

【論文】

みそ製造業の構造変化とその要因

大矢 祐治*

1. はじめに

わが国の食文化を支えてきた伝統的不可欠な調味料として、しょうゆとみそを挙げることができる。みそは、それぞれの地域の食文化を色濃く反映して、その地域固有なものとして誕生してきた。それは、みその種類の多さに端的に表れている。たとえば、みそを大きくは米みそ¹⁾、麦みそ²⁾、豆みそ³⁾、調合みそ⁴⁾に分けることができるし、米みそはさらに甘みその白、甘みその赤、甘口みその淡色、甘口みその赤、から口みその淡色、から口みその赤とに細分され、同じから口みその赤は産地によって津軽みそ、仙台みそ、佐渡みそ、越後みそなどと異なる名前と呼ばれている⁵⁾。しかも、同じ産地のみそでも、メーカーごとにそれぞれ固有のみそ造りが行われており、購入した家庭でも数種類のメーカー品を調合して使用することも少なくない。このように、みそは、それぞれの地域の食文化を支え、それぞれの家庭の伝統的な味を生み出してきた。

しかし、その主原料の大豆をみると、みそ製造業における大豆使用量の16万2,005 t (1999年)のうち、国産はわずか5.0%の7,994 tに過ぎず、残る95.0% (15万4,011 t)は輸入に依存している。そのため、それぞれの産地みそも、その産地で収穫された原料との係りは希薄になっているのが現状であり、唯一、産地みそを支える消費者ニーズとそれに合致した各メーカーの製造方法にその特性をみることができる。みそメーカーに関する分析は、戦前までを対象とした分析はみられるが、戦後のみそメーカーを対象とした分析は数少ない⁶⁾。そこで本論では、みそメーカーの構造変化とその要因について実証的分析を行った。

2. みそ・調味料の消費動向

まずはじめに、みそをめぐる調味料全体の消費動向をみていく。約50年前の1951年における1世帯当たり年間食料費支出額は9万3,861円であり、そのうち調味料費への支出割合は6.6%であった。その当時、外食費比率はわずか2.6%であり、調味料費支出の半分にも満たなかった。その後、外食費支出の割合は年々高まり続けて、1999年には調味料費比率の

*当学科助教授

5倍弱に相当する17.7%へ、調理食品をも含めた外部化比率は27.6%へと上昇した。このように急速な食の外部化が進む中で、調味料費比率は逆に低下し続けて、1978年には3ポイント減の3.6%となり、それ以降、3.6%を維持している(図1)。

図2で、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はしょうゆ(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(2.2%)、ジャム(同2.0%)、酢(同1.6%)の順になっている。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。その後の上位3調味料の動向を図3でみると、砂糖だけが1954年まで一時的にウエイトが若干高まったが、1955年以降、いずれの調味料も減少し続けている。その結果、1999年には、1951年に比較してしょうゆの支出割合は25.8ポイント減の7.4%に、砂糖のそれは22.6ポイント減の4.4%、みそのそれは13ポイント減の9.0%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、1999年には7.7倍の67.9%へと著しくウエイトを高めている。

