

新潟清酒の企業戦略

～困難な状況に蔵元はどう対応すべきか～ 2009年10月

酒を飲まなくなった日本人

酒類の消費減退が止まらない。清酒に限らず、ビールや焼酎の調子も良くない。どうして酒類消費が減少しているのか。新潟の蔵元はどう対応したらいいのか、検討してみた。

図1に酒類全体の価格と消費量の関係を示す。2002年まで、その関係は常識的なものだった。安くなれば増え、高くなれば減っている。地酒や焼酎などブームに伴う浮沈はあったが、全体としては、想定範囲内である。2002年までの清酒減少は、高級化の代償と整理できる。

ところが、2003年を境に状況は一変する。価格が下がり、かつ消費量が減少している。常識的ではない。想定範囲外である。あらゆる酒類が2003年を曲がり角としている。ブームの最中にあった焼酎も例外ではない（図2～4）。

人口減少によるものだろうか。図5に酒類消費コア年令人口あたりの消費量を示す。2003年を境に各人の消費量が不連続的に落ち込んでいる。

2003年以降何が起きているのだろうか。唯一考えられる変化は酒販自由化である。しかし、酒類の小売自由化は、市場拡大を期待してなされたものだ。狙い通り、価格は順調に下落した。常識的には消費が拡大するはずである。ところが、結果は全く逆となった。自由化はどんなプロセスを通じて消費量を減少させたのだろうか。

図1 酒類計：価格と消費量

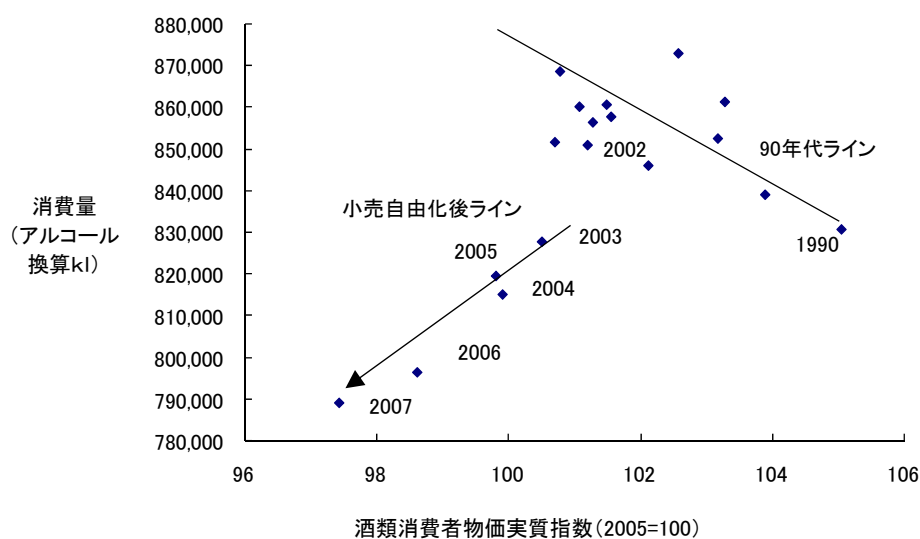
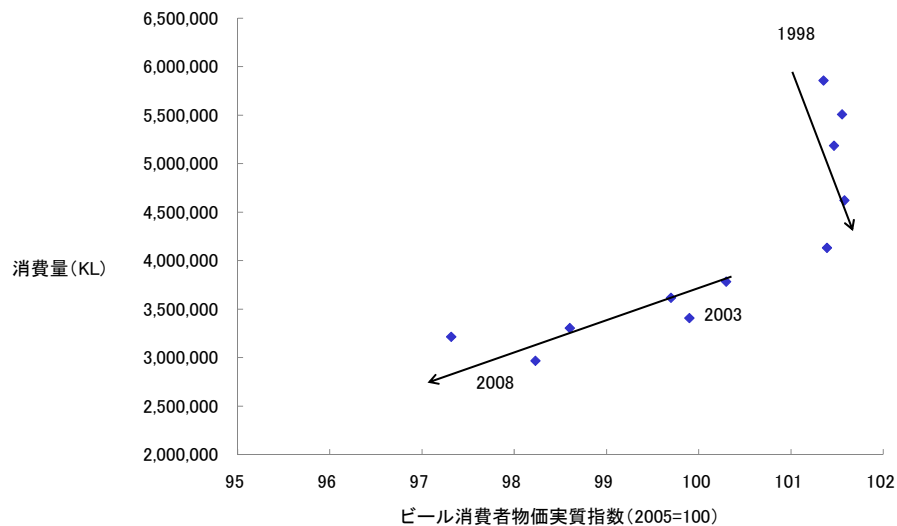


