

# 日本酒企業の類型分析から見る企業動向

5期生1班

石本 祐司 守屋 ひかる

長瀬 正之 山方 理子 吉田 祥太

はじめに

## 第1章 日本酒産業の概要

第1節 日本酒について

第2節 データから見る日本酒産業

第3節 日本酒産業の産業構造

## 第2章 日本酒企業の類型分析

第1節 普通酒と特定名称酒について

第2節 日本酒産業のカテゴリライズ

2-1 大手酒造メーカーの売上推移

2-2 中小酒造メーカーの現状

第3節 カテゴリライズ図の考察～2つの類型～

## 第3章 2つの類型と複合モデルの分析

第1節 ローエンドモデル

1-1 ローエンドモデルの現状

1-2 ローエンドモデルの戦略

1-3 考察

第2節 ハイエンドモデル

2-1 ハイエンドモデルの現状

2-2 ハイエンドモデルの戦略

2-3 考察

第3節 複合モデル

3-1 小山本家酒造株式会社の概要

3-2 世界鷹グループ内酒造会社カテゴリライズ

3-3 世界鷹グループの戦略

3-4 考察

おわりに

## はじめに

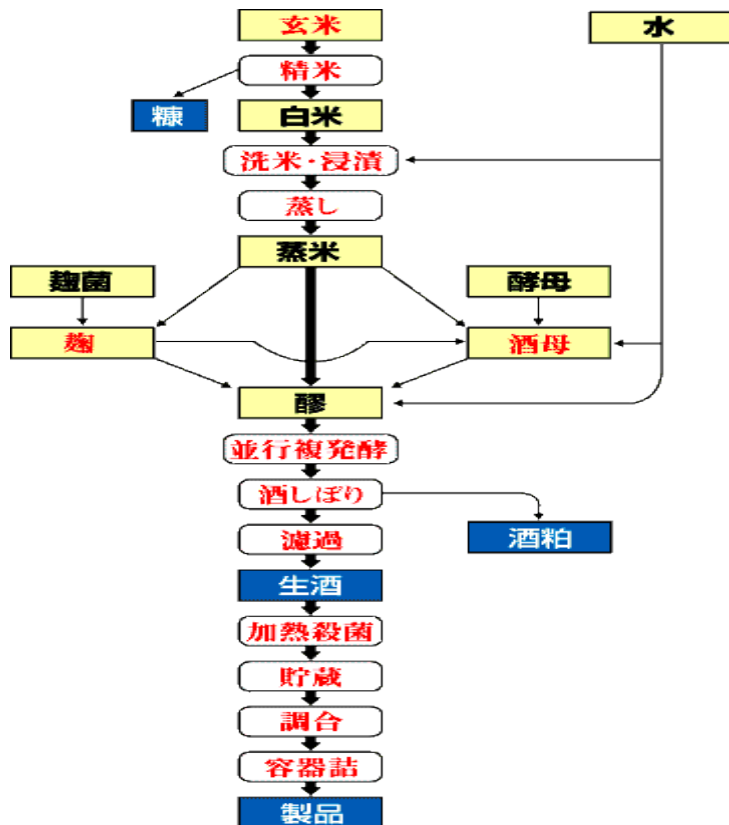
日本の伝統産業である日本酒産業は現在、斜陽産業と言われている。日本酒の歴史は、約 1300 年前の奈良時代から続き、時代の流れとともに、日本酒は様々な国の規制や酒税の統制を受けてきた。それに伴い、年々需要が減少し、「日本での需要拡大を見込まれない。」(月桂冠株式会社の私心による)と、日本酒産業の大手メーカーも弱気な姿勢を見せているのが現実である。しかし一方で、時代の波に飲み込まれそうになりながらも、さらなる需要の拡大に向けて日本のみならず、世界でも成長しようとしているのもまた現実である。その企業に焦点を当て、これからの日本酒産業の成長の一助になればと思ったことが、本稿作成の出発点である。

第 1 章では、日本酒産業の現状を示し、第 2 章で、日本酒造組合中央会に所属する約社を製造している日本酒の種類、企業の規模によってカテゴライズする。第 3 章ではそこから各グループの経営戦略や組織体制、考察を示し、おわりにで今後の研究の方向性を示す。

注) 本稿では日本酒と清酒を類似品とし、区別していない。

## 第 1 章 日本酒産業の概要

### 第 1 節 日本酒について



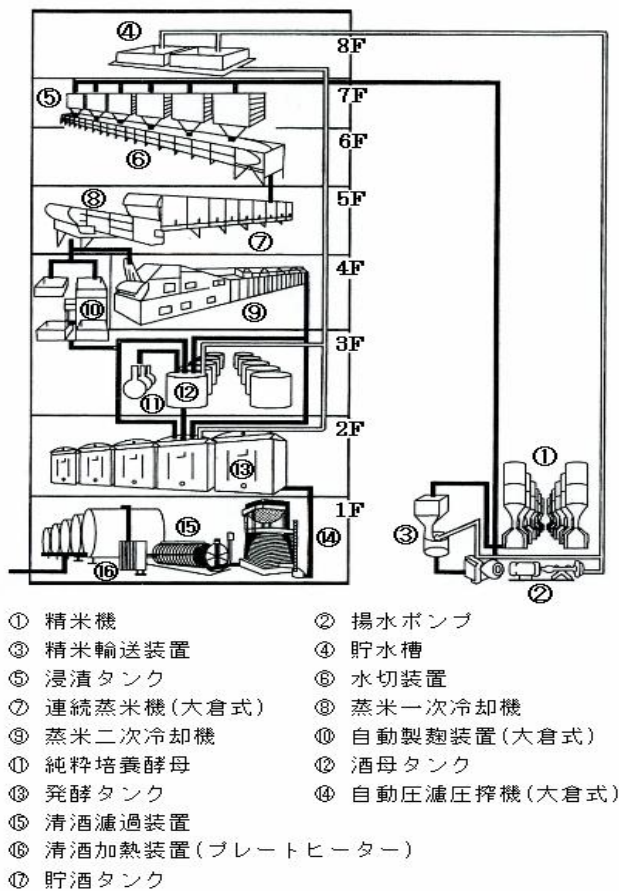
図表 1(出典：月桂冠 HP)

まず、日本酒がどのように造られているかを紹介する。酒造りに必要な条件としては、「米、水、気候」があげられる。初めに米を精米するところから酒造りは始まる。米は酒造好適米を使用するが多い。日本酒のほとんどは米と水であるので、もちろん米にはこだわる。米をどれくらい削るかでその酒が普通酒になるのか、特定名称酒になるのかが決まる。詳しくは第 2 章で説明する。次に、精米したお米を 1 か月ほど休ませて糠を洗い落とし、水に漬け、水分を吸収させる。そして、この米を蒸し、麴米、もと米、掛米に分別し、それぞれに麴菌、酒母を加えてきたものが醪である。これらの菌は非常にデリケートで温度管理がとても難しかったようである。そのため、冬の寒い季節が酒造りには適切であるとされていた。また、その中で加えていく水<sup>4)</sup>についてもお酒の着色や香味の劣化の原因となる鉄やマンガンが少ないものを使用する。そして、発酵、濾過や加熱を通して日本酒が完成する。図表 1 からわかるように、日本酒の製造工程は複雑であり、菌という生きたものを扱っているの、技術が必要であることがわかる。

この技術の担い手が杜氏と呼ばれる人である。そのため、冬の酒造場ではまとまった労働力が必要とされた。そこで活用されたのが、季節労働者であった。酒造で働く季節労働者集団は杜氏集団と呼ばれ、その集団の頂点である杜氏は、傘下の蔵人たちをまとめる役割を果たしていた。彼らには、酒造家でさえも口出しをすることはなかった。そのような権限と責任のもと彼らが日本酒産業を支えていたのだ。

以上のように、酒造りには「米、水、気候」が必要であったことや、江戸時代の生産統

制の関係から、冬に杜氏による酒造りが行われていた。しかし、1961年に月桂冠が四季醸造を成功させたことで四季醸造が始まる。図表2のように、上から下への材料を流すこと

