

平成21年度 マスターセンター補助事業

# 県内清酒製造業の課題と活性化策 報告書

平成21年11月

社団法人 中小企業診断協会 富山県支部

## はじめに

日本経済は平成21年9月の米国リーマンショックによるサブプライム問題に端を発した自動車業界の輸出の激減から大きく減速し、100年来の未曾有の不況に陥っています。県内の中小企業にも必然的にその波が押し寄せ、受注の減少から雇用の不安定、資金繰りの悪化等で苦境に陥っている企業が多く出てきています。

国、県では金融や雇用面のセーフティネット支援により対応していますが、多くの中小企業は厳しい現状に必死に耐えているものと思われ、一日も早い景気回復が望まれるところです。

もちろん、国では数年前からやる気のある中小企業に対し各種の中小企業支援策が講じられており、成果を出しているところも多いと聞いています。中でも「中小企業地域資源活用プログラム」のもとに、地域の中小企業の知恵とやる気を活かし、地域の強みとなり得る地域資源を活用した新商品・新サービスの開発・販売を支援する施策も展開されており、この事業に認定されると法律に基づく税制面や補助金等による支援、政府系金融機関等による金融支援、様々なノウハウの提供やアドバイスの実施などによる総合的な支援が得られるものです。

地域資源の活用については、中小企業の全てにチャンスがあるわけで、地域に存在する各種の地域資源を見直し、これを生かした新商品開発などにより新たな需要の開拓、新たな分野への進出を図り、今後の中小企業の発展のツールにしようとするものです。

今回の調査は、県内の伝統的な産業で近年需要の減少等で経営環境が悪化している清酒製造業界にスポットを当てましたが、当業界はまさに地域資源を活用している最たるもので、われわれ中小企業診断士の業務と今後係わりが出てくるものと思われれます。きっかけは、金沢国税局との情報交換の中からであります。われわれ中小企業診断士の資質の向上の一環として積極的に取り組むことにしたものです。

対象者は富山県酒造組合に加入されている17社とし、その実態と今後の課題などを全数ヒアリング調査したもので、この結果を踏まえて、今後、診断指導を行う際の参考にするとともに業界の今後の発展に資すれば幸いであり、県内の酒造業界が今後ますます発展、活性化されることを願うものです。

最後に、当調査のアンケートにご協力を賜った県内の酒造業界の皆様方及び富山税務署酒類業調整官はじめ担当者各位のご協力を賜りましたことに対しまして、厚くお礼申し上げます。

また、当調査の委員をお忙しい中お引き受けいただきました海野 進、江幡 博和、藤井 忠良、三浦 功各委員に対しましても併せてお礼申し上げます。

目 次		
調査実施要領		
第1章 総 論		1
I	県内酒造業(メーカー)の経営環境	3
II	調査結果からみた現状及び課題	9
III	今後の経営活性化策	12
第2章 訪問調査結果		21
I	企業概要	23
II	経営基本	29
III	販売管理面	32
IV	生産管理面	40
V	今後の経営活動	48
第3章 酒類卸売及び小売業のヒアリング調査結果		51
I	県内大手酒類卸売業A社のヒアリング調査結果	53
II	県内大手酒類小売業A社のヒアリング調査結果	55
第4章 資 料 編		57
I	清酒業訪問調査集計表	59
II	清酒業訪問調査票	68

調査実施要領	
調査目的	
<p>近年、県内の清酒業界は、酒類嗜好の多様化、業界内の競争激化等、経営環境が厳しくなっていると思われるので、現状の課題の調査と、今後の活性化の方策を研究提言し、業界のさらなる発展に寄与するもの。</p>	
調査方法	
<p>「県内清酒業界の課題と活性化策」  調査対象：富山県内の清酒メーカー17事業所及び清酒卸売、小売業者  実施時期：平成21年6月～9月  調査手法：現地訪問による全数ヒアリング調査  調査率：100%</p>	
調査期間	
<p>平成21年6月～11月</p>	
調査実施機関	
<p>社団法人 中小企業診断協会 富山県支部  (委員)  海野 進  江幡 博和  藤井 忠良  三浦 功</p>	

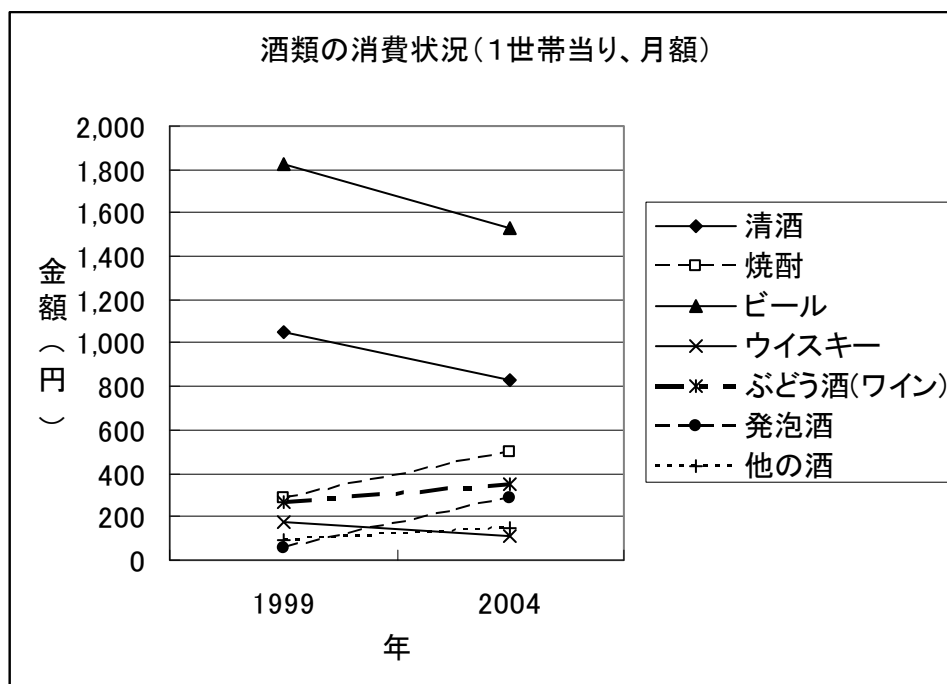
第 1 章

総 論

## 1. 酒類の需要動向

2人以上の世帯における酒類の月額消費額(2004年全国平均)は、酒類全体 3,736円で、その内訳は、清酒 826円、焼酎 498円、ビール 1,527円、ウイスキー 106円、ぶどう酒(ワイン) 346円、発泡酒 289円、他の酒 144円となっている(総務省「全国消費実態調査」)。消費額では、ビールが最も多く40.8%で、次いで清酒が22.1%となっている。

これについて、1999年との推移をみると、ビールの消費額の減少が大きく、また清酒の消費額も減少している。一方、焼酎、発泡酒、ぶどう酒(ワイン)の消費額は増加している。



これらは、低価格志向(焼酎、発泡酒)、健康志向(焼酎、赤ワイン、糖質ゼロビール)、本物志向(原料・産地ごとの多様な味わいを提供するワイン、こだわりの焼酎など)などにより、顧客に受け入れられていると考えられる。清酒についても、これらへの対応が必要となってくる。

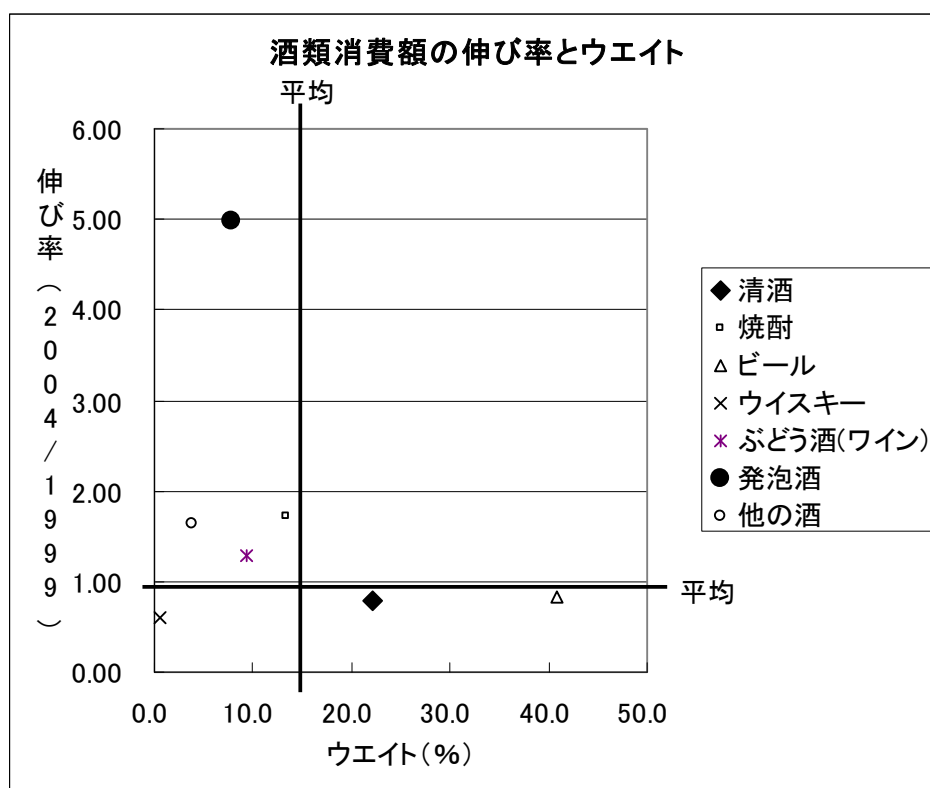
また、酒類に興味のある人へのアンケート調査(2008年)によると、酒類に対して関心のある分野は、「成分・品質」83.0%、「料理との相性」45.0%、「きき酒・飲み方」34.9%、「価格・酒税・格付」32.5%、「蔵元・製造方法」30.3%、「健康」28.6%、などとなっており、前回調査に比べ「成分・品質」、「きき酒・飲み方」が減少し、「料理との相性」が増加していることから、消費者の関心は酒類そのものから酒類そのもの及び料理と組み合わせや相性などといったものへと関心の範囲が広がってきていると考えられる。(酒類総合研究所報告180号)。これら消費者のニーズの変化に対応した酒類の消費が伸びていくと考えられる。

品目ごとの消費の伸び率と消費のウエイト(全体に占める割合)をみた場合、消費額の「伸び率が平均以下・ウエイト平均以下」のものはこれから発展するものか衰退したもの、「伸び率が平均

