

[総合地域研究所 平成27年度「共同研究」中間報告]

# 中小企業による海外市場創出戦略と 地域経済活性化の関連性の研究

千葉県における清酒製造企業の産業集積と企業間連携の分析

研究代表者：前野 高章（敬愛大学経済学部専任講師）

共同研究者：粟屋 仁美（敬愛大学経済学部准教授）

下斗米 秀之（敬愛大学経済学部専任講師）

## I はじめに

本共同研究は、地域経済のレジリエンス向上のための地域活性化モデルの構築、および、中小企業による海外市場創出のための企業間連携行動を研究する。日本政府により提案されている「日本再興戦略」の中でも取り上げられている、世界を惹きつける地域資源で稼ぐ地域社会の出現、という項目があるように、日本経済全体の活性化の重要な要素の一つが地域経済の活性化、そして、日本ブランドのグローバル展開である<sup>1)</sup>。本研究では、千葉県の伝統産業の一つである清酒製造企業を分析対象とし、千葉県の日本酒の酒蔵が市場創出のために取り組んでいる企業行動の調査、市場創出のための企業間連携の分析、そして、海外の新規市場進出の際の取引コストと海外需要との摺り合わせに関する分析、を通じて活力ある地域経済のためのビジネスモデルの提案とそのための政策的含意を導くことを研究目標とする。

本中間報告の目的は、共同研究の最終的な研究目的である千葉県の清酒製造企業による海外市場創出のための経営行動を分析するための地盤固めとして行ったヒアリング調査結果を整理することである。具体的には、千葉県外の清酒製造企業、および、日本酒輸出をサポートしている機関へ行ったヒアリング調査をまとめ、千葉県内の清酒製造企業の市場創出行動を比較分析する土台を整えることである。はじめに、本共同研究の出発点として、独立行政法人日本貿易振興機構（以下、JETRO）、および、NPO法人料飲専門家団体連合会（以下、FBO）へヒアリング調査を行い、日本全体の日本酒市場の動向および日本酒業界の変遷の把握を試みた。次に、千葉県の清酒製造企業の市場創出行動を分析するための比較分析のために、広島県の二つの清酒製造企業（株式会社三宅本店、賀茂鶴酒造株式会社）に対してヒアリング調査を行った。日本酒の海外展開は量的には増加傾向にあるものの、海外市場に進出している清酒製造企業は依然として少ないのが現状であるが、広島県のこれら二つの酒蔵は積極的に日本酒の海外展開を試みており、これら広島県の清酒製造企業への考察を千葉県内の清酒製造企業の経営行動を比較分析するための一つのベンチマークとする。以下では、本共同研究の目的と共同研究の概要をまとめ、千葉県の清酒製造企業へのヒアリング調査と分析について今後の課題としてまとめる。

## Ⅱ 共同研究の目的

現在の日本が抱えている問題点の一つとして地域単位での経済活性化という点が議論されており、地域主体の地域発展を可能とするモデル構築の必要性が問われている。経済的課題を解決する試みは過去の様々な研究で行われてきたが、その経済的な効果は特に観察されず、国家レベルや個別企業レベルでの取り組みには様々な問題点があることが指摘されるに留まっている。そこで地域レベルで経済活性化を達成するための一つのモデル構築をすることを本研究の目的とし、「千葉」経済の活性化および「千葉」企業の市場創出のための企業間連携と官民連携の調査と分析を行う。また、分析対象とする産業および企業は日本酒製造に従事する企業とし、千葉県で経済活動に従事する清酒製造企業が市場創出に向けてどのような経営戦略を行っているか、また、海外の市場創出のためにどのような企業間連携を試みているかを明らかにする。清酒製造産業は国内需要依存が非常に高い産業の一つであるが、近年では国内での需要が低下しており、海外での市場創出が一つの課題といわれている。また、日本政府による「日本再興戦略」の中でも、日本酒のグローバル展開は地域経済活性化の重要な項目の一つとしてあげられており、地域経済から世界へ進出するビジネスモデルを構築する研究意義が考えられる。

本共同研究における具体的な分析観点、および、研究により明らかにしたい点は以下のとおりである。

- ①国内需要が縮小する中で、清酒製造企業が国内および海外の新規市場創出に対してどのような戦略、特に、企業間連携、に取り組んでいるか。
- ②市場拡大を後押しする制度や政策と現場の酒蔵経営者の戦略との関係とはいかなるものか。
- ③海外の新規市場進出の際の障壁と現地の市場や消費者のニーズとの摺り合わせへの試みはどのように行っているか。

## Ⅲ 共同研究の概要

### Ⅲ-1 JETRO へのヒアリング

2015年7月13日のJETROへのヒアリング調査時に頂いたJETROの概要と日本酒の輸出支援に関する資料およびホームページ (<https://www.jetro.go.jp/>) 等から、日本酒輸出におけるJETROの役割、日本酒の輸出増加、世界の日本酒市場についてまとめる。

JETROの主な活動として、「対日直接投資の促進」「農林水産物・食品の輸出促進」「中堅・中小企業等の海外展開支援」「我が国企業活動や通商政策への貢献」「グローバル時代の地方創生への総合的支援」などといった取り組みがあげられる。日本酒輸出は「農林水産物・食品の輸出促進」でのサポートに含まれており、日本酒の輸出をサポートするソフトインフラは徐々に整備されてきている。JETROによる日本の農林水産物・食品の輸出促進の支援に加え、近年では、特に、農林水産省や農林水産物等輸出促進全国協議会を中心とした農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略（2013年8月策定）による日本産の食品の海外展開は一層促進されている。

