

伝統産業(鰹節)の生き残り と 企業戦略

— 地域創生のための一考察 —

長谷川 弓子

Corporate strategies for the survival of the traditional dried bonito industry:

The revitalization of the local industries and culture

HASEGAWA, Yumiko

要旨

2013年に「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されたのをきっかけに、和食の要である「出汁(だし)」のうま味成分がさらに注目されるようになった。出汁の素材である鰹節は、古くから工業的に生産され、いわば日本の伝統的産業として位置づけられ、その産地ではまさに地域を支える産業として、その裾野産業と共に地域経済を担ってきた。しかし、近年その消費量が減少し、市場は縮小状態にある。こうした中で成長している鰹節を製造販売する中小企業が鹿児島県にある。成長の背景には、商品開発、異業種連携、得意商品へのこだわり、宣伝、を核とする積極的な新事業展開戦略がある。

キーワード

伝統産業、かつお節、新事業展開、異業種連携

Abstract

Washoku or Japanese cuisine was given the status of a UNESCO Intangible Cultural Heritage in 2013. This has led to an increase in people's interest in the famous umami flavor of the delicious stock used in the cuisine. For a long time, dried bonito, which is the core ingredient of the stock, has been industrially produced in Japan. As such, it has become a prominent traditional industrial product of the country. As a staple product, the dried bonito industry has contributed to the development of the local economy with the cooperation of its supporting industries. However, in recent years, its consumption has decreased, resulting in a decline in its market. Manufacture and sale of dried bonito is growing in small and medium enterprises Located in Kagoshima Prefecture. Behind the growth, product development, attention to pride product, advertising, there is an aggressive new business strategy around.

Key words

Traditional industries ; dried bonito ; new business development ; cross-industrial cooperation

1. 研究目的

和食の出汁のうま味^{注1}成分は、グルタミン酸、イノシン酸、グアニル酸があげられるが、鰹節にはイノシン酸、昆布にはグルタミン酸、干し椎茸にはグアニル酸が多く含まれている。このうち、鰹節は古くから工業的に生産され、いわば日本の伝統産業として位置付けられてきた。産地では、まさに地域を支える産業として、その裾野産業と共に地域経済を担ってきた。

しかし近年、鰹節の原料であるカツオの水揚げの主流が日本の領海から南太平洋に移動するのに伴って、国内の鰹節産業は大きな変容を迫られるようになってきた。日本企業の中では海外で生産し製品を輸入する「輸入節」の取り組みも増えるようになってきている。同時に国内での鰹節・削り節の消費が減少、市場が縮小するという「内憂外患」の状況にある。

こうした中で、国内の鰹節の生産高は平成に入って以降、大

きく減少しており、地域経済を支えてきた鰹節企業は今や海外での生産・輸入、国内での市場規模の縮小という時代の大きな波に吞まれようとしている。それは産業規模としては小規模ながらも、海外生産移転による国内の「空洞化」といった日本の製造業の立ち位置と似ており、地域経済衰退の一因ともなっている。こうした状況下で、地域の伝統産業が新たな企業戦略を打ち出すことは、当該企業の生き残り策という観点だけでなく、地域創生という視点からも考察すべき課題であるといえる。

本事例研究は、漁業資源の変化とそれに伴う国内鰹節産業の海外移転、国内市場の縮小という環境激変への対応を迫られた地域の伝統産業が、生き残りをかけて構築する企業戦略(新事業展開)に視点を当てて、その具体的な取り組みを紹介するとともに、今後の企業戦略のあり方や地域創生への接続について考察するものである。

2. 中小企業の新事業展開に関する先行研究

中小企業は持ち前の柔軟性・機動力の強みを活かし、我が国産業の振興に大きく貢献してきた。こうした中小企業の挑戦は企業の成長だけでなく、我が国産業の活性化に寄与する。しかし、厳しい経営環境の中で、中小企業が新たな市場を切り拓いて事業展開をすることは容易ではない。

本稿は伝統産業としてかつて地域経済を支えてきたが、消費者ニーズの変化などで需要が減少した中小企業(鰹節産業)の事例をもとに、新事業展開の動機・効果・課題について論じるものである。ヒト(人材)モノ(製品)カネ(資金力)が十分とはいえない中小企業の新事業展開の現状と課題は何か。まず、中小企業の新事業展開に関連する先行調査及び先行研究を見てみる。

