

欧州中小企業から学ぶ販路開拓事例 (食品編)

2013年 10月

日本貿易振興機構 (ジェトロ)

在欧州事務所

海外調査部 欧州ロシア CIS 課

農林水産省が2012年3月に公表した「食品産業の将来ビジョン」の中で、わが国の食品産業は「国内市場の活性化とアジアを中心とした海外市場の開拓を、戦略的に実施していくことが必要」と指摘し、食品関連産業の市場規模（2009年度：95兆7,000億円）を2020年度までに120兆円に拡大することを目標とした。しかしながら、食品産業、特に中小企業は具体的にどのような取り組みを行っていけばよいのか。欧州では日本と同様に、食品産業のほぼ99%を中小企業が占めているが、グローバルに展開する企業が日本より多いことが指摘されている。欧州食品中小企業の具体的な成功事例を紹介する。

目次

1. 中小食品メーカーのさらなる飛躍のヒントに（総論）	1
2. コミュニケーション力を強化し輸出販路を開拓（英国）	5
3. 地域内企業で協会をつくり販促や輸出で連携（フランス）	8
4. 伝統製法マスタードのブランド名の定着に注力（ドイツ）	11
5. ニッチ消費者に徹底して照準を合わせる（イタリア）	14
6. 他社に先駆け参入した米国でトップブランドに（スペイン）	18
7. 国内外の賞獲得でブランドを確立（ベルギー）	22
8. 国内市場に的を絞り副業を本業に（オーストリア）	26
9. 顧客ニーズに沿った高品質の調味料開発で販路拡大（スイス）	28
10. 伝統に根差したこだわりの製法を競争力に（スイス）	32
11. 地理的表示やグルメ界の重鎮を国外進出に活用（ギリシャ）	37
12. カキ養殖業に異業種参入、製品の全量を輸出（ポルトガル）	42
13. ショッピングモールでの展開で国外大手小売業者と取引（ポーランド）	45
14. 輸出先に応じて製品をカスタマイズ（ハンガリー）	49

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

禁無断転載

1. 中小食品メーカーのさらなる飛躍のヒントに（総論）

1 回目はこれらの事例を観点別・ツール別に概観する。

・日本に比べ利益率の高い欧州食品メーカー

欧州の製造業の中で、食品製造業は売上高で 14.5%のシェア（第 2 位）、雇用者数でも 14%のシェアと非常に重要な地位を占めている。欧州の食品産業の特徴として、食品メーカーの中で世界最大の売上高を誇るネスレ（スイス）や、ユニリーバ（英国・オランダ）、アンハイザー・ブッシュ・インバブ（ベルギー）など世界的に活躍する多国籍企業を抱えている一方で、メーカーの 99%が中小企業という構図がある。メーカーのほとんどを中小企業が占めるという構造は日本と同じだ。一方、各国食品メーカーの利益率をみると、日本の 4.4%に対して、英国は 11.5%、オランダは 10.1%、フランスは 16.0%と、日本の利益率が極端に低いことが分かる。

・「消費者」「地域」「グローバル」の視座を

「食品産業の将来ビジョン」において、量的に規模が縮小せざるを得ない国内市場を踏まえると「食品産業が将来にわたって持続的に事業活動を展開していくためには、従来の生産を起点とした発想ではなく、需要サイドに立った新しい付加価値を提供」することが重要としている。さらに、その際の共通の視座として (a) 消費者（ライフスタイル）、(b) グローバル、(c) 地域の 3つを組み合わせることで今後の戦略を明確化することが重要としている。

そこで、本シリーズで取り上げる欧州の食品中小企業の販路拡大・輸出拡大に成功した事例の一部を、この 3つの観点を切り口として簡単に紹介する。

a. 消費者（ライフスタイル）の観点

ーチョコレートメーカー（ベルギー）

創業から 13 年で 5 カ国に販売拠点を構え、25 カ国・地域への輸出、そして 5,000 店以上の百貨店や専門店販売しているチョコレートメーカーがある。競争の激しいチョコレート業界で「健康志向」「自然」などをコンセプトとした明確なブランドの方向性と時代の流れに常に敏感であること、さらに積極的にさまざまな国内外のアワード（賞）を受賞して、ブランド力を向上できたのが成功の秘訣（ひけつ）だった。

b. グローバルの観点

ーイベリコハムメーカー（スペイン）

国内のイベリコハム業界で後発組だった企業が取った戦略は、他の事業者が進出していない国に率先して進出し、販路を開拓することだった。さらに、そこで得た先行者利益をいかに維持するのか。当該企業の日本市場での失敗、米国市場での成功のポイントを紹介する。

- ・菓子関連製品メーカー（ハンガリー）

少子化が進むハンガリーで、子ども向けの製品を作る企業が生き残るには輸出に活路を見いだす以外なかった。製品の99%を輸出し、日本を含む世界65カ国・地域で販売を行うまでになったポイントは、輸出先に応じた徹底したカスタマイズにあった。

c. 地域の観点

ー食品全般（フランス）

ジャム、ワイン、スープ、蜂蜜など異なる食品を製造する同一地域内の中小企業10社が集まり、企業間連携を進め、売り上げ拡大に成功している事例がある。例えば、見本市に共同出展して顧客情報を共有するといった取り組みなどを行っているが、連携活動自体が負担となることもある。そういった活動の負担と利益のバランスを保ちながら、メンバー全員がウィン・ウィンの関係を構築するためのポイントを紹介する。

ーパスタメーカー（オーストリア）

もともと養鶏業を営んでいたが、売り物にならない卵を活用したパスタ製造を副業として始めたところ、高い評価を受けて販売額が急増、第一次産業から第二次産業に軸足を移すことで大成功を収めた。その秘訣は、高所得者層にターゲットを絞り、「顧客の声が聞こえる範囲」内での販売に徹することにあった。

こうした事例は決してどれか1つの視座ではなく、3つの視座を適切に組み合わせた戦略によって取り組まれていることに注意する必要がある。

・ツールは見本市、安全規格、アワードなど

次は欧州の食品中小企業が具体的にどのようなツールを使って成功しているのか。全13例の特徴および活用しているツールを整理してみた（添付資料参照）。

多くの事例で挙げられているのは、「食品見本市の積極活用」「食品安全規格認証の取得」「アワードの受賞」だ。特に食品見本市に関しては、バイヤーの発掘だけでなく、見本市で行われるアワードの受賞を活用しているという事例もある。さらに安全管理面での信頼確保という点で食品安全規格認証は非常に有効だと多くの企業が指摘している。

さらに興味深いのは、各国でのさまざまなアワードの受賞を活用している企業が多い（オーストリア、スペイン、ドイツ、ベルギー、ギリシャ）という点だ。広報活動に多大な費用をかけられない中小企業にとって、権威あるアワードの受賞はブランド価値の向上に非常に有効だといえる。さらにターゲット先でこうした権威あるアワードを受賞することで、その国や地域のバイヤーに対する売り込みが容易になる。

また、注目すべきは多くが大企業との差別化に注力・成功している方法だ。パスタという、市場が飽和状態にあるとされる商品にもかかわらず、未開拓分野を見つけ、そこに資本を注入して確固たる地位を確立しているイタリアの事例や、ドイツ、スイス、ポーランドの事例では、品質に徹底してこだわり、大手メーカーとのすみ分けに成功している。特にドイツのマスタードの事例では、徹底して国内生産にこだわる一方で社員の徹底した国際化を目指しているのは興味深い。また、英国の事例では、海外の消費者およびパートナーと密接なコミュニケーションを行い、輸出拡大に成功している。

欧州中小企業から学ぶ販路開拓事例（食品編）総括表		
国名および取り上げる商材	事例の特徴	本シリーズで紹介する主なツール
英国 （小麦加工食品・菓子）	消費者ニーズを踏まえた徹底した情報発信力の強化・輸出先ディストリビューターとの密接なコミュニケーション・現地マーケットの徹底した現場調査	輸出促進機関〔貿易投資総省（UKTI）〕からの助言（ウェブサイトの改善、適切なディストリビューターとのマッチング）
フランス（多様な商材）	競合しない企業間での連携・メンバー間での利益を共有できる関係づくり	食品見本市（SIAL など）への出展・輸出振興機関〔フランス食品振興会（SOPEXA）など〕の支援
ドイツ（マスタード）	多様な方法での海外におけるブランド価値向上・徹底した国内生産と社員の国際化	食品安全規格認証（IFS）の取得・海外（ロシア、中東など）の見本市への出展・アワードの受賞・特徴的な商品ラベル、現地語での調理方法の紹介
イタリア（パスタ）	未開拓分野にターゲットを絞った高品質商品の開発・専門人材の社内育成（各国輸入規制対応、食品安全管理）	食品安全規格認証（IFS）などの取得・見本市や実際の販売現場でのパートナー探し
スペイン（イベリコ豚）	他業者に先駆けた市場開拓（規制対応）・海外でのブランド力向上および維持	輸出体制構築のための政府からの支援・アワードの受賞（米国）
ベルギー（チョコレート）	さまざまな賞（iTQi など）を受賞することでブランド価値向上・「健康志向」「自然」といったコンセプト重視の商品開発	アワード（iTQi など）の受賞・オーガニックやフェアトレードなどを重視した商品ラインアップ・ソーシャルメディアなどの活用

オーストリア（パスタ）	商品価値の低い卵の有効活用（高付加価値化）・高所得者層に高品質の商品を提供	食品見本市（Biofa など）でのアワードの受賞
スイス（チーズ）	飽和市場における徹底した差別化（希少性の追求）・大手メーカーとのすみ分け	地理的表示の活用・アワードの受賞・食品見本市（SIAL など）への参加・試食会の開催
スイス（香辛料）	ユーザーニーズに徹底して対応し、価格競争力を確保・各種規格認証を活用して競争力向上につなげる・海外食品規制対応のための社内人材育成	食品安全規格認証（BRC、FSSC22000 など）の取得・オーガニック認証の取得・「スイスメード」表示の活用
ギリシャ（オリーブオイル、カラスミ）	地理的表示（PGI/PDO）の有効活用・あえて地理的表示を使わず、積極的に有名シェフからの評価を得てブランド価値を向上	地理的表示の活用・有名シェフからのお墨付き、アワード受賞
ポルトガル（カキ）	異業種出身で構成されたカキ養殖業者・ポルトガルカキ養殖の復活を目指す	-
ポーランド（アイスクリーム）	急速な店舗拡大の中でも、伝統的なレシピへの徹底したこだわり	-
ハンガリー（子ども向け菓子）	徹底した顧客志向の製品開発・カスタマイズ	海外（ロシア、中東、アジアなど）の見本市への出展・食品安全規格（IFS）などの取得

(2013年09月09日 ロンドン事務所 山田貴彦)

2. コミュニケーション力を強化し輸出販路を開拓（英国）

英国貿易投資総省（UKTI）は、対英投資促進と同時に輸出促進を担っている。この UKTI が提供するさまざまな輸出支援ツールを活用し、食品の輸出拡大に成功した事例として、従業員 4 人の小麦製品メーカーのシャープハム・パークと、信頼できるビジネスパートナーを通じてアジア向け輸出を伸ばした菓子メーカーのチャンバースを紹介する。両社に共通なのは、コミュニケーション力の強化が輸出拡大の重要なポイントとなっていることだ。

・UKTI がコミュニケーション面で支援

UKTI では対英投資促進に加え、輸出促進を目的に国内のメーカーにさまざまなサービスを提供している。例えば、40 以上ある国内事務所にアドバイsteamを設置し、輸出関連書類の作成、海外市場の顧客発掘、市場調査などに関する助言の実施（「ローカル・インターナショナル・トレード・アドバイザー」）、海外への輸出実務などのスキルを評価し、その結果に応じたトレーニングの提案（「輸出へのパスポート」）、国際見本市への出展アレンジ（「イベント&トレードフェア」）などのサービスを実施している。さらに興味深いサービスは、輸出を希望する企業のコミュニケーション能力を評価するエクスポート・コミュニケーションレビュー（Export Communications Review : ECR）というプログラムだ。このサービスでは、輸出を考えている、もしくは行っている企業の海外市場との（文書および口頭での）コミュニケーションに関して評価を行い、レポートを作成する。

具体的には、(1) 海外向けのプレスリリースや販売促進素材、カタログやパッケージング、(2) 海外見本市に出展する場合の事前準備や PR 内容、(3) 海外の代理人もしくはディストリビューターとの関係、(4) 海外からの電話や Eメールの対応システム、(5) 海外向けのウェブサイト、などの幅広い分野に対してレビューを行う。そして、対象企業の海外とのビジネスのコミュニケーションの長所・短所を示し、実践的な改善策を提示する。これらは有料だが、中小企業に対しては半額補助などのサービスがある。

・UKTI の助言を受け情報発信力を強化

スペルト小麦は小麦の古代原種で、健康的で味も良く、栄養的にも優れているといわれている。シャープハム・パークは、このスペルト小麦を英国南西部のサマーセットにある 300 エーカー（1 エーカー＝約 4,047 平方メートル）の農地で有機栽培し、シリアルや小麦粉、ビスケット、パスタなどに加工し、販売している。スペルト小麦を 100%原料とした、それまでになかった高品質で健康的な加工食品を提供しようと 2004 年に設立され、英国内で高い評価を得てきた。次の段階として海外展開を検討し始めたが、保有しているリソースのみを最大限活用するという方針は決めたものの、従業員 4 人で何をすべきか、具体的な戦略を構築することができなかった。そこで UKTI の ECR のサービスを受け、専門家から以下のような改善をするよう指摘を受けた。