表1は既述した輸出戦略に関して農林水産省が公開した食品輸出の目標値をまとめたものである。これによると、農林水産省等は、2012年の農林水産物・食品の総輸出額は約

表1 食文化・産業のグローバル展開

品目	2012年 (億円)	2020年 (億円)	概要
水産物	1700	3500	ブランディング、迅速な衛生証明書の発給体制の整備
加工食品	1300	5000	食文化・食産業の海外展開に伴う日本からの原料調達増加など
コメ・コメ加工品	130	600	現地での精米や外食への販売、コメ加工品（日本酒等）の重点化など
林産物	120	250	日本式構法住宅普及を通じた日本産木材の輸出など
花き	80	150	産地間連携による供給体制整備、ジャパン・ブランドの育成など
青果物	80	250	新規市場の戦略的な開拓、年間を通じた供給の確立など
牛肉	50	250	欧米での重点プロモーション、多様な部位の販売促進など
茶	50	150	日本食・食文化の発信と合わせた売り込み、健康性のPRなど

(出所) JETRO資料および農林水産省HP ([http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/kaigai/130829\\_1.html](http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/kaigai/130829_1.html))を参照し作成。

4500億円であり、2020年にはこの輸出額を1兆円規模へ拡大する、という指針を出している。日本酒はこの品目分類の「コメ・コメ加工品」に分類され、政府は2020年までに日本酒輸出を2012年の約5倍の輸出額にすることを数値目標として出している。この農林水産物・食品の輸出促進政策は、これまで保護貿易政策により海外市場へ進出する機会が相対的に少なかった日本の当該産業に海外市場に参入する機会を与え、そして、長期的に考えるならば、日本の農林水産物・食品関連産業の国際競争力向上に寄与することに繋がるといえよう。

また、これまで海外展開をしてこなかった企業にとっては海外進出のためのノウハウ等が必要となる。規模の大きい企業であればそのような参入費用は賄えるであろう。しかし、海外展開の経験に乏しい企業は相対的に規模の小さい企業が多いため、海外進出のための様々な固定費用が負担になってくる。このような中堅・中小企業をサポートするためのJETROの役割は非常に大きいものとなり、輸出有望な商品を生産している企業や輸出に熱意のある企業に対する支援がこれまで以上に必要となってくる。

JETROによる海外市場と国内市場・国内の特定市場とを結ぶ役割は既に行われており、個別企業支援としては、積極的に輸出を促進させたい企業に対してのビジネス戦略の策定、市場動向の調査、最終的な契約締結までを専門家が一貫して支援する体制をとっている（現在約66社を支援しており、その中の8社が日本酒関連企業である）。また、地域単位での支援としては、生産者と自治体と協力をして全国各地の地元一次産品の海外展開をする「一県一支援プログラム」を行っており、日本の地域経済の活性化に大きく影響を与えている。

### Ⅲ-2 日本酒の輸出と世界の日本酒市場

次に、日本酒の海外展開の現状について確認する。ここではJETROへのヒアリング調査の際に得た情報と財務省貿易統計および関税局の統計のデータおよび資料を使用し、日本酒の国際取引の現状を概観する。日本酒の海外展開は日本政府の地域経済活性化の政策の一つである「日本再興戦略」の中でも取り上げられている。その政策の目指すところは日本経済全体の活性化であり、その中でも特に、日本の伝統文化や伝統産業の海外展開により海外需要を獲得することにある。また、2015年6月に財務省が「日本酒」の定義を厳密に決める方針を明らかにしたことからわかるように、日本の伝統産品の一つである日本酒の国際展開を通じて国際市場での日本ブランドの需要拡大に寄与することが期待されている<sup>2)</sup>。

日本酒の製造企業や日本酒の輸出業者もこのような日本ブランドの海外展開に意欲的な企業が多い。日本酒の海外輸出および海外現地生産は最近に始まったことではなく、既に長い歴史をもっている<sup>3)</sup>。しかし、日本酒それ自体の成分の分析や酒蔵の事業継承などといった研究はこれまでも行われてきたが、「日本酒」という日本の伝統産品の国内清酒製造企業が抱える課題や酒蔵のマネジメントの現状、海外需要との関連性、といった日本酒という財の国内的・国際的需給メカニズムについて考察をしている研究は非常に少ない<sup>4)</sup>。本共同研究は日本酒の海外市場創出と地域経済活性化の関連性を明らかにすることを目的としているが、ここではまず近年における日本酒の海外進出がどの程度行われてきているのかを確認する。

表2は日本酒の輸出入額、輸出入量、そして、それらの増加率（前年比）についてまとめたものである。日本酒輸出の近年の傾向として、アジア通貨危機による海外市場の縮小が影響したと考えられる1990年代後半は輸出額および輸出量ともに減少したが、長期の輸出の傾向としては基本的に増加している。特に、2000年以降では金額および数量ともに輸出が増加し、世界金融危機以前の2002年から2007年までには2桁の増加率を示している。直近の状況では、円安の影響があるものの、2013年には日本酒の輸出額は100億円を超え、2014年には前年比で約10%の輸出増加率を示している。輸出同様に日本酒の輸入の現状をみると、1995年の約4億円の輸入額を計上しているものの、その規模は輸出の比ではなく、それ以降日本酒の輸入額は減少している。日本酒を海外から輸入をすることは、外国産の日本酒を輸入するということであるが、既述したように日本酒の定義は2015年になりようやくその方向性が明らかにされたばかりであり、日本酒の輸入という経済現象は関税や輸送コスト、品質管理などといった費用削減のために海外で現地生産を以前から行っている大手の酒造メーカーや韓国系企業による海外生産が日本の市場に供給するようになったことが背景にある<sup>5)</sup>。日本政府の定めた日本酒の定義に沿えば、つまり、日本産のコメと水を使用していること、という規定に沿えば、日本酒の輸入は実質ほぼゼロになるであろう。