中小企業白書によると、新規事業展開を実施した企業と、とくに新規事業展開を実施・検討したことのない企業を調査・比較し「売上見通し、利益見通し共に『増加傾向』の割合が最も高いが事業展開した企業、次いで多角化した企業であり、新事業展開をしたことがない割合を上回っている」¹としている。つまり、新規事業展開を実施した企業はしなかった企業より成長しているということである。

日本政策金融公庫がまとめた「中小企業の新事業展開に関する調査」研究でも「失われた20年」といわれる厳しい市場環境を生き抜き、さらなる成長を遂げた企業も存在する。こうした多くの企業に見られる特徴は、他社に容易にまねできない製品やサービスを生み出す新事業を展開し、特定分野で高い優位性を確保しているからではないだろうか²と推察している。商工総合研究所がまとめた調査研究事例報告書「中小企業の新事業展開」でも新規事業での成功事例をもとに「新たな市場、事業分野に進出を図ることによって、生き残り」と成長を目指していくことが重要である³と結んでいる。中小企業が生き残るには新たな市場・事業分野に進出を図ることが不可欠というわけだ。

また、百瀬^{註2}は「中小企業、大企業を問わず、企業が成長し発展を持続的に展開していくためには、日々新たな事業を創り出し、再生産過程で利益を生み出すシステムが不可欠である」⁴としたうえで「デフレ・スパイラルの時代に入ってから『老舗』の倒産が多いのは、新事業の創造視点に狂いが生じたためである。作る側の論理を優先させて、顧客本位の経営を怠った企業は、単に歴史が古いというだけでは経営が成り立たなくなったことを意味している」⁵と指摘している。

こうした新規事業への取組の成功例が、経営資源の乏しい中小企業であり、伝統産業でもある鰹節企業にも当てはまるのか。また、既存の経営資源をどのように活かしていけば成長を遂げることができるのか。中小企業独自の課題はないのか。鹿児島県にある鰹節企業を事例研究の対象としてこれらの先行研究・調査の成果が当てはまるのかを検証するとともに、今後の課題を探る。

鰹節の産業構造の変化に関する先行研究としては、片岡、マシヨロによる「カツオ節二次加工の産業構造と市場の変化」があり、この中で片岡らは「カツオ節二次加工品の多様化の中で、主力商品が移行し、しかも低価格化が進行して、二次加工は一次加工と共にそれへの対応を迫られている」⁶としているが、本稿はこの指摘を前提として、個別の鰹節企業の商品展開と企業戦略に視点を当てる。

3. 鰹節の歴史及び鰹節企業の歴史と現状

本論に入る前に、鰹節の歴史及び鰹節企業の歴史と現状を概説する。

鰹節はカツオの身を加熱し、乾燥させた日本の伝統的な保存食品であり、また、和食の要となる「出汁」の材料の1つでもある。鰹出汁は鰹節を削り節器で削り、それを熱湯の中に加えてしばらく浸出させた後、ざるなどに濾せばとれる。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、様々な料理へ展開していく。鰹節は和食のおいしさを引き出す「うま味」のもととなる食品である。

鰹節の歴史は古く、現在の鰹節に近いものが登場するのは室町時代であるとされている。また、鰹節の製法の起源については諸説あるが、江戸時代中期には、現在の鰹節と同じ燻煙によるカツオの加工の方法(燻乾法)ができたといわれる。

紀州(現在の和歌山県)印南浦の漁師である角屋甚太郎がそれまでの火による乾燥(焙乾)の代わりに、土佐の浦(現在の高知県)でこの製法を伝えたという。改良された土佐節は、長期輸送も長期保存も可能となり、鰹節の大消費地・集散地である大阪での主力商品となったため、土佐藩は鰹節を藩の貿易品にしようと考え、鰹節の本格的な生産(産業化)が始まり、土佐節の全盛期を迎える。この製造方法は当時、紀州印南浦、土佐の宇佐浦及び土佐清水の越浦だけに伝承された秘伝で、長年、公開はされなかった。しかし土佐の与市という紀州印南出身の漁師によって、江戸時代の後期には、阿波(現在の千葉県)、伊豆へと伝わり、伊豆節が生まれ、伊豆節から焼津節が生まれた。また、薩摩藩も土佐節の改良に関わった人物からその手法を入手し、薩摩節が生まれた。