- ウェブサイトをもっとイメージを喚起するよう改善すること。
- 顧客の購買意欲を高めるために、顧客情報の分析の仕組みを構築すること。
- ターゲットとなる消費者に向かって、しっかりしたメッセージを送ること。

・ウェブサイトも多言語に

これらの点を踏まえて改善策を実施した結果、シャープハム・パークの輸出はインターネット販売が 23%増、全体では 10%増という成果を収めた。同社の[ウェブサイト](#)を見ると、自然で牧歌的なイメージを持ちつつ、洗練されたものになっているのが分かる。さらにウェブサイトの多言語化を進めており、現在ではオランダ語、ドイツ語、フランス語、スペイン語、アラビア語のページを設け、ソーシャルメディアの活用や、ネット以外の情報発信でもイメージの改善に努めるなどの取り組みも行っている。ゼネラルマネジャーのレオナ・マクドナルド氏は、海外からの問い合わせがあった際の対応、そしてその関係をいかに継続していくのが重要だ、と話す。

・現場と現地のパートナーを重要視

ビスケットやジャム、キャンディーなど英国の伝統的な菓子を製造しているチャンバースは、世界 29 カ国に輸出しており、売り上げ 1,500 万ポンド（約 23 億 1,000 万円、1 ポンド＝約 154 円）のうち輸出が約 100 万ポンドを占めている。その中でも同社は欧米の景気の落ち込みを受けて 2009 年以降、アジアに力点を置きつつあり、日本、中国、韓国向けの輸出は年間計約 35 万ポンドに上るといふ。

アジア進出の際には、UKTI が提供したディストリビューターチェックリストを活用することによって、各ディストリビューターの能力をしっかりと見極めることができたという。中国にパートナーとなるディストリビューターを見つけた同社の輸出担当アンディ・ジョーンズ氏は、年に少なくとも 2 回はパートナーの元を訪れ、信頼関係の構築や現地情報の入手、そして日本や韓国への輸出にもつなげている。ジョーンズ氏は海外でのビジネス成功の秘訣（ひけつ）として次のような点を挙げる。

- 顧客とは実際に顔を付き合わせる。人は商品を人から買う。顧客およびディストリビューターと接する努力を通じて、現地の消費者、マーケット、そして文化を知ることができる。
- パートナーとは定期的にコミュニケーションを取り、ビジネスの信頼関係をより強いものとする。
- 我慢強く、現実的な目標をセットすること。売り上げ向上や販売網の確立には時間を要するものだ。
- 問題が起きてもすぐに立ち直るべき。表示の記載ミスなど問題は必ず生じる。そのような問題が起きてもディストリビューターと対立せず、公平な解決を目指すことが大事。

・コミュニケーションが成功の秘策

シャープ・パークとチャンバースの成功事例をみると、メーンのツールとしてインターネットを活用しているかどうかの違いはあるにせよ、顧客などとのコミュニケーションを重要視していることが成功の秘策のようだ。そして、一方通行の情報発信にならないよう外部の声を常に拾い上げ、自社の取り組みに反映させている。海外への食品輸出を成功させるためには、効果的な情報発信を行い、現地の声をしっかり聞き取り、改善していくというスキームの構築が非常に大事になってくるようだ。

(2013年09月10日 ロンドン事務所 山田貴彦)

3. 地域内企業で協会をつくり販促や輸出で連携（フランス）

フランス南東部プロバンス地方の中小食品企業 10 社からなる協会、プロバンス・メディテラネ・エクスポート（PME）は販売促進のために企業間連携を行っている。食品見本市への共同出展、顧客情報の共有、ウェブサイトの共同運営などの活動を通じて、会員企業の売り上げ拡大につなげる努力をしている。7月17日、PME代表のフォー・イブス氏に、その取り組みについて聞いた。

・輸出協力を目的に 1981 年に設立

PME は 1981 年、4 社により設立された。「プロバンス原産の高品質で伝統的な製品の普及」という共通の目標を追求し、特に輸出において協力するのが目的だった。現在、会員企業は表の 10 社で、マーケティングにおいて相互に協力し合っている。メンバー企業は年間売上高 200 万～1,500 万ユーロの家族経営または独立した中小企業で、プロバンス＝アルプ＝コートダジュール地域圏で農業食品や乾物を生産・販売している。

PME 全体の売上高は約 5,500 万ユーロで、うち輸出は 700 万ユーロ、輸出先は欧州、北米、南米、アフリカ、アジアなど 39 カ国・地域だという。

PME 会員企業と取扱製品

1	アグロ・ノバエ	ジャム（製品名：コント・ド・プロバンス）
2	アロマット・レ・メリディエンヌ	ハーブ
3	ビスコット・ロジェ	ビスケット、パン
4	ビスキュイットリ・ドゥ・プロバンス	焼き菓子
5	シャトー・ピラン	ワイン、オリーブオイル
6	コンフィズリ・ド・ロイ・レネ	ヌガー
7	コンセルベリ・オ・ベック・ファン	スープ
8	コルシグリア	マロングラッセ
9	ドラゲ・レノー	アーモンド、ヘーゼルナッツ
10	ミエルリ・シャイラン	蜂蜜

（出所）PMEのウェブサイトを基に作成

・見本市に出展し顧客情報を共有・活用

PME では食品見本市への共同出展を行っている。これには、(1) 個々の企業で出展するより大きなプレゼンスを示すことができる、(2) バイヤーに対して複数の商品を提示できる、(3) 経費節減、(4) 見本市参加を通じて得られた顧客情報の共有、といったメリットがある。

中でも重要なのが、(4) の顧客情報の共有だ。PME は見本市や出張で獲得した潜在顧客の連絡先を集めたデータベースを作成しており、会員企業は自由に閲覧できる。例えば、パリで開催された世界最大級の国際食品見本市「SIAL2012」では、会員企業が得た計 400 の新しい潜在顧客情報をデータベースに加えることができたという。このように管理した顧客情報を次回の見本市出展時などに活用し、販売促進活動に努めている。ほかにも、活動情報を載せた [立](#)

[ウェブサイト](#)やフェイスブックで会員企業の情報を発信し、見本市出展時の広報にも活用している。

・会員企業が出資しボランティアで運営

PMEは「フランス協会設立法1901」にのっとった団体で、利益を出すことはできない。意思決定は全会員企業参加の役員会議による。メンバー企業はそれぞれ、見本市担当、ウェブサイト運営担当、ロジスティクス担当などの役割を担っている。メンバー企業は6週間に1度は全員が集まる会合を開いており、協会としての業務は全てメンバー企業のボランティアによって行われている。協会に専従職員はいないという。

PMEの運営資金については、国からも地域からも補助金はおらず、会員企業の自己負担で賄われている。会費は年間800ユーロで、見本市への出展や他の活動にかかる資金はその都度支払う。例えば見本市の場合、それぞれの企業は共有ブースのスペース分に相当する料金(約1万~1万5,000ユーロ)を負担し、負担額は企業の大小に関係ない。ウェブサイトはメンバーの中の1社が一元的に運営し、メンバー企業と取引先との連絡も管理しているが、運営費用は全社で負担しているという。

イブス氏によると、どの見本市に参加するかは会議で決定するが、全会員企業が全ての見本市に参加するわけではない。これまで全会員企業が参加した見本市は1つもないそうだ。これは、個々の企業によって関心が違うからで、例えば、フランスの外食産業見本市シラ(SIRHA)には、会員10社のうち5社が参加したが、チョコレート製造企業はチョコレート製品の区域に個別のスタンドを持った方が良いとの判断から、協会として1つのスタンドをつくることはせず、2~3のスタンドに分散するという対応をしたという。

見本市への出展に当たっては、PME名義で出展契約に署名することもあれば、それぞれのメンバーが契約をすることもある。PMEとしての次の出展は、9月23~24日にパリで開催される「Gourmet food & wine selection」とのことだ。

協会として政府系輸出促進機関ユビフランスやフランス食品振興会(SOPEXA)の支援を仰ぐこともある。国際食品見本市「SIAL」の際にはユビフランスから、ドイツのISMケルン国際菓子専門見本市ではSOPEXAから、外国人バイヤーとの商談を設定するサービスを受けている。PMEとしては両団体から受けるサービスの質には満足しているものの、近年、サービス料金が高くなっているとのことだ。

・売上高はここ10年で5~15%増

会員企業が共同で何かをするということは、消費者やバイヤーにも好評で、イブス氏は「良い反応しかない」という。その成果なのか、ここ10年で会員企業の売上高は5~15%増えている。

るとのことだ。PME は新たな取り組みとして、ビジネスコンサルタントを雇い英国での販売促進活動を模索しているようだ。

一方で、うまくいかなかった取り組みもある。会員 10 社の厳選された製品を載せたカタログを作成したが、掲載した全ての製品に興味を示す輸入事業者はおらず、十分な成果を得られなかったという。また、輸出時の共同輸送も試みたが、例えば米国向けの場合には、米国食品医薬品局（FDA）の承認番号の異なる企業が合同で輸出することができないという問題に直面したという。

・負担と裨益のバランス確保がカギ

地域の企業が協力して販売促進を行うという PME の取り組み自体は、誰でも思い付きそうなことかもしれないが、企業間の連携において負担と裨益（ひえき）のバランスを保つことは容易ではない。また連携活動自体が会員企業の負担となって、活動が自然消滅してしまうことも少なくない。イブス氏は、PME の成功の秘訣（ひけつ）として、(1) 会員企業 10 社が互いに競争相手ではないこと、(2) 一方で食品企業としての統一性、一体感を持っていること、(3) それぞれの会社が役割と責任感を持っていること、を挙げた。

現在の構成企業の顔ぶれ・数は重要で、入会したいという企業はあるものの、会員を増やすことや異業種からの参加を受け入れることは考えていないという。会員企業を増やすと専従職員を置かないと運営できなくなり、それだけ会員企業の負担が増えることへの配慮もあるようだ。

企業間の連携を進める際には、メンバーが利益を共有できる関係にあることが基本要件だ。安易に拡大することなく、相互に責任感を持てる範囲で無理のない活動を行うことが、持続的に発展するためのカギのようだ。

(2013 年 09 月 11 日 パリ事務所 葛原祐介、真野あずさ)

4. 伝統製法マスタードのブランド名の定着に注力（ドイツ）

国際的に活躍しているドイツの中小企業といえば機械や自動車部品メーカーが多いが、食品分野でも成功事例がある。デュッセルドルファー・レーベンゼンフはドイツのマスタード製造大手で、商品を世界各国に輸出している。国際ビジネスで成功する秘訣（ひけつ）などについて8月14日、マーケティング部長を務めるフォルカー・レオンハルディ氏に聞いた。

・「マスタードの都」に本社を移転

EU 統計局（ユーロスタット）によると、ドイツは2012年の食品・飲料・たばこのEU域外向け輸出額を伸ばしており、フランスとオランダに次いで3位だった。中小食品企業もその重要な役割を担っている。その一例が、ドイツ西部ノルトライン・ウェストファーレン（NRW）州の州都デュッセルドルフに本社を置くマスタードメーカー、[デュッセルドルファー・レーベンゼンフ（DL、Duesseldorfer Loewensenf）](#)だ。

デュッセルドルフは「ドイツのマスタードの都」とも呼ばれる。それはマスタードとの関わりが1726年にさかのぼるからだ。同年、ドイツで初のマスタード工場が設立され、ABBというブランド名のマスタードが陶器の容器に詰めて販売された。ABB マスタードは人気を集め、フィンセント・ファン・ゴッホが1884～1885年に描いた「瓶と陶器のある静物」にも描かれている。

DLの本社はもともとフランス北東部のメスにあったが、第一次世界大戦後、デュッセルドルフに移転した。フランス・ブルゴーニュ地方ディジョン発祥のマスタードであるディジョンマスタードのレシピに基づく辛めのマスタードを1920年に開発し、レーベンゼンフと名付けた。現在、レーベンゼンフの名前は中辛マスタードなどDLの全商品に使われており、ブランド名となっている。

DLは1960年代にABBを買収し、ABB マスタードを商品の一覧に加えた。現在も300年前と同じ伝統的な製法を守り、陶器の容器を用いてドイツ国内で販売している。デュッセルドルフ名物のABBは2012年、EUの原産品を定められた製法で生産されたものであることを示す地理的表示保護リストに登録された。

・商品の露出増やしラベルにも工夫

現在、DLは従業員66人で年間7,000トンのマスタードを生産しており、レーベンゼンフは辛めマスタードの分野で国内市場の5割のシェアを占めている。また、DLは欧州域内ではスペイン、イタリア、オランダなど、米州では米国、カナダやブラジル、そしてオーストラリア、アジア各国と世界4大陸15カ国・地域に輸出している。前述のディジョンマスタードはアジアで人気が高いため、その一種であるレーベンゼンフも中国や日本で販売されている。日本市

場の特徴としてレオンハルディ氏は「小型の容器が求められるほか、レーベンゼンフのようなディジョンマスタードのレシピに基づくマスタードは大人気」と述べる。DL はそうした要望に応え、レーベンゼンフを 100 ミリリットルの容器で日本に輸出している。

