

令和3年度弘前大学大学院地域共創科学研究科学位論文

漬物製造業者における輸出マーケティング戦略の展開と
課題に関する実証的研究
—菅野食品と道本食品の事例を中心に—

産業創成科学専攻
グローバルビジネス領域

20GC207

田代 琴見

主査 石塚 哉史
副査 成田 拓未
副査 西塚 誠

—目 次—

第1章	はじめに	1
第1節	課題の設定	1
第2節	先行研究のサーベイ	2
(1)	加工食品輸出に関する先行研究	
(2)	漬物製造業に関する先行研究	
(3)	小括	
第3節	調査対象の概要	8
(1)	調査の方法	
(2)	菅野食品の概要	
(3)	道本食品の概要	
第2章	わが国における加工食品輸出の展開と特徴	10
第3章	わが国における漬物製造業の概観	14
第1節	漬物製造の変遷	14
第2節	漬物製造業の動向	15
第3節	漬物消費の動向	17
第4章	菅野食品における漬物輸出マーケティング戦略の展開と課題	21
第1節	輸出事業の契機および展開過程	21
第2節	菅野食品における輸出マーケティング戦略の特徴と課題	23
(1)	製品戦略	
(2)	チャネル戦略	
(3)	プロモーション戦略	
第5章	道本食品における漬物輸出マーケティング戦略の展開と課題	27
第1節	輸出事業の契機および展開過程	27
第2節	道本食品における輸出マーケティング戦略の特徴と課題	29
(1)	製品戦略	
(2)	チャネル戦略	

(3) プロモーション戦略	
第3節 道本食品による漬物輸出と原料産地との関係性	35
第6章 おわりに	36
注釈	39
参考・引用文献	43

第1章 はじめに

第1節 課題の設定

政府は、「食料・農業・農村基本計画」（2020）において、農林水産物・食品輸出の目標金額を2030年までに5兆円と設定した。2007年に設定された目標金額である1兆円を2021年に達成した状況であるにもかかわらず、2025年までに2兆円という中間目標も設定されている。このように、政府は今後も引き続き農林水産物・食品輸出の推進を強化していく方針が示されている。

このような状況を踏まえて、わが国における農林水産物・食品輸出についてみていく。輸出金額は2013年から9年連続で増加傾向を示している。2021年は1兆2,385億円に達し、輸出統計を取りまとめて以降最大の金額となった。品目別にみると、最も比率が大きい品目は農産物であり、全体の65%を占めている。そして、農産物の中で57%と過半数の比率を占めているのは加工食品である¹⁾。なお、2021年において、加工食品の輸出金額が全体に占める比率は37%に達している。次いで、農林水産省「農林水産物・食品の輸出取組事例」に基づいて整理すると、2017年における加工食品輸出の事業数は全体の53%を占めており、全ての品目の中で構成比が最も高い²⁾。さらに、「食料・農業・農村基本計画」（2020）で設定された2030年における加工食品の目標輸出金額は、全体の40%に相当する2兆円である。以上の点から、加工食品はわが国の農林水産物・食品輸出において中心的な品目に位置づけられており、今後も主力品目である可能性は高いものと推測できる。

加工食品の内訳に着目すると、「アルコール飲料」、「調味料」、「清涼飲料水」、「菓子（米菓除く）」の4品目で過半数程度を占めている。こうした品目の中には、明治時代から輸出実績を有するものも存在している。そして、醤油や日本酒等のように海外での需要増加に伴って現地生産が開始されたものも登場している。現地生産が進展した結果、これらの生産数量は輸出数量を上回っているとの試算も確認できる。こうした状況を踏まえて下渡（2018）は、日本各地に存在する高品質で地域性の高い食品を戦略的な輸出商品として育成することも重要な課題であると指摘している。政府は、農林水産物・食品輸出のメリットとして「地域経済の活性化」を挙げていることから、関連する取組の支援は重要度が増していくものと推測される。

さらに、三島（2016）および神代（2015, 2016）は、日本酒以外の加工食品は国産原料使用率が低いことを明らかにし、輸出による産地および農家へのパフォーマンスについては懐疑的であると指摘している。また、作山（2021）は、加工食品の多くは具体的な内容物や国産原料使用率が不明であることを明らかにし、農家所得の向上に対する寄与は疑わ

しいと指摘した。このように、わが国の加工食品輸出は、商社および食品企業にとってはビジネスチャンスになると期待できるものの、産地や農家への波及効果については疑問符がついたままである。

ここで、加工食品の輸出に関する既存研究³⁾に目を向けると以下の2点が指摘できる。第1に、輸出実績が長期に渡る日本酒、醤油、みそ等を事例として設定し、マーケティング戦略について検討した研究が数多く存在している。その一方で、検討されている品目には偏りが生じている。第2に、上述したように加工食品輸出の進展は地域経済および農家・産地への波及効果をもたらさないという指摘が複数見受けられる。しかしながら、その実態や成功例について言及した研究は未だ少なく不明瞭な点が残されたままである。

こうした点を踏まえると、今後の加工食品輸出における展開を検討するにあたっては、輸出規模の大きさに関わらず、国産原料使用率や原料産地との連携の有無等を考慮し、地域や産地にもたらす波及効果の実態について明らかにすることが必要と推測される。そのため、地域と密接な関係にあり⁴⁾、食品製造業の中心的存在⁵⁾である中小企業による輸出に着目する。なお、本論文では、漬物を事例にこれらの検討を行う。漬物は、①従来から製造業者と地域との連携が強い⁶⁾、②一般的な加工食品よりも国産原料の使用率が高い⁷⁾、という2点の特徴を有するため、分析を行う上で適切な事例であると判断した。

以上を踏まえて、本論文の目的は、漬物製造業者における輸出マーケティング戦略の展開と課題について明らかにすることにおかれる。具体的には、訪問面接調査の結果に基づき、①マーケティングミックスのうち、製品戦略、チャネル戦略、プロモーション戦略⁸⁾の分析による標的市場の選択および現地適応化の実態の解明、②国産原料を使用した加工食品輸出による原料産地との関係性についての初歩的な検討、の2点を通じて前述の目的に接近する。

そして調査対象としては、農林水産省の輸出取組事例に選出され、先進的な取組と評価されている⁹⁾株式会社菅野漬物食品（以下、「菅野食品」と省略）および道本食品株式会社（以下、「道本食品」と省略）を選定し、役員および製品開発部門の担当者に対して訪問面接調査を実施した。以下では、この調査結果を中心に分析していく。

第2節 先行研究のサーベイ

（1）加工食品輸出に関する先行研究

加工食品輸出の主要な先行研究として、石塚（2013a, 2013b）、石塚・安川（2019）、石塚・鈴木（2021）、菊地・林（2016）、作山（2021）、澁谷（2015）、下渡（2018）、神代（2015, 2016, 2020）、三島（2016）等が挙げられる。

石塚（2013a）は、食品企業による加工食品輸出に着目し、訪問面接調査結果から輸出戦略の現状と課題を検討した。検討の結果、加工食品輸出の特徴は、①農産物輸出の半数程度を占めていること、②東日本大震災および東京電力株式会社福島第一原子力発電所事故（以下、「震災・原発事故」と省略）以降における輸出金額は他の品目と比較して減少幅が小さいこと、③現地での取引形態や商慣行を考慮して商社経由の流通を選択するケースが主流である一方で、輸出が軌道に乗りつつある食品企業では、僅かではあるものの受託生産や直販等の新規販路開拓に取り組んでいること、の3点を明らかにした。また、展示会・商談会の参加に係る費用については官公庁や各種団体による補助事業が存在するものの、催事以降における支援が不足しているため、それらの整備が求められていることを示唆した。

石塚（2013b）は、加工食品の輸出戦略に着目し、抹茶およびりんごジュースの輸出に取り組む企業に対する調査結果に基づいて現段階と課題を検討した。検討の結果、①自社製品の属性に適した差別化（水平的差別化または垂直的差別化）の実現によって販路確保を展開していること、②市場細分化により製品属性に応じた販路を選定していること、の2点を明らかにした。それに加えて、製品属性に適したプロモーションの実現が重要であり、差別化できないアイテムは販路確保が困難になることを指摘した。さらに、短期的にみると加工食品輸出は拡大していくものの、中長期的には輸出相手国・地域において、製品属性が類似したものが存在するようになり、販路確保を巡る競争が発生する危険性があると述べた。そのため、加工食品の輸出においては製品の優位性の有無が成否のポイントであることを示唆した。

石塚・安川（2019）は、北東北地方に立地する日本酒製造業者に対して実施した訪問面接調査の結果に基づいて、日本酒の輸出マーケティングの現段階と課題について検討した。検討の結果、日本酒製造業者による輸出マーケティングの特徴は、①製品の現地適応化が重要である点、②同業者間の共同輸出（混載）を実現し、水平チャンネルシステムの構築に取り組むケースが多い点、③海外の展示会や商談会、品評会等を積極的に活用したプロモーションが活発な点、の3点を明らかにした。今後の課題として、①先進的な事例であっても現段階における輸出規模は限定的（10%以下）である点、②各企業における最大輸出相手国・地域はアメリカで共通しているため、市場の飽和や他社との競合を引き起こす可能性が高い点、の2点を指摘した。

石塚・鈴木（2021）は、震災・原発事故以降における福島県産日本酒輸出の今日的展開と課題について、酒造協同組合および福島県内の酒造業者2社に対する訪問面接調査の結果に基づいて検討した。検討の結果、①震災・原発事故の影響を受けて一時は輸出が低迷したものの、酒造組合や酒造業者による連携・協調した販路確保・拡大の取組が功を奏して増加傾向に転じていること、②福島県内の酒造業者は、日本酒になじみのない現地の消費者でも購入しやすいよう低価格帯のアイテム販売とニーズに適合したアイテムの開発に

よって販路開拓を実現していること、③諸外国・地域から輸入停止等規制措置が講じられていることを踏まえて、比較的規制が緩やかな国・地域（アメリカ、ブラジル等）へのチャンネル選択が行われていること、の3点を明らかにした。

菊地・林（2016）は、農林水産省の「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」に示されている輸出促進に向けて政府が共通して支援する方向性（3Es）を導入した企業行動の実態とその成果について検討した。検討の結果、事例は戦略内で示されている主要な方策（輸出相手国・地域で要求される認証の取得、安定供給体制の構築、国際展示会への参加等の3段階）に対応していることを明らかにした。

作山（2021）は、①近年の農林水産物・食品輸出金額の変動要因の分析による輸出促進策の効果に関する検証、②輸出実績を有する品目の分類や内訳の分析による農林漁業者への寄与に関する検証、を行った。分析の結果、①については、2010年代における農林水産物・食品輸出額の増加が円安と東アジアの所得向上という他律的な要因によって生じたことを明らかにした。②については、輸出金額に占める1次農産物（青果物等）の比率が低いこと、加工食品の内訳に着目すると、輸出金額の半数近くの比率を占める品目の詳細が明らかにされておらず、国産原料使用率が不明であること、具体的な品目が明らかになっているものにおいても輸入原料が多く使用されていること、を明らかにした。これを踏まえて、農林水産物・食品輸出が農林漁業者に所得向上という効果をもたらすかは疑わしいと指摘した。

澁谷（2015）は、国際マーケティングの初期段階における輸出行動の実態とその企業行動に示される階層ごとの特徴を明らかにするために、地方酒造業者6社に対して実施した訪問面接調査結果に基づき分析を行った。分析の結果、①地方酒造業者の内、輸出の主力となるのは販売量1,000～1万klの層であり、それ以下の層では限定的であること、②地方酒造業者は輸出経験の浅さから海外需要が見通せないためにリスクや投資を伴う輸出の取組が少なく、どの階層でもマーケティングの4Pに大差はないこと、③主力である販売量1,000～1万klの層は、銘柄の知名度により輸出数量を伸長させていること、の3点を明らかにした。

下渡（2018）は、加工食品輸出の現状と展開について統計データの整理から検討した。検討の結果、1970年代以降の国際貿易では、穀類加工品や食肉および肉加工品、野菜・果実加工品といった高付加価値な品目の輸出へのシフトが加速していることを明らかにした。その上で、わが国においても加工食品輸出を拡大できるか否かが農林水産物・食品全体の拡大を図る上で重要であると述べた。さらに、日本各地に存在する高品質で付加価値の高い食品を戦略的な輸出商品として育成することも加工食品輸出に課せられた重要な課題であると指摘した。

神代（2015）は、加工食品輸出の現状と課題について国際的知名度と取組主体の規模に注目して検討した。検討の結果、①日本食ブームの恩恵を受けているのは、国際的知名度

の高い食品や食材に限られていること、②大企業による食産業の海外展開は、現地生産化につながりやすいことを指摘した。その上で、国際知名度が乏しい日本産加工食品輸出の現状について、こんにゃくを事例に分析した。分析の結果、輸出に取り組んだ効果として、①経営者の意識向上、②新規市場の開拓、③食品産業における可能性の拡大、という3点が存在していることを明らかにした。それに加えて、今後の課題として、日本食の効能に関する基礎研究や科学的根拠の収集・発信が重要であると述べた。

