



<堀切 功章氏の略歴>

- ・1951年：千葉県生まれ(創業八家の出身)
- ・1974年：慶應義塾大学経済学部卒業、キッコーマン入社
- ・2003年：執行役員
- ・2006年：常務執行役員
- ・2008年：取締役常務執行役員
- ・2011年：代表取締役専務執行役員、キッコーマン食品代表取締役社長
- ・2013年：キッコーマン(株)代表取締役社長/CEO



<講演内容>

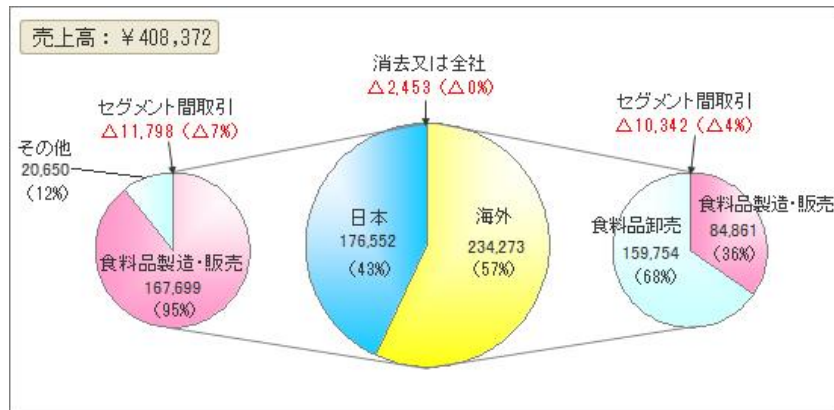
1. 事業概要
2. キッコーマンの歴史
3. 海外事業の挑戦
4. 国内事業の挑戦
5. ブランドと長期ビジョン

<事業概要>

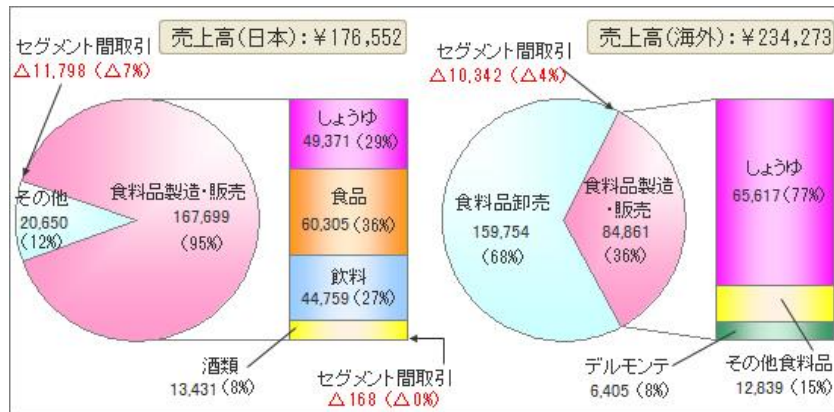
- ・資本金=11,599百万円
- ・グループ会社=70社
- ・売上高(連結)=408,372百万円
- ・営業利益(連結)=32,598百万円
- ・従業員数(連結)=5,933名

2. キッコーマンの歴史

- ・創業家(野田周辺の八家)の醤油づくりの歴史は350~400年
- ・「醤油」は元々中国の「醬(ジャン)」を修業僧が持ち帰り、工夫を加えて日本流につくり変えたもの
- ・それが上方⇒関東へ伝わり、銚子・野田が有数の産地に
- ・なぜ関東?
⇒原料(米・大豆・塩) + 大消費地(江戸) + 物流(江戸川・利根川)
- ・特に野田の立地は江戸まで陸路で1日以上⇒江戸川使って半日
- ・野田で栄えた茂木一族 + 高梨家の七家が合同、さらに堀切家を加えた八家でブランドをキッコーマン(+マツジョウ ミリン)に統一



