

# ものづくり文化が生きる愛知の食のグローバル戦略

Global Strategies for Aichi's Food Industry, Rich in the Culture of 'monozukuri'

わが国の戦後最長の景気回復のけん引役となっている愛知県。その元気の源は、トヨタをはじめとした輸送機器業界、およびそれに付随した形で海外へ進出している機械機器業界の積極的なグローバル展開によるものとされている。

確かにその要素が大であることは間違いない。だが、「ものづくり愛知」の真骨頂は自動車ばかりではない。日本有数の農業地帯である三河地方などで穫れる豊かな一次産品や、その良質な素材を生かした加工品とそれを支える加工技術は、知名度という点では今一つだが、全国トップを誇るものが多数存在する。逆にいえば、そうした“知るヒトぞ知る”名産品やノウハウを数多く抱えていることが、愛知の強さの礎となっているのである。

本稿は、このような愛知の「食に関わるものづくり」が持つ、多面的な特性の背後にあるものを整理し、これからの新たなグローバル展開の要諦を切り出すことを目的としている。

まずはじめに、マクロ的な視点で愛知に所在する企業を取り巻く地域・社会としての環境や文化について俯瞰した。

次に、そうした環境で生まれ育ち、業界の先陣を切ってグローバル化を果たした3社について、取材を通じて得られた各社のミクロの成功要因を、【生産・加工】【市場・販売】【ヒト・風土】【取引・規制】の4つの切り口でまとめた。

そして最後に、マクロ・ミクロの両面を通じて得られた、愛知の食のグローバル化がさらなる進化・発展を遂げるための要件を、『融合力』『変革力』『品質力』『地元力』の“4つの力”としてまとめ、結論とした。



Aichi prefecture is a significant driver of the current economic recovery, which has become the longest in the post-war period. Many believe Aichi's power is derived from the transport machinery industry's strenuous pursuit for globalization which has gone hand in hand with the equipment machinery industry, both actively expanding their operations abroad. This is represented by Toyota Motors and countless other leading machinery companies in these industries.

While it is most certain that the two industries are no doubt a crucial source of Aichi's power, the best of Aichi's renowned 'monozukuri' (which translates to 'the art of making things') is not just about automobiles. In fact, Aichi boasts an abundance of top ranked items in the nation, even if they have not won as high a reputation as its automobiles.

To name but a few, there are a range of rich primary commodities including the agricultural products from Japan's leading agricultural belt; the Mikawa Region. The processed products using these rich materials are of top quality, and the region possesses various processing technologies developed to support their production. Conversely, "having so many top-ranked specialties in the country only known by people in the know", is exactly the foundation of what Aichi's strength and reputation are built upon.

The aim of this paper is to clarify what is behind the multiple facets of Aichi's 'monozukuri' surrounding the food industry, and to derive the key factors for the industry's future global expansions.

The paper starts by giving a macro-perspective overview of the regional and social dimensions of the rich culture and environment surrounding companies in Aichi.

This is followed by presenting the success factors identified from interviewing three local companies which grew and expanded within this thriving culture, and eventually became pioneers in their respective industries in "going global". The factors of their success will be looked into from four aspects: production and processing, marketing and sales, the people and culture, and the business and regulatory environment.

Finally, the paper concludes by presenting the requirements for further globalization of Aichi's food industry from both a macro and micro perspective, which the author views are the "four powers" of "integration", "innovation", "quality", and "localism".

# 1 はじめに

## (1) 神秘的魚が投げかける食のグローバル化が抱える課題

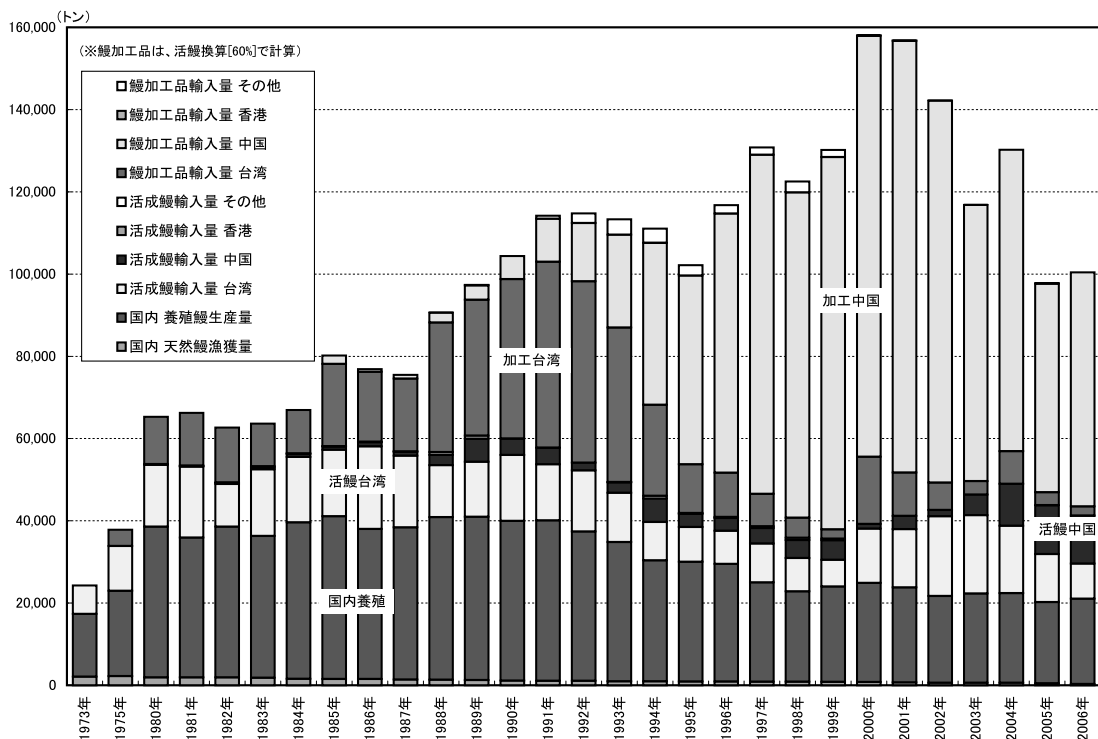
外国人から見た日本食といえば、その代表格である寿司を筆頭に、素材の味を生かし、あっさり薄味に仕上げた上品な味わいが特徴である。昨今の世界的な健康志向もあいまって、日本食ブームは、今、新たな進化・発展の時代を迎えているとされている。

そんな日本食の中にあって、ウナギは明らかに異質な存在である。濃厚なたれを使い蒲焼きにして食べるウナギは、昔から“土用の丑の日”に食べると精がつくとされた高栄養価・高カロリーの食材である。日本食好きの外国人であっても、このウナギだけは苦手とする方も珍しくない。実は、世界中のウナギの年間消費量の約7割に相当する10万トン、我々日本人だけで食している。ウナギは、まさに“日本人のための日本食”だといえよう。

ところが、この日本人が食べているウナギの約8割は、中国、香港、台湾の3国からの輸入に頼っているのが実情である(図表1.1)。しかも、残りの2割についても、シラス(稚魚)は、同3国から輸入しているため(図表1.2)、純粋な日本産としての国内漁獲高はわずか0.3%、ウナギ専門店でもこれにお目にかかることはまず無い。未だその生態には多くの不明点を残し資源枯渇が叫ばれて久しいウナギを、日本人は世界中から買い集め、平らげているのだ。世界的な食糧問題や輸入食品の安全性への関心が高まる一方で、この確たる事実を知っている日本人は、残念ながらほとんどいない。

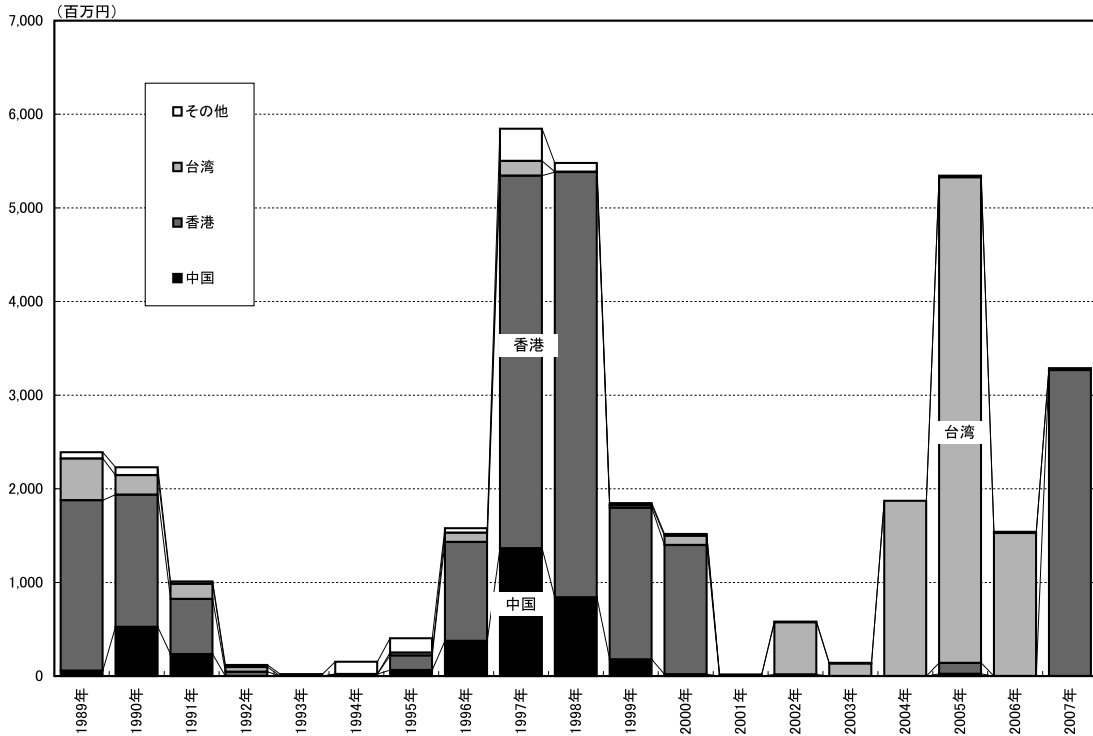
要するに、シラスも含めれば、ウナギは99.7%が輸入品であるわけだが、ウナギの産地はシラスが入られた養殖池の場所が法的な産地として定義される。なぜなら、通常、漁獲されて養殖池に入れられるまでのシラスはエサを必要とせず、一度、池に入ったウナギは、基本的にその池で出荷まで養殖される。よって、池の品質がウナギの品質を左右することから、池の所在地を産地として

