



慶應義塾大学ビジネス・スクール

宮坂醸造株式会社

5

昭和51年1月、東京に本社を置く味噌製造販売の大手、宮坂醸造株式会社の常務取締役(企画担当)宮坂正昭氏は昭和50年10月に発売された「天然醸造味噌」の売上げ不振の打開策を求めるべくあれこれ思考をめぐらせていました。「天然醸造味噌」は昭和45年頃より起った「自然食ブーム」にのって現われてきた一種の流行商品で、すでに大手競争会社のマルコメ味噌はじめいくつかの製造業者では、すでにある程度の成功を収めており、この種の製品開発は、ほとんどの企業が考慮対象にしているものであった。宮坂氏は新しいパッケージで売り出されたこの「天然醸造味噌」不振の原因が味噌そのものの需要停滞からくるものか、あるいは、このタイプの味噌に固有の問題かを詳細に探った後、同社の味噌全般の売上げ増大に向けて新しい今後のマーケティング方策をいかように打つべきかを決定しなければならなかった。

宮坂醸造の歴史

宮坂醸造株式会社は、もともと寛文2年に上諏訪で酒造業を開始したことにその前身が求められる。大正5年長野県丸高に味噌醤油の醸造工場を設立し、その後昭和7年東京中野に味噌工場を設立し、東京市場への進出を本格的にはじめた。同社はさらに昭和8年には株式会社とし、近代的な経営問題に取組むことになった。その後順調な発展をベースに、意欲的な革新をめざし昭和27年には神州一味噌にビタミン強化の方法を発明し、この画期的な成果を基礎に新製品ビタミン入り神州一味噌を発売し、業界大手としての今日の地位を確実にした。その後も、昭和38年に近代的オートメーション工場を東京中野に完成させ、昭和45年に山梨県竜王工場の増設、昭和48年東京東久留米市に新工場を建設するなど積極的な設備拡張政策を推進し、あわせて果敢な新製品開発や広告プロモーション活動を展開した。その結果、昭和51年1月現在、資本金4800万円、味噌の年間生産能力で約3万5千トンという当業界のトップ・メーカーとして強い市場地位を築くに至った。

同社の主な製品には創業以来の清酒「真澄」をはじめ、中心をなす味噌製品ラインとして神州一味噌の名のもとに、み子ちゃん印、しんちゃん印、なかよし印、田舎味噌などの各種の味噌が容量(1kg, 500gなど)、容器(袋詰、樽詰など)、原料(甘口、辛口、中辛口など)、色(赤味噌、白味噌)にバラエティをもちながらきわめて多様に渡って売っていた。なかでも、み子ちゃん印は、当業界のベスト・セラー商品であり、当社の業績向上に大きく貢献した代表ブランドであった。また近年では、高級味噌「手造り」のような高品質、高価格製品ラインへの拡大も積極的に行なわれ、実質的販売量も増加していた。これは消費需要量の減退傾向を売上金額面でカバーするという方策とも考えられていた。

[注] 本ケースはクラス討議のために作成されたもので、経営管理の適切、不適切な処理を記述しようとするものでない。

味噌と味噌業界の特色

わが国の伝統的食品の一つである味噌は元来自家製が中心で、各家庭で伝統的につくられていたものであり、現在でも地方の農家では、相変らず自給している家が多いといわれている。(付表1参照)また、その種類もかなり様々である。たとえば味噌の分類は、産地名、味や色、原料、醸造方法によっていろいろあるが、その一例として付表2は、醸造方法による分類を示してある。この分類のうち、米味噌は、米、大豆、食塩を主原料とし、工業生産の80%を占める中心的な味噌である。このようなバラエティのある味噌の性質からもわかるように、その味はきわめて多様で、味噌の標準化、つまり味覚の基準値は求めにくいものとされている。

味噌製造方法の改良や近代化にともない今日では味噌の大量工業生産が可能になっている。この主な理由は醸酵熟成を温度管理によって行なう温醸設備を備えることによって、醸造を促進させる速醸味噌製法に負うところが少なくない。ただ味噌の基本的な製造方法は自家醸造、工場生産にかかわらず同じで、大豆を蒸煮し塩とこうじを加えて醸酵させてつくる。藏出しされた味噌の菌は活動をある程度抑制されたままで殺菌されていないため、製品は半生鮮食品ともいえ、時間の経過に従って腐敗ではないが、変質する。とくに塩分の少ない甘口味噌はその傾向が強い。味噌は、従来は桶や樽に詰めて運ばれ、計り売りされたが、昭和30年代頃よりポリ袋入り、ダンボール箱による流通が現われてきた。このパッケージング革命は現在、大手メーカー生産量の70~80%といわれるが、味噌の流通システムを変える大きな役割を果たしたといえる。透明のポリ小袋詰めは、半生鮮食品という特性と相まって、衛生面で消費者の好感を呼び、しかも流通面で取扱いが簡単なため、従来味噌を扱わなかつた一般食料品店やスーパーでの販売も可能になった。また、小袋詰めの普及は、メーカーの自社ブランドによる広告プロモーションを可能にし、購入慣習をブランド指定へと向かわせる契機となった。味噌は、「手前みそ」という言葉が端的に示すように、同一カテゴリ内にある味噌でも原料の種類、原料の割合、熟成期間、菌の種類、気候条件など種々の条件によって製品が異なり、また、同じ要領でつくられても「藏ぐせ」や、仕込桶の設置場所によって品質の異なるものが出来上がる。従って、品質を均一ならしめる統一価格、品質表示、原料の表示等はつい最近までおこなわれていなかったのが実状である。しかも、味噌は、品質の良、不良は色、香り、組成などから感覚的に評価されるので、著しい品質の差がない限り、良、不良の判断は難しい。極端にいえば、良質の高価な原料でも高級品であるとは限らず、その意味で、同一産地系の製品の場合、消費者は製品の良、不良を峻別できないためブランドの知名度いかんがかなりの購買のきめ手となる。味噌は、元来、長期保存のきく栄養食品として日常生活の必需品であり、その備蓄食品としての性格から品質はあまり問題でなかったが、近年では品質や嗜好性がかなり重視される必需品的な常食品として位置づけられるようになっている。必需品的性格は、所得や価格の需要彈力性を低くしているが(付表3参照)、同時に、ブランド間のスイッチはかなり激しくなっている。

味噌の固有な特性は、ユニークな業界の体質を生み出している。製品そのものの品質については、他との圧倒的な差別化が出来にくいため、いきおい、品質以外の二次的な特性で勝負するという業界体質になっていた。つまり、魅力的なパッケージによる新製品開発と大量の広告支出がその一例である。新製品については、しかしながら、きわめて容易に模倣できる商品であるため、一度、あるブランド

が成功すると同一品がその後すぐにあらわれてきた。その意味では、当業界では新製品開発は確かに一つの競争手段には違いないが、他の競争業者を圧倒するほどの有力な武器とはならなかった。

パッケージ商品としての味噌の売り方は、大衆広告（マスコミ広告）の重要性を生み出した。昭和30年頃からテレビ媒体を使ったスポット広告がかなり大量に出始めるようになった。業界の大手メーカーは、売上げのかなりの部分を大衆広告に投入し、そのブランド・イメージの上昇と共に大きな売上げ効果を計った。とくに「おかあさーん」と、カスリを着た女の子がひなびた田舎家の中から叫んで出てくるテレビCMは、視聴者に好感をもって迎えられ、味噌のもつるさとの記憶を改めてよみがえらせたといわれている。ただ、昭和42年頃よりは、広告による知名度と売上げ増とが無関係になりはじめたという観測がなされるようになった。近年では、市場の成熟化も手伝ってか、広告宣伝の効果にある程度の限界があるという考え方が一般的に当業界で広まりつつあった。