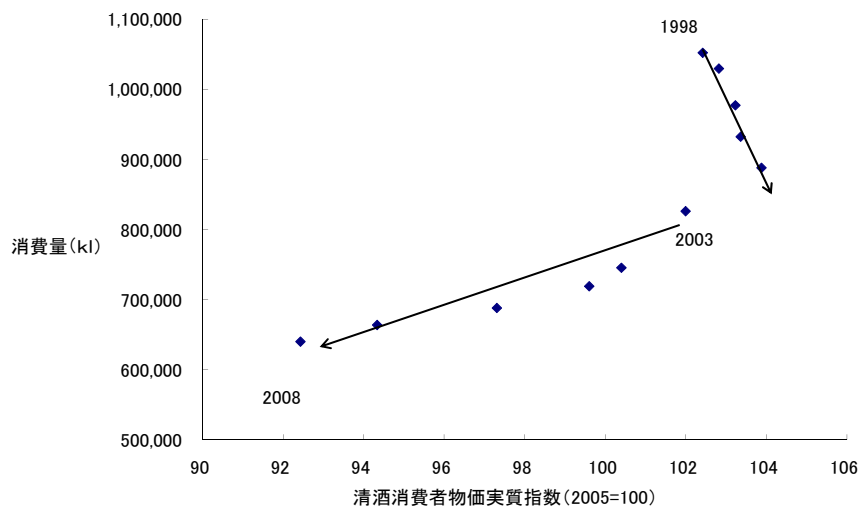
図2 消費量と価格 ビール



(備考) 国税庁、総務省資料からDBJ作成

日本政策投資銀行

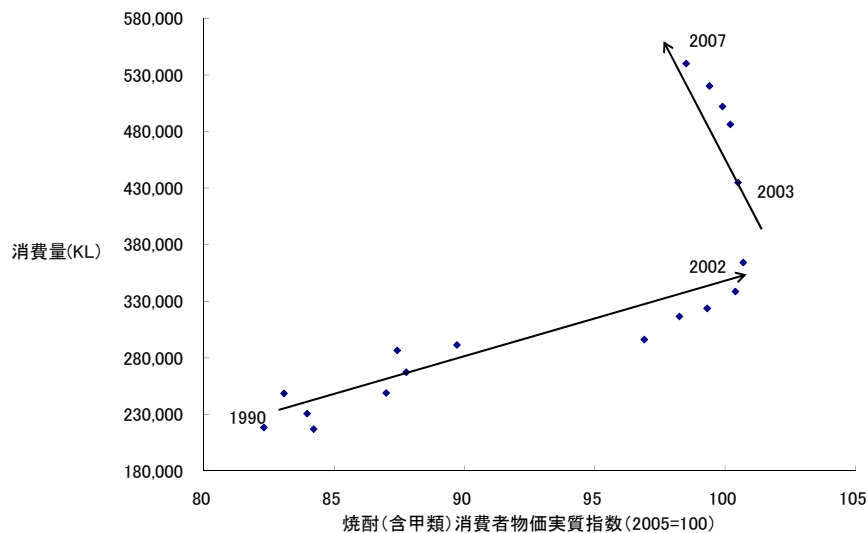
図3 消費量と価格 清酒



(備考) 国税庁、総務省資料からDBJ作成

日本政策投資銀行

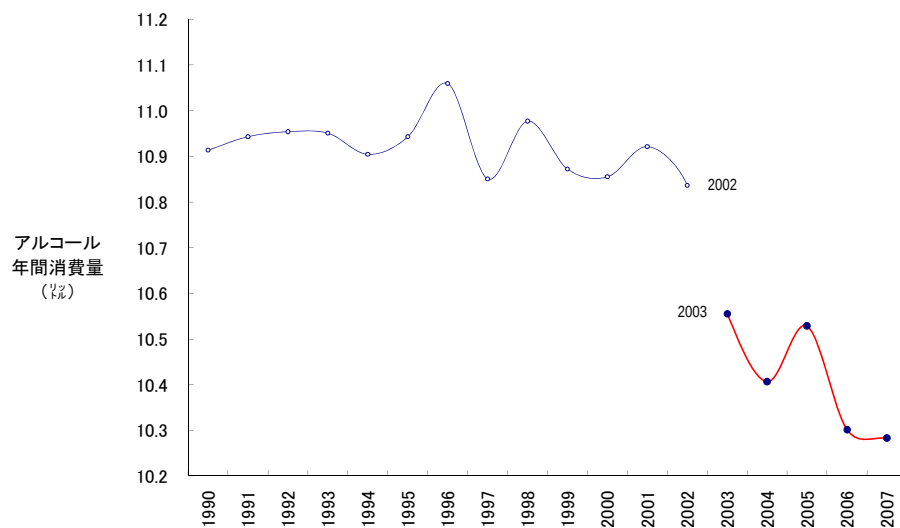
図4 消費量と価格 本格焼酎



(備考) 国税庁、総務省資料からDBJ作成

日本政策投資銀行

図5 酒類消費年令(20-64歳)人口当たり年間アルコール消費



(備考) キリンビール、総務省資料からDBJ作成

