2015年2月
株式会社日本政策投資銀行
中国支店

酒蔵経営に係る課題と解決の方向性

～広島中小酒蔵の現状と成長戦略～

【要旨】

１．日本酒を取り巻く状況

- 日本酒と焼酎の販売数量について、焼酎ブームにより2003年度に日本酒と焼酎が逆転し、以来日本酒の販売は右肩下がりを続けたが、焼酎の販売は2007年度にピークを打ち、2008年度にかけて減少に転じている。一方、日本酒は東日本大震災をターニングポイントとして被災地支援購買の気運が国内で大きく高まり、被災地の特定名称酒に対する引合いが増加、その後タイムラグを置いて日本全国の特定名称酒の需要を喚起することになり、和食のユネスコ無形文化遺産登録も追い風となって消費拡大の流れが定着しつつある。
- 広島は地元での日本酒の消費が減少しており、酒蔵存続には大消費地での販路拡大が必要。しかし、輸送コストが嵩むことや経営資源に乏しい中小規模の酒蔵が多く存在していることから個社による対処が困難。多彩で高品質な地酒を造ってきた中小酒蔵の経営を持続させ、現状の打開を図るには、醸造～デリバリー～販売それぞれの過程に対する課題と解決するための切り口として何をすべきかを本レポートで取り纏め提言。

２．日本酒の醸造過程における課題

- 労務管理面においては杜氏の高齢化や醸造従業者（蔵人）に対する教育機会の減少により技能伝承が困難となるケースが散見され、広島の中山間地域においても同様の事象が見られる。また、原料調達面では酒造好適米の不足と特に山田錦の品薄に起因する価格高騰等が中小酒蔵の収益基盤を圧迫し、個社毎の対応では生産石高減少につき調達交渉上のバーゲニングパワーが伴わない状況が全国で散見される。更に製造コストに占める資材・副資材コストの割合が固定化している惧れがある。
- こうした事態に対し、酒蔵の経営と醸造工程管理を区分してきた従来の経営を見直す動きや、醸造時期のピークを外した柔軟な教育プログラムの提供、更には中小酒蔵であっても機械化・工場化に依らずに季節性を問わない製造方法の工夫を展開する事例が見られる。また、使用する酒造好適米を独自に選別特化し酒米の差別化により酒自身を差別化する動きや中小酒蔵と地元農業生産者との連携によるブランド化、契約栽培化による原料米の優先確保、生産者と消費者の対話促進による特定ブランドに対する囲い込みマーケティング戦略を取る酒蔵の動きも各地で見られる。

３．日本酒のデリバリー過程における課題

- 製造コストに占める瓶詰めやラベリング等に係る削減余地は相当程度認められるものの特定名称酒になるほど行程の工夫や差別化が品質管理上重要な要素となる。また瓶詰め後の配送に伴うコスト高止まりも、中小の酒蔵経営に大きな影響を及ぼしている。
- 酒蔵の立地が比較的近接する地域であれば、瓶詰め作業の集約化やパッケージングのアウトソーシングによる合理化、消費者への分かりやすさを考慮したラベルの情報表示に係る統一化と業務の集約化、更には収集運搬に係るパレットの共通化は指向し得るものと思われる。

（次頁に続く）

４．日本酒の販売過程における課題

- 日本酒は元来地域独占的な性格を有することから地元消費の落ち込みは広島の中小酒蔵においては経営難に直結する課題。また地元以外での認知度の低さやマーケティングノウハウの不足等から首都圏での販路拡大に結びついていない。更に海外市場への展開は消費者嗜好など市場特性に係る情報不足やアクセスに係る全般的なノウハウ不足も障壁となっている事実も存在。
- これに対し市場調査やアクセス調査の共同化や自治体助成を活用した共同販促イベント、飲食店との垂直連携、金融機関による地元の銘酒に係るクラウドファンディングを活用した新しい販促の展開、先行する酒蔵が開いた海外ルートの相互紹介による共有化などの成功事例がある。またインバウンド観光振興と結びつけ購買意欲の高い外国人を取り込む着地型観光の仕掛けづくりなど海外へのアクセスを地道に拡げていく取組も不可欠。

５．経営全般

- 経営資源の乏しい広島の中小酒蔵経営にとっての課題解決のキーワードは「連携」、そして「醸造と販売の分離」である。
- 事業承継の課題に対する一つの考察として、一大消費地である首都圏・そして海外市場への効果的なアクセスを兼ね、流通インフラが集中している東京にホールディングカンパニーを設け、傘下に各地の酒蔵が自律的に連なる形であれば、人材育成、製造・デリバリー・販売等共通業務の統合とマーケティング活動の集約化に繋がる一方、生産従事者の繁閑調整は相互補完され、総じて各地毎の酒蔵経営基盤とブランドの維持発展にも寄与することから、連携の一形態として期待できよう。

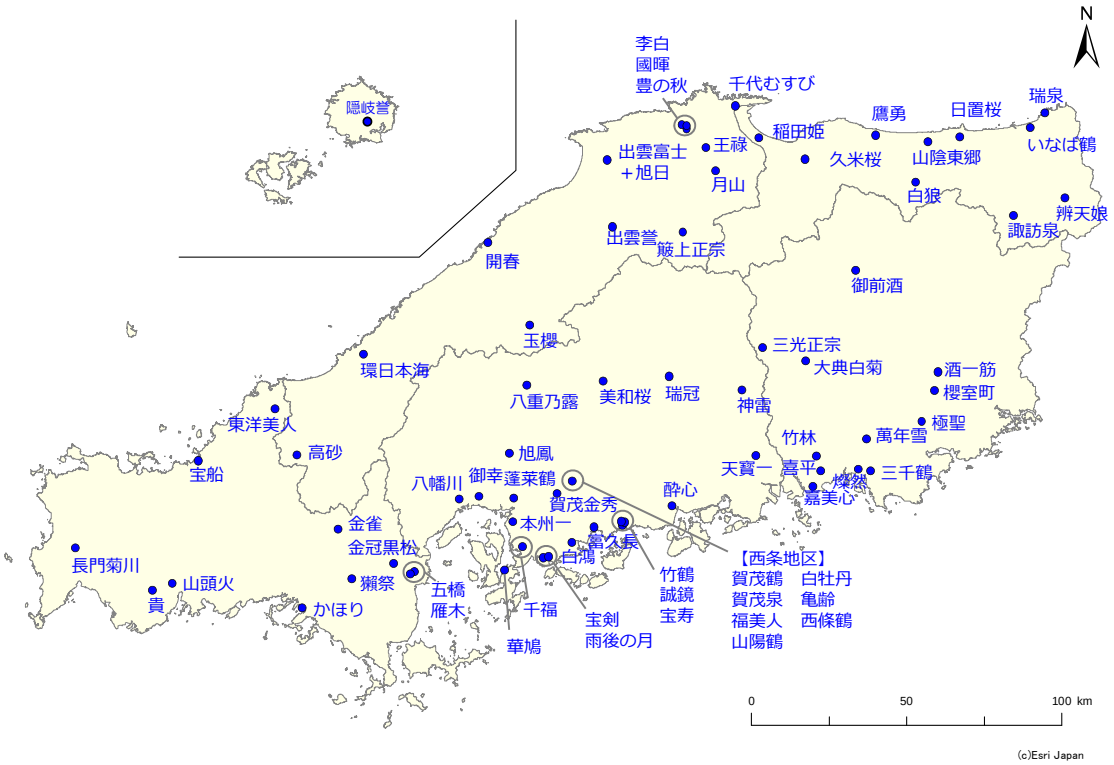
【お問い合わせ先】　株式会社日本政策投資銀行　中国支店企画課
担当：岡田、吉田　TEL：082-247-4970

