

「縮小する市場で、どのようにしたら売りを 伸ばすことができるのか」

聖徳大学短期大学部総合文化学科

専任講師 長谷川弓子

明治大学商学部

教授 菊池一夫

1. 鰹節業界の現状

皆さんは、鰹節というものを実際に手にしたことがあるだろうか。もしかすると見たことのない人も多いのかもしれない。ひょっとしたら、鰹節を削った「削り節」なら見たことがあるのかもしれない。では、「出汁」を知っているか。鰹節は和食の要となる「出汁」の材料の1つである。

鰹節は生のカツオを三枚におろし、その半身をさらに縦半分にし、煮てから乾燥させたものだ。それを専用の削り器で削り、水と一緒に煮出して取れるのが出汁である。和食では、それをベースにして味噌汁や吸い物にしたり、煮物を作ったりと、様々な料理に展開していく。

表1の水産加工生産量の推移では、全国の鰹節の生産量が過去15年の間に約3割減少している。また、表2の全都市の鰹節・削り節の購入数量の平均を見ても、過去8年間で、約2割減っていることから、鰹節企業の市場が縮小していること、その背景には鰹節を購入する人が減っている、ということが考えられる。しかし、そのような状況下でも、売りを伸ばしている鰹節企業が指宿市山川にある有限会社 山吉國澤百馬商店である。この会社の過去3年間の年商は、2014年度が862,237千円、2015年度は861,868千円、2016年度は876,415千円である。本ケーススタディは、縮小している市場の中で売りを伸ばすためには、どのような方策が考えられるのかを、業界の中でも成功している例から考えていきたい。

表1. 全国水産加工生産量の推移 (5年ごと) 単位:t

全国	2000年	2005年	2010年	2015年
鰹節	40,339	40,084	32,759	27,612
削り節	21,623	20,743	19,075	18,299

(出所)農林水産省 水産加工統計

表 2. 鰹節・削り節購入数量

単位:1世帯当たり/g

	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
全都市 (平均)	394	383	358	351	350	360	314	308	303

(出所)総務省統計局『家計調査年報』1世帯当たりの年間の品目別支出金額、購入数量及び平均価格(全世帯)から筆者作成

2. 鰹節「荒節」と「枯節」

鰹節は「世界一硬い食材」と言われ、専用の削り器で削り、そのまま食べたり、料理に使用する。その作り方は、生のカツオを三枚におろしたあと、さらに身を背側と腹側に切り分け、1本から4本の節を作る。それを煮熟し、燻製・焙乾する。このような工程を経て出来上がったものが「荒節」である。荒節の製造期間は約2週間である。さらにそこからカビ付けをしたものを「枯節」という。表面にカビをつけることにより、水分が穏やかに抜け、有害な微生物の繁殖を抑え、代わりにアミノ酸が増える。そしてカビつけと天日干しを、数回行って熟成されたものを「本枯節」という。荒節の製造工程が2週間なのに対して、枯節の製造工程は6か月以上かかるが、凝縮した鰹節の旨味とクセのない上品さを兼ね備えた出汁を取ることができる最高級の鰹節だ。主な産地は鹿児島県の枕崎と指宿市山川、静岡県焼津である。

3. 「有限会社 山吉國澤百馬商店」の概要

山吉國澤百馬商店(以下、國澤商店)は、1947年(昭和22年)4月1日創業の、水産加工業である。高知県土佐市宇佐町に工場を建設し、1951年(昭和26年)に鹿児島県指宿市山川へ工場を建設した。現在、鰹節、鰹パック、だしパック、鰹生節、鰹佃煮などの製造を行っている。指宿市山川は、鰹節の三大産地の1つである。この会社では、鰹節から鰹パックまで一貫して製造を行う。鰹の年間処理能力は約2,000tで、鰹節の年間処理能力は約180tである。伝統ある本枯節の製造方法を継承し、鮮度の良い一本釣りのカツオを主原料に、高品質の鰹製品を消費者に提供することを心がけているという。1本釣りカツオの特徴は、巻き網漁法で釣るカツオと比べて、身も傷つきにくく、また、魚が感じるストレスも少ないため、うまみ成分が豊富であることや、生きたまま漁港へ水揚げされるため、鮮度がよく、塩分値も低いという。機械を使えばいくらかでも作業を省ける中、彼らの考える最高の品質の鰹節を作るため、ほとんどすべての作業を手作りで行う。4年に1度の鰹節品評会では、過去2回、農林水産大臣賞を受賞している。現在の従業員数38名である。会長は、國澤孝彦氏(社長の母親のいとこにあたる)、代表取締役社長は國澤伸二氏、専務取締役は國澤知洋氏である。会長と専務取締役は親子関係であり、主に鰹節の製造を行う職人である。代表取締役である伸二氏は、創業者百馬氏の孫にあたり、経営面を担っている。尚、指宿市山川には、最盛期の頃、鰹節の工場が80社あったという。しかし現在の工場数は24社。そのうち、本枯節を作っている工場は10社。残りは荒節を中心に製造する工場だという。もともとは本枯節を作っていた工場が、営業キャッシュフローが悪いため荒節のみの生産に移行をするケースも多

