

地域酒造の戦略的価値の特徴に関する考察：島根県の清酒製造を対象として

永野萌（島根大学自然科学研究科）・保永展利（島根大学）

Keyword： 地域酒造 清酒製造 戦略的価値

1 背景と目的

1.1 背景

近年、海外での和食ブームの到来により清酒の輸出は伸びている。その一方で、日本人の清酒離れが進んでおり国内での消費や販売は減少傾向にあるため、小規模な酒造は着実に減少している。清酒製造業者は一次産業から三次産業までのつながりを地域で形成することができる有力な産業である。地域活性化の重要な担い手として、地域の清酒製造業者の価値を再確認し、戦略を考えていくことが求められる。

1.2 既存研究と本研究の目的

酒造に関する既存研究として、林ら(2012)や伊賀(2008)、藤原ら(2004)などが挙げられる。林らは、新潟県の村上市山北地区大事集落を対象として「地域おこし酒」の開発過程で地域間の産業連携の構築プロセスおよび各プロセスの農商工連携における意義を明らかにした。伊賀は、加工原料用農産物の地元契約栽培を通じた食品加工業者と農業生産者との関係という側面からの調査を行った。このような提携の存立の鍵としては信頼関係ネットワークの進化や業者による経済的支援、生産調達リスクの克服などが重要であると明らかにした。藤原らは、大阪の酒造業者を対象として地酒米による小規模酒造業のマーケティングに関する調査を行った。地米酒のマーケティング戦略の実態として、①良質な酒造好適米を確保するため地元生産者と契約栽培を行っている、②小規模酒造業者のブランド化を戦略として取り組んでいる、③酒販小売業と結びついた販売戦略を採用しているということを明らかにした。

このように、地域の中小規模企業や清酒製造業者が存続していくため、生産と加工の提携関係や地域おこしのための地酒の開発過程で地域に得られるもの、地米酒のマーケティング戦略等が主に研究されている。しかし、地域の清酒製造業者の経営における戦略的な価値の傾向やその定量的な研究は少ない。

そこで、本研究では、地域の清酒製造業者を「地域酒造」と呼ぶことにし、地域酒造が経営戦略において重要と考えている要素がどこにあり、酒造業者間の差異にどのような特徴があるのか、またそのような差異にどのような要因が関連しているのかを明らかにすることを目的とする。以上

を通じて、地域酒造間での経営戦略の差異が生じた要因を考察し、今後の地域酒造の存立条件について考察する。

2 研究方法

2.1 分析枠組み

本研究では地域酒造の価値戦略の構成要素を図1の階層図として整理した。本研究では、第一階層に地域酒造の戦略的価値の要素として、原料米の生産、製造方法、販売方法（販路）、販売促進活動、地域資源の利用を設定した。また、第一階層の細分類として第二階層を設定した。そして、これらの要素の重要度を「戦略的価値ウェイト」として定義した。

次に、図2に示した要因が第一階層の要素に関連していると想定した。そして、戦略的価値ウェイトが異なる要因として、立地、規模（生産量・従業員数）、販売先（県内外・海外輸出）、創業年を想定した。原料米の生産は従業員数・販売先・創業年と関連し、製造方法は全要因が関連すると想定した。販売方法（販路）は立地・生産量・販売先（海外輸出）が関連し、販売促進活動は生産量・販売先が関連、地域資源の利用は立地・販売先（海外輸出）・創業年が関連していると想定した。

