

伝統的地場産業における後発メーカーの商品戦略

－長野県食品メーカーのケーススタディー－

金子能呼・石原三妃・中村昌子^{*1}・茂木信太郎^{*2}

〈目次〉

1. はじめに
2. 味噌の市場とひかり味噌
3. ひかり味噌の商品戦略
4. ひかり味噌のブランド力
5. おわりに

* 1 (株)長野県農村工業研究所食品安全管理室長

* 2 亜細亜大学経営学部ホスピタリティ・マネジメント学科教授

1. はじめに

味噌製造は長野県の伝統的な地場産業のひとつである。長野県産味噌は「信州味噌」ブランドとしても全国に知られており、高い評価を得ている。本論で事例として取り上げるひかり味噌株式会社（以下、「ひかり味噌」と記す）は、「信州味噌」を製造する長野県の味噌メーカーである。他メーカーと較べると、味噌生産の歴史は浅く、後発メーカーであることは否めない。

後発メーカーが、伝統と知名度を有する他メーカーに闘いを挑むのは無謀ともいえる。さらに、味噌のマーケットは縮小基調にあり、ビジネス領域の取り合いに各味噌メーカーとも鎬を削っているのである。しかしながら、ひかり味噌は味噌業界で順調に成長を遂げ、ひとり勝ちのような様相をみせている。

本論では、マーケティングの視点からひかり味噌を観察し、商品戦略に着目しながら、成長のプロセスを明らかにする。

ひかり味噌株式会社の概要

創 業：1936（昭和11）年

設 立：1951（昭和26）年2月8日

本 社：長野県諏訪郡下諏訪町4848-1

代 表 者：代表取締役社長 林善博

資 本 金：2億899万円

売 上 高：90億9300万円（2008年1月決算）

従業員数：180名

事 業 所：東京オフィス、6営業所、2工場（下諏訪工場・飯島工場）

事業内容：味噌および即席味噌汁を主とする加工食品の製造販売

（2008年5月現在）

2. 味噌の市場とひかり味噌

(1) 食生活の変化と味噌の市場

「市場」とは売り手と買い手が集まる場所のことを指す。ここで着目する市場（マーケット）は、物理的な場所を意味する市場（「いちば」）ではなく、抽象的な概念であり買い手の集まりを意味する市場（「しじょう」）である。

味噌市場の動向を観察するために味噌の消費量を見ると（図1）、国内消費量は1973年の59万トンピークに2007年には47万トンにまで落ち込んでいることがわかる。国内消費量の推移からは、味噌の市場は傾向的に縮小し続けていることが指摘できる¹⁾。

味噌消費量の減少傾向は、日本人の食生活が変化してきたことと相関している。第2次世界大戦後、主食である米の摂取量は大幅に減少し、小麦を利用した粉食（パン、麺類）がウェイトを高めてきた。主食の変化に伴い、副食食材についても肉類、乳類（牛乳・乳製品）、食用油など油脂類や各種調味料の摂取が増加したのである。

いうまでもなく味噌は、生活の中に入り込んでいるなじみの深い伝統的な和風調味料である。かつては日本の食事に登場する頻度も高かったが、食の多様化が進展する中で、マヨネーズやケチャップ、ドレッシングなど洋風調味料の利用が増え、食事における味噌の出番は確実に減っている。

また、味噌の利用方法といえば、味噌汁がすぐに連想されるが、味噌汁が食卓にのぼる頻度も減少していることが推察される。朝食のメニューには常にごはんと味噌汁が含まれるという家庭は依然として存在するであろうが、朝はコーヒーやスープとパン、あるいは朝食を摂らないというスタイルも顕在化しているのである。

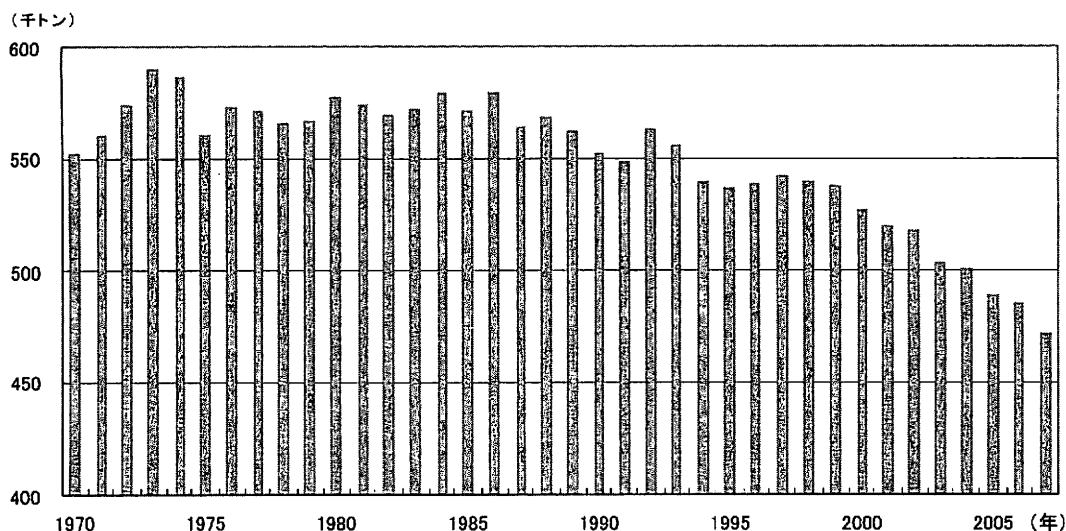


図1 味噌の国内消費量

「生産動態調査」農林水産省、「日本貿易月報」財務省より作成

コメ中心の献立や一汁一菜というメニューが減少する中で、ごはんと味噌汁の消費は減少している。この先も、少子高齢化が進行するとともに、味噌離れがさらに進むことを想定すると、味噌のマーケットはシュリンクの度合いを強めることが予測される。

(2) 主要な味噌メーカーの動き

マーケティング活動は「市場（マーケット）に対して行う働きかけ」とも換言でき、市場をどのように捉え、市場に働きかけるチャンス（市場機会）を狙っていくかが出発点となる。

先に見たように、味噌の市場はすでに衰退期にあるといえる。味噌市場をビジネス領域とする味噌メーカーは、将来的な展望を見出すことが難しく、すばやく味噌生産から撤退した方がよいと結論づけることもできよう。事実、味噌の事業所数は減少しており、1985年には1226あった事業所が、2004年には904まで減っている²⁾。

2007年に製造出荷された味噌は約492千トンであるが、販売数量上位10社で約6割の市場シェアを有している。地場産業として地域に密着するかたちで零細経営を続ける事業所が依然として存在するなかで、大手メーカーが市場シェアを伸ばしているという味噌業界の構図を描くことができる。

味噌販売数量で上位10社のメーカーは、図2にある通りである。

業界トップのマルコメ（本社：長野県長野市）は、創業1854（安政元）年の老舗メーカーである。生味噌のほか、味噌加工品、即席味噌汁、即席カップ味噌汁、フリーズドライ（味噌汁）などを生産している。生味噌では『料亭の味シリーズ』や『京懐石』など、だし入り味噌がベストセラー商品になっている。

味噌と味噌関連商品（即席味噌汁や調味味噌）への特化と発酵技術の応用（大豆繊維を原料とした乳酸菌発酵によりギャバ培養液を製造）により、技術・開発力を持った専業企業として、トップ企業の座を確固としたものにしていく。2006年の売上は394億8000万円で、このうち味噌の売上は198億4000万円（54.3%）となっている。

業界2位のハナマルキも長野県のメーカーで、本社は上伊那郡辰野町である。創業は1922（大正11）年で、製造品目は生味噌（55%）と即席味噌汁（45%）である。味噌では、だし入り味噌『風味一番』の売上を伸ばしている。業務用商品の開発にも積極的であり、料理店・レストラン用

の味噌として、1 kgピロー包装の『だし入り』（鯉・昆布だし）、『赤だし』（豆麴だけで発酵熟成）、『あわせ麦』を2006年に投入している。他方で無添加味噌の拡販にも注力している。即席味噌汁には、カップタイプや生タイプなど各種アイテムがラインナップされている。2006年の売上は149億8000万円である。

