平成20年度マスターセンター補助事業

県内企業の海外ビジネス展開に関する調査研究

報　告　書

～県内企業のグローバル化への対応～

平成21年１月

社団法人　中小企業診断協会　秋田県支部

〔目　　次〕

はじめに…… 1

第１章　総説

１．未曾有の経済危機…… 2

２．秋田県の現状…… 2

３．農産物輸出について…… 6

４．人的交流について…… 8

５．秋田県の取組…… 9

６．レッドオーシャンからブルーオーシャンへ……10

第２章　物流の状況

１．アンケート分析……12

２．事例調査……23

⑴　合名会社　鈴木酒造店……23

⑵　有限会社　大成商事……27

３．今後の方向……30

第３章　人的交流の状況

１．人的交流増加による経済活性化の可能性……34

２．秋田－ソウル航空便の状況……35

３．秋田－ソウル航空便の搭乗率向上のための施策とその効果……37

４．秋田－ソウル便を活用して人的交流を活発化するための提言……43

第４章　提言

１．地域・企業にとっての海外ビジネスの意味……46

２．海外ビジネスの現状と課題……47

３．海外ビジネスの今後の方向性……48

おわりに……51

はじめに

わが国では、バブル経済の崩壊を端緒とした長い景気低迷の時期をようやく脱し、2002年２月に始まった景気拡大期が「いざなぎ景気」を超え戦後最長の記録を更新しつつありましたが、今度はサブプライム・ローン問題に端を発する金融危機が世界経済に大きな衝撃を与えました。この影響は、「ビッグスリー」と呼ばれるアメリカ自動車産業の経営危機に現れているように実体経済にも深刻な打撃を与え、その広がりは世界中に及んで「100年に一度の危機」とまで言われています。当然ながら日本もその影響から逃れることはできず、「株安」円高」「雇用不安」など景気後退を表す言葉を毎日のようにニュース等で目や耳にするところです。

一方で、人口減少・少子高齢化はますますスピードを速めており、地域経済に対して市場規模の縮小などのマイナスの影響を与えています。この経済状況はまさに「内憂外患」といった感があり、地方に生活する者には閉塞感が次第に強まってくるのが日々感じられます。

この閉塞感を打開するためには、新たな発展の可能性をどこに見いだしたらいいのでしょう。世界同時不況とも呼ばれる状況ではありますが、目を広く国外に向け企業や地域にとっての提携・協力先またマーケットとして海外ビジネスの可能性を考える必要があるのではないでしょうか。

このような問題意識から、中小企業診断協会秋田県支部は本年度の調査研究事業のテーマとして海外との提携・協力によるビジネスの現状や可能性を探ることを選定し、ここにその成果を「県内企業の海外ビジネス展開に関する調査研究報告書」としてご提出することとなりました。

海外には高い経済成長率を維持している国・地域があります。また、ここ秋田県においても海外との事業上の連携を手段として発展を続けようとしている企業もみられます。報告書の中にもある言葉ですが、既存の出来上がった市場「レッドオーシャン」での消耗戦から脱出して未開拓の市場である「ブルーオーシャン」に乗り出すことが企業や地域にとって重要ですし、そのための一手段として、海外市場の開拓や海外企業との連携を考慮することが有益と考えられます。そうした戦略を考えるうえで、この調査研究報告書がご参考になり、地域や企業の発展のために少しでもお役に立つことができれば幸いです。

アンケートおよび事例調査にご協力いただいた企業の皆様、韓国交流推進監の保坂龍弥様をはじめとする秋田県・観光課の皆様には、報告をまとめるにあたり大変お世話になりました。文末となりましたが、厚くお礼申し上げます。

平成21年１月

社団法人　中小企業診断協会　秋田県支部

支部長　本間良一

第１章　総説

１．未曾有の経済危機

平成20年は激動の年となった。サブプライム・ローンの問題が発端となった米国の金融危機は、世界有数の金融機関を次々と破綻に追い込み、金融市場を機能不全に陥らせた。

この現象は、米国一国に留まらず、世界中に影響を及ぼしている。米国の住宅ローンを原資産とする証券化商品は、欧州の金融機関をはじめとして、世界中に販売され、その金融商品の価格低下は、金融機関に多額の損失をもたらした。また、これらの影響は、金融市場だけでなく、実体経済にも及んできている。企業部門は資金調達が困難となり、また将来の予想収益率の悪化から投資を控えるようになり、企業収益が悪化してくれば雇用を絞り込もうとする。家計部門は、金融資産の損失と所得の減少により、消費を抑えざるを得なくなる。米国が世界に誇った３大自動車企業が資金繰りに窮し、経営危機に瀕し政府に支援を求める羽目になった。さらに中国においては、北京オリンピックが終了したことをきっかけに、成長軌道に一服感がみられたところに今回の金融危機を見舞ったことで高成長に影を差している。新興国は、輸出を原動力に成長を加速させてきたが、この最終的な担い手が米国の消費であったことから影響は大と言わざるをえない。

日本国内に目を向けてみれば、サブプライム・ローンによる金融危機の影響は、邦銀にとっては比較的軽微であったといわれていたが、時を経るにつれて損失額が拡大し、資本不足が懸念されるようになり、軒並み資本強化に走り出している状態である。政府が発表して平成20年11月の月例報告では、景気の基調判断を「世界経済が一段と減速するなかで、下押し圧力が急速に高まっている」と厳しい見解となっている。平成19年度と続く20年度はマイナス成長は避けられない状況となっている。

戦後最長といわれた今回の景気拡大期は昨年の秋をピークにして、減速から後退期に入ってきたことが明確になってきた。わが国を代表する輸出企業が相次いで生産調整を余儀なくされ、これが派遣労働者をはじめとする非正規雇用者の解雇を招き、大きな社会問題を醸した。

平成20年10月の貿易統計では、輸出総額は６兆9261億円、前年同期比7.7％の減少となった。輸入総額は６兆9901億円、前年同期比7.4％の増加となった。結果貿易収支は639億円の赤字となった。輸入の増加は原油価格の上昇によるものが大と考えられることから、原油価格が落ち着けば、輸入額も減少してくるであろうが、世界経済の停滞が続けば輸出の回復は難しくなるから、貿易収支の改善は、遅れることとなろう。

２．秋田県の現状

⑴　県民経済計算

わが秋田県の現状はどうであろうか。当県は少子高齢化、人口減少において先頭周回を走って

いる。

主な産業は第一次産業であり、その他の目立った産業や生産物は無く、全国的なブランドを持つ企業は見当たらない。景気減速期には、いちはやく影響を受け、景気拡大期にも最後までその恩恵は、回ってこない万年景気不振地域である。

名目県内総生産（注１）は、平成17年度で36,947億円、同年の国内総生産（注２）が5,033,668億円であるからその0.7%に相当する。一人当たりに換算すると秋田県が2,295千円、全国で2,878千円となり、秋田県のそれは全国のそれの79.7%に留まっている。

県民総生産の推移

	県民総生産（百万円）	成長率（%）
平成２年	3,321,841	
３年	3,464,050	4.28
４年	3,497,636	0.97
５年	3,638,132	4.02
６年	3,783,140	3.99
７年	3,815,586	0.86
８年	3,956,334	3.69
９年	3,930,782	△0.65
10年	3,921,816	△0.23
11年	3,900,266	△0.55
12年	3,866,892	△0.86
13年	3,816,522	△1.30
14年	3,723,724	△2.43
15年	3,700,990	△0.61
16年	3,671,460	△0.80
17年	3,673,353	0.05

県民総人口は昭和30年の1,348千人が最高で、以後減少を続け、平成10年初めて120万人を割り、平成19年には、1,121千人まで減少している。

秋田県の総人口

年	総人口（人）	増減（%）
昭和30年	1,348,871	100.00
40年	1,279,835	94.88
50年	1,232,481	91.37
60年	1,254,032	92.97
平成７年	1,213,667	89.98
10年	1,199,900	88.96
15年	1,165,424	86.40
16年	1,156,265	85.72
17年	1,145,501	84.92
18年	1,133,794	84.06
19年	1,121,300	83.13

階層別の分布は、平成７年の年少人口（０歳から14歳）は189千人、15.6%、生産年齢人口（15歳から64歳）は787千人、64.8%、老年人口（65歳以上）は、238千人、19.6%となっていたものが、平成12年には、年少人口が163千人、13.7%、生産年齢人口が764千人、62.7%、老年人口が280千人、23.5%、さらに平成17年には、年少人口が142千人、12.4%、生産年齢人口が694千人、60.6%、老年人口は308千人、26.9%と推移しており、年少人口と生産年齢人口の割合が減少し、反対に老年人口は増加していて、少子高齢化が急速に進展していることが示されている。

階層別人口

	平成７年		平成12年		平成17年	
	総数	構成比	総数	構成比	総数	構成比
年少人口（０～14歳）	188,844	15.6	163,095	13.7	142,507	12.4
生産年齢人口（15～64歳）	786,983	64.8	746,252	62.7	694,288	60.6
老年人口（65歳以上）	237,682	19.6	279,764	23.5	308,193	26.9
合計	1,213,509	100	1,189,111	100	1,144,988	100

⑵　貿易の現状

貿易額（注３）については、平成18年度において輸出額が45,124百万円、輸入額が140,235百万円となっている。輸出の主な品目は、一般機械（17,205百万円、38.2%）次いで輸送用機器（11,623百万円、25.8%）、亜鉛及び同合金（2,969百万円、6.6%）となっている。輸入の主な品目は亜鉛鉱（47,706百万円、34.1%）次いで石炭（21,722百万円、15.5%）製材（14,957百万円、10.7%）となっている。

主な相手国（地域）は、輸出では、１位が中国で21.2%、２位が香港で18.1%、３位がアメリカで15.2%、輸入では、１位がオーストラリアで17.7%、２位が中国で10.1%、３位がロシアで9.4%となっている（注４）。

輸出入総額

	輸出		輸入		合計	
	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比
平成16年	23,246,074		77,626,882		100,872,956	
17年	37,991,527	163.43	90,771,760	116.93	128,763,287	127.65
18年	45,124,351	118.77	140,235,777	154.49	185,360,128	143.95

＊金額の単位は千円

品目別輸出

	平成16年 輸出額	平成17年		平成18年	
		輸出額	前年比	輸出額	前年比
一般機械	737,505	13,664,154	1852.75	17,205,290	125.92
輸送用機器	7,133,462	9,920,350	139.07	11,623,504	117.17
亜鉛及び同合金	1,196,032	1,318,159	110.21	2,969,911	225.31
パルプ	2,969,908	2,988,606	100.63	2,945,164	98.55
金属のくず	2,348,498	2,268,736	96.60	2,481,627	109.38
硫酸	1,734,468	1,880,994	108.45	1,644,821	87.44
クラフト紙	1,019,553	742,473	72.82	1,003,896	135.21
その他	6,106,648	5,208,055	85.29	5,250,138	100.81
計	23,246,074	37,991,527	163.43	45,124,351	118.77

＊金額の単位は千円

品目別輸入

	平成16年 輸入額	平成17年		平成18年	
		輸入額	前年比	輸入額	前年比
亜鉛鉱	12,256,244	17,273,832	140.94	47,706,035	276.18
石炭	12,845,147	19,659,863	153.05	21,722,493	110.49
製材	12,115,503	12,322,274	101.71	14,957,669	121.39
木材（丸太）	10,634,570	7,311,477	68.75	10,402,542	142.28
ウッドチップ	6,168,148	6,267,099	101.60	6,415,791	102.37
原油及び粗油	3,941,791	8,606,136	218.33	6,011,575	69.85
機械類及び輸送用機器	6,446,419	3,052,000	47.34	5,420,349	177.60
その他	13,219,060	16,279,079	123.15	27,599,323	169.54
計	77,626,882	90,771,760	116.93	140,235,777	154.49

＊金額の単位は千円

国（地域）別輸出

	平成16年 輸出額	平成17年		平成18年	
		輸出額	前年比	輸出額	前年比
中華人民共和国	6,964,318	10,795,843	155.02	9,544,047	88.40
香港	917,762	4,881,818	531.93	8,133,930	166.62
アメリカ	5,098,265	8,423,372	165.22	6,857,274	81.41
大韓民国	3,414,522	4,758,902	139.37	6,130,281	128.82
スペイン	12,183	1,302,882	10694.26	2,724,941	209.15
マレーシア	557,581	874,219	156.79	2,183,155	249.73
台湾	946,481	1,592,415	168.25	2,002,989	125.78
その他	2,744,869	6,954,491	253.36	7,547,734	108.53
計	20,655,981	39,583,942	191.63	45,124,351	114.00

＊金額の単位は千円

国（地域）別輸入

	平成16年 輸入額	平成17年		平成18年	
		輸入額	前年比	輸入額	前年比
オーストラリア	15,803,596	17,631,963	111.57	24,831,998	140.84
中華人民共和国	7,689,513	10,565,784	137.41	14,125,126	133.69
ロシア	10,167,645	14,543,290	143.03	13,230,028	90.97
アメリカ	4,203,876	5,518,026	131.26	12,982,314	235.27
ボリビア	4,772,169	4,565,091	95.66	12,559,759	275.13
インドネシア	9,158,508	9,780,889	106.80	7,951,054	81.29
大韓民国	1,783,856	1,418,732	79.53	7,175,280	505.75
その他	24,047,719	26,747,985	111.23	47,380,218	177.14
計	77,626,882	90,771,760	116.93	140,235,777	154.49

＊金額の単位は千円

3．農産物輸出について

⑴　これまでの経緯

平成15年５月に鳥取県知事が旗振り役となって農水産ニッポンブランド輸出促進都道府県協議会が発足した。続いて、独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）が、同年７月に日本食品海外市場開拓委員会を設けた。同委員会は、平成17年４月に約２年間の活動を踏まえ、日本農林水産物等の海外市場開拓事業に関する基本計画という提言をまとめた。これを受けて農林水産省に農林水産物等輸出促進全国協議会が設置され、５年間で農林水産物・食品の輸出額を倍増する目標を掲げた。

政府が農林水産物等の輸出に積極的に乗り出しのには、自由貿易協定（ＦＴＡ）や経済連携協定（ＥＰＡ）の交渉を促進することにあった。これらの交渉においては、日本側の農業分野が障壁となって進展しないことが多い。そのため農林水産物等の輸出力を高め、農業分野の競争力を強化することが必要になったのである。

⑵　農林水産物輸出の現状

農林水産物等の輸出の状況は次のとおりである。

国内の農業総生産は、平成18年度で５兆3,930億円となっている。これは、国内総生産の1.1%に相当する。また、農産物輸出額は1,960億円であり、対して輸入額は４兆3,630億円であった。その格差は22.4倍となる。

輸出額の内訳は、即席めんや菓子類の各種調整食料品が全体の５割弱を占めて、最も多い。生鮮農産物の割合は、果実類が約５％、野菜類が約３％、生きている植物・切り花等が２％となっている。

⑶　他県の先進事例

農産物輸出の先進事例として青森県のりんご、鳥取県の二十世紀梨、岩手県のりんどう、島根県の牡丹等があげられる。

①　青森県のりんご

青森県は言わずもがな全国一のりんご生産県であるが、果実輸出額でも最大シェアを占めている。

同県では、1894年に初めて清国（現在の中国）に輸出を開始し、現在まで続けられてきた。平成14年に台湾がＷＴＯ（世界貿易機関）に加盟したことをきっかけに急速に伸び、香港、タイ、中国、アメリカにも輸出されている。