Ⅰ　日本酒を取り巻く環境

１．中国地域における日本酒製造業の概況

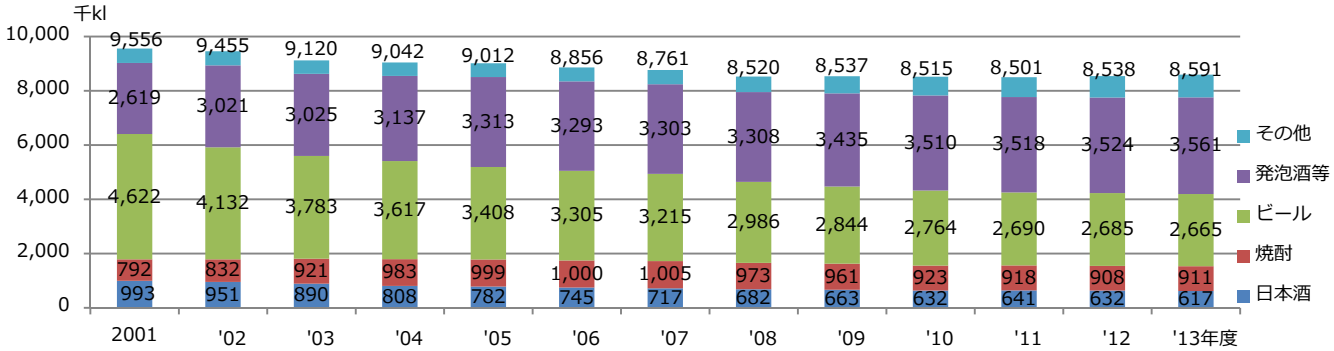
- 広島県西条地区は多くの蔵元が集積し中国地域における酒造りの中核に位置している（図1）。日本酒製造の工程では、麹（こうじ）菌により米のデンプン質をブドウ糖に変え、酵母によりブドウ糖を分解してアルコールに変えている。そして、酒質の優劣を決定する要素には主原料である米、仕込み水の質によるものが大きい。酵母の働きを活発にするには栄養分となる仕込み水のミネラル含有量が多い硬水が酒造りに適し、江戸時代中期には現在の形の酒造技術が完成していた。明治時代に入ると、経験や勘に頼っていた酒造技術の研究が前進した。広島の水は軟水であり酒造りには不向きとされていたが、明治30年、三浦仙三郎氏が軟水醸造法を編み出すことに成功しその技術を公開した。これにより広島の酒造業は大きく発展し、兵庫県の灘、京都府の伏見に続いて広島県の西条が第三の銘醸地と称されるようになった。
- 酒類の販売(消費)数量について、2001年度から2013年度にかけての変化をみると減少傾向が続いている。焼酎の販売数量が15%増加、発泡酒等の販売数量が36%増加する一方、日本酒の販売数量は38%減少している。また、酒類全般における日本酒販売数量の割合変化をみると、2001年度は10.4%を占めていたが2013年度には7.2%へと低下している。人口減少により酒類全体の消費が減少していること、焼酎・ワイン・発泡酒等代替品の台頭、「古臭い」「悪酔いしそう」といった日本酒イメージの低下等による日本酒離れ等により、日本酒の販売(消費)は減少の一途を辿っている。この傾向は広島も同様（焼酎の販売数量は2001年度から2013年度にかけて21%増加、発泡酒等の販売数量が同32%増加する一方、日本酒の販売数量は同42%減少。酒類全般における日本酒販売数量の割合は2001年度に10.0%を占めていたが2013年度には7.1%へと低下）である上、全国を上回るペースで減少している（図2-1、2-2）。

図１：中国地域の代表的な銘酒（DBJ「中国地方ハンドブック平成26年度版」）



- 日本酒と焼酎の販売数量について、2001年度から2013年度にかけての変化をみる。焼酎ブームにより、2003年度に日本酒と焼酎が逆転、焼酎の販売が増加したが、焼酎ブームの沈静化等により2007年度をピークにその後減少へ転じた。その間、日本酒の販売は右肩下がりを続けたが2011年度、上向きに転じ、翌年は再度減少した。この動きは広島も同様である。

図２－１：酒類の販売（消費）数量　（上：全国、下：広島県（国税庁「統計年報」）



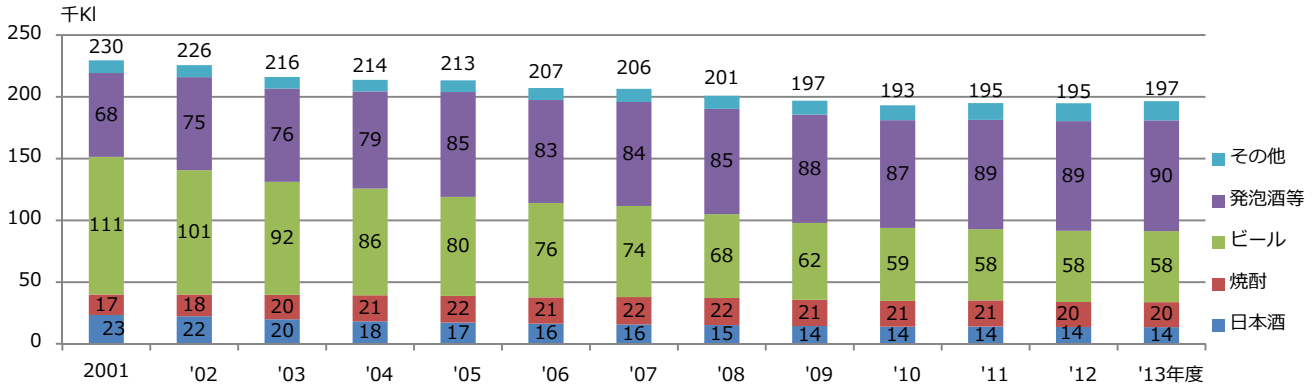
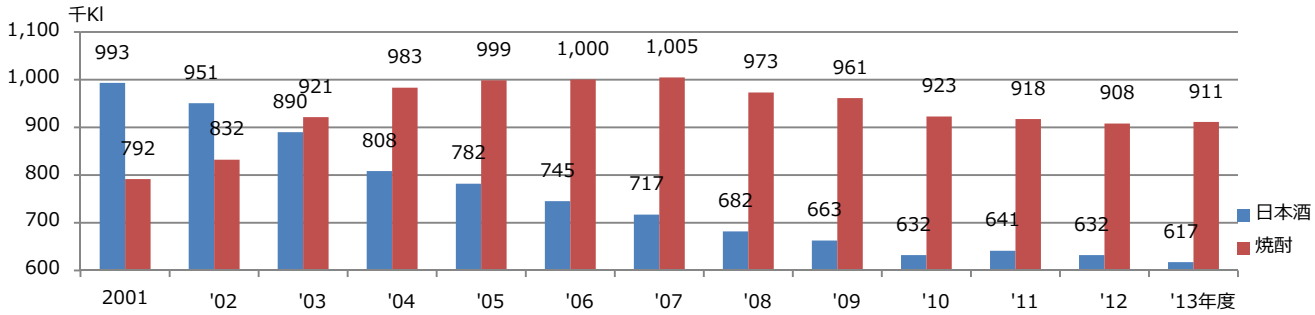
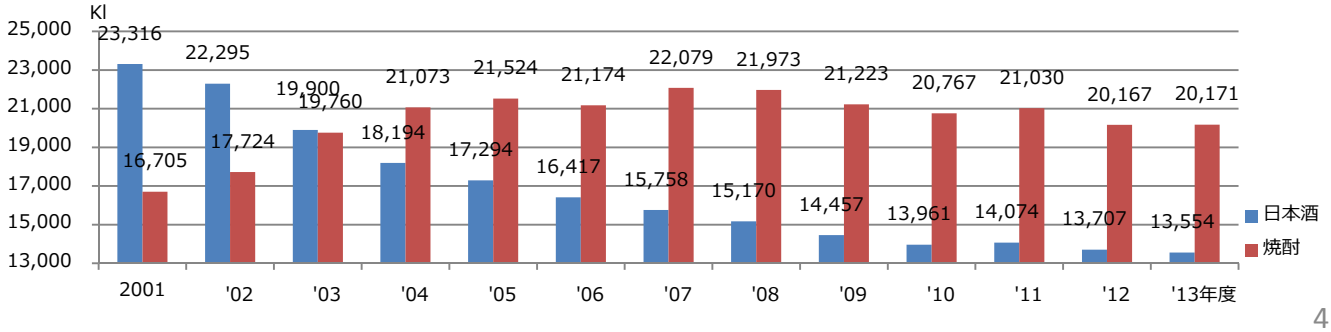