神代（2016）は、加工食品輸出の意義と現段階について明らかにするために、海外展開や輸出に取り組む企業規模の異なる3社を事例に設定して分析した。その結果、輸出によって、①経営者・従業員の意欲向上、②適正な価格設定と利益水準の確保、がもたらされていることを明らかにした。さらにこれらの2点は、政府が想定している輸出の意義と共通する部分であると述べた。その一方で、加工食品は国産原料使用率が低いため、輸出が拡大しても「食料自給率の向上や地域の活性化に貢献する」という目的には直接的に結びつかないことを指摘した。

神代（2020）は、フードバリューチェーンの帰属割合が他の品目に比べて高いこんにゃくを事例に食品輸出の継続・拡大における課題やその効果について分析した。分析の結果、輸出の維持・拡大に向けた課題として、①事業継続に求められる条件の増加、②海外市場における競争の激化、③輸出事業の不安定性、④輸出取組主体数の増加と性格変化による展示会に参加する意義の変化、⑤業界の活性化、の5点を指摘した。その一方で、効果としては、①国内市場の補完効果の多様化、②情報収集機会や人的ネットワークの拡大、の2点が存在することを明らかにした。

三島（2016）は、第2次安倍政権によって進められてきた農林水産物・食品輸出の内訳に着目し、輸出増大がもたらした日本農業への影響について検討した。検討の結果、農林水産物・食品輸出金額の多い主要品目には、野菜・果実等や畜産品は少なく、ほとんどが加工食品であることを指摘した。その上で、加工食品輸出における上位4品目（アルコール飲料、調味料、清涼飲料水、菓子）の原材料についても言及し、ほとんどが輸入品であることから日本農業の振興に寄与していないと指摘した。

（2）漬物製造業に関する先行研究

わが国における漬物産業に関する主要な既存研究として、石塚・大島（1998）、岩動（1995）、兼松（2004）、澤野・大江（2015）、白武・下村（1993）、清水（1997）、寺本（1991）、内藤・藤田・富田（2003）、則藤（2012）、李・白武（2005b）等が挙げられる。

石塚・大島（1998）は、1980年代半ば以降増大した食品産業による海外直接投資の中でも中国に進出した漬物製造業者に着目し、①進出の要因、②原料調達ルート、の2点について訪問面接調査の結果を基に分析した。分析の結果、中国進出のメリットは、日本国内で生産するよりも原料費・人件費の削減が可能であること、日系漬物製造業者の原料調達

ルートは、①独資、②合弁、③合作、④日系商社の委託加工、⑤中国系商社の委託加工、⑥中国系商社、の6つに加えて、①～⑥を経由して搬入された原料を買い付ける方法、の7つに大別できることを明らかにした。

岩動（1995）は、宮崎県における漬物産業の展開について、加工用だいこん生産の変遷と漬物製造業の特性から分析した。分析の結果、宮崎県において漬物製造業が発展した要因として、①たくあん製造の中心的存在であった愛知県のシェアが1970年代後半から激減したことにより、冬期の気候が類似しているために新たな展開先として注目されたこと、②切り干しだいこんの生産が行われていたためシフトも容易だったこと、③県内において農家から漬物製造業への転業が複数生じたこと、④他企業やJA 田野（現 JA 宮崎中央）による漬物製造への参入により出荷数量が増加したこと、⑤1980年前後に県外資本および県内JA、県経済連との共同出資企業が設立されたこと、の5点を指摘した。さらに、JA 田野へのヒアリングにより、加工用だいこんの契約栽培が本格的に導入された時期は1960年代半ば以降であることも明らかにした。

兼松（2004）は、漬物製造業の特徴や地域経済との関わり等に焦点をあて、地方に立地する中小企業における事業展開の方向性を検討した。検討の結果、わが国における漬物製造業の特徴として、①小規模で労働集約的な業者が多い点、②原料調達において自然現象の影響を受けやすい点、③量販店における製品販売に大きく依存している点、④全国に製造業者が分布している点、の4点を挙げた。また、中小零細企業が生き残るためのポイントとして、①地域ブランドの確立による差別化、②健康志向のアピール、③インターネット販売を中心とした販路拡大、の3点が効果的であると述べた。特に地域ブランドの構築においては、自社のみではなく、同業者や自治体、他業種の地元有力企業等の助力も得ながら取り組むことが重要だと指摘した。

澤野・大江（2015）は、漬物製造業者の原料調達における生産者との連携について山形県鶴岡市の伝統野菜を対象に、JA 鶴岡および漬物製造業者に対する訪問面接調査の結果に基づいて分析した。分析の結果、①JA 鶴岡と漬物製造業者は商業ベースの連携であり、安定的な取引関係が形成されていること、②JA 鶴岡は実需者側のニーズを生産者に伝えるとともに、それらに合わせて生産現場の指導・育成も行っていること、の2点を明らかにした。

清水（1997）は、鹿児島県に立地する漬物製造業者を対象とした調査に基づき、たくあん製造における加工場の立地と調達方法の地域性について検討した。検討の結果、たくあんの消費が低迷し、漬物の伝統的かつ地域特産品的性格が希薄化しつつある中でも、南九州では現在も生産農家と漬物製造業者が直接結びついて伝統的な干しだいこんを使用したたくあん製造が行われていることを明らかにした。しかしながら、上述の地域でも農家の高齢化による原料不足が問題となっており、輸入原料に頼らざるを得ない状況になっていると指摘した。また、今後地域内での原料調達がさらに困難になった場合は輸入原料の使

用が進むと安易に予想されることから、全国から原料を買い集める消費地立地型加工場よりも産地立地型加工場において原料産地と加工場の乖離が進展する可能性を示唆した。

白武・下村（1993）は、原料産地に立地する零細漬物製造業の意義および展開条件について佐賀県の漬物製造業者を事例に分析した。分析の結果、漬物製造業者の存在意義として、①地域内労働市場の確保に寄与する点、②1920～1940年頃に創業した企業が多く、原料生産を行う地域農業との結びつきが歴史的に強いため農業振興にも結び付く点、③伝統的な加工技術を活用し、地域条件と風土に合致した食品の製造が可能な点、の2点が存在すると述べた。

寺本（1991）は、1980年代の漬物および漬物原料における輸入動向と輸入相手国・地域の構成変化について、海外依存度が高い梅、なす・らっきょう、きゅうりを取り上げて検討した。検討の結果、漬物原料の輸入相手国・地域は、1980年代初頭には台湾および韓国が中心的存在だったものの、1984年以降における中国の急成長によって両国・地域を凌駕したことを明らかにした。また、この期間に品目別の主要輸入相手国・地域が分散した要因として、各国・地域への漬物製造業者や商社の積極的な進出が挙げられると述べた。

内藤・藤田・富田（2003）は、高付加価値化および製品差別化を図る漬物製造業の展開と製造業者の原料調達行動について分析した。分析の結果、輸入原料の使用が生じていることを指摘した。それに加えて、漬物の消費減退による大衆向け商品の価格競争が激化する中で、①開発輸入等による中間加工原料への依存を強める企業、②アジア諸国に進出して現地生産を行う企業、の増加がみられる一方で、国産原料の使用を重視し、利益率が高い贈答向け商品の製造・販売に切り替える企業も存在していると述べた。さらに、農業者と地元の製造業者、流通業者、全体のコーディネートを担う行政が一体となって地域特産品の振興に取り組むことが域内の農業に留まらず経済の活性化にとって重要であると述べた。

則藤（2012）は、梅干しにおける開発輸入の展開とそのメカニズムについて、1990年代に起きた台湾から中国への輸入先の転換に着目して分析した。分析の結果、①1990年代までは台湾での開発輸入が中心であること、②1990年代から2000年代前半における中国への転換を主導したのは台湾系加工業者であったこと、③2000年代後半以降は日本国内の消費減少および消費者の国産志向によって開発輸入からの撤退が進んだこと、の3点を明らかにした。さらに、こうした企業行動の展開は、アジアの経済発展や日本の市場動向等といった経済的な要因に加えて、言語の共通性や政治的対立の有無に代表される文化的・政治的要因が大きく影響していたと述べた。特に、中国での開発輸入を行う際には言語と商慣習（契約や決済の方法等）に大きな違いが存在していたため、台湾系企業の協力は必要不可欠であったと指摘した。

李・白武（2005b）は、韓国産キムチの輸入量増加がわが国の漬物製造業に与えた影響について福岡県の漬物製造業者を事例に検討した。検討の結果、韓国産キムチの輸入によ

って、漬物製造業者が積極的な製品開発および製造設備の投資に取り組んだことにより、日本人の嗜好に適合した国産キムチの製造が増加したことを明らかにした。また、わが国のキムチ市場が急速に拡大したのは1990年代後半であるが、キムチ製造設備への投資が行われたのは1980年代であることから、先見性をもって積極的な投資を行ったことが、漬物業界の構造変化につながったと述べた。

(3) 小括

本節の(1)および(2)において述べた内容を整理すると、以下の3点が指摘できる。

第1に、加工食品の輸出に関連する先行研究は、輸出実績が長期に渡る日本酒、醤油、みそ等を事例として設定し、マーケティング戦略について検討した研究が多く存在する。その一方で、検討されている品目に偏りが生じつつある。

第2に、加工食品輸出の進展は地域経済および農家・産地への波及効果をもたらさないという指摘は複数見受けられるものの、その実態や成功例について言及した研究は未だ少なく不明瞭な点が残されたままである。

第3に、漬物製造業に関する研究は、大別すると、①漬物製造業者による原料調達行動に関する研究、②中小零細企業の存続条件に関する研究、③漬物が有する地域性に関する研究、の3つに分類される。これらの研究は、2000年代まで蓄積がある一方で、それ以降の動向に関する研究は少ない。

国内市場の縮小は食品産業全体の課題である。そのため、海外市場への進出は漬物製造業にとっても検討すべき一方策である。また、加工食品輸出によって地域や産地へもたらされる効果を検討する段階に差し掛かっている。そのため、漬物製造業を事例に輸出マーケティング戦略の展開と課題について検討することは、有意義であると考えられる。

第3節 調査対象の概要

(1) 調査の方法

第1節でも述べたように本論文では、菅野食品および道本食品を事例として設定した。調査の実施時期および対象者については以下の通りである。2021年11月に菅野食品本社において、役員に対する訪問面接調査を実施した。また、2019年3月および2020年1月に道本食品本社において、役員・製品開発部門の担当者に対する訪問面接調査を実施した。後者はこれに加え2020年8月にWebを活用したオンラインでの追加調査を実施した。

（２）菅野食品の概要

菅野食品は、福島県南相馬市に立地する漬物製造業者である。創業は1940年であり、当時は梅干し等を製造し海軍へ納品していた。その後、第二次世界大戦中は塩の製造を行った。1948年に「有限会社相馬農産加工場」と法人化し、1966年に「株式会社菅野食品」へと組織変更を行い現在に至っている。資本金は2,400万円、従業員数は91名である。事業内容は、漬物および食品の製造・販売であり、主力製品は野菜漬物、豆腐・クリームチーズ等のみそ漬けである。なお、年間販売額の80%を野菜漬物が占めている。使用している原料は90%近くが輸入品であり、国産原料の使用は一部の品目に限られている¹⁰⁾。

菅野食品は、「優良ふるさと食品中央コンクール」¹¹⁾ や「おみやげグランプリ」¹²⁾ で複数回の受賞経験を有している。また、2019年には、「ふくしま産業賞」¹³⁾ 特別賞を受賞するなど、官公庁や民間団体を問わず評価されている。

（３）道本食品の概要

道本食品は、宮城県宮崎市に立地する漬物製造業者である。創業は1937年であり、当時は「有限会社道本澱粉製造所」という名称で甘藷澱粉の製造を中心に行っていた。1966年に澱粉製造に加えて漬物製造にも参入し¹⁴⁾、1971年に「道本食品株式会社」と組織変更を行い現在に至っている。資本金は2,000万円、従業員数は65名である。事業内容は漬物および食品の製造・販売であり、主力製品は干したくあん、乾燥野菜である。年間販売額は約10億円であり、ほぼ全量（約96%）を漬物が占めている。使用している原料はすべて宮城県産であり、干しだいこんは契約農家から調達している。

道本食品は、「第32回食品産業優良企業等表彰」¹⁵⁾ にて農林水産大臣賞、2014年には「2014年度宮崎中小企業大賞」¹⁶⁾ を受賞している。これらの受賞理由には、宮城県産干しだいこんを100%使用している点および輸出事業へ積極的に取り組んでいる点が挙げられていた。

第2章 わが国における加工食品輸出の展開と特徴

政府は、「わが国農林水産物・食品の総合的な輸出戦略」（2007）において、1兆円という輸出金額目標を掲げたことが契機となり、輸出拡大に向けた積極的な取組が行われている。「和食」のユネスコ無形文化遺産への登録（2013）にはじまり、「グローバル・フードバリューチェーン戦略」の策定（2014）、「農林水産物の輸出力強化戦略」および「農林水産物・食品輸出プロジェクト（GFP）」（2018）、「農林水産物・食品の輸出拡大のための輸入国規制への対応等に関する関係閣僚会議の設置」、「農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律の成立」（2019）等の策定、設置がその一例である。その成果と位置づけられる輸出金額目標の達成年は、円高や震災・原発事故、国内外の影響を受けたことに伴い、2008年、2009年、2016年、2020年、2019年、2020年と改定を繰り返した。