5

10

業界構造と競争

業界には現在約2,000～3,000社ほどの味噌メーカーがあるといわれているが、このうちのほとんどは、個人経営的な小規模メーカーであり、正確にその数をつかむことは難しかった。この内、全国的規模で販売しているメーカーは年産9,000トン以上の大手12社を含め、せいぜい20社どまりであった。一般には規模の小さいメーカーは、ほとんど地方メーカーとして自県内での消費用に生産するものが多く、大手のメーカーになるほど他県比率が高くなっていた。やや古いデータだが、付表4はその傾向をよくあらわしている。大手の主要マーケットはもっぱら大都市で人口流入の激しい地域を中心だった。全体の比率では地方メーカーの重要性がなお高く、伝統的な地方の味噌メーカーは、その地域においては大手メーカーといえども容易に崩せない強い地盤をもっていた。しかも、特に最近の傾向として、味噌購買の大企業ばかりが表われ、大手メーカーの相対的伸びが鈍化しつつあり、また大手ブランドの侵透にもかかわらず、消費者のブランド間の浮気度が高くなり約15年前には10%程度のものが、現在では、25～30%位の浮気率になっていると考えられていた。

15

20

25

業界の歴史的な変遷を簡単にいえば、昭和30年代までは、ローカル・ブランドが比較的強く、40年代に入り新製品、小袋詰パッケージ、広告プロモーションを中心として大手の全国ブランドが大きく伸び、さらに最近になって大手数社にそのシェアが絞られつつあった。しかし同時にメーカーの市場占有度はなお低く、メーカーに対するブランド・スイッチの増大傾向もみのがせない状況であった。

昭和46～50年における主要メーカー12社の推定出荷量の推移が第5表に示されている。この表によると、上位12社合計のマーケット・シェアが昭和46年32%から昭和50年38%へとわずか6%ほどであるが増加している。これは、味噌業界の近代化促進による設備の大型化、企業合併などという政策の効果が表われてきているといえた。特に、岡崎マルサンの1.5%から3.2%へ、またハナマルキの3.1%から4.0%への急伸は著しいものである。中でもハナマルキの成長はCM「おかあさーん」の効果によるところが大きいと見られていた。宮坂醸造は、マーケット・シェアでは4.3%から4.6%へと微増にとどまったが、業界第一位の座を相変らず維持していた。ただし、上位12社の平均成長率約21%に比して、宮坂醸造と竹屋味噌のトップ2社の成長率はそれぞれ9%，マイナス2%とかなり低いのが特徴的であった。競合する主要メーカーの近年の主要戦略動向について味噌の業界誌は以下のように

30

35

(注1)
報じていた。

- 1) 宮坂醸造(神州一):生産能力30,000トン以上。現在、丸高、竜王、東京の3工場で生産されているが、丸高と東京工場は10,000トン以上の能力をもっている。また山梨県国母工場団地に約1万坪の用地を確保済みであるが、まだ具体的な着工計画は進んでいないようだ。無添加、純正問題に関しては丸高工場が信州味噌界の一員でもあることから、その方向で全面的に切り換えていくようだ。
- 2) 竹屋味噌:工場能力は本社工場19,000トン、松本工場6,000トン。昭和48年秋より無添加純正(天然もの)をスタート。また、スタンダード品も一部切り替えはじめた。昭和49年5月に「田舎造り」を発売し、その関連として「こうじ味噌」の発売も検討されている。
- 3) マルコメ味噌:生産能力約30,000トン程度。昭和48年より、包装形態をドイパック(付表9参照)とし「年輪」「本づくり」「田舎」「米こうじ」と4種を揃え意欲的な販売戦略を展開した。これは量販店での訴求力をも上げる好結果と結びついていた。上記4種のドイパック製品は全体の30~40%を占めている。生産面でも、醸酵用タンクの増設を行ない貯蔵能力も拡大しているし、昭和51年には生産能力50,000トンを目標として設備の増強が考えられている。同社販売状況は、関東が70% (東京で50%弱)、関西25%, その他5%となっており、大都市中心の販売戦略が行なわれている。
- 4) かねさ味噌:生産能力約30,000トン。かねさ味噌の販売ウエイトは、北海道65~70%となっており、また販売網としての12営業所(札幌、函館、室蘭、旭川、北見、釧路、盛岡、青森、八戸、仙台、東京、大阪)の所在地からも明らかに北海道、東北が中心となっている。
- 5) ハナマルキ味噌:昭和48年より始まった大利根工場の完成にともない、その生産能力は新工場で最終5期完了時に30,000トン、他工場20,000トンとなり昭和53年には50,000トンの生産能力を持つことになる。昭和48年12月よりパッコを一部改善し、ニューパッコ(紙容器)として再登場させた。販売面では、味噌メーカーというよりは一般食品メーカーの感覚で企画、宣伝され、販促活動も積極的である。新工場の稼動により販売ネット・ワークを拡大し、東北市場の開拓から西は福岡、広島の両営業所を中心に中国、四国、さらに沖縄へと行動範囲を伸ばしている。
- 6) マルダイ味噌:昭和48年業界の先頭を切って「純正宣言」を発表、シンボルマークを使用し、「純正食品キャンペーン」を行なった。また、昭和47年のショーマンとの業務提携、やまか味噌の営業権継承とナショナルブランド化への布石を成してきた。しかしながら、オイルショック等の環境変化により現在は、「純正食品キャンペーン」も影が薄れてきている。販売状況は、関東が40~43%，関西が15~16%，北海道31%，北陸その他が10~14%となり、北海道のウエイトが低下してきている。

味噌の需要と消費者特性

味噌全体の需要の伸びは、今日ほぼ横這いからやや減退気味である。市場規模は一般に1,000億円市場といわれるごとく、金額ベースでは内消費額全体の約半分位の小規模市場であり、さほど大きな

(注1) 酒類食品統計月報 1974年2月号より

市場ではない。

味噌の年次別出荷数量は、付表6に示されているが近年では55万から60万トンの間で停滞していた。特に、この2～3年の需要の動向がほぼ横這いもしくは減退傾向にあることは業界内部で非常に憂慮されていた。

一世帯当たり年間支出金額は価格値上げによって増大しているとはいえ、一世帯当たり年間購入数量は、
10年前に比べて昭和50年では79%と減少している（付表7）。このことは、核家族化、生活の洋風化とともに、子供の味噌ばなれがかなり影響しているものと思われた。現代の子供が、味噌汁に対してどのように感じどのように消費しているかの調査は、付表8に示されている。これらの結果が示すごとく確かに消費については近年、子供達の味噌ばなれの傾向があるといわれている。が、一方では、逆に学校給食に米を入れようという政府方針が近年とられたため、それに付随する味噌汁消費の増大が期待できるという見解もあった。
5
10

味噌の中心的購入者は、家庭の主婦であるが、味噌購入時の主婦の購買動機については、昭和48年2月に調べた「首都圏における袋詰め味噌に関する消費者調査」がある。この調査によれば味噌を購入するときに、主婦がどういう点を重視しているかを調べたところ「味のタイプが甘口か、辛口か」、または「味がおいしいかどうか」という点をもっとも重視していることが解った。次に重視している点は、「色の問題」、さらに「添加物の有無」へと続いていた。この調査とは別のごく最近の調査で、「味噌に何を希望するか」という質問にたいして次のような回答が得られていた。「防腐剤や添加剤を使わないほしい（63.8%）、価格を安くしてほしい（46.8%）、もっとうまい味噌をほしい（31.3%）、製造年月日を明示してほしい（30.4%）」。まったく同じ調査を7年前にやった結果では、「価格を安くせよ（29.2%）、製造年月日を明示せよ（23.4%）、衛生的にせよ（20.6%）、栄養を強化せよ（20.2%）」となっていた。
15
20
25

また、味噌汁の朝型から夜型への傾向と味噌汁を作る頻度の絶対的減少傾向も最近の著しい変化といえるようである。味噌汁は大方朝たべるものと考えられていた。しかし、昭和42年と49年とで行なった調査結果をまとめた次の図を見てみると新しい傾向がみられる。

