

ちよこつと

# Global

## 新潟から世界へ

本冊子作成にあたり、公益財団法人新潟市産業振興財団（新潟IPC財団）のみなさまには多大なご協力をしていただきました。心よりお礼申し上げます。

インタビュー調査に協力してくださった、ナミックス株式会社様、株式会社PNH様、株式会社ユニークワン様、株式会社くみに農産様、亀田製菓株式会社様、株式会社新潟クボタ様に感謝申し上げます。



本冊子は新潟国際情報大学経営情報学部共同研究費（代表：内田亨「中小企業のグローバル展開モデル」）の助成を受けて行われた研究の成果です。  
この場を借りて感謝の意を表します。

発行所 新潟国際情報大学 経営情報学部経営学科 内田亨  
作成者 教員／内田亨  
学生／飯沼亜里紗、星和佳奈、山田海月、五十嵐恵、山本葉子、植村友哉、靄巻瑠斗、隅田史人、黒鳥真翔、渡辺学

印刷 株式会社 北都  
〒950-0213 新潟市江南区木津工業団地4番1号  
電話 (025)385-4333  
<https://www.hokuto-com.co.jp/>

内田研究  
ゼミナール  
インスタグラム



ちよこつと

# Global

## 新潟から世界へ



海外展開を行っている新潟市の企業紹介





# ちよこつと Global

## 新潟から世界へ

海外展開を行っている新潟市の企業紹介

### 目次

はしがき・分析フレームワークの説明	p.2
ナミックス株式会社	p.3
株式会社PNH	p.7
株式会社ユニークワン	p.11
株式会社くみにみ農産	p.13
亀田製菓株式会社	p.17
株式会社新潟クボタ	p.21



## はしがき

前回、「ちよこつとシリーズ」の第2弾、「ちよこつと十日町企業編」が作成された。この冊子は新潟県十日町市中条地区にある企業の中で全国的に活躍している企業や世界的技術を持つ企業を紹介したブックレットである。今回はその第3弾として「ちよこつとGlobal 新潟から世界へ」を作成した。この冊子は近年、地元を離れて都心部へ流出する学生が増えていることによる地方の過疎化や若者の内向き志向により海外へ目を向ける学生が減少傾向にあることを背景に作成された。

新潟市の中には、積極的に海外展開をしている魅力的な企業が多くある。こうした企業を多くの学生はじめ一般の方々に認知していただき、興味を持っていただきたい。新潟企業の想いをどうぞお楽しみください。

飯沼亜里紗、内田亨ゼミナールメンバー一同

### VRIO/CAGEフレームワーク説明

#### ① VRIOフレームワークでの分析

VRIOフレームワークとは1984年にB・ワーナーフェルトが提唱した企業内部の経営資源に競争優位の源泉を求めるアプローチであるRBV(Resource-Based View:内部資源理論)のフレームワークを、1991年にジェイ・B・バーニーが発展させて提唱した。企業の経営資源やケイパビリティの定義、経営資源の異質性と固着性の前提は、抽象度が高いため分析に適用することができない。そこで、用いられるのが「Value(経済価値)」「Rarity(希少性)」「Inimitability(模倣困難性)」「Organization(組織)」という4つの視点からなるVRIOフレームワークである。バーニー(2001)は「このフレームワークは、企業が従事する活動に関して発すべき4つの問いによって構成されている。」と述べている。これらの問いの答えによって企業の経営資源やケイパビリティが強みなのか弱みなのかを分析することができる。以下に「4つの問い」について述べていく。

1. 経済価値に関する問い —— その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。
2. 希少性に関する問い —— その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。
3. 模倣困難性に関する問い —— その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか。
4. 組織に関する問い —— 企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか。

VRIOフレームワークでの分析を通して、企業固有の経営資源を明確化し、海外で活動する企業の成功要因、今後の展望について知ることができると考える。

#### ② CAGEフレームワークでの分析

CAGEフレームワークとは2009年にパンガジュ・ゲマワットが提唱したグローバル経営をする際に「Cultural(文化的)」「Administrative(政治的・制度的)」「Geographic(地理的)」「Economic(経済的)」という4つの視点を用いて地域の固有性や他地域との隔たりを理解する為のフレームワークである。「文化的な距離」とは宗教、人種、社会的規範、言語のようなその国が持つ文化的な特性の差異によって、生じる距離である。文化的な特性はその国の国民の選択や行動指針に大きな影響を及ぼす。「政治的な距離」とは、二か国間の歴史的、政治的な繋がりによって、生じる距離である。相手側の国家の政策により、国家間に距離ができてしまったり、逆に、企業の母国側の政策で距離ができてしまったりする場合もある。「地理的な距離」は、二か国間での物理的な距離だけではなく、アクセスや国土の大きさ等によって生じる距離である。近年では、地理的な距離が大きければ大きいほど対外株式投資が減少していることが判明し、無形の財やサービスにも影響している。「経済的な距離」とは、その国の所得や富によって生じる距離である。また、貿易水準や、貿易相手国の選定にも大きな影響を与える。

CAGEフレームワークを利用することで、重要な差異について理解することができ、その差異の多寡も判別することができる。



# ナミックス株式会社



写真2 ナミックステクノコア  
出所：ナミックス株式会社ホームページ



写真3 ナミックス株式会社の製品  
出所：ナミックス株式会社ホームページ



写真1 ナミックス株式会社 本社  
出所：ナミックス株式会社ホームページ

## 1 会社概要

ナミックス株式会社（以下ナミックス）は、電子部品材料の研究・開発、製造、販売を行うメーカーです。ナミックスの扱う電子部品材料には、電気を通す導電材料と電気を通さない絶縁材料があります。これらの製品は封止材、接着剤等として、デジタル製品の心臓部の基板や、半導体などに使われます。実際に、私たちの生活に欠かせない家電製品や自動車に加え、太陽電池や電車の運行システム、社会インフラの制御システムなどにも、見えないところでナミックスの製品は使われています。

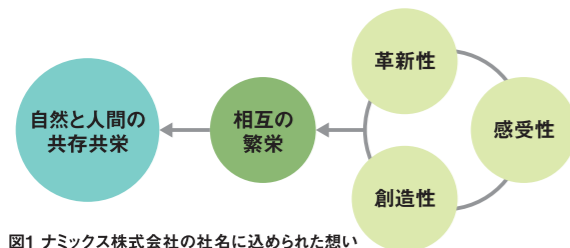
表1 ナミックス株式会社のプロフィール

会社名	ナミックス株式会社
代表者	代表取締役社長 小田嶋 壽信
設立	1947年(昭和22年)
事業内容	エレクトロケミカル材料の研究・開発、製造、販売
資本金	8000万円
売上高	559億円
社員数	699人
所在地	新潟県新潟市北区濁川3993番地
ホームページ	<a href="https://www.namics.co.jp/">https://www.namics.co.jp/</a>

出所：ナミックス株式会社ホームページをもとに筆者作成

### 企業理念

創造と革新により、すべての人の幸福と  
自然の繁栄を実現する



### 経営基本方針

エレクトロケミカル材料分野において、  
「オンリーワン」「ナンバーワン」企業となる

### 組織図

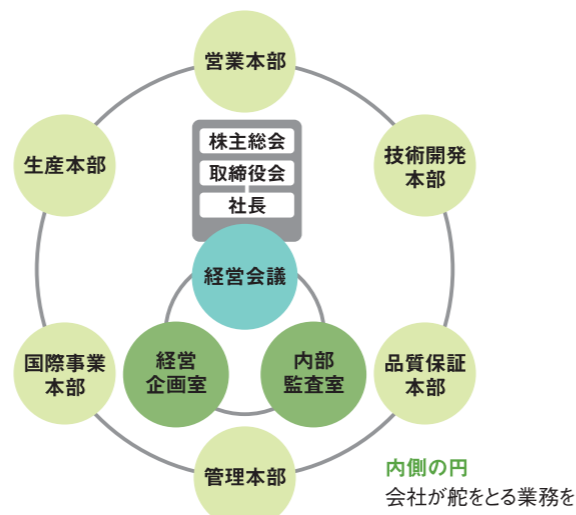


図2 ナミックス株式会社の組織体制  
出所：ナミックス株式会社ホームページをもとに筆者作成

内側の円  
会社が舵をとる業務を  
サポートする部門

外側の円  
実務とその検討を  
進めている部門

## 2 事業内容

ナミックスが取り扱うエレクトロケミカル材料とは？

エレクトロケミカル (Electrochemical) 材料とは、  
「電子機器」を指すElectronicsと  
「化学材料」を指すChemical materialsを  
組み合わせたナミックスの造語

