

ヤマキ株式会社におけるマーケティング戦略

谷 本 貴 之
(愛 媛 大 学)
社会共創学部准教授



< 要 旨 >

本稿はヤマキ株式会社（愛媛県伊予市）の事業展開について、とりわけ同社がどのように市場創造に取り組んできたのかという視点から跡付けることで、そのマーケティングの特徴を究明することを目的としている。

ヤマキはその長い歴史において、第1にかつおの削り節とだしという事業ドメインにおいて、かつおパック、だしの素、めんつゆなど、各時代における社会のトレンドや市場のニーズに対応した商品を展開することで商品ラインアップを拡充するとともに、全社的なポートフォリオにおける商品の構成や位置づけをダイナミックに変化・最適化させてきた。第2に流通チャネルの開拓やコミュニケーション活動の全国展開、さらにマーケティングや営業を含む戦略立案にかかわる部門の東京への配置など、全国市場を見据えたマーケティング戦略を展開してきた。第3に外食・中食事業者を対象とした業務用事業、また家庭向け商品では若年層など、国内において新規顧客セグメントの継続的な開拓に努めてきた。第4に海外市場の開拓を目指して早くから輸出に取り組み、近年では現地生産・現地販売の拡大により、現地の事情をより反映した商品開発やコミュニケーションに取り組んでいる。第5に老舗のオーナー企業として長期的な展望と自社への深いコミットメントをもって経営上の意思決定を行う一方で、味の素との資本・業務提携による「ハイブリッド経営」を通じて、広告面などでコスト効率を高めたり、人的交流によりマーケティング面における考え方や知見の摂取も行われている。

このようにヤマキは地方に拠点を置きつつも全国に事業を展開し、伝統食品の製造販売を事業の基点・基盤としながらも、時代のニーズに寄り添ったマーケティングを長きにわたって展開してきたのである。

目次

1. はじめに

2. ヤマキの歴史と経営の概要

- 1) 歴史
- 2) 経営の概要
- 3) 組織

3. ヤマキにおけるマーケティング戦略の展開

- 1) 商品・ブランド戦略
- 2) 流通チャネル戦略
- 3) コミュニケーション戦略
- 4) 味の素との資本・業務提携による効果
- 5) 海外事業の展開とマーケティング

4. 事例の考察

ーヤマキのマーケティングの特徴ー

- 1) 全社的なポートフォリオにおける商品構成の最適化
- 2) 全国市場を見据えたマーケティング戦略の展開
- 3) 国内における新規顧客セグメントの継続的開拓
- 4) 海外市場開拓に向けた取り組み
- 5) 「ハイブリッド経営」によるマーケティングの洗練

5. おわりに

参考文献

1. はじめに

本稿はヤマキ株式会社（以下ヤマキと略記）の事業展開について、とりわけ同社がどのように市場創造に取り組んできたのかという視点から跡付けることで、そのマーケティングの特徴を究明することを目的としている。

ヤマキは愛媛県伊予市に本社を置き、主にかつおの削り節¹・だしの製造を行う食品メーカーである。2023年度の売上高は472億円、かつおの削り節やめんつゆ、白だしでは全国トップクラスのシェアを誇る。同社は創業約110年に及ぶ長い歴史のなかで、かつおの削り節の専業メーカーから日本を代表するだしの総合メーカーへと成長を遂げ、さらに世界市場への展開も

推し進めようとしている。その経営やマーケティングは、地方のオーナー企業として長期的な視点に基づいて展開される一方で、全国の市場を見据え時代ごとに変化する市場ニーズをくみ取りつつダイナミックに展開されてきた。

ヤマキを分析対象とすることで、地方に存立しながらも全国的シェアを誇るナショナルブランドを複数擁する中小もしくは中堅規模の²食品メーカーのマーケティング実践のあり方や、老舗企業³として伝統食品の製造販売を事業の基点・基盤としながらも時代のニーズに寄り添った持続的なマーケティングの展開方法について、理論的実践的な示唆を得ることができるだろう。

研究方法として、ヤマキの経営者らへのイン

1 かつお節とは「カツオを原魚とし、頭部・内臓等を除去する原魚処理、および煮熟を施し、タンパク質を凝固させた後に、焙乾（くん乾）を繰り返して水分が26%以下」のものと定義される（日本鰹節協会ウェブサイト）。かつお節を削ったものが、かつおの削り節である（cf. ヤマキウェブサイト）。

2 中小企業基本法によれば、製造業その他における中小企業者とは「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員数が300人以下の会社及び個人」（中小企業庁ウェブサイト）が該当する。また2024年、改正産業競争力強化法において「中堅企業とは、中小企業者を除く、常時使用する従業員数が2000人以下の企業」と新たに定義された（経済産業省ウェブサイト）。

3 例えば帝国データバンクの「全国『老舗企業』分析調査（2024年）」では、業歴100年以上を有する企業を老舗企業とらえている（帝国データバンクウェブサイト）。

タビュー調査と各部門担当者への書面による質問を中心とし、同社および削り節業界に関連する文献なども資料として補完的に用いる。

2. ヤマキの歴史と経営の概要

1) 歴史⁴

ヤマキの創業者、城戸豊吉氏は1908年、愛媛県郡中村（現伊予市）米湊栄町で海産物問屋・城戸豊吉商店を開業する。やがて取引で訪れた大阪で削り節専用の切削機と出会い、1917年にそれを3台購入して削り節の製造を開始したのがヤマキの歴史の始まりである。

当時家庭ではかつお節や煮干しなどが使われていたが、調理の度に人の手で削る煩わしさがあった。豊吉氏はその手間を省いた削り節を商品化したのである。商標は当初から「ヤマキ」でこれは日本一の富士山を目指し、入山形の下に城戸の「キ」を配した暖簾の印をそう呼んだことに由来する。発売当時の削り節は小売店で計り売りを中心で、商標や銘柄を印刷した小袋に詰めて販売された。

豊吉氏は市場の拡大に努めた。阪神方面へは機帆船、大阪以东へは機帆船で広島へ運び、貨車に積み替えて商品を発送した。昭和時代に入り、各地に同業者が続出し競争が激化するとともに、1930年に国鉄が郡中まで伸びたことを機に、豊吉氏は「東京を制するものは日本を制す」と考え、1931年に東京支店を開設する。長男の稔氏を初代支店長に据え、有力特約店の協力を得て本格的な販路開拓に乗り出した。東京を皮切りに大阪、名古屋の3大都市圏の市場を重点的に開拓する戦略は着実に成果を上げ、同

社は創業から20年足らずで業界トップメーカーの一員となる（城戸・重松2017、p.4）。

豊吉氏は生産体制も強化した。1937年に新工場を建設し削り機は60台に増え、全国から注文が殺到した。順調な業績は、第2次世界大戦の影響で急降下する。削り節は統制により配給制となる。また企業整備令が公布され、豊吉氏は国策に協力して機械設備を解体・供出し、1944年に全面廃業する。

戦後、工場は国から返還されるが、食料や電力が不足する当時、城戸豊吉商店は緊急度の高い食料供給に寄与する事業として、輸入小麦などを粉碎する製粉工場として再出発する。1947年には原料や電力のめどが立ち、削り節の生産の再開に踏み切る。切削機を増設しながら生産量を拡大していった。

1950年には東京市場の回復に力を注ぐため、株式会社東京城戸商店を設立する。同年、業容拡大に即応するため、個人経営組織を改組し株式会社城戸商店を設立する。1957年には名古屋に工場と営業所を新築し、現地生産を開始する。

また、戦後は自動車による全国キャラバンのプロモーションを展開した（城戸副社長）。朝鮮特需によって削り節業界で競争が激化すると宣伝にも力を入れ、1954年には特賞100万円つきの消費者向け特売を実施している。

1960年には豊吉氏の孫の恒氏が城戸商店に入社するが、当時は高度成長の勃興期で流通も大きく変わり始めていた。スーパーマーケットが小売流通の主役となり、その影響で広域かつ大量の物量に対応しうる大手卸への集約が