図２－２：日本酒と焼酎の販売(消費)数量推移　（上：全国、下：広島県(国税庁「統計年報」）





2．日本酒をめぐる近年の動向

- 日本酒は普通酒が製造数量の約7割を占めており（図３）、前述のように日本酒全体では減少が続いているが、全国で特定名称酒（図４）の出荷は増加している。
- この背景として、2011年3月に起きた東日本大震災後、被災地支援購買の気運が高まり、東北地域の地酒に対する需要が急伸、約一年程度のタイムラグを置いて特定名称酒の出荷拡大傾向が他地域へ波及しつつある（図５）ことが挙げられる。但し、普通酒の大産地である兵庫・京都を抱える大阪局だけは、震災前後でも特定名称酒の出荷が増加に転じることなく、横ばいが続いている。
- 2013年12月にユネスコ無形文化遺産に和食が登録されたことは、特定名称酒に対する引き合い増を軌道に乗せる好機といえる。

図３：日本酒の造り別課税移出数量比率(2013年度)
（㈱日刊経済通信社「酒類食品統計月報」
よりDBJ作成）

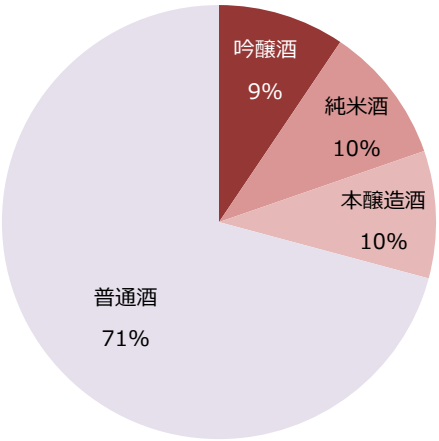


図４：特定名称酒の酒類（網掛部分）
（各種資料よりDBJ作成）

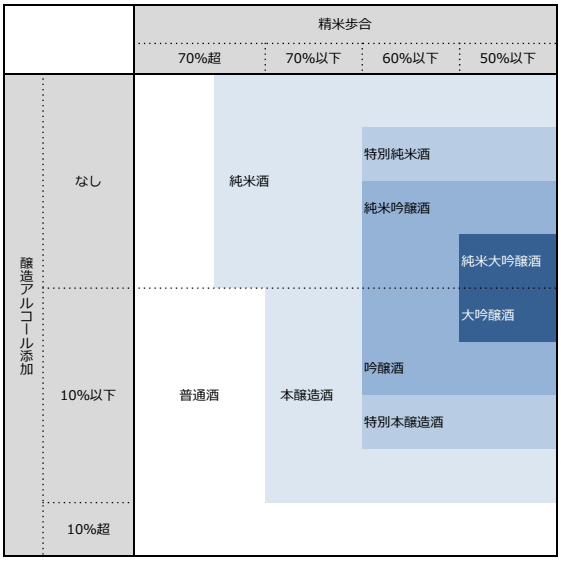
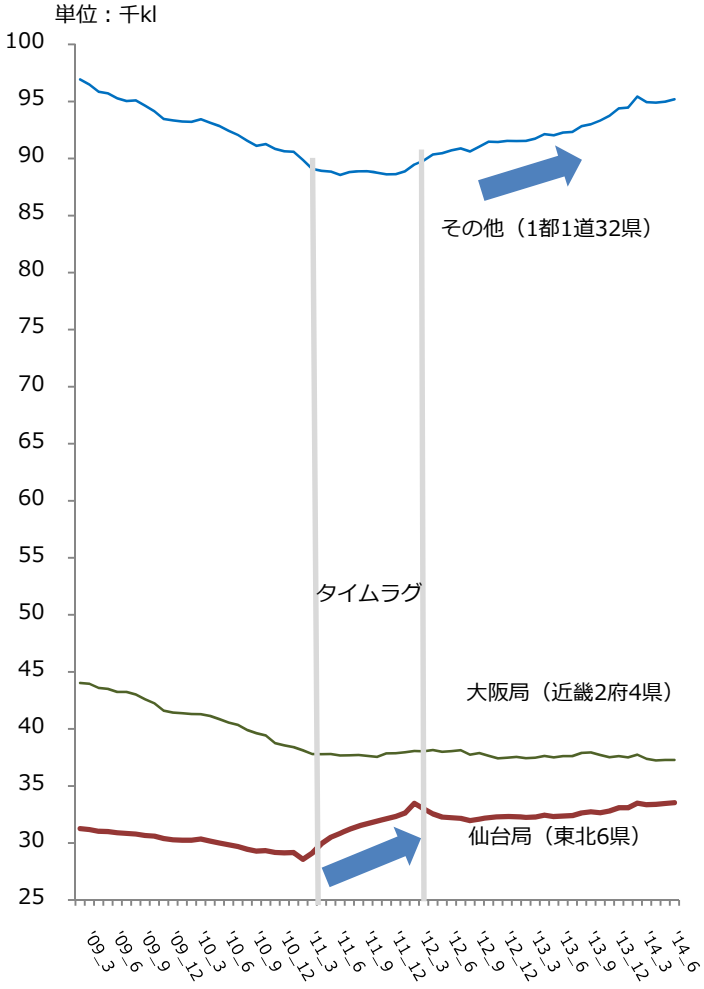


図５：特定名称酒出荷推移
（日本酒造組合中央会まとめの概数よりDBJ作成）



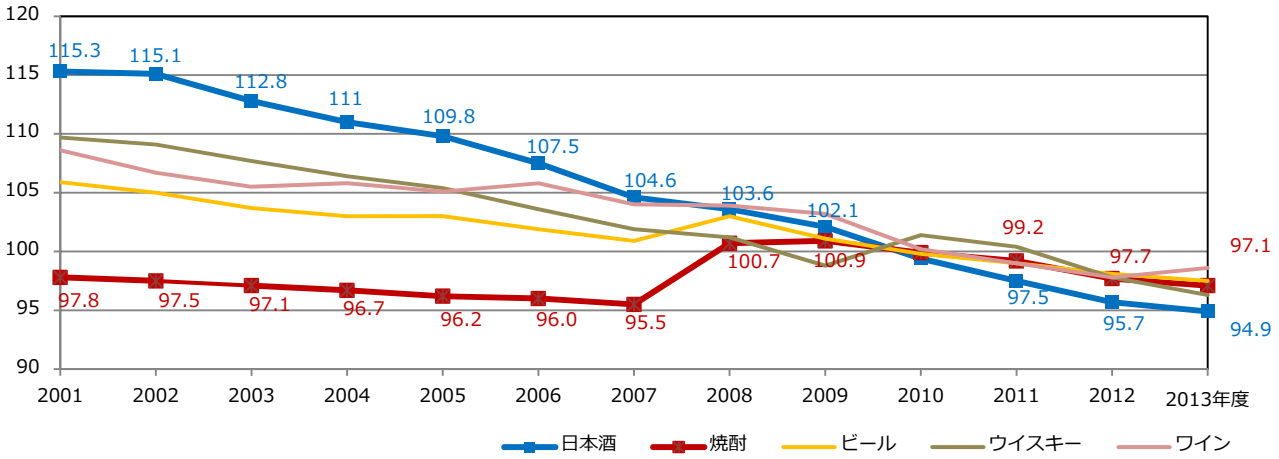
- 広島の日本酒製造企業について、他の都道府県（東京・秋田・新潟・京都・兵庫）と比較し、2001年度から2012年度の経年変化をみる。企業数は東日本の東京、秋田、新潟と比較すると西日本の京都、兵庫、広島で大きく減少している。製成数量をみると、もともと企業数の少ない東京を除けば広島が最も大きく減少している。１企業あたりの製成数量では京都を除く全てで減少している。販売(消費)をみると、東京は日本酒製造企業が少ないが販売数量が最も多く、全国各地で製成された地酒が集まる大消費地であることが窺える。又、広島は他と比較すると唯一、販売数量が製成数量を上回っている。背景として、広島県は地元で製成された日本酒に加えて他地域で製成された日本酒を多く消費していることが考えられる。但し、広島の販売数量の減少率は秋田に次いでおり、落ち込みは深刻である（図６）。
- 酒類の消費者物価指数について過去12年の長期推移を品目別にみると、日本酒は1999年より低下傾向に歯止めがかからないまま現在に至っている。その一方、焼酎は上昇を続け2010年に日本酒と逆転し日本酒の価格は依然低下傾向にある。この要因として、競合関係にある他のアルコール飲料と価格競争を強いられていること等が挙げられ、このために日本酒の価格が低く抑えられていると考えられる。これは先に触れた消費量減少が日本酒製造企業にとって即減収につながることを意味し、今後の大きな消費増加が望めない状況に照らすと、品質に見合う値付けをし、価格を上げていくことが必要となる（図７）。