次に、海外市場別に日本酒の輸出を確認する。表3は1990年、2000年、2010年、2014年における日本の市場別輸出額、輸出量、輸出単価をまとめたもので、2014年における輸出額の高い順にランク付けしてある。アメリカが日本酒輸出の最大の市場であり金額・数量ともに最も高く、次いで、香港、韓国、中国、台湾、シンガポールといったアジア諸国が

表2 日本酒の対世界輸出

年代	輸 出				輸 入			
	金額 (億円)	増加率 (前年比 %)	数量 (キ口)	増加率 (前年比 %)	金額 (億円)	増加率 (前年比 %)	数量 (キ口)	増加率 (前年比 %)
1990	26.80	5.11	6888.40	1.56	0.05	-70.02	23.247	-90.34
2000	30.09	5.83	7417.38	1.71	4.12	9.89	3244.568	18.29
2010	85.00	18.32	13770.05	15.24	0.52	26.03	473.785	45.71
2011	87.76	3.25	14022.30	1.83	0.41	-22.23	353.274	-25.44
2012	89.46	1.94	14130.55	0.77	0.41	1.64	387.73	9.75
2013	105.24	17.63	16202.20	14.66	0.45	7.85	340.487	-12.18
2014	115.07	9.34	16313.87	0.69	0.48	8.31	297.22	-12.71

(出所) 『財務省貿易統計』より作成。

ランク上位にいる。表では示していないが、1991年から1998年までは台湾が最大の日本酒市場であったが、それ以外の時期ではアメリカが最大の市場である。アメリカを含めた上位5カ国への輸出の規模と6位以下の国への輸出規模を比較しても分かる通り、日本酒の輸出は特定少数の国や地域に対して主に行われているという非常に偏った傾向がある。日本酒の輸出市場を拡大するためにはこれらランク上位の市場への輸出をさらに増やすと同時に、輸出品の高付加価値化やバラエティ拡大などを行うことからブランドとしての日本酒を確立させていく必要がある。また、新規に参入する市場の獲得も必要になるであろう。表4からも分かるように、日本酒の輸出市場の数も1988年時では48カ国であったが、2014年では62カ国に日本酒の輸出を行っている<sup>6)</sup>。1988年と2014年を比べると、新規の市場創出は14カ国であり、この新規市場への輸出額は約17億円になる<sup>7)</sup>。これは1,000円以上という輸出額条件のもとでの計測だが、これを100万円、1億円、10億円という条件の

表3 日本酒輸出上位30カ国

2014年 順位	国名	1900年			2000年			2010年			2014年		
		金額 (百万円)	数量 (キロ)	単価 (金額/数量)									
1	アメリカ	922.4	2564.4	0.36	1105.7	1759.1	0.63	3172.3	3705.4	0.86	4128.5	4340.9	0.95
2	香港	158.5	385.6	0.41	336.9	821.9	0.41	1259.0	1436.3	0.88	1828.9	1613.4	1.13
3	韓国	1.5	3.9	0.38	27.7	65.9	0.42	1165.3	2589.7	0.45	1313.7	3221.5	0.41
4	中国	19.6	54.7	0.36	33.9	119.4	0.28	363.8	624.7	0.58	690.3	1073.5	0.64
5	台湾	649.2	1670.7	0.39	586.6	2459.7	0.24	501.9	1639.3	0.31	637.7	1742.1	0.37
6	シンガポール	98.3	232.1	0.42	140.6	236.6	0.59	309.1	359.8	0.86	512.3	454.7	1.13
7	カナダ	121.3	444.8	0.27	102.6	381.1	0.27	225.8	484.3	0.47	290.2	480.3	0.60
8	オーストラリア	66.1	167.2	0.40	33.9	71.7	0.47	151.5	208.7	0.73	269.5	333.6	0.81
9	イギリス	186.9	364.9	0.51	118.1	250.4	0.47	201.8	300.8	0.67	239.8	287.8	0.83
10	タイ	23.7	71.3	0.33	64.1	191.3	0.33	84.5	249.6	0.34	187.2	441.5	0.42
11	ベトナム	—	—	—	1.2	2.7	0.43	150.2	191.3	0.79	174.6	279.1	0.63
12	マレーシア	2.5	5.7	0.45	26.4	53.8	0.49	69.2	101.3	0.68	147.4	176.1	0.84
13	フランス	55.4	111.0	0.50	77.4	118.7	0.65	88.8	122.7	0.72	131.2	140.9	0.93
14	オランダ	69.9	144.9	0.48	67.2	164.8	0.41	86.4	189.1	0.46	119.2	211.0	0.57
15	ドイツ	114.4	266.9	0.43	66.9	225.0	0.30	128.9	313.8	0.41	115.2	318.7	0.36
16	ブラジル	3.5	7.9	0.44	15.5	43.0	0.36	87.5	269.8	0.32	90.4	174.0	0.52
17	イタリア	25.7	48.8	0.53	15.6	56.0	0.28	49.8	148.2	0.34	74.3	212.4	0.35
18	マカオ	—	—	—	—	—	—	11.9	3.8	3.1	72.3	26.6	2.7
19	インドネシア	8.9	20.3	0.4	29.9	52.1	0.6	13.3	17.3	0.8	46.5	41.3	1.1
20	ニュージーランド	7.7	19.3	0.4	15.3	46.1	0.3	31.8	80.8	0.4	45.9	100.3	0.5
21	フィリピン	10.2	28.0	0.4	24.9	57.8	0.4	24.1	60.3	0.4	45.3	102.1	0.4
22	スペイン	17.0	42.7	0.4	11.5	34.3	0.3	25.5	85.6	0.3	43.0	65.3	0.7
23	U A E	2.6	5.0	0.5	4.8	11.1	0.4	30.3	46.4	0.7	41.9	47.3	0.9
24	ロシア	2.8	3.4	0.8	0.0	0.0	—	40.4	97.5	0.4	40.4	81.9	0.5
25	スイス	16.5	39.8	0.4	7.4	16.1	0.5	21.6	25.9	0.8	29.0	35.3	0.8
26	メキシコ	1.4	3.9	0.3	0.0	0.0	—	6.1	6.2	1.0	27.0	39.4	0.7
27	ベルギー	13.9	26.0	0.5	11.6	26.5	0.4	18.3	31.7	0.6	22.3	33.8	0.7
28	スウェーデン	5.2	10.7	0.5	8.5	19.9	0.4	10.4	7.8	1.3	18.3	15.2	1.2
29	イスラエル	—	—	—	—	—	—	17.2	63.3	0.3	14.2	71.7	0.2
30	ラトビア	—	—	—	—	—	—	48.7	137.3	0.4	12.8	25.7	0.5