中国では、「青森」が不当に商標登録され、ブランド管理の難しさに直面している。

②　鳥取県の二十世紀梨

鳥取県の二十世紀梨の輸出は、1933年に中国や台湾の在外邦人向けに出荷されたのが最初である。

青森県のりんご同様、台湾のＷＴＯ加盟を機に急速に増加し、最大の輸出先となっている。しかし、台湾で最大シェアを占めるのは、韓国産である。韓国産の梨は品質では、見劣りするものの値段が半分程度で、中級クラス以下で圧倒的に強い。

③　岩手県のりんどう

岩手県のりんどうが初めて輸出されたのは、平成14年にオランダ向けに出荷されたものであり、青森県のりんごや鳥取県の二十世紀梨に比較すると歴史はまだ浅い。

オランダに輸出されたりんどうは同国の市場を通じて、他のヨーロッパ各国に送られている。平成15年には42万本、金額にして、850万円の実績を残している。

採算的には、黒字を確保しているようであるが、生産者の手取り額では、国内向けより１本当たり10円ほど下回っている。オランダでの取引単価は、平均70円ほどであり、オランダ産より20円ほど高い。

④　島根県の牡丹

島根県の牡丹は国内生産量で約９割を占める。その最大生産地が松江市大根島である。平成15年には、123万本、約４億円を出荷している。輸出は、1960年代に始まっている。平成15年には、48万本、10億円を出荷している。大根島の牡丹の流通経路は、大規模生産者は卸売業者や卸売市場と直接取引しているが、中規模以下の生産者は農協を通している。しかし、輸出についてはほぼ全量農協が扱っている。そのため農協にとっては、国内向けより収益性が高いとみられている。

⑷　課題

海外に輸出されている農産物は、総じて品質的には高い評価を得ているが、原産品や競合輸入品に比べて価格が高く、購入目的が贈答用または神仏への供養に限られており、一般消費へは浸透が不十分であり、数量的に増加を図ることが難しい状況である。輸出をとおして生産量を増やし、規模の経済を働かせて生産コストを引き下げる目論見には至っていない。

４．人的交流について

⑴　観光庁発足

平成20年10月１日国土交通省に観光庁が設立された。

少子高齢化が進展している我が国にあって観光産業は、消費の増加や雇用の創出の面において経済的な効果が大きいと期待され、特に海外との関係では、平成19年度に海外に出た日本人旅行者が1,729万人に対し、日本を訪れた外国人旅行者の数は835万人に留まっており、２分の１の水準となっている。そこで平成15年１月、当時の小泉内閣は観光立国懇談会を立ち上げ、観光立国としての基本的なあり方を検討することとなった。その結果、同年４月観光立国懇談会報告書が提出され、同時期にビジット・ジャパン・キャンペーンが開始されている。平成20年12月、観光立国推進基本法が制定、翌年１月、施行され、同年６月には、観光立国推進基本計画が閣議決定された。さらに平成20年４月国土交通省設置法等の一部を改正する法律が成立するという経緯をたどっている。（注６）

⑵　秋田県の現状

平成19年における国全体の観光を目的とした外国人入国者の数は、513万138人（注５）となっている。国際観光振興機構（ＪＮＴＯ）調べによる秋田県の外国人旅行者の訪問率は、0.4%であるからわが県を訪れた外国人旅行者は、およそ20,500人となる。一方、平成19年秋田県観光統計（注６）によると当年の外国人宿泊客数は、41,164人となっている。訪問率は、主要空港におけるアンケート調査によっているので、秋田空港への国際便で来訪する韓国人旅行客は含まれていないであろうからこのような数値の差異が表れると推測される。

東北６県の外国人旅行者訪問率とその数は、外国人宿泊客のうちアジア地域からが34,910人であり、韓国からが最も多く17,293人、次に台湾からが10,835人となっている。他の地域からとしては、ヨーロッパが2,263人、北米からが2,154人となっている。年別の推移としては、平成17年が23,891人、平成18年が33,418人と増加傾向にある。

地域別外国人宿泊数

		宿泊者数	構成比
アジア	韓国	17,293	42.01
	台湾	10,835	26.32
	中国	3,794	9.22
	その他	2,988	7.26
	小計	34,910	84.81
ヨーロッパ		2,263	5.50
アフリカ		634	1.54
北米		2,154	5.23
南米		425	1.03
オセアニア		415	1.01
不明		363	0.88
合　計		41,164	100.00

外国人宿泊数の年別推移

	宿泊者数	前年比
平成17年	23,891	
18年	33,418	139.88
19年	41,164	123.18

５．秋田県の取組

秋田県の貿易振興の重点施策のひとつにシベリア貿易回廊活用事業（いわゆるシーアンドレール構想）がある。（平成20年度　秋田県産業労働部施策の重点：商工あきた2008－５）

⑴　シーアンドレール構想

①　これまで取組

平成19年12月３日　第１回環日本海シーアンドレール構想検討委員会（以下、委員会という）

ａ．輸送システムの基本設計の承認

ｂ．実証実験計画の策定

平成20年２月25日　第２回委員会

ａ．実証実験の決定

平成20年３月13日　実証実験実施

平成20年３月21日　第３回委員会

②　評価と課題

１）県民の期待

秋田県は、日本海を挟んで中国やロシアと向かい合っている。そして、ロシアの後方には

ＥＵの巨大市場が控えている。世界的な景気後退に巻き込まれた感があり、不振を余儀なくされている新興国経済であるが、将来的にはロシア、中国をはじめとした新興国が成長点となって世界経済を契印することは間違いないと思われる。

また、ＥＵは巨大な市場を背景にＩＳＯや環境問題等にスタンダードの作成に寄与し、世界経済を先導的することを戦略としている。この点においてＥＵは大きなプレゼンスを発揮するであろう。これらの地域、市場に対してダイレクトに物流経路を構築できることは、本県において大きなメリットであり、県民の期待も大きい。

さらに、東北地方には、トヨタをはじめとして自動車メーカーが進出してくる予定であるが、これに対して本県企業はサプライヤーとしての参加は少なく、その果実の享受については、他県に遅れをとっている。しかし、物流もサプライチェーンの立派な１部門であり、この一翼を担うことができれば本県経済にとって恩恵は多いといえる。

秋田港が対外取引の拠点となることは企業誘致の場面においても他県に対して競争優位の立場に立つことができよう。

２）実現までの課題

実証実験のおおむね良好で技術的には実現可能との結果が報告された。しかし、同時に以下のような克服すべき課題も提示されている。

ａ．集荷量の確保

ｂ．鉄道と船舶との積み替え

ｃ．定期コンテナ航路の開設

対ＥＵ向け貨物は太平洋航路が主流であり、その所要期間は40日前後と言われている。これに対し、シベリア鉄道経由だと25日程度に短縮することが可能となる。しかしながら、そのコストは太平洋航路に比して高く、かなりの開きがあるといわれる。

そのため、この構想を事業として成り立たせるためには、輸送コストを引き下げ、総輸送期間を縮めるよう図らなければならない。そのためには、１回の輸送に対して、貨物１単位当たりのコストが最小になるように集荷量を確保しつつ､各オペレーション段階において(特に積替え)、効率化をすすめ、同時に全段階における最適化を図って、コストの削減と期間短縮を実現しなければならない。

参考：環日本海シーアンドレール構想検討委員会　第１回、第２回、第３回委員会資料及び議事録

秋田銀行「あきた経済　秋田港～シーアンドレール構想実現に向けて」

６．レッドオーシャンからブルーオーシャンへ

ＩＮＳＥＡＤのビジネススクール教授のＷ・チャン・キムとレネ・モボルニュが著した「ブ

ルーオーシャン戦略」では、既存の出来上がった市場、いわゆる“レッドオーシャン”での価格競争をはじめとする消耗戦から脱出して、未開拓の市場いわゆる“ブルーオーシャン”に乗り出すべきと説いている。

秋田県にとっても日本国内の市場はまさしくレッドオーシャンである。少子高齢化、人口減少によってマーケット規模は縮小していく。その中において、当県が生み出す生産物は、他県のそれとそれほど差別化されたものは少なく、圧倒的な競争力を有する商品は数えるほどもないといえるほどである。

一方海の外に目を向けてみれば、67億人を超える人口を擁する巨大な市場が待っている。最近は、脱炭素エネルギーに代表される省資源化の潮流、健康指向、高速ブロードバンドの普及によって、日本のメディア文化や食文化といったものがふたたび評価されてきている。

わが秋田県においても海外に独自の市場を開拓することができれば、この閉塞した県内の状況を払拭する機会の一端となることができるのではなかろうか。確かに、今の経済状況は世界的にも、国内も県内も最悪の状態にあるといえるが、「朝の明けない夜はない」の例えにあるように、永遠に続くわけではないだろう。経済が回復するためには、中小企業の活性化は不可欠であり、そのためにも“ブルーオーシャン”に乗り出すべきではなかろうか。

注１：出典「平成17年度秋田県県民経済計算確報」秋田県調査統計課

注２：出典「平成17年度国民経済計算確報」内閣府経済社会総合研究所

注３：秋田船川港及び能代港の実績

注４：出典「貿易統計」秋田船川税関支署

注５：出典　法務省入国管理局　平成20年度版「出入国管理」

注６：出典　観光庁ホームページ参考

注７：参考　http://www.insead.edu/

第２章　物流の状況

１．アンケート分析

⑴　アンケート回答企業のプロフィール

秋田県内の民営事業所は、56,493事業所（H18　事業所統計）ある。この内「秋田県の貿易関心企業」（ジェトロ秋田貿易情報センター発行）に掲載されている522企業の中で、輸出に関心のある企業227企業に対し、アンケート調査を実施し、43企業（回収率18.9%）から回答を得た。

民営事業所 56,493 → 貿易関心企業 522 → 輸出関心企業 227 → 回答企業 43

43企業の業種別・年商規模別売上高は、次のとおりである。

☆業種別構成比　　製造業　69.8%　　卸小売業　16.3%　サービス業　14.0%

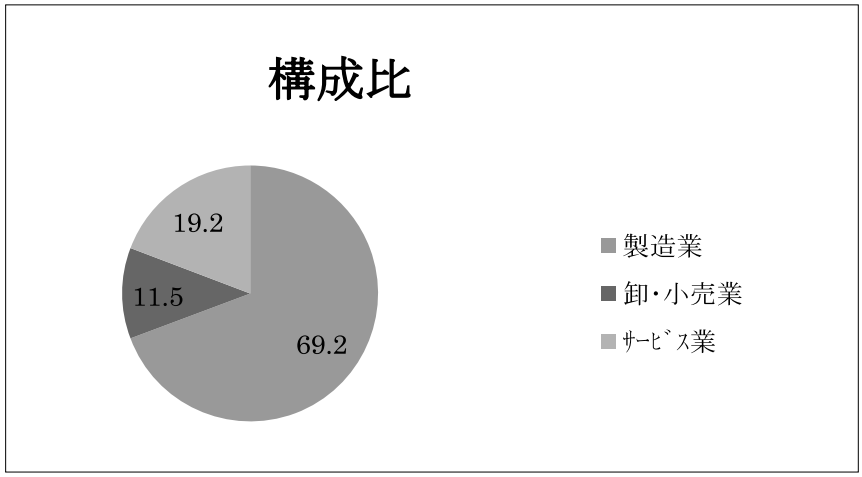
★年商規模別構成比　１億円以下　9.3%、５億円以下　18.6%、10億円以下　14.0%、

20億円以下　16.3%、20億円超　32.6%、非回答　9.3%、

但し、回答43企業の内には、取引実績のない企業が39.5%含まれており、取引実績のある（あった）企業に限定すると、その概況は、次のとおりである。（Ｎ＝26）。

☆業種別構成比　　製造業が69.2%を占め、次いでサービス業19.2%、卸小売業11.5%と続いている。

図１



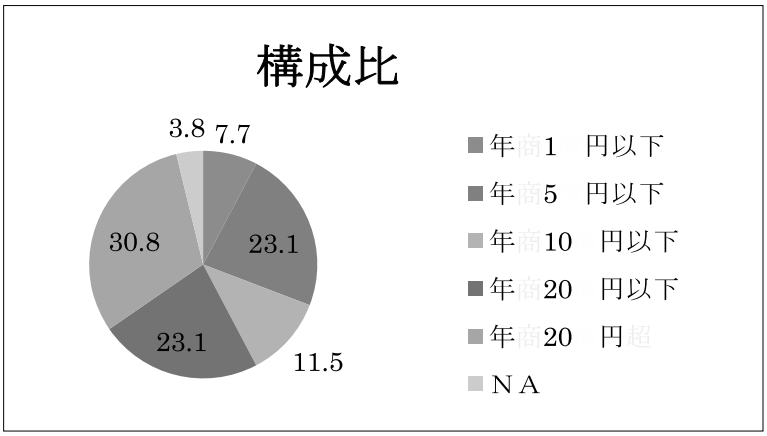
◇製造業中分類では、機械金属製品製造業が30.8%、食料品製造業15.4%、木材木製品製造業15.4%と並び、以下衣服製造業3.8%、その他製造業3.8%となっている。

◇卸・小売業及びサービス業の主要品目　中古車関連品目　11.5%、 ソフトウェア　7.7%、

★年商規模別構成比　１億円以下　7.7%、５億円以下　23.1%、10億円以下　11.5%、

20億円以下　23.1%、20億円超　30.8%、非回答　3.8%、

図 2



☆輸出入に対する依存度

データ提示のあった企業の売上高に対する輸出高、輸入高の割合は、次の様に分布している。

◇輸出依存度（売上高対比）

売上高に対する比率をみると、５％以下が62.5％と最も多く、次いで30％超が18.8％、30％以下が12.5％、10％以下が6.3％と続いている。（Ｎ＝16）。

図 3

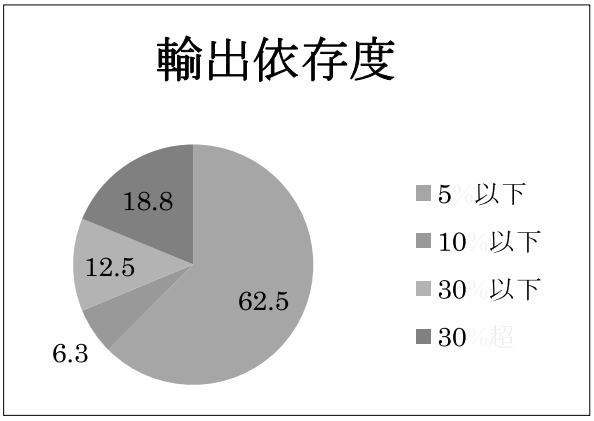
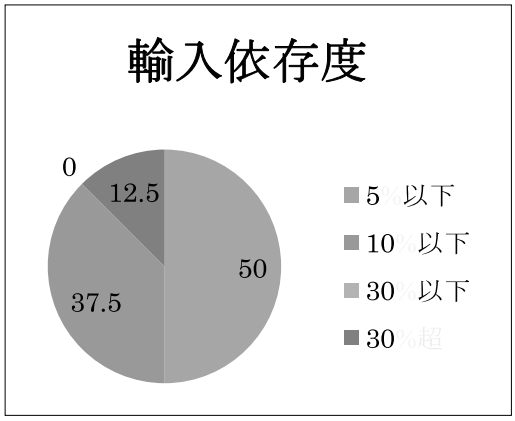


