

第8回日本公庫シンポジウム 報告書

輸出で外需開拓に取り組む中小企業

2017 年 3 月

目 次

当日プログラム	3
開会挨拶	7
第1部 研究報告	
「輸出に取り組む中小企業の現状と課題」	11
「越境 EC の可能性とリスク」	29
総 括	49
第2部 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」	59
閉会挨拶	99
登壇者紹介	103

プログラム

当日プログラム

日時 : 2016年12月1日(木)
会場 : 大手町フィナンシャルシティ
カンファレンスセンター

13:30	開会挨拶	日本政策金融公庫総裁	細川 興一
-------	------	------------	-------

第1部 研究報告

13:40 ～ 14:50	輸出に取り組む中小企業の現状と課題	日本政策金融公庫総合研究所主席研究員	丹下 英明
	越境 EC の可能性とリスク	日本政策金融公庫総合研究所主席研究員	竹内 英二
	総 括	東洋大学経済学部教授	安田 武彦 氏

第2部 パネルディスカッション

15:00 ～ 16:30	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

16:30	閉会挨拶	日本政策金融公庫副総裁	皆川 博美
-------	------	-------------	-------

開会挨拶

開 会 挨 拶

日本政策金融公庫総裁 細川 興一

本日は大変お忙しいなか、多くの皆様方にご来場いただきました。まことにありがとうございます。第8回日本公庫シンポジウムの開催に当たりまして、ひと言ご挨拶申し上げます。

このシンポジウムは、私ども日本政策金融公庫のお客様である中小企業の方々が直面する今日的な課題をテーマに取り上げ、毎年開催しているものです。今回で8回目となります。昨年は「地域の活力を生み出す創業企業」をテーマに取り上げましたが、今年は「輸出で外需開拓に取り組む中小企業」と題しまして、東洋大学の安田先生や、輸出に取り組まれ、成果を上げてこられた経営者の方々をお招きして、本日開催の運びとなりました。

我が国の人口が減少に転じ、国内市場の縮小が意識されるなか、海外の需要に目を向ける中小企業の方々は少なくありません。国の政策におきまして、工業品の輸出に加え、農産物、食品、コンテンツやサービスなども積極的に海外展開する「新輸出大国」の実現を目指して支援が行われており、担い手となる中小企業の方々の取り組みの拡大が期待されているところであります。

このような状況の下、現地へ進出するまでには至らなくとも、独自の製品や技術を強みとして、情報通信技術の発達などの環境変化も活かして、輸出に取り組む中小企業の方々は増えてきております。

輸出を行うにはさまざまな課題がありますが、業績の向上だけではなく、企業や製品のイメージ、社員の方々の士気の向上など、多様な効果を得られる

ことから、国内で事業を展開される中小企業の方々にとり、一つの有用な取り組みと考えられます。

本日は総合研究所スタッフの研究報告とともに、経営者の方々の現場でのご経験を交えながら、中小企業の方が輸出に取り組むに当たっての課題と、その克服について深く掘り下げた議論ができればと考えております。

なお、私どもの研究所に対しては、日ごろから中小企業専門の研究機関として、中小企業研究で常に高い水準を追求するよう指示しております。そのためには、日ごろの研究成果を積極的に発信し、外部の方々から評価していただくことが何よりも重要であり、このシンポジウムはその絶好の機会であると位置付けております。

ご参加いただきました皆様から忌憚のないご意見とご評価をいただき、総合研究所が目標とする水準に一步でも近づくように、また、本日のシンポジウムがご来場の皆様方にとりましても価値のある内容のものになりますことを願ひまして、私の開会の挨拶とさせていただきます。



第 1 部 研究報告

研究報告

「輸出に取り組む中小企業の現状と課題」

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 丹下 英明

なぜ「輸出」に着目するのか

皆様、こんにちは。総合研究所の丹下と申します。私からは「輸出に取り組む中小企業の現状と課題」をテーマにご報告します。

今回、私が中小企業の輸出をテーマに選びましたのは、中小企業にとって輸出という形態が海外市場を開拓するために有効なのではないか、もっと積極的に評価していいのではないかと考えたためです。

私自身、これまで中小企業の海外展開について調査を行ってきました。特に海外で生産、販売する海外直接投資について、中小企業の事例を数多く調べました。そのなかには成功事例だけでなく、うまくいわずに撤退した事例もたくさんあります。

こうした事例を目にして感じたのは、中小企業にとって「海外直接投資を行う」ことは決して容易ではないということです。直接投資を行うには、資金の準備や人材の確保などの高いハードルを乗り越える必要があります。そこで、中小企業に適した外需開拓の手段として「輸出」という選択肢もあるのではと考え、このテーマを研究しました。

実際、輸出に取り組む中小企業は増加傾向にあります。このグラフは、直接輸出を行う中小製造業者数の推移を示したものです（スライド2）。2001年には4,342社でしたが、2011年には6,336社まで増加しています。輸出に取り組むことは、中小企業にとってますます重要になってきています。

中小企業の輸出に関する先行研究では、輸出と生

産性に関する議論がなされています（スライド3）。

中小企業庁は、「輸出を行う中小企業は生産性が高く、かつ輸出に取り組むことで生産性を向上させている」ことを明らかにしています。これは、元々業績の良い企業のほうが輸出に取り組む傾向にあり、かつ輸出に取り組んだ後には、さらに業績を向上させていることを示しています。

また、先行研究では、中小企業の輸出を取り巻く環境の変化として、次の3点が指摘されています。

第1に、販売・物流手段の多様化です。越境ECをはじめ、販売チャネルが多様化しています。この点については、後ほど主席研究員の竹内より報告いたします。物流面についても、例えば、日本郵便が提供している国際スピード郵便（EMS）というサービスがあります。これを活用すると、世界120の国や地域に対して、30キログラムまでの荷物を短期間かつ低コストで発送できます。近年では、一部の国には冷蔵や冷凍での配送も可能となっています。

第2に、公的支援の拡充です。中央官庁をはじめ、政府系機関、さらには地方の自治体まで積極的に輸出支援に取り組んでいます。

第3に、民間支援業者の増加です。越境ECを手がける企業もありますし、中小企業と海外の専門家や企業をマッチングするような事業を行っている民間事業者もいらっしゃいます。

このように先行研究では、生産性の問題や輸出を取り巻く環境の変化などが議論されています。

中小企業の輸出に関する三つの論点

こうした状況を踏まえ、ここからは、アンケートをもとに三つの論点について皆様と考えていきたいと思います（スライド4）。

第1に、中小企業の輸出を取り巻く変化についてです。本報告では、実際に輸出を行っている企業がどのように感じているのかに焦点を当て、分析していきます。

第2に、輸出に取り組むことは中小企業にどのような変化、あるいは成果をもたらすのかという点です。先ほど申しましたように、先行研究では、輸出に取り組むことは、中小企業の生産性向上につながると指摘されています。一方で、輸出に取り組むことがなぜ中小企業の生産性向上につながるのか、どのようなプロセスで生産性向上が起こるのかまでは、十分に明らかにされていません。本報告では、輸出による中小企業の変化を明らかにすることで、生産性が向上するプロセスについても考えます。

第3に、輸出企業が抱える課題は何かという点です。ここでは、輸出先での競争環境がどのように変化しているのかなどについてみていきます。

直接輸出を行う中小企業も多い

本報告で分析に用いるデータは、当研究所が実施したアンケートの結果です（スライド5）。調査対象は、当公庫中小企業事業の取引先様から抽出した9,000社です。そのうち、3,309社にご回答いただきました。回収率は36.8%です。調査にご協力いただいた企業の皆様には、この場を借りてお礼を申し上げます。

まず、回答企業の概要を確認します。業種別にみた輸出企業と非輸出企業の割合をみると、輸出企業で最も多い業種は製造業で、全体の72.3%を占めています（スライド6）。次いで、卸売業の21.1%となっています。製造業と卸売業で輸出企業の9割以上を占めています。

次のグラフは、輸出企業に対して、現在の輸出形態を複数回答で尋ねたものです（スライド7）。輸出形態は、「直接輸出」「間接輸出」「自社海外販売拠点に輸出」の三つに分けています。最も多いのは「間接輸出」の61.2%です。1980年ごろの先行研究では、中小企業の輸出は、産地問屋や輸出商社を通じた間接輸出が主体であると指摘されていました。この結果から、現在でも間接輸出が輸出形態の最も多くを占めていることがわかります。

一方、「直接輸出」と回答した企業も58.8%あります。「自社海外販売拠点に輸出」も11.8%です。合計で7割ほどの企業が、自社で輸出を行っています。中小企業の輸出は、間接輸出だけでなく、直接輸出も多いのです。中小企業の輸出形態が、以前と比べて変化してきている可能性があります。

中小企業の輸出を取り巻く環境は好転

ここからは、最初に提示した三つの論点についてみていきます。

まず第1の論点です。中小企業の輸出を取り巻く環境はどのように変化しているかをみてみましょう。輸出を行う中小企業に対して、自社を取り巻く輸出環境が、輸出開始時と現在で、どのように変化しているかを尋ねました（スライド8）。一番多いのは「変わらない」で42.2%となっています。

一方、「輸出しやすくなった」（13.3%）「やや輸出しやすくなった」（23.0%）を合計した36.3%の企業が、輸出環境が好転していると回答しています。この割合は、「輸出しにくくなった」（8.3%）「やや輸出しにくくなった」（13.3%）の合計21.6%を上回っています。中小企業の輸出を取り巻く環境は、以前と比べて良くなっています。

では、輸出環境が良くなったと回答した方に対し、その理由を尋ねました（スライド9）。「日本製品への需要拡大」が44.3%と最も多く、次いで、「円安の進展」が36.1%となっています。これらの要因

は、中小企業にとって輸出への追い風になっています。さらに、「情報通信技術の発達」が35.2%、「輸送手段の発達・多様化」が34.4%と続きます。情報技術や輸送手段の発達なども輸出を促進する要因になっています。

輸出準備にかかった費用を輸出形態別に尋ねたものが次のグラフです（スライド10）。どの輸出形態も1,000万円未満が約半数を占めています。特に、間接輸出では「100万円未満」が41.3%です。これを、海外直接投資の準備にかかる費用と比較してみると、その少なさがよくわかります。当公庫総合研究所で実施した別のアンケートでは、海外直接投資の準備にかかった費用を尋ねています。その結果をみると、平均値で2億1,692万円、中央値で1億円となっています。輸出、特に間接輸出は、海外直接投資と比べると、資金面の負担が少なく取り組みやすいといえるでしょう。

輸出が中小企業にもたらす成果と変化

ここからは第2の論点、輸出に取り組むことは中小企業にどのような成果、あるいは変化をもたらすのかについて分析していきます。

まずは業績についてです。輸出事業単独の採算について、輸出開始から現在までの累積でみてどうかを尋ねました（スライド11）。企業規模別にみると、中小企業では、「累積で黒字」が63.7%を占め、次いで「累積でトントン」が26.8%となっています。

一方、小企業では「累積で黒字」が48.3%と、中小企業に比べると割合が低くなっています。「累積でトントン」は43.3%です。しかし、小企業、中小企業とともに「累積で赤字」は約1割にとどまっています。輸出に取り組む中小企業の多くは、企業規模にかかわらず輸出によってある程度利益を上げていると指摘できます。

次に、輸出事業単独の採算を、輸出形態別にみてみましょう（スライド12）。「直接輸出」と「間接輸



出」については大きな違いはなく、どちらも同じくらいの割合です。一方「自社海外販売拠点に輸出」をみると、「累積で赤字」が17.5%と、ほかの輸出形態に比べて2倍程度高くなっています。駐在員の人件費や事務所の賃料などの固定経費がかかることが、「自社海外販売拠点に輸出」において赤字が多い要因ではないかと推測されます。

では、国内販売を含めた企業全体での業績はどうでしょうか。こちらの表は、売上高、採算および従業員数に関して、輸出開始後の変化をDIで示したものです（スライド13）。DIとは各項目について、輸出開始によって「良い影響を受けた」企業の割合から、「悪い影響を受けた」企業の割合を引いたものです。例えば「売上高」の場合、「増加」と回答した企業の割合から、「減少」と回答した企業の割合を引いたものがDIになります。DIは、プラスであれば良くなった企業の割合が多く、マイナスであれば悪くなった企業の割合が多いということです。「売上高」「採算」「従業員数」のDIは、いずれもプラスです。どの項目も良くなった企業が多いことがわかります。

企業規模別にみても、全ての項目でDIはプラスになっています。輸出に取り組むことは、企業規模の大小にかかわらず、中小企業の売り上げや採算にプラスの影響を与えるといえます。

輸出に取り組むことは、売り上げや採算の改善だ

けではなく、さまざまな変化を中小企業にもたらしめています。こちらの表は各項目について、輸出開始後の変化をDIで示したものです（スライド14）。注目すべきは、すべての項目について、DIがプラスになっていることです。輸出に取り組んだことで、すべての項目でよい影響を受けていることがわかります。DIは、「企業・製品の評判・イメージ」が39.6と最も高く、次いで「従業員の士気向上」が37.3、「品質管理」が33.9の順となっています。輸出に取り組むことは、売り上げや利益の増加だけではなく、企業や製品のイメージ向上、従業員の士気向上などを中小企業にもたらしめています。

国内の従業者規模別にみると、「100人以上」よりも、「20人未満」「20～99人」といった企業でDIが高い傾向がみられます。輸出に取り組むことは、どちらかといえば規模の小さな企業において、より大きな変化をもたらす可能性があります。

さらに、輸出開始後にもたらされる変化のなかで、私が特に注目したのは、第3位の「品質管理」です。輸出に取り組むことで、中小企業の品質管理はなぜ変化するのでしょうか。実際に品質管理を強化した企業の事例をみてみましょう（スライド15）。

A社は超硬工具という、工場の現場で使われる消耗品をつくっている企業です。この企業は輸出開始後に、より高精度な画像処理が可能なマイクロスコープを導入しました。このスコープは、製品を3次元で測定したり、読み取った数値を画面に表示したり、数値と合わせて基準線を表示したりすることで、検査結果を精緻に確認できます。従業員が行う検査作業も簡単になりました。

品質管理を強化した理由をA社に伺ったところ、「輸出製品にクレームや品質問題が発生すると対応に相当な労力を要するため」とおっしゃっていました。輸出では取引相手が国外にいるため、何か問題があっても、すぐに訪問して修理ができません。そこで、品質管理を強化し、問題の発生を未然に防い

でいます。この点は、皆様が輸出に取り組むうえで、重要な示唆であると考えます。

輸出に取り組むことは、輸出先の法制度や商習慣といった知識面でも変化を生じさせています（スライド16）。各項目について、「輸出開始時」と「現在」の状況を4段階で尋ねると、「輸出先の法制度や商習慣の知識」「輸出先市場の動向に関する知識」「貿易に関する知識」では、「あまりない」や「まったくない」との回答が、輸出開始時には過半数を占めています。例えば、「輸出先の法制度や商習慣の知識」では、「あまりない」が47.9%、「まったくない」が14.1%と、合計で62.0%の企業が、輸出開始時にはそれらの知識がなかったと回答しています。中小企業の多くは、輸出に関する知識があまりない状態で輸出をスタートさせています。

一方、現在の状況をみると、様相が異なっています。各項目とも「大いにある」や「ややある」との回答が増えています。「輸出先の法制度や商習慣の知識」では、「大いにある」が9.9%、「ややある」が52.8%となっており、合計で62.7%の企業が輸出先の法制度や商習慣の知識があると回答しています。他の項目も同じ傾向です。中小企業は輸出に取り組むことによって、輸出先の法制度や商習慣、輸出先市場の動向、貿易に関する知識を蓄積していることがわかります。

輸出企業が抱える課題

最後に第3の論点です。輸出企業が抱える課題は何かという点です。アンケートからは二つの課題がみえてきました。

一つは、海外市場における競合企業数の増加です。海外市場における競合企業の数、日本国内と比べてどうか尋ねたものがこのグラフです（スライド17）。競合企業数が「日本国内より少ない」と回答した企業の割合は、輸出開始時は54.8%でしたが、現在では44.8%にまで減少しています。一方、「日本

国内より多い」と回答した企業の割合は、輸出開始時の17.6%から、現在は24.1%まで増加しています。海外企業の製品力向上や、日本企業の海外進出が進むなかで、海外現地での競争環境が厳しくなり始めています。

もう一つは、輸出に取り組む中小企業は、今なおさまざまな課題を抱えている点です。現在直面する課題を、輸出形態別に見たものがこの表です（スライド18）。「全体」でみると、最も多いのが「販売先の確保」の37.6%です。次いで「現地の市場動向・ニーズの把握」が31.8%となっています。輸出に取り組む中小企業の多くが、現地のニーズをどうやって把握すればいいのか、販売先をどのように確保したらいいのかを悩んでいることがわかります。

これらの課題をどのように克服していけばよいのかについては、第2部のパネルディスカッションで、実際に輸出に取り組む企業の方々に伺うことで、明らかにしていきたいと思います。

輸出企業が抱える課題については、輸出形態による違いはそれほどありませんでした。ただし、直接輸出では間接輸出に比べ、「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保育成」や「代金の回収」などを課題に挙げる企業が多くみられました。これらは直接輸出を行う企業にとって、重要な課題といえます。

以上のように、輸出を行う中小企業の皆様は、さまざまな課題を抱えています。それにもかかわらず、輸出を行う中小企業に対して、今後の輸出への意向を尋ねると、「増やしたい」が71.5%となっており、「減らしたい」はわずか1.5%にとどまります（スライド19）。輸出に取り組む中小企業の多くは、今後も輸出を拡大する意向にあります。

