

## 清酒製造業（地酒メーカー）の「国際化」の意義と可能性

—東日本主要産地・酒蔵の革新的取組みに学ぶ—

熊坂 敏彦

### Significances and Possibilities of Internationalization for Local SAKE Brewers

Toshihiko Kumasaka

#### 1. はじめに

本稿は、清酒製造業のサバイバル戦略として、「国際化」戦略を取上げ、特に、「地場産業」としての地酒メーカーの「国際化」の意義と可能性を探るものである。清酒製造業は、長期的な不況下にあり、日本酒の需要はピーク時（1975年）の3分の1まで減少している。需要拡大策として、①「女性市場拡大」（内需拡大）、②「国際化」（外需拡大）、③「観光化」（内外需拡大）の3点があげられる<sup>1</sup>。本稿は、②「国際化」を中心に、清酒製造業の経営革新の方向性を探り活路を見出し、地酒メーカーの「国際化」の可能性を探るものである。

本研究は、2016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、筑波銀行より前年度に引続き助成金支援を受けたものである。前年度は、昭和女子大学グローバルビジネス学部平尾光司ゼミナールの日本酒プロジェクトの学生と秋田県、栃木県の酒蔵実地調査及び同大学の学生に対するアンケート調査を行った。今年度は新潟県、茨城県の酒蔵実地調査と酒造業界関係者へのヒヤリング調査を行った。

本稿の展開は、「国際化」の意義と現状を整理し（2章）、新潟、福島等の東日本の主要産地を中心にした産地における「国際化」の取組み事例（3章）ならびにヒヤリング調査を行った個別酒蔵の取組み事例（4章）から「国際化」の課題や教訓を学び取る。そして、それらを踏まえて、地酒メーカーの「国際化」の意義と可能性を検討し、「国際化」と「地域創生」との係りについても言及する（5章）。

#### 2. 清酒製造業の「国際化」の意義と現状

##### （1）「国際化」の必要性

清酒製造業が構造的な低収益経営から脱するためには、「短期戦略」としては、「数量志向」経営よりも「価格（金額）志向」経営が重要である。そのためには、過剰となった設備を稼働させることによって引き起こされる過度な「価格競争」から脱け出して、「高級化」（特定名称酒等へのシフト等）、「高品質化」、「個性化（多様化）」、「ブランド化」等による「高付

---

<sup>1</sup> 熊坂敏彦（2016a）

加価値化」、「高価格化」によって収益を維持・拡大することが効果的であろう<sup>2</sup>。

さらに、人口の減少による市場の縮小、高齢化による日本酒需要の減少、若者の日本酒離れ、健康志向の強まりによるアルコール飲料市場の縮小、他のアルコール飲料との競合激化等、長期的な市場の変化を考慮すると、「短期戦略」に加えて「長期戦略」も重要となる。すなわち、前述の「価格（金額）志向」経営を維持しながら「新しい市場」を拡大することによって量的拡大を図り、遊休化した設備の稼働率を高めながら収益を拡大する必要がある。そのためには、既述のように、①女性・若者市場拡大、②輸出拡大、③観光化等が重要となる。そこで本稿では、輸出拡大を中心とした「国際化」に焦点を当てて、清酒製造業の「長期戦略」を検討しよう。

## （２）「国際化」の現状

最近 9 年間（2006 年～2015 年）で、日本酒の国内課税数量が 717 千kl から 550 千kl へ 23% も減少する中で、日本酒の輸出数量は 10 千kl から 18 千kl へ 80% も増加した。特に、2009 年から 2015 年までの 6 年間、輸出数量と輸出金額ともに毎年過去最高を更新している。この間、輸出比率も、1.9% から 3.2% へ急伸した<sup>3</sup>。2015 年の国別輸出数量は、①アメリカ（シェア 26.3%）、②韓国（同 18.5%）、③台湾（同 11.6%）、④香港（同 9.6%）、⑤中国（同 8.7%）の順であり、上位 5 か国で全体の 74.7% を占める。また、国別輸出金額では、①アメリカ（同 35.7%）、②香港（同 16.3%）、③韓国（同 9.7%）、④中国（同 8.4%）、⑤台湾（同 6.3%）の順であり、上位 5 か国で 76.4% を占める<sup>4</sup>。2015 年の輸出製造業者数は、665 社と全製造業者数の約 4 割にのぼる。そのうち、上位 10 社のシェアは 54.7% で、灘 6 社（白鶴酒造、辰馬本家酒造（白鹿）、大関、菊正宗酒造、小西酒造（白雪）、日本盛）、伏見 3 社（月桂冠、黄桜、宝酒造（松竹梅））の大手メーカー（ナショナルブランド）9 社が占めている<sup>5</sup>。