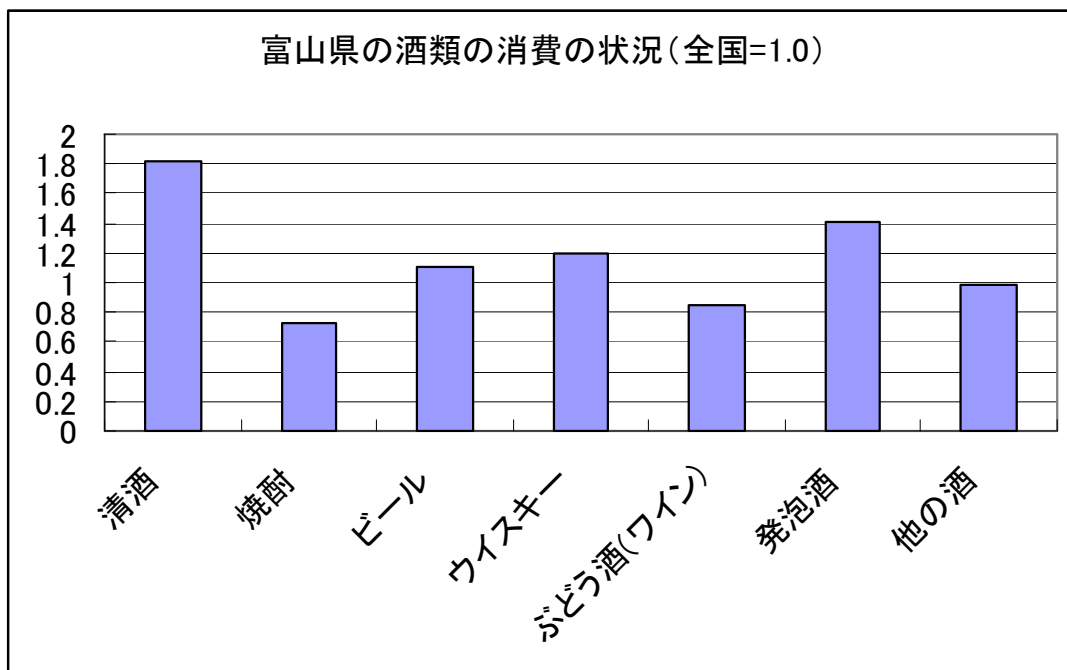
以上・ウエイト平均以下」のものは伸び始めたものでこれからを期待できるもの、「伸び率が平均以上・ウエイト平均以上」のものは順調に消費が伸びてきて花形のもの、「伸び率が平均以下・ウエイト平均以上」のものは、伸びは鈍ってきたものの安定的な売り上げが見込めるということで成熟期のものといえる。

これでいくと、酒類消費額については、消費額の「伸び率が平均以下・ウエイト平均以下」の品目はウイスキーである。「伸び率が平均以上・ウエイト平均以下」の品目は発泡酒・他の酒・焼酎・ぶどう酒(ワイン)である。「伸び率が平均以上・ウエイト平均以上」の品目は無い。「伸び率が平均以下・ウエイト平均以上」の品目はビール・清酒である。

製品のライフサイクル的にみれば、焼酎、ワインなどはまだ伸びる可能性があり、ビール、清酒はこのままではウエイトが減少していく可能性が高いと推測される。

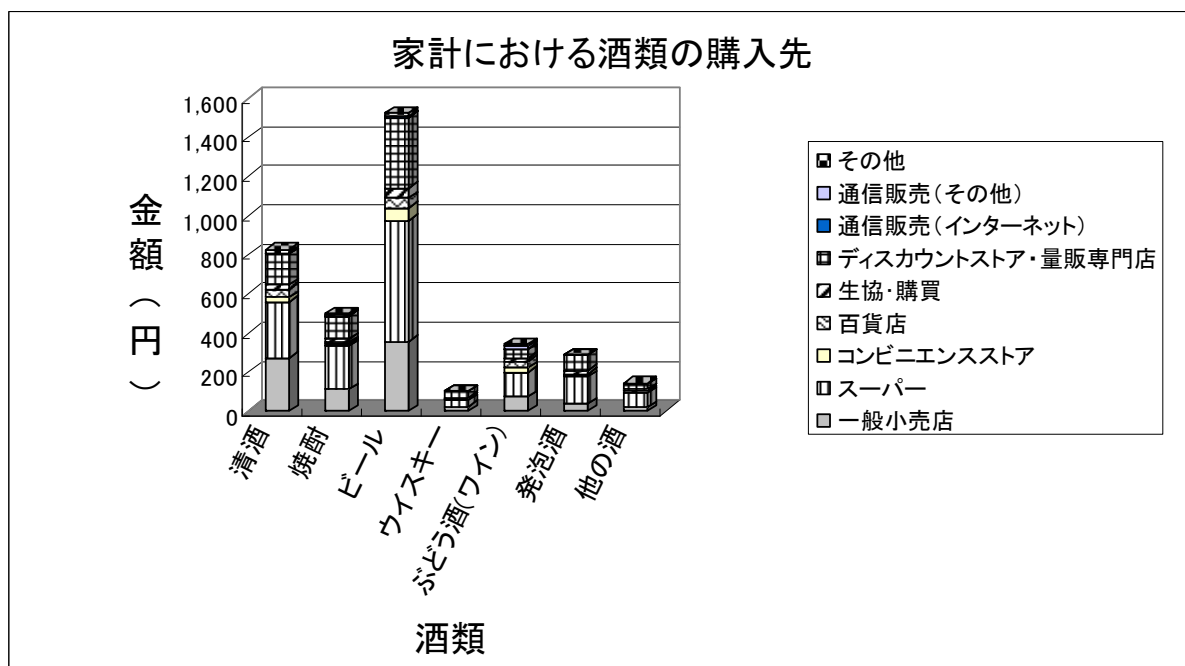


酒類の世帯消費額について全国と富山県を比較してみると、全国平均の消費額を1.0とした場合、富山県は、清酒 1.82倍、焼酎 0.73倍、ビール 1.09倍、ウイスキー 1.20倍、ぶどう酒(ワイン) 0.84倍、発泡酒 1.40倍、他の酒 0.98倍となっており、富山県の清酒消費額が全国平均を大きく上回っている(総務省「全国消費実態調査」、2004年)。これより、富山県民は清酒が好きなことが分かる。



これを成人一人当りの酒類消費数量で見ると(2006年)、富山県は、清酒は全国第4位、ビールは全国第8位であるのに対して、焼酎は全国第41位と低く、また、発泡酒は全国24位、酒全体は全国第17位ということで全国中位である。

酒類については、一般家庭ではどこから購入しているのであろうか。酒類全体の購入先をみると(2004年)、スーパー 40.1%、一般小売店 24.3%、ディスカウントストア・量販専門店 21.8%、百貨店 4.0%、コンビニエンスストア 3.7%、生協・購買 3.6%、通信販売(インターネット) 0.3%、通信販売(その他) 0.6%、その他 1.6%、となっている(総務省「全国消費実態調査」)。スーパー、ディスカウントストア・量販専門店での購入が61.9%と高いことが分かる。





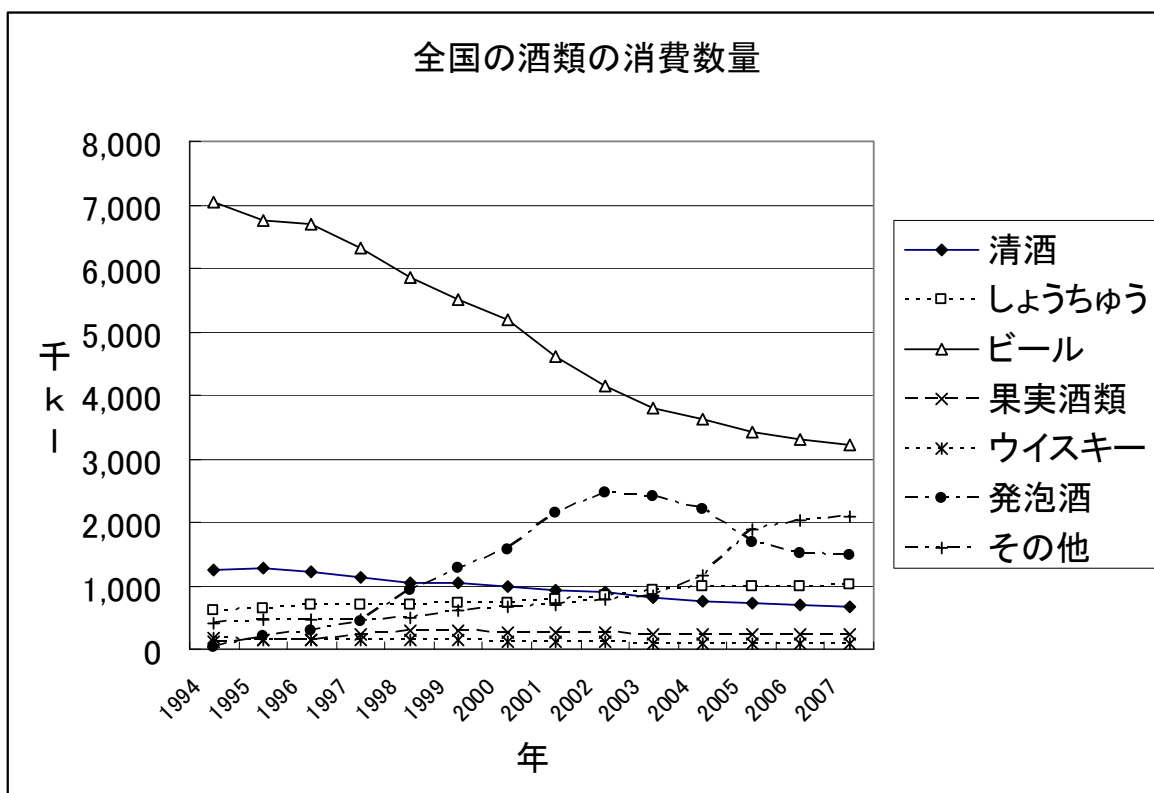
清酒については、一般家庭は、スーパー 34.5%、一般小売店 33.4%、ディスカウントストア・量販専門店 18.9%となっており、一般小売店から購入する割合は他の酒類より高い。

清酒の飲酒回数・量が増えた人へのアンケート調査(2007年)によると、日本酒・ビール・ウイスキーの購入場所(複数回答)は、一般酒販店 43.7%、スーパー 40.8%、お酒のディスカウントストア 38.0%、その他の量販店 17.9%、コンビニエンスストア 13.7%、百貨店 12.5%、インターネット・通信販売 12.4%、その他 3.5%、自分では買わないので分からない 13.5%となっている(酒類総合研究所報告第180号)。

酒類の購入先については、低価格志向のスーパー、ディスカウントストアなどと、コンサルティング販売や特色ある商品を販売するなど本物志向の一般小売店、インターネット・通信販売、百貨店などという二極化がみられる。

