

地域ブランドの海外展開における 実施主体の行動

中 谷 京 子
(商工総合研究所)
主任 研究 員

< 要 旨 >

- 日本は少子高齢化により国内での購買力が減少傾向にある。そんな中、地域ブランドを活用して海外市場を開拓しようという動きがある。
- 「地域ブランド」という概念自体は、あいまいでつかみづらいものである。
- 地域には、明確な定義が無い。日本では、地域とは「国」、「都道府県」、「政令都市」などであり、「地方の1都市」や「江戸時代の藩」を指すこともある。海外を含めて考えると、さらに大きな括りとして、「ヨーロッパ」や「EU域内」という範囲も一つの地域であり、「東南アジア」も一つの地域となりうる。
- ブランドもまた抽象的な概念であり、具体的なイメージをつかみにくい。ブランドは、企業が自ら作り上げ、発信しただけではブランドとは言えず、そのブランドを使用する顧客側がブランドと認識して初めてブランドとしての価値を持つものである。
- 地域ブランドを活用する企業・自治体も、(概念自体があいまいなので)実際に「地域ブランドの展開と言っても何から手を付けて良いかわからない」という声もある。加えて、自治体においては地域における公平性を意識した対応が必要で、慎重な行動を迫られる。
- ここでは、事例として「佐賀の酒」「青森の黒にんにく」「藤枝の茶」を取り上げる。いずれも地域名と地域で生産される商品を結び付けて地域ブランドとして海外に展開した。地域の特性を生かし、海外に販路を拡大している (もしくは拡大しようとしている)。
- 事例に関係した企業においては、海外進出に向けた商品販売において同業者、自治体、支援機関等との協力体制の下での販売促進を行っていた。
- 地域ブランドの醸成とその海外展開は、その過程においてマーケティングのノウハウが蓄積され、地域の中小企業の販路拡大による地域経済の活性化に資するとともに、各企業個々の体制・体力向上に資するものとなっている。

目次

はじめに

1. 地域ブランドとは何か

(1) 地域ブランドの定義

(2) ブランド研究の変遷

(3) 地域ブランド研究

(4) 先行研究からの示唆

2. 事例紹介

(事例1) 佐賀の酒

(事例2) 青森の黒にんにく

(事例3) 藤枝の茶

3. 事例における取り組みについて

(1) 事例における取り組み

①目的と支援活動の状況

②プロジェクト参加企業・支援団体との協力体制

(2) 海外進出における課題

おわりに

はじめに

日本は少子高齢化により国内での購買力が減少傾向にある。そんな中、地域ブランドを活用して海外市場を開拓しようという動きがある。

地域ブランドという概念自体は、あいまいでつかみづらいものである。地域ブランドの地域については、明確な定義が無い。日本では、地域とは「国」、「都道府県」、「政令都市」などであり、「地方の1都市」や「(江戸時代の)藩」を指すこともある。海外を含めて考えると、さらに大きな括りとして、「ヨーロッパ」や「EU域内」という範囲も一つの地域であり、「東南アジア」も一つの地域となりうる。

ブランドもまた抽象的な概念であり、具体的なイメージをつかみにくい。ブランドは、企業が自ら作り上げ、発信しただけではブランドとは言えず、そのブランドを使用する顧客側がブランドと認識して初めてブランドとしての価値を持つものである。

地域ブランドを活用する企業・自治体も、(概

念自体があいまいなので) 実際に「地域ブランドの展開と言っても何から手を付けて良いかわからない」という声もある。加えて、自治体においては地域における公平性を意識した対応が必要で、慎重な行動を迫られる。

一方で、地域ブランドの活用において、従来は一般製品と地域ブランドでは、実施主体・最終目的・コミュニケーション対象がそれぞれ異なると考えられてきた。しかしながら、企業の商品もそれを取り巻くステークホルダーのニーズに合わせていく必要があるとする考え方を取り入れると、一般製品と地域ブランドでは、最終目的・コミュニケーション対象に大きな違いがなくなり、実施主体が企業であるか地域の企業・自治体の集合であるかのみが違いとなる。

ここでは、事例として「佐賀の酒」「青森の黒にんにく」「藤枝の茶」を取り上げる。いずれも地域名と地域で生産される商品を結び付け、地域の特性を生かし、地域ブランドとして、海外に販路を拡大している(もしくは拡大しよ

うとしている)。

地域ブランドを海外に展開する企業が、そのプロセスにおいて地域の支援団体などと、どのような体制でどのように取り組んだのか、インタビューを通して明らかにしたい。

1. 地域ブランドとは何か

(1) 地域ブランドの定義

地域ブランドの定義について、明確なものはない。先行研究では、地域ブランドと言った時に地域空間をブランドとして認識するもの(地域空間ブランド)と、地域産品をブランドとして認識するもの(地域産品ブランド)を区別して捉えているものがある。地域と商品のどちらからスタートしているかという点でブランドとして違いがあるとしており、さまざまな議論がなされている。

地域とは、「区切られたある範囲の土地」、「政治・経済・文化の上で一定の特徴をもった空間の領域」である¹。「日本」、「京都」、「北海道」などは地域が識別記号として機能する。しかしながら、それを商品のように独占的に使用することはできない。つまり、地域名だけでは誰もが利用できるため、差別化による利益を享受することは難しい(阿久津・天野2007)。

ブランドとは、「特定の製品を他と異なるものとして識別するための名称や言葉、デザイン、シンボル、またはその他の特徴」である(AMA(American Marketing Association)² Dictionary)。ブランドが識別記号として成立するか否かは、顧客が製品をブランド単位で識別する

必要があるか否かに大きく依存する。顧客がブランド間の製品差異性とブランド内の製品同質性を認識してはじめて、ブランドは識別記号としての役割を担うことができる(小林2016)。つまり、次に購入する際にそのブランドを指定すれば同一の商品を購入できるということである。

阿久津・天野(2007)は、地域ブランドを「地域の活性化を目的としたある地域に関係する売り手(売り手集団)の当該地域と何等かの関連性を有する製品を識別し、競合地域のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ」と定義した。本稿では、この定義を使用する。

グローバル化の進展や国内市場の縮小といった現状において、競争力の源泉としてのブランドに関する知見の蓄積は不可欠である。政府は地域ブランドを地域発の産品としてアピールすることで、その商品のブランドから地域のイメージを構築し、地域外の資金・人を呼び込むことを目標に地域ブランド構築を進めている。商品からスタートした地域ブランドについては、その歴史的観点から地域と結びつけて「商標」と位置付けて守る、つまり海外や域外との差別化を図ることを目的としている。

地域ブランドにおいては、地域名が独占的に使用・保護されることは通常は公共の利益に反するとして、「地域名」+「商品(サービス)」が全国的な知名度など既に大きなブランドとしての価値を持つものに限って商標登録が出来るとしていたため、活用に限界があった。そこで、

1 広辞苑無料検索大辞林 2023年9月15日閲覧

2 アメリカ・マーケティング協会 (<https://www.ama.org/>) アメリカのマーケティング研究者および実務家を対象にマーケティングに関する理論と実践の発展を目的に活動している 2023年9月15日閲覧

商標法の一部改正により地域団体商標制度³ (2006年4月～) では要件を緩和した。地域に根差した製品の育成や維持に便乗商法等を法的に排除するため幅広く商標を認めようという試みである。2023年6月12日現在、749件が登録されている。

このように、地域ブランドに関しては、地域団体商標制度、地理的表示保護制度⁴などにより、法的に知財を守る対策は進んできている。

(2) ブランド研究の変遷

海外ではブランドやブランド・マネジメントという研究分野はデービッド・アーカーやケビン・ケラー、ジャン＝ノエル・カプフェレといった先駆者たちによって1990年代前半には確立されていた。ブランドの重要性に対する認識は欧米企業を中心に広まり、徐々に日本企業へも普及した。

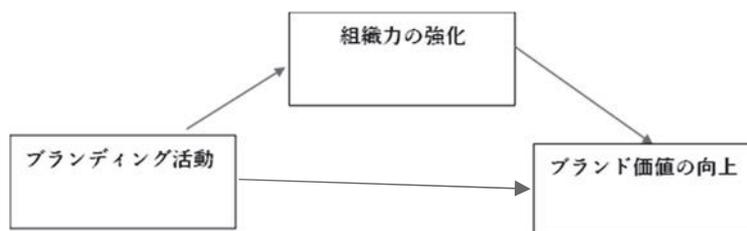
Aaker (1991) は、「ブランドの名前やシン

ボルと結びついたブランドの資産 (あるいは負債) の集合であり、製品やサービスの価値を増大 (あるいは減少) させるもの」をブランド・エクイティと定義し、ブランドが資産であるとしている。そして、いかにしてブランドという資産を維持・強化するかという方向で議論が進んできた。

阿久津 (2002) は、製品・サービスは取引や消費によってその価値が認識される「フロー」であるが、ブランド価値は企業と顧客との対話によって積み上げられるストック (=資産) であり、持続的な競争優位の源泉であるとしている。

阿久津・勝村 (2016) は、ブランディング⁵を行うことがブランド価値の向上につながるとともに、ブランディングを通じた企業内人材の成長が組織力の強化につながり、それがさらなるブランド価値の向上につながると主張している (図表1)。

図表1 企業ブランディングの効果モデル



(出典) 阿久津・勝村 (2016)

3 特許庁 HP https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/t_dantai_syouhyo.html

4 地理的表示 (GI) 保護制度とは、その地域ならではの自然的、人文的、社会的な要因の中で育まれてきた品質、社会的評価等の特性を有する製品の名称を、地域の知的財産として保護する制度。国内外における模倣品対策。
農林水産省 HP https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/

5 ブランディングとは、経営・販売上の戦略として、ブランドの構築や管理を行うこと。会社・商品・サービスなどについて、他と明確に差別化できる個性 (イメージ・信頼感・高級感など) をつくりあげること。

一方で、ブランドという概念は抽象的で具体的なイメージをつかみにくく、実務家（経営者）にとってアクションプラン（実施計画）の策定は容易なことではない。加えて、施策の効果が顕在化するまでにはそれなりの時間も必要となる。日本企業においては、学者と実務家が試行錯誤を続けながら経験値を積み上げてきた（阿久津2016）。

資産としてブランドを捉えた時に、その価値は企業側に生じる一方で、その価値の源泉であるブランドに対する知識やイメージは顧客側に起因する（顧客がその価値を判断する）という性質がある（阿久津・石田2002）。従って、ブランド価値を直接増減させるのは顧客であり、資産価値を享受する企業は顧客に働きかけるという間接的な方法でしかブランド価値の増減に関与できない（阿久津2002）。

そして、商品開発、プロモーション活動、日々の顧客との交流にしろ、それを実践しているのは企業の社員一人ひとりである。ブランドの同一性（アイデンティティ）が顧客へうまく伝えられているかどうかは、社員がブランド理念をしっかりと理解・実践できているかにかかっている（Aaker2004）。

加えて、Aaker（2004）は、（ブランドづくりに）多様なコミュニケーション施策を用いたとしても、その根底に一貫したメッセージがあるかどうか重要で、社員に対してブランドを語るスポークスマンとしての会社トップ（経営者）の重要性を指摘している。

このように、ブランドについての研究は、企業がその取り扱う商品やサービスのブランドを

管理してその価値を高めることで、企業の価値を高め、収益につなげるという観点で進んできた。

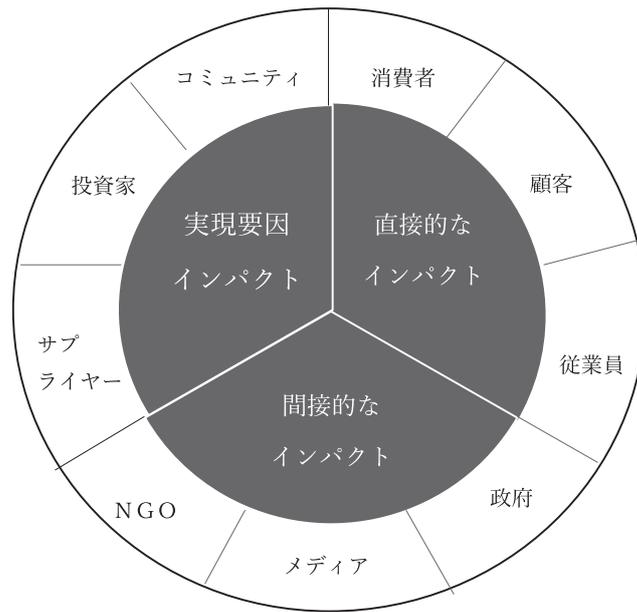
日本においても、国内市場の成長が鈍化している状況で、企業はその成長を海外に求めており、多くの日本企業は進出先の海外市場での成否が重要になった。そこで、企業のブランド価値を高めるための研究が進められてきた。

田中・三浦（2016）は、広告やプロモーションなどの情報は、新製品のような消費者に経験・知識のない商品には有効であるが、一般的に商品の評価や選択を決定する要因は製品の情報ではなく、自分自身の商品体験であるとしている。

その製品を使用したときの認知的・感情的反応がブランドに付加されていくのである。顧客とコンタクトする場面が重要であると認識されてきたことによって、ブランドが支配するコンタクト場面で、ブランドがもたらす経験がどのような役割を果たすかに関心が高まってきた。

加えて、Kotler et. al（2021）では、企業は持続的な発展を目的としなければならない、企業は従来型の財務成長のみならず、他の成長目標も掲げ、あらゆる利害関係者グループと協働することで、自社の価値を高める必要があるとしている。持続可能性（サステナビリティ）意識の高い顧客は、企業に持続可能な商品やサービスの提供をを求めており、環境や人権などを優先して生み出された商品やサービスに高い対価を厭わない。顧客だけではなく、ステークホルダーとの関係も、企業のブランド構築にインパクトを与えている（**図表2**）という。

