

地域ブランドのダイナミクス ～黒酢の事例～

小松 陽一^{*1} 下出 佳世^{*2}

要 旨

黒酢市場における地域ブランド戦略の創発条件を比較事例分析によって特定化することがこの論文の狙いである。黒酢は元々、1800年代から今日まで鹿児島県の福山地区で生産されている日本の伝統的な米酢である。黒酢は、安全で健康に良い食品を求める消費者の強いニーズを背景に、今日の日本で次第に人気が上がってきている。最近では、食酢業界の大手企業が参入し、その結果、黒酢市場における競争の激しさは高まってきている。このような状況下で、ひとつの戦略グループとして、地域ブランド戦略が創発してきた。比較事例分析を通じて、その創発条件は、生産技術の地域粘着性の制約が強いことと、製品について業界レベルの標準規格が存在すること、が発見された。

The Dynamics of Area Brand : Case of the Japanese Black Rice Vinegar

Yoichi KOMATSU Kayo SHIMODE

Abstract

This study investigated conditions surrounding the emergence of an area brand strategy in the Japanese Black Rice Vinegar (“kurozu”) market by comparative case analysis. “Kurozu” is a traditional rice vinegar produced originally in the Fukuyama area of Kagoshima prefecture in Japan since the 1800s. This vinegar is becoming increasingly popular in Japan against a background of the consumer’s strong needs for safe and healthy foods. Recently, big enterprises in the vinegar industry have entered into the “kurozu” market, and consequently, market competition has become increasingly intensified. Under such conditions, an area brand strategy has emerged as a strategic group in the “kurozu” market. We found that the conditions surrounding the emergence of the strategy are the strong restraint of local stickiness of production technology and the existence of industrial standards for the product.

^{*1} 関西大学総合情報学部

^{*2} 関西大学大学院総合情報学研究科

1 はじめに

地域ブランドが企業や事業体の事業戦略にもつ意味を、比較事例研究を通じて、仮説探索的に考察することがこの論文の基本的な狙いである。この論文でその解明を試みようとする研究課題をより具体的に述べれば、企業は、どのような条件の下で、地域ブランド戦略を事業戦略として選択する（しない）のか、ということである。業界（市場）レベルで述べれば、事業戦略のパターンとして地域ブランド戦略が創発する条件を特定化することである。

このような研究課題を設定した筆者たちの根底的な問題意識は、地域ブランドへの言及や議論がしばしば、地域づくり・まちづくりといった掛け声の下で、もっぱら政府や地方自治体等の行政主導で行われているように見えることに根ざしている。現実には地域ブランドに骨肉を与えているのは、個々の企業や事業体が提供する産物や製品やサービスであるにもかかわらず、地域ブランドはしばしば、これら経営主体の実態から遊離した地点で高踏的に検討され、推進されているように見える。行政機関が推進するどのような地域ブランド振興策も、地域ブランドに実体を与える企業や事業体が、自らの事業戦略の基軸に地域（ローカル）軸を選択する場合に限って有効性を発揮するに違いないと筆者たちは考えている。この前提が覆った状況においては、どのような地域ブランド振興策も、少なくとも、その地域の企業や事業体の競争優位性を健全に育成することに貢献はしないであろう。

1995年に制定された地方分権推進法の下では、地域の行政は、地域の住民が自分たちで決定し（自己決定）、その責任も自分たちが負う（自己責任）という行政システムの構築が志向されている（陶山・妹尾 2006 18頁参照）。自己決定をし、その結果に自己責任を負う、地域のすべての行為主体という意味に「地域の住民」のカテゴリーを拡張するならば、その地域に立地した企業や事業体も当然、その中に入る。

繰り返しになるが、国や地方行政による地域ブランド振興策は、その地域に立地する全ての企業や事業団体を対象にする必要はない。その事業戦略の基軸として、地域軸を選択した企業を対象にして、その地域ブランド戦略の実施を誠実に支援し、法律・条例の制定など制度的な整備を通じて、その健全な育成を図ることに徹することが肝要であると考えられる。

この論文の構成は次のようである。第2節では、地域ブランド戦略の概念について簡単な考察を試みる。第3節から事例研究に入る。筆者たちは2006年12月と2007年3月に黒酢事業に携わっている2社（坂元醸造、ミツカングループ）をそれぞれ調査・取材した。そこで得られた知見の意味理解を深めるために、第3節においては、日本における酢の歴史を、古代から、2社がそれぞれ創業した、江戸時代（文化・文政期）までについて簡略に解説する。第4節では、鹿児島県の地域ブランド品である福山黒酢（壺酢）の歴史を、その主力メーカーである坂元醸造の事業展開と関連させながら述べる。第5節では、愛知県知多市にある日本有数の食酢メーカーであるミツカングループ（以下、ミツカンと略記）について、その創業の歴史を解説し、その黒酢事業の展開について述べる。第6節は、近年の食酢市場の現状を、黒酢に焦点を合わ

せて分析する。第7節は、以上から得られた知見を踏まえて、坂本醸造とミツカンの比較事例研究を行い、黒酢事業における地域ブランド戦略の創発条件について考察する。

2 企業の地域ブランド戦略

企業は、市場における持続的な競争優位性を実現するために、各種の事業戦略を展開する。事業戦略の選択肢としては、例えば、ポーター (Michael E. Porter) やバーニー (Jay B. Barney) などから多様な提案があるが、この論文では地域ブランド戦略に焦点を合わせることにする。

日本においては、1988年に竹下内閣が推進した「ふるさと創生事業」をきっかけにして「地方の時代」が叫ばれるようになった。これに関連して、地域ブランドが注目されている。その一つの証拠として、陶山・妹尾 (2006) は、「地域ブランド」を検索項目として、「日経テレコン21」などを使って、日経4紙、朝日、毎日、読売、産経の新聞記事を検索した結果を示している。それによれば、1975～2005年の間で838件の記事がヒットした。内訳は、1981年まではゼロ件、1982～1987年は1桁であった。2002年になって「地域ブランド」の記事が急増し、2004年には204件、2005年には205件の記事がヒットしている。

「地域ブランド」は、しばしば、地域名称のブランドという意味に使用されるが、同時に地域名称を付けた特産品のブランドという意味に使用されることもある。例えば、日経リサーチ社が2004年以来実施している「地域ブランド戦略サーベイ」においては、地域名称自体が持つブランド力を、独自性、愛着度、購入意向、訪問意向、居住意向の5項目で測定する「地域総合評価編」と、地域名称を含む特産品のブランド力を、独自性、愛着度、プレミアム (値段が高くても商品・ブランドを購入利用したいと思うか)、推奨意向の4項目で測定する「名産品編」の2本立ての調査になっている。ちなみに、2006年の「地域総合評価編」の総合ランキング・ベスト5は、北海道、京都府、沖縄県、大阪府、東京都であり、「名産品編」のそれは、夕張メロン、山形さくらんぼ、博多辛子明太子、讃岐うどん、松坂牛であった (『NIKKEI RESEARCH REPORT-II』2006 参照)。

この論文における「地域ブランド」は、後者の意味に近いが、完全に同義ではない。なぜならば、たとえ地域名称が冠せられない地域の特産品の場合であっても、地方自治体などがその地域の名産品と認定している場合には、その産品は「地域ブランド」とみなすことができると考えるからである。例えば、鹿児島県の場合、農林水産省が平成2年 (1990年) に策定した「ふるさと食品認証事業」を受けて、県の農政部食の安全推進課が、「ふるさと認証食品」の認証を実施している。「ふるさと認証食品」もしくは「ふるさと認証マーク (Eマーク) 食品」とは、「県内に古くからある伝統製法食品や、県産農林水産物の良さを生かした製品、独自の技術により生産された特色ある製品について、製造方法や使用原料等の認証基準を定め、これに適合するもの」(鹿児島県農政部食の安全推進課「ふるさと認証食品について」1頁) のことである。鹿児島県内では、平成18年 (2006年) 10月現在、15品目106業者636製品を認証しているが、山

川漬とさつま揚げを除く産品はいずれも地域名称を含んではいない。

この論文で「地域ブランド (area brand)」とは、地域名称もしくはその地域の特産品が、高く価値評価されているモノ、コト、言葉 (表象) と連結 (リンク) していること、という意味に用いる。すなわち、ある地域名称 (例えば、「神戸」) が何らかの価値あるコト・モノ・表象 (例えば、「おしゃれ」という言葉) を連想するときは、神戸には「地域ブランド」がある、ということである。

ある地域に立地する企業ないし事業者が、事業戦略として「地域ブランディング」を志向する場合、すなわち、上述のような連結や連想の網の目を顧客の頭の中に作り上げることを志向する場合、この論文では「地域ブランド戦略」と呼ぶことにする。この事業戦略には、上記のような認証制度や、地域紹介のフェアに積極的に関与するといったことも含まれる。

この論文では、黒酢事業に携わる2社 (坂元醸造、ミツカン) を取り上げて、それぞれの事業戦略の比較事例研究を試みる。この中で、坂元醸造は、以上に述べた意味において、「地域ブランド戦略」を採用していると判断できるが、ミツカンはそうではない。両社の事業戦略における違いはどのような要因に基づくものであろうか。換言すれば、事業戦略としての「地域ブランド戦略」が創発する条件とは何であろうか。これがこの論文の研究課題である。

3 日本における酢の歴史

3.1 初期の酢造り (奈良時代から室町時代)

酢は調味料の中でも歴史が古い。人類最古の酢の記録は、紀元前5000年のバビロニアの記録といわれる。当時バビロニアではデーツ (ナツメヤシ) や干しぶどうの酒やビールから酢 (ビネガー) を造ったといわれる。中国では周代 (前1050?年～前256年) に酢を造る役所があったとの記録がある。

日本における酢造りは4～5世紀頃に始まるとされるが、5世紀に中国から酒と共に酢の製法が伝わったともいわれる。日本における本格的な酢造りは、大化の改新 (645年) に始まり大宝律令 (701年) の制定をもって成立するに至る。古代律令国家の時代以降のことである。律令官制における中央官庁は、二官 (神祇官、太政官) に分かれ、実質的な最高機関であった太政官は八省 (中務省、式部省、治部省、民部省、兵部省、刑部省、大蔵省、宮内省) から構成されていた。この中の一つ、宮内省は、宮廷の食事・調度など、すべての庶務をあずかった役所であったが、そこにあって酒造りを担当した官職が造酒司 (さけのつかさ) であり、酢はこの造酒司において造られたといわれている。

平城京などの宮跡から出土した土器や木簡には酢の文字が見え、正倉院文書などからは多くの役人が酢を食品にかけたり、食品を漬け込んだり、あるいは合わせ酢として用いたり、酢を調味料として用いていたことが伺われる。

平安時代中期の10世紀初めに編纂を開始し947年から施行された、三代格式 (律令の施工細

則)の一つ、「延喜式」の中に酢の醸造法と仕込みの月が記されている。「延喜式」に拠れば、「酢一石料、米六斗九升、よねのもやし(粳種を発芽させたもの)四斗一升、水一石二斗。」とある。この頃になると、『宇津保物語』にも見えるように、南紀の長者の家などでも、酒、醬、漬物などととも、酢を自家生産するようになっていく。

室町時代になると、酢を調味料とする食べ物が増え、酢の消費量が増えてくる。これは禅宗の精進料理が武士の間に浸透していったことに関係があるとも、肉食の忌避が進行して、魚介類の調理法の発達した結果であるともいわれる。この時代から膾(なます：薄く細かく切った生の魚肉を酢に浸したもの)、刺身、和え物(魚介類や野菜を味噌・酢・ゴマなどで混ぜ合わせたもの)などが盛んに食べられるようになり、また魚食用の多様な合わせ酢(わさび酢、生姜酢、蓼酢、実芥子酢、ぬた酢など)が使われるようになった。

3.2 酢醸造業の出現(戦国時代から江戸時代前期・中期)

15世紀半ばの応仁の乱以降になると、貴族や一部の武士、僧侶の間でのみ食べられていた食べ物が一般庶民の間にも普及し、かつ地方に拡散していく。それに伴って、酢の消費量は大きく伸びていく。酢の需要増大に対応して、酢造りは自家生産から次第に生業として成立するようになっていった。それに伴い、酢造り職人や酢売りが主要な職業として登場してくる。この当時の酢の名産地は、現在の大阪府岸和田市あるいは貝塚市あたりであって、「和泉酢」と呼ばれていた。

