

平成 12 年度研修テキスト

# 中小酒類製造業の活性化のための アクション・プラン

平成 12 年 11 月

国税庁 酒税課

## 執 筆 者

### アクションプログラム検討委員会

委員長 杉本 収（中小企業診断士）

委 員 木下安司（中小企業診断士）

池田安弘（中小企業診断士）

新納一徳（中小企業診断士）

伊藤嘉基（中小企業診断士）

中島利行（中小企業診断士）

### ワーキング・グループ

中村正士（中小企業診断士）

川上正人（中小企業診断士）

信岡義邦（中小企業診断士）

西野公晴（中小企業診断士）

黒須靖史（中小企業診断士）

松井正明（中小企業診断士）

豊田 信（中小企業診断士）

高井由紀子（中小企業診断士）

米澤実弥子（中小企業診断士）

稲山由美子（中小企業診断士）

## はじめに

最近の酒類業界は、規制緩和の流れ、グローバル化の進展、商品選択の多様化など、生産・流通・消費のあらゆる局面において大きな環境変化に直面しており、その中で、中小企業が健全な経営を続けていくためには、近代化・合理化に対する不断の努力が不可欠であります。特に、中小の酒類製造業においては、自社を取り巻く競争環境の変化に対して、自己の強みを生かし、創意工夫をもって立ち向かうことが求められます。

一方で、わが国の中小企業政策については、平成 11 年 12 月の中小企業基本法の抜本改正により、その方向が大きく転換され、今後は、政策理念が「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」に置かれることとなり、経営革新・創業の促進などの 4 つの柱をもって中小企業の成長発展を図ることとされました。また、支援策の在り方についても、行政が「指導」という考え方から、外部の支援機関の協力体制を構築して、中小企業者の自主的な取組を「支援」する、という考え方へと方向転換されたところです。

当庁においては、このような政策の転換を背景に、昨年秋には、全国各地で研修会を開催し、自ら将来ビジョンを持ち、経営計画を策定することを通じて活性化・経営革新に取り組むことの重要性の周知に努めてきたところです。

こうした研修会の場合などにおいて、「具体的に何に取り組んだら良いのか見当がつかない」との声が多数寄せられたことを受け、専門家による調査・研究を実施し、「中小酒類業者の経営革新に資するアクション・プログラムに関する調査報告書」が取りまとめられました。本テキストは、その報告書を酒類製造業向けの研修テキスト用に再編集したものです。

まず、第 1 章では、自店を活性化させるためには、自ら「ビジョン」を考えることが必要であることを提言し、ビジョン策定に際しての基本的な 8 つの考え方を整理しました。中には厳しい指摘も含まれておりますが、様々な業界の企業診断に携わってきた専門家の率直な意見として、受け止めていただきたいと思えます。

また、第 2 章では、酒類製造業が取り組むべき具体策について、6 つの「アクション・プラン」を提示するとともに、活性化に顕著な実績をあげている事例を例示しました。

国税庁といたしましては、今後とも引き続き、様々な支援策を講じていくこととしていますが、酒類製造業の皆様におかれましても、本テキストを活用されて、活性化・経営革新に取り組まれることを期待いたします。

最後に、本テキストの作成にご尽力いただいた検討委員会委員各位に対して、改めて感謝申し上げる次第です。

平成 12 年 11 月

国税庁課税部酒税課

# 目 次

はじめに

第1章 中小酒類業の活性化・経営革新に向けたビジョンの提言	1
1．活性化のためにはビジョンを持とう	1
2．ビジョン策定の際に留意すべき基本的考え方	1
第2章 中小酒類製造業のアクション・プラン	6
1．マーケティング発想の導入	6
2．消費者ニーズに応じた売れる商品開発	11
3．商品プロモーション	15
4．販売網の強化	19
5．企業提携・協働による価格競争力の向上	22
6．情報化による消費者ニーズの把握	24
事例研究 1 K酒造株式会社	27
2 Y酒造株式会社	28
3 N酒造株式会社	29
4 合資会社Y酒造店	30

---

## 第1章 中小酒類業の活性化・経営革新に向けたビジョンの提言

---

### 1. 活性化のためにはビジョンを持とう

ビジョンとは、「自社・自店の将来像」である。もっと分かりやすく言えば、「自社・自店の将来あるべき姿」や「こうありたいと思う姿」であり、「将来の事業面での夢」である。具体的には、売上高、利益、社員数の規模はもちろん、取扱商品、販売方法、工場・店舗・倉庫・事務所の内外装や設備、管理システム、従業員待遇などさまざまな面における将来像である。

なお、ビジョンは長期的（一般的には10年先程度）な事業像であるから、漠然とした将来像であり、それぞれの項目についての具体策は、ビジョンをベースに立案する中期経営計画の中で立案されることが一般的である。

企業を取り巻く環境は常に激しく変化しているため、従来通用した経営手法がいつまでも続く保証はない。現状を認識し、今後の変化を察知することを通じて、時代にマッチした経営手法を取り入れなければ、企業は衰退する。そうした、時代にマッチした経営手法導入の前提になるのがビジョンである。

従来、酒類業界は、ビジョンを持たなくても、あるいは経営計画がなくても、その立地や企業規模に応じた売上高や利益が確保できた業界構造ができあがっており、それが経営者の甘えにつながってきたとの指摘もある。しかし、規制緩和の進展によって、このような甘えの構造は許されなくなった。このことを肝に銘じるべきである。

現状をベースにして「何年後に、自社・自店はこうなっていたい（ビジョン）」、「そのために、今から準備すべきこと、手を打つことはこのようなことだ（計画）」という戦略的発想が、企業発展のスタート台と言えよう。そのために、「自社・自店の将来像」を描くことが重要である。

### 2. ビジョン策定の際に留意すべき基本的考え方

ビジョンは自社・自店の将来像であり、通常10年程度先の姿を考えることが多い。各企業の内部環境・外部環境は、それぞれに異なる。また、経営者の考え方も違っている。さらには、業態によっても目指す方向性は違ってくる。したがって、各企業の具体的なビジョンは、それぞれの経営者が自ら考えるべきである。

ここでは、酒類業者がビジョンを策定する際に留意すべき基本的考え方を8つ掲げておきたい。

## 中小酒類業者が留意すべき基本的考え方

- 「顧客ニ - ズ対応型企业」を目指そう
- 「自助努力重視型企业」であろう
- 「川上主導型の業界構造」からの脱皮を図ろう
- 生販三層が連携を強化し「全体最適のシステム」を作ろう
- 「量ベ - ス発想から金額ベ - ス発想」への転換をしよう
- 「ニッチ戦略（隙間市場戦略）」を主力にしよう
- 「一点集中主義」を基本としよう
- 「開かれた企業への変身」をなしとげよう

### 基本的考え方 1

#### 「顧客ニ - ズ対応型企业」を目指そう

顧客ニ - ズ対応型企业とは、「売る側の論理でなく、買う側の要求や利便性を優先して、自社の事業システムを構築していく企業」である。さらに、「買う側の要求や利便性は常に変化をしているので、事業システムもそれに合わせて変化させていく柔軟な発想と行動力を持った企業」である。

顧客ニ - ズを無視した企業経営は、一時的な繁栄をもたらしても、やがて衰退していく。また、顧客ニ - ズは常に変化している。この変化を把握し、どのように対応していくかが、企業繁栄の「カギ」になる。過去の成功体験に固執せず、商売の方法を常に変化させていくことが重要である。

### 基本的考え方 2

#### 「自助努力重視型企业」であろう

経営者が意識改革を行い、免許依存経営から脱却し、自助努力意識を持つことである。別の表現をすれば、自社・自店の経営の方向性、戦略、戦術は、経営者や従業員が考え、行動することと言える。

経営者が自助努力意識を持たなければ、後継者や従業員も自立せず、自らの工夫や努力の必要性も感じず、甘えの構造になる。つまり、企業・店舗全体が無責任体質になる。この面の改善がなければ、厳しい経営環境の中では勝ち残っていけない。

### 基本的考え方 3

#### 「川上主導型の業界構造」からの脱却を図ろう

今後ますます激化する競争を勝ち抜くためには、「競争の存在は当然である」、したがって「自助努力が重要である」という発想を持つ必要がある。そのためには、川上主導型の業界構造からの脱皮が不可欠である。このことは、商流だけではなく、制度上での川上主導型構造、つまり、行政依存、組合依存、大手酒類メ - カ - 依存意識からも脱皮しなければならないということである。

