

# 企業と自治体の連携による 日本酒の海外市場創出に要する取引コストの一考察 —「広島県日本酒ブランド化促進協議会」の事例より—

粟屋 仁美

## 1. 本稿の目的

2020（令和2）年3月13日、広島県はブルゴーニュ地方のワイン生産者組合の一つと連携するための基本合意書を締結した。この目的は、広島県産日本酒のブランドの価値向上であり、具体的には、同県産日本酒との①ブランド戦略や酒類造り等ノウハウの相互提供、②両地域を足掛かりとした認知度向上・販路拡大等の相互連携、③その他ブランド価値向上に向けた積極的な情報共有が意図されている。県産日本酒のPRだけでなく、一歩踏み込んだ自治体主導のビジネスモデルの構築であり、注目に値する<sup>1)</sup>。

我が国の日本酒メーカーは約1200社、業歴100年以上の老舗企業は約900社存在する。その多くは中小企業であり、大企業と比較しヒト・モノ・カネの資源が乏しく、その存続には課題が多い。企業が存続するためには、安定的な利益獲得が必要であり、その策の一つに海外への市場の拡大があげられる。海外市場の参入に積極的な日本酒メーカーがある一方で、国内の既存市場の固守に終始している企業もある。これは経営者の意思決定に左右される。

日本酒は我が国の国酒と呼ばれながら、国内の製成数量は酒類中5%と高くはない<sup>2)</sup>。海外での「SAKE」の知名度や人気も、フランスのワインと比較すると低い。日本酒の海外展開は、日本政府の地域経済活性化の政策「日本再興戦略-JAPAN is BACK」<sup>3)</sup>の中でも取り上げられてきた。しかしながら、日本酒の輸出には、温度等の繊細な管理や技術が必要であり、

それらに対応できる物流、倉庫、仲介業者、販売会社の発掘や折衝が必要となる。つまり、日本酒を環境の異なる異国の地に海を渡り輸送し販売する一連の行程は、取引コスト（transaction cost）が嵩むのである。

市場取引に必要な取引コストは、市場の分業や企業の存在意義などを説明するのに用いられる概念であり、企業は当該コストが最小となる事業形態を模索する。こうした企業が負担すべき取引コストを、地域活性化の名目のもと、自治体が所有する事例は農林水産省の「農林水産物等の輸出取引事例」に散見される<sup>4)</sup>。筆者の問題意識は地方自治体の政策にあるのではなく、日本酒メーカーの戦略にあるが、財・サービスの市場交換において、本来企業が負うべき取引コストを自治体が負うことの意義は何なのであろうか。換言すれば、企業が利潤を得るための取引コストの負担者が、企業以外の第三者であることの正当性は何であらうか。

その解に接近する一助として、本稿では取引コストの観点より、自治体と企業の連携による日本酒の海外市場参入の事例を考察し、取引コストの所有者、すなわち負担者の意義を導出することを目的とする。まずは我が国の日本酒の生産や消費の現状、また関連の先行研究を確認する。次に冒頭に述べた広島県産日本酒のフランスへの輸出の動向を検討し、自治体と企業の役割等を叙述する。その上で、自治体と企業間の連携による海外市場創出の効果について議論し、取引コストの新たな側面を提起する。

なお、酒税法で日本酒は「清酒」と記載される。清酒とは、酒税法第3条において、

- イ 米、米こうじ及び水を原料として発酵させて、こしたもの
- ロ 米、水及び清酒かす、米こうじその他政令で定める物品を原料として発酵させて、こしたもの（イ又はハに該当するものを除く。）。但し、その原料中当該政令で定める物品の重量の合計が米（こうじ米を含む。）の重量をこえないものに限る。
- ハ 清酒に清酒かすを加えて、こしたもの

企業と自治体の連携による日本酒の海外市場創出に要する取引コストの一考察と定義されている。また日本酒の呼称について国税庁は、2015（平成27）年に、「原料の米に国内産米のみを使い、かつ、日本国内で製造された清酒のみが、『日本酒』を独占的に名乗ることができる」と定義した。本稿は地理的定義を含んだ日本酒を輸出することを検討するため、「日本酒」の語彙を統一して使用する。

## 2. 日本酒産業の現状と先行研究等の確認

### (1) 日本酒産業の現状

特に若者の日本酒離れが叫ばれるようになって久しい。我が国の酒類全体の消費動向を確認しても、成人人口当たりの酒類消費量は、1980年初頭までは右肩上がり成長していたが、1990年をピークとしその後は減少に転じ、現在に至っている<sup>5)</sup>。

国税庁（2020b）<sup>6)</sup>によると、そもそも日本酒の製造免許を有する酒類製造者は、2019（平成30）年現在で蔵置場を含み1,777場、そのうち清酒を製造した場数は1,199場で、2015（平成27）酒造年度より漸減傾向が続いている。また国税庁（2020a）<sup>7)</sup>によると、日本酒の課税数量は1973（昭和48）年度の177万klをピークとし、2018（平成30）年度は3割以下の49万klに減少している。日本酒の種類には、純米酒、純米吟醸酒、吟醸酒、本醸造酒、一般酒があり、日本酒全体の製造数量は減少傾向にあるものの、純米酒及び純米吟醸酒の製成数量は、2008（平成20）年度の8.2万klより、2018（平成30）年度11.2万klと、ここ10年間で約3割増加している<sup>8)</sup>。単価の高い純米酒及び純米吟醸酒が増加することで、2012（平成24）年頃より出荷金額、そして単価が上昇傾向にある。