図表2 360度ステークホルダーモデル



(出典) Kotler et al. (2021) より

(3) 地域ブランド研究

企業のブランド管理手法を地域ブランドに適用する試みは1990年代に始まった。1990年代のアメリカでは多くの市町村が歳入不足に陥り、地域活性化のニーズが高まった。その際に、長期ビジョンに基づく戦略的マーケティングが必要と主張したのがコトラーで、自らの理論である4P⁶という企業のマーケティングノウハウを地域のマーケティングに適用しようと考えた(Kotler et al. 1996)。地域の価値やイメージを宣伝するために、地域を製品とみなして適用している。地域で生まれた製品を地域ブランドと考えるのではなく、地域そのものを製品と捉えてブランド化するものである。

日本における地域ブランドに関する研究は

1990年代にスタートした。2003年3月に内閣府に知的財産戦略本部が置かれ、2005年1月に地域ブランドの課題と対応策について取りまとめが提出された。そこでは、地域ブランドの作り手をどうするのか、産地への地域ブランド・アドバイザーの派遣、地域外への発信方法の展開などについての提言が出されている。地域ブランドとしての価値の維持・向上についても、産地ぐるみでブランドを作っていくための方策、観光戦略と連携した地域ブランドづくりなどが対応策として示された。このころから、地域ブランドについての研究も⁷多く見られるようになった。ここでの議論は、地域そのもののブランド化に加えて、特定地域で生産される商品(またはサービス)の産地をブランド化する、

6 4Pとは、Product (製品) Price (価格) Promotion (プロモーション) Place (流通) の頭文字をとったもので、マーケティングを構成する4つの要素のこと。マーケティング戦略において、4Pを組み合わせて自社にとって望ましい反応を市場から引き出す。

7 Ciniiで「地域ブランド」をキーワードに検索したところ、2023年8月29日現在で論文数は2057、書籍数は199。(2005年～2013年の間は毎年論文・書籍合計で100件超)。

つまり、産地で生産された商品が元々存在する観点からの議論がなされた。地域ブランドを考えると、地域名である「東京」や「大阪」は誰もが使える名称であることから、特定の商品であったとしても、限定的な使用を認めることは難しかった。商標は商品の模倣を防ぐためにあり、特定の人にその商品名の使用を限定するものであるが、地域名は誰もが利用できるもので特定の人に使用を限定することは出来ないためである。そこで、2006年に地域団体商標制度が出来た。地域名と商品名を組み合わせる地域団体商標として使用するもので、事業協同組合等の団体が出願し、団体の構成員である組合員などが使用する。なお、使用に当たっては団体の定款等に定める特定の品質基準を守る必要がある。

さらに、農林水産省は地理的表示（GI）制度で、地域ならではの自然的、人文的、社会的な要因の中で育まれてきた品質、社会的評価等の特性を有する商品の名称を、地域の知的財産

として保護しており（農林水産省2015）、国税庁は酒類の地理的表示に関する表示基準や酒類の地理的表示に対するガイドラインの2つを発出し、「海外で生産され販売されている日本酒」と国内で生産される酒類の差別化を図っている（国税庁2015）。このように、地域の商品を海外産品と差別化し、地域で生産された商品を海外の模倣品等から守るための対策は進んでいる。地域に育まれた製品を地域ブランドと考える日本においても、ブランドを差別化することが可能となってきている。

では、一般製品と地域の製品のブランド化において、違いはどこにあるのか。阿久津・天野（2007）は、地域ブランド化の対象がマーケティング側面ごとに異なり、それに応じて想定されるブランド像も異なることが、包括的な地域ブランドの定義を困難にしており、それゆえに具体的な対応策に踏み込めていないと指摘している。

図表3 一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較

	一般製品	地域			
実施主体	企業組織	地方自治体(都道府県・市町村)			
		住民・生産者・法人(大学・財団等含む)・民間団体			
最終目的	企業利益の増大	地域の経済的活性化 地域への満足感の向上			
コミュニケーション対象	顧客(消費者・企業)	産品	観光	住みやすさ	投資受け入れ
		顧客(消費者・企業)	旅行者	住民・潜在住民	企業・投資家
	従業員	生産者など	住民・旅館など	工事業者など	銀行など
		自治体職員			
	株主	納税者			

(出典) 阿久津・天野(2007)

加えて、地域ブランドの場合は以下のような問題点があることも指摘されている。

地域ブランドの力を高めるためには、地域内での情報共有や連携が必要であるにもかかわらず、実施主体が複数あるためまとまりづらい(図表3)。求心力を高めるためにも、最終目的を明確にし、参加者の中での求心力、リーダーの存在が重要となる(阿久津・天野2007)。

また、一般の製品名とは違い、地域ブランドとして地域名がついた製品の場合、地域名を変更することは難しい(Anholt 2010)。

(4) 先行研究からの示唆

当初はブランド、ブランディングという言葉は、商品の価値を消費者に理解してもらうための手段として使われてきた。つまり、ブランディングは「商品を所有することによる効果」を伝えるという役割、宣伝という意味で使われていた。

しかし、1990年代以降、その商品の価値を決めるのは消費者であり、消費者がその商品の価値を高める主体であるという認識のもと、ブランド戦略が語られている。コトラーはサービスドミナントロジック⁸を取り入れ、人と企業の間を意識したブランド理論を構築している(Kotler et al. 2021)。ブランドも共創するものだとす

8 サービスドミナントロジック(Service Dominant Logic (SD-L))とは、アメリカのマーケティング研究者であるロバート・F・ラッシュとスティーブン・L・バーゴにより提唱された理論。たとえ斬新な商品や技術であっても、顧客にとってそれが有益か否かが重要であるとする。企業側の一方的な宣伝ではなく、顧客と企業による「価値共創」が求められている。(参考:グッツドミナントロジック(Goods Dominant Logic (GD-L))は、優れた商品の開発が重視され、Goods(モノ)が良ければ顧客満足度が向上するという考え。)

れば、顧客に対して地域産品を販売する場合、相手のニーズに合わせる事が重要である。

これまで、地域ブランドの場合は、一般の製品のブランド化とは実施主体・最終目的・コミュニケーション対象がそれぞれ異なる⁹と考えられてきた（阿久津・天野2007）。そこに、Kotler et al. (2021) の「360度ステークホルダーモデル」（図表2）から、企業の商品もそれを取り巻くステークホルダーのニーズに合わせてい

く必要があるとする考え方を取り入れると、一般製品と地域ブランドにおいて、最終目的・コミュニケーション対象に大きな違いがなくなると思われる。そして、「一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較」（図表3）は、「一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較（見直し後）」（図表4）のように変化する。

図表4 一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較（見直し後）

	一般製品	地域
実施主体	企業組織	地方自治体(都道府県・市町村)
		住民・生産者 ・法人（大学・財団等含む） ・民間団体
最終目的	企業利益の増大 地域の経済的活性化 地域への満足感の向上	地域の経済的活性化 地域への満足感の向上
コミュニケーション対象	顧客（消費者・企業） 住民・潜在住民 地元企業・投資家	顧客（消費者・企業） 旅行者 住民・潜在住民 企業・投資家
	従業員 工事業者 銀行 自治体職員 等	生産者 住民・旅館 工事業者 銀行 自治体職員 等
	株主	納税者

（出典）阿久津・天野（2007）、Kotler et al. (2021) を参考に筆者作成

9 ブランド化とは企業が企業や商品の価値を顧客に伝達し、それを顧客が認識しブランドとして定着した状態。

だとするならば、大きな違いとなるのが実施主体である。阿久津・天野（2007）は、実施主体が複数あるため、事業参加者の意見がまとまりづらいという点を指摘している。

そこで、地域ブランドの成否のカギを握るのは、実施主体の求心力や主体間のまとまりにあると考え、以下で紹介する取り組み事例では、地域ブランドへの取り組みと実施主体の求心力やまとまりの良さといった点との関係を中心にみていくこととする。

2. 事例紹介

ここでは、地域ブランドを活用して海外展開をしている事例として「佐賀の酒」「青森の黒にんにく」「藤枝の茶」の3事例を紹介する。

事例1の「佐賀の酒」は、佐賀県が地元産品の販路拡大のために設立した「公益財団法人佐賀県産業振興機構さが県産品流通デザイン

公社」が、佐賀県酒造組合とともに、組合員の酒蔵がニューヨークに進出・販売するのをサポートした。

事例2の「青森の黒にんにく」は、にんにくという農産物を廃棄しないために黒にんにくに加工して海外（欧米）に輸出している。地元企業が青森県中小企業団体中央会の関与のもと、青森黒にんにく協会協同組合を設立し、青森の黒にんにくとして品質を維持し、併せてヨーロッパを中心に海外に発信することで知名度を上げ、販売促進に役立っている。

事例3の「藤枝の茶」は静岡県の中でも藤枝で栽培されている「藤枝かおり」を中心に台湾に輸出している。元々は若手の茶商が集まって「何か新しいことをしたい」と考えていたところ、藤枝市の紹介で台湾の展示会に参加。その後、組合を設立し、海外との商取引において、組合を通じた商いを行っている。

（事例1）佐賀の酒

（支援組織）

組織名	公益財団法人佐賀県産業振興機構 さが県産品流通デザイン公社	佐賀県酒造組合
設立	2017年4月	1953年11月6日
代表者	所長 副島三記子	会長 馬場第一郎（馬場酒造場社長）
事業内容等	佐賀県産品の販売促進等	組合員の原料米・資材の共同購入、組合員の製造する酒類のPR（イベントの開催等）及び販売等 所属組合員数 23
所在地	佐賀県佐賀市城内1丁目1番59号 佐賀県庁新館9階	佐賀県佐賀市駅南本町6番14号
職員数	29名（2023年4月1日現在）	事務局3名（2023年5月現在）

（注）さが県産品流通デザイン公社副所長山口敦子氏、佐賀県酒造組合事務局長山崎みち子氏に2023年5月23日にインタビュー実施
（出所）さが県産品流通デザイン公社HP（<https://sagapin.jp/about/>）2023年9月7日閲覧
佐賀県酒造組合HP（<http://www.sagasake.or.jp/main/1.html>）2023年9月7日閲覧

(海外進出企業)

社名	古伊万里酒造有限公司	合資会社光武酒造場	矢野酒造株式会社
設立	1909年(明治42年)	1955年10月1日 (創業1688年(元禄元年))	1953年12月 (創業1796年(寛政8年))
代表者	代表取締役 前田くみ子	社長 光武博之	代表取締役杜氏 矢野元英
事業内容	清酒・発酵食品の製造・販売	清酒・焼酎・リキュール・発酵食品の製造・販売	清酒・発酵食品の製造・販売
所在地	佐賀県伊万里市新里真知中里甲3288-1	佐賀県鹿島市浜町乙2421	佐賀県鹿島市大宇高津原3903-1
従業員数	8名(2023年10月1日現在)	56名(2023年9月25日現在)	8名(2023年9月25日現在)

(注) 古伊万里酒造有限公司代表取締役前田くみ子氏に2023年5月23日にインタビュー実施。

合資会社光武酒造場専務光武晋宏氏、矢野酒造株式会社代表取締役杜氏矢野元英氏に2023年5月24日にインタビュー実施

(出所) 古伊万里酒造有限公司HP (<https://sake-koimari.jp/about/>) 2023年9月7日閲覧

合資会社光武酒造場HP (<https://www.kinpa.jp/>) 2023年9月7日閲覧

矢野酒造株式会社HP (<https://yanoshuzou.jp/>) 2023年9月7日閲覧

(1) 海外進出に至るまでの経緯

公益財団法人佐賀県産業振興機構さが県産品流通デザイン公社(以下、公社)は、佐賀県産品の販売促進等を目的として設立され、国内外を対象にして県内企業の販売促進のサポートをしている。事業の一つとして、佐賀の酒をニューヨークに進出させるというプロジェクトを実施した。

2010年頃から佐賀県内の酒蔵はそれぞれが海外に進出し¹⁰、独自に海外の品評会に出品するなどしてアピールしていた。また、JETROも伴走型サービスを始めており、各酒蔵が県の補助金などを利用する形で輸出を模索していた。その中で、企業側からは補助金よりも海外進出の具体的なノウハウが知りたい、伴走型のサポートをしてもらいたいという声が出ていた。

そこで、佐賀県産品の販売促進を主な目的とした、県とは別の組織として2017年に公社が立ち上がった。その公社の事業の一つが、佐賀の酒のニューヨーク進出である。

アメリカ向け輸出については、マーケットイン(顧客の声を聞き、顧客の要求や困りごとを突き止め、それらを解決する製品を市場に投入しようとする考え方)が必要だとの思いから、国税庁の補助金を活用して取り組んだ。アメリカ側のプロモーターや輸入業者(インポーター)等と組んで、どういったものが売れるのか、という観点から、県内の酒蔵に募集をかけて、海外進出(輸出)したい酒蔵に対して銘柄を募集し、そのうちの3銘柄を選抜。3酒蔵の銘柄を並べて販売するという形での商品開発を行った。

(2) プロジェクトの特徴

公社は、佐賀県酒造組合に、ニューヨーク進出に応募する酒蔵(組合員)がいないか打診した。その際に、公社は全員がサポートを受けられるものではなく、ニューヨークのプロモーター等に事前にプレゼンを行い、選ばれたものをサポートするということを明示している。

酒造組合23酒蔵のうち、9酒蔵がプレゼン

10 佐賀県の富久千代酒造は2011年に「鍋島 大吟醸」でIWC(インターナショナル・ワイン・チャレンジ)においてチャンピオン・サケを受賞(「IWC」は、世界最大級のワイン品評会で、2007年より「SAKE部門」がある。SAKE部門の最高賞がチャンピオン・サケ)

