

【論文】

めんつゆ類製造業の構造変化とその要因

大矢 祐治*

1. はじめに

しょうゆは、わが国の食生活には欠くことができないきわめて重要な調味料である。また、しょうゆの海外生産も進み、アメリカをはじめ多くの国々で使用されるようになった。かつては農家でしょうゆを自給している姿をみることができたが、食生活スタイルの変化が進む中でほとんどその姿をみることはできない。今日、しょうゆの生産はしょうゆ工場の手に委ねられている。2002年のしょうゆ工場数は1,607工場¹⁾であるが、その多くが小規模零細な工場である。しかし、しょうゆの生産量の面では、逆にその多くは大規模な工場によって担われており、年々その傾向が強まっている²⁾。

わが国のしょうゆ出荷量は、1973年の129万 kl をピークにして、それ以降は減少傾向を辿って2001年には103万 kl である。その中でも特に1992年以降の減少傾向が顕著である。また、しょうゆの用途別生産量構成比をみると、1970年には生産量の59.2%が家庭用であり、残り40.8%が業務・加工用であったが、その後、年々業務・加工用のウエイトが高まり、2000年には家庭用が41.9%、業務・加工用が58.1%と逆転している³⁾。このようにウエイトを高めている業務・加工用しょうゆの中で、加工用しょうゆの相当部分はめんつゆ類分野に仕向けられている。しょうゆ企業が、自らめんつゆ類の製造を手がけている場合もあるが、めんつゆ類企業にしょうゆを販売している場合もある。しょうゆ企業は、めんつゆ類分野ではめんつゆ類の製造者であると同時に原料供給者という二つの立場を持っている。

めんつゆ類は、しょうゆとは比較できないほど、かつてはほとんどの家庭でしょうゆをベースにして造っていた。しかし、近年、めんつゆ類は家庭では造らず、その多くを購入に依存するようになった。しかも、単にそばやそうめんなどのつゆとして季節的に使用するのみならず、汎用性のある手軽な万能調味料として、季節を問わず使用されるようになった。その結果、多くの食品が成熟期にある中で、めんつゆ類は市場を急速に拡大している。このように急速に市場を拡大しているめんつゆ類製造業に関する分析は、めんつゆ類製造業そのものが生成して間もないこともあってこれまで試みられていない。

* 当学科助教授

そこで、本論では、めんつゆ類製造業の構造変化とその要因について実証的分析を行う。なお本論におけるめんつゆ類は、「めん類等用つゆの農林規格」で定められた定義を基本にしているが、統計資料ならびに分析対象企業資料の制約から若干範囲を広げて分析せざるを得なかった部分もある。

2. めんつゆ類の消費動向

近年、我が国の食生活が大きく変容している。1951年におけるエンゲル係数は55.2%であったものが2002年には25.6%になり、この間に29.6ポイントも低下している。それとは逆に外食比率⁴⁾は2.6%（1951年）から18.0%（2002年）へと6.9倍、食の外部化比率は10.0%（1963年）から28.7%（2002年）へと2.9倍それぞれ増加しており、食の外部化が進行している。食の外部化の進行に伴って家庭内調理のウエイトも低下している。調理する際に使用される調味料費支出額の比率をみると、1951年に6.6%であったものが、減少傾向を辿って1988年には3.3%と半減したものの、その後横ばい傾向になり、1992年からは逆に増加基調に転じて2002年には3.7%とわずかではあるがそのウエイトを回復している。

次にこのように増加基調に転じてきた調味料費内容についてみてみたい。1951年における調味料費の品目別構成比をみると、調味料支出額の中で、最もウエイトの高いのがしょうゆ（調味料支出額の33.2%）であり、次に砂糖（同27.0%）、みそ（同22.0%）、食塩（同3.0%）、ソース（同2.2%）、ジャム（同2.0%）、酢（同1.6%）の順になっていた⁵⁾。このようにしょうゆ、みそ、砂糖の上位3調味料で全調味料の実に8割強を占めていたが、その後減少し続けた結果、2002年には、1951年に比較してしょうゆの支出割合は26.1ポイント減の7.1%に、砂糖のそれは22.8ポイント減の4.2%、みそのそれは13.7ポイント減の8.3%といずれも大きく低下した。これらに対して、支出割合の高まった調味料は「その他の調味料」であり、1951年の8.8%から、2002年には7.8倍の68.3%へと著しくウエイトを高めている。

「その他の調味料」は、1951年の段階では、表示されない程度の数値であった調味料も含まれるが、その多くは、その後新たに市場に登場した調味料がほとんどである。「その他の調味料」内容の推移をみると、1951年以降、その中で最も多くの品目が表示されるようになった1987年では、最もウエイトが高いのがマヨネーズ・ドレッシング（調味料支出額の7.9%）、次につゆ・たれ（同7.1%）、カレールウ（同6.0%）、風味調味料（同4.9%）、乾燥スープ（同4.2%）、ふりかけ（同3.9%）、ケチャップ（同2.8%）の順である。その後15年を経た2002年までの間に、調味料支出額の中でそのウエイトを最も高めたのは、つゆ・たれで3.0ポイント増の10.1%、次いで乾燥スープが2.0ポイント増の6.2%、ふりかけが0.6

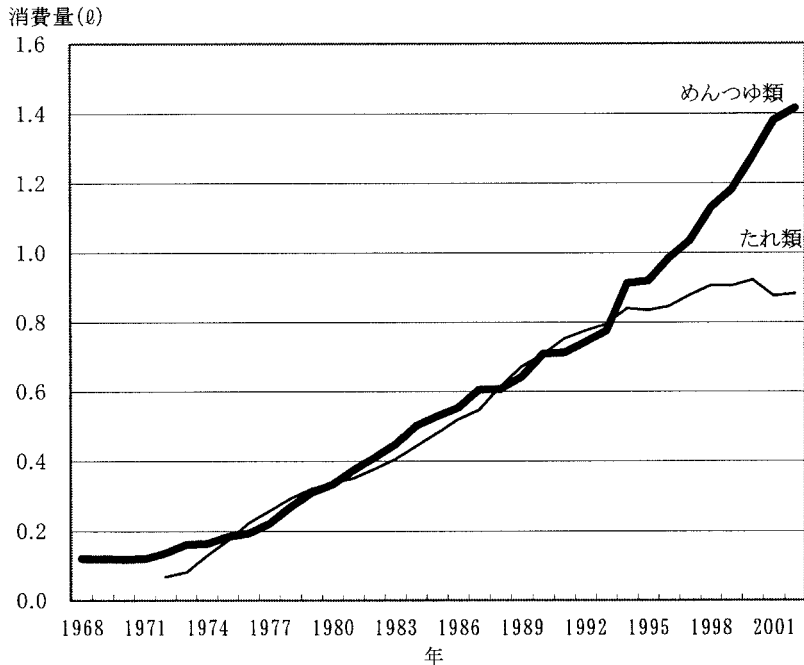


図1 めんつゆ類とたれ類の1人当たりの年間消費量の推移

資料：日本醤油協会『醤油の統計資料』（各年版）、日刊経済通信社『酒類食品産業の生産・販売シェア』・『酒類食品統計年報』（各年版）、総務省『日本統計年鑑』（各年版）より作成。

注：1）めんつゆ類の1人当たりの消費量は次のように算出した。

「めんつゆ類の1人当たりの消費量」＝「めんつゆ類の販売量」÷「人口」。

2）たれ類の1人当たりの消費量は次のように算出した。

「たれ類の1人当たりの消費量」＝「たれ類の販売量」÷「人口」。

ポイント増の4.5%、マヨネーズ・ドレッシングが0.3ポイント増の8.2%の順である。逆に調味料支出額の中でそのウエイトを最も低下させたのはカレールウで1.3ポイント減の4.7%、次いでケチャップが1.1ポイント減の1.7%、風味調味料が0.2ポイント減の4.7%である。この結果、つゆ・たれが、「その他の調味料」の中で最もウエイトの高い調味料になったのみならず、調味料全体の順位の中でも最もウエイトの高い調味料になった。このように家庭での調味料使用内容は、調味料の多様化が進む中で、しょうゆやみそなどの基礎的調味料のウエイトが低下し、逆にだし等の即席調味料のウエイトが高まっている⁶⁾。

