

清酒製造業の経営革新の方向性

—女性市場拡大・国際化・観光化を中心とした事例研究—

熊坂敏彦

New Trends in Management Innovation of SAKE Brewing Companies: Case Study Centering on Expansion of Female Market, Internationalization, and SAKE Tourism

Toshihiko Kumasaka

1. はじめに

清酒製造業は、構造的な不況産業である。需要が年々低下し、他のアルコール飲料との競争が激化し、生産コストが上昇し、その結果、大半の企業の経営が悪化して企業数が年々減少している。本稿は、清酒製造業を広義の「地場産業」¹として位置づけ、その不況対応への取組みの中から需要拡大に焦点を当て、特に、①内需拡大策として「女性市場拡大」、②外需拡大策として「国際化(輸出拡大)」、③内外需拡大策として「観光化」の3点を中心に、その経営革新の方向性を探り、活路を見出そうとするものである。

本研究は、筆者が筑波銀行・筑波総研において取組んだ茨城・栃木両県の清酒製造業調査²を踏まえて、その延長上に対象地域や対象企業を拡大し発展させるものである。本研究は、2015年度昭和女子大学現代ビジネス研究所研究助成金採択プロジェクトであり、かつ、筑波銀行より助成金支援を受けたものである。研究体制は、昭和女子大学グローバルビジネス学部の平尾光司教授の指導を受けながら、平尾ゼミナールの日本酒プロジェクトの学生5名³と共同で行った。研究方法は、酒蔵経営者へのヒヤリング調査と昭和女子大学の学生468名に対するアンケート調査を中心とした。

2. 清酒製造業を取り巻く環境の変化と諸問題

清酒製造業は、「國酒」をつくる伝統産業であり、酒税法の適用を受けて国税庁の監督下にある免許事業である。業界構造は、大企業(ナショナルブランド)と中小零細企業(ローカルブランド)との「二重構造」であって、製成数量10,000kℓ超の大企業18社(集中度

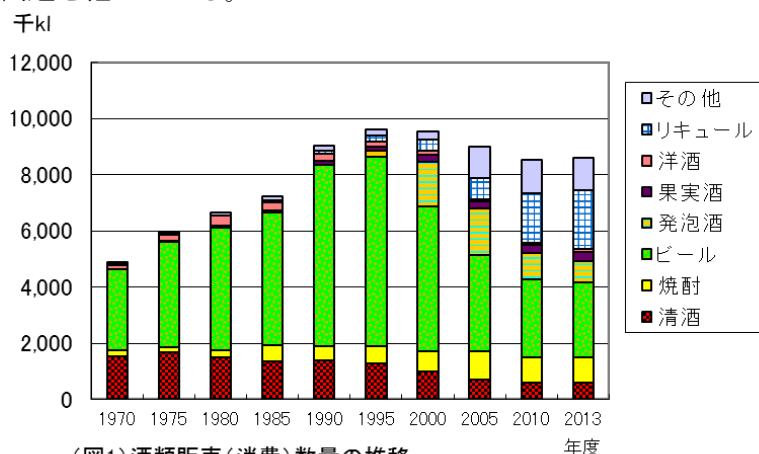
¹ 「地場産業」とは、「自然環境の優位性や原料資源の存在、豊富な労働力や特殊な技術、さらに有力な商人の存在を条件として産地を形成している中小企業」(下平尾勲)等と定義され、その特性として、「①歴史の古さ、②産地形成、③社会的分業体制、④特産品生産、⑤製品市場の広さ(全国・海外市場)」(山崎充)があげられる。清酒製造業は、「産地」を形成しているのは大手企業を中心に灘や伏見などに見られるが、基本的には全国一円に広く分布した「地域産業」としての特性が強い。本稿では、地域資源を用い、「地産地消」を中心とする「地酒メーカー」としての清酒製造業(中小零細企業)を、広義の「地場産業」とみなすことにする。

² 熊坂敏彦「清酒製造業の現況と老舗企業の革新への取組み—茨城・栃木両県を中心に—」(2012)「筑波銀行 調査情報」No.34
熊坂敏彦「『地域活性化』における『地域の酒』の効用—茨城県の取組み事例と課題を中心に—」(2014)「筑波総研 調査情報」No.42