(注) 「—」はデータなしを意味する。

(出所) 『財務省貿易統計』より作成。

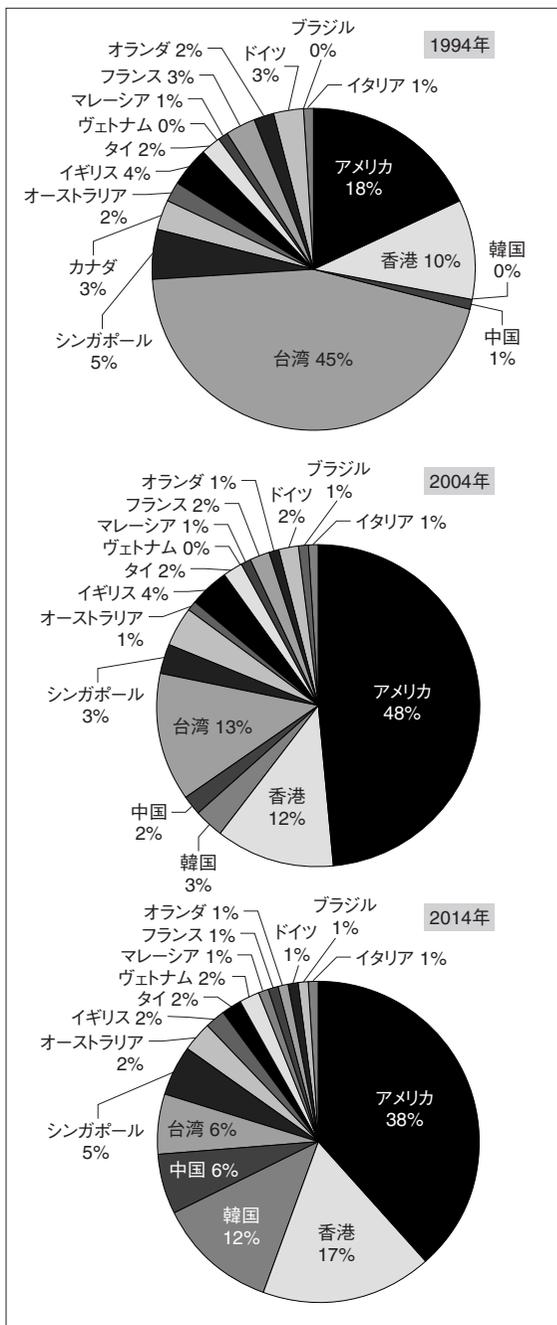
表4 日本酒輸出国数

輸出額条件	1988年	2014年
>=1000円	48	62
>=100万円	36	52
>=1億円	5	15
>=10億円	0	3

(出所) 『財務省貿易統計』より作成。

もと、日本酒の海外市場数を見るとその数は極端に小さくなる。日本酒の輸出市場で1億円市場は1988年時では4カ国1地域(アメリカ、台湾、カナダ、イギリス、西ドイツ)であったのが、2014年時では13カ国2地域(アメリカ、香港、韓国、中国、台湾、シンガポール、カナダ、オーストラリア、イギリス、タイ、ベトナム、マレーシア、フランス、オランダ、ドイツ)にまで増えている。しかし、10億円規模をこえる日本酒輸出市場は1988年時ではゼロであり、2014年時はアメリカ、香港、韓国のわずか2カ国1地域である。既述したが、これは日本酒の海外輸出市場は特定の国々への依存が強いということである。図1は日本酒の輸出額の市場別シェアを表したものである。この図1で対象としている国は2014年時において日本酒輸出の約95%を占める17カ国であり、直近のデータである2014年から10年ごとにさかのぼったものである。この図からもわかるように、上位3カ国から5カ国が輸出市場全体の約4分の3を占めている状態であり、これは日本酒の輸出のボリュームは増えてはいるものの、市場の地理的な拡大は過去20年間においてほぼ変化はないといえる。

