

# 九州食品産業における中小企業の海外展開

張 又心Barbara, 土井 一生

Overseas Business Expansion of Kyushu Food-Manufacturing SMEs

Cheung, Barbara, Kazuo Doi

産業経営研究所報 第45号

2013年3月

JOURNAL OF INDUSTRY AND MANAGEMENT  
OF INDUSTRIAL MANAGEMENT INSTITUTE  
NUMBER 45 MARCH 2013

九州産業大学産業経営研究所  
INDUSTRIAL MANAGEMENT INSTITUTE, KYUSHU SANGYO UNIVERSITY

# 九州食品産業における中小企業の海外展開

張 又心 Barbara, 土井 一生

## 目次

1. はじめに
2. 中小企業の国際化
3. 九州の中小食品企業の海外展開
4. 考察
5. おわりに

## 1. はじめに

食品製造産業は日本の基幹的な産業であり、地域経済を支える重要な存在である。一方で、売上額が基本的に人口と比例し、国内マーケット中心の典型的な「内需型産業」である。近年の人口減少により、市場の縮小が予想されるため、国内市場だけを重視するという従来のビジネスモデルには限界がある。より付加価値の高い食材や新商品を開発し、国内のみならず海外市場の確立を求められる。

このような背景の下、国の方針としても、農林水産物・食品輸出の促進政策が図られている。2005年3月25日、「食料・農業・農村基本計画」が閣議決定され、食品の輸出拡大が打ち出され、「食品産業の国際競争力強化」および「農水産物および加工食品の輸出促進」が基本政策として掲げられることになった。輸出額を2007年の4,337億円から2013年までに1兆円規模にまで拡大、食品産業の輸出促進を通じて農業と農村の振興を図ろうとする目標を打ち出したのである。

ところが、多くの中小食品企業にとって、海外展開は困難かつ、経験の乏しい活動である。というのも経営資源が限られており、

現地生産はもちろん、輸出においても多くの困難に直面するからである (Dhanaraj & Beamish, 2003; Leonidou, 2004)。また、特定地域やエリアの消費者を囲い込むという地域特化戦略／ニッチ戦略が日本の中小食品企業の主流である (新井, 2010) ことからわかるように、地域の粘着性が強いいため、国内においても域外への販売経験のない企業が多い。容易には海外マーケットに展開することができないのが今日の状況である。

本稿では、こういった食品産業の環境変化の中、中小企業の海外ビジネス展開について考察する。以下の第2節では、中小企業の国際化の意味について考える。地域密着の性格が強い中小企業は、生産活動については本国での立地にこだわり続ける意義について論じる。第3と第4節では、九州の中小食品製造企業が海外ビジネスを展開する具体事例を考察する<sup>1</sup>。最後に、中小食品製造企業の海外展開について総括する。

## 2. 中小企業の国際化

### (1) 「中小企業の国際化」が意味するもの

一見、「国際化」とは縁遠いと考えられる中小企業にとって、国際化は何を意味するのであろうか。国際化は、企業にとって重要な戦略オプションの一つである。しかし国内志向の強い中小企業は、その規模や資金的余裕、あるいは海外との法的文化的差異に起因する「異質性」に対する脆弱性から、国際化には「及び腰」であると考えられてきた。

また、国際ビジネス研究においても、中小

企業のポテンシャルを積極的に考察の対象に取り上げることは、少なくとも研究上の主流にはこれまでなりえなかった。事実、中小企業の国際化といえば、ほとんどの場合、取引先である大企業の国際展開に引きずられるという形で実現するケースが多く、中小企業の国際化は大企業からの進出要請にいかに応えるかという文脈で論じられてきた。

『中小企業白書（2012年度版）』は、「潜在力の発揮と中小企業の役割」というタイトルの下、「需要の創出・獲得に挑む事業活動」として中小企業の海外展開状況を素描している。

同白書では、海外展開を「輸出」と「直接投資」からみているが、いずれの進出方法においても、中小企業の海外展開は増加傾向にある。とはいえ、中小企業全体からみると、業種や事業規模の面で、その範囲は限られる。したがって、中小企業の海外展開は、未だ緒に就いた段階であるといえる。たとえば、輸出を進出方法として選択した中小企業には、その開始条件として、「販売先の確保」、「信頼できるパートナーの存在」、そして「輸出先の法制度や商慣習に関する知識の有無」が指摘されている。また、直接投資を進出方法として選択した企業には、「資金的余裕」、「進出先の法制度や商慣習に関する知識の有無」そして「販売先の確保」が開始条件として挙げられている。

輸出先、直接投資先とも、中国が最も高い割合を示し、輸出先ではついで、北米、韓国、タイと続き、直接投資先では、販売拠点設立先、生産拠点設立先双方とも、中国、タイの順番で多い。海外展開のメリットとしては、輸出、直接投資の双方とも、過半数が「増益効果」を挙げているが、直接投資を通じた事業運営上のメリットとなると、販売拠点設立の場合は、「現地での販路拡大」、生産拠点設立の場合は、「コストの低減」が最も多い結果となっている。

他方、中小企業の海外進出は、国内雇用に

いかなる影響を与えるのであろうか。同白書はまた、中小企業の海外進出と国内雇用の関係において、興味深い指摘をしている。それによると、2002年度の直接投資開始企業の国内雇用は、開始直後から増加傾向を示し、直接投資非開始企業のそれを大きく上回っているという。これは、海外進出によって現地法人をサポートする必要性、国内外の工場における生産品の棲み分けなどの必要性が生じ、国内事業が活性化していることを意味している。すなわち、中小企業の海外進出は、それ自体が国内本社に一定の役割を与え、本社と現地法人の間に緊密なネットワークの形成を促す効果をもっていると考えられる。

海外進出後の中小企業が直面するリスクとして、輸出企業は「為替リスク」を挙げている。他方、直接投資企業は、商取引面で現地における「マーケティング（販売拠点保有企業）」や「現地における品質管理（生産拠点保有企業）」を挙げている。事業環境面では、「為替の変動（販売拠点保有企業）」、「人件費の上昇（生産拠点保有企業）」を挙げている。加えて、中国、ベトナム、インドネシアでは、「法制度や規制の複雑さ、不明確さ」が指摘されている。

同白書からは、中小企業の国際化に関していくつかの特徴が見て取れる。第一の特徴は、「自発的な国際化」である。海外進出件数が増加傾向にある中小企業には、従業員数において一定の規模が見て取れる。そのような企業は、海外進出の障壁の一つである「資金的余裕」をクリアしている。しかしそれ以上に、特定の大企業の進出要請に従属的に応えるだけでなく、あらたな取引先の開拓という側面からも、中小企業は自発的な海外進出に乗り出していると考えられる。中小企業は、自らの生存領域として海外市場を選び取ったのである。

