

研究ノート

ベンチャー・ビジネスからSDGsに向けての成長モデル ——新鳳祥の事例——

畑 中 艶 子

国際ファッション専門職大学

キーワード：新鳳祥、SDGs、ベンチャー・ビジネス、成長モデル、競争優位

＜要旨＞

国連のSDGsの発効に伴い、日本国内では、多くの企業がSDGsに向けての取り組みを始めた。しかし、大手食品企業のSDGsへの取り組み事例はあるが、その一次加工や二次加工製品を担う国内外のメーカーの事例はまだ数多く紹介されていない。

本稿は日本人の食卓を支える新鳳祥（GMK HOLDINGS CO., LTD.）のビジネスモデルを分析する。資金力もなく、学歴もない1人の豆腐職人がベンチャー・ビジネスの養鶏場を創業し、わずか30年足らずの間に食品のみならず、非鉄金属領域まで事業を拡大した。新鳳祥はSDGsが発効される以前より「産業と技術革新の基盤をつくろう」、「パートナーシップで目標を達成しよう」、「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」、「質の高い教育をみんなに」、「すべての人に健康と福祉を」を念頭に、戦略を策定・実行し、持続的な成長を成し遂げた。新鳳祥のビジネスモデルは日本の食品産業の振興、そして海外市場へ進出しよう企業の参考になるものであると考える。

1. はじめに

グローバル化の中で、人々の生活が豊かになったことや世界経済が著しく発展したことは否定できないが、その反面、環境の破壊、資源の枯渇、気候の変動、貧富格差の拡大、病気の蔓延や人為的なロスなど、マイナス面も様々なところから現れてきている。こうした中で2015年9月25～27日、アメリカニューヨークの国連本部で、150を超える加盟国首脳が参加した国連サミットが開催された。サミットの成果として「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が発表され、「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals エスディー・ゴールズ）」が掲げられた（以下、SDGsと称する）。

「世界を変えるためのSDGsの17の目標」とは、

- ① 貧困をなくそう
- ② 飢餓をゼロに
- ③ すべての人に健康と福祉を
- ④ 質の高い教育をみんなに
- ⑤ ジェンダー平等を実現しよう
- ⑥ 安全な水とトイレを世界中に
- ⑦ エネルギーをみんなに、そしてクリーンに
- ⑧ 働きがいも成長も
- ⑨ 産業と技術革新の基盤をつくろう
- ⑩ 人や国の不平等をなくそう
- ⑪ 住み続けられる街づくりを
- ⑫ つくる責任、つかう責任
- ⑬ 気候変動に具体的な対策を
- ⑭ 海の豊かさを守ろう
- ⑮ 陸の豊かさを守ろう

⑯平和と公正をすべての人に

⑰パートナーシップで目標を達成しよう

である¹⁾。国連のSDGsの発効に伴い、日本国内では、農林水産省は2018年12月に「SDGs × 食品産業」特設サイトを公開し、アサヒグループホールディングス株式会社、味の素株式会社、日清食品ホールディングス株式会社、株式会社明治、株式会社ニチレイフーズ、イオン株式会社、株式会社ローソン等、製造業から小売流通業まで多くの企業がSDGsに向けての取り組みを始めた²⁾。

しかし、日本の大手食品企業のSDGsへの取り組み事例はあるが、その一次加工あるいは二次加工製品を担う日本国内外のメーカーの事例はまだ数多く紹介されていない。また、SDGsが発効される以前よりすでに持続可能な開発目標を取り込んでいる企業の事例研究はさらに少ない。

食品産業において、中小企業やベンチャー企業が多く存在する。しかし、ベンチャー・ビジネスを行う企業の場合は、創業時からSDGsを視野に入れてビジネスを行うとは限らない。なぜなら、ベンチャー・ビジネスの経営者は、創業当初にSDGsを念頭に戦略を策定する余裕が十分にあるとは言えないからだ。とはいえ、これからの時代には持続的な成長発展の観点にしても、食品ロスを低減する、あるいは健康の食生活に貢献する観点にしても、SDGsを視野に入れ、事業を創造することが求められている。

本稿は日本の食卓を支える中国新鳳祥グループ(GMK HOLDINGS CO., LTD. 以下、新鳳祥と称する)のビジネスモデルを紹介する。なぜこの企業を分析するかというと、資金力もなく、学歴もない1人の豆腐職人がベンチャー・ビジネスの養鶏場を創業し、わずか30年足らずの間に食品のみならず、非鉄金属領域まで事業を拡大した。新鳳祥は競争優位の獲得とSDGsを融合し、持続的な成長を成し遂げた。新鳳祥のビジネスモデルを分析することは日本の食品産業の振興、そして海外市場に新規参入しようとする企業(起業を含む)

