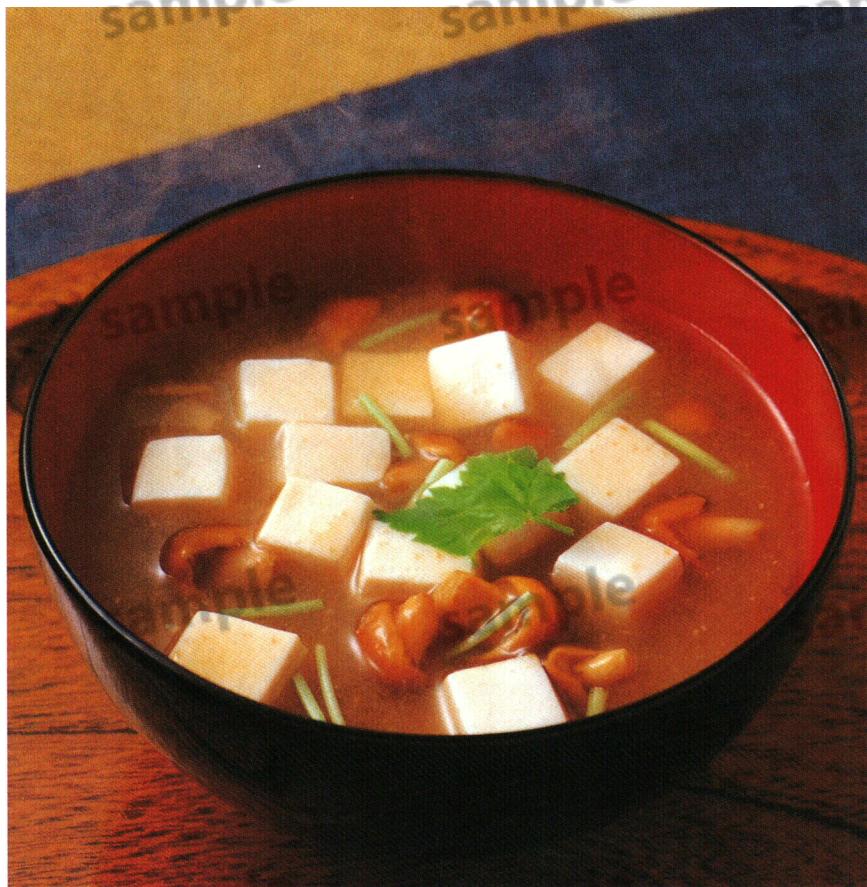




## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社 竹屋



sample

sample

sample

sample

sam



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 株式会社 竹屋

1995年1月、味噌メーカーの株式会社竹屋の藤森郁男社長は、今後の同社のマーケティングについて思いを巡らせていました。ここ10年間ほど、味噌市場における需要量はほぼ一定であったが、竹屋のシェアは低下傾向であった。

同社は基本的に良い製品を作り出していくことにこそ企業の発展があるというポリシーを持った企業であった。事実、生産技術の面では同社は業界のトップレベルにあった。しかし、マーケティングの問題も放置するわけにはいかなかった。今日わが国の消費者の味噌に対する理解が低くなっているなかで、竹屋の味噌の品質をもっと知ってもらい、同社の成長を勝ちとるためにには、消費者に対してどのようにアプローチしていけば良いのか、どのような地域戦略を採用したら良いのか、これらの課題を解決することが竹屋にとって不可欠の問題だったのである。

#### 企業の概要

長野県諏訪市に本社をおく株式会社竹屋（以下竹屋）は、その起源を江戸時代の宿屋に求めることができる。同社は明治以降は米穀薪炭商としての商いに変わったが、当時は味噌は家庭で作るものという風習が強く、味噌は必ずしも竹屋の主要製品ではなかった。

竹屋の急成長は1923年の関東大震災を契機とする。このとき竹屋はじめ信州の味噌メーカーは被災地となった関東地区に味噌を供給し、これが信州味噌への評価を高めることになった。そしてこれ以後、大都市への出荷が始まり、味噌製造業としての竹屋の成長がもたらされた。

戦後、竹屋は株式会社として組織され、味噌製造業に特化して再スタートした。その後、高度成長期に味噌の袋詰め技術の開発に成功し、スーパーへの味噌の供給での先行することにより、大きく成長してきた。

しかし、同社は近年は日本経済の成熟化の下、低成長を続けてきている。この間、減塩味噌の開発など、技術面では業界をリードしていたが、市場ではそれほどの成果をあげることができず、全国での市場シェアは3~4%と推測されていた。

このケースは、和田充夫教授の指導の下、慶應義塾大学大学院経営管理研究科第16期生藤森伝太が作成したものであり、経営管理に関する適切、あるいは不適切な処理を例示すること意図したものではない。（1995年4月）

## 味噌の市場環境

味噌市場の近年の状況は付属資料1の通りである。市場全体での年間生産量はここ20年55万トンで変化していない。年間生産額も約1,400億円を維持している。

5 一方、家庭における1人あたり味噌消費量については、1970年代半ばには年間4キログラム程度消費されていたのが、年々低下し現在では3キログラム強にまで減少している。金額ベースでも増加しているとは言えない。

後述の市場調査によると、味噌の消費量について、味噌汁の摂取頻度は1日に1度程度ということであった。以前は朝夕2回の味噌汁はどこの家庭でも当たり前であったのだが、近10年はこのうち朝食での味噌汁が少なくなり、味噌の使用量の低下にもつながっている。

## 味噌の製造方法

15 一口に味噌と言っても多くの種類がある。付属資料2に日本各地の味噌の種類が示されているが、原料、製法ともに異なった種類の味噌が各地で作られ、利用されていることがわかる。伝統的にその土地で好まれてきた味噌が、現在もなおその土地で好まれ、製造されているのである。このうち、代表的な米味噌の製法を示すと以下のようである。

まず米を一晩吸水させた後に蒸し、それを35℃程度まで冷ましてから種麹を接種し、米麹を作る。一方、大豆も一晩水に漬けたあと蒸す（煮る場合もある）。これをすりつぶして冷却したものに、米麹、食塩、種水（水分調整のため加える。発酵促進のための培養酵母等を加える場合もある）を加えて仕込み、発酵させる。