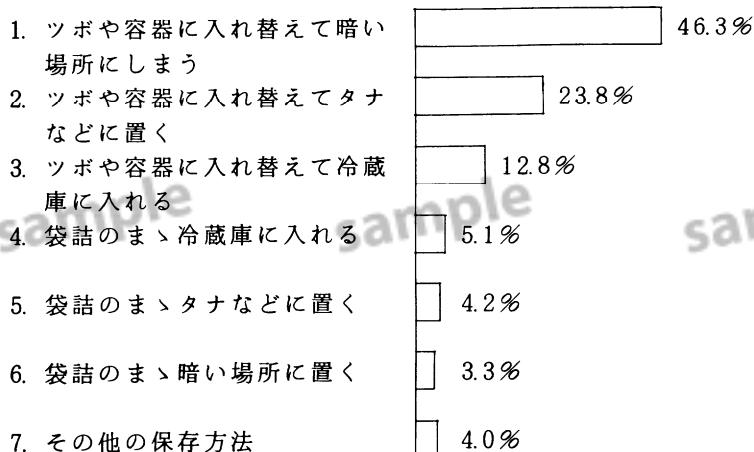
1週間に味噌汁を作る頻度

| | | 7回 | 6回 | 5回 | 4回 | 3回 | 2回 | 1回 | 0回 |
|---|------------|------|-----|------|------|------|------|-----|------|
| 朝 | 49年10月 首都圏 | 42.7 | 6.3 | 6.9 | 3.5 | 6.7 | 4.3 | 4.2 | 19.6 |
| | 42年11月 東京 | 49.5 | 9.6 | 6.7 | 6.3 | 6.3 | 3.4 | 4.3 | 13.9 |
| 夜 | 49年10月 首都圏 | 26.1 | 9.2 | 12.7 | 9.5 | 14.0 | 7.1 | 6.9 | 13.4 |
| | 42年11月 東京 | 20.2 | 6.7 | 8.7 | 10.1 | 11.5 | 13.9 | 7.2 | 21.6 |

現在、首都圏では朝味噌汁を作らない家庭が20%近くもある。しかもそれが昭和42年は朝味噌汁を作らない家庭が約14%であり、わずか7年の間に6%の人が朝の味噌汁から離れていった事実があらわれている。この0回という回答を寄せた主婦を年代別に調べると当然若い層が多く、20才代の主婦の場合26%が朝味噌汁を作らないとなっており、同様に5回以上味噌汁を作る家庭も昭和42年の66%から49年の56%へと10%も減少していた。ただその反面夕食に味噌汁を作る家庭が20%から26%へと
30
35

6%も増加し、1週5日以上作る家庭も36%から48%へと12%も増加した。同様に夕食に味噌汁を作らない家庭は7年前に21.6%であったのが、今回の調査では13.4%と減少している。

味噌購入後の味噌の保存方法についても次のようなアンケート結果が得られている。



このアンケートによると、約83%までがその保存のためにツボや容器にうつし替えるという結果になっている。しかしこの点について宮坂氏は次のような所見を述べている：「とかくアンケートの回答は多少のミエも加算されるので、本来は味噌を買ってきて、袋のまま使っていても、回答にはあけ替えて冷蔵庫または冷暗所に保存するという模範回答をよせるものも何%かいるかも知れない。」

ある試算によると首都圏における「味噌を使った料理（味噌料理）」のために使われる味噌の年間消費量は約9千トンと推定される。これは同圏内の味噌総消費量の約12%前後に相当することになる。この結果は予想より多いと見られているが、それは、味噌の消費の大半が味噌汁に使われていることを意味し、反面味噌汁以外の味噌料理のための使用が非常に少ないことを意味していた。このことを裏付けるように、首都圏で「味噌を使った料理」を「一回も作ったことがない家庭」が半数以上もあるという驚くべき調査結果も出ている。この調査で定義した味噌を使った料理とはたとえば鍋もの、あえもの、つけ汁、味噌漬、その他調味料に用いるものなどである。

一般的な味噌のマーケティング構造

消費者サイドにおける消費量の減退と原料や労賃の値上げによるコスト・プッシュが原因となり、ここ数年は、小売価格の引上げが連続してなされた。しかし末端の小売価格は、生産過剰、競争の激化を背景にかなり乱れていた。味噌という商品の特性も、この乱れた価格の一因となっていた。また、一般に売られている1kg 300円の小袋詰めと同種類の味噌が安いプライベート・ブランドでは150円近くで売られる場合もみられた。

味噌の価格は各メーカーが、一応希望価格を出しているが、実際の市場価格は平均して、そのメー

カの希望価格より10～20円ほど安くなっている。しかしながら、昭和47年1月8日、東京および近郊のスーパー・ストア、デパート、小売店（食料品店、酒店）合計74店についてある雑誌が実態価格を調査したところによると、値上げ以前のメーカー希望価格220円（現在は300円）の「み子ちゃん」印が一番安かった値段で98円、全店の平均値段は134円という状況であった。最高値段は、メーカー希望価格通りの220円で一軒の百貨店が販売していたにすぎなかった。この調査からみても、いかに末端価格が不統一かがわかる。当時の調査からすでに3年ほどたっており、その間に値上げがあったため現在では希望小売価格は300円程に値上がりをしているので、末端の実質価格幅は1kgの「み子ちゃん」印で最高285円から最低195円位（極端な例）とみることが出来た。この最低希望値は、特売中の目玉商品として用いられる際のものである。このような末端実質価格の乱れに対し、消費者の反応は、一般に50円位の価格差なら今迄使用のブランドを再購入してくれるだろうが、60円以上の価格差が出ると、安い商品に逃げる傾向が強まるといわれていた。これは、おそらく、その差額で豆腐なり、納豆などがもう一つ買えるという感じがあるのではないかと宮坂氏は考えていた。

味噌の価格決定は原材料の価格からコスト・プラスとして出されるものではなく、むしろ製品ライン間のバランスを配慮しながら、イメージ商品としての価格設定を行なうことが多い。従って、価格の高低は、かならずしも原料費、製造コストの高低に比例していない。天然物の味噌は多くの大手メーカーが出ましたが、末端希望価格はすべて400円前後であり、価格上の競争の優位さは、大手メーカー間にはほとんどないといってよかったです。高級の手づくり味噌は、さらに100円高い価格で売られていた。

マージンについては、正確なところは業界の複雑なリベート政策などが絡まつてはっきりしていなかった。一応、建前的な価格があるにはあるが前述のように小売値は大巾に乱れているため流通マージンは流動的だった。しかもメーカー仕切値もかなりがリベートとして支払われるため、メーカー・マージンの実質はかなり低くなっているとみられていた。一例として、たとえば当社の「み子ちゃん」印の場合、小売実質価格2,850円（10kg）に対し、メーカー建値が2,100円であるが、このうち、リベートなどを差引くと実質メーカー所得はこの価格より多少安くなると考えられていた。

流通経路については、メーカーの規模によって付表10のような4つのパターンに分類される。パターン4の大規模メーカーの場合には、この流通経路のうち80%近くが卸を通じて販売しており、残りは直接メーカーがスーパー等大規模小売店や一般小売店より注文をとって配達している。卸は一次卸にあたる特約店を現在20～30店ほどもっている。また特約店には一応テリトリーを与えその見返りとして一定額の年契を保証させていた。この特約店の下に、登録二次卸店があったり、あるいはそこを通過して直接末端小売りに行ったりしている。これらの流通経路のうちメーカー→特約店→登録二次店→末端小売店の経路が一番長いものであるが、時には中間業者を飛びこえて販売される場合があった。ただし、そのような時でも、その中間業者に対して帳合料としての中間マージンが支払われるのが業界において慣例となっていた。一般的には、中間業者に対しては、かなりのリベートが支払われるが、その名目は「○○補助金」「帳合料」「○○謝礼金」「協力金」「○○報償金」「○○加算金」など、さまざまな形がとられていた。特約店には、特に大手の有力な食品問屋の数社がなっていたが、この中にはメーカー一社の製品だけを扱っているのではない卸商も存在していた。また、下部の中間業者による系列化は、ほとんどないと考えられていた。卸サイドは、特約店になっていても、

