

調査報告 4

食品加工中小企業の国際展開戦略 —八ちゃん堂の高い生産性と食の安全性の両立—

中村学園大学 流通科学研究所

客員研究員 小林 修

はじめに

経済グローバル化の深化に伴い、多国籍企業（MNC）を中心とする大手企業はグローバルなサプライチェーン（SC）構築により競争力を高め、市場支配力を一層強めてきた。世界最適地で高品質の製品を安く生産し、効率的で迅速な国際物流により、最適な市場で売ることが企業収益の源泉となった。こうして自動車、家電のみならず大手加工食品メーカーも海外展開を強化してきた。しかし食品加工中小企業は、国内原料立地型である為、これまで国際化に取り組む企業は限られていた。

ところが、今年に入り食品産業をめぐる環境が大きく変化している。下記の3点である；

- ①放射能拡散により国産農産物の安全性に対する消費者の絶対的信頼が低下
- ②急激な円高、物価下落及び消費者の低価格志向の顕著化
- ③少子高齢化による国内マーケットの縮小傾向と新興国の経済発展拡大

それぞれが相互に影響しあった結果、中小食品加工メーカーの採算性は急速に悪化している。食品加工業の国際化問題が大企業から、中小企業の経営課題として急に浮かび上がってきたと言える。

一方、SCには中核企業から見て通常2種類ある。A) 中核企業までの原料や部品供給 B) 中核企業から卸売・小売への製品供給である。単純に言えば、自社を中心とした仕入れ側SCと販売側SCである。

本報告書は、食品加工中小企業として高い収

益性モデルを実現した八ちゃん堂について、A)の海外からの仕入れに関するSCを中心に、ベトナム工場訪問により実態調査、分析と考察したものである。

1. 八ちゃん堂について

株式会社八ちゃん堂は1977年に川邊義隆氏が福岡県瀬高市（現みやま市）で創業したベンチャー型オーナー企業である。父が経営する自動車ディーラー会社の凄腕セールスマンとして活躍した川邊氏は、猛反対する父を説得し36歳の時、独立し冷凍たこ焼き事業に進出した。加工食品分野でもニッチ市場に絞り、持続した商品開発や効率的な生産技術とバリューチェーン構築により、安定した収益を上げるまでに成長した。資本金は3000万円、従業員110人、現社長は長男の川邊博之氏。主力商品は冷凍たこ焼き（フランチャイズ方式。生産規模：100万個/日）、冷凍焼きナス（高級ホテルやレストラン向け業務用）、皮むき冷凍ミカン（商品名「むかん」、プロ野球球場やKIOSKで販売）。多角化戦略により関係会社として九州医療食（病院・老人ホーム向け給食事業）、百歳房（貿易）、百歳房ファーム（農業事業）、川邊（ビル管理）を設立した。最近では農家が所有する農機具を展示販売する支援サポート事業を始めた。事業意欲は現在も盛んであると言える。

同社は1996年タントゥアン輸出加工区（ベトナムホーチミン市内）に進出し、博多長ナスの農産品生産技術指導を含めた冷凍焼きナスの生産と対日輸出を行ってきている。輸出先は100%八

ちゃん堂本社向けであり、企業内貿易と言える。

2. 八ちゃん堂ベトナム工場訪問

日時：2011年8月25日（木）9:00-11:00

面談者：田中拓副社長（株式会社八ちゃん堂
ベトナムにおける生産管理の責任者）

1) 工場概況

- ①従業員数：141人（10-30人毎月入れかわる）。16年前の創業時は日本人を3人派遣したが、現在は1人のみ。トップがいなくてもルーティーン（日常業務）は回ってゆく体制が確立を確立済み。工場長はベトナム人のナーさん
- ②生産数量：博多長ナス冷凍品（1000MT/年）95%は業務用、5%は一般消費者用。
- ③製造商品 a) 冷凍焼きナス（1本物、カット品、オープン焼き上げ調理品） b) 揚げナス c) 乾燥ナス d) 冷凍マンゴ