最近の日本酒輸出増加の要因としては、①日本食人気の高まり（海外の日本食レストラン店舗数の増加）、②和食のユネスコ無形文化遺産登録（2013 年 12 月）、③訪日外国人旅行者数の増加（2011 年以降急増、2015 年には 2 千万人へ）、④政府による日本酒輸出振興戦略（「クールジャパン」推進の一環として日本産酒類輸出促進支援）等があげられる。

なお、日本酒の「国際化」については、「輸出」の他に以下のような分野においても進展が見られる。まず、「現地生産」は、①宝酒造（松竹梅）がアメリカ（カリフォルニア州パークレー市、1982 年稼働）と中国（北京市、1995 年稼働）で約 8 千kl、②月桂冠がアメリカ（カリフォルニア州フォルサム市、1991 年稼働）で約 6 千kl、③大関がアメリカ（カリフォルニア州ホリスター市、1979 年稼働）で約 3 千kl 等、大手 3 社が最近の日本からの輸

<sup>2</sup> 秋田県の老舗酒蔵である新政酒造（株）の佐藤祐輔社長は、様々な経営革新策を実行して注目されているが、「普通酒から高級酒への製品転換を図り、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」という（前掲書より）。「価格（金額）志向」経営の典型的な事例としてあげられる。

<sup>3</sup> 日刊経済通信社「酒類食品統計月報」2016 年 4 月号

<sup>4</sup> 注 3 と同じ。

<sup>5</sup> 注 3 と同じ。日刊経済通信社調べ。10 社中、灘、伏見以外の上位企業は、栃木県の北関酒造（北冠）が第 5 位にランクされている。

出数量に匹敵する 18 千klを海外で生産している<sup>6</sup>。「現地生産」は、大手メーカーの独壇場であり、地酒メーカーの参入余地は少ない。この他、日本の酒蔵で杜氏・蔵人・輸出営業等で働く外国人が登場し始めたこと、海外で日本酒を学ぶセミナーが盛況であること、海外で大規模な日本酒のイベントが増加していること、IWC(インターナショナル・ワイン・チャレンジ)の「SAKE 部門」創設等により世界のワイン業界が日本酒への関心を高めていること等、日本酒の「国際化」が多方面に及び「日本酒ブーム」が定着し始めているようだ<sup>7</sup>。

しかしながら、日本酒・清酒製造業の「国際化」は「輸出」が中心であり、その規模は、輸出金額 140 億円、輸出比率 3.2%とまだ小さい。フランスワインの約 8,000 億円、スコッチウイスキーの約 5,000 億円に比べても極めて小規模である。また、輸出先もアメリカとアジアの一部地域（韓国、台湾、香港、中国）に偏っており、欧州や豪州等への輸出はほぼ未開拓に近い状態である。

このように見てくると、清酒製造業の「国際化」はまだ緒についたばかりの段階である。したがって、「輸出」拡大の余地は極めて大きく、「輸出」の潜在成長性は高いと見ることができよう。また、「輸出市場」においては「ニッチ市場」も豊富であり、地酒メーカーの参入余地も大きそうに見える。

### (3) 地酒メーカーの「国際化」

清酒製造業の業界構造は、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；地酒メーカー）との「二重構造」であり、灘と伏見を中心とした大手 18 社が製成数量の半分以上を占めている。ただし、より詳細に見ると、灘・伏見の大産地の大企業に加えて、それに準ずる新潟、秋田、福島、埼玉、栃木等の産地にも産地ごとに中核となる中堅企業や量産型の中堅企業が存在し<sup>8</sup>、その下に個人経営を含む圧倒的多数の中小零細企業が存在するという「多重構造」になっており、産地間の競争も見られる。

地酒メーカーの特性は、①企業規模が「小規模」であること、②生産面では「手づくり」「冬季醸造」が中心で「少量生産」であること、③販売は「地元」が中心であること、④それぞれの地域の気候、水、酒米、酵母、作り手と製法等を反映して「多様な個性」と「多様な味わい」を有していること等である。

地酒メーカーの「国際化」は、生産力、販売力、国際化要員（人材）、資金力等において大企業に劣後せざるを得ないが、最近の「輸出」動向を見ると、輸出市場においては地酒メーカーにも参入余地があり、収益機会がありそうだ。また、ナショナルブランドと地酒メーカーとは、輸出市場において地域や商品構成等で「すみわけ」ができており、win-win の関

