

令和 3 年度補正デジタルツール等を活用した海外需要拡大事業
(欧州市場における日本文化資本を活用した海外需要獲得に関する調査検討事業)

報告書

2022 年 3 月

株式会社デジタルガレージ

監修：武邑光裕

目次

第1章 はじめに

1. 背景・目的
2. 検討経緯と調査内容
3. 検討体制

第2章 欧州市場における日本の文化的資源に係る変遷の調査

1. 欧州は「クール・ジャパン」をいかに理解したのか？
2. クールジャパンの源流
3. クールの誕生
4. カノンとファノン
5. 欧州市場における日本文化
6. 日本文化の需要と編集
7. クリエイター経済
8. 創造する伝統
9. 創造的飛躍（ポイエティック）

第3章 欧州市場の販路開拓

1. 欧州市場参入へのハブ機能
2. MONO JAPAN Amsterdam
3. NION Berlin
4. 異質な「外国」である日本
5. 日本と欧州を結ぶ
6. 家業イノベーション・ラボ
7. 欧州市場進出の課題
8. 独立小売業の変革を推進する「アンカーストア」の急成長
9. アンカーストアの使命
10. 欧州全域への拡大
11. アマゾンとの共存

第4章 欧州におけるスタートアップの可能性

1. 欧州のスタートアップ前線
2. スタートアップの首都ベルリン
3. インターネットの再構築
4. 技術的全体主義と GDPR
5. Web3.0 への期待
6. ミッション・エコノミー
7. ブロックチェーンとは何か？
8. 気候変動に挑むスタートアップ
9. グリーン・スタートアップと循環経済
10. 個人主義が公益を生む
11. イノベーション都市
12. 欧州進出をめざす起業家の JETRO 離れ
13. スタートアップを導く創発のエコシステム
14. 木と蜜蜂
15. 社会彫刻
16. 蜂と木の連携

第5章 日本の中小企業とスタートアップに向けた欧州からのメッセージ

1. 欧州から見た日本企業の課題と可能性
2. ヒアリング「MONO JAPAN」
3. ヒアリング「家業イノベーション・ラボ」
4. ヒアリング「欧州進出のスタートアップ：投資とインキュベーションのあり方」

おわりに

付録1 欧州×日本 リンク集

欧州では、日本の文化資源に深い理解を示す国々は多く、日欧間の企業進出や投資などをサポートする政府系機関、民間の団体なども多岐にわたる。EU 27カ国の中で、日本との関係構築に熱意を示し、欧州市場の最新の理解に有益と思えるオンラインリンクを以下に紹介する。これらのリンクは、3つの方向性で分類した。

1. 文化資源（友好・文化団体/財団、教育プログラムなど）
2. 販売チャンネル（ポータルサイト、ビジネスデベロッパー、投資促進機関、ネットワークキングハブ…）。
3. ケーススタディ、記事、レポート、日本と関係のある企業やスタートアップ。

それぞれのリンクには、名前/タイトル、活動/タイプ、国、リンク、情報(短い説明)などの関連情報が含まれている。

付録2～4 欧州市場へのアクセスに関するキーマン(MONO JAPAN Amsterdam, NION Berlin, SHIO Capital, 家業イノベーションラボ)へのインタビュー全文

付録5 欧州市場をめざす日本のスタートアップ意識調査

第1章 はじめに

1. 背景・目的

EU 27カ国+英国を欧州と呼ぶなら、5億人の市民が暮らす欧州は世界の中でも巨大な市場である。米国やアジアにおいて、日本の文化資本を活かした事業環境は、一定の浸透を果たし、欧州でも日本製品の需要と評価は高いものがある。しかし、海外に進出する日本企業の撤退率が4割に上るなど、欧州市場への進出においても言語や文化の違いなどだけでなく、さまざまな障壁がある¹。

2018年に締結された日本と欧州連合間における貿易や投資など、経済活動の自由化による連携強化を目的とする経済連携協定である日EU戦略的パートナ

¹ <https://diamond.jp/articles/-/75399>

ーシップ協定²により、世界GDPの約1/4、世界貿易の約1/3を占める世界最大級の自由な先進経済圏が生まれると期待されている。EUのGDPは15.6兆ドル（世界GDPの17.8%）。日本のGDPは5.1兆ドル（世界GDPの5.8%）である。（2020年）

欧州における日本文化（食やライフスタイル全般）への関心の高まりから、日本企業が今後もグローバルな競争の中で生き残っていくためにも、欧州市民に受け入れられる質の高い製品やサービスを生み出す企業側のモチベーションやエンパワーメントが重要となる。

他方で、日本の文化資本を活かした食品や衣料、ライフスタイル製品のニーズはこの10年で大きな評価を受けている。しかし、せっかく欧州サイドのニーズがあっても、日本側の企業に欧州進出の準備が乏しく、ニーズに応えられないケースが多いのが現状である。

本調査において実施した数名の欧州在住者で、日本と欧州市場を接続するキーマンへのインタビューによっても、（1）欧州市場進出の課題、（2）取引環境の課題、（3）海外スタッフ育成の課題、（5）販路獲得の課題など、日本の中小企業やスタートアップが欧州に進出する際の取引・就業環境をはじめとした様々な課題が明らかとなった。

そこで、本調査では、日本の文化資本を活かした産業の未来を見据え、日本の伝統文化を継承・革新し、欧州市場で受け入れられるための実態調査結果から明らかとなった課題、既存企業の取引環境改善のみではなく、日本の伝統産業の継承者やスタートアップが、欧州市場をどのように捉え、あるいはどのような適正な支援が必要なのかなど、欧州進出の持続性が確保できるように、出資者や社会全体の理解を得られるような欧州進出企業に向けた方策について報告書を取りまとめることを目的とした。

² https://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/epa/epa/eu/eu_epa.html

日本の伝統文化産業は、①国内市場の低迷により、②後継者が不足し、その結果③製品の質が低下するという「悪循環」に陥っている。一方で、近年、「伝統を革新する若者たちの台頭」や SNS やソーシャルメディア、独立系ブランドと専門小売業者を結ぶ B2B e-コマースサイトの新たな展開などによって、欧州市場へのデジタル進出ルートが拓かれている。また、海外進出を希望する伝統産業事業主やスタートアップの勢いが日本国内でも高まり、欧州におけるリーガル対応、デザイン、マーケティング、就業環境の向上といった支援が図られることにより、欧州市場への理解度が向上し、現場においてより質の高い製品やサービスを生み出せるようになる。

これらの好機を捉え、「投融資環境の整備」により欧州市場向けの文化製品を拡大する検討と併せ、生産現場の実態把握を踏まえた「市場販路におけるデジタル技術の導入」等により、より創造性やイノベーションが発揮できる生産現場を実現することで、製品の質が向上する好循環への転換が可能となる。

2. 検討経緯と調査内容

2022 年 3 月、経済産業省 商務・サービスグループ クールジャパン政策課の委託事業において、令和 3 年度補正デジタルツール等を活用した海外需要拡大事業（欧州市場における日本文化資本を活用した海外需要獲得に関する調査検討事業）を実施し、欧州市場に関わる企業や人材の実情を把握した。同調査では、以下の 3 つの手法を用いて調査を行った。

（1）欧州市場における日本の文化的資源に係る変遷の調査

過去、欧州において、クールジャパンへの評価や、欧州が日本の伝統文化をどのように見ているかを、現代の日本文化の中に息づいた伝統の革新として捉える観点を整理した。また、日本の生活文化に根ざした商品・サービスがどのように受け入れられていったかについての調査を行った。具体的には、過去から現在において、どの時期のどのようなコンテキストの中で、どのようなものが受容されていったのか、今後はどういった日本の文化的資源及び潜在価値が求められていくのか、といった調査を踏まえ、欧州市場における日本の強み（日本の生活文化が持つ文化的資源としてのポテンシャル）について、整理を行った。調査にあたっては、インターネットや文献・書籍等を活用した。

（2）欧州市場における日本の文化的資源に係る販路開拓手法調査

現在及び今後の欧州市場において、日本の文化的資源を生かして持続的に需要獲得を実現するための販路開拓手法について調査を行った。調査にあたっては、欧州で日本の文化的資源を生かした商品・サービスを提供する企業がどのように日本の生活文化を解釈・咀嚼し、どのような方法・手法をもってカルチャライズし、どのようなマーケティングを行って、需要を獲得するに至ったかについて事例に関して調査を行った。

調査にあたっては、アムステルダム、ベルリンなどのキーパーソンへのインタビュー、インターネットや文献・書籍等を活用した。

(3) 日本の文化的資源を生かして世界で活躍するスタートアップ企業等の事例収集調査

欧州市場における需要サイドが求める価値観の変化を踏まえ、日本の文化的資源を生かして世界で活躍するスタートアップや欧州で日本の文化的資源を活用して外需獲得を志向する企業支援のハブの役割を果たす組織・企業等に関して事例収集を行った。その上で、どのようにすれば、今後の欧州市場における需要を獲得できるか、また、海外需要の獲得におけるスタートアップの活用・連携の展望等についても併せて検討した。調査にあたっては、インターネットや文献・書籍等を活用するとともに、スタートアップ企業、投資家、海外進出支援関連企業等へのインタビュー、ヒアリングも行った。

特に、①の調査では、EU 各国の日本文化との窓口のほか、アムステルダムのトロペン博物館で開催された「クールジャパン」展での展示内容から、19 世紀後半からのジャポニズムの変遷や、現代の世界的熱狂を巻き起こした「クールジャパン」が、日本の伝統的文化と現代のライフスタイル産業との連続性を有しているなどの知見を得ることができた。

3. 検討体制

欧州と日本の架け橋となり、伝統的な家業のイノベーションを欧州市場進出の過程で実行した事業主や、欧州で最も関心が高い日本の伝統工芸や食文化を欧州で展開する事業主に向けてビジネス・エコシステムを提供する企業や、伝統的な日本のクラフト産業と欧州のデザイナーとの協業を促進するプロジェクトなど、投資やインキュベーションのプロセス、そして欧州の文化との接点となるリーガル対応、デザイン、マーケティングやローカライズといったビジネス・エコシステムを形成するための支援のあり方など、欧州事情に詳しい関係

者の声を聞いた。こうした現場レベルからの欧州市場に進出する際のさまざまなハードルやそれへの対応策の把握は過去例をみない。

第2章 欧州市場における日本の文化的資源に係る変遷の調査

1. 欧州は「クール・ジャパン」をいかに理解したのか？

2018年9月、アムステルダムの特ロペン博物館(Tropen Museum)で開催された「クール・ジャパン：世界的熱狂への着目 (Worldwide Fascination in Focus)³」は、日本政府主導の「クールジャパン戦略」とは関係なく、「クール・ジャパン」という言葉で表現される日本文化への世界的な関心に焦点を当てた展示会として、オランダのみならず、欧州で大きな注目を集めた。

トロペン博物館の入場記録を塗り替えたこの特別展は、もともとライデン国立民族学博物館で2017年4月から10月にかけて開催されたもので、2018年9月からは新たな変更を追加し、アムステルダムで再び展示された。(2019年9月1日まで)⁴

19世紀後半、欧州におけるジャポニズムの起源となったオランダからの「クール・ジャパン」への返礼には、日本の伝統文化資源とその価値を、欧州がどう見てきたのか、あるいは文化の元本としての伝統の意味を、浮世絵からマンガに至る日本の大衆文化のDNAを明らかにし、さらにサムライの甲冑を「動き」として展示することで、それが「ガンダム」にまで連続する様を明示してくれた。これらは、現代のオランダからの貴重な観点の提示だった。

つまり、この展覧会を総括すれば、現代の日本文化とは、西洋社会がかつて「発見」した豊穡な日本の伝統文化の延長上に開花しているもので、浮世絵や美人画を支えていた町衆たちの「ファン文化」が漫画やアニメ、そしてコスプレ文化にまで受け継がれていることなど、欧州は日本をどのように見ているかという観点が提示されていたのである。

³ <https://www.tropenmuseum.nl/nl/cooljapan>

⁴ Cool Japan 展の開催中、アムステルダム在住の7人が日本の魅力について語るなど、オンライン・ドキュメンタリー・シリーズが制作された。 https://www.youtube.com/playlist?list=PLfQvjk_5-nA2CRI3HkLPR-5G4bMckyMhE

2. クールジャパンの源流

世界に波及した日本の若者文化は、1980年代以降、海外テレビ局用に販売された多彩なアニメ番組を端緒に、日本製のビデオ・ゲームの世界的な席卷、それに続くマンガ文化などが広く世界に流通したことで浸透した。

世界の子供たちを魅了し、幼年期から青年期に至る各世代をも抱擁する日本製アニメなどと接した若者たちは、次々に日本文化の波状的洗礼を受けてきた。大人になった若者たちは、幼年期から接した日本のポップ・カルチャーを自在に編集し、ソーシャル・メディアの社交力を駆使し、それぞれの国で、日本という異形なる文化的憧憬と自らの土地での定着に通じてきた。

そうした世界への影響の様を、今、私たちは身近な出来事として周知している。こうした日本のポップ・カルチャーの世界的な波紋と支持の拡大は、2000年以降、自らの文化資源を「クール・ジャパン⁵」と謳い、大きな経済的好機と見据えた我が国の対外産業政策や文化外交にも影響を与えてきた。しかし、「ポップカルチャー」が本来持つ、「弾ける」という動詞的意味を持たない衛生的な「ポップ」には、1960年代のNYで現出した「ポップ・アート」の革命性とつながる観点は皆無だった。

さらに、「クール」の意味が単に「カッコいい」と喧伝された瞬間に、実に「お寒い」ものになってしまうのも、日本が世界と離反し、あくまでクールという言葉を独自のイデオレクトに還元しようとする特異な体質の表れだと指摘されてきた。⁶

3. クールの誕生

⁵ 1990年代、イギリスのブレア政権が推し進めた国家ブランド戦略「クール・ブリタニア」が語源とされ、我が国では、ゲーム・漫画・アニメなどのポップ・カルチャーを指す場合が多い。広く日本製品、食文化・武道などの伝統文化なども対象とされる。アニメ、ゲームなどを中心に人材育成や知的財産の保護、輸出の拡大などを図る官民一体の事業。

⁶ <https://theconversation.com/japan-is-using-cultural-diplomacy-to-reassert-its-place-in-the-world-but-is-the-message-too-exclusive-106463>

1957 年、当時の NY ジャズシーンだけでなく、西欧の音楽シーンに大きな革新をもたらしたマイルス・デイビスのコンピレーション・アルバム『クールの誕生』を遡源とする「クール」ならば、あるいは英国のブレア政権が 1990 年代後半に打ち出し、新生英国のクリエイティブ産業キャンペーンに命名された「クール・ブリタニア」に参照があるなら、それらのカノン（規範・元本）を模倣した戦略には、多くの批判が寄せられたことも周知の事実である。

クールジャパンがめざすべき先駆的課題は何であったのか？そもそも「ポップ」や「クール」の単なる模倣であるなら、革新の精神を喪失したパスティーシュ（模作）を露呈してしまう。

加えて、ジャパン・ポップの聖地にあるカノン（オリジナル）の著作権を保護し、ファノン（編集性や二次創作）の発現を機能不全とすることが日本の「戦略」だったとすれば、カノンに縛られ、ファノンの革新を抑止することにもつながった。カノンの価値を重視するだけなら、ファノンの革新は起こらない。つまり、文化の元本であるカノンは、世界中のユーザーが二次創作を展開しつづけることで、ポップやサブ・カルチャーを生み出すファノンとなるからだ。

2000 年代初頭のクールジャパン戦略を振り返れば、カノンとファノンを同時に振興することの困難性が、クール・ジャパン戦略の見直しを求める意味だったのかもしれない。

カノンに服従するにしろ、対抗し、イノベーションを起こすにせよ、現状の世界が理解する「クール」の本来の意味を理解することや、歴史的な伝統の元本（伝統としてのカノン）への接続と参照は必須である。欧米の「クール」に倣（なら）い、日本各地を「クール」に染め上げ、そして日本全域が「クール」になると考えるなら、その「クール」の意味が真に問われなければならない。

4. カノンとファノン

伝統的な規範や元本を意味するカノンに対するファノン（2 次創作や伝統の革新）の流動性から、現代におけるカノンとファノンによる共創をめぐる欧州の

歴史的経緯については、ひとつの例示を参照に説明しておく必要がある。

例えば、16世紀イタリア、盛期ルネッサンス以降のマニエリスムの時代にまで遡行すれば、ルネッサンスが残した規範（カノン）との関わりによって生成された膨大なファノン（規範の模倣から多彩な変移や革新）には、芸術家個人の参与性に満ちた「クール」を確認することが可能となる。

マニエリスムとは、「ミケランジェロがすべての美を達成した」という認識を土台に、ルネッサンスが残した重厚な規範（カノン）から派生するファノン（再創造）の隆盛を意味していた。

この時代、マニエリストの様式的特徴は「カノンへの服従による自己同一性の喪失（匿名性）」であり、作品の「編集可能性」、後に「マンネリズム」と称された作品の平板性にあったが、現代日本のカノンとは、個々に存在するアニメやマンガなどのポップカルチャー・コンテンツから派生し、そこから自律した表現を展開するファノン（ユーザー生成コンテンツ）の台頭によって先鋭化されてきた。

アムステルダムで開催された「クールジャパン」展で明示されたのは、マンガやアニメのキャラクターと江戸文化の浮世絵や美人画の「伝統的カノン」からの「創造する伝統」の系譜であった。

これは、ポップ・アートを主導したアンディ・ウォーホルにとってのカノンが、資本主義の表象、芸術とは無縁のスーパーマーケットの商品やハリウッドのアイコンだったことを考えれば、その延長上にあるポスト・モダニズムからの脱編成の可能性ともいえる。

ポップ・アートとは、美術史上の数多の規範から離反し、消費文化の神話＝表象たちを主たるカノンとした革命的な転換だった。アンディ・ウォーホルは、ポップ・アートを資本主義的消費文化への批判軸として提示したのではなく、現代アートにおいても繰り返される美術史上のカノンという権威を横目に、資

本主義や消費文化のアイコンをカノンとした、一種の対抗文化的な役割だった。その段階のファノン、西欧美術史の支配力が及ばない、消費文化を表象するアーティスト自身だったのである。

その意味で、日本の「クールジャパン」が世界的に広がる日本のポップ・カルチャーをカノンとする革新と転換だとすれば、そしてその表現者が、数多のアマチュアやユーザーであるとするなら、その革新の歴史的な元本である「伝統文化」の真髄を、堂々と世界に示すことが必要となる。

5. 欧州市場における日本文化

欧州の人々は長年にわたり、日本の伝統的文化資源に深い関心を示してきた。気候変動や環境保護意識の高まりは、持続可能な衣食住やライフスタイルにおいて、日本からの「気づき」を重視しているといえる。

無印良品が「MUJI」として海外に進出したのは1991年7月のこと。英リバティ社とのパートナーシップ契約によって、海外初店舗であるロンドン1号店がオープンした。1998年にはフランスにも出店し、ヨーロッパでは日本の禅（ZEN）の精神を体現しているブランドとして高い評価を得た。

2001年にロンドンに初出店したユニクロは、現在ロシア、ベルギー、スウェーデン、デンマーク、フランス、ドイツ、スペイン、オランダ、イタリアに合計15店舗を運営し、一足先に欧州でも成功したMUJIは、イギリス7店舗、フランス7店舗、イタリア6店舗、ドイツ8店舗、スペイン4店舗、ポルトガル1店舗、アイルランド1店舗、スウェーデン1店舗、ポーランド1店舗、スイス1店舗、フィンランド1店舗、デンマーク1店舗を運営している。

MUJIとユニクロに共通するのは、日本の禅の思想や侘び寂びに表徴されるミニマリズムのメッセージ性であり、以下のような指摘からもそれを理解することができる。

「欧米では日本の禅（ZEN）に対しての関心が深く、故スティーブ・ジョブズ始め、Twitterの創業者エヴァン・ウィリアムズなどの有名経営者が禅を学んでいます。無駄を削ぎ落とした「MUJI」のデザインコンセプトは、この禅

(ZEN) とも通じる、日本の文化の根源的な部分から来ており、海外でも好評なそのブランドイメージを守りながら商品の開発やデザインが行われている。」⁷

6. 日本文化の需要と編集

現代の日本には、果たして西欧の禅への関心と連続する「前景」がそもそもあるのかという疑問も生じてくるが、「クール」とはアートを孕むイノベーションである以上、当然「クール」の旗振りを行う主体にも明快な理念が作用するのである。

カノンをめぐるファノンの文脈不在が招く不幸と混乱は、およそ「芸術」という言葉の定義をめぐり、21 世紀になってさえ、多くの議論を呼び起こす。メディアアートかメディア芸術かをめぐる議論が起こるこの現状⁸こそ、逆説的には日本の大きな可能性なのかもしれない。軽やかな「アート」を身につけた現代の日本に、「芸術」という言葉の重みは制度的な重力として作用する。これは、かつて海外でのジャポニズムや浮世絵礼賛に、それがなぜ西欧においては「芸術」なのかと、戸惑いを隠せなかった近代日本の情景とダブって見える皮肉な現象でもある。

ところで、上述した「クール」の文脈から離散すれば、ことはより明快な情景によって説明される。毎年夏、フランスのパリ郊外で開催される「ジャパン・エキスポ」では、20 万人の欧州の若者たちが日本のアニメやマンガを軸とするサブ・カルチャーの再創造に関与している。

フランスのみならず、世界各地で聖地日本への憧憬を自らの土地と文化に変換するイベントが繰り広げられている。我が国の主流な文化輸出品（日本製アニメやマンガ、ゲーム）が、様々な国の内部でサブ・カルチャー（コスプレや二次創作、ファンダムの世界）を生み出す循環は今や世界的な潮流である。

⁷ <https://www.digima-japan.com/knowhow/world/17812.php>

⁸ http://jc3.jp/wp/wp-content/uploads/2018/03/yearbook2010_mediaart.pdf

サブ・カルチャーを牽引する非公式コンテンツ(ファノン⁹)が、公式な文化コンテンツ(カノン¹⁰)の権威を難なく乗り越え、主流な文化それ自体に大きな影響を与えていく。同時に、伝統の元本ともいえるカノン自体が消失の危機にある現代の日本では、ファノンや革新を促す元本への参照が困難となりつつある。ファノンの隆盛を支えてきたカノンである伝統文化自体が日本国内で忘却され、逆に欧州などで日本の伝統的カノンへの関心が高まっているのは皮肉な現象でもある。

欧州では、健康志向の高まりから、日本の伝統食への関心が高まっている。輸入品に頼るのではなく、味噌や発酵食品を自らつく出し、日本酒の杜氏となった料理人も登場している。日本の地域の固有性から離れ、世界に偏在する日本文化によって、グローバル・ネイティブによる、あるいは日本人による「日本の発見」も相次いで起こるだろう。自らの伝統を知り、そこに新たな革新を見出すことが、次世代の日本文化とそこから生まれる産業の姿なのかもしれない。

7. クリエイター経済

単なる文化芸術の消費者ではなく、新たな文化の生産者となった元聴衆¹¹の自律的な表現活動は、今、世界中で大きな経済活動¹²を創出している。経済的個人主義と呼ぶクリエイター経済の影響力がそれを表している。¹³

この数年で、世界のトレンドであったクリエイティブ経済の活況に、根本的な変化が生じている。それは、創造性を原資とする企業活動ではなく、これまで無名だった無数のクリエイターたちが、クリエイティブ企業に属することより

⁹ Fanon=ファンによる非公式なコンテンツやサブ・カルチャーの文脈を指す言葉。Fan と Canon の合成語とも言われている。

¹⁰ 本来は規範や典拠を意味するが、ここでは真正の作品やオリジナルコンテンツをさす。

¹¹ 元サンノゼ・マーキュリーニュースのコラムニストで有名なブロガーであるダン・ギルモアが『ブログ 世界を変える個人メディア』の中で指摘した能動的で発信する人々。

¹² オタク市場の規模

○同人誌の市場規模は 2009 年 640 億円から 2010 年では 662 億円に

○コスプレ市場規模 2009 年 406 億円から 2010 年 428 億円に

○フィギュア市場：2009 年度 283 億円から 2010 年度 293 億円に (矢野経済研究所「オタク市場」に関する調査結果 2010」より)

¹³ <https://www.newsweekjapan.jp/takemura/2021/06/post-18.php>

も、個人の力によって、ネット上で収益を得る機会が増大し、世界中で「クリエイター経済」が急速に台頭しているからだ。

クリエイター経済とは、ブロガーからインフルエンサー、YouTuber、ライターに至るまで、独立したクリエイターによって構築され、自分自身というキャラクター、スキル、またはコンテンツを収益化するための経済圏を意味する。また、コンテンツ作成ツールから収益プラットフォームまで、クリエイターにサービスを提供している企業も含まれる。勢いづくクリエイター経済を支えているのは、自らのコンテンツをより直接的に収益化するためのエコシステムである。

クリエイター経済の市場は急拡大しており、彼らの注目度を集めるための競争は、今後ますます激化すると予想されている。ベンチャー投資企業の SignalFire によると、世界中で自分をクリエイターだと思っている人は約 5,000 万人いると言われ、そのうち 4,670 万人はアマチュアで、200 万人以上はプロのクリエイターであり、自分の情熱でフルタイムの収入を得ていると考えられている。¹⁴

注目すべきは、プロのクリエイターの半数（約 100 万人）は YouTube で収入を得ており、25%（50 万人）は Instagram で収入を得ている。プロのクリエイターのためのもう一つの大きなプラットフォームは Twitch で、30 万人のプロのストリーマーがいる。残りの約 20 万人は、俳優、音楽、ポッドキャスト、ブログ、執筆、イラストなど、他の方法でクリエイターとしての収入を得ているという。

