

平成16年度マスターセンター補助事業

組合による県内清酒製造業活性化対策
報 告 書

平成17年1月

社団法人 中小企業診断協会 千葉県支部

はじめに

最近の酒類業界は企業間競争の激化、規制緩和の流れ、流通構造の変化、グローバル化の進展等、生産・流通・消費の全てに関して大きな時代の流れに巻き込まれている。

特に日本酒は消費者志向の多様化により、永年維持してきた需要の座を焼酎に奪われているのが実情である。

一面において、日本が誇りとすべき伝統的な食文化が、次第に失われていこうとしているとも考えられる。

これは千葉県の清酒製造業会においても同様である。

千葉県では地元の生産品を地元で率先して消費する、千産千消運動を展開している。

伝統ある文化力を引っ張り出す、地域密着型の地場産業の集まりである清酒製造業会の活性化により、千葉の銘酒を全国にアピールしたい。

今回、中小企業診断協会千葉県支部では「平成 16 年度マスターセンター補助調査・研究事業」として、「組合による県内清酒製造業活性化対策」を実施致した。

この調査結果が今後県内清酒製造業者のご参考になれば幸いに存じます。

最後に調査依頼にこころよくご協力を頂きました企業の皆様に心より御礼申し上げます。

平成 16 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 千葉県支部
県内清酒製造業活性化対策研究会

目 次

第一章 清酒製造業の環境変化と酒造組合	1
第一節 国内清酒市場の変化	1
第二節 千葉県酒類製造業の動向	5
第三節 酒造組合の新しい役割	8
第二章 千葉県内酒造業経営実態アンケート調査結果	10
第一節 アンケート調査の概要	10
第二節 調査内容と、結果および分析	10
1. 販促活動(プロモーション)について	10
2. P R活動(広報活動)について	12
3. 経営の状況について	13
4. 販売促進活動についての酒造組合への協力度	14
第三章 先進事例紹介	17
第一節 アンケート調査項目の聞き取り	17
第二節 経営実態調査	18
第三節 技術	19
第四節 マーケティング	20
第四章 県産清酒のシェア拡大支援プログラム	23
第一節 清酒需要は本当に減退の一途を辿っているのか	23
第二節 県産清酒の市場シェア奪回	27
第三節 酒造組合の役割と具体的な取組み活動(戦略と戦術)	30
おわりに	33

第一章 清酒製造業の環境変化と酒造組合

第一節 国内清酒市場の変化

平成元年、昭和37年以来の酒税法大改正が行われて、市販日本酒の級別・従価税が廃止され、今後は酒類とアルコール度数の区分によって課税額が決まることになった。翌年には清酒の製法、品質表示基準が制定され、市販日本酒は特定名称清酒、普通酒、増醸酒に大別されることになった。この改正を契機に清酒製造業界、特に地方の中小蔵元は、免許制の下ではあるが、新たな競争時代に入った。

競争は主に二つの分野で行われた。第一は、製造技術、品質、伝統的な社格、会社の歴史などを体現する特定名称清酒造りの分野である。この分野で一定の評価を得ることが高付加価値製品造りにつながり、究極の生き残りへの第一歩と受け止められたからである。

第二は自社ブランドの浸透競争である。日本酒需要の伸び悩みによって、地方の蔵元は桶売り市場の縮小、さらに酒類卸の再編、酒小売店転業で売り場の一部を失うとともに、大型量販店、コンビニ、ディスカウントストアでの酒販売免許取得などの影響で、新しい売り場開拓を強いられることになった。従来の販売経路、販売手法に頼りながら、安易に量産化を進めることは難しくなった。自力販売力の強化が急務となり、地酒ブランド浸透作戦が各地で展開されるようになった。

二つの競争スタイルによって、各地方で市場の名声を拍する蔵元を多数輩出するようになり、地酒が再評価されるようになったが、清酒製造業界全体で見ると、必ずしも成功したとは言えない。製造数量の落ち込みに歯止めがかからなかったからである。

第一表 清酒製造数量の変化

	製造数量 (kl)			伸び率 (%)	種別構成比 (%)		
	H11	H15	比較		H11	H15	比較
純米酒	53,757	47,489	-6,268	-11.6	7.1	7.8	0.7
純米吟醸酒	26,518	27,830	1,312	4.9	3.5	4.6	1.1
吟醸酒	33,381	29,911	-3,490	-10.5	4.4	4.9	0.5
本醸造酒	127,005	83,770	-43,235	-34.0	16.7	13.7	-3.0

普通酒	405,131	321,547	-83,584	-20.6	53.3	52.7	-0.6
増醸酒	114,600	99,666	-14,934	-13.0	15.1	16.3	1.2
合計	760,392	610,212	-150,180	-19.8	100	100	-

資料 国税庁 酒税統計

平成11年度から15年度までの4年間で清酒全体の生産量は約2割落ち込んだ。この落ち込みは清酒全体の製造数量の半分を占める普通酒の落ち込みと一致している。特定名称酒の構成割合は、全国的にみると約3割を占めているが、ここ数年その割合は変わっていない。

普通酒の落ち込みに歯止めをかける意味で、特定名称酒の製造が行われているが、純米酒、吟醸酒の落ち込みは1割強、純米吟醸酒は5%程度の伸びを示し、一定の効果をもたらしている。しかし、特定名称酒の半ばを構成する本醸造酒は普通酒、増醸酒より落ち込みが激しく、そのため、特定名称酒全体では、普通酒と同様に2割の落ち込みとなっている。製品高級化による需要確保策は市場で限界があることを示している。

清酒全体の落ち込みは一般に言われている通り、他の酒類との競合の結果である。次表に示す酒類別製造数量の変化は、何よりも酒類毎の需要の交代を物語っている。

第二表 酒類別製造数量の推移

	製造数量 (k l)					伸び率 (%)	
	平4	9	12	13	14	平4比	平9比
清酒	1,037	872	720	680	633	61.1	72.6
合成清酒	28	39	39	40	40	145.5	102.2
焼酎類	584	731	757	804	827	141.6	113.1
味醂	110	107	127	102	100	91.2	93.7
ビール	7,011	6,637	5,464	4,813	4,300	61.3	64.8
果実酒類	50	93	97	90	89	176.6	95.1
ウイスキー類	173	155	136	112	89	51.4	57.4
リキュール類	138	251	327	419	558	404.1	221.9
発泡酒	2	487	1,715	2,374	2,624		538.6
その他	37	27	42	84	54	145.9	200.0
合計	9,170	9,399	9,424	9,518	9,314	101.6	99.1

資料 国税庁 酒類統計

第二表を見ると、全体としてアルコール系飲料の総需要は、数量ベースでは毎年ほぼ一定である。その中で酒類間の需要シフトが発生している。清酒需要の一部が焼酎へ、ビール需要の一部

が発泡酒へ、ウイスキー類需要の一部がリキュール類へシフトしていることが想定できる。

なぜなら、清酒と焼酎を合わせた製造数量、ビールと発泡酒を合わせた製造数量は毎年横ばいで推移しているからである。

このような代替関係はなぜ生じたのであろうか。恐らく、店頭小売価格の差が需要シフトの大きな要素になっていることが考えられる。

第三表 清酒、ビールと、焼酎、発泡酒の代替関係

		製造数量 (kl)					伸び率 (%)	
		平4	9	12	13	14	平4比	平9比
和酒	清酒	1,037	872	720	680	633	61.1	72.6
	焼酎類	584	731	757	804	827	141.6	113.1
	合計	1,621	1,603	1,477	1,484	1,460	90.1	91.1
洋酒	ビール	7,011	6,637	5,464	4,813	4,300	61.3	64.8
	発泡酒	2	487	1,715	2,374	2,624		538.6
	合計	7,013	7,124	7,179	7,187	6,924	98.7	97.2