を実施し、3酒蔵が選出された。選ばれた酒は、それぞれにコンセプトが違い、飲んでではっきりと違いがわかるもので、ニューヨークで販売促進するにあたり、アピールしやすいものとなっていた。

また、各酒蔵が海外進出は1社単体で実施するのは難しいと実感しており、チーム佐賀として公社や酒造組合のアドバイス・サポートを受け、かつ3酒蔵が協力して準備を進めることが出来たことも、特徴の一つである。

以下は本取組みの具体的な内容をヒアリングしたものである。

・さが県産品流通デザイン公社

公社は、県内企業の生産品に対し、県内外に向けた販路拡大のサポートをしている。

海外進出に際しては、「売り方」に課題があると感じていた。例えば、「いちご」であれば、日本全国の「いちご」が海外の高級スーパーの店頭にも並ぶ。そこでは、それぞれの地域のいちごをそのままのパッケージで販売している場合が多い。日本人は「いちごさん」、「あまおう」、「とちおとめ」という銘柄がイメージできるかもしれないが、海外の方にとっては、そもそも日本産かどうかははっきりしないことも多い。日本の農産物は高品質で安全。だからこそ、高級路線に乗せるには戦略が必要だと感じている。

しかしながら、個々の企業の生産品を日本のブランドとして一つの基準でくるのは、現状、難しい。これまで個別に輸出に取り組んでいた企業が、「日本酒」というブランドだけで販売するように言われても無理がある。

また、公社は先進的にやってみるといって続けている。具体的には、この事業において

は、現地のプロモーターと話し、いかに商流に乗せていくかを考えている。コンサルティング会社等にはさまざまなタイプがあり、相性も大きなウエイトを占める。

現地のプロモーターやインポーターは日本の輸出業界のネットワークの伝手で見つけた。

アメリカに輸出したいという声は多く、既に販売実績がある酒蔵もあるが、さらに輸出量を伸ばしたいという声もあった。日本語になじみのないバイヤーや消費者に分かりやすいように、ラベルから商品をイメージしてもらえるように商品開発を行った。

今回の取り組みにおいては、佐賀県酒造組合における各酒蔵の良好な関係性がポイントとなっている。組合は、この事業の取組を温かく見守ってくれていた。また、選出された3酒蔵も、途中コロナ禍で話が進まない時期もあったが、辛抱強く時間をかけて準備を進めたことが、2022年秋のニューヨークでの商談会で成功した理由の一つだと思っている。一旦3酒蔵に絞ったところで、コロナ禍により現地での販売会が設定出来なかった。そんな中でもWebで現地のプロモーターやバイヤーとのコミュニケーションを続けた。また、現地イベントに直接参加できない時期においても、WebでPR参加していた。ニューヨークとは時差があつて大変だったと思うが、海外進出への熱意があると感じた。

言葉の壁に対しては、公社のスタッフ、現地のプロモーター及びバイヤーともお互いに相手国の言語に堪能な者がいて、関係性を維持できたのも大きかった。

2022年9月のニューヨークのイベント時には公社も酒蔵も現地に行った。現地で直接バイヤ

一や消費者と話をするのは伝わり方がやはり違う。現地に行った方が良いのはもちろんだが、一方で、ニューヨークということもあり、移動時間も費用も相応にかかるため、費用対効果をどう捉えるかが課題となる。公社では、実際に売れる、販路が拡大することが目標になっている。予算の制約もある。

なお、ニューヨークでの成功を受けて、その他の地域で同様の商談の話が進んでいる。今後については、公社として数値目標を設けている訳ではない。ただ、現地に受け入れられていくにつれて、販売量が伸びるものと考えている。海外の都市の中には、日本中（の酒蔵）から売り込みがあって市場が飽和状態になっているところもある。現地に受け入れられていく日本酒がどのようなものなのか、現地のニーズを考慮し、合わせていくことも大切である。

・佐賀県酒造組合

佐賀県酒造組合（以下、酒造組合）では、JA・全農から購入する米を共同購入（組合が値段交渉）し、組合員に販売している。また、佐賀の酒を消費者にアピールするためのイベントなどを実施している。酒造組合は各県にあり、県内の消費者に対してアピールするのが主流だった。2000年頃までは県内消費者に向けた感謝セールを、年末年始の日本酒需要に合わせて実施していた。ところが、日本酒の需要が減少していく中、「佐賀の酒」の全国的な認知度を上げる為、県外や首都圏へ向け「佐賀の酒」を

販促する必要性が出てきた。

2003年から2007年まで、佐賀の酒のアンテナショップを始め、小ロットの酒の「飲み比べ」を飲食店にアピールした。それまでは、飲食店はそれぞれ1種類の酒を冷酒・熱燗などとして販売していたのだが、地元の複数のお酒を飲み比べて自分の好きな銘柄を感じてもらいたいという思いがあった。飲み比べることで酒の消費も増加することとなり次第に飲食店が協力してくれるようになった。

2004年から5年間、原産地呼称制度¹¹をアピールする事業を実施した。佐賀県内のコメ・水で県内にて製造した安心安全なお酒をアピールしたのだが、国内では差別化にはならなかった。そこで、2011年に香港で佐賀県香港事務所協力のもと商談会を行った。酒造組合に加え、県、JETROのサポートがあった。それが、佐賀の酒の海外進出のスタートである。この頃から、酒蔵は海外と直接貿易を始めた。

酒造組合のさまざまな事業への取り組みに対して、組合員である酒蔵は協力的である。アンテナショップの時も、香港での商談会時も、イベントなどは担当を決めて酒蔵に手伝ってもらっている。

酒造組合はまとまりが良い。組合内に「佐醸会」という年齢が20歳から49歳までの酒蔵の次世代経営者（社長の息子や世襲していない会社では専務・常務などの有力者）の会が青年部として活動している。組合員同士は若い時から活動を共にすることで、お互いに意見が言

11 佐賀県原産地呼称制度では、佐賀県産原料を100%使用した品質の優れた製品を消費者に届けるため、「佐賀県原産地呼称管理制度」を創設し、純米酒と本格焼酎を対象として、製品の認定を行なっている。具体的には、佐賀県産原料を100%使用、佐賀県内で製造されていることだけでなく、味や香りなど品質の面でも、専門家で構成される「佐賀県原産地呼称管理委員会」で厳しく審査して、「The SAGA 認定酒」として認定している。<https://www.pref.saga.lg.jp/kiji0032177/index.html>

える、良い関係性を維持している。また、親世代の先輩経営者も若手のやることに対して「失敗しても良いからやってみろ」と言い、見守っている。チャレンジに対して寛容で、それが定着している。

酒造組合としてのまとまりがあるから、県外にも出て行けるし、海外にも出て行ける。県からの相談にも自律的に対応する。受け身と言うだけではない組織である。

ニューヨーク進出の取り組みは、公社と組合のアドバイスがあったから成功したと思っている。アイデアは公社からでたものだが、事業の組み立てについては組合からアドバイスしている。

酒蔵と組合、組合と公社、それぞれの距離感が近い。また、公社も組合の活動に対して期待している。酒蔵は公社のサポートを好意的に感じている。それぞれがお互いに感謝しながら関係性を築いてきた。特に、佐賀県酒造組合は組合員と組合外との潤滑油の役割を担っている。

組合の活動は多岐に亘る。コロナの時期にはSAGA酒応援団¹²（酒販店・飲食店）を元気にするために、酒蔵や酒の宣伝のための冊子を作成した。また、海外輸出促進事業についても、公社と酒造組合が協力して今年度は台湾での輸出促進事業を計画している。

・古伊万里酒造有限会社

江戸時代、前田家は伊万里で呉服店を営んでいた。その後、1909年（明治42年）に酒蔵

に転身し、古伊万里酒造有限会社を設立。「清酒古伊万里」「前（さき）」などの銘柄がある。また、カップ酒のカップを有田焼で作し、酒を飲んだ後もカップとして（もしくは花瓶などに）使える「NOMANNE（のまんね）¹³」も人気がある。

海外進出は独自に10年前にデンマークに出したのが始まり。JETRO佐賀事務所の開設をきっかけに、酒造組合とJETRO主催で香港の展示会に出店した。その後、JETROの有望案件に選定され、アドバイザーをつけてもらってイギリスにも進出した。現在はアメリカ、フランス、中国、韓国、オーストラリア、ニュージーランドにも販売している。

アメリカの場合は、あるバイヤーがアメリカから当社まで来て、「アメリカ向けに販売したい」という話が出たので、その後、専務が他の商談の途中でニューヨークのバイヤーのところに出向いたところ、「何しに来たの？」と冷たく扱われたこともあった。今回のニューヨーク進出は、アメリカの市場規模が大きいため、単独ではなく、他の酒蔵と組んだ方が良かったため、絶好のタイミングであった。

海外進出には、酒の中身はもちろんだが、バックグラウンドやストーリーが重視される。今回の取り組みでは、付加価値を高めるために、現地のプロモーターが十分な説明をしてくれた。国内では2,000円程度で販売するものを、現地では10,000円程度で販売するのだから、付加価値としてのストーリーは大切である。

公社は今回のプロジェクトに、担当者を配置

12 2012年より、酒造組合では「The SAGA 認定酒」を販売する酒販店、料飲店を対象として「佐賀酒応援団」の登録を実施している。

13 飲まんねとは、佐賀の方言で「飲まないか？」という意味。お酒を勧める時などに使う。

し、伴走支援してくれた。自治体やJETROは専門家を（無償で）派遣するというサポートで、伴走とは違うため、公社の取り組みは効果がある。

当社は商社を介さずに、直接取引することが多い。自社ブランドを確立するために、直接取引をしてきたことは効果があった。相手のニーズに応える取引が出来ていた。（コロナ禍など）売れないときにも、良好な関係性のおかげで販売することが出来た。

韓国への輸出のきっかけは、日本酒好きの2人の韓国人が始まり。彼らはLCCで毎月のように佐賀県を訪れ、佐賀の日本酒を飲んでいて。韓国には安く大量に出ている日本酒もあるのだが、「おいしい酒は別にある」「おいしい酒を飲みたい人に届けたい」という思いから会社を立ち上げ、韓国で日本酒を販売している。日本食・日本酒がブームになっていることから、佐賀のお酒を積極的に扱ってくれている。彼らの販売先は江南地区（韓国）で、東京だと銀座のような場所のため、高級な日本食店があり、高値で販売できる。

最近では日本の消費者の動きも変わったと感じている。「ここにしかない」というと、それがブランドにもなる。前出のNOMANNEは2個5,500円（税抜き）だが、佐賀空港では2セット、3セットと購入していく。

海外展開を始めていてその効果を実感したのはコロナ禍の時である。国内の販売は落ちたが、海外（輸出）は安定していた。輸出の割合は10%だったものが20%まで上がっている。

コロナ禍で出張等が減り、時間的余裕があっ

たため、補助金¹⁴を活用してオンラインで商談ができるような応接スペースを作り、海外との会議も増えている。また、HPをリニューアルした。他にも、温暖化対策として蔵の遮熱・断熱加工を実施し、エアコンの使用量を減らしたり、機械を新しいものに交換することが出来た。補助金なので、全額ではないが、十分に活用させてもらった。コメ海外市場拡大戦略プロジェクトの補助金を活用して2022年11月のニューヨークの販売会の費用をほぼ100%カバーすることもできた。

補助金以外のサポートとしては、公社、佐賀県による商談会などを経て海外に進出している。

現在の課題は、人材の確保である。若手従業員を雇用したいが、大手企業には太刀打ちできないことが多い。九州（熊本）は大きな半導体工場が出来ているので、余計に人手不足を感じる。また、大手企業は（ここ半年で）給与水準も上がっており、手当も厚い。周囲の中小企業はその金額は出せない。家賃も上がっている。日本酒の製造は冬場の仕込み時期に繁忙期がある。労力軽減のための機械を導入し、人が行うべき、官能的部分、技、を十分に発揮できて、男女差なく働ける酒造りの現場を構築したいと考えている。

当社は10年ほど前から、直接海外との接点を持ち、海外バイヤーとの信頼関係を構築してきた。今後は、先方の注文を待つのではなく、計画的に販売するように、具体的な数値目標をもって経営していきたい。海外販売と国内販売とのバランスも大切である。

14 事業再構築補助金、モノづくり補助金、小規模企業補助金、ステップアップ補助金など

自社で製造できる量には限界があるので、今後は単価を上げていきたい。そして、利益が上がった分を従業員に還元しなければいけない。

もう一つ、危機感を持っているのが原料の「米」である。高齢化により農家が減っていて、手に入る米の量も減っていく。良いコメを作ってくれる人とのつながりを大切にしたい。農協や組合に頼るだけではいけないと思う。地域のコメ・水・酒蔵で作るということ自体がブランドになる。

・合資会社光武酒造場

創業1688年（元禄元年）で300年以上の歴史を持ち、佐賀県の中でも光武学校と呼ばれるほど杜氏の輩出が多い蔵。40年ほど前から日本酒でも吟醸造りに力を入れており、また、20年ほど前からは焼酎を手がける。

日本酒はメイドインジャパンの製品だと思っているし、アメリカでは日本酒はメイドインジャパンとして広まっている。従って、今から動いても後発部隊になってしまう。後発部隊としては、今回のようにチーム佐賀として3酒蔵が一緒に動けることは強みになった。

輸出を始めたのは1995年頃で、東北地方太平洋沖地震の少し前、2010年頃から力を入れ始めた。当時は、国内需要が頭打ちで、飲酒人口も減少傾向が続いていた。国内の市場は成熟していたため、海外に進出しようと考えた。アメリカと、ヨーロッパのうちフランスとドイツは既に競争が厳しいと考え、東南アジアに力を入れようとして動きだした。焼酎の製造も手掛けているので、日本人駐在員が多い国（中国、