次に家庭の調味料費支出の中で最もウエイトの高くなったつゆ・たれを、個別にそれぞれの1人当たり年間消費量の推移をみると図1の通りである。まず、たれ類についてみると、1972年に70mlであったものが、年々増加し続けて1994年には840mlになり、その後は伸びが鈍化して2002年には882mlになった。これに対して、めんつゆ類は、1968年（122ml）から1971年（122ml）までは伸び悩み状態が続いたものの、その後は一貫して増加し続けて2002年には1,415mlになった。その間、1975年から1994年まではたれ類とほぼ同量の消費

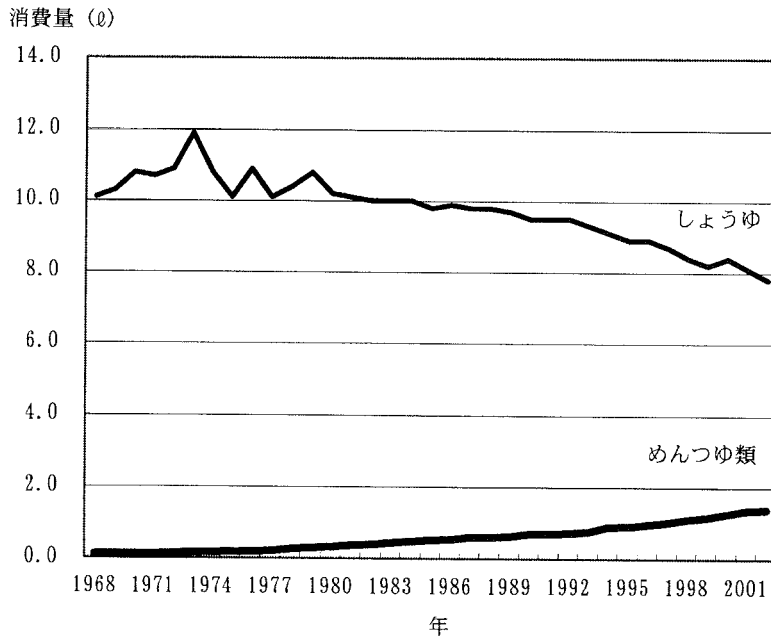


図2 しょうゆとめんつゆ類の1人当たり年間消費量の推移

資料：図1に同じ。

注：1) しょうゆの1人当たりの年間消費量は次のようにして算出した。

「しょうゆの1人当たりの年間消費量」＝「しょうゆ年間出荷量」÷「人口」。

2) めんつゆ類の1人当たりの年間消費量は次のようにして算出した。

「めんつゆ類の1人当たりの年間消費量」＝「めんつゆ類年間販売量」÷「人口」。

量で増加し続けたが（その間の年平均増加率25.9%）、1995年以降はたれ類が伸び悩む状態が続いたにもかかわらず、めんつゆ類が増加し続けた結果、2002年のめんつゆ類の消費量はたれ類の実に1.6倍になった。

さらに、このように家庭内支出ウエイトが著しく高くなっためんつゆ類を、その製造のベースであるしょうゆのそれと比較しながらみてみたい（図2）。しょうゆの1人当たりの年間消費量の推移は、1968年に10.1ℓであったものが年々増加し続けて1973年には11.9ℓとなり、その年をピークにして、それ以降は逆に減少傾向を辿り続けて2002年にはピーク時の34.5%減の7.8ℓになった。これに対してめんつゆ類のそれは、前述のように1968年に0.1ℓであったものが、増加し続けて2002年には1968年の11.8倍増の1.4ℓになった。これは、従来、めんつゆ類は家庭でだしを取ってしょうゆを加えて造っていたが、食生活の簡便化指向を反映して、多くの家庭でめんつゆ類を購入に依存するようになったことに起因している。めんつゆ類は、しょうゆの代替品として著しく増加しているといえよう。

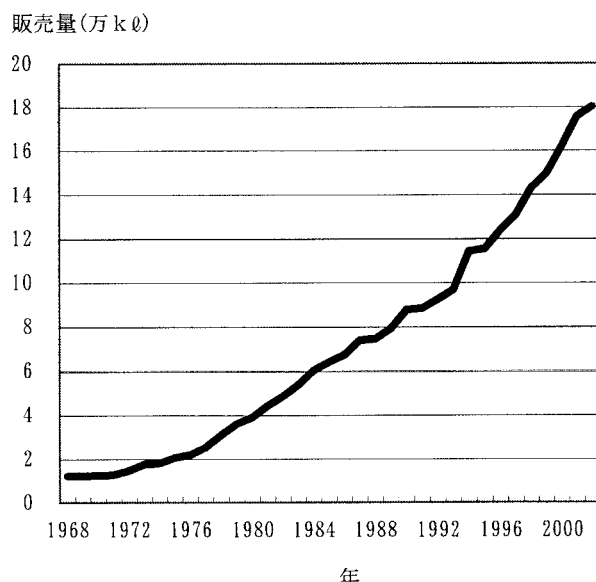


図3 めんつゆ類販売量の推移

資料：日刊経済通信社『酒類食品産業の生産・販売シェア』（各年版）より作成。

3. めんつゆ類の生産構造変化

図3は、めんつゆ類の販売量の推移を示したものである。めんつゆ類販売量は、1968年に1万2千 kl であったものが、その後一貫して増加し続けて、2002年には1968年の実に14.6倍の18万 kl になった。めんつゆ類の希釈別販売量の推移を示したのが図4である。1982年の希釈別販売量をみると、最も多いのが高濃縮の2万3,800 kl （全商品の48.9%）、次いで2倍濃縮の1万7,000 kl （同34.9%）、缶つゆの4,670 kl （同9.6%）、ストレート瓶の2,330 kl （同4.8%）、その他の875 kl （同1.8%）の順である。1982年以降、缶つゆのみが減少傾向を辿っているものの、それ以外のものは何れも増加している。特に近年の10年間の推移をみると品目間格差が拡大している。すなわち、1992年に高濃縮が3万9,170 kl （全商品の42.5%）、2倍濃縮が2万7,775 kl （同30.1%）、ストレート瓶の1万9,435 kl （同21.1%）、缶つゆ3,060 kl （同3.3%）、その他が2,700 kl （同2.9%）であったものが、2002年には、1992年に比較して、高濃度が2.3倍増の8万8,942 kl （全商品の50.6%）、2倍濃縮が1.8倍の5万1,148 kl （同29.1%）、ストレート瓶が1.6倍の3万1,340 kl （同17.8%）、缶つゆが37.9%減の1,900 kl （同1.1%）、その他が11.7%減の2,385 kl （同1.4%）になった。このように希釈の面では、高濃縮が半数を占めるようになり、めんつゆ類商品の主流である。

