

トップリーダー3万人のためのビジネス誌

# PHP Business Review

PHPビジネスレビュー 松下幸之助研究

**2010年7周年記念号**

第43号

価格:本体1,000円(税別)

平成12年3月21日第三種郵便物認可  
2010年4月27日発行 隔月27日発行 通巻61号

松下幸之助 初めに思いありき

## 叱り叱られ、和は強くなる

特集

## 経営は近さと理念

プレコフーズ—食肉衛生のトップ企業

プロアシスト—システム開発はものづくり

木曾路物産—内モンゴルに架ける橋



〔経営理念の継承—経営人類学者の視点〕YKK株式会社

〔古くて新しい「京都の会社」に学ぶ〕創業373年、月桂冠の「不易流行」経営

〔特別取材〕田島ルーフィング 建築防水と屋上緑化のトップメーカー

〔特別企画〕呉竹 墨から出でて、「かく文化」を追求する



# 内モンゴルに 架ける橋

木曾路物産株式会社（岐阜県恵那市）

## 内モンゴルでの食品事業

中国・内モンゴルからの食品輸入販売で好調な事業実績をあげている会社がある。岐阜県恵那市に本社を置く木曾路物産株式会社である。

内モンゴルの自然から得られる炭酸ナトリウムや、塩、重曹（炭酸水素ナトリウム）、クエン酸等の食品添加物と、有機農法で栽培した米や大豆、麦を原材料とした味噌・醤油などの製造販売を行なっている。販売先は当初日本だけだったが、現在は中国国内や欧米、東南アジア諸国へと広がってい

る。

木曾路物産は、もともと岐阜県・恵那峡ロープウェイの乗り場の土産物屋さんだった。そこでは簡単な食事も提供していた。その土産物屋さんが、内モンゴルへ進出するきっかけとなったのは、1993年の記録的冷夏による凶作での国産米不足にあった。政府が米を緊急輸入する事態が起きたとき、木曾路物産も自店で販売していたおこわなどに使う米の確保にも事欠くようになった。そのとき閃いたのが内モンゴルの広々とした大地だった。有史以来農業に汚染されていないまっさらな大地。冬のマイ





## 木曾路物産の設立

ナス30度の厳寒は害虫を死滅させ、農薬を使うことのない肥沃な耕地からは、きつとよいお米ができるだろう。木曾路物産・鹿野正春社長はそう考えた。

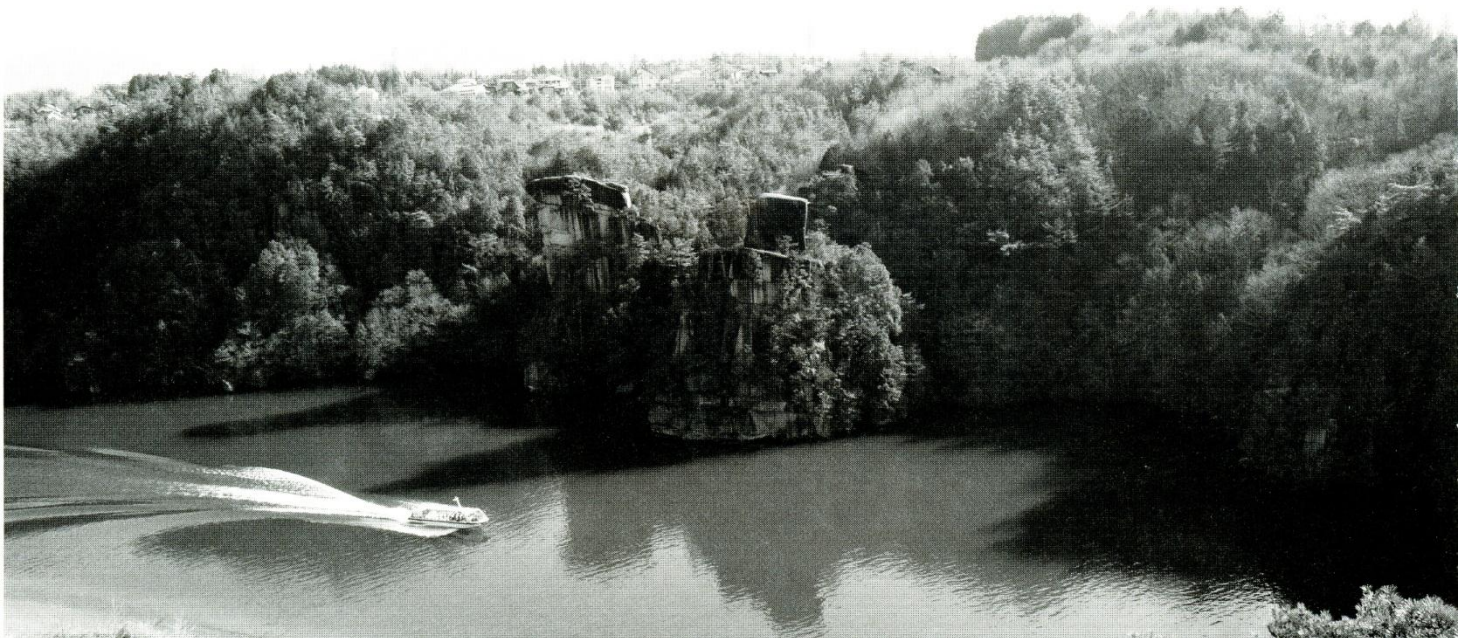
鹿野社長は、1945年山形県に生まれ、中学卒業後すぐに就職し、1967年には居を恵那に移した。そうしたころ、終戦以来途切れていた日本と中国の国交が回復し（1972年）、「友好の翼」と呼ぶ使節団が日本各地から中国を訪れるようになった。岐阜県からも北京行き「友好の翼」が飛ぶことになった。何事にも好奇心旺盛だった28歳の鹿野社長は迷わず飛び乗った。