図 4



◇輸入依存度（売上高対比）

売上高に対する比率をみると、５％以下が50.0％で、次いで10％以下が37.5％、30％超が12.5％と続いている。（Ｎ＝８）。

⑵　アンケート集計結果

アンケートの集計にあたり、三浦尚中小企業診断士（秋田県産業経済労働部地域産業課）の協力に感謝する。

①　海外取引の有無（問１）

アンケート回答企業43企業の内、39.5％の企業では「取引がない」と答えている。「過去にあったが現在取りやめている」が4.7％で、「ある」と答えた企業は55.8％である。

図５

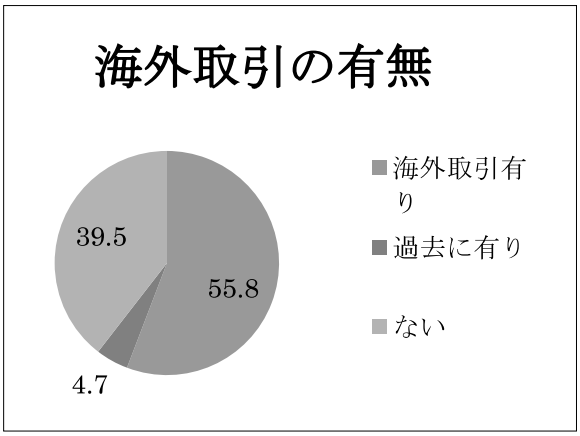
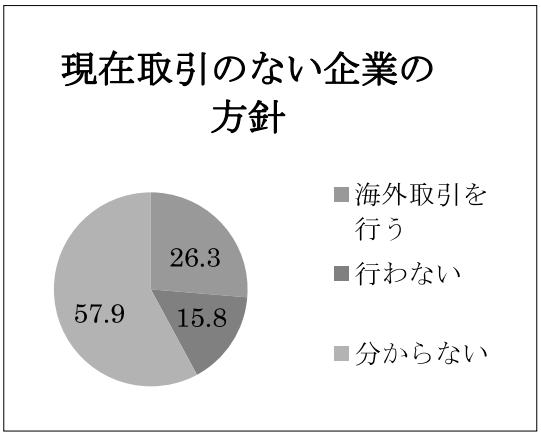


図６



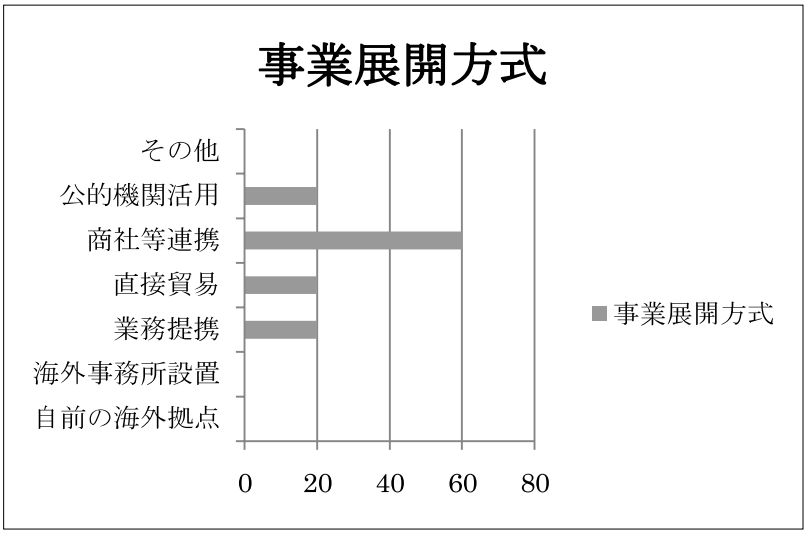
②　５年先の海外取引の意志（問７）

アンケート回答企業43企業の内、「取引がない」及び「過去にあったが現在取りやめている」企業に対し、５年先の海外取引の意志を確認した。（Ｎ＝19）。

「海外取引を行う」が26.3%、「行わない」が15.8%、「分からない」が57.9%で、関心はあるものの、模様見状態の企業が多い。

「海外取引を行う」企業の海外事業展開方式について、複数回答を頂いたところ、「商社等との連携」（指摘率　60.0%）、「業務提携を行う」（指摘率　20.0%）、「直接貿易を行う」（指摘率　20.0%）、「ＪＥＴＲＯ等公的機関の活用」（指摘率　20.0%）となっている。（Ｎ＝５）。

図７



③　海外事業の取引展開方式

海外企業との取引の形態について、「過去にあったが現在取りやめている」及び「ある」と答えた企業の指摘割合は、次のとおりである。

☆現状（問２）（Ｎ＝26）

直接投資　23.1%、海外事務所設置　0.0%、業務提携　15.4%、直接貿易　50.0%、間接

貿易　61.5%、ＮＡ　0.0%

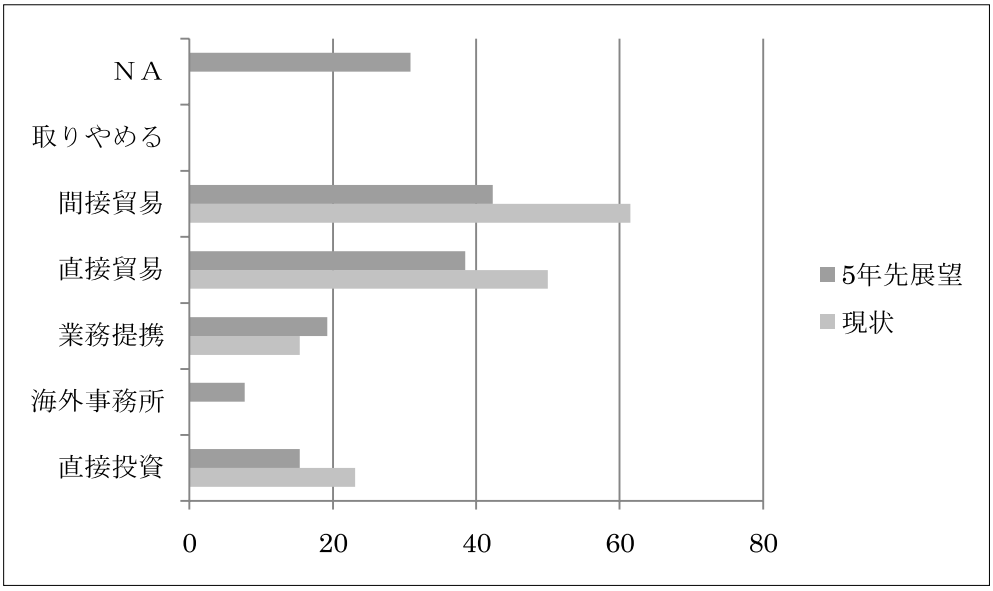
「間接貿易」、「直接貿易」を50%以上の企業で行っている一方で、「直接投資」が23.1%指摘されているのは注目される。

☆中長期（５年先）展望（問２）

直接投資　15.4%、海外事務所設置　7.7%、業務提携　19.2%、直接貿易　38.5%、間接貿易　42.3%、ＮＡ　30.8%

「中長期（５年先）展望」については、非回答企業が30%程度を占めている。

図８



次に「現状」での選択があって「中長期（５年先）展望」に選択がないものを▲１とし、逆に「中長期（５年先）展望」での選択があって「現状」に選択がないものを＋１として、対比を行った。

直接投資　▲１、海外事務所設置　＋２、業務提携　▲１、直接貿易　▲１、間接貿易　▲３、

データ上の流れから言うと、「間接貿易」から「海外事務所設置」への芽がみられる。

④　海外展開を行うに至った背景（問３）

海外展開を行うに至った主な理由を１つだけ（構成比）答えて頂いた。その結果は、「海外に市場を求めた」が42.3%と最も多く、「原材料等の調達基盤を拡大する」と「取引先からの要請」が15.4%で並び、「新たな事業展開の可能性を探る」が3.8%と続き、「若年労働力を確保する」とする企業はなかった。「その他」も23.1%あるがその内容は、（海外における日本食の発展のため、廃棄物の再資源化に率先して取り組むため、船員が直接○○を買いにきたことから、優秀な技術者確保のため、低コスト化への対応のため、取引先のコストダウン要請に対応するため、取引先より要望があったため）と多様な実態を反映している。

図 9

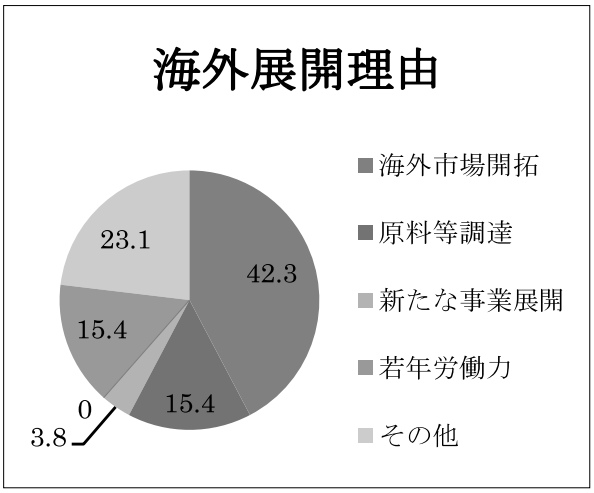
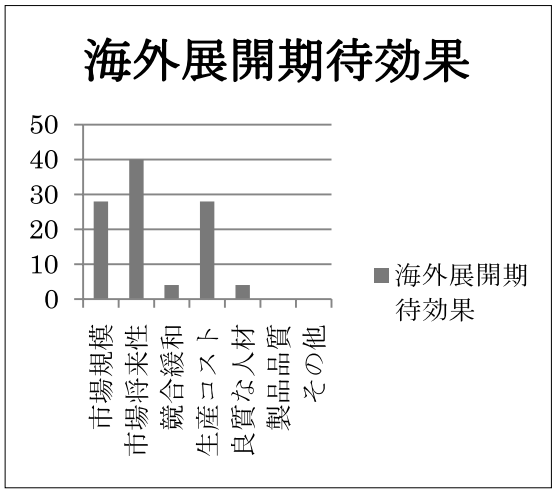


図10



⑤　海外展開に期待した効果（問４）

海外展開に最も期待した主な効果を、原則として１つだけ答えて頂いた。その結果、「市場の将来性」（指摘率40.0%）が最も高く、これに「市場規模」と「生産コスト」が28.0%で、更に「競合が少ない」「良質な人材」が4.0%と続いている。「製品品質」の指摘はなかった。（N＝26)。

海外展開を行うに至った背景と、海外展開に期待した効果をクロスさせ、指摘率を求めた結果は次のとおりである。（N＝25)。

（指摘率　%）

	市場規模	市場の将来性	競合が少ない	生産コスト	良質な人材	製品品質	その他
海外に市場を求めた	20.0	16.0	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0
原材料等の調達基盤を拡大する	4.0	0.0	0.0	12.0	0.0	0.0	0.0
新たな事業展開の可能性を探る	0.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
若年労働力を確保する	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
取引先からの要請	0.0	12.0	0.0	4.0	0.0	0.0	0.0
その他	4.0	8.0	0.0	8.0	4.0	0.0	0.0

※２事項指摘企業が１企業ある。

特長的な現象としては、次の点がある。

ａ．海外展開に期待した効果で「生産コスト」をあげた85.7%の企業は、海外展開を行うに至った背景は別にして、輸入実績を持つ企業である。

b．海外展開に期待した効果で「競合が少ない」をあげた企業は、国内市場で独自の技術・製品でその地位を既に確立している企業である。

c．海外展開を行うに至った背景で「海外に市場を求めた」をあげ、海外展開に期待した効果で「市場の将来性」をあげた企業は、地域特産品の性格を有する製品を扱っている企業が多い。

d．海外展開に期待した効果で「良質な人材」をあげた企業は、情報処理関係企業である。

e．海外展開を行うに至った背景で「取引先からの要請」をあげた75.0%の企業は、機械金属製品製造業に属する。

⑥　海外取引展開上の課題（問５）

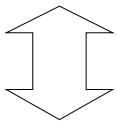
海外ビジネスの調査研究の展開に先立ち、海外ビジネスの支援に従事している須磨武氏（秋田県産業経済労働部流通貿易課）から実践的アドバイスを頂いた他、㈶東京都中小企業振興公社ホームページ等からの情報で、国内取引との相違点を、次の様に捉えた。

【海外取引の特異性】

１．国内取引と違い、契約書が先行する取引である。

海外取引における契約に対する考え方を十分理解する。現物と書類の一致は買主が自分のリスクと費用で確認しなければならぬ。

２．即応性への対応が要求される。



【社内体制の整備】

Ⅰ　海外取引方針の確立

１．海外展開方針の決定

２．撤退基準の明確化

３．商品の絞り込みと収益構造の確認　　※市場の設定と、ＦＯＢを明確に把握

４．自社の考え方を明確に伝達

Ⅱ　組織体制の整備

１．海外ビジネス対応部署・要員の明確化

２．即応性の確保　　※スポット契約書の準備、品質保証・輸送対策等

Ⅲ　海外取引支援機関との連携

【良い印象の発信―ブランド創設―】

1．商品説明書の作成及びＨＰへの掲載、

2．担当部署及び担当者名とメールアドレスの明記、

3．ＨＰのアップ

4．レターヘッドのためのロゴの準備

【取引先の信頼性チェック】

1．信頼できるデータベース（例　コンパス・ジャパン等）によるチェック

2．損失が吸収可能な少額からスタート

3．取引先の動きを随時チェック

海外取引展開上の課題について、１企業３点以内で指摘を頂いた。その結果（指摘率）は、次のとおりである。

課題	指摘率	摘要　―指摘率の高い業種等―
マーケット情報の収集力強化	42.3%	機械金属、
品質保証体制の確立	34.6%	輸入関係企業、
輸送対策	38.5%	海外取引依存強、機械金属、輸入関係企業、
海外ビジネス人材（語学・法務等）の育成	42.3%	海外取引依存強、輸入関係企業、
現地法人の設立・運営	11.5%	海外取引依存強、
現地関係機関との連携強化	15.4%	
ブランドの確立	11.5%	
資金の不足	0.0%	
海外ビジネスに関するノウハウの不足	46.2%	海外取引依存強、機械金属、人材育成課題企業、
提携相手先がいない	7.7%	海外取引依存強、
既存取引先とのトラブルが懸念される	3.8%	
その他	3.8%	（頻繁な人材の異動―入退社―）
ＮＡ	3.8%	

（Ｎ＝26）

⑦　主要取引品目の状況

主要取引品目の概況については、原則として、品目（１品目）と取引先国（１国）の組み合わせを基本ユニットとして集計を行った。最近３年間の取扱高の推移と、５年後の見込の予測を頂いた。「増加」は、「10%以上」の増加とし、「減少」は「▲10%以上」の減少とした。

但し、このアンケート調査は、平成20年８月８日郵送し、回答期限を８月31日としている。この時点（H20・８／29）では、ＴＴＭで１ドル109.05円であったが、その後ドルに対する円高傾向が強まり、この原稿を書いている時点（H20・12／30）では、ＴＴＭで１ドル90.30円となっており、５年後の見込については、回答時点での見方として判断頂きたい。

１）輸出

ａ．直近３年度推移（Ｎ＝47ユニット）

増加　46.8%　　横這　48.9%　　減少　4.3%　　ＤＩ　＋42.5

ａ．５年後の見込（Ｎ＝44ユニット）

増加　29.5%　　横這　50.0%　　減少　20.5%　　ＤＩ　＋9.0

「増加」から「減少」を差し引いたＤＩ値が＋42.5から＋9.0と、増加基調に歯止めがかかるものとみている。

取引先国別では、「中国」がユニット数の25.0%、「アメリカ」が15.9%、「韓国」が共11.4%を占めている。他には、タイ、ロシア、イギリス等他に10余国との取引がみられる。