麦味噌の場合には麦麹を使うが、製法はそれほど変わらない。豆味噌では大豆を蒸したものを味噌玉にし、そこに香煎（大麦を煎って粉末にしたもの）と種麹を散布して麹を作る。それからローラーでつぶして、塩水の中で発酵させることになる。

これが作り方の概要だが、これにはそれぞれ地方によって微妙な差があり、それが味の差を生む。

30 このように味噌の製法も違うが、その使われ方も地域によって違う。例えば、豆味噌が作られる中京地区では田楽などの味噌の風味を生かした料理が多く作られるが、甘めの白味噌が作られる京都方面では、風呂ふき大根など、素材の味を生かしながら味噌を使うような料理が好まれる。

地域によって味噌の使用量も異なる。付属資料3に各都道府県庁所在地の1人あたり味噌の使用量が示されているが、最小の和歌山市と最大の青森市との間には、3倍近い差があることがわかる。

こうした事情から、味噌メーカーについては、大手と言えども全国をくまなくカバーしているメーカーはないと言われている。それは、それぞれの地域に特性があるために、全國どこでも好まれる味噌というものは存在しないからだと考えられている。 5

## 競争状況

10

わが国の味噌業界は、現在約1,600社の企業によって構成されている。その内訳を見てみると、年産1万トン以上の大手はわずか11社であり、大多数の企業は年産1,000トン未満の零細企業である。これら零細企業は、地元などの限られた市場を相手に、手作りの味噌を供給している。

大手企業については、その多くが卸売業を通じて全国に製品を供給している。大手企業間のシェアは、付属資料4に示されている。1980年代半ばまではどの企業も5%程度のシェアしか持ち得ず、典型的な多数乱戦分散型の市場の様相を呈していたが、近年になって上位メーカーの間でも市場シェアの集中化が進んでいる傾向が読みとれる。 15

企業間のシェアの差をもたらした原因としては、まず製品戦略において、だし入り味噌、カップ入り味噌の販売を積極的に行った企業とそうでない企業の差があげられる。高度成長期以来、大手の味噌メーカーは熟成済みの味噌をビニールの袋に入れて販売してきた。それ以前は樽詰めの味噌を小売店で量り売りをしていた。したがって、この袋売りの製品は消費者にとって便利であり、企業にとってもスーパーマーケットでの販売が可能になったこと、袋にブランド名を記入することでブランド力を高め、プル廣告が可能になったことなどの利点があった。 20

しかし、核家族化が進行し、あまり料理をしないようになってくると、味噌の最大の用途である味噌汁を作る上で欠かせないだしをとる過程がかなり面倒に思われるようになってきた。また、従来袋詰めの味噌は家庭で壺に入れ替えて使うものとされていたが、そうしたことを行われなくなると袋詰めでは使いにくいという声も聞かれるようになってきた。 25

各企業はその声に応え、だし入り味噌を供給し、また、袋詰めに代えてプラスチックのカップ入りの味噌を販売するようになった。これが大都市を中心に消費者に受け入れられ、だし入りとカップ入りで先行したメーカーがシェアを拡大するという結果になった。 30

また、業界内では、営業人員を増加させた企業がシェア拡大を実現したという意見もあった。特に都市圏においては、どれだけ多くの店の広いスペースを確保できるかが販売量に直結するような傾向も現れており、営業の力も無視できなくなっていた。

味噌業界は古くからある老舗の集まりということもあって、従来業界内の結束は固いとされており、業界全体としてのPRにも積極的である。今日でも、減塩運動など味噌に対する逆風の中で、業界では健康食品としての味噌のイメージの高揚につとめ、一定の成果を収めている。しかし、近年は市場の成熟化から、各社の戦略にも差が表れるようになっており、市場での競争も激化の傾向にあった。付属資料4に挙げられている各社のうち、信州味噌のメーカーとして知られる4社の戦略を整理すると以下のようになる。

10

マルコメ株式会社は本社を長野市に置く現在業界最大の企業である。同社は1980年代からだし入り、カップ入りの味噌の生産を最も積極的に進めた企業であり、特に1982年発売の「だし入り料亭の味」(カップ入り)の大ヒットが同社の成長に大きく寄与したとされている。同じ時期からくりくり頭の少年を起用したテレビCMを大量に投入し、消費者に企業ブランドを定着させた。現在同社は全商品の90%をだし入りにして他社との差別化を図っており、「営業力、企画力、組織力などの総合的企業力の差によって、企業間の格差は拡大する」と、シェア拡大路線を明確に打ち出している。

20

ハナマルキ株式会社は長野県辰野町を本拠とする企業である。江戸時代の創業である他のメーカーに比べ、同社は大正7年創業と比較的新しい企業である。伝統的に首都圏への進出に積極的で、昭和40年代に群馬県に工場を作り、その勢いを強めた。少女が夕日に向かって「おかあさん」と叫ぶCMで一躍有名になり、味噌におけるイメージ戦略に先頭を切った企業でもある。同社は味噌においてはカップ入り、だし入りの製品に力を入れてトップのマルコメを追う姿勢を明らかにする一方、大豆蛋白膜食品やクレープの製造など、多角化にも力を入れている。

30

宮坂醸造株式会社は竹屋と同じく長野県諏訪市で生まれた企業である。もともとは酒造業を営んでおり、現在も清酒「真澄」のメーカーとして知られている。味噌醸造を始めたのは大正年間だが、昭和7年には東京都中野区に工場を作り、東京でいち早く拠点を築いている。高度成長以後も「神州一味噌」、「み子ちゃん」のブランドを守り続けている。同社はだし入り味噌にはそれほど積極的ではなく、従来型の味噌とフリーズドライ食品の開発に注力している。

これら競合企業に対して、竹屋の戦略は味噌そのものの品質を訴えるものであった。だし入り味噌は工程の最後で加熱処理が必要となるが、それをしていない、天然ものの生味噌であるということをセールスポイントとしていた。したがってだし入りの商品やインスタント味噌製品を積極的に販売する意思はなかった。また、「塩ひかえめ」の製品ラインを充実させ、健康を重視する消費者にも積極的に働きかけようと考えていた。