こうしたなかで、「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」（2013）では、水産物、加工食品、コメ・コメ加工品等8品目¹⁷⁾に対して2020年の達成を目指す目標輸出金額が設定された。この中で最も高額な目標が設定されていたのは加工食品で、その金額は2012年実績の358%にあたる5,000億円であった。次いで水産物3,500億円（2012年比：206%）、コメ・コメ加工品600億円（同：462%）と続いている。しかしながら、これらの目標金額は、2011年から現在にかけて各国・地域で施行されている震災・原発事故による輸入規制、2020年に発生した韓国での不買運動、2020年から現在にかけて生じているCOVID-19の感染拡大による輸出相手国・地域での消費低迷等の影響を受けて達成されなかった。これを引き継いだ「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」（2020）では、27品目¹⁸⁾が重点品目に選定された。さらに、2025年の達成を目指す新たな輸出目標も設定された。重点品目の内、加工食品は、清涼飲料水、菓子、ソース混合調味料、みそ・醤油、日本酒、ウイスキー、本格焼酎・泡盛の7品目であり、これらの目標金額を合計した3,652億円は最も大きな金額であった¹⁹⁾。こうした目標金額の策定にあたって基準となった2019年実績（1,426億円）と比較すると、256%の伸長を見込んでいることが読み取れる。以上の点から、政府は農林水産物・食品輸出における目標金額の達成にあたって、加工食品の規模拡大を中心に据えていることが理解できる。

表2-1は、わが国における農林水産物・食品輸出金額の推移を示したものである。この表をみると、輸出金額は2013年から9年連続で増加傾向にあることが読み取れる。2021年の輸出金額は1兆2,385億円であり、長らく目標とされてきた年間輸出金額1兆円を達成した。品目別にみていくと、加工食品の輸出金額が農産物の57%と過半数の比率を占めている。また、農産物に占める加工食品の比率は年々上昇しており、2021年実績は2013年実績と比較して約10ポイント拡大している。これは、農産物に含まれる他品目の伸長率を上回る水準であり、加工食品の輸出が拡大していることを示している。

表2-1 わが国における農林水産物・食品輸出金額の推移

(単位：億円，%)

	2013年		2015年		2017年		2018年		2019年		2020年		2021年	
	実数	構成比	実数	構成比										
農産物	3,136	57.0	4,431	59.5	4,966	61.5	5,661	62.4	5,877	64.4	6,560	71.2	8,043	64.9
加工食品	1,506	48.0	2,221	50.1	2,636	53.1	3,101	54.8	3,271	55.7	3,740	57.0	4,595	57.1
畜産品	382	12.2	470	10.6	626	12.6	659	11.6	708	12.0	771	11.8	1,139	14.2
穀粉等	224	7.1	368	8.3	368	7.4	426	7.5	462	7.9	510	7.8	560	7.0
野菜・果実等	197	6.3	350	7.9	366	7.4	432	7.6	445	7.6	453	6.9	570	7.1
その他	827	26.4	1,022	23.1	971	19.6	1,051	18.6	911	15.5	1,085	16.5	1,179	14.7
林産物	152	2.8	263	3.5	355	4.4	376	4.1	370	4.1	381	4.1	570	4.6
水産物	2,216	40.3	2,757	37.0	2,749	34.1	3,031	33.4	2,873	31.5	2,276	24.7	3,016	24.4
合計	5,505	100.0	7,451	100.0	8,071	100.0	9,068	100.0	9,121	100.0	9,217	100.0	12,385	100.0

資料：農林水産省輸出・国際局 輸出企画課「農林水産物・食品の輸出額」各年版より作成

さらに、金額は2013年の1,506億円から4,595億円へと305%の増加がみられる。これは、全体の増加幅（225%）および農産物全体の増加幅（256%）を大きく上回っている。これらの事象を鑑みると、加工食品は、わが国における農林水産物・食品輸出の中心的な品目であることが理解できる。

表2-2は、わが国における加工食品輸出金額の推移を示したものである。この表をみると、最も輸出金額の大きい品目は「アルコール飲料」であり、2021年実績は1,147億円（構成比：25.0%）である。次いで「調味料」570億円（同：12.4%）、「清涼飲料水」406億円（同：8.8%）、「菓子（米菓を除く）」244億円（同：5.3%）と続いている。これら4品目の合計は2,367億円であり、過半数を占めていることが読み取れる。また、2013年から2021年にかけての増加幅に着目すると、「アルコール飲料」457%、「調味料」189%、「清涼飲料水」327%、「菓子（米菓除く）」202%の増加が確認できる。加工食品全体の増加幅は305%であることから、「アルコール飲料」および「清涼飲料水」がこの間の輸出拡大を牽引したと理解できる。その一方で、単体のシェアが5%未満の品目を合計した「その他」の増加幅も309%と全体を上回っている。

表2-2 わが国における加工食品輸出金額の推移

(単位：億円，%)

	2013年		2015年		2017年		2018年		2019年		2020年		2021年	
	実数	構成比												
アルコール飲料	251	16.7	390	17.6	545	20.7	618	19.9	661	20.2	710	19.0	1,147	25.0
日本酒	105	41.9	140	35.9	187	34.3	222	36.0	234	35.4	241	33.9	402	35.0
ウイスキー	40	15.9	104	26.6	136	25.0	150	24.2	195	29.4	271	38.2	462	40.3
ビール	55	21.7	86	21.9	129	23.7	129	20.8	92	13.9	58	8.2	69	6.0
調味料	301	20.0	377	17.0	426	16.2	466	15.0	480	14.7	505	13.5	570	12.4
ソース混合調味料	214	71.1	264	70.0	296	69.4	325	69.8	337	70.2	365	72.3	435	76.3
醤油	43	14.2	62	16.4	72	16.8	77	16.6	77	16.0	75	14.9	91	16.0
みそ	24	8.1	28	7.3	33	7.8	35	7.6	38	8.0	38	7.5	44	7.7
清涼飲料水	124	8.2	197	8.9	245	9.3	282	9.1	304	9.3	342	9.1	406	8.8
菓子(米菓除く)	111	7.4	177	8.0	182	6.9	204	6.6	202	6.2	188	5.0	244	5.3
その他	720	47.8	1,079	48.6	1,237	46.9	1,531	49.4	1,625	49.7	1,995	53.3	2,228	48.5
合計	1,506	100.0	2,221	100.0	2,636	100.0	3,101	100.0	3,271	100.0	3,740	100.0	4,595	100.0

資料：農林水産省輸出・国際局 輸出企画課「農林水産物・食品の輸出額（品目別）」各年版および財務省「貿易統計」より作成

第3章 わが国における漬物製造業の概観

第1節 漬物製造の変遷

米食を中心としてきたわが国において、漬物²⁰⁾は重要な副食であった。そのため、塩漬にはじまり様々な種類の漬物が全国各地で製造されてきた。江戸時代までは、冬の保存食としての役割が強く、各家庭で製造・消費されるのが一般的であった。その一方で、「奈良漬」や「べったら漬」に代表されるような土産物等として販売されていた一部の漬物は、酒屋や農家等が副業的に製造していた²¹⁾。このように漬物の製造は長らく家庭もしくは農家によって担われてきた。その後、1894年の日清戦争時に陸軍の戦時兵食として「1日に精米6合、肉・魚150g、野菜類150g、漬物類56g」²²⁾を基準とする日本食が採用されたことにより、漬物は軍食としての需要が高まった。さらに、第二次世界大戦時には戦略物資として徴発されたことを背景に、副業的生産と並行して機械の導入による生産規模の拡大が進んだ²³⁾。

企業が専門工場を所持し大規模に製造を行うようになったのは1950年代のことである。この要因として、以下の2点が挙げられる。第1に、合成樹脂小口包装品の製造が可能になった点、第2に、高度経済成長によってライフスタイルが変化した点である。ポリエチレンに代表される合成樹脂を利用した小口包装品の製造にあたって機械の導入が行われた。その結果、合理化と大規模化が進展し、100人以上の従業員を要する事業所が増加した²⁴⁾。

以上の様に、漬物製造を担う主体が農家および醸造業者（小規模）から専門企業（大規模）へと変化したことに伴って、原料である野菜の調達先も農家との契約栽培から卸売市場経由、輸入品へと変化した。輸入品の使用比率が高まったのは、農産物の市場開放が進んだ1980年代である²⁵⁾。特に、国産と外国産の間に極めて大きな価格差が生じたきゅうり、なす、しょうが、らっきょう等に関しては、恒常的な利用が進んだ²⁶⁾。詳しくは次節で述べるが、現在の漬物・缶詰製造企業における国産原料の使用比率は74%と推定されている。このことから、国産の利用が中心であるものの、先述したように価格差の著しい品目に関しては多くの輸入品が利用されているものと推測される。

ここで、わが国における漬物の分類を整理する。なお、本論文では、農林水産省「食品産業動態調査」で用いられている分類を使用した。そのため本論文では、漬物を「塩漬類」、「酢漬類」、「浅漬類」、「ぬか漬類」、「醤油漬類」、「かす漬類」、「みそ漬類」、「その他の漬物」の8つに分類している。一般的に漬物は塩や酢等で野菜の保存性を高めた食品であるが、「浅漬類」は、pHや塩分濃度が低いといった特徴を有する保存性の乏しい漬物²⁵⁾である。「浅漬類」は、1960年頃より低塩志向および生鮮志向の高まりを受けて製造に着

手する事業所が増加した²⁷⁾。しかしながら、大規模化が進展したとはいえ、漬物の多くは小規模な加工場で製造されていたため、保存性のある漬物とは異なり温度管理や殺菌の徹底等が求められる浅漬の製造は課題を有していた²⁸⁾。その結果、浅漬を原因とする食中毒事件が複数発生し²⁹⁾、買い控えにつながった。こうしたことを背景に、全国漬物協同組合連合会³⁰⁾は衛生管理講習会の実施および衛生管理マニュアル³¹⁾を公開した。その後、2016年より食品の安全性向上を図るためHACCPの制度化に関する検討が開始された。その後、2018年の食品衛生法改正によってすべての食品等事業者に「HACCPに沿った衛生管理の実施」が義務付けられた³²⁾。このように、漬物製造業においても事業規模を問わず環境整備が求められている状況にある。

第2節 漬物製造業の動向

本節では、主に2000年から現在にかけての漬物製造業における動向を整理する。

表3-1は、漬物における従業員規模別事業所数および出荷金額の推移を示したものである。はじめに事業所数の推移を整理しよう。2002年に1,638事業所存在していたものの、2015年には1,124事業所と2/3に達し、2019年には889事業所と約半数にまで減少した。規模別にみると、減少が著しいのは「4～9人」、「10～19人」、「20～29人」という中小規模事業所である。また、「30～99人」の中規模事業所は一貫して減少傾向にあるものの、小規模事業者と比較すると緩やかである。それに対して、「100～299人」、「300人以上」の事業所数は2015年にかけて減少したものの、それ以降は増加傾向にある。

2019年時点において最も高い構成比を占めているのは「4～9人」295事業所(33.2%)であり、次いで「10～19人」257事業所(28.9%)と続いている。この2つの合計は過半数以上となり、わが国における漬物製造業の中心は20人以下の小規模事業所であることが理解できる。その一方で、2010年以降は30人以上の従業員を有する事業所の占める比率が上昇しつつある。

次に出荷金額の推移に目を向けると、2005年から2016年にかけて減少したものの、2017年以降は増加に転じ、近年は3,900億円前後で推移していることが読み取れる。規模別にみると、「4～9人」、「10～19人」、「20～29人」は一貫して減少傾向を示しており、出荷金額の減少は事業所数の減少に伴っていることが理解できる。

また、2019年時点における構成比に目を向けると、最も高い比率を占めているのは「30～99人」1,500億円(38.3%)、次いで「100～299人」1,125億円(28.7%)であり、この2つで過半数以上を占めている。特に「100～299人」は、2015年時点では528億円であったものの、2019年には1,125億円と200%近い増加を示している。

表3-1 漬物における従業員規模別の事業所数および出荷金額の推移

(単位：事業所, 百万円, %)

	全体												
	4～9人		10～19人		20～29人		30～99人		100～299人		300人以上		
	事業所数	出荷金額	事業所数	出荷金額	事業所数	出荷金額	事業所数	出荷金額	事業所数	出荷金額	事業所数	出荷金額	
2005年	実数	1,525	415,428	374	44,659	242	68,333	230	163,762	37	69,312	1	42,474
	前年比	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2010年	実数	1,292	388,144	487	22,494	207	57,859	206	156,905	37	79,628	2	25,918
	前年比	84.7	93.4	76.0	83.7	94.4	101.5	84.7	95.8	100.0	114.9	200.0	61.0
2015年	実数	1,124	380,161	485	22,676	267	34,114	149	45,918	192	176,286	2	48,417
	前年比	87.0	97.9	99.6	100.8	75.6	75.2	79.4	93.2	112.4	66.2	100.0	186.8
2016年	実数	1,010	376,276	350	19,437	166	52,767	171	154,919	33	x	1	x
	前年比	89.9	99.0	72.2	85.7	111.4	114.9	89.1	87.9	113.8	-	50.0	-
2017年	実数	972	385,201	324	18,161	153	49,719	174	154,745	33	x	1	x
	前年比	96.2	102.4	92.6	93.4	92.2	94.2	101.8	99.9	100.0	-	100.0	-
2018年	実数	934	391,894	316	18,341	158	52,621	165	159,451	36	x	1	x
	前年比	96.1	101.7	97.5	101.0	103.3	105.8	94.8	103.0	109.1	-	100.0	-
2019年	実数	889	391,953	295	17,487	138	46,003	159	150,220	36	112,492	4	29,053
	前年比	95.2	100.0	93.4	95.3	87.3	87.4	96.4	94.2	100.0	-	400.0	-