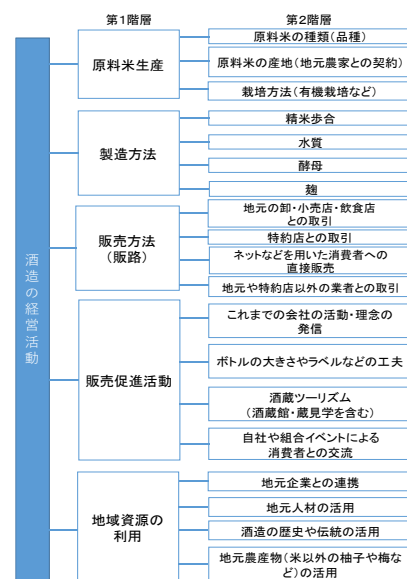


図1 地域酒造の価値戦略の要素（階層図）

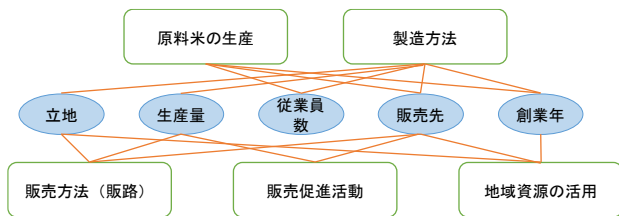


図2 第一階層と要因の関係性における仮説

2.2 分析方法

本研究では、AHP（階層分析法）を用いて地域酒造が評価している要素のウェイト（重要度）を算出した。このウェイトを本研究では戦略的価値ウェイトと呼ぶこととする。価値ウェイトの酒造会社間での相違を明らかにするとともに、酒造会社の属性との関連性を考察した。なお、本研究で用いたAHP（Analytic Hierarchy Process、階層分析法）は問題解決型意思決定手法の一つであり、特徴は評価過程で人間の主観的な判断を生かして問題の構造化を定量的に行える点にある（木下・高野, 2004）。図3はAHPによる価値ウェイト算出の流れを示している。本研究で使用した価値ウェイトはC.I.（整合度） < 0.15 を採用した（多田他, 2003）。

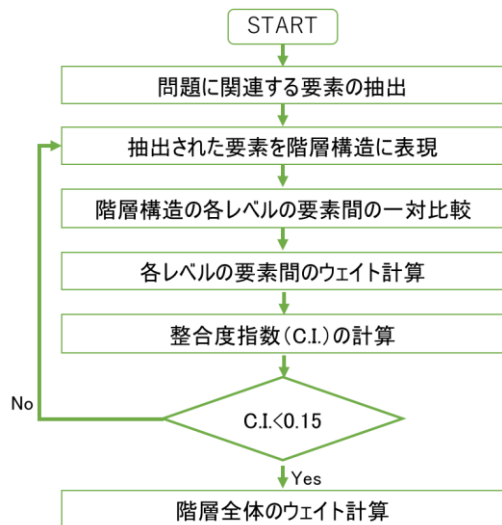


図3 AHPによる価値ウェイト計算の流れ

2.3 対象地域の概要

研究対象とした地域酒造は、島根県の清酒製造会社である。島根県は、成人一人当たりの清酒消費量が平成28年度に7.30と全国7位であり、西日本では一人当たり清酒消費量がトップクラスである。酒造は県内広くに分布しており、古くから清酒製造が行われてきた。しかし、近年の人口減少や高齢化、若者の日本酒離れなど需要の変化を背景に酒造数が減少しており、地場産業としての維持発展において新たな対応が必要になっている。島根県は酒造の場数の減

少に伴い出荷量も減少傾向であったが、近年の数値は横ばいとなっている。また、以前は特定名称酒以外の割合が高かったが、近年では特定名称酒の割合が増加傾向である。

2.3 調査方法

調査方法として、まず島根県酒造組合への聞き取り調査を行い、島根県の酒造の現状を把握した。その上で既存研究等を参考に酒造会社向けの調査票の作成を行った。その後、酒造会社に対してアンケート調査への協力を依頼し、承諾の得られた酒造会社に対して調査票を配布した。回答期限はおおむね1ヶ月とし、回答は郵送によって回収した。図4は、回収できた酒造の位置を示したものである。本研究で対象とした酒造は島根県酒造組合に所属する30社（平成30年現在）のうち、調査票配布・回答の承諾または検討いただいた25社へ配布し、そのうち17部の回収が認められた。配布したものの回収率は68.0%であり、島根県酒造組合に所属する酒造全体の回収率としては58.9%であった。