図６：日本酒製造企業の他地域比較（国税庁「統計年報」）

単位：社、kl、%

	企業数			製成数量			１企業あたり製成数量			販売（消費）数量		
	2001年度	2012年度	社数	2001年度	2012年度	伸率	2001年度	2012年度	伸率	2001年度	2012年度	伸率
全国	2,213	1,835	▲378	679,549	438,636	-35.5	307	239	-22.2	932,646	592,661	-36.5
東京	19	17	▲ 2	2,601	1,489	-42.8	137	88	-36.0	97,354	75,049	-22.9
秋田	52	43	▲ 9	24,211	15,459	-36.1	466	360	-22.8	16,619	8,669	-47.8
新潟	105	98	▲ 7	51,336	38,547	-24.9	489	393	-19.5	43,838	28,245	-35.6
京都	70	55	▲ 15	90,620	72,324	-20.2	1,295	1,315	1.6	20,762	13,457	-35.2
兵庫	132	98	▲ 34	209,499	132,222	-36.9	1,587	1,349	-15.0	38,353	24,626	-35.8
広島	87	65	▲ 22	17,881	10,405	-41.8	206	160	-22.1	22,294	12,967	-41.8
中国	315	234	▲ 81	34,531	18,769	-45.6	110	80	-26.8	64,518	36,341	-43.7

図７：酒類の消費者物価指数（総務省統計局HP　2010年度＝100）



注：基本銘柄
・日本酒：普通酒、紙容器（2,000ml）、アルコール分13度以上16度未満
・焼酎：単式蒸留焼酎、[主原料]麦又はさつまいも、紙容器(1,800ml）、アルコール分25度
・ビール：淡色、缶（350ml）、6缶
・ウイスキー：瓶（700ml）、アルコール分40度以上41度未満、「サントリーウイスキー角瓶」
・ワイン：国産品、瓶又はペットボトル（720ml）赤「ビストロ」
　　輸入品、フランス産、瓶（750ml）、赤、A.O.C.ワイン、「AppellationBordeauxControlee」

３．酒蔵の経営動向

- 生産高上位50社の生産高及び全国生産高に占めるウェイトの経年変化を見ると、全国的に生産高が減少する状況下、広島県は社数を維持しながらも出荷量で減少を続けている。他地域では東京のオエノンホールディングスや小山本家酒造のように、全国各地の蔵を承継しながら拡大を図る企業の存在が確認できる（図８）。
- 工業統計表から広島と他地域（京都・兵庫）における日本酒製造業を2001年と2012年で経年比較する。今日の酒蔵が置かれている経営環境に言い換え、以下に特徴を挙げる（図９）。
  - ① １事業所当たりの従業員数をみると、広島は2001年17.7人→2012年15.7人と2人減少している。他地域と比較すると広島は中小規模の酒蔵が多いことから、人材不足が酒蔵経営に与える影響が大きく、人材育成や後継者難に直面していると考えられる。
  - ② １事業所当たりの有形固定資産総投資額をみると、広島は2001年1,072万円→2012年785万円へと27%縮小している。広島は売上減少のトレンド下で既存設備が老朽化し且つ更新がきかなくなっているため、労務問題を京都・兵庫の様に行程の工業化や機械化によって置き換えることは難しいと考えられる。
  - ③ 付加価値率をみると、広島は2001年40.2%→2012年45.6%と上昇している。他地域と比較すると、京都・兵庫が工業化・通年製造により大量のパック酒（普通酒）を製造する酒蔵が多いのに対し、広島は工業化が進まず、家族＋杜氏で構成される家内工業的な酒蔵が多い。又、従業員数が限界的なところに至っており、給与体系も変えていないために現金給与も低く抑えられ、これ以上削りようがない厳しい経営環境のもとで、量より質で勝負する高級地酒志向の戦略をとらざるをえない。広島における付加価値率自体は上昇しているものの、この数字に対する本質的なところでの絶対的評価は難しい。
  - ④ 生産性（従業員１人当り付加価値額）をみると、広島は2001年814万円→2012年840万円となっている。京都・兵庫と比較すると生産性は劣位にあり、経年比較では、現状維持にとどまっているといえる。
- 以上の分析から、全国的に日本酒消費が減少する中、広島では他地域と比較すると経営資源(人・モノ・金・情報）に乏しい中小規模の日本酒製造企業が今なお多く存在し、他地域を上回るペースでの廃業・生産量低下が進んでいるといえる。
- これを打開するためには、地元の消費減少を食い止め、東京等の大消費地での販路拡大が必要となる。広島は大消費地までの距離が大きく輸送コストが嵩むことにより、限られた経営資源の下では個社による対応が出来ず販路の拡大を難しくしている。
- 国内人口が減少局面に入り、高齢化に伴う飲酒人口が減少する現在、今後の大きな国内需要増は望めない。しかし近年は訪日外国人の増加が著しい上にその購買意欲が高いことから、インバウンドによる観光活性化によって国内滞在中の和食・日本食消費や土産購入を通じて理解と愛着増進させ、その後の海外需要増加つなげていく取り組みが求められている。
- 日本の産業界はこれまでに何度も構造転換を経てきたが、その最中にいるときに気づかず、乗り遅れた会社は衰退し、今日に至っている。日本酒消費の長期凋落傾向に歯止めをかけるには、離れていく消費者が求めているものを正しく捉える必要がある。例えばワインと比較した場合、ワインは多様な場面に応じた商品自体がマーケットそのものを掘り起こしている一方、中小の酒蔵が造る日本酒は本来価値のあるものをその価値に基づいて適切に価格に訴求させているとは必ずしも言い切れない。規模が小さく且つ経営的にも限界的なところまで追い込まれているからこそ、逆転の発想でコモディティ化せずに手を加えていくアナログ的な造り方を行う中小の酒蔵の方が経営努力や創意工夫により価値を商品に訴求させ、結果的に1商品当たりの単価を上げることが可能とは考えられないだろうか。
- 現状の打開を図るために本質的に取り組むべきことは何か。広島の中小酒蔵から全国にも普遍化できることを検討すべく、次章では、酒蔵での日本酒醸造から消費者に届くまでのプロセス（原料調達→醸造→デリバリー→販売）における中小酒蔵経営の課題を解決し、日本酒消費拡大の兆しをより確実なものにするための方策について考察したい。

