

# 安全・信頼・高品質という日本製品の 強みを活かすグローバル市場戦略

～ 飲食料品産業の海外展開にみる日本製品の気配り競争力 ～

- I. 安全性・信頼性・高品質性で拓く日本製品の新たな市場
- II. 海外市場における日本製品の受け入れられ方 ～ イメージと現実
- III. 海外市場開拓に向けた飲食料品産業の取り組み
- IV. 日本製品の強みを活かして海外市場開拓を成功に導くポイント
- V. 海外市場開拓成功事例の詳細



---

---

## はじめに

---

---

いわゆる「気配り」「おもてなし」の精神で語られる丁寧で行き届いた顧客対応や、高い品質への信頼性、仕様や納期の確実性は、海外市場に向けた日本製品の強みと言える。

既に海外市場で競争力を発揮している自動車や精密光学機器、ロボット・工作機器などは、強い産業の代表例であるが、最近では、日本製の食品・飲料・菓子などについても注目されており、和食に代表される日本の食文化や美意識に対する評価が高まるとともに、繊細な味・感性・安全性・透明性・多様性の面で、日本の飲食料品全般の価値が認められつつある。

飲食料品産業は、その多くを中小企業が担っているうえ、グローバルや全国区で活躍する企業のほかにも、地方圏において独特の寡占市場を形成している興味深い例も少なくない。元来、生命や健康に関わる製品であり、また、不特定多数の消費者に直接相対する商品の性格から、厳しい評価眼に晒され続けることの多い当産業において、安全・信頼・高品質という日本製品の強みは、国内外市場で成功するために強力な武器になり得ると考えられる。

従って、この産業を深く探ることで、グローバル市場における日本製品の強さを改めて知るとともに、今後の勝ち筋を占うことができるはずである。

本研究は、こうした観点から、飲食料品産業（工業製品に限る）において積極的な取り組みに挑む企業の姿をつぶさに観察し、その過程の詳細と成功要因を探ったものである。なにより、我が国の飲食料品産業がグローバル市場でいかに戦っているのか、実際に、海外市場に挑んでいる企業の実例を深く観察して、その成功のポイントを明らかにしている。

なお、本レポートは、日本政策金融公庫 総合研究所と三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社で2015年度に実施した共同調査の結果を用い、同結果を踏まえ著者が考察を加えて作成したものである。また、調査の実施および本レポートの作成にあたり、当研究所の研究顧問である安田武彦東洋大学教授のアドバイスを受けている。

最後に、今次経済情勢下で極めて多忙な時期にも関わらず、多くの経営者の方々の御協力によって事例調査が無事遂行できたことに、ここで改めて感謝の意を表したい。

(総合研究所 海上 泰生)

## 【 要 旨 】

### 第1章 安全性・信頼性・高品質性で拓く日本製品の新たな市場

日本製品の品質性や高度技術への賛辞は少なくない。自動車や精密光学機器などの分野では、人の命や繊細な描写に関わる安全性・信頼性・高品質性などが海外市場においても強みとなっている。こうした強みは、他の産業分野でも発揮し得る。有望なのは、本来的に生命や健康に関わる製品であり、繊細な中身や美しい外見が求められる飲食料点産業だ。“高品質でもリーズナブル”な日本製品の強みが海外飲食料点市場で生きるはずである。

そこで、本研究では、飲食料点製造業への国内でのインタビュー調査、および有望市場国インドネシア現地でのインタビュー調査を行い、その結果を分析した。本調査対象である飲食料点製造業が全製造業に占める割合は、我が国の代表的産業「輸送用機械器具製造業」と比べても、事業所数で3倍、従業員数で1.2倍に相当する。また、足元10年間で製造業全体が付加価値額を1割以上減らしたが、飲食料点製造業はほぼ横ばいで推移している。有望市場国インドネシアについては、世界4位の約2億5千万人の人口を有し、実質GDP成長率では、リーマンショックで多くのアジア諸国が揺れたなか安定的に推移した。同国独特の輸入規制など課題も多いが、成長余力が魅力である。

### 第2章 海外市場における日本製品の受け入れられ方 ～ イメージと現実

日本製品に対して諸外国が持つ印象について、各種調査を整理すると、アジアでは「安全」「安心」「高品質」「健康的」「繊細な味」という好イメージがあることは確かである。仮に日本の文化的な面に好感度を抱いていても、製品まで高く評価するとは限らない。こうした好イメージは、文化や歴史的背景だけでなく、日本のものづくりの実績が積み重なった成果といえる。例えば、販売戦略上、あえて日本語表記のままでも売れるケースも多い。「日本」のブランド価値が認められている。

一方で、欧米市場での評価はアジアほど高くなく、やや下に見られているとの指摘もある。安全・安心についても、食品検査が極めて厳しい米国などではそもそも不安がなく、日本製食品のアドバンテージが発揮しにくい。それでも、和食に代表される繊細な味や細かな気遣いなどは、日本製飲食料点全般にも通じるものであり、時が経つにつれ少しずつ理解されつつある。

他方、日本製食品には、“安全・安心だが高い”という負の印象もある。これを払拭して、高品質ながら“ある程度”価格を下げ、現地市場に受け入れられる商品に仕上げる必要がある。

経済成長が続く新興諸国では、生活水準の向上とともに健康志向が高まっていくので、低価格だが不安な商品より、高品質で安全な日本製飲食料品の需要がますます高まる期待がある。一度、舌の肥えた客はもう低い品質には戻れない。日本製飲食料点への追い風は続くとみられる。高い製造能力を有する国や企業は数多くあるが、日本製飲食料点に対する好イメージの基盤が、日本企業固有の誠実性や日本国民の正直さにあるとしたら、それこそ我が国産業の固有の競争力である。日本企業がこれまで築いてきた実績に基づくもので、一朝一夕には真似のできない強固な基盤といえよう。

### 第3章 海外市場開拓に向けた飲食料点産業の取り組み

日本の農産品や加工食品は競争力が弱いといわれてきたが、今日、加工食品の輸出額は拡大基調にある。和食ブーム関連以外の菓子や飲料でも、大きく伸長しており、異文化への興味だけでなく、日本製飲食料点の本質的な価値が徐々に認められつつある。この機を逃さず、中小企業も海外市場展開していくことが望まれるが、多くの課題があるのも事実だ。例えば、(1)煩雑な輸出手続きへの

対応 ～中小企業単独では荷が重過ぎる輸出手続き、小ロットに対応してくれる商社やバイヤー・インポーターの発掘困難、(2) 日本食市場のパイの小ささ ～和食ブームとはいえ未だ拡大途上の市場、市場拡大に伴う日本食の変容と海外勢との競争の激化、(3) 各国の輸入規制・食品安全基準などへの対応 ～多様な規制、頻繁な変更、厳格化の傾向、などに向き合う必要がある。

#### 第4章 海外販路開拓を成功に導くためのポイント

飲食料品製造業成功事例各社の事業経営上の強みを整理すると、まず、「(1) 商品コンセプト・商品企画・製造技術などに由来する競争力」が挙げられる。若者や女性層に特化した日本酒を完成し差異を際立たせた例など、従来にないターゲットに絞り込んだ画期的な商品コンセプトが競争力の源泉になっている。また、バラエティに富んだ商品群を生み出す豊かな商品企画力や、原料を厳選する目利き力、全体の味を絶妙に調整する製造技術が競争力の源泉になるパターンもある。

もう一つは、「(2) 生産体制・営業体制やビジネスモデルなどに由来する競争力」であり、小口対応のできるフレキシブルな生産体制・営業体制が競争力の源泉になるパターンなどがある。

成功事例企業各社は、これら国内で培った競争力を基盤として、“海外市場向け戦略商品”を選び、海外市場の新規開拓に乗り出している。その際、自らの「商品の競争力」を信じ、①国内での主力製品をそのまま投入する、②多様な商品メニューの中から独自の個性を持つ商品を選抜する、あるいは、海外現地の「市場環境」を読んで、③市場の求めに沿った日本的イメージの商品を前面に出す、④現地の所得水準に合わせたリーズナブルな商品を主力にする、という選択を行っている。

製造過程で競争力を生み出す要素を抽出してみると、① 勘や技能に依存せず、味・品質・衛生を高水準に保つ機械化・標準化、②日本の顧客に鍛えられた個別ニーズへの対応力、③ 同じ原価では他社には出せない贅沢な味を実現するコストパフォーマンス、が挙げられる。

次に販売面でのポイントは、まず、煩瑣な輸出手続きを伴う直接輸出は中小企業には荷が重すぎる。商社や販売代理店との連携が必要だと考えた方がよい。例えば、中小企業との取引も得意な食品専門商社との連携がある。また、海外現地の日本食品に精通する商社やインポーターとの連携も大事であり、例えば、事例企業の PT. Masuya Graha Trikenkana など有力な現地問屋と組めば、心強いパートナーとなる。ただし、商社と組んでも、「現地への働き掛けは他人任せにせず、必ず自社で」という指摘は、成功事例企業のほぼ全社から共通して聞き取れるほどの重要ポイントである。

また、展示会や商談会は一見すると地味な印象もあるが、商談会を契機に本格的な海外展開がスタートした成功事例は少なくない。JETRO が出展支援する展示会・商談会における輸出成約件数なども右肩上がりであり、こうした支援機関を自ら踏み出して積極的に活用することが必要だ。

#### むすびに ～高品質・信頼・安全の源泉は、手間を惜しまないお客様への気配り

日本製飲食料品は、好イメージに加え、独自の味わいや他ではやらない細かな工夫を武器として、海外市場でも十分な競争力を獲得している。競争力を生むここでいう「他ではやらない細かな工夫」とは、商品企画上の多彩なアイデアや仕掛けというより、むしろ、常に顧客の多様かつ潜在的なニーズを掘り起し、その満足を得ようという「気配り」の心から来る工夫である。そもそも日本製飲食料品の持つ「高品質」「信頼」「安全」などの好イメージについても、顧客のことを真摯に考え、できる限りベストな提案をしようという「手間を惜しまない気配りの姿勢」が生み出したのだ。

飲食料品産業は、気配りが生み出す強みが最も明瞭に表れる産業の一つといえる。そして、その強みは、我が国産業全体にも当てはまる。様々なグローバル市場で輝くための力となることだろう。

## A global market strategy to utilize the strengths of safety, reliability, and high quality of Japanese products

~ The competitiveness based on deep thoughtfulness which Japanese products have as seen from the overseas expansion of the food and beverages industry ~

### 【Introduction】

The strength of Japanese companies supplying products for the overseas market is responding to customers with attention and politeness, which expresses the Japanese spirit of omotenashi (hospitality), and reliability; namely, that the products will be of high quality in both specification and delivery.

Examples of Japanese industries that are already demonstrating these strengths in overseas markets include automotive, precision optical equipment, robotics, and machine tools. Recently, the reputation of Japanese-made food, beverages, and ingredients and that of Japanese food culture, as represented by washoku (Japanese cuisine) and its aesthetic, have been improving. Simultaneously, the value of Japan's food and beverages industry has been rising, owing to factors such as its delicate flavors, sensibility, safety, transparency, and diversity.

As many companies in the food and beverages industry are small- and medium-sized enterprises (SMEs), several extremely interesting examples of a distinctive oligopoly market exist, on a local if not global or nationwide scale. Owing to the nature of these products, sold directly to an unspecified number of consumers, this industry has been continuously exposed to low price pressures and strict evaluation. Therefore, what are the elements of success for this industry in the domestic and overseas markets?

It is possible that this success results from a large number of elements, for example, 1) utilizing management resources based on local resources and cultivated over a long period, 2) considering consumers' changing needs in product development, 3) product management technologies for food safety, traceability, and environmental safety, and 4) securing sales channels and distribution that incorporate other cultures.

This study examines the action of companies taking on the challenge of overseas expansion in the food and beverages (limited to industrial products) industry, explores the details of this process, and searches for the success factors.

### 【Abstract】

#### Chapter 1 Japanese products enter new markets owing to their safety, reliability, and high quality

There has been a lot of praise for the high quality and advanced technologies of Japanese products. Their safety, reliability, and high quality that pertain to people's lives and detailed depictions have become strengths in overseas markets such as automotive and precision optical equipment. These strengths are also demonstrable in other industry fields. Products in the foods and beverage industry hold promise; they must be healthy, with refined contents, and an aesthetically pleasing appearance. It should be possible to leverage the strength of Japanese products, of "high quality but reasonably priced," in the overseas food and beverages market.

Therefore, we conducted a survey via interviews with companies in the food and beverages manufacturing industry of Japanese market, and an interview survey in the promising local market of Indonesia, and analyzed the results. In terms of percentage of the manufacturing industry that is constituted by the food and beverages industry, it has three times the number of companies and 1.2 times the number of workers, in comparison to the transportation equipment manufacturing industry, which is considered representative of Japanese industry. Although the amount of value added provided by the manufacturing industry has declined by more than 10% in the last 10 years, this declining trend does not apply to the food and beverages manufacturing industry. The Indonesian market has a population of approximately 250 million people, the fourth highest in the world, and its real GDP growth rate has trended stably

among Asian countries, many of which were greatly impacted by the Lehman shock. While there are many challenges, including this country's unique import regulations, its growth potential is appealing.

## Chapter 2 How Japanese products are accepted in the overseas market – image and reality

On examining the results of various surveys on the image of Japanese products in overseas countries, it is clear that in Asia they have a positive image of being “safe,” providing “peace of mind,” and of “high quality,” “healthy,” and with “delicate flavors.” Despite the positive cultural impression of a country, consumers will not necessarily evaluate its products as being of high quality. Therefore, in the background to this favorable image are not only cultural or historical factors, but also the fact that Japan has accumulated a reputation for product manufacturing. In terms of a sales strategy, several Japanese companies sell their products with the no translating the Japanese-language labeling, which is recognizable as a brand value of “Japan”.

However, it has been noted that these products are not recognized in the same way in the West, where they are somewhat looked down upon. Consumers in developed countries such as the United States feel no anxiety about food safety, as food inspections are extremely strict and there is no specific advantage in buying Japanese-made food. Even so, as time goes by, consumers are beginning to understand that elements such as the delicate flavors and careful preparation that typify Japanese food apply to all Japanese-made food and beverages. On the other hand, their image and evaluation are not always positive. It is necessary to dispel the negative image that “while safe and ensuring peace of mind, Japanese-made food is expensive,” and while maintaining high quality, “to a certain extent” it is necessary to lower prices and advance into commodity sectors with products acceptable in local markets.

In emerging countries, which continue to achieve economic growth, health awareness is rising with the improvement in standards of living; therefore, rather than low priced but anxiety-inducing products, it is expected that demand will rise for high quality and safe Japanese-made food and beverages. Once discerning customers taste high quality products, they will never go back to low quality products, and this tailwind supporting Japanese-made food and beverages is expected to continue. While there are many countries and companies with world-class manufacturing capabilities, the positive image of Japanese-made food and beverages is specific to Japanese companies and the honesty of the Japanese people. These elements provide Japanese industry with a unique competitiveness, which has its foundations in the track record of Japanese companies and cannot be recreated overnight.

## Chapter 3 Initiatives by the Japanese food and beverages industry to enter overseas markets

The competitiveness of Japanese agricultural products and processed foods was considered weak; however, today, the amount of exports of processed foods is trending upward. Even confectionery and beverages unrelated to the Japanese food boom are achieving significant growth, which indicates not only interest in another culture, but also that the inherent value of Japanese-made food and beverages is being recognized. To avail this opportunity, it is preferable that SMEs expand into overseas markets, but many challenges lie ahead. For example, (1) dealing with export procedures too complex for SMEs to tackle themselves, and the difficulty in finding trading companies, buyers, and importers willing and able to manage small-lot production, (2) small size of the Japanese food market (still expanding markets in the context of the Japanese food boom, the transformation of Japanese food alongside market expansion, and fierce competition with foreign companies), and (3) import regulations of countries and food safety standards ( regulations are diverse, change frequently, and become stricter).

## Chapter 4 Success factors in the opening-up of overseas sales channels

Let us organize strengths in terms of the business management of companies that succeeded in overseas markets. First, “competitiveness derived from product concepts, product planning, and manufacturing technologies.” Similar to the example of the difference in Japanese sake, which specifically targeted young and female markets, the source

of competitiveness is their innovative product concepts that focus on new target markets. Here, competitiveness arises from their rich product planning to create a variety of product groups, their judgment abilities when selecting ingredients, and their manufacturing technologies to adjust the overall flavor. Second, “competitiveness derived from the production system, the sale system, and the business model.” Here, competitiveness arises from elements such as a flexible product system and a flexible sale system that can manage small lots.

The successful companies cultivated such competitiveness domestically, selected “strategic products for overseas market,” as they started to enter new markets overseas. Now, trusting the “competitiveness of our products,” they decided ① to launch their mainstay domestic products unchanged, ② select a product with its own personality from their menu of products, or to study the overseas local “market environment” and ③ launch in advance, a product with Japanese image corresponding to the requirements of the market, and ④ position a reasonably priced product as their main product, tailored to the income level of local consumers.

The elements, which create competitiveness in the manufacturing process, include ① not relying on intuition and skills, but working on mechanization and standardization to maintain high levels for flavor, quality, and hygiene; ② the ability to respond to individual needs (acquired from experience with Japanese customers); and ③ cost performance, of developing luxurious flavors that other companies cannot in the same cost.

In actual sales, SMEs cannot handle direct exports that include complex procedures. Therefore, first, it is better to cooperate with trading companies and sales agencies. For example, cooperation with a trading company specializing in foods and is good at trading with SMEs. In addition, it is important to cooperate with overseas local trading companies and importers that are familiar with Japanese food. For example, if SMEs cooperate with a leading local wholesaler, such as PT. Masuya Graha Trikencana, their burden would reduce considerably. However, even when cooperating with a trading company, “reaching out to the local market must not be left to others” is an important point made by almost all successful companies.

In addition, while various events of exhibition and business meeting, at first glance, give a modest impression, there are many examples of companies that participated in business meetings and started overseas business development. Both the number of export business plans and concluded export contracts at exhibitions and business meetings sponsored by JETRO are trending upward.

**Conclusion: Deep thoughtfulness for customers is the source of high quality, reliability, and safety**

Japanese-made food and beverages can be fully competitive in overseas markets due to not only their positive image, but also their unique flavors and detailed elaboration that competitors hesitate to do. However, when summarized as “detailed elaboration that competitors hesitate to do,” it tends to convey that the source of competitiveness is product-related ideas and product originality. However, it is more, such as an “deep thoughtfulness” mindset of constantly searching for diverse potential needs of customers and attempting to satisfy these needs. Even for Japanese-made food and beverages that have a positive image with customers are created from “a thoughtful attitude of sparing no effort,” of seriously thinking about customers and aiming to provide the best possible proposal.

The food and beverages industry displays this strength from deep thoughtfulness most clearly. This strength also applies to the entire Japanese industry and can become the force with which it shines in various global markets.

(Yasuo UNAKAMI)\*

---

\* Research Institute, Japan Finance Corporation  
1-9-4, Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan  
URL: <http://www.jfc.go.jp/>  
Tel: 81-(0)3-3270-6070, E-mail : unakami-y@jfc.go.jp



## 目次

はじめに.....	1
第1章 安全性・信頼性・高品質性で拓く日本製品の新たな市場.....	1
～本研究の問題意識とフレーム・ワーク～.....	1
1 本研究の問題意識とフレームワーク.....	1
(1) 日本製品の品質性とターゲット市場との関係 ～ 本研究の問題意識.....	1
(2) 詳細なインタビュー調査の実施 ～ 本研究のフレームワーク.....	3
2 インタビュー調査対象の概要と特徴.....	4
(1) 飲食料産品の概要と特徴.....	4
(2) インドネシアの経済及び産品の概要.....	9
3 飲食料産品製造業へのインタビュー調査 ～調査先企業のプロフィール.....	12
第2章 海外市場における日本製品の受け入れられ方 ～ イメージと現実.....	15
1 日本製品全般に対する諸外国のイメージ調査.....	15
(1) 「日本製品＝高品質」と考えている人は本当に多いのか.....	15
(2) 他国を上回る「高品質」はあるか？.....	16
2 事例企業が実感する海外市場における日本製飲食料産品へのイメージと現実.....	17
(1) アジアで実感できる「安全」「安心」「高品質」という好イメージ.....	18
(2) 欧米では、日本製飲食料産品にあまりブランド的価値を感じてはいない.....	19
(3) 海外市場における日本製飲食料産品に対するイメージのマイナス面.....	21
(4) 日本製飲食料産品に対する好イメージのさらなる発展.....	22
第3章 海外市場開拓に向けた飲食料産品産品の動き.....	25
1 海外市場開拓に向けた飲食料産品産品の足元の動き.....	25
(1) 食料産品輸出額の推移.....	25
(2) 主要品目にみる加工食品の輸出動向.....	27
2 海外販路開拓において直面する課題.....	30
(1) 課題1：煩雑な輸出手続きへの対応.....	30
(2) 課題2：日本食市場のパイの小ささ.....	32
(3) 課題3：各国の輸入規制・食品安全基準などへの対応.....	34
第4章 日本製品の強みを活かして海外市場開拓を成功に導くポイント.....	37
1 成功事例各社の事業経営上の強みを理解する.....	37
(1) 商品コンセプト・商品企画・製造技術などに由来する競争力.....	37
(2) 生産・営業体制やビジネスモデルなどに由来する競争力.....	39
2 “海外市場向け戦略商品”を選ぶ ～ グローバルに通用する日本製品とはなにか.....	41
(1) 成功事例各社は、“海外市場向け戦略商品”を、どのように選んだか.....	41
(2) “海外市場向け戦略商品”を選ぶ際に留意すべきポイントとは.....	45
(3) “海外市場向け戦略商品”を選ぶパターンとポイント(まとめ).....	46
3 強みのある海外市場向け戦略商品を製造する.....	47

◇ 海外市場向け戦略商品の競争力を支える製造技術やノウハウとは、何か	47
4 海外市場向け戦略商品の販路を開拓する	50
(1) “海外市場向け戦略商品”を扱ってもらう商社とは、どのように連携するか	50
(2) 各機関が主催する展示会・商談会は、どのように利用すべきか	52
(3) 海外市場攻略の際に利用できる各種の支援策はあるか	55
本論のむすびに ～ 高品質・信頼・安全の源泉は、お客様への気配り	59
【まとめ】日本製品の強みを活かして海外市場開拓を成功に導くポイント	59
(1) 戦略商品の選定(Ⅰ) ～ 海外市場に臨むなら、まず自社の競争力を見極める	59
(2) 戦略商品の選定(Ⅱ) ～ 「商品の競争力」と「市場環境」とのバランスを見据えて選ぶ	59
(3) 戦略商品の製造 ～ 日本で育まれたニーズ対応力・コストパフォーマンスを活かす	60
(4) 戦略商品の販売 ～ パートナーの力や各種の支援事業を効果的に利用する	61
むすびに ～ 高品質・信頼・安全の源泉は、お客様への気配り	62
海外市場開拓成功事例の詳細	69
フタバ食品株式会社	70
白瀧酒造株式会社	77
伊那食品工業株式会社	84
株式会社 福寿園・宇治の露製茶 株式会社	88
株式会社 麦の穂	94
新田ゼラチン株式会社	99
マリンフード株式会社	105
森永製菓株式会社	110
国分グループ本社株式会社	114
全日本菓子輸出工業協同組合連合会	119
千葉ブランド農水産物・食品輸出協議会	122
PT. Masuya Graha Trikencana	126
PT. UHA MIKAKUTO INDONESIA	131
PT. AEON INDONESIA	136
PT EAST INDIAN AGENCY	141

# 第1章 安全性・信頼性・高品質性で拓く日本製品の新たな市場

## ～ 本研究の問題意識とフレーム・ワーク ～

### 1 本研究の問題意識とフレームワーク

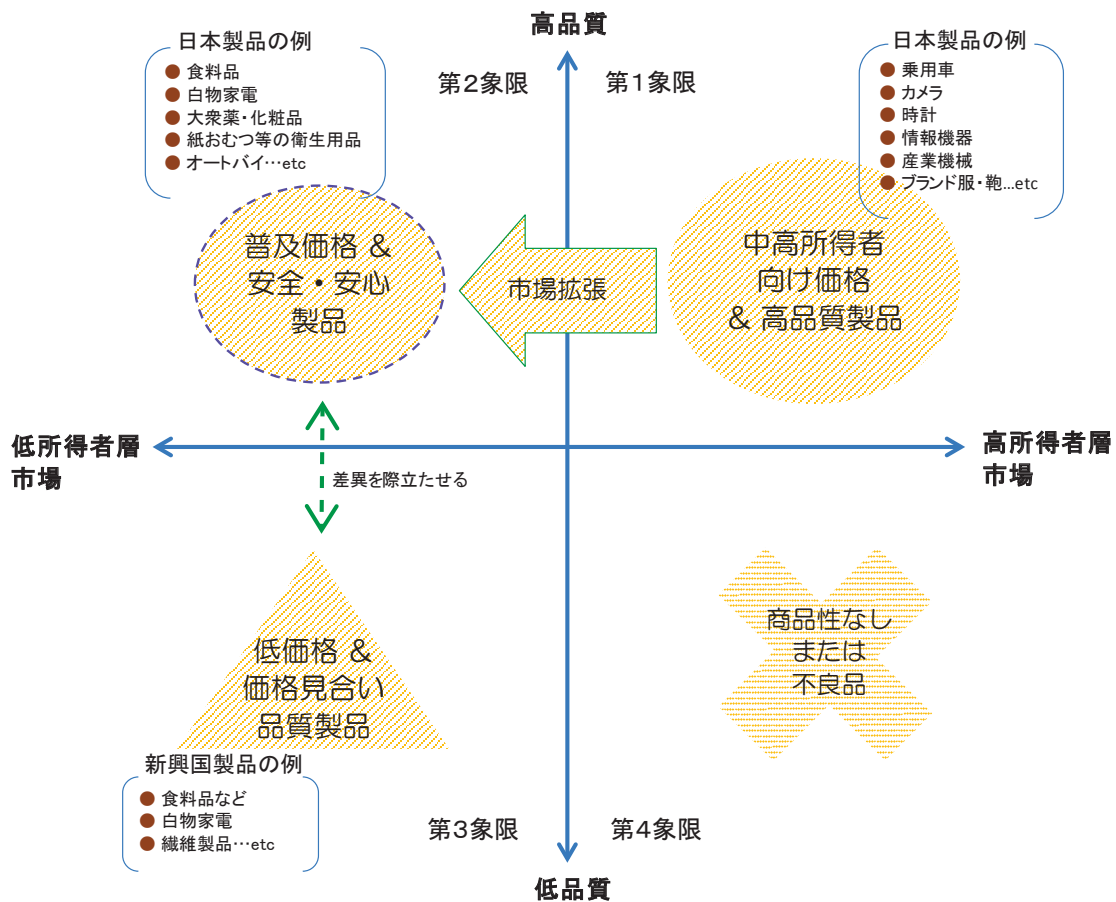
#### (1) 日本製品の品質性とターゲット市場との関係 ～ 本研究の問題意識

##### ① “高いカネを払ってでも手に入れたい” 安全性・信頼性・高品質性

例えば、「ジャパングオリティ」「技術立国」など、日本製品の品質性や高度技術を表す言葉は少なくない。事故・故障・不良品が少なく、安全・安心・安定というイメージも確かなようだ。

こうした日本製品の代表選手が、自動車や精密光学機器、ロボット・工作機械などであり、人の命に関わる安全性、あるいは、繊細な描写力、収益に直結する生産効率や加工精度などの面で、顧客の信頼に込めている。これらの産業は、既に規模の面でも世界のトップに位置するが、まだ規模

図表 1-1 日本製品が目指す新たな市場



資料: 著者作成。なお、図中、日本製品の例は、あくまで概括的イメージであり、商品種によっては、もちろん例外もある。

的にはトップに遠い産業でも、今後ますます安全性・信頼性・高品質性が求められる産業分野で、我が国企業が強みを発揮し得るものも少なくない。

例えば、図表 1-1 の座標図を用いて、このことを考察すると、これまで我が国産業が主に狙いを置いてきたのは、座標図の第一象限に位置する「中高所得者向け価格&高品質製品」であり、アジア市場で言えば、一部の富裕層など比較的上位層の顧客が購買する製品になる。

これらの製品の多くは、日本国内市場向けに開発したものを、ほとんどそのままアジアの富裕層市場に投入したものであり、厳しい日本の消費者によって鍛えられた高品質性を売り物にしている。

半面、これらは日本国内市場で価格形成された製品であるため、未だ低所得～中間所得層が最大のボリュームゾーンになっているアジア市場では、「日本製品 = 高価格」というイメージを持たれてしまう一因になっている。それでもあえて買ってもらえるような“高性能”や“ブランド価値”、価格差を補って余りある“高効率・低燃費”などを備えている製品種も確かに存在する。

上述した自動車や精密工学機器、ロボット・工作機械などの製品のなかには、ここにプロットされているものも多く、とくにアジア市場をはじめとするグローバルマーケットにおいて、それぞれ高いステイタスを獲得している。いわば、“高いカネを払ってでも手に入れたい”安全性・信頼性・高品質性が、そうした製品の圧倒的な強みとなっているのである。

## ② “高品質でもリーズナブル” 日本製品が目指すべき新たな市場

しかし、いくら強みがあるとはいえ、この産業分野だけに依存しては、我が国産業のグローバル市場へのいっそうの進展は望めない。これら以外の産業分野でも、安全性・信頼性・高品質性が強みになる分野はあると思われる。

具体的には、上述した図表 1-1 の座標図において、これまでも、また、これからも引き続き強みを発揮していきたい第一象限の「中高所得者向け価格&高品質製品」分野だけに留まらず、第二象限の「普及価格&安全・安心製品」分野にまで市場を拡張して、このフィールドでも我が国産業が強みを発揮していくことが期待される。

ただし、ここで注意しなくてはならないのが、隣接する第三象限において、高品質とは言えないが圧倒的低価格を武器に市場を席卷する新興国製品が存在感を示している点である。

市場や購買層を測る一つの目安として、可処分所得が概ね 5,000 ドル未満の層を低所得層と呼び、35,000 ドル未満の層を中間所得層と呼ぶが、アジア市場で大きな比重を占めるこうした購買層にとっては、やはり価格の低さを優先して商品を選定する傾向が強い。従って、価格競争力だけを尺度とすれば、さして品質に気を使わず低価格を実現する新興国製品に対し、高い品質を堅持しつつ普及価格を実現しなければならない日本製品は、やはり分がわるい。それが、これまで日本製品が第一象限以外の分野では、なかなか勝ち切れなかった理由である。

## ③ 新興諸国市場の変化を追い風に日本製品の強みが活きる飲食料品産業

しかし、アジアを始め新興国諸国の経済成長が続き、所得水準が向上するなか、少しずつ潮目が変わってきた印象もある。最近では、富裕層だけでなく、中間所得層のアップサイドに位置する購買層も、生活を楽しみ健康に配慮する消費行動を見せ始めており、日常の最寄り品や買い回り品に対しても、価格だけでなく品質を重視する傾向が強まってきたという。

こうした変化は、日本製品にとっては追い風であり、上述した第一象限から第二象限へと市場拡張を目指す動きは、十分な現実味を帯びた有効な市場戦略ということができる。

もちろん、低価格優先の製品を規格大量生産して供給してくる新興国勢に対して、その力を軽視することはできないが、安全・安心・高品質を強力に前面に押し出して、差異を際立たせていけば、今後は、多くの購買層が流入してくる可能性は高い。

具体的に有望な産業分野について考えると、やはり、命や健康に関わる製品であり、かつ、本来的に繊細な中身や美しい外見が求められるという特性を持つ産業、すなわち、飲食料品産業こそ、日本製品の強みが十分に発揮される産業分野として挙げることができる。

従って、この産業を深く探ることで、グローバル市場における日本製品の強さを改めて知るとともに、今後の勝ち筋を占うことができるはずである。

本稿では、そうした観点から、我が国の飲食料品産業がグローバル市場でいかに戦っているのか、実際に、海外市場展開に挑んでいる成功企業各社の具体例を深く観察して、その成功のポイントを探っていく。

これに先立って、次項の(2)で本研究のフレームワークを述べた後、次節の2において、飲食料品産業の海外展開における基本的な背景について、いくつかの観点から考察していこう。

## (2) 詳細なインタビュー調査の実施 ～ 本研究のフレームワーク

### ① 中小及び大手飲食料品製造業へのインタビュー調査

本研究は、詳細なインタビュー調査の実施と、その調査結果の体系的な整理・分析を中心に置いている。インタビュー調査を実施する手順については、安全性・信頼性・高品質性を強みとしてグローバル市場に進出する期待が掛かる産業分野、すなわち、我が国飲食料品産業について明らかにするために、まず業界団体にヒアリングを行い、中小飲食料品産業の海外販路開拓の取組状況や課題についての把握を試みた。

また、中小企業独自の問題や特徴を把握するためにも、比較対象先として、大手食品メーカーと大手食品卸売業にもヒアリングを実施した。

こうして業界全般の動きを把握した上で、本研究の主眼である海外販路開拓に取り組む中小企業に対して、個別にインタビュー調査を実施した。このインタビュー調査対象先の選定に当たっては、できるだけ取扱品目に偏りがないよう留意した。

とくに緑茶・日本酒・味噌・佃煮・海苔などに代表される日本の伝統的食品群については、海外に通じる輸出品として欠かせない重要品目ではあるものの、こうした日本固有の食品類ばかり調査しただけでは、我が国飲食料品産業全般に通じるような広い示唆を得ることは難しい。そこで、こうした重要品目を含みつつ、菓子・乳製品・食品素材など、他国でも競合して製造している品目を取り上げ、意図的に調査対象に加えるよう配慮した。

インタビュー調査項目としては、調査先企業の海外展開の経緯、事業上の強み、市場戦略、経営姿勢など俯瞰的な視点から、輸出手続、代理店政策、販路開拓戦術などの現場的な視点にまで範囲を広げて聞き取るとともに、海外現地市場の実情、日本製品へのイメージなど、第三者的な視点の項目についても情報を得るようにした。

### ② 開拓先として有望な新興国市場での現地調査(インドネシア展開企業へのインタビュー調査)

さらに、海外現地でのケーススタディとして、インドネシアの現地調査を実施した。インドネシアについては、ア) 人口規模が大きく新中間層のマーケットとしても注目されていること、イ) 日

本製品への好感度が高い国であること、ウ) 人口の9割をイスラム教徒が占めハラールという問題も合わせて調査できること、という理由で現地調査国に選んだ。

こうした点を踏まえたうえで、以下では、今回調査の対象に定めた「飲食料品産業」と「インドネシア」について、基本的な理解を図るため、政府公表統計のデータ等を用いて概要を整理する。

## 2 インタビュー調査対象の概要と特徴

### (1) 飲食料品産業の概要と特徴

#### ① 飲食料品製造業のプレゼンスの大きさ

我が国の飲食料品製造業（ここでは、「食料品製造業」のほか「飲料・たばこ・飼料製造業」の合計を指す広義の数値）が、全製造業に占める割合は、事業所数で15.4%、従業者数が16.4%にのぼり、いずれも1割を大きく超える割合となっている（図表1-2）。

これは、我が国の代表的産業である自動車産業を含む「輸送用機械器具製造業」と比べても、事業所数で3倍、従業者数で1.2倍に相当し、また、今日的な産業である「情報通信機械器具製造業」と比べても、事業所数で約20倍、従業者数で8倍に相当するほどの大きな存在感を示している。

一方、パフォーマンスの観点から、飲食料品製造業が全製造業に占める割合をみると、製造品出荷額等で11.6%、付加価値額で12.3%となっており、これも1割強の確かな貢献を示している。

前表と同様、いくつかの代表的な他産業と比べてみると、「輸送用機械器具製造業」による出荷額・付加価値額の2/3程度に留まるものの、繊維工業と比べれば、その8~9倍に相当し、十分な実績を上げていることがわかる（図表1-3）。

図表1-2 食料品製造業の我が国製造業におけるプレゼンス(事業所数・従業者数)

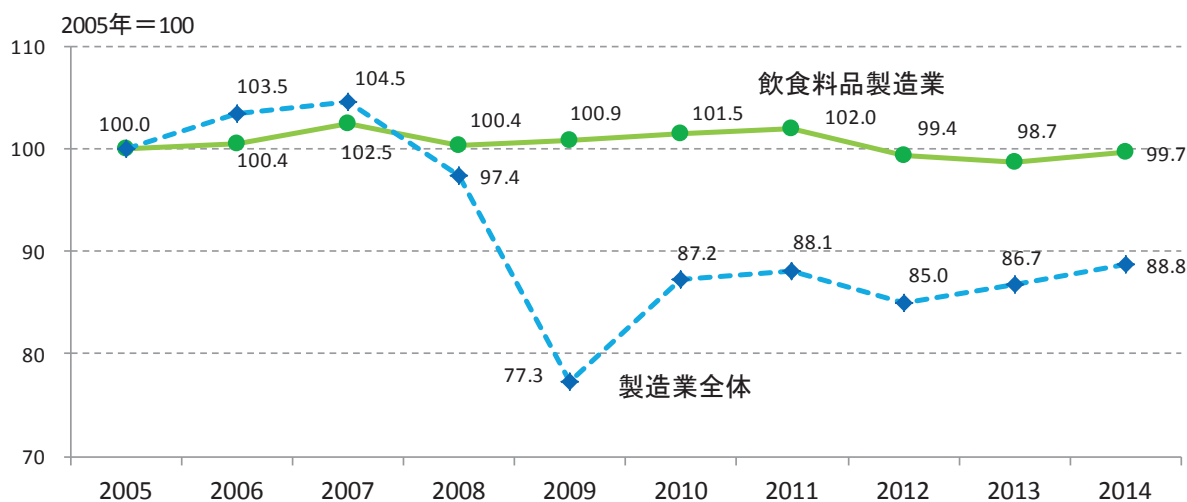
	事業所数			従業者数		
	実数	構成比	(A)の倍率	人数	構成比	(A)の倍率
全製造業	202,410	100.0%	-	7,403,269	100.0%	-
食料品製造業+飲料・たばこ・飼料製造業(A)	31,243	15.4%	1.0倍	1,211,884	16.4%	1.0倍
繊維工業	13,430	6.6%	2.3倍	268,135	3.6%	4.5倍
情報通信機械器具製造業	1,501	0.7%	20.8倍	151,851	2.1%	8.0倍
輸送用機械器具製造業	10,415	5.1%	3.0倍	980,505	13.2%	1.2倍

資料：経済産業省「平成26年工業統計(確報)(従業者4人以上の事業所に関する統計表)」。次表も同じ。

図表 1-3 食料品製造業の我が国製造業におけるプレゼンス(出荷額・付加価値額)

	製造品出荷額等			付加価値額		
	金額(百万円)	構成比	(A)の倍率	金額(百万円)	構成比	(A)の倍率
全製造業	305,139,989	100.0%	-	92,288,871	100.0%	-
食料品製造業+飲料・たばこ・飼料製造業(A)	35,532,845	11.6%	1.0 倍	11,421,179	12.4%	1.0 倍
繊維工業	3,822,304	1.3%	9.3 倍	1,453,524	1.6%	7.9 倍
情報通信機械器具製造業	8,627,907	2.8%	4.1 倍	2,175,357	2.4%	5.3 倍
輸送用機械器具製造業	60,063,334	19.7%	0.6 倍	16,764,156	18.2%	0.7 倍

図表 1-4 飲食料品製造業の付加価値額の推移



資料:経済産業省「工業統計(産業編)(従業者4人以上の事業所に関する統計表)」  
 (注)従業者29人以下の事業所については、粗付加価値額の数値を使用。

## ② 飲食料品製造業の安定したパフォーマンス

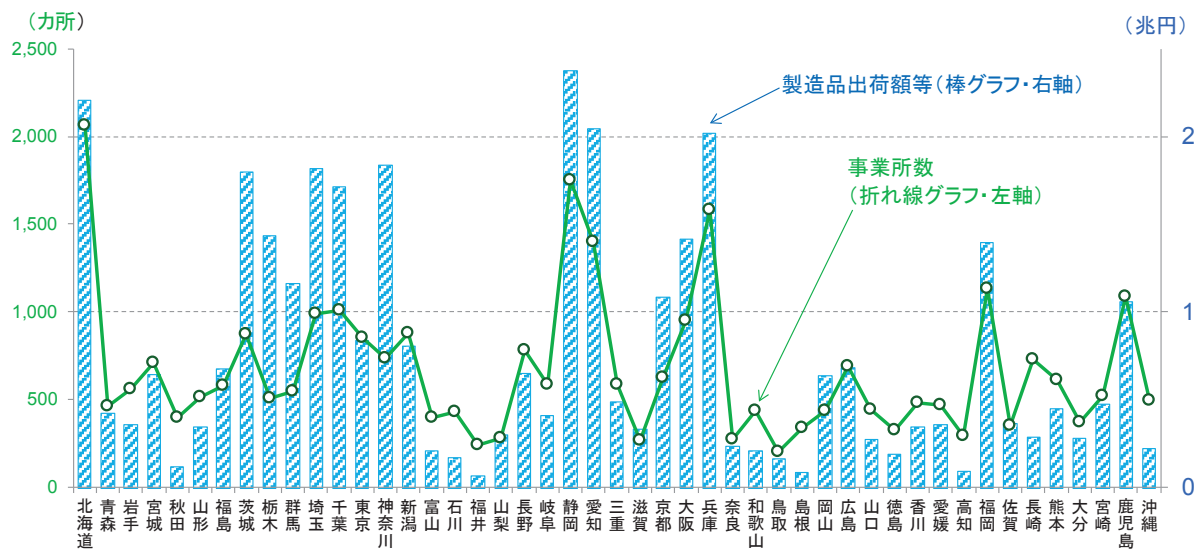
時系列的な観点から食料品製造業従業者数の推移をみると、例えば、1998年の工業統計で116万人を数えていたが2014年には111万人と減少している。ただし、製造業全体が同時期に約984万人(1998年)から740万人(2014年)にまで大幅に減少したことから考えると、食料品製造業は小幅減少こそしたものの、大きく雇用を減らすことなく概ね横ばいで推移してきたとみてよい。

また、付加価値額でも、足元10年間(2005年~2014年)で製造業全体では付加価値額を1

割以上減らしているのに対し、飲食料品製造業はほぼ横ばいで推移している（図表 1-4）。しかも、2008 年のリーマンショックといった大きなインパクトを経験しても、あまり影響を受けていない。

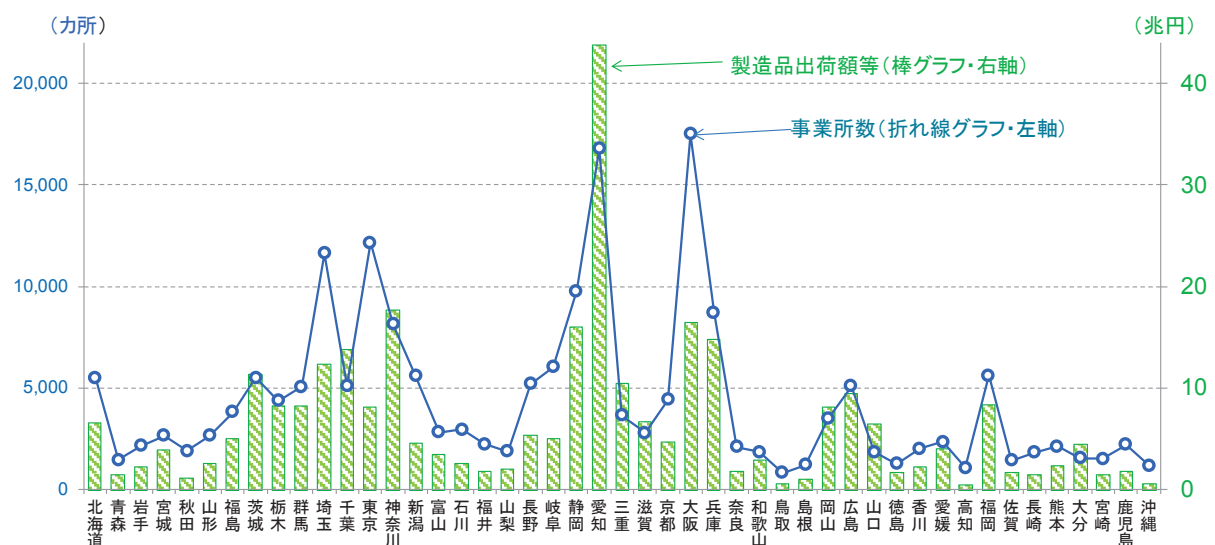
飲食料品製造業は、生活に最も欠かせない製品を供給する産業である。そのため、景気の変動に大きく左右されることの少ない安定的な業種であることは、よく知られているが、中期的な推移をみても、比較的底堅い動きを示していることがわかる。従業者数が多く雇用の安定に寄与している産業でもあり、こうした景気変動に強い性質を有している点は、注目に値する。

図表 1-5 飲食料品製造業における事業所数と製造品出荷額等の都道府県別比較



資料：経済産業省「平成 26 年工業統計表「概要版」(従業者 4 人以上の事業所に関する統計表)」。次表も同じ。

図表 1-6 全製造業における事業所数と製造品出荷額等の都道府県別比較





### ③ 地域にも多く立地する飲食料品製造業

続いて、飲食料品製造業の地域的な分布をみると、やはり、豊富な農産物を背景とする北海道、静岡県などを筆頭に、愛知県、兵庫県などが、事業所数・製造品出荷額等とも大きな数値を示している。一方で、茨城県、埼玉県、千葉県、神奈川県といった関東一円の各県では、事業所数の割には製造品出荷額等が高い。東京都を含む大消費地を形成していることから、大手食品メーカーなどの集積がうかがえる（図表 1-5）。

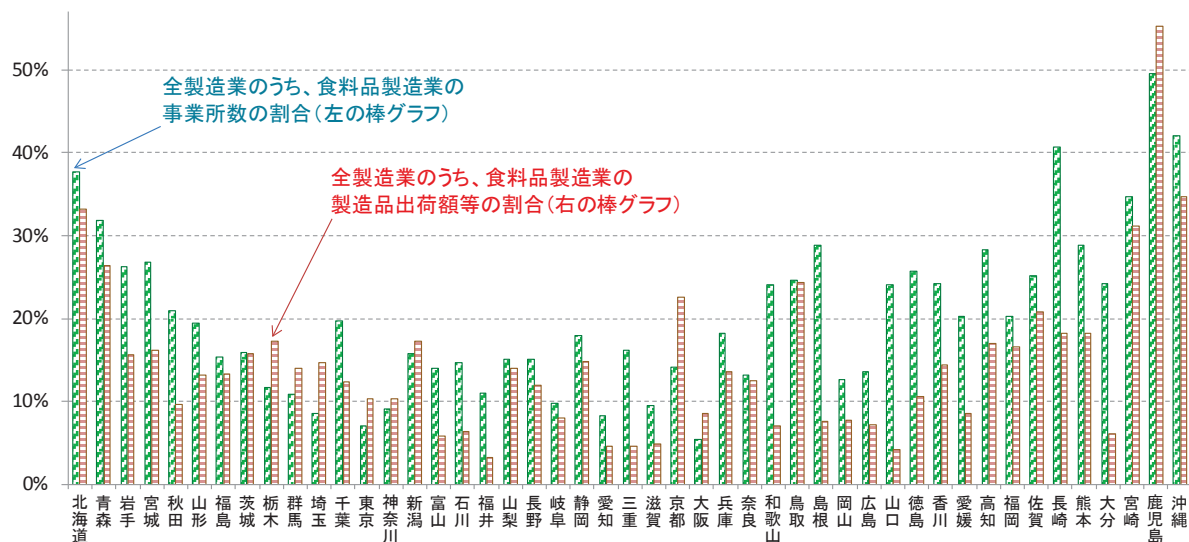
比較対照として、製造業全体の事業所数と製造品出荷額等の地域的な分布をみると、事業所数では大阪府、愛知県、東京都、埼玉県といった都市部への集中がより顕在化しているとともに、製造品出荷額等では自動車関係・航空機関係といった機械工業の集積がある愛知県が他県を圧倒している（図表 1-6）。これに比べれば、上述した飲食料品製造業では、北海道や九州地方などがある程度の存在感を示しており、製造業全体の分布よりも、より平準化していて都市圏・首都圏の格差が比較的小さいことがわかる。

### ④ 各都道府県における飲食料品製造業の存在感

さらに見方を変えて、各都道府県別に飲食料品製造業のウエイトを見る観点から、地域別に製造業出荷額全体に占める食料品製造業の割合をみると、事業所数・製造品出荷額等とも鹿児島県、沖縄県、宮崎県など九州地方で高くなっている（図表 1-7）。また、北海道、青森県でもその割合は高く、長崎県では事業所数での割合が際立って高くなっている。こうした各県では、飲食料品製造業の割合が軒並み 30%を超えており、飲食料品製造業がある種の基幹的な産業として重要な役割を果たしていることがうかがえる。

食料品製造業は、製造業平均と比べて際立って中小企業性が高いわけではないが、自動車産業などのように大手メーカーに依存する下請け重層構造を形成してはいないため、自社ブランドを有す

図表 1-7 各都道府県における食料品製造業のウエイト（事業所数と製造品出荷額等）



資料: 経済産業省「平成 26 年工業統計表「概要版」(従業者 4 人以上の事業所に関する統計表)」

る中小企業の完成品メーカーも多い。もちろん、ナショナルブランドとして日本全国や海外に向けて展開している大手食品メーカーも存在するが、地域資源や地域の特性を活かした多種多様な中小飲食料品メーカーが全国に点在し、地域に確固とした商圈を有しているケースも多い。上述したように、都市圏だけでなく、北海道や九州などへの広がりもある。

地域資源の活用が呼び掛けられているなか、「地域ブランド」を活かした取り組みが活発なものも飲食料品産業分野である。例えば、「黒」を地域イメージとして、「黒酢」「黒豚」「黒毛和牛」などを展開している鹿児島例、火の国の「赤」をイメージカラーとした地域ブランド化に取り組んでいる熊本なども、こうした取り組みの一例として挙げられる。

## (2) インドネシアの経済及び産業の概要

### ① 安定成長を続けるインドネシア

さて、上述した「飲食料品産業」に続き、今回調査の対象の一つに定めた「インドネシア」についても、基本的な理解を図るため、政府公表統計のデータ等を用いて概要を整理する。

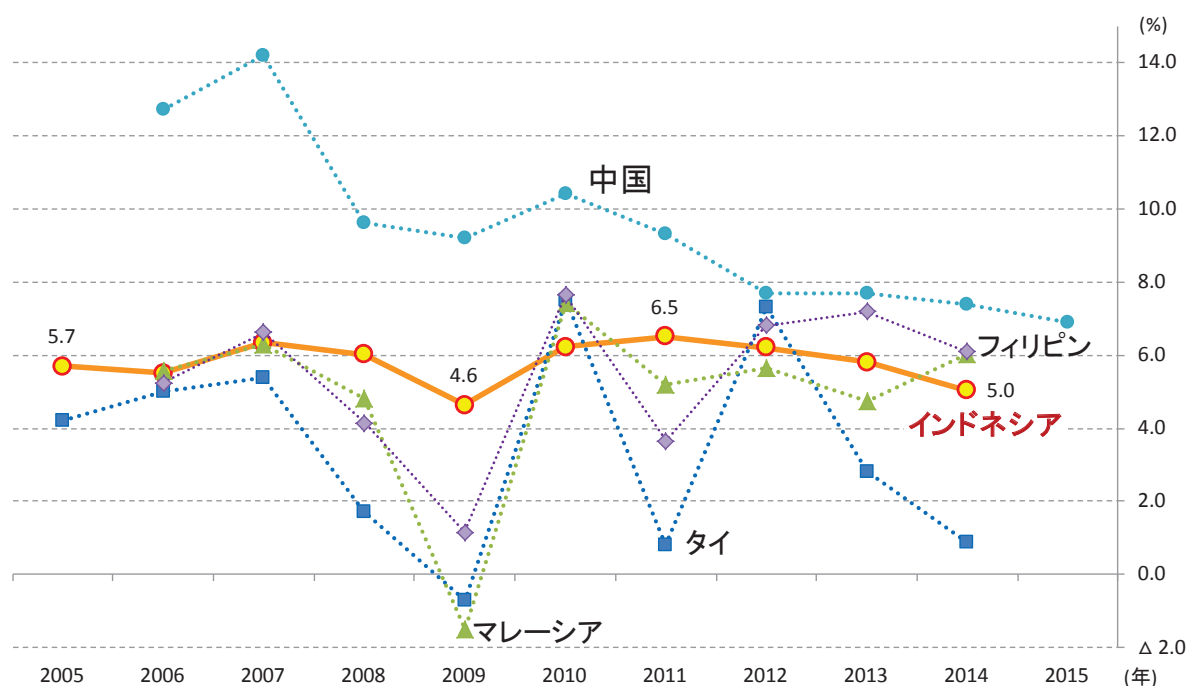
インドネシアは日本の約5倍の国土に約2億6千万人の人口を有し、9割以上はイスラム教徒とされている。親日国として知られ、2008年には、両国の間に日本・インドネシア経済連携協定が発効している。

アジア各国の経済動向と比較するため、足元10年間の中国及びASEAN4各国の実質GDP成長率の推移をみると、リーマンショックに端を発した世界的金融危機の影響等を受けて、多くのアジア諸国が大幅な上下動を見せているなか、インドネシアは比較的安定的に推移している（図表1-8）。

同国の国内市場が相当程度大きく、外需依存度が低いことなどを背景にして、他国が混乱していたなかでも堅調な成長を続けてきたが、一人あたり名目GDPの水準に着目すると、まだマレーシア・中国・タイの水準には及ばない（図表1-9）。

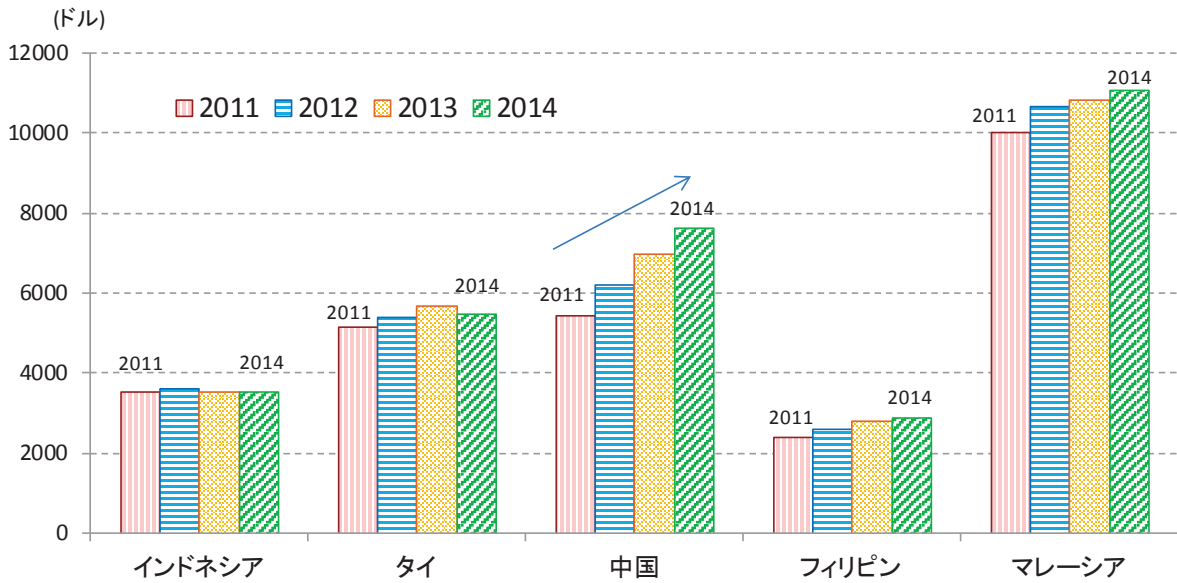
世界第4位の人口を擁する同国の国内市場には、今後の拡大に大きな期待がかかるが、所得水準を考慮に入れると、マーケットとしてはまだ発展途上といえる。そうした大きな成長余地を見込んで、インドネシア市場に向けた投資を考える日本企業が多いが、同国独特の投資環境における課題も明らかになってきている。

図表 1-8 ASEAN4 及び中国の実質 GDP 成長率の推移



資料：日本貿易振興機構「各国・地域データ比較」

図表 1-9 ASEAN4 と中国の一人あたり名目 GDP の推移



資料：日本貿易振興機構「各国・地域データ比較」

## ② 課題も多いが成長途上が魅力のインドネシア市場

例えば、JETRO（日本貿易振興機構）が定期的実施している投資環境調査によると、既にインドネシアに進出している日系企業（製造業）の現地における認識を知ることができる。ここでは、日本からの主要な投資先国である中国との比較によって、インドネシアの事業環境を明らかにしているが、各種の項目において、中国よりも経営上の課題が大きいとされる点も多い（図表 1-10）。