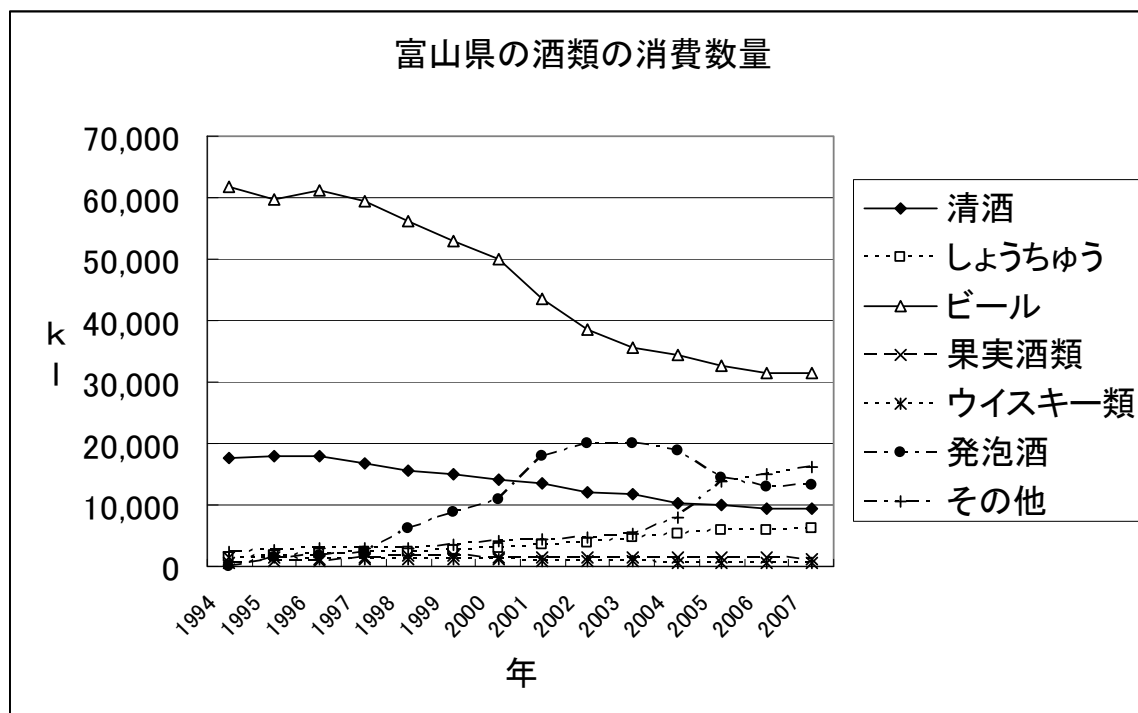
一般家庭に対して清酒をより多く売るためには、スーパー、一般小売店、ディスカウントストア・量販専門店などの多様な流通チャネル(経路)への対応が必要となってくる。一方、特色ある酒の販売においては、この多様なチャネルの全てに対応するのではなく、特定のチャネルに絞った販売戦略が必要になってくるといえる。清酒の飲む回数・数量を増やした人のアンケートにあるように、インターネット・通信販売は、清酒に関する購入先として重要なチャネル(流通経路)となってきたといえる。

消費数量から消費動向をみると、全国においては、ビールの消費数量が大きく減少している。清酒は、長期的に減少傾向である。



焼酎は増加傾向である。発泡酒は一時増加したが最近では減少してきている。その他が2005年ごろから増加してきている。

富山県の消費数量も、ビールの消費数量が減少し、清酒も減少傾向である。一方、焼酎は増加傾向である。基本的には、全国と同様な動きである。



また、成人一人当りの富山県の酒類消費量は、1996年に98.40であったものが、2007年には85.9と減少してきている。

なお、富山県における地酒の消費割合は68.0%であり、全国第7位である。石川県 63.3%、福井県 40.2%と比べても高い。清酒が好きで、地酒を愛する県民性をあらわしている。

## 2. 酒造場(メーカー)、酒小売業の状況

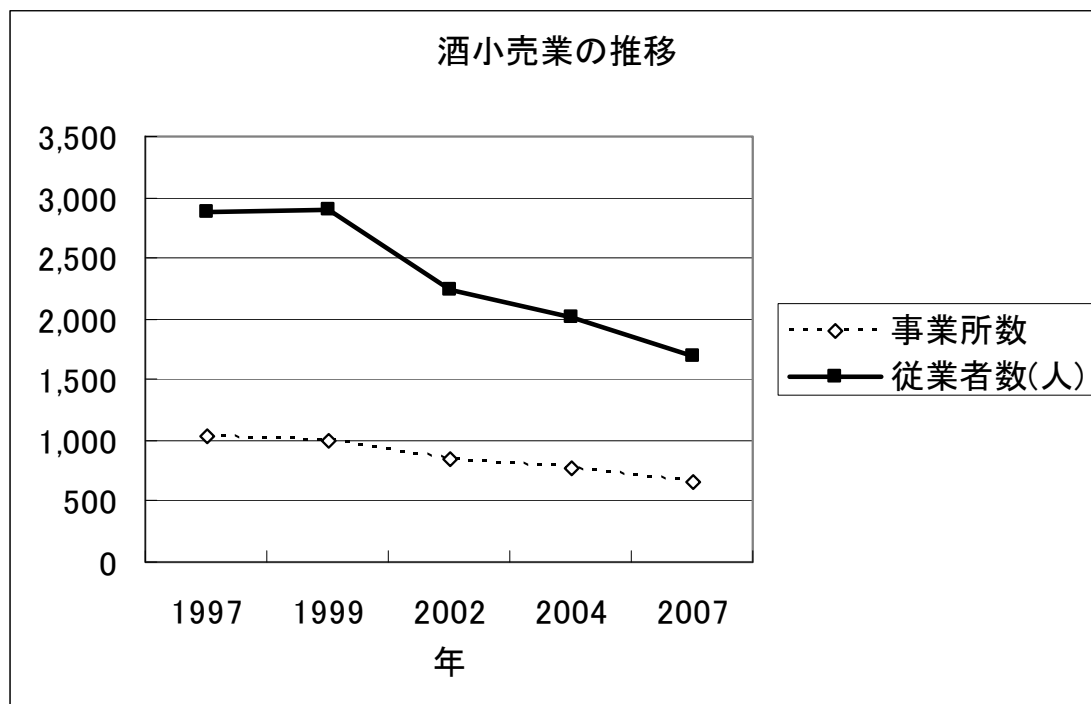
### (1) 酒造場の状況

県内には18の酒造場(休造蔵を除く。)が存在するが、今回の調査対象は富山県酒造組合に加入している17酒造場である。

この対象酒造場全体の製造量は2,669k1(20BY)である。酒の種類別にみると、純米酒 131.9k1、純米吟醸酒 551.6k1、吟醸酒 399.8k1、本醸酒 558.9k1、普通酒 1,026.8k1 である。普通酒が最も多く、本醸酒、純米吟醸酒がそれに次いでいる。酒造場ごとにみても、普通酒や本醸酒が主体の酒造場と、純米吟醸酒、吟醸酒、純米酒が主体の酒造場がある。酒造場における経営戦略が現れているといえる。

## (2) 酒小売業の状況

県内の酒小売業の状況を見てみると(商業統計)、1997年に1,035あった事業所が2007年には651と大きく減少した。また、酒小売業の従業者数は、1997年 2,872人から2007年 1,691人へと、事業所の減少を上回る割合で減少している。



酒小売業という従来の流通チャネルのウェイトの低下が著しい。一方、酒小売業においては、スーパー、ディスカウントストア・量販専門店との差別化のため、スーパー等では扱わない特定のブランドを販売したり、酒・ワインの特色を丁寧にコンサルティングしたり、ワインやお酒の勉強会・講習会を開いたりして、ファンを増やしている店もある。これら酒小売業と、どのような経営戦略のもと、連携をとっていかかということを検討する必要がある。

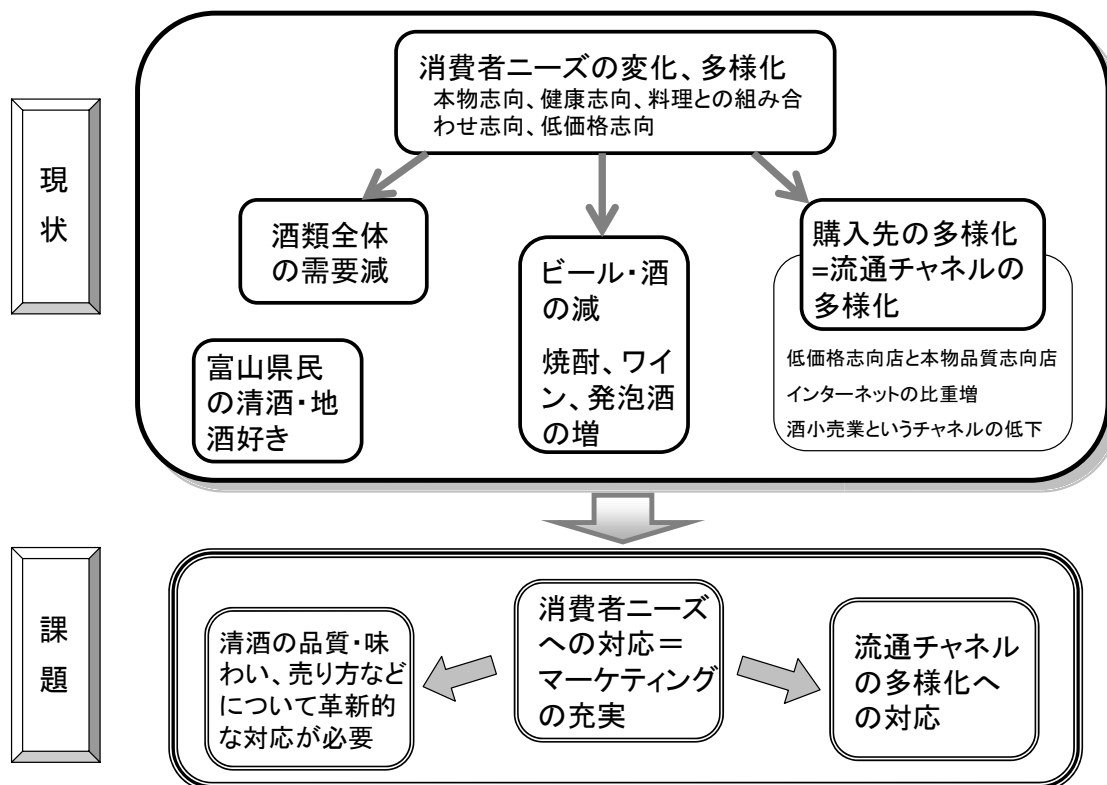
## 1. 需要動向等からみた現状と課題

酒類は全体として消費が減少している。内訳は、ビール、清酒が減少し、焼酎、ワイン、発泡酒などの消費が増加している。

消費者の低価格志向、健康志向、本物志向に対応した酒類が伸びている。また、消費者の関心は、「成分・品質」、「きき酒・飲み方」という酒類そのものから、酒類そのもの及び料理と組み合わせや相性などといったものへと関心の範囲が広がってきていると考えられる。清酒は、消費者のニーズに充分に対応してこなかったことから消費が減少したということである。清酒業界としては、本物志向、健康志向、料理との組み合わせ相性志向、低価格志向など、消費者のニーズの変化に対応していくことが課題である。消費者のニーズに合わせた酒造り、特徴のアピールなど革新的な対応が必要である。

酒類の購入先として、スーパー、ディスカウントストア、コンビニエンスストア、インターネット・通信販売が伸びてきており、酒小売店が減少している。消費者の低価格志向と本物志向に対応してきている。多様な流通チャネルに対してどのような経営戦略・販売戦略で対処していくのかということが求められるとともに、酒・ワインの勉強会やきめ細かな特色ある販売を行ってファンを確保している酒小売店と連携をとった販売戦略ということも求められる。

## 酒類の需要動向からみた現状と課題



## 2. 酒造場アンケート調査結果等からみた現状と課題

酒造場アンケート調査結果等からみた現状と課題をみてみよう。

経営概要としては、代表者は高齢者が多い傾向であり、資本金は「1,000～3,000万円未満」が6割で中小規模がほとんどである。創業は、江戸時代・明治時代が8割を超えており老舗酒造群といえる。兼業が4割であり、企業全体売上高は、1億円未満が6割弱であり、売上高としても中小規模の企業が多い。経営状況としては、売上高が減少傾向であり、製造原価、販売管理費は横ばいもしくは増加傾向であることから営業利益は減少傾向が過半数であり、厳しい経営状況である。従事者は、高齢化傾向がみられる。