つまり

ナミックスは電子部品用の材料を取り扱うメーカー

電子部品の材料とは  
具体的にどのような部分に  
用いられる材料？

身の回りの電子機器  
(写真:デスクトップPC)の  
中にある



写真4 デスクトップPC  
出所：筆者撮影

集積回路等

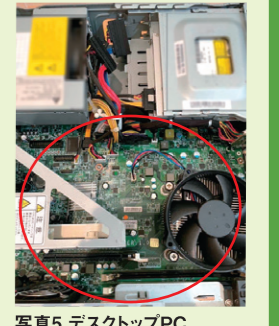


写真5 デスクトップPC  
内部の集積回路  
出所：筆者撮影

### 【製品紹介】

#### 半導体用封止材料

液体や塵・微細なゴミなどの物質が、部品の内部に入り込まないようにするための材料。半導体の寿命と耐久性を高める。



写真6 半導体用封止材  
出所：ナミックス株式会社ホームページより一部改変

#### 接着剤

電子部品を接着するための材料  
カメラモジュール用接着剤

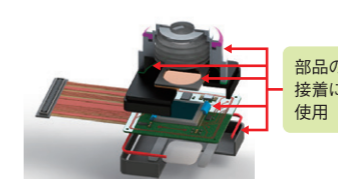


写真7 カメラ内部の部品用接着剤  
出所：ナミックス株式会社社内資料より一部改変

#### 保護膜

電子部品を衝撃・湿気から守るための材料

チップ抵抗器保護用コーティング剤 (商品名:オーバーコート)

チップ抵抗器<sup>※1</sup>を傷などから保護している。ICチップに直接絶縁材料を塗り保護カバーとしての役割を持たせた、業界の常識を覆す製品。 ※1 電気の流れる量を制御するチップ

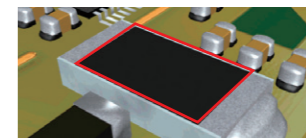


写真8 チップ抵抗器保護用コーティング剤  
出所：ナミックス株式会社ホームページより一部改変



写真9 オーバーコート  
出所：ナミックス株式会社ホームページ

#### 受動部品向け材料

集積回路で、供給される電力を消費・蓄積・放出等の役割を果たす、受動部品<sup>※2</sup>に使用する材料 ※2 抵抗・コンデンサ・コイルなど

#### 焼成型導電ペースト (商品名:ハイメック)

受動部品の内部電極用材料、端子電極用材料として使用。

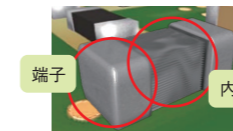


写真10 焼成型受動部品電極剤  
出所：ナミックス株式会社ホームページより一部改変

#### 熱硬化型導電ペースト (商品名:ユニメック)

受動部品を基板の表面に直接接続する際の部品として使用。

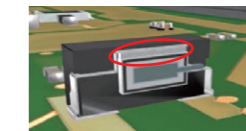


写真12 熱硬化型受動部品電極剤  
出所：ナミックス株式会社ホームページより一部改変



写真13 ユニメック  
出所：ナミックス株式会社ホームページ

#### 太陽電池用銀ペースト

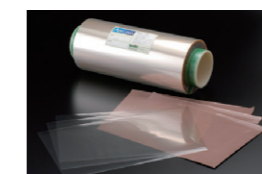


写真14 焼成型導電ペースト  
出所：ナミックス株式会社社内資料

太陽電池表面の電極に用いられる導電性の接着剤

#### フィルム製品 ADFLEMA -アドフレマ-

薄膜・高絶縁性のフィルム状接着剤

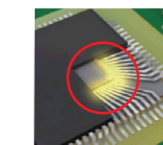


フィルム状の接着剤により、電子部品の薄型化・小型化などへ対応可能

写真15 フィルム製品  
出所：ナミックス株式会社社内資料

#### 高熱伝導性ダイアタッチ剤

基板などの上に半導体チップを固定するための接着剤。導電性と絶縁性、両方のタイプがある。



電子部品や半導体で発生する熱を効率よく伝達し、放熱することができる

写真16 ダイアタッチ剤  
出所：ナミックス株式会社ホームページより一部改変

### 事業所内保育園

相互繁栄を企業理念として挙げているナミックスですが、地域社会との共存共栄を目指し、様々な取り組みを推進しています。子ども・子育て支援として、事業所内保育園「えびがせ保育園アミック」を2016年に開園しました。設立当時の園児数は21

人でしたが、2022年10月時点で園児総数100人(従業員の子ども50人、地域枠50人)となりました。インタビューを行った際、お子さんと一緒に退勤する社員さんもいらっしゃいました!



写真17 えびがせ保育園アミック  
出所：ナミックス株式会社よりご提供



### 3 沿革

表2 ナミックス株式会社の沿革

1946年	創業
1947年	一般塗料製造会社「北陸塗料株式会社」として会社設立 代表取締役 小田嶋 壽明氏
1948年	魚油を原料とした塗料を開発・特許取得
1955年	円板コンデンサー用防湿塗料の開発開始
1958年	防湿絶縁塗料「セラコート」の開発成功
1964年	抵抗器用絶縁ペースト「オームコート」の開発成功
1971年	銀ペースト焼成型導電ペースト「ハイメック」の開発成功
1977年	小田嶋壽一氏が代表取締役に就任
1980年	一般塗料を廃止し、電子部品用ペースト100%に
1981年	熱硬化型導電ペースト「ユニメック」を商品化
1996年	創業50周年 社名を「ナミックス株式会社」に変更
1998年	ナミックテクノコア(現:月岡工場)を開設(新潟県新発田市)
1999年	グループ企業「烟台納美仕電子材料有限公司」を設立(中国)
2003年	販売子会社「NAMICS TECHNOLOGIES, INC.」(アメリカ)を設立 シンガポールオフィスを開設
2004年	販売子会社「NAMICS EUROPE Aps」(デンマーク)を設立 販売子会社「NAMICS EUROPE GmbH」(ドイツ)を設立

■ 部分は海外展開に関する沿革

2005年	販売子会社「NAMICS TECHNOLOGIES, INC.」(アメリカ) ニューヨークオフィスを設立
2006年	「ADFLEMA」(アドフレマ)商標登録、販売開始 小田嶋壽一氏が代表取締役会長、小田嶋壽信氏が代表取締役 社長に就任
2007年	「NAMICS EUROPE Aps」を 「NAMICS EUROPE GmbH」に統合
2011年	販売子会社「KOREA NAMICS CO.,LTD.」(韓国)を設立
2013年	販売子会社「上海納美仕電子材料有限公司」(中国)を設立 販売子会社「Singapore Namics Company Pte. Ltd.」 (シンガポール)を設立 販売子会社「台湾納美仕電子材料電股份有限公司」(台湾)を 設立 グループ企業「台湾納美仕股份有限公司」(台湾)を設立
2016年	事業所内保育園「えびがせ保育園アミック」を開園 (新潟市東区)
2017年	グループ企業「亞洲納美仕有限公司」(中国)を設立 販売子会社「香港納美仕電子材料有限公司」(中国)を設立

