

清酒製造企業の成長戦略の現状と課題：

アンケート調査結果の報告

山田 敏之

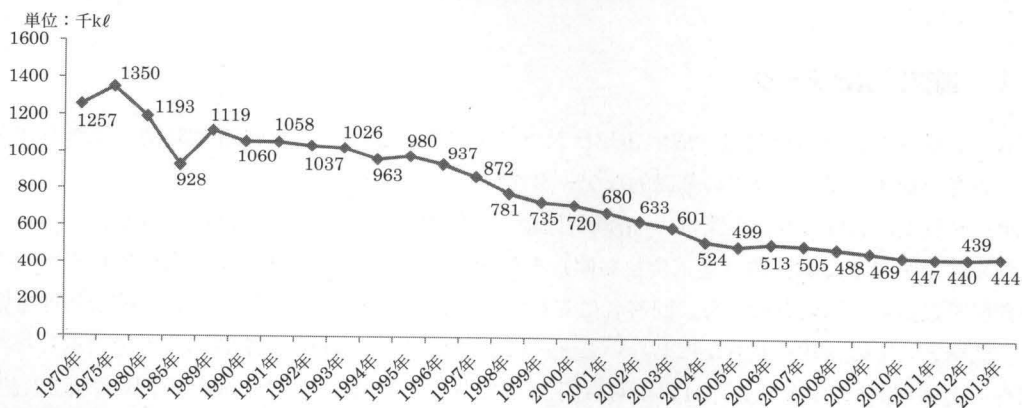
要 旨

本調査報告は、2015年度経済研究所研究プロジェクト「清酒産業における潜在的成長の可能性に関する研究」の一環として行われたアンケート調査（「清酒製造企業の成長戦略に関するアンケート調査」）の単純集計結果をまとめたものである。『清酒製造企業名鑑 2014～15年版』収録の1,563社に対して調査票を郵送し、366社（有効回答数、回収率：23.4%）から回答を得て分析データとして使用した（調査実施期間：2015年7月31日から8月31日）。単純集計結果から得られた発見事項を、顧客特性、清酒製造企業の強み、成長戦略の方向性と実行度合い、輸出の状況と問題点、事業継続の課題に分けてまとめている。

はじめに

清酒の生産量は、生活様式や食文化の変化と多様化、アルコール飲料の種類増加といった要因により、長期にわたり減少傾向を示している（図表1）。

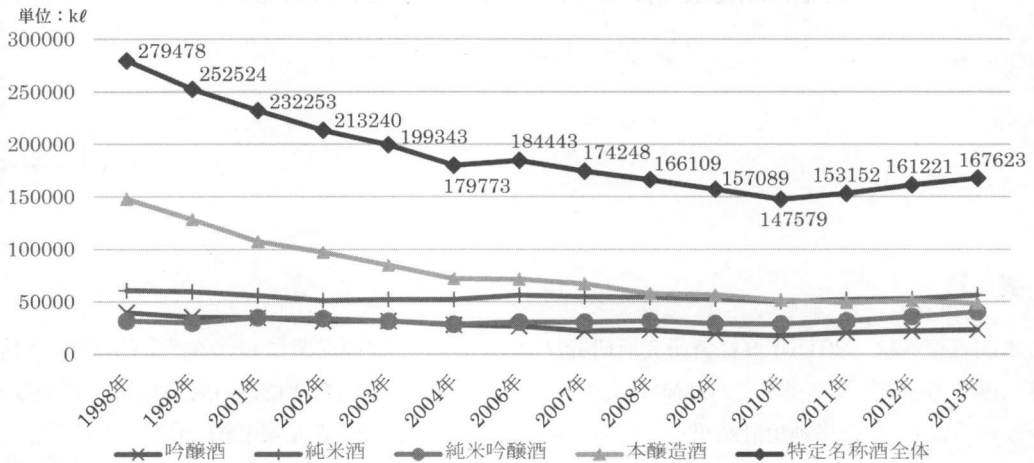
図表1 清酒製成数量の推移



出所) 国税庁『酒のしおり』のデータを基に作成。

ただ近年、様々な企業努力により品質や価格などにおいて消費者のニーズに応える多様な商品が出回ってきたこと、あるいは和食文化の世界的な浸透などの要因によって、とりわけ純米酒、純米吟醸酒、吟醸酒といった特定名称酒の生産量は、一時の減少傾向を脱して安定的な推移を辿ってきていると言える（図表2）。

図表2 特定名称酒の製成数量の推移



このように清酒業界は、普通酒を中心にみられる成熟化した市場と特定名称酒を中心とする堅調な伸びをみせつつある市場という異なった特性を持つ2つの市場で構成されていると考えられる。本研究は、このような市場特性を持つ清酒産業の中で、個別酒造業者の経営戦略と清酒産業全体の発展に向けた業界、政府の取り組みを明らかにし、今後の発展の可能性とそのため戦略的政策について検討することを目的とし、2015年度経済研究所研究プロジェクトとして行われたものである。本調査報告は、上記プロジェクトの一環として、清酒製造企業を対象に実施したアンケート調査（「清酒製造企業の成長戦略に関するアンケート調査」）の単純集計結果を示したものである。

1. 調査方法とデータ

本アンケート調査の目的は、成熟市場における清酒製造企業の成長戦略の現状と課題を把握し、研究を推進していく上での基礎的なデータを得ることである。

データ収集における対象企業は、『清酒製造企業名鑑 2014～15年版』収録の1,563社である。これら企業を対象に調査票（巻末資料参照）を郵送し、(株)ジイズスタッフ内に調査票回収の事務局を設置し、回収を行った。回答者に対しては、収集されたデータは全て統計的な処理を施し、個票としての特性を明らかにしないこと、および回答時における匿名性の確保を明示した。調査の実施期間は2015年7月31日から8月31日であり、有効回答数は366社、回収率は23.4%であった。なお、最終的な回収数は全体で373社となったが、現在休業中などの理由から7社は分析データから除外している。

2. 属性変数：データの特徴

(1) 創業からの年数

創業からの年数をみると、「100年以上150年未満」の企業が42.5%と最も多く、「200年以上」が25.3%、「150年以上200年未満」が19.5%、「100年未満」が12.6%の順となっており、創業100年以上の老舗企業が全体の実に87.3%を占めている（平均値：170.2年、標準偏差：80.1年）。

(2) 石高による類型

石高については、日本政策投資銀行地域企画部による『清酒業界の現状と成長戦略』で提示された類型化を適用した。同報告書では、生産規模500石以下を「家業型清酒製造企業」、500石超2,000石までを「地場型清酒製造企業」、2,000石超10,000石までを「地域牽引型清酒製造企業」、10,000石超30,000石までを「国内牽引型清酒製造企業」、30,000石超を「業界最大手型清酒製造企業」と位置づけている。

