

福岡県における「辛子明太子」製造業者のローカルな経営戦略 —老舗企業「ふくや」を事例に—

加藤直真¹・伊藤 愛¹・木下雄太郎¹・阿部亮吾²

(¹愛知教育大学・学, ²愛知教育大学)

I はじめに	IV 業界団体の取り組み
II 福岡県における明太子産業の現状	V おわりに
III 明太子製造業者「ふくや」の経営戦略	

キーワード：辛子明太子，ローカルな戦略，ふくや，福岡県

I はじめに

1. 研究の背景

「博多」といえば祇園山笠，屋台，豚骨ラーメンなどを思い浮かべる人が多いかもしれない。しかしながら，忘れてはならないのが「辛子明太子」（以下，明太子）の存在である。今や明太子は，地元博多・福岡県内だけでなく，日本全国で食されるもっともポピュラーな惣菜のひとつとなっている。

明太子とは，スケトウダラの卵に唐辛子や酒，昆布，柚等の調味液を加えた水産加工食品，もしくはスケトウダラの卵そのもののことを指す。一方の「たらこ」とは，味付けに塩のみを使用したスケトウダラの卵のことである（吉見 2004a, 2004b）。

明太子という名前は，原料となるスケトウダラのことを，かつて朝鮮民族が「明太（ミョンテ）」と呼んでいたことに由来しているとされる（合原 2000；吉見 2004a, 2004b）。ただし，韓国語に「明太子」という言葉はない。1934年発行の『釜山商工案内』に，明太子

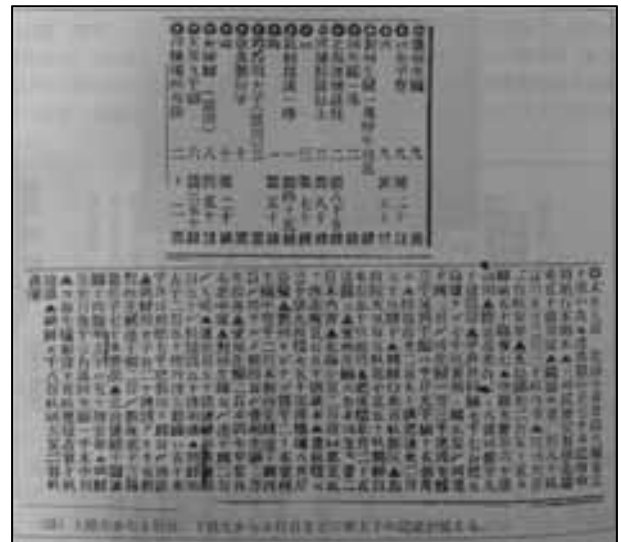


図1 『関門日日新聞』（1914年12月12日付）における明太子の記事

（今西・中谷（2008）より転載）

製造業者として日本人の名前が記されていることから，「明太（スケトウダラ）の子」を日本語読みにし，「明太子（めんたいこ）」と命名したのは日本人ではないか

表1 1923年の明太子仕向地別数量表

移出港	仕向地										合計
	下ノ関	大阪	神戸	敦賀	東京	門司	名古屋	博多	その他		
釜山	272.3	9.9	1.3	0.02	3.2	1.5	0.9	1.4	49.7	340.3	
元山	273	42.4	8.5	6.3	—	1.5			11.6	343.3	
その他	261.2	0.12	0.11	1.3	0.06	0.06	1.3	0.2	3.1	267.6	
合計	806.6	52.4	9.9	7.7	3.2	3	2.3	1.6	64.3	951	
(シェア%)	(84.8)	(5.48)	(1.04)	(0.81)	(0.34)	(0.32)	(0.24)	(0.17)	(6.8)	(100)	