日本の伝統的な食習慣・食文化(たとえば、一日三食の習慣、米を主食に四季折々の副食とする和食のスタイルなど)は戦国時代に出揃ったといわれる。調味の分野でも戦国時代から江戸時代の初期にかけて大きな変化があり、醬に代わって醤油が普及し、またそれまで薬用であった砂糖が甘味料として使われ始めた。

江戸時代になると酢の名産地が各地に広がっていく。元禄期の17世紀末に出版された『本草食鑑』には、上述した泉州の「和泉酢」とともに、相州(相模国)の「中原酢」、駿州(駿河国)の「吉原善徳寺酢」および「田中酢」が紹介されている。これら「三所の酢」は、「いずれも泉州の酢の法に基づいて、これにいろいろ工夫を加えたものであるといわれ、泉州から各地へ酢醸造技術の伝播が生じたことが伺われる。その他、摂津兵庫の「北風酢」や、紀州の「粉河酢」なども当時有名であった。

これらの酢はいずれも米酢であり、その製法は、「中原酢」の場合、次のとおりである。

「仲秋の吉日に、まだ脱穀していない早場米の粳(うるち)を蒸籠で蒸して、それを晒して乾して、搗き篩って上白米とし、やや硬めの飯に煮て酒飯のようにしたもの一斗に、麴六升、水一斗八升をかめに仕込み、これを一年ほどねかせるとできるというものである。」(日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著 1998 第1巻21頁)

酢の醸造法は秘すべき「一子口伝の法」であったが、奉公人による直接的な「企業秘密」の漏洩や、料理本による醸造法の詳しい紹介など、活字メディアを通じて、江戸中期以降、急速に普及していった。

「三所の酢」のような名産地の酢は、主として地元と、江戸城や江戸の藩邸で消費されていたようである。たとえば、「中原酢」と「吉原善徳寺酢」は徳川家康に献上され、江戸城で用いられたという。紀州の「粉河酢」については、その多くが「極上酢」「諸白酢」などであり、これらの酢は江戸藩邸用の「江戸積御用酢」であった。

3.3 握り鮓ブームと食酢市場の成長（江戸時代後期～幕末）

元禄期を過ぎると食文化は上方から江戸に移り、江戸から地方に普及していった。文化・文政期（1804年～1829年）になると、そば、うどん、すし、てんぷら、うなぎ、どじょう、などを庶民に供する外食産業が発展していった。幕末の頃には、「京の着倒れ、江戸の食ヒ倒れ」といわれるまでになった。

町人の食文化が花開く中で、多様な「合わせ酢」が発明された。今日でも最もポピュラーな合わせ酢である「二杯酢」「三杯酢」はこの時代に発明された。しかし、食酢の生産と消費にとって、文化・文政期の最大の出来事は、握り鮓の発明とその爆発的な流行・普及であった⁽¹⁾。江戸における握り鮓の大流行は、当然ながら食酢の需要増につながった⁽²⁾。酢飯用として最も需要が多かった食酢が、その当時、尾張などで生産され始めた粕酢であった。粕酢は米酢に比べて値段が安く、適当な酸っぱさ、甘さ、旨さ、ほどよい香りを兼ね備えていたからである。粕酢の製法と特徴は以下の通りである。

「粕酢の原料は、酒の醸造過程で生ずる酒粕である。酒粕には約8%の酒精（アルコール）分が含まれていた。これを2～3年貯蔵してあめ色になったところへ水を加えて溶解し、それを圧搾濾過して「すまし」という液をつくる。そして「すまし」半分を煮沸し、残りの半分と合わせた液へ種酢を加えて発酵させてできるのが粕酢である。米酢に比べて甘みが強く、そのうえ旨みと独特の香りがあるのが特徴で、赤味を帯びていたので「赤酢」と呼ばれた。」（日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著 1998 第1巻37頁）

粕酢事業で大きく成長した事業主が、今日のミツカンの創業者、尾張国知多郡半田湊の酒造屋、中野又左衛門である。中野又左衛門による粕酢事業の創業に関しては節を改めて解説する。

4 福山黒酢の歴史と坂元醸造の事業展開

4.1 壺酢の発祥

蟹江松雄氏（元鹿児島大学長）が監修した『福山の黒酢』によれば、福山の酢造りは1800年

代初期、福山町の商人であった竹之下松兵衛が、商用で日置地方に旅行をしていた際に、「アマン」と呼ばれる色酢を発見したことに始まる。当時、福山では、ダイダイ酢が主に使われていたが、日置地方で造られていた色酢は、濃度が高く、風味が優れている上に、腐りにくかったため、松兵衛は、それを持ち帰り、地元福山での製造を試みたとされる。福山は、幸運なことに、酢造りに必要となる原料と道具、気候に恵まれていた。酢の原料は、主に蒸し米、米麴、水であるが、城下と大隈半島を結ぶ福山港は、薩摩藩時代、交通上の要衝としてだけでなく、商業港としての役割も担い、米の集積地として栄えていた。また、背後に迫るシラス台地からは「廻（めぐり）の水」と呼ばれる名水が湧き出していた。酢造りに用いる「アマンツボ」と呼ばれる甕のうち、初期に作られ、現存するものが約1,000個あるが、いずれも薩摩焼の代表的な窯場の一つである苗代川（現在の鹿児島県東市来町美山）で焼かれたものである。この甕が、他の用途に使われた既製のものであったのか、あるいは、形状や大きさを指定して特別注文されたものであったのかは、まだ定かではないが、酢造りに適した甕を身近に入手できたことは確かである。更に、福山は、三方を山に囲まれ、年間平均気温が18.7℃と暖かく、寒暖の差も少ないため、酢造りに適した気候であったと言える。松兵衛は、試行錯誤の末、ついに風味のある壺酢の醸造に成功し、文政3年（1820年）頃に、大仕掛けに製造を開始した。

1800年代初期の薩摩藩は、積極的な開化政策をとっており、新しい産業が興り、商人が栄えた時代であった。現在の宮崎県三股町で作られた寒天を、薩摩藩が沖縄を通じて中国へ輸出しており、その寒天を固めるために用いる福山酢の製造を支援していたとの話も残っている。松兵衛の酢造りとその商いもそのような気運に乗ったと考えられている。松兵衛が錦江湾沿いの近村へ行商したところ、壺酢は、各地で「松兵衛酢」と呼ばれ、大変もてはやされたと言う。松兵衛が1年に造った壺酢の生産量は30石（5,410リットル）に上った。

その後、福山酢の創始者とも言える松兵衛の酢造りは、2代目の理兵衛に受け継がれた。理兵衛は、販路を鹿児島、岩川、都城に広げ、年間の生産量を150石にまで高めた。世は激動の幕末の時代であったが、福山では、理兵衛にならって酢造りを始める者が増え、1860年代末には34、35軒にもなった。その結果、壺酢の生産量は高まり、販路も南九州だけでなく、北九州、沖縄にまで運ばれた。その頃の壺酢の生産量は、300石に上ったとされる。1890年頃の壺酢の生産量は、更に伸びて6,000石と記録されているが、この頃から福山の業者間での競争が激しくなったため、1920年代末には、業者は、23軒に減っている。大正12年（1923年）から昭和5年（1930年）頃までが、福山酢の戦前の最盛期と言われており、昭和5年（1930年）の壺酢の生産量は5,000石であった。

4.2 太平洋戦争と合成酢の台頭

1910年代から1930年代にかけて、石油や石灰を原料とした水酢酸を薄め、グルタミン酸やコハク酸、そして人工甘味料などのさまざまな食品添加物を加えて造られた合成酢が製造されるようになった。壺酢の売れ行きは、安価な合成酢に押され、徐々に衰退を見せ始めた。また、

それに追い討ちをかけるように、1940年代に第二次世界大戦が起こり、米の統制が行われたため、原料である米の入手が困難になった。福山各所に立ち並んでいた醸造所も次々に廃業や転業を余儀なくされ、戦前に24軒あった業者は、4、5軒にまで減少した。そのような苦境の時代にあっても、坂元醸造の元社長坂元海蔵氏は、庭先に1,000個ほどの甕を置き、原料の米を芋に変えるなどの工夫をこらして、壺酢造りの伝統的製法を守り続けた。しかし、時代の波には逆らえず、海蔵氏は自分の代で壺酢造りを止めると決意し、息子の坂元昭夫氏には医者という別の道を歩ませた。

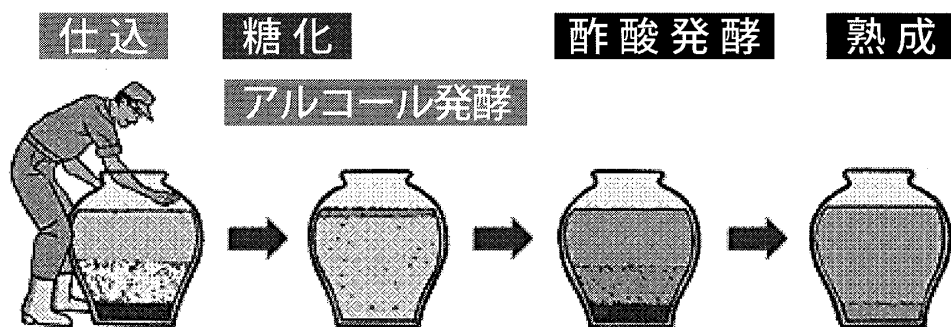
4.3 福山酢の研究

昭和40年（1965年）頃から有害食品が問題となり、自然食希求のブームが沸き起った。昭和45年（1970年）から、氷酢酸を少しでも使ったものには合成酢の表示が義務づけられたため、合成酢は消費者から敬遠されるようになり、それに伴い、醸造酢、特に伝統的製法で造られる福山酢は、見直されることとなった。

一方、九州大学医学部薬学科を卒業した坂元昭夫氏は、薬品メーカーに7年間勤務した後、地元の鹿児島に戻り、昭和41年（1966年）には、国立鹿児島病院の近くに、薬局「くすりのさかもと」を開業した。昭夫氏は、少しでも家業の手伝いになればと思い、父である海蔵氏が造った壺酢を薬局に並べて、病院の患者に飲用を勧めたところ、五十肩や慢性肝炎など、今まで治らないと言われてきた難病に効果があったという声が多数寄せられた。このことが、壺酢の製法や効能についての科学的研究を始めるきっかけとなった。

まず、昭夫氏は、大学時代の同級生であった九州大学薬学部・薬品分析学の大倉洋甫教授に、壺酢の成分分析を依頼した。すると、通常の米酢の10倍ものアミノ酸やポリペプチドが含まれているという驚くべき結果が報告された。壺酢の効能に関する研究については、愛媛大学医学部の奥田研究室、静岡薬科大学の滝野研究室、九州大学医学部健康科学センターの藤野武彦教授、農林水産省食品総合研究所の菊池佑二博士らの功績が知られている。医学的に確認された主な効果は、①コレステロールや中性脂肪などの脂質代謝機能を改善する作用、②赤血球変形能を改善する作用、③血糖値を低下させる作用などである。さらに、これら3つの効果のほ

図1 壺酢の製法



資料：坂元醸造

か、動物実験で、黒酢には、④血圧を下げる、⑤肥満を防ぐ、⑥抗アレルギー作用などがあることも判明しており、多くの学者が原因解明に取り組んでいる。

壺酢の製法については、東京農業大学・醸造学科の小泉幸道教授、柳田藤治教授によって研究が進められている。まだ科学的に解明されない部分も多いが、図1に示すように3種類の発酵（糖化、アルコール発酵、酢酸発酵）が一つの甕の中で連続的に起こること、そして、それぞれの発酵過程において、必要な時に異なる性質を持つ微生物が作用することなどが判明している。

