

# 国立国会図書館 調査及び立法考査局

Research and Legislative Reference Bureau  
National Diet Library

論題 Title	中小企業の海外展開及び海外展開支援—愛媛県、福井県及び石川県の事例から—
他言語論題 Title in other language	Overseas Expansion of Small and Medium Enterprises and Support for it: Case Study of Ehime, Fukui and Ishikawa Prefectures
著者 / 所属 Author(s)	西 美希 (Nishi, Miki) / 国立国会図書館調査及び立法考査局 経済産業課
雑誌名 Journal	レファレンス (The Reference)
編集 Editor	国立国会図書館 調査及び立法考査局
発行 Publisher	国立国会図書館
通号 Number	797
刊行日 Issue Date	2017-06-20
ページ Pages	51-62
ISSN	0034-2912
本文の言語 Language	日本語 (Japanese)
摘要 Abstract	近年、中小企業の海外展開が官民双方から重視される中、愛媛県、福井県及び石川県において現地調査を行った。調査結果から、中小企業の海外展開及び海外展開支援の現状と課題を考察する。

\*掲載論文等のうち、意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であることをお断りしておきます。

## 中小企業の海外展開及び海外展開支援 —愛媛県、福井県及び石川県の事例から—

国立国会図書館 調査及び立法考査局  
経済産業課 西 美希

### 目 次

はじめに

I 中小企業の海外展開に係る動向

- 1 海外展開の現状
- 2 海外展開支援に係る施策

II 事例から見る中小企業の海外展開

- 1 海外展開に積極的に取り組む企業の事例
- 2 海外展開支援への示唆

III 事例から見る中小企業の海外展開支援

- 1 今治タオル工業組合・今治商工会議所等の事例
- 2 JETRO 福井の事例
- 3 石川県庁の事例

おわりに

### 要 旨

近年我が国では、人口減少に伴う国内需要の減少や新興国における需要の拡大を見越して、積極的な海外展開を行うことが、中小企業にとっての重要な選択肢となっている。また各地域では、中小企業の海外展開を視野に、地域全体で取組・支援を行う事例も見られる。

実際、中小企業の輸出や直接投資は、長期的に増加傾向にあると見られ、近年、政府も中小企業の海外展開推進のための施策を本格化させている。第2次安倍政権以降の「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」や環太平洋パートナーシップ協定（TPP）大筋合意を受けた「総合的な TPP 関連政策大綱」にも、その方向性が反映されている。

上記を踏まえ、本稿では、平成 28（2016）年 10 月に愛媛県、福井県及び石川県において行った現地調査の結果から、中小企業の海外展開及びその支援の現状や課題を考察する。

## はじめに

近年、我が国では、人口減少に伴う国内需要の減少や新興国における需要の拡大を見越して、積極的に海外展開（輸出や直接投資等）を行うことが、企業にとっての重要な選択肢となっている。その傾向は、大企業のみならず、中小企業<sup>(1)</sup>にも当てはまる。

中小企業の海外展開をめぐる事情は、大きく変化している。近年、主力販売先である大企業の海外展開への追随や、生産コストの低減を目的とした新興国への生産機能の移転だけでなく、市場の開拓を目的とした海外進出を行う中小企業が増えている<sup>(2)</sup>。さらに、中小企業の海外展開を視野に、各地域で主力産業のブランド化を図る動きも見られる。

同時に、中小企業への海外展開支援を行う主体や支援内容も多様化している。従来は経済産業省や日本貿易振興機構（JETRO）、中小企業基盤整備機構（中小機構）等が主な支援主体であったが、近年では、各地方自治体や政府系金融機関、事業として海外展開支援を行う民間企業なども支援を拡充している<sup>(3)</sup>。

そうした背景を踏まえ、筆者は中小企業の海外展開及びその支援の現状や課題を明らかにすることを目的に、平成 28（2016）年 10 月下旬、愛媛県、福井県及び石川県の 3 県において現地調査を行った。本稿では、近年の中小企業の海外展開及びその支援の動向を概観した上で、各々の地域で積極的な海外展開を行う中小企業の取組や、中小企業の海外展開を視野に入れた各地域の取組・支援を紹介する。

## I 中小企業の海外展開に係る動向

### 1 海外展開の現状

企業の海外展開の主な形態としては、輸出<sup>(4)</sup>や直接投資<sup>(5)</sup>が挙げられる。そのほか輸入、海

\* 本稿は平成 29（2017）年 4 月 21 日時点までの情報を基にしている。インターネット情報への最終アクセス日も同日である。

\* 筆者は平成 28（2016）年 10 月 24 日から 28 日まで、愛媛県、福井県及び石川県において現地調査を行った。訪問先は、今治商工会議所、IKEUCHI ORGANIC 株式会社、今治タオル工業組合（平成 29（2017）年 1 月に四国タオル工業組合から改組）、金子眼鏡株式会社、JETRO 福井、石川県庁、玉田工業株式会社等である。今回の調査に御協力いただいた皆様には、この場を借りて感謝申し上げたい。なお、本稿の内容のうち文献に基づかない情報は、訪問先の方々へのインタビュー結果を基にしている。

