

■ 戦略研80th ミーティング議事録

日 時：2011年6月4日(土) 14:00-17:00

場 所：東京・竹橋 ちよだプラットフォームスクウェア

テーマ：「キッコーマンにおけるしょう油の海外販売戦略」

発表者：深澤晴彦氏（キッコーマン株式会社海外事業部管理第2G）

参加者：参加者 27人（発表者除く）

（戦略コンサルタント、財務コンサルタント、投資銀行、会社員、公務員、  
大学生、NPO 法人理事長、行政書士、司法書士等）

共 催：特定非営利活動法人農業情報総合研究所

代表挨拶：代表より挨拶、戦略経営研究会及び講師、講演の趣旨の紹介

共催者、農業情報総合研究所 植村春香理事長より、趣旨説明

「農業情報総合研究所では、農業ラジオの企画・制作をしています。この農業ラジオの中で、海外での日本酒ブームを取り上げました。その際に、そのブームのずっと以前から、しょう油が海外販売されていることを知りました。そのことに、とても興味を持ち、キッコーマンに取材を行いました。そのような経緯から、本日、深澤様に発表をお願いしました。参加者のみなさんにとり、海外発信や海外展開のヒントとしていただきたいと考えています。」

参加者から一言：

- ・ヨーロッパでしょう油がとても売れているというお話を聞いたことがあり、とても興味がある
- ・県の農産物海外販売担当をすることになりました
- ・日本の安全・安心が揺らぐ中で、いかに日本の情報を発信するかを検討しています
- ・発電機を製造している会社に勤務しています。発電機を海外販売するヒントを得たい

発表：

※サマリー

「深澤晴彦氏にキッコーマンにおける海外販売の現況と沿革につきお話をいただきました。キッコーマンの現在の売り上げにおいて、海外での売り上げが約45%になっています。

しかしながら、戦後すぐからアメリカに進出をしたものの、ここに至るまではたいへん苦

労を積み重ねました。また、アメリカでの成功をもとに、ヨーロッパや中国に進出を続けていますが、アメリカでの成功体験がそのまま使えるわけではありませんでした。特に、中国のようにしょう油という調味料が現地に既に存在する地域での進出を成功させるにはこれからの努力が必要とのこと。

キッコーマンにおけるマーケティング／しょう油の海外販売戦略の要諦は、「しょう油+現地の食材」とのことです。また、しょう油への思いの社内共有（企業アイデンティティ）が、グローバル展開における人事戦略を含めた基礎になっています。」

## I 発表「キッコーマンにおけるしょう油の海外販売戦略」

深澤氏の自己紹介；

現在、キッコーマンの海外人事と海外広報を担当しています。

ドイツの鉄板焼レストランでの業務など海外事業に携わってきました。

また、秘書業務の他、人事部で教育の仕事を経験。その他、プロジェクトで同社の食育活動にも参画。個人的には、キャリア教育に携わってきました。

食育は、「しょうゆ塾」というものを日本全国で展開し、最近hあ、海外での展開も初めています。

### 1. 国際事業の位置づけ

＝当社の概況      ＝2010年度実績

- ① キッコーマンは、1917年、8つのしょう油醸造家と一緒にできた会社。  
その際の社名は、野田醤油株式会社。
  - ・当初は、8つの醸造家がそれぞれ複数のしょう油ブランドを持っていた。しょう油の味もそれぞれ違った
  - ・売上 2835億円（2011年3月期） 営業利益 約6%
  - ・売上の45%は海外販売から。営業利益の62%は海外販売から
  
- ②近年、日本の食品メーカーが海外へ進出をしている
  - ・原因としては、国内の少子高齢化の進行。人数が減る、そして、胃袋が小さくなる
  - ・日本だけを見てはダメとの意識
  - ・キッコーマンは、戦前から、海外展開開始。特に戦後は、米国のローカル市場をターゲットにマーケティングを行った。
  - ・しょう油に特化して海外展開を行っている