4 ヤマキの歴史についてはインタビュー内容、ヤマキ提供資料、公式ウェブサイト、城戸・重松（2017）に基づいて記述した。

進んでいた。城戸商店も地元の小売店に強い中堅・中小の二次卸メインの取引から、全国区の大手、一次卸中心の取引へと移行していく（城戸・重松2017、pp.4-5）。

豊吉氏は1965年に74歳で逝去するが、長男の稔氏もすでに戦死しており、孫の恒氏が28歳で代表取締役社長に就任する。恒氏は主要経済圏の拠点形成と消費者ニーズに応える新商品開発を進めていく。

1969年、埼玉県草加市に東京工場を建設し、関東地区での現地生産を開始する。1970年には大阪支店を開設し、関西地区への積極的な販売に乗り出す。また1969年に札幌駐在所、1971年には広島出張所を開設する。全国に販促活動の拠点が広がり、生産面でも需要拡大に対応できる体制が整っていく。

新商品については高度成長期、女性の就業機会が増えるとともに、インスタント食品ブームで粉末の風味調味料が家庭に浸透するなかで、城戸商店は1969年に『鰹だしの素』を発売し大ヒットさせる。これは同社が単品経営を脱した最初の商品で、その後の成長エンジンとなる（城戸・重松2017、p.5）。

1972年には使いきりサイズ（1袋5g入り）の『カツオパック』を発売する。これは上質のかつお節（本枯れ節）⁵を原料に、削りたての味と香りを失わない特殊包装を施した⁶商品であった。かつお節は「勝男武士」に通じる縁起物とされ進物需要が急伸し、同商品発売時40億円

強であった城戸商店の売上は、発売後3年目に120億円、5年目には200億円に迫るなど（ヤマキ提供資料）、企業としての躍進に大きく貢献した。

1979年、城戸商店ははじめて液体分野に参入し、『めんつゆ』を発売する。めんつゆ類の原料はしょうゆとだしであり、だしを扱っている同社は原料面で有利性を生み出しやすいことが進出の主な要因になった（大矢2004、p.51）。社員が東京の老舗そば屋で修業し、そのノウハウを基に開発された同商品は順調に売上を伸ばし、「液体のヤマキ」としての地位確立に貢献する。そして『めんつゆ』をはじめとする液体商品はその後の同社の売上拡大に資することになる。

この間、1971年には社名を現在のヤマキ株式会社に変更した。また外食や中食が広がるなかで、1970年代から業務用事業にも着手し、昭和から平成に代わる頃には軸足を置くようになる。1980年代からは、海外事業も開始している（ヤマキ会社案内2024、p.4）。

1990年代以降も商品ラインアップの拡充は進められた。例えば、1993年に発売された『新鮮一番花かつお⁷』は、一本釣りカツオを使ったかつお節を遠赤外線加工法で加熱し甘く芳醇な香りを加えた削り節で、風味を保てる気密性の高いパッケージで密封された。1994年発売の『割烹白だし』は、「かつお一番だしを効かせ、薄口醤油などで調味した、薄めるだけの

5 かつお節は、「焙乾工程を経たものを荒節とし、荒節の表面を削って整形したものを裸節、さらにカビ付けしたものを枯節と称し、数回のカビ付け処理をしたものをとくに本枯節として分類」される（日本鰹節協会ウェブサイト）。

6 背景には昭和40年代前半の包装革命がある。削り節の酸化による劣化の抑制は業界の長年の課題で、ヤマキでは削り節の包装を紙袋からセロファン、ポリセロへと変えていたが、抜本的な解決には至らなかった。そうした折、株式会社クラレはガスバリア性に優れたフィルム「エパール」を開発し、1969年に株式会社にんべんがこれを包装材にした削り節を発売する。ヤマキも商品開発に着手し、やがて袋内の空気を窒素ガスに置き換えた『カツオパック』の発売に至った（城戸・重松2017、p.5）。

7 「花かつお」と記載された商品は、かつおの荒節のみを削ったものを指す（全国削り節工業協会ウェブサイト）。

手軽さで、いつもの料理が割烹の味わいに仕上る」(ヤマキウェブサイト) 液体調味料である。2002年には、氷温帯でカツオの鮮度を保ちつつ作られたうま味や香りの高い『氷温熟成花かつお』や、『鍋つゆ』シリーズなども発売された。

2005年には、商品競争力の強化を目的に独自の技術・ノウハウを追求する開発センターが稼働し、センター内には「かつお節・だし研究所」も開設された。

このように恒氏の代でヤマキの現在の事業基盤が形成され、伝統的な削り節の専門メーカーからだしの総合メーカーへと成長を遂げた(城戸副社長)。

2007年、ヤマキは従来取引のあった味の素株式会社(以下、味の素と略記)からの申し入れに応じて、同社と資本・業務提携を締結する⁸。互いにかつお節を基点に事業を展開し、削り節と液体商品に強いヤマキと粉体に強い味の素が相互の事業を補完強化し(城戸・重松2017、p.8)、より価値ある和風調味料を国内外に提供することが目指された。

また同年、恒氏の長男の善浩氏が代表取締役社長に就任する。善浩氏は大学卒業後味の素に勤務していたが、1994年にヤマキに入社後、営業本部副本部長、常務を経て、専務を務めていた。彼は自社商品を国内市場に浸透させる努力を継続するとともに、海外市場へのより本格的な展開を進めていく。

2010年頃には若手社員との議論なども踏まえ、「鰹節屋・だし屋、ヤマキ。」というキャッ

チフレーズを使い始める⁹。そして、多様な生活スタイルに合わせたより付加価値の高い商品の開発を進めていく。例えば、健康を明確に打ち出した『まろやか減塩だしつゆ(減塩50%)』(2009年発売)や、一本釣りがつオを使用し本枯節に仕上げた『極味伝承』シリーズ(2015年発売)、近年の市場トレンドを踏まえた『鰹節屋の味わいだしパック』(2015年発売)などが投入されている。

生産体制の強化も図られた。2010年、東日本における供給拠点として、大消費地に近く水源が豊富な群馬県みなかみ町に新工場が竣工し、翌年から液体調味料の本格生産を開始する。2015年には同町に第三工場が乾物・固体工場として竣工する。

さらに海外事業も加速している。2014年、初の自社海外生産拠点として雅媽吉(上海)食品有限公司・液体工場が竣工し、現地でかつお節などから抽出しだしを使った商品を中国の日本食レストランなどへ提供できるようになった。2017年には韓国に生産法人YAMAKI KOREA、2018年にはアメリカに販売・生産法人YAMAKI USA, Inc.を設立する。2019年にはモルディブ共和国のかつお節製造会社、Yours Maldivian Addu Katsuobushi PVT. LTDを子会社化し、同社から最終商品を製造する愛媛県の本社工場まで一気通貫でMSC CoC 認証¹⁰を取得している。

8 これにより味の素がヤマキの株式33.4%を取得し、一方ヤマキは味の素の子会社であるかつお技術研究所の株式20%を取得した(味の素ウェブサイト)。

9 創業100周年となる2017年、これを企業コンセプトとして正式に定めた(経営企画部)。

10 MSC 認証とは、水産資源や環境に配慮し、適切に管理された持続可能な漁業に関する認証である。漁業に対する「MSC 漁業認証」と水産物の水揚げ以降のサプライチェーンに対する「MSC CoC 認証」の2つがある(MSC ジャパンウェブサイト)。