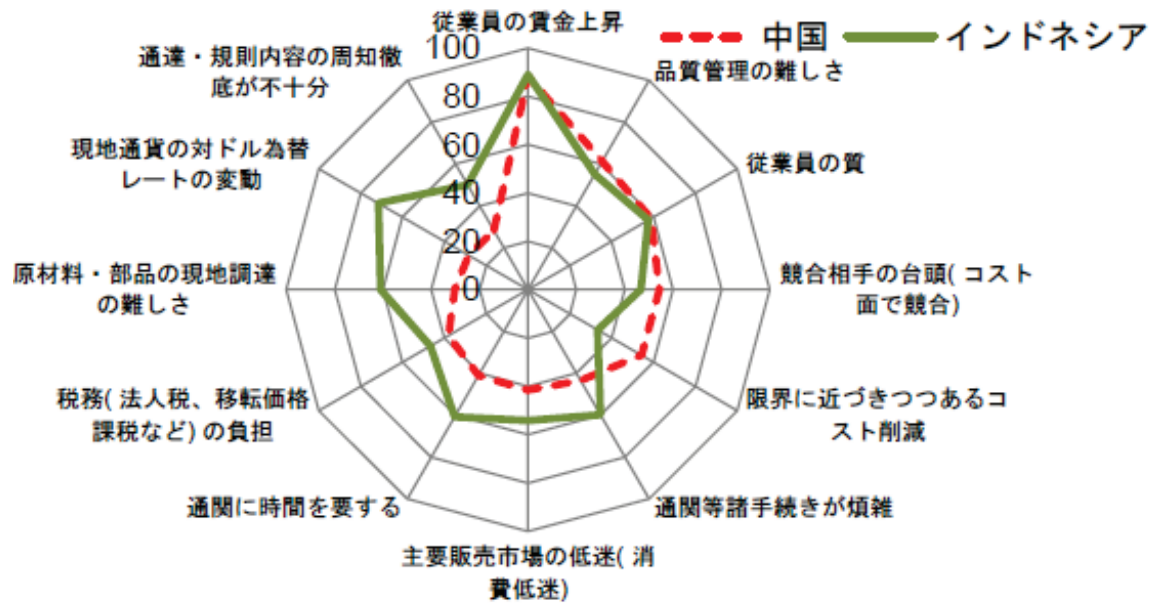
まず、「従業員の賃金上昇」については、投資先国の生活水準が向上するにつれて避けられない課題でもあるが、それでも、これからの投資有望先として期待の掛かるインドネシアが、既に投資先国として成熟しつつある中国に匹敵するほど、賃金上昇が悩みの種になっているという事実は意外でもある。

そのほかにも、「通関に時間を要する」「通関の諸手続きが煩雑」「通達・規制内容の周知徹底が不十分」などが多く挙げられているように、各種手続の非効率性や組織体制の未整備に対しての不満が多くみられる。

また、「原材料・部品の現地調達の高コスト」についても、課題視する声が多い。例えば、早くから日本の自動車産業などの受け入れを進めたことで部品供給基盤が充実しているタイや、「世界の工場」と称される中国などと比べると、まだ産業インフラの整備が進んでいないことがうかがわれる。

このように、現状では、まだ事業環境上の課題も少なくないが、上述した外部ショックに強い安定した成長力、巨大な人口が支える国内市場の将来性は、海外展開先としてのインドネシアに、十分な魅力を与えている。また、消費者の所得水準はまだ低めだが、目に見えて向上しており、我が国産業が今後狙っていくべき「低価格&安全・安心製品」の市場が、今後いっそう拡張していきたくことを期待させる。この部分で我が国産業が強みを発揮していくことができるか、本件調査において、インドネシアを現地調査先として選定した理由は、そうした点にある。

図表 1-10 経営上の問題点（中国との比較、製造業）



出所: 日本貿易振興機構「2015 年度アジア・オセアニア進出日系企業実体調査」

### ③ インドネシア市場開拓に際しての留意点 ～ 輸入規制とハラール認証

インドネシアに向けて日本から加工食品を輸出するにあたり、同国特有の事情に基づく留意すべき点がある。一つは、輸入規制の問題であり、インドネシア商業省は、2009 年から飲食料品を含む特定品目について輸入規制を導入している。これに加えて、その前年の 2008 年からは、加工食品の登録義務（国家医薬品食品監督庁（BPOM）からの「ML 番号」の取得）が厳格化されるなど、食品輸入に関して、手続き上のハードルを高めている<sup>1</sup>。

ML 番号の取得については、書類が整っていれば数ヶ月で取得できるとされているが、現地におけるヒアリングでは早くても半年、長ければ 1 年もかかり、しかも書類を出すだけでは放置されるので BPOM に通い続けて何度も登録を働きかける必要があるとの指摘もなされた。インドネシア現地企業が輸入し販売するには、この登録番号を記載したラベルを商品に添付する必要があるため、この登録作業は輸入開始前に行う必要がある。

もう一つは、ハラール認証の問題で、インドネシアへの食品輸出に際しては、たとえ日本やマレーシアなど他国においてハラール認証を取得していたとしても、インドネシアでは通用しない（ラベル表記が禁止される）。あくまで、インドネシア唯一のハラール認証機関であるインドネシア・ウラマー評議会（MUI）で認証されたマークしか表示できないことに注意が必要である。

<sup>1</sup> 一般の食品輸入に際しては、商業省の輸入業者認定番号、会社登録証、財務省関税総局の通関基本番号、納税者番号等を保有していることが求められる。このほか、特定製品として HS コード 10 桁ベースで対象となる食品や飲料 219 品目の輸入を行う者については、2015 年末まで商業大臣より特定製品登録輸入業者の指名を受けることが義務づけられていた。また、これら特定製品の輸入に関しては、輸出国での船積み前検査が義務づけられている。搬入港(港湾や空港)も指定されている。(商務大臣規定 2012 年第 83 号による規定) (出所: 日本貿易振興機構「2013 年度海外制度調査「加工食品の輸入制度(インドネシア)」」)

### 3 飲食料品製造業へのインタビュー調査 ～調査先企業のプロフィール

図表 1-11 国内インタビュー調査先企業のプロフィール一覧

(都道府県番号順)

属性	企業名	事業内容 (本社所在地)
中小企業	フタバ食品株式会社	栃木県宇都宮市、従業員数278名
		ロングセラー商品「サクレ」など、バラエティ豊富な商品群を誇る国内有数のアイスクリームメーカー。タイ、香港、台湾、米国、シンガポール、中国の各国市場に輸出で商品を展開。
	白瀧酒造株式会社	新潟県南魚沼郡湯沢町、従業員数60名
		1855年創業の蔵元。若者・女性に特化した画期的な日本酒「上善如水」は、斬新な商品として高いブランド力を誇る。同商品は、アジアでの知名度も高く、世界20カ国に輸出。
	伊那食品工業株式会社	長野県伊那市、従業員数486名
		家庭向け「かんでんぱぱ」等、寒天製品のトップブランド企業。寒天を起点に総合ゲル化剤メーカーへ成長した。本社隣接のテーマパークなどのサービス施設事業も運営。
	株式会社福寿園 宇治の露製茶株式会社	京都府木津川市、従業員数340名(福寿園)、23名(宇治の露製茶)
		創業1790年の老舗で、宇治茶の製造直売の広域展開を実現した。国内外で「福寿園」と「宇治の露」ブランドを展開。国内はサントリーとのコラボ「伊右衛門」も大ヒット。
株式会社麦の穂	大阪府大阪市、従業員数204名(正社員のみ)	
	つくりたてシュークリームの実演販売は、国内外共通。国内1号店開店後、わずか2年半後に海外1号店を開店。現在、17ヶ国約240店舗を展開し、海外でも人気になっている。	
新田ゼラチン株式会社	大阪府大阪市、従業員数253名(単体)	
	1918年創業。ゼラチンでは世界4位のトップ企業。日本、カナダ、米国、インド、中国に工場を持ち、コラーゲンからコラーゲンペプチドに至るまで高度な製造ノウハウを持つ。	
マリンフード株式会社	大阪府豊中市、従業員数384名	
	主力製品は、マーガリン、バター、チーズ、ホットケーキ。小パックのマーガリン・バターでは全国シェア80%以上。チーズ代替品でも代表的ヒット商品あり。海外にも進出。	
大手企業	森永製菓株式会社	東京都港区、従業員数1,356名
		日本を代表する大手菓子メーカー。海外向けは、米国・東南アジア・中国を重点エリアに定め現地生産と販売網を構築し展開中。海外事業は大きく伸びており、米国や中国では独特の食感を持つ「ハイチュウ」が人気商品となっている。
国分グループ本社 株式会社	東京都中央区、従業員数4,634名(連結)	
	1712年の創業以来、300年にわたり食の流通に携わってきた食品卸売業。マーケティング機能、ロジスティクス機能などを有し、酒類・食品流通にかかる幅広い業務を手がける。輸出入ビジネスの増強、ASEAN地域での新規・深耕を柱に事業拡大に取り組んでいる。	
業界団体	全日本菓子輸出工業 協同組合連合会	東京都世田谷区、加盟44社(平成27年5月28日現在)
		1958年に輸出菓子の販路開拓や国際見本市への協同出展等を目的に設立。会員企業44社。大企業も数社加盟。毎年、海外で日本菓子展示会を開催。
千葉ブランド農水産物・ 食品輸出協議会	千葉県千葉市、加盟50社(平成27年12月時点)	
	県内の農水産物と食品の輸出を促進するために、ジェトロ千葉が千葉県の支援を受けて設立した協議会。海外展示会への出展支援、物産展の開催、海外での商談会参加、バイヤー招聘による日本での商談会の開催を行っている。	

(注) 本表掲載企業のほか、国内メーカー1社にインタビューに応じていただいたが、社名及び詳細なインタビュー録の開示を希望していないため、本表及びインタビュー録の掲載を控えた。

図表 1-12 海外現地インタビュー調査先企業のプロフィール一覧

属性	企業名	事業内容 (本社所在地)
中小企業	PT. Masuya Graha Trikenkana	Bekasi(インドネシア)、従業員数215名  インドネシアで生鮮品から加工食品までの幅広い日本食材を中心に扱うローカル資本の卸売企業。インドネシア全土に向けて販売チャネルを構築し、主だった日系ブランドと代理店契約を結んでいる。 日本食材をふんだんに取り扱うスーパーマーケットを筆頭に、コンビニエンスストア、ベーカリーなども経営し、味噌や薩摩揚げなどを提供する日本の食品加工メーカーと協力して合弁で現地生産も行っている。
	PT EAST INDIAN AGENCY	Jakarta(インドネシア)、従業員数 -NA- 名  長年、インドネシアで日本の食材等の輸出入を手がけてきた創業者が設立した会社で、スパイスなどを中心とする農産品や食材を取り扱っている。現在、インドネシアへ進出しようとする日系の食品加工メーカー等を支援する仕組みづくりにも取り組もうとしている。
大手企業 系列	PT.UHA MIKAKUTO INDONESIA(製造会社)  PT.UHA TRADING INDONESIA(輸入会社)	Jakarta(インドネシア)、従業員数 -NA- 名  UHA味覚糖グループのUHAは「ユニーク・ヒューマン・アドベンチャー」の略で、その名前のおり「e-maのど飴」「シゲキックス」「ぷっちょ」「コロロ」などの独創的な商品を次々と開発している。 2012年にインドネシアに現地法人を立ち上げ、富裕層のみならず、中間層までをターゲットに商品開発・販路開拓に取り組んでいる。
	PT. AEON INDONESIA	Jakarta(インドネシア)、従業員数 -NA- 名  インドネシア1号店となるイオンモールBSD CITY内の中核店舗である、イオンBSD CITYストアを運営している。特徴を出すために、デリカテッセンと生鮮食品売り場を広くし、毎週違う品揃えで提供している。インドネシアの食習慣に合わせて、多くのテーブル席を設けて、その場で食べられるようにした。デリカテッセンとしては、グループの中で最大の売上をあげている。

(注) 本表掲載企業のほか、在インドネシア有識者2法人にインタビューに応じていただいたが、名称及び詳細なインタビュー録の開示を希望していないため、本表及びインタビュー録の掲載を控えた。

前出の本章1(1)で説明したとおり、本研究では、我が国産業のなかでも、今後、安全性・信頼性・高品質性を強みとしてグローバル市場に進出する代表例となり得る産業分野、すなわち、飲食料品産業について明らかにするために、海外への販路開拓に取り組む中小企業、業界団体、比較対照としての大手菓子メーカーと大手食品卸売業に対して、詳細なインタビュー調査<sup>2</sup>を実施した(図表1-11)。

さらに、海外現地でのケーススタディとして、現にインドネシアで活躍する中小企業、大企業、その他有識者に対して現地調査を実施した(図表1-12)。

<sup>2</sup> なお、インタビュー調査先企業の具体的な抽出方法としては、本章1(1)で説明した観点から、中小企業10社、業界団体2団体、大企業4社、その他有識者2組織の合計18法人を、政府刊行物・新聞・雑誌・ウェブを含む各種の公開情報や、信用情報会社が提供する企業データベース、当公庫の取引履歴や調査履歴のある企業群の蓄積データなどをもとに選定し抽出した。インタビュー調査は、当該企業の社屋を訪問し、直接面談のうえ実施した。

第2章以降では、各種のマクロデータや先行研究を紹介するとともに、この独自のインタビュー調査の結果を整理・分析することにより、各事例企業が感じた海外市場における日本製品へのイメージと実情、成功事例にみるグローバルに通用する日本製品の強み、海外販路開拓において直面する課題、海外販路開拓を成功に導くためのポイントなどについて、明らかにしていく。



---

## 第2章 海外市場における日本製品の受け入れられ方 ～ イメージと現実

---

本稿の冒頭で述べたように、日常、日本製品の高品質性や高度技術を称える言葉に接する機会は少なくない。現実には、日本製品には、事故・故障・不良品が少なく、ユーザーとして安心できる印象もある。概して、海外でもそうした好意的イメージがあるようだが、具体的には、どの程度確かなことなのだろうか。あるいは、日本人側が勝手にそう感じているだけということはないのか。

そこで本項では、日本製品の強みを改めて認識するためにも、世界の市場における日本製品に対するイメージについて、具体的なデータや声を集めてみた。

### 1 日本製品全般に対する諸外国のイメージ調査

#### (1) 「日本製品＝高品質」と考えている人は本当に多いのか

日本製品全般に対して諸外国が持つイメージについては、日本の大手広告代理店である(株)博報堂も大規模な調査を実施しており、その結果がかなり参考になる。同社は、世界主要都市で意識・価値観などを尋ねる生活者調査を毎年実施し、その結果を公表しており、2015年調査では、「日本製品」に対するイメージを整理している<sup>3</sup>。

これによると、日本製品に対して「高品質な」イメージを持っていると回答している割合が、ニューヨークを除くすべての都市で1位となっており、当調査結果からみても「日本製品＝高品質」と考えている人が圧倒的に多いことがわかる(図表2-1)。とくに、シンガポール、クアラルンプール、メトロマニラ、ジャカルタ、ヤンゴンでは、同回答割合が7割を超え、香港、台湾、ホーチミンシティ、デリーに至っては8割を超えている。こうした都市では、「日本製品＝高品質」という図式は、当然のことと捉えられているようだ。

ちなみに、ニューヨークでは、日本製品に対して「先端技術のある」イメージが最も高くなっていて、「高品質な」イメージは2位に付けている。もっとも、2位とはいえ、その回答割合は4割を下回っており、大方が認める強みとまでは言えないようである。

一方、「安心／安全な」というイメージは、全体の5位であるが、香港では2位、台北、クアラ

---

<sup>3</sup> (株)博報堂の「Global HABIT」は、同社研究開発局が2000年から世界の主要都市で毎年実施しているシングル・ソース調査及びデータベースである。とくに、市場の成長を後押しする購買層である各都市の中・上位収入層に焦点を当てた調査を実施している。毎年、調査テーマを設定しており、2015年調査では「日本製品」に対するイメージ、「日本製品」と「他国製品」のイメージ比較などのテーマが公表され、2013年調査では「日本製品」に対するイメージ、「購入したい日本製品」などのテーマについてデータが公表された。

調査フレームは、以下のとおり。○調査対象者:15～54才の男女個人(世帯収入によってスクリーニングし、各都市の中・上位収入層が調査対象)。○日本以外 各都市 500～800 サンプル。○調査方法:アジア・中国/個別訪問面接調査(香港・台北・ソウル・シンガポール・クアラルンプールは会場での個人面接調査)、欧米・中南米/訪問面接調査、会場での個人面接調査、郵送・自宅での自記入調査。○調査時期:5月～8月。○調査項目数:約900項目。○主要都市は毎年更新。

世界の主要37都市とは、欧米・中南米11都市、アジア・オセアニア24都市、日本2都市であり、具体的には、アメリカ(ニューヨーク、ロサンゼルス、シカゴ)、イギリス(ロンドン)、フランス(パリ)、ドイツ(ベルリン、フランクフルト)、イタリア(ミラノ)、スペイン(マドリッド)、ロシア(モスクワ)、ブラジル(サンパウロ)、中国(北京、上海、広州、武漢、成都、瀋陽、大連、福州、杭州、寧波、西安)、香港、台湾(台北)、韓国(ソウル)、シンガポール、マレーシア(クアラルンプール)、タイ(バンコク)、フィリピン(メトロマニラ)、インドネシア(ジャカルタ)、ベトナム(ホーチミンシティ)、ミャンマー(ヤンゴン)、インド(デリー、ムンバイ)、オーストラリア(シドニー)、日本(東京、大阪※日本については、HABIT/ex調査、生活定点調査をGlobal HABITとは別に実施。)となっている。

図表 2-1 「日本製品」に対するイメージ

(%)

	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	11位	12位	13位
	高品質な	定評のある	セカンドスコがよい／	先端技術のある	安心／安全な	い時代を切り拓いて	特徴的な個性や	活気や勢いを	価値が見合う	楽しい	環境に配慮している	省エネルギー	低価格
GH2015(アジア15都市計)	①71.3	②52.9	③47.8	④47.6	⑤44.3	42.1	38.8	36.9	36.1	35.5	31.3	30.2	16.0
香港	①87.3	⑤65.8	④69.3	③70.9	②74.1	51.9	50.9	46.1	42.8	55.8	34.4	35.9	13.0
台北	①87.3	②71.0	⑤58.6	51.9	③69.4	④63.6	51.5	31.6	39.4	38.9	32.6	29.5	5.1
ソウル	①69.6	③44.4	②49.8	④39.4	30.4	24.4	⑤37.6	6.2	23.8	27.0	8.8	11.0	0.6
上海	①68.4	②47.9	④42.2	④42.2	31.9	36.3	36.3	③43.2	27.7	27.9	39.6	36.2	26.2
北京	①50.4	③33.7	④30.7	②36.3	25.0	22.6	⑤25.7	22.6	25.0	22.7	22.4	23.9	24.5
広州	②44.6	34.7	①50.4	⑤36.6	④40.5	32.5	⑤36.6	30.9	30.4	34.8	34.9	③41.6	22.1
シンガポール	①74.9	②58.6	③52.0	④48.0	⑤42.7	38.6	34.1	32.2	26.1	33.1	28.4	23.3	6.7
クアラルンプール	①73.6	63.6	57.1	②72.0	③68.7	61.4	60.3	61.1	45.5	56.8	⑤65.6	④66.9	22.1
バンコク	①65.9	③51.5	45.8	②60.1	④47.1	⑤47.0	44.0	40.8	33.8	35.3	33.5	33.0	14.6
メトロマニラ	①70.0	⑤33.1	②39.3	④33.9	16.8	③35.8	16.4	27.6	22.4	15.0	5.3	6.9	8.8
ジャカルタ	①75.2	②53.7	39.3	③50.2	25.5	④45.1	37.2	⑤40.2	31.6	31.2	28.7	25.1	23.1
ホーチミンシティ	①84.1	②80.0	52.8	⑤62.4	③70.1	54.3	53.1	37.5	④63.8	45.1	42.6	49.5	19.5
ヤンゴン	①76.0	②67.4	⑤29.6	28.6	③49.8	15.4	14.0	19.8	④38.4	25.2	11.6	7.0	4.0
デリー	①82.0	⑤47.8	③48.7	41.1	41.1	47.2	39.2	②52.1	④48.4	40.8	34.4	29.7	23.8
ムンバイ	①63.4	③44.8	②47.2	30.3	28.0	⑤38.1	33.8	④40.6	35.7	35.0	29.2	15.3	11.7
モスクワ	①69.8	④56.2	34.4	②69.4	③57.2	53.4	⑤55.8	22.2	27.8	44.8	55.0	54.8	4.6
(参考)													
ニューヨーク(2014)	②39.6	④35.2	28.6	①47.7	19.9	②39.6	30.8	⑤33.4	25.2	26.0	16.1	18.3	24.1
サンパウロ(2014)	①67.5	③42.3	②53.7	④39.7	26.3	31.9	33.3	⑤36.5	23.2	28.7	29.3	26.9	16.0

■:各都市上位5項目(網カケ内①~⑤は順位)/複数回答(選択肢13)

出所:博報堂「Global HABIT」2016年版 P13

ルンプール、ホーチミンシティ、ヤンゴン、モスクワでは、3位にランクされている。

## (2) 他国を上回る「高品質」はあるか?

ただし、重要なのは「そこに競争力があるか?」である。そこで、日本製品と他国製品との比較という観点から、「高品質な」「カッコイイ/センスがいい」「安心/安全な」という3つのイメージの回答割合について、各国を横並びにして比較したものをみている(図表2-2)。

そこでも、やはり「高品質な」イメージにおいては、日本製品が他国製品を総じて上回っており、とくにアジア人が持っているイメージをみると、先進国であるアメリカ製品や韓国製品に比べても、日本製品の「高品質な」イメージが圧倒的に高くなっている。

同じく、「安心/安全な」イメージも、多くの都市で日本製品が1位となっており、特に香港、台北、クアラルンプール、ホーチミンシティなどで高くなっている。

なお、2013年調査では、日本から連想するモノやサービスについての調査や、実際に購入したい日本製品についての調査も実施している。それによると、日本から連想するモノやサービスについ

図表 2-2 日本製品と他国製品のイメージ比較

(%)

	高品質な					カッコイイ/センスがいい					安心/安全な				
	日 本 製 品	ア メ リ カ 製 品	韓 国 製 品	中 国 製 品	タ イ 製 品	日 本 製 品	ア メ リ カ 製 品	韓 国 製 品	中 国 製 品	タ イ 製 品	日 本 製 品	ア メ リ カ 製 品	韓 国 製 品	中 国 製 品	タ イ 製 品
GH2015(アジア15都市計)	①71.3	②51.1	③31.1	17.1	17.2	①47.8	②46.5	③46.0	19.4	18.5	①44.3	②39.1	③25.5	13.7	15.3
香港	①87.3	②58.0	③33.9	2.0	8.1	②69.3	③41.9	①72.3	1.0	7.3	①74.1	②70.0	③34.6	2.3	6.5
台北	①87.3	②51.9	③19.9	0.9	4.9	②58.6	③47.8	①70.6	0.9	9.4	①69.4	②43.5	③8.0	1.3	1.5
ソウル	①69.6	②48.0	③45.8	0.2	0.8	①49.8	②42.4	③34.0	0.4	0.4	③30.4	②33.4	①37.2	0.4	1.0
上海	①68.4	②33.0	28.0	③28.3	13.5	②42.2	③41.4	①42.3	28.1	15.3	③31.9	①45.3	②33.7	27.0	17.4
北京	①50.4	②24.9	20.2	③22.9	9.2	①30.7	②28.6	③26.0	22.3	18.0	①25.0	20.8	②22.6	③21.4	15.6
広州	①44.6	②28.4	②29.6	26.0	18.8	①50.4	③33.3	②39.1	25.6	28.8	①40.5	②37.0	③33.0	24.7	18.3
シンガポール	①74.9	②50.2	③39.8	3.9	5.1	②52.0	③39.8	①58.4	6.5	11.6	①42.7	②33.1	③18.0	4.3	3.9
クアラルンプール	①73.6	②64.1	③50.1	16.9	15.9	③57.1	②57.7	①59.4	18.0	14.4	①68.7	②58.1	③45.0	14.4	13.2
バンコク	①65.9	②53.8	28.8	15.3	③36.3	①45.8	③38.1	②45.1	21.6	26.9	①47.1	②32.8	21.5	12.5	③32.8
メトロマニラ	①70.0	②67.4	③20.5	10.0	13.0	③39.3	①47.1	②39.9	14.4	13.1	②16.8	①19.6	③8.0	3.4	6.1
ジャカルタ	①75.2	②55.3	③28.2	22.0	16.0	②39.3	①45.6	③37.1	29.3	15.0	②25.5	①25.6	③15.6	15.4	11.5
ホーチミンシティ	①84.1	②72.0	③45.0	4.9	39.8	③52.8	②62.4	①66.4	20.1	50.8	①70.1	②65.3	③52.6	6.8	39.4
ヤンゴン	①76.0	②56.0	29.2	5.4	③36.0	③29.6	①54.6	②54.4	12.6	19.8	①49.8	②39.2	19.8	4.6	③35.8
デリー	①82.0	②48.7	38.1	③47.1	26.3	②48.7	①58.7	35.7	③41.5	25.6	①41.1	③31.5	22.4	③34.8	17.2
ムンバイ	①63.4	②55.4	17.1	③34.1	11.8	②47.2	①56.5	14.2	③33.7	12.1	①28.0	②27.5	10.3	③19.6	7.3
モスクワ	①69.8	②43.8	③24.4	7.4	5.0	②34.4	①35.6	③20.6	15.0	11.2	①57.2	②21.2	③20.2	6.6	6.4
(参考)															
ニューヨーク(2014)	②39.6	①74.4	16.5	③19.9	—	②28.6	①64.4	9.5	③13.1	—	②19.9	①70.6	8.7	③9.3	—
サンパウロ(2014)	①67.5	②64.9	③15.2	12.8	—	②53.7	①56.7	③23.2	21.8	—	②26.3	①27.7	3.6	③4.6	—

■:各都市製品上位3項目(網カケ内①~③は順位)/複数回答

出所:博報堂「Global HABIT」2016年版 P14

て、「食」は、「家電/AV製品」(1位)、「デジタル製品」(2位)、「自家用車」(3位)、「マンガ/アニメ」(4位)に次ぐ5位に入っている。特に香港や台湾では、自家用車やマンガ/アニメを抑えて4位に入るなど、「日本食」のイメージが、かなり浸透していることがうかがえる。

## 2 事例企業が実感する海外市場における日本製飲食料品へのイメージと現実

前項でみたとおり、大手広告代理店の調査結果を読み解くと、世界の各地の都市生活者が日本製品に対して、概ね良いイメージを持っていることがうかがえる。

こうした消費者一般を対象にした調査や各種意識調査によって、私たちが普段、伝え聞く日本製品の高品質性を称える声は、ある程度裏付けることができた。

ただし、ビジネスの現場ではどうだろうか。そこで本項では、日々海外市場の現場に接している各事例企業の見解を集約し、さらに掘り下げた情報を抽出してみよう。



このように、アジアでは日本製飲食品が、「安全」「安心」「高品質」という好イメージで捉えられていることは確かであり、近年の和食ブームも追い風として、安全・安心・高品質に加えて「健康的」「低カロリー」「繊細な味」というプラスのイメージでも捉えられている。

ちなみに、今回の現地調査先であるインドネシアなどを含めて、文化や歴史的背景から、親日的で日本に対してある種の憧れを持っている国もアジアにおいては少なくない。しかし、文化的な好印象を持っていても、その国の製品を高品質と評価するとは限らない。むしろ、文化的・歴史的には自分の趣味に合い、観光旅行などをしてみたいと感じる国でも、その国の製品には、いま一つ信頼性が持てないなどという経験はよくある。言い換えると、日本製食品全般への高評価や日本製飲食品への好イメージは、文化や歴史的背景によるだけでなく、日本のものづくりの実績が積み重なった成果ともいえる。

## ② 日本語表記の日本製品に、ある種のブランド価値

アジアでは、この傾向が顕著なことから、販売戦略上、日本の商品であることを周知するために、あえて現地言語に置き換えず、日本語が表記されたパッケージのまま販売しているというケースも少なくなかった。

上述のフタバ食品(株)のコメントの一部にもみられるが、それ以外にも、例えば、女性や若者向けの画期的な清酒を開発し、海外市場も狙う**白瀧酒造(株)**(新潟県)は、「当初は、海外向け製品ラベルを現地言語版にしようかと考えたが、むしろ現地の方から変えないでくれと言われた。日本語が書いてある日本製ラベルだから信頼できるそうだ。製品裏のラベルは国ごとの法的規制に合わせてあるが、表のラベルは万国共通にしている。」といい、また、キャンディで有名なUHA 味覚糖グループのインドネシア現地法人**PT.UHA TRADING INDONESIA**(ジャカルタ)でも「日本製であることを前面に押し出している。品質や安全性をアピールできるので、むしろ日本語表記をもっと増やした方が良いとまで考えている。」と語っている。

性能や取扱方法を理解しなければならない他の製品分野においては、さすがに日本語表記のままでは不便を感じるはずだが、それよりもイメージが優先される製品分野の一つである飲食品においては、日本語表記の日本製品に、ある種のブランド価値が認められているという証左であろう。

## (2) 欧米では、日本製飲食品にあまりブランド的価値を感じてはいない

### ① 欧米発祥の飲食品に関しては、保守的な傾向

こうしたアジアでの好印象とは裏腹に、欧米、とりわけ米国では、日本製飲食品のブランド価値はあまり認められていないという。

例えば、前項で、アジアにおける日本製品への好評価を説明したフタバ食品(株)が、逆に欧米に関しては、「米国では、“なぜ日本製？ 米国製でいいじゃない”という空気がある。」と指摘している。

また、毎年海外で展示会を開催するなど菓子業界の輸出を支援している**全日本菓子輸出工業協同組合連合会**(東京都)も、東南アジアにおけるジャパブランドへの憧れを背景に、特に贈答品として日本の商品がよく売れる点を示す一方で、「欧米には、むしろ、上から見ている感じもある。」と、アジアと真逆の傾向について指摘している(図表 2-4)。

食習慣からか、米国人は味については保守的なところがあり、子供の頃に刷り込まれた味で満足してしまうので、あまり冒険をしないという。そのせいか、スーパーには多くの商品を置いてある

図表 2-4 日本製飲食料品へのイメージと実情② ～ 欧米市場に臨んで

社名	日本製飲食料品へのイメージと実情② ～ 欧米編	ポイント
フタバ食品㈱	アジアは日本製品へのイメージがよいが、 <b>米国では、「なぜ日本製？ 米国製でいいじゃない」という空気がある。</b> アドバイザーからは、「米国人が日本製アイスクリームに対して持つ感情は、日本人が外国製納豆に感じるものと同じだ」と言われ、改めて難しいと感じている。	<b>欧米では 格上扱いなし</b>
全日本菓子輸出 工業協同組合 連合会	東南アジアでは、ジャパンプランドへの憧れを感じる。特にシンガポールは贈答品として、日本の商品がよく売れる。他方、 <b>欧米には、むしろ、上から見ている感じもある。</b> ただ、 <b>5年経過すると、和菓子が受け入れられるようになってきた。</b> 例えば、ビスケットも日本と海外では味が全然違う。日本の商品はまるやかだが、他国のものには、粉っぽい傾向がある。 <b>日本の商品の質の良さが、少しずつ理解されつつある。</b>	<b>欧米にも 徐々に浸透</b>
	日本の食品メーカーについては、日本のISO9001を取得していれば、HACCP認証を取得しなくても、 <b>製造工程が安心・安全だと知れ渡ってきている</b> 感じがある。例えば、日本の菓子メーカーが <b>実際に米国FDAの査察を受けたが、やり直しなどは一切なかった。</b> 結果は、FDAのホームページでも公開されており、バイヤーにも伝わっている。結果がボロボロだった国もある。FDAは世界的にも厳しいと認識されている機関なので、 <b>その査察をパスしたことが公開されるのは、相応の効果がある。</b>	<b>安全・安心を 査察結果 で証明</b>

が、商品種は少ない。また、米国のFDA（食品医薬品局）による食品検査は世界有数の厳しさなので、米国で流通する「食」は安全・安心があたり前であり、自国内での「食」の安全・安心にそもそも不安や不満はない。

こうした事情もあって、米国では自国の飲食料品との差異化や特徴を強く出さなければ受け入れられにくいという。例えば、**森永製菓㈱**のソフトキャンディ「ハイチュウ」は米国でもよく売れているが、それは「ハイチュウ」の独特の食感が今までにないものとして評価されたためであって、日本製食品だからというアドバンテージがあったわけではない。米国市場では、誰もがはっきりと識別できる商品力が必要とされる所以である。

他方、欧州については「アジアと米国の間くらい」という評価もある。フランス人は「わび」「さび」に関心を持つと言われるように、日本文化と一緒に日本茶などが浸透しやすい側面があるが、その一方で、日本茶や各種発酵食品などの、いかにも日本的な飲食料品を除くと事情は異なる。

例えば、欧州のソウルフードと言われる「チーズ」「バター」などは、サンプル品さえ受け付けてくれないので展示会への出展をあきらめた、などという声も聞かれた。異文化に対する興味や受容する姿勢はあるが、もともと欧米発祥の飲食料品に関しては、やや排他的な傾向が見られるということになる。

## ② 徐々に日本製飲食料品に対して理解が進む動きもみられる

かつて米国の展示会で、全日本菓子輸出工業協同組合連合会がある和菓子の試食を行ったとき、米国人の舌には餡子が合わず、そのままゴミ箱に捨てられたこともある。前項で述べた欧米市場の保守性を表すエピソードであり、当該市場に進出を試みた日本企業の苦労がうかがえる。

ただ、時が経つにつれ、日本茶や発酵食品など伝統的な日本製食品以外にも、最近では、和菓子など他のジャンルの食品が受け入れられるようになってきたという。和食ブームがその背景にあるのだろうが、和食に代表される繊細な味や細かな気遣いなどは、日本製飲食料品全般にも通じるものであり、日本の商品の質の良さが、少しずつ理解されつつあるのだろう。

また、安全性という観点から、米国 FDA が厳格に食品検査を実施していることは、前項でも述べたが、当該食品検査は、日本メーカーを含む米国市場を狙う各国メーカーに対する一つの障壁にもなっている半面、日本メーカーにとっては追い風となり得る面もある。

この点について、全日本菓子輸出工業協同組合連合会が「日本の食品メーカーについては、製造工程が安心・安全だと知れ渡ってきている感じがある。例えば、日本の菓子メーカーが実際に米国 FDA の査察を受けたが、やり直しなどは一切なかった。結果は、FDA のホームページでも公開されており、バイヤーにも伝わっている。結果がボロボロだった国もある。FDA は世界的にも厳しいと認識されている機関なので、その査察をパスしたことが公開されるのは、相応の効果がある。」と指摘している。

厳しい目に晒されるからこそ、真の実力が問われるのであり、安全性に自信のある日本の飲食料品メーカーにとっては、米国市場はむしろ適性のあるフィールドと言ってよい。

### (3) 海外市場における日本製飲食料品に対するイメージのマイナス面

#### ① “安全・安心だけど高い” 日本製飲食料品

当然のことだが、海外市場における日本製飲食料品に対するイメージや評価は、良いものばかりではない。例えば、海外展示会への出展支援など県内の飲食料品の輸出を促進している**千葉ブランド農水産物・食品輸出協議会**（千葉県）が指摘するように、「“安全・安心だけど高い” というのが海外での日本食のイメージで、香港でも、日本国内での価格の少なくとも2倍になってしまう。これは流通コストが高くつくため、関税が高い国になると、さらに国内価格の3倍くらいの値段になる。」という課題が典型的である（図表 2-5）。

日本の3大食品専門商社の1つである**国分グループ本社**（東京都）も「日本企業の食品工場を視察すると、安全思想が徹底している。ただし、品質を追求するあまり、オーバースペックのコスト高になってしまいがち。日本の仕様をそのまま現地に持ち込むことが、必ずしも良いことか。品質と価格のバランスに注意すべき。」と警鐘を鳴らしている。

図表 2-5 日本製飲食料品へのイメージと実情③ ～ マイナス面

社名	日本製飲食料品へのイメージと実情③ ～ 課題編	ポイント
千葉ブランド 農水産物・食品 輸出協議会	「安全・安心だけど高い」というのが海外での日本食のイメージで、香港でも、日本国内での価格の少なくとも2倍になってしまう。これは流通コストが高くつくため、関税が高い国になると、さらに国内価格の3倍くらいの値段になる。	安全・安心でも コスト高が課題
新田ゼラチン(株)	やはり日本ブランドに対する信頼性は高い。B to B事業においても、日本メーカーの製品ということが海外のお客様の安心感につながっている。ただし、日本製品だからといって、それだけで高価でも売れるかというと、そうではない。汎用品であれば、当社の顧客は複数社から調達することとなり、価格競争に陥ってしまう。	
国分グループ 本社(株)	海外、とくにアジアでは、総じて、日本食品は安全・安心というポジティブな評価を受けている。実際、日本企業の食品工場を視察すると、安全思想が徹底している。ただし、品質を追求するあまり、オーバースペックのコスト高になってしまいがち。日本の仕様をそのまま現地に持ち込むことが、必ずしも良いことか、品質と価格のバランスに注意すべき。	

図表 2-6 現地市場における製品価格差の実情

社名	現地市場における日本製飲食品の価格の実状	ポイント
白瀧酒造(株)	海外では、流通コストと税金で日本国内価格の2～3倍くらいになってしまう。そうした点も含めて、現段階では、富裕層をターゲットにしていくしかない。現地には桁違いの富裕層も少なからず存在するので、そういう方たちが和食とともに注文している。	2～3倍の価格差
PT.UHA TRADING INDONESIA	アルファマートやインドマレットが扱っている商品は、ドライ商品が中心で、日用雑貨店的なもの。日本のコンビニとは違い、弁当などは主力ではない。高くても6,000ルピア(調査時点レートで55円)程度の商品構成の中で、当社製品は25,000ルピア(同225円)もする。	4倍強の価格差
株式会社福寿園 宇治の露製茶(株)	日本では、茶園の手入れ、病気対策、肥料管理なども含め、栽培から製造までかなりの手間をかけている。この点、中国は、製法の違いで安くできることもあるが、なにしろ安い人件費で大量生産する。その結果、価格は、日本産緑茶の10～20分の1ほどになってしまう。これとは別に、日本式製法の中国産緑茶もある。日本産とは品質差があるが、価格は5分の1くらいになり、これも日本産の輸出と競合している。	中国産とは極度の価格差

## ② 実際に大きい新興諸国との製品価格差

国・地域にもよるが、例えば、インドネシアへ販売される輸入飲食品は、輸入コストが上積みになり、日本国内販売価格の2～3倍の値段になるという。現地の所得水準からすれば、仮に日本国内と同じ価格だとしても高いのに、その2～3倍の価格の飲食品を日常的に購入すると、どうしても一部の富裕層に限られてきてしまう(図表2-6)。

世界的に緑茶ブームになっているが、中国茶と日本茶では10～20倍もの価格差となり、価格では到底太刀打ちできない。これは同じ緑茶でも、中国と日本では茶葉の生産・加工方法が全く異なるためであるが、そのため茶の色や旨味も異なる。もっとも、中国では日本の技術供与により、日本式の緑茶も生産されている。品質こそ違おうが日本と同じ「中国産日本茶」は、日本製の価格の5分の1くらいで出回っている。

こうした点については、ゼラチンやコラーゲンペプチドなどのコラーゲン素材事業でグローバル展開する新田ゼラチン(株)(大阪府)も「日本メーカーの製品ということが海外のお客様の安心感につながっている。ただし、日本製品だからといって、それだけで高価でも売れるかというと、そうではない。」と指摘している。

確かに、アジアを中心に日本製飲食品に対する評価は高い。これまでの分析からみても、この点は疑いのないところである。しかし、本稿冒頭の問題意識で述べたように、これまでの高品質かつ高価格の商品分野から一歩進み出て、高品質ながら“ある程度”価格を下げ、現地市場に受け入れられる商品分野に進展することが求められている。そのためには、普及価格製品の市場投入や現地生産による輸入コストの回避など、成功事例企業の実例が参考になろう。

## (4) 日本製飲食品に対する好イメージのさらなる発展

### ① 顧客の高度化は日本製飲食品に対する追い風

前項まででみたように、日本製飲食品に対する評価やイメージは、総じて高く、好意的なものにはなっているが、市場によって濃淡の差があったり、品質は高いが価格も高いという課題を内包



していたりと、完全に手放しに喜べるものではない。

それでも、今後も海外市場において実績を積み、そうした高評価や好イメージに応え続けていくことで、ますます日本製飲食料品のブランド的価値が確立されていく可能性はある。

実際、こうした展望は、事例企業各社からも示されており、例えば、インドネシア市場の最前線において生鮮品から加工食品まで幅広い日本食材の卸売と小売を営んでいる PT. Masuya Graha Trikenkana (ベカシ) は、「日本食に対するイメージはよい。この国は人口が多く、GDP は拡大基調、健康志向も高まっているので、品質が高くて印象も良い日本食はますます現地に浸透し、大きな市場になっていくと思う。」と、展望している (図表 2-7)。

また、宇治茶の老舗で他社に先駆けて海外にも積極展開している(株)福寿園・宇治の露製茶(株) (京都府) は、「米国やフランスのお茶の専門店で、中国製緑茶より日本茶が売れつつあると言われるのは、安全性も含めて、違いがわかるお客様が増えてきているのではないだろうか。一度、おいしいものを飲むと、もうおいしくないものは飲めなくなるということもある。」と指摘している。

以上の両社が共通して指し示している点は、顧客側の高度化である。すなわち、PT. Masuya Graha Trikenkana が語ったように、経済成長が続く新興諸国では、国民の生活水準の向上とともに健康志向が高まっていくので、安いが安全面で不安のある飲食料品より、高品質で安全なイメージのある日本製飲食料品の需要がますます高まるという期待がある。同じく、(株)福寿園・宇治の露製茶(株)が指摘したように、一度、高品質のものを味わう経験を経て舌が肥えた顧客は、もう低い品質のものに戻ることはできないといわれることから、将来にわたって日本製飲食料品の出番が増えることも期待できる。

こうした顧客の高度化は、自然の流れであり、何か無理な力が加わっているわけではない。その意味では、日本製飲食料品に対する追い風は続いていくとみられる。

図表 2-7 日本製飲食料品へのイメージと実情④ ～ 今後の展望

社名	日本製飲食料品へのイメージと実情④ ～ 展望編	ポイント
PT. Masuya Graha Trikenkana	インドネシアにも日本ブームがあり、日本食に対するイメージはよい。この国は人口が多く、GDPは拡大基調、健康志向も高まっているので、品質が高くて印象も良い日本食はますます現地に浸透し、大きな市場になっていくと思う。	高品質・好印象で現地に浸透
(株)福寿園 宇治の露製茶(株)	米国やフランスのお茶の専門店で、中国製緑茶より日本茶が売れつつあると言われるのは、安全性も含めて、違いがわかるお客様が増えてきているのではないだろうか。やはり、日本的な品質、お客様への配慮、安全安心は、競争力になっていると思う。一度、おいしいものを飲むと、もうおいしくないものは飲めなくなるということもある。	違いのわかる消費者の増加
国分グループ 本社(株)	日本製食品への信頼性は、単なる製造品質ということ以上に、他国に比べて日本製品には「ウソがない」ということへの信頼があるのだと思う。こうした信頼感を追い風に、今こそ、積極的に海外市場を攻略したいところである。	「ウソがない」ことへの信頼
PT. AEON INDONESIA	日本の店には、「店員の言葉遣いや、商品の扱いが丁寧」などの好イメージがあり、そうしたサービスを期待されている。その意味では、日本式サービスをそのまま導入してもいい。	好評の日本式接客を前面に
(株)麦の穂	台湾のFCは、日本人のオーナーが展開しているが、店舗・接客ともレベルが非常に高い。生地をオープンで焼き上げた際に歌う「オープンコール」を日本語で歌うなど日本色を出している。	

## ② 日本製飲食品に対する好イメージの基盤と競争力

実は、日本ブランドへの好イメージは、製品だけに留まらない。例えば、PT. AEON INDONESIA は、「日本の店には、“店員の言葉遣いや、商品の扱いが丁寧”などの好イメージがあり、そうしたサービスを期待されている。その意味では、日本式サービスをそのまま導入してもいい。」というように、日本企業には、ハード面（製品）だけでなくソフト面（接客サービスなど）に対しても、好イメージが持たれていることを示した。

類例として、シュークリーム専門店を中心に積極的に海外進出して約 240 店舗を展開している**㈱ 麦の穂**では、「台湾の FC は、日本人のオーナーが展開しているが、店舗・接客ともレベルが非常に高い。生地をオーブンで焼き上げた際に歌う“オープンコール”を日本語で歌うなど日本色を出している。」と語る。本章 2(1)②では、日本製品であることを強調するため、あえて日本語表記で製品ラベルを印刷している例を示したが、ここでは、日本式サービスであることを強調するため、あえて日本語の掛け声を唱和するなど、同趣旨の戦術までみられる。

以上のように本章では、日本製飲食品に対する好イメージについて、多様な角度から検討してきた。そうしたイメージが定着していることは確かのようにだが、そもそも、そうした好イメージの基盤となっているものは何だろうか。高い製造能力や技術だろうか、商品企画力だろうか。

この点については、国分グループ本社**㈱**の見解が本質を突いていて興味深い。当社は、「日本製食品への信頼性は、単なる製造品質ということ以上に、他国に比べて日本製品には“ウソがない”ということへの信頼があるのだと思う。こうした信頼感を追い風に、今こそ、積極的に海外市場を攻略したいところである。」と指摘する。

高い製造能力や豊かな企画力、大きな資本力を有する国や企業は日本以外にも数多くあるが、日本製飲食品に対する好イメージの基盤が、日本企業そのものの誠実性や日本国民の正直さに根差しているとしたら、それこそ我が国産業の固有の競争力であるといえる。

それは、これまで日本企業が信頼に応え続けて積み重ねてきた実績に基づくものであり、一朝一夕には真似のできない基盤を形成している。だが、それと同時に、食品偽装やデータ改ざんなど信頼を損なう行為の発生で、簡単に瓦解してしまうおそれもある。そうした理解の上で、日本製飲食品に対する好イメージを十分に活用して、海外市場を攻略するとともに、そのイメージの基盤を維持し続けることを肝に銘じておかなければならない。

## 第3章 海外市場開拓に向けた飲食料品産業の動き

本稿の主題として冒頭述べたように、海外市場への輸出において、我が国には、既に自動車や産業機械など高い競争力を持つ産業が存在する。これらに続いて、また別の分野で高い競争力を備える産業が現れ、我が国経済を牽引する存在として加わることが理想であり、おそらく、その競争力の一つとなるのが我が国製品の安全・安心・高品質という強みである。

前章で考察したとおり、健康や生命に関わる飲食料品分野においては、これまでの日本企業が実績を積み重ねてきたことが認められ、日本製品は安全・安心・高品質という好イメージを獲得している。これを強力に前面に押し出して、差異を際立たせていけば、海外市場におけるいっそうの需要拡大を見込むことができる。加えて、新興国市場における生活水準の向上に伴う顧客の高度化も、その追い風となろう。

飲食料品産業には、日本製品の強みが十分に発揮される産業分野としての期待が掛かる。本章では、そうした飲食料品産業の海外市場開拓をめぐる動向と事業環境について、明らかにしていく。

### 1 海外市場開拓に向けた飲食料品産業の足元の動き

#### (1) 食料品輸出額の推移

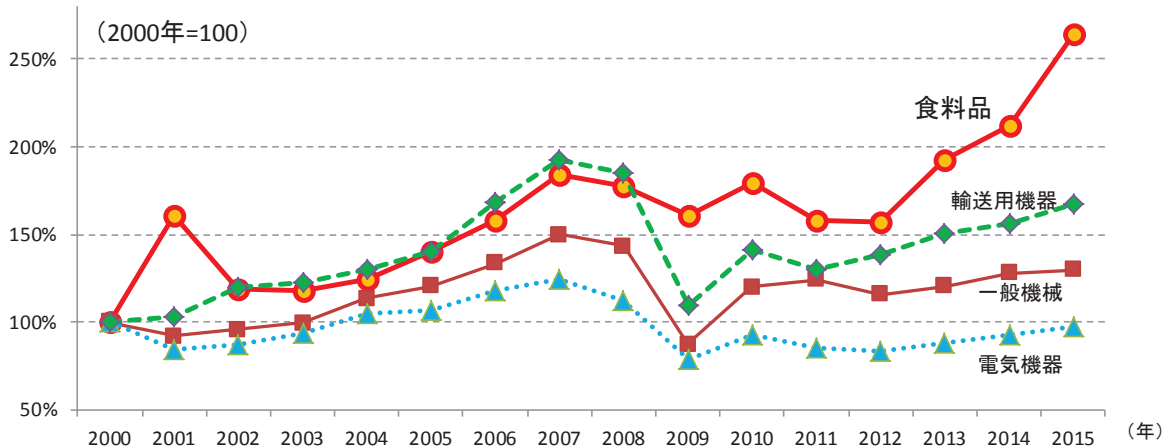
我が国では、常に食糧自給率の低さが問題視されているように、農産品を含む「食料品」は輸入超過の状態が続いてきており、日本の農産品や加工食品は、高品質ながら高価格なため輸出は難しいとみなされてきた。ただし、足元では、そんな状況に変化が生じており、2000年以降の食料品輸出額の推移をみると、2009年のリーマンショックや2011年の東日本大震災の影響を受けつつも、徐々に輸出は伸びている。特に2013年からは大きく増加に転じていることがわかる（図表3-1）。

図表3-1 食料品輸出額の推移



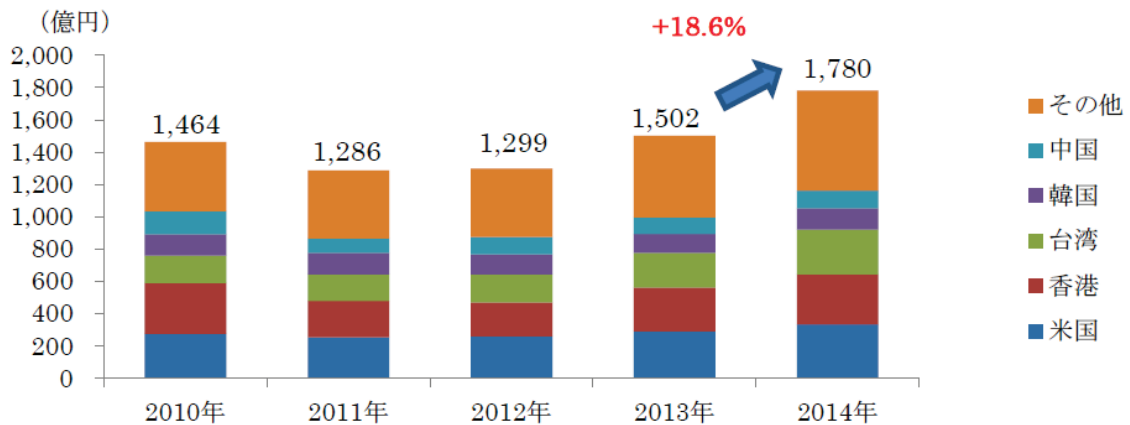
資料:財務省「貿易統計」。食料品には、農産品を含む。次表について同じ。

図表 3-2 主要な製造品目における輸出額の推移の比較



資料：財務省「貿易統計」。食料品には農産品を含む。次表について同じ。

図表 3-3 加工食品の輸出額の推移（輸出先国・地域別）



出所：農林水産省「農林水産物・食品輸出環境課題レポート(2014/2015)」

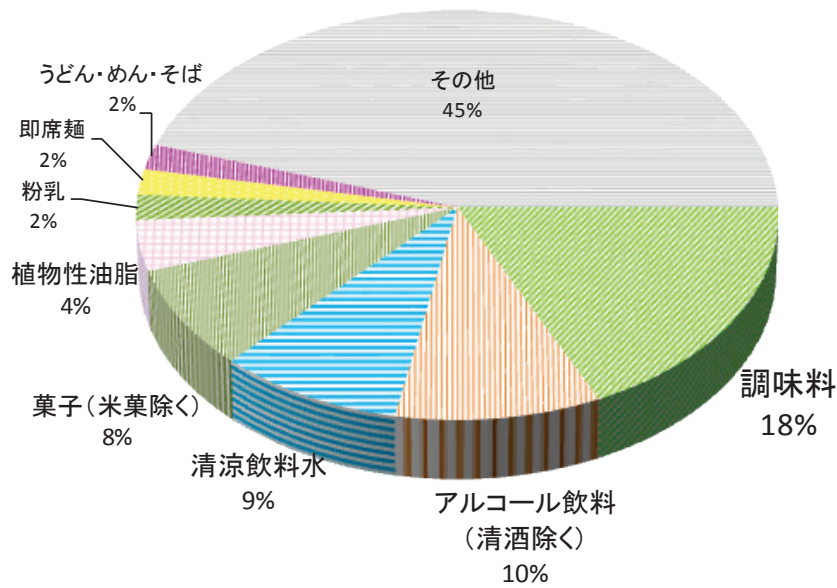
次に、産業間で比較すると、我が国の代表的産業の一つである機械産業では、リーマンショック以降、輸出が伸び悩んでいるのに対し、食料品産業では、輸出金額そのものは機械産業に遥かに及ばないものの、伸び率に注目してみると、堅調に輸出を伸ばしてきていることがわかる(図表 3-2)。

また、食料品のうち農産品を除いた「加工食品（調味料類、菓子類、清涼飲料水等）」について詳しくみると、輸出金額は 1,780 億円（2014 年）となり、対前年比+18.6%増加した。これは、「農林水産物・食品」の輸出額全体の約 3 割を占める金額である（図表 3-3）。

主要な輸出先は、米国・香港・台湾等の日本食市場がある程度確立した国・地域となっているが、清涼飲料水では中国及び UAE が大きなシェアを占めているという特徴がある。

加工食品輸出額の品目別の内訳をみると、調味料が 18%と最も多く、次いでアルコール飲料（10%）、清涼飲料水（9%）、菓子（米菓除く）（8%）と続き、植物性油脂（4%）を加えた 5 品目

図表 3-4 加工食品の品目別輸出額の内訳 (2014 年)



資料: 農林水産省「農林水産物・食品輸出環境課題レポート(2014/2015)」

が輸出額の約半分を占めている (図表 3-4)。今後輸出額を増やすためには、輸出できる加工食品の種類拡大と新規市場の開拓がカギとなっている。

## (2) 主要品目にみる加工食品の輸出動向

ここで、加工食品のなかでも代表的な品目について輸出動向をみると、例えば、日本食特有の調味料である「醤油・味噌」では、足元 2 年間の輸出が大きく伸びている。

特に、味噌は、東日本大震災直後を除けば、過去 25 年間、ほぼ一貫して増加基調で推移している (図表 3-5)。醤油も味噌も、最大輸出先国は米国であり、輸出数量・金額とも突出している。醤油は、オーストラリア・英国・香港・韓国・中国・オランダ・フランス・ドイツ向けも多い。先進国向けが多いのが特徴である。

日本製の代表的なアルコール飲料である「清酒」については、輸出数量・金額とも 2000 年代以降、右肩上がりですり上がっている。輸出数量はビールの約 3 分の 1 であるが、金額はビールを上回っており、1 リットル当たりの単価は高い (図表 3-6)。輸出先は韓国・台湾が多い。

「清涼飲料水」は、横バイで推移していたが、足元の 2013 年～2015 年にかけて輸出が急増している。アラブ首長国連邦・台湾・香港・米国・オーストラリアなどが主な輸出先国である。

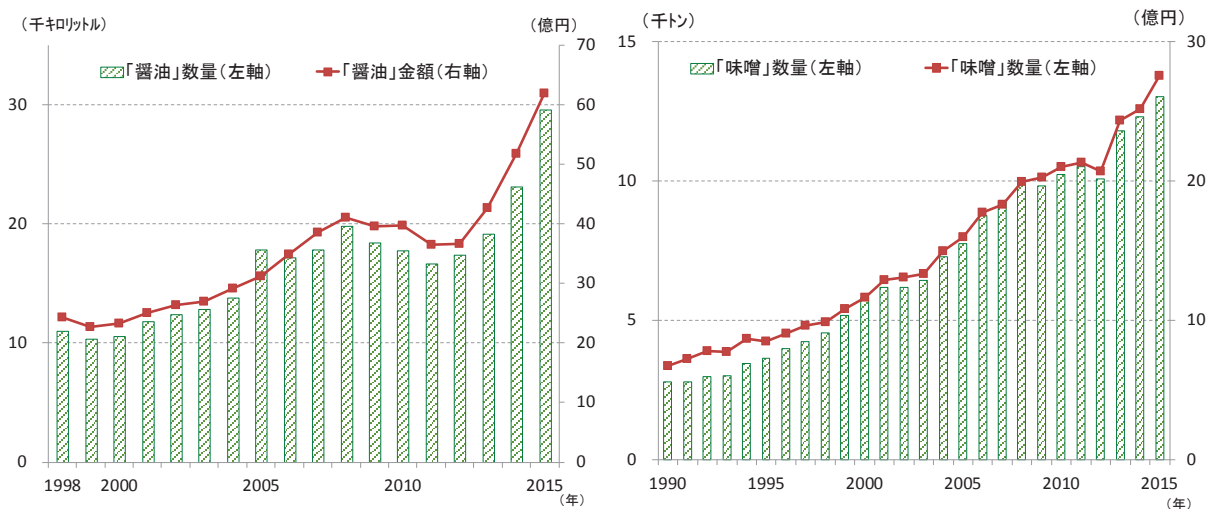
清涼飲料水ではないが、日本製品の代表的品目である「緑茶」は、ほぼ右肩上がりですり上がっている (図表 3-7)。国別にみると、輸出数量・金額ともに最も多いのは米国 (1,697 トン、43.6 億円 / 2015 年時点、以下同じ)。次いで、数量ベースではドイツ (305 トン)、シンガポール (280 トン) と続き、金額ベースではドイツ (13.1 億円)、

シンガポール（8.9 億円）となっている。ドイツは欧州における茶貿易の中心地ということもあり、足元3年間は特にドイツ向けに緑茶の輸出が大きく伸びている。

菓子（米菓除く）については、「チョコレート菓子」を取り上げて輸出動向をみると、足元2年間の輸出が急増しているが、特に台湾向けが急増している（図表3-8）。例えば、特定銘柄のチョコレート菓子がヒットし話題になるなど、日本製菓子ブームの影響ではないかと考えられる。

