

パネルディスカッション

「外需開拓に向け、輸出に取り組む中小企業」

パネリスト

株式会社金子製作所 社長 金子 晴房 氏

株式会社南部美人 社長 久慈 浩介 氏

株式会社細尾 社長 細尾 真生 氏

コーディネーター

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 丹下 英明

丹下 ただいまから第2部パネルディスカッションを始めます。進行役を務めます丹下です。どうぞよろしくお願いいたします。

第2部のテーマは「輸出で外需開拓に取り組む中小企業」です。第2部では、輸出によって外需の開拓に成功されていらっしゃる3名の中小企業経営者の方々をお招きしました。このディスカッションでは、次の三つについて考えていきます。

一つ目は「輸出に取り組んだ経緯」です。

二つ目は「輸出で直面した課題とその克服方法」です。第1部で、輸出を行う中小企業の課題で最も多かった回答は、「販売先の確保」と報告いたしました。その販売先をいかにして確保するのか、パネリストの皆様へ伺っていきたいと思います。

三つ目は、「輸出に取り組むことはその企業にどのような変化をもたらすのか」です。

以上について、パネリストの方々や皆様と議論していきたいと思います。

事業内容と輸出事業の紹介

丹下 最初に、パネリストの皆様へ現在の事業内容と輸出事業の概略について、ご紹介いただきたいと思います。まずは、埼玉県からお越しいただいた(株)金子製作所社長、金子晴房様です。金子社長、

よろしく願いいたします。

金子 皆様、こんにちは。(株)金子製作所の金子と申します。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

私たちの会社は、精密機器の部品加工を行っております(スライド2)。金属、樹脂、セラミックなどの部品の加工や切削が主であり、いわゆる下請けの中小企業です。埼玉県さいたま市に本社があります。2011年には、福島県いわき市に新工場が竣工しました。設立は1956年、ちょうど設立から60年になります。従業員は105名です。

会社の沿革ですが、当社はこれまでに大きく分けて2度の変化がありました(スライド3)。

創業者は私の父で、消費者向けのカメラの部品や



丹下 英明 主席研究員



株式会社金子製作所 金子 晴房 社長

小物など、光学機器部品の加工や切削を行う会社として始まりました。1950年代、いわゆる高度成長時代でしたので、一生懸命汗をかいて頑張れば何とかだった時代だったのではないかと思います。

最初の変化は、1975年ごろから医療機器部品の製造を始めたことです。光学機器メーカーのお客様が、消化器系の内視鏡の製品開発を始めたのを機に、内視鏡の部品を供給するようになりました。口や鼻から入れたりする、軟性内視鏡という内視鏡です。その部品は40年間、現在でも供給しています。

二つ目の大きな曲がり角は、1985年ごろ、航空機器部品の製造に参入したことです。国内最大手のエンジンメーカーさんへの部品供給から始め、その後は純国産のエンジンや、OEMとして民間航空機のエンジンの部品などを供給しています。

現在の事業としては三つ、光学機器部品、医療機器部品、航空機器部品の切削や組立加工をそれぞれ約60年、40年、30年行っています（スライド4・5）。

輸出については、医療機器部品が主です。この写真は、国内向けの軟性内視鏡の部品です（スライド6）。この部品の先端部分や、1ミリメートルほどのレンズを入れる鏡筒部品などをつくっています。

輸出は2010年から始め、今年でちょうど7年目になります。輸出先の国は主に米国、ドイツ、中東、一部の東南アジアなどで、全体の売りに占める

輸出の割合がやっと10%になったところです。

丹下 ありがとうございます。続きまして、岩手県からお越しいただきました(株)南部美人社長、久慈浩介様です。久慈社長、よろしくお願いします。

久慈 ただいまご紹介いただきました、雪が降っている岩手県で南部美人をつくっている5代目の蔵元、久慈浩介です。東京は暑くてびっくりしました。同じ日本でもこんなに違うのだなと思いながら本日でやって参りました。よろしくお願いいたします。

私は会社という言葉を使うのがあまり好きではないので、蔵という呼び名で説明させていただきたいと思います。

我々は1902年に創業した蔵です。私が現在の代表取締役です。従業員は32名です（スライド10）。

沿革としましては、創業後、1916年に久慈酒造合名会社と法人化し、2001年には株式会社南部美人に商号を変更しました（スライド11）。最近の我々の新しい取り組みは、2011年に梅酒の蔵を新設したことです。新事業への進出ということになります。

海外輸出への挑戦は1997年から行っています。日本酒の業界では相当早い段階から取り組んでいます。私が23歳のとき、岩手に帰って蔵に従事するようになってから、輸出をスタートさせました。私は当時の社長である父親と大げんかをして、「外国人に酒の味なんかわかるか。そんなところに行って、飛行機代とかホテル代の経費のもとはいつとるんだ」と怒られました。父親の言葉に、私は「あなたのゴルフの経費はいつ戻ってくるんだ」と言い返したら、何の言葉も戻ってきませんでした。そのようなことを気にしていたら何もできないので、とにかく走っていくしかありませんでした。

現在では、世界28カ国へ輸出しています。生産量全体のうち、約20%が輸出です。最も多い輸出先は米国です。岩手県のなかでは、輸出比率が最も高い蔵でもあります。東北のなかでも、出羽桜酒造(株)、桃川(株)に次いで3番目に輸出比率の高い蔵です。両

社は、私たちの企業規模より10倍くらい大きいですが、それを考えると私たちの蔵は小さいですが、海外輸出では頑張っていると思っています。

主な製品はこの写真のとおりですが、見るだけではおいしさはわかりませんので、ぜひ飲んでみてください（スライド12・13）。東京には飲み屋がたくさんありますし、私どもの蔵の製品を見かけたら、ぜひ飲んでいただければと思います。

我々の主な製品のなかでも、純米大吟醸は、今年初めて、ワインの評論家のロバート・M・パーカー・Jrが93点をつけた製品です。上から数えて4番目の点数と、高い評価をいただきました。

特別純米酒は、私の地元、岩手県二戸市産の米である「ぎんおとめ」が原料です。原料や水も地元産、すなわち「テロワール」にこだわり抜いたお酒です。

丹下 ありがとうございます。私もインタビューに伺った後、梅酒と日本酒を買いました。特に梅酒は、とてもおいしく、お酒好きの人に良い梅酒だと感じました。ぜひ皆様も購入してみてください。

久慈社長は、先ほど話がありました主力の米国市場を開拓する際に、ものすごく苦勞をされていると聞いております。どのような苦勞があったのか、後ほど詳細に伺いたいと思います。

最後は京都府からお越しいただきました(株)細尾の社長、細尾真生様です。細尾様は西陣織の新たな用途を開拓することで、世界での販売に成功しておられます。それでは細尾社長、よろしくお願ひします。

細尾 ただいまご紹介いただきました、京都から参りました細尾です。よろしくお願ひします。

私どもは、先ほど安田先生からもお話がありましたように、西陣織という地域資源を活用し、輸出を行っています。創業は1688年です。もう300年以上、西陣織を生業とし、現在も続いています。

