

酒造業経営者の変革行動

—滋賀県と高知県の中酒造メーカーの事業変革に関する研究—

小野善生

I はじめに

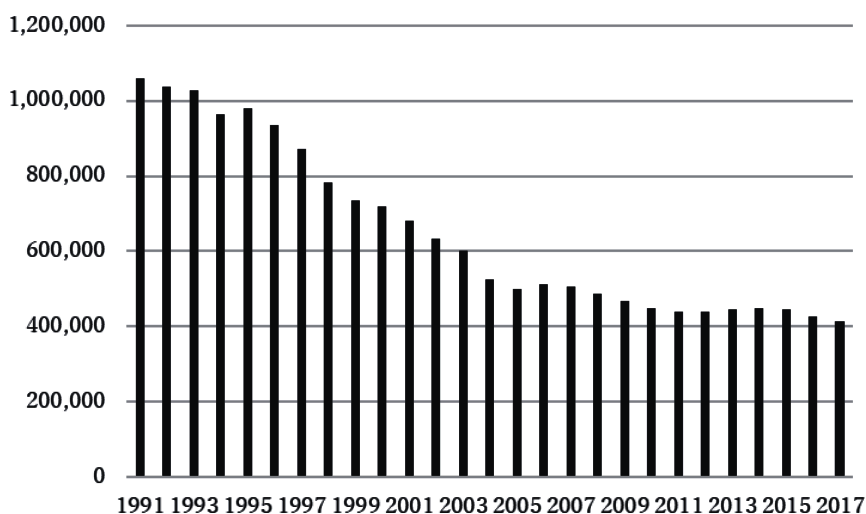
日本酒の生産量は1973(昭和48)年をピークに下がり続けていて、日本酒業界は、衰退産業のようなイメージがもたれていた。だが、昨今ではそれが変わりつつある。一昔前の日本酒は主に中年男性が居酒屋で爛酒を嗜むというものであったが、近ごろでは主に30代や40代の男女がワイングラスを片手に冷酒を嗜むという、以前では想像できない変貌ぶりである。

大きな変化は、顧客層だけではない。飲んでいる日本酒の種類が、全く異なるのである。高度経済成長期に主に飲まれていた日本酒は、普通酒と呼ばれるもので、安価で手に入りやすく、いわば、酔うための酒であった。それに対して、昨今、人気を集めているのが吟醸酒をはじめと

する特定名称酒と呼ばれるものである¹⁾。特定名称酒は、普通酒に比べて高価で、最高級クラスの大吟醸や純米大吟醸では4合瓶(720ml)で数万円にのぼるものがある。

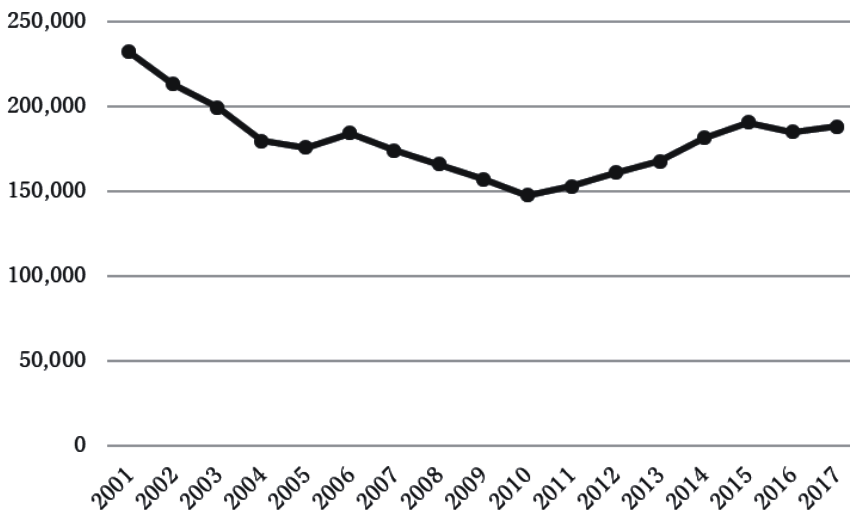
特定名称酒も生産量を下げたのは事実だが、リーマンショック後から底を打ち、上昇に転じている。この大きな要因が輸出である。グローバル化の進展、和食のユネスコ世界遺産への登録といったことにより、外国人が日本酒に興味を持ち、実際に嗜む機会が多くなったからである。外国人が好む日本酒は、芳醇な香りが特徴である吟醸酒である。つまり、特定名称酒が日本酒の輸出人気を支えているのである。

2019(平成31)年『酒類食品統計月報』2月号における日刊経済通信社による2018年上位銘柄の出荷動向に関する調査によると、日本酒の出荷数量の上位銘柄10社は、表1の通りである。



出典:酒のしおり(国税庁 HP, https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori_gaikyo/shiori/01.htm)

図1 日本酒の生産量(kl)



出典：酒のしおり（国税庁 HP, https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori_gaikyo/shiori/01.htm）

図2 特定名称酒生成数量 (kℓ)

これらの上位10社は、いずれもナショナル・ブランドと呼ばれる全国規模で事業を展開する大手メーカーである。所在地から上位10社を見ると、灘や伏見という日本酒の一大産地である兵庫県と京都府のメーカーが8社ランクインしている。一方、これらの大手メーカーの直近3年の生産量の推移を見ると、1社を除くほとんどのメーカーが生産量を落としていることが分かる。『酒類食品統計月報』の同号の調査によると、日本酒全体の生産量は減少傾向にあるが、その構成比において特定名称酒の比率が年々高

まっており全体の約35%を占めるに至っている。つまり、全体的な日本酒の生産量は減少傾向にあるが、その構成比においては特定名称酒の割合が増加傾向にあり、高級日本酒のシェアが伸びていることが分かる。

特定名称酒に関して杉本(2019)によると、1994(平成6年)度から2016(平成28年)度にかけて課税移出量²⁾ベースで特定名称酒のタイプ別構成比の推移を検討した結果、醸造アルコールを添加している本醸造酒は一貫して低下しており、同じく醸造アルコールを添加してい

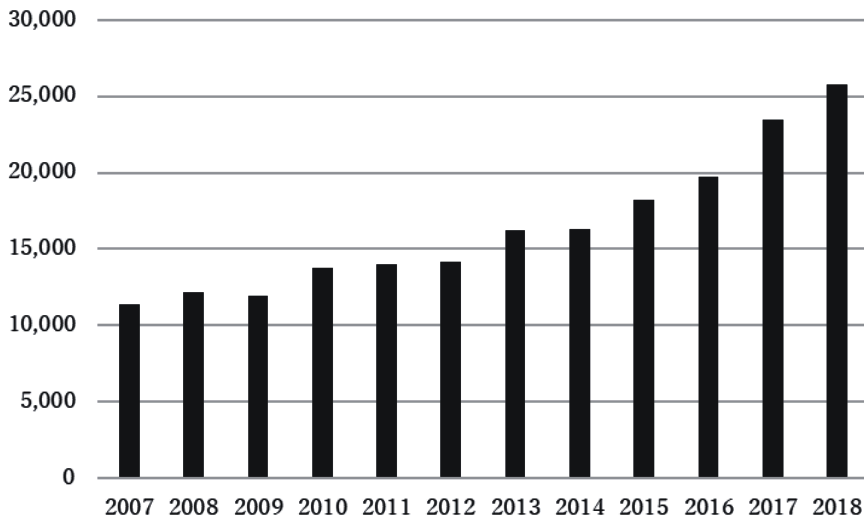
1) 特定名称酒とは、1990年(平成2年)から適用された「清酒の製法品質表示基準」に則ったものである、具体的には以下の表のように類型化されている。

特定名称酒の基準

特定名称	使用原料	精米歩合	麴米使用割合	香味などの要件
吟醸酒	米、米麴、醸造アルコール	60%以下	15%以上	吟醸造り 固有の香味、色沢が良好
大吟醸酒	米、米麴、醸造アルコール	50%以下	15%以上	吟醸造り 固有の香味、色沢が特に良好
純米酒	米、米麴	—	15%以上	香味、色沢が良好
純米吟醸酒	米、米麴	60%以下	15%以上	吟醸造り 固有の香味、色沢が良好
純米大吟醸酒	米、米麴	50%以下	15%以上	吟醸造り 固有の香味、色沢が特に良好
特別純米酒	米、米麴	60%以下又は特別な製造方法(要説明表示)	15%以上	香味、色沢が特に良好
本醸造酒	米、米麴、醸造アルコール	70%以下	15%以上	香味、色沢が良好
特別本醸造酒	米、米麴、醸造アルコール	60%以下又は特別な製造方法(要説明表示)	15%以上	香味、色沢が特に良好

出典：独立行政法人 酒類総合研究所 [編] (2018). 『新 酒の商品知識 第三版』法令出版, 47頁。

精米歩合とは、白米の玄米に対する重量の割合である。精米歩合を高めることによって、より品質が高い日本酒を醸造することができる。詳しくは、小野(2018)を参照。



出典: 国税庁 HP 酒類輸輸出動向 (http://www.nta.go.jp/taxes/sake/yushutsu/yushutsu_tokei/index.htm)

図3 日本酒輸出货量 (kℓ)

表1 2018年日本酒の出荷数量の上位銘柄10社

順位	社名(代表銘柄)		都道府県	2018年(平成30年)		2017年(平成29年)		2016年(平成28年)		対比(%)	
				kℓ	石	kℓ	石	kℓ	石	18/17	18/16
1	1	白鶴酒造(白鶴)	兵庫	52,360	290,258	57,294	317,609	58,158	323,100	91.4	90.0
2	2	宝酒造(松竹梅)	京都	51,799	287,145	54,404	301,590	52,043	288,500	95.2	99.5
3	3	月桂冠(月桂冠)	京都	42,742	236,940	44,317	245,671	45,957	255,311	96.4	93.0
4	4	世界鷹小山本家 G(金紋世界鷹)	埼玉 他	25,873	143,427	25,796	143,000	25,399	140,800	100.3	101.9
5	5	大関(大関)	兵庫	20,024	111,003	22,190	123,010	23,090	128,000	90.2	86.7
6	6	黄桜(黄桜)	京都	15,390	85,314	16,153	89,544	17,055	94,750	95.3	90.2
7	7	菊正宗酒造 (菊正宗)	兵庫	14,558	80,702	15,694	87,000	15,766	87,400	92.8	92.3
8	8	日本盛(日本盛)	兵庫	14,322	79,394	15,637	86,684	15,492	85,879	91.6	92.4
9	9	オエノン G(大雪 乃蔵, 福徳長)	東京 他	12,895	71,483	15,340	85,037	16,895	95,170	84.1	76.3
10	11	辰馬本家酒造 (白鹿)	兵庫	8,562	47,463	9,095	50,418	9,252	51,400	94.1	92.5

出典: 『酒類食品統計月報』 2019年(平成31年)2月号, 2018年(平成30年)清酒上位メーカー出荷状況(上位10社を抜粋)。

2) プリタニカ国際百科事典によると、移出課税とは「特定の個別物品やサービスをとりえて課税する間接消費税の課税方法の一つ。たとえば、酒税の場合には課税物件である酒類(ビール、清酒、ウイスキーなど)がその製造場(工場)から移出(出荷)されるときに酒税の納税義務が成立し、その移出数量または移出価格に応じて、その移出した者(製造者)が税金を納付することとなる」とされている。この移出課税数量に基づいて生産量を算出することである。

