

九州中小地場醤油メーカーの市場拡大に関する基礎研究

文 言・真木 圭亮・横井 克典

1. はじめに

日本の醤油市場は70年代をピークに成熟期に入り、それから減少し続けている。大手メーカーは日本市場での競争力を高める一方、新しい活路として海外市場を開拓してきた。しかし、企業数として絶対的に多い中小メーカーは、衰退している日本市場で厳しい競争にさらされている。

九州の醤油業界も例外ではない。数多くの中小地場醤油メーカーが縮小している市場で競争しており、苦境に立たされているのである。とくに、福岡県の中小醤油メーカーは数が100を超え、日本一多いと言われているが、大手どころか、準大手メーカーさえなく、ほとんど中小メーカーである。このような中小地場醤油メーカーは生き残るためにどうしたらいいのか。これから市場を拡大し、発展していく可能性があるのか。そのためにどんな戦略をとるべきか。これらの答えを探索するのはわれわれが目指すところであるが、本研究はこの目標を達成するための基礎研究である。

2. 日本醤油市場と業界の変化

市場規模の縮小

日本の醤油市場はいま衰退期に入り、規模が縮小し続けている。

日本の醤油出荷量は、1938年にはすでに94万キロリットルに達していたが、第2次世界大戦中および終戦後にはかなり減り、

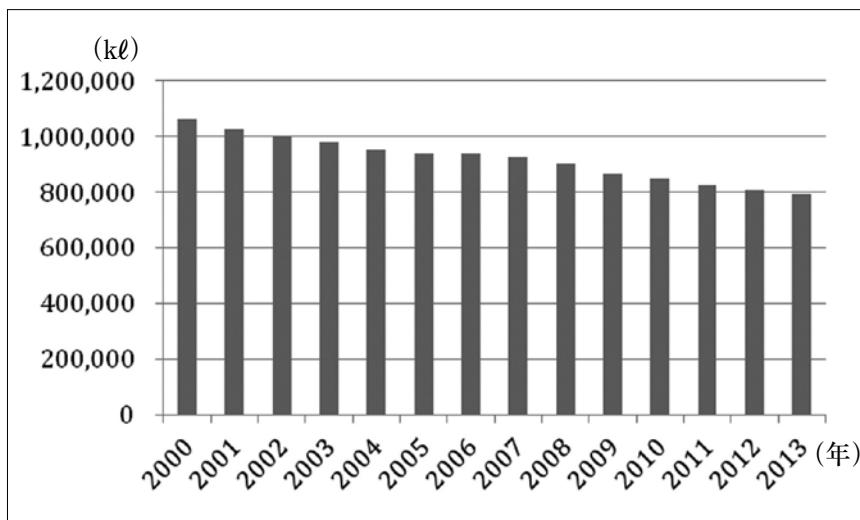
1947年は34万キロリットルまで減少した。その後出荷量が順調に回復し、1973年にピークの129万キロリットルに達した。その後ゆるやかに減少してきたが、2000年代に入ってから減少のペースが速くなった¹⁾。図表1で示されたように、2002年に初めて100万キロリットルを下回り、2013年の出荷量は80万キロリットルを切り、79万キロリットルとなった。

一方、1人当りの醤油消費量は、1973年ピーク時は11.9リットルであった。その後徐々に減り、2000年には8.3リットルとなり、2013年現在は6.2リットルまで減少し、ピーク時の半分程度となっている（図表2）。このように、1人当りの醤油消費量が減少し続ける中で、これから人口の減少が進み、醤油市場はいつそう縮小すると考えられる。