出所:ナミックス株式会社ホームページをもとに筆者作成

### 4 海外展開の過程

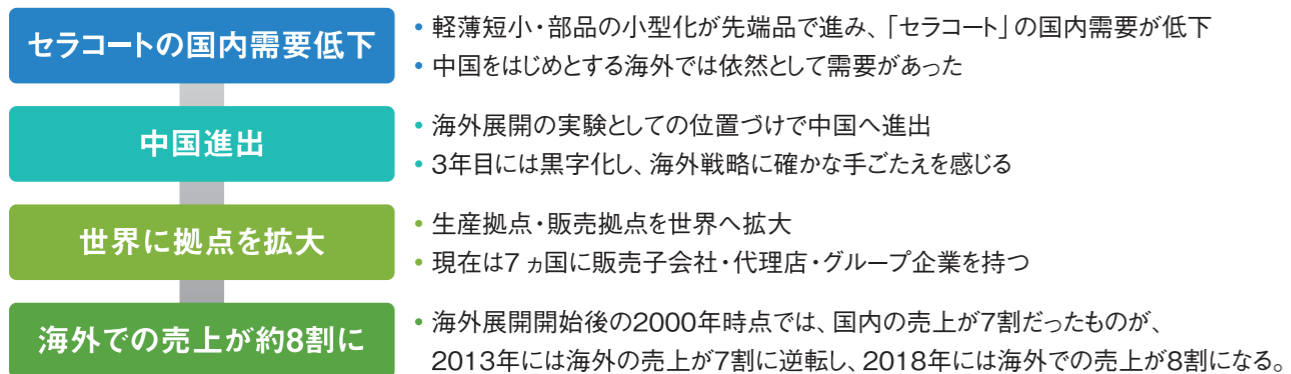


図3 ナミックス株式会社の海外展開の過程 出所:ナミックス株式会社ホームページ・インタビューをもとに筆者作成

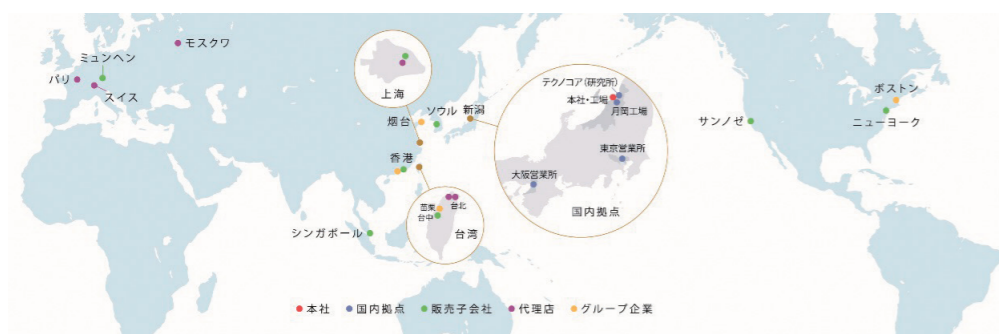


図4 ナミックス株式会社の国内・海外拠点 出所:ナミックス株式会社よりご提供

### 5 VRIO分析

	分析	考察
V	① 5つの成長分野へ高品質な先端材料を展開 5つの成長分野の頭文字をとったナミックスの開発コンセプト「SEEDS」 Semiconductor 半導体 Environment 環境 Energy エネルギー Device デバイス System システム	様々な分野に対応する製品を展開しているため、ある一つの分野の外部環境において変化や脅威があっても全体へ影響を受けにくい
	② 技術者の高い能力 顧客が電気・電子の言葉で語るニーズを、実際の製品のために必要な材料技術や化学の言葉に正確に翻訳する能力を培ってきた	72年の歴史の中で培われた技術者たちの能力によって、今後も外部環境における機会に適応していくことができる
R	① 相反する導電・絶縁材料の両方を手掛けている 導電材料と絶縁材料の両方を取り扱っている企業は、日本ではおそらくナミックスのみ、世界でも2～3社のみ	同様の経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合といえる
	② 導電・絶縁材料ともに世界シェア30%超 ナミックスはニッチな分野に特化することで、絶縁材料の世界シェア約40%、導電材料の世界シェア30%超を達成	世界シェアの約1/3がナミックスであり、完全競争の状態ではないといえる
I	① 模倣品被害の経験による知財機能強化 現在は、10カ国380件以上の特許登録、26カ国で商標登録を保有している	ナミックスの経営資源を直接模倣・代替による模倣を行うことは難しい
	② 模倣コストの高さ 模倣品の開発・製造自体が困難な製品の増加 製品の改良を通じて構築された顧客との信頼関係	同じ経営資源を獲得・開発する場合、金銭的コストや労力的コストが大きい
O	① 研究開発比率の高さ ナミックスは研究開発費が年々右肩上がりに増加しており、研究開発比率は製造業の平均より大きい	研究開発比率を高くすることで、多くの技術者を雇い、部署を細分化して、効率的な研究開発を行うことができる
	② BCP対応 災害時も安定供給を行うために台湾にも生産拠点を設立。コロナ禍では、クラスター対策を迅速に行った	様々なリスクに対応できる体制を整えることで、お客様からナミックスが選ばれ、シェアの拡大につながる
	③ グローバルな人材育成 外国語スキルのレベルアップや国際感覚を身に着けることを目的とした語学教育や人材派遣	グローバルな人材育成が海外進出の基盤となる

図5 ナミックス株式会社のVRIO分析結果と考察 出所:ナミックス株式会社ホームページ・社員へのインタビューをもとに筆者作成

持続的な競争優位

#### 企業から一言

新潟国際情報大学のチームメンバー・関係者みなさんのおかげで、弊社に関する素敵なブックレットができあがりました。大変ありがとうございます。実際にインタビューされたことを通じ、改めて、弊社の歴史を振り返ることができ、ここまで事業を拡大してきた先人への感謝の想いも芽生え、私どもにとっても良い機会となりました。新潟にもナミックスのようなグローバルニッチトップ企業があることを、読んでいただいた方に、ぜひ知っていただければ幸いです。



写真 18 インタビューの様子 出所:筆者撮影



# 株式会社PNH



写真2 Bellezaベトナムが入っているオフィス外観  
出所：株式会社PNHよりご提供



写真3 代表取締役会長小木将綱様  
出所：株式会社PNHよりご提供



写真1 本社社屋  
出所：株式会社PNHよりご提供

## 1 会社概要

株式会社PNHは6つのグループ会社をもつ事業持株会社です。

創業時からの中核事業であるIT事業では、Web系事業を完全自社開発によって提供することで、インターネット環境をトータルでサポートしています。2017年からは、ベトナム現地法人、ベレーザベトナム (Belleza Vietnam) との連携によるオフショア開発のサービスも開始しました。

表1 株式会社PNHプロフィール

会社名	株式会社PNH
代表者	代表取締役社長 小木 将綱
設立	2000年(平成12年)
資本金	500万円
事業内容	事業持ち株会社・経営支援、コンサルティング
売上高	5億円
従業員数	約50名
所在地	新潟県新潟市西区小新南2丁目13番2号
ホームページ	https://pnh.co.jp/

出所：株式会社PNHホームページ・インタビューをもとに筆者作成

### コーヒーバイオコンポジットを利用した製品



写真4



写真5



写真6



写真7



写真8



写真9



写真10

出所：株式会社PNHよりご提供

### 企業理念

「愉快と感謝」の精神

### グループ会社

- 株式会社Pronto Net
- 株式会社PC SUPPORT
- 株式会社シー・エス
- 株式会社eLmo
- Salute
- CÔNG TY TNHH BELLEZA VIỆT NAM

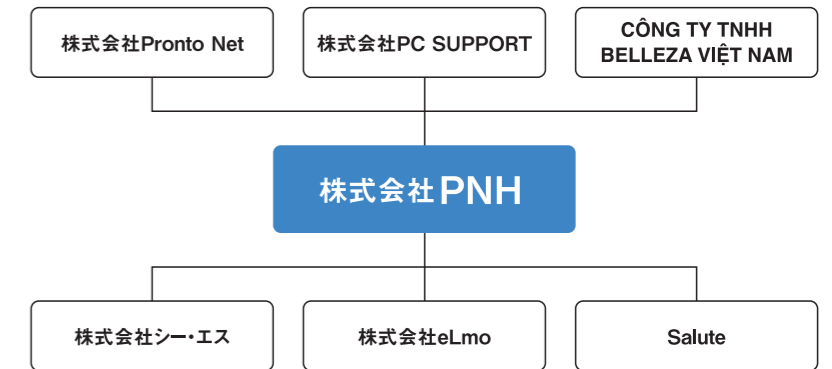


図1 株式会社PNHグループ会社 出所：株式会社PNHホームページをもとに筆者作成

## 2 事業内容

投資・経営コンサルティング事業、企業再生、経営支援、事業継承

### IT事業

ProntoNetを中心に、ホームページのデザイン・制作管理、SEO対策からサーバー構築、ソフトウェア開発まで、Web系IT事業を完全自社開発によって提供することで、インターネット環境をトータルでサポート。

### 不動産事業

付加価値の高い物件を安く自社所有の不動産を管理提供。

### 美容関連事業

最新設備と高品質商品で、結果重視のサービス「あのサロ」ブランドによる女性向けエステティックサロンを運営。Saluteによるエステ向け化粧品、サプリメントの卸し、個人向け商品のインターネット販売。

### 貿易・飲食事業

BellezaVietnamによるベトナム進出、貿易のコンサルティング。ホーチミン市での飲食事業と不動産コンサルティング等の提供。コーヒーリサイクル事業はホーチミン市にある子会社で行われている。



写真11  
コーヒーリサイクル事業  
出所：株式会社PNHよりご提供

### 投資・経営コンサルティング事業

PNHによる企業再生、経営支援、事業継承。

IT事業に少しずつ関連のある事業を複数展開しているグループ企業である。



### 3 | 沿革

表2 株式会社PNHの沿革

2000年	有限会社プロントネット設立、通信機器販売及びインターネットサービス開始
2004年	株式会社PC SUPPORT設立、インターネット販売事業開始
2007年	有限会社プロントネットを株式会社ProntoNetへ商号変更
2008年	LOCARE株式会社設立、不動産賃貸業開始
2016年	株式会社シー・エス設立、エステティックサロン経営開始
	Salute創業、サロン向け化粧品販売開始
2017年	CÔNG TY TNHH BELLEZA VIỆT NAMを株式会社Pronto Netが買収、ベトナムオフショア開発事業開始
2019年	Belleza Vietnamホーチミンでの飲食事業開始
2020年	株式会社PNH設立、グループ全体の持ち株会社として、ホールディングス体制となる
2021年	株式会社PNHが株式会社eL Beautyの美容事業を買収、東京銀座・新宿にネイル&アイラッシュサロンを出店
	株式会社eLmo設立、株式会社PNHのネイルサロン・アイラッシュサロン事業を引き継ぐ

出所：株式会社PNHホームページをもとに筆者作成

### 4 | 海外展開の過程

きっかけは、新潟本社のIT事業における採用活動であった。優秀な人材ややる気のある人材は、東京などの都市部に出てしまい新潟には残ってくれない。また、国内で優秀な人材を雇用すれば、その分賃金も高くなってしまふ。このような現状を受け、コストを抑えつつも優秀な人材を採用するには、海外から外国人を雇用する方が効率的であると考えた。ミャンマーやフィリピンなど、東南アジアを中心に様々な国を検討した結果、人口比率やIT人材の教育レベル、国民性を踏まえ、進出先をベトナムに決定。もともと日本の商品の輸入・販売会社をM&Aし、そこから展開を広げていった。