表2 2018年純米吟醸酒出荷量

(単位:石,%)

18年 順位	17年 順位	社名(代表銘柄)	都道府県	2018年 (平成30年)	2017年 (平成29年)	18/17	18/16
1	1	旭酒造(瀬祭)	山口	34,758	31,426	111	139
2	2	朝日酒造(久保田)	新潟	8,222	8,411	98	109
3	3	白瀧酒造 (上善如水)	新潟	5,810	6,613	88	86
4	5	加藤吉平商店 (梵)	福井	4,845	4,324	112	-
5	4	世界鷹小山本家G (金紋世界鷹)	埼玉 他	4,651	4,440	105	129
6	7	辰馬本家酒造 (白鹿)	兵庫	3,332	2,860	116	121
7	6	宮坂醸造(真澄)	長野	3,232	3,548	91	92
8	9	月桂冠(月桂冠)	京都	2,777	2,716	102	102
9	8	白鶴酒造(白鶴)	兵庫	2,661	2,827	94	89
10	13	オエノンG (大雪乃蔵,福徳 長)	東京 他	2,583	1,962	132	230

出典:『酒類食品統計月報』2019年(平成31年)2月号,2018年(平成30年)純米吟醸酒出荷量上位10社を抜粋,一部著者改定。

る吟醸酒においても課税移出数量が鈍化している。その一方で、醸造アルコールを一切添加していない純米酒、純米吟醸酒の課税移出数量は増加しており、純米酒が日本酒全体に占める割合は、2006(平成18)年度の11.8%から2016(平成28)年度には20.7%と約2倍に比率を高めていることが明らかになっている。この傾向から言えることは、純米で吟醸造りの高級酒が生産量を伸ばしているということである。この点に関して、純米吟醸酒の出荷数量に限定した『酒類食品統計月報』の同号の調査によると、上位10社の企業を比較すると大変興味深い結果となっている。

純米吟醸酒出荷量の上位10社のリストを見ると、日本酒の全出荷数量の上位10社のうち半数の5社しかランクインしていない。つまり、純米吟醸酒においては、ナショナル・ブランドのメーカーが圧倒的なシェアを有しているわけではないということである。次に、所在地について見ていくと、兵庫県、京都府の大手メーカー

は3社のみであった。純米吟醸酒の出荷量上位4社の所在地は、山口県、新潟県、福井県といった日本酒の全出荷数量上位10社にはなかった都道府県ばかりである。純米吟醸酒のような高級酒の生産地に限っては、必ずしも灘や伏見といった一大産地に集中しているわけではないということが分かる。メーカー別の純米吟醸酒の生産量を見ていくと、旭酒造株式会社の「瀬祭」が群を抜いている。旭酒造株式会社は、地元山口県で「旭富士」銘柄の普通酒を醸造していた。しかし、日本酒の需要の低下とそれに伴う競争の激化によって厳しい経営状況に置かれていた。そこで、最高級の純米大吟醸酒を中心とする高級酒メーカーへの事業変革を実現し、首都圏の高級酒の市場を席捲、さらには、積極的な輸出戦略を展開し海外の日本酒需要も取り込んで一躍日本を代表する高級日本酒メーカーとしての地位を確立した(桜井, 2014; 2017)。旭酒造の「瀬祭」の事例は、中小メーカーの高級酒路線へ転換した代表的な成功例と言える。

このように近年の日本酒市場は全体の生産量は縮小傾向であるが、高級酒の特定名称酒の中でも最高級クラスの純米吟醸酒は国内のみならず海外需要も取り込み生産量は増加傾向に転じている。ナショナル・ブランドと呼ばれる大手メーカーは醸造アルコールを添加した普通酒を軸として事業を展開してきたが、消費者の普通酒離れが影響して業績を落としている。その一方で、中小メーカーの中には、旭酒造のような純米吟醸酒を中心とする高級酒路線に転換して大手メーカーとの差別化を図り、着実に業績を高めている所もある。

II 本研究の目的

多くの中小メーカーが特定名称酒を中心としたラインナップに事業転換することに活路を求めていることは様々な研究で指摘されている(関, 2013, 2015; 藤本・河口, 2010; 小野, 2018)。

小野(2018)による滋賀県の中小メーカーによる特定名称酒を軸とした事業変革に関する研究では、高級酒路線への事業変革においてはブランド価値を高めるオリジナル製品戦略、ブランド価値を維持する限定流通戦略、ブランド価値を浸透させる協同販売促進戦略という3つの戦略によって事業変革がなされていることが明らかになった。

本研究においては、小野(2018)で明らかに

なった中小メーカーの事業変革を構成する3つの戦略に関して、高知県の中小酒造メーカーの事例、さらには、滋賀県の中小酒造メーカーの継続調査に基づいて、より詳細な分析を行う。したがって、本研究では、「中小の酒造メーカーの経営者は、高級酒路線へどのような事業変革を成し遂げたのか」を研究課題として、以下のような分析枠組で滋賀県と高知県の中小メーカーの比較事例研究に基づいて議論する。

製品戦略としては、吟醸酒と呼ばれる高級酒誕生の背景とその後の発展の観点から分析する。流通戦略としては、現在における高級酒の主要な流通戦略である限定流通の観点から成り立ち、実態およびその効果について分析する。最後に、販売促進戦略として、メーカー間、メーカーと酒販店あるいは酒販卸間、あるいは、酒造組合に代表される業界団体単位間での連携といった観点から販売促進戦略を分析する。

III 調査概要

3-1 調査対象および調査方法

本研究の調査対象としては、滋賀県のメーカー6社、高知県のメーカー3社、滋賀県酒造組合事務局長、酒販店2社(滋賀県)、そして、滋賀県の日本酒メーカーに関する豊富な取材経験を有する新聞記者1名に対してインタビュー調査を実施した。調査協力者ならびに調査実施

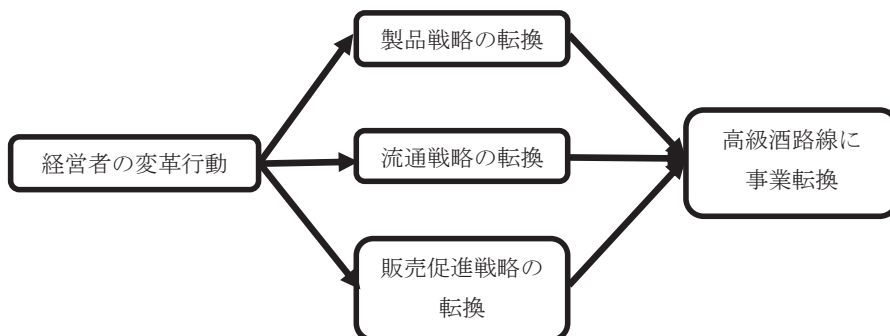


図4 本研究の分析枠組

表3 調査協力者ならびに調査実施日程

調査実施日	調査協力者
2016年(平成28年)4月25日 2017年(平成29年)9月22日	株式会社無手無冠 代表取締役 山本勘介 氏 (高知県)
2016年(平成28年)4月25日	株式会社無手無冠 番頭 福永太郎 氏 (高知県)
2016年(平成28年)4月25日	株式会社無手無冠 スタッフ 宮脇昌子 氏 (高知県)
2016年(平成28年)5月30日 2017年(平成29年)10月3日	株式会社岡村本家 代表取締役 岡村博之 氏 (滋賀県)
2016年(平成28年)5月30日	株式会社岡村本家 杜氏 園田睦雄 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)3月3日	松瀬酒造株式会社 代表取締役 松瀬忠幸 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)5月8日 2017年(平成29年)9月5日	畑酒造有限公司 代表取締役 畑 大治郎氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)6月5日	北島酒造株式会社 代表取締役 北島輝人 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)6月6日	富田酒造有限公司 十五代蔵元 富田泰伸 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)6月25日	農事組合法人 NAWSON 堺 理事長 込山和広 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)7月4日 2017年(平成29年)9月29日	松瀬酒造株式会社 取締役 杜氏 石田敬三 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)7月18日	北島酒造株式会社常務取締役 山本 一 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)7月20日	富田酒造有限公司 スタッフ 伊藤薫彦氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)7月28日	さざなみ酒店 店主 安齋和真 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)7月31日	株式会社ファームタケヤマ 代表取締役 竹山 勉 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)9月1日	株式会社小川酒店 布施明美 氏・上田弘美 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)9月1日	読売新聞しが県民情報記者 川端啓子 氏 (滋賀県)
2017年(平成29年)9月22日	株式会社無手無冠 杜氏 松田 修 氏 (高知県)
2017年(平成29年)9月22日	株式会社無手無冠 スタッフ 喜田和享 氏 (高知県)
2017年(平成29年)10月6日	株式会社福井弥平商店 代表取締役会長 福井弥平 氏 (滋賀県)
2018年(平成30年)4月23日 2018年(平成30年)6月4日	有限会社有光酒造場 代表取締役 有光 尚 氏 (高知県)
2018年(平成30年)6月4日	有限会社有光酒造場 杜氏 尾木芳之 氏 (高知県)
2018年(平成30年)6月11日	株式会社福井弥平商店 代表取締役社長 福井 毅 氏 (滋賀県)
2018年(平成30年)6月18日 2018年(平成30年)7月30日	有限会社濱川商店 代表取締役 濱川尚明 氏 (高知県)
2018年(平成30年)6月25日	滋賀県酒造組合 事務局長 宮武巖夫 氏 (滋賀県)
2018年(平成30年)7月2日	株式会社福井弥平商店 杜氏 杉本和寛 氏 (滋賀県)
2018年(平成30年)7月23日	増本藤兵衛酒造場 蔵元 増本庄治 氏 (滋賀県)
2018年(平成30年)7月30日	有限会社濱川商店 取締役 杜氏 小原 昭 氏 (高知県)
2018年(平成30年)7月30日	有限会社濱川商店 営業担当 北岡隆志 氏 (高知県)

日については、以下の通りである。

インタビュー調査時間は、最も短いもので30分、最も長いもので2時間程度である。インタビューデータは、すべて文字データ化し分析枠組に基づいて製品戦略、流通戦略、販売促進戦略に関わる経営者の変革行動に基づく質的分析を実施した。

3-2 滋賀県の酒造業

滋賀県の酒造業の実態として、まず直近5年の製造量の推移は、以下の表の通りである。2012年(平成24年)の3,258klから2013年(平成25年)3,545klへと生産量は上昇し、以後3年間は3,500kl代を推移したが、2016年(平成28年)においては3,235klに製造量を落としているのが現状である。全国の製造量のランキングは24位であり、ほぼ中間に位置している。ちなみに、アルコール消費に関して国税庁「酒のしおり」(平成31年3月)によると、2017年(平成29年)度都道府県別(沖縄を除く)成人1人あたりの酒類販売(消費)の調査において滋賀県は46位(58.6 l、ちなみにトップは東京都の111.6 l)であった。つまり、滋賀県は全国で最もアルコールを消費しない県だということである。酒に関して滋賀県は、室町時代の百濟寺の僧房酒や1532年(天文元年)に創業した日本で4番目に古い酒蔵である山路酒造が存在する酒の歴史が長い土地(中川, 2018)である。それにもかかわらず、日本で最もアルコールを消費しないという結果は少々意外に思われる。

