

研究報告書

プレゼンテーション用

研究科 社会文化科学研究科博士前期課程
専攻 組織経営専攻
学生番号 47427411
氏名 長光 正明

1 研究題目

地域蔵元の課題と輸出戦略 —地元岡山蔵元の清酒を中心として—

2 研究報告書の要旨

本研究書の目的とねらい

本研究書の目的とねらい

目的

地方蔵元の抱える「**課題**」に対する「**打開策**」について、地元岡山の蔵元ではどうであるかを考察すること。

ねらい

その「**打開策**」が我が国の地域中小蔵元にどのような**指針を与える**のかを考えてみること。

我が国の地方蔵元（ここでは清酒の酒造元のこと）にとって、清酒の消費が伸び悩み、後継者問題や杜氏不足さらには酒米確保など蔵元の抱える課題があると言われている中、どのような「**打開策**」があるのか、それが地元岡山の蔵元ではどのようになされているのかを分析し、それが同様の環境にある我が国の地域中小蔵元にどのような**指針を与える**のかも考えてみたい。

蔵元を取り巻く「課題」と直感的な「打開策」



ここで取り上げる「打開策」



清酒の酒造という本業に基軸を置いての打開策を考える



ここでは、成長戦略における「多角化 (Diversification)」への事業展開は考えない

なお、ここで取り上げる「打開策」については、清酒の酒造という本業に基軸を置いての打開策を考えることとしている。したがって、この本業を外れて他業に打開策を求める成長戦略における「多角化 (Diversification)」への事業展開は考えないこととする。また、ここでは酒類の中でも「清酒」に絞って考えていくこととする。経済学上の財貨の分類では「非耐久消費財」としての商品である。

TABLE 6.1 *Growth Vector Components*

Product Mission	Present	New
Present	Market Penetration 既存市場浸透 (例：飲酒量拡大)	Product Development 新商品開発 (例：新銘柄開発)
New	Market Development 新規市場開拓 (例：輸出・海外市場)	Diversification 多角化 (例：副産物)

出所：Ansoff, H. I. (1968), *Corporate strategy*. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books, 1968 p.99

本研究書のインプリケーション

成功している蔵元の輸出マーケティングの手法の実態を明らかにし、



中小蔵元の今後の維持存続発展のために資する研究

この研究レポートの狙いの一つとして、一般に企業が行うマーケティングの枠組みの中で、経営資源に限界のある、海外に販売拠点を持たない、情報の乏しい地方の中小企業の行う輸出マーケティングの実態について、各国地域の消費者文化の多様性に左右される商品である「酒類を含む広く飲食料品」において特に文化の多様性の強いと考えられる「清酒」に絞り、地元岡山の輸出に成功している蔵元のインタビュー／ヒアリングを通じてその実態を明らかにし、同様の環境にある地域中小蔵元に、明らかにされた輸出マーケティングの手法を示すことにより、中小蔵元の今後の維持存続発展のために資する研究であると捉えている。