³ 冨本千帆、明彩香、北本幸夏、三原佳苗、高野早織

1.2%) が製成数量の 52.5% を占めている (国税庁、平成 25 年度調査)。そして、この清酒製造業は、長期にわたり構造的な諸問題を抱えている。

第 1 は、需要・消費量が長期にわたって低下していることである。人口減少、不況の長期化、健康志向の強まりによる「アルコール離れ」等によって、1995 年をピークにこの 20 年間我が国のアルコール消費量が減少している。その中で、清酒は、1975 年をピークに他のアルコール飲料に先駆けて減少の一途を辿っている。1970 年の 1,532 千kl から 2013 年には 581 千kl へ、約 3 分の 1 まで減少した(図 1)。



(図1) 酒類販売(消費)数量の推移

出典: (資料) 国税庁「酒のしおり」より筆者作成。

第 2 は、アルコール飲料の需要構

造が変化し、清酒は他のアルコール製品との競合激化の影響を受けていることである。清酒は、ビールや発泡酒との競合に加えて、1985 年以降焼酎と競合し、2005 年には逆転された。さらに、2005 年以降リキュールの急伸に押し負けている(図 1)。これは、若者や女性を中心とした「清酒離れ」や健康志向を背景とした「低アルコール化」などを反映したものと思われる。

第 3 は、生産構造が変化したことである。清酒は、「米」と「水」と「麴」と「酵母」と「人の技」などで生産される。ひとつは、原価の 6~7 割を占める「米」のコストが上昇しているという生産コスト問題である。原料となる「酒造好適米」は、収量が低く高価であり、さらに、近年の清酒の「高級化」に伴って原料米を磨く割合が大きくなり製造原価が高くなってきた。いまひとつは、酒造り現場の最高責任者である「杜氏」の高齢化と後継者難という生産面の人的問題である。

第 4 は、流通構造が変化したことである。1990 年代から大手スーパーの安値販売により酒類の「価格破壊」が起こり、その後、大店法の規制緩和や酒類免許の運用緩和によって、量販店やコンビニの酒販免許取得、ディスカウントストアの参入等によって、流通構造が変化し、清酒製造業は絶えざる価格引下げ圧力を受けている。

以上のような構造的な諸問題によって、清酒製造業者はその大半が業績不振・赤字に陥っている。国税庁の調べでは、平成 25 事業年度で、企業数 1,178 社のうち約半数に当たる 581 社が欠損及び低収益企業 (税引き前純利益 50 万円未満) となっており、そのうち欠損企業が 450 社 (38.2%) にも上っている。この結果、清酒製造免許場数も傾向的に減少し、1970 年の 3,533 から 2013 年には 1,652 へ、半減している。まさに、清酒製造業が「構造不況産業」といわれるゆえんである。

3. 清酒製造業の経営革新の取組みと方向性

我が国の清酒製造業は、上記の「構造変化」に対応して様々な経営革新に取り組んでいる

(表 1)。すなわち、①需要の低下に対して、女性市場・若者市場の拡大、輸出拡大、観光化等、②需要構造の変化に対して、商品の多様化（焼酎・リキュール等）や商品の高級化（純米酒や吟醸酒等「特定名称酒」へシフト）等、③生産構造の変化に対して、機械化・自動化、協業化・業界内連携・産学官連携、「社員杜氏」へシフト、地元酒米の開発・利用等、④流通構造変化に対して、直販志向の強化やブランド化推進等である。

(表 1) 清酒製造業の構造変化と対応状況

構造変化	対応状況
需要の低下 ・アルコール離れ ・人口減少	・内需開拓(女性市場・若者市場) ・外需開拓(輸出・インバウンド) ・観光化
需要構造の変化・競合商品 ・清酒離れ(焼酎、リキュール、発泡酒等との競合)	・商品の多様化(焼酎、リキュール等) ・高級酒シフト(純米吟醸酒など)
生産構造の変化 ・社氏の高齢化・後継者難 ・原料米の高コスト化	・機械化・自動化・協業化・連携 ・「社員杜氏」 ・地元酒米の開発・利用(産学官連携)
流通構造の変化 ・規制緩和による価格破壊	・直販 ・ブランド化

本稿では、その中から需要拡大に向けた取組みに焦点を当て、①内需拡大策として「女性市場拡大」、②外需拡大策として「国際化(輸出拡大)」、③内外需拡大策として「観光化」の 3 点を中心に具体的な取組み事例を調査する。上記 3 つを取上げる理由は、それらは現状においては量的に十分な成果を上げているわけではないが、潜在成長性が高く将来性が見込めるからである。

