

テーマ名

新連携体「美濃焼輸出プロジェクト」に携わって

氏名：三宅 利勝

勤務先：岐阜県中小企業団体中央会 東濃支所

(要 旨)

「中小企業は、もはや弱者ではない。」と言われているが、国内経済は上向きに回復していると言われる中で、悪化の一途を辿っている地場産業を構成する事業者はほとんどが依然として弱者であると思っています。

構造的な問題とは思いますが、疲弊している現状では改革する術を業界で見出すのは困難と思います。

岐阜県中小企業団体中央会東濃支所は、岐阜県の代表的な地場産業である美濃焼業界の真っ只中にあり、陶磁器の出荷量が毎年10%減少を続けている厳しい業界環境の中で新しい取組みの支援を「新連携」事業を活用して行ってきました。

新しい事業とは、かつての市場であった海外市場に対して再度チャレンジしようとするものであり、洋食器ではなく、和食器に特化して和食文化の提案、多用な使い方のある和食器の使い方、盛り方等の提案を行い、貿易商社を通じない直接貿易を行うことであった。

この目的に向かって、今までにはできなかった産地が業種の垣根を越えて産地ぐるみで取組むグループづくりを行いました。

大きな壁がいくつかありましたが、何とか形だけはできあがり、この組織が発展するか、解散するかは今後の展開次第ではありますが、ここまでの経緯を記したものです。

目 次

1. 美濃焼産地の現況	11
2. 新連携体設立の経緯	12
3. 中小企業新事業活動促進法による「異分野連携新事業分野開拓計画」の認定	14
4. 事業化・市場化支援事業の実施	16
5. 中央会指導員としての思い	18

1. 美濃焼産地の現況

岐阜県の東濃地域を代表する地場産業である陶磁器産業は、「美濃焼」と呼称され、知名度は高くはないが飲食器、タイルの生産量は日本一の焼物産地であります。

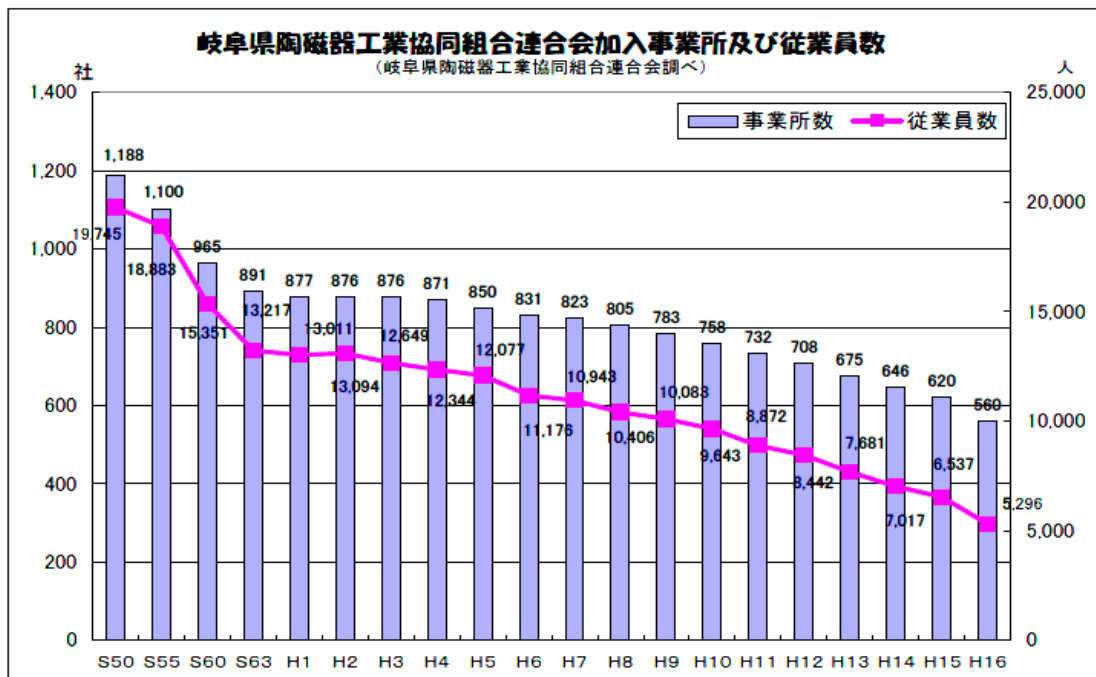
日本一の生産、出荷額を誇る美濃焼産地は、ピーク時である昭和59年には684億5千万円の和洋飲食器を出荷していたが平成17年には237億7千万円とピーク時の35%まで大きく落ち込み、これに比例するようにメーカー数も最盛期の1,300社から540社と減少するなど凋落は著しいものとなっています。