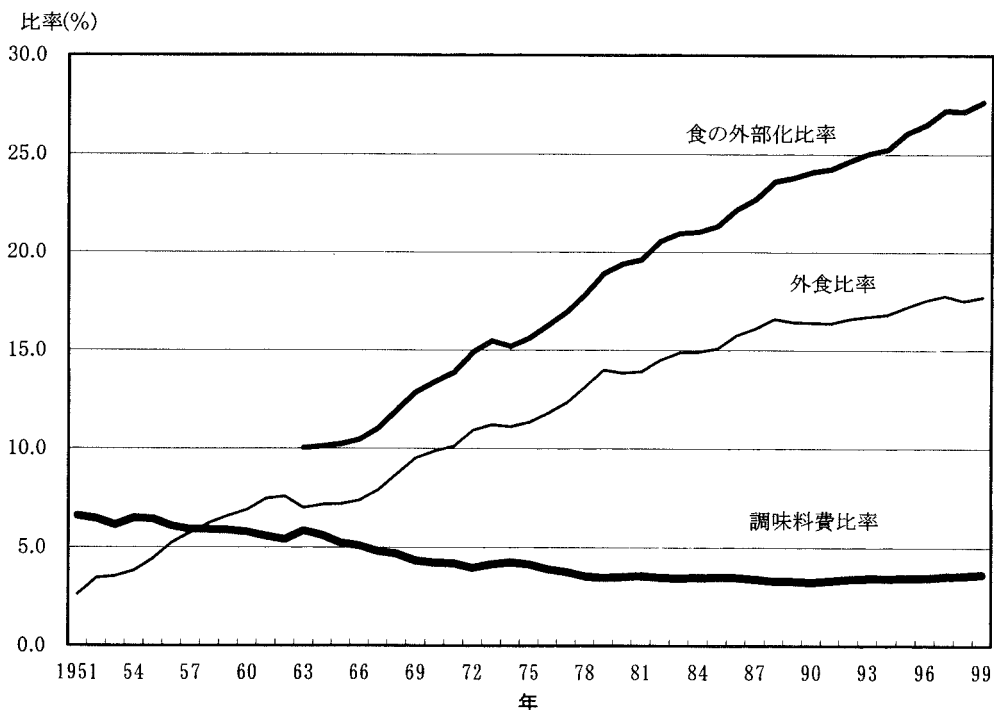


図1 食の外部化と調味料費比率の推移

資料：総理府『家計調査年報』より作成。

注：1)『家計調査年報』の全世帯区分による数値。

2)調味料費比率＝「調味料費」÷「食料費」×100(%)。

3)外食比率＝「外食費」÷「食料費」×100(%)。

4)食の外部化比率＝(「外食費」＋「調理食品費」)÷「食料費」×100(%)。

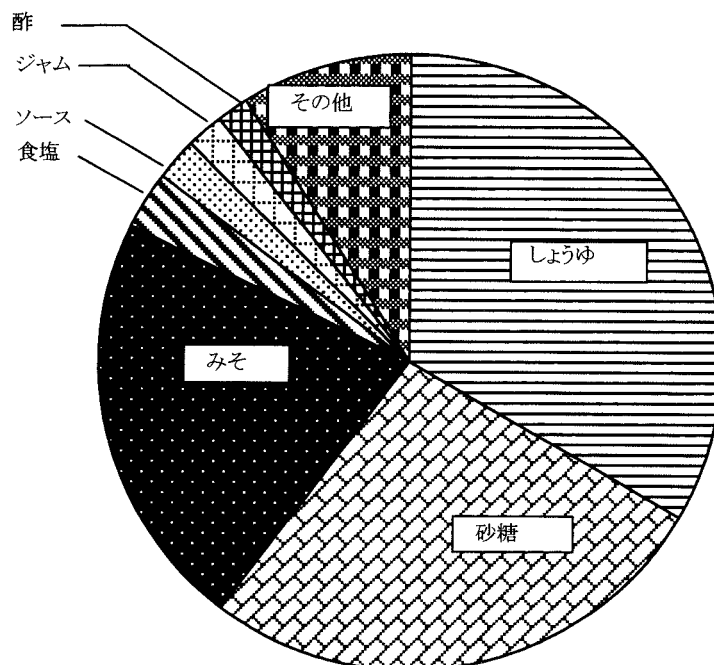


図2 品目別にみた調味料費支出の構成比—1951年—

資料：図1に同じ。

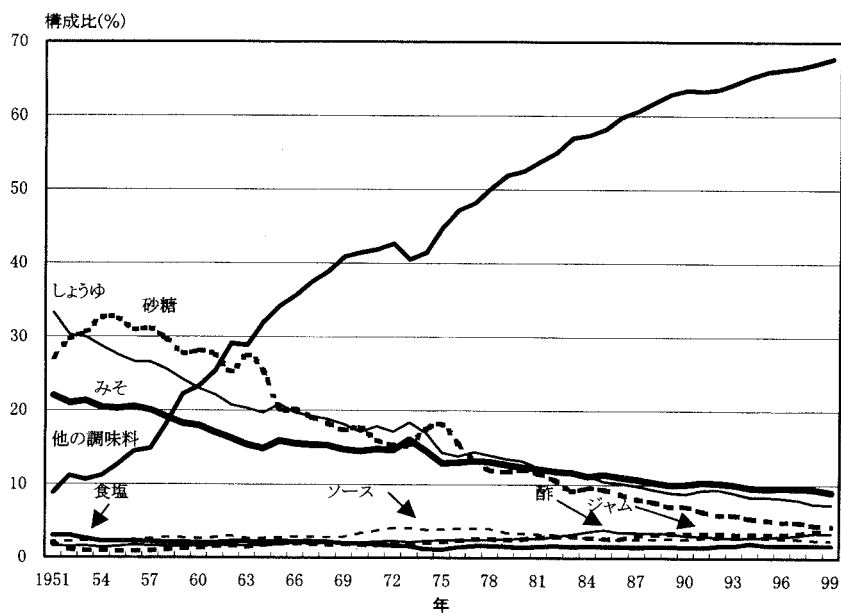


図3 品目別にみた調味料費支出の構成比の推移

資料：図1に同じ。

なお、1999年における調味料費支出の品目構成を図4でみると、最もウエイトの高いものは、つゆ・たれの9.7%、次いでみそが9.0%、マヨネーズ・ドレッシングが7.5%、しょうゆが7.4%、カレールウが5.1%、風味調味料が4.9%の順となっている。1951年当時の上位3調味料の合計ウエイトは、1951年と比べて実に56ポイント減少の26.2%となっている。このように伝統的調味料の支出割合が低下する中で、調味料の洋風化、多様化が急速に進んでおり、また、しょうゆ、砂糖、みそに代表される基礎的調味料から、つゆ・たれ、乾燥スープに代表されるような即席調味料への移行がみられ、伝統的調味料であり、基礎的調味料であるみその家庭内消費支出は、大きく低下しつつあるのが現状であるといえる。

家庭内でのみそ消費は、みそ煮などの調理に使用される場合もあるが、その多くは米食に添えるみそ汁としての消費である。そこで、みそと米類の1人当たり年間消費量の推移を図5でみると、米類の消費量は、1960年の99kgをピークに急速に減少し続け、1999年にはピーク時の3割強の31kgにまで激減している。これに対してみその消費量は、1954年の5.5kgをピークに減少し、1999年にはピーク時の5割弱の2.5kgにまで減少している。みそ消費の減少テンポは米類のそれに比較すると小幅といえるが、金額的にも、量的にも消費は減少基調にある。もっとも1995年以降は、米と同様にみそも消費量の減少が鈍化の傾向にはある。

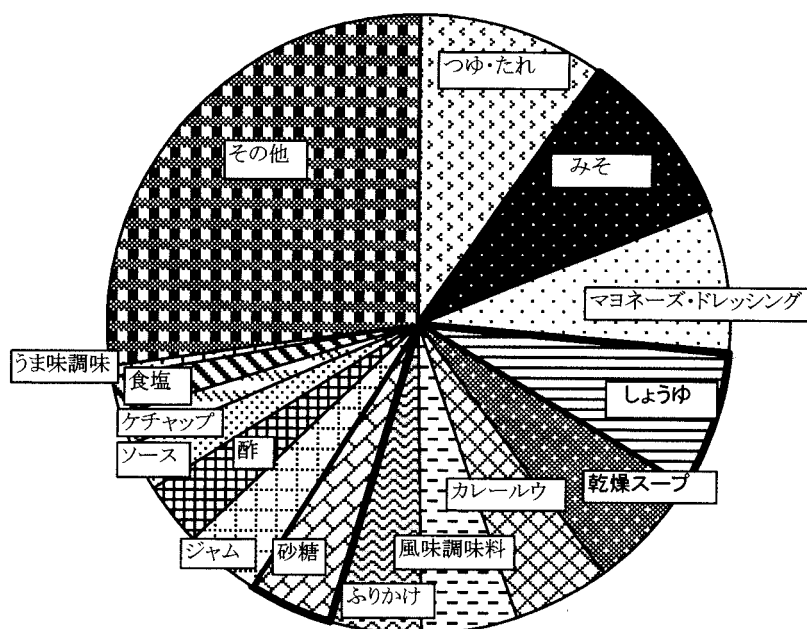


図4 品目別にみた調味料費支出の構成比—1999年—

資料：図1に同じ。

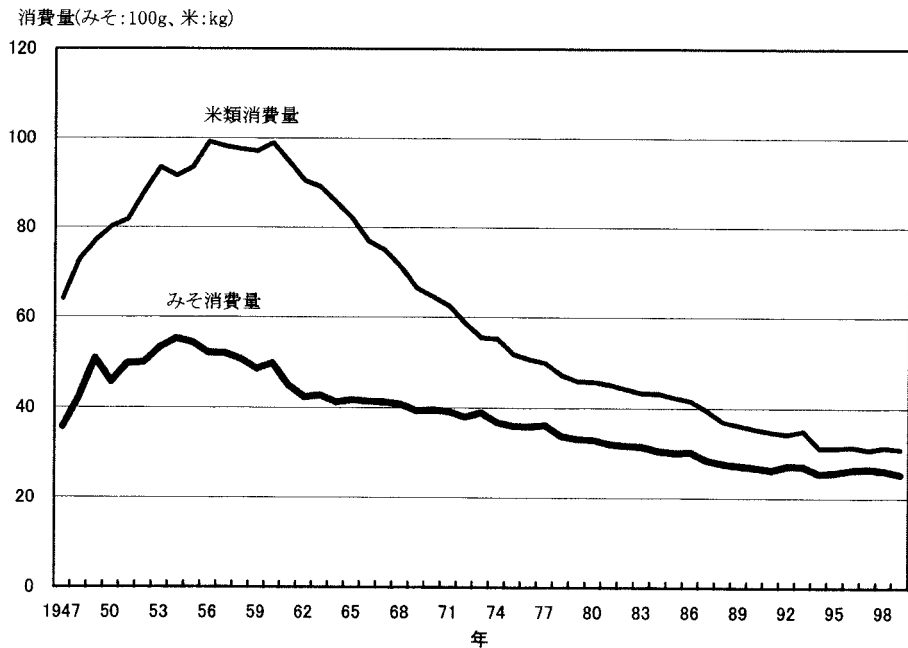


図5 みそと米類の1人当たり年間消費量の推移

資料：図1に同じ。

注：みそ消費量および米消費量は、『家計調査年報』の全世帯区分による数値。

3. みその商品展開

みそ製造業においても、近年、みそ製造期間の短縮、製造方法の多様化、製造時期の周年化、製麴・仕込み・パッケージなどのオートメーション化等の技術革新が進んできている。これらの技術革新は、特にスーパーマーケットを中心とした量販店の出現に大きく影響を受け展開してきた。これらの技術革新に積極的に取り組み、工場施設の改良を図ったみそメーカーと、そうでないみそメーカーとでは、経営発展に著しい違いがみられる。工場施設の積極的改良を図ったみそメーカーでは、量販店対応としての商品開発が可能となったが、逆に工場施設の改良を図らなかったみそメーカーでは、みそ生産の縮小を余儀なくされている場合が多い。しかし、このような場合でも、その多くは限られた工場施設の改良の中で量販店対応とは異なった固有の商品開発が行われてきた。

