

平成17年度 マスターセンター補助事業

# 兵庫県内中小清酒製造業の現状とマーケティングに関する調査研究

## 報告書

平成18年1月

社団法人中小企業診断協会 兵庫県支部

## はじめに

酒類業界は流通制度の変革期にあり、新しい流通制度に対応するためのマーケティングが求められる時代になりました。流通制度の変革、免許制度の規制緩和など既存の酒類取扱い業者にとっては大きな変革期にあると言えます。酒類の中でも清酒の需要量は大きく減少しており特に中小清酒製造業にとっては厳しい環境にあります。兵庫県の清酒製造は日本一の生産地ですが、規模においても業績においても大手製造メーカーと中小製造メーカーの格差は大きくなっています。

中小企業診断士は、これまで清酒製造業、酒類卸売業、酒類小売業を対象として各業界の活性化、経営改善経営支援活動を行ってきました。このような活動を通じて、中小企業診断協会兵庫県支部では、平成17年4月25日に「酒類業界経営研究会」を有志で立ち上げました。研究会のテーマとして、「兵庫県内中小清酒製造業の現状とマーケティング」の調査・研究をしようと企画しました。

調査対象を中小清酒製造業としたのは、

1. 兵庫県は清酒製造製成量全国一である。
2. 清酒は日本の酒文化の中心的役割を果たしてきた。
3. 消費者の酒類に対する嗜好が多様化してきた。
4. 少子高齢化の進展による需要量の変化。
5. 清酒需要量の減少が著しい。
6. 中小清酒製造業の成長戦略を探る。主にこれらを目的として調査・研究を進めることにした。

中小清酒製造業者が需要拡大のためにどのようなマーケティングを展開しているのか、商品と市場の2つの側面から捉えマーケティングの仮説に基づいて検証し今後のマーケティングの有効性を提言したいと考えています。

本調査・研究に当り大阪国税局様から、兵庫県酒造組合連合会様をご紹介頂き研究会は早速、酒造組合連合会に本件調査にご協力、ご支援の要請をいたしました。兵庫県酒造組合連合会では、9月開催の県連合会役員会で「業界にとっても有益」とご判断を頂き私どもの支援要請にご支援、ご協力いただけたことになりました。訪問先蔵元のご推薦、ご連絡まで頂き調査事業は大きく前進しました。訪問清酒製造メーカー26社、アンケート調査回答29社、電話による聞き取り調査1社、と予期以上の調査をすることができました。時間的な関係もあり、十分な分析、提言に至りませんが今後更に詳細な分析を行いたいと考えています。調査報告について忌憚のないご批判、アドバイスをいただければ幸いです。最後に、ご多忙な時期にも関わらずご協力をいただきました清酒製造業者の皆様、このたびの調査・研究事業に多大なご協力、ご指導をいただきました兵庫県酒造組合連合会様、日頃からご支援・ご協力を頂いています大阪国税局 課税第二部 酒税課の皆様には厚く御礼申し上げます。

平成18年1月

(社) 中小企業診断協会兵庫県支部

酒類業界経営研究会 会長 平野 征夫

## 目次

第1章	兵庫県内中小清酒製造業の現状とマーケティング	1
1.	調査の進め方	1
2.	中小清酒製造業調査概要	2
第2章	規模別視点での現状と考察	6
1.	小規模清酒メーカーの現状と考察	6
2.	中規模清酒メーカーの現状と考察	10
3.	中堅規模清酒メーカーの現状と考察	14
4.	清酒メーカー規模別の現状とマーケティング戦略・成長戦略	17
第3章	業態別視点での現状と考察	23
1.	高級酒志向（品質重視）企業	23
2.	量販店向け商品を主力とする企業	27
3.	総合酒類製造企業	30
4.	桶売り主体の企業	30
5.	観光事業を併設している企業	31
第4章	業績別視点での現状と考察	33
1.	企業別の製成規模と業績傾向	33
2.	製成規模と業績の位置	35
3.	調査企業の要素別特徴	36
4.	調査企業のビジネスモデル	40
5.	ビジネスモデルと業績	41
6.	マーケティングミックスの要素と業績	43
第5章	商品政策別視点での現状と考察	47
1.	商品政策一覧表	47
2.	商品政策の具体事例	50
付録1	用語の解説	
付録2	アンケートの様式	
付録3	調査研究者の個別意見・提言	

# 第1章 兵庫県内中小清酒製造業の現状とマーケティング

## 1. 調査の進め方

### (1) 調査・研究の目的

清酒の需要拡大を指向するマーケティング調査を行う。

清酒需要量が減少している現実を打開し需要拡大のため最も必要なマーケティング戦略を商品と市場の2つの側面から捉え実際に展開されているマーケティングの現状を分析していく。

中小清酒製造業者にアンケート調査を実施し、蔵を訪問し実態調査を実施する。その結果を、訪問酒造メーカーごとに「清酒メーカー訪問報告書」にまとめ今後のマーケティング計画の提言とする。

### (2) 報告書の視点

報告書は4つの視点から分析する。

規模別での視点

業態別での視点

業績別での視点

商品政策別での視点

#### 規模の区分

規模の区分は、アンケートの回答および清酒メーカー訪問による聞き取りにより区分した。

小規模、製成量100KL以下

中規模、製成量100KL超1,000KL以下

中堅規模、製成量1,000KL超とする。

#### 業績区分

売上高および利益による区分をした。利益は営業利益、経常利益のいずれかにより、上昇、横ばい、下降に区分する。

### (3) 実施体制

調査は、社団法人 中小企業診断協会兵庫県支部 酒類業界経営研究会のメンバーにより調査・研究委員会を設置し、清酒製造メーカーアンケートおよび酒造メーカー訪問報告書により実施した。訪問清酒製造メーカーは、26社 電話による聞き取り、1社 アンケートのみ、2社である。

委員名簿：13名 全員兵庫県支部所属の中小企業診断士である。

穴田 喜代嗣	上村 隆夫	内池 滋	梅谷 幸平
奥村 隆生	小川 勝生	高畠 和也	平井 清美
平野 征夫	藤尾 政明	藤田 勉	水口 正昭
森 博人			

## 2. 中小清酒製造業調査概要

今回の調査研究では、アンケート調査および訪問報告書より得られた資料をもとに、前述した4つの視点で兵庫県下の中小清酒メーカーの経営の現状および今後の成長の方向性を分析した。各視点での分析の概要は以下のとおりである。

### 規模別視点（第2章）

第2章では今回調査できた清酒メーカーについて、製造規模別に分類しそれぞれ業績のよい企業を抽出し、その要因を分析した。すなわち、製造量が100KL以下を小規模、100KL～1000KLを中規模、1000KL以上を中堅規模と定義し、「酒造りの理念」「新商品開発」「市場と顧客」「マーケティング・ミックス」等について分析を試みた。

小規模グループで業績の良い要因としては、特徴ある酒造りを基本としていることがあげられる。すなわち、原料米、水、製法等にこだわりを持ち付加価値の高い特徴ある酒造りを行い、個性を追求することによって「地酒に徹する」ことで地元で愛されることを酒造りの理念としている企業が多くみられた。また、このグループでは、自らの工場を観光資源として活用し、酒造りと観光事業を併営することによって業績を上げている企業が散見された。

中規模グループの酒造りの理念の特色としては、小規模グループと同じく高付加価値の特徴ある酒造りを基本としていることが多く見られた。市場対策としては地域の小売店、飲料店を中心とした固定客重視の販売方針を基本とし地域一番店を狙っていることが一般的であった。しかし中には、新幹線沿線の大都市へ拡販している企業や、全国の地酒専門店会員に限定し全国直販展開している企業が見られた。

中堅規模グループの対象市場はいずれも広域規模になるが、ビジネスモデル的には共通して見られるものはなかった。今回の調査対象企業では、「伝統と大切に守り業績を拡大している」「全国を代表する地酒の生産に取り組む」「パック商品に強く量販店ルートの開発に重点を置く」「大手清酒企業の下請け（桶売り）」の4つの類型が見られた。

### 業態別視点（第3章）

第3章では今回調査できた企業の業態を6つに分類し、それぞれの業態について業績の良い要因を分析した。6つの分類とは、「高級酒志向」「量販店向け商品を主力」「小売への直販」「総合酒類製造」「桶売り主体」「観光事業併設」である。

それぞれの分析の詳細については第3章で述べるが、ここでは「高級酒志向」「観光事業併設」について簡単に紹介する。

「高級酒志向」 日本酒の生産量が減少する中、中小の蔵は純米酒、純米吟醸酒に代表されるよう

な高品質な酒を造ることによって生き残ろうとしている。特定名称酒と呼ばれる酒で、これらの出荷量は僅かながらも増加か横ばいの傾向にある。中小の蔵にとっての生存領域はこの純米酒、純米吟醸酒といった高級酒の分野である言っても過言ではない。

しかし、これら的高级酒は生産量が増加傾向にあるといっても、その市場規模はまだ小さく、高級酒と造ったからといってその蔵が生き残っていけるかというところではない。やはり適切なマーケティングによって、酒質の良さや個性ひいてはその酒の魅力を飲み手に認知してもらわなければ売れていくことはないのである。

この課題を克服するため、小規模グループの企業では酒造りの終わった春から夏の時期を活用して地元の酒販店とコミュニケーションを密にし、その酒販店での商品構成や商品陳列に存在感を高めるように営業努力すべきである。また、中規模グループの企業では、地元を中心に一定のブランドを確立している場合が多いので、そのブランドロイヤリティを高めていくことが、マーケティング戦略上の中心課題としなければならない。中堅規模グループの企業では、現有の知名度および市場を有効活用してもう一つの柱になるブランドを確立する必要があるのではないかと考える。既存のブランドとは異なったコンセプトで別名の高付加価値なアイテムを造ることで、既存市場への浸透と、新市場を開拓していくことがマーケティング戦略として有効であると考えられる。

「観光事業併設」 観光事業を併設している企業の業績は調査企業全体の中で相対的に良い。調査企業全体で、利益が下降傾向と回答した企業は38%であったが観光事業を併設している企業では0%である。また、売上が下降傾向の中でも利益は上昇あるいは横ばいとどまるなど厳しい状況下での健闘が目立っている。

これらの企業では、「酒造を生かした楽しい空間作り」「酒と食文化のハーモニー」などをコンセプトとし、工場内飲食店・工場内売店などの経営、蔵を改造したミニギャラリーの運営、蔵見学会の開催などを企画し、多くの観光客をひきつける経営努力を行っている。自社の上質の酒を地域の顧客や観光客に結びつける場としての飲食店や、ギャラリーの運営に注力しており、業績にも見られるように有力な事業多角化策となっている。

#### 業績別視点（第4章）

第4章では「製成規模と業績傾向」「ビジネスモデルと業績傾向」「マーケティングミックス要素と業績傾向」などについて分析した。

「製成規模と業績傾向」 今回の調査では、売上が上昇傾向の企業は中規模2社（中規模の22%）、小規模3社（小規模の25%）であり、売上が上昇傾向の企業は規模が小さい方ほど比率が高い。しかし、売上が上昇傾向と横ばい傾向を合わせた好調グループは、中堅規模4社（中堅規模の67%）

中規模6社(中規模の67%)、小規模6社(小規模の50%)となり、規模が大きい方がやや多い結果であった。

製成規模と利益傾向については、中堅規模企業では上昇傾向が1社(17%)、横ばい傾向3社(50%)、下降傾向が2社(33%)である。中規模企業では上昇傾向が3社(33%)、横ばい傾向3社(33%)、下降傾向が2社(33%)である。また、小規模企業では上昇傾向が3社(25%)、横ばい傾向4社(33%)、下降傾向が5社(42%)である。従って、規模による大きな差異は見られなかったが、それぞれのグループ内での上昇・横ばい・下降への分化傾向が見られる。

「ビジネスモデルと業績傾向」 ビジネスモデルを「酒造専門グループ」「多角化グループ」「幅広くアルコール類の製造、大衆価格で広域市場に量販しているグループ」にわけて業績との関係を分析した。

「酒造専門グループ」では細分類を6つに分け、それぞれの細分類で分析した。

「多角化グループ」では、小規模企業が経営資産を活用して酒造りを核として、その上流・下流への垂直多角化を行っている。多角化の相乗効果もあって業績は良い(利益は3社中上昇2、横這い1、下降0)。

「幅広くアルコール類の製造、大衆価格で広域市場に量販しているグループ」では、清酒に固執せず、総合酒類製造・販売を行い、焼酎・清酒・醸造アルコール・みりん等を生産し、大衆製品として一般市場価格で販売している。業績は概して良好である(利益は2社中上昇1、横這い1、下降0)。

「マーケティングミックス要素と業績傾向」 経営方針について、上昇及び横這いグループは、明確な文書化したものはないが、ビジョンの下、商品・市場・顧客・販路・販促等について、酒造を取り巻く動向を踏まえた経営・運営を行っている。これに対して下降グループは、概してビジョンが明確で無く、特に顧客・販路・商品は旧態の延長が多い。

対象市場について、展開する市場と好調・不調の関係には必ずしも相関がない。小規模のグループは地域を中心に市場・顧客を展開している。中規模以上のグループは首都圏等大消費地あるいは全国的に市場を展開している。小規模の企業は人材・設備など経営資本の制約から地元外へ展開する余力がないと考えられる。

他方対象顧客について、好調グループは展開する市場の中で対象顧客が明確になっているが、不調グループは顧客が明確に特定しにくい一般市場へ出荷している企業が多い。ニーズの把握・反映、販売促進に対象とする顧客を明確にすることは重要と考えられる。

以下、販路、ニーズの把握、商品展開、販売促進などについて分析した。

## 商品政策別視点（第5章）

第5章では、マーケティングミックスの4Pのうち、商品、価格に関する商品政策に関して、調査対象の企業がどのような工夫を凝らして経営し、そしてそれがどのように業績に結びついているかの傾向を分析した。具体的には、業績現状と商品政策項目のマトリックスで分析を試みた。

企業の業績現状として、A．利益上昇、B．利益横這、C．利益低下に3分類した。さらに、清酒業界が全体として生産量、売上ともに減少していることを考慮すると、B．利益横這企業もよく頑張っているとも考えられ、利益上昇と利益横這企業を元気組、利益が低下している企業を苦闘組と分類した。

商品政策に関する項目は、以下の8項目を選定した。

メニュー揃え	a．高付加価値に特化、からf．桶売りまでの6区分
価格設定	大吟醸、吟醸等、同一品種での他企業との価格比較
情報入手情報	卸、小売、消費者からのニーズを中心とした情報入手状況
商品ターゲット	全国向け／地域向け、男性／女性、年齢層など
材料	酒米、水等へのこだわりの有無
製法	手作りであっても、特に伝統手作りであることを強調される企業も
新製品開発	独自の取組で新製品開発に力を入れている企業
P Bへの対応	客先仕様の製品開発に積極的に対応している企業

各商品政策について業績の好・不調と関連があるか考察し、また具体的な事例を紹介した。

## 第2章 規模別視点での現状と考察

### 1. 小規模清酒メーカーの現状と考察

#### (1) 小規模企業の経営状況

小規模清酒製造企業の業績を見ると経営状態は厳しい状況にあることが分る。

図表 1-1 小規模清酒製造企業の業績

業績状況	企 業
売上高、利益とも上昇	企 15、企 27
売上高、利益とも横ばい	企 10、企 24
売上高下降、利益上昇	企 5
売上高下降、利益横ばい	企 20、企 31
売上高上昇、利益下降	企 8
売上高横ばい、利益下降	企 9
売上高、利益とも下降	企 3、企 6、企 14

小規模に区分した 12 社の中で、売上高、利益とも上昇傾向にあるのは 2 社であり、売上高、利益とも横ばいが 2 社、売上高は下降状況にあるが利益は上昇しているのは 1 社で、売上高は下降しているが利益は横ばい状況にある企業は 2 社、利益が下降状況にあると認識されるメーカーが 5 社と経営状態は全社的に厳しい状況にある。現在の厳しい環境化で、売上高、利益とも上昇、あるいは横ばいを維持している企業は具体的にどのようなビジネスモデルの特徴があるのか分析し成功要因を検証していく。

#### (2) 酒造りの理念

特徴のある酒造りを基本としている。そのため、原料である「米」「水」に対するこだわりが強い。特に酒米として人気のある「山田錦」を確保する努力をしている。有機栽培農家と生産委託契約を行い山田錦の確保（企 10）酒造メーカーが田地を持ち自ら「山田錦」「夢錦」の栽培（企 14）をするメーカーなど対象とした酒造メーカーの全てが酒米と水に対するこだわりを持ち付加価値の高い特徴のある酒造りを強調している。自社の特徴を生かすために他の大手酒造メーカーとの違い、差別化の要素として純米酒、黒米酒（企 8）、花酵母酒（企 8、企 20）、個性のある酒造りを追求し「地酒に徹する」「地域の酒造り」と地元で愛され地域とともに酒造りをしていくことを酒造りの理念としている。

#### (3) 新商品開発

##### 技術交流

全体の製成量が少ない中で銘柄バリエーションを増やしたい少ロット・多品種の志向が強い。

新商品開発、品質管理のために同業他社との技術交流（企 8）、工業試験所の指導を受けるなど中小

清酒製造メーカーとして注目される取組みである。自社の技術力向上、品質向上、新しい酒造りのために自社の経営資源を補完する役割を果たしている。産業連関性、信頼関係、地域の繋がりを基本とした新しい企業間交流に育てる上でも今後の取組みが注目される。

#### 顧客ニーズを反映した新商品

顧客がどのような清酒を求めているのか、清酒に何を期待しているのか、造る側の論理から顧客から見た清酒造り、清酒の提供であることは当然であるが、そのためには顧客ニーズの把握が必要になる。調査の中ではアンテナショップ、小売部門、インターネット通信販売によって顧客ニーズを把握し酒造りに生かしているメーカー（企 5、企 10、企 24）、女性観光客などを意識した女性向け商品開発など少数であるが取組みがなされている。（企 15、企 20、企 31）顧客ニーズを把握する仕組みが弱くどの程度顧客ニーズが酒造りに反映されているか調査からは今後の課題と考えられる。

#### （4）市場と顧客

##### 対象市場の特徴

小規模酒造メーカーの市場の特徴は、地域密着型で近隣地域、地元を市場としている。自社で販路を維持できる範囲、自社の酒の銘柄を良く知っている地域を対象とした市場である。

地域の業販店、小売店を対象市場としている酒造メーカーが多い。

大手との競合を避け販路を絞っている。

##### 通信販売

通信販売の目的として全国の地酒ファンを開拓する、情報収集、顧客ニーズ調査に活用することを目的としている。（企 10、企 20、企 31）

新市場開拓を進めるためにインターネットによる通信販売で売上を伸ばしている。（企 10、企 20、企 31）自社HPで通信販売をしている（企 20、企 31）メーカーと、通販事業者HPにより通信販売をしているメーカー（企 10）に分かれている。自社HPで管理し適切に自社の商品紹介をするのが効果的か、通販業者を選択し通信販売をするのがよいのか調査では不明である。しかし、いずれの場合も通信販売での売上は伸びている。売上高の25%程度を占めるようになり更に伸びていく傾向を示しており通信販売をサブチャネルとしている。（企 10）

##### 観光客

地元観光資源を活用し観光客を顧客として成功している。（企 15、企 20、企 24、企 31）

県内には多くの観光資源があり全国的に有名な観光地や温泉がある。それらの観光資源を活用し、観光地を訪れる観光客を対象とした酒造組合運営の直売所での販売（企 20）、観光事業者とのタイアップにより観光コースに組み入れ多くの観光客を対象に販売し効果を挙げている。（企 31）

工場内に飲食店を開設し観光客に食事を提供する。飲食事業が収益の大きな柱になっている。

（企 5、企 15）観光客には「蔵見学」「蔵」「資料館」を開放し楽しんでもらうなど蔵を活用し強み

としているがそのためには蔵や資料館の整備が必要である。(企 15、企 24、企 31)

観光客を対象とする場合、観光客の多くは女性であり女性向け商品開発が大切であり女性向けのパッケージ、ラベルなどの開発が効果を挙げている。(企 31)