5

10

15

20

25

30

35

どちらかといえば黙っていても売れるような回転率の速い商品をほしがり、メーカーの宣伝、広告、プロモーションにそれぞれ期待している節がみられた。

味噌のイメージ商品化にともない、広告の果す役割はきわめて大きくなっている。例えば、ハナマルキ味噌によるテレビ・コマーシャルは「おかあさん」と、カスリを着た女の子がひなびた田舎家の中から叫んで出てくる場面を出し、大いに成功させたのはよく知られている。この広告は消費者に忘れかけていた「ふるさと」への感慨を思いおこさせ、かつ伝統的食品としての味噌汁のイメージとうまく結びつけた点で非常に効果的であったといわれ、この広告によって味噌全体の需要がかなり伸びたとも言われていた。従って味噌の広告訴求は日本の伝統的な味を売るという姿勢から、「ふるさと」、「田舎」、「おかあさん」など古き良き時代を懐しく思う懐古調のものが最近多くなっていた。宮坂醸造の場合も「み子ちゃん」印を広告し、それによって今日のベスト・セラー商品に仕上げたといえた。同社の場合には、テレビの強烈なイメージにひかれ昭和28～29年頃よりテレビ広告をはじめたが、その5～6年後に急速に売上げを伸ばしたといわれている。しかし昭和42年頃より広告の大量投入をほとんどの大手メーカー各社が行なうようになり、その結果知名度と売上げ増が必ずしも相関しないようになってきていた。

天然醸造味噌と発売の周辺

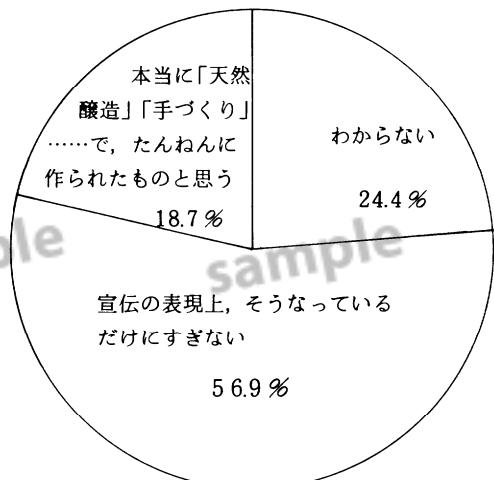
1970年代に入り、自然食品ブームに入り、“天然物”が強調されるようになった。味噌業界の大手もこの動きを敏感に察知し、ほとんどが天然物を売出す動きをみせた。例えばマルコメ味噌、ハナマルキ、タケヤ等がすべて「天然醸造」という名のもとに自社製品を売り出した。しかし、天然醸造味噌というのは、一般に現在、工業生産されている速醸味噌に対して呼ばれるものであるが、最近では、ほとんどのメーカーが醸酵熟成を温度管理によって行なう温醸設備を備えていること、また両者間に他食品のように原料や添加物等で差がないこと、品質面でも大きな違いがないことなどから製品を正確に峻別することは、くろうとでも難しかった。

当初、多くのメーカーは「天然」という名前を直接用いたが公正取引委員会の勧告により「天然」そのものを名前として用いることは規制されることになった。従って各メーカーは副題をつけるなどの手段でその対策を構じた。例えば、マルコメの場合「年輪」としてブランドを出し、その下に「天然醸造」という字を入れるといった方策をとった。当時、「天然醸造」という言葉については、特別の規制がなかったため、この種の製品を発売しようとしたすべてのメーカーによって「天然」にかわる言葉として用いられたのであった。「天然」と同じに用いられた「純正」という言葉も、おそらく理論的には現在の味噌製造に対しては使えないものと思われる。なぜなら、ビタミンB₂を加えたり、アルコールを入れることも、厳密にいえば着色料や防腐剤を用いるのと同義に「一種の添加物」と解釈でき、その意味で「純正」でないからである。しかし実際には、「純正」という名前については、現在のところさほど強い規制はなく、ほとんどのメーカーによって使用されているようである。しかし、かってのような漂白剤やソルビン酸（防黴剤）を使った味噌については勿論、「天然醸造」「純正」という言葉は使えないことになっている。

「天然醸造」味噌について宮坂氏は業界誌のなかで次のような見解を述べている。

袋詰め味噌の商品表示に「天然醸造」、「手づくり」、「本づくり」、「藏出し」などといった表現を使用する銘柄は非常に多い。事実今までの調査でも、天然醸造品を志向する消費者は非常に多く全体の46.6%にも達している。しかし、消費者にとって実際に購入したものが本当の天然醸造品であるか、また、手づくりの味噌であるかの判別は困難である。ただ袋詰めに表示されているそれ等の表現を信用するかしないのかという問題が残ることになる。あるアンケート調査の結果からも、天然、手づくり等の表現を重視するとした人はわずかであるから、この種の表示がかならず「絶対的な切札」として効果があるとはいえないようだ。

長野県味噌工業組連が最近行なった味噌の消費者動向について、「天然醸造、手づくりなどの名前（表現）についてどう思うか」と質問した結果、左表のような回答を得た。この結果からみる限り、



「天然醸造」「手づくり」等の表示に対する意識

ようになった背景は、前述のとおりであるが、なかでも特にマルコメ味噌の天然物の味噌が比較的よく売れていたことが宮坂醸造の天然物新製品の発売を動機付けた。勿論、味噌需要の停滞化を破る方法として新製品の発売は、今までも売上げ効果があった上、さらに数量の落込みを金額面でカバーするという意味からこの天然醸造による高級化戦略は好ましい方向とみられ、宮坂醸造の「天然醸造味噌」はこれらの動向にそった格好の候補商品であるともいえた。以上の好ましい方向に加え、宮坂醸造にとっては従来にない新しいパッケージ案があった。既述のごとく、味噌の販売にとって、このパッケージはきわめて重要であった。なぜなら味噌の品質にバラエティーがあり、味覚の基準値がないとすれば、競争の激しい当業界で他と差別化し、自社ブランドの愛顧をうる有力なツールは、パッケージ戦略がかなりのウエートを占めるからである。競合先発のマルコメと同じ、この新しいファスナー式のパッケージ案は、きわめて画期的と思われた。しかもその品質は決して他の同業者にひけをとらないほど優れており、同社のもつ高いイメージからみても当然成功が予想された。

宮坂氏は消費者調査結果を詳細に検討した末、「天然醸造」というキャッチ・フレーズそのものはそれほど重要でないと判断した。また、あまりに「天然醸造」を強調しすぎることは、自社の他製品ラインに対し天然醸造でないという意味での低品質イメージを消費者に与える結果となることも心配した。天然醸造そのものを前面に押し出さない理由は、他にもいくつかあったが、すでに消費者は天然醸造を打出しても、それに引きつけられるほどの魅力を感じていないだろうということ、また制約

実際に天然醸造と表示されている味噌に対して、「本当に天然醸造でたんねんに作られたもの」と考えている人はわずか18.7%，宣伝上の表現にすぎないと冷ややかに無視している人が56.8%と半分以上であった。わからないという懐疑派も24.4%と多い。これは表示問題を討議するときの無視できないデータと思われた。

「自然食品ブーム」が1970年代より起り、味噌業界でも「自然食品」を志向する顧客に対し、いわゆる「天然醸造味噌」を発売する

20
25
30
35

ようになつた背景は、前述のとおりであるが、なかでも特にマルコメ味噌の天然物の味噌が比較的よく売れていたことが宮坂醸造の天然物新製品の発売を動機付けた。勿論、味噌需要の停滞化を破る方法として新製品の発売は、今までも売上げ効果があった上、さらに数量の落込みを金額面でカバーするという意味からこの天然醸造による高級化戦略は好ましい方向とみられ、宮坂醸造の「天然醸造味噌」はこれらの動向にそつた格好の候補商品であるともいえた。以上の好ましい方向に加え、宮坂醸造にとっては従来にない新しいパッケージ案があった。既述のごとく、味噌の販売にとって、このパッケージはきわめて重要であった。なぜなら味噌の品質にバラエティーがあり、味覚の基準値がないとすれば、競争の激しい当業界で他と差別化し、自社ブランドの愛顧をうる有力なツールは、パッケージ戦略がかなりのウエートを占めるからである。競合先発のマルコメと同じ、この新しいファスナー式のパッケージ案は、きわめて画期的と思われた。しかもその品質は決して他の同業者にひけをとらないほど優れており、同社のもつ高いイメージからみても当然成功が予想された。