(1) 「女性市場拡大」

わが国では、歴史的に女性の酒類消費習慣が低かったが、近年における女性の地位向上や社会進出の上昇に呼応するように酒類の「女性市場」が拡大しつつある。他方、厚生労働省の「平成 24 年国民健康・栄養調査報告」によれば、飲酒習慣のある者の割合は、男性 34.0% に対して女性は 7.3% にすぎない。酒類の消費習慣がある者の割合は、男女ともに 30 歳代から 50 歳代にかけて増加していくが、男女ともに 20 歳代では男性が 14.2%、女性が 3.3% と低位である。逆に考えると、酒類との出会いが始まる 20 歳代の若者、特に女性市場のポテンシャルは極めて大きく、将来性が見込めるといえよう。

(2) 「国際化」

清酒の輸出が、2001 年以降、数量、金額ともに着実に増加している。2009 年から 2014 年まで最近 5 年間で見ても、数量ベースで 11,949 kl から 16,316 kl へ 36.5% 増、金額ベースで 7,184 百万円から 11,507 百万円へ 60.2% 増と著しく増加している。輸出増加の要因としては、①清酒の「高級化」・「ワイン化」によりワインを愛好する外国人等を取込んできたこと、②酒造業界が「酒サムライ」(2005) 創設等による海外向け PR の強化、IWC(国際ナショナル・ワイン・チャレンジ)の SAKE 部門への参加等、清酒の「国際化」に努めてきたこと、③輸出促進に向けて政府の政策的支援が強化されてきたこと、④「和食」が 2013 年末にユネスコの無形文化遺産に登録され、「日本食ブーム」によって輸出環境が好転したこと等があげられる。しかしながら、2014 年においても、清酒の輸出量は国内消費量の 3% 程度にすぎず、今後の拡大余地が大きい。2020 年の東京オリンピックに向けて増加傾向にある外国人観光客の消費拡大も含めて、清酒の一層の「国際化」が期待される。

(3) 「観光化」

わが国の産業構造の変化の中で「観光立国」が重要視されている。清酒の内外需要の拡大策としても「観光化」は重要である。こうした中で、「地域の酒(蔵)」を観光資源として活用

し、国内外からの観光客誘致につなげようとする「酒蔵ツーリズム」が脚光を浴びている。政府も、外国人観光客集客と地域活性化の両面から 2013 年に国土交通省観光庁に「酒蔵ツーリズム推進協議会」を立ち上げ支援している。「酒蔵ツーリズム」に含まれるイベント、酒まつり、酒蔵めぐり等は、清酒の顧客層を広げ内外需要の拡大に貢献するであろう。

4. 秋田県の清酒製造業にみる「女性市場拡大」「国際化」「観光化」の実態

(1) 秋田県の清酒製造業界の特徴

秋田県の清酒製造業界の特徴を整理すると以下の通りである。参考までに、筆者が以前に調査対象とし、歴史的に秋田県との係りの深い茨城県、栃木県の特徴も併せて示しておく

(表 2)。

第 1 は、清酒の生産・販売面で全国的なステイタスが高いことである。清酒課税移出数量は 21,501 kl (平成 26 年) で、兵庫、京都、新潟、埼玉に次いで全国第 5 位である。また、一人当たり清酒年間消費量は 9.7l (平成 25 年度) で、新潟に次いで全国第 2 位である。

第 2 は、「美酒王国秋田」として、「ブランド力」が高いことである。秋田県は自然資源や原料資源に恵まれているうえに、江戸時代に小坂、尾去沢鉱山、院内銀山などの鉱山開発に伴う清酒需要の拡大や佐竹藩の産業保護策などによって、「地場産業」としての清酒製造業が発展した。その後、大正時代、昭和初期の全国品評会で「両関」、「太平山」、「新政」等が上位入賞を果たし、「ブランド力」を高めた。

第 3 は、県内の清酒消費量の約 9 割を県産酒が占めており、「地産地消」の地域である。

第 4 は、地元・横手市に古くから「山内杜氏」が存在し、その 6 割が秋田県内に就労している等、地域内の労働力依存度が高いことである。「南部杜氏」や「越後杜氏」等、他地域からの出稼ぎ労働力に依存した他産地に比べて大きな違いである。

第 5 は、米、水、麴、酵母に加えて、杜氏や生産技術、さらに販売先に至るまで「オール秋田」が志向されており、清酒に関して生産から消費に至るまでの「地域内循環構造」が定着していることである。