5

しかし、この戦略を進めていくためには、便利さだけではなく、品質に対する消費者の理解を得る必要があった。食生活の洋風化が進み、味噌の使用量が減少する中で、どのように消費者にアプローチすれば竹屋の味噌を理解してもらえるのかが、同社にとって大きな問題となっていたのである。

10

## 市場調査

以上のような競争環境に下で、今後の味噌のマーケティングはどうあるべきかを探るために、竹屋では慶應義塾大学ビジネススクールに依頼して、味噌に関する消費者調査を行った。この調査では現在の消費者の味噌に対する認識と、その消費者の持っている文化的背景との関係、また、使用ブランドとの関係が調査された。

15

調査対象として、茨城県勝田市および群馬県伊勢崎市の消費者が選定された。両市の指標比較は付属資料5の通りであるが、同じような自然環境、経済環境にありながら、両市の1人あたりの酒・調味料購買額が大きく異なることが注目される。なお、付属資料6には、両市の近年の人口動態を示してある。両市ともに東京から約1時間30分（特急列車利用）という距離にあるため、人口が増加していることがわかる。

20

調査は無作為抽出で選ばれた世帯に質問票を郵送し、郵送で回収するという方法がとられた。最終的には勝田市62、伊勢崎市56のサンプルが有効回答と判断され、合計118サンプルを対象に分析を行った。

25

## 味噌の消費状況と嗜好

まず、諸費者に対して、付属資料3に示した味噌の種類のうち、津軽味噌、仙台味噌、越後味噌、江戸甘味噌、信州味噌、京都白味噌、府中味噌、麦味噌、豆味噌、赤だし味噌（豆味噌に米味噌を混ぜたもの）、それにインスタント味噌の11種類の味噌を示し、このうち何

30

種類の味噌を知っているかを回答してもらった。表1の平均値は両市とも6以上の値を示しており、味噌の種類についてかなり高い認知度が示されている。

表1 味噌の種類認知度の平均値

全 体	勝 田 市	伊 勢 崎 市
<b>6.746</b>	6.887	6.589

次に、この11種類の各味噌について、その利用度を

1. 知らない
2. 名前だけ知っている
3. 使ったことがある
4. たまに使っている
5. いつも使っている

という5点尺度で聞き、その回答を平均値のかたちで表したもののが、表2である。

表2 各味噌の利用度の平均値

	全 体	勝 田 市	伊 勢 崎 市	
津軽味噌	<b>1.534</b>	1.516	1.554	
仙台味噌	<b>1.907</b>	1.952	1.857	
越後味噌	<b>2.017</b>	1.629	2.446	***
江戸甘味噌	<b>1.398</b>	1.532	1.250	**
信州味噌	<b>3.492</b>	3.242	3.768	***
京都白味噌	<b>1.941</b>	2.161	1.696	***
府中味噌	<b>1.212</b>	1.274	1.143	
麦味噌	<b>1.653</b>	1.726	1.571	
豆味噌	<b>2.254</b>	2.177	2.339	
赤だし味噌	<b>2.669</b>	2.694	2.643	
インスタント味噌	<b>2.924</b>	2.726	3.143	***

(注) 右の欄に\*がついているものは、両市の間に有意な差が表れていることを示す。

味噌汁の摂取頻度については、

1. ほとんど飲まない
2. 月に1~2回程度
3. 週に1~2回程度
4. 2日に1回程度
5. 1日1回
6. 1日2~3回

という6点尺度で、当てはまるものを答えてもらった。

表3 味噌汁摂取頻度の平均値

全 体	勝 田 市	伊 勢 崎 市
4.881	4.952	4.804

次に、味噌汁の実、また味噌料理についても、その利用度を5点尺度で調査した。それぞれの平均値は表4の通りである。

5

表4 味噌の用途の平均値

(1) 味噌汁の実

	全 体	勝 田 市	伊 勢 崎 市	
豆腐	4.127	4.032	4.232	
油揚げ	3.331	3.516	3.125	**
麸	2.314	2.113	2.536	**
大根	3.881	3.806	3.964	
じやかいも	3.720	3.677	3.768	
たまねぎ	3.356	3.306	3.411	
長ねぎ	3.602	3.645	3.554	
なす	3.220	3.484	2.929	***
ほうれん草	2.847	3.016	2.661	*
わかめ	4.373	4.274	4.482	*
あさり	3.220	3.129	3.321	
しじみ	3.212	3.258	3.161	
なめこ	3.466	3.323	3.625	**

(注) 右の欄に\*がついているものは、両市の間に有意な差が表れていることを示す。

10

15

20

(2) 味噌料理

	全 体	勝 田 市	伊 勢 崎 市	
味噌田楽	3.653	3.613	3.696	
味噌焼きおにぎり	3.195	3.242	3.143	
味噌炒め	4.390	4.274	4.518	**
さばの味噌煮	3.814	3.952	3.661	**
カキの土手鍋	2.941	2.823	3.071	
味噌鍋	3.347	3.194	3.518	*
風呂ふき大根	3.585	3.742	3.411	*
肉の味噌漬け	3.220	3.387	3.036	**
魚の味噌漬け	3.161	3.274	3.036	*
野菜の味噌漬け	3.449	3.468	3.429	
酢味噌あえ	3.593	3.597	3.589	
もろきゅう	3.602	3.581	3.625	
焼肉のたれ	2.847	2.968	2.714	

25

30

(注) 右の欄に\*がついているものは、両市の間に有意な差が表れていることを示す。

## 食生活とライフスタイル

次に、味噌の消費状況とライフスタイル変数の相関を調べた。ライフスタイル変数として、食生活の形成に影響を及ぼすと思われる食文化の形成要因、変化要因、および食に対する価値観が取り上げられた。