まとめ

最後に、本報告の三つのポイントをまとめます。

第1に、中小企業が輸出に取り組む環境は整っています（スライド20）。アンケートの結果をみ



ても、輸出開始時と比べて輸出環境は良くなったと回答した企業は、悪くなったと回答した企業よりも多くなっていました。その理由として、日本製品への需要拡大や、情報通信技術・輸送手段の発達などを挙げる企業が多くみられました。

第2に、輸出に取り組むことは、中小企業に良い影響をもたらしています（スライド21）。輸出事業単独の業績をみると、「累積で黒字」ないし「累積でトントン」の企業が大半でした。企業全体の業績でみても、売り上げが増加したり、採算が改善したりしています。さらに、業績の改善以外にも、いろいろな変化を中小企業にもたらしています。企業・製品の評判・イメージの向上や、従業員の士気向上、品質管理水準の向上などがみられました。輸出先の法制度や商習慣などの知識も蓄積しています。こうしたさまざまな変化が、最初の先行研究でみたように、輸出企業の生産性向上につながっているのではないかと考えます。

第3に、輸出企業は、販売先の確保などさまざまな課題を抱えていても、今後も輸出を拡大する意向にあります（スライド22）。

このように、国内で事業を展開している中小企業の方々にとって、輸出に取り組むことは成長に向けた有用な手段の一つといえるのではないのでしょうか。

以上で私の報告を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

スライド1

輸出で外需開拓に取り組む中小企業

第1部 研究報告

輸出に取り組む中小企業の現状と課題

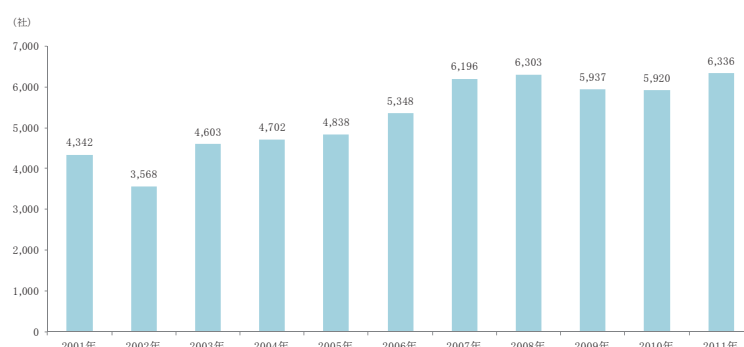
日本政策金融公庫 総合研究所
主席研究員 丹下 英明

スライド2

1 輸出に取り組む中小企業は増加傾向

- ・国内にしながら外需を開拓する「輸出」に取り組むことは、中小企業にとってますます重要に

直接輸出企業の数と割合の推移(中小製造業)



資料：経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」
再編加工

出所：中小企業庁（2014）「2014年版中小企業白書」

スライド3

2 先行研究

- ・ 中小企業の輸出と生産性

✓ 輸出を行う中小企業は、生産性が高く、かつ輸出に取り組むことで生産性を向上させている（中小企業庁、2010）

- ・ 中小企業の輸出を取り巻く環境

✓ ①販売・物流手段の多様化、②公的支援の拡充、
③民間支援業者の増加など、輸出に取り組むための環境が整っている（日本政策金融公庫総合研究所、2016、丹下、2016）

スライド4

3 問題意識

- ・ 中小企業の輸出に関する三つの論点

① 中小企業の輸出を取り巻く環境は
どのように変化しているのか

② 輸出に取り組むことは、中小企業に
どのような変化（成果）をもたらすのか

③ 輸出企業が抱える課題は何か

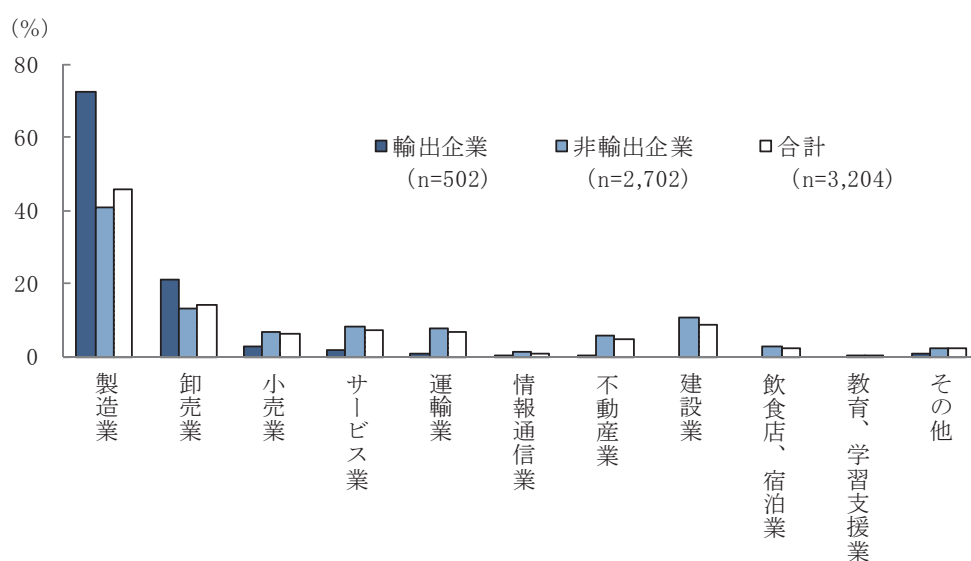
スライド5

4 アンケートの概要

- ・ 名 称：「輸出への取り組みに関するアンケート」
- ・ 調査時点：2016年6月
- ・ 調査対象：日本政策金融公庫中小企業事業の取引先から抽出した9,000社
- ・ 調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送
- ・ 回 収 数：3,309社(回収率36.8%)

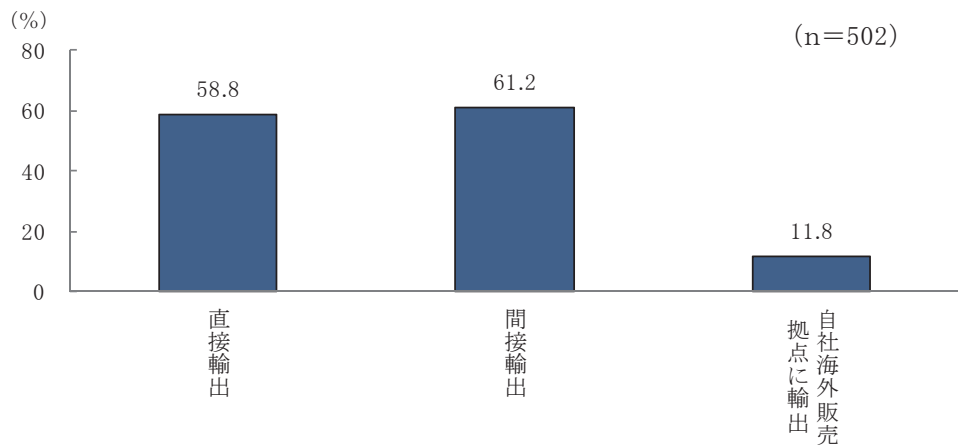
スライド6

5 業種別にみた輸出企業と非輸出企業の割合



スライド7

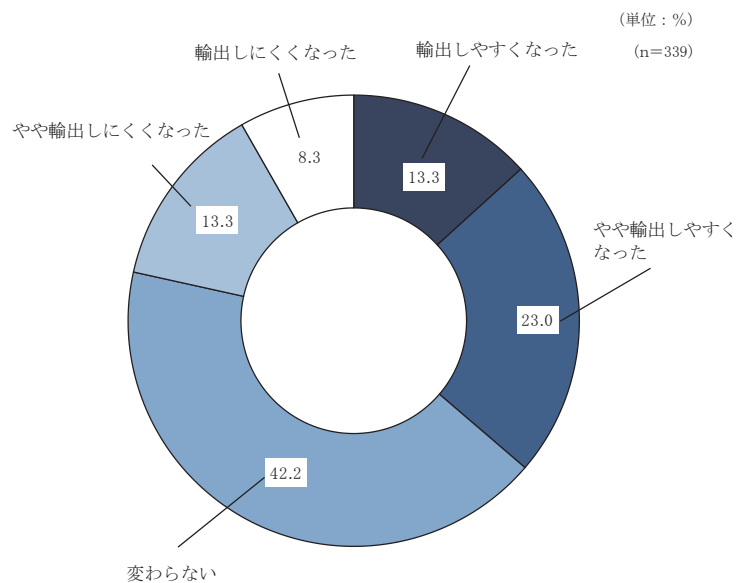
6 現在の輸出形態



- (注) 1 複数回答のため合計は100%を超える。
 2 直接輸出とは、企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出。
 間接輸出とは、輸出相手は分かっており、自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出（中小企業庁、2014）。

スライド8

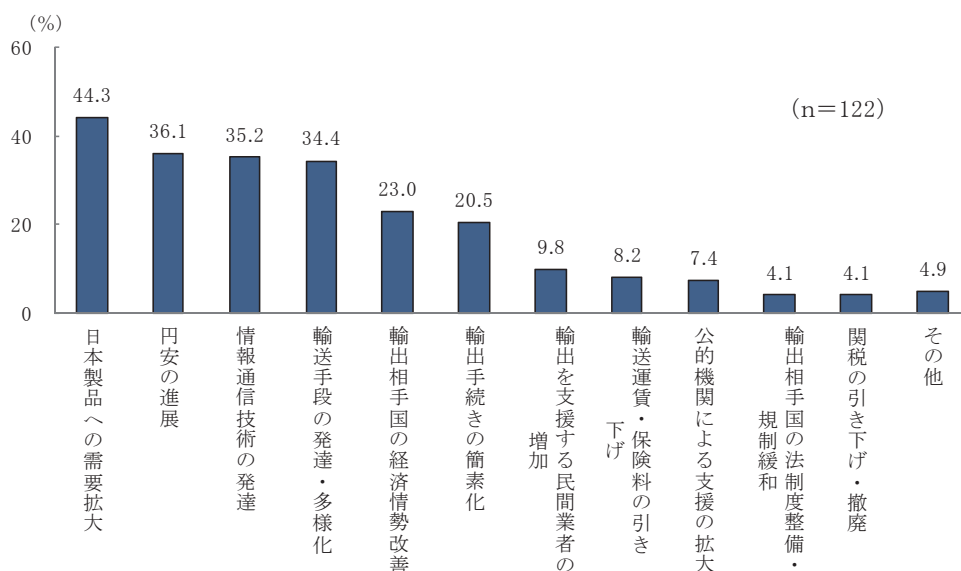
7 自社を取り巻く輸出環境の変化



(注) 輸出開始時と比較した自社を取り巻く輸出環境について聞いたもの。

スライド9

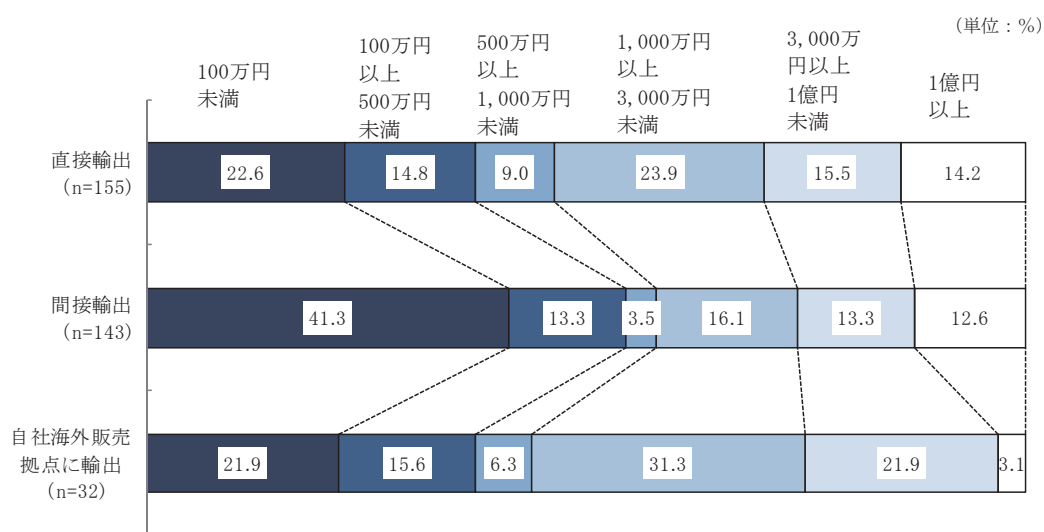
8 輸出しやすくなった理由



(注) 1 複数回答のため合計は100%を超える。
2 前設問で「輸出しやすくなった」「やや輸出しやすくなった」と回答した企業に対し聞いたもの。

スライド10

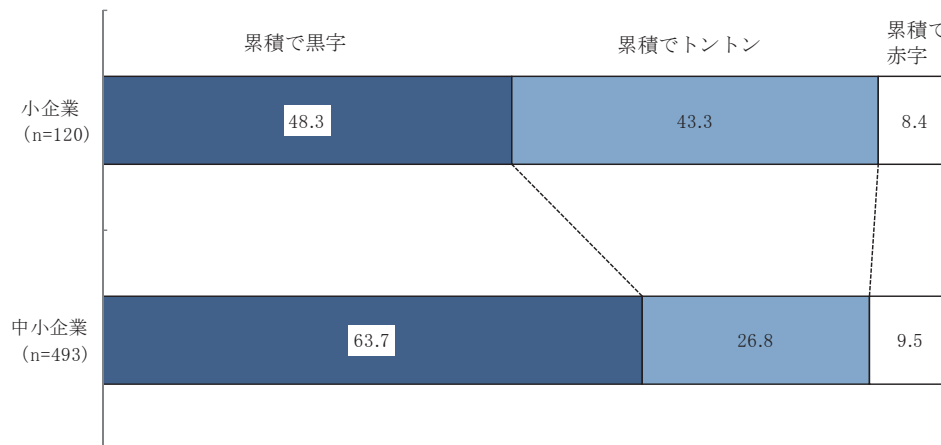
9 輸出形態別にみた輸出準備費用合計



スライド11

10 輸出の業績① 小企業との比較

(単位：％)

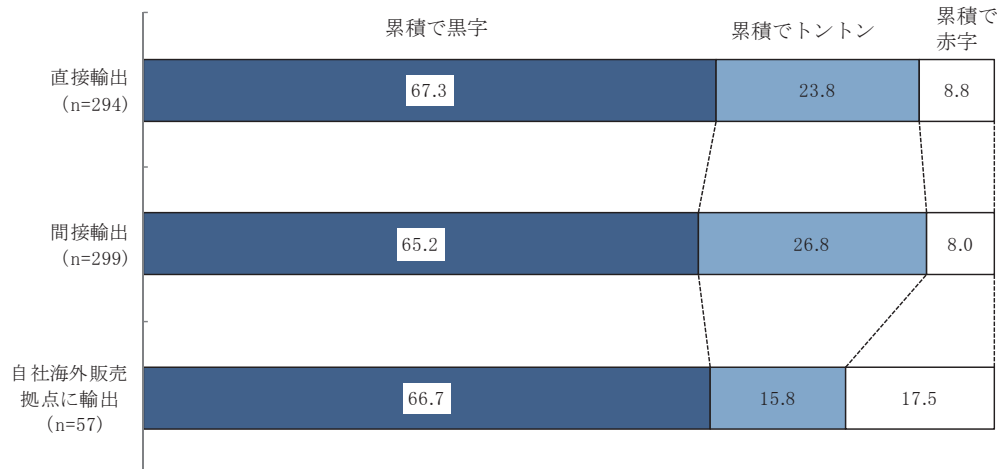


(注) 「小企業」については、日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）2016年4－6月期特別調査」による。

スライド12

11 輸出の業績② 輸出形態別

(単位：％)



(注) 構成比は小数第2位を四捨五入して標記しているため、その合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。

スライド13

12 輸出の業績③ 輸出開始後の業績変化D I (国内従業者規模別)

項目	算出式	全体	20人未満	20～99人	100人以上
売上高(全事業)	「増加」-「減少」	43.7	40.4	45.5	41.4
採算(全事業)	「良くなった」-「悪くなった」	22.9	21.4	27.0	12.1
従業者数(全事業)	「増加」-「減少」	31.4	22.8	33.7	32.8

(注)1 変化DI=良い影響を受けた企業割合-悪い影響を受けた企業割合(「良い影響」と「悪い影響」の意味は、表中の算出式による。
2 項目ごとに回答数は異なるが、記載は省略した。

スライド14

13 輸出開始後の変化D I (国内従業者規模別)

項目	算出式	全体	20人未満	20～99人	100人以上
企業・製品の評判・イメージ	「良くなった」-「悪くなった」	39.6	36.4	43.3	32.1
従業員の士気	「上がった」-「下がった」	37.3	42.9	39.0	24.6
品質管理	「良くなった」-「悪くなった」	33.9	36.8	33.9	29.8
製品・サービスの品揃え	「良くなった」-「悪くなった」	31.0	29.6	32.4	31.6
営業・マーケティングの能力	「強くなった」-「弱くなった」	30.3	33.9	27.8	30.4
製品・サービスの品質	「良くなった」-「悪くなった」	28.8	31.5	26.6	29.8
デザイン・企画・研究開発の能力	「強くなった」-「弱くなった」	21.1	16.7	24.3	18.2
価格競争力	「強くなった」-「弱くなった」	17.6	12.7	18.2	17.5
納期	「短くなった」-「長くなった」	16.2	22.8	16.4	12.3
金融機関からの資金調達	「借りやすくなった」-「借りにくくなった」	16.2	14.3	16.3	8.8
従業員の採用	「採用しやすくなった」-「採用しにくくなった」	12.3	8.8	14.0	7.3
アフターサービス	「良くなった」-「悪くなった」	11.6	19.6	12.6	5.3

(注)1 変化DI=良い影響を受けた企業割合-悪い影響を受けた企業割合(「良い影響」と「悪い影響」の意味は、表中の算出式による。
2 項目ごとに回答数は異なるが、記載は省略した。

スライド15

14 輸出開始後の変化 品質管理

A社(超硬工具の製造・販売)