前述のようにみそ需要が減少傾向を辿る中で、主にメーカーでは次のような3つのイノベーションによる多様な経営展開が図られてきた。まず第一のイノベーションは、みその包装容器の改良である。かつて、みそは量り売りが中心であり、メーカーの出荷も10貫樽詰が中心であった。1950年代末頃から20kgのダンボール詰に移行する⁷⁾とともに、スーパーマーケットの出現への対応として、ポリセロに入れた袋詰タイプが登場するようになった。

その後、1970年代に入るとカップ容器が開発された。これは、袋詰に比べて容器からみそを取り出すのが容易であり、また、高級感を備えた容器として急速にウエイトを高めている。また、発酵を止めない生タイプの無添加みそが登場すると、単なるカップ容器ではなく、発酵が進んで容器が膨らんでも、空気の排出が可能なカップ容器も登場している。これらの包装容器では、主にコンビニエンスストア向けを中心に小口化が進んでいる。

次に第二の重要なイノベーションは、みそのインスタント化である。みその家庭内消費の多くはみそ汁用調味料としての使用であり、みそ汁は、一般に家庭内でだしを取り具を入れ、それにみそを加えて調理される。このみそ汁の味は家庭の味を代表するものであり、それぞれの家庭で引き継がれてきた。ところが近年、核家族化への進展に伴って、消費者の食の簡便化志向と食の外部化が深まりその家庭固有の味や調理方法の継承が困難になってきている⁸⁾。このような消費者指向を受けて、みそではインスタント化が進み、これまで家庭で作られていただしから、だし入りみそや、だしのみならず具も入れた即席みそ汁が用いられることが多くなってきている。即席みそ汁も、当初は粉末タイプだったものが、生タイプの袋詰タイプへ、さらにカップタイプのものへとそのウエイトを高めてきている。

従来、最低でも8ヶ月は要していたみその醸造期間が、近年では上位メーカーを中心に僅か20日間で済む⁹⁾醸造技術の開発やオートメーション化が行われており、その結果、上位メーカーでは低価格商品を武器に激しい価格競争が展開されている。一方、メーカーによっては、このような価格競争だけでなく、商品の多様化も進めており、たとえば人工的な醸造方法ではなく自然・天然醸造を強調した商品や、オートメーション化ではなく手造りを強調した商品、醸造期間が1年もの、2年もの、3年ものを強調した商品、発酵を抑制するためのアルコール類等の添加物を使用しない無添加を表示した商品などの開発がみられる。

さらに第三に、みそ製造原料のイノベーションによる商品の多様化が進んだ。1999年のみそ出荷量は、55万9,000 tであり、そのうち米みそが44万 t (出荷量の78.7%)と最も多く、次に調合みその5万2,000 t (同9.3%)、麦みその4万1,000 t (同7.3%)、豆みその2万7,000 t (同4.8%)の順となっている¹⁰⁾。みそ出荷の8割弱を占める米みその場合、原料として米、塩、大豆の3品目が供用されるが、みその原料米の多くは破碎米などの低価格米が比較的多く使われているのに対して国産米100%で銘柄米を使用したみそや、多くの商品は精製塩を使用しているのに対して天塩を使用したみそ、塩分含有量を控えたみそなどの多様化も図られている。

また、原料大豆の多様化では、たとえば原料大豆の多くは輸入大豆であり、農薬や化学肥料を使用した慣行農法によって生産された大豆が使用されているのに対して、輸入大豆

で無農薬・無化学肥料栽培による有機大豆を使用したみそや、国産大豆を使用したみそ、国産大豆で有機大豆や減農薬大豆を使用したみその開発がみられる。

4. みその生産構造変化

次に、みそ生産の担い手の変化についてみていく。図6は、みその工業生産量と農家自給生産量の推移を示している。みその工業生産量は、1960年の50万5,000 t から1973年には59万 t へと16.8%増加したが、それ以降は緩やかな減少傾向に転じている。これには農家のみそ自給生産が大きく影響している。たとえば、1970年では、みそ工業生産量の実に29.9%に相当する16万5,000 t が農家の自給生産であったが、年々自給量が減少し、1999年には1970年の僅か9.7%の1万6,000 t となっている。農家のみそ自給生産の低下は、みそ工業生産量の増加もしくは減少の歯止めに影響している。

用途別みそ生産量構成の推移を図7でみると、1970年の生産量の84.3%が家庭用であり、残りの15.7%が業務・加工用であった。その後、業務・加工用のウエイトが高まり1988年には29.5%となったが、それ以降は緩やかな減少傾向を辿っており、2000年には、家庭用が72.2%、業務・加工用が27.8%となっている。このようにみそ生産の中心は家庭用であり、多くのみそメーカーの商品開発は家庭用に向けられているといえる。

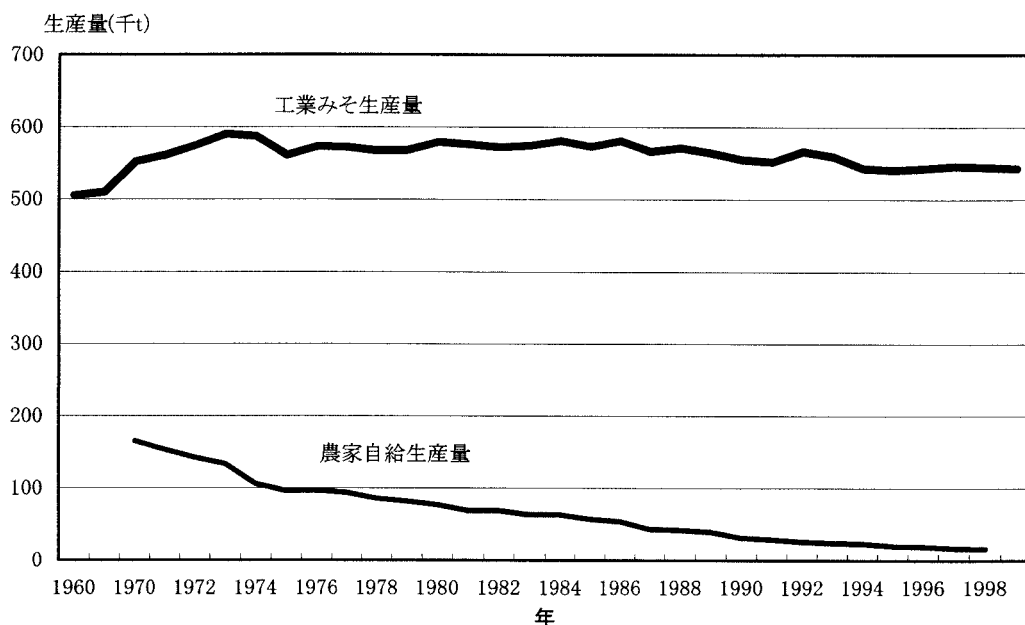


図6 みその工業生産量と農家自給生産量の推移

資料：日刊経済通信社『酒類食品統計年報』より作成。

みそ生産工場数の推移をみると(図8)、1959年の2,981工場から年々減少し続けて1999年にはその半減以下の1,231工場となっている。これを規模別動向としてみたのが図9である。1959年の規模別工場数をみると、圧倒的に多いのが最小規模層1～375t層の2,699工場(全工場の90.5%)であり、次いで375.1～1,125t層の183工場(同6.1%)、1,125.1～1,875t層の47工場(同1.6%)、1,875.1～3,750t層の38工場(同1.3%)、3,750.1t以上層の14工場(同0.5%)の順となっている。1959年以降、ほとんどの規模層で工場数が減少している中にあって、唯一3,750.1t以上層のみが増加し、1999年には1959年の2.3倍の32工場となっている。しかし、1999年においても1～375t層が全工場の9割弱を占めており、みそ工場の多くは今なお零細な小規模業者によって構成されている。