いという。

荒節



本枯節



出典:2015年1月29日 筆者撮影

4. マーケティング戦略

現在、國澤商店では、鰹節、かつおパック、だしパック、鰹生節、鰹佃煮などの製造を中心に行っている。ホームページの商品紹介を見ると、かつおのでんぶが45g入りで300円(税別)、かつおのだしパックが8g×10袋で定価が600円(税別)、本枯節2本(大)で2,477円(税別)で販売している。だしパックとは、鰹節を細かく砕き、ティーパックのような袋に入れたものだ。それを水に加えて火にかければ、手軽にだしが取れる商品だ。他社のかつおのだしパックで比較してみると、イトーヨーカドーのPBのだしパックが8g×20袋で368円(税別)、西友のPBの天然だしパックが9g×20袋で285円(税別)、そのほか理研ビタミンの素材だしパックかつおが10g×15袋で772円(税別)、という中で、この会社の商品が高価格品であることが分かる。¹

また、これまで本枯節を中心に生産をしてきたが、1991～1992年(平成3～4年)頃から、荒節を生産するようになった。そのきっかけとなったのが、鹿児島県の実業家「A社」である。A社が“つくだ煮のキット”を開発するために、その材料として荒節を大量発注してきたのだ。このキットというのは、つくだ煮に必要な鰹節、いりこ、塩昆布、ゴマといった材料をひとまとめにしたもので、混ぜるだけで手軽につくだ煮を作ることができる、という商品である。ここで使用する鰹節は、キットに入る素材の1つであるいりこ混ぜた際にも味が負けずに、本枯節よりも味の強い荒節の方が適していたのだ。

同分野の売り上げは、一時、2億円ほどに達した。

この他の取引先として、「株式会社 千代の一番」がある。「株式会社 千代の一番」の設立は1998年(平成10年)11月で、1996年(平成8年)8月より、和風だし「千代の一番」(写真参照)を開発、製造、販売をしている。東京葛飾区にある企業である。この

¹ 2017年8月10日現在、下記HPで確認。イトーヨーカドーネット通販 (<http://iyec.omni7.jp/detail/4902833721311>)、SEIYUドットコム (<https://www.the-seiyu.com/front/commodity/00000000/4973450112585/#!>)、理研ビタミン株式会社ホームページ (<http://www.rikenvitamin.jp/business/food/catalog/japanese-style/46618.html>)、薬ケンコーコム (https://www.kenko.com/product/item/itm_6933349472.html)

会社が鰹節のだしパックを製造するという時に、國澤商店の鰹節が気に入り、材料となる鰹節の発注を受けるようになった。現在、國澤商店の年商のうちの2億円ほどの売上がある。ちなみに、「千代の一番」の製品は、主にQVCというテレビショッピングチャンネルや、CO-OPなどでの販売を展開している。

國澤商店の現在の販売経路は、問屋、メーカー、百貨店。ターゲットは明確にしているが、販売価格が高いため、ターゲットは自然と高所得層となる。そのため、販売店舗としては、百貨店や高級スーパーなどになるという。プロモーションに関しては、ホームページ以外、特に行っていないという。

<千代の一番>



一本釣り鰹の本枯れ節・荒節・鮪節(鹿児島県産)、天然昆布(利尻島産・道南産)、原木栽培椎茸(宮崎県産・対馬産)、藻塩や焦がし醤油を加え、基本ベースの味をだしパックの中に入れて作り上げた万能和風だし

千代の一番

出典:<http://www.chiyonoichiban.co.jp/index.html>

<山吉國澤百馬商店の商品>



鰹でんぶ



かつおだしパック



本枯節(左・背節/右側・腹節)

出典:<http://www.hyakuma.co.jp/shop/>

5. 設問

1. 山吉國澤百馬商店が今後も売上を伸ばし続けるためには、どのような方策が考えられるか？
2. これまでの技術を基にして、山吉國澤百馬商店は、今後どのような製品展開をすればよいのか？
3. 鰹節企業が最終消費者との接点を持つには、どのようにすればよいと考えるか？
4. 老舗企業が商品のパッケージを変えることで売り上げが伸びた、という事例もあるが、山吉國澤百馬商店が鰹節製品のパッケージにデザイン性を加えることは妥当か？
5. 山吉國澤百馬商店をはじめ、鰹節企業の事業の継続性のためには、承継問題をどう考えるべきか？

<引用文献>

- イトーヨーカドーネット通販 <http://iyec.omni7.jp/detail/4902833721311> (アクセス日:2017/8/10)
- 薬ケンコーコム https://www.kenko.com/product/item/itm_6933349472.html (アクセス日:2017/8/10)
- SEIYUドットコム <https://www.the-seiyu.com/front/commodity/00000000/4973450112585/#!> (アクセス日:2017/8/10)
- 総務省統計局『家計調査年報』I 家計収支編 平成 21 年版
- 千代の一番ホームページ <http://www.chiyonoichiban.co.jp/index.html> (アクセス日:2017/4/27)
- 農林水産省 水産加工統計調査
- http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/suisan_ryutu/suisa_kakou/index.html (アクセス日:2017/4/27)
- 山吉国澤百馬商店ホームページ <http://www.hyakuma.co.jp/> (アクセス日:2017/4/27)
- 理研ビタミン株式会社ホームページ
- <http://www.rikenvitamin.jp/business/food/catalog/japanese-style/46618.html> (アクセス日:2017/8/10)

本ケーススタディは有限会社 山吉國澤百馬商店、株式会社 千代の一番によって掲載が許可されている。