4.4 「くろず」の誕生と商品化

壺酢の効能がまだ知れ渡っていない昭和48年（1973年）、昭夫氏に、近畿大学・東洋医学研究所の有地滋教授から、電話での連絡があり、戦前の日本人が食べていた「健康にいいもの」として、福山酢を採り上げたいとのことであった。2年間に及ぶ研究の結果、血圧を正常にする、肝臓に良い、などの壺酢の効能が明らかになり、名前をつけたらどうかという話になった。昭夫氏をはじめ研究者合わせて7、8人で相談し、それまで「福山酢」と呼ばれていた壺酢を、熟成されるほどに黒色に変化していくことから、「薩摩黒酢」と名付けた。

昭和50年（1975年）、昭夫氏は、商品名を「薩摩黒酢」から「くろず（黒酢）」に改名し、本格的な製造・販売を始めた。黒酢に関する評判は口コミで徐々に広がり、父親である海蔵氏が生産する量では賅いきれなくなったため、昭和52年（1977年）に坂元醸造を株式会社化し、生産体制を強化し始めた。しかし、増産するために必要となる薩摩焼の甕を焼ける職人がいなかったため、台湾や韓国などに見本の甕を持ち込み、大きさ・形・通気性など、従来の甕とできるだけ近い性質の甕を焼いてもらった。それでも、仕入れているうちに、台湾製の甕は重すぎる、韓国製の甕は品質の悪いものが混ざるなどの問題が発生したため、現在では、土が良く、質も高い信楽焼の甕を採用している。坂元醸造が現在所有する甕の数は、薩摩焼の甕が約1,000本、台湾製と韓国製の甕がそれぞれ10,000本、信楽焼の甕が30,000本の合計約50,000本である。また、甕を置く場所が福山町に限られているため、町内で空地を探したり、地主と交渉するなどして、置き場所を少しずつ確保していった。

4.5 福山酢の認証制度と地域ブランド化

生産体制を整える企業努力が功を奏して、黒酢の効能がマスコミによって取り上げられ、全国各地の薬局だけでなく、スーパーや百貨店からも注文が舞い込むようになった。しかし、黒酢の知名度や人気が高まりだした1980年代前後から、伝統的製法によって造られていない黒酢が、次々と登場し、販売されるようになった。中には、化学的に製造した合成酢を着色したものもあった。それに対抗するべく、坂元醸造は、「黒酢」の商標登録を申請したが、すでに「黒酢」を商品名として扱う他社の製品があったため、登録を断念せざるを得なかった。

平成2年（1990年）、坂元醸造は、福山町で伝統的製法によって壺酢を造っている他の醸造業者に声をかけ、計7社で「鹿児島県天然つぼづくり米酢協議会」を結成した。この協議会が

基となり、平成3年(1991年)、農林水産省が提唱した「ふるさと認証食品マーク(Eマーク)制度」⁽³⁾において、「天然つぼづくり米酢」が全国第1号として認定された。認証基準としては、県内産の米及び米麴を原料とし、露天の甕壺により半年以上の発酵・熟成期間を要して自然発酵したものなどがあり、この条件を満たした商品は、Eマークをつけて出荷することができるようになった。

4.6 米黒酢の規格化

2001年(平成13年)2月17日、朝日新聞の記事によって、消費者が「黒酢」という名前の商品の氾濫に困惑しているという状況が伝えられた。「黒酢ってどれ? 製法は様々、基準を求める声も」という見出しで、記事の内容は以下のとおりである。

東京都内の男性会社員が近所の薬局で、「マイルド黒米酢」という製品を買って、中身をコップに注いだところ、黒色ではなく、黄色っぽい透明な液体であったことに驚き、販売元に問い合わせた。すると、「何をもって黒酢と呼べるかについて決まりはない」との回答が返ってきた。農林水産省・品質課に取材したところ、JAS法による米酢の規定はあるものの、黒酢についての規定はないことが判明した。

また、同年12月7日、同紙による「黒酢、品質の基準作り始まる」という見出しの記事には、平成3年(1991年)以降から、国民生活センターに、黒酢に関する相談や問い合わせが寄せられており、特に平成9年(1997年)からその件数が増えていることが伝えられている。この記事によれば、「全国食酢協会中央会」は、10月末に米酢の規格に従ったもののうち、(1)アルコール、着色料などを使用せず、着色だけを目的とした加熱などの加工処理をしない、こはく色ないし濃褐色のもの、(2)副原材料を使う場合、小麦や大麦を使ったものなどとする案をまとめている。製法については、「壺でなくても、黒酢は作ることができるため、特に定めなかった」としている。一方、「鹿児島県天然つぼづくり米酢協議会」は、11月に黒酢の規格について、中央会のまとめた案に比べ、製法や原材料を絞った内容の要望書を農林水産省や中央会に提出している。すなわち、天然つぼづくり米酢において定められた認証基準に近いもので、原材料については、国内産の米に限定し、米麴、天然水のみを使用する、製法についても、伝統的な甕壺で半年以上、発酵・熟成させる、着色のみが目的の過熱をしないとしている。このような状況に対し、農林水産省は、「何らかの基準づくりをしなければならないと考えている」とコメントし、業界側からの意見をすり合わせ、規格化を視野に入れて検討を重ねる方針であることを示した。

このような記事が一つの契機となり、農林水産省は日本農林(JAS)規格の検討を開始し、平成16年(2004年)6月23日に食酢JAS規格の改正の中で米黒酢の規格が制定され、1年後に施行されることとなった。この改正では、黒酢の製法については触れられていないため、坂元醸造は「このままでは不十分」としているが、今後多くのニセモノ黒酢が市場から消えるとの見解を示した。

4.7 現在の坂元醸造株式会社の概要

現在の坂元醸造株式会社の概要と沿革は次表に示す通りである。

表1 坂元醸造株式会社の概要

| | |
|------|---------------------------|
| 会社名 | 坂元醸造株式会社 |
| | Sakamoto Brewing Co.,LTD. |
| 代表者 | 代表取締役会長 坂元昭夫 |
| | 代表取締役社長 坂元昭宏 |
| 創業 | 1805年（文化2年） |
| 設立 | 1977年（昭和52年）3月16日 |
| 資本金 | 1億2000万円 |
| 売上高 | 17億円（2006年3月末実績） |
| 従業員数 | 67名（2006年3月時点） |
| 本社 | 鹿児島市上之園町21番地15 |
| 工場 | 霧島市福山町福山3066番地4 |

表2 坂元醸造株式会社の沿革

| | |
|-------|---|
| 1805年 | 鹿児島県始良郡福山町福山字浦町にて天然米酢の製造を開始 |
| 1966年 | 薬局「くすりのさかもと」にて壺酢の販売開始 |
| 1975年 | 伝統製法で造られる純米壺酢を「くろず（黒酢）」と命名 |
| 1977年 | 鹿児島市下伊敷町に営業拠点を移し法人に改組，資本金400万円，代表取締役に坂元海蔵，並びに坂元昭夫就任 |
| 1979年 | 資本金800万円に増資 |
| | 福山町福山字中ノ平に第2工場竣工 |
| 1980年 | 資本金3,000万円に増資 |
| 1981年 | JAS認定工場として認定 |
| 1982年 | 福山町福山字豹ヶ下に第3工場竣工 |
| 1983年 | 資本金4,800万円に増資 |
| 1984年 | 福山町福山字久保下に第4醸造場拡張増設 |
| | 福山町福山字小河原に第5醸造場拡張増設 |
| 1985年 | 鹿児島県1業種1企業1技術モデル工場指定 |
| 1991年 | 鹿児島市下伊敷町より鹿児島市上之園町に本社を移転 |
| | 農林水産省の提唱した「ふるさと認証食品」制度において天然つぼづくり米酢（黒酢）が全国第一号として認定 |
| 1992年 | 福山工場に「研究所」設立 |
| 1996年 | 資本金7,000万円に増資 |
| | 農林水産省「食品産業優良企業」受賞 |
| 1997年 | もろみ加工工場竣工 |
| 1998年 | 福山町福山字小河原に第6醸造場拡張増設 |
| | 「くろず情報館 阿萬屋」をオープン |
| 1999年 | 厚生労働省より，天寿りんご黒酢が「特定保健用食品」として認定 |
| 2002年 | 資本金1億2,000万円に増資 |
| 2003年 | 農林水産省登録認定機関より，「有機農産物加工食品」製造の許可 |
| 2006年 | 財団法人食品産業センターより，鹿児島の壺づくり黒酢が全国ブランド「本場の本物」の第1号商品として認定 |
| | 社団法人鹿児島県食品衛生協会より，福山工場が食品衛生優良施設として「鹿児島県知事表彰」受賞 |
| | くろず情報館 阿萬屋を「くろず情報館 壺畑」と改称してリニューアルオープン |

5 ミツカンの創業と黒酢事業の展開

5.1 下り酒と中国酒

江戸時代前期（慶長期～正徳期）において、酒、醤油、酢などの農産物加工品は、江戸の地元では生産されず、上方から江戸に輸送・販売された。これらは「下り酒」「下り醤油」「下り酢」などと呼ばれ、江戸の下り酒酢醤油問屋が取り扱った。これに対して、江戸の地元で生産・販売されたものは、「地廻り酒」「地廻り醤油」「地廻り酢」などと呼ばれ、地廻り問屋がこれらを取り扱った。

江戸時代中期（享保期～文政期）になると、醤油業界に大きな変化がみられた。すなわち、醤油は、18世紀中頃までは、酒同様に地廻りものよりも下りものが圧倒的に多かったが、18世紀後半には野田・銚子などの関東各地で大量生産できるようになり、下り醤油を圧倒し、酒酢醤油問屋から醤油問屋が独立した（日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著 1998 第5巻18頁参照）。

これに対して酒は、伊丹・池田や灘五郷を主生産地とし、当初は200～300石積みの伝法船で、18世紀中頃からは酒の専用運搬船である500～1,000石積みの樽廻船によってはるばる江戸まで運ばれる「下り酒」が江戸時代を通じて優勢であった。

ただし、「下り酒」の江戸への輸送・販売が幕府によって制限された時期があった。天明の大飢饉（1782年～1788年）による経済不安、社会不安に対応して、時の老中松平定信によって実施された寛政の改革（1787年～1793年）の時期である。この改革の一環として幕府は、米価抑制のために、米を大量に使う酒造業に対して、天明5年（1785年）の酒造高を基準に、生産量を1/3に削減するように命じる酒造制限令を出した。その効果が小さいと見るや、江戸の地廻り酒を除いて、下り酒11カ国（摂津・和泉・河内・播磨・山城・尾張・三河・美濃・伊勢・紀伊・丹波）の酒造業者を対象に、江戸への入津量そのものを制限する命令を出した。この幕府の政策には、上方の酒造業者に対抗して地廻りのそれを保護・育成する狙いもあったが、酒造米、酒造りの道具と職人といった経営資源の確保が不調に終わったために結局成功しなかった。

寛政の改革期、「下り酒」に対する酒造制限、入津制限によって江戸に市場機会を得たのは、尾張、三河、伊勢、美濃などで生産される「中国酒」（江戸と大坂の間にある国の酒の意）の酒造業者たち、とりわけ尾張藩による増産奨励策を受けた知多郡の酒造業者たちであった。知多郡の「中国酒」は、それまでも江戸において上方の「下り酒」に次ぐ高い評価を得ていたからである。しかし、それも一時期であった。寛政7年（1795年）の「酒造・江戸入津勝手令」、文化3年（1807年）の「酒造勝手造り令」によって制限が解除されると、上方の「下り酒」が再び、江戸に大量に入荷するようになって、「中国酒」の酒造業者たちはせっかく手に入れた最大の市場を奪い返されたのである。

5.2 ミツカンの創業

下り酒11カ国に対する酒造と入津の制限令が撤廃されることによって大きな損失を被った尾張国知多郡の酒造業者たちは、事業撤退を含めて事業転換を図った。例えば、半田村の小栗（万屋）三郎兵衛家（現萬三商店）は酒造業を事業撤退し、文政11年（1828年）に肥料・米穀商に事業転換して成功した。これに対して、酒造業を維持しつつ、他事業へ多角化した酒造業者もいる。有力な酒造業者であった盛田久左衛門家（現盛田株式会社）は、酒造業を続けながら、穀物・肥料の商売と、味噌店・油店を開設した（日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著 1998 第2巻15～17頁参照）。