に示唆を与え、参考になるものであると考える。

2. 競争優位のビジネスモデル

ベンチャー・ビジネスについて、佃(1973)が、「独自の技術と市場戦略を武器として、リスクを冒しつつ新事業分野を開拓する革新的企業はベンチャー企業」³⁾と定義した。小西(2019)は、ビジネスモデル概念の特質や戦略経営を分析したうえ、次のように述べている。「ビジネスモデルは、未来の戦略経営の『設計図』であるか、または過去か現在の戦略経営の『概念図』である。どのビジネスモデルを行うことにしても、マクロとミクロの環境を正しく認識し、それを踏まえて、個別にとって最適でタイミングを失わない戦略の策定と実践が肝要である」と述べる(小西 2019, pp.47-54)。戦略の策定と実行の目的は競争優位を得るためであり、ベンチャー企業でも例外ではなく、ビジネスを行う際に競争優位を獲得しなければならない。しかし、競争優位を得ることは簡単ではない。競争優位とは「予想もしない製品を創造するコア競争力を、競合企業より低コストかつ迅速に構築するところから生まれてくる。競争優位の真の源泉は、変化する機会に個々の事業が迅速に適応できるよう、会社全体の技術及び生産面の技能を競争力の中に統合していく経営者の能力にある」と指摘されている(Prahalad and Hamel 1990, pp.79-91)。経営者の先見性と実行力は重要である。

3. 新鳳祥の概況

日本は海外から輸入する鶏肉加工品の年間輸入量は1位がタイであり、次いで2位は中国である(表1参照)。日本人の食卓を支えている「鶏の唐揚げ」や「焼き鳥」などの商品は実のところ輸入品が多い。新鳳祥の子会社がこのような商品の製造や輸出を担い、日本にも輸出している。

新鳳祥は中国山東省の陽谷県にある企業であり、1991年に豆腐職人である劉学景(Liu Xue Jing)により創業された。2020年現在中国では産業を横断する多角化経営を行う大手企業となって

いる⁴⁾。

表1 日本の鶏肉調製品の国別輸入量
(単位: トン)

年度	中国	米国	タイ	その他	合計	前年比 (%)
2015	167,641	102	239,817	2,081	409,641	100.8
2016	167,645	121	264,160	3,618	435,544	106.3
2017	195,242	98	299,005	3,327	497,671	114.3
2018	208,381	103	306,324	4,271	519,080	104.3
2019	184,100	181	316,071	5,728	506,080	97.5

出所: 独立行政法人農畜産業振興機構「畜産国内統計資料」
より https://www.alic.go.jp/joho-c/joho05_000073.html
2020年8月19日閲覧。

図1 新鳳祥本社の写真



出所: 新鳳祥の企業情報より引用
<http://www.gmkholdings.com/about/index.html>
2020年9月19日閲覧。

新鳳祥は、中国山東省聊城市陽谷県の国家級祥光生態工業モデル区域に本社を構える。中国の有名な歴史小説『水滸伝』の登場人物である武松(ぶっしょう)の虎退治は、この地域の物語であった。歴史小説に興味ある日本の読者にも馴染みのある場所である。新鳳祥は子会社3社を有している⁵⁾。

第1社は、山東鳳祥股份有限公司(SHANG DONG FENG XIANG CO., LTD., 以下、鳳祥股份と称する)である。鳳祥股份は中国鶏肉加工メーカーの2位に位置し、2020年7月に香港株式市場で株式を上場した。1羽の「鶏」から、わずか30年足らずの間、鶏の雛から、食卓のおかずまで「鶏一筋」でBtoBビジネスからBtoCビジネスまで発展してきた。また日本の商社を経由して日本国内のスーパーマーケットやコンビニエンスストア、外食産業に鶏肉の調理加工品を販売している。日本の消費者は恐らくそのことを知らずに、美味しく召しあがっているであろう。

第2社は、山東祥光グループ有限公司(SHAN

DONG XIANG GUANG CO., LTD., 以下、祥光と称する)である。非鉄金属材料の銅製錬などをメインに生産・販売を行っている。銅のもつ電気、熱伝導性、加工性等優れた特性があり、電線やエアコン用の銅管、半導体のリードフレーム、車載用単子コネクタなど幅広く使われる。しかし、銅製錬の過程で、環境に負荷を与える物質の発生は避けられない。環境への負荷を低減するため、祥光は独自の『旋浮』という技術を開発した。環境や地域社会に配慮した原料の調達、省エネやりサイクル事業、生物多様性の保全など積極的に取り込んでいる。

第3社は、新鳳祥金融投資有限公司(GMK FINANCE CO., LTD., 以下、鳳祥金融投資と称する)である。鳳祥金融投資は、おもに資金の調達、金融資産の運用、M&A およびリスク管理などを行っている。