図1 日本酒の市場別輸出シェア(輸出額)



(出所) 『財務省貿易統計』より作成。

### Ⅲ-3 広島県の酒蔵（株式会社三宅本店、賀茂鶴）へのヒアリング

千葉県清酒製造企業の市場創造、海外展開を研究するに際し、他県で意欲的に経営活動を行っている企業2社についてベンチマーク的に調査をした。以下に述べる。

#### Ⅲ-3-1 ベンチマーキング：三宅本店（千福）

##### (a) 会社概要

日本酒千福を製造販売している企業は、株式会社三宅本店（以下、三宅本店）である。同社の会社概要や歴史を、ホームページ (<http://www.sempuku.co.jp/company/index.html>) を参考に述べる。

三宅本店の創業は安政3年（西暦1856年）、設立は大正14年7月2日である。資本金は3,500万円、社員数は79名（2011年度4月現在）の中小企業である。事業内容は①酒類の醸造並びに販売、②食料品の製造並びに販売、③物品の仕入販売、④前各号に付随する一切の業務、⑤その他の5つである。

2016年1月1日時点の代表者は代表取締役 三宅清嗣氏、本社所在地は広島県呉市本通七丁目9番10号である。「千福」という酒銘であるが、初代三宅清兵衛が女性の内助の功をたたえる意味から母「フク」、妻「千登（チト）」の名をとり酒銘としたといわれている。

安政3年の創業時代より培われた「人の和」を基本理念とし、①完全な品質管理、②販売網の充実、③合理化の推進、の3つの柱を経営方針としている。

##### (b) 歴史に見る千福の強み

同社のホームページに記載されている三宅本店の歴史を確認しながら、同社の強みを明らかにしたい。

1856年に屋号を地名にちなみ「河内屋」と称し、味醂・焼酎・白酒の製造業者として創業した。1902年に清酒醸造に着手した。1920年に日本国海軍の練習艦「浅間」に『呉鶴』を満載し、220日余りの航海中、何回かの赤道通過にも変質、変味がなかったとして高く評価されたことで、それ以後、全海軍基地へ千福が納入されることになる。この海軍への参入が、三宅本店の継続の強みでもある。

1931年には函館支店、室蘭支店、東京支店、横浜支店、大阪支店が開設され、1933年には満州千福醸造株式会社を設立し、海外進出を果たす。同社はこの時点ですでに海外への意識が強かったといえよう。1939年に株式会社三宅本店と社名、組織を変更する。

第二次世界大戦では、同社は空襲により大きな被害を受けた。また1946年には三宅本邸が進駐軍のために接収され、家族全員仮住居に移っていたが、1952年によりやく進駐軍接収が解除され、全国清酒品評会への出品も復活する。

その後1957年には千福愛飲家の集い「呉福の会」を発会させ、徐々に「広島福の会」、「博多福の会」、「東京福の会」、「備後福の会」、「大阪福の会」などあらゆる地域で千福のファンクラブの会を発足させ、今でも年に数回の会を催している。こうした継続して消費者との接点を積極的に持つ姿勢が、千福の強みである。

また、耳なじみのある「♪♪千福いっぱいいかがです～」のCMソングはサトウハチロー作詞であり、1970年よりお茶の間に流れた。

21世紀に入ると、2004年には小泉純一郎総理大臣（当時）が同社を訪問した。2006

年には創業150周年記念として「ギャラリー三宅屋商店」をオープン、2011年には新橋に「脱藩酒亭 新橋浪人店」をオープンするなど、消費者と直接対話できる場が増えた。

(c) 品質確保

千福ブランドの日本酒は以下のように毎年多くの賞を受賞している。これらからも、品質の高さと、それを維持できる技術力が明確である。

- 2003年 全国新酒鑑評会 吾妻庫・呉宝庫が金賞受賞
- 2004年 モンドセレクション 金賞受賞  
全国新酒鑑評会 2年連続金賞受賞
- 2005年 全国新酒鑑評会 3年連続金賞受賞  
モンドセレクション 2年連続金賞受賞  
広島国税局清酒鑑評会 優等賞受賞（純米酒の部・本醸造酒の部）  
呉宝庫瀬戸杜氏 呉市技術者表彰  
広島県酒類品評会 金賞受賞
- 2006年 全国新酒鑑評会 4年連続金賞受賞  
モンドセレクション 3年連続金賞（International High Quality Trophy〔国際優秀品質賞〕）受賞  
広島県清酒品評会「千本錦の部」金賞受賞  
広島国税局清酒鑑評会 優等賞受賞（吟醸酒の部・純米酒の部・本醸造酒の部）  
第52回広島杜氏組合自醸酒品評会 優等賞受賞
- 2007年 全国新酒鑑評会 金賞受賞  
モンドセレクション 最高金賞・4年連続金賞・銀賞受賞  
広島国税局清酒鑑評会 優等賞受賞（吟醸酒の部「吾妻庫」「呉宝庫」）
- 2008年 モンドセレクション 5年連続金賞受賞  
広島県清酒品評会「千本錦の部」金賞受賞  
清酒専門評価者認定 第1号  
アナタが選ぶ地酒大show 2008冬（お燗にして美味しい日本酒部門）第1位プラチナ賞  
広島国税局清酒鑑評会 優等賞受賞（吟醸酒の部「呉宝庫」、純米酒（燗）の部「純米酒」）
- 2009年 モンドセレクション 最高金賞・金賞・銀賞受賞  
全国新酒鑑評会 金賞受賞
- 2010年 モンドセレクション 最高金賞・金賞・銀賞受賞  
iTQi 2010年優秀味覚賞（三ツ星・二ツ星）受賞  
広島杜氏組合自醸酒品評会 優等賞 第1位受賞  
全国新酒鑑評会 吾妻庫・呉宝庫が金賞受賞  
広島国税局清酒鑑評会 優等賞受賞（吟醸酒の部・本醸造酒の部）
- 2011年 モンドセレクション 3つの金賞受賞  
iTQi 2011年優秀味覚賞（二ツ星）受賞
- 2012年 モンドセレクション金賞受賞「王者（720ml）」「蔵（1.8L）」  
スローフードジャパン 燗酒コンテスト2012 金賞受賞「神力 生もと85」