図表 1.1 鰻の国内生産量、輸入量の推移



資料：財務省「貿易統計」、農林水産省「漁業・養殖業生産統計」

図表 1.2 輸入国別シラス鰻の輸入額の推移



資料：財務省「貿易統計」

定義するのである。

このウナギの養殖池が市町村別で日本一多い、つまり日本最大のウナギの生産を誇る基礎自治体が一色町（愛知県）である。「ウナギは浜松」と思われがちだが、一色町のウナギの養殖は、百年以上の歴史を有しており、名古屋名物「ひつまぶし」を支える名産地である。温暖な気候と穏やかな三河湾に面した地理的条件に恵まれ、戦後の農地転用による養鰻池の増加、60年代の魚粉配合飼料の開発、さらにはビニールハウスの中に池を作る「ハウス加温式養殖」が導入されたことで、同町の養鰻業は、飛躍的な成長を遂げてきた。世界からかき集められた貴重なシラスと、こうした一色町らが培ってきた高度な養殖技術とによって、今日の日本のウナギは、辛うじて守られているのである。

一色町では、数年前から「一色うなぎ」を名実ともに日本一とすべく、特許庁の「地域団体商標」や農林水産省の「地域ブランド認定」を進めてきた。そうした努力が、ようやく実りかけていた矢先であった昨年(2007

年)、半数以上のシラスの輸入元である台湾がシラス禁輸を決定した。

日本の食糧事情は、ついには“日本人のための日本食”ですら食べられなくなる絶体絶命の危機に瀕している。

## (2) 愛知県経済・産業の特徴

それはさておき、愛知県の県内総生産額は、2005年度の数字で約36兆円。これは全国の約7%を占め、1位東京都のおよそ4割、2位大阪府にあと3兆円弱にまで迫る第3位の規模となる（図表1.3）。単純には比較できないが、オーストリアやポーランドなどの北欧や中央ヨーロッパの国々の一国分に相当すると評されることもある。

36兆円の産業別の内訳は、製造業が約3分の1を占める、言わずと知れた“ものづくり日本”を代表する一大工業地帯である。工業出荷額39兆円は、2位神奈川県に2倍にもおよぶ断トツの第1位であり（図表1.4）、1977年以降、30年間もトップをひた走り続けている。

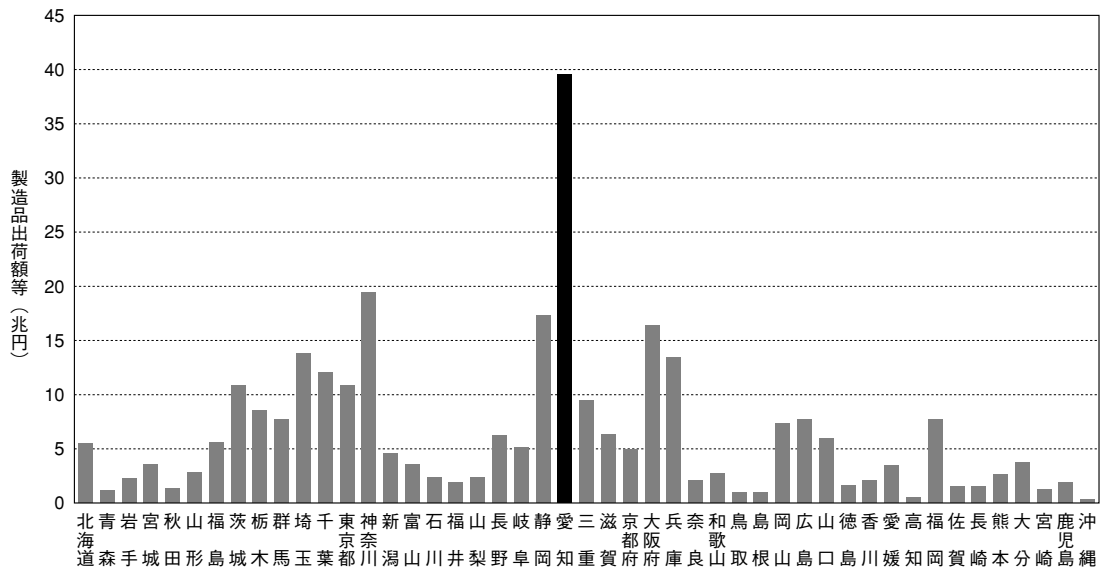
そうしたものづくり愛知の象徴ともいえるトヨタ自動車が、昨年（2007年）、ついに自動車生産台数でGMを

図表 1.3 都道府県別県内総生産（名目、10億円）

	2004年度	2005年度	増加率(%)		2004年度	2005年度	増加率(%)
北海道	19,680	19,742	0.3	鳥取県	2,055	2,006	▲2.4
青森県	4,302	4,275	▲0.6	島根県	2,504	2,497	▲0.3
岩手県	4,631	4,595	▲0.8	岡山県	7,078	7,311	3.3
宮城県	8,408	8,526	1.4	広島県	11,713	11,999	2.4
秋田県	3,679	3,695	0.4	山口県	5,772	5,946	3.0
山形県	4,110	4,115	0.1	徳島県	2,778	2,739	▲1.4
福島県	7,743	7,830	1.1	香川県	3,686	3,661	▲0.7
茨城県	10,939	10,956	0.2	愛媛県	4,821	4,761	▲1.3
栃木県	8,025	8,196	2.1	高知県	2,335	2,346	0.5
群馬県	7,510	7,550	0.5	福岡県	17,619	18,084	2.6
埼玉県	20,339	20,651	1.5	佐賀県	2,886	2,936	1.7
千葉県	19,545	19,918	1.9	長崎県	4,324	4,380	1.3
東京都	89,991	92,269	2.5	熊本県	5,616	5,709	1.7
神奈川県	30,808	31,184	1.2	大分県	4,541	4,473	▲1.5
新潟県	9,185	9,373	2.0	宮崎県	3,577	3,561	▲0.5
富山県	4,661	4,681	0.4	鹿児島県	5,305	5,358	1.0
石川県	4,513	4,613	2.2	沖縄県	3,561	3,607	1.3
福井県	3,261	3,358	3.0	全県計	507,637	516,166	1.7
山梨県	3,136	3,206	2.2				
長野県	7,988	8,199	2.6	北海道・東北	61,737	62,150	0.7
岐阜県	7,086	7,248	2.3	関東	198,281	202,130	1.9
静岡県	15,981	16,415	2.7	中部	77,606	79,834	2.9
愛知県	34,584	35,820	3.6	近畿	79,842	80,679	1.0
三重県	7,520	7,700	2.4	中国	29,122	29,759	2.2
滋賀県	5,882	5,925	0.7	四国	13,620	13,507	▲0.8
京都府	9,888	10,030	1.4	九州	47,430	48,107	1.4
大阪府	38,179	38,529	0.9				
兵庫県	18,693	18,857	0.9				
奈良県	3,771	3,771	▲0.0				
和歌山県	3,429	3,568	4.1				

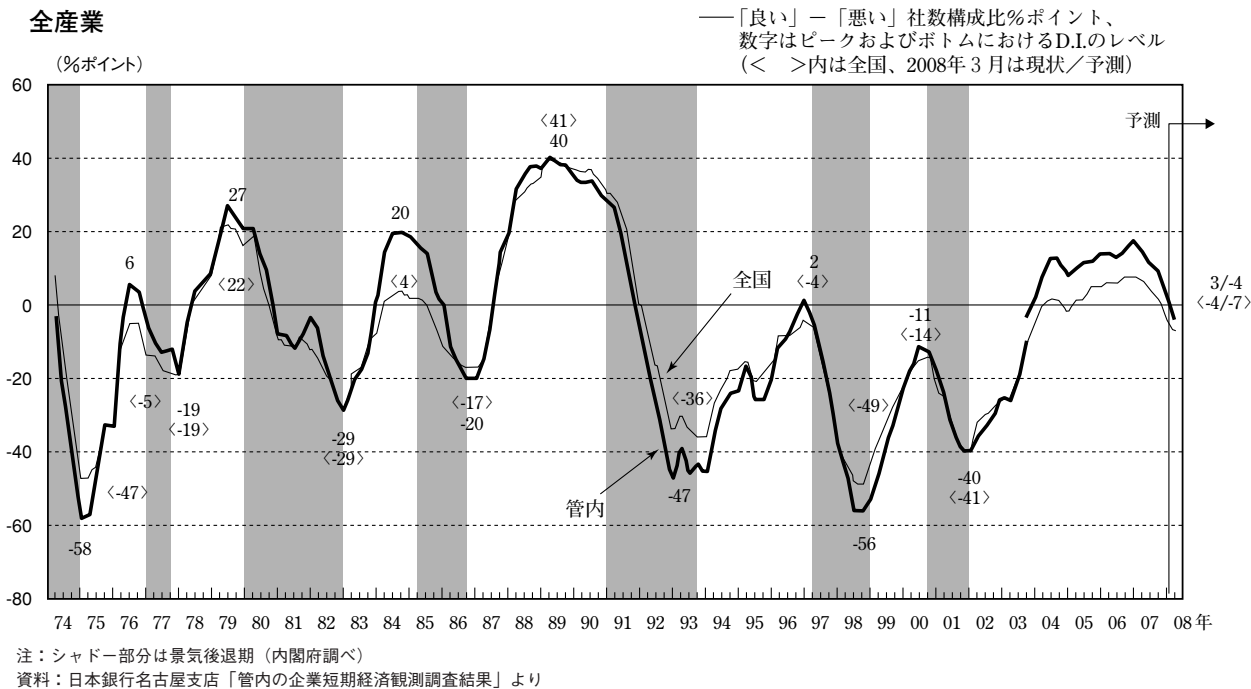
資料：内閣府 経済社会総合研究所

図表 1.4 都道府県別製造品出荷額（2005年、従業者4人以上の事業所）



資料：経済産業省「平成17年工業統計表」を基に、愛知県産業労働部が作成

図表 1.5 業況判断D.I.の推移



抜いて世界のトップに立った。今年は、販売台数でも首位になることが確実視されている。さらには世界に先駆け取り組んできた環境技術分野、ロボット技術分野においても世界中から高い注目を集めている。名実ともに“世界のトヨタ”の勢いは止まるところを知らない。

巷では、ほんの数年前まで、愛知万博「愛・地球博」の開催、中部国際空港「セントレア」の開港といったビッグイベントの特需が終わる2006年以降の愛知経済を、大きく懸念する向きがあった。だが、一部に陰りは見られるものの、上述したようなトヨタ自動車の好調ぶりに大きく支えられ、愛知は今なお堅調に推移、戦後最大の景気拡大期のけん引役を担っている（図表1.5）。

**(3) 本稿の狙い① ～トヨタ以外の愛知に**

こうした背景から、今回、愛知のグローバル化をテーマとするにあたり、まず最初にイメージしたのは、やはりトヨタであった。アメリカ、中国、そしてインドへと積極果敢な世界戦略を展開しているトヨタに焦点をあてれば、それだけで日本のグローバル戦略の縮図といったものが読み取れるであろう。