注：2016年から2018年にかけての「100～299人」および「300人以上」の出荷金額は未公表のためxと表記した

資料：経済産業省大臣官房調査統計グループ「工業統計 産業別統計表」各年版より作成

表3-2は、漬物における種類別出荷数量の推移を示したものである。はじめに漬物全体の動向を整理しよう。2000年に110万t以上あった出荷数量は、2017年には約2/3である69万tへと大きく減少した。しかしながら、その後は微増傾向に転じ、2020年は過去最小であった2017年の69万tと比較して約10万tの増加が確認できる。

種類別にみると、2020年において最も出荷数量が多いのは「醤油漬」33万t（構成比：43%）であり、「浅漬」14万t（同：19%）と合わせた2種類で過半数以上を占めている。2020年における「醤油漬」の内訳に着目すると、「キムチ」18万t（構成比：54%）、「福神漬」7万t（同：22%）であり、前者が過半数以上を占めていることが理解できる。「キムチ」の出荷数量は、わが国における漬物出荷数量の約20%に相当する。これは「浅漬」よりも大きな比率であることから、重要な品目であることがうかがえる³³⁾。

ここで、食品需給研究センターが2009年に作成した「食品企業財務動向調査報告書」を基に漬物製造業における原料調達について整理する。この調査では、①漬物・缶詰、②調味料、③冷凍調理食品、④惣菜、⑤外食・中食、⑥その他、の製造業者に対して青果物等の仕入れ状況に関するアンケートを実施した。①～⑥を合わせた食品製造業の回答数は88（回収率：12.8%）であった³⁴⁾。この調査によると、漬物・缶詰製造業における青果物の仕入金額に占める国産の比率が「1/3未満」の企業は8社（構成比：22.6%）、「1/3以上2/3未満」は5社（同：12.9%）、「2/3以上」は23社（同：64.5%）であり、国産青果物使用率は74.2%であった³⁵⁾。これをみると、「2/3以上」と回答した事業者が最も多いものの、「1/3未満」と回答した事業者も20%以上存在しており、輸入品の利用が進んでいる。なお、74.2%という値は、業務用・外食向け野菜の国産使用率とおおよそ一致しており³⁶⁾、漬物・缶詰製造業における国産青果物の使用率は平均的な構成比であることがうかがえる。

第3節 漬物消費の動向

本節では、総務省統計局「家計調査年報（家計収支編）」の結果に基づいて漬物の消費動向を概観する。はじめに、家計調査における漬物の分類について整理する。家計調査では、製造方法ではなく主原料によって分類されている。そのため、漬物は「梅干し」、「だいこん漬」、「はくさい漬」、「その他の野菜漬物」の4項目で集計されている。それぞれに含まれる具体的な漬物の種類を整理すると以下ようになる。「梅干し」では、梅漬、小梅漬、梅かつお、「だいこん漬」では、だいこんの浅漬、しそ巻きたくあん、こんぶたくあん、つぼ漬、べったら漬、「はくさい漬」では、はくさいの朝鮮漬、山東菜の漬物、「その他の野菜漬物」では奈良漬、福神漬、ピクルス等³⁷⁾である。これを食品産業動態調査と照合すると、主に「梅干し」は「塩漬」、「だいこん漬」は「浅漬」と「ぬか漬」、「はく

表3-2 漬物における種類別出荷数量の推移

(単位：100 t,%)

	全体																	
	実数	前年比	しょうゆ漬		浅漬		塩漬		酢漬		ぬか漬		かす漬		みそ漬		その他の漬物	
	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比
2000年	11,760	-	5,256	-	2,246	-	1,661	-	997	-	957	-	395	-	103	-	144	-
2005年	9,729	82.7	4,660	88.7	1,491	66.4	1,293	77.8	944	94.6	735	76.8	377	95.3	80	77.9	149	103.6
2010年	8,729	89.7	3,583	76.9	1,553	104.1	1,342	103.8	988	104.7	746	101.5	344	91.3	73	91.1	99	66.6
2015年	7,229	82.8	3,191	89.1	1,341	86.4	1,088	81.0	749	75.8	465	62.3	231	67.2	75	101.9	90	90.5
2016年	7,137	98.7	2,995	93.9	1,299	96.9	1,146	105.3	812	108.4	457	98.3	237	102.5	99	133.2	92	101.9
2017年	6,920	97.0	2,768	92.4	1,296	99.7	1,125	98.2	874	107.7	477	104.2	199	83.9	92	93.0	89	96.7
2018年	7,053	101.9	2,854	103.1	1,262	97.4	1,143	101.6	989	113.1	428	89.8	195	98.3	93	100.2	89	100.8
2019年	7,423	105.2	3,075	107.8	1,376	109.0	1,130	98.8	1,035	104.6	423	98.9	186	95.4	95	102.3	103	115.3
2020年	7,772	104.7	3,341	108.6	1,438	104.6	1,095	97.0	1,058	102.2	457	107.9	166	89.2	99	104.9	117	113.8

資料：農林水産省大臣官房政策課食料保障室「食品産業動態調査」各年版より作成

さい漬」は「醤油漬」と「浅漬」に該当し、「その他の野菜漬物」の中に「酢漬」や「かす漬」等が含まれている³⁸⁾。

表3-3は、2人以上世帯における漬物の種類別購入金額の推移を示したものである。この表をみると、漬物の年間購入金額は2000年から2015年にかけて約4,000円減少し7,000円台まで達したものの、それ以降は8,000円付近で推移していることが読み取れる。種類別にみると、最も購入金額が高いのは「梅干し」であり、最近5年の平均年間購入金額は1,426円であった。次いで「だいこん漬」1,057円、「はくさい漬」547円と続いている。直近20年間の減少幅が最も大きいのは「はくさい漬」であり、購入金額は半減している。しかしながら、3種類の合計金額よりも、「他の野菜の漬物」の購入金額の方が大きく、2020年には63%を占めるに至っている。こうした変化をもたらした原因として、①漬物に使用される野菜の種類が多様化したこと、②消費者の嗜好が変化し様々な製造方法の漬物を消費するようになったこと、の2点が考えられる。このように、漬物の消費は多様化していることが理解できる。また、2人以上世帯における年間購入数量の動向も整理しよう。2000年を100.0として2020年と比較すると、「梅干し」73.4、「だいこん漬」67.0、「はくさい漬」49.6であり、購入金額を上回る減少幅となっていることが理解できる。

上述の通り、漬物は購入金額、購入数量ともに減少傾向にあるものの、近年は下げ止まりし一定の消費が確認できた。しかしながら、世帯ごとの消費が維持されたとしても人口減少が進み、全体的な市場は縮小することが容易に想定される。こうした市場の縮小は、前節で示したように現時点においても製造数量および製造金額に現れている。以上を踏まえると、食品全体の動向と同様に漬物製造業においても新規販路の開拓・確保は重要な課題であり、輸出はその一方策であるといえよう。

表3-3 2人以上世帯における漬物の種類別購入金額の推移

(単位：円, %)

	全体														
	梅干し			だいこん漬			はくさい漬			他の野菜の漬物					
	実数	構成比	前年比	実数	構成比	前年比	実数	構成比	前年比	実数	構成比	前年比			
2000年	11,677	100.0	-	1,756	15.0	-	1,432	12.3	-	1,073	9.2	-	7,416	63.5	-
2005年	9,841	100.0	94.0	1,480	15.0	93.9	1,163	11.8	93.9	777	7.9	94.4	6,421	65.2	94.0
2010年	8,465	100.0	97.7	1,323	15.6	104.4	1,059	12.5	98.7	588	6.9	98.0	5,495	64.9	95.9
2015年	7,881	100.0	98.0	1,237	15.7	96.6	1,028	13.0	102.2	537	6.8	99.1	5,079	64.4	97.5
2016年	7,993	100.0	101.4	1,347	16.9	108.9	1,058	13.2	102.9	540	6.8	100.6	5,048	63.2	99.4
2017年	8,146	100.0	101.9	1,386	17.0	102.9	1,120	13.7	105.9	558	6.8	103.3	5,082	62.4	100.7
2018年	8,251	100.0	101.3	1,525	18.5	110.0	1,050	12.7	93.8	554	6.7	99.3	5,122	62.1	100.8
2019年	7,969	100.0	96.6	1,474	18.5	96.7	998	12.5	95.0	506	6.3	91.3	4,991	62.6	97.4
2020年	8,243	100.0	103.4	1,397	16.9	94.8	1,060	12.9	106.2	575	7.0	113.6	5,211	63.2	104.4

資料：総務省統計局「家計調査 家計収支編（二人以上の世帯）」各年版より作成

第4章 菅野食品における漬物輸出マーケティング戦略の展開と課題

第1節 輸出事業の契機および展開過程

菅野食品では、人口減少による国内市場の縮小傾向を受けて、新規販路の開拓を海外市場に求めたことが輸出の契機となっていた。2016年にアメリカおよび香港で開催された展示会に出展して以降、継続して輸出事業に取り組んでいる。

表4-1は、菅野食品における漬物輸出金額の推移を示したものである。この表から、輸出事業を開始した2016年の輸出金額は18万円であることから、3年間で約700%の増加が確認できる。特に2017年以降の増加が著しく、200%超の拡大を継続して実現していた。2020年はCOVID-19の感染拡大によるロックダウン等の影響により現地での需要が停滞³⁷⁾したため、輸出金額は減少した。2021年の輸出実績は一定程度回復する見込みとなっており、上半期のみで2020年実績の80%を達成していることが確認されている。総販売額に占める輸出金額の比率は、最も輸出金額が大きかった2019年実績においても1%未満とごく僅かである。菅野食品は、輸出事業を継続し、現在のおよそ10倍にあたる1,000万円規模にすることを目指しており、これが達成されれば1%を超過する規模となる見込みである。

販売形態は商社経由の間接輸出であり、最終的な販売先は日本食レストランである。その中でも、日本国内で製造された漬物である点を評価する日本人経営者が多いとのものであった。なお、漬物は冷凍で船便を利用して輸送されていた。輸出商社から日本食レストランへ販売されるため、経由するチャネルの数は比較的少ないものの、輸送費および通関等貿易事務手数料の存在により、販売時の価格は現地で販売されている外国（中国・韓国等）産の約2倍程度にならざるを得ない。

なお、現在の輸出相手国・地域はアメリカのみである。輸出事業を開始した2016年には香港への輸出も視野に入れていたが、参加した展示会において輸出商社および輸入商社とのマッチングが成立しなかったため販路確保には至らなかった。

表 4 - 1 菅野食品における漬物輸出金額の推移

(単位：万円, %)

	2016年		2017年		2018年		2019年		2020年		2021年	
	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比
輸出金額	18	-	17	94.4	53	311.8	122	230.2	73	59.8	59	-

注：2021年は半期分の輸出金額である

資料：調査結果より作成

第2節 菅野食品における輸出マーケティング戦略の特徴と課題

(1) 製品戦略

菅野食品は、ほとんどの製品において輸入原料を使用している。輸出向けアイテムも例外ではなく、原料仕入量に占める輸入品の比率は、なす：100%、きゅうり：90%、だいこん：50%、チーズ等：100%である。特に、きゅうりについては現在国内で広く栽培されている「ブルームレスきゅうり」ではなく、漬物に適した「ブルームきゅうり」⁴⁰⁾を使用している。そのため、中国天津市に立地する3社と契約し、生産・漬け込みまで行ったものを輸入している。菅野食品は、福島県に旧くから伝わる乳酸発酵⁴¹⁾させたきゅうり漬を製造しているため、これらの技術等の指導も細かく行っている。このように、開発輸入によって安定した原料調達を実現していた。

輸入品を使用している理由は、国産よりも価格が低いためである。しかしながら、近年は原油価格および輸送費の高騰による影響を受けている。主に中国から輸入を行っているものの、今後さらに高騰することがあればメリットは縮小するため、調達先を変更することも検討せざるを得ないとの姿勢であった。そのため、国産の価格が輸入品を下回れば切り替える可能性があるとの見解であった。

菅野食品は、輸出相手国・地域の流通実態に合わせた製品開発を行っている。具体的には、①輸出相手国・地域の添加物規制に合わせた着色料の変更、②冷凍漬物の開発による賞味期限の延長、の2点が挙げられる。菅野食品はアメリカ向けに輸出を行っているため、添加物規制への対応は重要なポイントとなっていた。アメリカは「ベニバナ」や「クチナシ」といった日本で一般的に用いられている着色料の使用が禁止されているため、FDAで安全性が認可された着色料を個別に使用していた⁴²⁾。製造数量が小規模のため割高となっており、国内向けと比較して青色は1,000円/kg、黄色は2倍以上高額な着色料を使用しているとのことであった。