(1) 平成 26（2014）年時点で、我が国における中小企業・小規模事業者は 380.9 万者であり、国内企業全体の 99.7% を占める（「中小企業・小規模事業者の数等（2014 年 7 月時点）の集計結果を公表します」2016.1.29. 中小企業庁ウェブサイト <[http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu\\_kigyocnt/2016/160129chukigyocnt.html](http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2016/160129chukigyocnt.html)>）。中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）によれば、中小企業の定義は業種により異なり、例えば製造業等では、資本金等 3 億円以下又は従業員数 300 人以下を対象としている。また、同法では、小規模企業者を、従業員数 20 人以下（商業又はサービス業は 5 人以下）の事業者等としている。一方、小規模事業者とは、「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」（平成 5 年法律第 51 号）の、商工会・商工会議所の支援対象となる小規模の商工業者等を指す。なお、上記の定義は、法律や制度により異なる場合がある。

(2) 伊澤美幸「中小企業の海外展開とリスクマネジメント」『月刊金融ジャーナル』57 巻 5 号, 2016.5, p.68.

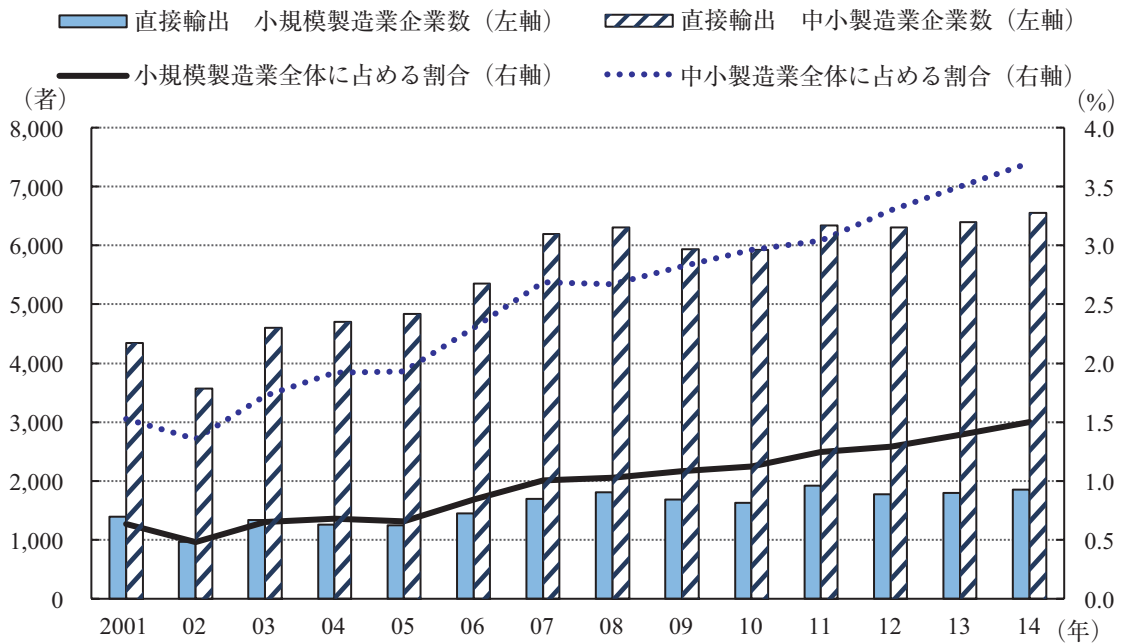
(3) 小坂拓也「地方自治体における中小企業の海外展開支援のあり方」『中小企業支援研究』2 巻, 2015.3, pp.48-57; 竹内英二「中小企業による海外展開支援ビジネスの増加」『日本政策金融公庫論集』19 号, 2013.5, pp.1-15.

(4) 輸出は、直接輸出と間接輸出に分けられる。直接輸出とは、企業が自己又は自社名義で通関手続を行った輸出を指し、間接輸出とは、自国内の商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出を指す。

外企業との業務提携等も海外展開に含めることができるが、以下では、輸出及び直接投資の現状を確認する。

中小企業の海外展開の現状を示した統計の一例として、中小製造業企業における直接輸出企業数及びその割合を見ると、長期的には増加傾向にある（図1）<sup>(6)</sup>。リーマンショックに始まる世界経済の後退により、平成21（2009）年、平成22（2010）年と、前年に比べて直接輸出企業数は減少したが、それ以降は持ち直した。直接投資を行う中小企業数（全業種）についても、平成13（2001）年に4,143社であったものが、平成26（2014）年には6,346社となっており、長期的には増加傾向にある（図2）。