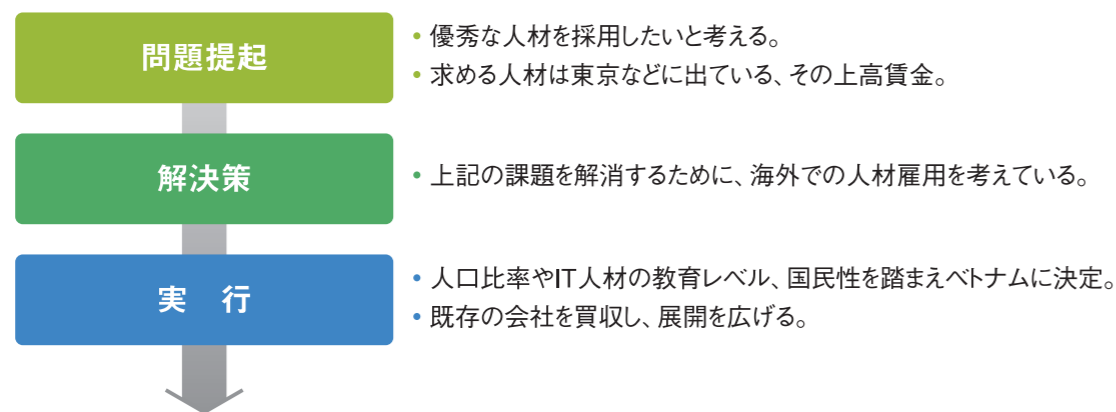
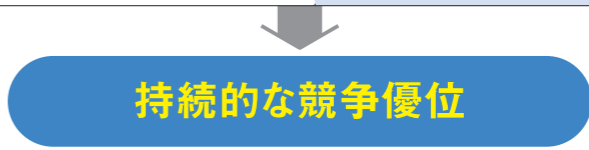


図2 株式会社PNHの海外展開の過程  
出所：株式会社PNH社長インタビューをもとに筆者作成

### 5 | VRIO分析

表3 株式会社PNHコーヒークラスリサイクル事業についてのVRIO分析と考察

	分析	考察
V	付加価値の高いリサイクル製品であり、海外を中心に大手メーカーに採用。	付加価値の高いリサイクル製品であり、環境問題解決に伴い、経済的に価値のある取り組み。
R	コーヒーバイオコンポジットを作り出す技術を開発。生分解性プラスチック <sup>※1</sup> や廃プラスチックの再利用は国内ではほかにない取り組み。コーヒーかすの含有量は51%と、他社に比べても極めて大きい。	様々なコーヒーかすリサイクル製品の中でもさらに環境に対する貢献度が高く、顧客に選ばれやすい。
I	コーヒーバイオコンポジットの特許を日本とベトナムで取得。現在アメリカと中国でも特許取得を進行中。	特許の取得や、他社より優れた新たな技術を開発することで、模倣困難性を高める。
O	買収した会社の責任者である日本人の雇用継続。	日本人社員を責任者として雇用することで、連絡やコミュニケーションがスムーズに行える。現地の人とのコミュニケーションは海外事業を進める中で重要な要因である。



出所：株式会社PNHホームページ・社長インタビューをもとに筆者作成

※1 微生物の働きにより、分子レベルまで分解し、最終的には二酸化炭素と水となって自然界へと循環していくという性質をもつプラスチックのこと（日本バイオプラスチック協会ホームページ）。

#### 結論

近年、リサイクル事業は国内外からの需要が高まり続けている。その中でも、廃棄するコーヒーかすとプラスチックに着目した商品は、環境保全の点で、経済的価値（Value）があると言える。さらに、コーヒーかすの配合率を高くすることで、同じリサイクル事業の中でも特に環境配慮において優位である。様々なコーヒーかすリサイクル事業の中でも、希少性（Rareness）があると言える。また、模倣や他社の技術進歩が脅威として挙げられるが、特許の取得や他より優れた技術の開発により、模倣困難性（Inimitability）を高めていくことができる。現地には日本人社員を責任者として雇用しているため、連絡やコミュニケーションがスムーズに行える。現地の人とのコミュニケーションは、海外事業を成功へ導く一つの要因であることから、組織（Organization）としても評価が高いと言える。以上から、VRIO分析より、（株）PNHは持続的な優位性があると言える。

今回ベトナムで成功したコーヒークラスリサイクル事業は、他国でも通用すると言える。コーヒーかすの含有量51%という希少性から、競合他社とも十分に闘えると考えられる。コーヒークラス事業の先端技術者として、（株）PNHは世界へと活躍の場を広げることが出来るだろう。

#### 企業（社長）から一言

私が26歳で起業してから24年間、様々な業種の新事業と9社の起業を行ってきました。勿論全て上手くいったわけではありませんし、昔は苦勞したことも多かったと思いますが、今やスマホが一台あれば、世界中どこでもビジネスができる時代です。

もはや大企業に就職して安定した将来に期待する時代ではありません。今の時代に最も必要な、勇気と実行力を身に付けて、起業によって未来を創る喜びを得る人生を選択することをお勧めします。



# 株式会社ユニークワン



写真2 新潟本社オフィス  
出所：株式会社ユニークワンよりご提供



写真1 社内風景  
出所：株式会社ユニークワンよりご提供

## 1 会社概要

ユニークワンとは、Webマーケティング支援やWeb運営メディアの作成を行っている企業です。ユニークワンは「地方発IT企業」という強みを生かし、国内では全国12都県21都市に地域情報メディアを展開し、海外では韓国での地域情報メディアを展開しています。

表1 株式会社ユニークワンプロフィール

会社名	株式会社ユニークワン
代表者	代表取締役 立川 和行
設立年	2014年4月
事業内容	インターネット広告代理業・インターネットメディア業
資本金	500万円
売上高	社外秘
社員数	41名(2023年1月現在)
所在地	新潟県新潟市東区江南1丁目9番11号
ホームページ	https://unique1.co.jp/

出所：株式会社ユニークワンホームページ・社員へのインタビューをもとに筆者作成

## 2 事業内容

### 1 Webマーケティング支援

#### 販売促進支援

インターネット広告の掲載支援やその商品を紹介するためのSNSの使い方や今まで培ったノウハウなどによって解決する方法を提案する。

#### 人材採用支援

人材不足や採用ミスマッチなどの問題解決のために採用に関する動画の作成やSNS広告の製作などを行っている。

#### 自社プロダクト開発

Instagram分析サービス「ooowl」\*など全て自社で企画、開発、保守運営などの一連の作業を行っている。

\*「ooowl」とは Instagramの分析を行うことができアカウント全体の数値やフォロワー数の推移を確認することができます。そして、投稿単位のいいね数なども一覧で見ることができ、好評の投稿がすぐにわかります。また、ログインIDとパスワードがわかれば1分で分析できるという手軽に始められるサービスになっています。

### 経営理念

ミッション	ビジョン	バリュー
・コミュニケーション豊かな地域をつくる	・地方発メガベンチャー	・期待を超える ・現状を否定する ・走りながら考える

### 組織

フロントオフィス部門
●メディア部 ●Webマーケティング部
バックオフィス部門
●ブランドコミュニケーション部 ●プロダクト部 ●コーポレート部

図1 株式会社ユニークワン組織体制 出所：株式会社ユニークワン社員へのインタビュー

## 3 沿革

表2 株式会社ユニークワンの沿革

2014年	設立
2014年	「にいがた通信」配信開始
2018年	新潟TVのタイアップ広告開始
2020年	「DX推進センター」設立
2020年	Instagram分析ツール「ooowl」リリース
2021年	韓国で「中区通信」配信開始
2022年	新潟駅前オフィス新設

出所：株式会社ユニークワン社員へのインタビュー

## 4 海外展開の過程

「にいがた通信」の閲覧数が爆発的に増える。全国ニュースよりも地域情報ニュースの方が閲覧数が増えるのではないかとこの仮説を検証するための試験的なものだったが成功した。

2022年中に全都道府県への展開の目途がたった。

そのため海外でもこの仮説を検証しようと考えた。

海外展開を行う上で韓国の現地スタッフが見つかる。

現地の事前調査で実際に流行っているSNS、ウェブコミュニケーションの取り方、などを検証したところスタートした。

図2 株式会社ユニークワンの海外展開の過程 出所：株式会社ユニークワン社員へのインタビュー

### 持続的な競争優位

#### 結論

ユニークワンは、海外展開も行っている独自のWebメディア運営の面で特に持続的な競争優位であることがわかった。地域に埋もれている情報を消費者の身近に感じるコンテンツに変えるマーケティング力と、記事の裏側のデータを全て分析するデータ分析力があるため、国ごとに適した地域情報サイトを作ることができる。

## 5 VRIO分析

表3 株式会社ユニークワンのVRIO分析結果

V	にいがた通信のように、地域に埋もれている情報をデータマーケティング力で消費者の身近に感じるコンテンツに変えて発信していること。
R	地方ではWeb専門の動画作成や広告制作企業が少なく自社メディア(にいがた通信など)による月間プレビュー数がかかる独自の仕組みを有していること。
I	地域によって同じ内容の記事でも記事閲覧数の伸びが違うため、記事の投稿者、投稿時間、離脱率などの裏側のデータを全て分析できる力があること。
O	主要な情報収集は新潟本社で行い、記事を作成している現地ではライターと情報の裏取りをもらう調査員のみを雇用することで中小企業の少人数でありながら、Webメディアの海外展開もできていること。

出所：株式会社ユニークワン社員へのインタビューをもとに筆者作成

### 企業から一言

当社は新潟県新潟市に本社がある、インターネット広告・Webメディアを専門に扱うITベンチャー企業です。

2014年の設立以来、インターネット広告、Webメディア、Webマーケティング等の事業を通じて、地方企業のIT化をリードしてきました。地方で「Webマーケティング」に深く携われるチャンスはまだ多くありません。ユニークワンでは「データ分析」にこだわりお客様の課題を解決し続けてきたノウハウを身に着けることができます。

また、従業員一同「ITやWebの力で地方を盛り上げたい」という熱い思いを持っています。若手マネージャーも多数在籍しており、キャリアアップできる環境です。

従業員の多くは、未経験からキャリアをスタートしています。オンボーディング研修や資格取得、ジョブローテーションを通じてスキルを磨けるのでご安心ください!