次に、「直近３年度推移」と「５年後の見込」をクロスさせてみる。両者の記載がないユニットが３ユニットある点御了承頂きたい。（Ｎ＝44ユニット）

	見込　増加　29.5%	見込　横這　50.0%	見込　減少　20.5%
直近　増加　45.5% 差別化ポイントは、価格・品質・供給体制のバランスが取れているユニットが目立つ	25.0% 食品・機械金属が多い	20.5% 食品が多い	0.0%
直近　横這　50.0% 差別化ポイントは、１に品質、２に価格の傾向で、供給体制は左程重視されていない	4.5%	25.0% 食品が多い	20.5% 海外依存度強が多い
直近　減少　4.5%	0.0%	4.5%	0.0%

「（直近）増加→（見込）増加」及び「横這→横這」が25.0%、これに「増加→横這」、「横這→減少」が20.5%で続いている。アンケート調査時点では「増加→減少」のユニットはなかった。

2）輸入

a．直近３年度推移（Ｎ＝14ユニット）

増加　42.9%　　横這　50.0%　　減少　7.1%　　ＤＩ　＋35.8

a．５年後の見込（Ｎ＝14ユニット）

増加　21.4%　　横這　71.4%　　減少　7.1%　　ＤＩ　＋14.3

「増加」から「減少」を差し引いたＤＩ値が＋35.8から＋14.3と減少しているが、基本的には「横這」基調とみている。

取引先国別では、「中国」がユニット数の50.0%、「韓国」が14.3%を占めている。他にチリ、オランダ、タイ、ドイツ、アメリカがあげられている。

	見込　増加　21.4%	見込　横這　71.4%	見込　減少　7.1%
直近　増加　42.9% 差別化ポイントは、価格集中	7.1%	35.7% 差別化ポイントは価格集中	0.0%
直近　横這　50.0%	14.3%	35.7%	0.0%
直近　減少　7.1%	0.0%	0.0%	7.1%

「(直近) 増加→（見込）横這」及び「横這→横這」が35.7%で多く、これに「横這→増加」が14.3%で続き、「増加→増加」、「減少→減少」が7.1%で続いている。アンケート調査時点では「増加→減少」のユニットはなかった。

⑶ アンケート票

海外ビジネス展開に関するアンケート

アンケート御回答希望期限：H20・８／31

企業名		所在地(旧市町村名迄)	
主要営業品目		業　　種	製造･卸･小売･サービス･
年商(直近事業年度)	百万円	御回答者御氏名	様
内海外輸出額	百万円	海外輸入額	百万円

問１　御社では、海外企業等との取引がございますか。該当する記号に○を付してください。

ａある→問２以降へ　　ｂない　→問７へ

ｃ過去にあったが取りやめている　→問２，３，４，５，７へ

問２　海外企業との主要な取引の形態はどの方式ですか。また、５年先には、どの様に展開致しますか。該当する欄に○を付してください。

海外展開方式	現　　状	中長期展望	特　　記
ａ　直接投資　現地法人等設置し取引			
ｂ　海外事務所　情報収集等の拠点設置			
ｃ　業務提携　海外企業との業務提携			
ｄ　直接貿易　海外特定企業と直接取引			
ｅ　間接貿易　商社等経由で間接取引			
ｆ　取りやめる			

問３　御社が海外展開を行うに至った背景となる主な理由は何ですか。該当する主な理由一つに○を付してください。

ａ　国内の市場縮小に対応し、海外に市場を求めるため

ｂ　部品・原材料・商品の調達基盤を拡大するため

ｃ　国内市場での規制強化に対応し、新たな事業展開の可能性を探るため

ｄ　従業員の高齢化に対応し、若年労働力を確保するため

ｅ　取引先の海外事業展開に伴い、自社も展開する必要があったため

ｆ　その他（具体的に：　　）

問４　海外展開に期待している、または期待していた効果は何ですか。該当する主な効果一つに○を付してください。

ａ　市場規模　　ｂ　市場の将来性　　ｃ　競合が少ない　　ｄ　生産コスト

ｅ　良質な人材　　ｆ　製品品質

ｇ　その他（具体的に：　　）

問５　海外ビジネス展開上、抱えている（いた）課題は何ですか。該当する主な課題三つに○を

付してください。

a　マーケット情報の収集力強化　　b　品質保証体制の確立　　c　輸送対策

d　海外ビジネス人材（語学・法務等）の育成　　e　現地法人の設立・運営

f　現地関係機関との連携強化　　g　ブランドの確立　　h　資金の不足

i　海外ビジネスに関するノウハウの不足　　j　提携相手がいない

k　既存取引先とのトラブルが懸念される　　l　その他（具体的に：　　）

問6　主要取引品目の状況を御教示ください。

《輸出》

主要品目	取引国	推移（直近3年度）	見込（5年後）	差別化ポイント
		増加･横ばい･減少	増加･横ばい･減少	価格･品質･供給体制
		増加･横ばい･減少	増加･横ばい･減少	価格･品質･供給体制
		増加･横ばい･減少	増加･横ばい･減少	価格･品質･供給体制
		増加･横ばい･減少	増加･横ばい･減少	価格･品質･供給体制
		増加･横ばい･減少	増加･横ばい･減少	価格･品質･供給体制

※増加：10%以上増加　横ばい：▲10%～10%未満　減少：▲10%以上減少

《輸入》

主要品目	取引国	推移（直近3年度）	見込（5年後）	差別化ポイント
		増加･横ばい･減少	増加･横ばい･減少	価格･品質･供給体制
		増加･横ばい･減少	増加･横ばい･減少	価格･品質･供給体制
		増加･横ばい･減少	増加･横ばい･減少	価格･品質･供給体制
		増加･横ばい･減少	増加･横ばい･減少	価格･品質･供給体制
		増加･横ばい･減少	増加･横ばい･減少	価格･品質･供給体制

※増加：10%以上増加　横ばい：▲10%～10%未満　減少：▲10%以上減少

問7　問1で、海外企業との取引がない、または現在取りやめている、と答えた方に伺います。

5年先には、どの様に対応されますか。該当する記号に○を付してください。

a　海外取引を行う

イ自前で海外取引拠点を設置　　ロ海外事務所を設置　　ハ業務提携を行う

ニ直接貿易を行う　　ホ商社等との連携　　ヘＪＥＴＲＯ等公的機関との連携

ホその他（　　）

b　行わない　　c　わからない

☆アンケート御協力有難うございました。

２．事例調査

⑴　合名会社　鈴木酒造店

「海外で地酒を販売する老舗の造り酒屋の事例」

①　鈴木酒造社長へのインタビュー

１）なぜ、海外へ日本酒を売り込もうとしたのか

国内市場を見た際に、人口の減少、食生活の変化、アルコール飲料の多様化ということで、清酒の需要にとっては厳しい環境がある。

その中で、国内の蔵数はある程度残ってはいるが、清酒の消費量は減少していく。この中で、生き残るにはある程度の売上高の確保が必要であり、いろいろ考えていたところ、海外市場は伸びているということで、販路を海外に求めることを考えた。

もともと、当社は「地元の人にまず飲んでもらうべきだ」という基本的方針があり、そのためレギュラー酒を結構造っており、１級酒、２級酒の区分があった頃には、当社の２級酒は他の地域の１級酒と比較しても美味しいという評判を得ていると自負してきた。

県外、海外でも当社の清酒を飲んでもらいたいが、地元の人にもっと飲んでもらいたい、地元の人が飲む酒は同じ食文化で飲んでもらいたい、全国に蔵が２千もあるが、仙北の地元の人が美味しいと思うと酒を造ることができればと思って造ってきた。したがって、スーパー等でのＰＢ商品などに対してはそれでいいのかなという疑問は持ってきていた。

最近は、少し考え方を変えて、地元の食文化にあった酒を当社商品の個性として、若い人をはじめ多くの人に飲んでもらえればと。

そういうことで、海外進出は後発ではあるが、ラストチャンスと考えて展開した次第である。

２）ロンドンでの活動

昨年８社ほどが集まり、海外への進出としてロンドンの方へ行ってみようということになり、県内の清酒製造業３社でロンドンのイベントに参加した。

当初ロンドンがどのような市場かは、不透明なところがあったが、レストランショーでは、「美味しい、美味しい」と秋田の日本酒の評判が良かった。

ロンドンでは、日本レストランブームもあり日本酒は大手製品をはじめ既に飲まれていたが、それは燗酒、いわゆる熱燗であり、「冷たいお酒がこんなに美味しいとは思わなかった」ということで、冷酒に対して「美味しい」という評価を受け手応えを感じた。

300～400社ほどのリストを作成して商談してみたいと思っていたところ、県の方でも秋田県物産展をロンドンでやりたいという話があった。

そこで、今年レストランとの業務店を招待しての商談会と、消費者イベントを企画した。なお、案内は前年のリストを活用した。

外務省は日本の商品を輸出することに協力的であり、日本大使館と秋田県の共催という形で実施した。お客さんは、大使館関係者、大きな会社の社長、金融機関の重役など日本語も堪能で、日本酒に対する造詣が深い方が多かった。

この人達は、ワインを飲む感覚で日本酒を味わってくれた。この人達であれば、情報発信力も強く、日本酒を宣伝してもらえるかもしれないという期待もあった。もちろん、レストランやシェフの方も来ていた。

国内でも日本酒業界は人的繋がりという面では狭い世界であるが、ロンドンもその点では同様である。狭い社会で日本に対する理解があるということである。

成果としては、新規のレストラン、インポーターなどと取引の話がうまくいったことである。商談をした人で話を詰めて商売にするということである。

土曜日、日曜日でＢ－Ｂのイベントを行い、月曜日、火曜日では、レストランを借りてＢ－Ｃのイベントを実施した。前年に行ったときに回転寿司の経営を任されていた女性が来場し、日本酒に興味を持っており、将来は日本酒の学校を作りたいという熱意の持ち主であったが、米作りから勉強したいということで、今年日本に来て日本酒を勉強した。８月にはロンドンに高級日本食レストランをオープンしたがその店が今回の会場となった。

消費者も日本酒に興味のある人が多く来て、今さらの感もあったのだが、会場を訪れた日本人の女性は、「日本酒はこんなにおいしいのか」という反応、外人の方にももちろん好評であった。月曜日、火曜日ともレストランの席は満席で、チケットもよく売れた。（ちなみにチケットの値段は45ポンド、日本円で９千円程度、会場となったレストランは１万円～１万５千円の店であり割安感はある）

ロンドンは、ヨーロッパの窓口、文化の窓口である。そこから、ヨーロッパ全体に展開できると考えている。

３）アメリカへの輸出

ニューヨークに出してみないかと言うことで、最近船積みしたばかりである。

アメリカは、景気が後退しているとはいえ、国に力がある。

ＡＳＰＥＣ（秋田酒輸出促進協議会）の５蔵元（天寿酒造、日の丸醸造、秋田清酒、鈴木酒造店、那波商店）で９月にニューヨークへ日本酒を出した。

ＡＳＰＥＣでニューヨークに一人営業担当者を置いて、営業活動を行っている。現時点ではまだ売れているとは言えないが、インポーターの現地担当者が日本酒についての勉強をしているところであり、焦ってはいない。

４）輸出商品

輸出している日本酒であるが、四合瓶と300ミリリットルのものでアルコール度数の低いものを輸出している。

これは、量が少ないことで、試してみようかとか、アルコール度数が低いことから口当たりが柔らかいということを狙ったものである。純米酒といった特定名称酒（高級酒）が輸出対象であるが、関税や輸送費がかかり、価格は国内で販売するときの３倍程で出している。

関税がアルコール度数により変わるということなどもあるが、このようなノウハウは自分で調べながら得てきた。

また、外国人が様々な改良のヒントをくれるので、それを取り入れながら商品を改良してきている。

パッケージは試行錯誤で、英語表示を併記するなどしている。具体的には、日本酒のイメージがその国の人に伝わるように、造り方とかどういう食文化の中で飲まれているかなどわかるようにラベルを作っている。

輸出に関しては、船便になるが、船底に近いところで運んでもらっているせいか、途中の温度等による品質の低下などのクレームはおきていない。

５）中国市場に対するアドバイス

中国に対しては２年以上活動を行っている。一言で言えば、あせるな。必ずいい話はあるが、もしかすると騙されるかもしれない。いい話があったら眺めていることである。

大連の商談会にいったとき、ＤＶＤを渡した相手が突然もう一度会いたいと連絡してきた。１年以上のつきあいになるが、取引はしていない。

友人として家族ぐるみのつきあいとなっているが、じっくりと時間をかけて取引することが良いと考えている。

また、品質以外の要因として、商品の名前によって売れる酒、売れない酒が決まるような感じを受ける。それ以上は企業秘密。

６）自社の将来

あくまでも地元の造り酒屋にこだわりたいが、輸出による売上高で全体の10%ぐらいあればと言うのが、将来的な希望、目標である。

② 海外進出をするための自社の要件

１）自社に余裕を作れ

トップセールスをするにしても、社員を派遣するにしても、人、もの、金に余裕がなければならない。トップセールスをするのであれば、不在の間の自社の経営を安心して任せられる人材がいなければならない。また、海外での販売は移動にするにも時間も金もかかるが、人脈形成等販売にいたるまでの時間と金がさらにかかる。このため、どうしても企業に余裕を持たせないと海外への展開は困難になる。投下資金の回収までとなるとさらに長期間を要することになる。ちなみに、ヒアリング先の社長は２月に１度のペースで海外へ出向いている。

2）トップセールスは、当たって砕けろ、情熱だ

言葉の壁等頭で考えれば、様々な障壁がある。しかしながら、語学に堪能でなくても、熱意と片言の会話と、身振り手振りで、商談にこぎ着けることは可能である。黙って動かなかったり、商社や人任せでは、誰も自社商品を売ってくれない。一生懸命さが伝わるかどうかだ。

3）最後は決断ができるか

自社を取り巻く状況を冷静に見直し、現在のマーケットで自社が生き残れるのか、ジリ貧になるのか、ジリ貧になるとすれば、どのマーケットを狙うのか、その中の選択肢の一つとして海外展開が出てくるのである。もちろん、自分の代で会社をたたむという縮小均衡の考え方もあるだろう。しかし、売上を伸ばして儲けるのだという意思決定をするのであれば、海外マーケット進出という選択肢が現実的なものになるのかもしれない。バスに乗り遅れるなという言葉もあるが、既に乗り遅れているのかを確認する必要もあるだろう。

もちろん、投下資金を回収する、海外市場で占める自社の売上割合を高めることに失敗する可能性もある。

その状況分析を元にして、決断を下せるかどうかが経営者の究極の責務でもある。この決断が下せないで海外市場に飛びつくことは、単なる海外旅行に終わってしまう可能性もある。

4）海外展開とは特別なものなのか

海外展開とは、新たな市場展開の一つである。

以前首都圏に進出した経営者と話をしたことがあるが、最初は仙台に出店しようとして計画を練ったが、費用や労力を考えると東京へ進出するのとさほど大きな違いはないということで、思い切って仙台ではなく東京へ進出したという話を伺ったことがある。

今回の話を聞いた率直な感想は、秋田から東京（県外）へ進出するのと同じように、秋田からイギリス、ロンドン、中国（海外）へ進出を図っているということであり、その壁はエベレストのように高いものではない。