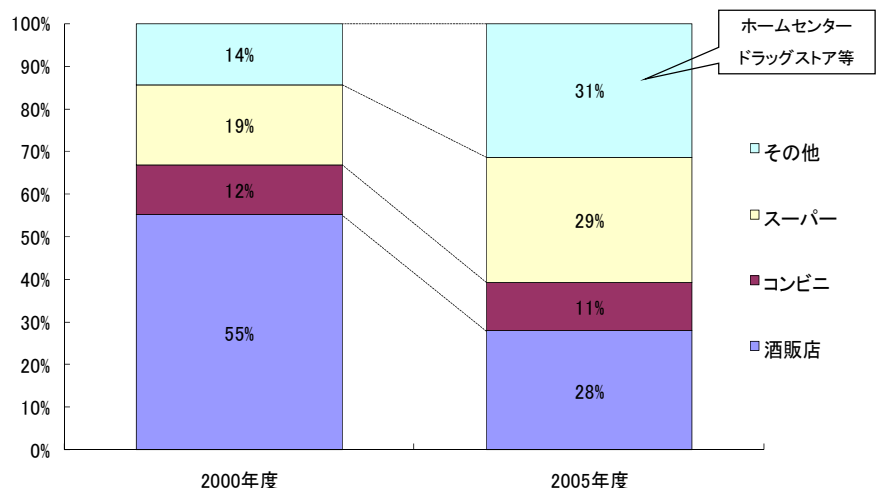
日本政策投資銀行

小売自由化が酒類消費を減少させた訳

2003年以降、本格化した小売自由化は、酒類販売の大型店シフトをもたらした(図6)。大型店では、酒販店のような対面販売はなく、情報量が相当程度低下した可能性が高い。例えば、若者の酒離れが嘆かれているが、初心者でもある若者が何を購入したら良いか相談できなくなったためではないか。よくわからないので、ジュースの延長線上にある缶チ

ユーハイを購買するのではないか。今でも指南してくれる酒販店には若者が集う。また、スーパー等では主婦による代理購買も多くみられる。この層は、外国産とか遺伝子組み換えには敏感に反応するかも知れないが、価格以外の酒類情報に期待する度合いが低いと言われている層である。