この写真は京都市上京区、我々の工房とショールームのあるところで、この12名が、輸出関連の製造と営業をしている部隊です（スライド17）。輸出



株式会社南部美人 久慈 浩介 社長

に携わる者のうち、8割が20代から30代前半のスタッフで構成されています。

西陣織は、1,200年以上の歴史があり、もともと中国から渡ってきた技術です。さまざまな織物の技術が開発され、蓄積されてきました。いくつか例をあげますと、これは、紀元前の前漢時代に中国で開発された羅（ら）という織物です（スライド19）。これも前漢時代に開発された経錦（たてにしき）という織物です（スライド20）。これは日本平安時代後期に開発された有職織物（ゆうそくおりもの）、二陪織物（ふたえおりもの）という織物です（スライド21）。これは、お能の衣装に使われる唐織（からおり）という織物です（スライド22）。

これらは一例ですが、複雑な織り構造でありながら、多色で、薄く、軽く、何よりも美しい織物が織れるという世界に冠たる技術の蓄積が西陣織にはあります。この西陣織の技術と素材を使い、2006年から2009年まで4年間かけて、さまざまなイノベーションを起こしてきました。最も画期的だったのは、これまでの1,200年間、最大40センチメートルの幅でしか織ることができなかった西陣織を、150センチメートルまで幅を伸ばすのに成功したことでした（スライド23）。単に生地幅を伸ばすのではなく、西陣織の技術や素材を生かしつつ広げることができたのです。そのための織機の開発はゼロから行いま



株式会社細尾 細尾 真生 社長

した。織機の開発の成功が、世界で我々しか織れない織物となり、強みとなって海外展開が進んでいます。

また、この織機を開発したことで、織物があらゆる分野に使われるようになりました。それも、自社だけで対応したのではなく、国内外のさまざまなクリエイター、デザイナー、アーティスト、会社の方とコラボレーションしながら、新しい織物の価値を生みだしてきました。

これは従来からつくってあります着物や帯です（スライド24）。その後、我々の織物がインテリアに使われるようになりました（スライド25）。高級ホテルのヘッドボード、クッション等です。

また、いろいろなブランドメーカーさんの壁面、椅子張り、ソファ張りといったインテリア素材も製作しました（スライド26）。さらに国内外のファッションデザイナーとコラボレーションし、ファッションの分野でも使われるようになりました。これはレディー・ガガのデザイナーとしても有名な串野真也氏が手がけた靴です（スライド28）。この靴にも西陣織が使われています。

また、プロダクトデザインでも使われるようになりました。これはドイツのライカとコラボレーションした商品です（スライド29）。ライカのカメラと、我々の織物が一体となったものです。

ほかにも、サングラスの米国メーカー、オリバー

ピープルズのサングラスやそのケースにも我々の織物が使われています（スライド30・31）。国内では、本田技研工業(株)と手を組み、現在開発中のコンセプトカーの内装にも西陣織を提供しました（スライド32・33）。さらには、ニューヨーク在住のテレジータ・フェルナンデスというアーティストとのコラボレーションにより、我々の織物でアート作品がつくられました（スライド34）。また、舞台芸術にも使われたり、山口県の山口情報芸術センター(YCAM)でムン・キョンウォンというデザイナーとともに、IT技術と融合させて15メートル×15メートルの未来の公園をあらゆる作品をつくったり、最近ではバイオテクノロジーを使って、クラゲの遺伝子を蚕に移すことで、光るシルクという今までない素材もつくりました（スライド35～37）。このように、素材と先端技術と融合させながら新しい価値をつくり、国際展開、輸出を進めているところです。

丹下 ありがとうございます。今お話がありました150センチメートルの広い幅が織れる機械の開発は、細尾様が輸出に取り組んだことで変化した一つの成果です。この点につきましては、また後ほど詳しく伺いたいと思います。

輸出に取り組んだ経緯

では、ここからが本題になります。最初に「輸出に取り組んだ経緯」、次に「輸出で直面した課題と、その克服方法」、最後に「輸出による変化」の順でお話を伺っていきます。

金子社長が輸出に取り組んだ経緯というのは、どのようなものだったのでしょうか。

金子 輸出は2010年から取り組みました。きっかけは、前の年の2009年が非常に厳しい年で、三重苦の状況だったからです（スライド7）。

一つ目は、主力だった医療機器メーカーのお客様が、組織の再編により親会社に吸収され、社内システムの変更や在庫調整などで受注が急に落ち込んだ

ことです。

二つ目は、私たちは、米国大手航空機メーカーの民間旅客機の大型開発案件に2次下請けとして携わったのですが、そのために準備した製造設備が稼働できずに空いてしまったことです。日本の大手メーカーさんは非常に真面目で、米国大手航空機メーカーから月産10機をつくれといわれると、本当に真面目に準備をします。当社も岐阜のお客様からの要請があり、必要な設備を用意しました。ですが、日本以外の国のサプライヤーの準備が間に合わなくなってしまい、結局約2年間、製造が遅れてしまったのです。

三つ目は、2008年のリーマン・ショックの影響で非常に厳しい経営環境だったことでした。

この3点がきっかけとなって、2009年12月、当時の私どもの総務部長が、埼玉県で開催された輸出の海外取引セミナーに参加しました。そして、その場で総務部長が、2010年2月に米国のアナハイムで開催される医療機器展に申し込みをしてきたのです。これがすべての始まりです。

ですが、申し込みはしてみたものの、どうやって出展するのかわからない、紹介冊子に掲載する企業紹介の翻訳さえ自分たちではできないという状況でした。また、製品を展示品として持ち込むのか、輸出品として扱うのか、その判断もできません。インボイスという貿易取引における最も重要な書類のことさえ、何のことかわかりませんでした。展示会に掲げる英語のパネルもなければ、英語の名刺もない。英語を話せる人材も社内に一人もいない。このような状況で申し込みをしてしまったのです。

このようななか、日本貿易振興機構（JETRO）の支援を受けながら、米国の展示会、Medical Design & Manufacturing Expo (MD&M) にか出展しました（スライド8）。出展ブースもJETROに準備していただきました。

その後、4月に中国のChina International Medical

Equipment Fair (CMEF) という医療機器展に、こちらもJETROの支援で視察に行きました。7月にはフアンボロー・エアショーに経済産業省の支援で参加しました。また、地元の埼玉県が米国のオハイオ州と提携してしまっていて、その縁で大学の研修生を受け入れたり、留学生の就職説明会に参加したりしました。11月にはドイツのMEDICAという世界最大の医療機器展にも視察に行きました。このように、2010年から2016年までに海外の展示会に出展を23回行い、その7年間で取引する会社は19社まで増えました。

例えば、ドイツのS社は、2010年から取引の引き合いがあり、実際に取引が始まったのは2012年です。韓国のS社も、展示会で引き合いがあり、2012年に取引を開始しました。それから、米国のニューヨークの近くにあるベースメーカーの製造会社とは、2013年から取引が始まりました。さらに、中東やイスラエルとも、2013年から輸出に取り組みました。**丹下** ありがとうございます。金子社長は、総務部長が海外取引セミナーに勝手に申し込んでしまったときには、かなりの抵抗勢力だったという話を伺ったのですが。

