



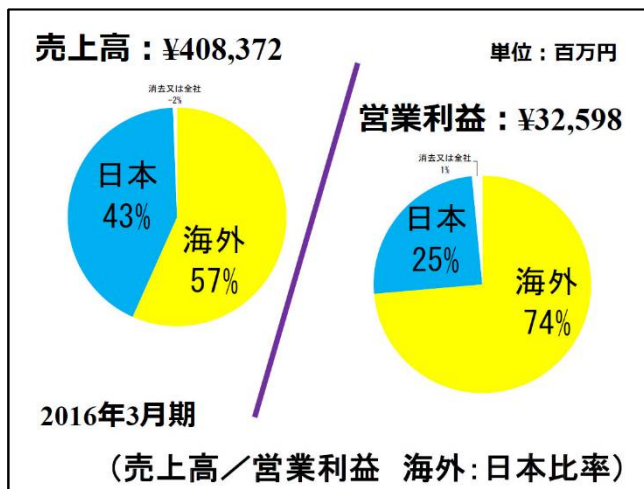
# 日本の調味料を世界の味に

## -キッコーマンの海外展開-

キッコーマン株式会社  
常務執行役員  
国際事業副本部長  
茂木 修

現在のキッコーマンの状況を端的に表す2つの数値があります。57%と74%。

これらは、キッコーマングループの売上および営業利益に占める海外事業の構成比です。しょうゆという日本の調味料を主力製品とするメーカーとしては、極めて異例なことだと思いますが、売上の半分以上、利益の四分之三を日本の外で稼いでいるのが、現在のキッコーマンの実態です。弊社には、重要なターニングポイントとなった3つの年があります。1917年、1957年、



そして1972年です。1917年は、1600年代からしょうゆ製造業を営んできた創業家8家が合併して、野田醤油株式会社（現、キッコーマン株式会社）を設立した年で、経営の近代化を進める起点となりました。経営の近代化は、より戦略的な事業展開を可能にし、重大な経営判断を支えるだけの資本の規模も整いました。戦中戦後の混乱期を経て、会社設立40年目の1957年には、アメリカのサンフランシスコに現地法人

KIKKOMAN INTERNATIONAL社（現、KIKKOMAN SALES USA社）を設立し、本格的な海外展開を開始しました。従来の在外邦人や日系人を主な顧客とした商売から、非アジア系のアメリカ人をターゲットにしたビジネスへと大きく戦略の舵を切った年です。





そして、さらに15年後の1972年には、アメリカのウィスコンシン州に製造会社 KIKKOMAN FOODS社を設立し、翌1973年から、MADE IN USAのキッコーマンしょうゆが全米に向けて出荷されることとなりました。その後、弊社の海外展開はヨーロッパ、アジア、オセアニア、そして更に新しいテリトリーへと広がっていますが、日本の調味料であるしょうゆが食文化の壁を超えて、なぜこれほどまで海外で受け入れられるようになったのでしょうか。



1973年操業開始のウィスコンシン州ウォルワースの工場

### 国際事業のはじまり

弊社の国際事業は戦前に遡ります。明治12年には、アメリカとカナダでキッコーマン・ブランドの商標登録を行っています。戦前には中国、韓国、東南アジア諸国に小規模ながら工場を持っていました。また、アメリカなどへ輸出もしていましたが、その多くは在外邦人や日系人が消費していました。太平洋戦争の勃発により日本からの物資が入らなくなると、アメリカの市場からは本醸造のしょうゆが消え、現地産のアミノ酸しょうゆが並ぶようになりました。

終戦により、弊社は在外資産の全てを失いました。また、戦後の食糧難に伴い、しょうゆは輸出禁止品となり、海外への販売が許されたのは1949年のことでした。ところが、戦前の大きな市場であったアメリカの日系人社会では、現地産のアミノ酸しょうゆが家庭の味になっていました。また、今後日系人の世代交代が進む中で、食生活のアメリカ化が急速に進むことが予想されました。

そこで弊社は、思い切った戦略の見直しを行います。それは、キッコーマンしょうゆをメインストリームの市場に売り込むということ。言葉を変えれば、アメリカ現地の食文化の一部として、キッコーマンしょうゆを浸透させることでした。



一見無謀とも思える挑戦でしたが、当時の弊社役員には勝算があったようです。戦後日本に滞在したアメリカ人は300万人を超えていました。彼らが、スキヤキや天麩羅を食べてしょうゆの味に親しむ姿をみて、しょうゆは海外でも受け入れられると確信していたのです。

### メインストリームへの挑戦

弊社の国際事業本部でよく使われる「メインストリーム」という言葉があります。そのまま訳せば「主流、本流」ということですが、それぞれの国で、一般の人が毎日普通に食べている地元の文化に根ざした食事。その食材を扱っている市場を、「メインストリーム・マーケット」と呼んでいます。弊社の商売では、このメインストリーム・マーケットへの販売にこだわりを持ち続けています。

前述の通り、弊社が本格的に国際展開を始めたのは、終戦から12年後の1957年で、サンフランシスコにKIKKOMAN INTERNATIONAL社(以下、KII)を設立して積極的なセールス&マーケティング活動を開始しました。

KIIが設立された当初、アジア系以外のアメリカ人にとって、「しょうゆ」は「日本料理やアジア料理専用のソース」だと認識されていました。このように用途が限定されてしまうと、市場規模も限られてしまいます。また、彼らの生活文化の外側にある商品になってしまいますので、どんなに広告を流そうが効果は期待できません。商品のポジショニングやイメージを変えてやらないことには、しょうゆの市場規模は大きくなりようがない状態でした。そこで、KIIは従来のSOY SAUCEから一線を画した高品質のKIKKOMANソースとしてマーケティングを開始します。口で言うのは簡単ですが、市場に出回っている他社のSOY SAUCEとの違いを時間をかけて啓蒙し、本醸造しょうゆという「商品カテゴリー」とKIKKOMANという「ブランド」とを確立するという、大変な作業が待っていました。