## (5) マーケティング・ミックス

### 価格設定

商品としては純米酒などを主力としているが価格設定はリーズナブルな価格設定をしている。特定名称酒については、高価格帯のメーカーもあるが多くは中価格帯に押さえている。価格設定で観光客を対象とした商品は容量を 180ml、300ml、2 本入りなど小さくしパッケージに工夫が見られる。(企 15、企 20) 観光客には端数価格より、きりのよい 1 本 1,000 円、1,500 円などの価格設定が好まれる。(企 20)

### 製品の特徴

#### 1) 主たる製品

純米酒を主とする製品造りのメーカーが多い。低アルコール純米酒(企 5)、長期熟成酒とブレンドした新製品(企 9)、花酵母酒、にごり酒、生貯蔵酒など自社の特徴を生かした製品造りで新商品開発の意欲は強い。酒は時間の経過とともに味が乗ってくるのに着目し同じアイテム酒を四季に応じて出荷する取組みが進められている。(企 20、企 31) 地域酒造組合内酒造メーカーによる旬の酒を蔵出しするメーカー共同による地域密着型の取組みもあり「旬の酒造り」と販売促進策として注目される。中小清酒メーカー全体として高級酒志向が強いことと、地酒に徹した酒造りを特徴としている。

#### 2) P B 商品

P B 商品は多くの酒造メーカーで製造している。P B 商品依頼先は、居酒屋、小売店(企 8、企 20)、小売店、企業 P B 商品(企 14、企 20、企 24) 料理店 P B(企 31) などがあるが依頼先の要求・企画に沿った P B 商品は少なく自社ブランド製品を利用した製品が主である。企業 P B 商品は地元企業が手土産用に利用している。P B 商品は地元で宣伝され取上げられるので自社ブランド製品の知名度を上げる効果はある。

### 販路開拓

#### 1) 販路

販路は主として地元小売店、飲食店などである。卸店と連携し販路開拓に取り組んでいる(企 8) 酒造メーカーは売上高も上昇している。販路開拓のために全国の有力地酒店を訪問して成果を上げている(企 10) など販路開拓には行動力が必要である。

自社の販売理念に共感してくれる会員を対象とする販売、(企 5) 産直販売組織を持つ(企 27) ことで強みを発揮している。

営業力が弱い小規模酒造メーカーは販売を卸店に依存したところが多いが地域の卸店が大手卸店に

吸収されたり廃業しているために自社の製品を売り込んでくれる卸店がなくなっている。そのため「小売店の顔が見えない」、「顧客の顔が見えない」などの問題が出ている。これらの酒造メーカーは売上高、利益とも下降傾向にある。

## 2) 飲食店経営・自社販売・アンテナショップ

自社販売として収益の柱になっている酒造メーカーの特徴として工場内での直売所、蔵を利用した「飲食店」経営、直売所経営である。(企5、企15)

これらの蔵は料理飲食店と直売所を併設し販売促進効果を挙げている。

### プロモーション

プロモーション活動の対象を区分すると、

- 1) 近隣地域、地元小売店、業販店、消費者を対象
- 2) 観光客を対象
- 3) HPによる地酒愛好者を対象に区分される。

自社商品の販売促進策であり顧客の固定化対策として重視される取組みである。

多くの蔵を活用し効果がある取組み事例の具体例として次のような取組みがされている。

- a. 酒造り見学、唎酒会、田植え、稲刈り体験、酒造り体験
- b. 蔵見学、酒造り資料館見学、
- c. 落語会、ミニギャラリー、ミニコンサート、
- d. カルチャー教室、料理と酒を楽しむ会、試飲会
- e. 地元の祭りに合わせたイベント開催、イベントへの出展

などが企画・実施され顧客との接点を多く持つことで固定客造りを進めている。(企5、企8、企10、企24、企31)このような具体的な企画を持ち顧客の近くでの取組みをしている酒造メーカーの多くが売上高あるいは利益の上昇を見ている。

HPによるプロモーション活動は前述の通りでまだ一部の酒造メーカーの取組みに止まっており今後の課題と考える。

販売促進策として、容器の開発、パッケージ、ラベル、ロゴなど自社の女性社員が女性の感性に訴える、業者任せにしない開発が販売促進に大きな効果をもたらしている。(企31)

観光客向け、贈答用、土産用容器、小容量容器の開発なども売上に効果を上げている。(企15、企20)

## 2. 中規模清酒メーカーの現状と考察

(1) 中規模清酒製造企業9社の業績は次の通りである。

図表 1-2 中規模清酒製造企業の業績

業績状況	企業
売上高、利益とも上昇	企業 19、企業 23
売上高横ばい、利益上昇	企 7
売上高、利益とも横ばい	企 18、企 32
売上高横ばい、利益不明	企 16
売上高、利益とも下降	企 28、企 29、企 30

中規模は酒造量 100 K L から 1000 K L までを含む幅の広い範囲の 9 社となるが、良不良の 2 極のグループに分かれる。清酒業界全体は日本文化の伝統と食文化を担うとみられる優れた食品でありながら酒造量を最盛期の半減に追い込まれ、焼酎に追い抜かれるなど厳しい市場条件にある。その中で良いと判断されるグループはつぎのようになる。売上高、利益とも上昇傾向にあるのは 2 社であり、売上高横ばい、利益上昇状況にあるのは 1 社、売上高、利益とも横ばいは 2 社となる。売上高横ばい、利益不明は 1 社ある。一方で良くないグループは売上高、利益とも下降している企業 3 社が厳しい現状にある。良いと見られる企業の成功要因を検証していく。

(2) 酒造りの理念

小規模酒造メーカーと同じく中規模酒造メーカーは高付加価値の特徴のある酒造りを基本とするところが多い。高品質を目指して原料米と水に対するこだわりは非常に強く、原料米は山田錦あるいは地元の米を選別使用している。水は地元の水に誇りをもち使っている。とりわけ純米酒製造の杜氏の伝統的技術を大事にした地酒製造を心掛けて特徴を出す。固定客にたいして本物の日本酒を提供することが酒づくりの理念となっている。

これらのうち、もっとも優れた実績をあげている企業の酒づくり理念は、純米酒にこだわり、「お客さまの満足なくして企業の繁栄なし。最高の旨さを届けることで、最大の顧客満足を実感していただく。」とのことである。(企 23) つぎに良い実績をあげている企業は温故創新を掲げ、新しいものを創っていくとする姿勢で酒造りの原点に戻り酒造りの極限に挑もうとしている。(企 19)

清酒は米、水、米麹だけを原料として発酵させ、濾した本来の日本酒といわれるものとアルコール等添加清酒とがある。アルコール等添加清酒のなかに普通酒があり、戦争中の米不足時代にアルコールや糖類、調味料を添加して製造したものがそのまま残った清酒である。普通酒はコストが安く大量生産できることから戦後も発展して清酒業界を席捲し、米のあまり過ぎる時代になってもアルコール添加の吟醸 4.7%本醸造 15.2%を加えて現状 87.9%を占め、純米吟醸酒と純米酒は 12.1%を占めるに過ぎない。(平成 14 年 B Y : 国税庁調べのタイプ別全国構成比より) 豊かな時代に本物を求める消費者

の欲求を反映して近年、純米大吟醸酒や純米吟醸酒、純米酒の日本酒ブームがおこってきた。売上高、利益とも増加している企 19 と企 23 は純米酒製造に殆ど特化して自社ブランドで販売している。企 23 では 95%を純米酒にして蔵出し品質管理を重視した味のよさを顧客に届ける姿勢を貫き、売上高、利益とも大幅な伸びを示しているまれなケースである。また企 18 も純米酒は 95%を維持している。かかる会社は紙パック製造を自社製品ブランドのイメージと味が低下するとして避けている。市場としては大手メーカーとは棲み分けし、ニッチ市場で生きることを目指している。

反面、清酒メーカーとして飲み手の選択の問題だとして普通酒を主体に総合酒類生産に展開し打開しようとするのが企 7 である。甲類、乙類焼酎から清酒、合成酒、みりん、合成アルコール、梅酒などを総合生産して総合的な事業収益を稼ぐ姿勢である。企 16 は総合酒類生産を目指すが醸造機械の製造販売にも広げている。だが酒は統一ブランドで特定名称酒、純米吟醸酒を強化する姿勢である。

### (3) 新商品開発

日本酒主力メーカーでは酒造りの原点にもどり純米酒古来の技術伝承が基本にある。特徴のある地酒商品の開発を追求する。量を問わず質で勝負するため水車で米搗きをしたり木製発酵桶、石掛け式天秤の徹底活用、精米歩合で挑戦する先端製品や、古式製法、小ロット(1 升ビン 200 本から)の客先ブランドに対応するなど高付加価値の新銘柄開発をおこなう。時節のイベントに焦点を合わせた清酒造りをする。例えば敬老の日、成人式にあわせた新酒など。当社では市場は調査せず創り出すものであるとの姿勢をもつのが新鮮である。(企 19)

純米酒にこだわりを持ちつづけるが顧客ニーズ調査により商品開発で効果があったのは

口当たりがよくなるように味を変えた、 燗上がりする熟成純米酒のように対象顧客層を明確にした商品開発がある。(企 23) またビン入りは高級感があるので 700ml、300ml、180ml のように少量容量容器をつくっていきたいが紙パックは安い感覚と味が落ちるのでつくりたくない。(企 32 も同じ) 本物の日本酒の味で感動を与える酒の旨さを提供する姿勢に徹している。価格は高くても良いとするのが注目される。

特定名称酒中心による品揃えを行うがそれに P B 商品を販売チャネルに応じた開発製品をつくる。(企 18) 現場でニーズをとらえるがそれよりニーズを創ることが重要であるとしている。神戸らしさが失われているのでそれをとりもどせばもっと売れるとの開発意欲をもっている。本物志向のなかで日本酒本来のよさを開発していこうとする姿勢が読み取れる。

総合酒造メーカーの開発では清酒については統一ブランドで純米酒、純米吟醸酒を主力にしていくことにより高い評価を得ることに力をいれており開発はその範囲で行なわれる。それにより他の商品の販売力向上につなげようとしている。(企 16) 低アルコール清酒 8 度程度の製品開発が人気であるとの意見が多く聞かれたらが本物ならば低アルコール清酒開発は新しい開発路線として注目するべきであろう。(企 7) 13 度の冷酒専用を開発して成功した例がある。(企 32)

#### (4) 市場と顧客

基本的には中規模酒造メーカーの市場は地域の小売店、飲料店を中心にした固定客重視の販売になる。地域一番店を狙おうとする。だが規模の大小により異なるものの県外では新幹線沿線の限定大都市への拡販をする(企18)、全国の地酒専門店会員店132店に限定した全国直接展開をする(企23)のように小規模酒造メーカーの市場が地域重視の点とするならば中規模酒造メーカーの市場はより広がりを見せた線に相当するだろう。殆どが大手との競争は避けて高付加価値商品による非価格競争を狙っている。一方、総合酒造メーカーは全国への展開はするが価格競争は避けたいとしている。(企7)

#### (5) マーケティング・ミックス

##### 価格設定

地酒に主力をおく酒造メーカーは特定名称酒に重点をおいているため価格競争はしないで付加価値が高い商品の開発と販売に徹し、価格設定は中から高価格狙いとなっている。同一呼称の酒では安く売る方針であるというのが1社ある。(企7) 桶売業者は販売相手の意向次第であり桶売りを続けるかぎり安値を受け入れるより他に生きていく道はないようである。(企29)

##### 製品の特徴

中規模酒造メーカーは、地酒として純米酒を主とする企業が多く、中級以上高級を狙う日本酒が殆どである。原料米と水の厳選を行い杜氏の技術に依存した伝統技法により、日本酒本来の旨い味作りをめざしている。(企16、企18、企23、企32) 普通酒は通常5%程度と少ない。(企23、企18) 古い蔵の信用による地酒の味を楽しむ固定客に支えられている。

純米酒ブームの底辺を支えているものと思われるが厳しい清酒市場で堅実な事業業績を示しているようである。

総合酒造をめざす企業では普通酒を収益の柱としているものが1社あり、紙パックも造る異色の存在を示している。(企7)

##### 販路開拓

販路をみれば大半の酒造店は卸売店と小売店直売、業務店販売とが混合しているほか消費者直販20%のルートを持つ企業もある。(企19) だが一社だけ地酒専門店の加盟店会員組織をつくり全国132店に限定して自社直営店以外は全量小売店直接販売をしていて売上高、利益とも最も優れた実績をあげている。(企23) そのやり方は純米酒にこだわり、売り方、貯蔵には徹底した品質管理を考え品質と味の保存に愛情を注ぐ。夏はクール宅急便使用、生はクール宅急便を使い、暗くして低温で貯蔵することを心掛けている。百貨店には置かない。なぜなら販売に愛情がないからだという。百貨店は明るさを要求するので店頭で蛍光灯のスポットライトをあて続けるが紫外線に弱い純米酒は味が落ちる。豪華な箱だけにこだわる姿勢だけでは顧客満足を得ることは難しいと考えるからである。サンプルを別にして光対策と低温保存を考えてくれる百貨店が1軒あり、そこだけには置いているという。

かかる方策に賛同する専門店が販路開拓のよき予備軍になる。とりわけ検討に価する方策であると思われる。

また観光工場と直販店の強化により観光客対象に顧客の拡大をはかる開拓をするケースがある。(企 32) 純米酒の伝統技法による新製品を増やしている。会員制をつくり通販を行い一般には手に入らない商品を販売している。競合するのは地元の清酒業者と大手酒造メーカー、焼酎業者であり製品の特徴で対抗している。

#### プロモーション

純米酒にこだわる酒造メーカーは伝統的な設備による製造をアピールする例が効果をあげている。例えば石掛け式天秤を使った珍しい製造法はNHKで何度も放送されたようにPR効果がよい。(企 19) 蔵を利用した観光工場と直営店による観光客へのプロモーションを図るのは大きな宣伝になる。年間売り上げの15%を占めるにいった。(企 32) アンテナショップ、蔵見学を毎日開催する例もある。自社ブランドを楽しむ会として試飲会を東京、大阪、神戸、姫路で年間1回行うこともやる。さらに業界の連携組織(五国会)でミラノコレクションに合わせてイタリアに共同出展をしている。(企 18) 「播州旬酒」という地域の11社が参加する播州の地米だけを使った清酒の新年新酒蔵だし会がある。(企 18、企 23)

また日本酒はカロリーが高く健康にはよくない、焼酎は後に残らないなどの偏った情報が独り歩きして清酒の不振に輪を掛けたと見られている。これに対して酒を楽しむ飲み方が変わったとの捉え方をして日本酒を美味しく飲む飲み方を積極的に提案している企業がある。(企 23) 日本酒を飲むときに「やすらぎ水」といってかたわらに水を置いて燗酒を飲みながら水を飲むとおいしく飲めて体に良いことを提案している。料理にも合う飲ませ方であろう。古来純米酒には割り水をして燗で飲む風習があったようだ。それを自社のおいしい原料用水を「やすらぎ水」として加盟会員店に無料で送料だけいただき送付している。会員店には勉強会をしながら広める工夫をしている。

#### (6) 中規模酒造メーカーからの貴重な提言

日本酒出荷量が大幅に減少した要因と対策が中規模酒造メーカーの意見聴取から浮かび上がってくる。いくつかのものは次の通りである。

純米酒の日本酒と他のものを分けて欲しい。

焼酎の甲類、乙類の分類のようになろう。清酒は等級廃止により信頼性を失ったといわれる。消費者には価格や今の名称だけでは真の品質の比較検討が難しい。清酒は醸造酒であるがあらゆるものが市場で混在している。消費者の信頼性を取り戻すためにも、本来の純米酒を守り育てて市場で健闘する中規模酒造メーカーの実態からみても、日本酒の伝統を復権させるために新しい基準設定が必要である。選択は消費者に任せる。

純米酒の健康イメージを作り直すべきであるとの強い声がある。

米と水と麹だけで醸造された純米酒が、蒸留された焼酎よりも健康に悪いわけではないといわれてい

る。元来爛をして飲むのが世界に誇る日本酒の飲み方である。だが冷酒で日本酒の本当のよさを犠牲にして身体に負担をかけるようになったといわれる。アルコール度数も15度と高いのが後に残るとの意見もある。医学界、東洋医学界などと提携して研究し、清酒組合等が日本酒の本当の姿と健康によい飲み方とイメージを消費者に知らしめる努力を進めていかなければならない。

### 3. 中堅規模清酒メーカーの現状と考察

#### (1) 清酒製造業中堅規模企業の特徴

##### 酒類販売の（数量）の推移

国税庁統計年報告によると、清酒は平成15年度では対前年比94.3%となり、ついに焼酎（対前年比109.1%）に追い抜かれた。ビール・果実酒の出荷数量が減少したが、焼酎・リキュール類・スピリッツ類は増加傾向にある。

##### 販売数量規模の業者数、製成数量、課税移出数量

図表 1-3 販売数量規模の業者数、製成数量、課税移出数量

	企業数	集中度	製成数量 kl	集中度	課税移出数量 20 度	集中度
100kl 未満	1021	50.8%	20,378	2.7%	35,272	3.6%
101~500kl	701	34.9%	106,179	14.2%	129,025	13.0%
501~1000kl	134	6.7%	60,426	8.2%	74,154	7.5%
<b>1001kl 以上</b>	<b>70</b>	<b>3.5%</b>	<b>70,696</b>	<b>9.5%</b>	<b>80,046</b>	<b>8.1%</b>
2001kl 以上	83	4.1%	483,700	65.2%	673,841	67.9%
合 計	2009	100.0%	741,379	100.0%	992,338	100.0%

\* 清酒製造業小規模企業：100kl 未満、清酒製造業中規模企業：101~1000kl

\* 清酒製造業中堅規模企業：1001kl 以上、清酒製造業大規模企業：2001kl 以上、

清酒製造業中堅規模企業(1001~2000kl 以下)の業者数は全体の3.5%であるが、製成数量では9.5%、1社当たり1,010klであり、課税移出数量では8.1%を占めている。大規模企業からの積極的な営業力に圧倒されて、また中規模企業からの追い上げにより競争の激化は免れない。

清酒製造業の中小規模企業業者数は企業合同、合併、転廃業が推進されて、需要の低迷や大手への生産集中が進み、中小規模企業業者数は大幅に減少している。

##### 清酒製造業中堅企業の位置づけ

兵庫県における清酒製造業は平成12年度企業数100社(シェア5%)に対して製成数量216千kl、占有率29.2%、課税移出数量225千kl、占有率30.4%とトップシェアであり、他府県業者に比較して大規模化が進んでいる。続いて京都府の製成数量110千kl、占有率14.8%と兵庫県・京都府の製成

数量合計 44.0%を占める。

中堅規模清酒製造企業の業績を見ると殆どの企業が売上高、利益とも横ばい経営状態は厳しい状況にあることがわかる。

図表 1-4 中堅規模清酒製造企業の業績

業績状況	企業	参考中規模企業
売上高横ばい、利益上昇	企 2	
売上高、利益とも横ばい	企 13、企 17、企 26、	企 3 2
売上高、利益とも下降	企 1、企 12	

中堅規模に区分した 6 社の中で、売上高横ばい、利益の上昇傾向にあるのは 1 社であり、売上高、利益とも横ばいが 3 社、売上高・利益共に下降状況にあると認識されるメーカーが 2 社と経営状態は全社的に停滞気味である。

#### (2) 清酒製造業中堅企業のビジネスモデル特徴

清酒製造業中堅企業は、長い歴史を持ち、日本酒の製造技術の伝統を大切に守り業績を拡大している。新しい工場を建設し、積極的な増産体制を構築する企業、全国を代表する地酒の生産に取り組みながら、日本酒のほかに焼酎・梅酒・グラッパの製造販売する企業、商品面ではパック商品に強く量販店ルートの開発に重点を置く企業、大手清酒企業の下請け製成酒を製品化せず原料のまま製造業者間で取引する「桶取引」する企業の 4 通りのビジネスモデルがある。