表 1-1 ヤマキの主な歴史

1917 年	城戸豊吉氏が削り節の製造を開始。
1931 年	東京支店開設。
1937 年	郡中村米湊に新工場建設。
1944 年	全面廃業。
1947 年	削り節の生産を再開。
1950 年	株式会社東京城戸商店設立。株式会社城戸商店設立。
1954 年	削り節業界の競争激化で宣伝に注力。
1957 年	名古屋に工場と営業所を新築。
1965 年	豊吉氏逝去。城戸恒氏が代表取締役社長に就任。
1969 年	埼玉県草加市に東京工場を建設。『鰹だしの素』発売。 札幌駐在所開設。
1970 年	大阪支店開設。
1971 年	広島出張所開設。新社名をヤマキ株式会社に決定。
1972 年	『カツオパック』発売。
1973 年	本社新工場竣工。
1979 年	『めんつゆ』発売。本社工場内にめんつゆ生産ライン 新設。
1984 年	『ストレートつゆ』（そうめんつゆとそばつゆ）発売。
1993 年	『新鮮一番花かつお』発売。
1994 年	めんつゆ新工場竣工。『割烹白だし』発売。
2002 年	『氷温熟成花かつお』、『氷温熟成かつおマイルド削り』、鍋つゆシリーズ、ストレートパウチシリーズ を発売。
2005 年	開発センターが稼働。センター内に「かつお節・だし 研究所」開設。
2007 年	味の素と資本・業務提携締結。城戸善浩氏が代表取締 役社長に就任。
2008 年	雅媽吉（上海）商貿有限公司設立。
2009 年	『まろやか減塩だしつゆ』（減塩 50%、同社 3 倍濃縮 つゆ比）発売。
2010 年	群馬事業所みなかみ工場竣工。翌年から液体調味料 の本格生産開始。
2014 年	雅媽吉（上海）食品有限公司・液体工場竣工。
2015 年	群馬事業所みなかみ第三工場（乾物・固体）竣工。『極 味伝承』シリーズ、『鰹節屋の味わいだしパック』 を発売。
2016 年	インドネシアの鰹節製造会社 ESL 社と資本・業務 提携。
2017 年	韓国に生産法人 YAMAKI KOREA 設立。
2018 年	アメリカに販売・生産法人 YAMAKI USA, Inc. 設立。
2019 年	Yours Maldivian Addu Katsuobushi PVT.LTD を子 会社化。MSC CoC 認証取得。

出所）ヤマキ提供資料およびヤマキウェブサイト。

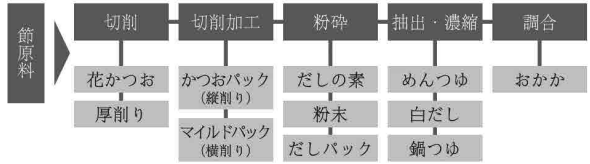
2) 経営の概要

ヤマキは、豊吉氏が掲げた社是「信為萬事本（信は万事の本を為す）」¹¹を今なお経営のよりどころとする（城戸副社長）。そして『「お客様がある故に我社がある』を原点とし、価値を創造する企業を目指す」、「すべての活動を通じ、社会に貢献できる企業を目指す」、「人間尊

重の経営を行い、働き甲斐のある活力あふれる企業を目指す」という3つの企業理念を掲げている。

また事業ドメインとして「鰹節屋・だし屋、ヤマキ。」を標榜し、「狭い領域だが、そこで（商品の）バリューを引き上げてきた」（城戸副社長）。創業以来かつお節を基点に、だしのおいしさをより簡便に楽しめる商品を発売し、事業を拡大してきた（図 1-1 参照）。

図 1-1 原材料から商品までのプロセス



出所）ヤマキ会社案内2024、p.8。

表 1-2 に示すように、社員数は677名（2024年4月現在）、売上高は472億円（2023年度）である。過去50年間の売上高について10年ごとの推移をみると、1973年度約50億円、1983年度約280億円、1993年度約360億円、2003年度約370億円、2013年度約440億円であり（ヤマキ提供資料）、『カツオパック』や『めんつゆ』のヒットにより1970年代に急成長を遂げた後も、長期的に着実な成長を遂げてきた。

表 1-2 ヤマキの概要

会社名	ヤマキ株式会社
代表者	代表取締役社長 城戸善浩
本社所在地	愛媛県伊予市米湊 1698-6
創業	1917 年 4 月
事業内容	食料品の製造・販売
資本金	1 億円
売上高	472 億円（2023 年度）
社員数	677 名（2024 年 4 月現在）

出所）ヤマキウェブサイト。

11 信用がすべての基本であるという意味である。ヤマキは従業員、顧客、社会との間で信用を築くことを目指している（ヤマキグローバルウェブサイト）。

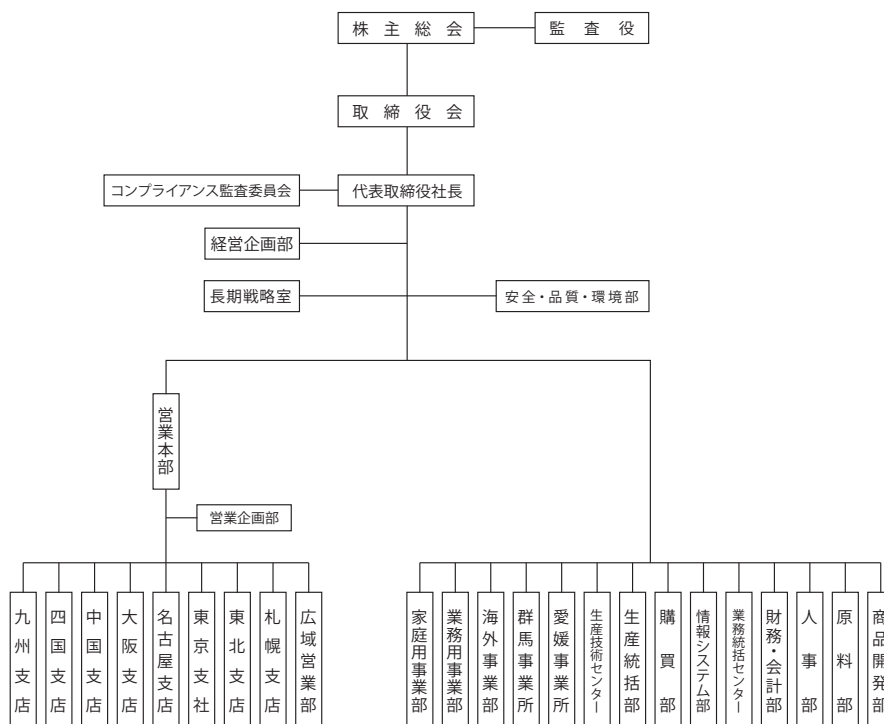
ヤマキは2035年までに目指す姿として、「世界の鰹節屋・だし屋、ヤマキ。」を掲げる。その実現のために3つの事業運営の軸を設定する。すなわち、第1にかつお節・だしを軸に、今後も調理を簡便化したり健康機能などを付加した商品を国内で一層充実させていくこと。第2にそれを海外にも展開し、現地で主流の料理への適応化を推進すること。第3に「簡便化・高機能化」など商品の利用価値だけではなく、顧客の「価値観・物語・世界観との共鳴・共感や、料理をする時間・空間・人との関係を豊かにするような、商品にかかわる様々な体験価値」を国内外で新たに提供することである（『YAMAKI Vision 2035』 pp.16-19）。

3) 組織

図1-2はヤマキの組織を示している。購買部や生産統括部、商品開発部など職能別に業務部門を編成した機能別組織を基本とする組織形態だが、家庭用事業部や業務用事業部、海外事業部はそれぞれ事業部として自律的にマーケティングを展開する。

ヤマキにおいて特徴的な点は、家庭用事業部、業務用事業部、海外事業部、営業企画部、広域営業部、経営企画部が愛媛県の本社ではなく、東京に配置されている点である¹²。3事業部と営業企画部、広域営業部の母体である営業本部は1974年に本社から東京に移され、海外事業部が2009年、家庭用事業部と業務用事業部が2010年に営業本部から独立して東京で発足した。また経営企画部は2023年に本社から東京に移された（経営企画部）。

図1-2 ヤマキの組織図（2024年4月1日現在）



出所）ヤマキ提供資料。

12 東京に在籍する社員は2025年1月現在、134名（派遣含まず）である（経営企画部）。

なお経営企画部は経営全般にかかわる事項について意思決定を行う部門であり、経営会議の決裁案件や短・中期的な経営計画の策定などを行う¹³。3事業部は各管掌領域における商品のコンセプト立案や広告・PRなどを担当し、事実上マーケティング部門としての存在である。営業企画部は営業部門の戦略立案など、広域営業部は特定大手流通企業グループとECを通じた商品販売を行う。

このように、経営やマーケティング、営業の戦略立案にかかわる部署が東京に配置されているのは、「どこにいたほうが効率的か、外からの刺激があるか」という判断に基づく。とりわけ「メーカーは様々な刺激を受けなければいけない。(中略)マーケットの息吹、情報の入手性は重要だ」(城戸副社長)という考えが背景にある。