幼いころ、父親から、叔父一家が暮らしたという旧満州（現中国東北部）の話をよく聞いていたことが影響していた。叔父一家は満蒙開拓団の一員に加わり、原野の開墾に取り組んだが、ソ連軍の侵攻により、シベリアに抑留され命を落としていた。

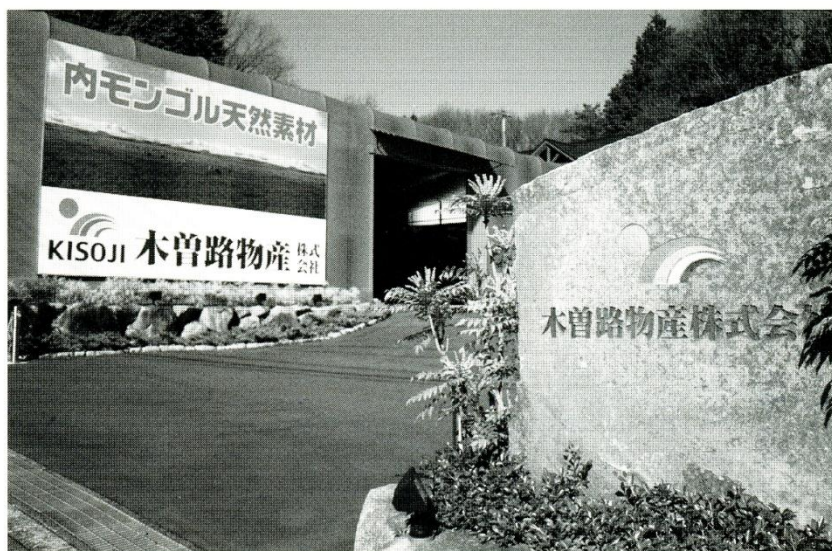
しかし、鹿野社長が北京へ飛んだ後も、日中国交は正常化せず、中国に自由に行き来できる政治的環境には至らなかった。ましてやチベットやウイグルや内モンゴルなど5つある自治区への渡航はなかなか許可されなかった。叔父たちが住んだ内モンゴルを訪問できるようになるのは、「友好の翼」で中国を訪れてから17年経つてのことだった。