第二の特徴は、「市場創造・市場開拓」へのシフトである。輸出先企業の要請にいかに応えるかというこれまでの視点から、あらた

な市場創造を企図して、中小企業が製品開発や現地市場の把握に主舵を切るようになった。白書に表れている海外進出後の中小企業が抱える課題として、現地でのマーケティングが挙げられているのはその理由からである。その意味では、中小企業は「いかにつくる」から「何をつくるか」に事業活動の軸足を移し始めているといえよう。

中小企業は、その規模の制約性とは裏腹に、大企業に伍してイノベーションを創発することがある。それらはしばしば「ベンチャー企業」と呼称することがあるが、それほどイノベーションを生み出す原動力として、中小企業が果たす役割は大きい。しかし、イノベーションはそのままでは利益に直結しない。イノベーションから利益を生み出すには、既存の技術やマーケティングスキルを他の分野に転用したり、まったくあらたな発想で市場を創造することが重要である。

その意味では、中小企業の国際化は、中小企業が海外展開を通して、イノベーションを創発する活動を促進する可能性をもつ。これまでのように、大企業の海外進出に追随するのではなく、中小企業が自らの生存領域として海外市場を位置づけ、市場を積極的に創造する段階に中小企業の国際化は入っている。

しかし、中小企業がいかなる形で海外市場との関わりを持つのかに関しては、工場や店舗の海外移転や企業の諸機能の海外移管といった活動に限定されることなく、より詳細な分析が必要になると考えられる。そこで、次項ではいくつかのケースをもとにして、「立地」が中小企業の国際化に与える影響を見てみたい。

### (2) 中小企業の国際化に関する「立地」の重要性

海外展開する中小企業の中には、販売活動については世界中で行うものの、生産活動については本国での立地にこだわり続ける企業が存在する。たとえば、白鳳堂（広島県）は、

高品質の毛筆を製造する伝統技術でもって、高品質な化粧筆市場で世界販売に成功した企業である<sup>2</sup>。広島県の熊野は、筆製造で長い伝統を持つ。しかし、中国産の安価な輸入筆に押され、熊野の筆も「量産化」が至上命題となっていた。量産化は職人の技術の低下をも招き、OEM生産に依存する体質が生まれてしまった。これは生産地としての熊野自体の消滅の危険性をもはらんでいた。そこで、同社は化粧品用コンパクトに付属する廉価な化粧ブラシの生産を開始し、卸売業者を通じて大手化粧品会社に製品を納入していた。しかし、化粧ブラシ市場は、卸売業者が介在する強固な流通構造であったこと、さらに化粧品メーカーの化粧ブラシに対する関心の低さから、同社の品質に対するこだわりを実現するための販路開拓や直接販売は不可能であった。

やがて、危機感を感じた同社は、商社を通さずに直接コミュニケーションが可能なOEM生産に切り替え、自社ブランドの「高級化粧筆」の販売を開始した。やがて海外の著名なメイクアップアーティストの間での同社の製品に対する評価が高まり、海外への販路が開拓されていった。大きな転機となったのは、カナダの大手化粧品メーカーのOEMで化粧品筆の製造を開始したことである。同社は、その後コスト削減や国内産材料の高騰から海外進出を試みたが、品質の不安定性などから現在は海外生産拠点をすべて閉鎖、国内のみに、生産を集中している。

本国生産にこだわるのは日本企業だけではない。イタリアの中小企業アルカンターラ（ALCANTARA）社は、ミラノに本社を構え、人工スエードの製造販売を行っている企業である（出資比率は東レが70%、三井物産が30%）。同社は東レの海外事業の中でも最も高い利益率を誇り、イタリアでは中堅企業ナンバーワンの評価を得ている。小林によると、同社の成功要因は次の3つに集約される<sup>3</sup>。①独創的な製品とその加工技術、②イ

タリア的な製品開発やマーケティング手法の導入、そして③徹底したマネジメントの現地化、である。小林は、②のイタリア的製品開発やマーケティング手法こそが、イタリア中小企業の競争力の源泉であるとしている。これは「イタリアモデル」と呼ばれ、1960年代よりイタリアの北東及び中部に興ってきた「中小企業群」の経営モデルである。

イタリアモデルでは、消費者に提供される商品は、何よりも消費者の「感性」に訴えかける。これは汎用性を目的とした商品とはおのずと形態や機能が異なる。競争力のあるイタリア中小企業の多くは、消費者の「感性」に訴えて成功を収めている。そのため、多品種小ロットという注文にも応じ、それらを受注生産できる。同社の人工スエードは、天然皮革にはない色のバリエーションを可能にし、欧州の各自動車メーカーが挙って発注する人気商品である。

イタリアの中小企業は、「早い者が遅き者を制する」という図式の中で独自の競争力を形成してきた。大企業の単なる下請けに甘んずることなく、常に独自の「感性」を武器に、大企業に伍して競争することができる。事実、大企業と中小企業の間にはほとんどリンクが見られない。すなわち、「大が小を制する」世界とは程遠い。このようなイタリアビジネスモデルは、60年代にモデル形成の模索を開始し、70年代にそれが確立、80年代にはイタリアモデルにより生産された商品の本格的輸出が開始され、90年代には世界的イタリアブームとして結実する。そのプロセスの中で、80年代後半から90年代前半にかけて輸出が困難となり、海外でのライセンス生産に踏み切ったイタリア企業の多くが、生産をイタリアへ戻そうとする動きがみられ、「生産はイタリアで、販売は世界で」という形態での国際展開が主流となりつつあり、事実、輸出比率が過半数を超える企業が多い。

他方、日系中堅・中小企業の海外進出にあ

たって、立地場所そのものに進出理由が存在するというを明らかにした研究がある。安室は、米国に進出した日系自動車関連企業が「田園立地」を選好する傾向が強いことから、同様の傾向の有無を他の業種にまで拡張して調査した<sup>4</sup>。因子分析とクラスター分析の結果、「知識ベースの立地選好（第一因子）」、「労働組合の回避・低コストの立地選好（第二因子）」、「関係ベースの立地選好（第三因子）」、「調達ベースの立地選好（第四因子）」そして「物的インフラの立地選好（第五因子）」が導出され、4つのクラスター、すなわち、「田園立地」「大都市立地」「中間型」そして「物流志向型」を検出した。「田園立地」では、「知識ベースの立地選好」が最も低く、「労働組合の回避・低コスト立地選好」が最も高く、「大都市立地」では、「知識ベースの立地選好」「調達ベースの立地選好」が高く、「労働組合の回避・低コスト立地選好」が低いという特徴が見られた。そして、「中間型」では、「知識ベースの立地選好」「調達ベースの立地選好」が最も高く、「労働組合の回避・低コスト立地選好」もかなり高い。最後に、「物的インフラの立地選好」では、インフラの整備のみが重要視されていた。

なぜ、自動車関連企業は「田園立地」を選好し、それ以外の業種は、地場の「知識」やアウトソースの利用可能性を重視していたのであろうか。安室はビジネスモデルの相違に注目した。すなわち、普通の大量生産モデルから進化した「ディファレンシャル」と、トヨタ生産システムに代表される「インテグラル」というビジネス・アーキテクチャーの相違に説明の糸口を見出した。