清酒を選んだ理由

特に日本文化の輸出の側面が顕著に表れる商品の輸出の在り方の研究は、



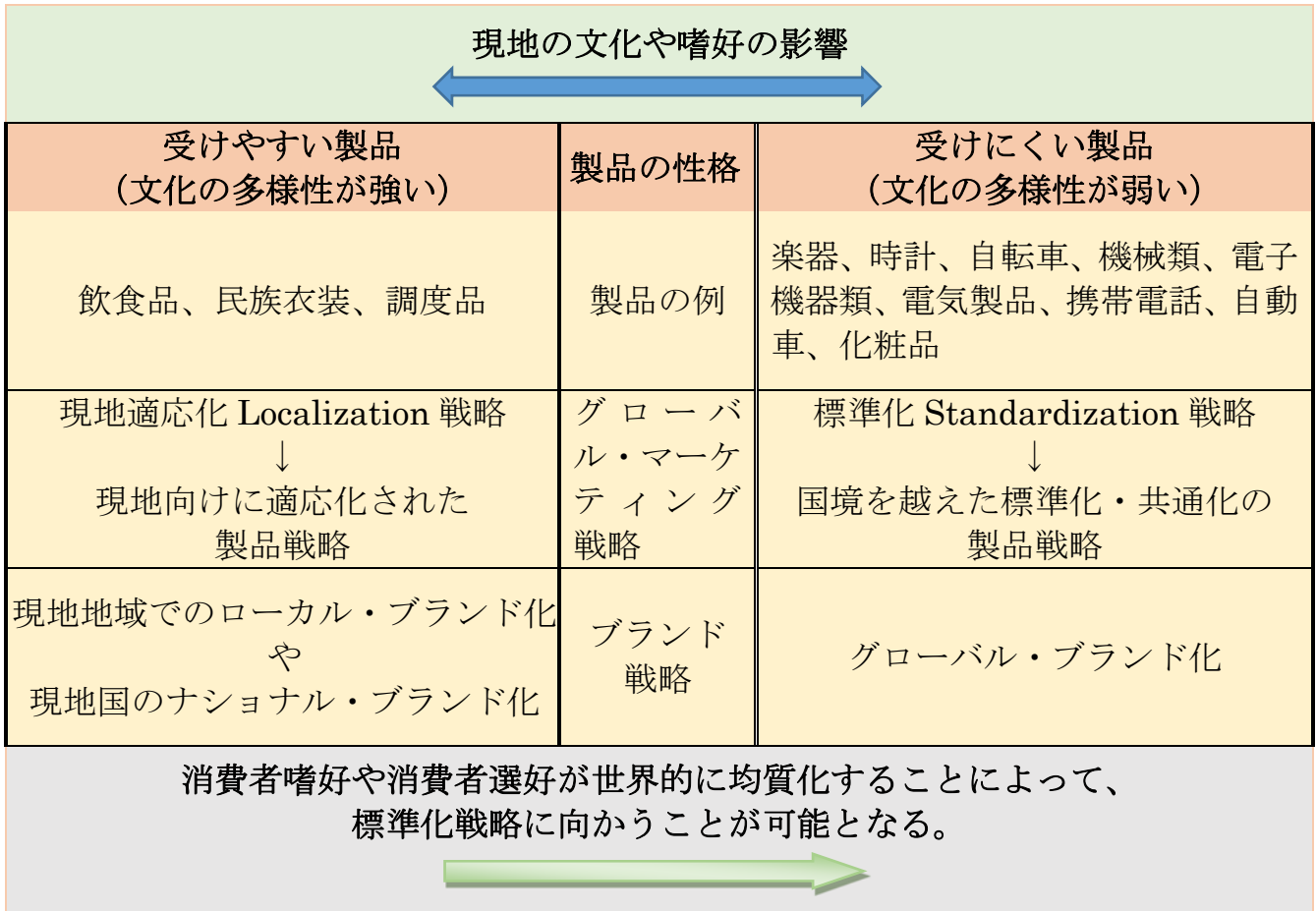
海外に活路を見いだそうと考えている中小企業にとって、



難しい輸出を乗り越え勇気を与える一つの指針になると考えるため

ここで、清酒を選んだ理由として、清酒は嗜好品であり飲食料品（酒類を含む）の中でも特にその文化の多様性が「強い」と考え、「強い」がために日本文化の輸出の側面が顕著に表れるがため、より消費地に根差したマーケット・リサーチが必要になり、地方中小蔵元にとっては、よりそのリサーチの実施に困難が予想される。この困難を乗り越え、海外に進出する蔵元の実態を研究することは、海外に活路を見いだそうと考えている中小企業にとっての一つの指針を与えるものと考えからである。

現地の文化や嗜好の影響の受けやすさと製品戦略 (図表 2-1)



出所：筆者作成 (小田部 正明, Kristiaan Helsen(著), 栗木 契 (翻訳) (2010) 『国際マーケティング』 碩学叢書 P.243 の「図表 5-4 世界市場における製品の標準化の程度」を参考にして作成)