醤油メーカー数の減少

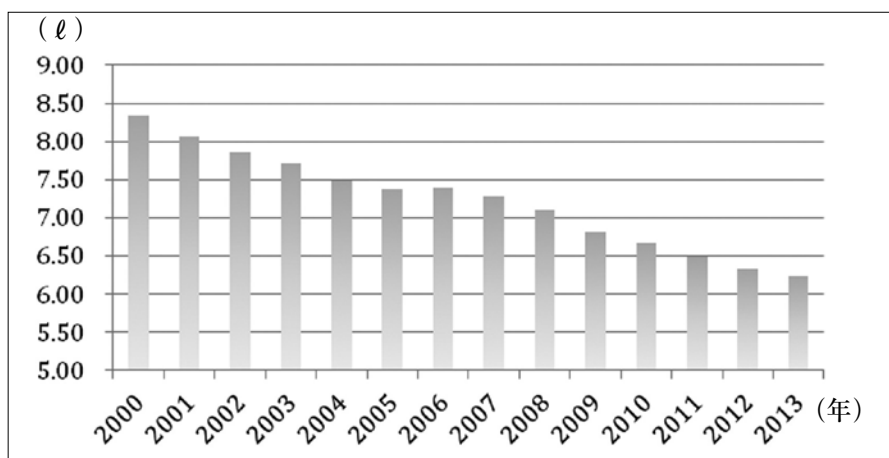
日本の醤油メーカーを見てみると、その数は減り続けている。統計方法の変更を除いて、醤油メーカー数は1955年から減り続けている。1955年に6000社もあったメーカー数は70年代後半に3000社と半減した。さらに90年代前半に2000社を切り、2013年現在は1330社となっている（図表3）。

70年代まで醤油出荷量が増え続けたことを考えれば、メーカー数の減少は企業の倒産だけではなく、経営統合等による規模拡大も進んでいたと推測できる。2000年に入ってから、醤油出荷量の減少がメーカー数の減少ペースを大幅に上回ったので、メーカー数の減少と同時にメーカー規模の縮小も進んでい



図表1 日本醤油出荷量 (キロリットル)

出所：日本醤油協会のデータにもとづき筆者作成



図表2 1人当り醤油の消費量 (リットル)

出所：日本醤油協会と総務省統計局のデータにもとづき筆者作成

ると推測できる。メーカー規模について次節
により詳しく論じる。

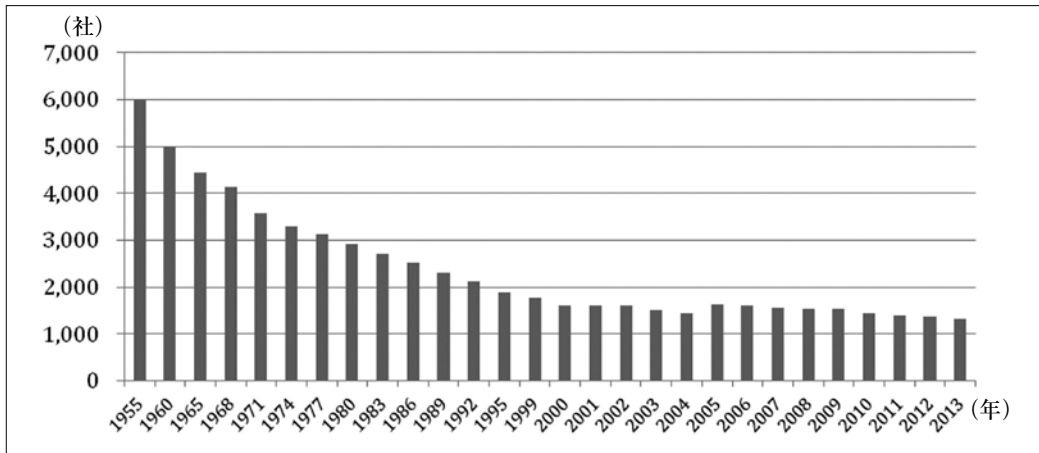
3. 変化の特徴と問題

以上で述べたように、日本の醤油市場規模
もメーカー数も減少し続けている。このよう
な減少と関連して、ここで変化の特徴と現在

の問題をいくつか取り上げたい。

家庭用と業務加工用醤油の変化

まず、醤油市場縮小についてもっと詳しく
見てみよう。出荷された醤油は家庭用と業務
用に分けて、それぞれの変化を見ると、家庭
用醤油が大幅に減少していることがわかる。
1世帯当たり醤油の購入量は1973年に23.2