- ② 海外におけるしょう油類販売推移（1974－2010）のデータ。順調に伸びている
- ③ キッコーマンの海外拠点。全世界に製造拠点・販売拠点が11か所（製造拠点、米国2か所、その他、台湾、中国、シンガポール、オランダなど。日本国内は4か所）
  - ・現在約100か国でしょう油を販売
  - ・まだまだ100か国ほど残っている。しょう油はもっと売れる
- ④ キッコーマンにおけるマーケティング／しょう油の海外販売戦略
  - ⇒「しょう油＋現地の食材、食文化」
    - ・しょう油の特性を最大限生かす
      - しょう油には基本五味がすべて含まれている
      - いろいろな料理に合う、いろいろな食材のおいしさを引き出すことができる
    - ・複雑な香り
      - 300種類以上の香りのもとを含んでいる

## 2. 海外での事業展開

＝海外しょう油事業概要、各エリア展開（北米、欧州、アジア・オセアニア）

### ①海外へのしょう油の紹介（黎明期）

- ・1765年、ディドロ編「百科全書」に日本のしょう油登場
- ・1900年、パリ万博に、キッコーマン出展

### ②米国における市場創造

- ・戦前、主に日系人市場に向けての出荷
- ・1949年、しょう油輸出再開。占領時代に日本を訪れたアメリカ人の軍人や研究者がしょう油を受け入れることに気付く
  - また、当時の経営者が、いつか国内のしょう油市場は頭打ちになると考えた。
- ・1957年、販売会社をサンフランシスコへ設置
- ・「しょう油を使ったレシピ」の普及に注力
  - Delicious on Meat** というキャッチフレーズを作る
- ・お肉としょう油の相性は良い。米国のスーパーなどで、店頭販売を泥臭く続ける。
  - 肉としょう油を焼いてみることにより、香りを立てて、米国のお客様にアピール
  - ただし、そのころの米国では、しょう油はその黒さから、バグジュースと言われていた。バグジュース、つまり、虫のジュース

- ・米国はバーベキューが盛ん。米国にはバーベキュー用の付けソースがある  
そこで、日本の照り焼きを米国へ広めることを考えた。当時の日本で照り焼きと言えば、魚料理を指したが
- ・1961年、Teriyaki を発表
- ・現地のライフスタイルに合わせてしょう油を販売  
スーパーマーケットなどに地道な販売促進活動を行い、定番化＝「リスティング」  
しては、すぐに落とされる、といったことを繰り返しながらもあきらめずに浸透  
の努力を継続した。

### ③米国での現地生産

- ・1968年、日本からしょう油を輸送。米国での瓶詰めを開始
- ・1973年、ウイソコンシン工場出荷開始  
前年の営業利益をすべてつぎ込む。当時の経営者の判断（現茂木名誉会長の父上）  
西海岸は売れるのがわかっていたので、東海岸に売るために中西部  
に工場を設立。  
生産能力、12万キロ
- ・1998年、カルフォルニア工場出荷開始

### ⑤ 米国での広まりの成果

- ・2007年、米国市場進出50周年を機に、米国上下両院から感謝決議案が提出  
される

### ⑥ 北米事業の多角化

- ・米国ではすでに、「しょう油はおばあちゃんの味」と呼ばれるほど定着している。
- ・多角化としては、高付加価値化（有機、たまりしょう油）、豆乳事業、健康食品事業を行っている

### ⑥欧州での事業展開

- ・ドイツ  
1972年、レストラン「大都会」をオープン  
しょうゆを理解してもらうために、鉄板焼きスタイル（実演的）にて料理を提供  
しょう油と現地の食材をいかにコンバインさせるか  
一時はドイツに7店舗などを展開。しょうゆの普及が進んだため、現在はベルリンとケルンのみ