（今西・中谷（2008）より作成）

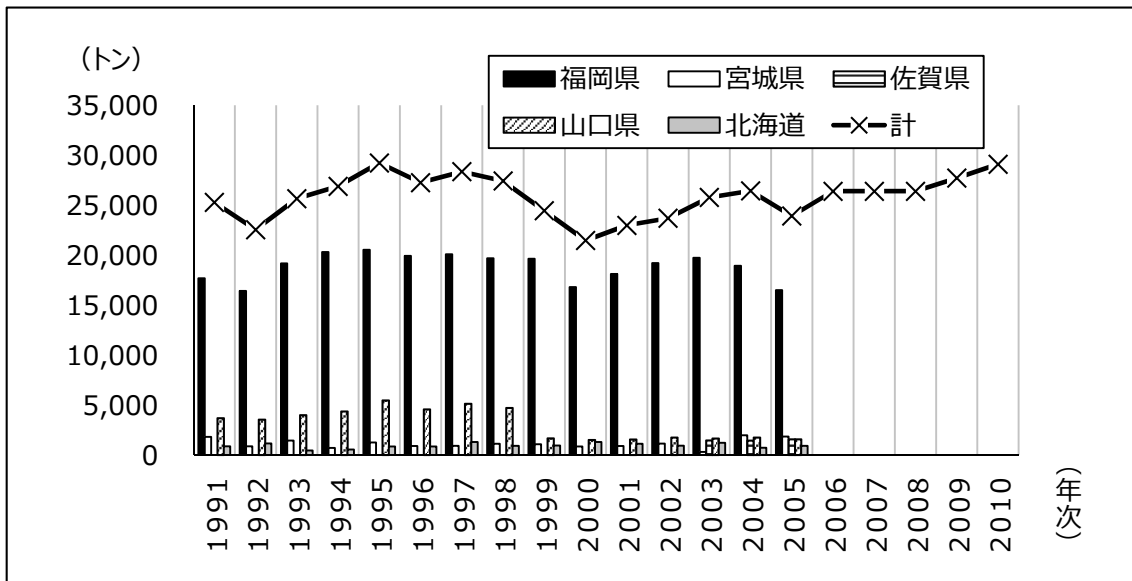


図2 辛子明太子の国内生産量の推移（1991-2010年）

（2005年までは今西・中谷（2008），2006年以降は帝国データバンク（2011）より作成）

と推測されている。図1は、1914年12月12日付の『関門日日新聞』に掲載された明太子の記事である。これは「明太子」という言葉が記されたもっとも古い資料だといわれている（今西・中谷 2008）。

2. 福岡県における明太子産業の歴史

表1にもみられるように、戦前における朝鮮半島（主に釜山，元山）から日本への明太子輸入量のうち、博多（福岡）向けのは全国的にみても少なかった。ところが、戦後になると福岡県は一躍明太子の生産地として発展し、2004年には辛子明太子全国生産量（26,437トン）の71.7%（18,947トン）を福岡県が占めるなど、当該産業において圧倒的なシェアを誇っている（図2）。

このような戦後における福岡県の明太子産業の発展は、明太子製造業の老舗企業「ふくや」の初代社長である川原俊夫氏が、1949年に明太子を仕入れて販売したことに端を発するとされている（今西・中谷 2004）。ふくやの明太子販売事業の成功をきっかけに、昭和30年代後半から昭和50年頃にかけて、福岡市内を中心に明太子製造業者が急増する。さらに、1975年に東京-博多間で新幹線が開通し、1980年頃には大手明太子製造業者（やまや，かねふく等）が一般消費者向けに「惣菜用パック入り明太子」を販売したことで、全国的に明太子の売り上げが拡大した。こうして福岡県の明太子産業は、九州地方の地場産業から全国規模の水産食品加工産業へと発展することになったのである。

本研究では、上記のような福岡県における明太子産

業の歴史をふまえたうえで、2016年現在、明太子に対していかなる経営戦略が展開されているのかを調査した。

II 福岡県における明太子産業の現状

帝国データバンクが2005年度に実施した調査報告によると¹⁾、全国の明太子製造業者上位20社の売上高合計は1,289億3,500万円であり、2004年度と比較して0.1%の減少となっている。ただし、2001年度調査時には売上高合計が1,071億1,300万円であったことを考えれば、2000年代前半の5年間で市場規模は約20%拡大したことが分かる。しかしながら、同じく帝国データバンク（2011）がその後に行った報告書によれば、2010年度の上位20社の売上高は1016億円にまで減少しており、近年の明太子市場は明らかに縮小傾向にあるといえよう²⁾。