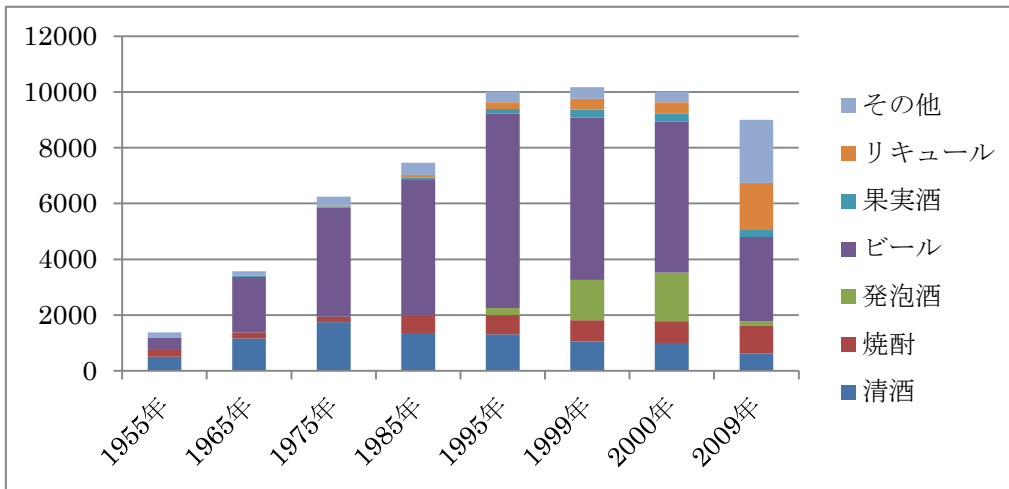


図表2(出典：月桂冠 HP)

で日本酒が製造できるという機械化に成功し、現在ではほぼ人間の手を加えず機械の力のみで製造することが可能になった。

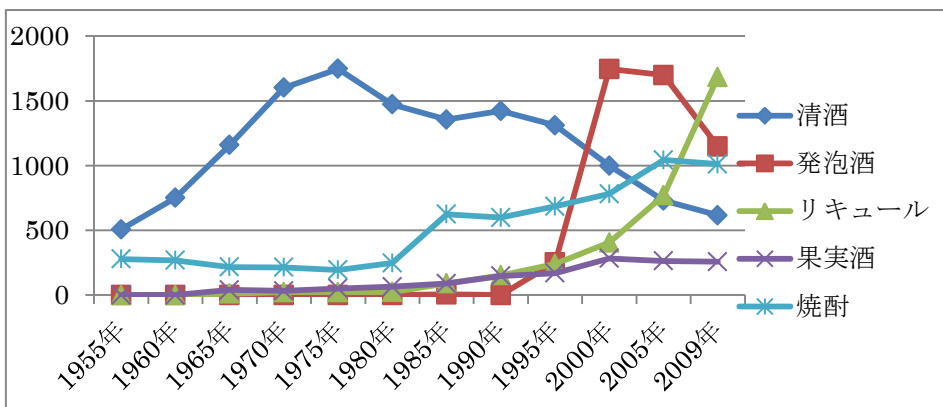
## 第2節 データから見る日本酒産業の現状

図表3 酒別酒税課税数量推移(KL)



(出典：国税庁 HP より筆者作成)

図表 4 酒別酒税課税数量推移(KL)

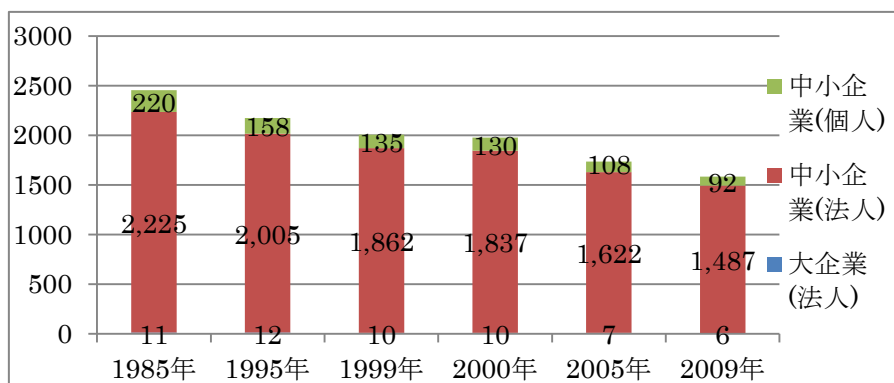


(出典：国税庁 HP より筆者作成)

図表 3,4 からわかるように、酒類全般の課税数量のピークは 1999 年であるが、清酒の酒税課税数量のピークは 1975 年になっている。この要因として、①高度経済成長期、②消費者の嗜好の変化、③代替品の登場があげられる。まず、①高度経済成長期は、1955 年から 1975 年の石油ショックまで 20 年間続いた。それによって、高級な日本酒が多く飲まれる。しかし、1985 年からはバブル景気が始まったことや、アルコールの中毒性の高さ、四季醸造の開始により、酒造りの機械化がすすみ、大量生産できるようになっていったことから、酒類の需要は伸び続ける。一方で日本酒の需要が減少しているのは、する②や③の理由があげられる。そして、1999 年にはバブルが崩壊する。日本に不景気の波が一気に押し寄せることで、酒類の需要が減少を始めたと考えられる。②消費者の嗜好の変化では、図表 2 を見ればわかるように、日本酒の課税数量の減少と反比例して、リキュールや果実酒、焼酎の需要が増えていることがわかる。昔は、アルコール度数の高い日本酒で早く酔っ払うことが常であったが、低アルコール飲料をいっぱい飲んで酔っ払うという傾向に変わっていったのである(同志社大学商学部石川健次郎教授の私心)。③代替品の登場では、②の示

したように、リキュールや果実酒、焼酎などの酎ハイやハイボール、カクテルが登場したことによって、日本酒の需要の減少の要因になっていると考えられる。②③に関しては、洋食のブームもあげられる。酒は料理と一緒に楽しむことが多い嗜好品であるため、日本のライフスタイルが欧米化しつつあったことで、ワインなどが多く飲まれるようになったのである。

図表 5 清酒製造業者数推移



(出典:国税庁 HP より筆者作成)

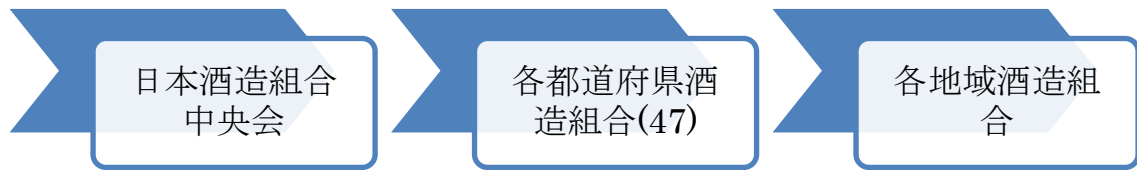
また、清酒の需要減少に伴い、清酒製造業者数は年々減少しており、1985年には2,500ほどあった酒造は、いまや1,600程度しかない。この中でも、平成21年度において清酒を製造した場数は1,302場で、前年度から27場減少している。のように、日本酒産業が置かれている現状が厳しいものであることは、一目瞭然である。日本酒の需要が減少していく中で中小企業は淘汰されていくしかなかったのであろう。

### 第3節 日本酒産業の産業構造

次に日本酒産業の構造について見ていく。

まず、日本酒業界には「日本酒造組合中央会」というものが存在する。1953年2月に「酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律」に基づき、酒税の保全及び酒類業の取引の安定を図ることを目的として発足され、以降、酒類業界の安定と健全な進歩の為に様々な活動がなされている。この日本酒造組合中央会は、1929年に制定された酒造組合法によって酒税組合中央会として成立されたが、1948年に閉鎖機関令の指定団体とされ、活動を停止していた。そして、1953年にふたたび成立され、各都道府県で酒造組合を結成し、その中でも、各地域にさらに細分化された酒造組合が存在しており、現在では全部で1677社<sup>iii</sup>の酒造が加盟している(図表4参照)。

図表 6

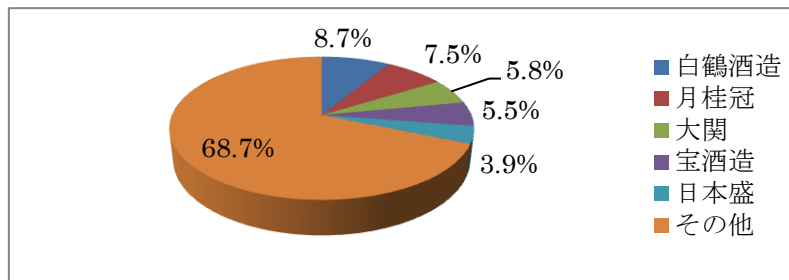


(出典:日本酒造組合中央会 HP より筆者作成)