3. ヤマキにおけるマーケティング戦略の展開

1) 商品・ブランド戦略

商品ラインアップと主力商品

ヤマキの商品ラインアップはまず家庭用商品と業務用商品に大別でき、国内事業の売上構成比は前者が約7割、後者が約3割を占める(ヤマキ提供資料)。

家庭用商品は合計200アイテム強あり、そのうち売上構成比がもっとも大きいのがつゆ(『めんつゆ』など)であり、白だし、かつおパック、花かつお、だしの素、鍋つゆが順に続く(ヤマキ提供資料。表1-3参照)。

めんつゆについて、その工業的・商業的な製造は1958年頃に始まり(北倉1991、pp.53-54)、1990年代以降、汎用性の高まりとともに市場は拡大した(久賀2014、pp.9-10)¹⁴。ヤマキの『めんつゆ』も「単に麺用ではなく汎用調味料として認知され」(城戸・栗田2011、p.91)、現在同社の主力商品となっている。市場では後発ながら、「鰹節屋がつくった、かつおだしの利いためんつゆ」という商品コンセプトが顧客の支持を得て発売当初から大ヒットした(城戸・重松2017、p.6)。

その後も『ストレートつゆ』のほか、だしのうま味で塩分を減らした『減塩だしつゆ』など健康を訴求する商品も追加されている。めんつゆ類の市場においてヤマキは2022年現在、国内の販売額シェア1位のヤマサ醤油(18.4%)に次いで、2位(16.7%)を占める(日刊経済通信社調査部2023、p.752)。

同じく液体商品の『割烹白だし』は、九州や中京地方で親しまれていた白だしを全国に広め、ヤマキは現在カテゴリーシェア1位を獲得している(ヤマキウェブサイト)。1994年の発売当初は白だしの国内市場規模自体が小さく同商品の売上も小さかったが、ヤマキは2000年代後半、『めんつゆ』に費やしていたCMのコストを『割烹白だし』に全面的にシフトし、白だしの市場自体を成長させることでトップの地位をより盤石にした(城戸副社長)。

かつおパック類においてヤマキは、2022年現在国内生産量のシェア38.3%を誇るトップ企業である(日刊経済通信社調査部2023、

13 ヤマキでは経営企画部とは別に、より長期的な経営戦略について検討する組織として長期戦略室を設けている(城戸副社長)。

14 めんつゆ産業の歴史的な分析については、大富・久賀・佐野(2011)に詳しい。

p.1041)。家庭における消費は縮小を続ける¹⁵ 伝統的な食材ではあるが、ヤマキは時代のニーズに即したシリーズを多数展開する。

小袋のかつおパックと花かつおは概ね共通したブランドで展開されるが、前者でみると、使用量の多い生活者に向けた普及品の『徳一番』のほか、品質上位品として冷凍カツオを氷温帯で解凍してうま味を保つ『氷熟マイルド削り』、気密性の高いパッケージを採用した『新鮮一番』、口どけ食感（横削り）・まろやかな香り（かつお枯節）・上品な色（血合い抜き）が特長の『マイルド』、さらにプレミアム商品として一本釣りカツオの本枯節を使用した『極味伝承』といったシリーズがある。また生活者の声から生まれた『便利な』シリーズは利便性を訴求し、1世帯あたり人数の減少という社会の変化に対応して、残さず使い切れるよう1袋1g入りとしている。

かつおパックと花かつおは両者あわせても、ヤマキの家庭用商品全体に占める売上構成比はすでに『めんつゆ』に及ばないが（ヤマキ提供資料）、同社の事業の基点あるいは基盤でもあり、アイテム数は多い。

その他だしの素や鍋つゆ、煮干し、だしパックなど多岐に渡る商品を展開しているが、一層のシェア拡大が期待される鍋つゆでは、昨今の「タイパ志向」を受けて、パッケージに具材を入れて電子レンジ加熱するだけで1人前の鍋が食べられる『楽チン鍋』シリーズ（2024年発売）を提案するなど、意欲的な取組みがみられる。

表1-3 ヤマキの主要な家庭用商品

	商品・シリーズ名	内容量	標準小売価格 (税込)
つゆ	めんつゆ	500ml	539 円
	ストレートそうめんつゆ	500ml	462 円
	減塩だしつゆ	500ml	631 円
	お塩ひかえめめんつゆ	500ml	565 円
白だし	割烹白だし	500ml	487 円
	割烹白だしお塩ひかえめ	500ml	513 円
かつおパック	徳一番	40g (2g × 20 袋)	629 円
	氷熟マイルド削り	18g (1.5g × 12 袋)	281 円
	新鮮一番	25g (2.5g × 10 袋)	403 円
	極味伝承	20g (2g × 10 袋)	467 円
	マイルド	20g (2g × 10 袋)	482 円
	便利な使い切りパック	12g (1g × 12 袋)	232 円
だしの素	だしの素大徳	120g	281 円
鍋つゆ	豚しゃぶ野菜鍋つゆかつお	750g	378 円
	楽チン鍋 地鶏だし塩鍋つゆ	50g	324 円

出所) ヤマキウェブサイトより抜粋。

注) 価格はいずれも標準小売価格（税込）であり、小売店頭における実勢価格とは異なる。

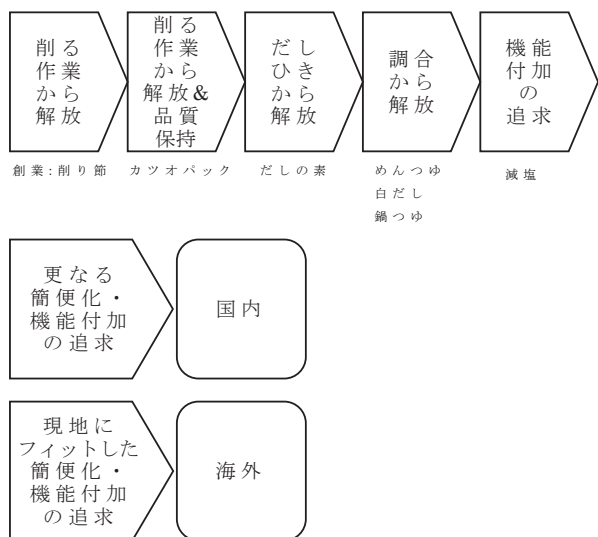
このようにヤマキは現在、かつお節やだしにかかわる領域ではフルラインともいえる幅広い品揃えを実現しているが、それは「カニバリゼーションを恐れずに、削り節から粉体、粉体から液体へと展開してきた」（城戸副社長）からにはかならない。

図1-3に示すように、ヤマキはかつお節を削る作業から生活者を解放する削り節の製造に始まり、それにくわえ品質保持も実現した『カツオパック』、そして高度成長期、女性の働く機会が増えるなかで、だしひきから解放する粉体の『鰹だしの素』、さらに調合からも解放する液体の『めんつゆ』や『割烹白だし』、『鍋つゆ』というように、かつお節・だしを軸に生活者の

15 例えば家計調査によれば、かつお節・削り節の1世帯（2人以上の世帯）あたり年間支出金額／購入数量は、1993年が1,513円／448g、2003年が1,059円／383g、2013年が904円／274g、2023年は819円／182gと次第に減少している（e-Statウェブサイト）。

調理の手間を簡便化するベネフィットを有する新商品を展開することで、商品ラインアップを拡大してきた。

図1-3 ヤマキにおける商品展開の歴史



出所）『YAMAKI Vision 2035』 pp.17-18を一部改変。

なおヤマキの経営においてかつて「進物はきわめて重要な役割を果たした」。つまり「かつお節は縁起物として結婚式の引き出物にも使われるなど、1990年代前半頃まで大きな売上があり、ピークで100億円近く」に達した。とはいえそれ以降進物需要は縮小し、「今はほとんどない」（城戸副社長）。

売上を進物に依存できなくなるなかで、ヤマキは商品ラインアップの拡大を進めることで、全体としての売上確保・増大を実現してきたともいえるが、この点に関して城戸副社長は「ヤマキのマーケティングの本質はポートフォリオシフトの歴史そのものだ」という。すなわち、それぞれの時代における社会の動向や市場のニーズに対応しつつ、全社的なポートフォリオにおける商品の構成や位置づけをダイナミックに変化させ最適化させることで、企業としての