次にめんつゆ類の用途別販売額構成比の変化をみると、1995年の販売額の88.6%が市販

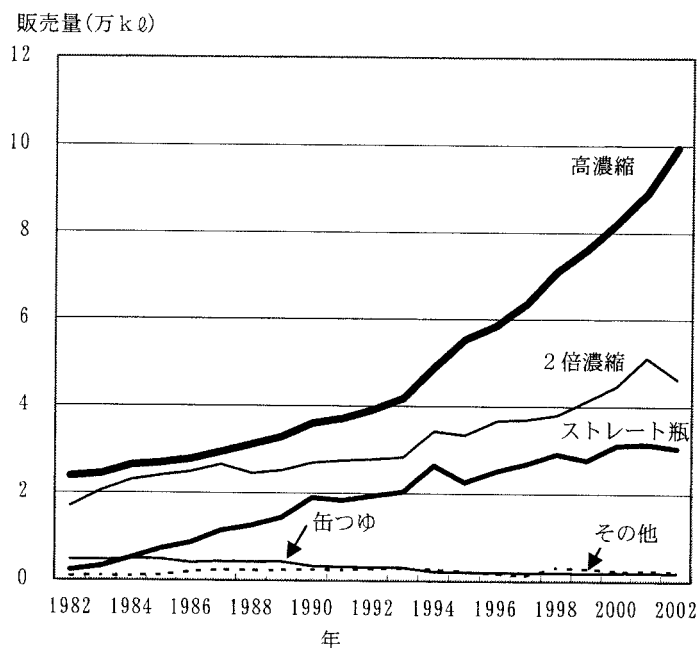


図4 めんつゆ類の希釈別販売量の推移

資料：図3に同じ。

注：1) 高濃縮には業務用を含む（高濃縮は3倍以上）。

2) その他つゆには、冷やし中華つゆ、専用つゆ類など。

用であり、残り11.4%が業務用であったものが、2001年には市販用が86.0%、業務用が13.9%と、わずかに市販用がウエイトを低下しているものの、依然として販売額の8割を占めており、めんつゆ類は家庭用向けが主力である⁷⁾。このようにめんつゆ類の販売の中心は家庭用であり、多くのめんつゆ類企業は家庭用商品の開発に向けられていると言える。

めんつゆ類の生産を担っているめんつゆ類企業数の推移をみると（図5）、1968年に50企業であったものが、翌1969年には43企業に減少したものの、その後新規参入企業が相次いだために年々増加し続けて、1997年には1969年の2.3倍増の98企業になった。しかし、翌1998年以降は横ばい傾向を辿っている。さらに、階層別にみためんつゆ類1企業当たりの平均販売量の推移をみたのが図6である。上位1位～5位企業層は、1968年に全企業平均値の5.9倍の1,460kℓであったものが、一貫して増加し続けて、2002年には全企業平均値の実に12.2倍の2万3,166kℓになった。また、上位6位～10位企業層は、1968年に全企業平均値の1.2倍の298kℓであったものが、1994年まで増加し続けたものの、その後は伸び悩むようになり、2002年には全企業平均値の3.2倍の6,145kℓになった。さらに上位11位以下層は、1968年に全企業平均値の36.3%の90kℓであったものが、微増して2002年には全企業平均値の20.9%の397kℓになった。このように上位6位～10位企業層の規模拡大が停滞する中で、上位1位～5位企業層の規模拡大が顕著である。その一方で上位11位以下層の企業数のウ

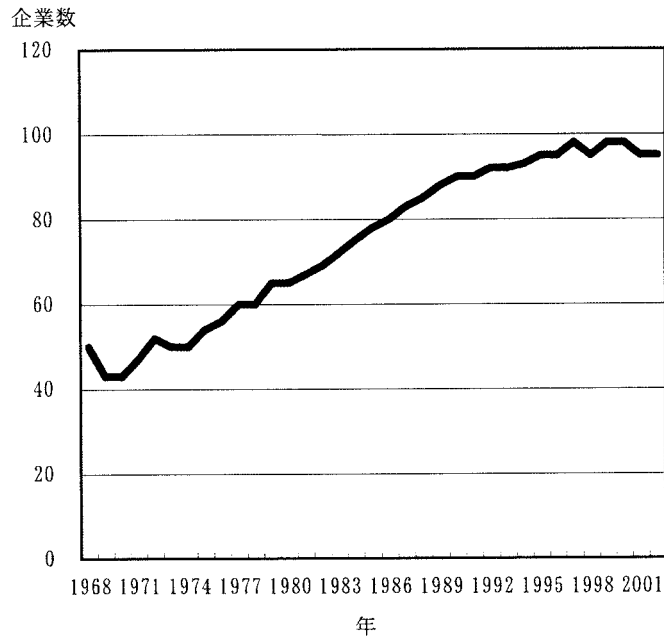


図5 めんつゆ類企業数の推移

資料：図3に同じ。

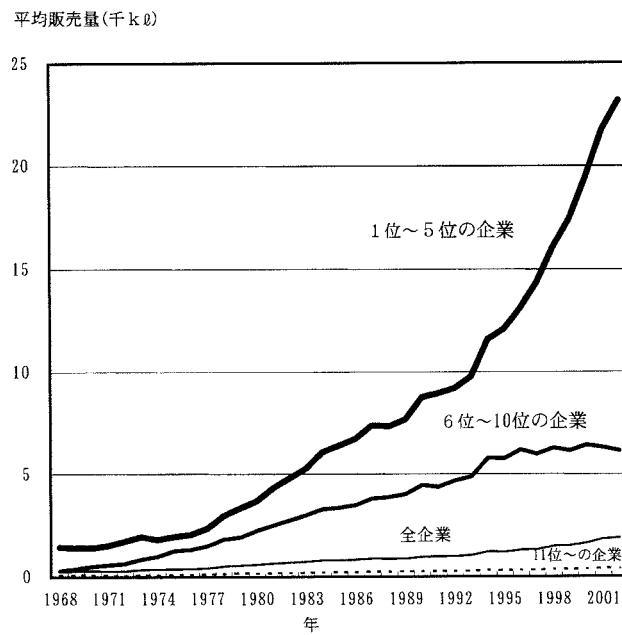


図6 階層別にみためんつゆ類1企業当たりの平均販売量の推移

資料：図3に同じ。

表1 上位10企業のめんつゆ類販売量とシェア—1968年—

企業	1968			2002			増減	
	順位	販売量 (A) kℓ	シェア (B) %	順位	販売量 (C) kℓ	シェア (D) %	販売量 (C)/(A) 倍	シェア (D)-(B) %
キッコーマン	1	2,300	18.6	5	16,450	9.1	7.2	-9.5
ヒゲタ	2	1,600	12.9	14	3,550	2.0	2.2	-10.9
メンソ	3	1,500	12.1	-	-	-	-	-
イチビキ	4	1,200	9.7	12	5,400	3.0	4.5	-6.7
マルキン	5	700	5.7	20	1,410	0.8	2.0	-4.9
ダンチ	6	350	2.8	-	-	-	-	-
テンヨ	7	350	2.8	10	4,900	2.7	14.0	-0.1
にんべん	8	300	2.4	4	22,000	12.2	73.3	9.8
マルテン	9	250	2.0	12	4,300	2.4	17.2	0.4
ヒガシマル	10	250	2.0	11	4,550	2.5	18.2	0.5
10位計		8,800	71.0		146,610	81.3	16.7	10.3
総販売量		12,380	100.0		180,265	100.0	14.6	

資料：図3に同じ。

エイトが、1968年の80.0%から2002年には89.5%へと9.5ポイント増加している。上位1位～5位企業層の大規模層と上位11位以下層の小規模層が並存するという二重構造化傾向がより深まっていると言える。