左から：冷凍本焼きナス、冷凍マンゴ、冷凍フラッシュフライナス



2) サプライチェーン

- ①原料～出荷：原料ナス（2800MT/年）→5-10MT/日仕入れ→洗浄→焼成（炭火焼）→皮むき→螟蛾（めいが）幼虫の発見と廃棄→冷凍→計量と包装・梱包→出荷（冷凍FCL）で構成されている。
- ②積出港から先：船便で2週間かけて日本の各目的港へ。日本では在庫を置かずすぐに客先に配送する。冷凍物だが賞味期限は1年。出荷のピークは夏場で盆前までが需要期となる。その時期は1週間に2回FCL

出荷。日本までの海上運賃は極めて安い。ナス加工品の輸出税は0%。

3) 原料ナスの生産管理と仕入れ：

当初福岡の農協技術者を派遣し生産指導を行った。現在は3人体制で自社栽培管理を行う。畑はホーチミン市外の車で約2時間にあって6か所に分散し、広さは合計30h（20数丁）で露地栽培を行う。連作による土地のやせ細りを防ぐため、計画的に畑を休ませて3-4年ごとに分けてずらして使っている。種まきから収穫まで6-7ヶ月。農作業従事者は約150人（年間延べ雇用人数は約250人）。土地は国有なので土地を借りて遊牧民を雇っている。スタッフとして工場長のナーさんともう一人のベトナム人の2人がナスの加工工場側で担当し、毎日交代で畑を訪問する。加えて1人が畑に常駐し指導管理に当たっている。病気を媒介する病害虫で農業耐性を持ったホワイトフライ（粉じらみ）により2009年度は大きな被害に遭った。また横バエはもともと稲につく虫である。日本ではナス科にはつかないが、ベトナムでは近年つくようになった。このような予想外の自然の変化も気になっている。ナスの作付、収穫量に関しては日本側の販売推移に基づき迅速に微調整を行う。インターネットによりリアルタイムで畑のセンサリングとモニタリングを実行中。

4) 食の安全性管理体制

自社栽培管理方式により農薬使用マニュアル通りに農薬の使用管理が可能となっている。マニュアルは日本のポジティブリストに準拠している。これらは委託先農家への契約栽培方式だと管理ができない。一方、冷凍ナス加工工程における食の安全性に関しては厳格な管理が実行されている。（詳細は以下の3-2）を参照

5) ワーカーの労働条件・採用

- ①就業時間は7:00～16:00。2時間働いて15分休憩。昼休み1時間。
- ②現状：ワーカーの最低賃金は10月より200万ドン（VDN）＝8000円/月以下（1円＝

270円換算)。勤務年数と力量によって280万ドン（VDN）以上の賃金へアップする。作業態度と欠勤が無い事の2点を重視した人事評価を行っている。

- ③前工程のナス洗浄は男性の仕事。力仕事を中心。
- ④焼成は一日の中でローテーションを行い、長時間高温下での作業性低下を防いでいる。
- ⑤ワーカー採用方法：インターネットや新聞広告を通じて募集。中卒を採用。

6) ベトナム人管理職

大卒のプライドは高く。ステイタスとして確立している。給与はステイタスと一致すべきであると彼らは考えている。収入を上げるために夜間大学へ毎週3回通うスタッフもいる。大卒の中に中卒が入った場合、仲間内からはじかれることもあると言われている。

7) ベトナムでの企業経営を通して学んだこと（異文化体験）：

- ①優れた点：仕事より家族を優先する。先輩に対する尊敬と配慮の心を持っている。友人を大切にする。団結力はすごい。その裏返しとして、間違った方向に行くときは予想外の力となる。対日感情について、ベトナム人は日本人に対して尊敬の念を持って接してくれると実感する。Made in Japan が信頼できるブランドであるという認識も持ってくれている。日本人は優しく、団結し、こまめで、時間を守る国民だと理解している。
- ②課題点：新しいことを考えながらやることは難しい。拝金主義傾向も強く、自分の利益に対する意識が強く給与に反映しないことに対する自己主張も強い。また、ワーカーでスキルが身に着く前に簡単にやめてしまう人も多い。義理人情が通じなく、その意味で人材確保は難しいとも言える。
- ③女性は勤勉で忍耐があつて強い。同社でも9割が女性。男性は1割で力仕事を中心。