これを規模別出荷(生産)量構成の推移でみると(図10)、1959年では出荷シェアが最も高かったのは1～375t層の28.6%であり、次いで375.1～1,125t層の22.7%、1,875.1～3,750t層の20.1%、3,750.1t以上層の15.3%、1,125.1～1,875t層の13.3%の順であり、比較的小規

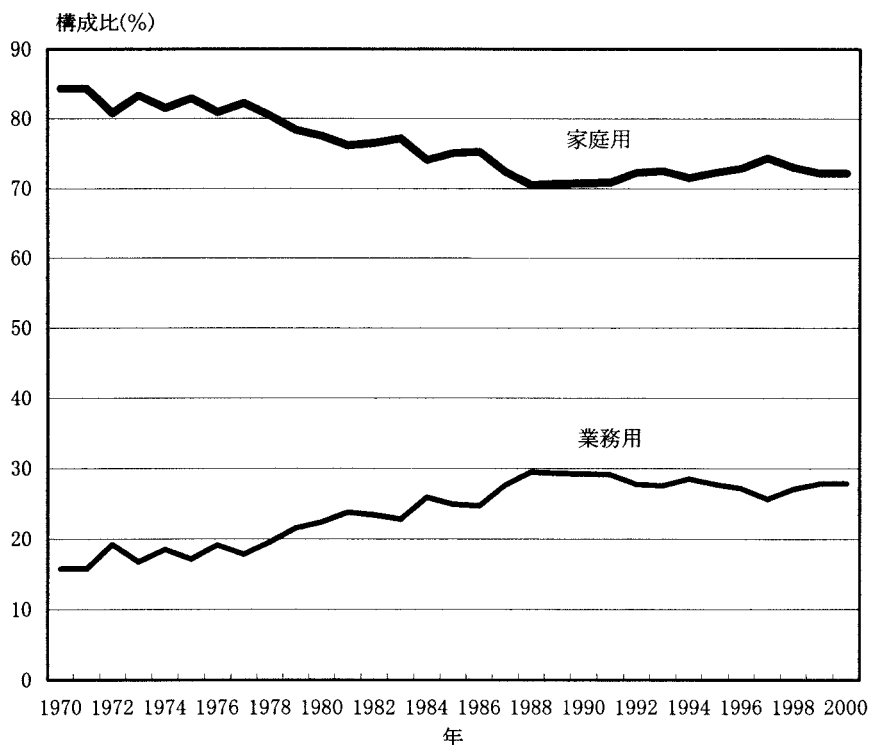


図7 用途別にみたみそ生産量構成比の推移

資料：日刊経済通信社『酒類食品産業の生産・販売シェア』より作成。

注：1) 数値は日刊経済通信社調べによる。

2) 1世帯当たりの購入数量(年間)及び世帯数を基礎に算出。

3) 家庭用は小袋及び量り売りを含む。

4) 工業みそで自家用みそは除く。

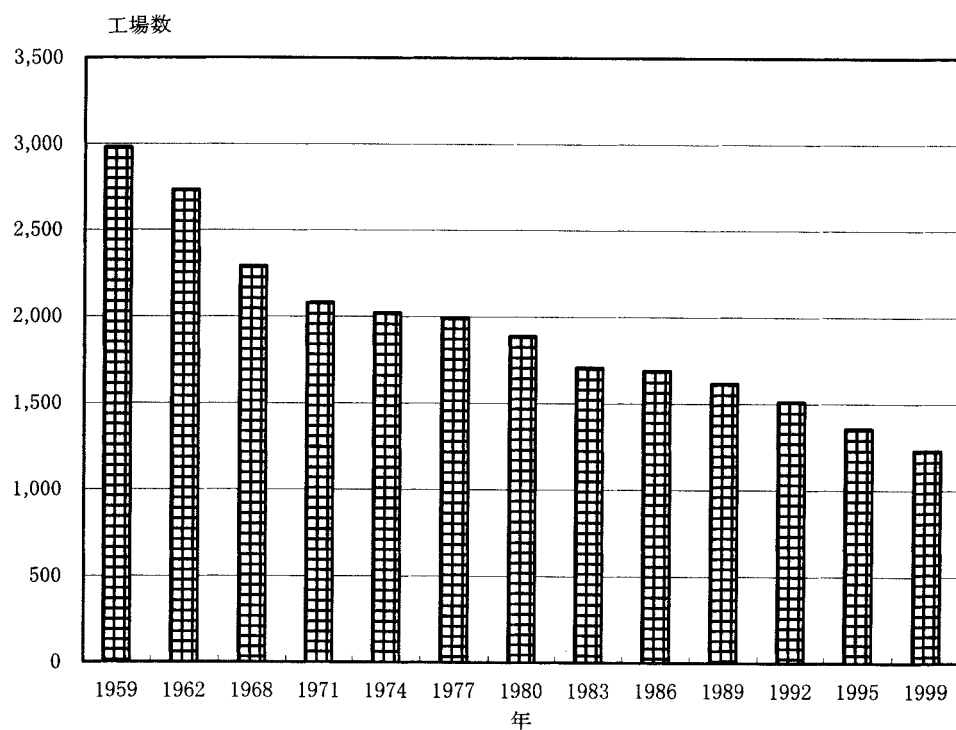


図8 みそ工場数の推移

資料：食糧庁『みそ工場実態調査』・『米麦加工食品生産実態統計調査年報』より作成。

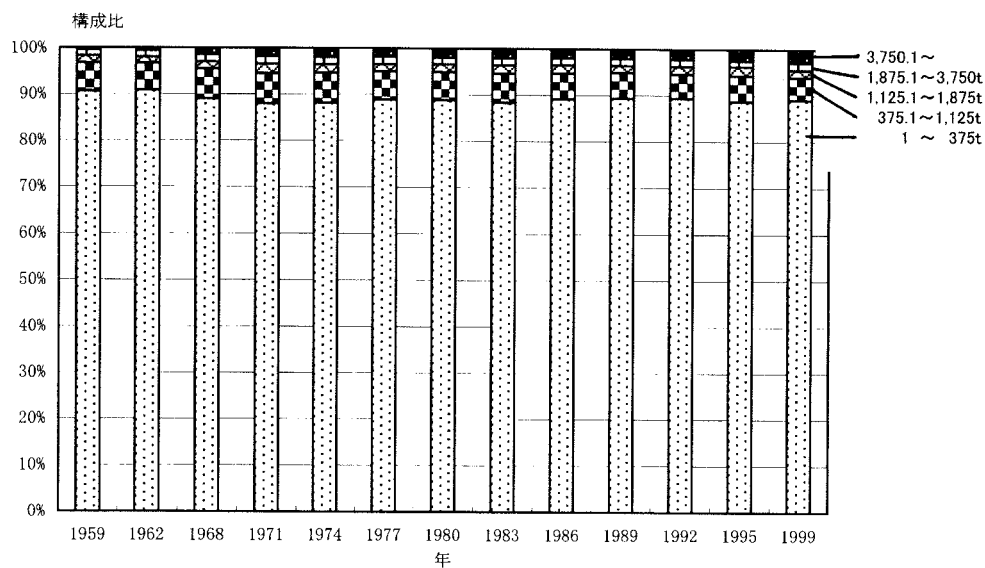


図9 みそ工場数の規模別構成比の推移

資料：図8に同じ。

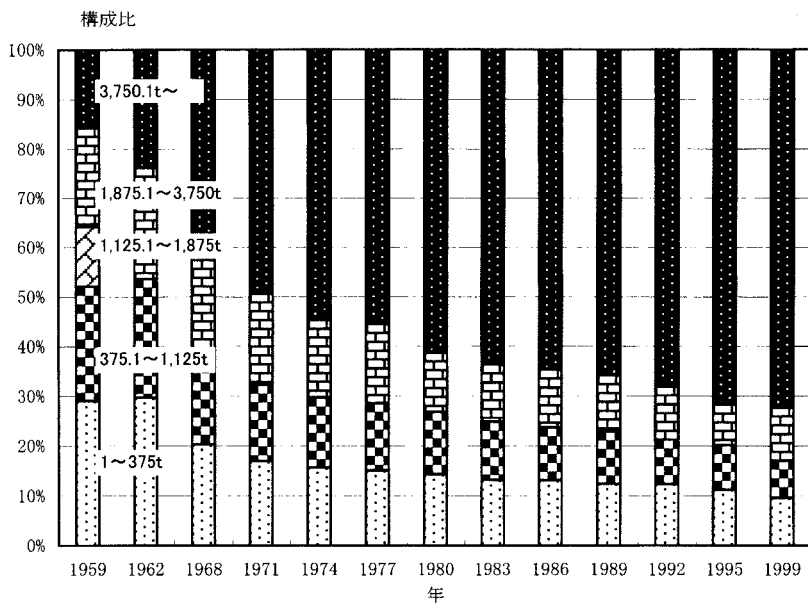


図10 みそ出荷(生産)量の規模別構成比の推移

資料：図8に同じ。

模層のウエイトが高かった。その後、ほとんどの規模層で生産量シェアを著しく低下させる中で、最上層の3,750.1 t以上層のみがシェアを著しく高めており、その結果、1999年には3,750.1 t以上層のシェアは、1959年の4.5倍に相当する68.5%となった。このようにみそ生産では、工場数の面でみると最下層が圧倒的に多いものの、生産量でみると最上規模層への生産集中度が急速に高まってきている。

このようなみそ販売量における上位企業の集中度の動向を図11でみると、1971年にはC R 1が4.5%、C R 4が15.5%、C R 10が30.1%であったが、2000年にはC R 1が15.8%（1971年の3.5倍）、C R 4が33.3%（同2.1倍）、C R 10が49.4%（同1.6倍）と、より上位メーカー層への集中度が顕著に高まってきている。