図８：日本酒の生産集中度（㈱日刊経済通信社「酒類食品産業の生産・販売シェア」）

（単位：ｋℓ，%）

１９９６年				２００１年				２０１２年			
	都道府県	出荷量	シェア		都道府県	出荷量	シェア		都道府県	出荷量	シェア
1	兵庫（12社）	356,548	28.2	1	兵庫(10社)	292,272	30.1	1	兵庫（10社）	171,394	28.5
2	京都（ 3社）	174,556	13.8	2	京都(3社)	148,390	15.4	2	京都（ 4社）	119,613	19.9
3	秋田（ 5社）	35,495	2.8	3	東京(4社)	25,488	2.6	3	埼玉（ 2社）	26,874	4.4
4	広島（ 3社）	27,614	2.2	4	新潟(4社)	25,012	2.6	4	愛知（ 3社）	17,635	4.2
5	新潟（ 4社）	27,526	2.1	5	愛知(3社)	23,973	2.4	5	東京	24,229	4.0
6	愛知（ 3社）	27,491	2.2	6	埼玉	22,986	2.4	6	新潟（ 4社）	16,579	2.8
7	埼玉	25,119	2.0	7	秋田(4社)	21,088	2.3	7	広島（ 3社）	9,538	1.6
8	福島（ 3社）	14,441	1.2	8	広島(3社)	20,236	2.1	8	秋田（ 2社）	8,749	1.4
9	富山（ 2社）	11,230	0.9	9	富山(2社)	10,884	1.2	9	福島（ 3社）	6,420	1.1
10	北海道(2社)	8,519	0.6	10	福岡(2社)	9,664	1.0	10	栃木	6,112	1.0
上位50社計		764,804	60.5			647,184	67.1			438,744	72.8
全国出荷量		1,264,838	100.0			966,559	100.0			602,757	100.0

(単位：ｋℓ，%)

年度 / 順位	1996年（全企業数 2,261）					2001年（全企業数 2,109）					2012年（全企業数 1,788）				
	銘柄	企業名（酒造場）	本社所在地	出荷量	シェア	銘柄	企業名（酒造場）	本社所在地	出荷量	シェア	銘柄	企業名（酒造場）	本社所在地	出荷量	シェア
1位	月桂冠	月桂冠㈱	京都	82,899	6.6	月桂冠	月桂冠㈱	京都	73,600	7.6	白鶴	白鶴酒造㈱	兵庫	60,034	10.0
2	白鶴	白鶴酒造㈱	兵庫	69,451	5.5	白鶴	白鶴酒造㈱	兵庫	67,917	7.0	月桂冠	月桂冠㈱	京都	49,788	8.3
3	大関	大関㈱	兵庫	69,270	5.5	大関	大関㈱	兵庫	55,019	5.7	松竹梅	宝酒造㈱	京都	49,334	8.2
4	松竹梅	宝酒造㈱	京都	54,388	4.3	松竹梅	宝酒造㈱	京都	46,234	4.8	大関	大関㈱	兵庫	31,208	5.2
5	日本盛	日本盛㈱	兵庫	49,608	3.9	日本盛	日本盛㈱	兵庫	45,639	4.7	世界鷹G	㈱小山本家酒造	埼玉	25,453	4.2
6	菊正宗	菊正宗酒造㈱	兵庫	40,227	3.2	菊正宗	菊正宗酒造㈱	兵庫	30,847	3.2	オエノンG	オエノンHD㈱	東京	24,229	4.0
7	黄桜	黄桜㈱	京都	37,269	2.9	黄桜	黄桜㈱	京都	28,556	3.0	日本盛	日本盛㈱	兵庫	22,098	3.7
8	白雪	小西酒造㈱	兵庫	35,754	2.8	白雪	小西酒造㈱	兵庫	25,255	2.6	黄桜	黄桜㈱	京都	19,356	3.2
9	白鹿	辰馬本家酒造㈱	兵庫	26,860	2.1	白鹿	辰馬本家酒造㈱	兵庫	23,992	2.5	菊正宗	菊正宗酒造㈱	兵庫	18,021	3.0
10	世界鷹G	㈱小山本家酒造	埼玉	25,119	2.0	世界鷹G	㈱小山本家酒造	埼玉	22,986	2.4	清州桜	清州桜醸造㈱	愛知	11,674	1.9
10位計				490,845	38.8				420,045	43.5				311,195	51.6
全国出荷量				1,264,838	100.0				966,559	100.0				602,757	100.0

図９：県別にみた日本酒製造業の経年比較（経済産業省「工業統計表(細分類別）」）

	事業所数		従業者数（人）		現金給与総額（億円）		原材料使用額等（億円）		製造品出荷額等（億円）		付加価値額(従業者29人以下は粗付加価値額)（億円）		有形固定資産投資総額(従業者30人以上)（億円）	
	2001	2012	2001	2012	2001	2012	2001	2012	2001	2012	2001	2012	2001	2012
全国計	1,449	980	25,932	17,178	1,058	604	2,055	1,354	6,933	4,156	3,174	1,860	166	125
京都	51	27	1,344	912	66	44	226	125	749	469	318	196	16	22
兵庫	75	46	3,843	1,940	206	85	695	364	2,173	1,047	940	41	68	27
広島	62	38	1,095	595	42	23	73	36	222	110	89	50	7	3

	1事業所当たり				従業員1人当たり				県当たり	
	従業員数（人）		有形固定資産投資総額（万円）		現金給与総額（万円）		付加価値額（従業者29人以下は粗付加価値額）（万円）		付加価値率（付加価値額/製造品出荷額等）	
	2001	2012	2001	2012	2001	2012	2001	2012	2001	2012
全国計	17.9	17.5	1,142	1,276	408	352	1,224	1,083	45.8%	44.8%
京都	26.4	33.8	3,210	8,024	491	478	2,364	2,145	42.4%	41.7%
兵庫	51.2	42.2	9,034	5,778	536	436	2,445	2,099	43.2%	38.9%
広島	17.7	15.7	1,072	785	381	384	814	840	40.2%	45.6%

Ⅱ　中小酒蔵経営の課題解決の方策

１．日本酒の醸造過程

１）労務管理

- 日本酒の醸造企業はかつて、経営者である蔵元と製造を担当する杜氏の役割を分ける形態をとっていた。杜氏は、農家出身者が多く、夏は農業に携わり、冬は酒造りの製造を担当する杜氏や蔵人として蔵元へ出稼ぎに出ていた。
- しかし、時を経ると農業従事者の減少等により杜氏の高齢化が進み、中小酒蔵の場合、杜氏の引退が即酒蔵経営継続が困難になる。又、厳しい労働環境に起因する人手不足の慢性化が、醸造従事者（蔵人）の教育機会減少を引き起こしている。又、経営が厳しい故に機械化が出来ない状況にある。これに対し、経営と製造の一体化や、設備投資負担を低く抑える等の様々な工夫を行っている例がみられる。

<u>具体例</u>

✓　経営者自らが杜氏に、或いは経営者の配偶者が杜氏になり自社内で現行の杜氏から教育を受け、自前化（図10）

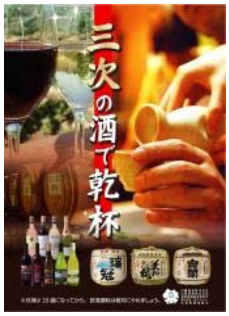
✓　近隣地域の中小酒蔵の連携により、経験の浅い醸造従事者の受入・教育を実施（図11）

✓　従来型の杜氏管理による高品質の酒造りと観光客向けに通年製造を可能とする小規模な酒造りを両立、ターゲットとする顧客層に合わせて展開（図12）

図10：杜氏養成の自前化（2006年2月21日：日本経済新聞、愛知県：㈱庄兼HP）

- ㈱今田酒造本店（富久長醸造元）：広島県内で唯一の女性杜氏
- 1994年　東京から実家の広島へUターン
- 2003年　ベテラン杜氏のもとで蔵人として修業を経て広島県杜氏組合に杜氏として登録、以来酒造りの指揮にあたる