新鳳祥の経営理念は、「産業は糧、資本は器、文化は魂」である。「新常態(ニューノーマル)、新思考、新行程」のビジョンのなかで、「Good to Great(優秀から卓越へ)」、「社会に責任ある企業、尊敬される企業になる」という目標を示している。山東省聊城市陽谷県の本社には、管理本部、生産基地を置き、物流や貿易部門は中国の青島市にある。また、北京市にはマーケティング部、上海市には交易センター、山東省の済南市には財務部、香港には金融センターがある。商品の開発において、本社の陽谷研究開発センター、上海研究開発センター、日本の東京研究開発センター3つの開発拠点を有している。本稿は、新鳳祥の中核子会社である鳳祥股份および祥光のSDGsに向けての事例を中心に紹介・分析する。

図2 鳳祥股份の養鶏場



出所: 鳳祥股份の企業紹介より引用
<http://www.fengxiang.com/index/about/index.html>
2020年9月10日閲覧。

4. SDGsの「産業と技術革新の基盤をつくろう」に向けて

1991年、豆腐職人である劉学景は、中国改革開放政策の恩恵を受け、地元の陽谷に戻り、わずかな貯金を原資に、鶏の養殖事業を始めた。これは鳳祥股份の原型である（2010年に鳳祥股份と社名変更し法人登録した）。以来、鳳祥股份は鶏の飼育、鶏肉の加工、輸出販売および国内販売をしている。2020年現在、中国家禽の飼育・加工産業の中で、鳳祥股份は農業産業化のリーディングカンパニーであり、食品安全企業上位10位内に位置している。またイスラム教徒向きのハラル加工専門企業でもある⁶⁾。

安全・安心、健康な食品の加工およびグリーンな価値理念を基に、家禽の養殖産業から高付加価値の加工食品まで事業展開をしている。

鳳祥股份の2019年度（2019年1月1日～2019年12月31日）の売上高は39億2600万元であり、純利益は8億3738万元である（2019年12月31日の中国銀行の為替レートは人民元1円＝日本円15.6円であり、日本円に換算すると、売上高は約612億4560万円、純利益は約130億6313万円である⁷⁾。

2020年7月16日、鳳祥股份は香港証券取引所に株式を上場した（株価No.9977HK）。国際マーケティング市場の調査会社であるFrost & Sullivan（1961年設立されたアメリカの調査会社）によると鳳祥股份は中国「白羽鶏」（鶏の品種）の製造企業の中で2位に位置し、輸出貿易額では1位である。近年の売上高は、2016年度では23億5400万元（約367億2240万円）、2017年では24億3400万元（約379億7040万円）、2018年度では31億9700万元（約498億7320万円）、2019年度では39億2600万元（約612億4560万円）である。純利益は2016年度の1億2000万元（約18億7200万円）から2019年度には8億3738万元（約130億6313万円）まで増加し、4年間で約7倍に増えた⁸⁾。

このような業績を収めた要因の1つは、SDGs

の「産業と技術革新の基盤をつくろう」と密接に関係したと考えられる。鳳祥股份は飼料の加工、種鶏（親どり）の繁殖、肥育鶏の飼育、屠鳥、放血、脱羽、中抜（内臓処理）などの処理・解体（一次加工）、加熱・味付け調製加工（二次加工）および生物製品の製造、そして、包装資材の製造、商品の輸送・輸出まで、すべてのサプライチェーンを自社で一貫して管理できるシステムを有している。

2020年現在、鳳祥股份の種鶏飼育農場は22軒ある。また孵化農場は3軒、屠鳥、放血、脱羽、中抜の処理工場は8軒、飼料加工工場は2軒、そして、有機肥料加工工場は1軒を有する。さらに人工知能による遠隔コントロールできる飼育場を45軒も有している⁹⁾。

鶏は温度、湿度、空気の流れに敏感な家禽であり、飼育環境は重要である。種鶏の痩せ過ぎや太り過ぎにならないよう、鶏の体型を見ながら餌や水を与える必要がある。そのため、鳳祥股份は大型の投資を行い、人工知能による遠隔コントロールできる大規模な標準化飼育場を建設した。種鶏から肥育鶏まですべて自社農場で飼育管理する。鶏の飼育場で24時間に最適な温度と湿度を測定し、餌や水の摂取量、風通しのタイミングなどすべてのデータを瞬時に把握する。また異常探知・警報システムも整備されている。万が一異常があった場合、管理者がすぐに対応できる体制が整っている。また、このような管理データを分析し、経営会議の際に次年度の飼育計画の策定などに参考することができ、役に立っている。

最新の技術と標準化の飼育管理により規模の経済を実現した鳳祥股份は、2019年度の「白羽鶏」の出荷数量は1億1200万羽に上る。また、解体、中抜きなどの一次加工製品のみならず、味付けや特別の加工技術により調理した二次加工製品、そして鶏の副産物により加工した健康食品も販売している。2019年度の「白羽鶏」の加工数量は17.4万トンに上る。