一方で売上高上位5社に限ってみると、2003年度の810億8,500万円をピークに2期連続で売上高の減少が続いている。これは「土産物」「贈答品」としての需要が減少していることや、スーパーなどで扱われているパック入り明太子の売り上げが伸びていないことが原因と指摘されている。この数字もその後、2008年世界同時不況の影響を受けるなどして、2010年度には529億円にまで低下した（帝国データバンク 2011）。

また、福岡県の明太子生産量の傾向をみると（図2）、2003年は19,744トンであったものが、2005年には16,499万トンになった。それにともない、国内生産量

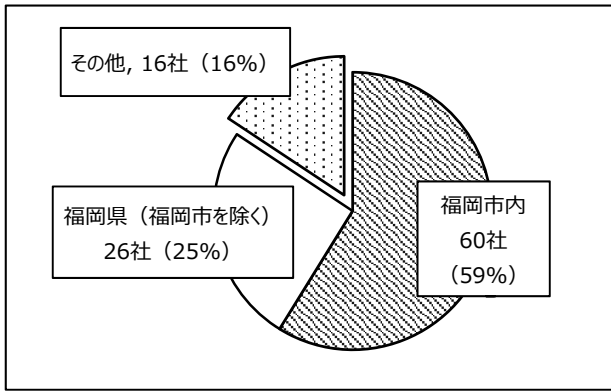


図3 辛子明太子製造業者の立地（2016年4月）
 （全国辛子めんたいこ食品公正取引協議会ホームページ⁴⁾より作成）

に占める福岡県のシェアも78.3%（2003年）からついには7割を下回って68.7%（2005年）に下落した。帝国データバンク説明するところによれば、この原因としては、福岡県の明太子製造業者が国内生産から海外生産にシフトしたことが挙げられる。他方それだけでなく、国内生産量第2位に台頭した宮城県の存在も大きい。経営不振に陥った水産加工食品メーカーや企業

が、もともと水産加工業が盛んな宮城県の上場水産会社の傘下で再建を図るとともに、地理的に近接する首都圏に明太子の販路を広げているのである。こうして、宮城県の明太子企業が明太子の生産や売り上げを伸ばしている影響で、福岡県の明太子生産量とそのシェアは徐々に減少傾向にあるといえる。

とはいえ、福岡県は他都道府県と比較してもいまだ明太子製造業者が数多く立地していることに違いはない（図3）。2016年現在、後述の「全国辛子めんたいこ食品公正取引協議会」に加盟する全国の主な明太子製造業者のうち、およそ6割が福岡市内に集中している状況である。とりわけ博多区・東区・中央区には企業が集積しており（図4）、福岡市は日本の明太子産業に関する地域調査に適した都市だといえる³⁾。

そこで本研究では、福岡市博多区に本社をかまえる明太子製造業の老舗企業「ふくや」を対象に、2016年3月15日に明太子の経営戦略に関する聞き取り調査を行った。また、福岡県の明太子ブランドにとって重要な品質保持の取り組みを知るために、明太子業者の業界団体である「全国辛子めんたいこ食品公正取引協議