シンガポール、マレーシア、ベトナムなど）をターゲットに輸出を開始した。これらの国には、日本酒を飲む文化は無かったが、駐在員がいるので日本食店が増えたため、日本の酒（日本酒・焼酎）を提案してきた。特に中国は大きな市場であること、景気が良かったこと、観光に来る人も多く、日本に興味を持っていることから、力を入れていた。

10年が経ち、ある程度輸出の数量が伸び、地盤が固まってきたと感じていた。そして、次は大規模圏のアメリカ進出を考えていたところに、公社から「アメリカに進出したいか？」と組合を通じて問い合わせがあり、9酒蔵が名乗りを上げ、プレゼン合戦で3酒蔵の酒が採用された。元々、不採用になる可能性があることを了承していたので、組合内でぎくしゃくすることもなかった。

成功のポイントとしては、チーム佐賀として3酒蔵が協力できたこと、現地プロモーターの人たちが興味を持って企画段階から意欲的に関わってくれたこと、である。生産者側と販売側、双方の熱量が高くなければ、良い結果は生まれない。

例えば、アメリカに進出する場合は、銘柄ごとに商品登録をしなければならない。日本の商社や公社の担当者に教を乞うた。手続きは煩雑で、ラベル記載事項などの確認が必要。また、申請資料提出後もいつ許可が出るのかわからないなど、さまざまな困難があった。加えて、イベントの準備も同時進行する必要があった。公社のサポートは大きかった。また、海外のプロモーターの質も大切である。日本から頻繁に

15 東京共同貿易株式会社 <https://www.tmtc.co.jp/>

出張することが難しいため、営業の分身として活躍してくれる人に任せたい。そのためには、プロモーターに自社を好きになり、自社の製品を好きになってもらうことが欠かせない。コロナの影響で準備期間が長くなったが、その間にも打合せを重ねていた。2022年9月に実施したお披露目会のレストランは、プロモーターの紹介によるもの。ニューヨークで日本酒を飲むのだったら3本の指に入るほどの錚々たるレストラン（3か所）で、日本酒好きな消費者、インフルエンサー、メディア、飲食店を集めて行われた。当社はシーフードに合うということでタコのラベル、古伊万里酒造は香りが高くフルーティーなのでパイナップルのラベル、矢野酒造は熟成酒なのでキノコのラベル。ブルーのボトルが売れそうだ、というような情報も得られた。

3つの酒蔵によるチーム佐賀、公社という旗振り役、プロモーターの関与、この3者がうまくかみ合っていた。特に、さが県産品流通デザイン公社が主導して旗を振り、アメリカに行ったという話題性は強く、アメリカ側でも公社が動いていることを評価していた。官民の連携に対する評価が高かった。

海外展開においては、JETROもノウハウを教え、商談会や展示会開催などのサポートをしてくれるが、公社の場合は、商いが成立（クロージング）して出荷するところまで見届ける。販路を作り、数字として結果をだすところまで一緒にやっていくという組織であり、最後まで寄り添ってくれている。

お披露目会の後も現地から定期的に注文を受けている。今のところ、ニューヨークとロサ

ンゼルスに出荷しており、オハイオ、ハワイ、フロリダからもサンプルの依頼や見積りみの依頼も来ている。

なお、当社独自の海外展開も進めている。佐賀の酒として動き始めたので、今後は流通の幅、量を増やしていく。それは、各酒蔵の力でやっていく。アメリカ市場への大きな一歩は公社の力。二歩目以降については、まずはロサンゼルスで展開する。また、アメリカでの商品登録は10種類（焼酎を含む）程度を進めている。

当社は、アニメとのコラボ商品も販売している。焼酎ボトルのラベルにデビルマンを使用した「魔界の誘い」、北斗の拳やキューティーハニーなどのラベルもある。これらは海外進出のために始めたのではなく、東京オリンピックのインバウンド需要を見込んで動いたもの。アニメコンテンツのファンにはボトルを保存版として飾りたいというニーズがあり、紙のラベルを貼るのではなく、ボトルに直接印刷する「プリントボトル」での出荷もしている。日本酒でも同様にアニメラベルやプリントボトルでの出荷を計画しているところである。

海外から酒蔵を見に来るというのは2015年ぐらいからのこと。海外のワイナリーや醸造所などはオープンで、テロワール感、地元感をアピールしている。例えば、こういう葡萄を作っています、誰が作っていて、どんな環境で、どういう人がお酒に仕上げている、というような、地元感をアピールすることが世界基準になっている。ところが、日本はその点が弱く、誰の作った米なのか、誰が製造している酒なのか、どんな景色の中に酒蔵があるのか、などの情報を

積極的に公表してこなかった。世界基準に追いつくために、情報開示を進めている。今は、HPなどで広く海外にアピールするようにしている。

海外展開においては、輸出商社の見極めが必要である。大手商社でも、国によっては取扱いが少ない場合や、小さくても出先に拠点があり動きの良い商社もある。その見極めは、展示会での交流や見積りなどの比較で判断している。基本的には日系の商社で、現地スタッフがいるところが良い。現在15カ国に輸出している。

海外のバイヤーの誰がどんな商品を好きかというようなやりとり、輸出先の会社・人とのコミュニケーションがあると、販売数量が伸びる。コロナ前は、月2〜3カ国に出向き、営業（酒販店・料理店との試飲会など）をしていた。日本酒・焼酎とはどのようなものかを説明したり、料理店では提供する時にどのような点に気をつけなければいけないか（品質管理）やどのように提供するのか（注ぎ方、見せ方）などの指導もしている。

チップ制の国（シンガポール、タイの一部）では、何をどうアピールするかなどのサービスの仕方を教えると、従業員も喜ぶし、販売数量も上がる。日本酒に詳しい従業員とわかれば、次もその従業員が呼ばれ、チップも増える。意欲がある人が定着すれば、飲食店の売上も上がり、ウィン・ウインの関係に繋がる。販売先飲食店のスタッフ研修は、現地通訳を介して、オーナーが日本人という店の場合は、店主を介して説明を行う。

韓国への輸出は県内でもトップクラス。当社は日本酒と焼酎の両方を扱っているのですが、どちらかで実績をつくり、その後両方を推進してい

くという方法で売上を伸ばしている。今は、海外で日本食が流行しているため、それに合わせた飲み物として日本酒への引き合いが強い。

日本で販売しているものが2,000円だとすると、海外の居酒屋では10,000円で販売する。安いものではないが、海外の値段に合わせて安いものを出すということはしていない。好まれる商品を、価格を維持しながら出していく。

コロナ禍で時間があつたので、自社の状況を見直す余裕ができたため、補助金を活用して様々な改善をしてきた。モノづくり補助金の活用により冷蔵庫を増設し、貯蔵品を大ロットで海外に出荷出来るように準備している。DX関連の補助金では海外のバイヤーやインポーターなどに対応するようにHPをリニューアルした。また、電子商取引（EC）にプロ向けの専用ページを増設し、営業ツールとして活用している。HPは、社内の皆で協力して形を作り、システムを外注している。

今後の目標は、2026年（3年後）には海外への販売比率を売上の10%にすること。海外販路拡大は、最初はプロモーションにコストがかかるので収益的にはあまり寄与しない。販売量が増えれば、収益も上がる。

佐賀県酒造組合の組合員の間では、後継者問題はない。代替わり、若返りも進んでいる。一方で、蔵人や従業員の人手不足が深刻である。休日が少なく、残業が多いという労働環境を変えていく必要がある。

・矢野酒造株式会社

1796年（寛政8年）創業の佐賀県の南西部、鹿島市にある酒蔵。主な銘柄として日本酒「竹

の園]、「肥前蔵心」がある。

日本酒は、昔は各蔵や杜氏の手法、地域でとれる原料が限られており、蔵の独自性や地域性が意図せずに出ていた。鹿島市では、濃くて甘い酒が好まれていた。軟水の場合は甘い酒、硬水の場合は辛い酒ができやすい。地域性、気候条件を受けて、その場所でしか出来ない酒が自然に出来ていた、と言う歴史がある。現在はマーケティングで売れやすいお酒がわかる。酒造の技術、機械の発達で作りたい酒をある程度制御して作れるようになってきている。どこの蔵もある程度売れるお酒にターゲットを絞って売れる範囲の質の酒を作っていける。つまり、地域性や気候を反映した酒とはかけ離れたものになっている。昔ながらの酒を造っていても売れないし、売るのが難しいという現実がある。

当社は、原産地呼称管理制度やG I 佐賀（お酒の地理的表示）に合致させて、地域ブランド化している。加えて、鹿島市と連携して当社と馬場酒造場¹⁶の2酒蔵で協力して鹿島の地域の原材料を使い、環境保全や農家の継続性を意識して原料米を購入し、農家も利益を出し、2酒蔵も売上の一部を市に戻して棚田・干潟の水田を残す¹⁷という活動を始めている。ただし、地域性で味を体現するのは難しい。情報発信により味を広めてくれる理解者を探して協力していただく体制づくりの最中である。

国内では鹿島という地域の良さを発信して酒蔵独自の良さを知らせよう、海外では佐賀ブランドとして発信する。市場に合わせてブランドを使い分けている。

公社は佐賀のお酒を県外・海外に販売するため、手厚いサポートをしてくれている。ニューヨーク進出については、9酒蔵でプロモーターにプレゼンを行い、コンセプトの違う酒が3種類選ばれた。飲んでではっきりと違いがわかるものである。当社の酒は古酒なので、常温で置いても劣化しにくい。バーカウンターに常温で置くこともできる。古伊万里酒造の酒はフルーティーなので若い層にワインの代わりに飲んでいただく。光武酒造場の酒はクリスピーで辛口なので海鮮に合わせることができる。つまり、顧客の好みやペアリングする料理によって3種類のいずれかを選択してもらうことができる。

アメリカという大きな市場に佐賀という地域についての発信ができる良い機会と捉えている。3種類の違うテイストのものを共通のラベルで売るという取り組みなので、皆でまとまって売っていこうという機運が高まった。自然と仲間意識が高くなっていった。選に落ちた酒蔵は自身のプレゼン力の問題や、プロモーターの選定基準を理解して納得していた。

継続的な輸出は2015年に香港に進出（県の協力で香港で日本酒の試飲会を実施）したところからスタートした。香港では日本酒が一般化しているので、現地のバイヤーは珍しい銘柄を探していた。商社を通して当社に声がかかった。初めは年間10万円程度の売上だったが、現在ではその1社だけで年間3百万円程度出荷している。現在、フランス、シンガポール、マレーシア、アメリカ、台湾、中国、オーストラリアに4つの商社を通じて出荷している。

16 馬場酒造場 HP <http://www.nogomi.co.jp/index.html>

17 水田を残すことで田んぼダムとして治水に貢献、酒米ではなく食用米を利用することで米の汎用性を増す

若い人やイスラム圏などでアルコールを消費する人は減少傾向だが、例えばマレーシアは中華系の人が多く、在留の日本人が多いのである程度の消費がある。市場全体では先細りと感じられるかもしれないが、掘り起こせばマーケットはある。それは国内でも同様である。

海外ではまだ日本酒が流通していない国があり、可能性はある。ただし、当該国において現地の販売パートナーを探すのは難しいと感じている。また、当社は小さな蔵なので、販売に際しての手続きや関税などの条件が国ごとに異なるため、その手続き・対応に人手を割くことは困難である。

今回のニューヨーク進出には、公社のサポートや商社のノウハウにより、提出する資料や具体的な手続きなどに関する情報を得ることができ、スムーズに進めることが出来た。提出資料の記載、サンプルの提供、記載内容の説明も丁寧に行われた。

成功のポイントは、酒蔵毎に出す商品のコンセプトがはっきりしており、棲み分けが出来ていたこと。加えて、現地で動くプロモーターやディストリビューターのプロモーションがしっかりしていた。ある程度の手数料を支払っているので当然と思われるかもしれないが、公社が良いプロモーターを探してくれたことに感謝している。当該プロモーターは現地のレストランとのつながりが強く、一軒一軒（日本酒の）サンプルをもって回って説明してくれたおかげで、通常ではイベントを行わないような格式あるレストランでのイベントが開催できた。輸出事業をしているからこそ思うのだが、地元で強いプロモーターを探すのは難しい。プロモータ

ーやディストリビューターが違うだけで売上にも大きな影響がある。

酒造組合の仲間同士で情報交換していると、相手のディストリビューターは佐賀の酒ばかりを販売することになってしまう。組合以外にも、全国各地に蔵元同士のネットワークがあり、情報交換を続けている。お酒造りの勉強のために、独立行政法人酒類総合研究所や公益法人日本醸造協会の勉強会に参加した時に、別の酒蔵の経営者などの仲間が出来た。また、展示会などの後に開かれる懇親会において、規模が同程度で苦勞も共有している人たちとも情報交換する仲間になっている。現在、全国に1200～1300程度の酒蔵があり、8割が当社と同規模の小さな酒蔵である。だからこそ、国内需要が先細る中、情報共有と協力は欠かせない。

コロナ禍で営業に出られない分時間があったので、今後の方針について考えることが多かった。具体的には自社のアイテムの整理を行うこと、そして設備を改善すること。コロナの影響回避のためにさまざまな補助金が新設されたり、また、既存の補助金に新たに気づいたりした。補助率が高く、機械設備の更新に使える補助金を使いやすかった。

日本酒は基本的に廃棄物が少ない製造業。精米時の米糠、酒瓶、酒粕など、捨てるものが無い。

現在の消費者のニーズはフレッシュで飲みやすいお酒。その製造には温度管理が重要なので、そのための設備が必要。タンクを小さくして、少量ずつ製造する。その分手間がかかるため、酒造りが長期化している。過去には1～3月の間製造していたのだが、今は10月から4月