同じく国税庁による清酒製造業の概況における1997年(平成9年)から2016年(平成28年)にかけての酒造業者数に関する推移を見ていくと、1997年(平成11年)では60社営業していたが2016年(平成28年)では37社にまで減少している。滋賀県の酒造業者数に関して中川(2018)によると、滋賀県の酒造業者は1925年(大正14年)の209社がピークであった。すなわち、滋賀県の酒造業者は減少し続けているというのが現状というわけである。とりわけ、2015年から2016年にかけては42社から37社と5社減少し、酒造業者数の全国ランキングでは6位から16位にダウンしている。

新酒の酒質を審査する独立行政法人酒類総合研究所が主催する全国新酒鑑評会での2012年(平成24年)から2016年(平成28年)の出品点数、入賞点数、金賞点数、金賞受賞率の推移は以下の通りである。出品点数自体が少ないので、杉本(2019)が実施した5年間の出品点数と金賞点数を合わせて算出した金賞受賞率に則って数値を計算すると、滋賀県の酒造メーカーの金賞受賞率の通算は21.5%となっている。同調査では、トップが宮城県の64.4%、次いで福島県の53.2%となっている。滋賀県は金賞受賞率自体が上昇しているが、上位の宮城県や福島県の受賞率と比べると差がある³⁾。

製造量、事業者数、新酒鑑評会金賞受賞率の観点から滋賀県のメーカーの特徴を整理すると、製造量については直近の2016年(平成28年)では生産量を若干落としたもののそれ以前におい

表4 滋賀県と全国の製成数量の推移(単位キロリットル)

	2012年 (平成24年)	2013年 (平成25年)	2014年 (平成26年)	2015年 (平成27年)	2016年 (平成28年)
滋賀県	3,258	3,545	3,516	3,592	3,235
全国	428,489	432,440	437,499	428,930	412,695

出典:国税庁 HP「清酒製造業の概況」をもとに著者作成。

3) 独立行政法人酒類総合研究所のホームページ(https://www.nrib.go.jp/kan/kan_seipast01.htm)では、出品点数、入賞点数、金賞点数の3点について公開されているのは、2011年(平成23年)から2016年(平成28年)であったので本研究では杉本(2019)の方法に則って2012年(平成24年)から2016年(平成28年)の5年間を分析の対象とした。

表5 滋賀県酒造メーカーの新酒鑑評会受賞実績

年度	出品点数	入賞点数	金賞点数	金賞受賞率
2012(平成24)年度	15	5	2	13.3
2013(平成25)年度	17	6	2	11.2
2014(平成26)年度	16	7	3	18.8
2015(平成27)年度	16	5	4	25
2016(平成28)年度	15	8	6	40

出典：独立行政法人酒類総合研究所 HP「全国新酒鑑評会審査結果」をもとに著者作成。

ては3,500kl台を維持しており、全国的には24位というほぼ中間の順位に位置している。事業者数については減少の傾向が続いており、製造量と同様に直近の2016年(平成28年)において5社廃業し37社となっており、全国的には6位から16位と下落しており生産量と同様に事業者数も減少傾向にある。ただし、新酒鑑評会金賞受賞率については、近年においては上昇傾向にあり各酒造メーカーの酒質向上の努力が成果に表れ始めていると言えるだろう。

3-3 高知県の酒造業

滋賀県の酒造業と同様に高知県の酒造業においても、製造量、事業者数、金賞受賞率の観点から考察する。まず直近5年の製造量の推移について国税庁の平成29年度清酒製造業の概況によると、以下の表の通りである。2012年(平成24年)の3,619klから2013年(平成25年)4,560klへと生産量は大幅に上昇し、2014年(平成26年)の4,930klでピークとなり、次の年には4,302klと生産量を落とすものの2016年(平成28年)には4,718klに戻している。全国の製造量ランキ

ングでは17位で製造量ではトップ20に入っている。アルコール消費に関して、国税庁「酒のしおり」(平成31年3月)による2017年(平成29年)度都道府県別(沖縄を除く)成人1人あたりの酒類販売(消費)の調査によると、高知県は東京都に次いで2位(95.5ℓ)であった。高知県は、「可ク杯」、「はし拳」、「猷杯」といった独自の飲酒文化を有している⁴⁾。それゆえに飲酒量が多いイメージがあるが、まさにそれを裏付けているデータであると言えよう。

次に、国税庁の清酒製造業の概況における1997年(平成9年)から2016年(平成28年)にかけての酒造業者数に関する推移を見ていくと1997年(平成9年)では19社営業しており、2004年(平成16年)に18社になり、2013年(平成25年)にさらに1社減って17社になり、その後、増減をへて2016年(平成28年)では18社となっている。高知県の酒造業者は19社から17社の間で推移しており、1990年代から2016年に至るまで20社弱の事業者数で安定している。全国の事業者数のランキングは33位であり、事業者数としては決して多くない。

表6 高知県と全国の製成数量の推移(単位キロリットル)

	2012年 (平成24年)	2013年 (平成25年)	2014年 (平成26年)	2015年 (平成27年)	2016年 (平成28年)
高知県	3,619	4,560	4,930	4,302	4,718
全国	428,489	432,440	437,499	428,930	412,695

出典：国税庁 HP「清酒製造業の概況」をもとに著者作成。

4) 高知県酒造組合ホームページ (<http://www.kbiz.or.jp/kumiai/sake/culture/>)

表7 高知県酒造メーカーの新酒鑑評会受賞実績

年度	出品点数	入賞点数	金賞点数	金賞受賞率
2012(平成24)年度	14	9	8	35.8
2013(平成25)年度	13	9	8	61.5
2014(平成26)年度	13	8	6	46.2
2015(平成27)年度	13	8	6	46.2
2016(平成28)年度	14	7	5	35.7

出典：独立行政法人酒類総合研究所 HP「全国新酒鑑評会審査結果」をもとに著者作成。

全国新酒鑑評会での2012年(平成24年)から2016年(平成28年)の出品点数、入賞点数、金賞点数、金賞受賞率の推移は以下の通りである。杉本(2019)によると金賞受賞率の通算成績は49.3%で宮城県、福島県に次いで全国3位の成績であり、高知県の日本酒の酒質は高い評価を得ている。

高知県のメーカーの製造量、事業者数、新酒鑑評会金賞受賞率の観点から特徴を整理すると、製造量では2013年(平成25年)以降、4,000kl台で推移していて、全国のランキングでは17位でトップ20に入っている。1990年代から現在に至るまでの事業者数については、19社から18社で推移しており大きな増減はない。18社という事業者数は全国的には少数である。県民1人当たりの飲酒量の多さや独特の酒文化を有しているがゆえに酒造業が盛んなイメージがあるが、それと相反するような事業者数である。だが、全国新酒鑑評会の金賞受賞率の通算成績3位という結果は、酒質の高い日本酒を醸造するメーカーの比率が高い、言い換えると少数精鋭の酒造メーカーが高知に存在すると言っても過言ではないだろう。

IV 酒造業における事業環境の変化

日本酒をめぐる事業環境は歴史的に見て変動が激しく、メーカーにとってはいかに環境の変化を捉えて適応するのが重要課題である。事例研究で変革行動を詳細に議論する前に、まず日本酒をめぐる事業環境の特徴について考察す

る。日本酒に関するこれまでの歴史的経緯を振り返ると、事業環境が変化する要因として政治的な要因と技術的な要因が強く影響している。これらの要因は、独立して影響する場合もあれば、政治的な要因が技術的要因に影響し事業環境が変化するパターンも存在する。

4-1 江戸時代における政治的要因による事業環境の変化

政治的要因が事業環境に直接的な影響を与えたのは、江戸時代にさかのぼる。江戸時代の経済は米で成り立っており、江戸幕府は米価調節のために「酒株」と呼ばれる年間の醸造量を株高として札に表示したものの所有者のみに営業を認めた。

また、幕府は大量の米を冬の一時期に換金することができる酒屋の特性を生かして、酒造りを冬季に限る寒造りへの集中化を図ることによって財源を確保した。この寒造りによって、農閑期の農民が酒造業者への出稼ぎが可能となり、それが杜氏集団を形成するに至った。このような江戸幕府による酒造業の統制は米に基づいた経済システムに起因するものであり、そこで導入された寒造りや杜氏集団の制度はその後の酒造業経営に多大な影響をもたらした。

4-2 明治政府によってもたらされた政治的要因と技術的要因による事業環境の変化

経済政策の一環としての酒造業の統制は、明治時代になっても引き継がれていく。明治政府

になり貨幣経済に移行したことによって、財源確保のために酒税が徴収されるようになった。鈴木(2015)によると明治期の三大基幹税は地租、所得税そして酒税であり、酒税は1899年度(明治32年度)に税収のトップに躍り出た。酒税は一大税収源だったので、明治政府は安定して酒税を得るために業界へ様々な変革を実施した。

制度面では市場規模を拡大するために、江戸幕府が実施していた酒株制度を廃止して免許料さえ支払えば誰でも開業できるように参入障壁を大幅に緩和した。

明治政府は制度面だけではなく、酒造技術の向上に関しても積極的に関与していった。酒造技術を向上させることによって、腐造を減らして安定的に酒税を確保しようとしたのである。その象徴的な存在が、1904年(明治37年)に設立された国立醸造試験所(現「独立行政法人酒類総合研究所」)である。国立醸造試験所は、醸造学の知識をもとに全国の酒造家への技術指導をはじめ、1909年(明治42年)には醸造試験所技師の嘉儀金一郎氏らが従来の主流であった生酏づくりにおける重労働である山卸の過程を経ることなく醸造できる技術である「山卸廃止酏(山廃酏)」を開発し、同じく醸造試験所技師の江田鎌次郎氏が腐造を防ぐために乳酸を添加する「速醸酏」を開発した(池田・秋山, 2001)。このような明治政府の取り組みは、政治的要因と技術的要因が相まってもたらされた事業環境変化だと言える。

4-3 戦時期および復興期の政治的要因 によってもたらされた事業環境 の変化

政治的要因と技術的要因が相まった明治政府の取り組みによって酒質が向上して市場が活性化していったが、昭和期になり第二次世界大戦に突入すると再び政治的要因によってメーカーは翻弄されていく。戦時期において政府は物資確保のために原料米を統制し、メーカーの整備統合を実施していった。戦争末期から終戦

後においては、配給制度によって生産量が大幅に縮小された。また、販売面においても1938年(昭和13年)の国家総動員法に基づいて販売価格が統制された。

1943年(昭和18年)に戦時増税のため、酒質に応じて課税する級別制度が採用された。級別制度は戦後も続き、以後数次改定され1962年(昭和37年)の酒税法改定によって特級、1級、2級に割り振られた。級別制度の特徴としては、特級、1級に分類されると高価な日本酒を販売することができ、知名度があつてブランド力に勝る大手メーカーの方が知名度で劣る地方の中小メーカーよりも有利であった。さらに、特級や1級を販売する場合は2級酒に比べて多くの酒税を納税しなければならないので、財力で劣る中小メーカーは2級酒で出品せざるを得なかった。この級別制度は1992年(平成4年)に廃止され、それ以後特定名称酒の表記に変更され、大手メーカー有利の状況が改善されたのである。

終戦後も統制経済の名残は続いたが、1949年(昭和24年)の酒類配給公団の廃止による販売自由化をはじめとして徐々に規制が撤廃されていった。1942年(昭和17年)に食糧管理法が施行され原料米割当方式が実施されて以来日本酒メーカーは原料米の調達統制されていたが、1969年(昭和44年)の自主流通米制度が発足したことにより各メーカーは自由に原料米を調達できるようになった(二宮, 2016)。