図6 酒類の小売免許自由化 酒類小売量構成比推移



(備考) 国税庁資料からDBJ作成

日本政策投資銀行

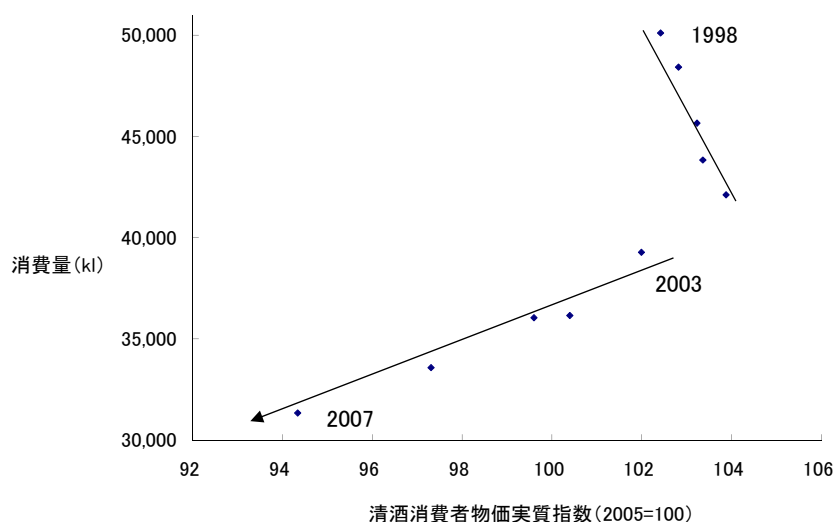
これらの結果、メーカーと消費者の情報量格差が大きく拡大したと思われる（情報の非対称性）。このような状況下では、原料のレベルを下げるなどの原価改善が容易となる。酒販店のようなプロ相手だと難しいが、一般の消費者には気づかれないからだ。しかし、消費者も薄々変だと気づくので、少しずつ購買を控え、他の分野にお金を回すようになる。このような現象は情報の非対称性の問題として知られ、提唱者には 2001 年のノーベル経済学賞が与えられた。第二の酒類がシェアを拡大する「もどき消費化」の現状は、それに近いと思われる。

低原価・安価販売以外の対応策はブランド化である。情報の非対称性に対する不利益を回避する方法としては、評判とその伝達のためのシグナリングが知られている。理論的にも、経験的にも、良い評判や名声を博したブランドや企業は、高い価格設定が可能である。新潟清酒の特徴は、高級品である特定名称酒（吟醸など）のウエイトが高いことだ。新潟の蔵元は、安売りではなく、有力企業を典型に、ブランド化で対応してきたと整理できる。

但し、そんな新潟勢も、2003 年を転機にしている面がある。図 7 に本県における消費量と価格の関係を示す。相次いで発生した大地震と関連づける見方も有力だが、全国同様の傾向を示していることを鑑みると、小売自由化の影響が大きかったとみられる。それは、要するに、良い物を作っていれば酒販店が売ってくれた時代は過去のものになってしまったということでもある。

良い物をつくれればブランド化できた時代は過ぎた。蔵元は、広告宣伝や営業、財務収益（経理）など、全社一丸となって、一貫したブランド戦略を立て実行するか、価格競争の体力勝負に出ないと、存在を脅かされる時代となってしまったのである。

図7 消費量と価格 新潟県



(備考) 国税庁、総務省資料からDBJ作成

13

日本政策投資銀行

二つのブランドタイプ

片平秀貴氏（丸の内ブランドフォーラム代表、元東京大学教授）の整理では、ブランドには米国型と欧州型の二種類がある（表 1）。アメリカ型のブランド。これは商品のみに注目して、効率を考えつつ、広告をうつ、そういうやり方である。これは経済が成熟化すると、旗色が悪くなる。

一方欧州型のブランドとは、商品より、その背景にある伝統とか、企業理念とか、生産者の取り組みの姿勢とか、文化とか、地域との一貫性とか、そういうものを大切にしてブランドにする。新潟清酒はそちらに分類される。

成熟すると欧州型が優勢になるのは、豊かになるためである。昔は、寄らば大樹で、横並びで一緒にやっていこうというのが、日本人の消費構造だった。物が不足しているときに効率的に生産できる規格品を尊ぶのは合理的である。しかし、豊かになれば、だいたいの物は揃ったので、後は、個性的できらりとひかるものの方がいいと、オンリーワンがいいとなる。新潟清酒がブランド化した背景にはそんな流れがあった。

ヨーロッパ型のパワーブランドの要素は、キーワードでいうと、一貫性である。一貫性とは、例えば地域の伝統文化との一貫性である。商品間での一貫性も大切だが、新潟清酒は淡麗で一貫性が高い。またより重要なのが、マーケティングミックスの一貫性である。これは、商品企画や広告と売り場の一体感である。車で言えば、環境に優しい車を訴えているのにディーラーでは値引きだけで売っている、そういうミスマッチをなくすことであ