今回の回答企業の状況をみると、生産規模「500石以下」の家業型清酒製造企業が47.0%と最も多く、「500石超2,000石まで」の地場型清酒製造企業が37.3%、「2,000石超10,000石まで」の地域牽引型清酒製造企業が13.7%、「10,000石超30,000石まで」の国内牽引型清酒製造企業が1.1%（4社）、「30,000石超」の業界最大手型清酒製造企業が0.9%（3社）の順となっており、家業型清酒製造企業と地場型清酒製造企業で全体の84.3%と8割以上を占めている。逆に、国内牽引型清酒製造企業と業界最大手型清酒製造企業が合わせて7社にとどまっており、今回のデータの大きな特徴として、大多数が中小規模の清酒製造企業で構成されていることが分かる。

(3) 事業構造の形態

事業構造の形態をみると、「酒造専業」が55.4%、「酒造以外の事業を含めた複合経営」が44.6%となり、前者が10.8ポイント多くなっている。酒造以外の事業としては、「清酒以外の酒類の製造」が68.5%と最も多く、「麴等を活かした製品の製造」が24.7%、「観光事業」が17.9%、「外食事業」が13.6%、「原料米の生産」が8.6%、「化粧品の製造」が4.9%の順となっている（複数回答、「その他」を除く）。「その他」については、回答企業数が59社であり、具体的な事業の内容として記述されたものは「酒類等の卸・小売」が39.0%（23社）、「不動産賃貸、管理（アパート、駐車場管理含む）」が37.3%（22社）となり、両者を合わせて76.3%と7割を超えている。

(4) 最近3年間の売上高推移の傾向

最近3年間の売上高推移の傾向をみると、「増加傾向」が41.3%と最も多く、「ほぼ横ばい」が39.1%、「減少傾向」が19.7%の順となっている。地方の中小清酒製造企業を中心に、純米酒を中心とする特定名称酒へのシフト、地元から全国市場への積極的な展開といった要因が背後にあるものと推察される。

3. 顧客の特性

(1) 主要な顧客の年齢層

主要な顧客の中心となる年齢層をみると、「50代」が44.4%と最も多く、「40代」が33.7%と両者で全体の78.1%と8割近くを占めている。次いで「60代以上」が17.5%、「30代」が4.4%(11社)に順となっている。「20代」が主要顧客と回答した企業は皆無であった。20代から30代の比較的若い顧客層を、今後どのように開拓していくが清酒製造企業にとって大きな課題と言える。

(2) 顧客層における男女比率

主要な顧客の大まかな男女比率をみると、男性比率の平均値は69.8% (標準偏差：14.0%)、女性比率の平均値は30.2% (標準偏差：14.0%) で、男性の方が39.6ポイントと40ポイント近く上回っている。男女それぞれの個別の比率をみると、男性比率については「70%」と回答した企業が23.8%と最も多く、次いで「80%」が22.6%、「60%」が22.3%の順となっており、この3者で68.7%と7割近くを占めている。一方、女性比率をみると、「30%」が23.8%と最も多く、次いで「20%」が22.6%、「40%」が22.3%の順となっている。

(3) 地元以外の顧客の割合

観光客などを含む地元以外の顧客の大まかな割合をみると、平均値は46.5% (標準偏差：26.9%) となっている。個別の比率では、「10%」が11.6%と最も多く、「30%」が10.7%、「60%」が10.4%、「20%」と「80%」が共に9.3%、「40%」が9.0%といった順になっており、企業ごとの差が大きいことが分かる。

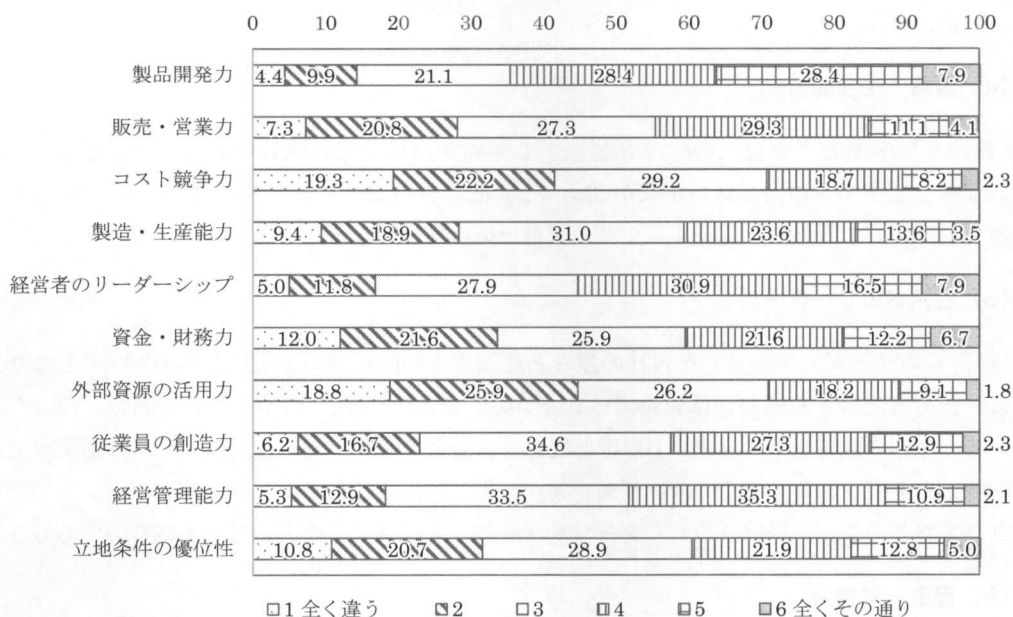
(4) 出荷量の割合

出荷量の大まかな割合を地元、地元以外の県内、県外に分けて質問したところ、「地元」の平均値が41.2% (標準偏差：28.3%) と最も多く、「県外」の平均値が31.9% (標準偏差：21.0%)、「県内」の平均値が27.2% (標準偏差：25.1%) の順となった。出荷量は地元が県外を9.3ポイント上回っており、地元顧客主体の現状が明らかになった。

4. 自社の「強み」の認識

図表3は、清酒製造企業が認識する自社の「強み」についての度数分布を示したものである。なお、各項目を強みと認識する傾向が高い企業の割合は、5と6を回答した企業の合計であり、強みと認識する傾向が低い企業の割合は、1と2を回答した企業の合計となっている。

図表3 清酒製造企業における「強み」の認識



(1) 製品開発力

「製品開発力」を自社の強みと認識する傾向が高い企業は全体の36.3%となり、他の項目に比べ最も高いものとなっている。逆に、強みと認識する傾向が低い企業は14.3%にとどまっている。清酒は、麹菌と酵母という2種類の微生物をコントロールしながら製造する、並行複発酵と呼ばれる極めて複雑な製造工程を有している。特に、特定名称酒の製造では職人の暗黙知的なノウハウを要する部分も大きい。このような清酒造りの特徴からも製品開発力を強みと認識する企業が多いのではないだろうか。