図1 中小・小規模製造業企業における直接輸出企業数とその割合

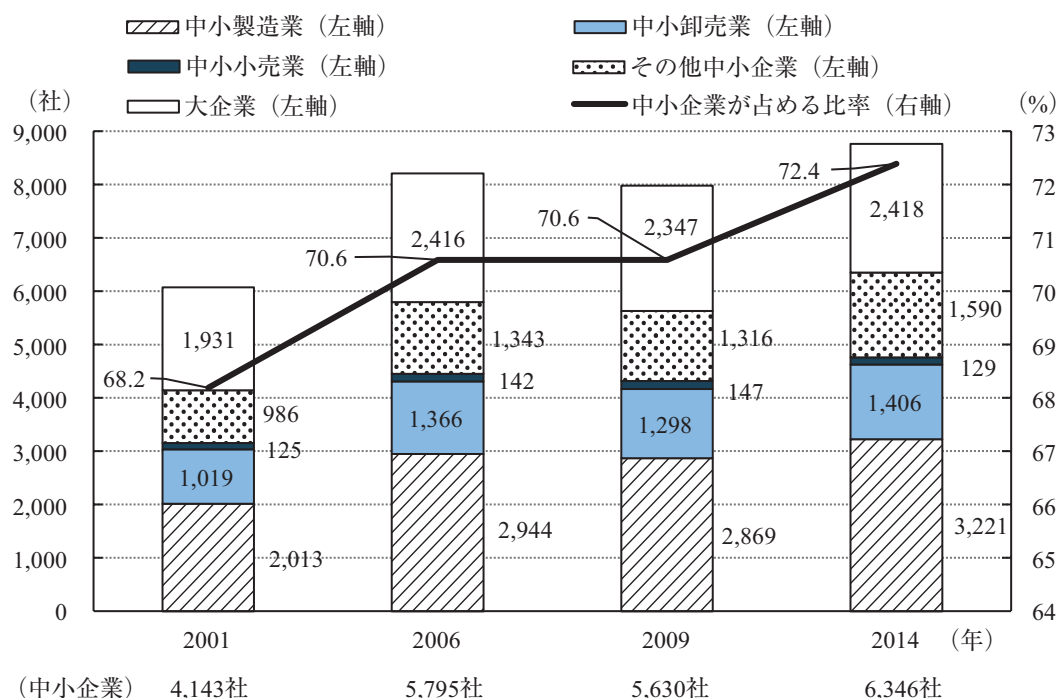


(注) 経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」を経済産業省が再編加工して作成。従業者4人以上の事業所単位の統計を、経済産業省が企業単位で再集計したもの。  
 (出典) 経済産業省中小企業庁『中小企業白書 2017年版』2017, p.16, 第1-1-15図. <[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/03Hakusyo\\_part1\\_chap1\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap1_web.pdf)> を基に筆者作成。

(5) 出資により海外に法人を設立すること及び企業が海外現地法人に資本参加することを指す。

(6) 中小企業の海外展開について、網羅的にその実情を反映した統計は見られない。

図2 規模別・業種別の直接投資企業数の推移



(注1) 総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」を経済産業省が再編加工して作成。  
 (注2) 直接投資企業は、海外に子会社(当該会社が50%超の議決権を所有する会社。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する場合と、50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合も含む。)を保有する企業(個人事業所は含まない。)を指す。  
 (注3) 大企業は、中小企業基本法に定義する中小企業者以外の企業。  
 (出典) 経済産業省中小企業庁『中小企業白書 2016年版』2016, p.174, 第2-3-13図。<[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo\\_part2\\_chap3\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap3_web.pdf)>を基に筆者作成。

## 2 海外展開支援に係る施策

### (1) 支援の方針

中小企業の海外展開支援は、近年、我が国における重要な政策課題の1つとなっている。政府は、平成22(2010)年頃から、中小企業の海外展開支援を積極化してきた<sup>(7)</sup>。同年10月には、経済産業大臣を議長とする「中小企業海外展開支援会議」が設置され、翌平成23(2011)年6月には、同会議において「中小企業海外展開支援大綱」<sup>(8)</sup>(平成24(2012)年3月に改訂)が策定された。同大綱では、①情報収集・提供、②マーケティング、③人材の育成・確保、④資金調達、⑤貿易投資環境の改善の5つの分野において、重点的に中小企業を支援することを課題としている。こうした国の方針を受け、平成22(2010)年から平成23(2011)年にかけて、地方自治体、その他公的支援機関等による中小企業の海外展開支援が本格化した<sup>(9)</sup>。

第2次安倍政権発足後には、平成25(2013)年6月に閣議決定された「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」において、中小企業等の海外展開支援体制の強化が打ち出された。同戦略には、具体的な数値目標として、「2020年までに中堅・中小企業等<sup>(10)</sup>の輸出額の2010年比2

(7) 大野泉編著『町工場からアジアのグローバル企業へ—中小企業の海外進出戦略と支援策—』中央経済社, 2015, p.35.

(8) 中小企業海外展開支援会議「中小企業海外展開支援大綱」2011.6.23. 中小企業庁ウェブサイト <<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2011/download/110623KaigaiTenkai1.pdf>>

(9) 大野編著 前掲注(7), p.36.

(10) 資本金1億円以上10億円未満を中堅企業、資本金1000万円以上1億円未満を中小企業と分類する場合がある。



倍を目指す」ことや、中小企業・小規模事業者への支援を拡大し、「今後5年間で新たに1万社の海外展開を実現する」ことなどが記載されている<sup>(11)</sup>。

さらに、平成27(2015)年10月の環太平洋パートナーシップ協定(TPP)大筋合意を受け、同年11月25日にTPP総合対策本部が決定した「総合的なTPP関連政策大綱」でも、中堅・中小企業の海外展開支援体制の整備が打ち出されている<sup>(12)</sup>。

(2) 支援内容

具体的な中小企業の海外展開支援においては、経済産業省(中小企業庁や特許庁を含む)、JETROを始めとし、外務省、国際協力機構(JICA)、商工組合中央金庫(商工中金)、その他各省庁などが多様なメニューを提供している。そしてその支援は、計画の策定、情報収集段階から事業の実施や資金調達、進出後のサポートなど、海外展開の様々な局面に及ぶ(表1)。