成長を遂げてきたのである。

くわえてヤマキでは、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなど流通業者との関係のなかでプライベートブランドも手掛けており、売上において一定の割合を占めている。ただし「われわれはあくまでナショナルブランドメーカーであり、ヤマキブランドを付したものでやっていくということがまず家庭用事業としてはある」（城戸副社長）。

家庭用商品的一方で1970年代から業務用事業にも着手し、外食や中食の事業者のニーズに応える商品を多数展開している。『めんつゆ』の開発で得た液体商品生産の技術やノウハウで、調味液や冷凍うどん用の液体小袋つゆなどの開発によって、大手食品メーカーやコンビニエンスストアなどと取引するようになったのである（城戸・重松2017、p.6）。

なお「家庭用商品は店頭での価格競争が起りやすく、また広告やマーケティングにも費用がかかる。（中略）家庭用と業務用の商品は両輪で利益確保を進める」（城戸副社長）という考えである。

商品開発の仕組み

ヤマキにおいて商品開発は、家庭用商品は家庭用事業部が、業務用商品は業務用事業部が担当する。東京の各事業部で商品企画案やマーケティング・プランを策定し、愛媛県の商品開発部で原料や調味料の調合、配合を行って試作するなど企画意図に合致した商品を実現する（城戸副社長）。

家庭用商品は市場調査などから生活者のニーズをつかみ、春夏・秋冬商品として年2回新

商品が投入される。商品改訂も春夏・秋冬商品として年2回実施されており、日頃の市場調査や競合他社との商品比較を通して自社商品の課題を洗い出し、適宜改良が行われる（家庭用事業部）。例えば、甲状腺の病気でヨウ素を多く含む海藻類を摂取できないという消費者の声を受け、『だしの素』の昆布粉末や『めんつゆ』の昆布エキスを不使用とするなど、継続的な改善が行われている。

一方で業務用事業部では業務用商品の商品開発を行うが、業務用商品には家庭用商品の大容量版と、顧客企業の要望に応じて共同で商品仕様を作り込む顧客専用商品がある（営業企画部）。

2) 流通チャネル戦略

ヤマキでは現在、営業本部が中心となって国内営業を担っている。同本部は営業企画部、広域営業部、東京支社、および札幌、東北、名古屋、大阪、中国、四国、九州の7支店から構成され（図1-2参照）、家庭用商品と業務用商品の販売にあたっている。

これらのうち営業企画部と広域営業部の役割は既述のとおりであり、1支社7支店は各担当エリアにおける商品販売や在庫管理などをそれぞれ担う。なお、営業企画部と広域営業部、東京支社は国内営業機能の中心として東京に配置されているが、これは「マーケティングはマーケティング部門だけで行うものだと思っていない。（中略）営業が一番フロントの情報を知っており、それを吸い上げてマーケターがどうすべきかだ」（城戸副社長）というように、営業部門が持つマーケティング情報の収集機能を

重視しているためである。

商流としては、卸売業者を通じてスーパーマーケットなどの小売業者に販売してもらう形態がメインとなる。具体的な営業方策として、小売業者に対しては卸売業者を通して、家庭用商品の年2回の棚割提案や52週の店頭販促の提案、新商品を含めた消費者に対するメニューの提案を行っている。業務用商品については、外食企業に対してメニューの提案を、食品メーカーやコンビニエンスストアなどには最終商品や最終メニューの味のベースとなるレシピ提案を主に行っている（営業企画部）。

2016年には「こだわりの商品」を直接顧客に届けるため、自社オンラインショップを開設した。その売上は全体の売上の1%に満たないものの、ヤマキのコアファンを創造していくために、例えばだしパックや液体天然だしなどオンラインショップ限定商品もラインアップしている（家庭用事業部）。

3) コミュニケーション戦略

全国に向けた広告・キャンペーン

歴史的に全国に向けたマーケティングを志向してきたヤマキは、1955年の『ヤマキ花かつを』の全国テレビCMを皮切りに、広告媒体としてテレビを積極的に活用してきた。

1972年には朝日放送テレビ『新婚さんいらっしゃい!』の番組スポンサーになり2014年まで継続した。「当時のヤマキの力からすると、コスト負担が重かった」（城戸副社長）が、番組提供はマーケティング上重大な役割を果たした。すなわち結婚をテーマとする同番組は、結婚式の引き出物などかつお節の進物需要を高め

たり、ヤマキの全国的な認知度を上げたりするうえで整合的だったのである。

このようにヤマキは全国的な流通チャネルの構築とあわせて、テレビというマス媒体を活用して広告を広範囲に出稿してきたが、効果的な媒体・ツールは時代や状況に応じて変化することはいうまでもない。実際過去には『新婚さん一』以外にも複数のスポンサー番組があったが、現在テレビ番組のスポンサーは務めていない。テレビCMも現在放映されているのは『割烹白だし』のみである（家庭用事業部）。

ヤマキの商品は「調理スキルの高い主婦層・シニア層が購入の中心であるため、テレビCMの重要度も高いと認識している」ことは変わらないが、別途「情報キャッチ力の高い30～40代に対してウェブ、SNS、アプリなどでの発信を強化」している（家庭用事業部）。

テレビCM以外で現在展開されているのは、ウェブCMや販促キャンペーン、PR活動などである。例えば『『氷熟』、『新鮮一番』、『割烹白だし』のようなブランド強化に取り組んでいる商品では、購入してほしい年代などターゲットを決め、YouTubeやTVerでのウェブCM、料理系アプリなどの広告を仕掛け」、一方で『『だしの素大徳』や『徳一番』シリーズのような徳用品・コモディティ商品では、販促キャンペーンなどを仕掛けている」（家庭用事業部）。つまり、顧客層の違いや各ブランドのライフサイクルにおける位置づけなどによって、コミュニケーションの媒体やツールを使い分けているのである。

くわえて例えば『割烹白だし』のように、まずテレビCMで俳優¹⁶が卵焼きや唐揚げを作る様子を見せることで新規顧客層を獲得し、そこからレシピサイトで豊富なアレンジメニューに触れてもらいリピーターを増やす流れを作るなど（日経クロストrendウェブサイト）、メディア・ミックスを意識した展開もなされている。

レシピ提案

ヤマキでは公式ウェブサイトやSNS（X、Instagram、Facebook）において、自社商品を使ったレシピを多数公開している。公式ウェブサイトでは、料理のジャンル別（主食・主菜・汁物・時短）あるいは商品別にレシピを検索できる。レシピは伝統的な和食のみならず、パスタや麻婆豆腐など多様である。

『めんつゆ』やかťお節では専用サイトも開設し、より充実したレシピ情報を提供する。「TSUKE LAB.（つけラボ）」では、『めんつゆ』の漬けメニューとして常備菜や作り置きおかずなど麺料理にとどまらない幅広い料理の提案を行っているが、需要を通年化させるうえでは有意義な試みだと考えられる。

かťお節の価値・魅力を広める「ヤマキ かťお節プラス」ではかťお節に関する詳細情報のほか、和食から洋食まで定番メニューにかťお節を追加することによる味・香りの変化や栄養バランスへの影響を検証した結果なども掲載している。

かťお節については近年、生活者が花かťおや煮干しでだしを取るのではなく、だしパッ

16 同CMでは2022年の新シリーズから、ブランドとして強くアプローチしたい30～40代主婦層に人気があり、ヤマキブランドを背負うイメージに合致していると判断された山崎育三郎氏を起用している（家庭用事業部）。

クや液体だしに移行しており、「だし取り」需要の減少が顕著になる一方で、トッピング用途は好調が続く。「かつお節プラス」はだし取りに限らないかつお節の新たな需要を生み出そうとする動きといえる（『日本食糧新聞』2024年11月1日、10面）。

さらにコミュニティサイト「だしコミュ」では約5万人の会員に向けて、だしに関する情報を掲載しているほか、おすすめレシピを毎月配信している。

これらのレシピは、社員の案をもとに料理研究家と改善を重ねるケースと、商品の訴求ポイントを伝えて料理研究家に考案してもらうケースがある（家庭用事業部）。いずれにせよ日本の食文化の変化に対応して、和食、洋風、アジア風といった幅広いジャンルの料理に活用できる汎用性の高い食材や調味料として自社商品を訴求している点が特徴である。レシピ提案により使用頻度や使用量の増加といった効果が期待できるだろう。