金子 もう大反対でした。航空機も医療機器も、国内の一部上場の会社と何十年と取引をしていたので、2～3年もすれば受注は戻るだろうと思っていました。わざわざ海外になど行く必要ないのではないか。じっと待っていれば、また売り上げはもとに戻るのではないかと、かなり抵抗しました。

丹下 その後展示会に出られて、何か意識が変わられたというようなお話も聞いていますが、実際にはどうだったのでしょうか。

金子 最初に行ったのが米国だったのが一番良かったのかもしれませんが。展示会に出ると、とても自由な雰囲気自分たちを受け入れてくれて、いろいろ声をかけていただけるのです。その新しい雰囲気に影響されて、海外進出に対する考え方が180度変わ

りました。帰国後はこれからどんどん海外進出するぞと言うようになったのです。

丹下 わかりました。ありがとうございました。続いて久慈社長、いかがでしょうか。

久慈 私の父親もかなりの抵抗勢力で、頑固な考え方を变えるのに時間がかかりました。金子社長はすごいと思います。

私が海外を目指した最初のスタートは、高校時代に米国、オクラホマ州タルサ市というところへ留学をした経験です。1カ月間、ホームステイをしながら学校に通っていました。そこで、アメリカ人たちがものすごく興味津々に「日本はどんな国だ」「日本はどうだ」と聞いてくるのです。ホームステイ先のお父さんが、ワイン好きな方だったのですが、私が自分の蔵のお酒をお土産に持っていったら、毎晩そのお酒を飲みながら、私にこう言うのです。「浩介、おまえ、学校の先生になりたいってばかか。学校の先生は誰でもなれるぞ。蔵元にはおまえしかねないんだよ。こんなおいしいお酒をつくる蔵元にならないで、おまえ、何のために生まれてきたんだ」と。父親にも言われたことがないことを毎日、異国の地で言われ続けて、「日本はすごいんだ」「日本酒はすごいんだ」と思うようになったのです。そこで、もともと志望していた教育学部に進学するのをやめて、東京農業大学の農学部醸造学科に進学先を変えました。これがスタートです。

留学時の経験から、大学を卒業して社会に出たときに、「日本酒を世界に持って行こう」という思いが私の中に強くありました。しかし、海外展開に関するさまざまな支援がまだ少ない時代です。そこで1997年、私のほかにもその思いに賛同する若い蔵元たちをたくさん集めて、日本酒輸出協会という組織をつくりました。1社で何もできないなら、皆で集まれば何かできるのではないかと考えたのです。

すると、すぐにニューヨークのジャパンソサエティーという協会から連絡があって、ぜひ日本酒の

セミナーをやってくれないかというお話が来たのです。我々は「はいっ、わかりました」と酒を担いで、ニューヨークに飛びました。

そのセミナーの会場は、ちょうどこのシンポジウムの会場くらいの大きさでした。私は、満席のアメリカ人たちの前で日本酒の話をして、お酒も飲んでもらって、本当に忘れられない1日になりました。

たくさんアメリカ人たちが私の前に来て、お酒をついでもらっては飲むの繰り返しです。すると「これ、何だっ！」と聞いてくるのです。「これは、日本酒ですよ」と答えると、「ニューヨークで俺たちが飲んでいるあのお酒は何だ」というので、すかさず「フェイクです」と言いました。これが本当の日本酒だよと言うと、彼らは「オーマイガッ！」となり、俺たちは今まで変なものを飲まされていたみたいなのを言うのです。こういうやりとりが、私のブースだけではなく、秋田や青森のブースからも聞こえてくるのです。「これはいつ買えるんだ」「今買えるのか」「何ドルだ」「今出すぞ」みたいな状態になっていました。「待って待って、まだ輸出もしてないんだよ」「まだどこでも飲めないんだよ」と答えると、再び「オーマイガッ！」となるわけです。

私をはじめ海を渡った蔵元はみんな、その後の懇親会で——懇親会はハンバーガーレストランでしたけれども——ワインを飲みながら、「これは絶対いける！」と盛り上がりました。これを機に、日本酒輸出協会は世界各国へ飛んで歩くようになりました。その当時、私は23歳。どこにでも連れていかれて、どこでもいいように利用されました。返事は「はい」か「イエス」しか教えられていません。何でもやれということで、やらさせていただきました。

私たちには、20年前のその光景が今でも目に焼きついています。当時の「絶対成功できる」という思いがあって、今に至ります。

丹下 ありがとうございました。ものすごく評判は良かったけれども、実際に売り上げるまでにはいろ

いろいろな努力があったと伺っています。その辺はまた後ほどよろしく願いいたします。続きまして、細尾社長、いかがでしょうか。

細尾 私の場合は、先ほど申し上げましたように、家業が300年以上続いていることもあり、西陣織に囲まれていることが当たり前の世界でした。私は大学を卒業したのが1975年で、これから国際化が始まるという時代です。当時は、着物や帯しかつくっていませんでしたので、西陣織をやるということは、国内生産、国内販売の仕事しかできないということでもありました。私は世界を股に掛けた仕事をしたかったこともあり、商社に入りました。

商社では、繊維関連の仕事にずっと携わっていました。商社に勤めた7年間のうちの4年間は、イタリアのミラノにあるアパレルの合弁会社で仕事をしました。その時、西陣織を外からもう一度みる機会に恵まれたのです。身近にあった西陣織がこんなに素晴らしく、世界に誇れる最高の織物なのだということに気づきました。この西陣織を世界に広めて、多くの方々に買って使っていただく。これを自分のライフワークにしようと決めました。このことがきっかけとなり、82年に私は家業へ戻りました。

もう一つ、背中を押してくれたのが、当時の着物のマーケットの状況でした。私がか業に戻った82年の着物市場は、約2兆円とピークの時代でした。それからいろいろな要因があって、現在は2,800億円くらいに縮小しているわけですが、そういう環境の中なかでは、着物と帯だけでは未来のビジョンが描けないし、夢をもった仕事もできない。それならば、着物と帯以外の製品もつくって世に広めたいと考えたのです。

この二つががちとはまって、海外展開、輸出をやろうと思いついたのが私のきっかけです。

丹下 ありがとうございます。家業に戻るときには、海外市場開拓に取り組むことを条件に戻られたと伺っていますが。



細尾 そうです。海外展開に挑戦させてくれるならという条件で家業に戻りました。ですが、なかなか思うようにはさせてもらえなかったというのは皆様と一緒にの部分です。

丹下 ありがとうございます。パネリストの皆様、輸出に取り組んだ経緯はさまざまでしたが、共通していたのは、自社の特徴ある技術とか製品を海外に伝えたいという思いだったのかなと感じます。また、日本国内の市場が将来的に縮小していくなか、国内で培った技術で、国内で生産する強みを生かそうと、海外に生産拠点を設けるという手段ではなく、輸出という形態を選択した点も共通していたと思います。

輸出で直面した課題とその克服方法

丹下 では、続きまして二つ目の質問です。パネリストの皆様が、輸出でどのような課題に直面して、それをどのように乗り越えていったかについてです。第1部の研究報告では、輸出を行ううえでの課題として最も多くあげられていたのが販売先の確保です。その点を中心にお尋ねしたいと思います。