図表3 醤油メーカー数の推移

出所：日本醤油協会のデータにもとづき筆者作成

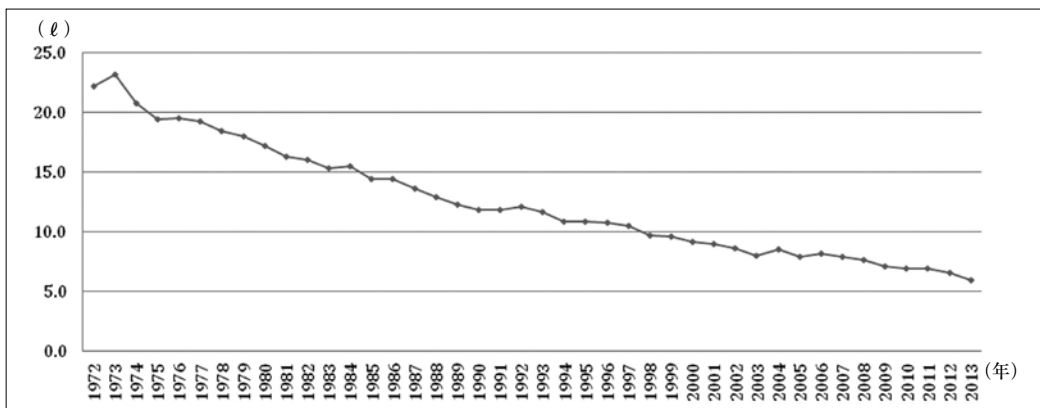
リットルであったが、2013年に5.9リットルとなり、1/4程度にまで減少した（図表4）。1人あたりに換算すると、家庭用醤油の消費量は1973年の5.9リットルから2013年の1.9リットルと1/3程度まで減少した。

これに対して、業務・加工用醤油の消費量はそれほど減少していない。1973年に業務・加工用1人当りの醤油消費量は家庭用と同じ5.9リットルであったが、その後1989年の6.3リットルまで増えてから減少し始めた。2013年現在で4.3リットルとなっており、

1973年から3割弱の減少に留まっている（図表6）。この変化を反映して、用途別醤油出荷量の割合で見ると、業務・加工用醤油の割合は大幅に増加し、1973年にちょうど5割であったが、2013年に7割まで増加した（図表7）。