「鰹節の日」の制定とコラボ企画

ヤマキは「かつお節の魅力やおいしさ、上手な使い方などをもっと多くの人に知ってもらいたい」（ヤマキウェブサイト）との思いから、11月24日を語呂合わせで「鰹節の日」として日本記念日協会に登録している¹⁷。

そして同日にあわせて、他の食品メーカーや異業種とのコラボキャンペーンなどを行っている。例えば最近では、味の素のマヨネーズや雪印メグミルク株式会社のチーズをセットにしたプレゼント企画を実施したり、株式会社小学館

と連携して同社の雑誌『小学一年生』でかつお節にまつわるクイズ企画を掲載したりした。

ヤマキではコラボキャンペーンを「鰹節の日」を盛り上げる企画として位置づけるとともに、かつお節とマッチする意外な組み合わせを発信することで、双方の商品の新たな楽しみ方を訴求できると考えている（家庭用事業部）。

プレスリリースをはじめ、「鰹節の日」に関する自社の取り組みを発信することで、普段は接点が少ないメディアの目に届く可能性が高まったり、自社SNSアカウントでの「鰹節の日」をネタにした投稿はステークホルダーに親しみをもってもらうきっかけになったりするという（PR TIMESウェブサイト）。

若年層へのコミュニケーション活動

ヤマキでは「自社の商品を購入しているのは主に主婦層だが、これからの消費を担っていく若年層にも、今からかつお節のよさを広めていくことが大切だ」（家庭用事業部）という考えから、若年層に向けたコミュニケーション活動を積極的に展開している。

食育活動はその1つである。小学生対象の「ヤマキ料理教室」に始まり、2012年からは日本文化教育推進機構内の「かつおぶし食育研究会」に協賛・協力し、これまで小学校など500校以上、約45,000人の児童・生徒にかつお節の価値や魅力を伝えてきた（家庭用事業部）。

また前述のような小学館とのコラボ企画も、かつお節の魅力を子どもやその保護者に伝えるという目的がある。2024年には、小学生全年向け雑誌『小学8年生』でかつお節をテーマ

17 またヤマキでは、11月7日を「鍋の日」として登録している（日本記念日協会ウェブサイト）。

にした夏休みの自由研究企画を掲載するとともに、小学館の子育てサイトでも同テーマの記事を公開した（HugKum ウェブサイト）。

さらに調理学を専攻する大学研究者・学生と連携し、かつお節と様々な料理との相性について官能評価などで解析した結果を「ヤマキかつお節プラス」のコンテンツとして公開したり、四国支店では将来子供に接する地元大学教育学部の学生にかつお節・だしについての知見を深めてもらう講義を実施するなど（四国支店）、産学連携も実施している。

ヤマキの既存の主要顧客層が主婦層や調理スキルの高いシニア層であるとすれば、将来の顧客層として若年層も重視する必要があることは明白である。ヤマキは若年層に対してかつお節やだしという伝統的な食材・食文化についての啓蒙を地道に続けるとともに、様々なレシピ提案も行うことで、持続的な市場創造を実現しようとしているものと考えられる。

4) 味の素との資本・業務提携による効果

2007年に実現した味の素との資本・業務提携について、ヤマキにとっての大きな目的は、「非上場のオーナー企業の利点は維持しつつ、大企業の経営の利点を取り入れる『ハイブリッド経営』を展開することで、経営のモダン化を図ること」にある。すなわち「オーナー企業は株式市場に直接対峙していないため、長期のビジネスや長期の投資ができるなどの利点がある一方で、モノカルチャーになりかねない、変化しにくい、時代の息吹や資本マーケットのプレッシャーを感じにくいという限界もある。独立経営が基本だが、日本を代表するグローバル企

業の味の素による学びから、経営自体のレベルや質を上げていく」（城戸副社長）ことが考えの根幹にある。

業務提携では主に①和風調味料分野における知的財産・ノウハウなどの相互供与、②鰹節・鰹副生物の利用などに関する共同研究、③原材料の共同購買や物流の共同配送などの幅広い分野でのコスト削減が目的とされた（味の素ウェブサイト）。

提携から18年経過したが、ヤマキはその効果について「提携によって新たにビジネスが拡大した部分は明確にある。売上という意味でもそれ以外でも様々なことを学んだ。取締役や執行役員、マネージャークラスの人材に味の素から出向してもらい、彼らが持つ経験や知識をヤマキに活かしたり、ヤマキがまだ至らない点を味の素の制度から学ぶことができる」（城戸副社長）と述べる。

実際、人事部や経営企画部、技術部門や工場などその時々ヤマキの課題に応じて、適した経験を有する人材が味の素から出向しており、マーケティングにかかわる領域でも「味の素から家庭用事業部に何人か応援者を出向してもらい、自社のマーケティングを見直すきっかけになった」。具体的には「従来はある意味では小手先だけで商品をいじるような、商品力に寄りがちなマーケティングをしていたが、味の素から商品のコンセプトそのものを見直すような思考回路を学んだ」（城戸・千田2011、pp.38-39）。

また「最近まで家庭用事業部担当執行役員は味の素出向者」（城戸副社長）であり、これにより「生活者視点によるマーケティング戦略

が強化され、市場調査やチャネル調査などによる根拠に基づいた商品開発や販売の戦略化のプロセスを強化したり、商品ブランドの位置づけを明確化するなどブランディングへの取り組み方を見直した」(経営企画部)。

さらにヤマキは味の素グループの広告連絡会に属しており、グループ全体での広告勉強会の実施、広告実施レビューや炎上などのケーススタディ、媒体社説明会への参加など情報面で得られるものが多くあり、広告のグループバイイングによる広告費のコストメリットもあるという。ただし、広告やマーケティングに関する意思決定自体はヤマキにある(家庭用事業部)。

ほかにも海外事業に関連して、「味の素のグローバルなビジネスを前提とする様々なメカニズムから学んだり、味の素は海外にすでに拠点があるため、それを利用させていただくことで、ヤマキがゼロからインフラを作っていく作業をショートカットできる¹⁸」(城戸副社長)といった利点も享受している。

5) 海外事業の展開とマーケティング

ヤマキの海外事業の歴史は戦前までさかのぼるが、本格的な参入は1981年、台湾へのだしの素の輸出が始まりである。以降1990年代にかけてアメリカやアジアにネットワークを拡大し、現在ヤマキの商品は世界30か国以上で販売されている(ヤマキ会社案内2024、p.6)。

この間、海外事業の展開方法にも変化がみられる。すなわち先代恒氏の海外事業が日本から

の輸出モデルであったのに対し、善浩社長はそれに加え、国によっては現地生産・現地販売モデルを実現するため現地への投資を加速している(城戸副社長)。現地に拠点を置くことで、規制により輸出できない商品の供給が可能になったり¹⁹、商品のローカライズ²⁰ができるといった利点がある(海外事業部)。

現在、中国、韓国、アメリカ、モルディブ共和国に子会社が、台湾にジョイントベンチャーが存在する(表1-4参照)。現地でその国の文化を知り、それに合わせたかつお節・だしの活用方法を家庭用・業務用事業を通じて提案している(ヤマキ会社案内2024、p.6)。

表1-4 ヤマキの海外拠点

国・地域名	都市名	会社名	事業内容
中国 (海外子会社)	上海	雅媽吉(上海) 商貿有限公司	販売会社 ヤマキ製品の販売
		雅媽吉(上海) 食品有限公司	製造会社 液体調味料製造・ かつお削りぶし類 商品の製造
韓国 (海外子会社)	仁川	YAMAKI KOREA CO.,LTD	製造会社 かつお削りぶし類 商品の製造
アメリカ合衆国 (海外子会社)	ポート ランド	Yamaki USA, Inc	製造会社 かつお削りぶし類 商品の製造
	シカゴ		販売会社 ヤマキ製品の販売
モルディブ共和国 (海外子会社)	アッドゥ	YMAK Yours Maldivian Addu Katsuobushi PVT.LTD	製造会社 かつお節の製造
台湾 (ジョイントベン チャー)	高雄、 台北	台灣雅媽吉股 份有限公司	販売会社 ヤマキ製品の販売