この要因は、他産地に先駆けて機械化を導入し、大量生産体制により国内向け、輸出向けに製品を出荷する産地構造であったものが、「プラザ合意」、「日米構造協議」等による政府の内需拡大策により、円高に誘導され、製品の海外での市場競争力が落ち、輸出から撤退を余儀なくされたためであり、ピーク時の飲食器の輸出額が277億円から現在はこの10%まで落ち込む原因となった。

この結果、大量生産構造であった美濃焼産地は一気に需給バランスが崩れ、日本経済を支えてきたバブル経済の終焉とともに国内市場は、価格破壊が起こり、高級品は売れなくなり、安価な陶磁器競争となった市場に中国商品が大量に輸入され、最も打撃を受けた産地となったためと思われる。

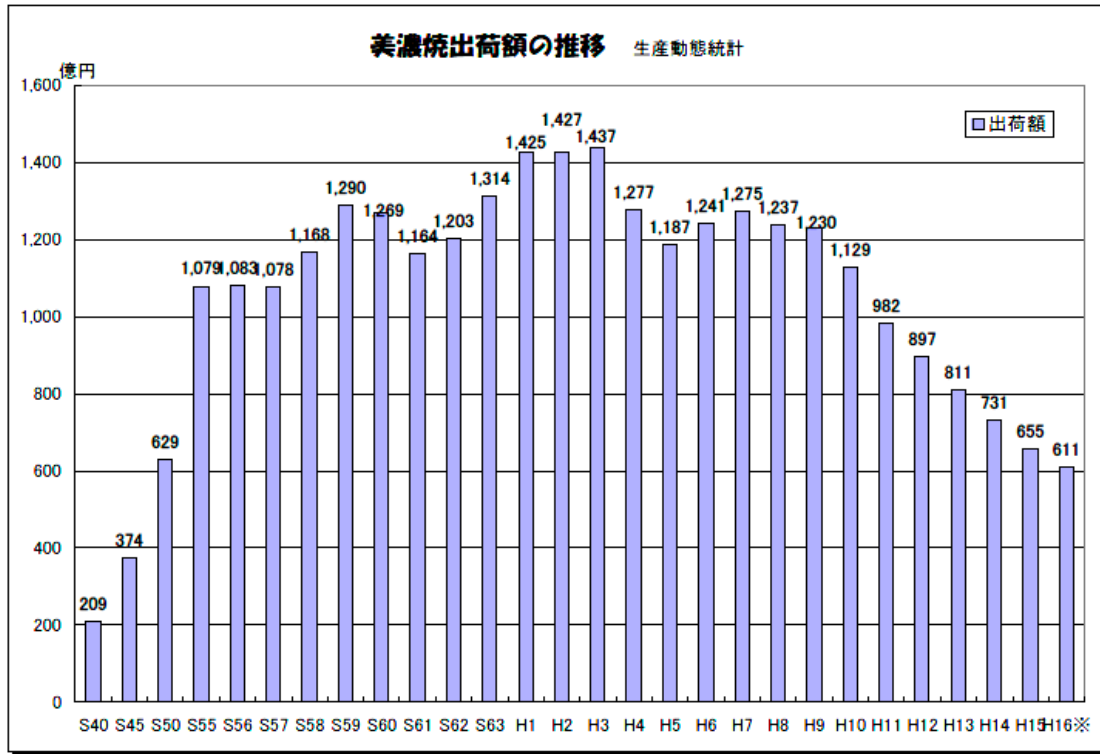
1. 岐阜県陶磁器工業協同組合連合会加入事業所及び従業員数

美濃焼の生産企業数においては、昭和41年の1,312社をピークにバブル経済の崩壊、急激な円高による輸出の減少や中国産陶磁器の大幅な輸入増により年々減少、特に平成5年以降は平成7年を除き二桁台の減少が続いている。また、従業員数も上記要因による企業数の減少のほか、昭和50年以降の大量生産方式にシフトした際の生産現場の機械化による影響も大きく、年々減少が続いている。