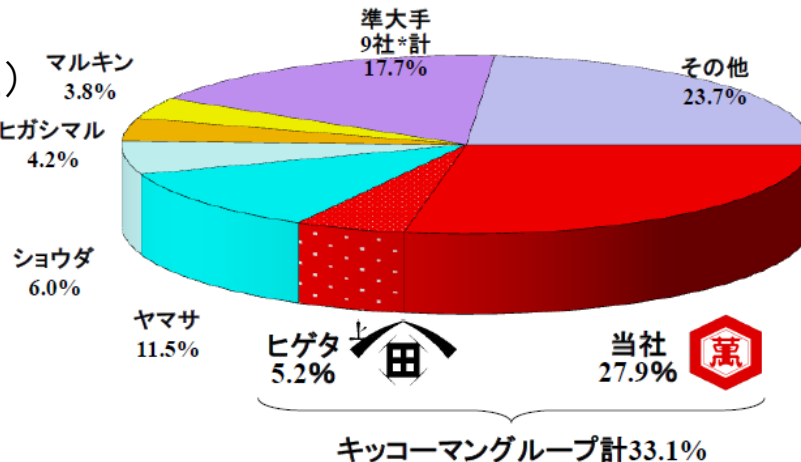
* しょうゆがメインだが食品・飲料、さらに卸売が増加





2. キッコーマンの歴史～続き

- ・「しょうゆ」の**ブランド数=約1300**(少し前までは3000近くあった)
- ・その中で**キッコーマンはシェア30%でトップ**、しかし県単位で見ると、例えば九州ではトップではない
 - *しょうゆは地域性が強い(ex. 鹿児島のは甘い、関西はうす口)
- ・国内市場シェア：大手5社で50%、準大手9社で25%
- ・しょうゆの生産量：1950年代後半から伸びが鈍化
 - *1972年～73年がピーク(120万KL)で現在はその2/3(80万KL)
- ・国内では**人口減少⇒海外に市場**を求めた



*準大手9社
イチビキ、ワダカン、フドーキン、ヤマモリ、フジジン、マルシチ、サンビシ、マルテン、キノエネ

出典：日刊経済通信社

2つの戦略：①国際化 ②多角化(しょうゆ以外)

3. 海外事業の挑戦：①国際化

- ・1957年：サンフランシスコに販売拠点、マーケティング開始
- ・1973年：**ウィスコンシン州ウォルワースに初の海外生産拠点**
 - ⇒ 1985年シンガポール ⇒ 1990年台湾 ⇒ 1997年オランダ ⇒ 1998年カリフォルニア
 - ⇒ 2002年中国、etc. と次々展開

* サンフランシスコ新聞の紹介記事の名コピー：
“ALL-PURPOSE SEASONING”(万能調味料)



■ 北米でのマーケティング活動

- ・販売開始当初は、現地の調味料が塩・胡椒ぐらいしかない中、醤油は「バグ・ジュース」と呼ばれて販売低迷
 - ➡ ①知名度アップ：大手スーパー“セーフウェイ”に納入
 - ➡ ②肉との連動メニュー訴求：肉につけて焼き香ばしい味をデモ(デリシャス・オン・ミート)
 - ⇒ 美味しいと評判 ⇒ 「**テリヤキ(Teriyaki)**」がブームに
- ・寿司や天ぷらでしょうゆを使ってもらうのではなく、**現地の食文化に合わせた導入**を図った
- ・なぜ生産拠点がウィスコンシンか？ ⇒ ∵ 輸出マーケットはアジア系の多い西海岸だが、中西部は**労働の質**が高く(ドイツ系が多い)、**原材料**に恵まれる





3. 海外事業の挑戦：①国際化～続き

- ・マーケティングの成果：1983年＝シェア46.8%(全米No.1へ)、やっと中国系のしょうゆを超えた
1994年＝**全米シェア50%以上**

■ ヨーロッパでの挑戦：中々増えにくい(∴ 保守的、階級社会)

- * 1972年：鉄板焼きレストラン「大都会」をドイツにオープン
- * 1979年：デュッセルドルフに販売会社設立
- * 1997年：オランダ工場出荷開始



- ・欧州に限らず各国の食習慣に合わせた商品開発&販売活動を展開

* 「**現地の料理+K(キッコーマン)**」 ex. フランス スフレソース(醤油ベースの甘いタレ)

■ アジア・豪州での挑戦：シンガポールを拠点にアジア・オセアニアに輸出

■ 中国・台湾での挑戦：1990年台湾最大の食品企業「統一企業グループ」と合併

- ⇒ 現地品の5倍の価格で販売開始(見た目は同じでも全く味が違うとして・・・)
- ⇒ 高いから売れない⇒ 無添加コーナーに置いたら売れ出した

- ・キッコーマンブランドの浸透：世界140ヶ国で登録商標

■ JFC(海外食料品卸売事業)の展開：世界No.1の東洋食品卸として

- * 北米ではJFCの売り上げの3割が日本からの輸入で、あとは世界各地から調達
- * JFCによる自社開発商品も多数



4. 国内事業の挑戦：②多角化

■ デルモンテ

- ・1963年：米国デルモンテ社と技術提携
- ・1990年：アジア・オセアニア地域におけるデルモンテ加工食品の商標使用権・販売権を永久的に取得⇒ シンガポール・タイ・中国に生産拠点設立、幅広い商品展開



太陽を、おいしさに。



マンズワイン



日本がおいしくなるワイン。

■ マンズワイン

- ・1962年：日本で本物のワインづくりを目指して開発スタート
- * 国産ワインの定義は海外のぶどう果汁を日本で発酵させた物でも良いが、マンズワインは日本産のぶどうにこだわる⇒その最高峰が「**ソラリス**シリーズ」：世界のコンクールで受賞多数





4. 国内事業の挑戦：②多角化～続き

■ 事業ポートフォリオの再構築

・OUT: 2006年 焼酎事業を譲渡

2009年 利根コカ・コーラボトリングの株式を譲渡(特定子会社から外れる)