具体的な活動の事例として、京都府酒造組合に所属する伏見酒造組合の例を挙げる。伏見酒造組合には、月桂冠や黄桜などを始め、23社の酒造とさらに細分化された伏見銘酒組合が加盟している。この伏見銘酒組合について見る。

伏見銘酒組合は1989年2月に4社(平和酒造、鶴正酒造、富澤酒造、山本本家)によって、国が推進する近代化事業と京都府の中小企業対策として清酒業界の育成のために設立されたものである。各蔵別に生産した清酒をそれぞれの蔵元が独自のブランドで販売するという、生産と販売を分離した機能分担を柱として、組合はその生産部門を担当する。二期醸造で多品種な清酒を製成する効率的な一括集中生産によって、コスト、品質とも大幅に改善された。実際に私たちが伏見を訪れた時も、共同のタンクを目にした。製造は受注生産方式で、蔵元の個性を出せるように各蔵元の希望を最大限に生かしている。このように、日本酒企業は、お互いを支え合いながら、成長を遂げようとしていることがわかる。

図表 7 2009年企業別シェア(出荷高ベース)



(出典:矢野経済研究所「2009年度版酒類市場の分析」より作成)

次に、業界シェアを図表7に示す。日本酒産業の業界シェアは上位5社でわずか31.4%ととても少ない。また、この5社中、大企業の区分に分類される企業は、白鶴酒造、月桂冠、大関、宝酒造と4社しかない。つまり、残りの72.5%のシェアは1600近くの中酒造で占めており、日本酒産業の99%以上が中小企業なのである。需要が縮小している日本酒産業において、なぜここまで中酒造比率が高くあるのか。それは、大企業、中小企業ともに、それぞれがそれぞれに独自の経営をしているからであると考え。そのことを第2章から考察するにあたって、日本酒の種類を分けている酒税法について説明する。まず、酒税の歴史は室町時代から始まり、幕府が酒造業者たちへの課税を財源として利用する目的があった。日本酒の種類ができたのは、1940年に日本酒級別制度が制定されたこ

とによる。この制度により、日本酒は「特級」「一級」「二級」に分けられた。この制度が制定された理由としては、一般的には戦時体制下における酒税増徴が目的であったとされている。級別表示がされていれば消費者にとって、どれが良い酒かの判断が付きやすいという利点があったが、その裏に合った政府のもくろみは、良い酒を求める消費者は等級の高い酒を求めるため、等級の高い酒に高めの酒税を設定し、酒税収入を増加させようということであった。この級の区分は、国税局の酒類審議会の官能審査によって行われており、蔵元は各タンクのサンプルを提供し、希望する級別の審査を受けるという仕組みであった。しかし、特級と二級の酒税の負担率は大幅に違ったため、一部の酒造メーカーは、特急のお酒を二級と偽って販売することもあったようである。

このようなことから、1989年に特級が、そして1994年に一級及び二級が廃止される。そして、消費者が日本酒を見分ける基準として新しく制定されたのが、酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律で、1989年11月に定められ、1990年4月から適用された。この法律によって「特級、一級、二級」と表示されていたものが、「吟醸酒、純米酒、本醸造酒」の特定名称清酒にわけられ、原料、製造方法等の違いによってさらに「吟醸酒、大吟醸酒、純米酒、純米吟醸酒、純米大吟醸酒、特別純米酒、本醸造酒、特別本醸造酒」の8種類に分類され、それ以外は普通酒とされている。「吟醸酒」は特有の香りや味がなくてはならず、色や艶もよくてはならないという条件が付く。また、普通酒、三倍增醸酒は添加するアルコール量の上限が他よりも高くなっている。

以上の特定名称酒、普通酒を用いて、第2章より日本酒産業をさらに分析していく。

## 第2章 日本酒企業のカテゴリイズ

次に、日本酒業界における各企業のポジションを類型化によって分類していく。まず、類型化の基準となる普通酒と特定名称酒について第一節で説明する。

### 第1節 特定名称酒と普通酒について

#### 1) 特定名称酒

特定名称酒とは原料や製造方法が普通酒とは異なるものであり、吟醸酒・純米酒・本醸造酒などがこれにあたる。使用原料・精米歩合・こうじ米の使用割合・香味などの製法条件が「清酒の製法品質表示基準」により厳しく定められており、この基準に基づいて分類される。以下図表9において特定名称酒の製品品質表示基準を示していく。



図表 9

特定名称	水以外の使用原料	精米歩合	こうじ米使用歩合	その他の要件
大吟醸酒	米・米こうじ・ 醸造アルコール	50%以下	15%以上	吟醸造りをしたもので、固有の 香味及び色沢が良好なもの
純米吟醸酒	米・米こうじ	60%以下	15%以上	吟醸造りをしたもので、固有の 香味及び色沢が良好なもの
純米大吟醸	米・米こうじ	50%以下	15%以上	吟醸造りをしたもので、固有の 香味及び色沢が良好なもの
特別純米酒	米・米こうじ	60%以下	15%以上	香味及び色沢が良好なもの
特別本醸造酒	米・米こうじ・ 醸造アルコール	60%以下	15%以上	香味及び色沢が良好なもの

(出典:月桂冠 HP「お酒を知る」)

## 2) 普通酒

普通酒とは一般に流通している大部分の清酒で、特定名称酒に該当しない清酒を指す。

普通酒の製品品質基準

米だけの酒：原料が米，米麴。 米の精米歩合は70%以上。

普通アルコール添加酒：原料が米、米麴，醸造用アルコール。

米の20～40%の割合で醸造行程の最後で添加する。

アルコール濃度が相当高くなるので水で薄める割合も高い。

また、白米・米こうじ以外にも副原料(糖類・酸味料・うま味調味料・酒かすなど)を加えて造ることが、副原料の重量が米・米こうじの重量を超えない範囲という条件つきで認められている。

## 第2節 日本酒産業のカテゴリライズ

第1節で日本酒の中で特定名称酒と普通酒の分類がされていることがわかった。そして国税局の統計から全体として下がっている日本酒市場の中で特定名称酒市場においては下がり方が緩やかであることがわかった。

	平成10	平成20	前年比	構成比率
吟醸	32686	24016	73,5%	3,8%
純米酒	63651	56660	89%	8,9%
純米大吟醸	27161	25534	94%	4,0%
本醸造	165020	70355	42%	11,0%
普通酒	821193	503217	61%	73,4%
総移出数量	1109351	679783	61%	100%

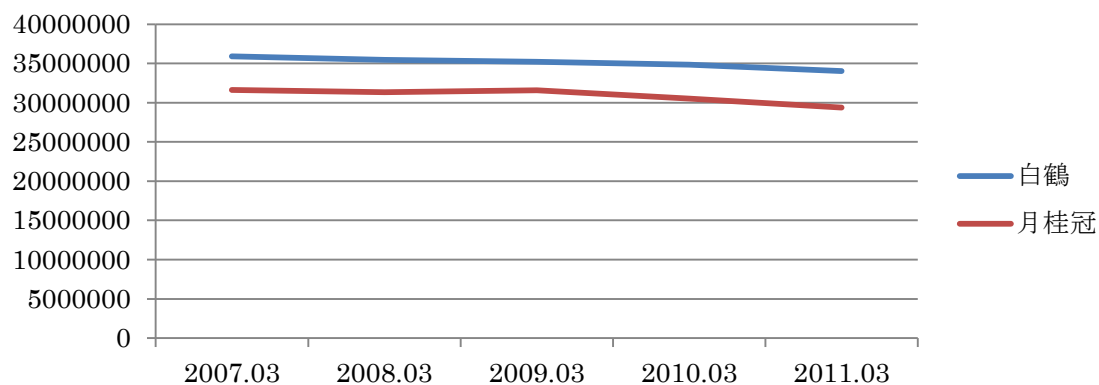
(出典:国税庁 HP より筆者作成)