業界3位のマルサンアイは、愛知県のメーカーである。創業は1952（昭和27）年で、業界では比較的新しいメーカーである。生味噌では赤だしが主力製品である。2006年には新商品として“味の饗宴シリーズ”に『麦あわせ750gカップ』を投入した。10割麴という特徴を持つ『麦あわせ』は、西日本地区エリアでの限定販売である。中京地区では2006年秋に発売した『三州赤だし家康』の販売を強化している。

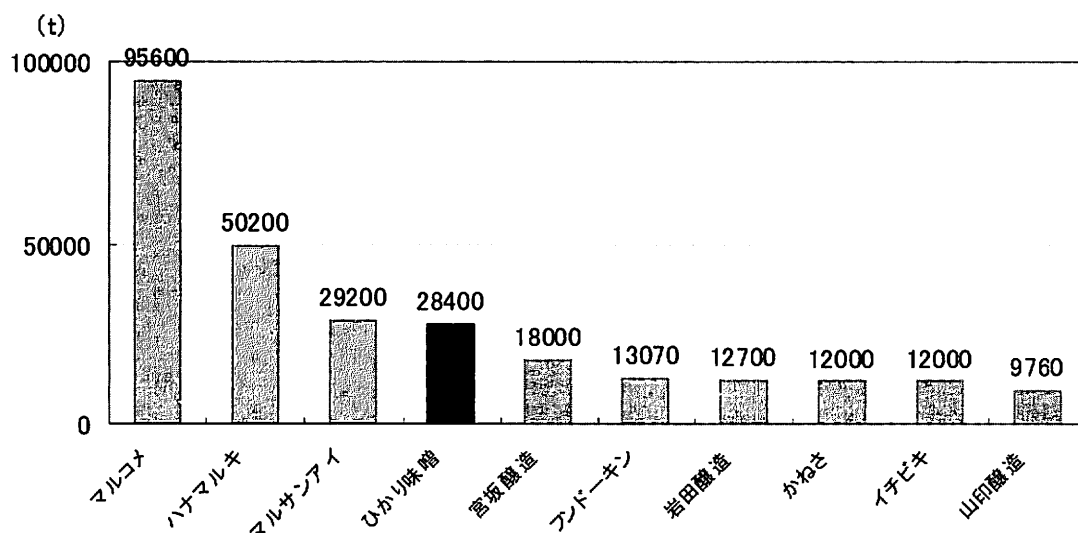


図2 主要メーカーの味噌販売数量（2007年）

日刊経済通信社調べ

即席味噌汁は生味噌タイプのほか、カップタイプなど24アイテム、味噌加工品は調理味噌や炒めソースなど22アイテムを製造している。さらに、即席スープ（3アイテム）、鍋スープ（10アイテム）、豆乳（調整豆乳など23アイテム）、飲料（こくもつ飲料、清涼飲料水、ジュース、お茶、栄養ドリンク、水など15アイテム）と、製造アイテムが多い。そのため、2006年の売上126億円のうち、味噌の売上は46億円（36.5%）と4割を下回っている。

宮坂醸造は本社が東京都中野区であるが、『真澄』ブランドの日本酒メーカーとしても知られており、長野県諏訪市に蔵元がある。味噌は長野県諏訪市のほか、全国の工場で生産を行っている。味噌関連では、生味噌のほか、即席味噌汁、フリーズドライ味噌汁、加工味噌製品などを生産している。長野県諏訪市の丸高工場では、無添加系や減塩系など原料や製法にこだわった高級志向の高い生味噌のみを生産し、差別化を図っている。無添加味噌シリーズでは、高級品の『一流好み』（500g）、また『減塩』では容量のバリエーションを図り、『信州諏訪産のきぬごし』に、『無添加こうじ』、『留金仕込み』などを取り揃えている。創業は1662（寛文2）年と歴史のある企業で、味噌の醸造は1916年から開始された。なお、2007年から中国国内（主に日本企業対象）への出荷を始めた。

フンドーキンの正式名称はフンドーキン醤油株式会社で、その名の通り醤油が主力製品であるが、味噌も年間13000tの販売実績がある。創業は1861（文久元）年であり、大分県臼杵市に本社がある。営業品目は醤油、味噌のほか、ドレッシング、ソース、醸造酢、もろみ、ポン酢、焼肉のたれ、めんつゆ、柚子こしょうなどである。

岩田醸造は味噌・醤油メーカーとしての醸造部門と食品卸の商事部門という2つの事業主体を有している。本社は北海道で、創業は1892（明治25）年である。生味噌については、家庭用味噌として23アイテム、業務用味噌は淡色系15アイテム、赤色系3アイテム、だし入系5アイテムを製造している。即席味噌汁は業務用を含み24アイテムを、そのほか調理用味噌も2アイテムを営業品目にしてている。

かねさは創業1875（明治8）年で、青森県青森市に本社が位置している。北海道や東北ではトップシェアを堅持しているメーカーである。生味噌のほか、スープや健康食品も扱う。味噌加工品として、真空凍結乾燥法を用いた顆粒味噌『パラ味噌』を製造・販売している。

イチビキは創業1772（安永元）年の味噌と醤油の醸造メーカーで、本社は愛知県名古屋市にある。主力の味噌・醤油は無添加、有機、二度仕込みなど、こだわりの強い製品になっている。そのほか、たまり、つゆ、みりんや即席味噌汁に加え、とり五目ごはんの素やサツマイモの甘煮など、加工食品も製造している。味噌については、だし入り味噌を増産しているものの、無添加味噌は若干の減少傾向が見られる。

山印醸造は、1955（昭和30）年に長野県経済農業協同組合連合会より味噌事業を継承し、長野市上田に創立されたメーカーである。味噌（生味噌）と中華調味料（豆板醤など）の製造を行うほか、一般食品の仕入販売という問屋機能も併せ持っている。味噌については無添加をうたった製品が主力であり、近年は量より質へと転換を図っている。こだわり原料の『信州生粋』や麴歩合10割の『信州舞こうじ』の高級品を投入するとともに、『まろやか』を『信州白こしまろやか』に、『いろり』を『信州天然醸造』に改訂した。『ジャン』類は順調な増加を示している。

(3) 「信州味噌」ブランド

味噌の種類には、米味噌、麦味噌、豆味噌、調合味噌がある。このうち、出荷額の8割を占めるのが大豆、米、塩を原料とする米味噌である。麦味噌は、大麦や裸麦を麴にした味噌で九州、中国地方の一部、四国地方の一部で生産されている。また豆味噌は、大豆だけを原料にした味噌で、「赤だし」と呼ばれることもある。愛知、岐阜、三重で生産されるため、三州味噌とも呼ばれる。麦味噌と豆味噌は地域性の高い味噌であるのに対し、米味噌は全国で生産・消費されている。なお、調合味噌は、上記3種をブレンドした味噌である。

図2にある味噌メーカー上位10社のうち、ひかり味噌を含めた4社が長野県のメーカーであり、長野県には大手の味噌メーカーが集中して立地していることがわかる。中小メーカーも数多く、業界団体として長野県下各地に8つの協同組合が組織されている。これら組合の連合会が長野県味噌工業協同組合連合会であり、現在の会員数は143社にのぼる³⁾。この連合会が登録している「信州味噌」という名称は、連合会に加入しているメーカーが長野県で製造した味噌にのみ使用することができる。信州味噌の出荷量は味噌全体の44%を占めており、年率1ポイントでそのシェアを拡大している。味噌は、信州産の寡占化が進行しているといえる⁴⁾。

「信州味噌」は米味噌で万人受けするくせのない味噌であり、淡色でやや辛口であるのが特徴である。長野県で味噌の生産が開始されたのは鎌倉時代であり、地場産業としての歴史は長い。関東大震災で打撃を受けた東京に救援物資として送られた長野県産の味噌が格別な好評を得た⁵⁾のを機に、東京圏への積極的な出荷がすすめられるようになり、長野県産味噌の知名度は一気に上昇した。

ところで、味噌の製造には時間がかかる。大量生産品でも30日から8ヶ月を要するのである。しっかりとした味わいを出そうとすると、2年以上の月日がかかる。この間、温度管理を行いながら、発酵・熟成させていく。したがって、味噌の製造には気温が大きく影響する。夏は冷房、冬は暖房による空調管理を行う必要も生じる。長野県は平均して気温が低めに推移しているため、この光熱費が相対的に低く抑えられるというメリットがある。とりわけ夏場の冷房費はかなり節約でき