(2) 販売・営業力

「販売・営業力」を自社の強みと認識する傾向が高い企業は全体の15.2%にとどまり、逆に、強みと認識する傾向が低い企業が28.1%と12.9ポイント上回っている。今後は、販売・営業力を強みに転換していくような努力が必要となるだろう。

(3) コスト競争力

「コスト競争力」を自社の強みと認識する傾向が高い企業は全体の10.5%にとどまり、他の項目と比べ最も低いものとなった。逆に、強みと認識する傾向が低い企業が41.5%と4割を超え、前者を31ポイント上回っている。清酒の原料は主食の米であり、米価がコスト構造の大きな割合を占める現状では、単なるコスト削減の積み重ねでコスト競争力を向上させることはできな

い。コスト競争力の欠如は最終的な清酒の価格にも影響を与えるため、構造的な問題をはらんでいると言えよう。

(4) 製造・生産能力

「製造・生産能力」を自社の強みと認識する傾向が高い企業は全体の17.1%にとどまり、逆に、強みと認識する傾向が低い企業が28.3%と、前者を11.2ポイント上回っている。「製造・生産能力」についても強みと認識する企業の割合は低いものとなった。

(5) 経営者のリーダーシップ

「経営者のリーダーシップ」を自社の強みと認識する傾向が高い企業は全体の24.4%となり、逆に、強みと認識する傾向が低い企業は16.8%にとどまり、前者が7.6ポイント高いものとなっている。今回の回答企業には創業100年を超える老舗企業が多いため、経営トップは創業家出身者が多いと推察される。多くの清酒製造企業が、創業家出身社長による強いリーダーシップで運営されており、これが経営者のリーダーシップを強みと認識する要因になっているのであろう。

(6) 資金・財務力

「資金・財務力」を自社の強みと認識する傾向が高い企業は全体の18.9%にとどまり、逆に、強みと認識する傾向が低い企業が33.6%と、前者を14.7ポイント上回っている。中小規模の企業が多いため、「資金・財務力」の欠如を認識する企業が多くなっているのだろう。

(7) 外部資源の活用力

「外部資源の活用力」を自社の強みと認識する傾向が高い企業は全体の10.9%にとどまり、他の項目に比べ非常に低いものとなった。逆に、強みと認識する傾向が低い企業は44.7%と4割を超えており、前者を33.8ポイント上回っている。外部資源の活用力は、清酒製造企業の最も弱い部分であり、イノベーション創造の方法が自前主義からオープン・イノベーションへと移行する中で、いかに克服していくかが将来的に大きな課題と言えそうである。醸造技術、製造工程、常温での保存といったイノベーションを、経営資源の限られた中小規模の清酒製造企業が自前で全て達成することは不可能である。大学、ライバル企業、異業種企業等との連携や協力体制をいかに構築していくが決め手となるだろう。

(8) 従業員の創造力

「従業員の創造力」を自社の強みと認識する傾向が高い企業は全体の15.2%にとどまり、逆に、強みと認識する傾向が低い企業が22.9%と、前者を7.7ポイント上回っている。イノベーション創造の源泉は従業員の創造力(創造性の発揮)にあるため、何らかの改善が必要であらう。

(9) 経営管理能力

「経営管理能力」を自社の強みと認識する傾向が高い企業は全体の17.8%にとどまっているが、強みと認識する傾向が低い企業も18.2%と低い水準にとどまっている。7割近い企業が経営管理能力の強みは普通程度と捉えていることが分かる。

(10) 立地条件の優位性

「立地条件の優位性」を自社の強みと認識する傾向が高い企業は全体の10.9%にとどまり、逆に強みと認識する傾向が低い企業が31.5%と、前者を20.6ポイント上回っている。立地条件の優位性を強みと認識する傾向にある企業の割合は、外部資源の活用力と同様に他の強み項目に比べ、低い認識の程度となっている。

5. 清酒製造企業を取り巻く外部環境についての認識

(1) 現行の酒税に対する納得度合い

現行の酒税に対する納得の度合いについては、「納得していない」と回答した企業が47.2%と最も多く、「どちらとも言えない」が34.1%、「納得している」が18.7%といった順になっている。「納得していない」理由として、多くの企業が「酒税と消費税の二重課税」の問題を取り上げていた（57社：33.7%）。また、具体的な記述としては「他のアルコール、特にワインとの税率の差（アンバランス）をなくしてほしい」「酒税が高すぎる」といった意見もみられた。さらに、「純米酒とアルコール添加酒の酒税を分けるべき」という意見もいくつか寄せられたが、今後の清酒の発展の方向性の基盤ともなる点であり、留意が必要であろう。

(2) 消費税増税の影響

消費税が現行の8%から10%に引き上げられた場合の影響については、「大きな影響が出る」と回答した企業が42.2%と最も多く、「どちらとも言えない」が32.4%、「ほとんど影響はない」が25.4%といった順になっている。消費税増税の影響に関する意見としては、購買意欲がそれがれ、消費が落ち込むことにより売上減少を招くとの回答が多くを占めた。

そのような事態への対策としては、「コスト競争力を強化（価格維持）」「高品質化とリーズナブルな価格設定」「従来の商品価格の引き下げ」「業界全体としてより安価な酒にシフト」「税込1.8ℓ 3,000円以下の商品の充実」「飲食店での販売価格を抑えるための精米歩号とアルコール分調整」といった価格政策に関するものが多く挙げられていた。その他には、「晩酌酒の需要減を見越し高級酒の販路拡大」「販売窓口を広げ売上確保」「海外販売」といった販売政策や「仮需要に備えた生産・配送計画」に関する見解もみられた。

(3) TPPへの日本の参加の影響

TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）に日本が参加することによる清酒製造・販売への影響度合いについては、「どちらとも言えない」と回答した企業が39.2%と最も多く、「ほとんど影響はない」が32.8%、「大きな影響を及ぼす」が28.0%の順となっている。現段階での影響については、多くの企業で判断がつかねている状況がうかがえる。

TPP参加への影響に関しては、「大きな影響を及ぼす」と回答した100社のうち、「輸出促進につながる」との見解が28社（28.0%）と最も多くなっている。これはメリットとして捉えることができるが、一方、TPP参加のデメリットについても多様な意見が寄せられた。例えば、「安価な外国産米の流入による米の生産者（農家）の衰退とそれに伴う原料米確保への不安」は21社（21.0%）、「他のアルコール飲料、特にワインの価格下落の影響、外国産米を使用した清酒等の流入に対する危惧」は18社（18.0%）が挙げている。その他、「米価の上下」「関税」に関する意見もみられた。