- ・ 輸出開始後、より高精度な画像処理が可能なマイクロスコープを導入
- ・ 製品を3次元で測定し、読み取った数値を画面に表示したり、数値と合わせて基準線を表示したりすることで、より精緻に検査結果を確認できるようにした
- ・ 品質管理を強化した理由:「輸出製品にクレームや品質問題が発生すると、対応に労力を要するため」

スライド16

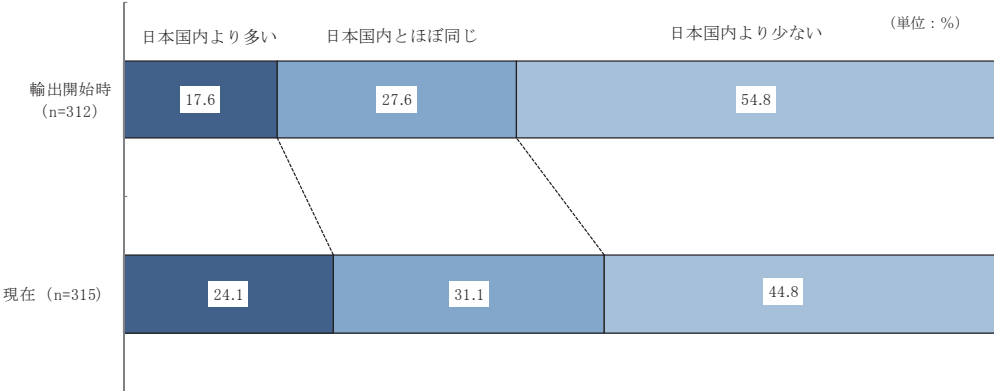
15 輸出開始後の貿易知識などの変化

(単位: %)

項目		大いに ある	ややある	あまり ない	まったく ない	合計
輸出先の法制度や 商習慣の知識	輸出開始時 (n=461)	5.2	32.8	47.9	14.1	100.0
	現在 (n=466)	9.9	52.8	30.7	6.7	100.0
輸出先市場の動向に 関する知識	輸出開始時 (n=462)	6.7	38.5	44.8	10.0	100.0
	現在 (n=466)	12.7	57.7	25.3	4.3	100.0
貿易に関する知識	輸出開始時 (n=461)	5.9	34.1	47.9	12.1	100.0
	現在 (n=466)	13.3	54.1	27.7	4.9	100.0
公的支援の活用	輸出開始時 (n=459)	3.7	11.8	44.0	40.5	100.0
	現在 (n=464)	4.5	20.3	40.1	35.1	100.0
海外市場における競合 企業と比べた優位性	輸出開始時 (n=460)	21.7	44.6	29.1	4.6	100.0
	現在 (n=463)	16.4	55.3	25.7	2.6	100.0

スライド17

16 海外市場における競合企業数



(注) 「輸出開始時」と「現在」について、それぞれ聞いたもの。

スライド18

17 輸出企業が抱える課題

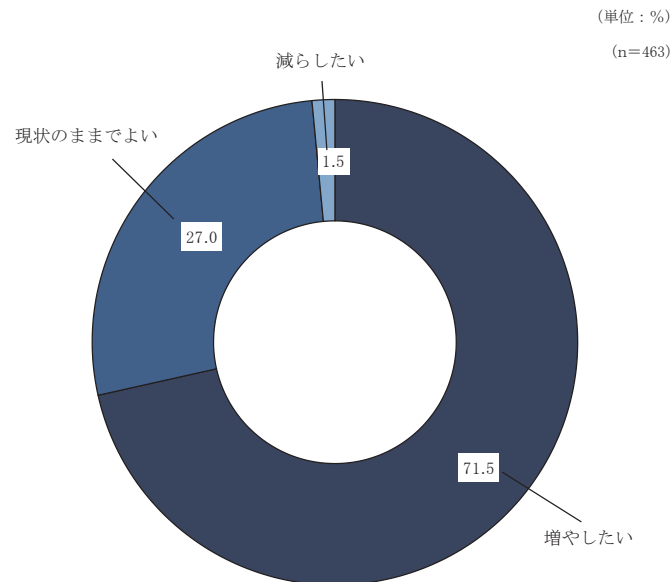
(単位：%)

項目	全体 (n=468)	直接輸出 (n=286)	間接輸出 (n=281)	自社海外 販売拠点 に輸出 (n=58)
販売先の確保	37.6	36.0	37.0	46.6
現地の市場動向・ニーズの把握	31.8	32.9	32.4	41.4
採算性の維持・管理	26.5	24.8	27.8	25.9
品質・納期管理	23.9	19.6	27.4	12.1
為替変動リスクへの対応	23.1	25.9	21.7	25.9
信頼できるパートナーの確保	21.8	21.0	24.9	15.5
代金の回収	15.4	18.9	13.9	20.7
外国語や貿易関連事務ができる人材の確保育成	15.0	17.8	15.7	20.7
海外向け商品・サービスの開発	14.7	16.8	13.5	24.1
輸出を主導する人材の確保育成	10.9	11.9	12.1	6.9
現地の法制度・商習慣への対応	10.3	10.1	8.5	15.5
必要資金の確保	8.3	10.5	5.3	12.1
知的財産・技術流出リスクへの対応	5.6	7.0	4.3	0.0
製造物責任制度への対応	4.1	4.5	3.9	1.7
貿易保険・海上保険への対応	1.5	2.4	0.4	3.4
その他	0.6	1.0	0.4	0.0
特になし	7.7	4.9	8.9	3.4

(注) 複数回答のため合計は100%を超える。

スライド19

18 輸出を拡大する意向



スライド20

19 まとめ①

・ 中小企業が輸出に取り組むための環境は整っている

- ✓ 輸出開始時と比べて、輸出環境がよくなったと回答した企業は、悪くなったと回答した企業よりも多い
- ✓ 日本製品への需要拡大や情報通信技術の発達、輸送手段の発達などで、輸出環境が改善したと考える企業が多い

スライド21

20 まとめ②

・ 輸出企業の業績は改善

- ✓ 輸出事業の業績は累積で黒字ないしトントンの企業が大半
- ✓ 輸出に取り組むことで、売り上げが増加、あるいは採算が改善した企業が多い

・ 輸出に取り組むことは中小企業に変化をもたらす

- ① 企業・製品の評判・イメージ向上や、従業員の士気向上、品質管理水準の向上など
- ② 輸出先の法制度や商習慣などの知識を蓄積

→ こうした変化は、輸出企業の生産性向上につながる可能性

スライド22

21 まとめ③

・ 輸出企業は課題を抱えるものの、輸出を拡大する意向

- ✓ 現地での競争環境は激化
- ✓ 「販売先の確保」など、課題を抱える企業も多い
- ✓ 輸出に取り組む企業は、今後も輸出を拡大する意向

スライド23

22 参考文献

丹下英明（2016）「変革につながる輸出への取り組み」
『調査月報』第97号、pp. 4-15

中小企業庁（2010）『中小企業白書2010年版』日経印刷

中小企業庁（2014）『中小企業白書2014年版』日経印刷

日本政策金融公庫総合研究所（2016）「輸出への取り組みを
契機とした中小企業の変革」『日本公庫総研レポート』No.2016-3

スライド24

輸出で外需開拓に取り組む中小企業

第1部 研究報告

輸出に取り組む中小企業の現状と課題

ご清聴ありがとうございました

研究報告

「越境 EC の可能性とリスク」

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 竹内 英二

急速な市場の広がり

皆様、こんにちは。総合研究所の竹内と申します。私からは「越境 EC の可能性とリスク」についてお話しさせていただきます。

「越境 EC（電子商取引）」とは、インターネットを使った海外への通信販売のことです（スライド2）。海外への販売ですから、輸出の一形態といえます。最近、越境 EC はマーケットとしての成長が非常に期待されています。

経済産業省の報告書によると、越境 EC の市場はかなりのペースで伸びています（スライド3）。今後は、さらに市場が成長していくと推計されています。2019年には、日本から中国への販売額が2兆3,000億ドルになるとの予想もあります。米国から中国への輸出もかなり伸びるとみられています。

実績も上がってきています。中国では11月11日が独身の日となっており、毎年大規模なセールが行われます。2016年、中国最大のショッピングモールである「Tmall（天猫）」では、1日で1兆8,000億円を売り上げました。国別の販売ランキングをみると、2015年は米国が1位でしたが、2016年は日本がトップです。日本のなかで一番売れたユニクロの場合、独身の日がスタートして2分53秒で1億円（日本円で16億円）を突破したそうです。こうした市場の拡大に伴って、大企業を中心に越境 EC が注目されているのです。

世界的にみてインターネットを使った取引は、さ

らに規模が拡大していくという予測があります（スライド4）。米国の eMarketer 社の調査データによると、2020年には世界で4兆1,000億ドル、日本円で約400兆円の販売額になり、小売全体に占める EC の割合も1割を超えると推測されています。

越境 EC 拡大の背景には、スマートフォンの世界的な普及による影響が一番大きいと思います。東南アジアの国々でも、インターネットを使って通信販売を始める人が増えています。越境 EC を気軽に利用する消費者が、世界中で増加しているのです。

中小企業にもチャンス

大企業だけではなく、中小企業でも頑張っているところがあります。(株)QP という大阪府の企業では、茶道具や工芸品、中古着物の EC サイトを運営しています（スライド5）。なかでも、中古着物が海外で売られています。この EC サイトは、日本語のほかに、英語や中国語、フランス語に対応しています。また、自社サイトだけではなく、米国の eBay というオークションサイトにも出品しています。この企業は、創業からわずか3年で年商が7億円に達していますが、そのうち海外での売り上げが2億5,000万円になります。従業者も、創業当初の二人から、現在では70人ほどにまで増えています。

同社が急成長した要因の一つは、EC 販売にかかる送料を全て無料にしている点です。例えば、米国に向けて国際スピード郵便（EMS）で送ると安く



でも2,000円程度かかりますが、同社ではすべて無料にしています。

もう一つの成長要因は、非常にたくさんの在庫を用意してスタートしていることです。誰かがeBayで商品を調べたときに、同社の商品が検索で引っかかる。単価がそれほど高くないので最初の取引は赤字になることが多いとのことですが、1回取引して気に入ってもらえると、2回目からは送料無料なのでたくさん買ってくれるようになるのです。

また、eBayにはAmazonのレビューのように、販売業者を評価する仕組みがあります。送料無料によって高い評価が得られると、サイト内における商品の表示の順番が上がってきますし、新しく閲覧した人も安心して買うようになります。送料を無料にしても、それに見合うだけの効果があるのです。

同社のように、越境ECでは企業規模や知名度に関係なく売れるのはなぜでしょうか。まずは、そもそもその国では手に入らない商品であるという点があげられます（スライド6）。例えば、中古の着物などは、あれだけ広い米国でも、扱っているお店は数えるほどしかありませんし、あっても在庫が非常に少ないのです。

次に、国内で買うよりも安いことです。着物の例であれば、米国で買えば20万円もするものが、日本では1万円や2万円で買える。たとえ送料がかかったとしても、越境ECで買ったほうが圧倒的に安く

なるのです。

さらに、主に中国の場合ですが、自国で本物が手に入らないので、日本で買うというケースがあります。中国では、大きな百貨店やスーパーの店頭であつても、たまに模倣品が混ざっていたりします。ならば、日本のECサイトで買いましょうとなるのです。最近話題になった「爆買い」もこれが要因の一つです。

越境ECで販売する理由

一方、売る側である企業は、なぜ越境ECで販売するのでしょうか（スライド7）。一つは、商圏が限定されないことです。中国語のホームページをつくれば、中国全土が販売対象になりますし、英語のホームページなら、ほぼ世界中が対象になります。

もう一つは、直接現地に出店する場合と比べ、はるかに安く、スピーディーに開業できるからです。現地に法人をつくったり、許認可を取得したりする手間がないため、非常に手軽にスタートできます。

では、越境ECにはどのような方法があるのか。大きく分けると二つあります（スライド8）。自社でホームページをつくる方法と、ショッピングモールに出店する方法です。

自社で外国語のホームページをつくって運営する場合、外国語に翻訳しなければなりませんし、ドルや元など海外通貨を決済できるシステムも必要になります。全部自前で用意するとなると、コストや手間がかかります。

その手間を省けるのが、ショッピングモールに出店する方法です。ショッピングモールには2種類あります。一つは、日本の企業が海外向けに展開しているモールです。例えば、楽天、グローバルマーケットなどです。もう一つは、海外の企業が自国向けに運営しているモールです。米国のAmazonやeBayなどが代表例です。モールに出店すれば、受発注や決済システムなど一通りのものは用意されて

います。ただし、出店しやすい反面、巨大なモールはたくさんの商品が出品されているので、自社の商品が埋もれてしまいがちです。

いずれの方法にしても、商品をいかに知ってもらうのがポイントになります。

中小企業の越境 EC の実態

越境 EC の実態を調べるために、越境 EC を行っている中小の製造業、卸売業、小売業220社に対し、インターネットによるアンケートを行いました（スライド9）。

最初に越境 EC の方法をみると、自社でホームページをもっている比率は約6割です（スライド10）。また、日本企業が運営する海外向けの EC モールやオークションサイトでの販売が約8割です。利用している EC サイトは、楽天市場が最も多くなっています。さらに、外国企業が運営する海外の EC モールやオークションサイトでの販売が6割ほどあり、ほぼ米国の eBay と Amazon が占めています。

次に、越境 EC を始めるようになったきっかけをみると、最も多かったのは、国内向けに EC で売っていたら海外から注文があったというもので、割合は4割くらいです（スライド11）。

横浜市のあるスポーツ用品店では、メーカーにも在庫がないようなボクシング用品を抱えるようにしていました。すると、ときどき楽天市場を通じて、台湾やメキシコのボクシング選手から注文が入ってくるのです。国内で探しても見つからない、でも自分の気に入っているシューズやグローブを使いたいと注文が入る。それならば、英語でサイトをつくりましょうと越境 EC を始めた例があります。

2 番目に多いのは、日本に来られた海外の方がたまたま商品を買って、帰国後もその商品を引き続き買いたいという要望があったというものです。

3 番目は、かなり割合が少なくなりますが、海外の企業から製品・商品を販売したいという申し出が



あったケースです。ある京都市のお茶屋さんでは、ドイツの方が店に来られて、日本のお茶をドイツで売りたいと頼まれたそうです。ところが、そのお茶屋さんは、すでに自社で国内向けの EC 販売をしていました。そこで、そのドイツの方と協議して、ドイツ語にも対応させたサイトを共同でつくり、越境 EC を始めたという例があります。

4 番目は、私的にオークションサイトに出品していたという場合です。とある大阪の企業では、最初は eBay に試しに出してみたところ、売れたので本格的にスタートさせたという例があります。

では、実際に越境 EC はどれくらい売れているのかをみると、月に10万円以下から1,000万円以上売っているところまであり、ばらつきが大きくなっています（スライド12）。販売先の国は、米国が約5割と圧倒的に多く、次に中国、台湾の順番となっています（スライド13）。

販売相手としては、アンケートの回答企業の半分以上の方が小売業ということもあり、消費者向けが半分以上です（スライド14）。それから、事業者向けが4分の1、消費者・事業者の両方が4分の1くらいです。eBay などでは、消費者だけではなく、事業者の方が買っていくこともあります。

越境 EC での売れ筋

どのような商品が売れるのかは、企業によって大

大きく違います。それでも大ざっぱにまとめるならば、事業者向けでは、最終製品よりも原材料、部品、中間製品などの販売が多いです（スライド15）。次いで自社ブランドの最終製品、他社ブランドの最終製品となっています。割合は大きく下がりますが、製品や部品の設計・加工・組み立てや、金型の設計・製造などを請け負っているケースもあります。

中国のアリババという事業者間取引を行うマーケットプレイスをみると、欧米の企業が台湾や中国の工場に発注するケースがみられます。最近では日本企業でもアリババに出品して、海外の企業と取引するケースが少しずつ出てきています。日本の中小企業は技術力が高いので、最終製品だけではなく、部品加工を行っている事業者の方などでも、もう少しECを利用してよいのかなと思います。

消費者向けについても千差万別ですが、強いていえばファッション関係の衣類やアクセサリ、家具やインテリアなどが多くなっています（スライド16）。例えば、服などであれば、中小企業の場合、ロリータファッションのような、非常にユニークなものを販売しているケースが多くなっています。

代金回収と配送手段

海外へECで販売をしたとき、代金をどのように回収するのかは気になることです。決済方法をみると、一番多いのがクレジットカードで、7割くらいとなっています（スライド17）。消費者向けはもちろん、海外の場合は法人でもクレジットカードを使うケースが結構あります。特に少額の場合、ほぼクレジットカードが使われると思います。

次に多いのが、eBayのPayPalというサービスです。消費者からするとクレジットカードで払うのですが、事業者にはクレジットカードの番号が伝わらない仕組みになっています。消費者からすると安心して取引できます。事業者にとっても、クレジットカードよりも入金が早いメリットがあります。

銀行振り込みも多いですが、海外から送金を受けると、最低でも2,500円からと手数料が高いです。少額の取引では利益が全く出ないため、ある程度まとまった金額でないと、銀行振り込みは使えません。

続いて、注文を受けた製品・商品の配送手段をみると、一番多いのは国際スピード郵便（EMS）です。郵便局が提供するサービスで、30キログラムの荷物まで海外へ送ることができます（スライド18）。米国ならば、最も軽いものなら2,000円程度で送れるうえに、到着も早いです。東京－カリフォルニア間では2日から3日、東京－上海間、東京－北京間なら翌日配達というサービスもあります。EMSは最大200万円までは保険でカバーできますので、商品がなくなったり、壊れたりしたときでも補償されます。事業者間取引では国際宅配便を使うほうが多いと思いますが、料金が少し高くなります。