図11：近隣の酒蔵連携による醸造技術の向上取組（三次市HP）



- 広島県三次市内の酒造会社４社により「三次の酒研究会」を組織
- 持ち回りで経験の浅い醸造従事者の受入・教育
- 相互扶助による醸造従事者の経験値引上、醸造レベルの維持を図る
- 市内外での消費拡大に向けたイベント開催

図12：大規模な機械化によらず通年製造を実現させる取組（岐阜県：㈲舩坂酒造店）

２）原料調達

- 純米大吟醸酒のような高級日本酒になるほど、原料となる酒米（酒造好適米）を磨く必要がある（図13）ことから使用する酒米が多くなる。酒米は食用米と比較すると粒が大きく、稲の背丈が高いために倒伏しやすい等生産が難しく、単位面積当たりの収穫量が少ない。
- 近年の特定名称酒需要の増加に伴って酒米が不足し、それに起因した価格高騰が散見され酒蔵の収益性を厳しくする要因となっている。そして中小酒蔵が個社にて原料を調達する場合、バーゲニングパワーが伴わない状況が見られる。こうした事態に対し、日本酒は地酒であるという原点に立ち返り、酒米の選別・多様化による酒自身の差別化を図り、付加価値を高めるための取組や、契約栽培、消費者の囲い込みによる顧客開拓等、多様な動きがみられる。又、一酒蔵のみでは調達上の優位性が保てないとの判断に立ち、複数の酒蔵による共同調達を検討する向きもある。

<u>具体例</u>

✓ 県内の中小酒蔵と地元農業生産者との連携による酒造好適米「強力」の復活・活用、組合参加者による限定的な使用によるブランド力強化（図14）

✓ 地元農業生産者との提携し酒米を契約栽培することにより優先確保、地産地消推進の流れに乗り、食の安全性と絡めた差別化、ブランド化（図15）

✓ 主に兵庫県山間部で生産される山田錦の育成環境は中国地方中山間地域での栽培に適すると思われることから、生産規模を拡大させる動き（図16）

✓ 女性や若年層等の潜在的な需要喚起と特定ブランドに対するファンを増やすため、日本酒製造の最も上流に位置する酒米の生産活動や醸造過程に消費者を参加させるマーケティング戦略を採用（図17）

３）資材調達

- 製造コストに占める資材・副資材コストの割合が比較的高く、酒造りの長い伝統の中で固定化している慣れがあり、容易な解決策が見出しがたい状況があり得る。
- 中小酒蔵のコスト改善に当たっては、共同調達による一定のバーゲニングパワーを強化する合理性があるものと思われる。（包装資材であれば段ボール箱や包装紙を資材と呼ぶに対してセロテープやクラフトテープを副資材と呼ぶ）

図13：玄米と精米後の酒米（賀茂鶴酒造㈱HP）

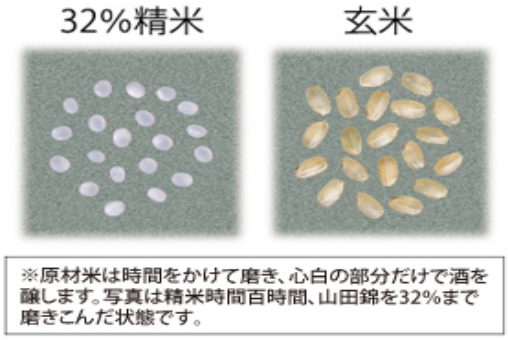


図14：かつての酒造好適米品種の復元（中川酒造㈱HP）

図15：契約農家との連携（永山酒造(合名)HP）

図16：酒造好適米生産拡大に向けた取組（旭酒造㈱HP）

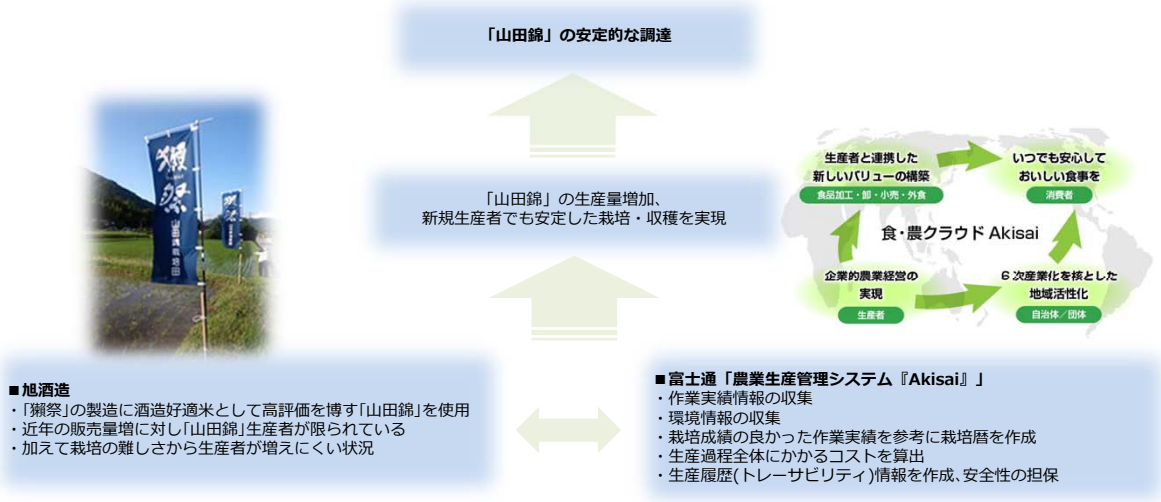
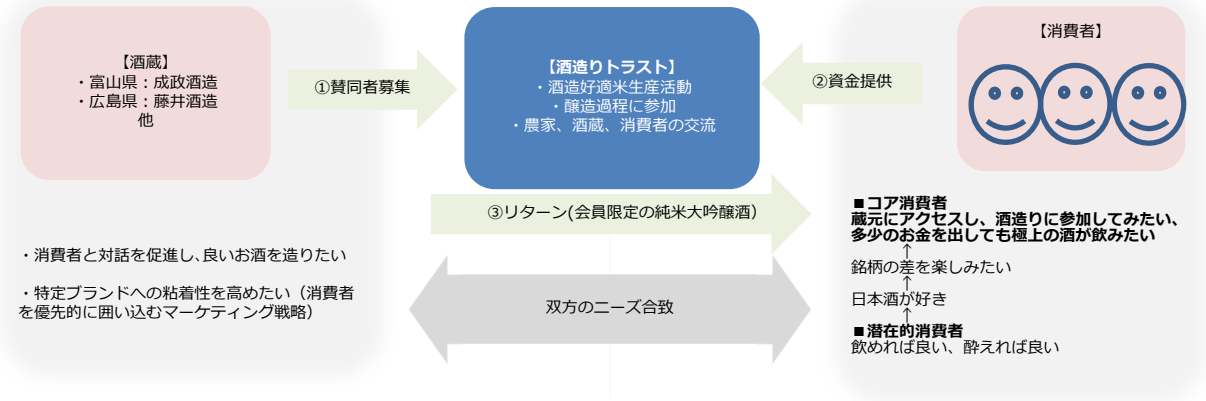


図17：顧客拡大に向けた取組（各種資料によりDBJ作成）



２．日本酒のデリバリー過程

１）瓶詰め・ラベリング等

- 製造コストに占める原材料費と瓶詰め等のコストは約半々（DBJ「日本酒業界の現状と成長戦略」16頁『一般的な日本酒の価格構造の例』）と想定すれば、このコスト削減の余地は相当程度認められる。
- 果汁飲料などではボトリングやパッケージングのアウトソーシングによる合理化が進んでいることから、日本酒製造企業においても、この手法を取り入れた工程合理化を図ることが検討可能ではないだろうか。但し、吟醸香の封じ込め、火入れ等の工程を考慮すると、高級日本酒になるほどこれらの工程に係る工夫・差別化が各酒蔵の品質管理上重要な要素となっている点には留意が必要である。
- パッケージやラベルについては、消費者の厳しい選別眼は、特定名称・格付け・タイプ・酒造時期・酒造用語の分かりやすい表記を求めている。日本酒の基礎的な情報表示に係る標準的な業務の集約化による効率化は指向し得るものと思われる。