江戸時代には鰹節の番付、明治時代には品評会などが開催されるようになり、土佐、薩摩(現在の鹿児島県)、阿波(現在の徳島県)、紀伊、伊豆(現在の静岡県)など太平洋岸の各地で鰹節が生産されるようになり、鰹節産業が隆盛し、土佐節・伊豆節・薩摩節が三大名産品となる。

その後、明治、大正、昭和と伝統的な保存食品という価値や出汁としての利用拡大を通じて、鰹節産業はわが国特有の産業として定着した。特に、鹿児島県、高知県、静岡県などの産地では地域経済を支える重要な産業として位置づけられるようになった。近年はうま味を抽出できる食材として海外でも知られ

るようになり、日本企業の中では鰹節の輸出に乗り出すところも出てきた。

しかし、鰹節の原料であるカツオの水揚げの主流が日本の排他的経済水域 (EEZ) から南太平洋のモルディブ等のEEZに移動するに伴って、国内の鰹節産業は国内での生産から、水揚げ地域に近く、労働コストも安いフィリピン、インドネシアなどの海外での生産に取り組むようになった。さらに追い打ちをかけるように食生活の変化から国内の鰹節・削り節の消費が減少、国内鰹節企業はかつてない厳しい経営状況に置かれるようになった。

こうした状況下で鰹節の国内水産加工生産は平成に入り、漸減している。現在の鰹節の加工生産量は表1の通りである。また、1世帯当たりの鰹節・削り節の購入数量の変化は、図1の通りである。

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

表1. 全国水産加工生産量の推移(5年ごと)
農林省水産加工統計から筆者作成

鰹節の生産量は、2000年(平成12年)には40,339tあったが、2015年(平成27年)には27,612tとなり、過去15年間で約3割減少していることが分かる。また、1世帯当たりの年間の鰹節の購入数量の平均は、1963年(昭和38年)は864gであったが、2015年(平成27年)には241gとなり、過去50年間で、約7割減少していることが分かる。

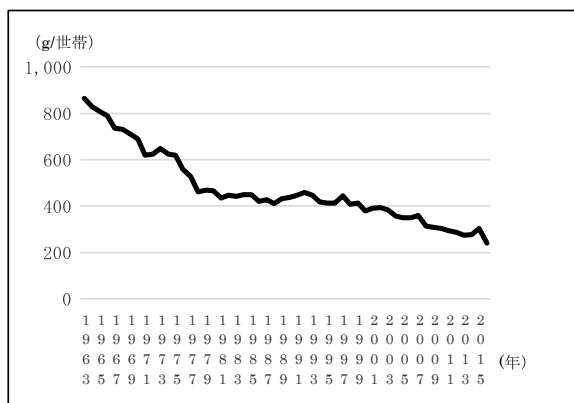


図1. 1世帯当たりの年間の鰹節・削り節の購入数量の推移
総務省統計局 『家計調査報告書』、『家計調査年報』1世帯当たりの年間の品目別支出金額、購入数量及び平均価格から筆者作成

以上見てきたように、国内鰹節市場が縮小していること、その背景には鰹節の消費量が減少していることが考えられる。

4. 山吉國澤百馬商店と本枯節

このように国内の鰹節産業が市場縮小という厳しい経営環境下におかれている中で、売り上げを伸ばしている鰹節企業が鹿児島県指宿市にある。有限会社 山吉國澤百馬商店(以下=國澤

商店)である。同社の過去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。本論文では同社を事例として、縮小している市場の中で、中小企業が売り上げを伸ばすために、どのような企業戦略が考えられるのかを考えていく。

國澤商店は伝統的な「本枯節(ほんがれぶし: 写真1参照)」^{注3}を国内で生産する数少ない水産加工業である。創業は1947年(昭和22年)4月1日で、創業時は高知県土佐市宇佐に工場を建設した。その後、カツオの漁獲量の減少に伴い、1951年(昭和26年)に鹿児島県指宿市山川へ工場を移し、以来指宿市で事業を営んでいる。「本枯節」の製造方法を継承し、鮮度の良い一本釣りの鰹を主原料に、鰹節から鰹バックまで一貫して鰹製品の製造を行い、2016年(平成28年)の鰹節品評会では、農林水産大臣賞を受賞している。

現在(2017年1月の時点)の従業員数は38名。会長は國澤孝彦氏、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(社長の母親のいとこにあたる)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、指宿市には1975年(昭和50年)のピーク時は、山川水産加工業協同組合に加盟している鰹節工場は80社あったという。

