



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。

10

15

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。

20

25

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。

30

35

〔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。