つまり日本酒などの酒類を摂取する人口が減少する一方で、付加価値の高い商品を求める消費者が増えていることがわかる。日本酒メーカーの99%は中小企業であるが、昨今では社会環境の変化に鑑み、各社のオリジナリティを反映させながら、商品差別化、高付加価値化、海外展開等に取

り組んでいる<sup>9)</sup>。

次に輸出額を確認してみよう。2020（令和2）年の酒類の輸出額は、日本酒23,412百万円、ウイスキー 19,451百万円、ビール9,165百万円、リキュール6,440百万円、ジン・ウォッカ3,402百万円、焼酎1,560百万円、ワイン177百万円であり、日本酒が最も多い。日本酒の生産量は酒類の5%であったことより、日本酒は所謂「高い」酒類であることがわかる。そうはいえ日本酒の輸出金額は、10年連続で最高記録を更新しながら上昇している。この現象は、日本酒メーカーが積極的に輸出し始めていること、海外でも日本酒が高価であっても嗜好する人口が増加していることを示す。

輸出の仕向け地を確認してみよう。2019（令和元）年度の輸出先は、輸出金額順にアメリカが6,757百万円と最も多く、中華人民共和国5,001百万円、香港3,943百万円、大韓民国1,360百万円、台湾1,359百万円、シンガポール857百万円、カナダ548百万円、オーストラリア439百万円、ベトナム376百万円、イギリス373百万円と続く。ちなみにEUとしては1,421百万円であり、香港に次ぐ出荷金額である<sup>10)</sup>。

## (2) 日本酒ビジネスに関する研究

日本酒産業・事業展開に関連する既存研究は、主に日本酒市場の経済史もしくは経営史に関する研究、老舗企業・ファミリービジネスに関する研究、集積に関する研究、大手酒蔵の海外生産に関する研究がある<sup>11)</sup>。前野他（2017）は、千葉県で創業している日本酒メーカーが市場創出のために取り組んでいる企業行動の調査、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等を行った。その結果、日本酒メーカーの戦略は千差万別であり、モデルの標準化が難しいことを導出した。

したがって経営学、社会学などの先行研究も事例研究が多い。例えば井出（2019）は、岐阜県飛騨地方、および信州（長野県）の諏訪地方、佐久

企業と自治体の連携による日本酒の海外市場創出に要する取引コストの一考察

地方における日本酒製造業の集積地の各日本酒メーカーによる販路拡大・海外市場開拓、インバウンドを含めた酒蔵ツーリズム等をヒアリングし、各企業が強い危機感を持ちながら、地元以外の販路拡大、新商品の開発、訪日外国人への対応などに取り組んでいると述べる<sup>12)</sup>。また浜松他（2018）は先行研究より、日本酒の輸出と海外生産の関係について国ごとの事情に応じた取組が行われていることを総括的にまとめている<sup>13)</sup>。その他にも田中（2017）<sup>14)</sup>、佐々木（2019）<sup>15)</sup>などが、日本酒企業の事例研究を行っている。

日本酒メーカーは地域に根付いた中小企業であり、その発展は、企業はもちろんのこと、地域活性化にも大きく影響を与える。佐賀県では2013（平成25）年に「佐賀県日本酒で乾杯を推進する条例」を制定し、自治体も精力的に佐賀県産日本酒の輸出を行っている。しかしながら日本酒メーカーと自治体の関係性に特化した研究は見当たらない。よって本研究は、取引コスト理論を用い企業と自治体の関係について検討する。

### （3）日本酒産業の活性化策

自治体は各地域をとりまとめる機関であるが、まずは我が国の、特に輸出に関する取組を確認してみよう。日本政府は国酒と呼ばれる日本酒産業の活性化のために、2013（平成25）年「日本再興戦略-JAPAN is BACK」において日本産酒類の輸出促進を目標に掲げた。よって国をあげての日本酒輸出の積極的な取り組み元年は2013年と言えよう。翌年の2014（平成26）年「まち・ひと・しごと創生総合戦略」<sup>16)</sup>では、地域振興の取組を明らかにし、2015（平成27）年「総合的なTPP関連政策大綱」<sup>17)</sup>では日本産酒類等の海外展開、地理的表示（GI）の活用促進を謳っている。

こうした国の政策以前に、独立行政法人酒類総合研究所<sup>18)</sup>が2001（平成13）年に設立されている。目的は、酒税の適正かつ公平な賦課の実現、酒類業の健全な発達を図り、あわせて酒類に対する国民の認識を高めることにある。同法人は、2013年以降の国の施策を受け、酒類産業の振興のため

の取組として、酒類の品質及び安全性の確保、技術力の維持強化の支援、日本産酒類の輸出促進、地域振興の促進の4点を行っている。3点目の日本産酒類の輸出促進では、例えば、酒類の長期品質保持に関する研究や放射能分析の実施、またEU・台湾への輸出酒類の分析証明等を実施している。同時に経営面からも、中小企業の多い日本酒造メーカーを支援する策を打ちだしている。例えば、融資制度や補助金等、中小企業支援施策等の情報の提供、また中小企業診断士などの専門家を講師とした活性化支援研修会等の開催、経営革新計画等の作成支援などである。

