

愛媛の日本酒産業

－事業承継と企業戦略－

平成 31 年 3 月



四国支店松山事務所



Copyright © Development Bank of Japan Inc. 2019

This material has been prepared by Development Bank of Japan Inc. (DBJ) and Japan Economic Research Institute Inc.(JERI) solely for the purpose of providing information. It is not intended as a solicitation or an offer to buy or sell any financial instrument, product, service or investment or for any other transaction.

This material is based on current, generally held views on the economy, society and other relevant matters, as well as on certain reasonable assumptions by DBJ and JERI. DBJ and JERI do not guarantee the thoroughness or accuracy of the information contained, which is subject to change without notice due to changes in the business environment or other reasons.

Please note that DBJ and JERI are not responsible for any action taken based on this material.

It is strictly prohibited to copy, extract or disclose all or any part of this material (including any attachments hereof) without prior written consent from DBJ. Any use of this material must be accompanied by attribution to DBJ.

©Development Bank of Japan Inc.2019

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行および(株)日本経済研究所が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行および(株)日本経済研究所はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要です。当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。問い合わせ先：日本経済研究所・佐藤淳。

目次

I.	はじめに	3
II.	調査の全体像とポイント	4
III.	調査の示唆	5
IV.	日本酒産業の概要	6
1.	日本酒の特徴と歴史	6
(1)	日本酒の特徴	6
(2)	日本酒の歴史	6
2.	他の発酵食品の違い	7
(1)	味噌・醤油	7
(2)	本格焼酎	7
3.	日本酒の製造工程	7
(1)	一麹（いちこうじ）、二酛（にもと）、三造り（さんつくり）	7
(2)	麹	8
(3)	風味と工程	9
(4)	貯蔵から流通まで	10
(5)	展望	10
V.	日本酒製造業の特徴	12
1.	出荷数量、金額、単価の推移	12
2.	企業規模と出荷額	14
3.	企業規模と有形固定資産・付加価値	14
VI.	愛媛の日本酒	16
1.	愛媛の酒造りの歴史	16
(1)	愛媛の米づくり	16
(2)	軟水醸造法と愛媛の酒づくり	16
2.	愛媛の日本酒製造業の特徴	18
(1)	愛媛と全国の比較	18
(2)	愛媛清酒製造業の出荷等推移	19
VII.	訪日外国人旅行者の意向調査にみる愛媛県の日本酒	21
1.	松山/道後を希望するインバウンドの期待	21
2.	松山/道後を経験したインバウンドの満足度にみえる課題	23
3.	訪日客の満足度改善に向けて	26
VIII.	愛媛県の日本酒製造企業の分析	29
1.	愛媛清酒蔵元アンケート	29

(1)	愛媛清酒蔵元アンケートの概要.....	29
(2)	創業年次.....	30
(3)	製造数量関連指標.....	31
(4)	酒造りの方向性.....	32
(5)	地域との関連.....	32
(6)	後継者.....	33
(7)	事業承継の課題.....	34
2.	事業承継と企業戦略	35
(1)	企業の型と競争のタイプ.....	35
(2)	事業承継と企業戦略.....	36
(3)	コトづくりの理論とツール.....	37
(4)	小規模家業の事業承継.....	39
	(参考資料) アンケート調査票：酒造と事業承継に関するアンケート.....	43

I. はじめに

好調な輸出を背景に日本酒が地域産業として注目され始めている。日本人は海外からの評価に敏感である。日本への評価が、スケールの経済力から、クールな文化力に変わりつつあるなかで、日本酒がその代表とみなされつつある。

日本経済が量から質への転換を迫られて久しい。かつての低コスト大量生産を可能とした、円安、人口増、長時間労働、西洋の模倣は、プラザ合意や日米構造協議を経て難しくなった。最初の条件変化は急激な円高である。円高は、サプライチェーンの海外展開で対応し、低コスト大量生産という基本路線を変更せず凌いできた。

当時から約 30 年が過ぎ、世界の工場は中国に移り、貿易摩擦を契機とした構造変化が中国でも生じつつある。その結果、日本が海外に築き上げたサプライチェーンは大幅な見直しを余儀なくされる可能性が高い。

これは、先延ばしにしてきた低コスト大量生産から高付加価値型への産業構造転換を迫る変化でもある。人口減少、人手不足、働き方改革（労働時間の削減）、生産性の向上が求められているが、これらを解決するには、高付加価値型の産業構造に転換する以外にない。

それはイメージでいえば、モノ（機能）からコト（感性）である。例えば、日本料理の価値は味よりも趣向とされる。情報に価値を与える方向性である。情報化社会と言われて久しいが、情報の量はともかく、情報の価値や質を評価することは、あまり進んでいない。情報に価値を与えることができるかどうか、高付加価値型産業のポイントとみられる。

日本酒にはそのチャンスがある。それは情報価値化（ブランド化）が進んでいるワインや日本料理と近い位置にあるためだ。海外では日本の数倍の価格でも販売は好調である。これは、海外の消費者が、日本酒に単なるモノ（機能）以上の価値を認めているためといえるだろう。

そのような目線からみると日本酒産業は、①スケールメリットが限定的で、②地域や作り手の個性が出やすいなど、モノ（機能）よりもコト（感性）を訴求しやすい体質があるといえる。愛媛の日本酒産業は各蔵の規模が小さく、大量生産が常識であった時代にはあまり注目されてこなかった。しかし、その条件は大きく変わりつつある。本調査は、モノ（機能）からコト（感性）に価値が変化しつつある日本酒産業において、愛媛県の酒蔵への期待をまとめたものである。

II. 調査の全体像とポイント

※ 日本酒産業の概要（歴史、工程）

- 日本食にあう日本酒が全国に広がるのは 1900 年頃から（軟水醸造法の確立）。
- 一麴、二酛、三造り：麴の品質が酒の風味を決めた。
- 大規模化は昭和前期までの科学を基本に実施された（普通酒）
- 当時の科学では、高品質麴の機械化は困難であるなど、制約が多かった。

※ 日本酒製造業の特徴（出荷、設備）

- 量的拡大は 1975 年まで。その後は減少（往時の 3 割）。
- 量（普通酒）から質（特定名称）への転換が進んでいる。
 - ◇ 特定名称でも純米系が伸長。純米吟醸酒のシェアが急拡大。
- 本格焼酎に比べると、スケールメリットが少ない。
 - ◇ 大規模化は主に普通酒だったため（消費者離れ・価格競争・付加価値減少）。
 - ◇ 米価が高く、変動費の割合が高かったため。
- これからの日本酒産業
 - ◇ 高級酒（特定名称レベル）が前提となる。
 - ◇ その中で、産業を担う蔵元と、家業を担う蔵元に分かれる。
 - 産業を担う蔵元（一般企業）：最新科学を応用した機械化を進める。
 - 家業を担う蔵元：趣向や物語を重視した酒造りを進める。

※ 愛媛の日本酒産業（歴史、設備）

- 創業は 1900 年前後が多い（軟水醸造法が確立されたころ）。
- 近年の付加価値上昇が顕著。
- 家業的小企業の割合が大きい。

※ 愛媛インバウンドと日本酒

- 期待は高いが、満足度が低い。
- 趣向が必要。

※ 愛媛の日本酒企業（概況、事業承継）

- 製造：麴やオフフレーバー対策等、基本を重視する姿勢が顕著。
- 事業承継：全体としては順調である。家業継続以外に、外部資本の参入もみられる。
 - ◇ 一般企業（産業）としての事業承継：最新科学を応用した機械化の検討が重要。
 - ◇ 家業としての事業承継：地域性の追求等の趣向が重要。

III. 調査の示唆

- ※ 日本酒産業は新しい発展を迎える踊り場の状態にある。
 - 売上高では特定名称が主体となり、特に純米系の伸長が大きかったが、ひと段落。
 - 普通酒/特定名称、アル添/純米の価値観は過去のものとなりつつある。
 - これからは、**多様な手造り系と、標準的な機械系に分化していく。**

- ※ **手造り系と家業の相性の良さ**
 - 例えば米国のワイン産業でも手造り系は家業。
 - 家業では利益以外の価値観（地域性、家業継続等）が重要となるため。
 - 愛媛には小規模の蔵元が多いが、手造り/家業時代には問題ない。

- ※ **機械系と一般企業型の役割**
 - 一方で機械系がボリュームゾーンの日本酒を支える。
 - これまでの普通酒のポジションであるが、これからは特定名称の機械化・標準化が進む。品質を伴う機械化となる。
 - 米価（変動費）が高いことから、普通酒や本格焼酎のような全国企業の寡占は生じ難い。各県ごとに主要な蔵が担うイメージ。

- ※ **手造り系(家業系)はモノ（機能）よりコト（感性）**
 - 手造り系と、機械系の風味の差は僅少となる。これまでの純米吟醸と普通酒の差とは異なる。モノ（機能、コンテンツ）としては、ほぼ同じものとなる。
 - そうなった場合、差がでるのは、コト（感性、コンテクスト）である。
 - コト（感性）とは、日本料理における趣向のイメージである。

- ※ **海外で評価されるコト（感性）**
 - 海外では日本の数倍の価格となるが輸出は好調である。
 - 高価格で受け入れられる初めての工業製品となった。
 - それは、日本文化（異文化）というコト（感性）を背景にしているためである。
 - 地域文化、伝統、自然を積極的に守る酒造りが、コト（感性）づくりにつながる。
 - インバウンドにはそこが十分に訴求されていない（評判があまりよくない）。

- ※ **愛媛に多い家業的小企業には、精神的な事業承継が求められる。イノベーションやコスト競争の面では、有利な面も少なくない。**

IV. 日本酒産業の概要

1. 日本酒の特徴と歴史

- 今日の日本酒に近い酒が全国で造られるのは 1900 年ごろから（軟水醸造法）。
- 第二次大戦を契機に、当時における科学的手法の適用が進む（普通酒）。
- 消費減退（1975 年～）に伴い、量から質へ（普通酒→特定名称酒）。
- 質の時代における二極化が始まると推測される（2020 年～：機械・手造り）。

（１） 日本酒の特徴

日本酒は、米、麴、水等を原料として発酵させた酒類である。麴とはカビの一種で、米の澱粉を糖化させてアルコールにする準備等を行う。日本酒の麴は外見から黄麴と呼ばれている。日本酒は、魚介類との相性を悪くする成分が少なく、日本食と相性が良い。

日本酒のうち、特別な作り方によって、特定の名称を付したものを特定名称酒と呼ぶ。安価な順に、本醸造酒、純米酒、吟醸酒、純米吟醸酒である。高級酒は吟醸香と呼ばれる風味がある。特定名称酒以外は、普通酒と呼ばれる。

日本酒の製法は中国の醸造酒（≡紹興酒）を原型とする。中国の製法が固まったのは今より千年前の宋の時代である。中国の水は発酵しやすい硬水が多く、発酵を助けるカビの殺菌力も高いなど、酒造りに向いていた。

一方、わが国の水は発酵が難しい軟水が多く、カビ（黄麴）の殺菌力も低いなど、昔の技術では発酵の進んだ酒（辛口）をつくるのは困難であった。江戸後期までの日本酒は、発酵が不十分な味醂や甘酒に近い甘口の酒であり、それを薄めて飲用していたとみられる。

今日のような日本食に合う辛口の酒が可能となったのは、1840 年ごろ灘において硬水井戸が発見されて以来である。それ以降もその他の軟水地域では難しく、全国的に可能となるのは 1900 年ごろに軟水醸造法が確立されてからとみられる。

（２） 日本酒の歴史

日本酒の歴史は 4 段階に整理される。①最初の段階は、1900 年ごろから戦前である。古代から酒は存在したが、今日につながるような発酵が進んだ辛口の日本酒が全国で造られるようになったのは 1900 年ごろからだ。この時期は、江戸期までに蓄積された麴や生酛の技術が開花した時期でもある。

②次は、第二次大戦から高度成長期にかけてである。この時期は、第二次大戦を契機に、当時における科学的手法の適用が進み、醸造アルコール等を添加し、機械化・大型化によって大量生産が可能な普通酒が標準となった。適用の契機は戦争による米不足であるが、1922 年の合成清酒の発明等、明治以降の科学的蓄積が応用され、戦後の高度成長に続く機械化・合理化の時代と位置付けることができる。

③第三段階は、1975 年をピークに消費が減退に転じた時期から今日までである。この時

代は量から質への変化が進んだ。それを象徴するのは、1992 年の級別から特定名称への表示変更である。1975 年から 2015 年にかけて、日本酒の出荷量は 3 割に減少した。一方、単価は約 2 倍となった（工業統計品目編）。

④第四段階は、これから始まる。これまでの流れや、海外のワイン産業の状況から類推すると、量から質へ転じたのちに、質の二極化が起こるとみられる。最新科学や、一定以上の品質、イノベーションや物語の創出を前提にした二極化である。それは、機械化やスケールメリットを推し進める方法と、手造りに近い方法に分化していくと予想する。

2. 他の発酵食品の違い

- 味噌・醤油や本格焼酎と日本酒の違いは、塩分や麴の種類。
- 味噌・醤油は黄麴の弱点である殺菌防止に塩分を活用できた。
- 本格焼酎は、殺菌力が高い白麴を使っている。

（１） 味噌・醤油

味噌・醤油は、日本酒と同じカビ（黄麴）を活用した発酵食品である。ただし、塩を用いて雑菌を防ぐことや、大豆を主とすることが異なっている。このような特徴は、製造工程をシンプルにし、昔の技術でも良品を産することを可能にした。例えば、近世に日本を訪れた西洋人は、醤油を礼賛する一方で、日本酒には厳しい評価を下している。

（２） 本格焼酎

焼酎は、蒸留を 1 回のみ行う単式蒸留焼酎と、繰り返す連続式蒸留焼酎に分けられる。単式蒸留焼酎は、風味を残す昔ながらの手法であることから「本格焼酎」と呼ばれる¹。なお、そのうち沖縄県特産のものが「泡盛」である。したがって、主に九州で造られる単式蒸留焼酎を本格焼酎という。本格焼酎は、主に米麴と芋や麦の原料によって造られる。麴は日本酒の黄麴とは異なる沖縄由来の白麴²が利用される。

3. 日本酒の製造工程

- 重要度&製造順序：一麴（いちこうじ）、二酛（にもと）、三造り（さんつくり）
- 麴を各段階で使用する並行複発酵が特徴。糖化と発酵が同時に進行する。
- 生産工程の大型化は難しく、大手の突出とはなりにくい。
- 地域を重視した手造り感のある日本酒が評価されつつある。