経営体質としては、代表者が高齢化傾向であり、売上高が少なく、減少傾向であり、経費が増加傾向で利益も減少傾向ということから、厳しい経営状況という事実は否めず、抜本的な経営戦略・改革が必要である。

経営基本についてみると、経営理念が無いが過半数、経営計画が無いのが5割弱ということである。経営方針は販売強化、販路開拓、新商品開発が多い。自社の強みとしては、味、仕込み方法、など生産に関するものが多く、弱みは売り上げの伸び悩み、コストの増加などということである。

生産重視志向があるが、経営理念、計画が無いということで、企業的経営の基本であるマネジメント力が課題である。

販売管理については、清酒の主な市場は県内を中心としている6割強、卸売向け6割強である。清酒の顧客ターゲット層は、特に決めていないが4割強であり、若者、女性層を対象というのが6%と極めて少ない。生産したものを売るだけで、これから需要が大いに期待される若者・女性層へのアプローチの意識が弱いといえる。競争相手銘柄として特に無いというのが6割弱であり、その意味ではマーケティングの視点が弱いといえる。販売戦略としてはブランド力を挙げており、自社ブランドを大切に守っている姿勢が窺える。新販売チャンネルについては、自社独自で積極的に取り組んでいる、卸・小売とのコラボを挙げているが、売り上げが減少傾向ということからマーケティングの視点からの戦略の再構築が必要である。消費者ニーズの把握は、販売店・小売店からの情報を活用が7割を占めており、アンテナショップやインターネット等による直接的な対応が少ないことが課題である。また、販売促進の取り組みについては、「特に何もしていない」というのが23.5%も占めている。売り上げの伸び悩みが約半分を占めており、マーケティング対応が急務である。

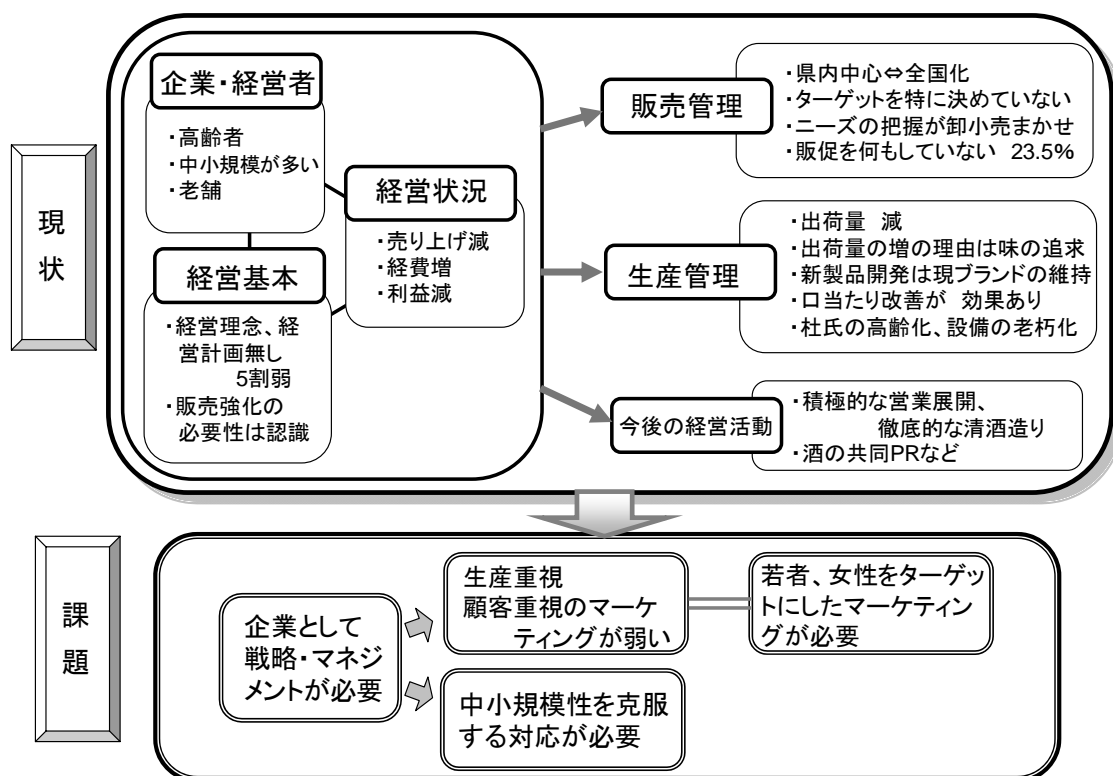
生産重視でありマーケティング力が弱い。マーケティングの観点からの対応が急務であり、特に若者、女性をターゲットとしたマーケティングが必要である。

清酒の製法品質割合をみると、吟醸酒、純米酒、純米吟醸酒など高級酒を造っているのが全体の4割を超える。酒造場ごとにみても、普通酒や本醸酒が主体の酒造場と、吟醸酒、純米酒、純米吟醸酒が主体の酒造場がある。酒造場における、経営戦略が表れているといえる。清酒の出荷量は減少傾向が8割弱であるが、出荷量が増加している酒造場においては、「銘柄の特徴を訴求した」というのが7割弱と多い。出荷量が減少している理由としては酒の嗜好が変わったということを挙げているが、新商品開発の考え方は現状のブランドの維持が最も多く、消費者ニーズをもとに商品開発していくが18.5%と低い。特に規模の小さな酒造場においては現状のブランドの維持が多い。商品開発で効果があった事項は、「口当たりや味」が多く、次に「対象顧客層の明確化」となっている。この成功体験を活かしていくことが必要である。杜氏については将来的には不安となっており、共同での対応や自社内での対応が必要となろう。酒造場のほとんどが中小規模ということから、共同での対応が重要となってくると考えられる。

酒造りに関しては現状肯定的で、消費者ニーズに対応して生産管理をしていこうという発想が弱い。消費者ニーズに対応した酒造りを訴求する必要がある。

今後の経営活動については、「積極的な営業展開」、「徹底的な清酒作り」が挙げられているが、これをばらばらに行うのではなく、マーケティングと酒造りの両者の連携が必要である。行政や業界組合に望むことは「地酒消費拡大策の展開」、「清酒のPR」が多くなっている。

### 企業アンケート結果等からみた現状と課題



## 1. マネジメントに関して

## (1) 老舗から現代企業への転換 — マネジメントによる経営 —

県内酒造業の多くは、大正時代以前に創業した老舗が多く、家族労働を主体とし、年間を通じた操業が出来ない季節変動の大きな経営が行われている。特に100kL以下の酒造場にその傾向が見受けられる。売上高、営業利益などの経営状況が良くないなか、年々経営環境が厳しくなる現状からは、今後も厳しい経営が継続すると予想される。

このため、抜本的な経営戦略・改革が必要である。企業としての経営、マネジメントという原点に立ち返った経営が必要である。

経営とは、経営目標に向けた経営戦略を立て、経営資源を活用し、効果的に諸活動を進めていくことにより、利益を生み出して、企業として維持・発展していくことである。

具体的には、投下資本に対し如何に利益を出すかを基本とし、その為にどのくらいの売り上げを確保するかについて計数的な目標と、それを実現するために経営戦略を立てて実行する。そして、実行状況を管理・検討し、次の経営活動を修正対応していくというサイクルを継続していく。これが企業経営である。

各酒造場においては、マーケティング活動も含めて全体的な経営、マネジメントを、PDCA（計画・実行・検討・修正対応）に基づき着実に行う必要がある。その場合、多様なチャネルへの経営戦略、マーケティング戦略、プロダクト戦略を立ててそれらと連携をとって進めていくというマネジメントが是非とも必要である。

## (2) 生産重視から顧客重視の経営戦略へ

今までは、旨いものを造って卸していた。売れないのは消費者が酒のことを良くわかっていないからだ。売れないのはしょうがない。これではだめである。現在のやり方を革新する必要がある。

顧客重視の経営戦略への転換である。

有名な経営学者ドラッカーは、『われわれは何を売りたいか』などを考えない。『顧客は何を買いたいか』を問う。』と言っている。また、『企業の目的は、顧客を創造することである。』とも言っている。

このため、企業としては、顧客である生活者が求めているものを把握し、それを提供するという立脚した経営戦略を立てて、経営活動を進める必要がある。

具体的には、例えば、顧客・生活者に好まれる地酒を造り提供する、生活者が楽しむライフ・シーンを提案する一つまり、清酒を飲むことに満足・価値を提供する提案などのマーケティング活動をする、生活者の健康志向に配慮して糖質ゼロの酒を研究して商品化する、などを進めることが必要であろう。

従来のように、生産から発想して経営を進めるのではなく、顧客が何を求めているか問うことを重視した経営戦略、マーケティング戦略などに基づいた経営活動を着実に進めていく必要がある。

### (3) 経営資源の活用

企業としては、経済活動を継続し、組織として維持・発展していくことが、社会的な使命の一つである。

清酒の消費に関しては、嗜好の多様化による消費の減少がみられる。特色ある地酒造りに取り組むことは当然であるが、企業経営としては関連分野への進出など経営の多角化を検討して、企業という組織として維持発展を図っていくことが必要である。経営体力があるうちに経営体として事業の多角化を計り、企業としての維持・発展を目指していくのである。

それは、醸造技術やノウハウという経営資源を活かして、例えば、化粧品への進出、飲料水の開発販売とともに、遊休土地、遊休工場を活用した事業活動である。これらを検討していくことも必要である。

また、酒造業界の年間の工場(蔵)稼働状況は、清酒仕込み時期以外はビン詰めや搬送作業程度の低稼働状況で従事者も必要最小限で対応されている。この端境期での人、工場等設備の有効活用が必要と考えられ、もうひとつの経営資源である資金も余裕があれば再投資しさらに発展を目指すことも考えられる。特に、人については年間雇用労働を基本とし、年間の業務体制を整備し、将来に必要な人材の育成や確保を図り、今後の発展の武器とすべきである。

経済産業省の中小企業対策で経済や地域の活性化を図るために地域資源を活用しての新商品開発や新分野進出を支援し、さらに、農林水産省と共に農商工連携による新商品開発や新販路開拓支援が行われており、これらに認定されると補助金や長期で低利の制度融資、販売促進支援などが得られることになっている。当業界もこれら施策を積極的に活用し、新規の事業展開を行うことも今後の発展の一方法である。既に他県の清酒業界の動向を見ると消毒剤、化粧水等の開発に取り組んでいるところもあり検討の余地がある。

## 2. マーケティングに関して

### (1) 若者、女性志向など顧客ニーズに対応した新しい酒造り

マーケティングとは、「顧客の価値と満足を理解し、創造し、伝え、提供すること」であり、企業の立場から見れば、「顧客を満足させて、利益を得ること」であると、マーケティングの大家コトラーは言っている。つまり、企業は顧客を満足させ価値を提供する必要があるということである。

そのためには、顧客ニーズに対応した新しい酒・新しい銘柄を造っていく必要がある。例えば、若者、女性ということに関しては、甘くてアルコール度が低めの酒を開発したり、通の人には