表1 中小企業の海外展開に対する政府等の主な支援策

施策	実施主体	内容
セミナー・講演会	JETRO	国別の最新ビジネス動向を始め、自由貿易協定(FTA)、経済連携協定(EPA) <sup>(注)</sup> 、知的財産権、貿易実務等企業のニーズに応じたテーマについて、全国各地で定期的に開催
国際化支援アドバイス	中小機構	相談企業の経営課題を把握した上で、対象国の選定、海外向け製品の開発・改良の必要性等、国際化で抱える課題等へのアドバイスを実施
政府開発援助(ODA)を活用した中小企業海外展開支援	JICA	①基礎調査:事業展開による開発課題解決やODA事業との連携の可能性、事業ニーズや投資環境等の基礎情報収集や事業計画の立案等 ②案件化調査:途上国の開発ニーズと中小企業の製品・技術等とのマッチングの可能性を探り、製品・技術をODA事業に活用するための情報収集・事業計画の立案等 ③普及・実証事業:途上国の課題解決に貢献できる中小企業の製品・技術を、当該国での現地適合性を検証するための実証活動を通じ、その普及方法を検討する事業
JAPANブランド育成支援事業	中小企業庁	中小企業の新たな海外販路の開拓につなげるため、複数の中小企業が連携し、自らの持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略を策定することに対し支援を実施。また、これに基づく商品開発や海外展示会の出展等の取組を支援
海外知的財産プロデューサー	工業所有権情報・研修館(INPIT)	知的財産の専門家が、海外ビジネス展開に応じた知的財産リスクやその具体的対策、知的財産の管理・活用に関して、全国各地でアドバイス・支援
海外見本市・展示会出展支援(ジャパン・パビリオン)	JETRO	JETROが主催・参加する海外見本市・展示会のジャパン・パビリオンへの出展を支援(出展手続、広報等、各種サービスをパッケージで提供)
中小企業海外展開支援弁護士紹介制度	日本弁護士連合会	中小企業が海外展開において、相手国側の企業・団体との契約書のチェック等で法的知見を必要とする場合やトラブルに見舞われた際に、アドバイスをを行う弁護士を紹介
新輸出大国コンソーシアム	経済産業省、JETRO等	公的機関、地域金融機関、商工会議所等、官民の支援機関を結集し、海外展開を目指す中堅・中小企業等に対し総合的な支援を行うための枠組み
輸出取引信用保険	日本商工会議所	会員事業者が、海外取引先の倒産や販売先国におけるテロ・内乱・天災等の理由により売掛債権を回収できなかった場合、その損害の一定割合を保険金として補償
海外展開支援(オーバーシーズ21)	商工中金	中小企業の海外現地法人の事業開始又は拡大に必要な資金の融資、輸出・輸入に係る貿易決済、各種情報の提供等
海外展開・事業再編資金	日本政策金融公庫等	中小企業の海外における事業の開始、海外展開事業の再編等に必要な設備資金及び運転資金の融資
模倣品対策支援(中小企業海外侵害対策支援事業)	特許庁	海外で取得した特許・商標等の侵害を受けている中小企業に対し、模倣品の製造元や流通経路等を把握するための侵害調査や模倣品業者への警告文作成、行政摘発までに要する費用の一部の助成を実施

(注) 外務省は、締約国間における物品・サービス貿易の自由化を主な目的とする協定をFTA(Free Trade Agreement)、より包括的な協定をEPA(Economic Partnership Agreement)と定義している(外務省「EPA(経済連携協定)・FTA(自由貿易協定)」2012.3, p.3. <[http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/pr/pub/pamph/pdfs/EPA\\_FTA.pdf](http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/pr/pub/pamph/pdfs/EPA_FTA.pdf)>)。(出典) 中小企業庁『明日から、世界が相手だ。—中小企業海外展開支援施策集2017—』2017. <<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2017/170407kokusai.pdf>> を基に筆者作成。

## II 事例から見る中小企業の海外展開

以下では、現地調査を行った地域において、海外展開に積極的に取り組む企業の事業内容や成果等を紹介し、そこから得られる海外展開支援に対する示唆を示す<sup>(13)</sup>。

### 1 海外展開に積極的に取り組む企業の事例

#### (1) IKEUCHI ORGANIC 株式会社

IKEUCHI ORGANIC 株式会社は、輸出専門の会社として、昭和 28 (1953) 年に創業された<sup>(14)</sup>。本社を愛媛県今治市に置き、オーガニックコットンのタオルを製造、販売している。

タオル業界では OEM<sup>(15)</sup>生産が主流である中、同社は、平成 11 (1999) 年に自社ブランドを立ち上げた。東京や米国の展示会に出展し、平成 14 (2002) 年には、米国最大規模の生活用品展示会である「ニューヨーク・ホームテキスタイルショー」において、最優秀賞の「Best New Product Award」を受賞している。その過程では、JETRO からの支援、ブランド化のための支援等を活用した。

しかし、平成 15 (2003) 年、売上げの 7 割を依存していた取引先の経営破綻に伴い、同社の経営は悪化した。そこで、従来の OEM 生産に頼らず、自社ブランドを中心に会社の再生を図るべく、民事再生法の適用を申請した<sup>(16)</sup>。