第 6 は、最近、「高級化」が進められ、従来の普通酒の量産から高級酒へのシフトが進行している。秋田県の酒は、かつて「灘・伏見の一級酒、秋田の二級酒」等といわれ、コストパフォーマンスの良さから東京市場で人気があった。しかし、最近の消費者ニーズの変化に対応して「高級化」への取組みが進み、吟醸酒の出荷量が年々増加している。

第 7 は、県内の業界内のまとまりがよく、「業界内連携」や「産学官連携」などによって生産・販売・輸出等、多方面にわたる「産地革新」が進められている。県内の酒蔵 5 社の若

(表 2) 秋田県・茨城県・栃木県 3 県の清酒製造業界の特徴

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> 米どころとして原料米と水に恵まれ、県内各地に 38 蔵が分布 高清水(秋田)爛漫(湯沢)北鹿(大館)の大手 3 社で 3 割のシェア 普通酒の量産から近年高級酒生産へシフト 秋田で開発したオリジナル酒造好適米「秋田酒こまち」(H13) 「山内杜氏」(横手市)の 6 割が秋田県内に就労 若手蔵元 5 社による技術交流「NEXT5」や輸出連携「ASPEC」等 業界内連携が県内の酒蔵全般の活気を誘引 米・水・麴・酵母・杜氏等すべてを「オール秋田」を目指す 清酒課税移出数量全国 5 位(兵庫・京都・新潟・埼玉に次ぐ) 1 人当たり清酒年間消費量全国 2 位(新潟に次ぐ) 県内消費量の約 9 割を県産酒が占めている(「地産地消」) 「美酒王国秋田」としてブランド力が高い
茨城県	<ul style="list-style-type: none"> 日本最古の酒蔵・須藤本家がある(笠間市、1141 年創業) 協会酵母メーカー・醸造用アルコールメーカーの明利酒類の存在(水戸市、県内清酒トップメーカー) 「関東の灘」といわれた石岡地区に酒蔵が今も集積している 「南部杜氏」に依存(高度成長期までは「越後杜氏」依存) 江戸時代・藩時代の名残りで県内各地域に分散、まとまりがない(組合は 7 支部) 自家醸造は約 6 割で、桶買いが多い 卸売業者の数が他県よりも多い 秋田の酒の販売ルートになっている 地元の酒が地元であまり飲まれていない ブランド力が低い
栃木県	<ul style="list-style-type: none"> 北関酒造(「北冠」、栃木市)という量産型の県内トップメーカーが存在し、県内シェアの 3 割以上を占める 県食品工業試験場や宇都宮大学を中心に酵母の開発が盛んである 「南部杜氏」に依存。独自に「下野杜氏」も養成 業界・酒造組合のまとまりが良く、仲間意識が強い 20 年前まで大半の酒蔵が秋田県の大手メーカーの下請け(桶売り)を行っていた 観光地・温泉地としてのメリットが大きい 福島(会津)の酒の販売ルートになっている 鑑評会での「金賞」受賞率が高い ブランド力が低い

手経営者による技術交流集団「NEXT5」は、「品質向上」「高級化」を目指して共同で製造技術開発や共同醸造酒生産等を行い全国的に注目されている。酒造会社 5 社によるアメリカ向け輸出促進のための「秋田県清酒輸出促進協議会 (ASPEC)」という組織もある。共同で輸出プロモーションや輸入先との交渉等を行っている。この他、「産官学連携」による秋田県オリジナルの酒造好適米「秋田酒こまち」の開発や「秋田流・花酵母」、「秋田蔵付分離酵母」の開発等も行われている。

(2) 秋田県清酒製造業の需要拡大策

① 「女性市場拡大」への取組み

女性を含めた消費者の嗜好に合わせた新しいタイプの清酒が開発されている。発泡性清酒 (スパークリング清酒) や低アルコール清酒など、長年培った高い醸造技術を利用した多様な製品が開発・販売されており、低アルコール清酒は、10 品以上販売されているようだ。大仙市の鈴木酒造店の「LACHAMTE(ラシャンテ)」は、アルコール度数が 7~8%で、「秋田こまち」とワイン酵母を用いて製造し、フルーティーな香りが特徴で、細身の容器を使用し、気軽に購入できる価格を設定している。秋田酒類製造 (株) の「高清水デザート純吟」(アルコール度数 12.5%)、秋田銘醸 (株) の「爛漫はじける林檎のスパークリング Ringo」(アルコール度数 6%) 等も販売されている。また、「女性市場拡大」のためのイベントとして、2015 年 11 月、秋田県が主催して東京で「秋田 SAKE カフェ for 女子会」が開催され、17 の酒蔵が参加し、秋田の郷土料理を肴に秋田の美酒がふるまわれた。

