

兵庫県支部

兵庫県内中小清酒製造業の現状とマーケティングに関する調査研究

今回の調査研究では、アンケート調査および訪問報告書より得られた資料をもとに、後述した4つの視点で兵庫県下の中小清酒製造メーカーの経営の現状および今後の成長の方向性を分析した。各視点での分析の概要は以下のとおりである。

1. 規模別視点(第2章)

第2章では今回調査できた清酒製造メーカーについて、製造規模別に分類しそれぞれ業績のよい企業を抽出し、その要因を分析した。すなわち、製造量が100KL以下を小規模、100KL~1000KLを中規模、1000KL以上を中堅規模と定義し、「酒造りの理念」「新商品開発」「市場と顧客」「マーケティング・ミックス」等について分析を試みた。

小規模グループで業績の良い要因としては、特徴ある酒造りを基本としていることがあげられる。すなわち、原料米、水、製法等にこだわりを持ち付加価値の高い特徴ある酒造りを行い、個性を追求することによって「地酒に徹する」ことで地元へ愛されることを酒造りの理念としている企業が多くみられた。また、このグループでは、自らの工場を観光資源として活用し、酒造りと観光事業を併営することによって業績を上げている企業が散見された。

中規模グループの酒造りの理念の特色としては、小規模グループと同じく高付加価値の特徴ある酒造りを基本としていることが多く見られた。市場対策としては地域の小売店、飲料店を中心とした固定客重視の販売方針を基本とし、地域一番店を狙っていることが一般的であった。しかし中には、新幹線沿線の大都市へ拡販している企業や、全国の地酒専門店会員に限定して、全国直販展開している企業が見られた。

中堅規模グループの対象市場はいずれも広域規模になるが、ビジネスモデル的には共通して見られるものはなかった。今回の調査対象企業では、「伝統を大切に守り業績を拡大している」「全国を代表する地酒の生産に取り組む」「パック商品に強く量販店ルートの開発に重点を置く」「大手清酒企業の下請け」の4つの類型が見られた。

2. 業態別視点(第3章)

第3章では今回調査できた企業の業態を6つに分類し、それぞれの業態について業績の良い要因を分析した。6つの分類とは、「高級酒志向」「量販店向け商品を主力」「小売への直販」「総合酒類製造」「桶売り主体」「観光事業併設」である。

それぞれの分析の詳細については第3章で述べるが、ここでは「高級酒志向」「観光事業併設」について簡単に紹介する。

「高級酒志向」...日本酒の生産量が減少する中、中小の蔵は純米酒、純米吟醸酒に代表されるような高品質な酒を造ることによって生き残ろうとしている。特定名称酒と呼ばれる酒で、これらの出荷量は僅かながらも増加か横ばいの傾向にある。中小の蔵にとっての生存領域はこの純米酒、純米吟醸酒といった高級酒の分野であるといっても過言ではない。

しかし、これらの高級酒は生産量が増加傾向にあるといっても、その市場規模はまだまだ小さく、高級酒を造ったからといってその蔵が生き残っていけるかというそうではない。やはり適切なマーケティングによって、酒質の良さや個性ひいてはその酒の魅力を飲み手に認知してもらわなければ売れていくことはないのである。

この課題を克服するため、小規模グループの企業では酒造りの終わった春から夏の時期を活用して地元の酒販店とコミュニケーションを密にし、その酒販店での商品構成や商品陳列に存在感を高めるように営業努力をすべきである。また、中規模グループの企業では、地元を中心に一定のブランドを確立し

ている場合が多いので、そのブランドロイヤリティを高めていくことが、マーケティング戦略上の中心課題としなければならない。中堅規模グループの企業では、現有の知名度および市場を有効活用してもう1つの柱になるブランドを確立する必要があるのではないかと考える。既存のブランドとは異なったコンセプトで別名の高付加価値なアイテムを造ることで、既存市場への浸透と、新市場を開拓していくことがマーケティング戦略として有効であると考えられる。

「観光事業併設」...観光事業を併設している企業の業績は調査企業全体の中で相対的に良い。調査企業全体で、利益が下降傾向と回答した企業は38%であったが、観光事業を併設している企業では0%である。また、売上が下降傾向の中でも利益は上昇あるいは横ばいにとどまるなど厳しい状況下での健闘が目立っている。

これらの企業では、「酒造を生かした楽しい空間作り」「酒と食文化のハーモニー」などをコンセプトとし、工場内飲食店・工場内売店などの経営、蔵を改造したミニギャラリーの運営、蔵見学会の開催などを企画し、多くの観光客をひきつける経営努力を行っている。自社の上質の酒を地域の顧客や観光客に結びつける場としての飲食店や、ギャラリーの運営に注力しており、業績にも見られるように有力な事業多角化策となっている。