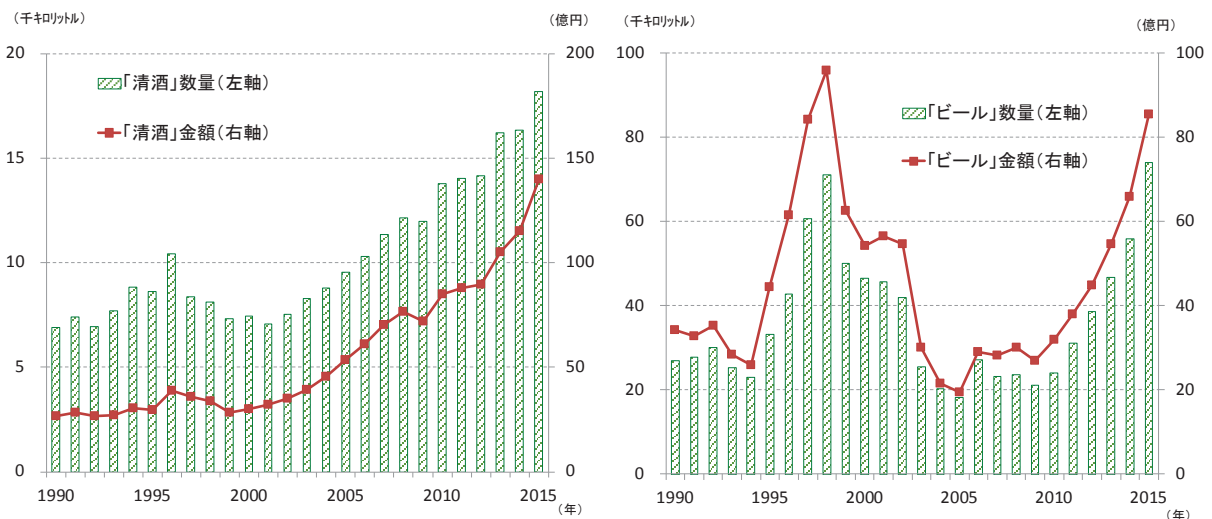
「キャンディ」は、リーマンショック後に落ち込んでいるものの、足元では輸出数量・金額とも

図表 3-5 醤油（左図）と味噌（右図）の輸出の推移

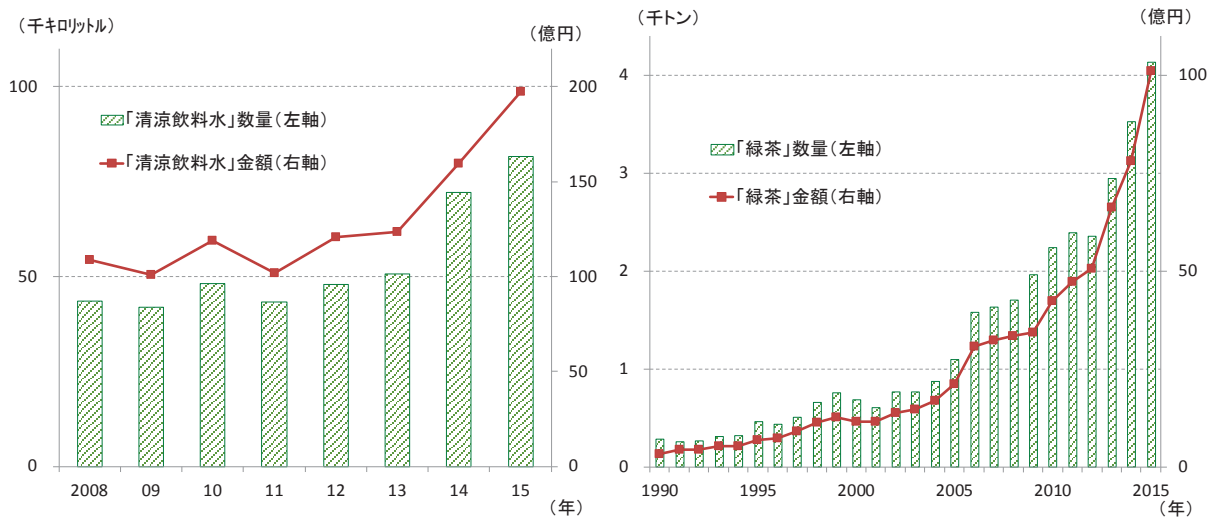


資料:財務省「貿易統計」、以下図表 3-6～3-8 まで同じ。

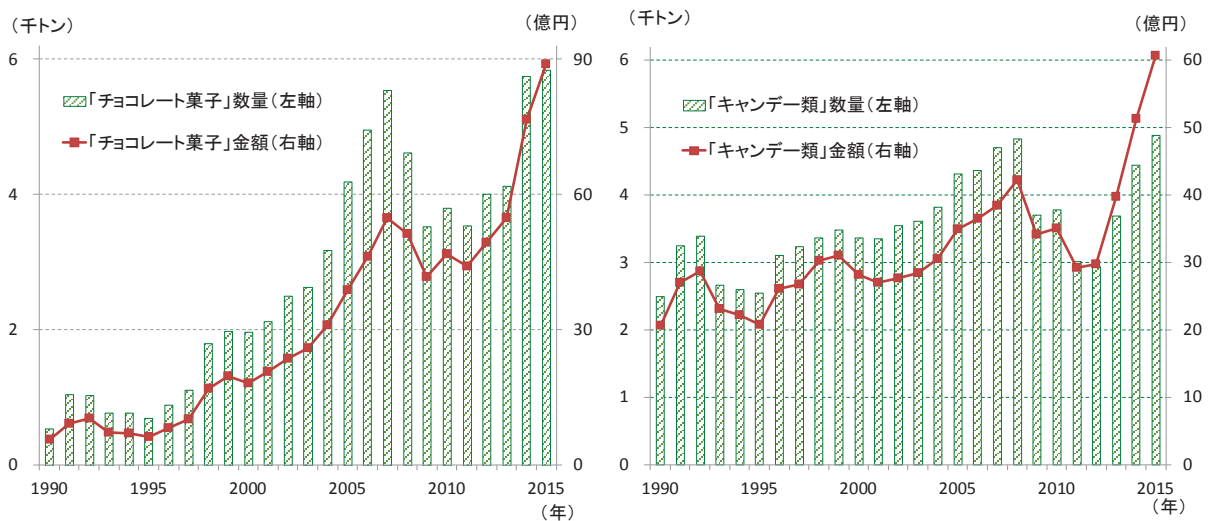
図表 3-6 清酒（左図）とビール（右図）の輸出の推移



図表 3-7 清涼飲料水（左図）と緑茶（右図）の輸出の推移



図表 3-8 チョコレート菓子（左図）とキャンディー（右図）の輸出の推移



に大きく伸ばしている。2015年時点で、主な輸出先国は香港・米国・台湾となっている。

以上のように、加工食品の輸出額は、総じて拡大基調にある。とくに、醤油・味噌・清酒といった和食ブームに関連した品目の海外需要が堅調に拡大しており、リーマンショックや東日本大震災などの影響などがなければ、極めて順調といってよい。加えて、こうした和食関連品目以外でも、菓子や飲料の輸出は、足元で大きく伸ばしており、異文化的興味だけでなく、グローバルな市場で日本製飲食料品の本質的な価値が徐々に認められつつあるといえる。

関係各社は、こうした機運を捉え、海外市場に目を向けて、積極的な展開を進めていくことが望まれる。

## 2 海外販路開拓において直面する課題

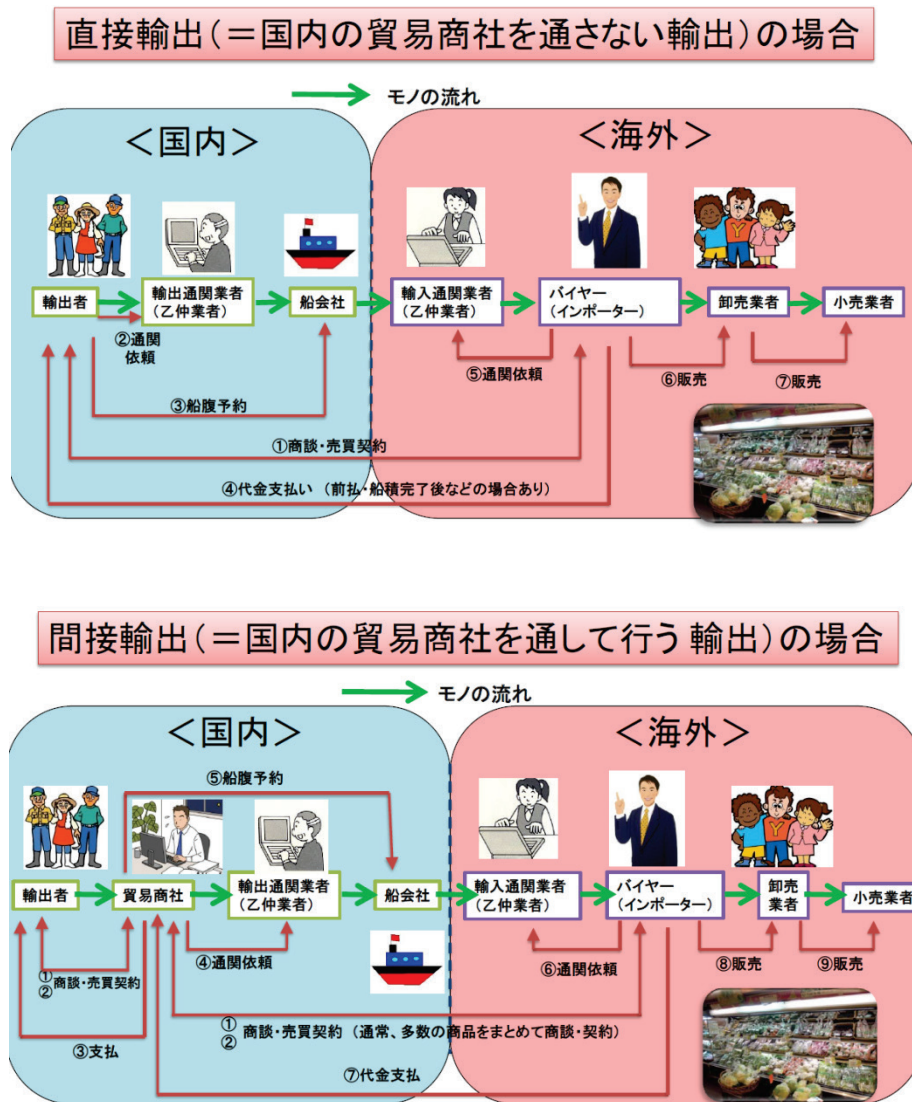
前節で考察したとおり、日本製飲食料品の輸出額は、総じて拡大基調にあり、和食ブームに伴うものだけでなく、グローバルな市場で日本製飲食料品の本質的な価値が徐々に認められつつある。

この機を逃さず、中小企業も海外市場に向けて、積極的に展開していくことが望まれるが、新たに海外市場に参入するためには、多くの乗り越えるべき課題が横たわっているのも事実である。

それらの課題について早い段階で認識し、自社に適した克服策を予め準備しておくことが、海外市場開拓を成功に近づける重要な工程となる。そこで、本節では、成功事例各社が経験し、指摘する海外市場開拓上の課題を整理した。具体的手順に着手する際の参考とされたい。

### (1) 課題 1：煩雑な輸出手続きへの対応

図表 3-9 商社を経由する輸出と経由しない輸出の手続きの違い



出所: 日本貿易振興機構 福岡貿易情報センター「ジェトロの海外市場開拓支援事業のご案内」2012年11月



## ① 中小企業単独では荷が重過ぎる輸出手続き

輸出業務は、メーカーなどが自ら行うスタイル（直接輸出）と、商社などに任せるスタイル（間接輸出）の二つに分かれる（図表 3-9）。

輸出業務は書類ビジネスともいわれ、非常に手間がかかる。自ら海外のバイヤーやインポーターとやりとりする必要がある、語学堪能で輸出業務に精通した人材が必要となる。人材資源が限られる中小企業が直接輸出にかかわることは難しく、海外とのやりとりは商社などに任せる間接輸出が一般的である。しかしながら、間接輸出にしても国内貿易商社との商談や決済手続きなどは自ら行う必要がある。

そのほか、今回指摘されたのは、展示会に参加し、せっかくバイヤーとの商談が成立しても、帰国後に日々の業務に追われてバイヤーへの対応が後手に回ってしまい、せっかくの商談が流れてしまうという問題である。商談会の場では通訳がついても、詳細は後日決めましょうということで持ち帰る。その後、バイヤーから英文メールが届いても、面倒なこともあって数日放置してしまう。海外のバイヤーはすぐに返事がないと脈がないとみて、すぐにあきらめてしまうので、その後の商談が立ち消えになってしまうという。既に馴染みの商社が決まっていれば、最初から商談をその商社に任せることができるが、そうでない場合は自社内で対応する必要がある（図表 3-10）。

また、国内で貿易業務を任せる商社を見つけることも簡単ではないとの指摘があった。

図表 3-10 中小企業と輸出手続き

社名	輸出手続きに関する各社の見解	ポイント
国分グループ 本社(株)	実際に輸出するとすると、かなりの手間がかかる。まず、輸出相手国言語への <b>翻訳、レギュレーション・チェック</b> を行い、 <b>相手国の規程</b> に従った必要書類の作成、細かな <b>成分表示</b> を求められたり、 <b>特別なコード</b> を取得したりする。ときには、 <b>原子力発電所問題への対応</b> も求められる。こうした手続きが、輸出する都度、相手国ごとに必要となる。大手メーカーなら自力で対応できる機能は持っているが、中小企業ではなかなか難しい。	<b>非常に煩雑な輸出手続き</b>
全日本菓子輸出 工業協同組合 連合会	資金回収問題や荷物が届かない等のトラブル対応のためにも、必ず <b>お互いの国の商社を間に入れておくよう</b> 助言している。たとえば、日本の食品加工メーカーが米国の小売業者と取引する際には、双方がそれぞれ日本商社と米国商社を介在させる。 <b>仮にトラブルが発生した際に、慣れない中小企業ではとても手に負えないので、商社の仲介は必要である</b> 。また、代理店が入れば、現地独特の法令・慣習違反などについて、リスク分担になる。	<b>中小企業の直接輸出は容易でない</b>
千葉ブランド 農水産物・食品 輸出協議会	輸出には、「直接輸出」と「間接輸出(商社経由)」があるが、 <b>当協議会が関わる中では、圧倒的に間接輸出の方が多</b> い。輸出は“書類仕事”のようなもので、代金決済や輸出書類業務などかなりの手間がかかる。 <b>多くの中小企業では、こうした書類作成や、海外との連絡・交渉ができる人材が少ない</b> 。輸出の意欲があっても、それが課題になっている。	<b>言葉の壁で後手に回る商談</b>
	言葉の問題がある。せっかく商談会の場で方向性が決まっても、「詳細は後日決めましょう」となり、帰国後の対応が後手に回ってしまうケースが多い。中小企業の多くは国内市場が主戦場なので、海外からメールが来ても、英文のため、つい面倒になって数日間放置してしまうことがよくある。 <b>海外のバイヤーは、すぐ返信がないと脈がないと判断してしまう</b> 。こうした語学力不足や経験不足からくる問題は、 <b>商社を介すれば補えるが、輸出ロットが少ないと、引き受けてくれる商社がなかなか見つからない</b> という問題もある。	
(株)福寿園 宇治の露製茶(株)	同業他社がほとんど追随しなかったのは、 <b>輸出手続きの負担が大きかった</b> からである。かつては、国内向け製品そのままでは基準に通らないため、輸出用の基準に沿った別品を作って検査を受ける必要があり、証明書を取得するにも1週間かかるなどとても手間がかかった。そのため、 <b>国内市場が十分好調な時にわざわざ海外へ出ようという企業は少なかった</b> 。	<b>輸出手続き負担が参入障壁</b>

## ② 小ロットにも対応してくれる商社やバイヤー・インポーターの発掘の難しさ

総合商社が取扱うのは、1回が1億円クラスの商談で、中堅商社でも1回1千万円程度の商談になる。中小企業は取扱いロットが小さいため、大手総合商社のようなところではなく、もっと規模の小さい商社や、個人事業主としてフットワークよく動いてくれる貿易商社に入ってもらいたい。望ましい。

加工食品の場合は、それだけでコンテナ1本を埋めることはほとんどできず、それこそ、1社あたり10万円、20万円（重量では100キロ、200キロ）のような小ロットになる。特定の仕向国へ混載で送るので、混載で持って行けるだけの商品が集められるかどうかも課題となる。ロットが集まらないと、航空便で運ぶこともあるが、それではコストがあわない。いずれにせよ、大手や中堅の商社は手間がかかるので、こうした小ロットの取引を扱わないところが多い。

一方で、小さな貿易商社はニッチなマーケットをきめ細かく扱っているため、専門的に得意分野（取扱う食材など）や得意な輸出相手先国・地域がはっきりしている場合が多い。どの商品でも扱います、どこへでも輸出します、とはならないため、中小の食品加工メーカーの商談に適した貿易商社を見つけるのは簡単ではない。

また、海外で日本の食材を扱うバイヤーやインポーターを見つけることも簡単ではない。日本食がそもそもニッチな領域で取引ロットも小さいため、海外も個人事業主のようなバイヤーやインポーターが中心となっている。海外で開催される展示会なども、小売業やレストランなどのエンドユーザーではなく、バイヤーやインポーターの発掘を目的に参加することが多い。

## (2) 課題2：日本食市場のパイの小ささ

### ① 和食ブームとはいえ、市場拡大はまだこれから

今は、世界的な和食ブームだと盛んに言われている。しかし、「海外での“日本食”の認知度は確かに上がっているが、“日本の食材”への認知度は、まだ十分ではない。」という千葉ブランド農水産物・食品輸出協議会のコメントにもあるように、和食ブームとはいえ、まだ「和食」というカテゴリーが認識されたに過ぎないとの指摘もある（図表 3-11）。それというのも、まだまだ一般家庭に日本食が浸透したわけではないので、日本の食材の裾野はそれほど広くないといえるからだ。

つまり、寿司に代表される和食は、祝い事や少し贅沢したい日の食事という位置付けで、あくまでレストランなどでの外食に留まっている。我が国において日常使いされているパスタや中華食材などのように、スーパーなどを通して一般家庭向けに普及して行かないとボリュームが出ないのだ。

第1章で概観したように、飲食料品産業は景気変動の影響を受けにくく、かつ、2013年から2014年にかけては輸出が大きく伸びており、今後、期待の持てる産業であることは間違いない。

政府も2020年までに農林水産物・食品の輸出を1兆円規模へ拡大する目標を掲げている。しかし、そのうち加工食品の目標額は5,000億円で、2012年現在は1,300億円規模に過ぎない。人口減少に転じた国内市場に危機感を感じて、こぞって海外へ販路を求めても、和食のマーケットそのものが拡大しない限り、日本の飲食料品メーカー同士がシェアを争うことになる。実際に、(株)福寿園・宇治の露製茶(株)や国分グループ本社(株)の指摘によると、皮肉なことに日本から遠く離れた海外市場において、既に日本企業どうしの過当競争が始まっているようだ（図表 3-12）。

徐々にではあるが、例えば、PT. AEON INDONESIA が特徴あるデリカテッセンを店内に設け、寿司やてんぷらなどを手軽に食べられるようにしたことで、日常生活への和食の浸透、ひいては日本

図表 3-11 現地市場に由来する課題

社名	海外現地市場における課題	ポイント
(株)福寿園 宇治の露製茶(株)	新規に輸出を開始した企業が増えたため、 <b>日本メーカーどうしが過当競争気味になっている</b> ためである。政策的にも日本食の輸出が促進されるのは良いことだが、 <b>市場の伸びを上回って新規参入組が増えた</b> ため、今まで競争がなかった分野でも競争が生じている。日本茶を買ってくれるようなアッパークラスの消費者層は限られているから、市場自体を大きくするような政策に力を入れて欲しいと思っている。	まだ未熟な市場の中での過当競争
国分グループ 本社(株)	今、声高に「和食ブームだ」「海外へ出よう」と唱えられているが、 <b>ブームと言っても大幅に市場のパイが広がったわけではなく、まだまだ限られた市場に過ぎないのが現状である</b> 。それをめぐってブームに誘われた新規参入組が加入してきたので、 <b>既に過当競争気味になっている面もある</b> 。	
B社	人口が多いといっても富裕層はごく限られており、大勢に食べてもらえるわけではない。 <b>富裕層狙いでは、日本の市場規模よりはるかに小さい</b> とみるべきだろう。	規模不足の富裕層市場
千葉ブランド 農水産物・食品 輸出協議会	海外での「日本食」の認知度は確かに上がっているが、「日本の食材」への認知度は、 <b>まだ十分ではない</b> 。それでも、手応えは感じており、海外の展示会でのバイヤーの反応は良い。世界的に日本食が広がっているので、小売・飲食店における日本食に対する関心度は、間違いなくアップしている。	食材の認知度はこれから

食材の浸透を後押しする効用が生まれているはずである。こうした取り組みが日本チームを挙げて推進され、各所で実行されていくことが期待される。

## ② 市場拡大に伴う日本食の変容と海外勢との競争の激化

一方で、和食ブームにより日本食市場は一応拡大しているなか、日本食らしくない日本食店が各地に増殖したり、韓国や中国メーカーなどから日本食の加工食材として供給される商品が増えている。こうした状況を受けて、「和食」の定義を厳格化すべきという声もある。

ただし、この主張に対しては、日本食材のマーケット拡大を促すためなら、むしろ「和食はこうあるべき」と決めつけるのではなく、日本の国内市場で“めんたいスパゲッティ”などの和風スパゲッティの登場で pasta 需要が拡大したように、国・地域ごとのアレンジを受容することが用途拡大に資するという考え方もある。例えば、国分グループ本社(株)は、「こういう変容をしっかりと見極めていくことも重要」と指摘している。

ただし、こうした動きが広まると、日本食関連市場が拡大しても、必ずしも日本企業に恩恵が及ぶとは限らない。現在、世界的な抹茶ブームで、「抹茶＝日本」というイメージが確かにあっても、抹茶の主たる供給国は中国であって日本ではない。また、米国では健康志向の高まりで緑茶ブームになっているが、その大半は中国茶にフレーバーをつけたものが「緑茶」として売られている。わさびも日本産というイメージがあるが、世界に輸出しているのは韓国である。

この動きと同様に、日本食に用いる食材のマーケットが拡大したとしても、必ずしも日本企業がその供給役を独占できるわけではなく、拡大中のマーケットに世界中から新規参入が相次ぐため、却って競争が激しくなることも予想される。

こうした事態に対応するためにも、現下の日本食ブームを追い風にして、とにかく、アレンジ版日本食ではない“純正の”日本製日本食市場のパイを広げるような政策や企業戦略が重要といえる。

そして、拡大した日本食市場を圧倒的価格競争力のある中国産や韓国産に持っていかれないよう、日本製飲食物品が固有に持つ「安全」「安心」「高品質」という好イメージを前面に出して、さらに競争力を高めるような工夫が求められる。

### (3) 課題3：各国の輸入規制・食品安全基準などへの対応

加工食品についての安全基準をはじめとする各国・地域の規制は厳しくなる傾向にあり、国・地域ごとに安全基準や食品包装に記載する内容、各種認証マークの取扱いなどは様々で、輸出先ごとのきめ細かい情報収集や対応が必要となる（図表 3-12）。

輸出に関する書類上の手続きであれば、専門商社やインポーターなどに任せることもできるが、ときには、当該国政府の規制が原材料の制限など製造段階にまで及ぶこともあるので、こまめにフォローすることが必要だ。中国なども含めて新興国では頻繁に規制が変わることもあり、定期的にフォローする必要がある。JETRO のサイトなど、国・地域ごとの加工食品の現地輸入規則や留意点が公表されているものもあり、いろいろと参考になるだろう。

個別国の政策事情も様々で、例えば、第1章 2(2)で述べたように、インドネシアでは、原料の情報開示や事前の ML 登録が必要で、最近、とくに輸入規制を強化している。ML 登録は、パッケージを変更しただけでも再度の申請・登録が必要になるなど、輸入へのハードルが高い。

日本だけに向けての規制もあり、日本の加工食品の最大の輸出先であった中国や台湾が、福島原発事故を受けて輸入制限を課している。こうした有望市場への道を遮る各国規制の実情を知っておかなければならない。

食品安全基準による規制に対しては、もし日本の食品の安全基準が世界一厳しいレベルであれば、どこの国に出してもクリアしやすいはずだが、実は、日本の基準がそこまで厳しいわけではない。

今日、世界的に食品工場の安全基準は厳しくなる傾向があり、例えば、中国では、既存の安全基準が必ずしも遵守されていない状況にあるため、逆に基準が次々と厳格化される傾向があり、結果的に世界で最も厳しいレベルになっているといわれている。

また、原料については、海外の基準の方が日本よりも厳しいというケースもあり、海外では規制されているが日本ではとくに規制されていないという原材料の例もある。たとえば、健康に悪影響を及ぼすといわれるトランス脂肪酸については、米国では、これを含む部分水素添加油脂が「一般的に安全と認められる」ものではないとして、規制対象になっている。トランス脂肪酸については、中国においても含有時の表示の義務づけがあるが、今のところ日本ではそうした義務づけはなされていない。

その意味では、日本国内で流通していたからといって気を抜かず、各国の厳しい安全基準の中味について十分に吟味した後、市場参入のための課題解決を図るべきであろう。

図表 3-12 輸入規制・食品安全基準などへの対応

社名	輸入規制などの問題	ポイント
PT. Masuya Graha Trikenkana	食品に限らず、インドネシアでは保護主義貿易の傾向が強まっており、輸入規制が年々厳しくなっている。日本とはFTAが締結されているが、 <b>関税は引き下げても、逆に輸入規制は強まっている</b> 。国内に工場を建てさせ、雇用を増やす狙いがある。多くの商材がいずれ輸入できなくなる可能性があり、 <b>輸入前提のビジネスには限界がある</b> と感じており、日本の食品加工メーカーから新たに商談をいただいたときには、 <b>現地生産を勧めている</b> 。	<b>規制により輸入前提のビジネスは困難</b>
	<b>原材料が現地調達できるかどうか</b> がポイント。インドネシアは原材料の輸入も難しい。従って、原材料輸入が不可欠な産業なら輸入コストが低いシンガポールに、原材料の現地調達が可能ならインドネシアに工場を建てるべきだろう。もちろん、 <b>中小企業でも現地生産は可能である</b> 。当社が合弁で生産している薩摩揚げは、原料のすり身の現地調達が可能で、 <b>日本と全く同じ味を実現している</b> 。	<b>現地生産の原材料にも輸入規制</b>
PT.UHA TRADING INDONESIA	<b>輸入をするには、製品ごとにML番号の取得申請が必要だが</b> 、ML番号申請に関する知見もなかったため、同社に取得も依頼したが、 <b>それでも半年近くを要した</b> 。同じ商品でも輸入者が変わると、改めて取得し直す必要があるため、その後は、自力で取得申請している。 <b>消費者保護の観点もあって、当局の審査はだんだん厳しくなっている</b> 。	
PT. AEON INDONESIA	インドネシアは輸入規制が厳しいため、 <b>PBの直輸入で、アイテム数を増やしたいが、なかなか輸入許可が下りない</b> 。当初、食品PBだけで約300アイテムを扱う予定としていたが、ライセンスを取得できたものは、オープン時にはわずか6アイテムだった。	<b>輸入番号の取得厳格化</b>
	ML番号の登録に係る規程は、とくに不透明ではなく、欧州基準に準じて明文化されている良くてきた安全基準だと思う。ただし、 <b>当局の人手が不足、承認までに半年くらいは掛かる</b> 。また、 <b>現地生産した加工食品には、MD番号の登録が必要で、この取得にも時間がかかる</b> 。地場企業であっても同様の状況であるため、新商品がなかなか出にくい。	
	食品等健康監督庁 (BPOM) に、製造工程をインドネシア語で100%情報提供しなければならぬ。当社のPB商品であればまだできるが、 <b>NB商品は、メーカー側から情報開示を拒否されることが多い</b> 。また、ML番号は、5年間有効だが、色やパッケージを変更するだけで、取得し直さなければならない。SKU(最小単位)あたり6~10万円の登録料も掛かるし、 <b>パッケージや中身を頻繁に変える日本の商品には向いていない</b> 。	<b>製法の情報開示要求</b>
フタバ食品(株)	<b>とくに苦労したのは、食品添加物などについて国ごとに規制があり、それを調べることだった</b> 。東日本大震災後には、日本からの輸入に対する各国の規制が厳しくなったが、逆に震災前を知らないのも、「こういうものだ」という割り切りでやっている。	<b>国ごとに規制対応が必要</b>
	米国市場をもっと拡大したいが、なかなか厳しい市場である。食品添加物規制の問題のみならず、 <b>FDA(食品医薬品局)の規制が厳しい</b> 。専門的な知識がないと対応できないし、規制をクリアするだけのリソースが自社内にあるかどうか。 <b>米国市場で実績のある日系企業と組むべきかもしれない</b> 。	
千葉ブランド 農水産物・食品 輸出協議会	日本産食品に対する輸入規制については、現在(2015年9月時点)、中国(1都9県からの輸入禁止)と台湾(5県からの輸入禁止)、香港に向けて野菜が輸出できない。他方、 <b>米国はFDAの登録義務がある</b> 。 <b>米国という大きなマーケットは魅力だが、対応するのは大変</b> である。欧州にしても様々な規制があり、欧州市場までは輸送コストがかなり高くつく。	<b>厳格な食品規制への対応</b>
全日本菓子輸出 工業協同組合 連合会	米国市場の方は、FDAの査察が厳しく、対応に苦労する。 <b>菓子というものは、原材料と製造工程を見られると、作り方がだいたい分かってしまうので</b> 、一応、守秘義務があるとしても、ノウハウ流出の懸念はなかなか拭き切れない。米国FDAに限らず、 <b>原材料や製造方法の開示を求められる国・地域は少なくない</b> 。	
	<b>原発事故の影響で、東京都を含む10都県(福島、群馬、茨城、栃木、宮城、新潟、長野、埼玉、東京、千葉)からの、中国への輸入は禁止されている</b> (2015年現在)。ただし、最終製品・最終生産の工場所在地が問われることとなり、原材料のルートなどは問われない。 <b>台湾も原産地証明が厳しくなっており</b> 、今後は、台湾へのお菓子の輸出が大きく減少するのではないかと危惧している。	<b>原発事故に伴う輸入先国の規制</b>



---

## 第4章 日本製品の強みを活かして海外市場開拓を成功に導くポイント

---

前章で述べたとおり、海外で好イメージを誇る日本製飲食品においても、実際に海外市場を開拓するに際しては、様々な課題があることがわかった。

そうした課題に相對しながらも、成功事例各社は、海外市場開拓において目に見える成果を上げているが、彼らの足跡から、何らかの有用な示唆を得ることができないだろうか。

本章では、こうした成功事例各社へのインタビュー結果を詳細に整理・分析することで、各社がどのように海外市場展開に着手し、どのような力を発揮して現地市場や顧客を捉え、なぜ競争優位を確保できているのか、という点に着目し、その競争力の源泉や販路開拓策の特徴等について考察する。

まず、海外市場でも強さを発揮している成功事例各社の実像を知るため、各社のプロフィール紹介を兼ねて、成功事例各社の本業及び海外輸出事業に共通する強みや競争力の源泉について、インタビュー内容の該当部分に注目し考察してみよう。

### 1 成功事例各社の事業経営上の強みを理解する

#### (1) 商品コンセプト・商品企画・製造技術などに由来する競争力

##### ① 従来にないターゲットに絞り込んだ画期的な商品コンセプト

成功する企業の競争力は、多かれ少なかれ商品に化体するのが基本だが、ここでは、とくに商品コンセプト・商品企画・製造技術などに特徴のあるケースを取り上げる（図表4-1）。

まず、商品コンセプトが画期的なため、他社との差異を際立たせている例としては、白瀧酒造(株)が挙げられる。当社の主力製品「上善如水」は、香りがフルーティーですっきり飲めるお酒であり、デザインも、ピンクなど鮮やかな色を多用している。いわば、お父さんが晩酌で飲むお酒というより、若い方々にパーティーなどで飲んでいただけるお酒というコンセプトになっている。

このように、若者や女性層のお客様に特化して日本酒事業を展開している会社は当社の他になく、他社との差異を際立たせている。日本酒業界という伝統的でやや保守的な空気のある業界のなかにあつて、当社は思い切って先端的なコンセプトを打ち出し、それに沿った商品開発・プロモーションを試み、成功して、後に海外市場にも通じる強みを獲得したのである。

##### ② バリエティに富んだ商品群を生み出す豊かな商品企画力

続いて、広く消費者に氷菓・アイスを提供しているフタバ食品(株)の持ち味は、豊かな商品企画力を裏付けにして、バリエティに富んだ商品を扱っていることである。バー、カップなどの容器もの、モナカやソフトクリームなど、中身も形状も様々でバリエティに富んでいるうえ、国ごとに使つてはいけない材料があれば、細かく対応する。そうした点が各社バイヤーの方々から評価されている。

しかも、多くの同業メーカーがOEMを多用しているなか、当社の場合ほとんど自社内でつくることが、大きな強みとなっている。当社の商品企画力から生まれた多様な商品のなかから、海外でも人気のチョコレートモナカなどのヒット商品が現れている。

図表 4-1 成功事例各社の強みや競争力の源泉（商品コンセプトなど）

社名	事業経営上の強み(とくに商品に特徴あるもの)	ポイント	キーワード
白瀧酒造(株)	主力製品「上善如水」は、香りがフルーティーですっきり飲めるお酒であり、デザインも、ピンクなど鮮やかな色を多用している。お父さんが晩酌で飲むお酒というより、若い方々にパーティーなどで飲んでいただけるお酒というコンセプトになっている。このように、 <b>若者や女性層のお客様に特化して日本酒事業を展開している会社は、当社の他になく、他社との差異を際立たせている。</b>	<b>標的を絞った画期的商品</b>	<b>商品コンセプト</b>
フタバ食品(株)	当社の持ち味は、バラエティに富んだ商品を扱っていること。バー、カップなどの容器もの、モナカやソフトクリームなど、 <b>中身も形状も様々でバラエティに富んでいるうえ、国ごとに使ってはいけない材料があれば、細かく対応する。</b> そうした点が各社バイヤーの方々から御評価いただいているようである。 <b>しかも自社内でつくることが強み。</b>	<b>バラエティ豊かな商品</b>	<b>企画力</b>
㈱福寿園 宇治の露製茶(株)	長年の経験で得た、仕入れからブレンド、製品化、仕上げ加工に至るまでの技術・ノウハウの蓄積がある。 <b>ブレンドだけでなく、まさしく全体の味を調整していく技術である。</b> 原料は名産地から仕入れるが、 <b>昔から産地問屋としてやってきたので、良いものを見極める目利き力も、</b> 当社の強みといえる。	<b>味を調整する技術と目利き力</b>	<b>調整力</b>
新田ゼラチン(株)	コラーゲン、天然由来の原料から抽出するしかない。したがって、安全で良質な原料を大量に確保することが鍵になるため、参入はそう簡単ではない。また、その <b>分解と精製工程にノウハウがあり、それによって、コラーゲンペプチドの機能が大きく変わる。</b> アミノ酸の結合に生理活性があるかという研究は、日本が進んでおり、 <b>当社は、その研究をリードしている</b> と自負している。	<b>製法にノウハウ研究もリード</b>	<b>製造技術</b>
伊那食品工業(株)	「とことん掘り下げてみる」ということ。同じ寒天でも、純度をとことん上げたらどうなるか。形状をとことん変えたらどうなるか。このように、 <b>1つの本業を徹底的に掘り下げるといやり方は、中小企業に向いている。</b> 当社も、寒天に端を発して、水溶性多糖類を加工した新規素材や既存の多糖類を製剤化して新たな機能を付与した <b>新規素材などに発展させることができた。</b>	<b>徹底的に掘り下げ新規素材を発見</b>	<b>新規開発</b>

### ③ 原料を厳選する目利き力と全体の味をバランスよく調整する製造技術

さらに、全国各地に直売店の開設や百貨店内への出店を行ない、宇治茶の製造直売の広域展開を実現している㈱福寿園・宇治の露製茶(株)では、昔から産地問屋としてやってきたので、良い原料を見極める目利き力を有しているだけでなく、長年の経験で得た、仕入れからブレンド、製品化、仕上げ加工に至るまでの技術・ノウハウの蓄積がある。単なるブレンドだけでなく、まさしく全体の味を調整していく技術なのだ。季節によって品質にばらつきのある茶葉を、一年中、同じ味・同じ品質に仕上げることは、簡単ではない。そうした加工技術・ノウハウを培ってきた実績を買われて、大手飲料メーカーであるサントリー側から相談を受け、新たなお茶飲料「伊右衛門」に取り組むことになった。サントリーと当社の研究員が協力し、200種類以上もの茶葉から厳選し、茶葉の火入加工技術なども新たに開発した。今までのお茶飲料の概念を越えた新しいお茶の味わいを実現し、大きなヒット商品となった。

このように、一言で「良い商品」であるとか「商品力」があるなどといっても、その商品の強さを支えているのは、コンセプト・企画力・製造技術など異なる中核的な要素がある。こうした成功事例をみて、自社の製品にも備えたい強みを見出した場合は、何がその強みの中核的な要素になっているのか、それを見極める観点から詳しく観察してみなければならない。



## (2) 生産・営業体制やビジネスモデルなどに由来する競争力

### ① 積極的に小口対応できるフレキシブルな生産・営業体制

次に、商品の力もさることながら、生産や営業の体制面での特徴が企業としての強みを支えているケースを取り上げる（図表 4-2）。

例えば、バター・マーガリン・チーズといった汎用商品を製造販売しているマリンフード(株)は、その製品の性質上、資本力ある大手メーカーとも同カテゴリーの製品で戦わなければならない。

そこで当社は、プレーンな商品で真っ向からぶつかるよりも、具材を入れるなどして、少し変化をつけた商品で差を際立たせる努力をしている。技術的にも混ぜものが得意で、量は少なくとも小回りを利かせる分野なら十分に勝負できる。大手メーカーなら、ロットがまとまらず割が良くない製品種には手を出さないが、当社は100~200ケース単位でつくって供給することもいとわない。小ロットでもフレキシブルな対応ができる生産体制を構築済みだからである。

また、広く普及している白物マーガリンについては、有名大手メーカーがスケールメリットのある家庭用を主軸にしており、業務用にはあまり力を入れていないという。業務用製品の業界では、家庭用での大手スーパーのような大口顧客が存在しないので、細かく足で稼ぐ営業活動抜きでは仕事が取れない。そのため、この分野なら有名大手メーカーに対して価格競争で勝てないというような状況ではなく、地道な営業体制を有する当社が相応に市場シェアを確保できているという。

いずれも、一見すると非効率とも思える小ロットの生産、あるいは小口の納入先への営業活動をいとわず、むしろ強みのあるフィールドとして前向きに捉えて競争力を発揮しているといえる。

図表 4-2 成功事例各社の強みや競争力の源泉（ビジネスモデルなど）

社名	事業経営上の強み(体制やビジネスモデルに特徴あるもの)	ポイント	キーワード
マリンフード(株)	具材を入れたりして、少し変化をつけた商品で差を際立たせる努力をしている。技術的にも混ぜものが得意で、量は少なくとも小回りを利かせる分野で勝負している。本社工場で小ロットでもフレキシブルな対応をしている。大手メーカーはロットがまとまらなければ手を出さないだろうが、当社は100~200ケース単位でつくる。	小回りの利く分野で勝負	生産・営業体制
	白物マーガリンについては、有名大手メーカーがスケールメリットのある家庭用を主軸にしており、業務用にはあまり力を入れていない。業務用製品では、大手スーパー相手のような大口納入先がないので、細かく足で稼ぐ営業活動抜きでは仕事が取れない。そのため、有名大手メーカーに対して価格競争で勝てないというような状況ではなく、当社が相応に市場シェアを確保できている。	小回りの利く分野で勝負	
(株)麦の穂	まさに旬の時に店舗を増やしたのが成功のポイントだった。当社はFC展開だったので出店スピードがとても速かった。当時、当社店舗に並ぶ行列の光景をみて、FC契約希望の方々が次々と集まった。直営店舗だけで、こんなスピードではできない。並行して、海外展開にも力を注いできた。渋谷へ出る前に、既に香港に出店した。	話題を呼びFC希望者殺到で出店ラッシュ・大規模投資へ	ビジネスモデル
	大阪に大規模工場を建設した。かなり思い切った大胆な投資であったが、FC展開だからこそできた。ハイペースで出店していたので多くの加盟金が入り、投資へ回すことができた。各店舗の開店費用は、フランチャイジー側が用意する。こんなFC展開ができたのも、行列ができて話題になるような成功をしたからこそ。		
	実は、当社と類似したビジネスモデルで追随してきた企業がいくつも現れたが、やはり次々と消えていった。韓国で出店した際には、なんと1週間後くらいで模倣した店が現れたと聞いている。これもすぐに消えてしまったようだ。当社の真似をするには、かなりの金額で設備投資をしなければならないので、その前提として、多くの店を出店し、かなりの数が売れなければ成立しないというビジネスモデルとなっている。	多くの店舗数と販売数が必須のビジネス	

## ② フランチャイズ契約によるスピーディーな展開を最大限活かすビジネスモデル

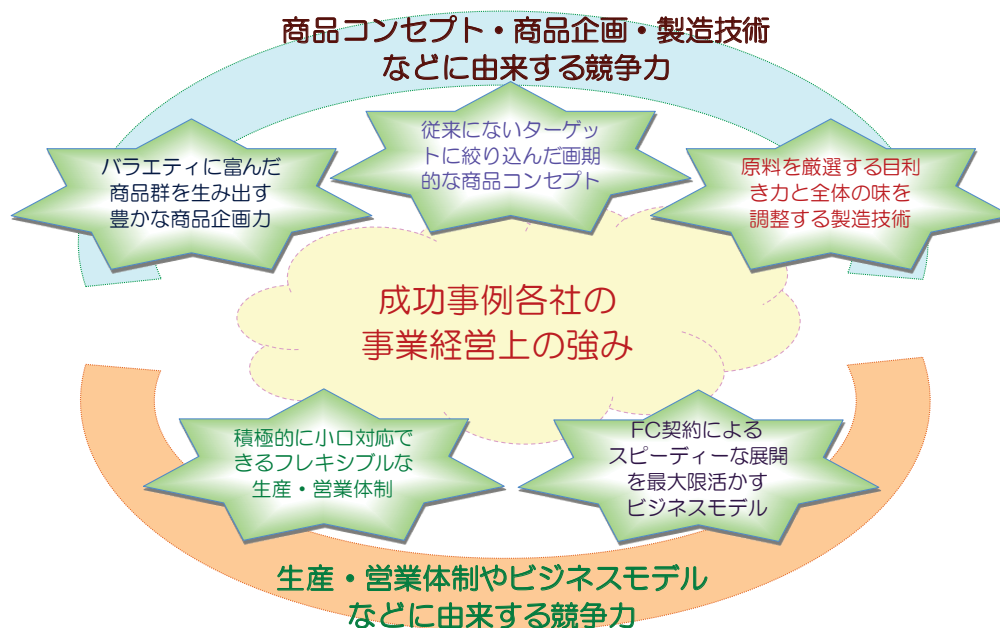
香ばしくサクサクの食感で話題のシュークリームを製造販売する(株)麦の穂は、味の優位性はもちろんだが、ビジネスモデルに明らかな特徴がある。当社は、FC 展開の利点を活かして急速な出店スピードを実現したが、まさに旬の時に店舗を増やしたのが成功のポイントだったという。

第 1 号店から成功して話題を呼び、FC 契約希望者が、既存店舗に並ぶ行列の光景をみて、次々と集まった。各店舗の開店費用は、フランチャイジー側が用意するので、直営店舗だけでは到底できないスピードで出店し、並行して海外展開にも力を注いできた。渋谷へ出る前に、既に香港に出店したほどである。

FC 展開でハイペースな出店を行えば多くの加盟金が入り、投資へ回すことができる。かなり思い切った大胆な投資で、大阪に大規模工場を建設し、一段と競争力を増した。実は、当社と類似したビジネスモデルで追随してきた企業がいくつも現れたが、やはり次々と消えていったという。当社の真似をするには、かなりの金額で設備投資をしなければならないので、その前提として、多くの店を出店し、かなりの数が売れなければ成立しない。すなわち、「顧客の人気」→「FC 出店希望者増加」→「多くの出店」→「投資資金獲得」→「新規設備投資」→「商品力増強」→「顧客の人気」…という、独特の循環的なビジネスモデルが競争力の源泉となっている。

以上のように、成功事例各社は、海外市場開拓に乗り出すのに先立って、国内事業で競争力を培っているが、それには、商品コンセプト、商品企画力、製造技術、生産・営業体制やビジネスモデルなど、カギとなる中核的な要素が存在している（図表 4-3）。本稿を読んで、自社の競争力を増強したいと志す経営者は、こうした中核的な要素のうち、どれを取り込むべきなのか、自社の組織と、取り巻く事業環境を鑑みて、応用できる可能性を考えていく必要がある。

図表 4-3 成功事例各社の事業経営上の強み（まとめ）



## 2 “海外市場向け戦略商品”を選ぶ ～ グローバルに通用する日本製品とはなにか

前項でみたとおり、海外市場開拓の成功事例企業各社は、海外展開に先立って、国内事業の段階で既に確かな競争力を発揮していた。

そして、その後、事例企業各社は、国内で培った当該競争力を基盤として、“海外市場向け戦略商品”を選び、それを主軸に置いて海外市場の新規開拓に乗り出している。

ある企業では、国内向け主力商品と同じものを海外にも展開し、また、ある企業は、国内では主力でもないが外国人にはウケの良い商品を見出し、それを主軸とするなど、各社の戦略は、必ずしも一様ではない。

そこで、本項では、海外市場開拓に成功した事例企業各社が、どのような海外市場向け戦略商品を選んで市場を攻略しているのか、グローバルに通用する商品にはどのような特徴があるのかについて、考察を行った。加えて、後段では、実際に海外市場開拓を図るにあたって、どのような具体策から着手したのか、何が効果的だったのか、などについても明らかにし、海外市場開拓を成功に導くポイントを見出していく。

### (1) 成功事例各社は、“海外市場向け戦略商品”を、どのように選んだか

成功事例各社は、海外市場に投入する“海外市場向け戦略商品”を、どのようにセレクトしたか。通常、考えられるのは、「海外市場の特性に合わせた商品を選ぶ」ということになるが、市場の特性に合っているとしても、その中で自社の商品が競争力を有しているかどうかは、別の問題となる。つまり、「商品の競争力」と「市場環境」とのバランスが、投入商品選定のカギになるとみられる。

#### ① 国内市場での主力商品をそのまま海外にも投入するケース

そのなかで、まず最初に取り上げるケースは、あえて「商品の競争力」を前面に押し立てて、国内市場で既に競争力を確立した主力商品を、そのまま海外市場にも投入するやり方である（図表 4-4）。

##### ア) “美味しいものは世界共通”と考える標準化戦略

例えば、サクサクの食感が魅力のシュークリームを製造販売している(株)麦の穂は、「美味しいものは世界共通、つまり当社の味も世界共通という認識がある。香港1号店で成功したことで手応えを感じ、やはり“味は世界共通である”との思いをさらに強めた。」と語り、国内で通用する当社商品の強みは、世界でも通用するとの信念のもと、海外市場でも自信を持って同じ商品を販売している。加えて、当社には、「各店舗では、あえて手作業のところも残しているが、ほとんど機械化・標準化されているので、どの国でもほとんど同じ味である。つまり、味のローカライズはあまりしていない。」という、スタッフの誰でも同じ味を提供できるという標準化戦略がある。この戦略は、上述した海外市場戦略と親和的であり、両者が相まって海外展開を成功に導いている。

##### イ) 女性や若者向けのスタイリッシュな商品を海外に

この事例とは、少し趣が変わるが、国内の主力製品の性質がそのまま海外市場の特性にマッチした事例もある。女性や若者向けのフルーティーな日本酒「上善如水」を製造している白瀧酒造(株)では、輸出も「上善如水」が中心である。海外で日本酒を飲もうとしている人は、これまで日本酒を飲んだことのない人がほとんどであることから、もともと国内でも日本酒に馴染みの薄い若者・女性向けに開発された「上善如水」は、まさに海外展開に適している。また、海外展開で

は、スタイリッシュでないと手に取ってもらえない。若者・女性の目を意識した同製品のデザインも有効だった。企業側からすると、まさに好都合な結果といえるが、同製品は、もともと国内で未開拓の新たな市場を狙って開発した製品であったことから、それが海外という未開拓市場の開拓にもマッチしたということであろう。自発的な新市場開拓の努力は、こうした幅広い成果を生む可能性がある。

## ② 日本的なイメージのある商品を海外向け主力にするケース

第2章において詳述したように、日本製飲食物品の好イメージに沿った商品や、日本文化を想起するような商品を主力にしているケースも多い。

### ア) 日本独特のアイスモナカが売れ筋

例えば、バラエティに富んだアイスを提供しているフタバ食品㈱によると、国ごとに売れ筋商品が異なるが、総じてみると、どの国でもモナカが売れ筋になっている。日本的なイメージの商品であるうえ、また、「買ってすぐ食べたい」人が多いので、歩きながら食べられるモナカが売れるという。とくに香港では、チョコレートモナカや、モナカ5個入りマルチパックの「バニラモナカ」などが売れ筋で、他国市場より少し値段が高くても売れるほどの人気がある。

### イ) “北海道産”や“抹茶”がキーワードのリッチなミルク味

また、“味”の面で、日本的で上質なイメージ、あるいは健康的なイメージを併せ持つ商品を主力にしている例としては、著名菓子メーカーである UHA 味覚糖の在インドネシア法人 PT.UHA TRADING INDONESIA の例がある。当社製品のうち、とくにミルク味が好評で、「こんな味はこれまでなかったよね」と、高所得層が価格を気にせず購入してくれるという。当社の商品のパッケージには、あえて日本語で「北海道産クリーム使用」と表記し、食べた時のリッチなミルク感を強調している。中でも抹茶ミルクがよく売れる。「抹茶＝日本」という図式が定着していて、健康にもよいというイメージが当社の商品力を支えていると考えられる。

## ③ 海外市場では競合商品がほとんどない独自の個性を持った商品を主力にするケース

上述した①は、国内市場で実績ある主力商品を、そのまま海外市場にも投入するやり方であった。しかし、①のケースでは、同じ程度の競争力ある競合製品が既に海外市場に存在する場合、かなり苦戦する可能性も否定できない。仮に日本国内でチョコレート菓子を得意とする企業が、それをそのままチョコの本場ベルギーの市場に投入したとしたら、当然苦戦する可能性は高いだろう。その意味では、海外市場では他に競合する商品が見当たらないような全く新しいカテゴリーの商品や、独自の個性を持った商品ならば、海外市場向け戦略商品として適性があるといえる。

### ア) 多様な品揃えの中から、真似のできない弾力性を持つソフトキャンディを選抜

そんな例として、例えば、著名菓子メーカーである森永製菓㈱では、ソフトキャンディの「ハイチュウ」を核に展開しているが、これは、他にはない独特の「柔らかさ」「噛み心地」がセールスポイントで高評価を得ている。ソフトキャンディ自体は世界中にあるが、ハイチュウのような弾力性を持つ商品はない。模倣品も増えてきたが、この柔らかさはなかなか出せない。もちろん、国内向けには様々な商品を揃えているが、明らかな技術的優位性があり、かつ、商品力で差を付けられるハイチュウで勝負しようと考えた。

図表 4-4 海外市場向け戦略商品の選定

社名	海外市場向け戦略商品	選定経緯	分類
株式会社 小麦の穂	各店舗では、あえて手作業のところも残しているが、 <b>ほとんど機械化・標準化されているので、どの国でもほとんど同じ味である。</b> つまり、味のローカライズはあまりしていない。  <b>美味しいものは世界共通、つまり当社の味も世界共通という認識がある。</b> 香港1号店で成功したことで手応えを感じ、やはり「味は世界共通である」との思いをさらに強めた。	<b>美味しいものは世界共通との思いから国内と同じ商品</b>	国内の主力商品 そのまま
白瀧酒造株式会社	輸出は、「上善如水」が中心。海外のお客様は、これまで日本酒を飲んだことのない人がほとんどで、そうした方たちのエントリー酒として受入れられている。 <b>同製品は、もともと国内でも日本酒に馴染みの薄い若者・女性向けに開発されていることから、その味わいは、まさに海外展開に適している。</b> また、海外展開では、スタイリッシュでないと手に取ってもらえない。若者・女性の目を意識した同製品のデザインも有効だった。	<b>日本酒ビギナー向けに開発した国内でも主力の商品</b>	
フタバ食品株式会社	国ごとに売れ筋商品が異なる。香港は、チョコレート味がよく売れる。チョコレート最中(もなか)「ダンディ」や、モナカ5個入りマルチパックの「バニラモナカ」などが売れ筋で、他国よりも少し値段が高くなる。総じてみると、 <b>どの国でもモナカが売れ筋である。日本的であり、また、「買ってすぐ食べたい」人が日本よりも多いので、カップアイスクリームと違い、歩きながら食べられるモナカが売れる。</b>	<b>豊富な品揃えの中から日本ので手軽な商品</b>	日本的イメージの商品
PT.UHA TRADING INDONESIA	モダントレードのアップー市場では、当社の製品がライバル商品を押しつけている。売れる決め手は味。インドネシアでは <b>ミルク味が好評で、「こんな味はこれまでなかったよね」と、高所得層が価格を気にせず購入してくれる。</b> 当社の商品は食べた時に明らかにミルク感があり、 <b>同じ製造コストでこの味を出す事は、他社にはできない。原料と製造方法の両方にノウハウがある。</b> 中でも抹茶ミルクがよく売れる。「抹茶＝日本」という図式が定着していて、健康にもよいというイメージがある。	<b>北海道・抹茶など日本の好イメージを表したミルク味</b>	
森永製菓株式会社	<b>海外事業は「ハイチュウ」を核に展開している。</b> 当社独自の商品で、他にはない独特の「柔らかさ」「噛み心地」が高評価を戴いている。ソフトキャンデー自体は世界中にあるが、ハイチュウのような弾力性を持つ商品はない。模倣品も増えてきたが、この柔らかさはなかなか出せない。もちろん、 <b>国内向けには様々な商品を揃えているが、明らかな技術的優位性があり、かつ、商品力で差を付けられるハイチュウで勝負しよう</b> と考えた。既に米国ではかなり支持されている。	<b>類似カテゴリーはあるが、他社には出せない弾力性のある商品</b>	海外市場にはない商品
マリンフード株式会社	海外進出は、「キャンディチーズ」という製品が先鋒となっている。 <b>キャンディチーズのような製品は海外には見当たらないので、競合する者はいないし、最も売れる可能性があるだろう、という経営トップの読みで、海外の展示会に出展してみた。この反応が非常に良かったことから、海外展開への一つの弾みとなった。</b>  海外市場でも国内と同じ600アイテム以上を展開するのは、現実的ではない。現在、 <b>キャンディチーズとベビーチーズというカテゴリーに絞り込み、評判の良かった商品で勝負しよう</b> と考えている。アジアではほぼ同じ評判をいただいている。燻製バターの方は、香港に加えて、ドバイにも入れることになった。米国でも評価は高い。	<b>国内600品種の中から選んだ競合商品が見当たらない商品</b>	
株式会社 福寿園 宇治の露製茶株式会社	<b>輸出向けでは、あまり上のクラスの商品は出ない。玉露や高級な煎茶など高価なものではない。</b> 良く売れているのは、煎茶と玄米茶のティーバッグである。今、海外で日本茶を飲んでいる人は、ある程度所得があり、日本茶のおいしさをわかって飲んでいる方が多い。国民所得の高い国では、一般の人々も飲むが、全世界で見れば、 <b>アップーレベルしかターゲットにならないようにも思う。</b>	<b>海外需要に合わせた手軽でリーズナブルな商品</b>	リーズナブルな商品
フタバ食品株式会社	海外市場では、70円商品がよく売れる。当社は、70円商品を多く備えていることが強みになっている。冷凍物流なので物流コストが高いし、関税もある。国によってはラベルを貼る手間が掛かる。その結果、 <b>海外の店頭では、倍の値段になってしまうが、70円商品だと倍でも140円なので売りやすい。</b>	<b>倍になっても売れる価格設定</b>	

#### イ) 類例のない一口チーズに絞り込み、国内多品種・海外少品種の路線で

乳製品のマリンフード㈱では、個別包装で一口サイズの「キャンディチーズ」という商品が海外進出の先鋒となっている。当社は、「キャンディチーズのような製品は海外には見当たらないので、競合商品はいないし、最も売れる可能性があるだろう、という経営トップの読みで、海外の展示会に出展してみた。この反応が非常に良かったことから、海外展開への一つの弾みとなった。」という。当社は、国内市場では、大手メーカーと対抗するために多品種少量生産を積極的に行っているが、「海外市場でも国内と同じ600アイテム以上を展開するのは、現実的ではない。現在、キャンディチーズとベビーチーズというカテゴリーに絞り込み、評判の良かった商品で勝負しようと考えている。」とし、海外市場では、むしろ少品種に集中して市場を攻略しようとしており、国内と海外との戦略を巧みに変えている点が特筆される。

#### ④ 海外市場の所得水準に合ったリーズナブルな商品を主力にするケース

日本製品は高品質であるとはいえ、そのままでは価格競争力に乏しい。商品種によっては、高価なものから安価なものまで大きな差があり、国内市場と海外市場では売れ筋価格帯の傾向が変わる場合もある。自社の品揃えの中に海外市場の所得水準に合ったリーズナブルな商品が存在すれば、自然とそれが主力商品になるケースもある。