（１） 一麴（いちこうじ）、二酛（にもと）、三造り（さんつくり）

日本酒の酒造工程は、大切な順に、一麴（いちこうじ）、二酛（にもと）、三造り（さんつ

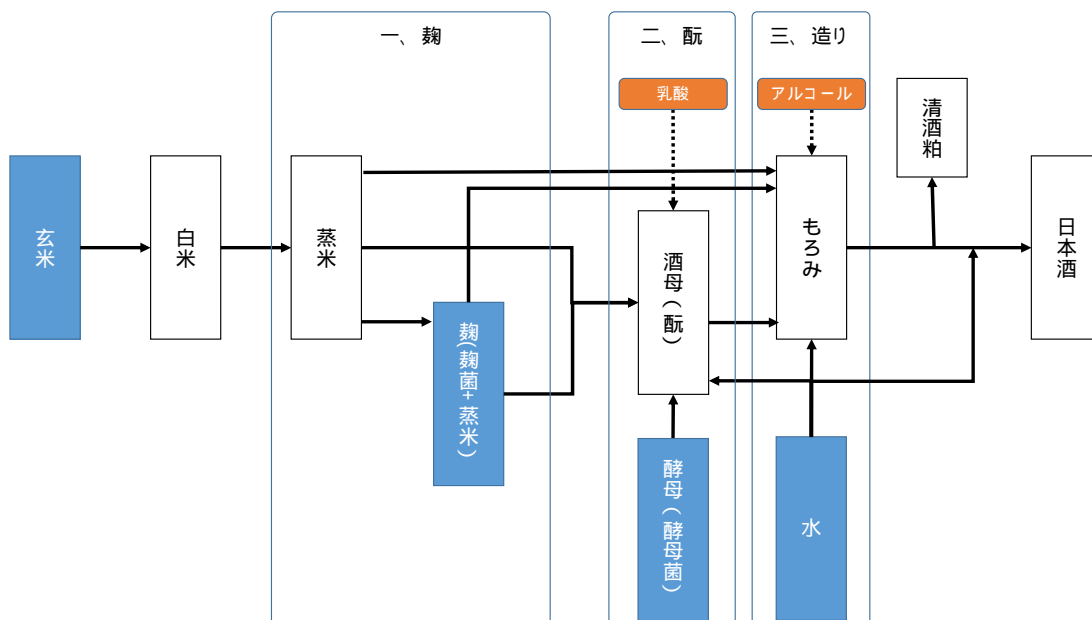
¹ 単式蒸留焼酎のうち砂糖等を加えたものを除く

² 又は黒麴。外見の色が異なるのみ。

くり)」といわれてきた。これは、製造の順番にも対応している。まず麴を造り米の澱粉を糖に変え、それを使って酒母（酏）で酵母を培養して糖をアルコールに変え、その酒母をベースにして量を増やす（造り）のである。

麴を各段階で活用し、少しずつ量を増やしていくことは、糖への変換とアルコールの発酵が同時並行的に行われることから、並行複発酵と呼ばれている。もろみへの麴の追加は、3回~4回行われる（段仕込み）。このようなきめ細かな操作は、本格焼酎³や味噌醤油にはない日本酒独特のものである。このような特徴が、機械設備の大型化を困難にしているとみられ、日本酒業界は、本格焼酎や味噌醤油のような大手の突出はなく、多数の中小企業が並存している。

図 1 日本酒の製造工程



出所：日本経済研究所

(2) 麴

上述の通り、日本酒の製造工程で麴は最も重要とされる。それは取り扱いに最も気を使わなければならないことを反映している。本格焼酎や味噌醤油にくらべて、日本酒の工程が複雑なのは、日本酒麴の機能がデリケートであることが大きいとみられる。

例えば、発酵工程では雑菌をなくすために酸性環境が必要である。ところが日本酒の麴（黄麴）からはあまり酸がでない。本格焼酎の麴（白麴⁴）は酸が多い。日本酒と同じ黄麴を使う味噌醤油では塩が雑菌を防ぐ。

したがって、日本酒では酸を薄めないように、雑菌が入らないように、気をつかいながら

³ 単式蒸留焼酎

⁴ 又は黒麴。外見以外はほぼ同じ。

製造する必要がある。例えば、途中で大量の材料を一度に添加すると、酸が薄められて、雑菌が繁殖するおそれがある。このため日を追って何回かに分けて材料（麴、蒸米、水）を投入する（段仕込み）。

また、糖化の観点からも麴を追加する必要がある。日本酒に用いられる黄麴の糖化能力は酸性環境下において著しく低下する⁵。このためにも、状況をみながら麴の追加投入が必要なのである。一方、本格焼酎の白麴は酸に強く、糖化能力は低下しない。また、味噌醤油は日本酒と同じ黄麴だが、糖化能力はあまり問われない。それは、日本酒ではアルコール発酵のために糖化が必要だが、味噌醤油では、タンパク質（大豆）の分解能力が重視されるためだ。そして、黄麴のタンパク質分解能力には耐酸性がある。

これらの結果、日本酒では麴の追加が必要となるのに対し、本格焼酎や味噌醤油では不要なのである。

また、日本酒ではアミノ酸が濃くなりすぎることを避けるために、麴の造り方を工夫して、タンパク質分解能力を弱めたり⁶、すっきりとした甘みをだすために 2 段階に分かれている糖化プロセスの後半を強化したりしている⁷。

このように、黄麴の特性に起因する状況の補完や、風味の向上のために、麴の製造や投入に対しデリケートな処理を施していることが日本酒の特徴である。きめ細かな管理を必要とする特徴は、設備の大型化を困難にしているとみられる。

（３） 風味と工程

日本酒の製造工程と風味の関係もまたデリケートなものである。風味の要素は表 1 のように、およそ 8 種類に整理することが可能とみられる。8 種類の要素を左右するのは、麴、酀、酵母である。これらが複雑に絡み合って日本酒の風味が創られる。

日本酒がユニークなのは、特徴的な成分がなく、成分のバランスとして風味が創られているところだ。本格焼酎であれば香気成分（芋香等）が、ワインであれば有機酸（白ワインはリンゴ酸、赤ワインは乳酸が突出）が特徴である。一方、日本酒は、例えばリンゴ酸と乳酸が同じ程度含まれているなど、個別要素の特徴は少なく、各要素のバランスとして風味が形成されている。

しかも、どのようなバランスがいいのか、あまりわかっていない。特定の香気成分や有機酸を強調するような酵母を人為的に造り、それが一時的に流行することはあったが、広く定着したとはいえない。風味の人為的な調整は日本酒にあわないのかも知れない。

表 1 日本酒の 8 種類の風味と工程の関係（ 風味成分）

⁵ 瀬戸口（2013）、pp. 9-10

⁶ タンパク質の多い米の外側に麴があまり付かないようにしたりしている。それは、表面ではなく、米の内部に麴を成長させることによる（突き破精）。山田錦のように、米の中心に空洞（心白）が大きいと、そのような麴が造りやすい。

⁷ 福田・蟻川（2014）、p. 172、前段階：デキストリン→後段階：グルコース（糖）

麹		酵母			
糖化関連	タンパク質関連	有機酸			⑧ 香気成分
後工程	後工程				
①グルコース(糖)	③アミノ酸				
前工程	前工程	⑤ 乳酸	⑥ リンゴ酸	⑦ コハク酸	
②中間成分 (糖の前段階。少し残り、舌触りを滑らかにする)	④ペプチド (アミノ酸の前段階、少し残り、風味を複雑にする)				
	酏				

出所：日本経済研究所

注：醗には、乳酸を外部から投入する速醸醗（ペプチドが少ない）と、米をチーズやヨーグルトのようにこねて乳酸菌を生成する生醗（ペプチドが多い）がある。また、麴における、糖化の中間成分をより細かく分けると、デキストリン→オリゴ糖に分かれる。麴の糖化酵素は、前工程が α -アミラーゼ、後工程がグルコアミラーゼ、タンパク質分解酵素は、前工程が酸性プロテアーゼ、後工程が酸性カルボキシペプチターゼ。

（４） 貯蔵から流通まで

製造後の管理がデリケートなことも、最近の日本酒の特徴である。製造された日本酒は、多くの場合、低温殺菌（火入れ）され、出荷まで貯蔵される。かつては２回の火入れが標準とされてきた。しかし、コールドチェーンの整備に伴い、火入れに伴う品質の変化を避けるために、火入れをしない生酒や、ビン燗１回火入れ、短時間の２回火入れなど、様々な工夫がなされるようになってきている。

（５） 展望

全体としてデリケートな管理を必要とするところが日本酒の特徴である。設備の大型化は難しく、工程のスケールメリットは類似産業である本格焼酎や味噌醤油に比べても少ない。その結果、各地域に中小の蔵元が残っている。

今後の方向性は２つである。１つは、管理をできる限り標準化し、産業化する方向性である。それでも工程のスケールメリットには限界がある。規模を拡大しても小工場の集合のような形態となる。つきつめると、工場以外の原料調達や流通にスケールメリットを求める考え方となるだろう。

もう一つは、デリケートな管理を達成したうえで、微生物等に過日や地域の要素を取り込む方向性である。酵母による香りづけなど各要素を強調する個性化には限界がある。日本酒に有効なのは、個別要素の強調ではなく、風味を構成する各要素のバランスを系として捉え

たうえでの個性化とみられている⁸。もっとも、どんなバランスがいいかどうかはよくわかっていないので、先人の知恵の見直しから模索が始まっている⁹。これは地域を見据えた、クラフト的（手造り感を重視した）な方向性といえるだろう。

⁸ 赤尾（2018）、p. 11

⁹ 生酏や木桶、蔵付酵母など

V. 日本酒製造業の特徴

- 量から質の時代に転じている。
- 中小企業の出荷額シェアが高い。
- 日本酒の製造工程にはスケールメリットが少ない。

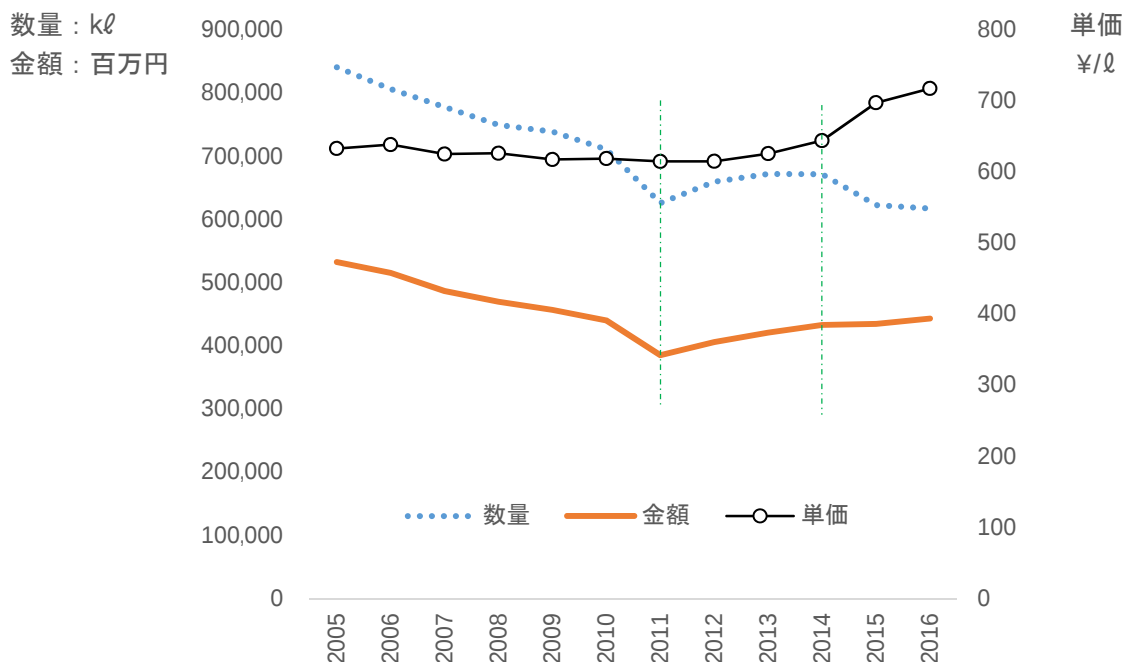
1. 出荷数量、金額、単価の推移

日本酒の出荷数量、金額、単価の推移を図 2 に示す。3 期に傾向が分かれる。①2011 年まで：数量、金額ともに減少。②2011~2014 年：数量、金額、単価ともに上昇。③2014 年以降：数量は減少したが、単価上昇によって金額は増えた。

2011 年までの減少は小売り自由化の影響等によるものである。酒類小売の自由化は、販売チャネルの酒屋から大型店への移行をもたらした。コストダウンを重視する大型店は高級酒ではなく紙パックの経済酒を主体としたが、成熟した消費者の日本酒離れを招いた。

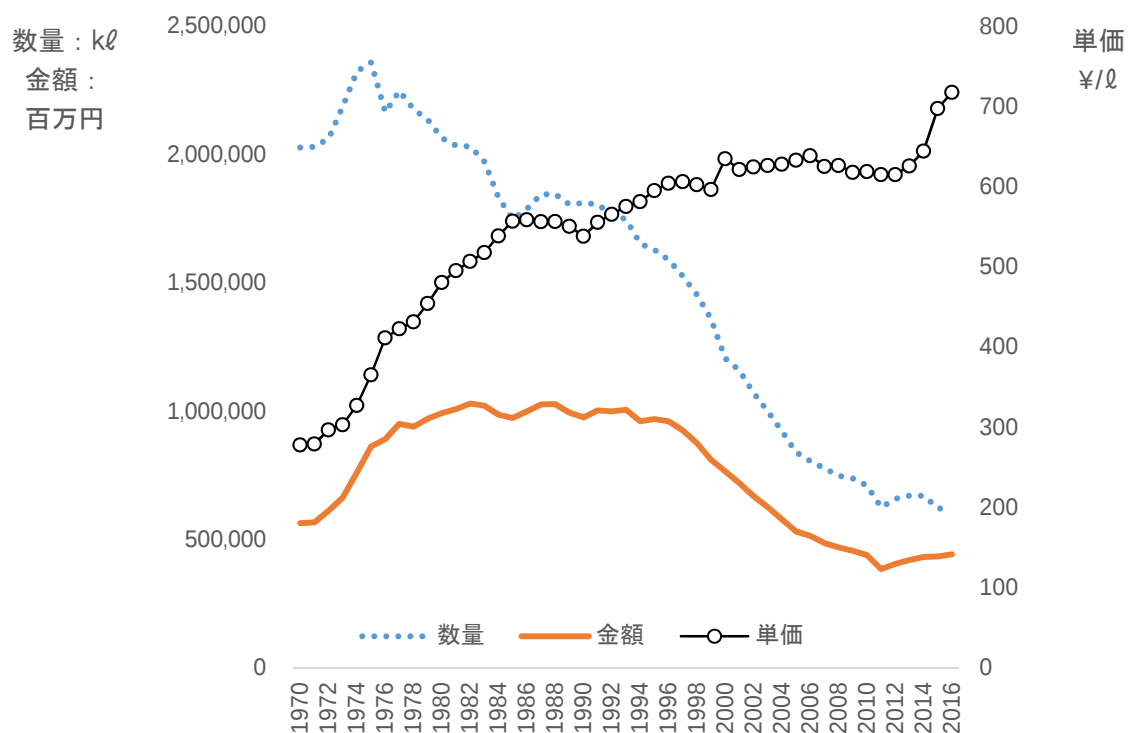
2011 年以降の反転は、被災地支援購買を契機に、大型店に高級日本酒（特定名称酒）の販売コーナーができ、自由化等で離れた顧客が戻ってきたためである。特に純米系の伸長が大きい。2014 年以降は、安価な普通酒や、比較的単価の安い本醸造酒が減少したことから、数量は落ちているものの、単価は上昇し、出荷金額は増え続けた。高級酒を中心とした輸出も好調である（図 4）。日本酒は量から質の時代に転じている。