系列グループ内でアーキテクチャーを共有し、情報を共有する「インテグラル」では、産業基盤においても、ゼロベースから出発する。そこで海外進出においても系列関係を移転し、進出先に一大城下町を形成することになる。

すなわち、日系自動車企業は依然として日

本の親会社の知識ベースに依存し、現地の知識にはほとんど期待していない。他方、自動車以外の産業では、設計思想面ではインテグラルな特徴を有しながらも、部品やモジュールのアウトソースを行うことで、アメリカの製造方法を身に着けた。自動車以外の産業では、立地選択に当たって、優秀な研究者や技術者の雇用可能性や大学や研究機関の有無といった「知識」を重視することになる。

このように、中小企業の国際化は、自発的な国際化、そして市場創造という側面からも、自社の「立地」選択にあたって、戦略的ビジョンが求められるのである。

### (3) 大規模ゆえの脆弱性と小規模ゆえの確実性

大規模多国籍企業は、競争優位性のある経営資源を他国に移転できる能力ゆえ、進出先の立地選択に当たっては、そもそも立地先が先天的に所有するさまざまな資源の重要性にあまり着目してこなかった。というのも、移転能力を前提に考えれば、関心の矛先はいかなる経営資源を持つかに向けられるからである。しかし、企業が自らの生存領域を自ら選び取る存在であるならば、進出先に「埋め込まれた (embedded)」資源に関心が集まるのは至極当然である<sup>5</sup>。

他方において、中小企業がその活動の確実性・安全性を主目的に据えるならば、あえて地理的拡張を考えず、特定の場所に立地し続けるという選択肢も当然考えられる。ともすると、海外進出こそが企業の国際化であると考えられがちであるが、自らは移転せず、(生産拠点を本国に据え置き)、製品だけを海外展開させるケースも海外進出の一つの在り方として、中小企業の視点からは十分な合理性に満ちている。先に紹介した、白鳳堂やアルカンターラ社に代表されるイタリア中小企業は、まさに、知識ベースの資産を有効に活用するという戦略的意図に沿って国内に立地先を決定したと考えられるのである。

国内に目を転じてみても、国内の産業集積地と呼ばれる場所には、そのような中小企業が多く集積し、競争力を生みだしている。そこでは、大手企業の単なる下請けに甘んずることなく、高い専門性を身に付けた企業同士が見事なまでの分業体制を構築する産業集積地が、立地の面で優位性を持つ。イタリア中小企業が選択した国際化の在り方はその好例である。

中小企業が海外に立地先を求める場合、大企業の進出要請に応じて進出する際には、従属的關係が引き起こす硬直化に注意しながら立地先を決定することが重要である。進出先に埋め込まれた資源を活用するためには、中小企業側にも製品計画やマーケティング活動において高いイニシアティブが必要になる。

以上のように、「立地」の視点から中小企業の国際化にあたって考慮すべきは、立地する地域の諸資源を首尾よく活用し、中小企業が本来的に持つ「低可動性」をカバーできるかどうか、換言すれば、「規模の不経済性」を回避し、絞り込みによる確実性、俊敏性への追求が可能かどうかという点にある。

## 3. 九州の中小食品企業の海外展開

本節では、海外ビジネス展開にチャレンジし、市場開拓に成功した九州の中小企業の事例をみよう。2010年における日本の農林水産物・食品の輸出は、4,920億円、うち、加工食品は、1,325億円を占める。輸出総額では、一位が香港 (24.6%)、二位が米国 (13.9%)、三位が台湾(12.4%)の順となっている<sup>6</sup>。本稿ではこの輸出総額一位を占める香港を主たる輸出先としている中小企業の事例4つをピックアップする (図表1)。

図表1. 事例企業

企業	織月酒造	石橋屋	まるはら	糸島みるくぷらんと
主要商品	球磨焼酎	こんにゃく	醤油, 味噌, こうじ, ラムネ	ヨーグルト, ミルク, その他乳製品
所在	熊本県	福岡県	大分県	福岡県
創業	1903年	1877年	1899年	1992年
従業員数	35名	13名	25名	15名
資本金	1500万円	800万円	1000万円	2000万円
輸出先	香港, 台湾, 上海, 米国	香港, 台湾, 米国, フランス, イギリス, ロシア	香港, 米国, イタリア, フランス,	香港, 台湾
新商品	紫蘇リキュール	こんにゃく麺, こんにゃく健康パウダー	鮎魚醤, 魚醤入りポン酢, 魚醤入り味噌汁	のむヨーグルト伊都物語

出所: 張 (2012), p.88.

### (1) 織月酒造株式会社 - 球磨焼酎

熊本県人吉に本社と蔵を持つ織月酒造株式会社 (以下, 織月酒造) は明治36年 (1903年) 10月創業, 100年にわたって球磨焼酎造り一筋でやってきた酒類醸造企業である。人吉城の別名「織月城」よりその名を継承してきたという。球磨焼酎の本場である人吉で最も愛飲されている米焼酎である。売上の8割以上が九州域内であるが, 2009年より海外へも輸出をはじめ, 現在は香港, 台湾, 上海, シンガポール, 韓国, アメリカ, スイスへと販路を広げ, 売上も順調に伸びている。

球磨焼酎 (本格米焼酎) とは, 熊本県産の厳選された米を熊本県球磨川の伏流水で仕込む伝統的な手法で造られる焼酎である。戦国時代に大陸から人吉へと伝わった焼酎とその焼酎造りの製法, 米・米麴・水だけで作られ, 甘味料・香料・その他添加物も一切加えていないことが同社製品の特徴である。工場では近代化されたシステムも導入されているが, 焼酎造りの本質は昔ながらの伝統的な手法を大切にし, 受け継がれている。焼酎造りの季節だけ杜氏を他県から雇い入れる蔵が多いなか, 織月酒造は創業当時から自前の杜氏を抱えてきた。歴代の杜氏が独自に開発した技術

や工夫がうまく継承され, 50銘柄以上の酒質を造る技術の根源となっている。

### 現地代理店シティ・スーパーとの関係

織月酒造の海外販路への拡大は, 香港のシティ・スーパー (city' super) との関係抜きにしては語れない。2009年同社が海外輸出をはじめたきっかけが, シティ・スーパーが販売促進の一環として行っている「焼酎フェア」というイベントであった。

シティ・スーパーは香港人をターゲットに香港で生まれた香港の企業である。1996年旧西武百貨店の香港西武売却時にスピアウトした故石川正志氏 (元店長) が香港西武の部下を引き連れ, 香港で立ち上げた完全ドメスティック企業であり, 香港で最も成功している高級スーパーの一つである (三田村, 2008)。小売だけではなく, 海外から品物を輸入し法人客向けの販売も行っている商社的な機能も同時に持っている。中高所得者層をターゲットに世界各国の高級食品を集め, 日本の食品も米や豆腐, 野菜, 海産物, 菓子類といったあらゆる種類のものが数多く販売されている。特に日本酒をはじめ焼酎, 梅酒など酒類の品揃えは香港では群を抜いている。