川上主導型構造は、規制が厳しく、業界が安定していた時代には、生販三層にそれぞれ恩恵をもたらしてきた。しかし、規制緩和が進展し、自由競争を当然のことと考える異業種からの参入が進んでいる現状においては、酒類業界の従来の常識がもはや通用しなくなりつつある。したがって、行政や組合主導の構造、あるいはメ - カ - が卸の面倒を見て、それを受けて卸が小売の面倒をみるという構造は成り立たなくなったといえよう。

### 基本的考え方 4

#### 生販三層が連携を強化し「全体最適のシステム」を作ろう

小売業から川上を見た場合、大手メ - カ - 製品は簡単に仕入れることができるが、利益幅が薄い。一方、中小メ - カ - 商品については、利益幅は厚いが、例えば有名地酒などは取扱いたくても仕入れができないという場合もある。いずれの場合も、卸や小売は「売らせて頂く」という意識が強く、他業種とは逆の意識構造が見られる。

製造、卸、小売のそれぞれのパートでの最適性を確保しようという意識（多く売って、多く儲ける）はあるが、業界全体の最適化は考えられていない。大手メ - カ - は自社のシェア・アップのみを考え、小売は誰かが育てた有名ブランドを欲しがることが強い。

中小酒類業者が勝ち残っていくためには、こうした業界の常識を打破することが望まれる。つまり、生販三層の意欲ある者が集まり、お互いに連携を強化し、全体最適を目指すことである。そうしなければ、激動する酒類業界の中で勝ち残っていくことは困難である。

#### 基本的考え方 5

### 「量ベース発想から金額ベース発想」への転換をしよう

酒類業界では、経営を考える場合に「金額ベースでなく、量ベースの発想」が強い。つまり「何円売って、何円儲けたか」ではなく、「何石、何割、何ヶ - スさばいたか」を重視するという特性がある。これは、製造業・販売業の発想ではなく、単なる物品移動業の発想でしかない。

昭和35年に統制価格は完全廃止され、基準販売価格制度となったが、前述のようにメ - カ - 主導の業界構造であったため、ほぼ一物一価という方式が通用していた。したがって、量さえ意識していれば、利益を確保することができた。

しかし、平成6年の大手量販店による輸入ビールの安売りを契機とする低価格競争は、この一物一価を完全に破壊したと言える。特に、取扱量の約70%を占めるビールは輸入、国産を問わず、定価や希望小売価格は有名無実化しており、安売りされるのが当たり前の商品となっている。したがって、量はさばけたが金額は確保できず、結果としては赤字であったという企業が多い。

「できるだけ多くの量をさばく」という発想から脱却して、「必要な利益確保のために、必要な売上高を確保する」という発想への転換が望まれる。つまり、量中心主義から金額（利益）中心主義への転換が望まれる。

#### 基本的考え方 6

### 「ニッチ戦略（隙間市場戦略）」を主力にしよう

酒類業者のほとんどは中小企業である。中小企業は、人、物、金、情報、ノウハウ等の経営資源に乏しく、大企業と比較して力が弱い。しかし、力が弱いことは事実として受け止め、自社・自店の持つ力に応じた戦略を導入しなければならない。

力の弱い企業のとるべき戦略は、ニッチ戦略（隙間市場戦略）である。つまり、大きなことは考えず、特定の品種や市場に絞って、できるだけ競争を避ける戦略が望ましい。そして、その市場でトップになることを目指すべきである。なぜなら、力が弱い企業は、人、物、金、情報、ノウハウ等の経営資源が乏しいので、大企業のように、「あれも・これも、あそこも・ここも全部自社が取りたい」と考えると、力が分散し、結局はどれも取れないということになるからである。



#### 基本的考え方 7

### 「一点集中主義」を基本としよう

強者には強者の、弱者には弱者の取るべき戦略がある。これを間違えると、企業の発展は望めないし、場合によっては衰退あるいは滅亡することもある。

ランチェスタ - 販売戦略（故・田岡信夫氏の理論）で弱者がとるべき戦略として挙げられているのが「一点集中主義」である。一点集中主義とは、様々な分野に手を出さず、何か一つに絞って徹底的に実行して得意分野とし、他社・他店と差別化するという戦略である。

事業を活性化するためには、様々なことを実行しなければならない。しかし、人、物、金、情報などの経営資源が乏しい中小企業が、手を広げすぎると負担が大きすぎて、結局全部が中途半端に終わる危険性がある。

そこで、中小企業は、何か一点に集中して、その分野であれば誰にも負けないという強みを作ることが望ましい。たとえば、「ワイン専門店に対しては絶対的に強い。社員もワインの知識が豊富であり、世界中のワイン供給が可能である」ということになれば、その分野では高い評価を受け、業績に反映するであろう。そして、強い一点が完成すれば、二点、三点と強みを作る努力をするという戦略を取るのである。

#### 基本的考え方 8

### 「開かれた企業への変身」をなすとげよう

酒類業界は、一部の大手企業を除いて、同族色の強い経営形態の企業が多い。同族企業は、経営者の結束力が強く、優秀な者がトップについた場合に強いリ - ダ - シップを発揮でき、さらに、それによって経営判断のスピードが早い等の優れた面も見られる。しかし、能力のない者が経営に携わり、経営の舵取りを間違える例も見られる。また、同族以外の社員には昇進の機会が少ないことから、優秀な社員が育たないなどの欠点も多い。その結果、経営層・管理者層に優秀な人材が少なくなり、企業の発展を阻害することもある。

そこで、同族・非同族を問わず、その能力に見合った処遇をする企業風土にすることが望まれる。このことが、これからの競争激化時代を乗り切るための優秀な人材を確保する最大のポイントである。

また、優秀な社員を育成するために、同族・非同族を問わず、社員研修等の能力開発の機会を積極的に与えることも重要である。単に、社内業務に関する研修だけでなく、関連知識の修得にも力を入れるべきである。

---

## 第2章 中小酒類製造業のアクション・プラン

---

### アクション・プラン 1 マーケティング発想の導入

#### (1) マーケティングの必要性と消費者ニーズ

「マーケティング」とはひとこと言うと「売れ続ける仕組み作り」である。つまり「何を作るのか」「どこで売るのか」「いくらで売るのか」「どのようにして買う気にさせるのか」などを十分に検討して、自社の製品を市場で計画的に売っていくことである。

かつてモノ不足であった時代には、メーカーは製品を造りさえすれば何もしなくても売れた。「うまい」「安い」に関係なく、消費者は小売店にある商品を買わざるを得なかったのである。

ところが、経済の発展、製造技術の進歩、流通システムの多様化、あるいは情報技術の発達により、世の中にはモノが溢れ、消費者にとって幅広い商品選択肢ができた。その気になりさえすれば、日本各地の、あるいは世界各地のうまい酒がいとも簡単に手に入るようになったのである。

このような時代では、自社の製品を「うまい酒」「安い酒」「絶対に売れるはずだ」などと思っていなくても、売れるとは限らない。つまり、小売店の店頭には並ばなければ、あるいは消費者が認知し購買意欲を興さなければ売れないのである。

近年、流通業、特に大手小売業がマーケティングに注力し、「自分の売りたいものを売る仕組み」を構築し、メーカーや卸の事業活動に大きな影響を与えている。いわゆる「小売主導型マーケティング」である。

このような状況の中で、中小メーカーは「マーケティング」発想を無視したままでよいのだろうか？「流通に育ててもらおう生産者」のままでよいのだろうか？それで生き残っていけるのだろうか？

結論から言うと「マーケティング」発想のないメーカーの将来は暗い。これからは、メーカーにとってもマーケティングが必須の時代なのである。

マーケティングを考える際、スタートとなるのは消費者のニーズである。消費者ニーズ（要求・必要性）の収集を怠ると、全ての戦略が独りよがりとなり、いくら金と時間をかけてもマーケティングの成功はおぼつかない。

#### (2) 消費者から情報を得る手段

では、メーカーはどのようにして消費者のニーズをつかんだらよいのだろうか。ニーズをつかむためには各種の情報を得ることが必須となるが、流通の仕組みを考えた場合、情報を入手する方法は、次の4つが考えられる。

