

## ケーススタディ：醤油の老舗ブランド<sup>㊦</sup>「ヒガシマル」

梶原 勝美

### 目 次

- 1、はじめに
  - 2、<sup>㊦</sup>「ヒガシマル」以前
  - 3、<sup>㊦</sup>「ヒガシマル」創造
  - 4、ローカル・ブランドからナショナル・ブランドへ
  - 5、合併により<sup>㊦</sup>「ヒガシマル」（及び「菊一」）消滅し、新たに「菊東」創造
  - 6、<sup>㊦</sup>「ヒガシマル」再創造
  - 7、<sup>㊦</sup>「ヒガシマル」再びナショナル・ブランドへ
  - 8、リージョナル・ブランド、グローバル・ブランドへの展開
  - 9、おわりに
- 注

### 1、はじめに

2016（平成 28）年 3 月 15～16 日、専修大学社会科学研究所の実態調査で兵庫県たつの市のヒガシマル醤油株式会社とうすくち龍野醤油資料館を訪問する機会に恵まれた。

同社は関東以北の人々にとってはなじみがうすいが、関西、瀬戸内地域の人々には醤油といえば<sup>㊦</sup>「ヒガシマル」といわれるように高いブランド・ロイヤリティを持っている<sup>㊦</sup>「ヒガシマル」のブランド企業であり、400 年以上も歴史がある老舗中の老舗企業である<sup>(注1)</sup>。

そもそも醤油は味噌とともに自家生産されてきたものであり、商品生産化されて以来、地域ごとに醤油醸造業者が存在する地場産業となり、明治期には 8,000 社以上、今日でも 1,400 社以上が存在するという産業構造の中にある。そのうえ、醤油は地域によって味が大きく異なる。同じ濃口（こいくち）でも、九州ではかなり甘めだし、関西では淡口（うすくち）の占める割合が高い。また、東海ではたまりや白醤油、山陰から九州にかけては再仕込みなど、独特の製法や味が存在する<sup>(注2)</sup>。

その中で醤油ブランドの<sup>㊦</sup>「ヒガシマル」は、日本市場におけるトップ・ブランドかつ現在ではグローバル・ブランドとなっている<sup>㊧</sup>「キッコーマン」、セカンド・ブランドの<sup>㊨</sup>「ヤマ

サ) ㊦「正田」 ㊧「ヒゲタ」に続く、全国第5位のナショナル・ブランドである。

本稿では、すでに考察した1661年創業の㊨「キッコーマン」<sup>(注3)</sup>、1662年創業の日本酒のブランド「白鹿」<sup>(注4)</sup>より長い歴史を持つといわれている醤油の老舗企業のブランド㊩「ヒガシマル」の発展を考察する。すでに日本の中世末期ないし近世初期にはブランドが誕生し、今日まで展開されてきていることを論じてみたい。

## 2、㊩「ヒガシマル」以前

㊩「ヒガシマル」のブランド企業であるヒガシマル醤油株式会社の源をさかのぼり、創業から今日までを換算すれば、同社は400年以上の歴史を持つ老舗企業ということになる。しかしながら、その長いプロセスは一本道のものではなく、紆余曲折があり、一筋縄のものとは必ずしもいえない。たとえば、同社が現在展開している㊩「ヒガシマル」についていえば、後述するように創業時から継続しているブランドではない。

そこで、㊩「ヒガシマル」以前の同社のブランドを研究することから始めなければならない<sup>(注5)</sup>。なお、以下の記述の大部分のものは同社の社史といえる『ヒガシマル醤油の歩み』<sup>(注6)</sup>に依拠したものである。

同社が位置する兵庫県たつの市は東に揖保川、北に鶏籠山、西に的場山、白鷺山に囲まれた自然の要害の地である。

建長6(1254)年、宋の径山興聖万寿禅寺で禅を学ぶとともに、径山寺味噌の製法を修得し、帰国した信州出身の僧覚心(法灯国師)は、その後、たつの市八代に瑠璃山東光寺を開山し、ここを禅の布教の拠点としただけでなく、径山寺味噌の製法も伝授した。径山寺味噌の桶の底や味噌の上にたまった汁で食物を煮ると良い味の料理ができ、これが溜(たまり)醤油の始まりで、龍野醤油の起源となるものである。

その後、播磨国の守護職の赤松円心が播磨に京都の禅文化、食文化を伝えた。彼が伝えた料理は大徳寺料理(後の精進料理)と呼ばれ、現代の醤油に近い液状の醬(ひしほ)が使われており、京都の進んだ食生活や醤油製法を龍野に伝え、京都との繋がりを太くしたことで、後に龍野醤油が発展する素地を作ったといえる。

建武の中興以来250年間、室町幕府を支えてきた播磨国の守護大名の赤松一族は、戦国時代の末期、天下統一を目指した織田信長と豊臣秀吉に追われ没落。一族の家臣団は解散し、その中から醤油の醸造業を始める者が現れた。それは覚心が径山寺味噌製造を伝授した約300年後のことである。