まで製造している。九州は暑いので、長期化に合わせて冷蔵の設備も必要になっている。従って、手間がかかる分高い価格で売る必要があるのだが、日本の小売価格には反映しづらい。海外マーケットへの販売では日本の他社の小売価格と合わせる必要はなく、酒販店の利益率を考える必要もない。海外では日本の小売価格の3～4倍で購入する人もいる。

今後の海外展開は、アジア圏（韓国・ベトナム・タイ）など近隣国をターゲットとして考えている。当社は従業員9名の小さな酒蔵で、社長自らが杜氏として現場を支えている。従って、比較的日本からの移動時間が少ないアジア圏であれば、酒蔵を離れる時間も短縮できるし、費用負担も少ないためである。

現在海外向けの売上は7%であり、今後5年（2028年まで）の間に15%、10年以内（2033年まで）に20%程度を目指す。主な市場は中国、香港、台湾、韓国、そしてアメリカ（ニューヨーク）。

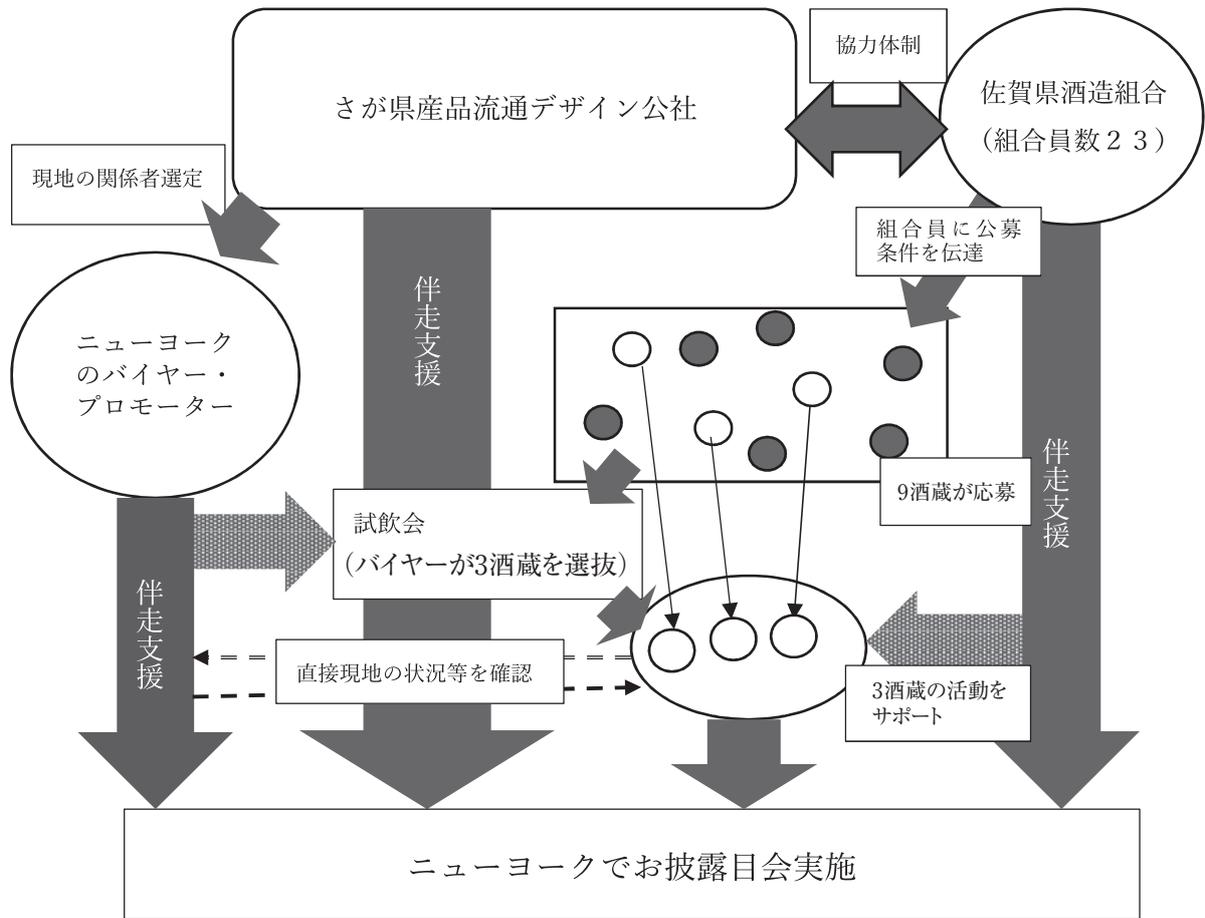
今後の課題は、他の酒蔵との違いの出し方。過去においては、地酒として地元のコメ・水により地酒として勝手に地域の味を出すことができ、それを地域の人たちが勝手に飲んでいく

れた。売るための努力であるブランディングやマーケティングをしていなかった。今後はブランドづくりをしていく必要がある。加えて、安定的な原料米の調達を欠かせない。佐賀のコメを使いたいが、生産者減少と自然災害により、予定数量の7～8割しかお米が入って来なかった。生産者を守りながら、安定的な原料を確保することを目標としたい。

もう一つの課題は、人材不足。加えて酒蔵で働いてくださる蔵人の確保と教育である。酒蔵の働き方として、12月から2月まで休みなしで働くということがあったが、今は労働基準局からも週一回は休みを与えるようにという指示が来ている。

ただ、酒造りはやりがいがある、魅力的な仕事である。酒造りに興味があるというブラジル人女性が応募してきた。酒造りの魅力や酒蔵で働くことの楽しさを発信していきたい。ハローワークに求人を出してもなかなか応募が無いが、HPなどで画像を見せてアピールすると応募してくる場合もある。

(図表5) 佐賀の酒 ニューヨーク進出時の関係図



(筆者作成)

(3) 成功のポイント

海外進出に際して、公社と組合、そして各酒蔵がお互いに明確な意図をもって参加していた。また、日頃からそれぞれ良好な関係性があり、公社は県内の酒蔵と海外のバイヤーやインポーターを結びつける役割を担う。従って、進出する市場の動向に詳しいプロモーターや、販売ノウハウに定評のあるバイヤーなどの選定に注力した。今回の事業は、県内の酒蔵全員が足並みをそろえて進出するのではなく、あくまでも「販路拡大」に適した酒蔵を現地関係者に

選抜してもらうというスキームで実施することにしてきた。

公社は、組合の協力を得ながら組合員の中から海外進出に興味のある酒蔵を募った。その際に、全員ではなくプレゼンテーションやテイasting等により選抜されることを明示していた。組合は日頃から公社と密に連絡をとり、イベント等を実施していたことから、公社との関係は良好である。また、組合事務局と組合員、さらには組合員同士の関係性が良好なため、選抜されなかった組合員とのその後の関係も良好

に保たれている。

選抜された3酒蔵は、互いの「強み」を活かし、お互いに協力して進出準備を行った。一例としては、今回の事業に関連して利用できる補助金の申請書類の書き方について、手続きに明るい者がフォローするなどがあった。また、3酒蔵がそれぞれ特有の「味」「香り」のある酒を展開しているため、現地での売り込みに際し

ても、バイヤーやインポーターのニーズ、料理とのペアリングなどを勘案し、自社の製品以外をアピールすることもあったという。

いずれも、経常的にコミュニケーションと情報共有を行っているからこそ、イベント等を実施するときにお互いに補い合い、協力する体制が取れる。

(事例2) 青森の黒にんにく

社名	協同組合青森県黒にんにく協会	青森県中小企業団体中央会
設立	2013年9月6日	1955年11月 (1947年県庁から独立「商工協同組合中央会」)
代表者	理事長 佐藤裕一 (株TAKKO 商事 取締役会長)	会長 榑引利貞 (カネショウ株式会社 代表取締役社長)
事業内容	黒にんにくのブランド化ならびに普及のためのPR(イベントの開催等)及び販売等 所属組合員数 10	組合等の設立や運営の支援、任意グループなどの緩やかな連携組織の形成支援、金融・税制や労働問題など中小企業の経営相談
所在地	青森県上北郡おいらせ町木崎 158	青森市本町 2-9-17
従業員数	(有)柏崎青果に事務委託 (2023年9月15日現在)	20名 (2023年9月15日現在)

(注) 協同組合青森県黒にんにく協会前代表理事柏崎進一氏 (有限会社柏崎青果前代表取締役)、青森県中小企業団体中央会弘前支所長古川博志氏に2023年7月18日インタビュー実施

(出所) 協同組合青森県黒にんにく協会HP (<http://96229jp.com/>) 2023年9月15日閲覧
青森県中小企業団体中央会HP (<https://jongara.net/>) 2023年9月15日閲覧

(ヒアリング先)

社名	有限会社柏崎青果	青森第一食糧有限公司
設立	1991年3月	2006年3月20日
代表者	代表取締役 柏崎瑞貴	代表取締役 畑山啓恵
事業内容	農産物の生産・加工・加工品販売他	農産物の加工・加工品販売他
所在地	青森県上北郡おいらせ町木崎 158 番地	青森県十和田市大字深持字糠森 116-3
従業員数	99名 (2023年9月15日現在)	12名 (2023年9月27日現在)

(注) 有限会社柏崎青果前代表取締役柏崎進一氏に2023年7月18日にインタビュー実施、青森第一食糧有限公司代表取締役畑山啓恵氏に2023年7月19日にインタビュー実施

(出所) 有限会社柏崎青果HP (<https://www.aomori96229.jp/>) 2023年9月15日閲覧
青森第一食糧有限公司HP (<http://96229jp.com/specialist/towada/aomori-daiichi.html>) 2023年9月15日閲覧

(1) 海外進出に至る経緯

青森県は農業産出額が東北一であるにも関わらず、加工産業の集積がなく、原料供給県となっていた¹⁸。加工原料の多くは北関東に集積する食品製造企業で加工され、全国に供給される。つまり、青森県の農業生産品は原料として使用されるので市場価格に左右されていた。にんにくは発芽すると商品価値を失うため、萌芽抑制剤を使用していたが、発がん性物質が認められたため2002年にその使用が禁じられた。このため、大型冷蔵設備の導入や設備利用に伴うコストが発生していた。さらに、安価な中国産にんにくの輸入が増え、その年に売り逃がしたにんにくは翌年の新物が出回る頃には大量に廃棄されるようになっていた。

廃棄されるにんにくを資源化する方策として、目についたのが、2006年3月の国立弘前大学医学部の研究成果「黒にんにくに抗がん作用がある」というというものだった。

有限会社柏崎青果代表取締役の柏崎氏（当時）が、黒にんにくの開発について青森県中小企業団体中央会に相談し、2006年10月には中央会の協力で前出の抗がん試験を実施した佐々木甚一教授を招聘した勉強会を開催するとともに、平行して黒にんにくの製法の習得・製造を進めた。2007年に、有限会社柏崎青果が黒にんにくの販売を開始した。

黒にんにくは元々、三重県の濱野氏（現：株式会社元気代表取締役）が1990年代末に（偶然）開発に成功し、三重県とその周辺地域で生産さ

れていた。2006年の佐々木教授の発表後、多くの企業が黒にんにくの市場に参入した。にんにくの産地である青森県を黒にんにくの産地とすべく、2007年12月から青森県中小企業団体中央会は黒にんにくの産地づくりセミナーを実施した。青森県内で黒にんにくの加工に参入していた企業のほとんどがこのセミナーに参加し、2008年5月には青森県黒にんにく協会が発足した。

2008年に農水省が農林水産品の1兆円輸出という目標を掲げ、JETROに農林水産物等地域産品輸出促進本部が設置された。柏崎氏はJETRO青森の所長と青森県内の他の食品製造業者とともに、海外の販路開拓に取り組むこととなる。

「白いはずのにんにくが、皮をむくと黒い」という見た目の面白さがあること、海外産の黒にんにくよりも青森県のものが大きいという点から、青森の黒にんにくは特別という目で見られた。海外の有名レストランでも高い評価を得た¹⁹ことから海外展開は円滑に進みはじめた。

(2) 黒にんにく協会の活動の特徴

黒にんにく協会のメンバーは主に異業種から黒にんにく製造に参入してきた（**図表6**）。2000年代に地方経済が衰退し始め、従来の事業に行き詰まりを感じていた企業が、黒にんにくに夢を託し、黒にんにくの加工販売に進出してきた。

18 柏崎進一（2021）2020年度組織活性化レポート特賞「世界へ羽ばたく「青森の黒にんにく」—黒にんにくによる新産業創出—」

19 「エル・ブジ」は当時世界一予約が取れないレストランと言われており、オーナーシェフ（Ferran Adria氏）が青森県産黒にんにくを評価

(図表6) 青森県黒にんにく協会初期メンバー

社名	本業（前職など）	地域
有限会社柏崎青果	農業及び青果卸	おいらせ町
株式会社 TAKKO 商事	建設業	田子町
株式会社スパン・ライフ	トラック運送、社長は薬剤師	八戸市
青森第一食糧有限会社	コメ問屋	十和田市
株式会社岡崎屋	Web 通販	田子町
株式会社たから	元役場職員	田子町

(出所) 協同組合青森県黒にんにく協会 HP <http://96229jp.com/> を参考に筆者作成

・協同組合青森県黒にんにく協会・株式会社 柏崎青果

黒にんにく協会の活動の一つに、毎月の定例会（ランチミーティング）がある。組合となった現在も毎月実施し、その場で意見交換を行うことで、お互いを理解しあう、良好な関係が継続している。良好な関係があるからこそ、クレーム対応や品質向上に関する情報共有や、2011年の震災時も被災地支援を行い、風評被害対策として放射線測定を実施するなどの取り組みとともに続けてきた。