鹿野社長が当初営んでいた店は、山菜おこわ、五平餅、巾着飯、蕎麦饅頭、栗きんとんなどを販売する小さな土産物屋さんだった。その店があつた恵那峡は、「電力の父」福澤桃介が日本で最初につくった発電用ダム（大井ダム）のある風光明媚な観光地である。全国にはダムの開発によって景観が損なわれたケースが多いが、この恵那峡は逆のケースで、自然の造形と人工物の融合によって誕生した景勝地である。ダム湖には観光船が就航し、屏風岩、軍艦岩、獅子岩、鏡岩などの奇岩を船から眺めることができる。また、春の桜、秋の紅葉の名所でもある。名古屋圏に近いことから行楽地として栄え、近辺には遊園地やゴルフ場もあり、1960年代〜80年代にかけては大変な賑わいを見せていた。

しかし、こうした賑わいを見せていたころも、冬場は客足が途絶えて土産物屋の売り上げは落ちた。その閑期を凌ぐための方策として、鹿野社長は冬季にデパートでの物産展開催を思いつく。全国の物産展の草分けだった。前例のないことゆえ、どこも百貨店も最初は物産展開催を渋っていた。そこで、鹿野社長は三越に30回以上も通い、また、担当者たちを美濃・高山に案内して







Profile ● 鹿野正春  
(しかの まさはる)  
1945年山形県生まれ。'75年木曾路物産株式会社を設立、社長に就任

良さを知ってもらおうなどとして、何とか開催にこぎつけた。新宿三越での「飛騨・美濃・木曾路物産展」は当たりで、1週間の予想売上を1日で達成するほどだった。その後は、全国のデパートから注文が殺到するようになった。これをきっかけとして、1975年には「木曾路物産株式会社」を設立し、主に岐阜の名産品を扱い、直営店を国内に38店舗、さらには、アメリカのショッピングセンターでのイベントにも出展し、5店舗を構えるまでになる。

こうして土産物事業・特産品事業は一時絶好調を示したものの、その後のレジャー多様化の影響をもろに受けて、急激に衰退への道を辿る。恵那峡を訪れる観光客も徐々に減少し、恵那の町も賑わいを失くしていった。円高により海外事業も苦しくなった。そこで1990年ころから、土産物事業・特産品事業からの順次撤退を余儀なくされる。直営店閉鎖を手始めとした。

「何か新しい事業を始めなければ会社は潰れてしまうし、世話になった恵那という町もどんどん元気を失くしていく」  
鹿野社長は強い危機感を抱いた。

## 内モンゴルで「からつくる」

そのとき再び思い出したのが、叔父の中

国の話だった。叔父一家は内モンゴル東部のウランホト市近くに住み、灌溉ダムや用水路をつくり、人々に稲作を教え、ひと昔前の日本のような田園風景をつくりあげたということだった。それならば日本米をつくることできるかもしれない。折しも中国では改革開放が推し進められ、経済成長は一気に加速されるとともに、行き来が自由にできるようになっていた。1992年、鹿野社長は現地を視察して、実現可能かどうかを自分の目で確かめようと出かけていった。

訪れた内モンゴルは叔父に聞いていた以上に素晴らしい土地柄だった。「この肥沃な大地で農作物をつくりたい」という願いは募った。しかし、当時食糧管理法により民間企業での米の輸入は禁じられていた(1995年に廃止)。そこで、米や麦や大豆を現地で栽培し、それらを味噌や醤油の加工食品として日本に輸入することを思い立つ。

「叔父たちが耕した土地で、有機栽培・無農薬の作物をつくって、その恩恵を日本にもたらしたい」

鹿野社長は奮い立ったが、資金と技術がなかった。

たとえ良質の原材料が確保できても、それを味噌や醤油に加工し製品化するための



図表・木曾路物産の歩み

| 年     | 出来事                 |
|-------|---------------------|
| 1973年 | 「飛騨美濃木曾路物産協会」立ち上げ   |
| 1975年 | 「木曾路物産株式会社」設立       |
| 1992年 | 100名で内モンゴル視察        |
| 1993年 | 株式会社天外天設立           |
| 1994年 | 日中合弁「内蒙古万佳食品有限公司」設立 |

設備がいるし、国内生産品に負けない品質を確保するものづくり技術も必要だった。そこで、協力してくれそうな会社に片っ端から声をかけて、現地視察団を組むことにした。岐阜県内だけでなく、全国の味噌・醤油の醸造企業、物産展でつき合いのあった企業などにはすべて案内を出した。キャッチフレーズは「遥かなる地平線の彼方に私たちは農業の理想郷を見つけました」というもの。