<sup>6</sup> 注 3 と同じ。

<sup>7</sup> 映画「カンパイ！世界が恋する日本酒」（2015、小西未来監督）には、アメリカ人の日本酒伝道師として著名なジョン・ゴントナー氏、イギリス出身で杜氏 10 年目のフィリップ・ハーバー氏、岩手県二戸市の酒蔵で 20 年間にわたり輸出に取組み生産量の 20%、28 か国に輸出実績のある（株）南部美人の久慈浩介社長の 3 人が出演している。

<sup>8</sup> 新潟の「久保田」（朝日酒造）「菊水」「八海山」、秋田の「高清水」等がナショナルブランドに準じたエリアの中核企業であり、また、栃木の「北冠」（北関）、埼玉の「世界鷹」（小山酒造）のように量産型の紙パック製品で全国屈指の企業も存在する。

係にあるように見える<sup>9</sup>。「国際化」で先行しているナショナルブランドが「地ならし」を行い、「日本酒」の「国際化」を牽引し、地酒メーカーがその後を追っている構図である。そして、地酒メーカーにとって、輸出は国内市場のように価格競争に陥ることなく収益を確保できる分野であり、成長戦略の要になりうる。

### 3. 東日本の産地における「国際化」の取組み事例（新潟と福島を中心に）

東日本の産地の中から、銘醸地であり輸出に熱心な産地である新潟県と福島県を中心に、それぞれの産地（酒造組合）の輸出に対する取組み状況を見ていくことにしたい。

#### （1）新潟県の事例

新潟県の清酒製造業は、出荷量 46 千kl（全国シェア 8.2%）と兵庫、京都に次いで全国第 3 位であり、酒蔵数は 90 社で全国第 1 位である。「地酒ブーム」の発祥の地であり、酒質は「淡麗辛口」に代表される。また、製品の「高級化」が進んでおり、出荷量に占める「特定名称酒」の比率が 64.4%と高く、そのシェアは 17.7%と全国第 1 位である。

新潟県酒造組合の大平俊治会長によれば、「新潟の酒が全国第 3 位まで成長できたのは、この 50 年間の先人たちの努力の賜物である。新潟の水は軟水が多く、灘の硬水とは違って甘口の酒が多かった。灘のような辛口の酒を造ろうと様々な研究を行った。新潟県農業試験場で開発した良質のコメを用い、新潟県醸造試験場でそれを磨いて辛口の酒を開発し、高級志向路線を歩んだ。この結果、「越乃寒梅」「久保田」等をはじめとした「淡麗辛口」の酒が全国の「地酒ブーム」の先駆けとなった」という。また、新潟はもともと全国一の規模を誇る酒造技能集団である「越後杜氏」を擁するが、近年は杜氏の技を若い技術者に伝承するために酒造組合が「新潟清酒学校」を設立し、90 の酒蔵から推薦されてきた若者を 3 年間にわたって教育し、400 人以上の人材を育成して酒の技術を支えてきた。

新潟産地は、組合のまとまりが良く、需要開拓のために様々な仕掛けを行ってきた。その一つが 2004 年にスタートした「にいがた酒の陣」である。これは、組合でドイツ、イタリアを視察した際に、世界中から 590 万人もの人を集めるビール祭り「オクトバーフェスト」を参考にして始めたものである。毎年 3 月に 2 日間開催されるが、12 年目になった今年は 12 万人の人出で賑わった。そして、新幹線の臨時列車運行、外国人客やバイヤーの来場増加、ラスベガスからの開催要請、地元への経済波及効果の増大化等、様々な成果が出ている。

新潟県の日本酒の「輸出」は、187 万ℓと兵庫、京都に次いで第 3 位であり、輸出製造業者数は 61 社（全製造業者の 67.0%）と第 1 位である。組合の副会長で輸出振興を担当している尾畑酒造（株）平島健社長によれば、「日本酒の輸出は、伸びしろがあり、期待が持て

<sup>9</sup> ヒヤリングによれば、今代司酒造の田中洋介社長は「両者の関係は、『すみわけ』『役割分担』があって、シェアの取り合いはない。」、南部美人の久慈浩介社長は「大手とのすみわけはよくできており、うまい具合にかみ合っている。」という。他方、大手の月桂冠・大倉記念館の西岡成一郎館長は、「海外市場では、ニッチ市場が沢山あり大手と中小が競合することはなく、両者は win-win の関係にある。国内市場でも、地酒ブームで日本酒の売り場が拡大し、日本酒全体として良い方向に向かっている。」と述べておられる。

