

Nikkei Business

# 日経ビジネス

2009. 4.13

JFEホールディングス  
技術で勝つ「3割経営」

スマートグリッド(次世代電力網)  
エコを支える“賢い送電網”

## 1300万人が抱える マンションヨシリスク

不動産デフレの連鎖を断て



### 木曽路物産（岐阜県恵那市・食品添加物の輸入販売など）

# 中小9社で中国へ共同進出

中小企業が集まり共同出資会社を作り、中国の内モンゴル自治区へ進出。現地の素材を使って醤油や味噌を製造し、世界各国へ輸出する。素材の日本への輸入や、日本食材の中国向け輸出で事業を拡大する。

東京都文京区の東京メトロ有楽町線・護国寺駅の近くにあるラーメン店「ちゃんぶ屋」の本店。客が店の外で列をなす有名店の1つだ。明星食品と組んでカップ麺を出したこともあるので、それを購入して口にしたことがある人もいるだろう。

原材料にこだわっているというこの店が使う中国産の材料がある。モンゴルに隣接する内モンゴル自治区で採取された炭酸ナトリウムだ。ラーメンの麺を固めるための「かんすい」に使っている。

この炭酸ナトリウムを内モンゴルから輸入販売しているのが、岐阜県恵那

市にある木曽路物産だ。

同社は、中部地方有数の観光地である恵那峡で料理店を営んでいた鹿野正春社長が1975年に設立した。本業は、山菜おこわや五平餅といった郷土料理の製造販売。百貨店の大丸東京店の食品コーナーなどにある直営店やフランチャイズチェーン店で扱っている。

#### 内モンゴルで食品事業を展開

その一方で、炭酸ナトリウムのほか、塩や重曹（炭酸水素ナトリウム）、ケエン酸などの食品添加物を内モンゴルから輸入販売する事業も手がけている。

内モンゴルが関係する事業はこれだ

けにとどまらない。有機農法で栽培した米や大豆、麦を使って味噌や醤油などを製造し、中国国内や欧米、東南アジア諸国へ輸出している。

もっとも、この味噌と醤油の製造は木曽路物産が単独で行っているわけではない。岐阜県内外の食品や醸造会社など9社、そして内モンゴル自治区政府と共同で設立した合弁会社「万佳食品有限公司」が手がけている。

生産した味噌や醤油の8割は日本に輸出し、残る2割は中国国内やほかの国へ出荷している。

木曽路物産は、日本に輸出された味噌の販売を自社でも扱っている。先の食品添加物を合わせた内モンゴル産の商品の売れ行きが好調で、2008年6月期の売上高は前期比5.3%増の8億1573万円に達した。営業利益は2398



中国から輸入した重曹で作った台所洗浄用のパウダーを持つ木曽路物産の鹿野正春社長（左から2人目）ら

#### 「チーム」で海外に進出

岐阜県内外の会社を巻き込む

↓  
中国・内モンゴル自治区で  
味噌や醤油を製造

↓  
中国だけでなく世界に輸出

内モンゴル自治区で採取した  
原料を使った製品の例



万円だった。

岐阜県の特産品の販売が本業である木曽路物産が、内モンゴルに進出したきっかけは、実は本業にあった。1993年に記録的な冷夏による凶作で国産米が不足し、政府が米国やタイなどから米を緊急輸入する事態が起きた。この時、木曽路物産もおこわなどの原料に使う米の確保に奔走した。

「同じ苦労をしないで済むように、米を海外から独自に調達できるようにしたい」

こう考えた鹿野社長が目をつけたのが、内モンゴルだった。かつて太平洋戦争の終戦前に、満蒙開拓団の一員としてこの地に赴いた経験を持つ叔父から聞いた話を思い出したのだ。内モンゴルの東部にあるウランホト市の近くに、開拓団が建設したダム湖や灌漑用水があり、当時は稻作が盛んだったという内容だった。

そこなら種苗を持ち込んで日本米を作ることができるかもしれない。こう思い立った鹿野社長は現地を視察して実現可能かどうかを検討した。

その結果、ウランホト市の周辺で稻作が行われていることが分かった。一方で、民間企業による米の輸入を禁じていた食糧管理法(95年に廃止)の規制があり、内モンゴルで作った米を輸入することが困難であることも明らかになった。

だが、現地に赴いてその豊かな自然に魅せられた鹿野社長は、「ここで農産物を作りたい」という気持ちを一段と強める。そこで考えついたのが、米や大豆、麦を栽培して、醤油や味噌を作ることだった。

内モンゴルで製造した醤油や味噌を国内の醸造会社に供給すれば、それらの会社は国内で原料が不足する事態に対処できるようになる。また、内モンゴルで作った味噌や醤油は、国内で流通するものに比べて格段に安くでき

### 木曽路物産の概要

本社 岐阜県恵那市  
設立 1975年8月  
資本金 2000万円  
社長 鹿野正春(64歳)  
売上高 8億1573万円(2008年6月期)  
従業員 30人



る。製造コストを引き下げて、利益を増やすことも可能になる。

こうした利点を考慮してビジネスが成り立つと読んだ鹿野社長は、さらに一計を案じる。味噌や醤油の醸造会社を巻き込んで、一緒に進出しようと考えたのである。

「当社単独では十分な投資ができないし、味噌や醤油を製造するノウハウや人材もいなかったからだ」と鹿野社長は語る。

### 有志100人を現地に招く

鹿野社長は、地方の特産品を展示する物産展などを通じてつき合いのあった企業に次々と声をかけた。だが、多くの会社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。ある味噌の醸造会社の老舗には「味噌をモンゴルで作るなんてとんでもない」と叱られました。

それでも、鹿野社長はあきらめなかった。延べ100人以上を現地まで連れていき、岐阜県内だけでなく、秋田県の味噌・醤油の醸造会社や東京都の米屋からも出資を得て、共同出資会社「天外天」を設立。ここへ出資各社の社員に出向してもらい、94年に内モンゴ

ルへ進出した。

この天外天が自治区政府との共同で設立したのが、前出の万佳食品だ。同社はウランホト市に60ヘクタールの水田と610ヘクタールの畑を整備し、味噌や醤油の原料となる米や大豆、麦を育てている。

「進出した当初は、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た」。天外天の社長を兼務するマルコ醸造(恵那市)の小木曾智彦社長はこう振り返る。

幸いだったのは、当時はまだ内モンゴルに進出する外資系企業はほとんどなく、自治区政府の全面的な協力を得られたことだ。

「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心だった。だから、日本式に挨拶や掃除、報告を徹底することから始めたが、音を上げずについてくれた」。長野県飯田市の味噌醸造会社、マルマンの常務で万佳食品の工場長を兼務する林隆仁氏はこう話す。

それでも、日本に輸出するだけの品質を確保するのに手間取り、工場が本格的に稼働したのは進出から3年目の96年のことだった。最初は、製造した味噌はすべて、天外天の出資会社が引き取っていた。しかし、2000年に有機食品の日本農林規格(JAS)の認定を取得したのを機に、中国国内やほかの国へも出荷するようにした。

「世界各地で日本食の人気が高まっているので、需要の拡大が今後も見込める」と鹿野社長は期待を寄せる。

また、内モンゴル産の味噌や醤油だけでなく、コシヒカリといった国産のブランド米や果物を日本から輸出し、中国の富裕層への販売を計画している。「平成の米騒動」から始まった鹿野社長の中国ビジネスはさらに広がっていきそうだ。

(中野目 純一)