盛田家と姻戚関係のあった中野半左衛門家では、小栗喜左衛門家から養子に入った中野又左衛門が、文化元年（1804年）に分家して、酒造業に加えて、酢造業に事業を多角化した。これが今日のミツカンの起源であり、ミツカンは文化元年を創業年と定めている。

初代中野又左衛門が創業した酢醸造業は、いくつかの特徴をもっていた。その第1は、酢の原料に米ではなく、酒粕を使用したことである。前述のように、日本における酢の主力は米酢であった。中野又左衛門は、これに対して、酒粕を原料にする粕酢の事業化に挑戦した。その理由として、①酒粕は当時、これを肥料にしていたぐらいであるから、原料コストが低い、②知多郡一帯は尾張藩の酒どころであり、安定した原料供給が期待できる、③酒造の製造技術や製造設備・道具・備品を転用可能である、④廻船による江戸への物流システムを含めて、江戸での酒酢問屋を通じた流通システムを使うことができる、といった点が指摘されている⁽⁴⁾。

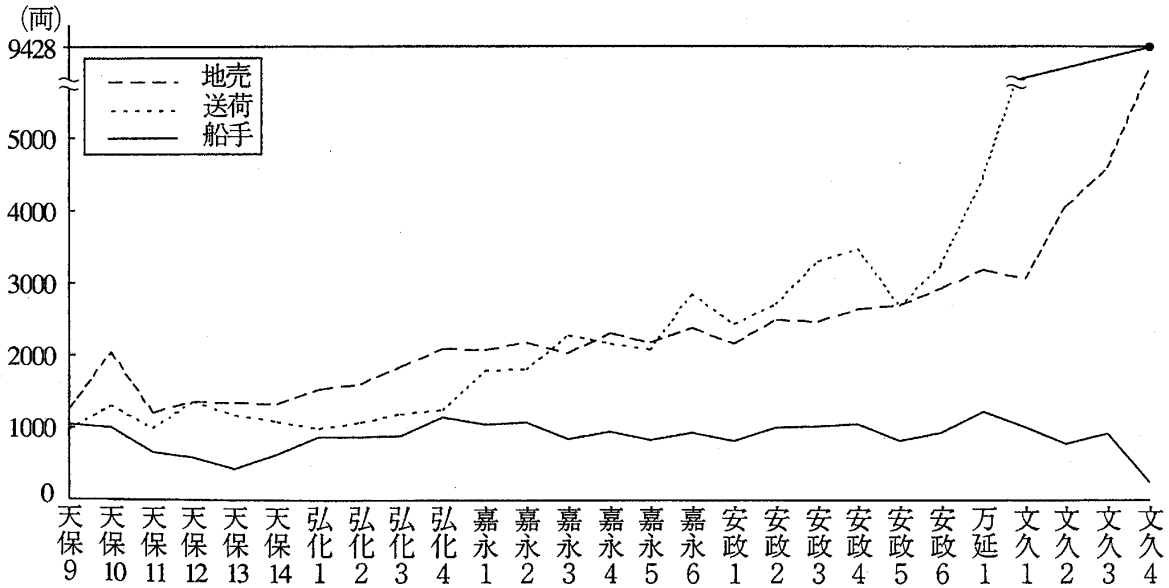
第2の特徴は、前節で述べた福山の壺酢のように、主として、藩内を中心とする地域市場の需要に対応する酢造りではなくて、18世紀には世界でも有数（一説に拠れば世界一）の100万人の人口を擁した大都市江戸の市場の需要に対応していたことである。

中野家に伝わる「年内勘定帳」によれば、中野又左衛門家の酢の販売には、①「江戸売」、②「船手」、③「地売」、④「小売」、の4形態がある。「江戸売」もしくは「送荷」とは、江戸を中心にした遠隔地に廻船で大量の荷を輸送し、その地域の商人と直接取引を行う販売のことをいう。「船手」とは、船頭の判断による販売であって、中野家は船に販売し、船から代金を受け取る方法である。「地売」とは、尾張・三河・伊勢・熊野など伊勢湾周辺のローカルな市場向けに小口の荷物を地道に販売する形態である。主要な「地売」先は、三河であった。「小売」とは消費者向けの直接販売のことである（日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著 1998 第5巻6～7頁参照）。

これらの販売形態別の売上高推移は図2の通りである。天保・弘化期の1840年代までは「地売」が「江戸売」を上回っているが、安政期以降は、「江戸売」が「地売」大きく上回るようになり、また「船手」は次第に縮小していったことがわかる。

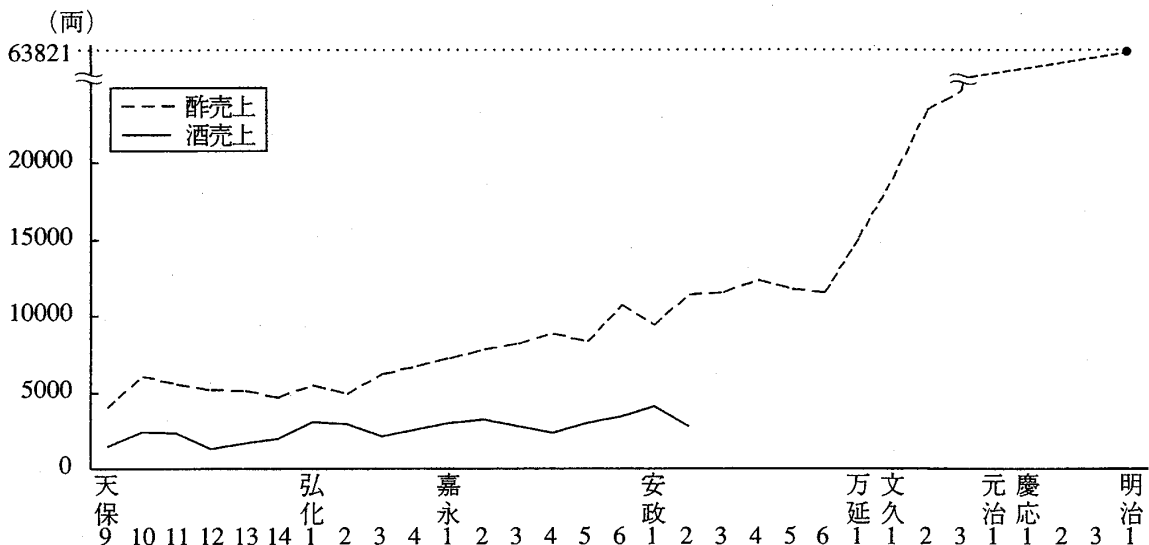
初代中野又左衛門家の酢醸造の事業が本格化するのには、文化7年（1810年）頃からであるといわれる。文化8年（1811年）には現在も使われている半田工場が開設された。文化13年（1816年）には、盛田家から養子に入った太蔵を二代目中野又左衛門として家督を譲っている。この

図2 中野又左衛門家の販売形態別売上高推移



出典：日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著（1998）

図3 中野又左衛門家の酒・酢の売上高推移



出典：日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著（1998）

間、酢の売上は、順調に伸びて、文政元年（1818年）の総売上高は約770両余であったが、天保8年（1837年）には、3,000両を超えるようになった。純利益も100両程度から1,000両を超えるまでになった。

中野又左衛門家における酒造事業と酢造事業の担当部門はそれぞれ、「酒方」「酢方」と呼ばれていた。天保8年（1837年）までは「酢方」は「酒方」の下位部門であったが、天保9年（1838

年)には、独立し、2つの部門は同じ組織階層上の地位に並立する。実際、「酢方」の売上高は、図3に示すように、天保9年以降、ペリーが浦賀に来航した嘉永6年(1853年)を除けば、常に「酒方」の売上高を上回っている(日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著1998第2巻11~19頁参照)。

三代目中野又左衛門の時、安政元年から2年(1854年~1855年)にかけて、半田は大地震、大津波、暴風雨と相次ぐ天災に見舞われ、三河湾周辺の湿地帯にあった中野家所有の新田は大きな被害を受けた。とりわけ、もっぱら新田経営を行っていた中野家の本家、中野半左衛門の被害が最も大きかった。これが契機となって、中野又左衛門は元治元年から翌年(1864~1865年)にかけて、酒造業の経営資源を一族に譲渡した。

「又左衛門所持の酒株1,514石と、買収した久村(南知多町)・伝四郎の株651石は、約300石ずつ7名に分割される。(中略)さらに翌年、又左衛門の酒造蔵屋敷建物一式(約360坪)が、1,500両で、半左衛門に譲渡された。半左衛門はこののち三文字屋三六として酒造を行うことになる。」(日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著1998第2巻22頁参照)

かくして幕末の中野又左衛門家は、酢の専門メーカーとして明治時代を迎えるのである。

5.3 黒酢事業の展開

工業統計表によれば、平成16年(2004年)における食酢の出荷数量は463,000キロリットル、出荷金額は583億円、産出事業所数は267事業所である。従業員規模別にみると、4~9人層が127事業所(全事業所の48%)と最も多く、100人以上層は10事業所(全事業所の4%弱)にすぎない。一方、産出金額は4~9人層は25億円(全体の4%)にすぎず、20人~99人層が293億円(全体の50%)、100人以上層が223億円(全体の38%)となっている。「全国食酢協会中央会」⁽⁵⁾のHP掲載の「[全国食酢協会中央会]各ブロック所属会員名簿並びに全国食酢公正取引協議会会員名簿」によれば、「全国的に事業場を有する会員」は、(株)ミツカングループ本社、マルカン酢(株)、タマノイ酢(株)の3社だけである。これら3社は、「[全国食酢協会中央会]役員名簿」及び「全国食酢公正取引協議会役員名簿(常任委員・監事)」にも名を連ねている。またこれら3社だけが「[全国食酢協会中央会]」の特別会員でもある。

ミツカンの黒酢事業への進出は、これらの業界大手の中では最後発であった。とりわけタマノイ酢は黒酢事業に積極的であり、平成8年(1996年)から「はちみつ黒酢ダイエット」を販売し、ヒットさせることに成功し、平成12年(2000年)には世界ヒット商品コンクールで金賞を受けた。ミツカンは、実質的に黒酢に相当する「純玄米酢」を昭和58年(1983年)から発売し、癖のない風味で料理にも使いやすいとの評判を得ていたが、商品名に黒酢を加えたのは、平成15年(2003年)発売の「純玄米黒酢」が最初である。

ミツカンが黒酢事業への進出を躊躇した理由は、健康面への効能が科学的に証明されていな

いという認識があったことと、黒酢の明確な定義がなかったからだといわれている。しかし、その後の研究によって、酢を摂取すると高血圧の緩和などの作用があることが分かってきたほか、平成15年（2003年）には黒酢の日本農林規格が内示されることにより、黒酢市場への本格的な参入に踏み切った（『日本経済新聞』2004年7月10日号参照）。

ミツカンが「純玄米黒酢」の開発に当たって徹底的にこだわったのは、50歳代の食・健康のアクティブ・リッチ層をターゲットにした、飲みやすさの追求であった。「くさい、まずい」といった黒酢のイメージを根底的に変えたかった」という。薬としてではなく、食品として黒酢を捉えていた。黒酢を飲みにくくしている独特の異臭は、「むれ臭」と呼ばれており、乳酸発酵に伴って生じるアセトインとジアセチルが原因物質であることがわかっている。ミツカンは、低温熟成の技術によってこれらの物質の生成を抑えるとともに、原料に国産玄米だけを豊富に使用することで、まろやかな酸味で癖のない、飲みやすい黒酢の商品化に成功した。また価格も、1,000円以上が当たり前の黒酢市場にあって、1,000円以下に設定し、850円（500ml）で発売した。「純玄米黒酢」は発売とともに大ヒットし、店頭で品切れを起こすほどであった。平成17年（2005年）2月期の目標売上高10億円を平成16年（2004年）8月までに突破する勢いであり、シェア40%を超え、たちまち黒酢市場でトップに躍り出た。

その後もミツカンは飲みやすさを追及し続け、「お酢をもっと美味しく、もっと健康的に」、を商品コンセプトに、甘みと香りを兼ね備えた「甘熟黒酢」「甘熟リンゴ酢」を平成18年（2006年）2月に発売した。これらの製品は、従来の基準の3倍に達する大量の原料を使用し、この環境の下でも活発に酢酸発酵する新しいタイプの酢酸菌を発見し、専用のプラントを設置し、低温貯蔵することによって実現した。