## GOOD DESIGN AWARD 2012「千の福めぐり」受賞

『チーズ料理とあわせたい！ 地酒大show』清酒部門「神力 生もと85」  
ゴールド賞

2013年 モンドセレクション 金賞受賞「王者(720ml)」「蔵(1.8L)」「にごり酒(720ml)」  
サーモンマリネと相性の良いお酒 特別賞(第1位)受賞「ウキウキレモン酒」

スローフードジャパン 燗酒コンテスト2013 ぬる燗部門・熱燗部門金賞受賞

2014年 モンドセレクション 金賞受賞「王者(720ml)」「蔵(1.8L)」「宮島絵巻(720ml)」  
『イタリア料理と楽しみたい地酒大show』「ウキウキレモン酒」ゴールド賞  
「神力 生もと純米無濾過原酒85」シルバー賞

全国新酒鑑評会 吾妻庫・呉宝庫が金賞受賞

スローフードジャパン 燗酒コンテスト2014 お値打ち燗酒ぬる燗部門  
「にごり酒」金賞受賞

広島国税局清酒鑑評会「香りを主たる特徴とする清酒」部門 吾妻庫・呉宝庫の大吟醸が優等賞

2015年 モンドセレクション 金賞受賞「王者(720ml)」「蔵(1.8L)」「にごり酒(720ml)」  
インターナショナルワインチャレンジ(IWC)日本酒部門オーディナリーの部銅メダル「夏にごり」

全国新酒鑑評会 吾妻庫が金賞受賞

スローフードジャパン 燗酒コンテスト2015 特殊ぬる燗部門「にごり酒」  
金賞受賞

## (d) ヒアリング内容

2015年8月3日(月)、三宅本店本社を訪問し表取締役社長 三宅清嗣氏にヒアリングした。三宅清嗣氏(以下、三宅社長)は1998年に社長就任、6代目であり自ら日本国内はもとより、グローバルに動くマーケティング社長である。

三宅社長は各地の「福の会」の開催を定期的に行い、「ギャラリー三宅屋商店」や「脱藩酒亭 新橋浪人店」をオープンした。これらにより消費者との直接対話を行い、地道に千福ファンを増やしている。またゲームや小説などの異業種とのコラボにも積極的であり、顧客の市場拡大を狙っている。

加えて海外展開にも積極的であり、2011年7月2日には上海にマーケティング会社三宅(上海)商務情報諮詢有限公司を設立、中国市場への足掛かりとしている。広島県日本酒ブランド化促進協議会にも参画(酒造メーカーは9社)し、広島県と国の補助を受け、フランスにも進出している。その他にも、タイやシンガポール等への参入も企画を進めている。同社の海外における生産量は全体の1%、売上では2%を占めており、三宅社長は、現在は海外に日本酒が海外市場へ進出する種まきの時期であると述べる。

日本酒の品質について三宅社長は、年ごとに味が変わることを是とするワインと異なり、日本酒は年ごとに味を変えない点が難しいと同時に魅力であるとする。同社は品質の保持と安定雇用のため、人事制度も再構築し、杜氏は工場長、蔵人はスタッフ

であり、すべて従業員だけで取り組んでいる。

#### (e) 特色

差別化の時代に入り、日本酒業界も厳しい時代ではあるが、三宅本店の特色としては、①消費者と直接対話できる場の設置、②フットワークの良い社長によるアイデアの発見、商品化、③安定的な商品製造、毎年のようにコンクールなどに入賞する高品質の確保、④海外への積極的展開、があげられる。

### Ⅲ-3-2 ベンチマーキング：賀茂鶴酒造株式会社

#### (a) 会社概要

経賀茂鶴酒造株式会社（以下、賀茂鶴）について、同社の会社概要や歴史を、ホームページ（<http://www.kamotsuru.jp/corp/index.html>）を参考に述べる。賀茂鶴は、第一期創業年 元和9（1623）年、第二期創業年 明治6（1873）年9月9日、その後大正7（1918）年8月28日に設立され、株式会社に組織変更された。資本金は1千万円、事業内容は清酒賀茂鶴の醸造および販売である。

2016年1月1日時点の代表者は代表取締役社長 藤原昭典氏、本社・醸造蔵は広島県東広島市西条本町4番31号にある。従業員数は平常時約80名、酒造時は約110名である。本社近隣に、直営料飲店の和洋食レストラン佛蘭西屋も持っている。