資料 国税庁 酒類統計

上の表を見ると、和酒の代表である清酒、洋酒の代表格であるビールがそれぞれ焼酎、発泡酒に需要を奪われている実情が表れている。

第四表 酒類別の小売価格と租税負担率

	容量(ml)	アルコール分 (%)	代表的小売価格 (外税価格)	酒税額 (円)	消費税額 (円)	酒税等負担率 (%)
清酒	1,800	15.0	1,835	252.90	91.75	17.9
焼酎甲	1,800	25.0	1,370	446.58	68.50	35.8
焼酎乙	1,800	25.0	1,564	446.58	78.20	32.0
ビール	633	5.0	321	140.51	16.05	46.5
発泡酒	350	5.5	145	46.98	7.25	35.6
ウイスキー	700	40.0	1,510	286.30	75.50	22.8

資料 国税庁 酒類統計

上の表で気づくのは、清酒は最も酒税等負担率が低いけれども、小売価格は焼酎対比3割程度高いことである。焼酎への需要シフトが起こっている最も大きい要因はこの価格差であろう。

価格差が生ずる最大の要因は清酒と焼酎の生産原価の差に基づくものである。すなわち、原料価格の差が決定的である。清酒は白米をさらに精白して発酵させるのに対して、焼酎は米、麦、雑穀、甘藷澱粉、コーンスターチなど多種の原料投入可能で、原料コストに格段の差がある。わが国では米政策は農業政策のコア部分であり、農家保護の観点から米価格は国際的には極めて高い価格が維持されている。安い外国産米も高率関税で輸入が抑制されている。このために清酒の原料米コストが高くなるのは避けられない。

政府はこの高い原料米コストを幾分でも補償するために、清酒に対する課税を低く抑えている。次の表は酒税等（消費税を含む）負担率の推移を見たものである。

第五表 酒類別の酒税等負担率の推移

(%)

	昭 25	35	45	55	平 元	2	4	6	8	9	10 以降
清 酒	77.1	58.5	35.3	24.1	21.9	20.7	16.4	16.3	16.3	17.9	17.9
焼 酎 甲	69.7	37.0	19.9	10.9	22.7	21.3	21.3	25.5	25.5	31.7	35.8
ビ ール	77.4	56.1	47.9	42.5	46.9	44.1	44.1	45.5	45.5	46.5	46.5
ウイスキー	64.0	52.7	46.2	47.3	41.3	41.3	41.3	41.3	39.5	27.6	22.8

政府はさらに醸造用アルコールについて、専売制廃止に続いて国営事業の民営化を決定した。民営化によって原料アルコールのコストは低下が期待されている。しかし、主原料である米と、外国産に依存できる他の酒類との原料格差を埋めることは出来ない。

アルコール系飲料の総需要が伸び悩む中で、酒類間の価格訴求型の競争が行なわれているとすれば、清酒醸造メーカーの最重要課題は主原料コストの引き下げであろう。高付加価値製品の蔵出し、ブランドの浸透は清酒業界内の競争であって、他酒類にあまりインパクトを与えない。それに対して、コスト競争は焼酎に対するカウンター・アタックになる。農政とのからみで今まであまり触れられなかった原料酒米の価格問題を俎上にのせる時が近づいている。

第二節 千葉県酒類製造業の動向

県内で酒造免許を有する者は168、うち清酒の酒造免許を有する者は45である。実際に酒類を製造している事業場は59箇所、酒類製造業者は97社となっている。このうち、千葉県酒造組合に加入し、自社ブランドを持って清酒を市販している蔵元は地区別に次の数になっている。

(参考)

地区	北 総	水 郷	銚 子	九十九里	上 総	南 総	合 計
蔵元の数	6	6	6	7	8	9	42

資料 千葉県酒造組合

第六表 県内酒造免許場数

	全国				千葉県			
	H13	H14	H15	増減率	H13	H14	H15	増減率
清 酒	2,213	2,174	2,126	-4.1	48	47	45	-6.2
合 成 清 酒	81	78	77	-4.9	4	4	4	0.0
焼 酎	922	922	934	1.3	33	33	30	-9.1
味 醃	102	102	103	1.0	7	7	7	0
ビ ー ル	306	299	336	9.8	7	7	12	71.4
果 実 酒 類	585	602	601	2.7	10	10	8	-20.0
ウイスキー類	187	191	193	3.2	7	8	8	14.3
そ の 他	1,119	1,188	1,719	53.6	31	36	54	74.2
免 許 場 計	5,515	5,556	6,089	10.4	147	152	168	14.3

資料 国税庁

(参考) 平成15年度酒類別製成数量全国順位

酒 類	清 酒	合 成 酒	焼 酎	味 醃	ビ ー ル	果 実 酒	ウイスキー	そ の 他	総 合
順 位	12	1	1	1	8	n.a.	2	7	6

千葉県の酒類産業は特異な構造を持っている。合成清酒、焼酎、みりん、ウイスキー類など全国でも上位の生産量を誇っている酒類がある反面、清酒は全国で12番目、果実酒は全国的に見て生産規模が極めて小さい。

第七表 県内酒類製造・販売業者数

	全国				千葉県			
	H13	H14	H15	増減率	H13	H14	H15	増減率
酒類製造場数	3,254	3,216	3,166	-2.7	59	60	59	0.0
酒類製造業者数	4,802	4,894	5,217	8.6	91	137	97	6.6
酒類卸売業者数	9,453	9,371	9,298	-1.6	190	245	260	36.8
小売販売業者数	151,607	152,487	153,913	1.5	5,791	6,102	5,923	2.3
小売販売店数	182,022	184,604	193,226	6.2	7,177	7,404	7,480	4.2

第八表 千葉県内の酒類別製成数量

(単位 k l、%)

	製成数量			前年比増減		全国シェア		
	H13	H14	H15	H14	H15	H13	H14	H15
清 酒	11,071	9,419	9,952	-1,652	533	1.6	1.5	1.7
合成清酒	7,257	7,947	10,163	690	2,214	18.3	19.8	29.7
焼 酎	117,284	129,951	162,497	12,667	35,246	14.6	15.7	17.6
味 醪	40,589	37,559	41,926	-3,030	4,367	39.6	37.5	40.0
ビ ー ル	143,409	131,638	170,421	-11,771	38,783	3.0	3.1	4.3
果実酒類	23	N.A.	-12	N.A.	N.A.	N.A	N.A	N.A
ウイスキー類	10,364	N.A.	12,797	N.A.	N.A.	9.2	N.A	15.9
そ の 他	168,210	168,240	197,250	30	29,010	5.8	5.2	6.2
製成合計	498,156	497,163	605,097	-993	107,934	5.2	5.3	6.7

資料 国税庁 酒類統計

製成数量で全国1~2位を占める合成清酒、焼酎、味醪、ウイスキーなどは着実に生産を伸ばしているが、全国で中位規模の清酒製成量は伸び悩んでいる。製成数量の全国シェアで見ても、清酒は1.7%と、他の酒類に比べて著しく占有率が低い。

千葉県では年間に販売される清酒は約3万キロリットル、県内生産量の3倍になっている。清酒に関しては需要超過の度合いが著しい。

なぜ、千葉県では、清酒の需要に対して製成数量が少ないのであろうか。全国シェアが低いのであろうか。製成数量が伸び悩んでいるのであろうか。この疑問は清酒業界にとって早急に解明すべき問題と考えられる。