そこで酒造メーカーの特定名称酒割合の比率と売上に何らかの関係があるのではないかと仮説を立て、調査を行った。

### 2-1 大手酒造メーカーの売上推移

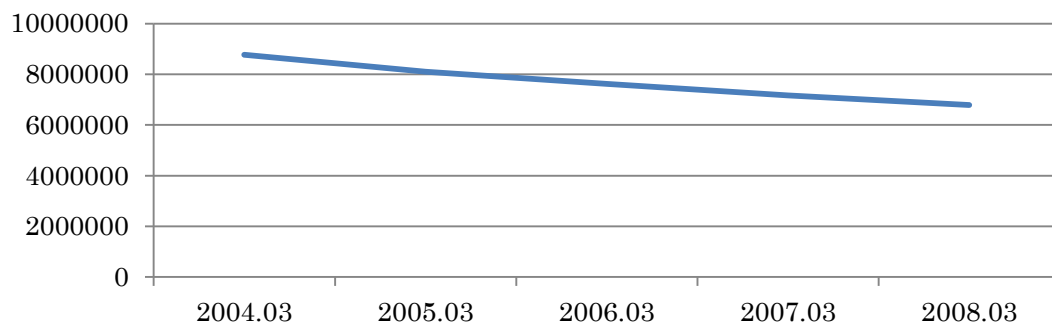
まず大手酒造メーカーは普通酒主体の製造を行っていることがわかった。そして以下に大手酒造メーカーの売上推移をグラフに示していく。

#### a) 月桂冠・白鶴



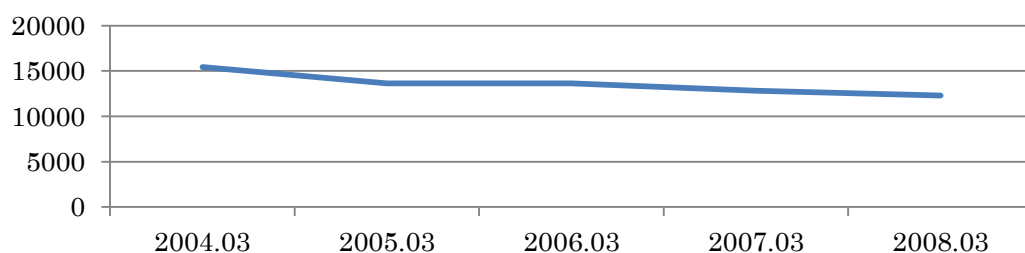
#### b) 菊正宗酒造(株)・沢の鶴(株)

## 沢の鶴



c) 菊正宗酒造(株)

## 菊正宗



上図のように、大手酒造メーカーの売上は過去 5 年で右肩下がりの状態である。では、中小酒造メーカーはどのようになっているのだろうか。

### 2-2 中小酒造メーカーの現状

以下の表は、2-1 で示した大手酒造メーカーのグラフと、我々の各企業への聞き込みをもとに作成した図である。なお、売上推移は過去 5 年間(2007~2011 年)のデータに基づく。

酒造メーカー	従業員数	特定名称酒%	売上推移 (過去 5 年間)
月桂冠	525	90%	↓
白鶴	448	※	↓
大関	384	※	※
菊正宗	265	50%	↓
沢の鶴	210	※	↓
朝日酒造	180	※	↓
八鹿酒造	120	100%	→
小山本家酒造	120	※	※
江井ヶ嶋酒造	41	18%	↓

旭酒造	30	100%	↑
南部美人酒造	27	100%	↑
名城酒造	13	40%	↑
北村酒造	12	50%	→
阿武醸造	7	30%	↓
下村酒造店	5	100%	↑
茨木酒造	5	60%	↓
大倉本家	5	75%	↑
森喜酒造場	4	100%	→

中小酒造メーカーのなかには、売上が落ちているものもあれば、横ばい・上昇傾向にあるものも多く見受けられた。

次に、日本酒産業における各企業のポジションを明確にするため特定名称酒割合・規模・従業員数を基準に分析し、カテゴリ化する。


### <業界カテゴリ図>

特定名称酒割合



白鶴↓，大関↓

小山本家酒造↑



従業員数	40 人未満	41 人～99 人	100 人～
規模	小	中	大

※矢野経済研究所「2011 年版酒類市場の現状分析と将来展望」に記載されているが手元に資料がないため割愛

(出典:各酒造 HP・電話取材により筆者作成)

### 第 3 節 カテゴリー図の考察 ～3つの類型～

カテゴリー図を作成する上で見えてきたものは、特定名称酒に特化する小規模酒造メーカー(特定名称酒割合 8 割以上、従業員数 40 人未満)の存在と、普通酒に特化する大規模酒造メーカー(特定名称酒割合 4 割未満、従業員数 100 人以上)の存在である。また、前者は cel1 に集中し売上が好調であること、そして後者については cel9 に集中し、売上が下降傾向にあることである。

#### 1)大規模酒造メーカーの特化型経営

普通酒を売上の中心とする大規模酒造メーカーをローエンドモデルとする。彼らが扱う普通酒の売上がなぜ伸び悩むのか、またその対処法としてどのような戦略をたてているのかを、第 3 章 1 節で検証する。

#### 2)小規模酒造メーカーの特化型経営

カテゴリー図より、多くの小規模酒造は特定名称酒に特化した生産を行っていることがわかる。つまり、特定名称酒割合の高い酒造は、売り上げを落とすことなく経営を続けることができるのではないだろうかという仮説を立てた。特定名称酒割合を高めて経営を安定させる手法をハイエンドモデルとする。この仮説については第 3 第 2 節で検証する。

#### 3)小山本家酒造の経営

上記の図より cel9 に当てはまり売上が上がっている小山本家酒造に注目してみた。小山本家酒造は世界鷹グループの本社であり、自社グループに全国各地の酒造を保有している。大規模な会社の売りあげを伸ばす鍵が小山本家酒造の経営に隠されているのではないかと、という疑問を第 3 章 3 節で明らかにしていく。

## 第 3 章 2つの類型と複合モデルの分析

この章では第 2 章で示したカテゴリー図から考察されたローエンドモデル、ハイエン

ドモデル、複合モデルという 3 つのモデルをそれぞれ分析していく。

## 第 1 節 ローエンドモデル

以下からローエンドモデルに属する酒造メーカーが直面している現状について考察し、その現状に対しての酒造メーカーの戦略を見ていく。

### 1-1 ローエンドモデルの現状

まず、ローエンドモデルについてだが、第 2 章で示したカテゴライズ図の右下に相当する、特定名称酒割合が 4 割未満で規模が 100 人以上の酒造メーカーを指す。つまり普通酒の製造、販売を経営の軸に置いている大手酒造メーカーがローエンドモデルに属している。私たちがスーパーやコンビニで見かける日本酒の多くが、このローエンドモデルに属する大手酒造メーカーによって造られた普通酒となっている。

次にローエンドモデルの主戦場である普通酒市場の現状について考察していく。

普通酒市場は今も昔も日本酒市場の中で最も大きい市場であり、この市場を制しているのがローエンドモデルに属する大手酒造メーカーである。製成数量から見ると、2011 年で日本酒全体の製成数量 468,878kl の内、普通酒は 66.5%に相当する 311,789kl が製成されている。(参考 国税庁清酒の製造状況等について) しかし、ローエンドモデルに属する大手酒造メーカーの売上げはどの企業も年々減少している。その理由として、日本酒消費量の減少に伴う普通酒消費量の減少が挙げられる。2011 年は上記でも示したように普通酒は 311,789kl 製成されていたが、10 年前の 2001 年には普通酒は 493,458kl 製成されており、10 年間で普通酒の製成量は約 37%減少した事になる。今後も日本人の日本酒離れや人口減少が重なって日本酒の消費量は減少していき、同時に普通酒市場はより一層厳しい市場になっていく事になる。その結果ローエンドモデルに属する大手酒造メーカーの間で販売競争に拍車がかかり、収益性の低い低価格競争が引き起こされることが推測される。このような現状に対してローエンドモデルに属する企業はどのような戦略をとっているかを、次項で述べる。

### 1-2 ローエンドモデルの戦略

縮小の一途を辿る日本酒市場において、ローエンドモデルに属する酒造メーカーがどのような戦略を以て現状を打開しようとしているのかを紹介し、その効果について考察していきたい。

まず、ローエンドモデルの清酒市場におけるインパクトを詳しくみていく。ローエンドモデルに属する酒造メーカーの特徴は、企業規模が圧倒的に大きく、出荷数量も小中酒造メーカーよりはるかに多い。販売数量規模別の企業数は、100kl 以下の業者が 1009 社で全体の 63%を占め最も多く、100kl~200kl が 241 社で全体の 15.1%、200kl~300kl が 100 社、300kl~500kl は 81 社と続く。5000kl~1万kl は 10 社で最も少なく全体の 0.6%、1万kl を超える企業は 16 社で同 1%となっている。