経営理念は「価値ある、そして安全・安心な清酒をお届けすることを通じて、日本文化を守り・育て、お客さまの心豊かな生活に貢献します」であり、行動規範は、「酒中在心、不易流行、基本の徹底、変化への対応と挑戦、酒質日本一を目指す、安全・安心の徹底、量から質へ、地域と共に」である。

#### (b) 歴史に見る賀茂鶴の強み

同社のホームページに記載されている賀茂鶴の歴史を確認しながら、同社の強みを明らかにしたい。

1623年に醸造業をなりわいとし創業し、1873年に木村和平が酒銘を「賀茂鶴」と命名。1894年に東京方面への出荷が本格化し、1900年には仏国パリ万国大博覧会で名誉大賞を受賞している。賀茂鶴は早期に東京はもとより、海外展開を図っていることがわかる。この点が同社の強みである。

第二次世界大戦時には保有蔵が廃止され蔵は軍用となる（戦艦大和に賀茂鶴積載）。終戦後は、1947年に失業救済のため「鶴屋」設立。サイダーや粕漬などを製造した。

1958年に他社に先駆けて大吟造りの清酒である大吟造特製ゴールド賀茂鶴を発売した。こうした先行者優位の積み重ねが、賀茂鶴ブランド構築へと繋がっており、最大の強みであるといえよう。

#### (c) 品質確保

賀茂鶴ブランドの日本酒は以下のように毎年多くの賞を受賞している。これらからも、品質の高さと、それを維持できる技術力が明確である。

1900年 仏国パリ万国大博覧会で名誉大賞

1909年 大蔵省主管日本醸造協会主催第2回全国清酒品評会最高位優等賞

1917年 大蔵省主管日本醸造協会主催第6回全国酒類品評会全国最初の名誉賞受賞

1921年 大蔵省主管日本醸造協会主催第8回全国酒類品評会で1位より3位まで独占

1926年 大蔵省主管日本醸造協会主催第10回全国酒類品評会全国最初2回目名誉賞

## 受優等賞受賞

- 1991年 全国新酒鑑評会で1974（昭和49）年から18年連続金賞受賞
- 1975年～1986年 12年連続で稼動していた全4蔵が金賞受賞
- 2006年 幸田邦昭杜氏 黄綬褒章受賞
- 2008年 IWC（インターナショナル・ワイン・チャレンジ）2008 熟成酒部門「賀茂鶴 純米吟醸八年秘蔵熟成酒」最高位トロフィー賞受賞
- 2009年 御菌蔵 友安杜氏（醸造課長）が出品した品評会・鑑評会で5冠（西条清酒品評会 1位／広島県清酒品評会 千本錦の部 1位／全国新酒鑑評会 金賞／広島杜氏組合自醸酒品評会 1位／広島国税局清酒鑑評会 吟醸酒の部 代表）
- 2011年 全国新酒鑑評会で賀茂鶴2号蔵・御菌醸造蔵が金賞受賞  
IWC 2011 熟成酒部門「賀茂鶴 純米吟醸八年秘蔵熟成酒」金賞受賞  
大吟醸部門「賀茂鶴 大吟醸 双鶴」金賞受賞  
スローフードジャパン・酒文化研究所主催「爛酒コンテスト2011」「賀茂鶴特別本醸造超特選特等酒」最高位大賞受賞
- 2012年 全国新酒鑑評会で賀茂鶴2号蔵が金賞受賞  
スローフードジャパン・酒文化研究所主催「爛酒コンテスト2012」お値打ち爛酒（720ml・1,000円以下）熱爛部門（50～55℃）で「賀茂鶴 本醸造 からくち」金賞  
極上爛酒（720ml・1,000円超3,000円未満・審査温度は「ぬる爛」）「賀茂鶴特別本醸造 特撰特等酒」金賞  
全日本国際酒類振興会主催「2012年秋季全国酒類コンクール」純米大吟醸部門で「賀茂鶴 純米大吟醸 大吟峰」特賞第1位
- 2013年 第62回西条清酒品評会賀茂鶴の賀茂鶴2号蔵 優勝  
日本酒造技術研究連盟主催第47回全国選抜清酒品評会賀茂鶴2号蔵第1位  
全国新酒鑑評会賀茂鶴 2号蔵・8号蔵・御菌醸造蔵金賞  
スローフードジャパン・酒文化研究所「爛酒コンテスト2013」  
お値打ち爛酒（720ml・1,000円以下）熱爛部門（50～55℃）「賀茂鶴 本醸造 からくち」が最高金賞を受賞  
極上爛酒（720ml・1,000円超3,000円未満・審査温度は「ぬる爛」）「賀茂鶴特別本醸造 特撰特等酒」が金賞
- 2014年 第63回西条清酒品評会 賀茂鶴の賀茂鶴8号蔵 優勝  
全国新酒鑑評会賀茂鶴 8号蔵・御菌醸造蔵が金賞受賞  
スローフードジャパン・酒文化研究所「爛酒コンテスト2014」お値打ち爛酒（720ml・1,000円以下）熱爛部門（50～55℃）「賀茂鶴 本醸造 からくち」が金賞
- 2015年 第64回西条清酒品評会御菌醸造蔵 優勝  
全国新酒鑑評会 賀茂鶴 御菌醸造蔵が金賞  
スローフードジャパン・酒文化研究所「爛酒コンテスト2015」（720ml・1,100円以下〔税別〕）お値打ち爛酒 ぬる爛部門（40～45度）「賀茂鶴 上等酒」金賞