甘さを控えたあっさりした辛口の酒を開発したり、さらには健康志向の高まりに配慮した糖質オフ・ゼロの清酒の開発・販売なども進めていくことが有効である。また、従来からの1升ビンで購入する世代が今後減少することが予想されるので、顧客が買いたい、部屋に置いておきたいという、少な目の容量で洒落たものなど顧客が満足する容器による販売も検討すべきであろう。

また、清酒については、他の酒類と異なる価値、価値の違いを明確に顧客である消費者にアピールすべきであろう。例えば、「この銘柄はこんな味わいであり、他とこんな点で異なる」、「何年に造った酒はこんな特色がある」、などのコメントを付けていく。他の酒類と異なる点（味わいなど）を明確にしていく清酒のアピールが必要だろう。県内には、大量消費の酒を志向するやり方と特色ある地酒を造っていくという志向があるが、富山の酒としては、富山の米、水の美味さを生かして、特色ある地酒を造っていくことに重点を置いた戦略ープロダクト戦略が必要であろう。

顧客のニーズに対応した製品・銘柄を開発した後、それが消費者に認知されるには、「コンセプト」という考え方がとても重要になる。「コンセプト」とは、売りたい“もの”を売れる“商品”に変えるためのツールである。コンセプトは3要素から構成される。まず、誰を対象とするのか？という「ターゲット」、そのターゲットに約束する便益は何か？という「便益」、そしてその便益を約束できる理由とは？という「理由」である(例、花王「ヘルシア緑茶」)。これらを充分考えた酒造り、銘柄の売出しが有効である。

## (2)多様な流通チャネルに対応した販売戦略の実施

清酒の流通チャネルの多様化がみられることから、これらにどのように対応していくかが課題である。流通チャネルの選定に当たっては、売り上げ・コストなどの経済的基準、自社のコントロールがどの程度効くかというコントロール基準、時代の変化に対応する力を備えているかどうかという適応性基準、この3つの判断基準をもとに検討する必要があるとされている(コトラー)。

多様な流通チャネルへの対応については、これらの基準を勘案して、各酒造場においてマーケティング戦略をたてていく必要である。

例えば、地域の酒小売店との連携によるマーケティングにおいては、酒の製法や品種による差、味わいによる利き酒、酒の種類ごとのそれに合う料理などについて講習する酒スクールを小売店と協同して実施する。銘柄、うまみ、製法、酒の種類とそれに合う料理・食材などの「うんちく」を集大成したり研究開発したりして提供する。ワインのように味わいの内容などの解説を、小売店の店頭で、酒にポップ広告として付ける運動を進める。これらのことを実施していくことが効果的であろう。

また、楽天市場の発展にみられるようにインターネットによる通信販売は拡大してきている。富山の酒造メーカーとしても、インターネットという流通チャネル対応に経営の重点をおくことも必要である。そうでないと時代の潮流に乗り遅れることも懸念される。インターネット通信販売は、顧客のニーズやその動向さらには自社製品への感想・要望が直接把握できること、中間過程の省略により利益を確保できること、などから企業経営的にも大変有効である。

アメリカ等での清酒(日本酒)ブームがある。これへの対応として世界に向けたインターネット通信販売の実施、これと連携した外国への売り込み作戦の実施、さらには、富山の地酒を都会人へ直接販売するインターネット通信販売の実施を進めていくことが、今後の発展につながる。各酒造場において、HPのより一層の充実を図り、これらインターネット通信販売の充実を図っていくことが必要である。

兎にも角にも、清酒ファンの掘り起こし・需要の喚起が根本である。清酒の選び方・おいしい飲み方・楽しみ方(飲み方の多様さ)を紹介・提案したり、旅行観光会社と提携して蔵見学等を通じて清酒ファンを掘り起こしたりすることも大事である。栃木県のある酒造場では、ビアガーデンの清酒(日本酒)版を夏場にかけて、酒蔵前の庭園を見ながら冷酒と地元産の夏野菜が楽しめる。清酒ファンの交流の場ともなっており、それは年々規模を拡大している(2009年6月17日付日経新聞)。消費者直結の販売チャネルの確保などを通じて消費者とのつながりを一層強めることに重点的に努めていく必要がある。

### (3) 味わい、品質特性、食との相性などの特徴を前面に出したプロモーション

消費者・生活者は、本物志向、健康志向、食との相性志向など多様な楽しみ方を志向している。この多様なニーズに、各酒造場として対応していくことが必要であるが、その場合、顧客・消費者に満足や価値を与えるという、プロモーション戦略が必要である。

そのためには、自社の清酒・銘柄について、味わい、品質の特性を、清酒のソムリエ、利き酒師などの解説により明確化する。そして、それを清酒ラベル、CMやPOPなどで前面に打ち出していく。

また、自社の銘柄に合う食品、料理、肴をリサーチして、消費者に説明していくことや、さらには、清酒を味わっているライフ・シーンをイメージさせるプロモーションも有効である。

これらのことによって、清酒を飲むということに、満足してもらい価値を感じ、清酒という商品を購入し味わう中でその価値を顧客に受領してもらおうのである。

その場合、素人にも訴えやすいイメージづくりが大事である。清酒の場合は、奥が深く、素人には「味」を言葉で表現するには困難である。また、製造者の誇りの影響からか、「味」は消費者が理解する努力をすべきであり理解できないとすればその消費者のレベルが悪い、といった雰囲気がある。例えば、ワインでは、ラベルに「辛口・甘口」の度合いが数字やグラフで

表わされている。これは消費者にとって、銘柄選別に非常に役立つものである。清酒においても、消費者が購入前にイメージしやすいような『枕言葉（〇〇の）』をアピールすることも検討する必要がある。（例：辛めの、芳醇の、端麗な、キレのある、コシが強い、冴えのある、乾杯には、焼き魚には、等）

#### (4) 富山の酒というブランドによるファンづくり

酒造場は、全国に1,700余りある。このため、各酒造場がただバラバラに自社の銘柄をPRしていただくだけでは限界がある。富山という地域特性を考えたファンづくりが必要である。

この点からいくと、「食の安全・安心」が求められている昨今において、富山米・水を使用していることをもっとアピールすべきであろう。このようなマーケティング力において、他の業界に比べて改善の余地がある。「バラエティに富んだ地域の伝統食を見直し、これを楽しみながら心豊かに生きていく」ということが求められる時代となっている。同一食材・同一味からの脱却のためにも、県内各種の酒造場の特徴を、それぞれが、そして一体となって日本全国にアピールしていくべきである。

例えば、氷見の魚（刺身）に合う清酒という次元だけでなく、赤身魚にあう銘柄や白身魚に合う銘柄など、さらに次元を掘り下げていくことは十分可能であり、それにより富山の酒というブランド力を確立し、アピールすることにより、ファンづくりを推進していくことが大変重要である。

### 3. 生産に関して

#### (1) 生産技術の継承とこだわりの酒造り

本県酒造業においては、中小規模の酒造場が多く、杜氏の後継者難がみられ、優秀な生産技術の伝承と発展が求められている。また、消費者ニーズに対応した酒造りが急務である。こだわりの酒造りというプロダクト戦略の裏打ちとしての基盤が清酒造りにかかる生産技術であり、この生産技術の継承が重要である。

酒造りに欠かせない杜氏や蔵人のもつ技術を継承していくことは、企業存続のカギとなる。そのためにも、体系的な人材育成制度の整備、コンピュータシステム活用による技術の補完などについての検討が必要であろう。人材育成に関しては、産学官連携により能力向上プログラムの構築をめざす等、業界で取り組むことが肝要である。人材育成の魅力的な仕組みづくりができれば、「将来的な杜氏・蔵人の確保難」に対応することが可能となる。

生産技術の継承により、富山県の特性を活かした、消費者ニーズに対応した清酒造り－こだわりの酒造り－を行うことができ、それによって、企業としての発展が図られることとなる。そして、この生産技術の活用により、様々な分野への商品開発が可能となる。

ともかく、生産技術の継承と発展を図り、こだわりの酒造りにまい進していくことが重要である。

## (2) 製品開発の大学等との連携

生産においては、様々な技術、ノウハウが活かされている。しかし、さらに若者、女性向けの商品開発や糖質ゼロの酒造りなど消費者の志向にあった商品開発が急務である。これについては、大学や公的研究機関などとの共同研究が大変有効であると考えられる。

個別企業の技術、ノウハウと大学等の研究成果を連携させ、活用していくことが、酒造場が飛躍するためにも有効である。

各酒造場においては、大学・研究機関等との共同研究等により、自社の技術、ノウハウを活かしながら、それをさらに飛躍・発展させていく取り組みを進めていくことが必要である。

## 4. 共同による取り組み

### (1) 業界全体としての取り組み

#### ① 地酒の美味さをPRのためのキャンペーンの実施

これからの企業経営においては、顧客に満足や価値を与えていくマーケティング活動が必要であり、それは富山県の酒造業界全体としても取り組むべきものである。

ただ、酒はおいしいよというのではなく、どのようなライフ・シーンでこのような食材と飲む、こんな種類のお酒がおいしいし、洒落ているよ、など顧客・消費者が清酒を飲むことに価値を見出すようにアピールしていくことが必要である。

また、富山のお酒に合う富山の食材料理を一般に募集し、実演するコンクールの実施、富山の地酒に合う肴10選の選定イベントの実施、富山らしさを打ち出した地酒を楽しむ洒落たCMの実施などに、業界あげて取り組むことが、これからの富山県の酒造業界の飛躍のためには有効である。

清酒の需要減少という事実は厳然としており業界内の競争は激化していることは理解できるが、これで仕方が無いと思うか、だから何とかしなければならないと思うかであろう。前者の場合は別として、業界全体として自助努力すべきであり、清酒の健康問題や飲み方のPRや観光とのタイアップ、地域とのタイアップ等の地酒消費拡大運動を、業界として積極的に展開すべきであろう。

需要拡大策のひとつとして、当業界でホテル、各種業界団体、公官庁などに対し冷酒による「清酒で乾杯」キャンペーンを展開し、卸業界、小売業界にたいしても協力要請することも必要である。なお、この際に配置する清酒容器については関係業界、顧客ニーズを充分把握して対応していくことが望ましい。

## ②共同による革新的酒造り技術の開発や配送等の推進

業界として、マーケティング部門だけを共同で取り組むのではなく、生産管理や配送管理の部門でも共同で取り組むことは、コスト低減など富山県酒造業界全体の発展にもつながると考えられる。

酒造りノウハウは、永い伝統のうえに築かれた貴重な財産・技術である。日本酒は、同じ原料と同じ設備を使って、濃厚甘口な酒を造ることもできるし、淡麗辛口な酒も造ることができ、蔵元が調節できるいわば“加工技術産業”である。だからこそ、“どういう酒を造りたい”という方針を明確にし、酒造組合が中心となって、工業技術センター、大学等の産学官連携で新技術の開発や、最新の技術を活用して製造工程の大幅な短縮化などにより革新的なコストダウンを図ることなどに取り組むことが肝要である。

富山県の酒造場は、すべてが同様のバリューチェーンを目指しているのではないだろうか。個性的な酒造りというような個々の酒造場がすべき事業と、マーケティング戦略や物流の共同化などの卸業者に任ずる事業とを峻別し、業界そのものをより効率的にすべきである。