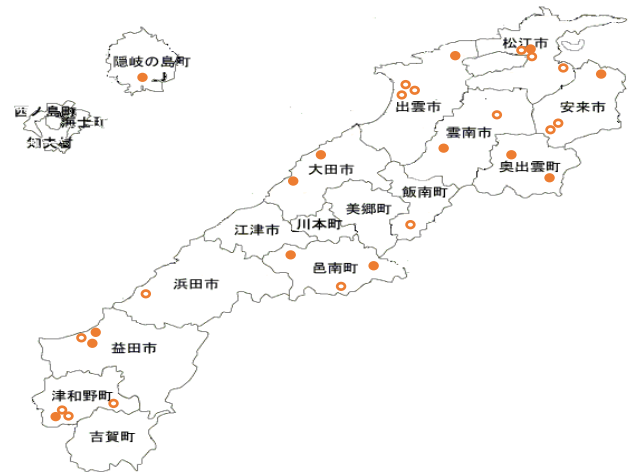


図4 島根県内酒造の立地と回収状況

注：●は回収済み酒造、○は未回収酒造を示す。

3 調査結果と考察

3.1 県内酒造業者の戦略的な価値ウェイトの傾向

分析の結果、戦略的価値ウェイトの傾向から、製造方法と販売方法を重視している地域酒造が最も多くみられた。

1) 製造方法・販売方法重視型（図5）

製造方法と販売方法（販路）を重視しているという価値ウェイトの傾向の酒造が一番多くみられた。価値ウェイトの傾向として、製造方法と販売方法どちらかをより重視しているか、もしくはこの2つが同程度であるかどうかで異なるが、この三通りのいずれかの形である酒造

が6社あった。このうち4社が契約栽培農家を持っていた。小分類の価値ウェイトの傾向としては、主に製造方法のうち麴・酵母が、販売方法（販路）のうち地元の卸・小売店・飲食店との取引が重視される傾向にあった。

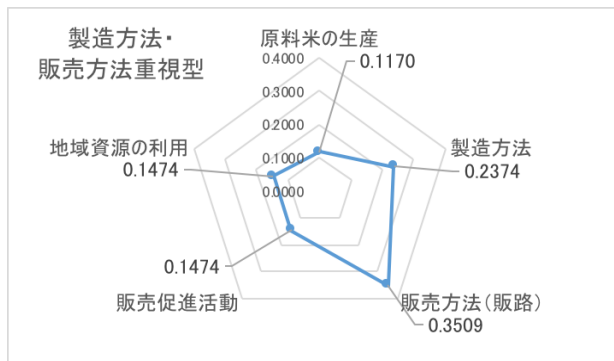


図5 製造方法・販売方法重視型の地域酒造の一例

2) 製品製造後重視型 (図6、7)

販売方法（販路）、販売促進活動の2つの価値ウェイトが高い地域酒造が3社あり、ここでも販売方法と販売促進活動のどちらの方をより重視しているか、又は同程度であるかで違いがみられた。

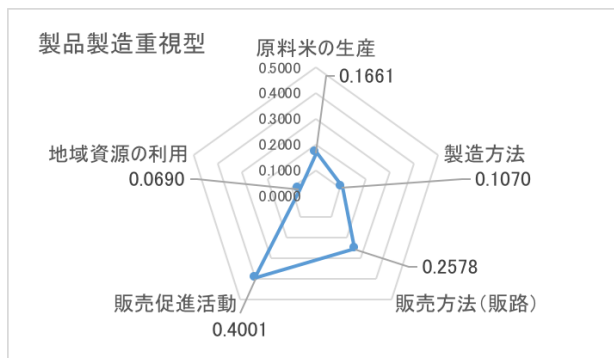


図6 販売促進重視型の地域酒造の一例

図6の地域酒造は、販売方法（販路）よりも、販売促進活動に特に力を入れている酒造である。小分類の価値ウェイトの傾向としては、販売方法（販路）のうち地元の卸・小売店・飲食店との取引が高く、販売促進活動はこれまでの会社の活動・理念の発信、ボトルの大きさやラベルなどの工夫、自社や組合イベントによる消費者との交流を重視していた。