これに関する15の質問をしたが、その中で似たものをまとめると表5によぎになった。この結果、6つの変数（因子）によって以後の分析を行うことになった。

表5 ライフスタイルに関する質問のまとめ

	類似した質問群	因子の名前
因子1	「幼時の味噌汁摂取頻度」 「幼時の両親の味噌汁摂取頻度」	幼時摂取量因子
因子2	「食物に関する新聞記事はよく読む」 「塩分を控えるようにしている」「野菜をとるようにしている」	食生活実質型因子
因子3	「家族が揃う明るい食卓だった」「料理品数が多かった」「雑誌の記事を見て料理を作る」「味噌の広告を思い出せる」「よく食べ歩きをする」	幼児体験／グルメ因子
因子4	「伝統は大切にすべきだ」「健康は自分で守りたい」	保守性因子
因子5	「無理に嫌いなものを食べさせられた」「行儀にうるさかった」	礼儀重視因子
因子6	「旅先でよく工芸品を買う」	地方への関心因子

表5にあげた質問のうち、「幼時の味噌汁摂取頻度」、「幼時の両親の味噌汁摂取頻度」、「家族が揃う明るい食卓だった」、「料理品数が多かった」、「無理に嫌いなものを食べさせられた」、「行儀にうるさかった」の6つの子供のころの印象を聞いたものであり、他の質問が現在の生活習慣や価値観を聞いたものである。

最初に、この6つの因子の因子得点の地域別の平均値が表6に示されている。

25

表6 ライフスタイル因子の地域別平均値

因子名	勝田市	伊勢崎市	
幼時摂取量因子	0.153	-0.170	*
食生活実質因子	0.089	-0.098	
幼児体験／グルメ因子	-0.099	0.109	
保守性因子	-0.116	0.129	
礼儀重視因子	-0.036	0.040	
地方への関心因子	-0.056	0.062	

(注) 右の欄に\*がついているものは、両市の間に有意な差が表れていることを示す。

sample

sample

sample

sample

sam

次に、この6因子を用いて、味噌の消費状況との相関を調べた。最初に、味噌の種類認知度および味噌汁摂取頻度との相関が表7のように示された。

表7 ライフスタイル因子と味噌の種類認知度・味噌汁摂取頻度との相関

因 子 名	種 類 認 知 度	摂 取 頻 度
幼時摂取量因子	0.196 **	0.173 *
食生活実質因子	0.167 *	- 0.003
幼児体験／グルメ因子	0.208 **	- 0.191 **
保守性因子	- 0.031	0.009
礼儀重視因子	0.056	0.075
地方への関心因子	- 0.165 *	- 0.101

5

(注) 数字は相関係数。右の欄に\*がついているものは、両変数の間に有意な差が表れていることを示す。

10

一方、各味噌の利用度との相関は、表8に示されている。

表8 ライフスタイル因子と各味噌の利用度との相関

因 子 名	津 軽	仙 台	越 後	江 戸 甘	信 州	京 都 白
幼時摂取量因子	0.200 **	0.290 ***	0.071	0.100	- 0.038	0.045
食生活実質因子	0.013	0.202 **	0.018	0.015	- 0.037	- 0.058
幼児体験／グルメ因子	0.135	0.100	0.112	0.010	0.091	0.195 **
保守性因子	- 0.067	- 0.134	0.209 **	- 0.074	0.075	- 0.034
礼儀重視因子	- 0.022	0.051	0.019	0.026	- 0.038	- 0.039
地方への関心因子	- 0.113	- 0.175 *	- 0.167 *	- 0.026	0.004	- 0.084

因 子 名	府 中	麦	豆	赤 だ し	インスタント
幼時摂取量因子	0.074	- 0.078	- 0.020	0.070	- 0.001
食生活実質因子	0.179 *	0.181 *	0.051	- 0.028	- 0.213 **
幼児体験／グルメ因子	0.125	- 0.004	0.058	0.002	0.073
保守性因子	- 0.022	- 0.026	0.052	- 0.008	0.149
礼儀重視因子	0.072	0.152	0.034	- 0.041	0.200 **
地方への関心因子	- 0.003	- 0.029	0.067	- 0.062	0.008

15

(注) 数字は相関係数。右の欄に\*がついているものは、両変数の間に有意な差が表れていることを示す。

20

25

30

## ブランド選択状況と味噌の消費

調査では、消費者のブランドに対する意識についても調べられた。最初に、調査地域において多く流通しているブランドから13のブランドを取り上げ、それについてその認知と利用度をたずねた。

各ブランドの認知および使用経験については、表9に示されている。なお、数値はサンプル数であり、総サンプル数は118、回答は複数回答である。

表9 調査ブランドの認知および使用経験の度合

	使用経験あり	使用経験なし	
		知っている	知らない
マルコメ・料亭の味	58	30	7
マルコメ・京懐石	20	40	35
マルコメ・特選信州味噌	53	36	6
神州一・み子ちゃん印	36	42	17
神州一・味じまん	33	43	19
ハナマルキ・田舎みそ	39	41	15
ハナマルキ・風味一番	29	51	15
ハナマルキ・おかあさん	59	28	8
タケヤ・特醸	36	40	19
タケヤ・塩ひかえめ	29	43	23
マルサン・純正こうじみそ	33	28	34
マルサン・だし入りあわせ	11	37	47
日本海・ゆきちゃん	4	14	77

(注) 数値は該当するサンプル数

各ブランドについても、これをいくつかのグループに整理するために、利用度的回答によって似たブランドをまとめてみた。その結果が表10に示されている。この結果、以後の分析はこの5つのグループ（因子）を用いて進めることとした。

sample

sample

sample

sample

sam

表10 ブランド利用度に関する質問のまとめ

	類似したブランド群	グループの名前
因子1	「タケヤ・特醸」「タケヤ・塩ひかえめ」	タケヤ・グループ
因子2	「神州一・味じまん」「ハナマルキ・田舎みそ」「ハナマルキ・風味一番」	新製品グループ
因子3	「マルコメ・特選信州味噌」「神州一・み子ちゃん印」「ハナマルキ・おかあさん」	スタンダード・グループ
因子4	「マルサン・純正こうじみそ」「マルサン・だし入りあわせ」	マルサン・グループ
因子5	「マルコメ・料亭の味」(−)「マルコメ・京懐石」(−)	反マルコメ・グループ