日本だけでなく、欧米などの特産物フェアなど店頭イベントを通じて、海外の食材や雑貨の販売促進に力を入れている。日本食文化を香港や台湾、上海へと紹介し、より多くの地域製品の販路拡大が期待されている。

織月酒造の香港展開も、シティ・スーパーが主催した「焼酎フェア」への出展が最初のはじまりであった。「焼酎フェア」では、店頭の試飲プロモーションに加え、日本の焼酎を現地の方に知ってもらうために、カルチャークラブ（店舗併設のイベントスペース）での焼酎に関する講習会等も行った。シティ・スーパーはこのような店頭販売促進イベントを行うだけでなく、そこに必要なプロモーション資料、リーフレットの撮影や制作も一括して代行、経営資源の限られている中小企業にとっては大きなサポートとなっている。

また、店頭における販売促進のほか、飲食店やホテルなど法人向けの営業も積極的にやっている。販路開拓のための法人訪問をシティ・スーパーが企画、織月酒造の営業担当とともに、現地の新規法人顧客開拓を進めてきた。その成果もあり、売上が順調に伸びている。

### 海外にも通用する新商品の開発

#### － 紫蘇リキュール「恋しそう」

織月酒造の海外販路拡大を後押ししているもう一つの要因は、海外でも人気を博す紫蘇リキュール「恋しそう」という商品の開発である。これまで球磨焼酎を飲んだことのない女性をターゲットにし、新たな可能性を開くとともに、海外においても、リキュール分野で非常に人気が高い商品となっている。海外バイヤーとの商談会における投票においても、ダントツの1位を獲得、熊本県物産振興協会の「優良新商品表彰事業（食品部門）」でも平成20年度に最高得点で金賞を受賞している。

紫蘇リキュール「恋しそう」は熊本県内の農場で契約栽培された赤紫蘇を原料に球磨焼

酎で仕込んで造られている球磨焼酎をベースにしたリキュールで、女性にターゲットを絞り開発した商品である。紫蘇はビタミン・ミネラルを豊富に含み、古来より薬効が認められている。花粉症などのアレルギーの緩和にも効果があると注目されている。赤い色は赤紫蘇の天然の色を抽出したものであり、香料・着色を加えてない自然の色で、保存料・着色料は不使用。健康志向の高い海外の顧客にとって、「健康によい」「安全・安心」というものが非常に魅力的に感じられるとのことである。

焼酎を使ったリキュールは、ホワイトリカーベースのものが多く、梅酒類が多い。また、原材料が本格焼酎ベースのリキュールはまだ少なく、「恋しそう」のように本格米焼酎と紫蘇の組み合わせは非常に珍しい。

紫蘇リキュール「恋しそう」の開発に当たって、織月酒造だけではなく、共同研究に携った熊本県産業技術センターの役割も大きい。織月酒造は熊本県産業技術センターとの共同研究という形を通じて、試行錯誤を重ねながら、味や色の調整をし、球磨焼酎をベースに赤紫蘇を利用する、これまでにない、新しいリキュールの開発を実現した。外部の公設試験場を活用し、共同研究を通じて新商品・新技術の開発を行うことが、経営資源に乏しい中小企業にとって、実に大事であることを改めて感じさせる事例である。

#### (2) 有限会社石橋屋 － こんにやく麺、こんにやく健康パウダー

有限会社石橋屋（以下、石橋屋）は、明治10年創業の老舗こんにやく専門メーカーである。福岡県大牟田市に本社と工場を構えている。オンリーワンのこんにやく屋を目指し、手づくりでこだわった「バタ練り」と呼ばれる製法で、コシのある食感を持つこんにやくを製造している。「こんにやくを世界に広めること」という目標を掲げ、果敢に世界市場に挑戦している中小企業である。



2002年には海外進出し、シンガポールや米国、香港などで支持を集めている。現在、北米、韓国、シンガポール、香港、タイ、台湾、イギリス、フランス、スイスなどへ販路を広げ、売上15%程度が海外市場によるものである。

### 伝統製法「バタ練り」へのこだわり

4代目社長の石橋渉氏は、高校卒業後、直ぐに家業を継ぎ、こんにゃく一筋の人生を歩んできた。こんにゃく芋の粉末を水と金属の羽根が付いた箱の中に入れ、手作業で練り上げる、特別なこんにゃく製法である「バタ練り」という昔ながらの製法にこだわっている。その日の温度や湿度に応じて手で食感を確認しながら練り上げる、熟練の技が必要とされる<sup>7</sup>。歯ごたえのある独特の食感に加え、練る過程で適度の空気が混ざる。味がしみやすくなるのが特徴である。かつては、製品の30%が手づくり、70%が機械という生産体制を取っていた。しかし、機械でこんにゃくを作っても大手企業には勝てない、手作りで老舗の個性を出したいと考え、90年代半ばから、所有した機械をすべて廃棄し、100%手づくりの体制に改めた。全国でも珍しくなったバタ練りに絞りを、百貨店などに売り込んだ。現在では、日本各地の百貨店や高級デパートのこだわりコーナーなどで販売されている。通常のこんにゃくよりは値段が高いが、手づくりの食感と美味しさを求める顧客に高く評価され、販路を順調に展開し売上を伸ばしている。平成19年4月の売上は1億4千万円である。

### 伝統の味で世界へ

2002年、取引先の大丸の誘いを受け、シンガポールで開く食品フェアに参加することになった。「こんにゃくは日本独特の食品ですから、外国人の口に合うのか不安でしたが、これが思いがけず好評で、私も調子づいたんですね」と石橋氏は当時のことを振り返っ

た<sup>8</sup>。しっかりした歯応えが、現地の日本人や中国系の消費者の間で好評を博し、フェア終了後も引き続きシンガポールで販売することを決定した。

これを機に石橋氏の夢が世界へと広がった。「世界に出るにはまずアメリカ、アメリカといえばニューヨーク」という発想でニューヨークに乗り込み、スーパーで3日間の実演販売を行った。商品とホットプレート、調味料一式を抱え、単身アメリカに渡った石橋氏は英語はほとんど分からなかったが、方言で実演販売をし、持ってきた3000個のこんにゃくを3日間で売り切った。「アメリカでも好評で、すぐ置いてもらえることになり、その後、サンフランシスコやロサンゼルスなどに広がっていた」（石橋氏）。