そこで図12では、1971年のみそ販売量でみた上位10メーカーが、1971年から2000年の間にみそ販売量をどのように変化させてきたかで類型化したところ、販売量を著しく増加させたメーカーグループ（類型Ⅰ）と、販売量が伸長しなかったメーカーグループ（類型Ⅱ）に分類できた¹¹⁾。販売量が増加したグループはマルコメ、ハナマルキ、かねさであり、これらの3メーカーはいずれも2000年には販売量の上位に位置している。表1で2000年における上位10社の販売量をみると、マルサンアイ、ひかり味噌、フンドーキンの3メーカーは1971年には上位10社に入っていなかったが、2000年には上位10社グループに入っている。そこで、以下では、この3メーカーを含めて業績の伸長した6メーカーを事例分析し、その業績伸長要因について考察する。

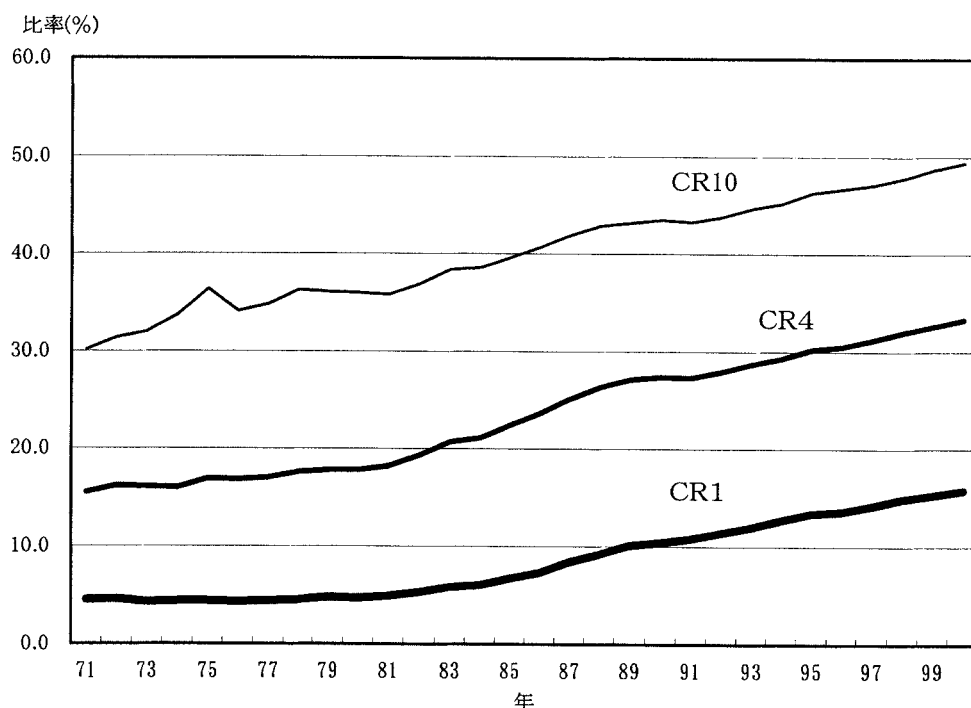


図11 みそ販売量でみた上位企業の集中度の推移

資料：図7に同じ。

5. 上位メーカーの業績伸長の経緯¹²⁾

(1) だし入りみそに経営転換したマルコメ

マルコメは、1971年は販売量が1万9,000 tで業界第4位であったが、2000年には販売量が8万4,200 tとなり、販売量シェア15.8%を占めるみそメーカーのトップ企業に急伸長した。

マルコメは、みそとしょうゆの醸造業として1854年に創業され¹³⁾、しばらくの間、しょうゆとの兼業が続いた。戦後、1955年にしょうゆ製造を止めてみそ専業として展開してきたが¹⁴⁾、その主な歩みをみると次の通りである。1966年にみそ工場の拡張を行うとともに¹⁵⁾、当事の社長(現会長)の決断で、みそ専門問屋にみその販売を全面的に依存するというこれまで特約店制度からの離脱が図られた。1967年に専門問屋の風あたりが強まる中でこれまでマルコメの特約店であった有力なみそ専門問屋を吸収し、大阪と東京にそれぞれ直営の販売会社を設立し、自前の営業体制を構築した。その間、営業成績が良い社員には、社長から直々に特別賞与を与えるなどの方法で自社営業担当者の営業意欲を高め、台頭し始めた量販店に対し専門問屋を通さず直接対応する体制を整えた。その結果、従来、専門問屋

