2026 年 11 月 2 日

アメリカの定番になれたのは『逆転の発想』があったから。
キッコーマンが挑んだ“現地化”と、アメリカ第 3 工場が描く次なる成長戦略



2026 年 9 月、キッコーマンのアメリカ第 3 工場がグランドオープニングを迎え、10 月にしょうゆの出荷を開始しました。今やアメリカの約半分の家庭に置かれるほど、アメリカの食卓に浸透している“しょうゆ”。なぜ日本の調味料が、アメリカでこれほどの支持を得て成長を続けられるのか。約 70 年にわたる地道な試食販売、レシピ提案、そして地域社会との関係性などから、キッコーマンが描く未来のストーリーについて、キッコーマン株式会社 執行役員 海外事業部長の下田聖一郎に聞きました。

「どうすれば売れるか？」から始まった海外市場の開拓。 和食ではなく“現地の料理”に使ってもらうという戦略

キッコーマンのしょうゆが初めてアメリカへ輸出されたのは、1868 年のこと。と言っても、当時はアメリカで暮らす日本人を対象としており、広く一般に販売されていたわけではありませんでした。本格的にアメリカ市場に進出したのは、1957 年にサンフランシスコへ販売会社を設立してからのことです。
しょうゆは、日々の食生活を支える生活必需品の一つです。一方で、家庭で毎日使う量はおおむね決まっており、所得が倍になったからといって、しょうゆの使用量も倍になるわけではありません。そのため、国内市場だけで大幅な需要の拡大を見込むことは難しく、キッコーマンは新たな成長の可能性を求めて、海外市場の開拓に乗り出しました。

その最初の販売拠点としてサンフランシスコに設立したのが、現地法人の「キッコーマン・インターナショナル社（現在のキッコーマン・セールス USA 社）」です。当時のアメリカでは、しょうゆはまだ馴染みの薄い調味料でした。そこで課題となったのが、しょうゆをどのように現地の人々に知ってもらい、日々の食生活に取り入れてもらうか、ということでした。

しょうゆの魅力を伝えるために注力した戦略のひとつが、スーパーマーケットでのデモンストレーション。肉としょうゆの相性の良さに着目し、まずは味を知ってもらうため、しょうゆに漬けた肉を店頭で焼き、試食として提供しました。焼けたしょうゆの香ばしさ、肉との相性の良さは好評を博し、購入のきっかけとなりました。



ロサンゼルス市内のスーパーでデモンストレーションをしている様子（1964 年）



アメリカのスーパーの風景（1960 年代）

そして、もうひとつの注力した戦略が、レシピ開発です。せっかく買ったのに、肉を焼く以外には使えないと思われないよう、しょうゆを使ったレシピを開発し、提案しました。ここで大切にしていたのが、「現地の食文化に根ざした提案をする」ということ。日本食を推すのではなく、アメリカの人々に馴染みのある料理にしょうゆを使うことで、しょうゆの普及を図ったのです。

そうやってコツコツと積み重ねていくことで、しょうゆはアメリカの家庭料理、ひいては外食産業や加工食

品などにも使われる調味料へと変化していきました。1961 年には、しょうゆをベースにした「Teriyaki」ソースを開発・販売。1970 年にはアメリカの辞書（ウェブスター）に「Teriyaki」の単語が掲載されるほどの市民権を得ており、人気の調味料として今なお愛され続けています。

ウィスコンシン州で始まった「アメリカ工場建設」の挑戦

「キッコーマン・インターナショナル社」の設立当時、アメリカなどから調達した大豆や小麦を日本へ運び、日本で製造したしょうゆを再びアメリカへ輸出していたため、輸送コストが大きな負担となっていました。さらに関税などもかかってくるため、しょうゆの販売数量が増えても黒字化は難しい状況でした。

