

【論文】

台湾におけるキッコーマンの進出と統萬股份有限公司の展開

大矢 祐治*

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. はじめに | (1) 商品開発と主力商品 |
| 2. 台湾のしょうゆ製造業の特徴 | (2) 商品構成と販売 |
| (1) しょうゆの出荷状況 | (3) 広告宣伝とキッコーマン・ブランド |
| (2) しょうゆメーカー | 商品販売 |
| (3) しょうゆ商品の特徴 | 6. キッコーマン・ブランド商品の進出市 |
| 3. 統萬股份有限公司の設立と機構 | 場環境 |
| 4. 統萬股份有限公司のしょうゆ工場 | (1) 家庭向け商品の市場環境 |
| 5. 統萬股份有限公司の主力商品と商品販 | (2) 業務用向け商品の市場環境 |
| 売 | 7. むすび |

1. はじめに

わが国のしょうゆメーカーの中で、最も早い段階から海外へのしょうゆ工場の進出・設立を図ってきたのがキッコーマン(株) (以下キッコーマンという) である。キッコーマンは、1973年、アメリカ (ウィスコンシン州ウォルワース) に工場を設立したのをはじめ、1984年にはシンガポール、1990年には台湾、1997年にはオランダ、1998年にはアメリカ (カリフォルニア州) に第2工場、さらに2002年には中国 (昆山市) に進出している¹⁾。その結果、キッコーマンの海外でのしょうゆ類の販売量は、最初にアメリカ工場での操業成果が出始めた1974年以降増加の一途を辿り、2005年には151,000*ℓ*に達している。その間の年平均増加率は9.0%となっている²⁾。今日、アメリカでは、KIKKOMANと言えばしょうゆ (Soy sauce) の代名詞になっているほど、キッコーマンは多くの消費者に認知されてきている。キッコーマンは、キッコーマンが進出するまでにアメリカのトップブランドであった「LACOY」 (ConAgra Foods Retail Products Company) を抜いて、アメリカの家庭向

*当学科教授 (おおや ゆうじ)

Key Words: 1) キッコーマン、2) 台湾、3) 統萬

けしょうゆ市場で実に56.9%（2005年）のシェアを占めるトップ企業の地位を確立するに至っている³⁾。

キッコーマンの海外進出に続いて、サンジルス醸造(株)が、1987年、アメリカ（バージニア州）に⁴⁾、ヤマサ醤油(株)が、1994年、アメリカ（オレゴン州）に⁵⁾、(株)高橋弥次右衛門商店が、1994年、中国（鞍山市）に⁶⁾、ヤマモリ(株)が、1997年、タイに⁷⁾、さらに正田醤油(株)が、2001年、イギリス（ウェールズ）に⁸⁾、それぞれ工場を設立しているが、いずれも1カ国に限定した工場の進出・設立となっている。したがって、世界の各地にしょうゆ工場の進出を果たしているのは、キッコーマンに限定されている。

キッコーマンの海外進出に関しては、多くのマスコミや出版物などによって紹介されているものの、残念ながら学術的な研究によるものは数少ない。このような中で、キッコーマンの茂木友三郎氏による『海外現地生産の進め方』⁹⁾と『摩擦なき国際戦略』¹⁰⁾、さらにキッコーマンの社史はきわめて貴重な文献と言える。本論では、これらの文献を活用しながらも、これまでこの分野で試みられなかった実証的な分析手法を用いて、キッコーマンの海外進出についての分析を試みたものである。

筆者は、キッコーマンをはじめ各国のしょうゆ工場でのヒアリング調査結果を踏まえて、キッコーマンの海外への工場の進出を次のように類型化した。類型化にあたっては、キッコーマンの進出の初期段階で、しょうゆがその進出先国の消費市場においてどの程度普及していたかの度合いを類型化の基準にした。その結果、以下の2つに類型化することができる。すなわち、第1の類型は、すでにその国の食生活の中にしょうゆが広範に根付いている場合であり、これには、台湾と東南アジア市場の拠点工場であるシンガポール、中国への工場進出があてはまる。次の第2の類型は、中華レストランなどの業務用として使用されているものの、しょうゆが広く一般消費者に普及していないケースであり、これにはアメリカとヨーロッパ市場向けの拠点工場であるオランダへの工場進出があてはまる。

そこで、本論では、第1の類型の中でも、キッコーマンが比較的早い段階に進出した台湾に焦点をあてて、台湾におけるキッコーマンの工場進出と、その際に合弁相手の統一企業股份有限公司（以下統一企業という）との間で合弁企業として設立した統萬股份有限公司の展開について分析する。

2. 台湾のしょうゆ製造業の特徴

台湾のしょうゆ製造業に関する主な研究文献としては、1996年に食品工業發展研究所によって編集された『醬油産業現況及發展趨勢分析』¹¹⁾を挙げることができる。本書では、主にしょうゆの製造技術面と日本のしょうゆ製造業について紹介され、台湾のしょうゆに

関する若干の統計と一部のしょうゆメーカーについても簡単に紹介している。また、しょうゆ製造業に関する統計としては、同じ食品工業發展研究所が編集した『台灣地區食品消費調査統計年鑑』¹²⁾、經濟部によって編集された『工業生産統計年報』・『工業統計調査報告』などを挙げるができる。しかし、わが国のようにしょうゆに関する統計が十分に整備されているわけではない。そこで、先ずこれらの文献や統計を参照しつつ、併せて業界でヒアリング調査から得られた資料や情報を活用しながら台湾におけるしょうゆ製造業について分析したい。