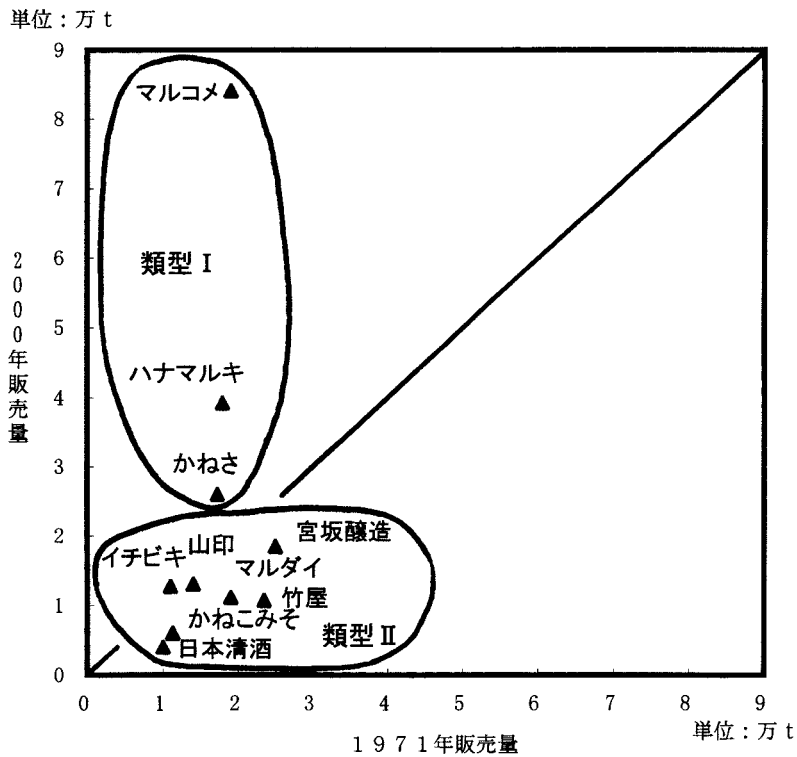


図12 上位10メーカー(1971年)のみそ販売量の変化とそれによる類型化

資料：図7に同じ。

表1 みそ製造業上位10社の販売量—2000年—(単位：トン)

2000年			1971年		備考
順位	メーカー	販売量	順位	販売量	
1	マルコメ	84,200	4	19,000	
2	ハナマルキ	39,250	5	17,900	
3	マルサンアイ	27,744	—	—	新規上位メーカー
4	かねさ	26,100	6	17,200	
5	宮坂醸造	18,530	1	25,000	
6	ひかり味噌	16,700	—	—	新規上位メーカー
7	フンドーキン	13,510	—	—	新規上位メーカー
8	山印	13,120	7	14,000	
9	イチビキ	12,800	9	11,000	
10	マルダイ	11,200	3	19,000	

資料：図7に同じ。

経由では困難であった消費者ニーズの変化を自社の営業担当者が把握できるようになり、営業担当者の声が社長に直接届くシステムが構築された¹⁶⁾。

1969年に即席みそ工場が建設され、1980年には即席みそ工場の拡充が図られ、1982年にはだし入りみそと即席生みそ汁の販売が開始された¹⁷⁾。それ以降、マルコメは、従来のだしの入っていない生みそからだし入り生みそタイプの生産に方向転換した。だし入りみその発売当初、とくに業務用向けでは、だし入りみそに対する違和感があったが、消費者の簡便化志向を背景に、前述の自前の営業活動とあいまって、2～3年後からだし入りみそがヒット商品化していった。だし入りみそのヒットによって、営業成績が急上昇し、その収益が、工場施設の自動化・近代化とテレビコマーシャルを中心とした広告宣伝費にふり向けられた。主な設備投資をみると、大型コンピューターの導入(1981年)、公害処理施設の設置(1990年)、新仕込棟の建設(1991年)、本社工場の増設(1995年)などがあり、これら以外にも毎年のように工場の施設・機械の改良が行われてきた¹⁸⁾。

だし入りみそは、発売後から品質改良が加えられ、より高級感を持った商品の開発が進められたが、これが、現在、マルコメに生みそ分野で独走体制を築く要因となったと言っても過言ではない。

(2) 即席みそ分野に進出したハナマルキ

ハナマルキは、1971年には販売量1万7,900tで業界第5位であったが、2000年には販売量3万9,250tとなり、マルコメに次ぐ業界第2位に伸長した。

ハナマルキは、1918年にみそとしょうゆの製造・販売を目的に創業された¹⁹⁾。戦後、1946年に、地域内のしょうゆ業者が企業合同を行ったが、それにともない、ハナマルキはしょうゆ部門を企業合同組織に移行させてみそ製造・販売事業に専門化してきた。ハナマルキでは、多くのみそ業界他社と同様にみそを特約店(みそ専門問屋)を通して販売してきた。

1963年、スーパーマーケットの台頭を受けて、ハナマルキは当時の特約店との折半出資で東京にハナマルキ味噌販売会社を設立し²⁰⁾、従来型特約店依存による販売方法を改めた結果、スーパーマーケットの成長とともに販売量も急増した²¹⁾。その後、スーパーマーケットにとって利便性の高いルートづくりを行う中で、これまでのハナマルキ味噌販売会社²²⁾から、総合問屋経由の販売方式に替えたが、1980年代後半からは販売額の約9割が総合問屋経由による販売方法になっている。

ハナマルキは、家庭用製品の場合は主にスーパーマーケットから、業務用製品の場合には外食産業・加工食品メーカーから、それぞれ直接要望を聞き、それに可能な限り対応するように努力してきた。その過程で、1973年には全製品を無添加純正化するとともに、1999

年には、原料確保上の危険分散を図るためアメリカおよびカナダの農場と栽培契約を結び、そこで生産された有機大豆を原料とした有機大豆みその発売を開始した²³⁾。また、ハナマルキは、みそ業界の中で比較的早い時期から本格的に即席みそ汁の製造・販売を開始し²⁴⁾、即席みそ汁分野でも上位企業の地位を保ってきている。このような需要に応じるために、工場設備・機械の改良・増設を行ってきたが、工場の拡充にあたっては、多くのみそメーカーが1ヶ所に集中しコスト削減を図るのに対して、ハナマルキでは、長野県と群馬県の2ヶ所に分散させている。これは、阪神大震災に代表されるような事態が生じても安定した供給が可能な危機管理体制を図るためである。

(3) 地方市場への販売推進を進めたかねさ

かねさは、1971年には販売量が1万7,200tで業界第6位であったのが、2000年には販売量が2万6,100tで業界第4位という東北地区のメーカーである。前述のマルコメやハナマルキは関東と関西の大都市圏を中心に販売網を確立したメーカーであるのに対して、かねさは主に北海道地区と東北地区を中心に販売網を確立したメーカーである²⁵⁾。

かねさの創業は1875年であり²⁶⁾、1909年に企業化された。戦後、数度に亘って資本増資が行われ、1966年には総工費4億5,000万円で新工場を建設し、量販店対応が可能な体制となった²⁷⁾。これを受けて、1968年には販売部門を独立させ販売拡充に力を注ぐようになった。現在、創業当初のしょうゆ製造は行われていない。

生みそでは、熟成期間を長期化した1年みそ、2年みそ、3年みそや輸入有機大豆を使用した無添加有機大豆みそ、だし入りみそなどと商品の多様化を図っている。一方、かねさではインスタントみそ汁商品も製造・販売しており、一般的な生タイプの即席みそ汁のほかに、顆粒状の即席みそ汁を開発し(1982年に特許取得)、1998年から製造・販売している。顆粒状の即席みそ汁は、粉末状態とは異なり湿気を吸収しにくく手軽で保存性もあり好評で、年7～10%の伸びを示している²⁸⁾。

本社工場と離れた場所に、1996年に第一工場(ナチュラルミネラルウォーターを利用し、自動化されたみそ製造システム)、1997年に第二工場(ナチュラルミネラルウォーター製造システム)、さらに1998年に第三工場(みそ手作り工場)を建設した²⁹⁾。その他にも大豆たんぱく質を原料とした「特定保健用食品」の製造・販売にも取り組んでいる。このようにかねさは、1990年代後半からみそ製造をベースにしつつ急速な経営多角化を図っている。