そこで、しょうゆの現地生産を提案したのが、当時の管理課企画係主任、現在の取締役名誉会長である茂木友三郎です。1965 年、茂木は「アメリカでの工場建設を検討すべき」と社内に提案しました。これを受けて、アメリカ工場の建設を検討する社内委員会「AP 委員会（American Plant Committee）」が発足します。しかし、当時の販売量では大型投資を回収できるだけの市場規模には達しておらず、検討の結果、現地生産は「時期尚早」と判断されました。その一方で、輸送コストを抑えるために実現したのが、日本で行っていた瓶詰め工程をアメリカで行うことでした。日本で生産したしょうゆを大きなコンテナに入れてアメリカへ運び、瓶に詰める作業は現地で行う。1968 年よりこの手法としたことで、事業の収支はようやくプラスマイナスゼロ、という状況まで持っていけたのです。

その後、アメリカでしょうゆの需要が広がる中、1970 年に茂木は、再び現地工場建設の提案をしました。当時の資本金を超えるような巨額な投資だったため、取締役会で 2 度否決されたものの、3 度目にはようやくゴーサインが出て、1971 年にウィスコンシン州ウォルワースに現在のアメリカ第 1 工場である工場の建設が決まったのです。当時、アメリカに大規模な生産拠点を設置する日本企業は片手に収まるほど。キッコーマンは、日本企業によるアメリカでの大規模な製造投資の先駆けの一つでした。

アメリカの中西部に位置するウィスコンシン州はアメリカ全土にしょうゆを届けやすい、物流面で恵まれた場所。また、原料となる大豆と小麦の産地が近く、水が良質な点のほか、勤勉な人々が多いという地域性もあり、この地が選ばれました。

また、地元の原料を使うことはもちろん、地元の人材を採用し、良好な関係性を築きながら地域社会に深く根を張る『現地化』をキッコーマンでは非常に重視しています。「良き企業市民」たるべき姿勢は、本工場がグランドオープニングを迎えた 1973 年以来、どの国に事業を展開するときも同様の手法をとっています。



1973 年、完成当時のウィスコンシン州ウォルワース工場

アメリカのキッチンに浸透する“KIKKOMAN”

1973年には第一次オイルショックの発生もありましたが、困難を乗り越えたウィスコンシン工場（現：ウィスコンシン州ウォルワース本社工場）は1975年には黒字化を実現。その後もしょうゆの需要は順調に伸びていき、レストランなどに向けた業務用の商品を中心とした生産拠点として、1998年にはカリフォルニアにアメリカ第2工場（現：カリフォルニア州フォルサム工場）をオープンしました。



アメリカ第2工場（現：カリフォルニア州フォルサム工場）の外観

もちろん、家庭での需要も伸長の一途。今やアメリカでは約半分の家庭にしょうゆがあると言われ、スーパーマーケットをのぞくと、棚の目立つ位置にキッコーマンしょうゆが並んでいることもよくあります。使い方もいろいろで、ハンバーガーのパティやチキンをマリネする漬け汁に入れるなど、現地の食事の調味料として使われています。また、甘味を際立たせるためにスイーツに少し使う、なんていうシェフの声も耳にします。

キッコーマンとしては「All-Purpose Seasoning（＝万能調味料）になってほしい」という願いがあるので、現地の方がそういう使い方をしてくださるのはうれしいですね。これもまた、およそ70年にわたり現地の食文化にどう溶け込むかを考え続けてきたことが、生かされているように感じます。もちろん、肉を焼くときに使われることもよくあり、独立記念日などのシーズンには非常によく売れるのもアメリカならではでしょう。

ちなみに、キッコーマンのスタンダードのこいくちしょうゆは、基本的にどの国でも同じ製造方法でつくり、同じ味わいですが、その国ならではの商品もさまざま。たとえばアメリカでは減塩しょうゆのほか、ぽんずなども人気で、ゆずやチリ、ライムなど種類が豊富です。他にもグルテンフリーしょうゆや、ライスにかける甘めのしょうゆの「Sweet Soy Sauce for Rice」なども好評です。