では、順番を変えまして、細尾社長からお願いします。

細尾 苦労があったのは皆様も一緒だと思いますが、本当にいろいろあります。本格的に世界に展開



していこうと決心し、動き始めたのが2005年でした。そして2006年、パリで開催されたメゾン・エ・オブジェに、我々が織った織物のインテリアやソファ、椅子、タペストリーなどを出展しました。ですが、まったく売れなかったのです。出展するまでの1年間、いろいろとああでもない、こうでもないとい生懸命、お金と時間と労力を使って開発し、パリへ持っていったら、受注ゼロという結果に叩きのめされました。そこから対策を考え、はい上がっていきました。

まずは、商品の差別化について考えました。世界のほかのメーカーにない織物をつくらなければいけません。この答えは案外簡単で、西陣織の技術と素材を使えば、世界で我々しかつくりえない織物がつくれる。差別化については、早く答えが出ました。

次に、生地幅の問題です。先ほど申し上げたように、40センチメートル幅で1,200年間やってきたわけですが、その幅ではいろいろな分野で使うには狭過ぎて話になりません。いくら素晴らしい織物でも、マーケットの土俵に乗らないのです。ですから、これを150センチメートルに伸ばさなければいけない。口で言うのは簡単ですが、1,200年もの間、誰もやらなかったことをやるというのは本当に大変で、そのための織機の開発には丸2年かかりました。しかし、苦しんだ結果、自分たちの手で開発に

成功し、ブレイクスルーできたのです。我々が開発した織機にはかなりのブラックボックスがあります。この織機でつくった織物は、いくらサンプルを見て真似ようとしても、似たものはできたとしても、全く同じものには絶対になりません。苦勞した甲斐がありました。

あとは、皆様にお話したいのは価格の問題です。我々のつくる西陣織は、もともと皇室とか、朝廷だとか、時代時代の権力者や裕福な方の注文により、織って納めるということをやってきました。我々匠の精神というのは、最高の技術と、最高の素材と、そして匠が本当に自分の一生をかけて、誠心誠意、魂を込めて最高の織物をつくっていく。そして、そのときの権力者にお納めして、褒めていただいて、お金をいただいて生活する。これを1,200年間やってきたわけですから、価格競争をするという観点が全くなかったのです。したがって、最初、パリのメゾン・エ・オブジェに出展したときに、「細尾さん、これ、価格が高過ぎるよ。ゼロを一つとらないと、こんなもの、世界のマーケットで勝負できないよ」と言われました。ですが、ゼロを1個とると西陣織ではなくなり、普通の織物になってしまうというジレンマにとっても苦しみました。私の大好きなイタリアには、フェラーリという車があります。フェラーリは何千万円もしますが、やはりそれを買って、愛して、使っていただけるお客様、富裕層がいるわけです。そこに気づいて、我々もフェラーリのように特化しよう。我々はフェラーリの織物を織る。フェラーリの売り方をする。そして、フェラーリの買えるお客様に売っていこう。富裕層だけをターゲットにやっていこうと吹っ切れたのです。この決断が、今日の成功に結びついています。価格の面も含めて、いろいろ苦勞しました。

丹下 ありがとうございます。そういう売れないときに展示会などで、製造部長の方とともに、競合調査などをされたというお話も伺っていますが、その

あたりについてはいかがでしょうか。

細尾 やはりやるからには勝たないといけないので、私は販売ブースで一生懸命接客しました。その間、当社の製造部長が全ブースを回り、インテリアのテキスタイルのメーカーさんや世界のメーカーさんが今何をつくっているのかを、一点一点すべてチェックしました。世界の他のメーカーが織れない織物は何か、我々には何ができるのか。自分たちの手でオリジナリティーのある商品を生み出すために、他社の製品を研究しました。その研究のおかげで、世界で我々しか織れない織物ができ、世界のさまざまな方々に高い評価を受け、今の輸出につながっているのだと思います。

丹下 そのような競合調査をしたり、展示会に出展したりするなかで、2009年にニューヨークの設計事務所からの受注に成功したと伺っています。そのあたりはいかがでしょう。

細尾 久慈社長も一緒だったと思いますが、とにかくすごい時間とお金と労力を投資したのに、売り上げや利益が全然あがらないという試行錯誤の状況が5～6年続きました。ただでさえ、本業である着物事業の利益がなかなか出にくいときに、投資を続けると会社全体が赤字になるわけです。創業以来ずっと赤字になったことがなかったのですが、輸出事業への投資に費やした5年間は赤字になりました。5年連続赤字というのは、経営者にとったら本当に毎日胃が痛い日々です。社内もぎくしゃくしてしまい、従来の仕事をしている社員からは「社長、そういう新規投資はもうやめてください」「海のものか山のものかわからないような輸出、海外展開とかやめてください」などと圧力がかけられます。一方で、開発部隊からは「社長、もう少し辛抱してください。あと1～2年で技術的にブレークスルーして、売り上げや利益に結びつくような事業にしますから」と言われます。この板挟みが非常に苦しかったのですが、それを経てブレークスルーできたのです。

本当に耐えて、耐えて、耐えたなかで幸運の女神がほほ笑んだのだと思います。たまたま、経済産業省の感性価値デザイン展という、日本のプロダクトデザインを世界の方々に見ていただく展覧会があり、我々も織物を、帯とクッションという製品で出展しました。それを見たニューヨークの建築設計事務所の方がとても感動されて、この織物を我々のプロジェクトに使いたいとメールが来ました。これがきっかけで、クリスチャン・ディオールさんの全店舗の内装を我々の織物で提供するというプロジェクトが始まりました。お客様探しやマッチングを苦労して行った結果、ようやくめぐり合わせがやってきたのです。

この案件がきっかけとなって、次から次へとお客様から声をかけていただくようになり、一気に広がっていきました。

丹下 ありがとうございます。続きまして、久慈社長、お願いします。

久慈 私たちにも当然苦労はありました。先ほど申しましたように、試飲会などに行くと、日本が好きなアメリカ人ばかりです。その人たちは、ものすごい熱狂の渦のなかでお酒を飲んでくれるのです。ですから、私たちは絶対売れるだろうと思い、日本酒を流通させようと日系の商社に預けました。それで輸出がスタートしたのですが、なぜか全然売れないのです。あれだけ喜び、盛り上がってくれた人たちは何で飲んでくれないのだろうと思っていました。すると、1990年代当時、日系の商社は、日本人が来る、日本人向けのレストランにしか卸していないことを知ったのです。当時は、アメリカ人が来るような和食レストラン、今のNOBUのような店はなかったもので、日本人が「へい、いらっしゃい」と日本語で言うような和食レストランしかなかったのです。そのような店は、アメリカ人にしてみれば、私たちが銀座のフレンチの三ツ星に入るのと同じくらいハードルが高くて、入りづらい。そのうえ、その

店の人たちにお酒を持って行っても、「南部美人？これ、どこの酒？」「岩手です」「岩手の何？余ったから酒持って来たの？」などと言われ、「いや、そうじゃないです。まずは味見してください！」とお願いしても「うちの店は、『久保田』と『八海山』があればいいんだよ。南部美人なんて知らない酒、日本人は飲まないから帰れ！」と門前払いされてしまうのです。1回や2回ではありません。その経験から、日本人に売っていたらうまくいかないということがわかったのです。

