

中小企業白書特集

海外展開—成功と失敗の要因を探る—

「中小企業白書2014年版」では、中小企業の海外展開の現状を分析し、成功と失敗の要因を探っている。本特集では、なかでも早くから海外に販売拠点を設けることで、自社製品の海外展開に成功している企業の事例について紹介する。

日本国内では人口減少が進み、国内需要も減少している。一方で、アジアなどの新興国では中間層・富裕層人口が増加し、需要の増大が見込まれている。日本の中小企業が成長していくためには、積極的に海外の需要を取り込んでいく必要がある。

自社による海外展開における成功の秘訣

海外展開には大別すると輸出と直接投資がある。さらに、直接投資先の拠点の機能としては、主に「生産機能」と「販売機能」がある。近年では、「生産機能」による人件費等コストの削減目的ではなく、「販売機能」により海外の旺盛な需要を獲得する目的で直接投資を実施している企業が増えている。

そこで、「販売機能」の直接投資を実施した企業における、直接投資を成功させるために最も重要な取り組みを見てみると、うまくいっている企業とつまみづいていない企業共に「販売先の確保」、「海外展開を主導する人

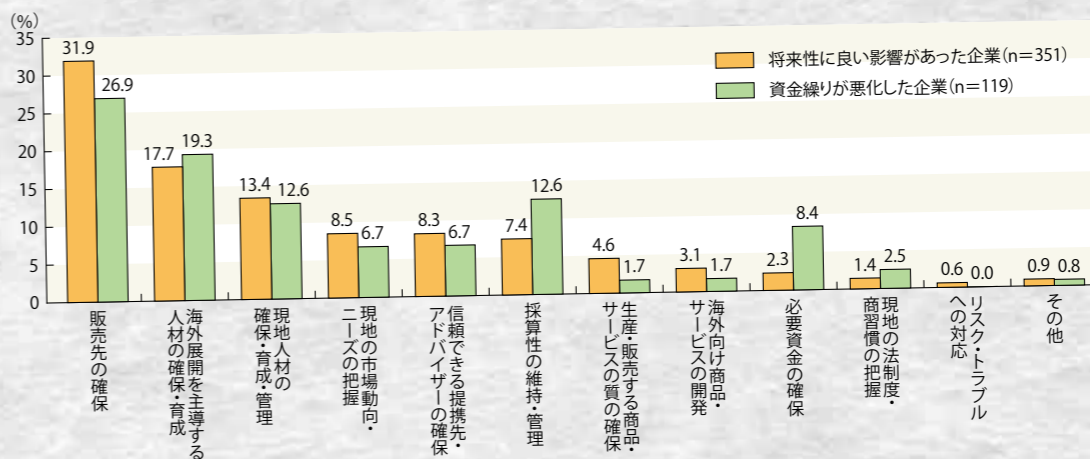
材の確保・育成」と回答する割合が高くなっている(図表参照)。

また、具体的な課題については、「販売機能」の直接投資を実施している企業では「販売先の確保」、「現地人材の確保・育成・管理」等と回答している企業が多い。

以上のように、「販売機能」の直接投資を実施した企業が最も重要と考えている取組の内容と、課題として挙げている主な内容は重複しており、いかにこれらの課題を乗り越えていくかが、成否の分かれ道といえよう。今回は、世界65カ国に自社製品を販売することに成功した企業の事例を採り上げ、「いかにして販売先を確保してきたか」を中心に考察していく。

※ここでいう「直接投資」とは、出資により海外に法人を設立すること、および、企業が海外現地法人に資本参加することをいう。

【図表】直接投資(販売機能)を成功させるために最も重要な(成功と失敗の分かれ道となる)取組



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株))

(注)1. 「将来性に良い影響があった企業」とは、最も重要な直接投資先への投資が与えた国内事業への影響について、企業の将来性への影響として、「良い影響」、「やや良い影響」と回答した企業をいう。また、「資金繰りが悪化した企業」とは、資金繰りへの影響として、「やや悪い影響」、「悪い影響」と回答した企業をいう。