#### (3) 清酒製造業中規模・中堅企業の成功事業の「強味」

「企 32 社の強味」は“美味しい、品質にこだわり、飲みなれてもらうお酒造り”“酒造りの伝統技法を守る地域 NO 1、ブランド力”“観光工場と蔵の見学、松葉かのにの香住、夏は海水浴客が年間 140 万人の観光客が訪れる”ことである。

「企 26 社の強味」は“小川 10 号酵母を使用、蔵内の井戸水で仕込み、穏やかなキメ細かな酒質”“日本酒のほかに焼酎・梅酒・グラッパの製造販売”である。

#### (4) 清酒製造業中規模・中堅企業のマーケティング・ミックス

「企 32 社・企 26 社のマーケティング・ミックス」は共通点が多いことがわかる。

価格面では“価格競争しない、高付加価値商品の開発販売”である。製品では、“山麴（やまは）仕込み、生もと（きもと）造り”、“小川 10 号酵母を使用、蔵内の井戸水で仕込みと伝統技法”を大切に継承している。従ってパック商品は販売しない方針を貫いている。

販売経路は、企 32 社の販売ターゲットは“一般消費者 60%、業務店 35%（民宿・旅館・居酒屋等）観光客 5%”である。企 26 社の販売先は全国へ販路を持っているが、日本酒の成長にはあまり期待できないため、“リキュール、グラッパの販路拡大に注力する計画”である。ともに「桶売り、桶買い、OEM」なしの自社製造にこだわる戦略を採っている。販売チャンネルは清酒問屋から酒販売小売店へのルートが主力である。

プロモーションは定期的に蔵見学会を開催している/きき酒大会/春桜まつり/秋感謝祭/試飲販売など企 32 社は地元への販売構成比が高いことに対して企 26 社は今後インターネットによる電子商取引 B to C を重点においている。企 32 社は企業規模に比較して多額の宣伝広告費を投入している。

プロモーション事例「利き酒楽しむ特別列車」の紹介。阪神電鉄梅田駅から山陽電車手柄駅まで特別列車に乗り、特別列車内でお酒・ゲーム、企 15 では利き酒を楽しむイベント。定員 200 名、参加費用は運賃・昼食費込み 5000 円。

#### (5) 清酒製造業中規模・中堅企業の経営革新

清酒の課税移出数量では兵庫県 30.4%、京都府 16.9%、合計 47.3%と全国の約 5 割近くを占める。その中において企 32 社は但馬地域では占有率ナンバーワンに位置し、最近の清酒業界は復活の兆しが見え始めていると見通している。

企 32 社の成長戦略は、日本酒販売の巨大マーケットである東京市場への拡販、日本食ブームに沸く海外市場へ日本酒輸出をターゲットとする戦略を策定する。

日本食が定着した海外市場においては日本酒の消費が伸びていることから、今後の期待が高まっている。企 32 社では既に米国、英国、韓国、台湾、イタリア等へサンプル出荷してある程度の販売実績があがっている。また、新しい市場として中国市場も今後期待される。日本から中国への清酒輸出量は毎年倍増しているが、中国のアルコール度の高い白酒や味の濃い紹興酒よりもソフトな日本酒が好まれてきている。

企 26 社は新製品として重点商品である「グラッパ」はイタリアで愛飲されているブランデーで、アルコール度 40 度と強い。顧客ターゲットが女性とすると大変に強いお酒である。焼酎は順調に伸びてきたが、ここに来て成長性は期待できないようだ。梅酒は健康ブームに乗り、拡大基調にあると言える。

#### (6) 清酒製造業中堅企業の環境分析・SWOT分析

SWOT分析とは、内部環境要因を「強み(Strengths)・弱み(Weaknesses)」として、また外部環境要因を「機会(Opportunities)・脅威(Threats)」としてS・W・O・Tごとに分類し、それぞれの要因の特徴を明確にするための分析手法である。経営戦略の策定に活用する。

図表1-5

酒造株式会社 環境分析・SWOT分析

<b>経営理念、ミッション・ビジョン</b>
ミッション：使命・責任 ビジョン：志・夢・希望・企業の目指す姿



<b>強味</b>	<b>機会</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域占有率 N01</li> <li>・ ブランド力</li> <li>・ 観光客と直営店</li> <li>・ 美味しい・品質にこだわり</li> <li>・ 優秀な社氏</li> <li>・ 純米酒にこだわり</li> </ul> * 競争優位性・どう活かせば武器となるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>* どう利用すれば飛躍できるか</li> <li>* 経済環境の変化はビジネスチャンスを生み出す</li> <li>* 自社にとってチャンスになりうる経済環境変化は何か？</li> </ul>
<b>弱味</b>	<b>脅威</b>
* 弱点・どう克服すれば強化されるか	* どう対処していけば対応できるか



<b>経営課題の抽出</b>
----------------



<b>重要成功要因（CSF、優先順位）</b>
-------------------------

4. 清酒メーカー規模別の現状とマーケティング戦略・成長戦略

(1) 清酒製造業の規模別販売戦略実態（生産量による分類）

図表 1-6 清酒製造業の規模別販売戦略実態

no	項目	小規模 100kl 以下	中規模 100kl~1000kl	中堅規模 1000kl 以上
1	酒での重要成功要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 純米上級酒等で手づくり酒へ傾斜、</li> <li>・ 地域の酒に特化、</li> <li>・ 価格競争はしない、</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 純米上級酒特化主流、</li> <li>・ 品質管理で味向上努力</li> <li>・ 地酒専門店会員店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 品種極めて多い、</li> <li>・ 手づくり大吟醸と三増酒紙パックが混在、</li> <li>・ 近代設備可能、</li> </ul>

			限定 ・酒類総合路線化あり	
2	ビジネスモデルの特徴	原料米、水が高品質、伝統技法伝承 地産消費、固定客 酒蔵活用観光客創造	原料米、水が高品質 伝統技法重視 品質管理技法重視 長い歴史、観光工場	近代設備化 品種が極めて多い 手づくり大吟醸と紙パック混在
3	成功事業の「強み」	優秀な杜氏 純米酒にこだわり	地域専有率 NO1 美味しい・品質こだわり 観光客と直営店	ブランド力 量産・量販化
4	対象市場セグメント	地域専門店限定販売 ニッチャー戦略	近隣中心で全国へ出る 線の形 高級ホテル販売	地域商圈トップ 関東市場の強化面へ
5	対象ターゲット	地域固定客重視 消費者会員制度	地域固定客重視傾向 中高年男性	一般者 ギフト客
6	競合分析ポジショニング	地酒専門店限定販売	特徴ある地酒商品の開発	多品種・多彩な開発 競合も辞さず
7	価格政策	地酒で中高価格を維持、 価格競争しない	地酒で中高価格狙い 会員店限定	幅ひろい
8	製品開発計画	個性ある本物づくり 純米酒中心	純米酒中心の伝統技法生かす 手づくり 自社ブランド強化	ニーズに合う多彩商品、新技法受容 手づくりと紙パック混合、ピン多種
9	販売経路政策	酒造業者 => 小売業者 地酒専門店直接販売	卸売、小売直販混合 地酒会員店、直売店 品質管理こだわり戦略 百貨店排除	卸売り主流 アンテナショップ開設、
10	販売促進・	文化事業、	蔵・工場見学会	宣伝広告費計画

	PR	蔵音楽会・落語 消費者会員制度	五国の会、播磨旬酒 道場 酒を楽しむ会	イベント 蔵元見学会
11	海外市場・I T化等	インターネット販売 観光客	協同出展による海外 進出活動 イタリアな ど	海外進出、輸出強 化 米国・中国 HP充実
12	新分野成 功事例	直営レストラン経営 蔵観光コース 桶取引(未納税取引) からの自立	全国地酒会員店制度 品質管理こだわり戦 略 による高品質提供 やすらぎ水の提案	直売店開設 観光地・観光業者 との連携 神戸グラッパ(ホワ イトブランデー)

## (2) 新規事業化戦略

清酒の消費量は減少傾向にあり、生活様式の洋風化、若者を中心とする清酒離れ、マーケティング力の弱さ、などに起因していると考えられる。その中において、清酒製造企業は、新規事業への進出等経営革新は求められる。経営革新とは、中小企業者が 新商品の開発又は生産、新サービスの開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、サービスの新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ることをいう。

清酒製造企業の新規事業化戦略は 既存市場での既存商品展開を図る市場浸透戦略、 既存商品の新市場展開を図る市場開発戦略、 既存市場での新商品展開を図る新商品開発戦略、 新規市場への新商品展開を図る多角化戦略がある。

図表 1-7 商品・市場の成長マトリックス

事業・商品	新	<p>新商品開発</p> <p>焼酎・グラッパ・梅酒・発泡酒・リキュール等商品ラインナップの拡充 あるいは現有顧客への新商品提案</p>	<p>多角化</p> <p>海外進出・輸出・通信販売・電子商取引等 新事業展開に向けてのビジネスモデル構築</p>
	既	<p>市場浸透</p> <p>純米吟醸酒・吟醸酒・地酒ブーム等 現状の組織・ビジネスモデルの 再構築・効率化</p>	<p>市場開発</p> <p>地酒専門店・観光客・女性・若者・ レストラン等新規開拓に関する 営業戦略構築と実施</p>
		既存	新規
対象とする市場・顧客層			

(3) 競争地位別の競争対応化戦略と需要対応戦略

清酒製造企業を規模別に「競争地位別の競争対応化戦略と需要対応戦略」をみると、清酒製造企業（製成数量 2001kl 以上）の競争地位は“リーダー”企業数 83 社が製成数量の 65.2%を占める。続いて清酒製造企業（製成数量 1001kl 以上）の競争地位は“チャレンジャー”企業数 70 社が製成数量の 3.5%を占める。清酒製造企業（製成数量 101kl～1000kl）の競争地位は“フォロアー”企業数 835 社が製成数量の 22.4%を占める。清酒製造企業（製成数量 10kl 未満）の競争地位は“ニッチャー”企業数 1021 社が製成数量の 2.7%を占める。企 23・企 18 は“フォロアー”にありながら、“ニッチャー”戦略をとっている。

標的市場は特定の市場、マーケティング・ミックス政策は下記の表の通りである。

図表 1-8 競争地位別の競争対応化戦略と需要対応戦略

	競争対応化戦略		需要対応戦略			
	市場目標	競争基本方針	標的市場	マーケティング・ミックス政策		
リーダー	最大利潤	全方位化 (同質囲い込み)	フルカバレー ジ	製品政策	中～高品質を軸としたフルライ ン	
	最大シェア			価格政策		中～高価格水準
	名声 イメージ			販売促進政 策		中～高水準、全体訴求型

				チャンネル政策	開放型チャンネル
チャレンジャー	市場シェア	差別化	セミ・フルカバレッジ	製品政策	リーダーとの差別化
				価格政策	
				販売促進政策	
				チャンネル政策	
フォロワー	生存利潤	模倣化	経済的・合理的なセグメント	製品政策	他社並みの品質
				価格政策	低価格水準
				販売促進政策	低プロモーション水準
				チャンネル政策	開放的チャンネル
ニッチャー	利潤 名声 イメージ	集中化	特定の市場セグメント	製品政策	限定ライン、中～高品質以上
				価格政策	中～高価格水準
				販売促進政策	特殊訴求型
				チャンネル政策	限定的・特殊的チャンネル

“リーダー型企业”は全国的なシェアを持ち、その資源力を背景に市場全体の確保を目指す全方位型戦略をとる。競争対応化戦略は最大利潤・最大シェア・名声・イメージを狙い、標的市場はフルカバレッジ、マーケティング・ミックス政策は下記の表の通りである。

清酒製造業中堅企業“チャレンジャー型企业”はリーダーに対して同質的競争を挑んでは勝ち目はない。対リーダー差別化戦略が中心課題となる。標的市場はセミ・フルカバレッジをとりアプローチの仕方が異なり、マーケティング・ミックス政策は下記の表の通りである。

清酒製造業中規模企業“フォロワー型企业”はリーダーとチャレンジャーが熾烈な市場獲得競争を行っているうまみ市場は捨て、二次、三次市場に対して模倣的戦略競争を行う。標的市場は経済的・合理的なセグメントをとり、マーケティング・ミックス政策は下記の表の通りである。

清酒製造業小規模企業“ニッチャー型企业”は戦略を細分化して、その内の特定市場に自社の資源力を集中的に投入して、当該特定市場における絶対的地位を獲得することを目指すものである。

#### (4) 清酒製造企業の経営革新の必要性について

清酒製造企業を取り巻く経済環境がめざましく変化するなかで、中小企業は経営資源を最大限活用し、変化に対応して自らの経営課題に迅速・果敢に取り組み、他とは異なる製品・サービスを提供できなければ市場において生き残れないとされている。このような中小企業こそがあらたな価値を生み出し、わが国経済の牽引力となり、21世紀に期待される中小企業像はまさに「自立型中小企業」である。

このような状況にあって、大手清酒製造企業の下請け製成酒を製品化せず原料のまま製造業者間で取引する「桶取引」する企業は自立化が求められる。

自立化の意義は下記の通りである。

「他の援助や支配を受けず自分の力で身を立てること」

「下請企業が他社からの干渉を受けることなく、自分の意思で事業活動を継続できる」

「価格決定力を確保すること、下請企業が自立化を果たすことは社員の自立意識や責任感の涵養をもたらす組織を活性化する」

この10年間で酒類全体の消費量は6%減少しているが、構成比の推移をみると大きな変化が見られる。日本酒は12.8%から8.8%に大幅減少し、焼酎が6.4%から10.3%に伸びて日本酒を追い越してしまった。ビールは雑種（発泡酒）をいれると73.5%から68.3%に減るものの微減に留まる。多様性のなかにも優勝劣敗が表れている。（週間ダイヤモンド 05/10/22 特集より）

豊かな時代を迎え消費者主権時代といわれる。酒類は生産者の意向ではなく消費者の好みで大きく需要が変化してきた。日本酒もその動きのなかにある。豊かな時代の消費者は単なる量産品、量販品ではなく本物、より良いものを求めている。消費者の嗜好にマッチしないものは淘汰されていく厳しい市場のなかにある。したがって長い歴史と伝統がありあれほど愛された日本酒がこれほどまでに凋落した原因は生産者が時代の要望とは見当違いな方向に日本酒を変化させ、多くの消費者が本当に求めているようなサービスを提供できていないことに原因をみるべきではないか。

### 第3章 業態別視点での現状と分析

図表3 - 1 業態別に類型した酒造メーカー (カッコ内はターゲット市場)

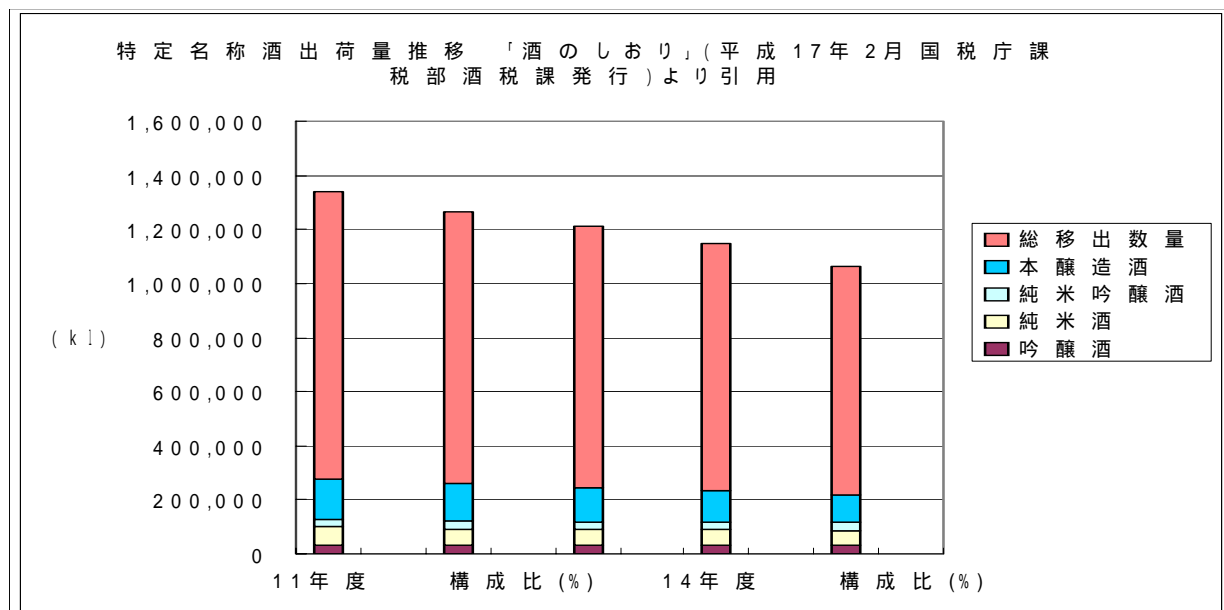
	小規模 ~100KL	中規模 100KL~1000KL	中堅規模 1000KL~
高級酒志向	企3 (近隣) 企9 (近隣) 企10 (近隣) 企14 (近隣) 企20 (県内) 企24 (近隣)	企16 (特に意識なし) 企18 (近隣) 企19 (地元地域) 企23 (広域, 全国地酒専門店)	企2 (広域首都圏関西)
量販店向け			企1 (広域首都圏その他) 企13 (全国コンビニ スーパー)
小売直販	企27 (産直品販売組織 活用)	企29 (近隣)	
総合酒類製造		企7 (特に意識なし)	
桶売り主体		企28 (特に意識なし)	企12 (大手酒造メーカー) 企17 (大手酒造メーカー)
観光事業併設	企5 (酒地元地域) 企15 (酒近隣) 企31 (酒近隣)	企32 (酒地元地域)	
その他	企6 (地元地域) 企8 (県内)	企30 (近隣)	企26 (広域全国)

#### 1.高級酒志向(品質重視)企業

日本酒の生産量は過去10年間で約40%減少し、酒類全体に占めるシェアも課税出荷数量ベースで1994年に12.8%であったのが2004年には8.8%まで下落している。このいわゆる「日本酒離れ」が進み、販売量の拡大が見込めない状況の中、中小の蔵は純米酒、純米吟醸酒に代表されるような高品質な酒を造ることによって生き残ろうとしている。

前述したとおり、近年日本酒全体の出荷量は減少の一途をたどってはいるが、特定名称酒とよばれる酒で本醸造酒以外の純米酒、吟醸酒、純米吟醸酒の出荷量は僅かながらも増加か横ばいの傾向にあり、中小の蔵にとっての生存領域は純米酒、純米吟醸酒といった高級酒の分野である言っても過言ではない。

図表 3 - 2



一方、近年日本酒の醸造技術は飛躍的に向上しており、また醸造技術情報の伝播も公的機関の指導等により非常に速いといえる。したがって、どの蔵も高品質の酒を造ることがある程度可能になってきていることも事実である。ところが高級酒すなわち純米酒、純米吟醸酒といった酒は増加傾向にあるものの、その市場はまだ小さく、高級酒を造ったからといってその蔵が生き残っていけるかというところではない。やはり適切なマーケティングによって酒質の良さや個性ひいてはその酒の魅力を飲み手に認知してもらわなければ売れていくことはないのである。

そこで、高級志向の酒造りを展開している蔵のマーケティングについて、生産規模別に100k1以下(小規模)、100k1~1,000k1(中規模)、1,000k1以上(中堅規模)の3つに分類して考察してみることにする。

(1) 100k1以下(小規模)

経営形態としては、家族経営のスタイルで、営業担当社員はおらず、社長以下全員が酒造りに携わっている場合がほとんどで、流通は地元の卸店、近隣の酒販店との従来から続いている直取引といった状況である。また宣伝告知はもっぱらパブリシティに頼っているケースが多い。確かに小規模な清酒メーカーにとっては新酒を出した時、酒造りの工程において個性的な試みをしたときなどは、まず新聞の地元欄には必ず取り上げられるし、効果はあるといえるがその効果は一時的、限定的であり、近年この規模の蔵の業績は全体的に見て下降気味であるといえる。