② 「国際化」への取組み

県内の蔵元による輸出の取組みが活発化している。秋田県酒造組合の調べでは、2014 年 7 月現在、県内 39 蔵元のうち 23 蔵元が輸出を手掛け、輸出量は年々増加傾向にある。県も現地での商談会開催や現地バイヤーの県内への招聘など、蔵元の「国際化」への取組みを支援している。

③ 「観光化」への取組み

秋田県酒造組合が毎冬行う「酒蔵開放キャンペーン」は 36 回目を迎えた。横手市の「かまくら」や湯沢市の「犬っこまつり」等の観光客が周辺の酒蔵を見学することで清酒消費につながっている。常時観光客を受け入れる「観光酒蔵」は、10 社程度である。インバウンド対応も、大型クルーズ船の寄港に対して、蔵元が県内の国際教養大学 (AIU) の学生等の協力を得て対応している。

5. 酒蔵の経営革新事例 (ヒヤリング調査結果)

筆者は、栃木・茨城両県の酒蔵の経営革新に関するヒヤリング調査を 20 数社実施してきたが、本稿では 2015 年度ヒヤリング調査を行った 5 社を取上げる。各社とも、それぞれ上記 3 つの需要拡大策に取り組んでいるが、本稿では、その中から特徴的な取組みに限りて簡単に紹介したい。

(1) 事例 1 : 小玉醸造 (株) (秋田県潟上市、「太平山」)

当社は、1879 年、味噌・醤油製造販売業を創業したが、1913 年に清酒製造業を兼営し今

日に至っている。当社は、1934 年の全国酒類品評会で第 1 位を獲得し、全国的に「太平山」という酒名が広まり、秋田が酒どころとして有名になるきっかけを作った。また、当社は、全国で初めて冷やして飲む酒を開発販売し、「秋田流生酛仕込み」発祥の酒蔵である等、伝統の技と革新的な技術を持合せた蔵である。

小玉真一郎社長は、東京工業大学卒業後、米国への留学経験を有する国際人であり、秋田県酒造組合会長としても、「国際化」に熱心に取り組んでいる。当社自身も 2000 年から輸出を開始し、アメリカ、カナダ、香港、シンガポール等 10 か国に輸出している。大半は輸出問屋経由であるが、一部は直接取引も行っている。小玉社長は、「清酒輸出には、日本文化を理解してもらう必要がある」と考えており、そのために、①現地で日本の文化事業への参加・協賛、②日本文化の伝統的セレモニーである「鏡開き」の活用、③和食と清酒との相性の PR 等に取り組んでいる。

「女性市場拡大」については、1983 年にアルコール度数の低い女性向けの商品を発売した。その販売経験から得られた仮説は、「①女性は、旧来の清酒とは違った本格的なお酒（吟醸酒や純米酒）を好む、②女性は Major（画一的）より Indies（個性的）を好む、③女性は酸味が少しある甘口の吟醸酒などを好む」等であり、それらを踏まえて、現在、女性を意識した清酒を開発・販売中である。

「観光化」については、本社工場内に「売店」とフォトギャラリー「ブルーホール」を併設している。「売店」には年間 1.5 万人、「ブルーホール」には年間 1 万人の来館者がある。また、本社工場に隣接した小玉本家の住宅は国指定重要文化財に指定されているが、これを「観光化」することも検討している。

（2）事例 2：新政酒造(株)（秋田県秋田市、「新政」）

当社は、1852 年に創業された老舗酒蔵である。5 代目蔵主の佐藤卯兵衛はニッカウイスキー創業者の竹鶴政孝と大阪高等工業学校（現大阪大学）で共に学んだ秀才であったが、吟醸酒の製法確立や「六号酵母（きょうかい 6 号＝新政酵母）」を発見し、自社の酒に利用して全国新酒鑑評会で 1940・41 年に 2 年連続「全国首席」を獲得した。