5

各ブランドの利用度を検討する場合、上のように企業ブランドによって決定される側面が大きいということが注目される。すなわち、各企業が品質などを変えて別のブランド名を付けても消費者には理解されていない可能性が大きい。

10

なお、ここに取り上げたブランドはすべて淡色辛口みそに分類されるものである。また、だし入りの有無とパッケージについては、以下の表に示すとおりである。

15

	袋詰め	カップ入り
だしなし	「神州一・み子ちゃん印」「ハナマルキ・田舎みそ」「ハナマルキ・おかあさん」「タケヤ・特醸」「マルサン・純正こうじみそ」	「タケヤ・塩ひかえめ」
だし入り	「マルコメ・特選信州味噌」	「マルコメ・料亭の味」「マルコメ・京懐石」「神州一・味じまん」「ハナマルキ・風味一番」「マルサン・だし入りあわせ」

20

最初に、これらのブランド・グループに対する評価について、地域別の平均値が表11に示されている。

25

表11 ブランド利用度の地域別平均値

	勝田市	伊勢崎市	
タケヤ	-0.174	0.144	
新製品	0.036	-0.030	
スタンダード	0.094	-0.078	
マルサン	-0.079	0.065	
反マルコメ	-0.042	0.035	

30

次に、ブランド選択と食生活との関係を検討した。味噌の種類認知度、味噌汁摂取頻度とブランドの選択状況との相関は、表12に示されている。

表12 ブランド選択と味噌の種類認知度・味噌汁摂取頻度との相関

	種類認知度	摂取頻度
タケヤ	0.118	0.141
新製品	0.326 ***	0.083
スタンダード	0.055	0.216 **
マルサン	0.147	0.116
反マルコメ	-0.108	0.104

(注) 数字は相関係数。右の欄に\*がついているものは、両変数の間に有意な相関が表れていることを示す。

一方、各味噌の利用度との相関は、表13に示されている。

表13 ブランド選択と各味噌の利用度との相関

	津 軽	仙 台	越 後	江 戸 甘	信 州	京 都 白
タケヤ	-0.013	-0.039	0.240 **	0.106	0.107	-0.042
新製品	0.203 **	0.199 *	0.158	0.339***	0.115	0.010
スタンダード	0.052	0.095	-0.205 **	-0.065	0.129	-0.210 **
マルサン	0.167	0.165	0.321***	0.184	-0.040	-0.007
反マルコメ	-0.081	0.100	0.030	-0.148	0.038	-0.118

	府 中	麦	豆	赤 だ し	インスタント
タケヤ	0.024	-0.110	0.178 *	0.122	-0.195 *
新製品	0.219 **	0.107	0.173 *	0.191 *	0.077
スタンダード	0.084	0.122	0.170	0.173 *	0.185 *
マルサン	0.106	-0.015	-0.120	0.063	0.099
反マルコメ	-0.086	-0.006	0.037	0.008	-0.142

(注) 数字は相関係数。右の欄に\*がついているものは、両変数の間に有意な差が表れていることを示す。

## 小売環境と消費者の買い物行動

調査地域において、どのような店で味噌を買うかについては、表14に示されているような結果が出た。

表14 味噌の購入店舗（複数回答）

	勝田市	伊勢崎市	合計
デパート	5	0	5
大型スーパー	19	11	30
地元のスーパー	20	39	59
一般小売店	2	4	6
農協・生協など	8	11	19
コンビニエンス	0	0	0
味噌・醤油専門店	6	1	7
その他	3	0	3
合計	63	66	129

主な店舗については、付属資料7に示されている。

これらの店舗での購買について、消費者はどのように考えているのかをとらえるために、調査では店舗選択についての意識についても取り上げた。

店舗選択には3つの状況が考えられる。どの店舗でも変わらないと考えているため、最も買やすい店舗から買うという行動をとる場合（最寄店）、どの店舗が良いのかわからないため、購入時に情報を集める場合（買回店）、そしてある店舗にロイヤルティを持ち、その店舗でしか買わない場合（専門店）の3つである。

この3つの行動パターンのうちどれをとるのかを聞いた結果が、表15に示されている。

表15 店舗買回りの状況

	勝田市	伊勢崎市	合計
最寄店	12	8	20
買回店	17	29	46
専門店	14	15	29
合計	43	52	95

（注）数値は該当するサンプル数。

一方、ブランドについてもこれと同様に、最寄品、買回品、専門品の3つの考え方がある。このブランド選択について、消費者がどのように考えているのかが、表16に示されている。