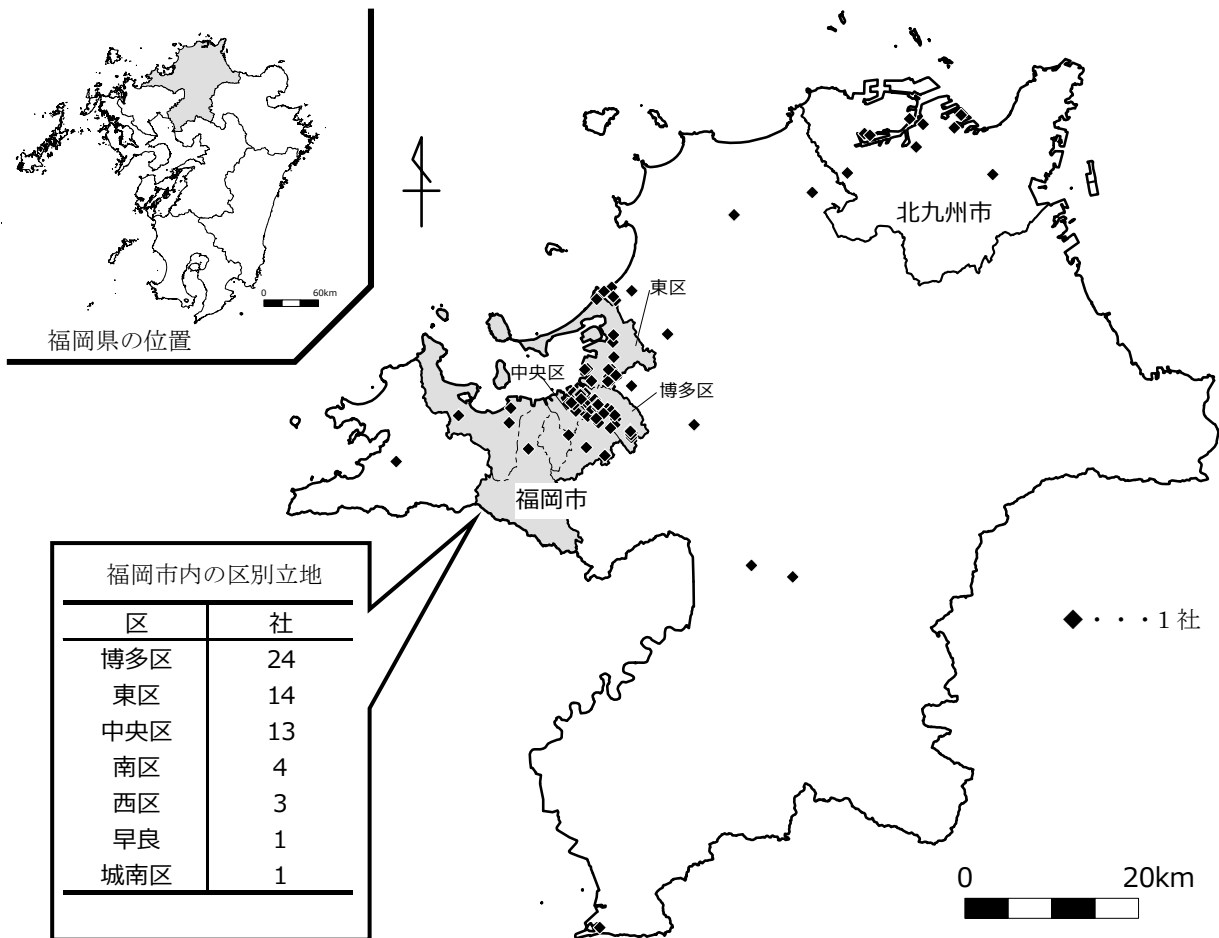


図4 福岡県における明太子製造業者の立地分布（2016年4月現在）
 （全国辛子めんたいこ食品公正取引協議会ホームページ⁵⁾より作成）

会」（以下、協議会）にも合わせて聞き取り調査を実施した。この協議会もまた、本部事務所を博多区にしていることから、福岡県（特に福岡市）はいまだ明太子産業にとって重要な場所でありつづけている。

Ⅲ 明太子製造業者「ふくや」の経営戦略

1. ふくやの概要

ふくやは、1948年10月に初代社長の川原俊夫氏とその妻千鶴子氏が、福岡市の中州市場に食料品店「ふくや」を創業したことが始まりである。創業当時は調味液や鶏卵などを取り扱う業態であったふくやが、明太子を販売するようになったのは、俊夫氏が戦争を経験したことによっているという。日本人の口に合うよう何度も改良された明太子は、売り上げが出るまでに10年の月日がかかった。また、俊夫氏は明太子の製造法を他の業者にも伝えており、これが博多で明太子産業が発展する大きな要因となった（川原・平岡 2003）。このように、ふくやは福岡県における明太子製造の「元祖」（帝国データバンク 2011：65）ともいえる存在であり、明太子産業の歴史とその全国展開に深く関わってきた企業と考えてよい（図5）。