ここで典型的な小規模蔵である企20をみてることにする、企20は十数年前までは大手メーカーへの桶売りと自社ブランドの酒(主として当時の二級酒)を地元へ売っていたが、桶売りが年々減

少していったことを契機に、それをカバーするために高級酒の製造に着手し、その販売に力を入れている。また一般的に行われていることであるが、地元では旧二級酒のイメージがある従来のブランド名を使わず、高級酒は別のブランド名を使って売り出しており、最近では季節的な商品の開発もおこなっている。流通としては従来どおり卸店が主流であるが、蔵での直売、インターネットによる消費者直売にも力を入れているところである。また、小規模な故に社長の人的なつながりによる販路獲得もある程度のウエイトを占めている。業績はここ数年来、横ばいとのことであるので日本酒市場の低迷の中にあっては健闘しているといえるが経営は決して楽ではない。

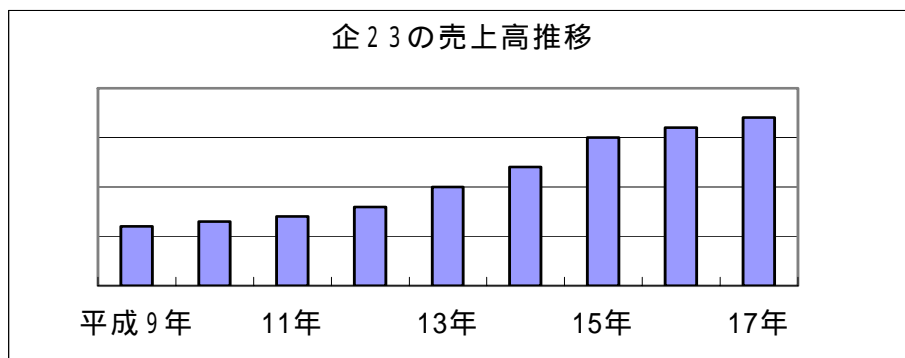
企20についてマーケティング面で言えることは、とにかく知名度が低いということである。地元では高い評価を得ているものの、それ以上の広がりがなく企20の酒の個性への認知度は非常に狭い範囲に限られているということである。そこで考えられるマーケティング戦略としては、まずは地元においては酒造りが終わった春から夏の時期を活用して地元の酒販店とコミュニケーションを今以上に密にし、酒販店にとっての企20の存在感を高めるとともに、酒販店の商品構成や商品陳列にその企20の存在感の高さが反映されるように努力すべきである。一方、新聞の地元欄へはもちろんのこと、酒雑誌等にも取りあげられるように、酒の個性や酒造りへの取り組み、こだわりといったものを積極的にPRしていくべきである。また、長期的に考えると蔵にとってはマイナス要因になる可能性もあるが、地元の観光施設や観光地と連携して、蔵を観光蔵化し、蔵での直売を増加させるとともに、蔵そのものの知名度をあげていくというのも一つの方法であると考えられる。

## (2) 100kl ~ 1,000kl (中規模)

経営形態としては家族経営に近い蔵もあれば、社員も複数いて営業担当者もおいている蔵もあり千差万別である。流通においても近隣の酒販店とは従来通りの直取引をおこなっているものの、地元の卸店のみならず県外の卸店とも広く取引をおこなっている蔵もある。この規模の蔵は地元を中心にある程度広い地域において、既に一定の知名度を確立している場合が多く、中には全国的に名声を博している蔵もある。しかし業績の面においては下降している蔵も多く見受けられる。

ここでは成功事例の一つと言える企23をみってみる。企23は十数年前まではごたぶんに漏れず桶売りが大きなウエイトを占める蔵であったが、これでは生き残りができないと判断し、高級酒の製造に傾いていく。そして徹底的に手造りにこだわり、なおかつ時間をかけ、試行錯誤を繰り返しながら何アイテムかの酒を造った。その中の一つのアイテムが営業活動をおこなった先の酒販店から非常に好評で、企23の知名度は徐々に向上していき、酒販店からの問い合わせや、取り扱いたいとの申し出もくるようになる。

図表 3 - 3



特筆すべきはその後、企 2 3 がとったマーケティングである。企 2 3 は流通については酒販店直取引のみとした。それだけでなく企 2 3 の酒に愛着をもって取り扱ってくれると判断した酒販店とは取引をするが、そうではなく単なる品揃えの一環として企 2 3 の酒を取り扱おうとする酒販店とは原則として取引をしないという姿勢だった。また、商品の発送に当たっては夏場の酒質の劣化を防ぐため冷蔵便で送るといった徹底した品質重視の姿勢を貫いた。その結果、多くの酒販店からの取り扱いの申し出を受け、大きく売上げを伸ばしていった。同じように、酒販店に届くまでの徹底した品質管理をおこなうことによって酒販店から高い評価を得ている蔵も散見される。

中規模の蔵は、地元を中心に一定のブランドを確立している場合が多いので、そのブランドロイヤリティを高めていくことがマーケティング戦略の上で効果的であると考えられる。その方法としては、営業の強化によってその蔵の酒の個性や酒質をアピールしたり、新規開拓や既存取引先とのつながりを太くすることも大事であるが、酒販店に届くまでの徹底した品質管理の姿勢を持つことも、蔵に対する取扱店からのブランドロイヤリティを維持向上させ、取扱店を拡大させる大きな要因になると考えられる。

### ( 3 ) 1 , 0 0 0 k l 以上 ( 中堅規模 )

この規模の蔵は、すでに全国的に一定のブランドを確立しているといえる。いわば有名地酒である。経営についても営業担当社員を配置し、企業化された経営形態になっており、流通も地方卸店、全国規模の卸店、コンビニと多くのチャネルを持っているところが多く、製造部門においてはかなり機械化が進み、規模の利益も大手ほどではないがある程度享受していると言える。ただ近年の日本酒低迷の影響で業績を落としている蔵も多くあり、経営の合理化に努めているところも多く見受けられる。

ここでは経営の合理化を図っている企 2 についてみる。企 2 は中堅規模の蔵の中でも大きい部に属し、伝統もあるかなりの老舗蔵である。企 2 の酒はかなり昔から酒質については定評があり、首都圏においても一定の市場を保持してきた。また業務用市場にも強く、料亭、飲食店などでも多く

使われ、全国的にも知名度を持っている。ただ近年の日本酒低迷の中にあつて企2も業績自体は低迷しているが経営の合理化を推進するとともに、保有資産の有効活用につとめることにより事業利益は上昇傾向にある。近年、消費者ニーズに対応して各蔵が商品構成を多アイテム化する中で、企2の商品構成は、従来から販売量の大きさの割にアイテム数が少ないほうで、製造は合理化されていた。企2はさらに商品アイテムを絞り込む方針である。また、保有資産の有効活用としては料理店の直営事業もおこなっており、地元の観光スポットにもなっている。

中堅規模の蔵は規模の利益という面においては大手にはかなわず、高級酒というイメージにおいては、いかに高酒質であっても製造規模が比較的に大きいため、酒雑誌によく取り上げられるような稀少性のある高付加価値酒にもなりにくく、近年マーケティング戦略の上でどちらかといえば守勢にたっている場合が多い。そこで中堅規模の蔵のマーケティング戦略としては、経営の合理化だけでなく、現有の知名度および市場を有効活用してもう一つの柱になるブランドを確立することも必要ではないかと考える。既存のブランドとは異なったコンセプトで別名の高付加価値なアイテムを造ることで、既存市場への浸透と、新市場を開拓していくことがマーケティング戦略として有効であると考えられる。

## 2. 量販店向け商品を主力とする企業

量販店向け商品を主力とする企業は2社であった(企1、企13)。生産規模では2社とも1000KL以上を製造する中堅規模の企業である。業績面から見た傾向は図表3-4のようであった。

図表3-4 量販店向け商品を主力とする企業

	売上高の傾向	利益の傾向
企1	下降	下降
企13	横ばい	横ばい

上記2社は、スーパー、コンビニエンス・ストアへの紙パック商品の供給を主力の事業としている。販売政策に関しては、一社は本社の営業部隊のほかに東京都と地方都市に営業拠点を設け営業活動を行っている。他の1社は100%問屋ルートを通じて販売を行っている。両社の業績傾向は表2-2-1のとおり下降または横ばいである。この業態の企業の特徴傾向として、広域市場で販売力のあるスーパー、コンビニエンス・ストアを販路としているので、製造量は両社とも2000KL前後と中堅規模であるが(中堅規模の製造能力を持っているから量販店と取引ができるとも言えるが)全国的な清酒需要の減退の影響を跳ね返すための有効な営業政策を打てないでいる、と言う実情があげられるであろう。

今後の両社の業績向上の方策についてであるが、両社ともスーパー、コンビニエンス・ストアへの販路を増やしていく方策は考えていないようである。スーパー、コンビニエンス・ストアへ清酒を供給する有力な紙パック専門企業は、現在10社程度と言われており寡占化が進んでいるようである。また、大手酒造メーカーとの競合もあるので、両社にとってスーパー、コンビニエンス・ストアへの販路を増やしていく方策は営業力の点で限界がある、と考えるのが妥当であるかも知れない。

したがって、両社は今後の業績回復策として、特色があり差別化できる商品、または原料にこだわった高級酒の開発、販売に注力している。偶然の一致であるが、両社の清酒の製造方法は少なくなった杜氏による手作りの方法によっている。このことを「強み」として特徴ある商品を開発、販売していくマーケティング手法を選択しているのである。

1社は、「にごり酒」の特色作りに注力している。当社の「にごり酒」は、全国名水百選に選ばれた宮水（リン、カリウムを多く含み鉄分の少ない水）を使用し、今までない、「にごり酒」特有の甘ったるさ、しつこさを抑えたサラッとした口当たりの好商品であり、従来の「にごり酒」にくらべグレードの高いプレミアム商品と位置づけしている。顧客ターゲットを30歳～40歳の女性に設定し、ロゴ、ラベル等を女性のデザイナーに制作を依頼している。

他の1社は高級酒の開発、販売を志向している。原料として、特Aランク産地の「山田錦」を使用した大吟醸酒である。全国新酒鑑評会で3回金賞を受賞したものであり、味と品質には自信を持っているものである。

両社とも特徴ある商品開発には成功しているようである。しかし、それだけでは業績回復に有効な差別化の要因、競争優位性の確立要因には為り得ないであろう。まず、商品の特徴を消費者に印象づけられるインパクトのあるロゴ・ラベル・容器等の開発、妥当な販売単位量の設定、リーズナブルな価格の設定などを考慮しなければならない。顧客ターゲットを明確に絞り込み、そのターゲットに受け入れられやすい製品ミックスを研究しなければならない。次に営業政策である。従来の販売ルートにのせているだけでは、販売量の拡大には結びつかないであろう。絞り込んだ顧客ターゲットにダイレクトに結びついていくような販売ルートの開拓に努力する必要があるのではないだろうか。

### 3．小売への直接販売を販売政策とする企業

小売への直接販売を販売政策とする企業は2社であった（企27、企29）。生産規模では1社は100KL未満を製造する小規模企業であり、もう1社は100～1000KLの中規模の企業である。業績面から見た傾向は表3-5のようであった。

図表 3 - 5 小売への直接販売を販売政策とする企業

	売上高の傾向	利益の傾向
企 27	上昇	上昇
企 29	下降	下降

この業態の企業については、サンプル数が少なく業績について業態特有の傾向や規模別による傾向は判断できなかった。

企 27 は、製造量が 50KL 未満の小規模の酒造メーカーである。経営理念として「本物の酒をつくる」ことを掲げ、「本物の酒の味が判る人を増やしていく」ことに情熱を注いでいる企業である。製造量は小規模ながら、近年の業績は清酒の需要が減少していく中、販売量、利益とも微増を維持している。

企 27 のビジネスモデルの最大の特徴は、「本物の酒をつくる」「本物の酒の味が判る人を増やしていく」ことを実現するため、産直品販売組織へ直接商品を販売し、問屋などを通していないことである。また、産直品販売組織が要求する商品を製造販売していることである。そのため、消費者直接ではないが、消費者（顧客ターゲット）のニーズを吸収し製品化するプロセスが他の業態に比べかなり短絡化されており、有効で効率の良いマーケティングが実行されている、とあってよいであろう。このことが、清酒市場が縮小していく中、小規模ながら、また小規模であるがゆえに（ニーズに機敏に対応できる）業績が安定している所以である、と考えられる。

また、経営者の本物にこだわる姿勢、情熱が産直品販売組織の共鳴を得られ、販売について協力を得られている理由であろう。

今後の業績向上の要因として、さらなる産直品販売組織の開拓を挙げているが、今後の事業の進展に注目したいものである。

企 29 は、製造量が 100KL 前後の企業である。「地域文化と共に」を経営理念とし、近隣の市町の小売店へ直接販売している。また、アンテナショップや蔵の開放、工場見学会などを開催し、観光客など消費者への直接販売も行っている。商品については、近隣地域のすべての需要にこたえるため、商品種類が多く、また価格帯も広がっている。いわゆるフルラインアップを行っている。

近年の業績は下降傾向にある。規制緩和で酒類小売店の販売力が相対的に弱まってきているが、近隣の小売店が主な販売ルートである当社はこの影響をもろに受けている、と判断できる。この傾向は今後も続くと考えられるから、現在の販売政策を続けている限りは業績の下降傾向は止まらないと判断すべきであろう。

今後の業績の回復を考えるならば、新市場開拓戦略つまり自社の最も特色のある商品に的を絞り、新たな市場、新たな販売方法の開拓に挑戦していく必要があるかも知れない。

#### 4．総合酒類製造企業

清酒、甲類・乙類焼酎、合成酒、みりん、原料アルコールを総合的に製造する企業。この範疇に入る企業は1社であった。近年の業績は、清酒の出荷量は減少しているが、全社的な利益は上昇傾向にある。

総合酒類製造販売企業として、大手との競争を避け、採算を重視して経営を行っている。清酒に関しては、売上は低下しているが、他の酒類の伸張で業績をカバーしているのであろう。

今後の方針としては、総合酒類製造販売の強みを生かし、広角事業展開を図っていく。

#### 5．桶売り主体の企業

桶売りの専業あるいは桶売りを多く扱っている企業は3社（企12、企17、企28）であった。ヒアリングを行った企業の中には過去に桶売りを主に手がけていた企業も見られた（企8）。

桶売りを主体とする企業の生産規模は中規模（100KL～1000KL）1社、中堅規模（1000KL以上）以上2社となっている。過去に桶売り用酒を生産していた企業においても当時の生産高は500KL程度であり、ここで見る限り、この分野で営業を行っている企業はおおむね中規模以上のものである。業績面から見た場合、図表3-6のようになっている。

図表3-6 桶売りを多く扱っている企業の業績の傾向

企業番号	売上高の傾向	利益の傾向
企12	下降	下降
企17	横ばい	横ばい
企28	下降	下降

これらの企業のうち、桶売り専業あるいは専業に近い企業は2社、自社ブランドも一定の規模で有している企業は1社である。これらの企業においては、利益・売上高とも成長が止まっているかあるいは低下してきている。桶売り主体の企業における特徴のひとつは、直接、消費者に接近できないこと、あるいは販売先の酒造企業の経営環境の影響を受けやすいことであろうが、全般的に業界の厳しさを反映した結果とみてもよいようである。これらの企業の持つ悩みとして挙げられているのは、希望価格が通らない。日本酒の販売量規模が縮小する中で、自社の販売量も縮小している。また品質がよくてもなかなか買ってもらえない、などである。桶売り用酒の生産から撤退した企業においても価格面で厳しいため撤退した、とのコメントがあり、コスト・販売の両面での問題点が強く認識されている。

3社はいずれも「よい酒」を造ることを従来から目指しており、品質がよい製品の中での事業停滞と見ることができる。桶売り専業に近い2社では新たな取り組みの必要性が認識されているが、何にどのように取り組めばよいかという点では、1社では自社ブランドの酒造りの拡大を挙げられており

他の1社は方向を模索中と回答している。また他の1社では、自社の酒造りのレベルの高さをPRできるような高級酒を看板商品に育てることにより自社のステータスを高めたいとしている。

桶売りから撤退し、現在では地域密着型展開で特定名称酒が生産の50%を占めるようになった企業(企8)では、利益は下降気味とはしているものの生産量は最近上昇に向かっていると回答している。先述の対応策とともに、桶売り主体の企業における今後の展開のひとつの方向性であるとも受け止められる。

## 6. 観光事業を併設している企業

観光事業を併設している企業は4社であった(企5、企15、企31、企32)。生産高規模で見た場合、小規模(100KL未満)の企業が3社、中規模(100-1000KL)の企業が1社であった。業績面から見た場合、図表3-7のようであった。

図表3-7 観光事業を併設している企業の業績の傾向

企業番号	売上高の傾向	利益の傾向
企5	下降	上昇
企15	上昇	上昇
企31	下降	横ばい
企32	横ばい	横ばい

ここに見る限り、観光事業を併設している企業の業績は調査企業全体の中で相対的に良い。調査企業全体で、利益が下降傾向と回答した企業は38%であったが観光事業を併設している企業では0%である。また、売上が下降傾向の中でも利益は上昇あるいは横ばいとどまるなど厳しい状況下での健闘が目立っている。

企5の企業は、品質本位・原料厳選の手作りの酒つくりと、「酒造を生かした楽しい空間づくり」を、企15の企業は品質第1の理念の下に「酒と食文化のハーモニー」をコンセプトとして工場内飲食店の運営と売店経営を行っている。企31の企業は、本作りのうまい酒を理念に米蔵を改造したミニギャラリーによりバス観光コースに指定されている。企32の企業は品質第一、地域第一、真心第一の理念の下に観光工場の運営と直販店の強化および観光客の呼び込みに努めている。これらの企業は、自社の上質の酒を地域の顧客や観光客に結びつける場としての飲食店や、ギャラリーの運営に注力しており、業績にも見られるように有力な事業多角化策となっている。

観光事業の展開という段階ではないものの自社の蔵を解放あるいは、蔵などを活用して地域への貢献や固定客の獲得を図っている企業もある。このような企業の例として、企2、企3、企8、企18、

企24などがある。これらの企業の生産規模は、小規模（100KL未満）3社、中規模（1001000KL）1社、中堅規模以上1社となっており、規模とは関係なくこのような努力が行われていることをうかがうことができる。このような企業の業績の傾向を図表3-8に示す。

図表3-8 蔵の開放あるいは蔵などを活用した地域への貢献や固定客の獲得を図る企業の業績の傾向

企業番号	売上高の傾向	利益の傾向
企2	横ばい	上昇
企3	下降	下降
企8	上昇	下降
企18	横ばい	横ばい
企24	横ばい	横ばい

この表から見る限り蔵の開放や蔵などを活用した地域貢献は業績と関連が無いように見える。そこでこれらの企業の状況について個別に見てゆくことにする。

企2の企業は自社の店舗で自社の製品を販売するとともに、会席料理の提供やバーの運営を行っている。また自社のホールにおいて各種教室、文化事業や会合、展示、ウェディングパーティなどのサービスを提供している。同社では量を求めず品質が社名を高める唯一の手段であるとしている。企3の企業は良質の酒（米・水・作り方へのこだわり）に重点を置き、震災に耐えて残った古くからの蔵の2階をホールにして音楽会などを開いている、また終演後の小宴なども企画している。同社は売上、利益ともに下降気味であるとしているが、音楽会などの訪問者が同社の酒を購入するケースが多いとしている。催しの開催頻度はまだ少ないが、蔵ホールの運営は経営にとって好ましい影響を与えているのではないと思われる。企8の企業は、よりよいお酒、楽しんでいただけるお酒をモットーに酒造りを行っている。蔵の解放、工場見学などを催しており、蔵の二階を利用した小劇場で有名落語家による落語会を開いたりしている。落語会は特に盛況であるとのことで、近隣顧客との交流の場になっているようである。同社は、利益は下降気味としているが生産が上向き始めたとのことである。企18の企業は、最高の材料（米・水）が最高の酒になるとの信念で酒造りを行っている。2-3月に連日、蔵の見学会、お酒についての講義と愛飲会を催している。毎シーズン千数百人の訪問者がある。これらの企業はいずれも上質の酒をベースに酒文化、食文化や、音楽、落語などの文化との融合を行っており、その点では多角化段階の差はあるものの観光事業を併設している企業と類似の経営効果を得ているものと考えられる。