表1は1968年におけるめんつゆ類製造業上位10企業の販売量とそのシェアを示したものである。これによると、第1位の販売シェアを示している企業は、18.6%のキッコーマン(株)(販売量2,300kℓ)であり、次いで12.9%のヒゲタ醤油(株)(同1,600kℓ)、12.1%の麵素(株)⁸⁾(同1,500kℓ)、9.7%のイチビキ(株)(同1,200kℓ)、5.7%のマルキン忠勇(株)(同700kℓ)の順になっており、上位5企業のほとんどがしょうゆ企業によって占められている。また、同年における販売量による集中度をみると(図7)、CR1が18.6%、CR5が59.0%、さらにCR10では71.0%であるが、2002年にはCR1が14.6%(1968年より4.0ポイントの減少)、CR5が64.3%(同5.3ポイントの増加)、CR10が81.3%(同10.3ポイントの増加)になっており、CR1が減少しているのに対してCR5とCR10が逆に増加している。その間の変動をみると、各CRともにいくつかの上下の波を示している中で、特にCR5が1994年に50.8%であったものが、翌年以降顕著な伸びを示して、2002年までの8年間に13.5ポイントも増加していることが注目される。次に2002年におけるめんつゆ類製造業上位10企業の販売量とそのシェア内容をみると(表2)、第1位がヤマキ(株)の14.6%(販売量2万6,380kℓ)、次いで(株)ミツカンの14.4%(同2万6,000kℓ)、ヤマサ醤油(株)の13.9%(同2万5,000kℓ)、(株)にんべんの12.2%(同2万2,000kℓ)、キッコーマン(株)の9.1%(同1万6,450kℓ)の順である。このように1968年段階で上位5企業のほとんどがしょうゆ企業であったものから様相が一変している。すなわち、しょうゆ企業の他に、かつおパック企業、酢企業、かつお節問屋・販売業の調味料分野企業の台頭が顕著である。しかも、上位5企業間のシェア格差は、1位と2

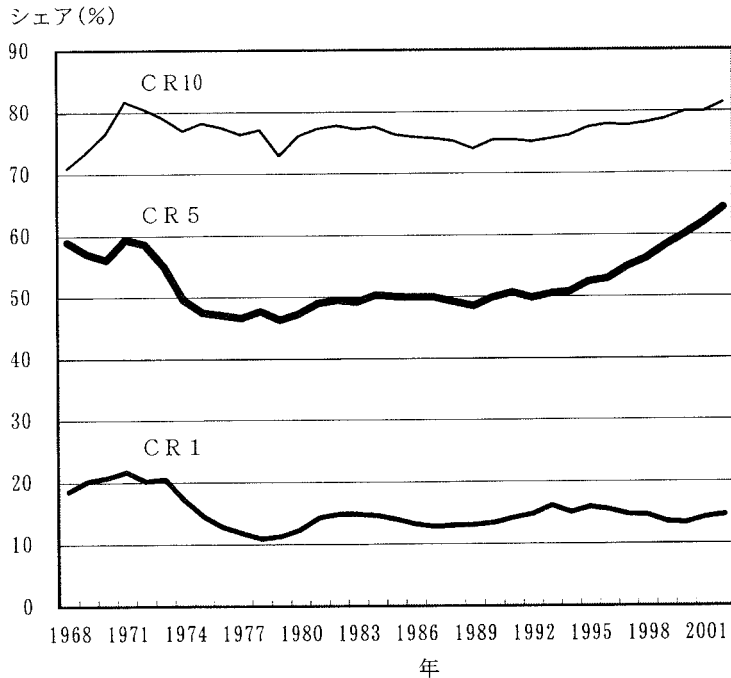


図7 めんつゆ類販売量でみた上位企業の集中度の推移

資料：図3に同じ。

表2 上位10企業のめんつゆ類販売量とシェア—2002年—

企業	2002年			1968年			増減	
	順位	販売量 (A) kℓ	シェア (B) %	順位	販売量 (C) kℓ	シェア (D) %	販売量 (A)/(C) 倍	シェア (B)-(D) %
ヤマキ	1	26,380	14.6	-	-	-	-	-
ミツカン	2	26,000	14.4	-	-	-	-	-
ヤマサ	3	25,000	13.9	-	-	-	-	-
にんべん	4	22,000	12.2	8	300	2.4	73.3	9.8
キッコーマン	5	16,450	9.1	1	2,300	18.6	7.2	-9.5
ヤマモリ	6	9,490	5.3	-	-	-	-	-
桃屋	7	5,890	3.3	-	-	-	-	-
イチビキ	8	5,400	3.0	4	1,200	9.7	4.5	-6.7
寿がきや	9	5,100	2.8	-	-	-	-	-
デンヨ	10	4,900	2.7	7	350	2.8	14.0	-0.1
10位計		146,610	81.3		8,800	71.0	16.7	10.3
総販売量		180,265	100.0		12,380	100.0	14.6	

資料：図3に同じ。

注：1）年度は1～12月（一部決算ベース）。

2）一部のメーカーには冷やし中華スープ、その他のつゆ類も含む。

3）PB製品を含むメーカーもある（基本的には除く）。

位とのその差が0.2ポイント、2位と3位とのその差が0.5ポイント、3位と4位とのその差が1.7ポイント、4位と5位とのその差が3.1ポイントになっており、上位になればなる

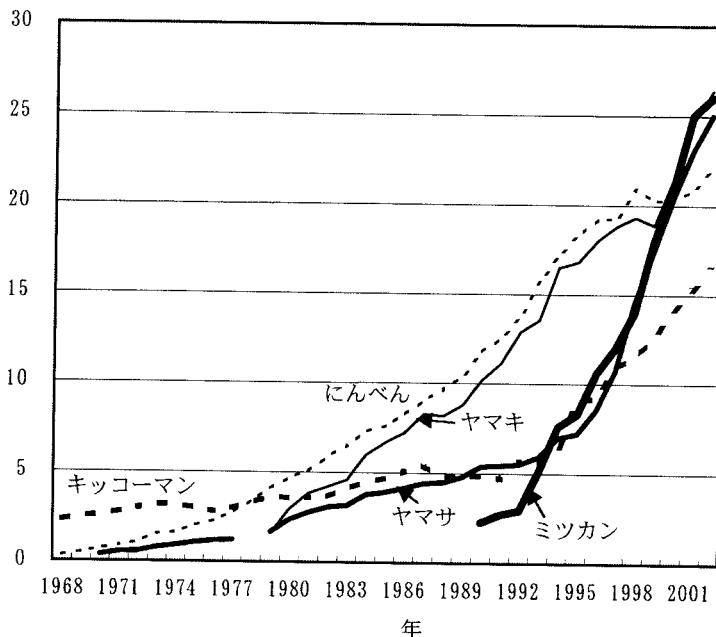
販売量(千 k ℓ)

図8 めんつゆ類上位5企業のめんつゆ類販売量の推移

資料：図3に同じ。

注：表2に同じ。

ほどそのシェア間格差が縮小している。首位競争が激化しており、めんつゆ類では、しょうゆやみそにみられるようなトップランナーと言えるような企業の生成がみられない。

そこで、めんつゆ類製造業上位5企業の販売量の推移を図8でみてみたい。1968年においても上位5企業の中に入っていたキッコーマン(株)は、1968年から1977年までトップの座を占めていたが、翌1978年にはその座を譲っている。その後トップの座を占めたのは、1978年と1979年、さらに1988年から1999年までが(株)にんべん⁹⁾、2000年と2002年がヤマキ(株)、2001年が(株)ミツカンであり、トップ企業が入れ替わっている。次に1992年から2002年までの10年間における販売量の増加率についてみてみたい。この間に最も販売量の増加率が高かったのが8.8倍の(株)ミツカン、次いで4.5倍のヤマサ醤油(株)、2.9倍のキッコーマン(株)、2.0倍のヤマキ(株)、1.6倍の(株)にんべんの順である。何れの企業も伸張しているが、特に(株)ミツカンとヤマサ醤油(株)の伸張が著しい。

4. 上位めんつゆ類企業伸張の経緯

めんつゆ類製造業は、比較的新しく出現した分野ということもあって、その業界に関する統計が整備されていない。したがって、統計による業態の詳細分析は困難であるが、筆者のめんつゆ類製造業の企業調査・分析では¹⁰⁾、めんつゆ類の製造・販売を専業にしてい