そこで、アメリカ人に飲んでもらうには、アメリカ人の経営するお店に行けばいいと考えました。2000年代前半、ちょうどアメリカ人が来るような和食レストランができ始めたころです。こちらは、おいしいと思ったら必ずメニューに入れてくれるから、絶対そっちに行こうと決めて取り組み始めました。そうすると、商社に任せるのではなく、私たちが自分で行くようになるのです。このころから、私たちは展示会への出展は、必要最低限でよいという考えになっていました。展示会には別の人間を出して、展示会が終わった後1カ月くらいしてから、私が単身乗り込んで営業回りをするのです。そのほうが効果的です。ただ展示会に出ただけで終わってはいけないのです。展示会が終わって、1カ月後にもう1度足を運べるかがポイントです。実際にお店まで営業に行けば、「ああ、あのとき飲んだ、あのときのお酒」と話が始まります。ほかの蔵元のライバルもいませんから、どんどん入っていきます。ですが、そのためには、英語も話せなければならぬし、日本酒の味を知らない人たちに一から味を知ってもらわなければいけないし、本当に大変でした。でも、これをしていなければ、今の私たちはありません。私たちは、米国なら米国、英国なら英国と、現地の人にお酒を飲んでもらう。このようにかじを切り替えたことが、大きな成果へとつながったのです。

丹下 ありがとうございます。アメリカンスタイル

の日本食レストランを開拓していったわけですが、製品や販売促進策など、いろいろな工夫をされたと伺っております。そのあたりはいかがでしょうか。

久慈 アメリカ人のあるバーのソムリエから、「ナンブビジン、言いづらいな。アメリカ人は発音しづらいよ。言いづらかったら注文してくれないよ。フランス料理をみてもそうでしょう。読めなければ、しゃべれなければ注文できないでしょう」と言われました。その方から「今これが売れているんだよ」と見せられたのが「KIRA（鬼羅）」というお酒でした。福島県が蔵元のお酒なのですが、このお酒の説明がすごいのです。あなたをキラー、殺すくらい辛い酒と書いてある。だから、みんな、キラー酒と言って、アメリカ人たちが注文したがるんだと聞きました。そのソムリエの方から、こういうニックネームをつけたらとアドバイスされました。さすがにキラーとはつけられないので、どうしようかと考えた結果、英語のニックネームをつけようということで、南部美人という名前を捨てて「サザンビューティー」という名前にしました（スライド14）。

商品名については思うところもありましたが、それを甘んじて受け入れた結果、成功につながりました。「サザンビューティー」とアメリカ人たちが発音できるから買いやすくなったというのが非常に大きかったです。

先ほど細尾社長は、イノベーション、いろいろ中身を変えるとおっしゃっていましたが、我々の場合は、酒の味は変えるべきではないという結論に達していました。アメリカ人好みとか、ドイツ人好みとか、イギリス人好みとか変えるのは良くない。私たち南部美人が一番良いとする酒の味は変えない。そのかわり、名前とかラベルはちょっと変えようという姿勢で、まずは飲んでもらうための努力をしたということです。

丹下 ありがとうございます。では、続いて金子社長、お願いします。

金子 私たちが最初に展示会に出展したときの話ですが、いろいろと考え込んでしまったら出展できなかったというくらい大変なことでした。そのなかで、一つだけ手を打ちました。JETROに輸出有望案件支援事業というのがあり、その認証を1カ月くらいの短期間で受けたのです。支援の内容は、産業経験の専門家が1名、当社にぴたりと張りつくというものです。海外に行くときも、展示会の後の顧客訪問も、商談の通訳も手伝っていただきました。

それからは、“百聞は一見にしかず”で、行ってみないとわからないことはたくさんありました。パソコンで探せば、マーケティングの方法など、たくさんの資料が出てきます。それを調べることはもちろん大切ですが、やはり行って、見て、聞いてと、肌で感じるのが非常に大切だと思います。同じように、海外展開について、いろいろな人から、いろいろなことを聞いても、それだけでは自分たちがどうしたらいいのかというイメージが湧かないのです。やはり行ってみなければわからないのです。

そのうえ、私たちはずっと国内で特定のお客様と何十年と取引していたので、営業の方法を全く知りませんでした。それまでは、お客様のところに行くと、来年こうなるからとか、こういう仕事が出るからなどの話があり、黙っていても受注が来ていました。そういう状況に慣れていた会社が、いきなり海外に出て行って、どうやって売ったらいいのかということを考えるのは大変です。いろいろと知恵を絞って営業力を養いました。

また、自分たちの強みも、ある意味わからなくなっていました。言われたことを、言われたようにただただやっていたからです。海外に行って初めて、本当の自分たちの強みは何なのだろうと、改めて考える必要に迫られたのです。

そのためには、やはり五感のすべてを駆使して、感じられるものとはにかく感じたうえで、自分たちが今後やるべきことを、考えることのできるチャンス



に出会うことが大切です。

2010年2月、米国のMD&Mに出展したときに、地元の方々からいろいろなことを言われました。「中小企業はどんどん海外に出ていかなければいけないのに、それができていないよね。特に日本の社長さんたちは、視察と称して海外展示会にはたくさん来ているけれども、出展していない。視察と出展は大違いですよ」「金子さんは出展したというだけで勝ったも同然です」ということを地元の方々に言われました。日本の小さな企業がただ行ったというだけなのに、地元の皆さんから本当に驚くほどの大きな励ましをいただきました。

出展を続けるなか、海外で何が評価されたのかということを考えてみると、やはり内視鏡という高い技術が求められる部品加工を40年間やってきた経験でした。それから、たった60年ですが、事業が継続していること、そして実際に加工した部品を見せたところが良かったのだと思います。

海外で知り合った技術者の方や、最初取引が始まった会社の社長様は、信頼関係をもって長く取引したいとおっしゃってくれました。後々、その会社には、私たちの技術者を長期的に滞在させて、技術交流までしました。そういうチャンスにめぐり会えました。

一方で、ある欧州の方からは、どうして極東のこ

んな小さな国と取引しないとイケないのだと言われたこともありました。非常に頭にきて、「そちらは極西だろう！」と言いたいくらいでしたが、やはり地元と同じものをつくっていたら、お客様は地元で買うからいらぬよということです。何か特長をもって、お客様の求めているもので、かつ地元ではつくれないものを提供していかないと相手にされないのです。

丹下 ありがとうございます。展示会の出展ノウハウや輸出の知識がない。その課題について、金子社長はJETROをうまく活用されて補った。課題を克服したということだと思います。

また、金子製作所では、海外の展示会で航空機部品なども以前は出展されていたようですが、現在は内視鏡の部品にターゲットを絞っていらっしゃるそうですね。そのあたりはいかがでしょう。

金子 航空機もいろいろな展示会、ファンボロー・エアショーやパリのエアショーなども出ました。出展するなかでいろいろと分かり、まずは敷居が低い医療機器に絞って始めました。将来的には航空機も再びチャレンジしたいと思っています。