年間販売数量	企業数
--------	-----

100KL 以下	1009 社(63%)
100～200KL	241 社(15, 1%)
200～300KL	100 社(6%)
300～500KL	81 社(4, 9%)
5000KL～1 万 KL	10 社(0, 6%)
1 万 KL 以上	16 社(1%)

しかし、清酒課税移出数量の 52.8%が 1 万 kl を超える 16 の業者で占められており、1 0 0 0 kl 以下の業者 1 5 0 0 社全てを合わせた清酒課税移出数量は 23.7%と 4 分の 1 にも満たない状況である。(醸界タイムズ 2011 年 8 月 22 日より)清酒課税移出数量と生産量は比例する。以上のデータからローエンドモデルに属する大手酒造メーカーの戦略が今後の日本酒消費量を左右すると考察する。

以下からローエンドモデルに属する大手酒造メーカーの戦略を国内と海外から事例を挙げて紹介し、今後の日本酒消費量にどのような影響を与えるかを考察していく。

#### ① 国内への戦略

<大関株式会社(以下「大関」)の事例>

会社名	大関株式会社
本社所在地	兵庫県
資本金	3 億円
従業員数	384 名
売上高	271 億円
創業/設立	1711 年/1935 年

(出典:大関 HP より筆者作成)

国内の日本酒消費量の減少は、若者が日本酒に対して良いイメージを抱いていない事が大きな要因となっている。1960 年代には大関株式会社（以下大関）が当時の若者が日本酒の飲み方について、一升瓶からコップに注いだりお猪口でちびちび飲んだりするのはおじさんくさいと思っていることに着眼してワンカップ大関を発売した。広告もタバコにパッケージ広告を載せたり、若者の中でカリスマ的存在であった萩原健一氏を CM に起用したりして若者に対して積極的にアプローチしてワンカップ大関は年間 1 億本売れるという爆発的人気を誇った。その経験からか大関では現在でも若者に人気のある人物を CM に起用している。以上のように日本酒が今後飲まれるためにはいかに若者に受け入れられる形で商品開発を行い宣伝していくかによるのではないだろうか。

以下から去年あった日本酒の新しい形を提案した月桂冠株式会社（以下 月桂冠）の事例を見ていきたい。

<月桂冠株式会社(以下「月桂冠」)の事例>

会社名	月桂冠株式会社
本社所在地	京都府

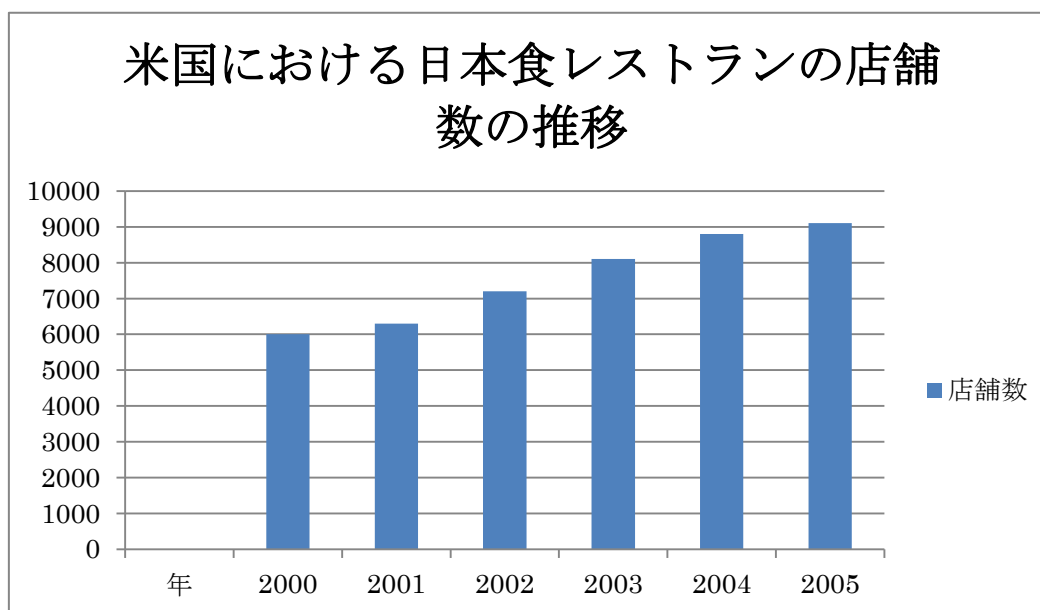
資本金	4億9680万円
従業員数	525名
売上高	294億円(2010年度)
設立	1637年

(出典:月桂冠 HP より筆者作成)

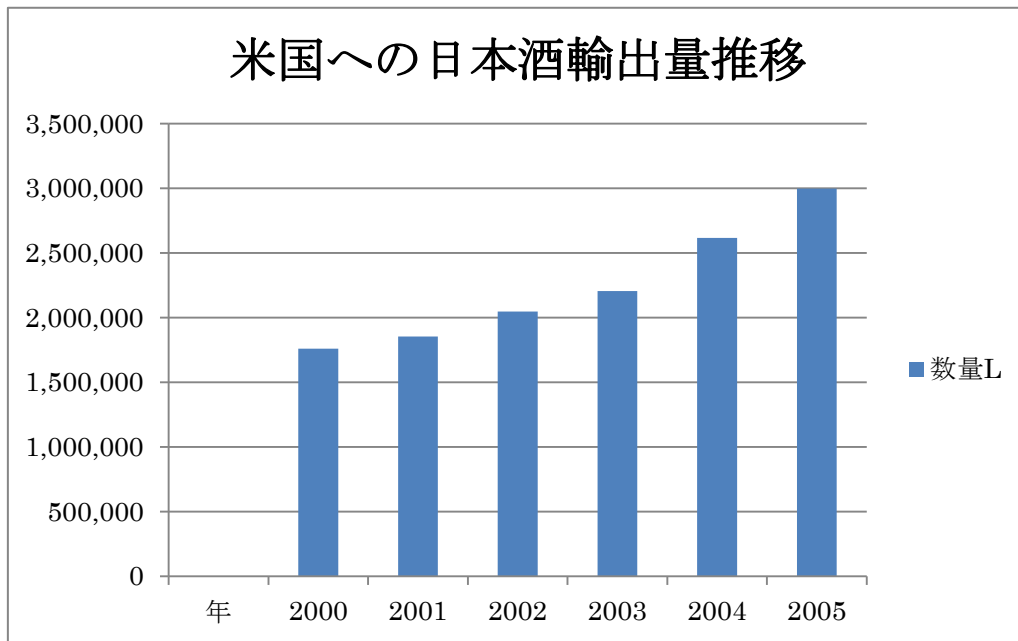
月桂冠は2011年9月に人気女性ファッション雑誌「CanCam」とコラボした「キレイりんご酒・ゆず酒」を発売した。この種別はリキュールになるが、日本酒がベースに使われており、日本酒の風味が感じられる。このように月桂冠では若者の日本酒離れに歯止めをかけるべく、若者に購買層のターゲットを絞った商品開発が行われている。「キレイりんご酒・ゆず酒」から月桂冠の味、日本酒の味を若者に理解してもらってスーパーで月桂冠の日本酒を手にとる可能性が出てくるのである。

## ② 海外への戦略

海外では健康志向の高まりから低カロリーな日本食がブームになっており、日本食を提供するレストランが増えている。その日本食レストランのメニューには **SAKE** として日本酒が売られている。そこで日本食が最も浸透してきている米国での日本食と日本酒の関係について調べてみた。以下の図が日本食ブームの米国での日本食レストランの推移と日本酒の輸出の推移である。







(出典:Japanese Food Trade News より筆者作成)

前頁の 2 つのグラフと海外では日本酒がまだワインのような日常的な食中酒として認知されておらず日本酒が日本食レストランで主に消費されることから、日本食レストランの増加に伴って、日本酒の輸出が伸びていくことがわかる。以上のことを踏まえて、ローエンドモデルに属する大手酒造メーカーがどのような海外展開を行っているかを事例を挙げて見ていきたい。

#### <月桂冠の事例>

月桂冠は 1989 年にカリフォルニア州に米国月桂冠株式会社を設立している。この狙いは欧米各国に移住している日本人に対応するためであった。当初、海外移住の日本人向けであった日本酒を欧米人に広める際には多大な苦労があった。まず、海外、特にヨーロッパの人は保守的な性格なので日本酒は受け入れられにくかった。そのため、日本文化を理解してもらい、また日本文化を広める意味も込めて茶会を催したりした。また、酒の銘柄も「月桂冠」という漢字表記のまま販売し、別の種類に「俳句」という銘柄の酒も販売している。「食」は文化の一つなので、日本酒だけでなく日本文化全体を理解してもらうということである。そういった努力と海外での日本ブームや米国景気も重なり普及していく事となった。米国月桂冠からは、清酒需要の多い米国内をはじめ、カナダ、ブラジル、欧州などの市場にも供給をしている。