# 株式会社くにも農産



写真2 稲刈りの様子  
出所：株式会社くにも農産ホームページ



写真3 畑を耕している様子  
出所：株式会社くにも農産ホームページ



写真1 株式会社くにも農産の建物  
出所：筆者撮影

## 1 会社概要

株式会社くにも農産はお米、大豆、露地の野菜の生産・販売と6次化商品の製造・販売をしている農業法人です。農業・化学肥料を使用する慣行栽培の傍ら、農業・化学肥料の使用量を50%減らした減農薬・減化学肥料栽培や無農薬無化学肥料栽培で健康に良い農産物を生産、販売しています。

表1 株式会社くにも農産プロフィール

会社名	株式会社くにも農産
代表者	代表取締役 齋藤 修吾
設立年	2017年(平成29年)
事業内容	農産物の生産・加工・販売・作業受託
資本金	300万円
売上高	約4000万円(2021年度実績)
社員数	6名(2022年12月21日現在)
所在地	新潟県新潟市西蒲区国見2615番地1
ホームページ	https://r.goope.jp/niigata-kunimi

出所：株式会社くにも農産ホームページ

### 経営理念

- 信用・信頼を大切にする農園であり続けます。
- 健康に良い農産物を生産・提供し、お客様と共に発展します。
- 変化を先取りし、自らの改革に努め、更なる進歩を目指し挑戦します。
- 人を育て、活かし、活力ある農園を築きます。

### 事業内容

農産物の生産・加工・販売・作業受託を行っている。  
農産物は、米、大豆、露地野菜（そら豆、長ネギ、キャベツ、ブロッコリー）、柿。

### 「さいとう農園」から「くにも農産」へ

「さいとう農園」は以前、現くにも農産代表取締役である齋藤修吾氏の個人経営であったが、株式化する際、個人名を社名にしたい事と国見という集落の名前を使いたいという思いから「株式会社くにも農産」になりました。

表2 株式会社くにも農産沿革

2015年	TPP協定に国内米価下落が危惧され米輸出に取り組む
2016年	お米の輸出開始
2017年	「さいとう農園」から株式化し、農業法人「株式会社くにも農産」を設立
2018年	6次化商品に取り組む
2019年	6次化商品の商品化
2021年	6次化商品の製造販売を本格化
2022年	6次化商品の加工場の建設。6次化商品の輸出開始。 GFP※1グローバル産地化計画の採択

出所：株式会社くにも農産社員へのインタビュー

※1 GFPとは、Global Farmers / Fishermen / Foresters / Food Manufacturers Projectの略称であり、農林水産省が推進する日本の農林水産物・食品輸出プロジェクトのこと。  
出所：農林水産省

## 3 海外展開の過程

国内の人口減少⇒海外展開を決意



図1 海外展開の過程 出所：株式会社くにも農産社員へのインタビューをもとに筆者作成

表3 海外展開の過程まとめ

進出済み	米：スイス 6次化商品(そら豆甘納豆)：ドバイ※2
進出予定	米：フランス、イタリア、ドバイ、香港、シンガポール、オーストラリア 6次化商品(干し柿、おとなの干し柿、甘納豆)：フランス、イタリア、香港、シンガポール、オーストラリア、ドバイ

※2 東南アジア、中東では、豆=辛い食べ物というイメージが強いはず。なぜ採用したか不明点が多い為、次回ヒアリングする予定であるとのこと。

出所：株式会社くにも農産社員へのインタビューをもとに筆者作成



## 4 CAGE分析

表4 株式会社くみ農産CAGE分析

国・地域	Cultural	Administrative	Geographic	Economic
	宗教・民族・言語・社会規範	法的・政治的規制・植民地	距離・時差・気候・物流コスト	労働コスト・資本コスト・所得水準・インフラ
スイス	永世中立国、キリスト教、ドイツ語・フランス語・イタリア語・ロマンシュ語、炊飯器が普及していない、インディカ米・混合米	スイスフラン、EU圏外のため成分表記の義務がない	西岸海洋性気候、硬水、遠距離	平均年収1位 約991万円、BMI1位 (+30.3%)*3
フランス	キリスト教、フランス語、炊飯器が普及していない	ユーロ、成分表示の仕方、環境配慮、成分表記義務、残留農薬検査義務あり	西岸海洋性気候、地中海性気候、大陸性気候、硬水、遠距離	平均年収27位 約381万円、BMI10位 (-7.5%)*、2024年パリオリンピック開催予定
イタリア	キリスト教、イタリア語、炊飯器が普及していない	ユーロ、成分表示の仕方、環境配慮、成分表記義務、残留農薬検査義務あり	地中海性気候、硬水、遠距離	平均年収39位 約244万円、BMI10位 (-7.5%)*
アラブ首長国連邦 (ドバイ)	イスラム教、アラビア語、炊飯器が普及していない	UAEディルハム、税金がない	亜熱帯性乾燥地帯、軟水、遠距離	平均年収15位 約504万円、BMI9位 (-4.8%)
香港	仏教、中国語 (広東語)、炊飯器が普及していない	香港ドル	亜熱帯気候、軟水、近距離	平均年収14位 約508万円、BMI45位 (-48.1%)
シンガポール	仏教、マレー語、炊飯器が普及していない	シンガポールドル	熱帯雨林気候、軟水、近距離	平均年収4位 約728万円、BMI18位 (-17.7%)
オーストラリア	キリスト教、英語、炊飯器が普及していない	オーストラリアドル	亜熱帯気候、軟水、近距離	平均年収5位 約684万円、BMI11位 (-10.2%)
日本	神道、仏教、日本語、炊飯器が普及している	円	温暖湿潤気候、軟水	平均年収23位 約398万円、BMI41位 (-45.1%)

\*ユーロ圏はまとめてユーロ圏記載になっていたため、フランス、イタリアは同率10位。  
出所：株式会社くみ農産インタビュー  
[Our Big Mac index shows how burger prices are changing.] [The Economist] (2022)

## 5 考察

表5 スイスのCAGE分析についての考察

① スイス	C	永世中立国、キリスト教、ドイツ語・フランス語・イタリア語・ロマンシュ語、炊飯器が普及していない、インディカ米・混合米	日本と異なり、インディカ米や混合米が主流*4。欧州は環境配慮の農業。カーボンニュートラルを意識し炭素を発生させない農業を行っていること (機械での除草はしないなど)*5、使用できる農薬が定められていることが挙げられる。一方日本は品質配慮の農業。田んぼの除草を機械で行うこと、使用できない農薬が定められていることが挙げられる。味や食感が異なること、日本米が品質重視の顧客に受けるだろうということがバイヤーの目に留まる要因になったのではないかと。
	A	スイスフラン、EU圏外のため成分表記の義務が厳しくない	同じ欧州のEUでは成分表記 (糖質成分表示、残留農薬検査) が義務付けられており*6、かなりの資金を要する*7。そのため、EU圏外で成分表記の義務がないスイスに進出しやすかったのではないかと。
	G	西岸海洋性気候、硬水、遠距離	欧州の中央に位置するため欧州各国の顧客が購入しやすいこと、人口の外国人比率が特に高く移民の8割以上が欧州諸国出身であること*8から、成分表記の義務により輸出できなかった他の欧州国民の購入機会が増えたと考えたのではないかと。
	E	平均年収1位 約991万円、BMI1位 (+30.33%)	平均年収ランキング、BMIともに世界1位と裕福なため、日本 (スイス国外) のお米を購入する余裕があるのではないかと。