ドイツ国内でレーベンゼンフブランドの認知度は高いものの、国外では必ずしもそうではない。そのため、国外でもブランド名を普及させる必要がある。DL は国外の販売先のスーパーマーケット、百貨店、専門店などで商品の露出が増えるようにしている。商品を目立つ場所に置き、看板でレーベンゼンフの由来やレシピなどを説明する。もう 1 つのブランド浸透の仕掛けは商品ラベルだ。デュッセルドルフ市の紋章のライオンと特徴的なレタリング（デザインされた文字）の付いた商品ラベルは、消費者の目に付きやすい。



インパクトのある商品ラベル(DL提供)

・品質を証明する規格を取得

輸入食品を求める消費者は品質へのこだわりが強い。その点で高品質を保証する「メイド・イン・ジャーマニー」のブランド力は、国外でのマーケティング・販売において有利だ。レーベンゼンフの品質を国内外市場で証明するため、外部監査機関が食品の安全・品質を認証する [IFS \(International Featured Standards\)](#) の国際食品規格を取得している。

これはメトロ（ドイツ）、カルフル（フランス）、コープ（スイス）、ウォルマート（米国）など、世界中で多くの小売り・卸売り大手に納入するときに求められる規格だ。規格の取得が企業の売り上げに与える影響は測りにくいだが、競争力の向上や顧客からの信頼を得るための有力な方法ではある。

DL は国際的な食品見本市に積極的に出展している。NRW 州ケルンで 2 年ごとに開催される ANUGA、パリの SIAL、ドバイの Gulfood、モスクワの Worldfood と、世界中の主な国際食品見本市に出展している。世界各国のバイヤーにレーベンゼンフを紹介するとともに、商談も積極的に行うという。

DL は近年、商品の品質を評価する賞を幾つか受賞した。例えば、レーベンゼンフのエキストラ（辛）とミディアム（中辛）は 2012 年、[ドイツ農業協会 \(DLG\)](#) の食品検査で「金」と最高賞を受賞した。受賞した商品のラベルに「DLG」のマークを付けることが認められ、現在、レーベンゼンフの前記 2 商品に付いている。ドイツなど EU 各国では、食品の品質に関する規制が厳しく、高品質の食品を提供する企業が数多くある。そうした激しい環境下での受賞は、高品質な食品を提供する企業の中でさらなる差別化が可能となる。「国際パートナーにレーベン

ゼンフの良さを紹介する時に（賞を受賞したことは）有力なポイントとなる」とレオンハルディ氏は説明する。

中小企業が世界市場で成功するためには、国際的にビジネスを行える優れた人材を確保することは重要な一歩だ。DL は商品をドイツ国内の輸出業者経由ではなく、世界各国へ直接輸出しており、マーケティングも現地のパートナーと共同で行っている。DL の従業員は英語、フランス語、スペイン語、オランダ語など各言語をビジネスレベルで使いこなせるほか、異文化と触れ合うことや他言語を話すことを恐れず、外国を頻繁に訪問する従業員が数多くいるという。

・ 国外生産は考えず

現在、DL はレーベンゼンフの生産を全てデュッセルドルフ工場で行っており、国外への生産移転やライセンスを通じた国外での生産を考えていない。その理由をレオンハルディ氏は「デュッセルドルフで根付いていることを誇りに思う。ここでしか生産しないことで品質管理も簡単にできる」と説明する。

「ビールは麦芽、ホップ、水、酵母のみを原料とする」という一文で知られるビール純粋令は、500 年近く前の食品に関連した法律だ。マスタードにも「純粋令」があり、レーベンゼンフは現在も DL が創立当時から掲げている純粋令に即した製法で作られている。材料は水、酢、からし粒と食塩だけで、保存料や香料は一切入っていない。また、伝統を受け継いでいくことに加え、新しい顧客層を開拓するに当たっては新商品の開発も不可欠だ。DL も近年、商品の品ぞろえを徐々に拡大しており、辛めマスタードだけでなく、中辛マスタードやデュッセルドルフ名物アルトビールの味がするマスタード、チーズによく合うフルーツ味のマスタード（アプリコット味やイチジク味）なども販売している。

（2013 年 09 月 12 日 デュッセルドルフ事務所 ゼバスティアン・シュミット）

5. ニッチ消費者に徹底して照準を合わせる（イタリア）

イタリア北部のガルダ湖畔にあるパスタ製造企業のパスティフィーチョ・ガエタレツリは、差別化された製品作りで輸出を拡大している。通常が生パスタのみならず、トルテッリーニ（チーズや野菜を混ぜて詰めた小型パスタ）、ニョッキ、またそれらの冷凍製品などを製造・販売している。同社社長のマッシモ・ガエタレツリ氏に 7 月 25 日、地方中小企業の輸出戦略を聞いた。

・手作り、地域文化、安全性にこだわる

[パスティフィーチョ・ガエタレツリ](#)は、1964 年に小さなパスタ製造業者として始まった。1980 年代後半からは創業者の息子たちが徐々に経営を任されるようになり、現在は創業者の 1 人であるブルーノ・ガエタレツリ氏の息子であるマッシモ氏が社長に就任し、創業者の第 2 世代が輸出を含めた新たな経営に注力している。

特に 1980 年代から 1990 年代にかけて、イタリアでは生パスタの製造を開始する企業が多数誕生し、自動化された生産ラインによる大量生産品が出回るようになった。マッシモ・ガエタレツリ社長によると、現在でも約 7,000 社の生パスタ企業が乱立し、競争は激化している。そのため、同社にとって、いかに他社製品と差別化された製品を製造するかが重要な課題となっていた。

そこで同社は地域特有の調理法を用い、家庭料理のような手作りで、食品の安全管理を徹底した製品を作る戦略を取った。

同社も自動生産ラインを導入しているが、パスタを曲げたり、折ったりする最終工程を一部手作業にし、家庭で作るのと同様の風味を出している。地域特有の調理法とは、その地域特産のチーズや野菜などの原材料を仕入れ、伝統的な味にし、地域文化まで伝える製品作りのことだ。また、製品の質を高めることで価格が上がらないよう、生産性の向上に努め、市場での適正価格に収まるように工夫している。

こうした努力の結果、製品価格だけにこだわるのではなく、製品の質、味や製品の裏にある文化などに裏打ちされた独自性、また保存料や香料無添加で、遺伝子組み換え作物（GMO）を使っていない製品を好む消費者を獲得できた。

同社の売上高は順調に伸び、2004 年には生パスタの生産工程を管理できる近代的な設備を備えた新工場を設立。大企業並みのレベルで食品の安全管理を徹底できる体制を整えた結果、ガエタレツリ社長は「消費者の信頼をも勝ち取ることができた」と話している。2006 年からは輸出も開始し、売上高は年間約 10～15%の成長を記録しており、現在では従業員 26 人で約 300

万ユーロ（2012年）を売り上げている。

・高品質の生パスタ輸出を展開

同社が立地するブレシャ県サロはガルダ湖畔の観光地で、毎年多くの観光客が訪れ、レストランで同社の製品を食べたり、スーパーマーケットなどで同社の製品を目にしたりの機会が多かった。観光客の中には以前、製品にひかれて帰国前に工場に来て製品を箱買いし、母国に持ち帰る人も多数いたという。

それを知ったガエタレリ社長は、国外でも販売できるチャンスがあることに気付き、2005年から国際化の準備をし、国外市場の調査を開始。他の同業のイタリア企業が、中・低級品で中身の似通った製品の輸出を活性化させていた中、未開拓だった高級品のニッチ市場の存在を調査で確認。2006年から、他社とは異なる高品質の生パスタの輸出に注力していった。

一方で、英国のパスタ製造企業であるザ・フレッシュ・パスタ・カンパニーの関係者が、旅行で同地を訪れた際、他の観光客と同様に同社のパスタを購入し、製品研究のために英国に持ち帰った。ザ・フレッシュ・パスタ・カンパニーはこの製品を研究したが、品質や風味などを解明することができず、結果的には同社から輸入するしかない、と決定。2006年にザ・フレッシュ・パスタ・カンパニーが英国およびアイルランドでの輸入代理店となって輸入を開始し、同社にとって最初の輸出ビジネスが始まった。

現在では英国のほかにも、スイス、スペインが重要市場となっている。またドイツ、ルーマニアなどの欧州諸国以外でも、コスタリカ、マレーシアに輸出実績がある。さらにはフランスやロシアについても、輸出に向けて現在交渉を行っている。

アジアでは唯一の輸出先国になっているマレーシアについては、ハブ機能をシンガポールに設置しようとするプロジェクトの過程で、同社輸出マネジャーがマレーシアのイタリア高級食材輸入業者と知り合ったことがきっかけとなった。この業者はクアラルンプールのペトロナスタワーにもイタリアンレストランを展開していて、同社製品の輸入を強く希望し、現在は冷凍生パスタ製品をマレーシアに輸入している。

「輸出品の中には、トリュフ入り、エビ入りや、オレンジ味のクリームが入った地中海風味のトルテッリーニもある。そのほか、パルミジャーノ・レッジャーノ（エミリア・ロマーニャ州産）やアジアゴ（ベネト州アジアゴ市産）など、地元特産のチーズが入ったトルテッリーニなど、独自性の高い、高品質な高級品を輸出。全て現地の輸入事業者を通じての販売で、売上高の約60%（2012年）を輸出によって稼ぎ出している。

・食品衛生管理の人材は社内で育成

パスティフィーチョ・ガエタレッリは品質や独自性のみならず、消費者の信頼を維持するために安全性への配慮も欠かさない。2008年にはISO9001（品質保証国際規格）、2010年にはIFS（国際食品規格）認証を取得している。

また、食品輸出の場合、各国の食品衛生管理当局から輸入許可などを取得する必要があることから、社内で食品安全規格や衛生管理の専門人材を育成している。通常、同専門分野については、社外のコンサルタントに任せてしまう企業も多い。しかし、ガエタレッリ社長は、食品輸出を円滑に行うためには、各国の食品衛生管理当局とコミュニケーションを密にする必要もあり、専門人材を社内に育成することが重要と指摘する。

専門人材には、社外での講習などに参加させて基礎知識を身に付けさせる。その後、各輸出プロジェクトで各国の食品衛生管理当局から情報収集をさせ、当局との協議など、実践で専門性を高めさせるようにしている。人材育成には時間を要するが、食品輸出企業として同分野の社内専門人材の育成には投資をする必要がある、とガエタレッリ社長は強調する。

さらに、中小企業の輸出ビジネスにとっては外国語も課題となるので、社内に英語、スペイン語、フランス語、ドイツ語ができる人材を置いている。中でも英語は最も重要で、採用の際には高いレベルで英語が書け、話せる人材を厳選している。

・優良なパートナー探しの手間を惜しまず

ただし、各国の食品衛生管理当局とコミュニケーションをする際、社内人材だけでは限界もあるため、現地輸入業者の協力ももちろん欠かせない。また、現地での消費や流通構造に適した輸出販売を実現するためにも、同社は製品を理解でき、現地市場での流通販売にも精通した輸入業者を探し、協力して取り組む必要があるとしている。

輸出する場合、輸入業者の協力も得ながら、市場ごとの特性を見極め、販売する製品のタイプを選択している。例えば消費期限についても、ドイツやスイスなどの近隣国については、摂氏4度程度で冷蔵保存可能（消費期限30日）なチルド（冷却）タイプの製品を輸出。また、マレーシアのようなイタリアから遠方の国には、摂氏マイナス18度で冷凍保存可能（消費期限18ヵ月）な製品を輸出している。

より良い輸入事業者探しの方法は、各国の食品見本市に足を運び、企業情報を収集し、見本市閉幕後に可能性のありそうな企業に直接予約を入れて訪問する方法が、中小企業にとっては最も合理的で結果を得やすいという。また、海外出張の際にスーパーマーケットで同社製品に類似した製品を手に取り、輸入元を確認。レストランに行ってどこの企業から仕入れているかを聞くなど、基本的で、実践的な方法で輸入業者を探すこともある。

次に狙う市場についてガエタレツリ社長は、恐らく日本市場になると述べた。しかし、まだ市場の詳細な状況がよく分からないため、日本の食品見本市を訪問することも今後の計画の1つに入っている。日本には伝統的な食文化がありながら、外国の食文化も受け入れる土壌がある。また、各国を旅して海外の知られていないものを試したいと思っている人も多いため、同社製品を販売するのに適したニッチな市場があるとみている。しかし中小企業にとって、同時に複数の輸出プロジェクトを進めていくことには限界もあり、現在進めているプロジェクトの実施と評価が終了してから、徐々に日本を含めた新たな輸出に取り組みたいとしている。

・100%再生可能エネルギーによる電力を使用

また、パスティフィーチョ・ガエタレツリは、持続可能な環境づくりにも尽力し、地域の自然環境に影響を与えないように配慮している。同社は電力供給事業者であるベナコ・エネルギーと契約し、100%再生可能エネルギーで生産した電力の供給を受けている。同契約をした企業は専用の「ベナコ・エネルギー・100%ベルデ」のマークが使用でき、同社は製品のパッケージにも同マークを貼付して販売している。

同社がターゲットとしている消費者は、品質、安全、文化、環境などの全てに対して高い注意を払っている層だ。同社は消費者の信頼を勝ち取るため、徹底してこれらの層の意識に注意を払っているという。

ガエタレツリ社長は同社の理念について、消費者、地域、従業員など同社を取り巻く全ての協力者を尊重することだという。例えば、地域を尊重し、自然環境に配慮するのもその1つだ。また、従業員を尊重し、働きやすい労働環境を整備することにも配慮している。その結果、従業員は良い業績を残すようになり、企業に所属し続け、技術も高まって行く。ひいては企業としての評価にも直結し、評価を聞いて自然に人材が企業に集まるという相乗効果をもたらすという。