しかし、そうしたトヨタを中心としたグローバル化に

関する著書は、すでに他にも多数存在している。ここで、自動車業界を専門とするわけでもない著者が改めて論じるまでもない。ここではあえてトヨタ以外の領域、それとできるだけ地域に根ざした中小企業にスポットをあてることで、この日本一元気な愛知県企業の本物の強さの秘訣を探ってみたいと考えた。

また、この前提に立ってなお、地域に深く根ざすトヨタ文化・イデオロギーの間接的な影響までを完全に避けて通ることはできるはずもなく、そこから愛知とトヨタとの密接な関係性といったものも垣間見えてくるかもしれない。

**(4) 本稿の狙い② ～地域特性が集約された食文化に**

全国的には、愛知県民のことを、県庁所在地の名古屋市でひっくり返して“名古屋人”と呼ぶ方が多い。その名古屋人の特徴といえば、「ケチ」「ブランド品に弱い」「アピール下手」といったどちらかといえばネガティブな印象が浸透している。

ところが、そんな名古屋のイメージが、好調経済を背景に全国から注目されるようになり、最近になって急に変り始めた。その顕著な例のひとつが“名古屋めし”

である。名古屋めしとは、冒頭の「ひつまぶし」をはじめ「味噌煮込みうどん」「きしめん」といった伝統的な郷土料理に加え、「みそかつ」「手羽先」「あんかけスパ」はたまた「小倉トースト」といった、この地域独特の食文化のことを指す。名古屋めしは、“食べてみるまでは奇抜な食材の組み合わせに違和感を覚えるが、いざ一口食べてみると味はうまい”と評されるように、いかにも実利主義の名古屋人らしい特徴がウケ、一気に全国区のブームを巻き起こした。

もともと、日本国土の中心部に位置する立地特性から、愛知県は古くから東西の経済・文化が融合する地域であり、また、尾張藩の士族に対する「職芸奨励制度」などもあったことから、ものづくりを尊重し極めようとする文化が芽生え、根付いていった。

人々の生活に最も密着している食品産業には、その地域の歴史や文化・技術が凝縮されている。冒頭に示した一色町のウナギが例であるように、名古屋めしの食材や、あるいはミツカンやカゴメをはじめとした愛知県内に所在する食品関連企業は、このような愛知県特有の絶妙な地域環境や歴史的背景があったからこそ生まれ育まれたものである。

食糧自給率が40%にも満たないわが国において、食における世界各国との関係性は、極めて重要な事柄である。特に、昨今の原油高、穀物相場の高騰、次々と発覚する輸入食品の事件・トラブルによって、人々の食に対する関心はますます高まっている。こうした様々な難題に対して、ものづくり愛知は、どのように立ち向かおうとしているのだろうか。

本稿では、愛知県および中小の食品関連企業にスポットをあて、これからの本格的なグローバル時代の中における、愛知の、さらには日本の食の新たな活路について考察する。

## 2 | グローバル化の魅力に満ちた愛知県

### (1) 愛知県産業のもうひとつの側面

今一度マクロな視点に立ち戻るが、愛知といえばトヨ

タ、すなわち“自動車産業のまち”というイメージが強い。前述した愛知県工業出荷額39兆円の、なんと約半分を輸送用機器が占めている。

だが、実は自動車以外についても、愛知県には全国上位を占めている製造業種が多数存在する(図表2.1)。愛知県は、平安・鎌倉の時代から陶器や瓦の産地として栄えていた。また、かのトヨタも織機で創業したように、繊維・織物産業は、つい最近までの主要産業の一つであった。その他、木工、ゴム・プラスチック、鉄鋼、機械、電機など、全国1位の生産を誇る業種が数多くあり、それぞれの業種で、御幸毛織、森村グループ、メルコといった業界最大手クラスの企業が続々と顔を揃える。

また、愛知県は農業産出額でも全国第5位に位置する農業県である。このことは、地元県民にも意外と知られていない隠れた特徴である。しかも市町村単位で見れば、田原市が全国第1位、豊橋市が第6位に入るなど、県南の三河地域は日本有数の農業地帯なのである(図表2.2)。

特に花卉の生産においては、キク、バラ、洋ラン、観葉植物などの数々の品種で日本一を誇っており、「全国の花弁相場は三河で決まる」などといわれるほどである。また加えて、この三河には、うなぎ養殖の一色町や抹茶の西尾市、また三河湾一帯で獲れるあさりなど、知る人ぞ知る日本一が数多く存在する。

こうした農業や水産業という一次産業の柱を有していることは、3大都市圏の中で唯一、愛知県だけが持つ特徴であり、底力の源である。愛知のものづくりは、多種多様な工業とともに、一次生産までを含めた実にバランスの取れた土地柄、恵まれた環境によって支えられている(図表2.3)。

### (2) 愛知県企業の海外進出

国内において、かなり競争優位な条件に満ちた愛知県の産業環境は、ともすれば海外展開の積極性を阻害する要因ともなりかねない。

しかし、愛知県企業の海外進出は、件数で東京、大阪に次いで3位、過去10年間の伸び率では甲信越・北陸に次いで2位という高い伸びを示している(図表2.4)。こ

図表 2.1 品目別製造品出荷額（2005年）

	全国				愛知県					
	出荷額 (百万円)	構成比	1事業所当り 出荷額	従業者一人当り 出荷額	出荷額 (百万円)	全国 シェア	全国 順位	構成比	1事業所当り 出荷額	従業者一人当り 出荷額
製造業計	295,800,300	100.0%	1,069	36.3	39,514,017	13.4%	1位	100.0%	1,709	48.4
<b>食品製造業</b>	22,677,541	7.7%	663	20.5	1,441,380	6.4%	2位	3.6%	900	22.9
<b>飲料・たばこ・飼料製造業</b>	9,665,997	3.3%	1,985	93.8	444,437	4.6%	7位	1.1%	2,364	87.7
繊維工業(衣服、その他の繊維製品を除く)	2,231,736	0.8%	273	16.4	320,186	14.3%	1位	0.8%	269	17.7
衣服・その他の繊維製品製造業	2,108,709	0.7%	141	8.6	114,625	5.4%	3位	0.3%	130	11.7
木材・木製品製造業(家具を除く)	2,497,913	0.8%	262	19.8	168,417	6.7%	1位	0.4%	330	23.4
家具・装備品製造業	2,161,703	0.7%	226	16.7	186,537	8.6%	2位	0.5%	253	20.6
パルプ・紙・紙加工品製造業	7,089,182	2.4%	898	33.7	378,389	5.3%	6位	1.0%	593	28.5
印刷・同関連業	6,945,444	2.3%	388	20.4	432,192	6.2%	4位	1.1%	375	20.1
化学工業	25,027,125	8.5%	5,126	73.1	1,054,757	4.2%	9位	2.7%	4,072	67.1
石油製品・石炭製品製造業	13,429,286	4.5%	13,689	563.7	538,566	4.0%	8位	1.4%	11,459	529.6
プラスチック製品製造業(別掲を除く)	10,905,871	3.7%	656	25.0	1,536,389	14.1%	1位	3.9%	809	29.5
ゴム製品製造業	3,098,894	1.0%	902	24.9	404,412	13.1%	1位	1.0%	1,272	31.0
なめし革・同製品・毛皮製造業	477,770	0.2%	196	14.9	20,178	4.2%	6位	0.1%	252	16.2
窯業・土石製品製造業	7,480,109	2.5%	534	25.5	807,734	10.8%	1位	2.0%	686	27.8
鉄鋼業	16,896,431	5.7%	3,702	79.3	2,294,350	13.6%	1位	5.8%	4,490	79.9
非鉄金属製造業	6,711,626	2.3%	2,201	50.6	493,150	7.3%	3位	1.2%	2,242	53.5
金属製品製造業	14,015,901	4.7%	387	21.3	1,313,173	9.4%	2位	3.3%	402	22.3
一般機械器具製造業	31,210,883	10.6%	883	31.7	3,574,369	11.5%	1位	9.0%	864	34.0
電気機械器具製造業	18,812,387	6.4%	1,519	33.6	2,335,685	12.4%	1位	5.9%	2,456	46.1
情報通信機械器具製造業	11,534,270	3.9%	4,871	56.2	309,826	2.7%	13位	0.8%	6,323	57.2
電子部品・デバイス製造業	18,720,153	6.3%	3,122	38.0	1,082,400	5.8%	3位	2.7%	7,075	71.2
輸送用機械器具製造業	53,999,911	18.3%	4,348	57.2	19,624,179	36.3%	1位	49.7%	8,844	74.3
精密機械器具製造業	3,784,716	1.3%	848	25.0	179,897	4.8%	8位	0.5%	853	24.9
その他の製造業	4,316,743	1.5%	412	25.1	458,790	10.6%	1位	1.2%	630	35.0

資料：経済産業省 経済産業政策局「工業統計表（工業地区編データ）」より

図表 2.2 農業産出額の全国上位10市町村（億円）

順位	市町村名	農業産出額	主な産品
1	愛知県田原市	724	きく、豚、キャベツ、ブロッコリー
2	宮崎県都城市※	698	豚、肉用牛
3	新潟県新潟市	655	米
4	静岡県浜松市	540	みかん、米
5	茨城県鉾田市	539	豚、メロン、トマト
6	愛知県豊橋市	474	しそ、豚、キャベツ、うずら
7	鹿児島県鹿屋市※	449	豚、肉用牛
8	北海道別海町	427	生乳
9	千葉県旭市	418	豚
10	青森県弘前市※	384	りんご

注：※印は平成18年に合併した市町村である。  
資料：農林水産省

れもトヨタのグローバル戦略に伴う影響が大きいと予想されるが、業種別に見てみると、直接関連する輸送機器製造業は13%に過ぎない（図表2.5）。機械商社など間接的にトヨタに付随し進出した業種を考慮したとしても、多様な企業が海外進出を果たしている状況であることは間違いない。