この数十年の間に、世界は物質ベースの経済から、デジタルと情報ベースの経済へと移行した。2000 年代に入り、情報量が爆発的に増加したことで、人々の「関心事」はより希少で貴重なものとなり、私たちが注目する事柄やデータ・プライバシーを広告主に売ることと引き換えに、多くのデジタル製品やサービスが無料で提供されるようになった。

¹⁴ <https://signalfire.com/blog/creator-economy/>

無料や広告付きの製品についてよく言われる格言が、「製品にお金を払っていないければ、あなたが企業の製品である」ということだ。プライバシーに関するスキャンダル、クリックを煽るような見出しに隠されたフェイクニュース、メンタルヘルスへの影響など、巨大なプラットフォームには問題が山積してきた。

大規模なテクノロジー・プラットフォームは、エンゲージメントを高めるために、クリエイターを自社のプラットフォームに留めておきたいと考える。しかし、かつてはゲートキーパーの意のままになっていたクリエイターたちは、自分のコンテンツをより直接的にマネタイズして、全体の収益のパイを大きくする方法を模索している。このままいけば、大手プラットフォームからクリエイターが離散していくことは避けられない。

ソーシャル・ジャイアントは、個人が多くのフォロワーを集めることを可能にしたが、ソーシャルメディアに関わる人には直接的な収益化の手段はほとんどなかった。YouTube は例外で、広告収入の 55% をクリエイターに与えてきたが、レベニュー・シェアは全くなかった。ちなみに、YouTube の 3,100 万チャンネルのうち、約 100 万人のクリエイターが 10,000 人以上のチャンネル登録者を抱えている。

インフルエンサーやクリエイターがより本格的なキャリアに進化するにつれ、間接的なマネタイズでは不十分であることが判明した。現在、大手ソーシャルメディアに取って代わろうとする新しいプラットフォームが急増しており、ユーザーが作成したコンテンツの価値を認めて対価を支払っている。また、主要なクリエイターは、新しいプラットフォームにユーザーを引き寄せるほどの影響力を持つようになり、プラットフォームが彼らに報酬を与える動機付けにもなっている。

例えば、有料ニュースレター・プラットフォームである Substack のライターは、購読料収入の 90% を受け取っており、ライブストリーミング・サービス Twitch のパートナーは、収益の半分を受け取っている。アーティスト支援プラ

ットフォームの Patreon のクリエイターには、収益の 88%から 95%が支払われている。自分の「ファン」専用のコンテンツを提供することができる
OnlyFans のクリエイターは、収益の 80%を受け取っている。

経済雑誌 Forbes の報道¹⁵によると、上位の YouTube チャンネルは、2019 年 6 月から 2020 年 6 月の間に 2 億 1,100 万ドルを手に入れ、有名な Instagram のインフルエンサーは、1 回の投稿で最大 6 桁の収入を得ており、Substack のトップライターは、年間 100 万ドルもの収入を得ている。2011 年以降、自分の作品を販売できる決済サービスである Gumroad のクリエイターは、Gumroad 上でコンテンツを販売し、4 億 6,000 万ドル以上を稼いでいる。

Facebook、Spotify、Twitter などの大手企業は、個人クリエイターの注目を集めるために、小規模な新興企業との競争に打ち勝つ新しいツールの構築や獲得を競っている。なぜそれが重要なのか？パンデミックの最中、ニッチなファン層に向けてコンテンツを制作する個人クリエイターに大きな注目が集まったからだ。

ブランドや消費者がそれに気づいた今、ビッグテック企業も参入を狙っている。大手プラットフォームは、企業からの広告収入を得ることに多くの時間を費やしてきたが、個人クリエイターがオーディエンスを作り、収益を上げるためのツールの開発には遅れをとってきた。

その穴を埋めるように、ライブオーディオの「Clubhouse」、グループチャットの「Discord」、ショートビデオの「TikTok」、ニュースレターの「Substack」、アーティストへのチップや報酬の「Patreon」など、ここ数年で新しい新興企業が次々と台頭してきた。そして今、これらのサービスは、より大きな企業との競争に直面し始めている。

最近、Spotify は、新しいライブオーディオ・アプリ「Greenroom¹⁶」を発表した。Facebook は、新機能「Live Audio Rooms」の最初のベータテストを開始

¹⁵ <https://www.forbes.com/sites/maddieberg/2020/12/18/the-highest-paid-youtube-stars-of-2020/?sh=1b5738386e50>

¹⁶ <https://techcrunch.com/2021/06/16/spotify-launches-its-live-audio-app-and-clubhouse-rival-spotify-greenroom/>

した。Twitter Spaces は先月拡張され、Clubhouse の先行領域を侵食しようとしている。

インターネットはメディアを分散させてきた。私たちはさまざまなタイプのコンテンツを見つけたが、それらはもはや伝統的な大手メディア企業が所有するものではない。その多くは、一般の人々が書いたり、撮影したりしたものだ。それに加えて、新しい支払い方法や収入を得る方法が開発され、すべてのプロセスがより管理しやすく、実行可能なものになっている。

2020 年、COVID-19 のパンデミックにより、このプロセスは頓挫するかわれたが、むしろ強化されてきた。ロックダウンと失業率の悪化が相まって、クリエイターは新たな収入源を求め、同時に人々はコンテンツを探す時間が増え、余暇時間を埋める方法を模索してきたのだ。

8. 創造する伝統

世界が今、日本の文化に大きな関心を寄せるのは、主流（カノン）文化の単なる偶像崇拜ではなく、自在にサブ・カルチャーを生み出すための多様なコンテンツの編集環境（ファノン）であり、より日本の深層に位置する伝統的な文化地層への関心である。

それは、いわば日本の文化レイヤーとしての古層（伝承¹⁷）や深層（伝統¹⁸）の探索だけでなく、偏在する地層に累積する数多の表象たちの概念や、それらの表象が互いに引き起こす化学反応こそが、日本文化の生成土壌ともいえるからだ。

未だに形式として残存する能や歌舞伎をポイエティック（創造的な原質の探求と飛躍）¹⁹に照らせば、自ずとその源流に演者と観客との間で繰り広げられた「あらし」や「まつり」の荒事もみえてくる。

¹⁷ <https://kotobank.jp/word/%E4%BC%9D%E6%89%BF-578227>

¹⁸ <https://kotobank.jp/word/%E4%BC%9D%E7%B5%B1-102607>

¹⁹ フランス語の *poiétique* は、創造行為や制作のさまざまな契機を研究対象とする「制作学」と理解されているが、その本質は創造行為の原質の探究と創造行為において生じる「飛躍」を包含している。長年国立劇場の演出室長として

日本の伝統芸能の多くは、演者と観客双方によって活性する演目であり、歌舞伎の荒事とは、観客との真剣な掛け合いで成立する演目の事態である。観客は決して受動的な存在ではなく、創造する観客、活性する観客を前提とする創造性の源流は、日本の伝統芸能の本質でもある。

近代以降の著作権法が日本の伝統芸能や文化との間に、いかに不具合な混乱を与えてきたかは明らかであるが、それらが歴史を超えていわば変幻自在なパステーションやパロディ、コラージュを内に秘めた文化ミーム²⁰である限り、その底流にある日本文化の基盤こそが、まさに「クール」な日本の本質なのである。

9. 創造的飛躍（ポイエティーク）

ところで、文化芸術のカタチには、様々な概念がある。その中の主要なものが形象と表象である。とりわけ形象は物理的に見える（聞こえる）形（型）としての認識をいい、それに対して、表象は心に生起する概念としての認識である。表象として認識されたカタチには、概念の創造的飛躍（ポイエティーク）が起り、記号的な処理が可能となり、また隠喩（メタファー）による意味の跳躍も可能になる。

さらに、表象として認識されたモノやコトには記号論などの方法を援用することが可能であり、これによってモノは先鋭的な概念に変換され、さらに一定の普遍性を獲得した概念は、異質なメディアとの間に互換性を持つことができる。

日本の伝統文化の真髄を内外に伝え、古典音楽制作という形式でこのポイエティークを解説した木戸敏郎氏の大著「若き古代」において、声明や雅楽、古代楽器の復元から庭園・陶芸の新解釈、能や歌舞伎における伝承と伝統の違いなど、縦横無尽にポイエティークの手法が用いられている。

<https://www.shunjusha.co.jp/book/9784393291597.html>

²⁰ <https://kotobank.jp/word/%E3%83%9F%E3%83%BC%E3%83%A0-682715>

先端テクノロジーやメディア技術を用いた芸術表現がメディア・アートの本義なのではなく、メディアの互換から反転、転移する表象の運動を捉えた表現こそ、メディア・アートと呼ぶべきものの醍醐味なのである。

日本の現代文化にある表象としてのモノやカタチを、私たちはオタク文化やサブ・カルチャーの参照として知っている。エッジやキワモノ²¹といった先鋭的で限界更新に関わる際（きわ）の地層を、日本の伝統的な文化地層からほど遠い、オランダから見透かし、その裸眼によって選定（キュレーション）された展覧会の企てこそ、「クール」の誕生にいかに伝統的文化のカノンが作用しているかを見通した試みだったのである。

第3章 欧州市場の販路開拓

1. 欧州市場参入へのハブ機能

日本から欧州市場に参入する企業は、日本で成功しているからといって、欧州でそのまま成功するとは限らない。欧州の文化や商習慣、法的規制、デザイン、マーケティングなど、ほぼ一から欧州での展開を考える必要がある。

本調査では、これまで日本企業の欧州進出をさまざまな角度から支援しているアムステルダムとベルリン、そして東京の企業、組織に注目した。

2. MONO JAPAN Amsterdam

ひとつめはオランダのアムステルダムで活動している MONO JAPAN²²である。オランダはプロダクトデザインの先進国として、ライフスタイルに敏感な場所としても知られている。MONO JAPAN は、プロのバイヤーや専門家だけでなく、アムステルダムの感度の高い人々にも日本のプロダクトを知ってもらう機会として、欧州でも注目を集める展示会となっている。以下、MONO JAPAN のホームページなどを参考にしながら、その活動内容を紹介したい。

²¹ キワモノは、きわどいものやすれすれの状態、限界ギリギリといった意味であるが、本来の際物（きわもの）は、一時的な流行をあてこんで作った商品のことを意味している。

²² MONO JAPAN は、2022 年 9 月 2 日から 4 日にかけて、2019 年 2 月以来延期されていたアムステルダムでの展示・即売会を開催予定。<https://monojapan.nl/jp/home-jp.html>

MONO JAPAN の第 1 回目展示会は、2016 年に開催され、MONOJAPAN は来場者にとっても出展者にとっても重要な機会を提供しており、日本からの出展者の中からは、欧州進出を成功させた事業主も生まれている。

先端文化の発信地として知られ、世界からクリエイターたちが集まるアムステルダム。その地は、ベルリンと並ぶ欧州の文化首都であり、互いを意識する場所である。そのアムステルダムにあるロイドホテル²³の全体を会場として、陶磁器、テキスタイル、刃物、和紙、家具、漆器など、日本特有の伝統工芸をベースとしたプロダクトから、お茶や日本酒、和菓子に至るまで、バラエティに富んだ魅力的な製品を、ロイドホテルの個性的な空間で紹介し、欧州のバイヤーや専門メディアとの交流を促進している。

展示・即売会の期間中、クリエイターや専門家から見た日本の『MONO』の魅力に関するトークイベント、アート作品の展示、日本の出展者による

『MONO』作りの技を体験できるワークショップなども開催されてきた。歴史や文化を重んじるヨーロッパで、この「日本の『MONO』作りのストーリー」を共有することはとても重要な意味を持つ。出展者とプロダクト、来場者が、間近で出会い、『MONO』の向こう側に見える歴史や美意識、価値を共有する場が MONO JAPAN である。

通常の展示会とは異なり、その場で展示品を購入できることも MONO JAPAN の特徴で、BtoB だけでなく BtoC も行うことで、欧州の裾野が広い日本の MONO ファンが拡大している。日本の伝統産業の後継者やライフスタイル関連の中小企業の欧州市場への進出において、MONO JAPAN の活動と支援のあり方をさらに日本政府が支援することにより、確実な欧州市場への参入が可能となるだろう。

3. NION Berlin

²³ <https://www.loyd.nl/>

ドイツの首都ベルリンは、オルタナティブ・ライフとクリエイティブな創業の拠点であり、ボトムアップからのイノベーションが生まれる創発と自己組織化の街と呼ばれる。都市の一部であるグリーン・テクノロジーと文化的生態系は、進歩的かつ増殖的な有機構造体である。ベルリンは今、ボトムアップの一翼を担うアーティストやスタートアップたちの移住地としてのみならず、世界中の人々の心を強力な磁石で惹きつけている。

NION Berlin²⁴は日本の古代から現代に至る独自の文化や生態系を編集し、ベルリンに全く新たな JAPAN TOWN を創出しようとするクラスター・プロジェクトである。日本の多彩な製造技術と文化の本質は、商業施設、学習機関、伝統文化へのアクセス、ウェルネスとソーシャル住宅にも反映される。それはベルリンで出現し、コミュニティ主導の土地開発プロジェクトであり、有機的な生態系になることをめざしている。

NION は、欧州の先端文化首都ベルリンに開設され、世界で最も異質性と多様性に富んだベルリンで、2018 年、「欧州の人々を魅了する日本」という共同プロジェクトとしてスタートした。それは当然、「クールジャパン」が謳う華麗さや、日本人の望郷や文化の優位性を競い合うような見本市のような場ではなく、欧州・ベルリンと日本が織り成す「創発 (emergent)」に焦点がある。

NION という言葉の意味は固定された意味ではなく、それは社会的イノベーションのパスワードだと考えられている。NION は日本の国名である NIHON と関連し、また、NION は日本語で「2 つの音」を意味している。ベルリンと日本の 2 つのサウンドが重なり合って、新しいサウンドが生まれるように、それは 21 世紀の都市に新しいハーモニアを奏でるプロジェクトである。

4. 異質な「外国」である日本

欧州の人々が日本を見つめる時、日本語や暗黙知が日々の会話を支え、高コンテキストで同質性の強い国が日本だと感じる人は多い。そんな同質性の強い日本になぜ欧州からのインバウンド旅行者が急増しているのか？その要因のひとつ

²⁴ <https://www.nion.berlin/>

つが、日本文化を体験するという動機である。しかしもっと根本のところ、日本はなぜ欧州の人々を魅了するのか？この問いに NION は明快な答えを持っている。

欧州・ベルリンにも、日本に強い関心を抱く人々が沢山いる。真に異質なものの価値は、皮肉にも異質性の街ベルリンでもなかなか理解できない。多様な外国人や文化のるつぼとなったベルリンで、日本はいまだに遠く離れた同質性の強い「外国」なのである。かつて欧州に衝撃をもたらしたジャポニズムから 1 世紀以上が過ぎても、ハイテクと伝統文化が共存する日本は、未だに神秘に満ちた外国なのだ。韓国や台湾、シンガポールでは英語で日常会話が通じる。しかし、日本はそうではない。カフェに入れば、英語の会話は聴こえてこない。欧州の人々が、世界で最も魅力的な「外国」が日本だと感じていることを、逆に日本人は意識していない。これが、上記の「欧州の人々をなぜ日本は魅了するのか？」の理由である。

5. 日本と欧州を結ぶ

ベルリンで注目の NION からは、都市計画からエコ＆グリーンテック、デザインに至るまで、数多くのベルリンの才能が結集し、欧州が想起する多彩な「日本」がキュレーションされている。それはベルリンに設置されるステレオタイプなジャパントウン構想ではない。まして日本の文化や伝統を切り売りするような計画でもない。欧州の人々が日本固有の文化を求めるなら、そしてクールジャパンに浸りたいなら、日本各地に旅行して体験すれば良いだけの話。ならば欧州・ベルリンでなぜ日本なのか？

ベルリンはまさに創発の街である。創発（emergent）とは、部分の性質の総和を超えた性質が、全体として現れることを意味する。部分的な相互作用を持つ、もしくは自律的な要素が多数集まる（異質性と多様性）ことによって、その総和とは質的に異なる高度で複雑な秩序やシステムが生じる現象のことである。これを NION に当てはめれば、日本とベルリンという異質な総和以上に、与えられた条件からの予測や意図、計画を超えた構造変化や創造が誘発されることになる。

NION が奏でる欧州と日本との変奏曲は、ベルリンのクラブからフィルハーモニーに至る広域な音域を包含する。5 億人の市民が暮らす欧州から東へ 9 千キロ、日本は遠い外国である。外国であるがゆえに、日本は欧州に癒やしやアイデンティティの鏡を提供している。

そして、日本も欧州という市場といかに関わるかが問われている。欧州の徹底した BIO（ビオ）やオーガニックへのこだわりや環境保護意識の高まりは、今や消費者政治の強い欧州市民それ自身が、企業の社会的意味を問う存在となっている。つまり、欧州市民が消費を選択する参入障壁を海外企業に突きつけているのだ。

しかし、欧州・ベルリンで認知され支持される日本のプロダクトやサービスに対し、MONO JAPAN や NION がリーガル対応からマーケティングまでのハブとして機能すれば、日本企業の学習力は向上し、欧州市場での成功を実現すると期待されている。異質性と多様性が創発を生み出し、ボトムアップが街を自己組織化してきたベルリンやアムステルダムで、NION や MONO JAPAN がキュレーションする「日本」こそ、21 世紀における日本の可能性を映し出す鏡なのではないだろうか。

6. 家業イノベーション・ラボ

日本の産業構造の特徴は、企業全体のうち中小企業²⁵が圧倒的な割合を占めていることである。個人事業主を含む中小企業・小規模事業者は企業数で全体の 99%を占め、雇用の約 7 割を生み出している。中小企業の経営状況は日本経済の全体を左右する。

日本経済の未来を担う中小企業の後継者の学びと成長の場として注目を集めているのが「家業イノベーション・ラボ²⁶」である。以下、家業イノベーション・ラボのホームページを参考に、彼らの活動をスケッチしたい。

²⁵ <https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

²⁶ <https://kagyoinnovationlabo.com/>

全国の家業後継者のイノベーションを支援する「家業イノベーション・ラボ」は、日本市場で家業を担い、その中で新たなイノベーションにチャレンジする家業後継者たちをサポートする「海外進出支援プログラム」を実施している。

このプログラムでは、家業イノベーション・ラボを共催するエヌエヌ生命のルーツがオランダにあることから、オランダをゲートウェイとした欧州市場の展開を見据え、オランダおよび欧州の魅力や現地のトレンド、より実践的な基礎知識から現地オンライン視察まで、さらには家業をイノベーションするための支援を実施し、学びと実践を踏まえた海外進出につなげる活動も展開している。

家業イノベーション・ラボは、新しい企業経営に挑む後継者に、イノベーションにつながる学びのきっかけと人とのつながりを築く機会を提供することを目指して 2017 年 10 月にスタートした。家業イノベーション・ラボがめざす「めぐり会い」は、家業の新しい価値を見出し、“伝統”と“革新”が、出会う場として機能する。自社とはまったく違うビジネスにめぐり会い、業界の常識にはない次世代の価値観と、めぐり会う。そして、この不確実な時代に、同じ道をすすむ仲間とめぐり会うことをめざしている。

「家業が生まれたとき、すなわち先代はあたらしい事業を発明した。次は、先代の DNA を受け継いで、あたらしく家業を再発明する番だ」という理念には、あたらしい人と、技術と、考え方をつなげることで生まれる化学反応が、その出発点となっている。

100 年後に、日本で、世界で、語り継がれるような出会いを、このラボから生み出したいという思いは、「日本の地域と中小企業の未来は、若手・こども世代からのチャレンジがどれだけ起きるにかかっているのではないか？」という問いから始まった。

若者によるイノベーションのチャレンジを 25 年応援し続けていた NPO 法人 ETIC.²⁷と、ファミリービジネスの事業承継が日本の未来を拓くカギだと活動を

²⁷ <https://www.etic.or.jp/>

重ねる NPO 法人農家のこせがれネットワーク²⁸が連携し、実家が家業の若者へのキャリアを考えるキャンプを実施したことを発端に、生命保険を通して日本の中小企業をサポートするオランダのエヌエヌ生命保険株式会社²⁹の「新しい企業経営に挑み、日本の中小事業の未来を支えていく、後継者や若手経営者を支援したい」という思いに呼応するかたちで、3社で実行委員会が組織された。

将来、実家を継ぐかもしれないと考えている高校生や大学生から、会社員として活躍しつつも、実家の事業をどうするか時々考える若手ビジネスマンまで、同じ境遇にある同世代の仲間や先輩経営者、地域などと「つなぐ」機会を創出し、家業を基盤に経営者としてイノベーションを起こす可能性を考えるヒント、アクションを誘発する。ここから日本の地域を盛り上げていこうとする取り組みがスタートし、現在、全国各地にネットワークを広げている。

家業イノベーション・ラボの母体であるエヌエヌ生命は、1986年に日本で初めてのヨーロッパ生まれの生命保険会社として営業を開始して以来、30年以上にわたり、中小企業の”大切なもの”を共に守る商品やサービスを提供している。次世代への支援として、これからの日本の中小企業の未来を支えていく、後継者や若手経営者を支援するプログラムを実施しており、「家業イノベーション・ラボ」はその一環としての活動である。

日本経済を動かす原動力である中小企業を支え、新しい企業経営に挑む事業者に、イノベーションにつながる学びのきっかけと人とのつながりを築く機会を提供する「家業イノベーション・ラボ」の活動を通して、意欲的な家業後継者同士がつながり、時代に合わせた個性的なイノベーションへの挑戦を支援している。

中でも日本の中小企業の海外進出をサポートするプロジェクトには、先述の MONO JAPAN との協業などによる成功事例も多く、日本とオランダ、欧州を

²⁸ <http://kosegarenet.com/>

²⁹ <https://www.nnlife.co.jp/>

結ぶ日本企業の海外進出ハブとして、日本各地の家業承継者や中小企業とのネットワークは国内外に広がっている。

こうした中小企業に新たな革新を生み出すきっかけ作りをサポートし、海外市場への進出をも手厚く面倒をみる試みが、オランダの生命保険会社をはじめ、国内の事業承継を支援する組織によって運営されていることは特記すべきであろう。

7. 欧州市場進出の課題

本章で紹介した MONO JAPAN、NION Berlin、家業イノベーションのラボのいずれの組織も、民間の取り組みであり、欧州市場への進出をサポートするという実際においては、欧州進出をめざす企業や支援する側にも、多くの課題が待ち受けている。

まず、文化の違い、日本の企業慣習と欧州との違い、日本の製品やサービスを欧州市場にローカライズする際に重要なデザインやマーケティング予算の不足、欧州に駐在するスタッフの経験不足、語学力の限界による販路開拓の課題など、折角欧州市場に進出する上で有望と思われた企業でも、欧州進出を阻むさまざまな障壁がある。特に、欧州での評価を大きく左右するデザインに対する予算を日本の中小企業は意識することが少なく、欧州のデザイナーに発注する予算を計上していないケースも多い。さらに欧州のエンジェル投資家とのネットワークに参加できず、資金調達などで、欧州進出を断念するケースも多い。

こうしたさまざまな課題を具体的に把握するため、MONO JAPAN Amsterdam, NIHON Berlin, 日本の企業の欧州支援に尽力しているエンジェル投資会社の SHIO Capital, 家業イノベーション・ラボのそれぞれのキーマンにインタビューを行った。これらのインタビュー結果から見えてきた最大の課題は、欧州での販路開拓の困難さであった。

従来、さまざまな欧州での展示会などの出品し、バイヤーとの交渉や取引契約に至るプロセスは、日本市場以上に多くの困難がある。そのプロセスに十分に

対応できなければ、欧州市場の消費者に受け入れられるものではなくなる。そんな中、日本の中小企業、とりわけものづくりや製品の販路開拓に大きな可能性となる BtoB の e-コマース・プラットフォームが欧州で急成長している。その背景について解説する。

8. 独立小売業の変革を推進する「アンカーストア」の急成長

ヨーロッパで頻繁にデモが繰り返される反アマゾン運動は、グーグルやフェイスブックによるデータ・プライバシー抽出主義への批判とは異なる危機感から生じている。それは、GAFA への反発以上に、地域の専門小売店を守る運動として理解する必要がある。

未来のショッピングがアマゾン一色になることを懸念し、地域に密着した小売店をどう後押しできるのか、この流れに今、大きな変化が訪れている。

ヨーロッパにおける独立系小売業の売上高は 1 兆ユーロ(約 128 兆円)を超え、約 200 万人の独立系小売業者が存在している³⁰。都市や街を魅力的にし、地域の循環経済を担っているのは彼らであり、近隣の社会生活を保障しているのも彼らなのだ³¹。こうした独立系小売店こそ、日本の文化製品の重要な販路でもある。

ヨーロッパの街は歩くことで多くのことを教えてくれる。アパートの周辺にはじまり、徐々に遊歩の空間を広げていくと、地元と各地域の特色を自然と理解することができる。いわゆる商店街やデパートが集まる商業エリアだけでなく、欧州では住宅地の中にも小さなショップが多くある。

そこには本や服、雑貨やクラフト、レコード店に花屋やコーヒー専門店、グルメな食材店など、大型量販店にはない独自の選択眼を持った小売店がある。和製英語で「セレクトショップ」という言葉があるが、まさに店主の目利きによ

³⁰ https://www.eurocommerce.eu/media/87967/eurocommerce_study_v2_hd.pdf

³¹ <https://www.indexventures.com/perspectives/ankorstore-the-fastest-growing-european-b2b-marketplace-reaches-unicorn-status-in-only-two-years-with-250-m-funding/>