る企業は少なく、ほとんどが兼業として営まれている。また、1968年におけるめんつゆ類製造業の上位企業のはほとんどがしょうゆ企業であるように、1960年代のめんつゆ類製造の初期段階は、しょうゆ企業が自前のしょうゆを活用して製造を始めたのがほとんどであった。その後も、しょうゆの需要が低迷する中で、多くのしょうゆ企業はしょうゆの関連分野として、めんつゆ類の製造・販売に取り組むようになった。その結果、現在のめんつゆ類製造業の多くはしょうゆ企業によって占められている。しかし、めんつゆ類市場の全国展開が進むようになると、前述したような大規模層と小規模層との規模の二重構造化が進んでいる。小規模層の多くは、前述したしょうゆ企業によって占められている。小規模企業は、その企業が立地している地域を中心にして一定のローカルブランドを確立したり、国産大豆を活用してニッチ市場に依拠するなど一定の成果を上げている企業もみられる¹¹⁾が、その多くは伸び悩みの状態にある。これに対して大規模層、特に前述した上位5企業の伸張が著しい。

そこで以下では、めんつゆ類の販売量を伸張してきた上位5企業の事例を分析し、その業績の伸張要因について、めんつゆ類分野への参入企業順に考察したい。

(1) しょうゆのトップ企業キッコーマン(株)¹²⁾

キッコーマン(株)は、1960年代のめんつゆ類製造の初期の段階から1977年までに亘って、めんつゆ類製造業のトップ企業の座を占めていたものの、2002年には第5位である。しかし、1968年にめんつゆ類販売量が2,300 kl であったものが、2002年には1万6,450 kl と7.2倍に増加しており、しかも、前述したように近年の販売量は高率で増加している。

キッコーマン(株)は、創業八家の大同団結によって1917年に設立された。創業八家の中の茂木・高梨家一族がしょうゆを醸造し始めたのは、寛文年間(1661年～1673年)に遡ると伝えられている¹³⁾ しょうゆ業界のトップ企業である。連結決算ベースによる2002年度の販売実績額は3,425億800万円であり、そのうちしょうゆが885億7,200万円(販売総額の25.9%)、しょうゆ関連調味料が176億円(同5.1%)、デルモンテ製品が413億8,500万円(同12.1%)、酒類が246億8,100万円(同7.2%)、コカ・コーラ製品(利根コカ・コーラボトリング(株)分)が1,180億9,500万円(同34.5%)、食料品卸売が481億円(同14.0%)、その他が40億7,200万円(同1.2%)である¹⁴⁾。このように同社は、しょうゆ製造業から出発して積極的な食品部門への多角経営を展開し続けて総合食品メーカーになった。また、同社は、早い段階から海外への工場進出を図りながら、わが国の伝統的な調味料であるしょうゆを世界各国に先駆的に普及させた。

同社のめんつゆ類の商品開発の歩みをみると次の通りである。1959年、同社は「萬味

「まんみ」を発売した。「萬味」は、そのまま使用すると、すき焼きや焼き鳥のたれとして使用でき、希釈すれば天つゆ、そば・うどんのつゆなどにも使用できるといった汎用性と簡便性を同時に備えた調味料である。発売当初の「萬味」は、「蒸したもち米を米麴と生しょうゆの酵素で糖化、熟成させた純醸造品」¹⁵⁾であった。そのために、その後、他社が販売し始めた調合調味料に比較すると高価格になった。また、しょうゆのうま味はグルタミン酸のうま味であるが、1960年に味の素㈱がグルタミン酸ソーダに代わってイノシン酸等の核酸分解物の調味料を発売するようになり、それに続いて多くの企業が同様の商品を発売するようになった。このような状況に対抗すべく、2年後の1961年、薄めるとうどん・そばのつゆになる「めん類用萬味」を発売している。これは、「萬味」の持つしょうゆとみりんのうま味に、前述のイノシン酸等を加えた調合調味料である。1964年に「めん類用萬味」は、「めんみ」と改称されて今日に至っている¹⁶⁾。「めんみ」は、現在も販売されており、発売から実に40年以上続いているきわめて息の長い商品である。

「めんみ」発売後、次のようなエキス類の発売が行われた。まず、1972年、かつお節の香りとうま味を抽出し種々の調味料を配合したかつお節調味エキス「ボニコン」を業務用として発売している。その後、1977年、同製品を家庭用にした「かつおだし200ml」を発売している。また、1976年に昆布調味エキス「コブコン」、1988年にはにぼし調味エキス「イリコン」をそれぞれ発売している。しかし、しばらくの間、めんつゆ類の新製品の発売は行われなかった。同社は、めんつゆ類の企業でもあると同時に、他社へのめんつゆ類企業へのしょうゆや前述した調味エキスなどの原料供給者でもある。1970年代後半からめんつゆ類市場が拡大する中であって、原料供給先であるめんつゆ類企業に対して、同社は一定の配慮をせざるを得ず、「めんみ」後の新商品発売に少なからずの影響を与えることになった¹⁷⁾。その後、同社は、しばらくの間、めんつゆ類の販売量が伸び悩み状態になった。

1961年に「めんみ」の旧称「めん類用萬味」を発売してから12年後の1983年に、「めんみ」をグレードアップした「つゆ処」(400ml・2倍濃縮)を発売している。また、ストレートタイプ需要の伸びに対応して、1985年にストレートタイプの「ストレートつゆ処」(300ml)と「ストレートそうめんつゆ」(300ml)をそれぞれ発売したものの、販売量は伸びなかった。

1990年に「特選丸大豆しょうゆ」を販売して、丸大豆しょうゆの量産化を実現した同社は、つゆ・たれ類の和風調味料の原料しょうゆを「脱脂加工大豆」から「丸大豆しょうゆ」に切り替えることにし、他の原料や製法も本格的なものを取り入れた商品開発を推し進めることにした¹⁸⁾。その方針の下に最初発売したのが、「ストレートそうめんつゆ」(300ml・

1992年発売)と「ストレートざるそばつゆ」(300ml・同)である。この商品は、「特選丸大豆しょうゆ」と「マンジョウ本みりん」を使用して、だしも濾過した水でかつお節のうま味を抽出して、「本返し」¹⁹⁾といわれる伝統的な製法で製造したものである。これら両商品の販売量が急増して、ストレートタイプのつゆで、1994年には「首都圏ではトップシェアを達成」²⁰⁾している。その結果、これまでの販売量の伸び悩み状態から抜け出して、その後、急成長の道を歩み始める足がかりになった。

1983年に発売された「つゆ処」に続く濃縮タイプのもので、1995年に「本つゆ」(500ml・1ℓ)を発売している。「本つゆ」は、めん類のつけ・かけ用や鍋物、煮物など広範な用途に使用できるものであり、これまで使用していた濃縮エキスだしを使用せずに、削りたての「かつお節」(宗田節)と「うるめ節」を用いて、天然だしのうま味を「丸大豆しょうゆ」と「もち米本みりん」で生かしたものである。

1997年、「本つゆ」をリニューアルしている。これまで使用していた天然だしに新たに「荒本節」を加えて、さらにつゆ専用の丸大豆を使用するようになった。また、同年に直火焙煎の全粒練ごまを使用した「ごまだれつゆ」を発売している。さらに翌1998年には、これまでのストレートタイプの「ストレートそうめんつゆ」と「ストレートざるそば」を化学調味料無添加の商品に切り替えると同時に、同じ化学調味料無添加タイプの「ざるうどんつゆ」も発売している。翌1999年には、紀州梅肉を使用した「梅かつおつゆ」・「梅こんぶつゆ」を発売している²¹⁾。また、同年から「鍋つゆ」も発売している。最初の1999年に発売したのは「よせ鍋つゆ白だし」であり、続いて2002年に「よせ鍋つゆコクだし醤油」、「ちゃんこ鍋つゆ」、「北海道石狩鍋つゆ」など数商品を同時に発売している。さらに「本つゆ」も、2000年に遺伝子組換え大豆を使用しないつゆ類専用しょうゆに切り替え、2001年には、これまで使用していた「うるめ節」から「いわし節」に変更するなど商品のリニューアルを行った。このように、同社は1990年代後半からめんつゆ類の積極的な商品開発を展開し、前述のようにめんつゆ類の販売量は着実に増加している。これは、同社の茂木友三郎社長が、「キッコーマン・ブランドを、しょうゆの世界から和風調味料の世界に広げる」²²⁾という方針を打ち出したことが、めんつゆ類分野の伸張に大きく影響を与え、今日に至っている。