また、②については取引先から現地での賞味期限を確保するため賞味期限の延長を求められたことが開発の契機となっていた。これは、船便を利用してアメリカへ輸送する場合、約2ヵ月の期間が必要となることが影響していた。これに対して菅野食品は冷凍漬物を開発することで輸出を可能にした。常温保存の場合、ほとんどのアイテムにおける賞味期限は120日であるが、冷凍漬物は製造後1年以上である。菅野食品では、輸出向けアイテムも国内同様の製法で製造し、パック詰めまで終わったものを冷凍しているとのことであった。なお、冷凍は既存の設備で対応できたため、追加の設備投資は行っていない。

表4-2は、菅野食品における輸出アイテムを一覧にしたものである。国内の家庭消費向けに製造している49アイテムにおいて、①冷凍しても食感や風味に影響がでなかったもの、②業務用向けの規格に対応できるもの、が輸出向けとして選出されていた。主要な輸出アイテムは「冷凍青しその実」（輸出金額に占める比率：30~40%）、「冷凍がんこな

す」(同：30%)、「真仙小なす」(同：20%)、「冷凍相馬きゅうり漬け」(同：10%)であり、これら野菜漬物でほぼ100%を占めている。

「冷凍青しその実」は、きゅうり、だいこん、しょうが、しその実、しその葉という5種類の野菜を細かく刻み、醤油で漬けたものである。鮮やかな緑色が特徴的なアイテムである。「冷凍がんこなす」はわさび風味のなすの漬物である。わさび味は寿司がメジャーな日本食として普及しているため現地の消費者にも受け入れられており、人気が高いアイテムとなっている。

表4-2 菅野食品の輸出アイテム

商品名	規格	賞味期限	比率
冷凍青しその実	500 g	1年	30~40%
冷凍がんこなす	500 g	1年	30%
真仙小なす	500 g	540日	20%
冷凍相馬きゅうり漬け	500 g	1年	10%
とうふみそ漬けのパテ	80 g	1年	わずか
冷凍クリームチーズのみそ漬け	140 g	1年	わずか

資料：調査結果より作成

今後の課題として、輸出向けアイテムの開発を挙げていた。前述の通り、菅野食品は自社製品の中で対応可能なアイテムのみを輸出している。ヒアリングによると、現時点では対応できずに断っており、一定程度のニーズが存在しているのを確認済みとのことだった。今後、こうしたニーズに適合したアイテム開発は輸出規模の拡大にあたって重要であると捉えている。

(2) チャネル戦略

前節で述べたように、輸出相手国はアメリカのみである。菅野食品におけるアメリカ向けの輸出が実現した要因として、2016年の展示会に出展した際、輸出商社である株式会社東京共同貿易（以下、「東京共同貿易」と省略）とのマッチングを行えた点が挙げられる。東京共同貿易は、アメリカ向けに日本食の食品輸出および日本食レストランの海外展開サポートを行う企業である。展示会に参加した当時、東京共同貿易はアメリカ向けの漬物輸出に取り組む日本の企業を探していたとのことであった。こうした経緯によって東京

共同貿易とマッチングした菅野食品は、日系スーパーでの取り扱いを目指していたものの、業務用向けのアイテムにシフトした。このシフトには、スーパーはアイテムの切り替えが激しかったため、業務用に対応する方が比較的容易だったことも影響していた。

また、先述の通り、現地での販売価格は外国産の約2倍となっている。そのため、価格の低い外国産漬物との競合が生じるため、日本で製造された食品である点に価値を認めている外食業者をターゲットとしている。そのため、日本人の経営する日本食レストランでの取り扱い実績が顕著となっている。

菅野食品では、商品紹介用資料に商品名、規格荷姿、賞味期限、原産国、原材料といった基本情報に加えて必ず写真入りで購入者向けのメニュー提案を行っている。漬物の盛り合わせや副菜といった一般的な用途から、サンドイッチやカルフォルニアロールの具材等現地の食文化に合わせた使い方も紹介している。これは販路拡大を意識した取組であり、今後の展開として日本食レストラン以外での採用を狙ったものである。

(3) プロモーション戦略

菅野食品は、2016年にアメリカ（ロサンゼルス）および香港の展示会に参加したことを契機に輸出を開始した。また、翌年の2017年は東京共同貿易の営業に同行する形でアメリカ2都市（ロサンゼルス、ニューヨーク）の展示会に出展していた⁴³⁾。ヒアリングによると、アメリカの展示会に参加する場合、一人当たりの渡航費および滞在費は36万円、出展料は1日当たり約20万円の支出が生じるとのことであった。このように、海外での展示会・商談会への参加には多額の費用がかかるため、2017年の展示会出展時には、南相馬市の補助事業に申請していた⁴⁴⁾。

また、国内においても、福島県内で開催された輸出商社とのマッチングを目指す商談会に2016年から2年間参加した経験がある。2018年以降は国内外ともに展示会・商談会への参加は行っておらず、東京共同貿易の東京本社での営業を年1回程度行っている。そのため、菅野食品が現地ユーザーに対してプロモーションを行わずとも一定程度の輸出実績が存在している。しかしながら、展示会・商談会への参加を取りやめた2018年以降は新規販路開拓・確保が実現しておらず、規模拡大は難航している状態にある。

菅野食品は輸出について、新規販路の開拓につながる点はメリットとして捉えている一方で、投資の段階が長く、現在もかかったコストの回収に至っていない点をデメリットとして挙げていた。この2点を克服するには、一層の投資が必要であるものの、現在以上の対応は困難との見方を示している。また、社内に英語が堪能で国際的な物流業務に対応できるスタッフを雇用しておらず、海外の取引先への対応に不安があり、販売先の拡大が困難であることを課題として挙げていた。

菅野食品における販売金額全体に占める輸出金額の比率は1%未満であるものの、漬物製造業全体の出荷金額が減少傾向にある中で、新規販路開拓・確保に取り組み、事業規模

を維持・拡大しようとするものである。漬物製造業者における輸出事業は、短期的には小さいものの、中長期的な視点で見ると国内の市場が縮小した際の販路開拓・確保を目指す重要な展開であるといえよう。

第5章 道本食品における漬物輸出マーケティング戦略の展開と課題

第1節 輸出事業の契機および展開過程

道本食品における輸出事業の契機は、前述した菅野食品と同じく国内における漬物消費量の減少傾向を受けて、新規販路の開拓を海外市場に求めたことであった。道本食品は、1990年代後半にアメリカ系商社からの発注に対応した経験を有していた。その後、2008年に中国上海市の久光百貨店で開催された日本産食品の展示会・フェアに出展して以降、本格的な輸出事業を開始することとなった。

表5-1は、最近の道本食品における漬物輸出金額の推移を示したものである。この表から、2018年の輸出金額は2,440万円であり、2015年以降は増加傾向を継続させていることが読み取れる。本格的に輸出事業へ参入した2008年の輸出金額は550万円であることから、10年余りの期間で約450%の増加を実現していることが理解できる。2018年の輸出金額は総販売額の3%を占めている。ヒアリングによると前年の2%から1ポイント上昇しており、近年は以前よりも高い伸び率を記録している。

販売形態は「商社経由の間接輸出」および「展示会・フェアでの直売（直接輸出）」⁴⁵⁾の2つのルートが存在している。前者のシェアが顕著であり、2017年以降は全量「商社経由の間接輸出」となっている。道本食品では、展示会・フェアを現地企業並びに国内商社とのマッチングの場として活用している。商談が成立し、取引を開始した後は商社を通じた輸出にシフトしているため、現在では「商社経由の間接輸出」が主流となっている。

「商社経由の間接輸出」では、①輸出商社（日本国内）、②輸入商社（輸出相手国・地域）、③ベンダー・問屋（輸出相手国・地域）、という3段階のチャネルを経由しているため、輸送費および通関等貿易事務手数料が高むこととなる。そのため、輸出相手国・地域における小売店での販売価格は日本国内よりも2.5~3.0倍程度増額した価格設定にならざるを得ない。なお、調査時点では19ヵ国・地域に輸出しており、主な輸出相手国・地域はアメリカ、香港、台湾であった。製品は全て船便を利用して輸送している。アジアは1ヵ月、アメリカは2ヵ月の輸送期間が必要であり、国内の主要な積出港は東京、横浜、神戸である。

表5-1 最近の道本食品における漬物輸出入金額の推移

(単位：万円，%)

	合計			商社経由			直売・展示会		
	実数	構成比	前年比	実数	構成比	前年比	実数	構成比	前年比
2013年	1,960	100.0	-	1,720	87.8	-	240	12.2	-
2014年	1,710	100.0	87.2	1,709	99.9	99.4	1	0.1	0.4
2015年	1,890	100.0	110.5	1,817	96.1	106.3	73	3.9	7,300.0
2016年	2,050	100.0	108.5	2,038	99.4	112.2	12	0.6	16.4
2017年	2,230	100.0	108.8	2,230	100.0	109.4	-	-	-
2018年	2,440	100.0	109.4	2,440	100.0	109.4	-	-	-

資料：調査結果より作成

第2節 道本食品における輸出マーケティング戦略の特徴と課題

(1) 製品戦略

道本食品では、干したくあんの原料であるだいこんを宮崎県内の農家との契約栽培によって全量調達している。写真5-1で示した「大根やぐら」⁴⁶⁾を使用した伝統的な天日干しだいこんの生産は、宮崎県と鹿児島県の一部でのみ行われており、その生産量は年間1万tと推計されている⁴⁷⁾。漬物に仕向けられることが多い秋冬だいこんの年間生産量は約65万t⁴⁸⁾であることから、干しだいこんの調達は希少であることが理解できる。さらに、道本食品の契約農家が多く存在する宮崎市田野・清武地域は、2021年2月に「宮崎の太陽と風が育む「干し野菜」と露地畑作の高度利用システム」の名称で日本農業遺産に登録されている⁴⁹⁾。道本食品は、同地区内に存在するJAとも協調関係を維持しながら、先述した日本農業遺産登録の推進等によって地域内の生産を支援している。こうした取組を通じて、安定的な原料調達を実現していた。

漬物工場ではISO22000:2005⁵⁰⁾の認証を取得しており、HACCPに対応した製造工程管理を行っている。さらに、開発・品質管理部門を設置し、専任の社員が新製品の開発および製品のチェックを行い、品質の維持・向上に努めている。

主要な輸出アイテムは、「天日干し沢庵日向漬」(輸出金額に占める比率:16%)、「特選一本」(同:16%)、「きざみつぼ漬」(同:9%)、「昔ながらのたくあん日向漬クラシック」(同:8%)、「たくあんの缶詰」(同:1%)の5つである。上記4つの製品は真空パックであるが、「たくあんの缶詰」は、スライスしたたくあんで缶詰にした製品である

(写真5-2参照)。この製品は、常温保存が可能で賞味期限は製造後3年間と非常に長いという特徴を有しており、①国内における中高年層以外の需要喚起⁵¹⁾、②長期保存が可能で土産用途にも対応するアイテムの創出、の2点を目的に開発された。アメリカやアジアの取引先から賞味期限が長く、常温保存が可能な製品のニーズがあったことも製品開発における契機の一つであった。製品のラインナップとしては梅酢味、とうがらし味、昆布味の3アイテムが存在している。なお、この製法は2014年に特許登録されている⁵²⁾。道本食品は今後、この「たくあんの缶詰」が輸出拡大を実現するための重要なアイテムになると予測している。

さらに、輸出先市場では、中国産や韓国産との競合にさらされており、製品差別化が求められていることを受けて、道本食品では、前述の「たくあんの缶詰」の開発をはじめ、取引先の要望に合わせて調整を行っている。具体的には、使用する食品添加物への配慮やスライス済みの製品に関しては厚さの変更等が挙げられる。前者の例として、グルテンフリー⁵³⁾、アルコールフリー⁵⁴⁾の製品開発があげられる。アメリカではグルテンフリーへの関心が高い消費者が多いことから取引先の要望を受けて開発された。また、アルコールフリーの製品は中東向けに開発されていた。



写真5-1 大根やぐらの様子

資料：筆者撮影



写真5-2 たくあんの缶詰

資料：道本食品 HP より引用^[7]

(2) チャネル戦略

輸出相手国・地域に共通する主要販路は、日本産食材を取り扱う高級量販店である。現地の富裕層及びアジア系（韓国人，中国人が中心）⁵⁵⁾の消費者が中心であり，現地の消費者意識や購買行動に適合させた流通を志向している。ヒアリングによると，アジア系の中でも韓国人や中国人の消費者は日本産に対して信頼感を持っているため，高価格帯でも購入する存在であり，中心的なターゲットであるとのことであった。包装には日本語に加え英語での説明を併記し⁵⁶⁾，現地適応化を実現させている（写真5-3参照）。英語での主な説明は，食べ方や注意書き，そして製品作りの特徴等である。こうした記載を徹底することによって，製品の情報量が増え，現地の消費者が購入する際の判断材料となるような対応を施している。

調査時点における道本食品の輸出相手国・地域数は19カ国・地域である（図5-1参照）。国・地域別にみると，北米は2カ国（アメリカ，カナダ），ヨーロッパ8カ国（スウェーデン，ベルギー，イギリス，フランス，オランダ，ドイツ，スイス，スペイン），アジア6カ国・地域（韓国，台湾，香港，タイ，マレーシア，シンガポール），中東2カ国（UAE，カタール），オセアニア1カ国（オーストラリア）というように，特定の国・地域に偏向することなく広範囲にわたって輸出していることが理解できる。なお，以前は中国への輸出実績も有していたが，日中関係が悪化した2010年以降は取引を停止したまま現在に至っている⁵⁷⁾。



