

「キッコーマンの国際事業 —食文化の国際交流・上海万博を中心として—」

深澤 晴彦氏

キッコーマン株式会社 海外管理部管理第2 G長

1. キッコーマンの概要

① 会社概要

設立：1971年
本社：千葉県野田市、東京
資本金：116億円
売上高：3,002億円
営業利益：198億円（売上比6.6%）
従業員数：5,473名（2013年3月期）

② キッコーマングループ経営理念

私たちキッコーマングループは、

1. 「消費者本位」を基本理念とする
2. 食文化の国際交流をすすめる
3. 地球社会にとって存在意義のある企業をめざす

③ キッコーマンの約束

こころをこめたおいしさと、地球を食のよろこびで満たします。

- ・伝統のわざと知恵を磨き続け、高品質の商品・サービスを誠実にていねいにお届けします。
- ・素材をいかし、栄養バランスに優れた食生活の提案により、こころとからだの健康を応援し、毎日を明るい笑顔で彩ります。
- ・世界の食文化との出会いの中で新しいおいしさを創造し、時代や文化に合った豊かな食生活をご提案します。

④ 2012年度連結実績

売上 …………… 日本：55% 日本以外：46%
(会社間取引-1%)
海外売上 …… 食料品製造・販売：1/3
食料品卸売：2/3
(しょうゆ事業他)

営業利益 …… 日本：36% 日本以外：66%
(会社間取引-2%)

海外売上利益 食料品製造・販売：69%
食料品卸：32% (会社間取引-1%)

2. キッコーマンの国際事業（しょうゆ事業）

① 背景

1950年代は、日本経済全体が高度経済成長を迎えていました。しかし、生活必需品であるしょうゆは、所得が増えても大きく消費が増えるものではなく、人口増加率以上の伸びは期待が出来ませんでした。一定需要増しか見込めないしょうゆを主力とする当社は、将来を見据え、「多角化戦略」と「国際化戦略」の2つの戦略を打ち出しました。

② 日本以外の国でのしょうゆの販売についての基本的な考え方

今でこそ日本食は全世界に注目され、その基礎調味料としてのしょうゆの認知度も高くなっています。しかし、当社が米国市場に本格的に進出したのは今から50年以上も前であり、その当時海外の多くの消費者は、生魚は口にすることは無く、日本式の豆腐はどこにも売ってはいませんでした。その当時から当社が心掛けてきたことは、日本食の調味料として売るのでなく、現地の食材、現地の料理としょうゆの組み合わせで新しい味、新しいおいしさを各地で創り出すことです。

その展開は、まずは、日本から駐在員を派遣し、現地での潜在需要の掘り起こしながら輸出ベースで現地のニーズを拡げていきます。次に販売を担当する現地法人を設立して市場を拡大し、需要予測をしながら、現地生産へと展開させます。

③ 北米での事業展開（その歴史と現状）

日本国内の需要予測から、次なる市場を目指して海外に出ることを決めた当社は、その最初のターゲットとして北

米を選定し、1957年にサンフランシスコに販売会社を設立しました。現地の人になじみのある食材“肉”としょうゆとの相性を訴求し、販売促進を継続的に行いました。キャッチフレーズは、“Delicious on Meat”。しょうゆのプロである日本人スタッフではなく、現地の料理に関わる人にしょうゆを使ってもらい、その特性を説明しました。そして、現地の人に現地の消費者に合うしょうゆの使い方（レシピ）をたくさん開発してもらい、紹介を続けました。また、バーベキューというアメリカ家庭では一般的な食事のシーンに着目し、肉や野菜を漬けてこんで焼いてもらうソース：TERIYAKI SAUCEを開発しました。

着実に伸びる需要に対応し、日本からの輸出から現地での工場稼働を経て、1973年、ウィスコンシン州に当社の海外で最初のしょうゆ生産工場の稼働を開始、1998年には、カリフォルニアに2番目の工場をつくりました。