る。組合は、「酒の陣」が数年前より軌道に乗ってきたので、最近では輸出事業・海外の新ブランディングに注力している。5年前、シンガポールで商談会を行い、参加蔵元の受注に結び付け、併せて「ミニ酒の陣」を行い、多くの外国人に日本酒の良さ、新潟の酒の良さを体験してもらった。その後、香港をターゲットに展示会、商談会、酒セミナー等のプロモーション活動を実施している。香港は、アジア最大のアルコール市場であり、ロンドンと並ぶ世界の二大「ワインハブ」であり、近隣のアジア地域への情報発信基地でもある。また、香港は、関税・酒税がなく、日本食の最大の輸入地域であり、日本酒の受入れ可能性が大きい。組合は、香港で日本酒そのものの良さを PR すること、新潟の酒を差別化することを目的に活動している。日本食とのタイアップ等を行いながら、フランスのボルドーやグルゴーニュのように新潟の酒を有名にしたい。」と、「輸出」と「産地ブランド化」について熱く語られた。

## (2) 福島県の事例

福島県には 56 の酒蔵があり、「全国新酒鑑評会」において 4 年連続金賞受賞数日本一に輝いて注目されている。福島は、かつて、全国第 5 位の清酒生産県であったが 1970 年代後半から低下の一途を辿り、最近では東日本大震災と原発事故の風評被害に遭遇し、厳しい環境下にある。そうした中で、逆境をはねのけ、産地の革新を進めている。

福島県の酒造り技術を支えている福島県ハイテクプラザ会津若松技術支援センター醸造・食品科長の鈴木賢二氏によれば、「福島県の酒は、新潟県の『淡麗辛口』とはずいぶん異なる『芳醇淡麗旨口』を理想とした酒質設計を行っている。香りがあり、軽快な酒質で、きれいな甘みがあり、酒の味がしっかりしているのが特徴である。それは、県が開発した 2 種類のオリジナル酵母（「うつくしま夢酵母」、「うつくしま煌酵母」）、吟醸造り、強い麴の作製、スムーズな醗管理、良好な資源（米、水、冷涼な気候）、素晴らしい作り手、盛んな業界内の情報交換等によるものである。」と分析している。さらに、この 20 数年の間に快挙を成し遂げることができた要因として、①福島県酒造協同組合の人材育成プログラム「清酒アカデミー」（1991 年～）、②「高品質清酒研究会」（技術情報交流；1995 年～）、③「福島県吟醸酒製造マニュアル」の作成（技術情報の発信・共有；2002 年～）、④「会津杜氏会」の存在（地元杜氏の情報交流）、⑤麴の酵素力価測定（福島県ハイテクプラザ会津若松技術支援センター）をあげている。

福島県の輸出は 11 万と少ないが、輸出への取組みがユニークであり、「ニッチ市場」を上手に開拓している。福島県酒造協同組合の阿部淳専務理事によれば、「2012 年度、中小企業海外展開支援事業費補助金を活用してスウェーデン、ノルウェー、デンマークを対象に調査を行った。その経緯は、輸出戦略先としてアメリカは競争者が多そうなので欧州をターゲットにし、その中でフランスやイタリア等のようなワイン生産国でない、アルコール輸入国であるスウェーデンとノルウェーにターゲットを絞った。ノルウェーはサーモンがあり、寿司バーもあって日本酒となじみがありそうだと判断した。この結果、スウェーデンで現地輸入業者 A 社を流通チャネルとして蔵元 4 社が受注を確保できた。今年で 4 年目となる。」と

のことである。この他、組合では、台湾でも需要開拓を行い、受注に結び付けている。

### (3) その他産地の輸出への取組み（茨城県、栃木県、秋田県）

茨城県の輸出は 7 万 ℓ にすぎず、輸出製造業者数も 14 社と少ない。しかし、商工会議所や個別の蔵で注目される「国際化」の取組みが多い。その中でも、ひたちなか商工会議所（鈴木誉志男会頭、サザコーヒー会長）の輸出への取組みが注目される。同会議所は、日立製作所の企業城下町であり、ものづくり中小企業の「国際化」に積極的に取り組んでいるが、食品分野でも地元の酒蔵 2 社（木内酒造、吉久保酒造）を含む会員企業とアメリカの富裕層に焦点を合わせた活動を展開している。鈴木会長は、「日本食はアメリカで人気上昇しており、先行き明るい。当会議所は、地元の日本酒、醤油、魚など、志の高い業者を募り、地元の農協や漁協とも連携しながら戦略を遂行している。商品は『ストーリー』『物語』があると売れる。大学や専門家の力を借りて、地元の歴史や風土をよく調べて『物語』を作っている。また、地元の大学とデザインや商品開発でも連携している。」と自説を語った。