第九表 酒類別にみた千葉県の需給ギャップ

	平成 13 年度			平成 14 年度			平成 15 年度		
	製成	販売	過不足	製成	販売	過不足	製成	販売	過不足
清酒	11,071	34,431	-23,360	9,419	31,341	-21,922	9,952	30,789	-20,837
合成清酒	7,257	2,267	4,990	7,947	2,515	5,432	10,163	2,612	7,551
焼酎類	117,284	34,520	82,764	129,951	36,767	93,184	162,497	40,323	122,174
味醂	40,589	4,035	36,554	37,559	4,587	32,972	41,926	5,117	36,809
ビール	143,409	151,918	-8,509	131,638	140,872	-9,234	170,421	134,336	36,085
果実酒類	23	10,627	-10,604	N.A.	12,206	N.A.	-12	11,485	-11,497
ウイスキー類	10,364	6,128	4,236	N.A.	5,379	N.A.	12,797	5,201	7,596
その他	168,210	112,166	56,044	168,240	132,792	35,448	197,250	137,764	59,486
計	498,156	356,092	142,064	497,163	366,459	130,704	605,097	367,627	237,470

資料 国税庁 酒類統計

第十表 県産酒類の移出入数量、比率（平成 15 年度）

（単位 kl、%）

		清酒	合成酒	焼酎	味醂	ビール	果実酒	ウイスキー	その他	総合
数量	移出		7,551	122,174	36,809	36,085		7,596	59,486	223,473
	移入	20,837					11,497		30.2	36.9
比率	移出		74.3	75.2	87.8	21.2		59.3		
	移入	67.7					100.0			

（注）

移出率は、移出量 / 製成量、需要の移出量 / 製成量。

移入率は、移入量 / 販売量、供給の移出量 / 製成量

業界全体として見た時、

規模拡大に必要な資本が不足しているのか

原料手当て、生産技術上に問題があるのか

各蔵元のマーケティング戦略、特にブランド作戦に問題があるのか

卸、小売業界を含めて流通システム、商慣行に問題があるのか

解明すべき問題点は多い。

いずれにせよ、千葉県内清酒需要の三分の二を他県からの移入に依存しているのは、まだ県内需要の開拓余地が大きいということを物語っている。

第三節 酒造組合の新しい役割

千葉県はもともと醸造技術の集積度が高い地域であった。また、港湾設備に恵まれ、輸入麦、輸入大豆、輸入雑穀を入手しやすい立地である。また江戸時代から醤油を原料とする発酵産業の伝統があり、醸造関連産業の集積が進んでいる県である。また醸造用アルコールの生産工場もある。醸造技術者養成を専門とする大学もある。発酵産業の基盤は充実している県の一つであろう。

それにもかかわらず清酒製造業が県内需要を満たすだけの生産規模に達していない要因の一つは、地場で酒造好適米が円滑かつ豊富に入手できなかったからではなかろうか。本県の農業は蔬菜園芸、畜産など首都圏という地の利を生かした採算のよい農産物の比重が高く、地元米加工産業としての清酒製造業の育成に農政、農業団体、生産者ともにあまり関心が払ってこなかった。

清酒以外の米加工産業の大半はすでに原料の外国依存が進んでいる。清酒製造業はわずかに残った国内産米に100%原料を依存している産業である。地元産米の大口消費先として、農業関係者からもっと重視されてよい。

県内清酒製造業の使用する酒造原料米は恐らく9千トン前後、ほとんど他県産米に依存していると思われる。県内産米の生産量を350千トンとすると、生産量の2.5%程度に相当する。千葉県米作農業は毎年9千トンの市場をロスしている訳である。さらに他県から20千キロリットルの清酒を移入している。これに使用されている米は推定約18千トン、県内清酒製成業者の他県産米購入量と合わせると、27千トンの米市場をロスしていることになる。

県農政当局、農業団体と米生産者が、酒造組合、清酒製成業者の求めに応じて、県産酒造好適米の開発、生産の組織化、供給体制整備などを進めることは有意義と思われる。

酒造組合は原料米のコストダウンのためには、県産米の調達にとどまらず、契約栽培による国内産原料米の長期安定取引推進、外国産米、現地生産麹などの開発輸入、その場合の関税率引き下げ要請などの検討も視野に入れるべきである。

第二の課題は、他県産清酒の県内シェアを如何に県産清酒に置換えるかということである。ここ数年、千葉県では酒類卸売業者が急激に増えている。増加の大半は百貨店、大型量販店、コンビニ、ディスカウント・ハウスなどの酒売り場新增設に対応するものである。新業態小売店舗へのアクセスをどうするか、窓口問屋への業界マーケティング戦略の再構築が必要である。

また、中小蔵元にとって、地元需要のキャッチ・アップが重要である。地元旅館、料飲店など業務需要への直接卸、店頭来店客への直接小売など直需開拓の検討が必要である。組合はマーケットター、イベント・コーディネーター、デザイナーなど専門家グループを組織しておいて、組合員の要請に応じて随時派遣する、さらにホームページ作成請負、料飲組合、旅館組合など関連業界

との交流事業支援活動強化など、やあるべきことは多い。

第二章 千葉県内酒造業経営実態アンケート調査結果

(平成16年11月実施)

第一節 アンケート調査の概要

目的： 県内酒造業の活性化に向けて取り組むべき方向づくりの策定
対象： 県内酒造業（酒造組合傘下の蔵元）経営者 17人。（回収率；100%）
調査の形式： 個別郵送による意識調査。 項目選択と自由記述方式の併用

第二節 調査内容と、結果および分析

1. 販促活動(プロモーション)について

(1) 現在実施している販売促進策

不特定多数の消費者に向けた販促活動としては、集団活動としての「物産展などへの参加」(18.3%)が項目としては最も多かったものの、単独活動としての「パンフレットの作成」(15.0%)「工場見学の受け入れ」(13.3%)「DMの発送」(11.7%)もこれに次いでおり、「自社単独で行う販促活動」と「同業者が連携してすすめる販促活動」とを併用していることが分る。

単独活動としては更に「試飲会の開催」(10.0%)、「イベントの開催」(8.3%)が上記の項目に次いでおり、自主開催イベントも販促手段として用いられてきていることが分る。

また「直接ルートの開拓」(8.3%)、「販売経路の見直し」(6.7%)、「ブランドの浸透」(5.0%)といった項目に見られるように、卸を通じた従来の販売チャンネルでない、消費者に直結した新規の販売ルートを模索する販促活動の動きが出てきている。

(2) 新たに今後実施してみたい販売促進策

「販売経路の見直し」(17.9%)、「直接ルートの開拓」(17.9%)、「ブランドの浸透」(17.9%)が圧倒的に上位を占めており、これらを未着手の販売促進策として掲げている生産者が多いことを示している。これは、「現在の販売ルートに問題意識をもっており、新たな販売促進策を通じて少しでも消費者に直結した販売チャンネルを確立

したい」との願いが汲み取れる。この間の事情は自由意見欄に書かれた以下の記述にも見られる。

「従来型酒店が没落しスーパー、コンビニ向けの卸業者売りが殆どとなった結果、販売価格の低下で大幅減収に追い込まれた。今後は消費者への直販を含めて製販消三層を見直し、業界の在るべき姿はどれが良いのか検討する時が来ている。」

それと並んで、「試飲会の開催」(7.1%)、「イベントの開催」(7.1%)「包装形態の改善」(7.1%)といった「具体的な消費者を顧客として意識した販売促進活動」の項目が夫々複数件挙げられている。これらは生産者が「上記の方針に基づく具体的な活動例」として描いているからであるとも受け取れる。