米国では現在50%の家庭にしょうゆが常備されておりますが、まだ半分の方は常備しておらず、また、人口も増加を続けています。北米市場のしょうゆマーケットはすでに成長期から成熟期に入ったとも言われますが、当社としてはまだまだ伸ばせる可能性がある市場だと認識していません。

④ 欧州での事業展開（その歴史と現状）

1972年、ドイツに『大都会』という鉄板焼のレストランを開店しました。鉄板焼は、お客様の目の前で調理をするので、しょうゆとは何か、しょうゆをどのように使うのかを現地の方に伝えるととても良いツールとなりました。

一方、欧州と一言で言っても、それぞれの国は言葉も習慣も、そして当然食文化も異なっています。欧州のマーケティングは、重点市場を決め、限りある資源を有効に投入する事がとても重要でした。

重点市場を中心に北米同様地道に販売促進を展開し、欧州でもビジネスチャンスがある、と確信した当社は、1997年にオランダに製造拠点を開設しました。オランダを選定した理由は、同地が欧州のほぼ中心に位置し、原材料や包材の調達、製品の出荷を考えた時大きなメリットがあると考えたからです。

現在、欧州全体で『+K』（プラスK）という統一コンセプトを導入しています。健康志向・簡便性・ローカル食との融合等、エリア毎にターゲットをかえながらも、キッコーマンしょうゆを加える（+K）ことでより豊かになる食生活の提案を行っています。

⑤ アジア・オセアニアでの事業展開（歴史と現状）

アジアには、日本のしょうゆに類似した調味料がたくさん

あります。したがって、北米や欧州のように基本的なしょうゆの使い方をお伝えする必要はありません。最大の課題は、各エリアの調味料と何が違うのか、キッコーマンしょうゆを使うことでのお客様のメリット（価値）は何かをお伝えすることだと考えています。

また、アジアも欧州同様一括りで市場を考えることは出来ず、重点国を選定し、きめ細かいマーケティングを心掛けています。

台湾と中国では、台湾の総合食品メーカー統一企業との合弁で事業展開を行っています。当社には、長い歴史の中で培ってきた醸造技術、しょうゆ造りへのこだわりがあります。一方統一企業には台湾・中国に強い販売網があります。両社の強みを活かし、シナジーを出すことがこの合弁事業の基本的な考え方です。

3. 食文化の国際交流——上海万博の事例——

当社は、経営理念中で、「食文化の国際交流」キッコーマンの約束の中で「世界の食文化との出会い」ということを目標として掲げています。それは何より日々の事活動でそれぞれの担当者がそれぞれの業務の中で実践していくことこそが大切であると考えています。

先に述べた海外での事業展開の中で、地域、エリアでの地域社会でのつながりを意識した活動も数多く実施しています。

2010年上海で行われた上海万国博覧会において、日本産業館に出展し、その中で本格的な懐石料理を提供する料亭“紫 MURASAKI”を出店したことは、正にその活動のひとつ。これは、当社の約束を実現する絶好の機会であり、キッコーマンしょうゆを通じて、日本の食文化の神髄を中国、そして世界の人々にご紹介したい、との考えから出店を決めました。

さて、日本の食文化をお伝えすることを目的とした料亭“紫 MURASAKI”ですが、すべて完成されたものを上海に持ち込んだわけではなく、その“紫”自体が文化の交流、様々な異なる文化の出逢いが新たな価値を生み出す場となりました。

*現地で調達が限られた食材と京都老舗料亭の調理人の技と知恵

*上海大学を中心とする調理補助スタッフと日本人調理人との日々の葛藤

*着物も来たことの無い学生仲居さんと日本の『おもてなし』

*会期中“紫 MURASAKI”においでになった3,000人以上のお客様との日々の出逢い

*様々な形で助言、サポートをしてくれた世博会事務局や

行政の方々との出会い
等々……。

様々な困難がありましたが、大きな事故もなく閉会を間近に控えた2010年10月27日、当社は、サービススタッフであった多くの仲居さんや厨房の調理補助スタッフを送って下さった上海大学外国語学院日本語学部に奨学給付金や調査研究支援を目的とした『KIKKOMAN“紫 MURASAKI”基金』を設立しました。万博への出展それ自体、先の理由の通り目的があつてのことでしたが、この出展をきっかけに、上海大学を中心に強い絆を創り出し、万博閉会後も上海エリアの人々とつながり続けることができるようになりました。