栃木県の輸出は、業者数は 14 社と少ないが、全国 5 位の輸出数量を有する量産メーカー、北関酒造（北冠）を擁するため、輸出数量は 68 万 ℓ と新潟に次いで全国第 4 位にある。栃木の組合はまとまりが良く、輸出でも栃木県酒造組合が海外市場獲得事業として、海外展示会に注力している。2015 年度は、1 回目はイタリア（ローマとナポリ）で開催、栃木商工会議所と連携してイタリアのワイン業者協力を得て実施した。17 蔵が参加し、数社で成果が出ている。2 回目は台湾で開催、栃木県の商談会とタイアップして実施した。12 蔵が参加し、そのうち 3 社に引合いがあった（齋藤綾子事務局長談）。

秋田県は、全国第 5 位の清酒生産量を誇り、新潟について一人当たり清酒消費量が全国 2 位の「酒どころ」である。秋田県の酒造業者もまとまりが良く、「業界内連携」や「産学官連携」により生産、販売、輸出など、多方面にわたる「産地革新」が進められている。新政酒造（株）等、県内 5 社の酒蔵の若手経営者が技術交流集団「NEXT5」を組成し、共同で品質向上や商品開発に取り組んでいる。輸出でも、他の県内 5 社がアメリカ向け輸出促進のために「秋田県清酒輸出促進協議会（ASPEC）」という組織を作り、共同で輸出プロモーションや輸入先との交渉等を行い、成果を上げている<sup>10</sup>。

以上みてきたように、地酒の産地（酒造組合等）は、それぞれの産地の特性を活かしながら産地独自の輸出振興に取り組んでおり、輸出先の選定などにも個性が見られる。

## 4. 地酒メーカーによる「国際化」に関する具体的な取組み

次に、今年度ヒヤリング調査を実施した新潟県と茨城県の地酒メーカー 4 社の「国際化」の具体的な取組みを見てみよう。企業の特徴、国際化の取組み（きっかけ、現状、具体的な施策、成果等）を概観し、そこから「国際化」のヒントと課題を学ぶことにする。

### (1) 事例 1：吉久保酒造（茨城県水戸市、「一品」、吉久保博之社長）

当社は、1790 年創業された水戸市の老舗酒蔵である。水戸藩士から愛された伝統の味を

---

<sup>10</sup> 熊坂敏彦（2016a）

守り、「地産地消」を大事にする地酒メーカーである。原料米は7割が県内産、消費の7割は県内（6割は水戸周辺）、社員杜氏・蔵人を中心に約2,000石を生産販売する。

当社の特徴は、①オリジナルな蔵付き酵母を利用し、米の旨みを大事にした「辛口」の酒づくり、②「水戸の食文化」（旨みの強い食事）に合った「地酒」の製造（酸度、アミノ酸度、日本酒度が高い）、③お客様のコミュニケーションのお手伝いができる酒造り等を大事にしていることである。

輸出については、吉久保社長が13年前にタイ国へ留学した際に飲んだ日本酒が温度管理悪く劣化の進んだ酒だったことがきっかけになったという。その後、飛行機を使ってタイに輸出をしたのが「国際化」の始まりだった。現在、社長自らが輸出を担当し、本社に女性の輸出担当者1名、サンフランシスコに現地担当者2名を採用して、輸出に注力している。輸出先は15か国に及ぶ。直取引が中心だが、国によって直取引と商社利用とを使い分けている。輸出戦略上の革新は、現地の日系代理店を利用して日系人に売ることがやめて、独自に現地の人々が飲みに行くレストランや買い物に行く小売店に直接アプローチし始めたことだ。