## (d) ヒアリング内容

2015年8月4日(火)、賀茂鶴酒造本社にて代表取締役社長 藤原昭典氏(以下、藤原社長)を訪問した。ヒアリング内容は以下である。2013年に社長に就任した藤原社長は銀行出身であり、同社の財務状態を立て直した敏腕社長である。

藤原社長は、賀茂鶴は全国で生産量22位か23位、売り上げはもう少し上位であろうと述べる。株主185名で支配株主はいない。賀茂鶴は全国区ブランドであるが、新商品を作り単価を下げてしまった点、またアイテムを増やし過ぎた点などの課題があると指摘する。加えてどこでも手に入るという点が、強みでもあり弱みでもあるとする。今後は設備投資の必要性を感じており、行う予定である。

また藤原社長は大局的に日本酒業界を捉え、日本酒は国酒と言われながらも、全アルコール中7%の消費量しかないことを憂うとともに、国内での需要増大の可能性を指摘する。したがって全国の酒蔵すべてが海外展開を狙う必要はなく、日本国内の市場強化が優先となる企業もあると指摘する。

## (e) 特色

賀茂鶴の強みは全国区ブランドであるところにある。また安倍首相が米国のオバマ大統領と銀座で食事をした際に、賀茂鶴の日本酒でもてなしたことも、同社のブランド力を向上させた。地方の酒蔵の王道を走っているように見える賀茂鶴であるが、その歴史とブランド力をより強固にしているのは、藤原社長の客観的で謙虚な自社評価にあると思われる。海外への展開も継続して考えてはいるようであるが、足元を固めるところから着実に誠実に進める経営が、賀茂鶴の現在の強みであろう。

## IV 次年度への課題

本共同研究の初年度では、千葉県清酒製造企業の経営行動の特徴を分析するための土台作りのために、日本全体の日本酒産業の現状と課題を掴み、そして、県外の清酒製造企業へヒアリング調査を行った。次年度は今年度の調査結果に対してさらに分析を継続するとともに、千葉県の清酒製造企業に対してヒアリング調査を行う(既に2016年1月15日に千葉酒造組合へのヒアリング調査を行った)。千葉県内でのヒアリング調査を通じて、以下の点に関して可能な限り分析を試みる。一点目として、千葉の酒蔵経営者が市場創出のためにどのような企業間連携を行っているのかについて調査をする。二点目として、清酒製造企業を進出市場別(海外市場、国内市場、地域市場)や事業形態別などといった特徴別に分類することを通じて、企業間連携のタイプを明らかにする。三点目として、今年度も行ったように、マクロレベルでの日本酒産業の動向を考察し、国内市場と海外市場における日本酒関連産業の産業構造の変化や、酒税が日本酒産業に与えてきた影響についてより詳細な分析を試みる<sup>8)</sup>。そして、これらの調査および分析を踏まえ、四点目として、千葉県産の日本酒の海外展開の可能性および地域経済活性化との関連性を考察する。

## (注)

- 1) 日本経済再生本部HPを参照 (<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/>)。
- 2) 『日本経済新聞』2015年6月11日夕刊を参照。
- 3) FBO資料を参照。
- 4) 青木(2003)、株式会社日本政策投資銀行地域企画部(2013)、佐々木(2009)、二宮(2014)、右田(2013)、

- 緑川・桜井（1965）、柚木学（1999）などを参照。
- 5) 株式会社日本政策投資銀行地域企画部（2013）を参照。
  - 6) 財務省貿易統計のデータをもとに計測。
  - 7) 日本酒輸出額が1988年時にゼロで2014年時にプラスに計上されている国への輸出額の総計の計測を行っている。
  - 8) Nye（2007）を参照。

#### (参考文献・参考資料)

- ・青木隆浩（2003）『近代酒造業の地域的展開』吉川弘文館。
- ・株式会社日本政策投資銀行地域企画部（2013）「清酒業界の現状と成長戦略～國酒の未来～」日本政策投資銀行調査研究レポート。
- ・NPO法人FBO（2015）『日本酒の基』NPO法人料飲専門化団体連合会。
- ・佐々木定（2007）「日本酒復活への期待と課題」『日本醸造協会誌』第102巻第1号 pp. 2-9.
- ・佐々木定（2009）「日本酒市場の問題点」『日本醸造協会誌』第104巻第11号 pp. 838-846.
- ・佐々木定（2010）「どこへ向かうのか「日本酒」」『日本醸造協会誌』第105巻第1号 pp. 2-7.
- ・二宮麻里（2014）「酒類産業における生産・流通規制」『福岡大学商学論叢』第58巻第4号 pp. 469-495.
- ・蓮尾徹夫（2006）「酒税法改正について」『日本醸造協会誌』第101巻第7号 pp. 470-486.
- ・八久保厚志（2004）「わが国における伝統的酒造業の革新と持続的成長」『人文学研究所報』第37号 pp. 77-85.
- ・右田圭司（2013）「清酒消費数量の将来予測に関する研究」『経営ディスクロージャー研究』第12号 pp. 89-100.
- ・緑川敬・桜井宏年（1965）『清酒業の経営と経済』清酒業の経営と経済刊行会。
- ・柚木学（1999）『酒造経済史の研究』有斐閣。
- ・Nye, V.C.J. (2007) *War, Wine, and Taxes: The Political Economy of Anglo-French Trade 1689-1900*, Princeton University Press.