小売業者から入手する方法

卸売業者から入手する方法

メーカー自身が公開されている各種情報から入手する方法

メーカー自身が直接消費者から入手する方法

このうち、消費者と一番近いところにいる小売業からの情報入手が効果的と思われる。しかし、小売業と直接取引をしているメーカーを除いて、一般的には小売業からの情報はなかなか入ってこないものである。そもそも一般的な酒販店や中小のローカル小売チェーンは、自店の販売情報をメーカーに提供しようという発想に乏しい。

では、メーカーと小売業の間にいる卸売業からならば情報が得られるのかというと、卸売業は物流に専念してしまい情報の収集・分析が不十分のところが多く、あまり当てにはできない。

あるいは、マスコミや各種調査報告書や統計資料も数多く公開されているが、マクロ（広範囲）すぎて自社のターゲット（対象顧客）である細分化された消費者情報からはやや離れている。

となれば、メーカーが自ら消費者に近づき、情報を収集することが一番確実ということになる。その上で、マスコミや各種調査報告書や統計資料、卸売業からの情報、小売業からの情報を加味して総合的に判断することが望ましい手法といえよう。

### (3) 消費者に「売る」ことによるニーズの把握

メーカーが直接消費者から情報を得る手段として、まずは「自分が消費者に販売することにより情報を得る」ということを考えてみる。これは、マーケティングを考える際に非常に重要な手段である。なぜなら、売れる仕組みを考えるためには、実際に売ってみることが大変有用なノウハウ構築になるからである。

ここではその売り方と、ニーズの探り方について考えてみる。

#### 通信販売などの無店舗販売を行う

店舗を持たないで、自社製品を販売する方法である。具体的には、通信販売、インターネット・ショップなどである。店舗開設にかかる設備費が不要であるため、比較的簡単に行うことができる。特に、インターネットのホームページを利用した販売では、一般の通信販売のようにカタログを印刷するのに比べて、手間も費用もかからず、簡単に直売が行えるため、最近では実施しているメーカーも増えてきた。

なお、製造場以外の場所で通信販売を行なう場合には、通信販売小売業免許が必要となるので、注意を要する。

無店舗販売の場合、消費者とは実際に対面しないので、ニーズを探るためには、注文の際にアンケートに協力してもらうなど、消費者とコミュニケーションを取るための工夫が必要である。しかし、その時限りのコミュニケーションに止まるため、継続的な情報はなかなか得られにくい。

例えば、熊本県のM酒造株式会社は、インターネットを通じてアンケートに答

えてくれた消費者に、自社商品をプレゼントし、ニーズをつかんでいるが、少ない投資で幅広い範囲の消費者の意識調査ができ、効果を上げている。

#### パイロットショップ（実験店舗）の運営

パイロットショップとは、自社の製品を専門に、あるいは重点的に取り扱う店であり、多くの場合は、メーカー自身が経営している（工場見学のコース内にあるような販売所はこれに含まない）。消費者とダイレクトに接することができるので、さまざまな情報を得ることができる。また、パイロットショップを、自社製品を広めるための広報の拠点とすることもできる。

出店場所としては、「工場や本社の近く」「近隣の都市」「大都市」などが考えられるが、それぞれの特性を有効に活用することが重要である。

#### 事例研究

##### 工場や本社近くの出店事例

長野県のM酒造は、工場に隣接している、明治以来の蔵を活用したパイロットショップを経営している。パイロットショップでは、自社商品の試飲と販売を行ない、酒造りに関する展示室も開設している。どちらかという観光客向けのショップであり、全国への情報発信拠点となっている。

#### 事例研究

##### 近隣の都市へ出店事例

奈良県にあるT酒造は、直営の酒場を経営しており、そこでは自社の新製品を真っ先に飲めることをウリとしている。客からは「酒も肴もリーズナブルな値段で美味しい」と評判であり、地元での自社製品のファン作りに一役買っている。もちろん、地元客のニーズを取り込むこともできる。

#### 事例研究

##### 大都市へ出店事例

北海道のI町では「ワインと音と香り、匠の町」というキャッチフレーズのもと、観光の発展に注力しており、ワインの生産はその中心的な役割を担っている。I町は、東京と札幌に第三セクター方式でアンテナショップを経営し、大都市での需要の喚起と情報収集を行っている。

また、愛媛県のS酒造は、フランスのパリに日本酒バーを開店し、海外のアンテナショップとして自社製品の拡販および情報収集を行い、フランスにおける日本酒のニーズを探っている。

#### (4) 客観的なデータによるニーズの把握

メーカーが直接販売しても、どうしても対象となる地域や消費者特性が限られてしまう。それをカバーするためには、客観的なデータを利用するのが有効である。

##### 独自にデータを集める

一般的なのは、プレゼント企画や試飲会などのイベント会場において、あるいはダイレクト・メールなどによって、消費者にアンケートに答えてもらう方法である。大手メーカーなどでは、ブラインド・テイasting（商品名を隠して行う試飲テスト）による消費者の嗜好調査などを定期的に行っているが、中小ではそこまでコストをかけてやる必要はない。しかしながら、自分たちが知りたいこと（例えば、味の嗜好、価格、量など）を明確にして、定期的に消費者へのアンケートを行うことが重要である。

最近では、アンケート回答者を会員制度により組織化して、インターネットを利用して安価で迅速に調査するアンケート代行会社もあり、こうした組織を活用することも一案である。

##### 公開されているデータを利用する

国や自治体、民間調査会社などが公表している様々な資料から、消費者ニーズを探ることができる。例えば、国税庁が発行している「酒のしおり」には酒類毎の消費量が掲載されており、嗜好の変化や市場の大きさを知ることができる。

また、酒の嗜好は年齢に左右される部分も多いことから、国立社会保障・人口問題研究所で行っている、人口の推移や人口ピラミッドの変化の予測も、消費者のニーズを知る上で重要な手がかりとなる。

民間情報には、新聞社等が発行している統計集や調査報告書がある。低コスト又は無料で入手できるので、ぜひとも利用したい。

##### インフォーマル・データ（非公開の情報やデータ）を得る

異業種交流会や地域活動などで得られる情報は、消費者のホンネの情報である。このような情報が得られる場に積極的に参加することにより、ニーズにマッチしたビジネスや、ニーズを作り出すビジネスチャンスが得られることが多い。

#### (5) 生販三層間の協力体制の構築

酒類業界は、横（同業者間）の連絡は良いが、縦（メーカー - 卸売 - 小売）の連絡はあまり良くないと言われている。生販三層が互いに理解し合い、ビジネス・パートナーとして協力しながら、厳しい環境を乗り切る姿勢が必要である。

特にメーカーは「待ち」の姿勢になりがちなので、能動的な働きかけが競争力を高めることになる。

しかし、卸売業者や酒販店に、個別にモーションをかけるのは効率的ではない。最近では、情報技術の活用によって効率的に消費者情報を集めようとする酒販店のグループや、インターネットによる地酒の共同販売を研究する清酒メーカーのグル

ープなどが各地に興っており、こうしたグループへの参加も検討してみたい。

また、全国のやる気のあるメーカー、卸売業、小売業、酒を愛する消費者及び酒類業界に詳しい経営コンサルタントが集まって組織された「酒類業フォーラム」において、新しい時代の酒類業界についての活発な意見交換や研究会活動が行なわれている。

(1) 消費者不在の商品開発は無意味である。

これまで、新たに市場に現れた商品は、技術の進展と共に生まれたものや、市場のすき間を埋める形で開発企画が進められてきたものが多く、消費者ニーズを把握することの重要性には、あまり注意が払われてこなかった。その結果、消費者ばかりでなく小売店・卸売業の段階でさえ、絶え間なく発売される新製品の中から、本場に「欲しい」ものを選択できなくなってしまった。

プロダクト・アウト発想から生まれた商品は、製造する時点で「顧客を選んでしまっている」ため、市場において「顧客に選ばれない」可能性が高い。消費者のニーズを分析することなく、現有資源の組み合わせによって安易に商品化してきたツケが現れた結果と言っても過言ではない。

(2) なぜ清酒の飲酒量は減ってしまったのか。

我が国の伝統的な酒類である清酒は、ここ数年、出荷量の減少傾向が顕著なだけでなく、20年前から比較してもその軌跡は下降の一途である。

近年、吟醸酒ブームが沸き起こったこともあったが、一時のブームに終わってしまい、清酒市場全体の拡大には結びつかなかった。消費者の本質的なニーズが徹底的に研究されず、なぜ吟醸酒が流行ったのかが解明されなかったため、吟醸酒を足がかりに清酒の世界観を変えることができなかつたのではないか。