### カラフルな「雑穀こんにゃく麺」を開発

石橋屋のこんにゃくは、日系人や中国系・韓国系の消費者に「歯応えがある」「現地の商品よりずっとおいしい」と高く評価され、すぐに受け入れられた。一方で、米国の白人や黒人など、日本の食文化にあまりなじみのない人たちには見向きもされなかった。食文化や嗜好の違いから、日本のこんにゃくの色や食感が敬遠されたのである。「なんとか食べてもらいたい」と石橋氏は強く思い、こんにゃくを中華料理の食材やパスタ代わりに使ってもらおうと、麺にすることを考え、「雑穀こんにゃく麺」を独自に開発した。

「雑穀こんにゃく麺」は糸こんにゃくの製法を応用し、いろいろな雑穀を混ぜ、黄色や緑色など食欲をそそるような色を持つ雑穀や野菜を使い、麺の色にも配慮した。サラダやパスタにも使えるカラフルな麺タイプのコンニャクである。2006年に販売を始めた「雑穀こんにゃく麺」の狙いは当たり、日系スーパーだけではなく、現地レストランの料理にも採用されるようになった。また、特殊加工により、麺の断面を星形にすることで、つゆの絡みが良い。また、8種類の雑穀を入れる

ことで、添加物や着色料を使用しない色づけに成功。味にくせがなく、水洗いだけで簡単に食べられる。健康・ダイエット食品としても美味しく頂けるので、海外で非常に高い評価を得ている。ヘルシー志向の追い風も受け、販路はフランス、イギリス、ロシアなど、15カ国に拡大した。「雑穀こんにやく麺」は1袋(200g)で28kcal、レタス2個分の食物繊維を含むものであり、メタボリック対策やダイエット関連食品として売り込みを行い、海外だけで年間10万食の販売実績を上げている<sup>9)</sup>。

その人気は海外だけではなく、国内においても上昇している。現在は東京恵比寿のおしゃれなレストランにパスタの代わりに採用され、人気メニューとなっている。また常温で1年間の賞味期限を持ち、伸びず、熱にも強い特性から、秋葉原で流行したラーメン缶の麺にも採用された。今後は、業務用・非常食としての可能性も期待されている。

### 健康食品〈こんにやく健康パウダー〉の開発

海外市場を開拓するために、石橋屋が新たに開発したもう一つの商品が「こんにやく健康パウダー」である。元々こんにやくという食品は多くの水分を含んでおり、海外に輸出する際、その重さと大きさが輸送コストを高くしてしまう。この問題を解決しようと考えたことが、「こんにやく健康パウダー」開発のきっかけとなった。大学との共同研究で、開発に成功した「こんにやく健康パウダー」は、医薬品分野でのこんにやくの可能性も探ると同時に健康食品としてのこんにやくの研究にも取り組み、海外への販路も広がっている。

石橋屋は福岡大学との産学官連携事業を通じて、低カロリーであるこんにやくの特性を活かし、糖尿病および生活習慣病の予防に向けた機能性食品の開発に取り組み、2006年、「こんにやく健康パウダー」という新しい商品を作り出した。

「こんにやく健康パウダー」は、従来の「こんにやく」という枠組みを越え、健康食品として開発されたものである。水分を含まず手軽に経済的に輸送できるメリットはもちろん、血中のコレステロール、血糖値、トリグリセロイドなどを下げる効果もあり、便秘の解消やカロリーの抑制といったことにも繋がる。水を加えるだけでゼリー状に固まり、固まり始めた状態で、ほかの材料を混ぜることで様々なレシピが作られる。地元の短期大学や料理研究家との新商品開発にもチャレンジし、「こんにやく健康パウダー」を活用した料理やデザートを開発し、そのレシピを紹介するなど、「こんにやく健康パウダー」を利用した各種メニューの商品開発にも積極的に取り組んでいる。海外への販路も広げており、現在は米国と中国にも輸出している。

### (3) 合名会社まるはら - 鮎魚醬

大分県日田市にある合名会社まるはら(以下、まるはら)は、醤油・味噌製造の老舗メーカーであり、天領日田を代表する味噌・醤油蔵である。明治32年に創業し、百年以上の歴史を持っている。従業員約25名。近代的な設備の中にも昔ながらの製法が引き継がれて、変わらぬ味と香りを守り続ける。

まるはらは伝統的な味を守る一方、積極的に新商品の開発に取り組んでいる。4代目社長の原次郎左衛門正幸氏は、伝統の有る醤油・味噌作りを続けながら、最新の製造技術・機械も導入し、時代にあった新しい醤油や関連商品の開発を積極的に行っている。そうした新商品が海外市場への道を開いた。そのうちの 하나가、2004年発売の「鮎魚醬」である。大分県日田市名産の養殖アユと塩だけを原料とし、魚醬の独特の臭みがなく、料理に加えるだけで素材の味と香りを引き立てる。和食・フレンチ・イタリアンなど的高级料理にも幅広く活用できる。国内外のプロの料理人が調味料の隠し味として使っており、評判が高い。また、パリやニューヨークのレ

ストランショーで注目を浴び、イタリア料理の有名シェフたちからも高い評価を受けている。現在、日本国内だけでなく、アメリカ、フランス、香港など世界の美食の都にも輸出されている。年間15トンの鮎魚醬が生産されている。

現在、醤油・味噌・ラムネのほか、「鮎魚醬」、さらに「鮎魚醬」入りの醤油や焼き肉タレや即席みそ汁やポン酢などの新商品も開発し、製造・販売を行っている。

### 「鮎魚醬」の開発ストーリー

ヒット商品の「鮎魚醬」がどのように開発されたか。以下に、その開発ストーリーを述べる。

日田市は、三隅川や玖珠川などの清流が流れ、古くから鮎漁や鮎の養殖が盛んな場所である。2000年春、まるはらの近くの鮎養殖業者から規格外の鮎の有効利用を持ちかけられ、鮎魚醬の研究はスタートした。当時のことを、社長の原次郎左衛門正幸氏は次のように語る。

「10年も前になりますか。地元の鮎の養殖業者から、廃棄物扱いになってしまう規格外の大きさの鮎や、傷がついて売りものにならない鮎を何とか利用できないかと、相談をうけました。

当社は醤油蔵なので、鮎を使った魚醬はどうかと考えました。そこで、その頃タンパク質分解酵素の研究を進めていた大分県産業科学技術センターと共同で、多くの分解酵素の中から適した酵素を利用して、鮎魚醬を開発することになったのです。」<sup>10</sup>

このように、まるはらは大分県産業科学技術センターと、以前から新商品の開発について付き合いのあるフードコンサルタントと共同で、魚醬の開発に取り組むことにした。しかし、開発プロセスはけっして順風満帆ではなかった。実際、商品化にこぎつけるまで、

約4年間もかかったという。試行錯誤の繰り返しの結果、世界でも類をみない、淡水魚を使った魚醬を開発し、その製法を確立できた。川魚の鮎を使った魚醬はこれまでに例がない<sup>11</sup>。共同研究で生み出した新しい製法(製法特許取得)により、魚醬独特の臭いもなく、鮎と塩だけでの無添加調味料を造り出した。平成16年9月に大分県との共同で特許も取得している。