## 第4章 業績別視点での現状と考察

### 1. 企業別の製成規模と業績傾向

本節では調査企業毎の製成規模と業績(売上及び利益)の傾向を分析し、規模の分布、各業績への影響等を考察する。

#### (1) 製成規模(製造量)別分類と業績(売上)傾向別分類

図表4-1は調査対象とした兵庫県内の酒造企業27社のアンケート調査結果を、製造量別に分類してまとめたものである。今回の調査対象は、中堅規模企業(製造量1,000KL超、10,000KL未満。以下同じ。)が6社、中規模企業(同100KL超から1,000KL以下。以下同じ。)が9社、小規模企業(100KL以下。以下同じ。)が12社の合計27社である。

図表4-1 調査対象企業の製造量別分類

企業番号	製造量			業績傾向	
	小規模 100KL 以下	中規模 100KL~ 1,000KL	中堅規模 1,000KL 超	売上	利益
企2					
企13					
企17					
企26					
企1					
企12					
企23					
企19					
企7					
企16					
企18					
企32					
企28					
企29					
企30					
企8					
企15					
企27					
企9					
企10					
企24					
企3					
企5					
企6					
企14					
企20					
企31					

図表4-2は調査結果を、売上傾向別に分類してまとめたものである。今回の調査結果では、上昇傾向(表中の )が5社、横ばい傾向(表中の )が11社、下降傾向(表中の )が11社である。

図表4 - 2 調査対象企業の売上傾向別分類

企業 番号	製造量			業績傾向	
	小規模 100KL 以下	中規模 100KL~ 1,000KL	中堅規模 1,000KL 超	売上	利益
企23					
企19					
企8					
企15					
企27					
企2					
企13					
企17					
企26					
企7					
企16					
企18					
企32					
企9					
企10					
企24					
企1					
企12					
企28					
企29					
企30					
企3					
企5					
企6					
企14					
企20					
企31					

(2) 規模の分布、各業績への影響等

今回の調査では、売上が上昇傾向の企業は中規模2社（中規模の22%）、小規模3社（小規模の25%）であり、売上が上昇傾向の企業は規模が小さい方ほど比率が高い。しかし、売上が上昇傾向と横ばい傾向を合わせて見ると（好調グループ。以下同じ。）は中堅規模4社（中堅規模の67%）、中規模6社（中規模の67%）、小規模6社（小規模の50%）となり、規模が大きい方がやや多い結果であった。

(3) 売上傾向と利益傾向の相関

今回の調査では、売上が上昇傾向の企業5社の利益傾向は、上昇傾向が4社（80%）、下降傾向が1社（20%）である。売上が横ばい傾向の企業11社の利益傾向は、上昇傾向が2社（18%）、横ばい傾向が8社（73%）、下降傾向が1社（9%）である。また、売下が下降傾向の企業11社の利益傾向は、上昇傾向が1社（9%）、横ばい傾向が2社（18%）、下降傾向が8社（73%）である。従って、売上傾向と利益傾向の間では相関が高い結果であった。

## 2. 製成規模と業績の位置

本節では製成規模を横軸に、業績の分布を縦軸にしたポジショニングにより分類し、製成規模と業績(売上及び利益)の関係を考察する。

### (1) 製成規模と売上傾向の関係

図表4-3は調査対象とした兵庫県内の酒造企業27社のアンケート調査結果を、製成規模(製造量)と売上傾向から見た業績の関係を、ポジショニングにより分類して表したものである。

図表4-3 製成規模(製造量)と売上傾向から見たポジショニング図

売上 上昇 横ばい 下降	企8 企15 企27	企19 企23	
	企9 企10 企24	企7 企16 企18 企32	企2 企13 企17 企26
	企3 企5 企6 企14 企20 企31	企28 企29 企30	企1 企12
	製成規模	100KL以下	100KL超 ~1000KL以下

図表4-3で示すように、中堅規模企業では売上が上昇傾向の企業が無いのが特徴である。また、今回の調査では小規模企業の数が多いため、売上が下降傾向の会社数は小規模企業が多い。

### (2) 製成規模と利益傾向の関係

図表4-4は調査対象とした兵庫県内の酒造企業27社のアンケート調査結果を、製成規模(製造量)と利益傾向から見た業績の関係を、ポジショニングにより分類して表したものである。

図表4-4で示すように、中堅規模企業では上昇傾向が1社(17%)、横ばい傾向3社(50%)、下降傾向が2社(33%)である。中規模企業では上昇傾向が3社(33%)、横ばい傾向3社(33%)、下降傾向が2社(33%)である。また、小規模企業では上昇傾向が3社(25%)、横ばい傾向4社(33%)、下降傾向が5社(42%)である。従って、規模による大きな差異は見られなかったが、それぞれのグループ内での上昇・横ばい・下降への分化傾向が見られる。

図表 4 - 4 製成規模（製造量）と利益傾向から見たポジショニング図

利益	上昇	企 5	企 7	企 2
		企 1 5	企 1 9	
		企 2 7	企 2 3	
	横ばい	企 1 0	企 1 6	企 1 3
企 2 0		企 1 8	企 1 7	
企 2 4		企 3 2	企 2 6	
企 3 1				
下降	企 3	企 2	企 1	
	企 6	企 2 9	企 1 2	
	企 8	企 3 0		
	企 9			
	企 1 4			
製成規模	1 0 0 K L 以下	1 0 0 K L 超 ~ 1 0 0 0 K L 以下	1 0 0 0 K L 超	

### 3. 調査企業の要素別特徴

本節では全調査企業について製成規模（製造量）のグループ別に、売上傾向別・マーケティングミックスの要素別に特徴を一覧表にまとめた上で、その特徴的な内容を考察する。

#### (1) 中堅規模グループの特徴

図表 4 - 5 は、中堅規模グループの売上傾向別・マーケティングミックス要素別特徴をまとめたものである。全体としての特徴は以下の通りである。企業理念・ビジョンについては、大多数の企業できちんと正文化したものはない。従業員は製造時には杜氏等の外部資源を活用している企業が多い。ビジネスモデルでは、量販店向け、品質本位、桶売りのみなど、多様である。対象市場については、桶売り企業を除き全国展開している。商品や価格については、殆どが多様な商品を多様な価格で揃えている。販路に関しては、全国規模で取り扱う問屋に頼っている企業が多い。自社の強みに関しては、杜氏、設備、手作り蔵など各社各様で個性が見られる。

#### (2) 中規模グループの特徴

図表 4 - 6 は、中規模グループの売上傾向別・マーケティングミックス要素別特徴をまとめたものである。全体としての特徴は以下の通りである。企業理念・ビジョンについては、大多数の企業できちんと正文化したものはない。従業員に関してはデータが少なく分析出来なかった。ビジネスモデルでは、総合酒類の製造販売、純米酒へのこだわり、桶売りのみなど、多様でまとまった傾向は見られなかった。対象市場については、日本全国や大都市など大消費地を含む全国展開型の企業が多い。商

品や価格については、清酒・焼酎・みりん・醸造用アルコールなど幅広い商品ラインを揃える企業と、純米酒や吟醸酒などの高付加価値品に特化した企業に分かれている。販路に関しては、直納入（桶売り）、問屋経由、小売店直売及びこれらのミックス等多様であるが、小売店直売組と問屋依存組で売上傾向にやや差が見られる。自社の強みに関しては、各社各様の強みをあげており個性が見られるが、品質をあげている企業が多い。その他の特記事項としては、品質等でブランド・イメージ作りに成功した企業が概ね元気であった。

### (3) 小規模グループの特徴

図表4-7は、小規模グループの売上傾向別・マーケティングミックス要素別特徴をまとめたものである。全体としての特徴は以下の通りである。企業理念・ビジョンについては、大多数の企業できちんと正文化したものはない。従業員は杜氏も含め家族経営が多く、労務費支出は低い。ビジネスモデルでは、手作り・品質勝負を掲げる企業が多く、アルコール添加品は販売が低下している。対象市場については、勝手の分かる地元は強いが、大消費地への進出が十分に出来ていない。商品や価格については純米酒や吟醸酒などの中～高級路線が多い。販路に関しては、小売店直売組と問屋依存組で売上傾向に明らかな差がある。自社の強みに関しては、各社各様の強みをあげており個性が見られるが、品質をあげている企業が多い。その他の特記事項としては、品質の強みに加えてプラス・アルファ（新品种の酒の展開、観光事業、飲食事業）がある企業が概ね元気であった。また、1社だけではあるが、ネット通販が軌道に乗ってきているところもある。

図表4-5 中堅規模グループの売上傾向別・マーケティングミックス要素別特徴

検討要素	横ばい組				下降組	
	企2	企13	企17	企26	企1	企12
企業番号	企2	企13	企17	企26	企1	企12
企業理念						
ビジョン	高級イメージ					自社ブランド
従業員	30人	杜氏9人			12人	10人と杜氏
ビジネスモデル	品質本位	CVS向け紙パック	看板商品とPB品	ブランド展開	量販店向け	桶売り 大手へ
対象市場	首都圏60%	地元、ギフト	特定なし	特定なし	瀬戸内沿岸3割	地元
顧客	特定なし	年配者中心	“	“	50～70歳	比較的高齢者
商品	高付加価値品	100種	ニーズ適合多彩	幅広種類	自社ブランド、量販店PB	500mL開発 低アルコール酒思考
価格	中～高	高級品は1万円	やや高め	従来路線	…	
販路	業務店60%	問屋100%	問屋、DPT	問屋90% うち飲食店2割	量販店50% DC店等20%	問屋100%
販促	家訓として、しない	神戸新聞での広報や広告		インターネット販売	見学会年6回	賞味会、催事等
強み	優秀な杜氏		四季醸造設備 製造技術	ニーズ適合と扱い店拡大	貴重手作り蔵 紙パック有力	
業界位置	中位				紙パックで中位	
その他・特記事項	ホールの文化活動	鑑評会金賞3回	同左指向	R&D・プロモーションに独自性	後継者未定・レギュラー品減少	後継者いる

図表4 - 6 中規模グループの売上傾向別・マーケティングミックス要素別特徴

検討要素	上昇組			横ばい組		
	企19	企23	企7	企16	企18	企32
企業番号						
企業理念						
ビジョン	高付加価値特化	感動を与える酒	酒類総合製造業			品質第一
従業員					製造10人 販売他21人	
ビジネスモデル	品質本位	純米酒のこだわりと会員販売店	総合酒類製造・販売	清酒・焼酎他醸造機械販売	上質酒に特化	伝統的地酒、観光工場建設完成
対象市場	地元	全国展開	特定なし	特定なし	県下及び新幹線沿線大都市	北・南但馬地区で80%
顧客	特定なし	特定なし	特定なし	特定なし	特定なし	中高年
商品	高付加価値品	高付加価値品	焼酎・清酒、原料アルコール	清酒は純米酒・焼酎・みりん	高級酒で品揃え	高付加価値品
価格	高に特化	高に特化	低価格	やや高め	他地酒並み	中～高
販路	卸、小売店、直販の全ルート	会員販売小売店へのみ販売	小売店・飲食店	卸店	卸売・小売（業務店向け）	問屋経由
販促	パブリシティ	HP	ブランド化推進	ルートセールス	アンテナ店	イベント
強み	伝統設備と古式製法少人数	会員販売店との情報交換が密	中程度の酒をリーズナブル価格	個性ある酒と強化された営業力	五国の会提携卸・小売PB品	伝統酒造と自社販売＋観光客
業界位置		高級品で有名				
その他・特記事項	伝統のブランドと特徴のある製品開発	販売店は全国で132店	スーパー販売が重要	純米吟醸酒でイメージを押し	蔵見学・試飲会	品質重視で販売数量を伸ばした

検討要素	下降組					
	企28	企29	企30			
企業番号						
企業理念						
ビジョン						
従業員						
ビジネスモデル	桶売りのみ	小売店直販	ターゲットを設定した商品作り			
対象市場	灘大手メーカー	近隣の市町	全国			
顧客		特定なし				
商品		幅広い商品ライン	山廃仕込など手作り路線の清酒			
価格		並				
販路	メーカーへ直納入	近隣小売店直販	問屋90% 小売直売10%			
販促		アンテナ店	デパートで試飲			
強み	品質が良い	地元小売店に絞った販売	手作り等品質			
業界位置						
その他・特記事項	納入先の日本酒販売量が減少	HP通販と東京進出展開中	料飲店で酒を楽しむ会開催			

図表4-7 小規模グループの売上傾向別・マーケティングミックス要素別特徴

検討要素	上昇組			横ばい組		
	企8	企15	企27	企9	企10	企24
企業番号	企8	企15	企27	企9	企10	企24
企業理念						
ビジョン	美味しい酒造					
従業員	5人	酒製販16人 飲食55人	5人	12人	7人	5人
ビジネスモデル	わが道を行く独自路線	観光・飲食・酒造の3本柱	消費者組織を通じて販売	上級酒特化と地域限定販売	上級酒特化と流通に工夫	高級酒へのシフト
対象市場	県内	飲食等は県外酒は地元	特定なし	地元	地元の市地域、通販では全国	市内の顧客
顧客	特定なし	女性の観光客	「本物」を求める人	特定なし	地域年配層・漁師と全国一般	市民と観光客
商品	上級酒	一般的な商品ライン	純米酒	純米酒と長期熟成酒	純米酒・大吟醸等中～高級酒	大衆酒が大半高級酒シフト
価格	中	中～高	やや高め	並	中～高	並
販路	直販50% 小売店40%	自社直営店	独自の消費者組織	小売店直販 HP通販	小売店直販 Net通販業者	市内の小売店
販促	蔵見学と催し	観光業者と協働		地元展へ出展	地元展へ出展	蔵の見学開放
強み	40種と多品種 小売店PB有	観光・飲食事業へシフト	消費者組織を見つけたこと	地域密着営業と良質の酒	良質の酒と良いNet通販業者	市内で唯一の蔵
業界位置						
その他・特記事項	6社共同の試飲会で普及を図る	観光蔵は地域で一番早い		4段仕込によるまるやかさ	Net通販で成功例	

検討要素	下降組					
	企3	企5	企6	企14	企20	企31
企業番号	企3	企5	企6	企14	企20	企31
企業理念						
ビジョン		観光拠点				
従業員	5人		5人			
ビジネスモデル	品質重視でリピーターを獲得	酒造・小売・飲食・催しの4本	昔ながらの手作り	地元産米の産地ブランド		品質本位
対象市場	近隣の市町	地域密着		地元	全国	地元及びインターネット通販
顧客	特定なし	特定なし		特定なし	特定なし	中高年及び地元漁師
商品	純米酒・吟醸酒で高級酒路線	純米酒・独自開発の新日本酒		低と高級の2本立てで商品企画	高級酒	高付加価値品
価格	中～高	中～高		低+高	やや高め	中～高
販路	卸売業 通販直売	特約会員店	良心的問屋とこだわりスーパー	大手卸商	自店直販と少数問屋	直販、地元小売店、ネット通販
販促	利き酒会	イベントとHP		特になし	パブリシティ	観光バス順路指定
強み	高級酒小ロット生産	手作り酒造と自社販売+特約店	原料の米と水	自家栽培米と産地米が原料	近隣温泉旅館と太いパイプ	こだわりの酒と漁師に合う味
業界位置						
その他・特記事項		地域の観光スポットとして貢献		卸の量販店売シフト傾向	酒造時期以外の営業活動	品評会金賞2回

(注) 企業理念： と は明確な企業理念を持つ。 は企業理念がやや曖昧。

ビジョン： - は回答なし。

#### 4. 調査企業のビジネスモデル

今回の調査企業でどのような経営・ビジネススタイルをとっている企業の業績が良いか。それを分析するため、調査企業のビジネスモデルを、採っているマーケティングミックスの要素別特徴の類似点を基に分類した。図表4-8にその結果を示す。

図表4-8 調査企業のビジネスモデル

1. 酒造専業（細分類を ~ に示す）
高品質商品を、中～高価格で中～広域市場に、卸、小売、直販として販売
高品質商品を、中～高価格で地域の市場に限定し、小売、直販
中～高級酒を、中～高価格で、広域市場の卸問屋、デパート等へ比較的大量に販売
普通～中級酒を、普通～中級価格で、広域市場の卸問屋、ディスカウント店等へ比較的大量に販売
高品質商品を、中～高価格で、広域市場で会員店制等特定の販売組織へ販売
メーカーへ直販、あるいは問屋を通じて桶売り
2. 酒を核に料理店・レストラン経営、蔵を活用した直売店、観光・催し物等多角化
3. 清酒に限定せず幅広くアルコール類を製造、大衆価格で広域市場に量販

調査企業の分類は、経営戦略的な観点から、1.酒造専業グループ、2.酒を核に料理店・レストラン経営、蔵を活用した直売店、観光・催し物等多角化しているグループ、3.清酒に限定せず幅広くアルコール類を製造、大衆価格で広域市場に量販しているグループの3グループにした。

##### (1) 酒造専業グループ

酒造専業グループは、22社（81%）がこのグループに属し、清酒造りを専業としているものである。このグループの中にも、品質・価格・市場・販路・顧客等で各社異なった手法をとっており、その内容と業績の傾向を見るため、戦術的視点で更にこれを ~ に6分類した。即ち、

は、高品質商品を、中～高価格で中～広域市場に、卸・小売・直販として販売するものであり、  
 は、同様の商品を、同様価格で経営資源の制約等のため地域の市場に限定し、小売・直販しているもので、主に小規模企業に見られる。  
 は、中～高級酒を、中～高価格で、広域市場の卸問屋・デパート等へ比較的大量に販売しているもので、中堅、中規模の企業が採用している。  
 は、普通～中級酒を、普通～中級価格で、広域市場の卸問屋・ディスカウント店などへ比較的大量に販売しているものである。中堅、中規模の企業が採用している。  
 は、高品質商品を、中～高価格で広域市場へ会員店制等特定の販売組織で販売しているもので、小・中規模店が採用している。  
 は、酒造メーカーへ直販、あるいは問屋を通じて桶売りしているものである。

## (2)酒を核に料理店・レストラン経営、蔵を活用した直売店、観光・催し物等多角化グループ

酒を核に料理店・レストラン経営、蔵を活用した直売店、観光・催し物等多角化しているグループは、27社中3社(11%)。蔵の開放・観光、料理店経営など、蓄積した経営資源を活用し多角的な経営に取り組んでいるものである。多角化の形態は、概ね酒造りを核とした垂直的な多角化である。

## (3)清酒に限定せず幅広くアルコール類の製造、大衆価格で広域市場に量販しているグループ

清酒に限定せず幅広くアルコール類を製造し大衆価格で広域市場に量販しているグループは、27社中2社(7%)。製造、販売する商品を清酒に限らず、アルコール類全般を対象とするもので、焼酎・清酒・みりん・醸造用アルコール等を製造し、大衆市場でいろいろな分野の顧客に広く販売している。

次節では、上記分類に従って、それぞれが業績(売上、利益)とどのような関係にあるかを述べる。

## 5. ビジネスモデルと業績

図表4-9は、ビジネスモデルと、売上及び利益の傾向など業績との関係を一覧表にしたものである。以下に各ビジネスモデルと業績の関係について考察する。なお、1.で述べたように、売上と利益の関係は、売上が上昇している企業は利益も上昇しており、相関が高い。

### (1)酒造専門グループ

上述のように調査企業27社中22社(81%)がこのグループである。酒造りの本業である。他社に対し差別化となる特長が重要で、明確な得意技を出せたところが好調である。以下に図表4-9の～について考察する。なお　　の値は、このグループの中でのパーセントを示す。

高品質商品を、中～高価格で中～広域市場に、卸・小売・直販として販売(14%)

品質・価格に特長を持たせ、中堅から小規模の企業まで採用している。業績は良い(利益は3社中上昇2、横這い1、下降0)。高品質商品、伝統ブランドなどが好結果をもたらしていると考えられる。