6. 清酒製造企業の成長戦略の方向性と実行度合い

図表4は、清酒製造企業の成長戦略の方向性と実行度合いについての度数分布を示したものである。なお、各項目において、行う傾向にある企業の割合は、5と6を回答した企業の合計であり、あまり行っていない企業の割合は、1と2を回答した企業の合計となっている。

(1) 清酒以外の酒類の開発

「清酒以外の酒類の開発」を行う傾向にある企業は全体の25.5%と2割程度にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は50.0%と半数に達しており、前者を24.5ポイント上回っている。

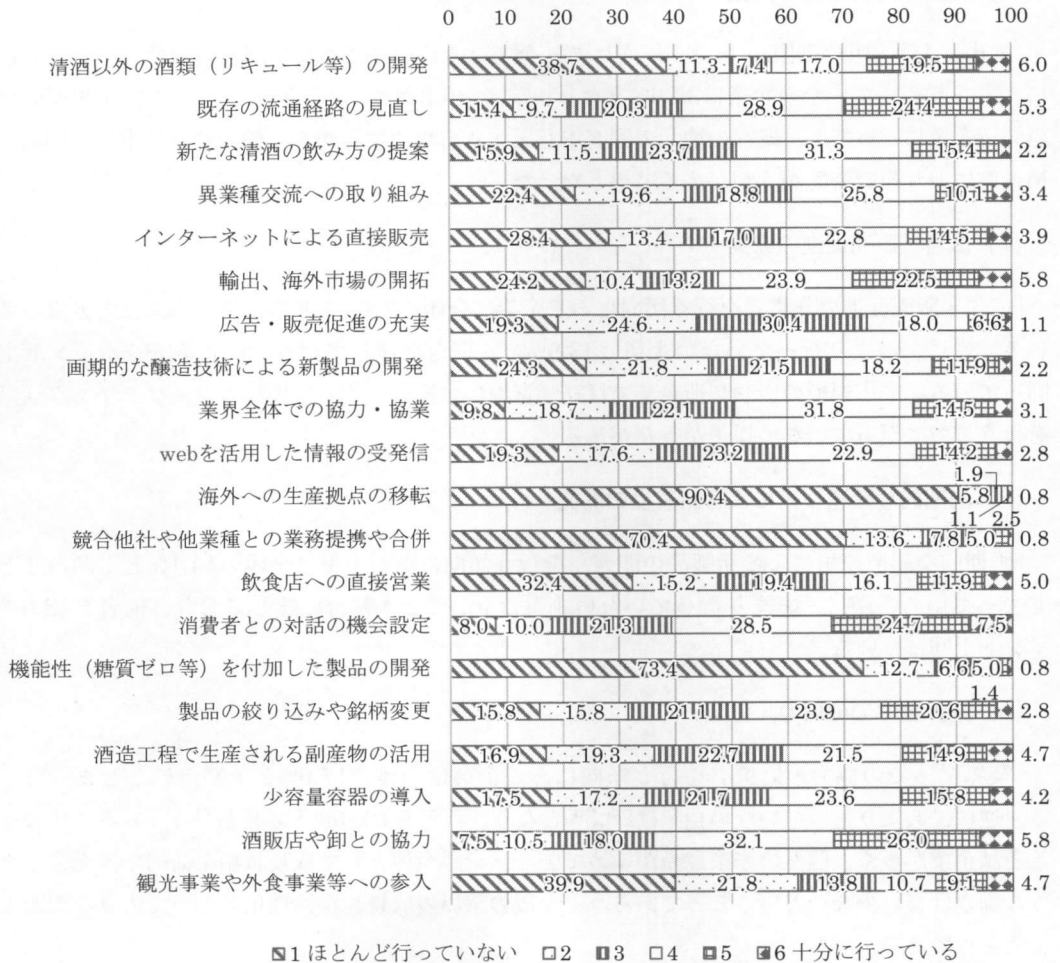
(2) 既存の流通経路の見直し

「既存の流通経路の見直し」を行う傾向にある企業は全体の29.7%と3割近い水準となった。逆に、あまり行っていない企業は21.1%にとどまり、前者が後者を8.6ポイント上回っている。問屋機能の低下、町の酒屋からコンビニ、スーパー、郊外型量販店などへの販売先の変化もあり、これに対応した取り組みを行おうとする企業が多いのではないだろうか。

(3) 新たな清酒の飲み方の提案

「新たな清酒の飲み方の提案」を行う傾向にある企業は全体の17.6%と1割台にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は27.4%となり、前者を9.8ポイント上回っている。若年層や女性といった新しい顧客層を開拓していくためには、一層の努力が必要になるであろう。

図表4 清酒製造企業の成長戦略の方向性と実行度合い



(4) 異業種交流への取り組み

「異業種交流への取り組み」を行う傾向にある企業は全体の13.5%と非常に低い水準にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は42.0%と4割台に達しており、前者を28.5ポイント上回っている。

(5) インターネットによる直接販売

「インターネットによる直接販売」を行う傾向にある企業は全体の18.4%と1割台にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は41.8%と4割台に達しており、前者を23.4ポイント上回っている。

(6) 輸出、海外市場の開拓

「輸出、海外市場の開拓」を行う傾向にある企業は全体の28.3%と3割近い水準となった。逆に、あまり行っていない企業は34.6%となり、前者を6.3ポイント上回っている。中小規模の清酒製造企業にとっても、既存の地元の顧客中心とする市場の限界から、輸出や海外市場の開拓に積極的に取り組む姿勢がうかがえる結果となった。

(7) 広告・販売促進の充実

「広告・販売促進の充実」を行う傾向にある企業は全体の7.7%と非常に低い水準にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は43.9%と4割台に達しており、前者を36.2ポイント上回っている。中小規模の清酒製造企業では経営資源に余裕がなく、積極的なマーケティング活動を行うまでに至っていない様子が見られる。

(8) 画期的な醸造技術による新製品の開発

「画期的な醸造技術による新製品の開発」を行う傾向にある企業は全体の14.1%と1割台にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は46.1%と4割台に達しており、前者を32.0ポイント上回っている。

(9) 業界全体での協力・協業

「業界全体での協力・協業」を行う傾向にある企業は全体の17.6%と1割台にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は28.5%となり、前者を10.9ポイント上回っている。いわゆる老舗企業が多く、個々の家業意識が極めて強く、業界全体として成長戦略を共同で推進するような動きはまだ少ないということであろう。今後の業界の成長、再活性化にとって大きな課題と言えそうである。

(10) webを活用した情報の受発信

「webを活用した情報の受発信」を行う傾向にある企業は全体の17.0%と1割台にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は36.9%となり、前者を19.9ポイント上回っている。

