

特別対談シリーズ
「グローバルの流儀」
 <Vol.18>

日本人なら誰もが知る「マルコメの“味噌”」を 「世界の“MISO”」へ

1854年に味噌、醤油醸造業を開始し、創業165年を迎えるマルコメ。長野県長野市に本社を置き、みその売り上げが国内NO.1の日本を代表するみそメーカーである。家庭用、業務用のみそや即席みそ汁の製造販売をはじめ、近年では related 商品や大豆ミートでも注目を集めている。また国内にとどまらず、

海外にも45カ国に展開。海外向け商品の開発にも力を入れている。国内で業界トップに君臨し続けている秘密、そして海外に和食の味の要であるみそを売り出していく秘策とは？海外展開のスタートから責任者として奮戦した、海外事業本部 執行役員の伏見和彦氏に聞いた。



スパイダー・イニシアティブ
 代表取締役社長兼 CEO

法政大学経営大学院イノベーション・
 マネジメント研究科 特任講師

森辺 一樹氏

もりべ かずき 1974年生まれ。幼少期をシンガポールで過ごす。アメリカン・スクール卒。帰国後、法政大学経営学部を卒業し、大手医療機器メーカーに入社。2002年、中国・香港にて、新興国に特化した市場調査会社を創業し代表取締役社長に就任。2013年、市場調査会社を売却し、日本企業の海外販路構築を支援するスパイダー・イニシアティブ株式会社を設立。専門はグローバル・マーケティング。海外販路構築を強みとし、市場参入戦略やチャネル構築の支援を得意とする。大手を中心に17年で1000社以上の新興国展開の支援実績を持つ。著書に、『「アジアで儲かる会社」に変わる30の方法』中経出版 [KADOKAWA]、『わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書』白桃書房などがある。

■生活者のニーズを顕在化し、 「ギルトフリー」の流れに乗って躍進

森辺：御社が業界トップに君臨し続けている成功要因は一体何だとお考えですか？

伏見：1978年、当社は「マルコメみそ」で業界トップに躍進しました。当時と比べると、現在ではみその消費量はほぼ半減しています。そんな中、当社のここ10年間の売上は約1.5倍に増加。それは、みそだけにとどまらず、米糍から作る糍甘酒を始めとする糍関連、大豆から作る大豆ミートを第2、第3の事業として確立してきたからに他なりません。近年でいえば、既存商品でありながら新しい市場を作り出すという商品開発力が強みになっています。例えば、2009年に業界に先駆けて液状タイプのみそを発売、2015年に業界で初めて湯戻し不要のレトルトタイプの大豆ミートを開発しました。また、当社ではマーケティング本部の中に開発、商品企画、営業、宣伝があるので、現場の意見を商品開発にどんどん取り入れることができます。社員が自

律的に機能する自律分散型の組織になっていることも成功要因の1つでしょう。

森辺：国内における今後の取り組みについてお聞かせいただけますでしょうか。

伏見：もはや大豆ミートはベジタリアンのためだけのものじゃない。最近食べ過ぎているという自覚のある方が、カツを控えて大豆ミートを選ぶ可能性は高いですね。この罪悪感のない食事を意味する「ギルトフリー」というニーズがクローズアップされてきました。当社の商品は全てギルトフリーに属するので、ギルトフリーの認識を高めるとともに、もっとニーズにお応えできる商品開発に取り組んでいきたいですね。主力のみそについても、2019年の春夏商品で8種類目の液みそが出ます。20年後のみそ売場の景色はすっかり変わっているでしょうね。



マルコメ株式会社
 海外事業本部 執行役員

伏見 和彦氏

ふしみ かずひこ 1983年、マルコメ味噌株式会社（現、マルコメ株式会社）に入社。千葉営業所勤務を経て東京支店に異動、大手GMSの本部担当に従事。2004年よりマルコメ初の海外担当部署として新設された国際チームを兼任。2007年に現地法人のMarukome U.S.A., Inc.へ営業マネージャーとして出向。同年12月にMarukome U.S.A., Inc.工場が竣工、アメリカ産味噌の営業を開始。2011年に帰国、タイランドと韓国の現地法人設立に向けた準備期間を経て2013年に開設。現在は海外事業本部執行役員として、アジア・オーストラリアを中心に海外事業課と現地法人を統括している。

■世界45を超える国と地域に、 みそ市場の創出から事業を展開

森辺：御社は既に45カ国に展開をしていて、2007年に海外生産拠点の先駆けとしてロサンゼルス工場を完成させ、英

国、韓国、タイには現地法人を構えていますね。どのように取り組まれているのでしょうか？

伏見：現産現販や販売会社を持っているところでは、生活者がどんな感覚でみそ汁を飲んでいるのかを把握した上で、それに応じた営業活動を行っています。我々の企業理念である「日本古来の発酵技術を通じて生活者の健やかな暮らしに貢献する」ことにつなげたいと取り組ん

でいるんですよ。

森辺：みそという商材を現地に根付かせるのは、すごくハードルの高いビジネスだという気がするんですが。今後の御社のグローバル戦略をお聞きできますでしょうか。

伏見：今、各国ともに和食レストランが増加しているという事実があることに加え、ヘルシーフード志向の高まりというのも全世界的。日本の伝統調味料であるみそは、まさにヘルシーフードのど真ん中です。それを、現地に合わせた販売戦略を立てて、お客様が買いやすい環境を提供することで気軽に手にしていただく。それによって当社の現地市場シェアも上がっていくと考えています。輸出量が増えているとはいえ、みそ全体を他の調味料をはじめとする食品と比べると、まだまだ小さいので、我々が市場を作る、創出する、というのが共通理念。醤油のキッコーマンさん、酢のミツカンさん、うま味調味料の味の素さんに続き、当社がみそ業界を牽引して、大いに盛り上げていきたいですね。