越境 EC への投資

越境 EC を始める際にいくら投資しているのかをみると、10万円以下から、1,000万円以上投資しているケースもあり、売り上げと同様にばらつきがあります（スライド19）。さきほどお話しした(株)QPでは、1,000万円以上かかったと聞いています。

一方、eBayに出品する場合では、最初の50品までは無料ですし、それを超えても、基本的には1品当たり30セントずつ増えるだけです。販売手数料も10%ですから、始めるだけであれば非常に安くスタートできます。

このため、越境 EC で売るというよりも、テストマーケティングとして利用するケースもあります。例えば、京都府のオーガニック食品を扱う会社では、米国に本格的に輸出したいが、どのようなものが売れるかわからない。そこで、まずは消費者の反応をみるために、越境 EC で費用をかけずに販売したそうです。このように、実際にどのような商品が売れ筋になるのかを確認する手段としても使えます。

開業費用別に月商をみますと、投資額が少ないと売り上げも少なくなるという傾向がはっきり出ています（スライド20）。安く始めることはできますが、それでは売り上げも伸びません。やはり追加投資をしていかないと売り上げは増えないといえます。

また、投資にはあまりお金がかからないとはいっても、ランニングコストはかかります。ショッピングモールに出品していれば、毎月の手数料など、いろいろな費用がかかります。最も大事なのが広告費用です。自前のホームページをもつにしても、ショッピングモールで売るにしても、消費者に知ってもらわないと始まりません。アンケートでは、広告をしている企業と、していない企業で半々になっています（スライド21）。広告の種類は、ほとんどインターネット広告です。Googleなどで検索したときに、余白に出てくるタイプの広告が多いです。売り上げは、広告を出していない企業よりも、出している企業のほうがはるかに多く、広告の重要性がわかります（スライド22）。

採算については、黒字が7割ほどです（スライド23）。ただし、月商で100万円を下回ると、採算が少し厳しくなってきます。国内の EC が始まったころでも、月商100万円が最初の目標といわれていましたが、海外向けの越境 EC でも月商100万円が最初の目標になるのではないのでしょうか。

越境 EC の課題とリスク

メリットの多い越境 EC ですが、課題もたくさんあります。アンケートで越境 EC の悩みを尋ねたところ、最も多かったのが商品説明の難しさです（スライド24）。非常に日本的なものが売れるのですが、海外の人からすると、どんな商品なのかわかりにくいわけです。例えば、着物や日本酒などでも、商品についてきちんと説明する必要があります。解決策の一つとしては、動画を使う方法があります。例えば、京都府の舞妓の茶本舗というお茶屋さんが制作

した動画があります。抹茶という飲み物は日本にしかないもので、どのようなもので、どのようにして飲むかを動画で説明しています。言葉で説明するのは難しくても、動画であれば見て理解できますから、活用するとよいと思います。

2 番目に多い悩みは、値引きの要求です。中国や米国では、ネット通販でも店頭取引でも値引きを要求するのは当然で、挨拶みたいなものですから、あまり真に受ける必要はありません。値引きしたくなければ、はっきり「値引きしません」とポリシーとして書いておけばよいと思います。また、同じような悩みに、返品要求が多いというの也有りますが、これも返品しないと明記すればよいでしょう。ただし、米国の場合は、返品に応じないとなかなか買ってもらえないという事情もあります。その点は、覚悟する必要があります。

越境 EC のリスクについてもお話ししたいと思います（スライド25）。

一つ目は、商品が届かない、あるいは届いたけれども壊れていたというものです。これは防ぐ手段がありません。損害については、EMS で送れば保険がありますので、金額のカバーはできます。しかし、壊れた商品を受け取った消費者や事業者の方は不愉快に思うでしょう。すると、eBay のレビューに「壊れていました」と書かれてしまいます。運送業者の責任なのですが、販売した企業が悪いかのように思われてしまうリスクがあります。壊れ物などは厳重に包装して送るという努力も必要になりますし、発生した場合の対応も重要です。速やかに返金したり、代替品を提案したりすることが欠かせません。

二つ目は、代金の回収不能のリスクです。偽造や盗難のクレジットカードが使われ、取引を否認されることがあります。例えば、子どもが勝手にカードを使ったと主張し、代金を払わないというものです。そうすると、代金も商品も回収できません。送ったものを送り返せとはいにくいですし、泣き寝入

りになってしまいます。防ぐ手段としては、怪しいと思ったときにはパスポートのコピーを要求する。クレジットカードで代金回収を行う場合であれば、数カ月分の利用明細書のコピーを送ってもらう。こうした手段である程度は防ぐことができます。

また、意識されている方は少ないですが、損害賠償の訴訟を起こされる恐れもあります。越境 EC も一種の輸出ですから、輸出先で何かトラブルがあったときには訴えられる可能性があります。特に米国などは気をつけないと、どんな理由で訴えられるかわかりません。事業者向けに販売している場合には、事前に訴訟場所の取り決めができますし、売買のルールも国際条約がありますが、消費者向けの場合、そのルールがありません。おそらく、消費者が相手の場合には、消費者の国で裁判が起きてしまいます。米国の消費者であれば、米国まで行って裁判を行わなければならない、渡航費用、弁護士を雇う費用など、たくさんの費用がかかってきます。それをカバーするためには、海外 PL 保険に入っておく方法があります。これで訴訟費用や、ある程度の賠償金はカバーできます。

ほかにも、相手の国の商標権を気づかないうちに侵してしまうというリスクがあります。特に中国などは気をつけなければいけません。日本固有のものがブランドとして登録されていることがあります。気づかずに販売すると、商標権の侵害で訴えられて

しまう危険があります。日本語のサイトであればそういう問題は起きません。外国の方がいくら来ても、日本向けのサイトに勝手に来ただけだと主張すれば通用するからです。しかし、外国語でつくったサイトは、そういうわけにはいきません。心配であれば、事前に商標権が登録されているかをきちんと調査しておく必要があるでしょう。

まとめ

スマートフォンの普及に比例して、越境 EC の市場は今後も広がっていきます（スライド26）。米国や中国だけでなく、タイやインドネシアなどアジアの新興国でも、一般消費者が EC を使うようになっています。「渋滞で買い物に行くのが面倒だからネットで頼む」と気軽に注文している人もいます。このように越境 EC を利用する人々は、これからもどんどん増えていくでしょう。

もちろん、さきほど申し上げたリスクもありますし、簡単に始められるからといって、すべて低コストでできるわけでもありません。利益を出そうと思えば、それなりのコストもかかります。一方で、越境 EC のノウハウはまだまだ確立されていませんから、今から参入しても十分チャンスがあります。皆様、ぜひ挑戦していただきたいと思います。

これで、私からの報告は終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

スライド1

越境ECの可能性とリスク

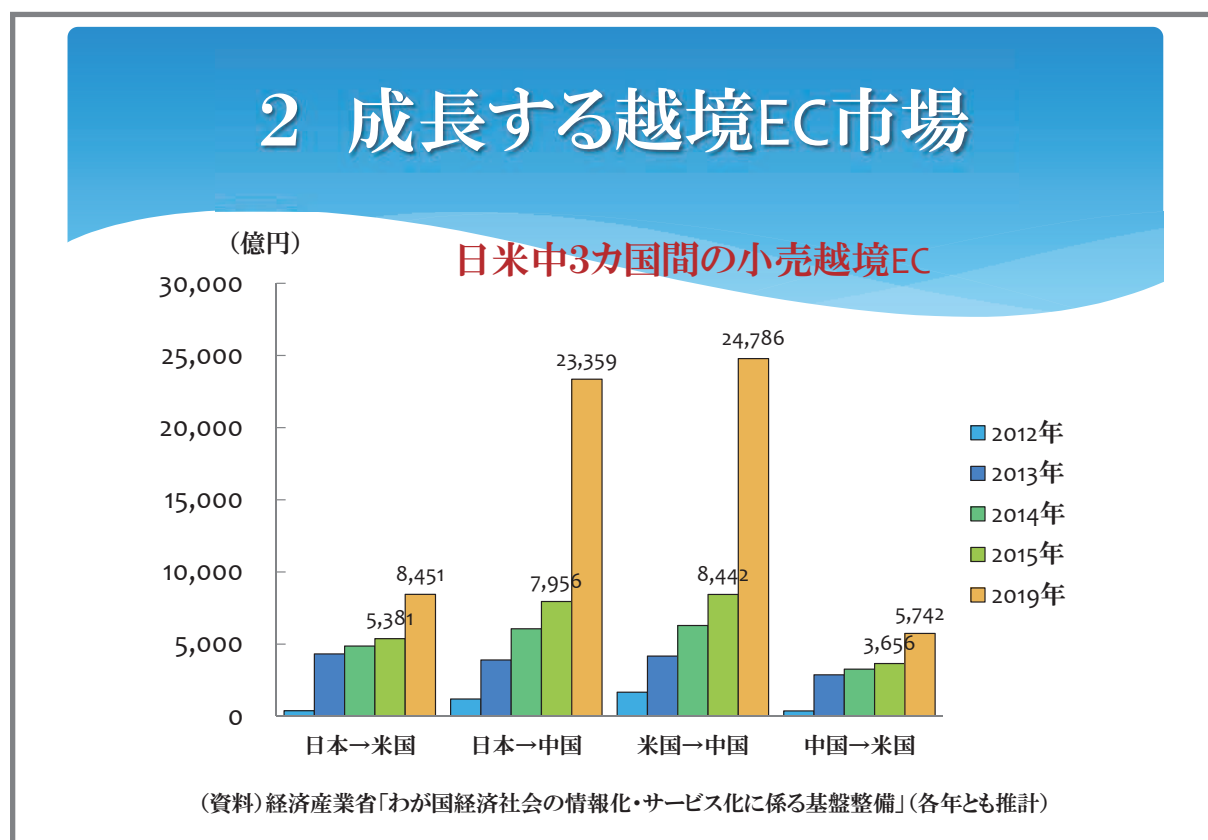
日本政策金融公庫総合研究所
主席研究員 竹内英二

スライド2

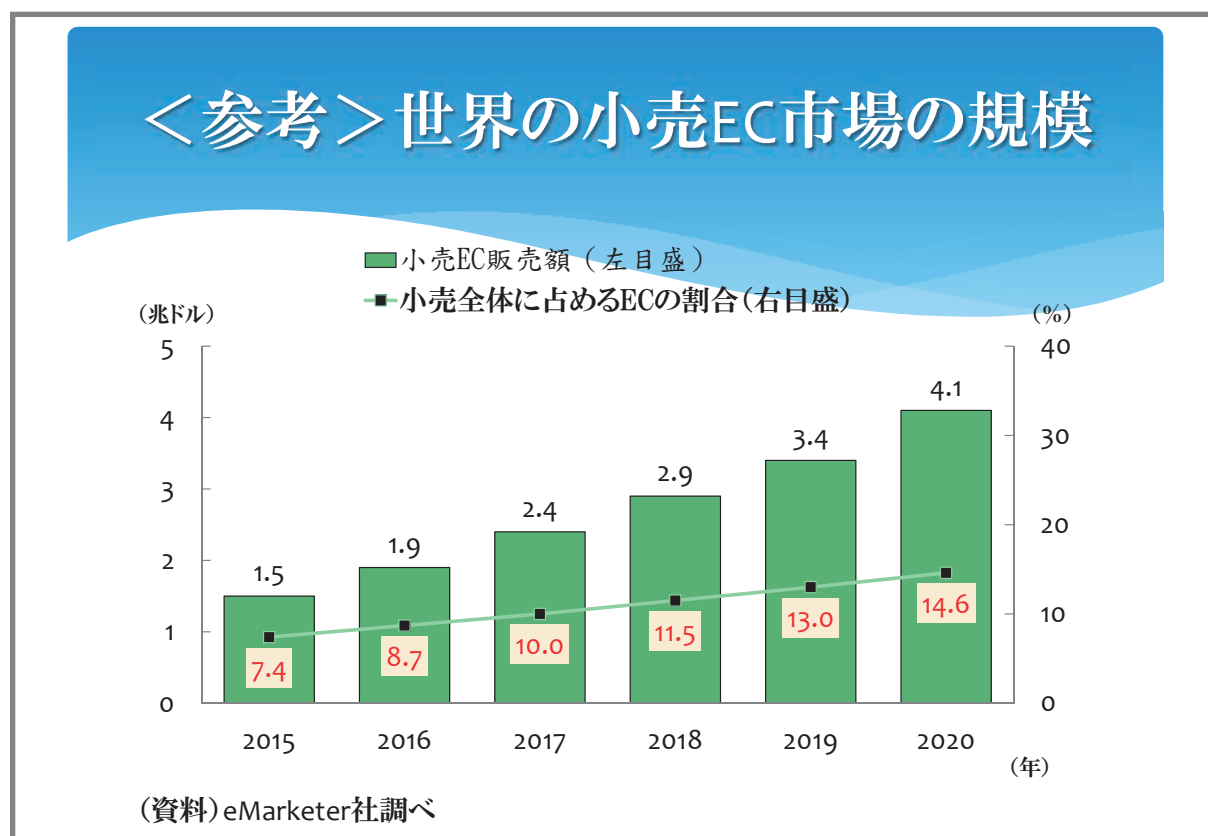
1 越境ECとは？

- * インターネットを使って
- * 海外の企業や消費者向けに直接販売する
- * 電子商取引（Electronic Commerce）。ただし、音楽やソフトウェア等のダウンロード販売は含まない。
- * 輸出の一形態

スライド3



スライド4



スライド5

スタートから3年、越境ECで年商2億円 －(株)QP(大阪府)

- * 茶道具や工芸品、中古着物のECサイト「宗」を運営
(英語、中国語、フランス語に対応)
- * アメリカのオークションサイトeBayに出店
- * 創業から3年で年商7億円
- * そのうち2億5,000万円が海外向け
- * 社長以下二人で始めたのが総勢70人へ
- * すべて送料無料、たくさんの在庫

スライド6

3 なぜ越境ECで買うのか

- * 国内では売っていない
- * 国内で買うよりも安い
- * 国内では模造品が多い
- * 国内のものより品質がよい
- * 海外からの購入がステータスになる

スライド7

4 なぜ越境ECで売るのが

- * 商圏が限定されない。中国語なら中国全土が商圏。英語なら世界の大半が商圏になりうる。
- * 直接出店する場合よりも、素早く、少額で開業できる。海外出張も現地法人の設立も不要。

スライド8

5 越境ECの方法

- * **自社が運営**する外国語のウェブサイト(ホームページ)
- * **他社が運営**するECモールやオークションサイト
 - * 日本企業が海外向けに運営するもの
 - * 海外企業が自国向けに運営するもの
- * 日本語のサイトで売買する場合も、広義には越境ECだが、ここでは含めない。

スライド9

6 越境ECの実態

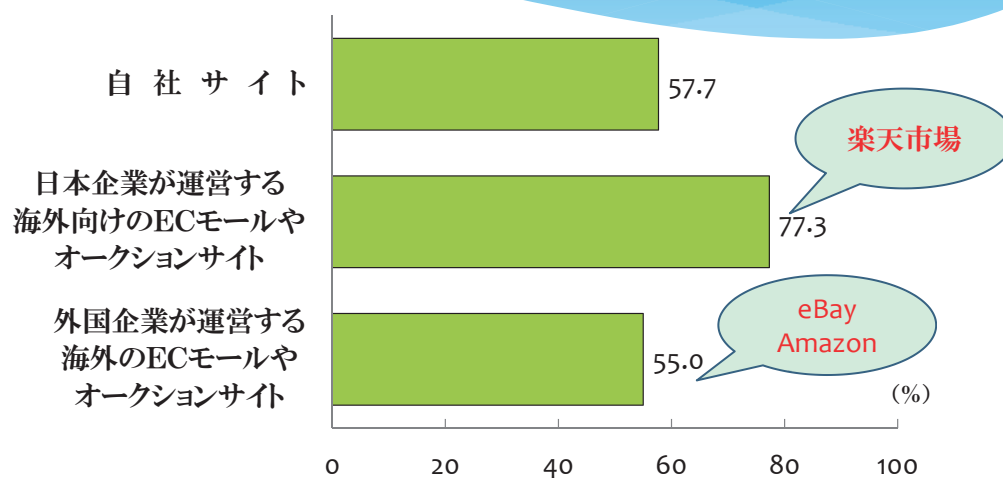
- * 越境ECに関するアンケート
- * 調査方法：インターネットを使ったアンケート
- * 調査時点：2016年7月
- * 回答数：220社

業種：製造業(21.8%)、卸売業(18.2%)、小売業(60.0%)