また月桂冠では 2011 年 7 月に中国に「月桂冠（上海）商貿有限公司」を設立し中国国内への出荷を開始している。以上の活動からもわかるように月桂冠は事業戦略のテーマの一つとして「海外事業の推進」を掲げ世界に打って出ている。その結果日本の本社からの輸出は 50 カ国に及んでいる。(醸界タイムズ 2011 年 8 月 31 日掲載より)

次に挙げる事例は日本酒の売上比率は低いのだが大手酒造メーカーの海外戦略の事例と

して補足的に紹介する。

#### <宝酒造株式会社（以下「宝酒造」）の事例>

宝酒造が2007年に発表した「第7次中期経営計画」に、成長事業の一つと位置付けた海外事業では、清酒と調味料の2つのカテゴリーを柱に、米国、欧州、アジア地域における売上拡大に向けて事業を推進していくとある。この計画に従って宝酒造は2010年にフランスの日本食材輸入卸会社であるFOODEX SAS（以下 フーデックス社）の株式の80%を取得、買収した。フランスやその近隣諸国の日本食ブームを見越してフーデックス社の持つ流通チャンネルを最大限に活用して事業を拡大していく狙いである。また、宝酒造は一過性の日本食ブームにするのではなく日本食を海外に根付かせ、長期的に日本酒を供給する体制を築いていかなければならないとしている。

以上2つの大手酒造メーカーの海外展開の事例を挙げたが共通して見てとれるのは海外で日本酒の認知を上げていくために、まずは日本食の認知を上げていかなければならないということである。また、大手酒造メーカーにとっての課題として海外での日本食ブームは健康志向が発端とされており、それに伴う日本酒も質の良い物が消費者に求められているのが現状である。例えば米国では月桂冠の日本酒はカリフォルニア産である事が認知されており、消費者はカリフォルニア産の月桂冠よりも、日本産の地酒を好んで飲まれる傾向にあるようだ。（海外での日本酒消費量の研究より）

#### <宝酒造の事例>

宝酒造が2007年に発表した「第7次中期経営計画」に、成長事業の一つと位置付けた海外事業では、清酒と調味料の2つのカテゴリーを柱に、米国、欧州、アジア地域における売上拡大に向けて事業を推進していくとある。この計画に従って宝酒造は2010年にフランスの日本食材輸入卸会社であるFOODEX SAS（以下 フーデックス社）の株式の80%を取得、買収した。フランスやその近隣諸国の日本食ブームを見越してフーデックス社の持つ流通チャンネルを最大限に活用して事業を拡大していく狙いである。また、宝酒造は一過性の日本食ブームにするのではなく日本食を海外に根付かせ、長期的に日本酒を供給する体制を築いていかなければならないとしている。

### 1-3 考察

ローエンドモデルに属する大手酒造メーカーは縮小する国内の日本酒市場、とりわけ普通酒市場を回復させるために様々な戦略をうっている。しかし日本の若者にはまだまだ日本酒に対するイメージが回復しないのが現状である。この現状を打開するために大手酒造メーカーには海外の日本食ブームに乗っ取って日本酒を世界に認めさせ、日本人に日本のお酒として日本酒を誇る気持ちを芽生えさせなければならない。そうすることによって日本国内の日本酒市場全体が活性化され、さらには国内で日本酒ブームを巻き起こすことができるのではないだろうか。

## 第2節 ハイエンドモデル

ここではハイエンドモデルに属する酒造の現状を考察し、それを元にハイエンドモデルの戦略を分析する。

### 2-1 ハイエンドモデルの現状

今回調査した酒造のデータは2章2節にある図の通りである。調査結果を見て分かるように、特定名称酒割合が8割を超えている酒造の売上は過去五年間で横ばい、もしくは上向きに推移していることが分かった。

	平成10	平成20	減少率	構成比率
吟醸	32686	24016	73,5%	3,8%
純米酒	63651	56660	89%	8,9%
純米大吟醸	27161	25534	94%	4,0%
本醸造	165020	70355	42%	11,0%
普通酒	821193	503217	61%	73,4%
総移出数量	1109351	679783	61%	100%

(出典:国税庁 HP より筆者作成)

上のデータは平成10年から20年までの酒類別の課税移出量の推移である。右肩下がりの清酒市場において純米酒、純米大吟醸という高級酒は好調であり、課税移出量全体の中での比率も高まっている。このことからハイエンドモデルは、高級酒へのニーズが高まりを察知し、特化することで売上を伸ばす企業群であることが伺い知れよう。姫路酒造組合に所属する下村酒造代表の下村氏は「純米酒などの高級酒を、手間を掛けて製造する事で売上を伸ばす事が出来ている。私が知っている、特定名称酒(純米酒)に特化する蔵の多くは売上を伸ばしている」と電話取材に対して述べた。

しかし一方で、八鹿酒造の代表は「特定名称酒は確かに売れている。しかし多くの酒造が同じ戦略を取っている為、差別化が困難になった。最も大きな問題は良い酒をどこで売るかだ。小売免許の自由化で地域の酒販店が相次いで無くなっている。小規模酒造は卸売業者との関係構築が困難で、流通チャネルを開拓できない。」と新たな問題を投げかけた。

つまりハイエンドモデルにおいて、特定名称酒の割合を上げることは高まる高級酒へのニーズに合致し、売上向上に繋がる。だがそれだけが好調を支える要因ではない可能性があるということだ。以上のことに注目しながら、具体的な好調企業を支える要因を分析する。

### 2-2 ハイエンドモデルの戦略

<旭酒造株式会社(以下「旭酒造」)の事例>

会社名	旭酒造株式会社
本社所在地	山口県
資本金	1000万円
従業員数	30人

売上	7億7880万
取扱商品	純米大吟醸、獺祭（100%）

（出典:旭酒造 HP・山口経済研究所資料より筆者作成）

データの通り旭酒造も、ハイエンドモデルの酒造である。小規模な造り酒屋であるが、他業種での経験がある桜井博志氏が社長に就任してからの25年間で売上を10倍に伸ばす酒造だ。そこには前項で述べた特化戦略以外の特徴があるはずであると考えた。分析して分かった点は以下の3つである。

①旭酒造の戦略の1つに、旭酒造は獺祭という純米大吟醸に特化した生産を行っているということが上げられる。ハイエンドモデルの酒造の多くは特化戦略をしているとはいえ、いくつかの特定名称酒を造っている事が多い。旭酒造は獺祭一種類の生産のみを行っている点が他の酒造と異なる点である。

②更に、旭酒造が他を大きく突き放す点は造りのルーチン化である。日本酒は長い歴史と製造技術の特殊性により、時に伝統工芸品であるかのような扱いをされることがある。「日本酒は生き物」という言葉にもそれが現れている。多くのハイエンドモデルの酒造は特定名称酒を、杜氏（製造責任者）や蔵人という職人の神業に任せて製造している。つまり高級酒であり、希少品であることを作業過程の特殊性も含めてアピールしている可能性がある。一方、旭酒造では神業による「幻の酒」を否定している。特定名称酒を希少性で売り出すのではなく単純に「旨い酒」として売り出すのだ。そのために旭酒造では、毎年一定量を、安定した品質で提供できなくてはならないと考えている。旭酒造では、杜氏制度を廃止しこれまで杜氏がブラックボックスとして抱えていた技術をマニュアル化した。また杜氏の役割を社長が兼任する事で経営者と技術者での意識の差が無くなりニーズを的確に捉えられるようになった。造りのマニュアル化によって酒の品質が安定するようになったのだ。

③販売方法にも工夫が見られる。多くの酒造は、卸を介して地元の小売店で販売していた。しかし旭酒造では卸を廃して、地元の狭い市場から出て行く事を選択した。なぜならば市場規模が小さすぎると過当競争の末、品質やブランドイメージが損なわれてしまう恐れがあるからだ。旭酒造の売上7億7880万円の内5億円を東京市場で稼ぎその額は、市場の1%にも値する。また、海外への販売も積極的に行っている。国内市場が減退を続けるなかで過当競争を避けたい旭酒造は、より広い市場へ出ていきたくかった。そこで販路を日本国内から海外へ広げるということは必然の行動であったのかもしれない。現在獺祭はニューヨークにある100以上のレストランで提供され、出荷量の13%が海外への輸出である。旭酒造の成功はこのように海外などの販路を広げられたことによるものが大きいのではないだろうか。