例えば物流にしても、共同配送と酒造場直送を使い分けることも一案ではないだろうか。調査結果から製造コストや販売管理費コストの増加傾向も窺えるが、売上高が減少傾向の中ではそれなりの努力をしないと改善が難しい。改善策としては各酒造場で努力することは当然であるが、業界での共同対応も一方法で、例えばビン洗い、瓶詰め作業や県外への商品発送業務あるいは杜氏育成事業等が考えられる。

また、一升瓶もリサイクルされているであろうし、今後さらにそうされるべきである。小売店にとっては、ビール瓶と清酒の瓶を別業者に引き渡しては非効率である。業界として統一したリサイクルシステムを確立し(例えば、富山式システム、というようなもの)、リサイクル・環境に良い業界ということをアピールしていくことも可能と思われる。

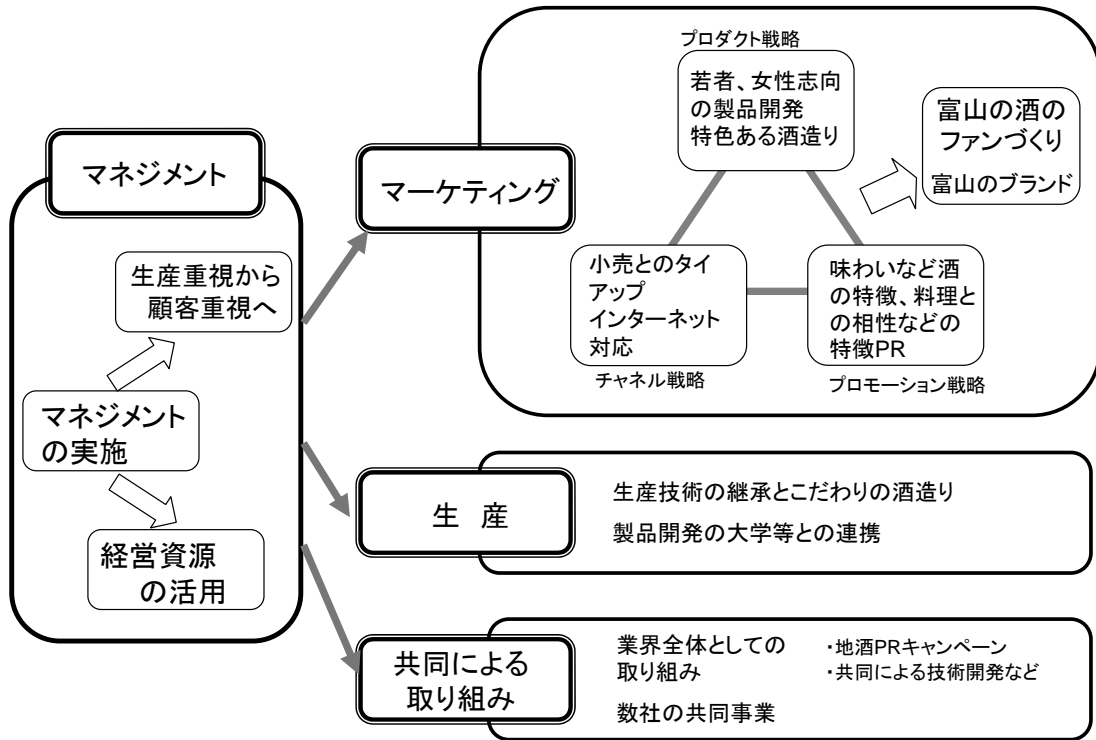
### (2)数社の共同事業


県内の酒造場は、大きな規模のところと小規模なところ、普通酒や本醸酒が主体のところと純米吟醸酒・吟醸酒・純米酒が主体のところ、また地域別にも県下に分散して立地している。このような様々な酒造場があることから、業界として共同で取り組むことも大事であるが、共通の課題を抱える数社が共同で必要な事業に取り組むことも有効である。

例えば、共同配送、ラベル印刷、ビン洗いなどについての共同実施である。

また、小規模事業所の共同連携事業や〇〇地域における共同連携事業なども取り組んで、それぞれの酒造場がコスト低減、マーケティングの有機的連携などによって売り上げの拡大などを実現し、経営体質の向上を図っていくことが必要である。

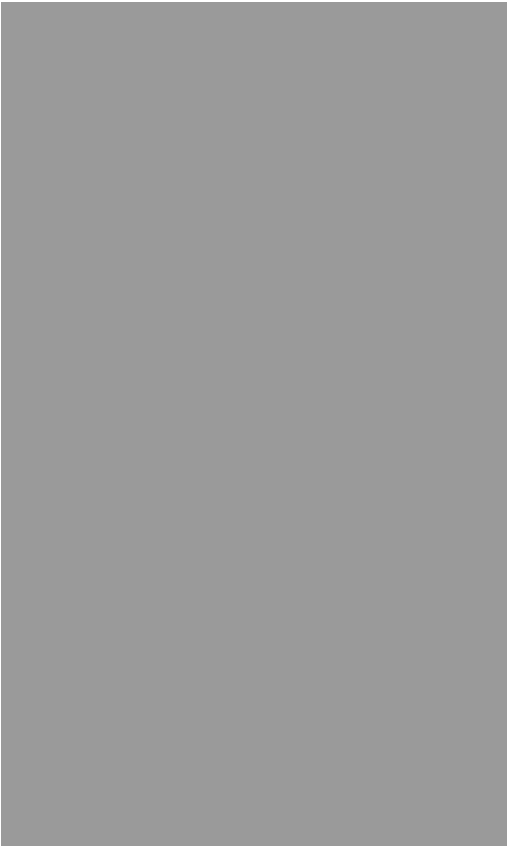
# 酒造業界の活性化策





## 第 2 章

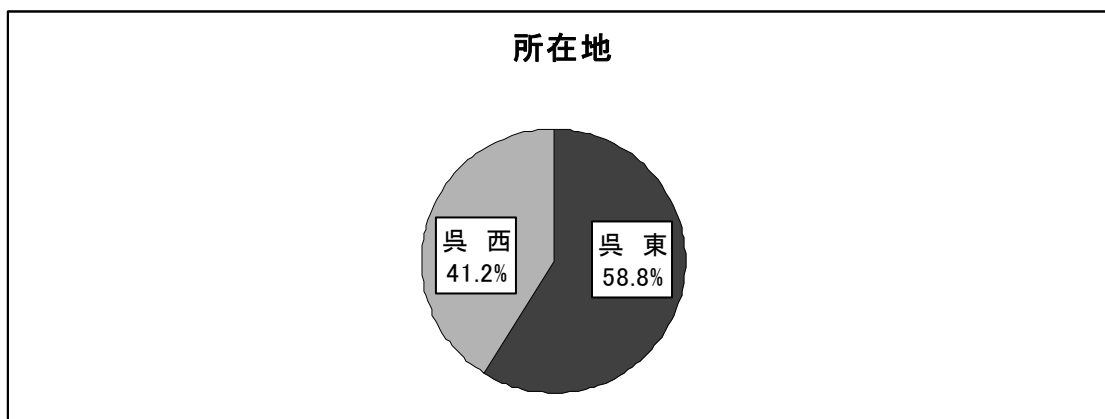
### 訪問調査結果



## I 企業概要

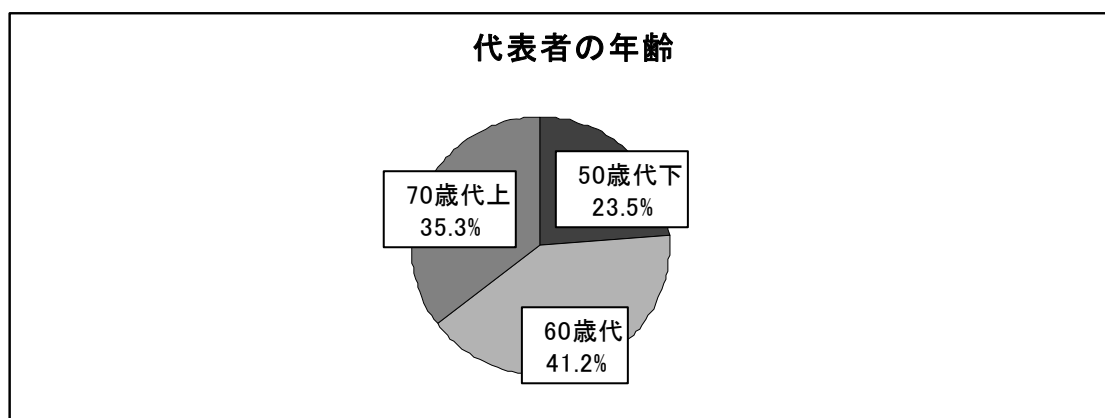
### 1. 酒造場の所在地

県内の酒造場は呉東地域に6割弱、呉西地域に4割強で呉東地域に若干偏っている。



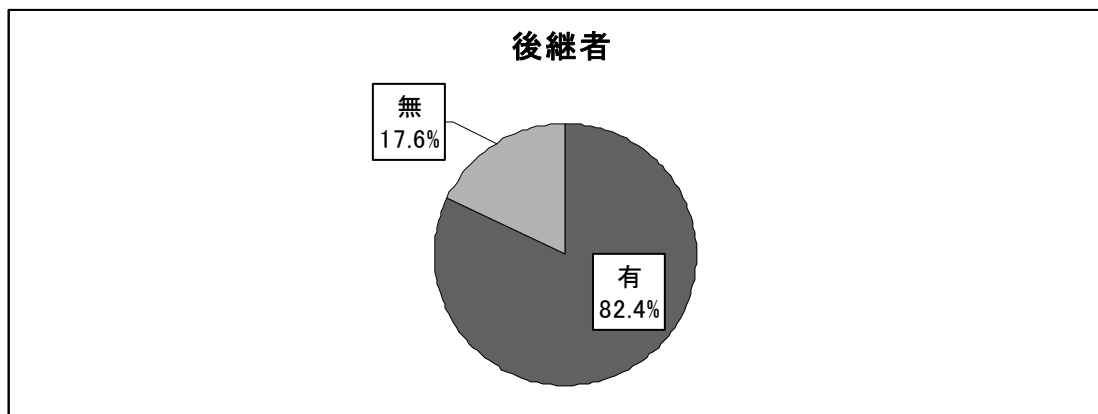
### 2. 代表者の年齢

代表者の年齢は60歳代が約4割で最も多い。次いで70歳以上も3割強と多く高齢化傾向である。



### 3. 後継者の有無

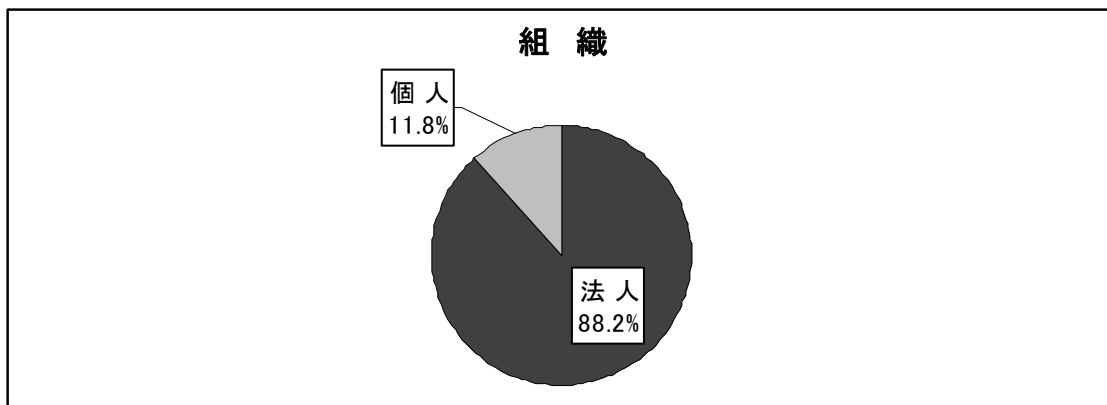
後継者の決まっている酒造場は約8割以上と圧倒的に多いが、逆に未だ決まっていないところが約2割もあり将来に不安を残す。