- ・オランダ  
1997年、オランダ工場出荷開始
  - ・ロシア、中東欧市場の伸び  
ロシアで大きく伸びている、最重要の注目点  
ロシアでの事業展開について。食中毒が出ては元も子もない、まずは衛生セミナーから（寿司セミナー）スタート
- ⇒キックマンの使命。食の安全・安心を、いかに発信できるか

⑦ アジア・オセアニアでの事業展開

- ・1984年 シンガポール工場より出荷開始
- ・台湾  
1990年、出荷開始（合弁事業）
- ・中国  
2002年、出荷開始

⑧ 欧米市場と中国・アジア市場の比較

- ・欧米での事業展開では、しょう油ってなんなの？、どうやって使うの？という状況からのスタート。まずは、しょう油を手を持ってもらうところからだった
- ・アジアでは、発酵系の調味料がすでに昔からある  
比較される商品のあることの難しさを知る  
中国では、しょう油の現地品と3～5倍の価格差にて販売。色が薄い、味が薄いということで買ってもらえない
- ・しょう油は、中国がルーツ。しかし、日本に伝わり、日本で育って、中国に帰ってきました。  
日本で育ったことにより、中国のしょう油とは別物になった  
別カテゴリーとして捉えてもらえないかを模索している

⑨ 世界展開における、しょう油の品質統一化。濃口しょう油については、世界どこでも同じ味にしてある

- ・ただし、現地の食材に合わせるものが戦略
- ・アジアであれば、漢方入りのしょう油を販売している
- ・欧州では、ご飯にかけるしょう油「スクレ」を販売している。欧米人にとっては、ご飯は野菜の扱い。サラダのドレッシングと同じ感覚で使っている  
パリの焼き鳥屋では、焼き鳥の甘いたれをご飯にかけて食べている

3. 存在意義のある企業

= 「社会の公器」

① 1925年、会社合併時の「訓示」

- ・企業が「社会の公器」であることの意識を持つことと書いてある
- ・社会とのつながりを意識しながら、与えられた仕事を一所懸命にしてくださいということと理解している。これが社会貢献につながる

② 地域社会への貢献

- ・KFF（キッコーマン・フーズ・ファウンデーション）を設立

③ 環境への取り組み

- ・水、空気を使わせていただく。自然からいただいたもので作るものという意識から

④ グローバル・コンパクト（国連）

- ・2001年、日本企業としては最初の参加企業

4. 東日本大震災の影響

= 国内の影響、関連トピック

= 海外での対応

① 福島県にあるデルモンテの加工用工場が大きな被害

- ・建物、設備、棚卸資産に対する被害

② 野田の物流倉庫が完全復旧までに2か月かかった

③ 福島県産加工用トマト栽培について

- ・トマト農家との契約栽培の取り消しにつき、賛否が出ました
- ・福島のトマト契約栽培農家には、同地の農地を使用した栽培の継続した試験栽培への協力を求め、その費用負担を行うなどして経済的支援を行う

④ 海外での対応

- ・キッコーマンの基本姿勢。各国の規制に沿った対応を行うことで安全性を確保し、その上で、お客様に安心して召し上がっていただけるものを供給し続ける

- ・現地生産・現地調達  
被害なし。現地で日本からしょう油を輸入して使用している加工メーカーなどから、代替調達の引き合いあり。メリットを最大限活用
- ・日本産一部使用  
規制に沿った代替品での対応
- ・日本生産・日本調達  
各国の規制に沿ったものを輸出

5. キッコーマンが目指す姿

- ・社会の多くの人々に「キッコーマンがあって良かった」と思われるような企業になりたい
- ・その国の食材の味を大切にしながら、しょう油によって新たな美味しさを提供できればと考えている

※ 質疑応答については割愛しました。

戦略研副代表からのまとめ

「本日は、しょう油と海外進出についてのお話しいただきました。しょう油は、日本人にはなくてはならない調味料です。しかし、海外にとっては、生活の中にはなかった商品でした。それを売ることができるようにしていった。そういう、新しいことをしていくときに活かされるお話しでした。」

以上