しかし多くの日本酒造は小規模である為、なかなか海外展開に踏み出すきっかけがないのが実情のようだ。旭酒造の経営戦略をみて分かったのは特定名称酒に特化するのもちろんのこと、どこへどのように売るかということが重要であるということだ。次に紹介する南部美人酒造も海外展開に成功している酒造のひとつである。何か共通する要因があるのではないだろうか考える。

<株式会社南部美人(以下「南部美人」)の事例>

会社名	株式会社南部美人
資本金	2000万円
従業員数	27人
売上	4億9400万円
取扱商品	特定名称酒に特化(100%)

(出典：日経ビジネスオンライン)

この酒造もまた黒字決算を続けており好調な成績を残している。その要因について分析したい。

①南部美人の造っている清酒は特定名称酒、麴酒である。普通酒は造っておらず、ハイエンドモデルに分類される酒造であることがわかる。

②南部美人酒造でも伝統的な清酒造りのあり方に変化を加えている。製造の部分を職人に任せるといった伝統的な手法では、造りと経営の視点が食い違うことに繋がる。経営サイドが造りを主導するために南部美人酒造では、社員に一から製造技術を学ばせるという手法をとっている。このことで、会社が製造を包括することが可能となり、社内で造りに対する意見の風通しが良くなるという結果が出た。

③南部美人においても販路の拡大は大きな課題であった。95年に留学経験のある現専務取締役久慈浩介氏が就任し、海外戦略を始めることとなった。しかし海外に駐在する日本人を対象とした戦略では良い結果が得られなかった。なぜならば海外においても日本人は有名メーカーの清酒を選択する傾向があり南部美人は選ばれなかったからだ。そこで現地人向けの戦略に方向転換した。久慈氏は海外の日本食レストランやバーを一件ずつ尋ね、日本の食文化と日本酒の飲み方についてのレクチャーを行った。海外で日本酒が売れるためにはこの啓蒙活動が不可欠だったのである。しかし、文化さえ根付けば、マイナーな銘柄であっても売れるという結果がでたそうである。いくつかの酒造と協力して設立した日本酒輸出協会では、啓蒙活動の裾野を広めているのだ。そのような地道な活動の結果、南部美人酒造の海外売上比率は10%にまで向上した。

### 2-3 考察

ハイエンドモデルが好調なのは高級酒特化戦略によるものだけなのだろうか。具体的な酒造の戦略を見たことで、そうではないと感じた。この節では特化戦略以外の二社の共通点を分析する。

1つ目の共通点は伝統的な造りからの脱却である。両酒造とも杜氏を排し社員による醸造を行っていた。旭酒造では造りをマニュアル化する事で、安定供給できる旨い酒を製造できるようになった。また杜氏役を社長が兼任することで、経営サイド主導の製造を可能としていた。南部美人酒造では、杜氏を排し社員がその役割を果たす為の研修を行っていた。旭酒造と同じく経営サイドによる造りの包括化が目的であった。両酒造が経営と製造の統一化という同じ問題意識を持ち、改善していた。杜氏制度は過去の清酒を取り囲む環境に適合したものである。技術の継承はもちろん重要であるが、それ以外の要因まで継承する必要はないのではないか。

2つ目の共通点は、海外にまで広く販路を拡大している点である。両酒造とも海外売り上げ比

率が10%を超えており、世界中のマーケットを相手にしている。八鹿酒造への電話取材時に「小売免許自由化によって、小規模酒造を取り扱う小売店が減った」という証言があった。小規模酒造が多い中でどうすれば販路を広げられるのかという工夫がなければ、いくら良い品質の清酒を造ってもこれまでの地元小売店では売ることが出来ない。そして国内の特定名称酒需要だけでは好調を維持できないのではないのだろうか。

品質のよい特定名称酒に特化した生産を行うだけでなく、その品質の良い酒をどこでどうやって売ることかという、経営者的な考えを持つということが中小酒造にこれから求められる資質なのではないだろうか。今後は、小規模酒造の海外展開も含めた販路拡大について調査する必要があるだろう。

### 第3節 複合モデル

本章1節、2節でみてきたローエンドモデルとハイエンドモデルの両市場で効果的に製品を販売できているモデルのことを、複合モデルと呼称する。つまり、複合モデルは自社蔵で安価なバック酒を大量生産して普通酒のコストを下げる一方で、特定名称酒は高級酒としての価値を創出し、かつコストを下げることに取り組んで売上を伸ばしていく、ローエンドハイエンド複合モデルである。このようなモデルに属する酒造は規模の大きい企業、もしくはグループ会社でないとなし難い。なぜなら、普通酒を大量生産する設備、こだわりのある特定名称酒の生産の両立は、規模の小さな企業では困難であるからだ。今回複合モデルに当てはまり、かつ売上高が毎年向上しているグループ企業として、世界鷹グループを取り上げる。世界鷹グループ本社の小山本家酒造株式会社の概要、グループ会社のカテゴリー、戦略を以下の項で述べ、複合モデルを考察していく。

#### 3-1 小山本家酒造株式会社の概要

会社名	小山本家酒造株式会社（世界鷹小山家G）
本社所在地	埼玉県
資本金	3775万円
従業員数	160名
グループ計従業員数	330名
売上高	98億円
グループ売上高	244億円
創業/グループ設立	1808年/1963年

（出典：マイナビ2013）

小山本家酒造株式会社は、全国に7蔵と埼玉県内4カ所の卸問屋、精米会社を有する「世界鷹小山家グループ」を形成する東日本最大級の清酒メーカーである。全国清酒出荷ランキングでは、2011年7位であり、全国吟醸酒出荷ランキングでは4年連続1位に輝くという業界屈指の実績を残している。また平成19年度は前年比112.7%、20年度は113.6%、

21年度は108,7%と業界が売上減少している中で、毎年売上高が伸び続けている。以下にグラフでグループ内企業を列挙する。ただし、卸問屋を除き事業内容が酒類製造販売である会社を取り扱う。

企業名	所在地名	従業員数	備考
小山本家酒造	埼玉県	160名	1回の仕込みで40tの大型仕込みが可能。普通酒（パック酒）の大量生産。
京姫酒造	京都府	20名	少量手作りの吟醸酒専門蔵を持ち、リキュール製造も手がける
北鹿	秋田県	不明	普通酒（パック酒）も作るが特定名称酒の割合が高い
雪椿酒造	新潟県	12人	2010年に純米酒のみ製造する蔵に移行
浜福鶴銘醸	兵庫県	10名弱	特定名称酒だけを醸造している
越後桜酒造	新潟県	14人	2009年に大吟醸1800KL製造可能な蔵に全面改装
賜杯桜酒造	茨城県	不明	2011年2月に吸収合併 普通酒を主に製造

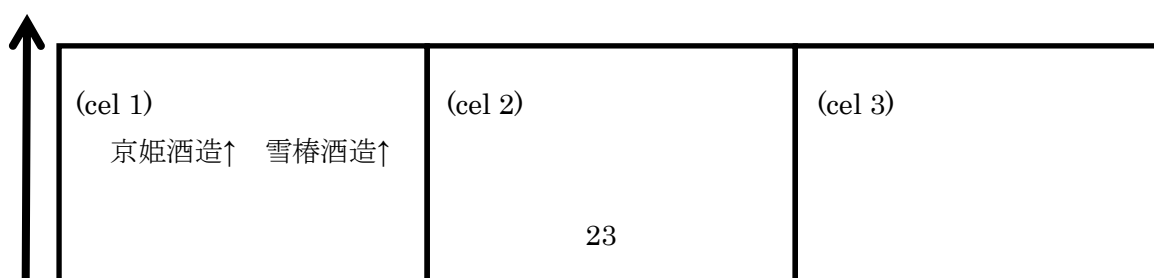
（醸界タイムズ <http://www.jyokai.com/>、各社HPから引用）

上記の情報を元に、以下に世界鷹グループのカテゴリライズを作成していく。

### 3-2 世界鷹グループ内酒造会社カテゴリライズ

特定名称酒割合

高  
8割～



浜福鶴銘醸↑  
越後桜酒造↑

中 4割～ 8割	(cel 4)	(cel 5)	(cel 6)
	(cel 7)	(cel 8)	(cel 9) 小山本家酒造↑
低 ～4割			
	従業員数 規模	40人未満 小	41人～99人 中
			100人～ 大