流通面においても1989年(平成元年)6月から開始された酒類小売業免許の規制緩和によって酒類取扱店舗が増え、1994年(平成6年)4月からの総合スーパーによる価格引き下げなど価格競争が激化していった(南方, 2010)。このように戦間期そして戦後復興期においては政治的要因によってメーカーの経営が著しく規制されたが、高度経済成長期以後はそれらの規制が徐々に緩和されていった。

4-4 技術的要因による事業環境の変化

技術的な要因によってもたらされた日本酒業界の事業環境の大きな変化としては、室町時代に大陸よりカンナとノコギリが入ってきて、樽や桶が生産されるようになったことによって、それまでは甕で仕込まれていた酒が大桶で仕込むことができ、大量生産が可能となったことが挙げられる(秋山, 1994)。その結果、江戸期においては酒造業として個人事業から組織的な事業運営へと転換していった。

酒質においても室町時代より寺院が財源確保のために醸造した僧房酒は、白米を使用した「諸白」と呼ばれる現在の日本酒の原型となった。「諸白」の技術は、江戸時代になると全国的に普及していった(小泉, 1992)。組織単位で現在の日本酒に近い酒質の酒を製造販売する事業環境が整ったのである。江戸時代の後期に入ると、高い酒質の日本酒が醸造できる「宮水」と呼ばれる水が兵庫県灘五郷地域で発見された。灘五郷は、水資源に加え、原料米の調達、傾斜を利用した水車精米、そして、輸送手段である樽廻船の港を有し、製造、物流上の技術的な要因によるアドバンテージを得て酒造地として抜きでた地域となった。

灘五郷の技術的要因によるアドバンテージの多くは、地理的な要因に起因するものが多かった。ところが、明治期に入っただけで述べたように明治政府の積極的な取り組みによって、科学的知識に基づいた技術的要因が事業環境に影響をもたらした。国立醸造試験所(現「独立行政法人酒類総合研究所」)によってもたらされた山廃酀や速醸酀、そして清酒酵母の技術によって全国的に酒質が向上した。

大正期における科学的知見が日本酒の製造にもたらした技術的要因としては、1918年(大正7年)の米価暴騰に対処するために理化学研究所の鈴木梅太郎博士によって開発された合成清酒が挙げられる(桜井, 1982; 小泉, 1992)。合成清酒と同様に原料米不足を解消する手段と

して昭和期において開発されたのが、もろみに醸造アルコールを添加する「アル添酒(アルコール添加酒の通称)」である。「アル添酒」と同様に普及した醸造法が「三増酒」(三倍增醸酒の通称)である。「三増酒」とは、発酵を終えたもろみの末期にアルコール、ブドウ糖、水飴、有機酸類、調味料を混和した調味アルコールを加えたものである(小泉, 1992)。「三増酒」と呼ばれた理由は、この方法によると通常の日本酒より三倍の酒が得られるからである。「アル添酒」と「三増酒」は、日本酒の生産効率に多大な影響をもたらした(桜井, 1982)。だが、結果的に「アル添酒」や「三増酒」は、消費者の日本酒離れを引き起こす要因の1つになってしまった。

日本酒の製造に直接関係する技術的要因に加えて、間接的に影響を及ぼす要因も指摘できる。明治期における様々な近代化において鉄道網の整備は、日本酒の物流に大きな変化をもたらした。それ以前の日本酒の流通は樽廻船による船便であったが、鉄道による輸送に取って代わっていった。鉄道網が整備された福岡の城島や京都の伏見、広島西条といった酒造地の日本酒が、大消費地である東京や大阪に供給されることになった(鈴木, 2015)。

このように酒造業を取り巻く事業環境は、政治的要因、技術的要因、あるいは、双方の要因に拠って歴史的に影響を受けてきたのである。とりわけ、原料に大量の米を使うことや酒税の関係で政府の経済政策と密接な関係があるのが、酒造業独特の事業環境の特徴であると言える。

4-5 京都伏見の酒造メーカー経営者による変革行動

酒造業経営者は、激しい事業環境の変化に対応するために既存の常識に囚われない変革行動を実践し事業の持続的発展を目指した。藤本・河口(2010)は、京都伏見の酒造業へのフィードバックを実施し、伏見の酒造メーカーは原

料米や蔵人の確保の上で制約条件を抱えており、その克服のために進取的行動を取る経営者が出たり、競争と協調を両立する事業者間の連携が実現されたことによって持続的に発展したとしている。

ここで明らかになっている酒造メーカー経営者の変革行動としては、月桂冠11代当主の大倉恒吉氏による大倉酒造研究所(月桂冠総合研究所)の開設、同じく大倉恒吉氏による防腐剤なしの瓶詰清酒の開発。12代当主の大倉治一氏による1年中醸造可能な施設である四季醸造蔵(「大手蔵」)の完成。黄桜2代社長松本司朗氏によるカッパをイメージキャラクターとしての販売促進戦略の展開。玉乃光酒造9代社長の宇治田福時氏による純米酒の復興。「月の桂」銘柄の増田徳兵衛商店の第13代増田徳兵衛氏によるにごり酒の開発。宝ホールディングス元社長の大宮隆氏による宝焼酎「純」, 「タカラ can チューハイ」の開発といった経営者の変革行動が挙げられている。いずれの行動も、酒造業経営において制約的な条件下にある伏見において、経営者は進取的行動によって活路を見出してきたとされている。

伏見の酒造業経営者の変革行動は、いずれも事業環境の変化に対して積極的に適応していった行動である。月桂冠の大倉酒造研究所(月桂冠総合研究所)の開設や瓶詰清酒が開発されたのは、科学技術による近代化が起こった明治期において積極的に環境の変化に適応していったケースである。黄桜のイメージキャラクターを用いた販売促進戦略、玉乃光酒造の純米酒の復興、増田徳兵衛商店のにごり酒の販売は、経済環境が著しく好転した高度経済成長期において大消費地である東京を中心に販売網を全国に広げるために各社がブランド価値を構築して差別化を図ろうとする変革行動である。また宝ホールディングスの事例では、大正期から積極的なM&Aで事業拡大したが主力事業であった焼酎事業や1950年代に進出したビール事業の不振による経営危機に対して、1970年代半ばから「白

色革命」と称されたウォッカやジンのような無色透明な蒸留酒の世界的な再評価の流れに適応して、新製品の宝焼酎「純」そして「タカラ can チューハイ」を開発して経営危機を脱した。いずれの事例も事業環境の変化に対して、経営者の変革行動を取ることによって実現したものである。

このような伏見酒造メーカーの経営者による変革行動は、その後の酒造業経営に多大なる影響を及ぼした。例えば、防腐剤なしの瓶詰容器による日本酒の販売は、現在においてはスタンダードになっている。四季醸造蔵は、その後、灘五郷をはじめとする大手酒造メーカーが次々と導入して日本酒の製造量の飛躍的な向上に貢献していった(森本・矢倉1998)。ただし、大規模な投資ができない中小メーカーとの生産能力の格差が広がっていった。また、純米酒の復興は、その後の特定名称酒の高級酒路線の先駆けとなる取り組みであった。

4-6 現在の中小日本酒メーカーが直面している事業環境の変化

1950年代半ばより日本経済は高度経済成長期に入ったことによって、日本酒の製造量も増加していった。とりわけ、1961年(昭和36年)に月桂冠が四季醸造蔵を完成させたことを皮切りに大手メーカーが四季醸造施設を設立したことによって製造量は向上した。

その一方で、1969年(昭和44年)の自主流通米制度が発足するまで原料米割当方式によって各メーカーが使用できる原料米の量が限られていたこともあり、大手メーカーは旺盛な需要に対応するためには自社に割り当てられた原料米以上の日本酒を製造しなければならなかった。その結果として、中小メーカーからOEM供給を受けないと対応できない事態となっていた(桜井, 1982)。この事態に対して大手メーカーは、「桶取引」と呼ばれる中小メーカーからOEM供給によって製造を補強する戦略を取った。中小メーカーも、大手メーカーへのOEM

供給を通じて利益を得るというウィン-ウィンの関係が成立したのである。

原料米割当方式時における「桶取引」は中小メーカーに多大な恩恵をもたらしたのであるが、1974年(昭和49年)に日本酒の生産が完全に自由化されることによって従来のような「桶取引」のメリットを享受することができなくなってきた(小野, 2018)。さらに、中小メーカーは「桶取引」のメリットを享受できなくなっただけではなく、自社銘柄の流通においても苦境に立たされることになる。中小メーカーの主な流通先である小規模酒販店は、1989年(平成元年)の酒類小売業免許の規制緩和、1994年(平成6年)4月からの総合スーパーによる価格引き下げによって価格競争が激化したことにより厳しい事業環境下にあった(南方, 2010)。小規模酒販店を主たる取引先としていた中小メーカーにとっては、小規模酒販店だけではなく新たな取引先を広げる必要も出てきたのである。だが、新たな取引先となる総合スーパーや酒類のディスカウントストアでの販売は、大手メーカーとの価格競争にさらされ十分な利益を得ることができなくなった。

このように中小メーカーは、「桶取引」に全面的に依存せず、さらには、大手メーカーと価格競争にならない差別化した製品に基づく新たなビジネスモデルを構築しなければならない事業環境の変化に直面したのである。

V 滋賀県・高知県中小酒造メーカー経営者の変革行動

5-1 高級酒路線に活路を見出す

滋賀県、高知県の中小酒造メーカーのいずれの経営者も、大手メーカーとの価格競争という厳しい経営環境に直面していた。この環境を打破するきっかけとなったのが、1986年(昭和61年)の「地方酒ブーム」いわゆる地酒ブームの到来である(酒造産業新聞社, 2017)。地酒ブームの火付け役となったのが、新潟県の石本酒造

が醸す「越乃寒梅」であった。嶋(2007)によると、「越乃寒梅」は石本酒造の2代目蔵元であった石本省吾氏と酒造技術者の田中哲郎氏によって完成された淡麗辛口の吟醸酒である。新潟県酒造組合は、灘や伏見の後塵を拝していた状況から脱却を図るべく1980年(昭和55年)から1985(昭和60年)にかけて協議した結果、「越乃寒梅」が切り開いた淡麗辛口の吟醸酒という路線を新潟の軟水と酒造好適水である「五百万石」を原料に新潟杜氏が醸すという「オール新潟」体制で醸造を進めていくように舵を切った。

滋賀県と高知県の酒造メーカーの経営者の間にも、吟醸酒を軸に新たな方向性を模索する経営者が出ていた。松瀬酒造の松瀬忠幸代表取締役そして濱川商店の濱川尚明代表取締役は、吟醸酒ブームを肌で感じて高級酒路線に転換することこそが生き残る道だと確信した。

東京では、(大吟醸が)売れる構造になってたわね。その時に(新潟の)「越乃寒梅」とか、あと石川の「菊姫」とか、(山形の)「出羽桜」とかが、ちょうど上り調子のときに行ってたんですよ。それで、「大吟醸は売れるんやな」と(松瀬酒造株式会社代表取締役 松瀬忠幸氏)。

東京で吟醸酒というものを飲みに行った時に知って、「この酒や」と。(中略)その頃の池袋の居酒屋さんで小さいグラスで1杯700円ぐらいで、結構、高かったですね。それが、飲まれていたんです。(中略)吟醸酒がこんなに飲まれているのにビックリして、それからですね。「こういう酒を造ってやろう」と思ったのは(有限会社濱川商店代表取締役 濱川尚明氏)。