(3) 新規に実施する販売促進策をすすめる方法

「新規に実施する販売促進策」を「既存の販売ルートの見直し」もしくは「新たな直接販売チャンネルの開拓」と取るならば、その具体的推進方法として、アンケート結果は、第一に「自社単独で」(47.4%)第二に「酒販組合を通して」(21.1%)、第三に「地域内の同業者と共同で」(15.8%)、もしくは「既存の流通段階の関係者を中心に」(15.8%)という優先順序を示している。

集団活動より単独活動が優先された理由としては、以下の自由意見にもあるように、「生産量が少なくしたがって限られた数の需要者に対しては、個別にアプローチしたほうが手っ取り早く、効果も大きい」と感じているからであると思われる。

「蔵元直売の小売店舗を展開中。(少量を確実に販売することに徹する。)」

「具体的な販促方法は各社で個々に考えてゆくしかない。(各社で状況が異なる。)」

「口コミによるブランド浸透が最も効果的。このため、酒造り見学会を実施し、弊社の酒造りの姿勢を実感していただき、ファンづくりに努めている。」

「自信の持てる酒でないと販売促進するエネルギーが沸いてこない。(納得いく酒を造った上で販促を考えたい。)」

「振り返ると、組合だけに頼ると小さな蔵元は不利になる傾向がある。」

しかしながら、以下の自由意見を通して、集団活動を重視する意識も十分に感じられる。

「地域単位、県単位でのダイナミックな活動も不可欠。(単独での販促活動には限界がある。)」

「日本酒の需要が激減している局面では、同業者間の競争を避け酒造組合としての活動を行う意義がある。まずは『日本酒ファンを創ること』『県産酒の認識度を高めること』が自社の売上増に繋がる。」

「自社で出来ること、地域、組合で出来ること、夫々の努力が必要。」

- 「組合または有志で積極的かつ将来に向けた有意義な活動があれば参加する。」
- 「消費者の日本酒に対するイメージを向上させるキャンペーンに期待する。」
- 「関連する業種とのタイアップによる活動に期待する。」
- 「多数が参加出来、廉価で長続きする方法で不特定多数を取り込むことが鍵となる。例えば蔵元を札所に見立てた巡礼のスタンプラリーなら気軽に実施できる。(参加も日時も自由)」
- 「日本酒をメインタイトルとし、各県の銘酒が種類別に検索出来る『ホームページのシステム化』を進めるべきである。」
- 「千葉県内の酒を全て揃えたアンテナショップを創るべき」
- 「『酒は百薬の長』ということを、マス・メディアを使って組合がPRして欲しい。」

2 . P R 活動（広報活動）について

（1）最近1年間に実施したPR活動の方向性

企業名だけのPRは皆無で、「主に商品名（ブランド）のPR」（64.3%）、次いで「企業名と商品名を合わせたPR」（35.7%）となっている。企業名より商品名を優先させる姿勢には、以下の自由意見にもあるように、「ものづくり」に賭ける蔵元としての心意気と併せて大手メーカーに対する対抗心が感じられる。

「まずは『日本酒ファンを創ること』『県産酒の認識度を高めること』が自社の売上増に繋がる。」

「美味しい日本酒を追求していく。（日本酒は価格競争に走り品質低下を招いた）」

「(度の低い酒を安く販売するのではなく) 万民が本当に美味しいと思える酒を酒蔵が自覚して作る。」

（2）実施した具体的なPR活動（自由記述）

最も多かったのが、「イベント開催」もしくは「イベントへの参加」で4件

イベントの内容は、展示会、物産展、試飲販売会、酒造り体験会、蔵見学会、料理と日本酒を楽しむ会 であった。

次いで、「インターネット・ホームページ」の2件

その他1件ずつであるが、以下の記述があった。

「新聞広告」「野立看板の増設、幟旗の掲揚、新聞折込の掲載」

「飲食店の看板等に掲載」「飲食店とのタイアップ」「来店客にDMを発送」

「地元産の米を使い、町民の一般公募で酒の名前を決め、地元の小売店を中心に町の酒として販売している。」

「新しいブランド名の商品をシリーズ化して増やした。」

3. 経営の状況について

(4) 最近3年間ぐらいの売上(又は生産量)の動向(実績)

「5～15%の減少」(64.7%)が最も多く、「±5%の範囲」(17.6%)

「5～15%の増加」(11.8%)がこれに次いでいる。全般的に減少が多い中で、売上を伸ばしているところもあることが分る。

なお、「15%以上減少」(5.9%)は有るも、「15%以上増加」は皆無であった。

(2) 最近3年間における売上(又は生産量)増減(実績)の要因

「日本酒の人气が低い」(39.3%)が圧倒的に多く、ほとんどの生産者が売上減少の主たる要因を総需要の減少とみている。これは共通した問題点であり、前記の販促活動に対する回答もこの問題点を意識しての結論に違いない。しかし販促活動を進める方法として個別活動が集団活動を上回る優先順位を示したのは、「一言で日本酒と言っても、大手メーカーが売上の大半を占める中で、地域の蔵元としてはブランド(銘柄)ごとに異なるものとして見て貰わなければ自分達の売上増につながらない」という業界事情があるからであろう。

日本酒の人气が低いこと以外の売上減少の要因も、「同業者の競合」(10.7%)、「価格が安いから」(7.1%)、および「その他」に書かれた要因として、「販売店の減少・売上減」(2件)、「酒販流通構造の変化」(1件)、「景気低迷、道路交通法改正による需要減」(1件)、「商圈人口の減少」(1件)といった「外部環境の変化」に起因するものが殆どで、内部環境に起因すると思われるのは、「設備の老朽化」(3.6%...1件)のみであった。

一方、売上増加の要因と思われるのは、「販売促進に力を入れた」(7.1%)、「直販の強化」(7.1%)、「新製品の開発」(3.6%)、「ブランドが知られている」(3.6%)である。

(3) 今後2年位の売上(又は生産量)の動向(予想)

最近3年間に比べて基調は変わらず、更に悪化するとの見方がされている。「5～15%の減少」(41.2%)、「±5%の範囲」(35.3%)と上位の順序は変わらないものの、「15%以上減少」(17.6%)がこれに続き、「5～15%の増加」(5.9%)を上回って前と逆転している。

また、「15%以上増加」は皆無である。

しかしながら、「5～15%の減少」の割合が減り「±5%の範囲」の割合が増えていることは、多少とも販売促進の努力を売上の増加に結び付けてゆこうとの意思表示と受け取れる。

(4) 今後2年位の売上(又は生産量)増減(予想)の要因

「日本酒の人气が低い」(33.3%)が依然としてトップを占めており、売上減少予想の主たる要因になっていることが分る。加えて、「その他」の中に「飲酒世代交代による日本酒離れ」との見方も加わっている。

日本酒の人气が低いこと以外の売上減少の要因をみると、「同業者の競合」(3.3%)、「価格が安いから」(3.3%)とその割合は減っており、「外部環境の変化も底を打って快方に向かう」との期待があるからであろうか。ちなみに内部環境に起因する要因である「設備の老朽化」(6.7%)はその割合が増加している。

一方、売上増加の要因については、「直販の強化」(20.0%)、「販売促進に力を入れた」(13.3%)の割合が著しく増加しており、「PR活動に力を入れた」(6.7%)がこれに続いている。

4. 販売促進活動についての酒造組合への協力度

第一位「積極的に協力している」(76.5%)、第二位「関心は低い。販促は個別にするものと考えている」(17.6%)、第三位「消極的であるが協力している」(5.9%)という結果から分るように、積極派(協調派)と消極派(独立派)に分かれる形となった。

「全体の四分の三は協調派であるが、全体の20%弱は根強い独立派が占めている。」この結果は、頭書「1. 販促活動(プロモーション)について」のアンケート結果と照合したとき、次のように理解できる。