表1 日本酒の輸出金額推移

年	輸出金額(百万円)
2008(平成20)年	7,676
2009(平成21)年	7,184
2010(平成22)年	8,500
2011(平成23)年	8,776
2012(平成24)年	8,946
2013(平成25)年	10,524
2014(平成26)年	11,507
2015(平成27)年	14,011
2016(平成28)年	15,581
2017(平成29)年	18,679
2018(平成30)年	22,232
2019(令和元)年	23,412

(出所) 国税庁課税部酒税課『酒のしおり』p.122より筆者作成

農林水産省は2013(平成25)年8月、「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」を公表した<sup>19)</sup>。そこには「コメ加工品全体、コメ」の中の一つに日本酒が該当し、「精米そのものの輸出だけではなく、包装米飯、米菓、日本酒等加工品での輸出に力を入れ、コメ・コメ加工品全体で2020年までに輸出額600億円を目指す。」と目標が設定されている。特に日本酒については、「重点地域及び発信力の高い都市での事業にリソースを投入し、認知度の向上と販路の確保・拡大を図る」こと、そして、「酒造業者と生

企業と自治体の連携による日本酒の海外市場創出に要する取引コストの一考察  
産者が結びつきをより強化すること等による原料米の数量や価格の安定供給の確保、特に酒造好適米の増産が可能となるよう措置」と記載されている。その結果、日本酒の輸出量は2012（平成24）年に8,946百万円だったものが、2019（令和元）年には23,412百万円と3倍近く拡大している（表1）。

#### （4）取引コストと日本酒の輸出

取引コストとは、Coaseが企業の本質を導出するために抽出した概念であり<sup>20)</sup>、Williamsonによって発展的に理論構築された経済的費用概念である<sup>21)</sup>。経済的費用とは、会計的な費用に加え、取引に必要な手間暇等も含む。取引コストの具体としては、財・サービスの質や価格を調査する探索コスト、売買条件に関する交渉コスト、契約履行を確認する監視コストがあげられる。日本酒の輸出に際しては、日本酒を扱う問屋や飲食店の探索コスト、交渉コスト、監視コストがそれに相当する。

中小企業の日本酒造メーカーは、我が国の人口減少に伴い、酒類を飲む人口も減少する中で、日本酒を嗜好する消費者向けに、差別化した商品を市場に提供することが求められている。また企業の成長や拡大を狙うならば、日本以外の市場の参入も視野に入れることになる<sup>22)</sup>。海外市場への参入は、輸出、現地生産、現地メーカーとの連携が考えられる。本稿では日本酒の定義（日本国内で製造された清酒のみ）に鑑み、輸出、すなわち日本で生産した日本酒を、海外で販売することに焦点をあてる。したがって、輸出としての市場取引が必要であるため、取引コストが発生する。

Coaseは、企業はある取引をする際に、市場取引を実行するコストと、企業内での組織化のコストを比較し、企業組織の境界が決められるとする。これは、その業務を外部調達するか、あるいは組織に取り込むかの判断である。日本酒の海外市場進出を考える場合には、現地の間屋との折衝等に要する取引コストと、日本酒メーカーが現地法人の間屋を経営した場合に発

生する組織内の管理コスト、すなわちメーカーが内部化するコストとを比較することになる。取引コストの発生要因には、不完全な情報に基づいた限定された合理性（bounded rationality）を前提に人間が意思決定すること、また双方が自己利益を追求するために狡猾な機会主義（opportunism）的行動をとる可能性があることがあげられる<sup>23)</sup>。市場交換時に情報の非対称性が生じているため、交換主体が相互に限定された合理性の中で意思決定をし、利益を確保するための機会主義的行動をとることにより、必要以上のコストが嵩むということである。そうした非合理的な人間行動を所与とし、不確実性や取引頻度、資産特殊性等で必要になる取引コストと将来のリターンを秤にかけ、市場進出することになる。

日本酒を海外に輸出するには、①現地の販売ルートの確保、②管理費と輸送費による現地での販売単価の高価格化、③温度調整等、質の管理と大きく3点が障壁となっている。性質は異なるが、どれも情報の非対称性が生じスムーズな市場交換を妨げる。よって日本酒は海外でワインほど浸透しておらず、そのプレゼンスは低い。海外市場に進出する際には、これらを解決し安定的に市場交換できる制度を整えることが必要である。こうした手間暇やコストが、新市場の参入時に日本酒メーカーが支払うべき取引コストとなる。

### 3. 広島県と広島県の日本酒造企業の取組

#### (1) 広島県の取組<sup>24)</sup>

広島県産日本酒のフランスへの市場参入は、自治体である広島県が、県内の日本酒メーカーを集約し協議会という形をとりながらリーダーシップをとって進めてきた<sup>25)</sup>。フランスでの販売促進は、フランスに現地法人を作るのではなく、現地の問屋と取引することを選択した。協議会の立ち上げ時より現在までのコンテクストを追ってみよう。