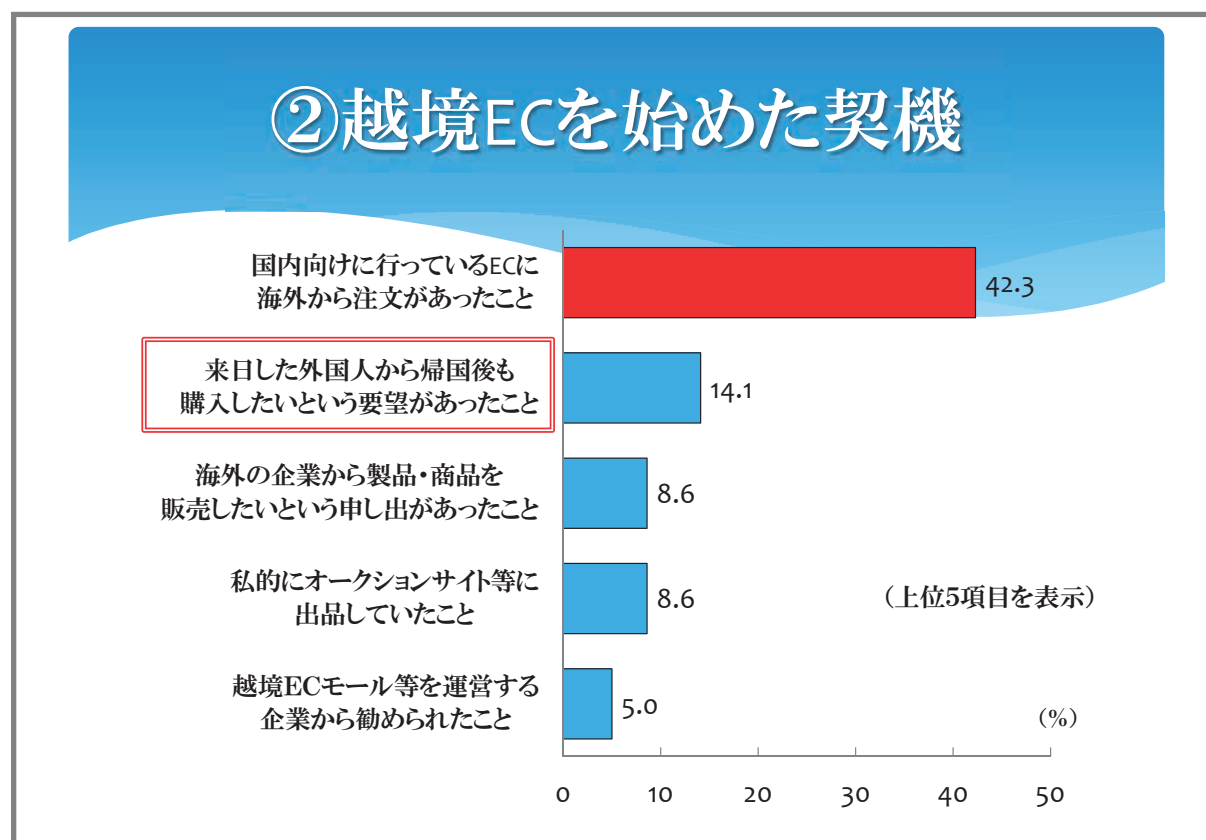
従業者規模：4人以下(51.8%)、5～9人(10.9%)、10～49人(16.4%)、
50人以上(20.9%)