(11) 海外への生産拠点の移転

「海外への生産拠点の移転」を行う傾向にある企業は全体のわずかに1.9%（7社）に過ぎず、他の変数に比べ最も低いものとなった。逆に、あまり行っていない企業は全体の96.2%と9割を超えている。現時点では、一部の巨大清酒製造企業を除いて、成長戦略としての生産拠点の海外への移転は現実的なものとは言えない。ただし、今後、杜氏や蔵人を使わずに自動化、機械化により四季醸造を行うことが一般的となり、さらに原材料の酒造好適米が海外でも作られるようになると、常温での長期間の保存がきかない清酒の海外展開を考えた場合、生産拠点の海外移転と

いう選択肢が取られることになるのだろうか。この点については、今後個別企業への聞き取り調査などでより詳細な分析が必要になるだろう。

(12) 競合他社や他業種との業務提携や合併

「競合他社や他業種との業務提携や合併」を行う傾向にある企業は全体のわずかに3.3%（12社）に過ぎず、他の変数に比べ非常に低いものとなった。逆に、あまり行っていない企業は全体の84.0%と8割を超えている。ライバルや他の業界との協力の中で、何か従来にはない発想が生まれる可能性も否定できない。自社の強みにおいて、外部資源の活用力が低い認識であったことと連動するのかもしれないが、うまく外とつながることでオープン・イノベーションを実現できるかもしれないのである。

(13) 飲食店への直接営業

「飲食店への直接営業」を行う傾向にある企業は全体の16.9%と1割台にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は47.6%と4割台に達しており、前者を30.7ポイント上回っている。

(14) 消費者との対話の機会設定

「消費者との対話の機会設定」を行う傾向にある企業は全体の32.2%と3割を超え、他の変数に比べ最も高いものとなった。逆に、あまり行っていない企業は18.0%と1割台にとどまり、前者が後者を14.2ポイント上回っている。問屋や小売店を通じてではなく、最終顧客と直接結びつくことで、清酒に対する消費者のニーズ、考え方などを把握しようとする姿勢が認められる。

(15) 機能性を付加した製品の開発

「機能性を付加した製品の開発」を行う傾向にある企業は全体のわずかに2.2%（8社）に過ぎず、他の変数に比べ非常に低いものとなった。逆に、あまり行っていない企業は全体の86.1%と8割を超えている。技術的な壁や研究開発に要する資金の問題もあり、中小規模の清酒製造企業が成長戦略として画期的な技術を組み入れた新製品開発を行うことは難しいということになる。

(16) 製品の絞り込みや銘柄変更

「製品の絞り込みや銘柄変更」を行う傾向にある企業は全体の23.4%となった。逆に、あまり行っていない企業は31.6%となり、前者を8.2ポイント上回っている。

(17) 酒造工程で生産される副産物の活用

「酒造工程で生産される副産物の活用」を行う傾向にある企業は全体の19.6%と1割台にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は36.2%となり、前者を16.6ポイント上回っている。

(18) 少容量容器の導入

「少容量容器の導入」を行う傾向にある企業は全体の20.0%となった。逆に、あまり行っていない企業は34.7%となり、前者を14.7ポイント上回っている。女性の顧客層を意識した時には、従来の1升瓶よりも少ない量の容器でさらにデザインにも工夫を凝らしたものが求められており、一層の積極的姿勢が望まれるところである。

(19) 酒販店や卸との協力

「酒販店や卸との協力」を行う傾向にある企業は全体の31.8%と3割を超えている。逆に、あまり行っていない企業は18.0%と1割台にとどまり、前者が後者を13.8ポイント上回っている。卸や酒販店に清酒を流した時点で清酒製造企業の役割は終わりではなく、自社の清酒を最終顧客にきちんと届けるための努力を卸や酒販店にも実行してもらうことが重要になっている。さらに、彼らとの協力によって、彼らの先にある最終顧客のニーズや声を把握することも可能になるのである。

(20) 観光事業や外食産業への参入

「観光事業や外食産業への参入」を行う傾向にある企業は全体の13.8%と1割台にとどまっている。逆に、あまり行っていない企業は61.7%と6割を超えており、前者を47.9ポイント上回っている。経営資源に乏しい中小規模の清酒製造企業において、多角化事業を推進することは極めて困難であることが示されたと言えよう。

7. 輸出戦略の現状と課題

(1) 輸出の状況

清酒の輸出状況については、「行っている」と回答した企業が62.2%と6割を超えている。「現在は行っていないが、将来は行う予定である」と回答した企業18.6%と合わせると、80.8%と8割程度の企業が清酒の輸出に対し、積極的な姿勢をみせていることが分かる。一方、「今後も行う予定はない」と回答した企業は19.2%にとどまっている。今回の回答企業の属性において、石高「500石以下」の家業型清酒製造企業が47.0%を占めていることを考えると、大規模な清酒製造企業だけでなく、中小規模の清酒製造企業であっても製品輸出を前向きに評価する傾向にあると言えるのではないだろうか。

(2) 輸出比率と主な輸出先(国・地域)

しかし、輸出比率(国内課税数量と輸出数量の合計に占める輸出数量の割合)の平均は3.85%(標準偏差:5.27%)と非常に低い水準にとどまっている。データの分布をみると、「1%」と回答した企業が全体の23.1%と最も多く、「5%」が13.4%、「3%」が12.0%、「2%」が10.2%と

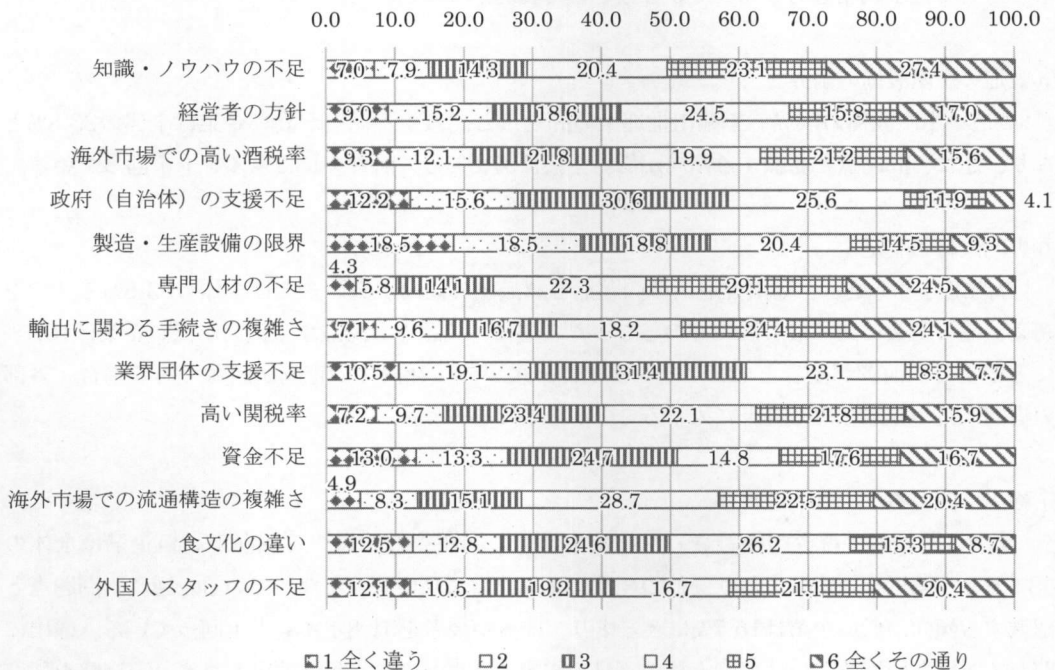
いった順になっている。輸出比率1%以下の企業が全体で41.7%と4割を超え、2%までの企業が全体の53.7%と過半数を超え、10%までの企業で全体の94.9%と9割を超えている。つまり、現段階で清酒の輸出を行っている企業は多いものの、輸出規模は非常に小さいものとなっていることが分かる。

