

[研究ノート]

フリーズドライ製品市場における販路の展開

－天野実業株式会社を事例として－

田中 恭子
田中ゼミナール

はじめに

1. 天野実業80年の軌跡
 - (1) 天野実業について
 - (2) フリーズドライ市場での成長
2. 天野実業の誇る技術と製品
 - (1) 天野実業の技術
 - (2) フリーズドライ技術のノウハウ
3. 顧客から製品へ－思いを繋ぐマーケティング－
 - (1) 消費者市場への参入にあたって
 - (2) 情報収集
 - (3) 情報発信
4. フリーズドライ市場No.1－天野実業の市場地位－
 - (1) 天野実業をとりまく市場環境
 - (2) 天野実業の市場地位

終わりに

はじめに

本稿では、フリーズドライ製品でトップクラスの天野実業株式会社（商標：アマノフーズ）の急成長の背景にある、技術面での取り組み、業務用から小売市場への市場対応の変化（製品、流通、販促等）を探る。各種公開資料、ヒアリングデータからアマノフーズのフリーズドライ製品（即席みそ汁）市場での取り組みを明らかにしていきたい。

1. 天野実業80年の軌跡

(1) 天野実業について

1) 天野実業の概要

1947年設立の天野実業株式会社は、みそ汁をはじめとするブロックタイプ食品では国内トップのメーカーである。業界をリードする経験と技術力による安心と信頼をバネに、フリーズドライ商品の販売数は毎年順調に伸びている（図1、表1）。

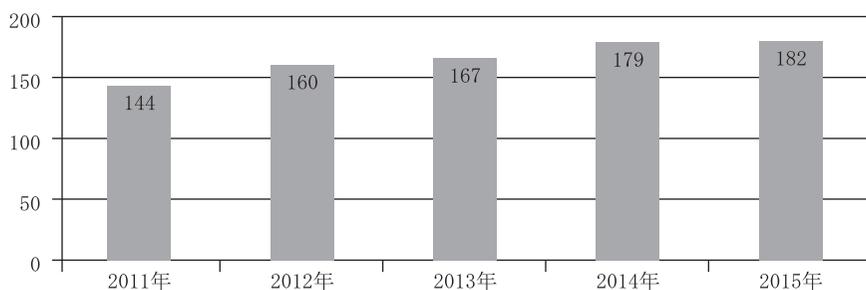


図1 天野実業の売上高¹⁾ (単位：億円)

表1 天野実業の会社概要²⁾

設立	1947年（昭和22年）5月
所在地	広島県福山市道三町9番10号
資本金	6,750万円
創業者	天野 辰雄
代表取締役	遠藤 寛
事業目的	カラメル製造、粉末調味料の製造、真空凍結乾燥機食品の製造、スープ及び顆粒状食品の製造、レトルト食品の製造、健康食品の製造、前項に付帯する一切の業務

天野実業は最先端技術によって人々の食を通じた社会奉仕を目指している企業であり、それは以下のシンボルマークにも表れている。会社のロゴは通称「おにぎりマーク」と呼ばれている。「おにぎりマーク」はみそ汁に合うものと言え、おにぎりが連想されるため、食文化の発展や貢献をイメージし易いおにぎりマークになった³⁾。

また、天野実業はアサヒグループホールディングスの「アサヒグループ食品」会社であり、当社の一部製品を天野実業が生産している。

天野実業はフリーズドライ食品の製造を主力分野とする。その中でも即席みそ汁（ブロックタイプ）を主力としている。フリーズドライとは生鮮食品や調理品を凍らせた後、真空状態で水分のみ飛ばして乾燥させる加工技術である。

フリーズドライは熱をあまりかけずに乾燥させるため、味、食感、風味、色味、さらにはビタミンなどの栄養成分がほぼそのまま保たれる。お湯や水をかければ10秒程度で戻るので、作りたてのおいしさを手軽に楽しめる画期的な技術といえる。天野実業は食と生命を基本コンセプトに、多様な技術開発に挑み続けており、現在8つの技術を中心として各種製品を展開している。この技術については技術紹介の3. で詳しく取り上げる。



図2 アマノフーズ シンボルマーク⁴⁾

2) フリーズドライ導入経緯

フリーズドライの技術導入がされたのはフリーズドライのネギが初代創業者天野辰雄氏のところに持ち込まれ、それに感銘を受けて始まった⁵⁾。創業時は食品製造会社ではなく、工業薬品、染料の製造・販売を行っていた。創業者である天野辰雄氏は1927年福山工業試験場色染課に就職し、染料と鋳物の勉強をした後、1932年大阪の染料会社に就職した。その後自分の強みを生かすために1940年に天野商店を設立し、染料、工業薬品を扱いはじめた。しかし1945年の空襲により会社を焼失してしまう。そして2年の歳月を経て1947年に現在の天野実業を設立し、カラメルでの染料事業を開始するに至った。

食品事業への展開は、染料事業でのカラメルを食品染料に応用したことからはじまっている。当時砂糖は貴重なものだったためサツマイモから糖化し、カラメルを製造していた。その当時は、液体カラメルしか売り出せるものがなく関東に拠点を持ちたいと考えた当社は、1956年に東京進出を果たした⁶⁾。その後1968年に真空凍結乾燥（フリーズドライ）の有効性に着眼し、本社工場に真空乾燥機を設置するに至った。

3) 成長の足跡⁷⁾

本社工場に真空乾燥機を設置した後、1971年9月にはフリーズドライの即席麺用具材を開発した。1983年4月には、フリーズドライみそ汁「あんじょう・むぎみそ・えのき・しじみ」の4種類を発売した⁸⁾。しじみ汁は120円、それ以外の3種は100円で市場に展開された。「あんじょう」の味わいは、現在通信販売専門商品の「まごころ一杯ほうれん草」へ継承されて販売中である。そして、翌1984年1月には、フリーズドライみそ汁の通信販売を総務課にて開始した。1991年10月には里庄第2工場の建物を増設し、真空乾燥機を増設した。ついで、「たまごスープ」を発売し、市場で「たまごスープ」ブームの火付け役となった。2008年7月には、アサヒビール株式会社と資本、業務提携を行った。