(1) しょうゆの出荷状況

図1は、台湾におけるしょうゆの出荷重量の推移を示したものである。しょうゆ出荷重量は、1993年に99,961tであったものが、年々増加して2002年には140,800tへと1.41倍に増加したが、それをピークに停滞傾向に転じ、2005年には136,314tに減少している。また、図2には、しょうゆ出荷額の推移を示している。出荷重量と同様に、1993年には29.7億元であったものが、年々増加し2002年には40.7億元へと1.37倍に増加したものの、その年をピークに、それ以降は停滞に転じ、2005年には39.8億元に低下している。その結果、1t当りの出荷金額も、29,680元（1993年）から29,150元（2005年）へと、僅か（1.8%）に低下している。

このように台湾におけるしょうゆの出荷重量は、近年停滞傾向にあるが、日本のような減少にはなっていない。この背景には、1人当たりのしょうゆの家庭内消費量は若干減少しているが、日本とは異なって台湾の人口は増加基調にあり、また、すしや刺身に代表さ

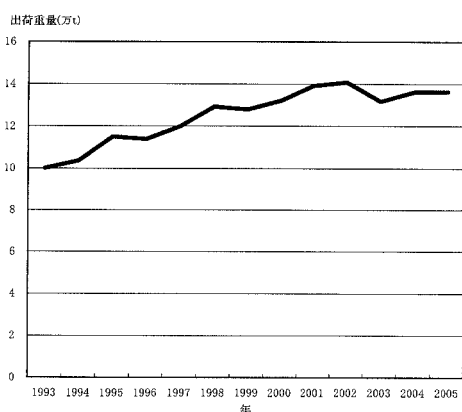


図1 台湾におけるしょうゆ出荷重量の推移

資料：經濟部編『工業生産統計年報』より作成。

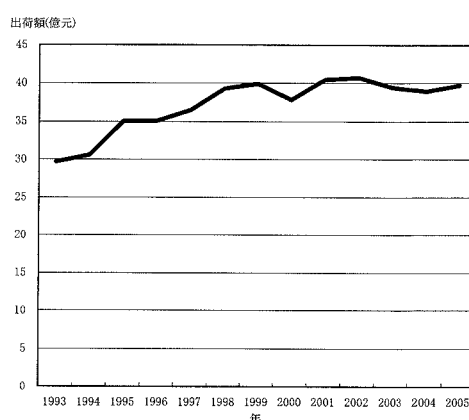


図2 台湾におけるしょうゆ出荷額の推移

資料：図1に同じ。

れる日本食レストランの増加に伴い、外食における業務用しょうゆの需要が増加していることがあると言われている。

台湾も日本と同様に食の外部化が進み、それに伴ってしょうゆの仕向け先も、家庭向けが減少して加工用・業務用向けが増加していると言われている。業界の推定値（2003年）によると、家庭向けが約55%、業務用向けが約33%、加工用向けが約12%となっている。これは、1990年代の初め頃と比較して、家庭用向けが約15ポイント低下し、逆に業務用向けが約13ポイント、加工用向けが約2ポイント、それぞれ増加していることを示している¹³⁾。

(2) しょうゆメーカー

しょうゆの生産を担っているしょうゆ工場数の推移をみると（図3）、1992年に103工場あったものが、年々減少して2002年には74工場となり、この10年の間に、実に31.1%の減少となっている。次に、しょうゆ工場数の従業員規模別構成比をみたのが図4である。1992年の従業員規模別工場数の構成比をみると、圧倒的に多いのが最も規模の小さい従業員5人未満層の62.1%であり、次いで5～29人層が31.1%となっており、この2つの層で全工場数の93.2%を占めている。残りが30～99人層の4.8%、100～299人層の1.0%、300人層の同1.0%となっている。そして10年後の2002年には、5～29人層が28.4ポイントも減少して僅か2.7%になる一方、最下層の5人未満層が27.1ポイント増加して89.2%となっている。このように台湾のしょうゆ製造工場数では階層分化が著しく進行しており、台湾のしょうゆ工場の大部分は、従業員5人未満の零細な工場によって占められている。