図7の地域酒造は、販売促進活動よりも、販売方法（販路）を特に重視している酒造である。小分類の価値ウェイトの傾向としては、販売方法（販路）のうち地元の卸・小売店・飲食店との取引、特約店との取引、販売促進活動のうち自社や組合イベントによる消費者との交流を重視していた。

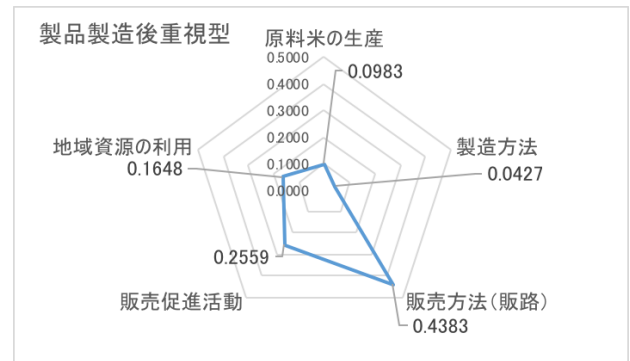


図7 販売方法重視型の地域酒造の一例

以上の傾向の他に、戦略的価値ウェイトに違いがみられる地域酒造が存在した。表1にその結果を整理した。価値ウェイトの傾向としては、製品製造過程の価値ウェイトが高い酒造が1社、原料米の生産と販売方法の価値ウェイトが高い酒造が2社あった。また、原料米の生産と販売促進活動の価値ウェイトが高い酒造が1社、製造方法の価値ウェイトが高くそれ以外の要素は同程度、原料米の生産以外の価値ウェイトが同程度、全項目の価値ウェイトが同程度という酒造が合わせて4社あった。

表1 その他戦略的価値ウェイトの傾向

	原料米生産・製造方法重視	原料米生産・販売方法重視	原料米生産・販売促進活動重視	製造方法が高以外は同程度重視	全要素同程度重視
所属数	1社	2社	1社	1社	3社
小分類価値ウェイトの傾向	原料米の品種、水質、麴	原料米の産地、地元や特約店以外との取引、	原料米の産地、ボトルやラベルなどの工夫、ネットなどの直接販売	だいたい同程度、地元との取引、酒造ツーリズムがやや高い	地元との取引、酒造ツーリズム、原料米の品種・産地がやや高い
契約栽培農家	なし	2社ともあり	あり	なし	なし

3.2 各要因と酒造業の戦略的な価値ウェイトとの関係

各要因と戦略的価値ウェイトとの関係を表2で示した。原料米の生産は生産量・創業年と、製造方法は立地と従業員数と関連がみられた。販売先（県内外）とは販路の県内割合と、販売方法（販路）は立地・従業員数と関連がみられた。販売促進活動は立地と関係しており、販売先（県内外）とは販路の県内割合との間で関連がみられた。地域資源の利用は生産量と関係しており、販売先（県内外）のうち販路の県内割合との間で関連がみられ、仮説との整合性が一部で確認された。

表2 各要因と戦略的価値との関係

要因	戦略的価値との関係
立地	①出雲地方・石見地方・隠岐地方では販売方法（販路）が石見地方の方がやや高く、その他は同程度であった。
	②都市部近郊から山間部に近くなるにつれて、販売促進活動の価値ウェイトが高くなった。また、山間部では特に販売方法（販路）の価値ウェイトが高くなった。
規模・生産量	区分けした生産量が多くなるにつれて、原料米の生産の価値ウェイトが高くなった。また、生産量が少なくなるにつれて地域資源の利用の価値ウェイトが高くなった。
規模・従業員数	従業員数が7人以下の酒造では販売方法（販路）の価値ウェイトが高くなり、8人以上の酒造では製造方法の価値ウェイトがやや高くなった。
販売先 (県内・ 県外・ 海外)	①販路の県内割合が50%以上の酒造では県内50%未満の酒造よりも製造方法の価値ウェイトが低く、販売促進活動と地域資源の利用の価値ウェイトが高くなった。
	②海外輸出をしていない酒造は行っている酒造に比べ、販売方法（販路）の価値ウェイトが高くなった。また、海外輸出を行っている酒造は製品生産過程・製造後それぞれの価値ウェイトが同程度であった。(地域資源の利用は除く)
歴史・創業年	創業年が比較的新しい酒造では、創業年が古い酒造よりも原料米の生産の価値ウェイトが高くなった。