業界の中にいる者は、清酒のことを「清酒とはこういうもの」という古くからの業界の常識によって規定してしまっている。一方の消費者においても「清酒とはこういうもの」という同種の既成概念で見ているために、飲まず嫌いの人が多く、この2つが相まって、清酒業界に革新的な製品を誕生させてこなかったため、いつしか消費者のニーズと乖離してしまったのではないか。今一度見つめ直して見る必要がある。

(3) 商品開発はニーズに対応し、またニーズを創る。

例として生酒を取り上げよう。生酒は近年安定的な成長を見せている。原料米や精米歩合、製造方法などによる、造り側のモノサシによる差別化よりも、「フレッシュ」という単純かつストレートな価値づくりの方が、消費者に受け入れられた結果である。しかし、生酒は、安易な取り扱い（温度・光など）ですぐに味覚が損なわれるために流通段階での品質管理が難しく、誰にでも販売を任せることができるものではない。メーカーでは、出荷したらそれで終わりではなく、「どのようにしたら良い品質のままお客様に飲んでいただけるか」ということまで考えておかなければならない。

北陸の酒造メーカーは、この点に着目して、品質管理をしながら消費者に届けることを商品価値とした量り売りシステムを開発した。鮮度管理と必要量だけの販売が可能なメリットは、そのまま消費者に受け入れられている。

まずは、市場（消費者）のニーズを把握し、流通がどう機能すべきかということ

も含めて商品開発に取り組みたい。消費者の顔を見た商品開発をして、その声を聞き続けることにより、また新たなニーズを掴むことができるのである。現有商品のスペック（原料比率や1本当たりの容量等）を多少変更する程度の商品開発では、市場に受け入れられないことは明白である。

#### (4) 商品開発の進め方

##### 商品開発の基本パターン

###### 1) 市場現況の確認

- ・ 伸びている商品と低迷している商品を認識する。

###### 2) 理由を検証

- ・ 裏付ける他業界のトレンド（傾向）を把握する。
- ・ 社会的風潮もメガトレンド（大規模な変化）として研究する。

###### 3) ヒントの発見

- ・ 自社で活用できる可能性を追求する。
- ・ 関連して売れそうな商品を模索する。

###### 4) 自社の現状

- ・ 現有商品の位置付けを確認する。
- ・ ギャップ（自社と顧客の思惑の差）を発生させていた原因を追及し、解決方法を探る。

###### 5) 自社技術の確認

- ・ 他社との連携も検討する。
- ・ 独自性を追求する。

###### 6) 受容度の確認

- ・ ターゲットをより明確にする。
- ・ 購入意向の確認を行う。

###### 7) 市場導入

- ・ 効果測定を行い、売りっぱなしにしない。

##### ターゲット特定パターン

###### 1) 若年層が清酒を好まない原因を追及する

- ・ 何故飲まないか。
- ・ 飲む人はどんな人か。
- ・ どこで、どのように、飲んでいるか。

###### 2) 若年層は何を飲んでいるのか。

- ・ 良く飲むものは何か。
- ・ 何故それを飲むのか。
- ・ 清酒と何が違うのか。

###### 3) 機会を探る。

- ・ 清酒にある問題は何か。
- ・ 問題が解決すれば飲むのか。
- ・ どのような形が理想形なのか。



## (5) 商品開発の切り口

### 清酒のあるシーンを訴求する

現在、清酒を飲むシーンをお洒落と感じる人は少ない。その反面、悪酔い、酔っ払い、場末、ベタベタ感、匂い等いわれのない否定的なイメージをいただいている人は多い。

また飲み方にしても、多くの飲み手が爛酒を好むことから、出現シーンが限定されてくることも飲用機会を少なくしている。

ナショナルブランドのビールメーカーですら、売場で細やかな「食マッチ」（食事との相性）を訴求している。機動力ある中小製造業は、独自性をアピールしながら商品開発していかななくてはならない。

旬の食材に合わせた細やかな提案商品、かしこまった席に合わせた商品、ブランド間移動（自社の顧客が他社の顧客となること）を起こさせない豊富なバリエーションを持った商品構成など、切り口は多数ある。

### 味覚を判りやすくアピールする

日本酒度、酸度、精米歩合及び製造方法などが消費者に提供される商品選択の情報である。しかし、それらの情報だけで味覚を想像できる消費者は数少ない。にもかかわらず、商品の「味、風味、食マッチ」が消費者に分かりやすく提供されている例は少ない。

ワインの世界には味覚の表現が多数あり、かなり一般的に使われはじめている。清酒の世界でも多数の表現があるが、利酒師などの専門家の用語に止まり、消費者に浸透していないのが現実である。消費者の「味、風味、食マッチ」のニーズに沿った商品を開発するとともに、それをわかり易くアピールするための表示やデザインの工夫が必要である。

なお、「清酒の製法品質表示基準」に違反する表示や、消費者に誤認を与えるような表示をしないように注意すべきことは言うまでもない。

### チャネル（販売ルート）に対応した商品開発

消費者チャネルの多様化が進展すれば、当然ながらチャネルごとの顧客に訴求しやすいパッケージ形態も求められ、現状の容量も見直す必要がある。

コンビニエンス・ストアでは、300mlを中心とした少容量の商品が主流となっている。一方、量販店や酒販店では紙パック、一升瓶、4合瓶が主流となっている。今後は、住宅事情、冷蔵庫のスペースの問題や飲み方の多様化に伴って、少容量瓶のニーズが高まってくると考えられ、対応が必要となる。

さらに商品特性についても工夫が求められる。顧客チャネル毎に購買者のプロフィールが違うため、商品の仕立てもそれに合わせて柔軟に開発していくことが求められるからだ。

食事のニーズや、暮らし方を考察し、商品開発に反映することがポイントである。

## ブランドづくり

商品には名前が付けられる。このブランドづくりも商品開発の重要な要素となる。洒落た名前であっても、顧客に認知されていなければ購買候補に上がらない。ブランドを作り上げるのは、決して広告だけではない。商品の持つ絶対的な優位性やニーズが人々に意味をもたらすのである。

「こんなことを考えて作られた清酒は、当商品が最初です。」というニュース性が興味を獲得することとなる。広告宣伝の予算が取れない企業にあっては、話題性のある商品こそ強い営業力を持つことになる。

### (6) 商品開発のポイント

開発する商品によって、消費者にどれだけのメリットを提供できるのかがポイントとなる。これは非常に大きなテーマであり、単独の企業活動では実現が困難なことも想定される。この問題解決には水平、垂直を問わないアライアンス（企業同盟）への取組が有効である。

商品企画のアイデアについては、卸売業者や小売業者などの、消費者に近い立場にある方が需要やニーズに敏感であることが多いため、日頃から情報を入手することができる仕組みを確立しておきたい。また、他企業や他団体との交流の中から様々なアイデアを獲得し、共同作業で商品化することによって、ユニークな商品、需要創造型の商品が生まれやすい。

## (1) マーケティング活動におけるプロモーション（販売促進）

## 伝える努力

かつて、吟醸酒、あるいは地ビールなどいくつかの酒類がブームに沸いた時期があった。しかし、何れも定着することなく現在に至っている。原因は、日本人の熱しやすく冷めやすい性質によるという議論もある。しかし、その本質は、多くのメーカーがブームに乗って、競い合うように製品を開発し販売したが、売りっぱなしで終わってしまい、消費者に対して、「この吟醸酒は、この地ビールは、どんな想いの下に、どんな所にこだわって造った。どんな特徴を持ち、どんな飲み方をすれば最も美味しい」という「伝える努力」を怠ったことによるものではないかとの指摘もある。

この「伝える努力」こそ、プロモーションそのものである。どんなに素晴らしい商品を開発しても、それが消費者に伝わらなくては市場に埋没してしまう。

## 消費者の店頭購買行動の変化

現在、消費者は、新聞やテレビ等のマスメディアをはじめ、インターネットや友人からのクチコミなど、たくさんの情報源を持っており、その豊富な情報は、消費者の店頭での購買行動を確実に変化させている。酒のように、生活を楽しむため、リラックスするためというソフトな効用が重視される商品に対しては、その情報が購買行動に影響する度合いがより高まる。つまり、多くの選択肢の中から、時間をかけて自分に適した良いものを店頭で選択し、購入するという行動につながる。