って商品が選りすぐられた小売店のことだ。そんな商品感度の高い店を見つけては、心を豊かにする市民は多い。

しかし、中心市街地にショッピングモールが次々と登場し、次にアマゾンが実空間のショッピングをオンラインに変え、素早い配送を提供してくると、市民が街中に点在する小売店を訪れる機会は少なくなっていった。追い討ちをかけたのは、コロナ禍のロックダウンの繰り返しだった。アパートと食品スーパーとの往復以外、街の小売店舗に立ち寄る市民の余裕も少なくなっていった。

9. アンカーストアの使命

しかし、コロナ禍でアマゾンに依存する人々の急拡大とともに、ヨーロッパ各国の街に根付いた小売店にも大きな変化が到来している。欧州圏の反アマゾン運動を牽引する Ankorstore³²（アンカーストア）は、ヨーロッパの約 20 万の小売業者と 15,000 のブランドをつなげるオンライン卸売プラットフォームである。

パリで創業されてからわずか 2 年で、家庭用品から食品、ファッションまで何でも販売する同社は 2022 年 1 月、新たに 2 億 5000 万ユーロを追加で調達し、評価額を 17 億 5000 万ユーロに引き上げ、ユニコーンの地位に到達したスタートアップとなった。

アンカーストアは、独立系ブランドや小売業者のための卸売市場を改革し、独立系企業の競争力を高めることを使命としており、ヨーロッパ全域でカテゴリーリーダーとして急成長している。アンカーストアの販売量は、2020 年から 2021 年にかけて 950% の増加を示している。2021 年には 11,000 以上のブランドが登録され、現在では 15,000 以上のブランドが小売店向けに 100 万以上のユニークな製品を販売している。

アンカーストアのミッションは、独立系小売業に有利なグローバルなホールセールビジネスを創造することである。ブランドと独立系小売業者が共にビジネ

³² <https://www.ankorstore.com/>

スを行うことをシンプルにし、彼らの日常生活の一部となることで、今日の小売業の時代遅れの習慣を変革している。

10. 欧州全域への拡大

直近の資金調達により、アンカーストアは地理的に拡大し、欧州の中核市場での活動を加速させている。現在、アンカーストアはEU内の23カ国で事業を展開しており、パリ、ロンドン、ベルリン、アムステルダム、ストックホルムにオフィスを構えている。2022年にはイタリアとスペインにオフィスを開設する予定で、ブランドや小売店のできるだけ近くにいることを目指している。

これは、独立系小売業に力を与えるというアンカーストアのミッションの始まりに過ぎない。ブランドや小売業者との連携を強化するとともに、小売業者がリスクなく簡単に商品を注文できるよう、最高の顧客体験を提供するための現地販売とカスタマーサポートの整備を進めている。今後は、新しい製品カテゴリーや機能を追加することで、水平方向と垂直方向の両方で規模を拡大していく予定だとのこと。

アンカーストアは最近、コア製品カテゴリーに「スポーツ&ウェルビーイング」と「ペット」という2つの新しいカテゴリーを追加した。小売の用語で「アンカーストア」とは、人の往来を促し、注目を集める店のことである。アンカーストアは、独立系小売業者が地域の「アンカーストア」となることを望んでいる。

厳選された商品を適切な価格で提供し、それを顧客のユニークで特別な体験と結びつけることを支援するアンカーストアは、ブランド、小売業者、消費者のすべてが繁栄するエコシステムを構築し、彼らと共に、独立系小売業の未来を築き始めている。

アンカーストアは、小売のための次世代オペレーティングシステムを構築し、急速に拡大する国境を越えた卸売ネットワークを通じて、世界中の何千ものブランドと独立系店舗に最高クラスのインフラを提供している。

このマーケットプレイス・プラットフォームは、独立系ブランドやデザイナーと、欧州各地の登録小売店、花屋、コーヒーショップなどのコンセプト・ストアを結びつけ、大手 EC サイトや大手小売チェーンにはない、より多彩な商品の販売を実現した。

アンカーストアが印象的なのは、アマゾン一色になっていく人々の買い物習慣を変えたいと考えた 4 人のフランス人 E コマース起業家が設立し、2019 年のローンチからわずか 2 年で、ユニコーンの地位に到達したことである。

「私たちは起業家であり、投資家であり、父親であり、子供がいて、ソファに座ってテレビを見て、アマゾンで注文したら商品が送られてきて、家から出ないという世界にはしたくない」と、同社の共同創業者で CEO のニコラ・ダディフレ氏は語っている。³³

そのためには、独立系小売業者が大企業の波に抵抗し、雇用を創出できるような技術的なツールを提供することが重要だと、ダディフレ氏は述べている。アンカーストアのオンライン・マーケットプレイスは、ブランドにとって最初は無料だが、後に売上に応じて手数料が課される。また、送料は無料なので、小売業者にとって、少量の注文でも損失はない。直近の 2 億 5000 万ユーロの資金獲得で、同社はヨーロッパ全域にリーチを広げ、より多くの国と契約したいとしている。

ダディフレ氏は、「私たちの加盟店やブランドは、ビジネスをよりよく管理するためのソフトウェアに対する大きなニーズを持っている」と述べている。

11. アマゾンとの共存

アンカーストアのプラットフォームは、小売店にオリジナリティを取り戻すかもしれないが、アマゾンのような巨大企業を倒すことはできない、とダディフレ氏は述べる。むしろ、この 2 つのモデルが混在することで、将来のショッピングのあり方が形成されると彼は予測する。オムツやインクカートリッジをタ

³³ <https://www.indexventures.com/perspectives/ankorstore-the-fastest-growing-european-b2b-marketplace-reaches-unicorn-status-in-only-two-years-with-250-m-funding/>

方が明日までに入手する必要がある場合、それが最も安い方法であろうとなかろうと、アマゾンは無敵であり、アマゾンは今後も成長し続けるだろう。

「しかし、週末に散歩に出かけ、素敵なお品を発見し、素敵なお贈り物をしたいのであれば、私にとって、コンセプトと情熱を持った独立した小売業者に勝るものはない」と、ダディフレ氏は述べた³⁴。

今後、アマゾンの一人勝ちに対抗でき、成功するのはこの第二の小売セグメントであり、この二つのビジネスモデルの中間に位置する企業はおそらく消滅してしまうだろうと彼は考えている。

「私たちは、この第二のセグメントを支援したい。それは、可能な限り低価格で最大の販売量を提供することではなく、オリジナルで本物の製品を求める顧客に特別な体験をもたらすために戦う独立系小売業者のことなのです」と、ダディフレ氏は語っている。

欧州ではじまった独立系ブランドと小売業態に向けた DXこそ、地域の循環経済の柱となるかもしれない。さらに重要なのは、欧州進出をめざす日本の中小企業や伝統文化産業にとっても、最重要な販路が欧州で登場したことなのである。

第4章 欧州におけるスタートアップの可能性

1. 欧州のスタートアップ前線

民間からの支援のあり方、国や行政組織との連携など、欧州進出を望む日本の中小企業をいかに成功に導くことは可能なのか？民間と国との連携による支援のためのエコシステムの創成など、本調査を通じて具体的なカタチが見えてきた。

³⁴ <https://alven.co/ankorstore-reaches-unicorn-status-in-only-two-years-with-its-last-e250-million-series-c-funding-round/>

近年、世界では社会起業家といえるスタートアップの登場が相次ぎ、日本でも数多くのスタートアップが生まれている。彼らの中で、世界、欧州への進出をめざす起業家も多い。日本のスタートアップ企業が欧州進出する際の留意点など、中小企業の欧州進出と併せて考える意味で、まず欧州におけるスタートアップ隆盛の背景について、現在欧州のスタートアップ首都と評価されているベルリンに焦点を当てて考察する。

2. スタートアップの首都ベルリン

壁崩壊から 33 年経った現在、年に 400 を超える多彩な文化・テック系イベントが開催され、約 500 社を超える新興企業が生まれるベルリンは、この 10 年で、起業家の首都として世界の注目を集めてきた。欧州最大の VC 投資額を確保し、約 2,500 のスタートアップを抱えるベルリンは、起業家にとって魅力的な場所となっている。この街は、フィンテック、ブロックチェーン、イーサリアムと NFT(非代替性トークン)、ESG(環境・社会・ガバナンス)とソーシャル・インパクト分野の首都でもある。

活発な投資環境に加え、テクノ音楽シーンを主導するクラブ文化は、スタートアップシーンの重要な情報交換の場として機能している。そして市民の 7 割が英語を話す国際的な環境は、世界中の起業家の多くが、彼らのビジネスアイデアを現実に変えるためにベルリンに行きたいと思う理由である。

ベルリンは、国際的な大都市でありながら、比較的低コストでの高水準の生活、魅力的な文化環境に恵まれ、子育てにも適した場所である。これらのインセンティブに加え、ベルリンを最も際立たせているのが、この街が担ってきた個人主義の尊厳、つまり全体主義に抗う精神なのだ。

3. インターネットの再構築

1989 年、ワールド・ワイド・ウェブ (WWW) を発明した英国のコンピュータ科学者のティム・バーナーズ＝リーは、最近、「インターネットは壊れてしまった」と発言し、問題の深刻さを指摘した³⁵。

³⁵ <https://www.vanityfair.com/news/2018/07/the-man-who-created-the-world-wide-web-has-some-regrets>

1990 年代初頭、ワールドワイドウェブ(WWW)は人々が互いにコミュニケーションを取り、情報を入手する方法を変えた。原則として、インターネットは誰のものでもないため、もともと分散型に編成されていた。

その後ウェブは、2005 年以降 Web2.0 に進化した。ソーシャルメディアと e コマース・プラットフォームの出現は、ユーザーの生活を便利にし、人類史上初めて、仕事、買い物、社交、娯楽は、物理的な場所に限定されなくなったのである。

しかし、大規模なプラットフォームはユーザーのデータを完全に制御でき、独自のルールを設定して、誰がどのサービスをいつ利用したかを正確に追跡できるため、プライバシー保護などに問題が生じてきた。気がつけば私たちのプライバシーは、企業の所有物になっていたのである。

一元化されたアーキテクチャは、プラットフォーム経済で普及していたため、インターネットの初期の夢が望んでいなかった不都合な点をもたらしてきた。現在のインターネット・プロトコルは主に企業によって定義されており、このため、セキュリティと ID(プライバシー)の重要な領域に関する基準はほとんどない。Google、Facebook、Amazon などの企業が巨人になることを可能にしたのはこれらの基準の欠如だった。

4. 技術的全体主義と GDPR

大規模プラットフォームは、世界中のユーザーからデータ・プライバシーを抽出することで、ユーザーの行動履歴や嗜好性を把握し、追跡広告という金鉱を探りあて、莫大な利益を手に入れることができた。シリコンバレーを中心とした大規模なプラットフォーム企業の隆盛を、欧州連合 (EU) は技術的全体主義として批判し続けてきた。

それは単なる利益の追求だけでなく、監視資本主義³⁶という名の個々人の意識統制をも可能とするものだった。ベルリンの欧州議会議員ヤン・フィリップ・アルブレヒト (Jan Philipp Albrecht³⁷) が主導し、2018 年 5 月、EU において施行された一般データ保護規則 (GDPR) は、世界に先駆けて個人にデータ・プライバシーの主権を取り戻す画期的な法律だった³⁸。

ベルリンの壁崩壊から 33 年、東西ドイツ分断と監視社会の恐怖を体験してきたベルリン市民にとって、シリコンバレーのプラットフォーム経済とその技術的全体主義は、ナチズムを生み出した過去の悲劇と重なり合うものだった。

ベルリンが欧州最大のスタートアップ都市に成長した背景には、世界市場を独占する大規模プラットフォームへの反旗の精神があった。世界がシリコンバレーをスタートアップやユニコーン企業の聖地として認識していた 2010 年代初頭、ベルリンは明らかにシリコンバレーとは異なる理念のもと、世界市場の制覇よりも地域や市民が必要としている等身大の企業価値や、何より「主権を持つ個人」を追求しはじめていた。

5. Web3.0 への期待

今から 26 年前の 1996 年に、『主権を持つ個人 (Sovereign Individuals) 情報化時代への移行を極めるために』³⁹と題された著作を世に出したジェームズ・デイル・デビッドソンとウィリアム・リーズ・モグは、デジタル時代の正確なロードマップを提示した。この本が今でも読み継がれ、特に暗号コミュニティの間では、目指すべき社会構築の指標になっていることは特筆すべきことである。

ベルリンの壁の崩壊は、社会主義の終焉をもたらしただけでなく、現代の国民国家の衰退をも予告した。なぜなら、国家は、サイバースペースで通信し、グローバルレベルでデジタル通貨と取引できる市民を管理下に置くことができな

³⁶ <https://str.toyokeizai.net/books/9784492503317/>

³⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Jan_Philipp_Albrecht

³⁸ <https://iapp.org/resources/article/a-brief-history-of-the-general-data-protection-regulation/>

³⁹ <https://www.amazon.com/Sovereign-Individual-Mastering-Transition-Information/dp/0684832720>

いからだ。情報化時代の人々は、世界中のどこに居ても生計を立てられる「主権を持つ個人」になるとデヴィッドソンとリーズ・モグは予測した。さらに彼らは、「情報技術は歴史上初めて、単一の政府の領土独占の範囲を完全に超えた資産の生成と保護を可能にする」と指摘し、現在の暗号通貨やインターネット上の国家の出現をも予告していたのである。

ここで重要なのは、現在起きているデジタル変革の推進要因が、国家の力の独占を衰退させ、個人主権にもとづくグローバルな経済を可能にする新しい暗号化技術にあるということである。このトレンドを推進するのが、主権を持つ個人であり、Web3.0 がめざす自己主権型技術の可能性である。

一方、国家やガバナンスに未来はないのかというと、ヨーロッパの中では、国家の役割や政府の力を重視していこうとする動向も顕著となっている。

6. ミッション・エコノミー

2021年3月、ユニバーシティ・カレッジ・ロンドンの教授で経済学者のマリアナ・マッツカート⁴⁰は、『ミッション・エコノミー：国×企業で「新しい資本主義」をつくる時代がやってきた』⁴¹という著作を通じて、官民パートナーシップの重要性を強調した。

『ミッション・エコノミー』は、人類が直面している壮大な課題を、根本的に新しい方法で見据えていく。地球温暖化、汚染、認知症、肥満、銃乱射、モビリティなど、環境、健康、社会のジレンマは巨大で複雑であり、簡単な解決策はない。マリアナ・マッツカートは、人類はもっと大きく考え、月面着陸のように大胆な方法で私たちの資源を動員する必要があると主張する。

⁴⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Mariana_Mazzucato

⁴¹ www.amazon.co.jp/dp/4910063196

資本主義を根本的に再構築し、包括的で持続可能なものとし、デジタルデバイドから健康上のパンデミック、汚染された都市まで、具体的な問題に取り組むイノベーションを推進しなければ、答えを見つけることはできないと指摘する。つまり、政府の手段や文化を変え、コーポレート・ガバナンスの新しい指標を作り、企業、社会、政府が共通の目標を共有するために団結することを確実にすることだと主張した。

人類は月に行くためにそれを実行した。「私たちの問題を解決し、私たち一人ひとりの生活を向上させるために、再びそれを行うことができ、私たちは、もはやそれをしないわけにはいかない」と、マッツカートは、人類が月に行ったのは政府だけの力ではなく、あらゆる企業・あらゆる社会的市民、そういったものの全体の強力なミッションによって達成されたと述べる。今コロナで壊滅的な状態になった経済を救ったのは新自由主義によって覆われた企業の力ではなく、政府の力だったと。彼女はもう一度政府のミッションを明確にして、難題を抱えた今の社会に立ち向かっていく術の一つは、政府のガバナンスの再構築だということを強力に主張している。

つまり、ガバナンスをミッションとして捉えることである。ミッションは日本語で言うと「使命」だが、「命を使う」と書く。命をかける覚悟を持ってガバナンスの再構築に向かっていくべきだというのがマッツカートの意見である。それが本当に可能なのか、あるいは本当に分散ドロップアウトの行末にシステムからの完全脱却が可能なのかということは、今後の歴史によって明らかになるだろう。

マッツカートの意見に耳を傾けることの重要性は、2022年に起きたロシアのウクライナ侵攻が、過去20年間でNATO加盟国で過ごした幸運な人々に、陸上戦争と核危機が20世紀に置き去りにされたわけではないことを思い起こさせたことである。国家から脱却する個人か、国家やガバナンスの再構築を希求する個人か、欧州における公益を生み出す個人主義が改めて問われている。

7. ブロックチェーンとは何か？

ブロックチェーンは、中央のプラットフォームや仲介者を必要とせずに、分散化された方法でユーザーの ID を検証し、個人データの安全な交換を可能にするため、「壊れたインターネット」問題を解決する可能性がある。

もちろん現状のブロックチェーンには、莫大な電力消費問題による環境負荷をめぐる批判もある。しかし、近年、プルーフ・オブ・ステーク (PoS) というアルゴリズムの開発により、この電力消費問題を軽減できる可能性が高まっている。

ブロックチェーンの膨大な電力消費の理由は、ビットコインだけでなく、イーサリアム、ダッシュ、ZCash などのマイニングで使用される「プルーフ・オブ・ワーク」というメカニズムに起因する。ただし、プルーフ・オブ・ステークなどの代替アルゴリズムの登場により、以前のような大量の計算（電気）を必要とせずに、分散型データベースのセキュリティを確保できるとされている。

ブロックチェーン技術は、多くの業界を根本的に変える可能性がある。特にエネルギー分野では、この技術が新たなビジネスの鍵となることがドイツでは実証されており、ベルリンの大手インフラ企業(電気、水道、ガス、公共交通、ゴミ処理など)が協働で、スタートアップとの連携を強化する業界横断的な新規事業の開発拠点「インフラ・ラボ⁴²」などを整備している。

今後、分散型エネルギーシステムを簡素化し、需要と供給のバランスを取り、電気自動車の充電プロセスと請求を自動化し、グリーン電力の信頼性を保証するための努力は続いていくだろう。

8. 気候変動に挑むスタートアップ

2019 年に制定されたドイツの気候保護法は、2050 年までに気候変動に左右されない経済をめざすもので、欧州委員会の環境保護政策は、社会・生態学的な

⁴² <https://infralab.berlin/>

変化にともなう気候の中立性が、経済活動の指針となりつつあることを示している。

ドイツ連邦環境自然保護大臣スヴェンヤ・シュルツは次のように述べた。「私たちが現在経験しているような激動の時代は、新しいビジネスモデル、アイデア、新しい価値創造のための幅広い機会を提供しています。これは長期的に私たちの社会を変え、経済的、生態学的、社会的進歩を確実なものにします。環境技術と持続可能なデジタル・ビジネスモデルは、今後ますます需要が高まっていくでしょう」⁴³

ノーベル経済賞受賞者のジョセフ・スティグリッツは、2020 年、Oxford Review of Economic Policy⁴⁴で公開された報告書の中で、グリーン・プロジェクトに投資することが、コロナに影響を受けた経済を復活させるための最も費用対効果の高い方法であると主張した。太陽光や風力発電などのクリーンな物理的インフラストラクチャの支援、送電網のアップグレード、水素の利用促進に焦点を当てるべきであり、再生可能エネルギー・プロジェクトへの投資、住宅や建物への断熱材の追加、ブロードバンドの改善、電気自動車や電動自転車の奨励は、経済を活性化させ、排出量を削減するのに役立つと指摘した。

9. グリーン・スタートアップと循環経済

欧州におけるグリーン・スタートアップの台頭は、資本を市場から抽出することで大きな成長をめざすのではなく、地域社会にお金が循環する速度を最適化するビジネスである。残念なことに、多くの人々が過去の経済に戻ろうと必死になっているのは、正反対の原則に基づいている。無限の指数関数的成長のファンタジーは、地球の黙示録で終わることを欧州市民は認識しはじめている。

環境と気候保護に貢献するスタートアップの重要性を検証する Green Startup Monitor 2020⁴⁵は、設立から 10 年未満で、本社をドイツに置く革新的で成長志

⁴³ <https://www.bmuv.de/meldung/statement-von-svenja-schulze-zum-umwelt-und-energie-gipfel-der-g20-staaten>

⁴⁴ https://academic.oup.com/oxrep/article/36/Supplement_1/S359/5832003

⁴⁵ <https://www.borderstep.org/green-startup-monitor-2020/>

向の 1,620 社のデータに基づいている。これによれば、ドイツの全スタートアップ企業の 37% がグリーン経済に関連し、42% が社会起業家精神の分野に属している。その内、21% が環境・気候保護のための具体的な製品やサービスを提供しており、グリーン経済の活性は確実である。

10. 個人主義が公益を生む

デジタル時代における「主権を持つ個人」とは、従来、個人主義として認識されてきた概念でもある。つまり、国家や社会の権威に対して、個人の権利と自由を尊重する立場である。それは、共同体や国家を成立させる重要な根拠となる個人の尊厳であり、個人になることが「市民」の前提であり、個人こそが利他や公益の主体であるという理念である。

これが日本だと、個人主義は利己的で協調性に欠け、集団主義から暗黙のうちに排除されてしまうことが多い。欧州における個人主義とは、長い歴史を経て成熟したもので、利己主義の温床ではない。むしろ、利己を包含する個人主義は、利他や公益に資する個人の権利と義務なのである。

欧州の市民社会やスタートアップの背景に、社会的公益のために機能する個人主義があるということは、今後欧州市場をめざす起業家や中小企業の事業者たちが理解しなければならない核心なのである。

11. イノベーション都市

かつて東西ヨーロッパの境界にあった「壁の街」(ダブル・ベルリン) は、冷戦と分断の象徴だった。ベルリンの壁崩壊直後、最初にこの地に降り立ったのはアーティストとハッカーだった。廃棄された旧東ベルリンの発電所をスクワット(不法占拠)したテクノ DJ が、世界最高峰のクラブを立ち上げ、世界中のデジタル・ノマドやネオ・ヒッピー⁴⁶たちが、ベルリンのスタートアップ文化の主役に躍り出た。

⁴⁶ <https://time.com/4027854/discover-todays-neo-hippie-counterculture/>

過去のイノベーション・ホットスポットだったシリコンバレーの凋落は、この10年で顕著となり、その反転としてベルリンに注目が集まった。ポスト・シリコンバレーが明示するのは、郊外のテックパークではなく、ヒューマンスケールに基づいた魅力ある都市の中心市街地こそ、イノベーションが起こる場所だということだった。

ベルリンのスタートアップ・エコシステムのコアは、市内に100を超える多彩なコワーキングスペースにある。しかし、単にクールな空間に起業家やフリーランサーを集めるだけで創発は起こらない。イノベーション・スペースは、世界中から集まる起業家たちの多様な行動主体で構成され、生物生態系における資源の共有や「異花受粉」といった、生物界の知恵が巧みに導入される場である。

12. 欧州進出をめざす起業家のJETRO 離れ

一方、日本企業の海外進出を長らく支援してきたJETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）⁴⁷の役割についても、ヒアリングしたキーマンの中から、厳しい指摘があった。

70カ所を超える海外事務所ならびに国内事務所をあわせ約50の国内拠点から成る国内外ネットワークを有するJETROは、対日投資の促進、農林水産物・食品の輸出や中堅・中小企業等の海外展開支援に取り組んでおり、近年では、「新輸出大国コンソーシアム⁴⁸」を通じて、海外展開に関心のある中堅・中小企業に向けて、海外展開の計画立案から、その実行・実現まで、専門家が支援している。支援内容としては、貿易実務・商談支援、基準・認証、法務、税務・会計などである。

これまでJETROの海外市場調査や市場分析などには高い評価があるものの、海外進出を望む企業への支援において、必ずしもその評価は一定ではない。日本企業の海外展開を支援する全国のあらゆる支援機関が結集し、ワンストップ

⁴⁷ <https://www.jetro.go.jp/>

⁴⁸ <https://www.jetro.go.jp/consortium/>

の支援サービスを提供し、調査や研究を通じ我が国の企業活動や通商政策に貢献する JETRO ではあるが、海外進出をめざす中小企業への「支援」は実務レベルの対応が中心で、貿易実務・商談支援、基準・認証、法務、税務・会計という分野以外の対応に課題を残している。

まず、支援を行う専門家が、各国・地域事情や実務に精通した専門家、専門知識を有する専門家（弁護士/公認会計士/税理士等）という点であるが、海外展開における実務で欠かせない各テーマの設定は理解できるが、各国・地域事情や実務に精通した専門家が、果たして欧州の生活文化やライフスタイルに精通しているかは別な問題である。

専門知識を有する専門家（弁護士/公認会計士/税理士等）などが支援にあたるというが、これらの専門家が欧州各国の国内法や会計・税務に精通しているとも限らない。少なくとも EU 加盟国では、EU で決まった法律が国内法に反映され、施行されるので、常に EU 圏内の法律家や会計士の判断が重要となる。

そのため、JETRO が斡旋する「専門家」の支援には限界があり、欧州の場合、現地でのリーガル対応が必須となる。そして最大の課題は、欧州進出を望む企業のモチベーションが重要な進出動機であることから、実務や法務、税務の支援以前の支援、つまり欧州進出動機を市場の「リアリティ」をともに考え、共有できる「メンター」的な支援が急務であり、いきなり法務や税務の実務相談は後の対応なのである。

JETRO の支援内容には、支援を得るための書類作りから審査が必要で、日本の中小企業の事業者にとっては低いハードルではない。事実、ヒアリングの中で、書類の提出が複雑で、相談する気持ちがなくなった事業主も多くいたと指摘された。実務の支援は必要であるが、まず必要な支援は、日本の中小企業の海外進出の動機と可能性について話を聞き、ともに成功のためのシナリオをストーリー化する作業なのである。