現在、同社は OEM 生産を脱却し、自社ブランドに特化した事業を行っている。安全・安心や環境を重視した同社のタオルは、欧米を中心として、世界中に多くのファンを持つ。会社の規模の制約により多方面への資源投入が困難であるため、現在は米国を中心に展開しているが、将来的には売上げを米国で 3 分の 1、日本で 3 分の 1、欧州その他で 3 分の 1 とすることを目指している。

#### (2) 金子眼鏡株式会社

福井県鯖江市にある昭和 33 (1958) 年創業の金子眼鏡株式会社は、オリジナルブランドの眼鏡を製造、販売している。同社は平成 10 (1998) 年以降、米国 (ニューヨーク)、イタリア (ミラノ)、フランス (パリ)、香港等、世界各国の展示会に単独で出展してきた。

ニューヨークの眼鏡展出展の際、現地で好評を得たことも後押しとなり、平成 12 (2000) 年か

(11) 「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」(平成 25 年 6 月 14 日閣議決定) 2013.6.14, pp.19, 52. 首相官邸ウェブサイト <[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou\\_jpn.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf)>

(12) 「総合的な TPP 関連政策大綱」(平成 27 年 11 月 25 日 TPP 総合対策本部決定) 同上 <[http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/tpp/20151125\\_tpp\\_seisakutaikou01.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/tpp/20151125_tpp_seisakutaikou01.pdf)> 大綱には、TPP の効果が、「これまで海外展開に踏み切れなかった地方の中堅・中小企業にこそ幅広く及ぶ」(同, p.2.) とある。なお、TPP 署名国は平成 28 (2016) 年 2 月に署名式を行い、我が国は国内手続を終えているものの、平成 29 (2017) 年 1 月の米国の離脱表明等により、未だ発効の見通しは立っていない。

(13) II 章及び III 章は、主として各訪問先の担当者へのインタビューを基に記述しているため、担当者の見解等も反映している。

(14) 平成 26 (2014) 年に、池内タオル株式会社から現在の社名に変更。

(15) Original Equipment Manufacturing / Manufacturer の略。委託者のブランドで製品を生産すること又は生産するメーカーを指す。

(16) 池内計司「インタビュー 池内タオル株式会社 池内計司」『Suruga Institute report』116 号, 2011.秋, p.28.

ら平成 27 (2015) 年まで、米国のニューヨーク・ソーホー地区に直営店を構えた<sup>(17)</sup>。平成 28 (2016) 年には、フランスのパリ・マレ地区に欧州初の直営店を出店している。現在、欧米、アジア諸国を中心に販売先を拡大しているところである。

ニューヨーク出店では、売上げ以上に PR 効果が大きく、その話題性により日本国内のデベロッパーからの出店の引き合いが増え、一気に国内の店舗数が増加した。同社は、大手ブランドのライセンスに頼ることなく、高品質、高付加価値の自社企画商品によりブランドの構築を図ってきた<sup>(18)</sup>。

同社担当者は、これまでの海外出店は、現地に信頼できるパートナーが見つかったことにより実現しており、今後の海外出店も、パートナーとの出会い次第であると言う。同社は、公的な支援に頼るのみでなく<sup>(19)</sup>、自力で海外展開を行うことを重視している。

### (3) 玉田工業株式会社

石川県金沢市にある昭和 25 (1950) 年創業の玉田工業株式会社は、従業員 300 人近くを抱えるタンクメーカーである。主力製品として、国内シェア 80% を誇る「SF 二重殻タンク」(ガソリンスタンド等で使用する危険物貯蔵地下タンク) を扱う。

同社の玉田善明社長は、国内需要が減少する中、中小企業の生き残りのためには、異業種参入か海外展開が必要であるとの認識を持つ。以前から、マレーシア、タイ、中国等に技術供与を行ってきたが、以下の JICA 事業の利用を契機に、本格的な海外展開 (ベトナムへの直接投資) を開始した。

ODA を活用した中小企業海外展開支援の初回となる平成 24 (2012) 年度外務省委託費事業「案件化調査」(表 1) の 1 つに、ベトナムを対象とした同社提案の「危険物貯蔵地下タンクの案件化調査」が採択された。その後同社は、平成 25 (2013) 年度の JICA の「普及・実証事業」(表 1) を受託し、ベトナム企業へのタンク製造技術の提供、普及を進めた。漏洩リスクの高い一重殻タンクが主流であるベトナムに、同社の技術を普及させることで、環境問題、健康被害抑止等に取り組む<sup>(20)</sup>。その過程で、平成 24 (2012) 年 5 月にベトナムに駐在所、平成 25 (2013) 年 12 月に現地法人を設立した。

我が国を始めとした先進国では、既に二重殻タンクが主流であり、その市場は縮小傾向にある。一方、新興国では、同種のタンクは十分に普及しておらず、今後有力な市場となり得る等の理由から、同社はそうした国への進出を志向した。また、平成 23 (2011) 年 3 月の東日本大震災の後、福島第一原子力発電所からの汚染水用のタンクを製造したことで仕事の幅が広がり、自信を付けたことも、海外展開の遠因である。

(17) 「ニューヨークでファッション性の高い眼鏡を販売―「Facial Index New York」の取り組み―」『通商弘報』2007.11.22.