#### 4. 経営組織

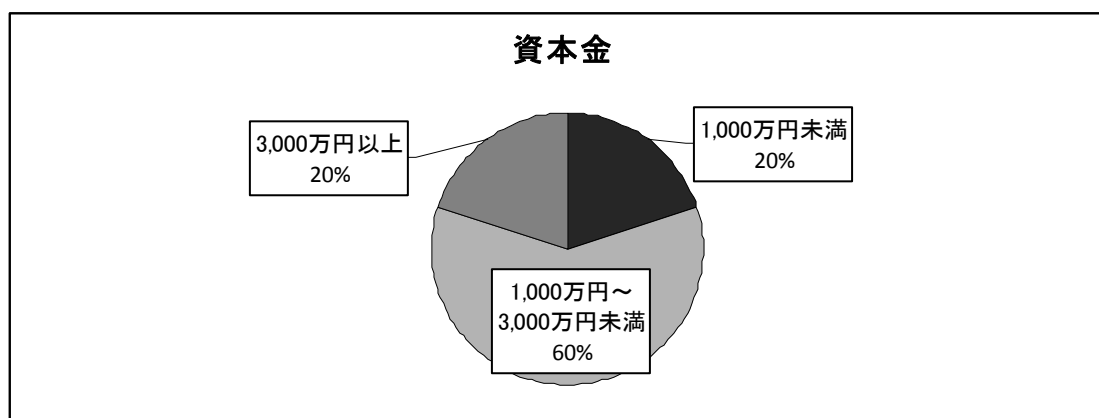
経営組織は株式会社や有限会社の法人は約9割と多く、個人事業所は約1割である。



#### 5. 資本金

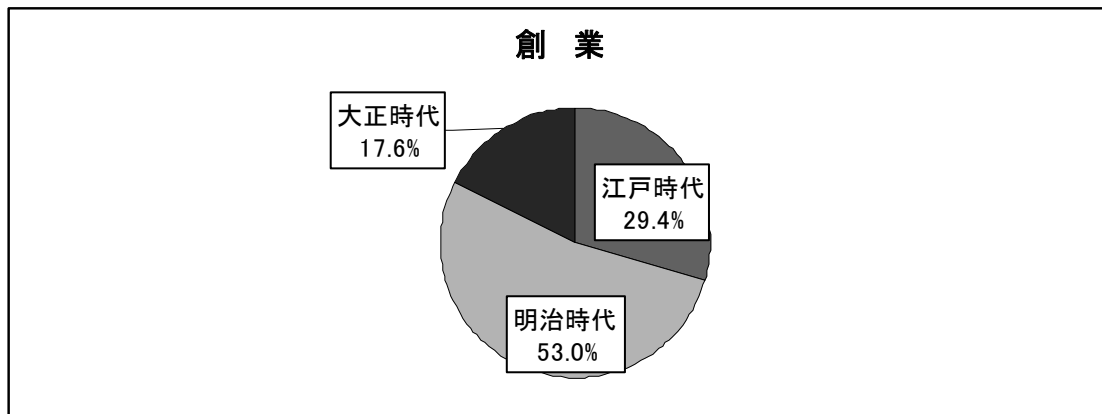
法人の資本金は「1,000～3,000万円未満」が6割で、その他は「1,000万円未満」「3,000万円以上」がそれぞれ2割である。

ちなみに、清酒製成数量100k1以上の酒造場をAグループ(以下Aグループという)とし、100k1未満の酒造場をBグループ(以下Bグループという)としてみると、Aグループの平均資本金は125百万円、Bグループは12百万円である。



## 6. 創業

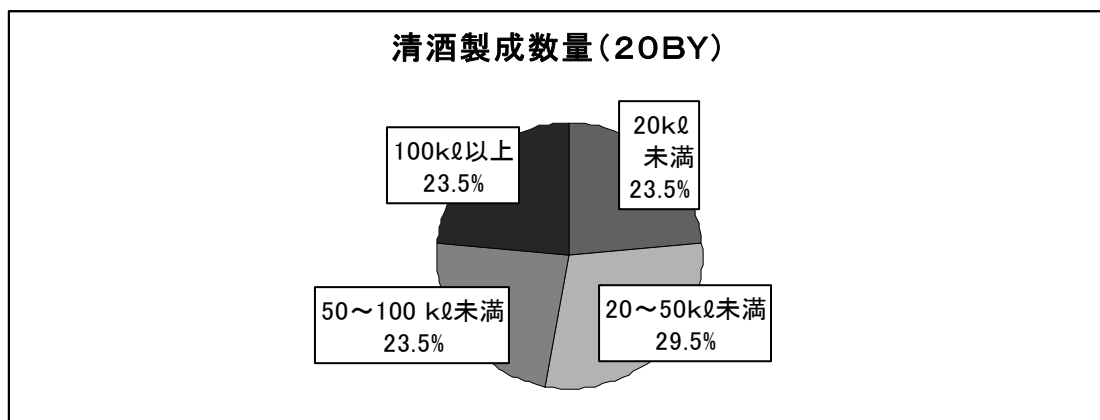
創業開始年は「明治時代」が過半数と多く、次いで「江戸時代」が3割、「大正時代」が約2割であり、総体的に創業歴の長い老舗酒造場群といえる。



## 7. 清酒製成数量 (20BY)

「20~50k<sub>l</sub>未満」が約3割で、「20k<sub>l</sub>未満」「50~100k<sub>l</sub>未満」「100k<sub>l</sub>以上」がそれぞれ約2割と拮抗している。

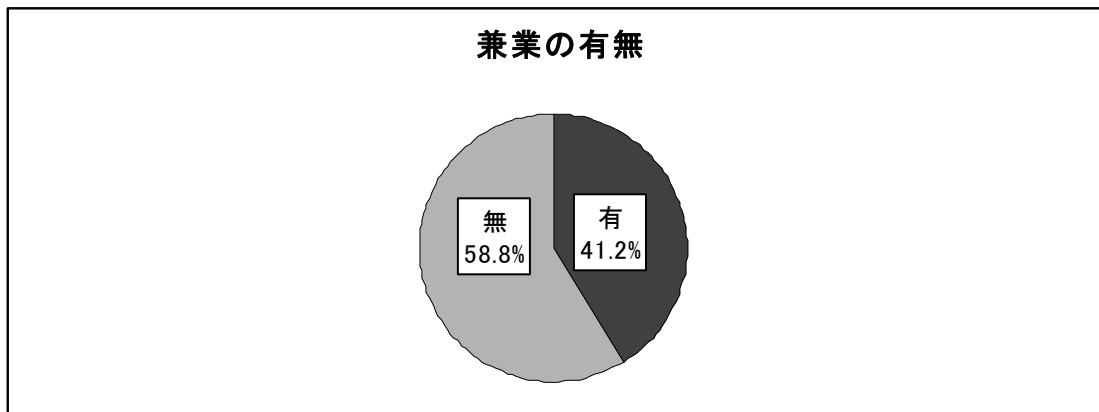
ちなみに、Aグループの平均製成量は541.5k<sub>l</sub>、Bグループは38.7k<sub>l</sub>で格差は大きい。



## 8. 兼業の有無

賃貸不動産やビール等酒類の卸・小売の「兼業」で経営活動を行っている酒造場は約4割で、清酒醸造・販売1本で活動しているところは過半数と多い。

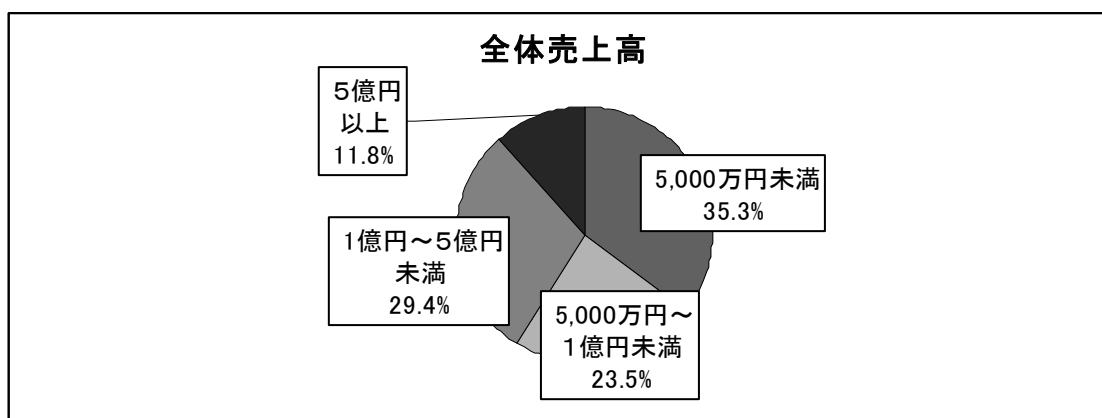
ただし、別法人で酒類の小売を行っているところも見受けられる。



## 9. 全体売上高

兼業部分や清酒付随品等を含めた全体売上高は「5,000万円～1億円未満」のところ約35%と最も多いが、「1～5億円」約29%、「5,000万円未満」約23%、「5億円以上」約11%とそう格差はない。

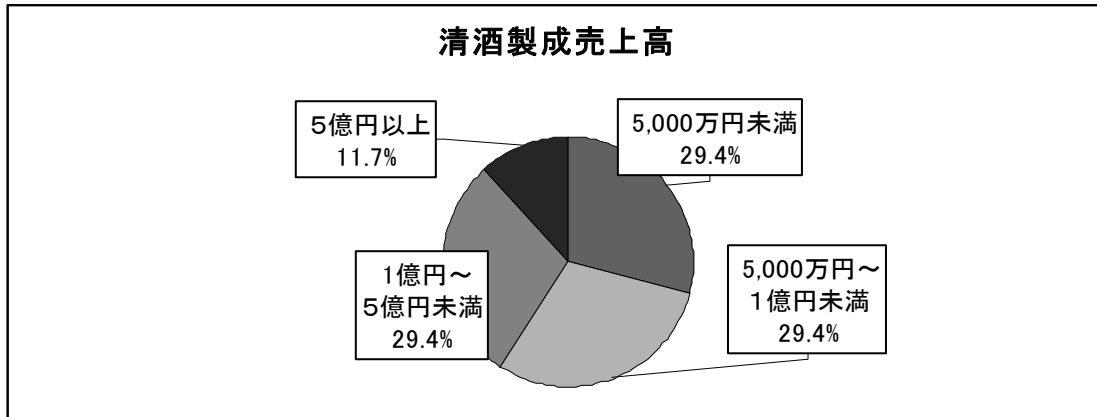
ちなみに、Aグループ平均は1,307百万円、Bグループ平均は69百万円で格差が大きい。