棚にならぶキッコーマン商品。ラインアップが豊富。

次の半世紀へつなぐ、アメリカ第 3 工場。次の 50 年、100 年を支える新たな拠点に

アメリカでも、さまざまな使われ方で親しまれているしょうゆ。需要の拡大に加え、しょうゆをベースとした商品も多様化しており、生産の現場では包装形態や大きさ、具材入りの商品などにも柔軟に対応できる製造ラインが必要となっています。これまでは第 1 工場、第 2 工場が最大限に稼働し、協力工場にも委託することで対応してきましたが、この先の、北米市場のさらなる成長を見据え、将来の多様な商品の製造やその安定供給を確実にする目的でつくられたのが、この秋、グランドオープニングを果たしたアメリカ第 3 工場です。

生産体制については常に検討してきましたが、アメリカ第 3 工場の計画は数年前から本格化しました。多品種多様化に対応することに加え、サプライチェーンの強靭化と BCP 対策という大きな役割も担っています。

アメリカは、災害をはじめ予期せぬリスクがある国です。ウィスコンシン州ウォルワースの第 1 工場は規模が非常に大きくなっているため、何かあれば海外事業に多大な影響を与えてしまいます。この問題を回避するには、同じ工場を大きくするのではなく、新たな工場をつくる必要があるという判断でした。



『地域コミュニティと長くともに歩む関係性が重要』と語る海外事業部長の下田

第 3 工場も第 1 工場と同じウィスコンシン州にあるのですが、これは将来的な消費の動向や人口の増減、あるいは物流面の変化など、さまざまな要素を考慮しながら 60 以上の候補地の中から選んだ場所。第 1 工場と同じように原材料や労働力などのメリットもありますが、それらに加えてキッコーマンが 50 年以上、根付いてきた地域だからというのも大きな理由です。地域のコミュニティとも強く結びついているので、州も町も非常に歓迎してくれています。先人の苦労があったからこそ、今も受け入れてくれるのでしょう。

28 年ぶりのアメリカでの工場新設だったこともあり、第 1 工場建設時の書類を読み込みました。当時の先輩たちが「何に悩み、どうやって苦しんで工場建設を成し遂げたのか」というプロセスや背景を知り、その歴史や意思を正しく受け継ごうと感じました。バトンを受け取ったような気持ちでいます。

最新鋭の製造システムを備え、環境に配慮した省エネ対応を行っている点も、アメリカ第 3 工場の特徴です。デジタル技術を活用して品質管理や製造管理を行うため、より高品質なものを柔軟につくっていくことができます。

キッコーマンの「グローバルビジョン 2030」では、目指す姿のひとつとして「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」ということを掲げています。その中でアメリカ第 3 工場は、次の 50 年、100 年を支えていく存在。これからも成長を続けながら、キッコーマン自体もコミュニティに根付いて食卓のそばにいる企業として歩んでいきたいと思います。



アメリカ第３工場の全景

世界中の食卓にキッコーマンしょうゆを

しょうゆのおいしさや使い方を提案することから始まったキッコーマンのアメリカ市場での挑戦は、今や ３つの工場が稼働するまでに成長しました。何十年にもわたって地道に続けてきたことが積み重なり、完成した第３工場は“到達点”であり、また“新たな出発点”でもあります。

どんな国へ行っても、その地の素材や食文化に寄り添う存在となる。そんな気持ちを抱えながら、世界中の食卓にキッコーマンしょうゆがある風景を描いていきたいですね。

プロフィール
キッコーマン株式会社 執行役員 海外事業部長
下田聖一郎



アメリカでの商品開発や営業マネジャーなど２度の海外赴任、その後の新興国市場開拓において多種多様な食の現場を経験。海外しょうゆ事業の事業戦略・事業開発の企画統括マネジャーを経て、2026 年より現職。家では『しぼりたて生しょうゆ』、『旨みひろがる 香り白だし』を愛用。

以上