このようにミツカンは、黒酢製品の開発に当たって様々な技術開発に成功しているが、その功績により、平成19年（2007年）には「食酢の健康機能とおいしさの解明に基づく新飲用黒酢の開発」に対して、日本農芸化学会から農芸化学技術賞が授与されている。

5.4 現在のミツカンの概要

現在のミツカンの概要は下表の通りである。

表3 ミツカンの概要

| | |
|-------|---|
| 会社名 | 株式会社ミツカングループ本社 Mizkan Group Corp. |
| 代表者 | 代表取締役社長 中埜又左エ門和英 |
| 創業 | 文化元年（1804年） |
| 設立 | 昭和52年（1977年）7月1日 平成10年（1998年）12月現商号に変更 |
| 資本金 | 1億円 |
| 年間売上高 | 1547億円（グループ計：2006年2月実績） |
| 従業員数 | 約2580人（グループ計：2006年2月時点） |
| 本社 | 愛知県半田市中村町2-6 |

表4 ミツカンの沿革

| | |
|-------|--|
| 1804年 | 酒粕酢醸造に成功した初代中野又左衛門が分家独立して創業 |
| 1811年 | 半田工場開設 |
| 1887年 | 四代目社長が考案した“ミツカンロゴ”マークを商標登録 |
| 1900年 | パリ万博でカプトビールが金賞受賞 |
| 1923年 | 株式会社に組織変更 |
| 1942年 | 中埜生化学研究所（のちの中央研究所）開設 |
| 1954年 | 食酢の本格的瓶詰化スタート |
| 1958年 | 東京工場開設 |
| 1961年 | 福岡工場開設 |
| 1964年 | 大阪工場開設, 『味ぼん®』発売 |
| 1968年 | 「純正食品運動」— “100%醸造はミツカン酢” をスローガンにキャンペーンを展開 |
| 1971年 | 「超酢作戦」— 酢の売上げを伸ばしながら, 酢以外の商品の開発に力を入れることを宣言 |
| 1978年 | 研究所が農芸化学技術賞受賞 |
| 1979年 | 『ほんてり®』発売 |
| 1982年 | 『おむすび山®』発売, 大ヒット商品となる |
| 1983年 | 栃木工場開設, 『純玄米酢』発売 |
| 1984年 | C Iシステムを導入 |
| 1986年 | 日本初の酢の総合博物館「酢の里®」開館 |
| 1988年 | 『つゆ®』発売, 「超酢作戦」の目標を達成 |
| 1990年 | 『五目ちらし』発売 |
| 1991年 | 岡山工場開設 |
| 1992年 | 新本社ビル竣工 |
| 1994年 | 館林工場開設 |
| 1997年 | 納豆事業に本格参入 |
| 1998年 | 納豆の新ブランドとして『金のつぶ®』発売 |
| | 分社型カンパニー制を導入し, 新たに「ミツカングループ」としてのスタートを切る |
| 1999年 | 「ミツカン水の文化センター」設立 |
| 2000年 | 中部工場開設, 『金のつぶ®「におわなっとう®」』発売 |
| 2003年 | 『純玄米黒酢』発売 |
| 2004年 | 新コーポレートシンボルの採用 |
| 2006年 | 『甘熟黒酢』, 『甘熟りんご酢』発売 |

現在のミツカンの経営者は、平成14年（2002年）5月、先代の七代中埜又左エ門の死去に伴い、副社長から社長に昇格し、平成15年（2003年）6月に「又左エ門」を襲名した、八代中埜又左エ門和英ミツカングループ代表・株式会社ミツカングループ本社代表取締役社長である。ちなみに「ナカノマタザエモン」は3度にわたって名前が変わっている。四代目の時に、易学で縁起が良いとされたため、「中野」から「中埜」に名前が代わった。七代目の時には、中埜又左衛門から中埜又左エ門に改名している。「エ」が「工夫」の「工」を連想させるので、創意工夫の意思の表れといわれる。現社長の時には、中埜又左エ門に自分の名前「和英」を加えた。個性の発揮が大事だという考えからであるといわれる。

現在のミツカンは平成10年（1998年）12月、分社型カンパニー制に移行し、株式会社ミツカングループ本社の下に事業カンパニー群と機能カンパニー群を配置するグループ経営を行って

いる。コーポレートである株式会社ミツカングループ本社は、グループ全体の経営統括、戦略策定、海外事業推進、新規事業創出に向けた研究開発を行う。

事業カンパニー群に属するドライ&チルド事業カンパニーである株式会社ミツカンは、家庭用調味加工食品の企画開発・販売を行うドライ事業カンパニーと、納豆及び各種チルド食品の企画開発・販売を行うチルド事業カンパニーから成っている。業務用事業カンパニーである株式会社ミツカンナカノスは、業務用加工食品の企画開発・販売を行っている。

一方、機能カンパニー群は、供給カンパニー、内務・物流カンパニー、資産・資金カンパニーから構成されている。供給カンパニーを構成する株式会社ミツカンサンミなどの各社は、グループの生産統括及び原材料調達と工場法人である。同じく供給カンパニーを構成する株式会社ミツカンフレッシュは、納豆及び各種チルド食品の製造を行っている。内務・物流カンパニーである株式会社ミツカンビジテックは、グループ全体の内務業務を遂行し、システム開発と運用を行う。同じく、株式会社ミツカンロジテックは、グループの物流会社である。資産・資金カンパニーを構成する株式会社中埜酢店は不動産を中心としたグループ全体の資産統括を行い、株式会社ミツカンアセットはグループ全体の金融事業を行い、株式会社ミツカンマルサンアセットはリース業を行う。この他に米国、英国、タイ、中国、シンガポールに、事業会社、持ち株会社、海外資金運用会社などの海外法人を持っている。

平成16年（2004年）、創業200周年を迎えたミツカンは、ミツカングループビジョンを策定した。それは、企業理念、事業戦略、マネジメントシステム、組織風土／行動指針から成っている。これらの中で、企業理念は永遠に守るべき価値観として、「買う身になって まごころをこめて よい品を」及び「脚下照顧に基づく現状否認の実行」という「2つの原点」と、顧客、従業員、投資家、社会といったステークホルダーに対する「4つの約束」から成っている。事業戦略については、「既存事業の再構築」「多角化」「国際化」の推進を通じての成長と、「食品を中核とする事業領域において、圧倒的に差別化された技術とブランド力を強みに、消費者に「安全・安心」と「健康」という価値をおいしく提供し、明確な根拠に基づく「健康」を軸とする商品構成を高めることを謳っている。

同じく、創業200周年を期に、ロゴを「ミツカン」から「mizkan」に変更した。ミツカンは平成17年（2005年）2月期以降を新創業期と位置づけ、国際化を経営の最重要課題に掲げた。これまで海外向けの製品には、ローマ字の「mitsukan」を使用してきたが、「発音が分からない」との声に接し、世界25カ国で現地の人に聞き取り調査をし、読みやすいとの評価を得たmizkanを採用したのである（『日経ビジネス』2004年1月26日号）。

6 食酢市場の現状分析

6.1 食酢の分類

食酢とは、酢酸を主成分とする酸味調味料である。原料や製造方法によって現在、様々なも

表5 食酢の分類

| | | | |
|------|---|---|--|
| 食 酢 | 醸造酢 | 穀類，果実，アルコール，砂糖類を酢酸発酵させた液体調味料であって，かつ，氷酢酸または酢酸を使用していないもの。 | |
| | | 1リットルにつき，穀類を40g以上使用したもの。 | |
| | | 米酢 | 1リットルにつき，米を40g以上使用したもの。（米黒酢を除く。） |
| | | 米黒酢 | 原材料として米（玄米のぬか層の全部を取り除いて精白したものを除く）またはこれに小麦または大麦を加えたもののみを使用したもので，1リットルにつき，米を180g以上使用したもの。かつ，発酵及び熟成によって褐色または黒褐色に着色したもの。 |
| | | 大麦黒酢 | 原材料として大麦のみを使用したもので，1リットルにつき，大麦を180g以上使用したもの。かつ，発酵および熟成によって褐色または黒褐色に着色したもの。 |
| | 果実酢 | 1リットルにつき，果実の搾汁を300g以上使用したもの。 | |
| | | りんご酢 | 1リットルにつき，りんごの搾汁を300g以上使用したもの。 |
| ぶどう酢 | | 1リットルにつき，ぶどうの搾汁を300g以上使用したもの。 | |
| 合成酢 | 氷酢酸または酢酸の希釈液に砂糖類を加えた液体調味料，もしくはそれに醸造酢を加えたもの。 | | |

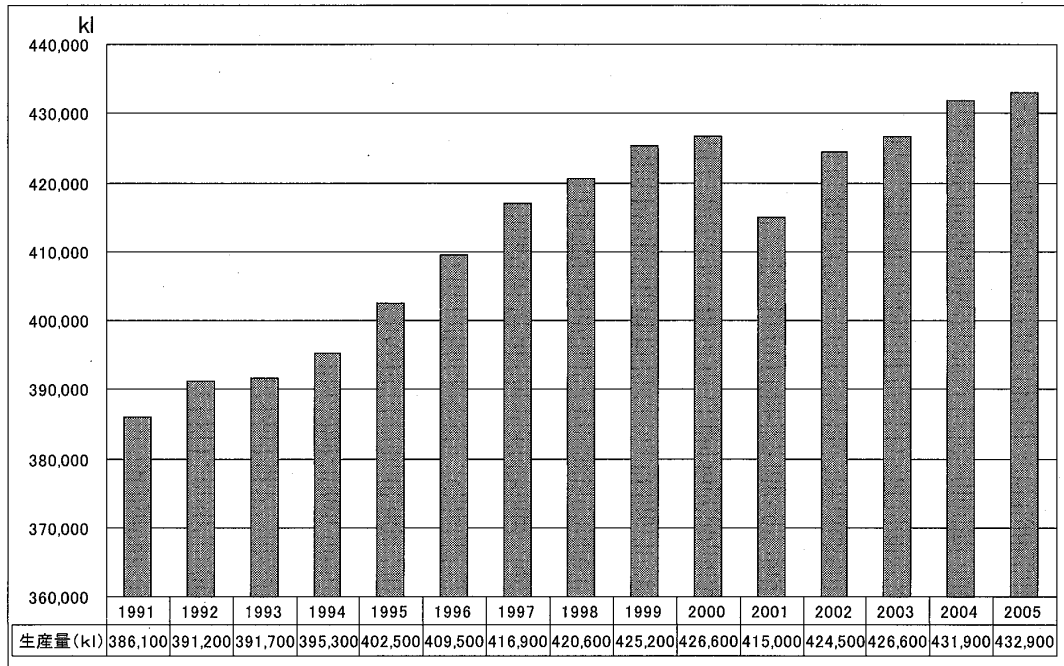
資料：食酢品質表示基準

のが存在するが，農林水産省が定めた「食酢品質表示基準（平成16年6月23日農林水産省告示第1216号）」によれば，表5に示すように，食酢は穀類，果実，アルコールなどを原料に酢酸発酵させた「醸造酢」と氷酢酸又は酢酸の希釈液に調味料を加えた「合成酢」に大別される。また，「醸造酢」は更に「穀物酢」（米酢・米黒酢・大麦黒酢など）と「果実酢」（りんご酢・ぶどう酢など）に分類される。