柏崎青果では、輸出時の差別化に工夫をした。具体的には、青森産の鱗片が大きい、6片であるということで差別化を進めるとともに、「JAPANESE AOMORI Black Garlic」として青森を意識し、販促物を一新した。柏崎青果という1社の宣伝ではなく、青森の他社の宣伝にもなるもので、販路が広がれば、青森で黒にんにくを扱う全体としての売上増になると考えてのことだった。

2012年には、プロが作る黒にんにくと素人が作る黒にんにくの差別化のため、公設試験研究機関と連携し、成分や美味しさを数値化すること、その数値を一定基準で満たしたものを「青森の黒にんにく」とするため、地域団体商標の取得を目指した。2013年には農産物加工研究所の成分分析により、4つの成分²⁰の含有量がその指標となること、そして一定基準を満たしたものを「青森の黒にんにく」として出荷することにした。これに伴い、青森県黒にんにく協会を協同組合青森県黒にんにく協会とし、地域団体商標を出願した。

柏崎青果の柏崎氏は2010年代には年間100日以上を海外での展示会や商談で過ごしており、2013年には米国に400店舗以上を展開するスーパーマーケット（Traders Joe's）のプライベートブランドとして柏崎青果が「Sweet & Mild JAPANESE AOMORI Black Garlic」を納入。この動きが他の組合員の奮起につながり、株式会社TAKKO商事がドイツ北部のフォルク

20 S-アリルシステイン（生活習慣病予防等）、シクロアリン（血液サラサラ効果）、ピログルタミン酸（抗がん作用）、GABA（ギャバ）（ストレス緩和、血圧低下）

スワーゲンのテーマパークレストランアクアに展開するなどの成果につながった。

2013年以降は、地域団体商標の「青森の黒にんにく®」ロゴをつけ、組合員が販路拡大に注力し、海外25か国に展開した。また、加工用にんにくの需要が急増し、価格も高騰した(黒にんにくの開発前のおよそ6倍に上昇)。加工業者にとって原料価格高騰は厳しいが、今まで廃棄していたにんにくに付加価値がついたことは青森県の生産者も含め、喜ばしいことと考える。

組合員同士で協力する体制になっているが、同じものを販売する者同士、競合することもある。競い合う中で、販路拡大に努めることが、業界全体の拡大につながるものになっている。

・青森第一食糧有限会社

当社の主業務は黒にんにく加工品の製造・販売で、黒にんにくせんべい、黒にんにくの燻製、黒にんにくをリングと混ぜたペーストを製造している。原料のにんにくは十和田の地元JAから購入している。そのほかに、秋からの半年間は青森県産の玄米の販売も行う。玄米は、主に県外でせんべいの原料として使われている。

黒にんにく製造に参入したのは、(先代の)父が体調を崩した時に黒にんにくを食べて元気になったことがきっかけ。その後、1年半~2年かけて製造方法を研究した。製造方法開発は協会員同士がそれぞれ独自で行い、製造に利用する機械もそれぞれが機械製造業者に発注している。

黒にんにくは熟成庫で製造され、毎日出来上がったものをほぐし、選別して箱詰めする。に

んにく農家では、傷物が売れにくかったので、その傷物を使って加工品が作られ、付加価値が生まれ、農家の生活が変わった。黒にんにくの機能性が重視され、高値で販売できるようになった。六戸の農産加工研究所でさまざまな分析を実施してもらい、その結果は毎月実施している定例会で発表される。分析結果から、他社との差別化を図るようにしている。

当社は海外輸出をしていない。海外進出をする前に、国内にもまだ市場はあると思っている。西日本では黒にんにくの知名度が低い。一方、沖縄県では健康志向が強く、引き合いが来ている。

コロナ時には土産物としての販売が不振に陥ったが、その分関東の業者がスーパーで販売するために大口購入してくれた。それも、黒にんにくの機能性が評価されたためだと解釈している。

黒にんにくの製造を始めた頃に、保存のための冷蔵庫を購入した。昨年(2022年)も、新たに冷蔵庫を設置した。原材料価格の上昇と電気料金の上昇により、黒にんにく製造費用も上昇したので、2022年12月に値上げをした。

・青森県中小企業団体中央会

1955年11月に設立。協同組合などの中小企業の連携組織を主な会員とし、組合等の設立や運営の支援、任意グループなどの緩やかな連携組織の形成支援、金融・税制や労働問題など中小企業の経営についての相談に対応するとともに、各種の事業活動を行う中小企業支援団体。

2006年、当時の八戸支所長寺田氏と現弘前支所長の古川氏(当時は八戸支所所属)が「B

G (Black Garlic) 計画」の展開を開始した。当時、青森県におけるにんにくの生産量は全国の約7割、出荷量は8割を超えていたものの、S、Mサイズ、Cランク等の所謂「裾物」にんにくの価格は低迷していた。理由は中国を主力とする輸入にんにくが国内出荷量の2倍以上流通していたため（青森県産の流通割合は当時約24%）。そこに、2006年3月「がん細胞が移植されたマウスの実験で、生にんにくを発酵させた黒いにんにくのエキスを投与したところがん細胞が消滅した」という新聞報道があり、価格が低迷している裾物にんにくを加工して付加価値をつけて販売することが出来ないかと、考えた。

2006年10月、会員組合である「木崎野中小企業協同組合」及び「八戸流通トラック協同組合」の理事長会社が共ににんにくに関わる企業であったため、2社、中央会、そして佐々木甚一博士（元弘前大学医学部教授）で勉強会を開始した。博士からは「中小企業の商品に初めから完成品はない」「現場では企業と学者の間に入る者が重要である」という話があった。

2007年6月には「地域資源活用促進法」が施行され、2007年9月に地域資源活用企業化コーディネート活動支援事業に採択された（事業名：「県南にんにくを用いた加工食品の開発」）。どんなに、体に良く、魅力的な商材であっても、量販店などの“安い”売場で仕切値を抑えられ、戦いたくもない海外産との価格競争に引きずり込まれ、経営が困窮していく例は多い。「青森県産にんにく」を用い、「青森県内のメーカー」が製造する黒にんにくを売り込むことで、域内の「生産者」「加工者」「消費者」が相互によ

い関係を構築すること、「産地の活性化」を狙いとした事業である。地域内で付加価値をつけることで、産地の活性化を図ることを命題とし、第一に県産品を売り込むための「宣伝」、第二に共通の課題を克服するための「組織の構築」を目標とした。事業では全14回の委員会と1回の試食会を実施した。

中央会は、委員会開催の合間を縫って黒にんにくのメーカーへ足を運び、様々な相談に対応した。具体的には、薬事法への対応、商品開発のため連携先を探すこと、出来た商品を売り込む先を探す作業と営業の同行、新分野という意味での補助金獲得のための事業計画作成などである。相談と解決を繰り返す中で、各メーカーにとって中央会が必要な組織と認識され、共通の課題に取り組むため、2008年5月に任意団体「青森県黒にんにく協会」が発足した。

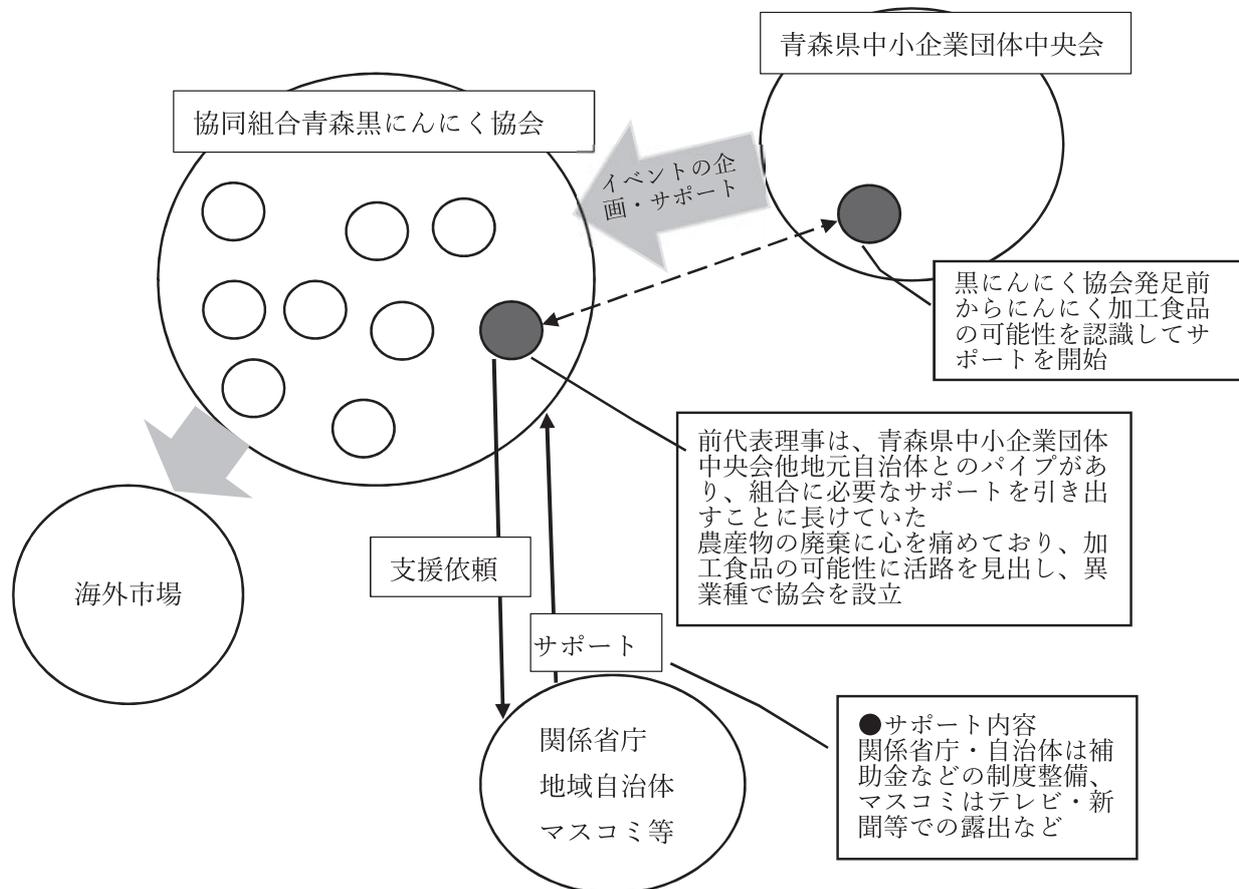
2012年には、地域団体商標の取得のため、青森県黒にんにく協会を協同組合青森県黒にんにく協会に組織変更し、地域団体商標を出願するサポートも行った。

「B G (Black Garlic) 計画」における中央会の支援活動は、サポート内容に対する要望・意見の聞き取り、現場への入りこみ、（黒にんにく加工のために）必要なパートナー探し、出来た商品の売り込み、徹底したマスコミに対するPR、国、県を始めとして多岐に亘り、完全に事業者側に立った働きかけを実施した。地域のためには一歩引いた支援ではなく、踏み込んだ伴走型の支援が必要と感じている。

なお、青森県産にんにくの出荷量は過去20年の間約9,000～10,000トンの間で推移しているが、産出額は、2003年の約88億円から2021

年には約207億円に増加した。「裾物」が廃棄されずに黒にんにくとして出荷されるようになったことが大きな要因となっている。

(図表6) 青森の黒にんにくの関係図



(筆者作成)

(3) 成功のポイント

まず最初に、青森県内でにんにくに関わる事業をしていた企業（2社）と青森県中小企業団体中央会が、「裾物」のにんにくを廃棄せずに加工製品として販売することで安価な中国産にんにくや収穫量による価格の振れに影響されない商品として展開したこと。特に、青森県中小企業団体中央会が積極的に事業に関与し、サポートした。

次に、青森県黒にんにく協会を設立し、中小

企業が協力して販売促進する体制を整えたこと。特に、代表理事の柏崎氏が率先して「青森を売ること」を意識して販促を行い、自社だけでなく協会に所属する他者の宣伝にもなれば良いという意識で取り組んだこと。

そして、成分やおいしさを数値化し、一定基準を満たしたものを青森の黒にんにくとするため、青森県黒にんにく協会を協同組合黒にんにく協会に組織変更し、地域団体商標を出願し認定されたこと。

21 2012年に地域団体商標を出願するにあたり、協会から組合に組織変更した。「地域団体商標」は、日本の商標法において、地域の名称と商品または役務の名称を普通に用いられる方法で表示する文字のみからなる商標等で、事業協同組合、農業協同組合等が商標登録を受ける商標を指す

第四に、組合員の良好な関係が維持できていること。協会として活動していたころから毎月1回定例会を開催し、情報交換を行ってきたことが、組合員間の強い絆になっている。同じものを販売している者同士が自らの新製品やノウ

ハウを組合内で発表・発信し、それが他の組合員の発奮材料になっている。競い合う中で、販路拡大に努めることが、相乗効果に繋がっている。

(事例3) 藤枝の茶

社名	TEA SEVEN 協同組合	小野製茶株式会社	静岡県中小企業団体中央会
設立	2018年11月	1919年3月	1955年12月
代表者	代表理事 小野慎太郎	代表取締役 小野慎太郎	会長 山内致雄
事業内容	藤枝茶の知名度向上・販路拡大	製茶業	静岡県内中小企業の組織化、運営支援等
所在地	静岡県藤枝市茶町1丁目1番11号	静岡県藤枝市藤枝5丁目12-3	静雄館静岡市葵区追手町44番地の1
従業員数等	組合員7社(2023年9月30日現在)	18名(2023年9月30日現在)	52名(2023年9月30日現在)