JETRO の海外駐在員の方々は実務支援においてはとても優秀だが、起業家や事業主のポートフォリオを十分に理解できるかは、それぞれの人材によって異

なる。さらに3年程度で日本に戻るか、別の国に赴任することになるので、ひとつの国や地域への定住がなく、その分、地域との関係作りが希薄になる。

JETROの調査研究部門の評価は揺るがないとしても、海外進出を支援するという仕事は、机上の上で完結するものではなく、地域独自の取り組みや現地での独自の事業計画の策定や予算確保などに時間をかけ、そのあとに実務対応が来るのである。現状のJETROに海外進出の相談に行っても、法務や財務の専門家のアドバイスだけでは事業主や起業家のマインドセットとはつながらない。

日本の中小企業やスタートアップの起業家がファッションやライフスタイル製品、食による海外進出を考えている場合、JETROは海外展示会への出展を推奨するが、JETROの専門家がどこまで起業家のマインドを「理解」できるかも問われている。例えば、欧州で日本の「デニム」は高い評価を受けているが、欧州進出を決めた事業主がJETROに相談に行っても、そもそも「デニム」がなぜ欧州で評価されているのかをJETROの職員や専門家は知らなかったというヒアリング報告もあった。

岡山県の小島や井場、広島県の福山などのすでに繊維産業が発展していた場所で日本のデニム作りは成長していった。岡山県の小島は『日本のデニムの首都』として知られるようになるが、それは主にこの地域の観光課が行ってきたマーケティング・キャンペーンに起因する。実際に国産デニム生地のパイオニアとして業界トップシェアを誇るのは広島県福山市に拠点を置く『カイハラデニム⁴⁹』である。

日本の中小企業が世界のファッションブランドを強く惹きつける魅力を放っているにもかかわらず、JETROの専門家は法務や税務のスペシャリストであり、ファッションの動向を理解できるマインドセットや「リアリティとつながる」人材がいないというのが、海外進出を希望する事業主がJETROから離れていく原因でもある。起業家や事業主が求めているのは、法務や税務の専門家よりも、まずは

⁴⁹ <http://www.kaihara-denim.com/>

欧州進出をともに理解し、適切なストーリーを共有できるメンターの存在なのである。

13. スタートアップを導く創発のエコシステム

さて、欧州と日本を結ぶアムステルダム MONO JAPAN やベルリンの NION、そしてポルトガルを本拠とするエンジェル投資企業 SHIO CAPITAL や東京の家業イノベーション・ラボのキーマンたちとのヒアリングにおいて、日本の中小企業やスタートアップが欧州で成功するためには、欧州でのスタートアップが活性している背景を理解すべきであるとの声が上がっている。

日本のスタートアップや起業をめざす人々が、欧州の文化や言語の違い、商習慣や法制度の違いを認識し、自らの製品やサービスがいかに欧州で受け入れられるのかを真に理解することがいかに重要かを指摘された。同時に重要な点は、欧州におけるスタートアップ・エコシステムの理解である。欧州では、様々な個人や複数の企業が、異質性を維持しながら創発を発揮できる場づくりをめざす。ベルリンでは「多様性」以上に「異質性」を重視する。異質性こそ、創発や自律組織化に不可欠な要素なのだ。

かつてナショナリズムという同質性を追い求め、アウシュビッツの悲劇を経験したベルリンは、その贖罪と同時に、同質性による過ちを避けるため、異質性への積極投資を行ってきた。ベルリンには、人口 360 万人のうち、180 を超える異なる国籍を持つ 65 万人の外国人が暮らしている。

創発（emergent）とは、自律的な異質性が多数集まることによって、その総和とは質的に異なる高度で複雑な秩序やシステムが生じる現象を言う。ベルリンではトップダウンとボトムアップが時に対立、協調しながら、互いを必要とする。社会的イノベーションを強化する鍵を、欧州では<木>と<蜜蜂>の連携として表現する⁵⁰。

⁵⁰ <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>

14. 木と蜜蜂

ここで言う木は、政府、行政組織、大企業などで、蜜蜂は小規模な組織、個人、スタートアップなどである。木は、創造性には乏しいが、持続可能性と物事を起こすための根（資金、ネットワーク、立法権限）を持っている。蜜蜂は、新しいアイデアを持ち、ポリネーター（花粉交配）としての起動力を有している。木と蜜蜂は、つい最近まで対立する関係だった。しかし彼らは徐々に歩み寄り、お互いを必要としていることを確信する。彼らは、互いの創造性を刺激し、切断された互いの文化の中に橋を架けることできるからだ。

「蜂と木のパートナーシップ」を形成することは、既存のビジネス組織や社会起業家双方にとっての成長を促す新たな手段となっている。英国のシンクタンク Demos や Nesta の代表を務めたジェフ・マルガン(Geoff Mulgan⁵¹)は、2006 年、創造的なアイデアを持つ小規模な社会起業家（蜂）と、政府、企業、大規模な NGO、慈善団体などの確立された組織（木）の間のパートナーシップを提案するために、最初に「蜂と木」のメタファー⁵²を用いた。ミツバチは資源が少なく、樹木の創造性は限られている。大きなビジネス組織は、社会起業家が始めたソーシャル・イノベーション・イニシアチブと同盟し、それらを拡大することができるとするマルガンの指摘は、以後欧州で高く評価された。

マルガンは 2015 年に、『イナゴとハチ。資本主義の未来における捕食者と創造者』(The Locust and the Bee: Predators and Creators in Capitalism's Future⁵³)を著し、資本主義のダイナミズムを生かし、幸福を増進し、創造に報いる経済を実現する方法について論じた。

資本主義はその性質上、捕食者と創造者、イナゴとミツバチを奨励するシステムである。しかし、ジェフ・マルガンがこの本の中で主張しているように、経

⁵¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Geoff_Mulgan

⁵² <https://policy.bristoluniversitypress.co.uk/social-innovation>

⁵³ <https://www.amazon.co.jp/Locust-Bee-Predators-Creators-Capitalism%E2%80%99s-ebook/dp/B00PE6H9N6>

済危機は、資本主義の創造力を最大限に引き出し、破壊力を最小限に抑えるという、根本的に異なる未来を選択する歴史的な機会でもあるという。

マルガンは、魅力的で広範な議論の中で、世界中の資本主義の歴史を掘り下げ、その活力となるアイデア、ユートピアとディストピア、そしてその矛盾と可能性を示している。また、システムのな変化を理解するための微妙なフレームワークを用いて、新しい政治的解決策が過去にどのように資本主義を再構築し、将来もそうなる可能性があるのかを示している。

価値を現実の成長概念と結びつけることで、効率性と起業家精神は、単に物質的な消費量の増加ではなく、より良い生活と人間関係を促進するために活用されると、彼は主張している。医療、教育、グリーン産業は、すでに裕福な経済圏の主要産業となりつつあり、社会イノベーション、企業、投資といった分野も急速に主流になりつつある。

マルガンは、資本主義が次にどこへ向かうのか、そして 21 世紀の資本主義が直面する重要な課題について述べており、「蜂と木の連携」のメタファーに加え、イナゴを資本主義の捕食者に例えて論じている。いずれにせよ、マルガンの社会的イノベーション理論が、欧州に大きな影響を与えてきたことは間違いない。

創造性は、一部の都市計画家や芸術家が独占するものではない。それは人々の日常生活の中で、誰もが等しく所有し利用可能なものである。本来、すべての人々が有する創造資産は、一部のエリートや組織の専有ではなく、広く市民に「解放」することで、ボトムアップの「社会彫刻」を可能にする。

15. 社会彫刻

ドイツにおいて「社会彫刻」とは、美術館に収まる芸術作品を指すのではなく、社会的イノベーションであり、物質的・経済的な制約から人々の創造性を解放するための理念である。これを提起したのは、1980 年代に現代美術の頂

点となったヨーゼフ・ボイス⁵⁴である。ボイスの「社会彫刻」は、社会的な改善行為を彫刻や造形とみなしたメッセージだった。ボイスは社会を「造形的思考」（絵画と異なる立体的な観点）として捉え、そこに「運動」（立体思考による深い観察）と「構造」（存在形式）を与えることを指示した。

ボイスは、組織や経済活動における人々の相互作用も、創造性に満ちた「彫刻の空間」であると指摘した。この考えは、ベルリンのアーティストや起業家、フリーランサーによる個の経済活動を支える理念として、今も生き続けている。

16. 蜂と木の連携

スティーブ・ジョブズの名言に、「海軍より海賊になれ」という言葉がある。これは、マッキントッシュの開発チームが組織統制の考え方に陥るのを見たジョブズが、もっと破壊的で独創的であればと、チームを鼓舞した号令だと伝えられている。ジョブズの意図は、前述の「木と蜜蜂」のたとえにも通じる。それは、組織の壁を越えたイノベーションの起動であり、全く異質なパートナーとの連携を意味していた。

木の持続可能性も、蜜蜂との連携にかかっている。既存企業や行政組織、そして個の経済活動に求められるのは、木と蜜蜂との連携を真摯に捉え、互いの社会彫刻を生み出す努力にある。木と蜜蜂に求められるのは、双方の異質性を認め、対立を乗り越えていくために、互いをリスペクトする姿勢である。

欧州に進出する日本の中小企業やスタートアップにとって、木と蜂との連携は重要な観点である。蜂は木を求め、木は蜂を求める。今、欧州市場での日本企業の経済活動は大きな岐路にある。中小企業やスタートアップが独自の努力で欧州市場を開拓していくことは極めて困難である。

⁵⁴ ヨーゼフ・ボイス（Joseph Beuys、1921年5月12日 - 1986年1月23日）は、ドイツの現代美術家・彫刻家・教育者・音楽家・社会活動家。

20 世紀中葉、世界市場をめざした日本企業の官民協働の開拓精神を現代に求めるなら、蜂と木の連携と同時に、上述したマリアナ・マッツカートの「ミッションエコノミー」のような官民一体のプロジェクトも求められている。

ただし「蜂と木の連携」にしても、「ミッションエコノミー」にしても、官民一体には課題がないわけではない。この種のプラットフォームには国家資本主義に向かう懸念もあり、注意が必要だ。さらに、トップダウンとボトムアップの連携は、言葉では容易いことだが、いざ実際に実現するのは容易なことではない。

主な理由は、確立された組織が階層性とネットワークを持っていることだ。上級管理職がソーシャル・イノベーションのアイデアを好んで支持しても、通常は社会起業家と仕事をするのは中間管理職である。一方、社会起業家は情熱を持ち、速く動けるが、しばしばルールや手続きを嫌う人たちだからである。

欧州市場を真に理解するためには、起業家や事業主が本来学ぶべきは欧州での中長期の生活体験である。欧州での生活体験に勝るインキュベーションの手立てはないといっても過言ではない。しかし、欧州進出を求め、欧州での成功に大きな希望を持つ起業家や事業主に、欧州の生活者、消費者像を十分に伝え、創発のエコシステムを実感してもらう場の創出によって、いくつかの代替的な支援のあり方は考えられる。以下、欧州のキーマンたちのヒアリングから提起された日本の起業家、事業主に向けた「場」作りの具体的な提案を紹介する。

第5章 日本の中小企業とスタートアップに向けた欧州からのメッセージ

1. 欧州から見た日本企業の課題と可能性

2022 年 3 月、第 3 章で紹介した日本の中小企業やスタートアップが欧州に進出する際の架け橋として地道な活動を展開しているアムステルダムの MONO JAPAN、ベルリンの NION、東京を中心に日本各地の家業の承継者たちをネットワークし、欧州進出を後押ししている家業イノベーション・ラボ、そして日本のスタートアップにも出資を行っているエンジェル投資家のティモ・メイヤ

一氏(SHIO CAPITAL)へのヒアリングを実施した。ヒアリングの実施は 2022 年 3 月、方法は ZOOM を利用して行われた。

ここではそのインタビューから、日本の事業者や起業家が、欧州進出において留意すべき点や、蜂と木の連携として、国や行政機関が欧州進出企業をいかに支援すべきかの具体的方策について質問し、総じて共通の課題認識と具体的な支援のあり方、とりわけ欧州における日本の事業者や起業家のビジネスエコシステムを創出するための「場」作りについての提案を受けた。

2. ヒアリング「MONO JAPAN」

中條永味子氏 (MONO JAPAN ディレクター)

まず、アムステルダムの MONO JAPAN ディレクターの中條永味子氏のインタビューからの抜粋である。質問は欧州における日本文化を資本とする製品やサービスの需要の現況、欧州市場での課題、欧州進出を支援するための新たな施策などについてである。

MONO 作りの国、日本の課題

中條：ヨーロッパは合理的なので、手工芸への回帰は起こりにくいんです。欧州には見た目はきれいだけど、うまく機能しない商品も多い。あと例えば、フィンランドのデザインは有名ですけど、今では中国での生産がほとんどになっている、そういったことが多いんです。だから、ものづくりの産地であり、魅力と機能性を両立させている日本には感動しました。

一番大きい課題は海外担当を事業主が抱えているのかどうか。MONO JAPAN でも、展示会に出られて、反響も良くて、バイヤーさんからも引きがあって交渉のメールがあったのに、英語だから返事をせずに受注に至らなかったといったことがあります。私たちも一生懸命にプロモートするからすごく残念です。

ヨーロッパのバイヤーさんは、プライスリストやカタログといった資料がきちりしていれば、ある程度はさくさく交渉が進むんですよ。だから、その辺の下準備をされることは基本中の基本で、しかも大して難しくもない。今は自社サイトを英語で作っておけば、彼らのほうから見つけてくれることがあり得る

時代になっているので、賢いメーカーさんはコロナ禍の間に海外向けの EC サイトを英語で作りました。それは正解だなと思います。

欧州の市場変化

ヨーロッパの市場はコロナで大分変わって、今はある意味で面白い時代だと思っています。サステナブルとかサーキュラーとか SDGs だとか言われている中で、ローカルのものを買おう、海外の製品は買わないでおこう、といったことを消費者が考えるようになった。わざわざ日本の商品を買うと環境負荷がかかるので選ばれなくなってきている。

あとは今のヨーロッパの傾向として、若い方々の小売への新規参入がすごいんですよ。EC サイトなら若い人は簡単に始められるので、たくさんのショップが作られている。彼らのテイストとしては、今までのオランダって、コンセプトチュアルであるとか、ちょっとエッジのある感じのデザインが多かったんですけど、若い世代はそういうのが好きじゃなくなってきていて。どちらかといえれば日本的な禅、シンプリシティみたいなものへの志向がすごくあるんですね。

なので、そういう若い方々が選ぶものとして、日本のプロダクトがアツいというのがあります。サステナブルをうまく解釈したら、日本のものはナチュラルで一生使えます、と。そういう売り方もできるはずです。そういった市場の変化をきっちりキャッチして、商品作りをされるのか、訴求の仕方を変えるのか、英語でしっかり伝えられるのか、という点はすごくカギになると思います。

日欧の人材交流

例えば、ヨーロッパはインターンシップがすごく多いんですよ。それにならって日本でも、英語ができる若い方々を伝統産業の会社にマッチングみたいな感じで入れていき、情報発信のサポートをしてもらうとか。最近はアーティスト・イン・レジデンスに興味を持たれている企業や行政も多いとうかがいますが、そういったことを組み込んでいくのもありではないでしょうか。

オランダはクリエイターの人口がめちゃくちゃ多い。なので、私たちと付き合いのある日本のメーカーさんと彼らのマッチングができるようなオンラインプラットフォームも開発中です。ヨーロッパでは、ものづくりの産地に行って勉強したいという方が多いので、コロナが収まったくらいの頃に出会いの場を提供できればいいなと思っています。

今までの国際協業事業の経験から思うのは、ヨーロッパのクリエイターさんが産地に行った場合、そこに執着して付き合いが長くなることが多い。だから、海外から日本に来る方の長期滞在をサポートしたり、積極的に産地で受け入れて一緒に商品を作ったりといったことを支援すると、すごくたくさんの方が日本に来たがると思います。

クラフトツーリズム

そしてクラフトツーリズムは非常に需要があると思いますので、ぜひ開発された方がいいと思います。日本にお住まいの伝統工芸の作り手さんたちは、「こういう家に住んでこんな暮らし方をするのね」とか「こういうところを気にするのね」というのは海外に住まない限りは気が付かないことって本当にたくさんあります。居住スペースの使い方から大きさから、日欧ではすべてが違いますよね。そういう違いは、海外の方々に日本に来ていただければ、様々な違いへの気づきや知識を与えてもらうきっかけになります。

日本企業への支援のあり方

日本の企業さんが、どうやって現地に慣れてローカル化していくかには、やはりサポートが要ると思います。じゃあ、どういうプランがあり得るのかっていうと、よく知り合いと話すのは、オランダが気に入った日本の大企業の方と知り合うと、長期滞在ができるようなシェアリング・オフィスを作ってほしいと言われるんですね。

ちょっとしたショールームがあって、展示ができたり、働くこともできたり、いろんな会議もできる。そこにオランダの投資関係者が来訪してミーティングができるような場。そういう場所を国が借りてやってくれたらいいのなとは思いますが。

例えば、ロンドンだったらジャパンハウス⁵⁵ とかあるじゃないですか。そこは「きれいな日本」を紹介するエントランスとしては素晴らしいと思います。それとは別に、事業者さんたちが実際に苦労したり体験したりしていかないと、市場のポテンシャルであるとか、撤退するのかどうかとか、どういう方法だったらいけるのとか、エンドユーザーは誰なのとか、そういったことが見えないですね。

欧州市場の販路開拓

今は海外展開が本当に楽になったと思います。SNS や EC サイトを英語である程度整えておけば、それだけで見に来る方のトラフィックは絶対増える。で、継続的に自分たちから外に出て行き、自分たちの商材やブランドの各市場での位置づけは、どの辺になるのかということをシビアに市場調査する。それを趣味にして毎年やる。そうするとノウハウが蓄積していく。だから全然、無理なことじゃないと思います。

大量に海外に輸出という時代ではなくなっていることも、シナリオのひとつとして日本のメーカーさんは想定された方がいいと思います。ただ、代わりに今後日本の技術が求められるというのはすごく可能性があります。

例えば、海藻や魚、発酵食品を食べるといったヘルシー志向が（欧州で）高まっているので、そこでの知識や技術は求められています。最近はオランダのシェフの中ではローカル食材で味噌を作る方が出てきています。だから特に飲食製品は、日本は本当に力を入れていかれるのがいいと思います。

コロナの時代に日本から欧州へやってくる人の流れが止まりました。日本から物も届きにくくなり、輸送費も上がっている。そういう環境下で、欧州では自分で味噌作りを始めたり、麴を作ったりということが増えている。そういう人に向けた知財ビジネスというか。食の知識のある人がローカライズして開発したノウハウを短期間で教えるとか。そういったビジネスのあり方は私もウォッチしています。

⁵⁵ <https://www.japanhouse.jp/what/london.html>

お魚でもカンパチはこっちでとれなかったんですけど、オランダ南部にオランダの方が作った養殖プラントがあります。日本の由来の魚なのに、ここには日本人は入っていません。日本由来の商材を現地人が開発してブランドにして行くケースはとても増えています。だから、食の技術を商売にしていくのはいいと思います。

日本は独自性が高く、商材の繊細さやクオリティが極端に高いことが多いですから、自画自賛じゃないかたちで、そういう国民性だっていうことをどんどん打ち出したほうがいい。

3. ヒアリング「家業イノベーション・ラボ」

ゲスト：保谷友美子氏、片山あゆ美氏（家業イノベーション・ラボ）

次に家業イノベーションラボの保谷友美子氏と片山あゆ美氏にインタビューした。質問は欧州における日本文化を資本とする製品やサービスの需要の現況、欧州市場での課題、欧州進出を支援するための新たな施策などについてである。

海外販路の開拓

そもそも中小の零細企業は体力がないので、新規市場開拓や海外進出するための担当者はいないことが多い。いつか海外進出をやりたいと思っても、やり方もわからないし、誰に聞けばいいのかもわからない。だから、いろいろ課題はあると思うのですが、一番の点は、忙しくて後回しになってしまう、なかなか第一歩が踏み出せないところかなと思います。

海外に行くのならジェトロさんに相談すれば、とは皆様も思っているんですけど、いざ相談に行くと書類の手続きが難しいとか、書類に書いてあることがよく理解できないといったことがあるそうです。結局、コストはいくらかかるといった事業者にとって肝心の部分がクリアではないので挫折しましたというお話もけっこう聞いております。

だから、まずは第一歩を踏み出すための道を用意してあげるのが大事なのかなと思っています。それで私たちは去年、クラフトソンをやりました。一旦、「海外販路を開拓する」と自分たちのマインドセットを変えて、自社の商品をローカライズしてみる、アップデートしてみるという試みですね。

ただ、この市場に出しましょう、この商談に持っていきましょうということは、誰か教えてはくれるんですよ。でも、常に伴走して、いつまでにこれをやりましょう、次の出展までにこれを用意しましょう、ということまでやってくれる人は、なかなかいない。実際、ある後継者の方は、もっとスパルタに支援してほしいとおっしゃっていました。自治体に海外進出支援をやってもらったことがあるけど、自分から質問しないと教えてくれないし、定期的に相談する場もないから、もっとお尻を叩いてほしいとおっしゃっていました。

コミュニケーションの課題

例えば、海外での展示会はお金を出せば出展できるので、ジェトロさんに紹介してもらってやりましたという話は聞きます。でも、それだけで満足しちゃうというように、展示会で上手くアピールできないんだったら、あまり意味がないというか。モノを見てもらうだけでは、背景のストーリーは伝わりきらないと思うんですよ。

コミュニケーションの仕方の問題なのか、そのあたりの原因はちゃんと分析できてはいないですが、少なくとも、せっかくの機会を活かしきれないというのは単純にもったいないですよ。

先日、絹織の松井機業⁵⁶さんとクラフトソンに参加した振り返りをたまたまうかがったばかりなんですけど、その中で松井さんとしても、このプロジェクトだけでなく、「TAKUMI NEXT⁵⁷」にも参加されたそうなんです。そこで何が良くて悪かったみたいな話があって、自社のブランディングとか、商談の際のプレゼンテーションの仕方、海外の方にウケるようなストーリーの伝え方といった座学の講義がけっこう良かったそうなんです。自分たちの家業の棚卸しにも

⁵⁶ <https://www.matsuikigyo.com/>

⁵⁷ https://www.jetro.go.jp/services/takumi_next/

なったとおっしゃっていました。その点、日本企業は海外の見本市に行く際、そこでスタートラインにも立てていないので、ストーリーの伝え方などのフォローアップは絶対に必要なかなとは思っています。

もし自分が伝統産業に携わったとして、新しいマーケットを開拓するとなったら、半年や1年の予算で流通に乗せられるのかといったら絶対無理です。もちろん、成功させるために全力を尽くしていくとは思いますが、やはり試行錯誤のうえでアジャイル的にアップデートしながら、最終的に良くなっていくのを目指すのが当然の姿かなと思います。だから繰り返しになりますが、中長期のサポートの必要性は、もっと知っていただきたいとは思っています。

家業後継者のネットワーク

後継者同士のつながりを求めて、また後継者同士の情報収集のために私たちの活動に興味を持ちお問い合わせいただくケースが多いですね。また、家業イノベーション・ラボに入ってみて、イノベーションプログラムと呼んでいる、クラフトソンとかアイデアソンとか、そういったものを経験された後継者の方々が、すごく面白いからとお知り合いの後継者をご紹介いただくケースも増えてきました。

エヌエヌ生命はオランダ国内では存在感のある生命保険会社で、マウリッツハイス美術館のスポンサーをやっていたりするんですね。我々もダッチデザインとのコラボレーションを考えたときに、オランダのアートチームのメンバーと話をして、デザイナーと企業のマッチングといった草の根活動も検討しています。

2018年と2019年はオランダでのスタディツアーとして、家業イノベーション・ラボのメンバーに現地でダッチデザインを見ていただくこともやっておりました。やっぱり体験してみないと違いがわからないところがあると思うんですよ。特に今の時代は人間中心にプロダクトを考えようとなってきています。

生活体験の重要性

市場から見るのではなく、人の生活から考えようとなっていて、生活が違う人たちのことは実際に体験してみないとわからない。個人的にはコロナの状況がよくなったら、現地に行って、現地の生活を知るための支援があればいいなと思います。

価値の再発見

先日、和菓子について話をしたんですけど、オランダの方に、「和菓子ってプラントベース（植物由来の原料）の食べ物だね」と言われてびっくりしたんです。洋菓子はバターやミルクを使っているアニマルベースですけども、和菓子はプラントベースだからヴィーガン向けにいけるんじゃないかと。

それは価値の再発見ですね。そういった視点をもらうためにも、現地の人との対話が重要になると思っています。もし必要であれば、うちのグループ会社の社員にもオランダ人がいるので、彼らと話してもらうだけでも家業に変化が出てくるのではと思っています。

4. ヒアリング「欧州進出のスタートアップ：投資とインキュベーションのあり方」

ゲスト：投資家のティモ・メイヤー氏(SHIO CAPITAL)、起業家の筑紫遼太郎氏(NION Berlin)

最後のヒアリングは、NION Berlin の筑紫遼太郎氏と、ポルトガルを拠点とするエンジェル投資家のティモ・メイヤー氏（SHIO CAPITAL）にインタビューした。質問は先に紹介した MONO JAPAN 、家業イノベーション・ラボと同様に、欧州における日本文化を資本とする製品やサービスの需要の現況、欧州市場での課題、欧州進出を支援するための新たな施策などについてである。

日本のスタートアップの課題

メイヤー：スタートアップ業界を盛り上げるためにいろいろな支援をしましたが、日本はやっぱり難しいなと思いました。長く見ていて、日本はスタートアップ業界というものが成熟しておらず、思いのほか盛り上がらない。日本に行って会社を立ち上げた場合でも、海外のほうがやりやすいよねとなってヨーロッパやシリコンバレーに行くファウンダーが多い。今でもそんな感じです。