丹下 まずは医療機器に絞ったということですね。ありがとうございます。

お話を伺っていると、皆様、販売面でいろいろな課題に直面したことがわかりました。それを乗り越えるために、例えば、競合他社を調査したり、自ら一軒一軒飲食店を回ったり、公的機関を活用したりと、さまざまな取り組みがみられました。皆様に共通するのは、輸出を始めた後にさまざまな課題に直面する。その中で、いろいろな情報を得て、それをもとに自社の販売戦略、ターゲットをどんどんうまく変えている点かと思います。それが現在の成果につながっているのではないのでしょうか。

輸出に取り組んだことによる変化

丹下 では、続きまして3番目です。輸出に取り組

むことによって、皆様の企業において、どのような変化がもたらされたのかについてお尋ねしたいと思います。細尾社長、いかがでしょうか。

細尾 すごく変わりました。いろいろなことがありますが、一つは、世界中に影響のあるクリエイター、アーティスト、デザイナー、会社さんと一緒に仕事ができるようになったことです。コラボレーションを通じて、今までになかった新しい価値をつくることができ始めました。これは、我々中小企業にとってはとても大きなことです。中小企業は資本力も限られていて、世界を相手にした大きな仕事は、なかなか自社の力だけではできませんが、そういう方々とコラボレーションすれば新しいものを生み出すことができます。また、コラボレーションの相手も持っているお客様やマーケットが自分のものにもなっていきます。さらに、自社の技術力を高めることにもつながります。もちろん、そのためには自分たちの強みをしっかりもっている必要はあります。

また、経営的なことでいうと、利益構造がとても良くなりました。現在の我々はすべて注文生産であり、在庫は一切もつ必要がなくなりました。全てお客様からオーダーをいただいて、つくって、お納めするという形です。

それから、お金を早くいただけるようになり、キャッシュフローが豊かになりました。例をあげますと、この間、京都にフォーシーズンズホテルのオープンに向け、その内装の主立った織物を提供させていただきました。6,000万円とか7,000万円の大きなオーダーになってくると、国内では先に生産して納め、それからお金をもらうようなオーダーが多く、資金的に我々中小企業は非常に大変です。

ところが、海外の富裕層からのオーダーですと、「このプロジェクトを受けてくれるなら先に半額支払うよ」と、3,000万円とか4,000万円、ほんと前金をいただいて仕事ができることもあります。キャッシュフローが非常に楽になりました。

また、我々の製品はオリジナルのもので、価格競争は一切しません。値段を安くしてよと言われたら、どうぞ、よそへ行ってくださいという商売です。「いやいや、細尾さん、そう言わずにやってよ」「では、価格はこれをお願いしますね」という形で仕事が来るので、非常に高い利益率の商売ができるようになり、飛躍的に利益構造がよくなったのです。

また、久慈さんのところもそうだと思いますが、こういうユニークな仕事をグローバルにやっていると、いろいろなメディアが国内外からどんどん取材に来ます。電通さんにメディアからの取材の効果を試算してもらったところ、年間で1億8,000万円分くらいの広告宣伝費に相当するそうです。そのくらいの広告宣伝効果があるので、黙っていてもお客様が我々の会社に商談に来てくれるようになります。

最後に、若い人たちが、私の会社で同じビジョンをもって一緒に仕事をしたいとどんどん集まり、優秀な人材がたくさん採れるようになりました。これも大きなメリットです。非常に苦しかったときを越えて、こういう事業をやって今は本当によかったなと思います。これから、ますます技術的な進化も進めていきます。例えば、織物の中にセンサーとかデバイスを織り込むという、ハイテクノロジーと織物を融合させた新しい製品開発も某大手電機メーカーさんなどと取り組んでいます。次から次へと新しい話が出てくるので、会社としても、今すごく進化しているなど実感しています。

丹下 ありがとうございます。では、続きまして久慈社長、いかがでしょうか。

久慈 細尾社長がおっしゃっていることは、自分が言おうと思っていたことと全く同じです。私たちも、価格競争はほとんどないです。欲しいと言っているところに行くのだから、値段の話にならないのです。日本では、いらないと言っているところにまで行くから、「おまけをつけろ」とか「いくらまけられるの」などという話になってしまうのです。



ロンドンで「欲しい」、ニューヨークで「欲しい」と言っている人のところに行けば、価格競争になりません。

うちのお酒も、ラスベガスでは1本50万円で売っているお酒もあります。日本人は買わないので、日本では売っていません。日本酒はワインと比べて安過ぎるのだと言われたので、30万円や50万円など、高価なお酒の開発を5年前からやっています。最初は全然売れませんでした。最近では売れるのです。

この間、うちのお酒のファンであるシルク・ドゥ・ソレイユというサーカスのギー会長から、日本に行くので、10年冷蔵古酒を買いたいと言われました。フローズンビューティーという名称で売っている製品です。「日本で買えますか」と聞かれたので「買えますよ。何本ですか」と答えたら、「400本」と言われました。「400本、持って帰れないですよ」と話したら、「自家用ジェットで行くから関係ないですよ」とのことでした。価格が高くても、大きな受注が来るのです。

また、我々も海外に出ている会社ということで宣伝効果があります。たった今、私がこの机についていること自体、相当なアドバンテージです。日本に1,300社ある中小企業の蔵から1社選ばれて、私はここで話をするチャンスをいただいています。これも輸出に取り組んだ大きな効果だと思います。



それから、地元からの支援が出てきたことも大きな変化です。2万8,000人の小さな二戸市という町のみみんなは、今までは当たり前うちの酒を当たり前飲んで、べろべろに酔っ払って、ぐでぐでになっていました。それが今度は「こいつはニューヨークで飲まれている酒だもんな。いや、違うな、やっぱりなあ」「うん、ニューヨークだ」と言いながら飲んでくれます。つまり、地元の人たちが我々のお酒を誇りに思ってくれる。南部美人というお酒は地元で昔からある普通のお酒ではなく、海外でも飲まれているすごいお酒だ。だから頑張れと町ぐるみで応援してくれるようになったのです。

原材料であるお米をつくっている農家の方々も誇りをもってくれるようになりました。我々が契約している地元の農家のなかに、「うちがつくったお米でできたお酒を飲んでいる外国人の姿を見に行きたい」と言う人が出てきたのです。その農家の方とラスベガスやロサンゼルスと一緒に行って、アメリカ人が飲んでいる姿を見て、帰ってきました。その方は現在、農家として新しい飛躍、発展をしています。テロワールに力を入れる私たちとしても、大きな効果が出ています。

アメリカ人が来る店で日本酒を出すようになったわけですが、私たちは、今度はそのさらに先を見据えて、コーシャという認定を日本で2番目に取得し

ました(スライド16)。コーシャとは、ユダヤ教で定めた食べ物に関する規定のことです。我々は、日本酒と梅酒と両方取得しています。二つ取得しているのは、日本ではうちだけです。宗教の壁を越えて、人種の壁を越えて、食事の壁を越えていく時代が今後来る。その時代に向けて、我々はさらに積極的に展開していくつもりです。

すごいですよ。500人くらいユダヤ人の方々との一人の日本人の私、みんなでお酒を飲んでいるのです。これこそが30年後、50年後の世界における日本酒の姿だと私は思っています。