る。また、湿度が少なく乾燥しているため、有害細菌が少なく青カビの発生もない。さらには、冷涼地で昼夜の温度差が大きいことも醸造に好条件となる。味噌の醸造に適した自然条件に恵まれているうえ、味噌の生産に必要な豊かで良質な水に恵まれている点も長野県の強みである。

長野県には多くの味噌メーカーが立地しており、競争を繰り広げる中でコスト競争力も強化されていった。立地条件に恵まれている上、コスト競争力を得たメーカーが生産を拡大していった結果として、大手メーカーが長野県に集中することとなった。

先に触れた「信州味噌」の商標登録は、1955年になされた。産地名を団体商標として登録したことで、他産地に先駆けて長野県産味噌のブランド化に成功したことも、県内味噌メーカーの発展を後押しした⁶⁾。

(4) 味噌業界におけるひかり味噌

ひかり味噌も、「信州味噌」を製造する長野県のメーカーである。ひかり味噌は、味噌の販売額では業界第4位に位置する。

ひかり味噌の前身である味噌直売店「マルニ兄弟商会」は、1932（昭和7）年に東京月島で創立された（当時の代表取締役社長は林恒治）。その後、林末吉と林保晴が1936（昭和11）年に長野県下諏訪町で「マルニ味噌」を創業した。さらに1951（昭和26）年、「株式会社光屋商会」を設立し、林保晴が代表取締役社長に就任している。これがひかり味噌の本格的なスタートである。

その後、1955（昭和30）年に諏訪湖畔に新工場の建設を開始、1965（昭和40）年には第1号天然蔵の建設開始、国産大豆を使用した天然醸造味噌の仕込を始めた。1967（昭和42）年には、ひかり味噌株式会社と改名した。

ひかり味噌の本格的なスタートは戦後であり、味噌生産の歴史は相対的に浅く、味噌業界では明らかに後発メーカーである。また上位10社の中では4位に位置しているとはいえ、マルコメ、ハナマルキと比べると販売数量ははるかに少ない。

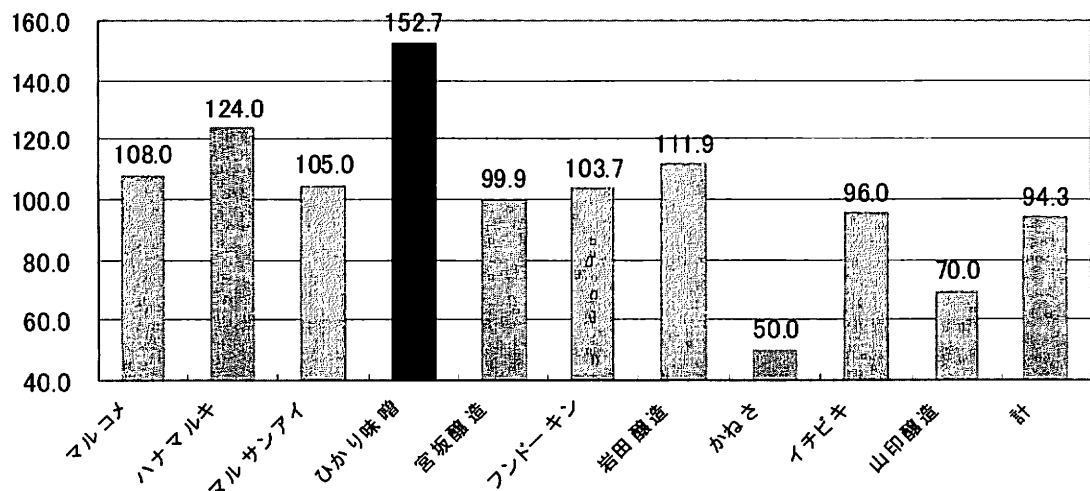


図3 2007年の主要メーカー別販売数量指数（2002年＝100）

日刊経済通信社調べ

注目すべきは過去6年の販売数量伸び率である。図3にある通り、ひかり味噌は他メーカーから抜きんできた高い成長率を示しているのである。上位10社の中では、販売数量を減少させているメーカーと、販売数量を増加させているメーカーの数が半々である。販売数量を増加させているメーカーの販売数量順位は1位、2位、3位、4位、7位、9位であり、傾向的には大手ほど販売数量

を増加させていることが指摘できる。大手ほどスケールメリットを享受することができ、価格競争においては優位であることはいうまでもない。味噌の消費量が減少し、メーカー間の競争は激化するなかで、大手メーカーの強みが発揮された結果とみることにもできる。とはいえ、ひかり味噌の伸び率は上位3社をはるかに上回っており、スケールメリットだけでは説明できない強みがあることが窺える。しかも、ひかり味噌の成長は近年に限ったことではなく、創業間もない頃から順調に成長し続けている（図4）。

先述したように、味噌のマーケットは縮小基調にあり、各味噌メーカーともに鎬を削っているはずである。そのなかにあって、伸び率を見る限り、ひかり味噌はひとり勝ちのような様相をみせているのである。

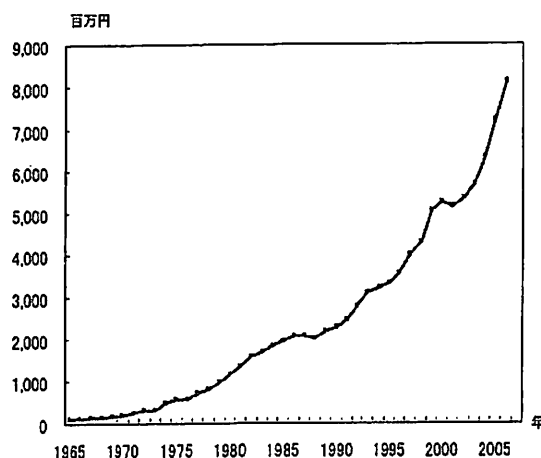


図4 ひかり味噌の売上高推移

資料：ひかり味噌株式会社提供

3. ひかり味噌の商品戦略

(1) 食品流通の変貌と商品戦略（ステージ1 味噌生産～PB商品）

ひかり味噌のような後発メーカーが、すでにトップの地位を確保している先発メーカーに真っ向から闘いを挑むのは明らかに不利である。トップメーカーと同じ領域で不毛な闘いをするのを避けるためにも、ひかり味噌のマーケティング戦略の大前提にはトップメーカーとの競争を避けるという大命題があった。

さらに、ひかり味噌は最後発に近い味噌メーカーであったため、創業当時から販路の確保が容易ではなかった。すでに先発メーカーが特約店制度を敷いて、販路を確立してしまっていたからである。したがって、独自に別ルートでの販路を開拓していく必要もあった。

ひかり味噌の商品戦略は、トップメーカーとは別の土俵で勝負に出られるうえ、「流通戦略」をも主眼に置いたものとなった。そのように商品戦略を練らざるを得ない状況にあったともいえる。しかしながら、結果的にひかり味噌が成長を遂げるきっかけとなったのが、このとき流通戦略を主眼に置いた商品戦略を推し進めることに成功したからであった。そうした意味では、ひかり味噌が成長の道を進む最初のステージがここにあったといえる。

ひかり味噌が販路の確立に苦慮していた頃に目をつけたのが、味噌市場を取り巻く環境変化、食品流通の変貌であった。すなわち、スーパーマーケットの登場である。

スーパーマーケットが日本に登場したのは、専門小売店がいわば自然発生的に増店を続けている1950年代のことである。ひかり味噌の本格的なスタートが1951年であるから、ひかり味噌とスーパーマーケットの日本上陸はほぼ同時期であったといえる。

1960年代から1970年代にかけてはスーパーマーケットが大きく飛躍した時期であった。スーパーマーケットの登場は、流通革命といわれるほどの大きなうねりをもたらした。業界を大きく改変した。

スーパーマーケットが開店すると、たちまち日本中に広がりを見せた。スーパーマーケットは、セルフサービス方式を基本とし、1カ所ですべての買い物を済ませることができるという簡便さを提供していた。また、品物が豊富であるうえ、食品の下処理や加工が施されており、台所機能を代替するような商品政策がとられていたことも主婦にとっては大きな魅力であった。消費者の“台所事情”を察（マーケティング調査）したうえで、すぐれて計画的な商品配置と提案を明示したことで、スーパーマーケットは食料品の購入先として確固たる地位を築いた。