当社は、秋田県内の多くの酒蔵同様に普通酒を中心に量産を志向してきたが、東京大学文学部卒業後フリーライター等をしてきた現社長・佐藤祐輔氏(40 歳)が帰郷し、2007 年度から醸造に係るようになって次々と抜本的な経営革新策を実行し、全国的に注目されている。主なものを列挙する。第 1 は、「杜氏制度」と「冬季一括製造」を廃止し、「社員醸造」による「手造り・少量生産」＝「作品づくり」へ移行した。仕込みサイズを小さく、醸造期間を長くとることによって、細やかな酒造りを志向している。第 2 は、普通酒から高級酒へ製品転換をはかった。2013 年からは、全商品、純米づくりに移行。生産量が半減しても売上高は横ばいで利益率を上昇させた。第 3 は、「六号酵母」のみ使用、酒母製法を伝統的な「生酛」へ収束、木桶仕込み等、伝統的製法に回帰し、「無添加化」「個性化」「高級化」等を実現した。第 4 は、販売面では、全国に特約店ネットワークを形成することで「完全受注生産体制」を敷き、経営の安定化をはかった。第 5 は、技術交流集団「NEXT5」に参加したり、陶芸や音楽など異分野とのコラボレーション等を行うことによって、製造販売両面で多様

な成果を上げている。

「女性市場拡大」については、佐藤社長は、「女性向けを特別に想定する必要はない。もともと飲食分野は女性の方が感性が鋭い。これからの地酒は女性に支えられるであろう。」と語り、ターゲットとして「団塊ジュニア層」と「女性層」を重視している。また、清酒のネーミング、ラベル、ボトルデザイン等も個性的で女性の心を掴んでいるようだ。

「国際化」については、「輸出はしたいが、現時点ではまだない。モノが海外に行く前に、まずは日本酒がおいしいと思われること、文化として尊敬してもらえることが重要である。その上で、モノのシェアに対して、文化としての精神的シェアを確保してゆくことが国際ブランド化への道である。」と自説を展開した。

(3) 事例3：(株)外池酒造店（栃木県益子町、「燦爛」）

当社は、近江商人をルーツとする栃木県益子町の老舗酒蔵である。3代目に当たる外池茂樹社長は、益子町観光協会会長を兼任しているが、当社は栃木県内の「観光酒蔵」としても注目される存在である。益子町は、地場産業・益子焼の産地であり、かつて英国の「アーツ&クラフト運動」の影響を受けた濱田庄司ら「民芸運動」の作家たちが移住して「民芸の里」を作ってきた地域でもある。

「観光化」については、「観光酒蔵」として本格的な観光事業を展開している。「酒蔵資料館」、お土産処「酒蔵」（酒類、益子焼、地元の特産品等の販売）、ギャラリーカフェ「湧」（蔵を利用したカフェ、利き酒処）、駐車場等を本社工場に併設している。益子町には年間160万人の観光客が入るが、当社には陶器市、いちご狩り、観梅ツアー等の客が年間約8万人訪れ、売店収入は全体の約1割、清酒売上の約4割を占める。また、外池社長の発案で、当社を含めた栃木県内の4つの酒蔵が連携して「栃木県酒蔵めぐり」というスタンプラリーを企画・実行している。この企画にはJTBもタイアップしており、客はセブンイレブンでチケット（1,000円）を購入して酒蔵見学をすると、各蔵からプレゼントが得られ、4蔵全部を巡るとさらに記念品が得られる。

「女性市場拡大」については、スパークリング清酒等を開発中である。また、外池社長は、日本酒と女性を結び付ける機会を創造すべく、女性のための利き酒会「郷酒（さとざけ）」や「日本酒ガーデン」等を企画・実行している。さらに、化粧品、ハンドクリーム、美容液、濁り酒の湯等、女性向けの清酒関連商品を開発販売している。

(4) 事例4：渡邊佐平商店（栃木県日光市、「日光誉」「清開」）

当社は、国際的な観光地・日光や鬼怒川温泉への出入り口にあたる今市の中心部に立地する老舗酒蔵である。渡邊護会長は前栃木県酒造組合会長であるが、「地酒としての純米酒」にこだわりを持ち、手がけている約9割は純米醸造酒である。また、地元米を使い、「顔が見える酒造り」にこだわっている。

「観光化」については、近くに日光東照宮等の観光名所があるため年間1万人程度の酒蔵見学客があり、外国人観光客も増加している。欧米系の客が中心で、彼らは「純米酒」を好む傾向が強いという。外国人のために、英文のパンフレットを作成し、製造工程についても英語で表記している。現状、輸出は少ないが、インバウンド対応を当社の「国際化」策の基本

