



Chubu

ビジネスづくり編

健康志向と内食回帰を受け 国内・海外市場を席卷する長野発の有機味噌

“新しいビジネスづくり”に成功している中部の中小企業を紹介する特集。今回は、長野を拠点に世界50カ国に味噌を輸出する「ひかり味噌」。世界的な流行に先駆け有機味噌の生産に取り組み、国内外でシェア上位を獲得するに至ったストーリーを紹介する。

海外から日本へトレンドを逆輸入し、それを再び海外へ

流行前からとらえていた未来のトレンド

スーパーやレストランなどさまざまな場面で目にする「有機」や「オーガニック」の食品。日本における有機食品の市場規模は、2009年の1,300億円から2017年には1,850億円へと上昇しており、世界的にも注目を集めている。



ひかり味噌 代表取締役社長の林さん(60) 東京オフィスのエントランスにて撮影

こうした中、有機食品への取り組みを、国内需要の高まりに先駆けて進めてきたのが長野県の諏訪郡下諏訪町に本社を置くひかり味噌だ。現在、ひかり味噌が生み出した有機味噌は国内・海外市場を席卷し、味噌全体の売上では国内業界第3位という確固たる地位を築いている。代表取締役社長の林善博さんは、なぜ先駆けて有機味噌の開発に乗り出したのだろうか。

林さんは、大学を卒業してから1994年にひかり味噌に入社するまで、セイコーエプソン(当時は信州精器)で12年間勤めていた。学生時代から海外志向が強く、入社試験の段階から海外での事業に携わりたいと猛アピール。見事海外営業部門に配属され、以降アメリカやイギリスでの駐在も経験し見識を深めていった。

しかし、イギリスに駐在していた30代の頃、「会社に入ってほしい」と父親の前社長から電話が来るように

企業 DATA

企業名：ひかり味噌株式会社 代表者：代表取締役社長 林 善博 創業：1936年
従業員数：281名(グループ全体 2020年2月現在) 事業内容：味噌、即席味噌汁および加工食品の製造販売
本社所在地：長野県諏訪郡下諏訪町4848-1 TEL:0266-27-8848 FAX:0266-27-7791
URL: <https://www.hikarimiso.co.jp/>

なった。親からの説得は3年にもわたって続き、次第に林さんも「親を見捨てるわけにはいかない」という思いが芽生え、ひかり味噌に入社する決意を固めた。

セイコーエブソンでの海外経験と 有機が見つないだヒットの芽

ひかり味噌に入社してからも海外志向を持ち続けた林さんは、海外展開の足がかりとして前社長から引き継いだ原料の仕入れ方法を刷新。商社に任せていた仕入れを直接取引へと切り替えた。そのためアメリカやカナダに足を運び、自分の目で農場の施設を隅々まで確認して契約を結んでいった。

また、入社時に売上高30億円程度で業界でも上位とは言えなかったひかり味噌が、どのように「ひかり味噌らしさ」をアピールしていくかを検討。大豆・米・塩というシンプルな原料と発酵という自然由来の工程を経てつくられる味噌は、有機食品との親和性が高いことに気づいた。これは、自身がイギリス駐在中に現地で流行していた有機食品に関心を寄せていたことや、自発的に“自称”有機の味噌を製造していた前社長の先見の明に影響を受けたものでもあった。

日本における「有機農産物」が可能な基準

有機やオーガニックと表示できる基準は国によって異なる。有機やオーガニックは基本的に同じ意味で、日本では、食品については農林水産省が「有機JAS」と呼ばれる基準を設けており、それを満たすことが表示の条件。大まかな定義は以下のとおり。

- 化学的に合成された肥料および農薬の使用を避ける。
- 遺伝子組換え技術を利用しない。
- 種まきまたは植付け前の2年以上の間、禁止された農薬や化学肥料を使っていない田畑で生産されたもの。

日本での制度確立前にアメリカで有機認証を取得

林さんは、当時まだ有機認証がなかった日本を飛び出して、アメリカのメジャーな認証団体・OCIAの認証取得に奔走。国内企業としては稀だった有機認証を取得した※。これにより、無添加味噌、さらには有機味噌といった付加価値の高い味噌づくりに注力していくことが可能となった。