広島県は「広島県」のブランド力向上のため、競争優位を獲得できるケ



イバビリティ産業を日本酒と定めた。そのアイデアは広島県知事によるものである。日本酒にした理由は、広島の日本酒は歴史があること、日本酒造りに適さないとされた軟水を利用した醸造法を開発していること<sup>26)</sup>、株式会社サタケ<sup>27)</sup>が日本初の動力式精米機を製造したこと<sup>28)</sup>、などの特色があるからである。広島県はその特色を「語る内容」とし、県産の日本酒には自治体のブランド価値をも向上させるだけのポテンシャルがあると判断した。そこで同県は、日本酒の販路を海外に求め、広島県産日本酒のブランド的価値を向上させることで、「広島県」の地名度やブランド力を世界的に向上させることを意図した。

2013（平成25）年11月26日に「広島県産日本酒の海外でのブランド化を促進する協議会の設立準備会」の第1回会合を広島市内で開催、翌年の2014（平成26）年5月に「広島県日本酒ブランド化促進協議会」<sup>29)</sup>を設立する運びとなる。同会の会長は、株式会社三宅本店（以下 三宅本店）の代表取締役社長 三宅清嗣氏（以下 三宅氏）、会員は県内9蔵元<sup>30)</sup>と広島県で構成される。事務局を広島県海外ビジネス課が担い、広島県が主導している協議会である。

複数国への分散投資は難しいため、日本酒マーケットの小さかったフランスに焦点を当てることになる。フランスである理由は、当時の日本酒全体の年間の輸出額が、米国は約50億円である一方、フランスは1億から2億円と少額であったこと、しかしながら日本酒の現地民間レベルでの大規模な試飲会も行われ、日本酒ブームが始まりかけていたことにある。フランスの食文化の地位は高く、ワインのソムリエが存在したこと、ミシュランガイドなどによる情報発信が旺盛であったこと、多くの観光客も存在するというフランスの強み等も魅力的であった。そのフランスで、広島県産の日本酒を普及させれば、日本酒はもちろん「広島県」のブランドも向上すると広島県は考えた。

事務局 広島県海外ビジネス課のリーダーシップにより、「広島県日本

酒ブランド化促進協議会」が推進してきたことは次の4点である。まずは①販売チャネルの開拓と構築、②フランスに対する日本酒教育、③日本酒教育による最終消費者の掘り起こし、そして④継続的な広島県産日本酒ブランドの確立である<sup>31)</sup>。協議会の行った具体をそれぞれ確認してみよう。

①販売チャネルの開拓と構築については、フランスの日系食材店の需要に適切に応えるために、現地の酒類卸売会社とのマッチングと輸出ルートの確保を行った。輸入材専門の酒類卸売会社のみではなく、一般の酒類卸売会社でも日本酒をワイン等と同様に扱ってもらう仕組みを作ったのである。具体的には、2016（平成28）年には、フランス全土のワインショップ・食品スーパー・レストラン等に販路を有する酒類専門卸のデュガ社（Dugas）が、同社初となる日本酒として広島県産日本酒の取扱を開始した<sup>32)</sup>。この取り組みは2015（平成27）年7月に広島県知事と協議会加盟蔵元3社が、デュガ社を訪問し、広島県産日本酒の取扱いを要請、その上でフランスでの日本酒の振興について相互に協力することの合意を得たという経緯がある。また現在では、食材や日本酒等を中心に扱う大手食材専門卸のルデラス社（Le Delas）とも提携している。そうした販路チャネルの開拓の結果、2019（令和元）年9月時点で、協議会加盟蔵元の対フランスの出荷額は、5年前と比較して約5倍に増大した。現在では酒類卸売会社との共同プロモーションにより、小売店レベルまでの販売ルートも確立している。

次の②フランスに対する日本酒教育とは、日本酒に対する誤解を払拭し、美味しい日本酒を理解してもらうことである。日本酒に対する誤解とは、他国のアジア人による日本食店が、アルコール度の高い白酒をSAKEと表記したことによる誤認である。フランス人にとって日本酒は、アルコール度が高くてきついといった印象があった。真の日本酒の味や扱い方、飲み方を理解してもらうことが日本酒教育であり、その手段として、2015（平成27）年にフランスに本拠を置く国際料理教育機関であるル・コルドン・

企業と自治体の連携による日本酒の海外市場創出に要する取引コストの一考察

ブルー（以下 LCB）と提携をした。フランス料理にあわせて日本酒をたしなむ方法等の教育を、LCBパリ校で3回、LCB東京校で2回行っている<sup>33)</sup>。広島に合うメニューの提案や日本酒研修コースのテキストの共同制作等も行っている。

続いて③最終消費者の掘り起こしとは、②で述べた地元の料理学校との提携等を活用しつつ、現地での人的ネットワークの強化による一般家庭への浸透である。フランスでの「広島フェア」他、見本市等への出展も継続的に行っている。

最後に④継続的な広島県産日本酒ブランドの確立のために、現地流通関係者に対し常日頃よりアプローチし、飲食店への営業活動を行っている。効果は、これからの検証が必要とはいえ、デュガ社への初回発注は4,200本（当初7銘柄／4蔵）であったが、2017（平成29）年には2回目の発注で新たに3アイテムが加わり、累計8,000本を超えるまでに至った。