2. 美濃焼出荷額の推移

美濃焼出荷額は、平成3年の1437億円をピークに年々減少し、平成16年は611億円とピーク時の42.5%まで減少している。特にここ数年は経済不況による消費低迷や価格帯の近い中国産陶磁器の輸入増により毎年10%程度の減少が続いている。



※ この表は飲食器とタイルの合計出荷高である。

2. 新連携体設立の経緯

美濃焼産地は、分業化が最も顕著な産地であり、メーカー、産地問屋、絵付け加工業者、輸出向け加工業者、石膏型業者、原料製造業等業種毎に小規模な陶磁器関連業者数が多く、それぞれの業種が地域毎に組合を設けており、筆者の勤務する岐阜県中小企業団体中央会東濃支所は、この美濃焼産地の中心地である多治見市に事務所を置いているため、指導対象の主要会員であります。

前述した産地の現況を打開するため、この組合の1つである輸出向け陶磁器の加工を行う事業者で組織される一地域組合は、かつての市場であり、撤退を余儀なくされた海外市場に対して従来の洋食器ではなく、和食器を販売することを目的に平成14年度において中央会の「連携組織等調査開発等支援事業」を実施し、インターネットの商用サイト (BtoB) に和食器を掲載し、海外市場における和食器の市場の規模について世界のバイヤーの反応調査を行った。

私は、その担当職員として事業の遂行に携わったところであるが、調査結果は、組合の予測を超えて短期間にもかかわらず、世界の31カ国、約100件の引き合いがあり、従来は和食器の市場になり

得ない国々から引き合いがあるなど海外での和食器の潜在ニーズの高さを認識したところである。

この事業により、海外市場へ和食器を販売していこうとする試みは産地にとって意義のあることは理解できたが、課題もいくつか把握することができた。

1つは、資金的な課題である。この調査を実施した組合は、組合員が10数人と弱小組合であり、世界の市場に和食器を販売していくという壮大な計画を実行するには余りに、脆弱すぎることである。

更に重要な問題は、産地の和食器のメーカーが海外向けに生産を行っていないため、ほとんどの器は外国人が使うにはサイズが小さすぎることであり、オファーを受けても輸出商社を支援するメーカーがないことであった。

私は、中央会の指導員としてこの試みは美濃焼産地が一体となって取り組む必要性を感じていましたが、この産地においてこうした異業種が一緒になって活動する環境にはなく、策もありませんでした。

しかし、タイミング良く平成16年度の国の新規事業として「新連携対策委託事業」が開始されることとなり、事業の趣旨は特徴のある技術、ビジネスノウハウ等の知的財産を持つ中小企業が既存の組合等といった組織にとらわれず、自己の欠けている機能を補完し、新市場創出、製品・サービスの高付加価値化めざそうとするソフトで柔軟な新連携を支援するものであり、これはまさに美濃焼産地が業種を越えて新たな市場をめざす組織づくりにふさわしい事業と思い、メニューとして組織作りを行う「フォーメーション事業」、具体的な事業活動を行う「パイロット事業」が用意された中でフォーメーション事業の申請を行いました。多くの応募のため、採択されるには狭き門ではありましたが、運よく採択され、担当指導員として本部の職員の応援を受け、事業を開始しました。

新連携体を組織するにあたり、最も留意したことは産地全体の有資格者のすべてに参加機会を与えることにより、産地を代表する組織づくりを行うことであります。

組織作りの経過を単純に表すと以下のとおりであります。

- ① 産地内のメーカーによる協同組合連合会、産地問屋による協同組合連合会、輸出向け陶磁器の加工完成業者による協同組合に事業の趣旨、目的を説明し、傘下組合員名簿を入手し、それぞれの業種組合から本事業にふさわしい委員の推薦を依頼した。
- ② 各業種から選任した委員、中小企業診断士等の専門家、規約づくりを依頼する行政書士等により委員会を立ち上げ、「美濃焼産地の新連携体の構築を図る基本構想」を策定した。
- ③ 策定した基本構想は、目的、名称（美濃焼和食器による新時代の陶磁器輸出プロジェクト）、加入資格、流通システム、新連携体の機能、結成スケジュールをまとめたものであり、これを各組合から受けた組合員名簿により、タイル製造業等を除外して約1,200事業所に送付し、第1次賛同者を募集した。結果、108社の賛同者を得た。
- ④ 委員会の委員に第1次賛同者から新たに委員を選出し、委員会を拡充して会則、取引システム等を

