

特別対談シリーズ
「グローバルの流儀」

〈Vol.20〉

世界でキャンディNo.1企業を目指して 「のど飴」「グミ」など進化するヒット商品

言わずと知れたロングセラー商品である「カンロ飴」をはじめ、数々のヒット商品を生み出してきたカンロ。飴とグミに特化した菓子、食品の製造および販売を行う老舗企業である。日本国内では、「金のミルク」や「ピュレグミ」

など独創的な商品で消費者の高い支持を得ている。そして今、本腰を入れて海外展開に取り組んでいる。業界では後発メーカーであるが、世界に向けて販路を拡大する同社の代表取締役社長である三須和泰氏に話を聞いた。

革新的な商品で新しい消費者を開拓

森辺：まずは御社の創業からの歴史や商品について教えてください。

三須：1912年、当時の山口県熊毛郡島田村（現・光市）に、創業者である宮本政一が「宮本製菓所」を開業したのが始まりです。そして1955年、ロングセラー商品で社名にもなっている「カンロ飴」が誕生しました。日本人の原点の味といえる醤油味の飴を、地元の醤油メーカーと共同で醤油の開発からスタートさせ、試行錯誤を重ねて完成させたんです。この「カンロ飴」が飛ぶように売れ、1960年、カンロへ社名を変更。1962年に本社を東京に移転しました。当社の代表的な商品としては、1981年に誕生した菓子業界で初の「のど飴」である「健康のど飴」。2002年に誕生し、大人の女性に向けた「グミ市場」を創り上げた「ピュレグミ」。そして5年ほどの開発期間を経て2012年に発売された「金のミルク」が挙げられます。

森辺：こうして見ると、本当に消費者の立場に立って開発した商品ばかりですね。そしてかなり長期間ヒットし続ける商品が多い。一体何が御社の強みになっているとお考えでしょうか？

三須：それは恐らく商品開発に当たっ

て、「本当にいいものって何なのか」を追い求めていることでしょう。今、当社では飴に関して、素材を生かすことと機能性、この2つを軸に商品を展開しています。消費者が、ただ「食べたい」と思うだけではなく、安心感や体感を持っていただけるよう、メーカーの方針としてきちんと定め、その上で商品を市場に出していることが大きいのではないのでしょうか。

森辺：さらに、ターゲティングがしっかりしていますね。「ピュレグミ」が出る前は、グミは子どもが食べる駄菓子のイメージでした。それを大人の女性にターゲットを絞って、その人たちが満足できるものを開発しています。御社はマーケティング力の高い会社なのではないか。

三須：当社はキャンディしかやっていないので、キャンディのオタクだと思っただすよね（笑）。だから、キャンディに関しては膨大なデータを持っています。その分野については、他の菓子メーカーよりもデータ力、マーケティング力があるのかもしれない。



カンロ株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

三須 和泰氏

みす かずやす 1957年生まれ。1979年に一橋大学商学部卒業後、三菱商事株式会社に入社し、食料管理部に配属。1992年英国三菱商事会社にて海外経験を積み、2009年食品本部長兼酪農食品ユニットマネージャーに就任。2011年執行役員に就任し中国生活産業グループ統括を担当、2014年海外市場本部長に就任。2016年カンロ株式会社代表取締役社長に就任。



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。

チャネル別のニーズに応える商品開発

森辺：2017年の販路別の売り上げを見てみると、スーパーマーケットが前年比プラス、コンビニエンスストアとドラッグストアが2ケタ伸長と、たいへん好調でした。国内のチャネルについて、どのような戦略をお持ちでしょうか？

三須：日本の市場で5万店あるコンビニに対しても、ここ2~3年、取り組みを強化しています。また、市場全体に対するスーパーの割合も高いですから、例えば大袋のように、スーパーだからこそ売れる商品も開発。ドラッグストアはまだ売上構成比率には小さいですが、やはり今伸びているので、きちんと配荷できるように営業力を整備するとともに、ド

ラッグストアに適した商品開発も進めています。

森辺：大きくスーパー、コンビニ、ドラッグストアと業態を分けた時に、それぞれに来る消費者のニーズが異なるので、業態ごとに商品開発を進めていくというのが御社の今のチャネル戦略の最大の肝になるということですね。

三須：飴の売り上げが全体的にかなりフラットで、少しずつ下がっていましたが、2017年頃から持ち直してきています。そしてグミはずっと伸びている。グミにはもっといろいろな可能性がありそうなので、今後は楽しみです。

ターゲットは中国、M&Aで海外戦略を加速

森辺：御社のこれからの海外展開についてお聞かせください。

三須：現在では欧米でもアジアでも、日本のようにたくさんの飴がお店に並んでいることはありません。飴はもう、日本で独自の進化を遂げた菓子だと言ってよいでしょう。日本の菓子メーカーの中でも、キャンディメーカーが海外で成功する可能性を一番高く秘めていると思います。ただ、やはり欧米から来た飴で欧米に進出するというのはなかなか難し

い。現地で製造しない限りコストが合いません。ではどうするかというと、当社はやはり中国だと。日本人と同じ醤油の味覚を持っているのは中国人ですから。進出のしやすさ、人口の多さからいって、やはり中国が一番の狙い目だと思いますね。

森辺：中国では近代小売りが発展し、6割近くがそれです。また小売りの数もすさまじく、ドラッグストアは、小さいものも含めると40万店から50万店あると



いわれています。またご存知の通りインターネット流通も成長著しいですね。御社の場合はビジネスモデルとしては輸出ではありませんが、チャネルをしっかり意識して、自分たちの商品がどのような中間流通や小売りを通じて消費者に届くのかまでを意識した輸出をしていくという感じなのかな、とイメージしています。

三須：輸出するだけではなく、向こうのチャネルがどういう形なのかということが一番大切ですから、チャネルのつくり方は当然、念頭に置いていますね。今、当社が取り組んでいる海外展開は、菓子メーカーとしてはかなり後発です。これから当社が進出するには、チャネルを持っている現地企業と組むしかないで

しょう。他社はもう長年、現地生産していて、さらに全国展開されています。そのご苦労のお陰で、中国の皆さんが日本の飴の良さを知ってくださっている。M&Aでチャネルを手にする事ができれば、後発であってもチャンスはあると考えているんですよ。

森辺：御社は、今後のグローバル戦略をどのようにお考えでしょうか？

三須：一言で言えば、「世界でキャンディNo.1企業を目指す」というのが当社の大きな目標です。品質でも商品開発力でも、私は負けないと思っています。

森辺：「世界でキャンディNo.1企業を目指す」と本気で社長が言っている企業って、すごく素敵ですね。