２）配送

- 上述の瓶詰め等のコストの一部として含まれる瓶詰め後の配送に係る業務についても、燃料費の上昇等が加わりコストアップ要因となりがちである。これに対し、収集運搬の共同化を独自に行う例がみられる。

<u>具体例</u>

✓ パレット（メーカー・卸・小売間の通い箱）を共通化し、収集運搬の効率化、段組みの縦横配置を工夫した落下防止策や共通化による取扱習熟の相乗効果で大幅なロス低減に成功、共同配送のインフラとしても機能させている（図18）

図18：配送業務効率化の事例（山形県：清酒通箱。筆者撮影）

3．日本酒の販売過程

1）国内における販路拡大

- 元来日本酒は日常の冠婚葬祭と密接に繋がり、地域独占の性格を有している。しかし、第１章で述べたように、国内における各地方の地元消費は伸び悩んでおり、広島県域もその例外ではない。これは中小酒蔵の経営難に直結することを意味する。しかし、近年の日本酒全体の消費が減少する状況下、特定名称酒の需要は増加している。この流れを軌道に乗せ、再び日本酒消費を拡大させるためには酒蔵による地道な販売促進活動が欠かせない。しかしながら、少人数で運営される中小酒蔵に販売専担を置く余裕がないこと等により、結果的に地元以外での認知度が低位にとどまっていることも事実である。

<u>具体例</u>

✓ 日本名門酒会等地域の優良銘柄を発掘し首都圏での拡販に繋げる取り組み（図19）

✓ 市場調査・市場へのアクセス調査を複数の中小酒蔵が共同で実施、共同で販促するなどのイベントを自治体等の助成により実施。マーケティングノウハウの獲得・向上や各銘酒の認知度向上に繋がっている（図20）

✓ 和食店等飲食店との垂直連携により、飲食店を通じて直接消費者に訴求し認知度を深める（図21）

✓ クラウドファンディング(インターネットを通じ多数の個人から資金を募る仕組み)を活用した販促により､従来型の販促とは異なる広範な消費者との結びつきを実現（図22）｡ベンチャー企業へのリスクマネー供給手段として､政府の成長戦略には育成方針が盛り込まれている。

図19：地酒拡販の取組（日本名門酒会HP）

- ㈱岡永（食品卸業）の発起により全国の支部卸､蔵元､酒販店で構成
- 1975年の発足以来､日本酒復興を目標に掲げ､流通のありかたを見直し､酒造りの技術から飲酒シーンまで広範囲な情報交換､消費者向け啓蒙活動を展開
- メーカー(蔵元)約120社､支部(地方卸問屋)約22社､加盟店(酒販店)約1,700店が加盟

図20：自治体助成を活用した取組
（(一社）新日本スーパーマーケット協会HP「ワールドスーパーマーケットトレードショー」に高知県がブース出展）

図21：垂直連携の取組
（自彩菜酒処 渓 HP「藤井酒造蔵元を招いての『龍勢の会』」）

図22：クラウドファンディングを活用した取組（㈱サーチフィールドHP）

- FAAVOは｢地域・地方｣に特化したクラウドファンディングのプラットフォーム
- 2014年､飛騨信用組合が金融機関で初めて購入型クラウドファンディングへ参入

２）海外市場へのアクセス

- 特定地域を越えて他の国内市場へアクセスすることも儘ならない中小酒蔵にとって、海外市場へのアクセスは更に遠い話に思えなくもない。消費者嗜好等市場特性に係る情報不足や市場アクセスに係る全般的なノウハウ不足も更に障壁となっている事実も存在している。
- 訪日外国人数が拡大する中、日本滞在中の和食・日本酒の消費を通じて、日本酒自体への理解と愛着を増進させる仕掛けが重要であり、各観光地における地元産品のお土産の一つとして購買意欲を高める仕掛けづくり、ITを活用した購買への呼び込みなどまだまだ工夫の余地が大きな分野であるが、訪日外国人の一回の訪日滞在期間中の消費額は国内の定住人口の消費額の約9倍との試算もあり、購買意欲の高い訪日外国人を取り込む意義は極めて高い(図23）。
- 加えて、和食ブームの世界的な広がりの中で、和食との相性が最も良い日本酒の普及は必然的な流れとも言え、それを現実的にする取り組みが正に現在求められている。まず訪日外国人向けに地域独自の観光商品やサービスを創出、提供し、観光地としての魅力向上を図る「着地型観光」の仕掛けづくりなどを通じ日本酒、それも観光地の特定銘酒の認知を高め、それを梃子に海外へのアクセスを地道に広げていく取り組みが期待される。

<u>具体例</u>

✓ 中堅・中小の酒蔵の中には、自治体や金融機関の支援により市場調査を兼ねた共同販促イベントを海外で展開（図24）

✓ 中堅・中小の酒蔵が地域を越えて広範囲に連携し、現地エイジェントの双方にとってのWin-Win関係を構築し、特定国向け輸出を共同で進める事例（図25）

図23：インバウンドによる国内人口減少の補完に関する試算

単位：万人、％

	2013年		2014年		2015年(予測)	
		前年比		前年比		前年比
訪日外国人数＊1	1,036	24.0	1,341	29.4	1,500	11.8
国内総人口　＊2	12,725	-0.2	12,695	-0.2	12,660	-0.3

＊1　日本政府観光局資料、ＪＴＢ広報室「2015年の旅行動向見通し」

＊2　国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」

単位：円

	2013年
① 訪日外国人一人当たり旅行支出額＊1	136,693
② 国内一人当たり年間平均消費額　＊2	1,237,248

＊1　観光庁「訪日外国人の消費動向」

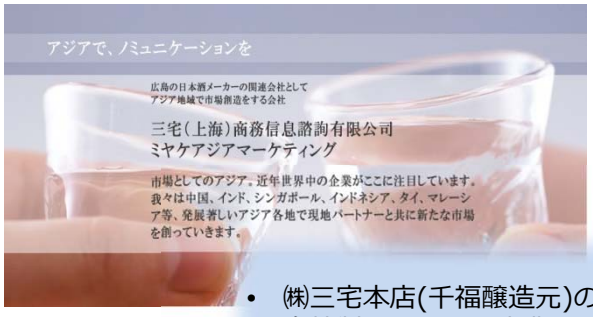
＊2　総務省「家計調査」

国内人口１人減少分＝訪日外国人9.1人分の旅行消費額に相当（②÷①）

図24：日本酒の海外での販路拡大取組（広島県HP）

- 2013年、官民による連携組織「広島県日本酒ブランド化促進協議会」発足
- 加盟企業：(名)梅田酒造場(本州一)、榎酒造㈱(華鳩)、賀茂泉酒造㈱(賀茂泉)、賀茂鶴酒造㈱(賀茂鶴)、㈱醉心山根本店(醉心)、中国醸造㈱(一代)、藤井酒造㈱(龍勢)、㈱三宅本店(千福)、盛川酒造㈱(白鴻)
- 「流通チャンネルの確立」「最終消費者の掘り起し」「エデュケーション」「継続的なセールス活動」を柱にブランド価値向上に向けた取組を実施
- 2014年度の取組：在仏大使公邸レセプションパーティー、広島フェアでの物産・観光の紹介、現地TVで特集放映、仏料理学校との連携による日本酒と料理のセミナー、見本市への出展

図25：日本酒関連商材のアジア市場創造に対する取組（三宅(上海)商務信息諮詢有限公司HP）



- ㈱三宅本店(千福醸造元)の子会社
- 自社製品のアジア事業展開ノウハウを基に設立
- 主に中小企業(食品・飲料・飲食店)を対象にマーケティング活動を展開
- 海外販路を持たない中小企業と品揃え確保を望む当社のwin-win関係構築