2. 最も重要な直接投資先の機能として、「販売機能」と回答した企業を集計している。

事例紹介—海外展開に取り組む企業 金印株式会社

国内業務用加工わさびでシェア40%を誇る金印株式会社は、30年前から海外に拠点を置き、日本の食文化とわさび文化の普及に努めてきた。「ホンモノ」にこだわる同社はそのように販売先を確保し、現地ニーズに合わせた商品展開をしてきた。また、人材活用や海外消費者向けの普及活動はどのように行っているのか。

「金印わさび」を、昭和46年に業界で初めて発売したことです。これは、大手スーパーから「バックヤードで大量の粉わさびを練るのは辛いし手間もかかる。どうにかバック

ルーツは柳橋の青果業 業界初でシェア拡大

—金印は国内業務用加工わさびでシェア40%を占めています。確固たる地位を築くまでの経緯について教えてください。

小林会長 わが社のルーツは、私の父が昭和4年に名古屋・柳橋の中央市場で創業した青果業です。そこで

鮮魚店や寿司屋向けに生わさびを卸していました。そこから、業務用の粉わさびを製造するようになりまし。最初に粉わさびを販売したのは昭和12年のことです。

— 当時は粉わさびが主流だったわけですね。多くの粉わさびメーカー

がいたなかでシェアを伸ばすことができた要因は何だったのでしょうか。

小林 私が考える主な要因は、四つあります。一つ目は、鮮魚店や寿司屋の全国組合から推薦をいただいたことです。青果業の頃からの信用もあり、この推薦は今も続いています。また、蕎麦屋の全国組合とも関係を強め、シェアを拡大してきました。

二つ目は、昭和44年に業界初の洋からしを混合しない純粋品「金印粉わさび」(特許取得)を開発・発売したことです。粉わさびの主原料は西洋わさびで辛味の強化や持続性のため、どのメーカーも「洋からし」を混合していましたが、青果業時代に生わさびを扱っていた私の父は、わさ

び本来の香りや辛味に強いこだわりを持っていました。

三つ目は、わさびを小袋に詰めた「金印わさび」を、昭和46年に業界で初めて発売したこと。これは、大手スーパーから「バックヤードで大量の粉わさびを練るのは辛いし手間もかかる。どうにかバック

にできないか」と相談を受けて開発したものです。わさび本来の香りと辛味を残すため、粉わさびを練って急速冷凍し、風味と辛味を保持することにしました。

四つ目は、昭和48年に業界初の生タイプ「金印生すりわさび」を発売したこと。主原料が西洋わさびの粉わさび

「ホンモノ」のわさびにこだわり世界に挑む



金印 株式会社

本社：愛知県名古屋市中区栄3丁目18番1号
ナディアパークビジネスセンタービル23F
代表者名：代表取締役会長 小林 一光
資本金：1億8,000万円
従業員：250名(グループ計)
事業内容：わさびなど食品の製造・販売
会社設立：昭和4年(1929年)
ホームページ：http://www.kinjurushi.co.jp/



昭和44年に発売された業界初の純粋品「金印粉わさび」



——ロサンゼルスでわずか2名から始め、その後世界各国に展開されたことですが、具体的にはどんな活動をしていったのでしょうか。
小林 販路を含めてすべてを自社でカバーするというのは中小企業にとって非現実的です。大事なことは活用できるものは最大限活用したう

現地採用はわさび文化をよく知る「日本人」を



主な海外向け輸出商品の一例

——人材面についてはどうでしょうか。
小林 現地採用については、海外在住の日本人を採用しています。というのも、外国人は「ボンモノ」のわさびを食べたことがないので、わさび本来の「ツーン」とした香りや辛味をうまく表現して、相手に伝えることが難しいです。ですから、現地の言葉が話せて、わさびの味を良く知っ

えで、自分たちでなければできないことに特化し、力を注いでいくことです。わが社の場合には、販路については商社と提携しつつ、現地状況やニーズの把握、情報収集、それからわさび文化の普及活動については自分たちで行うというものでした。

大口顧客については、直接わが社の社員が出向いて、わさびの特性や本来の練り方をPRしたりしました。また、現地のニーズを踏まえた商品開発も行っています。

例えば、添加物を使わないわさびが欲しいという現地のニーズがありました。そこで1997年に海外向け「オールナチュラルねりわさび」小袋タイプを発売。1999年には、海外向け家庭用「オールナチュラル缶粉わさび」も発売しています。