検討し、規約づくりを委託した行政書士により各業種ごとの代表者にヒアリング調査を行い、最適なシステムを作り上げた。

- ⑤ 平成17年度から事業活動を開始する行動計画をとりまとめ、予算案、会則、各種規約等と、構成員の負担金等を示し、第1次賛同者全員を対象に説明会を開催し、連携体へ加入するかどうか最終的な意思確認を行った。
- ⑥ 最終的に新連携体へ加入する意志表示した29社により創立総会を開催し、「美濃焼和食器による新時代の陶磁器輸出プロジェクト」を発足した。

この結果をもって中央会の委託事業を完了し、無事に中部経済産業局の完了検査を受け、16年度の事業を完結した。

3. 中小企業新事業活動促進法による「異分野連携新事業分野開拓計画」の認定

新連携体の結成に向けて平成17年度の事業計画と収支予算を検討している最中の平成16年11月に中小企業庁より、17年度の予算要求資料として新たな新連携対策として新法の制定情報が中央会に入り、この法律の活用を前提にした事業計画を策定することとした。

単に和食器を海外市場に提案していく計画では不安が残るところであるが、思わぬ援軍が現れた。この援軍とは、永年に亘り世界のノリタケで活躍され、米国ノリタケの現地代表を務められ、帰国後には宮内庁御用達の名門榎大倉陶苑の社長に就任された方であり、榎大倉陶苑の退職後、故郷である多治見市に戻られた際、新聞紙上において美濃焼産地で海外市場進出を目的に新連携体が結成された記事を目にされ、中央会の東濃支所に協力の申し出があったのである。

この構想を実現するには、プロとして有能な指導者が必要であると感じていたが、まさにふさわしい助っ人であるこの今枝寛彦氏は、米国を中心に海外の陶磁器市場で活躍された実績に加え、提案力にも優れており、以下の提案をいただいた。

- ① 価格競争をせず価値の競争を行うこと。
- ② 日本独自の和食文化を付加価値とすること。
- ③ 和食を知らない仕入担当者にわかりやすく提案し、この担当者が自社内で説明しやすい提案を行う。
- ④ 中国商品と競争しない高級・高価な商品を富裕層に向けた販売を行う。
- ⑤ ブランドの構築は不可欠である。
- ⑥ カタログは食器図鑑ではなくシーンの提案を行うべきである。
- ⑦ 販売に重要なことは、強力な代理店を獲得することである。

こうした提案により、事業計画に確信を持つ会員が増え、勢いを持って、新法の定める「異分野連携新事業分野開拓計画」を作成し、この承認を受けるべく法によって定められた機関である独立行政法人中小企業基盤整備機構に持参し、プロジェクトマネージャーや中小企業診断士、公認会計士などのヒアリングを受けた。

ところが、結果は次のとおり散々な評価であった。

- ① 構成員が多すぎる。(例えばこの会社に代わる場所はないという一代替不可能性と適合しない。)
- ② 事業の実現性が担保できない。
- ③ 地場産業の活性化を目的としていない。

「この計画は新連携ではない。補助金を考えるなら「ジャパンブランド事業」を申請したらどうか。」と言われたため、「我々は、新連携対策委託事業により組織を作り、当初から次のステップであるパイロット事業により事業化を考えてきた。経済産業局は新連携体として承認した。中央会としてこの考えを連携体に説明してここまで指導してきた。」と反論したところ、「昨年の新連携は実験的に行ったものである。」と言われ、「もしそうだとすれば政策の継続性をどう考えれば良いのか。いずれにしてもあきらめない。」と食い下がった。