現在では冒頭述べたように、2020（令和2）年3月に、広島県は、世界でも名高いブルゴーニュ地方の独立系ワイン生産者組合ブルゴーニュ・ジュラ地方連盟と基本合意書を締結する運びとなった<sup>34)</sup>。これは前述したように「広島県産日本酒とブルゴーニュワインのブランド化や販路拡大をより一層図るため、ブランド戦略・酒類造り等ノウハウの相互提供や両地域を足掛かりとした認知度向上・販路拡大の相互連携を実施」することが目的である。連携先である「独立系ワイン生産者組合ブルゴーニュ・ジュラ地方連盟」とは、フランスに9つある地方別のワイン生産者組合の1つであり、品質重視の家族経営のワイン造りの姿勢でソムリエ等から高い評価を得ていること、フランス国内生産量の13%を占めている組合であると広島県は説明している。

以上より広島県は自治体として協議会を作り、広島県産日本酒のPRにとどまらず、フランスの一般市場に同県の日本酒が普及できる市場の制度構築をしたといえる。

## (2) 広島県の日本酒メーカー

広島県産日本酒をフランスに輸出する制度設計の主導を握っているのは、広島県の海外ビジネス課であるが、ビジネスにおける主体は協議会に名を連ねている日本酒メーカーである<sup>35)</sup>。これらの企業は広島県からの声掛けに手を挙げ、「広島県日本酒ブランド化促進協議会」の会員となった。ここでは、協議会の会長が経営する三宅本店<sup>36)</sup>の、広島県のフランスへの市場参入プロジェクトへの取り組みを確認してみよう<sup>37)</sup>。

三宅本店はそもそもマーケティング活動に積極的な企業である<sup>38)</sup>。日本国内でも各地で自社のファンを集めた「福の会」の開催を定期的に行い、本社横には物販のための「ギャラリー三宅屋商店」、東京都港区新橋に地元の食材で料理を提供する飲食店「脱藩酒亭 新橋浪人店」等をオープンしている。消費者との直接対話を行い、地道に三宅本店の日本酒ブランドである「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取り組んでおり、新規顧客の掘り起こしも行っている。加えて海外展開も進めており、2011（平成23）年には上海にマーケティング会社 三宅（上海）商務信息諮詢有限公司を設立、中国市場に参入している。

その後、本稿で取り上げている「広島県日本酒ブランド化促進協議会」に参画し、会長として広島県と共にフランス市場に進出することになる。中国、フランス以外にも、2016年以降はタイ等にも輸出、同社の海外輸出は、生産量の2.7%、売上金額の1.6%を占める<sup>39)</sup>。国内と比較し数値的に小さいものの、海外市場への参入は、将来、他国において日本酒の需要が拡大した際に対応するための準備の時期と捉えている。

三宅本店のフランスへの出荷額は、同社の総輸出額の22.4%であり、当プロジェクトの出荷額の約半分を占めている<sup>40)</sup>。日本酒の現地での売価が、フランスワインと比較すると高額になるため、同社は高級酒よりも一般酒、すなわち手の届きやすい価格の商品を主として出荷し販売量を伸ばしている。

企業と自治体の連携による日本酒の海外市場創出に要する取引コストの一考察

そうしたフランスでの販売拡大は、広島県主導による「広島県日本酒ブランド化促進協議会」の販路開拓の成果として、三宅氏は高く評価する。成果とは、広島県が広島県産の日本酒をフランスでPRするのみでなく、ビジネスとして継続できる問屋との関係性の構築や契約を率先して行ったことである。

#### 4. 取引コストの所有者

##### (1) フランスへの輸出に際し生じた取引コスト<sup>41)</sup>

以上述べてきた広島県産日本酒のフランス市場へ参入する取組を、取引コストの視点より考察してみよう。

日本酒を輸出する際に課題となるのは、情報の非対称性である。広島県側は仕向け地の市場参入に必要な情報が不足していたし、フランス側は、先述したように日本酒に対する認識に誤解があった。日本酒をフランス市場に参入させ、根付かせるには、不完全な情報に基づいた限定された合理性 (bounded rationality) と、そのための機会主義 (opportunism) 的行動を排除し、双方に不確実性の低くなる関係性を構築することが急務であった。

既存の情報の非対称性を払しょくするために、広島県サイドはフランスの市場調査と、同時にフランス人に対する日本酒教育が必要と考えた<sup>42)</sup>。これらが日本酒を輸出する前段階として必要な取引コストである。まず広島県は、フランスに現地代理人を設置し、展示会の出展や日本食材輸入者と連携した販促活動等を展開した。また料理学校LCBと連携し、フランス料理のシェフ等のプロに対し、日本酒の啓発活動と情報を発信した。日本酒は日本料理のみでなく、フランス料理にも適合することをアピールしたのである。また並行して、在仏日本大使公邸で発信力のあるメディアや有力者に対してのPR活動も行った。

以上の前段階を経て、広島県産の日本酒をフランスで販売するための具

体的な活動へと進む。フランスの消費者が、広島県産日本酒を恒常的に購入することができるよう、酒販店の「棚」を確保するための活動等である。フランスで日本酒を販売するために、取り次ぐ問屋と、実際に日本酒を活用する飲食店や料理人と交渉を続けた。地道な活動の結果、現在では、広島県産日本酒を常態的に扱っている問屋、レストランやショップがフランスにはある<sup>43)</sup>。こうした動きに必要なコストが取引コストである。