写真5-3 「たくあんの缶詰」に添付されている説明書
資料：筆者撮影

最大輸出相手国・地域はアメリカであり、総輸出量の50%を占めている。次いで香港、台湾がそれぞれ10%で2位に並んでいる。また、ヨーロッパ8カ国を合計すると10%の規模になるため、アメリカ、香港、台湾、ヨーロッパで全体の80%を占めている。

最大輸出相手国・地域であるアメリカでは、外食産業への流通量が増加傾向にある。特に、おにぎりの製造・販売を行う「ONIGILLY」⁵⁸⁾でのトッピングに用いられているスライス済みたくあんの需要が拡大している。同店舗では、たくあん3切を75セント（日本円換算で約83円）で販売している。なお、現在上述の店舗で提供されているたくあんはグルテンフリーの製品である。このように、ビーガンやベジタリアンといった特性を有する消費者の購買実績が顕著である。

ここで、各輸出相手国・地域に対する輸出開始年次に着目すると、2010年代から、アジア、オセアニア、中東、ヨーロッパへと拡がりを見せていることが理解できる（図5-2参照）。この図から2014年から2016年の3年間という短期間で、輸出相手国・地域数が7カ国・地域から19カ国・地域へと大幅に増加したことが理解できる。それに加えて、6カ国・地域への輸出を開始した2016年は、初めて輸出金額2,000万円を突破することとなった。このように道本食品は、輸出相手国・地域数を増加させることで輸出規模を拡大していることが理解できる。

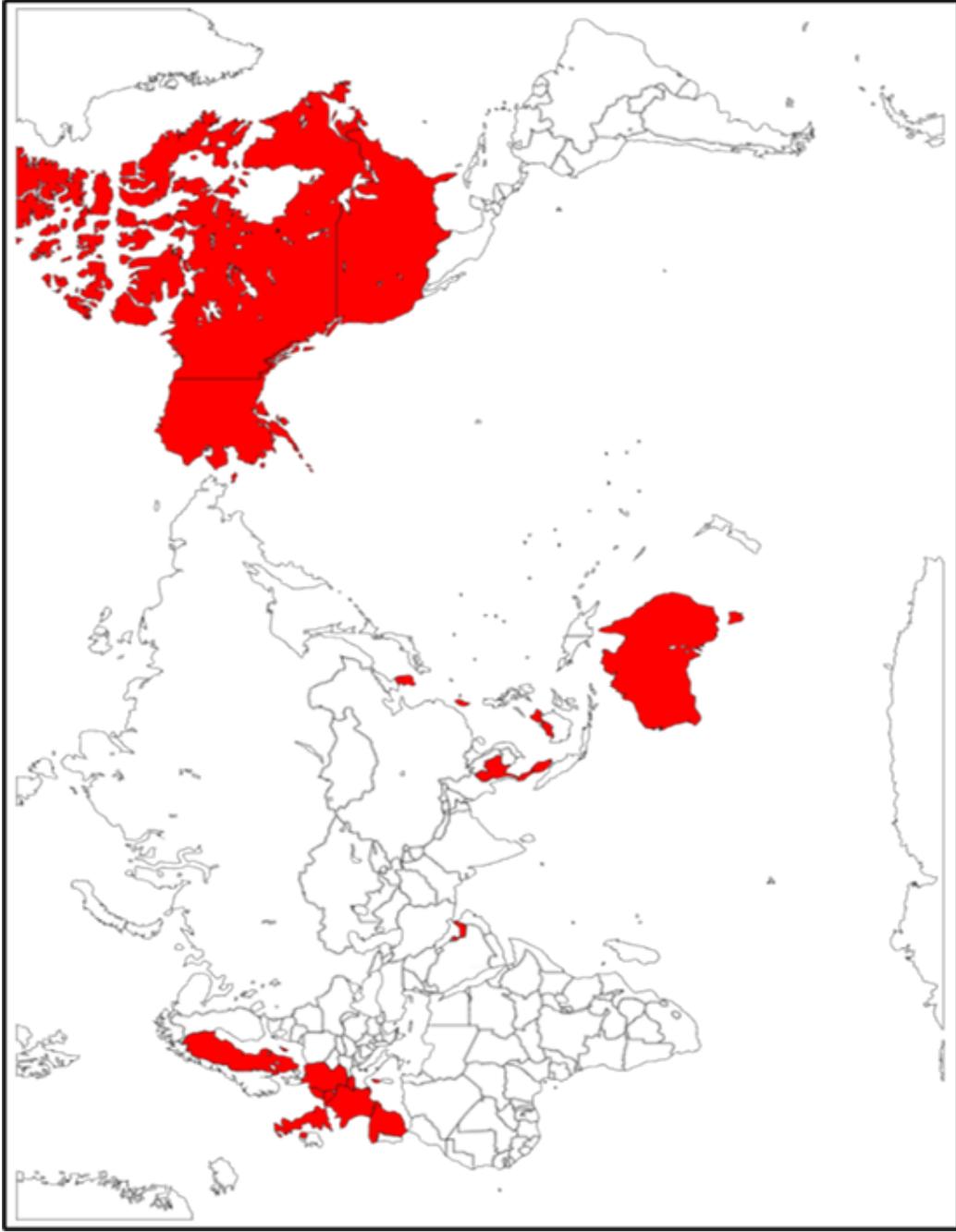


図5-1 道本食品の輸出相手国・地域分布

資料：調査結果より作成

	1990年代	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
北米	アメリカ												
		カナダ											
		タイ											
アジア				香港									
					シンガポール	台湾							
										マレーシア			
オセアニア							オーストラリア			韓国			
中東								UAE					
								カタール					
								イギリス					
									スペイン				
									スウェーデン				
									スイス				
ヨーロッパ										ベルギー			
										フランス			
										オランダ			
										ドイツ			
輸出金額 (万円)	-	550	-	-	-	-	1,960	1,710	1,890	2,050	2,230	2,440	-

図5-2 道本食品における各輸出相手国・地域に対する輸出開始年次

資料：調査結果より作成

また、輸出相手国・地域の増加時期は展示会への出展状況とほぼ一致していた。道本食品では2015年から2016年にかけて「ミラノ国際博覧会2015（イタリア）」、「ANUGA2015（ドイツ）」、「SIAL2016（フランス）」、「Gulfood2017（UAE）」、「Winter Fancy Food Show 2019（アメリカ）」等ヨーロッパの展示会・フェアへ積極的に出店していた。その結果、ヨーロッパの7カ国に対する輸出を開始している。道本食品は展示会・フェアへの出展を販路拡大の足がかりとしていた。

（3）プロモーション戦略

前述の通り、道本食品は各国・地域の展示会・フェアへの出展実績を数多く有している。2008年にアジアの食品展示会へ参加したことを契機として、必ず年1回程度は出展するように取り組んでいた。道本食品は輸出事業の第一歩として展示会・フェアへ出展することで、現地市場の参入に要する情報収集を試みている。道本食品は、展示会・フェアへの積極的な出展を現地市場での消費者意識および購買行動、商習慣を把握する上で有効な手段であると理解していた。

展示会・フェアの出展においては、宮崎県の補助事業へ申請および受託することで、出展に係る経費の半額から全額の補助を受けている。道本食品では、概ね1か月の滞在で一人当たり60万円程度の支出が生じるとのことであった⁵⁹⁾。そのため2017年以降は、開催期間が短く商談中心の展示会・フェアへの出展を試みている。しかしながら、COVID-19の感染拡大により2020年2月以降は海外渡航が困難になったため、国内で開催される展示会に参加している。

また、大根やぐらの写真を商品に添付することで海外の消費者やバイヤーに日本的なイメージを与えていた。こうした取組により、最終消費者に対するPRも行っている。（写真添付例は前掲写真5-3を参照。）

近年、積極的に参加している展示会の国・地域は、食品衛生や防疫基準が厳格なアメリカやヨーロッパ諸国である。こうした国・地域を対象とするのは、道本食品が取り組んでいるISO22000:2005の取得やトレーサビリティへの対応を評価し、高価格帯でも購入する消費者が望めるからである。また、ヨーロッパでの展示会に参加し輸出実績を得ることは、その他の国・地域（特にアメリカ）への輸出に対して波及効果をもたらしていた。

また、今後は「宮崎の食の輸出を進める会」⁶⁰⁾を設立し、宮崎県内の食品企業や日本貿易振興機構等と連携して、合同で展示会・フェアへ参加する予定である。道本食品としては、漬物単体の輸出のみでは販路開拓に限界があるため、複数の業者と連携・協調した販路拡大を目指している。

第3節 道本食品による漬物輸出と原料産地との関係性

本節では、国産原料を使用した輸出が原料産地にもたらす影響について検討する。道本食品による漬物輸出は、契約農家数が減少の一途を辿っていた中で、輸出という新規需要創出（消費量の純増）が需給バランスを刺激したことが契機となり、原料買取価格の上昇を実現した。1kg 当たり買取価格は、2000年代の185円から、2010年代は250円へ上昇しており、農家における収益性の向上に貢献している。

表5-2は、道本食品における契約栽培農家（世帯主）の年齢構成を示したものである。この表から、宮崎県の販売農家と比較して、40代および50代の比率が非常に高く、平均年齢は県の平均を約7歳下回っていることが理解できる⁶¹⁾。また、ヒアリングによると干しだいこんは1次加工品であるために、①生鮮と比較して付加価値を有した販売が可能な点、②契約栽培であり、全量出荷を行える点、の2点が、後継者が存在する農家の栽培意識を高め、経営の維持に一定程度貢献しているものと推測できる。

さらに、道本食品におけるたくあん輸出が実現したことに伴って、独自性を有する製品である「たくあんの缶詰」をはじめ、伝統的な製法の天日干しだいこんに対する注目度も上昇した。地方紙・地方テレビ局だけでなく、全国のマスコミから取材を受け、各種媒体に取り上げられる機会が増加した。このように、商品だけでなく原料である干しだいこんおよび大根やぐらへの注目度も上昇したことによって、地域資源の見直しを検討するに至った。そして、宮崎市や道本食品社長らを中心に日本農業遺産への登録（2021年に実現）や観光資源としての利活用に取り組んでいる。

表5-2 道本食品における契約栽培農家（世帯主）の年齢構成

（単位：百人，人，％）

	宮崎県・販売農家		道本食品契約農家（世帯主）	
	実数	構成比	実数	構成比
29歳以下	91	13.3	0	0.0
30～39歳	47	6.9	2	4.4
40～49歳	44	6.4	8	17.8
50～59歳	78	11.4	19	42.2
60～69歳	215	31.3	12	26.7
70歳以上	211	30.8	4	8.9
合計	686	100.0	45	100.0
平均年齢	65.2		58.5	

資料：調査結果より作成

第6章 おわりに

本論文では、漬物製造業者における輸出マーケティング戦略の展開と課題を検討してきた。最後にまとめとして、前章までの要約と明らかになった点および課題の整理を行い、展望を述べていく。

第1章では、加工食品輸出および漬物製造業に関する既存研究の整理を行った。前述の点を整理した結果、①海外市場への進出は漬物製造業にとって検討すべき一方策であること、②加工食品輸出によって地域や産地へもたらされる効果を検討すべき段階に差し掛かっていること、の2点を指摘した。

第2章では、農林水産物・食品全体および加工食品における輸出金額の動向を分析した。農林水産物・食品輸出における加工食品の比率は最も大きく、中核的な品目として位置づけられていた。さらに、政府が設定した輸出目標金額を鑑みると、現時点以上の伸長が期待されている状況にあることを示した。

第3章では、わが国における漬物製造の変遷、製造・消費の動向を分析した。明治時代以降は、機械の導入によって生産規模の拡大が進み、1950年代以降は専門工場を所有する大規模生産が開始され、現在に至っている。また、最近における事業所数および出荷金額・数量は減少傾向を示している。それに伴い以前と比較すると消費も大きく落ち込んでおり、今後は人口減少の影響をどのように歯止めしていくのが隘路となっている。

こうした状況を踏まえて、第4、5章では訪問面接調査の結果に基づいて漬物製造業者における輸出マーケティング戦略の展開と課題について検討した。第4章では、菅野食品を事例に設定した。事例分析の結果、①実需者のニーズに合わせたアイテムの提案、調整を行うことで販路確保につなげたこと、②販路拡大にはアイテムの開発と展示会・商談会への参加が必要であるものの、コストの回収ができていない段階であるため積極的な投資が困難な状態にあり、販路拡大が行えないこと、の2点を明らかにした。

第5章では、道本食品を事例に設定した。事例分析の結果、①輸出相手国・地域において漬物の消費市場が細分化されていることを踏まえ、複数の国・地域に対する少量・多品目展開に取り組んだことが輸出拡大に貢献していたこと、②産地に対しては原料買取価格の上昇という相乗効果をもたらしていること、の2点を明らかにした。

こうした分析を踏まえて、本論文において明らかになった点について整理すると以下の4点に集約することができる。

第1に、標的市場を具体的に設定し、それぞれのセグメントに対応していた。今回の調査結果から、単一の市場に向けた輸出では規模拡大に限界が生じるため、①輸出相手国・地域数の増加、②対象とする市場の増加、③前述の①と②の両方、という3パターンのうちのいずれかが求められている。このような条件への対応を求められることが参入障壁