2011年には、基金の目的である奨学金の配布、市場調査、優秀奨学生の日本研修実施の他、春と秋の2回、上海大学にて当社が特別講演会を開催いたしました。

翌2012年は、中日国交40周年の記念の年ということもあり、上海大学、同済大学、上海商学院、上海理工大学そして上海外国語大学の5つの大学で特別講演会を実施した後、受講生を対象に当社のスローガンである「おいしい記憶」についてのエッセイコンテストを開催しました。最終的には、500作品を超える応募があり、その中から最優秀作品10作品を選定し、学生には、日本研修に参加してもらいました。当社にとって、今の中国の若者が“食”に対してどのようなことを考えているのかを知る良い機会となりましたし、学生には、講演会や日本研修を通じて、“自らの食”について考えてもらうきっかけを提供できたと考えています。

本年2013年は、春に上海大学、及び上海海洋大学での講演会を実施。8月末には、上海大学の優秀奨学生2名を日本に迎えて研修を行いました。

上海万博からすでに3年が経過し、当時“紫 MURASAKI”に直接かかわっていた人は少なくなりました。しかし、その“紫 MURASAKI”をきっかけに知り合いになった人々を通じて、新しい出会いを拓けています。

4. 地球社会にとって存在意義のある企業を目指して

キッコマンは、全世界に活動の場を拓けて来ました。当社は、元来、事業を営む事そのこと自体が社会と大きなかわりを持っている、という視点から、誠実に、そして真摯に事業と向き合っていく、その中で、世界中がおいし

い笑顔でいっぱいになることこそが、社会に対する役割である、と考えています。事業活動を展開するにあたっては、常に事業を行う地域に貢献する、地域と「共生」することを心掛けています。自社の利益追求だけでは、すぐに事業が立ち行かなくなる事は当然ですが、事業を継続的に営んでいく為には、「その場所で事業をさせていただいている。」という気持ちを持ち、そして、自分達はその場にいる事自体が、地域にとって意義がある、という状態になっていくことが、重要である、と長い事業の歴史の中で培われてきた考え方があります。

当社が主に提供するものは、調味料という決して主食になるようなものではありません。先に述べた通り、社会活動と言って大きな規模で、一度に何十人も日本に連れてくる、とったことを行っているわけではありません。

“食”の世界は、車やパソコンの世界とは異なります。車の燃費やパソコンのCPUの速度は、数値で一目瞭然ですが、「おいしさ」はあくまで感覚の問題で、ましてや食文化は、「良し悪し」の世界ではありません。ですから、例え当社に潤沢な資金があつて、各エリアで大量のテレビCMを流すことができれば、一時はスーパーの棚にたくさん置かれ、多くの人が購入して下さるでしょう。しかし、その使い方、その特徴を丁寧にひとり一人にお伝えしなければ、すぐに売れなくなってしまうものだと思います。そして、一度付いたイメージを覆すことは非常に難しいことだと思っています。

ですから、規模は小さく、たとえお時間がかかったとしても、キッコマンしょうゆとは何か、キッコマンが大切にしている価値観とは何か、を伝え続ける事でしか、この世界の中に私たちの存在意義を認識して頂く方法は無いと考えています。

それでも世界で事業を展開しようと思うのは、50年という年月を費やしてでも、何もなかった北米市場で、「しょうゆと言えば、KIKKOMAN」という市場を作り上げることができたこと。そして、料亭“紫 MURASAKI”という特別な空間で日本人と中国人、日本文化と中国文化、そしてメンバー一人ひとりの価値観が、ぶつかりながらも新しい価値を生み出し、それが万博の終わった今でも人のつながりとして続けられている、ということを経験しているからです。