しかし、2017年(平成29年)現在は24社である。そのうち、本枯節を作っている工場はわずか8社である。^{注4}大きく減少したことの理由の一つに、國澤商店等の指宿市の鰹節企業が得意としてきた鰹節製品(本枯節)の特徴と製造方法が関係している。

鰹節の作り方は、カツオを三枚におろしたあと、さらに身を背側(背節・雄節)と腹側(腹節・雌節)に切り分け、1尾から4本の節(本節)を作る。それを煮熟し、その後、燻製・焙乾をし、節の水分を飛ばす。これらの工程を経て出来上がったものを「荒節(あらぶし: 写真2参照)」と呼ぶ。荒節の製造期間は約2週間である。そして荒節の表面を削って形を整え、カビ付けをしたものを「枯節(かれぶし)」と呼ぶ。表面にカビを付けることにより、水分がさらに穏やかに抜け、有害な微生物の繁殖を抑え、代わりにアミノ酸が増える。

枯節の中でも、カビ付けを数回行い、熟成させたものを「本枯節」という。このカビ付けにより、表面の酸化を防ぎ、鰹節特有の香りや味が付与する。そして凝縮した鰹節のうま味と、クセがなくて上品な香りの、透明度の高い出汁が取れる。荒節の製造工程が2週間なのに対して、本枯節の製造工程は6か月以上かかる。

キャッシュフローに余裕がない中小企業にとって、製造に6か月以上を要する本枯節の生産は、経営悪化の要因となりやすい。そのため鰹節の産地では、荒節中心の製造に移行する工場が増えているのだ。つまり本枯節は採算性に問題のある製造法であり、新事業展開を考えるうえで最大のネック要因であると

いえる。

5. 山吉國澤商店の新事業戦略

採算性に問題のある製品をいかに採算性が高く、競争優位の商品にしていくかは、新事業展開の上で最も基本的な解決課題である。

尚、ここで用いる新事業活動とは、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律(中小企業新事業活動促進法)」で定義する「新商品の開発または生産、商品の新たな生産または販売方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動」とする。

また、新商品の開発とは、財団法人しずおか産業創造機構が定義した「従来の市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供すること」、新分野への進出とは「従来と異なる市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供すること」とした。

いずれにしても新事業活動を展開するに当たって前提となるのはマーケティングである。マーケティングとは、商品が大量かつ効率的に売れるように市場調査・製造・輸送・保管・宣伝などの全過程にわたって行う企業活動の総称である。そして、マーケティング諸手段は、4Pで知られる、製品(Product)価格(Price)、宣伝(Promotion)、流通チャネル(Place)の4つのカテゴリーに分類される⁷。これらの要素を踏まえながら、特に商品開発と製造・販売に絞って、國澤商店が採用したマーケティング戦略に言及する。何故なら中小企業にとって、総合的なマーケティングを行うことは資金的にも人材面でも不可能であるからだ。同社が採用したマーケティング戦略は以下の1)～4)の通りである。

1) 商品の高付加価値化と高価格製品戦略

第1のポイントは、商品の高付加価値化である。今から40年ほど前は、鰹節を専用の削り器で削り、出汁をとる家庭が大半だった。しかし、このような家庭での作業負担が不可欠な商品では「手間が掛かる」という消費者の不満の声が聞かれるようになっていた。加えて、営業サイドからは、鰹節業界で「家庭での削り作業が不要な商品」の開発に取り組み始めているという情報もたらされた。こうした中で、國澤商店が鰹節を削り、小さなパックに詰めた「鰹パック」という商品を製造し、市場に投入したのは1973年(昭和48年)頃のことである。

「鰹節を削る」という「付加価値」をつけた商品を開発したのだ。

鰹パックの開発により、家庭での削り作業をすることが不要になっただけでなく、消費者の手元に届く商品の品質が各段に上昇した。

現在では多くの鰹節メーカーが鰹パックを販売しているが、國澤商店はその先駆的な存在となった。

そしてもう1点は高価格製品戦略である。現在、國澤商店で

は、鰹本枯節、鰹パック、出汁パック、鰹なまり節(生のカツオをおろし、蒸すか茹でて半乾かしにしたもの)、鰹つくだ煮などの製造を行っている。主な商品の価格は、鰹本枯節が2本(中)で定価2,447円(税別)、かつおのでんぶが45g入りで定価300円(税別)、鰹出汁パックが8g×10袋で定価が600円(税別)である(写真3参照)。