6.2 食酢の生産量の推移と構成比

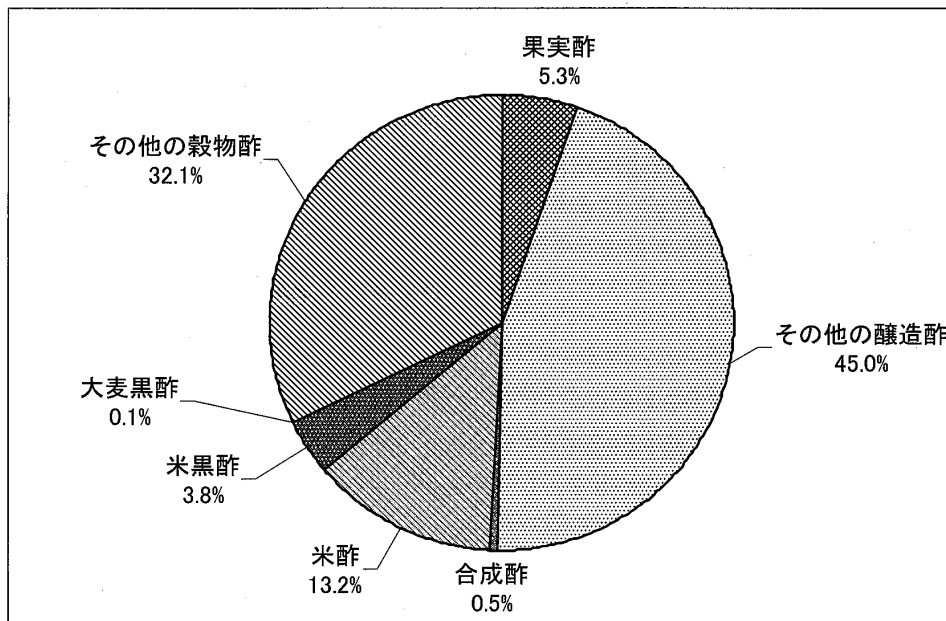
食酢の生産量の推移は図4に示すとおりである。平成13年（2001年）に生産量が下がった時期があったが，平成17年（2005年）においては，平成3年（1991年）と比較して112%となり，全体的に増加傾向にある。分類別の構成比をみると，図5に示すように，醸造酢が99.5%（うち，穀物酢が49.3%（うち，米酢が13.2%，米黒酢が3.8%，大麦黒酢が0.1%，その他の穀物酢が32.2%），果実酢が5.3%，その他の醸造酢が44.9%），合成酢が0.5%となっている。

図4 食酢の生産量の推移



資料：農林水産省食品産業振興課調べ

図5 食酢の構成比（2005年）



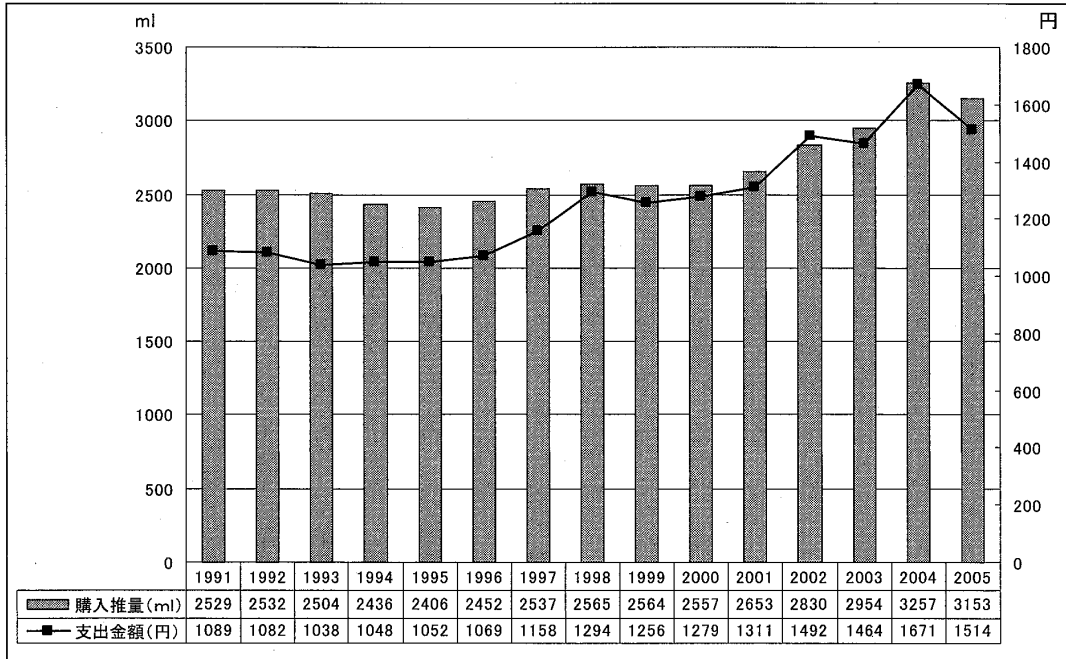
資料：農林水産省食品産業振興課調べ

6.3 食酢の消費動向

食酢の消費動向は図6に示すとおりである。図7に示すように、食酢以外の基礎調味料、例えば、みそやしょうゆの消費支出は、図7に示すように、平成9年（1997年）以降、減少傾向

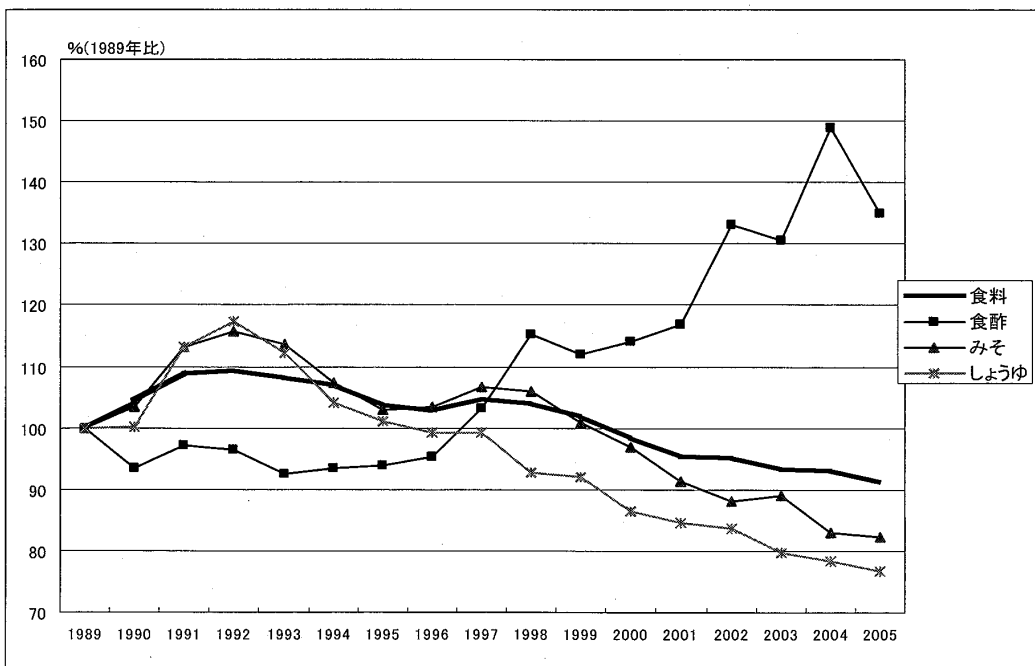
にあるのに対し、食酢の消費支出は増加傾向にある。食酢の消費が急激に伸びた年として、平成10年（1998年）、平成14年（2002年）、そして平成16年（2004年）が挙げられる。

図6 食酢の消費動向



資料：家計調査年報 全国全世帯

図7 食料・調味料消費支出額指数の推移

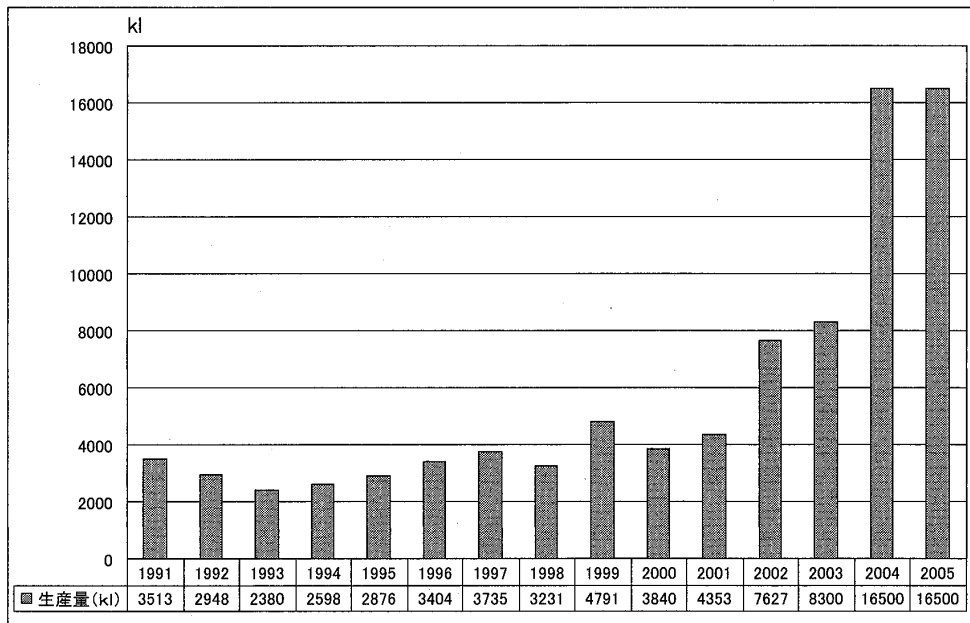


資料：家計調査年報 全国全世帯

6.4 黒酢の生産量と市場規模の推移

黒酢全体の生産量および市場規模の推移については、図8～図10に示すとおりである。平成16年（2004年）の黒酢ブームの後、若干の落ち込みが見られ、平成18年（2006年）現在で完全には回復していないが、増加傾向にあることが読み取れる。

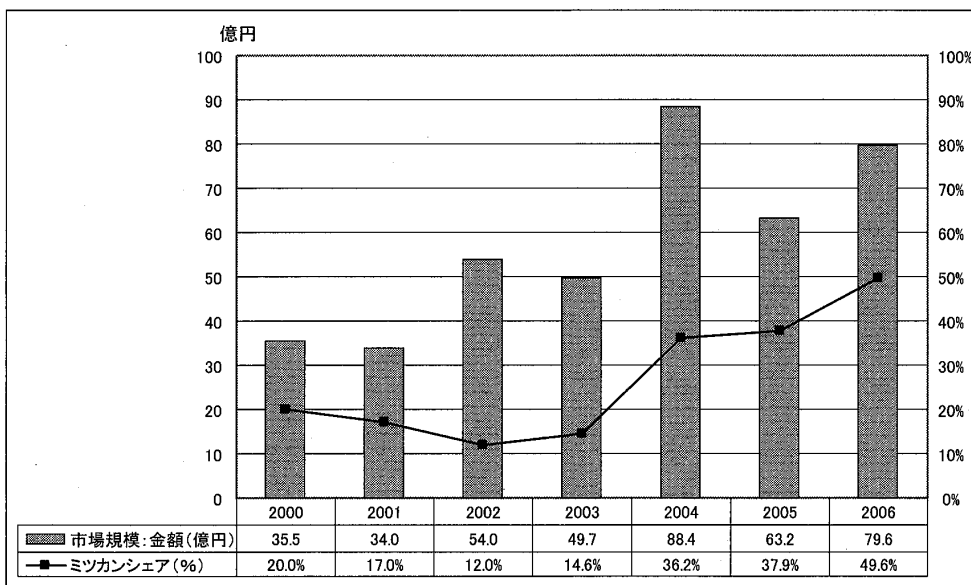
図8 黒酢の生産量の推移



資料：農林水産省食品産業振興課調べ

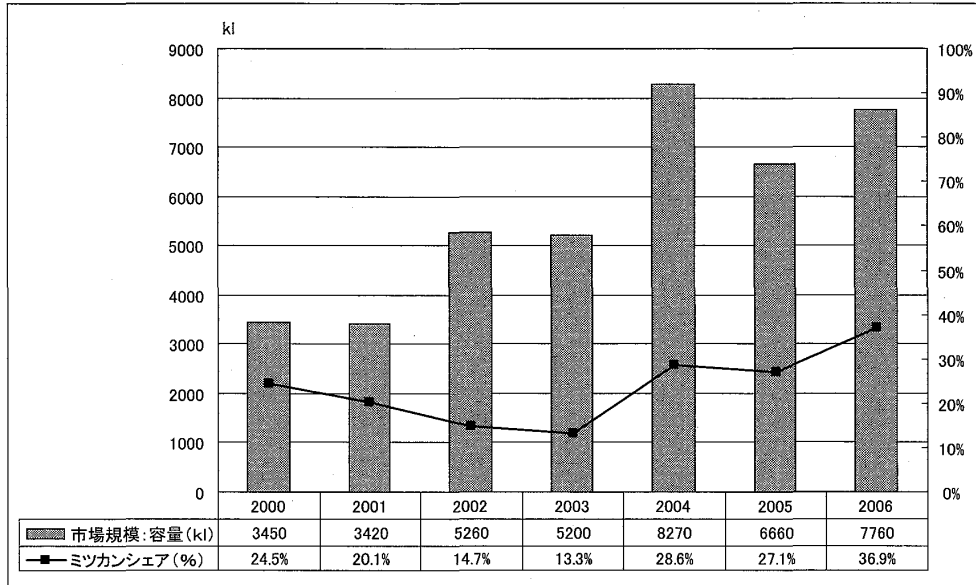
(注) 1991～2002年は、特殊食酢類の玄米酢、黒酢等の生産量、2003～2005年は、米黒酢の生産量を用いた。