吉久保社長は、「輸出は儲かる」と断言し、その理由として、マレーシアやシンガポールの華僑を中心とした富裕層の存在、高級酒市場の大きさ、出し値が高いこと、営業経費が掛からないこと（メール、LINE等の利用）等を挙げた。そして、相手国や客層によって製品構成をきめ細かに変えている。また、海外で競争するには「デザイン」が重要であることから、外国人の友人10人に意見を聞いたり、輸出先ごとにラベルデザインを変えたり工夫している。さらに、ひたちなか商工会議所の会員となり、共同で輸出戦略を推進しているが、「酒を売ることは文化を売ること」「文化を売る楽しさを商品に込めること」をテーマに、「歴史」や「季節感」を大切にしながら「国際化」に取り組んでいる。最近では、「インバウンド」にも注力し、相撲の錦絵入りのワンカップ酒等を茨城空港で販売している。水戸駅から日本酒通の外国人が直接来社することも増えたという。

## （2）事例2：須藤本家（茨城県笠間市、「郷乃誉」、須藤源右衛門社長）

当社は、平安後期、1141年創業の「日本最古の酒蔵」である。現在の社長は55代目であり、伝統を保持しながら同時に様々な「経営革新」を行っている。家訓は「木を切るな」であり、良い酒は、良い米、良い土、良い水、そして良い木から生まれるというもので、茨城県笠間市にある当社の敷地内には樹齢600～900年の大木が聳え立っている。

当社の特徴は、①高級酒・純米大吟醸酒に特化、②「生の酒」の製造（火入れをせずに、無濾過でタンクに貯蔵）、③長期熟成酒・発泡酒・濁り酒等も製造、④原料米へのこだわり（地元産酒米・新米一等米・収穫後5か月以内のものを利用）、⑤輸出志向が強い等である。

輸出については、1993年頃、須藤社長がカリフォルニアで和食レストランに入った際に出された「日本酒」の匂いと味の悪さに衝撃を受け、きちんとした日本酒を輸出したいと思ったことである。輸出先は、アメリカ、カナダ、オーストラリア、台湾、韓国、マレーシア、オランダなど45か国、輸出比率20%に及んだが、東日本大震災後、中国や韓国の

輸入制限があり、輸出比率は 10%程度に低下した。当社の輸出は、直輸出が中心であり、市場開拓のために社長自らが年間 30 回以上も海外出張に出る。国際要員として女性のスタッフを採用し、英文 HP 作成や英語での顧客対応を可能にしている。海外での商談会、展示会に積極的に参加し、バイヤーに直接見て、味わってもらい、違いを分かってもらうことに努めている。

小さな酒蔵がナショナルブランドや大規模メーカーと戦うためには「高級品特化」「付加価値経営」に徹することが重要と考え、純米大吟醸特化、輸出拡大、直取引による流通コスト削減等を展開してきた。「おいしいものには国境がない」という信念を持ち、海外の富裕層や舌の肥えた客層をターゲットに商品開発を行ってきた。その結果、世界的なワイン鑑定家のロバート・パーカーやロマネコンティの会長の高い評価を得るに至った。そして、23 年物の純米大吟醸は 720ml で 108 万円という値がついた。華僑系の財閥や海外の富裕層の中には成田から直接当社にやってきて 1 本 4~5 万円の商品を大量購入するケースもあるという。

### (3) 事例 3：今代司酒造（新潟県新潟市、「今代司」、田中洋介社長）

当社は、1767 年創業された新潟市の老舗酒蔵である。新潟は明治中期まで日本海最大の港町であり、「北前船」で賑わう商都だった。当社は、新潟市内の味噌、醤油、酒などの発酵醸造産地である沼垂（ぬったり）地域に立地し、昭和時代までは新潟の代表的な酒蔵の 1 社であった。その後、消費減少のあおりで生産量が急減し、10 年前より地元大手資本の NSG グループ（池田弘代表）の経営支援を受けている。

当社の特徴は、①純米酒のみ生産販売、②酒質設計は「淡麗旨口」を志向、③量的拡大ではなく「価格（金額）志向」経営を志向、④「輸出」志向、⑤「観光酒蔵」（年間 2 万人、駐車場は乗用車 30 台）、⑥「SNS」を活用し、「通販」にも注力等である。

輸出は、3 年前から開始した。そのきっかけは、5 年前に酒造組合の香港でのイベントに参加し、香港、台湾、シンガポールのバイヤーと出会ったことであった。現在、輸出は香港、台湾、シンガポール等を中心に売上高の 6%程度まで増加している。田中社長は、輸出を売上金額拡大の重要チャネルとして位置付けており、将来的には 10%程度にまで拡大したい考えである。