同社は現在の成長を維持し、今後5年程度の時間をかけ、徐々に輸出を含めた売上高を現在の約1.5倍の約500万ユーロにまで引き上げたいとしている。

(2013年09月13日 ミラノ事務所 三宅悠有)

6. 他社に先駆け参入した米国でトップブランドに（スペイン）

イベリコ豚（スペイン原産種の高級黒豚）加工品メーカーのエンブティードス・フェルミンは、従業員 65 人、年商 800 万ユーロの家族経営の中小企業だが、大手に先駆けてイベリコハムの輸出に取り組んだ。現在では米国を中心に輸出比率は 80%に達し、米国では「食のオスカー」を 2 度も獲得した。同社の輸出戦略について 7 月 18 日、サンティアゴ・マルティン社長に聞いた。

・後発企業だからこそ輸出に活路

スペイン産ハムの輸出は年々拡大しており、2012 年は金額で前年比 8.6%増の 2 億 9,102 万ユーロと過去最高、また数量も 4.1%増の 3 万 5,688 トンとなった。1 キロ当たりの輸出価格は過去 5 年間で 25.8%も上昇していて、この背景にあるのは高級品のイベリコハムの輸出増加だ。イベリコハム業界は、住宅バブル崩壊後の国内販売低迷や過剰ストックを受け、輸出に力を入れている（[本誌 2013 年 2 月 11 日 2925 号参照](#)）。

エンブティードス・フェルミン（以下、フェルミン）のサンティアゴ・マルティン社長は「イベリコハム業界にとって今でこそ輸出は命綱だが、当社にとっては初めから輸出こそが活路だった」と力説する。

同社は、イベリコハムの 6 割が生産されるサラマンカ県（スペイン西部）の中でも特に老舗の有名メーカーがひしめくギフェロ地域で、1956 年に創業した比較的若い企業だ。1980 年代末に 2 代目社長となったマルティン社長は、国内では勝ち目がないとすぐに悟り、輸出による拡大路線への転換を決めた。

ターゲット市場は米国と日本だった。欧州ではイタリアのプロシュートなど競合する生ハムもあり、イベリコハムの認知度が低い。ドングリでの肥育や放牧といった伝統的飼育による黒豚特有の細かいサシの入った最高級の生ハム「イベリコ・デ・ベジョータ」が持つうま味と付加価値を先入観なしに理解し、それに見合った購買力を持つ市場は日本、米国のほかにはないと考えた。



フェルミンの「イベリコ・デ・ベジョータ」(同社提供)

・熾烈な競争からは身を引く

しかし、当時はイベリコハムを EU 域外に輸出する企業などなかった。「家畜衛生、検疫などクリアすべき条件が山積していた。1995 年ごろから手探りで輸出ノウハウを調べ、日米両国の家畜衛生当局に申請や働き掛けを始めたが、初めは一介の中小企業など相手にもされなかった。工場を輸出用に整備するための投資を行い、近隣の大学と輸出先の微生物学的検査に適合する製品開発に取り組んだ」とマルティン社長は言う。

同社が初のイベリコハム輸出指定工場として登録を受けたのは、日本向けが 1999 年、米国向けにいたっては 2005 年と 10 年もの年月がかかった。

現在は年間売上高の 80%が輸出だ。うち 9 割が米国向けで、残りはその後順次輸入解禁となったカナダ、シンガポール、オーストラリア、中国、韓国、メキシコ、ブラジルが占める。「日本市場は当社にとって初めての国外市場だったが、解禁後数年で大幅な輸入要件緩和があったため、大手から中小までスペインの他の同業者が殺到した。そうなると、品質よりも営業力、販売力がものをいうようになる。日本に販売子会社も置いていない当社には玉石混交の環境で熾烈（しれつ）な競争をするほどの体力はなかった。苦勞して切り開いた市場だが、現在は事実上撤退し、最高級の精肉を少し卸すだけとなっている」とマルティン社長は語る。

・「一番乗り」と「時間」が醸成したブランド価値

イベリコハムにおけるブランド差別化は難しい。セラーノハム（白豚）に対する黒豚のイベリコハムのブランド優位性は明白だが、原料であるイベリコ豚の中にも純血度や飼育方法に応

じた品質規格が現在 8 種類あり、国内の消費者の間でも違いが十分には認識されていない。また、スペイン南西部の伝統的生産地を中心に 4 つの保護原産地呼称（PDO）が EU で登録されているが、品質規格や PDO の偽装は後を絶たない。

マルティン社長は「スペイン人でさえ本物と偽物の区別がつかない人が多いから、ブランド偽装が横行する。輸出品については推して知るべしだ」と嘆く。イベリコ豚のカテゴリー表示規則は、国内の生産・販売業者のみに義務付けられており、輸出業者は適用外だという点も、真面目な生産者にとっては逆風だ。「国外で『メキシコ産イベリコハム』などの有り得ない商品を見つけるたびに、スペインの農水当局に告発しているが、国外の問題とあって全く取り合ってくれない」とマルティン社長は言う。

では、なぜ米国市場では成功できたのか。それは、同社が対米輸出を始めた 2005 年から 2010 年の 5 年間にわたり、ほかに米国向けイベリコハム輸出指定工場の登録がなかったためだ。先駆者であることに加え、競合他社が参入するまでの時間も確保されたことで、着実にフェルミンのブランドを確立できた。

「ライバル企業が米国市場の重要性を意識したのはバブル崩壊後だ。高級なイベリコハムが国内で売れなくなってしまった。とはいえ、指定工場の登録には時間がかかる。2 番手のメーカーが登録を受けたのは 2010 年だが、熟成が必要な生ハムは完成まで 2~3 年かかる。従って、フェルミンは 2013 年ごろまでは米国で唯一のイベリコハムのブランドで、今後新規参入してくるメーカーとの競争においても有利だ」とマルティン社長は自信をみせる。

・米国で「食のオスカー」を 2 年連続受賞

同社は日本での経験を教訓として、米国では当初から小さな輸入・販売子会社を設立した。現地で成功した有名なスペイン人シェフと組んで、メディアを利用したプロモーションを活発に展開している。

米国に輸出する最初の 1 本目のイベリコハムをニューヨークで競売にかけ、それが 2 万 6,000 ドルで落札されたことをきっかけに、イベリコハム輸入が 2010 年 1 月 20 日付「ワシントン・ポスト」紙などの現地紙で報道され、フェルミンとイベリコハムは大きな注目を集めた。最近では米国の人気テレビ番組「アイアンシェフ・アメリカ」で、同社のイベリコハムが食材として扱われるまでになっている。

また、米国スペシャルティ・フード協会が選ぶ[ソフィー賞](#)で、2011 年と 2012 年の 2 年連続で食肉・魚介類部門の金賞を受賞した。同賞は、米国で毎年開催される食品見本市「サマーファンシーフードショー」で大々的に発表されるため、映画のアカデミー賞、別名オスカーにかこつけて「食のオスカー」と呼ばれ、メディアからの注目度が高い。

1年目は看板商品のイベリコハムで受賞。2年目は、最高級のイベリコ豚を米国の消費者の好みに合わせて薫製処理を施したスパイシーなベーコンを出品したところ、再度金賞を獲得できたという。

「より多くの人々にフェルミンのブランドを知ってもらうきっかけとなったという意味では、むしろ2年目のベーコンの受賞を重視している。イベリコハムは高価格ということもあり、比較的高い所得層が対象となるため、裾野が広がりにくい。フラメンコを見ながらスペインワインとたしなむ、などのこだわりは捨てるべきで、コカ・コーラと一緒に味わうほど現地の食生活に浸透してほしい。販路は広ければ広い方がよい」とマルティン社長は話す。



サンティアゴ・マルティン社長とソフィー賞の金賞トロフィー（前列の左の2つ、許可を得て掲載）

・指定工場整備への自治州の支援を評価

マルティン社長は、政府の輸出支援について、イベリコハムはスペインでしか生産されない商品にもかかわらず、ワインやチーズといった他の食品と比べ、国（中央政府）からはあまり積極的な後押しは得られなかったと感じている、という。むしろ、自治州からの指定工場整備のためのアドバイザーサービスや助成、産学協働の仲介などが役に立った。国外でのプロモーションと並行して輸出のための体制を整える政府支援が不可欠で、特に農産品・食品分野では、国内での輸出体制の未整備こそが最大の阻害要因となる恐れがあるという。

（2013年09月17日 マドリード事務所 伊藤裕規子）

7. 国内外の賞獲得でブランドを確立（ベルギー）

ニュートゥリー（NEWTREE）は原材料にこだわった健康志向のチョコレートを開発し、国内外の数々の賞の受賞を通じてブランドを確立し、取引を拡大している。創業から13年目で、5カ国に販売拠点を構え、25カ国・地域へ輸出し、計5,000店を超す百貨店、専門店、高級スーパーマーケットなどで販売するに至った。クッキー、ワッフルなどにも取り組み始めたほか、太陽電池の懐中電灯などエコ志向のライフスタイル製品も開発して2012年夏から販売し、チョコレート以外の商品の拡大も図る。最高経営責任者（CEO）のブノワ・デ・ブライン氏に2013年8月、同社の販売戦略、ブランド戦略、差別化戦略について聞いた。

・ゆとりのある富裕層が主な顧客

ニュートゥリーは、2001年にブリュッセル市に設立され、天然素材から作られたチョコレートを販売する。

同社CEOのブライン氏は、生化学者で、フルーツやハーブなど自然のフレーバーや効能に魅了され、それらの植物エキスをブレンドし栄養的にも優れた、従来のチョコレートにはない新しいチョコレートを考案した。その結果、生まれたのが「NEWTREE」（自然から生まれたチョコレート）だ。天然素材にこだわり、健康と食の技術融合が作り上げたチョコレートだ、とブライン氏は言う。

主な顧客層は、暮らしにゆとりのある富裕層。特に流行に敏感で、健康志向が強く、人生を楽しむ女性に受けているという。百貨店、高級スーパーなどに販路を構え、それ以外にもホテル、ライフスタイルショップ（注）、カフェなどにも商品を提供している。販売形態としては、問屋・卸業者経由で販売する場合と、直接販売する場合の両方があり、ケース・バイ・ケースで展開している。

売上高の7割はタブレットチョコレート（板チョコ）が占めており、同社の主力商品となっている。欧米ではシナモン、ジンジャー（ショウガ）などのスパイス系が人気で、日本ではオレンジやカシスなどのフルーツ系が人気だという。



天然素材のチョコレートが富裕層に人気(同社提供)

売上高は年々増加しており、販売地域も拡大している。同社は、ベルギー国内で好調な販売成績を収め、数々の賞を受賞したことから、他の国でも需要がある、と確信。2002年5月にフランス（フランスとスイスの販売を管轄）、2005年9月に米国、2006年5月にスペイン（スペインとポルトガルの販売を管轄）、そして2007年12月に日本に拠点を構えた。輸出先は25ヵ国・地域に上る。

・感度の高い消費者向けにオンライン販売を展開

また、店舗拡大だけにとどまらず、欧州と米国については、オンライン販売サイトを立ち上げ、販路を拡大した。日本では自社のオンライン販売サイトはまだ立ち上げていないが、これから着手する予定だという。

オンライン販売を始めた理由は、主要顧客層が斬新なものへの感度が高いからだという。この戦略がヒットし、フェイスブックでのニュートゥリー会員数が急増し、瞬く間にニュートゥリーの知名度が高まった。オンライン販売も非常に好調だという。

・試食やイベントで新規顧客を開拓

創業から13年目で飛躍的な成長をみせる同社の販売戦略の成功要因について聞くと、ブライン氏は最初に、明確なブランドコンセプトとマーケティング戦略を挙げた。「Savor Life：生活を味わう」というコンセプトの下に、ナチュラルで健康的、健康や環境を重視する（ロハス）ライフスタイルをテーマにした商品を展開したことや、有機栽培（オーガニック）と途上国との適正価格取引（フェアトレード）、環境保護などブランドの方向性が明確だったことが消費者に受けられていると分析する。

ブライン氏は次に、営業販売能力を挙げた。各国で積極的な営業販売を展開しており、試食販売やイベントなども頻繁に行っている。例えば、ベルギーではショッピングセンターや大型スーパーで試食販売を行い、新規顧客を取り込んでいる。

・ブランドイメージ向上で取引先の信頼獲得

また、ニュートゥリーブランドの知名度の向上のため、幾つか具体的な取り組みを行ってきた。

まず、ブランドイメージの確立や B to B 取引をスムーズに行うため、国内外で数々の賞に応募した。賞を受賞すれば、販売業者側の商品に対する信頼度が上がる。2004 年にはブリュッセル最優秀企業賞を受賞、2005～2008 年には国際味覚審査機構 (iTQi) の最優秀品質賞を 4 年連続受賞するなど、ベルギーで数々の賞を受賞し、国内の販売先も広がり、飛躍的な成功を収めた。ベルギー国外では、英国で 2003～2006 年にかけて 4 年連続で「優秀食品小売店組合賞」を、ドイツでは 2003 年にアヌーガ食品見本市で食の研究に関する賞を受賞した。

続いて、小売店でできる限り目立つ場所にニュートゥリー商品を置いてもらった。魅力的な器や装飾を用意し、顧客の目を引く工夫も忘れなかった。店舗におけるニュートゥリー商品の置き場所は知名度向上に極めて重要だという。