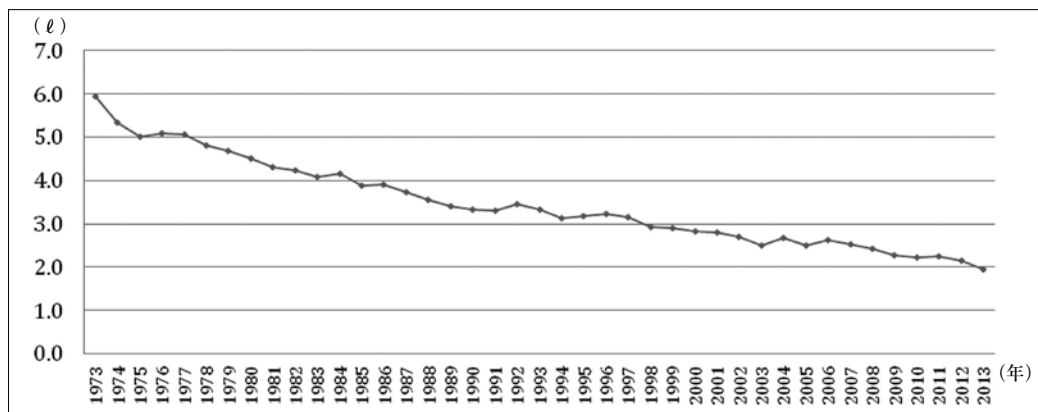
メーカー規模別シェア²⁾

次に、醤油業界の慣行に従い、規模に応じてメーカーを大手、準大手および「その他」に分類し、それぞれのシェアとその推移を見



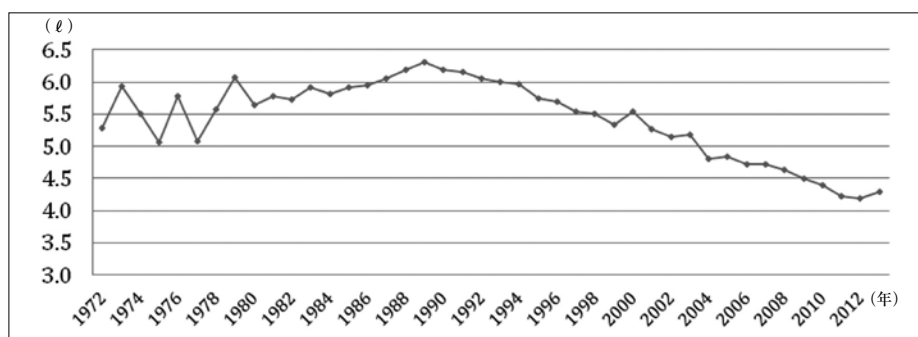
図表4 1世帯当たりの醤油購入量 (リットル)

出所：日本醤油協会のデータにもとづき筆者作成



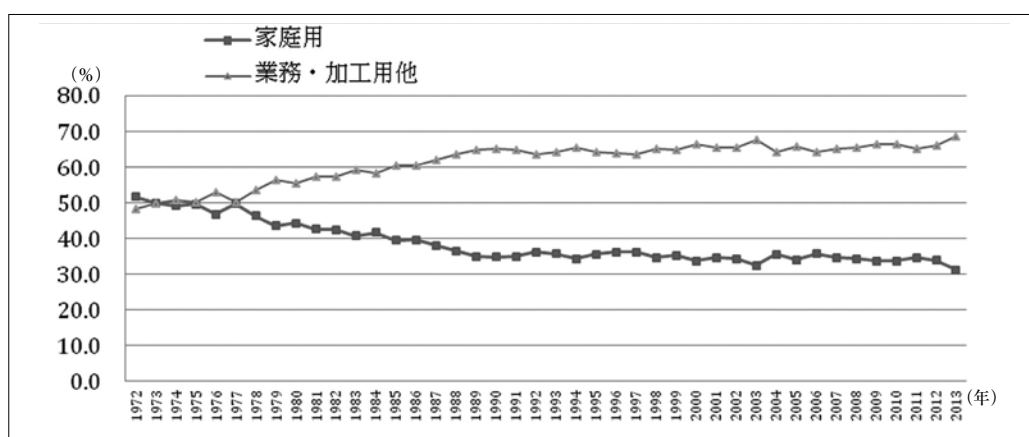
図表5 家庭用1人当たりの醤油消費量 (リットル)

出所：日本醤油協会のデータにもとづき筆者作成



図表6 業務・加工用1人当たりの醤油消費量 (リットル)

出所：日本醤油協会のデータにもとづき筆者作成



図表7 用途別醤油出荷量の割合 (%)

出所：日本醤油協会のデータにもとづき筆者作成

九州中小地場醤油メーカーの市場拡大に関する基礎研究

てみよう。2013年現在、醤油メーカー1330社のなかで、大手が5社、準大手が9社、「その他」が1316社となっている。

最近5年間、大手5社の市場シェアは図表8のように推移している。大手5社のシェアは57.6%に達しており、寡占状態となっている。

準大手は、イチビキ、ワダカン、ヤマモリ、フンドーキン醤油、富士甚醤油、マルシチ、サンビシ、日本丸天醤油、キノエネ醤油の9社から構成されている。9社の市場シェアはここ5年間大きな変化がなく、18%前後で推移している。

「その他」に分類されている醤油メーカーはほぼ中小企業である。2004年にそのシェアは3割超えていたが、10年後の2014年のシェアは24.6%にまで減少した。

全体的に見ると、大手メーカーや準大手メーカーが全国的に展開し、シェアを拡大している一方、中小メーカーのシェアは減少し続けている。中小メーカーシェアの減少は、メーカー数の減少によるものか、それともメーカー規模の縮小によるものかは確かではないが、その両方の影響があるだろう。