このスーパーマーケットの登場と成長ぶりを、味噌市場を取り巻く大きな環境変化として見据え、ひかり味噌は市場機会の到来とにらんでいた。もちろん、大手先発メーカーであるマルコメ、ハナマルキにとってもスーパーマーケットの登場は大きなチャンスであった。それまで築いた販路を活かすかたちで、自社商品を次々スーパーマーケットに投入していったことは想像に難くない。つまり、大手先発メーカーにとってスーパーマーケットの登場は、自社商品の売場を一気に拡大させるチャンスとなったのである。

このとき、ひかり味噌はトップメーカーはじめ、他メーカーが手をつけていない領域を見出し、併せて販路を切り拓くことができる商品戦略を採った。会社の成長を賭けるために、ひかり味噌が手がけたのは大手小売業者のPB商品の製造である。

PB商品とは、チェーンストアの販売力を背景にして、チェーンストア仕様の商品開発をチェーンストア主導で進め、チェーンストアのブランドで販売される商品である。大手メーカーのブランド「ナショナル・ブランド（NB）」に対して、「プライベート・ブランド（PB）」と呼ばれる。PB商品は、チェーンストア側からの委託により、メーカーが受注生産する。

通例、同一種類の商品であれば、PBは価格が低い。PBは、NBと異なり大規模な宣伝をしない。また、中間流通のマージンが少ないうえ、製造委託する際に受託メーカーの遊休期を活用することもできるため製造コストが低く抑えられることがある。さらには販売量が確定されるので、製造ロスの見込みを小さくすることができる。こうしたさまざまな要因の組み合わせにより、低価格の訴求を実現するのである¹⁾。

1950年代からチェーン展開を始めていたスーパーマーケットのA社は、1978年に日本で初めてPB商品の発売を開始した。このとき、A社は味噌を含む13品目のPB商品開発を試みた。すでに販売経路を確立していた先発の味噌メーカーは、PB商品自体の成功に懐疑的であったのだろう。A社の発注を受けるメーカーはなかったという。

当時、すでにひかり味噌はA社と取引をしていた。大手メーカーの隙間を狙う形での販路開拓で、取引量はさほど多くなかったと推察されるが、ひかり味噌の生産する味噌に対するA社の評価は高かったという。1970年にひかり味噌が生産・発売した二年味噌の『ワラベ』、『蔵自慢』は国産大豆を使用し、1965年に建設開始された天然蔵で生産された本格的天然醸造味噌であった。これらはひかり味噌が品質にこだわって生産した商品で、価格帯はやや高めであった。これらの商品について品質に対する評価もさることながら、1973年に見舞われたオイルショックの際にも天然醸造味噌を継続して供給したひかり味噌に対して、A社は信頼を寄せていたのである。

すでに取引があり、一定の評価を受けていたことはひかり味噌にとってチャンスの引き金になった。ひかり味噌はPB商品の委託先として名乗りをあげたのである。すでに流通業界で大きな力をつけていたスーパーマーケットとの直接取引は、ひかり味噌が大きくビジネスを拡大する絶好のチャンスであると捉えたのである。

PB商品の導入当初、積極的に製造しようとするメーカーは少なかったが、とりわけ味噌は、伝統の製造技術とブランドに対するプライドの高い業界である。「手前味噌」という言葉があるよう

に、製法と自社ブランドにこだわるのが当たり前の世界である。陰の製造業者となることにことさら抵抗が強かったとみられる。他メーカーが、PB商品を手がけることのメリットを見出せずに手をこまねいていたことは、ひかり味噌にとってはチャンスを独占する恩恵にあずかれることを意味していた。

他メーカーの思惑に反し、1978年に発売されたひかり味噌のPB商品は、非常によく売れた。時は、スーパーマーケットの成長期でもあった。PB商品のビジネスは、取引相手が1企業であっても、店舗の増加に伴い、販売量が確実に増加していく。

後発メーカーであるがゆえに、販路の開拓が急務であったひかり味噌にとって、独自の販路を築くことができないことが決定的な弱みであった。ひかり味噌が積極的にPB商品の製造に乗り出したのは、目の前のチャンスに飛びついたというよりは、流通の変化を冷静に見極め、時代の流れをしっかりと見据えていたからこそである。自社の販路を切り拓くために、虎視眈々とそのチャンスを自社のビジネスにつなげる契機を待っていた。スーパーマーケットの台頭を市場機会として捉え、ひかり味噌はその機会を活かすことができたのである。

ひかり味噌は、PB商品を手がけることで、流通戦略と製品戦略を同時に展開させていくこととなった。A社との取引を契機に工場を飯島町にも増設し、ひかり味噌は次々とPB商品を手がけていくことになる。そして、この戦略がひかり味噌の転機となり、大きな強みとなっていく。いちはやくPB商品を手がけ、1970年代から大手スーパーマーケットとの取引を行うなかで、ひかり味噌はスーパーマーケットの厳しい要求に応える力を蓄えていくことができたからである。

現在、PB商品の数は格段に増え、手がけるメーカーも1970年代とは比較にならないほどに増えている。強力なブランドを有している大手メーカーでもPB商品の生産を増加させているのが現状である。小売業者とメーカーの力関係に変化が生じ、メーカーから小売業者へと比重が移っているのである。メーカーは小売業者のニーズに応えるかたちで生産せざるを得ない。PB商品を手がけることで小売業者のニーズに応え、販売量を増やす道を見出そうとしているのである。後発メーカーでありながら、PB商品の生産では先駆的メーカーとなったひかり味噌は、1970年代からスーパーマーケットの厳しい要求に鍛えられ、成長を遂げていくこととなった。

(2) 食生活の変化と商品戦略 (ステージ2 即席味噌汁の原料供給〈調味味噌〉)

ひかり味噌が次に注目したのが、買い手の食スタイルにみられる変化の方向性であった。味噌は食品であるから、当然のことながら食スタイルの変化は市場に影響を及ぼす要因となる。ひかり味噌が重視したのは、食スタイルの「簡便化」に対するニーズの高まりであった。

高度経済成長期以降、食べ物に対しておいしいことが大前提となるものの、それとともに「食べたいと思った時にいつでも、しかもなるべく手間をかけないで食べたい」というニーズが高まっていた。その結果が加工・調理食品の多用や外食機会の増加となる。

食の簡便化という環境変化を見据えて、ひかり味噌が目をつけたのは即席味噌汁であった。即席味噌汁はお湯を注ぐだけで食することができる加工食品である。味噌と即席味噌汁は利用されるシーンが異なり、商品としての性格に大きな違いがある。ひかり味噌としては、味噌市場から加工食品市場へのスライドというかたちで製品を多角化する戦略に出たのである。

即席味噌汁のトップメーカーは永谷園である。永谷園が1974年に発売した『あさげ』が即席味噌汁市場拡大のスタートとなった。当時の即席味噌汁は顆粒味噌のタイプが一般的であったが、その後即生タイプ(味噌の中にわかめなどの具を練り込んでいるもの)や、コンビニの台頭とともに需要が増大していったカップ入り即席味噌汁などがラインナップされている。

永谷園の『あさげ』は、のちに即席味噌汁の代名詞になるほど人々の生活に浸透していくことになるのだが、発売当時は味噌汁を作らない(作れない)ときのやむを得ない手段として消費されるに過ぎなかった。即席味噌汁は、「値段が高い」、「おいしくない」というイメージも強く、消費者

がやむを得ず利用するときには、いかにも手抜きをしているような罪悪感を覚えさせる商品であったのだ。

即席味噌汁市場への参入は、永谷園に代表されるように加工食品メーカーが先発組であり、味噌メーカーは遅れをとってのスタートであった。ひかり味噌は、即席味噌汁市場でも後発メーカーであったため、トップメーカーと闘う道ではなく、まずはメーカーへの原料供給を選んだ。

B社では、より味噌の風味がひきたつ生味噌タイプの即席味噌汁の開発を開始しており、このとき味噌メーカーに原料供給を依頼することとなった。即席味噌汁の原料供給は、単なる味噌の供給ではなく、だしや具材を生味噌に合わせた「調味味噌」の供給であり、ひかり味噌は「調味味噌」を「加工食品」と位置づけている。既存の工場設備では生産が難しかったため、新たに調味味噌の生産設備を新設し、1983年よりB社への原料供給を開始した。自社の販売網、営業網が確立されていない後発メーカーが、さらに成長の道を進むためには、設備投資をしても調味味噌を他のメーカーに売り込むのが有利であるとの判断であった。