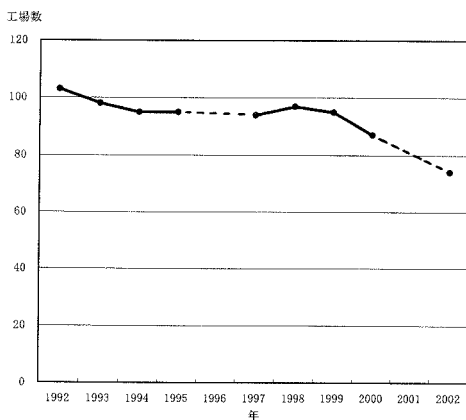


図3 台湾におけるしょうゆ工場数の推移

資料：經濟部編『工業統計調査報告』より作成。

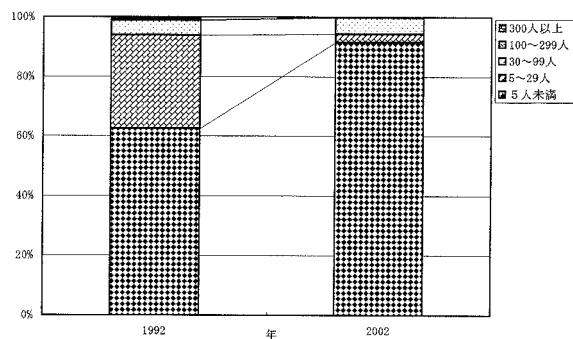


図4 台湾におけるしょうゆ工場数の従業員数規模別構成比の変化

資料：図1に同じ。

一方、台湾の大手メーカーとしては、後述するキッコーマンの合弁会社である統萬股份有限公司、しょうゆ専門メーカーの金蘭食品股份有限公司（設立：1936年、工場：工桃園縣大溪鎮）、乳製品、缶詰、飲料等も製造している総合食品メーカーの味全股份有限公司（設立：1953年、工場：台中縣霧峰鄉）、しょうゆ専門メーカーで台湾から唯一アメリカに工場を進出している萬家香醬園股份有限公司（設立：1945年、本社工場：台北縣三重市）、さらに、グルタミン酸ナトリウム系調味料、インスタントラーメン、飲料等も製造している総合食品メーカーの味王股份有限公司（設立：1959年、工場：雲林縣大埤鄉）の5つを挙げることができる。業界の推定値によると、これら5社で台湾のしょうゆ出荷量の92.4%を占めている（2003年）¹⁴⁾。1993年の出荷シェアはおよそ80%程度であったと言われているから、この10年の間に着実にこれら上位5社の市場シェアが上昇してきていることがわかる¹⁵⁾。このように台湾のしょうゆ生産はそのほとんどが零細な企業によって担われているが、しかし、しょうゆの出荷シェアで見ると、そのほとんどが上位5社によって占められている。

(3) しょうゆ商品の特徴

前述のように、台湾におけるしょうゆの出荷重量は横ばい状態になっているが、しょうゆの製造方法による商品構成では、本醸造しょうゆの割合が高まり、逆にアミノ酸液混合しょうゆの割合が低下している。このような状況の中で、業界の推定値によると、しょうゆ商品に占める本醸造しょうゆの割合は全商品の約48%、同じくアミノ酸液混合しょうゆの割合は約52%となっており（2003年）、現在（2003年）でも、アミノ酸液混合しょうゆの割合が幾分高くなっている¹⁶⁾。ちなみに1990年当時にはアミノ酸液混合しょうゆの割合は80%であったことから減少傾向を辿っていることは間違いない¹⁷⁾。なおわが国で見られるような新式醸造によるしょうゆ生産は台湾では見られない¹⁸⁾。

台湾では、アミノ酸液混合しょうゆの場合、アミノ酸液が100%近くのしょうゆから生揚げ100%近くのしょうゆまで、アミノ酸液と生揚げとの混合比率によって多様な製品が製造されているために、しょうゆの種類は多岐にわたっている。現在でもアミノ酸液混合しょうゆが、台湾に根強く残っているのは、台湾では、塩味と酸味が好まれず、逆に甘みとうまみを好む消費者が多いことから、アミノ酸液混合しょうゆの方が、本醸造しょうゆに比べて甘口のしょうゆを低コストで製造しやすいためである。

このように台湾では消費者の嗜好に合わせてしょうゆが製造されているために、台湾のしょうゆは、食塩濃度が低く（約14%）、非常に甘い（液糖、砂糖、甘味剤添加）ものが多い。台湾では、アミノ酸液混合しょうゆに対してだけでなく、多くの本醸造しょうゆに

も糖類が添加されている。また、台湾のしょうゆは、安息香酸などの防腐剤を入れたものが多く、業界の推定値では商品全体の約70%に防腐剤が使用されている（2003年）¹⁹⁾。このように多くの商品が防腐剤を使用しているのは、商品の過半数を占めるアミノ酸液混合しょうゆには元々アルコール分が少ないこともあるが、保存性を保つためにアルコールを添加するよりも、防腐剤を入れた方が低コストで済むためである。ちなみにわが国で消費が伸びているしょうゆの周辺調味料であるたれやつゆ類といった調味料は、台湾では普及していない。

3. 統萬股份有限公司の設立と機構

キッコーマンの台湾進出のきっかけは²⁰⁾、台湾最大手の総合食品会社である統一企業から、キッコーマンに対して、アミノ酸液混合しょうゆを製造していた統一企業への技術指導と合弁事業の申し入れがあったことによる。当時、台湾は高関税政策を採っていたために、しょうゆに対しても25%の高い関税²¹⁾が課せられていた。このような事情から、キッコーマンの台湾への年間輸出量は300~~㌧~~にとどまっていた。交渉の結果、統一企業のしょうゆ製造部門を引き継いで合弁会社を設立し、キッコーマン・ブランドのしょうゆ等を製造・販売することで合意し、キッコーマンが台湾に進出することになったのである²²⁾。したがって、キッコーマンが海外に工場を設立する場合その多くは、キッコーマンの単独の子会社を設立しての進出となっているが²³⁾、台湾の場合には、中国への進出と同様²⁴⁾に、合弁会社による進出となったのである。