松瀬代表取締役や濱川代表取締役のように地酒ブームを直接体験して高級酒路線の転換を目指した経営者も存在するが、地酒ブームがきっかけとなり吟醸酒を中心とする高級酒路線が多くのメーカーに波及していった。そのトレンドは現在でも続いており、すでに述べた「瀬祭」銘柄の旭酒造は大手酒造メーカーを差し置いて

純米吟醸酒においてトップの生産量を誇っている。

5-2 切り札としての吟醸酒

中小メーカーが大手メーカーと差別化して生き残る切り札となった吟醸酒の誕生は、明治時代であった。しかし、吟醸酒の生成に関しては確定的な情報がない。池田(1998)によると、「吟醸」というのは漢籍にも載っておらず全く新しい言葉であった。辞書に初めて登場したのは1969年(昭和44年)の『広辞苑』第二版であり、昭和40年代になって初めて市民権を得たとしている。「吟醸」の初見は、1909年(明治42年)発行の『醸造試験場報告』第26号における鹿又親大蔵技師による緒言において用いられているとされている。そこでは、広島県の三津と西条地域で使われている「吟醸物」と呼ばれる醸造用米があったと言及されている。また、最初の出版物は1917年(大正6年)に桐原昇一氏による『天下の芳醇』という広島県酒造史を扱った文献であるのが通説である。池田(1998)、池田・秋山(2001)は、このような一連の事実関係から「吟醸」という言葉は広島県の三津や西条の酒造家の間で用いられていた言葉であると推測できるとしている。

なぜ、「吟醸」という言葉が広島県の三津や西条の酒造家の間で用いられていたのかというと、それは三浦仙三郎氏の存在ゆえである。三浦は広島県三津の酒造家で、「軟水醸造法」を確立した人物である。明治期に科学技術が発展したことによって、従来は判別されることがなかった硬水と軟水という水質の違いが明らかになった。硬水は軟水と比較して発酵がよく進み、腐造になる可能性が軟水よりも低いという特性がある。江戸時代より日本酒の一大産地となった兵庫県の灘五郷で使用されていた「宮水」は硬水であった。灘五郷では発酵がよく進む硬水を用いていたゆえに、高品質で腐造のリスクが低い酒造りができたのである。この事実、灘五郷の酒造りをベンチマークにしていた軟水地

域の酒造メーカーの酒造りに多大な変化をもたらした。三浦が酒造業を営む地域は軟水であったので、軟水であってもしっかり発酵し腐造を起こさない酒造りを模索する。具体的には、酒米の精白度の向上、原料米の配合、発酵過程における温度管理、酒造器具の改良、麴や酒母の改良を繰り返した(鈴木, 2015)。三浦は、1897年(明治30年)ついに「軟水醸造法」を完成させ、『改醸法実践録』を出版した(池田, 1998)。三浦が開発した精米した原料米に軟水を用いて低温で長期的に発酵させる「軟水醸造法」が、現在の吟醸酒のルーツとなったのである。この技術はオープンにされたので、地元の三津杜氏が育成されていった(鈴木, 2015)。そこから、広島地域において「軟水醸造法」によって製造された日本酒に対して地元の酒造関係者が吟醸という言葉を用いるようになったと考えられているのである。

「軟水醸造法」によって醸された広島日本酒は、1907年(明治40年)に醸造協会主催の全国清酒品評会において優等5点中2点、一等48点中18点を占めた。受賞率は74.4%と他地域と比べて群を抜き、圧勝したのである(池田, 1998; 池田・秋山, 2001)。当時、酒造地として優位にあった兵庫県の灘五郷や京都の伏見を抜いて、広島酒は高い評価を得たのである。この結果から言えることは、高品質の酒質を有するがコストと手間暇のかかる吟醸酒は、歴史的にも大手メーカーと差別化を図る切り札的な存在の酒であることが分かる。

5-3 滋賀県・高知県の中小酒造メーカーの製品戦略

本研究における調査協力先である滋賀県と高知県のメーカーにおける製品戦略としてまず挙げられるのは、普通酒から特定名称酒と呼ばれる吟醸酒や純米酒中心のラインナップに転換していることである。

特定名称酒において使用される酒造好適米に関しては、新酒鑑評会をはじめとするコンテス

トに出品する場合は多くは「山田錦」が使用される。しかしながら、いずれのメーカーも特定名称酒を醸造するにあたって「山田錦」のみを使用しているわけではなかった。滋賀県では「吟吹雪」、高知県では「吟の夢」というオリジナルの酒造好適米が開発されていて、メーカーは各地オリジナルの酒造好適米を使用して地域色を出している。

原料米に関して昨今のメーカーは、地元の農家との契約栽培、あるいは、「自耕自醸」と称して自社で酒造好適米を栽培して原料米として使用している(世古・土田, 2018)。本調査先においても、とりわけ、米の栽培が盛んな滋賀県の多くのメーカーでは、地元農家との契約栽培による酒造好適米を使った特定名称酒を醸造している。地元農家とのコラボレーションについて、富田酒造の富田泰伸 代表取締役社長は以下のように述べている。

酒蔵に戻る前に「違うアルコールを見よう」ということで、フランスとイギリスのスコットランドに行ったんです。小さいワイナリーだとか、スコットランドの地域に根差したスコッチの蒸留所を見る中で、土地というところかなり重点を置いているところが多くて。(中略)地元の農家さんと契約して、滋賀の酒米の品種に特化した滋賀発、木ノ本発のお酒をつくっていこうというふうに切り替えていきました(富田酒造有限公司代表取締役社長 富田泰伸氏)。

富田泰伸 代表取締役社長は、地酒と呼ばれる日本酒においては十分地元色が活かされていないのではないかと疑問を持ち、原材料を地元米に特化したテロワールを活かしたブランド力のある高級酒路線に活路を求めようになったのである(小野, 2018)。原料米の調達についても、契約栽培の農家とのコラボレーションというストーリー性を持たせることによって自社銘柄のブランド価値を向上させるという戦略的な意図が伺える。

岡村本家の岡村博之 代表取締役社長は、地

元農家と契約栽培によって醸造された日本酒の銘柄に酒米を提供する農家の地域にゆかりのある名前を使用してシリーズ化している。

農家さんとお付き合いすることで、農家さんと私たちの接点が増え、田んぼにも行き、酒蔵にも来て頂くようになりました。その中で、地元をもっと盛り上げたいと思う農家さんのお米を日本酒に変え、地域の銘柄を使って地元でPRをしたい。また田植え、稲刈り、酒造りをお客さんに体験してもらい、農業からもの作りを伝える活動を始め、米から酒へと物々交換のような形でやりだしました。(株式会社岡村本家代表取締役 岡村博之氏)。

岡村本家の地域のお米シリーズは、生産者を巻き込んだ酒造りを通じて地域および酒米生産者の活性化に一役買っている。地域とのコラボレーションがその後の経営に大きな影響を与えた事例が、福井弥平商店による「里山」プロジェクトである。この「里山」プロジェクトというのは、「日本の棚田百選」に選ばれた高島市の「畑の棚田」を保全するという地元ホテルが主導するプロジェクトである。棚田農家や地域住民との交流を通じて福井毅 代表取締役社長は、棚田保全のために棚田でとれた米で日本酒を造って販売することで地域に貢献するという意思でこのプロジェクトに取り組んでいる。

当時も担い手が減っていくとか、「お米が売れない」とかいう話もあったので、「お米を頂いて酒を造ってみようかな」と。そうすると、直接的にお米が売れるという形になるじゃないですか。うちが買えるし。酒という形にすると、米のままよりは、もう少し人に伝えられるというのですかね。「そういうことができるかな」ということで始めたのです(株式会社福井弥平商店代表取締役社長 福井毅氏)。

「萩乃露 純米吟醸 里山」の銘柄で売り出された日本酒は同プロジェクトが消費者に浸透することにより、結果として取引先を広げるとい

う効果が得られたのである。

調査協力先の滋賀県のメーカーの中には、経営者が創意工夫を凝らして新ブランドを立ち上げる変革行動を通じて事業環境の変化を乗り越えようとしている。

「大治郎」ブランド立ち上げるときに、今までと違う売り方をすると。「明らかに今までと違う味わいのものを出さんとだめだ」というのはありました。「今までと、どう違うねん」というような味ではしてもらえないんで。(中略)無濾過生原酒が走りの時代で、(無濾過生原酒は)明らかに、「普段に飲んでもお酒と違う」と一般の人が飲んでも分かったのです。なので、「このお酒でとっかかりをつくりたいな」と(畑酒造有限会社代表取締役 畑大治郎氏)。

新しいブランドを立ち上げて何かしたいというのがあったのです。その時に、ある方がうちの純米酒を飲んで、「それやったら、無濾過生原酒やったら絶対売れるな」と。(中略)そういう声がいくつかあったので、最初は試験的に草津の酒屋さんをお願いして限定的にやっていたのです。評判も良かったので「近江藤兵衛」という名前でも本格的にやろうと(増本藤兵衛酒造場蔵元 増本庄治氏)。

生酛を始めたのも、自分が美味しいと思ったからです。生酛が美味しいというか、「燗酒が美味しい」と思ったんですよ。生酛を熟燗したときの変化の違いに「ハッ」として、「将来的に生酛の方が、日本酒の未来があるな」と思ってできたんですよ(北島酒造株式会社代表取締役 北島輝人氏)。

畑酒造は「缶量能」という銘柄で普通酒を醸造していたが、特定名称酒の新銘柄「大治郎」を立ち上げ、その中に無濾過生原酒タイプの製品をラインナップに加えた商品展開を実施している。増本藤兵衛酒造場は、創業以来「薄桜」銘柄で醸造しており、その銘柄の中に特定名称酒のラインナップも含まれていた。新銘柄の「近

江藤兵衛」は、純米酒と純米吟醸酒の無濾過生原酒タイプに替った新製品として立ち上げられた。北島酒造は、「御代栄」銘柄で普通酒から特定名称酒まで幅広いラインナップで展開したが、北島輝人 代表取締役は自らが美味しいと確信した生酛づくりの新銘柄「北島」を立ち上げた。これらの新銘柄は、既存の銘柄とは一線を画した存在で関係者から注目されているブランドである。

一方、高知県では、近くに稲作農家がある無手無冠は主体的に地元米を活用していた。その一方で、濱川商店や有光酒造場では、特定名称酒の一部の製品のみに地元産の「吟の夢」を使用し、多くの銘柄では他府県産の酒造好適米を使用していた。

高知のメーカーは地元産の酒造好適米を使用することによるブランド強化とは異なる製品戦略が取られている。無手無冠は、初めは「千代登」銘柄の普通酒を製造していたのだが、普通酒の売れ行きが低下して経営が厳しくなってきた。そんな折に、地元町長より特産の栗で商品に向かない選外品の栗を活かしたものができないかという持ちかけがあった。そこで、先代の山本彰宏元社長が栗焼酎を蒸留していた愛媛県の蔵に修行に行き、栗焼酎造りを学び、1984年(昭和59年)に焼酎乙類製造免許を習得して「ダバダ火振」という銘柄で栗焼酎の生産を開始した。「ダバダ火振」は日本航空の国際線への搭載をきっかけに全国的なヒット商品となった。無手無冠は、栗焼酎の製造情報をオープンにして高知県の他の酒造メーカーも栗焼酎を生産できるようにした。