出汁パックとは、鰹節を細かく碎き、ティーバッグのような袋に入れたものだ。^{註5}それを水に加え、火にかけるだけで手軽に出汁が取れる商品としてヒットした。他社の鰹出汁パックの価格と比較してみると、株式会社イトーヨーカ堂のPB商品「セブンプレミアム 天然だしパック(商品名)」は8g×20袋で368円(税別)、合同会社西友のPB商品「みなさまのお墨付き 天然だしパック(商品名)」が9g×20袋で285円(税別)、そのほか理研ビタミン株式会社の「素材力 だしパック かつお(商品名)」が10g×15袋で771円(税別)である。比較して分かるように、國澤商店の商品が高価格品であることが分かる。

図2を見ても分かるように、共働き世帯が増えている昨今、専業主婦が減少し、働く女性が増え、かつ多忙な現代社会にあって、やはり「手軽さ」は消費者のニーズに対応するキーワードである。國澤商店の出汁パックは「手軽に高品質の出汁を味わえる」という付加価値をつけることによって、高価格であっても消費者に受け入れられた、といえる。その意味で時代のニーズに適切に対応する商品を開発したともいえる。逆にいえば、時代のニーズを掘り起こす商品を開発したといっても過言ではない。

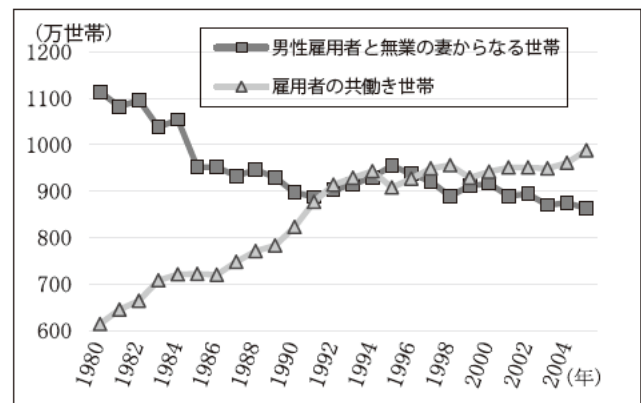


図2: 共働き家庭の推移
経済産業省「チャレンジ支援推進事業企画委員会提出資料」(2016)をもとに筆者作成

2) 異業種連携と商品構成の多様化

第2のポイントは異業種連携による新商品開発である。同社は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。同社が「つくだ煮のキット」を作る際に使用する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、ごまといった材料をひとまとめにしたもので、それらを混ぜる

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つであるいりこと混ぜた際にも、いりこの強い味が負けないよう、本枯節よりも味の強い荒節の方が適していたためだ。同分野の売り上げは一時2億円ほどに達した。

商品構成の多様化を図る中で、ヒット商品を生み出すことが可能なことを証明した。

3) 既存商品へのこだわりと取引先の拡大

第3のポイントは、既存商品(本枯節)へのこだわりと取引先の拡大である。取引先拡大の一社として、株式会社 千代の一番(東京葛飾区)がある。千代の一番の設立は1998年(平成10年)11月である。1996年(平成8年)8月より、和風出汁「千代の一番」(写真4参照)を開発、製造、販売している。同社が鰹節の出汁パックを製造する際に、國澤商店の鰹節に着目し、材料となる鰹節(本枯節)を発注してきた。現在、國澤商店の年商のうち、約20%を占める2億円ほどの売り上げがある。

既存商品である本枯節の生産は、営業キャッシュフローが悪く、採算に問題があるが、商品としては高級品であり、同社の経営を長期に渡って支えてきた。いわば、得意の商品にこだわり、簡単に廃止しないことが新たな需要の開拓に至ったといえる。長期間続いてきた伝統産業にとって重要な企業戦略といっても過言ではない。

ちなみに、「千代の一番」の商品は、株式会社QVCジャパンのテレビショッピングチャンネルや、日本生活協同組合連合会(CO-OP)などでの販売を展開している。

4) 高所得者をターゲットにした販路の拡充

第4のポイントは、高所得者層をターゲットにした販売ルートの拡充である。國澤商店の販売形態は従来、卸問屋を通じた販売ルートであったが、バブル崩壊以降の可処分所得の減少もあって、高価格帯の本枯節の販売は伸び悩み始めた。そこでこれまでの販路を維持しつつ、高所得者層をターゲットにして百貨店や高級スーパーへの直接販売ルートを開拓した。