宮坂氏は消費者調査結果を詳細に検討した末、「天然醸造」というキャッチ・フレーズそのものはそれほど重要でないと判断した。また、あまりに「天然醸造」を強調しすぎることは、自社の他製品ラインに対し天然醸造でないという意味での低品質イメージを消費者に与える結果となることも心配した。天然醸造そのものを前面に押し出さない理由は、他にもいくつかあったが、すでに消費者は天然醸造を打出しても、それに引きつけられるほどの魅力を感じていないだろうということ、また制約

条件として味噌の新発売に今日絶対必要となった15秒のテレビ・コマーシャルで「天然醸造」の説明を十分できないであろうということも考慮された。また、天然醸造のイメージはより高額の自社商品、「手づくり」との共食い化も予想された。以上のような経過から宮坂醸造は、プロモーション戦略のなかでは「天然醸造」をあまり表に出さず、天然醸造そのものよりも、むしろ、新しい魅力的なパッケージをベースに高級味噌としてのイメージで発売しようと企画した。

味噌のパッケージに対する消費者購買決定ポイントはかなり高いといわれるが、一般消費者の価値感として、店頭に寝かせて積むピロー・パック方式、背の高いガッチャリしたつくりのドイ・パック方式、立方体に近い箱型のガセット・パック方式の順で、安物から高級品へのイメージがあるという調査結果があった（後2者は共にスタンディング・タイプであった）。神州一の「天然醸造味噌」については、現在1kgパック500円で売られているガセット・パック方式の「手づくり」と差別化しながらも、ある程度高級イメージ、高品質イメージをもつ商品として、ドイ・パック方式によってこの商品を発売した。この「天然醸造味噌」に対するパッケージ戦略に関しては、これまで同社の製品ラインのなかで、スタンディング型のドイ・パック方式はまったく存在していなかった。同じスタンディング型のドイ・パックについては、マルコメ味噌がある程度の成功を収めていたこともあるとあって、同社としても、このドイ・パック方式による新製品の発売を行なうことを決定したのであった。パッケージの効果としては、ドイ・パック方式の場合たてに長いスタンディング型のため店頭でのアピール効果がきわめて強く、サイズも従来型より大きいため見た目もよく、しかもこのしっかりした容器はそのまま台所に置いたり、冷蔵庫に保存して使えるというメリットがあると考えられた。さらに味噌業界の方向である高品質イメージを出すためにもこのパッケージはきわめて適切な容器であると思われた。（ピロー・タイプ、ドイ・タイプ、ガセット・タイプの三種のパッケージについては付表9を参照）。ガセット・タイプのパッケージは「ヤマブキ味噌」が「手づくり」を発売した際に使ったものであり、その価格づけ政策とあいまって、消費者の間に、ガセット・タイプは高級品であるというイメージがもたれるようになっていた。従って、業界内の他大手メーカーもヤマブキ味噌に続いて、このガセット・タイプのパッケージで「手づくり」の新製品を発売するといういきさつがあった。これは今までの味噌製品ラインのなかでもっとも高い価格であった。

神州一の「天然醸造味噌」は先発他社メーカーの価格と同じ1kg400円で発売された。この価格は、ピロー・タイプの一般的な味噌が300円、ガセット・タイプの高級手づくり味噌が500円という価格になっていたため、適當と思われた。ただ、実質的な小売価格は発売当初より380円位で売られていた。その意味では、ポピュラーな普通味噌の値崩れほどひどくはなかったが、ある程度、業界の特性を反映していた。マージンについては、「天然醸造」の場合、ごく平均的にみて、10kg当たり小売価格（メーカー希望価格）4,000円が卸から小売へ3,000円、メーカーから卸へ2,750円位になっていた。しかし、この場合もリベートなどの諸経費のため、実質的にはより低いメーカー・マージンになっていた。

「天然醸造味噌」に関する広告については、発売当初より、日本テレビの朝7時45分より8時まで放映される「カリキュラ・マシーン」という番組にスポット広告（30秒）として行なった。このコマーシャルは一種のアニメーション手法を取り入れたもので、神州一の「天然醸造味噌」という文字をコ

ンピュータ・コントロール(スキャニメイト)により映像操作して、文字の変形をつくりながら訴求する
というユニークな手法を使ったものであった。30秒という限られた枠であるため、前述のごとく特別
な「天然醸造」の説明は加えていなかった。

「天然醸造味噌」に関する商品広告としては、この番組スポット程度であるが、勿論、神州一味噌
全体の広告は、各種の媒体を用いて行なわれていた。とくに最近では、味噌を使った料理法を積極的
に説明する広告を中心的に行なっていた。5

まとめ

神州一「天然醸造味噌」発売以来3ヶ月たった現在、宮坂氏は末端の売上げが期待ほど伸びないと
とにややいらだちをおぼえていた。宮坂氏は、この売上げの伸び悩みがどこにあるのか一度末端流通
担当者の意見を求めてみようと考えていた。時代のニーズにそったこの商品がもっと伸びてもよいと
いう信念から現状を充分検討したうえで、新しいマーケティング戦略案を練りたいと考えていた。10