高品質商品を、中～高価格で地域の市場に限定し、小売・直販(23%)

小規模の地酒企業で行っている。小回りを利かせきめ細かく顧客ニーズに対応する。このやり方のみでは業績は良くない(利益は5社中上昇0、横這い2、下降3)。経営資本の制約から、要員の確保、必要な投資が行えない企業が現状の中で最善を尽くす方法である。

中～高級酒を、中～高価格で、広域市場に卸・デパート等へ比較的大量に販売(14%)

中堅企業の販売方法として採用している。概して業績は良くない(利益は3社中上昇0、横這い2、下降1)。広い市場の中で特定が難しい顧客に対して、中～大量の出荷になるため、顧客の要望の把握、コミュニケーションが不十分になり易く、顧客へのきめ細かい対応、ユーザーニーズの反

図表4-9 業績とビジネスモデル

ビジネスモデル	計	売上			利益			規模			摘 要
		上昇	横這い	下降	上昇	横這い	下降	中堅	中	小	
1.酒造専業（細分類を～に示す）	22	4	8	10	4	8	10	6	7	9	酒造りの本業である。他社に対して特長が必要で、明確な得意技の出せたところが成功している。
高品質商品を、中～高価格で中～広域市場に、卸、小売、直販として販売	3	1	1	1	2	1	0	1	1	1	品質・価格に特長を持たせ、中堅から小規模まで採用している。好成績の企業もある。
高品質商品を、中～高価格で地域の市場に限定し、小売、直販	5	1	2	2	0	2	3	0	1	4	小規模地酒企業で行われている。小回りを利かせニーズに対応する。この方法のみでは成果が出ていない。
中～高級酒を、中～高価格で、広域市場の卸問屋、デパート等へ比較的大量に販売	3	0	2	1	0	2	1	2	0	1	中堅店の販売方法として採用されている。顧客に対するきめ細かい対応、ユーザーニーズの反映が難しい。紙パック容器主体の企業もある。
普通～中級酒を、普通～中級価格で、広域市場の卸問屋、ディスカウント店などへ比較的大量に販売	6	0	2	4	0	2	4	2	2	2	商品の特長が無く、大衆製品として競争が激しく、値段がたたかれ易い。顧客の声も届きにくい。中堅店～小規模まで採用。紙パック容器主体の企業もある。
高品質商品を、中～高価格で、広域市場で会員店制等特定の販売組織へ販売	3	2	1	0	2	1	0	0	2	1	顧客との距離が短く、ニーズの収集・反映がし易く、販促も徹底できる。中・小規模店が採用。
メーカーへ直販、あるいは問屋を通じて桶売り	2	0	0	2	0	0	2	1	1	0	取引先メーカー・問屋に主導権があり、価格等は相手の言う通りとなって、主体性が薄れる。
2.酒を核に料理店・レストラン経営、蔵を活用した直売店、観光・催し物等多角化	3	1	1	1	2	1	0	0	0	3	小規模企業が、資産を活用して酒中心の多角化をするもので、相乗効果もあり成績がよい。
3.清酒に限定せず幅広くアルコール類を製造、大衆価格で広域市場に量販	2	0	2	0	1	1	0	0	2	0	焼酎・醸造アルコール等好調なものを生産し、一般品として、市場で販売する。成績は概して良い。
計	27	5	11	11	7	10	10	6	9	12	

注.表中の数字は、それぞれに該当する企業数である。

映が難しい。清酒では、高級イメージの確保が難しいといわれる紙パック商品主体の企業もある。

普通～中級酒を、普通～中級価格で、広域市場に卸・ディスカウント店などへ比較的大量に販売（27%）

採用している企業が一番多い。商品の特長が無く、大衆製品としての出荷となるため、競争が激しく、価格競争に巻き込まれやすい。業績は、売上・利益とも良くない（利益は6社中上昇0、横這い2、下降4）。顧客の声も届きにくい。出荷量の関係から中堅店が多い。紙パック主体の商品を販売している企業もある。得意技を開発し、それを全面に出すことが必要である。

高品質商品を、中～高価格で、広域の市場で会員店制等特定の販売組織へ販売（14%）

好業績の企業が多い（利益は3社中上昇2、横這い1、下降0）。顧客が特定されているため、顧客との関係が直接的で、ニーズの収集・反映がし易く、顧客とのコミュニケーションが十分行え、高級品質感、ブランドイメージの徹底など顧客への販促が行える。

酒造メーカーへ直販、あるいは問屋を通じて桶売り（9%）

業績は良くない（利益は2社中上昇0、横這い0、下降2）。力関係から取引先(大規模酒造メーカー)、問屋に品質・価格等の主導権があり、相手の言いなりになりやすい。そのため、小売・取引先に対して主体性を持って動ける範囲が狭くなる。

## (2)酒を核に料理店・レストラン経営、蔵を活用した直売店、観光・催し物等多角化グループ

小規模企業が、経営資産を活用して酒造りを核として、その上流・下流への垂直多角化を行っている。多角化の相乗効果もあって業績は良い（利益は3社中上昇2、横這い1、下降0）。上流への多角化の例としては、醸造機械販売、下流への例としては、料理店・レストランの営業、蔵を改造した直営店、観光売店・ギャラリー等がある。資本力の弱い小規模企業の手段として好ましい方法と考えられる。

## (3)清酒に限定せず幅広くアルコール類の製造、大衆価格で広域市場に量販しているグループ

清酒に固執せず、総合酒類製造・販売を行い、焼酎・清酒・醸造アルコール・みりん等を生産し、大衆製品として一般市場価格で販売している。業績は概して良好である（利益は2社中上昇1、横這い1、下降0）。アルコールという広い商品群を視野に入れ、好調な商品の生産を強化するなどの選択が容易になって、利益が確保し易い。

## 6.マーケティングミックスの要素と業績

今回調査した27企業には、規模の違いに関わらず、総需要の低下する中で、売上、利益を伸ばしている企業がある。また現状維持の横這い企業も、この状況の中では健闘していると言える。図表4-10は、調査企業を「上昇グループ・横這いグループ」と「下降グループ」に分けて、考えられる

好・不調の要因をマーケティングミックスの要素別に示したものである。以下に、これについて述べる。

#### (1)経営方針（経営理念・ビジョン等）

上昇及び横這いグループ（以下「好調グループ」と称する）は、明確な文書化したものはないが、ビジョンの下、商品・市場・顧客・販路・販促等について、酒造を取り巻く動向を踏まえた経営・運営を行っている。例えば、好調な小規模蔵は、蓄えてきた資産を活用して酒造りを核として、料理店・レストランの経営、蔵を改造した直営店の経営、観光スポット・販促催し等、多角的に展開して収益の改善をはかっている。

これに対して下降グループ（以下「不調グループ」と称する）は、概してビジョンが明確で無く、特に顧客・販路・商品は旧態の延長が多い。対象とする顧客層も、単に男性・年配者をあげる企業が多い。多角化の動きも弱く、環境変化に対する経営面の工夫が弱い。

#### (2)市場と顧客

展開する市場と好調・不調の関係には必ずしも相関がない。小規模のグループは地域を中心に市場・顧客を展開している。中規模以上のグループは首都圏等大消費地あるいは全国的に市場を展開している。小規模の企業は人材・設備など経営資本の制約から地元外へ展開する余力がないと考えられる。

好調グループは、展開する市場の中で対象顧客が明確になっているが、不調グループは顧客が明確に特定しにくい一般市場へ出荷している企業が多い。ニーズの把握・反映、販売促進に対象とする顧客を明確にすることは重要と考えられる。

#### (3)販路

好調グループには、比較的広い市場で、会員店等に代表されるように、特定された販売組織をもち、直販の形をとっているところが多い。

不調グループには、多角化、特定会員制販売組織化を行わず地域に限定した販路で小売、直販を行っている小規模企業が多い。これらの企業は得意技を開発する必要がある。

HP による全国通販を行っている企業も多い。ニーズの把握・反映などには良い結果になっていると思われる。通販業者を厳選して通販で成功している企業がある(1社)。

問屋・卸し経由で販売、あるいはメーカーに直接桶売りをしている企業は、不調グループに入っている。この場合、顧客の規模が大きく末端顧客の顔が見えにくく、ニーズの反映も不十分となる。また主体性の確保が難しい。中間マージンの点でも不利である。

#### (4)ニーズの把握・反映

好調グループは、会員店制等特定の販売組織に直販の形をとっており、販路からのニーズの把握・

反映がしやすく、ニーズを反映したコンセプトによる商品の良否の検証も容易になる。その他アンテナショップ・HP・販促催し等いろいろな手段を講じニーズを把握し、ニーズの商品への反映も積極的に行っている。アンケート結果ではニーズを取り入れた商品の売行きは好調であるとの回答が多い。

不調グループは、好調グループに比べニーズの把握・反映に対する積極性が弱く、従来の製法・商品の延長に止まっている。

#### (5)商品展開

好調グループは、米・水・杜氏をキーワードにし、顧客ニーズを取り入れ高級志向、高級品質を前面に出した商品と、メーカー・商品ブランドを組み合わせ、積極的な販促・商品展開を行っている。

また、清酒に限定せず、焼酎・清酒・醸造アルコール等アルコール商品を全面展開して好調な企業もある。

不調グループは、概して普通商品を一般的な価格帯で出荷、あるいは桶売りなどによって、メーカーブランド・商品ブランドがぼやけている。商品展開は旧態の延長が多い。

#### (6)販売促進

実施内容の差は少ない。好調グループは、蔵見学・利酒会・販促関連の催し等活動が積極的である。

不調グループは、アンケートで「意見なし」が3社あるなど、自社独自の販促が弱い。

#### (7)商品開発

好調グループは、顧客ニーズの把握、それを取り込んだの商品開発を行い、良好な売行きを得ている。また、積極的に清酒以外の関連商品の開発・女性向き商品の開発・商品のネーミング・容器などについての開発も積極的に進めている。

これに対して、不調グループは、新商品の開発・既存商品の充実・清酒以外の取組などに対する意欲が弱い。

図表 4 - 1 0

マーケティングミックスの要素と業績

項 目	上昇及び横ばいグループ	下降グループ
経営方針 (経営理念 ビジョン)	<p>外部環境変化に対応し、ビジョンを持って商品・市場・顧客・販路・販促等、酒を取り巻く環境動向を踏まえた経営・運営を行っている。</p> <p>小規模の企業は、これまでの経営資産を活用して酒造を核として、料理店・レストラン、販促催し、観光等を多角的に展開して収益改善をはかっている。</p>	<p>概してビジョンも明確で無く、特に顧客・販路・商品は旧態の延長による経営を行っており、経営改善の工夫が弱い。</p>
市場と顧客	<p>小規模の企業は、地域を中心に市場を展開。中規模以上の蔵は、首都圏あるいは全国的に展開している。</p> <p>好調グループは、市場での顧客を明確にしている。</p>	<p>市場における顧客が明確でない。対象顧客を単に男性、年配層としている企業が多い。</p>
販路	<p>特定の消費者組織に代表されるように、具体的な会員店制等の特定された販売組織に直販の形をとっているところが多い。</p> <p>HP による全国通販を行っているところも多い。通販で成果を上げている企業は、通販業者を厳選している。</p>	<p>問屋経由で販売、あるいは桶売りをを行い、顧客の顔が見えにくく、ニーズ反映も不十分。</p> <p>小規模企業は、地域に限定販売をしているが、単にこれだけでは業績は良くない。</p>
ニーズの把握・反映	<p>ニーズの把握・反映に積極的である。その他アンテナショップ、販促催し等いろいろな手段を講じニーズを把握し、ニーズの商品への反映を行っている。</p>	<p>好調組に対し努力・熱心さが劣る。これまでの製法による酒造りに止まっている。</p>
商品展開	<p>米・水・杜氏をキーワードにし、顧客ニーズを取り入れ高級志向、高級品質を前面に出した商品ブランドにメーカーブランドを組み合わせ、販促・商品展開を行っている。</p> <p>清酒に限定せず、焼酎・清酒・醸造等、アルコール商品を全面展開し好調な企業もある。</p>	<p>一般的価格帯での出荷が多く、また桶売りなどによって、銘柄・商品ブランドがぼやけている。これによって価格競争に巻き込まれている。</p>
販売促進	<p>実施している内容に差は少ない。蔵見学・利酒会等販促を積極的に行っている。</p>	<p>アンケートに「意見無」が3社あるなど積極性が乏しい。自社独自の販促活動が弱い。</p>
商品開発	<p>顧客ニーズの把握、それを取り込んだ製品開発、その結果良好な売行きとなっている。積極的に清酒以外の関連商品の開発、女性向き商品の開発、商品のネーミング、容器などについても開発を積極的に進めている。</p>	<p>新商品の開発、既存商品の充実、清酒以外の取組などに対する取組意欲が弱い。</p>

## 第5章 商品政策別視点での現状と分析

この章では、マーケティングミックスの4Pのうち、商品、価格に関する商品政策に関して、調査対象の企業がどのような工夫を凝らして経営し、そしてそれがどのように業績に結びついているかの傾向を分析する。また、特徴的な商品政策を実行している企業の具体的な事例を紹介する。

### 1. 商品政策一覧表

図表5 - 1は各企業が行っている商品政策を、企業規模別、業績別に区分し一覧表としてまとめたものである。

#### (1) 商品政策一覧表の概要

図表5 - 1において、横軸は企業の業績と企業規模（製品出荷量で分類）で分類している。企業の業績現状として、A：利益上昇、B：利益横這、C：利益低下に3分類した。さらに、清酒業界が全体として生産量、売上ともに減少していることを考慮すると、B：利益横這企業もよく頑張っているとも考えられ、利益上昇と利益横這企業を元気組、利益が低下している企業を苦闘組と表現している。

表の縦軸である商品政策に関する項目は、以下の8項目を選定した。

メニュー揃え	a . 高付加価値に特化、から f . 桶売りまでの6区分
価格設定	大吟醸、吟醸等、同一品種での他企業との価格比較
情報入手情報	卸、小売、消費者からのニーズを中心とした情報入手状況
商品ターゲット	全国向け/地域向け、男性/女性、年齢層など
材料	酒米、水等へのこだわりの有無
製法	手作りであっても、特に伝統手作りであることを強調される企業も
新製品開発	独自の取組で新製品開発に力を入れている企業
P B への対応	客先仕様の製品開発に積極的に対応している企業

図表5 - 1はアンケートへの回答結果およびインタビュー結果で得られた情報に基づいてこれらの縦軸、横軸の項目に該当する企業を記入したものである。

なお、一覧表の項目に記入されていない企業でも、このような政策項目は経営を行うためには当然行うべきことであると考えられたために、敢えてインタビュー担当者には説明されなかった経営者もおられることも考えられる。これに関しては、アンケート調査、限られた時間でのインタビューでの情報収集の限界とご理解いただきたい。

図表5-1 商品政策一覧表

商品政策項目		. 元気組						. 苦闘組		
		A. 利益上昇			B. 利益横這			C. 利益低下		
		小企業 企業	中企業 企業	中堅企業 企業	小企業 企業	中企業 企業	中堅企業 企業	小企業 企業	中企業 企業	中堅企業 企業
メニュー 揃え	a. 高付加価値酒に特化		企19、企23	企2	企20	企32、企18				
	b. 中高級酒重点	企5、企15			企10、企31			企3、企9		
	c. 全レベル提供		企7				企17、企26	企8		
	d. 大衆酒中心				企24					
	e. 紙パック中心						企13		企1	
	f. 桶・樽売り							企28	企12	
価格 設定	a. 高め	企15、企27	企19	企2	企20	企16		企14、企3		
	b. 普通	企5			企10、企24	企18		企8、企9		
	c. 安め		企7				企17	企14	企1	
入 況手 情 状 報	a. 十分	企5、企15、企27	企19、企23	企2	企10、企24、企31	企18		企8	企29、	
	b. 気にしない		企7							
ゲ ッ ト 商 品	a. 設定している	企15、企27			企31、企24	企32、企18		企8	企1	
	b. 設定していない	企5	企19、企7、企23	企2		企32、企16	企17	企9	企30、企28	
材 料	a. 地場産、高級米など差別化	企27	企19、企23	企2	企10、企31	企18	企13	企14、企3、企9	企29	
	b. 意識していない					企32			企12	
製 法	a. 伝統手作り			企2		企32		企3、企6		
	b. 手作り		企19				企13	企14	企30	
	c. 機械									
品 開 新 発 製	a. 注力	企5	企19	企2				企8、企9	企30	
	b. それほど									
へ 応 の P 対 B	a. 注力		企19		企10、企31、企24					
	b. それほど									

## (2)商品政策一覧表から捉えられる全体的な傾向等

図表5 - 1 商品政策一覧表から、実際の商品政策と企業規模、そして業績の間には、強い関係が伺える項目、あまり関連は見出せない項目が見られる。

以下では各商品政策項目に関して企業規模、業績との関係を簡単に述べ、次節で具体的な事例に関して紹介する。

### メニュー揃え

高付加価値に特化している企業は小企業、中企業が主で、中堅企業では1社だけがこの政策を採用しており、これらの企業は全て元気組である。中堅企業は、中小企業に比べて生産量が多いため、1社を除き高級酒から大衆酒までのメニュー揃え、紙パック中心、桶売りの政策を採っていることが分かる。

桶売り中心の中堅・中規模2社は、ともに納入先の大手企業の業績低下のあおりを受けて業績が低迷している。独自販売ルートを持たない下請け企業であるため、生産コスト低減を中心とした経営改善しか行えておらず、苦しい経営状況である。

紙パック中心の2社はともに量販店向けのPBが中心で互いに商品は競合しているが、企13が高級酒でのブランド作りにも力を入れているのに対して、企1はにがり酒でのブランド開発を行っており、その戦略の違いが利益率の差に現れているものと推察される。

### 価格設定

高めの価格設定をしている企業は中小企業が中心である。地域ブランドとして販売している清酒であるから、高めの設定をするのは当然であると考えられる。しかし、一覧表からは、価格設定政策と業績との関連性はうかがえない。

### 情報入手状況

元気組では、情報入手に注力している企業が規模を問わず多い。多くの企業は卸、小売、直販の消費者情報を定期的に、あるいは随時入手していると回答している。アンテナショップを持っているとの回答も6社から得た。情報に振り回されないようにしていると強調される経営者もいるが、情報を入手する努力は必要である。

### 商品ターゲット

商品ターゲットを設定している企業と設定していない企業とはほぼ2分され、企業規模、業績との関連性は見られない。有機米にこだわり、有機食品の販売ルートに限定する企業(企27) 時節の行事に合わせた清酒に注力する企業(企19) など、独自のターゲット設定をしている例が元気

組で見られた。

#### 材料

大半の企業が米、水等の材料にはこだわっている。よりよい酒米の追求と良い水の存在が清酒作りの条件であることから、どの企業も材料にこだわるのは当然であろう。

そのこだわりがどれだけ徹底しているかが、ブランド作りに影響する。酒米にこだわり精米歩合を追及している企業（企19）など、独自の取組例が多く見られる。

#### 製法

伝統手作り、手作りで生産している企業が多い。大手企業のような設備投資が行えず、結果として手作りをしている訳であるが、大手企業が全般的に業績低迷にある中で、中小の企業に元氣組が多い理由の一つになっている。

均質量産からこだわりの少量生産への、市場転換の先端に中小の企業が立つことができた訳で、この利点を最大活用して個性あるブランドを早急に確立しなければならない。

#### 新製品開発

新ブランド開発、低アルコール・高アルコール清酒の開発、花酵母を使った酒造りを初め、パッケージ、容器デザイン、ロゴ等まで含めたら、大半の企業は当然として何らかの新製品開発に取り組んでいる。現状は苦闘組ではあるが、製造技術を開発するために他社と技術交流を行い、また工業試験所の指導を積極的に受ける努力をしている企業もある（企8）。

#### P Bへの対応

地域に立脚する中小企業では、地域の手企業から企業オリジナル贈答用清酒としてP B商品の製造を依頼されることが多い。その対応への積極さが業績に反映している様子が伺える。