表2 天野実業の沿革⁹⁾

1947年5月	本社を福山市道三町に置く。
1968年10月	真空凍結乾燥（フリーズドライ）食品の有効性に着眼、本社工場に真空凍結乾燥機を設置。
1982年3月	フリーズドライの高級即席みそ汁誕生。
1985年1月	航空機の機内食として「高級赤だし（殻付きしじみ入り）」が採用される。関西地域の百貨店でも販売開始。1989年まで、北極点到達計画に携行食料（「フリーズドライみそ汁」「フリーズドライビーフ」など）を協力支援。
1993年2月	フリーズドライ「おかゆ」シリーズ発売。
1994年9月	フリーズドライ「お吸い物」シリーズ発売。
2008年7月	アサヒビール株式会社と資本・業務提携を行う。
2013年3月	アンテナショップ「アマノ フリーズドライステーション」（東京・丸の内）オープン。
2016年1月	営業部門、マーケティング部門、研究開発部門、SCM部門、管理部門等の機能を「アサヒグループ食品（株）」へ移管。

（2）フリーズドライ市場での成長

1）市場拡大を支えたフリーズドライ製品

フリーズドライ市場拡大における天野実業の貢献は大きい。そして天野実業の市場貢献を支えてきた製品がいくつもある。まず天野実業といえばみそ汁である。みそ汁もはじめは「いつものおみそ汁¹⁰⁾」のみであったが、市場のニーズと自社技術の発展、市場の拡大によりコンセプトを変えながらいくつもの商品を販売していった。

例えば「味わうおみそ汁¹¹⁾」は焼きなすや炒め野菜などの種類があり、これらの商品は素材選び、調理過程に一工夫を入れることで食べ応えなどを重視した商品である。「おかずになる具だくさん汁¹²⁾」シリーズは「スンドゥブチゲ風」や「ちゃんちゃん汁」など、1品でおかずになることをコンセプトとした商品である。

このようにみそ汁の種類を変えるのはもちろんであるが、具や味噌を変えた商品をいくつも展開し、常に顧客の声を聴きともに歩んできた。顧客の声を常に聴き、いくつもの商品を多様に開発してきたことにより天野実業は市場シェアNO.1になったのである（図3）。

そしてフリーズドライ市場発展に関しての火付け役として1つ忘れてはいけない製品がある。それは前述した「たまごスープ」である。ある取引先メーカーに「芙蓉蟹¹³⁾」を製品に取り入れてほしいと相談され試行錯誤の末に開発に成功し、その後たまごスープ技術の開発に繋がった。次第に他社が追随し、たまごスープ製品市場を盛り上げたためにフリーズドライ市場は一気に有名になった¹⁴⁾。

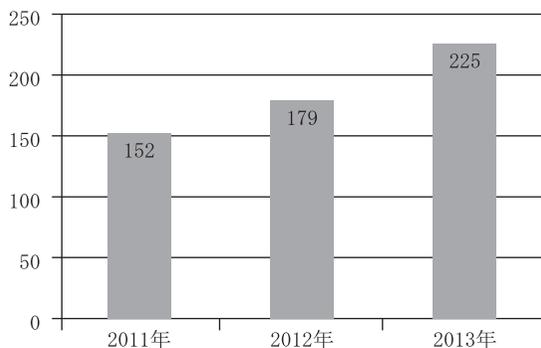


図3 フリーズドライブロックタイプ（全カテゴリー）の販売金額推移¹⁵⁾（単位：百万円）

2）市場拡大における特徴的な対応

天野実業のフリーズドライ市場での成長においていくつかの特徴的な対応がある。

天野実業では製品開発のために研究開発本部が存在するのだが、もう一つ社長直轄の「ABC+開発室」がある¹⁶⁾（図4）。この機関は研究開発のラインではなくスタッフ部門であるため組織内部でより自由な発想で、利益よりも話題性を重視した製品開発を意識して設置された。そのため普段は営業を行うような社員が製品開発を行うことでより柔軟で市場ニーズにあった商品を開発することができる¹⁷⁾。