また、主な輸出先を具体的に記載してもらったところ、「米国」と回答した企業が最も多く、次いで「香港」「台湾」「シンガポール」「中国」「オーストラリア」「韓国」といった順になっている。香港では2008年に酒税が撤廃されたことの影響も大きいのではないだろうか。地域としては「カナダ」を加えた北米と東アジアが輸出の中心と言えそうである。欧州では「イギリス」「フランス」「ドイツ」「イタリア」と回答した企業はあったものの、その数は北米や東アジアに比べ、低い水準にとどまっている。ヨーロッパ市場への清酒の輸出は、未だ発展途上にあり、今後の課題と言えるだろう。

(3) 輸出推進上の問題点

図表5は、輸出推進上の問題点としての認知度の度数分布を示したものである。なお、各項目において、輸出推進上の問題点として認識する傾向が高い企業の割合は、5と6を回答した企業の合計であり、認識する傾向が低い企業の割合は、1と2を回答した企業の合計となっている。

図表5 輸出推進上の問題点



①知識・ノウハウの不足

「知識・ノウハウの不足」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の50.5%と5割を超えるものとなり、他の変数に比べ非常に高いものとなった。逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は14.9%にとどまり、前者が後者を35.6ポイント上回っている。

②経営者の方針

「経営者の方針」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の32.8%となり、逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は24.2%で、前者が後者を8.6ポイント上回っている。

③海外市場での高い酒税率

「海外市場での高い酒税率」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の36.8%となり、逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は21.4%で、前者が後者を15.4ポイント上回っている。

④政府（自治体）の支援不足

「政府（自治体）の支援不足」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の16.0%にとどまり、他の変数に比べ最も低いものとなった。逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は27.8%と、前者を11.8ポイント上回っている。政府や自治体の支援に頼るのではなく、自らの努力で輸出戦略も切り開いていこうとする姿勢がうかがえる。

⑤製造・生産設備の限界

「製造・生産設備の限界」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の23.8%となり、逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は37.0%と、前者を13.2ポイント上回っている。

⑥専門人材の不足

「専門人材の不足」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の53.6%と5割を超え、他の変数に比べ最も高いものとなった。逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は10.1%にとどまり、前者が後者を43.5ポイント上回っている。社内での育成が困難である場合、外部の専門人材の中途採用も視野に入れることが必要であろう。

⑦輸出に関わる手続きの複雑さ

「輸出に関わる手続きの複雑さ」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の48.5%と5割近くに達しており、他の変数に比べ非常に高いものとなっている。逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は16.7%にとどまり、前者が後者を31.8ポイント上回っている。輸出に関わる手続きの複雑さは、専門人材の不足や知識・ノウハウの不足と連動しており、経験を積んだ人材確保、社内での知識・ノウハウの蓄積が求められる。

⑧業界団体の支援不足

「業界団体の支援不足」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の16.0%にとどまり、「政府（自治体）の支援不足」と並び他の変数に比べ最も低いものとなった。逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は29.6%と、前者を13.6ポイント上回っている。業界団体の支援に頼るのではなく、自らの努力で輸出戦略も切り開いていこうとする姿勢がうかがえる。

⑨高い関税率

「高い関税率」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の37.6%となっており、逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は16.9%にとどまり、前者が後者を20.7ポイント上回っている。

⑩資金不足

「資金不足」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の34.3%となっており、逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は26.3%となり、前者が後者を8.0ポイント上回っている。

⑪海外市場での流通構造の複雑さ

「海外市場での流通構造の複雑さ」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の42.9%となっており、逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は13.2%にとどまり、前者が後者を29.7ポイント上回っている。

⑫食文化の違い

「食文化の違い」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の24.0%となっており、逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は25.3%となり前者をわずかながら上回っている。

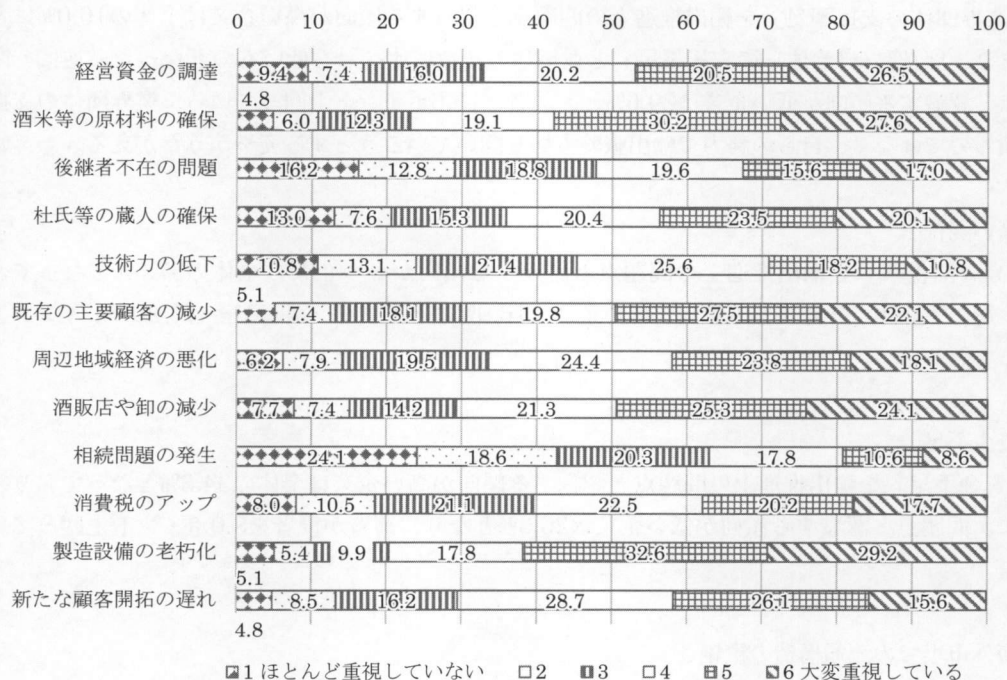
⑬外国人スタッフの不足

「外国人スタッフの不足」を輸出推進上の問題点と認識する傾向が高い企業は全体の41.5%となっており、逆に、問題点と認識する傾向が低い企業は22.6%となり、前者が後者を18.9ポイント上回っている。