そこで、ふくやに対して創業当時の様子や、明太子業界の現在、ふくや自身の流通・販売そして広告戦略等を聞き取り調査するとともに、福岡県の明太子が他県でも販売されるようになった背景等を尋ねることとした。加えて、グローバル化に直面する現代において、海外市場（特にアジア市場）への展開の可能性についても調査に含めた。

2. ふくやの経営戦略

聞き取り調査の結果、ふくやは会社をあげての広告戦略をほとんど行っていないことが明らかになった。たとえば、福岡空港には販促用の商品看板がなく、CMや雑誌広告、新聞の取材も基本的には頼まれた場合のみ受けているという。その理由にあるのが、広告費などのコストを削減して商品価格を安く抑えるとともに、その利益を地元へ還元することで地域活性化に貢献したいという、創業者・俊夫氏の思いを受け継いだ考え方である。具体的な貢献活動としては、依頼された企業のスポンサーとなることや、それらの企業や地域団体などが主催するスポーツ教室などのイベントの支援が挙げられる。要請があった場合には、イベント会場で出店することもあるという。

そのため、ふくやの明太子は福岡県内を中心に販売

されており、県外には東京都の2店舗のみしか展開していない。今のところ県外に店舗を増やすつもりもないという。また、デパートなどへの卸売りもしていない。これは、流通の複雑さを回避して、新鮮な明太子を安く売りたいというふくやの考えにもとづくものである。冷蔵技術がなかった時代は、卸売り先の問屋をとすことで販売の手順が多くなり、明太子の味などが変わってしまうことを避けるためという事情もあったようである。ふくやの店舗としては海外進出をしていないが、1つだけ飲食店が海外に出ており、香港で「鱈卵屋」という名前で経営されている。海外進出は今後も視野に入っているが、アジアの人々は日本人好みの明太子の味になじみがなく、なかなか進出できていないのが現状だという。

創業者の俊夫氏が明太子の製造方法を教えた店舗数の細かい数は判明していない。しかし分かっているだけで、計4店舗に製造方法を伝授していたとされる⁶⁾。このような、明太子の製造技術を独占せずに多くの人々に提供するという考え方は、現在でもいたるところに受け継がれている。たとえば、ふくやでは他の明太子製造企業と協力関係とまではいえなくとも、製造方法などを伝えるなどして他の企業とのつながりをもっているという。このようにして、同じ博多周辺におけるいくつもの明太子企業が同じ方法で明太子を製造することで、福岡県の明太子業界全体がブランド力を維持するためのローカルな存立基盤を提供してきたものと推察される。

以上の聞き取り調査から、ふくやはあらゆる地域に出店して明太子を販売することは行っておらず、大々的な広告戦略も行っていないことが明らかとなった。それは、創業当時からの地元福岡に貢献する、福岡を元気にするというふくやのローカル・アイデンティティの理念にもとづくものと解釈することもできる。ふくやの辛子明太子が評価されているのは、ふくやの積極的な商品の宣伝や全国的な販路拡大によるものではなく、徹底された明太子の品質管理や味の追求、ふくやの福岡を思う心、地元博多に基盤をおくローカルな経営戦略が現在も引き継がれているからであると考えられる。

Ⅳ 業界団体の取り組み

1. 全国辛子めんたいこ食品公正取引協議会の概要

全国辛子めんたいこ食品公正取引協議会は、明太子製造業者や販売業者などによって1989年1月25日に

設立された明太子の業界団体である。当協議会は、「辛子めんたいこ食品の表示に関する公正競争規約」を自主的に運用し、過大包装や虚偽広告などの表示ルール違反の排除を行って、消費者に安全な辛子明太子が販売されることを目指して活動している。協議会は①製造会員（105 会員）、②販売会員（6 会員）、③原材料や印刷などの特別会員（24 会員）の3種類で構成されている（2016年4月時点）⁷⁾。

以上のように、当協議会は明太子食品の品質維持のために活動している業界団体であり、明太子の製造や流通、経営戦略に直接かかわっているわけではない。また、協議会からは会員企業の設立年などの情報を把握していないとの事前連絡があったため、協議会への聞き取り調査からは福岡県の明太子産業の展開過程を詳しく分析することが難しい。そこで、協議会が設立されるに至った経緯や協議会設立以前に販売されていた明太子の品質および販売の実態、問題点を中心に聞き取り調査を行った。