例えは、添加物を使わないわさびが欲しいという現地のニーズがありました。そこで1997年に海外向け「オールナチュラルねりわさび」小袋タイプを発売。1999年には、海外向け家庭用「オールナチュラル缶粉わさび」も発売しています。

現在では世界65カ国に商品を出荷しています。また、欧米に拠点も設置しています。海外展開したのはいつ頃だったのでしょうか。

小林 わが社が輸出を始めたのは1980年で、その頃アメリカで起きていた日本食ブームがきっかけです。商社を通して、主に業務用粉わさびを販売するようになりました。

しかし、輸出を始めて間もない1980年代初頭に、販売戦略の見直しを迫られるような出来事がありました。国際食品機械展に参加するためにアメリカ・ロサンゼルスへ行った際、わが社の粉わさびを使っていた寿司屋に入った時のことです。

そこで寿司を食べると、わさびがまったく辛くない。職人呼んで「粉わさびをいつ練ったんだい？」と聞きましたら、「2日くらい前です」と、衝撃の答えが返ってきました。それではわさびの風味・辛味は完全に消失してしまいます。本来なら「最悪でも1時間前」と言いたかったのです

——そうした「ボンモノ」へのこだわり、すなわち、わさび本来の香りと辛味を保持するための商品開発が支持され、シェア拡大へとつながったわけですね。
小林 「ボンモノ」へのこだわりが「差別化」に繋がったと考えています。従

「ボンモノ」志向と差別化 早期から研究室を設置

では、本来の香りと辛味を出すことには限界があります。そこで考案したのが、生の本わさびを液体窒素を用いたマイナス196度下ですりおろす「超低温すりおろし製法」(特許取得)です。



わさびの風味を逃さない当社独自の「超低温すりおろし製法」

来は大量の洋からしと増量のための副原料が多く入っていたりと、粗悪品が横行していましたが、わが社が生タイプの加工わさびを世に出したことで、業界の方向が大きく変わりました。
——業界初の商品を開発するなど、金印の研究開発体制は業界でも独特ですね。
小林 昭和28年頃から研究室を設置していました。わが社と同規模の食品メーカーで、研究室を持つところはないはずでした。



平成14年に当社が開発した新品種「みつき」

それ以来、わが社は研究開発を大切にしてきました。独自に品種改良したわさび苗「みつき」の開発などに代表される、より良いわさびの追求や、わさび成分を使った健康食品や基礎化粧品の開発など、他社との差別化については手を緩めずやってきました。

商品の良さを伝えるのはメーカーの責任

——一方で、金印は海外に進出し、現在では世界65カ国に商品を出荷しています。また、欧米に拠点も設置しています。海外展開したのはいつ頃だったのでしょうか。

小林 わが社が輸出を始めたのは1980年で、その頃アメリカで起きていた日本食ブームがきっかけです。商社を通して、主に業務用粉わさびを販売するようになりました。

しかし、輸出を始めて間もない1980年代初頭に、販売戦略の見直しを迫られるような出来事がありました。国際食品機械展に参加するためにアメリカ・ロサンゼルスへ行った際、わが社の粉わさびを使っていた寿司屋に入った時のことです。

そこで寿司を食べると、わさびがまったく辛くない。職人呼んで「粉わさびをいつ練ったんだい？」と聞きましたら、「2日くらい前です」と、衝撃の答えが返ってきました。それではわさびの風味・辛味は完全に消失してしまいます。本来なら「最悪でも1時間前」と言いたかったのです

ローカライズにより 世界中にわさびを

——海外消費者に向けたわさび文化の普及活動という点では、どのようなことをしているのでしょうか。

小林 チューブ入りや粉わさびしか知らない海外のシェフには、言葉で伝えるより実際に味わってもらったことが大事だと考えています。私は、金印が目指す「高付加価値で本物志向」の実現に向けて、12年前にフランス各地の三ツ星、二ツ星レストランの厨房を、家内(現社長)と和装で訪れ、本わさびと鮫皮おろし器を持ち込んで実演してきました。またイタリアで、イタリア人シェフと日本料理人による食事が開催された時も、本

が、「せめて提供する3時間前に練ってください」と言っただけで済んだ。それくらい、当時の海外におけるわさびへの意識・理解は低かったのです。商社は、わさびを売ってはいけませんが、わさびの扱い方までは伝えていなかったのです。「ボンモノ」にこだわってきた私の心に火が点いた瞬間でした。

