

「清酒製造業の健全な発展に向けた調査研究」  
に関する報告書

平成 17 年 11 月

国税庁課税部酒税課

酒税に関するご質問は最寄りの国税局・税務署へ。

また、この冊子をご覧になってお気づきの点、ご意見等がございましたら、国税庁のホームページの「ご意見ご要望」欄からメールで、もしくは、次の連絡先あてにご郵送ください。

〈国税庁ホームページ〉

URL <http://www.nta.go.jp>

〈連絡先〉

〒100-8978 東京都千代田区霞が関3-1-1 国税庁課税部酒税課

この社会、あなたの税がいきている

## はじめに

酒類業界は、規制緩和の流れや商品の多様化など、生産・流通・消費のあらゆる面において大きな環境変化に直面しています。

少子高齢化の進展、食生活の変化などにより、酒類の需要が変化・減少する中において、清酒の消費数量は昭和 50 年をピークに減少傾向が続いています。

清酒は日本の文化を代表する酒類の一つであり、地場産業の振興による地域の活性化、日本の伝統的な製法の維持・向上のためにも、清酒業界が健全な発展を遂げていくことが期待されています。

そこで、本調査は、清酒製造業者の皆様方にとって、消費者ニーズの的確な把握など今後の事業活動に取り組む際の参考としていただくために実施したものです。

本書が、清酒製造業者の皆様方にとって、今後の事業を行う際の参考になれば幸いです。

最後に、本調査をまとめるに当たり、ご協力をいただいた関係各位に改めて深く御礼を申し上げます。

なお、この調査は平成 17 年 1 月から 3 月にかけて実施しており、各記載内容は調査時点のものです。

平成 17 年 11 月

国税庁課税部酒税課

「清酒製造業の健全な発展に関する調査研究委員会」委員名簿

委員長	杉本 収	中小企業診断士
副委員長	伊藤 嘉基	中小企業診断士
委員	飯島 宗宏	中小企業診断士
委員	老川 多加子	中小企業診断士
委員	川上 正人	中小企業診断士
委員	木下 安司	中小企業診断士
委員	国分 三記久	中小企業診断士
委員	笹山 喜市	中小企業診断士
委員	竹山 芳絵	中小企業診断士
委員	田中 一次	中小企業診断士
委員	豊田 信	中小企業診断士
委員	松井 正明	中小企業診断士
委員	油井 文江	中小企業診断士
委員	猪俣 弥栄	事務局担当

従来、「お酒」といえば清酒を指し、日本酒の別名称があるように、日本独自の醸造技術で醸しだされた清酒は、国酒とも呼ばれ日本人の生活に大きく根をおろしていました。

しかし、昭和 48 年の製成数量 1,421 千 k1 をピークに減少傾向に転じ、平成 15 年度には 601 千 k1 にまで落ち込みました。

アルコール飲料全体の伸び悩みや、従来の清酒の主要販売チャネルであった一般酒販店の減少等も理由として挙げられています。しかし、本格焼酎の消費数量の伸びが著しいことを考えますと、単に飲酒量の低下や販売チャネルの減少等の外的要因のみを、清酒の需要減少の理由とすることはできないと考えます。

本調査研究における消費者アンケート調査やグループインタビュー調査においての意見にもあるように、清酒の相対的なイメージが低下し、昨今の消費者に受け入れられなくなっていることも清酒需要減退の大きな要因の一つと言えるでしょう。この背景として、従来からの清酒業界が技術中心のプロダクトアウト型発想が強く、消費者の視点に立ったマーケットイン型発想が弱かったこともあると思います。

このような状況にある清酒業界の中においても、創意工夫を凝らして努力されている清酒製造業者もおられます。今回の調査研究においては、委員が分担して企業を訪問し、取組内容を伺いました。その結果、清酒の需要拡大の方向性を 10 項目にまとめて第 2 章に提言をしています。

その中には、経営理念の明確化、ビジョンと経営計画の策定、人材の育成や消費者情報の収集と活用等、企業経営における基本的事項も入っています。「そんな理屈はもう良い。すぐに業績が良くなる方向性を示して欲しい」という声が聞こえてきそうな気がします。