文禄年間(1592~1596年)、龍野町下町(本町)で醸造業を始めた片岡治兵衛は京都に出向

き、室町時代に京都所司代の所司をした赤松家の縁故のある公家に懇願し、宮中から「菊屋」の号と菊花の紋を賜った<sup>(注7)</sup>。これをもとに作った16弁の菊花をマークとなし、樽や瓶に付されることとなった。この16弁の菊花のマークは今日の<sup>(東)</sup>「ヒガシマル」の間接的なルーツとなるブランドである。したがって、<sup>(東)</sup>「ヒガシマル」は約400年もの歴史を持っていることになる。

寛文6(1666)年、円尾孫右衛門は、原料の使い方を工夫して、龍野特産となるうすくち醤油製造技術を開発した。うすくち醤油の誕生である<sup>(注8)</sup>。

次第に、龍野のうすくち醤油は大阪、京都への出荷が増え、高瀬舟で揖保川の網干物港へ運ばれ、そこで帆船に積み替えて大阪へ運ばれ、さらに京都には淀川の30石船に積み替えて伏見まで行き、そこで再び高瀬舟に積み替え、高瀬川沿いの問屋に届けられていた。

宝暦4(1754)年、菊屋6代目を継いだ片岡治兵衛は京都へ出て醤油醸造を始めた。

文化元(1818)年、龍野と京都の菊屋が合併し、商標を「菊一」とした。1940(昭和15)年まで続いたブランド「菊一」の誕生である。「菊一」は龍野のローカル・ブランドを越え、ナショナル・ブランドの第1歩を歩み始めたのである<sup>(注9)</sup>。

天保7(1836)年、龍野の第二の醤油醸造業者であった壺屋<sup>(注10)</sup>が倒産し、菊屋が経営を引き受けることとなった<sup>(注11)</sup>。

その後、「菊一」を展開する菊屋は発展し、明治維新を迎えることになった。しかしながら、この「菊一」も前述した16弁の菊花のマークと同様に現在の<sup>(東)</sup>「ヒガシマル」と直結したブランドの源というわけではないが、いわば間接的なブランドの源である。

### 3、<sup>(東)</sup>「ヒガシマル」創造

1869(明治2)年、明治維新によって財政が困窮した龍野藩は富永村(龍野町富永)にある藩直営の醤油製造所「物産蔵」を払い下げることとなり、北龍野村新町(龍野町新町)の浅井彌兵衛(初代)が新規事業として2万両で落札した。これが浅井醤油の創業で、菊屋とともに今日のヒガシマル醤油のもうひとつのルーツとなるものである<sup>(注12)</sup>。

物産蔵が藩の川東蔵として東ノ丸と呼ばれていたことと、東から丸い太陽が昇るように社運隆盛を願って、商標を<sup>(東)</sup>「ヒガシマル」とした<sup>(注13)</sup>。ブランド、<sup>(東)</sup>「ヒガシマル」の誕生である。当時は屋号を商標のようにみなしていた時代であり、<sup>(萬)</sup>「キッコーマン」、<sup>(傘)</sup>「ヤマサ」、<sup>(卍)</sup>「カネサ」、<sup>(井)</sup>「マルイ」といったように、記号、次に文字を発音するものが多いが、<sup>(東)</sup>「ヒガシマル」はそれらとは逆に最初に文字そして記号を発音するという独自のものである。なお、1886(明治19)年、<sup>(東)</sup>「ヒガシマル」の商標登録が行われた。

しかしながら、この(東)「ヒガシマル」は後述するように今日の(東)「ヒガシマル」へと継続して展開されたわけではなく、そこには紆余曲折がある。

#### 4、ローカル・ブランドからナショナル・ブランドへ

龍野のうすくち醤油の(東)「ヒガシマル」は旧龍野藩のローカル市場から間もなく大消費地である大阪市場、京都市場へ進出した。ナショナル・ブランドへの第一歩である。それを後押しするように、1891(明治24)年、山陽線が開通し、龍野駅ができ、輸送手段が一変し、京都へは2~3日で輸送することができるようになった<sup>(注14)</sup>。

1893(明治26)年、菊屋は菊一醤油造合資会社となり、すでに1886(明治19)年に登録した商標、すなわち「菊一」と同名の会社となった。したがって、同社はすでに1世紀以上も前にブランドの重要性を明らかに認識していたことになるのである。同社はすでに記した壺屋だけではなく、1897(明治30)年にはまるなか醤油を合併した<sup>(注15)</sup>。

時は前後するが、1896(明治29)年、2代彌兵衛、初代彌七兄弟は(東)「ヒガシマル」のブランド企業となる浅井醤油の法人化をなし、浅井醤油合名会社を設立した<sup>(注16)</sup>。1902(明治35)年、松尾醸造所を買収し、浅井醤油は龍野のトップメーカーとなる<sup>(注17)</sup>。