にしている。また、渡邊会長は、日本酒と日本食文化や健康との関係などについても造詣が深く、自ら丁寧に説明・案内される。さらに、「酒蔵ツーリズム」では、前述の「栃木県酒蔵めぐり」に参加している。

「女性市場拡大」については、特別な商品開発はしていないが、渡邊会長は、「基本的に日本酒の好みに性差はない。重要なことは、最初に飲む酒が旨い酒であることが大事である。若い女性には、純米吟醸酒のような高品質の酒を飲んでいただきたい。」と強調した。

(5) 事例 5：田中酒造（北海道小樽市、「宝川」）

当社は、小樽市の老舗酒蔵である。観光都市・小樽の「観光酒蔵」として注目される。

田中一良社長は、北海道酒造組合副会長兼国際化委員長兼技術委員長を務めている。銀行員を辞めて 1988 年に家業を継承したが、その際に田中社長の学識・経験がいかんなく発揮され、「企業コンセプト」と「事業コンセプト」の変更を実施した。すなわち、それまでの清酒製造の専業から、①観光業との融合、②消費者直販システム、③多種類の酒類の製造、④発酵食品製造業への進出、⑤国際化への取組みへ、変更したのである。

当社は、その中で特に「観光化」のモデル企業として、全国から注目されている。

第 1 は、「観光酒蔵」（「観光造り酒屋」）事業である。地酒を観光土産にする、発祥地の本社社屋を観光土産店にする、石造りの製造場を改造・レイアウト変更して観光見学施設・販売施設にする、通年生産の四季醸造蔵に変更して 1 年中観光客が見学できるようにする、社員によるコース案内のノウハウ構築、外国人向けパンフレット（英文・中文）作成、大規模な駐車場を付置（バス 4 台、普通車 50 台）、観光地小樽の代表企業である「北一硝子」と「おたる政寿司」との 3 社連携など、数多くの創意工夫が見られる。年間 20 万人（うち外国人 2 割）の来店客があり、総売上の約 8 割を占めている。

第 2 は、「酒蔵ツーリズム」としての「パ酒（しゅ）ポート」事業の企画推進である。田中社長は、北海道には清酒、焼酎、ワイン、ビール、ウイスキー等多様な酒造会社があり、これらを観光事業と連携させて酒蔵周遊事業とすることを思いつき、JTB 北海道に提案してまとめ役を依頼した。こうしてできたのが、「北海道各地の色々な酒蔵を周遊する企画」「北海道酒遊記『パ酒ポート』事業」である。日本人が好きなスタンプラリー方式で酒蔵を周遊し、スタンプ 3 個で賞品に応募可能、全蔵制覇者には特別プレゼント付与という内容で、パスポート状の冊子（1 冊 540 円）は 2015 年に 8,000 部発行した。事業推進体制として、「北海道広域道産酒協議会」（田中一良会長）を設立、集客と事務局運営を JTB 北海道が担当している。これらは、「地域オープン・イノベーション」のモデルとしても評価され、2015 年 11 月に、日本ベンチャー学会小樽商大大会でも報告された。

6. 昭和女子大学学生向け「日本酒アンケート調査」から得られたこと

本研究の一環として、2015 年 11 月、昭和女子大学の学生を対象に「日本酒の女性市場拡大等に関するアンケート調査」を実施した。468 名の学生（平均年齢 20.0 歳、未成年 153 名、成年 313 名）から回答が得られた。日本酒のビギナーともいえる女子大生の「日本酒」との関わりや女性市場拡大に対する意見を聞くことを主たる狙いにしたものである。その

詳細は、別途報告予定であるが、本稿では、その一部を紹介したい。

- (1) 20 歳以上の学生で、日本酒が好きかどうかは、「好き」が 18.8%、「どちらともいえない」が 46.6%、「嫌い」が 31.3%であった。「どちらともいえない」「嫌い」と回答した者にその理由を聞くと、①「味が嫌い」52.0%、②「匂いが嫌い」35.2%、③「アルコール度数が高い」30.7%の3項目が多い。
- (2) 好きなアルコール飲料は(2 つまで複数回答可)、①果実酒 59.4%、②チューハイ 41.5%、③ビール 22.0%、④ワイン 14.4%、⑤ハイボール 11.5%、⑥日本酒 8.9%、⑦ウィスキー 2.2%の順で、若い女性が好むアルコール飲料は、果実酒やチューハイ等「低アルコール飲料」が多く、日本酒は低位にある。
- (3) どのような味や香りの日本酒が好きかについては(2 つまで複数回答可)、①「軽快でさらりとしたもの」47.0%、②「甘口・やや甘口」18.8%、③「香りの高いもの」10.5%の順であり、「濃醇でコクがあるもの」5.1%や「辛口・やや辛口」4.8%は少ない。
- (4) 若い女性をもっと日本酒を飲むようになるために必要なことについては(全員対象、複数回答可)、①「料理に合った日本酒を教えてください」52.4%、②「日本酒のイベントや女子会」43.4%、③「インターネットや SNS での情報」22.9%、④「和食と関連したプロモーション」21.8%、⑤「日本酒を飲む時の作法を教えてください」13.0%等が主なものであった。