また、顧客がフリーズドライ商品をより手軽に入手できるようにするために通信販売も行っている。30年ほど前にもフリーズドライのみそ汁を販売していたが、偶然にも関西の

医師を中心に口コミでそのおいしさと手軽さが評判となり、天野実業への問い合わせが増えた。その結果、通信販売を開始するに至った¹⁸⁾。

このように天野実業では、きめ細やかに顧客のニーズを拾い上げ、それを反映できる製品開発体制をもってフリーズドライ市場を拡大してきたといえよう。

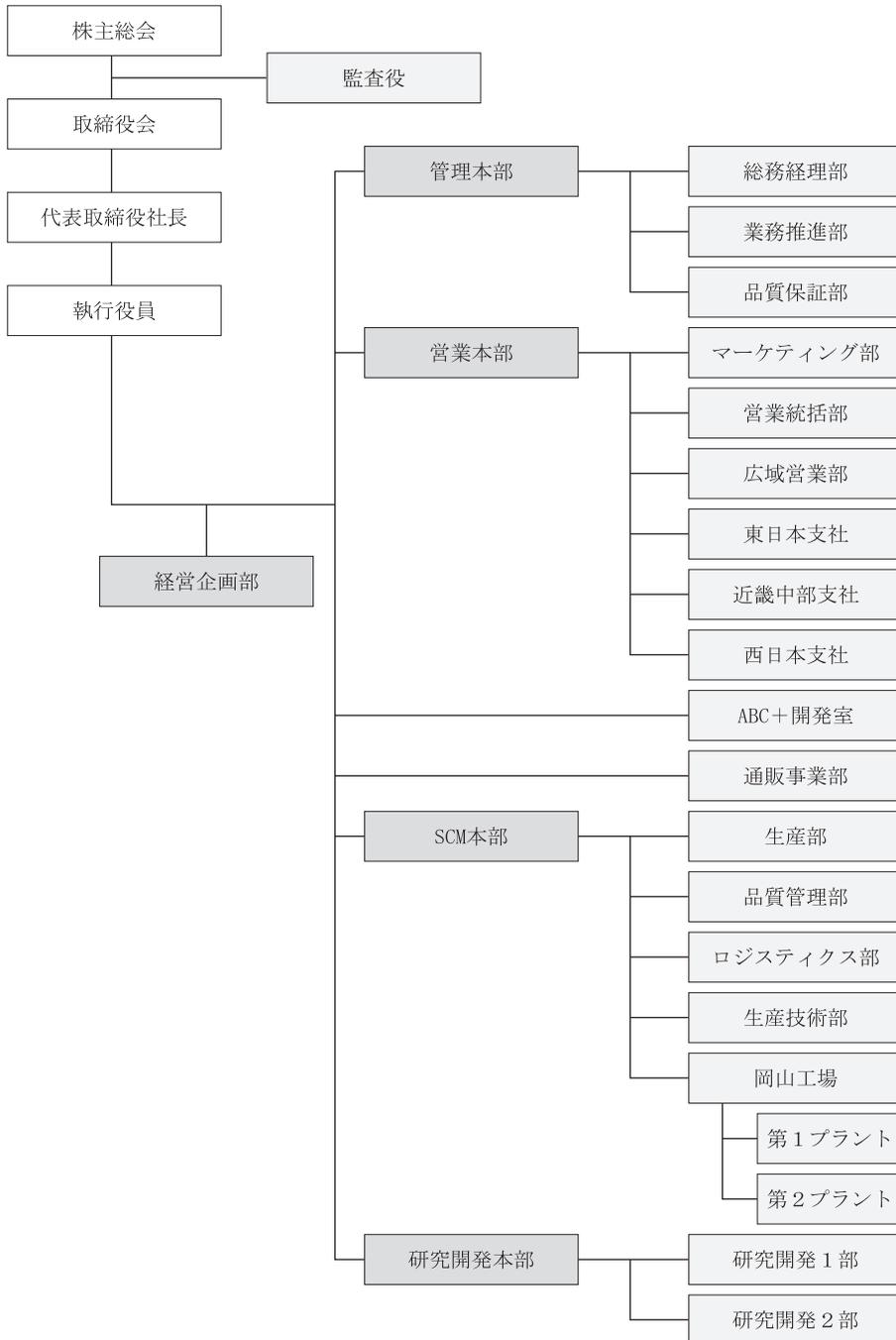


図4 天野実業株式会社組織図 (2015年9月1日時点)¹⁹⁾

3) 提携の経緯・提携によるメリット

天野実業は2008年7月にアサヒグループホールディングスと資本・業務提携を結んだ。天野実業がアサヒグループとの提携に踏み切ったのは、2代目社長、天野肇氏の時に事業承継問題が起きたため、大手会社との提携に踏み切ったこととともにマーケティング力の強化、研究開発用の設備投資の強化を求めるためである。

また、アサヒグループが天野実業と提携を結んだ理由としては、食品加工のノウハウなど天野実業のものづくりの力を活用するとともに、アサヒグループが提携している食品事業の3社の中で天野実業のメーカーとしてのモノづくりの実績が評価されたため、その面で推進役として期待されたのではないかということである²⁰⁾。

天野実業がアサヒグループと提携を結んだことによるメリットは、他社と提携することで資金が集まりやすくなり、事業を拡大することができることである。

以下では、天野実業の成長を支えた技術力と製品について説明する。

2. 天野実業の誇る技術と製品

この章では天野実業株式会社の成長の主要因であり軸である食品加工技術について、その特徴と現在に至るまでの経緯を詳しく説明していく。

(1) 天野実業の技術

1) 天野実業の8つの技術

現在、天野実業株式会社では、真空凍結乾燥食品、キャラメル、噴霧乾燥食品、流動層造粒乾燥食品、ドラム乾燥食品、調味料、スープ&小袋包装、レトルト食品の8つの技術が確立されている²¹⁾。これらの特徴を表3にまとめた。

天野実業はこれらの8つの技術を結合し、「食と生命」をテーマに高付加価値の加工食品分野への挑戦を行っている。

2) 技術の変遷

これまでの内容を踏まえ、ここではどのようにして現在の8つの技術が確立されたのか、その変化について説明していく。天野実業は1947年、液体キャラメルの製造を開始することから始まった。そのおよそ10年後の1957年には日本で初めて粉末キャラメルの開発・製造に成功し、一躍その名を馳せることとなった。

「食」にこだわり、広い視野で常に時代が求めるものをキャッチする過程で、真空凍結乾燥機、噴霧乾燥機、流動層造粒乾燥機、レトルト殺菌機、ドラム乾燥機、粉体および液体高速小袋充填ラインなどを次々と導入し、フリーズドライ加工（真空凍結乾燥）の分野では業界トップクラスのメーカーとなるに至った。

また、最終消費財市場への参入の契機としては、当初製造していた即席ラーメンは5、6月は気温が高いため需要が少なく受注が少ない上に、売上（注文数）は他社に左右されるため年間を通じて販売できるものを探していた。そのため、売上が伸びない夏季につくりだめし、需要の高まる冬季に販売するなど事業の安定化を狙った戦略で業務用市場から消費者市場へ参入を図った²²⁾。

3) 技術の変化に伴う客層の変化

上記のことを踏まえ、下記では8つの技術に伴う客層の変化を考える。

まず①カラメルは着色料として開発され、ほぼ全ての食品に応用することができたことから、業務用として重宝されていた。

カラメルを製造する過程で発見された②噴霧乾燥食品は液体をそのまま粉末状にでき、長期保存に適した食品技術がここから確立された。これにより、主に保存食分野の企業との取引も開始された。