一般的に男性は遊び人が多く、昼間からハンモックや路上で寝ている人が多いと言われている。

- ④ベトナムでは売り手の力が強く、いったん値上げを受け入れると値段をなかなか下げてくれない。日本においては「お客様は神様」という考えが絶対的であるが、これとは異なり、お客様を価格満足させようという比重は50%位ではないかと思う。売り手は必要以上に媚を売る必要はなく、交渉はお互いが利益を主張する場となる。
- ⑤パワーと勢いのある国：ベビーブームの真ただ中で、若者がどんどん結婚し子供が生まれ、その勢いを実感している。
- ⑥何かトラブルが起きた時、言い訳で始まって言い訳で終わることが多い。「シンロイ（ベトナム語でスママセン）」は1年で数回しか聞かない。
- ⑦従業員を叱責する時は慎重に対応することが重要。分かりやすい目標を従業員と一緒に考えて設定する。それが達成できなかったを分かりやすい言葉で説明すると納得してくれる。
- ⑧仕返し社会：従業員が昼間から殴り合いのけんか騒動になって塩酸をかける始末まで発展して苦勞した企業もあるという。こういう場合は人前では絶対に叱らず、円満退社の道を模索するなど日本人社長の苦勞は絶えない。
- ⑨現地法人の社長の任務を通じて、経営の要諦とは「簡単なことを繰り返し伝え続ける。同じことの繰り返し」であると認識した。ベトナム人は勤勉で目の前の仕事をこなすことや長時間同じ作業を続けられる能力を有している。その場合、仕事を分かりやすく明確に「ここまでやって下さい。」と具体的に伝えることが重要である。

8) 経営環境に関する課題

- ①高インフレ率：ベネズエラに次ぐ世界第2

のインフレ率。8月は前年同期に比べて20%アップ。

- ②ベトナム通貨の下落：安定しないと海外からの投資が減少する為、政府としてインフレか経済成長かの難しい選択と経済運営に直面している。
- ③日本本社との決済通貨がドルの為、円高メリットは得られない構造となっている。その為、原料の仕入れが上昇しコストアップし採算性が悪化している。

3. 食の安全性確保と利益追求の両立

訪問調査を踏まえて、はじめにビジネスモデルを分析し、次に「食の安全性確保と利益追求の両立」の視点からモデルの特徴を考察する。

ビジネスモデルを単純化したのが図1である。モデル自体は非常にシンプルな開発輸入型モデルである。海外の土地に労働力、生産技術と資本を投入し、成果物として生産された農産品を原料として仕入れ、日本からの直接投資(FDI)先である海外加工場で付加価値を上げ日本の本社が輸入仕入れ行い、日本国内の顧客に販売するものである。

以下では、このモデルにおけるバリューチェーン(価値連鎖)の構築要素と比較優位性について分析する。

1) 海外での原料生産にかかわる部分での優位性

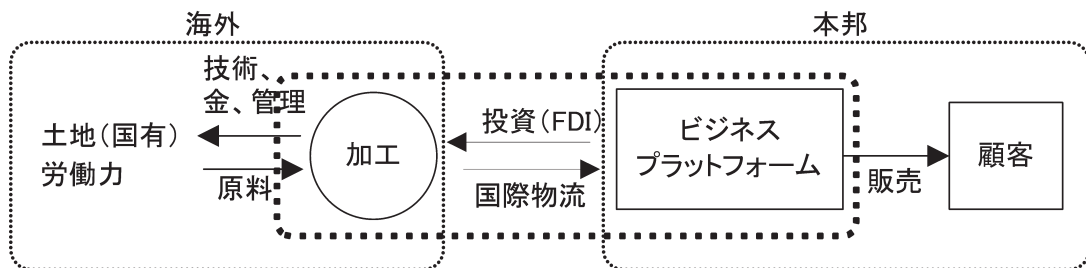
八ちゃん堂ベトナム工場が位置するベトナム南部メコンデルタ地域は農作物の生産にきわめて有利な風土を有する。熱帯性気候で平均気温は28℃、平均最低・最高気温はそれぞれ21℃(2月)と34℃(4月)である。土壌は肥沃でもとより農作物栽培に適している。台風はほとんど通過せず、ベトナム中部を通過してゆく。このように恵まれた風土へ博多長ナスの種を持ち込み、露地栽培を行っている。博多長ナスは濃厚の紫色の大型品種で40cm近くまで育ち曲りが少ない。味はまるやかで甘みがあり柔らかである。1kgの焼きナスを作るのには2kgのナスが必要な為、大型でおいしい博多長ナスは最良の品種と言えよう。田中社長によると、ベトナムで収穫される博多長ナスは日本よりもさらに甘みがあるとのこと。以上から結論付けると「優位性のある農産物の種子を生産性の高い土地に持ち込みコスト競争力を獲得する」という原料立地型コスト優位性戦略を目指しそれを達成したことがわかる。これに、安くて勤勉な単純労働力資源の投入も加わった戦略と言える。