8. 事業継続に向けた課題

図表6は、事業継続に向けた課題としての認知度の度数分布を示したものである。なお、各項目において、事業継続上の課題として認識する傾向が高い企業の割合は、5と6を回答した企業の合計であり、認識する傾向が低い企業の割合は、1と2を回答した企業の合計となっている。

図表6 事業継続に向けた課題



(1) 経営資金の調達

「経営資金の調達」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の47.0%となっており、逆に、課題と認識する傾向が低い企業は16.8%にとどまり、前者が後者を30.2ポイント上回っている。

(2) 酒米等の原材料の確保

「酒米等の原材料の確保」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の57.8%と5割を超え、他の変数に比べ非常に高いものとなった。逆に、課題と認識する傾向が低い企業は10.8%にとどまり、前者が後者を47.0ポイント上回っている。TPPへの参加により安価な外国産の米が入ってくることで、米農家の衰退が加速化され、原材料確保がままならない状況が危惧されているのであろう。原材料の安定的な確保のため、他社との連携、農家との協力が極めて重要になるのではないだろうか。

(3) 後継者不在の問題

「後継者不在の問題」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の32.6%となっており、逆に、課題と認識する傾向が低い企業は29.0%となり、前者が後者を3.6ポイント上回っている。

(4) 杜氏等の蔵人の確保

「杜氏等の蔵人の確保」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の43.6%となっており、逆に、課題と認識する傾向が低い企業は20.6%となり、前者が後者を23.0ポイント上回っている。

(5) 技術力の低下

「技術力の低下」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の29.0%となっており、逆に、課題と認識する傾向が低い企業は23.9%となり、前者が後者を5.1ポイント上回っている。

(6) 既存の主要顧客の減少

「既存の主要顧客の減少」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の49.6%と5割近くに達し、他の変数に比べ非常に高いものとなった。逆に、課題と認識する傾向が低い企業は12.5%にとどまり、前者が後者を37.1ポイント上回っている。

(7) 周辺地域経済の悪化

「周辺地域経済の悪化」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の41.9%となり、逆に、課題と認識する傾向が低い企業は14.1%にとどまっており、前者が後者を27.8ポイント上回っている。

(8) 酒販店や卸の減少

「酒販店や卸の減少」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の49.4%と5割近くに達し、他の変数に比べ非常に高いものとなった。逆に、課題と認識する傾向が低い企業は15.1%にとどまっており、前者が後者を34.3ポイント上回っている。

(9) 相続問題の発生

「相続問題の発生」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の19.2%にとどまり他の変数に比べ最も低いものとなった。逆に、課題と認識する傾向が低い企業は42.7%となり、前者を23.5ポイント上回っている。

(10) 消費税のアップ

「消費税のアップ」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の37.9%となっており、逆に、課題と認識する傾向が低い企業は18.5%にとどまり、前者が後者を19.4ポイント上回っている。

(11) 製造設備の老朽化

「製造設備の老朽化」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の61.8%と6割を超え、他の変数に比べ最も多いものとなっている。逆に、課題と認識する傾向が低い企業は10.5%にとどまっており、前者が後者を51.3ポイント上回っている。中小の清酒製造企業は経営資源に限界があり、投資負担も重くなることで、製造設備の更新を図ることが難しくなっているのではないだろうか。

(12) 新たな顧客開拓の遅れ

「新たな顧客開拓の遅れ」を事業継続上の課題と認識する傾向が高い企業は全体の41.7%となり、逆に、課題と認識する傾向が低い企業は13.3%にとどまっており、前者が後者を28.4ポイント上回っている。

9. 発見事項

今回のアンケート調査の結果から得られた主な発見事項についてまとめておく。第一に、地元の年配の男性という従来の主要顧客層から、県外、若者、女性といった新たな顧客層をいかに開拓していくかという点で課題が残されていることである。

第二に、清酒製造企業の強みとして低い評価が与えられていた、コスト競争力、外部資源の活用能力、従業員の創造力といった項目の改善を図る必要があるということである。経営者のリーダーシップという強みを活かし、上記の弱点を補強することが求められている。また、製品開発力の強みを活かすためにも、外部資源をうまく活用し、オープン・イノベーションの視点から新製品の開発などを推進していくことが必要であろう。

第三に、成長戦略の方向性として、消費者との対話の機会設定、酒販店や卸との協力、既存の流通経路の見直しといった、地道に製品の市場への浸透を図る項目が高い水準となったことである。これは、単に自社の製品を流通経路に乗せるだけでなく、製品を本当に必要としている消費者に確実に届け、さらに消費者の声を直接聞くことを重視していることの現れであろう。

第四に、広告・販売促進、webを活用した情報の受発信、インターネットによる直接販売、飲食店への直接営業といった販売やマーケティングに関する取り組みの水準が低いことである。これまでの卸や小売りの機能に頼った方法を脱する必要があるのではないだろうか。

第五に、成長戦略の方向性として、清酒以外の酒類の開発、画期的な醸造技術による新製品の開発、機能性を付加した製品の開発といった新技術による製品開発戦略、あるいは観光事業や外食事業といった多角化戦略の実行度合いは、低い水準にとどまっていることである。経営資源に限界のある中小規模の清酒製造企業が、自前で新技術を開発したり、全く新しい事業を展開することは難しい。この点を克服するには、大学、異業種企業などの外部組織との連携を模索する必要があるだろう。

第六に、成長戦略の方向性として、輸出や海外市場開拓の取り組みを重視する傾向がみられる

ことである。確かに輸出の量はまだ少なく、進出地域に偏りがみられるものの、中小規模の清酒製造企業が多い現実を考えると、輸出や海外市場開拓への積極性が認められる結果となった。また、輸出推進上の問題点としては、専門人材の不足、知識・ノウハウの不足、外国人スタッフの不足といった主に人材や経験に関する項目と輸出に関する手続きの複雑さ、海外市場での流通構造の複雑さといった制度や仕組みの複雑さ、という課題が重視されていることが分かった。政府（自治体）や業界団体の支援を頼るのではなく、あくまで自らの努力で切り拓こうとする姿勢がうかがえる。