図 2 日本酒の出荷数量、金額、単価の推移（直近：2005-2016）



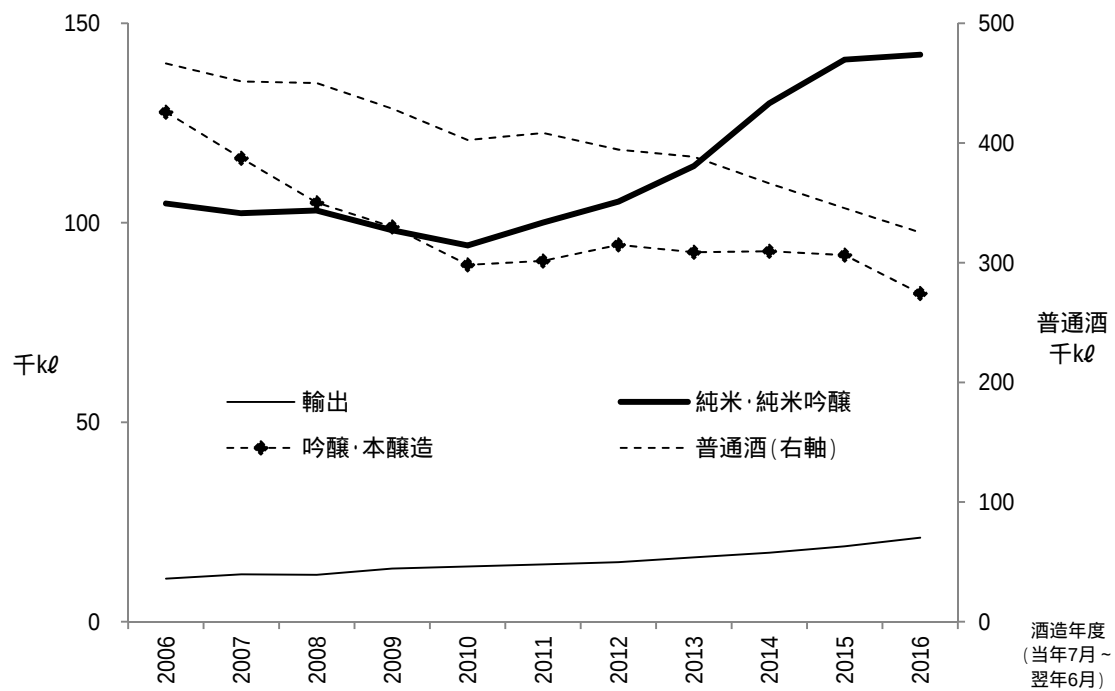
出所：工業統計品目編各年版

図 3 日本酒の出荷数量、金額、単価の推移（長期、1970-2016）



出所：工業統計品目編各年版

図 4 日本酒の種類別出荷動向



出所：国税庁「清酒の製造状況等について」、財務省「貿易統計」

2. 企業規模と出荷額

日本酒産業の特徴は、中小企業の出荷額シェアが高いことである。製造業、食料品産業、焼酎では、従業者数 20 人以上の企業の出荷額シェアが 9 割を超えるが、19 人以下の企業の出荷額シェアは数%に過ぎない。しかし、日本酒では、20 人以上の企業の出荷額シェアは 8 割に減少し、19 人以下の企業の出荷額シェアは 2 割となる（表 2）。

これは先述のように、日本酒の工程には大規模化に向かないデリケートな部分があるために、スケールメリットが限定的であるためとみられる。

表 2 企業規模と事業所・出荷額シェア

シェア	従業者数 4 人～9 人		従業者数 10 人～19 人		従業者数 20 人以上	
	事業所	出荷額	事業所	出荷額	事業所	出荷額
製造業	32.5%	1.8%	24.3%	3.6%	43.3%	94.6%
食料品	30.1%	2.0%	23.2%	4.5%	46.7%	93.5%
焼酎	27.9%	1.9%	29.1%	5.7%	43.0%	92.4%
日本酒	35.9%	5.7%	34.4%	13.8%	29.7%	80.5%

出所：工業統計品目編 2017

3. 企業規模と有形固定資産・付加価値

日本酒と本格焼酎の企業規模（年間生産量）と一人当たり有形固定資産額、一人当たり付加価値額の関係を図 5 に示す。一人当たり有形固定資産額は機械化の、一人当たり付加価値額は利益や給与の指標となる。機械化のメリット（＝スケールメリット¹⁰）があれば、機械化に対応して付加価値が増えるので、右肩あがりのグラフとなる。機械化メリットが少なかったり、減少したりしている場合には、実った稲穂のようにカーブするグラフとなる。

日本酒と本格焼酎の図を比べると、共通しているのは、企業規模が大きいほど、一人当たりの有形固定資産額が大きいことである。両産業ともに、企業規模が大きいほど、機械化が進んでいる。

次に、機械化と付加価値の関係をみる。グラフが右肩上がりか実った稲穂型の確認である。両グラフを比べると、日本酒は右上が空白だが、本格焼酎は埋まっている。日本酒は実った稲穂型で、本格焼酎は右肩上がり型である。

これは、日本酒では機械化のメリットが減少して、あるレベル以上に機械化を進めても、付加価値が増えなくなる傾向にあることと、本格焼酎では機械化を進めるほど付加価値が増えることを示す。

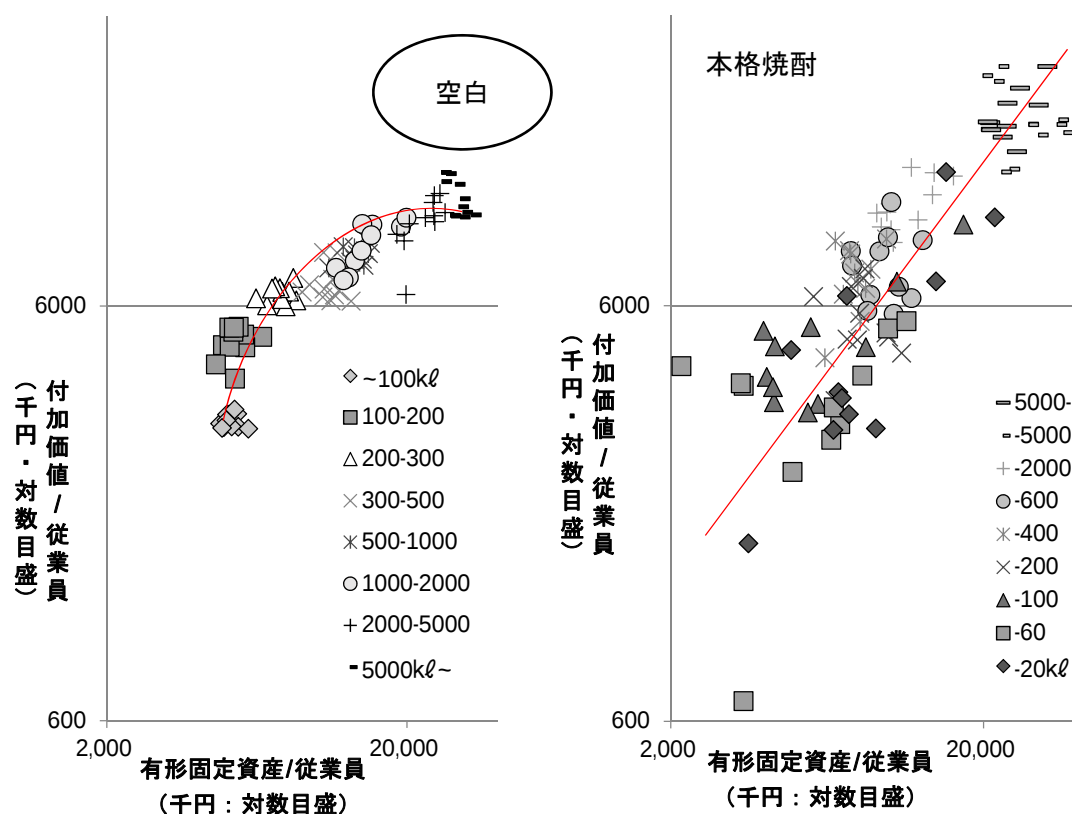
工程で検討してきたように、日本酒はデリケートで手間がかかり、機械の大型化が困難な側面を有していた。そのような特性を反映しているのである。一方、本格焼酎には、そのよ

¹⁰ スケールメリットとは、大量生産による固定費の低下。機械化すれば生産量を増やしても変動費（例えば機械化しない場合のアルバイト経費）は増えずに、生産量あたりの固定費を減らすことができる。

うな難しさはなく、スケールメリットが現れているとみられる。

なお、米の原価が高く、変動費の割合が高いこともスケールメリットが効きにくい要因とみられる。日本酒の製造原価に占める米コストの割合は7割にのぼるとみられる¹¹。米の内外価格差は数倍から10倍（高級酒米等）に達するとみられる一方で、芋焼酎の原料である甘藷価格の内外価格差は少なく、本格焼酎における原材料費の割合は、日本酒に比べると低いとみられる。

図 5 企業規模（年間生産量）と一人当たり有形固定資産額、一人当たり付加価値額の関係



出所：国税庁「清酒製造業の概況」、熊本国税局「単式蒸留しょうちゅう製造業の概況」、2005～2015 年度。

¹¹ 日本政策投資銀行（2013）「清酒業界の現状と成長戦略」p. 16

VI. 愛媛の日本酒

1. 愛媛の酒造りの歴史

- 愛媛の米づくりの歴史は日本の米づくりの歴史と同じくらい伝統がある。
- 愛媛の酒造りが本格化するのには軟水醸造法確立後（1900 年ごろ）とみられる。その時代に創業した蔵元が多い。

（１）愛媛の米づくり

水田による本格的な米づくりが伝来した弥生時代に、耕作の中心となったのは、夏季が高温で降雨が少なく、日照が多い、瀬戸内海沿岸であった。当時の稲作限界は琵琶湖と名古屋を結ぶラインとみられている。愛媛の米作りの歴史は、日本の米作りの歴史と同じほどに長い。例えば、宇和盆地では 2400 年前から本格的に米が作られていた。

一方、関東以北で米作りが本格化するのには比較的最近である。例えば、現在は米どころとされている東北地方の生産量が拡大するのは太平洋戦争後である。

（２）軟水醸造法と愛媛の酒づくり

米作りと酒造りの歴史は単純には重ならない。甘口のどぶろくに近いものは古い歴史があるとみられるが、糖分が少なく日本食に合うような酒が全国的に生産されるようになったのは、1900 年前後とみられる。愛媛の蔵元もその時代に創業したケースが多い。

発酵を進めて辛口の酒を造ることが可能となったのは、発酵を促進する硬水が発見されたためである。それは、兵庫県の灘で 1840 年頃のことである。しかし、その後もしばらくは灘以外で十分に発酵をすすめた日本酒をつくることは困難であった。日本には硬水が少なく、ほとんど軟水であったためである。

例えば、江戸末期から明治にかけて各地で灘の酒造り手法を手本としたが、あまりうまくいかなかった。その当時は、水が違うという認識もなかった。水質の違いを認識し、日本各地の軟水で日本酒を醸造できるようになったのは、1900 年頃、広島三浦仙三郎らが軟水醸造法を確立して以来とみられる。

それは麴からミネラルを溶出させ、軟水を硬水に近づける手法であった¹²。それでも硬水並みとはいかないので、腐敗しないように低温で長期間、発酵させることによって、日本食に合う酒造りが可能となった。

低温長期間発酵は、思わぬ副産物をもたらす。吟醸香である。厳しい生存環境におかれた微生物（糖をアルコールに変える酵母）によるものとされている。今日では三浦仙三郎は軟水醸造法というよりはむしろ吟醸酒の発明者とみられている。

三浦仙三郎は軟水醸造法を秘伝とすることなく、文書にまとめ積極的に杜氏の育成を行

¹² 佐々木ら（2017）p. 260

うなど、技術の普及にもつとめた。その結果、1907 年に東京で開かれた第 1 回「全国清酒品評会」で広島酒は灘よりも高い評価を得るに至っている。

軟水醸造法は、軟水が多い日本において、醸造法の標準となり、あえて軟水醸造法という呼称を用いることもなくなっている。愛媛は広島に対岸にあり情報が伝わりやすかったことから、早い段階からその技術が導入されていたとみられる。

現在の愛媛の日本酒は、軟水醸造法を取り入れた先進的で風味の良い酒が進化して達成された銘酒と推測される。

2. 愛媛の日本酒製造業の特徴

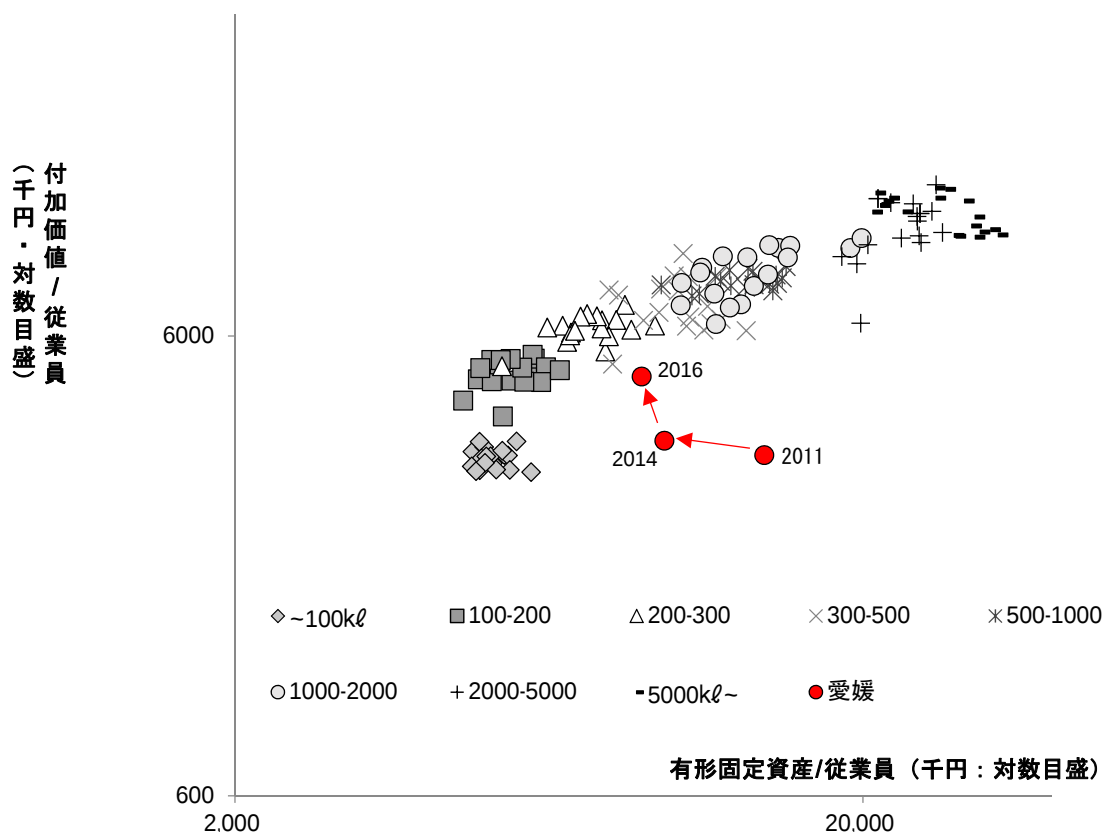
- 設備に対する付加価値の比率はやや低い。
- 普通酒設備を残しつつ高級酒(特定名称酒)に対応しているためとみられる。
- シェイプアップが進みつつある(高級酒品質の確保→設備の整理整頓)。

(1) 愛媛と全国の比較

愛媛と全国の日本酒産業の比較を図 6 に示す。縦軸が一人当たり付加価値であり、利益や給与の水準を示す。横軸は一人当たり有形固定資産であり、機械化の程度を示す。

愛媛は全国に比べると、機械設備の水準に比べると、付加価値が低かったが急速に改善し、全国の水準にキャッチアップしている。設備のスリム化が進み、付加価値が上がってきている。これは、普通酒設備を抱えつつも、一部は廃棄を進めつつ、急速に高級酒への転換を図っているためとみられる。まだ過渡期の色合いも少し残るが、ほぼ全国へのキャッチアップは終了したとみられる。次は凌駕する番だ。そのためには、さらなるシェイプアップが望まれよう(高級酒品質の確保→設備の整理・整頓投資)。