ここ2、3年はファンドを立ち上げ、主にヨーロッパとアメリカのスタートアップ40社くらいに投資をしています。それもフード、ヘルス、フィットネスなどの分野に集中しています。

10社のうち1社くらいの割合で、日本からも投資してくださいと来るんですけど、海外のスタートアップと比べてやっぱりまだまだですね。創業者のメンタリティが違うんです。世界を見ていないし、プロジェクトが日本向けで、単純に夢がない。ビジョンがないというか。海外から見た日本で盛り上がることができるのは、やはりマンガなどのカルチャーですね。あとは食です。日本のお菓子みたいに珍しい食をいかに海外に持っていくのか、それはこれから面白くなるし可能性もあると感じています。

例えば、私たちが投資している会社では、アジアの食品のみをeコマースで直接販売するオンラインストアをやろうとしていて、そこに日本のブランドをうまく持っていけないかっていう話をしています。日本には小さくても魅力的な食のブランドがたくさんありますが、どうやって海外展開していいかわからない。自社でやるのか、どこかと組んでやるのか。大手はやっていますが、小さなブランドは海外に持っていけない。そこに可能性があると思って、そういうブランドを何社か集め、ヨーロッパに売るというのを検討中です。

スタートアップ・エコシステム：欧州での場作り

メイヤー：もちろんお金は大事だと思うんですが、どこに投資するかの観点が重要です。私は「場所」という選択肢があると思うんです。スタートアップが集中する街があるじゃないですか。ベルリン、ロンドン、サンフランシスコ。そういう起業家を集める場所が日本には少ないし、欧州に進出する日本のスタートアップにとって重要な欧州での場づくりに、国のサポートが必要だと思います。それはインキュベーションですけど、すでに成功しているファウンダーとスタートアップをつなぐエンジェル・ネットワークが日本はほとんどない。

ヨーロッパではエンジェル投資家がスタートアップをサポートして、初期のリスクが一番高いときに資金を入れてあげるというネットワークが形成されてい

ます。そこでコンサル的にアドバイスもする。そういうエコシステムになっているんです。

そういうサポートがあるからみんな盛り上がるし、よりネットワークも広がる。エンジェル投資家の中でも、どの会社がいいか、どこに投資するかという競争がある。VCはそうやってエコシステムが動き出すのを待っていて、このエンジェルはあそこに投資したから、私たちもお金を入れようみたいになる。そういう一種のゲームともいえる環境があるんですね。

これが日本の会社の場合、何社かあったんですけど、誰が投資するのか？どうやって資金調達するかということからなんです。次の1年後もまた資金調達するのか、IPOするのか。そういうことばかりで、ビジョンをうまく創造できないと思う、日本のファウンダーは。

だから、スタートアップの創業者が集まる場所を作ってあげるとか、エンジェル投資家のネットワークを国がサポートするとか、そういったところですね。

欧州から日本を再発見する

筑紫：私はこの数年、NION(ニオン)と呼んでいる日本とヨーロッパの文化の架け橋となるプロジェクトに取り組んでいます。NION BerlinのCEOである私は、現在、ベルリンでの杜氏のプロジェクトである REIGEN SAKAGURA と日本の発酵食品の生産をベルリンで行う MAYU FERMENTATION LAB の立ち上げ、NION ハウスの不動産ファンドの準備をしている最中です。パンデミック後の日本との国際関係を再構築するためには、とても重要な内容だと思います。しかし、日本のスタートアップや中小企業の欧州進出を支援する「NIO ハウス」には本格的な資金が必要です。プロジェクトを立ち上げるためには、スペースを購入したり、建物を建て直したりする必要があります。

NION の不動産ファンドは、日本の起業家（アーティストや職人からスタートアップや中堅企業まで）の生活、ビジネス、仕事のために使用する関連不動産のポートフォリオを構築するためのものです。このファンドは、ベルリンに拠

点を置く私設ファンドで、今のところ日本の投資家からのプライベートマネーで運営されています。

これらの投資家は、「NIONs Project」のために不動産を購入し、日本の中小企業に居住スペースや商業スペースを提供することに合意しました。同時に、ベルリンの不動産経済の成長は、非常に安定しており、保守的でありながら、魅力的な投資対象となっています。

NION ハウスの重要な部分として、日本との商取引があります。プロジェクト「Discover Japan」では、日本の文化（田舎の文化：原宿の新潟アンテナショップのようなもの）を、ワークショップ、イベント、展示会、ポップアップストアなどで、実際の体験やストーリーテリングを通して、より多くの人々にベルリンの中心地に日本を「運ぶ」ことができます。それは次のような複数のニーズやメリットを満たすことができます。

- 多様な商品を魅力的で適切な場所で販売する
- サービスの紹介
- サンプルングやリサーチにコミュニティを活用することで、市場参入を促進する
- ベルリンで日本を訪れる無国籍の観光客にとって、もう一つの魅力となる（ベルリンはロンドンに次いで3番目に人気のある観光地であり、パリに次いで2番目に人気がある）。
- 日本文化のマーケティングとコミュニケーションを行うことは、複数のメリットがあります。観光、特にアンテナショップがある地域の観光にも効果があります。

日本の製品やサービスがもっと紹介されるようになる。

日本とその製品・サービスの認知度向上につながる。

このように、"discover Japan"プロジェクトは、複数のメリットを持つ総合的なソリューションであると言えます。その上で、日本のデニムに特化したNIHON Denim Showroom というオリジナルのアイデアを付け加えたいと思います。これは、「昔ながらのトレードフェアのアイデア」を進化させたものです。日本のブランドの新シーズンやコレクションを宣伝するために、メディア

パートナーやマーケティングエージェンシーと協力して、1年間のショールームとなるスペースです。

場づくりの重要性

筑紫：ティモが言ったとおり、場所はすごく大事だと思います。エコシステムができるためには、人が集まることのできる楽しいエネルギーのある場所が必要です。ベルリンがヨーロッパで成功したのも、場所が良かったとか安かったとか、規制が低くてやりやすかったといったストーリーなんです。そういう街に日本が投資して場所を作るとはとても有効です。

スタートアップのマインドセットを持っている人が勇気を出して、日本からヨーロッパでグローバルにやりたい、行きたいといったとき、ベルリンで現地の文化やプロセスを理解できるハブみたいな場所がない。それはスプリングボード（跳躍板）みたいなものですね。ティモが言っていたとおり、エンジェル投資家やスタートアップのCEOたちと混ざり、交流することができるネットワークがあるから、ヨーロッパでは彼らと話ができる。

投資環境とインキュベーション

メイヤー：日本への投資を考えている投資家も多いですよ。特にスタートアップで、VCから資金調達している会社では、日本にも投資したい企業がたくさんいます。ベルリンでは私のところに話が来ることが多いですね。日本のジェトロに相談しても話がよくわからなかったから、誰か助けてくれる人はいないですかと来ることがよくあります。

あとは日本人がベルリンに行って何かするだけでなく、私らみたいにベルリンを知っていて、ネットワークもある人と組んだほうが成功するんじゃないですか。

筑紫：日本の文化で素晴らしいものはたくさんあると思います。絶対にヨーロッパで売れるということも確かです。ただしデザインやパッケージングと、そのプロセスがものすごく大事です。それを日本からの目線でやると間違いが多

い。日本にはティモや私みたいな仲間がいるのですから、そういう人と一緒にやれば、日本の素晴らしいものを発信することができると思うのです。

メイヤー：私が見てきた日本とヨーロッパの関係とかで言えば、ここ 25 年くらい日本とドイツを行ったり来たりしていますけど、悔しいですね。日本から来るスタートアップも大手も、ほぼすべて失敗していますから。

筑紫：東京とベルリンはつながっている街で、2019 年は姉妹都市としてのアニバーサリー（25 周年）でした。私はベルリンから少ないけど力を貸したし、スポンサーの紹介といったこともしました。⁵⁸そういうことに対してドイツ大使館はすごくアクティブで、東京とベルリンをつなげるいろんなイベントを実施しました。もちろん、そこに東京都や政府も入っていたんですけど、実際にお金をかけてサポートしたのはドイツ政府でした。日本政府からは資金の支援は全くありませんでした。

人間が一番動くのはエモーション、熱量であり、日本にもそれが湧いてくるものは、食べ物や手作りの商品などたくさんあると思います。だから、そういうショーケースを欧州で実現し、熱量を伝えていくのは本当に大事だと思います。

これもティモが言ったとおりですが、プロセスがすごく大事ですね。ヨーロッパやアメリカのスタートアップはものすごくスピード感がある。アジャイルで動いている。ティモはそんな世界のスタンダードを知っていて、私たちは半分日本人の血が混ざっているハーフとして日本企業をサポートしたいと思っている。これは私も一緒です。では、どうやってサポートするか。プロセスでダメになるのは、とてももったいないことですから、そこを日本政府にサポートしてもらいたい。

いちばん難しいのはプロダクトを作ることで、日本はすごく上手です。サービスから食べ物まで何でもすごく丁寧。それがプロセスでダメになっているの

⁵⁸ <https://www.nion.berlin/xtokyo2019/>

は、ものすごくもったいないことです。だから、ティモみたいなプロセスの名人からアドバイスをもらい、ヨーロッパやアメリカといった西洋の世界がどういうルールになっているかを知ると、きっと成功できると思います。

メイヤー：これからの日本はブロックチェーンといった技術的な方向に特化して波に乗っていくのが正しいと思うんですよ。特にブロックチェーンは日本人に向けた技術だと思います。表に出なくていいし、匿名的で日本人の性格にも合っている。そこに集中したほうがインパクトはあるんじゃないですか。ブロックチェーンの会社が日本なら立ち上げやすい法律にするとか、そういう環境を作るのが大切です。

私は今ポルトガルにいます。その理由は、まさにここからヨーロッパのブロックチェーンが盛り上がっていくと言われているからです。今から10年くらい先まで、ここにいればいろんな面白いことが起こるし、新しいブロックチェーンのスタートアップがどんどん集まってくる。そういう勢いがある。小さな国でこんなことができるのはすごいと思います。もしかしたら、小さいからできるのかもしれないですけど。

ポルトガルには仮想通貨の取引や支払いは税金ゼロというプログラムがあり、それを求めてくる人も多い。その中にはすごい人たちがたくさんいるので、ここでもまたエコシステムができていく。

筑紫：テクノロジーやスタートアップの文化に関しては、成功するための環境が非常に重要です。金融エコシステムのための投資家だけではありません。しかし、それだけでなく、ライフスタイルやインスピレーションも重要です。以前、Google や Facebook、ニューヨークやサンフランシスコから来た人が、なぜベルリンに来て、給料もキャリアも少ないスタートアップに参加するのか、という話をしたことがあります。それは、ベルリンでの生活の質が非常に高いからです。このことは、NION Haus が人間と自然を中心としたバイオフィリック（生体との親和性）空間であり、あらゆるバックグラウンドを持つ人々にインスピレーションを与えることにも当てはまります。スペースの定義は、実はベルリンでの成功の定義でもあるのです。

プロジェクトにもスペースが重要です。どのようにスタートアップ企業を惹きつけるか、特に旧来の「保守的」なインフラ企業などがどのようにお互いに常識にとらわれない協力関係を構築し、その過程でスタートアップ企業との協業が実現するかなど、ベルリンでは InfraLab⁵⁹での活動がそれを証明しています。それを可能にするのも現実の出会いの場なのです。

⁵⁹ <https://infralab.berlin/>

おわりに

本報告書は、2000年代におけるクールジャパン戦略の振り返りに始まり、伝統文化という元本に続く多彩な革新的文化がいかに現れるかを分析した。また、欧州という巨大な市場において、欧州は日本をどのように理解し、どのような文化資本を求めているかという観点を整理した。

日本の中小企業やスタートアップが、巨大市場である欧州で成功するための基本的な情報の理解について調査した過程で、欧州で隆盛を極めるスタートアップ環境のエコシステムを理解することが現状の欧州市場に直結する課題であると考察し、欧州の中で際立つベルリンの状況に焦点をあて、欧州と日本とのビジネスや文化の架け橋として注目されるキーマンたちのインタビューを行った。

欧州へ進出する日本の事業主や起業家とその支援をこれまでも多くの施策の中で実現してきた日本政府や自治体の努力を前提に、今求められる欧州市場の理解と企業進出の課題と可能性、そして新たな観点からの支援の方策をまとめた。

本報告書は、第1章の背景と目的における課題抽出、第2章における日本の文化資源に係る変遷調査、第3章における欧州市場の販路開拓へのアプローチと課題、欧州において日本の事業主や起業家の欧州進出を支援するアムステルダム、ベルリン、東京の企業・組織の理念や取り組みを紹介し、独立系ブランドと小売業のための BtoB オンライン小売プラットフォームの登場など、日本企業の欧州での販路開拓の好機となる動きを紹介した。

そして第4章では、欧州におけるスタートアップ首都として注目されているベルリンの状況を事例に、日本のスタートアップや起業家が欧州市場をどう理解すべきかの情報を整理した。欧州における起業家の意識やエコシステムを理解しなければ、日本からの市場進出の成功は困難だということである。

そして第5章では、日本の中小企業とスタートアップが欧州進出の際の課題と可能性を、MONO JAPAN(アムステルダム)、NION (ベルリン)、家業イノベーション・ラボ (東京)、SHIO CAPITAL (ポルトガル) のキーマンへのインタビューを実行し、その概要を記述した。彼らへの質問は、欧州における日本文化を資本とする製品やサービスの需要の現況、欧州市場での課題、欧州進出を支援するための新たな施策などについてである。

このインタビュー内容からは、さまざまな課題の抽出や行政支援の具体的な提案内容もあった。中でも印象的なのが、欧州市場に参入するためのスプリングボードとなるビジネス・エコシステムの形成と欧州での「場づくり」という観点だった。ロンドンのジャパンハウスのような日本を礼賛するショーケースではなく、日本の中小企業とスタートアップが真摯に欧州市場で成功を収めるためのインフラ支援の方策である。

その候補地は、日欧交易の原点であるアムステルダムや、現状、欧州におけるスタートアップ文化の中心地となっているベルリンなど、日本文化への深い関心を共有でき、イノベーションを促す都市において設置されることが望ましい。

日本からの事業主や起業家のソーシャルな住居スペースが確保され、会社設立などのリーガル対応やデザイン、マーケティング人材の斡旋、投資家ネットワークとの接続支援、日本の起業家、事業主を対象とするコワーキングスペースの設置、日本のクラフト、伝統産業品やファッション、食などを紹介するアンテナショップや日本の文化産業のショーケース機能を備えた複合的な場が望ましいとの提案があった。

これまで海外需要獲得のためのさまざまな支援の枠組みを超え、欧州における日本の文化資本を軸にした製品やサービスの真のニーズを把握し、欧州での市場獲得を確実なものにするための場作りの発案から実装には、欧州在住者や欧州での生活体験が豊富なキュレーターやプロデューサー人材の登用などが必須と思われる。そうしたインキュベーション機能には、欧州市場の適格な分析能力を有する人材が求められている。

本調査報告書が、欧州市場の理解と海外需要獲得のための一助となれば幸いです。
ある。

2022 年 3 月末日

報告書 付録1
欧州×日本リンク集

No	種別	名称	活動内容	国名	リンク	情報
1	1. 文化資源	日本エストニア友好協会	友好協会	エストニア	日本エストニア友好協会 (j-efa.com)	ジャパニ・エマ（日本の母）に慕われたエストニア人女性の涙から始まった日本・エストニア友好協会は、日本とエストニアの絆を大切にする活動が続けている。人と文化の交流を通じて両国の絆を大切にする活動を行っている。
2	1. 文化資源	チェコ・日本協会	文化協会	チェコ共和国	Czech-Japanese Association - Get to know Japan	チェコ日本協会は、チェコと日本の協力と相互理解を深めることを目的とした非営利団体（登録協会）。1990年に再設立され、2011年には日本の外務大臣から「日本・チェコ関係の発展のための特別な貢献」として表彰された。
3	1. 文化資源	国際交流基金ブダペスト	文化基金	ハンガリー	The Japan Foundation Budapest (japanalapitvany.hu)	ブダペスト事務所は、国際交流基金の14番目の海外事務所として日本とハンガリーの政府間の決定により1991年に設立された。ブダペスト事務所の活動範囲は、ハンガリーだけでなく中欧・東欧諸国も対象としている。
4	1. 文化資源	スウェーデン日本財団	文化財団	スウェーデン	Home - Sweden Japan Foundation	スウェーデン日本財団は1971年に設立され、以来、スウェーデンと日本の関係促進に貢献してきた。日本に関する情報を提供し、意見を交換するために、良好な国際関係の育成に関わる個人、企業、メディア、政治家など幅広い層に働きかけている。
5	1. 文化資源	ベルリン日独センター(JDZB)	文化財団	ドイツ	ホーム ベルリン日独センター(jdzb.de)	この非営利財団は、ビジネス、科学、文化、社会、政治の各レベルで、日独および国際的な交流を促進し、深めることを目的としている。当財団は1985年以来、日独両国の政治・経済の発展に貢献してきた。
6	1. 文化資源	日伊協会	文化財団	イタリア	フオンダツィオーネ イタリア ジャツツフオン - 展覧会, 日本のコース, 芸術, 文化, イベント(italiaqiappone.it)	日伊財団は、1999年にイタリア外務省によって設立された。日本とイタリアの関係を深め、文化的、科学的、経済的な分野での取り組みを通じて日伊関係を深め、日本におけるイタリアのイメージ、イタリアにおける日本のイメージを促進する活動を支援することを目的としている。
7	1. 文化資源	ギリシャ・日本協会	文化協会	ギリシャ	ギリシャ・日協会 ギリシャ・日本友好協会(gripn-association.gr)	ギリシャ日本協会は、1956年にギリシャと日本の関係を促進することを目的として設立され、特に文化、教育、経済の分野に重点を置いている。
8	1. 文化資源	SJY	文化協会	フィンランド	フロントページ - フィンランド日協会 - SJY (suomi-japani.net)	SJYはフィンランドと日本の友好協会であり、その目的はフィンランドと日本の文化交流を活性化し、フィンランド人の文化的知識と交流を促進することを目的としている。
9	1. 文化資源	HASEKURA2.0	教育プログラム	スペイン	HASEKURA2.0 EN (hasekuraprogram.com)	HASEKURA2.0は、社会起業家やイノベーター、様々な分野の専門家やエキスパートを対象とした教育プログラム。
10	1. 文化資源	キース・ジャクソン	学術論文	イギリス	Keith Jackson SOAS University of London - Academia.edu	日本とヨーロッパの経営者の考え方や行動様式の類似点と相違点について、研究に基づいたレポートを作成する
11	1. 文化資源	オーストリア日本科学芸術協会(AAJ)	アカデミック・ワーキング・グループ・ジャパン	オーストリア	AAJ - Akademischer Arbeitskreis Japan 	The Academic Working Group Japan - Austrian Japan Society for Science and Art (AAJ)は1985年に設立されました。1985. オーストリアにおける日本の社会と文化に関する知識の交換を促進し、科学と芸術の分野で日本に関心を持つ人々のコミュニケーションを促進することを目的としています。
12	1. 文化資源	日本再訪	デジタル文化プラットフォーム	日本 オーストリア	#JapanRevisited202x: then—now—after	Japan Revisited」は、オーストリア文化フォーラム東京が、オーストリアのアーティストが日本にまつわる記憶や解釈、夢を再構築し、再訪するためのプラットフォームとし150年以上にわたる日本とオーストリアの文化交流の歴史を踏まえて企画したものです。
13	2. 販売チャネル	Luxembourg.lu	ポータルサイト	ルクセンブルク	Your business in Luxembourg - Luxembourg (public.lu)	Luxembourg.lu は、ルクセンブルク大公国の公式ポータル。

No	種別	名称	活動内容	国名	リンク	情報
14	2.販売チャネル	スタートアップ・リトアニア	ヨーロッパ・スタートアップ・データベース	リトアニア	Startups - Everyone is here - Startup Lithuania	リトアニアの現在および将来のスタートアップのためのワンストップショップ。
15	2.販売チャネル	インベスト・リトアニア	ビジネス	リトアニア	The Lithuanian Investment Promotion Agency - Invest Lithuania	リトアニアの投資促進機関であるInvest Lithuaniaは、リトアニアに進出する外国企業に情報を提供し、接続し、支援するワンストップショップで、すべて無料で利用できる。
16	2.販売チャネル	インベスト・ラトビア	ビジネス	ラトビア	Home Invest in Latvia	ラトビアは、ユーラシア大陸の主要な市場が交差する場所に位置しているため、アジアからヨーロッパへ、またはヨーロッパからアジアへ商品を輸送するための最も便利で実用的なハブの一つ。
17	2.販売チャネル	インベスト・イン・エストニア	エストニアでのビジネスチャンス	エストニア	Invest in Estonia — All the details about business in Estonia	エストニアは、産業、サプライチェーン、GBS活動のための北欧のハブであり、ITの世界的リーダーでもある。すべての産業でITが価値の原動力となる中、エストニアは知識とデジタルビジネスのための拡張可能な拠点として独自の地位を築いている。
18	2.販売チャネル	CCILJ	非営利の民間企業団体	ポルトガル	CCILソジャボネサ - あなたの電子メールを置き、私たちのニュースレターを購読することによってCCILJに従ってください。	羅臼日本商工会議所は、1971年に設立された非営利の民間経済団体。ポルトガルの企業にサービスを提供しています。会員企業の発展のために、ポルトガルと日本の社会経済的、ビジネスの関係と文化的交流の緊密化と強化に貢献するプロジェクトの開発を通じて、会員の発展を促進している。
19	2.販売チャネル	HIPA	ハンガリー投資促進庁	ハンガリー	Hungarian Investment Promotion Agency (hipa.hu)	ハンガリー投資促進局は、潜在的な金融投資家や戦略的投資家と、投資を必要とするハンガリーのプロジェクトを結びつけることを目的としている。HIPAは、継続的に増加するデータベースを取り扱っており、現在、いくつかの産業分野に44の投資案件がある。
20	2.販売チャネル	ビジネス・スウェーデン	ビジネスデベロッパー	スウェーデン	Start page - Business Sweden (business-sweden.com)	スウェーデンの企業がグローバルな売上を伸ばし、国際的な企業がスウェーデンに投資して拡大するのを支援するというユニークな使命を持つビジネスデベロッパー。
21	2.販売チャネル	日伊ビジネスグループ	ビジネス協会	日本 イタリア	イタリア・日本ビジネスグループ (ijbg.it)	日伊経済委員会は、イタリアと日本の経済界が、それぞれの経済開発省（MiSEおよびMETI）の支援を受けて設立した団体。両国間の産業協力を促進し、それぞれの機関の支援を得て、両経済界の持続的な対話を促進することを目的としている。
22	2.販売チャネル	エンタープライズ・ギリシャ	ギリシャの公式投資・貿易促進機関	ギリシャ	Investment & Trade Promotion Agency of Greece - Enterprise Greece	Enterprise Greeceは、ギリシャ政府の公式投資・貿易促進機関であり、外務省の支援の下で運営されている。ギリシャが提供するビジネス機会へのゲートウェイであり、使命は2つ。外国人投資家に対して、投資プロジェクトの各段階における情報、コンサルティング、支援をワンストップで提供すること、国際市場におけるギリシャの製品やサービスを促進すること。
23	2.販売チャネル	ニッタ・インターナショナル	ビジネス・コンサルティング	日本 フィンランド	NITA International English	フィンランドから日本へ、日本からフィンランドへ、ビジネス機会の最適なプログラムを構築し、計画している。
24	2.販売チャネル	ドウジャット	特定非営利活動法人	オランダ	Dujat – Dutch & Japanese Trade Federation – 蘭日貿易連盟	1984年1月17日、日本製品を輸入するオランダ人が、日本とオランダの貿易収支を改善することを目的に設立した非営利団体。オランダと日本の企業が相互理解を深め、ビジネスチャンスを得るための専門的なプラットフォーム。
25	2.販売チャネル	日独経済交流サークル (DJW)	ビジネス協会	日本 ドイツ	beim Deutsch-Japanischen Wirtschaftskreis! (djw.de)	日独ビジネス協会 (DJW)は、1986年に在日ドイツ企業の代表者が中心となって設立された。2001年にドイツで非営利団体として登録された。