合弁会社は、統一企業の「統」とキッコーマン（龜甲萬）の「萬」から名称を取って名付けられた統萬股份有限公司（President Kikkoman Inc.）（以下統萬という）であり、1990年2月23日に台湾に登記・設立されている。統萬の資本金は、1.2億元（約4億円）であり、キッコーマンと統一企業とがそれぞれ50%を出資している。同社の業務はしょうゆの製造のみであり、しょうゆ製品の販売はすべて統一企業に委託している。

台湾の場合には、取締役に相当する董事会がある。統萬の董事長は茂木友三郎キッコーマン社長（2004年現在）であり、副董事長は林蒼生統一企業前社長（2004年当時）である。さらにキッコーマンと統一企業からそれぞれ3名の董事が選出されて董事会が構成されている。統萬における営業予算、利益計画、設備投資計画、利益配分、人事異動、その他の重要な案件については、年3回行われる董事会（2回は台湾・1回は東京での開催）で討議され、決定されている。他に両社からそれぞれ1名の監事が選任されている。

執行役員としては、統一企業から社長（兼董事）、キッコーマン側から副社長（兼董事）を選出して実際の業務が執行されている。キッコーマンからは、副社長を含めて3名の社

員が出向している。キッコーマンから出向している社員は、副社長（技術専門職）と、副社長を技術面でサポートする技術専門職²⁵⁾、さらにはマーケティング部長（営業の専門職）の3名であり、特に技術分野とマーケティング分野についての管理と支援を担当している。キッコーマンからの出向社員の担当部署は、統萬が創設された当初から一貫して変わっていない。

統萬の会社執行組織は、トップに社長、次いで副社長（キッコーマン出向社員）、副社長をサポートする部門として、統一企業から情報を提供し、副社長の指示を社員に伝達する担当者1名と、技術面をサポートする技術専門職1名（キッコーマン出向社員）が支えている。さらにその下には、管理部門（経理・総務・購買）、マーケティング部門（企画・広告）（キッコーマン出向社員が担当部長）、生産部門（営繕工務・委託加工管理・第1工場・第2工場）、研究部門（品質管理、研究開発）の4部門によって構成されている（2004年）。なお、第1工場は、原料処理からもろみの発酵までを担当し、第2工場は、圧搾から精製（アミノ酸製造）・容器包装・出荷までを担当している。また、統萬の従業員は男性が86名、女性が33名の計119名で構成されており、従業員の平均年齢は44歳となっている（2004年）。統萬自体には独自の人事労務管理基準はなく、人事制度、給与、福利厚生などの人事労務管理の基準は、統一企業の基準に準じて行っている。統一企業の人事労務管理は日本的であり、日本企業と大きくは異ならないと言われている。

統萬自体の販売機能はなく、統萬のすべての商品を総代理店の統一企業の営業部門に委託販売している。したがって、実際の販売は、統一企業の営業部が行っている。統萬のマーケティング部は、営業方針とブランド管理を担当し、統一企業の営業部門の支援も行っている。

統萬の会社執行の結果、統萬は、キッコーマンに対しては、しょうゆ製造技術の供与を受けた分としてロイヤリティーを支払い、統一企業に対しては、製品販売委託として販売手数料を支払っている。また、統萬の利益は、配当として両社に支払われている。

4. 統萬股份有限公司のしょうゆ工場

統萬のしょうゆ工場は、統一企業が、乳製品、茶飲料、コーヒー、豆乳、ジュース類、プリンなどを製造している新市工場（台南縣新市）の一角にある。そのために統萬で使用する蒸気や水などの供給は統一企業の工場から受けており、排水も統一企業の排水処理施設を利用している。

統萬が製造しているブランド商品は、キッコーマン・ブランド商品と統一・ブランド商品の2つである。キッコーマン・ブランド商品は、そのすべて（100%）が本醸造しょう

ゆであり、高価格帯の商品となっている。一方、統一・ブランド商品は、統萬を設立する以前段階から製造されていた商品ブランドであり、その商品はすべてアミノ酸液混合しょうゆである。統一・ブランド商品は、中位の価格帯から低価格帯が主である。統萬は、キッコーマン・ブランド商品と統一・ブランド商品によって、しょうゆの高価格帯から低価格帯までのすべての価格帯の商品をカバーしているのである。

前述のように、統萬が設立される以前から、統一企業はアミノ酸液混合しょうゆの製造を行っていた。したがって、統萬は設立にあたって、統一企業のアミノ酸混合しょうゆ製造設備を引き継いで今日に至っている。統萬のアミノ酸液混合しょうゆそのものの製造設備規模は、統萬設立当初と現在（2004年）とではほとんど変わっていない。統萬創設以降、本醸造しょうゆであるキッコーマン・ブランド商品の需要量増加に伴って、本醸造しょうゆの生産設備を増強させて現在に至っている。現在（2004年）の生産能力は、アミノ酸液混合しょうゆと本醸造しょうゆとを合わせた製品ベース（若干のつゆ・たれ類の数値も含めたもの）の生産能力規模は3万 kl となっている。