お酒って、全く同じ味になるわけじゃないので。やはり、親しんだ味がおいしいと感じるんじゃないですかね。栗焼酎というワードが広がれば、絶対にうちの名前がでますからね(山本勘介 株式会社無手無冠代表取締役社長)。

山本勘介 代表取締役社長は、栗焼酎に関す

る情報を公開して他の高知の酒造メーカーでも製造できるようにしたのは、栗焼酎と言っても味で差別化も可能であるし、栗焼酎＝「ダバダ火振」というブランドが浸透しているので高知県の栗焼酎の市場が発展することは自社にとってもメリットであるとその意図を語っている。最近では、原材料の粟が調達しづらくなっているので、地元米を使い特定名称酒を中心とした「無手無冠」銘柄の日本酒のラインナップと「ダバダ火振」銘柄の栗焼酎のラインナップという日本酒と焼酎を両立させる製品戦略を取っている。

「安芸虎」銘柄の有光酒造場は、従来は有光尚 代表取締役が蔵元杜氏として高知県の日本酒の特徴である淡麗辛口のタイプで県内中心の事業を展開していた。ところが、東京進出のオファーがあり、本格的に首都圏で事業を展開する時に社員の尾木芳之氏から「杜氏になって酒造りをしたい」という申し出があり、最終的に尾木氏が社員杜氏となって、有光代表取締役が経営者として経営を尾木氏が社員杜氏として生産を担うようになった。尾木氏は、東京での取引先である大手酒販店 A 社の支援のもと杜氏の修行に勤しんだ。杜氏となった尾木氏は、従来の淡麗辛口ではなく仕込水の水質により適合した「安芸虎」独自のテイストで商品展開するように提案した。

「自分ではこの味よう持って行ってなかったし、これが「安芸虎」として生き残る方向性だな」と凄く思われることがありました。「淡麗辛口ではなく、味わいがあるということが小さい蔵のアイデンティティであろう」と。(中略)淡麗辛口に囚われることなく、うちらしい味を造り出せたのは尾木がおってからこそと思いますね(有限会社有光酒造場代表取締役 有光尚氏)。

有光代表取締役は、淡麗辛口ではなく酸が高く甘めで味わいのある「安芸虎」の独自路線の日本酒に対して可能性を感じた。実際に発売してから2年後あたりから顧客に浸透していき、

「安芸虎」ブランドが確立していったのである。

濱川商店は、特定名称酒の全てのラインナップで高い酒質を実現するために新酒鑑評会の出品酒と同様の1回火入れ瓶貯蔵という方法で品質管理を実施することによって他社との差別化を図っている。この点に関して、濱川商店の小原昭杜氏は以下のように語っている。

他所が大吟醸クラスしかできない1回火入れの瓶貯蔵を全部にしました。当時もの凄くお金がかかりました、冷蔵庫も買わないかんし、それから場所も要りますしね。今、成功やというのやったら、それやと思います(有限会社濱川商店取締役杜氏 小原昭氏)。

小原杜氏は、特定名称酒の全てのラインナップで出品酒同様の1回火入れの瓶貯蔵を実施することによって高い品質の製品が提供でき、他社の特定名称酒と差別化できて売り上げを伸ばせると確信していた。そのためには、貯蔵施設の冷蔵庫への投資が必要なのであるが、小原杜氏の提案に対して濱川代表取締役が快諾して積極的な投資が実行された。

滋賀県・高知県のメーカーの製品戦略について、日本酒に関しては特定名称酒を軸としたラインナップを展開している。稲作が盛んな滋賀県では、農家との契約栽培によって原料米を調達することで地元色を前面に出したブランド構築戦略を展開している。一方、高知県の場合は、栗焼酎の製造という製品の多角化、仕込水による適合テイストの転換、全ての商品ラインナップで大吟醸クラスと同等の品質管理を徹底するといったようにメーカーによって異なる製品戦略が展開されている。一見すると、多様な製品戦略が展開されているのであるが、中小メーカー間でいかに製品を差別化して独自性をアピールするのかという明確な意思にもとづいて行動しているという点では共通性が見いだせるのである。

5-4 滋賀県・高知県の中小酒造メーカーの流通戦略

滋賀県の中小酒造メーカーの事業変革について分析した小野(2018)によると、滋賀県の酒造メーカーは吟醸酒を中心とした高級酒路線に転換を図り、そのための流通方法として地酒専門店を中心とする特約店に限定流通させるという戦略の転換を図ったとしている。限定流通のルーツに関して山田(2017)によると、限定流通モデルを大規模に展開したのは新潟県の「久保田」銘柄の朝日酒造株式会社である。「久保田方式」と呼ばれる流通システムは、その後の限定流通のモデルケースとなっていく。

朝日酒造が「久保田」銘柄を立ち上げたのは、1985年(昭和60年)であった。その当時、朝日酒造は新潟県内の消費者向けの普通酒であった「朝日山」銘柄を販売していたが苦戦していた。その一方で、新潟県では淡麗辛口の吟醸酒によって大手酒造メーカーとの差別化を図るように「オール新潟路線」への酒造りが始まっていた(嶋, 2007)。当時社長であった平澤 亨4代目社長は、「朝日山」銘柄に変わる新たな淡麗辛口の高級酒の開発構想を打ち出し、新潟県醸造試験場長であった嶋 悌二氏を開発責任者に迎え入れて大胆な変革に乗り出した(嶋, 2007; 長沢・西村, 2015)。開発された新製品は「久保田」と命名された。最高品質の「久保田」を流通させるには従来の流通方式では、品質を保つことができない。「久保田」の販売方式として注目したのが、販売先を決める、値引きサービスは一切しない、販売管理の出来ない店、後継者を育成していない店、商品管理ができていない店は特約店リストから外すという厳しい基準を設けていた「越乃寒梅」の限定流通方式であった(嶋, 2007; 山田, 2017)。山田(2017)によると、従来の限定流通方式の弱点は、特約店になっても入荷量が限られてい

て主力製品に出来ないという点にあった。しかし、「久保田方式」では、酒販店が販売計画を作成しメーカー側と合意したうえで定期配送を実施したので、酒販店は「久保田」を主力製品にすることができた。特約店の条件としては、値引きしない、広告宣伝しない(店主の推奨だけ)、店の看板商品として店内シェアトップに位置づけて1年間で最低30石(一升瓶3,000本)の販売義務という酒販店にとっては厳しい基準であった。

滋賀県のメーカーの限定流通に関しては、「久保田方式」に見られるような厳密な基準で特約店を選定しているわけではない。2018年(平成30年)の特定名称酒出荷量で25,730石の製造量を有する朝日酒造⁵⁾と比較すると県全体での生産量が約18,000石(2016年, 平成28年)でも分かるように、滋賀県の各メーカーは中小規模のメーカーが多い。それゆえに、滋賀県のメーカーの限定流通は、流通量も限られているので信頼のおける酒販店のみで納品するというベーシックな形式で実施されていた。

お互いに納得して取引したいなというのがありますね。どっちかがええ、どっちが悪いというのでは、続かないので。向うもお酒の味に納得してくれはるとかね。(中略)総合的なところで判断して。「広めてもええよ」と思ってくれはるところでない(畑酒造有限会社代表取締役畑大治郎氏)。

滋賀県のメーカーの場合、高級酒の生産量が限られているので品質を維持するために品質管理が充実している信頼のおける酒販店との直接的な取引関係を構築するメーカーが多い。メーカーと地元小売店の関係を強化する独自の取り組みとして松瀬酒造では、地元滋賀の16店舗ならびに京都2店舗を合わせた会員酒販店で構成される「小仕込みの会」というグループを組織

5) 日刊経済通信社2019年(平成31年)『酒類食品統計月報』2月号

し、販売と年2回(春・秋)の利き酒会を実施している。

一方、高知県の場合は、滋賀県の場合と少し異なっている。高知県の調査協力先のメーカーにおいては、日本酒で高級酒路線に転換した有光酒造場と濱川商店は、東京進出をきっかけに流通形式が大きく変わった。そもそも東京進出のきっかけは、東京の大手酒販店A社が全国の地酒をメインとした商品展開をするための一環として高知県の複数の酒造メーカーから商品の提供を受けるべく、手始めにW酒造に販売を打診したことから始まる。濱川商店は、W酒造の打診に応じる形で大手酒販店A社へ特定名称酒を納品することになった。有光酒造場は、濱川商店からの誘いに応じる形で大手酒販店A社へ商品を納入することになった。有光酒造場の有光代表取締役は当時の様子について、以下のように語っている。

最初に打診があって。(中略)「覚悟を持って出て行くのであれば、紹介するよ」と。ちょうど、尾木(杜氏)も入ってくれて、「このままでは年々細っていくので、何とかせないかな」と思っていた時、ちょうど、「東京もいいですよ」と尾木(杜氏)も言ってくれました。一緒にA酒店さんに会いに東京へ行きましたね。それが「全国へ行こう」というスタートやったと思います(有限会社有光酒造場代表取締役 有光尚氏)。

有光代表取締役は東京進出の打診があった当初は躊躇していたのであるが、後に杜氏となる社員の尾木氏と協議をして最終的に東京に進出すると決めた。首都圏で販売力を有する大手酒販店A社と取引が開始されたことで、知名度が向上し、さらにはA社と関係のある酒販店からも注文が来るようになった。これが契機となって、他府県の取引先に対しては特約店をベースとする限定流通方式を取るようになった。

地元では卸屋さん経由の取り引きになるので

すけど。20年以上前には、卸屋さんを通さずに取り引きするのは社会悪みたいに使われていた時期がありまして。メーカーとしては、「流通ルート飛ばして取り引きするのはモラル違反だ」という感覚が強かったですね。そういう固定観念も飛ばすという書き換えながらやられたのが、A酒店さんのグループとかです。A酒店さんのグループに入られている酒屋さんは、昔から老舗でやられていた所あるんですけど、大体は代替わりした若い人で「昔のことを言っても、仕様がないだろう」と(有限会社有光酒造場代表取締役 有光尚氏)。

首都圏での知名度が向上したことから、やがて高知県内にも情報が届き、結果として高知県内においても従来販売していた普通酒よりもむしろ吟醸酒をはじめとする特定名称酒の注文が県内の酒販店からも注文が来るようになった。

一方、濱川商店も同じように東京進出によって取引先が大幅に増えた。濱川商店は、その動きに合わせて全てのラインナップを1回火入れ瓶貯蔵方式に転換し、そのための積極投資を行って生産量を伸ばした。生産量が伸びていくにつれて、全国各地からの特約店依頼への対応、さらには、各特約店との販売管理に関するコストが高まってきた。そこで、濱川商店の場合は、地酒に強い酒販卸と提携することによって流通管理を実施している。

直接、酒販専門店さん何十件とお付き合いしてきたんですけど、酒の専門の卸屋さんに行き始めたので今はうちは卸型になっていますね。6割、7割ぐらい卸じゃないですかね。(中略)卸屋さんの判断でいけますから、県外は。うちがお願いしているのは、「こういう所へは行かないでください」ということは、卸屋さんをお願いしています。卸屋さんが守ってくれないと、「うちはちょっと難しくなりますよ」と(有限会社濱川商店代表取締役 濱川尚明氏)。

濱川商店では特約店を通じた直接的な取引から地酒に強い酒販卸へと流通量のウエイトをシ

フトしていているが、業者によって納品する商品のラインナップをコントロールしている。納品する商品をコントロールすることによって、とりわけ、純米大吟醸などのハイ・クラスのアイテムに関するブランド価値の維持に努めている。