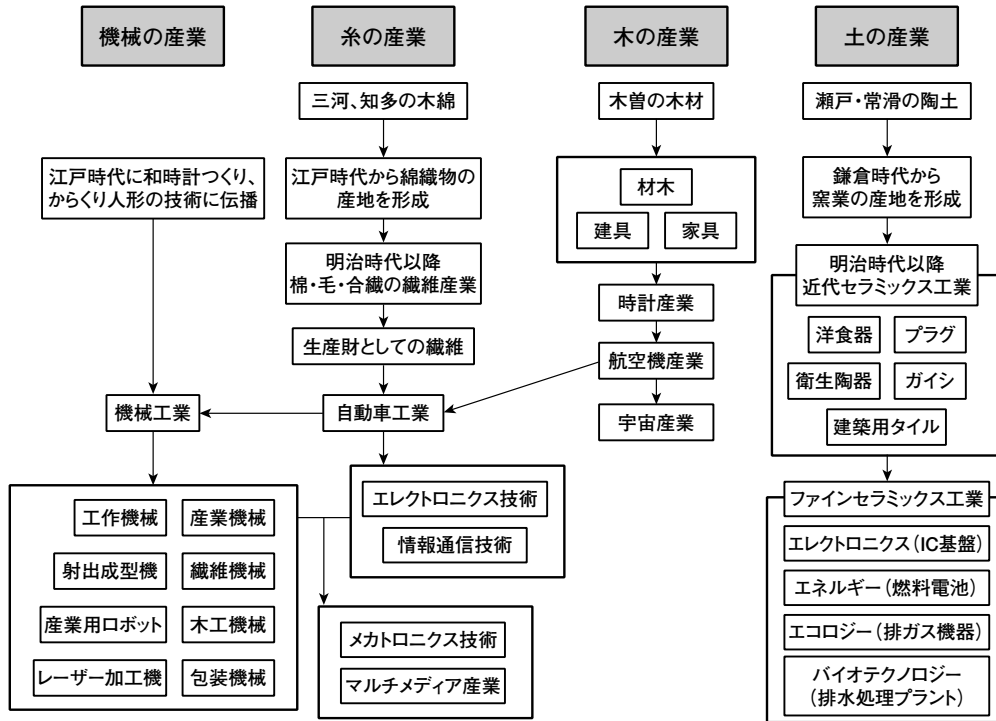
企業規模別でも、約1/3は資本金5,000万円以下の中

小企業であり（図表2.6）、大多数とはいえないものの、独自の経営判断で海外進出を行った中小企業は確実に存在する。そうした企業の実態については、次章の事例を通じて詳しく述べる。

### （3）愛知県の貿易、食品品の輸出入

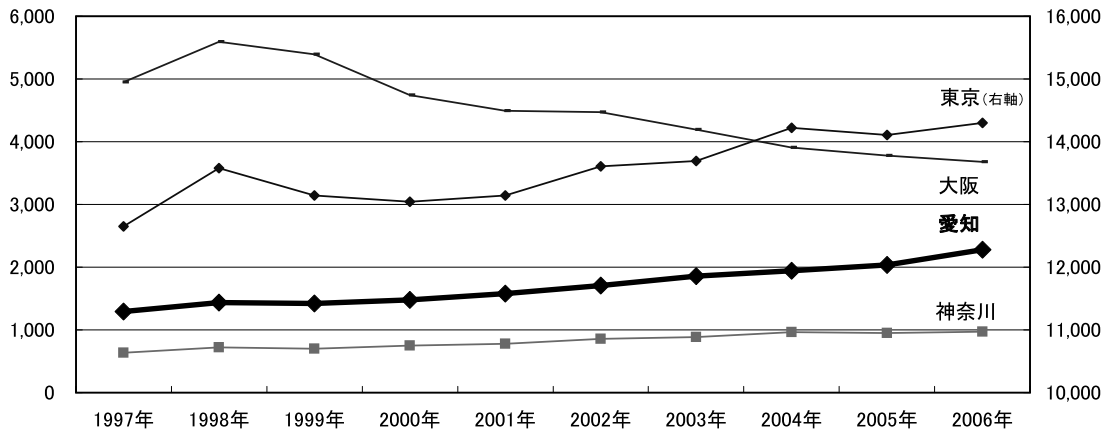
グローバル化のもうひとつの方向性である貿易については、全国9税関の中で名古屋税関は、輸出で25%の構

図表 2.3 愛知県製造業の系譜



資料：名古屋市市民経済局「産業の名古屋2001」等を基に、愛知県が作成

図表 2.4 海外進出企業の本社所在都道府県別出資件数の推移

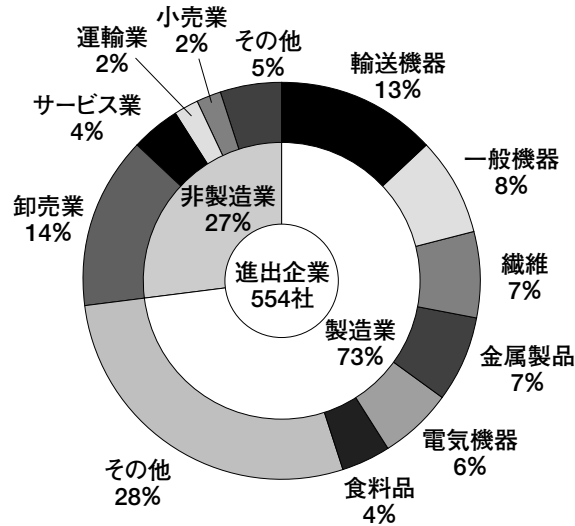


	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	06-97	06/97
全国合計	23,010	25,095	24,490	23,825	23,909	24,742	24,799	25,316	25,210	25,758	+2,748	112%
北海道・東北	132	140	140	132	132	157	149	157	141	133	+1	101%
東京	12,648	13,578	13,146	13,045	13,146	13,610	13,696	14,218	14,105	14,301	+1,653	113%
神奈川	639	718	699	749	775	857	887	961	953	975	+336	153%
関東	14,111	15,209	14,522	14,488	14,662	15,262	15,392	15,976	15,835	16,117	+2,006	114%
甲信越・北陸	230	253	508	519	537	553	591	603	590	644	+414	280%
<b>愛知</b>	<b>1,292</b>	<b>1,439</b>	<b>1,423</b>	<b>1,475</b>	<b>1,581</b>	<b>1,708</b>	<b>1,854</b>	<b>1,943</b>	<b>2,035</b>	<b>2,282</b>	<b>+990</b>	<b>177%</b>
中部	1,876	2,035	2,055	2,110	2,252	2,412	2,562	2,684	2,837	3,106	+1,230	166%
大阪	4,952	5,591	5,392	4,746	4,494	4,471	4,192	3,906	3,781	3,680	-1,272	74%
近畿	6,018	6,763	6,581	5,916	5,671	5,696	5,468	5,241	5,170	5,107	-911	85%
中国・四国	410	438	438	429	436	448	437	454	428	438	+28	107%
九州・沖縄	231	255	246	231	219	214	200	201	209	213	-18	92%

資料：東洋経済新聞社「海外進出企業総覧」より

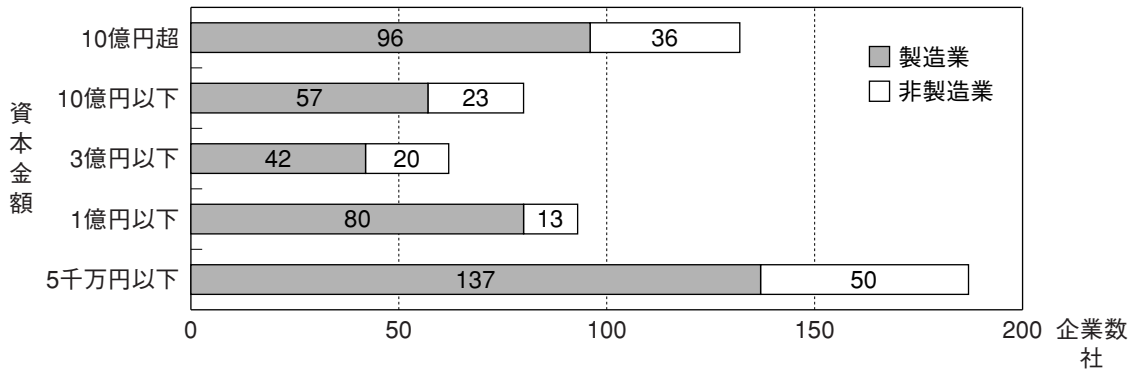


図表 2.5 海外進出企業の業種別構成比



資料：愛知県「2006年における愛知県内企業の海外事業活動」より

図表 2.6 資本金規模別の海外進出企業数



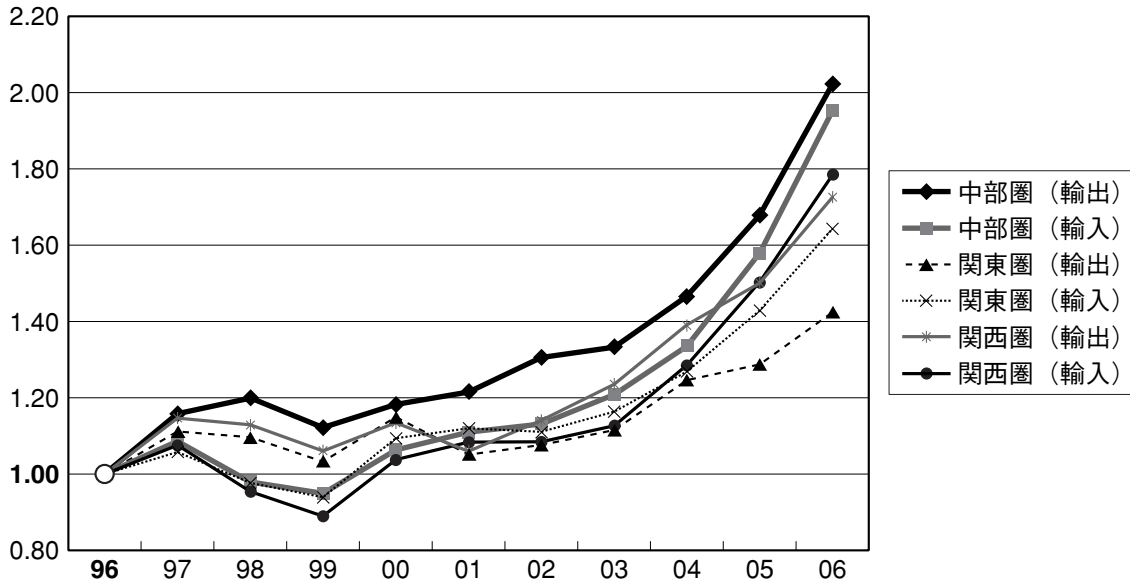
資料：愛知県「2006年における愛知県内企業の海外事業活動」より

図表 2.7 税関別貿易額

輸出					輸入				
順位	税関名	輸出総額 (百万円)	前年比 (%)	構成比 (%)	順位	税関名	輸入総額 (百万円)	前年比 (%)	構成比 (%)
1	名古屋	18,855,329	120.6	25.1	1	東京	19,816,219	112.3	29.4
2	東京	17,249,760	111.2	22.9	2	横浜	12,994,460	119.3	19.3
3	横浜	12,277,458	109.9	16.3	3	大阪	9,356,309	114.9	13.9
4	神戸	10,173,592	115.6	13.5	4	名古屋	8,752,497	123.7	13.0
5	大阪	9,191,378	114.3	12.2	5	神戸	7,617,403	123.2	11.3
6	門司	6,374,322	114.2	8.5	6	門司	5,001,650	124.1	7.4
7	長崎	523,480	123.8	0.7	7	長崎	1,933,554	127.0	2.9
8	函館	489,627	121.8	0.7	8	函館	1,631,223	132.0	2.4
9	沖縄地区	111,228	142.6	0.1	9	沖縄地区	240,977	114.7	0.4
	全国	75,246,173	114.6	100.0		全国	67,344,293	118.3	100.0