統萬のしょうゆ工場では、丸大豆商品は製造されていないために大豆の原料は使用されていない。統萬の主な調達原材料は次の通りである。脱脂加工大豆は、統一企業が、アメリカ産大豆を食用油製品用として搾油し、それを脱脂加工大豆に再加工したものを使用している。小麦も、統一企業が、パンや麺などの加工原料として一括輸入しているものを使用している。食塩は、オーストラリアからの輸入品で、台湾がWTO加盟以降、2004年に専売公社から民間企業になった台塩実業股份有限公司から購入している。しょうゆに添加するアルコールと糖蜜も2003年に専売公社から民間に移行した煙草酒公賣局から、液糖と砂糖は、台湾内で製造された製品と輸入された製品を調達している。その他の調味料は、台湾内で製造された製品もあるが、その多くは日本などから輸入された製品を購入している。さらに、ペットボトルや段ボールなどの包装資材は、ほとんどが台湾内で製造された製品を使用している。このように、原材料調達にあたっては、統一企業が製造している製品や統一企業が他の製品を製造するにあたって調達している原料については、統一企業に購入を依頼し、スケールメリットを生かした原材料調達となっている。

統萬の品質管理は、基本的に日本と同じである。しかし、キッコーマン・ブランド商品については、原則的にキッコーマン側が責任を持ち、統一・ブランド商品については、キッコーマン側が技術的な支援はするものの、原則的に統一企業側が責任を持つことになっている。台湾でのしょうゆの製造基準は、日本のJASに近い中国国家標準（CNS：Chinese National Standard）によって規定されている。規定では、うすくちしょうゆ、こいくちしょうゆ、薄塩しょうゆ、油膏、黒豆しょうゆなどについての原料や色などが決め

られている。その他、台湾では、優良製造標準（F-GMP：Food-Good Manufacturing Practice）が定められており、しょうゆメーカーでも一般化しているが、HACCPとISOは、台湾のしょうゆメーカーではまだ導入されていない。

5. 統萬股份有限公司の主力商品と商品販売

(1) 商品開発と主力商品

統萬における商品開発は、基本的には、キッコーマン・ブランド商品についてはキッコーマン側が行い、統一・ブランド商品については統一企業側が行っている。また、製造方法別には、本醸造しょうゆの商品開発はキッコーマン側が行い、アミノ酸液混合しょうゆの商品開発については統一企業側が行うといった棲み分け方式で行われている。しょうゆ以外の関連調味料等の商品開発については、ユーザーとの関係によってどちら側が行った方が良いか等の判断基準によって振り分けが行われている。例えば、台湾にもともとあったような油膏のような商品については統一企業側が担当し、めん味のような日本でも販売されているような商品についてはキッコーマン側が担当している。

キッコーマン・ブランドの主力商品は、甘くてうまみのあるしょうゆ「龜甲萬甘醇醬油」であり、キッコーマン・ブランド商品の約60%を占めている（2003年）。この商品は、甘くちとうまくちを一体化したようなしょうゆである。本醸造しょうゆであるのかおりは日本で販売されているキッコーマン・ブランド商品と同じであるが、主に次のような違いがある。すなわち、まず、日本の商品の場合には、食塩率が約16%であるのに対して、台湾の商品の場合には約14%と食塩の比率が低いことである。そのために食塩のきりっとしたような食感がないしょうゆになっている。また、台湾の商品の場合には糖분을10%以上入れて甘くし、さらに調味剤として核酸系統のものを加えてうまみ分を補強している。キッコーマン・ブランド商品には、台湾のしょうゆ商品の多くに添加されている防腐剤は使用されていない。日本と同じようにアルコールのみの添加となっている。

一方、統一・ブランド商品には、統一・ブランド商品に加えて統一四季・ブランド商品がある。四季というネーミングが付いていない統一・ブランド商品は、アミノ酸液混合しょうゆ商品で低価格帯の商品である。これに対して統一四季・ブランド商品は、アミノ酸液混合しょうゆではあるが、その中でも比較的高品質の商品（生揚げ²⁶⁾ 比率が比較的高い等）であり、しょうゆ市場の中では中位の価格帯の商品である。統一・ブランド商品の主力商品は、統一四季・ブランド商品の「統一四季醬油」であり、統一・ブランド商品の約60%（2003年）を占めている。このように統萬のしょうゆ商品の大部分は、しょうゆ市場の中で、高位価格帯商品（キッコーマン・ブランド商品）と中位の価格帯の商品（統一

四季・ブランド商品）にシフトしている。

(2) 商品構成と販売

統萬全体としての商品仕向け先の構成比率は、家庭向けが約70%弱であり、残る30%強が業務用・加工用向けとなっている。また、業務用・加工用向けの30%強のうち、約20%が業務用であり、約10%が加工用向けとなっている。前述の台湾全体の推計値でみたように、全体では家庭向けが約55%であるのに対して、統萬における約70%弱という比率は、同社が家庭向けに強いメーカーであることを示している。

統萬の工場で製造された商品は、一旦、統萬の製品倉庫に保管され、統萬が販売を委託している統一企業によって、その倉庫から統一企業が製造した乳製品、茶飲料、コーヒーなどの諸商品と一緒に混載してトラック便で各地に出荷している。