1912(大正元)年、浅井、菊一両醤油会社がそろって宮内庁御用達に指定される<sup>(注18)</sup>。

1914(大正3)年、第1次世界大戦の特需景気が起こり、多くの醤油業者が生産設備の拡充を図ったため、戦後、生産過剰に陥り、その打開策として、景品付き特売が始まった。問屋、小売店への招待旅行、観劇招待、花見、大相撲招待などが盛んに行われた<sup>(注19)</sup>。

1922(大正11)年、浅井醤油は龍野醤油株式会社<sup>(注20)</sup>を譲り受け、待望の出荷量3万石を突破、大手メーカーへと成長した。譲り受けた龍野醤油株式会社をそのまま登記しておいたため、1942(昭和17)年、浅井、菊一両醤油会社が合併した際、新会社名を龍野醤油株式会社とすることができた<sup>(注21)</sup>。また、同年(1922年)、浅井醤油は関西に進出した関東醤油メーカーに対抗して東京の港区浜松町に支店を開設したが、翌年、関東大震災が起こり、1925(大正14)年、閉鎖した<sup>(注22)</sup>。

1931(昭和6)年、浅井醤油大阪出張所開設<sup>(注23)</sup>。

1933(昭和8)年、菊一醤油大阪出張所開設<sup>(注24)</sup>。

「浅井、菊井両醤油会社は、社員の営業活動や問屋、小売店をバックアップするために、宣伝をしました。菊一醤油では、昭和に入って流行し始めたアドバルーンを揚げ、特別売出しに使いました。多いときには、大阪市内の4~5カ所に10~20本のアドバルーンが揚がり、通行人も珍しなって宣伝効果は満点でした。両社は新聞での広告も活発に行いました。全国紙の1

面の『朝日新聞』とある題字の下に掲載する突き出し広告や、連載小説の端に出す広告などで。浅井博（第3代社長一筆者注）も地方回りのとき、初めて訪れた問屋から『全国紙に広告しているヒガシマル醤油なら、信用できる』と、注文をもらった経験があります。景品付き特売の広告は、醸造関係の業界紙に掲載、このほか問屋、小売店向けにチラシを配りました。宣伝ポスターも、美人画から映画女優をモデルに使うように変わりました。阪神間の阪急、京阪など私鉄沿線や、国鉄（現 JR）の沿線には、野立て広告と呼ばれる看板を立てました。商店街にも看板を出し、夜も見える電飾看板にするなどしました。人出の多い京都の時代祭り、神戸のみなと祭りには、花電車や祭り協賛のトラックを走らせるなど、あらゆる媒体を利用しました。

浅井醤油は4月、小売店を対象に京都・南座招待セールを行いました。大阪の吉本興業が企画した東西名人会で、桂春団治、エンタツ・アチャコ、大辻史郎、木村友衛、柳家三亀松らが出演しました。小売店の人気を集め数日間、南座を貸切りにしての興業でした。あまりの好評に、大阪の小売店からの要望が出て、大阪中央公会堂で東西名人会をしました。

また、鮎狩り招待売出しも続き、鮎狩り専用列車を走らせました<sup>〔注25〕</sup>。

したがって、当時の販売促進は消費者への直接的な広告を行っていたのは事実であるが、その主力は問屋、小売店へのディーラー・ヘルプスであり、「菊一」にせよ<sup>〔東〕</sup>「ヒガシマル」にせよナショナル・ブランド確立の過渡的な時期であったと思われる。そのため、消費者ではなくチャンネルの問屋、小売店向けの景品付き販売競争が激化したのである。

1937（昭和12）年、景品付き販売、打ち切り<sup>〔注26〕</sup>。

1938（昭和13）年、国家総動員令、発布。

## 5、合併により<sup>〔東〕</sup>「ヒガシマル」（及び「菊一」）消滅し、新たに「菊東」創造

1940（昭和15）年、商工省が味噌、醤油を配給する切符制を採用し、その結果、醤油は自由販売から統制経済に組み込まれた。特に醤油醸造の生命線ともいえる原料が組合経由で配給を受ける浅井醤油、菊一醤油両社は、直接割り当てられる大手のメーカーと比べ不利となった。そこで、1942（昭和17）年、政府直轄の指定会社を目指し、浅井醤油と菊一醤油は対等合併し、龍野醤油株式会社が誕生した<sup>〔注27〕</sup>。

醤油の大樽や瓶に張るマークは、両社の商標だった「菊一」の菊と<sup>〔東〕</sup>「ヒガシマル」の東をとって「菊東」と決まり、商標登録をした。というのは、1940（昭和15）年9月1日をもって、政府が「1社1規格1マーク制」を実施したので、複数ブランドの展開は許されず、新たな合併会社である龍野醤油株式会社はブランドを「菊東」ひとつに集約することになったのである。

なお、将来に備えて㊦マークと菊一マークは継続して商標登録をしておいた<sup>(注28)</sup>。ここに㊦「ヒガシマル」と「菊一」両ブランドは消滅したのである。