滋賀県と高知県の中小酒造メーカーの流通戦略について考察を進めてきたわけであるが、両県の酒造メーカーにおいて、高知県の無手無冠以外は、特約店に特定のアイテムを流通させるという限定流通方式を部分的に採用していた。その理由としては、特定名称酒は冷蔵設備を用いた品質管理が必要となってくるので、設備を整えている酒販店でないと消費者に品質保証できる商品を届けことができないからである。ただし、メーカーによっては普通酒に加えて特定名称酒であっても、銘柄やブランドによって従来型の酒販卸を通じたルートで流通させている所もある。濱川商店のように、取引先の拡大によって特約店制度のみでは流通をマネジメントできないメーカーは、地酒に強い酒販卸による限定流通を実施している。

5-5 滋賀県・高知県の中小酒造メーカーの販売促進戦略

ほとんどのメーカーは、1953年(昭和28年)に制定された「酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律」に基づいて酒税の保全及び酒類業の取引の安定を図ることを目的として設立された日本酒造組合中央会を構成する各都道府県の酒造組合に入会してメーカー間で様々な協力がなされている⁶⁾。酒造組合は、大手メーカーも中小メーカーも加入しているので、中小メーカーが独自に販売促進活動をするとなると、組織的にも財務的にも規模的に限界がある。それゆえに、特定の目的を共有するメーカー間、あるいは、メーカー、酒販店、酒販卸間で何らか

のグループで販売促進活動をしなすことには豊富な資金力を持つナショナル・ブランドと呼ばれる大手メーカーに対抗することはできない。

メーカー、酒販店、酒販卸、消費者をつなげるボランティアなネットワークとして立ち上げられた組織が、1975年(昭和50年)に設立された日本名門酒会である⁷⁾。日本名門酒会は、酒類および食品卸の株式会社岡永の飯田博前会長が、地方で良質な酒造りをしているメーカーに呼びかけて全国の12の酒造メーカーからスタートした組織である(飯田、1983; 今井、2000)。日本名門酒会が組織された背景には、1973年(昭和48年)に日本酒の生産量がピークをむかえ消費量が減退しつつあるなかで、ナショナル・ブランドと呼ばれる大手メーカーが市場を寡占し、安価な普通酒がスーパーマーケットで販売されるという状況に発起人の飯田前会長が疑問を持ち、良質な日本酒を提供したいと考えたことに端を発する。日本名門酒会ホームページによると日本名門酒会の活動の基本として「日本酒の本来あるべき本質を守り続けて良酒を造っている心ある蔵元と、意欲的で熱心な酒販店に呼びかけ、良酒を求める消費者に対し、満足できる美味しい日本酒を届けようという運動のネットワーク作り」にあるとしている。具体的な活動としては、会員メーカーの品質チェックを実施する「品質管理委員会」、メーカー間の酒造技術の情報交換の場であるメーカー技術交流会、そして、販売促進のための試飲会である。現在、日本名門酒会は、現在では約120社のメーカーと約22社の酒販卸、そして1,700店あまりの酒販店が加盟して運営されている。

同じ思いを有するメーカーが連携して立ち上げたボランティアな組織としては、1973年(昭和48年)に組織された純粋日本酒協会がある。純粋日本酒協会は、醸造アルコールを添加しな

6) 日本酒造組合中央会ホームページ(<https://www.japansake.or.jp/common/outline/index.html>)

7) 本研究の調査協力先では株式会社福井弥平商店は日本名門酒会に加盟している。

い米、水、米麴のみの日本酒本来の造りで醸造された純米酒の開発、普及、啓蒙を目的とした団体である。現在13のメーカーが加盟している。日本吟醸酒協会は、1981年(昭和56年)に吟醸酒を普及する目的でメーカー43社(現在は48社)によって立ち上げられた組織である。具体的な活動としては、「吟醸酒を味わう会」という試飲イベントを全国各地で開催している。

滋賀県と高知県の中小酒造メーカーの販売促進戦略について本研究の調査協力先に関しては、滋賀県と高知県で異なっていた。

滋賀県のメーカーが連携するきっかけとなったのは、日本発酵機構余呉研究所が1994年(平成6年)に設立されたことである(小野, 2018)。日本発酵機構余呉研究所によって開発された酵母から、滋賀県のメーカーは共通銘柄の「湖蝶の里」, 「紫霞の湖」を発売した。それぞれ個性のあるメーカー間で共通の銘柄で日本酒を製造することについては限界があったが、結果として、これがメーカー間で連携を取る機会の第一歩となった。ほぼ、同じ時期の1995年(平成7年)には、新たな市場や需要を開発する目的で「近江銘酒蔵元の会」が組織され、2年後の1997年(平成9年)には、「近江銘酒蔵元の会」と大津プリンスホテル(現びわこ大津プリンスホテル)とのコラボレーションで日本酒と料理の相性を楽しむ「知酒聞酒の会」が始まった。2001年(平成13年)には、メーカーの酒造技術の向上を目指す「酒造技術研究会」が発足した。2006年には、地域別に存在していた7つの単位組合が滋賀県酒造組合として統合され、より組織的な活動ができるようになった⁸⁾。滋賀県酒造組合が主催する最大のイベントが「滋賀地酒の祭典」である。例年の「滋賀地酒の祭典」では、「きき酒王決定戦」や「みんなで選ぶ滋賀の地酒会」そしてプロ限定の商談きき酒会が催される。2018年(平成30年)、2019年(令和元年)は東京でも開催され、きき酒会

と商談会が実施された。この大規模なPRイベントの企画運営が、メーカー間の連携を深めている。なぜなら、滋賀県酒造組合を構成するのは中小メーカーゆえに運営資金も限られているので、酒造組合員が手弁当で運営に携わっているから相互作用の機会が自ずと多くなっていくからである。

イベントするにあたって、滋賀県の蔵元は小さい蔵が多いので、酒造組合の予算も少ないですよ。予算も組合員の規模が小さいのでね。みんな手弁当でイベントのチラシづくりから告知まで。結局、自分らで汗かいてイベントを立ち上げてきたから、結束力は高まったと(北島酒造株式会社代表取締役 北島輝人氏)。

酒造組合を軸に滋賀県のメーカーは、連携して地域としてのブランド価値を高めつつ、個々のメーカーが独自性をアピールしてブランド価値を高めるための浸透戦略を実施しているのである。滋賀県では、滋賀県酒造組合をベースとした販売促進活動を中心に、様々なメーカー間のコラボレーションの場が存在しているのである。

それに対して、高知県の調査協力先の酒造メーカーのケースは異なる。無手無冠の場合は、「ダバダ火振」が日本航空の国際便に採用されたり、有名人が推薦したりと、無手無冠側が何からの働きかけをする前に栗焼酎「ダバダ火振」で全国区の知名度を得た。

日本航空の国際線にのせてもらって、そのあとテレビで取り上げてくれたんです。僕らの知らないところで。田舎なんでテレビも雑誌もあまり見てなかったって、バンバン電話が鳴って。向こうの方から、そういうのがあったんです(株式会社無手無冠代表取締役 山本勘介氏)。

8) 滋賀県の酒造メーカーのコラボレーションに関しては、滋賀の日本酒を愛する酔醸会 [編] (2005) が詳しい。

知名度が確立された「ダバダ火振」は、「ダバダ火振スイーツ」としてバームクーヘンやチョコレートといった様々なスイーツとコラボレーションを行いファンの裾野を広げている。また、四万十焼酎銀行という関連会社では、購入した焼酎を預けて熟成したものを受け取るというユニークなサービスを実施している。このような一連の取り組みを通じて、「ダバダ火振」のブランドイメージの維持とファンの開拓を実施している。

一方、同じ高知県のメーカーでも有光酒造場と濱川商店は、東京進出のきっかけとなった大手酒販店のA社との関係が販売促進戦略においても影響している。有光酒造場の「安芸虎」、濱川商店の「美丈夫」、それぞれの銘柄は東京進出に際してA社の助言に基づいて立ち上げられた新銘柄である。

A社を通じて東京で売上げが伸びていくと、それにつられて高知市内でも売上げが伸びていく。純米、純米吟醸がですね、ずっとありましたね。営業としては、県外の照会、A酒店さんの何かに乗せてもらって商売をやる感じが多かったですね(有限会社有光酒造場代表取締役有光尚氏)。

A酒店さんが、「この酒がええよ」と向こうでアピールしてくれたですね。いろんな雑誌に載せたりとか、いろんな所に持って行って。そうすると、動きがでてくるのですね。東京の方で。(中略)「どんなお酒」って都内の酒屋さんも興味をもつわけですね。(中略)注文というか、「取引をしたい」というのが、必ずかかってきました(有限会社濱川商店代表取締役 濱川尚明氏)。

東京進出に際してA社による販売促進活動によって、両ブランドが首都圏で浸透して取引先が一気に広がっていったのである。つまり、有力な酒販店とのコラボレーションを通じた販売促進が展開されていったのである。また、A社とのコラボレーションは、両者の海外進出に

関しても一役買っている。ちなみに、A社とのコラボレーションは、無手無冠でも栗焼酎の首都圏での販売および海外展開においてなされている。このようなA社とのコラボレーションがきっかけとなって、首都圏を中心とする酒販卸および酒販店の取引ネットワークが広がった。本研究における高知県の調査協力先の酒造メーカーの販売促進戦略については、東京進出に際しての大手酒販店のA社とのコラボレーションによって推進され、それがきっかけとなって構築された取引ネットワークを通じて様々な酒販イベントに参加して販売促進を実行しているのである。

VI 結 論

本研究においては、滋賀県と高知県の酒造業経営者の変革行動について製品戦略、流通戦略、販売促進戦略の観点から比較事例分析を行った。比較事例分析の結果、販売促進戦略を除く、製品戦略と流通戦略では、大きな方向性として各メーカーで共通していた。製品戦略においては各メーカーとも高級酒路線への転換を通じた差別化戦略を実施していた。流通戦略においては、既存の流通ラインを維持しながらも、品質管理が求められるアイテムについて特定の販路にしかならない限定流通が取られていた。

本研究における中小酒造メーカーの変革行動は、まず製品戦略においては他社との徹底的な差別化、流通戦略についてはアイテムと生産量に応じた流通チャネルの選択、そして、販売促進戦略に関しては、販売促進を実行するための商圏に応じたネットワークの構築、以上の3点によって構築されると結論づけられる。

6-1 差別化を徹底する製品戦略

大手メーカーと差別化するために中小メーカーは、特定名称酒を中心とする高級酒路線に転換することで差別化を図ってきた。だが、国内にはおよそ1,400社の酒造メーカーが存在し、

大企業もしくは大企業に準じる大手メーカーは10社程度しか存在せずそれ以外のメーカーは中小メーカーであるので、多くの中小メーカーが同じ高級酒路線に展開したならば自ずと競争環境は厳しくなる。厳しい競争環境を生き抜くためには、特定名称酒の市場の中で他社といかに差別化するかが重要である。

日本酒の特性として、原料米、仕込水、使用する酵母の違い、発酵プロセス、加熱処理の方法になどによって様々なテイストのものが醸造できる。つまり、詳細なレベルで様々な差別化が可能な製品特性を有している。だが、いくら様々なレベルで差別化を実践したとしても、最終消費者にその違いが伝わってリピーターとして継続的に消費してもらわなければ話にならない。詳細な酒質の違いについては、酒販卸、酒販店、飲食店といった酒類を扱うプロフェッショナルへの訴求が可能である。だが、メーカーによってより重要なのは、そのプロフェッショナル達(場合によってはメーカーが直接)が酒類の知識が余りない最終消費者に対して自社製品を積極的に売り込むことができる更なる訴求要因が必要である。つまり、いくつもの訴求要因を持ち合わせることで製品の差別化を図らなければならないのである。