すなわち、独立派は販促活動について単独行動を優先させる意識の強い持ち主であることは間違いなく、それゆえ組合を通じた販促活動にも期待を抱かない。それに対して協調派は単独行動を優先させながら、かつ組合を通じた集団活動にも大きな期待を抱いている。その理由は「単独行動に限界のある」ことを感じ取っているからである。

具体的には、「生活の洋風化に伴う顧客の日本酒離れ」に共通した危機感を抱いており、現在の卸を中心とした日本酒の流通機構では自分達の問題解決が出来ないのではないかと意識から、少数派生産者として自ら積極的に「販売経路の見直し」「直接ルートの開拓」「ブランドの浸透」に乗り出そうとしている。しかしそのためには単独活動を組織化し、「洋酒に対抗できる日本酒」として消費者に適切なイメージ付

けを行い、行動に掻き立てることが是非とも必要不可欠である。そうした組織化機能というべき役割を酒造組合に期待しているのではないかと思われるのである。

添付資料

販売促進についての自由意見

1	組合でのイベント、試飲会などで日本酒を広くアピールしてゆく必要がある。
	具体的な販促方法は各社で個々に考えてゆくしかない。(各社で状況が異なる。)
2	地域単位、県単位でのダイミツな活動も不可欠。(単独での販促活動には限界がある。)
	消費者の日本酒に対するイメージを向上させるキャンペーンに期待する。
	関連する業種とのタイアップによる活動に期待する。
3	蔵元直売の小売店舗を展開中。(少量を確実に販売することに徹する。)
	小さな一角で蔵ならではのオリジナル商品を確実にお客様にお届けする。
5	口コミによるブランド浸透が最も効果的。
	このため、酒造り見学会を実施し、弊社の酒造りの姿勢を実感していただき、ファンづくりに努めている。
	日本酒の需要が激減している局面では、同業者間の競争を避け酒造組合としての活動を行う意義がある。
	まずは「日本酒ファンを創ること」「県産酒の認識度を高めることが自社の売上増に繋がる。
6	美味しい日本酒を追求していく。(日本酒は価格競争に走り品質低下を招いた)
9	組合または有志で積極的かつ将来に向けた有意義な活動があれば参加する。
	多数が参加でき廉価で長続きする方法で不特定多数を取り込むことが鍵となる。
	例えば蔵元を札所に見立てた巡礼のスタンプラリーなら気軽に実施できる。(参加も日時も自由)
10	従来型酒店が没落しスーパー、コンビニ向けの卸業者売りが殆どとなった結果、販売価格の低下で大幅減収に追い込まれた。
	今後は消費者への直販を含めて製販消三層を見直し、業界の在るべき姿はどれが良いのか検討する時が来ている。
	日本酒をメインタイトルとし、各県の銘酒が種類別に検索出来る「ホームページのシステム化」を進めるべきである。
	女性と酒：芸者と共に日本酒も没落した。今後はコンビニに飲める日本酒を造り、「清酒を飲んだら綺麗になる」神話を創らなければならない。
	健康と酒：酒が健康の罪人になっている。医学的な研究により「百薬の長」の由来を再認識させるべきである。
	ビールのコップでも飲める低アルコール(度数8%以下)日本酒が望ましい。(「日本酒で乾杯」の雰

	困気)
11	(度の低い酒を安く販売するのではなく)万民が本当に美味しいと思える酒を酒蔵が自覚して作る。
	「酒は百薬の長」ということをマスメディアを使って組合がPRして欲しい。
13	自信の持てる酒でないと販売促進するエネルギーが湧いてこない。(納得いく酒を造った上で販促を考えたい。)
	自社で出来ること、地域、組合で出来ること、夫々の努力が必要。
	振り返ると、組合だけに頼ると小さな蔵元は不利になる傾向がある。
14	千葉の酒としての自信と(お客に満足を与える)努力
16	千葉県内の酒を全て揃えたアンテナショップを創るべき

第三章 先進事例紹介

以下は、千葉県北東部に立地するT酒造株式会社の事例である。当社は資本金12.5百万円、売上高3億円、清酒製造専業である。創業は江戸時代、社歴180年を数える老舗である。

第一節 アンケート調査項目の聞き取り

1. 経営の状況

- (1)最近3年の売上動向： 5% / 年で減少している。
- (2)その要因：
 - a. 日本酒の人気の低い。
 - b. 流通機構の変革。
- (3)今後2年の予測： 5% / 年で減少する。
- (4)その要因：
 - a. 日本酒の人気の低い。
 - b. 流通機構の変革。

2. 販促活動

- (1)現在実施： イベント開催、工場見学の受入、物産展などへの参加、直接ルートの開拓、販売経路の見直し。
- (2)今後実施したい： イベント開催、工場見学の受入、物産展などへの参加、直接ルートの開拓、販売経路の見直し。
- (3)販促方法： 地域内数社で連携して進める方法。
- (4)酒造組合への協力度： 積極的に協力。

3. PR（広報）活動

- (1)最近1年間実施のPR： 地域と一緒に観光、文化の発展を目指し、酒蔵を柱とした町おこしをやりたい。
- (2)具体的なPR： 試飲会への参加。

第二節 経営実態調査

1. 明文化した経営理念： 特に無い。

理念としては『人に喜ばれる品物、時代に即した品物を提供する』こと。

昔の『酒屋万流』に戻る。

酒屋万流（さかやばんりゅう）とは、「酒造りにについても、また、酒造りに対する思いについても、蔵々によって違う」。

2. 経営戦略

(1) 自社の強み： 日本酒造りに対する強い思い、広報活動（会長）

酒蔵と地域観光を結びつけたまちづくりの推進（社長）。

弱み： 業界の衰退。

(2) 業界動向： わかりにくいもの、理解できないものを作りすぎた。業界として統制していく必要がある。

社会動向： 酔わないお酒・甘くない菓子・甘い果物。いろいろ矛盾した消費者の嗜好変化がある。日本酒の製品造りにどう反映すべきか。

3. 経営計画

(1) 中長期： 具体的な経営改善計画を立案・一部実行中。

経営全般にわたる「リストラクチャリング」(再構築)中。

(2) 単年度計画・予算制度： 立案・一部実行中。

(3) 検証・改善： 徐々に実行。

4. 社内・外コミュニケーション

(1) 社員の意見を聞き・取入： 上下・左右の情報の流れを良くする。指示命令の伝達徹底。

(2) 地域密着の活動

a. 会長： 商工会議所評議員、法人会役員、安全管理者協議会役員。

b. 社長： 商工会議所観光部会、JC活動。

(3) 異業種との交流： 料亭とタイアップ客の紹介、酒蔵懐石ツアーなど観光業界。

5 . 人材

- (1) 人材確保：営業幹部をリクルート。
- (2) 教育訓練：従来は定年制が無く終身雇用。子飼のみなので教育訓練の必要なし。
- (3) 一部パートに入れ替え合理化した。経営革新対策に合わせて実施。

第三節 技術

1 . 新製品開発

現在 卸と組んで新商品を開発中。新春発売予定。

- (1) 自社開発：杜氏が開発、ネーミングは会長。
- (2) 消費者ニーズ：流通から学ぶ。価格設定では流通窓口に「いくらで売れるか」を問合せの上で決定。
- (3) 差別化、特殊性：まずは他社の真似をさせてもらう。それから特殊性を持たせ、差別化する。
発売中の売れ筋 A 商品はウイスキー全盛に対抗、オンザロックで飲める日本酒、冷酒の元祖として開発。