その後、1942（昭和17）年、醤油を配給制の下においた政府は、北海道、東北、南九州は甲地区で月間1人当たり醤油3合（0.54リットル）、東京など関東と北九州は乙地区で醤油3合7勺（0.66リットル）、大阪など関西、瀬戸内地域は丙地区で醤油4合5勺（0.81リットル）と配給量を決めた。配給前は月間1人当たり6合（1.08リットル）～7合（1.26リットル）の醤油を消費していたので、ずいぶん窮屈な食生活となった<sup>(注29)</sup>。したがって、醤油はブランドの時代から一時離脱したのである。そればかりか原料も配給制となり、しかも滞りようになり、生産量が激減した<sup>(注30)</sup>。ブランドの時代からモノの時代へと逆戻りしたのである。

1945（昭和20）年、終戦。しかし、混乱は続いた。なかでも占領下の日本の醤油産業はGHQ経済科学局の管理下に置かれ、次のような指令が出た。「原料効率が悪く1年もかかる醸造醤油を生産するのは物資難の敗戦国のすることではない。利用効率が高く、短期間につくれる化学醤油に転換するべきだ」。やがてこの指令は撤回され、業界消滅の危機が回避された<sup>(注31)</sup>。

## 6、㊦「ヒガシマル」再創造

1949（昭和24）年、龍野醤油株式会社は1944（昭和19）年から6年間のブランクがあったうすくち醤油を復活し、同時にブランドを「菊東」から㊦「ヒガシマル」へと元に戻した。消費者にとって、「菊東」はなじみがなく、その結果、自由販売になった時、このブランドに対する消費者の対応には大いなる不安があった。

そこで、「菊東」を消滅させ、その代わりに、130年以上も続いた「菊一」を復活させるのではなく、浅井醤油、菊一醤油両社の合併前に数量的により多く売っていた㊦「ヒガシマル」ブランドを復活させることとした<sup>(注32)</sup>。歴史の長さではなく、販売実績の多さを選択したのである。

ここに1886（明治19）年から約半世紀にわたって展開されたが、1940（昭和15）年に消滅したうすくち醤油のブランド㊦「ヒガシマル」が再創造され、今日に続く展開が再び始まったのである。

## 7、㊦「ヒガシマル」再びナショナル・ブランドへ

再創造された㊦「ヒガシマル」はローカル市場である播磨から大阪市場、京都市場に再進出することとなった。1950（昭和25）年には、戦時中休止していた大阪出張所を再開し、近畿、四国の有力問屋39社を特約店に委嘱した<sup>(注33)</sup>。

醤油が統制の下を離れ、自由販売となり、待望のうすくち醤油(東)「ヒガシマル」の出荷を再開した。「これからは、戦争中になじんだ濃口醤油の時代。淡口醤油で競争すれば、濃口醤油に負ける」、「関西の消費者は、料理に色のつかない淡口醤油になるのを待っている」と賛否両論があったが、うすくち醤油(東)「ヒガシマル」は予想通り爆発的な売れ行きを示し(注34)、再びナショナル・ブランドの第1歩を歩み始めた。

醤油が自由販売になった昭和25年の特約店はすでにみたように39社にすぎなかったが、昭和27年春の宝塚歌劇招待の大成功によって京阪神の販売基盤を築き、次には販路を全国に広げる拠点づくりのひとつとして、特約店獲得に乗り出し、昭和28年には107社と2.7倍になった(注35)。

いよいよ(東)「ヒガシマル」は再びナショナル・ブランドへの展開を始めることとなった。

1955(昭和30)年、新聞広告、ラジオ広告、鉄道沿線の野立て看板だけではなく、大阪、京都、神戸などで電飾アドバルーンを揚げた(注36)。

1956(昭和31)年、四国4県の特約店で四国ヒガシマル会を組織した。この年、出荷量が10万石(18,000kl)を突破した(注37)。

1958(昭和33)年、試験場を醸造研究所と改称(注38)。

1959(昭和34)年、テレビの料理番組のスポンサーとなる(注39)。

1961(昭和36)年、関東大震災で閉鎖したままでいたが、東京の中央区新川に東京事務所を開設。同年、出荷量15万石(27,000kl)突破(注40)。

1963(昭和38)年、JAS(日本農林規格)が醤油にも適応され、JASマークが付き、農林省が保証する商品となる(注41)。

1964(昭和39)年、社名を龍野醤油株式会社から合併前の一方の社名かつ展開するブランド名の(東)「ヒガシマル」と同じく、ヒガシマル醤油株式会社へと変更。同年、(東)「ヒガシマル」はブランド拡張を開始し、(東)「うどんスープ」と(東)「ラーメンスープ」を創造した。なお、(東)「うどんスープ」は現在でも同じラベルでヒットを続けている寿命の長いブランドである(注42)。同年9月から「素人名人会」のテレビ番組のスポンサーとなり、同社の看板番組となる。また、広島事務所を開設。出荷量20万(36,000kl)石突破(注43)。

1965(昭和40)年、(東)「うどんスープ」(東)「ラーメンスープ」などを製造するヒガシマル食品株式会社設立(注44)。

1966(昭和41)年、出荷量206,222石(37,119kl)を達成し、業界3位の大手メーカーとなる(注45)。なお、現在では業界5位であり、シェアは5%ほどである(注46)。