また、試食販売やイベントなどを頻繁に行っていることも知名度向上のためには欠かせないという。一度食べると、リピート率が高いのもニュートゥリーの特徴といえる。

さらに、フェイスブックやイベントなどを通じて、積極的にニュートゥリーファンと交流し、根強いファン層を確保しつつ、世界中にネットワークをつなげることを重視している点をブライン氏は挙げている。

・最高品質のカカオなど素材にこだわる

ベルギーにはチョコレートブランドが数多くある。激しい競争市場における他社との製品差別化戦略について、ブライン氏は以下のように語った。

(1) フルーツやハーブのナチュラルで優しいフレーバーを用いていること (植物エキスをブレンドしている)、(2) 甘さや油分控えめですっきりとした味わいにし、通常のチョコレートよりも繊維の量を 2～5 倍にするなど、健康にこだわった商品を開発したこと、(3) 最高品質のカカオ (ドミニカ共和国産とペルー産) など素材にこだわり、シンプルだが上品な風味に仕上げたこと、(4) オーガニック、カーボンニュートラル (二酸化炭素を増やさない生産)、フェアトレードを原則にした商品であること、などを差別化ポイントとして挙げた。このため、ニュートゥリー商品は、オーガニック、高品質、健康に優しい、などの要素が融合しており、単な

るオーガニック&フェアトレードや、単なるフレーバー・チョコレートとも異なることから、競合ブランドは存在しないという。

・チョコ以外の食品や、食品以外の製品を拡充へ

天然素材を使ったチョコレートで飛躍的な販売展開をしてきたニュートゥリーにも、幾つか課題がある。今後、さらに成長を続けていくためには、ブランドコンセプトに沿ったオーガニック&フェアトレードのチョコレート以外の食品もさらに開発、展開していく必要があると、ブライン氏は考えている。例えば、ワッフルやクッキーにも近年着手し、今後さらに商品を拡大していく予定だという。また、同社は2012年7月、食品以外にも、エコ志向の「ライフスタイル」製品を立ち上げ、太陽電池の携帯充電器、太陽電池の懐中電灯、オーガニックコットンのストラップとトウモロコシの原料で作られた腕時計、竹製ボトルケースなどの販売も始めている。

さらに2012年5月、オーガニックやフレーバーにこだわったニュートゥリーカフェを米国サンフランシスコで開店し、新たな経営形態に着手した。カフェは、天井から床まで環境に優しい素材やリサイクル素材を使い、環境保護のコンセプトを打ち出している。今後も、カフェ事業を世界に幅広く展開していく予定という。

最後に、ニュートゥリーの企業としての魅力について聞いた。ニュートゥリーの良さは「常に時代の流れに敏感であること」「常に一步先へと進化し続けていること」とブライン氏は言う。天然素材を使ったチョコレートから出発し、現在ではそのブランドイメージは、単なるオーガニック&フェアトレードの食品メーカーにとどまらず、ナチュラルで豊かなライフスタイルそのものを提案する企業へと進化している。これからの時代、消費は「モノ」そのものに価値があるのではなく、それを買うことによって得られる「幸福感」「心の充足」「人のつながり」といったところに、より大きな価値が見いだされるようになってきているからだと述べた。

(注) 生活雑貨や器、食材、アパレル、ヘルスケア、インテリア雑貨、家具など、衣食住に関する品々を取り扱い、ライフスタイルを提案する店のこと。

(2013年09月18日 ブリュッセル事務所 小林華鶴)

8. 国内市場に的を絞り副業を本業に（オーストリア）

首都ウィーンの老舗カフェや高級食材店にパスタを提供しているツィンマーマン（本社：ニーダーエスターライヒ州バイトラ）はもともと養鶏業を営み、規格外で出荷できない卵を有効活用するための副業としてパスタ製造に進出した。高価でも売れる国内市場に的を絞り、国際見本市や国内イベントでの受賞を経てブランド力を向上。高品質製品のみが参加できる州政府の農産品・食品キャンペーンを活用し、小売業や飲食店からの引き合いを増やしている。

・養鶏業からパスタ製造に転身

オーストリアではパスタ類が好んで食べられている。国内農産品の振興を担う公益法人アグロマーケット・オーストリアが 2010 年に行った消費者アンケートでも、好きな料理に「スパゲティをはじめとする麺類」を挙げた人が 31%と最も多く、野菜料理(26%)や鶏肉料理(23%)を上回った。

ツィンマーマンはウィーンの専門食材店や高級スーパーマーケット、有名なカフェにパスタを卸している。ウィーンから北東に車で約 2 時間、チェコ国境に近い人口約 2,700 人の町バイトラにあり、従業員は 6 人。

同社はもともと養鶏業を営んでいたが、小さくて規格に満たない、殻が薄いといった理由で出荷できない卵が毎日、大量に余る。これを有効活用できないかと模索したカール・ツィンマーマン社長は、パン職人としての経験を生かし、1995 年にパスタの試作品を 500 キロ作った。卵の販売先に配って感想を求めたところ、評判が良かった。当時、本場イタリア製の良質のパスタが広く流通していたため、新たに市場参入するにはこれを上回る品質のパスタを提供する必要があった。そこで、保存料や合成調味料などを一切使わず、オーストリア産の小麦粉と自ら生産している卵を主原料とし、質にこだわったパスタ製造を開始した。

地元バイトラの小さなスーパーマーケットで販売したところ、口コミで評判が広がった。1997 年と 2000 年に生産体制を強化し、1996 年に年間 2 トンだった生産量は 1998 年に 3 トン、2000 年には 6 トンとなった。2013 年は 28 トンと予測されている。副業として始めたパスタ製造が今では主要ビジネスとなった。逆に養鶏業はパスタ製造に必要な分だけを生産しており、第一次産業から第二次産業に軸足を移すことで売上高は大幅に伸びたという。

・高所得者層向けの高品質パスタを提供

ツィンマーマンの成功の秘訣（ひけつ）として、地元で製粉された国内産の最高品質の硬質小麦、自社のオーガニック卵、自社の敷地にある井戸からくみ出している水など、地元産の原材料のみを使った高品質かつ安全な製品を提供していることが挙げられる。パスタ製造のカギを握る小麦粉が高価なため、同社製品の価格は輸入品や国内他社と比べて高いが、オーストリ

アの消費者は所得が高いほど地元産品を買い求める傾向が顕著で、同社のパスタを好む一定の顧客層が存在しており、ウィーンでは高級スーパーマーケットや専門食材店で販売されている。値引きをしない販売戦略を貫いている同社は、欧州最大の消費地で、食文化の似通ったドイツへの輸出も一時検討したものの、ドイツでは食料品は一般的にオーストリアよりも安く売られているため、輸出はせずに、「顧客の声が聞こえる範囲」のオーストリア東部を中心に生産体制・能力に合わせて販売している。

・州のキャンペーン参加が営業活動

ビジネスが軌道に乗ってきた 2000 年代には、知名度向上のため見本市や食品コンテストへ参加した。2002 年にドイツ・ベルリンで開催された食品・農業・園芸分野の世界最大規模の見本市「国際ベルリン緑の週間」で[ラムソン \(にんにく風味の細ネギのような香草\) 味パスタ](#)が銅賞を、2003 年のドイツ・ニュルンベルクでの有機専門展示会「ビオファ (BioFach)」で[リンゴ・シナモン味パスタ](#)が新作賞を受賞、2009 年には国内観光飲食業向けの商品紹介雑誌「プロダクト」が実施した「卵製品コンテスト」で[平打ちパスタ](#)が 2 位となった。

これらの受賞をきっかけに国内メディアにも取り上げられ、同社が立地するニーダーエスターライヒ州の農業・食品産業振興キャンペーン「ゾー・シュメクト・ニーダーエスターライヒ : so schmeckt Niederösterreich」(おいしいニーダーエスターライヒ) に選ばれたことが、売上高の拡大や知名度の向上に貢献している。同キャンペーンには、州政府が課す実地検査や品質基準を満たした生産者のみが参加を許され、ウィーンで定期的な食品フェアを開催したり、国内食品見本市に共同ブースを構えたりして、参加企業の知名度向上や取引拡大を図っている。また、小規模事業者のために、オンラインショッピング業者と提携した[ウェブサイト \(ドイツ語のみ\)](#) を通じ、国内の消費者にニーダーエスターライヒ州を「高品質食品産地」として PR している。

ツィンマーマンにとっては、このキャンペーンに参加していることが最大の営業活動であり、自ら販路拡大のための活動をしていなくても、スーパーマーケットや飲食店の購買担当者から定期的に引き合いがあるという。

日本にも菓子店を出しているウィーンの老舗カフェ「[デメル](#)」は、ツィンマーマンのパスタを使用している。また、卵の量を減らしたダイエットパスタはニーダーエスターライヒ州のリハビリ施設で提供されるなど、高品質・安全をキーワードとした新製品の開発意欲、85 種類に及ぶ豊富な品ぞろえが同社のブランド力を維持している。

(2013 年 09 月 19 日 ウィーン事務所 鷺澤純)

9. 顧客ニーズに沿った高品質の調味料開発で販路拡大（スイス）

パコビスは業務用香辛料・調味料を扱っていて、年間 5,000 トンの原材料を輸入し、顧客の要望に合わせてさまざまに調製し、世界中で販売している。同社の強みは、顧客のニーズに直結した商品開発力と、スイスのイメージを反映した品質の高さだ。新しいレシピも数多く作られており、こうしたきめ細かいユーザー対応が世界市場開拓の原動力となっている。

・製品は全て食肉加工業界向け

パコビスは 1935 年、菓子ケーキ材料供給会社としてスイスのチューリヒ近郊の村ステッテンに設立された。1946 年から食肉加工業界への香辛料、調味料供給ビジネスに参入、1955 年からは食品包装容器のビジネスにも参入して、現在この 2 つが主要ビジネスとなっている。

1997 年に社名を現在のパコビス（Pacovis）に変更するとともに、香辛料、調味料については 1998 年から輸出もしている。2002 年にパコビス・ルーマニアを、2008 年にはパコビス・トルコを設立、この 2 社では現地ニーズに合わせた製造を行っている。ドイツにも支社があるが、ここは販売のみで製造は行っていない。1999 年に食品添加物製造会社パコビス・アムライン（Pacovis Amrein）を分離設立し、この傘下にドイツ販売支社を置いている。

パコビスの販売する香辛料・調味料は一般家庭向けではない。最も重要な販売先が、ドイツにある世界的に有名なソーセージ製造企業だ。ドイツやスイスのドイツ語圏では、さまざまな味のソーセージが生産、販売されている。ソーセージは鳥獣類の肉にさまざまな香辛料を混ぜて独特の味を作り出し、腸詰めなどにした後、ゆでたり薫製にしたりする。このソーセージ向けの香辛料・調味料を調製し、ソーセージ製造業者に販売するのが同社のビジネスだ。

同社は毎年 5,000 トンの原材料を輸入し、これを組み合わせてパウダーやマリネ液などの製品にして販売する。家庭用分野に参入しないのは、数量や品質が違いすぎるからだ。家庭用のものは、より品質が高く、種類と量が少なく、1 つの製品の寿命が長く、価格も割高だ。香辛料ビジネスは業務用と家庭向けで全く異なるという。



パコビスの香辛料・調味料（パコビス提供）

・年間 500 種類超のレシピを新たに作成

同社の香辛料ビジネスの最大の強みは、顧客に密着した製品開発力だ。同社の従業員数は 120 人ほどで、香辛料関係は 100 人に満たない程度だが、そのうち 10 人がテストプロダクション部門に属している。同社は既に 4,000 種類以上のブレンドレシピを有しているが、このテストプロダクション部門では、さらに年間 500 種類以上のレシピを作り出している。この新しいレシピの大半が、顧客の要望に応じて独自に調合されたものだ。

顧客のニーズには新しい味や香りを求めるものも多いが、他社の香辛料を持ち込み、それと同じ風味をもっと安く実現する組み合わせはないか、といった要望も多いという。スイスという人件費の高い国で、国外の他社と同じ味を同じ成分で実現したとしても、価格競争力はない。安い香辛料を組み合わせることでそれに近い味を実現することも同社の重要な課題だ。

このテストプロダクションのメンバーには、ドイツ農業協会（DLG）が主催する食品競技会の審査委員や、各国のドイツソーセージコンテスト審査員などもおり、高いレベルの開発力を維持している。この開発力があってこそ、グローバルゼーションが実現したといえる。



年間500種類以上のレシピを新しく作り出す(パコビス提供)

・さまざまな認証を取得した品質の高さ

同社のもう 1 つの強みが品質の高さだ。同社は社内の品質管理に、SQTS (Swiss Quality Testing Service) を採用している。さらに、ISO の品質マネジメントシステム認証 (ISO9001)、環境マネジメントシステム認証 (ISO14001) を取得するとともに、スイスの有機食品認定の証しであるビオスイス ([「ジェトロセンサー」2013 年 8 月号記事参照](#))、BRC (英国小売協会が考案した食品の品質・安全規格)、イスラム法に基づき製造処理されたことを示すハラール

(HALAL) 認定マーク、国際食品安全イニシアチブの承認規格である FSSC 22000 なども取得している。商品の履歴管理（トレーサビリティ）についても、社内で管理体制を確立しており、品質管理に大きく貢献している。