「商社まかせで輸出しているだけではない。商品のことを知っているのはメーカーだ。やはり自分たちが直接海外に拠点を置き、海外のお客さまにわさびの本質を伝えなければならぬ」と思いました。

早速、1984年に初の海外拠点となるロサンゼルス駐在所を開設し、日本から派遣した2名の社員による体制からスタートしました。その後、ヨーロッパにも日本食ブームが広がり、2001年にはイギリス・ドイツの食品フェアに初出展。2004年にはフランスの食品フェアに初出展しています。さらに2006年にはヨーロッパ初となるフランス・パリ事務所を開設し、2007年にはアメリカ・ニューヨーク支店、2009年にはイギリス・ロンドン事務所とドイツ・フランクフルト事務所を開設しました。

金印グループの海外事業所 開設の沿革

- 1984年(昭和59年) ロサンゼルス駐在所(現・本社)を開設
- 2006年(平成18年) パリ(フランス)事務所を開設
- 2007年(平成19年) ニューヨーク支店を開設
- 2009年(平成21年) ロンドン(イギリス)事務所を開設
フランクフルト(ドイツ)事務所を開設
- 2014年(平成26年) Kinjirushi Wasabi International Co.,Ltd 設立



ロサンゼルス本社

ニューヨーク支店

ロンドン事務所

フランクフルト事務所

日本政策金融公庫 中小企業事業の 海外展開資金

海外展開する中小企業の皆さまを応援します。

日本政策金融公庫 中小企業事業では、「海外展開資金（企業活力強化貸付）」のご融資を通じて中小企業の皆さまの海外展開を積極的に支援しています。

| ご利用いただける方 | ご利用いただける資金 | 融資限度額 | 融資利率 ^(注1、2) | 融資期間 |
|---|-----------------------------------|--|--|--|
| <p>経済の構造的変化に適応するために海外展開することが経営上必要であり、次のすべてに当てはまる方</p> <p>(1) 開始または拡大しようとする海外展開事業が、当該中小企業の本邦内における事業の延長と認められる程度の規模を有するものであること。</p> <p>(2) 本邦内において、事業活動拠点（本社）が存続すること。</p> <p>(3) 経営革新の一環として、海外市場での取引を進めようとするものであり、次の①～④のいずれかであること。</p> <p>① 取引先の海外進出に伴い、海外展開をすること</p> <p>② 原材料の供給事情により、海外進出をすること</p> <p>③ 労働力不足により、海外進出をすること</p> <p>④ 国内市場の縮小により、海外市場の開拓・確保に依らないと成長が見込めないため海外展開をすること</p> | <p>当該事業を行うために必要な設備資金および長期運転資金</p> | <p>直接貸付 7億2千万円 <small>(うち運転資金 2億5千万円)</small></p> <p>代理貸付 1億2千万円</p> | <p>基準利率(上限3%) ただし、 (A) 次の(イ)から(ニ)のすべてを満たす場合は、2億7千万円を限度として、特別利率③(上限3%) (B) 次の(イ)から(ハ)のすべてを満たす場合は、2億7千万円を限度として、特別利率②(上限3%) (C) 次の(ニ)を満たす場合は、2億7千万円を限度として、特別利率①(上限3%) (イ) 貸付後5年以内において、海外直接投資(追加投資を含む)に係る海外展開事業の減価償却前売上高経常利益率が5%を超えることが見込まれる方 (ロ) 貸付後5年後の国内の従業員数が減少しないことが見込まれる方 (ハ) 貸付後の海外展開事業に係る業況について、毎年度、日本公庫に報告を行い、同事業に係る業況が特に悪化した場合は、当公庫からの経営指導を受ける方 (ニ) クール・ジャパンの推進に資する事業を行う方であって、一定の要件を満たす方</p> | <p>設備資金 15年以内 <small>(うち据置期間3年以内)</small></p> <p>運転資金 7年以内 <small>(うち据置期間2年以内)</small></p> |