No	種別	名称	活動内容	国名	リンク	情報
26	2.販売チャネル	CEFJ	日仏ネットワーク・キング・ハブ	フランス	CEFJ - フランコ・日本交流委員会	ヒューマンスケールの交流で、ビジネスを発展させることを目的に、日仏交流委員会は、1997年以来、CCIパリ・ルド・フランスの最も重要な二文化専門家ネットワークの一つ。日仏交流委員会の強みは、フランスと日本で活動するあらゆる分野の企業130社以上が参加するダイナミックなネットワークにある
27	2.販売チャネル	グリスビー & アソシエイツ	M&Aコンサルティング	デンマーク	glisby.com	日本のパートナーとのコラボレーションの透明性、質、スムーズさを加速するために必要な異文化理解を支援する。
28	2.販売チャネル	イースト・アナリティクス	ビジネスコンサルティング	ポーランド	Japan consulting - export market guides - East Analytics	海外進出に関心のある企業に対して、コンサルティングサポートを提供している。クライアントの競争上のリスクと優位性を特定し、各国の地政学的環境に関連したニッチな分野への参入を支援する。また、各分野の今後の発展や変化を予測し、輸出と将来の投資のための課題と機会を指摘する。
29	2.販売チャネル	スウェーデン・ジャパン・コンサルティング	ビジネスコンサルティング	スウェーデン	SJC - Sweden Japan Consulting (swejac.com)	スウェーデン・ジャパン・コンサルティングは、2008年に東京で設立されたビジネスコンサルティング会社。日本市場への進出を希望するスウェーデン企業をサポートしている。
30	2.販売チャネル	Hub.Brussels	ブリュッセル インベスト&エクスポート	ベルギー	Brussels Agency for Business Support Home hub.brussels	hub.brusselsチームとパートナーは、ブリュッセルや海外でのビジネス展開の際に、ガイドやアドバイスを行う。
31	2.販売チャネル	日本におけるEUビジネス	日欧産業協力センター	日本 ベルギー	EU Business in Japan	日欧産業協力センターは、欧州委員会の域内市場・産業・起業・中小企業総局（DG GROW）と日本政府の経済産業省（METI）の共同事業として運営されている。日本の経済産業省との共同事業。
32	2.販売チャネル	欧州日本商工会議所（Japan Business Council in Europe）	企業組織	日本 ベルギー	Japan Business Council in Europe - JBCE - Japan Business Council in Europe	1999年に設立された欧州日本商工会議所（JBCE）は、欧州で活動する日系多国籍企業90社の利益を代表する欧州有数の組織。
33	2.販売チャネル	DCCJ	事業開発	デンマーク	DCCJ The Danish Chamber of Commerce in Japan	DCCJの使命は、デンマークと日本の間のビジネス開発を促進し、支援すること。
34	2.販売チャネル	日本・ブルガリアビジネス協会（JBBA）	ビジネス協会	ブルガリア	Japanese companies in Bulgaria - Japan-Bulgaria Business Association (jbba.bg)	日本・ブルガリアビジネス協会（JBBA）は、ブルガリアに進出している日本企業の支援と促進を目的として設立された。日本の投資家に、投資環境や法律に関する情報を提供するとともに運営上の問題に対する実践的なサポートを提供している。
35	2.販売チャネル	エンタープライズ・ヨーロッパ・ネットワーク	ビジネスネットワーク	ベルギー	EEN (een-japan.eu)	Enterprise Europe Network (EEN)は、欧州委員会の資金援助を受け、60カ国以上で600以上のパートナー組織と協力している。国際的なビジネス協力やイノベーション、知識・技術の移転、EUが出資する研究プログラムへの協力などの分野で、EUの中小企業のための情報と支援サービスを提供する支援組織の最大のネットワーク
36	2.販売チャネル	tokyoesque	Impactful Japan Market Research & Expansion (start-up)	イギリス	Tokyoesque - Globally Aware & Curious	日本と英国の信頼できる架け橋となって、ヨーロッパやアジアの他の地域にも進出し、2020年の東京オリンピック、化粧品ブランドのセオティック・ディープダイブ、オンラインゲーム、日本のフィンテック・エコシステムなど、業界全体のプロジェクトを進めている。
37	2.販売チャネル	エウレカ	組織	ベルギー	Eureka Home (eurekanetwork.org)	EUREKAは、市場主導型の産業研究開発のための政府間組織。これは産業の生産性と競争力を高めることを目的としている。

No	種別	名称	活動内容	国名	リンク	情報
38	2.販売チャネル	ジャパンアンリミテッド	コンサルティング	日本 オランダ	Japan Unlimited - Consultants & Liaisons (japan-unlimited.nl)	ジャパン・アンリミテッドは、ヨーロッパと東アジアの間に「橋を架ける」ことをモットーとする小さな会社。ジャパン・アンリミテッドは、中小企業や（地域の）企業のために、相互に有益な協力関係の構築や互恵的な協力関係を構築し、東へと羽ばたきたいと願う中小企業や（地方）公共団体のプロジェクトを運営している。
39	2.販売チャネル	ビジネスリンク・ジャパン	サービス	イギリス	For Japanese Companies (businesslinkjapan.com)	東京都心の青山にある本社と、英国にあるヨーロッパ・オフィスで働く献身的なプロフェッショナル・チームを有している。
40	2.販売チャネル	ACCESS CULTURE	トレーニング & コンサルティング	ドイツ	Interkulturelle Trainings und Consultingangebote Japan Access Culture	ACCESS CULTUREは、15年以上にわたり、日本とヨーロッパの接点で異文化トレーニングとコンサルティングを行ってきた。彼らのトレーナーは、日独両国のビジネス界に精通した業界経験豊富なエキスパートであり、日本のビジネス文化に関する実践的な視点を提供し、日本での仕事に必要な準備を行う。
41	2.販売チャネル	アイルランド日本協会(IJA)	ビジネス協会	アイルランド	Ireland Japan Association Ireland Japan Association (ija.ie)	アイルランド日本協会は、ボランティアの評議員チームによって運営されている非営利団体。2つの文化の間の長年の絆の遺産が活かされることを目指している。
42	2.販売チャネル	アイルランド日本商工会議所	ビジネスネットワーク	アイルランド	Ireland Japan Chamber of Commerce Promoting business ties between Japan and Ireland Promoting business ties between Japan and Ireland (ijcc.jp)	IJCCIには、シンプルなミッションがある。アイルランドと日本の企業や専門家のための最も優れたビジネスネットワークになること。
43	2.販売チャネル	CCCIJ	ビジネスネットワーク	チェコ共和国	Top news from the Czech Chamber of Commerce and Industry in Japan CCCIJ - Czech Chamber of Commerce and Industry in Japan	当会議所は、日本でビジネスを行っているチェコ企業や、チェコとの取引に関心のある日本企業を対象に、実践的なサービスやアドバイスを提供し、ネットワーキングの機会を企画する。
44	2.販売チャネル	ジャパン・ビジネス・ソリューションズ	コンサルタント業	日本 チェコ	Services japan bussiness solutions (japanbusinesssolutions.com)	ジャパン・ビジネス・ソリューションズは、日本のパートナーとビジネスを希望したり、すでにビジネスをされている企業のためのコンサルティングを行なっている。
45	3. ケーススタディ/記事/レポート	KIMONO	スモールビジネス	リトアニア	Jaukus namai. 日本語 (kimono.lt)	「Kimono」Co.Ltd.は1993年に設立された家族経営の会社で、オリジナルのリネン製品を作っています。最初は日本とは全く関係がなかったが、日本の言葉に憧れて、リトアニアでは少しエキゾチックな「Kimono」という社名にした。
46	3. ケーススタディ/記事/レポート	富士ソフトによるUXPベースの情報連携プラットフォーム	ケーススタディ	エストニア	Case Studies Cybernetica	富士ソフトは、個人情報を含む機密情報にアクセスできる環境を企業に提供するUXPベースの情報連携プラットフォームを構築した。このプラットフォームは官公庁と民間企業の介護情報の連携に利用されている。
47	3. ケーススタディ/記事/レポート	エストニアと日本の共同出資により、世界を舞台に活躍する企業が誕生	記事	エストニア	Joint investments of Estonia and Japan set businesses for the global stage — Invest in Estonia	エストニアと日本の民間部門は、輸出、観光、投資などの事業が盛んであることから、より多くのビジネスをグローバルに展開するための正しい道を歩んでいると言える。この2つの遠い国で生まれたサクセスストーリーは、すでに多くの共通点と、それを活かし続ける計画を見つけている。
48	3. ケーススタディ/記事/レポート	プラネットウェイ	スタートアップ	日本 エストニア 米国	Planetway データ主権を個人に帰属させるハブリッドスタートアップ	プラネットウェイは、データは組織ではなく、個人に帰属すべきだと考えている。個人は、自分のデータの共有について個人が権限を持つべきだと考えている。基本的に、私たちのビジョンは、独立した、データ駆動型の社会です。個人や社会にとって最も有益な形でデータが利用される、人間中心のデータ主権の時代を目指します。これにより、従来の資本主義の枠を超えた社会の実現を目指している。

No	種別	名称	活動内容	国名	リンク	情報
49	3. ケーススタディ / 記事/レポート	あなたの街の日欧貿易	レポート/インフォグラフィック	日本 EU	Trade - European Commission (europa.eu)	EU各地の町や都市が日本に輸出している。ここにサンプルがあります。これは、日本に輸出しているすべてのEU企業のサブセットを使用している。
50	3. ケーススタディ / 記事/レポート	日本とハンガリーの交流150周年を記念して	記事	ハンガリー	Hungarian Investment Promotion Agency - Business lunch for the 150th anniversary of the relationship between Japan and Hungary - VIDEO (hipa.hu)	現在、ハンガリーには160社以上の日本企業が進出しており、数万人の人々に仕事を提供しています。日本は、ハンガリーにおけるアジア最大のグリーンフィールド投資家であり、ハンガリーの食品産業製品のアジア最大の市場でもある。日本企業はハンガリー経済にとって優れた付加価値を提供している。特に、いわゆる第4次産業革命の影響を最も強く受けている分野では、日本企業はハンガリー経済にとって優れた付加価値を提供している。
51	3. ケーススタディ / 記事/レポート	フォーエバー・エンターテインメントは日本の大手企業である任天堂との協力関係を拡大しています。	記事	ポーランド	Forever Entertainment poszerza współpracę z japońskim gigantem Nintendo (strefainwestorow.pl)	フォーエバーエンターテインメントは、任天堂と契約を結んだことを発表した。その一環として、日本の企業から出版契約実施のための資金援助を受けることができた。
52	3. ケーススタディ / 記事/レポート	ポーランドにおける日本資本の新たな機会	レポート	ポーランド	New opportunities for Japanese capital in Poland - Kochański & Partners (kochanski.pl)	ポーランド投資貿易庁 (PAIH) とコチャンスキー法律事務所が共同で作成したレポート。日本の投資家がポーランドに進出する機会を紹介している。
53	3. ケーススタディ / 記事/レポート	ラドリン・コンサルティング・ブログ	記事/リサーチ/ブログ	イギリス	Home - Rudlin Consulting	ラドリン・コンサルティング株式会社は、2002年にベルニール・ラドリンによって設立された。日本、企業文化、コミュニケーションへの興味が結集され、2009年に英国で法人化された。
54	3. ケーススタディ / 記事/レポート	バイオ4ビジネス	"バイオ・デジタル" インテグレーション	ドイツ	bio4business.eu 	バイオ4ビジネスは、ドイツ、中国、日本の科学者からなる小さなチームで、ドイツのシュトゥットガルトにある生命科学の進歩とその「バイオデジタル」の統合に魅了され、10年以上前から中国、日本、その他のアジア諸国のライフサイエンスおよびテクノロジー関連のニュースを日々収集している。
55	3. ケーススタディ / 記事/レポート	EU-Japan.AI	プロジェクト (スタートアップ)	日本 オーストリア	Home EU-Japan.AI	製造業におけるAI駆動型イノベーションのための日欧間の協力と知識の交換の促進。
56	3. ケーススタディ / 記事/レポート	ECOS	レポート	ドイツ	Studies and Factsheets - ECOS Consult (EN)	日本は需要の多い、魅力的なビジネス拠点であり、購買力のある人口と、高度に発達した産業がある。国際的に活躍するビジネスマンの間では、「日本では未来が早く訪れる」と言われている。ハイテク国家である日本は、革新的な技術や製品に対して常にオープンであり、多くの産業分野で魅力的なビジネスチャンスを提供している。
57	3. ケーススタディ / 記事/レポート	Parissa Haghirian	アドバイザー、書籍、学術論文	ドイツ	About Parissa Follow Parissa on LinkedIn (haghirian.com)	ハギリアン教授は、異文化理解と協力について大手多国籍企業に助言するとともに、トップ・グローバル・マネージャーに新しい視点とスキルを提供し、異文化での仕事を成功させるためのコーチングを行っている。ハギリアン教授は、ヨーロッパ、日本、アメリカで開催される会議や企業イベントで、定期的に基調講演を行っている。
58	3. ケーススタディ / 記事/レポート	日・EU研究	ケーススタディ	EU 日本	JA Case studies / Success stories EU-Japan	分析レポート。ケーススタディ

No	種別	名称	活動内容	国名	リンク	情報
59	3. ケーススタディ/記事/レポート	日欧センター	ケーススタディ	EU 日本	Case Studies EU Business in Japan	世界第3位の経済大国である日本市場は、欧州企業にとって製品やサービスを輸出する絶好の機会となっている。地理的に離れているにもかかわらず、日本への輸出はそれほど複雑ではなく、大企業だけに限られたものではない。実際、多くのヨーロッパの中小企業が日本への輸入を成功させている。この報告では、いくつかのケーススタディを通して、この貿易がいかに関現可能で収益性の高いものであるかを説明する。
60	3. ケーススタディ/記事/レポート	BigClouT	スマートシティプロジェクト/スタートアップ	フランス	BigClouT - Big data meeting Cloud and IoT for empowering the citizen clout in smart cities - EC funded project	スマートシティにおける市民の力を強化するためのビッグデータ・ミーティング・クラウド・IoT。
61	3. ケーススタディ/記事/レポート	ドイツにおける日本企業の異文化マネジメントのケーススタディ	ケーススタディ/カルチュラルマネジメント	ドイツ	(PDF) Japanese Companies in Germany: A Case Study in Cross-Cultural Management (researchgate.net)	ドイツ西部のデュッセルドルフ地域にある日系企業31社の日本人経営者、ドイツ人経営者、労働者への一連の定性インタビューをもとに、この記事では、ドイツ人従業員と日本人従業員の文化的パターンや組織スタイルの違いと、それらがコミュニケーション、協力、モラルに与える問題について考察している。
62	3. ケーススタディ/記事/レポート	ジェトロ	日本貿易振興機構（ジェトロ）	日本	Success Stories Why Invest - Investing in Japan - Japan External Trade Organization - JETRO	日本市場への参入に成功した外国企業や外資系企業へのインタビューをもとにしている。日本に進出した理由、進出した際の課題や解決策、今後の展開など、日本でのビジネス展開を紹介しています。
63	3. ケーススタディ/記事/レポート	ユーロbizジャパン	雑誌	日本 EU	Featured stories - Eurobiz Japan	Eurobiz Japanは、ヨーロッパから日本への貿易、ビジネス、投資に関する月刊印刷雑誌。

ヒアリング「MONO JAPAN」(付録2)

中條永味子氏 (MONO JAPAN ディレクター)

聞き手：欧州市場における海外需要獲得に関する調査検討事業報告書作成事務局

事務局：日本企業にとって欧州市場は魅力的であると同時に、進出後の撤退率が50%を超える場合もある非常に難しい市場でもあります。オランダで日本のクラフトやデザインを紹介する「MONO JAPAN」を運営されていらっしゃる中條さんにも、そのような認識があるかと思いますが、まずはMONO JAPANを設立された経緯からうかがえればと思います。

中條：MONO JAPAN¹を始めたときは本当に畑違いというか素人でした。きっかけとしては広告関係の仕事をするかたわら、オランダ現地でイベント運営の手伝いに誘っていただきました。そこに適正があったのと、広告の知識が活かせるということでボランティア的にやっていました。

当時はアムステルダムで会社勤めをしていたのですが、20年やってきて、自分で事業を始めようかなというタイミングでもありました。そこでオランダは江戸の鎖国時代から長崎と付き合いがあることをインスピレーションとして、事業開始前にまず長崎に勉強に行っただけですね。すると、そこにナガサキリンネ²という地元の伝統工芸を中心とした若者たちが集うマーケットがあったんです。

ものづくりをしている若者が非常に多いという印象で、それは東日本震災以降、自分たちのルーツやクラフトの魅力を再発見しようとする動きが日本国内で起こっているように見えたんですね。それはすごく面白いと思いました。

ヨーロッパは合理的なので、手工芸への回帰は起こりにくいんですよ。欧州には見た目はきれいだけど、うまく機能しない商品も多い。あと例えば、フィンランドのデザインは有名ですけど、今では中国での生産がほとんどになっている、そういったことが多いんです。だから、ものづくりの産地であり、魅力と機能性を両立させている日本には感動しました。

¹ <https://monojapan.nl/jp/home-jp.html>

² <http://nagasakirinne.com/>

それでこういうものを広める仕事をしたいという気持ちが湧き、展示会を運営する勉強を自分なりに始めました。メゾン・エ・オブジェ³とかミラノサローネ⁴といった見本市が海外に多くある理由とか、実際どういうふうに運営されているとか。

自分でも見に行ったんですけど、大規模見本市の華やかさと、日本のメーカーさんの想いと海外慣れしていない部分、間に入られているのが現地でやっている方が担当されていない場合があるとか、すごくちぐはぐした印象を覚えました。見本市の来場者は主にバイヤーですよ。今でこそストーリーが大事と言っていますが、たとえば日本の伝統工芸の方が丁寧に語っても、バイヤーが必ずしもその伝統工芸のアンバサダーになりエンドユーザーに伝えてくれるわけじゃないので、それも含めてどうなんだろうなとは感じていました。

2015 年、2016 年頃の当時は、日本の事業者さんのメゾン出展が盛り上がっていた時期で、そこに経産省さんから助成金が出ていた。で、うまくいかなかった、「パリに来られたからいいか」と帰っていかれるという話もあちこちでうかがっていました。

あの頃は経産省さんが海外販路開拓事業を色々展開されていました。日本国内からはわからないけど、現地でちゃんと機能していない場面も見ていたから、こういう税金の使い方もどうかな……とモヤモヤすることがたくさんありました。

で、いろいろ考えていくうちに、オランダは流通の窓口という時代が長いし、英語が伝わるということもあって、歴史的にも地理的にも外から入ってきたものをヨーロッパに広げやすい場所でしたから、私たちが素人ながら MONO JAPAN を始めた。そういう経緯ですね。

事務局：設立は 2015 年ですか。

中條：私が個人事業主としてやりだしたのが 2014 年で、2015 年にいろいろ小さく活動しながら勉強して、2016 年から MONO JAPAN の活動は始まっています。

事務局：日本企業がヨーロッパでうまく成功した、失敗した印象的な事例はございますか？

中條：大企業はわかりませんが、伝統工芸やデザインのプロダクトを作ってらっしゃるブランドの方々とていうと、ヨーロッパに拠点を探していた「Time & Style⁵」さんが、2016 年の

³ <https://www.maison-objet.com/en/paris>

⁴ <https://www.salonemilano.it/en/articoli/design/new-dates-salone-del-mobilemilano-2022>

⁵ <https://www.timeandstyle.com/>

MONO JAPAN 出展をきっかけにアムステルダムに大きなショールームと倉庫を構えられました。ヨーロッパのお客さんはターゲットに合っていると思いますし、今では現地に定着し頑張っているようです。

事務局：2017 年にアムステルダムで開催された MONO JAPAN にお伺いした際、日本の編集者の方と一緒にいったんですけど、出展している日本企業の方々は、もちろんヨーロッパで評価を受けて市場開拓をしたいという方もいらっしゃると思うんですが、欧州のデザイン関係の雑誌に取り上げられて、それで満足して帰ってしまう人も多い、ということを知ることがあります。

中條：多いでしょうね。

事務局：先ほど中條さんがおっしゃっていたように、海外進出支援のあり方も旅費を出してあげるくらいで、その後のフォローアップが全然なされていないといった課題もあります。本気で欧州市場を開拓していくときの難しさについて、中條さんのご経験から教えていただければと思います。

中條：ここは語ることがいっぱいあります。何をもって“難しい”とするかは会社によって違うと思いますが、一番大きいのは海外担当を抱えているのかどうか。MONO JAPAN でも、展示会に出られて、反響も良くて、バイヤーさんからも引きがあって交渉のメールがあったのに、英語だから返事をせずに受注に至らなかったといったことがあります。私たちも一生懸命にプロモートするからすごく残念です。

事務局：ヨーロッパ市場に向かっていこうとするモチベーションや準備が非常に重要だということですね。

中條：ヨーロッパのバイヤーさんは、プライスリストやカタログといった資料がきちりしていれば、ある程度はさくさく交渉が進むんですよ。だから、その辺の下準備をされることは基本中の基本で、しかも大して難しくもない。今は自社サイトを英語で作っておけば、彼らのほうから見つけてくれることがあり得る時代になっているので、賢いメーカーさんはコロナ禍の間に海外向けの EC サイトを英語で作りました。それは正解だなと思います。

ヨーロッパの市場はコロナで大分変わって、今はある意味で面白い時代だと思っています。サステナブルとかサーキュラーとか SDGs だとか言われている中で、ローカルのものを買お

う、海外の製品は買わないでおこう、といったことを消費者が考えるようになった。わざわざ日本の商品を買うと環境負荷がかかるので選ばれなくなってきている。

あとは今のヨーロッパの傾向として、若い方々の小売への新規参入がすごいんですよ。EC サイトなら若い人は簡単に始められるので、たくさんのショップが作られている。彼らのテストとしては、今までのオランダって、コンセプチュアルであるとか、ちょっとエッジのある感じのデザインが多かったんですけど、若い世代はそういうのが好きじゃなくなってきていて。どちらかといえば日本的な禅、シンプリシティみたいなものへの志向がすごくあるんですね。

なので、そういう若い方々が選ぶものとして、日本のプロダクトがアツいというのがあります。サステナブルをうまく解釈したら、日本のものはナチュラルで一生使えます、と。そういう売り方もできるはずですよ。そういった市場の変化をきっちりキャッチして、商品作りをされるのか、訴求の仕方を変えるのか、英語でしっかり伝えられるのか、という点はすごくカギになると思います。

事務局：いま求められる日本の国としての企業支援のあり方に関しては何かございますか。

中條：例えば、ヨーロッパはインターンシップがすごく多いんですよ。それにならって日本でも、英語ができる若い方々を伝統産業の会社にマッチングみたいな感じで入れていき、情報発信のサポートをしてもらおうとか。最近はアーティスト・イン・レジデンスに興味を持たれている企業や行政も多いとうかがいますが、そういったことを組み込んでいくのもありではないでしょうか。

オランダはクリエイターの人口がめちゃくちゃ多い。なので、私たちと付き合いのある日本のメーカーさんと彼らのマッチングができるようなオンラインプラットフォームも開発中です。ヨーロッパでは、ものづくりの産地に行って勉強したいという方が多いので、コロナが収まったくらいの頃に出会いの場を提供できればいいなと思っています。

今までの国際協業事業の経験から思うのは、ヨーロッパのクリエイターさんが産地に行った場合、そこに執着して付き合いが長くなることが多い。だから、海外から日本に来る方の長期滞在をサポートしたり、積極的に産地で受け入れて一緒に商品を作ったりといったことを支援すると、すごくたくさんの人が日本に来たがると思います。

事務局：日本に興味を持っている人は、日本人が思っているよりも多いですよ。

中條：コロナ禍の間に日本への興味はさらに膨らんでいて、日本に対してあこがれの桃源郷みたいな幻想が抱かれています。メーカーさんの中には、国際的な協業により、自社の技術が盗まれるのではないかとといったリスクを気にする方もおられるんですけど、そこは知的所有権を誰が所有するのかなどというルールをあらかじめ国が作ってあげることで防げますよね。こういう条件だったら国が助成しますよ、となればメーカーさんも挑戦しやすい。

事務局：アーティスト・イン・レジデンス的なインターンシップの制度で、こちらから送り出すだけでなく、相互に交流できるような仕組みを作ることで、伝統産業を触発していただくということですね。

中條：そうですね。そしてクラフトツーリズムは非常に需要があると思いますので、ぜひ開発された方がいいと思います。日本にお住まいの伝統工芸の作り手さんたちは、「こういう家に住んでこんな暮らし方をするのね」とか「こういうところを気にするのね」というのは海外に住まない限りは気が付かないことって本当にたくさんあります。居住スペースの使い方から大きさから、すべてが違いますよね。そういう違いは、海外の方々に来ていただければ、様々な違いへの気づきや知識を与えてもらうきっかけになります。

事務局：中條さんのように民間で支援をやられている方々が、国と一緒にって新しいプロジェクトをするとして、何かイメージみたいなものはありますか？

中條：日本の企業さんが、どうやって現地に慣れてローカル化していくかには、やはりサポートが要ると思います。じゃあ、どういうプランがあり得るのかっていうと、よく知り合いと話すのは、オランダが気に入った日本の大企業の方と知り合うと、長期滞在ができるようなシェアリングオフィスを作ってほしいと言われるんですね。

ちょっとしたショールームがあって、展示ができたり、働くこともできたり、いろんな会議もできる。そこにオランダの投資関係者が来訪してミーティングできるような場。そういう場所を国が借りてやってくれたらいいのなと思いますよね。

事務局：東京には各都道府県のアンテナショップがあります。もちろん、あれは日本の中で日本人に向けて地方を知っていただく、というんですけど、それを欧州向けにしたショーケースを作ったり、そこに多目的のシェアリングオフィスをくっつけたりする。そういったところでリーガルの対応もできるなら、大いに可能性はありますよね。

中條：例えば、ロンドンだったらジャパンハウス⁶とかあるじゃないですか。そこは「きれいな日本」を紹介するエントランスとしては素晴らしいと思います。それとは別に、事業者さんたちが実際に苦勞したり体験したりしていかないと、市場のポテンシャルであるとか、撤退するのかどうかとか、どういう方法だったらいけるのかとか、エンドユーザーは誰なのかとか、そういったことが見えないですよ。

事務局：すごくわかります。日本を見せるだけなんですよね。海外に日本を自画自賛するようなショーケース。

中條：自画自賛で日本は素晴らしいと言っても、それを現地の人に英語で言わなかったら、どこにもたどり着かないと思います。

事務局：MONO JAPAN さんのサイトを拝見させていただくと、いずれもこだわりのある日本の作家さんなので、ヨーロッパ市場とマッチする場合と、まったくマッチしない場合があると思いますが、その辺はご苦勞されたのではないのでしょうか。