図 6 愛媛(2011→2014→2016 年度)と全国の日本酒産業の比較



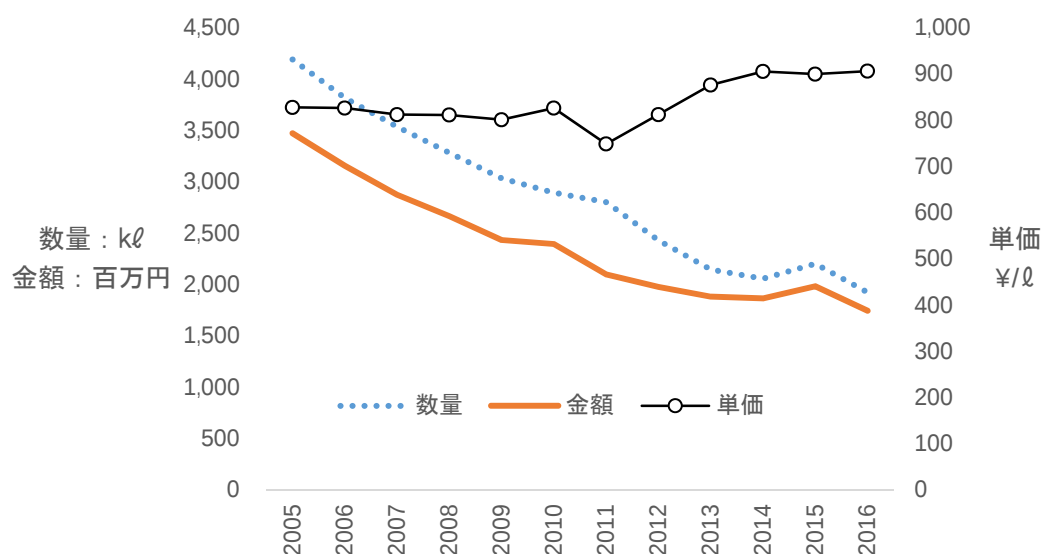
出所：国税庁「清酒製造業の概況」

注：全国は1999~2016年度、愛媛は2011、2014、2016年度。

（２） 愛媛清酒製造業の出荷等推移

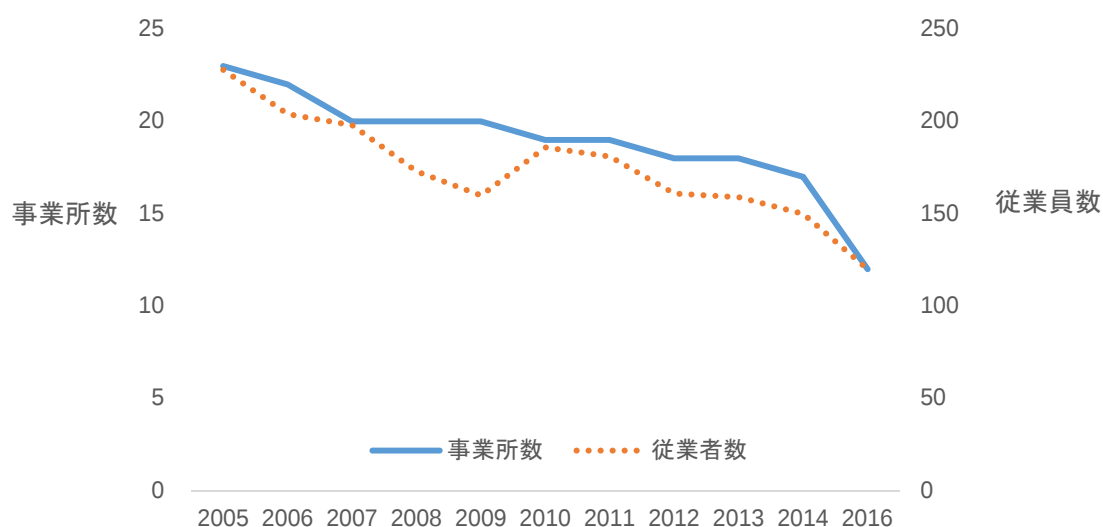
愛媛県の酒造業界のシェイプアップ進捗は別な観点からも観察することができる。出荷数量は減少しているが、単価は2011年より上昇傾向にある（図7）。図8は、事業所数と従業者数（従業員4人以上の事業所）の推移を示したものであるが、従業員数はこの10年間でおよそ半減した。それに合わせて出荷額、付加価値額も総額では半減しているが、一人当たりの出荷額、付加価値額は、2011年を境に持ち直しが顕著である（図9、図10）。

図7 愛媛の日本酒出荷数量・金額・単価（従業員4人以上の事業所）



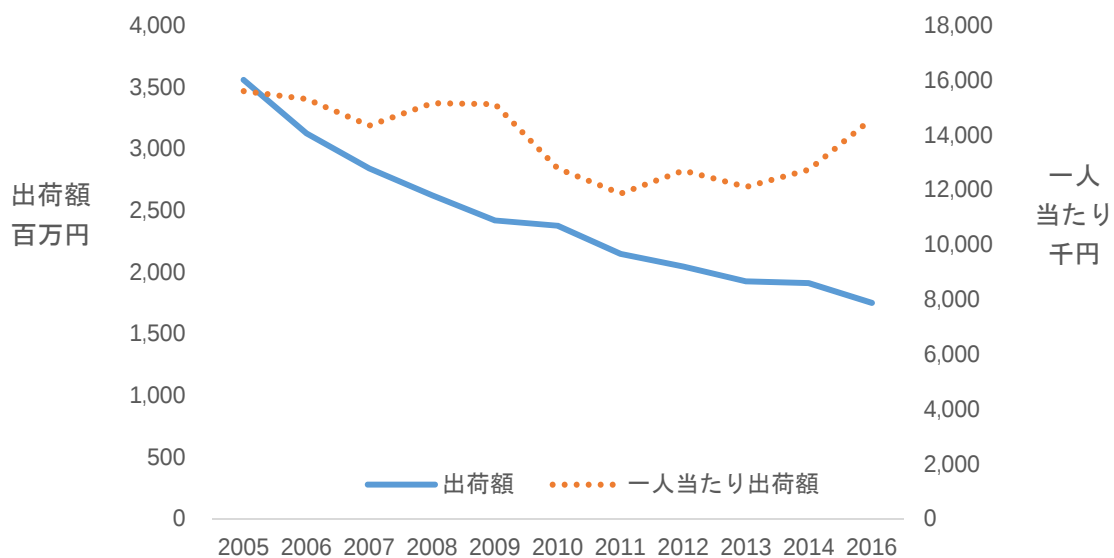
出所：工業統計品目編

図8 愛媛日本酒：事業所数と従業者数（従業員4人以上の事業所）



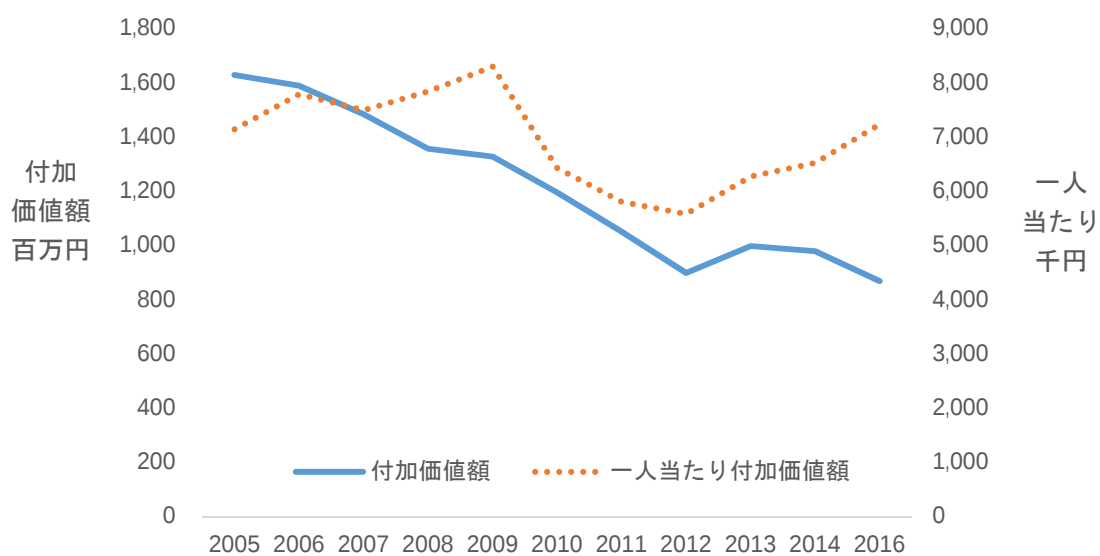
出所：工業統計細分類

図 9 愛媛日本酒：出荷額と同一人当たり（従業員 4 人以上の事業所）



出所：工業統計細分類

図 10 愛媛日本酒：付加価値額と同一人当たり（従業員 4 人以上の事業所）



出所：工業統計細分類

VII. 訪日外国人旅行者の意向調査にみる愛媛県の日本酒

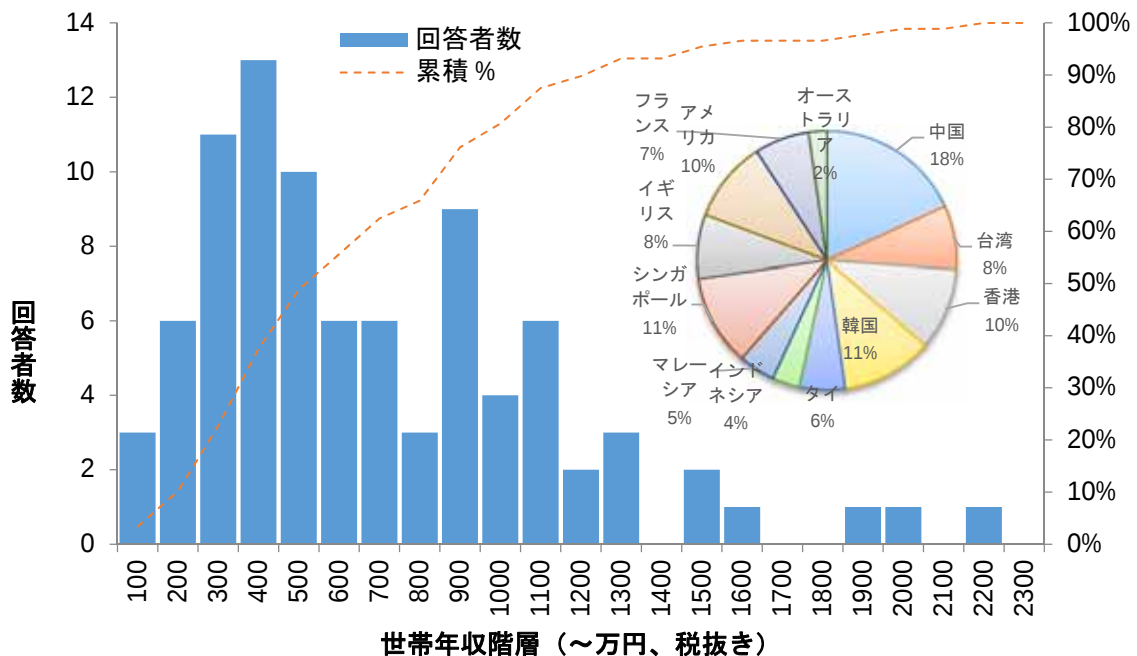
この章では、株式会社日本政策投資銀行・公益財団法人日本交通公社が2018年夏に実施した、DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（以下 DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査という）により、愛媛（松山/道後）のインバウンドと日本酒について考察する。

- 松山/道後を訪れているインバウンドの日本酒に対する満足度は高くない。
- 愛媛特有の事象ではなく、全国共通の傾向である。
- 本来はいい状況でいい酒を嗜んでもらえるチャンスのはず。
- 情報提供や商流に問題があるのではないか。

1. 松山/道後を希望するインバウンドの期待

DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査において、松山/道後の往訪を希望したのは88人。国別には中国が最も多く、韓国、香港の順である。国別の傾向は訪日希望平均（3007人）に準ずる。希望者の平均所得は643万円と、訪日希望平均（583万円）に比べ、10.3%も高い。地方圏への往訪は全国等を周遊する一環であるケースが多いことから所得も高くなっているものとみられる。所得分布には400万円と1000万円前後に2つの山があり、二極化がみられる（図11）。

図11 松山/道後を希望するインバウンドの属性（88人）

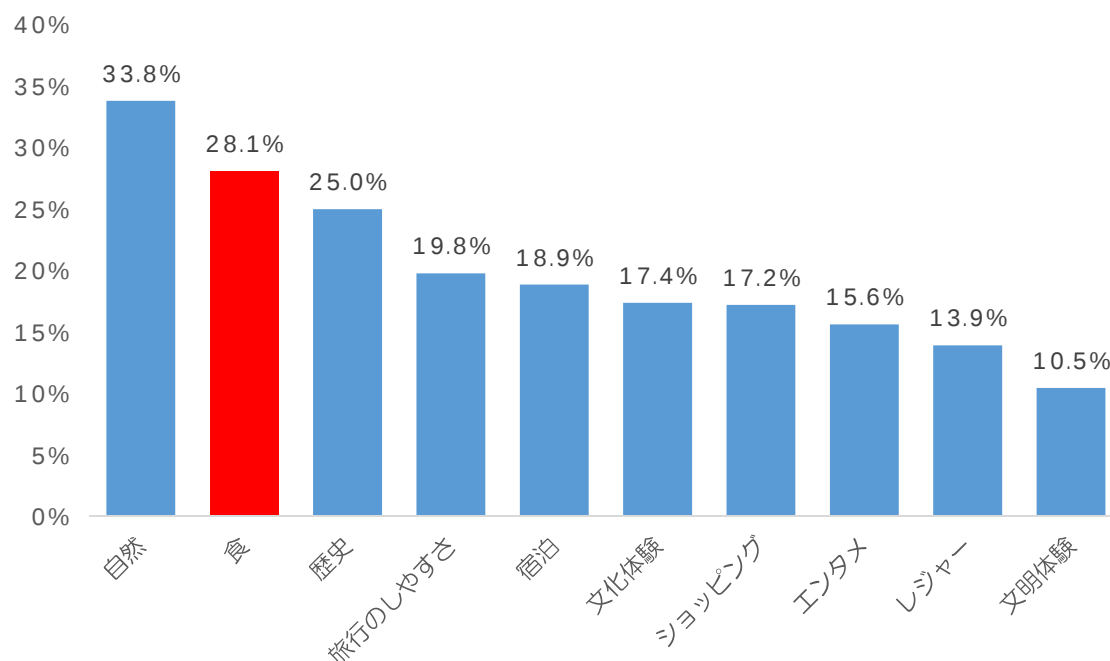


出所：DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査

松山/道後を希望するインバウンドに関し、期待項目をまとめた。自然や食、歴史に関する

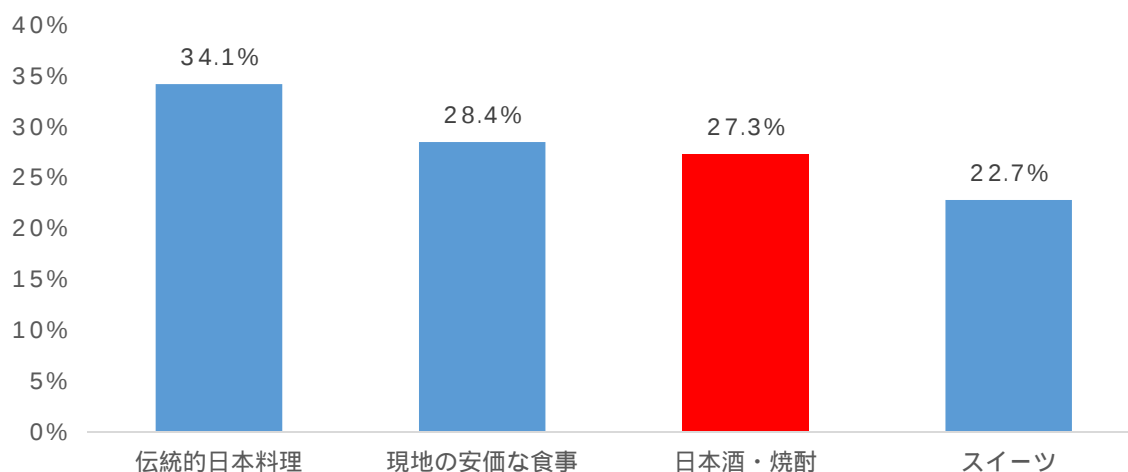
る期待が高い（図 12：項目別回答合計/回答者数、以下同じ）。これらは約 60 項目の設問を 10 のカテゴリに整理したものである。章末に項目との対応表を示す。日本酒は食のカテゴリにある。食のカテゴリ内訳をみると、日本酒は伝統的料理に近い期待があることがわかる（図 13）。