次に統一企業の販売方法について述べてみたい。まず、一般小売店への販売は、統一企業と代理店契約をしている各地の間屋を通して販売している。台湾にはわが国のような全国規模の間屋はなく、間屋はすべてローカルの間屋である。統萬が関わっている間屋だけでも60~70あるという。一般小売店に対応する統一企業系の間屋は、他のメーカーの商品は取り扱わず、統一企業の関連商品のみを卸・販売する専属代理店になっている。したがって、商品としては、統一企業に関係する商品は何でも扱っている。これに対して、業務用・加工用向けの商品は、取扱商品数が少ないこともあって、統一企業の専属代理店体制を採っていない。業務用・加工用向け商品は、統一企業の商品も扱うと同時に他のメーカーの商品も取り扱う間屋に販売しているのである。なお、台湾では、日本で見られるタンクローリーによるしょうゆ出荷は見られず、業務用・加工用向けの出荷の多くは、24kg（約21ℓ）のポリ容器によって行われている。一方、量販店に対しては、一般小売店への対応とは異なって、統一企業自身が直接販売を行っている。統一企業内に量販店担当部署が設けられており、統一企業の関連商品のすべてを販売しているのである。この量販店担当部署では、量販店毎に専属の担当者を配属して対応している。

(3) 広告宣伝とキッコーマン・ブランド商品販売

統萬は、創立当初から広告宣伝活動に力を注いでおり、特に創業時から2000年頃まではしょうゆ業界の中でも突出した広告宣伝活動を実施していたが、2000年頃からは他の上位メーカーの一部もしょうゆの広告宣伝活動に力を注ぐようになっている。

統萬の広告宣伝活動は、キッコーマン・ブランド商品と統一・ブランド商品とを完全に分離して行っている。広告宣伝活動の中では、統萬自体の社名の広告宣伝はせず、もっぱ

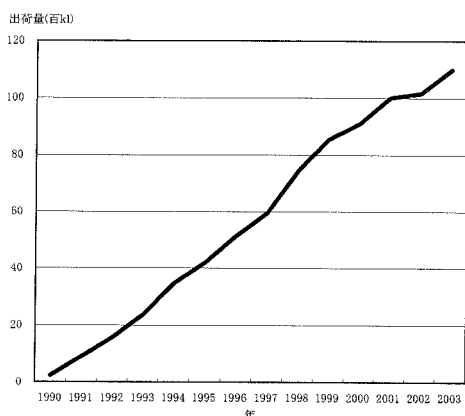


図5 台湾におけるキッコーマン・ブランドしょうゆ出荷量の推移

資料：キッコーマン(株)資料より作成。

ら両ブランドそのものの広告宣伝活動内容になっている。広告宣伝活動にあたっては、広告代理店も両ブランド商品毎に異なった業者を利用している。

キッコーマン・ブランド商品の広告宣伝では、テレビ宣伝が最も多く、スポット的にコマーシャルを流している。このようなコマーシャルを通して、消費者に直接的にキッコーマン・ブランドとその商品名を認知してもらうように努めている。台湾のしょうゆ業界の中での先駆的な広告宣伝活動の成果もあって、台湾の多くの消費者に、キッコーマン・

ブランドが着実に浸透してきていると言っても過言ではない。このことは、キッコーマン・ブランドしょうゆの出荷数量が、統萬創業翌年の1991年に889klであったものが、2003年には11,000klの実績を上げてきていることから明らかである(図5)。

6. キッコーマン・ブランド商品の進出市場環境

(1) 家庭向け商品の市場環境

台湾でしょうゆが最も多く使用されている料理は煮込み系料理であり、その代表的な料理は、日本で豚の角煮として親しまれている東坡肉(トンポウロウ)である。しょうゆを薄めて豚肉を煮込む料理のために多くのしょうゆが使用されるこの料理は、多くの一般家庭でも好まれている。その他の炒め物系料理の多くは塩などで味付けされているが、しょうゆが使用される場合もある。さらに水餃子、最近では、すし、さしみなどに使用されているが、わが国と比較してしょうゆを使用する料理はさほど多くない。

このような状況下で、キッコーマン・ブランド商品は、台湾では高級品としての位置付けもあって、その販売は、主に食生活に多少こだわりを持った消費者層への対応を中心に行われてきている。これに対して、統一四季・ブランド商品の販売は、台湾の中位の価格帯を求める消費者を中心に行われてきている。したがって、消費市場の大きさという点では、統一四季・ブランド商品の方が販路が大きいが、その分他のメーカーとの競合品が多く、キッコーマン・ブランド商品よりも市場での競争が激しいと言われている。台湾で高級品と言われる本醸造しょうゆのメーカーは、キッコーマンの他にごく少数のメーカーに

とどまっており、キッコーマン・ブランド商品の競合商品数は限定されている。

1990代のはじめ頃までは、台湾市場ではアミノ酸液混合しょうゆが大部分であったために、ただ単にしょうゆの価格面だけではなく、これまでの食習慣にこだわる消費者、特に中高年齢者に関しては、アミノ酸液混合しょうゆを使い続ける消費者が多いと言われていた。しかし、近年、多岐に亘る

外食の普及や海外旅行などで多様な味に触れるようになるにしたがい、特に若い消費者層を中心に、アミノ酸液混合しょうゆから本醸造しょうゆへの移行が加速していると言われる。このような中で、本醸造しょうゆ商品の選択にあたっては、前述のテレビを中心としたキッコーマン・ブランド商品のコマーシャル効果が消費者の購買行動に大きな影響を与えている。