「鮎魚醬」は料理の味を引き立て、うまみを増してくれる調味料として、海外でも高く評価される。また、魚醬としての独特な臭いもないことから、幅広く様々な国籍の料理に相性を気にせず使える。東京では高級百貨店などで販売されており、有名なイタリア料理店でも使われている。海外のシェフたちからも高く評価され、たとえばパリの三ツ星レストラン“アストランス”でも「鮎魚醬」が使用されている。

### 次から次へと新商品を開発する

まるはらは現在「鮎魚醬」をベースに、魚醬入り醤油、焼き肉タレ、即席みそ汁、ポン酢など「鮎魚醬」関連の新商品を続々と開発している。そして「鮎魚醬」に続き、「鮭魚醬」の開発にも成功した。原材料は鮭と塩のみである。海の魚特有の香りが少し残るが、旨みは鮎魚醬の1.5倍もあるという。「鮎魚醬」と並んで、これから期待される新しい調味料である。また、海外で流行の日本フュージョン料理に使える、便利な「寿司醤油ペースト」「柚子ぼん酢ペースト」を開発し発売した。社長の原次郎左衛門正幸氏がニューヨークのレストランでカリフォルニアロールを注文した際にヒントを得て、それが「寿司醤油ペースト」「柚子ぼん酢ペースト」開発のきっかけとなった。

まるはらは、更なる海外マーケットを開拓するため、上海、リヨン、ニューヨークなど積極的に海外のレストランショーに出展する。同時に、海外にとって魅力的な商品、海

外マーケットで可能性のある関連商品の開発も積極的に行い、次から次へと新商品を開発していく。

#### (4) (有)糸島みるくぷらんと - 「のむヨーグルト伊都物語」

有限会社糸島みるくぷらんと(以下、糸島みるくぷらんと)は福岡県糸島にある乳製品製造・販売会社である。牛乳消費低迷の解決策として、1992年1月、当時の糸島地方酪農協同組合(現ふくおか県酪農業協同組合西事務所)と約30戸の糸島地区の酪農家が出資し創設した乳業会社である。「安心・安全・美味しさ・健康」をキーワードに、こだわりの乳製品を提供する。糸島の酪農家から調達した搾りたての新鮮な高品質の生乳を原料に、低温殺菌牛乳や生乳を使ったヨーグルトを作り、『伊都物語』というブランドで、牛乳やヨーグルト製品の製造・販売を一貫して手がける。

『伊都物語』は発売直後から、「コクと深みがある、生乳に近い味わい」として顧客に高く評価され、順調に販路が拡大していった。特に安定剤・酸味料の無添加にこだわり、水を一滴も加えない「のむヨーグルト伊都物語」は、同社の主力商品となる。日本国内だけでなく、香港など海外マーケットにおいても人気商品となり、売り場に並べるとすぐ売り切れになるヒット商品である。

糸島みるくぷらんとは、設立2年目に年商1億円を達成し、現在は年商3億円を売り上げる。売上の約3分の1を牛乳が占め、ヨーグルトやソフトクリーム、さらに牛乳焼酎も生産している。同社の販売シェアは福岡県が全体の8割を占めるが、九州一円と沖縄にも出荷している。2005年11月からは香港にも輸出している。

#### 「のむヨーグルト伊都物語」の開発

100%の生乳を使い、自然の味とコクを濃縮した「のむヨーグルト伊都物語」は現在同

社の主力商品であり、海外でも人気商品となっているが、その開発は順風満帆ではなかった。

糸島みるくぷらんとは当初、高品質の牛乳を中心に販売していた。しかし、会社設立から4年が経過し、牛乳の販売が伸び悩みはじめた。社内では、牛乳に加えて新しい商品の開発を急ぐべきという声が増え、当時消費が上昇傾向にあったヨーグルトに着目、1998年から開発に取り組みはじめた。

しかし、その開発は思いのほか難航した。普通のヨーグルトを作るだけでは、大きな売上が期待できない。既存商品との差別化を図るため、生乳そのものを原料とした、「生乳100%使用」、「生乳の自然の味」を実現した、新しいタイプの新商品が必要であった。しかし、当時販売されていたヨーグルトのほとんどは脱脂乳を使ったものであり、生乳そのものを原料とした商品は少なかった。牛乳と同様、品質・味へのこだわりを実現できる製法はなかなか見つからなかった。

開発着手から1年ほど経った頃、某機械メーカーと出会い、水を一滴も加えない、生乳のみを使用したヨーグルトの製造が実現した。その後、試作を重ね、4年の月日を経て、酸味料や安定剤を加えず、生乳の味を生かした「のむヨーグルト伊都物語」を完成、2002年に発売を開始した。その後、更に「たべるヨーグルト伊都物語」を独自開発するなど、商品のラインアップを充実させていった。

「のむヨーグルト伊都物語」は、原料に糸島地方酪農業協同組合で最も品質の高い生乳を使用する。ヨーグルトは通常、脱脂粉乳を水で溶いて製造する場合が多いが、『伊都物語』は毎朝搾りたての生乳を使い、水を一滴も使わず、オリゴ糖を加えるのが特徴である。乳質にも徹底的にこだわり、最高品質の健康な乳牛から搾り出した選りすぐりのものを使い、酸味料や香料、安定剤といった添加物を一切加えていないことが生乳に近い味を実現できる秘密であるという。また、含まれる

乳酸菌は厚生労働省基準値の数十倍（約6億個）という特徴を持つ。2002年3月の販売開始以降、健康志向の高まりも手伝って、順調に売上が伸びている。

「のむヨーグルト伊都物語」と「たべるヨーグルト伊都物語」は、販売から1年ほどで同社の主力商品へと成長した。現在、売上高のうち、半分以上を占めている。

### 香港へ輸出、ヒット商品となる

一般的なヨーグルトと違い、「のむヨーグルト伊都物語」が100%生乳を使い濃厚な味わいを実現していることから、日本国内だけでなく、海外でも売れるはずと考え、糸島みるくぷらんとは、2005年に香港向けに「のむヨーグルト伊都物語」の輸出を始めた。

これまで、香港への乳製品輸出は、ホクレン農業協同組合連合会（札幌市）や九州乳業（大分市）が手掛けた賞味期限約2ヶ月のロングライフ牛乳が主流だった。生乳であるヨーグルトを輸出する糸島みるくぷらんとは、業界のなかでも珍しい先導的な存在であるという。

しかし、新鮮な牛乳やヨーグルトは賞味期限が短いため、船便で送ると安くなるが、約1週間の輸送期間がネックとなってしまう。糸島みるくぷらんとは、船便に比べコストが高いが、商品を新鮮なまま輸送可能な、福岡空港からの空輸という方法を探った。

2005年11月の輸出開始以降、伊都物語はその売上を順調に伸ばしている。香港では代理店A社を通じて、日系スーパーやストアなどで販売している。週一回しか空輸で商品が入ってこない上、現地価格は日本国内の2～3倍にもかかわらず、安心・安全などの製品への信頼度やその濃厚な味わいが評判を呼び、売り場に並べたら、すぐ完売という、大変な人気商品である。