第七に、事業継続の課題として、製造設備の老朽化の問題および酒米などの原材料の確保が重視されていることである。経営資金の調達も事業継続の課題として挙げられていることから、新鋭設備への更新にかかる費用の問題が大きいものと推察される。酒米など原材料は農家との連携により安定的な確保が求められる課題であろう。これら項目に次いで、既存の主要顧客の減少、酒販店や卸の減少、周辺地域経済の悪化といった項目も重視されていることから、既存の顧客、市場環境、販売ルートの衰退への危機感が強いことが分かる。なお、後継者問題や技術力の問題は、それほど深刻な課題と認識されていないようである。

10. むすび

本調査報告では、清酒製造企業を対象とするアンケート調査の単純集計結果に基づき、清酒製造企業の置かれた環境特性、顧客特性、成長戦略の方向性と実行度合い、輸出の状況と課題、事業継続のための課題について整理してきた。

ただし、今回は単純集計の結果を示すにとどまっている。今後の課題としては、石高の類型、売上高推移の傾向による類型、輸出状況による類型ごとに属性別の分析を行い、類型ごとの認識や取り組みの差を検討していくことが挙げられる。また、相関分析により、主要変数間の関係性の強さを明らかにすることも必要であろう。さらに、それら基礎的な分析を踏まえ、回帰分析などにより厳密な変数間の因果関係を明らかにしていくことも課題となる。これら残された課題については、稿をあらためて検討していくことにしたい。

【謝辞】

本調査報告は、大東文化大学経済研究所より2015年度の研究助成を得て行った研究プロジェクト（研究課題：清酒産業における潜在的成長の可能性に関する研究、研究代表者：中村年春）における成果の一部である。貴重な研究の機会を与えて下さった大東文化大学経済研究所に御礼申し上げる次第である。

参考文献

国税庁「酒のしおり」

日本政策投資銀行地域企画部「清酒業界の現状と成長戦略」日本政策投資銀行、2013年。

「酒蔵名鑑 2014～2015年版」フルネット、2014年。

参考資料：アンケート調査票

1. 貴社の概要および清酒業界の置かれた競争環境についてお尋ねします。

問1 酒蔵の創業年：[年]

問2 貴社の石高：[石]

問3 貴社の事業構造についてお答えください。

1. 酒造専業 2. 酒造以外の事業を含めた複合経営



■ その他事業として当てはまるものを下記の中から全て選び、選択肢に○をおつけください。

1. 清酒以外の酒類の製造 2. 麴等を活かした製品の製造 3. 化粧品の製造
4. 観光事業 5. 原料米の生産 6. 外食事業
7. その他 [具体的に]

問4 貴社の売上高（2014年）および最近3年間の売上高の推移（傾向）をお答えください。なお、酒造専業でない場合、酒造事業の売上高をお書きください。

(1) 売上高（2014年）：[円]

(2) 最近3年間の売上高の推移はどのような傾向にありますか。

1. 減少傾向 2. ほぼ横ばい 3. 増加傾向

問5 貴社の主要な顧客（消費者）の属性はおおむねどのようなものかお答えください。

(1) 年齢層（主要顧客の中心となる年齢層）

1. 20代 2. 30代 3. 40代 4. 50代 5. 60代以上

(2) 男女のおおよその比率：男性 [%] 女性 [%]

(3) 地元以外の消費者（観光客等を含む）のおおよその割合：[%]

(4) 出荷量のおおよその割合

地元 [%] 県内 [%] 県外 [%]

問6 貴社の「強み」として、下記の項目はそれぞれの程度当てはまりますか。

(回答例) 3. コスト競争力	1	2	3	4	5	⑥
4. 製造・生産能力	1	②	3	4	5	6

*問10、問12、問13についても上記回答例を参考にご記入ください。

	全く違う					全くその通り
1. 製品開発力	1	2	3	4	5	6
2. 販売・営業力	1	2	3	4	5	6
3. コスト競争力	1	2	3	4	5	6
4. 製造・生産能力	1	2	3	4	5	6
5. 経営者のリーダーシップ	1	2	3	4	5	6
6. 資金・財務力	1	2	3	4	5	6
7. 外部資源の活用能力	1	2	3	4	5	6
8. 従業員の創造力	1	2	3	4	5	6
9. 経営管理能力	1	2	3	4	5	6
10. 立地条件の優位性	1	2	3	4	5	6

問7 現行の酒税に対して納得していますか。

1. 納得していない 2. 納得している 3. どちらとも言えない



理由（具体的に）

問8 消費税が10%に増税された場合、消費者の清酒購入に何らかの影響が出ると思われますか。

1. 大きな影響が出る 2. ほとんど影響はない 3. どちらとも言えない



対策（具体的に）

問9 TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）への日本の参加は、清酒製造・販売にどの程度影響を及ぼすとお考えですか。

1. 大きな影響を及ぼす 2. ほとんど影響はない 3. どちらとも言えない



対策（具体的に）

問12 輸出を推進する上での問題点として、下記の項目はそれぞれの程度当てはまりますか。

	全く違う				全くその通り	
1. 知識・ノウハウの不足	1	2	3	4	5	6
2. 経営者の方針	1	2	3	4	5	6
3. 海外市場での高い酒税率	1	2	3	4	5	6
4. 政府（自治体）の支援不足	1	2	3	4	5	6
5. 製造・生産設備の限界	1	2	3	4	5	6
6. 専門人材の不足	1	2	3	4	5	6
7. 輸出に関わる手続きの複雑さ	1	2	3	4	5	6
8. 業界団体の支援不足	1	2	3	4	5	6
9. 高い関税率	1	2	3	4	5	6
10. 資金不足	1	2	3	4	5	6
11. 海外市場での流通構造の複雑さ	1	2	3	4	5	6
12. 食文化の違い	1	2	3	4	5	6
13. 外国人スタッフの不足	1	2	3	4	5	6

Ⅲ. 貴社の事業継続の問題についてお尋ねします。

問13 事業継続への課題として、下記のような項目をどの程度重視していますか。

	ほとんど重視 していない				大変重視して いる	
1. 経営資金の調達	1	2	3	4	5	6
2. 酒米等の原材料の確保	1	2	3	4	5	6
3. 後継者不在の問題	1	2	3	4	5	6
4. 杜氏等の蔵人の確保	1	2	3	4	5	6
5. 技術力の低下	1	2	3	4	5	6
6. 既存の主要顧客の減少	1	2	3	4	5	6
7. 周辺地域経済の悪化	1	2	3	4	5	6
8. 酒販店や卸の減少	1	2	3	4	5	6
9. 相続問題の発生	1	2	3	4	5	6
10. 消費税のアップ	1	2	3	4	5	6
11. 製造設備の老朽化	1	2	3	4	5	6
12. 新たな顧客開拓の遅れ	1	2	3	4	5	6