私個人にとっても、中央会にとってもこの連携体の計画が承認を得られないことは、中央会への信頼を著しく落とすことであり、何よりも、美濃焼産地で初めて業種の垣根を越えて一つの目的のために結成された組織を無にすることは許されないことであった。

このため、中小企業診断士、公認会計士の指摘するいくつかの課題や問題点について対応を行ってきました。

対応としては、構成員を3社とし、その他の会員は「協力会員」と位置づけ、名称も「美濃焼輸出プロジェクト」とし、会則も変更した。

こうした対応を行ってきたが、中部経済産業局管内で第1回の計画認定が行われ、残念ながら本グループは認定を得ることができませんでした。

この結果を幹事会で発表し、事務局としての力不足を詫び、組織の解散も検討して欲しい旨を提案したところ、「中央会さんの提案により初めて産地の中で異業種の集団ができたことを大事にしたい。次の認定を目指そう。」と発言があり、皆も賛成したことは指導員として救われた思いと「今度こそ」はの思いを強くしたものでした。

この熱意が伝わったのか、その後は機構のプロジェクトマネージャー、サブマネージャーから認定を受けるための様々な指導を受けることが出来、今枝氏の助言も効を奏し、晴れて第2回の認定3件のうちの1つに採択され、9月28日付けにより認定を受けることができた。

【組織の名称】 美濃焼輸出プロジェクト

【事務所】 土岐市泉町大富261番地の9「土岐輸出陶磁器完成（協）内」

【海外向け名称】 Mino Pottery Alliance（ミノポッターアライアンス）

【代表者】 美濃焼輸出プロジェクト 会長

大東亜窯業(株) 代表取締役 楓 陽光

4. 事業化・市場化支援事業の実施

計画の認定を受けた翌日の9月29日付けにより補助金交付申請書を提出し、11月2日付けの補助金交付決定通知を受け、17年度事業に着手した。

【事業方針】

和食が世界で静かなブームになっているため、中国製の和食器にはない日本の和食文化を付加価値に本物の和食器を海外に販売するための市場開拓を図る。

販売するにあたっては、流通経費を削減するため、貿易商社に頼ることなく、直接貿易を行うこととし、その手段として、プロジェクトに協力してくれる海外のバイヤーを探し、代理店契約を行って販売する計画であり、安価な中国製品と価格競争をするのではなく、量は少なくとも高く売れる和食器を販売していく。

【輸出基地機能の整備】

事務局機能を事務委託し、IT環境を整備して海外の代理店、バイヤーからの引合情報を集約、プロジェクトの会員に情報を逐次提供するため、海外取引の拠点機能を整備した。

又、海外市場を熟知した専門家をコンサルタントに委嘱し、海外市場の開拓方法、流通システム、市場調査の方法等を研究した。

〔委嘱した専門家〕 元(株)大倉陶苑社長 今枝寛彦

〔事務局機能の委託先〕 土岐輸出陶磁器完成協同組合

【市場調査】

① 米国市場の市場調査

最大の市場としている米国市場に対し、代理店候補に依頼して和食器の市場性、適合性について市場調査を行った。

② 米国の協力者・代理店候補の開拓

米国で和食器の販売に協力する事業者の獲得、市場にあった商品開発を行うため、今枝トータルコーディネーターをニューヨーク、ボストンに派遣した。

③ フランクフルト・メッセ・アンビエンテへ出展

ジェトロの支援の下に世界最大規模の見本市に出展し、海外における和食器の評価と市場性についての調査並びに海外代理店の獲得を図った。

〔出展小間数〕 5小間

〔販路開拓事業〕

① ブランドロゴの作成

海外市場向けに連携体の共同ブランドを制定し、これにふさわしいブランドロゴを作成した。

〔共同ブランドの名称〕 Mino Japan (ミノ・ジャパン)

② カタログ・CDの作成

和食の食卓シーン、和食器を使用した洋食テーブルシーン、和食メニュー等和食文化とともに和食器の使い方を提案する海外向けの英字版カタログを作成し、フランクフルト・メッセ会場で配布、メール等によりコンタクトのあった顧客にも配布した。

テーブルコーディネーターは、専門家をコンサルタントに委嘱して行い、食器だけでなく、岐阜県的美濃和紙、木製品、春慶塗、食品サンプル等異業種業界の協力を得てコーディネーターを行った。