#### ア) 比較的リーズナブルな茶種のティーバッグが売れ筋

宇治茶の老舗で海外にも積極展開している㈱福寿園・宇治の露製茶㈱のケースが、その例であり、輸出向けでは、玉露や高級な煎茶など高価なクラスの商品は、あまり出ない。良く売れているのは、比較的リーズナブルな煎茶と玄米茶のティーバッグである。

そうした商品でも、今、海外で日本茶を飲んでいる人は、ある程度所得があり、日本茶のおいしさをわかって飲んでいる方が多いとされる。当社では、「国民所得の高い国では、一般の人々も飲むが、全世界で見れば、アッパーレベルしかターゲットにならないようにも思う。」と語っている。日本市場で売れる高価なクラスの商品については、受け入れられる層はまだまだかなり薄いのである。

#### イ) もともと日本国内向けの70円商品が海外で活躍

例えば、フタバ食品では、「海外市場では、70円商品がよく売れる。当社は、70円商品を多く備えていることが強みになっている。」という。アイス菓子は冷凍物流なので物流コストが高いし、関税もある。国によってはラベルを貼る手間が掛かる。その結果、海外の店頭では、倍の値段になってしまうが、もともとが70円なので倍になっても何とか商品性でカバーできるようだ。

こうした廉価商品の品揃えを改めて見つめ直し、海外市場向け戦略商品として活用できるか、その可能性を検討することが必要である。

#### ウ) リーズナブルな商品にする工夫、現地生産への切り替え

上述した抹茶ミルクキャンディで好評を得ているPT.UHA TRADING INDONESIAでは、さらに安くする細かな工夫も施して価格競争力を補っている。当社は、「パッケージを小さくして価格を9,900ルピアにしたバージョンも売り始めた。やはり単価10,000ルピアを切らないと中間層に買ってもらえるのは難しいからである。原材料の高い抹茶やイチゴについては、ミルクより僅かに袋の容量を減らすなど、細かな工夫をして10,000ルピアを切る製品に仕上げた。」と語る。輸入コストが掛かるハンディを減らすには、こうした配慮も必要になる。

さらに、インドネシアの食品市場に精通している PT. Masuya Graha Trikenkana は、思い切って輸入ビジネスからの脱却を勧めている。当社は、「日本からの輸入品はどうしても価格が高くなるので、インドネシア在留の日本人市場向けになってしまうが、現地生産することで価格競争力も出て、ローカルマーケットを狙えるようになる。」と語り、より本格的な現地進出で現地生産を開始し、低価格化の実現と現地ローカル市場への展開を図るべきと指摘している。当社は、卸売業の傍ら、自らもメーカーとして現地で食品を製造しており、中小企業だからといって尻込みする必要はなく、現地生産を考えるべきと、身を持ってその有効性を証明している。

## (2) “海外市場向け戦略商品”を選ぶ際に留意すべきポイントとは

前項において、成功事例各社がどのような切り口から海外市場向け戦略商品の決定に至ったか、大別して4つのケースに整理して考察した。それぞれのケースにより選択の過程は様々だが、これらを横断的にみると、共通して留意すべきポイントがあるようだ。抽出すると、以下のように表現できる。

### ① 美味しいだけでなく、際立つこと

飲食料品の商品力は、まずは「おいしい」ことが第一義であるが、海外市場向け戦略商品として存在感を示すには、これだけでは不安な面がある。すなわち、「おいしい」と同時に、「かつてない味わい」「初めて知った食感」「新しいスタイルの提案」など、既存の現地商品や他国商品との際立つ差を出せなければ、市場で確かな地位を獲得できない。とくに、同じカテゴリーの既存商品より優れているのが確かであっても、明らかな差までは出せていない場合は難しい。慣れ親しんだ味覚以外は容易に認めないという保守的な国民性もあり得るので、そうした場合は、彼らを振り向かせるだけの特徴的な味わいを付加することが必要になってくる。味だけに限らず、商品の形状・パッケージなどで目を引くデザインを施すことも忘れてはならない。

そして、日本企業であるからには、そこに日本製飲食料品への好イメージに沿った“上質さ”“繊細さ”や“堅実さ”の表現が備わっていれば、なお強力が増すといえるだろう。

オーソドックスなチョコレート菓子やビスケットを投入しても、なかなか認めてもらえない米国市場において、際立つ味わいを持つ森永製菓(株)の海外市場向け戦略商品「ハイチュウ」が認められているのが良い例である。

### ② 自社商品にマッチする対象顧客をターゲットとして明確化すること

所得水準も年齢構成も日本国内市場とは大きく異なる海外市場を開拓するには、広くスプレー式に対象顧客を捉えるよりも、自社の商品にマッチする所得層や年齢層を想定し、明らかにそこを狙い打ちした品揃えやプロモーションを実行する方が効果的だ。

確かに、老若男女と世代や性別を超えて通用する商品やサービスもあるが、日本製飲食料品の持つ上質さや安全性に価値を認める消費者と、そうでない消費者が存在するのなら、前者の顧客層にターゲットを絞り込んで、注力した方がブランドを訴求しやすい。

例えば、インドネシア現地でイオンモールを運営する PT. AEON INDONESIA は、寿司やてんぷらなどの日本食のデリカテッセンのターゲット顧客層を20歳代の若者から40歳代のヤングファミリー層に絞り込み、大成功させた。インドネシアのジャカルタなどでは、若く比較的富裕でスタイリッシュな都会的生活を志向する層が増加中で、新しい味やライフスタイルを取り入れることにも積

極的だという。年配者などは食が保守的でインドネシア料理しか食べないのに対して、こうした若い年齢層は、上質な日本食にも高い関心を持っており、想定顧客として適格だったのだ。

このように、海外市場を攻略する糸口として、まず、好奇心旺盛な若い年齢層にターゲットを絞ることも一つの有効な方策である。それと同時に、日本の高齢化社会の進行を逆手に取って、その経験から得た健康食などの機能性食品、高齢者向けの介護食などの開発上の先進性を発揮する方法もある。例えば、本件調査先企業も扱っているゼラチンや寒天などの素材などは、高齢化社会に向けて需要が見込まれる各種飲食料品・素材として、海外の高齢者にも広く受け入れられる可能性を秘めている。

### (3) “海外市場向け戦略商品” を選ぶパターンとポイント(まとめ)

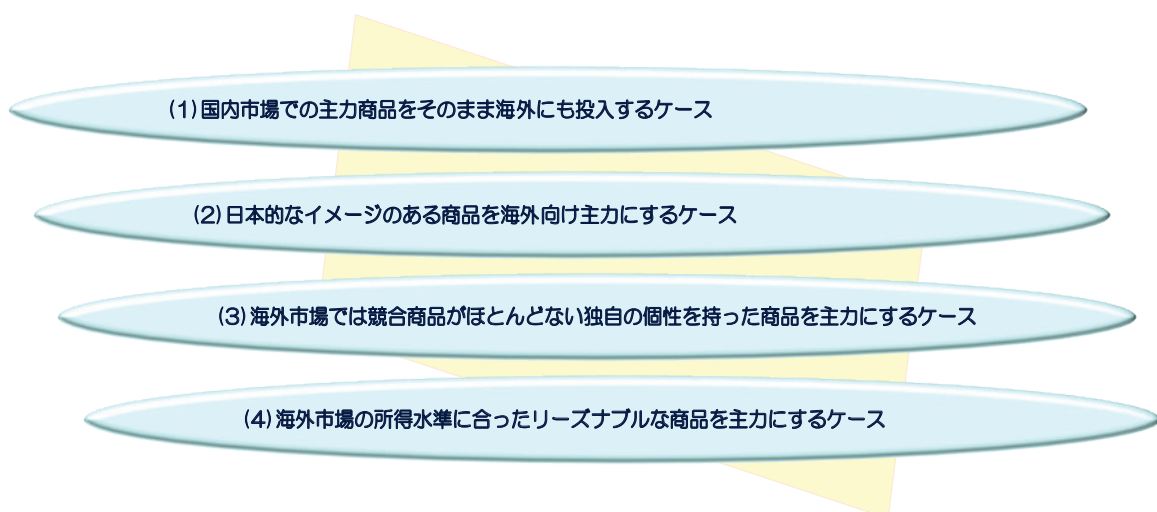
以上のように、成功事例各社は、自らの「商品の競争力」を信じ、1) 国内での主力製品をそのまま投入する、2) 多様な商品メニューの中から独自の個性を持つ商品を選抜する、という選択を行ったり、あるいは、海外現地の「市場環境」を読んで、3) 市場の求めに沿った日本的イメージの商品を前面に出す、4) 現地の所得水準に合わせたリーズナブルな商品を主力にする、という選択を行っている(図表4-5)。

いずれのケースにおいても重要な点は、自社商品のポテンシャルに見合った選択肢を、こうした「商品の競争力」と「市場環境」とのバランスを見据えながら選ぶこと、そしてその際には、既存商品に対して際立つ差をつけ、想定顧客層を絞り込むよう、できる限り努力することである。

理想的には、「市場環境」にさほど気を遣わなくても済むくらい強い商品性を構築できれば良いのだが、なかなか容易ではない。現実的には、上記(1)④ウ)で見たように、リーズナブルな商品にするための工夫が必要なケースも多いだろう。

もちろん、廉価版の商品であっても、“安かろうわるかろう”にならない安定した品質、丁寧な仕上がりを提供するという、日本製飲食料品の強みを発揮する絶好の場になると考えたい。

図表 4-5 “海外市場向け戦略商品” は、どう選ぶか





### 3 強みのある海外市場向け戦略商品を製造する

#### ◇ 海外市場向け戦略商品の競争力を支える製造技術やノウハウとは、何か

事例企業各社の国内市場向け商品は、本章の1で詳述したように、いずれも強い競争力を発揮し、国内市場で確かな存在感を示している。そうした企業が選んだ海外市場向け戦略商品が、現地市場において国内市場同様の強い競争力を発揮するとき、その製造現場では、どのような技術やノウハウが支えになっているのか。強い事例企業各社の製造過程での特徴をピックアップしてみよう。

#### ① 勘や技能に依存せず、味・品質・衛生を高水準に保つ飲食料品製造の機械化・標準化

##### ア) 多数の海外スタッフの技術差を埋め、味・品質・安全を保つ機械化・標準化

例えば、(株)麦の穂のシュークリームの二層構造の皮（パイシュー）は、当社独特の製法により製造され、サクサクとした食感が好評を博している。細かな製法には、実用新案を取得するなど知財保護にも配慮しているが、大枠からみた当社の強みは、大規模な工場設備投資を行うとともに各店に高価な機械を導入することで、他社には真似のできない製造体制（小資本の手作りシュークリーム店では実現不可能な大掛かりな体制）を構築したことである。

そして、作りたての味わいで客の評判を呼び、“行列のできる店”を国内外で実現しているが、国内でのこの体制をそのまま海外に出すとき、絶対条件として考えたのが味と品質を落とさないことだった。とくに衛生面には気を使い、店内機器に急速高温化及び急速冷却する機能を付けて、菌が繁殖しやすい中間温度帯を避けるよう工夫をした。この機械に300万円以上掛かるなど機械化のために大きな初期投資が必要になるが、店頭スタッフが嫌がる面倒な工程や、特にノウハウが必要な工程を機械化・標準化して、質と安全を確保している（図表4-6）。

このように、海外では、店頭スタッフの技術水準に振れ幅が大きい可能性があるなか、日本国内店舗と同レベルの味、品質、とくに衛生面での安全を保つためには、機械化により誰が作っても高い水準の商品が提供できる体制を築くことが、成功のカギでもある。

##### イ) 伝統的技能に依存しない機械化・標準化

海外現地生産ではなく輸出で出荷するケースだが、従来、飲食料品製造に多くみられた職人的な勘や技能に依存していた生産体制を、機械化・標準化した例は、他にもある。

白瀧酒造(株)では、酒づくりという、とりわけ伝統的技能に依っていた製造工程について、機械化・マニュアル化を進めているという。担当業務も毎年変えるようにしており、特定の人しかできない仕事にはしない。万が一、杜氏が突然変わったとしたら大変だが、そうだとすると、一気に品質が落ちたりしないような体制づくりに努めている。

当社は、「とくに機械化は、作業の標準化やコストダウンの面で有効だが、最も重視しているのは、衛生管理の面で従来の手作業に比べて効果が高いこと。衛生管理には特に気を使っている。」と語っており、この点は、上述した(株)麦の穂と、まるで示し合わせたかのように合致している点が興味深い。日本的強みを前面に出した飲食料品製造業では、こうした“衛生”“安全”が生命線となっていることが、これらの例からうかがわれる。

#### ② 企画・開発・製造において、日本の顧客に鍛えられた個別ニーズへの対応力

前項の標準化とは真逆に位置するともいえるが、顧客の多様なニーズに対して、幅広く柔軟に対

図表 4-6 海外市場向け戦略商品の競争力を支える製造技術やノウハウ

社名	海外戦略商品の強みを支える製法・技術	ポイント
株式会社 味の素	海外に出しても、味と品質を落とさないことが絶対条件となる。衛生的には、急速に機器を高温化し、急速に冷却する機能を付けて、菌が繁殖しやすい中間温度帯を避けるよう機械化している。この機械に300万円以上掛かるので初期投資が大きくなるが、面倒なところ、ノウハウが必要なところを機械化・標準化して、質と安全を確保している。	海外でも 質と安全を 確保する 機械化
白瀧酒造(株)	酒づくりの機械化・マニュアル化も進めている。担当業務も毎年変えるようにしており、特定の人しかできない仕事にはしない。万が一、杜氏が突然変わったとしたら大変だが、そうだとすると、一気に品質が落ちたりしないような体制づくりに努めている。とくに機械化は、作業の標準化やコストダウンの面で有効だが、最も重視しているのは、衛生管理の面で従来の手作業に比べて効果が高いこと。衛生管理には特に気を使っている。	酒づくりの 機械化・ マニュアル化
新田ゼラチン(株)	写真フィルムメーカーの繊細な品質に関わる厳しいスペックに应运えてきた。いかに品質のバラツキを抑えるかという点にもノウハウの蓄積がある。日本のお客様に鍛えられた個別ニーズへの対応力、品質の安定性、トレーサビリティは、グローバル市場でも通用する強みといえる。先般、為替の影響もあって、お客様に価格転嫁をお願いした。ある程度の受注減は覚悟したが、牛骨ゼラチンについてはほとんど失注しなかった。	日本の顧客 に鍛えられた ニーズ対応力
PT.UHA TRADING INDONESIA	インドネシアではミルク味が好評。当社の商品は食べた時に明らかにミルク感があり、同じ製造コストでこの味を出す事は、他社にはできない。原料と製造方法の両方にノウハウがある。	同じ原価で贅沢 な味を実現する パフォーマンス

応することで、顧客の満足を得るやり方もあり、これもまた日本企業ならではの強みといえる。

当然のことだが、飲食料品製造業には、消費者向け製品だけでなく、素材や添加物など事業者向け製品（B to B）の類も数多い。プロ同士のビジネスでもあり、消費者向け製品にはない細かさや、頻繁な仕様変更、迅速な対応を求められるなど、違った厳しさや難しさがある。とくに日本のメーカーからの発注には、細かな気配りが求められる傾向が強いといわれる。

例えば、新田ゼラチン(株)は、そうした事業者向け製品を主に供給しており、とくに当社は、飲食料品業界に入る以前から、写真フィルムメーカーに素材を提供していた。写真用フィルムという繊細な品質に関わる厳しいスペックに应运えてきた歴史から、いかに品質のバラツキを抑えるかという点に、当社の誇るノウハウの蓄積がある。そんな当社は、自らの強みを評して、「日本のお客様に鍛えられた個別ニーズへの対応力、品質の安定性、トレーサビリティは、グローバル市場でも通用する強みといえる。」と指摘する。

品質などに対する高い要求水準は、世界トップレベルといわれる日本の消費者。その消費者に対応してさらに高いレベルを目指し、仕入先にも高水準かつ幅広い注文を出す完成品メーカー。それに柔軟かつ誠実に対応する素材メーカー。こうした構図のなかで、製造や開発上の技術水準だけでなく、個々の顧客の試行錯誤過程にも対応する柔軟性、顧客の個別ニーズを先回りするほどの創造性や積極性が育まれてきたといえる。こうして鍛えられてきた顧客対応力という強みを発揮して、海外顧客を獲得できたという例も少なくない。

今日、ますます消費者ニーズが多様化・細分化・高度化していくなか、企画・開発・製造面での個別ニーズへの対応力は、確実に競争力の源泉として重要性を増してくると考えられる。

### ③ 同じ原価では他社には出せない贅沢な味を実現するコストパフォーマンス

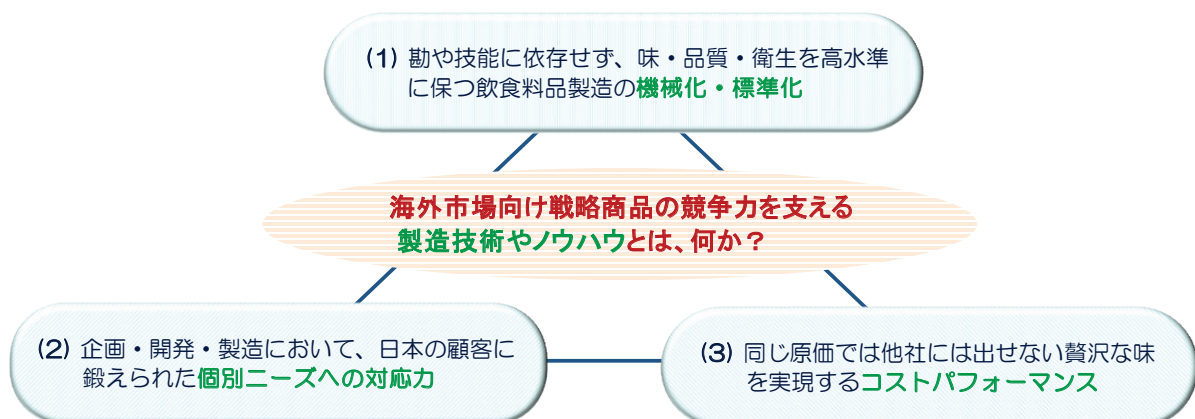
もう一つ、日本市場で鍛えられた強みとしては、日本製飲食物品のコストパフォーマンスも挙げられる。日本国内の生産環境を鑑みると、新興諸国に比べて、人件費・原材料価格・燃料代・土地代など、日本国内工場をめぐるコスト水準は、総じて高い。そうした不利な条件下で、日本製飲食物品は、味や品質などに対する消費者の高い要求に応え続けてきた。その結果、販売価格そのものはやや高めになるが、コストパフォーマンスの面では、欧米製品にも負けない高いレベルを実現していると考えられる。

例えば、国内大手キャンディーメーカーの在インドネシア現地子会社である PT.UHA TRADING INDONESIA のケースでは、当社の製品が、モダントレードのアップパー市場では、ライバル商品を押しのけているという。売れる決め手はまさに“味”であり、とくにミルク味が好評で、現地製品ではあまり経験できない味わいということで高所得層が価格を気にせず購入してくれる。

当社の商品は食べた時に明らかにミルク感があり、同じ製造コストでこの味を出す事は、他社にはできないという。この「味×価格」の強みは、当社が用いている原料と製造方法の両方にノウハウがあるということで、他にない贅沢な味を実現するコストパフォーマンスによって、海外市場でも人気を得ている。「安全・安心だけど高い」という日本製飲食物品のイメージがあるのは確かだが、決して品質対比で割高だというのではなく、普及価格を実現すれば、むしろコストパフォーマンスの良さが前面に出る。まさに、製造能力が海外市場向け戦略商品の強みを支える一つのパターンに該当する。

以上のように、ここまで、成功事例企業各社が投入している海外市場向け戦略商品について、その競争力の構成要素を多角的に考察してきた（図表 4-7）。次項では、期待が掛かるこうした商品をいかに売っていくか、その具体策について、探っていく。

図表 4-7 海外市場向け戦略商品の競争力を支える製造技術やノウハウ（まとめ）



## 4 海外市場向け戦略商品の販路を開拓する

成功事例企業各社が期待を掛けて海外市場に投入する商品は、それ自体、現地市場を攻略できる競争力を秘めているが、具体的な販売に関しては、その競争力を活かすためにも、留意しなければならない事項がある。

本項では、事例企業各社の経験から、とくに今後海外市場開拓を志す企業にとって有用な部分を抽出して、彼らの見解を整理した。そこから、海外展開先国における販路開拓のカギを探る。

### (1) “海外市場向け戦略商品”を扱ってもらう商社とは、どのように連携するか

#### ① 有力な日系商社・現地商社と組んで円滑な輸出を実現

第3章の2(1)で述べたとおり、中小企業が海外市場開拓を志しても、複雑・煩瑣な輸出手続きを自力で行う直接輸出は、中小企業にとって負担が大きすぎる。従って、輸出手続き支援や海外での販

図表 4-8 商社・販売代理店との連携・働き掛け

社名	商社経由の販路開拓と、積極的な現地への働き掛け	ポイント
白瀧酒造(株)	具体的な販路については、酒類・食品問屋の(株)岡永が手続きまで含めてすべて請け負ってくれるので、 <b>同社の流通ルートがある国については、概ねお任せしている</b> 。同社の流通ルートがない新規国については、自力で開拓する姿勢で、 <b>日本国内での取引先などから紹介していただいて、現地に自ら訪問して商談を行っている</b> 。ときには、JETROを利用させていただくこともある。	<b>商社の販路と自力開拓の販路の二本立て</b>
フタバ食品(株)	大手専門商社を経由する輸出では、当社自らはほとんど手続きが不要で、商社側の指定倉庫に商品を届ければ、それで完結する。 <b>商社経由で輸出しているとはいえ、現地での売り方については、やはり直接、現地バイヤーに働き掛けることがポイント</b> 。当社社長が現地の売り場を視察した際にも、商社の同行なしで、直接、現地バイヤーと市場を歩いた。	<b>商社経由でも自力で現地に働き掛け</b>
全日本菓子輸出工業協同組合連合会	現地との取引の際には、間に商社を入れるものの、 <b>商社の役割は、口座と倉庫の貸出しなど、管理的な役割のみ</b> 。特に現地ローカル商社が販路開拓を行ってくれることなどは、ほとんどない。従って、 <b>商社任せにせず、販路開拓のため営業拠点を現地に設置することが多い</b> 。いずれにしても、実際に売っている現場や陳列されているところを直接見ないといけない。現場では並べてないケースも多々あるからだ。基本的に、海外では、店頭の棚に商品が <b>どう置かれているか気を配るのは、メーカー側がやるべき仕事</b> になる。	<b>商社経由でも自力で現地に働き掛け</b>
(株)福寿園 宇治の露製茶(株)	過去にもロシアのスーパーで日本茶を試みに置いたことがあったが、 <b>やはり置いているだけでは売れない、後が続かなかった</b> 。誰かが現地でPRしながら市場を作っていく必要がある。 <b>あえて店舗を出したのはそのためで、ブランドを認知してもらい、本物のお茶を提供している企業だとわかってもらいたい</b> 。	<b>置いているだけでは売れない</b>
新田ゼラチン(株)	海外での営業スタイルは地域ごとにかなり異なり、 <b>米国では、販売子会社に営業を任せ、北米、日本、インド工場の製品も売っている</b> 。インド近隣諸国には、ニッタゼラチンインディアが製造も販売も両方行っている。 <b>アジアは国ごとに文化や顧客の要求が異なるので、販売子会社をつかって自力で売り込むのは難しい</b> 。 <b>国ごとに有力代理店と協働し販売している</b> 。	<b>国ごとに子会社と代理店を使い分け</b>
千葉ブランド農水産物・食品輸出協議会	<b>取り扱うロットの少ない中小企業の輸出では、それに適した商社を探さなければならない</b> 。現地の大手バイヤーの中には、彼らが提携している日本国内の輸出業者がいるので、その業者が集荷してモノを送ってくれるケースがある。こうしたルートにはまるっと一番よい。加工食品だと、コンテナ1本を埋め切るのはできない。それこそ、100~200kg単位の小ロットになる。 <b>混載で補い合えるだけの他の商品が集められるかどうかも課題</b> となる。	<b>取り扱い商社探しでは、小ロットがネック</b>

売チャネルの開拓をサポートしてくれる商社や販売代理店との連携が、まず必要だと考えた方がよい（図表 4-8）。

例えば、本稿インタビュー調査先でもあり、中小企業との取引も得意な国分グループ本社(株)など食品専門商社との連携がある。フタバ食品(株)では、実際に、国内市場で取引関係のある大手商社と連携してタイ市場の開拓を実現している。大手専門商社を経由する輸出では、メーカー側はほとんど手続きが不要で、商社側の指定倉庫に商品を届ければ、それで完結するという。

白瀧酒造(株)のケースでは、日本酒の輸出に積極的な酒類・食品問屋の(株)岡永と連携しており、(株)岡永の流通ルートがある国については、概ね任せることで、やはり円滑に輸出している。

また、海外では現地の日本食品に精通する商社やインポーターとの連携も大事であり、例えば、インドネシアでは、PT. Masuya Graha Trikencana が日本食品を扱う卸小売業として活躍しており、現地市場への進出を志す大小各社が当社に相談に来ることも多い。

このように、有力な商社と組めば、手続き的な部分の負担は相当軽減され、実現性が高まる。

## ② 商社と組んでも、現地代理店や店頭などへの働き掛けは自力で

ただし、全日本菓子輸出工業協同組合連合会によると、商社の役割は、口座と倉庫の貸出しなど、管理的な役割のみで、特に現地ローカル商社が販路開拓を行ってくれることなどは、ほとんどないという。従って、商社任せにせず、販路開拓のため営業拠点を現地に設置するメーカーもある。

フタバ食品(株)のように大手専門商社経由であったとしても、現地での売り方については、やはり直接、自ら現地バイヤーに働き掛けることがポイントになるとの指摘がある。

すなわち、メーカーの立場からしても、実際に売っている現場や陳列されているところは直接見ないといけない。店頭に出すと言っておきながら現場では並べていないケースも多々あるからだ。基本的に、海外では、店頭の棚に商品がどう置かれているのか気を配るのは、メーカー側がやるべき仕事になるという。

この点については、上述の白瀧酒造(株)も、(株)岡永の流通ルートがない新規国については、自力で開拓する姿勢で、日本国内での取引先などから紹介してもらい、現地に自ら訪問して商談を行っているという。現地代理店と同行して取引先を回り、日本酒を使うレストランにも必ず足を運ぶ。現地代理店との交渉でも、小規模企業である代理店側からは経営者が出てくる場合が多いので、当社側も社長が直接出向き、なるべく即断即決している。何事もスピーディーに意思決定することが海外事業での成功のカギでもある。

このほか、月の半分は担当社員が海外に出ているというマリンフード(株)ほか数社でも、「実際に海外に出てみないとわからない情報がたくさんある」と指摘している。

このように、「現地への働き掛けは他人任せにせず、必ず自社で」という指摘は、成功事例企業のほぼ全社から共通して聞き取れるほどの重要ポイントである。その意味では、距離が障壁になるのも事実で、遠方へ進出した場合はフォローが課題になる。なるべく目が届く範囲として、距離の近い中国・東アジアへの展開から始めるのは、自然なパターンだろう。

## ③ 現地顧客層の拡大につながるプロモーション活動も必要

高品質・信頼・安全を誇る日本製飲食料品でも、「よい商品だから」「食べれば違いが分かるから」とただ展示しているだけでは、まず顧客は手にとらない。現地顧客層に商品を理解してもらうためのプロモーション活動も必要になってくる。

例えば、(株)福寿園・宇治の露製茶(株)は、「過去にもロシアのスーパーで日本茶を試しに置いたことがあったが、やはり置いておくだけでは売れない、後が続かなかった。誰かが現地で PR しながら市場を作っていく必要がある。」と、遠く海外だからといって傍観者のままではいけないと考え、海外でバイヤーや小売業者を対象としたセミナーを催すなど、積極的な活動を開始した。現地顧客層の拡大につながるように、日本茶の伝道師を増やそうと地道な取組みを展開している。

また、お茶専門の代理店は少ないため、代理店教育も日本茶の裾野開拓には必要と考えている。さらに、2015年4月にはロシアのサンクトペテルブルクに店舗を開設した。ロシアでもお茶への関心が高まっているが、スーパーに商品を陳列するだけでなく、自ら商品を PR して市場をつくる取組である。

こうしたプロモーション活動は、海外で馴染みのない日本の食材ほど必要になってくるが、今日の和食ブームを追い風に、何らかの関連性を持たせて売り込んだり、異文化への興味、健康への関心などを引き出すよう PR したり、日本製飲食物品全体に関わるイメージ戦略の一環として行うことが効果的といえよう。

## (2) 各機関が主催する展示会・商談会は、どのように利用すべきか

### ① 成功事例企業が経験した展示会・商談会における有望販路の獲得

海外市場展開というスケールの大きなイメージに照らすと、展示会や商談会という局地的な販売促進活動には、一見すると地味な活動という印象もあるが、成功事例企業は、実際にこうした機会からどの程度効果をあげているのだろうか。

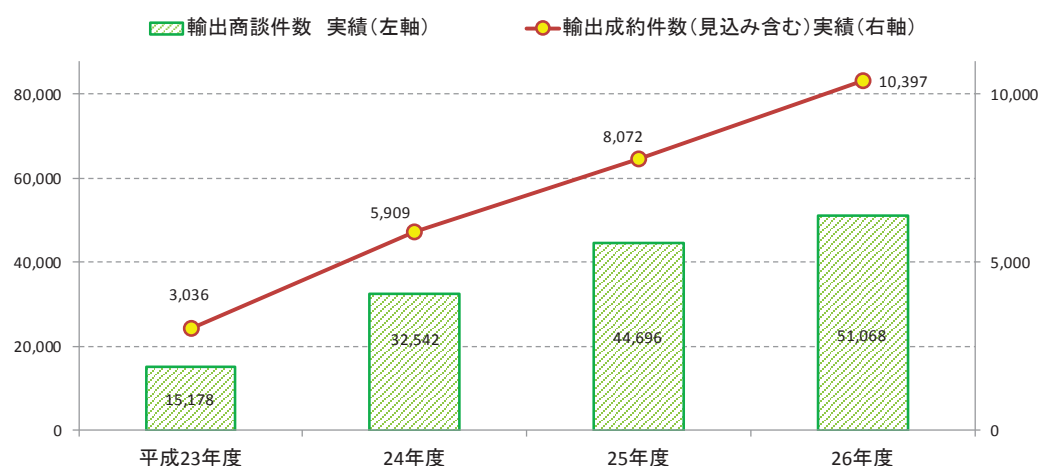
フタバ食品(株)では、JETRO（日本貿易振興機構）が展示会を主催し、そこにブースを出した地元栃木県に誘われ、「現地のバイヤー訪問」という商談会に参加した。そこで香港の輸入代理店との商談が成立したことが、本格的な海外展開のスタートになったという。しかも、その香港の輸入代理店は、メーカーも兼ねている企業で、自社製品を流す自前の販売ルートを持っていたため、取り扱うフタバ食品(株)製品の香港市場での販路拡大も早かった。フタバ食品(株)は、それまでは海外市場視察経験はあったものの具体的には踏み出せていなかったところ、一つの展示会に参加したことが、飛躍的に海外事業を前進させる端緒になり、その効用は大きいといえる。

マリノフド(株)も、展示会には月1回のペースで積極的に出展しており、常に有望なバイヤーやインポーターと出会う可能性を模索している。当社は、「費用は高いが、香港の新進の小売チェーンとも展示会のおかげで知り合わせていただいた。同社への販路が構築できたことは、当社にとって大きな意味がある。」という。また、他の展示会がきっかけで、遠くドバイの著名ホテルともつながりができて、同ホテルのバターは、すべて燻製バターに切り替えるという方向で商談がまとまるなど、かなり大きな成果もあがっている。

### ② JETRO が主催する展示会・商談会などの積極的利用

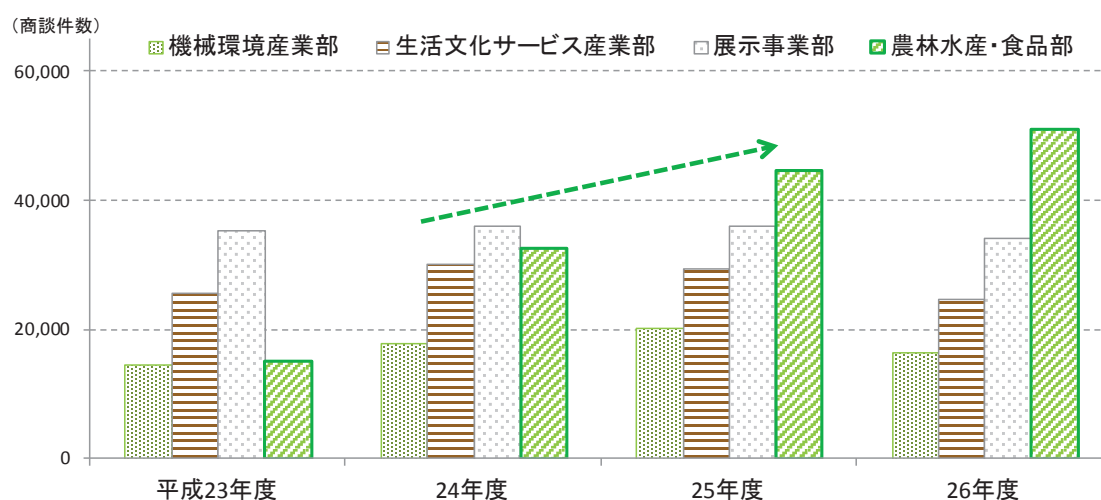
こうした展示会や商談会の主要な主催機関の一つとして、上述のJETROがある。同機構では、中小企業を中心とする日本企業の海外展開支援のため、展示会や輸出商談会を精力的に開催し、また他者主催イベントなどに参加して、個々の企業の出展をサポートしている。同機構から公表されているデータをもとに、飲食物品産業界の利用実績についてみてみよう。

図表 4-9 JETRO「農林水産・食品部」が扱った輸出商談件数・輸出成約件数の推移



資料: 日本貿易振興機構「業務実績報告書」平成23～26年度各年版。次表・次々表も同じ。

図表 4-10 JETRO の各事業部署が扱った輸出商談件数の推移

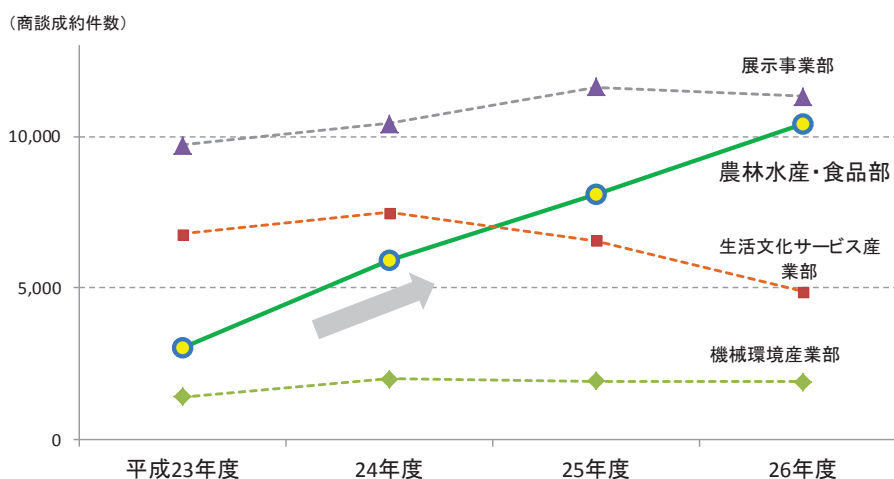


まず、過去4年間のJETRO「農林水産・食品部」が扱った農林水産・食品分野の輸出商談件数<sup>4</sup>、輸出成約件数についてみると、ともに右肩上がり伸びており（図表4-9）、他分野の実績が概ね一定水準で推移する中で、「農林水産・食品部」が所管する分野の伸びが目立つ形となっている（図表4-10）。

もちろん、これには政策的な強化方針など諸要因もあるだろうが、本稿冒頭で述べたとおり、高品質・信頼・安全を誇る日本製飲食料品の価値が海外市場で認められつつあるとともに、そのこと

<sup>4</sup> 輸出商談件数とは、JETROが海外で開催する展示会や商談会、海外からのバイヤーなどを招聘して国内で開催する商談会などに持ち込まれた商談件数を指し、JETRO事務所への相談・問い合わせ件数は含まれない。

図表 4-11 JETRO の各事業部署が扱った輸出成約件数の推移



図表 4-12 展示会・商談会の積極利用と成果

社名	展示会・商談会の積極利用と成果	ポイント
フタバ食品(株)	JETROが展示会を主催し、そこにブースを出した地元栃木県に誘われ、「現地のバイヤー訪問」という商談会に参加した。そこで香港の代理店との商談が成立したことが、本格的な海外展開のスタートになった。相手方は、メーカーであり、輸入代理店でもある企業で、自前の販売ルートを持っていたため、当社製品の香港市場での販路拡大も早かった。	商談会の成果が本格的海外展開のスタート
マリンフード(株)	費用は高いが、展示会には月1回のペースで積極的に出展している。香港の新進の小売チェーンとも展示会のおかげで知り合わせていただいた。同社への販路が構築できたことは、当社にとって大きな意味がある。また、展示会がきっかけで、ドバイのラッフルズホテルともつながりができた。今後、同ホテルのバターは、すべて燻製バターに切り替えるという方向で商談がまとまった。	展示会に積極的に参加、有望販路獲得
全日本菓子輸出工業協同組合連合会	JETRO、農水省、経産省などが主催する展示会申請の手続きには、いろいろな規定やノウハウがあるので、組合が窓口となっている。政策的な補助率の高い経産省の事業などには、希望者が殺到するので競争も激しく、なかなか審査が通らない。経験的には、アジアでの開催ではおよそ1社20万円程度、北米では1社30万円以上の出展コストが掛かることが多い。とくにニューヨークは諸費用が高いうえ、ブースも狭めだった。	展示会出展には相応のコスト負担

に気付いた日本の飲食料品産業界が積極的に海外市場開拓に乗り出し始めたことなど、我が国飲食料品産業による海外展開の気運が背景にあると考えられる。

そして、商談件数の伸びと歩調を合わせるように成約件数も伸びていることから（図表 4-11）、こうした展示会・商談会に参加してビジネスチャンスを得られるという効果は、安定して維持されていると考えられる。

### ③ 参加の効果もあるが出展コストは相応の負担

こうしたJETRO主催の展示会・商談会のほか、農水省、経産省などが政策的に後押しする展示会



もあるが、その申請の手続きには、いろいろな規定やノウハウがあるので、例えば、全日本菓子輸出工業協同組合連合会では、当組合連合会が窓口となって組合員企業の参加をサポートしている。

当組合連合会によると、「政策的な補助率の高い経産省の事業などには、希望者が殺到するので競争も激しく、なかなか審査が通らない。出展できても、ブース代は補助の対象になるが、旅費や宿泊費などは、当然、自己負担になる。経験的には、アジアでの開催ではおよそ1社20万円程度、北米では1社30万円以上の出展コストが掛かることが多い。とくにニューヨークは諸費用が高いうえ、ブースも狭めだった。」と指摘している。

上述したように、参加すれば成約などの効果も期待できるが、当然、その保証があるわけではなく、出展コストも諸々を含めれば中小企業には相当程度の負担になる。それでも、マリンフード(株)のように、会社の方針として定期的に参加することで、同じくビジネスパートナーを探して参加してくる海外のバイヤー、インポーターとのマッチングの機会が広がっていくと考えられる。

### (3) 海外市場攻略の際に利用できる各種の支援策はあるか

#### ①業界や地域で一体となり、販路開拓を進める取組み

飲食料品産業全般の海外進出の気運を受けて、各業界としても積極的に海外への販路開拓を支援しようと乗り出している。ここでは、そうした団体や機関による支援策から、いくつかの興味深い活動を取り上げた。

#### ア) 関西・食・輸出推進事業協同組合

「関西・食・輸出推進事業協同組合」(2013年8月に4社にて設立、現在加盟社数約70社、本

図表 4-13 関西・食・輸出推進事業協同組合の輸出のフローチャート



#### 「食輸出のプラットフォーム」としての当組合事業を利用する加入企業のメリット (例)

- \* 自分でバイヤーを探さなくてもよい
- \* 海外バイヤーとの決済は組合が行い、国内で組合員に支払う
- \* 現地バイヤーと直接交渉できる。組合に委託も出来る
- \* 輸出実務を組合が代行するので、輸出の経験や知識がなくても大丈夫
- \* スケールメリットを活かし共同輸送を行うので、物流コストの低減ができる

出所および資料: 関西・食・輸出推進事業協同組合 ウェブサイト

部：大阪市) では、食輸出のプラットフォームとして、「販路拡大」「輸出販売」「輸出書類作成」「輸出物流」「代金決済」「貿易保険付保」「輸出勉強会」など加盟企業の輸出活動を推進する事業を実施している。輸出の経験がない事業者でも、安心して海外に販路を拡大できるよう支援するとともに、事業者が海外販路拡大を目指す際、他の組合員の食材を合わせて提案することも可能としている(図表4-13)。

#### イ) 全日本菓子輸出工業協同組合連合会 / 千葉ブランド農水産物・食品輸出協議会

例えば、菓子業界では、菓子メーカー44社(2015年5月現在)をメンバーとする全日本菓子輸出工業協同組合連合会が、1982年にシンガポールの展示会に出展して以降、30年以上海外の展示会に出展しつづけている。2011年までは中国で開催されるFHC CHINAの展示会へ出展するなど中国市場の開拓に力を入れてきたが、東日本大震災による輸出規制などの影響を受け、現在は北米・東南アジアへの販路開拓に力を入れている。

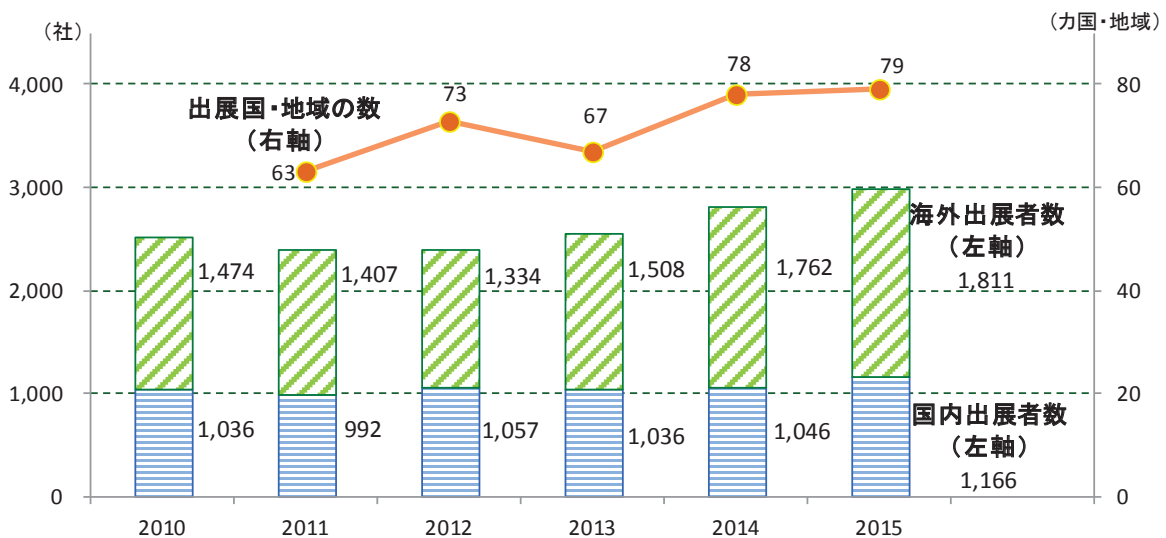
当連合会と同様、本件インタビュー先の一つである「千葉ブランド農水産物・食品輸出協議会」は、千葉県の支援を受けて設立され、2015年7月現在で50社が加盟しており、海外展示会への出展支援・物産展の開催・海外での商談会参加・バイヤー招聘による日本での商談会などを開催している。香港、タイ、シンガポールを中心に展示していたが、2015年からは会員の関心の高まっているマレーシアへの出展も行っている。

#### ウ) アジア最大級の国際食品・飲料展示会 ~ FOOD EX JAPAN

飲食料品関連の複数の団体が共催し、国が後援する展示会としては、「FOOD EX JAPAN」という大規模イベントが、毎年3月に幕張メッセで開催されている。

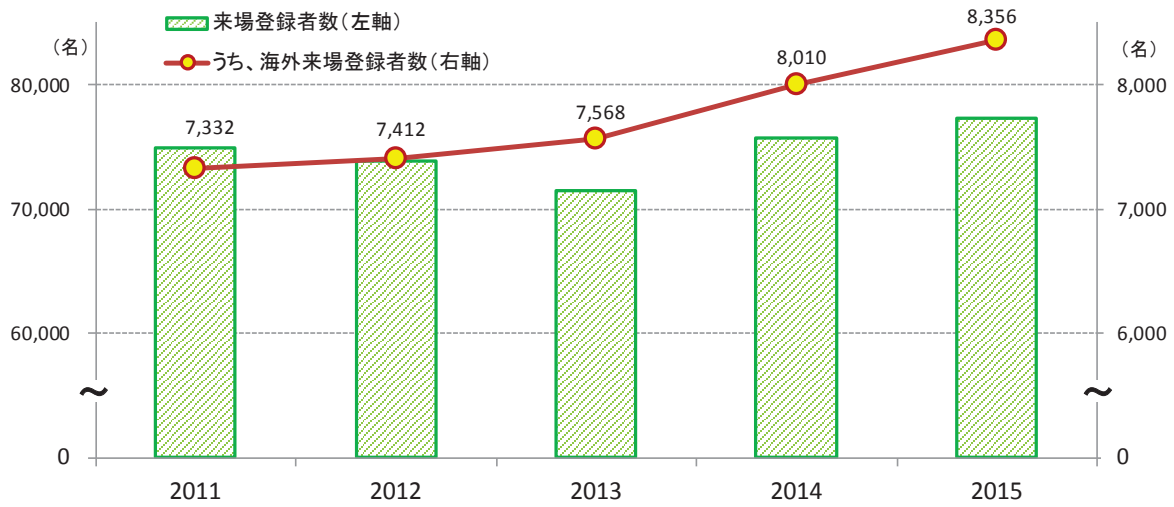
一般社団法人日本能率協会、一般社団法人日本ホテル協会、一般社団法人日本旅館協会、一般社団法人国際観光日本レストラン協会、公益社団法人国際観光施設協会が主催者として名を連ね、

図表4-14 FOOD EX JAPANにおける国内外の出展者数と出展国・地域数の推移



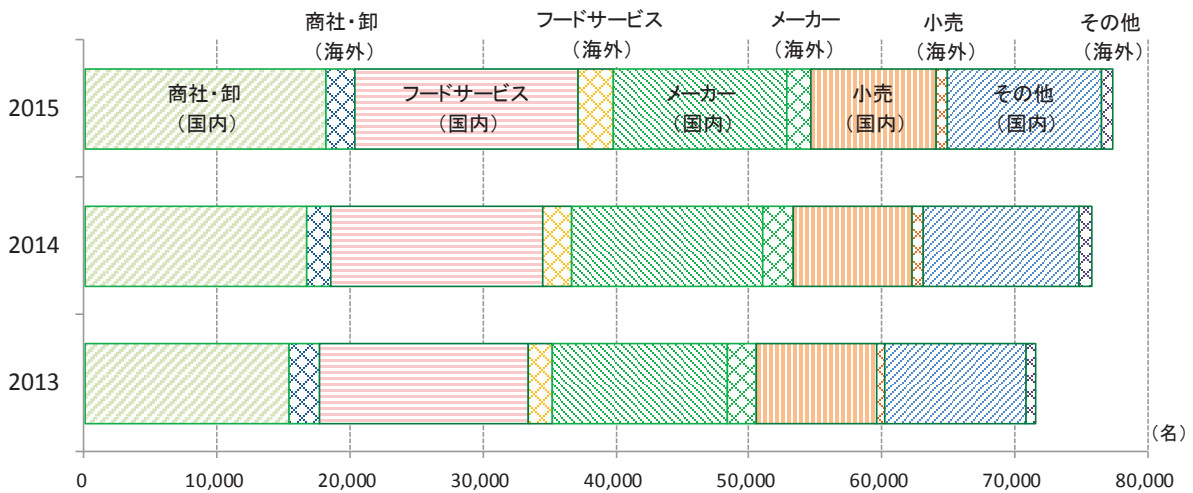
資料:FOOD EX JAPAN 結果報告書

図表 4-15 FOODEX JAPAN における来場登録者数の推移



出所:FOODEX JAPAN 結果報告書

図表 4-16 FOODEX JAPAN における来場登録者数の内訳



資料:FOODEX JAPAN 結果報告書

アジア最大級の国際食品・飲料展示会と称されることから、国内開催とはいえ、海外からも多数のバイヤー等が訪れ、多くの参加者に商談機会創出の場を提供している。

過去6年間の実績を振り返ると、出展者数は2013年以降増加しており、特に海外出展者数が大きく伸びている(図表4-14)。近年の国際食品・飲料展が活況を呈している様子がわかる。

過去5年間の来場登録者数の推移をみると、2014~2015年と直近で増加しており、特に海外来場登録者数が急増している(図表4-15)。内訳をみると、商社・卸、フードサービス、メーカー、

小売などが来場しているが、毎年海外から多くのバイヤーが来場し、日本にいながらにして海外バイヤーと商談できる貴重な場となっている（図表 4-16）。

## ② 企業側からも施策施行側に向けて積極的アプローチが必要

以上のように、政府をはじめ、多くの業界団体や関係機関が我が国飲食料品産業の海外市場開拓を後押しする多様な施策を講じている。それらが効を奏して、輸出商談件数の増加（前掲図表 4-9）や FOODEX JAPAN の来場登録者数の伸び（前掲図表 4-15）にみられるような、今日の日本製飲食料品の活発な海外市場開拓活動が導かれているともいえる。

実際に、成功事例各社もこうした支援策の恩恵を受けて、大きな成果をあげた例も少なくない。

例えば、フタバ食品(株)は、JETRO の支援事業に応募し採択されたおかげで、同支援事業によって、アドバイザーが2年間サポートしてくれるサービスを受けられたという（図表 4-17）。

当社は、「輸出業務に詳しい専門家が手取り足取り教示してくれたことが大きい。おかげで、割と早く成果が出たと思う。」と語っている。このアドバイスは無料で、海外の商談会にもJETROの旅費負担で同行してくれる。現地商談会で受ける質疑応答への助言もしてくれるというものであった<sup>5</sup>。

このように、各種支援組織の企画力・実行力により、企業側にとって使いやすく、かつ効果的な施策が実施され、その利用が進むことが望ましいが、支援組織側に頼るだけではなく、利用企業側の方にも前向きな姿勢が欠かせない。上述のフタバ食品(株)は、この点について、「JETRO 側の方から、わざわざこちらのニーズを見つけて働き掛けてくれないので、ただ受け身で待っていてもダメ。積極的にアプローチしていけば応じてくれる。JETRO のサービスをいかにうまく利用するか、が鍵だと思う。」と指摘している。

展示会・商談会への参加にしても、各種行政サービスの利用にしても、未知の海外市場に踏み込んでいくのと同じように、積極的に問題解決意識をもって自ら踏み込んでいくことが必要だといえよう。

図表 4-17 公的支援策利用の恩恵と積極的アプローチの必要性

社名	飲食料品の海外市場開拓に対する公的支援の利用	ポイント
フタバ食品(株)	JETROの支援事業に採択された。この事業によって、アドバイザーが2年間サポートしてくれた。輸出業務に詳しい専門家が手取り足取り教示してくれたことが大きい。おかげで、割と早く成果が出たと思う。アドバイスは無料で、海外の商談会にもJETROの旅費負担で同行してくれる。現地商談会で受ける質疑応答への助言もしてくれる	公的支援の利用が効果的
	JETRO側の方から、わざわざこちらのニーズを見つけて働き掛けてくれないので、ただ受け身で待っていてもダメ。積極的にアプローチしていけば応じてくれる。JETROのサービスをいかにうまく利用するか、が鍵だと思う。	公的支援利用にも積極性必要

<sup>5</sup> こうした専門家による個別支援サービスについては、<https://www.jetro.go.jp/consortium/>を参照。

---

## 本論のむすびに ～ 高品質・信頼・安全の源泉は、お客様への気配り

---

### 【まとめ】日本製品の強みを活かして海外市場開拓を成功に導くポイント

本論における考察から、日本製品の強みを活かして海外市場開拓を成功に導くポイントをまとめると、“海外市場向け戦略商品”の「選定」「製造」「販売活動」という大きく3つのプロセスに区分して整理できる。

#### (1) 戦略商品の選定(I) ～ 海外市場に臨むなら、まず自社の競争力を見極める

まず、最初に、国内で培った自社の競争力を基盤として、“海外市場向け戦略商品”を選び出すことが重要なポイントになる。“海外市場向け戦略商品”は、新規市場に切り込む先導役になる商品であり、海外顧客にも受け入れられる十分な魅力を備えている必要がある。

もちろん、こうした商品は誰でも簡単に用意できるものではなく、国内市場で実績や経験を積み、既に確かな競争力を有していることにある程度の確信を持つ企業でないと、なかなか成功に結びつかないのも現実である。

従って、海外市場開拓の前提として、自社商品の競争力が確かな根拠に基づいているか否か、この機会に再認識する必要がある。もちろん、商品の競争力には多様な形があり、その強弱も千差万別であるが、本稿で紹介した成功事例企業などにみられる典型的な形が参考になる。

例えば、「商品コンセプト・商品企画・製造技術などに由来する競争力」が挙げられる。従来は縁遠かった客層を掘り起こすため、あえてターゲットをそこだけに絞り込んだ画期的な商品コンセプトが競争力を生むといった例だ。その特定顧客層のために機能や性質を大胆に特化した商品群は、海外市場において同質の市場に出会えた場合、そこでも強力な競争力を生み出すことになる。

また、豊かな商品企画力がバラエティに富んだ多彩な商品群を生み出し、その中のいくつかが海外現地市場の多様なニーズの何れかにはまり、海外市場開拓を成功に導く形もある。

さらには、本物志向の日本製品ならではの、原料を厳選する目利き力と全体の味を調整する製造技術が競争力を生み出す形もある。

以上のような商品周りの競争力だけでなく、「生産体制・営業体制やビジネスモデルなどに由来する競争力」を発揮して、例えば、小口対応ができるフレキシブルな生産・営業体制から組織的な競争力を生み出しているパターンも紹介した。

“海外市場向け戦略商品”の選定に先だって、自社商品の競争力がこうした確かな根拠に基づいているのかどうかを見極め、ある程度の確信を持ってから、次のステップに進むことが大切になる。

#### (2) 戦略商品の選定(II) ～ 「商品の競争力」と「市場環境」とのバランスを見据えて選ぶ

“海外市場向け戦略商品”の具体的な選定方法としては、まず、①国内での主力製品をそのまま投入する方法、②多様な商品メニューの中から独自の個性を持つ商品を選抜する方法、がある。これは、自らの「商品の競争力」を信じ、“良い商品は万国共通”という考えから、常に自信のある直球で勝負しようというスタイルである。

一方で、海外現地の「市場環境」を読んで、③市場の求めに沿った日本的イメージの商品を前面に出す方法、④現地の所得水準に合わせたリーズナブルな商品を主力にする方法、もある。まず、現地市場の特性や顧客層の嗜好など相手のクセを読む。そして、国内市場では必ずしも勝負球でなかったが、この相手にはむしろ効果的と思える球を投げ込むスタイルである。

いずれのケースにおいても重要なポイントは、自社商品のポテンシャルに見合った選択肢を、上述した「商品の競争力」と「市場環境」とのバランスを見据えながら選ぶこと、そしてその際には、想定顧客層を絞り込み、既存商品に対して際立つ差をつけるよう、できる限り努力することである。

「市場環境」に気を遣わなくても済むくらい強い商品力を備えていれば理想的だが、なかなか容易ではない。現実的には、リーズナブルな商品にするべく各種の工夫を施さねばならぬことも多い。

もちろん、廉価版の商品で勝負する場合であっても、新興国現地製品によく見られるような“安かろうわるかろう”とはならない安定した品質、丁寧な仕上がりを堅持するという、日本製飲食物品の強みを発揮する絶好の機会であると考えたい。

### (3) 戦略商品の製造 ～ 日本で育まれたニーズ対応力・コストパフォーマンスを活かす

海外新規市場に切り込む“海外市場向け戦略商品”を選定したら、その生産量を増加させつつ、国内市場と同レベルの高品質性を維持し、安定的に継続して提供することが求められる。

そんな製造過程において重要なポイントを挙げるなら、まず、① 勘や技能に依存せず、味・品質・衛生を高水準に保つ機械化・標準化に努めること。とくに、海外現地生産を行う場合、多数のスタッフの技術水準にはかなりの幅があるところ、日本国内店舗と同レベルの味、品質、とくに衛生面での安全を保つためには、機械化により誰が作っても高い水準の商品が提供できる体制を築くことが、成功のカギでもある。

こうした機械化は、標準化やコストダウンの面で有効だが、食品産業においては、衛生管理の面で手作業に比べて効果が高い。日本製品の強みである高品質・信頼・安全のなかでも、“衛生”“安全”は、必須の生命線である。これを機械化・標準化によって確実に堅持することが肝要である。

次に重要なポイントは、②日本の顧客に鍛えられた個別ニーズへの対応力を発揮すること、である。品質などに対する要求水準については、世界トップレベルといわれるのが日本の消費者であり、その消費者に対応して、さらに高いレベルを目指してきたのが日本の産業界である。こうした構図のなかで、製造や開発上の単なる技術水準の高さだけでなく、個々の顧客の試行錯誤過程にまで対応する柔軟性、顧客の個別ニーズを先取りするほどの創造性や積極性が育まれてきたといえる。こうして鍛えられてきた顧客対応力という強みを発揮して、海外顧客の細かな要望にも真摯に対応する姿勢を強調していけば、確実に引き合いが増すことは間違いない。そうして、実際に海外顧客を獲得できたという例も少なくない。

今日、ますます消費者ニーズが多様化・細分化・高度化していくなか、企画・開発・製造面での個別ニーズへの対応は、ますます重要性を増してくる。日本で育まれたニーズ対応力を前面に出して顧客満足を獲得していく機会は増えていくだろう。

もう一つ、重要なポイントは、③ 同じ原価では他社には出せない贅沢な味を実現するなどの高いコストパフォーマンスを発揮すること、が挙げられる。そもそも、日本国内の生産環境を鑑みると、人件費・原材料価格・燃料代・土地代など、日本国内工場をめぐるコスト水準は、新興諸国に比べて総じて高い。そうした不利な条件下で、日本製飲食物品は、味や品質などに対する消費者の高い要求に応え続けてきた。その結果、販売価格そのものはやや高めになるが、コストパフォーマンス

ンスの面では、欧米製品にも負けない高いレベルを実現している。長い間続けてきた原価低減努力の経験が海外市場開拓の際にも力になるといえる。

#### (4) 戦略商品の販売 ～ パートナーの力や各種の支援事業を効果的に利用する

具体的な販売に際して、煩瑣な輸出手続きを伴う直接輸出は、やはり中小企業には荷が重すぎる。まず、商社や販売代理店との連携が必要だと考えた方がよい。従って、ここでは、“海外市場向け戦略商品”を扱ってもらう有力な日系商社・現地商社と効果的に連携し、輸出の作業に係る直接的な苦勞をなるべく省き、円滑に出荷することがポイントとなる。

例えば、中小企業との取引も得意な食品専門商社との連携がある。また、海外現地の日本食品に精通する商社やインポーターとの連携も大事であり、例えば、現地事情に精通している日系商社OBなどが開業した有力な問屋と組めば、自社の負担は相当軽減される。

ただし、商社と組んでも、現地代理店・小売店などへの働き掛けは他人任せにせず、必ず自ら出向いて行うことが非常に大切だという。これは、成功事例企業のほぼ全社が共通して指摘しているほどの重要なポイントである。

こうした有力なパートナー、頼れる連携先と出会う機会として欠かせないのが、各種機関が開催する展示会や商談会への参加である。これらは、一見すると地味な印象もあるが、商談会に参加して本格的な海外展開がスタートした例、有望販路が獲得できた例は少なくない。JETRO が主催する展示会・商談会における輸出商談件数・輸出成約件数ともに右肩上がりであり、利用実績が上がっているといえる。各業界や個別地域で一体となり、販路開拓を進める団体や取組みもある。その利用可能性を積極的に考えていくことが、海外市場への一つの近道になるだろう。

## むすびに ～ 高品質・信頼・安全の源泉は、お客様への気配り

これまでみてきたように、日本製飲食品には、海外市場において明らかに好イメージがある。これに、独自の味わいや他ではやらない細かな工夫をプラスすることにより、海外市場でも十分な競争力を獲得できていることがわかった。

ただ、「他がやらない細かな工夫」という言葉でまとめると、競争力の源泉は、商品上のアイデアや仕掛けにあると考えがちであるが、実は、もっと深いところにあると考えられる。

例えば、「キャンディーチーズ」という、まさに他にはないユニークな商品を海外市場に投入しているマリンフード㈱の言葉が参考になる。同社は、「基本スタンスは、既にできている物を売るというより、まずはお客様のニーズを聞いて、それに合った商品を開発する姿勢である。そのため、新商品の半分以上はお客様の個別ニーズに添ってできたものである。海外のお客様からも細かい商品開発の要望がある。顧客ニーズが細かいのは万国共通なのだろう。」と語っている。

ここでいうお客様とは、消費者のニーズを受け取ったスーパーマーケットやコンビニチェーンを指すが、既存の品揃えのメニューの中から選んでもらうというより、店と消費者のニーズにマッチしたものを新たに用意するのが基本姿勢だというのである。そこで活きるのは、商品企画上の奇抜なヒラメキなどではなく、常に顧客サイドの立場に立ち、顧客の多様なニーズに対応し、ときには潜在的なニーズを掘り起し、その満足を得ようという「気配り」の心であるといっていよい。

この点については、PT.UHA TRADING INDONESIA の見解にも、うなづける点が多い。当社は、「日本のメーカーは、よく商品開発している。これだけ四季に合わせた味の新商品を出し、消費者の購入意欲を刺激できる国は日本だけではないか。生産現場では、細かく製造ラインを切り替えて、午前はこれ、午後はこれ、夜はこれ、というような手間を掛けられるメーカーも日本だけだと思う。」

図表 5-1 日本製飲食品産業の気配り競争力

社名	顧客への配慮	ポイント
マリンフード㈱	営業の基本スタンスは、既にできている物を売るというより、まずはお客様のニーズを聞いて、それに合った商品を開発する姿勢である。そのため、新商品の半分以上はお客様の個別ニーズに添ってできたものである。海外のお客様からも細かい商品開発の要望がある。顧客ニーズが細かいのは万国共通なのだろう。パンフレットには掲載されていないOEM/ODM製品も多い。大手スーパーやコンビニチェーンのPB商品がこれに当たる。	出来合いではなく個別ニーズ対応
新田ゼラチン㈱	米国子会社にもラボをつくったところ、用途開発のために顧客が相談に来るようになった。こうした個別のニーズを聞いたとき、欧州のメーカーなら、自社の商品ラインナップの中から選んでいただくようだが、当社は、顧客に対して、ニーズに沿った商品を提案するカルチャーがある。	
PT.UHA TRADING INDONESIA	日本のメーカーは、コンビニなどと一緒によく商品開発している。これだけ四季に合わせた味の新商品を出し、消費者の購入意欲を刺激できる国は日本だけではないか。生産現場では、細かく製造ラインを切り替えて、午前はこれ、午後はこれ、夜はこれ、というような手間を掛けられるメーカーも日本だけだと思う。	手間を惜しまない商品開発&製造
	最近、インドネシアの売り場をみても、現地の日本メーカーが各種の新商品を出すようになってきており、日本的戦略で新しい市場を創ろうとしているように思える。日本の持ち味の「おもてなしの商品開発」が生きてくる場面が増えそうだ。	日本の持ち味が生きる場の増加



と語り、顧客の満足を得るため手間を惜しまない商品開発と製造における努力が日本の持ち味であると指摘している。

ユニークな商品性だけでない。そもそも日本製飲食料品の持つ「高品質」「信頼」「安全」などの好イメージについても、顧客のことを真摯に考え、でき得る限りベストな提案をしようという**“手間を惜しまない気配りの姿勢”**が生み出したとみて間違いはない。

今回、飲食料品産業を取り上げたのは、こうした**“手間を惜しまない気配りの姿勢”**が生み出す強みが最も明瞭に表れる産業ではないかと考えたからだ。その仮説は外れてはいないようだ。

そして、その強みは、程度の差こそあれ、今後の我が国産業全体の展開にも当てはまる。

これからも、我が国産業が**“手間を惜しまない気配りの姿勢”**を保ち、グローバル市場でいっそう確かな存在感を示し続けることを期待したい。

---

---

**Conclusion of main subject :****Deep thoughtfulness for customers is the source of high quality, reliability, and safety**

---

---

**1. Points for the opening-up of overseas markets by utilizing the strengths of Japanese products**

From the discussion in this paper, we can broadly summarize the points of Japanese products into three processes of “selection,” “manufacturing,” and “sales activities” of “strategic products for overseas markets.”