(2) かつお節の老舗(株)にんべん

(株)にんべんは、1978年と1979年、1988年から1999年までに亘ってめんつゆ類製造業のトップ企業の座を占めた企業であり、2002年には第4位である。1998年以降はめんつゆ類販売量の高いテンポの増加はみられなくなったが、1968年に300ℓであった販売量が、

2002年には2万2,000 ℓ と実に73倍に増加している。

同社の創業は、同社の初代高津伊兵衛が日本橋でかつお節や乾物類の商いを始めた1699年である。現在（2003年）の高津伊兵衛社長で12代を数え、300年余りに亘ってかつお節を中心に商いを展開してきた老舗である。同社の2002年における販売実績額は、グループ全体で205億円である。その販売実績額のうち約半数をめんつゆ類が占め、それ以外はかつおパック類、かつお節などである。同社は、商品の主力がかつお節からめんつゆ類に移行している。めんつゆ類の需要は、ほとんどが一般家庭用である。また、同社は、1969年、削り節が酸化しない包装技術を開発した「フレッシュパック」を発売している。この「フレッシュパック」の開発は、後にかつお節の需要増加に大きく寄与することになった²³⁾。

同社のめんつゆ類の取り組みの経緯は次の通りである。同社の主力商品かつお節の隆盛期は、江戸時代に武士階級などの一部にしか使用されなかったかつお節を一般庶民も使用するようになった明治時代から戦前までであった。戦後、かつお節は化学調味料の普及に伴って減退するようになった。化学調味料がかつお節を代用するようになったのである。同社は、それに対応すべくかつお節を削った削り節も販売するようになった。さらに新製品の開発を求め、かつお節を中心にした研究が同社内の研究部署で続けられた。そのような中で、1963年、「和風料理に万能で、しかもかつお節だしをたっぷり含む汎用性のあるつゆ」²⁴⁾を開発研究することになった。翌1964年、しょうゆにかつお節だし・昆布だしを入れた「つゆの素」(200 ml)が開発・発売され、翌1965年より本格的に販売された。しかし、発売直後はまったくと言っていいほど売れなかった。したがって、問屋にそばを持って行って食べてもらうような地道な販売活動を展開し、コマーシャル宣伝も積極的に展開した。その結果、販売してから3～4年後から徐々に販売量が増加するようになった。「つゆの素」には、発売当初は甘口と辛口との2タイプがあったが、辛口の販売が伸びなかったために甘口に一本化している。「つゆの素」の発売後、消費者ニーズの変化に対応して「つゆの素」の組成構成を若干変更したものの、基本的な組成内容は変更せずに今日に至っている。このように「つゆの素」は、息の長いロングセラー商品になっており、同社のめんつゆ類の伸張を支えることになった。現在（2003年）の「つゆの素」の主力商品は1 ℓ のペットボトルタイプであり、消費者の利便性志向を受けて従来瓶タイプであったものは、2003年から500 ml のペットボトルに変更している。同社は、直接製造は行わずに、自社の傘下で資本も投入している企業も含めた15の協力工場に委託して製造している。「つゆの素」も例外ではなく2つの協力工場で委託製造している。同社が製造の仕様書をつくり、同社の研究部署がことある毎に協力工場に出向いて指示しながら製造している。

その後、1990年に、当時、つゆ類業界の中で初めて厚生省（現厚生労働省）から特殊栄

養食品として許可を受けた「減塩つゆの素」(200ml) (ナトリウム含有量が通常の半分) を発売している。また、1992年には「つゆの素」に比較して塩分を20%カットした「減塩つゆの素」(3倍濃厚・360ml) も発売している。さらに10年後の2002年には、北海道産昆布を使った「昆布仕立てのつゆの素」(3倍濃厚・500ml・1ℓ) としょうゆ感を抑えてだし感を強調した「合わせだしつゆ」(3倍濃厚・400ml・600ml) を発売している。翌2003年には、有機しょうゆに国産かつお節と北海道産昆布、沖縄産天日塩を加えた「つゆの素ゴールド」(3倍濃厚・200ml・500ml) と、「つゆの素ゴールド」と同様の原料内容であるが、その中でも北海道産昆布だしを多くし、昆布粉末も使用した「昆布仕立てのつゆの素ゴールド」(3倍濃厚・200ml・500ml) を発売している。また、同年には、ストレートタイプのもので、「つゆの素ゴールド」と同じ原料内容で少し甘みを強くした「素面つゆゴールド」(300ml) と、逆に多少辛めにした「蕎麦つゆゴールド」も発売している。この2年間で急速にめんつゆ類のアイテム数を増加している。

(3) しょうゆ企業のヤマサ醤油㈱

ヤマサ醤油㈱は、1970年にはめんつゆ類販売量が400klでめんつゆ類製造業の第10位であったが、その後堅実に増加し続けて1997年には1万700klで第5位であった。その後は顕著な増加を示して、2002年には1997年の2.3倍の2万5,000klで第3位に上昇している。この5年間の販売量増加率が最も高い企業でもある。

同社は、1645年、紀州の和歌山県出身の濱口儀兵衛がしょうゆ製造業として千葉県銚子市で創業している。その後1928年に株式会社に組織改正して今日に至っている。

同社の主な製品は、しょうゆ類、各種調味料類(液体調味料・うま味調味料・風味調味料)、医薬品類(医薬品・化成品・診断薬・バイオ関連商品)である。また、同社の販売実績額は442億円(2001年)であり²⁵⁾、そのうち、しょうゆ類が約50%、各種調味料類が30~40%、医薬品類が10~20%である。近年各種調味料類の販売実績額ウエイトが高まっている。同社は、食品産業界からの多様な要請に応じるために、「特別注文品」の生産体制にも力を注いでいる。すなわち、同社は、近年家庭用向けしょうゆの販売量が減少している分を、業務用向けしょうゆの販売増加で補っているのである。その結果、同社は、しょうゆの消費量が低下する中にあっても、しょうゆ製造業における販売量シェアを堅実に高めており、2002年には10.8%のシェアを占める業界第2位のしょうゆ企業である。

1950年代、同社は、核酸に関する研究において食品業界の中で先行し、かつお節うま味成分のイノシン酸と椎茸のうま味成分のグアニル酸の工業生産化を実現している。また、同社は、イノシン酸とグアニル酸を昆布のうま味成分であるグルタミン酸ソーダと混ぜる

とうま味が増幅する「味の相乗効果」を発見して、複合うま味調味料の分野も開拓している。これによって商品化されたのが、1961年に発売の複合うま味調味料「ヤマサフレーブ」である。同商品は、料理の基礎調味料として家庭用だけではなく業務用としても広く利用されており、同社のめんつゆ類商品にも応用されている。