しかし、第 2 章後半にて説明する営業力の強化、販売促進策の強化、新規販売策の開拓等の具体的方法を読む前に、前半の基本事項を理解していただきたいと考えます。なぜなら、経営の活性化が図られている多くの調査先においては、基本事項を明確に理解した上で、具体策に取り組んでおられるからです。逆に言えば、企業経営の基本事項が理解できていないままに具体策に取り組んでも、成功は長続きしないといえるかもしれません。

租税特別措置法による酒税の減税措置の期限切れも目前に迫っています。もう余裕はありません。もう一度、自社の経営のあり方を見直し、繁栄する企業にすると共に、国酒である清酒を守る気概を持って頂たく存じます。本報告書が、そのためのお役に立つことを願っています。

平成 17 年 3 月

清酒製造業の健全な発展に関する調査研究委員会

委員長 杉本 収

# 目 次

<b>第 1 章 清酒製造業の概況</b> .....	<b>1</b>
第 1 節 厳しい状況にある清酒製造業界 .....	2
第 2 節 消費者調査にみる清酒消費の動向 .....	6
第 3 節 清酒製造業者の経営 .....	11
第 4 節 変化への対応を求められる清酒製造業 .....	18
<b>第 2 章 清酒製造業界の活性化に向けた提言</b> .....	<b>21</b>
第 1 節 経営理念の明確化 .....	23
第 2 節 ビジョンと経営計画の策定 .....	27
第 3 節 人材の育成 .....	36
第 4 節 消費者情報等の収集と活用 .....	41
第 5 節 営業力の強化 .....	47
第 6 節 販売促進策の強化 .....	63
第 7 節 新規取引先の開拓 .....	76
第 8 節 商品力の強化 .....	90
第 9 節 設備力の強化 .....	102
第 10 節 ブランド力の確立 .....	107
第 11 節 「清酒製造業界の活性化に向けた提言」のまとめ .....	114
<b>第 3 章 清酒製造業者向け「経営状況点検表」</b> .....	<b>115</b>
第 1 節 経営状況点検表の活用方法 .....	116
第 2 節 経営状況点検表 .....	117
第 3 節 経営状況点検表の解説 .....	121
<b>参考資料</b> .....	<b>129</b>
1. インターネットによる消費者アンケート調査結果 .....	130
2. グループインタビュー発言記録 .....	172

## 〈事例目次〉

- ・創業の精神を経営理念に、経営を実践する事例…………… 24
- ・経営理念を礎に、流通業と連携した共同商品開発を成功させた事例…………… 24
- ・蔵元数社が合併し、明確な経営理念の下で安定経営を実現した事例…………… 25
- ・日本酒は文化、後世に正しく伝えるために、会社を譲り受ける…………… 25
- ・経営革新支援法を活用し経営計画を策定、意識改革が起きた事例…………… 30
- ・長期ビジョンをもって方向性を転換し、収益体質強化を成功させた事例…………… 30
- ・経営ビジョンを掲げ社員の意欲を喚起、経営計画策定で成果を上げている事例…………… 31
- ・地域おこしをビジョンに酒米の自社栽培、農産加工品の商品化を計画中の事例…………… 31
- ・経営診断を受けたことが飛躍へのきっかけとなった事例…………… 35
- ・酒造り技術伝承の思いから、社員杜氏化を推進…………… 37
- ・社員には酒造り以外の知識も得られるように各種研修へ参加させる…………… 37
- ・手作りにこだわりながら、人材育成にも取り組む小規模蔵元の事例…………… 38
- ・10年前より社員による酒造りに取り組む事例…………… 38
- ・明るい従業員で良質製品を醸す企業の事例…………… 39
- ・社員は全員役職者。商品に対する愛情と自立心を育む経営を展開する事例…………… 39
- ・高い経営目標を掲げ、社員のやる気を鼓舞している事例…………… 40
- ・地元パートタイマーを活用して酒造りを目指す…………… 40
- ・情報収集の具体化と共有に取り組んでいる事例…………… 42
- ・卸に頼らず顧客を直視する事例…………… 43
- ・インターネットから新たな消費者との接点を作り、情報の収集を実現している事例…………… 44
- ・異業種連携や消費者交流で販売場面を創り出し、業績回復につなげた事例…………… 45
- ・飲食店を兼業することで、女性のニーズを把握した事例…………… 45
- ・地元密着方針で県内シェアを高めている事例…………… 46
- ・異業種での営業経験を駆使し、新しい清酒需要拡大に挑戦する事例…………… 48
- ・特約店制度や意欲ある業務店訪問で直接販路開拓に当たる蔵元の事例…………… 52
- ・県内販売と県外販売の営業ルートを明確に区分して成果を生み出す事例…………… 57
- ・高級酒に特化し、組織小売業をターゲットに売上伸長している事例…………… 57
- ・新規販売先として地元スーパー、コンビニエンス・ストアに狙いを定める事例…………… 58
- ・地域限定商品、期間限定商品、プライベート・ブランド開発に力を入れている事例…………… 58
- ・販売先を30店に限定して関係強化に取り組む事例…………… 58
- ・住民有志を巻き込んで、地酒で地域おこしを行っている事例…………… 59
- ・「こだわりの食」を交えた小売支援を実施し、利益アップした事例…………… 60
- ・同業種、販売業者との連携強化により、純米酒の普及を図っている事例…………… 60
- ・営業のアウトソーシングを活用し、首都圏の市場開拓を行っている事例…………… 62