**(1) Selection of strategic products (part 1)**

- If considering overseas markets, first determine self-competitiveness

First, with domestically cultivated competitiveness as the foundation, it is important to select the “strategic products for overseas markets.” These products will play the leading role in entering a new market and must be sufficiently appealing for acceptance by customers overseas.

However, if a company has no experience in and is not confident of an assured level of competitiveness in its domestic market, it is unlikely to achieve results overseas.

Therefore, it is necessary to reconfirm in this opportunity, based on solid evidence, if your company’s products are competitive. Needless to say, product competitiveness comes in various aspects, but the typical aspects can be observed in the success-story companies introduced in this paper.

For example, we cited “competitiveness derived from product concept, product planning, and manufacturing technologies” with an example of competitiveness from an innovative product concept that focused on target markets not previously considered for that product. If the product specializing in functions and properties for the specific target market encounters an overseas market with similar characteristics, it will be strongly competitive there.

In addition, rich product planning capabilities to create an abundance of diverse product groups—from which some will meet the various needs of overseas local markets—is a successful approach in opening up overseas markets.

Furthermore, uniquely for Japanese products, which are positioned as the “genuine article,” competitiveness is created from companies’ judgment abilities when carefully selecting ingredients and manufacturing technologies to adjust the overall flavor.

We also introduced a pattern of competitiveness not only from the product itself and its periphery, but also “competitiveness derived from the production system, the sale system, and the business model”; for example, competitiveness created by flexible product and sales systems that are able to manage small lots.

Prior to selecting “strategic products for overseas markets,” it is important to advance to this next stage after identifying the competitiveness of one’s products, based on solid evidence, and having confidence in this competitiveness.

**(2) Selecting the strategic products (part 2)**

- Focus on a balance between “product competitiveness” and “market environment”

First, ① launch a mainstay domestic product unchanged and ② select a product with its own personality from the menu of products. Believing in the “competitiveness of your own products” is based on the idea “that a good product is universal,” and competing with a fastball that you are always confident of pitching.

On the other hand, there is the method of studying overseas local “market environment” and ③ launching, in advance, a product with Japanese image corresponding to the requirements of the market and ④ positioning a reasonably priced product tailored to the income level of local consumers as the mainstay product. Here, first you must study the characteristics of the local market and the preferences of customers. Therefore, you pitch a ball that

might be not necessarily to win the game in the domestic market, but might actually be more effective when pitched to the opponent in this market.

In either of these cases, it is important to find a fit with the potential of your company's products. As previously described, it means achieving a balance between "product competitiveness" and "market environment," and striving to clarify how your product differs with existing products and focusing on the targeted customer.

The ideal is to have strong product capabilities that eliminate the need to constantly focus on "market environment." This is not easy, and in reality, examples abound that required ingenuity to ensure reasonable pricing.

I think this is an excellent field in which to demonstrate the strength of Japanese-made food and beverages, even for cheaper versions of the Japanese products; namely, of high quality and a courteous work to ensure that it does not resemble the "cheap but poor quality" products often seen in the local markets of emerging countries.

### (3) Manufacturing strategic products

- utilizing the ability to respond to needs and cost performance cultivated in Japan

After selecting "strategic products for overseas markets" to make inroads into a new overseas market, it is necessary, while increasing the product volume, to maintain high quality at the same level as in the domestic market with a continuous and stable supply.

If we were to cite the important points in this type of manufacturing process, the first would be not relying on intuition and skills, and working to mechanize and standardize the process to maintain high levels of flavor, quality, and hygiene. In particular, for local production overseas, despite a considerable difference in the skill levels of employees, the key to success is building a system that uses mechanization enabling anyone to produce products of the same high quality.

Mechanization is also useful in standardization and reducing costs, while in the food industry, it is highly effective compared to manual work for hygiene management. Among the various strengths of Japanese products, "hygiene" and "safety" are essential lifelines. It is vital to ensure this through mechanization and standardization.

Second is the ability to respond to individual needs, acquired from responding to Japanese customers. Japanese consumers require the highest levels of quality in the world and require that companies maintain such quality levels. The Japanese industry aims to achieve even higher levels to fulfill the needs of these consumers. In addition to the level of technology for manufacturing and development, they have cultivated the flexibility to respond to trial-and-error processes of individual customers and demonstrate creativity and a proactive approach in anticipating individual customer needs. If they demonstrate this ability to fulfill the needs of overseas customers, there is no doubt that the number of inquiries will increase. There are many examples of companies acquiring overseas customers in this way.

Today, in the context of diverse, detailed, and sophisticated customer needs, responding to individual needs through planning, development, and manufacturing is gaining importance. Therefore, opportunities to satisfy customers by responding to their needs are likely to increase.

Third is the ability to create luxurious flavors, which competitors cannot for the same cost. Observing the original domestic production environment in Japan, costs in domestic factories such as labor costs, price of raw materials, fuel costs, and land costs are high in comparison to emerging countries. However, despite such unfavorable conditions, Japanese-made food and beverages have continued to meet the high requirements of consumers in taste and quality. Consequently, while sales prices are slightly high, they achieve high levels of cost performance, at least on par with Western products. The experience of striving to reduce costs over a long and continuous period in Japan is an advantage when entering overseas markets.

### (4) Sales of strategic products

- using the abilities of partners and various types of support operations effectively

In sales, direct exports that require complex export procedures are too heavy a burden for SMEs to manage themselves. Thus, it is better to cooperate with trading companies and sales agencies. Effective cooperation with

good Japanese trading companies and local companies that handle “strategic products for overseas markets” will help reduce difficulties in export-related tasks.

For example, cooperation with a trading company specializing in foods, which is also good at trading with SMEs. It is also important to cooperate with overseas local trading companies familiar with Japanese food. For instance, collaborating with a leading wholesaler, which was established by former employees of a Japanese trading company, and is fully familiar with the local situation, reduces SMEs’ burden.

However, even in such cooperative arrangements, it is crucial not to rely on others when contacting local agencies and retail stores, and to perform these tasks by oneself. This is an important point noted by nearly all of the success-story companies.

Participation in the events of exhibition and business meeting held by various institutions is indispensable, as opportunities to meet these good partners for cooperative arrangements. Although, at first glance, such exhibitions and business meetings give a modest impression, many companies that participated in such events began overseas business development, and acquired promising sales channels. Both the number of export business plans and concluded export contracts at the events of exhibition and business meeting sponsored by JETRO are trending upward. There are also groups and organizations in which each individual industry and region can meet and promote the opening-up of sales channels. If we think actively about using them, they can be a shortcut to entering overseas markets.

## **2. Deep thoughtfulness for customers is the source of high quality, reliability, and safety**

As we have seen, Japanese-made food and beverages clearly enjoy a positive image in overseas markets. We understand that these products are fully competitive in overseas markets due to their unique flavors, detailed ingenuities that others cannot copy.

Although the phrase “detailed ingenuities that others cannot copy,” conveys that the source of competitiveness are product-related ideas and product originality, in fact there is much more to this.

For example, consider the statement of Company M, which launched its “candy cheese” in overseas markets, as a unique product. This company says, “Our basic stance was that rather than selling an already existing product, we would first listen to the needs of customers and then develop new products that meet these needs. Therefore, more than half of our new products are in accordance with customers’ individual needs. Overseas customers also want detailed product development, and customers having many highly minute fragmented needs would seem to be universal.”

Here, customers refer to supermarkets and convenience store chains that consider the needs of consumers, but rather than selecting from the menu of existing products, these companies prepare new products matching the needs of the stores and consumers. Instead of having “novel inspirations” for product planning, they utilize an “attentive” mindset, of constantly examining the customer’s perspective, responding to their needs, and at times searching for their potential needs and attempting to satisfy them.

The opinion of Company U is in agreement with this mindset on many points. It commented, “Japanese manufacturers develop products well. Japan might be the only country that is able to create new products according to the seasons and to stimulate consumers’ desire to purchase. We think that at product sites, only Japanese manufacturers would take the time and make the effort to switch manufacturing lines frequently, for example, to prepare the line for one product in the afternoon and another product in the evening,” highlighting the Japanese approach to product development and manufacturing of not sparing any effort to satisfy customers.

Moreover, Japanese companies provide more than just unique products. Japanese-made food and beverages, which have a positive image of “high quality,” “reliable,” and “safe,” are created from “an attentive attitude of sparing no effort”; namely, of serious thought about customer needs and providing them with the best possible proposal.

I chose the food and beverages industry for this paper because it is an industry where this strength of “an attentive attitude of sparing no effort” is most clearly manifested, and indeed this hypothesis does not seem to be wrong.

Figure 5-1 Japanese-made food and beverages industry’s competitiveness from deep thoughtfulness

Company	Comments about consideration to customers	Point
Company M	<p>Our basic stance was that rather than selling an already existing product, we would first listen to the needs of customers and then develop products that meet these needs. Therefore, more than half of our new products are in accordance with customers’ individual needs.</p> <p>Overseas customers also want detailed product development, and customers having many minute needs would seem to be universal. There are many OEM/ODM products not listed in the pamphlet. PB products for major supermarkets and convenience store chains fall under this category.</p>	<p><b>Rather than existing products, respond to individual needs</b></p>
Company N	<p>When our U.S. subsidiary built a lab, customers began to come for consultations on application development. When listening to these individual needs, European manufacturers would have likely selected products from within their own existing products lineup. However, the culture in our company is to propose a product that meets the customer’s needs.</p>	<p><b>Rather than existing products, respond to individual needs</b></p>
Company U	<p>Japanese manufacturers develop products well, together with convenience stores and others. Japan might be the only country that is able to create new products according to the seasons and to stimulate consumers’ desire to purchase. We think that at product sites, only Japanese manufacturers would take the time and make the effort to switch to detailed manufacturing lines, for example, to have the line one way in the afternoon and another way in the evening.</p>	<p><b>Product development &amp; manufacturing in which no efforts are spared</b></p>
	<p>Recently, even at the selling site in Indonesia, Japanese manufacturers in Indonesia are releasing various types of new products, and they are using a Japanese strategy to create new markets. The opportunities that Japanese companies show product development based on Omotenashi” as the characteristic traits seems to be increasing.</p>	<p><b>Increase in opportunities where an unique Japanese companies’ characteristic is an advantage</b></p>

To varying degrees, this strength also applies to business by Japanese industry as a whole.

Moving forward, I hope that Japanese industry maintains its “attentive attitude of sparing no effort” and continues to demonstrate its increasing presence in the global market.



---

## 海外市場開拓成功事例の詳細

---

フタバ食品株式会社 (P70)

白瀧酒造株式会社 (P77)

伊那食品工業株式会社 (P84)

株式会社 福寿園 (P88)

株式会社 麦の穂 (P94)

新田ゼラチン株式会社 (P99)

マリンフード株式会社 (P105)

森永製菓株式会社 (P110)

国分グループ本社株式会社 (P114)

全日本菓子輸出工業協同組合連合会 (P119)

千葉ブランド農水産物・食品輸出協議会 (P122)

PT. Masuya Graha Trikencana (P126)

PT.UHA MIKAKUTO INDONESIA ・ PT.UHA TRADING INDONESIA (P131)

PT. AEON INDONESIA (P136)

PT EAST INDIAN AGENCY (P141)

企業名	フタバ食品株式会社		
本社所在地	栃木県宇都宮市	従業員数	278名
事業内容	アイスクリーム類および氷菓、中華まんじゅうおよび餃子等の冷凍調理食品、マロングラッセおよびゼリー類の製造・販売ならびにレストラン、餃子店経営		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ ロングセラー商品「サクレ」など強みのある氷菓をはじめ、バラエティ豊富な商品群を誇る国内有数のアイスクリームメーカー。コンビニ店頭で置く中華まんじゅうの供給のほか、マロングラッセ事業や外食事業も展開。現在、年商170億円のうち約100億円がアイスクリームの売上高。話題になった大手コンビニのスムージードリンクも、当社の開発製品。
- ◆ 現在、タイ、香港、台湾、米国、シンガポール、中国の各国市場に輸出で商品を展開。香港・シンガポールは自力で直接貿易を行い、タイには大手商社と組んで進出した。海外でも通じるリーズナブルな70円商品を強みとし、モナカなどの日本的な商品が売れ筋となっている。アジアはもちろん、米国事業拡大も目指して、戦略商品として抹茶の「ミニソフト」を開発。



当社本社社屋 と 各種製品例

(出所) 当社ホームページ(本文中写真も同じ)



## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■鉄道関連需要からアイスクリーム事業を開始

当社の創業は、1945年(昭和20年)。「栃木食糧品工業有限会社」として事業を開始。鉄道関係の仕事を開拓し、鉄道弘済会食品工場として本社からほど近い市内に冷菓工場を設置した。当時は、黒磯駅の釜飯・九尾ずしなど有名な駅弁を供給しており、駅弁と一緒に販売するアイスクリームなども扱っていた。本格的にアイスクリームの製造を開始したのは1951年(昭和26年)で、県下唯一の許可工場だった乳製品の製造施設を備えてからのこと。以降、アイスクリーム事業が軌道に乗り、少しずつ業容が大きくなっていった。1963年(昭和38年)には、双葉食品興業(株)と合併、社名をフタバ食品(株)に変更した。この頃、夏場はアイスをつくり、冬場には中華まんじゅうをつくり始めた。さらに、佃煮や甘納豆を扱う行商で甘い菓子を扱った経験のある先代社長が、イタリア訪問時にマロングラッセを知り、関心を持った。イタリアでは、家内工業でつくる菓子の一つだが、イタリア人の指導を受けつつ、日本で初めてマロングラッセの工業的生産を開始した。

1964年に、東証2部上場で当時の当社より大きかった新世乳業(株)を救済買収した。同社は全国に販売網を有し、特に東北地方の販路が強かった。その販売網を受け継いだことで、全国展開できる体制になった。東北地方の販路は、営業所(各地の間屋に販売する拠点)を少しずつ増やして広げていった。まだスーパーなどがなかった頃なので、営業所が地域の小売店に卸していた。先代社長がバイタリティ溢れる人柄で、商売上の信用を基礎にして各所に販路を広げていき、今日の商売の基礎を築いた。

### ■国内有数のアイスクリームメーカー

本社新社屋が完成した1975年頃は、アイスクリーム業界は活況で今の市場規模よりも大きかった。当時は、コンビニなどはなくて、間屋と小売店とのネットワークがとても強かった。新世乳業(株)を買収した当時、当社は、国内のアイスクリーム業界で4~5位につけており、大手の一角を

占めていた。

現在、世間に名が知られているアイスクリームメーカーは、当社を含めて15~16社くらい。雪印を吸収合併したロッテが最大手で、森永、明治、ロッテ、赤城乳業、井村屋、オハヨー乳業などが大手どころ。現在の当社は、概ね10~11番手につけている。

業界模様は変動したが、アイスクリーム業界全体の売上は伸びている。一時期の低迷を経た後、昨年あたりから4,500億円を突破した。

当社については、年商170億円のうち「冷菓・冷凍」部門のアイスクリームが約100億円、中華まんじゅうが約40億円強。この他に外食事業部(「フードサービス」とマロングラッセ事業部があり、それぞれ10億円程度となっている。冷凍食品(アイスクリームと中華まんじゅう)で、概ね売上高の4分の3以上を占めている。売上高は、安定的に推移しており、アイスクリーム事業についても少しずつ売上げを戻してきている状況である。

### ■販路は、問屋中心からPB製品中心に

今日、売上高は安定的だが、かつての間屋中心の販路は大きく変容した。大手小売チェーンのPB(プライベートブランド)製品の売上高が、全体の約6割を占めており、当社NB(ナショナルブランド)製品の売上高は、4割程度になる。なかでも、イオングループに向けては、PB「トップバリュ」を卸させていただいている。PB製品の開発は、各バイヤーから「こんな製品をつくってもらいたい」という要請があって対応する。結果的に、メーカー各社がそれぞれ有する得意分野で、小売チェーン側が求めるいろいろな製品種を受け持っているような感じになっている。こうした特定のPB以外では、問屋を通じてNB製品を卸す。

当社の得意分野と言えば、「氷」関係。一口に「氷」といっても多様な種類がある。氷菓のロングセラー「サクレ」は、当社を代表する製品である。

なお、話題の大手コンビニPB製品で、レンジで温めてスムージー状にして食べるフローزندリンク「ウチカフェフラッペ」は、当社得意のふん

わりしたかき氷の進化型がコンビニのスムージーになった。

NB 製品についても、スーパー側は毎年違うものを求めて来られるので、定番商品とは別に新規 NB 製品を次々と開発していく必要がある。常に製品のバリエーションが求められるのである。看板製品「サクレ」も、かき氷アイスに進化版だったし、定番の「サクレレモン」も季節モノなので、冬になると「サクレチョコレート」を出している。

## (2) 当社の強み

### ■アイスクリーム独特の生産計画

アイスクリームという製品は、大ロットで一気につくる。当社の場合、バーアイスだと30万本を一挙につくる。売れゆきが良いければ、それを繰り返して、売れゆきが芳しくなければ、1回の生産で終わることもある。30万本(3万ケース)なら、約1週間で製造できる。賞味期限がないようなものなので、売り切って在庫を無くす。ただし、期限がないとはいえ、冷凍庫で保管するため、在庫期間が長引けばそのままコストとして跳ね返ってくる。

工場は、4ライン×4工場があるので、同時に16種類を並行してつくることができるが、なかには、氷菓しか作らない生産ラインがある。当社では、三重県の関西工場がこれに当たる。生産品目は、概ね1週間単位くらいで切り替えている。かつては、もっと多品種少量生産で、1日単位、半日単位でラインを切り替えていたが、効率が良くないので、今は、ある程度特化して、関西工場は氷菓中心というように役割分担している。しかし、売れ筋商品が出なければ、自然と多品種少量生産になってしまう。当然、季節や天気が売れゆきに大きく関係し、毎年6~8月の夏季にメインのものを売りさばくが、猛暑になってから作っても遅過ぎるので、主力の「サクレ」は2~3月から作り込む。予想外に売れることもあるが、欠品は最もやってはいけないこととされている。利益をみすみす逃すことになり、小売店側に御迷惑を掛けてしまう。小売店と直結しているPBが予想外に売れたりすると、欠品を起こさないようNBよりPBを優先させることもある。こうしたPBに関して

は、工場からコンビニチェーンの配送拠点に直送する。他の製品は、営業所に主力倉庫(冷凍庫)があるので、そこで保管する。

### ■培った製造ノウハウ・弛まぬ商品開発

長く御支持をいただいている「サクレ」の独特の食感は、シロップと氷の配合にノウハウがある。氷そのものは外部から調達<sup>6</sup>するが、氷の削り方、シロップの混ぜ方、急速冷凍の仕方などによって、食感が大きく変わってくる。また、「サクレ」の商品バリエーションごとにも、氷の削り方やシロップの配合方法などを変えている。氷のかき方はインバーターを使って速さを調整しているが、こうした作業標準をつくるのは研究開発メンバーで、一つの商品ごとに製造工程を細かく決めている。商品開発のサイクルは、通常、年3回(春用、夏用、秋冬用)で、販売開始までのリードタイムは約1年。今年の冬の時点で、来年の冬用製品を考えている。1シーズン用に5品くらい出すペース。いろいろ試行錯誤しながら開発しており、研究室で開発したうえで、工場で実験することもある。研究開発部は約10名で、アイスクリームだけではなく、中華まんじゅうも開発している。この他に、マロングラッセの開発担当が2名いる。味については、その時々トレンド、バイヤーのニーズによって、常々マイナーチェンジしている。定番のサクレレモンは変更していないが、容器とかパッケージは微妙に変えている。

アイスクリーム以外では、冷凍で納品する大手コンビニの中華まんじゅうは、当社が開発・供給させていただいている。実は、中華まんじゅうは、毎年、中身の具材も味も変えている。当社の中華まんじゅうは、この大手コンビニ向けが90%なので、同社と相談の上、毎年開発の方向性について決めている。ただ、最近では、おでん、揚

<sup>6</sup> [編者注] 氷メーカーからの調達には業界他社も行ってはいるが、なかには内製している社もある。当社の生産規模ならば、1日200~300本の氷のインゴット(135kg)を使うという。夏場になると需要が高まり相場が上がり、月単位くらいで価格は変動するという。氷メーカーには、氷の質はもちろん、いかに大量に安くつくるかが求められている。

げ物、ドーナツなどコンビニのレジ前のライバル商品が出てきており、かつて花形だった中華まんじゅうはやや押され気味である。

### (3) 海外展開にかかる取組み

#### ■海外展開のスタートは、展示会の参加から

当社では、概ね 10 年くらい前から、経営トップの考え方として海外市場開拓の方向性が示されていた。国内市場は小さくなる一方で、限られたパイを十数社で奪い合っても将来展望が開けないと考えたからだ。

その後、世間が中国進出ラッシュの時に、一時、中国市場開拓を考えた時があった。社長自ら中国視察を行い、アイスクリームではなく、マロングラッセを中心に海外市場に出してみてもどうかと考えた。驚いたことに、その視察の際、当社アイスクリームが中国市内で売られていることに気付く。おそらく、まだ中国側の輸入規制も厳しくなかった頃なので、混在して流通してきたのだろう。図らずも、当社アイスクリームが中国市場で受け入れられていることを知れた。ただ、その後、東日本大震災が発生したこと、中国の代理店の話は立ち消えとなってしまった。

その 2011 年頃から、JETRO が主催する国内の展示会（海外バイヤーを国内に招く見本市。この時の対象商品は、ゼリー、マロングラッセ）や商談会などにも参加し始めた。翌 2012 年には、JETRO が展示会「フードエキスポ」を主催し、そこにブースを出した地元栃木県に誘われ、「現地のバイヤー訪問」という商談会に参加した。そこで香港の代理店との商談が成立したことが、本格的な海外展開のスタートになった。

相手方は、自らアイスクリームを製造しスーパーに納品していたので、小売店につながるコールドチェーンを持っていた。つまり、メーカーであり、輸入代理店でもある企業で、自前の販売ルートを持っていたため、当社製品の香港市場での販路拡大も早かった。メーカーとしての同社の製品は、手作り感のあるアイスクリームで高めの価格帯、当社の製品は、バラエティ感のあるアイスクリームで手頃な価格帯であり、うまい具合に

商品の棲み分けもできた。

#### ■香港・シンガポールは、自力で直接貿易

この香港へは、商社を介さず直接貿易を行っている。通関業務だけは専門業者に頼むが、海外の展示会などに参加することで、当社の海外事業担当者も徐々に貿易実務について学んでいった。JETRO にも教えていただきつつ、貿易用語から学び直した。とくに苦労したのは、食品添加物などについて国ごとに規制があり、それを調べることだった。東日本大震災後には、日本からの輸入に対する各国の規制が厳しくなったが、逆に震災前を知らないの、「こういうものだ」という割り切りでやっている。

コンテナの発注も自ら行う。魚介類を混載すると臭いを吸収するので、アイスだけで 1 本のコンテナを確保する。輸出先国にも冷凍コンテナがあり、現地でもしっかり冷凍で扱ってもらわなければならないので、コールドチェーンを持っている代理店が必要であり、そこまでの事業環境整備が難しい

シンガポールも、香港同様、シンガポールでの展示会「おいしいジャパン」に栃木県がブースを出す際に誘われた。香港もシンガポールも、納品先の現地代理店は 1 社のみ。シンガポールの現地代理店は、日本人の会社。やはり海外でも、日本の食品を扱っているのは日本人が多い。ただし、今後、ベトナム、マレーシアに進出する場合は英語が必要になるだろう。

#### ■JETRO のサービスを積極的に利用

香港の展示会に出た後に、JETRO が実施している有望案件支援事業に応募し、採択された。この事業によって、アドバイザーが 2 年間サポートしてくれることになり、実際に、食品輸出業務に詳しい専門家が手取り足取り教示してくれたことが大きい。そのおかげで、割と早く成果が出たと思う。

このアドバイザーになる人は、商社 OB が多い。例えば、食品流通に携わっていた商社 OB を JETRO がアドバイザーとして採用し、企業に派遣

する。アドバイスは無料で、海外の商談会にもJETROの旅費負担で同行してくれる。現地商談会で受ける質疑応答への助言もしてくれる。

今年の4月にJETRO栃木ができたが、当社は、JETROにはとても助けていただいている。セミナーにも商談会にも参加させていただいている。

ただし、JETRO側の方から、わざわざこちらのニーズを見つけて働き掛けてくれるわけではないので、ただ受け身で待っていてもダメ。自ら積極的に行くというスタンスが必要。積極的にアプローチしていけば、何らかの問いかけに応じてくれる。JETROのサービスをいかにうまく利用するか、が鍵だと思う。

#### ■大手商社と組んでタイ市場に進出

その後、大手専門商社から、海外輸出のお誘いを受けた。同社とは既に国内取引でお付き合いが深いので、その延長で声掛けしていただいたようだ。同社のような商社を経由する輸出では、当社自らはほとんど手続きが不要で、商社側から指定された倉庫に商品を届ければ、それで完結する。同社は、同じように他のアイスクリームメーカーにも声をかけているので、他メーカーの商品とともに混載での輸出になる。

大手専門商社とのお付き合いは、日本国内における取引額の方が大きいし、決済は国内取引分も海外取引分も併せて行うので、当社の国内営業担当が商談を行っていたが、現地の事情に適した売り方をするため、当社の海外営業担当も同席して商談することにした。

商社経由で輸出しているとはいえ、現地での売り方については、やはり直接、現地バイヤーに働き掛けることがポイント。商社側には、主に物流面を請け負っていただいているので、当社社長が現地の売り場を視察した際にも、商社の同行なしで、直接、現地バイヤーと市場を歩いた。

このとき、現地側の売り場イメージを聞き、これまでの海外の売れ筋実績を考慮した上で、“冷凍庫売り”が適していると考えた。当社商品専用の冷凍庫を、現地代理店から各店舗に貸与し、それを店頭においてお客様に取り出してもらう方

法であり、店舗側の冷凍施設が不十分な場合でも売れる。タイ市場では、そこに70円均一のアイスクリームを入れて売っており、この2年くらいで売上げが伸びた。

#### ■海外でも通じる70円商品が強み

海外向けの売上高は、1億円弱。2012年に本格化してからまだ3年目だが、足元に掛けて伸びが見られる。当社製品が最も売れているのは、タイ、続いて香港、台湾、米国、シンガポール、中国の順といったところ。上述した大手専門商社経由で現地代理店に卸しているのがタイである。どの国での販売も拡大して行きたいが、それぞれ各現地代理店でやり方があるので、なかには伸び悩んでいるところもある。タイ、香港、シンガポールは伸びている。米国も少しずつ伸びている。

海外市場では、70円商品がよく売れる。当社は、70円商品を多く備えていることが強みになっている。冷凍物流なので物流コストが高いし、関税もある。国によってはラベルを貼る手間が掛かる。その結果、海外の店頭では、倍の値段になってしまうが、70円商品だと倍でも140円なので売りやすい。タイや香港においても、200円という単価設定になったとしたら高過ぎる。

#### (4) 日本製食品の印象・海外での事業環境

##### ■モナカなど日本的な商品が売れ筋

国ごとに売れ筋商品が異なる。香港は、チョコレート味がよく売れる。チョコレート最中(もなか)「ダンディ」や、モナカ5個入りマルチパックの「バニラモナカ」などが売れ筋で、他国よりも少し値段が高くなる。現地代理店が大手スーパーに販路を築いており、そのスーパー店頭の冷凍庫に商品を陳列している。



総じてみると、どの国でもモナカが売れ筋である。日本的であり、また、「買ってすぐ食べたい」人が日本よりも多いので、カップアイスクリームと違い、歩きながら食べられるモナカが売れる。

そして、やはり日本製品には、「安全」というイメージがあって、日本語が入ったパッケージの方が売れる。多少価格が高くても、ローカル製品より日本の乳製品を食べたいというお客様が多い。“味わい”という点でも評価していただいている。

競合するのは、韓国製品。なかには、鯛焼きの形をしたモナカなども販売されている。日本製の鯛焼きアイスを参考にしたものだと思うが、海外輸出は韓国メーカーの方が早く、海外販売に力を入れており、それなりにシェアをとっている。価格は当社製品と同じくらいのゾーンになるが、韓国は、ASEAN や中国とFTA を締結しているので、関税ゼロで輸出できる点が有利である。

## (5) 海外で通用するための工夫や課題

### ■バラエティに富む商品を内製する力

当社の持ち味は、バラエティに富んだ商品を扱っていること。バー、カップなどの容器もの、モナカやソフトクリームなど、中身も形状も様々でバラエティに富んでいるうえ、国ごとに使ってはいけない材料があれば、細かく対応する。そうした点が各社バイヤーの方々から御評価いただいているようである。そうした多様な種類のアイスがつくれる、しかも自社内でつくれることが強み。



OEM・外注を受ける専門のアイスメーカーも数社あって、業界内では、複雑な構造になると、そうしたメーカーに外注する場合も少なくない<sup>7</sup>。

当社は外注に頼らないので自力で自在につくれるが、コスト的にはどちらにメリットあるかは微妙。外注費は掛かっても、専門メーカーは得意分野については低コストでつくれるからだ。仮に、当社が業界トップ級の生産規模にでもなれば、外注を使う手もあるだろう。

また、当社には、一口サイズの小さなアイスクリームをつくる設備はないので、こうした新商品をつくることになれば、外注することもあり得る。

コストについては、「サクレ」に使うレモンの相場も変動するし、氷の相場も変動する。円安で乳製品価格が上がってしまったが、商品価格は一定なので、なんとか吸収するしかない。

逆に、輸出商品については円ベースの取引なので、今の円安で、海外バイヤー側には利益が出ている。その分、消費が拡大すると良い。

## (6) 今後の展望・その他

### ■米国向け戦略商品でいずれは米国事業拡大

アジア圏の市場については、今後も引き続き輸出先国を増やしていきたい。いずれは、米国市場をもっと拡大したいが、なかなか厳しい市場である。食品添加物規制の問題のみならず、FDA(食品医薬品局)の規制が厳しい。専門的な知識がないと対応できないし、規制をクリアするだけのリソースが自社内にあるかどうか。米国市場で実績のある日系企業と組むべきかもしれない。

米国とアジアでは全く違う。アジアは日本製品へのイメージがよく、需要があるが、米国では、「なぜ日本製? 米国製でいいじゃない」という空気がある。JETRO ロサンゼルス食品アドバイザーからは、「米国人が日本製アイスクリームに対して持つ感情は、日本人が外国製納豆に感じるものと同じだ」と言われ、改めて難しいと感じて

<sup>7</sup> [編者注] OEM・外注専門メーカーは、自社製品を出すことはなく、サプライヤーに徹している。メーカー例としては、幸手のスカイフーズ(株)などが挙げられる。

いる。

それでも、まだ日系現地スーパーなら商品を入れていただきやすい。小サイズのソフトクリームを6本入りにした「ミニソフト」は、米国の日系スーパーに入れていただいている。バーの6本詰めを製造できる会社は多いが、実は、「ミニソフト」のようなクリーム系のコーンアイスを6個詰めで製造できるのは、日本に2社しかいない(当社以外のもう1社は、大手メーカーにもOEM供給をしている専門メーカー)。米国では抹茶が受けているので、この「ミニソフト」の抹茶バージョンを米国向け戦略商品として開発し、米国で販売している。これは、日本では売らず海外市場にだけ投入した。

一方、「サクレ」は当社の看板商品であるが、海外市場においては、あまりこれにこだわらないようにしている。海外では、かき氷を食べる習慣が日本ほどない。台湾やシンガポールには地場商品の氷菓があるが、あえて輸入してまで食べてもらえるかという疑問がある。また、中華圏では、氷は体を冷やすので良くないと考えられているし、地場でもっと手軽に食べられる氷がある。米国でも氷菓はあまり好まれていないという情報もあり、圧倒的にクリームものが好まれている。氷だと割高だし、乳製品でリッチな味わいのものを食べたいというニーズが強いのである。とはいえ、できれば、当社が得意なかき氷も売っていきたい。今後は、テスト販売などいろいろ売り方を考えていく。

企業名	白瀧酒造株式会社		
本社所在地	新潟県南魚沼郡湯沢町	従業員数	60名
事業内容	日本酒製造・販売、日本酒を使った化粧品の販売		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 1855年に創業した蔵元で、日本酒の製造・販売のほか、近年は日本酒を使った化粧品の販売も行っている。社運を掛けて開発した「上善如水(じょうぜんみずのごとし)」は、若者・女性に特化した画期的な日本酒で、味・デザイン・コンセプトとも斬新な商品として話題を集め、高いブランド力を誇る。同製品の開発以後、従来型酒づくりにとらわれない人事政策と組織整備にも努めている。
- ◆ 輸出の主力商品も「上善如水」で、アジアでの知名度も高い。現地代理店と連携した地道な市場開拓が奏功し、現在、世界20カ国に輸出を行っている。



当社本社及び工場 と 各種製品例

(出所) 当社ホームページ(本文中写真も同じ)

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■国内外への日本酒販売と化粧品事業

当社の創業は、1855年(安政2年)、ペリーが来日して日米和親条約が結ばれた翌年になる。現在の新潟県湯沢町に当たる創業の地で、豊富に清水が湧く地域の特色を活かして、酒づくりを始めた。重要な交通路である三国街道や湯沢の宿場町を利用する旅人などを客として、当初から繁盛したという。約160年を経た今日でも、当社は、日本酒の製造・販売を行うとともに、新たに酒の成分を使った化粧品の販売を行っている。日本酒の生産は、本社工場1カ所でのみ行うが、全体の約7割を占める主力製品「上善如水(じょうぜんみずのごとし)」の出荷先は、ほとんどが県外市場となっている。なかでも首都圏が約半分で、かつ全国6大都市への出荷がほとんどを占めている。国内市場向けの販路については、大手スーパーやコンビニの店頭においてもらうためもあって、国分グループ本社(株)や三菱食品(株)など大手の卸売業を経由して販売を行っている。

化粧品事業については、化粧品の専門メーカーに製造を委託しており、原料として酒と酒粕を新潟から送付し、大阪で製造したものを仕入れて当社ブランドで販売している。

現在の会社全体の売上が約22億円(2014年)。うち日本酒の販売が約18億円、化粧品の販売が約4億円となっている。近年の売上推移をみると、「上善如水」発売開始後、売上高は右肩上がりに伸び、地酒ブームの影響もあって1993年頃には約40億円に達した。その後、しばらく売上減少傾向となり、2008年頃には約15億円まで売上高が落ち込んだ。焼酎ブームの影響で日本酒業界全体が押されたことが背景にあったが、この頃に就任した現社長は、これを一つの契機に「上善如水」をリニューアルするとともに、海外への輸出を強化。併せて新事業(化粧品事業)を立ち上げた。これらの積極的取り組みが功を奏し、再び売上が伸び、現在の水準に戻している。

なお、輸出販売額は約2億円。うち、化粧品

はごく一部で、現在、展示会等に出して海外に向けて紹介している段階。ほとんどが日本酒の販売による。

## (2) 当社の強み

### ■若者・女性に特化した画期的日本酒の開発

主力製品「上善如水」は、1990年に開発したブランドで、白ワインのように香りがフルーティーですっきり飲めるお酒であり、若者・女性向けを意識した日本酒のエントリーモデルとなっている。プロモーション等も含めて、明確に若者や女性層をターゲットとして展開しており、デザインも、従来の日本酒のイメージを払拭したピンクなど鮮やかな色を多用している。お父さんが晩酌で飲むお酒というより、若い方々にパーティーなどで飲んでいただけるお酒というコンセプトになっている。このように、若者や女性層のお客様に特化して日本酒事業を展開している会社は、当社の他になく、この「上善如水」ブランドを有することで、他社との差異を際立たせている。

開発当初から、「上善如水」は、若者や女性層のお客向け製品とする構想だった。当時、バブル景気の終盤で、湯沢町界限には多くの若者がスキーに来ていた。先代社長(現社長の父)は、日本酒をあまり飲まなかった多くの若者達にも飲んでもらえる酒をつくりたいと考え、白ワインのように香りがフルーティーですっきり飲めるお酒を開発すると決めた。当社の方から大手広告代理店に「こういう商品を作りたい」と話を持ちかけ、商品コンセプトの確立、デザインの面で協力してもらった。例えば、日本酒といえば黒色の瓶などが主流だったが、この製品では、しゃれた淡い透明の瓶にした。日本酒を作るには、少なくともワンシーズン掛かるので、開発には、2年くらいを要した。当時は、他社からも「久保田」や「越乃寒梅」などの人気銘柄が出てきており、日本酒ブームが起ころつつある頃だった。

酒質には、その土地の水と環境が重要な要素だが、「上善如水」の開発にあたっては、この地下水が軟水で、もともと軽い仕上がりになる水だったことが大きかった。また、ちょうど良い時期に、



日本醸造協会がフルーティーな香りが出る酵母を開発・販売開始したので、それをいち早く使わせてもらえたこともよかった<sup>8</sup>。

#### ■社運を賭けた経営判断で大幅な路線変更

発売当初は、「こんなに薄いのは酒じゃない」「香りが人工的だ」などと叩かれることが多く、あまり売れなかった。しかし一方で、ターゲットとしていた若い客層には受け入れられていた。その後、費用を掛けて日経新聞に広告を出したり、東京に出張して営業活動を行うなど、プロモーションの努力を続けた結果、徐々に口コミなどが広がり、販売が伸びていった。お酒の場合、何かの出来事がきっかけで急に売れ始めるということはあまりなく、知らず知らずに売れていくことが多い。その意味では、お客様の口コミがかなり影響する業界である。上善如水の発売後、売上高は右肩上がりに増え、順調に推移したことは既述のとおりである。

好調な「上善如水」を見て、類似した取り組みを考えるメーカーもいらっしゃるだろうが、一つのメーカーが社を挙げて、デザインから味まで特定の顧客層（若者・女性層）にこれほど特化することは、かなり難しい。急に方針変更することによるリスクも大きい。当社の場合、この「上善如水」の開発に際しては、単に品揃えを増やす程度の考えではなく、この商品をメインとした会社に切り替えるくらいの思い切った気持ちで臨んだ。建物や蔵についても新規投資のリスクを負って、同製品に適したものに变更している。この製品開発が成功したことで、当社はそれまでと全く異なる会社に生まれ変わった。

ここまで大胆な変更ができたのも、先代社長（現社長の父）の強いパーソナリティがあったからこそ。先代社長は、思い切った性格の持ち主で、「上善如水」の開発に賭けていた。これが売れな

かったらやめるくらいの勢いで開発に取り組んだことが強い推進力になったのである。有言実行型の先代社長は、常々、酒造業界の高齢化を懸念して世代交代の必要性を説き、60歳で引退すると公言していた。その言葉どおり60歳で社長を交代し、65歳（2015年）で退職した。

当社ほどの大幅な方向転換をせずに、例えば、海外市場向けだけに限定して、主力製品とは別バージョンの若者向け製品を開発するなどでもできるだろうが、伝統的な日本酒をずっと作ってきた企業が、限定的にスタイリッシュなものを急にしても、多分しつくり来ない。その点は、お客様にも伝わってしまうのではないだろうか。

#### ■従来型酒づくりにとらわれない人事と組織

「上善如水」を発売した後、蔵の機械化を進めるなど組織体制も大きく変更した。なかでも雇用については、これまでの酒づくりでは、一定の職種は、繁忙期だけに限った季節雇用とする慣習が残っていたが、それをやめて、全員を通年雇用の正社員とした。他の業界と同様、全員に安定した雇用を提供する企業になろうと考えたのである。また、通常、この業界では、酒づくり担当は入社後すぐに蔵に入り、ずっと酒づくりだけが続けるという例が多いが、当社では、営業職も蔵に異動する、蔵の人も営業職に異動するなどの人事配置を行っている。それと言うのも、良い酒を作れば売れるという時代は既に終わり、お客様のニーズを受けとめて酒づくりをしていく時代になったからである。現在の当社の杜氏も、以前には営業職を経験しており、例えば、新しいデザインや商品コンセプトのイメージを伝えて「これに合った酒を作ってほしい」とオーダーすると、すぐに対応してくれる。営業職の経験があると、お客様



<sup>8</sup>（编者注）日本醸造協会では、酵母の開発を行っており、開発した酵母を各蔵に販売している。酵母は、アンプルで購入してきて、自社で育てる必要がある。価格は数万円程度。比較的安く購入できるので、複数買っていろいろと試すこともある。

の声に応える大切さを理解しているので、蔵側の都合だけで嫌だとは言わなくなる。こうした取り組みは、既に 20 年間以上、上善如水が売れ始めた頃からやっている。また、当社の杜氏は、昔ながらの“杜氏”という感覚よりも、「製造部門の責任者」や「工場長」というイメージに近い。現在の杜氏は、新体制になってから入社しており、いろいろな部署を経験した。その上で、酒づくりのセンスがありそうだということで杜氏となった。

#### ■酒づくりの機械化・標準化で安定生産

当社は、酒づくりの機械化・マニュアル化も相当程度進めている。担当業務も毎年変えるようにしており、特定の人しかできない仕事にはしないように、どのポジションでも複数の人ができるようにしてある。万が一、杜氏が突然変わったとしたら大変だが、そうだとすると、一気に品質が落ちたりしないような体制づくりに努めている。

とくに機械化<sup>9</sup>については、他社よりも先駆的に取り組んでいる。上述した作業の標準化やコストダウンの面で有効だが、最も重視しているのは、衛生管理の面で従来の手作業に比べて効果が高いこと。首都圏の大手スーパーなどに多く卸しているの、衛生管理には特に気を使っているからである<sup>10</sup>。

当社の杜氏は、酒づくりの知識があるうえ、こうした機械を扱える人が担うが、それだけではなく、管理職としての役割も大きい。杜氏自身も作業を行うが、部下を動かすことの方が多いので、指揮命令をし、作業分担を決める。また、機械化しているとはいえ、酒づくりは生き物を扱う仕事なので、培った経験やノウハウを自らだけでなく部下に会得させていくことも、杜氏の重要な仕事となる。

<sup>9</sup> (編者注)酒づくりには、それ専用の機械があり、専門の設備メーカーが供給している。当社は、そうしたメーカーに依頼して汎用機を当社仕様に改良してもらい導入している。

<sup>10</sup> (編者注)例えば、当社の瓶充填は、クリーンルーム内で、充填からキャップの巻締まで人手を介さない一貫ラインで行っている。

### (3) 海外展開に係る取り組み

#### ■「日本名門酒会」のサポートで海外展開開始

海外展開は、1990 年代に、酒類・食品問屋の(株)岡永に誘っていただいて、同社が本部を運営している「日本名門酒会」に参加したことがきっかけだった。日本名門酒会は全国の蔵元が加盟している組織で、国内販売はもとより、海外向け日本酒の輸出についても先駆者的な活動を行っている。その日本名門酒会の助けを得て、米国、フランスなどの欧州諸国、アジア諸国などに展開していった。当初は、1 社単独ではコンテナを埋められないため、数社が寄り集まって、少しずつ海外展開を進めていった。

このように、約 20 年前に海外展開を開始したものの、本格的に取り組み始めたのは、日本名門酒会の中でも遅い方だったため、米国市場には、既に男山(株)などの強いメーカーが先行して参入しており、遅れて入っていくのは難しかった。そこで、その頃は、ちょうど日本名門酒会がアジア市場で代理店を開拓し始めた時期だったので、それならアジア市場に特化して行こうと考えた。まず、日本名門酒会が見つけた現地代理店<sup>11</sup>と組んで、いろいろな展示会に参加することから始めた。

#### ■海外販路開拓は、地道に Face To Face で

具体的な販路については、(株)岡永が手続きまで含めてすべて請け負ってくれるので、同社の流通ルートがある国については、概ねお任せしている。同社の流通ルートがない新規国については、自力で開拓する姿勢で、既にスリランカ、オランダなどの開拓を進めており、日本国内での取引先などから紹介していただいて、現地に自ら訪問して商談を行っている。ときには、JETRO を利用させていただくこともある。

ただし、商習慣が全く異なるので、なるべく現地企業とは直接に取引しないようにしており、現地に詳しい日本人か、日本で留学や勤務経験

<sup>11</sup> (編者注)日本名門酒会経由で知り合い、当社と取引を始めた現地代理店のなかには、本稿の掲載企業である MASUYA (インドネシア)も含まれている。

があり馴染みのある人に仲介していただくようにしている。そういう意味でも、代理店は重要な存在である。現地代理店は、比較的小規模な企業が多く、お酒を専門に扱う会社もあれば、日本食材全般を扱う会社もある。

海外での営業活動は、こうした代理店を訪問して商品を説明したり、代理店と同行して現地レストランを回ったり、地道な活動を続けている。代理店側は他社製品も多く扱っているので、当社の人間が自ら出向いて丁寧に当社製品の説明をすることが大切である。また、現地のレストランは毎年のように変わるので、最低年1回は訪問しなければならない。数日間の海外出張でできることは限られているが、地道に足を運んで話をしないと海外売上は伸びないと考えている。

そして、海外には現社長自らも出張している。現地代理店は小規模な企業が多いこともあり、経営者自ら中心となって実働している。当社も社長が出向き、経営者どうしが顔を合せて即断即決をしないと話が流れてしまうことがある。また、先方も、日本人の社長が異国の地で一から会社を築き上げるなど、相当苦労した経験を持ち、その分、義理人情に厚い方が多い。トップセールスをして誠意を示すと、先方も「頑張ってる」という気持ちになっていただけることがある。

具体的な代理店に対するインセンティブについては、一定量の年間販売を達成すれば、ボーナスとして製品を多めにお渡しすることになっている。海外では、現物ボーナス支給が一般的で、金銭ボーナスにしてしまうと拍車がかかるおそれがある。

#### (4) 日本製食品の印象・海外での事業環境

##### ■和食ブームが日本酒市場を広げる

近年、日本酒の海外市場が広がった要因としては、寿司などの日本食の普及が大きい。かつては海外の日本食はあまりおいしくなかったが、いまや日本国内に負けないクオリティを誇る日本食の料理店が海外にも多く出店している。それに合わせて、お酒にも高いクオリティが求められ、ワインなど他の代替酒では満足されなくなり、本

来の日本酒が海外に広がっていった。日本酒だけの商品力でこのように広がるのは難しかったかもしれない。

海外には、日本酒について多少分かっている人もいるが、純米と大吟醸の違いを分かっている人は、そうはいない。純米や大吟醸の良さについてアピールや説明は行っているが、そこから入ると難しいので、まずは飲んでもらって好みに合うかどうかを試していただいている。きっかけとなるのはやはり和食で、和食に対してシンパシーを持つ人は、日本酒に対してもシンパシーを持ってもらえることが多い。

##### ■アジアの日本食レストランが主要販売先

当社における海外向け販売状況は、アジアが約7割を占めており、米国、欧州はまだ少ない。国別では、香港・中国がトップで、韓国、台湾、シンガポール、オーストラリアなどでの取引が伸びている。ときには、政治問題や放射能問題などで一時的に落ちる年もあるが、総じて毎年10%程度伸びている。

海外での販売先は90%がレストランで、日系デパートやスーパーは10%ほどしかない。しかも、そうしたスーパーなどで店頭購買をしてくださるのは、日本人現地駐在員か、訪日経験が多く特に馴染みのある現地の方くらいなので、一般現地の方が店頭購買して家飲みするという段階は、まだまだ先になると考えている。他方、家飲みの段階に最も近づいているのは米国で、スーパーの店頭で大関(株)の製品などが普通に並んでおり、価格も廉価なものがある。当社製品も、いずれは現地スーパーの店頭に並べて手に取っていただけるようにしたい。



また、海外市場開拓にのぞんでよく思うが、国内を省みれば、伝統ある業界にはしがらみも多く、新しい試みや大胆な見直しは難しい。その点、海外にはそうしたしがらみがないので、新しい取り組みができる面白みがある。

#### ■若者向け「上善如水」は海外でも高い商品性

輸出は、「上善如水」が中心。海外のお客様は、これまで日本酒を飲んだことのない人がほとんどで、そうした方たちのエントリー酒として受入れられている。同製品は、もともと国内でも日本酒に馴染みの薄い若者・女性向けに開発されていることから、その味わいは、まさに海外展開に適している。また、海外展開では、デザインがかなり重要となる。スタイリッシュでないと手に取ってもらえない。若者・女性の目を意識した同製品のデザインも海外展開に有効だった。

さらに、「上善如水」という言葉は中国語なので、中国人なら皆、理解できることも大きかった。アジアはどこに行っても中華系の人が多く、富裕層にも中華系の人が多い。当初は、海外向け製品ラベルを現地言語版にしようかと考えたが、むしろ現地の方から変えないでくれと言われた。日本語が書いてある日本製ラベルだから信頼できるそうだ。製品裏のラベルは国ごとの法的規制に合わせてあるが、表のラベルは万国共通にしている。なお、商品はすべて国内生産で、裏のラベルだけ張り替えて輸出用の商品にしている。

### (5) 海外で通用するための工夫や課題

#### ■海外向け低価格モデルは、特段つくない

一般的に、日本酒の価格設定は高低の幅が大きい。その中で、当社製品は中間的な価格設定にしている。例えば、毎日の晩酌に飲むには少し高いが、週末に少し贅沢したいときに適した価格帯が狙いである。そうした消費者層を安定的に獲得していかないと利益を確保できない。

限定品などでは一升瓶1万円程度の商品もあるが、一般的な商品の中では、5,000円(一升瓶)の純米大吟醸「上善如水」が最も高い商品となる。日本国内でも一般的に多く出ている価格帯が海

外でも売れば、安定的な利益につながると考えている。

アジアなどの平均所得は日本とは違うが、海外用に低価格モデルの製品を出そうとは思っていない。そもそも海外では、流通コストと税金で日本国内価格の2~3倍くらいになってしまう。そうした点も含めて、現段階では、富裕層をターゲットにしていくしかない。主にレストランが販売先であるため、仕入価格が高いと、レストランでの飲食価格にそのまま上乘せされる。それでも、現地には桁違いの富裕層も少なからず存在するので、そういう方たちが和食とともに注文している。割高なせいか、むしろ現地日本人はあまり注文しない。現地日本人が家で飲む場合も、日本酒は日持ちしないので、焼酎を多く飲むという。