広島県という自治体がフランスに出向き、広島産日本酒のPRをし、公に市場開拓活動をすることで、日本酒造メーカーが各社で現地の消費者や問屋等と交渉をする総和よりも取引コストは低減された。もちろん今後も監視コストは必要である。当初広島県は、当協議会の活動は3年の予定としていたが、7年経った現在も継続されている。よってここ数年の監視コストは、自治体も負担している。

## (2) 取引コストの所有・負担とその意義

広島県産日本酒のフランス市場参入に伴う取引コストは、先述したように日本酒を扱う問屋や飲食店の探索コスト、彼らとの交渉コスト、その後の動向の監視コストの3つある。広島県が行った販売チャネルの開拓と構築は、自治体が関与せずに企業が自力で市場拡大に取り組んだならば、当該企業が負担しなければならなかった取引コストである。これらのコストを広島県は主体的に負担した<sup>44)</sup>。

費本主義社会における私企業の活動は自由競争であり、他者からの保護に依存せず、自立自律した経営活動が望ましい。しかしながら資源に限りのある中小企業の日本酒メーカーは、一部の企業を除いて、一時的に海外に輸出したとしても、継続的かつ広範囲での商品の浸透には、より一層の資源が必要である。

2013年の「日本再興戦略-JAPAN is BACK」に端を発し、日本酒の輸出が国をあげてサポートされることになったのは、日本酒メーカーとして

は追い風であった。コストとは将来の収入への投資であるが、海外市場進出のそれを中小企業が担うには負担が大きすぎたからである。他方で、自治体の側面では、広島産日本酒のプレゼンスは、広島県にとっては財産であった。そこで広島県が主体となって「広島県日本酒ブランド化促進協議会」を立ち上げ、フランス市場への進出を進めてきた。この取り組みの目的は、広島県産日本酒の消費増、自立的な商流の確立と定着、企業の収益向上である。広島県の負担した取引コストに対する期待は、それらの結果としての将来的な「広島県」ブランドの向上にある。具現化されれば、広島県が所有した取引コストは、同県にとっては有用な投資となる。

今後は、日本酒を継続的に嗜好するフランスの消費者の増大が問われるが、それは自治体ではなく日本酒メーカーの経営課題となる。市場創造時の大きな取引コストは自治体が所有し負担したが、今後のコストは企業の負担となる。取引コスト以上の収益を得るための各社の戦略が問われることになる。

## 5. おわりに

本稿は、取引コストの視点より、広島県と広島県の日本酒メーカーのフランス市場開拓を検討してきた。自治体（広島県）主導による企業のフランス市場での販売促進の事例を考察し、その効果について議論した。海外市場参入に際し生じる取引コストを、自治体が所有者となり負担したことを述べた。

日本酒メーカーは多くが中小企業であり、単独で海外での企業間取引を継続して行うこと、すなわち莫大な取引コストを単独で負担することは現実的に困難であった。そこで、日本酒メーカー9社（現在は11社）を、広島県がネットワーク化し、各社が個別に発生するはずの様々な取引コストを集約して負担したのである。その結果、デュガ社やルデラス社と市場取引ができる規模・能力となった。

市場で実際に財を取引するのは日本酒メーカーであるが、とりまとめを行った自治体は、情報の非対称性を低めた。知事も訪仏して相手の信頼度を高める等精力的に行動し、機会主義的行動をとる恐れのない主体と先方に認識され、市場取引の成功に貢献している。

本稿で述べてきた広島県の取引コストの負担は、企業が個別で取引をした場合に、重複して発生する取引コストの肩代わりといった単純なものではない。もちろんトータルの取引コストの節減を実現してはいるが、広島県に関係する様々な主体（日本酒の販路拡大を可能とした日本酒メーカーや産業振興政策が実施できた広島県、間接的に豊かさが還元される広島県民）にとっても、マクロ的には多様なコストの節減や収益増につながっている可能性もある。今春にブルゴーニュ地方のワイン生産者組合と連携して次ステップへ進めたように、広島の日本酒のブランド化という形で、将来県民へのリターンも期待できる。自治体の負担した取引コストは、産業振興のための有意義な投資と言えるよう今後に期待がかかる。こうした取引コストにより生じるリターンが、取引コスト負担の意義である。

Coaseは取引コストを、企業組織の境界を決める概念とし、取引コストの負担、すなわち所有者はその企業であり、企業間取引が前提であった。市場創造時には、行政が企業をネットワーク化して戦略的に取引を行うようなやり方も、取引コスト概念の新たな側面を見出す一助になったといえよう。

本研究の課題は、二点ある。まず日本酒経営研究の側面では、広島県のように自治体が契約まで踏み込んで関与する事例は稀有と言われているが、他の自治体の研究が手薄である。引き続き自治体と日本酒メーカーの関係について研究を重ねたい。次に取引コスト概念の側面では、本稿で提示した取引コスト概念が取引コスト研究においてどのような位置づけであるかの検証や研究は緻密に行えていない。今後の課題とする。