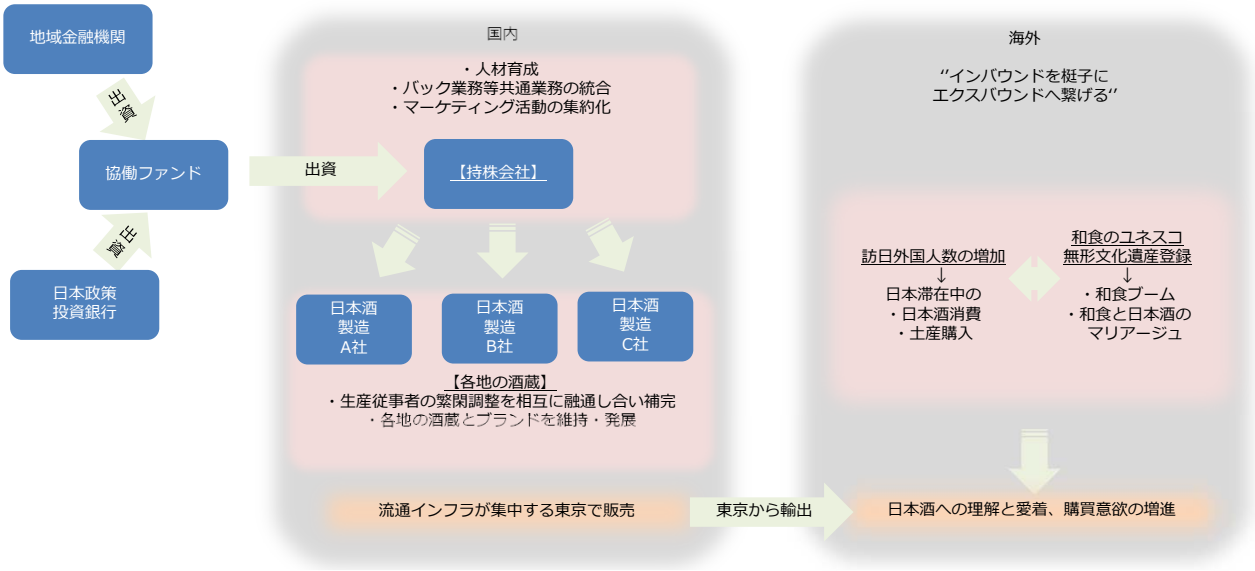
４．経営全般

- 先に分析したように、需要サイドでは国内のパイ縮小基調は続くものの、特定名称酒を中心に需要回復の兆しがあること、訪日外国人数の飛躍的増加を機会と捉え、国内観光活性化を梃子に海外需要開拓へ繋げる動き、和食のユネスコ無形文化遺産登録、和食とのマリアージュ等、日本酒を巡る環境は新たな需要層が広がる兆しが出てきたことによってわずかながら明るさが見え始めている。
- 他方、供給サイドの大きな課題である杜氏、蔵人を始めとする酒蔵の生産従事者の高齢化やその技能承継・人材育成の難しさは、経営者自身の高齢化と相まって、醸造所の廃業・縮小基調が続いていることが酒蔵の事業承継を一層困難にしている。日本の食文化を担う酒蔵の消滅を回避するため、課題解決の先送りが許されない深刻な状況にある。
- 需要の回復に対して供給サイドが応えきれない場合、日本酒醸造産業全体が回復する機会を逃すおそれがある。和食と同様に地域の歴史や気候風土と密接に絡み合いながら形成された貴重な日本酒の醸造・飲酒文化を維持できるかどうかの瀬戸際におかれているといえる。
- 我が国の文化は成熟化を迎え、産業構造自体も時につれて変質をしていく中、交流人口の増加を始めとする幅広い波及効果を伴うものが観光産業であることは言を待たない。真の意味で観光振興が地域に定着するかどうかは、こうした文化的遺産の存続と有機的に結びついている。こうした問題意識の下で、醸造所の廃業、縮小基調が続く現下、この事業承継の課題に対する有効な手立てを打つ必要に迫られている。
- 近年、地方の焼酎メーカー等日本酒以外の酒類製造業者による日本酒酒蔵の買収・統合のアプローチがみられる。日本酒の醸造免許は醸造場毎に交付され、その地でしか醸造が出来ないことから、通年で複数の酒類を製造出来ないという地理的な制約を受け、仮に造りの行われない夏に他地域から焼酎メーカーの従事者を動員することは空間的な制約を受けコストが嵩む。このように地方の企業同士の買収・統合は季節性の繁閑調整が必ずしも効率的になるとは限らない場合がある。

<u>提言</u>

✓ 寧ろ、地域の酒蔵が連携して一大消費地且つ流通インフラが集中している東京に持株会社を設け、その傘下に各地の酒蔵が連なるホールディング形式をとり「醸造と販売を分離」することで、効率的な経営実現に繋がると思われる。従来のように各酒蔵が個別に実施していた人材育成やバック業務等を共通化し国内マーケティング活動を持株会社に集約、その一方で各地の酒蔵は、繁閑度に応じて東京の持株会社から生産従事者の派遣サポートを受ける等共通化によるメリットを受けながら東京で売り、東京から海外輸出することで各酒蔵とブランド名を維持することが可能になるのではないだろうか（図26）。これは中小規模が多く、厳しい経営環境のもとで高級地酒志向の戦略をとっている中国地域の酒蔵が逆転の発想で連携することでパラダイムシフトをもたらす可能性を秘めている。

図26：日本酒製造企業に対する長期運転資金及びマーケティング支援による取り組みの方向性



■参考文献

著者	書名	発行	発行年
渡辺盛之	広島の酒	広島県酒造組合連合会	1986
尾瀬あきら	酒の戦記	ゆい書店	1991
小泉武夫	日本酒ルネッサンス	中央公論社	1992
尾瀬あきら	「夏子の酒」読本	講談社	1993
秋山裕一	酒造りの不思議	裳華房	1997
尾瀬あきら	夏子の酒①～⑥	講談社	1999
永谷正治	酒米 山田錦の作り方と買い方	醸界タイムズ社	2000
石田信夫	杜氏になるには	ぺりかん社	2000
大内弘造	なるほど！吟醸酒づくり	技報堂出版	2000
尾瀬あきら	知識ゼロからの日本酒入門	幻冬舎	2000
尾瀬あきら	奈津の蔵①～④	講談社	2000
松崎晴雄	日本酒ガイドブック Taste of 1635	柴田書房	2000
広島県立歴史民俗資料館	広島の酒文化	広島県立歴史民俗資料館	2001
広島市郷土資料館	広島の酒造史	広島市教育委員会	2002
尾瀬あきら	蔵人①～⑩	小学館	2006
フルネット	地酒蔵便覧2006年版	フルネット	2006
松木津々二	ニッポンの酒	松木津々二	2010
藤田千恵子	おとなの常識日本酒	淡交社	2010
内閣官房国家戦略室	國酒等の輸出促進プログラム	経済産業調査会	2012
ギャップ･ジャパン編集部	世界に誇る「国酒」日本酒	ギャップ・ジャパン	2013
佐藤淳	グローバルプレッシャー下の日本の産業集積 －東北の清酒産業の変貌と今後の方向性－	日本経済評論社	2014
桜井博志	逆境経営	ダイヤモンド社	2014
長谷川浩一	日本酒時典	学研パブリッシング	2014
山本典正	ものづくりの理想郷	dZERO	2014
勝谷誠彦	獺祭 天翔ける日の本の酒	西日本出版社	2014

株式会社日本政策投資銀行

・　当レポートの分析内容・意見に関わる箇所は、筆者個人に帰するものであり、株式会社日本政策投資銀行の公式見解ではございません。

・　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ので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。

（お問い合わせ先）
株式会社日本政策投資銀行　中国支店　企画課（担当：岡田、吉田）
〒730-0036 広島市中区袋町5－25　広島袋町ビルディング
TEL:(082)247-4970　　FAX:(082)244-4557
ホームページアドレス：http://www.dbj.jp/co/info/branchnews/chugoku/