

特集：地域の力——沖縄に学ぶ地域活性化のヒント

## 第4章 沖縄の伝統・泡盛産業の 再生について



中村 聡  
沖縄県中小企業診断士協会

### 1. 沖縄の伝統産業

沖縄県には経済産業大臣指定伝統的工芸品および文部科学大臣指定重要無形文化財となっている「喜如嘉の芭蕉布」のほか、知花花織、首里織、宮古上布、八重山ミンサー、紅型などの織物や、独自の「堆錦」の技法を用いた琉球漆器、壺屋焼に代表される「やちむん」（焼き物）などの伝統産業がある。

これらの産業育成と伝統を引き継いで守っていくためにどのような課題があり解決策があるのかを、行政のみならず、産・学でも研究および検討を重ねているところである。1つの方策として、単なる装飾品としてではなく、日常生活の中で使用する製品として製造（品質、価格、デザイン等々）していこうとする提案がある。

沖縄を代表する地酒として守り続けている泡盛では、全45酒造所（休業1社）の中でも創業100年以上の酒造所が8社あり、それ以外の酒造所でも戦後まもなく創業していることから、泡盛の酒造所すべてが老舗企業となっている。ほかの伝統的工芸品との違いは、時代とともに製法の改善や消費者の嗜好に合わせた品質改善が行われ、日常生活の中で消費される伝統品として変化を遂げてきたことである。

先に挙げた伝統的な製品と違い、日頃から私たちの生活に溶け込んでいる泡盛であるが、

昨今酒税の特別措置などで話題となる泡盛産業の再生と診断士協会の役割について考察してみたい。

### 2. 泡盛製造業の動向

#### (1) 移出数量推移

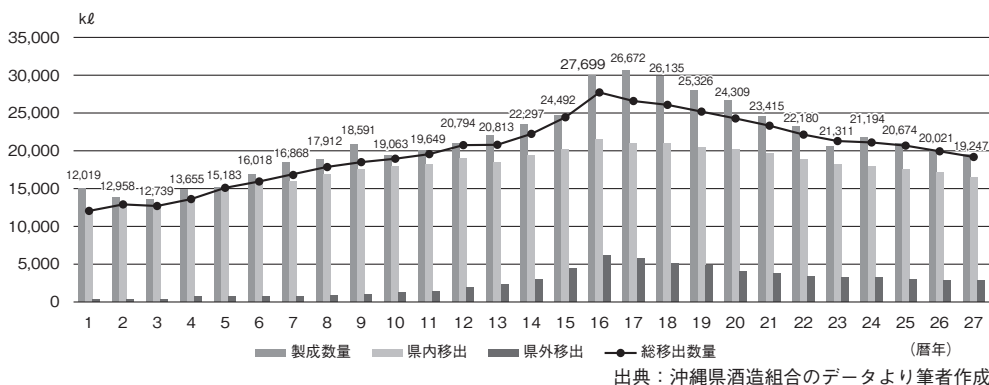
平成16年には27,699kℓとこれまでで最高の移出数量（出荷数量）となったが、以降は年々減少の一途をたどり、平成27年には19,247kℓとピーク時の約7割の水準まで減少している（図表1）。これは県外・県内ともに約20年前の移出数量とほぼ同水準である（県内16,368kℓ）。

#### (2) 古酒表示基準

平成24年3月に古酒の不当表示が発覚し、9酒造所が日本酒造組合中央会から警告や指導を受けた。

泡盛文化の中で長年受け継がれてきた製法の1つで、「仕次ぎ」という文化（古い古酒に新しい泡盛を継ぎ足して味を調べていく製法）があり、これまで、泡盛の酒造所での古酒表示の定義は、3年以上貯蔵した泡盛が50%を超えて含まれているものを「古酒」としていたが、平成27年8月1日より全量を3年以上貯蔵した泡盛を古酒と定義し、表示することとなった。

図表1 琉球泡盛の製成数量と移出数量の推移



### (3) 新商品と技術開発

泡盛および焼酎製造に欠かせない酵母について独自に、または研究機関などと協力して香り豊かな風味を出し、古酒香（バニラ、キノコ、黒糖などの香り）が強い一般酒などを商品化して古酒になるまで寝かせずに短期間で商品化しているものもある。

泡盛はアルコールの取得量や作業工程のしやすさから通常、タイ米を原料として製造しているが、県産米を用いた泡盛も開発されている。渡嘉敷島の黒米を使用した「渡嘉敷」など、地元の原料米を使った泡盛を誕生させ独自性をアピールしているものもいくつか登場している。

また、若者のアルコール離れに対して、リキュールの製造免許を取得し、「泡盛」以外の酒類を販売する泡盛メーカーも出てきている。



泡盛の新製品

たとえば、コーヒー豆を泡盛に漬けることでコーヒー風味にするリキュールやフルーツ風味のリキュールを開発して、販路拡大を図る泡盛メーカーもある。さらには、県酒造組合をはじめとして、各県内業界を巻き込んで泡盛を使ったカクテルレシピを公募し、泡盛の消費拡大を図る試みも実施している。