(4) 量販店対応を迅速に推進したマルサンアイ

マルサンアイは、1971年の段階では上位10社内に入っていなかったが、その翌1972年に

は1万1,000 tの販売量で業界第10位、1973年には同1万5,000 tで第7位と急速に地位を上昇させて、2000年には2万7,744 tの販売量で第3位となった伸長著しいメーカーである。

マルサンアイは、戦時中、創業者が満州での大豆栽培の状況を見て、みそ製造の起業構想を抱き、戦後の1952年に創業したメーカーである³⁰⁾。多くのみそメーカーは戦前の創業であり、上位10メーカーの多くが1世紀以上の操業であるのに対して、マルサンアイは極めて新しいメーカーである。

みそ業界における特約店制度の下では、みそメーカーはそれぞれみそ専門問屋を持っていた。マルサンアイの製造するみそは、当時、他の県内メーカーの商品と比べて極端に優れているといえるような商品ではなかったため、後発メーカーであるマルサンアイの商品は、みそ専門問屋からあまり相手にされない状態が続いていた。創業当初は、みそを取り扱っている酒店などの小売店に直接行商スタイルで製造・販売していた。ところが1960年代後半のスーパーマーケットの台頭時に、多くのみそメーカーでは、みその販売の多くを特約店のみそ専門問屋に依存しており、みそ専門問屋への遠慮からスーパーマーケットへの対応に躊躇していたが、専門問屋とのしがらみを持たないマルサンアイでは、スーパーマーケットへの販売活動の展開が可能であり、スーパーマーケットの台頭とともにマルサンアイの販売量は増加してきた。創業者は1980年代末頃までカリスマ的な事業展開を行ってきたが、現在の取締役社長は3代目で、従業員の中から起用されている。創業者の子息はみそ業界と異なった方面に進んでおり、オーナーと経営が分離されたメーカーである。みそ業界の多くがオーナー経営であるのに対して、マルサンアイは近代的な経営スタイルを取っているといえる。

マルサンアイは、創業以来、中部地方のみそである豆みそを製造・販売していたが、1964年にあっさり風味の米みそとうまみのある豆みそをブレンドした「ミックスみそ」を開発・販売した³¹⁾。この商品の開発・販売は、業界初の試みであった。この「ミックスみそ」は、スーパーマーケットへの積極的な販売活動とあいまって年々生産量が増加しマルサンアイの主力商品となった。また1972年には、都会の消費者ニーズに対応したあっさりした風味の「純正こうじみそ」を販売しさらに販売量を伸ばしたが、その後、消費者ニーズの変化に対応し、即席みそ汁、だし入りみそ、減塩みそ、有機大豆無添加みそなどの商品の多様化を図ってきた。一方、マルサンアイではみそ以外の分野への進出として、大豆を活用した豆乳の製造・販売に進出し、1980年に本社内に豆乳工場を建設している。豆乳ブームもあって、マルサンアイは豆乳業界第2位の地位を占めるまでになっている³²⁾。その他にもウーロン茶など豆乳のパッケージ包装機械を活用した飲料分野にも進出し、豆乳等飲料事業部門がみそ事業部門の売上を抜く状態になっている³³⁾。このようにマルサンアイは、従来のみそ

業界の商慣習にとらわれず量販店への販売活動を早い段階から実施し消費者ニーズの変化に敏感に対応した商品開発と関連分野へ積極的な進出を図ったメーカーといえる。

(5) 国産・量販店OEMを推進したひかり味噌

ひかり味噌は、1971年の段階では上位10社には入っておらず、1979年でも販売量7,600 tで業界第17位であったが、2000年には販売量1万6,700 tで業界第6位に伸長した。ひかり味噌は不況と失業の中で、宮屋根職人であった創業者の次男の発案を受けて1932年に創業された³⁴⁾。多くのメーカーが中国産の輸入大豆を使用している中で、1965年に第1号の天然蔵の建設を行い、国産米と国産大豆を活用したみそ造りに本格的に取り組み始めた。その後、1970年に2年みそを大阪方面に販売したが、それが好評となり、それを受けて、1973年には第2号・3号、1975年には第4号、さらに1977年には第5号の天然蔵の建設を行い、業界の中でも有数の天然醸造みそ設備の保有量を持つメーカーとなった。天然醸造の展開は、国産米・国産大豆の使用だけでなく、1974年には天然塩(天日塩)も使用した自然塩醸造みそを販売するようになった。

D量販店が「ノーブランド商品」の新発売にあわせて、1978年にOEMの生産・販売を開始³⁵⁾、これを契機に従来の天然醸造蔵とは別に1万坪の用地を取得して、最新鋭ロボットによる醸造システムと衛生環境を確立した新工場を建設し(1979年)、量販店のOEMの生産・販売に本格的に取り組むことになったが、これによって販売量も急増した。消費者志向の変化に対応して粉末即席みそ汁から生タイプ即席みそ汁へ移行するべく、1983年に前述の新工場に即席生みそ汁の生産設備を新設し、翌年からカップタイプの即席生みそ汁の販売を開始した。また、同年、本社工場ではロボット等を導入した最新パッカーシステムを新設して、多品種少量生産の能力を飛躍的に向上させたが、これは一時停滞していた販売量の増加に寄与した。一方、1988年には国産米・国産大豆を使用した天然醸造みそに加えて、有機大豆・無農薬米使用みその販売を開始した³⁶⁾。

このようにひかり味噌は、業界他社に率先して国産大豆を使用し、それをベースとした有機原料による有機みその製造・販売と、量販店のOEMの製造・販売を行い、それに対応した衛生施設の建設と生産工程の合理化を図ってきたメーカーである。

(6) 構造改善事業に取り組んだフンドーキン

フンドーキンは、1971年の段階では上位10社内に入っていなかったが、2年後の1973年には販売量7,000 tで業界第16位に、2000年には販売量1万3,510 tで業界第7位に伸長した。

みそ製造業は、一般にしょうゆ製造業との兼業が多いが、それを生産能力別にみると、1～375t層に多く上位規模層に少ない。フンドーキンは、1861年にしょうゆとみその製造・販売を目的に創業され、創業以来、みそとしょうゆの製造を車の両輪のように経営してきた数少ない上位メーカーである³⁷⁾。なお2000年現在上位10社の中で、しょうゆとみその製造を兼業しているのは、フンドーキンを含めて2社のみである。

フンドーキンは、中小企業近代化促進法(現在の中小企業経営革新支援法の前身)に基づく構造改善事業に参画し製造の協業化を推進してきた。協業化は、最初はしょうゆ製造の面から展開されたが、フンドーキンが中核となり大分醤油協業組合を組織し、1977年には高度化資金を活用したしょうゆ協業工場を建設した³⁸⁾。みそ製造の場合も、1986年に大分味噌協業組合を組織化し、みそ協業工場を建設した。このようにフンドーキンは構造改善事業を積極的に取り入れ、工場建設費の借入金利子負担の軽減を図りながら製造工場の近代化を進めてきた。

みその製品開発面では、1968年には業界に先駆けて防腐剤無添加みそ、1987年にはノンアルコールみそ³⁹⁾、その後、無農薬有機栽培みそとそれぞれ製造に取り組み、消費者に安心感を与えるような無添加、有機原料の使用に力を注いできた。一方、販売の面では、自社ブランド製品は、主に九州地区で販売し、生協をはじめとする量販店のOEMの生産・販売にも積極的に取り組んできた。このようにフンドーキンは、しょうゆ製造業との兼業による経営資源分散に伴うマイナス面を構造改善事業を取り入れコスト軽減を図り、量販店対応を行ってきたメーカーといえる。

