

[総合地域研究所 平成28年度「共同研究」]

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

千葉酒蔵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

本共同研究では、中小企業による国際市場創出のための企業間連携行動の特徴を明らかにすることを通じて、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を構築することを主な研究テーマとしている。具体的には、日本の中小企業が抱えている課題でもある、「新規市場創出と取引コスト」「事業継承の持続性」「地域経済の活性化」という研究のキーワードをもとに、平成27年度より可能な限り継続的に試みている共同研究である。また、本研究では、主に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ているが、昨年度と今年度はそのための研究地盤づくりのために千葉県の酒蔵だけではなく、他県の酒蔵およびいくつかの日本酒関連の機関に対してもヒアリング調査を実施してきた。

本報告の目的は、共同研究の最終的な研究目的である、千葉の酒蔵による海外市場創出のための経営行動と地域活性化の関連性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、千葉県外において日本酒を製造している酒蔵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、千葉県内の酒蔵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、日本でも有数の日本酒の産出地域として有名な山形県の出羽桜酒造株式会社に対し、出羽桜酒造による市場創出のための経営行動と山形の地域経済との関連性についてヒアリング調査を試みた。次に、千葉県内の株式会社飯沼本家と木戸泉酒造株式会社に対して同様のヒアリング調査を行い、千葉県の清酒製造企業の現状の把握を試みた。また、NPO法人料飲専門化団体連合会（以下、FBO）へヒアリング調査を行い、日本酒の市場的存在とブランド品のアルコール飲料として日本酒を市場に広める試みについてもヒアリング調査を行った。以下では、本共同研究の目的と共同研究の概要をまとめ、最後に今後の研究課題をまとめる。

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。これは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おり、その中に

は、「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。この項目からもわかるように、地域経済の活性化と日本ブランドのグローバル展開は日本経済全体の活性化の重要な要素の一つとなっているということである¹⁾。経済的課題を解決するための政策的試みや政策が現実の経済や社会にもたらす影響に関する研究はこれまでも取り組まれてきたが、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とどまっている。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、または官民連携の調査と分析を試みる。また、ここでは日本酒の製造・流通・販売に従事する企業を分析対象とし、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行動をとっており、どのような課題に直面しているのか、また、海外の市場創出のためにどのような企業間連携などを試みているかを明らかにする。

Ⅲ 共同研究の概要

Ⅲ-1 出羽桜酒造株式会社へのヒアリング

本節では、山形県における酒造りの特徴について概観したうえで、2016年2月17日に本共同研究グループ²⁾が行った出羽桜酒造株式会社におけるヒアリング調査について報告する。

Ⅲ-1-1 山形県における酒造りの特徴

山形県内における酒造業の発祥に関する記録は多くはなく、「天正11年（1583年）大蔵村皆川氏創業す」、「文禄2年（1593年）創業した小屋家（現存）」程度にとどまっている。創業を年代別に見ると、安土桃山時代2、江戸時代29、最も多い明治時代で44、大正時代4とあり、昭和に入ってからからの創業は少ない³⁾。また、山形県の酒造メーカーのほとんどは「中小零細企業」であり、大量生産が望めないことから、スケールメリットによるコストダウンは難しい⁴⁾。そのため山形県の酒造メーカーは歴史的に高品質の差別化商品の製造に力を注いできた。高品質製品を生み出すうえで重要なのが、製造技術の修得とそれに付随する労務環境の向上である。

製造技術の修得に一役買っているのは、県酒造組合や各地区酒造組合が主体となって開催する講習会、そして公的機関や任意団体が主催する学習会であり、清酒鑑評会や造り前講習会などはその一例である。その背景には、すべての企業が通い杜氏や常勤社員を雇用していることにある。すなわち出稼ぎ杜氏のいない山形県には杜氏組合がなく、杜氏集団による講習会は行われていない。出稼ぎ杜氏集団による長い年月をかけた清酒製造技術の蓄積が少ないために、その代替策として民間・公的団体がそれぞれ研究会を開催するなどして技術向上に努めているのである。杜氏以外の従業員の地元雇用もかなり高く、この「地元志向」は山形県の酒造りの大きな特徴である⁵⁾。さて、こうした山形県における酒造りの特徴は、出羽桜酒造の強みにも活かされているのであろうか。