確かに言葉の違いや、生活慣習の違い、商慣習の違いなどありリスクは高いと考えられるが、決して進出が不可能なものではない。

もちろん、売るべき魅力ある商品を保持していなければならないという条件はあるが、地域のマーケットに伸びが期待できないとすれば、検討すべき選択肢の一つである。

この事例を見て、チャレンジをする企業が一社でも出てくれれば幸いである。

③　「合名会社鈴木酒造店」の概要

現社長の鈴木直樹さんは、19代目。創業は元禄二年（1686年）。320年余り営業を継続している老舗である。

「秀よし」の酒名は、秋田藩主佐竹候より頂戴した由緒あるものである。米どころである仙

北平野を背景に、奥羽山脈から湧き出る清冽な伏流水という秋田の恵みを活かした立地で、地元の人に喜んで飲んでもらえる美味しい酒造りを心がけてきた。

また、観光資源として蔵の開放にも熱心で、酒蔵見学は一年を通じてでき、当日の予約でも可能。蔵の中には、鈴木家の所蔵しているお宝を展示した文庫倉があり、博物館としての機能も果たすなど地域に根ざした造り酒屋である。

〒014－0207　大仙市長野字二日町 9

合名会社　鈴木酒造店　代表社員　鈴木直樹

⑵　有限会社　大成商事

①　企業概要

企 業 名　有限会社　大成商事

所 在 地　〒018－5201

秋田県鹿角市花輪字葉の木谷地198

電　　話　0186－30－1201

創　　業　昭和28年

設　　立　昭和61年

代 表 者　呉　尚俊

資 本 金　1,000万円

従業員数　35名

事業内容

・使用済み自動車の解体処理

・自動車中古パーツの販売

・鉄スクラップ・非鉄金属の収集、販売

・各種トラック、バス、重機等の売買

② 沿革

当社は、昭和28年に呉鳳鶴が鹿角市尾去沢にて古物商呉宮鶴吉商店を開業。昭和61年に有限会社大成商事として設立。その後、盛岡に営業所を立ち上げるほか秋田県、青森県、岩手県、秋田市と産業廃棄物収集運搬業許可を取得する等業況を拡大。自動車リサイクル法の施行に伴い解体業及び破砕業の許可を取得すると共に、廃自動車解体を専門に扱うカーリサイクルセンターの操業を開始し、現在に至る。

③ 自動車リサイクル法施行と秋田の自動車リサイクル

年間約500万台（2005年現在）排出される使用済み自動車は、有用金属・部品を含み資源として価値が高いものであるため、解体業者や破砕業者において売買を通じて流通し、リサイクル・処理が行われてきた。他方、産業廃棄物最終処分場の逼迫により使用済自動車から生じるシュレッダーダスト量を低減する必要性が高まってきた。また、最終処分費用の高騰と鉄スクラップの価格の低迷によって使用済自動車の処理費を払って引き渡す状況が進展、不法投棄・不適正処理の懸念が生じてきた。このため、自動車製造業者を中心として関係者に適切な役割分担を義務づけることにより使用済自動車のリサイクル・適正処理を図るため、自動車リサイクル法が制定された。

秋田県内には、自動車リサイクル法における許認可業者である解体業者38、破砕業者７（2005年３月現在）ある。そして、秋田港等から①自動車中古部品（主にエンジン）を国内市場のほか韓国経由で中近東、東アジア方面へ輸出、②一部中古車としてロシアや韓国経由で中近東（ドバイ市場、パキスタン人業者の仲介）に輸出、③スクラップは一部を国内電炉で助燃材として利用ほか中国をはじめ、韓国経由でアジア方面へ輸出しており、秋田の輸出産業において相応のプレゼンスを持っているものと考えられる。

④ 海外取引

１）海外取引を始めたきっかけ

日本の中古自動車の海外輸出増加に伴い、海外における中古部品ニーズが拡大し、海外から中古部品を求めてバイヤー達が来日するようになってきた。そのような中で、当社は、12～13年前に来日していたＵＡＥ・ドバイ等の海外バイヤーとの接触がきっかけで海外取引を開始した。海外バイヤー側からのアプローチであり、最初は慣れない取引手続きも必要であり戸惑いもあったが、海外市場の将来性を見込み取引を開始した。当社の周辺地域においてはかなり早期の取引開始であったという。その後、取引国は漸次増加。現在では、ロシア、シンガポール、マレーシア、フィリピン、ドバイなどからバイヤーが来ている。

２）海外バイヤーとの関係構築

同社では、海外取引開始のきっかけとなった海外バイヤーとの取引を維持している。根底にあるのは、国内も海外も同じお客様であるというフラットな意識があり、海外顧客も非常に大切にしているという当社の考えである。こうした長年の取引により、早期の情報収集を可能にして価格などの諸条件を融通しつつ良好な関係を築いてきた。現在も新たな海外バイヤーからの取引開始の依頼が来ているが、既存取引先への供給を優先し供給余力なく、断っている状況である。売り手市場である当業界においては単純に単品部品に高値を提示するバイヤーが重宝される傾向であり、これは同社の特徴の一つであると言える。また、バイヤー向けに簡易宿舎を準備しており，こういったところからもバイヤーとの良好な関係を長期的に維持していこうという同社の姿勢が感じられる。

３）プロモーション

当社は、ネットワークグループに属さず、中古車オークションからの仕入れは行っていない。また、特に自社のＨＰも運営していない。どのように自動車を集めるのかと言えば、ルート営業が主体である。古くから取引のあるディーラー、中古車、整備工場にルートセールスに基づく仕入れが全体の約95%を占める。一方、輸出に関しても前述した通り、当社と長年の取引があるディーラーのみであることから、特別なプロモーションは必要とされないのである。

４）国内と海外への売りわけ

一般に、自動車解体業は解体そのものの技術はもちろん、部品の検査のための技術も非常に重要であり、熟練さが要求される。特に商品の最終検査の能力の備わった技術者の確保が重要な課題の一つとなってくる。しかし、当社の場合、国内向けはバンパー等の外装パーツのみであり、外見で判断可能であること、海外向けについてはバイヤーが自ら購入希望分を選定していくため特別な検査や品質保証を要しない。

５）立地優位性

自動車リサイクル法制定に伴う許可制度により業者の淘汰や大手資本の新規参入が促され、全部再資源化の認定による鉄スクラップ需要の増大も手伝って，シュレッダー業者に引き渡すよりも好条件となりうる経済の変化を引き起こされた。そして、この選択肢が普及した結果、「廃車ガラ」段階における仕入れ競争が激しくなり、それが「廃車」仕入れ競争の激化にも影響を及ぼし始めた。すなわち、様々な理由で解体事業へ進出したシュレッダー業者にとっては、この全部再資源化の影響により、「廃車」段階で積極的に量を確保する重要性が増したのである。上記を含めて、再生資源需要の増大、大手資本の参入、大規模工場の建設ラッシュ、廃車オークションビジネスの成長などにより、廃車仕入れ競争が激化しており、どれだけ廃車を確保できるかが業界における存立基盤の一つとなると考えられる。当社

が位置する鹿角市は、廃車が集積する北東北３県の県庁所在地である秋田市、青森市、盛岡市までそれぞれ２時間半ほどの場所に位置している。故に広範かつ柔軟に仕入れ可能であり、当社の強みの１つとなっている。一方、輸出に関しては、当社も含め近隣同業者も大半を八戸港から出荷しているとのことである。理由は、県北地区からすれば、県内港への交通の不便さが解消されていないからである。このことから、仕入れにおいて優位な立地である県北地区企業をより活性化させ、県内港の利用率増加を図るためには、高速道路拡張を含めた仕組み作りが必要と考えられる。

⑤　今後の展開

以上のことから、顧客第一主義を軸に立地優位性を活かしながら、当社は国内と海外市場それぞれのニーズに適切に応える形で供給する等、経営資源が限られている中小企業における海外市場の獲得方法の一つであると考えられる。

今後の海外展開については、中長期的には現地法人の設置を実現したいとのことである。しかし、実現に向けては、海外現地法人の設立から運営まで様々なノウハウが必要となってくることから、現段階では具体化には至っていない。当面は、現業の拡大・生産性向上に努める考えである。その一つがリサイクル率の向上である。現在のリサイクル率はパーツによって異なるが、一般的には80%位（2006年現在）である。今後、業界全体（㈳日本自動車工業会）で2015年以降に95%以上に高めることを目標としており、当社も相応に対応していくことで、生産性向上を図る。

昨今の金融危機に端を発する世界経済危機における円高の急伸や資源価格の乱降下等の影響により、環境は急速に悪化しているが、こうした環境下であるからこそ当社が長きに渡って築いてきたステークホルダーへの取り組みが活きてくるとともにその真価が問われるものと考えられる。

３．今後の方向

平成20年８月８日、「海外ビジネス展開に関するアンケート」調査票を、８月31日を希望回答期限として、227通郵送し、18.9%の回収率を得た。この時点（Ｈ20・８／29）でのＴＴＭは、１ドル109.05円であった。問題は、その後に起きた。この原稿を書いている時点（Ｈ20・12／30）では、１ドル90.03円となっており、海外取引には多大な影響を及ぼしていると考えられる。「リーマン・ショック」や「トヨタ・ショック」を始めとする「ショック・シンドローム」は、予測できなかった事態とは言え、現在同様のアンケートを実施した場合、結果は違ったものとなる可能性が高く、本報告書が歴史的転換期の記録になれるのか、内心忸怩たるものがある。

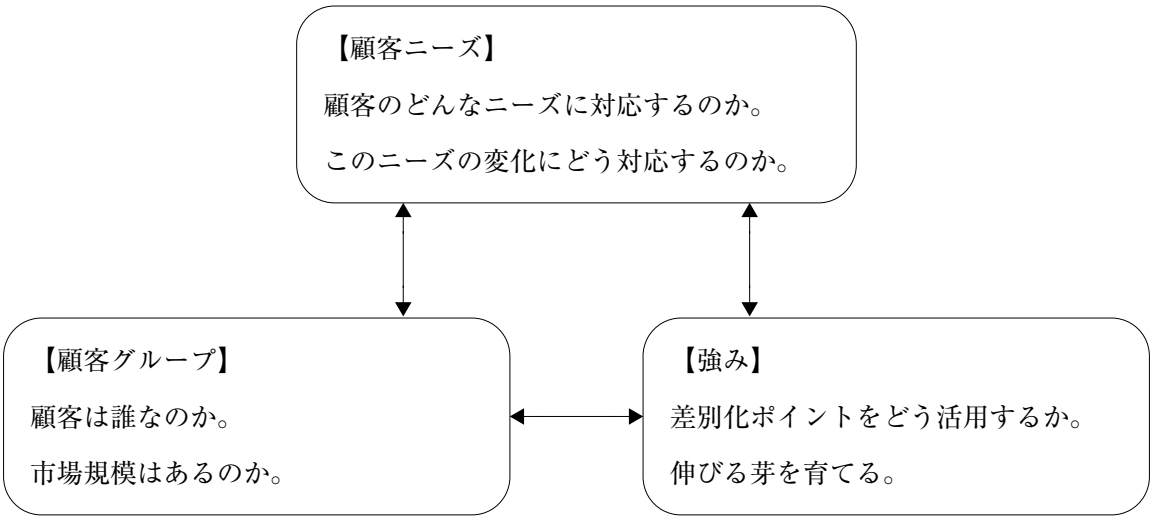
昭和48年のオイル・ショック以降、地方において幾多の景況の浮き沈みを経験してきたが、地

方では好況の余波は、後からほんの僅か来る代りに、不況の伝播には多少のタイム・ラグがあり、対策の時間稼ぎができたが、流石ＩＴ時代、かって経験したことがない程、「ドッカ～ン」ときた。この様な激変の時代に、「地震・雷・火事親爺」でないが、リーダーシップが求められてくることは、間違いない。

事例調査協力企業の経営者から頂いた元気と、アンケートから読み取れる、強かな強さとエネルギーから、現時点では、次の提言を行いたい。

⑴　当社の存立基盤は何か、原点をみつめる

グローバル化への対応は時の流れである。しかし、激変になればなる程、自社は何を目的として存在しているのか、企業経営の原点（ミッション・ドメイン等）について、熟考する必要がある。



熾烈な生き残り競争の一環として、新たな市場を海外に求めるなら、どこの顧客の・どんなニーズに対応し、何を・どの様な差別化ポイントを売りにするのか、明確な定義づけが求められる。「己が何者か。」について、社内で認識を共有しよう。

⑵　商品の絞り込みを行う

輸出に関し、アンケート調査の海外市場に期待する効果は「市場の将来性」と「市場規模」にある。しかし、海外市場は決して未開拓の市場ではない。難攻不落の壁はないが、リスクの高い市場であるとの共通の認識がある。従って、制約のある経営資源の投入にあたり、商品の絞り込みと、ＨＰ等を活用したプロモーション戦略展開は不可欠の要素である。

なお、商品の絞込みにあたっては、広告宣伝活動の位置づけでない限り、収益構造の確認は当然であり、このためには、コスト・マネジメント機能の充実は必須である。

⑶　社内体制の整備を図る

海外取引、特に輸出にあたっては、言語や契約に対する考え方の差、時間差等の制約を乗り越えるスピードある組織的展開が求められる。

①　海外取引方針の策定と周知

経営者の強いリーダーシップの下、海外市場展開方針、撤退基準の明確化等、海外市場に対する経営戦略、担当部署等を決定し、社内に周知し、共通の行動規範とする。

②　実践性の確保

海外取引展開上の課題として、「海外ビジネスに関するノウハウの不足」、「海外ビジネス人材（語学・法務等）の育成」が上位を占めている。「語学の出来る人が社内におれば、その対応の早さは格段に違う。」との指摘も頂いた。専任の担当者の有無を問わず、その職務を明確にし、実践的に人材を養成していく取り組みが必要がある。

③　リーダーの行動力

散歩の序に、富士山に登った人はいない。高い目標を達成するためには、それなりの準備が必要であり、根底には経営者の統率力は欠かせない。関税のノウハウをリーダーが自ら動きながら捕捉した事例、偶々訪れた海外バイヤーとの信頼関係を育み、強力な人脈を築いていった事例もあった。何事にも共通であろうが、経営者の率先行動は不可欠である。

存立基盤把握票　　H21・　／　：作成者

【企業概要】 社名： 業種： 営業品目： 資本金： 従業員数： 【経営陣】 方針決定者： 執行責任者： 財務責任者： 【組織機能】	【財務データ】　決算月日： H18年度　H19年度　H20年度 売上： 経常： 税後： 減価： 財源： 長借： 短借： 資本： 【沿革】－市場・技術軸中心に－	【社是社訓･経営理念･経営方針･長期計画】 【ＳＷＯＴ＆基本戦略】

現市場概要

【商品製品　＆　価格】 【ブランド名】	【想定消費者】	【主要競争相手】
	【販売経路】	【中核販売促進策】

海外想定市場

【商品製品　＆　価格】 【ブランド名】	【想定消費者】	【主要競争相手】
	【販売経路】	【核販売促進策】

【海外取引の戦略的理由】	【海外収益構造】	【海外取引展開課題】

【摘要】

第３章　人的交流の状況

１．人的交流増加による経済活性化の可能性

第１章「総説」で述べたように、秋田県は少子高齢化、人口減少が全国でも最も速いスピードで進んでいる。このことは当然、県内の消費需要や住宅着工の減少につながり、さらには税収や消費財需要の減少が公共投資、設備投資の減少を招く。すなわち、少子高齢化、人口減少はあらゆる企業にとって県内マーケットが縮小していくことを意味し、県内経済発展の足かせとなっている。これは全国的にある程度共通する問題であるが、その進展がもっとも早い秋田県は他のどの地域よりも何らかの手段によって事態を打開する必要に迫られている。