図9 黒酢の市場規模推移（金額ベース）



資料：ミツカン

図10 黒酢の市場規模推移（容量ベース）



資料：ミツカン

(注) 容量ベースミツカンシェア00年～02年は、純玄米酢の03年平均価格を参考に算出

7 要約と考察

7.1 坂元醸造とミツカンの比較

事業戦略としての地域ブランド戦略の成立条件を明らかにするために、最初に、坂元醸造とミツカングループをいくつかの次元で比較した。

表6 坂元醸造とミツカングループの比較

| 比較次元 | 坂元醸造 | ミツカングループ |
|---|--|--|
| 創業 | 文化2年(1805年) | 文化元年(1804年) |
| 株式会社設立 | 昭和52年(1977年)3月16日 | 昭和52年(1977年)7月1日 |
| 企業規模(売上高) | 17億円(2006年3月末実績) | 1547億円(グループ計:2006年2月実績) |
| 業界団体のメンバーシップ | 全国食酢協会中央会 各都府県支部別会員 | 全国食酢協会中央会 全国的に事業場を有する会員 |
| 黒酢関連の商品開発力 (製品ライン毎の商品の種類) | <ul style="list-style-type: none"> 黒酢(3) 他種類の酢とのブレンド(1) サプリメント(4) | <ul style="list-style-type: none"> 食酢(2) 合わせ酢(2) 飲用酢(5) ドレッシング(1) 「食べる黒酢」(1) サプリメント(1) |
| 経営資源(従業員数) | 67名(2006年3月時点) | 約2580人(グループ計:2006年2月時点) |
| 研究開発力 (黒酢・食酢関連の特許公開数) ^(注) | 3件(1993年以降) | 82件(1993年以降) :ミツカングループ本社, 中壱酢店 |
| 黒酢市場参入の時期 | 文化2年(1805年) | 昭和58年(1983年) |

(注) 研究開発力のインディケータとして、公開された特許および実用新案の件数を使用した。独立行政法人工業所有権情報・研修館のホームページ「特許電子図書館」の「初心者向け検索」のコーナーで、「坂元醸造株式会社」と「食酢」、「坂元醸造株式会社」と「黒酢」を検索項目として多重検索したところ、合計3件がヒットした。ミツカングループについても同様に、「株式会社ミツカングループ本社」および「株式会社中壱酢店」についても、同様の方法で多重検索したところ、合計82件がヒットした。いずれの数字も重複を調整済みである。

7.2 坂元醸造による黒酢事業の再定義

文化2年(1805年)の創業以来、今日に至るまで、坂元醸造は黒酢専業である。しかし、昭和初期から終戦直後にかけて、安価な合成酢が出回り、原料米の入手が困難になったことが重なって、福山黒酢の市場全体が急速に冷え込んだ時期があった。同業者の倒産・廃業が相次いだ。坂元醸造も例外ではなく、事業不振に陥り、先代社長の坂元海蔵氏は一時、廃業を覚悟した。しかし、海蔵氏の長男で、九州大学医学部薬学科を卒業した坂元昭夫氏が、昭和41年(1966年)に開業した薬局「くすりのさかもと」の店頭で黒酢を販売したところ、隣接の病院から黒酢の薬効を示唆する情報が続々と寄せられた。それは昭夫氏にとって、いわば「意図しない結果」であった。「意図しない結果」は、一般に、「すわりの悪い」事態であり、「気になる」事柄でもある。したがって、人は往々にして、それを無視したり、「気にしない」でやり過ごすことがある。しかし、昭夫氏はこの「意図しない結果」に徹底的にこだわった。事業としての将来性の見えない黒酢であるにもかかわらず、黙々と壺酢の世話に精を出す海蔵氏の背中が何ごとかを語っていたからかもしれない。昭夫氏は出身大学を初めとして、数多くの大学との共同研究によって、黒酢の薬効を科学的に証明するとともに、薬効をもたらす有効成分の解明に精力的に取り組んだ。

昭和41年(1966年)の薬局開業から昭和52年(1977年)の会社設立に至るまでのこの時期、昭夫氏は黒酢を調味料としてではなく、次第に一種の薬として捉えていったと解釈できる。すなわち、坂元醸造株式会社の設立までには、創業以来の食品・調味料事業から準薬品事業へと「事業の定義」(Abell 1980)を転換していったと解釈できる。それは合成酢や黒酢以外の食酢に対する差異化の要素を含んでいたし、昭和50年(1975年)に商品名を「くろず(黒酢)」と命名したことは、名称による差異化を狙った一種のブランド戦略であったともいえよう。

7.3 市場の混乱と標準規格の制定

口コミによる良い評判が立って、「くろず(黒酢)」は次第に売れ始めた。事業体制を整えるために昭和52年(1977年)に坂元醸造株式会社を設立したが、当時の経営課題は、製品の安定供給力を確保することにあつたといえよう。ことに製造装置の壺(アマン壺)は、江戸時代とは違って、薩摩焼の窯元ではもはや製造できなくなっていた。そのため遠く、台湾や韓国の窯元にまで発注することでこの難問を解決した。

製品の安定供給が実現するにつれて、黒酢の効能をマスコミが取り上げ始め、薬局だけでなく、スーパーや百貨店からも黒酢の注文が舞い込むようになった。1980年代になって最初の黒酢のブームが到来した。それとみるや、福山黒酢以外の黒酢が市場に出回り始めた。中には、合成酢を着色しただけのニセモノ黒酢もあった。黒酢市場は無秩序が支配するようになった。

市場に秩序を回復するために、坂元醸造が最初に採った方法は、「黒酢」を商標登録することであった。しかし、先例があるとして、申請は却下された。次に採った方法は、福山町の同業者に呼びかけて「鹿児島県天然つぼづくり米酢協議会」の結成(平成2年・1990年)し、こ

の協議会をベースに平成3年（1991年）、農林水産省が提唱した「ふるさと認証食品マーク（Eマーク）制度」の認定を受けることであった。認定を受けることができれば、福山黒酢とその他の黒酢を差異化することができ、ニセモノ黒酢の市場淘汰が進むであろう。「天然つぼづくり米酢」は全国第1号として認定された。しかしその後も黒酢市場の無秩序化は収まる気配を見せなかった。

平成13年（2001年）2月17日、朝日新聞の記事によって、消費者が「黒酢」と名付けられた商品の氾濫に困惑している状況が報道された。この記事をひとつの契機にして、黒酢市場の秩序回復に向けて標準規格策定の動きが始まった。坂元醸造をはじめとする「鹿児島県天然つぼづくり米酢協議会」は当然ながら、福山黒酢の標準規格化を目指した。すなわち、黒酢そのものの品質基準ばかりではなく、製造方法も福山黒酢の線に沿った線で標準規格案をとりまとめた。これに対して、食酢の業界団体である「全国食酢協会中央会」は、黒酢の品質基準だけを定め、製造方法については、「壺でなくても、黒酢は作ることができる」として、特に定めないという案を取りまとめた。これらの案を受けて農林水産省は日本農林（JAS）規格の検討作業を開始し、平成16年（2004年）6月23日に食酢JAS規格の改正の中で米黒酢の規格が制定され、1年後に施行されることになった。この米黒酢の規格は、「全国食酢協会中央会」の案に近いものであり、黒酢の製造方法については触れられていない。坂元醸造は、ニセモノ黒酢が市場から消える効果が期待できることを評価しつつも、「このままでは不十分」とのコメントを新聞発表した。

7.4 2つの事業戦略

改定された日本農林（JAS）規格、すなわち、「食酢品質表示基準（平成16年6月23日農林水産省告示第1216号）」は、黒酢市場に参入を志す者にとって「何が黒酢であり、何が黒酢でないか」を判断する公的な基準が与えられたことを意味した。既存の業者にとっては、黒酢市場に参加し続けるのか、撤退するのかの決定の基準が与えられたことを意味した。

「原材料として米（玄米のぬか層の全部を取り除いて精白したものを除く）またはこれに小麦または大麦を加えたもののみを使用したもので、1リットルにつき、米を180g以上使用したもの。かつ、発酵および熟成によって褐色または黒褐色に着色したもの。」という米黒酢の品質表示基準は、製造方法に大きな選択の余地が残されたものであった。その結果、黒酢市場に参入を志す者にとって、大別して選択肢は2つあった。すなわち、①坂元醸造をはじめ、「鹿児島県天然つぼづくり米酢協議会」が推進してきた伝統的な壺造りの製造方法を採用する、②それ以外の製造方法を選択する、のいずれかである。

①の選択肢は、事実上、鹿児島県の福山町において、壺造りの製造方法によって黒酢を製造するか、既存の業者から黒酢の供給をうけるか、ということの意味する。なぜならば、取材に応じてくださった坂元醸造株式会社の坂元昭夫会長の言に拠れば、福山町以外では壺造り黒酢はできない、とのことであった。壺造りによる黒酢の製造方法は、糖化・酒精発酵・酢酸発酵

が自己組織的に逐次進行するという、醗酵工学の常識を覆すような不可思議さを持った製造方法であるといわれる。このような不可思議な発酵を引き起こす微生物の恵を享受するには、福山町の自然条件が前提になる。フォン・ヒッペル (Eric von Hippel) の「情報の粘着性 (stickiness of information)」の概念⁽⁶⁾を応用すれば、壺造り法は、いわば、「情報の地域粘着性」、もしくはより簡潔に、「地域粘着性」が極めて強い製造方法であるといえる。しかもこの方法によって生産量を増強しようとする場合、発酵過程の物理的制約のために壺の大きさを拡大するという選択肢は採れない。もっぱら壺の数を増やすといった方法に限られる。その結果、ひとたびブームが訪れば、製造能力の拡大が需要増に追いつかず、機会損出を出す可能性が大きい。また、製品の普及速度も遅くなる。

したがって黒酢市場に事業機会を見出そうとする新規参入者にとっては①の選択肢は受け入れがたいものであったといえよう。ミツカンは②の選択肢で黒酢市場に参入した。すなわち、酒精発酵⇒酢酸発酵⇒熟成⇒ろ過・殺菌・瓶詰めという一連の工程を段階的に経る、食酢の製造で長年に亘って培ってきた、量産可能な製造工程を基に、原料(玄米)と酢酸菌の選定と取り扱い方法に工夫を凝らして、品質表示基準に合った黒酢を生産することを目指したのである。

坂元醸造は、黒酢粉末を主原料とするサプリメントに注力していることに示唆されるように、黒酢を薬品に準ずるものと見なしてきた。これに対して、ミツカンは黒酢を食品と見なした。その結果、ミツカンは、事業戦略として、消費者にとっての飲みやすさを徹底的に追求していくことになる。綿密な市場調査の結果、黒酢の普及を妨げているのは、その独特の異臭である「むれ臭」にあると判断し、低温貯蔵法のような製造方法の改良や、新しいタイプの酢酸菌の開発などによってこの課題の解決を図っている。また、量産可能な製造工程を基にしていることから、一般に高価な黒酢を比較的安い価格で提供することにも成功している。このミツカンの事業戦略は「純玄米黒酢」がヒット商品化することによって成功を収め、一気に黒酢業界のトップシェア企業になった。