輸出営業は、田中社長自らがアジア地域を中心にトップセールスを行っており、他にアメリカ人の男性を本社で採用、アメリカ市場も視野に入れている。輸出戦略は、価格を高めを設定し、海外ではスーパーや百貨店での小売りは行わずレストランを中心に展開している。国によって商談の武器になりそうな商品を準備し、国によって異なる「味」の好みも踏まえた品ぞろえをする。また、華人は赤色と金色を好む等、地域性を重視した「デザイン」にも配慮している。さらに、「観光酒蔵」として「インバウンド」にも配慮し、「トリップアドバイザー」「グーグルマップ」「フェイスブック」「インスタグラム」等も活用している。本社内に「試飲コーナー」も設置し、見学・試飲客の中から年間約 5 千人の DM 会員が登録され、それを通販・カタログ販売に活かし、成果を上げている。



#### (4) 事例 4：白瀧酒造（新潟県南魚沼郡湯沢町、「上善如水」、高橋晋太郎社長）

当社は、豪雪地帯・水と米が豊富な酒どころ・越後湯沢で 1855 年創業の老舗酒蔵である。新潟県酒造業界では、朝日酒造、菊水、八海山に続く大手酒蔵であり、現在、9,000 石程度の生産量である。販売先は、大手卸業者経由で約半数が関東エリアに出荷され、県内は 1 割程度である。また、1 割程度が輸出に充てられている。

当社の特徴は、「ブランド力」があることであり、25 年前、現社長の父親の時代に「上善如水」が若者・女性を中心に全国的に大ヒットしたことである。当社の水は軟水であり、辛口の酒は造ることができず、柔らかい酒が造りやすかった。そこで首都圏の若い女性をメインターゲットにして、フルーティで白ワインのような吟醸酒づくりを行った。磨き 60%の吟醸酒で、軽さと香りを強調した。デザインも若者向けに透明な瓶にして一本一本箱詰めにした。ラベルは毛筆ではなく、ワープロ文字とした。また、当時、湯沢町と仕事のつながりがあった博報堂と企画やデザインでタイアップした。こうしてピーク時の 1990 年ごろには、当社の生産量 23,000 石の内、「上善如水」が 15,000 石を占めたという。

輸出については、25 年前に「日本名門酒会」（岡永）に参加したことが契機となった。その後、アジア地域を中心に、15 年前から輸出を本格化させた。現在は、香港、韓国、台湾、シンガポール、タイ、マレーシアの順に、アジア向け輸出が全体の 7 割を占めている。輸出チャネルは商社経由と直接営業が半々である。販売先は、日本食レストランが 8 割、現地レストランが 1 割、現地小売店が 1 割という構成である。輸出営業は、組合イベントへの参加、現地代理店と同行しての日本食レストラン回り、ホテルでの試飲会開催等である。輸出担当は、社長を含めて 3 名おり、月に 1～2 回出張する。その他の輸出戦略としては、品質や品ぞろえの他に「デザイン」にも配慮しており、若手のデザイナーを起用して、毎月、社長、蔵人、営業担当で会議を行っている。高橋社長は、輸出の効用について、「価格設定が割高にできること、特に、海外の富裕層向けの商品は日本の 2～3 倍に設定可能である」ことを強調された。

以上みてきたように、地酒メーカー 4 社の輸出への取組みは、各社とも「輸出」を「高収益部門」として位置づけ、社長自らが「トップセールス」を行い、外部関係者とも様々な「連携」を行いながら市場特性を踏まえたきめ細かな戦略を推進しているという共通性が見られた。

### 5. まとめ：地酒メーカーの「国際化」推進の意義と可能性

#### (1) 地酒メーカーの「国際化」推進の意義

上記 3 章、4 章の事例で見たように、地酒メーカーにとって「国際化」・「輸出拡大戦略」は、価格競争に陥ることなく量的拡大を目指せるため、「成長戦略」・「競争戦略」として極めて大きな意義があるようだ。

すなわち、第 1 は、輸出市場は、アメリカ、アジアといった従来からの市場に加えて欧州や豪州等への広がりがあり、かつ、大手メーカーと競合しない「ニッチ市場」も存在するこ

と、第 2 は、輸出市場には、アメリカや華僑の富裕層など「上客」が存在し、地酒メーカーの「手づくり」「高級品」を「高価格」で購入してくれること、第 3 は、輸出市場では、国内で見られるような「価格競争」が少なく、「価格（金額）志向経営」がしやすいこと、第 4 は、輸出は高収益部門になりうること等、地酒メーカーにとっての「国際化」の意義は数多くありそうだ。