しかし一方で、消費者は情報の洪水の中で、何が的確な情報なのかわからず、例えば地酒に見られるような、銘柄信仰に陥ってしまうこともある。こうしたことは、消費者と日々接している酒販店側の商品知識不足や販売努力不足もあるが、前述のとおり、造り手のメーカーの「造りっぱなし・売りっぱなし」発想によるところも大きい。

## 製造業のプロモーション活動の重要性

流通チャネルは、製造業、卸売業、小売業の三層で成り立っている。これまでは、製造業を起点として、製品を流す機能にのみ終始していた。しかし今後は、消費者に分かりやすい形で情報を流して行かなければならない。つまり、消費者の商品選択の基準を提示するため、商品特徴を伝え、美味しい飲み方を提案し、商品イメージをパッケージやラベル等で伝えて行く。その役割を担うのは、まず製造業である。

酒類製造業にとっては、良い酒を造ることももちろんのこと、より良い酒文化を伝え啓蒙して行くことが社会的使命でもある。そうした努力を続けることによって、日本酒を例に挙げれば、女性や若者が持っているといわれる「臭い」、「甘い/べたべたする」、「中高年の酒」、「太る」等の悪いイメージが払拭され、酒類業の健全な発展と消費者満足が期待できる。

## (2) 商品プロモーションの具体的方策

### ラベル・パッケージによる商品情報の提供

現在、清酒には、法律に基づいて定められた表示基準（「清酒の製法品質表示基準」）に基づいた吟醸酒、純米酒、本醸造酒や生酒、生貯蔵酒などの表示のほか、原料米名称、日本酒度、酸度、精米歩合、使用酵母、杜氏名や製造方法などの様々な表示がされている。また、味覚は淡麗辛口、淡麗甘口、濃醇辛口、濃醇甘口などに分類される。

一部の酒販店では、これらの説明POPを見かけることもあるが、大半の酒販店には説明POPがない。普段あまり日本酒を飲んでいない消費者にとっては、何を基準に商品選択すべきか判断できずに、結局は、店員に質問するか、試飲するか、以前飲んだことのある銘柄を選択するか、商品イメージで判断する他はない。これでは、日本酒がますます親しみ難い商品となってしまう、日本酒の裾野が拡大しない由縁との声もある。

このため、ラベル・パッケージ等に、消費者が商品選択でき得るだけの情報を記載するほか、酒販店に対して、消費者に十分な商品情報を提供できる体制を整備するように働きかけることも必要である。

また、イメージ情報の伝達手段としては、ラベル・パッケージデザイン、商品の由来や商品コンセプトをコンパクトにまとめたリーフレット（簡易な案内書）等を作成・活用して、消費者の感性に訴えて行くことも重要であろう。

### 事例研究

#### 著名陶芸作家による情緒あるアトラベルのシリーズ展開

株式会社Fは「酒歳時記アトラベルシリーズ」と題して、四季それぞれに相応しい味わいの銘柄を、著名陶芸家のアトラベルデザインで展開している。例えば3月には、発酵中に発生した炭酸ガスを封じ込めた純米大吟醸・生酒を発売している。まさに、次の季節のシリーズの味わいやラベルが楽しみになるような購買意欲が刺激される仕組みである。

容器は500mlであり、消費者ニーズを意識した商品といえる。

### 商品POPの提供

日本酒の味覚との分類、杜氏や酒造好適米等の専門用語や製造工程などを、POP等で消費者向けに判りやすく解説、啓蒙していく努力も必要である。それが、消費者の日本酒への関心を喚起させるとともに、日本酒を身近な存在へと導く誘因になる。

## 店頭での季節・販促イベントの実施

商品に対する好感度、イメージ向上や話題性を喚起させる方法として、イベントの実施がある。従来、店頭イベントは小売店が実施するもの、という先入感が根強かった。しかし、ワインのボジョレヌーボーのように、季節感を取り入れたイベントは、消費者の注目を集めるばかりではなく、消費の裾野を拡大する絶好の機会となる。日本酒では、1月から2月が新酒の時期に相当するが、この時期に毎年恒例の新酒頒布会等のイベントを展開することも一考に値する。これらについては、企業単位の取組というよりも、酒造業界全体で取り組むべき課題であろう。

### 事例研究

#### 業界団体によるイベントの実施例

清酒製造業者による全国団体である日本酒造組合中央会は、毎年10月1日を「日本酒の日」と定めて、日本酒の普及とイメージアップのためのイベントを開催している。

平成12年度においては、日本酒のイメージアップに貢献した著名人を「日本酒イメージリーダー」として発表するほか、きき酒大会を開催している。

また、毎年3月に実施される国際食品・飲料展(フードックス)に出展し、料飲店、デパート、小売業者、商社及び卸売業者などの流通業者、ホテル、旅館業者などに対して、日本酒の情報を提供するとともに、会員メーカーによる商談会を実施している。

## アンテナショップの設置と蔵元見学による商品銘柄の認知促進・イメージ向上

中小製造業の場合、経営資源から考えてマス広告(テレビ・ラジオ・新聞等を利用した広告)を活用することは難しい。したがって、消費者と直接コミュニケーションできる場を如何に設けるかがポイントとなる。例えば、豊富なアイテムを揃えた銘柄を有するのであれば、自社銘柄だけのアンテナショップ(情報収集を目的とした直営店)の設置により、商品銘柄の認知を促進させ、話題性の醸成とクチコミ効果の拡大を図る。また、現有資源の有効活用として、蔵元見学も積極的に実施したい。商品プロモーションだけでなく、消費者に酒の製造工程、自社の歴史を直接見聞してもらうことにより、企業イメージの向上や文化としての酒の理解啓蒙を図る絶好の機会となる。

#### 事例研究

##### アンテナショップの展開による商品認知・イメージの向上

株式会社 F は、東京銀座に直営店（酒販店）を設け、同社の銘柄の全て、直営店だけの限定酒、日本酒を楽しむための酒器、道具、小物などを品揃えしている。また、同じビル内には「酒 & キュイジーヌ」を標榜した直営レストランを経営し、日本酒と和食を味わい楽しむ場を提供している。

「キュイジーヌ(cuisine)」とは、フランス語で「食事」の意。

#### 事例研究

##### 蔵元見学の実施による積極的 P R 活動

東京都の I 酒造株式会社は、敷地内の蔵などの歴史的建造物を活用した蔵元見学を実施している。日本酒の試飲販売はもとより、同社の地ビールが味わえるビアレストランや蕎麦屋等の飲食施設もあり、訪問客にとって満足度の高い内容となっている。

#### メーカー共同イベントの実施

メーカー共同イベントとして、酒蔵祭等の試飲会イベントの実施も考えたい。県単位、地方単位で中小製造業者が集まり、消費者に対する試飲会を共同で開催することにより、酒の味を競い、他社との違いもアピールできる。また、競争意識が、更なる品質向上と新たな商品開発への原動力ともなり得る。話題性が高ければ、地方紙、雑誌等にも取り上げられ、認知度も高まる可能性がある。

#### 事例研究

##### 梅見と酒蔵祭による利き酒・試飲イベントによる P R

K 電鉄の主催により、1 月末から 3 月中旬の梅の見頃に合わせて、梅の名所で全国 15 蔵の銘酒の利き酒ができるイベントが催される。銘柄によっては蔵元自身も参加して商品 P R を行なっている。

#### 合同広告、ホームページの活用

その他、「地方の地酒」「地方の名産品」というような、異業種との提携も視野においた企業合同広告の展開も考えたい。また、情報化の進展に伴ってインターネット人口が増加しつつある中、ホームページの活用も今後は重要な消費者とのコミュニケーション手段となる。

「売れる」製品の条件として、価格に対してバランスのとれた品質の高さが求められる。しかし、どんなに優れた製品であっても、流通しなければ消費者に飲んでもらうことはできない。「売れる」酒にするためには、販売網を充実させ営業力を高めることがポイントとなる。

長年にわたって築かれてきた酒類の伝統的流通体系も、物流の高度化や情報技術の進歩などの環境変化につれて、徐々に時代のニーズに合わなくなってきている。これまで製造業者は、卸売業者などの自己の直接の取引先に依存しすぎてはいなかっただろうか。今後は、自主的なマーケティングやコスト計算などを含め、自社製品の流通の在り方を見直すことが重要な課題となる。古い体質を改め、製造業者が自ら積極的に自社製品を売り込む体制づくりが望まれる。

#### (1) 新たな販売網の開拓

中小規模の製造業者は、大企業のように巨額の費用を宣伝広告費に投資することはできない。ブランド力・知名度で消費者の購買意欲を喚起する代わりに、名前の知られていない製品でも売れるチャンネルを探す必要がある。