7.5 地域ブランド戦略の創発条件

以上の要約と考察を踏まえて最後に、この論文の研究課題である地域ブランド戦略の創発条件について考えてみたい。

今日、黒酢市場には、少なくとも2種類の、本質的に異なる事業戦略が共存しているといえよう。一つは、坂元醸造に代表される地域ブランド戦略であり、もう一つは、ミツカんに代表される、非地域ブランド戦略、あるいは超地域ブランド戦略である。換言すれば、これらの事業戦略は、黒酢市場において、それぞれ、「戦略グループ (strategic group)」⁽⁷⁾を構成している。これらの事業戦略ないし戦略グループは、黒酢の普及をめぐる市場競争の中から相互に形成されたということが第1のポイントである。

このような指摘に対しては、そもそも事業戦略というものが、競合相手あつての企業の戦略行動なのであるから、単に自明なことを述べているに過ぎないという批判があるかもしれない。

しかしながら、経営戦略に関する従来の議論は、個別企業の視点から、個別企業が置かれた特定の状況という文脈の中でスタティック（静態的）に語られることが多かったのであって、業界を構成する複数の企業間の相互作用という文脈の中でダイナミック（動態的）に語られることは少なかったのではないだろうか。

業界を構成する複数の企業間の相互作用の中から異質な事業戦略あるいは戦略グループが創発するためには、市場に一定の秩序が存在している必要があること、これが第2のポイントである。この事例においてそれは業界レベルの標準規格の存在であった。黒酢についての標準規格がない初期市場の段階においては、事業戦略は安定した戦略グループを形成するまでには至らず、市場は混乱・無秩序の状態を続けた。

市場の混乱の中から、市場に一定の秩序が創発するためには、例えば、業界レベルの標準規格のような市場のルールを構築する政治的プロセスが機能している必要があること、これが第3のポイントである。このような政治的プロセスは、非常に強力なプレイヤーが内部ルールをデファクトな市場ルールとして他のプレイヤーに対して採用を迫るといった独裁的なプロセスに近い場合もあるだろうし、各プレイヤーが平等な立場で共同決定に参加するという、民主的なプロセスを経る場合もあるであろう。

この事例においては、デファクト・スタンダード（de fact standard：事実上の標準）ではなく、JAS規格というデジュリ・スタンダード（de jure standard：公的な標準）として米黒酢の標準規格が制定された⁽⁸⁾。制定の過程についての詳細は不明であるが、JAS規格の制定⁽⁹⁾に当たっては、「利害関係者はJAS規格を定めるよう農林水産大臣に申し出ることができる」とあることから、「全国食酢協会中央会」と「鹿児島県天然つぼづくり米酢協議会」からの異なる提案を受けて開始されたのであろう。「JAS規格の制定等にあたっては、必ず、消費者、生産者、実需者、学識経験者等から構成される「農林物資規格調査会（JAS調査会）」の議決を経なければならない」とある。したがって、申し出に引き続き、農林水産大臣が任命する20名程度の委員によって構成される公開の委員会、「JAS調査会」によって審議・議決され、制定されたのであろう。

黒酢市場の混乱は、1980年代の黒酢ブームに始まり、20年近く続いた。市場のルールを構築する政治的プロセスが機能し始めるまでのスピードは、消費者からのフィードバック情報の発信回数や強さに関係していそうなこと、さらにいえば消費者が利用できるメディアのタイプに関係していそうなこと、これが第4のポイントである。この文脈において、この事例は、マスメディア（新聞）の果たした役割に注意が向く。

地域ブランド戦略という特定の事業戦略は、上述のような諸条件を満たしたとしても、黒酢市場のような特定市場に必ず創発的に出現し、戦略グループとして安定的に存在し続けるとは限らないこと、これが第5のポイントである。すなわち、地域ブランド戦略が安定的に存在し続けるためには、地域粘着性の強い技術がブランド化を通じて高い付加価値を生み出すという商品提供の仕組が実現している必要があると考える。このような条件を満たす市場のプレイヤ

一が常に存在するとは限らない。例えば、その製造技術が地域粘着性の低いものであれば、この事例とは違った市場進化の経路をたどって、全く異質な戦略グループの布置を持つ市場が出現していたかもしれない。すなわち、特定の市場における支配的な事業戦略の出現は、プレイヤーを取り巻く前提条件によって決まるという意味で、経路依存的（path dependent）であると考えられる。

付記

本研究は、平成18年度関西大学重点領域研究助成制度、および科学研究費補助金（基盤研究（C）(1) 課題番号17530299)の補助を受けて行われた。

注

- (1) すしのルーツは東南アジアにおける魚肉の長期保存方法であるとされ、8世紀頃、中国を経て日本にもたらされたという。この場合のすしは、いわゆる「馴れずし」であって、今日でも滋賀県琵琶湖の名産「鮒鮓」にその名残を見ることができる。「馴れずし」とは以下のようなものである。

「……塩漬けにした魚を米飯に漬けておくと、自然に発酵して生じた乳酸が、その他の腐敗菌の繁殖をおさえ、魚肉に浸透した乳酸によって魚がすっぽくなる。この間に魚自体も自己消化をおこし、タンパク質を分解して旨みのあるアミノ酸などを作りだし独特の風味を醸し出すので、魚をおいしく食べられる……」（日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著 1998 第1巻 32頁）

「馴れずし」をめぐるイノベーションの課題は、一つには、「魚によっては短くて二ヶ月、なかには二、三年と長く漬けこまなければならない」という、「馴れずし」を提供できるまでの長大な時間をいかに短縮するかということ、すなわちファスト・フード化の問題を解決することであった。もう一つの課題は、元来、魚の長期保存を目的とする馴れずしにあっては廃棄されていた米飯を食するためにはどうすればよいかということ、いわば食料資源の有効利用の問題を解決することであった。

室町時代の解決策は、漬け込む時間を数日から一ヶ月程度に短縮して発酵を浅くし、魚も米飯も一緒に食べる「生成（なまなれ）」の製法であった。江戸時代に入ると、塩を入れた米飯に魚を入れ、草つとに包んで火で暖めることによって発酵を早めた「一夜鮓」が発明された。

しかし江戸時代も17世紀末の元禄期になると、このような馴れずし系の改良型イノベーションではなく、破壊型の画期的なすしの製法、すなわち「早ずし」が現れた。この「早ずし」の一種が握り鮓である。

「飛躍の原点は、酢を米飯・魚につけて早ずしをつくろうという発想である。17世紀末、元禄の頃には、料理書『合類日用料理抄』にみられるように、酢を用いてすしをつくることが行われだしていた。酢を使うすしの出現は、今でいう箱ずしや巻きずし、ちらしずしなどさまざまなすしを生み出した。大坂や江戸で、酢漬の魚と酢飯を箱型の枠に詰めた押しずしが流行するなかで、文化・文政年間に試行錯誤のなかから、魚を酢飯にのせた握り鮓が江戸で誕生した。」（日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著 1998 第1巻34頁）

- (2) 江戸時代後期には、食酢以外にも酢の用途が多様化した。例えば、出産時の産婦の気つけのために、焼け石を酢につけて、酢の蒸気を産室に満たすという民間療法が広まった。また、紅粉や染色の促染財として、昆布の味付けとして、酢が、いわば工業用品として、用いられるようになった。文化・文政期になると、紅や友禅染の需要が高まるに伴って、このような工業用の酢の生産量も増加していった。

- (3) Eマーク認証事業とは、1990年（平成2年）に、農林水産省が地域特産品の生産振興と利用拡大を目的として提唱したもので、地域食品に一定の基準を設け、認証を行う仕組みである。文化的側面もある伝統的な製造方法でつくられた食品を対象にした「伝統製法食品認証事業」と県産原材料のよさを生かした食品や独特の技術によって生産された特色ある食品を対象にした「地域推奨品認証事業」がある。平成17年（2005年）8月現在、全国都府県で、332品目の食品が認証されており、鹿児島県においては、15品目、88業者、420製品が認証されている。天然つぼづくり米酢の他に、山川漬、からいも飴、黒糖、かつお節、削りぶし、かつお味付け節、さつま揚げ、地酒、いもかりんとう、梅干し、調味梅干し、いも焼酎、黒豚みそ、海水塩などの品目がある。
- (4) もう一つの可能な理由としては、これはあくまでも推測の域を出ないが、「北風酢」「粉川酢」といった当時の有力な酢醸造業者がすべて米酢を製造しており、後発の中野又左衛門としては、これらと江戸において直接的に市場対決するポジショニングを選択することを慎重に、かつ戦略的に回避したためではないかと思われる。
- (5) 全国食酢協会中央会は、我が国における食酢産業の技術改善、品質改良及び消費拡大に務め、原料の安定供給の確保並びに流通の合理化を図り、業界の健全な発展に資するとともに、会員相互の親睦を図ることを目的として、昭和36年（1961年）5月12日に設立された食酢の業界団体である。
- (6) 「情報の粘着性」とは、技術的な問題解決に使用される情報を「原産地」とは別の新しい場所で獲得したり、新しい場所に転移したり、新しい場所で使用したりするのに高いコストがかかる程度を意味する。このように「情報の粘着性」は、「情報移転コスト (information transfer cost)」に関わる概念であり、次のように定義される。すなわち、「特定の情報探索者が利用可能な形態で一単位の情報を特定の場所に転移するのに必要な増分的支出」のことである (von Hippel 1994, p.430)。尚、この概念については小松 (2003) を参照のこと。
- (7) ポーター (Michael E. Porter) によれば、「戦略グループ」とは、「ある業界において、戦略次元に沿って同一ないし類似の戦略を採っている企業のグループ」のことである。「戦略次元 (strategic dimension)」とは、何らかの業界において企業の戦略オプションの違いをとらえる次元のことであり、次のようなものがある。①専門化、②ブランド認定、③プッシュ対プル、④チャネル選定、⑤製品の品質、⑥技術リーダーシップ、⑦垂直統合、⑧コスト・ポジション、⑨サービス、⑩価格方針、⑪レバレッジ、⑫親会社との関係、⑬自国政府および受入国政府との関係。(Porter 1980, Chapt. 7 参照)
- (8) 山田 (1999) を参照。
- (9) J A S 規格に関しては社団法人日本農林規格協会のHPを参照。

主要参考文献

- [1] Abell, Derek F. (1980) *Defining the Business*, Prentice-Hall. 石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房 1984年。
- [2] Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press. 土岐 坤その他訳『新訂競争の戦略』ダイヤモンド社 1995年。
- [3] von Hippel, Eric, (1994) "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implication for Innovation, *Management Science*, Vol.40, No.4, pp.429-439.
- [4] 蟹江松雄 (1989) 『福山の黒酢—琥珀色の秘伝—』農山漁村文化協会。
- [5] 小松陽一 (2003) 「ナレッジ・マネジメントからナレッジ・ストラテジーへ」内藤勲編著『価値創造の経営学』中央経済社 第7章。
- [6] 陶山計介・妹尾俊之 (2006) 『大阪ブランド・ルネッサンス—都市再生戦略の試み—』ミネルヴァ書房。
- [7] 斎藤修 (2007) 『食料産業クラスターと地域ブランド—食農連携と新しいフードビジネス—』農山漁村文化協会。
- [8] 日本福祉大学知多半島総合研究所・博物館「酢の里」共編著 (1998) 『中壱家文書にみる酢造りの

歴史と文化（全5巻）』農山漁村文化協会.

[9] 日比野光敏（1999）『すしの歴史を訪ねる』岩波新書.

[10] 山田英夫（1999）『デファクト・スタンダードの経営戦略』中公新書.

参考資料

[1] 「全国食酢協会中央会」 <http://www.shokusu.org/association/index.html>

[2] 坂元醸造株式会社 <http://www.kurozu.co.jp/>

[3] 株式会社ミツカン http://www.mizkan.co.jp/index_1.html

[4] 鹿児島県庁ホームページ <http://www.pref.kagoshima.jp/>

[5] 霧島市役所ホームページ <http://www.city-kirishima.jp/>

[6] 財団法人食品産業センター <http://www.shokusan.or.jp/index.php>

[7] 特許電子図書館 <http://www.ipdl.inpit.go.jp/homepg.ipdl>

[8] 社団法人日本農林規格協会 <http://www.JASnet.or.jp/index.htm>