25

30

35

付表 1

宮坂醸造株式会社

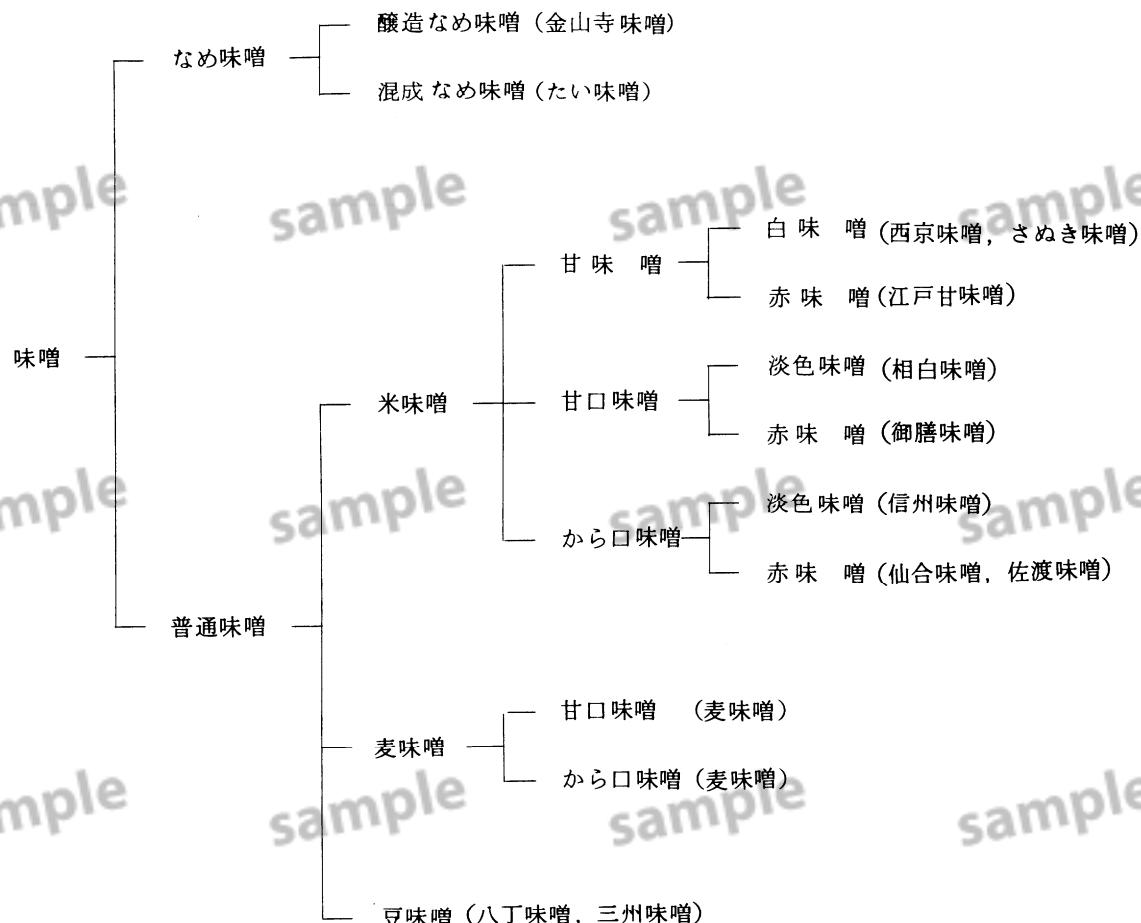
農家における味噌購入および自給推定数量

| 年 次 | 購 入 | | 自 給 | | 合 計 | | 農家戸数 |
|-------|--------|-------|---------|-------|---------|-------|-------------|
| | 数 量 | 前年比 | 数 量 | 前年比 | 数 量 | 前年比 | |
| 昭和40年 | 44,162 | 105.5 | 199,509 | 89.1 | 243,671 | 91.7 | 千戸 5,576 |
| 41 | 45,210 | 102.4 | 182,600 | 91.5 | 227,810 | 93.5 | 5,500 |
| 42 | 50,451 | 111.6 | 196,655 | 107.7 | 247,106 | 108.5 | 5,419 |
| 43 | 50,888 | 100.9 | 185,733 | 94.4 | 236,621 | 95.8 | 5,351 |
| 44 | 52,091 | 102.4 | 173,955 | 93.7 | 226,046 | 95.5 | 5,310 |
| 45 | 56,126 | 107.7 | 160,617 | 92.3 | 216,743 | 95.9 | 5,280 |
| 46 | 56,556 | 100.8 | 147,571 | 91.9 | 204,127 | 94.2 | 5,261 |
| 47 | 58,885 | 104.0 | 136,591 | 92.6 | 195,426 | 95.7 | 5,170 |
| 48 | 61,863 | 105.1 | 120,360 | 88.1 | 182,223 | 93.2 | 5,100 |
| 49 | 58,313 | 94.3 | 103,456 | 86.0 | 161,769 | 88.8 | 5,027 |
| 50年推定 | 55,969 | 96.0 | 99,060 | 95.8 | 155,029 | 95.8 | 4,953 |

注) 農家生計費統計を基礎に算出。農家戸数の44, 45年は、日刊経済通信社推定

日刊経済通信社調

付表2
宮坂醸造株式会社
味噌の分類



付表3

宮坂醸造株式会社

各種日常食品の弾力性イメージ

| 食品名 | 価格弹性イメージ | 所得弹性イメージ | 食品名 | 価格弹性イメージ | 所得弹性イメージ |
|------|----------|----------|-------|----------|----------|
| 白米 | - 5.68 | 1.40 | ミカン | - 7.14 | |
| パン | - 7.11 | 1.52 | バナナ | - 12.28 | |
| 牛 肉 | - 13.19 | 21.48 | メロン | - 20.48 | 15.12 |
| 豚 肉 | - 9.59 | 19.44 | 味噌 | - 2.51 | 3.82 |
| 豆 腐 | - 5.84 | 8.22 | しょう油 | - 2.25 | 3.00 |
| バター | - 7.89 | 14.26 | ケチャップ | - 6.50 | 3.58 |
| キャベツ | - 7.16 | 9.32 | 和菓子 | - 15.68 | 8.44 |
| キュウリ | - 8.19 | 9.06 | 緑茶 | - 5.03 | 7.92 |
| セロリ | - 14.38 | 6.18 | 牛乳 | - 6.17 | 16.46 |
| 海苔 | - 10.25 | 18.56 | サイダー | - 14.90 | 7.92 |

- (注) 1. 資料は食品工業学界誌第19巻、出所は食品工業年鑑(1973)。
2. 価格弹性イメージは、当該食品の価格が今までの2倍となり、他食品の価格が変わらない場合、その食品の消費量が、不变0、微減-10、減-20、大幅減-40のウェイトを回答数に乗じた加重平均。
3. 所得弹性イメージは、各食品価格が変化せず食品支出が2倍となった場合の消費の変化(大増、増、微増、不变、微減、減、大減)に40、20、10、0、-10、-20、-40のウェイトを回答数に乗じた加重平均。

付表4

宮坂醸造株式会社

メーカーの仕向地別出荷量比率

(単位%)

| 生産規模 | 自 県 | 他 県 | 輸 出 |
|-----------|------|------|-----|
| A ~ 375トン | 82.6 | 17.2 | 0.2 |
| B ~ 1,125 | 54.2 | 44.8 | 1.0 |
| C ~ 1,875 | 51.9 | 48.0 | 0.1 |
| D ~ 3,750 | 42.3 | 57.2 | 0.5 |
| E 3,750 ~ | 25.8 | 74.0 | 0.2 |
| 合 計 | 46.4 | 53.2 | 0.4 |

(注) 資料は、食糧庁「みそ工場実態調査」。昭和43年

付表5
宮坂醸造株式会社

主要メーカーの推定出荷量

| 社別 | 46年 | | 47年 | | 48年 | | 49年 | | 50年推定 | | 51年推定 | |
|--------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| | 数量 | 前年比 |
| 宮坂醸造 | 25,000 | 102.0 | 26,400 | 105.6 | 26,400 | 98.5 | 26,800 | 103.1 | 27,200 | 101.5 | 27,500 | 101.1 |
| 竹屋 | 23,500 | 106.8 | 24,600 | 104.7 | 24,100 | 98.0 | 22,200 | 92.1 | 23,000 | 103.6 | 23,500 | 102.1 |
| マルコメ味噌 | 19,000 | 102.7 | 19,500 | 102.6 | 23,300 | 119.5 | 24,000 | 103.0 | 23,700 | 98.8 | 24,000 | 101.3 |
| かねさ味噌 | 17,200 | 107.5 | 18,100 | 105.2 | 19,800 | 109.4 | 22,000 | 111.1 | 21,000 | 95.5 | 22,500 | 107.1 |
| ハナマルキ | 17,900 | 108.5 | 18,900 | 105.6 | 18,700 | 98.9 | 22,000 | 117.6 | 23,500 | 106.8 | 24,600 | 104.7 |
| マルダイ味噌 | 19,000 | 108.6 | 21,300 | 112.1 | 22,000 | 103.3 | 22,500 | 102.3 | 23,000 | 102.2 | 23,500 | 102.2 |
| 岡崎マルサン | 8,500 | 113.3 | 11,000 | 129.4 | 15,000 | 136.4 | 18,000 | 120.0 | 19,000 | 105.6 | 21,000 | 110.5 |
| 山印味噌 | 14,000 | 105.3 | 14,800 | 105.7 | 14,400 | 97.3 | 16,000 | 111.1 | 16,900 | 105.6 | 17,700 | 104.7 |
| かねこみそ | 11,300 | 104.6 | 12,200 | 108.0 | 12,400 | 101.6 | 12,400 | 100.0 | 12,000 | 96.8 | 12,500 | 104.2 |
| イチビキ | 11,000 | 104.8 | 11,700 | 106.4 | 13,800 | 117.9 | 14,700 | 106.5 | 14,700 | 100.0 | 15,000 | 102.0 |
| 日本清酒 | 10,000 | 100.0 | 10,500 | 105.0 | 10,500 | 100.0 | 10,500 | 100.0 | 10,500 | 100.0 | 11,000 | 104.8 |
| 益子味噌 | 9,500 | 100.0 | 10,100 | 106.3 | 10,200 | 101.0 | 9,800 | 96.1 | 9,800 | 100.0 | 10,000 | 102.0 |
| 小計 | 185,900 | 105.6 | 199,100 | 107.1 | 210,200 | 105.6 | 220,900 | 105.1 | 224,300 | 101.5 | 232,800 | 103.8 |
| その他 | 390,253 | 100.3 | 396,828 | 101.7 | 404,470 | 101.9 | 388,540 | 96.1 | 366,800 | 94.4 | 372,200 | 101.5 |
| 合計 | 576,153 | 102.0 | 595,928 | 103.4 | 614,670 | 103.1 | 609,440 | 99.1 | 591,100 | 97.0 | 605,000 | 102.4 |