・業態別に販売促進策を明確にして成功している事例	65
・蔵見学を手段に消費者直売に力を入れ、売上高・粗利益率を伸ばした事例	67
・酒蔵開放イベントで地元の固定客作りを実践する事例	68
・店頭での販売促進活動でブランドイメージの向上を図っている事例	69
・パブリシティーを有効活用し、売上を伸ばした事例	71
・販促ツールに若い女性社員の感性を活用。顧客との交流で効果を上げる老舗蔵元	74
・大手私立大学のOB会とタイアップ、日本酒を味わう会を協賛	74
・空き店舗を活用したワンコインバーによる販売促進を実施した事例	75
・卸との関係強化で活性化している事例	80
・取引先を選別し、小売店との関係強化で売上を伸ばしている事例	81
・特定の小売業者向け戦略ブランドを開発し、新規販売先を開拓する事例	82
・顧客ニーズを満たすプライベート・ブランド開発により、売上を伸ばしている事例	83
・小売店と提携し、製造年度の異なる商品を販売している事例	83
・特定の小売店に対し、直売システムをとり効果を上げている事例	84
・業務用酒販店を積極的に訪問し、飲食店ユーザーを拡大した事例	85
・飲食店へのフォローで、間接的に酒販店へ支援活動を行った事例	85
・主力商品のミニチュア版を作成し、業務用販路の拡大及び消費者認知度の向上を目指している事例	86
・飲食店を兼業し、新規顧客開拓に生かそうとしている事例	86
・地元産酒米使用のプライベート・ブランド商品の製造など、少量生産にも対応している事例	88
・特注の少容量タンクを活用し、酒造り体験や小ロットの注文に対応している事例	88
・酒造業者で構成する協同組合を活用して輸出をしている例	89
・海外販売により経営基盤を充実した事例	89
・純米酒への強いこだわりがブランド力を生んでいる事例	92
・特定名称酒にこだわり、ブランド力向上を目指す	92
・品質向上施策に体系的に取り組んでいる事例	92
・普通酒にこだわりターゲットを囲い込む	93
・経営理念を基に技術力の強化、品質管理の強化を図る事例	94
・小売店と提携し、製造年度の異なるアイテムを販売している事例	94
・原料米、酵母にこだわった酒造りを進めている事例	95
・ワインの樽で熟成させた清酒を製造・販売している事例	95
・限定流通業者向け戦略ブランドを開発し、新規販売先を開拓する事例	96
・同業者連携の中で醸造発酵技術の研究を行い、新商品の開発を実現している事例	99
・廃棄物ゼロを目指した商品開発で売上を伸ばした事例	99
・品質向上のための段階的な設備投資を行っている事例	105



・原料米、酵母にこだわった酒造りを進めている事例	109
・店頭での販売促進活動でブランドイメージ向上	109
・取引先を選別することで、小売店との信頼関係を築き、ブランド力強化を図っている事例	110
・小売店直売りで、名声を守っている事例	111
・小売店を支援し関係強化を実現している事例	112
・蔵開きで地域住民の認知度向上を図っている事例	112