反応は芳しくなかった。「複数の会社が一緒に手を組んで進出しても、仲間割れが起きてうまくいかないだろう」と陰口を叩かれたし、味噌醸造の老舗からは「味噌を

モンゴルでつくるなんてとんでもない」と叱られた。それでも、鹿野社長はあきらめず、声をかけ、延べ100人以上を現地に連れていき、内モンゴルの素晴らしさと可能性をアピールした。

最終的には視察に参加した企業の中の13社から各500万円、合計6500万円の資金を集めることができ、1993年、共同出資の貿易会社「天外天」を誕生させた。「なぜ1社500万円かというと、その

くらい出さなければ真剣にのめり込んでもくれないと思ったのです。『天外天』というのは天の外に天がある、遥か彼方の理想郷という意味です」

13社のほとんどが地元の中小企業で、500万円は大きな負担だったが、内モンゴルでの新規事業に賭ける鹿野社長の意気に感じた経営者たちが出資に踏み切った。

この「天外天」は貿易会社であり、それとは別に現地での生産会社として、内モンゴル自治政府との共同出資・合弁現地法人「内蒙古万佳食品有限公司」を設立した。

「中国との取引で餃子問題とか農薬問題が起こったのは、現地の工場に生産委託をするからです。現地に自分で工場をつくり、商品も自分でつくる、社員も送る、そしてつくった物を自分で売ることができれば、安心と安全が保障されるのです」

方針を貫いた鹿野社長ではあったが、開放されたばかりの中国では内モンゴル自治政府や中央政府とのやり取りが複雑で、トランプが続いた。そのとき助けてくれたのは、当時海外企業担当の中国政府の役人だった于海龍氏だった。その縁で現在于氏は「内蒙古万佳食品有限公司」の社長を務める。

### 創業理念の共有化

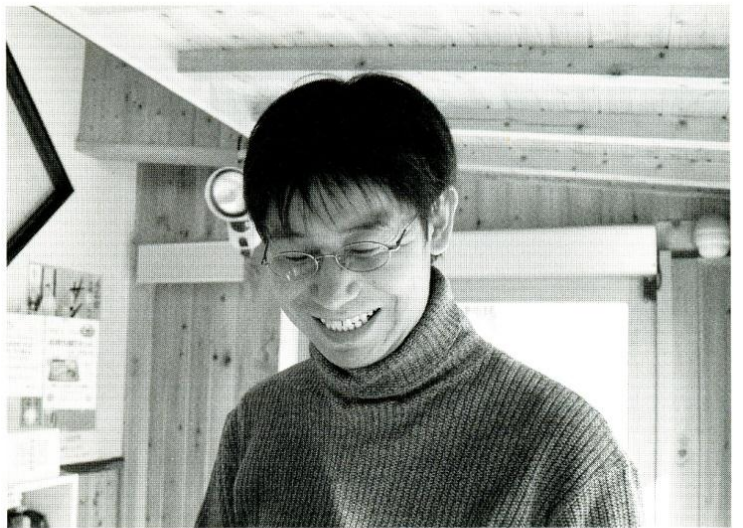
「よい素材と出会うためには世界中どこまでも足を運び、産地の人々と心を通わせ、産地とともに学びあい、よい商品を開発していく。そんな私たちのスタイルは、よい商品は一朝一夕にできあがるものではない、という信念から生まれました。これからもモンゴル天然素材を日本市場に広げること、日蒙の架け橋になりたい。それが私たちの夢なのです」

こうした鹿野社長の創業理念に共鳴した、日本人・中国人がそろって新会社を応援してくれ、新会社設立までは漕ぎつけたものの7年間は赤字だった。

「進出したときは、国際通話ができる電話が自治区政府の施設と郵便局に1つずつしかなく、日本との連絡がなかなか取れずに苦労しました」

当初からの出資者であり、現地で味噌醸





日本の味噌づくりを内モンゴルに伝えたマルコ醸造の小木曾智彦社長

造ができるまでに漕ぎつけた小木曾啄二氏（故人）の跡を継ぎ、現在「マルコ醸造」と「天外天」の社長を兼務する小木曾智彦社長は振り返る。

優秀な人々と組んで夢の実現へ向けての理念を共有したいと考えた鹿野社長は、現地社員の教育を于氏の協力を得て徹底した。そして、最後には日本のスーパーマーケットや食品会社の写真も見せた。