表6 ドバイのCAGE分析についての考察

② ドバイ	C	イスラム教、アラビア語、炊飯器が普及していない	ドバイでは、近年日本食レストランや日本産食材の増加傾向にある*9。日本食文化の拡大とともに日本産食材の需要が高まったことで進出できたのではないだろうか。
	A	UAEディルハム、税金がない	税金の制度がない*10ため単価を高くすることができ、利益が出やすいのではないかと。
	G	亜熱帯性乾燥地帯、軟水、中距離	立地的な条件から欧州、中東、中近東、アジア、アフリカなど、強力な販路を無数に築いている。各国からビジネスマンが集結するので新たなビジネスチャンスや中継地としての期待ができるのではないかと*11。
	E	平均年収15位 約504万円、BMI9位 (-4.8%)	平均年収とBMIどちらも進出予定の国より高く、Aと繋がるが、税金がないため、日本の食品を購入する余裕があるのではないかと。

## 6 結論

### ① スイス

スイスは、日本のお米が現地のお米と異なること、EU圏外のため、成分表示義務と残留農薬検査義務がないこと、欧州の中央に位置すること、平均年収、BMIともに1位であり裕福であること、以上4つの理由から進出できたと考えられる。

## 7 その他の事業

### 6次化商品

#### ① 干し柿、おとなの干し柿

柿農家にとって市場価値の低いB品の処分方法は、親戚等にあげるか廃棄するかの2通り、B品をJAに大量出荷すれば、翌年の出荷可能量を減らされる為である。そのため、無償で柿を貰う事が出来る消費者の間では、「柿はもらってナンボ」という考えがある。この考えは、JAが生食用にこだわり続け、柿農家もJA頼みの出荷体制を改革しなかった結果かもしれない。生産した柿全てが収入にならない為、柿農家の所得を減らし、生産意欲を減らす。魅力の無い仕事に誰が担い手に着くのか?令和3年の巻農業普及センターのデータより、柿の生産戸数は、240戸、柿栽培総面積120ha、販売量2435.527トン、単価 (1kg) 274円、販売金額667,771千円。1戸当たりの平均販売金額は、2,782,379円。単純に考えて、柿による1戸当たりの所得は、たったの270万円となる。共同防除費、土地改良費等の諸経費を差し引けば更に所得は減少する。このような現状から、毎年収穫されるB品を柿農家から買取り、付加価値を付けて販売すれば、柿農家の所得UPに繋がり、株式会社くみ農産の売上UPにもなる。そのような考えから、B品の柿を加工する考えに至った。

また、農業担い手不足の解消方法にどのようなアプローチがあるか考えた時、西蒲区に人を呼び込み西蒲区の魅力を知ってもらう事ではないかと思ひ、新名物を作り出し、それを呼び込む材料にしようと考えた。幸い西蒲区には西蒲区の特産・名物がある為、それらを掛け合わせて他では見ない新たな名物を生みだせばと思いつき、地酒の蔵元の協力を得て「おとなの干し柿」を作り出した。

#### ② そら豆甘納豆

原料となる乾燥そら豆は、株式会社くみ農産で生産し、加工は山崎甘納豆工場に委託している。完成した甘納豆を株式会社くみ農産で小分け包装し、販売している。

商談会のときに相手側がネックとしているのは賞味期限。取引先から少なくとも賞味期限が1年間欲しいと言われる。そのため、今までは賞味期限の短さがネックとなり、バイヤーに商品紹介してもテスト販売すら実現できなかった。しかし、常温で賞味期限1年は不可能だが、冷凍保存であれば賞味期限を1年に延ばすことができたため、海外バイヤーにこの商品を勧めることが可能となった。また、無添加、保存料未使用であるが、包装時に脱気して品質を保つなどの賞味期限を延ばす取り組みがされている。

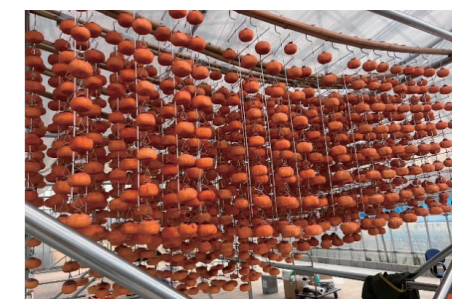


写真4 干し柿製造の様子 出所：筆者撮影



写真5 そら豆の甘納豆 出所：筆者撮影

### 企業から一言

株式会社くみ農産は、地域の小さな商社を目指しています。地域農家と共に成長する事が目標です。目標を立て、達成する為の手段を練り実践していく事は、とても大切です。目標達成には時間が掛かり、失敗も伴います。失敗せず最短で成し遂げたいと考える方は多いでしょう。でも、それはとても難しい事です。「おとなの干し柿」も企画から商品

化まで3年かかりました。最短で失敗せずに達成したいのであれば、とにかく目標を文字にして言葉に出し、恥ずかしがらず多くの人に言い振らし、伝える事がポイントになると思います。聞き手は、何らかの反応を示してくれます。その反応を目標達成のヒントにしてください。

\*3 BMIとは…ビッグマック指数のこと。各国のマクドナルドで販売されているビッグマックの価格を比較し、世界各国の総合的な購買力 (貨幣価値、財やサービスを購入することができる能力) を比較する。()内はアメリカを0%とした際の各国の価格割合を表記している。  
出所：野村証券  
\*4 出所：Swiss スイス情報com。  
\*5 出所：BBC news Japan  
\*6 出所：農林水産省  
\*7 EUの基準を満たす栄養成分分析にかかる費用は約80,000円～90,000円ほど、残留農薬検査の費用は1検体あたり106項目で25,000円、500項目で85,000円ほどである。  
出所：日本食品機能分析研究所、株式会社食環境衛生研究所

\*8 出所：スイス公共放送協会の国際部  
\*9 2016年の調査では196店、2020年は272店、2021年7月には288店が確認された。特に2020年には新型コロナウイルス感染拡大の影響により、多くのレストランが営業を制限されたにもかかわらず、日本食レストランの店舗数は増加傾向にある。  
出所：日本貿易振興機構  
\*10 出所：日本貿易振興機構  
\*11 出所：Global Partners



# 亀田製菓株式会社

## 1 会社概要

亀田製菓株式会社(かめだせいか英: KAMEDA SEIKA CO.,LTD.)は、新潟県新潟市江南区に本社を置き、主にせんべい、あられなどの米菓、菓子を製造する日本の企業であり、日本最大級の米菓メーカーです。

亀田製菓は「Better For You」を念頭に活動しています。



亀田製菓の  
Better For You

おいしいものには、人を笑顔にするちからがあります。その笑顔がもっと広がっていくように。亀田製菓は「こころ」と「からだ」を両輪にみんなの日常に寄り添う商品をお届けします。

写真1  
出所：亀田製菓株式会社ホームページ

## 2 沿革

表2 亀田製菓株式会社の沿革

1957年	亀田町農産加工農協同組合を母体として亀田製菓株式会社を設立
1966年	「ピーナッツ入り柿の種」発売
1972年	旧・本社ビル完成
1975年	国内米菓市場で売上高日本一に
1987年	現・亀田工場(工業団地)操業開始
1990年	本社ビル完成
2009年	グループビジョン「グローバル・フード・カンパニー」を策定
2015年	田中通泰が代表取締役会長CEOに、佐藤勇が代表取締役社長COOに就任
2017年	会社設立60周年
2022年	ジュネジャレカ ラジュが代表取締役会長CEOに、高木政紀が代表取締役社長COOに就任

出所：亀田製菓株式会社ホームページをもとに筆者作成

表3 亀田製菓株式会社の海外展開沿革

1989年	SESMARK FOODS, INC. (現TH FOODS, INC.)と業務提携
2003年	中国・青島亀田食品有限公司を設立
2005年	中国・天津亀田食品有限公司を設立
2008年	アメリカ・KAMEDA USA, INC.設立
2012年	天津亀田食品有限公司の持分を全て譲渡アメリカ・Mary's Gone Crackers, Inc.をグループ会社化
2013年	ベトナム・THIEN HA KAMEDA, JSC.設立
2017年	インド・Daawat KAMEDA(India)Private Limited設立
2018年	カンボジア・LY LY KAMEDA CO., LTD.設立
2020年	タイ・Singha Kameda(Thailand)CO., Ltd.設立
2021年	ベトナム・THIEN HA KAMEDA, JSC.を連結子会社化

出所：亀田製菓株式会社ホームページをもとに筆者作成

### 「いつも“しあわせ”のそばに。」

赤ちゃんからお年寄りまでみんなに愛されていていつもそばにある日本のソウルフード

### 「はじめてのおやつに」

小さな手に握りしめ、不思議そうになめたりかじったり。口の中で溶けて広がる優しいお米の風味は、たくさんのママとパパ、赤ちゃんに愛されてきた。

### 「気の置けない友人と」

沈黙を気にさせない米菓の「ばりばり」と食べるときの音。そしてその音を聞いて楽しくなる。そこには、会話と同じくらいに心地よいお菓子の音がある。

表1 亀田製菓株式会社プロフィール

会社名	亀田製菓株式会社
代表者	代表取締役会長CEO ジュネジャレカ ラジュ 代表取締役社長COO 高木 政紀
設立年	1957年8月
事業内容	米菓の研究・開発・販売、植物性乳酸菌・プラントベースドフードなどの食品の製造販売
資本金	19億4,613万円
売上高	851億6,300万円(2022年3月期)
社員数	3,776名(2022年3月31日現在)
ホームページ	http://www.kamedaseika.co.jp
所在地	新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号