味噌メーカーで、食品メーカーへの原料供給に取り組んだのも、おそらくひかり味噌がもっともはやかったのだろう。他メーカーの下請け企業のような役割を、自らすすんで果たそうという味噌メーカーはきわめて稀な存在であった。しかし、稀な存在だからこそ、原料供給の道を確保し、原料供給では筆頭にあげられる味噌メーカーに成長することができた。現在ひかり味噌は、大手メーカーをターゲットとして、即席味噌汁メーカーだけでなく、たれメーカー、ラーメンメーカーなどへも原料味噌を提供している。

スーパーマーケットと同様に、1970年以降チェーン経営を拡大してきたのが、外食業者である。小売業者、加工食品メーカーと新たな販路を模索し、開拓してきたひかり味噌の視野に外食業者の動きが入ったのは不思議ではない。そして次の市場機会を外食産業にあると見据えたひかり味噌は、得意とする流通・製品戦略の合わせ技によってマーケティング活動を展開した。

図5にあるように、味噌の1人当たり購入量と国内消費量の推移をみると、ともに減少傾向が示されている⁹⁾。先に指摘したように食の多様化が進行する中で、味噌の購入量も消費量も減少していることは明らかである。国内消費量は1990年代の半ばまではほぼ横ばい状態であり、その後1994年以降減少し続け、1970年を100であった指数が2007年には85.5まで低下している。他方、1人当たり味噌購入量は1970年以降一貫して減少を続け、2007年の指数は58.9にまで落ち込んでいる。

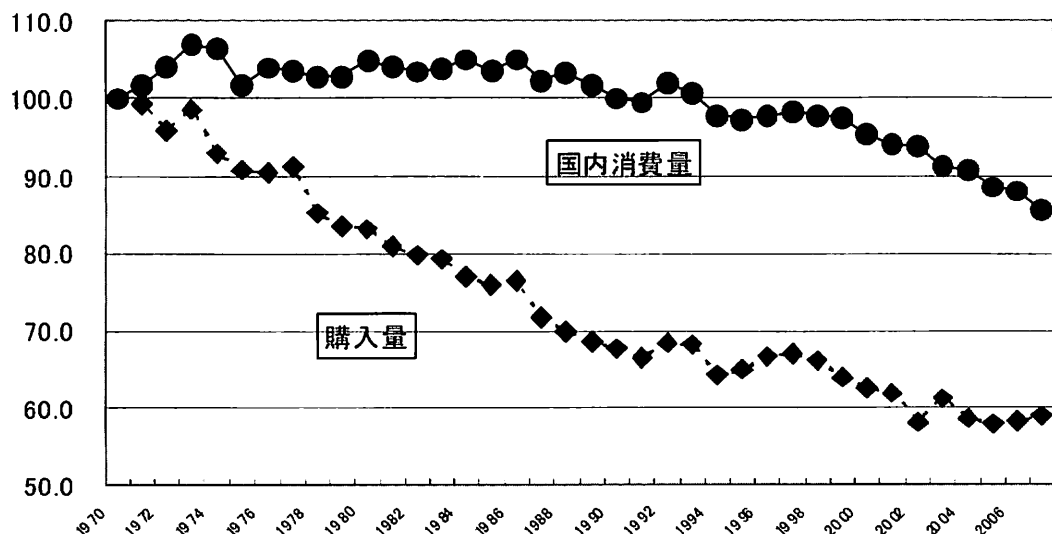


図5 みその1人当たり購入量と国内消費量（1970年＝100）

「生産動態調査」農林水産省、「日本貿易月報」財務省、「家計調査年報」総務省より算出

とりわけ、食スタイルの簡便化によって、家庭において味噌を購入し、調理し、消費するといったかたちでの味噌消費量（1人当たり購入量）の方が、顕著な減少を示しているのである。そして、味噌を購入して調理し、食することは格段に減少していても、外食機会や加工食品の利用により味噌を食する機会は、相対的に減少の割合が低く抑えられているのである。

加工食品のビジネス領域にすでに参入していたひかり味噌は、次に外食のビジネス領域に参入した。1994年よりひかり味噌が手がけたのは、味噌汁サーバー用の味噌供給である。味噌汁サーバーは、厨房機器の最大手メーカーがお茶やコーヒーのサーバーを改造したものである。この厨房機器メーカーとは、相互に顧客データをクロスして、営業・販売もコラボレーションにより進めていった。

サーバー用の味噌は粘度を下げ、通常の味噌よりも柔らかく仕上げただけでなく、すべてだし入りであるのが特徴である。だしは、カツオ、コンブのほか、特注品でアサリやシジミ、カニなども扱っている。この味噌を機械にセットし、ボタンを押すと、自動的に1杯あたりに必要な味噌の分量が計量され、お湯と攪拌後抽出される。味噌汁が自動的にできあがるというしくみである。いつでも何杯とっても同じ風味の味噌汁がボタンひとつで出来上がる。操作が簡単で衛生的、しかも無駄がないので経済的であることもセールスポイントである。

味噌汁サーバーは、外食チェーンのアルバイトでも簡単に本格的な味噌汁を提供することを可能にした。とりわけ、大手牛丼チェーン、大型回転寿司チェーン、全国展開している定食チェーンなど、ご飯を主食とする外食店では、おいしい味噌汁が不可欠である。

ひかり味噌は、上場企業クラスファミリーレストラン、回転寿司屋など大手のチェーンストアに売り込みをかけていった。全国にチェーン展開する企業であっても、営業活動は本部の仕入れ組織や開発部などとの商談により完結する。ビジネスの大きさに比して非常に効率の良い営業ができるのである。

現在、全国の味噌汁サーバー設置累数のなかで、ひかり味噌がタイアップする機種がもっとも多い。ひかり味噌は外食業界に対しても市場機会を発見し、味噌汁サーバー用の調味味噌だけでなく、業務用味噌の供給においても強みを発揮している。

ひかり味噌は、業務用味噌を国内外の多くの外食産業チェーンに提供するとともに、おいしく効率よく、味噌汁や味噌を使ったメニューを提供できるよう、それぞれの厨房や店舗の実態に応じて商品の形態やメニューについての提案も行っている。ユーザーの問題解決に貢献できる“ソリューション営業”を得意とするひかり味噌は、営業活動を商品開発にも活かしている。

(3) 販路拡大と商品戦略（ステージ3 即席味噌汁生産～PB商品開発）

即席味噌汁の発売当初は、利用頻度も少なかった。先に述べたように、買い手は味噌汁すら作らないという罪悪感を伴いながら購入することも多かった。しかし、即席味噌汁が普及してくると、日常使いすることへの抵抗は小さくなり、消費者の生活に即席味噌汁は馴染んでいった。

即席味噌汁が生活に浸透していった時機をひかり味噌は見逃さなかった。ひかり味噌は、1983年にB社の即席味噌汁の原料供給を機に、飯島グリーン工場に生味噌タイプ即席味噌汁の生産設備を新設している。翌、1984年には、本社工場に最新パッカーシステムを導入し、多品種少量生産に対応できるよう整え、自社ブランドとしてもカップ入り即席味噌汁を発売した。

その後、ひかり味噌はスーパーマーケットで鍛えられたPB商品の製造業者としてのセンスを活かし、業界初の10食入り即席味噌汁を製造した。10食入りという徳用サイズは、買い置き需要を狙ったものであった。家庭に買い置きがあると、「はやく使おう」、「いつでも使える」という消費者心理が芽生える。この消費者心理を煽る商品を開発したのである。しかも、この製品をひかり味噌は自社ブランドで販売したのではない。1998年にA社のPB商品として発売され、この商品はヒットした。

ひかり味噌は、メーカーへの原料供給というビジネスに安住するのではなく、消費者心理の変化を捉え、自社で商品開発を行った。そして、PB商品の売込みをするしただかさを持つ。味噌メーカーでありながら味噌にこだわらない。自社ブランドにもこだわらない。ただし、単なる下請け企業としての立場に甘んじていない。