出所) ヤマキ会社案内2024、p.5。

18 例えばアメリカ・シカゴにあるヤマキのオフィスは、味の素のオフィスの一部を借りているといった事例がある(城戸副社長)。

19 鰹節を輸出するには輸出先国の規制に対応する必要があるが、例えばEUや中国などその規制が厳しい国や地域がある(小林食品株式会社ウェブサイト)。

20 例えば台湾の『純素可汁』(ベジタリアンつゆ)や中国の『すき焼き汁』など、現地の好み・趣向に合わせた商品が開発されている(海外事業部)。

輸出と現地生産・現地販売を含めた国別の海外売上高は大きい順に、アメリカ、韓国、台湾、中国、欧州などとなる（経営企画部）。海外においてもめんつゆや液体だしの売上構成比が大きい（海外事業部）。

2013年に和食がユネスコ無形文化遺産に登録されたことで、「日本食が注目され、日本食レストラン数が増えていることに恩恵を受けている」（海外事業部）が、「日本食レストランに売るだけではそこでビジネスは留まるので、現地のなかに価値を提供し、（中略）市場創造自体をしなければいけない」（城戸副社長）と考えている。

そのため「目の前のマーケティングはもちろん、（中略）まず畑を作るというハイブリッドな仕事をしていきたい」。そこで中国や韓国、台湾では、現地の営業担当者がレストランに商品を提供し、日本食や現地でのカスタマイズした使い方について普及・啓発したり、BtoCの分野では店頭プロモーションとして試食などを実施したりしている。またアメリカでは、ある調理師学校にだしの素材やそのひき方を学ぶカリキュラムを導入してもらっているが、これは生徒らが将来自分の店を持ちメニュー開発する際に、彼らの感性でだしの素材やだしをローカライズしたりカスタマイズしてもらうための種をまいているのである（城戸副社長）。

現在、うま味（UMAMI）やだしは世界でも認知が広がっているが（うま味インフォメーションセンターウェブサイト）、本格的な市場創造となると「長期の取り組み」（城戸副社長）が求められる。現時点でのヤマキの海外売上は売上全体の6%に過ぎず（経営企画部）、「既存

の主要海外拠点の飛躍的成長に加え、新たな成長エンジンとなるエリアを開拓」（『YAMAKI Vision 2035』 p.18）することを目標に掲げている。海外戦略の成否がヤマキの企業としてのさらなる成長を左右する。

次章ではヤマキのマーケティングの特徴についてあらためて整理しよう。

4. 事例の考察

—ヤマキのマーケティングの特徴—

1) 全社的なポートフォリオにおける商品構成の最適化

城戸副社長がいうように「ヤマキのマーケティングの本質はポートフォリオシフトの歴史」である。日本の伝統食品であるかつおの削り節の製造からスタートした同社は、かつおパック、だしの素、めんつゆ、白だし、鍋つゆなど、かつお節とだしにかかわる領域において商品ラインアップの拡充を進めてきた。これは既存商品と新商品との間で生じうるカニバリゼーションを恐れずに、消費者の調理の手間を軽減する簡便化というベネフィットを一貫して追求してきた歴史である。同時に縮小する進物需要に代わる新たな収益源を求めた過程でもあった。そして近年では簡便性のみならず、減塩など健康に配慮した商品や、1世帯あたり人数の減少や単身世帯の増加などに対応した小容量の商品など、従来とは異なる軸での価値を付加した商品を展開している。

このようにヤマキではかつおの削り節とだしという事業ドメインは堅持しつつも、それぞれの時代における社会のトレンドや市場のニーズに対応して新たな価値を付加した商品を展開

し、全社的なポートフォリオにおける商品の構成や位置づけをダイナミックに変化・最適化させることで、企業としての成長を遂げてきたのである。

2) 全国市場を見据えたマーケティング戦略の展開

ヤマキのマーケティングのもう1つの特徴は、四国に拠点を置く企業でありながら、創業初期より全国の市場を見据えてきたことである。東京をはじめとする主要都市を中心に、全国への流通チャネル網の開拓を進め、それに対応してコミュニケーション活動も、戦後の全国キャラバンや1950年代からのテレビCMの出稿など全国を志向した。

こうした全国志向は、マーケティングなどの戦略立案にかかわる部門の配置にもみられる。すなわちヤマキは現在も創業の地の愛媛県伊予市に本社を構え、そこで商品開発や生産など多くの事業活動を展開する一方で、1970年代から営業やマーケティングにかかわる部門は東京に配置している。これは業務遂行の効率性と外部からの刺激という視点からの合理的な判断に基づくもので、日々変化する市場の動向や情報を敏感にキャッチし、企業として機敏に対応しやすい体制をとっているのである。

3) 国内における新規顧客セグメントの継続的開拓

ヤマキはそのマーケティングにおいて、既存の顧客セグメントを重視することはもとより、新規の顧客セグメントの開拓も継続的に行ってきた。

例えば、創業以来国内において家庭向け商品の生産を軸に事業展開してきた同社は1970年代に業務用事業にも参入し、現在国内事業の売上の約3割を占めるまでになっているが、これも広い意味では外食・中食事業者という新たな顧客セグメントの開拓といえる。

主たる事業としての家庭向け商品でみると、近年ヤマキは若年層の開拓を意識したマーケティングを展開していることが注目される。例えば和食にとらわれない幅広いレシピ提案や、新たな顧客層と接点を持ちうる他企業・他業界とのコラボ企画、食育活動などを行ったり、ウェブやSNS、アプリといった若い世代にアプローチしうるコミュニケーション媒体も積極的に活用するようになっている。

ヤマキはかつおの削り節という伝統食品を基盤に長年事業を継続している老舗企業であるがゆえに、主要な顧客層の年齢もまた高いものと推察される。「ロングセラー商品は世代が変わっていく時に、その世代に合った新しいご提案ができてこそ継承されていく」（城戸・栗田2011、p.92）と善浩社長が述べるように、顧客の世代交代を意識することは重要である。従来の顧客セグメントは維持しつつ、次の世代となる新規の顧客セグメントを継続的に開拓し彼らに適合的な提案の仕方を工夫していくことが、持続的な市場創造のうえで不可欠となる。

4) 海外市場開拓に向けた取り組み

国内における新たな顧客セグメントの開拓に加え、ヤマキは1980年代から海外市場の開拓にも取り組んできた。

日本の食品メーカーにとって、和食や和食レ

ストランの広がりとともに海外における市場機会は大きくなっている。ヤマキでは従来輸出で対応してきたが、善浩社長は長期的な市場創造を念頭に現地生産・現地販売を拡大することで、現地の顧客ニーズをきめ細かく反映した商品を開発するとともに、現地に根を下ろしたコミュニケーションを展開しようとしている。

現状ではヤマキの経営規模全体に占める割合は低いものの、「愛媛発の全国企業であり続け、愛媛発のグローバル企業になりたい」（城戸副社長）という目標を掲げるように、企業としての長期的な成長を考えた場合、海外市場の攻略が肝要となることは明白である。

5) 「ハイブリッド経営」によるマーケティングの洗練

ヤマキは自らの経営を「ハイブリッド経営」ととらえる。すなわち地方に本社を置く老舗のオーナー企業として、創業家一族の存在を中心に創業者の精神を受け継ぎつつ、長期的な展望と自社への深いコミットメントをもって経営上の意思決定を行う一方で、味の素との資本・業務提携によって経営の現代化を進め、大企業グループの一員として例えば広告面などにおけるスケールメリットを享受したり、味の素との人的交流によってマーケティング面における考え方や知見の摂取も行われている。

白石（2016）は、中小企業は企業としての意思決定が「企業家＝オーナー＝意思決定者」という点に特徴があり、状況によって企業としての長所とも企業活動の制約条件ともなりうるとしている（pp.14-15）。また中島（2006）は、「わが国の食文化を背景に発展してきた伝統的なス

ローフードといわれる食品分野はいずれも中堅企業、中小企業が多く（中略）これらの中小食品企業には、加工食品の超大手とされる企業が比較的新しい洋風分野のものを販売して飛躍する際に実行してきた大手企業型のイノベーション戦略やマーケティング戦略が不足しているといえる。これは不足というよりは、構造的にやりにくいという状況である」（p.1）と指摘している。

オーナー企業と大企業の各々の利点を追求しようとするヤマキのハイブリッド経営は、中小もしくは中堅規模の食品メーカーがマーケティングを展開するにあたって直面しうる限界を克服する1つのあり方を提示している。