実施した蔵元へのインタビュー／ヒアリングの統計上の精度と岡山の清酒製造業者の輸出概況

今回実施した輸出に成功している（つまり継続的に輸出している）蔵元のインタビュー／ヒアリング先は6者である。

インタビュー／ヒアリング先 全6者

丸本酒造、利守酒造、宮下酒造、辻本店、室町酒造、菊池酒造様（順不同）にご協力をいただいた。いずれも継続的に輸出している蔵元である。
なお、各蔵元の企業概要については、巻末資料の「A 各蔵元の紹介」を参照のこと。

ご協力をいただいた蔵元



広島国税局によると、地元岡山で実際に稼働している清酒酒造者は38者であり、その内輸出を継続的に行っている企業数は平成26年において輸出製造業者数12者であるが、その内継続的に活発に輸出している蔵元は5～6者であるといわれている。すなわち実働している清酒の輸出製造業者の母集団の数とほぼ同数の定性的データ（いわゆる全数調査によるデータ）が得られたことになり、そのデータは「真の値（ μ ）」にほぼ近く、地元蔵元の輸出実態を表していると判断される。なお、岡山の酒類製造免許業者数は現在51者（岡山県酒造組合会員数と同数）であり、中国5県の中では、広島の54者に次いで2位となっている。

岡山の酒類製造免許業者数は現在 **51** 者



実際に稼働している清酒酒造者は **38** 者



継続的に活発に輸出している蔵元は **5~6** 者

インタビュー
先

情報出所：広島国税局による電話での聞き取り調査（2016.5.25）

岡山県酒造組合組合員

岡山県内の組合員の蔵元 全51者 (赤字の蔵元が、今回のインタビュー・ヒアリング実施先：全6者)			
備前エリア (岡山・瀬戸・西大寺)	備中エリア (児島・倉敷・玉島・笠岡・高梁)	美作エリア (久世・津山・美作)	
<ul style="list-style-type: none">・宮下酒造・萬歳酒造・板野酒造場・板野酒造本店・藤原酒造・赤磐酒造・室町酒造・小坂酒造・利守酒造・小宮山酒造・金剛酒造・玉泉酒造・高祖酒造	<ul style="list-style-type: none">・三冠酒造・十八盛酒造・熊屋酒造・森田酒造・渡辺酒造本店・大野酒造・三宅酒造・ヨイキゲン・菊池酒造・不二菊酒造本店・神露酒造・平喜酒造	<ul style="list-style-type: none">・丸本酒造・嘉美心酒造・若狭酒造場・妹尾酒造本店・藤澤藤左衛門商店・水軍酒造・永山酒造・大内酒造場・瀧本酒造・山成酒造・小出酒造・芳烈酒造・落酒造場・白菊酒造・赤木酒造・三光正宗・磯千鳥酒造	<ul style="list-style-type: none">・辻本店・大美酒造・苅田酒造エネルギー・難波酒造・多胡本家酒造場・田中酒造場・遠藤酒造場・山本酒造・東郷酒造

会員リストの出所：岡山県酒造組合（「酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律」に基づいて設立された岡山県の酒造業をサポートする岡山県の酒造組合）のホームページによる。<http://www.okasake.com>（アクセス 2016.7.28）

本研究書の構成

はじめにでは本稿の目的とねらいが述べられ、第1章で清酒産業の現況を二次データにより分析し、新たな市場開拓として輸出市場を捉え、蔵元が抱える課題とその打開策を考えた上で、第2章では第1章で有望な打開策の一つとして導出された輸出の観点から地方蔵元と輸出マーケティングについてみていき、第3章で地元岡山の蔵元の抱える課題と輸出を中心とした打開策について、インタビュー／ヒアリング調査による一次データを踏まえて分析している。まとめにかえてで総括として将来に向けての展望を論じている。

本研究書の構成

はじめに⇒本稿の目的とねらい

第1章で清酒産業の現況を二次データで分析し、新たな市場開拓として輸出市場を捉え、蔵元が抱える課題とその打開策を考える。

第2章では第1章で有望な打開策の一つとして導出された輸出の観点から地方蔵元と輸出マーケティングについてみていく。

第3章で地元岡山の蔵元の抱える課題と輸出を中心とした打開策について、インタビュー／ヒアリング調査による一次データを踏まえて分析する。

まとめにかえて⇒総括として将来に向けての展望を論じている。

分析結果と結論

第1章

第1章の二次データの分析結果

⇒地方蔵元の生き残りのヒントとして、次の点が示された。

- ・製造面における酒米の確保について、農政上の「米政策改革」が進められているということによる追い風
- ・杜氏対策の一面としての四季醸造
- ・販売面における市場拡大としての輸出市場
- ・後継者問題の解決策として将来に希望が持てる海外事業展開