Ⅲ-1-2 出羽桜酒造株式会社の歴史

出羽桜酒造が位置する山形県天童市は、積雪は多くないものの、雪解け水が地中を潜って湧き出す立谷川の伏流水は、古来より当地を銘醸地たらしめてきた⁶⁾。出羽桜酒造は、明治25年11月に仲野酒造として創業し、昭和29年10月に設立、昭和45年に山形県酒造に

社名を変更し、現在に至る。創業家の仲野家の先祖は近江商人であり、行商の小商人が天童に土着して飴家を営んでいたという。初代仲野清次郎は、熊正宗醸造元の仲野清五郎の次男として安政5年に生まれ、明治25年に分家して酒造業を起こした⁷⁾。初代の清次郎は、初代杜氏となる富樫賢吾を醸造試験所に学ばせ、灘の大関酒造でも修行させた。品質志向の出羽桜酒造の伝統はここから始まった。二代目清次郎（幾彌）は天童市の町長を務めるだけでなく山形酒類卸協同組合を設立して初代常務理事になり、その後は、山形酒造組合の理事長も長年勤めた。三代目清次郎（醇一）は東京農業大学で醸造学を学んで、信州諏訪の「真澄」で醸造実習を行った⁸⁾。その後、出羽桜酒造を県内有数の売上高に押し上げるなど、同社の発展に尽力し、2000年2月に亡くなるまで山形県酒造組合連合会会長を務めるなど精力的に活動した。

出羽桜酒造の経営理念は「挑戦と変革」「不易流行」である。時代の要請に応じて、前例にとらわれない自由な発想や創造的な活動を大切にしている一方で、変えてはならないことを受け入れる冷静さを持つことを経営理念に掲げている⁹⁾。出羽桜酒造の不変のポリシーとして、①地元でしっかりとした市民権と存在感のある酒、②圧倒的大差のある分かりやすい品質、③お客様の手の届く適正な価格設定、④他の酒の犠牲のうえに立った吟醸酒でないこと、⑤利益の社会還元、を挙げている¹⁰⁾。

このように、出羽桜酒造は地元の蔵人が、地元の米と水で作り、地元の人に飲んでもらう地酒であることを自らに命じつづけてきた。その結果、酒造業では唯一、地元産業への貢献に対して贈られる山形県産業賞を1989年に受賞している。初代杜氏から現杜氏まですべてが地縁血縁の人たちであり、「地元志向」の山形県の酒造りの特徴は、出羽桜酒造においても脈々と受け継がれていると言える。最後に、現社長仲野益美氏に対して行ったヒアリング調査について簡潔に述べていく。

Ⅲ-1-3 出羽桜酒造におけるヒアリング調査

仲野益美社長によれば、出羽桜酒造の規模は7000石、これは全国新酒鑑評会¹¹⁾に参加する企業約1,000社のうち80番ぐらいだという。出羽桜酒造の特色とは、「地元で売る販売戦略」、すなわち「地元の熱い支持」を最も重視している点にある。生産高の約50%は地元山形で、海外輸出は6%、そして残りの大部分は首都圏で消費されている。

地元志向を持ちつつも、出羽桜酒造は日本酒の輸出においても先駆的な役割を果たしている。同社は1997年からドイツ、フランス、オランダへの輸出を始めたが、本格的な取り組みは1999年にアメリカへ輸出してからである。仲野社長によれば、日本酒を輸出する際に重要となるのは、「輸出グループ」を作ることにある。出羽桜酒造は、次の5社、越乃寒梅（新潟）、真澄（長野）、秋田晴（秋田）、鳳陽（宮城）、賀茂泉（広島）とともに輸出を開始したという。輸出先のトップはアメリカで、ハワイ、グアム、サイパンをはじめ西海岸のサンフランシスコ、ロサンゼルス、東海岸のニューヨーク、ワシントンD.C.のほか、マイアミ、シカゴ、ラスベガスなどの主要都市で販売している。その他の輸出先は、EU諸国、オーストラリア、ニュージーランド、香港、台湾、韓国などの東南アジア、また、2004年にはUAE・ドバイに輸出し、約30カ国に販路が広がっている。現在の輸出比率は7%であるが、将来的には10%に引き上げたいと語っている¹²⁾。日本酒を輸出するうえで重要なことは、飲み比べができること、そのために個性豊かな酒を提供すること、そして何より「地理的表示保護制度」¹³⁾の獲得である。