表16 ブランド買回りの状況

	勝田市	伊勢崎市	合計
最寄品	26	29	55
買回品	8	9	17
専門品	9	14	23
合計	43	52	95

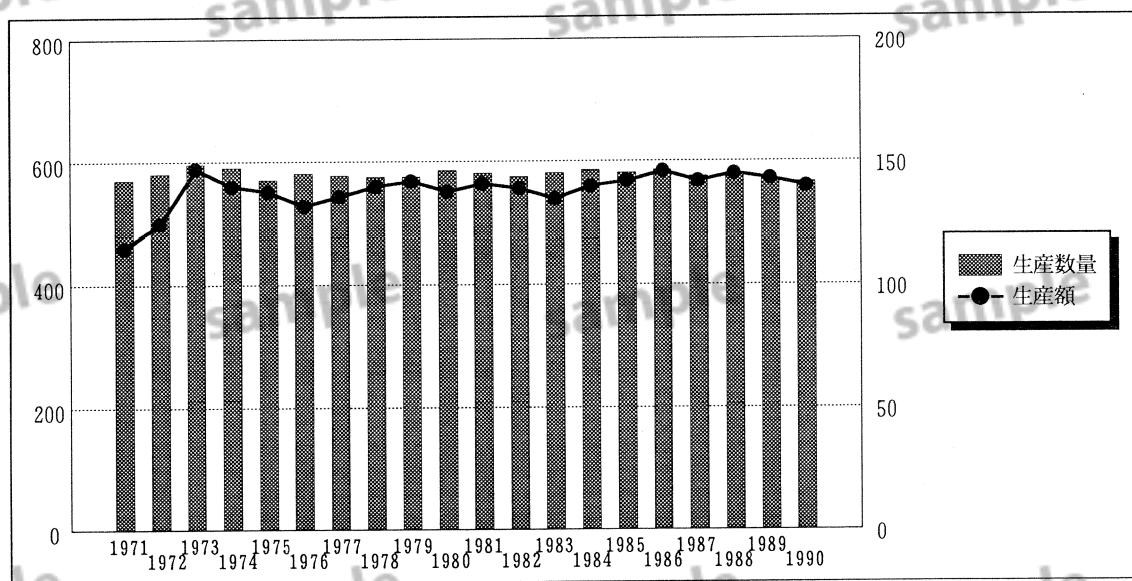
(注) 数値は該当するサンプル数。

藤森社長は、これらのデータを前に、さまざまなことを考えていた。竹屋としては従来通り全国市場を相手にすべきなのか、地域を選択すべきなのか、そうであれば例えば勝田、伊勢崎の各市場に対してどのような方針でマーケティングを行うべきなのか、地域に対する基本的な戦略を練り直す必要性があるように感じられた。

同時に、調査データは実際にマーケティングを行う際の意思決定、例えば供給すべき製品の選択、価格付け、プロモーションの方策、対卸・小売店政策などについても、改善策を提示しているように思われた。

## 付属資料1 味噌の生産・消費の現況

図1 全国味噌生産数量・金額の推移



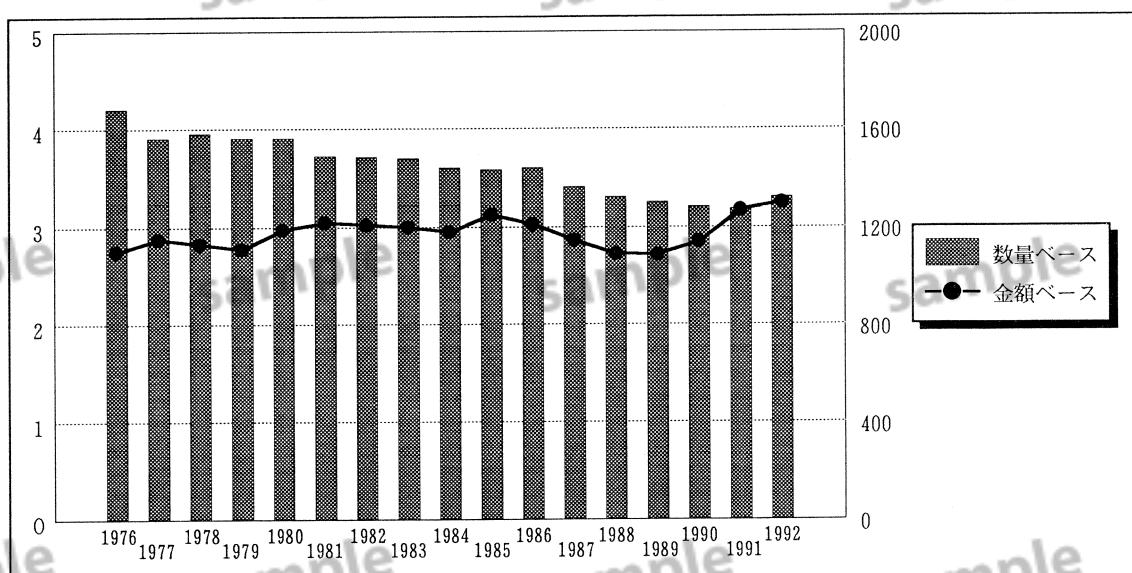
(注) 左目盛：生産量（千トン）、右目盛：生産額（十億円）。

生産額については、1985年に基準とする加工食品の卸売物価指数によってデフレートしてある。

(出所) 全国味噌工業協同組合連合会『全味工連'93』1993年。

通商産業大臣官房調査統計部編『工業統計表 産業編』1980—1992年版。

図2 1人当たり年間味噌消費量の推移



(注) 左目盛：数量（キログラム）、右目盛：金額（円）。

(出所) 日本食料新聞社『食品業界ビジネスガイド 食糧年鑑 食品界資料・統計』1993年版。

## 付属資料2 主要な味噌の分類

種類	分類	通称	主産地	麹歩合	塩分	熟成期間
米味噌	甘味噌・白	白味噌・西京味噌 府中味噌・讃岐味噌	近畿・広島・山口 香川	22%	6% 前後	5~20日
	甘味噌・赤	江戸甘味噌	東京	15%	6% 前後	5~20日
	甘口味噌・淡色	相白味噌	静岡・九州	10%	9%	5~20日
	甘口味噌・赤	御膳味噌	徳島	14%	13%	3~6月
	辛口味噌・淡色	白辛味噌・信州味噌	長野・関東	6%	12% 前後	6月以上
	辛口味噌・赤	赤味噌・津軽味噌 仙台味噌・佐渡味噌 越後味噌	北海道 東北・新潟 北陸・中国	6%	13% 前後	1年
麦味噌	甘口味噌	麦味噌	中国・四国・九州	17%	12% 前後	1~3月
	辛口味噌	麦味噌	埼玉・中国・四国 九州	10%	12% 前後	3~12月
豆味噌		豆味噌・八丁味噌 三州味噌	愛知・岐阜・三重	100%	11% 前後	1~3年
調合味噌		調合味噌	愛知・福岡・熊本 大分			

代表的な米味噌の特徴については、以下のように説明される。

- ・津軽味噌：津軽三年味噌に代表される長期熟成型の赤色辛口味噌。麹歩合が低く、塩分も高いが十分塩なれしており、独特のうま味がある。
- ・仙台味噌：伊達政宗が醸造の専門家を呼び、軍糧用としての味噌を作らせたと言われる「御塩蔵」以来の伝統を受け継ぐ、赤色辛口味噌の代表。
- ・越後味噌：米どころ新潟を代表する味噌。精白した丸米を使っているため、米粒が味噌の中に浮いたように見えるのが特徴。赤色辛口味噌。
- ・江戸甘味噌：大豆を蒸して使うため、色は濃赤褐色。米麹をたっぷり使う。濃厚な甘みを持ち、独特の光沢と香りを有する。
- ・信州味噌：全国の味噌生産量の約30%を占める淡色辛口味噌の代表。やや酸味のある芳香を持つ。全国的に生産されている。
- ・京都白味噌：米麹歩合が高く、甘みが強い。大豆は皮をむき、煮て使うのでクリーム色に仕上がる。短期熟成型で、長期保存には向かない。
- ・府中味噌：広島地域で作られる。良質の米と脱皮した大豆を原料とする伝統的味噌。白色甘味噌。