A社で販売した徳用即席味噌汁がヒット商品になったことが発端になって、各メーカーがNB商品で徳用タイプを発売した。ひかり味噌はさらなる徳用商品を生み出す。20食入り、30食入り即席味噌汁のPB商品を提案した先は、C社であった。C社の大きな特徴は無店舗販売である。消費者はチラシを見て商品を注文し、共同購入というかたちをとる。商品は注文後、数週間で配達されるしくみだ。徳用サイズ即席味噌汁は、共同購入者のニーズと合致していると見込んだうえでの、PB商品の売り込みであった。

即席味噌汁の徳用サイズを、C社のPB商品として発売した2004年当時、C社には即席味噌汁の扱いはあったものの、共同購入という販売形態を意識した商品は存在していなかった。それだけに、ひかり味噌はPB商品を受注するチャンスがあると読んだのだ。共同購入者向け徳用30食入り即席味噌汁は需要創造につながり、C社との取引関係を強固にした。C社に対しては新しい商品提案を行い、順次採用されている。現在C社は、ひかり味噌の大きな取引先になっている。

4. ひかり味噌のブランド力

(1) カテゴリートップ — ひかり味噌のこだわり —

社長の林善博氏は、「味噌ならどんな味噌でもとにかく作って何万トンというメーカーになろうという考えを持っていない」と明言する。つまり、セグメンテーション（市場細分化）によりビジネス領域を定め、そこで勝負に挑んでいるという姿勢をはっきりと打ち出している。

トップメーカーと同じ領域で不毛な闘いをするのを避けるためにも、ひかり味噌のマーケティング戦略の大前提にはトップメーカーとの競争を避けるという大命題があったことはすでに述べた。よって、流通戦略と併せた商品戦略を展開してきたことは前章で述べたとおりであるが、他方でひかり味噌は大手メーカーとの闘いを避けるべく、自社商品については差別化を徹底的に追求してきた。

1970年に発売された『ワラベ』と『蔵自慢』は、ともに二年味噌である。1965年から天然醸造味噌を仕込み、味と品質には力を注いできたのである。その後も、1974年には自然塩を使った天然醸造味噌の販売を開始するなど、天然にこだわった生産を手がけてきた。

このこだわりは無添加味噌の生産にも及んでいる。無添加味噌は、文字通り添加物を加えない味噌である。無添加味噌に使えるのは豆、米、塩と、酵母菌、乳酸菌のみである。味を調えるためのだし調味料は当然使えない。また、にがりも添加物扱いになってしまうため、塩についてはにがりを必要としない。海水を原料とした自然塩、海水塩を選び使用している。

通常のみそには醸造アルコールを3%程度添加する。これは酵母・乳酸を眠らせ、炭酸ガスの発生を抑えるためである。しかし、公正取引委員会の表示に関する規格によると、アルコールも添加物と見なされるため、無添加味噌には使うことができない。

アルコールを添加しないと、味噌はバック詰めされた後も発酵を続けてしまうため、流通中にバックにガスが充満し、破裂してしまうことがある。ひかり味噌は、流通中の破裂を避けるために冷蔵流通を考案し、1982年にチルド味噌を発売した。その後、バックのフタ部分にガス抜きバルブをつける技術が包装業者によって開発され、チルドでなくても流通させることが可能になった。

原料に対するこだわりは有機味噌の生産にも見出せる。ひかり味噌は、1988年に地元長野県産有機大豆、有機米使用の『頑固屋さんの味噌』を発売した。1993年には、米国O C I A⁹⁾の加盟農場と有機大豆の契約栽培を開始し、1997年には工場が米国O C I Aの認証を取得している。さらに、1998年にはO C I A認証有機味噌『こだわってます』を、市場で初めて第三者認証を伴っ

た有機味噌としてリニューアル発売した。その際には原料価格の大幅上昇にもかかわらず、小売価格を据え置くという英断を、ひかり味噌は下した。苦しい状況下でのこの英断は、その後ひかり味噌の有機味噌が順調に販売を伸ばしていく一要因となったといえる。

2001年には、有機JAS規格認定商品として、『こだわってます』と『有機の味噌』を発売、さらに2003年には、『こだわってます』をシリーズ化し、『こだわってます米こし』、『こだわってます合わせ』を発売している。

味噌は、大豆を原料とした発酵食品であり、元来健康食としてのイメージが強い。ひかり味噌は、味噌のもつ“健康”イメージをさらに強調するべく、有機大豆を使用した味噌、無添加の味噌のカテゴリーに狙いを定めているのである。

本来健康イメージのある味噌に、“有機”、“無添加”というキーワードを加えることは、健康志向の強い消費者のニーズに合致する。味噌に限らず、食品に“有機”、“無添加”という言葉を加えると、商品の付加価値が一気の上昇するのである。

一般的な傾向ではあるが、味噌メーカーは伝統的な製法や、商品にこだわる昔ながらのやり方を好み、いわゆる「手前味噌」の感覚が強い。消費者のニーズを敏感に察知し、消費者が欲しい商品を柔軟に開発する体制づくりは、遅れているといわざるを得ない。

したがって、“有機”、“無添加”の領域は、新規参入の余地があり、トップメーカーとの闘いを避けながら、カテゴリーでトップを目指すことが可能であった。

現在、ひかり味噌は有機味噌、無添加味噌ともに業界でナンバーワンの地位を確保している。“有機”、“無添加”という差別化のポイントを明確にし、特定のカテゴリーで圧倒的な強みを発揮しているのである。

ちなみに、ひかり味噌ではだし入り味噌も生産しているが、だし入り味噌のランキングでは業界8位に甘んじており、出荷数量も数年間横ばいである。一定のニーズに応えるかたちで製造はしているものの、積極的にこの領域で勝負する気配はない。

即席味噌汁に関しても、同様である。自社ブランドでは減塩タイプ、国産原料にこだわったものなど、トップメーカーとの棲み分けを意識しつつ、“健康”を訴求できる商品にこだわった生産を行っている。

(2) 需要創造につなげる商品多角化戦略

ひかり味噌はPB商品やメーカーや外食業者への原料供給といった流通・製品戦略をとってきた。他方で自社ブランドに対してひかり味噌は、カテゴリーにこだわった商品を製造している。これは商品の差別化戦略であるとともに、カテゴリートップを狙うことによるブランド力の強化である。

同時にひかり味噌は、自社ブランド商品をターゲットである業者に対するサンプルとしても活用している。つまり、ひかり味噌の技術力や開発力を商品そのものによって示すことによって、需要創造と顧客獲得につなげる戦略をとっているのである。

ひかり味噌は、PB商品や原料供給など、他社ブランドの製造業者に徹することにまったく抵抗がない。必然的に、業界上位に位置するメーカーでありながら、ひかり味噌の知名度は低いといわざるを得ない。しかし、一般消費者への知名度が低くても、ターゲットの業者に対してひかり味噌の存在をアピールできればよいという割り切りが、ひかり味噌にはある。

そして、自社ブランドに対する割り切りを潔くする一方で、ひかり味噌が商品開発において重要視しているのが“健康”であることはすでに述べた。消費者の食に対するニーズとして、健康志向が高まっていることは周知の事実である。食に対する不信感を煽るような事件や問題が続出していることもあり、安全・安心に対するニーズも相まって、健康志向はますます高まっているようだ。

先に見たように、味噌のマーケットは縮小しており、今後も拡大の方向に転換する見込みはない。ひかり味噌の自社ブランドに対する割り切りは、味噌市場で成長を続けるための戦略として活かさ

れている。そしてもうひとつ、ひかり味噌の潔い割り切りは味噌に対しても見出せる。将来的な展望を拓くために味噌生産のために設備投資をし、規模を拡大するという方針だけにこだわってはいない。むしろ、健康づくりに役に立つ食品という領域に狙いを定め、商品を多角化する方向に向かっている。したがって、味噌メーカーのプライドで味噌生産にこだわるつもりはないのである。

ひかり味噌の商品構成をみると、味噌メーカーでありながら、もっともシェアが大きいのが即席味噌汁である。ひかり味噌は、味噌メーカーで味噌以外の商品比率がもっとも高いメーカーのひとつである。現状で、味噌の売り上げ比率は43%まで低下している。さらに、健康訴求加工食品を積極的に拡大する姿勢を打ち出し、その一環として味噌すら使用しないスープ類も2005年より生産を開始している。