調査結果における差別化の訴求要因として第一に指摘できるのは、地域性である。滋賀県のメーカーのような地元農家との契約栽培による原料米を使用した日本酒や無手無冠による地元特産品の粟を使用した栗焼酎など地域性をアイテムに盛り込んでアピールするというものである。第二の要因は、最適な酒質の設計である。これは地域性とも関連するのであるが、原料の特性にマッチした酒質を追求するというものである。特に仕込水の特性は酒質に大きく左右するので、いかに仕込水の特性を活かすかが最適な酒質の設計にとっては不可欠である。たとえば、有光酒造場は仕込水とのマッチングを追求して大幅にテイストを変更した。この点に関しては、製造の最高責任者である杜氏の技量が問

われる。そして、第三の要因としては、高い品質管理である。この点に関して徹底していたのが濱川商店である。1回火入れ瓶貯蔵というコストがかかる品質管理を全てのラインナップで実施することによって、品質管理において他社との差別化を図っている。そのための冷蔵設備を整備するために、濱川商店は積極投資に打って出たのである。

このように中小メーカーにとっては、特定名称酒で大手メーカーとの差別化を図り、特定名称酒の中で地域性や酒質そして品質管理においてさらに差別化することによっていかに自社製品に独自性を加えていくかが製品戦略に不可欠であるということが明らかになったのである。

6-2 アイテムの特性と生産量に応じた流通チャネルの選択

流通戦略に関する本調査の結果は、栗焼酎を主力製品とする無手無冠以外のメーカーは限定流通を導入していた。ただし、限定流通の導入に関しては、全てのアイテムを限定流通している松瀬酒造のようなケースがあるが、それ以外のメーカーはアイテムによって、あるいは、銘柄によって限定流通を実施している。また、限定流通の方式に関しても、メーカーによって相違する所がある。信頼関係が構築されている特約店の酒販店にのみ提供するというベーシックな限定流通を展開するメーカーもあれば、酒販店だけではなく地酒専門の酒販卸も含めた限定流通もある。さらには、限定流通先によって、提供するアイテムを変えていくという限定流通の方法も存在した。

限定流通の方法に影響を与えている要因は、まず流通させるアイテムの特性が挙げられる。生産量が限られていてプレミアム感があり厳密な温度管理が求められる高級酒の場合はブランドの維持が必要不可欠であるので、ブランドの思いに共感する取引先との限定流通が必要となる。その一方、厳密な温度管理が不必要で安価なアイテムも提供しているメーカーの場合は、安価

なアイテムはなるべく開かれたチャネルで流通しないことには収益につながらないので従来のオープンなチャネルを活用している。もう1つの要因が、メーカーの生産量である。特約店と直接的な商品のやり取りを行う場合、生産量が拡大して取引先が多くなると取引が複雑になり管理コストが上昇してしまう。管理コストを削減するために、限定流通に伴う取引先のマネジメントを代替する地酒の流通に強い酒販卸の存在が必要不可欠となる。つまり、メーカーにとっては限定流通が必要なアイテムに関してどの程度の生産量を設定するかによって限定流通のパートナーの選択が変わってくるのである。

中小メーカーの流通戦略にとって差別化した製品のブランドイメージを維持するためには限定流通が重要なのであるが、提供するアイテムおよび限定流通が必要なアイテムの生産量によって流通パートナーの組み合わせを柔軟に変えていかなければならないのである。

6-3 販売促進戦略を実行するネットワークの選択

販売促進戦略に関しては、滋賀県の調査協力先と高知県の調査協力先との間では異なっていた。滋賀県の酒造メーカーは、滋賀県酒造組合の需要開発活動を軸に組合単位で販売活動に従事していた。それに対して、高知県のメーカーでは、東京進出を機に首都圏の酒販店とのネットワークを活かした販売促進戦略を実施していた。

本調査における滋賀県のメーカーの場合は、地域別に組織されていた酒造組合が滋賀県酒造組合として統一する過程で、需要開発という共通テーマでメーカー間の連携が生じた。また、中小規模で販売促進の資金力も限られているので、組合単位の販売促進活動を展開することが互いにメリットがあった。また、滋賀県のメーカーは、関西圏をベースにビジネスを展開しており、従来の商圈をベースに販売促進活動を実施していた。それに対して、高知県のメーカー

の場合は、東京の酒販店から東京進出のオファーがかかって商圈を東京にシフトしたことによって、首都圏の酒販店と連携した販売促進活動が必要不可欠となったのである。

このように販売促進戦略に関しては、組織規模の観点から単一で販売促進を実行することは困難であり、様々なネットワークを通じて販売促進を展開しなければならないことが明らかになった。ネットワークを組むパートナー選びに関しては、ターゲットとする商圈によって異なることが分かった。つまり、ビジネスを行うエリアによって最適な販売促進のためのネットワークを形成できるかが、中小酒造メーカーの販売促進戦略にとっては必要なのである。

参考文献

- 秋山裕一(1994).『日本酒』岩波書店。
 藤本昌代・河口充勇(2010).『産業集積地の継続と革新—京都伏見酒造業への社会学的接近—』文眞堂。
 池田明子(1998).「百試千改三浦仙三郎と「吟醸」初見」『日本醸造協会誌』93(9), 698-701頁。
 池田明子〔著〕・秋山裕一〔監修〕(2001).『吟醸酒を創った男—「百試千改」の記録—』時事通信社。
 独立行政法人 酒類総合研究所〔編〕(2018).『新酒の商品知識 第3版』法令出版。
 飯田 博(1983).『名酒発掘物語—日本酒の流通革命—』商業界。
 今井亮平(2000).『新しい酒文化に挑戦するオンラインの蔵—日本酒神話を創る—蔵の企業戦略—』醸造産業新聞社(2017).『酒類産業年鑑2017』醸造産業新聞社。
 小泉武夫(1992).『日本酒ルネッサンス—民族の酒の浪漫を求めて—』中公新書。
 南方建明(2010).「酒類小売規制の緩和による酒類小売市場の変化」『大阪商業大学論集』第6巻第1号, 35-52頁。
 森本隆男・矢倉伸太郎(1998).『転換期の日本酒メーカー—灘五郷を中心として—』森山書店。
 長沢伸也・西村 修(2015).『地場産業の高価格ブランド戦略』見洋書房。
 中川信子「滋賀県の酒蔵の歴史」滋賀の日本酒を愛する酔醸会〔編〕(2018).『滋賀酒—近江の酒蔵めぐり—』サンライズ出版, 118-119頁。
 二宮麻里(2016).『酒類流通システムのダイナミズム』有斐閣。
 小野善生(2018).「酒造業経営者の企業家行動—滋賀県の日本酒メーカーにおける事業変革に関する研究—」『滋賀大学経済学部研究年報』Vol.25, 49-76頁。

- 桜井博志 (2014). 『逆境経営—山奥の地酒「瀬祭」を世界に届ける逆転発想法』ダイヤモンド社。
- 桜井博志 (2017). 『勝ち続ける「仕組み」をつくる瀬祭の口ぐせ』KADOKAWA。
- 桜井宏年 (1982). 『清酒業の歴史と産業組織の研究』中央公論事業出版。
- 関 千里 (2013). 「地域酒造業にみる人材育成—学校設置型・公設研究機関主導型・折衷型にもとづく育成—」『経営管理研究所紀要』第20号57-68頁。
- 関 千里 (2015). 「山形県酒造業における製品戦略および人材開発の再構築」『経営管理研究所紀要』第22号23-30頁。
- 世古一穂・土田 修 (2018). 『酒蔵最前線 日本酒, 米づくりから始める』七つ森書館。
- 滋賀の日本酒を愛する酔醸会 [編] (2005). 『近江の酒蔵—うまい地酒と小さな旅—』サンライズ出版。
- 滋賀の日本酒を愛する酔醸会 [編] (2018). 『滋賀酒—近江の酒蔵めぐり—』サンライズ出版。
- 嶋 梯司 (2007). 『酒を語る』朝日酒造。
- 杉本正博 (2019). 「伝統は革新の連続である! 地方からの清酒復権: 高知県清酒製造業の現状と課題」『四銀経営情報』167号39-61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。
- 山田聡昭 (2017). 「流通システムの変化と酒造メーカーの戦略」『フードシステム研究』第24巻1号, 34-41頁。

- 日本吟醸酒協会ホームページ (<http://www.ginjyoshu.jp/index.php>)
- 日本酒造組合中央会ホームページ (http://www.japansake.or.jp/sake/know/what/02_02.html)
- 日本名門酒会ホームページ (<http://meimonshu.jp/>)
- 滋賀県酒造組合ホームページ (<http://shiga-jizake.net/>)
- 富田酒造有限会社ホームページ (<http://www.7yari.co.jp/>)
- 有限会社有光酒造場ホームページ (<http://ww8.tiki.ne.jp/~akano/>)
- 有限会社濱川商店ホームページ (<http://bijofu.jp/>)

雑誌記事

- 「主因なき不振に陥った清酒市場—2018年上位銘柄の出荷動向—」『酒類食品統計月報』2019年(平成31)年2月号2-16頁。

参考 URL

- 独立行政法人酒類総合研究所ホームページ (<https://www.nrib.go.jp/kan/kaninfo.htm>)
- 株式会社福井弥平商店ホームページ (<http://www.haginotsuyu.co.jp/>)
- 株式会社岡村本家ホームページ (<http://kin-kame.co.jp/>)
- 株式会社無手無冠ホームページ (<http://www.mutemuka.com/>)
- 高知県酒造組合ホームページ (<http://www.kbiz.or.jp/kumiai/sake/>)
- 純粋日本酒協会ホームページ (<http://www.junmaishu.com/>)
- 北島酒造株式会社ホームページ (<http://kitajima-shuzo.jp/>)
- 国税庁ホームページ清酒製造業の概況 (<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seishu/02.htm>)
- 国税庁ホームページ「酒のしおり」(平成31年3月) (<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2019/index.htm>)
- 松瀬酒造株式会社ホームページ (<http://www.matsunotsukasa.com/>)

Corporate Transformation of Sake Breweries A Comparative Case Study of Small and Medium-Sized Breweries Entering New Fields in Shiga and Kochi Prefecture

Yoshio Ono

This study discusses how companies are adapting to changes in the business environment, using a comparative case study method targeting small and medium-sized brewing companies in Shiga and Kochi prefectures. The analysis framework of this research attempts to analyze corporate change from the viewpoint of product strategy, distribution strategy, and sales promotion strategy. In terms of product strategy, small and medium-sized breweries have switched to high-class liquor routes to differentiate themselves from major manufacturers. In order to build a competitive advantage in high-class liquor lines, small and medium-sized brewers have established a unique position by further differentiating from competitors in terms of brand, taste, and quality control. Regarding distribution strategies, these brewers distribute products to specific customers in order to maintain their brand image and quality. The selection of dealers in a limited distribution system varies from manufacturer to manufacturer based on product lineup and production volume. Sales promotion strategies also differ between regions. The reason behind these regional distinctions lies in the characteristics of the trade areas because business partners differ depending on the trade area.