資料：名古屋税関「平成18年度分管内貿易概況【確定値】」より

図表 2.8 関東・関西・中部地域の輸出入額の伸び



資料：(財)中部空港調査会「中部国際空港における複数滑走路の必要性(緊急提言)」より

図表 2.9 2006年 全国港別輸出入貿易額順位表

輸出

順位	前年順位	港名	都道府県	輸出額(百万円)
全国計				75,246,173
1	1	成田空港	千葉	11,963,950
2	2	<b>名古屋</b>	<b>愛知</b>	<b>10,299,136</b>
3	3	横浜	神奈川	7,797,950
4	4	神戸	兵庫	5,745,687
5	5	東京	東京	5,027,171
6	6	関西空港	大阪	4,481,377
7	7	<b>三河</b>	<b>愛知</b>	<b>3,325,135</b>
8	8	大阪	大阪	2,942,507
9	9	清水	静岡	2,254,702
10	10	千葉	千葉	1,270,635
11	11	川崎	神奈川	1,257,398
12	12	四日市	三重	1,192,559
13	14	<b>中部空港</b>	<b>愛知</b>	<b>1,143,456</b>
14	13	博多	福岡	1,130,981
15	17	大分	大分	1,048,089
16	15	水島	岡山	945,128
17	19	広島	広島	872,625
18	16	福岡空港	福岡	755,610
19	18	三田尻中関	山口	739,043
20	21	門司	福岡	559,103
21	20	苅田	福岡	535,744
22	22	下関	山口	500,668
23	25	京都	京都	446,126
24	23	横須賀	神奈川	437,224
25	24	東播磨	兵庫	413,992
26	26	福山	広島	398,704
27	27	徳山	山口	396,545
28	28	和歌山	和歌山	387,191
29	29	堺泉北	大阪	370,975
30	32	戸畑	福岡	342,395

輸入

順位	前年順位	港名	都道府県	輸入額(百万円)
全国計				67,344,293
1	1	成田空港	千葉	12,169,465
2	2	東京	東京	6,985,769
3	3	<b>名古屋</b>	<b>愛知</b>	<b>4,568,594</b>
4	4	大阪	大阪	3,881,016
5	5	横浜	神奈川	3,868,840
6	6	千葉	千葉	3,808,957
7	7	関西空港	大阪	2,866,662
8	8	神戸	兵庫	2,674,651
9	9	川崎	神奈川	2,282,464
10	10	水島	岡山	1,527,275
11	12	喜入	鹿児島	1,493,850
12	11	四日市	三重	1,490,056
13	13	堺泉北	大阪	1,385,505
14	14	大分	大分	1,174,732
15	15	鹿島	茨城	1,030,377
16	16	<b>中部空港</b>	<b>愛知</b>	<b>942,219</b>
17	18	博多	福岡	823,262
18	17	清水	静岡	789,855
19	22	苫小牧	北海道	630,805
20	19	徳山	山口	628,768
21	20	門司	福岡	598,622
22	21	<b>三河</b>	<b>愛知</b>	<b>547,179</b>
23	23	木更津	千葉	541,417
24	25	福岡空港	福岡	539,028
25	24	仙台塩釜	宮城	484,898
26	26	下津	和歌山	453,405
27	33	宇野	岡山	435,288
28	27	新潟	新潟	430,597
29	30	坂出	香川	381,720
30	34	室蘭	北海道	377,665

資料：長崎税関HPより

図表 2.10 輸入国別食料輸入額（百万円、2006年）

	全国					愛知県				
	輸入総額 ;a		食料品輸入額 ;b		b/a	輸入総額 ;a		食料品輸入額 ;b		b/a
アメリカ	7,911,227	11.7%	1,498,273	26.2%	18.9%	627,731	10.0%	82,469	40.1%	13.1%
EU	6,955,211	10.3%	617,844	10.8%	8.9%	858,262	13.7%	4,492	2.2%	0.5%
中国	13,784,370	20.5%	934,767	16.4%	6.8%	1,584,459	25.4%	48,505	23.6%	3.1%
アジアNIEs	6,589,905	9.8%	271,887	4.8%	4.1%	743,107	11.9%	7,791	3.8%	1.0%
ASEAN	9,298,641	13.8%	662,029	11.6%	7.1%	797,934	12.8%	19,863	9.7%	2.5%
中東	12,692,392	18.8%	12,539	0.2%	0.1%	575,555	9.2%	201	0.1%	0.0%
ロシア	774,446	1.1%	116,077	2.0%	15.0%	83,237	1.3%	-	-	-
(世界計)	67,344,293	-	5,709,641	-	8.5%	6,249,051	-	205,825	-	3.3%
					全国構成比→	9.3%		3.6%		
※(参考1)輸出額	75,246,173	-	358,009	-	0.48%	14,950,427	-	14,292	-	0.10%
					全国構成比→	19.9%		4.0%		

※(参考2)愛知県のアメリカ、中国からの食料品輸入の品目内訳

	アメリカ		中国	
	実数	構成比	実数	構成比
肉類及び同調製品	1,049	1.3%	4,583	9.4%
	78.4%		119.2%	
魚介類及び同調製品	2,081	2.5%	17,567	36.2%
	86.6%		164.1%	
穀物及び同調製品	67,896	82.3%	3,502	7.2%
	112.0%		84.4%	
果実及び野菜	11,442	13.9%	22,853	47.1%
	104.8%		101.9%	

※ 実数 構成比  
前年比

資料：財務省「貿易統計」H18年（確報）報道発表  
「平成18年における愛知県内貿易港の輸出入動向」平成19年12月 愛知県産業労働部産業立地通商課国際産業交流グループ

成比を占めるトップであり（図表2.7）、2000年以降、輸出入ともに大きく伸びている。2005年からの急激な伸びは、中部国際空港の開港が押し上げたものである（図表2.8）。輸出額で全国13位（※中日新聞08/2/15の記事によれば開港前の名古屋空港と比較すると約7.5倍に増加）、輸入額で16位（※同約1.4倍）の実績は、開港前に課せられていた大きな期待にも十分応えているといえよう（図表2.9）。

しかし、今回のテーマとして取り上げた食料品に限って見てみると、輸入額2,058億円は、総輸入額6兆2,490億円のわずか3.3%にすぎず、これは全国平均の8.5%の半分にも満たない数字である。しかも輸出額に至っては143億円しかなく、対総輸出額比は0.1%と極めて少ない（図表2.10）。もちろん、名古屋税関を通じた輸出入だけが、愛知に関わっているわけではないが、少なくとも現時点においては、愛知の食と輸出入とのマクロ的な相関関係は微少に止まる。

つまり、愛知県産の豊かな食材も、本格的に海外に輸出するところにはまだ、まだ至っていない。だが、輸入

に関してみた場合、やや遠まわしにはあるが、どうやら名古屋めしが輸入食材に頼りきったものではなく、真に地元名古屋の食材を生かしている、ということはいえそうだ。

#### （4）国際認証、環境への取組み

製造業の比率の多い愛知県は、国際標準化機構ISOへの取組みが早かった地域としても知られている。品質保証に関するISO9000シリーズ、環境活動に関するISO14000シリーズ、ともに国内の10万件以上の事業所のある主要都道府県における、事業所あたり認証取得率は全国トップに位置する（図表2.11）。

ものづくりに品質保証が欠かせないのは当然のことであり、加えて、いわゆる“お墨付き”に弱い愛知の県民性も重なったことから、愛知県の認証取得を促したのではないかと考えられる。

すでに広く知られているように、トヨタ自動車は、「第三者機関に認証してもらう必要が無い」、「品質の改善・向上につながらず、むしろ過剰書類になる傾向がある」といった観点からISOをやんわりと否定するような動き

図表 2.11 都道府県別 ISO適合組織件数、食品リサイクル法登録再生利用事業者数（※事業所数10万以上の都道府県）

都道府県名	ISO9001 適合組織			ISO14001 適合組織			食品リサイクル法 登録再生利用事業者			事業所数 d	全国 構成比
	件数:a	全国 構成比	1000事業所 当り件数 a/d	件数:b	全国 構成比	1000事業所 当り件数 b/d	件数:c	全国 構成比	10万事業所 当り件数 c/d		
北海道	1,433	3.4%	6.00	454	2.2%	1.90	3	2.6%	1.26	238,838	4.2%
宮城県	565	1.3%	5.46	267	1.3%	2.58	5	4.3%	4.83	103,480	1.8%
茨城県	941	2.2%	7.64	413	2.0%	3.35	4	3.4%	3.25	123,187	2.2%
群馬県	886	2.1%	8.83	346	1.7%	3.45	1	0.9%	1.00	100,306	1.8%
埼玉県	1,896	4.5%	7.95	956	4.7%	4.01	6	5.1%	2.51	238,628	4.2%
千葉県	1,125	2.6%	6.02	478	2.4%	2.56	10	8.5%	5.35	186,824	3.3%
東京都	5,696	13.4%	8.57	2,967	14.6%	4.46	6	5.1%	0.90	664,562	11.6%
神奈川県	2,117	5.0%	7.44	1,226	6.0%	4.31	3	2.6%	1.05	284,658	5.0%
新潟県	868	2.0%	6.78	326	1.6%	2.55	2	1.7%	1.56	128,071	2.2%
長野県	987	2.3%	8.55	467	2.3%	4.05	2	1.7%	1.73	115,380	2.0%
岐阜県	960	2.3%	8.67	444	2.2%	4.01	1	0.9%	0.90	110,771	1.9%
静岡県	1,336	3.1%	7.07	808	4.0%	4.28	4	3.4%	2.12	188,883	3.3%
<b>愛知県</b>	<b>2,911</b>	<b>6.9%</b>	<b>8.86</b>	<b>1,835</b>	<b>9.0%</b>	<b>5.59</b>	<b>11</b>	<b>9.4%</b>	<b>3.35</b>	<b>328,490</b>	<b>5.7%</b>
京都府	855	2.0%	6.56	423	2.1%	3.25	2	1.7%	1.54	130,267	2.3%
大阪府	3,599	8.5%	8.40	2,140	10.5%	5.00	3	2.6%	0.70	428,302	7.5%
兵庫県	1,603	3.8%	6.93	740	3.6%	3.20	2	1.7%	0.87	231,174	4.0%
広島県	1,036	2.4%	7.91	430	2.1%	3.28	5	4.3%	3.82	130,971	2.3%
福岡県	1,116	2.6%	4.98	516	2.5%	2.30	3	2.6%	1.34	223,964	3.9%
	<b>42,496</b>	<b>100.0%</b>	<b>7.42</b>	<b>20,329</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.55</b>	<b>117</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.04</b>	<b>5,728,492</b>	<b>100.0%</b>