同社のめんつゆ類への参入は、1967年に「かつお一番だし」（3倍濃縮・360ml）を発売したことに始まる。1970年代後半に入った段階でも、クリーンルームなどではなく、食品の殺菌技術は未熟の段階であった。したがって、当時の保存性食品の製造は、腐敗を防ぐために食品に塩分・糖分・酸味を加える方法が取られていた。びん詰めのめんつゆ類の場合は、塩分を高めた濃縮タイプが一般的であった。濃縮タイプの欠点は、消費者が希釈しなければならないということと、希釈すると風味が乏しくなることであった。そこで、同社は、消費者が求める簡便性と良質性に応えるべくストレートタイプの保存技術を開発し、その第1号商品として1979年に「ひやむぎ専科ストレートタイプ」のつゆを発売している。この商品が消費者に好評だったために専科シリーズとして、そうめん、てんぷら、すきやき、そばのつゆを逐次発売している。1991年、業務用として「繁盛店シリーズ」（天つゆ、白だしつゆ、ざるうどんつゆなど）を発売している。これは、コンビニエンスストアの弁当などを製造する惣菜業者に供給するものとして企画されたものである。この商品も好評だったために、1994年には「繁盛店中華シリーズ」（冷やし中華スープ、ラーメンスープなど）も発売するようになった。1997年、「昆布つゆ」（3倍濃縮・500ml）を発売し、それがヒット商品になった。当時、市場には昆布を前面に打ち出しためんつゆ類はなく、他企業との商品差別化が図られた。一方、消費者も昆布から健康に良いというイメージを抱いたことなどが、このヒット商品実現の原因になった。その後、「よせ鍋つゆ昆布だし」（1998年）、「昆布つゆストレート」（2000年）、「ごまだれ専科」（2000年）、「カレーうどんつゆ」（2001年）、「昆布つゆ白だし」（2003年）、「せいろつゆ」（2003年）などをそれぞれ発売して商品の品揃えを充実させている。

（4）かつおパック類のトップ企業ヤマキ(株)

ヤマキ(株)は、1979年にはめんつゆ類販売量が1,640klでめんつゆ類製造業の第10位であったが、その後伸張を続けて、2000年に販売量が2万1,500klでトップ企業になった。翌2001年には販売量が2万4,600klで2位になったものの、2002年には再び販売量が2万6,380klで、14.6%のシェアを占めるトップ企業になった。

ヤマキ(株)は、小魚（いわしなど）煮干、花かつおの製造・販売する城戸商店として1917年に愛媛県伊予市で創業している。創業者は城戸豊吉であり、現在の城戸恒社長は3代目

である。城戸恒社長が1965年に社長に就任してから、従来の花かつおに改良を加えるとともに、1969年にはだしの素、1979年にはめんつゆ類、1989年にはわかめスープ、1990年には浅漬けの素、1997年には井のたれをそれぞれ発売し、積極的な製品の多角化を図っている。また、それに伴って工場の新設を行うなど生産規模の拡大策も展開している。

同社は、1931年に東京支店、1950年に名古屋出張所、1970年に大阪支店、1974年には東京に営業本部をそれぞれ設立して、花かつお業界としては比較的に早い段階から3大都市圏の販売拠点の確立を図っている。同社の2001年の販売実績額は356億円であり²⁶⁾、そのうち、かつおパック、削り節、わかめパックなどの海産乾物食品が30%、めんつゆ類が38%、だしの素が12%、その他が20%をそれぞれ占めている。かつおパックを詰め合わせた進物（ギフト）の販売実績額が低迷する中で、めんつゆ類の販売実績額が伸びており、同社の主力商品が、従来の海産乾物食品分野からめんつゆ類分野に移行している。しかし、同社は、2002年のかつおパック類の販売量が2,110tで30.8%のシェアを占めるかつおパック類製造業のトップ企業でもある。このように、花かつお、かつおパック類の販売で確立された全国的な販売網が、新規参入しためんつゆ類販売の全国展開の大きな支えになった。

前述のように、1979年、同社はめんつゆ類を発売し始めている。当時、製品の多角化を目指している同社にとっては、めんつゆ類は、市場規模がまだ小さいために投資額が少なく比較的新規参入しやすい状態にあった。また、めんつゆ類の原料はしょうゆとだしであり、だしを扱っている同社は、めんつゆ類の原料の面で有利性を生み出すことができ易いことが、同社がめんつゆ類に進出する主な要因になった。翌1980年にはめんつゆ類の全自動製造ラインを設置して生産体制を整えて本格的にめんつゆ類を製造・販売するようになった。販売当初は200mlサイズ（2倍濃縮）の「めんつゆ」を発売し、続いて400mlサイズ（2倍濃縮）の「めんつゆ」を発売している。また、1984年には「そばつゆ」等のストレートタイプのめんつゆ類も発売している。

1994年、従来、同社では、花かつおとめんつゆ類を同じ敷地内で製造していたが、めんつゆ類販売量の伸びが著しいことから、これまでの工場とは別にめんつゆ類の専用工場を建設して、めんつゆ類製造の規模拡大を図っている。めんつゆ類専用工場の建設に伴って、同社の手によって新しいだしの抽出の方法が開発・導入された。これは「循環抽出法」と呼ばれるもので、かつお節からだしを抽出する際に生じるえぐ味（あく）を抑えることができるものである。その後、製品のアイテム数を増加していった。2001年、つゆの中に山菜などの具を入れたもので、うどんに上からそのままかければ食べられる「具入りつゆ」も発売している。現在（2002年）のめんつゆ類の主力商品は、販売実績額ベースで「めんつゆ」（400ml）であり、めんつゆ類販売実績額のおおよそ50%近くを占めている。また、

販売内容は、家庭用がおおよそ80%、外食産業やコンビニエンスストア等の業務用がおおよそ20%であり、近年業務用も増加している。

(5) 食酢のトップ企業(株)ミツカン

(株)ミツカンは、めんつゆ類販売量を1990年の2,300 kl から2002年には2万6,000 kl へと、わずか12年間で実に11.3倍に増加している。その間、2001年にはトップ企業の座も占めている。また、2002年の販売量シェアは14.4%で第2位になったが、第1位の企業との格差は0.2ポイントと僅少差である。

同社は、ミツカングループの中で、めんつゆ類、食酢、味ぼんなどのドライ事業部門を担当している。当グループの創業は1804年であり、初代の中野又左衛門が酒粕酢醸造を成功したことによって始まっている。1923年、株式会社に組織変更し、1998年には分社型カンパニー制を導入して今日に至っている。現在の中野又左衛門和英社長は8代目に当たる。食酢メーカーとして出発した当グループは、1960年代から製品多角化と海外への進出を積極的に展開している。すなわち、製品の多角化では、1964年にぼん酢「味ぼん」を発売し、1971年にはレモン果汁「サンキスト100%レモン」(業務提携商品)、1979年にはみりん風調味料「ほんてり」、1983年にはおむすびの素「おむすび山」、1989年には2倍濃縮の「つゆ」、1990年にはちらしすしの素「五目ちらし」、1998年には納豆「金のつぶ」、2000年には納豆の独特な匂いをなくした「金のつぶ・におわなっとう」をそれぞれ発売している。また、海外への進出では、1981年にアメリカの大手食酢企業「アメリカン・インダストリー社」を買収したのを皮切りにして、アメリカとイギリスの企業買収を展開している。2002年における当グループの販売実績額は1,422億円であり²⁷⁾、そのうち同社の販売実績額は66.1%を占める940億円²⁸⁾である。同社の食酢販売量(2002年)は19万4,000 kl であり、食酢業界の中で45.4%のシェアを占めるトップ企業である。販売実績額のウエイトで最も高いのが食酢であり、次いでぼん酢、めんつゆ類である。めんつゆ類が主要3品の中に登場している。

前述のように、同社は、1989年に「つゆ」を試験的に発売している。同社がめんつゆ類分野に進出するようになったのは、同社が1967年に「酢を伸ばしながら、それ以上の勢いで食品を伸ばし、酢の売り上げを超えよう」という「超酢作戦」を始めた経営戦略の一環として進出したものである。また、当然のことながら、めんつゆ類市場が今後相当拡大するという魅力ある予測があったからである。めんつゆ類分野に進出するにあたっては、当然のことながら、主婦を対象にした調査を実施するなどの研究を重ねて実現している。試験的に発売した年の翌1989年から本格的に全国販売を展開した。しかし、当時、めんつゆ