2. 協議会の取り組み

当協議会は、食品表示法の施行などに対応して細かくルールを変更しながら、明太子販売の問題点の改善に取り組んでいる。たとえば、「辛子めんたいこ食品の表示に関する公正競争規約」には、「無添加」や「天然」、「自然」といった表示を可能にする条件などが定められている。その他の具体的な活動としては試買検査会、明太子販売表示や衛生管理に関する知識を得るための検定試験や会員研修の開催が挙げられる。また、消費者からの疑問や指摘に直接対応することもある。

1989年に当協議会が設立されるまでは、不当表示や過大包装を行うなどの違反が多くみられたものの、こうした啓蒙活動の成果によって、現在は違反の件数が過去と比較して減少しているという。当協議会は、この状態を維持していくことを目標に活動を続けているのである。

明太子業者がこの協議会に入会するための基準は特になく、入会することで得られる利点は多い。まず、会員として規約に沿った明太子販売ができるため、規約を遵守していれば不当表示に問われることはない。そして販売する明太子には、適正な商品であることを示す「公正マーク」(図6)を表示することができるため、消費者の信頼も得やすいと考えられる。

これまで述べたように、当協議会の会員となった業者は協議会の指導を受けながら規約にもとづいた明太子販売を行っているが、非会員だからといって自由な



図6 「公正マーク」

(全国辛子めんたいこ食品公正取引協議会ホームページ⁹⁾より
転載)

販売が許されているということではない。協議会会員による違反が発覚すると協議会から改善指導が行われるが、非会員の違反に対しては公正取引委員会や都道府県、消費者庁などの行政が直接指導を行うこととなる。したがって、全国のどの明太子業者も特定機関から何らかの監視を受けている状況である。このように、協議会の会員であるか否かに関わらず、明太子業界全体で消費者からの信頼を得られるよう品質の維持が遂行されているのである。

当協議会への聞き取り調査から、明太子が全国に広がった要因として、まず新幹線の開通や飛行機輸送の発達による輸送技術の向上が指摘された。また、通信販売やインターネットの発達が販売方法を変化させ、全国での明太子需要が高まるきっかけになったという。そして、1989年に福岡県で行われたアジア太平洋博覧会（よかトピア）に全国から大勢の人々が集まり、福岡県が目目されたことも、明太子が全国に広まった要因ととらえられているようである。「辛子めんたいこ食品公正取引協議会」が設立されたのは、ちょうどその頃の出来事であった。その後、1993年には現在の「全国辛子めんたいこ食品公正取引協議会」に名称が変更されている。これは、協議会会員が福岡県内だけでなく、他の都道府県にも増えてきたことを受けての措置である。このことから1980年代後半～90年代前半が、明太子産業の全国展開過程においてひとつの重要な時期であったことが明らかになった⁸⁾。

とはいえ、既述のとおり今でも協議会会員の8割以上が福岡県内（そのうちの約7割が福岡市内）に立地し(図3・図4)、当協議会の本部自体もまた福岡市博多区に所在する。そのような事実を鑑みれば、明太子産業は福岡県を中心とした、きわめてローカル色の強い産業であることが理解できる。ふくやの事例にみるローカルな経営戦略は、そのことを端的に表しているようにも思われる。

V おわりに

1. まとめ

本研究の調査の結果、1975年の新幹線開通や1989年のアジア太平洋博覧会（よかトピア）で全国からの注目が集まったことを契機に、福岡県の明太子が全国へと広まっていったことが明らかになった。また時期を同じくして、明太子業界団体による取り組みが始まったことで、明太子は昔に比べて不当表示や過大包装が減り、品質が維持されていることもわかった。