輸出して損をすることはありません。売り上げも伸びますし、細尾社長がおっしゃったとおり、利益構造も良くなります。そして、周りの皆さんが、頑張っているなと認めてくれます。人生は1回しかありません。やりたいと思っている人たちがここに来ている方の中にいらっしゃるなら、もう動くしかないですよと言いたいですね。当然、失敗もあります。私も1年で地球10周くらい回っても、まったく成果につながらなかった年もあります。でも、その先に絶対答えはありますから、頑張っしてほしいと思います。

丹下 ありがとうございます。金子社長、いかがでしょう。

金子 私たちが海外に出て良かったことは、自社の強みを再認識できたとともに、営業におけるアピール力が向上したことです。

海外のお客様は、1回目はウエルカムなのです。どんなことでも意外と話を聞いてくれる。ただし、チャンスは1回だけなのです。そこで失敗すると、次はもうほとんどないということがわかってきました。ですから、いかに自分をアピールするか。たった1回のプレゼンテーションでどのようにアピールするかなどを、考えるようになってきました。

また、いろいろな意味で私自身の考え方も変わってきました。国内で仕事をしていたときの、いろいろなしがらみとか、常識的なことが、海外に行くと

全くないからです。何でもありというところちょっと語弊がありますが、1度目は何でも受け入れてくれます。その考え方に触れたことで、私自身の中にあった思考の垣根が取り払われました。結果、かつては大抵抗勢力だった私も現在は大推進役です。「社長、あまり海外に行かないでください」と言われるくらいになりました。

また、海外のお客様は、国内のお客様からはあまり指摘されなかったいろいろな課題を与えてくれます。その課題を日本にもって帰り、解決方法を模索しているうちに、新しいつながりができました。例えば、技術的な課題の解決のため、行政の方々のところに駆け込んだところ、「金子さん、ここの大学のここの研究室でこんなことをやっているから行ってみたらどう？」などとアドバイスをもらったので、大学に協力をお願いに行きました。このようなことを続けていたら、いつの間にか地元の国立大学や東北の大学、都内の私立大学など、五つほどの大学と、産学連携までするようになったのです。

私たちはものづくりの会社ということで、これまでハードのものづくりをしていましたが、海外のお客様の課題を解決しているうちに、ソフトウェアの開発まで始めることになりました。海外展開によって、新しい開発部隊ができたのです。また、製造の現場に海外の人材がいたり、いろいろな意味で会社が大きく変わり、人材も新しい血が入ってくるようになりました。

また、日本のものづくりを一層誇りに思えてきます。ドイツの同業他社などライバルのつくる部品をお客様から見せてもらうのですが、日本のものづくりで良いと改めて思ったポイントは、丁寧さなのです。過剰品質というくらい、余計な部分まで丁寧につくってしまうところがありますが、アジアへ行っても、米国へ行っても、欧州へ行っても、どこに行ってもこの丁寧さは強みだと思いました。この日本の強みは、やはり大事にしていきたいですし、私

たちも誇りに思えるようになっていきたいです。

こうして視野がどんどん広がってきて、これから何を目指していくかと考えた際に、私自身、これから10年後、20年後、30年後、どういう会社にしていきたいかをはっきり描けるようになり、それを社員に示すこともできるようになりました。

最後に、医療機器は欧米中心なので、今後の開発動向がわかるメリットがあります。海外に行ってみると、医療機器メーカーは日本にはほとんどないということがわかりました。例えば、ペースメーカーを製造する企業は、日本には一つもなく、100%輸入です。ならば、私たちの技術がペースメーカーにも通用しないかと、米国のお客様に営業をかけました。その結果、現在はペースメーカーの部品も米国へ納入しています。

最初に米国の展示会に出展したときは、本当に閑古鳥が鳴いているような状況でした。それが2011年、12年、13年と出展しているうちに、ブースは徐々に立派になり、来場される方々はどんどん増えていきました。最初の出展から私たちをみていた米国の会社の社長さんから「金子さん、最初はどうかと思ったけれども、今は本当に国際企業になったね」と褒められて本当にうれしかったです。

先ほど申し上げたように、私どもはソフトウェアも開発しました。医療用のソフトウェアです。外科手術ではよく事故が起きますが、その理由の一つは、ドクターが自分の目ではなく、カメラのモニターを見ながら手術をする点にあります。そのモニターの画像は、現在は3Dカメラで写すのが主流ですが、3Dなので、偏光眼鏡をかけて手術をするのですが、ドクターが正面から見る3D映像はきれいに見えます。しかし、その画像を横からほかのスタッフが見ようとすると斜めになり、よく見えないのです。かつて市販の3Dテレビは人気があったのに、偏光眼鏡は大変だよ、横からでは見えないよねとなくなっていました。医療現場において、カメラ

の画像がよく見えないのは、医師たちにとって大きな負担です。何とか解決しなければならない課題です。

それを私たちは、いろいろな過程を経て、裸眼でかつ横から見えるソフトウェアを開発し、近々世に出す予定です。こちらを去年のCOMPAMEDというMEDICAの併設展示会に出したところ、反響が非常に大きく、世界最大の硬性内視鏡メーカーやドイツのレンズメーカー、手術ロボットのメーカーからも引き合いが来ています。そのソフトウェアは、今年のMD&Mにも出展し、シリコンバレーのメーカーからも引き合いが来しました。最初は部品加工だけをやっていた会社が、海外展開をしたことによって、ソフトウェアの開発までする会社になってしまったということです。

丹下 ありがとうございます。お三方のお話から、国内取引だけでは考えられないようなさまざまなニーズが来て、それに対応していく中で企業が変化していくところがみえたのかと思います。

では、ここからは質疑応答、会場の皆様からの質問を受け付けたいと思います。ご質問のある方は挙手をお願いします。

会場からの質疑

会場 3人の社長様の大変興味深いお話をありがとうございました。

久慈社長に二つほどお聞きします。輸出の先駆者である久慈社長は、輸出促進に際して、同じような地酒メーカーや中小の蔵との連携、あるいは細尾社長のように、ほかの業種業態とのコラボレーションなどもされたのが、一つ目の質問です。

二つ目は、輸出マーケットにおいて、御社のような各地域にある1,300社の地酒メーカーは、灘や伏見にあるナショナルブランドの大手と、どのような関係にあるのかです。すみ分けがされているのか、ウイン・ウインの関係なのかなどをお聞きしたいと思います。

久慈 ありがとうございます。

まず、ほかの蔵とのコラボレーションについては、そんなことばかりです。1社では何もできません。レストランのメニューは、基本的にうちの酒だけということはないので、何種類も蔵のお酒が入ります。例えば、うちのお酒だったならば、フレッシュで、フルーティーで、キレがあってというタイプの味。石川県の「天狗舞」というお酒だったら、御爛おかんをしておいしいお酒。山口の「瀬祭だっさい」だったら、23%というすごい精米歩合のお酒。そうしたいろいろなお酒が組み込まれてメニューになっていきます。イベントや試飲会などもそうです。日本酒の価値を高めるために、1社ではなく、何社かで協力しながら、いろいろなことをやってきました。そのなかで、注文をもらえるか、もらえないかというのは各社のやり方によりますが、とにかく皆様とコラボレーションをしてやりました。