資料：「ISO 9001適合組織統計データ」、「ISO 14001適合組織統計データ」（2008/1/1、財団法人日本適合性認定協会HPより）  
事業所企業統計調査 「全産業事業所数」（H16、総務省統計局）  
食品リサイクル法登録再生利用事業者数（2007/10/11時点）農林水産省HPより

を取ってきたのも事実である。しかし、ISO14000についてはトヨタも環境イメージを強くしていきたい思惑から、取引先に取得を義務化あるいは奨励するなどしており、認証取得が進んでいる。

この国際認証については、食品ということであれば、昨今の食品偽装問題や安全・安心に対する不安が大きな社会問題となっていることから、食品安全マネジメントのISO22000についても情報収集を試みてみた。だが、この認証は2005年9月に正式発行されたばかりであり、統計的なデータを得ることはできなかった。

ISO22000に類する食品の衛生管理を対象としている認証制度としてはHACCPがある。HACCPは、現在14の都道府県および政令指定都市がそれぞれ独自の仕組みで認定しているものであるが、2007年12月末現在、愛知県では39の施設が認定されている。

もちろんいくら国際認証を受けたからといって、それだけで世界に通用する保証が得られるわけではない。だが、こうした企業努力の積み重ねが愛知県企業の底力を築く源となっており、その結果として、国際認証がアド

バンテージを持っている証となっているといえよう。

### （5）愛知県民の国際化

愛知県のマクロ的なグローバル環境を整理する最後に、一般生活者としての国際化が進んでいる状況を見ておこう。

2006年末時点の愛知県内の外国人登録者数は、20万6,674人、年々過去最高記録を更新している（図表2.12）。21万人といえば、これは県民総人口730万人の約3%、およそ35人に1人は外国人という計算になる。

国別では、ブラジル7.6万人、韓国・朝鮮4.3万人、中国3.6万人と続く。全国的には、韓国・朝鮮と中国がそれぞれ60万人弱に対してブラジルは約半分の31万人。つまり、全国のブラジル人のうち4人に1人は愛知に住んでいる圧倒的にブラジル人率の高い県なのである。特に多いのは、豊橋市、豊田市、岡崎市といった三河の主要都市である。彼らは、深刻な人手不足に悩む三河地域の製造業や建設業にとっての貴重な労働力になっていると推察される。同地域には、ブラジル料理の店やブラジルの食材を販売するブラジルショップも多数出店している。

図表 2.12 愛知県市町村別外国人登録者数（2006年12月31日現在上位10市町村）

	ブラジル	韓国・朝鮮	中国	フィリピン	ペルー	ベトナム	インドネシア	米国	タイ	ネパール	その他	合計
愛知県計	75,316	41,984	35,510	21,429	7,933	3,327	2,603	2,316	1,439	1,121	13,696	206,674
名古屋市	5,989	21,383	17,271	6,425	846	605	410	1,363	469	336	5,963	61,060
豊橋市	12,465	1,947	1,255	1,319	992	120	224	67	53	63	735	19,240
豊田市	7,474	1,603	2,185	1,003	761	510	362	59	246	260	757	15,220
岡崎市	5,622	1,858	1,357	1,081	172	165	106	102	76	100	472	11,111
小牧市	4,724	616	995	685	829	164	125	23	29	1	594	8,785
春日井市	632	2,534	1,082	882	87	100	102	98	46	72	453	6,088
安城市	3,095	382	678	838	144	178	169	26	73	10	377	5,970
一宮市	503	1,448	1,572	1,255	181	121	17	39	26	20	269	5,451
豊川市	3,507	394	266	327	476	13	4	17	56	97	158	5,315
西尾市	3,076	390	324	310	359	227	223	10	13	36	193	5,161

資料：愛知県地域振興部国際課調べ

三河の中でも豊橋市には、県内最大の1.3万人ものブラジル人が住み、人口比は3.3%におよぶ。ブラジル移民100周年を迎える本年は、外務省が「日本ブラジル交流年」として日本各地でさまざまなイベントを計画している。その一環として、豊橋市でも9月に国際交流イベント「豊橋ブラジルDay～Somes Amigos！～友だちになるう～」の開催が予定されている。

生活習慣や文化の違い、また公共施設や小中学校でのポルトガル語対応の問題など、さまざまな課題を抱えつつも、県内各地で、企業、行政、市民・NPOなどが一体となった本格的な国際交流が始まっている。

なお、共立総合研究所の調べによれば、東海3県（愛知・三重・岐阜）に在住するブラジル人の年間消費額は1,400億円におよび、これは名古屋地区最大の百貨店「松坂屋」の年商にも匹敵する「地域経済にとって無視できない規模」だとしている。

### 3 | グローバル展開の先鞭をきった先達たちの知恵

この章では、これまで述べてきたような愛知県ならではのさまざまな特異性や風土の中で、実力を蓄え世界へと羽ばたいた食品関連企業をとりあげ、彼らの成功の軌跡を辿りながら、この地域の食の企業がグローバル展開の成否を分けるポイントをまとめる。

これをまとめるにあたっては、グローバル展開の要諦として考えられる、次の「4つの切り口」を設け、次章の最終章における総括へとつなげていきたい。

- 1つ目の切り口・・・【生産・加工】
- 2つ目の切り口・・・【市場・販売】
- 3つ目の切り口・・・【ヒト・風土】
- 4つ目の切り口・・・【取引・規制】

#### (1) 「すしブーム」は、ほんの前兆に過ぎない（小浅商事）

##### 【事例企業①】

小浅商事株式会社（名古屋市中村区名駅5-1-7）

創業：明治元年、設立：昭和23年、代表者：白羽 清  
 資本金：240百万円、売上：301億円、従業員数：72名  
 事業内容：海苔の原料の卸売りと製品加工販売

おにぎりや寿司、あるいは伝統的な日本の朝食には欠かせない海苔。海苔は、日本以外でも韓国や中国、イギリスなどでも食べられている。だが、それぞれの国によって食べ方は大きく異なる。また、ゴマ油の味付け海苔が日本国内にも流通している韓国を除けば、1人当たり消費量は極めて少ない“珍味”に相当する食材である。

その海苔を80年代前半から中国で「補償貿易方式（＝機械設備を提供し、生産物を全量買い取る方式、リスク

の大半が小浅商事にかかる)」による事業をスタートさせ、現在では年間30億枚もの生産に至らしめたのが、小浅商事である。92年に地元企業との合併企業を立ち上げるまでの生産量は3億枚に過ぎず、そこからのわずか15年間で、立て続けに5つの合併および独資の会社を設立、一気に10倍の生産量にまで急成長させた。

この15年間には、数多くの試練があったが、失敗と工夫を積み重ね、そして時に訪れるチャンスをうまくつかみ現在に至っている。

小浅商事に学ぶ「4つの切り口」のポイントは、次のとおりである（図表3.1）。

現地の漁民の平均年収3万元（約96万円）は、所在する連雲港市の平均9千元（約14.4万円）の6倍以上にもおよぶ。小浅商事は、いわゆる“万元戸”を一気に生み出した立役者でもあるわけだ。漁民の中には自家用車を持つものも出てきており、中には不動産業まで始める方もいるという。当然、周囲からも一攫千金を狙った新たな参入組が続出している。

最初の合併会社を立ち上げた当時、現地の最前線の当事者であった白羽常務は、海外戦略の秘訣をこのように語る。

「現地のヒトに愛されない会社はダメだ。現地のヒトの

考え方を大事にして、こちらも本音で話すことが大切だ。2～3年やってダメなら帰るなどといった逃げ場を捨てて、末永くやっていく覚悟さえ示せば、必ず協力してくれるヒトはいる。」

と、ヒトとヒトとの関わりをしきりに強調する。

小浅商事の成功によって、今まで日本の海苔をまったく見たこともなかったヒトが、こぞって海苔をつくり、出来上がった海苔は、さらにまた海苔を知らない国や地域のヒトが「おいしい」といって食べて海苔が伝わって行く、そんな時代が訪れたのだ。

翻って日本国内の海苔市場は、生産者の高齢化、後継者不足に悩み、頼みの綱であった贈答品市場の減退により、特に高級品需要は大きく低迷している。そんな深刻な問題を抱えていながら抜本的な手は何ら打たれていないのが実情だ。

日本が生んだ“黒い札束”は、今や世界で流通する紙幣となりつつある。その為替相場は、祖国である日本を抜いてしまう日も近いのかもしれない。小浅商事は、そうした展開も視野に入れながら、江蘇省沿岸部で、より高品質な海苔の養殖に適した場所とヒトを求めて、今日もまた地道な努力を続けている。

図表 3.1 「小浅商事」の海外進出時の課題と、その解決策

	立ちふさがった課題	その解決策・要因
【生産・加工】	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の養殖法の「浮流式」や「支柱式」では波浪条件に対応不可</li> <li>日本では養殖漁業家が板海苔して出荷するが、中国では原藻のまま</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国に根付く自然の潮の干満を利用する「半浮動式」を採用</li> <li>佐賀県や愛知県の一流の水産試験場長経験者を現地に派遣、常駐指導</li> <li>当初より原藻の一次加工を行う自動乾燥機を導入</li> <li>焼海苔・味付海苔への二次加工機を導入、一箇所まで最終商品まで生産</li> </ul>
【市場・販売】	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国国内需要はほとんど無い。あっても品種も用途も異なる</li> <li>当初は日本への輸出は不可。解禁後の今も国内産よりも割高となるケースもある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親日であり日本人も多い台湾人に原料用として輸出</li> <li>90年代半ば「すしブーム」に沸くアメリカ西海岸に輸出し大ブレイク</li> <li>最近増加している東南アジアや中国国内向けは菓子のようなテイストで</li> <li>日本のコンビニの海外進出によって「おにぎり」用の需要が急増</li> </ul>
【ヒト・風土】	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛生面の考え方がまったく異なる</li> <li>海苔の高い市場価値を知らない、説明しても分からない</li> <li>海苔の養殖は厳寒の海での過酷な作業となる</li> <li>優秀な人材は高給を求めて都会へ移りたがる、それがステイタス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済発展を目指す連雲港の市政府との全面タイアップを貫く</li> <li>まずは、きれいな食堂を作ることから始めた</li> <li>海外需要家の販売開拓に注力、海苔が国際商品であることを印象づける</li> <li>異物混入に対しては、加工時、多段階でカメラとX線で点検</li> <li>無条件では買わず、品質に対する等級を付けて買値を変える</li> <li>去るものは追わず、残るヒトには会社に対する帰属意識がある。</li> </ul>
【取引・規制】	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国では、売り手と買い手が相対で商談するのが慣例</li> <li>中国では、養殖、加工、流通のつながりが希薄</li> <li>日本は、海苔を国内生産者保護を目的とした輸入制限品目に指定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独資企業内に「国際海苔取引所」を設け、入札制度を導入</li> <li>取引所の入札制度を引き継いだ「江蘇省海苔協会」の設立支援</li> <li>中国初の生産者による「共販事業」の立ち上げの全面支援</li> <li>2005年の日本の輸入解禁では、売り手・買い手双方の立ち場から支援</li> </ul>