4. 地域別状況

各県の出荷量

都道府県別でみると、2013年醤油出荷量が最も多いのは千葉県で約28万キロリット

ル、2位は兵庫県で約12万キロリットルとなっている。上位2県の出荷量だけで日本全国出荷量の半分を占めている（図表9）。

九州と福岡の状況

九州全体の醤油出荷量は9.0万キロリットルで、全国出荷量の11.3%を占めている。九州の中で出荷量上位3県は、大分県（3.2万キロリットル、全国第6位）、福岡県（2.3万キロリットル、全国第8位）、熊本県（1.1万キロリットル、第12位）となっている。

以下では福岡県の状況について詳しく見てみよう。

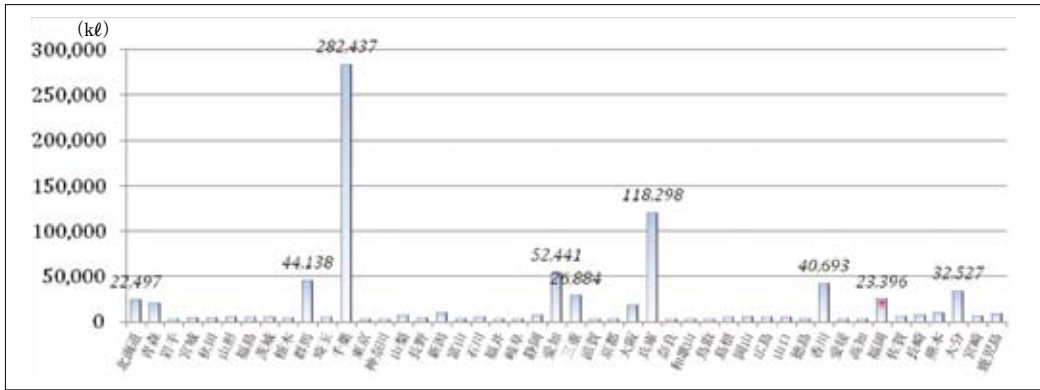
福岡県の醤油メーカー数は全国で1番多く、平成20年に福岡県醤油工場数は101社となっている。資本金規模で見ると、1000万円を超えているメーカー数は12社にすぎず、1億円を超えているメーカーはわずか1社だけである。従業員数で見ると、1-5人の小メーカーは52社で全体の半数以上を占めているが、逆に300人を超えているメーカーはなかった³⁾。

以上の数字からわかるように、福岡県は全国で最も多い醤油メーカーを有しながら、そのほとんどは中小企業である。これらの中小メーカーは協同組合による醤油の合同醸造など、中小メーカー同士の連携によって生産のコストダウンをはかり、さらに独自の調味法によって伝統的な味を保ち、県外メーカーの進入に対抗してきた。県内メーカー出荷量の

図表8 大手5社の市場シェア（%）

| | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| キッコーマン | 30.6 | 30.8 | 31.0 | 31.4 | 32.5 |
| ヤマサ醤油 | 10.8 | 10.9 | 11.0 | 11.3 | 11.3 |
| 正田醤油 | 5.3 | 5.7 | 5.8 | 5.9 | 5.9 |
| ヒガシマル醤油 | 4.2 | 4.2 | 4.1 | 4.2 | 4.1 |
| マルキン | 4.0 | 4.1 | 4.0 | 3.8 | 3.8 |
| 合計 | 54.9 | 55.7 | 55.9 | 56.6 | 57.6 |

出所：キッコーマンIR情報のデータにもとづき筆者作成



図表9 都道府県別醤油出荷量 (キロリットル)

出所：日本醤油協会のデータにもとづき筆者作成

シェアはほぼ50%弱を維持し続けており、一定の成果をあげることができたといえる。しかし、従来のシェアを守るのがやっとのことで、そのシェアを拡大する余力はとてもない状況にある。