(出所) 全国味噌工業協同組合連合会、みそ健康づくり委員会資料。

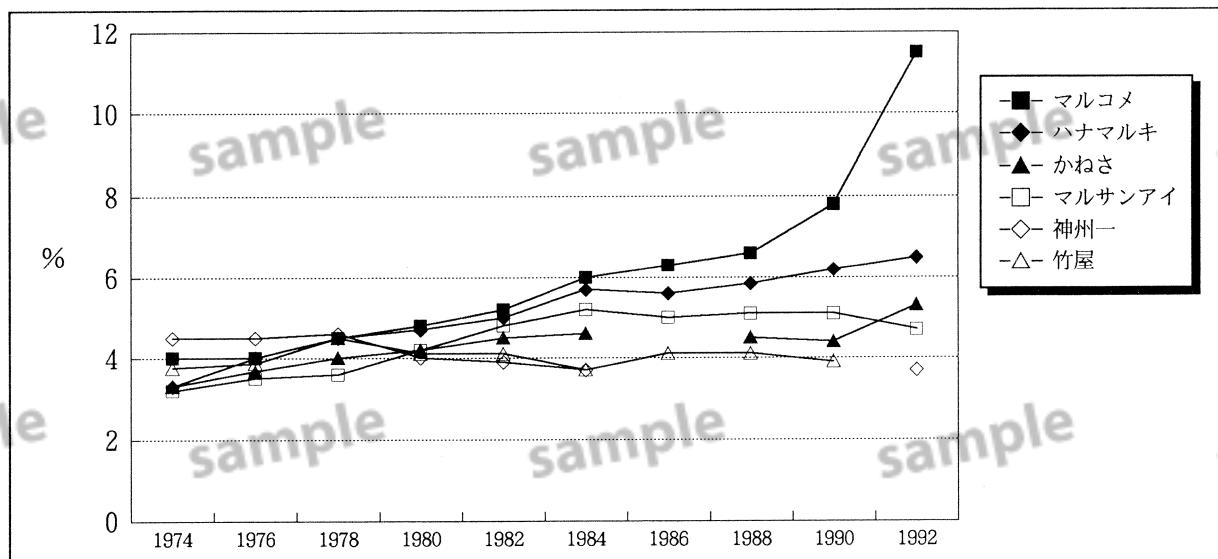
### 付属資料3 地域1人あたり年間味噌消費量（1992年）

消費量の多い都市		消費量の少ない都市	
1. 青森市	5,099	1. 和歌山市	1,876
2. 仙台市	5,073	2. 奈良市	2,001
3. 秋田市	5,032	3. 神戸市	2,060
4. 宮崎市	4,951	4. 大津市	2,068
5. 長野市	4,654	5. 京都市	2,193
6. 盛岡市	4,402	6. 高松市	2,237
7. 熊本市	4,399	7. 大阪市	2,241
8. 札幌市	4,247	8. 岡山市	2,250
9. 新潟市	4,205	9. 松江市	2,414
10. 宇都宮市	4,200	10. 前橋市	2,548

(注) 単位はグラム。

(出所) 総務庁統計局『家計調査年報』1992年版、日本統計協会、p. 319、および自治省行政局編『全国人口・世帯数表 人口動態表』1992年版、国土地理協会より算出。

### 付属資料4 大手味噌メーカー市場シェア推移



(注) 「神州一」は宮坂醸造株式会社のブランド名である。

データの欠落部分は、その年のシェアが不明なものである。

(出所) 矢野経済研究所『日本のマーケットシェア事典』1974年-1993年版。

## 付属資料5 調査地域の各種指標比較

指標	単位	勝田市	伊勢崎市
A.位置		北緯36度24分 東経140度32分	北緯36度18分 東経139度11分
B.面積	km <sup>2</sup>	73.3	65.2
C.年間平均気温	℃	13.2	13.9
D.年間降水量	mm	1,307.8	1,130.4
E.年間日照時間	時間	1,830	1,980
F.人口	人	110,654	114,828
G.酒・調味料小売店数	店	121	155
H.同小売販売額	百万円	6,519	5,566
I.同小売1店当り人口(F/G)	人	914.5	740.8
J.同小売1店当り販売額(H/G)	百万円	53.9	35.9
K.同1人当り小売販売額(H/F)	円	58,913	48,422
L.飲食料品の小売吸引力		1.14	1.07
M.第1種大型小売店数	店	5	4
N.第2種大型小売店数	店	11	8

(注) A:両市役所の位置。

C,D,E:1961年から1990年の平均値。なお、データの都合から勝田市については水戸市、伊勢崎市については前橋市(いずれも隣接都市)の数値を利用した。

F,G,H:1991年現在のデータ。

L: 小売吸引力 = その都市の一人当り小売販売額/県平均一人当り小売販売額

M,N:1991年9月現在。第1種大型小売店は店舗面積3,000m<sup>2</sup>以上、第2種大型小売店は店舗面積500m<sup>2</sup>以上3,000m<sup>2</sup>未満の店舗を指す。