そのなかで最近、力を入れているのがラーメンです。世界は今、空前のラーメンブームですので、ラーメンを食べながら日本酒を飲んでもらおうと、ニューヨークの一風堂さんとコラボレーションしています。日本の一風堂はやっと最近、浜松に「バー一風堂」をつくって日本酒を出していますが、ほかは一切出していないのです。日本のラーメン屋は早く回転、回転、回転なので。でも、海外では客単価を上げることが重要です。そこで日本酒を飲んでもらうために、いろいろな蔵元がラーメンバーに立ってお酒を提供したりしています。

大手とのすみ分けについては、よくできています。大手は海外の現地生産が多く、カリフォルニアの工場で作ったものを低価格で飲んでもらうという戦略なので、けんかになることもまずありません。

ただ、大手も海外展開には力を入れています。今年、インターナショナル・ワイン・チャレンジという世界最大のワインコンテストに日本酒部門ができて10年目になります。今年は、兵庫、灘で審査が行

われました。それはもう灘の全大手が協力して、特に白鶴酒造(株)が全面協力しています。

丹下 ありがとうございました。ほかにございますでしょうか。どうぞ。

会場 中小企業が海外展開を考える際に、とっかかりになるのが展示会という手段だと思います。先ほど金子社長のほうで、最初は閑古鳥が鳴いていたのだけれども、数年後にはこんなになりましたというご説明がありました。費用もかなりかかりますし、費用対効果で成功するための展示会出展のアドバイスがあれば、お三方に聞きたいと思っています。

丹下 では、展示会に出られた金子社長、いかがですか。

金子 私が一番大事に思うのは、最低でも2年か3年は出展し続けることではないかと思います。毎年出ていると、去年もいたよねと声をかけられます。なぜか、ドイツなど欧州の方々は1回では認めてくれない部分があります。2年目、3年目になると、向こうから声をかけてくれます。ドイツで会ったお客さんがドイツの展示会でまた来て、あのときいたよねとか。ですから、1年、2年で結論は出さないということが成功の秘訣かと思っています。

久慈 私も展示会にすごく出ますが、先ほどもお話しした通り、展示会には飲食店とか、ワインショップとかいっぱい来ます。展示会のその日より、帰ってから次の月に行けるかどうかです。いっぱい名刺をもらって、日本に帰って、さあ注文来るかなと待っていても、まあ来ません。名刺をもらった次の月に、その人のところへ行って、「あの展示会でお会いしました。今日、実はお酒を持って来ているんですよ」と言うと、「おお、あのときの太ったあの人ね」とか、向こうは覚えているわけです。そこで話をすると、ワンオブゼムだったものが1対1になる。海外展開を始めたころ、私はこれを何回もやりました。展示会で会った人に「会いに来た」と言うと、すごく喜ばれるのです。1カ月後に、「あのときお



会いして、僕はあなたに会いにもう1回来たんです。だからお酒を置いてください」と営業すると、8割から9割の確率で新規取引が成立します。私たちのお酒の場合は獲得できます。飲みながらやるので勢いもありますが、それは展示会ではできません。実際に足を運んで、レストランを20店、30店、朝まで回るのです。そうすれば絶対喜んでくれます。

私は、展示会の次の月に現地に行けるかどうかポイントだと思っています。

細尾 私の場合、富裕層が対象なので、一般の国際見本市、今までいろいろ出ましたが、あまり効果がありませんでした。我々の勝因は、実はデザインとマーケティングを行うデンマークの会社との提携です。その会社が、我々のデザインソースを出してくれたり、展示会の際に我々の商品に興味をもっているお客様を連れてきていただけたりします。すなわち、我々にとって見本市というのは、我々の対象になるお客様を紹介してもらい、出会う場です。そこで我々の織物の魅力をどれだけ伝えられるかという形なので、サンプルをいっぱい置いて、これがいくらです、あれがいくらですというのは今一切していません。むしろ、国際家具見本市であるイタリアのミラノサローネなどで行われる、アーティストの展覧会形式に現在は力を入れています。そこで、オーダーがとれなくても、人との出会いがあって、その

人とのビジネスが生じる。見本市はこのような位置付けです。

したがって、我々の場合、国際的な展示会で、いらっしやい、いらっしやいというやり方でお客様を獲得できたことはありませんでした。

まとめ

丹下 ありがとうございます。予定時刻となりましたので、そろそろまとめに入りたいと思います。

お三方のお話に通ずる点としまして、三つほどあったと思います。

まず一つ目は、国内市場が縮小していくなかで、海外に販路を求めている点です。そのなかで、国内取引だけでは気がつかなかったような新しいニーズが海外からもたらされています。

細尾社長におかれましては、海外展示会に積極的に出展し続けました。そのことが海外の有名ブランド店で、インテリア素材として西陣織を活用するという新たなニーズにつながっています。

第1部で報告したように、越境ECをはじめ、中小企業の方が輸出に取り組む環境は非常に整っています。ですので、そういう新しいニーズ、自社の製品や技術に対する新しいニーズをみつけるためにも、まずは輸出に向けて、できることからやってみる。こういったことが大事なのかと思います。

二つ目は、お三方はみな素晴らしい技術、製品をおもちですが、それだけで輸出が実現できたわけではない点です。久慈社長におかれましては、試飲会の評価が高かった。しかし、まったく売れなかった。そのような状況のなか、アメリカ人向けの飲食店、日本食レストランにターゲットを絞って一軒一軒回る。そうしたことをやって初めて取引につながっていききました。

第1部の研究報告にもありましたが、輸出企業は販売先の確保を一番の課題に取り上げています。販売先を確保するなかで、お三方に通じていたの

は、輸出に取り組む過程でいろいろな情報を得て、それを活かして販売戦略を考える。ターゲットを絞っていく。そういう点だと思います。

三つ目は、輸出に取り組んだことが、企業にさまざまな変化をもたらしていたことです。業績の拡大だけではなく、開発とか生産体制、そうしたものにまで変化が生じていました。細尾社長のところが典型ですが、海外からのニーズに応えるために150センチメートルの幅が織れる織機をつくる。このような変化が起きていました。

こういう点を踏まえますと、第1部で安田先生が「輸出という形態は、海外直接投資に向けた過渡期と今まで位置づけられていた」とおっしゃっていましたが、輸出という形態を、中小企業の海外展開においてもっと積極的に評価していいのではと考えます。特に輸出に取り組むことは、中小企業、あるいは何らかの理由によって国内で生産せざるを得ない企業にとっては、海外市場を開拓するための有効な手段といえるのではないのでしょうか。

もちろん、中小企業が輸出に取り組むうえでは、本日のお話のなかにもたくさん出ましたように、とにかくいろいろな課題に直面します。ですが、こうした課題を乗り越え、変革を起こしています。これはお三方のお話からご理解いただけたと思います。

会場にお越しの皆様の中には、これから輸出に取り組もうと思われている企業の方、あるいは、そういう企業を支援する方、さまざまな方がおられるかと思っています。ぜひ、こうした輸出のメリットと課題の両方を十分に理解していただいたうえで、できることから実践していただければと思っています。

そうなることを期待いたしまして、本日のパネルディスカッションを終了させていただきます。拙いコーディネーターでありましたが、何とか無事にディスカッションを終えることができました。

最後に、パネリストの方々に大きな拍手をお願いいたします。ありがとうございました。