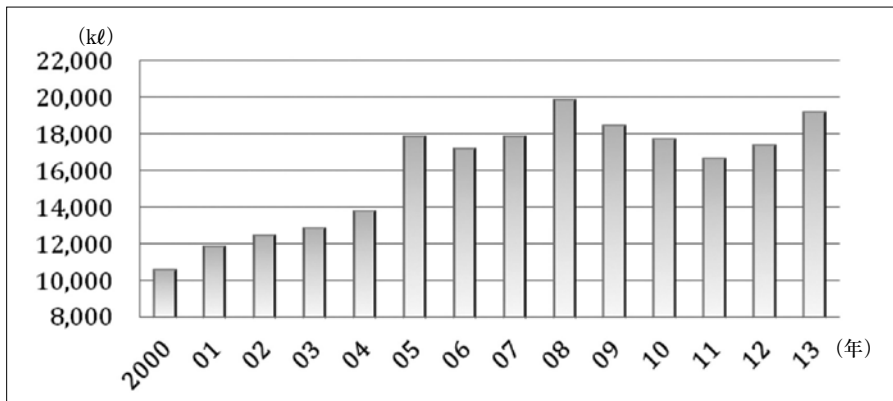
一方、福岡県における醤油出荷量全体は毎年落ち続けており、福岡県の醤油メーカーは他県への進出が進んでいない。2013年福岡県メーカーからの醤油出荷量は23,481キロリットルであったが、そのうち県外に出荷したのはその1割強の2,773キロリットルにすぎなかった⁴⁾。このままでは、中小の醤油メーカーは数が徐々に減り、生産量も減り続

けることになるだろう。

5. 海外市場

輸出

日本の醤油市場が減少し続けるのに対し、海外の醤油市場は拡大し続けている。海外に輸出している醤油の量が増えており、2000年に比べ、2013年の輸出量はほぼ倍増した(図表10)。最近数年間の輸出量は増えていないが、その最大の原因は、輸出の代わりに海外での現地生産が増えているからである。



図表10 醤油輸出量 (キロリットル)

出所：日本醤油協会のデータにもとづき筆者作成

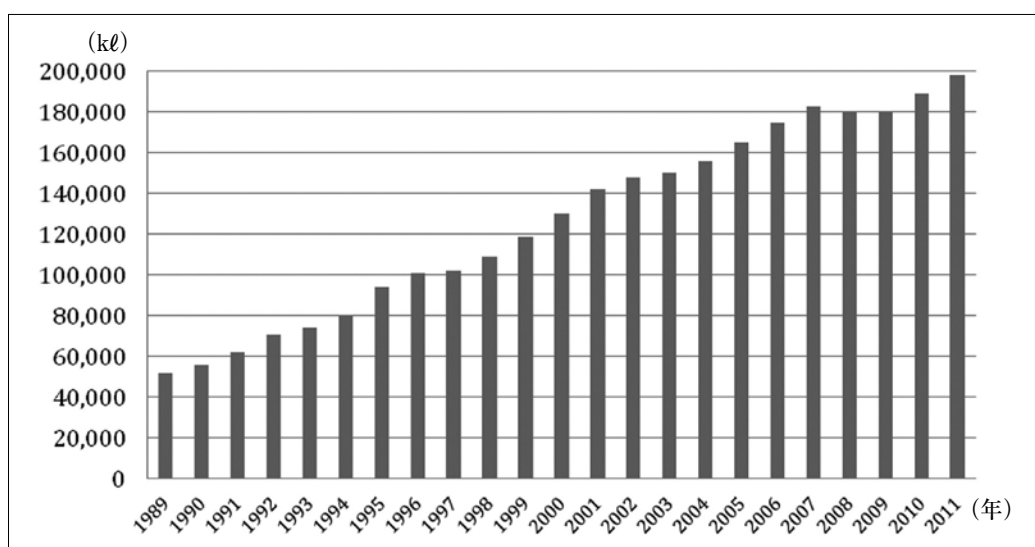
現地生産

醤油輸出量の増加に比べさらに増加のペースが速いのは、日本醤油メーカーの海外生産量である。しょうゆ情報センターの公表によると、2011年日本醤油メーカーの海外生産拠点は、アメリカ、中国、台湾、タイ、シンガポール、オランダなどに展開され、生産量は19.8万キロリットルに達し、輸出量の10倍にもなっている（図表11）。醤油メーカーの最大手であるキッコーマンの公表によると、