1967(昭和42)年、愛知、岐阜両県と三重、長野両県の一部をエリアとする名古屋連絡所を開設(注47)。

1970（昭和45）年、出荷量25万石（45,000kl）を突破<sup>（注48）</sup>。

1971（昭和46）年、ラベルに「本醸造」の文字が入る。同年、1リットルパック、**（東）**「ゆずぼん」**（東）**「えんみ」を新発売した<sup>（注49）</sup>。

1972（昭和47）年、出荷量30万石（54,000kl）突破<sup>（注50）</sup>。

1980（昭和55）年、生活改善提案商品として塩分20%カットの**（東）**「スイート醤油」**（東）**「ハト麦醤油」、塩分20%カットで窒素とエキス分の高い本醸造の**（東）**「ゴールドンスイート醤油」を発売<sup>（注51）</sup>。

1981（昭和56）年、うすくち醤油の決定版として超うすくち**（東）**「秀醇」を発売。その他、**（東）**「かば焼きのたれ」**（東）**「すき焼き合わせつゆ」**（東）**「減塩しょうゆ」などを発売<sup>（注52）</sup>。

1982（昭和57）年、**（東）**「ちょっと肉じゃが」など新発売。長野県や九州など計13県の1,700店におよぶ小売を訪問、市場調査と同時に**（東）**「うどんスープ」**（東）**「ちよとどんぶり」**（東）**「ちよとぞうすい」のサンプルを持参し、商談を進めるローラー作戦を実施<sup>（注53）</sup>。

1984（昭和59）年、食品部門の進展を図ることによって、競争上に占める醤油の比率を50%以下にした総合食品メーカーを目指して、新製品を発売。**（東）**「特選そうめんつゆ」**（東）**「特選そばつゆ」**（東）**「高級めんつゆ」**（東）**「さしみしょうゆ」**（東）**「よせ鍋つゆ」<sup>（注54）</sup>。

1988（昭和63）年、醤油の一般家庭の消費が停滞する中、粉末商品**（東）**「うどんスープ」**（東）**「ちよとどんぶり」**（東）**「ちよとぞうすい」などのヒットにより、昭和58年に150億円であった売り上げは180億円を突破した<sup>（注55）</sup>。

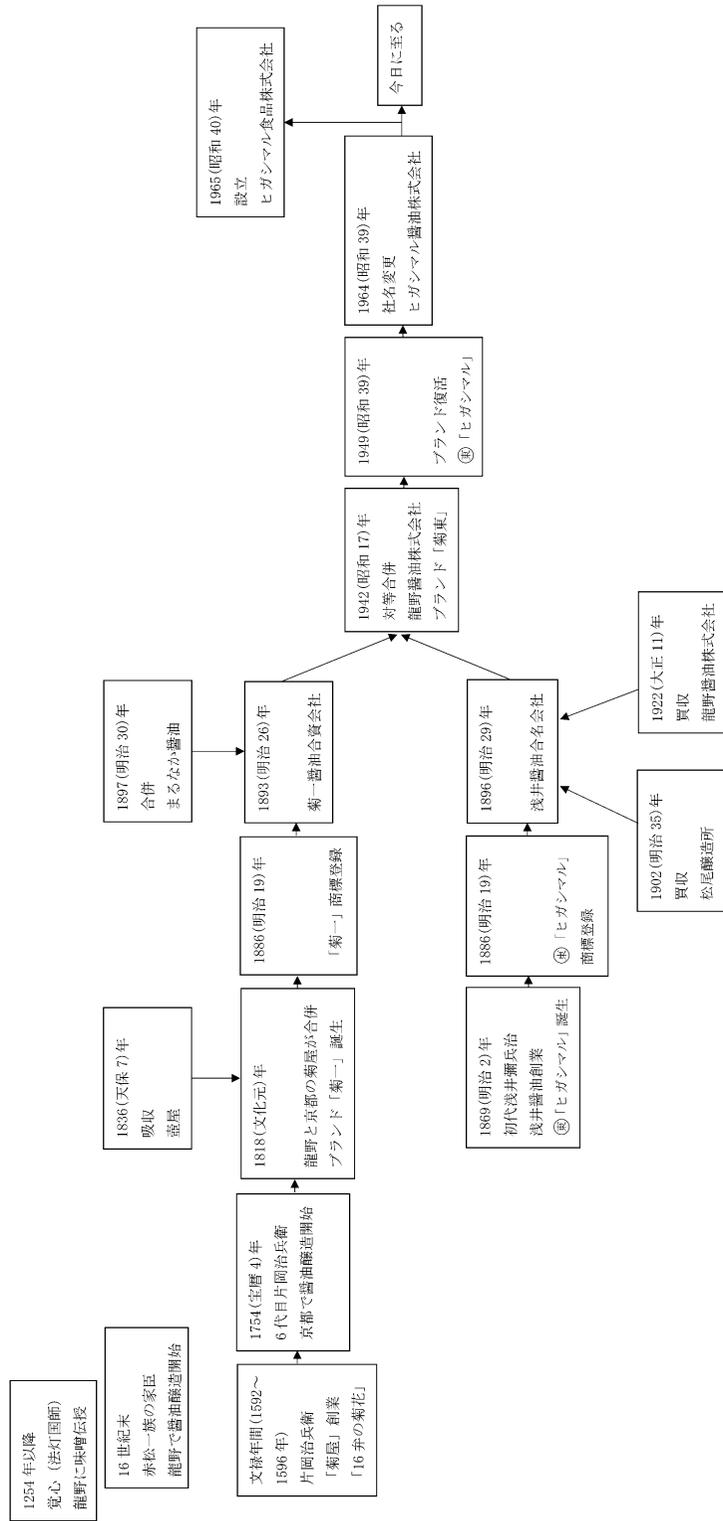
1991（平成3）年、手延素麺「揖保乃糸」を使った**（東）**「ゆでそうめん」**（東）**「あったかそうめん」を発売。同年、売り上げ200億円を突破<sup>（注56）</sup>。