ちなみに、地酒メーカーの輸出の先駆者である（株）南部美人の久慈浩介社長は、「輸出の効用は、国内と違って価格競争がないことである。輸出は売上げを伸ばしてくれ、利益構造も良くしてくれる。ちなみに、当社の『サザンビューティ』はラスベガスで 720ml が 30～50 万円で売れ、プライベートジェット機で訪日するアメリカ人が大量発注してくれることもある。」と熱く語った<sup>11</sup>

## （2）「国際化」推進上の課題

地酒メーカーが「国際化」を推進する上で重要な課題としては、以下の諸点があげられる。第 1 は、食前酒や食中酒としてワインと並ぶ日本酒の特性を踏まえて、さらなる「高品質化」と「多様化」をはかり、製品開発面で「作品性」や「芸術性」を追求すること。第 2 は、国際化スタッフを採用し、直取引を志向して収益性を高めること。第 3 は、SNS(フェイスブックやインスタグラム等)を活用し情報発信力を高めるとともに、インバウンド客を確保し、ネット販売や通信販売等につなげること。第 4 は、和食をはじめとして器（陶磁器・漆器・ガラス・金属等）や作法（茶道・華道等）等、関連する「日本文化」とのコラボレーションの機会を増やし、「文化産業」を志向すること。第 5 は、「産地ブランド力」を形成・強化すること。そのために、従来以上に産地内で同業者連携や異業種連携を志向すること。第 6 は、「産業観光」（酒蔵ツーリズム、酒イベント等）、「インバウンド」等、国の「観光立国」政策と連動しながら「地域資源」としての「地酒」や「酒蔵」を世界に向けてアピールしていくこと。第 7 は、「産地ブランド」の育成・保護、原発風評被害の除去、中国や韓国などの輸入制限国に対する政府間交渉の推進等を政府に要望していくこと等である。

## （3）地酒メーカーの「国際化」と「地域創生」との係り

地酒メーカーは、「国際化」をはじめとした様々な「経営革新」「産地革新」を遂行することによって、「地域創生」の中核を担う産業になる可能性がある。「地酒」や「酒蔵」は「地域創生」の重要な「地域資源」であるが、地酒メーカーの「国際化」（輸出拡大、海外との交流、外国人観光客の流入等）は、地域観光の推進、地域ブランド力の向上、地域の農業振興（酒米生産拡大による農地・農家の安定化、水田利用拡大による自然環境保全）、地域の工業・商業・サービス業・観光業などの振興、地域文化の創造等を促す可能性を有している。そして、地酒メーカーの「国際化」が進むにつれて、地域の人々が誇りに思ってくれるようになる。こうして地酒メーカーの「国際化」は、「地域創生」に貢献する。

さらに、地酒メーカーは「脱成長時代」の「地域創生」の中核を担う「循環型地場産業」<sup>12</sup>

<sup>11</sup> 第 8 回日本公庫シンポジウム「輸出で外需開拓に取り組む中小企業」（2016 年 12 月 1 日）にて聴取

<sup>12</sup> 熊坂敏彦（2016b）

のモデルとなる可能性があり、すでにその萌芽も認められる<sup>13</sup>。「循環型地場産業」としての地酒メーカーの可能性については、今後の研究テーマとし他日を期したい。

### 謝辞

本稿作成にあたっては、筑波銀行、昭和女子大学より多大なご協力をいただいた。また、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、日本酒造組合中央会・梶原健一氏、JETRO 海外調査部・木村誠氏、新潟県酒造組合・太平俊治会長、平島健副会長、水間秀一専務理事、NSG グループ・高野好弘氏、ひたちなか商工会議所・鈴木誉志男会頭、小泉力夫部長、月桂冠大倉記念館・西岡成一郎館長、福島県ハイテクプラザ会津若松技術支援センター・鈴木賢二科長、福島県酒造協同組合・阿部淳専務理事、福島県観光物産交流協会・高荒昌展理事長からは各種資料や情報提供・示唆をいただいた。記して感謝申し上げたい。

### (参考文献)

- 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—茨城県取組み事例と課題を中心に—」『筑波総研 調査情報』No.42
- 熊坂敏彦 (2016a) 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—『昭和女子大学現代ビジネス研究所 2015 年度紀要』
- 熊坂敏彦 (2016b) 「循環型地場産業の創造—脱成長時代の地域創生への視座—」『経済科学通信』No.141 59—65 頁
- 鈴木芳行 (2015) 『日本酒の近現代史 酒造地の誕生』吉川弘文館
- 「特別リポート 日本酒 さらに海外普及に向けて」『ジェトロセンサー』2015 年 3 月号

---

<sup>13</sup> 同上書