図 12 松山/道後・往訪希望者の期待（88 人）



出所：DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査

図 13 松山/道後：食に関する期待の内訳（88 人）



出所：DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査

2. 松山/道後を経験したインバウンドの満足度にみえる課題

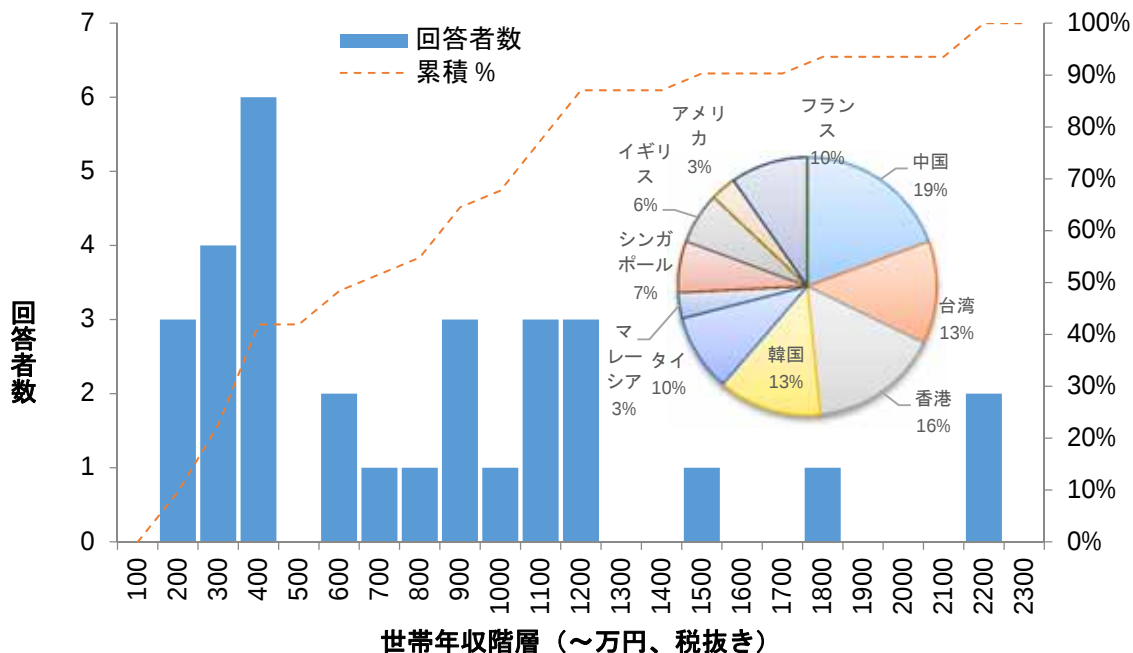
次に DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査において、松山/道後を訪れたことのある 31 人の満足度をみえる。国別には中国が最も多く、次いで香港である。訪日平均（2833 人）に比べると、欧米豪が少し増える（松山/道後 19.4%、訪日平均 14.4%）。経験者の平均所得は 765 万円と、訪日平均（593 万円）に比べ、29.0%も高い。地方圏への往訪は全国等を周遊する一環であるケースが多いことから所得も高くなっているものとみられる。所得分布は二極化しているが、高所得者の方がむしろ多い（図 14）。

松山/道後を経験したインバウンドに関し、満足項目をまとめた。自然や歴史、食に関する満足度が高い（図 15）。上位は期待項目とほぼ同じだが、歴史が順位を上げて、食が順位を落としている。食のカテゴリ内訳をみると、日本酒の満足度が低く、このために食が順位を下げていることがわかる（図 16）。

日本酒の満足度が高くないのは、松山/道後に限らず、全国的な傾向である（図 18）。輸出が好調であることを鑑みると、不思議な傾向といえる。訪日客への日本酒の提供は、輸出以上に重要なビジネスチャンスである。海外で求められる関税等がなく、顧客の財布も緩んでいる。輸送費用も商流費用も少ない。低温流通が徹底しており最高の管理状況で提供できる。したがって、本来は訪日を契機として海外市場を広げられるはずだが、逆な状況が生じている。

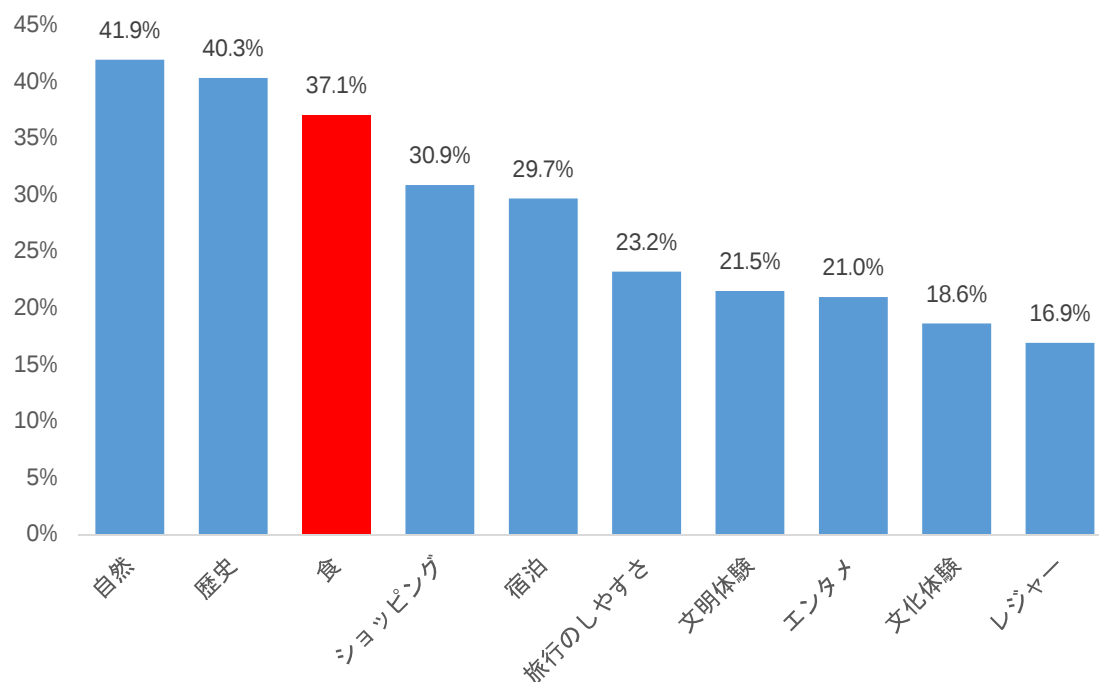
はたして、何が起こっているのだろうか。対策はあるのだろうか。

図 14 松山/道後を経験したインバウンドの属性（31 人）



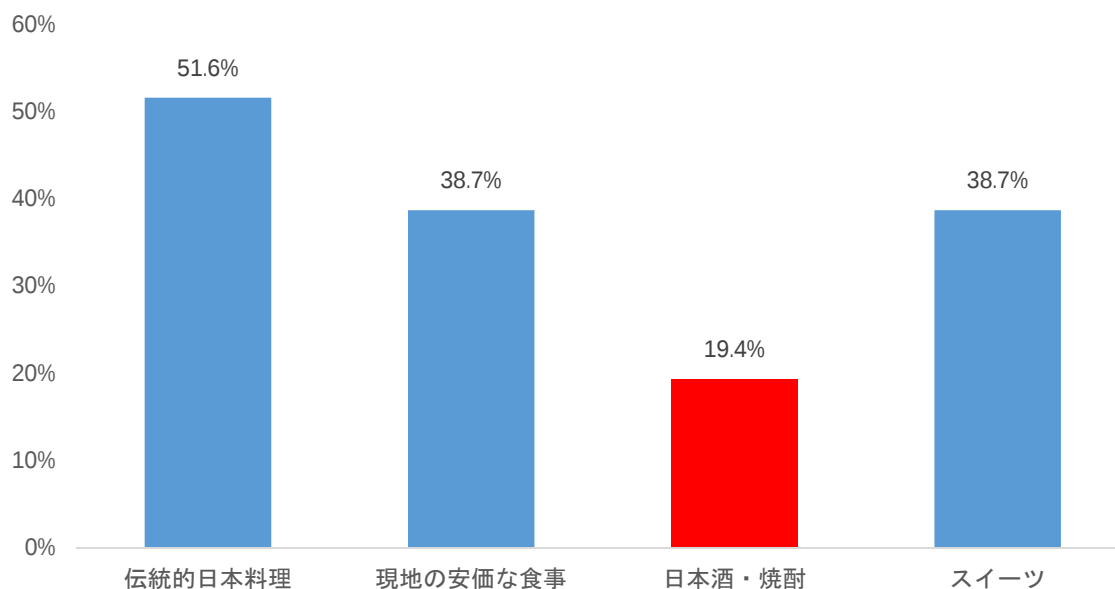
出所：DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査

図 15 松山/道後経験者：満足度（31 人）



出所：DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査

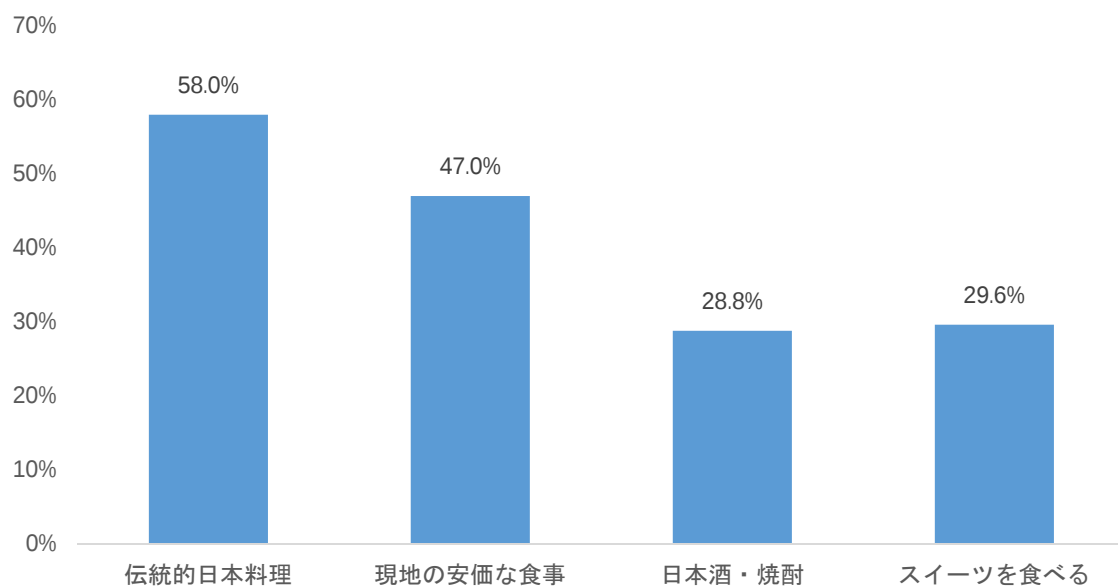
図 16 松山/道後経験者：食満足度内訳（31 人）



出所：DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査

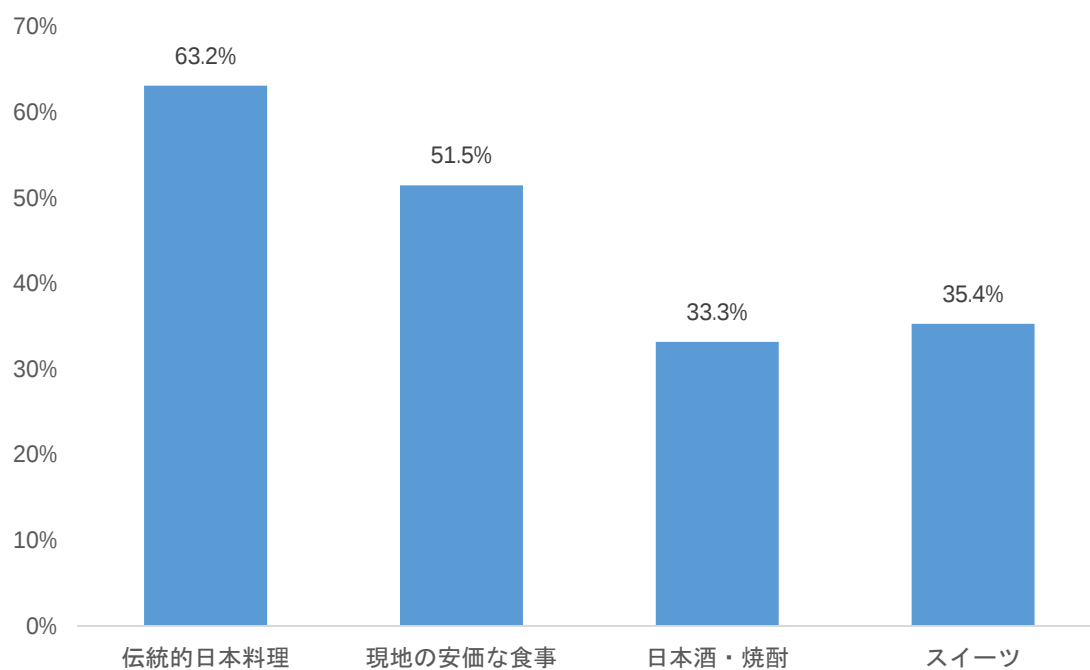
注：松山/道後を含む日本各地を周遊したうえでの日本全体の印象であり、松山/道後地域や、松山/道後の地酒に限定した評価ではありません。

図 17 訪日希望者・食期待内訳（3007 人）



出所：DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査

図 18 訪日客・食満足度内訳（2833 人）



出所：DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査

3. 訪日客の満足度改善に向けて

おいしさの構成要素は次の4つとされる。①生理的な欲求が満たされるおいしさ、②食文化に合致したおいしさ、③情報がリードするおいしさ、④やみつきになる特定の食材が脳の報酬系を刺激するおいしさ（伏木、2008、28頁）。

訪日客に関係するのは、②、③である。②の食文化は、特定集団における食べ慣れた食べ物をさす。食べ慣れて、味わいが予測できるかどうかは、食べる前から安全が予測できるために重要なのである。人間は食べ慣れたものを好ましく感じるようになることで、独自の嗜好が形成される。③の情報は、人間は味覚の信号に加えて、情報や見た目などの評価が味と同じレベルで扁桃体に入るためにおいしさに影響を与える。（伏木、2008、28－62頁）。

したがって、情報によって、慣れた食品との距離の近さや、おいしさのグレードを訪日客に伝えることが重要とみられる。

具体的には、日本料理の評価が高いことを利用し、ワインよりも日本酒の方が魚介類と相性が高いこと、さらにはチーズについても日本酒の適性が高いことを、味覚センサーのような判りやすい証拠を掲げて訴えることが考えられる。

藤田（2011）は、味覚センサーを使って、ワインと日本酒に対する魚介類の影響を調べ、ワインは苦みを生むが日本酒にはそれがないこと、ワインの苦みの原因は亜硫酸にあることを明らかにしている。また、田村ら（2010）は、ワイン中の鉄分が魚介類との組み合わせによって不快な生臭みを産むと述べている。また、藤田（2015）は、白ワインよりも、日本酒の方がチーズの旨味を残すことを、味覚センサーを使って明らかとしている。