上図から見てわかるように、世界鷹グループは cel1 と cel9 に属している企業を有している。また、小山本家酒造に直接話を伺った所、卸売の売上は横ばいであるが、グループ内酒造は全て売上高は上がっていると語っていた。作成をする上で必要であった特定名称酒割合は各社のHPを参考にしたり、小山本家酒造の方から直接聞くことで分類することができた。

### 3-3 世界鷹グループの戦略

世界鷹グループの特徴は『小山本家酒造』と『賜杯桜酒造』で大衆を狙った普通酒の製造を行い、手造りの吟醸蔵は『雪椿酒造』と『浜福鶴銘醸』、伏見の『京姫酒造』は清酒をベースとしたリキュールなど特殊商品も製造している。秋田の『北鹿』と新潟の『越後桜酒造』は地域に密着した商品を生産するといった、各地の蔵でそれぞれ製造する酒の種類を変えていることである。つまり、秋田・新潟・埼玉・伏見・灘といった全国の酒蔵で、地域の特性を活かした酒造りができるだけではなく、マーケティング力を活用して生まれた普通酒から高級酒、さらにリキュールの製造も手がけるなど、幅広いラインナップをもっていることが世界鷹グループの最大の強みであると言える。小山本家酒造は賜杯桜酒造の合併を発表した際に次のように述べている。「今回の合併もグループとしての販売資産と経営資源を融合することで、厳しい市場環境に対応し、二極化の進む消費者ニーズに応えるべく、更なる品質の向上とお客様の満足度を図ることを目的に実施する」（醸界タイムズ [http://www.jyokai.com/archives/2011/01/post\\_2837.html](http://www.jyokai.com/archives/2011/01/post_2837.html) 掲載日 2011年01月27日）ここでいう消費者ニーズの二極化とは「パック酒にみられる安価で手に入る普通酒」と「高品質であり付加価値のついた特定名称酒」であると考えられる。全国各地の手作り蔵の特



性を活かし日本酒の製造を行なっているが、小山本家酒造の大量生産を可能とする埼玉大宮工場と京都伏見工場の2工場の詳細を図示する。

工場名	小山本家酒造大宮工場	小山本家酒造京都伏見工場
年間醸造回数※	三季醸造	三季醸造
最大製造能力	15,500kl（全体の約6割）	2,573kl（全体の約2割）
1回の仕込み量	1仕込み40t	1仕込み15t
特徴	充填ライン：1時間につき 19,000本 紙容器：3ライン 瓶：1ライン	大吟醸タイプの大型仕込み が可能な原料処理設備を持 つ

（2007年10月時点）

（出典：醸界タイムズ2007年10月4日・伏見酒造組合HPより筆者作成）

※日本酒は、真冬の約4カ月間で1年分の酒を造るのが従来の方法である。それに対して三季醸造は、酒造りの期間を延ばすのだが、一般的には量を増やすために行われるため、冷房、冷凍設備などが必要とされる。

全国各地の手作り蔵での生産量は全体のおよそ2割、大宮工場伏見工場で全体の8割と考えると小山本家酒造の生産はこの2工場の大型生産設備が重要となっている。小山本家酒造は海外展開も視野に入れている。2007年4月に約14キロリットル（一升瓶で7800本分）の純米酒を米国西海岸向けに輸出を開始した。（日本経済新聞2007年4月25日）近年は韓国の輸出货量も増加している。今後は国内市場だけにとどまらず海外展開も視野にいれた経営を行なっていく方針である。

### 3-4 考察

日本酒業界のなかで世界鷹グループ以外に複合モデルに位置する酒造はない。なぜならば、日本酒企業は個人企業が大半であり、このようなグループ企業はほとんどないからである。全国に製造拠点をもち、売上を伸ばしている企業は世界鷹グループだけである。日本酒の市場は大きく見て普通酒と特定名称酒の2つの市場がある。売上が伸びている個人企業はこの2つの市場で商売するのではなく、一方の市場に集中して経営を行なっている。大半の個人企業はこの両方の市場に参入し、一方に市場に集中することができずに失敗しているのではないかと考えられる。

今回、複合モデルの成功例として世界鷹グループを取り上げたが、複合モデルが日本酒企業の理想的モデルであるとは断定できない。なぜならば、このモデルに属しているのは現状で世界鷹グループだけであるからだ。もし仮に、他の大規模な企業が世界鷹グループのように全国各地の酒造を買収し、同じような経営をしたとしても成功するとは断言できないのである。ここで評価したいことは、世界鷹グループが自社の経営資源を上手く活用している点である。それぞれの市場で効果的な戦略は異なるが世界鷹グループは対応でき

ているのである。

最後に、本稿作成の上で小山本家酒造に直接話を伺ったところ今後の動向として次のように述べている。「吟醸酒、大吟醸酒を中心に今後は日本酒販売をしていくつもりであるが、普通酒を無くすことは絶対にせず、今後も両方の市場を視野に経営を行なっていくつもりである。」

## おわりに

年々企業数が激減し、産業全体の売上も右肩下がりである日本酒業界で、生き残る企業に何か共通点がないか調査してみた。その結果、類型分析によって二つのモデルに着目し、それぞれのモデル、さらに複合モデルに属する企業の戦略を考察した。規模が大きく、市場シェアのトップ3を独占するローエンドモデル、規模は小さいが売上を伸ばしている企業が集まるハイエンドモデル、そして世界鷹グループによる複合モデルの3つのモデルが今の日本酒産業を活性化する重要な鍵となっているのではないかと私達は考えた。

今後の研究として、引き続きマッピング図を埋めるために調査を続け、さらに販売、物流といった日本酒の売り方という面を焦点に当てつつ、日本酒業界の将来展望を考察したい。そして、最終的に日本酒業界の研究で一つの理論を提唱し、他産業で活かせることができれば幸いである。

## 参考文献

- [1] 国税庁 HP(<http://www.nta.go.jp/>)2012年1月15日閲覧
- [2] 藤本昌代・河口充勇(2010)『産業集積地の継続と革新』文真堂
- [3] 日本酒造組合中央会 HP(<http://www.japansake.or.jp/>)2012年1月15日閲覧
- [4] 月桂冠株式会社(1999)『月桂冠三百六十年史』月桂冠株式会社
- [5] 高浜春男(1993)『杜氏 千年の知恵』祥伝社
- [6] 醸界タイムズ HP(<http://www.iyokai.com/>)2012年1月18日閲覧
- [7] 月桂冠 HP(<http://www.gekkeikan.co.jp/index.html>)2012年1月18日閲覧
- [8] 宝酒造 HP(<http://www.takarashuzo.co.jp/>)2012年1月18日閲覧
- [9] 矢野経済研究所「2011年版酒類市場の現状分析と将来展望」2010年12月10日
- [10] 日経ビジネスオンライン「【隠れた世界企業】日本酒代表で、南アへ」2010年5月21日
- [11] マイナビ 2013(<http://job13.mynavi.jp/13/pc/search/corp52629/outline.html>) 2012年1月18日閲覧
- [12] 伏見酒造組合(<http://www.fushimi.or.jp/brewery/koyama.html>)2012年1月19日閲覧
- [13] 日本経済新聞(<http://www.nikkei.co.jp/news/retto/20070424c3b2404224.html>)2007年

4月25日

[14]月桂冠株式会社(1999)『月桂冠三百六十年史』月桂冠株式会社

[15]大関株式会社(1991)『魁 昨日・今日・明日 大関 280年小史』大関株式会社

[16]五嶋慎也「海外での日本酒消費量の研究」2004年

[17]日本貿易振興機構 HP

(<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000036/05001676.pdf>)2012年1月19日閲覧

---

i 大粒で、その中心部に「心白」という少し白く見える軟組織を持っており、タンパク質、配分、脂肪分が少なく、原料処理がしやすいなどの特徴がある。有名なものには、山田錦、五百万石や美山錦などがある。

ii 鉄分が非常に少ない、伏見の伏水や灘の宮水が有名である。

iii 滋賀県酒造組合、大阪府酒造組合、鹿児島県酒造組合の加盟数が不明のため、44都道府県の加盟酒造メーカー数を示している。なお、日本酒造組合に加盟している清酒メーカーではない、焼酎メーカーなどを含む数字である。