次に家庭向け商品を販売している小売業に触れておきたい。台湾には、伝統的な小売形態として「市場」と伝統的な商店がある。「市場」とは、卸売市場ではなく、一般消費者を対象にした小売店が一ヶ所に集積したものである。このような「市場」は、台湾の各地に開設されており、台湾の多くの消費者から支持されている。「市場」で販売されている食料品の方が、量販店よりも平均的に見て価格は若干高いものの、鮮度と品質の点では良い物が揃っているとも言われている。また、伝統的な商店とは、いわゆるパパママ・ストアのような小売店である。このような伝統的な小売業の売上高が伸び悩む中であって、1990年代以降、量販店（ハイパーマーケット）とコンビニエンス・ストアが、売上高を大きく伸ばしており（図6）、台湾における食品の流通チャネルは大きく変化している。

量販店の最大手は家樂福であり、家樂福は、統一企業とフランスのCarrefourとの合併による量販店である。上位2位の大潤發もフランスのAuchanと提携している量販店である。上位3位の愛買吉安も、オランダのCasinoと提携している遠東グループの量販店である（表1）。これら上位3社で台湾における量販店市場の売上高の3分の2程度を占めていると言われている²⁷⁾。また、コンビニエンス・ストアの最大手は、統一企業グループの統一超商（セブンイレブン）であり、次いで2位が全家（ファミリーマート）、3位が菜

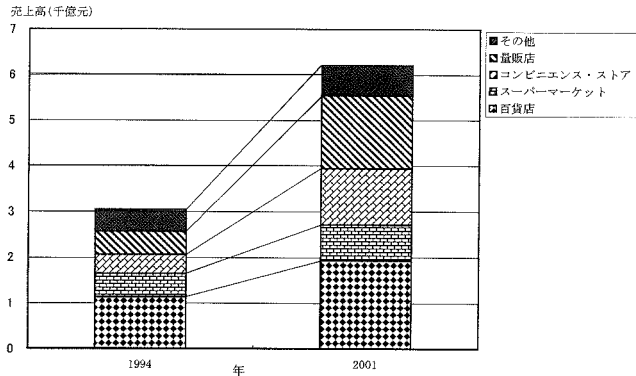


図6 台湾における総合商品小売業売上高の変化

資料：經濟部商業司編『2002流通産業研究報告』より作成。
 原資料：『整理自經濟部統計處』（2002）。

表1 台湾における主要量販店の店舗数の推移

量販店名	1999年	2000年	2001年	2002年
家樂福	23	24	26	28
大潤發	14	16	19	21
愛買吉安	9	10	12	13

出 所：「台湾の総合小売業」『中華民国台湾投資通信』95、2003年、p.4。

原資料：流通快訊雜誌社資料・野村総合研究所資料

表2 台湾における主要コンビニエンス・ストアの店舗数の推移

量販店名	1999年	2000年	2001年	2002年
統一超商	2,248	2,641	2,908	3,183
全家	811	1,011	1,161	1,302
萊爾福	612	712	735	820
OK	481	608	609	680
福客多	288	302	300	320

出 所：表1に同じ。

原資料：表1に同じ。

爾福の順となっている（表2）²⁸⁾。

このように、量販店とコンビニエンス・ストアの大手企業が、キッコーマン・ブランド商品の販売が委託されている統一企業グループに所属している。したがって、キッコーマン・ブランド商品が小売分野でも進出しやすい環境になっているのは確かであろう。現に統一超商（セブンイレブン）の各店には、キッコーマン・ブランドの商品と統一四季・ブランドの商品のしょうゆがそれぞれ陳列・販売されている。

（2）業務用向け商品の市場環境

台湾におけるしょうゆの業務用仕向け先は、高級レストランから夜市で開店しているような大衆的なレストランまで広範囲に及んでいる。前述したように、しょうゆ工場の進出・設立にあたって、台湾と欧米との大きな違いは、台湾ではキッコーマンが進出する前から広く一般消費者にしょうゆが根付いていたことである。キッコーマンは、台湾に元々あったしょうゆ市場に新規参入した後発メーカーである。このような意味でも、台湾の伝統的なレストランになればなるほど、以前からの付き合いが続いている台湾のしょうゆメーカーとの取引関係が強くなっている。また、これらの伝統的レストランでは、これまで取引してきたしょうゆを利用して一定の顧客を確保していることもあって、あえてしょうゆを変える必要性が低いのも事実である。これに対して、台湾で新規に開業しようとしているレストランの場合には、これまでの取引関係がないために、後発メーカーのキッコーマン・ブランド商品が比較的受け入れやすくなっている。また、既存の店舗をチェーン化しようとするレストランの場合には、今後の展開を考えて新たにしょうゆ商品を見直すケ