清酒に限らず、カスタム化は大量生産時代の消滅に伴い発生した新しい流れである。カスタム化に適合するためには、小ロット生産、小回り、スピード対応が必要である。これらはまさに中小蔵の本来の強みである。

従って、P Bへの対応能力の強さが、中小蔵の生存と成長のための重要な鍵と言えよう。

## 2. 商品政策の具体事例

前節では、商品政策一覧表に関する簡単な分析を行った。ここでは、特徴をもった商品政策を実行

して、業績向上に寄与している具体例を紹介する。

#### (1)メニュー揃えに関連して

日本酒のメニューというと、日本酒の種類という理解されるが、殆どの蔵では多種多様の日本酒を造っている。清酒の製法品質表示基準として10種類が定められているが、殆どの蔵では多種多様の日本酒を製造しており、桶売りの下請け蔵以外は醸造酒の種類は多い。

多くの蔵の中で、純米酒や大吟醸酒にこだわっている蔵もある。しかし、それらの蔵でも本醸造酒や、通の吟醸酒なども造っている。それらの実態を把握するために、本調査事例を分析していくことにする。

#### 高付加価値酒に特化

本調査では、企2、18、19、20、23、32の各社が該当している。各社とも、酒米や水等の原料、手づくり等の製法、純米酒や大吟醸酒等へのこだわりを持ち、製品の高付加価値化に努力している。

例えば中堅規模の企2の場合、山田錦、宮水の確保と丹波杜氏の伝統技法を活用し、高級酒を製造している。同時に商品政策そのものではないが、高付加価値を維持するための販売チャネルとして、うなぎ、ステーキ、すき焼き等の業務店ルートも確保している。

#### 中高級酒重点

企3、5、9、10、15、31が該当する。これらの6社は、本調査での規模から言えば全て小規模企業に分類されている。そのうちの印象的な事例を次に紹介する。

##### 1)企3の事例

経営理念は、「良質の酒の提供」である。明文化はされていないが、経営理念維持のため、米・水・作り方にこだわりを持っている。古くからの事業運営姿勢を崩さず、小規模でも評判の良い酒造りを実践し、リピーターの獲得を図っている。

製品の大部分は純米酒、吟醸酒で、高品質・高価格を基本方針としている。そして、高品質の確保を担保しているのが、良質の自社井戸と、良質の酒米の確保能力ということである。(もちろん、それが可能なわけは、少量生産ということであるが！)

##### 2) 企31の事例

経営理念は、「誠実、本作りの旨い酒」である。原料や作り方へのこだわりと同時に、地元の漁師に好まれる味づくりを追求している。

製品は、薄濁り酒、大吟醸、純米大吟醸等で、価格は税抜き 1800ml で 2,250 円 ~ 10,000 円となっている。

また新製品として、米を特別精白した最高級特別大吟醸も発売した。

#### 大衆酒から中高級酒まで全レベルの提供

本項目の回答は、企 7、8、17、26 の 4 社である。企 8 を除き、他社は中規模、中堅企業となっている。

具体的事例として、中企業である企 7 の競争政策を見てみると、「需要量の多い中クラスの酒を、リーズナブルな価格で提供」するということである。

また、企 17 の場合は、全国市場を対象に P B 等顧客ニーズに対応した酒造りを実践しており、それを可能とする強みは製造技術の高さと製造能力ということである。

#### 大衆酒中心

本回答は、企 24 のみである。ターゲットは地域の顧客と観光客で、7 種類の P B を含め販売の大半は大衆酒となっている。ただし、一般酒の醸造量は減少傾向にあるため、今後の展開は高級酒へのシフトを検討しているということである。

#### 紙パック中心

本項目は企 1、13 の 2 社のみで、規模はともに中堅クラスである。個別に概要を説明すると、次の通りである。

企 1 の経営理念は、「おいしく、安いお酒を顧客に提供することにより、社員の生活の幸せを実現する」ということで、量販店やコンビニエンスストア向けの販売が約 6 割となっている。そしてその市場地位は、パック専門メーカー 10 社中、中堅下位というところである。

次に企 13 であるが、その経営理念は「よりよい酒を適正価格で」ということである。主力製品はコンビニエンスストア向け紙パックであるが、但馬杜氏の手づくりで特 A ランク産地産山田錦を使用した大吟醸酒も開発、販売しており、パブリシティとして新聞にも記事掲載されている。

#### 桶売り

桶売りは、企 12、28 の 2 社のみとなっている。桶売りでは、自らの経営判断に基づいた最終消費者を意識した製品開発や販売促進が不要なため、開発や販促のリスクは少ない（本当に少ないかは疑問であるが！）が付加価値も低いといった問題点が存在する。事実、2 社とも一覧表では苦闘組に分類されている。特に、企 28 は桶売りのみとなっており、厳しい経営状況となっている。

なお、企 12 も桶売りが主体で経営は苦しいが、自社ブランド 1 アイテムを持っている。現在は

地元向けに自社の事務所のみで販売しているが、品質（原料、製造方法、味等も勘案）へのこだわりに関する条件をより明確化し、自社ブランドの育成・強化に取り組んでいくことが重要である。

その他

酒の種類のほか、容器の種類やラベルのこだわり等がある。

それぞれ蔵の考え方でいろいろな種類を出しているが、この件に関し、最近の話題を追ってみたい。

#### 1)容器の種類に関して

180cc入りもしくは200cc入りの通称「カップ」酒がマスコミで取り上げられている。いつも開封後の新鮮な状態で呑め、一気に飲める量や日本酒が強くない人が味わうには限度と考えられる量を一つの商品としていることが「ミソ」であろう。

年間1億本を売るという大関酒造株式会社のほか、沢の鶴酒造、企23、企5、などが昨年に新商品を発売し出した。

この取り組みを実施している蔵は全国的に広がりを見せているようで、カップ酒のみを品揃えしている店もあるようである。

小容量を売り物にしている蔵もある。カップ酒よりも量が多いが300ml容器を業界では小ビンと呼んでいる。

容器にはインテリアの一翼を担うものとして開発されたものも多い。ワインが入っているのではと誤解するようなものや、鶴や亀などの縁起物の形をしたもの、ヨーロッパ調の色彩とデザインのものなど、工夫している蔵は多い。

また、菰樽入りやつの樽入りなどのほか、商売繁盛に由来する4.5L入り（二升五合入り＝益々繁盛の意味）などの容器もある。

#### 2)ラベルについて

前項のカップ酒は女性を意識した点もあり、ラベルをカラフルにまた女性が好むデザインにするなどの工夫が見られる。

高級感のあるガラスカップを採用したのは企23、港の風景をラベルにしたのが企5、県外では鳥取県の千代むすび酒造は「ゲゲゲの鬼太郎」のキャラクターを採用している。

日本酒のラベルの傾向として、a.商品名を大きく書いたものと、b.品質を大きく書いたもの、とがある。a.の例としては、企26『T』、企24の『C』、b.の例としては、企1の『超』などがある。

#### 3)ネーミング

その地方を端的に表す言葉や、特産品などを商品名としてラベルに大きく印刷された商品も多く見受けられる。

企32「K」は地域を現すと同時に商品名でもある。企24「C」は地域の歴史に基づくもので、A市で醸造された酒である。

#### 4)製法のこだわり(メニュー揃えに関連しての)

仕込み後の熟成期間中に音楽を聞かせている蔵がある。企29の音楽振動醸造酒、商品名「M」である。この蔵の話によると通常の製法よりも酒の味が「まろやか」になるという。

この考え方に反論する考え方もあるようだが、『水は答を知っている』という本の著者である江本博士の記述によると、水にバカヤローと声を掛けた後に顕微鏡で結晶を見たところ乱れた結晶となり、愛・感謝という言葉を掛けた場合や美しい音楽を聞かせた場合の結晶は見事な形をしていると述べていることから、熟成中に音楽を聞かせる製法にこだわるのもよいと思われる。

企9では、三段仕込みの蔵が多い中で、「四段仕込み特有のまろやかな旨口の清酒を身上とする酒造蔵である」とホームページで語っている。

このようなこだわりのある製法も商品アイテムの一つである。

#### 5)その他

上記項目の複合的なケースとして、企31の事例が挙げられる。

杜氏が提案・開発した若い女性向けの口当たりがよく甘い酒について、しゃれた色つきの容器(瓶)やパッケージ、ラベル、ロゴマークの全てを女性陣が企画・開発して製品化したもので、生産量は少ないものの売れ行きは非常に順調である。

### (2)価格設定に関連して

価格設定については、価格の絶対額が「高いか安いかが問題なのではなく、品質との相関において判断されるものであるが、「品質がよいから高く売れる」というものではないことは他の商品と同じである。

問題は「顧客が高いと感じない『何か』があるか否か」である。その何かとは、音楽を聞かせながら熟成した酒かもしれないし、顧客にとって思いいれのある商品かもしれない。

これを付加価値と呼ぶ場合がある。付加価値を高めるには商品そのものよりも、その他の面で価値を出さねばならない。

蔵は醸造量が多いので顧客への個別対応をしていない蔵が多いと思われるが、顧客の個人名のラベルへの印刷やパソコンプリントをして瓶に貼り、個人ブランドの酒を造っている蔵もあると聞く。

また、いろいろな酒を組み合わせた「セット」商品は価格設定の弾力性を持たず働きがある。特に、

小容量の容器のものを数種類セットすると観光客やいろいろな種類の酒を楽しみたい「通」の人には喜ばれている。

なお、本調査における価格設定の回答では、高めが企2、3、14、15、16、19、20、27の8社、普通が企5、8、9、10、18、24の6社、安めが企1、7、14、17の4社となっており、中小・中堅規模企業の全体的な傾向としては価格競争を回避している様子が見て取れる。

### (3)情報入手に関連して

情報入手については、顧客情報や顧客に関連する情報を入手する傾向にある。勿論それも大切であるが、これから大切にしたいのは蔵から顧客に情報発信することである。

発信内容に制限はないが、酒を飲むときの話の肴となるようなものがよい。

例えば、「ある酒は赤穂浪士が討ち入りの前に蕎麦屋の二階で出陣式を行ったときに飲んだ酒だ」と聞いたことがある。史実として蕎麦屋の二階で出陣式は行われていないから、これは真実ではないが、その酒のファンは飲むたびに話の肴にしているらしい。

この話の肴も蔵から発信する情報の一つである。

なお、本調査結果では情報入手が十分という回答は12社、気にしないという回答は1社であった。そして、情報入手が十分という回答の中で留意すべきは、企2のように自社施設や直営懐石料理店・BAR等で顧客ニーズの把握を行っているケースや、企31のようにミニギャラリーを活用した情報収集もあるということである。

その反面、大手酒類卸売業者による地元卸売業者の吸収合併等の進行で、卸売業者との接触頻度が減少し、情報収集が困難化したという話もある。

### (4)商品ターゲットに関連して

ターゲットを絞るのであれば、徹底した小分類のターゲットを定めるべきである。「女性を対象とする」、「若者を対象とする」などのターゲットを考えている蔵もあるが、これではターゲットを絞ったとは言えない。其の後の販促の道筋が見えてこないからである。

「酒米へのこだわりで無農薬米を使用し、水は地下100メートルからくみ出した水を使用し……といったこだわりで作った酒を、蘆蓄の語り話を肴に呑む人のみ限定」というようなターゲットの絞り方もある。

本調査では、ターゲットを設定している企業が8社、設定していない企業が11社となっているが、企16の「日本酒、焼酎ファンの全てがターゲット」というような、曖昧な設定も多い。酒が昔からの伝統製品であり、伝統のブランド、製法等重視の考え方が強かったことや、30年ぐらい前まではビールや洋酒等の価格が相対的に高かったということも、具体的なターゲット設定に基づく製品開発への工夫を滞らせた原因といえるかもしれない。今後は、上述のような、別の切り口からの製品開発、

ターゲット設定が重要となる。

#### (5)材料に関連して

豊岡市出石町では、酒米フクノハナを全国で唯一栽培している。この酒米フクノハナで造った酒はコクが出るといわれているので、出石を訪れる年間100万人の観光客を当て込んだ酒造りと観光町おこしプロジェクトが始動している。ただ、残念なことは同米を使用した酒は、今のところ石川県の蔵が造っていて、兵庫県内の蔵でないことだ。

フクノハナは有機栽培方式で特別に栽培されているが、有機栽培など酒米づくりに「こだわり」を持って生産している農家や蔵は多い。

本調査における企14もそうである。企業所在地の気候風土に最適な夢錦を、減農薬で自家栽培し、酒米として使用している。できた酒は、地域ブランドとして町からの認定も受けている。

有名な酒米・山田錦以外の米を使用して日本酒を造ろうとする動きは他にもある。神戸大学が農学部で生産した酒米を使用して純米吟醸酒を製品化し、ブランド化する取り組みをしている。

酒づくりの材料で大切なものは米以外にもある。それは水である。灘の酒が有名になったのは「宮水」という存在があったことは有名であるが、各地には名水といわれる水がある。この名水を使用することにこだわり、おいしい酒は全国で造られている。

「Rの名水仕込み」をブランドにしているのが企1である。

また、酒米と水にこだわった事例では、企27のケースがある。原料の酒米を兵庫県産新酒米に限定し、水も地元の名水を使った大吟醸酒を生産している。これが冷やして飲むのに適した味（うまみが濃い）を生み出している。本年開催された全国新酒鑑評会で金賞を受けたが、総出品数の90%程度が山田錦使用といったなかで、あえて無名の新米使用により栄冠を勝ち取った意義は大きい。特に酒米の栽培は農薬を殆ど使わず、環境に優しく、健康や安心・安全に配慮した飲料を提供し、時代の要請にこたえる姿勢で臨んでいる。

#### (6)製法に関連して

製法に関して蔵の広告やPR文書でよく目にするのは、「三段仕込み」「山麩仕込み」などであるが、いずれも手間を掛けて造ったという意味が込められていて、「だからおいしいのです」というメッセージもこめられているようである。

本調査の中で興味深い事例を挙げると、次のようになる。

企28は、村おこしの一環として昨年からスタートし好評だった生酒を、今年も作り上げた。

特色は、地区住民有志約100人が生産したコシヒカリ米を持ち寄り、完成させたところにある。コシヒカリは本来、通常使われる酒米よりもでんぷんが多く風味も強いいため、酒づくりには不向きとさ

れている。このため少し強めの麹を使い、時間をかけて低温発酵させることで、風味を抑えつつ、まろやかな味に保つことができたということである。

また、企30は山廃仕込みに強みがあるが、近年は天秤搾りや木桶仕込みでの製造にも取り組んでいる。

#### (7)新製品開発に関連して

この章の前段で記した新製品開発の方法のうち、新ブランド開発、パッケージ、容器デザイン、ロゴ等は、消費者から見た場合には新製品とは言い難い。低アルコール・高アルコール清酒の開発、花酵母を使った酒、などが新製品開発といえよう。

これらの酒類の開発に向けて、工業試験所の指導を積極的に受ける努力をしている企業もあるようだ。試験研究機関と提携したり、連携するののも一つの方法であろう。

なお、清酒以外ではあるが、本調査における具体的新製品開発の事例を紹介したい。企26は日本酒以外にも地域そのものをブランドとして売り出す手法で、焼酎なども製造販売を手掛けている。地域特産の立杭焼の酒器をセットにした栗焼酎を開発・販売し、好評を博している。従来の栗焼酎より栗の割合を増やしたことで栗の香りと甘みが際立ち、まろやかな味わいが楽しめるものとなっている。また、酒粕を使ったワインの製造の開発も行っている。

#### (8)PBへの対応に関連して

A市の蔵、企24では、市内に蔵が一つしかないこともあって地元企業のプライベートブランド酒の製造を引き受けているが、企業の周年記念イベントなどに使用されている。

また、企30では小売店のグループを対象に、PBとして桶ごと販売するという手法も実施しているし、企31では京都の老舗料理店へのPB酒の販売も実施している。

#### (9)長期熟成酒（通称古酒）について

いくつかの蔵で、長期熟成酒を販売していた。長期熟成酒とは3年以上熟成したものをいうが、3年もの、5年もの程度から15年もの、20年物まで年数はいろいろあるようである。長期熟成酒を提供する意味は、呑むときの話の肴の提供であり、蔵と顧客双方のこだわりである。

また、売り方によっては、高利益率商品の確保ともなる。

## おわりに

昨年8月に開始した兵庫県支部酒類業界経営研究会による兵庫県内中小清酒製造業のマーケティングに関する調査研究事業も関係各位のご支援の下で無事終了いたしました。研究会は日ごろから清酒に親しむ、あるいは清酒業界の発展に深い関心を抱いている有志で構成されているところから全員意欲を持って調査研究に当たることが出来ました。

調査に際しては、兵庫県酒造組合連合会様が各組合様とご調整下さり、各組合様所属の清酒メーカー29社にアンケートに答えていただきました。またそのうち26社については経営者の皆様から直接お話をうかがうことが出来ました。

清酒の製造は、課税数量ベースで、1973年度の180万キロリットルをピークに2003年には80万キロリットル近くに減少してきました。中小の清酒メーカーにおいても、出荷量が減少している企業が多数見られます。清酒の出荷量の減少は、酒の飲み方の変化、清酒愛好家層の変化、清酒を代替する酒類の出現などさまざまな要因の中で生じた現象で、中小の清酒メーカーの皆様は対応に知恵を絞ってこられました。調査の過程で多くの蔵を訪問しましたが、そこでまず認識されたのはそれぞれの蔵がそれぞれの立場で、良い酒、旨い酒を目指して日夜努力されている姿でした。私たちも訪問先の蔵で作られたお酒を飲みましたがいずれも美味しく、改めて清酒の良さを確かめました。このように中小の清酒メーカーにおける出荷量の減少が、良いお酒を生産しているにもかかわらず生じている点に新しい視点での清酒振興の必要性が存在しているものと考えられます。

今回、マーケティングの視点で県内の清酒製造業を分析しました。この中で、清酒にかかわる情報の発信、良い酒がここにあることを知ってもらうこと、飲み手を意識した酒造り、現代の社会により適合した販売ルート、各種の和洋文化との融合を含め新しい清酒文化の創出、などの重要性が調査者においては強く意識されました。細部については本文に記載されているとおりですが、清酒メーカーにおいては製造と同時にマーケティングの視点も重視した“トータルな酒造り”が求められている、またそれにより新しい発展が遂げられるものと考えられます。

私たち中小企業診断士は、清酒メーカーの皆様の“トータルな酒造り”の各局面を支援することによってその発展に貢献できるものと確信し、また積極的にこれに取り組みたいと考えています。

終わりにあたって、この調査研究をご指導いただいた兵庫県酒造組合連合会様、日ごろからご支援を賜っている大阪国税局 課税第2部 酒税課の皆様、アンケート調査およびヒアリングに際して懇切にご対応いただいた清酒メーカーの皆様に改めて御礼を申し上げますとともに、各位様の一層のご発展を祈念いたします。

平成18年1月

(社) 中小企業診断協会兵庫県支部

酒類業界経営研究会 奥村隆生 上村隆夫

## 付録1 用語の解説

特定名称酒とは 「お酒の商品知識入門（東京国税局監修）」より

吟醸酒	純米酒、本醸造の規格限られ、精米歩合60%以下の白米を使用したもので、固有の香味及び色沢が良好なものに限られる。精米歩合50%以下のものには大吟醸の表示ができる。また、純米酒の規格の場合、純米吟醸酒と表示するのが一般的である
純米酒	精米歩合70%以下の白米、米こうじ及び水を原料とした清酒で、香味及び色沢が良好なもの。原料としてアルコールやブドウ糖を使用しない、いわゆる米だけの酒
本醸造酒	精米歩合70%以下の白米、米こうじ、醸造用アルコール及び水を原料として使用したもので、香味及び色沢が良好なもの。ただし醸造用アルコールの添加は、原料米1tに対して120L以下で、醸造用糖類は使用されない
普通酒	上記の規格の要件を満たさない酒。一般的に醸造用アルコール及び醸造用糖類等を添加した酒のことをいう