表3 天野実業の8つの技術とその変遷²³⁾

<p>1. カラメル：品質の安全性と使いやすさ</p> <ul style="list-style-type: none"> カラメルは、ブドウ糖、砂糖等の糖類を熱処理することで得られる物質で、当社製品の「さくらカラメル」は多用途化に適合できるよう、とくに高品質の原料を使用し、近代的な衛生工場で厳格な品質管理のもとに作られている。 	<p>例： 液体カラメル デザートソース 飲料用着色料</p>
<p>2. 噴霧乾燥食品：瞬間乾燥による風味の保持</p> <ul style="list-style-type: none"> 噴霧乾燥法（SD法）は高温気流中に液を噴霧させ、蒸発表面積を拡大して瞬時に乾燥する方法。 熱風中で有効に熱交換が行なわれるため粒子は気化熱によりそれほど高い温度にはならず、風味も保持できる。 	<p>例： 粉末マヨネーズ スープ原料 アミノ酸パウダー</p>
<p>3. 調味料：自然の素材を独自の技術で加工</p> <ul style="list-style-type: none"> 自然の素材を丹念に選び、独自の技術力で豊かな味わいを引き出している。 噴霧乾燥機、ドラム乾燥機、流動層造粒機、混合設備などで作られる。 	<p>例： シーズニング ソースパウダー カレーパウダー</p>
<p>4. 真空凍結乾燥食品：おいしさ、栄養、簡便性を追求</p> <ul style="list-style-type: none"> 凍ったまま乾燥されるので、色、味、香り、ビタミン類などの変化が少なく、低水分による貯蔵性がある。 食用に際して水または湯を加えるだけで迅速に、容易にもとの食品に復元し、見た目も味もそのまま保持できる。 	<p>例： 即席食品の具 即席スープ</p>
<p>5. 流動層造粒乾燥食品：粉末食品の多機能化</p> <ul style="list-style-type: none"> 流動層造粒乾燥法（GD法）は、下方から熱風を送り込んで、粉末食品を激しく流動させその中に粘着液を噴霧しながら粉体を造粒、乾燥する方法。 吸湿固化防止、流動性改良、溶解性向上、粉立ち防止などの性状の改善が可能。 	<p>例： 粒状だし フロストシュガー</p>
<p>6. スープ&小袋包装：開発から充填までトータルにサポート</p> <ul style="list-style-type: none"> 出来上がったスープは、最新の高速充填機を使用し高い精度で小袋に計量充填される。 	<p>例： スティック包装 調味オイルの小袋</p>
<p>7. レトルト食品：水分を持たせて保存が可能</p> <ul style="list-style-type: none"> レトルト食品（RT）とはレトルト（高圧釜）により、100℃以上の湿熱加熱を受けて、商業的無菌性を付与された気密容器詰食品のうちで、プラスチックフィルムおよびアルミ箔を積層したフィルムを、熱シールによって密封した容器を用いて製造した製品。 多くの食品が、細菌胞子の死滅する温度120℃、4分以上の高温、高圧下で殺菌されている。 	<p>例： デザートの素 高齢者用食品 フルーツ シロップ漬け</p>
<p>8. ドラム乾燥食品：食品を多用途に加工</p> <ul style="list-style-type: none"> ドラム乾燥法（DD法）は、液状またはペースト状の食品を加熱された回転ドラムの表面にフィルム状に塗布し、蒸発面積を拡大して迅速に連続的に乾燥させる方法。 乾燥品は鱗片状になるが、さらに粉碎して粉末状にすることもできる。 ドラム温度の調整により、容易にロースト風味のある調味料などを作ることも可能。 	<p>例： ふりかけ スナック菓子 基礎調味料</p>

③調味料の用途としては主に3つある。即席麺、スナック菓子、スープ原料といった天然調味料である。お客様のニーズに応えたことが始まりである。ここから天野実業は業務用から徐々に一般消費者用の製品製造へとシフトしていった。

④真空凍結乾燥食品（フリーズドライ）により、固体も長期保存可能となり、業務用として即席麺の具や一般消費者用として自社製品を販売することができた。また、宇宙食や医療分野でも活用されるようになった。

⑤流動層造粒乾燥食品は噴霧乾燥食品より粉末化の性能が高く、お湯をかけた時の粉末調味料の溶解度が上がった。主に即席スープにこの技術が使われている。

⑥スープ&小袋包装では、商品の製造から包装までの一連の流れを確立し、商品の劣化を防ぐ技術が開発された。この技術はフリーズドライ製品の包装に生かされている。

⑦レトルト食品は即席ラーメン製造業者の依頼で一般消費者用に開発された。レトルト製品の製造を契機に、レトルトパウチ、レトルトカップ、ベビーフードと高齢者用食品といった順に開発されていった。

⑧ドラム乾燥食品は野菜や魚介などを粉碎・破砕することによって、材料となる食材の幅が広がった。野菜のフレークやふりかけといった多様な食材が幅広い食品へ応用可能となった。

以上のことから、天野実業は乾燥技術を基盤技術とし、真空凍結乾燥食品（フリーズドライ）をはじめとした多様な技術を進化させた。この技術進化とともに、製品の用途が拡大されることで業務用製品製造から、最終消費財の製造へ自社の事業領域を拡大していった。天野実業は業務用製品製造に始まり、お客様のニーズに応じて、業務用と一般消費者用にインスタント技術を高めていったのである。

（2）フリーズドライ技術のノウハウ

1）3つの技術

フリーズドライ食品²⁴⁾は真空凍結乾燥食品とも呼ばれ、食品を凍らせて、真空状態で水分を昇華させて乾燥させる。約120年前に生物学によって開発され、20世紀の初めには医薬品を中心とした医療分野、第二次世界大戦後は軍隊の携行食や宇宙食に応用された。もちろん、現在では民間向けに保存食として様々な企業から開発・販売されている。現在ではインスタントコーヒー、即席麺の具の製造などあらゆる食品や医療の分野で利用されている最先端の乾燥技術である。フリーズドライについてみそ汁を例に包装するまでの工程を以下に紹介する（表4）。

天野実業ではフリーズドライの技術を（1）基盤技術（2）コア技術（3）技能の大きく3つに分類している。（1）基盤技術にはフリーズドライ食品の抗酸化技術と包装技術、（2）コア技術には凍結乾燥技術、（3）技能には味づくりと風味官能検査がそれぞれ含まれている。これら3つの技術が調和して初めて成り立つものがフリーズドライ技術なのである。

したがって単にフリーズドライの機材を導入しても、これらの各種技術を巧みに駆使し、フリーズドライに関するあらゆるノウハウを熟知していない限り、フリーズドライ製品市場での強固な優位性を構築することは難しいということがわかる。