る。新潟清酒なら、蔵元の思いを流通やユーザーが共有できるかという一貫性である。

しかし、残念ながら、この種の一貫性は、小売り自由化で大きく破壊された。その結果、欧州型から米国型へ、さらにはPBに象徴されるノンブランドへ揺り戻しが起きている。一旦進んだ消費の高度化を、小売自由化が阻害してしまったのである。このような変化に、蔵元や業界はどう対応すれば良いのだろうか。

表1 米国と欧州のブランド・マネジメント

	米国型	欧州型
誰の仕事か	マネージャー	社長
何を売るか	商品のベネフィット	ブランドの夢
組織の原理	アーミー型	サムライ型
主なツール	マス広告とSP	従業員
重視するもの	効率	一貫性
関わり方	職能的	全人的



(出典)「パワーブランドの本質」片平秀貴1999ダイヤモンド社

日本政策投資銀行

ディスクロージャー(情報公開)

まず、清酒業界全体として何が求められるのか、考えてみよう。大きな方向性としては、従来のような欧州型ブランドが成立する基盤・環境づくりをすべきとみられる。

基盤が揺らいだのは、情報の非対称性にあると考えられるので、従来のように情報を消費者に伝えることが必要だろう。酒販店の代わりに伝達する手段があるだろうか。例えば、ラベル等により詳しい情報公開をするのはどうだろう。現実加工食品はそんな義務を課される可能性もある。

主原料の原産国表示義務は、普通酒の醸造アルコール輸入相手国（ブラジル等）に及ぶかも知れない。新潟産地は他所に比べ普通酒のウエイトが著しく低い、相対的にはメリットが大きいようにも思うが、不安はあるだろう。

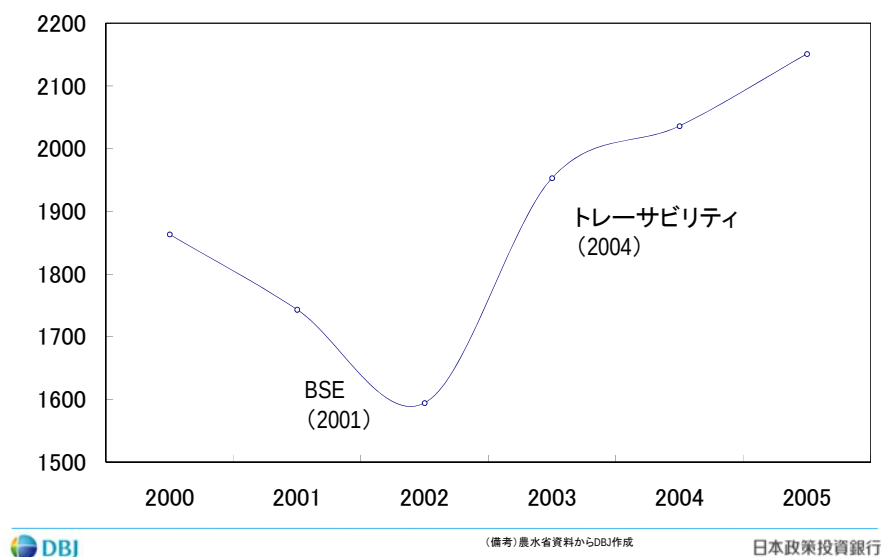
要は、バランスではないか。小売自由化と情報公開のバランスを欠いたことが、現状のねじれをもたらした。公開にあたってはコメ生産の規制緩和とのバランスも考慮する必要がある。例えば、米トレーサビリティ法が成立したが、減反等、加工米に制限が大きい現状で情報公開のみ先行すれば、さらなる混乱は必至である。

欧米で展開されている農家への所得補償のように、内外の原料価格差を少なくする方向の施策のようなバランス配慮さえあれば、新潟清酒は情報公開を追い風にできるだろう。業界としては、情報公開の条件として、加工米の減反条件緩和や所得補償を主張すべきで