### (4) 泡盛マイスター認証制度

平成15年には泡盛マイスター協会が設立され（現在は一般社団法人泡盛マイスター協会）、平成18年11月に沖縄県泡盛マイスター認証制度が制定された。

泡盛マイスター協会の役割は、泡盛をもっと消費市場へアピールすることである。世界の「四大スピリッツ」であるジンやウォッカ、ラム、テキーラには、ジントニックやマティニーなどの代表するカクテルがある。泡盛にはそれがないため、新たなカクテルとして泡盛をアレンジした商品を作り、若者や女性に選んでもらうことで、消費の拡大を図っていく狙いがある。

銘柄ごとの味の違いや歴史、料理との相性やテイasting、製造方法や医学的効果、酒類全般等に精通した総合的なアドバイザーを目指し、認証試験および認定試験に合格した人に「泡盛マイスター」および「泡盛アドバイザー」の称号を与え、的確な表現で説明やアドバイスをすることで、泡盛の一層の普

及拡大につなげていきたい（一般社団法人泡盛マイスター協会 HP より一部抜粋）。

同協会の積極的な活動は、泡盛の普及や沖縄の伝統文化および自然を理解するうえで重要な役割を果たしており、評価されている。

#### (5) 復帰特別措置法と泡盛製造業の業績

復帰特別措置法のもと、県内で消費される泡盛については、酒税が本土で消費されるものに比べて65%に軽減されている（例：20度までは200,000円、1kl当たり20度を超える1度ごとに10,000円が加算されるが、特別措置によって沖縄県はその税額が65%となっている）。これまでの軽減措置は、沖縄の本土復帰後5年ごと、8回にわたり延長されてきたが、2017年5月14日に期限を迎える今回は2年に短縮され、延長することとなった。

平成29年1月に発表された新聞記事（県酒造組合発表）によると、「泡盛会社3割が赤字で6割が経営難」との報告がなされた。規模別の営業利益は500万円以下が12社、500万円超～1千万円以下が8社、1千万円超～5千万円以下が5社、5千万円超～1億円以下が3社、1億円超は2社あった。年間200kl以下しか製造していない酒造所が28社あり、全体の6割を占めるが、その製造量は1,964klと1割にも満たない。2千～5千klが3社で46.7%を占める。また、5千kl超はなく、泡盛業界全体の売上高は169億円で業界規模が小さく、酒造メーカーとしても小規模である。

全国には売上高が500億円規模のメーカー（帝国データバンク2015年焼酎メーカー売上高ランキング）がある中で、前述のように県内泡盛製造全メーカーの売上高合計は169億円、45社（県酒造組合）と小規模零細メーカーが多く、厳しい経営環境となっていることがうかがわれる。

泡盛メーカーが小規模であることで、規模の経済が働かず原価圧縮が難しい状況である。中でも、特別措置で議題となる酒税について、泡盛の価格に対する割合は、当然メーカーや商品によって異なるが、卸価格のおおよそ15

～30%（県内消費分は軽減税率）と思われる。

### 3. 課題と方向性

#### (1) 問題点・課題

これまで述べてきたとおり、泡盛メーカーは個別または組合として、さまざまな取組みを行ってきたが、個別企業の財務的基盤は脆弱な先が多くなっている。今後の事業再生に向け、診断士および診断士協会が、一メーカーとしてだけではなく、沖縄の伝統産業としての泡盛業界をどう改善し、事業を継続させていくことができるかが、重要な任務となっている。

本土復帰後、経営基盤の脆弱性を改善するために酒税の軽減を実施し続けてきたが、40年以上を経て状況は改善の兆しどころか悪化さえしている。平成に入り、バブル経済とともに増収を続けてきたが一時の物珍しさもなくなり、泡盛に対して消費者が飽き始め、コアな「沖縄フリーク」の方々以外は泡盛を手放していった。さらに若者のアルコール離れ、沖縄県内の大学生へのアンケートによると「おいしくない」、「おいがきつい」と評価されるなど泡盛メーカーにとっては逆境続きである。

また、平成16年頃までの売上高増加に合わせる設備投資を実施した泡盛メーカーもあると思われ、直後からの減収の始まりで過剰債務に陥ったケースもあるはずである。同時に市場動向を見誤り（その時点では誰しも以降の状況を掌握できなかったはずであるが）、東京など大都市への営業所開設によって固定費および販促費を増大させて、大きな痛手を被った泡盛メーカーもあったと思われる。

さらに健康食品ブーム（もろみ酢ブーム）も重なって、設備投資を拡大させたことから過剰製造となり、もろみ酢の価格は暴落した。このことも過剰債務に拍車をかけたと思われる（もろみ酢とは、泡盛のもろみ〔酒粕〕から作ることができ、アミノ酸など健康に良いとされる栄養素が豊富に含まれる）。