飼育や加工のトリサビリティ（追跡）ができる

ようにするため、鳳祥股份は食品安全管理の HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point、危害分析重要管理点)、品質管理の ISO9001 (国際標準化機構 (ISO) による品質マネジメントシステムに関する規格の総称)、環境管理の ISO14001 (国際標準化機構が発行した環境マネジメントシステムに関する国際規格群の総称)、そして、従業員の健康管理システム OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series、労働安全衛生 (又は職業上の健康と安全) 審査シリーズ) を取得した¹⁰⁾。

鳳祥股份は中国で最初に輸出貿易を始めた企業の1つである。近年、鳳祥股份はヨーロッパ、日本、マレーシアなどの国・地域への輸出も増加し続けている。2019年の輸出貿易額は9億6600万元 (約150億6960万円) であり、全体の売上高の24.6%に占める。おもな輸出先は日本、ヨーロッパ、マレーシア、韓国、モンゴル、シンガポールである。また、中国国内において、アメリカ、日本、フランスのファーストフード関連企業や大型総合スーパーの中国現地法人に商品を提供している。例を挙げると、Yum! Brands, Inc.、マクドナルドホールディングス、ローソン、セブンイレブン、カルフルなどである¹¹⁾。

鳳祥股份は30年近くの年月をかけ、鶏1羽か

ら鶏の飼育・加工産業まで作り上げた。また、中国のみならず、国境を越え、異なる人種や食文化、食習慣の壁を越え、世界中の消費者の食卓に美味しい商品を届け、消費者の生活を支えている。自社の経営発展に留まらず、「新しい産業を作ろう」というSDGsの目標に合致したことで成長を続けたのである。

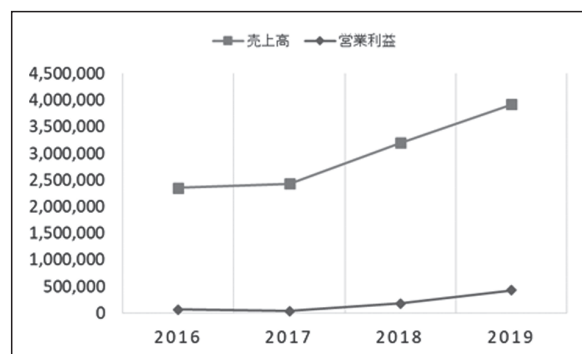
5. SDGsの「パートナーシップで目標を達成しよう」に向けて

鳳祥股份の成長の歩みを見れば、ベンチャー・ビジネスモデルであるとわかる。鶏の加工業を築いたのち、自社のチカラで実現の難しいことに関しては、つねに他社との戦略的提携を計っていた。

鶏の養殖から5年を経た1996年に中国対外経済貿易部より輸出入の許可を得た。これはのちの海外への輸出に布石をしたのである。海外輸出に当たって、日本の企業 (三菱商事の子会社であるフードリンク株式会社など) より技術指導を受け、輸出量を徐々に拡大したのである。

2010年に山東鳳祥股份有限公司と社名を変更したのち、2016年に「優形 (You Xing)」というブランドを立ち上げ、以前の輸出一辺倒から中国国内でも販売をし始めた。中国国内販売量の拡大に伴い2017年には第2の加工工場を竣工させ、製造ラインをフル稼働した。同年、消費者のニー

図3 鳳祥股份の売上高・営業利益の推移 (2016～2019年度) (単位: 人民元1000元)



出所: 新鳳祥のニュースリリース「媒体聚焦 30年来把“一只鸡”做熟做透 凤祥股份去年营收39亿元」より作成
http://www.gmkholdings.com/content/details19_2455.html
 2020年8月19日閲覧。

図4 鳳祥股份の商品イメージ



出所: 新鳳祥のニュースリリース「19小时突破双11 全天销量、凤祥股份“非尝大牌”日登顶」
<http://www.fengxiang.com/index/news/details/id/827.html>
 2020年8月19日閲覧。

ズやワンツに沿って、中国陽谷の本社と日本での研究開発を強化した。陽谷では大型の研究開発センタービルを完成させ、また鶏肉の「匠」ともいえる日本人の専門家を招き、東京でも技術開発を中心とする日本鳳祥食品株式会社を設立した。さらに2020年7月16日に香港証券取引所に株式を上場した。

日本企業との協力関係を築くと同時に、2016年8月31日、鳳祥股份はアメリカのYum! Brands, Inc.の中国事業部と包括的な戦略提携サイン式が行われた。アメリカのYum! Brands, Inc.は、世界中の130を超える国・地域に約4万3000店舗を有している。2016年5月鳳祥股份と戦略提携した時点で、Yum! Brands, Inc.は中国国内において、既に「ケンタッキー・フライド・チキン」、「ピザハット」、火鍋の「小肥羊」などの店舗数が7200軒を超え、従業員数は41万人に上った。2020年現在、鳳祥股份の鶏肉加工品はケンタッキー・フライド・チキンなどに安定的に供給している¹²⁾。