「君たちの製品が並ぶマーケットはこういうところなのですよ。いい加減なことはできないのですよ、と。これは効果があり



恵那峡で土産物店・麦飯石販売を行なう株式会社菜花亭の各務三吉社長

ました」

現地での日本式味噌の生産は着実に拡大していったが、やがて日本国内の販売量を超えるに至り、中国国内での販売と日本以外の諸国への販売を始めた。現在は中国国内での販売量が日本への輸出量を上回り、ウランホト市の味噌・醤油のシェア80%を内蒙古万佳食品が占めているという。醤油は年間5500トン、味噌は3500トンを生産している。

「現地で採用した社員たちも、外資である日系企業でノウハウを身につけようと熱



恵那を再生させる桜の苗木植えは、2009年冬からスタートした

心です。日本式の挨拶や掃除、報告を徹底することから始めたのですが、音を上げずによくついてきてくれました」

現在、「内蒙古万佳食品有限公司」は「内蒙古万佳集団有限公司」へと発展し、不動産業、葬儀産業、ホテル業など9社を抱えるウランホト最大の企業集団に成長している。

## 天然自然素材の輸入販売

内モンゴルの大自然は天然資源の宝庫で





現地で塩のかたまりを持つ鹿野社長

もある。レアメタルなどの地下資源、自然塩、岩塩、麦飯石、天然かんすいなど。「今まで私が日本一になったことが5回あります」

と鹿野社長が言う。1おこわ、2松茸、3内モンゴル天然重曹、4天然かんすい、5お掃除用クエン酸の販売高のことだ。

○おこわは物産展で活躍していたころ、一日約5万食を売って日本一になった。

○重曹（炭酸水素ナトリウム）は、昔から黒豆を炊くときの必需品として薬局で売られていた。それを内モンゴルで天然重曹に出会ってから「お掃除重曹」として市場に広めた。

○クエン酸は内モンゴルで無農薬栽培されたサツマイモやコーンを原料として、飲料、サプリメント、掃除に使われる。

○麺類のつなぎとして用いられる複合かんすい（梶水・炭酸ナトリウム、炭酸カリウムなどのアルカリ水）は、日本では一般的に化学的につくられており、アレルギーを引き起こすアレルゲンの一種とされている。天然のかんすいはアレルゲンとはならない。これをつなぎとする麺類は、人体に無害で腰の強いおいしい麺になる。

○「天外天塩」は、内モンゴルの吉蘭泰（ジランタイ）湖から精製される塩と、山からとれる岩塩であるが、これらはいくつかの難関を越えてやっと輸入できるようにになった商品だ。

こうした天然自然食材の輸入も、その高品質性を評価されて順調に販売を伸ばしている。ちなみに木曽路物産だけの販売高も年間8億円を越すようになった。

### 故郷への恩返し

鹿野社長には、内モンゴルと岐阜県恵那という第2の故郷が二つある。

そして、事業が一段落ついた今、それぞれの故郷への恩返しを始めている。

内モンゴルへは、砂漠への植樹、留学生の受け入れ援助の他、内モンゴル出身の初の大相撲十両力士である蒼国来（蒼き狼・

チンギス・ハーンの国から来たという意味）を応援している。2009年12月16日には、恵那市内のホテルでお祝い会を開き、化粧回しを贈った。

ひところの賑わいを失くしてしまった恵那の復興にも尽力している。

鹿野社長の友人で、恵那峡でも土産物店・麦飯石販売を行なう株式会社菜花亭・各務三吉社長とは、恵那峡の魅力を増して集客を図る方策を練っているし、隣の中津川市に本社を置きスプラウト栽培を全国展開する株式会社サラダコスモ・中田智洋社長とは、恵那に桜の苗を植える運動を展開している。どちらも恵那の復活を願っていることだ。

こうした活動もあって、内モンゴルと恵那の距離は確実に縮まっている。

### DATA

木曽路物産株式会社  
 本社 〒509-7201  
 岐阜県恵那市大井町2697-1  
 TEL 0573-26-1805  
 FAX 0573-25-5033  
 U R L <http://www.kisojibussan.co.jp/>