2 . 醸造技術の伝承

- (1) 現在の杜氏は杜氏協会会長、国の卓越技能者（国の名工）。
- (2) 最新の醗酵技術：バイオがらみに注目はするが伝統技術を重んじる。

3 . 産学官連携

千葉県産業支援技術研究所に酵母の開発（新しい味・香りの出る）を依頼。

4 . 製造

- (1) 機械化：一部機械化。
- (2) 手作り：7～8割は手作り。何のための人間か。日本酒は手作りが当たり前。

5. 生産管理

- (1) 生産量：現在1,500石(最盛期3,000石) 品種が多くなる。
- (2) 品質
 - a 原料の拘り：千葉県地元産『総の舞』有機栽培を依頼するも、農薬のヘリコプター空中散布で不能。
 - b 工程管理：基本的には『寒仕込み』、三季醸造(夏季除く)を検討。冷酒用、見学時絞りたて要求が多い。少量仕込み。
醸造期間20日、吟醸は低温で40日。
酵母は協会酵母を使用、花・人参酵母が出ているが、酵母と「見做す」。
菜の花酵母をアピールしたい。
- (3) 価格
 - a メーカー主導：歴史と伝統、ブランドでメーカー主導。味の実績。
 - b 流通主導：大手の量販品。

第四節 マーケティング

1. 流通経路

- (1) 卸・問屋ルート
 - a 県酒販 : 20%
 - b 卸・問屋ルート : 40% 昔からの酒問屋。
- (2) 小売店ルート : 40%
- (3) 直販、スーパー、インターネット通販もあり

2. 工場見学

- (1) 市内観光ルートに組み込み。
- (2) 他業種(料亭、土産物店等)からの紹介。
- (3) 試飲 大吟醸(予約限定販売品、価格 ¥10,200/1.8l)は有料であるが人気あり。
他の製品は無料。

3 . コスト把握

まずは『営業第一』。利益は後からついてくるという考え方。

実際には、経営全般にわたる革新策を逐次実施中。その中で次の三つに分けて低減策検討中。

- (1) 製造コスト
- (2) 販売コスト
- (3) 物流コスト

その他、売上、利益について決算諸表の数字を経営者自ら見直して、経営改善を進めている。また、資金繰りにも改善のメスを入れている。

参考資料

酒屋万流（さかやばんりゅう）

酒造りについても、また、酒造りに対する思いについても、蔵々によって違うこと。

「酒造り」とは、決してただ酒を「造る」のではなく、「醸し育てる」ものだと考える。

蔵人、そして蔵人を統率する杜氏。彼らの酒への眼差しは厳しくも、温かいものがある。

また、それぞれの蔵には、その蔵の酒造りから得られるよろこびがあるからこそ、何代にも渡り、酒を醸し続けることができると思う。

飲んでいただいた方の「旨い」という一言が、何よりのよろこびと感じている。

このただ一言を追い求めて、きめ細やかでふくらみのある「旨し酒」をこれからも醸し続けていきたいと思っている。

寒仕込み

寒い時期（だいたい12月～2月）に入ってから仕込んだお酒のこと。この季節は、特に低温醗酵が必要な吟醸酒や山廃酒の仕込みの時期でもある。雑菌が少なく、引き締まった麹が造れるなど、安定した酒造りができる時期であるため、良いお酒はだいたいこの時期の仕込みとなる。

四季醸造

「寒造り」による酒造り方法は品質の良い酒が造りやすい反面、1年のうちに3～4ヶ月しか酒を造ることができず生産性がきわめて低いという欠点があった。某大手では昭和30年頃から研究に取り組み、昭和36年12月に年間を通じた酒造りが可能な製品を日本で初めて完成させた。従来からの「寒造り」に対して「四季醸造」と呼ばれている。

地酒

杜氏と蔵人 杜氏一人に蔵人10～20人。

最大 3,000石で杜氏の思い(お酒の思い)が蔵人に理解された時初めて生まれる。

全国で酒造業2,000社(実製造は1600社、400社は桶買い瓶詰め)の内300社。

『世界に向けて、日本の文化、日本の伝統』を堂々と主張できる。

地方酒

蔵人60～70人、2～30,000石、機械に多くを頼る・・・Nブランドに近い「地方酒」。

増石・・・杜氏の個性・思いが届かない。 人員増、機械化され桶買いブレンドが多い。

第四章 県産清酒のシェア拡大支援プログラム

第一節 清酒需要は本当に減退の一途を辿っているのか

県内蔵元へのアンケート結果では、清酒需要の先行きについて悲観的な見通しが多かった。本当に清酒需要は減退の一途を辿っているのだろうか。

第一章で明らかにした通り、数量ベースで見るとアルコール系飲料の生産・販売総量は減っていない。酒類需要全体が縮小している訳ではない。

しかし、確かに酒類間に需要のシフト（代替）が起こっていることが認められる。問題はなぜこの代替が生じたかである。この現象、代替の因果関係を正確に分析した資料はない。（第二表参照）

ただ、清酒と焼酎の合計製成数量はほぼ毎年安定的な水準を保っている。ビールと発泡酒、ウイスキー・ブランデーとリキュール類にも同様の関係が見られる。そして酒類全体の製成数量は僅かながら伸びている。輸入洋酒数量を加えれば酒類全体の需要は増加している。清酒に限定して考えれば、「清酒が焼酎に競り負けている」と考えられるのである。

（１）Augmented Products を造る

製品、商品が豊富に出回っている時代である。さらに各種の情報が飛び交い、既存の商慣行、流通制度が激しくゆすぶられている時代である。この時代の製品づくりは従来の考え方を革新する必要がある。

製品が世にでるには三枚、あるいは四枚の衣を重ね着しないとイケないと言われている。製品を人間に例えると、裸の本人の肉体に当たる部分は **Core Benefits** と言う。持って生まれた知力、徳性、体力を具備した肉体である。

人間は裸では外を歩けないからまず下着を見につけなくてはならない。下着と言えども、日本人か外国人か、学生か、社会人か、社会人ならどんな職業についているかなどによって、身につけるものが違う。その人に合った特有の下着を着た段階の製品は、**Generic Products** と言う。

下着の上にシャツ、ズボン、靴、帽子などをまとう。この服装なら外を自由に歩き回れる。周りの人々ともコミュニケーションがとれる。どこでも見かける普通の人々になる。学生か、社会人か、青年か、中年か、男か、女かなど基本的属性は、身にまとった外衣で判断できる。この段階まで仕上がった製品は **Expected Products** と言う。

人々は働く、運動をする、学ぶなど様々な社会活動をしている。そのために働くときは作業着、学ぶときは学生服、運動するときは運動着を着る。目的に最も適した服装をする。働きやすいという機能サービスのついた服装をまとっている人々、あるいは最も記録を出し易いという機能サ

ービスを持った運動着を着ている人々によって行なわれる活動によって社会が成り立っている

製品でも同じで、本来の規格、品質、容器デザイン、価格を告知するだけでは購買意欲が喚起できない。本来の属性に機能サービスがつく製品であった、初めて世の中で特別な存在として受け入れられる。このような機能サービス性の高い製品を **Augmented Products** と言う。平たく言えば「値打ち物」である。

清酒の機能サービス性をどのようにつけるかは、焼酎との競争で極めて重要である。

焼酎が南九州のローカルな酒であった時代、鹿児島では黒チョコカと言う酒器に入れ、お湯で割って温めて飲むのが一般的な風習であった。1960年代後半、鹿児島の大手酒造メーカーが東阪の料飲店、酒場を廻って、焼酎をコップで飲める方法を普及させた。お湯割り、梅割り、ロックなどである。この手軽な飲み方と独特の風味が東阪で受けて、一挙に全国的に焼酎市場が広まった。焼酎はローカルの単なる **Expected Products** から、大都会で流通する **Augmented Products** にアップグレードされたのである。