このような品質管理に、もう 1 つ大きく役立っているのが、「スイスメード」（スイス製の意味）の表示だ。同社の香辛料の場合、原材料の多くは輸入品だが、スイスで生産できない原材料で、香辛料化する場合の付加価値が大きいことから、スイスメードを名乗れる（スイスメードと表示するためには、スイス国内で大きな付加価値を付けることが暗黙のうちに必要とされており、その条件を定義するための「スイスネス法案」が検討されている）。このスイスメードが、品質の証しとして重要な役割を果たしているという。



素材のトレーサビリティ管理の様子(パコビス提供)

同社のもう 1 つの事業の柱であるパッケージ事業では、2003 年にヤシの葉を乾燥加工した使い捨て食器容器「ナチュレッセ (Naturesse)」シリーズを外食産業向けに開発し、ヒット商品となっている。環境に優しく見た目も良い植物の葉を利用した容器だ。しかし、容器ビジネスは付加価値を付けても価格が安く、スイスで製造したのではビジネスにならないため、インドのパートナー事業者などが製造したものを輸入販売している。



ヤシの葉から作った食品容器「ナチュレッセ」(パコビス提供)

・ロシア市場の開拓に注力

近年、同社はロシア市場の開拓に取り組んでいる。2012年にモスクワとノボシビルスクに販売子会社を設立した。ロシア市場は巨大だが、現在のところ一般市民の購買力が低く、食肉加工業者が高価な香辛調味料を使うようになるには時間がかかりそうだ。

ロシア市場に関しては、以前は輸入販売代理人が同社商品の販売を扱っており、ここにロシアの販路開拓は任せていた。しかし、この輸入販売代理人は同社の香辛料以外にさまざまな商品を扱っていたため、必ずしも同社の商品を販売することに熱心ではなかった。もともと食品関係の輸出においては、相手国の食品規制などについて知識のある人間が社内において、もろもろの課題に対応することが重要だ。このためロシア向けビジネスを直轄化し、市場開拓に取り組んでいる。同社は日本への進出も視野に入れており、ドイツソーセージの普及とともに、ビジネスの世界展開も進んでいる。

(2013年09月20日 ジュネーブ事務所 今井清)

10. 伝統に根差したこだわりの製法を競争力に（スイス）

マーゴ・フロマージュは、スイス特産のグリュイエールチーズを中心にチーズの熟成工程および商品化、販売、輸出まで手掛ける零細企業だ。2007年6月からEUとのチーズ貿易が完全自由化され、フランス産やイタリア産などさまざまなチーズが市場にひしめく中、どのようにスイス産チーズのブランドを確立し、販路を拡大しているのか。同社の経営戦略などについて5代目社長のジル・マーゴ氏、弟のアントニー・マーゴ氏、関係団体に聞いた（2013年7～8月）。

・ 激しい競争下でも小規模生産者を守る

マーゴ・フロマージュは1886年、ヌーシャテル湖西端にあるボー州ロベルゾン村でジュール・マーゴ氏により創業され（本社は現在、同州イベルドン・レ・バンに移転）、12人の正社員と臨時社員を数人雇用しているファミリー企業だ。同社では、グリュイエールチーズの熟成および商品化を中心としつつ、エメンタル、テット・ド・モワン、アッペンツェルなどさまざまなスイス産ブランドチーズの輸出も行っており、年間約3,000トンの販売を手掛けている。

本物の味を守るため、グリュイエールチーズについては、地域の小規模かつ伝統的手法による手作りのチーズ生産者からのみ買い付けを行い、熟成の工程から商品化、販売までを行う。固められたチーズの原型を買い付けた後、12～15度に管理された熟成庫に貯蔵する。同社の熟成庫には、1万8,000個の円盤型のグリュイエールチーズを貯蔵できる。熟成には湿度や温度の管理が大切で、チーズの個性や風味を引き出すデリケートかつ重要な工程だ。

同社は18のチーズ生産者からチーズの原型を調達しており、グリュイエール産チーズの10%を同社が販売・輸出している。同チーズは他に乳製品製造大手エミー（本社：ルツェルン）が45%、スーパー大手ミグロが20～25%、同じく乳製品製造グリュイエールが20%、他に2社が扱っている。グリュイエールチーズ生産者協会は品質保持と管理のため、チーズ生産者に対して販売会社1社とのみ販売契約を締結するよう定めている。また、生産量の4%は地元への販売用としてチーズ生産者が確保するよう定めている。



熟成庫で説明するアントニー・マーゴ氏(筆者撮影)

・手作りの味わいで大手企業と差別化

スイス産グリュイエールチーズは、地理的表示保護のため、2011年12月にEUの保護原産地呼称（PDO、フランス語でAOP）を導入したため、現在ではフリブール州などグリュイエール地方で生乳の段階から特定の条件、製法により作られたもののみを「グリュイエールチーズ」と呼ぶ。

PDO認定を受けるには、「カイエ・デ・シャルジュ」と呼ばれる仕様書に記載された細かな条項を満たす必要があり、手間と時間のかかる仕事をこなさなければならない。同社が買い付ける職人が作る天然素材のチーズは、PDO認定を受けたものばかりだ。天然素材のため、季節や生産者ごとに微妙な味わいの違いがあり、風味、うまみの豊かなものに仕上がる。同社が大事にしているのは、「特定地域で作られた味わい」という特別感だ。天然ものにこだわる理由は、先祖伝来の経験から、人工的な材料や添加物を使用して工場生産されたチーズは均質ではあるものの、味に違いが出ず、うまみがないからだという。

PDOの条件の中で最も重要なのは生乳の品質管理で、輸入された牛乳で作ることは禁止されている。認定された地域でとれた、サイロを使用しない干し草で乳牛を育てること、人工的な添加物を与えないこと、牛乳生産者とチーズ生産者は20キロ以内に所在すること、搾乳ロボットは使用禁止、牛乳は搾乳後2～4時間の新鮮なうちに使用できるよう小さなタンクに貯蔵すること、チーズを凝固させる際に使用する酵素は「カイエット」と呼ばれる牛の第4胃袋から採取される天然の凝乳酵素でなければならない、などと細かく定められている。遺伝子組み換えの材料も使用禁止だ。

このようなグリュイエール産チーズの生産量と価格は、グリュイエールチーズ生産者協会で

決定され、PDO で保証された高品質を維持し、厳しい品質管理を行っている。2007 年に EU からのチーズ輸入が自由化され [\(2007 年 6 月 22 日記事参照\)](#)、市場競争が激化しているにもかかわらず、PDO 認定されたチーズは順調に生産量および輸出が増加しているという。



グリュイエールPDOのラベル

また、「スイスメード」を規定するスイスネス法 [\(2012 年 6 月 4 日記事参照\)](#) が、長い議論を経て、2013 年 6 月 21 日に修正法案が連邦議会で可決され、その中で、食品はスイス産の原材料が 80%以上、乳製品は 100%であることが求められている。同社が扱っているグリュイエール産のチーズは、輸入原料を使用せず、100%グリュイエール地方で作られた材料で生産されており、「ここだけでしか作れないここだけの味」という特別感、無添加物で高品質というスイスブランドのイメージを保証するのに有利なものとなっている。

・輸出は EU、米国、ロシアが中心

グリュイエールチーズ生産者協会のフィリップ・バルデ会長によると、PDO で保護対象となるグリュイエールの生産量は年間約 3 万トンで、輸出先としては、EU が 2~3 割、米国が 1 割弱で、それ以外の輸出先は 55 以上の国・地域に上るといふ。日本にも年間 400 トンが輸出されている。

マーゴ・フロマージュの場合、輸出が売上高全体の 3 割を占め、主な輸出先としては、ロシアが 15~20%、アジアが 5%、残りは EU や米国などとなっている。ロシアでは、同社の製品がモスクワの複数の店舗でよく売れており、順調に輸出量が伸びている。大手企業が進出しないニッチ市場を狙い、BRICS のような新興市場への輸出拡大に力を入れている。例えば、ドバイなどもホテルや機内食などでチーズが提供されることから輸出先として期待している。南アフリカ共和国もスイス産チーズへの需要に脈があると判断し、輸出に向けて準備を進めている。同社はあまり大量に輸出することができないが、市場規模の大きなところを狙う大手企業とは戦略が異なるためすみ分けもできているという。

一方、アジア向けは今のところ年間 50 トン程度の輸出にとどまっているが、日本との間では 2009 年に日本・スイス経済連携協定（JSFTEPA）が発効し、日本向けはナチュラルチーズ全体で関税枠（2013 年度は 760 トン、協定発効 10 年目に 1,000 トンとなるまで漸次拡大）内では日本の輸入関税率 19.9%（2013 年度時点、協定発効から 6 年間かけて 14.9%まで段階的に引き下げ）で輸出可能だ。ライバルである EU などのチーズは 29.8%の関税率（WTO 協定税率）となっており、相対的に有利となっている。また、韓国では検疫に時間がかかっており、味の低下が心配されている。

マーゴ氏によると、日本では書類手続き（ジェトロ [「乳製品の輸入手続き」](#) 参照）に骨を折ることがあるが、輸出は比較的やりやすいという。2 年前から日本に輸出を始めており、輸送に約 1 ヶ月を要するものの、日本にもこだわりのチーズに対する需要があることがみえてきたため、今後の日本への輸出の伸びには明るい見通しを持っているという。課題としては、いかにして日本をはじめアジアの食文化にチーズを取り入れてもらい消費量を伸ばしていくか、という点だという。

・保護原産地呼称などで模倣品対策

一方、輸出の障害となりがちなのは、各国政府の保護主義や安価に出回る偽物だという。原料・製造法・産地の異なる模倣品対策は重要で、DNA 鑑定によりグリュイエール産チーズを定義し、特定するための研究が進められている。

同社のグリュイエールチーズは 2010 年に米国ウィスコンシン州で開催された「ワールド・チャンピオンシップ・チーズコンテスト」で世界の 1,800 種類の中から金賞を受賞するなど、これまでに数々の受賞をしているが、あえてパッケージにそのことを表示しないのだという。同社の製品の価値は「常にその品質の高さの中にこそあるべきだ」という哲学に基づく。

販路拡大に最も有効だと考えているのは、人脈、取引相手との人間関係だ。例えばパリ国際食品見本市（SIAL）のような見本市への参加と試食会、インターネットによる情報提供などで、特に試食が大切だという。同社単独の努力だけでなく、グリュイエール産チーズ全体の年間広告費としては、グリュイエールチーズ生産者協会が 1,000 万スイス・フラン（約 10 億 7,000 万円、CHF、1CHF=約 107 円）、スイス産チーズの販促を手掛ける非営利団体スイス・チーズ・マーケティング（SCM）が 4,500 万 CHF を出資し、マーケティングおよび販促を行っている。

物価、人件費が高く、フラン高やユーロ安の影響もある中で、手間のかかる伝統的製法にこだわった PDO 認定のスイス産チーズは、価格競争では勝ち目がない。生き残るには、薄利多売の逆を取る戦略で、限定された地域でしか生産できない「ここだけの味」という希少性によ

って特別感を出し、そこに人工的なものを一切加えていないという食の安全への信頼感が加わり、価格が高くとも購入する消費者を味方に付けることが重要だろう。

スイスのチーズ需要は安定しているが国内市場は飽和状態にある。輸出拡大は不可欠だと考える同社は、工場生産のチーズにはまねのできない微妙な味わいを守りつつ、PDO や保護地理的表示（PGI）取得によるブランド化なども活用しつつ、ニッチな市場で着実に販路を拡大している。

（2013年09月24日 ジュネーブ事務所 洞ノ上佳代）

11. 地理的表示やグルメ界の重鎮を国外進出に活用（ギリシャ）

長期化する財政問題を抱え、深刻な国内消費の低迷に苦しむギリシャ。地場系食品企業も生き残りを賭けて国外市場に活路を求めざるを得ない状況の中、ここでは EU の「地理的表示保護制度」を活用してクレタ島など国内産オリーブオイルを輸出するガエアの事例と、グルメ界の有識者との連携でカラスミの輸出に力を入れる同族企業トリカリノスの事例を報告する。

・産地保護に利用される EU の「地理的表示」

国内に島々が多数存在し、地理的・文化的独自性を抱えるギリシャは、その気候や自然環境、社会などに応じた独特な食品・食材に恵まれている。1 年を通じて温暖で、国内には多くの農産品の産地が点在する。代表的なチーズ、フェタ（羊乳やヤギ乳を使用）のほか、メソロンギ産カラスミ、オリーブオイル（クレタ島、カラマタが産地として有名）、ウーズ（ブドウベースのリキュール、レスボス島が産地として有名）、キオス島のマスティハ（樹液を乾燥させた自然食品）など、枚挙にいとまがない。

EU はこうした食品・食材の原産地に由来する独自性の価値（固有の品質や社会的評価）の保全・産地における伝統的な製法の保護のために、「保護地理的表示（PGI）」「保護原産地呼称（PDO）」を地理的表示保護の具体策として導入している。いずれも食品・食材の特定原産地の名称と、そこに帰属する品質・伝統（製法）などの特性を EU に登録することで、法的に産地を保護する狙いがある。PGI は生産・加工・調理のいずれかの段階で特定地域（産地）との関連性を持つこと、PDO は認定された技法で生産・加工・調理が特定産地で行われていることが前提とされている。PGI/PDO 登録が認められれば、登録した「表示」「呼称」を使った商品を EU 域内全体に流通させることができる。

