

年商50億円を目指す企業の情報誌

平成23年8月1日発行(毎月1回1日発行)「戦略経営者」No.298 第26巻第8号

The Strategic Manager

戦略経営者

8

No.298
2011/AUGUST



●シリーズ

震災に立ち向かう経営者たちⅡ

みそとしょうゆで一大企業グループを形成

「つぶれない会社をつくることです」
ズバリ海外進出に成功する秘訣を
聞くと、木曾路物産の鹿野正春社長
(66)はこう答えた。シンプルな回答
だが、中国内蒙古自治区で従業員1

000人、総資産75億円の一大会社
グループを築き上げた男だけにその
言葉には重みがある。中国での事業
はみそやしょうゆ、漬物など調味料
や食品の製造販売が主力だが、現地
で採れる天然の塩やかんすい(日本
への輸出、さらには結婚式場やホテ
ルの運営なども手掛け、「つぶれない」
どころか現地でも有数の企業集団を
形成しつつあるのだ。

中小企業の共同出資で進出

木曾路物産は岐阜県を代表する観
光地として知られる恵那市に本社を
構える。景勝地恵那峡の名物だった
ロープウェー駅前で郷土料理店を営
んでいた鹿野社長は次第にビジネス
を拡大、全国百貨店・デパートでの
物産展開催で急速に売上高を伸ばし
ていった。一時はアメリカにも直営
店を展開するなど飛ぶ鳥を落とす勢
いだったが、バブル崩壊の足音が聞
こえ始めた90年代に入り経営路線を

大幅に変更。海外事業や物産展ビジ
ネスを事業譲渡や分社化で切り離し
グループのスリム化を進めた。そん
な最中に内蒙古と運命的な出会いを
果たしたのである。

満蒙開拓団として現地での開墾な



鹿野正春社長

どを経験していた叔父から、もとも
と現地の話はよく聞かされていた。
そして実際に現地を訪れすっかり内
蒙古の魅力にとりつかれてしまったの
である。見渡す限りの大草原は農業
に汚染されていない。満蒙開拓団の
手によるかんがい設備やダム湖も残
っており、米作りには申し分のない
土壌がある。かなたの大山脈から流
れ出る良質な水もある。折しも記録
的な冷夏で国産米の不足が叫ばれた
ときだった。鹿野社長は「ここで日

本向けの米を生産すれば需要はある
はず」と踏んだのだった。

新規ビジネスの将来性に心がはや
った鹿野社長だが、何はともあれ資
金がある。とても1社単独では進出
できないと考えた鹿野社長は志のあ

る中小企業経営者に共同出資を呼び
かけた。現地視察ツアーを何度も開
催し、雄大な自然のなか低コストで
有機農業ができるメリットを約10
0人の経営者に熱弁したのだ。その
結果、13人が鹿野社長と夢をとも
に出資することを決断したのである。
1人500万円、総額6500万円。
日系民間企業初の中国内蒙古自治区
進出事例となった。

「天の外に天がある、という理想郷
を意味する『天外天』を社名とし現
地法人を設立しました。そして現地
の信頼できるパートナーと食品を製
造する『内蒙古万佳食品有限公司』を
合併で立ち上げたのです」

当初は現地生産した日本米を国内
に輸出しようともくろんでいたが、
米不足の沈静化と規制の存在で米の
輸出はなかなかうまくいかなかった。
そこで有機栽培の大豆や麦などを原
料としたしょうゆやみその製造にタ

1ゲットを切
り替え、同自
治区ウランホ
ト市に農場と
工場を整備し
1996年に
製品の生産を
開始した。そ
こで事業の円
滑な滑り出しを実現させるために鹿
野社長が心を砕いたのは、従業員教
育と政治家との人脈づくりだった。
「スタッフの教育には力を入れました。
日本への留学制度を設けいろいろ
な会社へ研修させたり、あいさつ
の励行や朝礼の実施、清掃活動など
日本式教育を行ったりしました。ま
た内蒙古自治区政府のトップである
主席と面識を持つことに成功したこ
とで、『何か困ったことはないか』と
事あるごとに政府機関から声をかけ
てもらえるようになりました」

その際、かつて日本語を学習した
経験があり通訳を務めたのが地元出
身のゲルラトヤ氏(46)。縁あって鹿
野社長と知り合った同氏はその後東
京外語大学へ留学、卒業後に木曾路
物産に入社し今では同社の海外事業
部長という要職に就いている。

また多士済々の出資者の経歴も役
に立った。発酵過程に強い会社、醸
造を得意とする企業、品質管理に優

会社概要

木曾路物産株式会社

- 代表者 鹿野正春
- 設立 1975(昭和50)年8月
- 所在地 岐阜県恵那市大井町2697-1
- TEL 0573-26-1805
- 社員数 30名
- URL <http://www.kisojibussan.co.jp/>



有機栽培の大豆工場と
現地法人社屋



れているグループ——出自が異なる経営者それぞれのノウハウと知恵を持ち寄ってよりよい工場のオペレーション、製品づくりに努めたのだ。

「中小企業の武器は経営者が経営判断を迅速に行えることです。大企業とは異なりみな現場を知っていますから、改善策をすぐに実行に移すことができます。おかげで世界中の主要な有機栽培製品規格の認証を取得することができました」

中国国内向けが完全に主流に

世界でも例を見ない広大な有機農場を基盤としたみそ・しょうゆ製造工場を運営する同社グループだが、ここ5〜6年の目を見張るような現地の経済発展が追い風となった。

「内陸部は沿岸部に比べもともと経済成長が遅れていましたが、ここに来て急激な伸びを見せています。またレアメタル、石炭など天然資源が

豊富なことから政府も盛んに投資を進めており、実質的な成長率は30%に達しているのではないのでしょうか。収入も高まっており、94年には約2000円だった農民の1年間の現金収入はいまや20万円に達しています」

この経済成長の恩恵を受けない手はない。もともと100%日本向け出荷を想定していたみそ・しょうゆ部門だったが、規格外製品などを少しずつ現地直接販売することにした。

「現地スタッフがリヤカーを自分で引きながら売り歩いたのがはじまりです。もともと日本製の味噌やしょうゆを食べる習慣はありませんでしたが、中国風のをブレンドするなど地元の味覚に合った製品を開発したところこれがヒットしたのです」

リヤカーでの販売が三輪車でなければ間に合わなくなり、いつしかトラックで運ぶ必要が生じるようになった。今では貨車で内蒙古自治区や中国東北地方など広い地域に同社製品は出荷されており、工場がある地元ウランホト市ではみそ・しょうゆ製品のおよそ70%のシェアを持つまでになっている。日本向けと中国国内向けの比率は完全に逆転、いまでは年間8000トン生産して

いるしょうゆのほぼ100%は中国向けだという。

「現地グループの売上高は毎年30〜40%の割合で伸びており、将来は株式市場も検討しています。日本での市場の伸びは限られており、もし中国国内での販売に注力していなかったら会社の存続も危うかったかもしれません。日本の中小企業も世界に打って出てより競争力を高めることが必要なのではないでしょうか」

鹿野社長は現在、モンゴル高原由来の「NS乳酸菌」を使った新製品の拡販に注力中。同製品は中国科学院と共同開発し製品化にこぎつけたもので、サプリメントや豆乳ヨーグルト、乳酸菌飲料、畜産飼料向けなどさまざまな用途で注目が高まっているという。味噌としょうゆに続き、乳酸菌製品が内蒙古を席巻する日もそう遠くはないかもしれない。

(本誌・植松啓介) ●