を高めている要因になっていた。それに加えて、標的市場を選択する際の必要事項として、現地の展示会・商談会等への参加や輸出商社との連携によって仕入れた情報を活用することもあげられる。

第2に、販路開拓・確保を実現するには、細分化された市場に対する製品の適応も必要な条件であった。今回の調査結果から、①添加物等規制への対応、②賞味期限の延長、の2点は共通していた。それに加えて、輸出相手国・地域の消費者嗜好や実需者のニーズに対応した製品の開発も行われつつあることが確認できた。特に、販路開拓を図る場合には製品開発および現地に適合した企業行動が必須であり、その要望に対応できるか否かが輸出規模拡大の実現を左右するポイントになっていた。

第3に、漬物製造業者による輸出事業は、国内の市場規模が縮小傾向にある中で、中長期的な視点で見た場合、事業規模の維持・拡大を目指す取組として位置づけられていた。事業規模の維持・拡大に伴う従業員の雇用や原料買取数量および価格の維持・増加は、地域や産地への波及効果を有しているといえよう。

第4に、国産原料を使用した加工食品輸出は、産地に対して原料買取価格の上昇という影響をもたらしていることが明らかとなった。今回の調査結果から、小規模な輸出であっても一定程度の効果を与えていたことが確認できた。

その一方で、今後漬物製造業者が輸出を拡大する上での課題も残されている。第1に、輸出開始時期を問わず最大輸出相手国・地域はアメリカであり、現地での販路確保の競合が発生しつつある点である。輸出先市場では、①国産原料を使用して国内で製造した製品、②輸入原料を使用して国内で製造した製品、③海外で原料調達から製造までを行った製品、の3種類の漬物が流通しており、国内外の企業との競合にさらされていた。こうした中で販路を確保するためには、製品差別化の必要性が高まっており、現地ニーズに対応したアイテムの開発が重要となっていることが示された。

第2に、現地で開催される展示会・商談会への参加が困難になっていた。この要因として、①出展費用や旅費等の事業費が高むこと、②東アジアで開催される展示会・商談会においては、参加を希望する企業・団体の増加により募集段階での競争が激化していること、③COVID-19の感染拡大、が挙げられる。このように、現地で開催される展示会・商談会への参加機会を失うことは、①現地ニーズの把握、②商社等とのマッチングの機会、の喪失につながる。そのため、製品、チャネル、プロモーションの各戦略において展開が困難な状況となっていた。

本論文の事例から、漬物製造業者による輸出は、製品差別化を進めることで価格を維持し、標的市場や輸出相手国・地域を拡大する水平的展開の方向性を示していることが明らかとなった。そのため今後、輸出相手国・地域を拡大していく場合には、①国・地域によって異なる食文化や商習慣、貿易制度、②取引相手の増加による輸出業務の煩雑化、への対応が求められるものと推測される。こうした対応が今後の加工食品輸出拡大の重要な事

象と考えられる。そのため、今後も継続して同様な企業調査を実施し、分析を行いたい。

注釈

- 1) 詳細は、第3章で後述する。
- 2) 詳細は、農林水産省食料産業局輸出促進課「農林水産物・食品の輸出取組事例（平成29年度版）」を参照。
- 3) 詳細は、第1章第2節で後述する。
- 4) 原料産地に立地する食品企業は、地域内での原料調達や地域性の高い商品の製造を志向する傾向にある。なお、詳細は、農林水産省「平成21年度食料・農業・農村白書」を参照。
- 5) 食品製造業において中小企業は中心的な存在である。事業所数に占める中小企業の比率は97.3%、出荷金額に占める比率も70.9%と全体の大部分を占めている。なお、詳細は経済産業省「2020年工業統計調査 産業別統計表」を参照。
- 6) 詳細は、兼松（2004）、白武・下村（1993）を参照。
- 7) 2009年の調査によると、漬物・缶詰製造業における国産青果物使用率は74.2%である。なお、詳細は第3章第2節で後述する。
- 8) マーケティングミックスの一つである価格戦略について本論文において言及しない理由は、現時点において日本と輸出相手国・地域間の内外価格差が大きく、高額な価格設定を回避できないことが周知の事実となっているためである。
- 9) 現時点において、農林水産省の輸出取組事例に選出されている漬物製造業者は、この2社を含めた3社のみである。なお、菅野食品は2015年、道本食品は2017年に選出された。また、道本食品に関しては、輸出の取組が日本貿易振興機構の刊行物（ビジネス短信^[1]）および各種メディア（新聞、テレビ等）にも取り上げられている。
- 10) 詳細は、第4章第2節で後述する。
- 11) 優良ふるさと食品中央コンクールは、一般財団法人食品産業センターが主催する表彰事業である。菅野食品は2015年に「あん肝のみそ漬」が農林水産省食料産業局長賞を受賞した。
- 12) おみやげグランプリは、東日本旅客鉄道株式会社が主催する表彰事業である。菅野食品は2018年に「蔵醍醐クリームチーズのみそ漬」が特別賞「家族に贈りたいおみやげ賞」を受賞した。
- 13) ふくしま産業賞は、株式会社福島民報社が主催する表彰事業である。
- 14) ヒアリングによると、澱粉製造から漬物製造への転換は、従前よりも澱粉製造による収益性が見込めなくなったために行われたとのことであった。鈴木（1980）によると、1950～60年代は輸入トウモロコシを原料としたコーンスターチ生産が本格化した時期であった。道本食品においてもこうした事象が影響したものと予測される。

- 15) 食品産業優良企業等表彰は、一般財団法人食品産業センターと公益財団法人食品等流通合理化促進機構が共催する表彰事業である。
- 16) 宮崎中小企業大賞は、宮崎県商工観光労働部商工政策課が主催する表彰事業である。
- 17) 「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」(2013)における重点品目は、水産物、加工食品、コメ・コメ加工品、林産物、花き、青果物、牛肉、茶の8品目である。
- 18) 「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」(2020)における重点品目は、牛肉、豚肉、鶏肉、鶏卵、牛乳・乳製品、りんご、ぶどう、もも、かんきつ、かき・かき加工品、いちご、かんしょ等、切り花、茶、コメ・パックご飯・米粉および米粉製品、製材、合板、ぶり、たい、ホタテ貝、真珠、清涼飲料水、菓子、ソース混合調味料、みそ・醤油、清酒(日本酒)、ウイスキー、本格焼酎・泡盛の27品目である。
- 19) 「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」で選定された品目を分類すると、畜産品(牛肉、豚肉、鶏肉、鶏卵、牛乳・乳製品)は、2,065億円(2019年比:382%)、水産物(ぶり、たい、ホタテ貝、真珠)は1,770億円(同:170%)、野菜・果実等(りんご、ぶどう、もも、かんきつ、いちご、かんしょ・かんしょ加工品・その他の野菜)は、516億円(同:214%)、林産物(製材、合板)は351億円(同:281%)、茶は312億円(同:214%)、コメ・コメ加工品(コメ・パックご飯・米粉および米粉製品)は、125億円(同:240%)、花卉(切り花)は19億円(同:211%)である。
- 20) 本論文では、厚生労働省の「漬物の衛生規範」に則って、「野菜等農産物を主原料とした漬物」を漬物と定義する。
- 21) 詳細は、小川(1989)を参照。
- 22) 「陸軍戦時給与規則・陸軍戦時給与規則細則・臨時費支出及整理規定」(1894年)に、副食物として「一鳥獣魚肉類四十匁域ハ鹽肉類二十匁或ハ干乾セル肉類三十匁 二野菜類四十匁或ハ乾物類十五匁 三漬物類十五匁或ハ梅干十二匁或ハ食鹽三匁」との記載がある。尺貫法により1匁は3.75gと定義されているため、これを用いて算出した。
- 23) 21)と同じ。
- 24) 21)と同じ。
- 25) 詳細は、寺本(1991)を参照。
- 26) 25)と同じ。
- 27) 厚生労働省「漬物の衛生規範」において、浅漬(一夜漬)は、「生鮮野菜等(湯通しを経た程度のものを含む。)を食塩、醤油、アミノ酸液、食酢、酸味料等を主とする調味液、又は、酒粕、ぬか等を主材料とする漬床で短時日漬け込んだもので、低温管理を必要とするもの」と定義されている。
- 28) 21)と同じ。
- 29) 2000年から2012年にかけて浅漬を原因食品とする食中毒が複数発生した。特に2012年8月に北海道にて発生した白菜の浅漬を原因食品とする出血性大腸炎 O157 食中毒

- は、8名が死亡する事態となった。詳細は、一般財団法人東京顕微鏡院 HP を参照^[2]。
- 30) 全国漬物協同組合連合会とは、都道府県に設置されている漬物協同組合の全国組織である。現在の加盟社数は製造業者および卸売業者を合わせて約1,000社である。各種研修会を実施し高品質な漬物の製造・販売の促進に取り組んでいる。詳細は、全国漬物協同組合連合会 HP を参照^[3]。
- 31) 詳細は、食品産業センター（2002）を参照。
- 32) 詳細は、農林水産省（2017）を参照。
- 33) わが国において「キムチ」は、1988年に開催されたソウルオリンピック前後の韓国ブームおよび焼き肉ブームを追い風に拡大した。1999年には最も出荷数量の多い漬物となり、以降その傾向が継続している。
- 34) この内、漬物・缶詰製造業は35社から回答を得ていた。資本金規模別にみると1,000万円未満2社（構成比：5.7%）、1,000万円以上2,000万円未満5社（同：14.3%）、2,000万円以上5,000万円未満12社（同：34.3%）、5,000万円以上1億円未満10社（同：28.6%）、1億円以上3億円未満4社（同：11.4%）、3億円以上10億円未満2社（同：5.7%）であり、幅広い規模の企業から回答を得ている。
- 35) この比率は仕入金額をベースにしている。そのため、流通している製品の74.2%が国産原料を使用したものであるとは必ずしも言い切れない点を指摘しておく。
- 36) 詳細は、農林水産省（2021）を参照。
- 37) 詳細は、総務省統計局「家計調査 収支項目分類およびその内容提示（平成12年1月改定）」を参照。
- 38) 農林水産省「食品産業動態調査（各年版）」および総務省統計局「家計調査（各年版）」を参照。
- 39) 特に、菅野食品の輸出相手国であるアメリカでは、ロックダウンによる外食業者の営業自粛や時間短縮といった措置がとられた。
- 40) ブルームとは果実の乾燥を防ぐため果皮から分泌される天然成分のことである。ヒアリングによると、ブルームきゅうりは、皮が柔らかく実が締まっているため漬物に適した品種であるとのことであった。食生活の変化によって、日本では1980年頃に日持ちが良くサラダ等に適したブルームレスきゅうりへの転換が行われた。そのため、現在国内においてブルームきゅうりが流通することはほとんどないとのことであった。
- 41) きゅうりは乳酸発酵させることで青臭さやえぐみを取り除かれ、風味豊かに仕上がるという特徴がある。
- 42) FDAは、「アメリカ食品医薬品局」の略称である。なお、着色料に関する規制は、日本貿易振興機構（2020）を参考にした。
- 43) 2016年のアメリカはロサンゼルス、2017年はロサンゼルスおよびニューヨークの展示会に参加した。

- 44) 南相馬市は、「中小企業販路拡大支援事業補助金」制度を設けている。詳細は、南相馬市 HP^[4] を参照。菅野食品は 2017 年に本制度を利用し、40 万円の補助を受けた。
- 45) 本論文において、「フェア」は百貨店や量販店で実施される即売会、「展示会」は製品の売買と商談を目的としたイベント、を指している。
- 46) 「大根やぐら」とは、漬物用の大根を干すために作られるやぐらである。竹や杉を組み合わせて組んだ骨組みに、洗浄した大根を 2 本 1 組にしてかけ干しする。詳細は、田野・清武地域日本農業遺産登録推進協議会 HP を参照^[5]。
- 47) ヒアリング調査および田野・清武地域日本農業遺産登録推進協議会 HP を参照^[5]。
- 48) 農林水産省「作付調査（令和 2 年）」を参照。
- 49) 詳細は、農林水産省 HP を参照^[6]。
- 50) ISO22000 : 2005 とは、食品安全管理手法の HACCP を内包した食品安全マネジメントシステムである。道本食品は 2016 年 9 月にこの認証を取得した。
- 51) ヒアリングによると、道本食品における購買層のボリュームゾーンは、50 歳以上の消費者であるとのことであった。漬物の缶詰は道本食品が日本で唯一製造している商品であり、その珍しさから各種媒体に多数取り上げられている。これによってボリュームゾーン以外の消費者による購入に繋がった。
- 52) 2014 年に公開された。特許番号は 6072639 である。詳細は特許情報プラットフォームを参照^[8]。
- 53) グルテンフリーとは、小麦やライ麦等に含まれているたんぱく質の一種であるグルテンを摂取しない食事や食品のことである。
- 54) アルコールフリーとは、エタノールを含まない食品のことである。道本食品ではアルコールフリーの製品を製造・販売しているものの、ハラル認証は取得していない。
- 55) ヒアリングによると、韓国人や中国人は日本産に対して信頼感を持っているため高価格帯でも購入する存在であり、中心的なターゲットであるとのことであった。
- 56) 「たくあんの缶詰」は英語に加えて中国語での説明も添付している。
- 57) 2010 年頃は尖閣諸島問題が激化し、日中関係が不安定になった時期であった。
- 58) 「ONIGILLY」は、サンフランシスコを中心に 5 店舗を展開するおにぎり製造・販売店である。
- 59) ヒアリングによると、展示会には担当者 1 ～ 2 人程度が参加しているとのことであった。
- 60) 「宮崎の食の輸出を進める会」の会員は、大山食品、水永水産、道本食品、宮崎ひでじビール、ヤマエ食品工業、宮崎県オールみやざき営業課、日本貿易振興機構である。
- 61) 参考までに、全国の販売農家における年齢構成と比較すると、道本食品の平均年齢は約 10 歳程度全国平均を下回る結果となった（農林水産省「平成 31 年農業構造動態調査」参照）。