2013 年 8 月時点で、ギリシャからは 99 の PGI/PDO 案件が EU に登録されている。その代表例としては、「キオス島のマンダリン（PGI 登録：2012 年 12 月）」「サントリーニ島のファバ（黄豆）（PDO 登録：2010 年 10 月）」「フェタ（PDO 登録：2002 年 10 月）」「コザニのサフラン（PDO 登録：1999 年 12 月）」などが知られる。

こうした PGI・PDO 登録の効果として期待されるのは、a. EU 域内の消費者に対する商品の品質・独自性の保証、b. 登録内容に適合しない食品・食材に対する産地名使用の禁止（類似品・偽物に対する優位性確保）、c. 商品の高付加価値（高価格・ブランド）化、d. 農村部（離島）における所得向上、などだ。また、特定産地に限定せず、より広範な「地域」として PGI/PDO 登録できれば、「地域」内に点在する零細農業事業者についても、こうした効果を共有することができる。

・原産地呼称をアピールしたオリーブオイル輸出

1995年に設立されたギリシャ食品企業[ガエア](#)（GAEA）は、PDOを自社のオリーブオイルの販売に活用している。同社は従業員54人（2013年3月時点）の中小企業だが、売上高（2012年）の82%は輸出だ。同社は、クレタ島シティアやカラマタ（ペロポネソス半島南部）産などのPDO登録されている国内産のオリーブオイルを利用している。



PDO登録されたカラマタ産のエキストラバージンオリーブオイル（ラベル左下にEUの定める「PDOマーク」を表示）

もともと、創業の精神として「世界の食卓にギリシャ食品を届ける」という使命感を持っていたこともあり、PDO登録されている産地の商品にはEUが定めている「PDOマーク」を明示し、ギリシャ産であることをアピールするようにしている。

[国際オリーブオイル協会](#)によると、ギリシャのオリーブオイル生産量（2011/2012年）は年産30万トン。これは世界最大の生産量を誇るスペイン（161万トン）、2位のイタリア（45万トン）に次いで世界3位の生産量だ。このほかにはEU域内に年産10万トンを超える国はなく、EU域外のシリア（20万トン）、トルコ（19万トン）、チュニジア（18万トン）をしのごく。

同社はオリーブオイルの中でも、最高級品のエキストラバージンオリーブオイル（EVOO）の輸出に力を入れている。EVOOは酸化（劣化）を最小限に抑えるため、オリーブの採集から圧搾（オイル抽出）までの作業時間を極小化する必要がある。大規模農園主体のスペイン、イタリアとは異なり、ギリシャにはオリーブの零細農家が多数ある。このため、小回りが利き、作業効率が良く、短時間での作業が可能で、これがギリシャのオリーブオイル産業の優位性に

もなっており、ギリシャ産オリーブオイルの約 80%は EVOO として出荷されるという。

同社では、圧搾までの作業時間を 3~5 時間に抑える工程が確立しており、高品位の EVOO を輸出できる態勢を整えている。こうした取り組みもあり、ドイツ、英国など EU 域内市場での認知・評価も徐々に高まっている。ドイツではメトロ、ビラ、英国ではテスコ、セインズベリーなどの大型流通チェーンを中心に販路は広がりを見せる。最近では、英国を本拠とする格安航空サービス大手イーゲージェットがガエアの「テーブルオリーブ（食用の加工オリーブ）」を機内販売品として採用している。

・保護登録に伴うビジネス上の制約も

他方、PGI/PDO をあえて活用しない食品企業もある。地中海東部を起源とする高級食材カラスミの加工・輸出の事業化に成功した企業として知られる[トリカリノス \(Trikalinos\)](#) は PDO 登録（注）の効果を認めつつ、加工の工程が EU に登録されたものに限定される点が大きな課題だと指摘する。

同社のカラスミの加工工程は伝統的製法に基づくものだが、事業のグローバル化に伴って長距離輸送を前提に保冷・冷蔵などの面で技術革新が不可欠になっている。PDO 申請を行うと、そうした工程の実施地やパッケージ技術まで EU に登録する必要があるため、新技術導入が制約されるリスクを伴うと同社ではみている。

同社は現在の社長のザフェイリス・トリカリノス氏で 4 代目となる同族企業で、先代のパナギオティス・トリカリノス氏が 1942 年から事業化を推進したとされる。もともと、トリカリノス家はギリシャ西部（イオニア海沿岸）のエトリコ（メソロンギ近郊の干潟地帯）を拠点に漁業を営み、副業としてボラ (Grey Mullet) の卵巣を利用したカラスミの加工を行っていたが、パナギオティスとザフェイリスの父子によって法人としての経営形態が整えられた。



高級感あふれるトリカリノスのカラスミ

特に4代目社長は、1995年に父から事業を継承するとカラスミの輸出に力を入れ、本社を漁場に近いエトリコから首都アテネに移転するなど、国際業務を行いやすいビジネス環境を整備し、西欧、北米など国外での販路開拓に1997年から取り組んでいる。現在の従業員は11人だが、売上高に占める輸出比率は約15%と拡大を続けている。

・料理界の権威を巻き込み世界の富裕層を狙う

同社がカラスミの輸出市場として注目しているのは、やはり「グルメ大国」のフランスだ。百貨店やレストランを中心に大口需要を抱える。ボン・マルシェやギャラリー・ラファイエットなどの高級百貨店を通じた富裕層向けの販売に重点を置いている。ボン・マルシェとの取引は、ギリシャ輸出促進庁（HEPA）の支援で出展した2009年の国際食品・飲料展「FOODEX Japan」でのバイヤーとの出会いがきっかけとなって始まったという。

こうした大口の取引を確実なものにしようと、4代目社長は市場での知名度・ブランド力を高めるためのさまざまな工夫をしている。2005年にはスペイン（アストゥーリア州）出身で、米国で数多くのレストラン（ワシントンのコンセプトレストラン「ミニバー」が有名）を経営するホセ・ラモン・アンドレス氏がトリカリノスのカラスミを「世界最高峰」と認定した。同氏は「美食界のオスカー」とも称されるジェームズズビアード財団の「最優秀シェフ」に2011年5月に選ばれたオーナーシェフだ。

また、2010年には同氏の師匠フェラン・アドリア氏（スペイン・カタルーニャ州出身で「世界最高峰の料理人」とも称される）も、自身が監修する料理本でトリカリノスのカラスミを「世界の優れた食材30選」として紹介している。トリカリノスは零細企業ではあるが、積極的にスペイン料理界の重鎮たちに接触し、同社商品の価値を認めさせる工夫を行っている。

こうした取り組みもあって、最近ではドイツ、スイスなども販路に加わり、アジアでは台湾、シンガポールなどとの取引も始まっている。また、高級食材市場として成長著しいロシアでも、魚介専門の高級レストラン、[ラ・マレー](#) (La Maree) への納品に成功している。

ギリシャの食品企業のほとんどは中小・零細企業だが、優れた食材とその価値を認めさせる工夫で、世界の食品市場で勝負している点が印象的だ。

(注) メソロンギ産カラスミは 1996 年 7 月にギリシャ政府の農務関連機関（地方自治体を含む）によって PDO 登録されている。しかし、前述の事情でトリカリノスとしては利用しない方針だという。

(2013 年 09 月 25 日 ミラノ事務所, 欧州ロシア CIS 課 前田篤穂、野嶋生代)

12. カキ養殖業に異業種参入、製品の全量を輸出（ポルトガル）

ポルトガルでは 1970 年代まで、カキ養殖が重要な産業だった。当時は全国でマガキに似たアングラータと呼ばれる在来種のカキが養殖され、特にフランスで親しまれていた。海洋汚染のため 1970 年代にアングラータ種の養殖はほぼ壊滅状態となったが、カキ養殖業の再活性化へ向けた取り組みが進められつつある。農業・海洋省関連機関のセツール半島地域開発協会のナターリア・エンリケス氏にカキ養殖の現状について（8月29日）、異業種から参入したカキ養殖事業者ビバルセッテのルイシュ・フィゲイレード代表に同社の戦略について（8月14日）、それぞれ聞いた。

・国内生産量は半世紀で 10 分の 1 に

ポルトガルにおけるカキ生産のピークは 1953～1973 年で、1964 年の生産量は約 9,000 トン、テージョ川（リスボン市）だけでも約 2,000 トンが生産されていた。サド川（セツール市）では約 4,000 人がカキ養殖業に従事していたといわれている。現在の生産量は全国で年間約 900 トン、品種は 90%がマガキだ。

農業・海洋省の関連機関であるセツール半島地域開発協会のエンリケス氏によると、サド川河口のカキ養殖事業者は 10 社程度あり、そのほとんどが従業員 3～4 人の家族経営で、働き手の高齢化が進み、生産体制の近代化が遅れているという。養殖事業のライセンスの有効期間が 11 年と短く、取得手続きに時間がかかること、さらには養殖事業者数に制限を設けていることから、新規参入が難しく、技術的にも発展がみられない。

・課題は法整備と認証制度の確立

カキは付加価値の高い製品だが、閉鎖的な流通体制が生産者への利益還元への妨げになっている。セツール市に限ると、1～2 社の流通事業者による独占状態となっている。主要輸出先のフランスでは高価格で販売されているものの、生産者はほかに販売ルートを持っておらず、開拓する術もないというのが実状だ。

また、国内に稚貝の供給事業者が存在しないことも、養殖業発展の妨げとなっている。通常、生産者はフランスから稚貝を購入しているが、ポルトガルに稚貝の検査機関がないため、病気や問題があっても管理することができない。また、稚貝の輸送方法に関する規制もないため、輸送途中で病気にかかることもある。稚貝の生産事業者の設立を後押しするためにも関連法の整備が必要だが、そのための調査・研究費用の拠出が難しい。この分野への外国投資を呼び込むためにも、法整備を急ぐ必要がある。

さらに早急に取り組むべきことは、「セツール産カキ」の認証制度の確立だ。ブランド化を図ることはもちろん、品質管理上も重要だと考えている。まずは生産者連盟を組織して生産体

制を近代化する必要があるなど、課題が山積みとなっている。

・環境改善や輸出の可能性を調査

カキ養殖業への公的支援の一例として、欧州漁業基金（FEP）による漁業支援プログラム（PROMAR）の支援を受けてモイタ市が実施するパイロットプロジェクトが挙げられる。テージュ川を挟んでリスボン市の対岸に位置するモイタ市に加えて、海洋・環境機構（IPMA）、ポルトガル環境局、養殖事業者が参加し、2013年9月から1年間にわたって実施される同パイロットプロジェクトでは、2種類のカキ（アングラータ、マガキ）の養殖を通じて、a.カキの成長条件、b.アングラータ種の生存率、c.将来の輸出産品としての可能性、d.潜在的養殖場として選定された区域の水質分析および水質改善の可能性、e.河口区域における水質汚染の拡散状況および水質汚染予防措置、について調査が行われる。同プロジェクトへの投資額は6万2,500ユーロで、生産量1万2,000トン、売上高3,500万ユーロが見込まれている。

・高付加価値に目を付け参入

多くの課題を抱えるカキ養殖業だが、異業種参入によって産品の100%を輸出するビバルセッテのルイシュ・フィゲイレード代表は、ビジネスの現状と戦略について以下のように話した。

同社はセツバル市在住の通信、物理、金融、土木と異なる専門分野の4人のパートナーによって2010年に設立されたが、誰も養殖の経験がなかった。1970年代にアングラータ種がほぼ壊滅して以降、輸出産品としての地位を失いつつあったカキが実は高い付加価値を持つというところに目を付け、ゼロからビジネスを立ち上げた。フランスの業者から稚貝を購入し、サド川河口の8.5ヘクタールの養殖場で最終目標の約半分の大きさにまで育成した後、南部アルガルベ地方のフォルモーザ川河口の2ヘクタールの養殖場で最終サイズ（等級No.2は86～110グラム、No.3は66～85グラム、No.4は46～65グラム）まで育成している。ポルトガルの気候はカキの生育に適しており、例えばフランスで2～3年かかるところ、ポルトガルでは12～14ヵ月で成長する。この点は生産コストに直結するので、競争力の必要なポイントになる。

ビバルセッテは、生産したカキの全量をフランスおよびスペインへ輸出している。当初は欧州市場を熟知している稚貝販売会社から取引先を紹介してもらい、同社の生産・販売量が増えれば稚貝の仕入れも増えることから、積極的な支援を受けた。現在はフランスの信頼できるブローカーに取引を仲介してもらっているという。

フランスでは需要に供給が追い付かない状況が続いていることも、ビジネス参入の追い風になっている。

・アングラータのブランド化には懐疑的

ポルトガルの生産者間の横のつながりはほぼ皆無で、情報や知識の交換をする場も機会もない。稚貝ビジネスには大きな投資が必要であると同時に、専門知識とノウハウの集積も必要で、これらが高いハードルとなっていることがポルトガルに業者が存在しない理由と考えられる。政府はアングラータ種を育成してブランド構築を目指しているが、フィゲイレード代表はやや懐疑的だ。他国産との差別化を図るという点では興味深いだが、現在、市場が求めているのはアングラータ種ではなく、マガキとヨーロッパガキ（ブロン）だ。フランスではアングラータ種に一定の需要があると考えられるが、現在、ポルトガルからフランスへ輸出されているアングラータ種の品質は低く、改善する必要があるという。