2010年以降、中国のEC（electronic commerce、電子商取引）が盛んになった。そのため、鳳祥股份は従来のBtoB販売から方向を転換し、2016年よりBtoC販売をスタートした。BtoC販売にはブランドの認知が必要である。鳳祥股份の商品ブランドはおもに「鳳祥食品」と「優形」の2つがある。BtoC販売において、鳳祥股份はオンライン販売とオフライン販売両方に注力している。オンライン販売は中国ECの巨大プラットフォームである「京東」、「天猫」、「毎日優鮮」のネット通販で販売している。オフライン販売は「ローソン」、「セブンイレブン」などのコンビニエンスストアおよび「盒馬鮮生」などの新しい小売形態のスーパーマーケットである。鳳祥股份の2019年度BtoC販売の売上高は全体売上高の6.4%に達し、2016年度より販売金額は約10倍に増加した。中国のEC販売には、年2回は大きなセールイベントがある（6月18日「618」と11月11日「双11」）。2020年6月18日、「京東」と「天猫」の1日限定のオンラインイベントの中、鳳祥股份商品の単品販売

数量はチャンピオンとなった。オンライン販売で勝ち抜くため、鳳祥股份は「京東」や「天猫」など多チャンネル化を活用し、リスクを分散しながら、商品の細分化により利益を上げた。2020年6月18日のEC特売日「618」では、対前年比704%の売上げを達した。また、若年層向きのブランド強化について、元陸上競技走高跳チャンピオンの张国伟や音楽家の汪蘇泷などの有名人を起用し、ブランドの宣伝を行った。

BtoC販売の背後にブランドを支えたのは、商品開発である。2016年度の新商品開発数は47品目にに対し、2018年度には104品目に上った。BtoCビジネスモデルの拡大により、同業他社の聖農发展股份有限公司および山东益生种畜禽股份有限公司より、販路は急速に拡大したのである。

中国の即席食品の市場規模は2019年には約4500億元（約7兆200万円）と推定され、2025年には6300億元（9兆8280万円）に達する見込みである。中国の食品市場において、冷凍や生鮮の鶏肉商品は長年に渡りスーパーで販売されてきた。しかし、即席鶏肉製品はファーストフード以外、スーパーやコンビニエンスストアでの販売は少なかった。鳳祥股份はこのような空白の商品市場を補てんするために新規開発した鶏肉製品は、保存しやすい、携帯しやすい、食べ応えがあるという利点がある。また、鳳祥股份の「優形」シリーズ商品は個包装で、食べきりサイズである。鶏肉の低カロリーという特性を消費者に訴え、ダイエットしたい女性たちに人気を博した。さらにプロの調理方法を分析し、手間暇を惜しまず、その製造工程を忠実に再現し、素材本来の味とできたての美味しさをそのまま家庭で再現できるようになっている。「優形」シリーズ商品は今までにない付加価値を消費者に提供している。

鳳祥股份の成長要因は以下にあると言える。

第1は、海外の企業との戦略的提携や技術協力により消費者の嗜好にマッチした。

第2は、オフライン販売とオンライン販売でつねに先手を取った。

第3は、若年層や潜在的な市場を掘り起こすため、独自のブランドを強化した。

第4は、原料の確保および工場生産設備の増設が商品の多様化をサポートした。

「パートナーシップで目標を達成しよう」というSDGsの目標を堅実に実行したのは鳳祥股份であった。

6. SDGsの「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」に向けて

祥光は2005年に設立された。創業者である劉学景は鶏関連事業の発展に力を注いだ。非鉄金属関連事業において、二代目の現会長であるCEOの劉志光（2005年にイギリスケンブリッジ大学を卒業）が先頭に立ったのである。

祥光は銅の製錬、加工、再生資源の利用をメインにしている。銅製錬の原料である銅精鉱の中には、希少資源の貴金属が含まれ、祥光の年間生産量は陰極銅が約45万トン、再生陰極銅は15トン、黄金は20トン、白銀は600トン、硫酸は170万トン、銅精製製品は32万トンであり、そのほかの貴金属は約1000トンに上る。銅精鉱はおもにカナダ、ペルー、ブラジル、チリ、ブルガリア、モンゴルなどから仕入れている。陰極銅の販売先は、おもに中国国内および東南アジア市場である¹³⁾。

非鉄金属加工の場合は、国家レベルの許可が必要であり、各種の申請や審査には時間を要する。祥光は工場建設時より環境保全に注力し、中華人民共和国生態環境部の「国家環境友好プロジェクト」企業に指定された。中華人民共和国商務部や輸出入税関総署の許可を有する銅製錬関連企業

は全部で7社があり、祥光はその中の1社である。また、祥光は中華人民共和国工業および情報化部、中華人民共和国科学技術部、中華人民共和国財務部の三部共同の「資源節約型および環境友好型モデル企業」にも選ばれた企業である。「祥光」ブランドの高精度の陰極銅は中華人民共和国国家品質監督検査検疫総局の「中国生態原産地保護製品」の証書を保有し、陰極銅は山東省の「品質大賞」も受賞した。祥光の生産した製品は中国上海の先物取引所およびイギリスロンドンの先物取引所にも登録されている。