(18) 田中秀憲「NY 発 Seed of J-Biz “ニッポン流” で勝つ! (最終回) メイド・イン・鯖江で高級フレームの地位を築く Facial Index New York 金子眼鏡株式会社」『ニュートップ L』37 号, 2012.10, pp.63-65.

(19) JETRO のセミナー等を活用した経験を有する。

(20) 「第 2 弾! ODA を活用した北陸地域企業の訪問・視察―石川県―」2014.9.30. 国際協力機構ウェブサイト <<https://www.jica.go.jp/hokuriku/topics/2014/140930.html>>; 玉田善明「ODA を活用して海外事業展開を目指す中小企業とコンサルタント 第 2 回」『国際開発ジャーナル』699 号, 2015.2, pp.76-77.



## 2 海外展開支援への示唆

中小企業の側からは、政府等による海外展開支援の必要性は認識されているものの、その課題も指摘された。政府等による海外展開支援の課題は、大きく以下の2点に分けられる。

1つ目は、様々な企業を一律に支援している点である。海外での展示会に際しては、多様な日本企業を集めて出展を支援することが多いが、それぞれ客層も異なるため効果的でない。海外展開を現実的に検討する企業のみを対象とするなど、支援対象とする企業のふり分けを適切に行うべきであると指摘される。

2つ目は、政府等の支援は海外展開の引き金を引くためのものに終始し、その後のフォローが弱い点である。特に要望が強く見られたものとして、情報面での支援が挙げられる。現状では、海外展開を図る中小企業は、展開先又は展開の検討先特有の情報を得るために、費用の高価な海外のコンサルタントなどに頼らざるを得ない。中小企業にとって、質の良い情報の取得は1つの課題であるため、支援側は、適当な人材を配置して情報提供を行うべきであると指摘される。

## III 事例から見る中小企業の海外展開支援

以下では、中小企業の海外展開を視野に入れた取組・支援を、地域全体で行っている事例を紹介する。

### 1 今治タオル工業組合・今治商工会議所等の事例

#### (1) 背景

今治市は、我が国最大規模のタオル産地と言われるが、その生産数量及びタオル関連企業数は、ピーク時から大きく減少している。生産数量は平成3(1991)年の5万456トンから、底打ちとなった平成21(2009)年の9,381トン(約5分の1)まで減少した。今治タオル工業組合(以下「タオル組合」)の組合員数は、昭和51(1976)年の500社から平成28(2016)年の110社まで減少している<sup>(21)</sup>。海外からの安価なタオルの流入などがその一因である。

#### (2) 取組内容

前述の状況を背景に、平成18(2006)年から平成21(2009)年まで、「JAPANブランド育成支援事業」(表1)を活用した「今治タオルプロジェクト」が実施された<sup>(22)</sup>。同プロジェクトは、今治商工会議所、タオル組合及び今治市が連携して行った事業である。プロジェクトの取組としては、主に表2記載の6点が挙げられる(図3も参照)。

以前の今治タオル産業では、卸売業者のOEM生産を行うばかりで、タオルメーカーはブランドに成り得なかった。そうした状況の中、タオル産地のブランド化を進め、個々のメーカーの底上げにつなげようと試みたのである。

(21) 今治タオル工業組合「平成28年1月～12月統計表」p.2. <[http://www.imabaritowel.jp/data/towel\\_data/data13.pdf](http://www.imabaritowel.jp/data/towel_data/data13.pdf)>

(22) その後も、タオル組合を始めとした関係主体により、ブランド化への発展的な取組が行われている。

表2 今治タオルプロジェクトの主な取組と具体策

主な取組と具体策	
①ブランドマーク・ロゴの作成、導入	作成を著名なクリエイティブ・ディレクターである佐藤可士和氏に依頼
②ブランドマニュアルの確立	今治タオル工業組合が、独自の品質基準を制定し、合格した製品にのみブランドマーク・ロゴを付与
③メディアプロモーション	PR会社を使い、主としてテレビ、雑誌により情報を発信
④海外展示会への出展	プロジェクト4年目からはフィンランド(ヘルシンキ)、イタリア(ミラノ)、中国(上海)等での展示会に出展 <sup>(注1)</sup>
⑤ブランド力を活用した事業財源の確保	ブランドマーク・ロゴのネーム等は、組合員が今治タオル工業組合から購入して取り付けており、ブランドのロイヤリティとして今治タオル工業組合の収益とすることで事業財源を確保する仕組みを創設
⑥人材育成	タオルソムリエ制度 <sup>(注2)</sup> やタオルマイスター制度 <sup>(注3)</sup> の導入

(注1) JAPAN ブランド育成支援事業の初めの3年間のテーマは「ブランド確立支援」であったが、1年延長された4年目は「先進的ブランド展開支援」に替わり、海外における更なるブランド展開等を国から求められた。  
 (注2) 今治タオル工業組合などが実施する、タオルに関する歴史、文化、技術、製品、顧客サービス、ブランド等多岐にわたりタオルに関する習熟度を認定する資格試験制度。  
 (注3) 知識と経験に裏打ちされた最高の技術と技能を身に付けたとして「タオルマイスター」に任命された者が、若手のみならず、中級・上級者の範となり指導を行う制度。  
 (出典) インタビュー内容を基に筆者作成。