消費者が直接商品に触れるのは、酒飯店や居酒屋などの料飲店である。製造業者にとっての理想の販売先とはどこか？ それは、商品を選別する力、商品の特性を見ぬく力、顧客に商品を提案する力を備え、さらに提案できる固定客を持つ酒飯店や料飲店といえる。高品質の製品をつくるとともに、優れた取引先を開拓することで、全国に商圈を広げた事例がある。

既存の取引先に卸した時に流通は終わるのではない。最終的にどのような形でどのような消費者に自社製品が購入されているのかを、製造業者は把握するべきである。

消費者から指名される銘柄になるためには、優れた取引先を確保するほか、他の製造業者との共同頒布会システムの確立などによって、新しい販売網を創造していくことが必要である。ニッチ（隙間）性の強い商品である地ビール製造業者にとっては、特に販売網基盤を整備することが急務といえよう。

#### 事例研究

##### 人気ブランドを生んだチャンネルの力

山形県のT酒造は従来から優れた製品力を持っていたが、商圈は地元に限られていた。

長年勤めた杜氏が引退する際に、醸造部門の頭を引き継いだ現在の専務は、酒造好適米と酵母の組み合わせを研究し、納得の酒を造り上げた。そして、自らその酒を携えて全国各地の有名な地酒専門店を訪ね歩き、店主に飲んでもらった。製品を高く評価した店主達は、品揃えに加え、蔵元の熱意に応えるべく強く製品を推した。その結果、現在ではマスコミにも取り上げられ、なかなか手に入らないほどの人気銘柄になった。

## (2) 取引先選別のチェックポイント

中小製造業者の製品は、小売店や料飲店にとって差別化商品になり得る反面、「広告宣伝されておらず消費者に名が知られていない」、「低価格を訴求する商品ではない」ために、売しやすい商材とは言い難い。そのため、自社製品をよく理解して意欲的に取り組んでもらえる取引先を選別しなければ、販売網開拓にかける労力と時間の無駄遣いに終わってしまう。

取引先選別のポイントは次のとおりである。

自社の方針に賛同してもらえるか。相性はよいか（経営方針）
酒に関する商品知識を十分持っているか。売り方を工夫しているか（販売能力）
他の地方銘柄を扱っているか。そして成功しているか（実績）
自社製品の商品群に関して専任者がいるか（担当者）
棚、冷蔵ケースに余地はあるか（棚割り）
取引条件、商圈規模は適切か、経営状況に問題はないか（その他基本的要件）

## (3) 製造業者は販売網強化のために何をすべきか

「大事なことはわかるが、とてもそこまで手が回らない。」と営業面が手薄になっている製造業者も少なくない。業績不振の現状を打破したいと考えるなら、営業力の重要性を肝に銘じておかねばならない。

販売網を強化するための留意点は次のとおりである。

### ターゲットとする地域の明確化

地方の製造業者にとっては、販売先の重点地域をどこに置くかによって取引先選別などの対応策が変わってくる。地元住民は自分の住む町に誇りを持ち、地元製品や商店を強く支持する意識が高いため、「地元志向」の土壌を率先して作る意気込みが期待される。

一方、首都圏での認知をあげることに力点を置く製造業者も少なくないだろう。首都圏は人口や消費量が多い一方で、競争相手も格段に増えることは十分認識しておく必要がある。

### 自社製品についての情報伝達

多くの選択肢の中から自社製品を選んでもらうためには、「どのような考え方で造っているか」、「どのような製法をとっているか」、「他の製品と違う特徴は何か」、「どんな飲み方がいいのか」といった魅力を訴求しなければならない。自社製品を一番理解している製造業者が、取引先に対して情報を伝えていくことが重要である。

「売りたい」という熱意を持ってすれば、自然と「迫力のある造り手」として取引先の印象に残る。



### 商品管理面での徹底指導

有力地酒専門店では商品の品質管理が徹底している店が多い。万全の冷蔵設備を持ち、品質保持に細心の注意を払ってくれる取引先には、製造業者も安心して商品を任せられる。

ところが中には、夏の炎天下に商品を店頭放置するなど、信じられないような杜撰な商品管理を行っている店がある。特に注意を払うべき生酒や地ビールはもちろぬ酒全般にいえることだが、消費者の口に入るまで大切に扱わねばならない。このことを製造業者は、取引先に徹底させる必要がある。

### コミュニケーションの継続

積極的な営業活動の結果、新たな取引が成立した場合、当初は自社のやる気も十分に取引先の印象もいいたろう。肝心なのはそれを継続させることだ。製造業者、卸売業者、小売業者、料飲店が情報を共有し、認識を一致させ続ける活動が求められる。

例えば、製造業者の担当者が、卸売業者の営業担当者に同行して取引先を回れば、取引先に対して自社製品の良さや支援力の強さを訴求できる。相手の顔を見て行う営業は強い影響力を持つ。

#### (4) 営業力強化に対する社内の意識統一

人的資源に制約のある中小業者にとって、効率性は重要な課題である。そのため、販売網拡大は綿密な計画に基づいて取り組む必要がある。自社の方針が固まっていないと効果的な成果は望めない。まず、製造部門と営業部門そして経営者が意識を統一させること、そして綿密な連携で取り組むことが大前提となる。

進んで市場を見てまわったり、柔軟な発想で新しいアイデアを生み出すといった、積極的な人材育成も重要な課題である。

#### (5) インターネットやカタログを利用した販路拡張

昨今話題になっているインターネットを使った商品販売については、新しいチャネルの1つとして検討したい。但し、製造業者の場合は、取引先である卸売業や小売業の存在を考慮する必要がある。メールマガジンの読者を積極的に集めて通信販売を行うか、単に情報発信の手段に止めるかをまず明確にするべきである。

隠れた商品を求める熱心な消費者は全国にいる。伝える情報は、自社製品の紹介、蔵やブルワリーの物語、食文化など幅広い情報に加え、自社製品が「買える店、飲める店」の情報などが考えられる。

なお、通信販売を製造場以外の場所で行なう場合には、新たに通信販売小売業免許が必要となるので、注意を要する。

酒販免許制度の緩和や長引く不況の影響によって、生販三層に渡る流通構造の大変革が進行している。一方、グローバル化の波は確実に酒類業界にも押し寄せている。APEC（アジア太平洋経済協力会議）諸国間の貿易自由化、関税率引下げ構想は、原材料等の高コストな国産酒類より価格競争力のある外国産酒類の流通が、現在より増大する可能性があることを示している。

このような状況の中で、今確実に言えることは、自社内の活動に止まらず、製造業どうし(横方向)の、あるいは卸売業・小売業(縦方向)との企業提携・協働(コラボレーション：同じ目的を持つ者が協力して活動すること)により、効率的な酒類流通の仕組みや低コストで生産・供給できる仕組みを構築し、製品の価格競争力を強化する必要性が高まっているということである。そして、消費者の支持を獲得し得る、品質に相応しい値頃感ある価格を実現するということである。

そのための方策を、以下に提言したい。

#### (1) 商流・物流システムの革新

##### 共同配送

消費者ニーズの多様化等に伴う多品種少量生産は、多頻度小口配送を常態化し、物流コスト増の大きな要因となる。このような問題に対応するためには、まず物流面の協働化として地域別共同配送を進めたい。

##### 事例研究

##### 清酒製造業者による地域別共同配送

清酒製造業 9 社による物流研究会が中心となり、メンバー各社及び運送会社の協働による地域別共同配送が兵庫県を皮切りに実施されている。現在は、近畿、東海、東北、北九州、山陰の各地区でも実施され、今後も配送地域の拡大、利用製造業者の増加が見込まれている。

##### 消費者への直接販売

清酒業界でも行われているが、ビールメーカーでもフレッシュ・ローテーションの徹底により、物流におけるメーカー直送の割合は高まりつつある。このような動きは、流通コストの削減と商品流通期間短縮への要請の高まりを背景としており、いずれは流通経路の短絡化に結び付く可能性が大きい。

その究極の形態が、消費者への直接販売である。すでに、カタログ通販やインターネットによる広告など、生産者と消費者を直接結ぶ情報ネットワークはかなり整備されてきている。これまでは、清酒やワインといった専門性の高い酒類については、小売業が商品説明や飲み方提案等を付加価値の提供として行ってきた。しか