このように**（東）**「ヒガシマル」は醤油だけではなく、スープ、ダシ、そして、即席食品にまでブランド拡張を行いながら、着々とナショナル・ブランドへの道を歩み、今日に至っているのである。しかしながら、その道のりはたいへん複雑で理解しにくいものである。そこで、ヒガシマル醤油株式会社の前身の創業期から今日までの企業としての変遷とそのブランドの変遷を図示することとする。図表1、参照。

なお、**（東）**「ヒガシマル」について、百貨店、総合スーパー、食品スーパー、コンビニの市場調査を試みた。**（東）**「ヒガシマル」の醤油は名古屋の百貨店にはあったが、コンビニには販売されていなかった。東京周辺のスーパーの多くには、最低1種類の**（東）**「ヒガシマル」の醤油が売られており、それ以上の割合で**（東）**「うどんスープ」が売られている。その一方、コンビニには**（東）**「ヒガシマル」がみられない。沖縄の那覇においても同様であった。

2016年6月11日、**（東）**「ヒガシマル」のローカル市場である兵庫県でも若干の調査をした。神戸のJR三ノ宮駅周辺のいくつかのコンビニをみたがどこにもみられなかった。そこで、御膝

図表 1 (創業期から今日までの) ヒガシマル醤油株式会社とブランドの変遷



『ヒガシマル醤油の歩み』の記述に基づき筆者作成

元の姫路のコンビニを調査した。ファミリーマートの1軒には㊦「ヒガシマル」の醤油が売られていたが、もう1軒のファミリーマートには売られていなかった。一方、同じ姫路のセブンイレブンにはまったくなかった。翌6月12日、うすくち龍野醤油資料館を再訪問した際に乗ったタクシーの運転手さんの話では、地元たつの市周辺のコンビニには㊦「ヒガシマル」の醤油が一部では売られているが、どこのコンビニでも売られているというわけではないとのことであった。

したがって、㊦「ヒガシマル」はナショナル・ブランドとはいえ、百貨店、スーパー、コンビニなどおよそ醤油を販売しているどんなタイプの小売店にもみられるトップ・ブランドの㊧「キッコーマン」と比べると、今後、ブランド展開についてのさらなる努力が必要であるといわざるをえない。

## 8、リージョナル・ブランド、グローバル・ブランドへの展開

現在、㊦「ヒガシマル」はナショナル・ブランドとはいっても、ブランド企業のヒガシマル醤油株式会社の支店がある東京以北には営業の組織、拠点が無い。したがって、㊦「ヒガシマル」は日本の国外へと展開する前に、東北、北海道における認知、評価、支持を広げることがリージョナル・ブランド、グローバル・ブランドとなるより先決の課題かもしれない。

東北、北海道の消費者の味覚は薄味ではなく濃い味が好まれ、そこへの進出には醤油のブランドとしての㊦「ヒガシマル」ではなく、スープのブランドとしての展開が戦略的かもしれない。

一方、㊦「ヒガシマル」のリージョナル・ブランド、グローバル・ブランドへの展開、すなわち国外市場への展開には、㊧「キッコーマン」という大きな壁が立ちはだかっている。一般にNo.2、No.3のブランドが国外市場で展開するには、それなりの壁があり、困難を伴うが、現在No.5の醤油ブランドの㊦「ヒガシマル」ではなおさら特別な努力がいる。そのためには、醤油のブランドとしての㊦「ヒガシマル」ではなく、濃口醤油の㊧「キッコーマン」とはカテゴリーが異なる薄口醤油という新たな商品分野を確立するとともに㊦「ヒガシマル」のブランド情報を新たに再創造し、展開する必要があるかと思われる。あるいは、醤油ではなく、ブランド拡張に成功した、スープとしての㊦「ヒガシマル」を重点的に訴求するののひとつの戦略かといえるであろう。