6. 構造変化要因—むすびにかえて—

この四半世紀の間に伸長してきたみそメーカーの経緯をみると、みそ製造業の構造変化とみそメーカーの伸長要因として、以下の点を指摘することができる。

①みそ専門問屋依存から自前の販売体制の確立

生みそは、1950年代末まで一般に10貫目(37.5kg)樽詰や20kg詰ダンボール箱が用いられ、「みそメーカー」→「特約店のみそ専門問屋」→「酒屋などの小売店」といったルートで流通していた。特約店のみそ専門問屋は、みそメーカーの販売を全面的に担っていたために、みそメーカーにとっては、消費者に直接販売する小売店よりもみそ専門問屋への販売活動が重要視されていた。専門問屋の特約店を如何に増やしていくかが、みそメーカーの販売実績に直結しており、当時、このような専門問屋を多く抱えていたみそメーカーが業界の上位に位置していた。1960年代に入ると、スーパーマーケットが登場し、スーパーマーケットのセルフサービスに対応できるポリセロによる袋詰の流通が求められるようになった。こ

の段階になると、みそ専門問屋の販売機能が低下し、逆に品揃えのできる総合問屋を通したみそメーカーによる自前の直接販売機能が著しく高まっていった。このような流通システムの変化を先取りして、特約店制度によるみそ専門問屋依存の販売体制から自前の直接販売体制にいち早く切り替えたメーカーほどその伸長が著しいし、このような流通システムの変化は、戦後の創業でみそ専門問屋にあまり相手にされなかったメーカーに絶好のビジネスチャンスを与えるものとなった。

②消費者ニーズの変化に対応した商品開発

みその販売をみそ専門問屋に依存していた時期は、みそ専門問屋を通して間接的にしか小売店の情報(消費者ニーズの変化)を把握できなかった。それが、前述のように自前で直接販売するようになると、消費者ニーズの把握が直接可能となった。しかし、これらの情報は営業担当者の段階に留まっていたのでは意味がなく、経営者に迅速に伝達されることが重要であり、このようなシステムを確立し、その情報を商品開発に迅速かつ的確に活用してきたみそメーカーほど、その伸長が著しい。このようなシステムの確立と後述する経営者の意志決定によって、だし入りみそが生まれたが、このヒット商品の誕生によって、マルコメは業界のトップに踊り出た。

③経営資源のみそ商品生産・販売への傾斜配分

スーパーマーケットなどの量販店が台頭した時期には、みそメーカーには一定量の生産規模と柔軟な生産対応が必要となり、その経営資源をみそ商品の生産とテレビコマーシャル等への広告宣伝費に重点的配分することが求められた。そのような対応ができたみそメーカーほどその伸長が著しい。その時期、みそ以外の分野を兼業しているメーカーでは、みそ分野への重点的配分ができず量販店への十分な対応ができなかった。ただし、前述のように構造改善事業などの公的融資を積極的に活用し、兼業によるマイナスの面をカバーし伸長してきたメーカーもいくつかみられる。

④経営者のカリスマ性と意志決定

みそは伝統的調味料であるだけに、慎重な経営姿勢を取る経営者が多いが、それらの中で常に経営方針を明確に打ち出し前進していく姿勢を保ち、従業員からの厚い信頼を得たカリスマ的経営者がいるみそメーカーでは伸長が著しい。また、経営規模の拡大時期や経営内容の転換期には、当然、大きなリスクを伴うが、これらの時期に経営者の行った意志決定がきわめて重要な経営成果となって現れてくることがある。このような明暗は、特にだし入りみその生産・販売に乗り出すか否かの経営者の意志決定にみられる。

以上のような機会に十分対応できなかったみそメーカーは、逆に業界における地位の低下を余儀なくされたともいえる。

注

- 1) 米みそは「大豆を蒸煮したものに米を蒸煮して、こうじ菌を培養したものを加えたものに食塩を混合し、これを醗酵させ及び熟成させた半固体状のもの」をいう(みその品質表示基準)。
- 2) 麦みそは「大豆を蒸煮したものに大麦又は裸麦を蒸煮して、こうじ菌を培養したものを加えたものに食塩を混合し、これを醗酵させ及び熟成させた半固体状のもの」をいう(みその品質表示基準)。
- 3) 豆みそは「大豆を蒸煮してこうじ菌を培養したものに食塩を混合し、これを醗酵させ及び熟成させた半固体状のもの」をいう(みその品質表示基準)。
- 4) 調合みそは「米みそ、麦みそ又は豆みそを混合したもの、米こうじに麦こうじ又は豆こうじを混合したものを使用したもの等米みそ、麦みそ、及び豆みそ以外のみそ」をいう(みその品質表示基準)。
- 5) 中央味噌研究所資料。
- 6) 小田勝巳「みそ製造業の競争構造—生産集中の進行下での中小みそメーカーの対応—」鈴木福松編著『地域食品のマーケティング—成立条件と流通システム—』農林統計協会、1988年は、1980年代初めまでを分析対象とした。しかし、その後、みそ製造業では大きな構造変化がみられる。
- 7) 小山正邦「信州味噌」『昭和の食品産業史』日本食糧新聞社、1990年、p.988。
- 8) 安村碩之「食生活の変遷と特徴」高橋正郎編著『食料経済』理工学社、1991年。
- 9) 小山正邦「信州味噌」『昭和の食品産業史』日本食糧新聞社、1990年、p.982。
- 10) 農林水産省「生産動態調査」。
- 11) みそ製品の多様化が図られてきているが、それをみその販売量の面からではなく、販売金額の面から考察することが望ましいといえるが、ここでは資料の制約から販売量の面から考察した。
- 12) 本節は、21のみそメーカー・関係機関のヒヤリング調査と関係資料によって分析した。
- 13) 青木佐太郎「わたしのアルバム」『酒類・食品ニュース&解説』第2230号、日刊経済通信社、2000年、p.22。
- 14) マルコメ「会社案内」・「会社資料」。
- 15) 14)に同じ。
- 16) 当時は、営業担当者の声は、営業日報を通して社長に届けられていたが、現在では、インターネットを利用して瞬時に届けられる仕組みになっている。
- 17) 14)に同じ。
- 18) 14)に同じ。
- 19) ハナマルキ「会社案内」・「会社資料」。
- 20) 当初は特約店との折半出資であったが、5年程度かけて自社出資比率を高めていった。
- 21) 1958年のみそ販売量が3,700 tであったが、1971年には4.8倍の1万7,900 tに増加した。
- 22) 総合問屋系列による出荷体制が整った段階で解散となった。
- 23) 19)に同じ。
- 24) 小田鈞「即席味噌汁」『昭和の食品産業史』日本食糧新聞社、1990年、p.487。
- 25) 全国味噌工業協同組合連合会「味噌県外交流表(各年)」。

- 26) かねさ「会社案内」・「会社資料」。
- 27) 26)に同じ。
- 28) 日経産業新聞2000年10月11日東北地方版。
- 29) 26)に同じ。
- 30) マルサンアイ「会社案内」・「会社資料」。
- 31) 30)に同じ。
- 32) 『酒類食品産業の生産・販売シェア(平成13年度版)』日刊経済通信社、2001年11月、p.1034。
- 33) マルサンアイの2001年9月期の決算報告書によると、同期の売上高が163億円で、そのうち、みそ事業部門が61億円、豆乳飲料事業部門が90億円、その他の事業部門が12億円となっている。
- 34) ひかり味噌「会社案内」・「会社資料」。
- 35) 34)に同じ。
- 36) 34)に同じ。
- 37) フンドーキン「会社案内」・「会社資料」。
- 38) 大矢祐治『食品産業における中小企業近代化促進政策の展開と意義』筑波書房、1997年、pp.80~86。
- 39) 37)に同じ。