ースが多いために、品質の良いキッコーマン・ブランド商品が採用されやすい環境になっている。一方、台湾のレストランにおいては、レストランのランクが下がれば下がるほど、しょうゆの選択にあたっては、品質よりも価格を重視する傾向が強い。つまり、安ければ安いほど良いということになる。このような場合の価格競争に対応できるのは、低価格製品を生産することができるアミノ酸液混合しょうゆであり、本醸造しょうゆのキッコーマン・ブランド商品では対抗できないことになる。逆にランクの高いレストランの場合には、ランクが上がれば上がるほど、価格もさることながら品質にこだわる傾向が強くなり、品質の優れているキッコーマン・ブランド商品が比較的採用されやすい環境になっている。

以上、キッコーマンは、キッコーマン・ブランド商品を受け入れやすい市場環境に適応しながらマーケティング活動を展開し、要所要所広がり期待できるような拠点には今後の商品の核をつくりながら、独自の急成長を成し遂げているのである。

7. むすび

上述のように、キッコーマンが台湾に進出した1990年当時、台湾のしょうゆメーカーが製造していたしょうゆの実に80%がアミノ酸液混合しょうゆであった。わが国においても、戦後間もない時期には、台湾と同様以上に、そのほとんどが本醸造以外のしょうゆによって占められていたが、1990年には、すでに本醸造しょうゆの占める割合が75%強²⁹⁾に達した。わが国が、早い段階に本醸造しょうゆに移行した背景には、キッコーマンの創業が1917年³⁰⁾であるように、わが国のしょうゆメーカーの歴史はきわめて古く、本醸造しょうゆの製造技術の蓄積が豊富であったことがまず挙げられる。わが国のしょうゆメーカーに対して、台湾の大手しょうゆメーカーの多くは、戦後に設立されたために、本醸造しょうゆの製造技術の蓄積が少なかったと言える。したがって、現在、本醸造しょうゆを製造している台湾の大手メーカーは、競って日本から本醸造しょうゆの製造技術導入のために、社員を日本に派遣したり、日本から技術員を招聘したり、さらには日本からの本醸造しょうゆ製造に必要な機械設備の導入を図ってきた。しかし、本醸造しょうゆ生産への移行にあたっては、高額な資金を要するために、それが可能なしょうゆメーカーはおのずと限られている。また、仮にその資金を持ち合わせていたとしても、特に総合食品メーカーの場合には、経営資源をどの分野に傾斜配分するかに関する経営戦略によってそれを行わない場合もある。

このような状況の中で、キッコーマンは、統一企業との提携によって台湾に進出し、当時、台湾市場でアミノ酸液混合しょうゆが支配的な状況であったにもかかわらず、前述したような的確なマーケティング戦略が成功して、台湾への進出以来、一貫して本醸造し

ようゆのキッコーマン・ブランド商品の出荷量を拡大し続けて今日に至っている。キッコーマンの台湾進出は、統萬の展開を通して、台湾のしょうゆ市場におけるアミノ酸液混合しょうゆから本醸造しょうゆへの移行に拍車をかけることになった。

注

- 1) キッコーマン株式会社『キッコーマン株式会社八十年史』2000年、キッコーマン「有価証券報告書」第89期、2005年。
- 2) キッコーマン株式会社『ファクトブック資料編2005年度』2006年、p.41。
- 3) 2) のp.44。
- 4) サンジルス醸造株式会社「会社資料」。
- 5) ヤマサ醤油株式会社「会社資料」。
- 6) 日本醤油協会『しょうゆの不思議』2005年、p.169。
- 7) 6) に同じ。
- 8) 6) のp.170。
- 9) 茂木友三郎『海外現地生産の進め方—調査・立案・設立・操業・経営』東洋経済新報社、1975年。
- 10) 茂木友三郎『摩擦なき国際戦略—海外ビジネスの基本条件—』セルネット出版、1988年。
- 11) 食品工業發展研究所編『醤油産業現況及び發展趨勢分析』1996年。
- 12) 食品工業發展研究所編『台湾地區食品消費調査統計年鑑』各年。
- 13) キッコーマン株式会社調べ。
- 14) 13) に同じ。
- 15) キッコーマン株式会社『キッコーマン株式会社八十年史』2000年、p.532。
- 16) 13) に同じ。
- 17) 13) に同じ。
- 18) 日本における全しょうゆ製品に占める新式醸造しょうゆのウエイトは16%になっている。
- 19) 13) に同じ。日本でも食品添加物としてしょうゆに安息香酸の使用は認められているが、多くのしょうゆメーカーは使用していない。
- 20) キッコーマンの台湾進出のきっかけの時期については資料が得られないが、筆者推定では1980年代後半である。
- 21) 財政部「中華民國海関進口税則」1989年。
- 22) 15) のpp.532~533。
- 23) 15) の社史に同じ。
- 24) キッコーマン「有価証券報告書」第89期、2005年、他。
- 25) 技術専門職の2名は、醸造分野の専門家と設備分野の専門家によって構成されている。
- 26) 生揚げは、しょうゆ製造過程で「発酵させ、及び熟成させたもろみを圧搾して得られた状態の液体」の状態のものを言う。(日本醤油協会資料)

27) 出所は「台湾の総合小売業」『中華民國台湾投資通信』95、2003年、p.4。

その原資料は流通快訊雑誌社資料・野村研究所資料。

28) 鍾淑玲『製販統合型企業の誕生』白桃書房、2005年、のなかで、統一企業のセブンイレブンに対する取り組みが詳細に分析されている。

29) 日本醤油協会資料。

30) 21) に同じ。