祥光が自社で開発した非鉄金属の「旋浮」製錬技術は、従来の粗銅のレドックス（Redox、酸化還元反応）より時間が短縮され、精錬時間は1時間以内で完成できるようになっただけでなく、天然ガスの削減や低空汚染の課題も解決した。この技術は「中国国家科学技術イノベーション」の2等賞に授与された。また2014年に「中国第16回特許賞の金賞」を獲得し、2015年には「中国非鉄金属工業科学技術賞」1等賞が授与され、2016年度の「中国企業の社会的責任グリーン環境保全賞」も獲得したのである。2009年6月7日、当時の中国国務院温家宝首相は山東省へ視察した際、次のように述べた。「祥光は省エネの課題を解決しただけでなく、環境保全にも先進的な経験を生かした」。

国連の「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」のSDGsの目標が発効される前から、祥光はすでに「水の循環使用、排気の回収制酸、余熱の回収利用、副産物の総合利用」によって、製錬工程の中での「三廃」問題を解決したのである。各種の廃棄物の再利用により、クリーンな生産、生態製錬によって、長期的な経営発展を持続させ、環境保全にも貢献したのである¹⁴⁾。

7. SDGsの「質の高い教育をみんなに」に向けて

山東省陽谷県は、もともと伝統的な農業産地である。新鳳祥は創業当初、固定配当式の土地譲渡

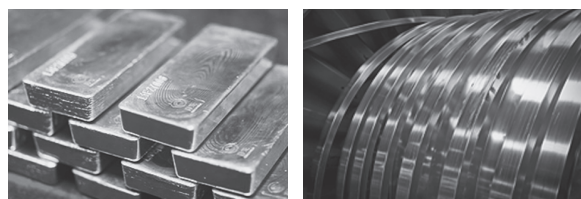


図5 祥光の「金」および「銅」製品のイメージ
出所：祥光の企業情報「商品リスト」より引用
<http://www.xiangguang.com/?lid=8&cid=11>
2020年8月26日閲覧。

政策を利用することができた。農民から土地を貸借し、9000ヘクタール以上の土地を借り、そこに68軒の現代自動化の養殖場を建設した。また、3000ヘクタールの生態果樹園の標準モデル基地を作り、1500ヘクタールの種苗栽培基地や5000ヘクタールの牧草農場基地を建設した。地元農家たちは土地の貸し出しにより年間合計約3.5億元（約55億円）の収入を得た計算になる。農家は土地の貸し出しから利益配当を得られるだけでなく、新鳳祥の工場の従業員として働き、個々人の収入増につながっている。新鳳祥は農作物の栽培、家禽の飼育、工場生産、輸送物流など関連産業を一体化にし、地域住民約10万人は何らかの形で新鳳祥の事業に関わり、社会への還元利益は20億元（約312億円）に及んだ。新鳳祥は地域振興のリーダーとしてコミュニティーを築いた。

地域住民の生活は裕福になったとともに、次世代への期待も高まっていた。そのため、新鳳祥は企業経営を行うと同時に、地域社会の教育事業も手掛けた。1994年、地元である劉廟村に育才学校をオープンした。以来、小中高一貫の学校運営に携わった。2020年現在、山東省陽谷県には敷地面積1.2万平方メートルの小学校、1.6万平方メートルの中学校、8.2万平方メートルの高校を有している。これらのガーデン式のキャンパス内に、各種最新の教育設備が備えられ、地元農民たちの子どもは小学校から高校まで一貫して質の高い教育を受けられる。また、中国屈指の名門大学清華大学等の高等教育機関と連携を取り、優秀な人材を輩出している。今まで教育に投入した資金は4.6億元（約71億7600万円）以上に上る¹⁵⁾。新鳳祥は自社の経営のみならず、地域のエコシステムのキーストンとしての役割も果たしている。

8. SDGsの「すべての人に健康と福祉を」に向けて

新鳳祥は、企業利益を社会に還元し、「幸せな社会を人々に」という考えのもと、SDGsの「すべての人に健康と福祉を」に向けて、具体策を策

定・実行していた。2018年に開業した「魯西南医院」はその1例である。

山東省および近隣の省には72の県・区があり、人口はおよそ4500万人に上る。山東省の陽谷県には以前3級レベルの総合病院はなかったが、新鳳祥が「魯西南医院」を開設した。これは山東省の重点建設プロジェクトである。また、当病院は山東省聊城市に初めての民営3級基準の標準的現代化総合病院である。

「魯西南医院」には診療、教学、研究、保健予防を一体化にし、CTやMRI、全自動の生物化学の免疫設備などの医療設備は1000台を持ち、33の臨床医科を有している。また国内外の優秀な医療従事者が100名ほど病院で勤務している。「魯西南医院」の開業は陽谷県の県民だけでなく、医療の射程を拡張し、近隣市町村の患者にも先進的な医療を提供することとなったのである。