3.3 考察

上記のような結果になった要因を考察する。立地においては販売方法（販路）が、出雲地方・隠岐地方の地域酒造が地元卸・小売店・飲食店との取引が高く、石見地方の地域酒造では特約店との取引を重要視していた。これは地方の人口減少に伴い地元市場の規模も縮小しており、地元での販売が難しく販売先の確保として県外を選択する必要があることが要因と考えられる。山間部でも類似の傾向がみられ、地元での消費が難しいため地域外での販売先の確保が必要となり、販売促進活動の価値ウェイトが高くなったと考えられる。規模・生産量からみると生産量が多くなると製品の種類も増えるため、原料米の量も種類（品種）も増えることが考えられる。原料米の生産の中でも、生産量が増えるほど原料米の種類（品種）の価値ウェイトが高くなったことからその様子がうかがえる。また、原料米の県内調達率が100%近くあった酒造は6社あり、その多くは県内でも比較的生産量が小規模である酒造が多く、生産量が多くなるほど県内調達率が減少している傾向がみられた。酒米の生産は難しく、島根県は稲作向きの気候であるとは言えないため、

生産量の多い酒造では県外からの酒米調達が不可欠であると考えられる。

4 まとめと今後の課題

4.1 まとめ

本研究では、島根県内の地域酒造を対象として、経営の戦略的価値としてどのような要素を重要視しているのかを定量的に考察した。地域酒造の戦略における差異として、本研究結果からは、製造方法と販売方法（販路）を重視しているという地域酒造が最も多く確認された。次いで、製品製造後の販売方法（販路）・販売促進方法を重視している地域酒造が確認された。

地域酒造の経営における地域の立地環境による価値ウェイトへの影響として、市場規模や地域の契約栽培農家の存在などが考えられる。多くの地域酒造が海外輸出へ前向きであること、歴史の古い酒造が多いことから、観光業に前向きな酒造に関しては、訪日客への観光資源として清酒特区への申請など、今後のそれらに関する支援が必要であると考えられる。また、酒造のなかには観光業とのタイアップに前向きでない蔵もみられるので、別の観点からのアプローチが必要とされる。

4.2 今後の課題

以上の点を踏まえた各酒造の戦略の特性に基づいた継続方法の検討や地域酒造の戦略と消費者とのマッチングに関する検討については今後の課題としたい。

【引用・参考文献】

- [1] 藤原亮介・内藤重之・富田敬二（2004）「地米酒による小規模酒造業のマーケティング戦略の実態と課題」、農林業問題研究, Vol. 40, No. 1, 229-233.
- [2] 林丈雄・中島正裕・大里耕司・千賀裕太郎（2012）「地方都市部の地場産業と中山間地域の農業による農商工連携—新潟県村上市の地酒蔵と山北地区の地域資源、酒米・湧水との関係性に着目して—」、農村計画学会誌, Vol. 31, 論文特集号, 219-224.
- [3] 伊賀聖屋（2008）「清酒供給体系における酒造業者と酒米生産者の提携関係」、地理学評論, Vol. 81, No. 4, 150-178.
- [4] 木下栄蔵・高野伸栄（2004）『参加型社会の決め方』近代科学社
- [5] 多田実・平川理絵子・大西正和・長坂悦敬（2003）『Excelで学ぶ経営科学』オーム社