類に進出している企業は、その原料に係わるしょうゆ企業やだし企業によって占められており、同社の参入は異端とみられたこともあって、思うような販売の増加が実現できなかった。このような状況を打開すべく、1992年、「追いがつお製法」を取り入れた。同法は、かつお節・昆布でだしを取ってうまみの素地を造ってコクを出し、仕上げの段階でかつおの風味を強調させるためにかつお節を加える方法で製造するものである。この製造法の導入によって「追いがつおつゆ」（2倍濃縮）として販売するようになった。また、同時に「追いがつお」を前面に出したコマーシャルも積極的に展開した。その後、「追いがつおつゆの素」（1995年）、「昆布つゆ」（2倍濃縮・2001年）、「昆布つゆストレート」（2002年）、「追いがつお白つゆ」（2003年）、レトルトパウチタイプの「ちゃんこ鍋つゆストレート」（2003年）など、次々と関連する新商品を発売して商品に幅を持たせている。同社の販売量は、「追いがつお製法」を取り入れた1992年には2,950 kl であったが、翌1993年には1.7倍の5,080 kl に増加しており、この時期から販売の伸び悩み状態から脱却している。その後もうなぎ登りに販売量を増加し続けて、前述のように2001年にはトップ企業の座を占めるまでに至った。

5. 構造変化要因—むすびにかえて—

以上の上位5企業のめんつゆ類への取り組み経緯から、めんつゆ類企業の伸張要因を整理してみると、主に次のような点が指摘できる。まず第1に、めんつゆ類以外の本業といわれる商品で一定の全国的なブランド力を持ち、しかも全国的な販売網も確立している企業が伸張している。めんつゆ類の需要が増加した時期は、すでに小売形態が一般小売店からスーパーマーケットなどの量販店に移行しており、量販店に対応できるような企業の全国的なブランド力と販売網が求められた。1968年に上位10企業の中に入っていたローカルのしょうゆ企業の多くは、その企業が立地している地域では現在でも根強い販売力を持って一定のめんつゆ類の販売量を保っているが、上位5企業のような伸張をみることはできない。

第2に、全国的なコマーシャルを積極的に展開してきた企業が伸張している。逆に全国的なコマーシャルを手控え始めた企業の伸張は停滞している。今日のようなめんつゆ類の需要の増加は、消費者の簡便化志向を反映したものであるが、その一方では、企業のめんつゆ類に対する積極的なコマーシャルの展開が、消費者の需要を増加させた大きな要因でもある。全国的なコマーシャルを展開できないローカルのめんつゆ類企業は、その地域に限定したコマーシャルを行っているケースもみられる。

第3に、時流にマッチした積極的な商品差別化を図ってきた企業が伸張している。めん

つゆ類の商品差別化は次のような内容で行われてきた。まず原料による差別化である。これはめんつゆ類を構成するしょうゆとだし原料が対象になる。しょうゆの場合には、脱脂加工大豆しょうゆ、丸大豆しょうゆ、めんつゆ類専用しょうゆ、有機大豆しょうゆ、国産大豆しょうゆなどによる差別化である。国産大豆による差別化は上位企業ではみられず、主に小規模企業の中で図られている。また、だし原料の場合には、うま味調味料（化学調味料）、かつお節、昆布、糖類、化学調味料無添加などの品質や配合による差別化である。多くの消費者は商品の品質表示内容を見て識別することが少ないために、原料の差別化を図る場合には商品の表ラベルに強調して表示するが多い。原料による差別化以外には、老舗のそば屋の秘伝を再現した方法など製造方法による差別化や希釈による差別化、瓶やペットボトル、レトルトパウチなどの容器の種類や容量による差別化、ざるそば専用つゆやよせなべつゆなどの専門用途別の差別化などである。このような差別化の成果は、その時々々の消費者ニーズや市場内容によって大きく異なる。例えばヤマサ醤油㈱の昆布つゆの例をみると、発売当時、昆布は消費者の健康ニーズに的確に応えたものであり、当時の市場には昆布ということを前面に出した商品が見られず、他社の商品との差別化を極端に図ることができた好例である。その後他企業も昆布つゆを発売するようになったが、現在もヤマサ醤油㈱の先行者利益が続いている。

第4に経営資源のめんつゆ類への重点配分に対する経営者の意思決定がめんつゆ類の伸張に大きく影響を与えている。めんつゆ類の企業のほとんどは、本業を別の商品にしている。これまでめんつゆ類分野にあまり力を入れていなかった企業が、新しい経営者に代わってからめんつゆ類に本格的に力を入れるようになって伸張した企業がみられる。また、経営者がめんつゆ類製造業のトップ企業を目指して、めんつゆ類分野に経営資源を重点配分して伸張した企業もみられる。このように経営者のめんつゆ類分野に対する意思決定がその後の伸張に大きな影響を与えている。1990年代末以降は各企業のめんつゆ類の技術水準はほぼ横並びと言っても良い状態で、めんつゆ類の新たな商品差別化は困難になっており、これまで以上に販売促進活動の重要度が高まっている。したがって、今後、めんつゆ類の販売促進活動を支える経営資源の力量が、その企業の伸張に大きく影響を与えよう。

注

- 1) 日本醤油協会『醤油の統計資料』平成15年版。
- 2) 大矢祐治「しょうゆ製造業の構造変化とその要因」『食品経済研究』第31号、2003年、pp.10～13。
- 3) 2) と同じ文献、p.10。
- 4) 総理府『家計調査年報』の数値で次のように算出した。

①調味料費比率＝「調味料費」÷「食料費」×100

②外食比率＝「外食費」÷「食料費」×100

③食の外部化比率＝（「外食費」＋「調理食品費」）÷「食料費」×100

5) 総理府『家計調査年報』の数値。

6) 5) に同じ。

7) 富士経済『食品マーケティング便覧』（各年版）の数値。

8) 「メンソ」は、兵庫県尼崎市にある麺素(株)（旧伊丹醤油(株)）のめんつゆ類「麺素」の商標名をカナ文字に表現したものである。同社の創業者藤井乙吉が1937年頃に「だしの素」を考案した。戦後、同氏は1952年に旧伊丹醤油(株)を設立し、戦前に開発した「だしの素」を「麺素」の商標で発売し始めた。発売直後は売れ行きが伸び悩んだものの、1956年頃から全国的に販売量を増加し、一定期間上位企業に位置していた。「麺素」は、発売から半世紀以上続いた息の長い商品である。現在の藤井信明社長は2代目である。

9) 1980年から1987年までの間は、現在（2002年）、上位5企業内に入っていない(株)桃屋がトップ企業であった。

10) 筆者がめんつゆ類関係の実態調査を行った企業数は20企業余りである。

11) 岩手県の佐々長醸造(株)などを例に挙げることができる。

12) 聞き取り調査並びにキッコーマン株式会社編『キッコーマン株式会社八十年史』2000年と森修三「しょうゆおよびしょうゆをベースとした液体調味料の近況」『ジャパンフードサイエンス』1999-9、1999年、を参照した。

13) 茂木友三郎「発刊によせて」キッコーマン株式会社編『キッコーマン株式会社八十年史』2000年。

14) キッコーマン株式会社「有価証券報告書（2002年）」2003年。

15) キッコーマン株式会社編『キッコーマン株式会社八十年史』2000年、p.237。

16) 15) と同じ文献、p.503。

17) 16) に同じ。

18) 16) に同じ。

19) 15) と同じ文献、p.555。

20) 15) と同じ文献、p.602。

21) 森修三「しょうゆおよびしょうゆをベースとした液体調味料の近況」『ジャパンフードサイエンス』1999-9、1999年、p.46。

22) 15) と同じ文献、p.602。

23) 300年記念史編集プロジェクト編『一筋の道—にんべん物語』1999年、pp.79～80。

24) (株)にんべん「会社資料」。

25) ヤマサ醤油株式会社「会社資料」。

26) ヤマキ(株)「会社資料」。

27) (株)ミツカン「会社資料」。

28) ライオン株式会社「食品事業の販売体制変更に関するお知らせ」（2003年11月13日）の参考資料に掲載されている「株式会社ミツカンの概要」の数値。