ここで県内経済を発展させ企業のビジネスチャンスを拡大させるためには、新たな市場・需要を開拓することが必要であり、そのためには交流人口の増加というターゲットに目を向けることが有力な手段となる。

秋田県外から県内を訪れる人(交流人口)を増加させることにより、県内における物販、宿泊、飲食、交通などの消費需要を拡大し、ひいてはビジネス面での県外との交流を活性化しモノの流れ、資金の流れを活発にする可能性を広げることができる。

交流人口を増加させるためには、日本国内に限らず未開拓の市場「ブルーオーシャン」である海外まで視野を広げて考えることが重要となる。少子高齢化や人口減少は日本全体の問題であり、日本の中のマーケットをめぐる競争は既存の出来上がった市場である「レッドオーシャン」での価格競争をはじめとする消耗戦となりやすい。しかし、広く目を海外に向ければＢＲＩＣｓと呼ばれる経済発展の著しい４か国に含まれる中国やインドに代表されるように、人口が増加し、かつ一人当たりの所得も増加傾向にある国々が我が国に近いアジア諸国の中にあることを見いだすことができる。

秋田県にとって長い間、人的な交流という面で「海外」はまさに未開拓の市場であった。しかし、平成13年10月に秋田－ソウル国際航空便が就航したことによって、海外市場・需要開拓の新たな可能性が開かれたといえる。海外との人的交流をはかるためには、外国と直接の交流窓口としては唯一ともいえるこの航空路線を抜きにして考えることはできない。韓国人旅行者を増加させることにより地域内の消費需要の拡大をはかり、さらには人的な交流をビジネス交流につなげて県内企業にとって新たなビジネスチャンスを創り出すこと、このことが県内経済を発展させるため「ブルーオーシャン」としての海外の市場を開拓するためにもっとも即効性があり有効な手段となるだろう。

この第３章では、この秋田－ソウル航空便に焦点を当て、現在までの海外との人的交流の状況、および今後海外との人的交流を活発化させるによって県内経済を発展させていく可能性について考えてみたい。

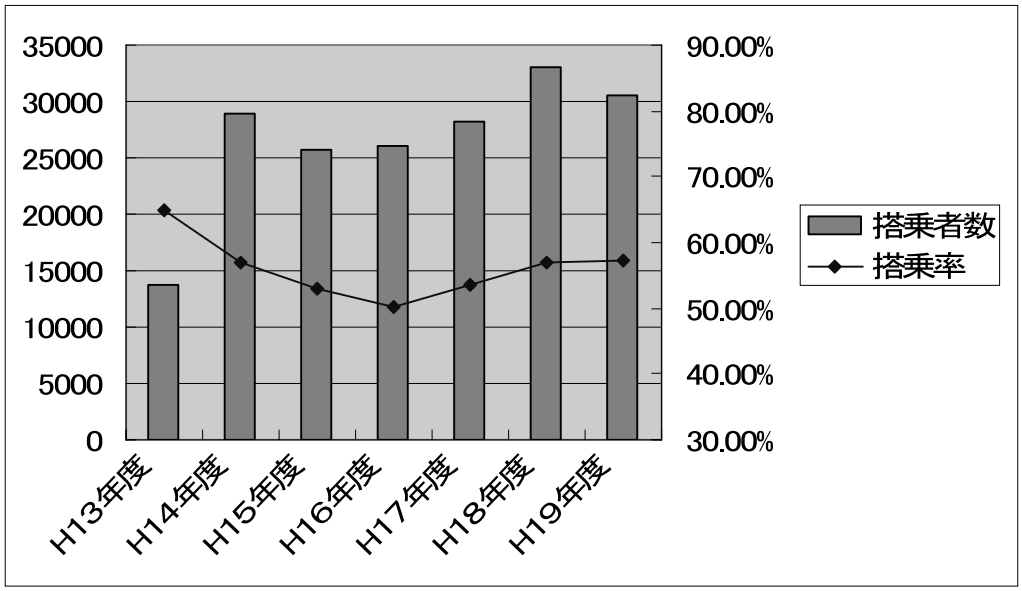
２．秋田ーソウル航空便の状況

⑴　搭乗者数・搭乗率の推移

秋田－ソウルの国際定期便の開設運動は1990年に官民を挙げての活動として始まり、10年以上の長い年月を経て、2001年10月に定期便が就航された。

平成13年度以降の搭乗率の推移は以下のとおりとなっている。

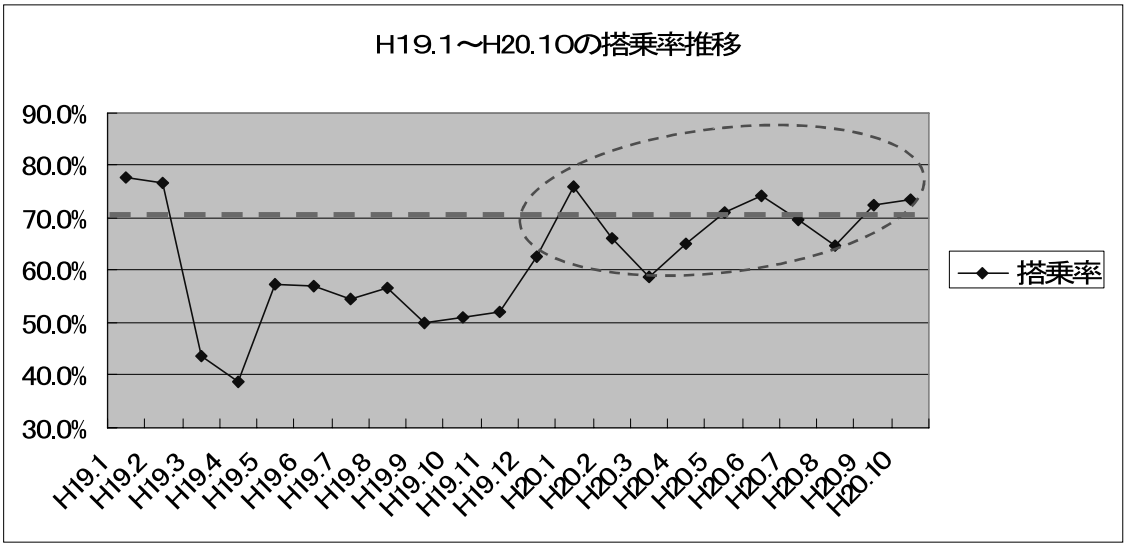
	搭乗者数(人)	搭乗率(%)
平成13年度	13,748	64.9
平成14年度	28,983	56.8
平成15年度	25,784	53.0
平成16年度	26,024	50.3
平成17年度	28,127	53.6
平成18年度	33,002	57.0
平成19年度	30,611	57.3



通年就航となった平成14年度以降、搭乗者数は２万５千人以上を保ち、平成18年には過去最高の３万３千人に達した。平成19年度はやや人数は減った（△２千４百人）ものの、３万人は確保された。

搭乗率については､一般的に採算ラインとされている70%までには至らず､毎年度50%台となっている。

このように低迷する搭乗率を受け、平成19年の秋にはソウル便を運行する大韓航空（本社・ソウル）から運休の可能性が県に対して通知された。これに対し、秋田県では各種ＰＲ施策や県市町村協会の助成等の取り組みにより、平成20年に入って利用率は上昇している。(大韓航空はこの利用率上昇を評価し平成21年３月まで運行継続することが発表している。)



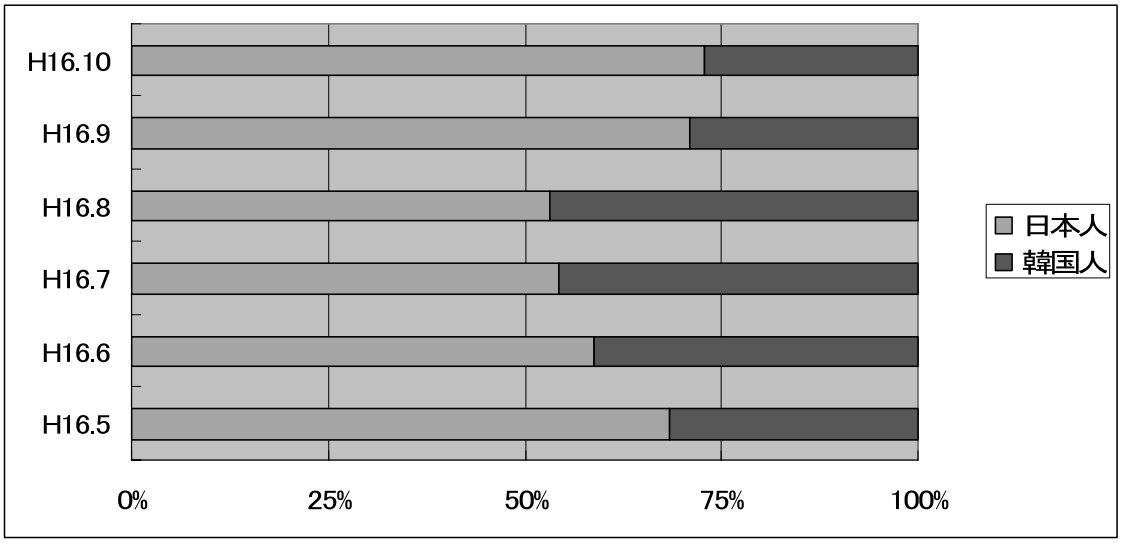
しかしながら、近年の急速・急激なウォン安の進行により、特に韓国人旅行客の減少が余儀なくされることは必至である。一部報道にもあるように、逆にこのウォン安を契機にショッピングを目的とした日本人観光客の増加もあるとはいえ、景況の不透明さからどの程度消費へ振り向けられるかは疑問が残る。

引き続き、搭乗率を高いままで維持できるか不安な情勢にある。

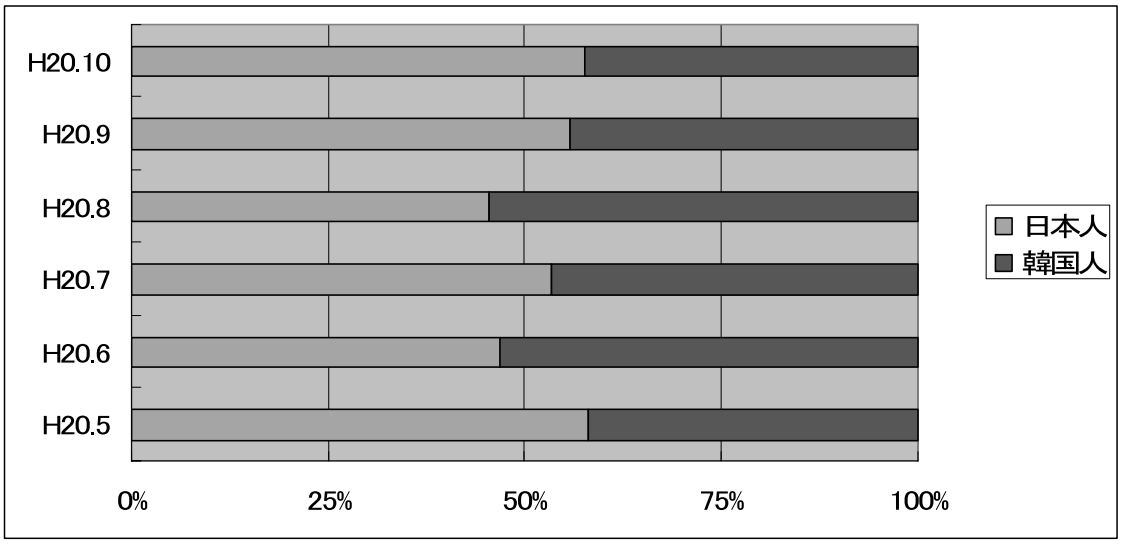
（ウォン対円為替推移）

⑵　日本人・韓国人別利用割合

5月～10月の平成16年と平成20年の日本人と韓国人の利用割合のデータは次のとおり。



4年後



就航4年目であった平成16年度は、日本人と韓国人の利用割合は、おおむね65：35と、日本人利用割合が高かった。近年は、韓国国内に対する秋田県の観光ＰＲ等が功を奏し、ほぼ50：50の利用割合となっている。

3．秋田－ソウル航空便の搭乗率向上のための施策とその効果

⑴　秋田－ソウル便に運休の危機

平成19年12月、秋田県に衝撃が走った。平成19年9月の大韓航空の役員会議において、搭乗率

が50%台に低迷している秋田－ソウル便を平成20年４月から運休する予定とされた事が知らされたのだ。これは、平成13年10月の開設以来、秋田県と海外を結ぶ唯一の定期航空路線であった秋田－ソウル便がなくなるという危機に立たされていることを意味した。

秋田－ソウル便は、平成２年（1990年）以来10年以上に渡る官民を挙げての開設運動を経てようやく就航が決まった路線である。そして秋田県当局は、この国際航空路線を秋田県にとって重要なものと認識していた。

秋田県観光課は、秋田－ソウル便の必要性について次のように述べている。

○秋田－ソウル便は、観光の振興、国際交流の活発化による国際化と交流人口の拡大がもたらす地域の活性化、ビジネスチャンスの創出などに必要な交通基盤であり、秋田県にとって貴重な財産である。

○特に、ソウル便を利用した草の根交流は相互の国際理解を深め、青少年にとっては人格の形成や国際人としての成長に役立つなど、グローバルな人材育成に大きな役割を果たすものと考える。

○ソウル便の運行効果については、時間短縮効果及び費用節減効果（他空港を利用した場合との比較)、韓国からの観光客の入り込みに伴う地域経済効果で、約518百万円と試算（平成18年度実績数値による）している。

このように秋田－ソウル便を秋田県にとって重要な財産と考えている以上、この航空路線の運休はなんとしても避けなければならないことであった。

⑵　搭乗率70%のための体制作り

秋田県知事はこの事態を受け、平成20年１月に韓国を訪問。その結果、大韓航空と「お互いに搭乗率70%を目指して頑張る」ことを確認して、平成20年４月から10月までのソウル便存続が決まった。

しかし、20年10月までに70%程度まで搭乗率を向上させることができなれば、秋田－ソウル便が運休となりかねないという不安定な状況には変わりがない。路線として採算ラインに乗せるためには搭乗率70%が必要とされている。秋田県は早速、それまでずっと50%台で推移していた搭乗率を70%台に引き上げるための対策に取り組んだ。まず、商工労働部・観光課に「韓国交流推進監」という役職を設け、このポジションを中心に観光課が搭乗率向上のための施策を立案、実行する体制を作った。

⑶　誘客（インバウンド）対策

①　秋田が知られていない

韓国交流推進監を中心とする観光課は、他県の韓国航空便の状況を分析した。そして搭乗率

の高い路線は、日本からの送客（アウトバウンド）よりもむしろ韓国からの誘客（インバウンド）に成功していることを確認、秋田－ソウル便の搭乗率を向上させるためにはインバウンド対策に力を入れる必要があるという認識に達した。

20年４月、韓国交流推進監は秋田県知事とともに訪韓、大韓航空本社や系列旅行会社を訪問した。その際、「秋田そのものが全く知られていない」というショックな発言を耳にした。