(※) 本資金は、海外企業に対する出資を行う場合、海外一括返済ローンがご利用できます。詳しくは日本公庫中小企業事業の窓口にお問い合わせください。

(注1) 信用リスク・融資期間などに応じて所定の利率が適用されます。

(注2) 5年経過ごと金利見直し制度を選択できます。

■保証人
直接貸付において一定の要件を満たす場合には、経営責任者の方の個人保証を免除または猶予する制度をご利用いただけます。

| 特例の概要 | | 保証人免除特例 | 保証人猶予特例 |
|-------|--|---|---|
| 概要 | | ○お借り入れにあたり、2期連続減価償却前経常赤字または債務超過にならないなどの特約を遵守することを条件に、経営責任者の方の個人保証が免除されます。 | ○お借り入れにあたり、定期的な経営状況の報告など一定の特約を遵守することを条件に、経営責任者の方の個人保証が猶予されます。 |
| 利率 | | ○保証人免除を受けた融資については、信用リスクに応じた利率が上乘せされます。 | ○保証人猶予を受けた融資については、信用リスクに応じた利率が上乘せされます。 |

融資のお申し込み

- 直接貸付
日本公庫中小企業事業の窓口にお申し込みください。
- 代理貸付
日本公庫の代理店の窓口にお申し込みください。

わさびと鮫皮おろし器を持参し、わさびを使ったコース料理を振る舞ってもらったなどの取組みも行っています。これらの経験から、海外の営業マンは、本わさびと鮫皮おろし器を持参し商談する取組みを行っています。



イタリア人に、生わさびの美味しさを伝える「わさびを使った食事にイタリア」



日本人料理人(左写真)によるカジマゲロの照り焼き

その後、ロンドンなど各地で行われる日本食イベントにもわが社のわさびを提供し、実際に味わってもらったように取り組んでいます。

その他にもフランスでは、わさびにヨーグルトやマヨネーズを合わせたドレッシング、ピザなど、現地の食文化に合ったわさびの使い方も食品フェアなどで提案し、現地でも好感触を得ています。このような「ローカライズ」もわさび文化の普及には欠かせません。

洋食への「ローカライズ」ということでいえば、ステーキにわさびを付けて食べるという提案もわが社が初めて行ったものです。私は40年以上前から、肉には醤油とわさびが合うと言ってきました。今後さらさら浸透させていきたいと考えています。

—— 海外売上比はどれくらいですか。

小林 18%くらいですね。現時点ではそのほとんどがアメリカとヨーロッパです。

日本国内は人口減少で市場が縮小してきますから、今後は海外売上比をさらに高めていきたいと考えています。特に、日本食ブームがさらに広がりをみせているアジアやイギリス、フランス、ドイツを中心とした欧州などを重要視しています。

また、今はアメリカでも粉わさびを生産していますが、原料については日本で1次加工して送っています。将来的には現地で原料も栽培し、加工・販売する体制を整えたいと考えています。その足掛かりとして、2014年にロサンゼルス支店を本社とする米国現地法人も設立しました。

海外では最近、中国や韓国製の安価で粗悪な粉わさびが出回るようになってきました。そうした粗悪品に負けることなく、わが社の「ホンモノ」を広めていきたい。また、海外は今も昔も粉わさびが主体ですが、徐々にヨーロッパを中心に生タイプのものも売れるようになってきました。最終的には生タイプのわさびを広め、本来のわさびの味を海外の人にも堪能してほしいと思っています。

—— 公庫との取引で感じたメリットなどがあれば教えてください。

小林 私の友人から以前、公庫との

金印 に学ぶ
3つのポイント

- Point 3 自社製品の良さを伝えるには、社員の手で
- Point 2 現地の食文化に合わせた提案で、市場開拓
- Point 1 研究開発力により「ホンモノ」を追求

取引のメリットについて質問された際に、私は「公庫とは、一時的には金利が高く思われる時もあるかもしれないが、長い目で見て融資をしてもらえるのが公庫なのだから、そこを十分に考えなさい」と助言しました。政府の政策に則りながら、長い目で見た良い条件で融資を受けられるのが公庫のメリットだと思います。

—— 最後に、海外進出を考えている中小企業経営者に向けてメッセージをお願いします。

小林 私が見る限り、ただ人件費が安いからと海外進出するようなケースは失敗しています。やはり、海外に行って何をしたいのかという信念が大事。われわれの場合はそれが「日本の食文化、わさび文化を正しく伝える」というものでした。そうした信念を貫くことが、海外進出を支える力になるはずですよ。

(聞き手 ライター 宮島理)