法的制度である酒税については、年間課税移出数量が1,000kℓ以下の場合、移出数量が200kℓまでは20%軽減される（全国）が、沖縄県では前述したように酒税（単式蒸留焼酎）がさらに35%軽減されている。それでも経営基盤は改善が難しく、経営状態は楽ではないと思われる。さらに、酒類製造免許は国税当局への月次報告などの厳格な管理下であり、安定的な経営が行われると認められなければならない。

## (2) 泡盛メーカーの方向性

泡盛業界の全体的な懸案事項は、若者のアルコール離れや酒類嗜好の多様化、県外焼酎の台頭で、県内での消費は今後も減少傾向であると予想されている。さらに、復帰特別措置法による軽減税率の廃止やTPPなどの関税の軽減見直しなどが行われ、外国産の酒類との競合が顕在化すると、泡盛の消費はさらに冷え込むことが懸念される。そうなると、県内での販売競争の激化で力の弱い酒造所が淘汰される可能性がある。

年商10億円以上の泡盛メーカーは、県内市場を保持しつつ、県外市場への進出の動きが顕著となり、中には海外への販路を模索し始める泡盛メーカーも出てきた。一方、大半を占める年商10億円未満の泡盛メーカーは、酒造所の地元や近隣地域で消費される分のみを製造し、家族経営で生き抜いていくと想定される。また、小規模の焼酎メーカーや戦後もない創業の泡盛メーカーがある業界構図を見ると、小規模酒造所が大規模酒造所の原酒を作り納品する下請け化が進むことも考えられる。

## (3) 財務・販路について

### ①製造コストの見直し

20数年も前から経営の効率化、合理化による価格競争力の強化が重要なカギを握り、泡盛業界を挙げて取り組んできたと思われる。県外への出荷をこれまでは単独で行っていたが、平成28年には共同配送によって物流業務

の効率化を図りコスト削減、また県外の市場開拓につなげていく動きが出てきた。さらに製造原価の軽減を図る動きとして、人員を削減するために機械化を進め、商品を集約して売れない商品を終売し、製造のシンプル化を目指すメーカーも増えてきた。また、泡盛業界の商慣行で販売奨励金を金銭ではなく、販売数量の1～2割程度の商品を付け加えることが一般的であったが、近年では商品から金銭（値引きなど）へ切り替え、コスト削減をする泡盛メーカーが増えてきた。

しかし、収益改善を目指した泡盛メーカーのほとんどは、コスト削減が販売数量の落ち込みに追いつかず、厳しい状況が続いているのが現状である。

### ②海外展開

泡盛が県内、県外ともに販売が伸びずに減少している状況から、産・官ともに海外への販路開拓を模索する動きが見られる。

これまでは主だった海外展開として、県主催でアジア中心の販売促進や沖縄県物産公社を通じての当該国（地域）への輸出などがあるのみだったが、今では、泡盛製造業者数社が同物産公社を通して米国西海岸へ直接出荷する試みも行われている。また、上位数社が共同で、海外へ販路を持つ商社を通して海外展開を目指す動きも出てきた。

## 4. 診断士としての可能性

今、泡盛業界ではさまざまな能力を持った人材が必要とされている。泡盛の開発や酒質の管理ができる人材はもちろんだが、そのほかに工場管理や計数管理、販売促進に強い人材を必要としている。具体的には下記のような人材だと推測できる。

- ①工場稼働率向上のため、生産ライン改善やOEM生産の導入を図ることができる
- ②計数管理に基づいて製造計画や販売計画を立案できる
- ③設備投資計画や資本政策を検討し、業績改善につなげられる



- ④商社、流通業者、卸売業者、小売業者などとのアライアンスを強化・発展させる
- ⑤収益力強化のため、海外進出を推進できる
- ⑥業界動向を把握し、市場に受け入れられる商品や販売方法を開発できる

上記を踏まえ、今後業績を伸ばしていける泡盛メーカーへの支援と規模の縮小や閉鎖に向けた支援、事業継続のため、M & Aによる譲渡や工場の OEM 支援など多岐にわたった支援が求められてくるであろう。

そこで、工場および生産ラインの改善が得意な診断士が生産コストの削減や生産性向上を指導し、さらに各支援機関との連携で、新たな販路開拓や泡盛以外の新商品の開発支援をサポートして、海外展開が得意な診断士が泡盛メーカーの海外進出を支援するなど、診断士がチームでの支援を実現していくことも求められると思われる。

泡盛業界に精通し、業界全体を把握しつつ、各々の状況に合わせて的確なアドバイスができる診断士の存在が重要である。その育成のためには、泡盛業界に携わる機会を持って経験を積んでいくよう、当中小企業診断士協会の果たす役割もさらに必要不可欠となるのではないだろうか。

最後に、泡盛は沖縄県を代表する商品であり伝統産業の1つでもあることから、今後の業界動向を注視しながら、当中小企業診断士協会としても総力を挙げて対応していく必要があると考えている。

## 中村 聡

(なかむら さとし)

琉球大学卒業後、地元金融機関に勤務。2001年、中小企業診断士登録。その後、コンサルタント会社などを経て、2007年に SHIEN 株式会社の共同経営者として独立。中小企業に対する経営改善・業績向上を支援している。