輸出先の99%は飲食店が中心となり、小売店に出回ることほとんどない。酒造メーカーとしては小売価格に近いものを目指したい（例えばギフトやホームパーティで使われる日本酒）が、レストランでは飲まれても、自宅では飲んでもらえないのが海外における消費の現状なのである。すなわち、飲食店と小売店との間にある巨大な消費の差をどのように埋めていくのか、が今日の出羽桜酒造、および日本酒業界全体が抱える課題である。

一般に中小零細企業の多い清酒製造業においては、人材育成もまた大きな課題であるが、出羽桜酒造では、群馬県、茨城県、宮崎県、三重県の酒造メーカーの子息らを研修生として雇っている。大学関係（多くは東京農業大学醸造科学科出身）や個人的な繋がりを利用して技術力の向上を図っており、杜氏は現在6名である。仲野社長によれば、日本酒を普及させるためにも、ワイナリーに行くように日本の酒蔵に来てもらう酒蔵ツーリズムを実現させ、最終的には「山形を日本酒の聖地にすること」が目標であるという¹⁴⁾。

以上のように、出羽桜酒造の経営理念「挑戦と変革」は、近年においては積極的な海外進出や酒蔵ツーリズムへの参画、そして「不易流行」は地元で支持されるための酒造りや人材育成に集約されていると言えよう。山形県の酒造りの歴史と伝統を継承し、時代の要請に応じてさらなる発展を遂げようとする出羽桜酒造の歩みはこれからも止まることはないだろう。

Ⅲ-2 千葉県内の酒造企業の現状とFBOによる日本酒の海外認知度向上のための試み

本節では、千葉県内の清酒製造企業へのヒアリング調査およびFBOへのヒアリング調査をまとめる。

Ⅲ-2-1 千葉県内の酒造企業の現状

酒造企業の多くは上場をしていないため、財務情報を取得することが難しい。よって本稿では、本研究の目的である千葉の酒蔵による海外市場創出のための経営行動を定性的に考察する。具体的には酒造企業へのヒアリング内容をもとに、市場創造、商品開発、組織改革の3点より考察する。加えて本研究の一環として参加した「千葉の酒フェスタ2016」、セミナー「日本酒を英語で説明してみよう」の概要や状況を報告する。

◇株式会社飯沼本家¹⁵⁾

「甲子正宗」ブランドを醸造する企業である。代表者は飯沼喜市郎氏、住所は千葉県印旛郡酒々井町馬橋106である。創業は江戸元禄年間（1688年～1703年）、会社の創立は大正14年11月12日である。

飯沼本家の市場創造の側面について述べる。まず、国内市場の開拓、すなわち日本酒を過去に購入していない層である新規顧客の開拓についてであるが、精力的に雑誌などのマスメディアに露出、他機関との連携を行っている。また、インバウンドの影響で観光客による見学が増加した。これは日本酒への興味関心が高揚したこと、同社の立地が成田空港からのアクセスが良いことに影響される。続いて海外への市場創造であるが、アメリカに子会社を設置し、そこを介して輸出中である。将来的にはヨーロッパへの参入を意図している。ヨーロッパはニューヨークの流行に敏感であることから、まずはニューヨークで日本酒の普及を図っている。

次に組織改革の側面について述べる。飯沼本家の特色は早期からの機械化による酒造工程である。2000年代初めには安定した酒造りのために機械化を開始し、高級酒以外は機械で造っている。これは杜氏に依存しない酒造工程を可能にしている。

◇木戸泉酒造株式会社¹⁶⁾

代表者は2016年7月末まで荘司文雄氏、住所は千葉県いすみ市大原7635-1、創業は明治12年(1879年)である。

木戸泉酒造の市場創造の側面について述べる。国内市場の開拓としては、時代の流れで、雑誌やレストランとコラボレーションした企画にも対応している。今後はインバウンド効果を活用した観光客への対応を考える予定である。続いて海外への市場創造であるが、自主的、自発的には行っていないが、5、6年前に知人の中国人に技術を提供するという形で中国に進出した(現在は無関係)。他の地域では海外のバイヤーが気に入って扱ってくれば、問屋や貿易会社を通して商品を提供している。しかし、海外に恒常的に輸出するには、継続的なフォローも必要であり、非効率的であると考え、先述したように、インバウンド対応をしたいと考えている。