(2) “日本の”ではなく“世界の西尾”に(あいや)

【事例企業②】

株式会社あいや (西尾市上町横町屋敷15番地)

創業：明治21年、設立：大正11年、代表者：杉田 芳男

資本金：30百万円、売上：35億円、従業員数：77名

事業内容：抹茶をはじめとする茶類の製造・卸販売

世界でも緑茶を飲むのは主に東アジアであり、その消費量の半分以上を中国が占めている。中国に次いで多いのが日本、インドネシア、台湾と続く。だが昨今の世界的な健康志向を背景に欧米でも消費が急増、アジア各国で生産拡大が図られている。

そうした緑茶の中でも抹茶に限定していえば、もともとのルーツは中国から来たものであるが、日本では茶道として発展してきた経緯もあり、誉れ高き日本文化の象徴となっている。しかし、そうした文化的で崇高な飲料として定着したことから、一般家庭における消費は極めて少量に止まる。

ただし、抹茶の独特な渋みはチョコレートやアイスクリームなどの甘味系の菓子類にとてもよく合うことから、業務用需要は増加傾向にある。先に述べたように、西尾

市は抹茶の原料となる碾茶(てん茶)の生産量が日本一であり、最近の高級アイスクリームの人気商品である「抹茶」の多くは、西尾市の抹茶によってもたらされている。

その西尾市に所在する あいやは、創業120余年の歴史を持つ老舗であり、日本国内の抹茶の45%を供給するNo.1企業である。あいやは、業界最大手として、これまで培ってきた技術と経験を生かし、90年代後半から抹茶の海外市場を開拓。「Matcha」という名称を世界に浸透させてきた先駆者である。

当初はなかなか緑茶に対する誤解が解けず、苦勞の連続であったが、欧米向けを中心とした輸出量は、2000年の6トンから2006年には44トンと7倍に急増、当社の総生産量の1割弱にまで伸張してきた。

あいやに学ぶ「4つの切り口」のポイントは、次のとおりである(図表3.2)。

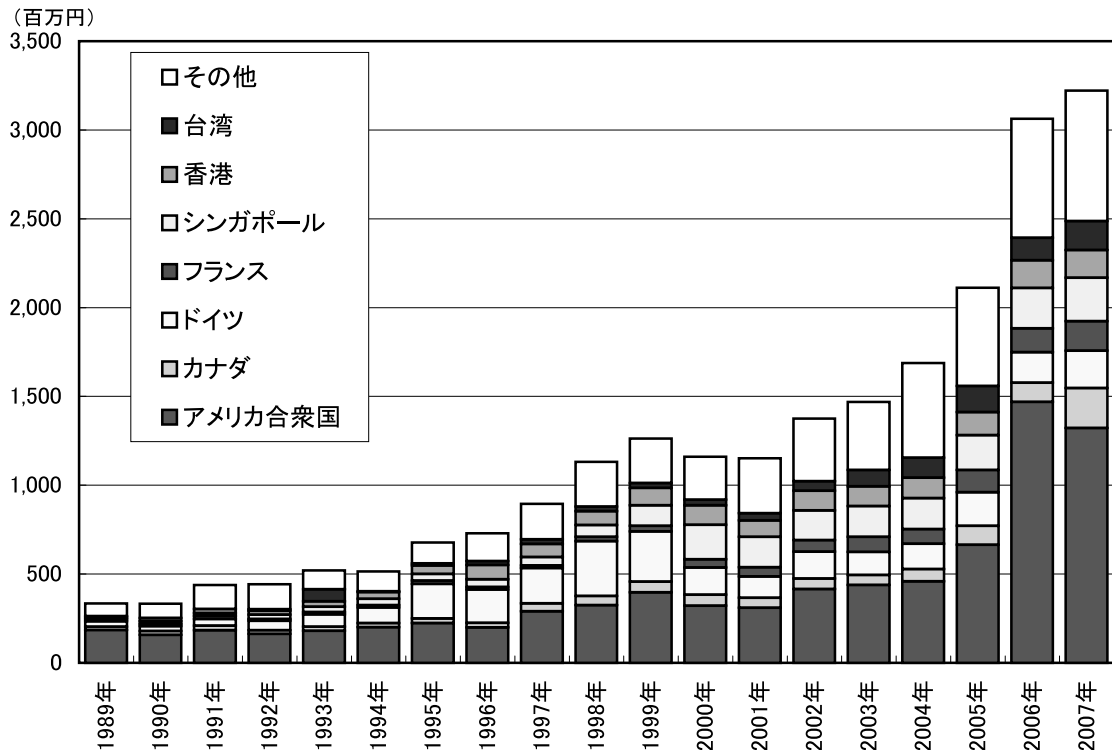
1999年に渡米し、ニューヨークで現地法人の設立(2004年にロスアンゼルスに移転)を手がけた杉田武男部長は、これからのあいやの展望をこのように語る。

「これまでいろんな国を見てきて、ひとつ分かったこと

図表 3.2 「あいや」の海外進出時の課題と、その解決策

	立ちふさがった課題	その解決策・要因
【生産・加工】	<ul style="list-style-type: none"> <li>抹茶に使う新芽は柔らかく害虫の被害を受けやすく、有機栽培は難しい</li> <li>賞味期限は5ヶ月間と短い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>下山村(現・豊田市)の契約農家の協力で山林を切り開き、品種改良した耐寒性の苗木を植えた。標高は500mを超え害虫が少ないため、通常年10回ほど施肥農薬をゼロに。栄養分は菜種油のかすで補う</li> <li>AIBフードセーフティ監査で業界初の最高評価「Superior」獲得</li> <li>EUへの輸出はすべて空輸。セントレア開港の効果は大きい</li> </ul>
【市場・販売】	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本市場は完全に飽和</li> <li>緑色の飲み物に対する抵抗感(未経験+一部の粗悪品の流通)</li> <li>外国人の日本マニアは、いわゆる“サムライ”イメージの日本を好む</li> <li>日本国内の知名度では京都宇治に劣る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国西海岸の日本料理屋で「茶そば」に使ってもらった</li> <li>展示会では石臼を持ち込んで実演してサンプル配布、本物の抹茶の理解</li> <li>“茶葉をそのまま摂取”することが健康につながることを訴求</li> <li>茶碗や茶せんなどの茶道具に対するニーズにも柔軟に対応</li> </ul>
【ヒト・風土】	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国では健康だけで支持されるが、欧州は国別にブランディング必要</li> <li>茶葉の本当の苦味やうま味は、日本人でもなかなか理解できない奥深いもの</li> <li>あいやの社員は生まれてから一度も地元を離れて住んだ経験の無い方も少なくなく、海外の視野に乏しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーストリアからの留学生と意気投合、その彼はオーストリアに帰国後、現地法人設立のキーマンに</li> <li>現地の食文化に合った料理の中にパティシエやシェフに使ってもらう</li> <li>マンダリンの植林活動を通じ、あいや社員の日頃からの海外や地球環境に対する意識を高める</li> </ul>
【取引・規制】	<ul style="list-style-type: none"> <li>国ごとにルールや常識・非常識の認識に大きな違いがある</li> <li>中国茶葉の残留農薬、まがい物に対する不信感の悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>茶葉の取り扱いに慣れた専門商社のノウハウを最大限に生かす</li> <li>海外有機認証のOCIAやIMO取得、ユダヤ教コーシャー認定*</li> </ul> <p>※ユダヤ教では豚肉、貝類、甲殻類および動物性油脂などの摂取、使用が厳しく禁じられている</p>

図表 3.3 緑茶の輸出額の推移



資料：財務省「貿易統計」より

がある。それは、抹茶を食材として見た場合、食文化の発達した国には必ず需要があるということだ。たとえば、イタリア、フランス、スペインなどには、それぞれ独特の優れた料理文化がある。このような国々の素晴らしい料理に抹茶が加われば、可能性は無限大だと思う。」

緑茶の輸出額は90年代前半まで数億円しかなかったものが、2007年現在で30億円超におよぶ成長を遂げている（図表3.3）。抹茶単独の統計は収集できなかったが、多様な国々に日本の緑茶が広がっていることが推察される。

一方、日本国内の緑茶の需要は、ペットボトル入りのドリンク茶の普及によって、1万1千トンを超えて海外から輸入しているのが実情だ。日本の伝統である抹茶が海外で嗜好されるようになった裏側で、当の日本人は海外から輸入した茶葉をペットボトルで飲む、なんとも由々しき事態が起こっている。

あいやの抹茶は、「下山村（現・豊田市）の茶葉を、岡

崎市の石臼で挽いて、西尾で製茶する」というまさに愛知県が誇る見事なビジネスモデルによって作られている。こうした取組みは県が選ぶ「愛知ブランド」企業の認定や、中小企業研究センターの「グッドカンパニー大賞」優秀企業賞に輝くなど、高く評価されている。

あいやは、抹茶の良さを世界へと伝えることで、日本人が忘れかけた抹茶の伝統をもう一度思い返させたいと考えている。

### （3）世界の食卓に、そして、地元三河の食卓に（平松食品）

#### 【事例企業③】

株式会社平松食品（豊橋市梅藪町折地2番地の1）

創業：大正11年、設立：昭和63年、代表者：平松 賢介  
資本金：10百万円、売上：11億円、従業員数：140名  
事業内容：佃煮、甘露煮の製造、販売

1600年ごろの江戸で始まった佃煮は、もともとは漁師が獲った小魚を保存するために、味濃く煮詰めて作ら



れたことが始まりであったとされる。その後、日本各地に広まった佃煮は、それぞれの地場の素材に醤油、砂糖で甘辛く煮詰めて作られ、それぞれの土地の伝統料理として受け継がれている。佃煮のこうした保存調理方法は、世界的に見ても他に例がない。

豊橋市の佃煮づくりは「三河佃煮」として知られ、豊富な魚介類を材料に江戸時代末期から続いている。素材や温度・湿度に応じて微妙に炊き分ける職人技は、現在14社となった佃煮業者によって守られ、全国の佃煮のおよそ4分の1の生産量を誇る。

平松食品は、通常の佃煮の原材料となる乾燥小魚ではなく、鮮度の良い生魚を使用する、佃煮の中では最も高度な技術を要する「甘露煮」を得意とする企業である。さんま、いわし、あゆ、わかさぎ、といった生きのいい魚達を、鮮魚からひとつひとつ丁寧に加工し、焼き上げ、炊き上げ、味わい深い甘露煮へと仕立てあげている。