(注) マルダイ味噌は、47年以降若干修正。

日刊経済通信社調(単位:トン)

付表6

宮坂醸造株式会社

味噌の年次別生産及び出荷数量の動向

| 年次別 | 生産数量 | 前年比 | 昭和40年を 100として | 出荷数量 | 前年比 | 昭和40年を 100として |
|-------|-----------|---------|------------------|-----------|---------|------------------|
| 昭和40年 | 492,650 t | 103.9 % | 100 | 489,794 t | 102.7 % | 100 |
| 41 | 510,304 | 103.6 | 103.6 | 507,268 | 103.5 | 103.6 |
| 42 | 534,352 | 104.7 | 108.5 | 535,175 | 105.5 | 109.3 |
| 43 | 538,155 | 100.7 | 109.2 | 529,100 | 98.8 | 108.0 |
| 44 | 526,952 | 97.9 | 107.0 | 539,193 | 101.9 | 110.4 |
| 45 | 552,206 | 104.7 | 111.2 | 565,075 | 104.8 | 115.4 |
| 46 | 560,710 | 101.5 | 113.8 | 576,153 | 102.0 | 117.6 |
| 47 | 573,821 | 102.3 | 116.5 | 595,928 | 103.4 | 121.7 |
| 48 | 590,137 | 102.8 | 119.8 | 614,670 | 103.1 | 125.5 |
| 49 | 587,228 | 99.5 | 119.2 | 609,440 | 99.1 | 124.4 |
| 50推定 | 562,000 | 95.7 | 114.1 | 591,100 | 97.0 | 120.7 |
| 51見込 | 573,240 | 102.0 | 116.4 | 605,000 | 102.4 | 123.5 |

(注) 上表のうち仲間売りは46年が22,033 t, 47年25,901 t, 48年30,248 t, 49年35,200 t,

50, 51年は日刊経済通信社調。

食糧庁調べ。

付表7
宮坂醸造株式会社

味噌の一世帯当たりの年間支出金額購入数量

| | 支 出 金 領 | | 購 入 数 量 | | 平均価格 100g 当たり | |
|----------|---------|------------|---------|------------|---------------|------------|
| | 年 間 (円) | 前 年 比 | 100g | 前 年 比 | 年 間 (円) | 前 年 比 |
| 昭和40年 | 1,934 | % 108.0 | 177.99 | % 100.4 | 10.87 | % 107.6 |
| 41 | 1,963 | 101.4 | 173.90 | 97.7 | 11.29 | 103.9 |
| 42 | 1,967 | 100.2 | 171.31 | 98.5 | 11.48 | 101.7 |
| 43 | 2,054 | 104.4 | 166.18 | 97.0 | 12.37 | 107.8 |
| 44 | 1,985 | 96.6 | 157.14 | 94.5 | 12.63 | 102.1 |
| 45 | 2,135 | 107.5 | 157.62 | 100.3 | 13.55 | 107.3 |
| 46 | 2,328 | 109.0 | 155.54 | 98.7 | 15.08 | 111.3 |
| 47 | 2,356 | 101.2 | 149.21 | 95.9 | 15.67 | 103.9 |
| 48 | 3,069 | 130.3 | 152.62 | 102.3 | 20.08 | 128.1 |
| 49 | 3,553 | 115.8 | 143.41 | 94.0 | 24.67 | 122.9 |
| 50年1～10月 | 2,833 | 99.0 | 113.90 | 98.0 | 24.90 | 101.2 |
| 50年推定 | 3,516 | 99.0 | 140.57 | 98.0 | 24.90 | 101.2 |

総理府統計局調=家計調査より

付表8

宮坂醸造株式会社

子供にたいして行なった味噌汁についてのアンケート調査の結果

a) あなたは次のたべものやのみものについてどちらが好きですか

| | サンプル数 | パン | ごはん | 無回答 | スープ | 味噌汁 | 無回答 | 醤油 | ソース | 無回答 | さかな | 肉 | 無回答 |
|----|-------|-------|------|-----|------|------|-----|------|------|-----|------|------|-----|
| 全体 | 100 | 29.0% | 70.0 | 1.0 | 48.0 | 50.0 | 2.0 | 45.0 | 51.0 | 4.0 | 22.0 | 75.0 | 3.0 |
| 男子 | 50 | 24.0 | 74.0 | 2.0 | 50.0 | 50.0 | — | 34.0 | 62.0 | 4.0 | 24.0 | 70.0 | 6.0 |
| 女子 | 50 | 34.0 | 66.0 | — | 46.0 | 50.0 | 4.0 | 56.0 | 40.0 | 4.0 | 20.0 | 80.0 | — |

b) あなたの家で、味噌汁をいちばん好きな人はだれですか

| | サンプル数 | 1.おじいさん | 2.おばあさん | 3.おとうさん | 4.おかあさん | 5.自分 | 6.きょうだい | 無回答 |
|-----|-------|---------|---------|---------|---------|------|---------|------|
| 全 体 | 100人 | 1.0% | 10.0 | 27.0 | 21.0 | 17.0 | 9.0 | 15.0 |
| 男 子 | 50 | 2.0 | 14.0 | 18.0 | 20.0 | 28.0 | 4.0 | 14.0 |
| 女 子 | 50 | — | 6.0 | 36.0 | 22.0 | 6.0 | 14.0 | 16.0 |