表4 フリーズドライみそ汁ができるまで²⁵⁾

1. 準備 →	2. みそ汁を注ぐ →	3. 凍結 ↓
人の手でひとつずつ具を選別してから、具の味が損なわれないように凍らせて、素材の味を閉じ込める。	ニーダーという大きな鍋で家庭と同様に味噌とだしを加熱。	2. が完了後、すぐに凍らせておいしさを閉じ込める。約マイナス30℃の凍結庫で8時間以上かけて凍結。
6. 包装	←5. 検査	←4. フリーズドライ
フリーズドライ後、おいしさを長く保つためにアルミ袋で完全密封して吸湿や酸化を防ぐ。	検査は機械による検査と人による品質チェックを行う。人によるチェックでは目・舌・鼻で色や風味の違いを確認する官能検査を実施している。	ここで凍結させたみそ汁を真空中で乾燥（昇華）させる。真空中では氷は水にならずに直接水蒸気になる。

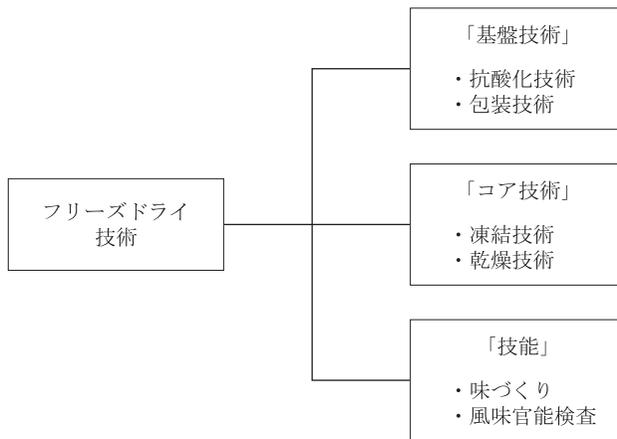


図5 天野実業のフリーズドライ技術²⁶⁾

2) 製造の難しさ

一般にフリーズドライの特徴は凍ったまま乾燥されているため、色、味、香り、栄養素などの変化が少なく、軽いために持ち運びが楽である。また、お湯を注ぐだけですぐにもとの食品に復元するため手軽においしさを味わうことができる。

現状ではフリーズドライ食品を包装するまでには多くの時間が必要なことが課題となっている。また多くの電力や設備が必要で、製造コストも課題である。

前述のようにフリーズドライは機材導入だけでは同じ品質、味づくりは不可能であり、業界内でも早い時期からフリーズドライに着手していた天野実業だからこそ多くのノウハウや技術を培って各々の技術を確立させてきたのである。

本章ではフリーズドライに繋がる食品加工技術も紹介したが、加工技術の進歩や発展につれて顧客層も広がっていった。近年では天野実業の自社製品をよく目にするようになった。次章ではどのように販売を強化し流通経路を拡大したのかについて紹介していく。

3. 顧客から製品へー思いを繋ぐマーケティングー

現在の天野実業を創り出した根底には前章で述べた製品や技術力の高さに加え、マーケティング力の強さと何度も試行錯誤して得た多数のノウハウにも成長の理由が隠されている。ここでは天野実業が「B to B²⁷⁾」から「B to C²⁸⁾」へ移行する際に直面した課題やマーケティングの取り組み方についてみていきたい。

(1) 消費者市場への参入にあたって

1) 試行錯誤して得たノウハウ

現在のような人気商品に至るまでには多くの苦労があった。前述したようにもともと、インスタントラーメンなどに入っている焼豚、イカ、海老、そして油揚げのフリーズドライを主力商品として取り扱っていた天野実業であったが、2代目社長である天野肇氏が「自らの努力で売上を拡大できる商品を持ちたい」という強い思いのもと、フリーズドライのみそ汁という自社製品の開発に着手した。

しかし、商品化する際に、原材料の微妙な違いによって上手く戻らなかったり、美味しいものができて数日後には酸化してしまって食べられない状態になっていることもあったという。いくら機械でフリーズドライと言っても、一度に同じものを大量に生産するには計り知れないノウハウが必要であり、豊富なラインナップを実現できた背景にはこうして蓄積してきたノウハウがあった。

2) How to makeからWhat to makeへの転換

上記の即席みそ汁作りの経験を経て、急成長を遂げつつある天野実業の背景には、「B to B」から「B to C」へ転換できたことが一要因として挙げられる。当初のアマノは、取引先の提案に応える形で製品を作る「B to B」の体制をとっていた。すなわち、取引先の要望を自社の技術でいかに具体化するか、つまり、How to make（どうやって作るか）がキーであった。

しかし前述したように、この体制では取引先の需要に左右され安定した収益が得られないことから、最終消費財として自社製品を販売する動きが強まった。つまり、顧客が何を欲しがするのか、顧客のニーズを探りだしそれを製品として具体化するという全くゼロからのモノづくりである「B to C」の体制をとることになったのである。すなわち、What to make（何を作るか）がキーとなるのである。

また、「B to B」から「B to C」へ転換する際にもう一つ重要となるのが、販路の確保である。「B to C」では販売する場所を見つけ出す必要があるからだ。スーパーやコンビニに対しては、商品を2、3品採用してもらいよりも、数店舗でも良いのでフリーズドライコーナーを設けて欲しいという地道な説得を続けることにより、3尺の棚1本による販売方法を展開したのであった。

さらに天野実業は従来から実施している通販および小売への販売方法に加え、「KITTE（キッテ）」と呼ばれる自社のアンテナショップを東京駅内にオープンしたのである。続いて、広島県福山市にも第2号店となるアンテナショップをオープンした²⁹⁾。

「この転換は決して簡単なことではない。“B to C”はマーケティングの4Pがとても重要な役割を担っており、その中でもProduct（製品）が一番大切で、何もない真っ白なキャンパ

スに絵を描くようなもの。³⁰⁾」と管理本部長の畠中和久氏は語っていた。

苦労を重ね実現された商品はたちまち人気を呼び、フリーズドライみそ汁のシェアNo. 1にまで成長する企業になったのであった。

(2) 情報収集

消費者市場に参入するにあたって、重要になってくるのが情報収集である。従来の天野実業のマーケティング部におけるマーケット調査で特徴的なのが、BHUT、VOCの2点である。