し、今後は、こうした専門性の高い酒類についても、消費者直販型の販売形態が定着していくであろう。

#### 事例研究

##### 清酒製造業者の蔵元直送

兵庫県の清酒製造業者は、主として中元や歳暮シーズンの産直ギフトを中心に、「生酒限定酒」「限定搾りたて」といった旬の酒や蔵元でしか味わえない酒を、クール宅配便で消費者に直送している。

### (2) 海外生産による生産コストの低減とグローバル化

これまで、清酒製造業は、清酒を我が国固有のアルコール飲料として、国内生産、国内販売を行ってきた。しかし、韓国、中国、オーストラリア、タイ等の生産コストが安い海外産清酒を清酒製造業者が自ら輸入し、瓶詰め、パック詰めを行って経済酒として流通させる例も見られるようになった。また、アメリカでは、良質廉価なカリフォルニア米やロッキー山脈の良質な水が産出されることから、清酒製造業者が現地法人を設立して、日本食ブームのアメリカ国内需要への対応と日本向け輸出を行っている。

#### 事例研究

##### 中堅清酒製造業者のアメリカでの海外生産

地方中堅メーカー95社により組織された「N会」は、共同出資によってアメリカに現地法人を設立し、現地の米・水を原料とした清酒を製造している。

### (3) 川下企業との提携によるPB商品の供給

同業種との水平的提携の他、卸売・小売といった川下企業との垂直的提携も考慮する必要性が高まっている。

中小製造業者は、大手と比較して販路開拓力が弱い。そこで、競争を勝ち抜いていくための戦略として、商品開発の段階で川下企業と提携し、販路を確保した上で供給していくことにより、需要に見合った生産量の確保による低コスト生産を実現する。

提携先としては、量的販売力のある地方有力卸や酒販協同組合等が挙げられる。

#### 事例研究

##### PB清酒の供給

新潟県の有力卸のH株式会社は、酒販店を会員とする地酒供給組織を主宰している。同社は、地元の良質な地酒を造る蔵元に、オリジナルの酒を造らせて、味の良い酒を広く消費者に伝えたいという思いのもと、数多くのPB商品を市場に送り出している。

これまで、酒類業界における情報ネットワークの構築は、ビールメーカー等の大手企業が中心となって、卸売業・小売業を中心に行われてきたが、業界全体としてみれば、その普及率はまだまだ低いと言わざるを得ない。しかし、最近では、安価で高性能なコンピュータを誰もが手にすることができるようになったこと、さらには、中小流通業も情報化武装に取り組みなければ生き残ることができないとの危機感も手伝って、中小の酒類業者においても情報化に取り組む例が増えてきている。酒類製造業においても、こうした業界内の変化・動きに対して、適切に対応する必要がある。

ここでは、最近の酒類業界における情報化の動きを理解し、その対応策について検討してみたい。

#### (1) 酒類業界における情報ネットワークの基盤整備

国税庁長官の諮問機関である中央酒類審議会は、平成7年6月に「酒類業界の情報ネットワーク化の在り方について」(中間報告)を答申し、今後の酒類業界の情報化のための環境整備の方向性として、商品コード・物流コード等の統一化及びソフトウェアの共同開発の推進など14項目を提言した。これを受けて、業界及び国税庁は共同して、酒類業界の情報化の基盤整備に取り組むこととなった。

具体的には、平成9年度から、国の助成を受けて、「酒類等商品データベース構築事業」及び「酒類販売業業務アプリケーション・ソフトウェア開発事業」などの開発事業を実施することとなった。

また、平成9年7月には、中小酒類業の情報化を支援する機関として、全国酒販協同組合連合会及び全国酒類卸売業協同組合の共同出資により株式会社酒類流通情報サービスセンター(SRC)が設立された。

##### 酒類等商品データベース構築事業

業務のコンピュータ化に不可欠となる、商品マスターのコンピュータへの登録・管理コストは、業界全体では膨大な額になるため、これを業界で一元化することは急務であった。そこで、酒類業中央7団体で構成される酒類業中央団体連絡協議会(酒中連)は、平成9年度事業として、「酒類等商品データベース」を構築した。

また、このデータベースを管理・運営するため、平成11年3月に、酒類および加工食品業界の有志による任意団体である「酒類・加工食品データベースセンター(DBC)」が設立された。DBCは業界全体のコスト削減を目指し、JANコード(Japanese-Article-Numberの略で共通商品コードのこと。通常はバーコードとして商品に表示される)及びITFコード(物流単位の外装表示用商品バーコード)が付番されている商品情報の登録を受けて一元的に管理し、利用者(会員)の求めに応じて、情報をインターネット経由でダウンロードできるサービス提供を行っている。

また、SRCでは、DBCの商品情報を、後述の酒類小売業・卸売業標準業務アプリケーションで利用できるように変換して、利用者（会員）の求めに応じて、提供している（付加価値商品情報ダウンロード・サービス）。

#### 酒類業販売管理業務アプリケーション・ソフトの開発

酒中連は、平成9・10年度にわたり、安価で使いやすい業務アプリケーション・ソフトを開発・提供することにより、中小酒類業者の業務のコンピュータ化を促進することを目的として、国の助成を受けて「酒類業販売管理業務アプリケーション・ソフト」を開発した。

	イーゼー
酒類小売業販売管理アプリケーションソフト	EZマネージャーSR S
酒類卸売業(小規模)販売管理アプリケーションソフト	EZマネージャーSW
酒類卸売業(中規模)販売管理アプリケーションソフト	EZマネージャーSW-pro

これらの業務ソフトは、酒類流通業の販売管理ソフトとして開発されたものではあるが、酒類製造業の販売管理に活用することも可能である。

## (2) 酒類製造業における情報化への取組

流通業のこうした動きに対して、酒類製造業はどのように対応すればよいのであろうか。

最近では、地方の中小スーパーなどにおいてもPOSレジを導入して、情報管理に基づく経営に取り組んでおり、今後の酒販免許の緩和に伴って、地場の清酒メーカーに対しても、商品へのJANコード（バーコード）の表示を求めてくることが予想される。また、中小酒類流通業における情報化が進展するに伴い、EOS（Electronic Ordering System：電子受発注）やEDI（Electronic Data Interchange：企業間のコンピュータによる情報交換）への対応を求める声も高まるものと考えられる。

このため、酒類製造業においては、次のような準備を進めておくことが必要である。

#### 商品へのJANコード等の表示

商品にPOSレジ用のバーコード（JANコード）を印刷表示する。さらに、物流用の梱包（段ボール）に物流用のバーコード（ITFコード）を印刷表示する。

自社用のJANコード・ITFコードを印刷するためには、予め、自社の「メーカーコード」を、財団法人流通システム開発センター・流通コードセンターに申請して取得しておかなければならない。申請は、全国の商工会議所又は商工会で受付けているので、相談してみるのが良いだろう。なお、メーカーコードの登録には、売上高に応じた手数料が必要である。詳しくは、同コードセンター（03-5414-8511）にお問い合わせいただきたい。

### DBCへの登録

前述のとおり、酒類業界では、酒類加工食品データベースセンターによる商品JANコード・ITFコードの一元的管理を進めているため、自社の商品コードを登録しておくことが望ましい。

DBCに商品コードを登録するためには、会員として登録する必要がある（有料）。詳しくは酒類加工食品データベースセンター（TEL：03-5205-8277/FAX：03-5205-8278）にお問い合わせいただきたい。

なお、酒類流通情報サービスセンター（TEL：03-3523-2185/FAX：03-3551-1655）が加入申込窓口となっているので、併せてお問い合わせいただきたい。

### コンピュータの導入

流通業からのEDI・EOSの要請に対応するためには、まずコンピュータを導入する必要がある。最近では、ずいぶん価格が安くなっているため、まずは導入してみて、インターネットに挑戦してはいかがだろうか。酒関係のホームページがたくさんあることに驚かれるであろう。

インターネットは情報の宝庫であるので、ビジネスのアイデアを探し出してみたい。また、前述のとおり、インターネットは、中小企業が安価で消費者に直接アピールすることができる重要なツールでもある。

### (3) 生販三層の情報ネットワークによる協働化

製造業、卸売業、小売業の各段階を連結した情報ネットワークを構築することによって、三層間があたかも1つの企業であるがごとくに全体最適化を図ることが可能となる。すなわち、流通の各段階における販売情報を把握することによって