3. 業績別視点(第4章)

第4章では「製成規模と業績傾向」「ビジネスモデルと業績傾向」「マーケティングミックス要素と業績傾向」などについて分析した。

「製成規模と業績傾向」...今回の調査では、売上が上昇傾向の企業は中規模2社(中規模の22%)、小規模3社(小規模の25%)であり、売上が上昇傾向の企業は規模が小さい方ほど比率が高い。しかし、売上が上昇傾向と横ばい傾向を合わせた好調グループは、中堅規模4社(中堅規模の67%)、中規模6社(中規模の67%)、小規模6社(小規模の50%)となり、規模が大きい方がやや多い結果であった。

製成規模と利益傾向については、中堅規模企業では上昇傾向が1社(17%)、横ばい傾向3社(50%)、下降傾向が2社(33%)である。中規模企業では上昇傾向が3社(33%)、横ばい傾向3社(33%)、下降傾向が2社(33%)である。また、小規模企業では上昇傾向が3社(25%)、横ばい傾向4社(33%)、下降傾向が5社(42%)である。したがって、規模による大きな差異は見られなかったが、それぞれのグループ内での上昇・横ばい・下降への分化傾向が見られる。

「ビジネスモデルと業績傾向」...ビジネスモデルを「酒造専門グループ」「多角化グループ」「幅広くアルコール類の製造、大衆価格で広域市場に量販しているグループ」にわけて業績との関係を分析した。

「酒造専門グループ」では細分類を6つに分け、それぞれの細分類で分析した。

「多角化グループ」では、小規模企業が経営資産を活用して酒造りを核として、その上流・下流への垂直多角化を行っている。多角化の相乗効果もあって業績は良い(利益は3社中上昇2、横ばい1、下降0)。

「幅広くアルコール類の製造、大衆価格で広域市場に量販しているグループ」では、清酒に固執せず、総合酒類製造・販売を行い、焼酎・清酒・醸造アルコール・みりん等を生産し、大衆製品として一般市場価格で販売している。業績は概して良好である(利益は2社中上昇1、横ばい1、下降0)。

「マーケティングミックス要素と業績傾向」...経営方針について、上昇及び横ばいグループは、明確な文書化したものはないが、ビジョンの下、商品・市場・顧客・販路・販促等について、酒造を取り巻く動向を踏まえた経営・運営を行っている。これに対して下降グループは、概してビジョンが明確でなく、特に顧客・販路・商品は旧態の延長が多い。

対象市場について、展開する市場と好調・不調の関係には必ずしも相関がない。小規模のグループは地域を中心に市場・顧客を展開している。中規模以上のグループは首都圏等大消費地あるいは全国的に市場を展開している。小規模の企業は人材・設備など経営資本の制約から地元外へ展開する余力がない

と考えられる。

他方対象顧客について、好調グループは展開する市場の中で対象顧客が明確になっているが、不調グループは顧客が明確に特定しにくい一般市場へ出荷している企業が多い。ニーズの把握・反映、販売促進に対象とする顧客を明確にすることは重要と考えられる。

以下、販路、ニーズの把握、商品展開、販売促進などについて分析した。

4．商品政策別視点（第5章）

第5章では、マーケティングミックスの4Pのうち、商品、価格に関する商品政策に関して、調査対象の企業がどのような工夫を凝らして経営し、そしてそれがどのように業績に結びついているかの傾向を分析した。具体的には、業績現状と商品政策項目のマトリックスで分析を試みた。

企業の業績現状として、A．利益上昇、B．利益横這、C．利益低下に3分類した。さらに、清酒業界が全体として生産量、売上ともに減少していることを考慮すると、B．利益横這企業もよく頑張っているとも考えられ、利益上昇と利益横這企業を元気組、利益が低下している企業を苦闘組と分類した。

商品政策に関する項目は、以下の8項目を選定した。

メニュー揃え	a．高付加価値に特化、からf．桶売りまでの6区分
価格設定	大吟醸、吟醸等、同一品種での他企業との価格比較
情報入手情報	卸、小売、消費者からのニーズを中心とした情報入手状況
商品ターゲット	全国向け／地域向け、男性／女性、年齢層など
材料	酒米、水等へのこだわりの有無
製法	手作りであっても、特に伝統手作りであることを強調される企業も
新製品開発	独自の取り組みで新製品開発に力を入れている企業
P Bへの対応	客先仕様の製品開発に積極的に対応している企業

各商品政策について業績の好・不調と関連があるか考察し、また具体的な事例を紹介した。