そのようななかで、明太子製造業の老舗企業であるふくやは、全国で店舗を展開するよりも、利益を地域に還元するという考え方から、広告費を安くおさえ、地元福岡で品質の良い明太子を提供するというローカルな経営戦略をとってきた。一方で海外進出も視野には入っており、今後どのような方法で明太子を製造・流通し、アジアへの販路を拡大していくのかが気になるところである。そのような明太子市場のグローバル化が進展した場合、逆に福岡県の明太子ブランドとその品質をいかに維持できるのかが、今後の大きな課題となるだろう。

2. 調査の反省点と今後の課題

今回の調査では、ふくやによる明太子の経営戦略については知ることができた。しかし一方で、他企業の実取戦略やその企業との関係性は明確にできなかった。そのため、他企業にも聞き取り調査をすることができれば、福岡県全体の明太子産業とその戦略についてより詳細な成果を得ることができるであろう。

また、過去には多くの不当表示や過大包装が行われており、明太子業界をより良いものにしようと様々な取り組みがなされていることが分かった。しかし、これから何か新しい取り組みが展開されるのかどうか、またその具体的な内容については聞くことができなかった。事前に質問内容を吟味し、より多くの質問項目を用意するといった準備が不足していたように思う。今後の課題としたい。

謝 辞

本研究の調査にあたり多くの方々にご協力をいただきました。とりわけ、お忙しいところ聞き取り調査に応じていただいたふくやの皆さま、全国辛子めんたいこ食品公正取引協議会の方々にはこの場をお借りして厚くお礼申し上げます。

注

- 1) 帝国データバンク「辛子明太子業界調査」(<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k060901.html>) (最終閲覧日:2016年5月22日)を参照。
- 2) ただし、2006年以降に国内生産量が回復基調にあるのは、中国産食品に対する食の安全問題が発生し、それ以前に生産拠点を中国へとシフトさせてきた明太子製造業者が生産を国内回帰させたためであると考えられる(帝国データバンク2011)。
- 3) ここであげた製造業者数は、全国辛子めんたいこ食品公正取引協議会のホームページ(<http://www.mentaiko-ffc.org/>) (最終閲覧日:2016年5月20日)に掲載されている2016年4月現在の製造会員105社のうち、明らかに同一企業による重複登録や、倒産企業を除いた102社の所在地データから導かれている。
- 4) 前掲3)を参照。
- 5) 前掲3)を参照。
- 6) ただし、川原俊夫氏は明太子の製造方法は一からほとんど教えたが、調味料の配合だけは教えなかったそうである(筆者らの聞き取り調査による)。
- 7) 前掲3)を参照。
- 8) 近年、跡取りのいない個人経営の業者が増えるなどといった影響で、会員数は漸減傾向にある(筆者らの聞き取り調査による)。協議会設立時の1980年代末はバブル経済の好景気も手伝って、会員が増えやすかったため、1990年前後は福岡県における明太子のブランド力を確立するうえで適した社会情勢であったといえるのかもしれない。
- 9) 前掲3)を参照。

文 献

- 今西 一・中谷三男 2008.『明太子開発史—そのルーツを探る—』成山堂書店。
- 川原 健・平岡 豊 2003. 平岡豊のキーマンに聞く(17) 売るための農業マーケティングを探る. 明太子の「ふくや」に学ぶ食べ物商売の極意—株式会社ふくや代表取締役会長川原健氏. 地上57-6: 114-121.
- 川原正孝・武野要子・眞武龍二郎 2006. 九州最前線(3) ふくや代表取締役社長川原正孝氏に聞く—博多への恩返しを. 辛子明太子づくりと文化事業. 海路3: 4-6.
- 合原 豪 2000. 特集全国で愛される博多名物「辛子明太子」. 財界九州41-3: 139-143.
- 清水 高・山田清志・関根利子 2009. 社員全員が販売士の資格を持つ博多明太子の老ふくや(特集エキスパートが中小企業を支える). 石垣28-12: 17-19.

帝国データバンク 2011. 『辛子明太子業界の現状と今後』帝国データバンク.

吉見滄溟 2004a. 明太子の変遷と課題（上）ニーズに対応した品質管理と商品開発. 水産週報 1626 : 18-20.

吉見滄溟 2004b. 明太子の変遷と課題（下）ニーズに対応した品質管理と商品開発. 水産週報 1627 : 4-6.