百貨店向けでは、先に紹介した鰹節出汁パックや鰹でんぶを箱詰めにし、贈答品として販売したところ、人気商品となった。

また、百貨店の物産展などに店出し、試飲販売などを行い、リピーターも増やしてきた。國澤商店は、インターネットによる販売も行っているが、このような地道な販売方法が、インターネットによる売上げ増にもつながっているといえる。

6. 考察

國澤商店の新事業戦略を成功に導いた要因としてまず第1にあげられるのは、時代のニーズに合わせた商品開発である。國澤商店は、創業以来、伝統的な製法を守り続けながら鰹節の製

造を続けている。しかし、時代の流れとともに、鰹節を削り器で削る家庭が少なくなってきた。そのため、工場で鰹節を削り、パックにつめた「鰹パック」をきっかけに、手軽に出汁を取ることのできる「出汁パック」などを製造してきた。

つまり、時代のニーズに合わせて、簡便な商品を開発してきたのだ。伝統的な部分を守りながら、新しい道を開拓していくという“不易流行”の精神といってもよい。百瀬のいう「作る側の論理」ではなく「手軽さ」をキーワードに顧客本位の商品を開発したことこそが新事業戦略を成功に導いたといえる。

第2にあげられるのは、異業種との交流である。既存の中小企業が、新事業を想像することの意義について百瀬は「過去の成功体験や既存概念にとらわれない、顧客第一主義に立った新事業の創造でなければ、これからの企業は生き残れない」⁸と述べたうえで、中小企業連携・異業種交流の必要性を強く訴えているが、國澤商店の新事業戦略の中心となったのも、地域を中心とした異業種連携である他企業との連携である。

今回の事例研究では、國澤商店が荒節の製造を始めるきっかけとして、鹿児島県内の海産物問屋と連携した商品を作り、ヒット商品を生み出したことを確認した。このように、伝統産業が積極的に異業種と関わることは、新商品開発のヒントになり、また、地域内で連携することで裾野産業の活性化を呼び起こし、地域創生にも結びつくと考えられる。

第3にあげられるのは、伝統のある得意商品へのこだわりである。長い歴史の中で定着した伝統商品は、一時の流行に左右されることの少ない良質の商品特性を有しているといえる。その用途も拡大する余地を残した商品であるといえる。これは伝統産業のマーケティングを考える上で重要な視点といえる。

第4にあげられるのは宣伝方法である。鰹節の三大生産地は鹿児島県の指宿市、鹿児島県の枕崎市、静岡県焼津市であるが、一般的には、鰹節の生産地といえば枕崎というイメージを持つ人が多いという。そんな中、2017年(平成29年)5月には、「指宿鰹節」のロゴマーク(写真5参照)を作り、それが披露された。今後、ブランド化を図るためにも、このロゴマークを普及させることが重要になってくるだろう。

「うま味」が基本味に認められる以前、味は、「甘味」「酸味」「苦味」「塩味」の4つでしかなかった。1908年(明治41年)に池田菊苗博士によって、「うま味」が発見され、私達が感じる味に豊かさが増した。うま味は日本人が生んだ文化の味であると考えられる。そのうま味に代表される味が出汁であり、うま味のもとを作る鰹節産業が衰退しつつある中で、時代のニーズに合わせた商品開発、異業種との交流、伝統のある得意商品へのこだわり、といった要素に基づく新事業戦略が鰹節企業の生き残りや地域産業の活性化に一定の効果があることを確認することができた。

しかし、消費者ニーズは時代環境によって変化する。よって消費者ニーズに基づく商品といっても、ニーズ自体に期間限定

的な要素があり商品のライフサイクルが長いとはいえない。そうした中で、伝統産業が成長し地域とともに生き抜くためには、常に人材確保・育成新事業に関する知識・ノウハウの獲得、販路の開拓に基づく新事業を生み出し続けなくてはならないわけで、そこに鰹節企業に限らずわが国における中小企業の経営課題があるといえる。