平成13年の秋田－ソウル便就航以来７年間、県としても韓国に向けそれなりの広報・広告を行ってきたはずである。それなのに「全く知られていない」とは。それまで韓国の新聞に掲載した広告を見ると、「秋田ゴルフやスキーパック」と小さく他県の広告に隠れるように載っているだけであり、１回24万円×10回として240万円の費用に対してどれだけの効果をあげているか疑問を感じさせるものだった。県観光課は、まず「秋田を知らしめる」＝秋田をＰＲすることに注力した。

② インターネットの活用

韓国はＩＴ先進国として知られている。インターネット普及率は世界で２～３位。６歳から20歳まで90％以上がインターネットを使用しており、旅行の予約もインターネットが主流である。このことから、秋田をＰＲする手段としてインターネットの活用に取り組んだ。

従来の状況を調べてみると、韓国の検索ネット（ネーバーやブログハム）で「秋田」を検索すると、「秋田犬」しか出てこない状況であり、秋田県の韓国版ホームページは６年間で12,000件、年間では２千件しか開かれておらず、ホームページの配置場所や内容も全く悲惨なものだった。

インターネット活用のためまず宣伝媒体としての韓国語版ホームページの作成を先行させた。作成のポイントとしては次の３点を重視した。

１）「色使い」「配置」「デザイン」等は、韓国の嗜好に合わせる。

２）常に、会員や旅行会社に「ニュースレター」として秋田の最新情報を発信できる。

３）会員（顧客）管理システムＣＲＭ（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）を搭載し、年齢層別、男女別など後々のリピーター確保につながるようなデータ管理が可能となるもの。

以上のポイントを条件として、韓国のホームページ制作会社と打ち合わせを行い、新ホームページを20年７月１日にオープンした。

このホームページには、開設後約５か月半で61万件のアクセスがあった。１日当たりでも約3,600件となり、１日で従来のホームページの２年分近いアクセスを得ていることになる。

このような爆発的なアクセスを獲得することができた理由としては、このホームページがキャラクターの「がおたくん」が秋田を紹介することや、ブログ形式を採用していることなど他の地方自治体のホームページにはない特色をもっていることが挙げられる。また、がおた会員

10,000名、旅行会社300社、マスコミ100社に常にニュースレターで秋田の最新情報を提供していることや、パワー（モンスター）ブロガーと呼ばれる影響力の大きいカリスマ的なブロガーを秋田に招待し、彼らの個人サイトから秋田県のホームページにリンクさせたことも大きいと考えられる。

なお平成21年度は、旅行社とのタイアップによりホームページに旅行の予約システムも装備する予定となっている。

③　新聞・高級雑誌への記事掲載

従来の韓国マスコミ等の招待旅行（ファム）は、結果としてなかなか記事掲載に結びついておらず、「接待旅行」的なイメージに近いものであった。そこで観光課は、韓国の現地コーディネーターとの連絡調整のもと、確実に記事になり「秋田県」を知ってもらうことができることを目的として招待旅行(ファム)を企画した。そのターゲットは高級イメージの雑誌社に絞った。口コミでも広がることを考えるとそれが最も効果的と考えられたからである。

この結果、韓国４大紙の東亜日報やその系列の東亜スポーツなど新聞に４ページ、高級雑誌のべ12冊に60ページの秋田県に関する記事掲載に成功した。この効果を広告費用に換算すると、投資金額の約17倍の効果があったことになる。

④　観光案内ボランティアへの支援

海外からの旅行客への最大のおもてなしはやはり「言葉」だと言える。秋田市内の観光などで、たとえ完璧でなくても韓国語で秋田を紹介できるボランティア組織の立ち上げを支援した。その結果、20年６月にＮＰＯ法人「日中韓虹のかけはしＡＫＩＴＡ」が組織され、韓国との草の根交流の大きな支えとなっている。

⑤　観光資源の開発

韓国では、ゴルフ人口は約350万人いるのに対してゴルフ場は250か所程度しかなく、プレー代が平日でも３万円程度と高いことが知られている。また、スキー人口は約400万人いるのに対してスキー場は14か所しかなく、しかもほとんどが人口降雪機によるスキー場だという。さらに、韓国人は健康志向が強く人口の約４割の人が月に１回以上の登山やトレッキングを行っているという報告もなされている。

したがって韓国からの誘客に活用できる観光資源としては、まずゴルフ場、スキー場が挙げられる。

ゴルフ場に関しては、韓国からの誘客において従来秋田県では主に県北の１つのゴルフ場が利用されてきたが、より価格帯の高い旅行商品開発に向けて県内の他のゴルフ場も商品に組み込もうと企画を検討している。

また、スキー場に関しては主に田沢湖スキー場が利用されてきた。田沢湖スキー場は雪質等は良いものの、他県にあるような宿泊施設がスキー場と隣接し、アフタースキーの娯楽施設も

完備されたスキー場が秋田県内にはないという問題点がある。これを逆手にとって、田沢湖スキー場をアフタースキーの娯楽施設など全くない「子供に健全なスキー場」として、小中学生を対象にスキーキャンプを企画した。その時期がちょうど竹島問題が起こった時期と重なったため学校関係への営業はあまりできなかったが、民間スキー学校等への働きかけにより、数回の誘致に成功した。

ただし、観光資源の数や宿泊キャパシティから言って、秋田県単独の旅行商品開発には限度があり、他県の空港や観光資源も活用した旅行商品開発が搭乗率向上のため有効な方法となると考えられ、様々な企画を検討している。

⑶ 送客（アウトバウンド）対策

① 韓国への修学旅行

これまでみてきたように、秋田－ソウル便の搭乗率向上策はインバウンド対策を中心にした活動であるが、これと並行して秋田から韓国への送客（アウトバウンド）の増強に向けた活動も行ってきた。その一つに韓国への修学旅行を支援する活動がある。

韓国への修学旅行の増強は、秋田－ソウル航空便の重要な存在意義である草の根レベルでの国際交流を通してグローバルな人材育成に寄与することから、教育関係組織と連携しながら増加をはかっている。この結果、平成20年度は５校（326名）、平成21年度は12校（570名）の韓国への修学旅行が予定されている。

② 韓国旅行に対する助成

平成20年４月から９月まで限定で、市町村振興協会が助成する旅行商品が設定された。この助成内容は、１人当たり２万円を助成するもので、実績としては956人がこの商品を利用して韓国を訪れた。

⑷ 搭乗率アップに現れた施策の効果

① 搭乗率の上昇

以上みてきたように、秋田県は韓国交流推進監を中心とする観光課に推進組織を一本化し、秋田－ソウル便の路線維持をはかるため搭乗率向上に取り組んでいる。この中で企画・実施されたさまざまな施策の効果は搭乗率のアップという形で顕著に現れている。

観光課が搭乗率アップに向けて本格的に活動を開始した20年４月以降、秋田－ソウル便の各月の搭乗率は前年同月を10～20ポイント程度上回る水準で推移し、20年５、６、９、10月の搭乗率は目標の70％を超えた。

○１月～10月実績

（単位：人）

	搭乗者数	日本人		韓国人ほか		搭乗率
		人数	比率	人数	比率	
20年実績	27,731	14,177	51.1%	13,554	48.9%	69.2%
19年実績	26,604	10,513	39.5%	16,091	60.5%	56.0%
増減	1,127	3,664		△2,537		13.2ｐ

○４月～10月実績

（単位：人）

	搭乗者数	日本人		韓国人ほか		搭乗率
		人数	比率	人数	比率	
20年実績	20,173	10,623	52.7%	9,550	47.3%	70.2%
19年実績	17,693	7,280	41.1%	10,413	58.9%	52.2%
増減	2,480	3,343		△863		18.0ｐ

表で見るとおり平成20年の秋田－ソウル便の搭乗率は前年に比べ大幅にアップしており、特に４月から10月まで７か月間の実績は目標の70%をクリア、前年比で18ポイント上昇と大きな改善をみせている。利用客の内訳をみると、日本人の搭乗者が７か月間で３千人以上増加し韓国人ほかの減少をカバーしており、総体の搭乗者数は前年比２千人以上の増加となっている。

○平成20年（１～12月）推計搭乗率

（単位：人）

	搭乗者数	うち日本人	うち韓国人等	搭乗率
20年推計	約31,800	約16,600	約15,200	約66%
19年実績	31,964	13,076	18,888	57.3%
増減	約△160	約3,530	約△3,690	約９ｐ

※平成20年11月現在の推計値

平成20年（暦年）の推計搭乗率では、11月以降ウォン（韓国通貨）安の影響から搭乗率の低下が見込まれることもあり目標の70%には及ばないものの、それに近い66%程度の搭乗率を確保できる見込みとなっている。

なお、搭乗者数では20年が前年比微減となっているのに対して搭乗率が９ポイント程度上昇

しているのは、運行している機種の定員数が減少していることによる。

② 個人旅行の増加

最近の急激なウォン安の影響で全国的に韓国からの旅行客減少がみられるが、秋田県では20年9、10月も韓国人旅行客が増加しており、インバウンド対策の効果がうかがえる。このような搭乗率の上昇を受けて、秋田－ソウル便は平成21年3月までの運行継続が決定された。

また、韓国からの旅行の内容の面でも変化がみられる。従来はゴルフ、スキーを目的にした団体旅行がほとんどであったが、インターネットや高級雑誌を媒体とした秋田県のＰＲが韓国に浸透するにしたがって、個人旅行も増加している。特筆すべきは、「角館－鶴の湯」というルートで新婚旅行として秋田県を訪れた韓国人カップルがあったことだろう。この事を聞いた県・観光課は秋田県のＰＲを中心にしたインバウンド対策の有効性が確認されたと受け止めている。

最近のウォン安による韓国人旅行客減少の影響は決して小さくなく、秋田－ソウル便の今後に関しても予断を許さないが、観光課では旅行商品やルートの多様化などさらに搭乗率アップに向けた施策を継続していく予定である。

4．秋田ーソウル便を活用して人的交流を活発化するための提言

⑴ 観光

① 観光資源・旅行商品の開発

これまで韓国人旅行客をターゲットにした旅行商品としては、「ゴルフ」「スキー」「温泉」を目的とする団体旅行が中心となってきた。今後もこれらは旅行商品にとって重要な要素であることに変わりないであろうが、韓国からの誘客のターゲットをさらに厚い層にするためには、旅行商品の多様化が必要であり、そのためには新たな観光資源の開発が重要と考えられる。

例えば、韓国では人口の4割に当たる人々がトレッキングや登山を楽しむと言われ、「ウェルビーイング」が流行語となるほど健康志向が強いが、このような人々のニーズに対応する旅行商品の開発はまだ不十分である。秋田が誇る自然環境、特に白神山地や鳥海山などの登山、トレッキングに適した地域資源を活用することが、新たな市場開拓の手段となると考えられる。

また、秋田県内で行われているさまざまな祭りや伝統行事は、韓国人旅行者を誘客するための旅行商品としてはあまり活用されていない。これらは他地域との差別化をはかるためにも、これらの祭り、伝統行事という地域資源を活用すべきである。

② プロモーション

韓国交流推進監を中心とする観光課が推し進めてきたように、韓国の人々に対して「秋田県をＰＲする」という方向性は正しいと考えられる。秋田県の持つ様々な地域資源を観光誘客に

活かすためには、そのような地域資源があることを知ってもらう必要があるからである。ただし、旅行商品の多様化が必要なように、韓国に対する秋田県ＰＲの手段もさらに多様化・重層化していくことが重要である。

その方法の一つとして、フィルムコミッションとの連携が挙げられる。北海道は韓国からの旅行客が多い地域であるが、その理由の一つに映画「ラブレター」の舞台となったことがある。日本映画「ラブレター」は韓国で大ヒットし、その映画を見た韓国の人たちが映画の舞台である北海道を訪れたのである。フィルムコミッションは映画等のロケを地域に誘致する組織であり、秋田県でも「かくのだてフィルムコミッション」をはじめとする複数のフィルムコミッションが活動しているが、その主要な目的はこのように地域を舞台とする映画やドラマのヒットにより地域を訪れる観光客を増加させ消費需要を拡大することである。実際に韓国のドラマロケが角館で行われた例もあり、韓国の映画・ドラマの秋田県内へのロケ誘致は観光客増加をはかるための有力な手段となるだろう。

また、単なる「観光」という枠を超えて韓国との間でさまざまなレベルの交流を促進するために、国際的なイベントやコンベンションを企画・実行することも有効である。これまでも、ソウル特別市の福祉施設のトップが来県し、県内の養護学校でのミュージカル視察など行った例があり、また、県・観光課も大潟村などでの農業視察等の研修旅行を開発中である。このように、秋田県と韓国で共通するいろいろなテーマ・課題について共に考え話し合うイベントや会議（コンベンション）を開催することで、韓国との人的な交流を活発化すると同時に相互理解を深めることができる。

③　受入態勢の整備

韓国からの誘客を増加させ、一度秋田県を訪れた人々をリピーターとするためには、受入態勢の整備も欠かせない。

具体的には、まず、さまざまなレベルで韓国語で対応できる人員を養成することが必要となる。前述したように、韓国語で秋田の観光案内を行うボランティア組織としてＮＰＯ法人「日中韓虹のかけはしＡＫＩＴＡ」がすでに活動しており、また県内の宿泊施設の中には韓国人スタッフを新規雇用した所もあるが、韓国人旅行客の受入態勢を整えるためにはもっと多くの関係者が韓国語で対応できるように、語学研修も含めて対応策を強化したい。

ただし、韓国語ができなければ韓国人旅行者に対応できないという訳ではなく、当たり前のことながら何よりも重要なのは「もてなしの心（ホスピタリティ）」ということになるだろう。先に述べた韓国からの新婚旅行客を受け入れた角館の宿泊施設は、その客が新婚旅行で訪れたと知るとワイン１瓶をサービスするなど臨機応変に対応したという。韓国からの誘客に限らず秋田県を訪れる観光客を増加させ、その満足度を高めるためには、観光関係者だけでなく広く県民全体が県外から秋田県を訪れる人に対する「もてなしの心（ホスピタリティ）」を持つよ

うに、ＰＲ・啓蒙活動を強化することが必要である。

⑵　ビジネス

上記の観光以外のビジネスでの人的交流活発化策としては、秋田県に特徴的な産業といえる、「金属リサイクル事業」および「農業関連」の２点に着目して提言したい。

①　金属リサイクル事業

秋田県には、製錬や選鉱などの鉱業関連技術や基盤を活かした高度な金属リサイクル技術を有する民間企業ならびに研究機関が存在する。日本国内でも先進的な地域といえるものであり、現在、秋田県と北部９市町村では「秋田県北部エコタウン計画」として国の承認を受け、高度な技術に裏打ちされた金属リサイクル事業を展開している。

近隣諸国のなかでも家電の普及率の高い韓国においてもリサイクル技術の高度化は強く求められているはずである。リサイクルの取り組みは日本国内の問題ではなく、全地球的な取り組みともいえるものであり、技術の共有化をぜひ推進すべきである。

積極的な視察旅行の企画、企業や研究機関への人員の受け入れなどが考えられる。また、観光でも同様なことがいえるが、企業や・研究機関内部に韓国語に対応できる人員の整備も必要であり、語学習得を目的とした人的交流も活発化となる可能性もある。

②　農業関連

農業部門での人的交流の促進について検討してみたい。

秋田県および韓国に共通する主要農産物として「米」が挙げられる。

米の消費量は食文化の多様化等によりその消費量が落ち込む状況であるものの、高騰が続く小麦の代用品（米粉）や同じく高騰する畜産用飼料への転用など、近年注目されている農産物である。また、食料としてだけではなく、環境に負荷が少ない石油代替燃料「エタノール」の抽出原料としても大いに注目されているところである。