キッコーマン1社だけで2014年度の海外での醤油類生産量は20.2万キロリットルに達しており、2016年3月末までに海外での生産量を26万キロリットルに増やす予定である。

歴史的に見ても、海外への進出に最も力を入れてきたのはトップメーカーのキッコーマンである。40年以上前から海外工場を設立し、現在も海外での販売比率を高めつつある。

図表12は日本メーカーの海外での主な工場を示している。



図表11 海外生産量 (キロリットル)

出所：日本醤油協会のデータにもとづき筆者作成

図表12 日本メーカーの主な海外工場

| | | |
|-------|-----------|---------------|
| 1973年 | キッコーマン | アメリカ・ウイスコンシン州 |
| 1984年 | キッコーマン | シンガポール |
| 1987年 | サンジシ醸造 | アメリカ・バージニア州 |
| 1990年 | キッコーマン | 台湾 |
| 1994年 | ヤマサ醤油 | アメリカ・オレゴン州 |
| 1994年 | 高橋弥次右衛門商店 | 中国・鞍山 |
| 1997年 | ヤマモリ | タイ |
| 1997年 | キッコーマン | オランダ・フローニンゲン州 |
| 1998年 | キッコーマン | アメリカ・カリフォルニア州 |
| 2001年 | 正田醤油 | イギリス・ウェールズ |
| 2002年 | キッコーマン | 中国・昆山市 |
| 2008年 | キッコーマン | 中国・河北省 |

出所：山本・田中(2013)

中国醤油市場

2014年中国の醤油生産量は939万トンであり、日本の10倍以上となっている⁵⁾。また1人当りの消費量は日本とほぼ同じであるが、近年増加する傾向にある。

中国の醤油は、色が濃いものが多いのに対し、日本の醤油の色はやや薄い。しかし、味覚的に大きな違いはない。中国で販売されている日本の醤油は2種類に大きく分けられる。1種類は、日本から輸入されたもので、代表的なものとして、キッコーマン、イチビキ、ヤマサ、ヒガシマルなどがある。日系スーパーや一部の中国系スーパーの他、アリババやアマゾンなどのネットショップでも販売されている。

もう1種類は日系企業が中国現地工場生産している醤油である。最も多いのは、キッコーマンブランドのものである。キッコーマンは中国の河北省工場で年間3.3万キロリットル、江蘇省昆山市工場で1.4万キロリットルを生産している。また、1990年代にいち早く中国に進出したワダカンブランドのものも北京中心に中国市場に浸透している。

2種類の醤油の価格もかなり違う。日本から輸入している醤油は中国産醤油の5倍以上の値段にもなるが、日系企業現地工場生産されている醤油は中国メーカーの醤油価格とそれほどかわらない。