そんな平松食品の世界への展開は、まだ米国、中国への販売を始めたばかりの段階である。しかしながら、90年代後半からの、その卓越して先を見越した取組みは、今回のテーマである「食のグローバル化」にふさわしいものであり、先の2例と同様に「4つの切り口」で整理してみると、その際立った特徴がうかがえる（図表3.4）。

今年、「アメリカ進出50周年」を迎えるキッコーマンの茂木友三郎会長を尊敬する平松社長は、自らの夢である世界進出に向けた戦略を、佃煮と醤油との決定的な違いをとらえながら、このように語った。

「キッコーマンがアメリカに出た時、醤油は紛れもなく日本の食卓に欠かせないものだった。だからアメリカでも支持された。残念ながら佃煮は今の日本の食卓から消えつつある。日本でさえ薄れていくものが世界に出られるわけがない。これに気が付いた時は正直焦った。

だが、よく観察してみれば、佃煮はご飯のおかずで完結しているばかりでなく、酒の肴としても用いられている。我々作り手が『ご飯に佃煮』と唱えているだけで、消費者は自由な発想で楽しんでいるのだ。であれば、『酒に佃煮』だっていいじゃないか。そんな視点で世界を見ると、世界にはさまざまなお酒があり、佃煮をそれに合わせた食べ方にアレンジして発信したくなってきた。」

昨年の暮れ、平松食品に嬉しい知らせが届いた。国に申請していた「地域産業資源活用事業計画」が、見事、認定されたのだ。その事業計画のタイトルは、『「世界の食卓につくだ煮を」－三河つくだ煮の創造的革新による国内外マーケットの開拓－』。平松社長の熱い想いそのものを表したものである。夢の実現は、いよいよ実行段階

図表 3.4 「平松食品」の海外進出時の課題と、その解決策

	立ちふさがった課題	その解決策・要因
【生産・加工】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・伝統食材においても安全神話は崩壊</li> <li>・外国人は、黒い料理が苦手な方が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 業界でいち早くHACCP認証・ISO22000認証を取得</li> <li>・佃煮の概念に縛られず、魚料理の一つとしてバリエーションを増やす</li> <li>・工場直売店「美食倶楽部」で佃煮レシピのアイデアを募集</li> <li>・万博出店した際、いろいろと色彩を変えながらテストマーケティング</li> </ul>
【市場・販売】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本国内市場の低迷・・・おせちでも食べるかどうか</li> <li>・外国人にとって、甘辛い料理自体に遭遇したことが無いケースもある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ ジェトロを通じて世界各国の展示会情報などを収集</li> <li>・社長自ら単独で展示会に乗り込み、運営、生の声を聴く</li> <li>・味覚を“テリヤキ”のような味として説明</li> <li>・クラッカーに乗せてあげて試食させる</li> <li>・佃煮を「つくだ煮」と表記</li> </ul>
【ヒト・風土】	<ul style="list-style-type: none"> <li>(※海外のヒトではなく、社員や業界について)</li> <li>・工場を新しくすることはできても、社内に人材がない</li> <li>・伝統ある業界がゆえ、同業者間で世界に対する考え方にかなり温度差</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ ISOなどへの取組みは最高の社内教育ツールだと考える</li> <li>・定期的に社内勉強会を開催</li> <li>・地域産品を認定する「JAPANブランド」に加え、個別企業を認定する「愛知ブランド企業」の認定を受ける</li> </ul>
【取引・規制】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・類似品も無い、まったく新しい市場であり、明確な取引ルールが無い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 一番最初の年はリサーチに徹した</li> <li>・営業はしない。販売はすべて親交の深かった専門商社に依頼した</li> <li>・世界食品コンクール「モンドセレクション」に出品、3年連続金賞受賞</li> </ul>

にきた。

## 4 | これからの愛知の食のグローバル展開を成功させるための『4つの力』

これまで見てきた愛知県のグローバル化に関するマクロ環境と食品関連企業3社の事例を整理すると、愛知の食のグローバル展開を、これからさらに発展、高度化していくために必要な、次の『4つの力』が浮かび上がってきた。

### 『4つの力』

- ①『融合力』……なんでも飲み込み、ハイブリッド化してしまうのが特技
- ②『変革力』……需要の本質を見極めたら、自らをためらいなく変える
- ③『品質力』……群を抜く徹底した安全・安心意識は、無意識に備わる
- ④『地元力』……生まれ故郷を愛し、出先も同じぐらいに愛す

①名古屋めしが、東西の食文化の「融合」によって生まれたように、

- ・小浅商事は、中国の波浪条件に合う養殖法に、日本の養殖技術を織り交ぜた
- ・あいやは、下山の茶葉と、岡崎の石臼と、西尾の製茶をミックスさせた
- ・平松食品は、佃煮をクラッカーに乗せ、“テリヤキのような味”と称して紹介した

トヨタがハイブリッドカー「プリウス」を、“21世紀に間に合いました”とのキャッチコピーとともに世に送り出した時と同じ90年代の後半、愛知の食もまた、新たな「融合」に取り組み始めていた。名古屋めしは、これからも次々と新しい食材、メニューが生まれてくることを予感させる。

②愛知が万博などを通じて草の根レベルから環境のまちへと「変革」してきたように、

- ・小浅商事は、自ら苦労して手がけた海苔取引所を、あっさり現地の協会に引き継いだ
- ・あいやは、抹茶の伝統を守りつつ、それだけに安住

することを強く拒んだ

- ・平松食品は、佃煮を「つくだ煮」と名を変え、魚料理のひとつであると考えた

保守的だといわれる愛知は、確かに慎重であり堅実であるが、ここぞという機を見た時には、多少条件が整う前であっても、一気呵成に「変革」させてしまう強さを併せ持っている。

③ものづくり愛知が、見せ掛けではない、高度な「品質」によって維持されてきたように、

- ・小浅商事は、まったく異なる価値観の漁民達に対し、根気強く品質を説いた
- ・あいやは、当初不可能とされた有機無農薬の茶葉を開発し、世界に認められた
- ・平松食品は、すべての源泉となる自社社員を育成し、品質を世界レベルにまで高めた

日本企業の海外進出といえば、所得格差を前提とした安い労働力確保のためだと思われがちだが、3社はそうではない。いずれも新たな市場としての海外を求めている。食品の場合、最近では「フードマイレージ」という一次産品から最終消費までの移動コストを考慮するといった考え方があるように、根本的には地産池消であることがあらゆる面で理想となる。この理想をも越えて世界に送り出す以上、「品質」へのこだわりは絶対の条件なのである。

④“グローバルトヨタ”が「地元」と世界とがそれぞれ確立した共存共栄を図るように、

- ・小浅商事は、成功するまで二度と戻らない覚悟で連雲港に赴いた
- ・あいやは、日本人の抹茶観を押し付けず、好きなように使ってもらった
- ・平松食品は、現地には現地のやり方があると考え、自ら直接の営業はしなかった

尾張・三河が生んだ三英傑（織田信長、豊臣秀吉、徳川家康）は、いずれも最終的には生まれ故郷とは異なる地に居城を構えることで勢力を飛躍的に向上させ、磐石な体制を築こうとした。その精神が宿るかのごとく、3

社は自らのポテンシャルが最大に生かせる場所を、世界を見渡し探し求めた。これこそまさに、保守的で表面的な郷土愛をふりかざすよりも、よほど「地元」を愛するがゆえ、なせることなのではないだろうか。

以上の『4つの力』をもって、愛知の食のグローバル戦略をテーマにしてまとめてきた本稿の結論とさせていた。

## 5 | さいごに

今回、このテーマに取り組むにあたっては、食のグローバル化の前提に立って、改めて愛知県というものを様々な角度から見直してみた。すると、愛知県以外の他の都道府県の魅力についても初めて知ることが多々あり、つい余分なことまで調べてしまうようなことも少なくなかった。

しかし、この発散は結果として非常に良かったと考え

る。なぜならば、各地の魅力の裏側・背景には、意外なほどに酷似した「現代の日本の食が抱える問題」が、必ず待ち受けていたからである。

この日本という国には、各地域それぞれの特色を生かしたそれぞれ固有の魅力が数多く、しかも、かなり均等に公平に分散して点在している。だが、問題なのは、そうした魅力をうまく生かしきれていない地域が実に多いことである。

つまり、愛知県は、いま日本の中で最も元気な地域だとされているが、それは単に自らの魅力を引き出すことに、今のところ少しだけ長けているからに過ぎないのかもしれない。だが、その長けた部分のグローバル化に関するポイントが、もし仮に上述した『4つの力』に集約されているとするならば、それは即ち、愛知以外の都道府県、特に地方に所在する企業にとっても、この『4つの力』が世界への道を迎えるための一助になるのではないだろうか。

### 【参考文献】

- ・中日新聞社・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「東海エリアデータブック2008」中日新聞社（2008）
- ・山崎克雄「海外経営の鉄則」講談社現代新書（2007）
- ・岩田憲明「なるほど！元気な名古屋の企業100社」ソフトバンククリエイティブ（2007）
- ・井田徹治「ウナギ」岩波書店（2007）
- ・日本経済新聞社「『強い名古屋』の未来」日本経済新聞社（2006）
- ・吉沢正広「入門グローバルビジネス」学文社（2006）
- ・村山元英「グローバル経営戦略」文真堂（2006）
- ・農林水産省大臣官房統計部「ポケット農林水産統計・平成18年版」農林統計協会（2006）
- ・クラウス・ベルナー「世界ブランド企業黒書」明石書店（2005）
- ・水谷研治「世界最強名古屋の衝撃」講談社（2004）
- ・ポプ・スリーヴァ「『レクサス』が一番になった理由」小学館（2004）
- ・遠州尋美「グローバル時代をどう生きるか」法律文化社（2003）
- ・フードリンクニュース「食品トレーサビリティのすべて」日本能率協会マネジメントセンター（2003）
- ・愛知県「2006年における愛知県内企業の海外活動」（2007）
- ・愛知県「あいち食の安全・安心推進アクションプラン（平成19年度計画）」（2007）
- ・舛山誠一「東海地域中堅・中小企業のイノベーション活動の国際化」産業経済研究所紀要 第17号2007年3月
- ・横山純一「名古屋経済の強みとは」日本政策投資銀行（2006）
- ・（財）中部空港調査会「中部国際空港における複数滑走路の必要性（緊急提言）」（2006）
- ・名古屋大学・多和田眞研究会「東海産業クラスター分析」ISFJ政策フォーラム2005発表論文
- ・内閣府政策統括官室「地域の経済2004ー地域経済とグローバル化ー」（2004）
- ・「日経グローバル（No.71 2007.3.5）」日経産業地域研究所
- ・asahi.com「マイタウン愛知」（<http://mytown.asahi.com/aichi/>）
- ・愛知ブランド（<http://www.pref.aichi.jp/chiikisangyo/aichibrand/index.htm>）
- ・豊橋ブラジル協会（<http://abtjapan.spaces.live.com/>）