ひかり味噌の商品戦略には多角化の方向性がはっきりと打ち出されている。しかし、“健康”を訴求できる商品であることは共通している。これはひかり味噌のポジショニングである。ポジショニングとは、ターゲットに対して商品イメージをどのように位置づけるかを定めることである。一般消費者および業者に対し、ひかり味噌は“健康”によい商品に強いメーカーであるという位置づけをし、そこでブランド力を発揮しようとしているのである。

ひかり味噌のスープ類は、いずれもローカロリーであることが特徴である。おいしくてローカロリーであることは、肥満やメタボリック症候群を心配する消費者にとって、まさしく“健康”的な食品といえる。

ひかり味噌は、味噌のマーケットに限らず、消費者のニーズと自社のシーズが合致し、また“健康”を訴求できる商品であるならば、どんどん開発を手がけていく構えである。味噌汁であれ、スープ類であれ、どのマーケットにおいても、トップメーカーと棲み分けを意識し、同時に“健康”を切り口とした商品展開をすることは、ターゲットの拡大も意味しており、ひかり味噌の技術力、商品開発力をターゲットに向けてアピールすることにつながっている。

(3) ニーズへの対応力 -ひかり味噌の強み-

ひかり味噌は自社ブランドよりも業者対応の商品をメインにした味噌メーカーである。したがって、ひかり味噌のターゲットは小売、製造、外食それぞれの業者である。それも、ナショナルチェーンを展開している大手企業、トップシェアを誇る大手メーカーがコア・ターゲットである。

これらターゲットである業者のニーズは、コストと品質である。たとえばPB商品の場合、商品1点に対する仕様書は大量である。監査も受け入れなければならない。いかにコストを抑え、徹底した品質基準を遵守するかがニーズへの対応ということになる。

他方で、PB商品を受注したり、原料を供給することのメリットは、一般消費者への営業活動の必要がなく、販売経費がかからないことにある。販売に関わるコストは発注側がすべて負担してくれるのである。TVコマーシャルなど、広告費用も不要である。ひかり味噌の広告宣伝活動は業界紙への掲載のみである。そのうえ、ひかり味噌が開拓に苦戦していた販路を発注元が用意してくれるのだ。

ひかり味噌が、業者対応の領域に踏み込んだのは、流通の動きを観察した上で、ビジネスの広がりを見越したからである。実際に、現在の流通では明らかに川上よりも川下の力が大きい。そして、多くのメーカーがPB商品の製造や原料供給の領域に参入している。川下である小売業者や外食業者のバイイングパワーが圧倒的に強くなり、大手メーカーであっても自社ブランドにこだわってられなくなっているのだ。

当然のことながら、業者との取引においてメーカー間の競争は激化している。業者対応では先駆的メーカーであるとはいえ、ひかり味噌の地位も盤石ではない。ひかり味噌は、PB商品や原料供給を行うことでいち早く大きなビジネスチャンスを得たが、このビジネスに安住しては、いずれPB商品争奪戦の時期を迎えた時に、他メーカーとの競争に負けてしまうことも冷静に予測し

ていたと考えられる。

ひかり味噌は、業界を観察し、時代を読みつつ、消費者ニーズに合致した商品開発に余念がない。そして、ターゲットのウォンツを探り出しては、積極的に提案や売り込みを行い、他メーカーの先を行くことで、ビジネスを拡大し続けているのである。

即席味噌汁の徳用サイズを提案し、PB商品化したことはすでに述べた。味噌についても、有機味噌と無添加味噌についてはすでに業界トップのメーカーとなっており、PB商品化できるのはひかり味噌しかないという強みを発揮している。有機味噌と無添加味噌は、消費者の健康志向が高まる中で安全・安心という付加価値をつけた商品として需要の拡大が見込めると判断したからこそ、開発・製造に力を注いできたのだ。

ひかり味噌の需要創造に結びつくような商品提案は、ターゲットのウォンツを察知しているからこそできることであり、ターゲットを固定化し、しっかりとターゲットを見据えていることが窺える。さらに、ターゲットのニーズに応え、要求通りの製造を可能にする生産体制と品質管理にも力を注いできたことも、ひかり味噌の強みとなっている。

大手業者に対応できる生産体制の確立

ひかり味噌の主力工場である飯島工場は、伊那盆地のほぼ中央、長野県上伊那郡飯島町にあり、中央アルプス山麓に位置している。6万6千㎡の広大な敷地に原料ストック用の大型サイロをはじめ、コンピューター制御の連続仕込み生産棟、一次・二次発酵庫を完備し、味噌の高品質かつ安定した供給を可能にしている。2006年には西工場に熟成庫を増強し、2007年2月には8億円を費やして即席味噌汁などの加工品ラインをすべて移設した。従来から使用していた低速な充填機を廃棄し、すべて高速充填機に切り替え、フィルムから立ち上げる業務用ラインも設置済みである。味噌の仕込みから発酵熟成はもちろん、即席味噌汁をはじめとする加工食品の生産まで、すべて飯島グリーン工場で効率よく生産しているのである。また、製造過程では水道水は使わず、良質な地下水のみを使用している。

飯島グリーン工場では、東工場で生味噌の仕込みを行い、西工場で生味噌の一部と即席味噌汁を含む加工品を製造している。工場人員は総数102人、最大で年間3万5千tの生産能力を有する。今後はさらに生産性を上げ、採算性を改善した商品を市場に投入していく方針である。また、家族形態や消費者のニーズの変化に対応して、多品種、中量サイズの製造に注力し、日本で最も生産性の高い工場を目指す。

現在、ひかり味噌の即席味噌汁・加工品を含めた製品は700アイテムあり、そのうち生味噌が200アイテム強を占める。これだけの多品種を生産するため元味噌の数も38種類と多く、味噌によって大豆、麴、塩の割合など機械の設定を変えて製造している。最新機器を備えた同工場では無人で、配合はモニターによってチェックされる。また、安全性確保のためにすべてのラインでX線検査を行い、消費者の食の安全・安心ニーズに対応している。品質管理を徹底する目的で、昨年から外部工場に対してもISO9001の導入を求めていたが、2008年にすべての導入が完了し、一定の管理基準を満たした外部工場と連携している。

ひかり味噌の生産力は、大手業者に対する質的・量的安定供給を可能にしている。また、効率の良い生産設備によって、コスト面でのニーズにも対応している。PB商品を30年間製造するなかで鍛えられてきたひかり味噌は、業者のニーズに応えられる生産体制を整え、業者の信頼に応えられる強みを確保している。

安全・安心の品質管理システムの整備

業者に対して質的な保証をするための取り組みとして、1998年にHACCP¹⁰⁾を導入している。HACCPは食品の衛生管理方式であるが、ひかり味噌はこれを自主基準で導入した。

また、1999年に、環境管理のISO14001を味噌業界では初めて取得し、続いて2000年には品質管理ISO9001も取得した。さらに、2006年には食品安全マネジメントシステムISO22000の審査登録を完了している。

このように、積極的に安全・安心の部分に対応してきたのは、企業価値を高めることにつながるとともに、外部評価を得るためである。食に関する事故や事件が起きれば、ターゲットは多大な損失を被る。業者サイドから見た場合、信頼面での外部評価を得ているメーカーであることが、取引相手としての要件となるのは当然のことである。

さらに、有機味噌の製造においては、1992年に米国OCIA加盟農場と有機大豆の契約栽培を開始し、日本の有機JAS法が施行される以前の1997年に、アメリカ民間団体(OCIA)の認証を導入している。さらに、2001年には有機JAS規格認定商品も発売している。

OCIAの認証取得に際しては、味噌は初の認証申請だったため、林社長(当時常務)自ら有機認証の申請書類を作成し、製造工程等について説明するため、米国のOCIAインターナショナルを訪れるなど、かなり手間のかかる作業となった。

しかし、有機認証にこだわったのは、有機には将来性があるという期待があったからである。そして、基礎調味料である味噌の原料は、よい品質でなくては長続きしないと判断したからであった。さらには、有機味噌であることを自称するのではなく、第三者の認証があることがターゲットに対して強いアピールになると考えたからである。その後、USDA米国国務省による有機認証に続き、EUの認証も取得している。有機認証について、EUは最先端の取り組みをしており、世界的にみてもっとも厳しい対応をしている。このEUで認証を取得することにより、ひかり味噌は最先端の対応で確かな有機味噌を製造しているということをターゲットに訴えることができる。