桶売りとは

主として中小の蔵が大手メーカーの下請的に酒を造り、納入することをいう。また、酒税が納入の際には課されず、納入先が瓶詰めして出荷する時点で課されることから未納税とも呼ばれている。昭和40年代の日本酒需要の最盛期にはかなりの量の酒が中小の蔵から大手メーカーへ納入されていたが、近年では減少しつつある。

## 付録2 アンケートの様式

平成 年 月 日

### 清酒製造メーカーアンケート項目

#### 経営概要

会社名		創業	
代表者			
所在地			
資本金			
電話			
ホームページ			

	100Kl 未満	100Kl 以上～ 500Kl 未満	500Kl 以上～ 1,000Kl 未満	1,000Kl 以上
製成数量規模				
粗利益率傾向				
売上高営業利益率 傾向				
経常利益率傾向				
従業員数(人)				
製造				
営業				
間接				

- \* 製成規模は該当欄に 印を付けてください
- \* 数値については、傾向値として「上向き」「横ばい」「下降気味」で把握してください。
- \* 従業員数は規模別分類等で必要になりますので総人数は把握願います。

## アンケート項目

### 経営理念（酒造りの理念）

- 1．貴社の経営理念を教えてください（酒造りの理念）
- 2．経営理念を従業員にはどのような方法で徹底していますか
  - 事務所や作業場に掲示する
  - 朝礼で話をする
  - 朝礼で唱和する
  - 特に何もしない
  - その他

- 3．主たる市場はどこですか

- 広域（全国展開）市場に商品を出している
- 主として県内を中心に行っている
- 地域を絞込んでいる。近隣の市町を対象に行っている
- 特定の市場（タル売り、OEM）を対象に行っている
- 特に決めていない

- 4．対象とする顧客層

- 業務店が中心になっている
- 一般消費者を対象にした酒造りをしている
- 対象顧客層を決めていない
- その他

- 4 - 1．一般消費者の中でターゲットとする顧客層

- 若者層を対象に行っている
- 年配層を対象とした酒造りをしている
- 女性層を対象に酒造りをしている
- 顧客層をハッキリと決めていない

- 5．競争相手

貴社の清酒銘柄の競争相手はどこですか

県内有名銘柄

他府県銘柄

近隣の酒造メーカー銘柄

その他

## 6. 競争相手の戦略

ブランド力で競争している

広告宣伝を競争の武器にしている

取引条件

価格競争

その他

## 7. 貴社の銘柄の強み

原料の米や水が良い

顧客層にあった味になっている

固定客が多い

銘柄のバリエーションが多い

価格設定

その他

## 8. 消費者ニーズの把握

(1) アンテナショップを出している

(2) 通信販売を活用している

(3) 卸売り店、小売店からの情報に頼っている

・卸売り店、小売店から情報は上がってきますか

情報は良く上がってくる

あまり上がってこない

・定期的に情報収集していますか

定期的に取組んでいる

気がついたとき、不定期に情報収集する

(4) 消費者のニーズを生かした清酒はありますか

ある

ない

(5) 消費者ニーズを生かした清酒は良く売れていますか

よく売れる

特別売れてはいない

宣伝に力を入れている

## 9. 清酒出荷量

出荷量は増えている

変わらない

出荷量は減少している

9 - 1

出荷量が増えた要因は何ですか

銘柄の特徴を訴えた

価格設定をきめ細かくした

顧客層を意識した酒造りが成功した

販売チャネルを開拓した

その他

9 - 2

出荷量が減少した要因は何ですか、また

消費者の購買行動が変化した要因として考えられることは何ですか

健康に良くないと受け取られている

美容に良くないと受け取られている

カロリーが高い

お酒の楽しみ方が変わった

トレンドが変わった

味が良くない

臭い

口当たりが良くない

宣伝力が弱い

その他

## 10. 販売促進の取組

販売促進のためにどのような取組みをしていますか

- (1) イベントの企画
- (2) 蔵の開放、観光客の受け入れ、工場見学会などを企画している
- (3) 広告宣伝を重視している
- (4) 日本酒で乾杯キャンペーンに取り組んでいますか
  - 取り組んでいる
  - 別に何もしていない
  - どのように取組んだら良いのかよく分からない
  - その他
- (5) 営業部門を強化している
- (6) 売れ行きを良くする取組がない
- (7) 個々のメーカーの取組には限界がある
- (8) その他

## 11. HPはありますか

- (1) ある
    - どのように活用していますか
      - 通信販売によって直接消費者に販売している
  - (2) 通信販売の売上は増えていますか
    - 増えている
    - 特別増えていない
  - (3) 消費者ニーズの把握に活用している
  - (4) 自社を知ってもらうため
  - (5) 作っていない
- 作っていないのは何故ですか
- 関心がない
  - 費用がかかる
  - 効果がない
  - 管理できない

## 12. 販売網の開拓

新たな販売チャネルの開拓に取り組んでいますか

- (1) 取組んでいる
- (2) 特に取組んでいない
- (3) 販売チャネルを広げる考えはない
- (4) 卸売業者または小売業者とのコラボレーションを行っている
- (5) その他

### 13. 商品開発の考え方

- (1) チャネルに応じた商品開発を進める
- (2) 顧客層のニーズ調査を参考に商品開発をしていく
- (3) 今後銘柄を増やしていきたい
- (4) 今のブランドを維持していくことを重点とする
- (5) 清酒以外の商品作りに取組む
- (6) 清酒作りにこだわっていきたい
- (7) 卸、小売のPB商品を作っていますか
  - 作っている
  - 作っていない
- (8) 商品開発で効果のあったのはどのような商品ですか
  - パッケージ
  - 容量
  - ラベルやロゴ
  - 容器のデザイン
  - 口当たり、味を変えた
  - 価格設定がよかった
  - 対象顧客層を明確にした商品開発だから
  - その他

(社) 中小企業診断協会兵庫県支部として、組織的にお手伝いしてまいりたいと計画していますが、何なりとご要望をお聞かせください。

---

---

お忙しいところご協力ありがとうございました。

(社) 中小企業診断協会兵庫県支部

## 付録3 調査研究者の個別意見・提言

調査の過程では各調査研究者からさまざまな意見が出された。調査研究者の統一意見ではないが、熱い思いに基づくそのような個別の意見や提言にも清酒振興のヒントになるものが多いと考え、それらの一端を付録として掲載した。

### 日本酒の需要拡大について蔵元に望むこと

高島商業問題研究所 高島和也

#### 1. 利用客層の拡大

2005年からわが国の人口減少時代へ突入しました。その中において需要層拡大を確実に達成するには、2007年以降に現れる団塊世代のリタイア現象をとらえて増大するシニア層をいかに日本酒ファンとするかが大きなカギとなります。加えて、今まで見向きもされなかった若年層や女性へのデザイン工夫のオシャレな容器のカップ酒攻勢や若者相手の立ち飲みで対応するなど幅広い客層を取り込んでいく必要があります。

#### 2. おいしい日本酒の飲み方提案

旨い酒、健やかな酒、楽しい酒にふさわしい商品=ハードの提供に加えて、季節や行事によって飲み方・楽しみ方のソフトを提案することが重要です。

#### 3. 飲み方・楽しみ方提案の参考例

日本酒のなによりの特徴はいろんな温度で楽しめるという点です。夏には冷やで飲むのもよろしいが、ほんのりお燗をすると、お酒本来の味を楽しめるということで、最近では燗酒を勧める例が多くなっています。燗酒のよさや特徴は

料理の味を引き立てる

おいしい燗酒は、料理の味を引き立て、食事をいっそう楽しくする。

こくと旨味を引き出す

アミノ酸などが日本酒には多く含まれており、お燗をすることで味や香り、コクといった旨味を引き出す

自分にあった適量飲酒になる

アルコールは胃の中に入ったとき人肌温度の暖かさが最も早く吸収され、自分にあった適量飲酒となる。

手間のかかった湯煎の酒はゆとりと安らぎを感じさせてくれ、スローライフの時代にもぴったりした飲み方となる

といったことが挙げられます。

蔵元ご自身が百も承知の日本酒の数々の良さや自社の酒づくりの思いを込めて、卸・小売店を通してユーザーである一般消費者に浸透させ、より多くの人たちからの支持を受けられますことを切に望みます。

白鹿酒造(株)資料「今、求められている「湯煎によるうまい爛酒」の内容の一部を記載しました。

梅谷幸平

1. 中小規模酒造会社へ一言。小売店直売組と問屋依存組で売上・利益傾向に差があります。規制緩和や流通革命などの結果、これ迄のような問屋まかせですむ時代は終わり、これからは何らかの形で酒造会社もマーケティングが必要です。
2. 酒造業界全体へ一言。日本酒に対して翌朝残るとか、翌日が辛いとか、二日酔いが心配な酒と思う人が少なからずいます。「二日酔いにならないための健康的な日本酒の飲み方」として、適量(1~2合)の酒を「やわらぎ水」と一緒に飲むという方法をもっとPRするべきです。
3. 行政監督庁へ一言。焼酎では、高純度アルコールから作られる焼酎甲類と、伝統的な製造方法で作られる焼酎乙類に表示区分させ、消費者の選択の基準を作り今日の焼酎の隆盛を見ています。清酒も醸造用アルコール添加の有無を甲類・乙類に表示区分させ、選択の基準を作るべきです。

### 「酒造業界復活への一言」

森経営研究所 森 博人

#### 1、純米酒と普通酒などのアルコール添加の清酒は区分し種類を分けるべきである。

コストをかけて丹念につくる純米酒と低コストで合理的につくる普通酒とは別の清酒である。今のままでは消費者の清酒の選択が困難であり低迷に拍車をかけている。焼酎は甲類と乙類に分けて発展を遂げた。新区分設計は国税庁に是非お願いしたい。

#### 2、日本酒の健康イメージを酒造組合は医学界に頼んで作り直し流布すべきである。

焼酎のほうが身体によいという医者が多いといわれるが作られた説のように思われる。米と水と麹だけで醸造してつくった純米酒が蒸留した焼酎より身体に悪いわけがない。健康にも美容にもよい医学情報が見られることを重視ねがいたい。

**3、日本酒本来の純米酒は爛をして飲むのが旨いことを組合で再度広める必要がある。**

冷酒も悪くはないが冷酒を勧める風潮は間違いでないか。純米酒の爛は世界に誇る飲み方である。ビールの影響や手間がかかるためなど冷酒推奨が進んだようだ。アルコール添加酒の影響もある。合理化と儲け第一主義では真の消費者はついてこない。

**4、「和らぎ水」と爛酒を同時に飲む美点を酒造組合あげて提案して欲しい。**

爛酒と飲む和らぎ水は美味しいし身体に負担がかからず健康にもよいので酒造業界をあげて盛り上げていただきたい。すでに業界でも共同で取り組む姿勢が部分的にも聞かれるのはまことに喜ばしいことであり大賛成する。

**5、伝統的な日本酒である純米酒の価値を酒造組合で見直して欲しい。**

成熟した豊かな時代に本物を求める消費者が増えてきており清酒全体は減少しているが純米酒は堅調である。本物にはすこしくらい高くても買おうという姿勢の消費者が広がってきている。多様性の中で消費者の選択を正しく指導していただきたい。

**6、醸造する日本酒の貯蔵は冷暗所保存が最高であることを組合で徹底して欲しい。**

現状、スーパー、百貨店とも日本酒の品質管理には疎いようだ。蛍光灯を照らし続ける店頭では紫外線に弱い清酒の味が落ちる。冷蔵貯蔵、保冷配送も殆どしないようだ。見栄えと価格に関心が高いルートだけでは日本酒の回復は難しい。

**7、日本酒の品質保持と品格を高めるにはピンが相応しいがそれを上回る容器の開発を酒造組合の課題にして欲しい。**

紙パックは安い日本酒の味保存に弱く安物とのイメージをつくっていると見られるのを意識改革せねばなるまい。また小ピンの各種開発を業界あげて行うことや冷蔵庫に保存できる1升ピンの開発をコンクールしてみるのもよい。さらに日本酒に相応しいより優れたデザインや保存性に富む容器を酒造業界あげて開発願いたい。

**8、飲食料理店では豊かに楽しく日本酒の飲み方を提案するコトづくりが新しい消費者づくりのために待たれている。酒造組合の努力を更に注いで欲しい。**

豊かで成熟した時代には消費者は日本酒自体のモノではなく本物の日本酒を豊かに楽しく飲むコトの提案を待って居る。若い人や新しい消費者をつかむため日本酒の魅力づくりに飲食店の現場での楽しいコトづくり提案状況を深く調査し提案願いたい。

(有)アミックコンサルタンツ 内池 滋

**【 日本酒メーカーに取り組んで頂きたい至急の課題 】**

**1. 企業理念・ビジョンを再構築して日本酒ルネサンスしましょう**

多くの企業が判で押したように「良質な酒づくりに励む」と言った事項に留まっています。

ほんとに熟慮したもの？ 一步譲っても、“ 良いものを作れば売れる ” という生産者志向では自滅必然です。まして「ビジョン」においては、ほとんど漠然です。夢も無ければ衰退して当然。

## 2. 「マーケティングの誤解」に気づき、これからの売れる仕組みを再構築しましょう

“ マーケティングとは、灘五郷の大手が大型設備を使い、大衆に迎合してまずい清酒を大量販売する手法 ” と誤解している節があります。だから「酒蔵業界にはマーケティングは不要」という見解が飛び出します。今日なりの市場動向や生活者の立場から、また苦悩する卸小売業に対して、価値あるモノを提供する仕組み・仕掛けとして再検討されるようご支援します。

## 3. 日本酒の飲み方を知らない20～30代の若手・女性市場を開発しましょう

愛飲家像の大半は、「中高齢者」と即答されました。将来性のある若手層・女性層への接近は、焼酎メーカーのマーケティング展開が先行し、労働者・学生などの愛用酒とさげすまれた焼酎が、日本酒を凌駕しました。今からでも遅くはありません。日本の青春は日本酒から。

## 4. 素材へのこだわりを誇る段階から、それがもたらす暮らしの中の価値を語る時代に変えよう

米や水と言った素材や製成に対する売りコトバがたっぷりでした。いわばハード面の自負が顕著です。「顧客のニーズを掴むようにして開発・・・」との回答ですが、生活者にとっては、“それが私たちの暮らしに・健康に・気分に、料理にどう関わるのか？” に関心があり、それがニーズでありウォンツなのです。この大きなミスマッチを克服する必要があります。

## 5. おしゃれ化・デザイン化・少量コンパクト化など新鮮イメージで共感を呼び愛好を増やそう

今日のような成熟社会の生活リーダーは女性であり、当然ファッション化してきます。価値基準が、良し悪しから好き嫌いへの感性型消費行動が主流です。ダサいイメージのモノは、生活者にとっての価値が低いのです。したがってテイストから、容器から、サイズから、売り方まで、それらの潮流にどれだけ添っているかが共感のカギになります。

## 6. 自社酒の健康度・飲み方・飲ませ方・調理法などの「知恵と文化」を売りましょう

健康に良いなら、栄養素は、カロリーはどうなっているか。そして楽しく健康に飲むにはどうしたら？ 等に関心はつきません。品質から先のことを分らせる努力が重要です。灘五郷10社で進められている「和らぎ水」の併用運動も広く普及されるよう声援を送ります。

### (1) 「乾杯には日本酒で」キャンペーンは、まずトップからの習慣化を訴求する

- ・わが宮中晩餐会の不思議。自国の酒を使わない乾杯は、日本だけという誤文化は恥である。
- ・地域団体や企業への呼びかけには、乾杯に適当な器や扱い方などの環境整備の仕掛けも。

### 【 国税局で取り組んで頂きたい至急の課題 】

- (1) 業界向け『経営改善計画実施マニュアル』等の復刻版や改定版を増刷して配布する。
- (2) 希望する酒造企業、卸売業者、小売業者への経営研修会をわが協会と連携実施する。

【 業界団体として取り組んで頂きたい至急の課題 】

(2) 「なるほど 日本酒は健康・美容に良い」のキャンペーンを強力継続する。

日本酒は健康によいことをPRしよう

小川 勝生

「日本酒は健康を害する飲み物」という誤った認識が消費者に浸透しているようです。

この誤った認識を払拭し、「日本酒は健康によい」というイメージを作り上げることが蔵にも求められているのではないのでしょうか。

既に日本酒造組合中央会が、医学博士・秋田大学名誉教授である滝澤行雄氏監修の「日本酒ほろ酔い健康法」と題するリーフレットを作成して配布していますが、まだまだ消費者には浸透していないように感じます。

また同じ教授は、「美しくなる日本酒」と題する著書の中で、『日本酒・驚きの効果！』の中で8つの効果を紹介しています。

### 日本酒の驚きの効果

#### 1 がん予防効果

各種のがんについて、日本酒を飲まない人、飲む人、禁酒した人に分けて発生割合を比較してみると、相対的に飲酒する人の割合が低くなっています。

**アミノ酸が、がんの増殖を抑えていることが理由のようです。**

死因	飲まない人	飲酒する人	禁酒した人
全死亡	1.0	0.85	1.77
<b>全がん</b>	<b>1.0</b>	<b>0.89</b>	<b>1.56</b>
口頭がん	1.0	1.29	1.79
食道がん	1.0	2.55	3.08
胃がん	1.0	0.87	1.43
結腸がん	1.0	1.07	1.31
直腸がん	1.0	0.87	1.77
肝臓がん	1.0	0.83	3.64
胆のうがん	1.0	0.77	1.81

## 2 糖尿病を予防

糖尿病の原因のほとんどは、運動不足、食べすぎ、肥満、ストレスなどの生活習慣によるものです。適度に酒を飲むことでインシュリンの働きがよくなり、糖尿病のリスクが抑えられます。

## 3 肝硬変を予防

醸造酒をよく飲む東北の各県は肝臓がんの死亡率が低くなっています。

## 4 動脈硬化を防ぐ

悪性コレステロールが血管を詰まらせますが、日本酒には善玉コレステロールを増やす効果があります。

また、日本酒には抗酸化作用のあるフラボノールも含まれていて、悪玉コレステロールの酸化を抑える働きをしています。

## 5 狭心症や心筋梗塞を予防

狭心症や心筋梗塞は心臓の取り囲む動脈の硬化により起こる病気ですから、上記の4と同様に、これらの予防をすることにもなります。

## 6 老化や認知症を予防

酒を大量に飲みますと脳が萎縮しますが、適量でありますと大きな悪影響はありません。

また、日本酒に含まれるペプチドが健忘症を抑制しています。

## 7 骨粗しょう症を予防

飲酒で女性ホルモンが増え、骨の成長に必要なホルモンの分泌も高齢になっても分泌されることが判っています。

## 8 ストレス解消、アトピー改善、その他の効果

以上のほか、日本酒を飲むことで、ストレスの解消、アトピーの改善、冷え性や肩こりにも効果があります。

### 適量とは？

【 適量とは「酔いを翌日まで残さない量」を言います 】

### 適性飲酒の10か条

- 1 笑いながら共に楽しく飲もう
- 2 自分のペースでゆっくりと

- 3 食べながら飲む習慣を
- 4 自分の適量にとどめよう
- 5 週に2日の休肝日を
- 6 人に酒の無理強いをしない
- 7 くすりと一緒に飲まない
- 8 強いアルコール飲料は薄めて
- 9 遅くても夜12時までには切り上げよう
- 10 肝臓などの定期健診を

### 酒を楽しむときの5つの心得

- 1 食べながら飲む
- 2 食事の後には飲まない・・・ついつい量が増えてしまいます
- 3 強い酒は薄めてから飲む
- 4 飲む量を決めておく
- 5 飲む時間をきめておく

平成 18 年 1 月発行

発行所 (社) 中小企業診断協会兵庫県支部

〒 6 5 0 - 0 0 0 4

神戸市中央区東川崎町 1 - 8 - 4

神戸市産業振興センター 8F

電話 0 7 8 - 3 6 2 - 6 0 0 0

FAX 0 7 8 - 3 6 1 - 8 7 2 2