第1章で提唱された仮説と検証結果

仮説①：海外に市場を求める輸出戦略を構築することにより消費量拡大を図るという打開策は、蔵元にとっても有望であるだろうという考え。

⇒検証結果：第1章において、輸出戦略による打開策に対する主に二次データなどを利用した検証により、輸出戦略の有望性は確認できた。

仮説②：「杜氏対策としての四季醸造は、地方蔵元には当てはまり難いのではないか」という考え。

⇒検証結果：第3章における検証により、四季醸造は地方蔵元にとって杜氏対策の側面というより、多額投資のため共同醸造への大衆酒酒造への展開、さらには地域ブランドへの足掛かりという側面が判明した。さらに杜氏対策は社員杜氏として解消され、その杜氏のスキルはコア・コンピタンスを構築すると推察される。

第2章

第2章において、輸出マーケティングは、地方蔵元が海外進出をし、生き残りを図るうえで、重要な手法であるが、中小蔵元にとって限られた経営資源の中で独力で行うのは限界がある。そこで、現地販売拠点を持たない経営資源の限られた中小蔵元においては、信頼のおける現地パートナー（現地販売店や代理店）の存在は不可欠かつ重要であることが分析された。

⇒ここで、「中小蔵元の輸出マーケティング（マーケティング・リサーチを含む）のあり方」として、「商品に関心を示す **Distributor** を選んで、輸出に取り組みつつ協働して輸入国のマーケットをつかむという戦略」が提唱された。

第2章で提唱された仮説と検証結果

仮説③：諸上茂登（2002）*の「外国への輸出は、外国からの偶然のオーダーや自社経営者の思いつきから始められるかもしれないが」というのが実態だと考え。

*諸上茂登（2002）「第5章 国際マーケティング」（吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣ブックス）PP.82-101

⇒検証結果：第3章における検証（輸出のきっかけの調査）により、マーケティング調査の事前実施は無く、海外からの引き合いや知人の紹介から始まったという結果になっている。

仮説④：OEM生産による輸出も可能であろうという仮説。

⇒検証結果：第3章における検証により、**OEM生産も有望なる輸出市場**であることが判明した。

仮説⑤：成功のカギは信頼のおける良い現地パートナー（現地販売店や代理店）と巡り合うことであるという仮説。

⇒検証結果：第3章における検証により、輸出の成功は良い現地パートナーと巡り合うことであることが検証された。

第3章

第3章における輸出に成功している（つまり継続的に輸出している）地元蔵元へのインタビュー／ヒアリング（一次データ）から得られた、製造面と輸出販売面の課題と対策のヒント。



製造の側面

・四季醸造とIT化については投資が多額になり、単独では難しいが共同投資の共同設備ではある程度の関心があることが判明した。共同醸造による大衆酒酒造への展開や地域ブランドへの足掛かりという側面が浮上してきた。

・OEMは実際に手掛けている蔵元があり、輸出販売増の側面と同時に、規模の経済からも四季醸造の共同設備にしる、個別設備にしる、効果は期待できそうであることが明らかにされた。

・杜氏対策は、社員杜氏として解消され、そのスキルはコア・コンピタンスを構成するものと展望される。

・酒米確保については、現状問題ないことが判明した。これは、農水省が進める「米政策改革」が功を奏したものと考えられる。

・後継者問題も、輸出に成功しているインタビュー／ヒアリング先の蔵元では、先代からの若い世代の引継ぎが順調にいっていて、彼らよっての積極的な輸出への取り組みがなされ、現状問題とされていなかった。これは、第1章の二次データで検証された後継者問題の解決策として将来に希望が持てる海外事業展開が若い世代にこの業界を引き継ぐ要因の一つとして捉えられていると考える。