スライド10

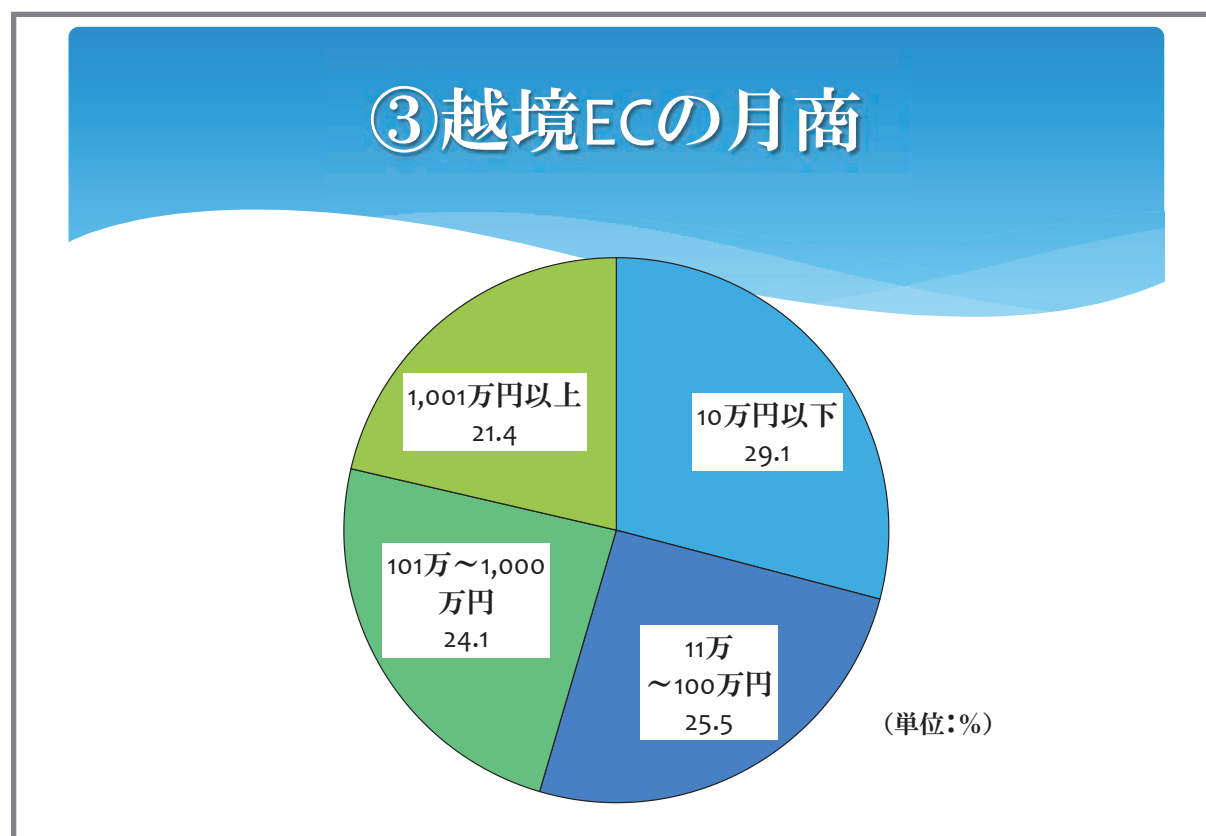
①越境ECの方法



スライド11

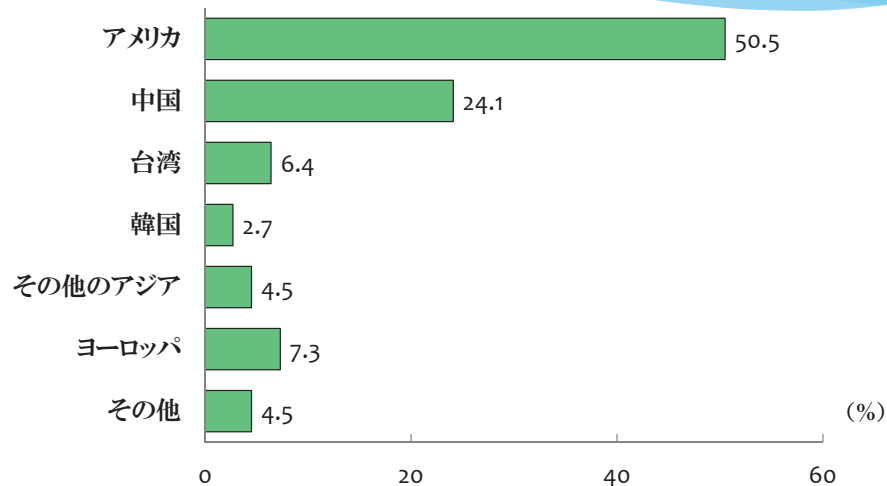


スライド12



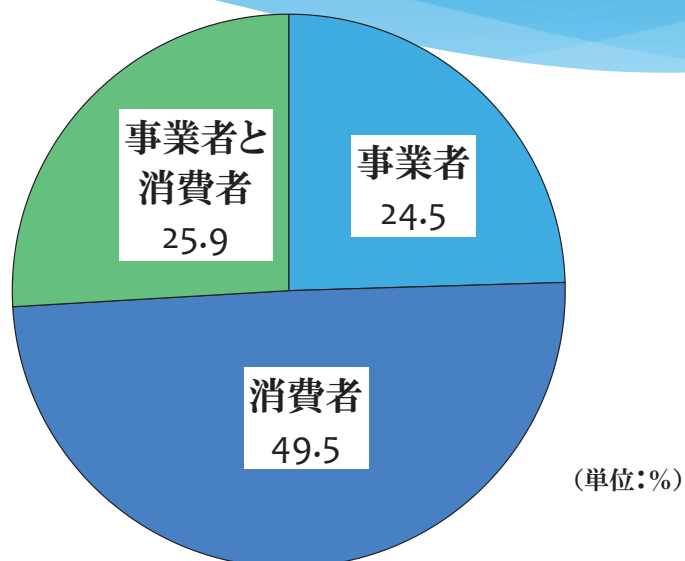
スライド13

④売り上げが最も多い国・地域

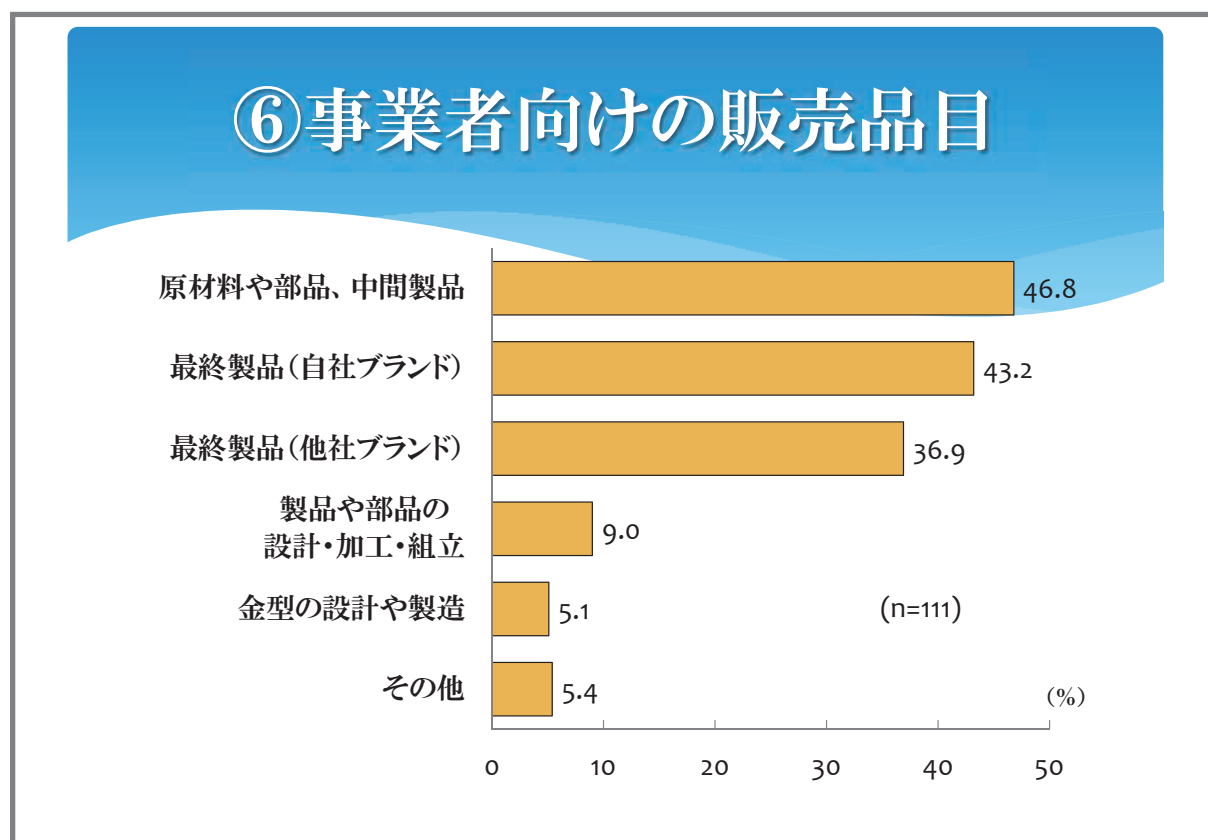


スライド14

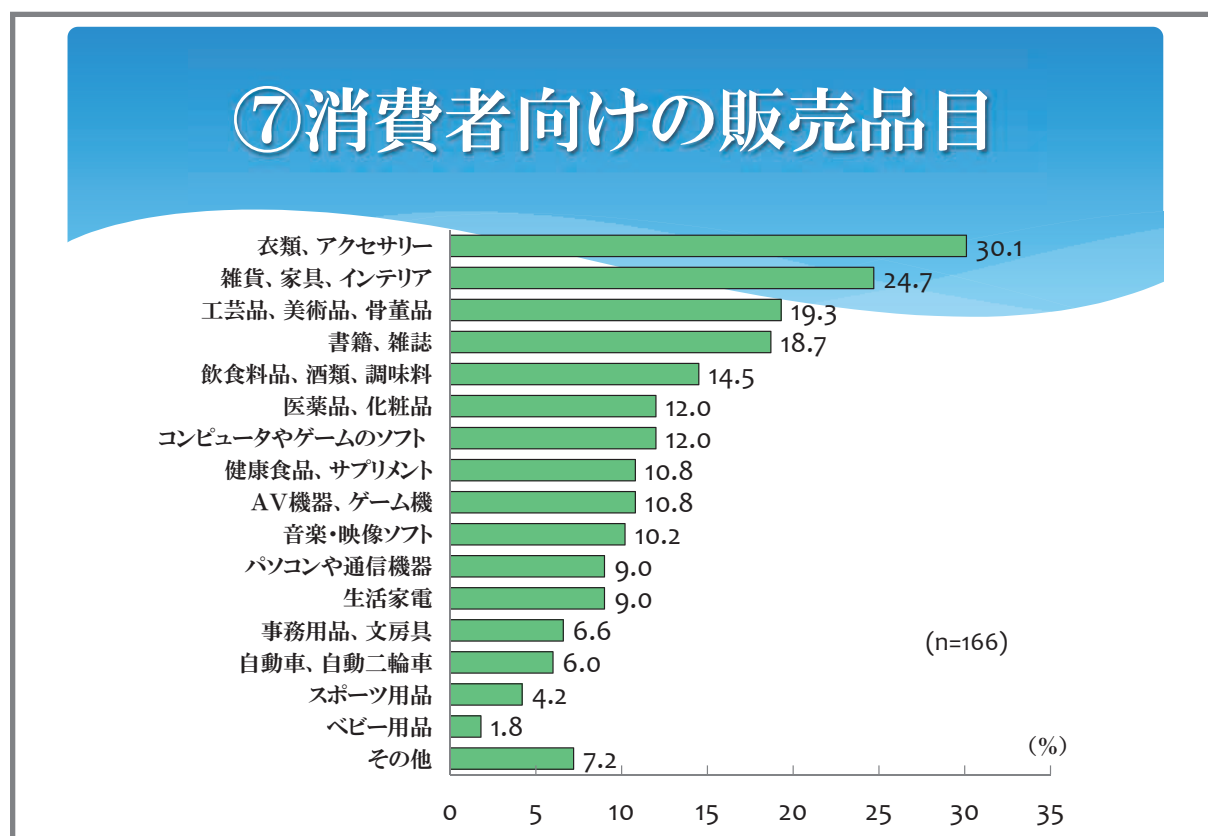
⑤越境ECの買い手



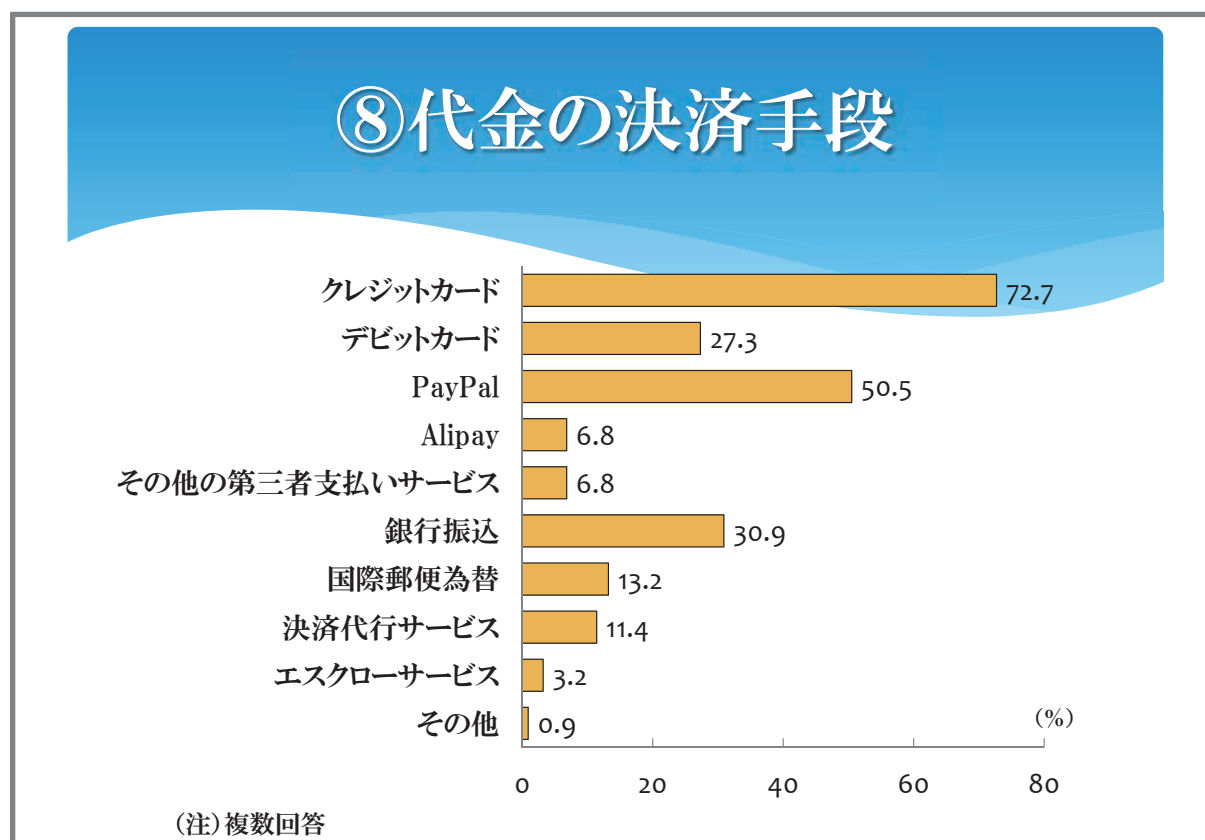
スライド15



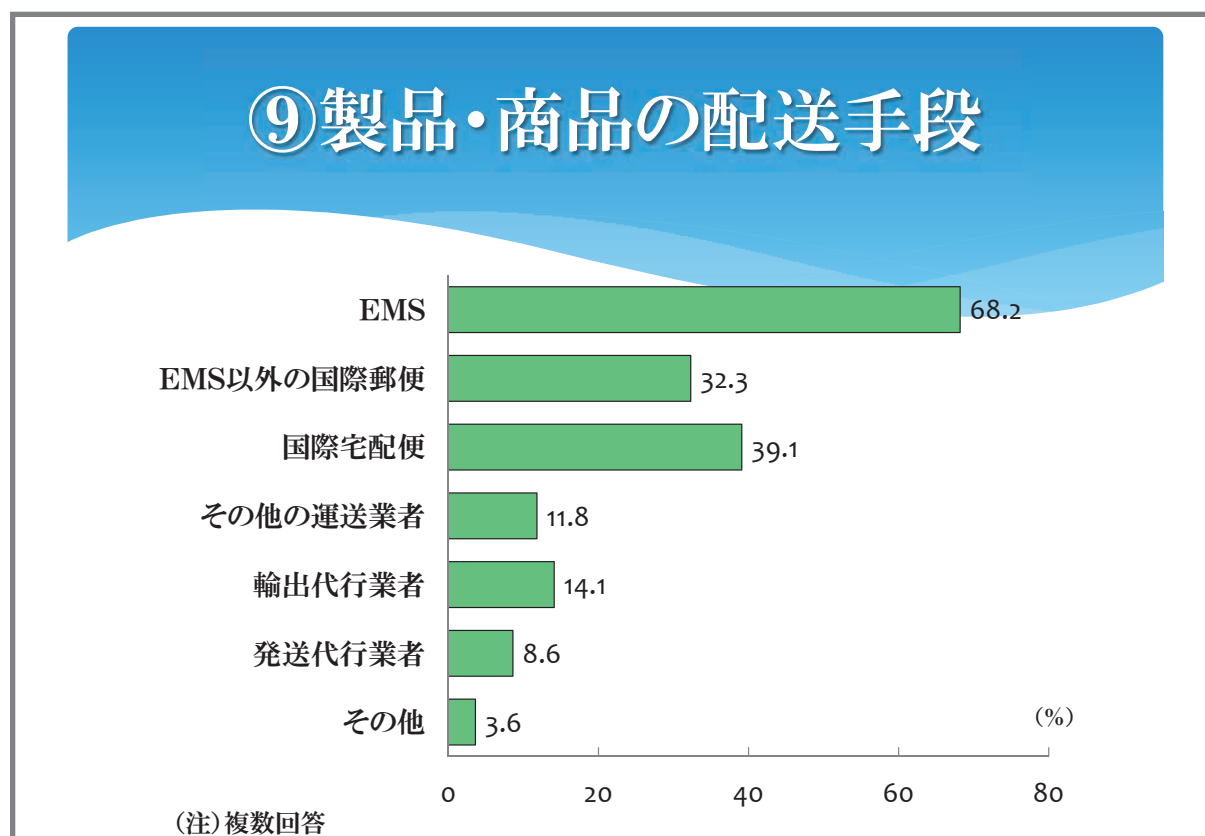
スライド16



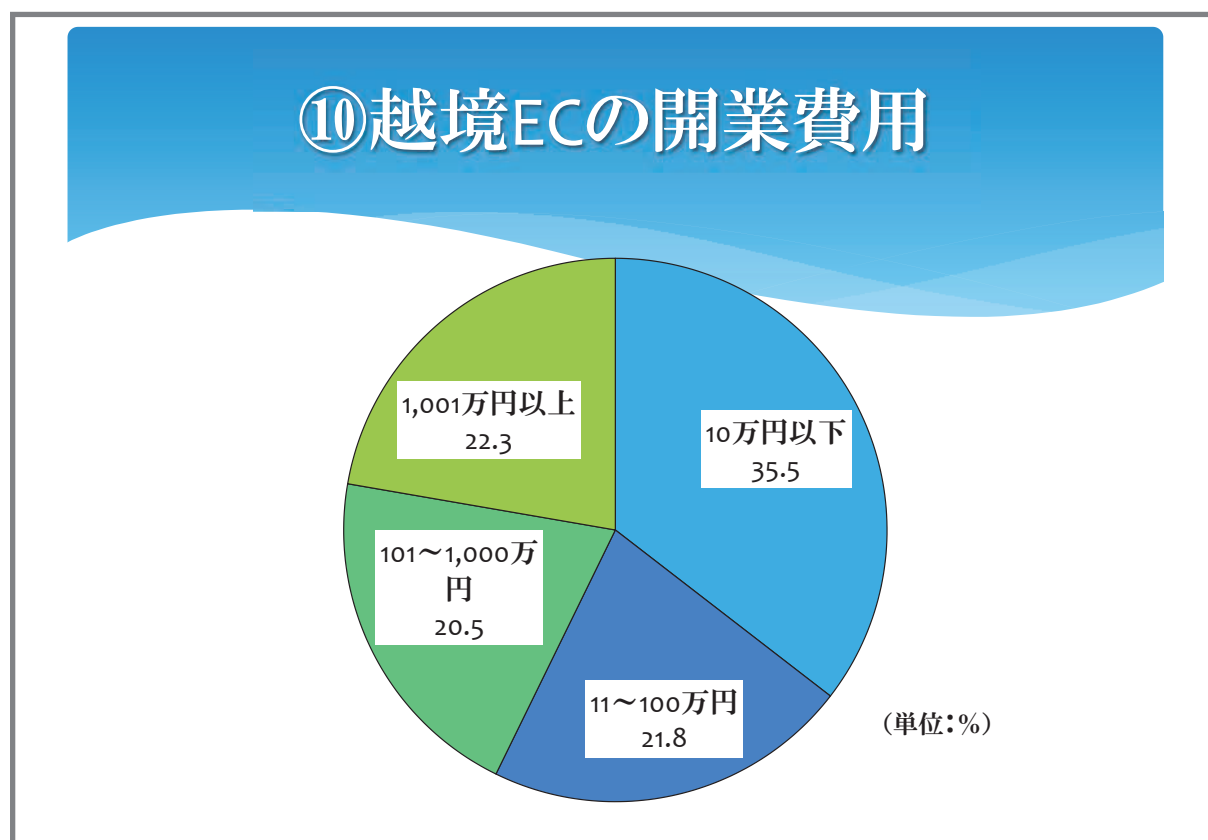
スライド17



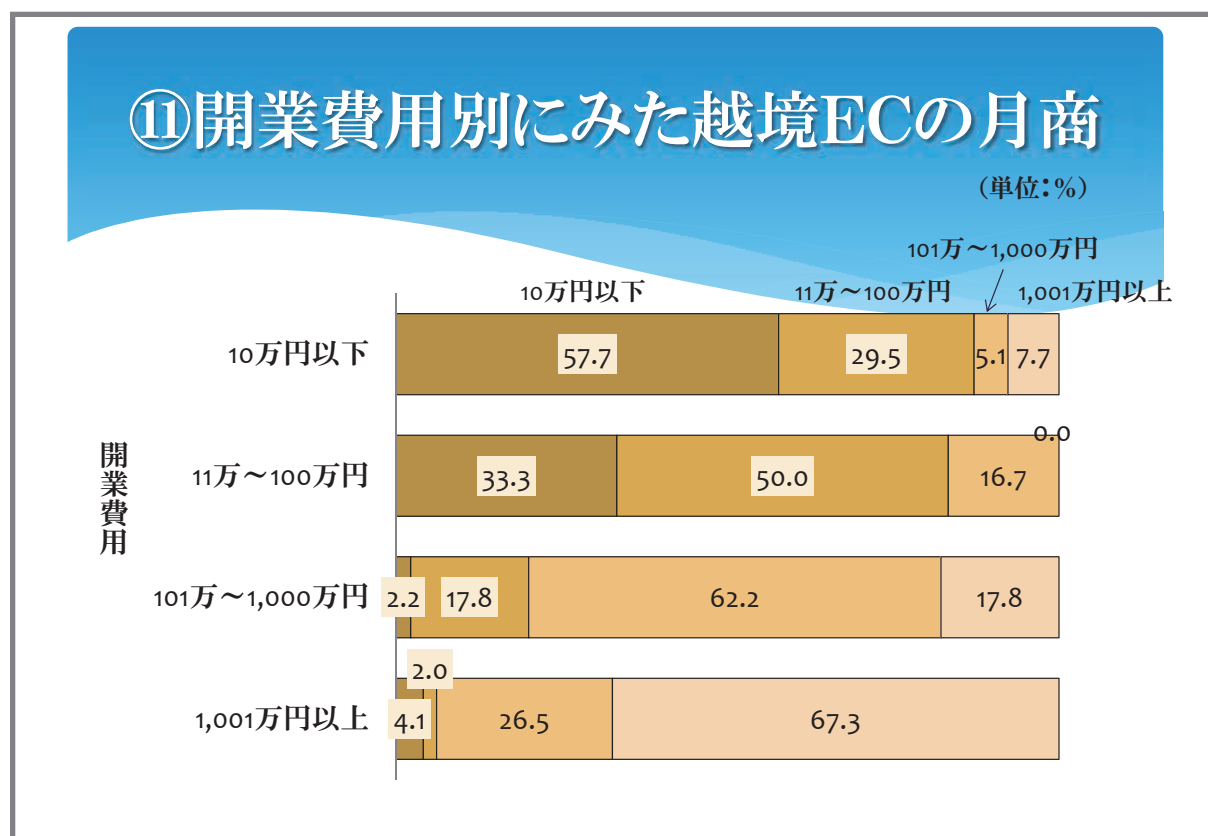
スライド18



スライド19

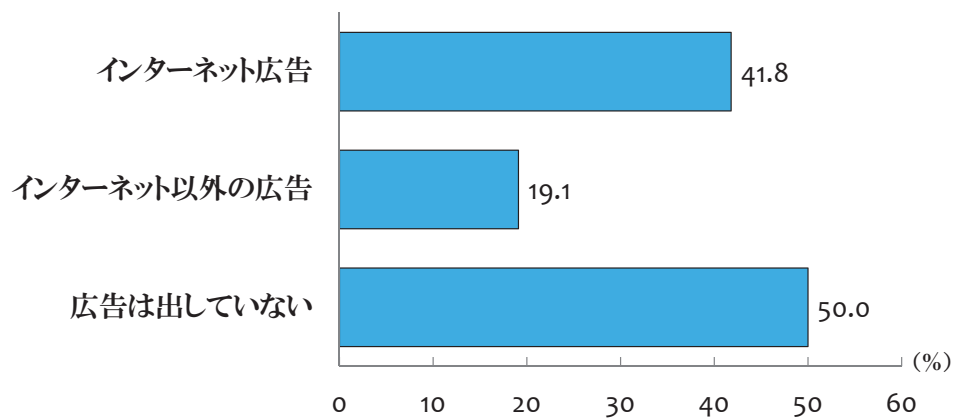


スライド20



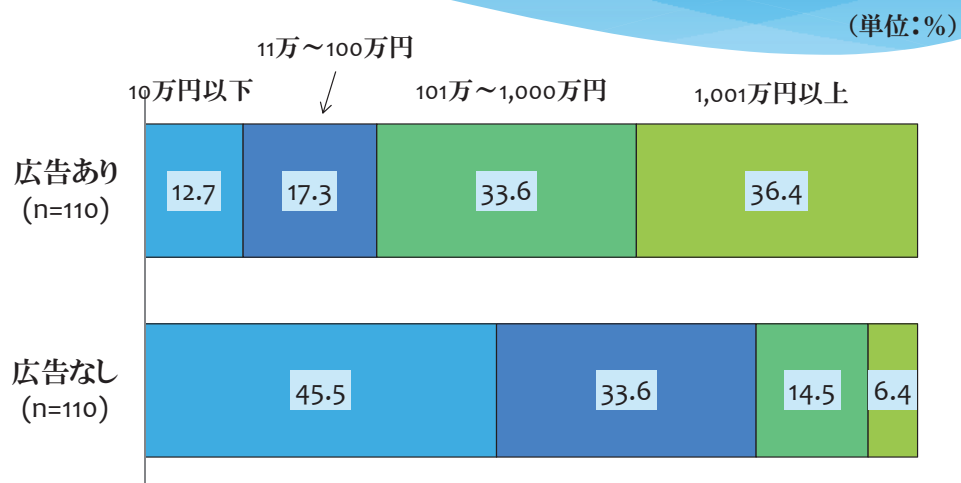
スライド21

⑫越境ECに関する広告

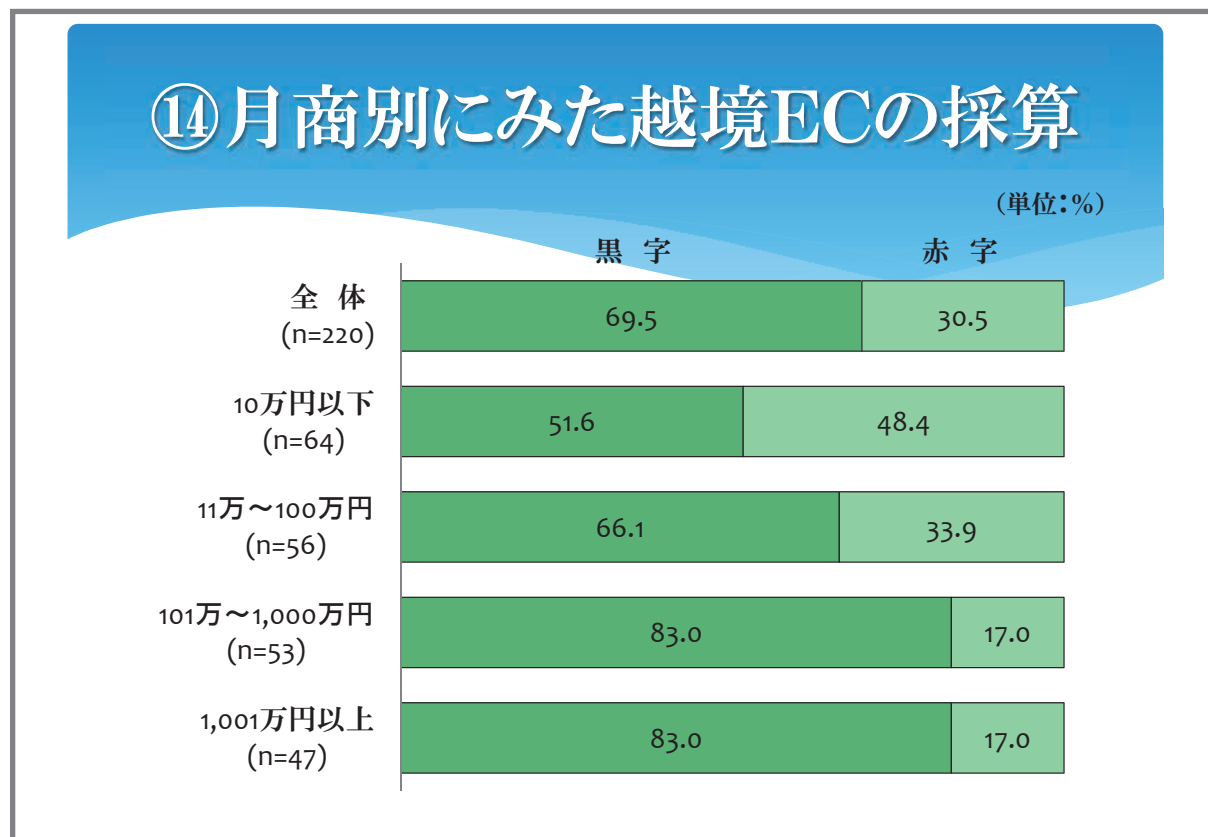


スライド22

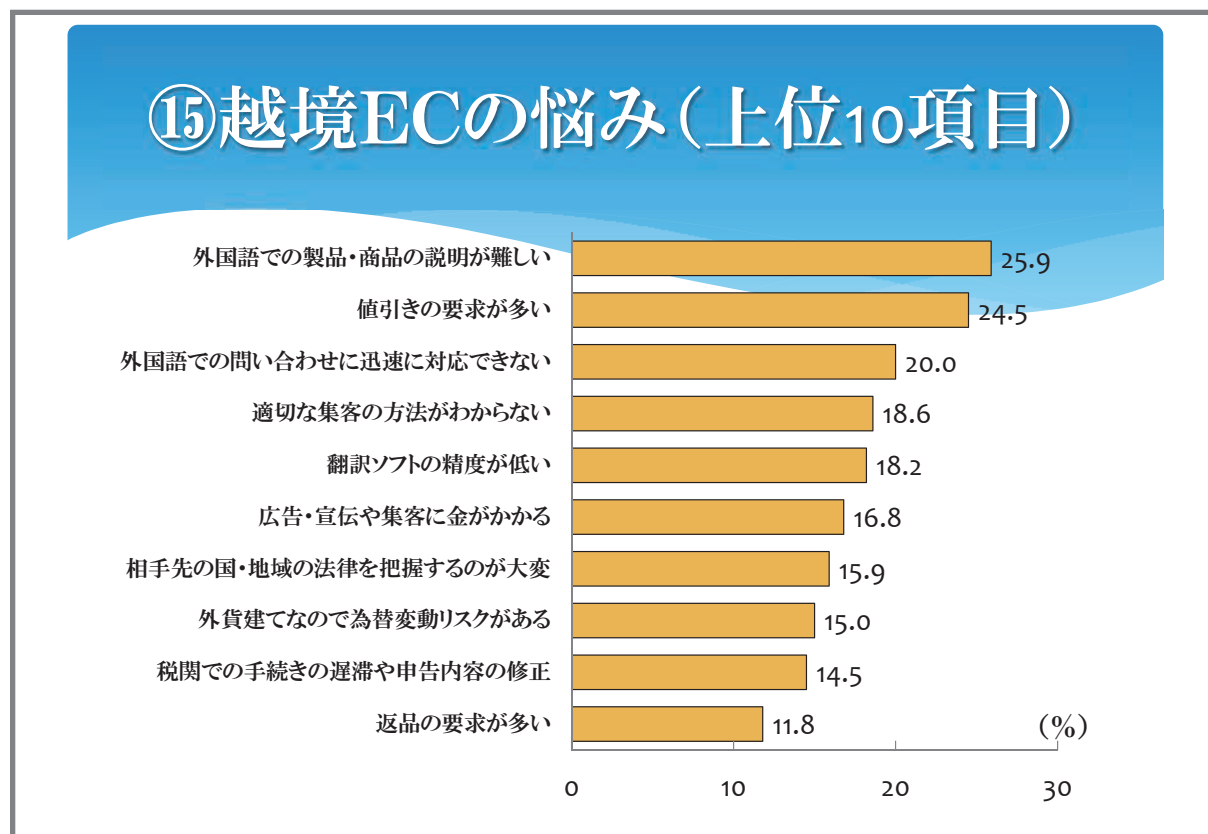
⑬広告の有無と越境ECの月商



スライド23



スライド24



スライド25

⑩越境ECのリスク

- * 商品の不着・破損
⇒ある程度はEMSでカバーできるが、解消は不可能
- * 代金の回収不能
不正なクレジットカードの使用、クレジットカードの不正使用(取引否認)
⇒不審な場合は身分証明や利用明細のコピーを要求
- * 損害賠償訴訟
消費者向けの場合、訴訟場所は消費者の国
⇒海外PL保険で対応
- * 商標権の侵害
⇒販売先の特許庁・商標庁で確認(インターネットで検索可能)