表 3 カテゴリーと DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査設問・満足度項目の関係

カテゴリ	DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査設問・満足度項目
歴史	有名な史跡や歴史的な建築物の見物（説明の充実度含む）
	日本庭園の見物（説明の充実度含む）
	世界遺産の見物（説明の充実度含む）
	美術品や文化財、博物館の鑑賞（説明の充実度含む）
文化体験	伝統工芸品の工房見学・体験
	イベント・祭りの見物
	伝統的なスポーツ（相撲、剣道、柔道等）の観戦
	演劇や伝統芸能鑑賞
	サムライ・忍者体験
	温泉への入浴
	日本文化の体験（茶道、華道、着物試着など）
	少数民族の民俗文化体験
自然	伝統工芸品の制作
	自然や風景の見物

カテゴリ	DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査設問・満足度項目
	雪景色観賞
	桜の観賞
	紅葉の観賞
食	伝統的日本料理
	現地の人が普段利用している安価な食事
	日本の酒（日本酒・焼酎）
	スイーツ
エンタメ	ドラマや映画のロケ地・アニメの舞台の見物
	最先端の工場や加工食品工場見学・体験
	国際スポーツ大会の観戦
	国内のプロスポーツ観戦
	遊園地やテーマパーク
	繁華街の街歩き
	ギャンブルやショー体験
	ナイトライフ（バーやクラブ、芸者遊び等）体験
ショッピング	ブランド品や宝飾品のショッピング
	洋服やファッション雑貨のショッピング
	家電製品やAV製品のショッピング
	化粧品や医薬品の購入
	食品や飲料のショッピング
	アニメやポップカルチャーに関するグッズの購入
	伝統工芸品の購入
レジャー	アウトドア・アクティビティを楽しむこと（例：スキー、サイクリング、トレッキング、ダイビングなど）
	スポーツ大会（マラソン等）への参加
	農作物や果実の採取（リンゴ・いちご狩り等）
	自然や資源を損なうことのないよう配慮されている観光地・観光ツアー
旅行のしやすさ	日本人々と交流
	バス・タクシーの利便性
	観光情報の充実度
	オプションツアーの予約方法のわかりやすさ
	清潔さ／衛生面
	治安
	現地の人々の親切さ

カテゴリ	DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査設問・満足度項目
	母国語の通用しやすさ
	英語の通用しやすさ
	旅行代金
	外貨両替のしやすさ
	自国金融機関のキャッシュカードの利用しやすさ
	クレジットカードの利用しやすさ
	電子決済の利用しやすさ
	携帯電話や通信機器の利用しやすさ（Wi-Fi 等の充実度）
	信仰する宗教に対する理解や配慮
	免税制度の使いやすさ
	鉄道の利便性
	空港での出入国管理手続き
	交通機関や街中での案内標識
文明体験	近代的／先進的な建築物の見物（説明の充実度含む）
	最新のファッションや流行の見物
	治療や健診
宿泊	豪華で快適な高級ホテルでの宿泊
	安価で基本的な設備のみが備わっている施設での宿泊
	日本旅館での宿泊
	現地の人から有料で借りる家・アパートでの宿泊
	伝統的な住宅を利用した宿泊施設での宿泊

出所：DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査

🌐 DBJ・JTBF 訪日外国人意向調査の概要

- ※ 名称：アジア/欧米豪の 12 地域に居住する海外旅行経験者アンケート 2018
- ※ 実施：（株）日本政策投資銀行・（公財）日本交通公社
- ※ 実施時期：2018 年 6 月～2018 年 7 月
- ※ 調査対象者：20 歳～59 歳の男女、かつ、海外旅行経験者
- ※ 調査地域：韓国、中国、台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、アメリカ、オーストラリア、イギリス、フランスの 12 地域
- ※ 中国は北京および上海在住者のみ
- ※ 有効回答者数：上記各地域に居住する住民計 6,283 人
- ※ 協力実査会社：楽天インサイト株式会社
- ※ 調査項目設計協力：株式会社日本経済研究所

VIII. 愛媛県の日本酒製造企業の分析

1. 愛媛清酒蔵元アンケート

- 創業は 1900 年前後が最も多い。軟水醸造法確立の影響が考えられる。
- 社長の年齢が若いほど製造数量が多い傾向がある。
- 目指す酒質は香りより味を重視。但しオフフレーバーに対する意識は強い。
- 麴をしっかりと造ることが味の基本で、それが結果的には個性となる。
- 地域との関連を強化する意識がある。
- 後継者は直系が多いが、直系以外の婿や他社も相応に存在。
- 後継ぎが未定である蔵も相応にあり、近年の廃業も少なくない。地域経済の砦であり、文化の産業化として時代を先取りしている面もある地域の日本酒産業を堅持していくために、やる気がある若者が取り組むことが可能となる環境づくりが望まれよう。
- 事業承継の課題は、後継者の確保と教育。

(1) 愛媛清酒蔵元アンケートの概要

本調査では、愛媛の蔵元 20 社に対し、酒造りの方向性と事業承継を中心にアンケート調査を行った。設問はレポート末尾にある。分析結果を次項以降に示す。

愛媛清酒蔵元アンケート調査の概要

調査方法：アンケート調査票による調査

- ・ 実施時期：2018 年 9 月
- ・ 対象：愛媛県の日本酒蔵元 39 社
- ・ 有効回答者数：20 社

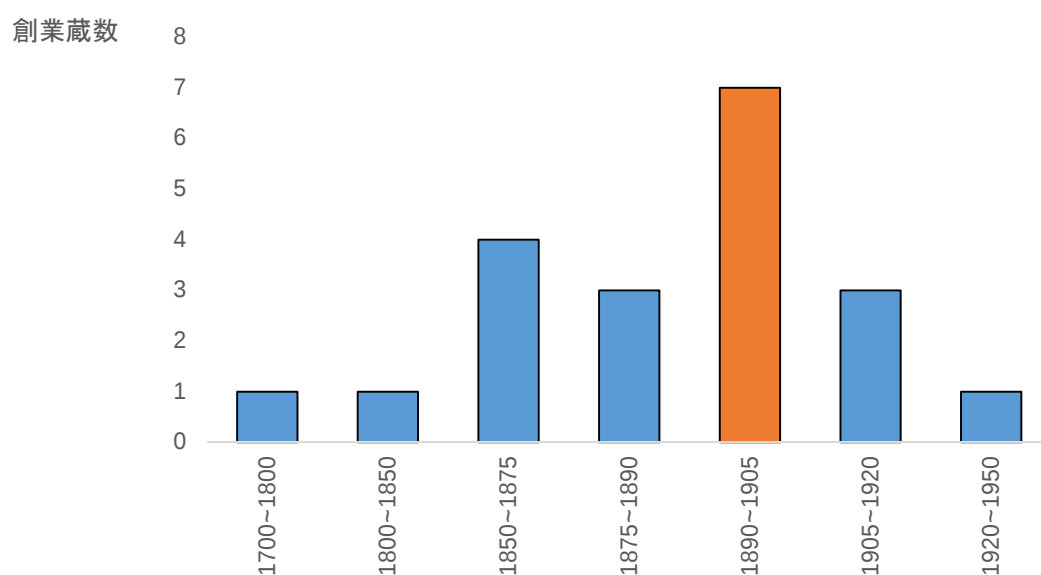
・指導協力：愛媛県酒造協同組合

(2) 創業年次

● 創業は 1900 年前後が最も多い。軟水醸造法確立の影響が考えられる。

創業は明治時代が最も多い(回答 20 社まとめ)。江戸期は幕府より規制されていた清酒醸造は、幕末の混乱や明治維新を経て参入が自由化された。明治政府は酒税を重視したことが背景にある。もっとも、愛媛における創業は 1900 年前後が多い(図 19)。これは、軟水醸造法が確立された時期と符合している。

図 19 愛媛：日本酒蔵元の創業年(アンケート回答社)



出所：愛媛清酒蔵元アンケート調査

(3) 製造数量関連指標

● 社長の年齢と製造数量

愛媛の蔵元はシェイプアップを進めており、また、世代交代も全体としては順調であるが、高齢で後継ぎが社内にはいない蔵元の生産量はより少なく、スムーズな事業承継が業界活性化の鍵を握っているとみられる（表 4）。

また、酒造免許は特定の製造場所に、またそのほとんどは明治時代に与えられている。当時の社会経済状況が反映されており、今日では急激な人口減少に直面している地域も少なくない。

日本酒では新しい免許は付与されない。東京一極集中のように、これから酒の産地が形成されることはない。逆に考えると、人口が急減する地方圏においても、廃業しない限り、酒造免許は継続される。酒造免許は地域の砦と言えなくもない。

これまで検討してきたように、日本酒にはスケールメリットは少なく、小さな蔵元でも、付加価値の高い酒を製造することによって生き残ることは十分に可能である。そのような蔵元が地域を支える時代がくるのではないか。

もっともある程度の規模まではスケールメリットや機械化のメリットがある。スムーズな事業承継を通じて筋肉質となることが望まれる。

表 4 経営者の年代と製造数量

経営者年代	30 代	40 代	50 代	60 代	70 代	80 代
平均製造数量（石）	250	406	926	383	297	60

出所：愛媛清酒蔵元アンケート調査

(4) 酒造りの方向性

- 目指す酒質は香りより味を重視。但しオフフレーバーに対する意識は強い。
- 麴をしっかりと造ることが味の基本で、それが結果的には個性となる。

酒造りの方向性については、味、香り、地域、のそれぞれについて伺った。回答数は、味が16社(18社中)、香りが9社(同)、地域が10社(同)であった。香りよりは味を意識している蔵元が多い。味に影響を与える工程は、麴、酀、酵母である。ほとんどが速醸酀であり、酵母も愛媛県産のEK-1が多いことを鑑みると、造りで差が出る麴の影響が最も大きいとみられる。

味の方向性は、食事に合うように、やや辛口ながらも、味がある酒が最大公約数であった。麴をしっかりとつくり、発酵を進めることが条件となる。味の出し方は、各蔵の個性である。酸味の有無やバランス、甘み、など、麴の造り方を工夫することによって¹³、個性を追求する姿勢が見える。

香りは、かつてはともかく、近年では控え目にしているとの回答が目立った。地域へのこだわりでは、愛媛県産の米と酵母を上げる蔵元が多い。水に関する回答は少なかったが、蔵元にしてみると所与の条件であり、こだわりという意識は少ないのかも知れない。

ストーリーや後継者に大事にしてもらいたいことでも、麴を上げる蔵元が目立った。また、オフフレーバーに対する意識も強い。軟水でかつ北日本に比べると高温環境での酒造りとなることから、注意深いハンドリングが要求されることが反映されている可能性がある。

(5) 地域との関連

- 地域との関連を強化する意識がある。

地域との関連意識も強い。愛媛の米を利用する意識は全般にみられた。一部の蔵元は、さらに蔵が立地する地域の原料米に対するこだわりを見せ始めている。

酵母についても、愛媛県産酵母の利用が共通してみられた。

なお、蔵元の地域へのこだわりだけではなく、流通サイドが愛媛県産の米や酵母が売りになるとしているという見方があった。

もっとも、果実で味が濃い原料の影響が強いワインと異なり、味が薄い米を原料とする日本酒は、原料よりも作り方の影響が大きい面もある。海外からはワインと同じ目線で判断されがちであるが、日本酒の地域性やテロワールとは何なのか、厳密な定義や考察は、愛媛に限らず、日本酒業界全体で行われていないようにもみえる。

¹³ 糖化力(糖化の後工程)や、タンパク分解力の工夫

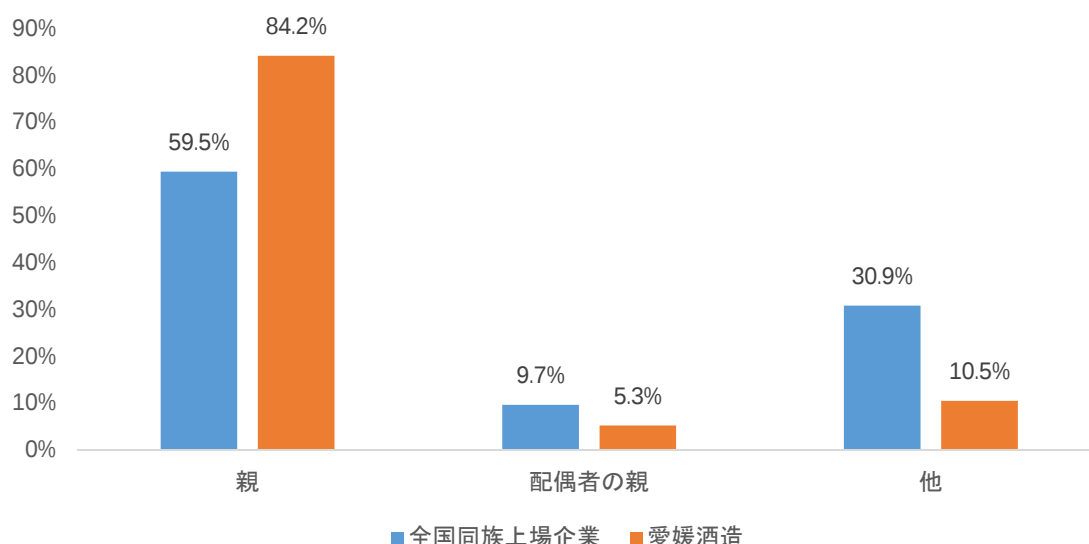
（６） 後継者

- 後継者は直系が多いが、直系以外の婿や他社も相応に存在。
- 後継ぎが未定である蔵も相応にあり、近年の廃業も少なくない。地域経済の砦であり、文化の産業化として時代を先取りしている面もある地域の日本酒産業を堅持していくために、やる気がある若者が取り組むことが可能となる環境づくりが望まれよう。

現経営者の先代との関係は、親（配偶者の親を除く）の場合が 84.2%、配偶者の親が 5.3%、その他（資本参加等）が 10.5%である。これを全国同族上場企業と比較すると、実の親の割合が高く、配偶者の親や、資本参加等が少ない。もっとも、割合が高い順に、①親、②その他（資本参加等）、③配偶者の親、であり、その順番は共通する（図 20）。

後継ぎが未定の蔵元は 4 割に及ぶ。近年の廃業も少なくない。一方で、全国的には酒造りに対する関心は高まっており、ワインの製造免許場数は急増している（図 21、2008→2016、96→128 場）。ワインと異なり、清酒製造免許が新しく認められることはないが、他人が蔵を継いだり、M&A を行ったりすれば同じことである。外国人が海外で日本酒づくりを手掛けるケースすら増えているのであるから、新しく日本酒を造りたいと考える若者も、門戸を開けば多いのではないか。

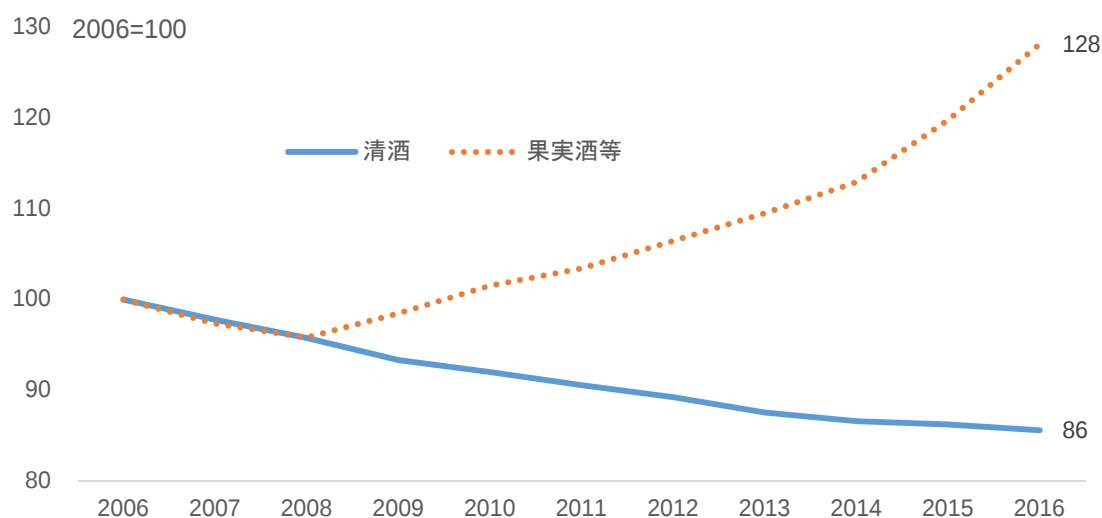
図 20 事業承継（現経営者と先代の関係）



出所：沈（2009）、愛媛酒造アンケート

注：全国同族上場企業のデータは、1949 年から 1970 年までに上場した 539 社の同族企業をサンプルとして 2000 年までに生じた事業承継

図 21 製造免許場数



出所：国税庁統計年報

注：2以上の種類の製造免許を持ち日本酒や果実酒が従たる場合を除く。

(7) 事業承継の課題

● 事業承継の課題も、後継者の確保と教育であった。

事業承継の課題も、後継者に関するものが多く回答された。後継者の確保（28％）と教育（33％）である。

他は、後継者への株式譲渡（17％）、自社株の評価額（17％）、分散した株式の集約（6％）、親族間相続問題調整（17％）、取引先との関係維持（22％）、借入金/債務保証引継（22％）、承継前後の事業計画（11％）、古参従業員の処遇（6％）、社内体制の見直し（22％）、であった。