## 注

- 1) 広島県プレスリリース 2020（令和2）年3月10日
- 2) 国税庁（2020a）p.37によると、2018（平成30）年度の清酒の製成数量は40万kl、酒類全体の製成数量は796万klである。酒類全体にはビール、発泡酒、ウイスキー、リキュールなどがある。
- 3) 2013（平成25）年6月14日に閣議決定された。
- 4) 農林水産省ホームページ「輸出関連事例の紹介」を参照した。日本酒は農林水産物・食品に分類される。
- 5) 日本政策投資銀行新潟支店（2018）p.6
- 6) 国税庁（2020b）
- 7) 国税庁（2020a）
- 8) 国税庁（2020a）p.45
- 9) 前野・粟屋・下斗米（2017）
- 10) アルコールの輸出額と輸出先別金額のデータは財務省統計による。
- 11) 酒蔵の研究は緑川・桜井（1965）、柚木（1998）など、酒の消費量から分析するマーケティング研究は日本政策投資銀行（2013）、日本政策投資銀行新潟支店（2018）、佐々木（2009）、須藤（2017）など、清酒製造産業の貿易と課題に関する研究は前野（2018）、浜松・岸（2018）などがある。
- 12) 井出（2019）
- 13) 浜松・岸（2018）
- 14) 田中（2017）
- 15) 佐々木（2019）
- 16) 2014（平成26）年12月27日に閣議決定された。
- 17) 2015（平成27）年11月25日に閣議決定された。
- 18) 財務省酒類総合研究所の資料（平成30年3月）（2018）を参照した。事務所は広島県東広島市にある。前身は明治37年に大蔵省醸造試験所として創設されたもの。
- 19) 農林水産省（2013）「コメ・コメ加工品の輸出戦略（参考資料）」
- 20) Coase, R.H.（1988）
- 21) Williamson, O. E.（1986）
- 22) 本稿では日本酒の輸出を検討しているが、日本酒造メーカーには輸出を視野に入れていない企業もある。それらについての叙述は別の機会とする。
- 23) Williamson, O. E.（1986）
- 24) 広島県の取組については、2017（平成29）年2月16日（木）広島県商工労働局 海外ビジネス課の榎埜秀樹氏、景山 宗氏にヒアリングを行った。また2020（令和2）年4月7日に同 長延亮作氏に電話、メールでヒアリングを行った。加えて広島県資料（2020）「広島県産日本酒のフランスでのプラン

ド化に向けた取り組みについて（日本酒の海外への販路拡大）」等を参考にしている。

- 25) 予算そのものは、中小企業庁のJAPANブランド育成支援事業の補助金と広島県の予算並びに協議会参加企業からの負担による。
- 26) 酒造りに適するとされる水は「硬水」であり、兵庫の灘や京都の伏見には「硬水」が湧いていた。しかし広島に湧き出る水の多くは酒造りには適さないとされる「軟水」「超軟水」であった。明治20年代に三浦仙三郎により「軟水」を利用した醸造法が開発された。それは軟水醸造法と呼ばれる。
- 27) 株式会社サタケは1896（明治29）年3月創業、1939（昭和14）年12月会社設立、食品産業総合機械やプラント設備及び食品の製造販売を行っている。所在地は、広島県東広島市西条西本町2番30号。
- 28) 古くより酒どころとして京都の伏見、兵庫の灘、そして広島の西条が有名である。独立行政法人酒類総合研究所が広島に所在していることも証左である。
- 29) オプザーバーに、広島国税局、(独)酒類総合研究所、中国経済産業局、JETRO広島、広島県食品工業技術センターがある。
- 30) 広島県酒造組合に属する50弱の日本酒造メーカーのうち、9社が参画することになった。2020年現在は11社。三宅本店の企業概要含め、詳細は後述する。
- 31) 広島県はこの4点を、①販売チャネルの確立、②エデュケーション、③最終消費者の掘り起こし、④継続的なブランド確立の取組みと表している。
- 32) 広島県プレスリリース 2016年3月18日
- 33) 広島県プレスリリース 2016年1月29日
- 34) 広島県プレスリリース 2020年3月10日
- 35) 立ち上げ時よりの参画は次の9社。合名会社梅田酒造場（広島市安芸区船越6-3-8）、榎酒造株式会社（広島県呉市音戸町南隠渡2-1-15）、賀茂泉酒造株式会社（広島県東広島市西条上市町2-4）、賀茂鶴酒造株式会社（広島県東広島市西条本町4-31）、中国醸造株式会社（広島県廿日市市桜尾1-12-1）、藤井酒造株式会社（広島県竹原市本町3-4-14）、株式会社三宅本店、盛川酒造株式会社（広島県呉市安浦町原畑44）、山岡酒造株式会社（広島県三次市甲奴町西野489-1）であった。その後、林酒造（広島県呉市倉橋町11777番）、中尾醸造（広島県竹原市中央5-9-14）も加わり11社となった。
- 36) 本社所在地は広島県呉市本通七丁目9番10号。三宅本店の創業は1856（安政3）年、設立は1925（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。
- 37) 三宅氏には2015（平成27）年8月3日に本社に訪問しインタビュー調査を

- 行った。2020年4月には三宅氏にメール等で補足確認もした。
- 38) 前野・粟屋・下斗米 (2017)
  - 39) 2020 (令和元) 年9月現在、2018 (平成30) 年10月から2020 (令和元) 年9月の決算年度での実績である。三宅氏にメールで確認した数値である。
  - 40) 数値は同上。
  - 41) 農林水産省ホームページ『農林水産物・食品の輸出取組事例 (平成27年度版)』 p.138
  - 42) 前項に述べたように、フランス人に対する日本酒教育は、広島県海外ビジネス課が行った4つの施策の一つである。
  - 43) 広島県ホームページに「広島の日本酒のバリ取扱店舗」が掲載されている。
  - 44) 地方自治体が地域の日本酒の海外展開を促進する事例は、前掲 農林水産省ホームページ「農林水産物・食品の輸出取組事例」参照のこと。