輸出販売の側面

・ 国際市場開拓に目を向けての国際化の必要性が明らかにされ、特に輸出が重要であり、そのためには SWOT 分析をベースに、各蔵元の自社分析を加えて自社の SWOT 分析をまとめ、輸出に備えることの重要性が示唆された。

・ 輸出のきっかけは、「偶然の出会い」によることがインタビュー／ヒアリングで明らかにされ、さらにマーケティング調査も十分に行われていないことが明らかにされた。さらに、輸出の成功要因の一つに海外見本市や輸出商談会などを通じて「良いパートナーに巡り合うこと」であることが明らかにされた。

これらのことから、第2章で考察された 「中小蔵元の輸出マーケティング（マーケティング・リサーチを含む）のあり方」として、次のことが示唆された。

・ 輸出マーケティングにおける事前調査には限界があるので、ある程度の二次調査にとどめ、主軸は現地パートナーたるバイヤー発見に努め、このためには海外見本市や輸出商談会が有望であること。

・ 中小蔵元にとって、周到なる調査や分析に資源を投じた後にバイヤー発見を実施する戦略よりも、ある程度の当たりを付ける程度の調査・分析で、当たりを付けたマーケットの バイヤー発見による輸出を実施する戦略の方が効率的であること。

・ 「製品戦略」において、「味は変えるべきでない」というインタビュー結果から、清酒や日本食のような 日本の文化にかかわる製品は、それ自体が既にグローバル・ブランドであり、あえて仕様を変えての現地適用化をすべきではなく、これを伝える・教化することのほうが重要であることが示唆された。

蔵元を取り巻く課題と対策のまとめ

- ・「中小蔵元の輸出マーケティング（マーケティング・リサーチを含む）のあり方」として、輸出への取り組みは、マーケティング調査よりも、海外見本市や輸出商談会を通じて、良いバイヤーを発見し、輸出を実施しつつ協働して輸入国のマーケットをつかむことの方が有望であろう。
- ・個別銘柄自体がグローバル・ブランドとして、現地適用化はしない戦略。
- ・OEM 生産も有望なる輸出市場であることが判明。
- ・四季醸造と IT 化の共同設備という構想から、共同醸造による大衆酒酒造への展開や地域ブランドへの足掛かりという側面が浮上してきた。
- ・SWOT 分析をまとめ、輸出に備えること。



・ 社員対策は、社員社員として解消され、そのスキルはコア・コンピタンスを構成する。

・ 先代からの若い世代の引継ぎが順調にあって、後継者問題の解決策として将来に希望が持てる海外事業展開が若い世代にこの業界を引き継ぐ要因の一つとして捉えられる。

・ 社員対策は、社員社員として解消され、そのスキルはコア・コンピタンスを構成する。

まとめにかえて ～展望～

今後に向けてのヒント

・清酒の輸出マーケティングの戦略は、フランスのワインの輸出戦略を参考にする。

・昨今の国の輸出支援策を活用して、輸出を通じたグローバル化を果たすチャンスである。

グローバル化は「よそ者とのつながり」によるイノベーションや生産性を向上させることにつながる。

・四季醸造・IT醸造の共同設備を通じた産地ブランド化による産地間競争における蔵元の差別化を考える。

・産地ブランドの共同輸出の事例として、会津若松市や秋田酒輸出促進協議会（アスペック）がある。

・四季醸造・IT醸造と伝統の季節醸造（寒造り）の併存により、コスト面での経験効果と従来からの伝統的寒造りの製品差別化による戦略活用が期待できる。

今後の調査

今後、今回のインタビュー／ヒアリング対象にならなかった地元岡山の残りの全蔵元（45者）に対し、輸出しない又はできない、さらに輸出に失敗した理由及び問題点を調査実施することが期待される。



これらを分析し、解決策を探ることにより、更なる生き残る地方蔵元の掘り起こしが期待される。



また、地方蔵元の失敗しない輸出ビジネスモデルの構築、さらには地元蔵元の結集による地元特有の輸出ビジネスモデルの構築することが期待される。