中條：オランダ人クリエイターとの協業をお声がけする際、うちではできないですっていう事業者の方は一定数いらっしゃるんですね。でも、逆にやりたいですってくださる方々もけっこういまして。例えば、2019年にマッチングした石州和紙⁷さんと、京都の吉田装束店⁸さんと、会津漆器⁹の方々は、業界的には最大手という方々ではないと思うんです。

石州和紙さんなんかは本当に正直に全部一貫して手作業ですから、経営はある程度厳しいと思います。なので、ある意味では伝統を守ってやってきた方々が未来への活路を見出すためにというのはあると思います。ただ、これもヨーロッパの方々からすると、全部の作業を手でやるからこそ、新しい実験を入れる余地が多い、ということで、ポテンシャルを感じやすいそうなのです。

日本国内で家業を継がれた方々は一般的には、そういう見方や考えに至りにくいですよ。だから、（ヨーロッパ市場に向けた工夫で）国際協業によって最初は苦勞されるかなとは思

⁶ <https://www.japanhouse.jp/what/london.html>

⁷ <https://sekishu.jp/>

⁸ <http://www.shouzokushi.com/>

⁹ <http://www.chuokai-fukushima.or.jp/aizushikkikumiai/>

うんですけど、新しい価値を見出すことで未来への可能性を切り拓くことにつながるかなとも思います。

事務局：日本国内の事業者さんで、こういうマインドを持っていてほしいみたいなことはありますか？ この覚悟がなかったから、途中でフェードアウトしてしまったといったことでも。

中條：例えば、自社の方向性とか体質とか、目指す商品の世界観とか、どうしてもヨーロッパにマッチしない場合はあると思うんですね。「だから、うちはもうやりません」というのはありますから、その見極めはシビアにされた方がいいと思います。そうではなく、日本以外に欧米などの地域へマーケットを広げたいと思うのであれば、「簡単にあきらめないでください」と。それだけです。

今は海外展開が本当に楽になったと思います。SNS や EC サイトを英語である程度整えておけば、それだけで見に来る方のトラフィックは絶対増える。で、継続的に自分たちから外に出て行き、自分たちの商材やブランドの各市場での位置づけは、どの辺になるのかということもシビアに市場調査する。それを趣味にして毎年やる。そうするとノウハウが蓄積していく。だから全然、無理なことじゃないとは思いますが。

事務局：今はコロナで行き来ができないですけど、日本のメーカーさんとのコラボはオンラインでやられている感じですか。

中條：今はオンライン受注会というかたちで毎月メーカーさんをご紹介します。これを始めたのも MONO JAPAN に変わる機会を提供するにあたり、単にオンラインで展示会をやるだけなら、それはオンラインショップと何が違うのか、という意味を自分たちとして見出だせなかったんです。モノに触れるわけではないですからね。

展示会は物量が一気に動くから環境負荷が大きい。受注ベースで送ってもらうと、必要な個数だけが海外に来るので環境負荷を考えるアクションになる、というものです。

事務局：やはり環境問題はヨーロッパのすごく大きなテーマになっていますよね。

中條：大量に海外に輸出という時代ではなくなっていることも、シナリオのひとつとして日本のメーカーさんは想定された方がいいと思います。ただ、代わりに今後日本の技術が求められるというのはすごく可能性があります。

例えば、海藻や魚、発酵食品を食べるといったヘルシー志向が(欧州で)高まっているので、そこでの知識や技術は求められています。最近はおランダのシェフの中ではローカル食料で味噌を作る方が出てきています。だから特に飲食製品は、日本は本当に力を入れていけるのがいいと思います。

事務局：食や健康に関わる企業さんは、すごくヨーロッパと親和性が高いように思います。

中條：やはりエルメスみたいにきっちりブランディングをしてやっていくのは正解なんですよね。日本は食において発酵食品のすごく長い歴史があるわけで、それを学びたい方々も、ヨーロッパで非常に増えている。食の技術を売る、知財を売っていくというビジネスは、今後もっとシステムとして構築されてもいいのかなと思います。

コロナの時代に日本から欧州へやってくる人の流れが止まりました。日本から物も届きにくくなり、輸送費も上がっている。そういう環境下で、欧州では自分で味噌作りを始めたり、麴を作ったりということが増えている。そういう人に向けた知財ビジネスというか。食の知識のある人がローカライズして開発したノウハウを短期間で教えるとか。そういったビジネスのあり方は私もウォッチしています。

事務局：食品だけでなく加工技術とか、いろんな技術が確かに日本にはあると思いますから、そこを海外に提供していくことも重要ですね。

中條：お魚でもカンパチはこっちでとれなかったんですけど、オランダ南部にオランダの方が作った養殖プラントがあります。日本の由来の魚なのに、ここには日本人は入っていません。日本由来の商材を現地人が開発してブランドにして行くケースはとても増えています。だから、食の技術を商売にしていくのはいいと思います。

日本は独自性が高く、商材の繊細さやクオリティが極端に高いことが多いですから、自画自賛じゃないかたちで、そういう国民性だっていうことをどんどん打ち出したほうがいい。

MONO JAPAN はアムステルダムに住んでいる中国の方も韓国の方にもファンが多いです。彼らが言うには伝統文化として自国と近いものを感じるから私たちのイベントが好きだと言います。しかし中国の方は伝統文化がそこまで残っていない、とおっしゃる方もいます。その点日本の伝統文化の残り方は独特だと思います。ただ、中国や韓国の方々は海外でのビジネスを上手にされているので、そこは学んでいったほうがいいと思います。

ヒアリング「家業イノベーション・ラボ」(付録3)

ゲスト：保谷友美子氏、片山あゆ美氏（家業イノベーション・ラボ）

聞き手：欧州市場における海外需要獲得に関する調査検討事業報告書作成事務局

事務局：家業イノベーション・ラボ¹の皆さんには、欧州市場における日本の文化的な資源、あるいは文化産業、伝統産業の需要の変遷に関してご意見をいただきたい。それから欧州市場において、日本の中小企業、あるいは伝統的な文化産業が販路を開拓していくために必要なもの、どのような方策があるか、そして今後、欧州市場で活躍していこうとするスタートアップ企業へのアドバイスをうかがいたいと思っております。

保谷：わかりました。まずは家業イノベーション・ラボの概要説明を先にさせていただきます。私たちの活動は、実は3社で共同運営を行っているんですね。私たちがエヌエヌ生命²の社員で、エヌエヌ生命と NPO 法人エティック³、そして NPO 法人の農家のごせがれネットワーク⁴という、この3社で2017年に立ち上げさせていただきました。

エヌエヌ生命は事業者保険を取り扱うオランダの会社です。中小企業サポーターとして、中小企業の皆様のお役に立てるような保険以外のサポートもさせていただいております。家業イノベーション・ラボは、その社会貢献活動の一環であり、中小企業の特に家業の後継者の皆様、経営者の皆様のイノベーション支援をさせていただいております。

家業イノベーション・ラボでは、「めぐり会い」で家業を再発明するというタグラインを掲げております。人との出会いとか、モノとの出会いとか、さまざまなめぐり会いの中でイノベーションが起きる方針のもと、家業を成長させようと頑張っていらっしゃる後継者の皆様の支援活動をさせていただいております。

活動には三つの柱を置いています。「学ぶ」「つながる」「挑戦する」。ひとつは有名な経営者

¹ <https://kagyoinnovationlabo.com/>

² <https://www.nnlife.co.jp/>

³ <https://www.etic.or.jp/>

⁴ <http://kosegarenet.com/>

の方をお招きしてお話をうかがったり、事業承継やイノベーションをテーマにしたセミナーやワークショップを提供させていただいたりといった学びのコンテンツです。

Facebook でクローズドのコミュニティも運営しており、全国にいらっしゃる後継者の皆様がつながって悩みを相談できたり、ビジネスマッチングとしてお仕事につながったりしていただける、そういうつながりの機会もご用意させていただいております。

最後の「挑戦する」。これが我々のイノベーション支援の活動の中心になっております。例えば、筑波のコワーキングスペースを運営している会社さんと一緒に、長期にわたって課題解決型のアイデア出しをやっていくアイデアソンと呼ばれるプログラムとか、「家業経営革新プログラム」という外部人材を活用した経営課題の解決プログラムを提供させていただいております。

そして昨年には、家業イノベーション・ラボの欧州進出商品開発プログラムである「クラフトソン⁵」もスタートしました。それは伝統産業やものづくりに携わる後継者の皆様のイノベーション支援として、海外進出にチャレンジしていただく機会を提供しました。

私たちはオランダの会社なので、海外とのネットワークのある保険会社であるところを強みにできないかなと。家業の後継者の皆様からは、海外進出をやりたいと思っても、どうやったらいいかわからない、ジェットロさんに行ってみたけど、なんだかよくわからなかった、というような話もけっこう聞きます。我々で海外に踏み出す第一歩をご用意させていただき、それに向けての商品開発とか、実際に海外出展してみることによって本格的進出の後押しをするといった機会をご提供させていただいております。

事務局：過去にいろいろな日本企業が世界進出してきたと思いますが、最近のヨーロッパでは、ユニクロや無印良品といった、ヨーロッパの人から見ると、日本的なミニマリズムや禅の精神のようなものを感じ取れる大企業が成功しています。ほかにヨーロッパのマーケットにおいて、日本の文化的産業で成功、または失敗した事例をご存知でしょうか？

保谷：そうですね。オランダに特化した例で言いますと、デザインスタジオである「シーラカンス食堂⁶」の小林さんという方がいらっしゃいます。兵庫県の小野市で表具店を営む家庭に生まれ育ったんですけど、もともとは違う道に行きたいということで、プロダクトデザ

⁵ <https://kagyoinnovationlabo.com/3016/>

⁶ <https://www.c-syoku.com/>

インを学びに大学に行かれました。しかし、日本の伝統産業の後継者問題や、伝統的技術が評価されていないところに危機感を覚えられて、卒業後すぐにシーラカンス食堂を立ち上げられたんです。

小林さんは日本国内の需要が衰退していく中で、海外に販路を見出されました。オランダのアムステルダムとオーストラリアのメルボルン、あとアメリカのロサンゼルスにも進出されています。そんな小林さんが初めてオランダに進出したとき、「MUJUN⁷」というブランドを立ち上げて、こちらは MONO JAPAN でも随時取り扱いがあるような、ヨーロッパからも大変に評価の高いプロダクトを手掛けられてらっしゃいます。この家業イノベーション・ラボを立ち上げるにあたって、私自身がすごく影響を受けた会社さんです。

事務局：日本の中小企業や伝統産業、あるいはスタートアップがヨーロッパで市場開拓をするのは、非常に難しいことだという認識ですか？

保谷：そうですね。

事務局：一番の課題とは何でしょうか？

保谷：私たちが支援させていただいている後継者の皆様は、いわゆる社員が 100 人 200 人いるような企業さんではなく、家族経営に近いような、伝統産業や工芸に携わる方々なので、そういった点からお話をさせていただきます。

そもそも中小の零細企業は体力がないので、新規市場開拓や海外進出するための担当者はいないことが多い。いつか海外進出をやりたいと思っても、やり方もわからないし、誰に聞けばいいのかもわからない。だから、いろいろ課題はあると思うのですが、一番の点は、忙しくて後回しになってしまう、なかなか第一歩が踏み出せないところかなと思います。

海外に行くのならジェトロさんに相談すれば、とは皆様も思っているんですけど、いざ相談に行くと書類の手続きが難しいとか、書類に書いてあることがよく理解できないといったことがあるそうです。結局、コストはいくらかかるといった事業者にとって肝心の部分がクリアではないので挫折しましたというお話もけっこう聞いております。

だから、まずは第一歩を踏み出すための道を用意してあげるのが大事なかなと思っています

⁷ <https://www.mujun.co.jp/index.html>

ます。それで私たちは去年、クラフトソンをやりました。一旦、「海外販路を開拓する」と自分たちのマインドセットを変えて、自社の商品をローカライズしてみる、アップデートしてみるという試みですね。

ただ、この市場に出しましょう、この商談に持っていきましょうということは、誰か教えてはくれるんですよ。でも、常に伴走して、いつまでにこれをやりましょう、次の出展までにこれを用意しましょう、ということまでやってくれる人は、なかなかいない。実際、ある後継者の方は、もっとスパルタに支援してほしいとおっしゃっていました。自治体に海外進出支援をやってもらったことがあるけど、自分から質問しないと教えてくれないし、定期的に相談する場もないから、もっとお尻を叩いてほしいとおっしゃっていました。

片山：私どもがクラフトソンを始めたときに、MONO JAPAN⁸の中條さんにキックオフでお話いただいたんですね。そのときに私が個人的に衝撃を受けたことがあったんですよ。

それは何かというと、欧州市場は成熟している市場だと。先進国だから日本のものをボンと持って行っても、代替できるものはたくさんあるじゃないですか。日本から来るということは、二酸化炭素も排出して運ばれてくるわけだし、関税などもかかってくるわけですから、コスト面ではどうしても現地のものに勝てないわけですよ。機能面で代替できるものも十分にあるでしょう、と。

だから、そういった点を補う、「わざわざ来たんだよ」というストーリー、スペシャリティといったものがない限り、現地のものには太刀打ちができないと最初の段階でお話してくださったのです。

それにオランダは低地の国ということもあって、二酸化炭素の排出量、温暖化による海面上昇に対しての意識が日本とはまったく異なっています。だから、私たちは日本の特別なものに対して、「きっと海外でもウケるだろう」と思ってしまいうんですけど、そんな簡単な話じゃないですよ、と。それが私の中では新鮮だったし、そういった話をしてくださる方も今までいなくて、本当に目からウロコが落ちたように感じました。

事務局：2017年にMONO JAPANに最初に参加させていただいたとき、単なる見学者だったんですが、日本企業の方たちがホテルの一つ一つの部屋を自分たちのギャラリーにして展示会が成立していたんですね。でも、展示しただけで満足して帰られた事業者さんも多かった

⁸ <https://monojapan.nl/jp/home-jp.html>

と聞きました。成果は「オランダのデザイン雑誌に載りました」というくらい。

日本企業には、現地のバイヤーさんとつながって販路を開拓していく機運があまりないという話を聞いたことがあります。もう大分時間が経っているので、そこから変化はしているとは思いますが、やっぱり重要なのは、いかに欧州市場を目指すのかというモチベーションで、家業イノベーション・ラボさんのような外部の機関が、そこをサポートしていただいているのかなと思っています。

販路開拓は、ほっといてもできることではないので、まさにマインドセット、ヨーロッパ市場を目指していく気持ちは何より重要です。そのうえで投資家やバイヤーに対するプレゼンテーションといったプロセスの中にも課題がある。

MONO JAPAN でも紹介された、日本の和包丁で海外進出したいと考えていた会社さんがベルリンにも来られたんですけど、そうすると、ゾーリンゲンなど刃物の中心地であるドイツで、なぜ数万円もする包丁を売るのか、と来場者の方に聞かれるんですね。しかし、そこで丁寧に説明すると価値をわかってもらえる。これは決して高いものではないと納得して買っていかれたドイツ人もいたように、ストーリーを伝えることも重要なのかなと思いました。

保谷：日本人は自分たちの良さを伝えるのが苦手な気質だと思うのですが、欧州など海外に出て行ったときは自己アピールがより必要になるじゃないですか。（事業者の人に）聞けばけっこう出てくるんですよ。「そんなすごいものなんだ」という話は。しかも本人から聞くとより素晴らしいものに感じられますよね。松井機業⁹さんのしけ絹だって、2つの蚕がたまたま作ったものであり、これは蚕の愛の結晶なんだというお話がとても素敵でした。

事務局：私もびっくりしました。枕カバーに使うと髪の毛がとにかく痛まない、肌にも優しいとか、本当に目からウロコみたいな話がいっぱい出てくる。そういう話を日本人が自ら発見しないといけない時代に来ているのかなと思います。

あと、これから先は欧州に進出する中小企業やスタートアップの人たちを国がいかに支援できるのか。そんな中で家業イノベーション・ラボさんは、エヌエヌ生命というオランダの会社を母体にしなが、日本の政府がやらなきゃいけないことをやられているように思います。

⁹ <https://www.matsuikigyo.com/>

そういう民間の動きがある中で、肝心の日本政府は極端な話、こういった分野にあまり力を注いでいないことが、ちょっと寂しい話だなと思ったんですね。ですから後半は、日本という国から、どんな支援が一番ほしいか。いろんな考え方があると思うんですけども、国や政府への提言みたいなものはありますでしょうか？

保谷：そんなことを申し上げる立場ではないんですけど、例えば、海外での展示会はお金を出せば出展できるので、ジェトロさんに紹介してもらってやりましたと。でも、それで満足ちゃうという先ほどのお話にもありましたように、展示会で上手くアピールできないんだったら、あまり意味がないというか。モノを見てもらうだけでは、背景のストーリーは伝わりきらないと思うんですね。

事務局：特に日本は食や健康といった分野でヨーロッパでも注目されているから、向こうで成功したいと思う企業がジェトロさんの斡旋で現地の展示会に出品するわけですね。でも、そのあとが続かない。それがパターンになっているように思います。

保谷：コミュニケーションの仕方の問題なのか、そのあたりの原因はちゃんと分析できてはいないですが、少なくとも、せっかくの機会を活かしきれないというのは単純にもったいないですね。

先日、松井機業さんとクラフトソンに参加した振り返りをたまたまうかがったばかりなんですけど、その中で松井さんとしても、このプロジェクトだけでなく、「TAKUMI NEXT¹⁰」にも参加されたそうなんです。そこで何が良くて悪かったみたいな話があって、自社のブランディングとか、商談の際のプレゼンテーションの仕方、海外の方にウケるようなストーリーの伝え方といった座学の講義がけっこう良かったそうなんです。自分たちの家業の棚卸しにもなったとおっしゃっていました。その点、日本企業は海外の見本市に行く際、そこでスタートラインにも立てていないので、ストーリーの伝え方などのフォローアップは絶対に必要なのかなとは思います。

あと、政策をお作りになる官庁の皆様が、どこまで家族経営の伝統産業の方々をご存知なのかかわからないですが、私たちが去年プロジェクトをスタートしたきっかけは、松井機業さんと我々のコミュニティにご縁ができたことなんです。

エヌエヌ生命の本社は渋谷にあるのですが、そこでコラボレーションスペースを作ること

¹⁰ https://www.jetro.go.jp/services/takumi_next/

になったんですね。後継者の皆様に使っていただける空間で、これをご用意させていただく際、目印になるような暖簾がほしいという話になりました。いろいろ検討する中で松井機業さんのしけ絹を使ったんです。

そこらご縁ができてコミュニティに入っていただき、伝統を守りながら今も素晴らしい生地を作ってもらってる企業さんということで、会いに行きたくなくて、突然、富山旅行を企てました。ただ、そこで見た工場の姿が、まさにギリギリの経営状況でやっていると。以前はエリアに100以上あったけど、今はうちしか残ってないといったお話をうかがって、思わず鳥肌が立ってしまったんです。これを少しでも支援できないかというところからプロジェクトが始まりました。

なので、現場を知るといえるか。もちろん、視察には行かれているかと思うんですけど、伝統産業に携わる方のお話を聞いてみて、そこから得られるものを政策にぜひ反映させていただきたいというのはすごく感じます。

事務局：お話を聞いていると、日本の政府がやらないといけないことをオランダの会社がやっているのがすごいなと。あとは国が何をすべきなのかということについて、皆さんの声をうかがいたいです。

片山：予算は年間の縛りがあるから、長期的な支援は難しいという理屈はわかるんですけど、先ほどの話で、販路を開拓するっていうのは、ある程度の売り上げが出ることだと思うんです。展示会に出たから海外進出というわけではなく、そこで継続的に売り上げを出していくことが、家業におけるイノベーションだと思います。

そうなってくると、やっぱり1年間の縛りですね。しかも6月ぐらいから始まって、3月末までに使わなきゃいけないみたいな縛りが、制度の使いにくさになっているかなと。海外で売り上げをちゃんと達成していくための支援には短すぎる気がします。

事務局：自治体、政府は単年度予算なんですよ。継続できるようなプロジェクトを作ってほしい。

片山：そうですね。3年、5年ぐらいのスパンのプロジェクトがあるといいんですけどね。

事務局：あと例えば、日本の伝統産業をどうやって次世代に残していくか、どうやってヨーロッパのマーケットに入っていくか、そのためにはマーケティングとかデザインといった分野のアドバイスも必要になってきます。そういうところへの予算の配分もできるように

していかないといけない。そうしないと海外は法律も違うし、関税もあるわけで、いろんな障壁を知った段階で撤退しちゃう可能性がありますよね。

保谷：もし自分が伝統産業に携わったとして、新しいマーケットを開拓するとなったら、半年や1年の予算で流通に乗せられるのかといったら絶対無理です。もちろん、成功させるために全力を尽くしていくとは思いますが、やはり試行錯誤のうえでアジャイル的にアップデートしながら、最終的に良くなっていくのを目指すのが当然の姿かなと思います。だから繰り返しになりますが、中長期のサポートの必要性は、もっと知っていただきたいと思っています。

事務局：松井機業さんの事例がお話の中で出てきたんですけど、ほかにも家業イノベーション・ラボさんに問い合わせなどあるケースでは、こういったものが多いのでしょうか？

保谷：後継者同士のつながりを求めて、また後継者同士の情報収集のために私たちの活動に興味を持ちお問い合わせいただくケースが多いですね。また、家業イノベーション・ラボに入ってみて、イノベーションプログラムと呼んでいる、クラフトソンとかアイデアソンとか、そういったものを経験された後継者の方々が、すごく面白いからとお知り合いの後継者をご紹介いただくケースも増えてきました。

事務局：オランダに本社のある生命保険会社さんが日本企業の支援をする。もちろん、契約者の事業承継をサポートするのが目的だとは思いますが、それでも家業イノベーション・ラボを日本のために作っていただいて、こうして活動されているっていうのは、やっぱりすごいと思うんですね。

片山：ありがとうございます。エヌエヌ生命はオランダ国内では存在感のある生命保険会社で、マウリッツハイス美術館¹¹のスポンサーをやっていたりするんですね。我々もダッチデザインとのコラボレーションを考えたときに、オランダのアートチームのメンバーと話をし、デザイナーと企業のマッチングといった草の根活動も検討しています。

2018年と2019年はオランダでのスタディツアーとして、家業イノベーション・ラボのメンバーに現地でダッチデザインを見ていただくこともやっておりました。やっぱり体験してみないと違いがわからないところがあると思うんですよ。特に今の時代は人間中心にプロダクトを考えようとなってきています。市場から見るのではなく、人の生活から考えようと

¹¹ <https://www.mauritshuis.nl/jp/>

なっている中で、生活が違う人たちのことは実際に体験してみないとわからない。個人的にはコロナの状況がよくなったら、現地に行って、現地の生活を知るための支援があればいいなと思います。

事務局：欧州の生活体験を支援する。日本企業の人がヨーロッパに来ると、いつも3日間くらいで帰ってしまう。それで現地の生活を知るのは絶対無理ですよね。最低でも何カ月か住んでもらって市場や生活を知るという体験プログラムは必要でしょう。

片山：その視点やめぐり合いが家業におけるイノベーションという話を、我々も先輩の家業イノベーターの方にイベントでしていただいたばかりなんです。彼も2年間オランダに暮らしていた経験があつての話だったので、あえて付け加えさせていただきました。

事務局：これは中小企業だけでなく、日本企業全体に言われがちですが、自分たちの良さをアピールするのが苦手であると。しかし、ブランディングは双方向で考えるものでもあります。一方的に自分たちの良さを言っても、相手が良いと受け取ってくれないかもしれない。その意味で日本企業が気付いていない、あるいは誤解している、オランダ側から見た際の日本企業の価値はありますか？

保谷：また松井機業さんのお話で恐縮なんですけど、私は松井さんとオランダのデザイナーとの伴走支援ということで、定期的にお話をさせていただいていたんですね。そこで松井さんが良いと思ってしけ絹のストーリーを語ったとしても、オランダではシルクに対して、つまり蚕の保護としての反対の動きもあるという指摘がありました。

私たちは絹を天然でエコな素材だと思い込んでいたのですが、オランダではそうでもない。現地で、しかもデザインとかトレンドを知っていらっしゃる方との対話というのは、なかなか良い気付きになるんじゃないのかと思います。

事務局：毛皮を始め、生き物の製品利用には厳しい考え方がヨーロッパにはありますよね。そういう根本的な環境への考え方の違いについても学ぶことはいっぱいあります。

片山：先日、和菓子について話をしたんですけど、オランダの方に、「和菓子ってプラントベース（植物由来の原料）の食べ物だね」と言われてびっくりしたんです。洋菓子はバターやミルクを使っているアニマルベースですけども、和菓子はプラントベースだからヴィーガン向けにいけるんじゃないかと。それは価値の再発見ですよね。そういった視点をもらうためにも、現地の人との対話が重要になると思っています。もし必要であれば、うちのグループ会社の社員にもオランダ人がいるので、彼らと話してもらうだけでも家業に変化が

出てくるのではと思っています。

ヒアリング

「欧州進出のスタートアップ:投資とインキュベーションのあり方」(付録 4)

ゲスト:投資家のティモ・メイヤー氏(SHIO CAPITAL)、
起業家の筑紫遼太郎氏(NION Berlin)

事務局:日本の企業、特にスタートアップがどうやってヨーロッパのマーケットに進出していけばいいか、国はどうやって支援をすべきか、どんな支援の仕方があればいいのか、そういったことを中心にお話をうかがえればと思います。まずは SHIO CAPITAL¹で投資家として活躍されているティモさん²から簡単な自己紹介をお願いします。