#### ■良い商品はどこに持っていても良い

海外向け輸出製品でも、中身は日本国内で販売しているものと全く同じ。食文化の違いはもちろんあるが、「良いものはどこに持っていても良い」と考えている。

海外現地市場を意識して、デザインの変更や、各種カクテルの提案など、ある程度のローカライズも実施したが、所詮、日本人が現地の好みを推測して提案したところで限度がある。こちらからカクテルなどをいろいろ提案してみても、現場のレストランの立場からすれば、面倒だ、高くなる、と言って主体的に動いてはもらえない。むしろ、勝手に商品性が変異していく方がローカライズではないかと考えている。従って、ユーザー側がいろいろ工夫できるような素材を提供することが大事になる。細かな工夫や提案力以上に、より本質的なものが求められるのではないかと。

ローカライズという点では、大手酒造メーカーの普及製品の中には、米国で廉価な清酒を作り、現地の店頭と並べることに成功している例もあるし、中国の工場で一定水準の日本酒を製造できているとの話も聞く。しかし、日本の水と風土でないと本来の日本酒の味を作ることはできず、当社の求める品質にはならないと考えている。こうした海外工場では、仮に、水を化学的に処理してい

るとしても本来の味は作れないと思うし、そもそも水に対する意識があまりないのかもしれない。

また、酒自体はどここの国でもつくっているが、日本酒のつくり手の独特な技術によるところも大きい。ワインの場合は、年によってぶどうの当たりはずれがあり、それで味が異なることが普通だが、日本酒の場合は、米が不作の年や質の良くない年だとしても、ある程度同じレベルに仕上げる技術がある。他国の酒と異なる点だ。

義務付けられており、これも、容易に対応できた。

## (6) 今後の展望・体制整備・その他

### ■海外で直接交渉できる人材を増やしたい

展示会出展や現地レストラン回りをされていて感じたが、今後は、最低限、ラベルや販促物の英語版を用意しなければと考えている。社内的にも英語が話せて、海外からの問い合わせに対応できる社員を増やしたい。現在、海外に営業に出る社員は、現社長以外に 2 人。加えて、化粧品部門に 2 人いる。彼らは、もともと英会話能力を必須条件として採用した社員であり、毎月、海外に行く。海外の相手先とは、電話・メールなどのやり取りもあるが、直接のコミュニケーションがより大切で、面と向かって話し合っ、同行して営業してくることが大切になる。地道だがそれが最も重要なことである。

### ■酒造メーカーに適したコーシャ認定

アルコールを製造しているので、当然、ハラール認証は取得できないが、米国市場に向けてコーシャ(ユダヤ教徒の食事規定)の認定を取得した。取得に際しては、国内のコンサルタントに相談した。現在、当社製品は、すべて純米酒なので、コーシャ認定の取得はそれほどハードルが高くなかった。例えば、認定取得の際、トレーサビリティが求められるので原料を遡る必要があるが、純米酒の原料は国産なので比較的容易だった。これが純米酒以外で醸造用アルコール等を使っている場合には、海外からの輸入調達であり、遡るのは簡単ではないだろう。また、審査に備えて書類の整備が求められるが、酒造メーカーは、もともと酒税法の規定できちんと帳面を残すことが

企業名	伊那食品工業株式会社		
本社所在地	長野県伊那市	従業員数	486名 (2014年3月現在)
事業内容	業務用寒天、アガロース(試薬)・天然ゲル化剤の製造・販売、家庭向け寒天製品の製造・販売、直営レストラン・多目的ホール等のサービス施設事業		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 棒寒天の産地である長野県中部地方で、1958年に業務用寒天メーカーとしてスタート。全社員の1割以上が研究開発部門に携わる開発型研究企業として、寒天の新たな用途や技術の開発を進め、寒天の可能性を求め続けてきた。今日では、寒天のトップブランドを確立するとともに、寒天だけにとどまらない総合ゲル化剤メーカーへと成長した。
- ◆ 業務用寒天、アガロース(試薬)・天然ゲル化剤の研究開発及び製造・販売、家庭向け「かんてんぱぱ」ブランド製品の製造・販売のほか、本社に隣接するテーマパーク施設「かんてんぱぱガーデン」及び各地において、直営レストラン・カフェ・ショップ・多目的ホール・かんてんぱぱミュージアムなどのサービス施設事業を運営している。

本社・かんてんぱぱガーデンと各種取扱商品



(出所) 当社ホームページ及び会社案内パンフレット(本文中写真も同じ)

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■寒天の通年生産・安定供給を実現

当社は、棒寒天の産地である長野県中部地方で、50年前の1958年に業務用寒天メーカーとして設立された。当時、親会社である木材会社での働きを認められた現会長が、事業経営が思わしくなかった当社に社長代行として着任し、経営の立て直しを託された。

しかし、当時の寒天は、農閑期に農家の副業として生産されるものが大半で、天候と原料である海藻の取れ高により価格や品質が大きく左右される典型的な相場商品だった。そこで、当社は、寒天製造の工業化を図って、良質な原料を輸入備蓄し、生産設備を備えて、寒天の通年生産・安定供給を実現した。

その後も、研究開発型企業として寒天の新たな用途や技術の開発を進め、その可能性を探求してきた結果、寒天を中心とした天然由来の「水溶性多糖類」から、新たな機能をもつ素材を創出できるほどの希少な専門メーカーとなった。

### ■寒天を起点にした総合ゲル化剤メーカー

製品構成としては、業務用製品と、家庭用の「かんてんぱぱ」製品に大別できる。特に業務用製品では、分子レベルでの寒天の基礎研究を行うことで、食品、介護、バイオ、医薬、化粧品など、幅広い分野に寒天の可能性を提案している。

例えば、寒天としての製品だけでも形状や物性の異なる100種類以上を製造しているほか、新規素材としては、食品用ゲル化剤「イナゲル」、バイオ研究用製品「アガロファイン」などを開発・製造している。

そして、家庭用製品として広く普及しているブランド「かんてんぱぱ」としては、ヘルシーな寒天を使ったゼリー・プリン、和菓子・ケーキ・飲み物、サラダ・スープ・麺、アガロオリゴ糖製品など、多彩な製品を消費者の方々に提供している。

### ■寒天をとことん掘り下げる研究開発の姿勢

当社の一貫した姿勢は、「とことん掘り下げてみる」ということ。同じ寒天でも、純度をとことん上

げたらどうなるか。形状をとことん変えたらどうなるか。いろいろ加工したらどうなるか。様々な角度から徹底的に掘り下げる。用途開発も同様で、用途を掘り下げていく過程で、「かんてんぱぱ」という家庭用に適した製品を開発した。

寒天というと、今さら用途開発の余地などなさそうにも見えるが、「健康にいい」「イメージがいい」という点から掘り下げていった結果、アガロースという試薬ができた。形状を変えてみたのもよかった。微粉、顆粒、錠剤、フレーク状、糸状にしてみるなど、時間を掛けて多様なものに変えてきた。中には、素材として使うのに適している形状もあれば、食品そのものとして適した形状もある。お湯を入れるだけで溶ける、膨らむという寒天の特性を研究し、徹底的に掘り下げて変えてきた。これが当社の研究開発のスタンスである。

このように、1つの本業を徹底的に掘り下げるというやり方は、中小企業に向いている。例えば、酒造会社が酒から化粧品をつくるといったケースのように、自分の扱っているものをとことん掘り下げるのである。当社も、寒天に端を発して、水溶性多糖類を加工した新規素材や既存の多糖類を製剤化して新たな機能を付与した新規素材などに発展させることができた。上述した「イナゲル（業務用ゲル化剤）」もその一環である。

### ■社員の1割を研究開発担当に

徹底的に掘り下げるためには、やはり技術者、研究員が必要だ。そこで当社では、「全社員の1割を研究開発に当てる」と決めている。数字自体に特に根拠があるわけではないが、500人の食品メーカーにとって、それだけ多くの人数を当てれば研究開発型企業になるだろうという考えである。すぐには収益に結びつかない研究開発を軽視する経営者もいるが、長期的に企業が生き残るには、短期的利益を優先するのではなく、長い目で見た研究開発型企業にならなければならないと思う。

常に研究を続けることで、いろいろと蓄えていく。それが、いわば貯金になり、時代の大きな変化があっても、蓄えた貯金を下ろしてそれに対

応することができる。そういう貯金を当社はたくさん持っている。その分、先行きに不安がないから、土地や建物などにも積極的な投資ができる。

2008年には、次なる50年に向けて、より開発に力を注ぐべく、R&Dセンターを建設。既に水溶性多糖類に関する数多くの特許を保有している。

## (2) 海外展開にかかる取組み

### ■良質な原料を求め海外に協力工場を探す

高度経済成長期には、日本の海が汚染されたため、きれいな海と良質な海藻原料を求めて世界中の産地を探した。原料を探す過程で有望な企業に協力企業になってもらうよう必要な技術を指導した。モロッコ、チリ、韓国では、既存の現地企業の工場に当社が技術指導をして、良質な寒天素材を安定的に供給できるようにリードした。インドネシアでは新たに工場を作った。チリの企業にも出資している。コントロール目的ではない。

これら4つの協力企業は、日本市場において当社製品とバッティングさせなければ、海外市場に向けては、製造した業務用寒天素材を自由に販売してよい契約にしている。当社からも、ノウハウをいろいろと教え、需要開発を促している。

インドネシアだけは当社の子会社で、家庭用製品も扱っている。イスラム教徒の多いインドネシアでは、ラマダン明け直後に寒天を食べる需要があり、当社のシェアが高い。取引があった現地企業から「原料も揃うと思うので、工場を作りたい」というオファーがあったことから協力した。ところが、実際には原料が入手できなかったため、海藻の養殖から教えた。このことで、後にインドネシア政府から、海藻業界への貢献を評価され功労賞をいただいた。

### ■日本市場にも多くの成長余地

当社自身は輸出をしないので、日本市場だけが対象になるが、日本の食品市場が70兆円であるのに対し、当社の売上高はまだまだ182億円。たとえ、これが200億円になろうが、全体から

みれば大して変わらない。寒天は、世界的にみても小さいマーケットであり、天井が見えないほど成長余地がある。健康に良い寒天の魅力を広げていって、皆が幸せになることを目指してやっていけばよい。

## (3) 当社の強みと経営姿勢

### ■変化に耐えうる経営

今は寒天が事業の中核にあるが、寒天でなければならぬというわけでもない。永く続いている企業をみると、事業内容は結構変遷している。変遷に耐えうる能力を経営者は持たなくては行けない。それには幅広い経験や知見が必要となるので、常に勉強し、新しい事業にいつでも出られるような器用さと自信を持つ必要がある。

2014年に、本業とは離れた酒蔵を子会社として買収した。これも変化に耐えうる経営の一環にある。当社には酒の知識や経験はないが、何とかできるだろうと考えた。この酒蔵は、日本で最も美しい村の1つに立地していて、地元の棚田の米を使うなど景観保全上重要な役割を果たしている。伝統的な手造り醸造の蔵元としても、村の観光資源の1つである。実は、後継者難などで経営の継続が危ぶまれていて、もし、これが無くなれば棚田も廃れてしまうような状況だった。

この酒蔵の子会社化も、事業拡張や収益拡大を狙ってというより、地元のため、皆のためになればという考えによる。むしろ動機が純粋な事業は、うまくいく。「たくさん売ろう」「自分だけは生き残ろう」という考えに基づいた安売りが諸悪の根源である。目先だけを考える、自分だけは勝とうとする、それで自滅する。皆が共存するためには、少しずつ分け合えばよいと考えるべきではないか。

かつて、寒天メーカーはたくさんあったが、皆が既存ユーザーに売り込み、過当競争の中で値切られて儲からない構造にあった。そこで、当社は用途開発に取り組み、他社との差が明確で値崩れしない商品をつくった。また、顧客が喜ぶにはどうしたらよいかを考えた。顧客の立場に立ち、ちょっとした工夫でもすごく喜んでくれることが



ある。

業務用製品からスタートした当社だが、用途開発の1つとして家庭用製品の「かんてんぱぱ」を開発した。しかし、家庭用製品をどんどん売っていきとは思っていない。他社にマネされても別に構わない。その素材として、当社の業務用製品がもっと売れるようになればよい、くらいの気持ちでやっている。

#### ■安定成長を実現。連続増収増益は結果

当社は、毎年穏やかに安定成長する「年輪経営」を標榜している。じっくりと安定成長を続けるためにはどうするか、かなり考えた。例えて言えば、自転車で倒れないようにゆっくり走って、最も遅くゴールした者が勝つレースのようなもの。

低成長でも倒れないためには、技術を必要とし、研究開発がその裏づけになる。当社は、48年間連続して増収増益を果たしたが、それは年輪経営の結果に過ぎない。

研究開発型経営のほかにもう1つ大事なことは、社員のモチベーションや忠誠度をどう上げるかである。社員が会社を我が家のように思ってくれればうまくいく。性善説でみることができれば管理費は安く済む。当社では、社員なら誰でも、車でも何でも会社のものを使って良いとしている。

一方で、成果報酬や表彰などは一切していない。そんなことは家庭内ではやらない。当社は、ファミリーだから、個人的な表彰はしないのである。皆、なんとなく平和で幸せであれば良いと思っている。

#### ■社員を幸せにする手段

当社の社員は皆、安心している。大手企業ほどではないが、安定して給料をもらい、毎年少しずつでも増える。また、何かあったら会社が社員の生活を保証する。「もし災害があったら、家を用意し生活できるようにする」と、また、「病気になったら、会社をあげて良い医者を見つける」と、宣言している。

今、日本は生活不安があるから少子化が進ん

でいる。生活が安定したら子どもは増えるのだ。

その他にも、社員全員による海外旅行を1年おきに44年前から続けている。その間の年には国内旅行に行く。両方とも22回を数え、全社員を13班くらいに分けて実行するので、30~40人の社員が順番に抜ける。それでもお互い助け合って会社は回っている。

「かんてんぱぱガーデン」(本事例トップページの写真参照)を整備したのは、もともとは社員が快適に働ける環境づくりの一環だった。すると、社外から観光客などの人々が集まって来たので、当社事業の紹介・物品や飲食の提供もできるテーマパークのようにした。結果は後からついてくる。

経営上の数字が良いというだけでなく、地域社会から「あそこはいい会社だ」といってもらえる会社、幸せだと社員が実感できる会社を目指している。社員を幸せにする手段として、お客さんにも喜んでもらう。商品に人気があるのも、当社のことを好きになってくれるファン作りをしているから。長い時間をかけて、尊敬される会社にならないとファンになってくれない。周囲の景観にも配慮するし、どこに出しても恥ずかしくない社員を育成する。長年の蓄積でファンができ、マスコミも取り上げてくれるような正しく地道な努力を続けていくつもりである。



企業名	株式会社 福寿園 宇治の露製茶株式会社		
本社所在地	京都府木津川市	従業員数	340名(福寿園) 23名(宇治の露製茶)
事業内容	日本茶の製造販売		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 1790年創業の宇治茶の老舗。日本茶が生糸と並ぶ花形輸出商品であった頃から産地問屋として発展。長く卸中心であったが、1952年に京都駅に直売店を設けてからは、全国各地に直売店の開設や百貨店内への出店を行ない、宇治茶の製造直売の広域展開を実現した。
- ◆ 2004年、サントリーとのコラボレーションブランド「伊右衛門」が大きなヒット。京都・四条通の「京都本店」や、宇治にある「宇治茶工房」、関西文化学術研究都市内にある見学・体験施設「CHA遊学パーク」等、各種の仕掛けを通じて、一般向けの情報発信も行っている。

福寿園 CHA 遊学パーク 及び 宇治茶工房 と 各種取扱商品例



(出所) 当社ホームページほか

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■輸出用茶葉の産地問屋として発展

創業 220 余年の宇治茶の老舗。1790 年(寛政 2 年)に山城国上狹(現在の京都府木津川市山城町)で創業した。かつて、生糸と並ぶ輸出の花形商品であった日本茶(貿易茶)の産地問屋として発展し、その後、国内販売に軸足を置き、全国各地のお茶屋などへの卸売を主業とした。

長く卸中心であったが、1952 年に京都駅に直売店を開設してからは、全国各地に直売店や百貨店内に売り場を置き、宇治茶の製造直売を行うようになった。早くから製造工程の機械化、自動化に努める一方、研究所を設置し、茶の研究にも取り組んできた。2004 年には、サントリーとのコラボレーションブランド「伊右衛門」がヒット。近年は、京都・四条通の「京都本店」や、宇治にあってお茶づくり体験もできる「宇治茶工房」、関西文化学術研究都市内にある見学・体験及び研究施設「CHA 遊学パーク」等を通じて、一般向けの情報発信にも努めている。

### ■大手百貨店の広域展開に合わせて自らも展開

明治後半のお茶が重要輸出産品だった頃から当社は輸出に関わっていた。各地で摘まれた茶は、川と街道によって山城の地に運ばれ、そこで加工精製された後、輸出のために船で大阪や神戸の港に運ばれていた。その後、中国産など安い海外産の緑茶が出回り、日本茶の輸出は衰退し、国内市場がメインになっていった。この頃の当社は、産地で茶の仕上げ加工をする産地問屋として、茶葉を各地のお茶屋などに卸す業態であった。今のように、自社ブランドの商品を販売していたわけではない。小売に展開したきっかけは、当時の国鉄(現 JR)京都駅に建てた観光デパート内に当社の店舗を出させてもらったことである。1 人でも多くの人においしい宇治茶を飲んでほしいとの思いから、こうした製造直売の業態に変えていった。その後、全国各地に直売店、百貨店への出店を行い、宇治茶の宣伝・販売に努めた。当時、自ら全国展開するようなお茶屋は少なかったと思う。

1960 年代になると、好調だった日本の百貨店が海外に進出していくなかで、大丸香港店に当社の商品を出していただけることになった。それから、製品としての輸出が本格的に始まった。

## (2) 当社の強み

### ■「福寿園」と「宇治の露」の明確なブランド管理

「福寿園」と「宇治の露」は異なるブランド管理を行っている。大まかに言うなら、「福寿園」ブランドの商品は、当社の販売員がお客様と対面できちんと接客し、商品説明をして販売するのが基本である。従って、原則的に「福寿園」ブランドは、当社の看板を掲げていて、販売員がいる店にしか商品を出さない。ただし、海外については例外もある。

一方、「宇治の露」ブランドは、スーパー等セルフ売り場に置く商品、あるいは卸の業務用商品である。間に問屋が入るので、自社の販売員はつけられない。お蔭様で大ヒットしたサントリーとのコラボレーションブランドである「伊右衛門」は、「宇治の露」からリーフ商品やティーバッグ、インスタントティーを販売している。

国内市場では、商流、物流ともブランドごとに全く別だが、海外事業部は「福寿園」も「宇治の露」も両方扱っている。現在、海外での売上割合は、「宇治の露」ブランドが 8 割、残り 2 割が「福寿園」ブランドになっている。

福寿園グループは、総勢 600 名くらい。そのうち海外事業部は 5 人弱の陣容で積極的に動いている。研究開発に携わる人数は 20 名くらいを当てている。

### ■お茶の味のばらつきを調整する技術ノウハウ

お茶の製造設備には専門メーカーがあり、皆、そうしたところから導入するので、最近では設備による品質差は小さくなっている。ただ、当社には、長年の経験で得た、仕入れからブレンド、製品化、仕上げ加工に至るまでの技術・ノウハウの蓄積がある。お茶は産地によって違うだけでなく、年によって、季節によって品質にばらつきがある。これを一定の味になるようにしなければならぬ。

ブレンドだけでなく、まさしく全体の味を調整していく技術である。当社商品では、1 年中、同じ味、品質でお客様に飲んでいただけるよう調整している。当社の事業規模になると、自家栽培ではなく買い付けによる原料仕入れが基本になる。市場方式や個別の買い付けにより、名産地から仕入れるが、昔から産地問屋としてやってきたので、良いものを見極める目利き力も、当社の強みといえる。

#### ■「伊右衛門」のヒットの経緯

大手飲料メーカーであるサントリーとのお付き合いは、「伊右衛門」プロジェクトが初めてではなく、それ以前から、同社製の緑茶系飲料用の原料を当社から供給していたという御縁がある。

あるとき、サントリー側から、緑茶系飲料のトップブランドを目指して何かできないかという相談をいただいて、「伊右衛門」に取り組むことになった。サントリーと当社の研究員が協力し、「急須で淹れたお茶の味わい」を実現するために、200 種類以上もの茶葉から厳選し、茶葉の火入加工技術なども新たに開発した。今までのお茶飲料の概念を越えた新しいお茶になったと思っている。

### (3) 海外展開にかかる取組み

#### ■店頭の商品をみて海外からオファー多数

日本の百貨店、スーパーの海外出店が増え、その店頭で当社の商品が並んでいるのを見て、当社の商品を扱いたいという話が各方面から舞い込み、世界各地に輸出するようになった。

例えば、当社は、当時、勢いよく店舗展開していたダイエーに多くの品を卸していたが、海外バイヤーの方々が来日して商品選定をするときに、スーパー業界のトップであったダイエーに来ることが多かった。そこで当社商品に目が止まったり、同じように、海外で積極的に店舗展開していたヤオハンの店舗で当社商品を認識していただいたりして、オファーにつながったようだ。

次第に、香港・シンガポール・ハワイのホノルル・米国本土など、現地の日系百貨店における販売が拡大していった。ただし、この頃は、どちら

かという受け身的な構えで、各所から引き合いをいただいて輸出先国の数は増えていったが、具体的な売り方は先方にお任せの状態だった。

そこで、1980 年代には、自ら販促に乗り出していこうと、現地に出向いて試飲や商品紹介を行うなど消費者への PR に努めることになった。

#### ■早い時期から海外事業を視野に入れて活動

当社だけが独自に先行して海外市場開拓をしていて、同業他社がほとんど追随しなかったのは、輸出手続きの負担が大きかったからである。かつては農林水産省の輸出検査が義務づけられていて、国内で売っている製品そのままでは基準に通らないため、輸出用の基準に沿ったものを別に作って検査を受ける必要があり、証明書を取得するにも 1 週間くらいかかるなど手続きにとでも手間がかかった。そのため、国内市場が十分好調な時にわざわざ海外へ出ようという企業は少なかったのだと思う。当社は、お得意先との関係もあるが、当時から歴代の経営者が海外に高い関心を持っており、当社の商品が海外でも売れることを念願していた。海外に行く機会があれば、経営者自ら当社商品を売り込んだりするほど熱心だったので、早い頃から輸出に取り組んだことが奏功した。

#### ■茶葉で売るより、自社ブランドを売る展開

日本茶の輸出先は、業界全体で見た場合、米国が最多で、次いで、ドイツ、シンガポールの順になっている。一方、当社としては、香港向けが一番多く、次いでシンガポール、オーストラリア、続くカナダと米国が同じくらいである。マレーシアなどは、それらに比べると少ない。中国については、今は福島原発の影響で輸出できない。

当社は、「福寿園」、「宇治の露」、「伊右衛門」といった当社のブランドをつけた商品を売りたいし、売ることを基本としているが、業界全体でみた場合は、ブランドをつけず茶葉だけ輸出している企業が結構多い。

欧米にもお茶（紅茶が中心）の専門店があり、茶葉の計量販売をやっている。他の日本茶のメ

メーカーなどがそこに多く卸しているが、この場合、メーカーの名前は表示されない。上述したとおり、当社は、茶葉で出すより、ブランドによる展開を図る方針なのでそういう販売ルートにはあまり出していない。

ちなみに、ドイツへの輸出量が多いのは、同国内消費分も多少はあるが、同国が世界のお茶の集積地で、大きな茶商が存在し、世界各地のお茶の専門店に大量に卸しているからである。

当社直営の海外店舗については、シンガポールを始めとして出店してきており、去年はロシア（サンクトペテルブルク）にもオープンさせた。海外店舗は、運営を委託しているが、特にシンガポール店は非常に好調である。

#### (4) 日本製食品の印象・海外での事業環境

##### ■競合は中国産緑茶で、圧倒的な価格競争力

競合になるのは中国産の緑茶である。日本と中国では製法が大きく異なるので、色も味も違う。日本では、茶葉を摘んだ後、蒸して酸化を防いでいるが、中国では大きな釜で煎って酸化を止める。その違いにより、日本産緑茶は抽出した色が緑に近いが、釜炒りの中国産緑茶は黄色に近くなる。中国産は日本茶独特の旨味がやや少なく、味も薄めになる。だが、値段が格段に安い。日本では、茶園の手入れ、病気対策、肥料管理なども含め、栽培から製造までかなりの手間をかけている。この点、中国は、製法の違いで安くできることもあるが、なにしろ安い人件費で大量生産する。その結果、価格は、日本産緑茶の10～20分の1ほどになってしまう。これとは別に、日本式製法の中国産緑茶もある。もともと日本が技術供与して日本向けに作ったものだが、“中国産”への需要が減ったため、それが他国へ輸出されるようになっていく。日本産とは品質差があるが、価格は5分の1くらいになり、これも日本産の輸出と競合している。いずれにせよ、この価格差では勝負にならない。そうかと言って、廉価版の商品を設けるなどして価格競争はしたくないので、競合を避けて、日本産は中流階級以上の層をターゲットとしている。

##### ■海外製品との競合、海外製品に対する強み

輸出向けでは、あまり上のクラスの商品は出ない。そもそも玉露や高級な煎茶は、対面販売の「福寿園」ブランドの店などでは売れるが、スーパーの棚で売れるのは、こうした高価なものではない。「宇治の露」ブランドのなかで良く売れているのは、煎茶と玄米茶のティーバッグである。茶種別では、リーフ（茶葉）でも、煎茶が売れている。形状別では、最近、インスタントティーのスティックタイプも輸出し始めているが、ティーバッグやリーフに比べると割高になる。中国では、大きなポットで大量に作って飲むことが多いので、これには合わない。

今、海外で日本茶を飲んでいる人は、アジア圏では中華系が主体である。ある程度所得があり、日本茶のおいしさをわかって飲んでいる方が多い。シンガポールや香港などの国民所得の高い国では、一般の人々も日本茶を飲むが、全世界で見れば、中流階級以上というより、アッパーレベルしかターゲットにならないようにも思う。

一方、米国でも緑茶がブームになっているが、大半はフレーバーをつけたお茶である。高品質の日本茶にフレーバーはつけないので、中国産緑茶にフレーバーをつけて「緑茶」として売っている。これが主流ではあるが、一方、最近では健康志向や安心安全の観点から、日本茶が注目されている動きもある。日本茶を飲むことがおしゃれであり、一種のステイタスだと感じられているようで、そういう人々がフレーバーティーではない本来の日本茶を飲み始めている。ただし、まだ大きなボリュームではない。欧州でも特にフランスではそうした傾向がある。

##### ■違いのわかるお客様の増加は、追い風

米国やフランスのお茶の専門店でも、中国製緑茶より日本茶が売れつつあると言われるのは、安全性も含めて、違いがわかるお客様が増えてきているのではないだろうか。

やはり、日本的な品質、お客様への配慮、安全安心は、競争力になっていると思う。

専門店の方々が、日本茶に関する知識を広

める努力をしていることも背景にあるだろう。

一度、おいしいものを飲むと、もうおいしくないものは飲めなくなるということもある。ただし、今は、ペットボトルやいろいろな茶系飲料も出ており、飲み方が変容してしまった部分もある。

## (5) 海外で通用するための工夫や課題

### ■日本茶の良さを丁寧に伝える努力

当社のお茶の良さを現地の人にわかってもらうため、海外の小売業者(代理店)やバイヤーに向けて積極的にPRしている。当社のブランドを扱ってもらうことで、おいしい日本茶を、自信をもって扱ってもらうようにするのが狙いである。当社の海外事業部員がブラジルやシンガポールに出向いて、小売・卸売業者を集めて日本茶セミナーも実施している。ロシアのサンクトペテルブルクに直営店を開いたのも、現地に出向いてPRをしながら市場をつくる必要性を痛感したためである。

輸入品を販売している小売業者は、お客様からよく質問をされる。きちんと説明できれば買ってもらえるが、不十分だと他のものを買ってしまう。代理店は日本食品店が多く、当社のお茶だけ扱っているわけではないので、店側にとっては他社製品が売れてもよいのだが、当社と付き合えば正しく日本茶の説明ができるようになるというインセンティブを働かせている。

商品を置くだけでは後が続かない。販売現場の方々に日本茶の伝道師になっていただけるよう、今後も積極的に現地に出向いて理解を促していく。直接、消費者への販促もするが活動範囲が限られるので、海外事業活動は、売る人たちへの教育が中心になる。

## (6) 今後の課題・展望

### ■市場の伸びを上回る新規参入の増加

海外における日本茶のマーケットは成長しており、業界全体での輸出は伸びている。しかし、当社の輸出量は減ってはいないが、シェアが下がっている。新規に輸出を開始した企業が増えたため、日本メーカーどうしが過当競争気味にな

っているためである。政策的にも日本食の輸出が促進されるのは良いことだか、市場の伸びを上回って新規参入組が増えたため、今まで競争がなかった分野でも競争が生じている。やはり、後発組メーカーの方が安く提示してくるので、どうしても同胞どうしの競争になる。日本茶を買ってくれるようなアッパークラスの消費者層は限られているから、市場自体を大きくするような政策に力を入れて欲しいと思っている。

### ■抹茶ブームの影響をどうみるか

当社も、もちろん抹茶は扱っている。小売用の抹茶は、とくに前年比120%も伸びたし、業務用も伸びている。集客手段としても、海外店舗で抹茶菓子や抹茶ラテなどを出している。

ただ、ブームではあるが、当社は、煎茶に代えて、抹茶を海外戦略のメインに据えようとは考えていない。海外市場に向けては、もちろん抹茶の紹介も販売もするが、当社は、あくまでも個人が飲む煎茶をメインに考えている。おそらく、売れている輸出用抹茶のほとんどは、業務用ではないだろうか。海外の一部では、茶筌を使わず攪拌して飲んでいるということを知ることが、それは茶としてのおいしさを味わうというより、抹茶の健康効果をより重視しているものと思われる。

ちなみに、抹茶ブームの追い風は日本にとっただけではなく、中国製の抹茶にもある。しかも、製法として茶葉を石臼で挽かず、細かく粉碎するのが主流なので、石臼挽きより低コストでできる。これも競争相手になっている。

ちなみに、海外でお茶についての国際規格を決めようという動きがあり、抹茶については、石臼挽きを必須とせず粉碎製法を認めるなど、技術の進歩に合わせて要件を緩くしようという方向になっている。中国がその動きに積極的に関わってきており、さらに中国に有利な基準になるように交渉をリードしている。日本の茶業界も国際会議でそうした議論に加われるように、今まで日本茶輸出組合の負担でなんとかメンバーを送り込んできたが、ようやく農水省が予算をつけてくれて国や関係機関から人を出してもらえるようにな

った。

### ■世界3位の市場ロシアに店舗開設

2015年4月に、ロシアのサンクトペテルブルクに店舗を開設した。ロシアの茶市場は世界3位と大きいのだが、同国内の生産はなく、ほぼ全量輸入している。ただし、今まで日本からの輸入実績はないに等しい。緑茶の消費は増えているが、健康に気を遣う人も増えており、中国産緑茶には不安もあるという。

そこで、日本茶輸出組合で、農水省の補助金を使ってロシアの市場調査を2回実施した。日本茶を紹介すれば、市場をつくれる見込みがある。

ただし、過去にもロシアのスーパーで日本茶を試しに置いたことがあったが、やはり置いておくだけでは売れない、後が続かなかった。誰かが現地でPRしながら市場を作っていく必要がある。あえて店舗を出したのはそのためで、ブランドを認知してもらい、本物のお茶を提供している企業だとわかってもらいたい。モスクワに出店する方向もあったが、コストが高すぎた。一方、京都のような観光都市で文化度も高いサンクトペテルブルクなら、日本茶を買ってもらえるのではないかと考えた。同国での事業に期待する。

企業名	株式会社 麦の穂		
本社所在地	大阪府大阪市	従業員数	204 名 (正社員のみ)
事業内容	飲食店の経営(スイーツ事業・フード事業)、菓子の製造、販売、 飲食店のフランチャイズチェーン店の加盟店募集及び加盟店の指導業務		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 1999年に福岡県粕屋郡に「ビアードパパの作りたて工房 トリアス久山店」として1号店をオープン。その、わずか2年半後の2001年に「ビアードパパの作りたて工房」の海外1号店を香港にオープン。現在、ビアードパパ業態をメインに、17ヶ国に約240店舗を展開中。
- ◆ 焼きたてのシュー皮に店頭でクリームを詰めるという実演販売のスタイルは、国内外共通で、味も基本的に共通。作りたてシュークリームというコンセプトによる海外展開を成功させている。



本社 と 取扱商品イメージ

(出所) 当社ホームページ



## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■行列ができるシュークリームの実演販売

当社の創業は、1997年。飲食業界の経験のある創業者がベーカリー経営を経て、当社を設立するに至った。当社の社名が示すように、創業者は、以前から麦由来の粉モノを扱う意向を持っており、かつてのパンも現在のシュークリームもその線上にある。しかし、パン屋は売上も上がったが、ロスも多かった。レパートリーを増やすにも早朝からの仕込みが必要で負担が大きい。そこで、単品のビジネスに転換しようということで、パティシエの作る少し高価なシュークリームを研究した結果、もっと安くつくれる方法はないかと考え、包餡機を利用する手法を見出した。

ビアードパパと名付けたシュークリーム1号店は福岡郊外のトリアスというショッピングセンターに開店した<sup>12</sup>。市街地から離れ何もないような場所からのスタートだったが、お陰様で1号店からヒットした。お客様の行列ができる要素を十分に盛り込み、まず、「匂い」で離れたところからお客様を引っ張り、声で店前に呼び込み、「あなたのために」という形で実演販売を行った。

店内レイアウトの面でも、普通はオープンを店の奥に置くものだが、あえて前方の、それも排気ダクト口を前に設置するよう工夫した。これで焼きたての匂いを遠くに届けることができる。もちろん、匂いそのものには特別な香料は使っていない。作り置きをしない、その場でつくる実演販売は、当時としては新しい試みだった。見栄えが良いだけでなく、当社シュークリームの持ち味であるサクサクの食感は、作り置きでは実現できないので、これが他社さんとの差を生み出す最大のポイントである。クリームにもこだわりはあるが、生地の違いはハッキリしている。コンビニの店頭で置くシュークリームでは出せない食感である。

### ■商品力を活かしたスピード出店戦略

それからは、どこに店を出しても、お客様の支

<sup>12</sup> 1999年、福岡県粕屋郡に「ビアードパパの作りたて工房 トリアス久山店」オープン。

持をいただき流行った。特に出店スピードを重視し、わずか3年間で200店舗を数えるほど、急速に店舗網を拡大した。まさに流行っている旬の時に店舗を増やしたのが成功のポイントだった。いくら行列が出来て話題を呼んでも、全国に5店舗ほどしかないなどということでは、結局は、後から追隨してきた競合他社にシェアを取られてしまうからである。もちろん、追隨する会社も現れたが、当社はFC展開だったので出店スピードがとて速かった。当時、当社店舗に並ぶ行列の光景をみて、FC契約希望の方々が次々と集まった<sup>13</sup>。仮に、出店攻勢を直営店舗だけでやろうとすると、人や資源に限界があり、こんなスピードではできない。スクラップ&ビルドの分も含めれば、既に国内で累計600店舗以上になる。並行して、海外展開にも力を注いできた。渋谷へ出る前に、既に香港に出店したほどである。

### ■人気・出店・投資で成り立つビジネスモデル

当社が「パイシュー」と呼ぶ、シュー生地とパイ生地を合わせた2層構造の特殊な生地は、手作業で作ることは難しく、価格が1千万円以上もする専用機械を使わなければ普通は作ることができない。個人でなかなか投資できる額ではないし、製法には、実用新案も取得している<sup>14</sup>。確かに実演販売の場でシューを注入する作り方は他社に真似をされたが、生地全体の構造は真似することができず、カスタードクリームのレベルでも差をつけている。

御蔭様で、出す店、出す店で長蛇の列ができたので、2001年には大阪に大規模工場を建設した。ミキサーのサイズも5~6倍大きくし、それまでの手動機械を電動化してオートメーションに近い工場が実現した。包餡機の台数も増やした。かなり思い切った大胆な投資であったが、それだけの勢いがあった。初期の新工場建設などの思い切った投資の原資は、銀行から借りた。これを直

<sup>13</sup> 2000年、愛知県豊田市に「ビアードパパの作りたて工房 豊田サティ店」FC1号店オープン。

<sup>14</sup> 既に10年の期間が経過しているため、この製法を取り入れている大手企業もある。

営による店舗展開でやっていたら、たいへんな負担になるところだが、FC 展開だからこそできた。ハイペースで出店していたので、新規フランチャイジーから多くの加盟金が入り、これを投資へ回すことができた。また、各店舗の開店費用は、フランチャイジー側が用意することになっている。こうしたメリットのあるFC 展開ができたのも、行列ができて話題になるような成功をしたからこそと言えるだろう。

### ■真似るだけでは追従できない独自性

コンビニでも各種スイーツを販売しているが、コンビニ各社と勝負しているつもりはない。コンビニで店頭で置く商品は、日持ちさせることが前提だが、当社は、その場で生地を焼いてクリームを詰めるので、作り置きで日持ちさせる必要はない。コンビニでは扱えないものを売っており、ビジネスモデルが違う。実は、当社と類似したビジネスモデルで追従してきた企業がいくつも現れたが、やはり次々と消えていった。韓国で出店した際には、なんと1週間後くらいで模倣した店が現れたと聞いている。これもすぐに消えてしまったようだ。当社の真似をするには、かなりの金額で設備投資をしなければならないので、その前提として、多くの店を出店し、かなりの数が売れなければ成立しないというビジネスモデルとなっている。現在、つくりたてシュークリーム専門店での業界シェアは、約7割を占めている。

競合するとしたら、ドーナツやアイスクリームのチェーン店だろう。食べるシーンや利用動機、価格帯、立地場所が似ている。そういう意味では、海外市場でも競合するかもしれない。

## (2) 海外展開にかかる取組み

### ■国内の成功をみて海外からオファー多数

日本での爆発的なヒットを受け、海外企業からもFC 展開をさせて欲しいというオファーが多く舞い込んできた。FC 展開を申し込んで来たのは、商社や大手企業ではなく、既に海外事業展開の経験があつて海外ビジネスに手慣れた個人事業者の方々が多かった。きっと「これは当たる」とい

う感覚があつたのだろう。それでも、「日本でヒットしても海外ではヒットしなかった」などという話になったりすると、世界戦略の第一歩でつまづくので、パートナーとタイミングを慎重に選び、多少家賃が高かろうと、とにかく成功する場所を選んだ。

海外1号店は、香港のユニー構内への出店とし、驚くことに、わずか5坪弱の店で月商2,000万円を超える大成功を収めたことからニュースが広まり、ビアードパパがアジア展開する上での絶好の足掛かりとなった。

国内におけるスピード出店の勢いと並行する形で、海外における出店も加速していった。当社の方から海外展開を強力に推進したというよりも、FC 展開をさせて欲しいという社外からのオファーが集中して、加速度がついたのであろう。

### ■日本のおいしいは万国共通

当社は、かなり早い時期から、「日本のおいしいを世界へ」「世界の美味しいものを日本へ」というコンセプトを持っているので、美味しいものは世界共通、つまり当社の味も世界共通という認識がある。香港1号店で成功したことで手応えを感じ、やはり「味は世界共通である」との思いをさらに強めた。

「パイシュー生地」のレシピは、ブラックボックスになっており、幹部数人しか知らない。「カスタード」のレシピも外部には公表していない。パイシュー生地は、以前は国内だけでつくり、冷凍で輸出していたが、今はシンガポールに工場を建設したので、現地で原材料を調達して生地をつくり、アジア各国に供給している。国内から送るよりコストが安くなった。米国にも委託工場があつて、秘密保持契約を結んでつくっている。

シュー生地の生産設備は日本から輸出し、カスタード製造機は海外の設備メーカーにつくってもらっている。基本は汎用機だが、商品によっては、一部に手を入れてオリジナル化しているものもある。レシピは秘密だが、用意した機械と材料を使えば、店員なら誰でもできる仕組みになっている。

## ■海外に出しても味と品質維持が絶対条件

海外に出しても、味と品質を落とさないことが絶対条件となる。衛生的には、最も気を使わなければならないのがカスタードマシンなので、急速に機器を高温化し、急速に冷却する機能を付けて、菌が繁殖しやすい中間温度帯を避けるよう機械化している。この機械に 300 万円以上掛かるので初期投資が大きくなるが、「味」と「安全・安心」を確保するため統一基準にしている。商品はシンプルであるが、面倒なところ、ノウハウが必要なところを機械化・標準化して、質と安全を確保している。それらを含めたパッケージ・モデルを提供している。

## (3) 日本製食品の印象・海外での事業環境

### ■ニューヨークでも行列ができる

ニューヨークでもビアドパパには行列ができた。実演販売で並びたいような仕掛けになっているとはいえ、ニューヨーカーが並んでまで買うとは驚いた。そもそも、シュークリームはフランス菓子<sup>15</sup>で、米国にはなかった。似た菓子では、「クリーム・パフ」というものが米国にはあるが、甘くて脂肪分が多い。それに比べると、ビアドパパは甘さ控えめで、ボリュームもそこそこ。西洋菓子なのだが、和菓子的な側面もある。

米国でビアドパパのような商品を売っている業態はあまり見たことはないが、当社の味や、行列を誘う手法は、シュークリームのなかった米国でも通用することがわかった。

台湾の FC は、日本人のオーナーが展開しているが、店舗・接客ともレベルが非常に高い。生地をオープンで焼き上げた際に歌う「オープンコール」を日本語で歌うなど日本色を出している。海外市場で、最も売上が大きいのは中国。今後の成長が期待できるのはインドネシアである。最近では、ニュージーランドでも店舗を増やした。日本のピーク時に似た売上傾向を示しており、非常に良く売れている。今後の可能性を感じた。

<sup>15</sup> シュークリームの発祥の地はフランスで、語源もフランス語「シュー・ア・ラ・クレーム」と言われている。

海外のフードフェアのような展示会にも出ている。イタリアのミラノにも出展し、その後の商談で出店手前まで進んだが実現には至らなかった。

## (4) 海外で通用するための工夫や課題

### ■味のローカライズはしないがカフェは採用

各店舗での作業は、あえて手作業のところも残しているが、ほとんど機械化・標準化されているので、どの国でもほとんど同じ味である。つまり、味のローカライズはあまりしていない。例外的に、タイではドリアン味を出している。タイで好まれるフルーツなので、そこまでは OK としている。

商品の提供方法としては、米国や韓国をはじめ、海外ではカフェスタイルを採用している。日本国内では持ち帰りが多いためカフェスタイルでの提供はごく僅かであるが、海外では、買って、その場ですぐ食べたいというニーズがある。

### ■現地に合わせた低価格にはしない

基本的に、インドネシア、中国、韓国、香港など海外の店の方が日本国内の商品価格よりも何割か高い。もともとは、日本から生地を輸出していたので高くついたこともあり、ちょっと贅沢に売っている。無理して安く売ることにはしていない。

### ■現地スタッフに多くのことを任せる

海外市場向けホームページは、現地スタッフが担当して作成する。現地法人には日本人社長が外向しているので、そこで現地のイメージにあわせて作成する。シンガポールへの外向者は、日本本社出身だが、中国・米国への日本からの外向者については、もともと現地で活躍している人を見つけ出し、日本の本社で採用する形にして現地事業を任せている。

FC 展開については、現地のフランチャイジーに任せている場合が多い。原則として、1 国 1FC (1 国 1 マスター) と決めている。中国、シンガポール、アメリカは現地法人があるので、そこがフランチャイザーとなっている。つまり、現地法人がマザーとなって、その下にエリアマスターがいて、フランチャイジーがいるかたちである。

## ■弛まぬ商品開発体制

商品構成としては、最初はパイシューしかなく、次にクッキーシューができ、さらにリング状のパリブレストを開発した。サイドメニューやもちもち生地の商品なども開発している。一方、定番のカスタードクリームは変わらないが、クリームは既に数百種類開発している。トランス脂肪酸フリーのものを開発したり、常に進化している。

商品開発部門は10名弱の体制(うどん系の開発は別担当)。年間ベースで、500種類くらい考えて、300種類ほど試作して、うち、10件通るかどうかという狭き門である。

開発スタッフは全員が日本人。中国の現地法人には、開発を担当している中国人スタッフもいる。米国現地法人には日本から開発スタッフを出向させている。現地で調達した材料を使うので日本と完全に同じようには作れない。そのため、現地でも開発機能を持ち、日本の味に近づけるよう調整する。

ビアードパパは、機械化して単一化した大衆商品なので、誰でもできる仕組みになっている。半面、何百種類ものケーキをつくるパティシエとは違い、店舗スタッフが飽きてしまう部分がある。その点は課題である。

## (5) 今後の課題・展望

### ■シュークリーム発祥の地も視野に欧州へ展開

今後のグローバル展開を考えるに、日本のコンビニが出店している国には当社も行けると思う。以前は、FCのオファーが来るものは基本的に拒まずという姿勢で、どんどん出店していたが、途中から優先順位をつけ始めた。ある国で当たればそこに重点を置いてやっていく。しかし、特定の国に全勢力を傾けるという姿勢ではなく、世界に日本のおいしいを届けたい、という基本方針どおりにやっている。

いずれは、本場のフランスを視野に入れ、欧州にも出店していきたいと考えている。しかし、いわば、日本でフランス人が握る寿司屋のようなもの。フランス人からすると、自国が元祖のシュークリームを売るのに、なぜ極東の国にフランチャイ

ズのロイヤリティーを支払わなければならないのか、と感じる向きもあるだろう。

### ■シナジーが見込める永谷園グループに

当社は、2013年に永谷園グループの一員になった。2008年に創業者の株を買収したファンドから、(株)永谷園が買い受けたのである。当社とは社風が似ており、海外展開の方針も似ていた。シナジーが見込められると思われる。これで、安心して事業に取り組める。創業者は自らの手に負える程度の規模感を悟っており、持ち株を手放していた。

企業名	新田ゼラチン株式会社		
本社所在地	大阪府大阪市	従業員数	253名(単体)
事業内容	食用・医薬用・写真用ゼラチン、コラーゲンペプチド、コラーゲンケーシング、化粧品用・生体材料用・生化学用コラーゲン、ゲル化剤・安定剤等の食品材料、包装用・製本用・建材用・衛材用接着剤などの製造・販売		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 食品・医療・化粧品・再生医療など広い用途にわたるゼラチン、コラーゲンを製造・販売する1918年創業の歴史ある企業。ゼラチンの市場シェアでは日本トップ、世界でも第4位のグローバル企業。自社開発のコラーゲンペプチドで、新たな健康食品市場を創出している。
- ◆ 日本、カナダ、米国、インド、中国に工場を持ち、原料調達の面でもインド、米国、タイ、オセアニアなどに広く展開。良質な原料を大量に確保できる調達力と、コラーゲンからコラーゲンペプチドに至るまで高度な製造ノウハウを有している。日本の顧客に鍛えられた個別ニーズへの対応力、品質の安定性、トレーサビリティを、グローバル市場にも通用する強みとしている。



本社社屋と 各種取扱商品例



(出所) 当社ホームページほか(本文中図も同じ)

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■世界 4 位でアジア唯一のゼラチン・メジャー

創業は、1918 年。2018 年に 100 周年を迎える。事業内容は、(1)コラーゲン素材事業と(2)フォーミュラソリューション事業とに大別できる。

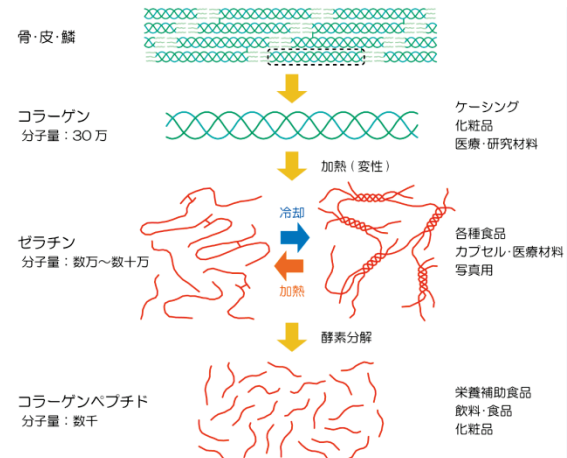
そもそもコラーゲンとは、動物の体に最も多く含まれるタンパク質で、全タンパク質の約 30%を占める。原料は、牛の骨や豚の皮など食肉産業の副産物から採取する。このコラーゲンを加熱して変性させ、温水に溶けるようにしたものがゼラチンである。ゼラチンは、ゼリーとして固まる力(ゲル化能)という大きな特性を持つ。さらに、このゼラチンをタンパク質分解酵素などにより、小さく断片化したものがコラーゲンペプチドで、逆にゲル化能がないことが特徴になっている。

上述した(1)コラーゲン素材事業とは、①ゼラチン事業、②コラーゲンペプチドを製造するペプチド事業、③ソーセージのチューブ状の材料を製造するケーシング事業、④コラーゲンから再生医療用生体材料などを製造するライフサイエンス事業で構成されている。

(2)フォーミュラソリューション事業は、個々の顧客企業の課題解決のために、個別ニーズに沿ってブレンドや加工するなど付加価値の高い製剤(食品材料、接着剤)を提供する事業である。たとえば、食用ゲル化剤やハム用品質安定剤などで、ゼラチンに限らずいろいろな素材をミックスする。また、にかわ系接着剤やホットメルト形(石油系)接着剤も生産している。

### ■多様で伸びしろも大きいコラーゲン素材事業

ゼラチンは、ゲル化能のほか、保水性、起泡性、結着性、皮膜性、食感改良、コク出し、ツヤ出しなど、さまざまな機能を持つため、食用・医薬用・写真用と用途が広範囲に亘る。当社は、1980 年代から 90 年代半ばまで写真用ゼラチンが主力であり、当社事業の基礎となっている。しかし、カメラのデジタル化によりフィルムなどの感光材料用の需要が減少し、現在は食品用ゼラチンや医薬用ゼラチンを国内外へ展開している。食品用ゼラチンは、グミやマシュマロ等の食感を



生む素材であるほか、コンビニ総菜(ダシ、スープ、ソースを固め、レンジで再加熱して食すもの)や冷凍食品の品質保持・食感改良に役立っている。また、医薬用ゼラチンは、主にカプセルとして医薬品・サプリメント・健康食品等に用いられている。

コラーゲンペプチドには、生理活性や生体調節機能が認められており、皮膚や骨・関節への機能性を訴求する栄養補助食品やサプリメントに活用されている。また、コラーゲンペプチドの生理活性に注目する大学との共同で研究を実施している。

ライフサイエンス事業に用いるコラーゲンについては、細胞との親和性が高いため、組織の培養や再生・修復を促す生体材料として、研究試薬・人工皮膚・人工骨等に用いられている。

### ■海外市場動向

連結の売上高は約 320 億円(2015 年 3 月期)。うち、食品用途(サプリメントなどの健康食品を含む)の売上高が半分を占める。国内は食品用途が圧倒的に多いが、当社の売上高の 42%を占める海外売上高はカプセルなどの医薬用途が 7割を占める。

世界のゼラチン市場は、グローバルに展開しているメジャー5社で7割のシェアを占めている。欧州メーカーがかなり強く、5社中4社を数えるが、当社の世界シェアは第4位。メジャーのなかでは、唯一、アジアに本社を置く企業となる。

市場全体をみると、ゼラチン市場は日本でもまだ伸びているが、やはり途上国の需要が確実に伸びている。これまで海外向けは、ほぼ全量がカプセル用途で、今でも圧倒的に多いが、最近では、グミなどの食品用途が増えている。実際に、インドネシアやタイでは食用ゼラチンも販売しており、食用コラーゲンペプチドも増えてきている。

韓国や中国など、高齢化の問題に直面している国ではコラーゲンが注目されているが、日本の市場規模の方が圧倒的に大きい。コラーゲンペプチド市場では、日本が機能性情報の発信基地と言っても過言ではなく、多くの研究や商品開発が行われている。コラーゲンペプチド販売の海外比率はまだ小さいが、今後の伸びしろは大きい。

他方、北米ではプロテインの需要が大きいため、コラーゲンペプチドも動物由来のプロテインの1種として捉えられている。プロテイン自体は大きな市場ではあるが、当社が狙う食品市場とは少し異なる。

## (2) 当社の強み

### ■コラーゲンの分解と精製で独自技術を発揮

コラーゲンは合成できず、牛の骨や豚の皮といった天然由来の原料から抽出するしかない。したがって、安全で良質な原料を大量に確保することが鍵になるため、参入はそう簡単ではない。また、コラーゲンを温水中で加熱してゼラチンを抽出し、さらにゼラチンを酵素分解してコラーゲンペプチドをつくるが、その分解と精製工程にノウハウがあり、それによって、コラーゲンペプチドの機能が大きく変わる。どのようなアミノ酸の結合に生理活性があるのかという研究は、日本が進んでおり、当社は、その研究をリードしていると自負している。コラーゲンは肌に良いのはもちろん、骨や関節にもいい。それには、特定のペプチドに生理活性があることがわかっている。体内に吸収しやすく、かつ、効果の高いペプチドを狙って生産することが重要で、酵素の選定や使い方に独自のノウハウがある。

### ■日本のお客様に鍛えられたニーズ対応力

ゼラチンは牛の骨や豚の皮からつくるが、欧州の大手メーカーの多くは豚皮ゼラチン生産からスタートしている。当社は豚由来ゼラチンも供給しているが、牛骨を使う写真用ゼラチンからスタートしているので牛骨由来ゼラチンに強みがある。牛か豚かは、ユーザーの好みによる。客観的に言えば、牛骨由来の方が味・においでも優れている。もちろん、今は豚皮由来ゼラチンも改良されているので、かつてのような特有のにおいは少なくなっている。

日本で牛骨由来を製造しているメーカーは、ほぼ当社だけで、2015年にBSE規制が緩和されたことや、今後、イスラム圏での需要の伸びが見込まれることなどを背景に、牛骨由来の優位性を見直してもらえるように取り組んでいる。

また、当社は写真フィルムメーカーの繊細な品質に関わる厳しいスペックに慣れてきた。いかに品質のバラツキを抑えるかという点にもノウハウの蓄積がある。日本のお客様に鍛えられた個別ニーズへの対応力、品質の安定性、トレーサビリティは、グローバル市場でも通用する強みといえる。

先般、為替の影響もあってコストアップとなり、お客様に価格転嫁をお願いした。ある程度の受注減は覚悟したが、お陰様で牛骨ゼラチンについてはほとんど失注しなかった。

### ■コンビニ向けに新たなゼラチン需要が拡大

ゼラチンの主な用途は、菓子や加工食品、カプセルなどであるが、近年はコンビニ向けが伸びている。コンビニのチルド食品を輸送するときに汁がこぼれない方法として、ゼラチンが使われるようになった。冷蔵庫で固まり、レンジで加熱すると簡単に溶けるゼラチンの性質が活かされている。また、ゼラチンは粘度が低いので、加熱調理したとき、ベタつく食感がなく、ダシやスープをはじめ、様々な総菜に使われている。

コンビニ総菜用途には、コンビニ側から、よりベタ付かず、においが少ないものを要望され、「当社が開発した専用ゼラチン」を使っていただ

いている。「無味無臭」は、もともと当社が追求してきた機能であったが、この機会に、さらに強いこだわりをもって開発に取り組んだ。

単身世帯の増加や「中食」の普及で、チルド食品の需要は増えている。今、アジアでもコンビニが増加中で、日本と同様の商品を出したいというニーズがある。アジアでも有望な市場になるとみている。

#### ■消費者向け製品も販売

コラーゲンを使った化粧品や健康食品等の消費者向け製品も提供している。ゼラチンやコラーゲンの機能性を消費者の方々にも知っていただくためのツールとしての位置付けである。製造は当社だが、販売はグループ企業の(株)ニッタバイオラボが通販中心で行っている。

### (3) 海外展開にかかる取組み

#### ■アジア市場開拓で代理店とともに発展

日本のほかには、カナダ、米国、インドにゼラチン工場がある。もともとインドは原料調達拠点だが、一次品のままではなく、二次加工して付加価値を高めて輸出するようにとの政府の方針に応じて、原料を精製してゼラチンの素となるオseinを生産する工場を現地に建設した。その後、ゼラチンの製造・販売も開始し、インドでの生産拠点となった。海外生産工場からは、現地日系企業に限らず、ローカル企業のお客様にも販売している。海外での営業スタイルは地域ごとにより異なり、米国では、販売子会社(ニッタゼラチンエヌエー)に営業を任せ、北米、日本、インド工場の製品も売っている。インド近隣諸国には、ニッタゼラチンインディアが製造も販売も両方行っている。アジアは国ごとに文化や顧客の要求が異なるので、販売子会社をつくって自力で売り込むのは難しい。インドネシア、ベトナム、タイ、シンガポールなど国ごとに有力代理店と協働し販売している。ただし、代理店に任せきりではなく、ニッタブランドを売り込んでいただくように、日本に招いて商品コンセプトや販売方法などの代理店教育を実施している。原則1国1代理店と

し、代理店とともに発展しようという姿勢でいる。現地の展示会などにも代理店と一緒に出展する。現地代理店は、規模的には小さなローカル企業のケースが多く、個人事業者に近い例もある。例えば、通訳を依頼した方が非常に良い方で、販売店も営んでいたのが当社のゼラチンも扱いませんか、という感じで決まったケースもある。代理店を含めた現地の企業とは、当社の社員が直接交渉するため、商社は利用していない。