今後も米の利用に関する技術面の研究等は進んでいくものと考えられるが、採算面で問題となる米の生産原価の引き下げが重要となってくる。

秋田県および韓国には長年培ってきた米の生産技術はある反面、上記のような新たな利用価値を実現していくなかでは､生産コストの引き下げの研究が進んでいる状況にはない｡そこで、生産の面で強みを持つ韓国と秋田県が共同でこの生産コスト削減の研究事業を展開していくことはできないだろうか｡産学の連携もあわせ共同研究を推進していくなかで、必然的に人的交流は活発化していくことは実現できるものと考えられる。

第４章　提言

１．地域・企業にとっての海外ビジネスの意味

⑴　新市場の開拓

秋田県内の企業または地域が物流や人的交流の面で海外ビジネスに取り組むことは、どのような意味を持つのだろうか。

この報告においても度々触れてきたように、秋田県においては人口の減少、少子高齢化が全国でも最も早く進んでおり、これが県内企業にとっては市場の縮小につながり発展の制約条件となっている。当支部（中小企業診断協会秋田県支部）の平成18年度の調査研究事業「人口減少社会に挑む県内企業に関する調査研究～新たなビジネスモデルの構築にむけて～」はそのような状況に対して県内企業がどのように対応しようとしているかを探ることがテーマであった。この調査研究の結果においても、縮小する県内市場への企業の一つの対応策として「県外市場の開拓」が選択されていることが示されている。

しかし、人口減少や少子高齢化は程度の差こそあれ全国的に共通する傾向であり、そういった意味では国内市場が総体として縮小しつつあると捉えることができる。したがって県内企業が新たな市場を求めて県外に進出したとしても、そこでも縮小しつつあるマーケットを巡る激しい競争が待っていることには変わりがない。

そこで、自社のターゲットとする市場を県外に求めることの延長線上に、海外市場の開拓という選択が考慮されることになる。日本に近いアジアだけを考えても、高い経済成長率を持続し個人消費などの市場が拡大している中国をはじめ、魅力的な市場が広がっている。

企業が、売上を伸ばし収益機会を拡大する機会を探るうえで、海外市場の開拓はもはや不可避な選択肢の一つとなっているといえる。

⑵　ビジネスパートナーとしての海外

もちろん、海外ビジネスは海外市場を開拓することだけにとどまるものではない。

秋田県内でも、海外から仕入れた原材料や商品を元に事業を遂行している企業は多くある。また、海外企業との技術面の提携を行っている企業や、製造工場の海外立地を選択する企業もある。さらに、ＩＴ関連などで海外の技術力の高い人材を事業に活用しようとする企業もあり、海外ビジネスと言ってもその形はさまざまである。経済のグローバル化が進んでいる現在、仕入先、技術の提携先、人材の供給源などの面で海外との連携を強める企業はますます増えていくだろう。

以上のように、国内市場の縮小および経済のグローバル化が進む中で、県内の企業や地域にとっても海外ビジネスの重要性は今後も増加していくだろう。

2．海外ビジネスの現状と課題

⑴ 物流

a　増加している海外ビジネス

アンケート調査の結果から、県内企業においても海外ビジネスが思った以上に進んでいることが分かる。アンケート回答率が約19%だったことから、もともと海外ビジネスに関心の強い企業の回答が多かった可能性があり、その点を割り引いて考える必要があるが、海外取引のある企業の割合は55.8%と半数を超えている。さらに、現在海外取引のない企業のうちで「今後海外取引を行う」方針と答えた企業の割合26.3%は、「海外取引を行わない」方針である企業の割合15.8%を上回っており、海外取引を行う企業は今後も増加していくことが予想される。

ただし、売上高に対する輸出、輸入の依存度をみると、５%以下の企業がそれぞれ62.5%、50.0%と最も多く、海外取引は事業に占める比重の面ではまだそれほど大きくないといえる。反面、これから県内企業の海外ビジネスが拡大する余地が大きいと捉えることも可能である。

ビジネスの海外展開を行うに至った背景としては、やはり「海外に市場を求めた」が42.3%と半分近くを占め最も多い。同時に、海外展開に最も期待した効果としても「市場規模」「市場将来性」が多い。このことから、県内企業にとって海外市場開拓が海外ビジネスに取り組む最大の理由となっていることが分かる。事例調査の対象となった企業のケースでも「縮小均衡ではなく売上を伸ばして儲けるという意思決定をするのであれば、海外マーケット進出という選択肢が現実的なものになる」という考えが示されており、県内企業にとっても自社のターゲットとするマーケットを選ぶうえで海外市場開拓という選択肢の現実性が増していることが分かる。

b　海外ビジネスを進めるうえでの課題

県内企業の海外ビジネス展開の方式では、「商社等との連携」が60%と多くを占めて、「直接貿易」や「業務提携」の各20%を大きく上回っており、直接的に海外ビジネスに取り組んでいる企業の割合はまだ多くない。企業が「直接貿易」「業務提携」などの直接的な取り組みを含め海外ビジネスをさらに進展させるために何が課題となっているのだろうか。

アンケート結果からは、「マーケット情報」「海外ビジネスに対するノウハウ」など情報・ノウハウ面充実の必要性がまず挙げられており、これに次いで「人材育成」「輸送対策」「品質保証体制の確立」など海外ビジネスに取り組む社内体制の整備面が多く挙げられている。

ただし、これらの前提として「第２章　3.今後の方向」で述べているように自社の存立基盤となる経営の原点を見つめ直し、その中で海外ビジネスに取り組む基本戦略を構築する必要があるだろう。市場や原材料調達先として海外を選択するのであれ、海外で生産を行うのであれ、自社のミッション（使命）やドメイン（事業領域）を再確認したうえで、そこに海外との連携・協力をどう活かしていくのか、社内で基本認識を統一して具体的な施策を実施していくことが

必要である。

⑵　人的交流

ａ　成果をあげたソウル便の搭乗率向上策

秋田県における海外との直接的な人的交流に関しては、平成13年10月の秋田－ソウル航空便就航がエポックメイキングな出来事となり、それ以来、ソウル便が韓国との間で人的交流の窓口となってきた。ただし、年間平均の搭乗率は就航初年度を除くとずっと50%台に低迷しており、海外との人的交流は必ずしも活発だったとは言えない。この状況を受けて、大韓航空が秋田－ソウル便の運休を検討し秋田県に伝えたことから、事態は新しい展開を見せ始めた。

韓国交流推進監という新しい役職を設定して秋田県・観光課が取り組んだソウル便の搭乗率向上策は、韓国からの誘客（インバウンド）を中心とする対策であった。これを、韓国国民をターゲットに秋田県観光という商品を販売するマーケティング戦略と考えると、価格戦略の面は最近のウォン安により大きな影響を受けているものの、新たな旅行商品の開発(製品計画)、他県の空港の活用（販売経路)、ＰＲ方法の改善（プロモーション）と新たな施策を次々に実行し、結果としても搭乗率の上昇という成果を上げている。特にプロモーション戦略に関しては、韓国がＩＴ先進国であることに着目したインターネットの利用や、高級雑誌をターゲットに絞った招待旅行（ファム）の活用などが大きな効果を上げていることが注目される。

ソウル便の搭乗率上昇は、海外との人的交流の面でも、知恵を絞って有効な施策を実施することにより、交流を活性化させる余地がまだ大きいことをうかがわせるものである。

ｂ　交流の重層化が課題

人的交流に関する今後の課題は、韓国からの誘客（インバウンド)、日本からの送客（アウトバウンド）の双方で「観光」が中心となっている状況を、さらに多様な目的を持った層の厚い交流に変化させていくことであると考えられる。

現在も秋田県と韓国の草の根レベルの交流活発化を目指して、双方からの修学旅行の推進やイベント等を活用した様々な分野に関する交流が企画・実行されているが、秋田県、韓国の双方からもっと多くの人々がいろいろな目的を持って交流するような、「層の厚い」交流にしていくことが重要である。このことが観光の振興のみならず、市民レベルでの文化・学術面の交流を活性化させ、さらにはビジネス面の交流に繋がっていくと考えられる。

３．海外ビジネスの今後の方向性

⑴　地理的な特性を活かす

秋田県内の企業や地域が、今後の海外ビジネスの展開をはかるうえでどのような方向性が考えられるだろうか。

まず、一つ目の観点として秋田の地理的な特性に注目する必要がある。日本国内だけを視野に置いて考えると秋田県の位置は首都圏から離れた不便な所という考えにとらわれがちであるが、さらに視野を広げて海外との連携を考えに入れてみると、秋田県は海外交流の窓口としてすぐれた特質を多く持っている。

この地理的な優位性に着目して考えられたのが、ロシアのシベリア鉄道を活用することによりヨーロッパ諸国までも範囲に入れた物流を活性化させることをねらいとした「シーアンドレール構想」である。秋田県は日本海を挟んでロシアと向かい合っており、海運（シー）と陸運（レール）を結合することで遠くヨーロッパ諸国とも繋がることができる。この地理的な優位性を活かして秋田を対外取引の拠点として経済を活性化させようという構想であるが、まさに視野の広いスケールの大きい構想であり、地域発展につながる大きな可能性を持っている。

同様に、秋田県は日本海を挟んで韓国・釜山港とも結びついている。釜山港は近年、国際的な海運拠点としての重要性を増しアジア・アメリカ・ヨーロッパを繋ぐハブ港としての地位を固めつつある。したがって、この釜山港との間の海運を活用することにより秋田港がヨーロッパ・アジアとの窓口ともなり得る。東北地方では秋田港が釜山港との連絡において優位性を持っていることから、秋田県が東北地方における海外との物流窓口となる可能性は大きい。

さらには「シーアンドレール構想」と秋田港－釜山港の海運を有機的に結合することにより、海外との物流拠点として秋田県の経済発展をはかる構想の現実性、可能性が高まるものと考えられる。

⑵　物流と人的交流の連携

この報告では、第2章、第3章で「物流」と「人的交流」とに分けて考察してきたが、この「物流」と「人的交流」は当然ながら密接に結びついている。韓国人が観光で秋田を訪れることが秋田と韓国の企業間でビジネスを始めるきっかけになることもあるだろうし、秋田と対岸である韓国やロシアの物流が盛んになれば、それにともなってそれらの国と秋田県との人的な交流もまた増加していくだろう。

したがって今後の海外ビジネスを考えるうえでは、この物流と人的交流を有機的に連携させた推進策をとっていくべきと考えられる。例えば、第3章で人的交流を活発化するための提言として考察したように、金属リサイクル事業や農業といったビジネス分野に関して人的な交流を盛んにすることができれば、それは韓国と秋田との企業間の事業の連携に結びつき、ひいては物流の増加にもつながっていくことが期待される。

物流と人的交流の連携は、同時に海運・陸運と航空輸送の連携でもある。ともすれば別々に考えられがちな、秋田港を利用した「海運」と秋田空港を利用した「航空輸送」を有機的に結びつけ、互いの相乗効果で海外との物流および人的交流を質、量の両面で活発化させていくことが有

効である。そのためには、海外交流の活性化に向けた統一的な戦略のもとに「物流」「人的交流」の活性化の施策を構築していく必要がある。

⑶ 地域・企業のブランド戦略の再構築

海外ビジネスの展開を考えるうえでの基本的な立脚点として、企業および地域のブランド戦略を練り直し、再構築することを提言したい。

当支部（中小企業診断協会秋田県支部）のこれまでの調査研究事業において、県内企業のブランド戦略（平成14年度）や、地域ブランド戦略としてのフィルムコミッション（平成16年度）をテーマとして採り上げてきた。本報告のテーマである「海外ビジネスの展開」もこの二つの調査研究の延長線上に置いて考えることができる。

企業のブランド戦略に関しては、経済の広域化にともなって県内企業が県外マーケットをターゲットとする場合、県外でも通用するブランドとなるように自社製品のマーケティング戦略を組み立てる必要が生じていることを考察した。またフィルムコミッションに関しては、県外ひいては海外に対して「地域ブランド」を確立しプロモーションするための手段としてフィルムコミッションを活用することの有効性・重要性を考察した。

物流および人的交流の面で海外ビジネスを展開するということは、製品や企業、また地域そのものが、海外でも通用するブランドとして確立される必要性が生じるということである。第３章で紹介したように、韓国からの観光客を秋田県に誘致するためには、秋田をＰＲし秋田そのものを韓国の人に知ってもらう必要があった。これと同様に、海外を相手にビジネスを行うためには、自社や自社製品を海外の人・企業にも知ってもらう必要がある。すなわち、海外をターゲットとしたプロモーション戦略の検討が必要である。また、その前提として、海外でも通用するような品質・性能を持った製品・商品・サービスを供給しなければならないし（製品計画戦略）、その製品・商品・サービスを海外の人・企業に提供するルート・方法を構築しなければならない（販売経路戦略）。

つまり海外ビジネスを展開するためには、海外マーケットに適合するように地域・企業の製品・サービスのマーケティング戦略を組み立て直すことが重要となる。視野を海外にまで広げて、地域や企業のあり方を捉え直し経営戦略を再構築することは、世界的な経済後退や地域における人口減少・少子高齢化の中で生き残っていくためにも、必要かつ意義深いことと考えられる。

お わ り に

2008年10月26日付の秋田魁新報に、前秋田公立美術工芸短大学長で作家の石川好氏が「秋田の構造改革を」と題した論評を寄稿されています。このコラムはかなり辛口ですが、おおよそ次のような内容でした。

最大の雇用の場が県庁、市町村役場などの「公務員」、次いで公共事業にかかわる建設業、そしてコメ作りを中心とする農業である秋田県は、経済力を民の力よりも官の意向によって左右される例外的な地域であり、そのありようは社会主義経済に近い。そして、少子高齢化が急速に進み、国際競争力が年々低下する日本である限り、国が地方に対して大きな財政支出をすることはあり得ず、秋田型社会主義を脱却する政策なり展望を秋田県政と県民が持たない限り、秋田県は十年以内に悲惨なくらい落ちぶれた地方になるであろう。

非常に耳の痛い話ですが、ここで言及されていることは正確に秋田県の現状を言い表しており、的を射た論評と言わざるを得ません。とすれば、私たちは石川氏の言うように現状から脱却する展望を持ち、構造改革に取り組まなければならないということになります。

サブプライム問題に端を発する世界的な経済危機と人口減少・少子高齢化が同時に進行する中で状況の閉塞感は強いですが、それを打ち破るのは地域に生きる私たち以外にはいません。厳しい現状を見据えながらも、志を高く持ち視野を広くして自分の地域をより良くするためにあらゆる可能性を探っていく必要があります。

「本報告をその一助に」と言えば大げさに過ぎるでしょうが、地域・企業の発展をはかるための手段として海外との連携を考慮するのはもはや当然のことと思われます。毎回の言い訳になりますが、企業内診断士が当委員会メンバーのほとんどであり報告書の出来に関しては心許ないところもありますが、少しでも読んでいただく方のお役に立てば幸甚です。

平成21年１月

社団法人　中小企業診断協会　秋田県支部

調査・研究事業委員会　偶数年度班

委員長　荒牧敦郎

委　員　佐藤　徹　　委　員　石垣哲也

委　員　冨野忠雄　　委　員　柴田敬二

委　員　畠山俊彦　　委　員　成田広樹

委　員　堀　辰生　　委　員　畑沢　健

委　員　三浦雅人