ティモ:僕は日本生まれで、最初の 14 年間で日本で過ごしました。その後ドイツに移って高校を卒業するまでの間に最初のスタートアップを設立しました。ゲーム関係の情報サイトです。ゲームの Wikipedia みたいなサービスを立ち上げて大ヒットして、設立から2年後、2000 年にフランスのゲーム会社を買収されました。それから僕はまたゲーム業界で何社かスタートアップを立ち上げ、その一つは日本向けのサービスでした。

それで 2007 年にドイツから日本に移り、そこで日本一のゲーム情報サイトにするまで6年くらいかかり、日本の会社を買収され、またドイツに移ってと、行ったり来たりしたんですね。日本にいた間から、ドイツのスタートアップで日本に行きたいという何社かのコンサル的な仕事もしていました。

スタートアップ業界を盛り上げるためにいろいろな支援をしましたが、日本はやっぱり難しいなと思いました。長く見ていて、日本はスタートアップ業界というものが成熟しておらず、思いのほか盛り上がりません。日本に行って会社を立ち上げた場合でも、海外のほうがやりやすいよねとなってヨーロッパやシリコンバレーに行くファウンダーが多い。今でもそんな感じです。

簡単に言うと、僕は高校時代からずっとスタートアップを自分でもやってきて、今はほとんど投資

¹ <https://www.linkedin.com/company/shio-capital/>

² <https://www.linkedin.com/in/timomeyer/?originalSubdomain=de>

のほうに移りましたが、ここ2、3年はファンドを立ち上げ、主にヨーロッパとアメリカのスタートアップ40社くらいに投資をしています。それもフード、ヘルス、フィットネスなどの分野に集中しています。

10社のうち1社くらいの割合で、日本からも投資してくださいと来るんですけど、海外のスタートアップと比べてやっぱりまだまだですね。創業者のメンタリティが違うんです。世界を見ていないし、プロジェクトが日本向けで、単純に夢がない。ビジョンがないというか。

事務局：日本だけで満足してしまい、あまり海外市場を真剣に考えていないということでしょうね。海外に出ようという気持ちが少しはあるんだけど、海外から褒められただけで満足して終わってしまう。そういった中で、ヨーロッパの人が受け入れることのできる日本の文化産業の価値みたいなものは、何かありますでしょうか。

ティモ：海外から見た日本で盛り上がることはできるのは、やはり漫画などのカルチャーですね。あとは食です。日本のお菓子みたいに珍しい食をいかに海外に持っていくのか、それはこれから面白くなるし可能性もあると感じています。

例えば、僕たちが投資している会社では、アジアの食品のみをeコマースで直接販売するオンラインストアをやろうとしていて、そこに日本のブランドをうまく持っていけないかという話をしています。日本には小さくても魅力的な食のブランドがたくさんありますが、どうやって海外展開していいかわからない。自社でやるのか、どこかと組んでやるのか。大手はやっていますが、小さなブランドは海外に持っていけない。そこに可能性があると思って、そういうブランドを何社か集め、ヨーロッパに売るというのを検討中です。

事務局：いろんな可能性があるのかもしれませんが、日本企業の欧州進出をどう支援すればいいのか。国の支援のあり方に対してアドバイスはありますか。

ティモ：もちろんお金は大事だと思うんですが、どこに投資するかの観点が重要です。僕は「場所」という選択肢があると思うんです。スタートアップが集中する街があるじゃないですか。ベルリン、ロンドン、サンフランシスコ。そういう起業家を集める場所が日本には少ないし、欧州に進出する日本のスタートアップにとって重要な欧州での場づくりに、国のサポートが必要だと思います。それはインキュベーションですけど、すでに成功しているファウンダーとスタートアップをつなぐエンジェルネットワークが、日本はあまりない。

ヨーロッパではエンジェル投資家がサポートして、スタートアップ初期のリスクが一番高いときに資金を入れてあげるというネットワークが強いんです。そこでコンサル的にアドバイスもする。そう

いうエコシステムになっているんです。

そういうサポートがあるからみんな盛り上がるし、よりネットワークも広がる。エンジェル投資家の中でも、どの会社がいいか、どこに投資するかという競争がある。VC はそうやってエコシステムが動き出すのを待っていて、このエンジェルはあそこに投資したから、僕たちもお金を入れようみたいになる。そういう一種のゲームともいえる環境があるんですね。

これが日本の会社の場合、何社かあったんですけど、誰が投資するのか？どうやって資金調達するかということからなんです。次の1年後もまた資金調達するのか、IPO するのか。そういうことばかりで、ビジョンをうまく想像できないと思う、日本のファウンダーは。

だから、スタートアップの創業者が集まる場所を作ってあげるとか、エンジェル投資家のネットワークを国がサポートするとか、そういったところですね。

事務局：筑紫さん³は NION⁴というプロジェクトを展開されていますが、自己紹介を含めていかがですか？

筑紫：僕はこの数年、NION(ニオン)と呼んでいる日本とヨーロッパの文化の架け橋となるプロジェクトに取り組んでいます。NION Berlin の CEO である私は、現在、ベルリンでの杜氏のプロジェクトである REIGEN SAKAGURA と日本の発酵食品の生産をベルリンで行う MAYU FERMENTATION LAB の立ち上げ、NION の不動産ファンドの準備をしている最中です。パンデミック後の日本との国際関係を再構築するためには、とても重要な内容だと思います。しかし、日本のスタートアップや中小企業の欧州進出を支援する「NION ハウス」には本格的な資金が必要です。プロジェクトを立ち上げるためには、スペースを購入したり、建物を建て直したりする必要があります。

NION の不動産ファンドは、日本の起業家(アーティストや職人からスタートアップや中堅企業まで)の生活、ビジネス、仕事のために使用する関連不動産のポートフォリオを構築するためのものです。このファンドは、ベルリンに拠点を置く私設ファンドで、今のところ日本の投資家からのプライベートマネーで運営されています。

これらの投資家は、「NIONs Project」のために不動産を購入し、日本の中小企業に居住スパー

³ <https://www.linkedin.com/in/ryotaro-bordini-chikushi-567a014/?originalSubdomain=de>

⁴ <https://www.nion.berlin/>

スや商業スペースを提供することに合意しました。同時に、ベルリンの不動産経済の成長は、非常に安定しており、保守的でありながら、魅力的な投資対象となっています。

NION Haus の重要な部分として、日本との商取引があります。プロジェクト「Discover Japan」では、日本の文化(田舎の文化:原宿の新潟アンテナショップのようなもの)を、ワークショップ、イベント、展示会、ポップアップストアなどで、実際の体験やストーリーテリングを通して、より多くの人々にベルリンの中心地に日本を「運ぶ」ことができます。それは次のような複数のニーズやメリットを満たすことができます。

- 多様な商品を魅力的で適切な場所で販売する
- サービスの紹介
- サンプルングやリサーチにコミュニティを活用することで、市場参入を促進する
- ベルリンで日本を訪れる無国籍の観光客にとって、もう一つの魅力となる(ベルリンはロンドンに次いで3番目に人気のある観光地であり、パリに次いで2番目に人気がある)。
- 日本文化のマーケティングとコミュニケーションを行うことは、複数のメリットがあります。観光、特にアンテナショップがある地域の観光にも効果があります。

日本の製品やサービスがもっと紹介されるようになる。

日本とその製品・サービスの認知度向上につながる。

このように、「discover Japan」プロジェクトは、複数のメリットを持つ総合的なソリューションであると言えます。その上で、日本のデニムに特化した NIHON Denim Showroom というオリジナルのアイデアを付け加えたいと思います。これは、「昔ながらのトレードフェアのアイデア」を進化させたものです。日本のブランドの新シーズンやコレクションを宣伝するために、メディアパートナーやマーケティングエージェンシーと協力して、1年間のショールームとなるスペースです。

事務局:欧州の文化首都であるベルリンに日本そのもののショーケースとしても機能するインキュベーションの場を作るという点で、ティモさんの指摘とつながりますね。

筑紫:ティモが言ったとおり、場所はすごく大事だと思います。エコシステムができるためには、人が集まることのできる楽しいエネルギーのある場所が必要です。ベルリンがヨーロッパで成功したのも、場所が良かったとか安かったとか、規制が低くてやりやすかったといったストーリーなんです。そういう街に日本が投資して場所を作るとはとても有効です。

スタートアップのマインドセットを持っている人が勇気を出して、日本からヨーロッパでグローバルにやりたい、行きたいといったとき、ベルリンで現地の文化やプロセスを理解できるハブみたいな場所がない。それはスプリングボード(跳躍板)みたいなものですね。ティモが言っていたとおり、エンジェル投資家やスタートアップの CEO たちと混ざり、交流することができるネットワークがあ

るから、ヨーロッパでは彼らと話ができる。

ティモ：日本からヨーロッパに行きたい会社はたくさんあるはずだけど、ヨーロッパからもあるはずです。日本からヨーロッパだけじゃなくて、ヨーロッパから日本への関係も作らないと難しいですよ。

事務局：ヨーロッパから日本へ、という企業は多いんでしょうか？

ティモ：多いですよ。特にスタートアップで、VC から資金調達している会社では、日本にも投資したい企業がたくさんいます。ベルリンでは僕のところに話が来ることが多いですね。日本のジェトロに相談しても話がよくわからなかったから、誰か助けてくれる人はいないですかと来ることがよくあります。

あとは日本人がベルリンに行って何かするだけでなく、僕らみたいにベルリンを知っていて、ネットワークもある人と組んだほうが成功するんじゃないですか。

事務局：本当に今おっしゃったようにティモさんや筑紫さんといったヨーロッパに住んでいる方たちと組むほうがイチから始めるより早いでしょうね。それにマーケティングですね。いくら日本人がいいものだと思っても……。

ティモ：ミスマッチはありますね。

事務局：そうですね。筑紫さんはいかがですか？

筑紫：日本の文化で素晴らしいものはたくさんあると思います。絶対にヨーロッパで売れるということも確かです。ただしデザインやパッケージングと、そのプロセスがものすごく大事です。それを日本からの目線でやると間違いが多い。日本にはティモや私みたいな仲間がいるのですから、そういう人と一緒にやれば、日本の素晴らしいものを発信することができると思うのです。

事務局：日本で成功した企業がヨーロッパに来てマーケットを作ろうと思っても、実に多くの企業が失敗しています。お二人の話を聞いていると、投資家のネットワークも含めたマーケティング、デザイン、さまざまな人たちとのアソシエーションを作り出すエコシステムを整備することに日本政府は投資すべきだろうと指摘は重要ですね。他に具体的な提案はございますか？

ティモ：僕が見てきた日本とヨーロッパの関係とかで言えば、ここ 25 年くらい日本とドイツを行ったり来たりしていますけど、悔しいですよ。日本から来るスタートアップも大手も、ほぼすべて失

敗していますから。

事務局：ヨーロッパの側から日本企業との関係を作っていこうとするプロジェクトはあるんですけど、日本側からはそうしたアプローチが少ないのは問題だと思っています。

筑紫：東京とベルリンはつながっている街で、2019 年は姉妹都市としてのアニバーサリー(25 周年)でした。私はベルリンから少ないけど力を貸したし、スポンサーの紹介といったこともしました。⁵そういうことに対してドイツ大使館はすごくアクティブで、東京とベルリンをつなげるいろんなイベントを実施しました。もちろん、そこに東京都や政府も入っていたんですけど、実際にお金をかけてサポートしたのはドイツ政府でした。日本政府からは資金の支援は全くありませんでした。

事務局：日本政府は海外での日本企業の支援をジェットロなどと連携して展開してきていますが、海外需要の開拓という点で、欧州で成功するためのスタートアップのエコシステムやショーケースの場を作るという発想がないと思います。日本にはアンテナショップという各地の物産品を東京に紹介する施設があるんですけど、例えばベルリンで、日本の伝統からエッジのあるカルチャーまで紹介するショーケースがあってもいいはずですね。

筑紫：人間が一番動くのはエモーション、熱量であり、日本にもそれが湧いてくるものは、食べ物や手作りの商品などたくさんあると思います。だから、そういうショーケースを欧州で実現し、熱量を伝えていくのは本当に大事だと思います。

事務局：日本文化のショーケースや欧州進出に向かう日本のスタートアップや中小企業が、欧州で成功するための学びや投資家との接続など、まず場の重要性が指摘されました。場とともに重要なことは何でしょうか？

筑紫：これもティモが言ったとおりですが、プロセスがすごく大事ですね。ヨーロッパやアメリカのスタートアップはものすごくスピード感がある。アジャイルで動いている。ティモはそんな世界のスタンダードを知っていて、私たちは半分日本人の血が混ざっているハーフとして日本企業をサポートしたいと思っている。これは私も一緒です。では、どうやってサポートするか。プロセスでダメになるのは、とてももったいないことですから、そこを日本政府にサポートしてもらいたい。

いちばん難しいのはプロダクトを作ること、日本はすごく上手です。サービスから食べ物まで何でもすごく丁寧。それがプロセスでダメになっているのは、ものすごくもったいないことです。だから

⁵ <https://www.nion.berlin/xtokyo2019/>

ら、ティモみたいなプロセスの名人からアドバイスをもらい、ヨーロッパやアメリカといった西洋の世界がどういうルールになっているかを知ると、きっと成功できると思います。

事務局:昔、日本人がいろんな外国人に学んだのと同じですね。

筑紫:ヨーロッパ人から何かを学んで、それをさらにいいものにするということですね。

ティモ:これからの日本はブロックチェーンといった技術的な方向に特化して波に乗っていくのが正しいと思うんですよ。特にブロックチェーンは日本人に向けた技術だと思います。表に出なくていいし、匿名的で日本人の性格にも合っている。そこに集中したほうがインパクトはあるんじゃないですか。ブロックチェーンの会社が日本なら立ち上げやすい法律にするとか、そういう環境を作るのが大切です。

僕は今ポルトガルにいます。その理由は、まさにここからヨーロッパのブロックチェーンが盛り上がっていくと言われているからです。今から10年くらい先まで、ここにいればいろんな面白いことが起こるし、新しいブロックチェーンのスタートアップがどんどん集まってくる。そういう勢いがある。小さな国でこんなことができるのはすごいと思います。もしかしたら、小さいからできるのかもしれないですけど。

ポルトガルには仮想通貨の取引や支払いは税金ゼロというプログラムがあり、それを求めてくる人も多い。その中にはすごい人たちがたくさんいるので、そこでもまたエコシステムができていく。

事務局:そうやって海外から優秀なタレント呼び込む施策がヨーロッパではどんどん出てきていることを考えても、これは日本もやらなきゃダメですね。

筑紫:テクノロジーやスタートアップの文化に関しては、成功するための環境が非常に重要です。金融エコシステムのための投資家だけではなく、ライフスタイルやインスピレーションも重要です。以前、Google や Facebook、ニューヨークやサンフランシスコから来た人が、なぜベルリンに来て、給料もキャリアも少ないスタートアップに参加するのか、という話をしたことがあります。それは、ベルリンでの生活の質が非常に高いからです。このことは、NION Haus が人間と自然を中心としたバイオフィリック(生体との親和性)空間であり、あらゆるバックグラウンドを持つ人々にインスピレーションを与えることにも当てはまります。スペースの定義は、実はベルリンでの成功の定義でもあるのです。

私が現在用意している NION NFT Platform は、日本文化のデジタル・アクセラレーターです。このプラットフォームとフォーマットを使って、日本のビジュアルアート、マンガ、アニメ、イラスト、グ

グラフィックデザイン、ビジュアルアートを国際的に普及させ、販売していきたいと考えています。

こうしたプロジェクトにもスペースが重要です。どのようにスタートアップ企業を惹きつけるか、特に旧来の「保守的」なインフラ企業などがどのようにお互いに常識にとらわれない協力関係を構築し、その過程でスタートアップ企業との協業が実現するかなど、ベルリンでは InfraLab⁶での活動がそれを証明しています。それを可能にするのも現実の出会いの場なのです。

⁶ <https://infralab.berlin/>

スタートアップアンケート(付録 5)

1、株式会社 C A V I N

福岡県福岡市中央区赤坂 3-9-24 Girasol 赤坂

代表取締役社長 CEO 小松 祐也

<会社概要>

CAVIN はスマホで簡単に花の取引を実現する、生産者&花屋の直接取引プラットフォームです。IT と流通の最適化によって、花屋はこれまでにない鮮度で花を店頭に並べることができ、生産者はマーケットインの生産が可能になります。一次産業最後の DX。最古のギフトで想いを贈るサービスです。

<アンケート>

Q1、海外進出についてお聞かせください。

A 海外前提でチームビルドしてきました。必ず進める方針です。

Q2、その中で EU 圏進出についてのお考えを聞かせてください。

A 日本の花農家を知り尽くしており、和洋の花文化の良点を掛け合わせた展開をしていきたいと考えている。

Q3、海外進出のボトルネックは？

A 意思決定スピードとリスク許容範囲の見極めです。

Q4、日本政府にどんな支援を望むか？

A グリーンウォッシュされていない企業に正当な企業価値評価を推進していただきたい。

2、株式会社 L O A D & R O A D

東京都千代田区神田練堀町 3 番地 富士ソフト秋葉原ビル 12F

代表取締役 河野辺 和典

<会社概要>

LOAD&ROAD は独自開発のハードウェア「teplo ティーポット」を中心として、ハードウェア、ソフトウェア、データ解析、茶葉の販売を掛け合わせ、最高の茶葉から極上の一杯のお茶までがシームレスに繋がった新しいお茶のエコシステムを提供しています。

teplo ティーポットは、スマートフォンアプリと連携し、茶葉の種類によって抽出温度や時間を制

御するだけでなく、世界初の「パーソナライズ抽出機能」により、飲む人の体調や周囲の環境までも加味してお茶を自動抽出します。また、お茶の抽出や飲用のデータを解析することにより、より効率的な茶葉のブレンド開発やパーソナライズされた茶葉のレコメンドを実現しています。

<アンケート>

Q1、海外進出についてお聞かせください。

A 現在米国での販売を行なっています。コロナウイルスの影響で米国の現地のチームを急拡大することが難しい状況ですので、日本を中心に拡大を行い、状況をみて米国の拡大を行うという計画です。

Q2、その中で EU 圏進出についてのお考えを聞かせてください。

A 弊社の製品でEU圏の進出には下記のように、いくつかの課題があります。

- 1) 食品および食品容器の安全基準: EUの基準に沿うような安全基準を満たし、認証を取得する必要があります。
- 2) 電圧帯の変更: 日米の電源(100V~120V)とは異なるEUの電源(240V)に合わせて、機械の設計変更が必要になります。
- 3) 電子機器の安全基準: EUの基準を満たす必要があり、設計変更などが必要になる可能性があります。
- 4) 個人情報の基準: EUの基準に沿うような個人情報管理とソフトウェア仕様変更が必要になる可能性があります。
- 5) 現地の市場調査: 販売国の市場調査とマーケティングプランの策定が必要です。基本的には、現地の販売チームを作る必要があります

Q3、海外進出のボトルネックは？

A 上記のように、食、家電、テクノロジーを扱う製品の場合は、現地の安全基準や規格に沿うための対応が必要であり、対応するための費用と時間がボトルネックです。

Q4、行政にどんな支援を望むか？

A 行政の支援は現地企業とのマッチングなどが多いのですが、安全基準や規格に準拠するための実務的・金銭的な支援があると弊社としては大変嬉しいです。

3、株式会社ピリカ

東京都渋谷区宇田川町 2-1 渋谷ホームズ 1308

代表取締役 小嶋 不二夫

<会社概要>

ピリカは世界中のゴミを拾い尽くし、世界をきれいにすることをミッションに、ポイ捨てゴミ問題の解決を目指すスタートアップです。78 カ国で利用されているごみ拾い SNS や、個人向けアプリの他、企業団体向け、自治体・地域向けにサービスを提供中です。

<アンケート>

Q1、海外進出についてお聞かせください。

A 現在、国連環境計画(タイ事務所)からの業務を受注するなどの実績があり、今後も拡大していきたいと考えています。

Q2、その中で EU 圏進出についてのお考えを聞かせてください。

A EUはESGに関する関心が世界で最も高い地域であり、定期的な出張や現地パートナーを通じた商談を行なっていますが、残念ながらまだ売上を獲得した実績はありません。

弊社が扱うごみの自然界流出という問題のカテゴリから考えると、海外市場の中ではアジア(特に東南アジア)、北米に次ぐ3番目の優先順位になると思います。

Q3、海外進出のボトルネックは？

A 人員不足。国内市場向けのチームと経営資源の取り合いになり、結果として優先順位が下がっています。特に直近2年はCOVID19の影響で出張が制限されたこともあり、経営資源のほとんどを国内市場向けに割り当てています。

Q4、行政にどんな支援を望むか？

A 現時点で思いつかないですが、有益なバックアップを期待します。

4、Trim 株式会社

神奈川県横浜市中区諏訪町 16 番 201

代表取締役 長谷川 裕介

<会社概要>

Trim(トリム)社は、小さなお子さんを持つ親御さんの悩みを解決するため、設置型個室ナースングループ mamaro(ママロ)の提供および、外出先でベビーフレンドリーな施設が検索できる地図検索アプリ「Baby map(ベビーマップ)」を開発しています。

<アンケート>

Q1、海外進出についてお聞かせください。

A 海外からのニーズは高く、これまでにフランス、マレーシアなどとは具体的な設置場所含めて商談を行っており、我々の製品は万国共通の課題解決の可能性と女性が軽視される国々や宗教

上肌を出せない女性たちの社会進出へ寄与できる社会インフラであり日本のおもてなしの文化だと考えています。

Q2、その中で EU 圏進出についてのお考えを聞かせてください。

A ヨーロッパはこれまで授乳に寛容であり公共の場で目隠しなくとも授乳する光景が一般的でしたが近年、様々な考え方やアメリカスタンダードな文化になりつつあるなかで公共の場で授乳するとへの抵抗感が男女ともに浮上し、大きな社会問題へと発展しています。日本と違い寛容だったがゆえに授乳室は空港などに限られてしまっており、街中にはほとんど存在しないため、国内だけでなく渡航者にとっても授乳室探しは困難なものとなっています。我々は全てのお母さんの助けになりたいと考えておりEUへの進出も検討しています。

Q3、海外進出のボトルネックは？

A ローカルネットワーク

物流ネットワーク

製造拠点の分散化

プロモーション

これらにかかる費用の捻出

Q4、行政にどんな支援を望むか？

A お墨付きとして海外へのプロモーション。海外の政治家、経済人とのパイプ。海外進出にかかる助成。経産省からの人材支援。首相の海外向け日本スタートアップのPRなど国をあげての施策としての本気度を示す。

5、Peatix Inc.

c/o WeWork, 27 E 28th St, New York, NY 10016

代表取締役 CEO 原田 卓

<会社概要>

「Peatix(ピーティックス)」は、誰でも簡単にグループ・イベント管理、チケット販売・集客が行えるウェブサービス・モバイルアプリです。同じ興味・関心を持つ人が集まるグループ機能を中心に、イベント主催者は審査や手数料を負担する事なく、ユーザー登録後すぐにチケット販売が可能、参加者はウェブやモバイルアプリを通じて、発券手数料を負担することなくチケットを購入することができます。これまで延べ 100,000 を超えるイベントで活用され、日本をはじめ、アメリカ、シンガポール、マレーシアなど 27 カ国で多くのユーザーに支持されています。

<アンケート>

Q1、海外進出についてお聞かせください。

A シンガポール・マレーシア市場には営業マーケティング人員も配置して注力していますが、欧米市場に関しては Web3.0 的な戦略を携えて改めて挑戦しようと計画しています。なお、海外市場そのものに注力していなくとも、エンジニアやオペレーション人材はむしろ日本国内より国外を中心に採用しており、エンジニアはアメリカ・カナダ・フィリピン・オーストラリア・イギリスなどに社員がいます。

Q2、その中で EU 圏進出についてのお考えを聞かせてください。

A 前段の新たな戦略を携えて数年以内に EU に進出したいと考えております。特にフランス・ドイツなどを考えています。

Q3、海外進出のボトルネックは？

A 何よりも経営陣の語学力や国際経験の不足が根本的な問題だとお見受けします。CEO や経営陣が英語で直接コミュニケーションを取れないと海外進出は大変難しいと思います。

Q4、行政にどんな支援を望むか？

A 海外市場におけるマネジメント人材を採用できるようなサポート、例えば海外ビジネススクールや採用イベントとの繋ぎ込みやサポート、給料の支援などがあると大変助かります。

6、株式会社 L I N K

東京都渋谷区渋谷 2 丁目 2-17 トランスワークス青山

代表取締役 水野 友喜

<会社概要>

オーダーメイド介護サービス「イチロウ」は、公的介護保険では支援が受けられない在宅介護ニーズに対して、オンライン上で介護士をマッチングし派遣するサービスです。イチロウは、支援が必要な高齢者と支援者をつなぐオンラインプラットフォームです。資格を持った介護ヘルパーから、理学療法士や美容師などの専門職まで幅広く自宅に呼ぶことで、既存の介護サービスの範囲を超え多くのニーズに応えることができます。

<アンケート>

Q1、海外進出についてお聞かせください。

A 現在は海外進出の動きはありません。ただ、シンガポールで介護人材のマッチングプラットフォームを運営する Homage が大型調達をするなど海外動向は見ています。現段階ではイチロウ

を広めるのではなく、イチロウで蓄積した介護士データやサービスデータを海外で活用する仕組みを模索しています。

Q2、その中で EU 圏進出についてのお考えを聞かせてください。

A Q1の通り現時点では動きはありません。

Q3、海外進出のボトルネックは？

A 海外進出の動きをとっていないため何がボトルネックになるか判断がつかない状況です。

Q4、行政にどんな支援を望むか？

A 国内で育てた介護保険外サービスの仕組みを世界に輸出・発信できる場の設定