#### ■原料調達でも海外に広く展開

原料はすべて海外から調達しており、主にインド、北米、タイ、オセアニアなどからも仕入れている。一方、国内調達はしていない。供給量も少なく、コストの面から見合わないからである。今後も、安定調達と調達地の拡大を目指している。

### (4) 日本製食品の印象・海外での事業環境

#### ■日本ブランドと当社への高い信頼性

当社は、おむつ用のホットメルト形接着剤も提供しているので良くわかるが、例えば、日本製おむつに対する中国人の評価は非常に高く、「爆買い」の対象商品にもなっている。やはり日本ブランドに対する信頼性は高い。B to B 事業においても、日本メーカーの製品ということが海外のお客様の安心感につながっている。当社製品のユーザーは、長期にわたり、当社の製品をご使用いただいております、その品質や安定性を評価していただいているものと考えている。

ただし、日本製品だからといって、それだけで高価でも売れるかというと、そうではない。汎用品であれば、当社の顧客は複数社から調達することとなり、価格競争に陥ってしまう。それでも、当社しかつくれない製品、例えば、ゼリー強度の非常に高い製品や臭いを極端に抑さえた製品などでは、品質優位を保っている。

QA(品質保証)については、グローバル QAとして、世界中同じ品質を保証している。

#### ■日本の加工食品は世界一のレベル

いろいろ海外を見て回る中でも、間違いなく、



日本の加工食品は世界一のレベルにある。このレベルの高さは、日本の製造業の緻密さや、お客様を大切に作る姿勢、ほんの小さなことにもこだわりを持ってつくる、といったものに裏打ちされている。とにかく“食”に関しては圧倒的にレベルが高い。今の日本人につくれないものはないくらいであり、「こんなモノができるといいな」と思うものがあれば、実現できる力を持っている。こだわり続ければ、必ずグローバルに通用するものとなる。

当社は、日本の大阪工場がマザー工場であり、これからも日本でつくり続けていく。そして、この日本の経営思想を各国の工場にも根付かせている。日本人のモノをつくる姿勢は世界のトップ。従って、日本に本社工場があること自体が当社の強みである。

各国で味覚の違いはあっても、美味しいものは、やはり美味しい。近い将来、新興国の所得が高くなれば、日本の食品はもっと海外で受け入れられ、当社にとってビジネスチャンスがある。

## (5) 海外で通用するための工夫や課題

### ■用途開発の提案力を高めるラボを設置

当社はゼラチンには詳しいが、ゼラチンを使ったアプリケーション(用途)については、当然、顧客企業の方が詳しい。そこで、お客様の多い東京にラボを設置し、設備や人材を充実させることで、用途の提案能力を高めている。

また、米国子会社にもラボをつくったところ、用途開発のために顧客が相談に来るようになった。米国は画一的な大量生産・大量消費のイメージがあるが、個別用途開発の潜在的なニーズはあると考えている。こうした個別のニーズを聞いたとき、欧州のメーカーなら、自社の商品ラインナップの中から選んでいただくようだが、当社は、顧客に対して、ニーズに沿った商品を提案するカルチャーがある。ラボを設けたことで、米国現地でも顧客ニーズへのきめ細かい対応ができるようになった。例えば、新しいグミの製造方法がよく分からないというお客様には、ラボに来ていただければ、配合や製造テクニックなどを提案できる。

グミの食感は、ゼラチンの種類や配合で変わる。今、米国ではビタミン入りの機能性グミが流行っているが、実は、ビタミンを残しつつ作るのはかなり難しい。ここに、日本で培った技術が生かされている。

### ■ノウハウを生産設備・生産プロセスに反映

ゼラチンの工場は、装置産業であり、手作業に依存する余地は少ない。コンピュータ制御され、自動化が進んでいるため、24時間稼働でも現業(製造)のライン従事者は非常に少なく済む。こうしたゼラチン専用生産ラインを提供できる設備メーカーはほとんどないので、当社では、抽出タンクや乾燥機のメーカー、粉末化するメーカーと協働で設計・開発しており、これまで当社が蓄積してきたノウハウを生かした設備になっている。日々、エネルギー効率を上げるなどの性能向上を図ってきており、その結果、当社にしかないオンリーワンの設備になっている。

### ■製品開発と基礎研究に多くの人員を投入

国内従業員約352名(契約社員を含む、2015年3月期)のうち、各部門の研究・開発や技術スタッフは約110名になる。現在、再生医療関連分野にも力を入れて、人員を投入している。

### ■人材採用にも株式上場の効果

株式上場の目的の一つとして、良い人材を集めることがあげられる。東京証券取引所への上場の効果もあり、エントリーシートを提出していただいた求職者はおよそ4,000名。最終的に入社してもらうのは十数名程度(年)である。会社説明会も数多く開催しており、100名以上集まる会場で行っている。採用後の定着率は、かなり高い。最近5年間に採用した社員はほとんど退職していない。定着率の高さは、当社の強さの一部である。

### ■グローバル市場に対応した人材採用・育成

グループの従業員数は約1,200名で、日本人より外国人の方が多い。ここ数年に採用した学生

の多くは、早くから海外経験を積ませている。国内営業でも海外からのお客様を接客するケースがあるので、語学力は重要である。

採用時の選考基準の 1 つとして、グローバルで活躍したいという意向も考慮している。

に、まず従業員を大切にしなければ、醸成されないと考えている。

## (6) 今後を見通した方針と対応

### ■アジアの食品用途拡大とハラール需要対応

アジア市場では、まだカプセル需要が多いが、今後は食用ゼラチン需要も増えると期待している。とりわけアジア地域はイスラム人口が多く、ハラール需要は大きい。豚由来は禁止されているため、牛骨ゼラチンの強みが活きるだろう。ハラールに対する要求レベルは国や地域によって違うが、インドネシアやマレーシアは最も厳格である。

ニッタゼラチンインディアは、最上位のハラール認証工場となっている。インドは、ジェネリック医薬品の一大生産拠点で、イスラム圏にも輸出しているため、ハラール対応のカプセル用ゼラチンが必要である。

### ■グローバル化するほど重要になる経営理念

社是は、「愛と信(まこと)を基盤とし、最高の技術と最大の活力により、社業を発展させ、もって社会に貢献し、希望ある人生をきずこう。」。とても日本的なポリシーだが、会社がグローバル化するほど、むしろ、こうした日本的な経営理念が重要だと考えている。当社の海外拠点は、現地採用の責任者が運営を任されていることもあり、文化が異なる。だが、海外のスタッフにも経営理念の共有が必要と考え、できるだけ日本語の真意が伝わるように、海外子会社の経営者と一緒に英語版の社是も作成した。理念をもとに教育し、共有することで、同じ会社、同じ仲間だという結束が高まる。それを根付かせたいと考えている。

もとより、日本的な経営の良さは、こうした海外拠点のマネジメントだけに限らない。コーポレートガバナンスという考え方では、いま米国式経営が主流になっているが、日本の企業には、日本的な経営の良さがある。お客様はもちろん大事だが、「希望ある人生をきずこう」と社是にもあるよう

企業名	マリンフード株式会社		
本社所在地	大阪府豊中市	従業員数	380名
事業内容	マーガリン、コンパウンドマーガリン、ピザ用ナチュラルチーズ、プロセスチーズ、ホットケーキ、パンケーキ、ピザソース、焼きそば、フリーズドライみそ汁等の製造加工及び販売		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 1888年に石鹼工場として創業し、1948年からマーガリンの製造を開始。その後、1962年には、プロセスチーズの製造を開始した。主な取扱商品はマーガリン、バター、チーズ、ホットケーキで、それぞれ「業務用」「家庭用」があるが、いずれも顧客の個々のニーズに対応できるのが強み。
- ◆ ホテルやレストランで多用される使い切りのバターやマーガリン（小パックのポーションマーガリン・バター）では全国シェア80%以上を占める。チーズ代替品「スティリーノ」は、国内シェア1位で同社を代表するヒット商品。2012年からは海外にも進出を始めた。



当社工場と各種製品例

(出所) 当社ホームページ(本文中写真も同じ)

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■石鹼製造からマーガリン製造のため分離独立

当社の創業者は、1888年(明治21年)に東京に石鹼工場を創業した。その後、1948年(昭和23年)には、石鹼製造から派生して創業者の五男がマーガリンの製造を開始。以来、食品メーカーの道を歩み、1957年(昭和32年)に株式会社化した。実は、日本のマーガリンメーカーには、2つの流れがあって、もともと乳製品を製造していたメーカーがマーガリンに参入した例(雪印、森永、明治などの各社)と、当社のように、石鹼を製造していたメーカーがマーガリンの生産を開始した例(アデカ、カネカ、ミヨシ油脂などの各社)がある。技術的には、石鹼とマーガリンは、油と乳化剤を使う工程が共通しているためだ。

当社も、前身である吉村油化学から1957年にマーガリン部門を独立・分離してできた会社である。戦後復興のさ中で油脂関係の需要が高まったという背景がある。その後、1962年(昭和36年)には、プロセスチーズの製造を開始した。

似ているように見えて、マーガリンとプロセスチーズは、製造品目としては全く別物である。乳化方法も違うし、工程も全く違うので、チーズの製造はゼロからのスタートであった。当時は、ニュージーランドまで行って製造技術を教えてもらった。ちなみに、チーズにはナチュラルチーズとプロセスチーズの2種類がある。ナチュラルチーズでは乳酸菌が生きており、生モノなので劣化が早く日持ちがしない。一方、プロセスチーズは、そのナチュラルチーズを溶かして乳化剤を入れて固めてつくる。戦後しばらくの間、日本は、冷蔵庫が全家庭には行き渡っていなかったため、いったん熱をかけて乳酸菌を殺し、日持ちのするプロセスチーズからスタートした。この点は、雪印など大手各社も同様である。当社については、既存のマーガリンの納入先の喫茶店などにチーズのニーズがあり、それを踏まえてチーズ製造に乗り出すことになった。

### ■業務用からスタートして家庭用にも拡大

現在、国内チーズ市場における当社のシェア

は、業界合計約30万トンのうち1万トンくらい(約3~4%)。マーガリンのシェアもほぼ同程度であるが、チーズのシェアよりは若干低い。なお、チーズ市場の業界トップ企業は、雪印が5~6万トンを占めており、明治などの大手各社がこれに続いている。

当社製品の用途は、もともとは学校給食向けや喫茶店向けなどの業務用からスタートした。時代を経て、学校給食もパン食からごはんに移って需要が減り、個人経営の喫茶店が減ってファミリーレストランへと移行していったので、当社も対象顧客層をシフトして、1kg単位の業務用から300~400gに小分けした家庭用へと市場を広げてきた。当社の売上構成は、現在、マーガリン・バターが30%、チーズが60%。わずか10年前には、家庭用チーズの売上割合は1割程度しかなかった。業務用と家庭用の比率は、45対55。

販売ルートについては、大手総合スーパーのI社等が主力であり、チーズの8~9割はI社等を含む大手スーパーのPB商品(プライベートブランド)で販売している。

マーガリンの方は、チーズとは販路が異なり、いろいろな食材問屋を経由してお客様に届く。お付き合いしている問屋は非常に多く、1,000社以上にのぼる。そのうち大手が100社くらいで、取引量は大手問屋相手がやはり多い。あとの900社は比較的小さな企業規模の問屋が占めている。ただし、ガーリックマーガリンをはじめ、いろいろな具材を入れたマーガリンなどは、家庭用なので全国のスーパー各社に置いてもらっている。本社は大阪にあるが、基本的には全国で販売しており、地元の関西に特化しているわけではない。

## (2) 当社の強み

### ■独自商品開発に強み、業務用で確かな地位

強みのある製品としては、給食用の小型マーガリンが国内で約8割のシェアを占めている。このタイプは、ホテルやレストラン、機内食などでも使ってもらっている。また、ガーリックマーガリ

ンなど、いろいろな具材を入れたマーガリンが当社の特徴的な商品として強みをもっている。それというのも、ベーシックな白物マーガリンなどについては、定番商品を単品大量生産している有名大手メーカーほどの数量は出せないの、相対的にコスト高となり、価格競争では勝てない。そこで、当社では家庭用の白物マーガリンは、自力では売らず、PB 製品への供給を中心としている。また、ガーリックマーガリンのように具材を入れたりして、少し変化をつけた商品で差を際立たせる努力をしている。

当社は、技術的にも混ぜものが得意で、量は少なくとも小回りを利かせる分野で勝負している。大阪中心部に程近い本社工場で作っており、各部署が連携し、小ロットでフレキシブルな対応をしている。大手メーカーはロットがまとまらなければ手を出さないだろうが、当社は 100~200 ケース単位でつくる。1 ケースに何個入っているかは、商品によって異なるが、例えば、ガーリックマーガリンは 1 ケース 48 個である。

また、白物マーガリンについては、有名大手メーカーが大量生産していることは上述したが、あくまでスケールメリットのある家庭用を主軸にしており、業務用マーガリンにはあまり力を入れていない。なぜなら、家庭用製品では、大手スーパー相手に納入できれば、一気に全国 200~300 店舗に行き渡り、量を重視する大手メーカーにとって非常に効率が良いのに対して、業務用製品では、そうした大口納入先がないので、たとえ大手メーカーといえども、細かく足で稼ぐ営業活動抜きでは仕事が取れない。その分、コストと手間が多く掛かるからである。そのため、業務用製品については、有名大手メーカーに対して価格競争で勝てないような状況ではなく、当社が相応に市場シェアを確保できている。2007 年に開発したチーズ代替品スティリーノは、マーガリンの製造技術とチーズを合わせたもので、今や圧倒的な国内シェア 1 位の地位を確立し、社内の利益割合でもトップの商品となっている。

## ■顧客ニーズ対応型の開発と自主的开发

営業の基本スタンスは、既にできている物を持つというより、まずはお客様のニーズを聞いて、それに合った商品を開発する姿勢である。そのため、新商品の半分以上はお客様の個別ニーズに添ってできたものである。ここでいうお客様とは、大手スーパー、コンビニ、各種の飲食店チェーン（大手コーヒーショップ、業務用レストラン、大手カレー店、大手ピザ店）のほか、食材問屋（大手問屋になると商品企画部門を持っている。）などである。海外のお客様からも細かい商品開発の要望がある。顧客ニーズが細かいのは万国共通なのだろう。

多くの開発の歴史から、商品アイテム数は、650~700 アイテムにのぼる。中身が同じでもパッケージが異なれば別アイテムになる。パンフレットには掲載されていない OEM/ODM 製品も多い。大手スーパーやコンビニチェーンの PB 商品がこれに当たる。

お客様から配合指定を受ける製品もある。こうした製品や、お客様との共同開発製品は、そのお客様専用の製品になる。簡単な製品イメージだけ示されて、当社単独で開発した製品は、他のお客様にも展開する製品になる。当社オリジナルのナショナルブランド製品を指定して PB 化したいという依頼もあるが、これもベースが当社の自主開発品なので、他にも展開させていただく。

今、力を入れているのは、2015 年春から売り出した「燻製バター」である。普通のバターより少し値段は高くなるが、レーズンバターのようにおつまみとして食べられる珍しいバターに仕上がっている。見た目も目立つ容器デザインにして特長を出している。当製品だけでなく、最近では、たとえ業務用製品でもスーパーに置かれることがあり、客の目に触れることを意識している。



### ■汎用性があり、小物が得意な生産ライン

マーガリンの生産ラインは7~8本。すべてのラインは汎用性があり、このラインではこの製品しか作れない、というものではない。

ただ、包装機は据え付けで変更できないので、キューブ式のマーガリンとカップ式のマーガリンをつくるラインは分けている。

もともと学校の給食から参入しているので、小さなものをパッケージ化するところに長けている。一方、大手メーカーは、小物は生産性が低いため、参入したがない。給食用のマーガリンも生産性が低いので手放したメーカーもある。ときには、当社に生産委託してくるメーカーもある。

### (3) 海外展開にかかる取組み

#### ■海外にはない「キャンディチーズ」で切り込む

海外進出は、「キャンディチーズ」という製品が先鋒となっている。キャンディチーズのような製品は海外には見当たらないので、競合する者はいないし、最も売れる可能性があるだろう、という経営トップの読みで、海外の展示会に出展してみた。この反応が非常に良かったことから、海外展開への一つの弾みとなった。以降、2012年には、社内に国際チームを発足させ、海外事業展開をスタートさせた。

それ以前から、一部の商品について国内の輸出業者から引き合いがあつて韓国に向けて販売したり、貿易商社を通じてソフトマーガリンを海外に向けて出荷したりということはあつたが、こうした輸出業者や商社を経由せずに、メーカーから、直接、小売に製品を流通させることは難しい。ただ、海外事業展開をスタートするにあたり、海外では、直接、小売に製品を流すとか、自らバイヤ



ーを開拓するとか、何か明確な販路開拓の見通しがあつたわけではなく、とにかく「海外に出よう」というのが会社のスタンスだった。

国際チームは、月の半分くらいは海外へ出向く。代理店回りだけではなく、末端の店頭も回ろうという方針で動いている。実際に海外の現場を見て、初めて状況を知ることも多い。有名大手メーカーとは規模が違ふので、大手の事業展開のやり方はあまり参考にはならず、自ら出向いて情報を集めて考える。

#### ■展示会に積極的に参加して販路開拓の成果

費用は高いが、展示会には月1回のペースで積極的に出展している。香港に250店舗以上展開して日本の食料品を扱う新進の小売チェーンとも展示会のおかげで知り合わせていただいた。現在、当社の海外戦略商品は燻製バターとキャンディチーズであるが、同社にはそれ以外の商品も扱ってもらっている。同社への販路が構築できたことは、当社にとって大きな意味がある。同社は、店舗内にある日本食コーナーを日本の食品で埋めたいと考えているが、大手メーカー各社では対応に難しい部分もある。例えば、同社店頭と並べる商品には一つ一つに決められたシールを貼る作業が必要になる。当社が出す製品は20アイテムもあるので、かなりの手間になるが、当社は対応する方針を決めた。その甲斐あつて、同社店頭の乳製品売り場には当社製品のみを置いていただいている。

また、展示会がきっかけで、ドバイのラッフルズホテルともつながりができた。同ホテルのレストランの料理長から燻製バターが高い評価を受けたのである。おかげで、今後、同ホテルのバターは、すべて燻製バターに切り替えるという方向で商談がまとまった。

### (4) 日本製食品の印象・海外での事業環境

#### ■アジア圏は好意的だが、欧州は障壁高い

基本的に、アジア圏では日本製品に対して好意的で、食品分野においても日本ブランドによる商品価値の引き上げ効果がある。パッケージは

日本と全く同じものをあえて用いて、日本語表記のまま売った方がよい。

しかし、欧州圏は話が別で、チーズを輸出しようとして先方から拒絶されたこともある。例えば、あるドイツの展示会に出展しようと考えたが、サンプルすら送らせてもらえないことがわかり、取りやめた経験がある。アジアと欧州では大きく違う。

現在の進出国は、香港、タイ、台湾。あいにく台湾では、福島原発事故後から放射能検査済み書類が必要で手間がかかるが、輸出が大きく減ったということはない。

#### ■顧客ニーズ対応は、国内も海外も同じ

燻製バターのように、営業担当を経由して海外顧客からニーズを持ち込まれることもあるが、特に海外仕様として開発するというよりも、国内市場と同様にお客様のニーズにあったものを開発しようとしているだけ。海外市場向けに特別なローカライズをしているわけではない。基本は、日本国内で生産して販売しているものと同じ製品を、輸出で海外市場に向けて出していきたい。

#### (5) 海外で通用するための工夫や課題

##### ■評判の良い商品に絞り込んで海外市場攻略

キャンディチーズは、やはり評判が良い。見た目の段階でお客様に受ける。独特のかわいらしいパッケージで、袋を空けるとその場で食べられる。味もクリーミーであっさりしており、こういう発想のチーズ製品は海外にはあまり見掛けない。

このキャンディチーズとベビーチーズを海外市場に展開しているが、国・地域ごとの反応については、アジアではほぼ同じ評判をいただいている。燻製バターの方は、香港に加えて、ドバイにも入れることになった。米国でも評価は高い。

仮に、海外市場でも国内と同じ600アイテム以上を展開しようしたら大変なことになるし、現実的ではない。現在、キャンディチーズとベビーチーズというカテゴリーに絞り込み、評判の良かった商品で勝負しようと考えている。

なお、2015年になって、キャンディチーズの製

造ラインと、燻製バターと有塩バターの製造ラインはハラールの認証を取得し、保税工場の認可は、泉大津工場及び長浜工場を取得している。

#### (6) 今後の課題・展望・その他

##### ■人材確保・育成・体制整備

現在、従業員は、パートを含めて約380名。正社員は220名。そのうち営業担当は約50人。研究開発担当は約30名。事業拡大が続いており、工場は増設、営業部隊も増強しているので、新規人材を求めている。

ここ数年は、毎年15~16名のペースで採用しており、2015年は20名を採用した。部門別採用はしていないので、どの部署へ配属するかはわからないし、複数の部署を異動することもある。

技術営業は技術を知らずにはできないので、技術部門から営業部門に異動することもある。離職率は高くなく、それほど辞めない。5年以上務めると、金一封が出て長期の功労休暇(名称「フェニックス休暇」、5年に1回)がとれるという制度もある。有給休暇は、毎月1日・年間16日の取得が推奨されている。また、各種セミナー・研修会・プレゼン大会など社員教育強化プログラムの充実にも努めており、公表分だけでも年間20種類近くある。

##### ■有効な広告塔としてホームページ充実

2000年に創設したホームページを、近年、充実させている。2013年頃から、会社案内ビデオはもちろん、社員の積極的な取り組みやユニークな活動などについても多くの動画を駆使して、公表している。大手企業のようにコマーシャルに費用を掛けられないので、絶えず拡充・更新しているのはCMの効果を期待してのこと。社員が最前面に出て出演しているものも多いが、ホームページは企業のことを知ってもらう最も有効な広告塔の一つと考えている。基本的にはトップダウンで進めている。

企業名	森永製菓株式会社		
本社所在地	東京都	従業員数	1,356名
事業内容	菓子(キャラメル・ビスケット・チョコレート等)、食品(ココア・ケーキミックス等)、冷菓(アイスクリーム等)、健康(ゼリー飲料等)の製造、販売		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 食料品製造事業の売上高は、連結ベースで約1,780億円(2014年度)。そのうち海外売上高は、約138億円であり、そのウエイトは、約8%を占める。海外事業は大きく伸びており、前期比で225%の伸びがみられ、2015年度には、全体の1割前後に達する見込み。成長市場を狙う海外事業は、将来的な経営の柱として重要視されている。
- ◆ 重点エリアは米国、東南アジア、中国で、中国、台湾、米国ではヒット商品「ハイチュウ」の現地生産を行っており、2016年にはインドネシアの合弁先でも生産を開始する予定。

当社社屋・工場 と 製品例(菓子)



(出所) 当社ホームページ



## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■米国・東南ア・中国が海外展開の重点エリア

1899年に森永西洋菓子製造所として創業した当社は、その後100年余を経て、今日、1,670億円の単体売上高(2015年3月)を誇る企業となった。4つの事業を柱とし、売上構成は、菓子56%、食品9%、冷菓19%、健康14%となっている。さらなる規模拡大に向けて、海外展開を加速しており、米国・東南アジア・中国を重点エリアに定め、現地生産と販売網の構築に取り組んでいる。

## (2) 海外展開にかかる取組み

### ■独自の商品力がある「ハイチュウ」で攻勢

海外事業は「ハイチュウ」を核に展開している。もともと当社は、チョコレートやビスケットなどの西洋菓子を日本に紹介してきた会社であるが、そうした商品は欧米が本家で、巨大なグローバル企業が既に世界中で売っている。ハイチュウは当社独自の商品で、他にはない独特の「柔らかさ」「噛み心地」が高評価を戴いている。ソフトキャンデー自体は世界中にあるが、ハイチュウのような弾力性を持つ商品はない。模倣品も増えてきたが、この柔らかさはなかなか出せない。もちろん、国内向けにはハイチュウ以外にも様々な商品を揃えているが、海外市場向け戦略商品として明らかな技術的優位性があり、かつ、商品力で差を付けられるハイチュウで勝負しようと考えた。

とくに、米国・中国市場を対象とし、既に米国ではかなり支持されている。中国では2004年に、米国では2015年に現地生産を開始した。森永アメリカフーズは、ハイチュウを現地生産するために2013年に設立した会社である。

また、東南アジアでは、既にタイ、フィリピン、ミャンマーに進出し、加えて、2013年にインドネシアに合弁会社を設立、「MORINAGA」ブランド商品の発売に向け、準備を進めている。さらに、創業50年の台湾森永製菓は、グローバル生産拠点として、アジア市場に向けて、「ハイチュウ」だけでなく、日本で新市場を創造した「ウイダーinゼリー」も展開している。インド、中東でも、テスト

を始めている。

### ■米国では販社設立、アジアでは直接営業

米国市場では、L.A.にモリナガアメリカ(米国森永製菓、2008年設立)という自前の販社があり、そこから全米に商品を出している。商品は、これまで中国・台湾からの輸入で対応してきたが、物流コストが高いことから、収益構造は日本国内市場ほど良い状況ではなかった。今後は、米国の工場で製造した商品を中心に、問屋やブローカー経由で小売店に販売する。全米に展開している大手量販店などには、販社設立前から取引関係のあるセブンイレブンなどでの販売実績データをもって、直接売り込みを行った。

消費者がお菓子を買う理由には、情緒的な部分もあるので、販売促進策は海外でもいろいろ行っている。特に米国では、メジャーリーグに働き掛けたり、中国やタイでは、かつてCMを打ったこともあった。

一方、インドネシアを除く東南アジア市場の方は、当社自ら各国の問屋を探し、アプローチして売り込んだ。まさに自己紹介から始めて商談を進め、輸出手続きも全て自社で行った。今は売り込み先も関心を持っていただけるので、進出先国で取り扱ってくれる最初の1~2社の問屋はすぐに見つかる。問題は、そこから掘り下げるときである。ニーズに応えるため、ハイチュウ以外の他の商品カテゴリーも用意する必要がある。

日本には、大手食品問屋があり、かなり集約されている。進出先国にもそんな存在があれば、そこに重点的に売り込むだけで良いのだが、アジアにも中国にもない。当社製品を扱ってもらえる小さな問屋を地道に増やしていくしかない。

## (3) 日本製食品の印象・海外での事業環境

### ■グローバル勢と現地勢に挟まれる競争環境

先頃まで日本のGDPは世界第2位で、国内だけでも十分な市場がある。業界の結束や慣行も独特で、参入してきた外国勢があまり伸びなかった。そのため、日本の菓子業界やビール業界などは、とくに海外市場に出て行く必要がなかつ

たという歴史があり、グローバルなメジャー・プレーヤーは少ない。一方、世界にはネスレ(世界最大の飲食品メーカー:スイス)のように、資金力があり、世界での戦い方を熟知しているグローバル・メジャーが何社も存在する。

欧米グローバル・メジャーは、新市場開拓の際には、資金力を活かして、最初から菓子、食品、飲料、ベビーフード等複数の商品カテゴリーを持ち込むという。例えば、ネスレは、中国向けローカライズ商品として、主力製品(キットカット)の1クラス下のブランドを投入し、市場がある程度成長した段階で主力製品を投入する。所得水準や成長段階に応じて複数の商品を投入できる力がある。また、現地法人には、最初から地元有力者を社長に就けて現地化する。現地主体で生産・販売体制を運営し、欧米にある本部は、上部組織として資金コントロールやブランド管理をする。

彼らは、このような手慣れた戦い方ができるのである。これに加えて、アジアには、1つ3~5円で売れる非常に安い駄菓子をつくるローカル・メーカーが多く存在する。東南アジアや中国市場に展開した日本企業は、こうした競合相手達に挟まれる厳しい競合状態になる。

#### ■アジアで強く米国で弱い「日本」のブランド力

アジアでは、まだ「メイド・イン・ジャパン」そのものがブランドになる。「日本製=高品質」というイメージがあるからだ。一方、今、米国ではハイチュウが大ヒットしているが、「日本製」を強調したわけではなく、また「モリナガ」が広く知られているわけでもない。「ハイチュウ」そのものがブランドとなっている。「メイド・イン・ジャパン」だけでは通用しないが、商品力があれば通用するのが米国市場である。

欧州、例えば英国あたりは、意外と「日本」が効くかもしれない。米国東海岸は「欧州の入口」と言われており、その向こうが英国になる。ハイチュウは、東海岸でも売れて来たから、欧州でも期待できるのではないかと思っている。インド、中東はまだわからない。各国市場の違いは大きい。

これだけインバウンドで外国観光客が日本の

モノを買ってくれるのは、前提として日本への信頼感や安心があるからだろう。だが、米国では、ハイチュウが売れたからといって、すぐに次の製品も浸透すると簡単には思えない。

#### ■日本の安全基準が特に高いわけではない

今やどの国も食品工場の安全基準が厳しくなっている。意外かもしれないが、中国は世界でも最も厳しい方だ。あまり順守されないから、どんどん厳しくなると言われている。原料については、他国も基準が厳しく、日本の方が緩いこともある。日本食品には安全・安心という信頼性があるが、日本の安全基準が世界一というわけではない。安全基準の整備は各国とも進んできている。貿易が盛んな東南アジアは、他の国にモノを売らないといけなから厳しくなる。また、米国は品質基準も安全基準も高いので、日本の安全・安心は特に強みにならない。従って、米国では、他にはない商品力で勝負する必要がある。

#### ■ハイチュウの独自の商品力

米国へは、輸出によってこれまでいろいろな商品を投入してきたが、その中で、思いのほかハイチュウが売れていた。セブンイレブンでかなり売れたし、コストコでも売れた。好感触を得て、ポストンへ出した。大リーグ関係でも広まった。だが、米国市場全体では、カバー率はまだまだ低い。

ハイチュウは、ドイツで行われる国際的な菓子の博覧会(ISM)でも、以前から「他の商品とは違う。他にない」という客の反応が感じられていた。

米国でハイチュウと比較される商品に、「スターバースト」というソフトキャンデーがある。欧米で広く知られている商品で、柔らかいが噛むと割れる性質がある。これに対して、ハイチュウには弾力性があり、米国人はそれを好んだ。このように、ハイチュウの場合は、スターバーストと比較して差がつく独自の商品価値があった。そういうものがないと、既存商品に埋もれてしまう。例えば、チョコレートの場合、米国で何が差を生み出すのか、探ってはいるがまだ分からない。チョコレートは、輸出はしているが、数量はまだ少ない。それ

でも、ハイチュウが売れているので、流通・販売のネットワークが構築できる。それができれば次の商品も出せる。

米国は、所得の下位層であっても、それなりに所得水準が高い。そのため、下位層の市場にもハイチュウは売れている。その点、東南アジアで、このまま中間層以下の層に売るのは少し無理がある。だからと言って、安くするため、バラして一粒ずつ売っているようでは将来性がない。

#### (4) 海外で通用するための工夫や課題

##### ■現地生産でコストダウン

日本製品の価格の高さは、商売上のネックである。高級店では扱ってもらえるかもしれないが、現地のコンビニなどでは扱ってもらえず、どうしても富裕層止まりの商品となり、市場が広がらない。ゴディバやハーゲンダッツはそれでも良いだろうが、当社は、創業以来100年以上広い顧客層向けでやってきた。もっと幅広いターゲットを狙うには価格を下げるために現地で作ることになる。現地生産をしないと、コストが下がらない。ハイチュウも中国や米国などの現地で作ることで、富裕層よりも、もう少し低い層を深掘りできるのではないかと考えている。

##### ■ハイチュウの下位ブランドの開発

インドネシアでは、ハイチュウの下位ブランドを現地生産している。生産工程を少し短くして省力化した。本来の持ち味である独特の噛み応えとは少し異なる柔らかい飴をつくっており、価格を抑えることで、ボリュームゾーンを狙う。

日本からの輸出製品の価格は高い。近隣国の海外工場で作れば少し安くなるが、そのままではボリュームゾーンはとれない。やはり、現地で作り、できれば下位ブランドの製品を作る必要がある。

現在、海外市場向け商品については、金額ベースではまだ輸出分が多いが、数量ベースでは現地生産の方が上回っている。ハイチュウ全体の売上本数をみると、既に海外分が国内分に追いついて差が縮まってきている。

#### (5) 今後の課題・展望

##### ■現地法人の創意工夫を生かすローカライズ

基本的には、当社の提供するような商品は、現地消費者層の嗜好に合わせなくてはならない。統一的なブランド管理は日本の本部でやるが、「ハイチュウ」のブランドコンセプトに沿う限り、現地法人の創意工夫を生かしていきたい。ローカライズの提案は、現地スタッフが中心となって現地発で提案してくるもので、本部では最終チェックは行うが、なるべく口出ししないようにしている。

##### ■海外市場向け戦略商品の追加・拡大

現在、国内市場向けには、チョコレート、ビスケット、キャンデー、キャラメル、スナック、ホットケーキ、ココアなどの食品、ウイダーinゼリーなどの健康食品と、多様な商品を出している。そのうち海外向けには、ハイチュウのほか、チョコレートではマレーシアの工場で「ダース」を作っている。あとはアイスクリームを輸出で少し出している。そのうえで、ハイチュウに続く戦略商品の追加を考えているところだ。ダースは、味や品質の面では、欧米メジャーのグローバルなブランドにも勝ると自信を持っている。だが、コストをかけた広告戦略とかマーケティングのやり方などは、彼らの方がよく分かっている。場合によっては、当社のチョコレートでも、高級品市場だけを狙うような商品があってもよいのではと考えている。

##### ■面白味のあるお菓子も当社の持ち味

例えば、「おととと」や「チョコボール」など、面白味のあるお菓子も、元来、当社の持ち味である。欧米系は、CMで面白おかしくやっているが、商品自体にこうした面白さを加えた例はあまりない。単に品質が良いというだけでは市場はとれないので、そういう持ち味を伝えることも、アジア市場で存在感を示す有効な方法ではないかと考えている。

企業名	国分グループ本社株式会社		
本社所在地	東京都	従業員数	4,661名 (2015年12月、連結)
事業内容	酒類・食品・関連消費財にわたる卸売業 及び 流通加工、配送、貿易、不動産賃貸に係る業務		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 1712年の創業以来、300年にわたり食の流通に携わってきた食品卸売業。有店舗・無店舗運営に係るマーケティング機能、商品調達および販売に関するロジスティクス機能、情報機器などを有し、酒類・食品流通にかかる幅広い業務を手がける。
- ◆ 現在は、輸出入ビジネスの増強、中国事業のさらなる拡大、ASEAN地域での新規・深耕を柱に海外ビジネスにおける国分グループのプレゼンスを高めるべく、事業拡大に取り組んでいる。



当社社屋 と 取扱商品イメージ



(出所) 当社ホームページ

## (1) 事業の沿革・企業概況

### ■中国、ASEANを中心に展開、約50国に輸出

当社は、1712年の創業以来300年にわたり、全国各地のグループ企業とともに、食の流通に携わってきた。主に、酒類・食品・関連消費財・資材を扱い、連結売上高は、1兆6,382億円(2015年12月)にのぼる。

人口減少にともない日本の食品市場は、縮小傾向にあるが、世界の食品市場は拡大を続けている。国内小売業やフードサービス業は海外展開を加速し、またメーカーも海外市場重視の傾向を強めていることを受け、当社(国分グループ、以下同じ)は、中国、ASEAN地域を中心に、積極的に海外事業を展開している。2010年より中国とベトナムを中心に物流事業、卸売事業を展開し、2013年には、業界に先駆けてミャンマーへも進出した。現在、海外50カ国へ約800メーカー、1万アイテムの日本食品・酒類を輸出している。

## (2) 海外展開にかかる取組み

### ■将来の国内人口減少に大きな危機感

日本食ブームを背景に、日本製加工食品の取扱いは伸びている。円安で輸出環境もよくなっており、もともとのパイが小さいので伸びが大きく見える面もある。

同時に、食品業界は、迫り来る国内人口の減少に非常に大きな危機感を持っている。将来人口が3分の2になるということは、胃袋が3分の2になるということだ。確実に訪れるこのジャパンリスクを前に、何もしなければ潰れるだけという意識は強い。大手企業ばかりではなく、中小企業が積極的になったことも、このように輸出が伸びた一因。

### ■近年の食品業界の海外展開動向

当社の年間の輸出額は、毎年、現在、2桁成長で伸びている。売上の6割をアジア向けが占めており、これが当社の輸出事業の特徴である。

なお、業界模様をみると、食材・食品輸出の最大手は、JFC ジャパン(株)と西本貿易(株)(西本Wismettacグループ)である。当社と比べると、も

ともと両社とも北米がベースで、多くの北米拠点を持ち、営業マンを揃えて積極的に事業展開している。北米向けが主力だが、近年は、ASEANや中国にも力を入れている。

ちなみに、当社の海外拠点については、中国(上海、青島、深圳)、ベトナム(ホーチミン)、ミャンマー(ヤンゴン)において、卸売会社、低温物流会社など8社に出資。また、マレーシア(クアラルンプール)にて低温物流の合弁企業を計画中。

### ■輸出手続きを代行する共通プラットフォーム

中小企業が各種団体主催の展示会などに参加して、そこで商談の切っ掛けを掴むことも多いが、その後、実際の取引が実現できていないのが現状である。それというのも、実際に輸出するとなると、かなりの手間がかかる。まず、輸出相手国言語への翻訳、レギュレーション・チェックを行い、相手国の規程に従って輸入に必要な書類を作成し、細かな成分表示を求められたり、インドネシアのように特別なコードを取得しなければならなかったりする。ときには、福島の子原子力発電所問題への対応も求められる。

こうした手続きが、輸出する都度、相手国ごとに必要となる。大手メーカーなら、自力で対応できる機能は持っているが、中小企業ではなかなか難しい。大手総合商社では、加工食品の輸出などは、取引金額の割に手間が多く掛かるため、どうしても敬遠しがちになる。その場合には、当社が代行して行うことも多い。

日本食品の輸出に追い風が吹いている今、こうした中小企業の方々の輸出を支援する共通プラットフォームを当社が提供したいと考えている。

もちろん、大手食品メーカーとも、多くの取引をさせていただいている。大手メーカー側からみても、直接、中国の代理店や現地インポーターと取引するとなると債権リスクが発生する。また、その先にある現地の小売店へのフォローなども必要になる。それらに関するメリットも考えたうえで、当社と取引していただいている。

### ■日本食品を扱う代理店は小規模企業が大半

海外での取引先になる現地代理店や輸入業者は、数十人規模の中小オーナー企業が多い。個人事業者もいるし、逆に100~200人規模ともなると、超大手というイメージになる。海外における日本食市場のプレーヤーというのは、そのくらいのサイズ感なのが現状である。そうした取引先とは、日本国内と違い、パートナーとして対等な関係を構築している。価格や条件でその都度相手先を選別するのではなく、常々互いの取引について相談し合うような長期的な人と人との関係になっている。

そうした現地代理店等との出会いは様々だが、まだ日本の食品マーケットはニッチ市場なので、それほどプレーヤーが多いわけではない。1国あたりの相手先は数社あるが、メインとするのは1~2社程度になる。食材全般を扱う業者というより、日本食の卸を手掛ける専門輸入業者のような企業である。

### (3) 日本製食品の印象・海外での事業環境

#### ■日本製は高評価だが価格とのバランスに難

海外、とくにアジアでは、総じて、日本食品は安全・安心というポジティブな評価を受けている。実際、日本企業の食品工場を視察すると、エアシャワーや手を洗わないとドアが開かない設備の設置など、安全思想が徹底している。他国の工場では、帽子をかぶるだけで靴も履き替えないような工場が少なからず見受けられるのとは、対照的だ。

ただし、品質を追求するあまり、オーバースペックのコスト高になってしまいがちなのも否めない。日本の仕様をそのまま現地に持ち込むことが、必ずしも良いことか、品質と価格のバランスに注意して考える必要がある。

#### ■日本製品への信頼は単に品質だけではない

日本製品の品質が良いとはいえ、他国より安全基準が緩い部分もある。例えば、日本の農産物は、EUのGAP(農業生産工程管理)の認証を受けていない。海外では規制対象でも、日本では

対象外の食材もある。トランス脂肪酸がその代表例で、中国は禁止ではないが表示を義務づけている。日本は表示すら義務づけていない。

また、日本の外食産業は、中国から多くの食材を仕入れているし、日本企業からの技術指導によって、中国でもベトナムでも品質が高まっている。似た例で、アパレル業界でも、中国工場などの縫製がイタリア製の品質を上回るケースもあるという。逆に、国産食品の品質については、日本国内でもいろいろな問題が発生したり、海外でも、産地偽装やトランス脂肪酸の表示漏れなど、日本のレピュテーションにも関わる多少の問題も起きている。

それでも、日本製品への信頼性が依然高いのは確かである。やはり日本製食品への信頼性は、単なる製造品質ということ以上に、他国に比べて日本製品には「ウソがない」ということへの信頼があるのだと思う。こうした信頼感を追い風に、今こそ、積極的に海外市場を攻略したいところである。

#### ■和食ブームは、「和食」カテゴリーの確立

和食ブームは確かにあり、しかも、海外では和食の格は高い。例えば、めでたい日に「和食を食べに行こう」というムードがある。大まかなイメージとしては、フレンチと和食が同格で、イタリアンや中華が続くような感じがする。

ただし、イタリアンや中華のような、ある程度大きい規模のマーケットを獲得できたのかというと、そこまでは至っていない。日本社会に洋食が浸透したようなレベルではなく、まだ「和食」というカテゴリーが確立してきただけで、海外ホテルの朝食バイキングでも、日本人以外が朝から「ご飯、味噌汁、納豆」を食べる風景は見たことがない。

家庭内に日本食が浸透するまでには、さらにハードルが高い。そもそも外食文化のアジアでは、家庭ではローカル食が主体で、日本の加工食品が家庭内で使われるケースはまだ少ないようだ。

#### ■狭い和食市場の中で争うより全体の拡大を

今、声高に「和食ブームだ」「海外へ出よう」と

唱えられているが、ブームと言っても大幅に市場のパイが広がったわけではなく、まだまだ限られた市場に過ぎないのが現状である。それをめぐってブームに誘われた新規参入組が加入してきたので、既に過当競争気味になっている面もある。まずは、日本の食材・加工食品を求める市場全体の拡大に努めることが先決だろう。

#### (4) 海外で通用するための工夫や課題

##### ■ローカライズが成功の条件

現地で成功している日本の加工食品の多くは、ローカライズしている。たとえば、中国で販売している日本の著名食品メーカーのカレーには八角が入っているし、著名飲料メーカーの中国販売用ウーロン茶は甘い。日本のものが良いからといって、そのまま持ち込んで成功している事例は少ないと思う。

日本食ブームではあるが、日本国内と同じものに限定して「日本食とはこういうものだ。」と決め付けてしまうのは、良くないと思う。ローカライズして初めて市場が広がる。例えば、たらこスパゲッティなどというものは本場のイタリアにはないが、日本市場に合わせてローカライズしたことでイタリア料理の裾野が広がったと言える。

世界的に寿司ブームといっても、意外にもそれほど醤油の売上げは伸びておらず、むしろ売上げが伸びているのはマヨネーズである。これは、海外の寿司はカリフォルニアロールのような巻き寿司が多いことによる。寿司がブームになるとマヨネーズが売れる。こういう変容を捉えるべきであり、そのキーワードはローカライズである。食品だけではない。日本の著名事務機メーカーがコピー機の色について中国現地の人に好みを尋ねたら、絶対にピンクが良いと言われたという。日本ではまず考えられないが、それほど違うものだ。

##### ■ハラール・マーケットへの対応

イスラム圏市場を魅力に感じて、ハラール認証をとる中小企業が増えている。ハラール認証は中小企業の方がとりやすいとも言われている。大規模な大手メーカーでは原料管理が複雑だが、

中小企業の方は原料も工場も限られており、比較的シンプルに管理できるからである。

ハラール対応では、味噌や醤油といった基礎調味料から入っていく方法がよいだろう。基礎調味料の方がシンプルで、かつ、市場が大きいからである。同じ加工食品の範疇でも加工度が高いほど、ハラール対応が難しくなるし市場は限定される。例えば、ハラール対応のハンバーグを作っても、所詮ハンバーグの市場しかない。

#### (5) 今後の課題・展望

##### ■日本型卸売機能をパッケージ化して海外へ

当社は、内外約1万社のメーカーと、約3万5千社の小売業をつないでおり、取扱いアイテムは60万アイテムに及ぶ。情報、物流、代金決済（金融）という3つの要素を統合しているのが、我々の流通プラットフォームであり、今後の海外戦略としては、これをパッケージ化してグローバル化したい。ただし、自らは物流機能を持たないので、そこはアライアンスで対応していく。必要な機能を持つ先と資本提携したり、M&Aをしたりして、国内で構築した中間流通機能をそのまま海外に持ち込みたい。

さらには、日本製品の流通だけではなく、現地の商流に日本型の卸売システムを定着させて、金、情報、モノの流れをスムーズにしたい。究極的には、ボーダレスに金、情報、モノが流れるしくみをつくり、中小企業も活用できるようなインフラビジネスを提供していければと考えている。

##### ■今後、期待される食品とブランド

日本の果物に対しては輸入規制が厳しく、例えば、中国へはリンゴ、梨くらいしか輸出できない。それでも、日本のさくらんぼ、ぶどう、もも、リンゴ、梨などは、驚くほど美味しい。現状では、規制のため、香港、シンガポール、ドバイくらいにしか入れていないが、今後は需要が高まる可能性がある。

もともとは日本発の商品ではないが、チョコレートやシチューなどにも可能性はある。上述の著名食品メーカーも苦労しながら中国市場で伸び

ている。

ただし、家庭での消費はそれほど多くない。海外では、家ではあまり調理せず、朝から外食という家庭も少なくない。対照的に、日本ほど内食（家で調理して食べる）割合が高い国は珍しいという。おそらく、女性の就業率が比較的安く、かつて専業主婦が家で食事を用意してきた背景があるのだろう。

また、和食ブームといえども、日本製加工食品が、なかなか家庭料理にまで入り込めていない点は既述したとおり。まずは外食で良さを知ってもらい、そこから広がりが出てくればよいと思う。

日本製冷凍食品は、購入の前提として、冷蔵庫や電子レンジの家庭への普及、停電がないといったインフラが必要になる。家庭は難しくても、業務用ならいけるだろう。

#### ■日本の菓子は有望

日本の菓子も有望だ。当社は、既に大手以外にも中小メーカー製の菓子やアイスクリームも取り扱っており、手応えも良い。とくに「抹茶」と「わさび」はキーになっている。例えば、中国人はわさびが大好きで、わさびせんべいがよく売れるし、米国でも抹茶は成功している。ちなみに、航空会社のCAは、よく抹茶関連の土産を買うようだ。海外で喜ばれるものを知っているのだろう。ただし、菓子は競争が激しいのも確かである。

また、北海道発の菓子など北海道ブランドはどこへ行っても強い。北海道というだけで商売になる。ロケ地になった映画やドラマの影響などもある。北海道ブランドの成功例のように、ブームで売れることがあるので、食品だけでなく総合戦略をとることも有効だ。メディアの力も大きい。



団体名	全日本菓子輸出工業協同組合連合会(ジャパン・タコム)		
本部所在地	東京都台東区	加盟社数	44社(2015年5月)
事業内容	海外での日本菓子展示会の開催(農水省・JETROとの共催)。海外の菓子展示会・食品展等に参加。組合員間の情報交換・報告会・勉強会の実施。		

### 【本事例団体のプロフィール】

- ◆ 中小企業等協同組合法に基づく、菓子の輸出を志向している企業のための組合組織。1958年(昭和33年)に輸出菓子の販路開拓や国際見本市への協同出展等を目的に設立。
- ◆ 現在、下部団体である東京輸出菓子工業協同組合(略称は東京タコム)、中部日本輸出菓子工業協同組合、西日本輸出菓子工業協同組合の3団体と、その組合員である44社(東京17社、中部8社、西日本19社)が加盟している。会員企業は、中小企業が中心だが、大企業も数社加盟している。



2015年7月のニューヨーク展示会への出展風景

(出所)JAPAN TACOM 提供写真

### (1) 事業の概況

#### ■ 中国市場狙いから北米・東南ア市場にシフト

1984年に、初めてシンガポールの展示会に出展してから、以降、30年以上海外の展示会に出展しつづけている。これまで、主なもので、シンガポール4回、米国7回、台湾5回、香港1回、中国10回、マレーシア2回と、6カ国(地域)に29回ほど出展している。

2000年代に入ってから、組合の組織を挙げ

て中国への販路開拓にかなり力を入れてきた。しかし、その後の反日騒動や福島原発事故関連の輸入規制などの影響により、出展を突然キャンセルされたことなどもあった。そのため、中国一辺倒の販路開拓ではリスクが高いとの判断に至り、現在は北米や東南アジアへの販路開拓に力を入れている。

## (2) 海外展開にかかる取組み

### ■各種の展示会に積極的に参加

組合としては、主に、JETRO、農水省、経産省などが主催する展示会に出展を申し込んでいる。申請の手続きには、いろいろな規定やノウハウがあるので、組合が窓口となっている。月例会などで各社の参加希望を聞いて、事務局が企画・申請する。ただし、政策的な補助率の高い経産省の事業などには、希望者が殺到するので競争も激しく、申請してもなかなか審査が通らない。

出展できる場合でも、ブース代は補助の対象になるが、旅費や宿泊費などは対象外のケースの方が多く、当然、自己負担になる。経験的には、アジアでの開催ではおよそ1社20万円程度、北米での開催では1社30万円以上の出展コストが掛かることが多い。とくにニューヨークは諸費用が高いうえ、ブースも狭めだった。

展示会への参加で主にアピールの対象としているのは、各国のバイヤーである。バイヤーは大きな展示会があると、面白い商材がないか探索しに来るので、商品を売り込むチャンスとなる。

菓子の出展の場合は、とにかく試食してもらって味を刷り込むことがメインとなるので、出展にあたってさほど英語力は必要ない。

なお、出展等による販路開拓努力の効果は、即効性こそないが、じわりじわりと出てくる。実際に、中国でも成果が出始めるまでに10年はかかった。

### ■中小企業の輸出は商社・代理店を介して行う

会員企業が海外との取引を行う場合、資金回収の問題や荷物が届かない等のトラブル対応のためにも、必ずお互いの国の商社を間に入れておくよう助言している。たとえば、日本の食品加工メーカーが米国の小売業者と取引する際には、双方がそれぞれ日本商社と米国商社を介在させる。仮にトラブルが発生した際に、慣れない中小企業ではとても手に負えないので、商社の仲介は必要である。また、代理店が入れば、現地独特の法令・慣習違反などについて、リスク分担になる。

### ■営業などの販路開拓はメーカー自らが実施

現地との取引の際には、間に商社を入れるものの、商社の役割は、口座と倉庫の貸出しなど、管理的な役割のみ。特に現地ローカル商社が販路開拓を行ってくれることなどは、ほとんどない。

従って、商社任せにせず、販路開拓のため営業拠点を現地に設置することが多い。いずれにしても、現地商店等の店頭に行き、実際に売っている現場や陳列されているところを直接見ないといけな。店頭に出すと約束しておきながら、現場では並べてないケースも多々あるからだ。

基本的に、海外では、店頭の棚に商品がどう置かれているか気を配るのは、メーカー側がやるべき仕事になる。棚取りのためのフィーを払っているのにも関わらず棚の下の方に商品が置かれていないか、賞味期限が切れ掛かっている商品が置かれていないかなどを常にチェックすることが重要である。棚のエンド(通路側)が確保できるかどうか重要なポイントである。特別なフィーを払って確保する場合もあれば、スーパーの特売時などに商品を持参して目につきやすいところで特売してもらおう場合などがある。

## (3) 日本製食品の印象・海外での事業環境

### ■アジアと欧米で違うジャパブランドの価値

東南アジアでは、ジャパブランドへの憧れを感じる。特にシンガポールやマレーシアでは好意的に受け入れられており、シンガポールは贈答品として、日本の商品がよく売れる。

他方、欧米には、ジャパブランドへの憧れはないようだ。むしろ、上から見ている感じもある。

また、米国人は味については保守的なところがあり、子供の頃に刷り込まれた味で満足してしまうので、あまり冒険をしないという。そのせいか、スーパーには多くの商品を置いてあるが、商品種は少ない。かつて、ある和菓子の試食を米国の展示会でいったとき、餡子が口に合わずゴミ箱に捨てられたりした。ただ、5年経過すると、和菓子が受け入れられるようになってきた。これが味の刷り込みかと感じた。

最近では、西海岸を中心に抹茶や納豆が食

べ始められている。異文化に対する興味・物珍しさがあるのだろう。自然食品に好反応を示す傾向もある。

例えば、ビスケットも日本と海外では味が全然違う。日本の商品はまるやかだが、他国のものには、粉っぽい傾向がある。日本の商品の質の良さが、少しずつ理解されつつあると思う。

#### ■日本メーカーへの安全・安心・信頼性

日本の食品メーカーについては、日本の ISO9001 を取得していれば、HACCP 認証を取得しなくとも、製造工程が安心・安全だと知れ渡ってきている感じがある。

例えば、日本の菓子メーカーが実際に米国 FDA の査察を受けたが、やり直しなどは一切なかった。結果は、FDA のホームページでも公開されており、バイヤーにも伝わっている。結果がボロボロだった国もある。FDA は世界的にも厳しいと認識されている機関なので、その査察をパスしたことが公開されるのは、相応の効果がある。

#### (4) 海外で通用するための工夫や課題

##### ■輸出のためには長い商品寿命が必要

輸出用商品は、賞味期限を長くしないと海外で受け入れられにくい。日本を出るときに1ヵ月、通関で1ヵ月くらい掛かるとすると、半年の賞味期限だとしても実質3ヵ月くらいしか棚に置けないことになるため、バイヤーに敬遠されてしまう。

##### ■繊細な味を生かす現地インフラの充実

日本のチョコレートは口当たりが良いが、それは口の中に入れたときになめらかに溶けるように作られているからである。しかし、それが却って仇となって、気温が高いアジアの地域では、なかなか普及できなかった。近年、タイでは、インフラが整備されて冷蔵輸送ができるようになってきたため、ようやく売れるようになってきた。

他方、インドなどでは、インフラが整備されていないため、まだまだ進出が難しい。このように、日本の菓子の繊細な味を生かすには、相応の扱い方が必要で、物流がきちんと整備された国でな

ければ受け入れられにくい。メーカーの立場で、そこまで手は出せないのが、大まかに言うなら、GDPが1万ドルを超える国でなければ、なかなか普及していかないのではないかな。

#### ■国別の規制や事情・展望

原発事故の影響で、東京都を含む10都県(福島、群馬、茨城、栃木、宮城、新潟、長野、埼玉、東京、千葉)からの、中国への輸入は禁止されている(2015年現在)。ただし、最終製品・最終生産の工場所在地が問われることとなり、原材料のルートなどは問われない。

中国については、会員企業も支店等を設置している企業が多い。しかし、いろいろあって、近年は撤退が進んでいる。

台湾も原産地証明が厳しくなっており、今後は、台湾へのお菓子の輸出が大きく減少するのではないかと危惧している。

他方、ベトナムは、原産地証明も撤廃しており、非常に親日的な国なので、内情をよく知りたい。例えば、日系企業への人気も高く、3人の採用募集に100人の応募があるなど高倍率となっているという。市場としてはどうなのか。農水省の全額補助がつく事業の申請が通ったので、2015年に現地調査を行った。

#### ■米国 FDA の査察への対応

米国市場の方は、FDA の査察が厳しく、対応に苦勞する。菓子というものは、原材料と製造工程を見られると、作り方がだいたい分かってしまうので、一応、守秘義務があるとしても、ノウハウ流出の懸念はなかなか拭き切れない。米国 FDA に限らず、原材料や製造方法の開示を求められる国・地域は少なくない。

団体名	千葉ブランド農水産物・食品輸出協議会		
本部所在地	千葉県千葉市	加盟社数	50 社
事業内容	海外展示会への出展支援、物産展の開催、海外での商談会参加、バイヤー招聘による日本での商談会の開催		

### 【本事例団体のプロフィール】

- ◆ 2004年5月に、千葉県の農水産物と食品の輸出を促進するために、千葉県の支援を受けてジェトロ千葉内に設立された協議会。
- ◆ 現在、50社が加盟しており、海外の展示会への出展支援、海外での商談会への参加、日本へのバイヤー招聘による商談会の開催などを通じて、千葉ブランドの輸出促進、海外販路開拓に取り組んでいる。



千葉県の農水産物

(出所)CHIBA Foodstuff Export Association

## (1) 事業の概況

### ■ 輸出実績の上位は、水産品と加工食品

千葉県内の農水産物及び食品産業の活性化を目的として、千葉県、(財)千葉県産業振興センター及びジェトロ千葉貿易情報センターは、2004年5月に、ジェトロ千葉貿易情報センター内に事務所を置く当協議会を設立した。当協議会の活動内容は、海外展示会への出展支援、物産展の開催、海外での商談会参加、バイヤー招聘による日本での商談会の開催などである。

また会員企業に対しては、国内外の食品見本

市情報の提供、出展のための事務手続き、会員企業同士の情報交換会の開催、法規制や通関などの輸出事務に対するの貿易アドバイスなどを行っている。

協議会加盟各社の輸出実績は、合計約67億円(2015年度)。そのうち、冷凍水産品の輸出金額が最も多い。これは、冷凍水産品の輸出数量が多いことに加え、単価が高いためである。冷凍水産品の多くは、一次産品をそのまま冷凍したもので、加工度はさほど高くない。

一方、加工食品の方は、輸出実績合計額の概ね 1~2 割を占めている。例えば、うどん、チョコレート、菓子類などである。輸出金額では、一次水産品の方が多いが、会員企業数としては食品加工業が最も多い。