有機認証の取得は、ターゲットに対する一種のプロモーション活動ともいってよい。先述したように、大手業者をターゲットするひかり味噌には、販売経費がかからないというメリットがある。TVコマーシャルなど、広告費用が不要であることは、かなりの経費節約につながっているのは事実である。しかしながら、一方でひかり味噌は、大量生産体制と安全・安心の品質管理体制を敷き、製品を保証することでターゲットに自社製品をアピールしているのである。

5. おわりに

ひかり味噌の商品戦略は、自社ブランドに関して“無添加”、“有機”など高付加価値味噌にこだわることにより、差別化を追求することにある。他方で、自社ブランドにも味噌にもこだわらず、“健康”訴求商品を業者に向けて展開していくという、非常に柔軟な戦略を構築している。そして、手前味噌になるのではなく、消費者が喜んで買ってくれる味噌がよい味噌であるとの意識改革を生産、営業現場で徹底させている。

国内市場では順調な成長を続けているとはいえ、味噌市場がシュリンクしていくなかで、次なる市場開拓も迫られている。ひかり味噌が次なる戦略で目をつけたのは海外である。

寿司に代表される日本食は健康食であるとの認識から、アメリカ、ヨーロッパ、アジアでは和食の本格的な普及期を迎えているという。海外の寿司屋では、味噌汁は前菜、あるいはスープの位置づけで、必ずコースに入る。日本食レストランでの味噌の使用量は国内よりむしろ高いという見方もできる。

2006年の味噌の輸出数量は8746トンで、前年比12.8%増、輸出額は17億7147万円で前年比11%増と大幅な増加を示している。国別輸出数量は、米国3611トン(前年比13.6%増)、韓国958トン(同5.7%)、カナダ535トン(同13.2%増)、台湾530トン(同3%増)、オーストラリア352トン(同26%増)、イギリス298トン(同39.8%増)、香港296トン(同4.1%増)と、欧米、オセアニアを中心に2ケタの増加を見せている。

ひかり味噌は、海外向けの味噌輸出でも後発となり、現在5年目の取り組みである。輸用量は前

年比 130～140%の伸びを見せており、順調に輸出量を増加させている。海外では、味噌は垢抜けた健康食のイメージがあるという。とりわけ、とくに欧米人にとってそのイメージは強い。いま、海外市場に向けて、ひかり味噌は「海外の味噌はひかり味噌」という地位を確立すべく目標を掲げ、力を注いでいる。

海外では基本的にマーケティングとセールスに注力していく方針である。生味噌は輸出をしている。飯島グリーン工場は中国からの輸入味噌に充分対抗できるコスト力があるため、海外に工場を建ててもメリットがないというのが結論である。飯島グリーン工場の立地を経営戦略上最大限活かし、清涼な気候、豊富な地下水で製造される味噌の品質を武器にしたいという。

ただし、加工品は現地生産、現地販売を展開している。一部、米国では粉末のインスタント味噌汁を生産、販売しており、カップもののスープも生産をスタートさせている。中国では上海に合弁形態でセットアップ会社を設立し、中国市場向け商品を販売している。

海外では日本食、味噌に対する需要が拡大しているとはいえ、ニーズは日本と同じではない。海外で受け入れられる味噌の形態、使い道を勘案しながらの市場開拓と商品開発ということになる。たとえば、ペットボトル入り味噌や顆粒味噌など、海外向け商品にはユニークなものも存在するが、海外の消費者ニーズに合わせた商品展開なのである。

日本のマーケットに関しても、今後ライフスタイルやニーズの多様化にどのように対応していくかは大きな課題であろう。ひかり味噌は、海外市場に向けて、これまでとは異なる発想で次々と新商品を投入しながら、日本のマーケットへの投入も視野に入れているのかもしれない。海外向け商品が、国内消費者のニーズやウォンツに合致する可能性も充分あり得るからである。

ひかり味噌は、味噌メーカーでありながら、味噌にも自社ブランドにもこだわらない柔軟な商品開発思想を持ち合わせている。後発メーカーでありながら順調に成長し続けているのは、ニーズに合致した商品戦略を構築することができたためである。海外向け商品の開発という第4のステージに突入し、ひかり味噌はどのように商品戦略を展開させていくのか、今後も動向を観察したい。

注

- 1) 図1では、国内生産量（「生産動態調査」農林水産省）と輸出量（「日本貿易月報」財務省）を足し合わせたものを国内消費量と見なした。
- 2) 「工業統計」（経済産業省）より
- 3) 1911年、上諏訪に「諏訪味噌製造組合」が結成されたのが、長野県における味噌業界初の団体組織であった（〔2〕p. 237）。その後、1937年に各地域（佐久、上田、長野、高水、松本、諏訪、上伊那、飯田）に味噌工業組合が結成された。1939年には全県的な信州味噌工業組合連合会が創立された。当時の会員数は375であった。（〔3〕pp. 183-184）
- 4) 信州味噌のシェアは1964年には30.5%であったのが、1999年には34.8%にまで拡大し、現在に至る（〔2〕p. 241）。
- 5) 当時の東京近辺で製造されていた味噌の製法が短期間に作り上げる「速醸」であったのに対して、信州味噌は完全な天然醸造であったことが好評につながった。信州味噌は風味が淡泊で上品な味わいを持っていることも、東京人の好みに合っていたみられる。（〔2〕p. 238）
- 6) 1950年代に入り、長野県産味噌の流通量が増加すると、信州味噌ブランドが長野県以外の味噌にも使われるようになった。また、県内業者にも出荷を急ぐ傾向がみられ、信州味噌の品質低下が世評に上った。この事態への対策手段として「信州味噌」ブランドを確立することにしたのである。品質保全を自衛し、品質に対する責任を負うことを目的として、団体表彰「信州味噌」は登録された。しかし、このとき全国的には大反響が巻き起こった。「信州味噌」は「浅草海苔」や「奈良漬」と同様に普通名詞化した品種名であるという主張や、信州産と同じ原料と製法を用いた味噌の品種表示であるとする意見を持って、東京・神奈川・栃木・埼玉・群馬

- ・静岡・大阪・京都・和歌山・兵庫・滋賀の各組合が一斉に異議申し立てを行ったのである。信州側は「産地名は産地業者のシンボルであり、信州味噌の名称は信州の業者の専用に記すべきもの」と反論した。この対立は半年間も続き、1955年1月に特許庁の許可を得た。さらに1963年には重ねて商標登録の許可を得ることにより、名称の完全な法的保護を確立した（〔2〕 pp. 240-241）。
- 7) 〔4〕 pp. 94-95
- 8) 図5で用いた数値の1人当たり購入量は、「家計調査」より1世帯当たり購入量を1世帯当たり人員で割って得た。国内消費量は、国内生産量（「生産動態調査」農林水産省）と輸出量（「日本貿易月報」財務省）を足し合わせたものを国内消費量と見なし、人口（「国勢調査」総務省）で割って算出した。
- 9) OCIA（Organic Crop Improvement Association）は非営利・会員運営のオーガニック認証機関である。世界各国で有機基準の基礎とされているIFOAM（International Federation of Organic Agriculture Movements）に基づいた国際的な認定機関のひとつである。
- 10) 原料の入荷から製造・出荷まですべての工程において、あらかじめ危害を予測し、その危害を防止（予防、消滅、許容レベルまでの減少）するための重要管理点（CCP）を特定して、そのポイントを継続的に監視・記録（モニタリング）し、異常が認められたらすぐに対策をとり解決するため、不良製品の出荷を未然に防ぐことができるシステム。

[参考文献]

- 〔1〕 東和男『味噌・醤油の生産ラインと分析の手引き 発酵と醸造Ⅰ』光琳、2002年
- 〔2〕 味噌健康づくり委員会編『みそ文化誌』全国味噌工業協同組合連合会、2001年
- 〔3〕 長野県味噌工業協同組合連合会『信州味噌の歴史』、1966年
- 〔4〕（社）日本フードスペシャリスト協会編『新版食品の消費と流通』建帛社、2008年

[参照資料]

日刊経済通信社「酒類食品統計月報」

[参照ホームページ]

長野県味噌工業協同組合連合会（<http://www.ngn.janis.or.jp/~shokuhin/Miso/>）
ひかり味噌株式会社（<http://www.hikarimiso.co.jp/>）