1) VOC (ボイス オブ カスタマー)

第一に、天野実業が消費者ニーズやその変化を収取するために行っているのがVOCである。VOC (ボイス オブ カスタマー) とは、顧客の声を表すマネジメント用語であり顧客の声をアンケートや苦情、インタビュー、市場調査などから収集、分析し、顧客の満足を獲得できる製品やプロセスを設計、開発することである。

天野実業では、通販で購入している顧客に対しアンケート用紙を同梱したり、インターネットのホームページからお問い合わせのページを設けることで、顧客の声を商品へと生かしている。例えば、天野実業ではなすのおみそ汁だけでも、「いつものおみそ汁 (なす)」、「いつものおみそ汁減塩 (なす)」、「味わうおみそ汁 (焼なす)」、「うちのおみそ汁 (なす5食入り)」、「八丁味噌 (焼なす)」、「なす汁」、「長期保存用なすのおみそ汁」など7種類と豊富である³¹⁾。こうしてユーザーのニーズに答えていることがわかる。

また、製品に関わる部署の社員は市場調査を地道に取り組んでおり、例えば自分自身が買い物に行った際にスーパーにいる客の購買傾向に注意を払ったり、口コミにも耳を傾けたりすることで、顧客のライフスタイルのような生きた情報の入手にも積極的である³²⁾。同様に商品を試作する際にはコンセプトを決定してから試作に入り、自分自身が顧客の立場に立って、欲しいと思えるような製品を作ることで、顧客としての声を生かしている。

2) BHUT (ブラインド ホームユース テスト)

BHUT (ブラインド ホームユース テスト) とは、銘柄が分からないようにパッケージ部分を覆い隠し、競合する他の商品と食べ比べ、飲み比べをしてもらいアンケートに回答してもらう調査方法である。また、天野実業ではただBHUTに取り組むだけではなく、BHUTの結果に応じてベンチマーク企業³³⁾を指定し、相手企業の製品と自社製品とを比較し、自社の製品は相手の企業と比べてどこが長所になっているのか、どこが短所になっているのか、どのような対策を講じるべきか、また競合他社の商品の不満点を解消していくことで他社との差異化を図るだけでなく、より商品を顧客のニーズに合致するものにすべく調査を実施している。

(3) 情報発信

情報収集とともに、それまでの「B to B」事業では優先度が必ずしも高いとは言えなかった消費者への情報発信活動も重要となっていた。

1) メディアミックス

天野実業はテレビCMを地域限定で放送している。CMではフリーズドライ製品が入ったお椀にお湯を注ぐシーンがあり、手軽さを表現している。しかし、テレビCMを全国的に放送するには莫大な広告費が必要である。そのため、天野実業ではメディアミックスを採用し地域を絞ったテレビCM、折り込み広告、カタログ、インターネット広告などでPR活動をしている³⁴⁾。インターネットでは、後述する「アマノ食堂」という情報発信Webサイトも開設している。

2) アンテナショップ

2013年春、「アマノフリーズドライステーション」を東京駅・丸の内の商業施設に開業した。情報発信拠点として基幹ブランドの各種商品の他、アンテナショップでしか買えない限定商品など100種以上の商品を取りそろえることで話題を喚起している。これは情報発信を行うとともに消費者の生の声や反応を見聞きできるため、商品開発や販売促進活動の参考となる情報収集の役割も担っている。消費者が実際にフリーズドライ製品を体感することが販売促進になると考え、その場でお湯を注いで食べることができる体感型アンテナショップとなっている³⁵⁾。

3) アマノ食堂

天野実業は2015年7月16日に「おいしい食・人・暮らしが集う食堂」をイメージした情報発信Webサイト「アマノ食堂」を開設した。このサイトではアマノフーズの商品をPRするだけでなく、食に関する人や物の情報、暮らしの提案など毎日の食生活が楽しくなるような記事が月に20本以上発信されている³⁶⁾。

「アマノ食堂」は、天野実業のフリーズドライ製品のPRだけでなく、消費者の食生活をより良いものにするための記事が多く記載されている。現代人の食生活の見直しや食への意識の改善を担いつつ同社の商品の情報発信を行っている。また、SNSも使っており、情報発信とともに閲覧者の関心のあるものや商品の感想などをリアルタイムで簡単に手に入れることができる。

天野実業はこのようにして「B to B」だけでなく「B to C」へと進出するにつれ、情報発信や情報収集などのマーケティング活動の強化に取り組むことと、前章にて述べた天野実業の技術が融合されることで、他社との差別化、消費者の求める商品の提供が可能になったのである。

4. フリーズドライ市場No. 1－天野実業の市場地位－

これまでのことから天野実業は高度なフリーズドライ技術とマーケティング力を有していることがわかる。以下では、天野実業の市場地位について競合他社との比較を通して考えていきたい。

(1) 天野実業をとりまく市場環境

現在、天野実業が参入しているフリーズドライ市場では、多くのライバル企業が存在している。その中でも、永谷園、マルコメ株式会社、株式会社世田谷自然食品は、強力な競

合相手となっている。

即席みそ汁市場では永谷園は圧倒的知名度を有している。フリーズドライに限らず、カップみそ汁など様々な商品を出しており、お茶漬けなどでも有名である。

マルコメはもともと味噌の製造販売業者であり、味噌を買うときに名前を見たことがあるという人も多いだろう。その点では知名度は永谷園同様あるが、味噌製造業者であるため、フリーズドライ技術というよりも味噌のおいしさを主なセールスポイントとする企業といえる。

世田谷自然食品は健康食品を多く取り扱っているが、フリーズドライみそ汁市場に関して言えば天野実業と近接する商品ラインナップである。

これら3社の中でも特に永谷園は天野実業の最大の競争相手である。永谷園はフリーズドライを専門として事業展開しているわけではないが、即席みそ汁という市場での地位は強固である。

これら3社とも一定の知名度を有している。永谷園はお茶漬けや即席みそ汁、マルコメは味噌、世田谷自然食品は健康食品といったように主に取り扱っている製品は異なれど、それぞれの分野での知名度はある程度確立されているといえよう。