出所：亀田製菓株式会社ホームページ、リクナビ2023をもとに筆者作成

### 企業理念

会社にまつわる  
すべての者の要望に応える  
会社の永劫の存続をはかる

## 3 中国事業内容

青島亀田食品有限公司(中国)は、当初、日本向けに海苔巻せんべいを生産し、輸出拠点として工場が建てられた。

また、中国国内に向けて「亀田の柿の種」などを販売している。



写真3  
出所：亀田製菓株式会社よりご提供



写真2 海苔巻せんべい  
出所：亀田製菓株式会社ホームページ



写真4 中国の亀田の柿の種  
出所：亀田製菓株式会社ホームページ  
左から通常味、ワサビ味、トマト味、麻辣味、カレー味



写真5 その他の米菓  
出所：亀田製菓株式会社ホームページ

### ワンポイント!!

筆者が麻辣味をわからなかったので、独自に調べさせていただきました!!  
麻辣味とは、山椒の痺れる辛さ(麻)と唐辛子のヒリヒリする辛さ(辣)が融合した味です!  
料理名に使う場合は、麻辣豆腐のように麻辣+食材、または麻辣拌時菜(麻辣風味で和えた旬の野菜)のように、麻辣+調理法+食材のパターンが王道です!!



## 4 海外展開の過程

企業理念に「永劫の存続」というのがあり、企業を永劫に存続させるというのはずっと目標になっている。国内の米菓市場だけ見ていると人口の減少が顕著に現れており、継続的な成長は望めない。また、世界中のお客様に喜びと潤いをお届けしたいという思いから海外展開が加速していった。



図1 亀田製菓株式会社の海外展開の過程  
出所：亀田製菓株式会社社員へのインタビューをもとに筆者作成

- 国内の人口減少
  - 人口減少により、今後国内で継続的な成長も望めない  
→世界のお客様に喜びと潤いをお届けしたい
- 青島に有限公司設立
  - 新潟と同じ軟水、日本に近く輸出しやすい、新潟と緯度が近い、人件費が上海に比べ安い※1ため青島に進出
- 世界に拠点拡大
  - 各国によって、様々な種類の米菓を生産
  - 現在は8か所に拠点・グループ会社を持つ
- 販路拡大へ
  - 現在、一線都市※2で事業を行っている
  - 以後、二線都市、三線都市に向けて販路を拡大していく

※1 独立行政法人労働政策研究・研修機構の2022年中国の最低賃金の動きの表1から最低賃金の引き上げ状況を見てみると2021年時点で上海は2,590円(1元=19.03円)/月、青島のある山東は2,100円/月と490円も差があることが分かる。  
※2 2022年の中国に関するビジネス短信によると、「商業施設の充実度」や「都市のハブとしての機能性」、「市民の活性度」、「生活様式の多様性」、「将来の可能性」などの指標を基に中国国内の337都市を一線、新一線、二線、三線、四線、五線都市に分類する。一線都市では有名な上海や北京が選ばれている。  
[2022年都市の商業的魅力ランキング]発表,日本貿易振興機構(JETRO), 2022年6月8日

### 海外事業進出国

中国・ベトナム・インド・カンボジア・タイ・アメリカ(ネバダ州、イリノイ州)



図2 亀田製菓株式会社の海外展開諸国  
出所：亀田製菓株式会社ホームページ

## 5 CAGE分析

### 考察

#### CAGE…Cultural

##### C:意思決定方式の相違

⇒日本では主にボトムアップの採用で、たまにトップダウンとも使い分ける。中国ではトップダウンを採用している。中国子会社の職務権限規程に従い、一定の範囲内であれば現地総経理(社長)に委託している。場合によっては董事会(取締役会)を開いて日本側のメンバーも参加して議論し、決定していくこともある。

中国がトップダウンを採用している理由として、日本人と違い意思決定プロセスが大きく異なることである。日本では稟議・根回しといった感覚があるが、中国人にはその感覚はなく、そのようなボトムアップ的リーダーシップでは、中国人の部下からは無能な上司と考えられてしまう。

出所：MUFG | 日本企業が中国駐在人材を育成する際の留意点

##### ・亀田製菓のブランドやコーポレートロゴの認知

⇒中国系、日系のスーパーマーケット共に最初は現地の日本人に食べていただき、認知のしやすさという点から日本寄りのパッケージを使用している。また、現地の嗜好に合わせて中国生産の柿の種はもち米(中国産)を使用している。そのため、日本の柿の種よりも食感が少し硬く、食べ応えのあるものになっている。味についても現地の嗜好に合わせてローカライズされた味を多数展開している。



写真6【日本版】

出所：亀田製菓株式会社ホームページ

写真7【中国版】

##### ・現地の中国の消費者に受け入れてもらいやすいローカライズされたフレーバーを検討

⇒中国の消費者が普段食べ慣れているマラー味、トマト味に目をつけ、シンプルにその味を再現し、製品化した。日本ではない味覚文化に柔軟に対応出来た。

#### CAGE…Administrative

##### A:政治的緊張関係があり、領土問題や反日運動抑制

⇒2012年に反日運動があり、大きな問題はなかったが、現地の情勢を判断し、臨時休業した。しかし、被害を最小限に抑えることができたのは、政府の協力を得て他の日系企業同様、青島工場周辺にも警備員を配置して頂いたことが要因である。また、インタビューを行ったお二人は政治とビジネスは別物と捉えていた。

#### CAGE…Geographical

##### G:時差最少

⇒適正在庫を持ちながら輸入しており、1時間の時差は特に影響ない。

##### ・中国の国土は広大で各地域で気候は異なるが、工場のある青島は東京と同じ緯度にあり気候が類似

⇒気候の違いは嗜好や消費行動に大きな影響を与えるため、気候が似ているというのはビジネスを行う上で良い環境と考えられる。

##### ・山東省青島では新潟と同じような軟水使用

⇒亀田製菓の米菓製造では軟水を使用しているため同じ条件で製造できる。軟水を使ってお米を炊くと、ふっくらと甘みのあるご飯が炊け、硬水は、パエリアやピラフなど、歯ごたえのある食感のある米料理に適している。米菓も同様でミネラルバランスのとれた良質な軟水は、素材本来のおいしさをひきだ

し、かつソフト食感も出せるので米菓づくりに最適。  
※日本は関東・九州・沖縄の一部を除いて、ほとんど軟水。

#### CAGE…Economic

##### E:ビッグマック指数の類似(The Economist - Big Mac Index参照)

⇒2022年7月21日時点の数値である。世界各国の経済力を測る指標の1つであり、中国…490円(31位)、日本…390円(41位)となっている。国内の米菓市場だけでは成長は見込めない点から海外にも目を向け、中国の中でも比較的人件費が安い青島に着目し進出した。また中国拠点は元々、全製品を日本へ輸出していたが、近年、中国人件費高騰などで日本輸出の価格面ではメリットが無くなりつつある。その対策の1つとしては徐々に中国国内や第三国への販売にシフトしており、利益改善に貢献している。

### 結論

CAGE分析による亀田製菓の中国展開についての考えをまとめる。Cに関しては大きな隔たりがあったものの、現地を尊重して亀田製菓らしさを残しつつ、ブランドを広めることができた。Aに関しては、速やかな対応で被害を最小限に抑えることが出来た。Gに関しては、隔たりが小さく、日本とほぼ同じ条件下のため柔軟に対応出来た。しかし、将来的に二線都市、三線都市へと進出していく中で距離や気候が変化していくため、この先課題が見つかることも考えられる。Eに関しては中国の人件費が高騰しており、今までのメリットが減少している。しかし、その利益改善へ様々な対策が行われており、この先のような状況でも対応することが出来ると考える。このことから、亀田製菓の中国展開の売り上げは増加傾向であり、CAGEのこれらの要因は成功要因であると考えられる。

## 6 新商品開発のエピソード

サラダホープ62周年、亀田の柿の種57周年、ハッピーターン47周年、のような歴史あるロングセラー商品がある一方で新しいヒット商品が出づらいつつといった苦労がある。最近無限エビが久しぶりにヒットして話題になっている。発売からわずか1週間という短期間で100万袋を突破し、過去5年間の新ブランド商品の中で最速という記録を打ち立てた(2021年4月亀田製菓ホームページより)。健康、環境への配慮、美味しさを大前提にそれにプラスした付加価値を付けての開発が大変だとおっしゃっていた。



写真8

写真9

写真10

出所：亀田製菓株式会社からご提供

### 無限エビを試食しました!!

せんべいの個包装を開けるとすぐに香るエビの香りが食欲をそそる。そして一口頬張ると「あら、びっくり!!」せんべいの食感がとても軽い!!バクバクと食べてしまっただけという間に袋の中は空っぽになりました、、、味は、エビの風味がとても強く、ここまでエビのしっかりとした味わいのせんべいは今まで食べたことありません!!  
それだけでなく、塩の粒が大きいのでしっかりと五島灘の塩を味わうことができ、やみつきになってしまう理由はこの塩に秘密があるのかもしれない。無限に食べてしまうことができそうな米菓、まさに「無限エビ!!」です。  
また個包装の袋にも注目してみると、何やらおもしろい言葉が??  
それはなんとエビ神様のお告げなのです。それぞれの個包装に違う言葉が書いてあるからそれも一つの楽しみです!!