・IN: 2004年紀文と豆乳事業で資本・業務提携、2008年デルモンテアグリをスタート

* 現在豆乳は牛乳の7%程度の市場だが、牛乳の代替品ではないのもっと伸びるはず

・しょうゆの消費量減少⇒しょうゆ周辺調味料の拡大: つゆ、たれ、

⇒ さらに「うちのごはん」: “冷蔵庫に常備している野菜を使ってフライパンで5分で出来る”
がコンセプト(「和」のそうざい簡便調味料)

・「いつでも新鮮」シリーズ: 量が減るのなら、価値を上げよう(従来品の5倍のユニットプライスでもよく売れる)



5. コーポレートブランドと長期戦略

■ コーポレート・スローガン

・海外: “seasoning your life” = あなたの人生を、味わい深くゆたかにする

・日本: 「おいしい記憶をつくりたい。」 = 地球上のより多くの人々が幸せな記憶を積み重ね、ゆたかな人生を送れるよう、お手伝いをしていきたい

・「グローバルビジョン2020」: キッコーマンしょうゆをグローバル・スタンダードの調味料にする(2008年発表)

・VIDEO紹介「MAKE HASTE SLOWLY(急がば回れ)」: The kikkoman`s creed
= 茂木家の家訓を織り交ぜたアメリカ工場進出時のエピソード、従業員インタビュー

— 負債を負うな

— 企業は人なり

— 礼儀正しさは人間関係をよくする

(日本人はかたまって住むな)

— 出来得る限りの努力をせよ

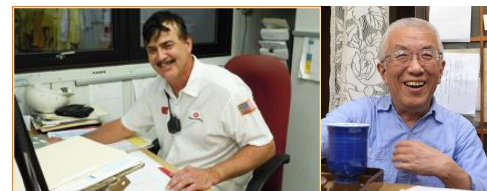
— 決断を下す時には必ず事前に関係者に相談せよ

— 人材育成は我々の責務である

— 社会に向けて社会と共に精励せよ

— 生きとし生けるものとは愛をもって接せよ

etc.





<Q & A/Comment>

ホスト: 太田恵理子(キリン食生活文化研究所所長)

C: 素晴らしいお話と感動モノのVIDEOでした。キッコーマンさんとは今までも交流していましたが、今回は圧倒されました。特に現地の皆さんが自分の言葉で社会との共存は当然の事だと言っていたのが印象的でした。

Q: 400年の歴史を持つ大会社でありながら変化し続けて行けるのは、創業家だから？
また家訓を従業員とどのようにシェア、或いはDNAをどう伝えて行っているのか？

A: 300年～400年の間に世の中では大きな変化(明治維新、第1次・第2次大戦)があり、その中で変化するとは自ら変わる事。変化を待っていてはダメでそれが歴史の中でDNAとして染込んでいった。別に普段から「変わらなきゃ」と言っているわけではないが、節目毎に変わってきた。今のキッコーマンは50年前に決定されていた。キッコーマンは同族会社と言われるが、八家の一族は一家に一人しか入社できないし、役員も約束されてない(実力主義)。私の前とその前の社長は創業家以外。DNAは代々自然に引き継いでいる。(家訓は私もこのVIDEOで初めて知った)

Q: 1917年に八家がブランド統合したのは、攻めの戦略か、それとも環境変化の危機感からの受け身的なものか？

A: 野田という狭い土地で競争してもつぶし合いになるだけなので、将来に向けての成長戦略。当時はブランドを金額に換算する概念は無かったが、一つに統合するのは大変だったようだ。

Q: 海外の方が国内より多いのは理解していたが、食品卸が1千億もあるのは驚き。(ハウスの本豆腐が入っているのも有難い) 50年前に北米に進出されたのは、大きな決断だと思うが、どういう経緯だったのか？

A: 茂木名誉会長がコロンビア大学にMBA留学⇒思いの外チャンスがあると確信⇒従来の樽での輸出には限界⇒工場進出を決断(当時の資本金より大きい投資だった)

Q: 400年間も人の力・地域力・文化の力を引き出している、正にエンパワメント！今までもこれからも私たちに幸せにしてくれると信じられることに感動。私は子どもの成長をやっているが、食育に関して何かやっておられるのか？

A: 食育では、子どもたちに体験してもらおうべく、社員が“しょうゆ博士”として出向いて体験講習など活動している。最近では母親も職を持って忙しく、子どもも塾通いで忙しい・・・しかし食べることは重要。(∵朝食を食べる子と抜く子の学力差) コンビニやスーパーの食材は常に同じ味、一方家庭料理は日によって変化。「和食」が無形文化遺産になったが、和食とは何かの定義は難しい。日本の食習慣そのもの＝家庭の味の集合体、これを残す必要があるからこそ登録された。



<感想>

「しぼりたて生しょうゆ」はその赤い色と香りに感動しましたが、今回醤油が誇らしくさえ思えました。またVIDEOも素晴らしく、もっと企業FOODをSHOW YOUすべく活用されたいかがでしょうか。