参考・引用文献

1. 石塚哉史・大島一二（1998）：日系漬物製造業の中国進出と原料調達の現状—W社、S社の事例を中心に—，1998年度日本農業経済学会論文集，pp176-180.
2. 石塚哉史・杉田直樹・数納朗（2008）：こんにやく製品における米国輸出の現状と課題—，農業市場研究，17（1），pp. 61-66.
3. 石塚哉史（2013a）：食品企業による加工食品輸出の現状と課題に関する一考察—みそ，こんにやくの事例を中心に—，農林業問題研究，49（1），pp. 160-165.
4. 石塚哉史（2013b）：加工食品輸出におけるマーケティング戦略の展開と課題，農業市場研究，（87），pp. 75-80.
5. 石塚哉史・神代英昭（2013）：わが国における農産物輸出戦略の現段階と課題，筑波書房，163p.
6. 石塚哉史・安川大河（2019）：酒造業者による輸出マーケティング戦略の展開と課題—北東北の事例を中心に—，加工食品輸出の戦略的課題—輸出の意義，現段階，取引条件，および輸出戦略の解明—，福田晋編著，筑波書房，pp. 167-181.
7. 石塚哉史・鈴木悠平（2021）：福島県内酒造業者における日本酒輸出の今日的展開と課題，大震災・原発事故以後の農水産物・食品輸出—輸出回復から拡大への転換に向けて—，増田聡・中村哲也・石塚哉史編著，農林統計出版，pp. 81-99.
8. 岩動志乃夫（1995）：宮崎県における漬物産業の発展，宮崎女子短期大学紀要，（21），pp 1-9.
9. 岩動志乃夫（1998）：加工技術の革新に伴う宮崎県の漬物加工産地形成と生産構造，地理学論評，71A-3，pp. 187-209.
10. 小川敏男（1989）：漬物製造学，光琳，284p.
11. 兼松万輝雄（2005）：漬物製造業の現状—地域性に優位を見出す地場食料品製造業の一例として—，信金中央金庫，信金中金月報，4（1），pp61-80.
12. 菊地昌弥・林明良（2016）：わが国の農林水産物・食品の輸出拡大の方向性に関する考察—ケーススタディと国際マーケティング論の視点から—，農業市場研究，25（1），pp. 61-66.
13. 経済産業省（1998）：商工業実態基本調査，経済産業省大臣官房統計調査グループ，<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syokozi/result-2/h2d5kcaj.html>，最終閲覧日 2021年12月30日
14. 厚生労働省（2013）：漬物の衛生規範，厚生労働省，21p.
15. 斎藤修（2020）：清酒の輸出マーケティングとバリューチェーンの構築，フードバリューチェーンの国際的展開，斎藤修編著，農林統計出版，pp. 355-378.
16. 作山巧（2021）：輸出偏重農政の功罪—5兆円目標の妥当性を評価する—，谷口信和

- 編, 日本農業年報 66 新基本計画はコロナの時代を見据えているか, 農林統計協会, pp101-111.
17. 澤野久美・大江徹男 (2015): 伝統野菜の生産・消費における地域内連携の実態と課題—漬物製造業者の原料調達と JA の役割に着目して—, 農業市場研究, 24 (2), pp. 12-24.
 18. ジェイ・B・バーニー (2003): 企業戦略論【上】基本編—競争優位の構築と持続—, 岡田正大訳, ダイヤモンド社, 326p.
 19. 澁谷美紀 (2015): 地方酒造業者における米国輸出行動の特徴, フードシステム研究, 22 (3), pp. 323-328.
 20. 清水みゆき (1997): 青果物の加工と原料調達の地域性—漬物を中心として—, 村落社会研究, 3 (2), pp. 42-47.
 21. 四宮紀之 (2015): 海外向けを見据えた賞味期限延長に関する検討 (平成 27 年度), 公益財団法人とかち財団, http://www.food-tokachi.jp/research/h27result/shelf-life_h27.pdf, 最終閲覧日 2021 年 12 月 30 日
 22. 下渡敏治 (2018): 加工食品輸出の現状と今後の展開方向, 日本の産地と輸出促進—日本産農産物・食品のグローバル市場への挑戦—, 下渡敏治著, 筑波書房, 355p.
 23. 白武義治・下村義人 (1993): 地域農産加工の意義と課題—佐賀県の漬物製造業を事例に—, 佐賀大学農学部彙報, 74, pp. 161-11.
 24. 食品需給研究センター (2009): 食品企業財務動向調査報告書: 食品製造業における国産青果物利用拡大の課題, 食品製造業の経営指標, 食品需給研究センター, 175p.
 25. 食品産業センター (2002): HACCP の手法を取り入れた浅漬およびキムチの製造・衛生管理マニュアル, 一般財団法人食品産業センター, 65p.
 26. 神代英昭 (2015): 日本産加工食品の輸出の現状と課題—国際的知名度と取組主体の規模に着目して—, 開発学研究, 25 (3), pp. 12-19
 27. 神代英昭 (2016): 日本産加工食品輸出の意義と現段階, 農業市場研究, 第 25 巻第 3 号, pp. 28-36.
 28. 神代英昭 (2020): 日本産加工食品の輸出継続の課題と効果—こんにゃくの分析を中心に—, 開発学研究, 31 (2), pp. 15-23.
 29. 鈴木繁男 (1980): 総論—戦後 35 年の澱粉関連産業の動向, 澱粉科学, 日本応用糖質科学会, 27 (2), pp211-218.
 30. 施少華 (1998a): 加工原料用ダイコンの調達に関する一考察, 農業経済論集, 49 (2), pp. 29-36.
 31. 施少華 (1998b): 農産加工原料流通の分析視覚について—漬物原料を中心に—, 日本農業経済学会論文集, pp. 164-167.

32. 辻村英之 (2018) : 農業経営・産地の発展のためのグローバル・バリューチェーン論—京都を事例とした日本酒の輸出増と酒米産地の発展の連鎖—, 農業と経済, 85 (5)
33. 寺本千名夫 (1991) : 80年代の漬物原料の輸入動向と輸入国の構成変化, 農村研究, 72, pp. 80-89.
34. 内藤重之・藤田武弘・富田敬二 (2003) : 漬物贈答品の展開と製造業者の原料調達行動, 農政経済研究, 第25集, pp. 13-24.
35. 日本貿易振興機構 (2020) : 2019年度米国の食品安全・輸出関連制度の解説 (第三版), 日本貿易振興機構農林水産・食品部・食品課シカゴ事務所, https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/d49dee7dc93e8132/2019us-foodrp202003.pdf, 最終閲覧日 2022年1月27日
36. 福田晋 (2016) : 農畜産物輸出拡大の可能性を探る—戦略的マーケティングと物流システム—, 農林統計出版, 182p.
37. 福田晋 (2019) : 加工食品輸出の戦略的課題—輸出の意義, 現段階, 取引条件および輸出戦略の解明—, 筑波書房, 283p.
38. 日本漬物協同組合連合会 (2018) : 漬物製造における HACCP の考え方を取り入れた安全・安心なものづくり (小規模事業者向け衛生管理の手引書), 全日本漬物協同組合連合会, 37p.
39. 農畜産業振興機構 (2014) : 平成25年度加工・業務用野菜仕入価格等調査結果—生産者等と直接取引を行う実需者等を対象とした仕入れ段階における実態調査—, 独立行政法人農畜産業振興機構, <https://www.alic.go.jp/content/000093505.pdf>, 最終閲覧日 2021年12月14日
40. 農林水産省 (2021) : 加工・業務用野菜をめぐる状況, 農林水産省, https://www.maff.go.jp/j/seisan/kakou/yasai_kazitu/attach/pdf/index-70.pdf, 最終閲覧日 2021年12月14日
41. 農林水産省 (2017) : HACCP とは—HACCP をとりまく状況について—, 農林水産省近畿農政局食品企業課, <https://www.maff.go.jp/kinki/syouhi/mn/iken/29nendo/attach/pdf/29nendo-16.pdf>, 最終閲覧日 2021年12月14日
42. 農林水産省 (2021) : 農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略について, 農林水産省, https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e_action/attach/pdf/210118-2.pdf, 最終閲覧日 2021年12月30日
43. 則藤孝志 (2012) : アジアにおける梅干し開発輸入の展開とそのメカニズム, 経済地理学年報, 第58巻, pp. 100-117.
44. 前田安彦 (1987) : 新つけもの考, 岩波新書, 222p.
45. 増田聡・中村哲也・石塚哉史 (2021) : 大震災・原発事故以後の農水産物・食品輸出

—輸出回復から拡大への転換に向けて—, 農林統計出版, 215p.

46. 松原茂仁 (2016) : アグリビジネスにおける環境価値と戦略的アライアンス—VRIO のフレームワークによる分析を中心に—, 関西国際大学紀要, 17, pp. 143-155.
47. 三島徳三 (2016) : よくわかる TPP 協定 農業への影響を品目別に精査する, 農文協, 139p.
48. 李錦東・白武義治 (2005a) : キムチ輸入量増加と日本野菜漬物産業の市場対応, 流通 2005, (18), pp. 80-90.
49. 李錦東・白武義治 (2005b) : 韓国キムチ輸入後の日本におけるキムチ市場の動向と野菜漬物産業の構造変化, 農業市場研究, 14 (1), pp. 75-78.
50. 李錦東・白武義治 (2006) : キムチ貿易と韓・日両国の野菜漬物産業の構造変化, 佐賀大学農学部彙報, 91, pp. 63-71.

- [1] <https://www.jetro.go.jp/biznews/2017/12/4cd74e108dc1295e.html>, JETRO, 2021. 12. 30
- [2] <https://www.kenko-kenbi.or.jp/science-center/foods/topics-foods/5779.html>, 一般社団法人東京顕微鏡院, 2021. 12. 30
- [3] <https://www.tsukemono-japan.org/index.html>, 全国漬物協同組合連合会, 2022. 1. 6
- [4] <https://www.city.minamisoma.lg.jp/portal/sections/16/1620/16202/7/1926.html>, 南相馬市, 2022. 1. 28
- [5] <https://www.daikon-no1.jp/623.html>, 田野・清武地域日本農業遺産推進協議会, 2021. 12. 30
- [6] <https://www.maff.go.jp/j/press/nousin/kantai/210219.html>, 農林水産省, 2021. 12. 30
- [7] <https://www.michimoto-foods.co.jp/Products/CannedTakuan.html>, 道本食品株式会社, 2021. 12. 30
- [8] <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>, 特許情報プラットフォーム, 2020. 12. 14

謝辞

本学位論文を作成するにあたり、主指導教員の石塚哉史先生には懇切なご指導を賜りました。そして、副指導教員である成田拓未先生、西塚誠先生をはじめ、弘前大学大学院地域共創科学研究科産業創成コースの先生方にも大変お世話になりました。

石塚先生には、修士論文の作成において、全体の構成や訪問面接調査設営の支援、大学院生としての研究に取り組む姿勢に至るまで様々な場面でご指導いただきました。さらに、ゼミ活動や博士課程進学に向けた準備においても、多くの時間を割いていただき丁寧なご指導を賜りました。深く御礼申し上げます。

本論文に係る訪問面接調査においては、お忙しい中にもかかわらず、「株式会社菅野漬物食品」「道本食品株式会社」の方々に多大なご協力をいただきました。特に、菅野行雄氏（株式会社菅野漬物食品代表取締役社長）、菅野嘉彬氏（株式会社菅野漬物食品専務取締役営業部本部長）、道本英之氏（道本食品株式会社取締役社長）には、訪問面接調査の設営のみならず、重要資料の準備および提供、工場見学、農家見学などのご協力を頂きました。ここに感謝の意を申し上げます。

また、学友の皆様、特に同期である手塚大貴さんには本文のチェックや助言をいただき、大変お世話になりました。さらに、4年間のゼミ活動でご指導賜りました先輩方、ディスカッションに参加してくれた後輩たちにも大変お世話になりました。ありがとうございました。

ここでは、紙幅の関係ですべての方々の名前を出すことは叶いませんが、様々な面でたくさんのご助力をいただきました。この場を借りて感謝の意を申し上げます。

また、本論文の主要部分は、2021年7月発行の開発学研究第32巻第1号に掲載された「食品企業における漬物輸出の展開と課題に関する一考察—道本食品の事例を中心に—」が中心となっています。査読を担当された先生には適切なご助言を賜りました。改めて感謝の意を申し上げます。