写真11

出所：筆者撮影



写真12

出所：亀田製菓株式会社無限エビスペシャルサイト

### ●商品によって、国産米と海外のお米を使い分ける理由は?

お米には産地ごとの特徴があり、作りたい味や堅さによって、適しているお米が異なるんだ!国産米には、お客様に対して、安心感や高級感を与える、おいしい感じがするというメリットがあるけれども、必ずしも国産米を使った方がおいしいおせんべいができるわけではないんだ!商品が一番おいしくなるように、試行錯誤を重ねているよ!



出所：亀田製菓株式会社からご提供

### 企業から一言

亀田製菓といえば、『亀田の柿の種』や『ハッピーターン』のイメージが強いと思います。実は、「グローバル・フード・カンパニー」の実現に向け、中国をはじめとする海外事業や米菓にとどまらない食品事業領域への展開も進めています。「お米」が持つ無限の可能性を引き出し、亀田製菓の創業の地 新潟のみなさん、日本全国のみなさん、世界中のみなさんがハッピーになるような喜びと潤いをこれからもお届けしてまいります。



# 株式会社新潟クボタ

## 1 会社概要

株式会社新潟クボタ（以下新潟クボタ）は新潟県を中心に活動し、農業機械販売を営んでいます。事業内容は主に株式会社クボタ農業機械・エンジン・農業用施設機械の販売及び修理や米販売等です。新潟クボタが販売する農機具は高品質であり、長持ちします。また、サービスも手厚く、細かい修理や点検も行っています。地域貢献活動や創生活動にも力を入れており、地域から愛される企業です。

表1 株式会社新潟クボタプロフィール

会社名	株式会社新潟クボタ
代表者	代表取締役 吉田 至夫
設立年	1964年
事業内容	クボタ農業機械販売・米輸出
資本金	1億8,000万円
売上高	165億(2021年実績)
社員数	411名(2022年4月1日現在)
所在地	新潟市中央区鳥屋野331番地
ホームページ	https://niigatakubota.co.jp

出所：株式会社新潟クボタホームページ

### 経営理念

日本農業を発展させる使命のもと、お客様と社員の幸せを願い、  
農需を含め農機業界、全国トップの会社づくりに日々挑戦する。

### 組織図

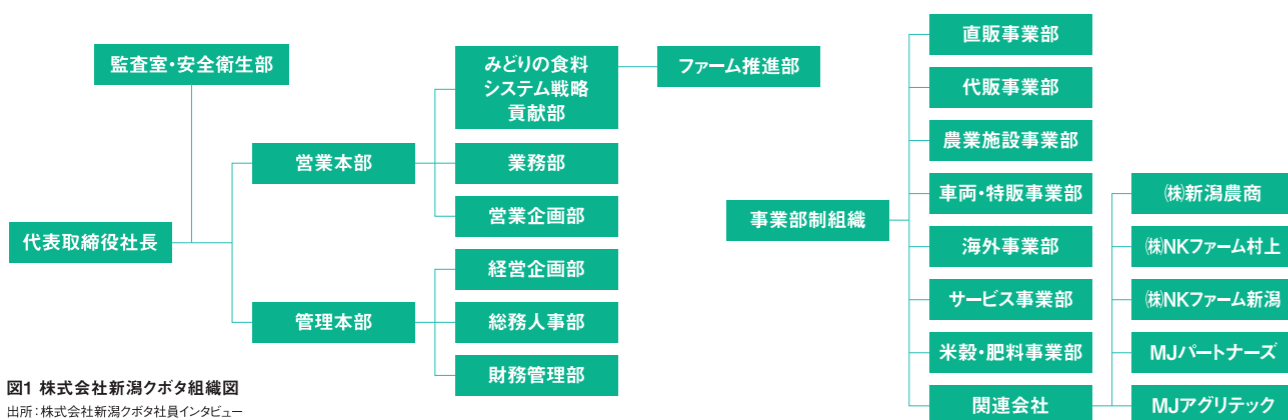


図1 株式会社新潟クボタ組織図  
出所：株式会社新潟クボタ社員インタビュー

## 2 事業内容

今回ここで取り上げるのは海外展開に関わっている部署関連会社の事業内容である。海外展開に関わっている部署は海外事業部であり、トラクターの販売会社 (MJ AGRITECH LLC) と連携して現地でトラクター販売を進める事業を行っている。

関連会社としては、新潟農商、MJ Partners LLC、MJ AGRITECH LLCがあり、二つ目の新潟農商は米穀の小売卸売や特定米穀の集荷及び販売などを行っている。二つ目のMJ Partners LLCはモンゴルでの食品の卸売、小売などを行っている企業である。三つ目のMJ AGRITECH LLCはモンゴル国内の農家を対象とし、株式会社クボタのトラクター、インプラメントなどの輸入、販売とサービス事業の展開を行っている企業である。



写真1 実際にモンゴルで販売している米「SunRise」  
出所：株式会社新潟クボタよりご提供



写真2 新潟クボタが販売しているトラクター  
出所：株式会社新潟クボタよりご提供

## 3 沿革

1946年に久保田鉄工所の資本参加を得て、下越クボタ農機販売として設立した。1971年に丸吉商會を合併し、商号を新潟クボタ農機販売と改称した。1990年に施設部を農業施設事業部と改称、一般住宅、リフォーム部門の強化を行い、車両課を新設し、自動車の販売、車検、整備、保険関係に進出した。それにより、農村総合商社への基礎を固めた。その後1999年新潟市上所の本社を鳥屋野へ移転し、機能拡充を行い新本社体制となった。

表2 株式会社新潟クボタの沿革

1964年	久保田鉄工の資本参加を得て、山宮産業、山宮商會、丸勝商會、村山農機店の企業合同により、資本金3,000万円、商号を、下越クボタ農機販売として設立
1971年	丸吉商會を合併し、商号を新潟クボタ農機販売と改称
1973年	商号を、株式会社新潟クボタと改称
1989年	農商部新設。肥料、農業部門を拡大
1990年	施設部を農業施設事業部と改称し、一般住宅、リフォーム部門を強化。車輛課を新設し、自動車の販売、車検、整備、保険関係へ進出。農村総合商社への基礎を固める
1994年	(株)新潟農商を設立
1999年	新潟市上所の本社を鳥屋野へ移転。機能拡充の新本社体制となる
2004年	農業の変革期を見据え、ソリューション営業部を新設
2013年	モンゴルの現地法人テクニク・インポート社と(株)新潟農商による合弁会社MJパートナーズ設立
2013年	(株)新潟農商がモンゴルに米の輸出を開始
2014年	村上市に(株)NKファーム村上設立【農業参入】
2015年	新潟市に(株)NKファーム新潟設立【農業参入】
2017年	新潟中央サービスセンター敷地内に(株)新潟農商本社事務所・精米工場を移転
2019年	モンゴルの現地法人テクニク・インポート社と合弁会社MJアグリテック設立

出典：株式会社新潟クボタホームページ

## 5 CAGE分析



図3 株式会社新潟クボタCAGE分析 出所：株式会社新潟クボタ社員へのインタビューをもとに筆者作成

### 企業から一言

新潟県農業の発展のために、様々な分野で農家の皆様をサポートする企業です。また、アフターマーケットを重視しており、他の企業には無い手厚いサービスを心掛けています。地域貢献活動も積極的に実施しており、地元から愛される企業です。

## 4 海外展開の過程

吉田社長が在新潟モンゴル  
国名誉領事である中山輝也  
氏とやり取りをし始める。

中山輝也氏と一緒にモンゴル  
に外遊することが決まった。  
その外遊で、モンゴル国内の  
実業家や有力者と交流を深  
める。

そこで、モンゴルでは米が大量  
に消費されているが、全て  
輸入に頼っていることを知り、  
お米を輸出してみようと思  
考えた。

図2 株式会社新潟クボタの海外展開の過程

出所：株式会社新潟クボタ社員へのインタビューをもとに筆者作成

## 6 考察

まず、文化面から考察する。モンゴルは気候が原因で米を生産することができず、輸入米に依存している。しかし、日本からの輸出は新潟クボタの進出以前はほとんどなかった。そこで日本米の魅力を知ってもらうために、現地の実業家や有識者に食べてもらい、その良さが市場に伝播することで、売上に繋がったと考える。続いて、政治面では、モンゴル国家が売る安い農機具に対して、高品質かつアフターサービス充実という別の角度からアプローチをしていったことが売上の拡大になったのではないだろうか。次に、地理面では、一からモンゴルの環境に適したものを作るのではなく、中古品を改良することで、コスト削減を実現した。最後に経済面では、前述した通り、高品質と手厚いアフターサービスによって、長持ちする農機具を実現した。こうした差別化が売上に繋がったと考える。