しょうゆが様々な食材に合うことを伝える広告。商品には、様々なレシピを紹介した小冊子がつく。(1960年代前半)



インスタアー・デモは今でもしょうゆ販売の基本(1963年4月 ロサンジェルス)



## SOY SAUCEではなくKIKKOMAN

アメリカのレストランでSOY SAUCEを頼むと、「SOY SAUCEはないけれど、KIKKOMANならありますよ」と言われることがあります。これは、1957年以降、弊社が進めてきた戦略が花開いているのだと思っています。従来のSOY SAUCEから一線を画したKIKKOMANという商品の市場への定着と、KIKKOMANという高品質の食品ブランドの確立に力を注ぎ、様々なマーケティングを行ってきた成果が出ているのだと思います。

ブランドを定着させるためには、価格ではなく価値を訴求することに努めてきました。1957年時点で、アメリカのトップブランドは化学的に製造されたしょうゆで、価格はKIKKOMANの半額程度。品質差を訴求してマーケットシェアを徐々に伸ばしていた弊社に対抗して、「Why pay more? (なぜ同じしょうゆに、そんなに高い値段を払うの?)」というキャンペーンをぶつけてきたりしました。KIKKOMANがアメリカのトップシェアになったのは1983年、KIIを設立してから26年後のことです。ライバルメーカーからの挑発には乗らずに、商品の価値を啓蒙することで価格差を乗り越えたのです。これによって、とても強固なブランドを確立することができました。もし価格で対抗していたら、もっと早くトップシェアになっていたかもしれません。しかし、高品質のブランドイメージは付かなかっただしょう。また、利益率も上がらずに、最悪のケースとしては、アメリカ市場から撤退するようなことになっていたかもしれません。

## 食文化の国際交流～現地の味に

アメリカ市場の開拓を通して培われた、弊社の国際展開で最も大切にしている大方針があります。それは、現地の味になるということです。世界には、国、地域、民族、宗教などによって、様々な文化が存在します。食は文化の一部ですが、文化の壁を乗り越えて別の食文化を定着させるのは、実に難しいことなのです。日本食は美味しいだけでなく健康的であるということで、世界の多くの国で人気を呼んでいます。こう言った日本食のブームに乗ることで、しょうゆの販売量は増やすことができます。しかしながら、それはあくまでも「日本食用のソース」として増えているにすぎません。しょうゆが現地の食文化に定着しているわけではないのです。日本食ブームが下火になれば、しょうゆの売り上げも減少することになります。ビジネスとして安定的に成長するためには、「他文化からの、よそ者」ではなく、現地の文化の一部にならなくてはならないのです。





現地生産

海外でしっかりと利益をあげることができるビジネスモデルが完成したのは、アメリカの製造工場の設立に負うところがとても大きいといえます。しょうゆの原料である大豆や小麦の産地に近く、アメリカ全土への配送にも便利な中西部、ウィスコンシン州に工場を構えたことで、事業効率が大幅に向上し、収益性が大きく改善されたのです。

順調に売り上げを伸ばしているアメリカ市場に工場を建設しようという検討が始まったのは1965年のことでしたが、一度は時期尚早と結論付けられました。検討が再開されたのは1970年。当時の資本金を上回る多額の投資であったため、取締役会では結論が出ずに、決断は社長に一任されました。社長の「難事業ではあるが、アメリカ工場を建設しよう」という発言を一同が了承する形で本案件が可決されます。そして、1972年にKIKKOMAN FOODS社が設立され、1973年からMADE IN USAのキッコーマンしょうゆの出荷がスタートしました。

まだ日本企業の工場はアメリカに存在しませんでしたので、何事も前例が無い中で、土地の買収から設立にいたるまで、全てが手探りのチャレンジでした。

アメリカへの工場進出は、当時としては相当なリスクを伴うものでしたが、現在連結営業利益の74%を稼ぐ国際事業の礎を築く、重大な決断となりました。

挑戦は弊社の国際事業のDNAに刷り込まれており、現在でも事業展開する上で、リスクを取ってチャレンジすることを奨励されています。

海外ー当社グループにおけるキッコーマンブランドのしょうゆ類の販売数量推移(1974年度-2015年度)





### 社会にとって存在意義のある企業になる

弊社の国際事業展開を通じて実感しているのは、企業と社会との関係構築の大切さです。弊社の経営理念にも「地球社会にとって存在意義のある企業をめざす」と明文化されています。社会に必要とされる企業でなければ、利益を生むことはできません。また、社会と共存できる企業でなければ、事業を継続することはできません。

海外進出に限りませんが、自社が社会にどのような新しい価値を提供できるのかということが、社会にとって存在意義のある会社かどうかということなのだと思います。企業の社会的責任・CSRの重要性が語られることが多いですが、社会にとって存在意義がある企業であるということは、何か特別なことをしなければならないというわけでは無いと思っています。継続的に成長し、雇用を創出し、価値ある商品やサービスを提供し、利益を上げ、税金を払う、といった当たり前の事業活動を継続して行くことこそが、企業が果たすべき社会的責任であると思います。事業活動を行っている地域の皆さんから、「キッコーマンがあってよかった」と思っていただけのことこそが、長期にわたってその地域で事業を伸ばすことにつながるのだと実感しています。