## (2) 海外展開にかかる取組み

### ■企業の輸出志向が高まっている背景

千葉県は、県人口 600 万人、隣接する東京都も 1,200 万人という大消費地に位置する。輸出に力を入れなくても、内需だけで十分やってこられた事情があり、千葉の業界全体がおっとりしていた感がある。

しかし、徐々に日本の消費構造が変化し、農産品・食料品をとりまく競争環境が激しくなってきた。このままでは商売の先行きが怪しくなりそうだと考え、輸出にも力を入れ始めた企業が増えてきたといえるだろう。

### ■マレーシア、インドネシア、ベトナムに注目

当協議会の中心的な活動は、海外食品展示会への出展支援である。2014 年までは、香港、シンガポール、タイの 3 カ国を中心に開催していたが、2015 年は、会員企業のマレーシアへの関心の高まりから、香港、シンガポール、マレーシアに出展した。

その他、インドネシアに対しても、同国の人口の多さ、経済成長のスピードの速さ、日本食の裾野の広がり等から、会員企業の関心が高い。ベトナムについても、親日国で日本食が普及しつつあり、2014 年にイオンが同国に出店したことなどから、会員企業が注目しつつある国である。

一方、中国と台湾は原発事故関連の輸出規制から、ここ数年はあきらめムードがある。

### ■展示会を利用する各社の目的や動き

輸出実績のある水産冷凍品の分野では、既に海外での販路を持っている企業が多く、現地での付き合いのあるバイヤーやインポーターなどが存在するので、海外の展示会に出展して、そこで新たな商談を固めるというケースが多い。

一方、会員企業のなかでも、海外での展示会に多く出展するのは、これから販路を開拓しようという食品加工業である。会員企業の多くは中小企業なので海外部門も持っておらず、展示会には、海外のバイヤーやインポーターへの PR を行う目的で出展してくる。

展示会場では、現地の小売店やレストラン、スーパー、デパートなどの関係者からのコンタクトもあるが、輸入ライセンスの問題などもあるので、商談を進める場合は、そうした小売業者等が付き合っているバイヤーや輸入業者を紹介される。

小売業者等は倉庫機能を持たないので、通常、自らが輸入手続きをすることはなく、インポーターを通して仕入れている。海外に出店している日系のデパートなども同様である。

出展する側のメーカーは、自らが直接、輸出のための交渉をする場合もある。逆に、リスクヘッジや手数を考えて、日本国内で取引のある商社を通す場合もある。

## (3) 日本製食品の印象・海外での事業環境

### ■日本食材への認知は、まだ発展途上

海外での「日本食」の認知度は確かに上がっているが、「日本の食材」への認知度は、まだ十分ではない。それでも、手応えは感じており、海外の展示会でのバイヤーの反応は良い。世界的に日本食が広がっているので、小売・飲食店における日本食に対する関心度は、間違いなくアップしている。

当協議会としては千葉ブランドの普及にも努めているが、「日本」ならまだしも、残念ながら「千葉」への知名度はまだ低く、日本のどこにあるか分かる人は少ない。「成田空港」「ディズニーランド」といえば、少し反応が良くなる。

### ■「安全・安心だけど高い」日本の食品

「安全・安心だけど高い」というのが海外での日本食のイメージで、香港でも、日本国内での価格の少なくとも 2 倍になってしまう。これは流通コストが高つくためで、関税が高い国になると、さらに国内価格の 3 倍くらいの値段になる。

#### (4) 海外で通用するための工夫や課題

##### ■輸出ノウハウや国際感覚のある人材の不足

輸出には、「直接輸出」と「間接輸出(商社経由)」があるが、当協議会が関わる中では、圧倒的に間接輸出の方が多い。輸出は“書類仕事”のようなもので、代金決済や輸出書類業務などかなりの手間がかかる。多くの中小企業では、こうした書類作成や、海外との連絡・交渉ができる人材が少ない。輸出の意欲があっても、それが課題になっている。

中小企業の社長や役員が直接、展示会へ出向くこともある。商談会になると言葉の問題があるので、当協議会が通訳をつける。しかし、せっかくその場で方向性が決まっても、「詳細は後日詰めましょう」となると、帰国後の対応が後手に回ってしまうケースが多い。中小企業の多くは国内市場が主戦場なので、海外からメールが来ても、英文のため、つい面倒になって数日間放置してしまうことがよくある。海外のバイヤーは、すぐ返信がないと脈がないと判断してあきらめてしまう。

こうした語学力不足や経験不足からくる問題は、商社を介すれば補えるが、輸出ロットが少ないと、引き受けてくれる商社がなかなか見つからないという問題もある。

##### ■ロットの少なさから来る輸出現場の問題

取り扱うロットの少ない中小企業の輸出では、それに適した商社を探さなければならない。現地の大手バイヤーの中には、彼らが提携している日本国内の輸出業者がいるので、その輸出業者が集荷してモノを送ってくれるケースがある。こうしたルートにはまると一番よい。

千葉県の主要輸出産物である水産物は、コンテナ 1~2 本といった量で輸出できるが、加工食品だと、コンテナ 1 本を埋め切ることはできない。加工食品の輸出では、それこそ、10~20 万円(重量では 100~200kg)単位の小ロットになる。仕向先国には混載で送るので、混載で補い合えるだけの他の商品が集められるかどうかも課題となる。ロットが集まらないと、航空便で持って行くこともあるが、これではコストがあわない。

中小企業の輸出では、大手商社もさることながら、ニッチな商品をきめ細かく扱ってくれるような中小商社とのマッチングが適しているケースも多い。取引規模に見合った商社やインポーターの発掘がポイントとなる。

##### ■各国の輸入障壁

日本産食品に対する輸入規制については、現在(2015年9月時点)、中国(1都9県からの輸入禁止)と台湾(5県からの輸入禁止)、香港に向けて野菜が輸出できない。

他方、米国はFDAの登録義務がある。米国という大きなマーケットは魅力だが、対応するのは大変である。欧州にしても様々な規制があり、欧州市場までは輸送コストがかなり高くつく。

逆に、日本政府側が課している障壁としては、コメ、肉、砂糖などの例外的に高い輸入関税 5 品目はあるが、それ以外の食品に対する関税は非常に低くなっており、一般の食品にとっては、入りやすい環境になっている。

もちろん、欧米からの輸入ということになると、関税が安くても輸送コストが掛かる。ただし、日本向けワインなどはフルコン(コンテナ一杯)で入ってくる。日本国内市場では、日本の流通がとてもしっかりしており、1回で買う量が大きい上、1拠点にまとめて全国へ配分するので、非常に効率がよい。日本人が海外の豊富な食料品をこれほどリーズナブルな価格で買えるのは、日本の効率的な物流・流通システムのお陰ともいえる。



(出所)CHIBA Foodstuff Export Association



(出所) CHIBA Foodstuff Export Association

#### ■会員企業の海外販路開拓成功事例

このように中小企業の海外販路開拓における課題は少なくないが、成功事例も出ている。

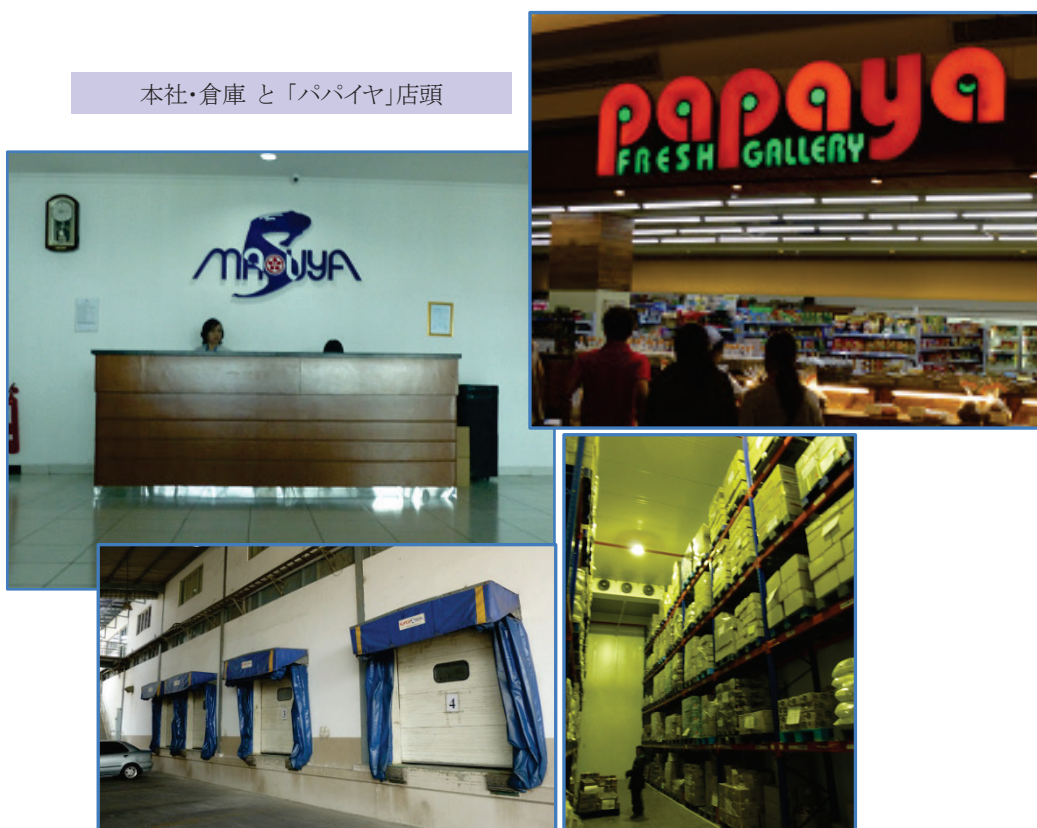
一例として、会員企業である都一(株)の「うどん」が香港ではトップブランドとして知られており、タイやシンガポールでも売れている。もともと、麺文化の発達しているアジア方面を中心に、同社は、うどんに特殊なパッケージを使用し、「常温で10ヵ月」の賞味期限を実現させ売り込んだ。現在の同社の輸出割合は約7割と聞いている。このほか、会員企業では、マルユ一(株)(たまご焼き)、(有)与助丸商店(乾燥アワビ)なども海外販路開拓に成功した例である。

企業名	PT. Masuya Graha Trikencana		
本社所在地	Bekasi (インドネシア)	従業員数	215名
事業内容	日本食材を中心とした卸売 スーパーマーケット、コンビニ、ベーカリーなどの小売も展開		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ インドネシアで生鮮品から加工食品までの幅広い日本食材を中心に扱うローカル資本の卸売企業。インドネシア全土に向けて販売チャネルを構築し、主だった日系ブランドと代理店契約を結んでいる。
- ◆ 日本食材をふんだんに取り扱うスーパーマーケット「パパイヤ」を筆頭に、コンビニエンスストア、ベーカリーなども経営し、味噌や薩摩揚げなどを提供する日本の食品加工メーカーと協力して合弁で現地生産も行っている。
- ◆ インドネシアにおける日本の飲食物品流通への貢献に努めるとともに、駐在員をはじめとするインドネシアで暮らす日本人にソウルフードを提供する日本食のプラットフォームとしての役割を果たすべく、精力的に取り組んでいる。

本社・倉庫 と「パパイヤ」店頭



(出所) 当社訪問時撮影写真



## (1) 事業の沿革・企業の概要

### ■鮮魚輸入の需要を実感し独立・起業

当社は、1987年に日本人である現社長がインドネシアのローカル企業として起業した。現社長は、前職で日本の中堅商社のジャカルタ駐在員として、機械や原料のほか服なども扱っていたが、あるとき、築地の魚を航空便でインドネシアに輸入してはどうかという商談が持ち上がった。しかし、当時はリスクもあり、勤務先商社はあまり積極的にはなれなかった。それでも、鮮魚の入手が困難なジャカルタの寿司店などには確かなニーズがあり、また、食料品という商材に現社長は今後の可能性や面白みを感じ、一念発起して独立、当社を起業することになった。開業資金は、株を分け持ってもらえる個人のスポンサーを探し、現地で行われている華僑スタイルの金融慣習に沿った方法で調達することができた。

### ■一つの代理店契約のおかげで最初の飛躍

鮮魚を扱うだけでは経営的には厳しいので、前職で知り合う機会があった著名醤油メーカーの担当者の方に相談したところ、醤油など同社商品の代理店になる切っ掛けをいただくことができた。既に小売業向け代理店の契約先は、スーパーマーケット・チェーンを擁する現地系大企業に決まっていたが、まだ業務用の方は特定の企業に限定しておらず門戸を開けているというので、同社製業務用醤油を輸入する取引を開始させてもらった。同社の担当者の方からは、「がんばって実績を作ってください」と励ましの言葉をいただき、努力の末、実績を上げることができ、晴れて代理店となった。

この頃は、まだ社員8名で、自分以外は全員がインドネシア人。当初は冷凍庫に入っても、どれがサンマかサバか、教えなければわかってもらえない状況だった。それでも、上述した著名醤油メーカーの代理店になれたとなると、食品業界では非常に強い。その後は、日本酒、調味料、ハム、かまぼこなど、同社の紹介もいただけて、多くの著名メーカー製の商材を扱わせてもらえるようになった。冷凍のコンテナで鮮魚・海藻・練り物

などを、また別のコンテナで乾物類・酢・みりんなどを輸入し、日本レストランに納めていた。業務用と言ってもマーケットはまだ小さかった時代で、日本食レストランも10店程度だったが、著名醤油メーカーの業務用代理店としての取引は今も続いていて、取引量は当時の12倍を超えた。

### ■日本食レストランを中心に圧倒的地盤

現在、日本の食材（飛行機分、冷凍、乾物すべて含む）が、当社売上の約50%を占め、うち鮮魚が全体の約5%、冷凍魚が全体の約10%、乾物が約15%である。最近では日本食の取扱量が落ちたというよりも、肉など日本食以外の取扱量が増えている。肉はオーストラリアから輸入しており、全体の35%ほど。

およそ1,300軒ほどの納入先に卸しており、ジャワ島全域にネットワークを広げている。現地日本食レストランの98%くらいはカバーできていると思う。四つ星以上のホテルを含め、何かしら納めさせていただいているので、日本の大手メーカーが現地進出する際には、声を掛けていただくことが多い。

また、地方の日本食レストランにおいても、ジャカルタでの修業時代に当社を知ってもらえた縁で、板前さんに使ってもらえる機会が多い。ただし、日本食材を扱う競合他社も少なくない。大手では4社。なかには、日本食材をメインで扱う中国系企業もある。個人事業者も含めると合計10社くらいはあるだろうか。

## (2) 現地市場における取組みと当社の強み

### ■食品スーパー、食品メーカーの顔も持つ

卸売業のほか、小売業も展開している。1995年から始めたスーパーマーケット・チェーン「パパイヤ」は現在9店舗、「ピーマ」というコンビニが日系企業の工業団地などに11店舗、ベーカリーショップが11店舗、100円ショップのダイソーやモスバーガーのFC事業もやらせていただいている。

店によって日本人来店客の比率が異なり、品揃えも違う。日本人が85%の店もあれば、逆に1%を切る店もある。日本人が少ない店では、日

本食品の取扱量は3分の1程度で、ローカル商品を多く扱っている。どの店も野菜の売上が最も多く、肉、総菜の順で売れる。こうした日配品を扱うことで日常的に来店してもらえるように努めている。来店されるお客様は、日本的な陳列、衛生管理に魅力を感じてくれているかもしれない。

メーカーとしては、薩摩揚げの(株)有村屋(本社は鹿児島)、味噌の(株)宮坂醸造(本社は東京)の両社と協力して、当社の工場敷地内に合弁工場を立ち上げ、2012年から生産を開始した。

#### ■当社の強み:オリジナル開発商品

小売店だが、パパイアには自社開発商品がある。当初は、納豆などを空路で輸入していたが、どうしても値がかさみ、お客様は航空運賃を支払っているようなものだった。そこで、安く提供するため、現地生産に取り掛かった。例えば、自社開発商品の豆腐では、現地企業や日系企業の中から美味しそうな豆腐を作れるメーカーを探し、その工場に日本でも最高品質と評判の豆腐を持ち込んで、それと同じレベルの品を作ってもらうようお願いした。発注ロットが小さいので、作ってもらえるかは交渉次第。こうした開発商品は、日持ちしない日配品の分野に限っている。お客様には、毎日来店してほしいからである。

### (3) 日本製食品の印象・海外での事業環境

#### ■日本食ブームで日本食材は拡大見込み

インドネシアにも日本ブームがあり、日本食に対するイメージはよい。この国は人口が多く、GDPは拡大基調、健康志向も高まっているので、品質が高く、印象も良い日本食はますます現地に浸透し、大きな市場になっていくと思う。

ただし、インドネシア政府の方針はその流れと逆に、できるだけ輸入させない方向に働いているので、その点を留意する必要がある。

#### ■輸入ビジネスよりは現地生産

食品に限らず、インドネシアでは保護主義貿易の傾向が強まっており、輸入規制が年々厳しくなっている。日本とはFTAが締結されているが、

関税は引き下げても、逆に輸入規制は強まっている。国内に工場を建てさせ、雇用を増やす狙いがある。今は、日本からコメを輸入することも難しくなっている。多くの商材がいずれ輸入できなくなる可能性があることから、インドネシアでの輸入前提のビジネスには限界があると感じており、日本の食品加工メーカーから新たに商談をいただいたときには、現地生産を勧めている。

日本からの輸入品はどうしても価格が高くなるので、インドネシア在留の日本人市場向けになってしまうが、現地生産することで価格競争力も出て、ローカルマーケットを狙えるようになる。現地生産が難しい日本酒のような商品もあるが、輸入コストに加えて酒税は特に高く、結果、一升瓶1本が2万円にまでなってしまう。そのため、食事代と混同されることを避けたい日本食レストランでは、酒の持ち込みを推奨する動きすらある。

日本の地方自治体の方々がよく当社を訪ねて来られる。地域興しのため特産品を輸出したいとの希望が多いが、これからはもう難しいと思うとお伝えしている。このように、巨大なインドネシア市場に期待し、とくに2年前にはブームに乗って多くの商談が舞い込んできた。今は、輸入の困難さがだいぶ知られてきたため、一段落しており、本気で考えている企業だけが市場調査で訪れるようになった。当社にもメーカーから合弁事業で現地生産をしませんかという商談が増えている。

100%独資でやるか、パートナーと合弁するか、もしくは技術供与してロイヤルティを取る方式にするか、いずれにしても現地生産でなければ先行き大きくしにくいだろう。

インドネシアでは外国資本でも独資で工場を建てられる。合弁の方が当面の販路を確保しやすいが、後々を考えると独資の方が良いと思う。

独資の場合は、会社の設立にかかる各種の手続きは、自力でやるか、専門サービス業に頼むことになる。結構高くはつくが、時間や手間をお金で買う感じである。許可関係は、BKPM(インドネシア投資調整庁)に助言を求めるとよい。会社設立を専門にしている日系コンサルもある。

一方で、合弁パートナーがいれば、土地探し

から、会社の設立にかかる認可など各種の手続き、従業員の確保や教育訓練までお願いできる。とくに、現地の税金問題など、日本の本社ではなかなか理解しにくい揉め事もある。日系現地法人の経営者によると、日本の本社に現地事情をなかなか理解してもらえないと悩むことが多いという。この点、合弁なら、合弁パートナーに説明してもらえるのも利点である。

#### ■原料の現地調達ポイント

アジア市場戦略としては、タイやマレーシアで生産してインドネシア市場へ輸出する方法もあるが、得策とはいえないだろう。タイやマレーシアからでも輸入のハードルは高いし、周辺国で最も生産コストが低いのは、むしろインドネシアだから、逆にインドネシアからタイ、マレーシア、シンガポールなどに輸出する方が有効である。

ただし、原材料が現地調達できるかどうかのポイント。インドネシアは原材料の輸入も難しい。従って、原材料輸入が不可欠な産業なら輸入コストが低いシンガポールに、原材料の現地調達が可能ならインドネシアに工場を建てるべきだろう。

もちろん、中小企業でも現地生産は可能である。当社が合弁で生産している薩摩揚げは、原料のすり身の現地調達が可能で、日本と全く同じ味を実現している。ただし、ローカル向けにはまだ高いので、さらに現地市場で受け入れられる価格帯の実現を図っている。また、もう1つ合弁で生産している味噌の原料は大豆で、これは輸入になるが、大豆には国際相場があり、インドネシアの国民食「てんぺ（ゆでた大豆をテンペ菌で発酵させたもの）」のため、政府補助で価格を抑えていることもあり、調達はさほど難しくない。

このように、輸入規制に対応するには、メーカー機能を拡大していくことが有効だ。

#### ■未参入の食材にはビジネスチャンスあり

インドネシアには、既に相当の日本食品が浸透している。目新しい商品を探すのに苦労するほどで、例えば、かつては、「焼き肉のたれ」とか「しゃぶしゃぶのたれ」などの商品カテゴリーがあ

ること自体に驚かれたが、今はもう多様な商品種が入ってきており、鯉節さえ現地生産されている。日本にあってインドネシアに無い商品カテゴリーが少なくなった。日本酒の銘柄も既に多く、当社もかなり扱っているので、これ以上地酒は増やしていく。

ただ、日本の豆腐メーカーはまだ進出していない。当社が現地企業を探して生産してもらっているが、品質にはまだ向上の余地がある。和菓子屋もまだ進出していない。ジャカルタに無いものは何かと考えていけば、そこに可能性がある。

#### (4) 海外で通用するための工夫や課題

##### ■在留日本人だけでなくローカル市場を狙う

現地在住の日本人市場だけをターゲットとすると、ロットが限られるので現地工場は維持しにくい。やはりローカル市場に受け入れられたい。むしろ「現地日本人市場よりも、ローカル狙いだけで勝負する」くらいの企業が成功している。

当社が扱う飲料ポカリスエットは、今やインドネシアでも人気だが、始まりは小さい工場からだった。当初、在留日本人狙いだったが、あれだけ伸びたのはインドネシア人が飲むようになったからである。当製品のすごいところは、インドネシア人向けに味を変えたわけではない点。日本国内と味の差がほとんど無い。つまり、自らの商品を変えずに、現地マーケットの方を変えた。ただし、ここまで来るには、巨額のコストと時間がかかり、かなりのエネルギーを要したようだ。地道に試飲を重ねて啓蒙して、いろいろと仕掛け続けて、ようやく今のポカリスエットの地位がある。

そこまでの資金と時間を投入できない場合は、ローカライズして現地市場に合わせるしかないだろう。自らの製品の味・価格・量を変えるなどである。「当社の味は変えられない」という日本企業は多いが、現地に受け入れられる工夫はいる。

“ローカライズ”といっても、必ずしも新しく商品開発をするとは限らない。例えば、当社がFC事業を行っているモスバーガーは、当初は、在留日本人や現地富裕層をお客様として想定して、日本国内と同じ味でスタートさせた。ところが、現

地人のお客様がチリソースをたくさんかける傾向をみて、辛みを足すことにした。また、満腹感が求められているようなので、パンズを少し大きくした。今や他国でも大きくしたようだが、インドネシアが発端である。さらに、インドネシアでは、ハンバーガー店で、上司が数人の社員を連れてきたり、誕生会を開いたり、休日に家族や親戚を連れて来たり、多人数にごちそうする傾向があるので、クレジットカードの利用を可能にした。これには、日本のFC本部を説得する必要があった。最近では、モスカフェというカフェスタイルを導入した。それというも、モスバーガーのお客様は、マクドナルドより富裕層が多い。彼らは、自らカウンターの前には並ばず、テーブルに店員を呼び、買って来させ、おつりをチップにする。そこで、業態をフルサービスのカフェとしてテーブルサービス方式に切り替えたところ、大当たりした。こうした細かな工夫も含めての“ローカライズ”である。

このやり方は、大手企業だけでなく中小企業にも当てはまると思う。中小企業でも市場に合わせた柔軟性を備えていないと量が出ない。ある程度の量が出ないと現地工場の経営が回らない。最初からでなくてもよくて、例えば、インドネシアで成功している味の素も、当初は日本水準の品質で現地生産していたが、徐々にローカル市場で買ってもらえる価格や量にした。味の素マヨネーズは、小さいサイズを出し、味も少し日本とは違う。市場に合わせて成功したケースである。

当社の合弁事業である(株)有村屋の薩摩揚げも、やはり価格が高いと言われた。原料のすり身は日本と同じ最高水準のものなので、どうしても高くなる。そこで、有村屋ブランドを外したもので、日本の普及品の蒲鉾レベルの原料を使った新製品を出すことにした。既に、価格を重視する飲食店チェーンやコンビニなどから大量の引き合いをいただいている。

## (5) 今後の課題・展望

### ■これからの海外市場開拓

当社は、ジャカルタだけで約 1,300 の取引先に商品を卸しているの、バイヤーの意見を聞

かせてもらえる有効なチャネルを持つのが強みだ。

いずれは、MASUYAグループで川上から川下までの一連の流通をやりたいと思っている。メーカー機能を持ち、問屋で多くの品種を納め、小売のスーパーも持つ。理想的には、メーカーでハラルを取って、輸出もできれば最高だ。

日本からの輸入食品は ML 番号を取得しなければならないが、MASUYA 名義で多くの番号を取得している。顧客の要望を受けて取得するケースもある。合弁事業の工場は MD もハラル認証も取り終わっている。アメリカ向け輸出品は、FDA (Food and Drug Administration アメリカ食品医薬品局)などの約束事があるので、そこは順次進めている。

### ■インドネシア人の性格と人材管理

インドネシア人は素直で日本式サービスにも適応するが、フォローしていかないとやらなくなる。始業時と閉店後に 5 分程度の全員集会をして意識を保っている。もともとは、のんびりした性格が多いが、最近のジャカルタではキビキビ働き、時間も守るようになってきている。学歴が高い人は家庭環境も良く、そうでない人は逆の傾向があり、最初から低めの待遇の職種でもいいと割り切っている感じがある。社員はインターネット上での募集がメイン、斡旋会社を経て採用することもある。離職率は高くない。マーケティング等の情報収集に関わるスタッフの半数は日本人、残り半数はローカルのスタッフ。本社の立地は、冷凍庫ありきで決めたので、社員にはジャカルタまでの送迎バスを運行している。

企業名	PT.UHA MIKAKUTO INDONESIA (製造会社) PT.UHA TRADING INDONESIA (輸入会社)		
本社所在地	Jakarta (インドネシア)	従業員数	—
事業内容	菓子・食品製造販売		

### 【本事例企業のプロフィール】

- ◆ UHA 味覚糖グループの UHA は「ユニーク・ヒューマン・アドベンチャー」の略で、その名前のおり「e-ma のど飴」「シゲキックス」「ぷっちょ」「コロロ」などの独創的な商品を次々と開発している。
- ◆ 2012 年にインドネシアに現地法人を立ち上げ、富裕層のみならず、中間層までをターゲットに商品開発・販路開拓に取り組んでいる。

当社各種製品とディスプレイ



(出所) 当社ホームページ及び訪問時撮影写真

## (1) インドネシア進出の経緯

### ■中国市場狙いからイスラム圏市場開拓へ

UHA 味覚糖(味覚糖グループ)は、2011年に、中国の上海に新工場(第二工場)をつくった。当時、中国経済は急成長していたので、この上海新工場の供給能力でも足りなくなり、それをサポートするため、続いて、ASEAN 内での生産拠点探しに着手することになった。インドネシア、タイ、ベトナムの3カ国の市場調査を行い、最終的にインドネシアに決定した。現地市場の規模が大きいことと、ここからハラルに対応して中東市場まで視野に入れられること、などがその理由である。

しかし、その後、中国政府の緊縮政策により中国事業の勢いが鈍化した。当初のインドネシアに生産拠点を設けて中国市場をサポートしようという方針は変更になり、当面は、インドネシア市場には輸入で対応し、今後のイスラム圏市場の開拓・拡大を睨んでいくことになった。

ただし、2012年に設立したインドネシア現地法人は、製造会社として許可を得たものなので、輸入資格がなかった。そこで、追加で輸入会社(PT. UHA TRADING)を新設した。製造会社も輸入会社も、どちらも独資の会社である。

輸入をするには、製品ごとにML番号(国家医薬品食品監督庁の加工食品の登録番号)の取得申請が必要だが、申請してすぐに輸入できるわけではないので、その間はずなぎで、日本の大手食品メーカーの子会社である貿易会社経由で輸入させてもらった。ML番号申請に関する知見もなかったため、同社に取得も依頼したが、それでも半年近くを要した。同じ商品でも輸入者が変わると、改めて取得し直す必要があるため、その後は、自力で取得申請している。消費者保護の観点もあって、当局の審査はだんだん厳しくなっている。

## (2) 現地市場における取組みと当社の強み

### ■現地有力小売チェーンとの取引スタート

まず、抹茶ミルクキャンディなどのテストマーケティングを、現地スーパーマーケットのグランドラッキー(Grand Lucky)ジャカルタ店で行ったとこ

ろ、非常によく売れた。これで自信を得てインドネシア市場への販売を本格的にスタートさせた。

しかし、インドネシアは、パプアからスマトラの果てまで広がるかなり広い市場であり、ジャカルタの大型店1店舗でのテスト販売が好結果でも、それがインドネシア全土に通用するとは限らない。やはり、インドネシア全土に店舗展開しているアルファマートやインドマレットなどの地元小売チェーンに商品を置いてもらって成功しないと、この国の市場で通用したことにはならないと考えた。

インドネシアの小売市場は、モダントレード(スーパー、コンビニなどの近代的な小売)、トラディショナルトレード(旧来の食品雑貨店などの伝統的な小売)などに分けられる。当社製品は、元来、モダントレードのアップ層向けになるので、モダントレードの大規模量販店であるカルフルを中心に売っているが、カルフルですらインドネシア全土で86店しかない。そこで、2013年にアルファマートとの取引をスタートさせた。

### ■現地小売チェーンとの付き合い方

アルファマートやインドマレットが扱っている商品は、ドライ商品が中心で、日用雑貨店的なもの。日本のコンビニとは違い、弁当などは主力ではない。高くても6,000ルピア(調査時点レートで55円)程度の商品構成の中で、当社製品は25,000ルピア(同225円)もする。ただし、他社製品の中にも、売れ筋商品があれば、停滞している商品もある。多少の取扱手数料を支払えば、停滞している商品を外してもらい、当社製品を目立つ場所に陳列してもらえることもある。小売店側にとっても、イニシャルで一定額が受け取れるうえ、その商品が売れ筋になるのなら、メリットはさらに大きい。メーカー側としては、売れなければ退場させられるので、何かのアクションが必要だ。特別価格で提供する、景品を出す、テレビCMを打つなどである。売れている限りは問題ない。

当然、小売店側から「置かせて欲しい」と言われるのが、理想である。こちらから手数料を払って「置いてくれ」といっても、それだけで置かれる保証は3ヶ月くらいのものであろう。当社では、

最初はミルクキャンディを 5 品目置いてもらったが、うち 4 品目は徐々に削られていき、リッチミルクが残った。今は、価格を抑えるため小サイズにしたリッチミルクと抹茶味を置いている。今後、ミニマートは小さいサイズで展開していく方針である。

#### ■インドネシア全土に販路を持つ代理店発掘

インドネシアは国土が広く、全土をくまなくカバーできる卸売は限られている。また、日本の国分グループ本社(株)のような食品専門商社は存在しない。インドネシアでは、メーカーが自社製品を売りつつ、他社製品も扱って物流を効率化しようという卸売業態も多く、必ずしも卸売専門ではない。そもそも代理店の数はそう多くない。特に、全土にネットワークを持つ卸売業はそう多くない。

当社がインドネシアに来た当初は、まずはジャカルタ近郊だけできっちり売っていきこうという考えだったが、その後、「やる以上は全国をカバーしよう」という方針に転換したので、当初の代理店から変更し、全国をカバーできる代理店 1 社に任せている。ただし、ジャカルタのような都会から離れた地域ほど、きっちりフォローしないとイケない。注意を払い続けていないと市場を維持できないが、どうしてもそこは疎かになりがち。売れ残り品になってないか、末端までチェックをかけていく。

インドネシアは子供が多いので、菓子市場は有望だと思うが、では、どんな品質の商品を、どこでいくらで売らなければならないのか。決めるのを人任せにしては難しい。当社には独資でやりたいという思いがあるように、現地に法人をつくり、投入商品の選定や価格決めを自ら行い、自ら売っていく、という心構えが重要。良いパートナーがいたから全てお任せします、では無理だろう。

### (3) 日本製食品の印象・海外での事業環境

#### ■ミルク味、抹茶味は日本的なものとして評判

モダントレードのアップパー市場では、当社の製品がライバル商品を押しつけている。当社製品が 1 袋売れることは、価格的にはライバル商品が

4 袋売れることに匹敵するので、店側にとっても効率の良い商品になっている。売れる決め手は味。インドネシアではミルク味が好評で、「こんな味はこれまでなかったよね」と、高所得層が価格を気にせず購入してくれる。ミルクキャンディは、もともとインドネシアにもあるが、当社の商品は食べた時に明らかにミルク感があり、同じ製造コストでこの味を出す事は、他社にはできない。原料と製造方法の両方にノウハウがある。

また、ミルクキャンディの中でも抹茶味がよく売れる。インドネシアでは、「抹茶＝日本」という図式が定着していて、健康にもよいというイメージがある。インドネシア人が日本へ旅行すると抹茶味の菓子を買ってくるのが多く、現地のスタバでも抹茶ラテがよく飲まれているし、グリコも抹茶ポッキーを売り出している。面白いことに、都会では抹茶が売れるのに対して、地方ではミルクがよく売れる。

半面、日本ではよく売れる細長いスティック型包装のキャンディは、インドネシアでは馴染みがないので、開け方を間違えて餡がこぼれ出てしまうことがあり、売り方にも工夫が必要である。

#### ■日本品質への高い評価とおもてなし精神

当初は、現地工場でインドネシア流製品を作ろうという方針だったが、今は輸入販売でもあり、日本製であることを前面に押し出している。品質や安全性をアピールできるので、むしろ日本語表記をもっと増やした方が良くとまで考えている。現地で嗜好テストはしているが、それで日本のレシピを大きく変えることはない。将来、現地工場を建てた時には、また考える。

一般的に、海外の菓子市場では、日本のように季節性を重視した商品企画を次々と打ち出す例は少ない。例えば、ポテトチップスなら一年中同じものを売っている。一方、日本のメーカーは、コンビニなどと一緒に商品開発して、物流もよく整備されている。四季に合わせた味の新商品を出し、消費者の購入意欲を刺激できる国は日本だけではないか。生産現場では、細かく製造ラインを切り替えて、午前はこれ、午後はこれ、夜は

これ、というような手間を掛けられるメーカーも日本だけだと思う。そのなかで僅かでも利益を出す。日本製品は、製販両面でその体制ができています。最近、インドネシアの売り場をみても、現地の日本メーカーが各種の新商品を出すようになってきており、日本的戦略で新しい市場を創ろうとしているように思える。日本の持ち味の「おもてなしの商品開発」が生きてくる場面が増えそうだ。

#### (4) 海外で通用するための工夫や課題

##### ■現地市場に合わせ品質不変で価格を下げる

当社のミルクキャンディは、日本と同じ価格水準なので 25,000 ルピアくらいになる。ジャカルタの富裕層も来るグランドラッキーでは良く売れるが、インドネシア全土に広げるには高過ぎる。スラバヤ(インドネシア第 2 の都市)でも、なかなか期待通りに進まなかった。現地競合メーカーのキャンディは、1袋 7,000 ルピア程度なので、1粒換算で約 4 分の 1 の単価であるうえ、1粒のグラム数が当社製品よりも小さいため、1,000 ルピア当たり 5 粒買える。これに対して、当社製品は 1,000 ルピア当たり 1 粒しか買えないことになるので、小粒化して、1 粒当たりの単価を落とすことにした。

しかし、現地生産ではなく、日本国内工場からの輸入なので簡単にはできなかった。日本国内工場は、24 時間稼働で単一規格を作っているの、3 時間だけ別規格の小粒飴を作るとすると、かえってコスト高になってしまうおそれがあると言われ、本社と何度も検討を重ねた。

これとは別に、パッケージを小さくして価格を 9,900 ルピアにしたバージョンも売り始めた。やはり単価 10,000 ルピアを切らないと中間層に買ってもらえるのは難しいからである。原材料の高い抹茶やイチゴについては、ミルクより僅かに袋の容量を減らすなど、細かな工夫をして 10,000 ルピアを切る製品に仕上げた。

インドネシア人の大多数が日常利用するマーケットは、モダントレードのようなところではない。道端や青空市場でも食品が販売される。競合メーカー製品は、道端で日光に晒されて売られることを想定してアルミ蒸着包装になっている。当

社製品は透明フィルム包装だが、新しいマーケットに入っていくためには、そうした姿形を変える必要もあると考えている。商品開発については、日本から商品企画担当者が出張してきて、現地法人側も意見をいう形で作り込む。

このように、現地市場を獲る、市場を創るつもりなら、価格も品質も現地にあった商品にしていく必要がある。当社は、今後とも、モダングレートで売れる商品と、中間層向けで売れる商品の両方を出していく方針だ。

##### ■海外での食習慣を理解する

インドネシアでは、キャンディの食習慣に特に季節性がない。その意味では安定したマーケットである。ラマダン明けに小さな山ができるが、中国における春節ほどのアップダウンはない。ちなみに、中国では、結婚式などでキャンディを配る習慣があり、旧正月など、キャンディの売れるシーズンに大きな波がある。日本では冬になると、のど飴が売れる。インドネシアにはのど飴の習慣はないが、ミントのキャンディは売れている。

##### ■ハラール認証は国ごとに違う

ハラールについての問い合わせもあるので、当社製品は日本のハラールを取得してある。ただし、ハラールは国ごとに違うので、インドネシアへの輸入品には日本のハラールマークは印刷できない。

ハラールに厳格な顧客からの問い合わせに備えて、現地法人では、コールセンターとして約 3 人を配置したが、ほとんど来なかった。ただ、ラマダン直前は検査が厳しくなり、人々の関心が高まるので、クレームが発生しやすいという。

#### (5) 今後の課題・展望

##### ■これからの海外市場開拓

これからは、今のミルクキャンディとはジャンルが異なる商品、異なる店舗の展開を目指していきたい。そのためには、味、価格、パッケージを工夫する必要がある。例えば、インドネシアではレジ下に陳列してある商品は結構売れる。スティ



ック型キャンディも、そこで手にとってもらえるようにしたい。

他国市場については、タイ、ベトナムでも当社製品を売り始めている。今後はマレーシアの可能性もある。ここから足を伸ばせば中東までカバーできるだろう。

企業名	PT. AEON INDONESIA		
本社所在地	Jakarta (インドネシア)	従業員数	—
事業内容	大規模小売店 (スーパーマーケット)		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 当社は、2015年5月30日にジャカルタ南西部の郊外に開店したインドネシア1号店となるイオンモール BSD CITY 内の中核店舗である、イオン BSD CITY ストアを運営している。
- ◆ 特徴を出すために、デリカテッセンと生鮮食品売り場を広くし、毎週違う品揃えで提供している。デリカテッセンでは、現地の食材を使いつつも、美味しさは日本レベルを実現。レストランで食べるような食事を、レストランの半額以下でスーパーで実現したことに、非常に驚かされている。SNSでも、当店で提供する寿司などが話題になるほど。
- ◆ インドネシアの食習慣に合わせて、デリカテッセンに多くのテーブル席を設けて、その場で食べられるようにした。デリカテッセンとしては、グループの中で最大の売上をあげている。

イオンモール BSD CITY と イオン BSD CITY ストア



(出所) 当社パンフレット及びプレスリリース

## (1) インドネシア進出の経緯

### ■1990年代からインドネシアに注目

イオングループとしては、その前身のジャスコ時代(1990年代頃)からインドネシアには関心を高めていたが、同国政府による外資系小売業に対する規制が厳しかったため実現しないままだった。先行しているイオンマレーシアを通じて市場調査などをしてきたことに加え、改めて調査したところ、一定の条件を満たせば、外資でも小売業やモールの開発・運営ができることがわかった。そこで、2012年に現地法人を設立、2015年5月にはイオンモールBSD CITY(インドネシア1号店)の開店に至った。

進出の背景には、インドネシアの人口の多さと、経済発展が見込まれる点がある。特に、2008年頃は東南アジア全体が盛り上がっていた頃で、当社としてもベトナムに進出することが決まり、その次にインドネシア、カンボジア等の可能性を探っていたところだった。

会社設立にあたって、モールの開発とモール運営を専門に行うイオンモールインドネシアと、大型店とスーパーマーケット事業を展開するイオンインドネシア(当社)の2社を設立した。

開店以来、来客数は月100万人を超えており、年間1,300万人程度を見込んでいる。

## (2) 現地市場における取組みと当社の強み

### ■平均所得で捉えきれないインドネシア

一国の所得水準は、平均所得で捉えるのが普通だが、インドネシアには、一部に富裕層がいて特有の市場を形成しているため、2億5,000万人という全体人口にならした平均所得のデータをみても、あまり意味がない。それよりも、富裕層が集中するジャカルタ経済圏とそれ以外とで分ける必要があり、ジャカルタ経済圏はクアラルンプールと同水準の経済圏になっていると見た方が良い。世帯年収500~600万円の所得層がジャカルタ圏全3,000万人のうち数百万人程度いると言われており、しかも、インドネシアでは税金は会社が支払うので、世帯年収の数字はそのまま税引き後の手取り年収になる。つまり、日本で

言う税込み800万くらいの年収に相当することとなり、決して低水準などとは言えない。また、貯蓄率が低いため、その分消費にまわりやすいという特徴がある。

こうした人達の中には、渋滞を嫌って朝4時台に家を出て、6時にジャカルタに到着し、ジムで体を鍛えて、8時にスターバックスでコーヒーを飲んで出社するようなライフスタイルの人も少なくない。とくに大金持ちでなくても、ある程度普通の人達がこうしたライフスタイルを送っているのである。そうしたことを理解した上で、平均所得以外の要素も考えて、現地に合った店づくりに努める必要があるだろう。

一般的に、GDP5,000USドル超の国だと、日本式ショッピングモールに近いものを用意すれば大体受け入れられると言われており、実際に、ベトナム、カンボジアでは、それでうまくいっている。しかし、ジャカルタには既に100~150のモールがあり、優秀な小売チェーンもある。インドネシア国内で商品調達もある程度できる。ここでは、日本のイオンをそのまま持ってきてもベストとは言えない。どんな小売店、モール、売場が現地に合うか、基本に立ち返ってプランを作る必要があった。

### ■ヤングファミリー層がターゲット客層

インドネシアの中間所得層狙いでは、カルフル、ジャイアント、ロツテマートなど他社が既に競い合っている。そこで、イオンでは、それより1ランク上のクラスで、少し余裕のある所得層、年代では20代後半から40代前半のヤングファミリー層をターゲット客層にしている。この世代には、宗教的制約が薄く、すし・てんぷらなどを食し、スタバのコーヒーを愛飲する人も多い。一方で、これより年上になると、インドネシア料理しか食べない人が多い。現在は、少し余裕のある所得層の人達が求める売場・モールが少ないので、そこをターゲットとした。

### ■日本製商品数の充実には輸入規制が壁

日本国内の店舗では、イオンのPB商品「トッ

「トップバリュ」ブランドの約 7,000~10,000 アイテムを扱っており、他国で営業しているイオンでも 1,000 程度の日本のアイテムを扱っている。例えば、カンボジアは輸入が比較的自由であり、マレーシアでも輸入可能な商品が多い。しかし、インドネシアは輸入規制が厳しいため、PB の取り扱いはまだ 200 アイテム程度で、トップバリュ全アイテム数の 5%程度にとどまっている。PB の直輸入で、アイテム数を増やしたいが、なかなか輸入許可が下りない。当初、食品 PB だけで約 300 アイテムを扱う予定としていたが、これまでライセンスを取得できたものは、未だ 35 アイテムにとどまる。オープン時にはわずか 6 アイテムだった。

### (3) 日本製食品の印象・海外での事業環境

#### ■日本製品は安心・安全・健康というイメージ

ジャパンプランドに対する安心・安全・健康というイメージは、はっきりと感じる。油や砂糖が多い現地の食生活では、そうした関心は薄いと思われたが、開店してみると、実際には、安心・安全・健康に対する関心が非常に高く、驚いている。

食品については、とくに、味や品質、クオリティの高さなどへの評価が高い。なかでも、強みの 1 つとして、きめの細かい味が評価されている。りんごは、「クリスピーで甘くて驚いた」と、桃や巨峰は、「これだけ糖度が高い果物は食べたことがない、継続的に購入したい」と多くの方が言う。

一方で、ファッション分野では、ZARA や H&M などのグローバルブランドに比べて、トップバリュやイオンのネームバリューは、まだこれからと言ったところ。こうした欧米商品への憧れはファッション分野では感じるが、食料品分野ではさほどではないと思う。

#### ■加工食品の輸入では負担が大きい

日本製品への評判が高くて、加工食品に対する輸入規制はかなり厳しい。まず、食品等健康監督庁 (BPOM) に、製造工程をインドネシア語で 100% 情報提供しなければならない。当社の PB 商品であればまだできるが、ナショナルブ

ランド商品は、メーカー側から情報開示を拒否されることが多く、輸入前提書類が完成できないためインドネシアに進出できないことが多い。

また、加工食品の輸入の際には、必ず ML 番号を取得する。これは、5 年間有効だが、色やパッケージを変更するだけで、取得し直さなければならない。SKU (最小単位) あたり 6~10 万円の登録料も掛かるし、パッケージや中身を頻繁に変える日本の商品には向いていない。

ML 番号の登録に係る規程は、とくに不透明ではなく、欧州基準に準じて明文化されている良くてきた安全基準だと思う。ただし、当局の人手が不足し、承認までに非常に時間を要し、半年くらいは掛かる。また、現地に工場を建て、現地生産した加工食品には、MD 番号の登録が必要で、この取得にも時間がかかる。地場企業であっても同様の状況であるため、インドネシアでは新商品がなかなか出にくい状況になっている。

#### ■日本式接客とサービスの強み

日本には、また、接客や顧客対応などの教育面での強みがある。ただし、現地従業員に十分理解させ継続的に水準を維持する仕組みづくりという点では、日本は弱い。ロジカルな仕組みができてないとうまくいかない。日本の製造業では比較的よくできているが、小売業やサービス業ではまだ不十分。例えば、現地語版マニュアルを作るにも、サービス産業特有の言葉遣いがあり、単に翻訳者が作ってもうまくいかない。

日本の店には、「店員の言葉遣いや、商品の扱いが丁寧」などの好イメージがあり、そうしたサービスを期待されている。その意味では、日本式サービスをそのまま導入してもいい。

### (4) 海外で通用するための工夫や課題

#### ■デリカは世界中のイオンで最大の売上げ

日本からの輸入商品以外は、競合するロツテマートやカルフルと同じ商品になってしまうので、異なる特徴を出すために、デリカテッセンと生鮮食品の売り場を広くしている。生鮮食品では、特に果物に力を入れている。頻繁に輸入するこ

とはできないが、現地品・輸入品などと切り替えながら商品を揃えている。日本流の 52 週マーチャンダイジングにより、お客様に「品揃えが毎週違う、何か新しい商品は見つかる」と期待してもらえる。

デリカテッセンでは日本のデパ地下のようなイメージで、すし・天ぷら・お好み焼き・たこ焼き・焼き鳥など、日本食を多く扱い、現地の食材を使いつつも、出来上がりの美味しさは日本レベルのものを提供している。すしや天ぷら、刺し身などは、これまではレストランで食べるものだった。それをスーパーで実現したことで、非常に驚かされている。価格もレストランの半額以下である。

インドネシアは屋台文化であり、注文を受けてから作るのが主流である。一方、日本はセルフサービスのスーパーで、美味しそうに並べて売るといった食品販売事情となっている。

調理カウンターは、日本と異なり、全面ガラスが付いていないオープンな形ながら、日本と同レベルの衛生基準を満たすように作っている。競合店から形だけ真似たものが出てきたとしても、ノウハウが違うため、安定して商品を供給するのは難しい。デリカテッセンは製造ラインなので、ロジックが必要であり、むやみにスペースをとれば良いわけではない。これは、真似したくともできないスタイルだろう。

開店前は不安もあったが、今は、このスタイルが受け入れられている。SNS でも、当店で提供する寿司などを話題にさせていただいたようだ。

イオンでは、このスタイルを「ASEAN フォーマット」と呼んでおり、ASEAN を中心に展開している。レジの外に巨大なデパ地下があるイメージで、買い物かごを使わず、その場で買ったものが食べられるかたち。ASEAN フォーマットは、マレーシアで実験を重ねながら開発したもので、その後、ベトナム等にも展開した。ここインドネシアに設置したものが最大規模となる。この取り組みは、ASEAN 本部に定期的に集まって行う情報交換会議で取り上げられたベストプラクティスを共有したもの。ただし、イオンは、各国が独自の手法で店舗運営を行うのが基本であり、情報交換など

は行うが、何かの統一様式が当てはめられることはない。小売業にはドメスティック性があり、本部と同じことをやってもベストだとは限らず、国によって異なる事情があるからだ。

インドネシアでは、日本と異なり、デリカを買って帰宅してから食べるという習慣がないため、デリカテッセンの売り場にテーブル席を 150 席設けて、買ったその場で食べられるようにした。デリカテッセンとしては、世界中のイオングループの中で最大の売上をあげている。

インドネシアでは、モールに遊びに来るだけのお客様も多く、平均単価は低い。半面、飲食にはお金を使っただけの傾向があるので、食品の売上ウエイトが最も大きく、概ね 5 割を超えている。食品は景気変動幅が小さい安定的な商品で良いのだが、利益率が高い衣料品や寝具等の売上ウエイトが高まってほしい感もある。

#### ■現地に合わせ品質を下げず価格を下げる

値段を抑えつつ、クオリティーが高い商品を提供するよう努めている。イオングループならではの流通を駆使して仕入価格を下げており、利益も確保している。現地小売業には、自分の利益を大切にしようという傾向があるようで、低価格を実現してお客様に新しいライフスタイルを提供しようとは、あまり考えていないように感じる。とくに輸入商品は高くなってしまっているので、日本のリンゴなども高く売られている。当社が輸入できれば、十分、価格競争力があると考えている。

#### ■顧客ニーズへの対応、ニーズの創出

サンプリング(=テイスティング)を通じて、顧客ニーズの創出にも取り組んでいる。例えば、日系企業が製造する食パンに、野菜などをはさみサンドイッチとして試食していただく提案をしたところ、これが大当たりした。現地では、サンドイッチの食習慣があまりない。もともと、きめが細かくパン自体が美味しい商品だが、そこに一工夫したことが奏功した。その結果、その食パンを開店当日 1 日で 600 斤も売り、今でも週末には 1 日 300 斤程度を売り上げている。当初、当店との取引を

あまり想定していなかった食品メーカー側も、この結果に大いに満足し、今では当社と取引していただけるようになった。パンは、現地では、おやつに近い感覚だったが、当店の試みは、この国の食文化から見てもインパクトがあったと思う。

## (5) 今後の課題・展望

### ■これからの市場開拓

日本からは、ときに桐箱に入ったような高級食品の売り込みを受けるが、これは一部の超富裕層向けに留まる。規格外で安いりんごでもおいしければ売れるので、そこにも可能性がある。加工食品に比べて、生鮮食品のほうが突破口になると思うが、2016年2月から新たな規制により、リンゴなど日本の農産物が一切輸入できなくなるおそれがある。対照的に、数年前、インドネシアが提唱した独自 FTA に手を挙げた米国、韓国、豪州、ニュージーランドの4カ国は何かと優遇されているようだ。

### ■日本の菓子は有望

障壁はあるが、しっかりとML番号を取得し、店舗に並んだ日本の商品は、多くが現地市場に受け入れられている。例えば、キッコーマン醤油などに対する人気は圧倒的に高い。日本製のソーメン・そばなども、喜んで買われている。

そして、ニーズがかなり高いのは菓子類だと思う。マレーシアでも日本の菓子類を扱ったが、ローカル製品との違いが明確なので最も売りやすかった。インドネシアに輸入するときにパッケージを変えると規制上手間が掛かるので、インドネシアに販売会社を設立して中身は輸入し、パッケージをこちらで行うという工夫をしている日本の食品メーカーもいる。日本の商品はオリジナリティがあって味が良いとの評判なので、どのカテゴリーの商品でも売れると思う。

インドネシアには和菓子が無いので、当社としても進出をお待ちしている。和菓子を積極的に展開しようという方がいれば場をお貸ししたい。日本国内で既に実績ある方はもちろんだが、知る人ぞ知る中小企業の方から御連絡いただいで

もよい。もちろん、なかなか進出は難しいと判断される場合は、お断りすることもある。他では作れないもの、プレミアム価値が付いているものなら、とくにお待ちしている。

一方、現地ローカルに広く受け入れられる商品づくりも大切だ。やはり高価な商品だけでは、マスの市場を握ることはできない。どのマーケットのどのポジションを狙うのか考えなければならない。「良いものは良い、だから高くてもいい」というコンセプトは、一部の超高級品ならいいが、ヤングファミリー層を含むマスを対象にする商品ではなかなか難しい。

実際に口にして格段の違いを感じるほどの高級な商品でなければ、そうした売り方は難しいので、ハイグレードだけでなくローグレードの商品まで揃えて、2段～3段構えにする必要がある。

企業名	PT EAST INDIAN AGENCY		
本社所在地	Jakarta (インドネシア)	従業員数	—
事業内容	卸売業		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 長年、インドネシアで日本の食材等の輸出入を手がけてきた創業者が設立した会社で、スパイスなどを中心とする農産品や食材を取り扱っている。現在、インドネシアへ進出しようとする日系の食品加工メーカー等を支援する仕組みづくりにも取り組もうとしている。
- ◆ インドネシアでは、保護主義政策による輸入制限で、食品全般の輸入販売が難しくなっているなか、日本の食材の輸入支援を行っている当社は、インドネシア進出時のモデルケースとして、「共有型食品製造キッチン」の提案を行っている。

ASEAN の国々の中でも未成熟でありながら、有望市場であるインドネシアは、日本の中小企業がターゲットとすべき市場であるが、インドネシアへの進出を促す政策的意図もあり、輸入規制が年々厳しくなっている。

しかし、経営資本に限りのある中小企業が海外事業を成功させるためには、軌道に乗るまでの3~5年間の初期投資を抑え、事業継続のための資金的な体力が必要となる。

特に、本格的投資の前にテスト製造・マーケティングを行ってから設備投資することが望ましく、官民が協力して、そのプラットフォームを整備していくことを提案したい。

#### 【コンセプト】

資金・人的資源に乏しい中小企業の会社の立ち上げ、初期投資を最小限に抑えたとともに、最短期間に軌道に乗せ、本格的投資へスムーズに移行させる支援を行う「共有型食品製造キッチン」。

#### 【支援母体イメージ】

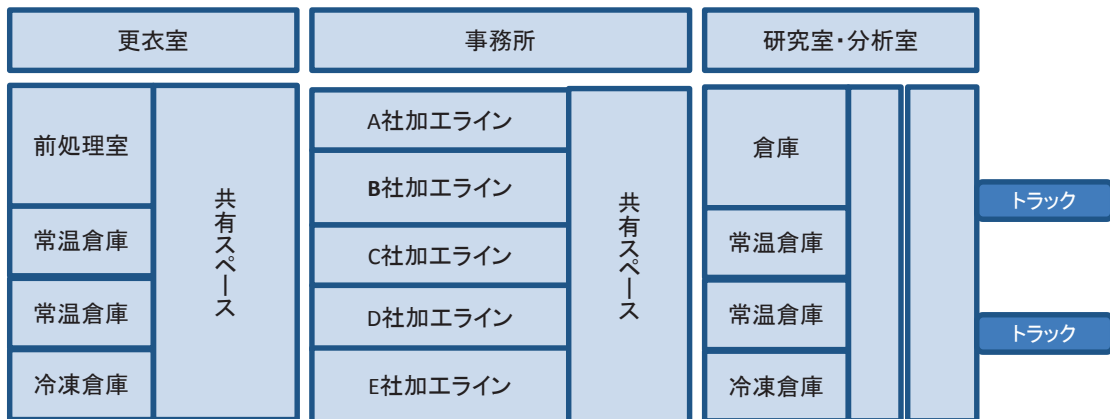
運営主体は中業企業がインドネシアに進出する際に、小規模スケールによるテスト製造・マーケ

ティングを行い、本格的な投資を行うための支援を実施し、会社設立から製造・販売に至るまでの総合的・中期的な役割を担う。

資金	政府系ファンド(低金利融資)
運営主体	食品・流通に精通した日系企業
運営主体の役割	事務所や会議室のレンタルスペースの提供、冷凍・冷蔵・常温倉庫の共有、スタッフや設備を備えた分析室、研究開発設備の整った研究室、マーケティング等の営業支援
ロケーション	ジャカルタ郊外
対象	日系食品関連企業
面積	土地 2ha、建物 1ha
誘致企業	10社
設備	加工スペース及びその他分析等の付帯設備
他サービス	販売営業支援

【共有型食品製造キッチンイメージ】

設備イメージ	
事務所	レンタルオフィースタイプ
会議室	レンタルオフィースタイプ
倉庫	独立加工スペースと共有スペースの融合
分析室	分析スタッフ・設備の共有
研究室	研究開発設備の共有
倉庫	冷凍・冷蔵・常温倉庫の共有
営業部門	マーケティング部門の共有





本レポートは、日本政策金融公庫 総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社で2015年度に実施した共同調査の結果を用い、同調査結果を踏まえ著者が考察を加えて作成したものである。

## 日本公庫総研レポート No.2016-5

発行日 2016年12月5日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