- ・ 製造段階では適正生産量の確保
- ・ 卸売段階では適正在庫量の維持と物流の効率化
- ・ 小売段階では消費者ニーズに適した品揃えの実現と店頭在庫の適正化

などを実現し、結果として流通コストの削減が可能となる。

これまで情報化の取組が遅れていた中小酒類業においても、主に酒販店有志を中心として、業界地域ネットワーク構築に向けた取組がされており、そこでは、参加店から集めたPOSデータを加工して、売上情報分析を行い、店売りベスト・アイテムの順位表などの有効情報を提供している。

こうしたシステムは、酒類製造業においても、酒販店の店頭で把握される売れ筋情報や消費者ニーズを、ネットワークを介して入手することができるというメリットがある。積極的に参加し、これを基点に生販三層の協働化（コラボレーション：同じ目的を持つ者が協力して活動すること）に取り組んでみたい。

また、酒類流通情報サービスセンター（SRC）では、こうした情報化活動がスムースに運営できることを目指して、全国的規模での情報集約・分析・利用システムの開発を進めており、酒類業界の情報ネットワークのインフラとしての機能が期待されている。詳しくは、SRC（上記連絡先）にお問い合わせいただきたい。

所在地 : 高知県  
資本金 : 2,000万円  
従業員数 : 15名  
売上高 : 約3億円

### (1) 生酒の年間販売の実施

同社は、生酒の年間販売を実施し、市場での認知度を高めることができたメーカーである。生酒は昭和57年に販売を開始し、しばらくは認知度も上がり苦勞したが、平成5年に売れはじめた。バブル崩壊後における消費者の新しい価値観にフィットした結果と言えるだろう。その後、安定的な販売推移を続けている。

### (2) リサイクルへの取り組み

同社では、300ml及び180mlの製品については、瓶にラベルを貼付するのではなく直接印刷をして、自社専用瓶の利用によるリサイクルを目指している。努力の甲斐あって、業務店ルートについてはほぼ100%の回収率を実現したが、消費者が購入したのものについては、酒屋に返されることなく分別ゴミとして出されてしまうことが多く、回収率が低いため、どのようにして回収率を上げていくのが今後の課題である。

### (3) 差別化できる商品開発

同社の商品ラインナップに「幼角酒(ようかくしゅ)」というリキュールがある。これは、清酒に台湾産の鹿の角(漢方で「ロクジョウ」と称される極めて薬効の高い成分を含んだ素材)、朝鮮人參、クコの実などの薬草を付け込んだものであり、疲労回復や強壯効果も期待できる製品となっている。

(注)薬事法に違反しないように、県の薬事課の指導を受けながら製品化を進めた。

また、同社では地元の酒販青年会と提携し、地元神社の祭礼に「御神酒」の販売を行うなど、数少ない清酒販売の隙間を常に摸索、挑戦し続けている。また、「原酒」の販売に注力したり、新しいデザインの瓶を開発したりと、様々な新しい挑戦をしている。

所在地 : 香川県  
資本金 : 2,500万円  
従業員 : 40名  
売上高 : 約9億円  
事業内容 : 医薬部外品 / 化粧品製造販売 清酒製造販売

### (1) 米の発酵技術を活用し新分野へ進出

同社では、昭和50年頃より米を原料とする医薬品基礎素材の開発に着手し、現在までに、その用途によって数種類のものを開発し、実用化に至っている。その開発は清酒製造における発酵技術が土台となっており、ある段階までの製造過程は清酒の製造過程と同じである。

応用商品としては入浴剤や基礎化粧品などであるが、その特徴は、安全性と高い薬用効果にある。もともと食料である米が原材料なので、人体への悪影響や副作用の心配がない。また、各種の実験や調査から、美肌作用やアトピー性皮膚炎、胃潰瘍などに優れた効果があることが分かってきた。

同社は、自社内で開発から製造までを行っているが、大学の理科系教授で構成される「研究会」や、米の潜在能力を研究するグループなどが社長の理念に同調し、この事業をバックアップしている。

### (2) 今後の方向性

流通に関しては、現在のところ同社では手が回らないので、製品を製薬会社などにOEM(Original Equipment Manufacturing: 自社で生産した製品に相手方製造業者の商標をつけて供給する行為)供給することにより市場に出しているが、一部自社ブランドでの販売も始めている。いまのところ、製品の流通量が少ないので自社で製品製造までを行っているが、将来的には基礎素材の開発製造に専念したいとの意向である。

この事業は、酒造メーカーとしての生き残り策というだけでなく、米の付加価値が高まったというもう一つ大きな意義がある。つまり、今まで食料としてのみ扱われてきた米に、工業製品の原料という新たな価値が生まれたのである。これにより米を生産している農家の活性化が図られ、農業振興・地域貢献につながることを期待したい。



所在地 : 兵庫県  
資本金 : 約6億円  
従業員数 : 約400名  
売上高 : 約270億円

#### (1) 米ぬかを原料とした基礎化粧品の開発

同社は、昭和62年に米ぬかを素材とした基礎化粧品を発売した。前年の昭和61年に社内で「商品開発委員会」が開かれた際に、営業マンから「昔から米ぬかは布袋に入れて、ぬか袋として石鹸のように使われてきた。これを現代風にアレンジして、化粧品を開発できないものだろうか」というアイデアが出されたことをきっかけとして、開発作業がスタートした。

米ぬかは、米を磨き上げる精米工程で出てくる副産物であるが、保湿性だけでなく、ビタミン B1、B2、そしてミネラル分を多く含んでいる。「清酒製造の過程で大量に発生する米ぬかを有効利用できないか」という発想が商品開発の原点である。

同社には化粧品製造のノウハウがなかったため、近くのP美化学研究所と共同開発した結果、製品化にこぎつけることができ、酒販店を通じた販売に着手した。

#### (2) 女性のクチコミに乗りヒットし、シリーズ化へ

昭和62年4月に発売された新製品は、米ぬかに天然ヤシ油、アロエ、海藻エキスを加えたものを顆粒状にして、一回分の分量をスティックに詰めたものであった。

当初は、「年間の売上げは500万円もあれば良い」といった程度の見込みでの出発であったが、予想外に年間で1億円以上売れることとなった。そこで、翌年7月には、早くも姉妹品を発売している。

成功の要因は、酒販店のおかみさんが来店した主婦層に積極的に売り込みをかけ、それがクチコミ・ルートで広まったことであった。もちろん自然派化粧品が、時代の流れに合致していた点も見過ごすことはできない。

その後、このシリーズに次々と新製品を投入し、現在では、合わせて12種類に及んでいる。販売チャネルは、現在は酒販店が全体の4割を占め、そのほか米屋、化粧品店、スーパー・マーケット、デパート、通販などの非酒販店ルートが6割となっている。

所在地 : 福島県  
資本金 : 400万円  
従業員数 : 21名  
売上高 : 約3億4千万円

#### (1) 観光客の積極的な受け入れによる直販の強化

同社では、観光客を積極的に受け入れ、試飲販売を行っている。それだけでなく、見学者の名簿を作り（現在、約6万人）、DMを送ることにより直販比率が非常に高くなり、現在は売上高の約50%が見学者からのリピートオーダーである。なお、その結果、粗利益率が非常に高くなり、業界標準値より約10ポイントも高い。

なお、平成5年に新工場に移転したが、観光地に位置する旧工場を見学専用の観光蔵とし、30分毎にガイドが案内するシステムとしている。また、工場の一角にソバ屋を開業し、酒文化・食文化の向上にも寄与している。

#### (2) 機械化の推進

平成5年に新工場を建設したが、機械化を積極的に導入し、品質の安定や労働条件の改善に取り組んでいる。例えば、麹製造の機械化がある。これを導入する際に、「酒の命ともいえる麹は、機械では良いものができるはずがない」と杜氏や蔵人の大反対にあった。そこで、安全策として、従来どおりの麹室を設置し、初年度は両方で麹製造を行った。結果として、機械製造でも、手作業以上の高品質の麹ができることが分かったのである。杜氏や蔵人も、体が楽で良い麹ができるということで納得し、現在は100%機械製造である。なお、麹の製造途中における品質確認の必要がないため、来年度からは宿直も廃止する予定である。

#### (3) 原料米の自社生産

同社は、農業法人を作り、無農薬原料米の自社生産に取り組んでいる。自社生産の場合、原料価格が約50%ダウンできること、夏場の蔵の休業時に社員の仕事場ができること等、原価と経費の両方で利益向上に貢献している。