## 引用文献

- Coase, R.H., (1988) *THE FIRM, THE MARKET, AND THE LAW*, The University of Chicago Press, Chicago and London, (宮沢健一・後藤 晃・藤垣芳文訳 (1992)『企業・市場・法』東洋経済新報社)
- Williamson, O.E., (1986) *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, New York University Press. (井上 薫・中田善啓訳 (1989)『エコノミック・オーガニゼーション—取引コストパラダイムの展開—』晃洋書房)
- 井出文紀 (2019)「日本酒蔵元の集積と販路拡大、海外展開：飛騨・信州の事例から」『立命館国際地域研究 49』 pp.69-92, 国際地域研究所
- 佐々木定 (2009)「日本酒市場の問題点：飲食市場と家庭市場の日本酒」『日本醸造協会誌 104 (11)』 pp.838-846, 公益財団法人 日本醸造協会
- 佐々木純一郎 (2019)「地域ブランドと産学連携—日本酒と地域商社の事例研究—」『弘前大学大学院地域社会研究科年報 (15)』、pp.35-44, 弘前大学大学院地域社会研究科
- 須藤鉄也 (2017)「日本酒の消費量減少の規定要因分析に基づく販売戦略の考察」『商学論集 85 (4)』 pp.87-105, 福島大学経済学部
- 田中寛之 (2017)「日本酒の輸出と原産地規則—酒造メーカー3社のフィールドワークとその見解」『近畿大学商学論究16 (1)』 pp.65-76, 近畿大学大学院商学研究科
- 日本政策投資銀行 (2013)「清酒業界の現状と成長戦略～「國酒」の未来～」  
[https://www.dbj.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1309\\_02.pdf](https://www.dbj.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1309_02.pdf)
- 日本政策投資銀行新潟支店 (2018)「新潟清酒の再興戦略—2020年SAKE聖地

巡礼に向けた整備をー」

[https://www.dbj.jp/topics/region/area/files/0000030013\\_file2.pdf](https://www.dbj.jp/topics/region/area/files/0000030013_file2.pdf)

浜松翔平・岸 保行（2018）「海外清酒市場の実態把握：日本酒の輸出と海外生産の関係」『成蹊大学経済学部論集49（1）』pp.107-127, 成蹊大学経済学部学会

前野高章（2018）「清酒製造業の海外市場創出と産業特殊要因に関する研究：ヒアリング調査による清酒製造業の国際化における現状と課題」『経営行動研究年報（27）』pp.41-45, 経営行動研究学会

前野高章・粟屋仁美・下斗米秀之（2017）「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」『敬愛大学総合地域研究：敬愛大学総合地域研究所紀要 7』pp.167-173, 敬愛大学総合地域研究所

緑川 敬・桜井宏年（1965）『清酒業の経営と経済』刊行会

柚木 学（1998）『酒造経済史の研究』有斐閣

## 引用資料

国税庁課税部酒税課（2020）『酒のしおり』

<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2020/pdf/200.pdf>

国税庁（2020b）「清酒の製造状況等について（平成30酒造年度）」

<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seizojokyo/2018/pdf/001.pdf>

財務省酒類総合研究所の資料（平成30年3月）（2018）

[https://www.mof.go.jp/about\\_mof/mof\\_budget/290012shiryo.pdf#search=%27%28%E7%8B%AC%29%E9%85%92%E9%A1%9E%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%89%80%E3%81%AE%E6%A6%82%E8%A6%81%27](https://www.mof.go.jp/about_mof/mof_budget/290012shiryo.pdf#search=%27%28%E7%8B%AC%29%E9%85%92%E9%A1%9E%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%89%80%E3%81%AE%E6%A6%82%E8%A6%81%27)

農林水産省HP 輸出関連事例の紹介

[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi\\_zirei/index.html](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi_zirei/index.html)

農林水産省HP『農林水産物・食品の輸取出組事例（平成27年度版）』p.138

[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi\\_zirei/pdf/h27\\_zirei\\_tyuushi.pdf](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi_zirei/pdf/h27_zirei_tyuushi.pdf)

農林水産省（2013）「コメ・コメ加工品の輸出戦略（参考資料）」

<https://www.maff.go.jp/e/export/kikaku/pdf/komekomekakouhin.pdf>

広島県資料（2020）「広島県産日本酒のフランスでのブランド化に向けた取り組みについて（日本酒の海外への販路拡大）」

<https://sake.zenpang.cc/jp/wp-content/uploads/2020/03/9f5531d08a15d9>

企業と自治体の連携による日本酒の海外市場創出に要する取引コストの一考察

0103364a6b0542b567.pdf

広島県プレスリリース 2020年3月10日(2020)

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/381495.pdf>

広島県ホームページ「広島の本酒のパリ取扱店舗」

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/77/sakeshopinparis.html>

三宅本店株式会社

<http://www.sempuku.co.jp/company/outline/>

(インターネットサイトは、すべて2020年4月1日確認)