図3 今治タオルのブランドマーク・ロゴ



(出典) 今治タオル工業組合提供。

(3) 評価・課題等

今治タオルプロジェクト及びそのブランド化には、一定の成果が見られる。平成 21 (2009) 年に最低となった生産数量 (9,381 トン) は、翌年以降増加し、平成 28 (2016) 年には 1 万 2036 トンと、30% 近くの伸びが見られた。同様に、タオルの生産額も増加している<sup>(23)</sup>。今治のタオル産地としての認知度も、平成 16 (2004) 年時点の 36.6% から、平成 26 (2014) 年の 76.9% まで向上した<sup>(24)</sup>。

同プロジェクトが成果を上げた要因として、これまでのブランド化失敗の経験から得た蓄積を活かしたことに加え<sup>(25)</sup>、クリエイティブ・ディレクターとしてプロジェクトに携わった佐藤可士和氏の功績によるところが大きい (表2①)。ブランド化の過程で、事業財源確保の仕組み作りを行ったことも、成功の要因である (表2⑤)。

タオル組合、今治商工会議所の担当者は、JAPAN ブランド育成支援事業の枠組みを評価する一方で、他地域での同事業及びブランド化の成功事例は少ないとし、その失敗は、ブランド化

<sup>(23)</sup> 今治タオル工業組合 前掲注(21), p.2.

<sup>(24)</sup> 今治タオル産地について、「知っていた」及び「何となく記憶がある」との回答の割合 (今治タオル工業組合提供)。

<sup>(25)</sup> 同地域では、平成 7 (1995) 年の「産地ビジョン」策定、同 16 (2004) 年の「新産地ビジョン」策定を始めとした様々な試みが行われてきた (佐藤可士和・四国タオル工業組合『今治タオル奇跡の復活 起死回生のブランド戦略』朝日新聞出版, 2014, pp.94-112.)。

に関するノウハウが少ないことが一因であると指摘する。また、地域の中小企業間で経営方針が異なるため、産地が1つにまとまることの難しさも、同様の事業を進める際の障壁であると言う。今治の事例を参考にしようと試みる地域も見られ、全国からの問合せも多い。

ブランド化において一定の成果は上がったものの、それらを輸出等の海外展開につなげることに限っては、いまだ同地域の課題となっている。海外展示会に出展するなど、新たな市場獲得に積極的な姿勢を持つ企業は、タオル組合加盟の約110社のうち15社程度である。例えば、これまでに出品したイタリア（ミラノ）での展示会では、平成23（2011）年には16社出品（11件受注）、同24（2012）年には11社出品（19件受注）、同25（2013）年には11社出品（23件受注）といった実績であった<sup>(26)</sup>。

## 2 JETRO 福井の事例

### (1) 背景

現在、日本製眼鏡フレームの95%以上が、鯖江市と福井市で生産されている。福井県のお眼鏡製造品出荷額等は、ピーク時の平成12（2000）年に1226億円となったが、その後世界的不況や中国製の台頭などにより、平成23（2011）年には522億円まで落ち込んだ。

現在、鯖江市・福井市には、約500のお眼鏡関連の事業所があるとされる。眼鏡フレーム（メタルフレーム）には200以上もの工程があり、同地域の多くの零細企業（中小企業の中でも特に小規模な企業）が、それらを専門特化・分業して支え合っている。また、同地域のメーカーの欧米向け製品のほとんどが、OEM製品として輸出されている。

### (2) 取組内容

JETRO 福井は、眼鏡メーカー各社が自社ブランドを展開し、ブランド価値を高めることが必要であるとの認識の下、海外展開支援を行っている。量や価格では海外製品に打ち勝つことは困難であるため、今後はファッション性、デザイン性の向上を推進していく方針である。具体的な支援内容としては、貿易投資相談への対応や講座・セミナー開催による情報提供、展示会への補助などが挙げられる。

平成26（2014）年度には、「JETRO 地域貢献プロジェクト」<sup>(27)</sup>に、「SABAEブランドによる高級眼鏡市場開拓」が採択された。同プロジェクトは、JETRO 福井が主体となって、企業や福井県眼鏡協会、鯖江商工会議所、鯖江市役所等と連携して行う事業である。また、JETRO 福井が中心となり、JAPANブランド育成支援事業に「鯖江めがねのハウスブランド米国展開のための製品開発・米国販路開拓」（平成27（2015）年度補正予算）として補助金を申請し、採択された。3年間の支援のうちの実施1年目には、鯖江市のお眼鏡関連会社5社が、米国等のデザイナーから、欧米人の顔の骨格や肌の色に適した眼鏡・サングラスのデザインを学ぶ事業などを行った。

### (3) 評価・課題等

これまでも、鯖江市・福井市のお眼鏡メーカー各社は海外への展示会出品を行っており、例え

<sup>(26)</sup> 四国タオル工業組合「今治タオル、欧州市場開拓への取組み」『えひめトレード&トレンド』vol.20, 2013.4, p.3.  
<<http://www.chime-sanbokyo.jp/topics/trade/files/2013/04/c7bf4f648a1a0dad14809ab9614935376.pdf>>

<sup>(27)</sup> 複数の地域資源の活用、世界ブランド化を目指す地元の戦略策定段階からの関与、海外に魅力を発信する取組のノウハウ導入による地域の人材育成などの視点を持ち、地域単位での支援に取り組むパイロットプロジェクト。