(出所) B:自治省行政局振興課編『全国市町村要覧』1993年版、p.135、p.150。

C,D,E:国立天文台編『理科年表』1994年版、pp.198-212。

F:自治省行政局編『全国人口・世帯数表 人口動態表』1991年版、p.30、p.36。

G,H:通商産業大臣官房調査統計部編『商業統計表 第4巻・品目編』1991年版、p.427。

L,M,N:週刊東洋経済臨時増刊『地域経済要覧』1994年版、p.165、p.459。

## 付属資料6 調査地域の人口動態

### (1) 勝田市

年	人口	自然増	自然減	社会増	社会減	社会純増
1989	108,161	1,531	470	5,741	5,288	453
1990	109,584	1,478	448	5,927	5,554	373
1991	110,654	1,500	505	5,628	5,576	52
1992	112,156	1,637	506	6,092	5,751	341
1993	113,038	1,545	526	6,070	6,233	-163
1994	114,131	1,606	533	6,031	6,019	12
合計比率		9,297	2,988	35,489	34,421	1,068
		8.15%	2.62%	31.09%	30.16%	0.94%

### (2) 伊勢崎市

年	人口	自然増	自然減	社会増	社会減	社会純増
1989	113,421	1,317	712	3,751	3,938	-187
1990	114,038	1,214	808	3,852	3,644	208
1991	114,828	1,205	773	4,127	3,844	283
1992	115,433	1,269	783	4,528	4,444	84
1993	115,999	1,260	771	4,494	4,369	125
1994	116,513	1,286	795	4,305	4,257	48
合計比率		7,551	4,642	25,057	24,496	561
		6.48%	3.98%	21.51%	21.02%	0.48%

(注) 社会純増=社会増-社会減。『比率』は6年間の合計値を1994年の人口で割ったもの。

(出所) 自治省行政局編『全国人口・世帯数表 人口動態表』1989-1993年版。  
自治省行政局編『住民基本台帳人口要覧』1994年版。

## 付属資料7 勝田市・伊勢崎市の主な商業施設

### (1) 勝田市

店名	所在地	月商	食料品比率	建物	売場面積	駐車場
カスミ勝田店	笠野町	261	88%	地上1階	1,376	160
カスミ勝田駅前店	東石川	259	92%	地上1階	1,478	1,100
カスミ佐和店	高場	102	90%	地上1階	772	78
セイブ勝田店	東石川	—	92%	地上1階	735	150
ビッグエム勝田店	中央町	215	52%	地上5階	2,866	200
ポンペルタ伊勢甚勝田店	春日町	834	25%	地上3階 地下1階	13,999	544

(注) 単位=月商は百万円、売場面積(店全体)は平方メートル、駐車場は台。食料品比率は月商に占める食料品売上の比率。「-」は不明。

「カスミ勝田駅前店」は長崎屋勝田店(月商690百万円、地上2階、売場面積9,900m<sup>2</sup>)の店内店舗である。  
「ポンペルタ伊勢甚勝田店」は調査時、「ジャスコ勝田店」への改装工事中であった。

### (2) 伊勢崎市

店名	所在地	月商	食料品比率	建物	売場面積	駐車場
いせや伊勢崎店	中央町	—	27%	地上5階	6,518	669
いせや伊勢崎バイパス店	連取町	—	40%	地上2階	5,275	972
生協コープぐんまひろせ店	茂呂	28	99%	地上1階	165	10
生協コープぐんま茂呂店	茂呂	20	99%	地上2階	165	10
しみずスーパー伊勢崎乾店	乾町	—	95%	地上2階	740	110
西友伊勢崎店	本町	404	—	地上5階 地下1階	7,488	430
フレッセイ三郷店	太田町	—	91%	地上2階	480	150
フレッセイ美茂呂店	茂呂	—	88%	地上2階	498	55
マミニマート除ヶ町店	除ヶ町	68	93%	地上1階	545	84
ヤナリストアー山王店	山王町	55	95%	地上1階	495	70
ヒタチヤスーパー今泉店	今泉	100	70%	地上1階	1,320	300
ヒタチヤスーパー昭和店	宮前町	70	70%	地上2階	660	200

(注) 単位=月商は百万円、売場面積(店全体)は平方メートル、駐車場は台。食料品比率は月商に占める食料品売上の比率。「-」は不明。

sample

sample

sample

sample

sample

## 付属資料8 各社の広告の例

(出所: 週刊アサヒグラフ1994年2月11日号)

### 株式会社竹屋



1970 (昭和45) 年から使われた小袋(1キロ詰)用のバ  
ンド「オーリジナルガール」浜美枝が登場。「タケのひととき」といふ  
六代目CMソングが生まれた。



1958 (昭和33) 年から使われた小袋(1キロ詰)用のバ  
ンド「オーリジナルガール」浜美枝が登場。軍神諏訪明神の地を象徴してい  
る矢は、新鮮な青葉と素直さ。

1967 (昭和42) 年に初登場、1971 (昭和46) 年に再起用された森光子。「ひと味ちがいます」のキャ  
ッチフレーズとともにタケヤの顔となつた。

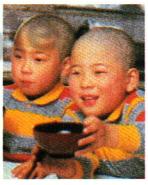
### マルコメ株式会社



初代  
木村秀幸くん  
(昭和52年-54年)



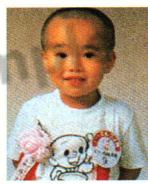
2代目  
富永敬一くん  
(昭和54年-56年)



3代目  
瀬山順くん・修くん  
(昭和56年-57年)



4代目  
若山雷蔵くん  
(昭和57年-58年)



5代目  
岩崎大介くん  
(昭和58年-60年)



6代目  
松岡登志緒くん  
(昭和60年-63年)



7代目  
三浦大志くん  
(昭和63年-平成3年)



8代目  
丸峰友亮くん  
(平成3年-)

### ハナマルキ株式会社



1967 (昭和42) 年に発売された「おかあさんみそ」は、「おかあさん」のCMとともに大ヒット。ハナマルキを業界第3位に押し上げた。

### 宮坂醸造株式会社



1916 (大正5) 年の味噌醤油醸造業開始直後に、中村不折に書いてもらった「神州一味噌」の書。現在も本社の壁に掛けられている。



1963 (昭和38) 年に名前が公募された「みそちゃん」と「しんちゃん」の絵。  
↓現在の「みそちゃん」やはり顔つきも垢抜けている。



1983 (昭和58) 年のCI導入後、初ヒットとなった今井美樹のCM。「合わせるのがみそ」の商品名とともにその健康美が話題を呼んだ。

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

情報 96.11 • RP200