香港での成功には、代理店A社との連携が欠かせなかった。パッケージの改良や、現地でするサイズを2種類に絞り込むなど、現

地顧客から情報をキャッチし、糸島みるくぷらんとにフィードバック、常に一緒に改善を重ねていく。また、現地ではこれまで全く無かった生乳100%から作ったヨーグルトの味を顧客に周知するため、売り場にスタッフを配置し、試飲などの販売促進活動を行ってきた。さらに販売促進に効果的なポスターや写真等の販促物作成、現地での生産情報の提供など、「のむヨーグルト伊都物語」が香港でヒットした背景には、代理店A社の存在が大きい。代理店A社は更なる販路拡大のため、一般の小売の販売チャネルだけでなく、ホテルなど法人客への営業も行い、売上を確実に伸ばしている。また、商品コストを削減し輸出量を更に増やすため、ロジスティックの改善や、船便の可能性、賞味期限を延ばす方法などを模索し、糸島みるくぷらんととともに改善を進めている。

## 4. 考察

海外ビジネスの展開に成功した4社の事例から、中小食品企業の海外展開における経営のポイントについて、以下のように整理する。

### (1) 新商品開発

中小企業の海外販路拡大において、最初にクリアしなければいけないのは、現地に魅力を感じてもらえるような商品の開発・提供である。新商品開発が海外マーケットの開拓において如何に重要なのかは、先述の事例を通じて理解可能である。石橋屋は海外の顧客に受け入れやすくなるよう、スパゲッティ状にこんにやくを加工し、こんにやく麺を開発した。織月酒造は、海外の人にカクテル感覚で飲めるような紫蘇リキュールを売り出し、大きな反響を呼んだ。また、まるはらは、和食だけではなく、イタリアンやフレンチなど、様々な料理にも使えるような調味料を開発し、その味が海外の有名料理店に高く評価さ

れるようになった。海外市場への進出が後発でありながらも、現地の顧客に受け入れてもらえたのには、魅力のある商品が重要なカギとなっている。

しかし、一言で新商品開発といっても、新しいものであれば何でもよいというわけではない。商品開発の方向性は、日本と現地の食文化との違い、更に現地に既に類似商品が存在しているかによって変わってくる。

既に類似商品が存在している場合は、「差別化」が重要な戦略となる。たとえば、ヨーグルトの場合、ヨーグルトという食品は既に香港に存在しているし、ヨーグルトを食べるという食文化も定着しているのだから、ヨーグルト商品がたくさんある。日本の中小企業が同じくヨーグルトを販売する場合は、顧客にとって更に大きな満足価値を提供しなければいけない。顧客が飲めばその違いが誰でもすぐ分かるような大きな商品価値をつける必要がある。そういう意味で伊都物語の「のむヨーグルト」は、これまででない濃厚な味わい、無添加で体に良いという商品価値を付加することで、香港のマーケットでのヒットに繋がった。

しかし、そもそも現地にその食品が存在していない、あるいは、食文化として定着していない場合は、日本にある商品をそのまま現地に輸出しても、あまり受けてくれない。買ってくれても、せいぜい現地の日本人や日本食に興味のある顧客だけに留まり、大きな売上が期待できない。日本の中小企業が「既存技術をベースにした新商品開発」、あるいは新たに技術を開発し「新技術をベースに使った新商品開発」を行うことが重要な戦略となる。

たとえば、石橋屋はこんにゃくの既存技術を活かし、海外でも食べられるこんにゃく麺を開発した。その後、更に大学との共同研究を通じ、まったく新しいタイプのこんにゃく健康パウダーを開発し、その製造技術を確認することができた。同じように織月酒造も、

焼酎を造る技術を活かし、カクテルのような紫蘇リキュールを生み出したのである。

石橋屋の場合、最初の段階では、既存技術をベースにこんにゃく麺という新商品を開発して大ヒットしたが、その後、研究開発を更に進め、既存技術とはまったく異なる、こんにゃくをパウダー状にし、水を入れるだけ常温でこんにゃくを作れるという斬新な技術を用いた新商品を世の中に出すことができたのである。

### 外部研究機関との共同研究

中小企業がいかに海外展開に必要な新商品を開発する必要性に迫られていたとしても、そもそも中小企業は社内の資源が限られており、飛躍的なイノベーションを起こすことが困難であった。そこで、外部の資源をうまく活用しつつ、新たな視点から技術革新に取り組むことが求められる。こういったイノベーションは企業内だけで完結する場合もあるが、多くの場合は、公設機関によるサポートが必要だろう。事例企業においても、新商品開発の際、公設試験場や大学やコンサルタントなど外部機関との共同開発という形で行われることが多い。

たとえば石橋屋、織月酒造、まるはらも産学官連携を通じて新技術・新商品開発を行ってきた。織月酒造は熊本県産業技術センターと、まるはらは大分県産業科学技術センターや食品コンサルタント、そして石橋屋は福岡県工業技術センターや地元の大学などと、共同研究開発プロジェクトを通じて、海外市場を含む域外市場向け新商品開発に取り組み、大きな成果を獲得することができた。

### 海外市場のために開発された新商品が逆に日本国内の市場拡大につながる

中小企業が海外販路拡大のために新商品や新技術を開発することが、やがて日本国内における販路拡大にもつながる。たとえば石橋屋の場合は、研究開発や海外販路開拓などに

積極的に取り組み、海外マーケットの展開とその成果が、国内においても知られるようになり、海外展開したことで、逆に国内における知名度も高くなっていった。このように、海外市場向けに開発された新商品が、海外マーケットだけでなく、国内マーケットにおいても販売され、国内マーケットの拡大にも繋がっていくことがある。

## (2) 現地代理店との連携 販売チャネルの確保と拡大

中小企業にとって、現地における情報収集や現地販売業者との交渉といったマーケティング活動を独力で行うのはきわめて困難である。そこで現地代理店・輸入商社との連携が成功のカギとなる。

事例からもみられるように、香港での日系スーパーだけでなく、地元の店やスーパー、高級食材を販売するシティ・スーパーなど、流通チャネルの多様化と拡大が、重要な戦略となる。そこでは、現地代理店の役割が大きい。たとえば、伊都物語の現地代理店A社は、糸島みるくぶらんとの代わりに現地のスーパーやストアなどの販売業者と交渉し、主要な販売チャネルを確保することができた。更に販売を拡大するため、最近ではホテルなど法人顧客向けの営業も行い、中間財として売り込み、新規開拓も積極的に行っている。そのおかげで、零細企業である糸島みるくぶらんとが海外での売上を飛躍的に伸ばすことができるようになったのである。

同様に、織月酒造の場合も現地代理店であるシティ・スーパーが、自社のストアにおいて販売のみならず、飲食店など法人向けの新規開拓を積極的に行っている。新規法人顧客開拓のため、営業のプランを立て、織月酒造の営業担当と一緒に顧客の訪問を行っている。