ある。新潟県は農業の所得補償で先鞭をつけた先進地だ。情報公開についても、所得補償とのバランスを視野に入れつつ、他県をリードすることが期待されるのではない。

情報公開で先行した和牛では意外なほど混乱がなかった。生産に対する制限が少なく、変化に対しバランスをとりやすかったためだ。結果、和牛業界は空前の活況を呈した（図8）。清酒にもそのような展開が期待される。

図8 情報開示で活性化した和牛（東京市場、A4、去勢、¥/kg）



県内蔵元はどう対応すべきか

県内の酒類メーカーはどうすればいいのだろうか。蔵元には二種類ある。家業と企業である。これを対立軸とすると、話が進まない。そんなときは軸を直交させて、座標軸でみると視界が開ける。家業は付加価値やブランドのイメージと重なる。一方、企業は効率やコストのイメージである（図9）。参考に吟醸酒と経済酒（新潟にはあまりないが）のポジションを図内に示す。

業界の課題は右上が手薄なことだが、ディスクロージャーの進展や、農家への所得補償は、その領域を埋めるように作用するだろう。蔵元も自社製品をこのマトリックスにおいて検討してみたいかがだろうか。

また家業でも企業でも、一定の収益を上げなくては、存続できないので、経費の面からの把握も重要だ。例えば、コストは人件費や償却費などの固定費と、原材料費などの変動費に分けることができる。この固定費と変動費どちらに課題を抱えているのかを、把握すべきだろう。

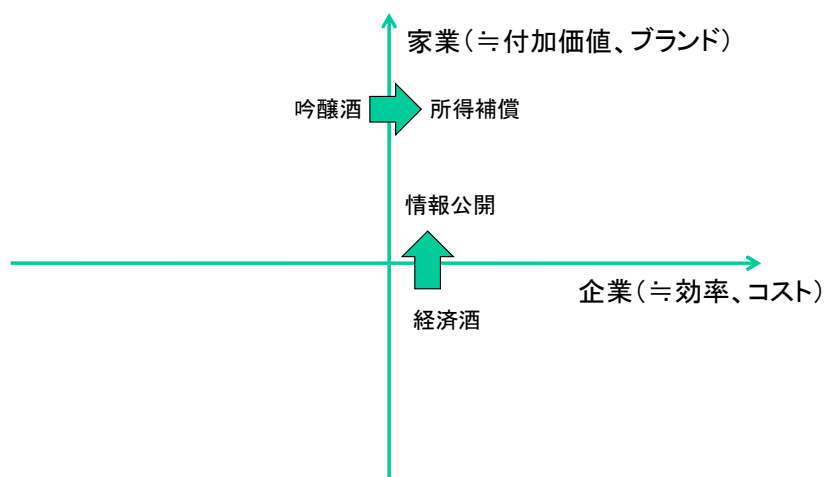
もし、どちらかに課題がみえたら、マーケティングや営業のバランスが崩れていることが多い。例えば、固定費を回収するため安売りに走るケースを考えてみよう。そのきっかけは設備投資だったりするが、投資動機は、良い酒を作るためで、パンフレットにこだわりの酒と記されていたりする。いつのまにか、ねじれが発生しているのである。

これは、マーケティングミックスの一貫性をなくすとして、ブランド化の大敵とされる。しかし、現実的には、先に掲げたようにそうなる誘因は多い。そんなチェックが必要だ。

清酒業界は、伝統ある家業を背景としているせいか、企業戦略を軽視しているケースが多いように思う。製品や消費のライフサイクルが長く、新製品の投入が比較的困難であることや、安定的な免許制度などの要因から、成長戦略そのものが不要であった側面も強い。

しかし、日本の清酒は高度成長の終焉時から、新潟清酒も 90 年代の半ばから出荷量が減少に転じている。21 世紀には酒販免許自由化に伴う価格破壊に直面するなど、業界をめぐる環境はかつての安定的なものではない。今こそ、生き残りをかけて、家業戦略・企業戦略を検討すべきではないか。不明な点や、具体的な手法については、問い合わせ頂ければ幸いである。

図9 家業と企業



日本政策投資銀行

(株)日本政策投資銀行新潟支店 佐藤 淳 お問い合わせ先 Tel : 025-229-0738

(注) 以上の内容、意見は筆者個人に属するものであり、(株)日本政策投資銀行の公式見解ではありません