5. おわりに

以上本稿では、ヤマキの事業展開を跡付けることで、そのマーケティングの特徴を究明してきた。

同社は、第1にかつおの削り節とだしという事業ドメインにおいて、かつおパック、だしの素、めんつゆなど、各時代における社会のトレンドや市場のニーズに対応した商品を展開することで商品ラインアップを拡充するとともに、全社的なポートフォリオにおける商品の構成や位置づけをダイナミックに変化・最適化させてきた。第2に流通チャネルの開拓やコミュニケーション活動の全国展開、さらにマーケティングや営業を含む戦略立案にかかわる部門の東京への配置など、全国市場を見据えたマーケティング戦略を展開してきた。第3に外食・中食事業者を対象とした業務用事業、また家庭向け商品では若年層など、国内において新規顧客セ

グメントの継続的な開拓に努めてきた。第4に海外市場の開拓を目指して早くから輸出に取り組み、近年では現地生産・現地販売の拡大によって現地の事情をより反映した商品開発やコミュニケーションに取り組んでいる。第5に老舗のオーナー企業として長期的な展望と自社への深いコミットメントをもって経営上の意思決定を行う一方で、味の素との資本・業務提携によるハイブリッド経営を通じて、広告面などでコスト効率を高めたり、人的交流によりマーケティング面における考え方や知見の摂取も行われている。

このようにヤマキは地方に拠点を置きつつも全国に事業を展開し、同時に伝統食品の製造販売を事業の基点・基盤としながらも、時代のニーズに寄り添ったマーケティングを長きにわたって展開してきたのである。

もちろんマーケティング面における課題も存在する。例えば『YAMAKI Vision 2035』では、簡便性など商品の機能的便益のみならず、顧客の価値観との共鳴や体験価値の提供などが示唆されているが (p.19)、日常的に消費される程度コモディティ化も進んだ食品において、情緒的便益やさらには自己表現的便益²¹をいかに訴求していくかは難しい課題だろう。他方、人口減少や高齢化により食品産業に関連する国内市場の縮小が予想されるなかで（農林水産省ウェブサイト）、海外市場の開拓は急務である。かつお節やだしが普遍的な食材・調味料として、現地の消費者からの受容と食シーンへの浸透・融合を実現するためには、地道で継続的な取り組みが求められる。

謝辞

本稿作成にあたり、ヤマキ株式会社取締役副社長・城戸克郎氏、取締役上席執行役員・高橋宏維氏、取締役上席執行役員・赤間健彦氏に、長時間のインタビュー調査（2024年7月26日、愛媛県伊予市の本社において実施。また別途、赤間氏には2024年6月18日にオンラインで実施）や資料提供などの面で多大なご協力を賜りました。また家庭用事業部、業務用事業部、営業企画部、経営企画部、商品開発部、海外事業部、四国支店など各部門の方々には、書面で質問を行い丁寧にご回答いただきました。この場を借りて厚くお礼申し上げます。もちろん本稿におけるありうる誤謬は、すべて著者の責に帰するものです。

21 情緒的便益や自己表現的便益については、Aaker（1996）を参照のこと（pp.95-101 [邦訳 pp.120-128]）。

【参考文献】

- 大富あき子・久賀みず保・佐野雅昭（2011）「カツオ節2次加工産業の展開過程と原料利用の変容—めんつゆ産業におけるリーダー企業の販売戦略分析を通じて—」『地域漁業研究』51（2）、pp.21-44。
- 大矢祐治（2004）「めんつゆ類製造業の構造変化とその要因」『食品経済研究』日本大学生物資源科学部食品ビジネス学科食品経済研究編集委員会編、(32)、pp.35-55。
- 北倉芳久（1991）「第3章 つゆ類の需給動向」太田静行ほか『つゆ類—その化学と製造—』光琳、pp.53-61。
- 久賀みず保（2014）「かつお節産業の過去・現在・未来」『地域漁業研究』54（3）、pp.1-17。
- 白石善章（2016）「第1章 中小企業マーケティングの成立とそのフレーム」田中道雄・白石善章・南方建明・廣田章光・中島治久編著『中小企業マーケティングの構図』同文館出版、pp.13-28。
- 中島正道（2006）「序章 食品企業におけるマーケティング戦略の必要性」中島正道・辻雅司編『中小食品企業のマーケティング読本—伝統食品マーケティングの実例』全国いか加工業協同組合、pp.1-5。
- Aaker, David. A. (1996) , *Building Strong Brand*, The Free Press. (陶山計介・梅本春夫・小林哲・石垣智徳訳（1997）『ブランド優位の戦略—顧客を創造するBIの開発と実践—』ダイヤモンド社)
- 城戸恒・重松栄治（2017）「オーラルヒストリー 愛媛の産業を語る（11）削り節 ヤマキ株式会社 名誉会長 城戸恒氏」『調査月報』いよぎん地域経済研究センター、(353)、pp.2-9。
- 城戸善浩・千田直哉（2011）「THE INTERVIEW ヤマキ代表取締役社長 城戸善浩—『鰹節屋の根っこ』を掘り下げて、かつお節の可能性を追求」『チェンストアエイジ』ダイヤモンド・フリードマン社、42（8）、pp.38-40。
- 城戸善浩・栗田晴彦（2011）「INTERVIEW この人に聞く ヤマキ 城戸善浩社長—鰹節を極めて国内市場を押し広げる」『激流』国際商業出版、36（11）、pp.90-94。
- 日刊経済通信社調査部編（2023）『酒類食品産業の生産・販売シェア—需給の動向と価格変動—』日刊経済通信社。
- 日本食糧新聞社『日本食糧新聞』2024年11月1日、10面。
- ヤマキ株式会社提供資料。

【参考 URL】（2025年2月20日最終確認）

- 味の素株式会社
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/presscenter/press/detail/2007_02_01.html
- 特定非営利活動法人うま味インフォメーションセンター
<https://www.umamiinfo.jp/world/>
- 経済産業省
<https://journal.meti.go.jp/p/35649/>
- 小林食品株式会社
<https://www.kobayashi-foods.co.jp/washoku-no-umami/katsuobushi-export#1>
- 一般社団法人全国削り節工業協会
<http://www.kezuribushi.or.jp/hana.html#:~:text=%E3%80%8C%E8%8A%B1%E3%81%8B%E3%81%A4%E3%81%8A%E3%80%8D%E3%81%A8%E8%A8%98%E8%BC%89%E3%81%95%E3%82%8C,%E3%81%97%E3%81%A3%E3%81%8B%E3%82%8A%E3%81%A8%E6%AE%8B%E3%81%A3%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>
- 中小企業庁
<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

○帝国データバンク

https://www.tdb.co.jp/report/economic/20241024_shinise2024/

○日経クロストrend

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/01892/>

○一般社団法人日本鯉節協会

<http://katsuobushi.or.jp/about.html>

○一般社団法人日本記念日協会

<https://www.kinenbi.gr.jp/>

○農林水産省

<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/jizoku/attach/pdf/index-13.pdf>

○ヤマキ株式会社

<https://www.yamaki.co.jp/>

○ヤマキ株式会社会社案内（2024）

https://www.yamaki.co.jp/corporate/pdf/yamaki_info.pdf

○ヤマキ株式会社『YAMAKI Vision 2035』

https://www.yamaki.co.jp/news_release/wp/wp-content/plugins/pdfjs-viewer-shortcode/pdfjs/web/viewer.php?file=https://www.yamaki.co.jp/news_release/wp/wp-content/uploads/2024/01/YAMAKI-Vision-2035.pdf&attachment_id=0&dButton=false&pButton=false&oButton=false&sButton=true&pagemode=none&_wpnonce=c799ed2c62

○ヤマキグローバル

<https://yamaki-global.com/aboutus/overview/>

○e-Stat（総務省・家計調査）

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200561&tstat=000000330001&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=000000330001&tclass2=000000330004&tclass3=000000330006>

○HugKum（株式会社小学館）

<https://hugkum.sho.jp/special/617210>

○一般社団法人MSC ジャパン

<https://www.msc.org/jp/standards-and-certification/summary-of-MSC-certification-JP>

○株式会社PR TIMES

<https://prtimes.jp/magazine/today/katsuobushi-day/>