## 9、おわりに

⑧「ヒガシマル」の事例研究を通していくつかの新しい発見があった。

まず、⑧「ヒガシマル」の歴史は創業以来 400 年にもわたるが、その間に幾度となく買収、合併を経験した日本ではかなり珍しい事例であるといえるであろう。400 年の歴史を振り返ってみれば、今となっては必ずしも明確なブランドとはいえない「菊屋」の時代が約 200 年弱続き、19 世紀前半には「菊一」ブランドが誕生した。しかし、それも約 1 世紀半後には、新興勢力の旧浅井醤油のブランド⑧「ヒガシマル」に統合され、今日までそれが生き残っている。

次に、醸造業者が多数存在した播磨国の龍野で激しい競争に生き残り、また、地場の醸造業者と他国の醸造業者の醤油がひしめく京都市場、そして、大阪市場で生き残ったのは、おそらく江戸時代から明治、大正、昭和と多くの醸造業者のブランド認識が希薄の中、ブランドの重要性と意義を明確ではないにせよ理解していたものと推測される。そこにはマーケティングの原型が見出されるが、それは訴求の対象が最終消費者ではなく、チャンネルに当たる問屋、小売へのものであり、今日的なマーケティングとは必ずしも一致するものではない。恐らく当時の生産技術の下では容器が樽であり、消費者には小売が量り売りをしていたものと思われる。したがって、手っ取り早く販売促進を行うには対象が卸、小売とならざるをえなかった。それを象徴的に表しているのが、すでにみた昭和初期の卸（問屋）、小売への観劇招待セールである。

ようやく 1960 年代ごろから個別包装の時代に入り、テレビ広告が始まり、本格的な消費者へのブランド訴求が可能となり、今日的なマーケティングの時代に入っていったものと思われる。

このように⑧「ヒガシマル」は関西地方を中心としてナショナル・ブランドへと順調に発展したが、そこから名実ともにナショナル・ブランド、すなわち北は北海道から南は九州、沖縄にいたる全国市場での展開には多くの壁、ハードルが存在している。

その 1 は、⑨「キッコーマン」をはじめとするナショナル・ブランドへとすでに発展していた濃口醤油のブランドの存在である。

その 2 は、⑧「ヒガシマル」の特徴である薄口醤油が濃口醤油にならされた広範囲にわたる市場の消費者になじみが薄く、それを超えるにはかなりな困難が待ち受けている。

そのためか、⑧「ヒガシマル」は醤油のブランドとしてだけではなく、ブランド拡張を行い、スープの⑧「ヒガシマル」として、新たな⑧「ヒガシマル」ブランドを再創造し、それには大きな成功を収めている。したがって、今後の醤油のブランドとしての展開には、濃口醤油とは全く異なる商品として、薄口醤油の⑧「ヒガシマル」を訴えることが必要となるかもしれない。また、料理の材料の自然な色合いを生かすという特徴を全国の消費者に情報発信し、それを積み重ねることも重要かと思われる。ブランド企業のヒガシマル醤油株式会社は料理本を何

冊か出版していること<sup>(注57)</sup>から分かるように努力の跡は十分に見受けられる。

現状では、異なる、新たな醤油としての(東)「ヒガシマル」とスープやだしの(東)「ヒガシマル」とのコラボレーションにより、薄口醤油の市場を広げ、(東)「ヒガシマル」のブランド発展を目指すこととなるのであろう。

それには、今がチャンスかもしれない。世界文化遺産の登録によって、世界的に日本料理が一段と注目、評価されてきている。これまでは寿司、刺身といった主に濃口醤油の料理であったが、今後は日本料理の最高峰のひとつとしての京料理が次第に脚光を浴びることとなるであろう。そうなるといよいよ(東)「ヒガシマル」の出番となり、同ブランドがリージョナル・ブランド、グローバル・ブランドへと発展する待ちに待った好機が訪れることとなるであろう。

本稿は400年にわたる兵庫県たつの市という地方の老舗醸造業者のひとつであるヒガシマル醤油株式会社が多くの競争に直面し、紆余曲折しながら、(東)「ヒガシマル」というブランドを創造し、展開し、さらに再創造し、そしてまた、ブランド拡張に成功し、ナショナル・ブランドとして今日まで展開されている特異な事例である。さらなる研究が求められるものでありたい。

注1、同社は日本型サステナブル企業の14位にランキングされている—グロービス経営大学院『創業300年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』p.24、東洋経済新報社、2014年。

注2、帝国データバンク資料館・産業調査部編『百年続く企業の条件』p.115、朝日新書、2009年。

注3、梶原勝美、「ブランドの展開モデルと事例研究」専修大学商学研究所報、第41巻第3号、2009年。

注4、梶原勝美、「再考:マーケティング生成論」専修大学社会科学研究所月報第593号、2012年。

注5、本稿をまとめるにあたり、うすくち龍野醤油資料館、安井卓男副館長には資料の紹介、インタビューなど、大変お世話になった。ここに感謝の意を表するものである。

注6、ヒガシマル醤油株式会社編纂『ヒガシマル醤油の歩み』pp.1-7、平成5(1993)年、ヒガシマル醤油株式会社。

注7、<http://www.higashimaru.co.jp/about/history.html>; ヒガシマル醤油株式会社編纂、前掲書、p.3。

注8、薄口醤油は濃口醤油の製法と基本的には同じであるが、大豆と小麦の処理方法に工夫をし、塩を多めに配合し、熟成期間を短めにするにより、醤油に色をつけないようにしている—林玲子、矢野雅敏編『日本の味 醤油の歴史』pp.11-12、吉川弘文館、2005年。