スライド26

7 まとめ

- * スマートフォンの普及に伴い、ECはどこの国でも身近なものになっていく。とくにアジアでは急速に広がる。それだけ越境ECの市場も成長する。
- * リスクもあるし、相応のコストもかかる。だが、越境ECのノウハウは開発途上であり、参入のチャンスは多い。

総 括

東洋大学経済学部 教授 安田 武彦 氏

東洋大学経済学部教授の安田でございます。本日は非常に興味深いお話を聞かせていただきまして、ありがとうございます。私からは「『輸出をする中小企業』の再興」という題で、第1部の報告について総括をさせていただきます。

本日の二つの報告のテーマですが、丹下氏の報告では、まず輸出の現状、それから輸出が企業の業績や、企業そのものにどのような効果をもたらすのか。さらには、輸出を巡る環境について報告がありました（スライド2）。

竹内氏の報告では、これから先、将来の輸出活動のなかで無視できない越境 EC 市場という話についての報告でした。

まず、輸出について、これまで経済学の世界ではどのように考えられてきたのかを簡単にまとめます（スライド3）。最初に比較優位論、これについては、皆様聞いたことがあると思いますので、省略いたします。

1990年代からはいわゆる新貿易論が出てきました。ノーベル賞を受賞した経済学者のクルーグマンが中心になり、規模の経済と輸送コスト、この二つのバランスによって、例えば製品を世界の1カ所で作るのか、ばらばらに地産地消で作るのかが決まっていくことなどが議論されました。

そして、21世紀、新々貿易論という理論が出てきました。それが問うのは、製造業の国際展開が、国内に残っている製造業に対してどのような影響を与

えるのかというものです。この問いに対して90年代までは、空洞化を引き起こすなどと言われていましたが、新々貿易論では異なる主張がされています。つまり、海外に出ていく企業では国内部門も競争力をもってくるというのです。

なお、この議論では、輸出について多くの場合、海外進出という次の段階の前振りの段階だと位置づけられています。ですから、「私輸出しています」と言えば、次に出てくるのは「では海外進出はいつですか」という質問です。

しかし、今回の報告では、輸出というものに独自の意味をもたせていこうという議論をしています。そこが一つの特徴です。実際、新々貿易論では、輸出を過渡的な存在だとみていますが、現実にはごく長く輸出をし続け、海外進出をしない例はあります。（スライド4）。

戦前の例ですが、製糸業では1860年代から約70年間、1930年代まで日本の全輸出の3割から4割台のシェアをもっていました。日露戦争に日本が勝ったのは生糸を輸出していたからです。生糸を輸出して、戦艦を買って、そして日本海海戦に勝った。『女工哀史』の世界があって、『坂の上の雲』の世界が実現したという感じです。

一方、戦前においても、海外へすぐに出ていく産業がありました。海外企業の例ですが、フォードがそうです。フォードの創業は1903年ですが、11年にはイギリス、25年には日本、31年にはドイツにも



工場をつくっています。実はこれはナチスもかなり関係がありまして、フォードⅡ世は——Ⅰ世ではないですよ——ドイツから勲章をもらっています。

日本でも戦争での関係は多くありまして、旧日本帝国陸軍はフォード車に乗っていたのです。アメリカ車を大量に買って、アメリカ車に乗って、軍事作戦をやっていました。我々よりもはるかにぜいたくなことをしていたのです。

それはともかく、海外にすぐに出ていく産業もあるということです。日本でいえば、機械産業などは長く国内でやっていましたが、1990年代以降は海外に出ていくようになっていきます（スライド5）。

次に、現代の海外の例をみてみますと、日仏貿易、これは日本が大きな赤字、つまり輸入超過です（スライド6）。フランスが日本に輸出している製品をみると、医薬品が最も多く、次いで飲料が11%となっています。飲料はワインが中心です。また、日伊貿易でみますと、イタリアもバッグや衣類を多く日本に輸出しています。スイスも精密機械、すなわち時計を日本に多く輸出しています。そして、これらの国々がつくる食料品やブランド品などは、現地に進出してつくるといことはしません。

なぜなら、これらの製品は広い意味での地域資源を生かしているからです。ボジョレー・ヌーボーを、

フランスのワインメーカーが日本でつくって「はい、ボジョレーです。11月11日に出荷します」と言っても、誰も買わないでしょう。イタリアのバッグのブランドであるアルマーニや、プラダなども同じです。地元の職人さんがつくっているから良いのであり、このような産業では輸出による海外展開しかできないといえます。

現在の日本では、地域創成ということで、地域資源を生かそうと力を入れています。そして、地域資源を生かそうとすればするほど、そのような産業では、海外展開は輸出という形態になっていきます。下手に海外に出て、現地で作ってしまったら、地域資源を使えなくなってしまう、製品の価値が失われてしまうからです。こうした産業からみると、輸出について、独自の意味と価値を捉えて議論を進めていった二つの報告には教えられるべき点が多くあると思います。

そして、竹内氏の報告は、輸出を非常に簡単にできるようにする手段として、エレクトロニックコマースを取り上げています（スライド8）。企業の規模が小さくても、売り上げが小さくても、開業費用を抑えることで、輸出活動ができる。貿易の可能性をとて広くしたものといえます。13世紀のマルコ・ポーロの時代の貿易とは、大いに違ってきているということです。

現在、ジャポニズムやクールジャパンなどで、日本は注目されています（スライド9）。19世紀にもジャポニズムなどという言葉がありましたが、そういうものに多少似ているかなと思います。日本が世界から注目されていることのなかには、うまくいっている点もうまくいっていない点どちらもありますが、良いところをうまく使い、輸出活動がこれからどんどん伸びていくことを期待し、私のまとめとさせていただきます。どうもありがとうございます。

スライド1

研究報告の総括

～「輸出する中小企業」の再興～

2016年12月1日(木)
東洋大学経済学部教授
安田武彦

スライド2

1. 本日の2報告のテーマ

～中小企業の輸出について～

(1) 丹下報告

中小企業の輸出の**現状**

- ① 輸出が取引市場(相手)の拡大以上にもたらす効果
- ② 輸出を巡る環境

(2) 竹内報告

これからの輸出として越境EC市場の可能性とリスク

⇒ 中小企業の輸出活動の現在と将来

スライド3

2. 輸出についての今までの議論での位置づけ

- ① 伝統的貿易理論(比較優位論)
- ② 90年代からの新貿易論(クルーグマン)
規模の経済(による生産の一点集中)と輸送コストの大きさ(による生産の分散化)
- ③ 今世紀の新々貿易論
製造業の国際展開の国内製造業への影響(空洞化論への反論)
但し、輸出については、独自に位置づけるというより、海外進出の前段階的位置づけの評価が多い(中小企業白書等)

⇒ 今回のテーマは、「輸出」にテーマを絞る点で関心。

スライド4

3. 輸出と海外進出

- ①新々貿易理論的には「輸出」は過渡期的存在

しかし、長期にわたり「輸出産業」であり続ける産業もある。

(例)戦前の製糸業

生糸の全輸出に占める割合は1860年代～1930年代まで3, 4割台

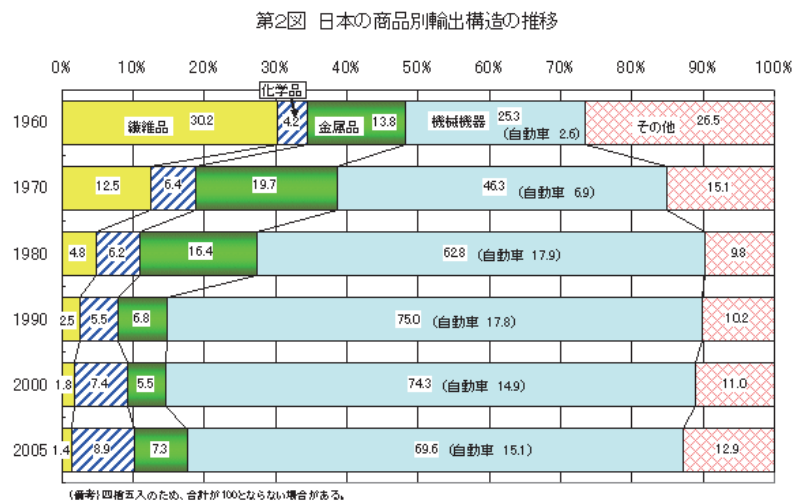
逆にすぐ海外展開する例:

フォード 1903年創業 1911年 英国に工場 1925年 日本に工場 1931年 ドイツに工場

⇒ 米国製外車(軍用車)に乗って日本軍出陣(熱河作戦(1933))
フォードに乗って軍事作戦

スライド5

復興後、日本の輸出の主力は、機械工業(しかし、90年代以降、シェア低下)



スライド6

4. 容易に海外展開できない産業

⇒ 海外進出ではなく、輸出による海外展開

(例) 食料品、ブランド品(ファッション等)

日仏貿易(日本の42億ドル赤字)における日本の輸入品

医薬品17%、飲料11%

日伊貿易(日本の39億ドル赤字)における日本の輸入品

一般機械12%、バッグ類11%、衣服・同付属品11%

日スイス貿易(日本の47億ドルの赤字)における日本の輸入品

精密機械34%、医薬品31%、たばこ9%

(JETRO統計から2015年)

おいしいもの、身に着けて心地よいもの ⇒ 輸出による国際展開

広い意味の地域資源を生かしたもの ⇒ 輸出による国際展開

輸出による国際展開は、地域創成と強い関係

スライド7

5.二つの報告の評価

①「地域資源」を活かそうとする企業(つまり、外に出ることは競争力喪失となる企業)にとって海外展開のひとつの道を示すもの

②輸出の「外部効果」(丹下論文)

- ・「従業員の士気」といった企業内部にも影響あり(小規模企業ほど効果大)
⇒ 輸出環境の変化(日本製品への関心の高まり)を考えると、企業への総合的影響を考え輸出も選択肢とするべきではないか。

スライド8

②輸出へのアクセスを容易にするEC(竹内論文)

- ・ 丹下報告(8. 輸出しやすくなった理由)の3番目「情報通信技術の発達」を掘り下げたもの。
- ・ ECは
 - (1) 月商も小さい(10万円以下が3割)が、
 - (2) 開業費用はもっと小さい(10万円以下が36%、うち4割は月商10万円超、ということは、他に費用がかからなければ、1か月で開業コスト回収)

⇒ 気軽な「貿易」の可能性に注目すべき
「もはやマルコポーロの時代ではない」

スライド9

6. 19世紀の「ジャポニズム」の教訓を活かし、新たな「日本」を国際的に演出するべき

(1) ジャポニズム

- ・ お雇い外国人の疑問 ⇒ 前田正名の『興業意見』

(2) クールジャパン 全部がうまくいっているわけではない)

- ・ ジャパニメーション; **ドラえもん?** (主人公×)

キャプテン翼、ナルト ○

(3) 何か持ってることは、確か(ザビエル以降ペリーなんかも指摘)

世界に受け入れる形で演出するべき

第2部 パネルディスカッション

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、パネリストの皆様は何っていききたいと思います。

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、パネリストの皆様には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、

よろしくお願いいたします。

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にな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のはいつとるんだ」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ります。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お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けられました（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わす作品をつくったり、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）にどうにか出展しました（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月にはフーンボロー・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ペ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の中で自分たちを受け入れてくれて、いろいろな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。

たくさんの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ことを言うのです。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、どこでもいの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

いゝな努力があつたと伺つています。その辺はまた後ほどよろしくお願ひいたします。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がかつたこともあり、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する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。私が家業に戻った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つて、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。

この二つががちつとはまって、海外展開、輸出をやろうと思ひ立っ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ひ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 苦労があつ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れる織物がつくれる。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、ブレー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1,200年やってきました。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年で技術的にブレイクスルーして、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、それを経てブレイ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、アメリカ人に見れば、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た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いって、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いけ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ないよということです。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か。

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、自分と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んなは、今までは当たり前に出る酒を当たり前で飲んで、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いって、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一人の日本人の私、み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、頑張っていきたいと思います。

丹下 ありがとうございます。金子社長、いかがでしょうか。

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、最初はどうなる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ね、横からでは見えないよねとなくなっていきました。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わっ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^お爛^{かん}をしておいしいお酒。山口の「瀬^{だっ}祭^{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バイ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、朝まで回るのはです。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の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、いらっしゃい、いらっしゃ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。

お三方のお話に共通する点としまして、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、お三方に共通していたの

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。拙いコーディネートでありましたが、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。

スライド1



SOLUTION AND IMAGINATION

大切にしてきたのは、「ものづくり」の誇り。✈
We are proud to be a manufacturer.

精密機器部品加工から 海外展開!?

金属、樹脂、セラミックの**精密切削加工**・組立なら

株式会社 金子製作所

2016.12.1 代表取締役社長 金子晴房

〒339-0072
埼玉県さいたま市岩槻区古ヶ場1-3-13
Tel: 048-794-8111 Fax: 048-794-8117

E-mail: info@t-kaneko.co.jp
[http:// www.t-kaneko.co.jp](http://www.t-kaneko.co.jp)

スライド2



SOLUTION AND IMAGINATION

会社概要

- 会社名:株式会社 金子製作所
- 所在地:埼玉県さいたま市岩槻区古ヶ場1-3-13
- 代表者:代表取締役社長 金子 晴房
- 設 立 :昭和31年3月27日
- 資本金:16,875,000円
- 従業員:100名
- 業 種:金属、樹脂、セラミックの**精密切削加工**・組立

約60年

スライド3



会社沿革

- 1955年(昭和30年)3月 浦和市に個人開業
- 1956年(昭和31年)3月 有限会社金子製作所と改組
- 1962年(昭和37年)10月 岩槻市加倉に工場を移転
- 1971年(昭和46年)8月 株式会社金子製作所と改組
- 1975年(昭和50年)4月 本社所在地を岩槻市へ移転
- 1981年(昭和56年)5月 岩槻市工業用地に本社工場を新築移転
- 1984年(昭和59年)5月 第2工場棟を新築
- 2004年(平成16年)8月 航空宇宙規格:JISQ9100認証取得
- 2005年(平成17年)3月 創業50周年を迎える
- 2006年(平成18年)8月 薬事法に基づく医療機器製造業許可の認証取得
- 2007年(平成19年)2月 環境・化学物質管理システム「エコステージ」を認証取得
- 2008年(平成20年)1月 福島県いわき市四倉工業団地に用地取得
- 2010年(平成22年)2月 **海外展開開始**
- 2011年(平成23年)1月 福島県いわき市四倉工業団地に工場竣工
- 2014年(平成26年)4月 医療機器規格:ISO13485認証取得

光学機器部品製造開始

40年

↓

60年

内視鏡部品製造開始

↓

航空機エンジン部品製造開始

30年

スライド4

事業内容

精密加工部品

光学機器部品

テレビカメラ部品

60年

医療機器部品

内視鏡先端部品

内視鏡操作部部品

40年

航空機器部品

機体部品

エンジン部品

人工衛星部品

30年



スライド5

 SOLUTION AND IMAGINATION

工程内容

切削
加工

仕上げ

組立



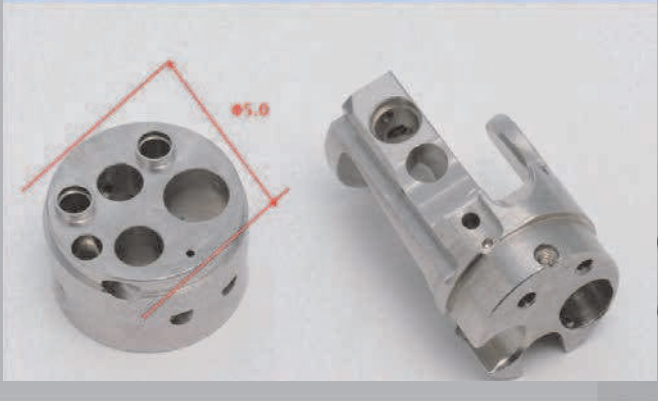
スライド6

 SOLUTION AND IMAGINATION

医療部品

内視鏡の先端部品

切削加工



スライド7



2009年(平成21年)