〔カタログの作成数〕 1,000冊

〔委嘱した専門家〕 テーブルコーディネーター 浅見悦子

③ ホームページ作成

本プロジェクトのPRとカタログ掲載商品を海外代理店に紹介するホームページを作成、更新を行った。 (www.mino-japan.com/)

ホームページからコンタクトのあった有望バイヤーには、電子メールで情報提供を行い、フランクフルトで接触したバイヤーにもメールにより交信を行った。



5. 中央会指導員としての思い

組織化指導費補助金の廃止等もあり、中央会の存在意義が問われている今日の中でどのような形であれ、依然として弱者である中小企業は、組織によって事業活動を行っていくメリットを追求する必要があるものであり、組織づくりのプロとして、又、会員組合、会員業種の活性化として中央会が少しでも役立つことにより国、県に存在意義をアピールしたい一心で本事業に携わったものであります。

「新連携対策委託事業」を行うにあたり、関係組合に本事業を行うことについて、同意と協力を求めてすべての有資格者全員に構想を示し、加入機会を与えて行ってきたことは中央会ならではの思いがあります。

又、新連携対策事業のメニューも「フォーメーション」と「パイロット」が用意されており、第1ステップとして基本構想の策定、新連携体の結成を行い、第2ステップとして事業化を行う計画をもって指導を行ってきました。

この計画に対し、「こんな計画ではダメだ。」と言われた時には、目の前が真っ暗となりました。

中央会を信じて連携体に参加してきた人にどんな言い訳ができるか、今後の指導にも信頼を得られない事態になることを最も恐れました。少なくとも支所にはいられないとも思いました。

このことが、この新連携体に深く関わり、思い入れを強くした理由であります。

「絶対に計画を実現する。」この一念により事業に携わったため、多少、中央会の本来の業務をおろそかにしたことも承知していますが、こういった事情から止むを得なかったと自己弁護をしている状況であります。

しかし、今冷静に考えると事業の成果を求めため、中小企業基盤整備機構が関与し、プロジェクトマネージャー、中小企業診断士、公認会計士などの民間人の知恵を活用するという構図であるため、この民間人も責任感からのプレッシャーがあったから「こんな計画ではダメだ。」などの強い口調になったものと思います。

但し、この新連携については、実務担当者として幾つか悩んだ点もございます。

1つは、新連携体を結成したにもかかわらず、補助事業の実施主体はコア企業であり、計画書のどこにも新連携体の名称を記すところがないことである。コア企業とは必ずしも有力企業ではないはずであり、組織にとって最も重要なノウハウを持つところがコア企業となることもあり、対等の立場で連携体を構築したときに、なぜ、コア企業が事業を実施することになるのかと疑問を持つこともあるだろう。

他の国の補助事業（地場産業補助金等）においては任意グループも補助金の実施主体として認めているのに、なぜ、新連携はダメなのだろうかと思う。

計画の認定を受けるにあたって、コア企業の売上計画、財務計画の提出を求められたが、その中に新連携体の売上と仕入をコア企業の損益計算書に反映させるよう要請されたがコア企業の業種によっては不可能な場合もあることを理解されないこともある。

更には、中小企業基盤整備機構と補助金を交付する経済産業局とのスタンスの違いを感じる。

機構は、成果を求めており、毎月の売上の報告を求めているが、経済産業局では、「見本市に出展しても商談をしてはいけない。BtoBサイトに商品を掲載するのは営業活動にみなされる恐れがあるから補助事業としては行わないように」とか「カタログを作成した場合、価格は載せないように」などと言われる。

今回、私が担当した新連携体は、17年度に続き、現在18年度事業を行っているところであるが、2年間とはいえ、実質1年半で成果を求められるのは、厳しいと言わざるを得ない。

願わくは、平成19年3月に事業を終えた後、4月からは事業化に向けた会社を設立されて事業化を進めて欲しいと考えている。

今、思うことは、挫折を味わったことと、岐阜県の第1号として計画の認定を得られた達成感であり、ここまでたどり着けたのは、大変有能な海外市場に熟知した専門家と構想を具体化しようと純粋な心で活動を行ってきた連携体の会員、役員が存在があったからであると思っております。