社会福祉について、新鳳祥は2004年より、仕事を失った女性のために「中国婦女発展基金——鳳祥創業基金」を創設した。また、2017年の中国の「慈善事業法」が発効された後、新鳳祥は山東省初の「企業慈善信託」プロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトは青少年の「心のケア」のために資金を有効に活用するものである。親が出稼ぎに行った留守児童や自閉症の子どもに「芸術課程」という教育を提供し、青少年のための「芸術教室」に寄付した。また、2018年、鳳祥股份は「騰訊公益」、「北京啓愛公益基金会」、「中国社会救助基金会」などと連携し、「野球から輝く人生」というイベントにも資金を提供した¹⁶⁾。

9. おわりに

新鳳祥は、中国における冷凍・生鮮食品のリーディングカンパニーとして、鶏の飼育・研究開発・原料調達・生産販売・物流輸出、そしてオンラインおよびオフラインのBtoC販売を行い、世界中の顧客にヘルシーで便利な商品とサービスを提供している。

1991年、豆腐職人の創業者劉学景は、中国の

改革開放政策の恩恵を受け、豆腐の小売り販売で得た資金を用い、地元の陽谷県に養鶏場を作った。学歴や資金の壁を越え、経営者として独自の先見性により、1つの養鶏場から、日本やヨーロッパなどの国・地域へと輸出貿易より事業を拡大した。

そして、経営基盤を固めながら、自社の成長のみならず、地域社会に貢献しようという志から、早い段階で、SDGsに向けて、産業と技術革新の基盤をつくった。2020年現在、3軒の孵化農場、22軒種鶏飼育農場および関連する2軒の飼料工場、そして1軒の有機肥料加工工場を有した。また、屠鳥、放血、脱羽、中抜など8軒の処理工場、人工知能による遠隔コントロールできる飼育場45軒も有している。さらに鶏肉加工品の大型製造工場2軒もフルに稼働している。これらの産業基盤は鶏肉に限らず、非鉄金属の事業まで業種を横断する産業システムを構築した。

非鉄金属加工時には、環境保全や排ガス、廃水、固体廃棄物の「3廃」の低減に取り込んだ。また、自社のチカラだけでなく、日本やアメリカなど国内外の企業と戦略的提携により、新しい販売形態やBtoCのEC販売体制を整え、大きな成功を収めた。さらにこれらの収入より、学校や病院

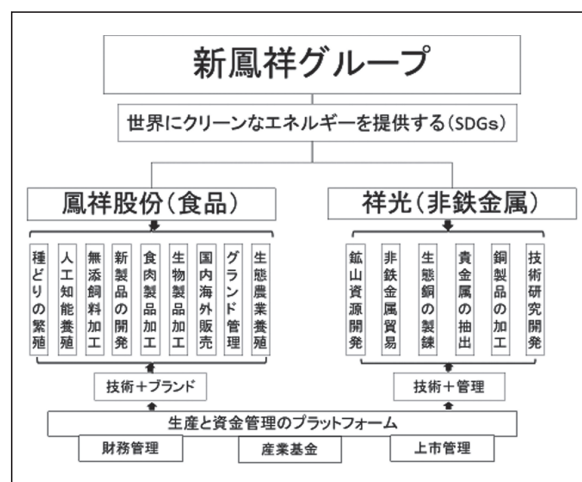
の運営にも乗り出し、地域住民とともにコミュニティに貢献している。ボーダレスの食と健康を支える企業として、新たな顧客価値を創造し、社会の課題を解決した。

新鳳祥は、創業時よりつねにマクロとミクロの環境を正しく認識し、それを踏まえたうえで戦略的経営を行った。鶏事業にしても、非鉄金属事業にしても最適なタイミングで戦略を策定し、即時に実行した。その根本的な考えとしては、自社の利益のみならず、持続可能な成長発展を目標としている。国連のSDGsが発効される以前よりさまざまな領域で積極的にSDGsを取り込んでいたのである。

創業者の劉学景はベンチャー・ビジネスの可能性に最大限に挑戦し、そして、よいタイミングでバトンタッチをしている。二代目の劉志光は、新しい時代にふさわしいEC販売およびBtoC販売に先手を取り、研究開発や販売促進に専門家の知恵を借り、販売拡大を計っていた。新常態のなかにおいて、先手の連鎖を取り、分野横断な多角化戦略を取っている。「鶏」という1つの家禽から起業し、独自の商品開発と市場戦略を武器として、リスクを冒しつつ非鉄金属という新事業分野に拡大した新鳳祥の歩みは、まさに佃（1973）が述べたベンチャー企業の事例である。また、Pralhad and Hamelが言及したように、新鳳祥の成長モデルは変化する時代に個々の事業が迅速に対応できるよう、会社全体の技術および生産面の技能を競争力の中に統合していく経営者の能力にあると言っても過言ではない。新鳳祥はこれからもSDGsに向けて挑戦し続けるであろう。