(注) TEA SEVEN 協同組合代表理事(小野製茶株式会社代表取締役) 小野慎太郎氏、静岡県中小企業団体中央会組合支援チーム 堀井大輔氏に2023年8月2日にインタビュー実施

(出所) TEA SEVEN 協同組合HP (<https://tea-seven.com/>) 2023年9月15日閲覧
静岡県中小企業団体中央会HP (<https://www.siz-sba.or.jp/>) 2023年9月15日閲覧

(1) 海外進出に至るまでの経緯

TEA SEVEN協同組合(以下、TEA SEVEN)は、静岡県藤枝市の茶商6社と生産農家1社が設立した組合である。藤枝産のお茶を国内だけではなく海外にも販路拡大しようと取り組んでいる。

当初、藤枝市茶商組合に所属する組合員の中で、若い世代で「何かをしよう」という声上がり、活動内容を模索していた。小野代表理事が、藤枝おんぱく(藤枝温故知新博覧会²²)で知り合った藤枝市産業政策課の職員に問い合わせたところ、藤枝市が2018年10月に、台南市(台湾)の遠達国際企業有限公司と包括連携協定を締結し、藤枝市内の事業者の商品

を台湾に売り込む「台湾チャレンジキャンペーン」を行うという情報を得て、応募した。「海外販路を開拓したい」という気持ちはあったものの、「台湾ですぐに売れるわけではない、成果はないかもしれないが、とりあえず(現地に行ってみよう)」と考えた。この時は、JAPANブランド育成支援事業(戦略策定支援事業)として、7社(製茶問屋6社と茶生産者1社)で連携して取り組んだが、有志の集まりとしての活動では商売に繋がらないことが判明した。そこで、2018年11月、共同販売事業を主事業とし、正式に組織化(協同組合設立)し、組合活動として動き始めた。

22 藤枝温故知新博覧会 <https://shizuoka-onpaku.jp/fujieda/>

藤枝市全域で「今ある物を新しい視点で」体験型プログラムを実施し、長い歴史をへて残っている地域資源を新たな視点・多様な視点で見つめ直す。そして、今まで気付かなかった「魅力」を発信する。

(図表7) TEA SEVEN 協同組合メンバー一覧

社名	事業内容	組合活動に関与する者 ① 組合での肩書、②資格等	備考
小野製茶株式会社	製茶業	代表取締役小野慎太郎 ① 代表理事 ② 茶審査競技大会：静岡県大会優勝・全国大会3位 茶審査技術検定：8段、新農業実用化試験（茶）官能試験官	1919年創業（2019年創業100周年）
藤栄製茶株式会社	製茶業	常務取締役 八木聖太郎 ① 理事 ② 販売士、色彩検定〇級	1950年創業
熊切商店	製茶業	代表 原伸明 ① - ② 茶審査技術7段位	2018年創業（三代続く茶問屋から独立）
株式会社一言	製茶業	営業課長 池上伸吾 ① 理事 ② -	1936年創業
株式会社松田商店	製茶業	営業 小泉純也 ① - ② 茶審査技術10段、日本茶インストラクター	1949年株式会社設立（ただし、江戸の寛政時代に創業、200年以上続く製茶問屋）
マツバ製茶株式会社	製茶業	管理部長 三石洋介 ① 監事 ② 日本茶インストラクター、茶審査技術7段	1948年創業
有限会社人と農自然をつなぐ会	茶生産者	部長 杵塚民子 ① 監事 ② -	1976年から農薬・化学肥料を一切使用せず、栽培・加工・袋詰め・販売まで一貫して行う

(出典) TEA SEVEN 協同組合HP <https://tea-seven.com/> を参考に筆者作成

(2) 組合の取り組みの特徴

藤枝茶は古くから「浅蒸し茶」として知られ、透明度が高く甘みが特徴である。現在日本国内では半透明で色が濃い「深蒸し茶」が多く消費され、浅蒸し茶は減少傾向にある。さらに、国内の茶葉消費量そのものが減少し国内での日

本茶葉の市場は急速に縮小している。

組合として活動することで、藤枝を産地とする「藤枝かおり」をブランド化し、組合員の会社がそれぞれ売上を伸ばし、発展することを目的にしている。

・TEA SEVEN 協同組合・小野製茶株式会社

TEA SEVEN協同組合が組合として営業した時には組合員7社全社に販売の権利がある。サンプルを持って売り込み販売することで、組合員の会社に利益が入るような仕組みを作っている。組合で利益計上するのではない。各社がそれぞれの売上を伸ばすために組合の活動も行っている。組合の名前で営業することにより、入り込めなかった販路が広がっている。

例えば、量的に1社で対応できないような場合にも、共同で対応することでカバーできる。また、質的にも、自社で持っているサンプルと違うものを組合員がもっている場合に、一緒に提示していくことで「チャンス逃さずに」販売することが可能となる。品物のバリエーションがあることも、バイヤーからの評価が上がるポイントにもなる。

コロナ禍で、オンラインでの直接取引が特別なものではなく、通常の取引になっている。スマホの翻訳機能を活用することで、通訳者なしでコミュニケーションが取れるようになって²³いる。間に商社を入れることなく、直接取引するのは当組合のこだわりである。商社を間に入れると、量と価格だけが条件になってしまうことがある。それでは、生産者側の気持ちがバイヤーに伝わらない。お互いのニーズが把握できないので、商売として発展する可能性が低いと考えている。当組合ではグループLINEで海外バイヤーと取引しているので、組合員全員がバイヤーのニーズを直接確認できる。

組合員は、「藤枝かおり」という品種にこだ

わりたいと考えている。台湾向けの販売で、知名度が上がれば、ブランド化に繋がり、いずれはインバウンド需要につなげることができるのではないかと考えている。ただ、具体的にブランド化する時には他の地域の茶葉との違いを明確に説明する必要がある、課題解決に向けて継続的に取り組んでいきたい。

・静岡県中小企業団体中央会

1955年12月設立。「連携組織を通じて、中小企業・小規模事業者の振興・発展に寄与する」という目的で、中小企業の組織化、運営支援等の事業に取り組んでいる。静岡県内の組合はおよそ1,000あり、そのほとんどが静岡県中小企業団体中央会の会員である。

TEA SEVEN協同組合の場合も、台湾市場における「藤枝かおり」のブランド化と市場開拓を目的とした事業者（製茶問屋6社と茶生産者1社）を組合として組織化することで受けられる支援等を紹介し、設立に関わり、以降伴走支援を継続している。

2019年には、JAPANブランド育成支援事業（戦略策定支援事業）を活用し藤枝市の茶商の持つ鑑識眼と合組力（ブレンド技術）により台湾の嗜好に合致するであろうブレンド茶を試作し、台湾にてテストマーケティングを実施した。

組合は、コロナ禍により現地事業者（バイヤー）との直接対話が出来ない中も、SNSやオンラインミーティングによる連携交流を継続した。その後も2020年には大学との共同プロジェクトでフレーバーティー8種類の新商品開発

²³ 例えば、スマホでLINEの通訳機能を使う場合、相手の言語の文章をコピーして日本語に変換して理解することが出来、回答を日本語で入力して送信しても、同様に相手側が相手国の言語に変換して対応している。

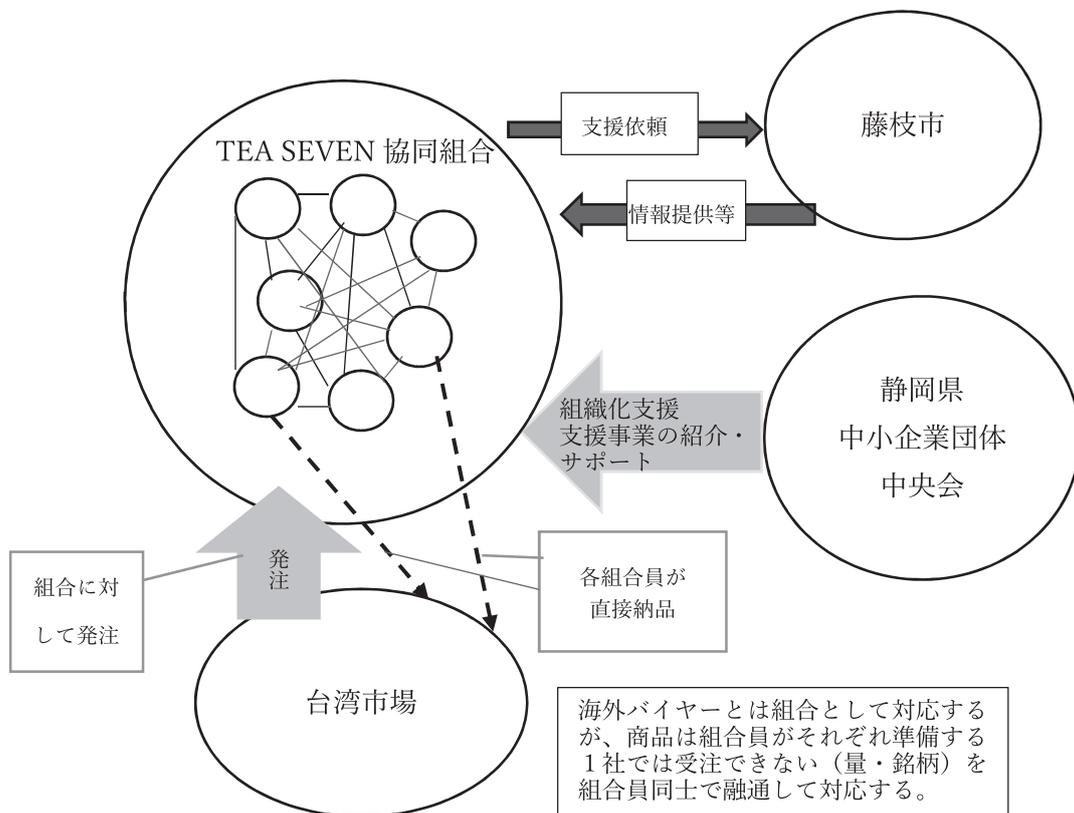
の実施、「TEA SEVEN」の商標登録実施、2021年には藤枝市にて観光拠点として移設オープンする「とんがりぼう（旧藤枝製茶貿易商館）」で組合商品の取扱いが決まるなど活発な活動を続けている。

中央会では2022年には令和4年度小企業者組合成長戦略推進プログラム等支援事業「茶産地藤枝を代表するお茶「藤枝かおり」の台湾

販路の確立」においてもサポートを実施。コロナ禍以前から取り組んでいる台湾に対する販路開拓の展開について、現地茶商・百貨店・飲料店の意見を直接ヒアリングした結果を検証し、一定の効果があったことを認識した。

組合員7名と小回りが利く組織体で意思決定の速さと実行力がある点が強みであり、引き続き組合の活動をサポートしていく方針である。

(図表8) 藤枝の茶の関係図



(筆者作成)

(3) 成功のポイント

既存組合に所属する組合員の中で、若い世代が集まってチャレンジしていること。同世代で構成されているため、意見を述べやすい関係が構築されている。また、TEA SEVENの組合員数は7名で、小回りが利き、意思決定が速いことも成功のポイントになっている。

組合の名前で営業することにより、①量的に1社で対応できないような場合にも、共同で対応することでカバーし、②質的に自社で持っているサンプルと違うものを他の組合員がもっている場合に、一緒に提示していくことで「チャンス逃さずに」販売することが可能となるなど、入り込めなかった販路が広がっている。品物のバリエーションがあることは、バイヤーからの評価が上がるポイントになっている。

間に商社を入れずに直接取引をしているた

め、バイヤーのニーズを直接聞くことが出来る。量と価格のみを取引の基準とするのではなく、茶葉生産者の気持ちをしっかりと伝え、お互いのニーズを把握することで、信頼関係を構築している。従来は言葉の壁があり海外進出をためらうこともあったが、今はスマホの翻訳機能活用し、海外バイヤーとも円滑なコミュニケーションが出来ている。若い世代ゆえにスマホ活用など、すんなりと取り組めた結果でもある。

静岡県中小企業団体中央会による伴走支援の効果もある。中央会は、組織化することで受けられる支援事業を紹介し、組合設立の後押しをし、その後も補助金等の紹介や各事業（JAPANブランド育成支援事業、小企業者組合成長戦略推進プログラム等支援事業）を実施する中でサポートを継続している。

3. 事例における取り組みについて

(1) 事例における取り組み

(図表9) 事例における取り組み (まとめ)

	佐賀の酒	青森の黒にんにく	藤枝の茶
地域 (特定の地域)	佐賀県	青森県	静岡県 藤枝市
ブランド (差別化した商品)	佐賀県で生産された酒	青森県で生産された黒にんにく	藤枝市で生産された茶
当初の海外進出目的	地域での消費が減少する中での海外販路拡大	国内への宣伝効果 海外販路拡大	海外販路拡大
自治体、支援機関のサポート	さが県産品流通デザイン公社 佐賀県酒造組合	青森県中小企業団体中央会	藤枝市 静岡県中小企業団体中央会
海外進出の際に重視すること	販売先のバイヤーや消費者のニーズ	黒にんにくの性質 (見た目、成分) のアピール 他国の商品との差別化	販売先のバイヤーや消費者のニーズ
海外市場進出時の行動	3酒蔵が協力して販売促進活動を実施	組合の代表理事が中心となって組合員を牽引	組合員全員が参加した活動
国内市場で販路拡大する際に重視すること	県内他社との差別化 他県 (他地域) の酒との差別化	海外商品との差別化	独自の商品の開発 組合としての活動
国内市場における行動など	組合主催のイベントでの協力	組合の情報共有 (毎月定例会)	継続的な情報共有

(筆者作成)