医療機器の
お客様の組
織再編。
在庫調整等
で急激な落
ち込み。

B787の試作開発に携
わり受注。(設備投
資先行)
量産化：2年遅れる。
2年待ってやっと量産
が始まったと思ったら、。。。。。

リーマンショッ
ク後、受注は激
減。
厳しい経営環境
が次から次に押し
寄せてきます。

● ● ● ● ● ● ●



スライド8



2010～海外展開

2月 アメリカ	4月 中国	7月 イギリス	7月	7月	11月 ドイツ
医療機器展 Medical Design & Manufacturi ng (MD&M) 出展	医療機器展 CMEF Spring 視察	ファンボ ローエア ショー 参加	オハイオ 州の大学 研修生 受入	留学生就 職支援交 流会参加	医療機器 展 MEDICA 視察

JETRO

JETRO

経済産業省

埼玉県

JETRO
埼玉県

JETRO
経済産業
省

2010年～2016年(出展23回)
取引会社数:19社

スライド9

第8回日本公庫シンポジウムパネルディスカッション



株式会社南部美人
代表取締役社長 久慈 浩介

スライド10

会社概要

名称	株式会社 南部美人	
所在地	岩手県二戸市福岡上町13	
代表者	代表取締役社長 久慈浩介	
電話	0195-23-3133	
FAX	0195-23-4713	
URL	http://www.nanbubijin.co.jp	
資本金	2,000万円	
従業員数	32名	

スライド11

沿革

明治35年 (1902)	創業
大正5年 (1916)	久慈酒造合名会社設立
昭和56年 (1981)	株式会社小泉商店との取引開始 首都圏向けに特定名称酒の販売を本格的に開始
平成2年 (1990)	株式会社小泉商店とともに販売先を拡充、全国に販路を広げる 久慈浩介(現 社長)が入社
平成9年 (1997)	日本酒の海外輸出を開始
平成13年 (2001)	社名を久慈酒造合名会社から株式会社南部美人に改変
平成23年 (2011)	二戸市工業団地にリキュール新工場を建設、製造を開始
平成24年 (2012)	リキュール工場を増築
平成25年 (2013)	五代目・久慈浩介が代表取締役役に就任

スライド12

主な製品



純米大吟醸

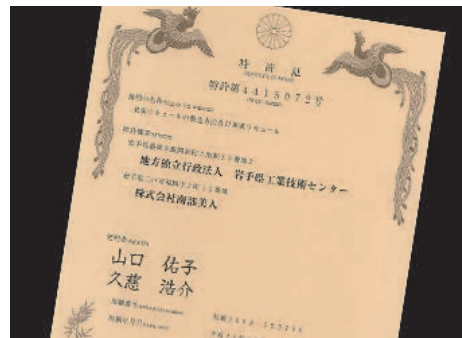
- 南部美人の商品の中でも最高峰に位置するお酒
- JALのファーストクラスで機内酒にも採用



特別純米酒

- 南部美人の定番なお酒
- 地元、岩手県二戸市産の特別栽培米「ぎんおとめ」が主原料

スライド13



スライド14

サザンビューティー

- 1997年から海外への進出に積極的に挑戦
- 今では多数の国々で「サザンビューティー」の名称で親しまれる



スライド15

海外での評価



スライド16

2013年、「コーシャ(KOSHER)」認定を 「日本酒」と「糖類無添加梅酒」で同時に取得

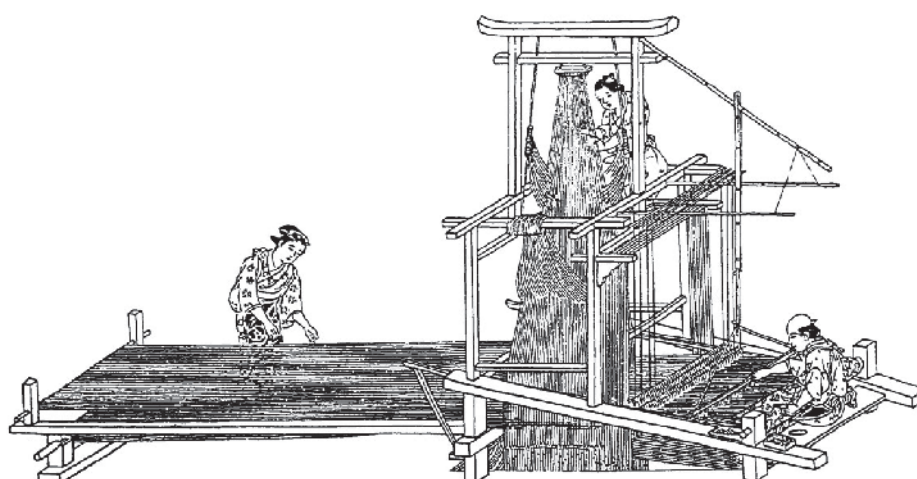


スライド17

HOUSE of HOSOO



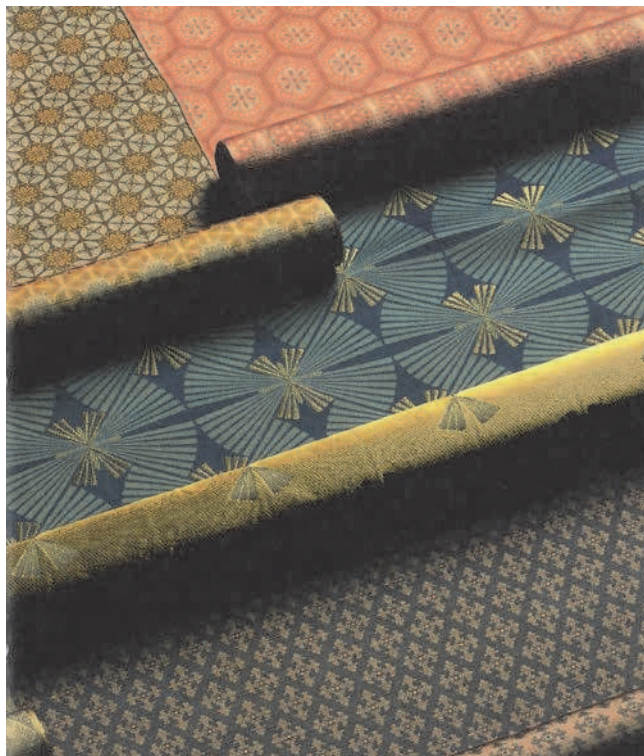
スライド18



スライド19



スライド20



スライド21



スライド22



スライド23



スライド24



スライド25

Hyatt Regency Kyoto



スライド26

Dior



スライド27

MIHARA YASUHIRO



スライド28

Masaya Kushino



スライド29

Leica



スライド30

Oliver Peoples

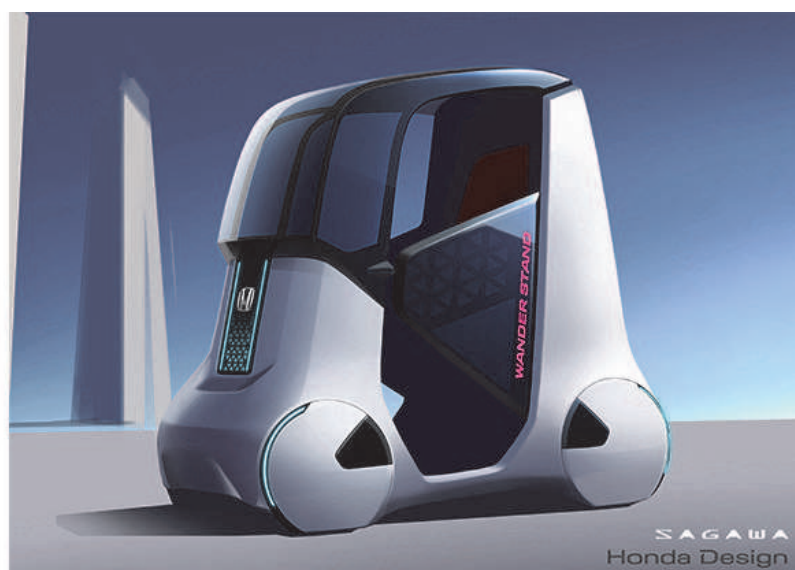


スライド31



スライド32

Honda WANDER STAND CONCEPT



スライド33



スライド34

Teresita Fernández



スライド35

Okazaki Loops



スライド36

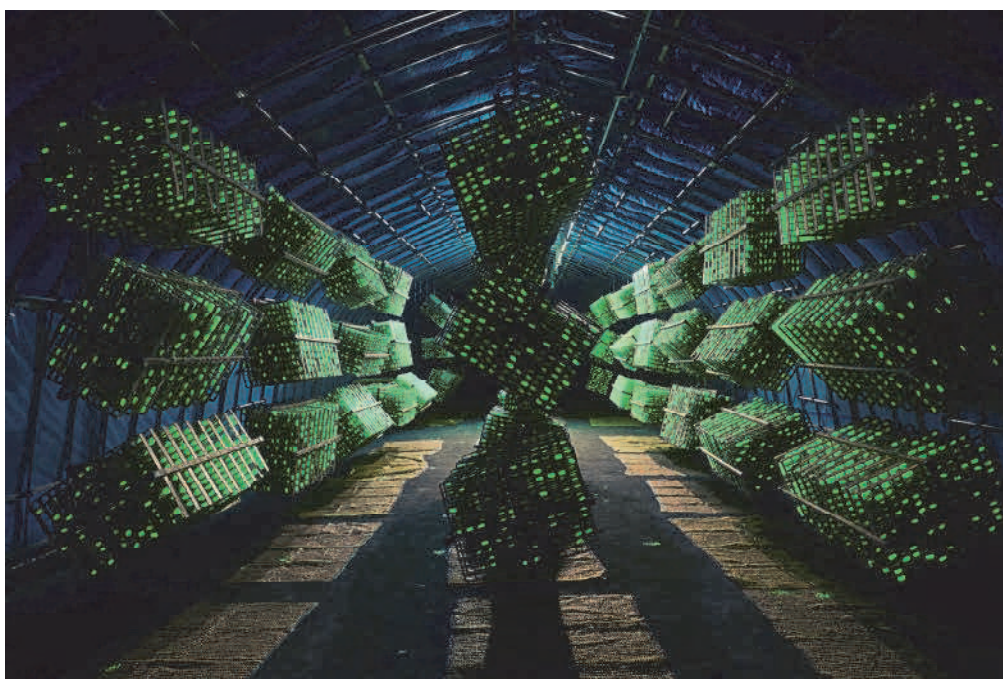
YCAM



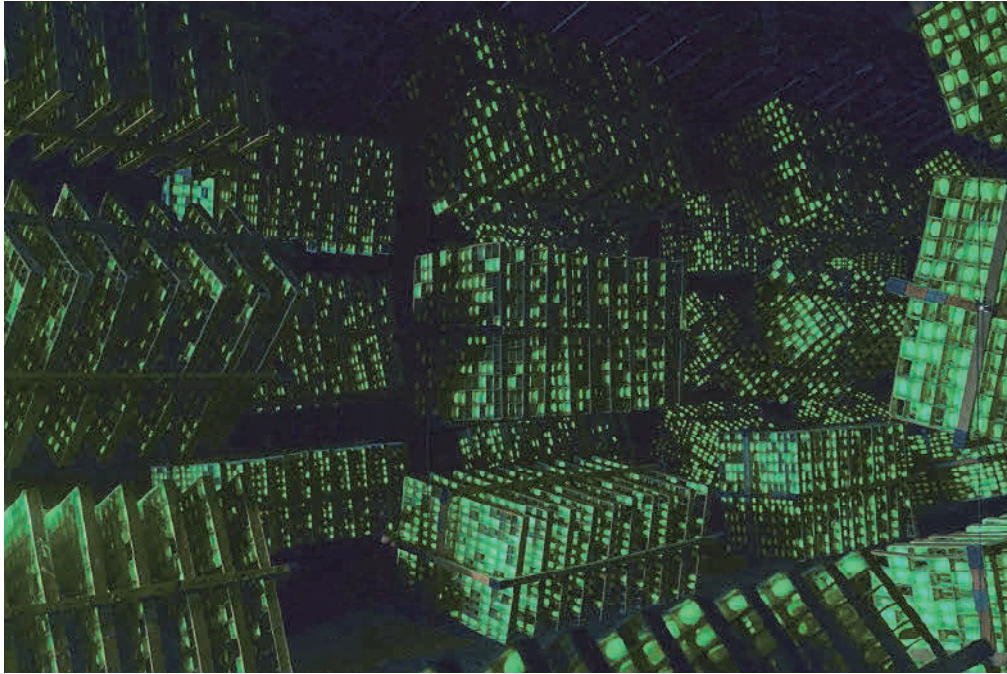
スライド37



スライド38



スライド39



閉会挨拶

閉 会 挨 拶

日本政策金融公庫副総裁 皆川 博美

シンポジウムの全体の討議を終えましたところで、ひと言ご挨拶申し上げたいと存じます。

本日ご登壇いただいた皆様のさまざまなお話をお聞きいたしまして、私自身、いろいろなことを学ぶことができたように感じております。

第1部では、安田先生から、私どもの研究員の研究報告に対して貴重なコメントを頂戴いたしました。ありがとうございました。輸出に関するこれまでの議論の整理とともに、地域資源の活用や日本という国全体の国際的な演出の必要性など、輸出に関連する幅広い視点をご提示いただいたと思っています。

第2部のパネルディスカッションでは、3人の経営者の皆様から輸出に取り組むに当たっての課題や、それを克服するプロセスについて詳しくお伺いすることができました。

さまざまな海外の展示会で自社の強みがわかる製品を見せて、海外の販路を開拓してこられた金子社長、アメリカ人向けの日本食レストランへの地道な提案営業により、サザンビューティーという名で南部美人の販路を開拓してこられた久慈社長、1,200年の歴史をもつ西陣織の新たな用途を海外に見出して、独自に150センチメートル幅の織機まで開発された細尾社長。それぞれの経営者の方々には、国内にとどまりながら外需を開拓するという困難な課題に対するさまざまなヒント、それから元気までいた

だいたように思っております。

私ども日本公庫総合研究所は、中小企業専門のシンクタンクとして、実際の企業と日常的に接触を図るフィールドワークを基本にしながら、冒頭に総裁の細川が申し上げたように、高いレベルの研究水準を追求しております。その意味で、専門の先生や経営者の方々のご協力を得て、広く皆様に成果を発信できたことを大変喜ばしく思っております。改めて皆様のご協力にお礼申し上げたいと存じます。

最後になりましたが、ご来場の皆様におかれましてはご多忙の中お運びいただきまして、まことにありがとうございました。今後も引き続き日本政策金融公庫並びに総合研究所へのご指導、ご鞭撻を賜りますようお願いいたしまして、閉会の挨拶とさせていただきます。本日はありがとうございました。



登壇者紹介

金子 晴房(かねこ はるふさ) 氏

株式会社金子製作所 代表取締役社長

1956年 埼玉県さいたま市生まれ
メーカー勤務を経て
1980年 株式会社金子製作所入社
製造部課長、部長、常務を経て
1993年 同 代表取締役社長

久慈 浩介(くじ こうすけ) 氏

株式会社南部美人 代表取締役社長

東京農業大学 客員教授

1972年 岩手県二戸市生まれ
1995年 東京農業大学農学部醸造学科卒業
1995年 久慈酒造合名会社入社
2001年 株式会社南部美人 製造部長
2006年 同 専務取締役
2008年 東京農業大学 客員教授
2013年 株式会社南部美人 代表取締役社長

細尾 真生(ほそお まさお) 氏

株式会社細尾 代表取締役社長

一般社団法人京都経済同友会 副代表幹事

1953年 京都府京都市生まれ
1975年 同志社大学経済学部卒業
1975年 伊藤忠商事株式会社入社
1978年 ノートンズ社出向（イタリア・ミラノ）
1982年 株式会社細尾入社
2000年 同 代表取締役社長
2007年 同志社大学ビジネススクール講師
2013年 一般社団法人京都経済同友会 副代表幹事

安田 武彦(やすだ たけひこ) 氏

東洋大学経済学部 教授

日本政策金融公庫総合研究所 研究顧問

1983年 東京大学経済学部卒業

通商産業省（現・経済産業省）入省

1995年 米国スタンフォード大学アジアパシフィック研究センター客員研究員

1998年 信州大学経済学部助教授

1999年 同 教授

2001年 中小企業庁調査室長

2004年 東洋大学経済学部教授（現職）

所属学会：日本ベンチャー学会、日本中小企業学会

竹内 英二(たけうち えいじ)

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

- 1982年 東京大学経済学部卒業
国民金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫
- 1988年 経済企画庁（現・内閣府）出向
- 1990年 国民金融公庫調査部 主任
- 2000年 東京大学社会科学研究所 客員教授
- 2005年 国民生活金融公庫総合研究所 主席研究員
- 2011年 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員（現職）

丹下 英明(たんげ ひであき)

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

- 1995年 東北大学経済学部卒業
中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫
- 2006年 中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）総合研究所 主任研究員
- 2007年 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科国際経営学専攻修了
MBA（経営管理学修士（専門職））
- 2008年 中小企業診断士
- 2012年 日本政策金融公庫総合研究所 上席主任研究員
- 2013年 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員（現職）
- 2015年 桜美林大学ビジネスマネジメント学群非常勤講師（現職）
- 2016年 埼玉大学大学院経済科学研究科経済学専攻博士後期課程修了
博士（経済学）

第8回日本公庫シンポジウム 報告書

2017 年 3 月 日本政策金融公庫 総合研究所
〒100-0004

東京都千代田区大手町 1－9－4

TEL 03(3270) 1270

URL <https://www.jfc.go.jp>