(2) 天野実業の市場地位

天野実業はみそ汁などのフリーズドライ市場に積極的に参入し、現在に至るまで継続的に成長している。そして2013年には、同業界シェアNo. 1であったA社をおさえ、業界内トップになっている³⁷⁾ (図6)。

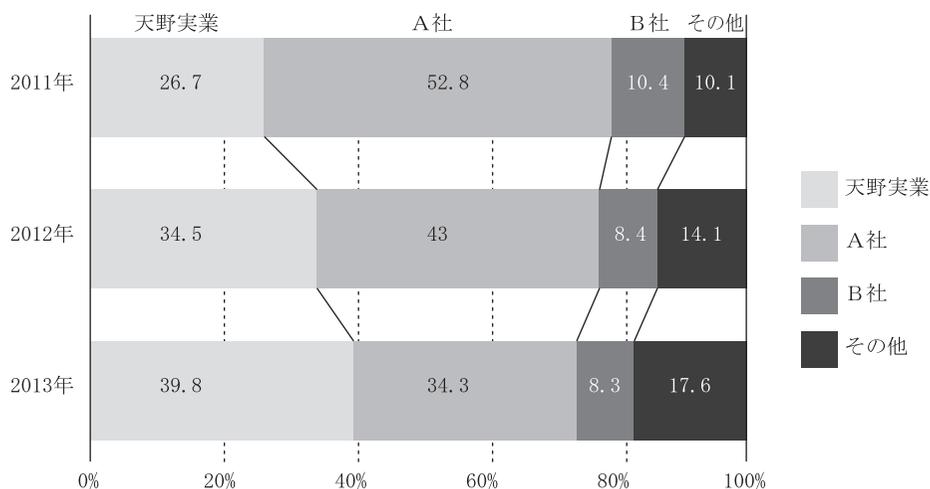


図6 フリーズドライブロックタイプ（全カテゴリー）のメーカー別金額シェア推移³⁸⁾

天野実業はフリーズドライみそ汁市場の先発企業であるといえる（表5）。しかしながら、単に先発企業であるという点のみでは、大手企業に対抗することはできないだろう。市場に参入したスピードだけではなく、天野実業にはフリーズドライにおける多彩な技術力がある。天野実業が持つ数々の技術については既述されているが、それらはすべてこの企業の市場シェア首位という地位を支えているといえよう。

表5 先発優位の主なメリット³⁹⁾

・消費者心理に「参入障壁」を形成できる (その製品のパイオニアとしてブランドイメージを構築できる)
・経験曲線の効果を得ることができる
・比較的高い価格で販売することができる
・製品の規格を決定しやすくなる
・希少な資源（人材、立地など）を先取りできる

天野実業は商品バラエティ、味、品質に力を入れている。バラエティの豊かさにおいては、競合他社と比べ圧倒的に多い⁴⁰⁾。例えば同じなすのみそ汁でも、7種類もの商品があることは既に述べたとおりである。さらに、みそ汁だけではなく、にゅうめん、パスタ、リゾット、どんぶりの素、一人用鍋などの、今までにないフリーズドライ製品の商品化にも成功している。なぜこのように多くの製品を販売できるのか。その背景には、それだけの製品を正確に作り分けられる技術力とノウハウがあるということが挙げられる。

また、味についても「まごころ出前⁴¹⁾」という企画から、どんなものでもフリーズドライ化して味を再現できる技術力の高さがうかがえる。前述した、なすのみそ汁の件に関しても、同じ具材で数種類も作り分けられるほど、味づくりに力を入れていることが分かる。

品質の点においても、「長期保存用みそ汁」シリーズが販売されていることから、天野実業の持つ抗酸化技術や包装技術などの基盤技術が優れたものであるということが分かる。徹底した風味官能検査も、品質を高めている一因である。

他社製品と比較することで出てくる課題もある。その一つが価格である。高度な技術を要するフリーズドライ製品は、必然的にコストが増し、インスタントみそ汁という市場においては価格的に不利である。永谷園「あさげ10食入り」300円に対し、天野実業「きょうの一杯シリーズ10食入り」は980円である⁴²⁾。技術面で見ると、フリーズドライとその他のインスタント食品は全く別物なのだが、インスタントみそ汁という市場においては、両者は同じ消費者を相手にしなければならない。

終わりに

製品を自社で発売し始めた直後の天野実業は、製品開発をはじめ流通経路の拡大、情報発信など最終消費財市場に参入する際の課題に苦慮していた。しかし、消費者の販売希望の声に1件ずつ丁寧に対応するなど、地道で粘り強い活動により、フリーズドライみそ汁を自社ブランドとして確立し、市場シェアトップとなることに成功した。

そして、将来的には「B to B」ではなく「B to C」、「B to B to C⁴³⁾」の成長を目指している。「B to B」市場ではこれ以上契約できる企業や販促を行う企業が限られているため、今

後他の企業を通して商品を売ることが難しいからである。さらに、その他にもフリーズドライ製法の時間短縮といったフリーズドライ技術の向上や価格を変えず品質の向上を図るなど、更なる成長を目指した取り組みが行われている。

また、今後の若者向けの戦略の一つとしてインターネットの活用を力を入れており、通販を利用した販路の拡大や、「アマノ食堂」などのWebページを設けることで、インターネットを通して若者が天野実業の製品や活動に関心を集めることを期待している。

みそ汁離れをしている若者の関心を集め、これまで通り独居者やお年寄りはもちろん、非常食としての活用やアウトドア用食品の宣伝などを通じ、更なる新規ユーザーの獲得を目指しながら、天野実業はフリーズドライの技術と製品市場の可能性を追求し続けている。

注

本ケースの記述は企業経営の巧拙を示すことを目的としたものではなく、分析およびディスカッション上の資料提供を目的に作成されたビジネスケースである。

本ケースは、鳥根県立大学総合政策学部准教授・田中恭子の指導・監修の下、同大学田中ゼミナールの揚村勇也・笹川理桜奈・竹内聖太郎（1章）、長田倫弥・松井雅子・若林孝祐（2章）、新谷啓介・藤原未侑・堀貴史（3章）、白石成志・杉本恵里菜・竹本健二郎・渡部佳苗（4章、終わりに）、が作成したものである。