ば平成 27 (2015) 年の香港眼鏡展では、約 8600 万円もの成約金額を上げている。一方で、同地域から展示会に参加するのは、500 もの事業所の中でも 10-20 社程度であり、先行する大手を除く眼鏡メーカーは、国際的な展示会に出展しても本格的な販路開拓にはつなげられていない。眼鏡の最大の市場である米国においては、大手眼鏡メーカーでも展開が困難である<sup>(28)</sup>。近年、同地域では、個々の企業ではなく眼鏡業界全体でのブランド化、知名度の向上への本格的な取組が行われており、その成果は今後明らかになってくるものと思われる。

眼鏡メーカーを含めた各種企業が輸出を行うに当たっては、現地の規格等の変化に対応し切れないという課題もある。そのため JETRO 福井の西澤成世所長は、進出先の規格に詳しい海外の人材を雇用するなど、適当な人材を配置するべきであると指摘する。

### 3 石川県庁の事例

#### (1) 背景及び取組内容

石川県の中心的地場産業の 1 つである食品産業や伝統的工芸品産業について、国内需要の減少等を背景に、近年、海外展開を目指す県内企業が増加している。

同県の特徴的な中小企業の海外展開支援としては、平成 16 (2004) 年に設置された「国際ビジネスサポートデスク」が挙げられる。同デスクは、企業が国際ビジネスを行う上で直面する問題に対し、県が設置する海外事務所（上海、シンガポール）や JETRO 金沢等の各種支援機関、弁護士等の専門家と連携し、ワンストップで対応する総合相談窓口である。主な支援メニューとして、①県海外事務所からの現地の企業、法制度、マーケット等についての情報提供や、②県とアドバイザー契約を結ぶ国際法律相談事務所のアドバイスの提供（初回無料）等を有する。

また、石川県では、特に海外富裕層をターゲットに、「石川の食・食文化総合発信事業」として食品、地酒、伝統工芸などの海外展開を推進している。これまで、米国、欧州、東南アジア等において、現地のオピニオンリーダーに対する石川の食文化の PR（「食文化提案会」）や、商談会の開催等の活動を行ってきた。

#### (2) 評価・課題等

成果の一例として、「石川の食・食文化総合発信事業」等を契機に、平成 22 (2010) 年以降、食品関連企業等 22 社が新たに米国に輸出を開始し、平成 26 (2014) 年以降、新たに 24 社が東南アジア向けに輸出を開始したことなどが挙げられる。そのほか、国際ビジネスサポートデスク設置後 10 年間で相談件数が累計 2,243 件に上り<sup>(29)</sup>、各年の相談件数の増加だけでなく、相談内容の高度化が見られたことも挙げられる。

また、日本や地域のブランド化、クールジャパン戦略<sup>(30)</sup>といった国の施策の方向性が、県の施策を後押ししている。特に、食文化を海外に発信する同県にとって、「和食：日本人の伝統的な食文化」のユネスコ無形文化遺産への登録（平成 25 (2013) 年 12 月）は、県の施策の大きな推

(28) 米国の市場は、10 兆円と言われる世界の眼鏡市場のうちの約 2 兆円を占める。しかし、米国への展開に際しては、米国食品医薬品局（FDA）認証への申請料（身に付ける視力補正器具であるため同認証が必要となる）に、年間 1 社 50 万円程度要するなどの障壁が存在する。

(29) 「支援実績」2014.4.3. 石川県ウェブサイト <<http://www.pref.ishikawa.lg.jp/kokusaisupport-ishikawa/support.html>>

(30) 我が国の特色ある商品・サービスを発掘・創造し、我が国の経済成長につなげることを目的とした戦略（鈴木尚子「クールジャパン戦略の概要と論点」『調査と情報—ISSUE BRIEF—』804 号, 2013.10.18. <[http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo\\_8321807\\_po\\_0804.pdf?contentNo=1](http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_8321807_po_0804.pdf?contentNo=1)>）。



進力となった。

他方で県担当者は、課題として、個別の企業の規模、事業の進捗レベルに合わせた支援の実施の必要性を指摘する。

おわりに

実地調査を行った3県の各地域は、問題意識とその改善策において、共通点を有していた。人口減少に伴う国内需要の減少や海外製品との競争の困難さなどを大きな問題と認識し、地域の大半を占める中小企業の海外展開を、その打開策の1つとして捉えている点である。

そうした中で、高品質やファッション性といった付加価値により、地場産業や自社製品をブランド化する動きが各地域、企業で見られた。特に、ブランド化に成功したと言える今治タオル産地の事例は、①地域の方向性を企業間で共有し、②地域の事業の持続可能性を高める仕組み作りを行った点で、他地域へのヒントとなるだろう。ただし、地域の取組を海外での市場開拓に効果的に結び付けることについては、今後の課題となっている。

中小企業側からは、政府等による海外展開支援の必要性が認識されており、訪問先企業も、実際にそうした支援を活用しながら海外展開を行っていた。一方、支援方法については、多様な企業を一律に支援することの問題点やフォローアップの弱さなどの課題も指摘されている。今後、支援側は、中小企業側のニーズを酌み取りながら、より効果的に、企業の海外市場の開拓等を支援する方策を検討していくことが必要である。

(にし みき)