注9、しかしながら、京都の「他国醤油売問屋21軒」仲間には菊屋の名はみられず、中央市場である京都市場へは当初はわずかな出荷量だったと推測される—長谷川彰『近世特産物流通史論—龍野醤油と幕藩制市場—』p.49、柏書房、1993年。

注10、横山家によって天正年間(1573~92年)に創業された—同上、p.65。

注11、壺屋を引き継いだ菊屋は、1854(嘉永7)年には京都の「他国醤油売問屋21軒」仲間とその名がみられる。したがって、このころより「菊一」は京都市場においてかなりな存在感を見せ、ナショナル・ブランドへと発展をみせるのである—長谷川彰、前掲書、p.49; p.248。

注12、ヒガシマル醤油株式会社編纂、前掲書、p.8。

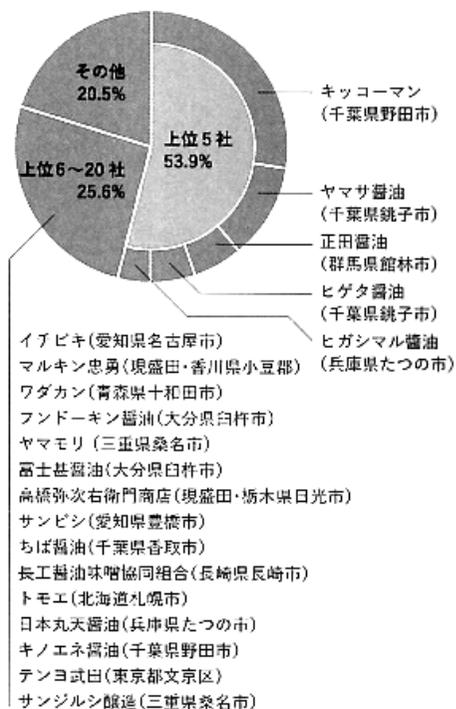
注13、同上。

注14、同上、p.9。

注15、同上、p.10。

- 注 16、同上。  
 注 17、同上、p.11。  
 注 18、同上、p.12。  
 注 19、同上、pp.12-14 ; p.18。  
 注 20、1898 (明治 31) 年、龍野醤油株式会社設立—林玲子、矢野雅敏編、前掲書、p.70。  
 注 21、ヒガシマル醤油株式会社編纂、前掲書、p.16。  
 注 22、同上、p.17。  
 注 23、同上、p.19。  
 注 24、同上。  
 注 25、同上、pp.20-21。  
 注 26、同上、pp.21-23。  
 注 27、同上、pp.24-26。  
 注 28、同上、p.26。  
 注 29、同上、p.27。  
 注 30、同上。  
 注 31、同上、p.29。  
 注 32、同上、p.30。  
 注 33、同上、p.31。  
 注 34、同上。  
 注 35、同上、p.35。  
 注 36、同上、p.38。  
 注 37、同上、p.40。  
 注 38、同上、p.42。  
 注 39、同上、p.43。  
 注 40、同上、p.46。  
 注 41、同上、p.50。  
 注 42、同上。  
 注 43、同上、p.51。  
 注 44、同上、p.52。  
 注 45、同上、p.53。  
 注 46、高橋万太郎・黒島恵子『醤油本』p.15、玄光社、2015 年；杉村啓『醤油手帖』p.54、河出書房新社、2014 年。なお、2014 年の主要醤油メーカーとシェアについては右の図表 2、参照。  
 注 47、ヒガシマル醤油株式会社編纂、前掲書、p.53。  
 注 48、同上、p.57。  
 注 49、同上、p.58。  
 注 50、同上、p.57。  
 注 51、同上、p.68。  
 注 52、同上。  
 注 53、同上、p.71。  
 注 54、同上、pp.72-73。  
 注 55、同上、p.76。  
 注 56、同上、p.79。  
 注 57、たとえば、上野修三監修、ヒガシマル醤油株式会社協力『淡口しょうゆで仕上げるとびきりの和食』淡交社、平成 24 年；ヒガシ

図表 2 主要醤油メーカーとシェア



出所：高橋万太郎・黒島恵子、『醤油本』p.15、玄光社、2015 年。

マル醤油株式会社編集・制作・発行『淡口しょうゆ ほんのり、うれしい。ヒガシマル醤油でつくる淡口レシピ』; ヒガシマル醤油株式会社編集・発行『「**東**うどんスープ」 「**東**ちょっとどんぶり」を使って毎日 毎食 野菜をたべよう 一品でカンペキ! おいしいごはん時間 (どき)』などがある。