本稿は新鳳祥のベンチャー・ビジネスからSDGsに向けてのビジネスモデルを分析した。新鳳祥の経営者はSDGsを念頭に競争優位の獲得ができたことを明らかにした。今後、起業家たちはこのような事例を参考にビジネスを興し、日本の食品産業の振興の一助となることを期待する。

図6 新鳳祥のSDGsへ向けてのプラットフォーム



出所：新鳳祥の企業紹介より作成

<http://www.gmkholdings.com/about/business.html>

2020年9月6日閲覧。

現地調査および謝辞

2018年9月10～14日、新鳳祥の本社工場および北京支社を訪問調査し、CEOである会長劉志光、執行役員である総経理肖東生、そして、マーケティング部、研究開発部、生産管理現場の責任者に話を伺った。ここに感謝を申し上げたい。

注

- 1) 国際連合広報局「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030_agenda/ 2020年1月12日閲覧。
- 2) 農林水産省食料産業局企画課（2020）「SDGs X 食品産業最新情報」農林水産省
<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/sdgs/index.html> 2020年8月19日閲覧。
- 3) 佃近雄（1973）「ベンチャー・ビジネス——産業構造革新の尖兵——」『中国地方通産新報』6月号。
- 4) 新鳳祥の企業沿革
<http://www.gmkholdings.com/about/dev.html> 2020年9月10日閲覧。
- 5) 新鳳祥の企業概況
<http://www.gmkholdings.com/about/intro.html> 2020年9月10日閲覧。
- 6) 鳳祥股份の企業紹介
<http://www.fengxiang.com/index/about/index.html> 2020年9月10日閲覧。
- 7) 鳳祥股份のIR情報
<http://www.fengxiang.com/index/investor/notice/lang/en-us.html> 2020年8月19日閲覧。
- 8) 鳳祥股份のIR情報
<http://www.fengxiang.com/index/investor/notice/lang/en-us.html> 2020年8月19日閲覧。
- 9) 新鳳祥のセグメント情報（鳳祥股份）
<http://www.gmkholdings.com/group/food.html> 2020年8月19日閲覧。
- 10) 新鳳祥の「企業の社会的責任」と「環境保

全」

<http://www.gmkholdings.com/respons/safe.html#271> 2020年8月19日閲覧。

- 11) 新鳳祥ニュースリリース「媒体聚焦 30年来把“一只鸡”做熟做透 凤祥股份去年营收39亿元」
http://www.gmkholdings.com/content/details19_2455.html 2020年8月19日閲覧。
- 12) 新鳳祥のニュースリリース「凤祥集团与百胜中国签署合作协议」
http://www.gmkholdings.com/content/details21_887.html 2020年8月19日閲覧。
- 13) 新鳳祥のセグメント情報（祥光）
<http://www.gmkholdings.com/group/food2.html> 2020年8月19日閲覧。
- 14) 新鳳祥の「企業の社会的責任」と「環境保全」
<http://www.gmkholdings.com/respons/safe.html#269>、<http://www.gmkholdings.com/respons/index.html> 2020年8月19日閲覧。
- 15) 鳳祥股份の「企業の社会的責任」
<http://www.gmkholdings.com/respons/social.html> 2020年8月19日閲覧。
- 16) 新鳳祥の「企業の社会的責任」と「社会奉仕」
<http://www.gmkholdings.com/respons/social.html> 2020年8月19日閲覧。

参考文献

- 小林宏至監修『企業の鉄則塾』小西一彦「第2章 ビジネスモデル概念について」、あうん社。
- 佃近雄（1973）「ベンチャー・ビジネス——産業構造革新の尖兵——」『中国地方通産新報』6月号。
- モニター デロイト編（2018）『SDGsが問いかける経営の未来』日本経済新聞出版社。
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) Competing for the Future, Boston, MA: Harvard Business School Press（一條和生訳（1995）『コア・コン

ピタンス経営』日本経済新聞社)

Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, Vol.68, No.3, May-June, pp. 79-91 (坂本義実訳 (1990)「競争力分析と戦略的組織構造によるコア競争力の発見と開発」『Diamond ハーバード・ビジネス』第15巻第5号、ダイヤモンド社、4-18頁)

インターネット資料

国際連合広報局「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030

agenda/ 2020年1月12日閲覧。

新鳳祥グループ HP

<http://www.gmkholdings.com/index.html>

山東鳳祥股份有限公司 HP

<http://www.fengxiang.com/>

山東祥光グループ有限公司

<http://www.xiangguang.com/>

新鳳祥金融投資有限公司 HP

<http://www.gmkholdings.com/group/food3.html>

農林水産省食料産業局企画課 (2020)「SDGs X 食品産業最新情報」農林水産省

<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/sdgs/index.html> 2020年8月19日閲覧。