(2) 清酒と焼酎の「値打ち物度」比較

酒類を扱う量販店のバイヤー、酒小売店主の立場から清酒と焼酎のどちらに値打ちを感じるか、評価したのが次の表である。

		清酒が 優れる	差異 ない	焼酎が 優れる	説明
使用 価値	品質・規格の優劣				清酒は白米使用、普通品アルコール添加 焼酎は低級原料だが、天然素材のみ使用
	機能性・利便性				神事、祝事、催事などには清酒、焼酎は、 専用酒器、作法に煩わされない手軽さ
	製造者の信頼性				両者とも品質、規格が公開されている
	担当者の信頼性				セールス担当者に差はない
経 済 価 値	購入価格				値段差が大きい
	納期、配送サービ ス				同じ販売経路に乗っている
	商談成立の迅速 性				同じ販売経路に乗っている

	クレーム対応時間				個々の製造業者の、対応姿勢の問題
--	----------	--	--	--	------------------

上表のように「値打ち」の要素を分解して評価して見ると、清酒と焼酎で商品性の決定的違いは価格、手軽さにあることがわかる。清酒には焼酎の、「価格」と「手軽さ」に対抗できる顧客への提案を持ち合わせていないのでマスセールスでは「競り負けて」と考えられる。

(3) 原料問題

清酒は日本固有の酒で、日本人の主食である米の生産と深い相互依存関係を持って発展してきた。酒は単に嗜好品として飲まれるだけでなく、生活慣行の中で、神事の清めの酒、仏事の忌払いの酒、祝い事における祝杯の酒、催事、宴会にかかせない酒とされて、社会的に特別のステータスを持ってきた。中世に始まった、朝廷による酒造り業者の庇護、貴族社会、武家社会における祝い酒、振舞い酒に由来する伝統の中で育まれてきた。清酒は日本人の生活の中に特別の地位を占めている。

江戸時代末期に酒が商品化され、全国的に流通するようになると、地方の地主階級による清酒製造が始まった。造り酒屋は地域のリーディング・インダストリーであり、主人は地域社会の指導者になるようになった。(灘五郷の酒造業者の、社会貢献実績は今でも現存しているものが多い)

戦後は、財政当局からは税源涵養の意味で免許制による保護と規制が課されてきた。また、農政当局からは国産米の大口加工先としての食管制度の中で特別の扱いを受けてきた。

最近になって、食管制度は廃止され、また減反政策も大きく転換しようとしている。一方、アルコール専売は民营化が進められ、国の関与は緩やかになりつつある。しかし、清酒製造業のコストで最もウエイトの高い原料についてはまだ自由化が進んでいない。外国産酒米の輸入、製品輸入、清酒製造業者による原料米自作、あるいは契約栽培、地元で入手できる酒米の品種開発など清酒製造業の原料米コストダウンに対する壁は厚い。

官主導から民主導への時の流れの中で、清酒製造業者の自立自助の中での原料米調達自由化によるコストダウンは真剣に検討されなくてはならない。原料のコストダウンが図られると、焼酎市場に対する競争力は相当回復するのではないか。

経済特区制度を利用したの酒造業者自身による原料米栽培容認、製品の販売地域限定下で原料米輸入承認、輸入原料米に対する関税の特例軽減、県産酒米品種開発に対する助成など、団体の力で実現すべき政治的課題は多い。

(4) 市場の奪還

清酒業界全体の政治的・経済的課題は焼酎に流れている和酒需要の奪還である。そのためには、原料問題の解決が必要である。さらに、戦時統制時代から続いている流通秩序、慣行を自ら見直し、より顧客満足度の高いマーケティング戦略を構築し、業界全体に普及させる必要がある。

第二節 県産清酒の市場シェア奪回

(1) 大型売り場の棚獲得活動

県内酒造業界のもう一つの課題は、県内清酒需要に占める他県産清酒シェアを奪回することである。

第九表によれば、県内に流通する清酒は年間約30千kl、うち県産の占める量は約10千kl、三分の一である。もし、県内の清酒売り場を県産清酒で埋め尽くすことが出来れば、県内清酒製造業の生産量は現在の三倍になる。

県産清酒の売り場を増やす努力を業界一丸となって取り組む必要がある。

近年、酒類の売免許は規制が緩和され、県内の販売店は増えている。しかし、増加の多くは百貨店、大型量販店、食品スーパー・マーケット、コンビニエンス・ストア、ディスカウント・ストアで、既存の酒小売店は開業率より廃業率が上回っている。

大型売り場を拡張している店の多くはチェーン化されていて、全国問屋が仕入センターの商権を有している場合が多い。大型量販店などが仕入センターで全国問屋を通じて一括仕入を行うのは典型的な例である。

そうした新しい売り場に対して、県産清酒を定番に採用して貰うことが必要である。県内清酒製造業者が主力としている県内卸が、地場の問屋だという理由だけでバイヤーに認めて貰えず、全国問屋、およびその系列問屋に売り場の棚確保で競り負けていることが考えられる。製販一体になって、県産清酒の売り場拡大のために努力する必要がある。そのためにはまず何から手をつけるべきか。

第一に、県酒販の協力を求めて、県内各売り場、特に百貨店、大型量販店、食品スーパー・マーケット、コンビニエンス・ストアなどにおける県産清酒の棚占有率と仕入ソースの調査を出来るだけ広範囲に行うべきである。

第二は、調査結果を基にして、重点的に狙いたい店舗、売り場のバイヤー対策を徹底することである。バイヤーに限定した展示会、品評会、商談会、蔵元視察会、組合による共同宣伝、蔵元の共同販促企画など組織的な活動が必要であろう。

第三は組合の販促企画として、大型店舗の地酒定番化率、配荷率などを定期的にモニターして、公表することである。これらを発表することで大型店舗の地元協力姿勢にプレッシャーをかけることが出来る。

第四は、地元産品振興の観点から行政に各種の協力を求めることである。自治体の地元産品

優先調達を徹底して貰うとともに、バイヤー向けの各種展示会、見本市、商談会広告宣伝などへの助成をして貰うことが考えられる。

(2) 地域ごとのシェア拡大策

組合には、北総、水郷、銚子、九十九里、上総、南総の七つの支部がある。支部ごとに、酒販組合はもとより、地元の料理飲食組合、食品衛生協議会、旅館組合、旅行社などとの日常交流を活発にして、絶えず地元産清酒の需要拡大に協力して貰う仕組みを作ることが必要である。

フランスでは、ぶどうの摘み取りが終わると村中総出で盛大な収穫祭が行われる。醸造序ではささやかながら村人に感謝の意をあらわす。

さらに新酒が仕上がると、醸造所の主は内外のバイヤー、ホテル、レストランの主人や著名なソムリエ、文化人などを客に招いて盛大なパーティを開く。パーティの合間を縫ってバイヤー、ホテル、レストランとの商談が行われる。醸造所の主は、客を倉庫に案内し、古酒、新酒取り混ぜて売りたい樽、瓶の試飲をさせて、商談を進める。このパーティで今年売り出したい酒の売れ先はほぼ決まる。多くの醸造所ではこの催しは昔から続けていると聞いている。醸造所がコミュニティ・ビジネスの中核的存在だから出来るシステムだと言える。

わが国では、その年に仕込んだ酒は翌年までに全部売り切ることになっており、Vintage という考え方はない。また、蔵元、卸、小売の商権が黙示的に決まっていて、蔵元が直接多数のバイヤーを呼んで商談を進めるという慣行はない。しかも大手から地方の中小蔵元まで同じ流通経路に乗せている。このシステムではどうしてもブランドの知名度が高く、石数の多い蔵元の酒の方が優先的に売りさばかれることになる。需要が伸び悩むと、どうしても知名度が低い酒、ロットの小さい酒まできめ細かく販売努力をして貰えない。