木戸泉酒造の特色は商品開発にある。3代目が、昭和30年前後に日本酒に保存料として添加されていたサリチル酸の毒性にいち早く気づき、保存料の添加を廃止している。早期より自然派の日本酒造りを開始するとともに独自の酒母造りを開発する。この酒母により日本酒の長期熟成酒を初めて世に出した酒蔵でもある。現在では無農薬・無化学肥料栽培産米を100%使用した純米酒の製造も行っている。

Ⅲ-2-2 千葉県酒造企業全体の流れ

千葉県酒造組合は15年前より毎年「千葉の酒フェスタ2016」¹⁷⁾を開催しており、千葉県内の酒蔵約20蔵が参加している。来場者数は約800人、来場者に外国人も多い。これは千葉県酒造組合が千葉県商工労働部、ジェットロ、千葉大学に呼びかけて外国人の集客を行っていることによる¹⁸⁾。

開始時刻より、多くの参加者が来場し、酒の無料試飲、また、有料試飲コーナーや千葉の特産販売などを楽しんでいた。来場者の年齢層は高めで、ほぼ30歳以上と観察された。

千葉県は、インバウンドの影響を一番受けやすい土地柄でもあるため、海外市場拡大の前段階として、千葉に来る外国人をターゲットとし、日本酒のファンになってもらうことも肝要である。本イベントは、千葉の酒蔵の認知度向上、日本酒のファン層拡大といった点で大きく貢献している。

Ⅲ-2-3 海外に日本酒を広める日本人

特定非営利活動法人FBOは日本酒に関するセミナーを多々行っているが、その中の一つにセミナー「日本酒を英語で説明してみよう」がある¹⁹⁾。これは、日本人が外国人に日本酒について少しでも英語で説明ができる実践的ノウハウを学ぶことを目的としている。セミナーでは講師の天津雅子氏より、外国人の日本酒に対する考え方や、日本酒にまつわるベーシック英語表現の講義があった。

天津氏によると、同セミナーは約2年前より関西での開催も含むと既に10回程度の開催、募集人数を途中で変更しているため正確なデータはないが、毎回満席近い集客とのことである。平成28年10月9日に開催された同セミナーは、定員は60名であり満席であった。受講者の受講要因は多々あるが、日本酒を英語で説明する必要性が徐々に増加してきていることがわかる。例えば、飲食業での外国人対応、会食の説明、ツアー客への対応などである。

日本酒の輸出量は増加しているとはいえ、まだワインなどと比較すると少量である。ま

ずは来日する外国人が日本酒を理解できるよう、日本人の日本酒リテラシーを向上させることが、日本酒の国際市場創出の足固めとなろう。

IV 今後の研究課題

本共同研究は、千葉県の子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、県外の酒蔵へのヒアリング調査を行った。次年度以降においても昨年度と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、千葉県内・県外の酒蔵へのヒアリング調査と、日本酒の輸出に関連した事業を行っている企業および海外で日本酒を流通・販売している企業などへのヒアリング調査を実施していく。

具体的には、2017年3月に台湾市場での日本酒のプレゼンスと流通過程の課題について明らかにするために現地調査を行う。日本は、2014年時点において、台湾市場に対し金額で約6億円、数量で1,500キロ以上の規模で日本酒の輸出をしており、また、1994年時では日本酒輸出全体の約45%が台湾市場向けであった²⁰⁾。この点をふまえ、日本酒の台湾市場での販売現状と海外取引の際にどのような課題が生じているのかという点についてヒアリング調査を行う。また、継続して日本国内の酒蔵および酒造組合に対するヒアリング調査を行うとともに、日本酒市場に関する文献調査と統計資料の作成を行い、日本酒産業の動向をマクロ、セミマクロレベルで考察することから、国内市場と海外市場における日本酒関連産業の構造の変化や、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調査研究を試みていく。

(注)