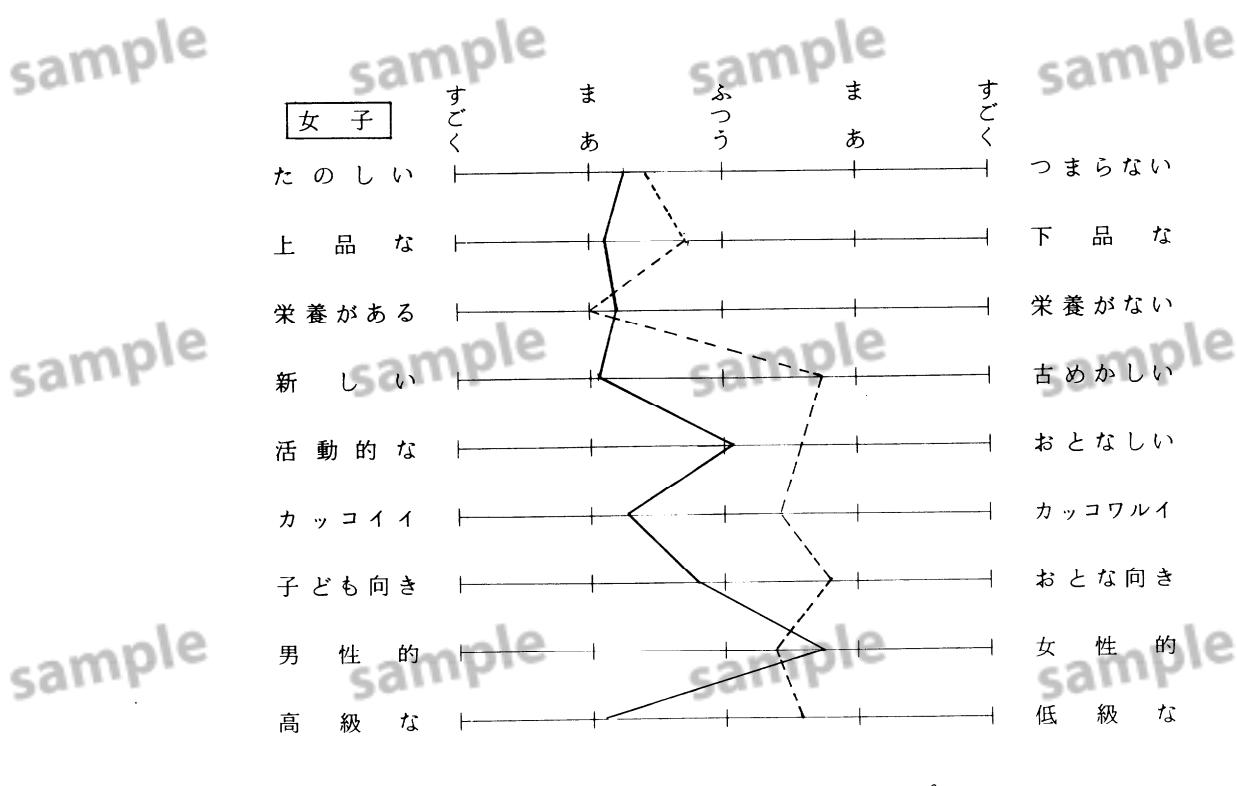
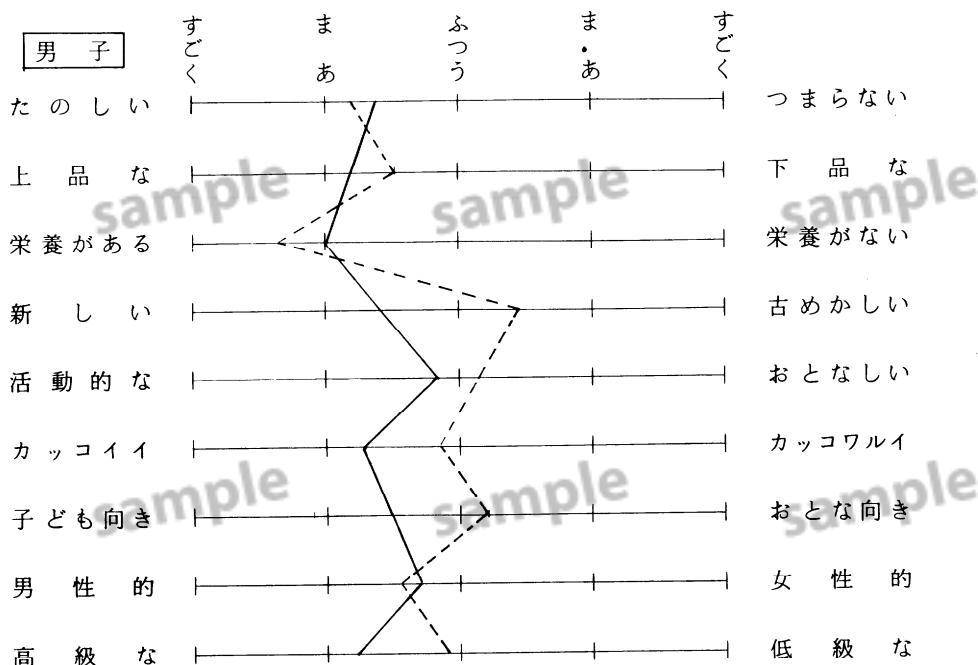
c) あなたの家で、スープのいちばん好きな人はだれですか

| | サンプル数 | 1.おじいさん | 2.おばあさん | 3.おとうさん | 4.おかあさん | 5.自分 | 6.きょうだい | 無回答 |
|-----|-------|---------|---------|---------|---------|------|---------|------|
| 全 体 | 100人 | — | — | 5.0% | 2.0 | 48.0 | 32.0 | 13.0 |
| 男 子 | 50 | — | — | 6.0 | — | 38.0 | 46.0 | 10.0 |
| 女 子 | 50 | — | — | 4.0 | 4.0 | 58.0 | 18.0 | 16.0 |

付表8(つづき)

宮坂醸造株式会社

d) 味噌汁とスープはどんなイメージですか



付 表 9

宮坂醸造株式会社

パッケージの3つのタイプ



左より

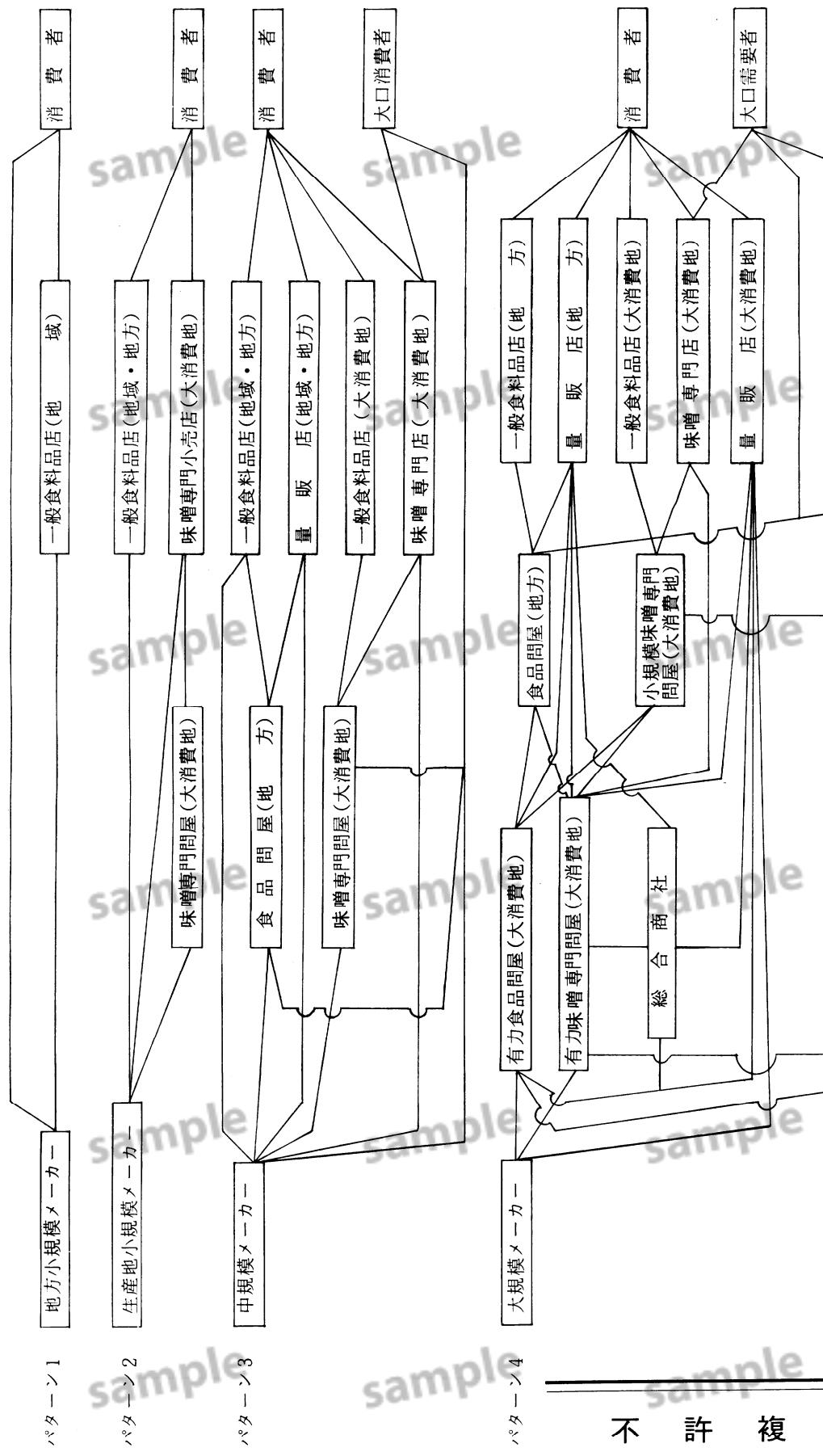
ピロータイプ（み子ちゃん印）

ガセットパック（手づくり）

ドイパック（天然醸造味噌）

上記3つのパッケージのうち、ピロータイプは小売店頭に陳列する際、ねかせて置かれたが、
トイパック、ガセットパックはたてて置かれるのが普通であった。

付表 10
宮坂醸造株式会社
味噌の流通経路



不齊複選