以上のアンケート調査結果から「女性市場拡大」、特に日本酒ビギナー開拓の「キーワード」は、「高品質化(味と匂いの改善)」、「低価格化」、「低アルコール化」、「ブランド化」等があげられる。また、日本酒と和食の相性のPR、飲酒機会の創出、知識や作法の伝授、情報発信等、具体的な施策も重要である。

7. おわりに

本稿において得られた清酒製造業の需要拡大を中心とした経営革新の方向性は、次のとおりである。

第1は、「女性市場拡大(内需拡大)」と「国際化(外需拡大)」を推進するために、共通して、「高級化」「高品質化」「個性化」「ブランド化」が重要である。

第2は、「観光化(内外需拡大)」は、「女性市場拡大」と「国際化」を促進する機能も併せ持つが、その推進のためには「ものづくり」から「ことづくり」への展開(地域イベント・まつり、観光酒蔵、酒蔵めぐり等)、日本文化とのコラボ、スマホや SNS を利用した情報発信等が重要である。

第3は、地酒メーカーの原点は、「ローカル化」であり、地域資源の活用、地産地消、地域内連携等が重要であるが、その上で様々な革新策を積み重ねることで「ナショナル化」や「グローバル化」への発展が望める。(表3)。

(表3) 地場産業のナショナル化・グローバル化への諸契機

	ローカル化	→ ナショナル化	→ グローバル化
ものづくり	・地域資源活用 ・地産地消 ・地域内連携	・高級化・個性化 ・女性市場 ・販売店連携	・作品化・芸術化 ・国際ブランド化 ・海外ネットワーク
ことづくり	・地域イベント ・まつり	・観光酒蔵 ・酒蔵ツーリズム	・日本文化とのコラボ

第4は、清酒製造業は、様々な経営革新を遂行することによって、新しい時代に適合した「地場産業」のモデルとなる可能性を有している。すなわち、①伝統的な技法や製法を保持・活用しながら次世代対応の革新を展開、②「文化産業」として成長可能（「発酵醸造文化」「手造り」「作品化」（芸術・文化との融合）、③「観光立国」推進への貢献、④「地域創生」の中核産業（コミュニティ再生、観光振興、6次産業化、地域ブランド化等）等である。

今後の課題は、①調査対象事例のさらなる拡大による検証継続、②「アンケート調査」の詳細分析等による業界への提言等である。

（謝辞）

本研究に関して、筑波銀行はじめ、ヒヤリングをさせていただいた酒蔵各社の経営者の皆様、秋田経済研究所の相沢陽子氏から多大なるご支援とご協力をいただいた。また、アンケート調査に関して、昭和女子大学全学部の諸先生方や学生の皆さんの協力が得られた。ここに記して感謝したい。

（参考文献）

- ・相沢陽子(2010)「県内酒類消費の低アルコール化と新しいタイプの清酒について」秋田経済研究所『あきた経済』2010年9月号
- ・相沢陽子(2014)「県産酒の品質向上による需要拡大について」秋田経済研究所『あきた経済』2014年7月号
- ・「美酒王国秋田」編集委員会編(2015)『美酒王国秋田：秋田の酒蔵文化を訪ねて』無明舎出版
- ・秋田県・秋田県酒造組合(2015)『美酒王国秋田ガイドブック』
- ・熊坂敏彦(2012)「清酒製造業の現況と老舗企業の革新への取組み—茨城・栃木両県を中心に—」『筑波銀行 調査情報』No.34
- ・熊坂敏彦(2014)「地域活性化における地域の酒の効用—茨城県の取組み事例と課題を中心に—」『筑波総研 調査情報』No.42
- ・国税庁課税部酒税課(2015)『酒のしおり』