① 目的と支援活動の状況

いずれの取り組みも、少子高齢化により国内での購買力が減少傾向にある中で、自らの製造する商品に付加価値をつけて市場を開拓しようという動きから始まっている。

自治体や支援機関の支援は、地域企業のニーズに寄り添った提案・サポートとなっており、ニーズを受けて初めて支援を開始するというよりも、一緒に「どんな支援が必要か」を考え、実行する伴走型支援になっている。

海外進出では、販売先のバイヤーや消費者に直接働きかけることによる意見やニーズの収集を重視している。佐賀の酒の場合は、公社が販売先のプロモーターの選定に重点を置き、現地の実情を知り、かつ現地で販売力のある業者と組んで事業を展開した。イベント開催前の打合せも細かく行い、現地のニーズに合わせられるようにマーケットインで現地の意見を尊重した個性ある酒に合う酒蔵を紹介することで対応した。青森の黒にんにくの場合は、サンプルを持って海外の展示会にて通常のにんにくの皮をむいた後に黒にんにくの皮をむいてみせることで「皮の下が黒い」黒にんにくに対する興味を抱かせ、併せて黒にんにくの機能性を紹介し、他地域（中国など）との粒の大きさの違いなどをアピールすることで差別化を図っていた。加えて、販売先であるレストラン・スーパーマーケットなどのニーズを直接聞き、どのような料理方法で使われているのかなどを観察・試食し、その後の製品開発に活かしている。藤枝の茶の場合は、組合の設立（2018年）後間もない組織であるが、2019年には台湾でのテストマーケ

ティング、2022年には台湾の茶商・百貨店・飲料店の意見を直接ヒアリングした結果を検証するなど、現地のニーズをくみ取るコミュニケーションを大切にしながら販路開拓を進めている。

② プロジェクト参加企業・支援団体との協力体制

いずれの事業でも特筆すべきは、プロジェクト実行主体である企業体の関係の良さである。そこには、佐賀県酒造組合のように、長年同業種組合の運営の中で組合が組合員をつなげる核となり、イベント実施時に組合員が全員協力する体制が出来上がっているものがある。協力体制の源泉となっているのは、「佐醸会」の活動である。年齢が20歳から49歳までの蔵の次世代経営者（社長の息子や世襲していない会社では専務・常務などの有力者）による、いわゆる青年部で、活動を通じて全員が知り合い、お互いに意見が言える、良い関係性を維持している。また、親世代の先輩経営者も自らが若手だった頃にその先輩の振る舞いを見ており、失敗を恐れずにチャレンジすることに寛容な姿勢が定着している。

青森県黒にんにくの場合は、実行主体は組合の前身である協会設立時に黒にんにくで青森県の産業活性化を図るという目的で異業種から参入した企業である。黒にんにくの可能性を信じ、互いに協力することで販売促進を図ってきた。その中心となったのは、有限会社柏崎青果の柏崎社長（当時）であると同時に、伴走支援を継続してきた青森県中小企業団体中央会で

ある。柏崎氏は自社のみならず、協会（のちの組合）内企業全体の販売促進に繋がると考え、青森県黒にんにくを前面に出した販売促進グッズの作成を行い、域外のイベントや海外への販売促進に積極的に参加した。組合を代表して1人で組合員の製品も含めて展示会で説明するなどの活動も行った。青森県中小企業団体中央会は、組合への支援事業の紹介とその実施にあたり、主導的な役割を果たしてきた。加えて、支援事業の実行の合間に組合員である黒にんにくメーカーに足を運び、相談対応を行ってきた。相談対応を真摯にこなすことで信頼関係が醸成された。

藤枝の茶輸出に関しては、事業主体である協同組合が同業者で若手リーダーの集合であることから、もともと関係は良好である。加えて、藤枝を産地とする「藤枝かおり」をブランド化したいという思いが共通にあり、いずれは海外販路を開拓したいと考えていたところであった。藤枝市が台湾市でマーケティングを行うという情報や静岡県中小企業団体中央会から支援事業についての情報提供のタイミングで、とりあえず参加・活動しようという意見集約もスムーズに行うことが出来た。その後もそれぞれが積極的に組合の事業運営に関与している。

（2） 海外進出における課題

課題はいくつかある。

ひとつは、支援団体の対応である。自治体においては、公平性を重要視するあまり、幅広く補助金の制度を提示したり、専門家を紹介するという支援を実施している。しかしながら、具

体的な行動を伴走支援しているケースは少ないようだ。今回事例の取材に伴い、いくつかの自治体にも取材を試みたが、企業の海外進出を直接支援している具体例はなく、（誰もが利用・参加できる）補助金等の制定や展示会などの企画にとどまり、県・市町村が直接企業を支援することについては、難しいという話であった。

今回紹介した事例の場合は、いずれの支援機関も伴走型支援を実施していた。

例えば、佐賀県の場合は、企業側からの補助金よりも海外進出の具体的なノウハウが知りたい、伴走型のサポートをしてもらいたいという声に対応する形で、県とは別の組織としてさが県産品流通デザイン公社を立ち上げ、県内企業のサポートを行っている。

もうひとつは、マーケットイン（顧客の声を聞き、顧客の要求や困りごとを突き止め、それらを解決する製品を市場に投入しようとする考え方）が必要で、輸出先の業者（インポーター）と組んで、もしくは現地バイヤーや消費者の意見・感想などを聞いて、どういったものが売れるのかという観点から、商品開発のサポートを行っている。

中小企業の場合は、海外進出に際して専従の担当者を割くことが難しく、また、ノウハウを持たない企業もある。そこで、海外進出時に商社を間に入れて、商社からの注文に対応するのみになってしまう。それでは、顧客の声を踏まえた商品開発や代替案の提示が出来ず、価格競争に飲み込まれてしまう。

今回紹介した3つの事例では、いずれも、現地に赴き（またはネット・SNSを活用し）、直

接現地の声聞くこと、その声を元に製品開発を進めることが大切と認識し活動していた。

おわりに

地域ブランドの海外進出について、3つの事例を見てきた。地域ブランドの場合、主体が複数の企業や自治体の集合体となるため、海外進出という最終目的は一致していても、その過程においてそれぞれの企業・支援団体が目標とするものは異なる。しかしながら、3つの事例はいずれも組合・組合員・支援団体の良好な関係のもとで、協力して事業を進めていた。

佐賀の酒の場合、公社は企業の「海外進出の具体的なノウハウや伴走型支援」を求める声に応じ、佐賀県産品販売促進を目的として立ち上がった。各酒蔵は、佐賀の酒として海外で認知（ブランドとして認識）されることで、別の地域への販路拡大にそのブランドを活用した販売促進が出来る。そして、その際には、それぞれの酒蔵が単体で活動できると考えている。

青森の黒にんにくの場合、元々青森県内の農産物を加工して市場価格に左右されない安定的な収入源にしたいという意識で中央会と組合（当時は黒にんにく生産者6社）が黒にんにく協会を立ち上げた。その目的は既に十分に果たしている。海外展開のために海外の競合商品や国内他地域の商品との差別化を図ることに成功している。組合内には海外の販路を広げたいという考えを持ち、海外展開をするためにブランドとして認知されることを目標としている企業がある。一方で、海外に進出したという結果が国内で報道されることにより青森の黒にんにくの国内での認知度が上がり、国内販売促進に

繋がるという考えで海外展開への組合活動に参加している企業もある。

藤枝の茶の場合、TEA SEVEN協同組合自体が若手で従来とは違った手法で藤枝の茶を幅広く知ってもらいたい、そのために何かをしたいという考えで集まっている。藤枝市は台湾に市内産品を紹介し販路拡大に寄与したいという考えがあり、中央会は県内中小企業の活性化を支援するという目標があり、組合との目標が合致したことで、台湾での販売促進活動サポートが実現している。

多くのケースにおける課題として、以下のようない意見がある。

ブランド化は目的達成に向けての戦略的取り組みであり、実施主体内での共通認識の元に取り組まれるべきものである。しかし、地域ブランドに関しての政策目標を持たない都道府県が半数以上を占め、なおかつマーケティングやブランディングに関する知識不足を強く認識しているという現状では、地域ブランドについて場当たりの取り組みの割合が高いように見受けられる（阿久津・天野2007）。

地域ブランドという概念を知らなくても、地域ブランド化を意識していなくても、地域が魅力的だと認識されていた場合も、地域ブランドに対しての行政の体制が際立って整備されている訳ではない。「京都」「北海道」「静岡」「沖縄」いった魅力あると言われる地域においても、地域にもともと備わっていた遺産や文化、自然環境等からもたらされたイメージによって高い評価を得た可能性が高い（阿久津・天野2007）。

事例においては、組合や支援団体が共通の目的に向かって取り組む体制が見て取れた。特

に、海外進出に興味を持ちつつも明確な手順等が不案内で戸惑っている中小企業に対し、支援団体が「一歩踏み出すためのアドバイス」や「ある程度成果をあげるまでの間の伴走支援」を行っていた。個々の企業も支援団体のサポートを受けながら、コロナ禍で海外進出がとん挫しそうな期間においても、オンライン・SNSなどを利用して海外との連携をとり、コロナ禍後にはスムーズに商談ができるような体制を整えていた。

持続可能な経済活動を意識する世の中に変わりつつある中、一般製品と地域でブランドを考える上での違いは、その主体が企業か地域でそのブランドに関わるステークホルダーか、の違いがある一方、コミュニケーション対象はほぼ同じである（図表4）。ブランドの醸成とその海外展開は、すべてのステークホルダーに対

して向き合っていくことで成り立っている。であるならば、実施主体の違い以外の部分は一般製品のブランド・ブランディング理論を活用することで対応できる。具体的には、地域ブランドを海外展開する場合もマーケットインの考え方をもち、直接現地バイヤー等と商談をしていくことが肝要である。3つの事例はともに、直接現地に出向いて現地のバイヤーの意見を聞くだけでなく、直接消費者ともコミュニケーションを図っていた。

地域ブランドの海外進出の取り組みは、販路拡大による地域の活性化に資するとともに、その過程において一般製品のブランド・ブランディング理論を活用したマーケティングのノウハウを蓄積することが出来、各企業個々の体制・体力向上に資するものとなっている。

インタビュー実施企業

取材先名	取材日	ホームページ URL	閲覧日
さが県産品流通デザイン公社	2023.5.23	https://sagapin.jp/about/	2023.9.7
佐賀県酒造組合	2023.5.23	http://www.sagasake.or.jp/main/1.html	2023.9.7
古伊万里酒造株式会社	2023.5.23	https://sake-koimari.jp/about/	2023.9.15
合資会社光武酒造場	2023.5.24	https://www.kinpa.jp/	2023.9.15
矢野酒造株式会社	2023.5.24	https://yanoshuzou.jp/	2023.9.15
協同組合青森県黒にんにく協会	2023.7.18	http://96229jp.com/	2023.9.15
青森県中小企業団体中央会	2023.7.18	https://jongara.net/	2023.9.15
有限会社柏崎青果	2023.7.18	https://www.aomori96229.jp/	2023.9.15
青森第一食糧株式会社	2023.7.19	http://96229jp.com/specialist/towada/aomori-daiichi.html	2023.9.15
TEA SEVEN 協同組合	2023.8.2	https://tea-seven.com/	2023.9.15
小野製茶株式会社	2023.8.2		2023.9.15
静岡県中小企業団体中央会	2023.8.2	https://www.siz-sba.or.jp/	2023.9.15

【参考文献】

- 阿久津聡 (2016) 「ブランド研究の再興」 マーケティングジャーナル Vol.36 No.1 2016 pp2-4
- 阿久津聡 (2002) 「経営戦略におけるブランド戦略研究の位置づけ：「外から内」と「内から外」の弁証法的総合に向けて」『組織化学』36 (1) PP14-29
- 阿久津聡・天野美穂子 (2007) JAPAN MARKETING JOURNAL 2007年 27 巻 1号 PP4-19
- 阿久津聡・石田茂 (2002) 『ブランド戦略シナリオ - コンテキスト・ブランディング』, 2002, ダイヤモンド社
- 阿久津聡・勝村史昭 (2016) 「組織力強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」 マーケティングジャーナル Vol.36 No.1 pp5-26
- 小林哲 (2016) 「地域ブランディングの論理—食文化資源を活用した地域多様性の創出—」有斐閣 2016年 12月 25日
- 田中洋・三浦ふみ (2016) 「「ブランド経験」概念の意義と展開—日本のブランド経験尺度開発に向けて—」 マーケティングジャーナル Vol.36 No.1 2016 pp57-71
- David A. Aaker (2004) " Leveraging the Corporate Brand" Californi Management Revie, Vol.46 (3) PP6-18
- David A. Aaker (1991) " Managing Brand Equity" The Free Press, New York
- Simon Anholt (2010) " Definitions of place banding - Working towards a resolution" Place Branding and Public Diplomacy Vol. 6,1, pp1-10 pb.2010.3

- Simon Anholt (2005) " Some important distinctions in place branding" Place Branding vol.1,2, pp116-121
- Philip Kotler Waldemar Pfoertsch Uwe Sponholz (2021) 「コトラーの H2H マーケティング「人間中心マーケティング」の理論と実践」 KADOKAWA 2021年 9月 29日 監訳・解説 鳥山正博
- Philip Kotler, Irving Rein, Donald H. Haider (1996) 『地域のマーケティング』(翻訳) 前田 正子, 井関 俊幸, 千野 博 東洋経済新報社 1996年 9月 1日

【参考資料】

- 国税庁 (2015) 酒類の地理的表示に関する表示基準 酒類の地理的表示に対するガイドライン 国税庁 2015.10.30
<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/hyoji/chiriteki.htm>
2023年 9月 15日 閲覧
- 農林水産省 (2015) 地理的表示 (GI) 保護制度 https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/
2023年 9月 15日 閲覧