全量輸出向けにビジネスを開始したが、今後は国内販売にも目を向けようと考えている。ポルトガルにおけるカキ養殖の歴史は長いが、大部分がフランスに輸出されてきた。どういうわけか、ポルトガル人はカキをあまり食べない。ヨーロッパガキを置いているスーパーマーケットは国内にはなく、10月には国内大手スーパーマーケットに売り込むつもりで、そのためにもまずは生産を安定させることが何よりも重要と考えている。

(2013年09月26日 マドリード事務所 小野恵美)

13. ショッピングモールでの展開で国外大手小売業者と取引（ポーランド）

ポーランドでは、グリツァン（Grycan）といえばアイスクリームの代名詞。ポーランド国内では急速に店舗数を拡大しており、最近ではチェコにも進出した。同社は小売りも手掛け、グリツァンのアイスはスーパーマーケットで購入できるほか、ほとんどのショッピングモールにアイスクリームカフェパーラーを展開している。国外の著名ブランドも競う中で、販売を伸ばす秘訣（ひけつ）を同社経営陣に聞いた（7月25日）。

・アイスクリーム業界での知名度生かす

同社が設立されたのは2004年。グリツァン家が経営の中核を担う典型的なファミリービジネスだ。しかし、グリツァン家とアイスクリームの関わりは、第二次大戦前のさらに昔にまでさかのぼる。初代は現在の社長であるズビグニェフ・グリツァン氏の祖父。一家の伝統は同氏の父、そして同氏へと引き継がれた。その後、同氏は1980年に「ジェロナ・ブドカ」というアイスクリーム店を買取った。いったんはこのブランドで成功を収めたグリツァン氏だったが、2000年に入って同社を手放すことになる。残されたのはワルシャワ市内にあるパーラー1店舗のみ。細々と店を続ける予定だった。アイスクリームはジェロナ・ブドカの新しいオーナーから調達したが、残念ながら品質は劣化していた。



写真は第二次大戦後間もなくのもの。真ん中の子どもが現社長ズビグニェフ・グリツァン氏

転機が訪れたのは「(ハンガリーの) ブダペストを家族旅行で訪れた時」と、同氏の娘で現経営を担うマウゴジャタ・グリツァン氏は言う。旅行中に立ち寄ったレストランでアイスクリームを食べた現社長の妻エルジビエタ氏は、そのおいしさに感銘を受け、直ちに夫に電話。グリツァン夫妻は再びアイスクリーム作りに注力し、グリツァン家伝統のアイスクリームを世に広めようと決意した。夫妻はワルシャワ近郊のメイダンにアイスクリーム工場を建設。グリツァンの名前を冠した新たなビジネスを開始した。

既にジェロナ・ブドカでグリツァンの名はアイスクリーム業界で知られていたため、マリオットやシェラトンなど著名ホテルと取引を開始した。また、ワルシャワの主要なショッピング

モールにパーラーを展開したことも幸いした。そのうちの1店を訪れたカルフルの責任者がその製品に感銘を受けたことで、カルフルとの取引が始まった。今ではポーランドのほとんどのスーパーマーケット、小売事業者と取引を行っている。パーラーも年間10～15店舗を展開し、現在はポーランド国内だけで110店舗余りを運営する。2013年内には120店舗にまで広げる予定だ。



ワルシャワのパーラー 店内の様子

・加工原料を使用せず、品質に強いこだわり

こうして拡大の一途を遂げる同社だが、品質へのこだわりは他社の追随を許さない。同社ゼネラルディレクターのマルチン・スノプコフスキ氏は「一にも二にも品質が大事。コストを理由に原料を変えることはない。品質が良くなる場合にのみ変える」と述べる。フルーツなど原料は厳選された生のものを使用し、機械を使わずに加工、高い品質を維持する。生クリームや牛乳など原料価格が高騰した2013年も、この方針にぶれはないという。

さらに、おいしさの秘密は伝統のレシピにもある。レシピを修正できるのはグリツァン家の3人のみ。伝統的なレシピを維持しつつ、日々研究を怠らないという。こうして生み出されたメニューは60種類にも及ぶ。いずれもグリツァン家の人間が開発したものだ。加えて、品質維持のため人材育成には力を入れている。前述のマウゴジャタ・グリツァン氏も経営に関与する前に、ワルシャワのショッピングモール「アルカディア」にある店舗で働いた経験を持ち、その後の経営判断に生かしたという。

なお、同社はテレビコマーシャルを一切行っていない。インターネットやフェイスブックなど他のメディアは積極的に活用しているが、テレビを不要とする背景には、パーラーの存在自体が広告効果を持っているということもある。パーラーを訪れた取引先が問い合わせをしてくる。パーラーでアイスクリームを食べた客が「家庭でも同じ味を」とスーパーでグリツァンのアイスクリームを購入する。こうした好循環が、店舗の拡大とともに生まれている。



グリツァンのアイスはスーパーマーケットでも買える

ただ、店舗を拡大するにつれ、ファミリービジネスでやっていく上での限界にも直面している。グリツァン家によるフラットな経営組織は迅速な決定、そして急速な店舗拡大を可能としてきたが、オーナーらで全てを管理する規模を超えるまでに同社は成長を遂げてきた。そのため、外部資源を活用したり、経営組織の見直しに着手したりするなどしている。



レシピはグリツァン家限定。一番左がインタビューに応じたマウゴジャタ・グリツァン氏

・チェコを手始めに国外展開を図る

品質へのこだわりは国外からも評価され、パーラーを訪れた世界中の事業者から問い合わせが来ている。最近では、国外第1号店として、チェコのプラハおよびオストラバに店をオープンした。スノプコフスキ・ゼネラルディレクターはチェコを最初の進出先に選んだ理由として、より大きな市場への足掛かりのためのテストとしての位置付け、隣国でありロジスティクスも容易で、国外進出のイロハを学ぶ上で最適だと考えたことなどを挙げた。英国、ドイツなどへの進出も検討しており、既にドイツ語のパンフレットも用意している。

小売りでは、既に中国にもテスト販売のためのコンテナ輸出を行ったという。日本で「グリツァン」のアイスを食べられる日も、そう遠くはないかもしれない。

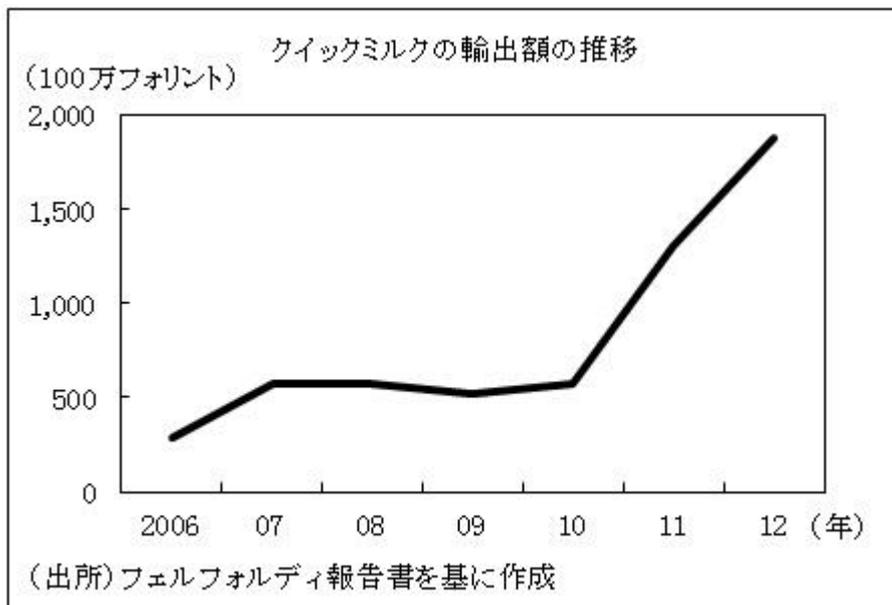
(2013年09月27日 ワルシャワ事務所 牧野直史)

14. 輸出先に応じて製品をカスタマイズ（ハンガリー）

最近、日本でも「クイックミルク」というストローに味付きのグラニュー糖の粒を入れた商品が販売されるようになった。このストローで牛乳を飲むとさまざまな味が付き、子どもが楽しんで牛乳を飲むようになるということで人気がある。この商品を製造しているのが、ハンガリーの中小企業フェルフォルディコンプレクショナリ（以下、フェルフォルディ）。同社の製品の99%は輸出されており、世界65カ国・地域で売り上げを伸ばしている。社長のフェルフォルディ・ヨージェフ氏に2013年8月、輸出成功の秘訣（ひけつ）を聞いた。特集の最終回。

・製品のほぼ全量を世界65カ国・地域に輸出

クイックミルクとは、太めのプラスチックのストローにチョコレート、バニラ、イチゴなど多様な味付けがされた粒状のグラニュー糖を詰めたもので、このストローを使って牛乳を飲むと牛乳がストローを通る時にグラニュー糖の粒が溶け出し、味付き牛乳を楽しむことができるという製品だ。ストローに詰められたグラニュー糖の粒は、約250ミリリットルの牛乳を飲むうちに全て溶けてしまうようになっている。牛乳の消費が減少している近年だが、そういった中でも人気を博し、2009年に6億7,000万フォリント（約3億円、1フォリント＝約0.45円）だった売上高を、2012年には19億4,000万フォリントと約3倍に伸ばしている。現在、製品の99%は国外向けで、世界65カ国・地域へ輸出されている（図参照）。



このクイックミルクを開発したフェルフォルディは1986年の創業で、資本金は5,500万フォリント。ハンガリー東部に位置し国内2番目の人口を有する都市デブレツェンに、5,000平方メートルの敷地を有する工場を構えており、1時間に1万8,000本のクイックミルクを生産している。クイックミルク以外にも、液状キャンディー、チューインガム、味付きポップコーンなどの開発、販売を行っている。工場は現在、3シフトで稼働しており、約120人が生産に従事している。

・顧客の嗜好に合わせたカスタマイズがカギ

フェルフォルディ・ヨージェフ社長が強調したのが、顧客嗜好（しこう）の把握だ。フェルフォルディでは社長自らが商品開発の指揮をとっており、開発された商品は販売ターゲットである3歳以上の子どもの意見を聞くため、地元の子どもたち1,000人に商品の評価をしてもらっている。商品を消費する子どもの意見が最も正しい、というのが社長の信念だ。

また、子どもが消費する商品として、安全性と信頼性を非常に重視しており、フェルフォルディの全ての商品には自然素材を使用し、合成着色料や添加物などは一切使用していない。このほか、パッケージに記載された内容量より少し多めに入れるようにしている。社長は「3,000メートルの長距離走に出場するのならば、6,000メートル走ってそれに備えなければならない。内容量を表記する以上、たとえ損をするとしてもそれより多めに入れておくことで、その記載を順守する」という。そして嗜好に合った商品が開発された後は、顧客に合わせたカスタマイズが行われる。自前の包装機械を所有しているので、顧客が販売する国に合わせたキャラクターやシンボルの記載などオーダーメイドのパッケージを作れる。また、国によって異なる嗜好に合わせ、使用する原料の調整もする。例えば、使用するチョコレートの含有量の増減や、宗教的戒律に合わせた材料の使用だ。ユダヤ教のコーシャ認証やイスラム教のハラール認証に対応した商品の製造も行っている。

・国内は人口減少と少子化が進み、輸出に活路求める

子ども向けの製品を販売するフェルフォルディが、人口が1,000万を切り少子化が進むハンガリーで生き残るために、輸出に活路を求めたのは必然だった。国外の販路拡大のために、ハンガリーの投資貿易庁（HITA）の協力を得て国外の展示会に積極的に参加した。ドイツ・ケルンのISMトレードショー、ドバイのグルフード、モスクワのプロドエキスポ、シカゴのオールキャンディーエキスポ、韓国のソウルフード、2011年には東京で開催されたFOODEXにも参加し、市場の開拓を行った。FOODEXでも取引先の開拓に成功し、クイックミルクは日本でも販売されるようになった。

また、国際市場に打って出るために必要不可欠なツールとして、品質・衛生管理認証の重要性を挙げた。フェルフォルディでは2002年からHACCP認証を取得しており、2007年にはIFS（国際食品規格）認証も取得した。これらの認証がなければ国際的な信頼を得ることは難しく、商品サンプルを見てもらうこともできなかったという。2005年に初めて英国と米国に進出して以来、フェルフォルディの商品を取り扱う販売店は世界で1万5,000を数えるという。まずは目玉商品であるクイックミルクで足掛かりをつくった後、他の製品の販売を広げるという戦略で成功を収めてきた。大規模な広告は現在行っていないが、8万店の取扱店を目指す大規模広告を行いたいとの考えだ。

現在の商品開発は社長の指揮の下で行われているが、将来的には国外の新技术を積極的に取り入れていきたいという。他社の模倣ではない新しい商品を提供しなければ、新規マーケットを開拓できないだけでなく、既存のマーケットからも飽きられる。クイックミルクはスタンダードな商品だが、パッケージのオーダーメイドなど市場に合わせたカスタマイズや新しいフレーバーの導入を行うことで、新規性を出している。現在 99%の製品が輸出に回っているが、ハンガリー国内のマーケット開拓も積極的に行っていきたいと、同社長は意気込みを語った。

(2013年09月30日 ブダペスト事務所 バラジ・ラウラ、三代憲)

アンケート返送先 FAX： 03-3587-2485

e-mail：ORD@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 欧州ロシア CIS 課宛

JETRO

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：欧州中小企業から学ぶ販路開拓事例（食品編）

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
		部署名
	<input type="checkbox"/> 個人	

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～