## 商品に関する情報の伝達

商品の味、特性や食べ方、更に効果などを

直接顧客に説明し、商品情報を多角的に理解してもらうことが重要である。店頭での実演販売、試食、家庭のレシピ集の配布等が、商品情報の伝達と浸透において、非常に効果的である。これらの販促活動についても、現地代理店・輸入商社が重要な役割を果たしている。日本の中小企業が単独で行うよりも、現地代理店/輸入業者と一緒にやって行ったほうが効率的になる。

たとえば「のむヨーグルト伊都物語」の場合は、代理店A社が販促のために必要な店頭スペースや店の一番賑わう時間帯について店舗側と交渉し、スペースと時間の確保をする。さらに現地の消費者に訴えるために適切なPOP広告やポスターのアイデアを糸島みるくぶらんとに伝え用意してもらうなど、効果的な販促方法を提案する。また現地のスタッフによる現地流の販促手法で商品の情報を伝えるため、商品の説明や商品に関する情報をより効率よく浸透させることができる。

## 現地顧客からの情報を日本へフィードバック

海外に日本食品を販売するとき、現地の好みや消費事情や販売環境などに合わせ、パッケージや容量、さらに味の微調整が必要となることもよくある。どのようにしたら顧客にとって魅力的なパッケージになるか。プレミアムをつけたほうが良いか。どのようなプレミアムをつけるか。このような些細ではあるが重要な情報をキャッチするには、現地のマーケットを熟知する現地代理店のサポートが欠かせない。現地代理店は、市場や顧客の情報を正確に把握し、すばやく日本側に提供し、商品のパッケージや内容の改良または微調整を行い、現地の顧客に求められる商品を提供することに成功した。現地代理店が現地に関する情報を収集し、フィードバックする役割を果たしたことが、日本の中小企業にとって、とても重要な意味をもつ。

## 5. おわりに

本稿は、九州の中小食品企業の海外ビジネス展開について考えた。国境を越えて日本の食品を海外に売り込むことは決して容易ではない。しかし、そうした中でも、海外売上を着実に伸ばしていく中小企業もある。中小企業でありながら、海外展開を通じて更なる成長を遂げることも可能である。それを実現するためには、公設技術機関や大学などの外部資源の有効活用を通じて、新商品開発を行うことが重要であろう。また現地代理店/輸入業者との連携も不可欠である。販売チャネルの確保や新規開拓、さらに店頭における販促活動や商品情報の伝達など、現地代理店/輸入業者の役割も重要である。海外販路開拓のやり方を工夫すれば、中小企業でも十分に海外展開できる可能性がある。

さらに、海外展開を強く意識することによって、これまで国内市場だけをターゲットにしていた時とは全く違う、新たな観点からの新商品開発ができる。まるはらの「寿司醤油ペースト」「柚子ぼん酢ペースト」や石橋屋の「雑穀こんにゃく麺」「こんにゃく健康パウダー」は、その好例である。これらはずべて、「海外市場で受け入れられるためにはどのような商品が良いか」、という観点からこれまででない新たな発想での商品開発の結果である。このように、海外市場を強く意識するがゆえに生まれる新たなアイデアや発想が、斬新的な新商品開発を誘発し、飽和状態となっている国内市場への刺激となる。海外販路開拓の取り組みが、最終的に国内市場の成長にも繋がるのが期待できるのである。

### (参考文献)

- ・新井ゆたか編著 (2010)『食品企業のグローバル戦略—成長するアジアを拓く—』ぎょうせい。
- ・大東和武司・金泰旭・内田純一編著 (2008)『グローバル環境における地域企業の経営—ビジネスモデルの形成と発展』文眞堂。

- ・中小企業庁編 (2012)『中小企業白書』ぎょうせい。
- ・張又心Barbara (2012)「中小食品企業の海外販路開拓戦略～新商品開発と現地代理店との連携～」額田春華・山本聡・遠原智文・山本篤民・久保田典男・張又心Barbara編著『中小企業の国際化戦略』(第4章所収)、同友館。
- ・土井一生 (2002)「中小企業にとってのグローバリゼーション (上)」『世界経済評論』Vol.46, No.1, pp.78-83.
- ・日本貿易振興会編 (2000)『実戦 食品輸出読本—世界に広がる日本の味—』日本貿易振興会。
- ・三田村路子 (2008)『論より高い』プレジデント社。
- ・安室憲一 (2002)「日系中堅・中小企業を中心とした米国立地戦略—系列ベース立地対知識ベース立地」『国際ビジネス研究学会年報』国際ビジネス研究学会, pp.1-17.
- ・安室憲一 (2012)『多国籍企業と地域経済』御茶ノ水書房。
- ・Dhanaraj, C. and Beamish, P. (2003) “A resource-based approach to the study of export performance,” *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 242-261.
- ・Leonidou, L.C. (2004) “An analysis of the barriers hindering small business export development,” *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 3, pp. 279-302.

### 注

- 1 本稿の第3, 4, 5節は張 (2012) を基に一部加筆、修正したものである。
- 2 ここでの記述は、以下の文献を参照した。大東和武司・金泰旭・内田純一編著 (2008)『グローバル環境における地域企業の経営—ビジネスモデルの形成と発展』文眞堂, pp.114-142.
- 3 ここでの記述は、以下の文献を参照した。土井一生 (2002)「中小企業にとってのグローバリゼーション (上)」『世界経済評論』Vol.46, No.1, pp.78-83。アルカンターラ社の事例については、小林元 (東レ経営研究所) による、国際ビジネス研究学会第8回全国大会での研究報告を筆者がダイジェストならびに加筆した内容として記されている。
- 4 安室憲一 (2002)「日系中堅・中小企業を中心とした米国立地戦略—系列ベース立地対知識ベース立地」『国際ビジネス研究学会年報』国際ビジネス研究学会, pp.1-17.



- 5 安室憲一 (2012) 『多国籍企業と地域経済』 御茶ノ水書房。
- 6 農林水産省「農林水産物・食品の輸出統計」〈[http://www.maff.go.jp/j/export/e\\_info/zisseki.html](http://www.maff.go.jp/j/export/e_info/zisseki.html)〉 最終アクセス：2011年8月15日。
- 7 経済産業省中小企業庁編『明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社2009年度』 p.29.
- 8 『コロンブス』 2010年5月号。
- 9 経済産業省中小企業庁編『明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社2009年度』 p.29.
- 10 農林水産省HP「規格外の鮎を使った魚醤を開発」aff (あふ) 2011年4月号, 「チャレンジャーズ」第42回. 〈<http://www.maff.go.jp/j/pr/aff/1010/challenger.html>〉 最終アクセス：2011年4月24日
- 11 大分県商工労働部工業振興課編 (2009) 『大分発きらりと光るものづくり企業80』 大分県商工労働部。