6. 日本醤油メーカーの戦略と今後の展開

現在の戦略

大手メーカーは規模と資金力を活かし、以下の戦略を取ることで優位性を保ち、シェアを拡大している。

①コストリーダーシップ戦略：大量生産と大量流通によって、生産・流通のコストを抑えている。

②ブランド力：広告等の宣伝によって、認知度を高め、ブランド力を作り出している。

③研究開発力：新製品や新しい生産工程の

研究開発によって、製品の差別化と生産の効率化を図っている。

④流通チャネル：ブランド力によって、スーパーなど大手小売店の流通チャネルを確保できている。

⑤海外進出：衰退期に入っている日本の市場にこだわらず、輸出や海外市場への進出を通して、新しい市場を開拓している。

一方、中小メーカーの戦略はかなり限られている。

①共同生産：大手メーカーにコスト面である程度対抗できなければ生存できないので、県単位で協同組合による共同生産方式が採用されている。

②地域密着型：中小メーカーにとって最大の強みは地域に密着しているところにある。地域における人的つながりと伝統的な味による差別化が最も大きな要因である。

中小メーカー今後の戦略

①インターネットの活用：多くの中小メーカーにとって販路の拡大が最大の問題である。大手メーカーのように全国の小売店に流通するチャネルがなく、それを新たに構築する力もない。しかし、いまインターネットを活用するネットショップなどの新しい流通チャネルを低コストで利用できるようになっていたので、以前よりチャンスが大幅に増えている。

②商品の差別化：ネットショップなどの新しい流通チャネルを利用するために、商品の差別化も欠かせない。現在の協同組合による共同生産では、伝統的な味は主に後期の調味によるものである。それだけでは独自のブランドを作れないので、力のある中小メーカーは共同生産のメリットを活かす一方、自社醸造などで徐々に自社独自のブランドを育成していくことも必要不可欠となる。

③共通ブランドの育成：協同組合の力を

もっと積極的に発揮する必要もある。例えば、県内では各社がうまく生存できるようにそれぞれ違うブランドの醤油を出す一方、他県や海外市場に対して県共通のブランドを育てていく。

④海外への進出：食の安全性や品質を重視するようになった中国や他の途上国において「Made in Japan」自体が1つの大きなブランドになっている。ブランドの細分化が進む前にうまくマーケティングを行えば、日本で無名な中小メーカーにも大きなチャンスがある。この戦略はタイミングがもっとも重要である。最近中国観光客の“爆買”からもわかるように、実はいま中小醤油メーカーが中国に進出するために絶好のタイミングとなっている。

7. おわりに

本研究では、日本の醤油市場、海外の醤油市場および日本の醤油メーカーの現状と戦略について概観し、中小醤油メーカー戦略の今後の方向性を打ち出した。これからの研究でそれぞれの戦略について詳しく展開したい。

注

- 1) しょうゆ情報センター『醤油の統計資料 平成26年版』
<https://www.soysauce.or.jp/arekore/26.xls>
(2015年5月16日アクセス)
- 2) キッコーマン株式会社IR情報 (<http://www.kikkoman.co.jp/ir/lib.html>) および上記『醤油の統計資料 平成26年版』にもとづき筆者が算出
- 3) 農林水産省「平成20年米麦加工食品生産動態等統計調査年報」
https://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL71050103.do;jsessionid=b6HHM7NYFyL8JCwFWhJBVsF9rRszQTRwJZxv41txyCW7M71pBYp!202869465!901705170?_toGL71050103_&listID=000001064934&forwardFrom=GL71050101 (2015年5月16日アクセス)
- 4) しょうゆ情報センター『醤油の統計資料 平成

26年版』

<https://www.soysauce.or.jp/arekore/26.xls>
(2015年5月16日アクセス)

- 5) 中国産業情報「2014年1-12月全国醤油産量分省市統計表」

<http://www.chyxx.com/data/201503/309212.html> (2015年5月16日アクセス)

参考資料

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—しょうゆ製造業を中心として—』筑波書房、1997年。

茂木友三郎『キッコーマンのグローバル経営』生産性出版、2007年。

山本泰・田中秀夫『味噌・醤油入門』日本食糧新聞社、2013年。

横塚保『日本の醤油』ライフリサーチプレス、2004年。

キッコーマン(株) <http://www.kikkoman.co.jp/>
しょうゆ情報センター <https://www.soysauce.or.jp/>

政府統計の総合窓口 <http://www.e-stat.go.jp/>
日刊経済通信社 <http://www.nikkankeizai.co.jp/>

農林水産省 <http://www.maff.go.jp/>
福岡県醤油工業協同組合 <http://fukuoka-as.jp/>
福岡県醤油醸造協同組合 <http://www.fsjk.or.jp/>