- 1) 日本経済再生本部HPを参照 (<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/>)。
- 2) 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）
- 3) 大沼堅司「山形県酒造小史」『日本醸造協会誌』第82巻、第6号、1987年、413頁。
- 4) 日本酒の生産に従事する酒造家は、資本金と従業員の規模により、大企業と中小企業、個人経営の3つに区分される。2011年現在、全国に1,530ある酒造家のうち、大企業（資本金3億円超従業員300人超）は5、中企業（資本金3億円超従業員300人以下、3億円以下300人超）9、小企業（資本金3億円以下従業員300人以下）1,434、個人経営92となっている。ごくわずかな大企業と多数な小企業の存在からなる酒造業構造こそ、農村加工業の発展を基礎に形成された日本酒造業の歴史的特質である。鈴木芳行『日本酒の近現代史——酒造地の誕生』吉川弘文館、2015年、8-9頁。なお、資本金2,000万の出羽桜酒造は小企業に区分される (<https://www.dewazakura.co.jp/profile.htm>)。
- 5) 小関敏彦「山形県における人材養成の一端」『日本醸造協会誌』第87巻、第4号、1992年、242頁。
- 6) 仲野益美「わが社の歩みと経営理念——歩いてきた道・進むべき道」『日本醸造協会史』第101巻第3号、2006年、134頁。
- 7) 仲野恭一「出羽桜酒造」『日本醸造協会史』第85巻、第12号、1990年、874頁。
- 8) 三代目清次郎は、酒造りの哲学を真澄の蔵元である宮坂勝氏に学んだことから、一人息子（現社長）に「益美」と名付けた。仲野「わが社の歩みと経営理念」135頁。
- 9) 仲野「わが社の歩みと経営理念」136頁。なお、ヒアリングによれば2016年のテーマは「伝える努力」であった。
- 10) 仲野「わが社の歩みと経営理念」136頁。
- 11) 全国新酒鑑評会とは、新酒を全国的に調査研究することにより、製造技術と酒質の現状および動向を明らかにし、もって清酒の品質向上に資することを目的に行う「独立行政法人酒類総合研究所」が主催する鑑評会のことである (<http://www.nrigo.jp/kan/kaninfo.htm>)。
- 12) 仲野「わが社の歩みと経営理念」139頁。数字については2016年現在のものに改めてある。

- 13) 地域には長年培われた特別の生産方法や気候・風土・土壌などの生産地の特性により、高い品質と評価を獲得するに至った産品が多く存在している。これら産品の名称（地理的表示）を知的財産として保護する制度が「地理的表示保護制度」である（http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/）。
- 14) 最近では佐賀や群馬でこれらの取り組みが盛んである。例えば、鹿島酒蔵ツーリズムなどがある（<http://sakagura-tourism.com/main/>）。出羽桜酒造では酒蔵ツーリズムを実現させるための第一歩として、『利き酒』を始めている。また、出羽桜酒造三代目社長仲野清次郎が長年にわたって蒐集してきた陶磁器、工芸品などの寄贈を受けて1988年に開館した公益財団法人「出羽桜美術館」も観光資源となっている。
- 15) 平成28年6月21日に酒蔵見学に訪問した。酒蔵見学で説明を受けた内容と、その後、急遽対応してくださった同社取締役 飯沼幹子氏にヒアリングした内容である。
- 16) 平成28年8月10日にヒアリング訪問した。同年8月1日より、代表者は荘司勇人氏が五代目として就任している。
- 17) 開催日は平成28年10月7日、会場は東京ベイ幕張ホール（アパホテル&リゾート）であった。
- 18) 千葉県酒造組合事務局長の清水修氏にヒアリングした。
- 19) 粟屋が参加したのは平成28年10月9日、FBOアカデミー東京校（東京都文京区小石川）で開催された会である。
- 20) 前野・粟屋・下斗米（2016）を参照。

(参考文献・参考資料)

- ・大沼堅司（1987）「山形県酒造小史」『日本醸造協会誌』第82巻、第6号、413頁。
- ・小関敏彦（1992）「山形県における人材養成の一端」『日本醸造協会誌』第87巻、第4号、242頁。
- ・鈴木芳行（2015）『日本酒の近現代史——酒造地の誕生』吉川弘文館、8-9頁。
- ・仲野恭一（1990）「出羽桜酒造」『日本醸造協会誌』第85巻、第12号、874頁。
- ・仲野益美（2006）「わが社の歩みと経営理念——歩いてきた道・進むべき道」『日本醸造協会誌』第101巻第3号、134頁。
- ・前野・粟屋・下斗米（2016）「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」『敬愛大学総合地域研究所紀要』第6号、129-141頁。