後継者の確保と教育以外は、テクニカルな課題でもあり、何とか対応可能であるものの、後継者を確保することは、根本的な話であり困難さの次元が異なるとみられる。

2. 事業承継と企業戦略

- 事業承継は以下の2類型がみられる。各々の性格に応じた企業戦略が重要。
- 一般企業としての事業承継：最新科学を応用した機械化の検討が重要
- 家業としての事業承継：地域性の追求等の趣向が重要

図 22 企業の型と競争のタイプ

競争のタイプ	市場型競争		最新科学を応用した機械化
	非市場型競争	コトづくり 趣向・物語 地域性	
		家業	一般企業
企業(事業承継)の型			

出所：日本経済研究所作成

(1) 企業の型と競争のタイプ

日本酒産業は家業が多い産業である。家業は一般の企業に比べると優先順位の項目が異なるケースが多い。一般の企業は利益が優先されるのに対し、家業では、利益よりむしろ、家業の存続や働き甲斐、ワークライフバランス、チームワーク、地域との関係性が優先されるケースが少なくない。これは、日本よりも利益を優先するとみられている米国においても、同じとさせている。Thornton (2013、166-172、186-189 頁) は、米国のワイン企業を、利益追求型と、利益以外を追求する型に分けた。利益追求型の企業数は全体の数%ながら 80-90% の生産量を占めている。一方、利益以外を追求する型の企業の生産量シェアは低いものの、景観の良いブドウ畑の形成や、高品質ワインの追求など、利益以外の要素を重視することができるために高級分野において高い競争力を有していると分析している。

Thornton (2013) の分析は、そのまま日本酒産業に適用することができる。全体として量が重要であった過去は別として、高級品が重視されるようになった昨今では、同じ状況にあるとみられる。唯一異なると思われるのは、原料コストである。日本酒産業では、米価が高いことから、変動費のウエイトが高く、その分スケールメリットは少なくなる。

とはいうものの、利益を追求する一般企業のタイプでは、スケールメリットを狙った機械

化が重要である。科学的分析は進んでいることから、個性はともかくとして、高品質の日本酒を製造することは可能である。

一方、家業は、利益以外の価値である、個性やこだわり、地域性など、各々の価値観を製品に反映させることができる。これらの要素はいままで日本酒産業では重視されてこなかったが、今後は重要な構成要素となる。

（２） 事業承継と企業戦略

家業であった日本酒の蔵元も、M&A 等によって、一般企業化しているケースが出てきている。これらは、投資家の判断次第ではあるが、原則として利益を追求する事業体と考えることができる。また、利益以外を重視するとすれば、それは、別形態（別過程）による家業の事業承継と分類される。

利益追求分野における有力な事業体は、例えば、各県ともに県内の最大手である。かつての普通酒に比べると原料コストが高い分、変動費がかさみ、スケールメリットは小さくなるので、高度成長期の普通酒のように、灘伏見等への集中は起こりづらい。ブランド戦略の観点からも、地域性には優位性がある。

このカテゴリでは、将来的に、一定以上の品質を前提に、価格競争となることが想定される。そのような将来を見越した、設備投資戦略が重要となる。それは、工程の機械化・衛生化に限らない。インバウンドに対する広報施設等も重要とみられる。

利益以外を重視するタイプは今後ますます重要となる。日本酒が高級化した背景には、需要の変化だけではなく、企業形態の変化がある。日本酒は、高度成長期には、原料コストを抑え、機械化、大型化し、大量生産を行った。しかし、高度成長以降、消費量が減少したため、少しずつ量から質へ転じたが、その過程で、杜氏を雇うケースが少なくなり、家業に近い蔵元が増えた。

家業とは、利益も追求するが、それ以外の価値を追求することが可能な事業形態である。究極的には家族のみが従業員となる。この場合、酒造りの目的は、家族の調和や、家の存続、採算よりも品質にこだわる等々、趣味的な価値観を含有することが可能となる。所得と支出の境界があいまいとなるともいえる。

例えば、通常は所得から趣味等の支出をする。利益追求型の場合は、その分を織り込んだ給与を支出する必要があるし、収益的な反映が明らかではないこだわりは背任行為となりかねない。一方、家業はそのあたりがあいまいである。趣味を兼ねた酒造りは、趣味の支出（＝所得）が不要となるのみならず、かかる経費は課税から控除しうる。

したがって、家業はコスト競争力に優れる。設備投資に難があるが、高級酒は手造りに近い形で生産する場合も多く、その場合は問題が少ない。日本酒の工程には科学的に完全には解明されてない点も残っている。その領域の機械化が難しいので、最高の酒を造ったり、イノベーションを追求したりするためには、手造りの方が有利な面がある。もっとも一定程度の機械化は望ましい。

最近ではモノ（機能）に物語（コト：感性）を付加するコトづくりが注目されている。コトづくりでは、蔵元のセンスや、地域との関係性が問われるが、利益を追求する企業型よりも、家業型の方が個性を出しやすく、コトづくりには向いている。後継者の確保は大きな課題であるが、日本酒産業における最近の成功パターンは、若い後継者による改革や個性化（≡コトづくり）である。利益を優先する企業型と異なり、家業型は大胆な方向転換が可能である。

（３） コトづくりの理論とツール

趣向や物語の創出であるコトづくりが注目されて久しい。一方で、言葉のイメージが先走り、きちんとした分析がなされていない状況も垣間見える。

コトづくりを物語の創出とすると、対応する理論として心理学を応用した経営理論であるセンス・メイキング理論がある。樋口（2017）によると、センス・メイキングの直訳は意味をつくり出すだが、頭の中に像を結ばせるような、納得や驚きを与える状況が暗に想定されている。また、未来を予感する先取りとしても出現する。新企画の考察中に、突然「これなら、成立する」と確信した瞬間に掴まれたアイデアや言葉が、センス・メイキングである。

例えば「ほぼ日刊イトイ新聞」で販売されているアンティーク・ジュエリーのリプロダクション（復刻版）は、「自分で育てるアンティーク」として表現可能だと発見されたとき、企画担当者は「商品として提供できると思った」と言う。

リプロダクションは、デザインは過去から受け継がれてきた由緒あるものではあるものの、新品で、それ自体はアンティークではない。アンティーク・ジュエリーも併売していたがゆえに、その期待の落差を、どう考えればいいのかと担当者が悩んで出てきた答えが「自分で育てるアンティーク」だった。百年以上経過したものがアンティークだとすれば、リプロダクションはこれから先の未来に向けて、所有者がアンティークとして育てていける商品であり、作品だと位置づけた。

この場合、「自分で育てるアンティーク」が物語に該当する。そして、このような発想を促すツール（フレームワーク）としてはブルー・オーシャン戦略が優れる。ブルー・オーシャンとは、いまはまだ生まれていない市場、未知の市場空間すべてをさす。反対に、レッド・オーシャンとは、今日の産業すべてを表す。レッド・オーシャンでは、各産業の境界はすでに引かれていて、誰もがそれを受け入れている。競争のルールも広く知られており、各社ともライバルをしのいで、限られたパイのうちできるだけ多くを奪い取ろうとする（キム・モボルニュ、2015、邦訳 p. 46）。

ブルー・オーシャン戦略とは、ブルー・オーシャンを追い求め、つかみ取るための実践的な枠組み（フレームワーク）である。具体的には、既存事業から特定の要素を取り除くなどにより、メリハリのある戦略キャンバスを作り、市場の境界線を引き直すことによって、新しい顧客層を開拓できるとしている。

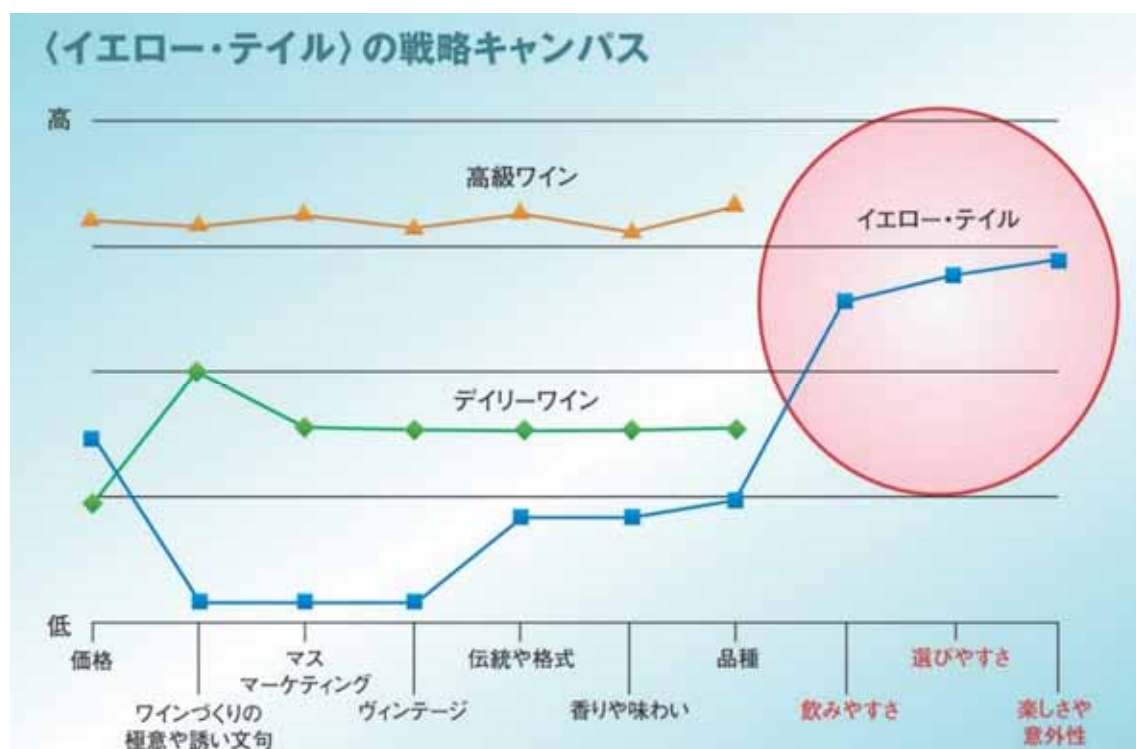
図 23 にイエローテイル（ワイン）の戦略キャンバスを示す。ポイントは、①価値要素（横

軸)の何かを取り除く・減らす、何かを付け加える・増やすこと、及び、それらによって②市場の境界を引き直すことである(キム・モボルニュ、2015、邦訳 p. 78, 98)。

イエローテイルでは、消費者に理解できない専門性や深みのある味わいを減らし、飲みやすさや楽しさを加えた。価値要素を削減するだけではなく、積極的に加えるところが、新市場型破壊的イノベーションと異なる。その結果、低価格ワインの2倍以上の単価設定にも関わらず、ワインに興味を失っていた消費者の支持を得て急成長を遂げた(キム・モボルニュ、2015、邦訳 p. 85)。市場の境界を引き直したのである。

イエローテイルは、かつてのワインになかった親しみやすさや楽しさという物語を創出したのである。

図 23 イエローテイルの戦略キャンパス



出所：キム・モボルニュ、2015、邦訳 p. 81

理論やフレームワークまで整理がされていないが、コトづくりのヒントとなる考え方に、価値共創がある。企業のみでは価値の最大化を実現できず、顧客と価値を共創する考え方である。交換価値の最大化に留まらず、その後の「使用価値」や、共創の現場で顧客が個別に認知する「文脈価値」を最大化する観点である。製造業のサービス化とも称される。例えば地域やコミュニティを巻き込んだ日本酒の製造は、価値共創に該当するだろう。

ワインにおけるテロワールという考え方も顧客からみれば文脈価値であり、消費者を巻き込んで業界全体で価値共創をしていると考えることができる。テロワールとは、土地を意

味するフランス語から派生した言葉であり、土壌等、原料ブドウの生育環境が、ワインの品質に大きな影響を与えるという物語を示す。監督機関の定義では、人間の共同体が、その歴史の過程で、物理環境と生物環境の相互作用システムに基づき、生産の集団的知識を築き上げた限定された地理的空間であるとされる¹⁴。

ワインは発酵工程が単純で、日本酒の麴や生酏のような科学的に未解明な部分は少なく、醸造技術よりむしろ、ブドウの品質がワインの出来を左右する（西野、2003）。そしてブドウの出来は、畑によって異なることが長い経験から導き出されてきた。これがテロワールの物語である。

著名なのはフランスの銘醸地・ブルゴーニュのロマネコンティである。2haに満たないブドウ畑から醸されるワインは、世界中で珍重されている（谷脇、2008）。

ただし、テロワールには不明点も多い。テロワールの物語を構成する要素（トポス等）は、畑の土壌や立地、気候や天候（日照や降水）、施肥や収穫等である。畑によってブドウの味が異なることは、経験則としては明らかであるが、科学的に解明されているとは言い難い（Goode, 2014, 邦訳 31-72 頁）。

そこは日本酒における生酏や麴に似ている。しかし、そのような複雑系の部分が物語化しやすいとも言える。フランス高級ワインは、テロワールが重要であるという物語によって高い付加価値を獲得している。

高級ワインのような物語の創出や価値共創は、これからの日本酒業界に求められる要素である。それは単なる原産地呼称の真似では通用しないだろう。日本酒業界や各蔵元に合った物語や価値を創出する必要がある。それは、おそらくは、世界的にみても、珍しい日本の風土や歴史であると思われる。その特徴をどのようにして世界に伝えるのか。一見すると迂遠であるが、観光的な視点を交え、森林や田園を含んだ地域の環境再生の一環として伝達する方向性が近道とみられる。日本料理を同じように、地域の素材や個性の尊重が、日本酒のテロワールとなるのではないか。

（４） 小規模家業の事業承継

日本酒産業は小規模な家業的企業の割合が高だけでなく、その割合が増えてきている。図 24 に全国の日本酒産業における従業者 3 人以下の小規模家業の割合を示す。小規模家業数は 2000 年にかけて急増した。2000 年以降はその数は安定したが、産業全体に占める小規模家業の構成比は増え続けている。日本酒の蔵元は減り続けているが、小規模企業よりも、少し大きな規模の蔵元が減っていると考えられる。

これは、杜氏による生産から、蔵元家族（蔵元杜氏）による生産へのシフトを示している。このような企業形態のシフトは、若手の企業承継と同時に進行されることが多く、それは、日