上記内容についてのありうべき誤謬およびすべての責任は筆者らにある。

- 1) アサヒホールディングス株式会社HP「株主・投資家のみなさまへ>IRライブラリー>アニュアルレポート」『総合報告書2014』42頁より作成。http://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/annual/2014_all.pdf（最終アクセス2016年1月13日）。
- 2) 天野実業株式会社パンフレット「天野実業の8つの技術」および天野実業株式会社HP「会社情報>会社概要」より作成。http://www.amanofoods.co.jp/company/profile.html（最終アクセス2016年5月22日）
- 3) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より。
- 4) 天野実業株式会社HP「ホーム」より引用。http://www.amanofoods.co.jp/（最終アクセス2016年5月22日）
- 5) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より。
- 6) 天野実業株式会社HP「沿革」http://www.amanofoods.co.jp/company/history.html（最終アクセス2015年12月13日）を参照。
- 7) 天野実業株式会社パンフレット『天野実業の8つの技術』参照。
- 8) 天野実業株式会社HP「沿革」http://www.amanofoods.co.jp/company/history.html（最終アクセス2015年12月13日）参照。
- 9) 天野実業株式会社パンフレット『天野実業の8つの技術』を参照し作成。
- 10) 天野実業株式会社パンフレット『2015年春夏号アマノフーズ商品のご案内』より。
- 11) 天野実業株式会社パンフレット『2015年春夏号アマノフーズ商品のご案内』より。
- 12) 天野実業株式会社パンフレット『2015年春夏号アマノフーズ商品のご案内』より。
- 13) 芙蓉蟹とは中国料理の名称で蟹玉とも呼ばれ蟹の身をほぐし入れた卵焼きである。
- 14) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より。

- 15) 天野実業株式会社パンフレット『2015年春夏号アマノフーズ商品のご案内』を参考に作成。
- 16) 2016年1月1日のアサヒグループホールディングス「アサヒグループ食品株式会社」への再編前の体制。
- 17) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より。
- 18) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より。
- 19) 天野実業株式会社HP「会社情報」「組織」より引用。
<http://www.amnofoods.co.jp/company/organization.html>（最終アクセス2015年9月1日）。
- 20) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より。
- 21) 天野実業株式会社HP「製造技術」参照。<http://www.amanofoods.co.jp/technology/>（最終アクセス2015年12月13日）。
- 22) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より。
- 23) 天野実業株式会社パンフレット『天野実業の8つの技術』より作成。
- 24) 天野実業株式会社HP <http://www.amanofoods.co.jp/technology/tech01.html>（最終アクセス2015年12月10日）。
- 25) 「天野実業フリーズドライおみそ汁のおいしさのヒミツ」の資料より引用。
- 26) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より作成。
- 27) 法人が法人を相手にビジネスすること。
- 28) 法人が個人を相手にビジネスすること。
- 29) 天野実業株式会社HP「アンテナショップ」 www.amanofoods.co.jp/antennashop/（最終アクセス2016年5月22日）。2016年3月よりイトインスペース併設型の横浜店も開店している。
- 30) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より。
- 31) アマノフリーズドライステーション福山店でのヒアリング（2015年7月16日）より。
- 32) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より。
- 33) ベンチマーク企業とは、ベンチマーキング、つまり経営や業務・ビジネスプロセスの非効率的な部分を改善するために他社を目標として自社のビジネスプロセスを改善する方法のことであり、その比較対象が、ベンチマーク企業である。（出所：中小基盤整備機構HP「ベンチマーキング-中小機構支援機関サポート課」http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_b_0_keiei/chiiikiriyoku/pdf/shientool25-5.pdf（最終アクセス2015年12月12日））。
- 34) 天野実業株式会社でのヒアリング（2015年10月20日）より。
- 35) 天野実業株式会社HP「アンテナショップ」 www.amanofoods.co.jp/antennashop/（最終アクセス2016年1月14日）。
天野実業株式会社HP「アマノフーズドライステーション」より。<http://www.amanofoods.co.jp/antennashop/>（最終アクセス2016年1月2日）。
- 36) アマノ食堂HPを参照。<http://amanoshokudo.jp/>（最終アクセス2016年1月19日）。
- 37) 天野実業による全国スーパーマーケット500店舗POSデータ調べより。
- 38) 『2015年春夏号アマノフーズ商品のご案内』を参考に作成。
- 39) 和田他『マーケティング戦略 第3版』第8章183頁をもとに作成。
- 40) 天野実業株式会社へのヒアリング（2015年10月20日）より。
- 41) 依頼者の思い出の味をフリーズドライ製品化する「アマノ食堂」での企画。<http://amanoshokudo.jp/journey/>（最終アクセス2016年1月13日）。

- 42) 株式会社永谷園HP「商品情報」「生タイプみそ汁あさげ徳用10食入」を参照。<http://www.nagatanien.co.jp/product/detail/158>（最終アクセス2016年5月10日）。
- アマノフーズオンラインショップHP「商品一覧」「おみそ汁」「きょうの一杯」参照。http://www.amanofd.jp/goods_list/goods_list_2.php?called=category&vctg_no=387（最終アクセス2016年5月10日）。
- 43) 法人が他の法人を通して個人とビジネスをすること。

参考・参照文献

- ・天野実業株式会社パンフレット『2015年春夏号アマノフーズ商品のご案内』。
- ・天野実業株式会社パンフレット『天野実業の8つの技術』。
- ・和田充夫・恩藏直人・三浦俊彦『マーケティング戦略 第3版』有斐閣、2006年。

キーワード：フリーズドライ 新製品市場 マーケティング 販路展開

謝辞：本ケースを作成するにあたり、天野実業株式会社の執行役員管理本部長の畠中和久様ならびに執行役員管理本部付の山口正典様、管理本部総務経理部ファクトリーアテンダント課担当課長吉沢清一様には大変お世話になりました。ご多忙中貴重なお時間を割いて頂き丁寧かつ熱心に対応くださり、調査へご協力頂きましたこと心よりお礼申し上げます。

(TANAKA Yukiko, The University of Shimane, Tanaka Seminar)