※2000年には日本の有機JAS、2008年には世界で最も基準が厳しいと言われるヨーロッパの有機認証も取得している。

まずは、ひかり味噌の主力商品で扱う原料を見直し、大豆と米をすべて有機大豆・国産米へと切り替えた。しかも、これにより原価が1.5倍になった

にも関わらず、社内の反対を押し切り価格の据え置きを敢行。その裏には、「シェア獲得こそが企業の成長戦略の王道であり、まずはシェアを伸ばすことが重要」という、前職時代に培った信念があったからだ。林さんの狙いどおり、美味しいうえに値ごろ感のある点が消費者の心をつかみ、無添加味噌、有機味噌の分野でめざましい成長を遂げていった。

一方、「経営者として、単一商品のシェアばかり追いかけてはいけな」と考え、調味料としての味噌だけでなく、「お客様がそのまま食べる最終商品も手掛けたい」という思いも抱いていた。そこで大手スーパーのPB商品（即席味噌汁）の製造受託により蓄積したノウハウを活用。自社ブランドの即席味噌汁を展開し、企業規模をさらに拡大していった。

アメリカを中心に直接輸出へと切り替え

国内市場のシェアを大幅に伸ばしたことで、次は海外市場にも目を向けた。近年、欧米を中心に世界中で健康志向が強まり、有機食品の需要が増加している。腸内環境を整える発酵食品として有機味噌の人気は急上昇し、長野県の上伊那郡飯島町にある飯島グリーン工場から、世界各地に向けて日々味噌が出荷されている。さらに、出荷量が増えることで原料の輸入量も増加。輸出入ともにコンテナ単位で輸送できるようになり、輸送コストも削減できるという好循環をつくった。



清涼な気候と豊富でおいしい地下水脈に注目し、1979年に原野を新規造成して建設した飯島グリーン工場



無添加や有機で安心なのはもちろん、「まろやかな味わいでどんな具材とも相性がいい」と消費者から好評を得ている



海外で人気の有機味噌。今や和食ブームの需要だけでなく、ライフスタイルにあわせて取り入れるアイテムへと“MISO”の存在は変化している

現在は、世界約50カ国に商品を展開。その中でもアメリカを最も魅力的なマーケットと考えている。その理由として

「人口増加が続いている」「アジア系移民が増えている」「法制・税制がしっかりしている」「新たな食文化をつくりやすい」という4点をあげている。2005年からはアメリカでの現地法人立ち上げを皮切りに、他国でも

相次いで直接貿易への切り替えを開始。「自分のブランドは自分の手で苦労して育てないといけない」という、林さんの信念から選択した戦略だ。

こうした苦労の甲斐もあり、海外市場では毎年5～10%増の成長を続けている。並み居る日本の味噌メーカーが参入しているアメリカでも、ひかり味噌はすでに30%のシェアを確保するほどの好調ぶりだ。新型コロナウイルスの影響でさまざまな企業の業績が落ち込む中、「今年度の海外売上も前年度の110%程度は達成できると見込んでいる」と自信を覗かせた。

国内需要の下落に歯止めをかけた、外出自粛による内食回帰

海外とは対照的に下落の続く国内需要

国内の味噌需要に焦点を当てると、過去20年間マイナス成長を続けている。ここ2年ほどは横ばいとなっており、業界では「下げ止まったのではないかと」安堵する見方も広がっているが、林さんはまだ下落は続くと分析する。近年は国内でも健康食として注目を集めている和食だが、健康意識の向上とは対照的に外食産業ではハンバーガーチェーン店などの人気が持続しており、「和食回帰」はブームのような一過性のものではないかと考える。そして近い将来、人口減少や団塊世代のさらなる高齢化に伴い消費量が落ち込んでいくことで、味噌業界全体がダメージを受ける可能性を予想している。

先行き不安という点では、新型コロナウイルス感染症対策にも力を注いでいる。工場は緊急事態宣言中の約2カ月間、外来者をシャットアウト。特に受発注業務を行う部署では、工場内の勤務場所を分割し、万が一、感染者が出ても機能停止しないための対策を講じてい

る。しかし、こうした生産・受発注面での対策にも関わらず、新商品の商談などの営業面では苦戦を強いられている。Web会議などでPRしても、サンプルの試食がで

きないため、相手のバイヤーが即断してくれなくなったと言う。これまでにないほど、取引先の新商品導入が進んでいないと明かした。

“内食回帰”で希望をつかむ

一方で、新型コロナウイルスの流行にあわせて生まれた世界的な“内食回帰”の流れについては「業界にとって追い風になるだろう」と前向きに受け止めている。家で料理をつくることに再び関心が寄せられ、味噌業界全体の需要を喚起。「ひかり味噌に限らず、業界総じて業績は上向き傾向になるだろう」と林さんは振り返った。