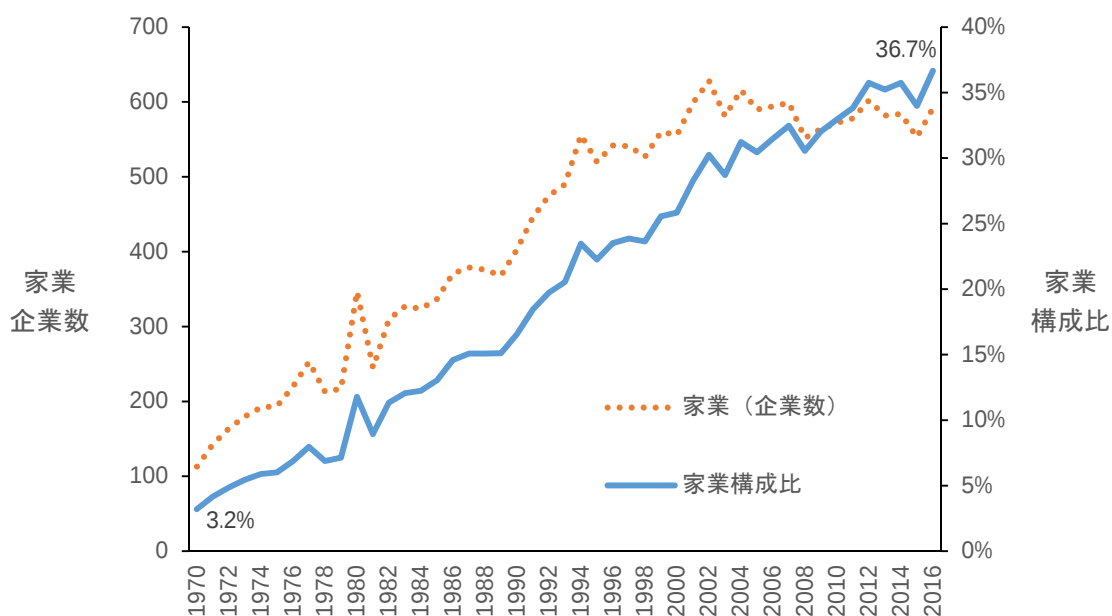
¹⁴ フランス INAO による定義。出所：INAO（2009）*GUIDE DU DEMANDEUR D'UNE APPELLATION D'ORIGINE (A. O. C. / A. O. P.)*, p. 24, 邦訳：自治体国際化協会パリ事務所（2016）「フランスの食と景観を生かした地域活性化策」『Clair Report』No. 436、27 頁。

本酒産業の量から質への転換や、数々のイノベーション（＝銘柄）を産んだ。他の産業と異なり、趣味と一体化することが可能な日本酒産業では、規模の小ささが、高級酒分野におけるコトづくりやイノベーション、コスト競争の面で、有利に働く面も少なくないのである。それは欧米のワイン産業にも共通してみられるものだ。

愛媛の日本酒産業の特徴は、このような家業的小企業の割合が大きいことである。それは全国平均の2倍近い（図25）。他の都道府県と比べると、山口県と並んで、突出して多い（図26、図27）。

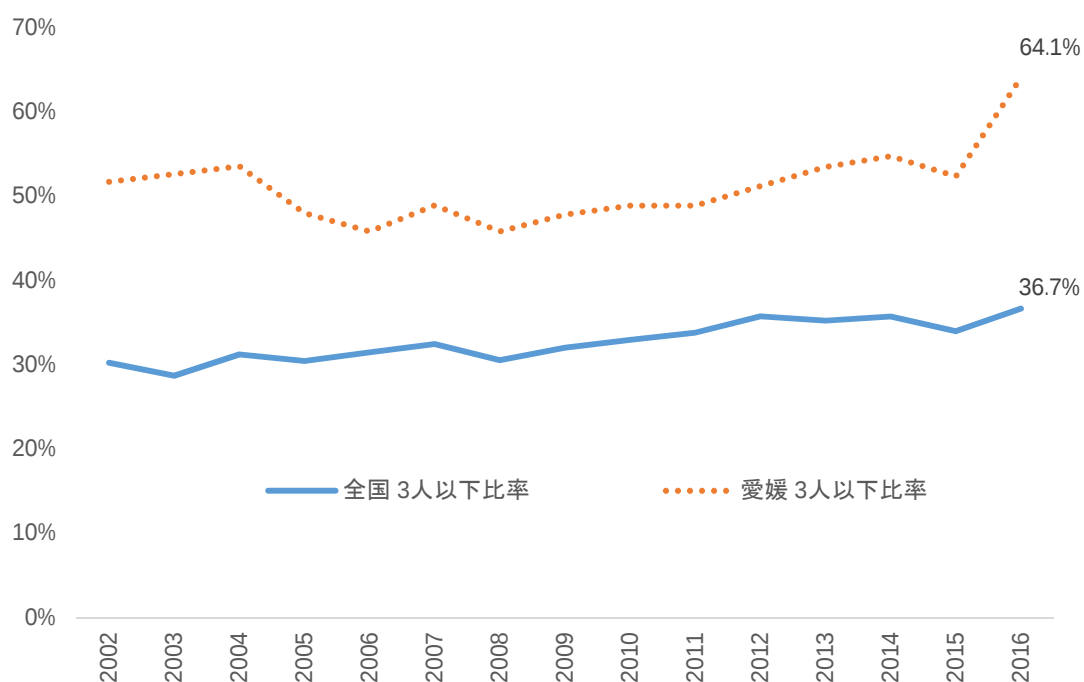
これは、普通の産業であれば、大きなウイークポイントである。しかし、上述のように、最近の日本酒産業では必ずしも弱点ではなく、利点に転ずることも可能とみられる。事業規模の小ささは、事業承継において、金銭的な問題が小さいことも示している。もっとも趣味的な生産が可能であるということは、そのような全人格的な取り組みが求められるという側面を有している。その意味において、日本酒産業では、他の産業とは異なり、金銭的な承継ではない、精神的な事業承継が求められていると言えるだろう。

図24 日本酒 小規模家業（従業員3人以下：除パート）の長期推移：全国



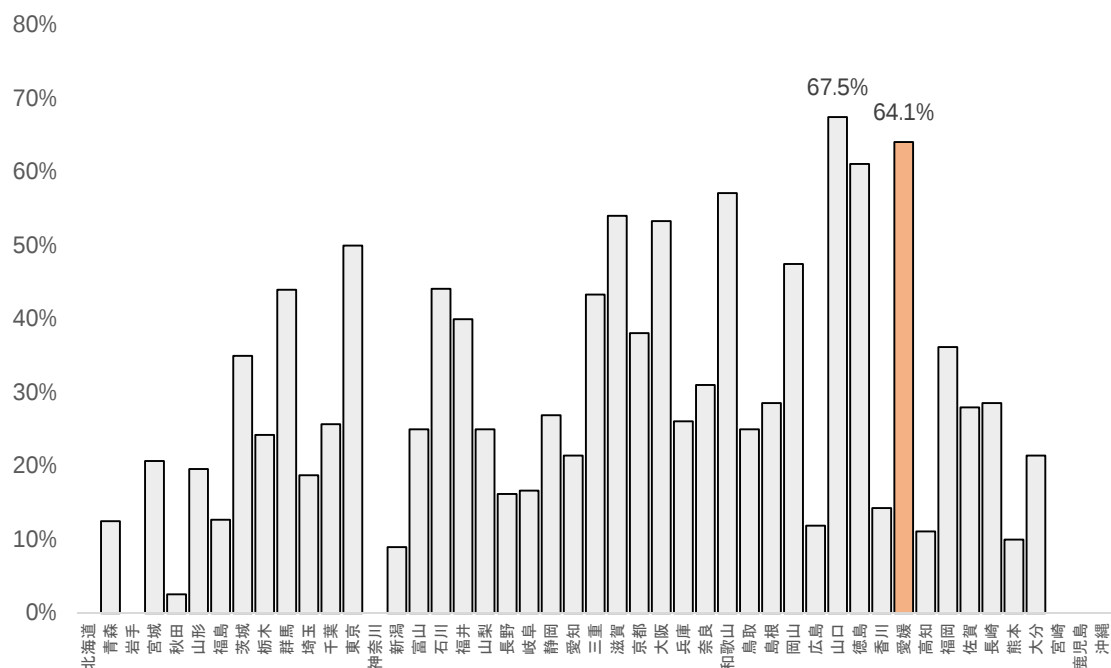
出所：出所：工業統計、国税庁統計年報、総企業数は免許場数とみなした（含む集約参加等）

図 25 小規模家業（従業員 3 人以下）：全国と愛媛



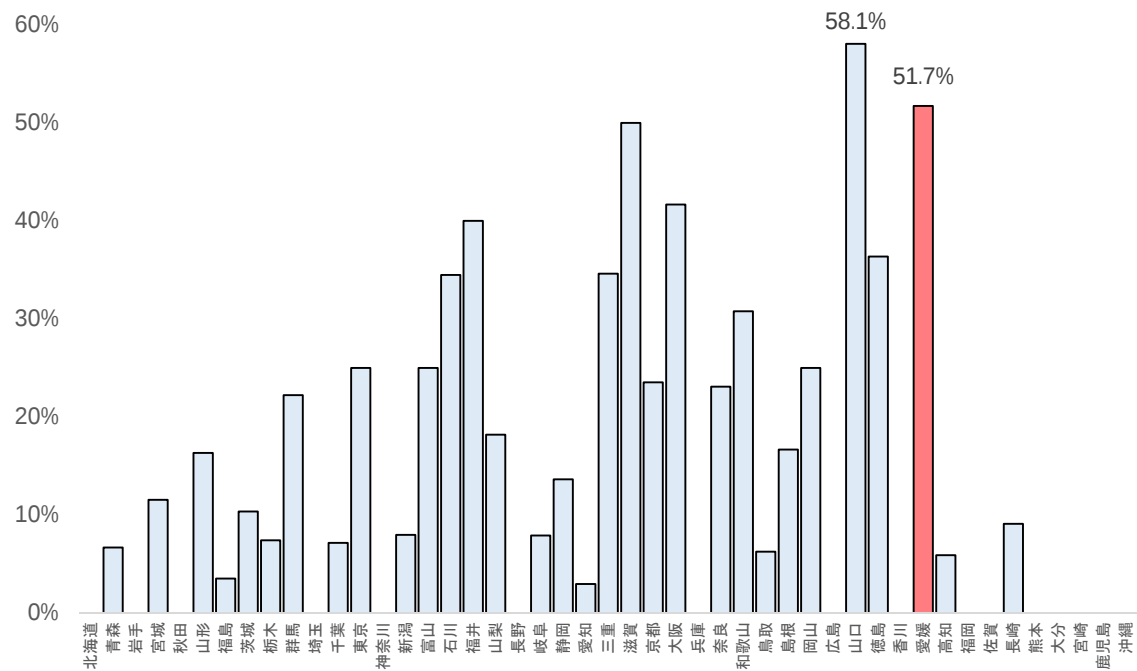
出所：工業統計、国税庁統計年報、清酒製造業の概況

図 26 小規模家業（従業者 3 人以下）比率（2016、含む：専業 50%未満、集約参加、共びん）



出所：工業統計、清酒製造業の概況

図 27 小規模家業（従業者 3 人以下）比率（2016、除く：専業 50%未満、集約参加、共びん）



出所：工業統計、清酒製造業の概況

(参考資料) アンケート調査票：酒造と事業承継に関するアンケート

1. 貴社の概況についてお尋ねします。適宜選択または記入下さい。

貴社名			
創業年		年	(西暦)
従事者数	人	うちパート	人
現経営者(社長)の年齢		歳	
経営者になった年齢		歳	
製造数量		石	(2017BY)
特定名称割合		%	
水(わかれば)	軟水	硬水	硬度() (7Mカ硬度)
麹(上位3つ)			
酵母(上位3つ)			
麹米(上位3つ)			
掛け米(上位3つ)			
酛(該当すべて)	速醸	山廃	生酛

2. 酒造りの考え方についてお尋ねします。適宜選択または記入下さい。

(1) 酒造りの方向性について

	☑欄	具体的な方向性と狙い(食事に合わせる等)
味を工夫する		
香りを工夫する		
地域の水、米、微生物にこだわる		
その他		

(2) 酒造りに関する物語(ストーリー)があれば、ご記入下さい。

--

(3) 数十年後、蔵を継いだ後継者に大事にしてもらいたいことは何ですか。

--

3. 事業承継に関してお伺いします：適宜 **選択** または **記入** 下さい。

(1) 先代経営者との関係

設問	親（除：配偶者の親）	兄弟姉妹	配偶者の親	その他
☒ 回答欄				

(2) 後継者の決定状況

設問	決めている	候補はいる	未定だが事業は継続	廃業予定	会社売却予定	その他
☒ 回答欄						

(3) 事業承継の障害や課題（関係するものすべて：**将来**、又は **近年**のご経験、どちらかを選んでご回答ください：**どちらかに○をつけて下さい↓**）

回答対象	将来	近年
------	----	----

設問	後継者の探索/確保	後継者への株式譲渡	自社株の評価額	分散した株式の集約	親族間相続問題調整	取引先との関係維持	借入金/債務保証引継
☒ 回答欄							
設問	後継者の教育	承継前後の事業計画	古参従業員の処遇	社内体制の見直し	その他		
☒ 回答欄							

以上です。ご協力ありがとうございました。

(参考文献)

- 赤尾健 (2018)「醸造用酵母の菌株あれこれ(4) 菌株の選択を巡る新潮流など」
http://www.kitasangyo.com/pdf/e-academy/tips-for-bfd/BFD_46.pdf、2018 年 11 月 7 日アクセス
- 佐々木慧・古谷大輔・竹野健次・佐々木健 (2017)「軟水による米麴からの無機成分の溶出と清酒酵母の発酵能に与える影響および軟水醸造法における意義」『生物工学会誌』第 95 巻第 5 号
- 島田智明 (2009)「ブルーオーシャン戦略論の有効性：日本企業における事例研究」『国民経済雑誌』199(6)
- 瀬戸口眞次 (2013)「焼酎麴について (1) — 焼酎麴の特性と製造上の役割」
http://www.kitasangyo.com/pdf/e-academy/tips-for-bfd/BFD_34.pdf、2018 年 11 月 7 日アクセス
- 田村隆幸 (2010)「ワイン中の鉄は、魚介類とワインの組み合わせにおける不快な生臭み発生の一因である」『日本醸造協会誌』第 105 巻第 3 号
- 日本政策投資銀行 (2013)「清酒業界の現状と成長戦略」
- 樋口あゆみ (2017)「『ほぼ日』におけるセンス・メイキングと時間間隔」
<http://www.dhbr.net/articles/-/4899?page=2>、2018 年 12 月 2 日アクセス
- 福田・蟻川 (2014)「清酒用麴の特性評価に関する研究(2)」『長野県工業技術総合センター研究報告 9 号』
- 伏木亨 (2008)『味覚と嗜好のサイエンス』丸善
- 藤田晃子 (2011)「白ワインと清酒のシーフードとの相性」『日本醸造協会誌』第 106 巻第 5 号
- 藤田晃子 (2015)「日本酒とチーズの好相性が科学的に実証される」
<http://www.sakeonthetable.com/20150306.pdf>、2018 年 12 月 27 日アクセス
- 沈政郁 (2009)「血縁主義の弊害：日本の同族企業のデータを用いた実証分析」『CEI Working Paper Series ; No. 2009-04』
- キム、W・チャン&レネ・モボルニュ (2015、入山章栄監訳、有賀裕子訳)『新版：ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社
- INAO (2009) *GUIDE DU DEMANDEUR D'UNE APPELLATION D'ORIGINE (A.O.C. / A.O.P.)*, p. 24, 邦訳：自治体国際化協会パリ事務所 (2016)「フランスの食と景観を生かした地域活性化策」『Clair Report』No. 436
- Thornton, James (2013) *American Wine Economics: An Exploration of the U.S. Wine Industry*, University of California Press