2) 加工事業にかかわる部分での優位性

加工事業における特徴は下記の2点である。

- ①分業体制の徹底：原料ナス入荷の際の洗浄工程では機械洗浄と男性による力仕事为主体でできばきと仕事がこなされていた。そ

図1 ビジネスシステムの全体像



※ 点線: 資本支配の領域

出所：著者作成

の後の焼成工程では炭を使って人海戦術でもっぱら女性を中心となり焼きナスを製造しこれも高温下での忍耐力が必要な作業ではあるが、ベトナム人の我慢をいとわない気質により高い生産性が実現している。特徴的なのは皮をむいた後の蛭蛾（めいが）幼虫の発見と廃棄を中心とする品質検査工程である。幼虫はナスの外見からは全く判断できず、この工程まで発見するのは困難である、この工程で初めてナスの表面触手により勘と経験によって幼虫を発見する。幼虫はこの段階では死滅して見分けがつかないが、ナスを割ってみると、巢の周辺は少し変色していることがわかる。この分別工程は品質管理上極めて重要であるため、特殊技能に対しインセンティブとしての付加報酬が支給されているものと推測する。この後の工程ではコンベアー方式の大規模冷凍設備（フリーザー）により一個一個の加工ナスを凍らせたあと、人手により計量、小袋に包装した後、段ボールケース梱包され冷凍倉庫に搬入される。冷凍倉庫の出し入れ作業において、ベトナム人は寒さが嫌い嫌がるという理由で短時間しか出入りしない。以上の事から、機械部分（洗浄と冷凍）、単純労働集約部分（焼成、計量、包装梱包）と熟練労働（品質検査）の3種の異なった作業に対してそれぞれ異なった人的資源を投入するライン生産が確立している。

②衛生管理：徹底した衛生管理（5Sに相当）が実行されている。作業現場への入場の際は専用作業服・長靴帽子着装はもちろんの事、十分な手洗い、防塵（エアーカーテン通過後、粘着ローラーで髪の毛、異物を除去）が徹底して行われている。ハイテク・半導体工場並みの管理とも言える。

これらを実行するには、マネジメントクラスと現場作業員が「高い生産性と食の安全性」を

同時に達成する共通の目的意識とチームワークが不可欠であることは言うまでもない。後日、八ちゃん堂ベトナム社長の川邊義隆氏（日本在住）に聞いたところ従業員間との懇親の為、野球大会や社員旅行を毎年行っているという。ベトナム人従業員たちはそれを待ち望み、喜んで参加すること。日本では同様の行事を企画しても若者はまず参加したとらないと嘆いていた。このことからかつての日本の高度成長期に行われた集団活動目的の会社主催の催しが海外で生き延び、日本的経営の特色となり円満な労使関係が構築されている好事例と言える。

4. まとめ

八ちゃん堂ベトナム工場による冷凍焼きナスの生産面でのサプライチェーンを考察・分析した結果をまとめると、以下の4点が明確になった。

- ①畑から冷凍焼きナス出荷までのフードチェーンを一貫管理する経営が実行されている。
- ②すべての段階において「高い生産性と食の安全性の両立」を目指している。
- ③以上を達成する為、生産・管理に携わる従業員全員に対するOJTと企業内教育が日常業務（ルーティーン）として組み込まれている。
- ④異文化適応能力とコミュニケーション能力に優れた若手人材を日本より派遣し現地での経営に当たらせリーダーシップを発揮している。

5. 今後の研究課題

中小企業の海外展開の成功事例として八ちゃん堂ベトナム工場の成功は際立っている。この背景には川邊義隆氏の経営哲学、世界観或いは価値観と密接な関係があるはずである。それらがどのように海外展開に関係したかについてファミリービジネスの視点から研究を行いたい。

最後に、本調査のに関して絶大なるご支援を頂いた川邊義隆氏に心から感謝を申し上げたい。