引用文献

- 1) 中小企業庁. 中小企業白書. 2013, p.91.
- 2) 日本政策金融公庫. 中小企業の新事業展開に関する調査レポート. 2014, p.1-2.
- 3) 商工総合研究所. 中小企業の新事業展開. 2017, p.9.
- 4) 百瀬恵夫. 中小企業と地域産業の人材育成. 同友館, 2008, p.42.
- 5) 百瀬恵夫. 中小企業と地域産業の人材育成. 同友館, 2008, p.43.
- 6) 片岡千賀之, Mantjoro W.L., “カツオ節二次加工の産業構造と市場の変化”. 長崎大学水産学部研究報告.92号, 2011, p.14.
- 7) 池尾恭一. マーケティング・ケーススタディ. (株)碩学舎, 2015, p.19.
- 8) 百瀬恵夫. 中小企業と地域産業の人材育成. 同友館, 2008, p.43.

注

- 1) 基本味の1つある「うま味」という言葉は、発見者の池田菊苗によって名付けられた。「旨味」とは区別をするため、本文では「うま味」で統一する。
- 2) 百瀬恵夫. 明治大学名誉教授, 専門は中小企業論。
- 3) 社団法人 日本鰹節協会によれば、「枯節のうち、数回のカビ付け処理をしたもの」のことを本枯節と分類している。
- 4) 鹿児島県指宿市の山川水産加工協同組合に電話調査を行った(2017年8月23日時点での工場数)。
- 5) 各会社の「出汁パック」のうち、イトーヨーカドーの商品は鰹節のみでなく、昆布も含んでいる。

参考文献

- 池尾恭一. マーケティング・ケーススタディ. 中央経済社, 2015, 458p.
- 竹内慶司・片山富編著. 改訂版 市場創造(マーケティング) 顧客満足とリレーションシップ. 学文社, 2006, 233p. (マネジメント基本全集3)
- 柴田書店編. だしの基本と日本料理 うま味のもとを解き明かす. 柴田書店, 2006, 211p.
- 熊倉功夫・伏木亨監修. 新装版 だしとは何か The science of dashi. 株式会社 アイ・ケイ コーポレーション, 2012, 286p.
- 山本高一. 鰹節考. 筑摩書房, 1987, 239p.
- 島田勇雄 訳注. 本朝食鑑4. 平凡社, 1980, 410p.
- 宮下章. 鰹節. 法政大学出版局, 2000, 372p.
- 木戸詔子・池田ひろ編. 食べ物と健康4 調理学. (株)化学同人, 2003, 186p. (新食品・栄養科学シリーズ).
- 和田俊. かつお節-その伝統からEPA・DHAまで-. 幸書房, 1999, 108p.
- 栗原堅三. うま味って何だろう. 岩波ジュニア新書, 2012, 172p.
- 総務省統計局編. 家計調査報告書 昭和22年~61年. 財団法人 日本統計協会, 801p.
- 総務省統計局編. 家計調査年報 < I 家計収支編 >. 平成21年版. 一般社団法人 日本統計協会, 533p.
- 総務省統計局編. 家計調査年報 < I 家計収支編 >. 平成28年版. 一般社団法人 日本統計協会, 479p.
- 農林水産省 水産加工統計調査
http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/suisan_ryutu/suisan_kakou/
 (アクセス日: 2017/8/20)
- 株式会社イトーヨーカ堂 ネット通販
<http://iyec.omni7.jp/detail/4902833721311> (アクセス日: 2017/8/20)
- Rakuten Direct株式会社 ケンコーコム
https://www.kenko.com/product/item/itm_6933349472.html
 (アクセス日: 2017/8/20)
- 合資会社西友 SEIYUドットコム
<https://www.the-seiyu.com/front/commodity/00000000/4973450112585/#/> (アクセス日: 2017/8/20)
- 株式会社 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)

有限会社 山吉國澤百馬商店 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/> (アクセス日: 2017/8/20)

写真

写真1. 本枯節



2015年1月29日 筆者撮影

写真2. 荒節



写真3. 山吉國澤百馬商店の商品
商品名: 薫匠でんぶ



出典URL) 山吉國澤百馬商店のホームページより
<http://www.hyakuma.co.jp/shop/>

商品名: 鰹節屋のかつおだし



写真4. 千代の一番



出典URL) 千代の一番ホームページより
<http://www.chiyonoichiban.co.jp/index.html>

写真5. 『指宿鰹節』ロゴマーク



出典)データ元: 山川水産加工業協同組合