ひかり味噌においては、売上の20%程度を構成していた外食向けの売上は飲食店の休業などで激減したが、残りの80%を占める小売向け商品の消費が伸びたと言う。事実、国内だけに留まらず、欧米のスーパーでも味噌の売上は伸びており、アメリカに至っては今年度の売上高が過去最高を更新する見込みだと言う。しかし、林さんは楽観視せず「この動きがどこまで持続するかはわからない」と、次の一手を探し続けている。

量から質へ、新たな経営戦略を模索

次なる狙いの一つに、有機など特定の認証を得た加工品の拡充がある。林さんによれば、こうした加工品を生産する場合、日本国内は有機農産物の多様さが無いに等しい。むしろ、即席味噌汁に使用する有機認証を



ひかり味噌の従業員でも工場勤務者以外は入らせない体制で新型コロナウイルス感染症対策に臨んでいる（写真はコロナ禍前に撮影されたもの）

取得したねぎや調味料といった、国内では調達が難しい・流通していない原料も簡単に揃う海外の工場で加工したほうが、物流コストや関税の面でも合理的だと言う。但し、中小企業として、海外に工場を持つリスクも鑑みながら、慎重に検討していくことが必要だと語った。

さらに、商品の多角化も構想中で、発酵食品・大豆製品に限らず「味噌と親和性のある食品を一つずつ手掛けていきたい」と言う。すでに、肉の代替食として注目されているフィンランド産のそら豆を使った



「HÄRKIS®FINLAND 野菜のそぼろ」はプレーン・メキシカン・エスニックカレーの3種類を販売。さまざまなメニューに使いやすい味付けとなっている。右はプレーンでつくったヘルシーガパオライス

「HÄRKIS®FINLAND 野菜のそぼろ」の輸入販売を2019年3月にスタートさせた。

林さんは、「味噌市場での段階的なシェアアップ」により、事業をさらに拡大したいと意欲を見せる。2019年度売上は150億円を突破、うち17億円を海外市場が占める。70期にあたる2020年度の経営計画では「量から質への転換」を謳い、より付加価値の高い味噌を世に送り出していく。

また、2035年には、全体の売上のうち、現在は約10%を占める海外輸出の比率を20%にまで引き上げたいと言う。「高いハードルだとは思っていない」と力強く語る林さん。有機食品、加工品、そしてさらなる食材へと可能性を広げながら、日本が誇る味噌メーカーは、世界を席巻する食品メーカーとしての成長を目指す。

文：株式会社広瀬企画 広瀬 達也

写真：無印／岩瀬 有奈 撮影

☆印／ひかり味噌株式会社 提供



Chubu
ビジネスづくり編

ひかり味噌直営 東京・銀座の日本料理レストラン

“発酵と熟成”をテーマに旬の素材をふんだんに使ったフルコースを味わえる



日本が誇る「発酵」や「熟成」という技術を取り入れ、ランチや逸品、フルコースのディナーを用意。コースは旬の美味しさを味わえるよう月替わりで、希少なワインや日本酒、発酵茶も取り揃えている。

「銀座で、ここまで素材や調理にこだわった店としてはかなりお値打ち。採算よりも、発酵と熟成の魅力を伝えることを大切にしている」と林さんは語る。この店から、国内外の人々に、日本食文化が生み出す美しさと美味しさを届けている。

ひかり味噌は2018年10月、東京・銀座に日本料理レストラン「GINZA KUKI」を開店。「東京オリンピックで世界中に日本の食文化を発信できるチャンス」だと林社長が考え、味噌カフェやテイクアウト店などを含めて検討した結果、本格的なレストラン業態となった。



左はコースのメイン「特選黒毛和牛ロースト 胡麻味噌ソース」、右はランチの人気No.1「炙り煮穴子」(内容は月ごとに変更するので最新のメニューはホームページからご確認を)

発酵熟成レストラン GINZA 鼓 KUKI

<https://ginzakuki.com/>

住 所 東京都中央区銀座5-9-16 GINZA-A5 4階(東京メトロ銀座線 銀座駅A5出口より徒歩2分)

T E L 03-3572-5433

営業案内 ランチタイム 11:30~14:30 ディナータイム 18:00~22:00 定休日：日・祝日(夏季、年末休みあり)

※新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、営業内容は状況により変更する可能性があります。

最新の情報はホームページをご覧になるかお電話にてお問い合わせください。