清酒の世界にもいずれ建値制からオープン価格への移行が始まるであろう。そうすれば、問屋との力関係の差が価格に反映して、中小は一層経営に影響が出る。今から流通がk新を進める必要がある。

千葉県では各地とも地元の清酒需要が地元の生産量をはるかに上回っている。地区内の清酒需要を全部地区内の産品で埋めるという目標を立てて、積極的な販売を展開する必要がある。

地区内の蔵元が連携して新酒売り出しの催事をしたり、共同宣伝をする、あるいは地区内卸を巻き込んで、蔵元連合+地区内卸で地区内需要を開発する共販体制を組むのも一案であろう。

料飲店、旅館など業務用の酒と、一般小売店向けで流通経路を分けたり、一部直販に移行することも検討に値する。

地区内需要を地区内産品で埋めるという販売戦略をとる場合、主体はあくまで蔵元であって、組合の出番があまり多くないかも知れない。それでも、料飲店組合、旅館組合との連携仲介、販売企画会社、広告代理店派遣、清酒の地産地消に関する行政支援要請など組合の立場を利用した支援プログラムが組める。

(3) まとめ—組合の役割

- ア、地産地消を合言葉に、他県産清酒シェアの地元産清酒への振替活動を進める。
- イ、大型量販店、百貨店、コンビニなどへは組合が先頭にたつて、地元清酒の定番化、地酒コーナーなど一定の棚割り確保などを交渉し、各蔵元の商談円滑化を支援する。また行政にも助言依頼など働きかけを活発化する。
- ウ、パイヤー、大口需要者などを招待する展示会、商談会、新酒まつりなどを主催し、組合員のための販促支援活動を積極化する。
- エ、支部ごとに、「地域需要は地元産清酒で」を合言葉に料飲店組合、旅館組合、旅行代理店などと組合員の交流を橋渡しする。また、地区内での公正取引に関する調整を手がける
- オ、原料コスト引き下げのための諸活動を活発化する。
- カ、経済特区制度などを活用した清酒製造業者の直接栽培、契約栽培などの実現、県産酒米の生産拡大、輸入原料の開発、輸入原料米の関税率軽減など、可能性のある対策を活発に講ずる。

第三節 酒造組合の役割と具体的な取組み活動（戦略と戦術）

【戦略課題1】

焼酎のシェア奪還

【戦略 1-1】

顧客のライフ・スタイルに合致した(清酒の) 新たな「機能サービス」の付加
広義の商品開発

【戦術 1-1】

商品には、その本来の属性(規格・品質)の外に、消費者のライフ・スタイルに合致する「機能サービス性」が付加されて初めて受け容れられる。庶民の日常生活に合致した「清酒の新しい飲み方」を提案することによって購買意欲を喚起する。

形式張らず、手軽な酒器で格好良く飲める（機能性）

何処でも、作法に煩わされず手軽に飲める。（利便性）

洋食にも良くマッチする。

まずは、「日常生活に求められる飲酒の場」と「テイスト(味、雰囲気)」をアンケート等により調査し、次いで、料理専門家やデザイナーを起用して「清酒を採り入れた新しい食文化(ライフ・デザイン)」を提案する。

【戦略 1-2】

原料米調達自由化によるコスト・ダウン

焼酎との価格差短縮

【戦術 1-2】

酒造組合としての政治力を活用し、県産酒米の生産拡大・原料米の輸入拡大を自治体に呼び掛けると共に、自らこれを実現出来る体勢を創り上げる。

酒造業者自身による原料米栽培の容認

(経済特区制度を利用して)

契約栽培の実現

原料米輸入の承認

(製品販売地域の限定下で)

輸入原料米の関税率軽減

(特例軽減措置として)

県産酒米の品種開発に対する助成

輸入原料米の開発に対する助成 など

まずは、「原料コスト引き下げのプロジェクト・チーム」を発足させ、調査・研究等、実現に向けての取組みを開始する。

【戦略課題2】

他県産シェアの奪還

「地産地消」を合言葉に他県産清酒シェアの元産清酒への振替活動を進める。

【戦略2-1】

大型店売り場の棚獲得

(量販店、百貨店、コンビニ、D/S等)

全国問屋系列に競り負けている、

県産清酒の小売売場の拡大

【戦術2-1】

全国問屋が仕入センターの商権を有している「新しい売場」に対して、県産清酒を定番に採用して貰うよう、酒造組合が先頭に立って働き掛けを行う。

県産清酒の大型店棚占有率と仕入ソースの調査(県酒販の協力下)

パイヤー、大型需要者を招待しての展示会、品評会、商談会、蔵元視察会の主催、組合による共同宣伝・蔵元の共同販促企画

(組合員の「重点店舗・売場のパイヤー対策」としての販促支援)

大型店舗の地酒定番化率、配荷率等の定期的なモニターと公表

(大型店舗の地元協力を促す)

自治体への助言・協力要請(地元産品優先調達の徹底化と助成促進) n)

まずは、県酒販(千葉県酒類販売株式会社)を巻き込み、製販一体、業界一丸となった取組み体制を整備する。

【戦略2-2】

地域ごとのシェア拡大

(料飲店、旅館・ホテル、観光旅行等の需要に対して)

地区内業務用需要の開発

【戦術2-2】

県内7支部(北総、水郷、銚子、九十九里、上総、南総)ごとに、組合員と地元の料理飲食組合、食品衛生協議会、旅館組合、旅行社、酒販組合との日常交流を活発にするよう橋渡し(連携仲介)し、絶えず地元産清酒の需要拡大に協力して貰う仕組みを作る。(要すれば、販売企画会社、広告代理店への派遣協力等を行うなど。)

「地区内の清酒需要を全部地区内の産品で埋める」目標を立てさせる。

地区内の蔵元を連携させて「新酒売出し」の催事を毎年定期的で開催する。そのための共同宣伝をする。

地区内卸を巻き込み、蔵元連合と一緒に地区内需要を開発する共販体制を組織させる。

業務用と一般小売店向けで流通経路を分ける等により、業務用流通を促進する。

自治体への助言・協力・助成要請（地産地消の徹底化）

まずは、「(ワインの醸造所視察を兼ねた)ワイナリー・ビジネスの先進事例見学会」などを企画・実施し、個々の組合員を啓蒙する。

次いで、有望支部を選んで「地域連携のモデル事業」を立ち上げるなど、組合内部を組織化して取組ませる。

おわりに

千葉県内清酒製造業界の活性化に向けて、取り組むべき方向づくりの策定を目的に調査・研究を行いました。

県内清酒製造業界はその大多数を中小企業が占め、経営規模・形態は多種多様であります。

各企業の活性化に対する考え方等を浮き彫りにする事を目的に、調査対象企業を選定しアンケート調査と聞き取り調査を実施しました。

それを基に各種調査・研究を行い「県産清酒のシェア拡大支援プログラム」として活性化に向けての一部提言をいたします。

この調査・研究結果が県内各清酒製造業者及び酒造組合の活性化の一助としてご参考になれば幸いに存じます。

最後に今回の調査・研究事業に御協力いただきました、調査対象企業、千葉県酒造組合、その他関係各位に深く感謝申し上げます。

社団法人 中小企業診断協会 千葉県支部

平成16年度 調査研究事業委員

中小企業診断士 大橋 唯 男

中小企業診断士 下村 洋 太 郎

中小企業診断士 藤岡 日 出 生

中小企業診断士 新 井 将 平

中小企業診断士 三本松 利 和

中小企業診断士 菅 原 典 郎

中小企業診断士 布 施 光 義