## 10. 清酒製成売上高

「5億円以上」が約10%で、残りは「5,000万円未満」「5,000万円～1億円未満」「1～5億円未満」がそれぞれ約3割と同率を示す。

ちなみに、Aグループ平均は705百万円、Bグループ平均は67百万円で格差が大きい。



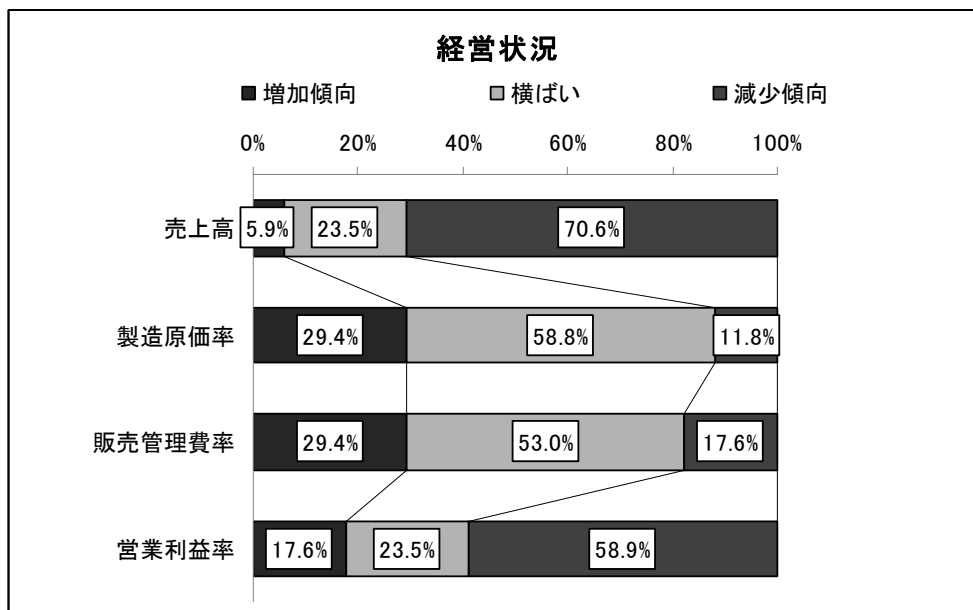
## 11. 経営状況

最近の経営状況は売上高が「減少傾向」約7割と厳しい状況にある中で、製造原価や販売管理費は「横ばい」「増加傾向」でそれぞれ約8割を占め、必然的に営業利益は「減少傾向」が過半数と厳しい経営状況が窺える。

グループ別でみると、Aグループは売上高が「減少傾向」で、コストも「増加傾向」の酒造場の割合は高いが、営業利益は「増加傾向」と「減少傾向」が二極化している。

一方、Bグループは売上高が「減少傾向」で、コストは「横ばい」割合が高く、営業利益は必然的に「減少傾向」割合が高い状況である。

調査項目には無いが、ヒアリングでの感触では営業利益が欠損のところは半数以上もあると見受けられる。

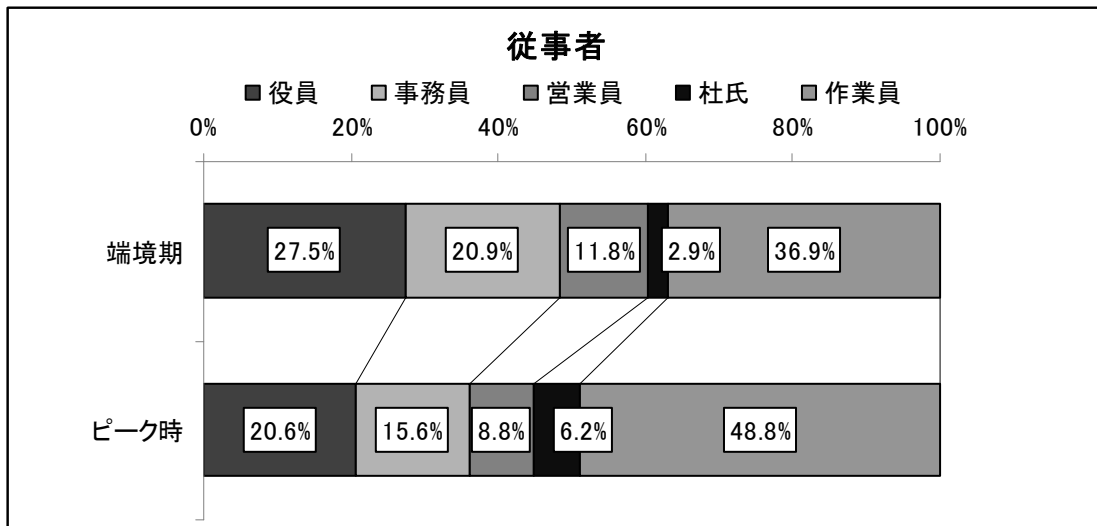


## 12. 従事者

ビン詰めや販売業務を主体とする端境期は、役員以外の従業員は約73%であるが、仕込み業務を主体とするピーク時は、作業員を主に約8割と多くなる。但し、ピーク時の作業員は季節労働対応でパート従事者である。

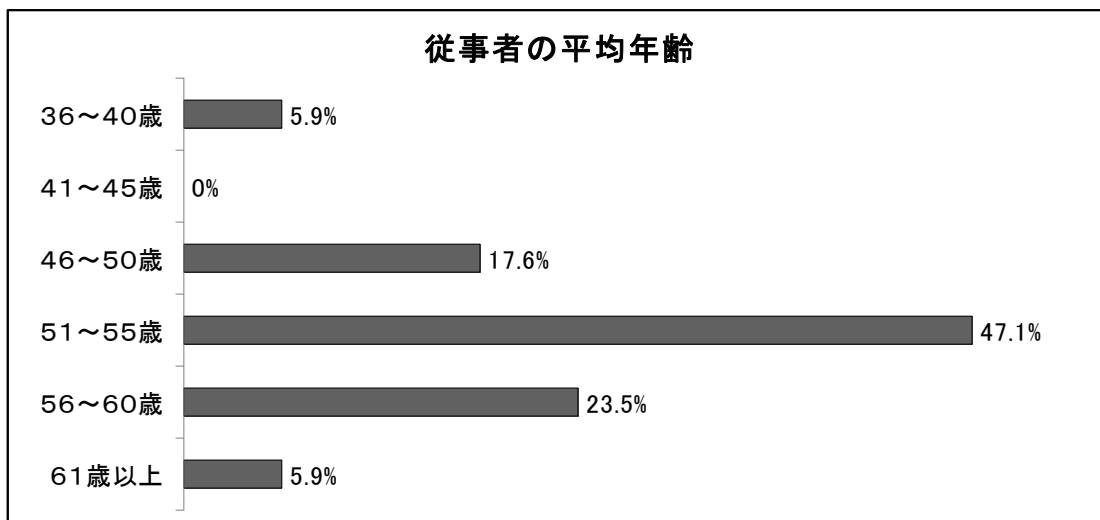
杜氏については、端境期は約3%と低数値であるが、ピーク時には約6%と倍増する。

平均従事者は、端境期はAグループが32.3人に対し、Bグループは5.7人と格差が大きく、ピーク時もAグループが42人で、Bグループが8人と同傾向を示す。



## 13. 従事者の平均年齢

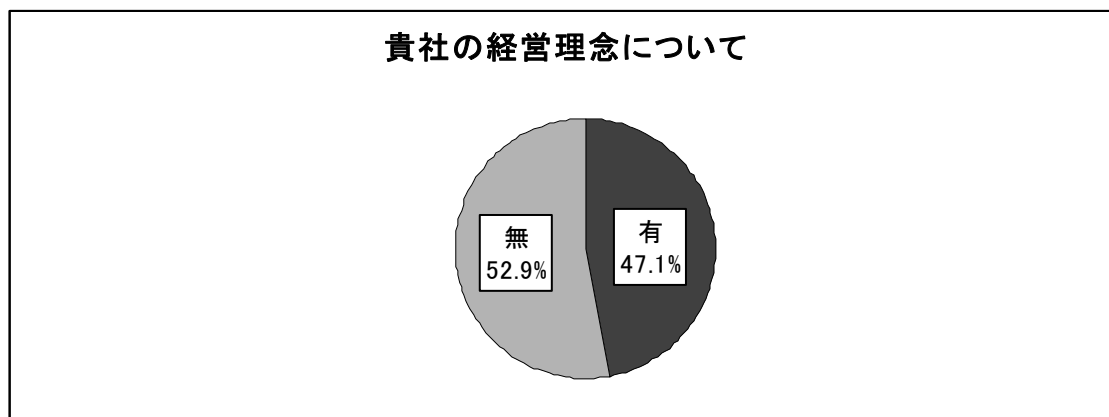
「51～55歳」が約5割と最も高い。「56歳以上」も約3割と高く、総体的に高齢化傾向となっている。



## II 経営基本

### 1. 経営理念について

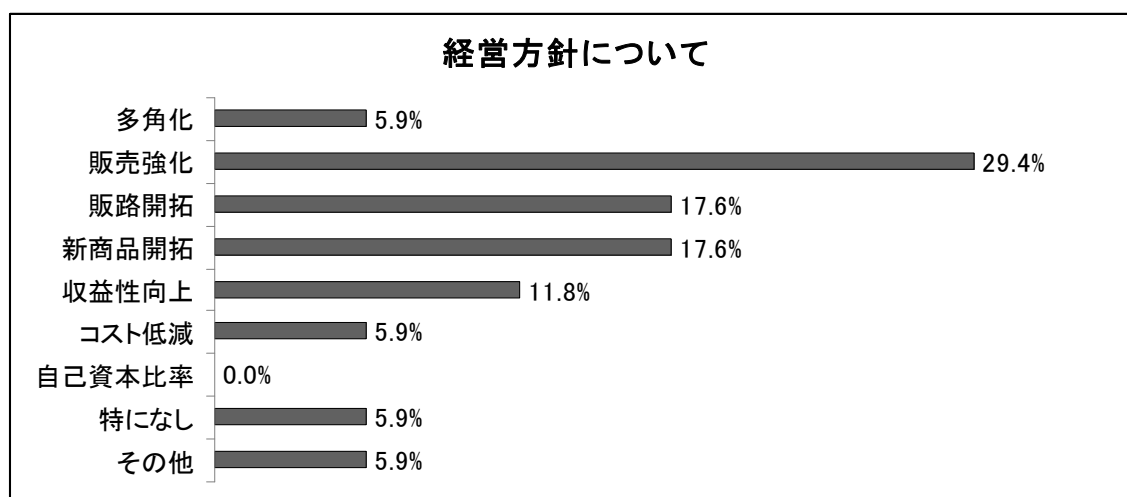
「有」と「無」が半々で、「有」の主なものは「良い酒を少量だけ」、「安全で美味しいものを作る」、「品質第一」等品質を重視するものと、「欲張るな!」、「継続的に進めて」、「誇りの持てる環境作り」等経営のあり方を重視するもの、さらに「社会貢献」「地産地消化」企業の社会的責任を重視するものに分かれる。

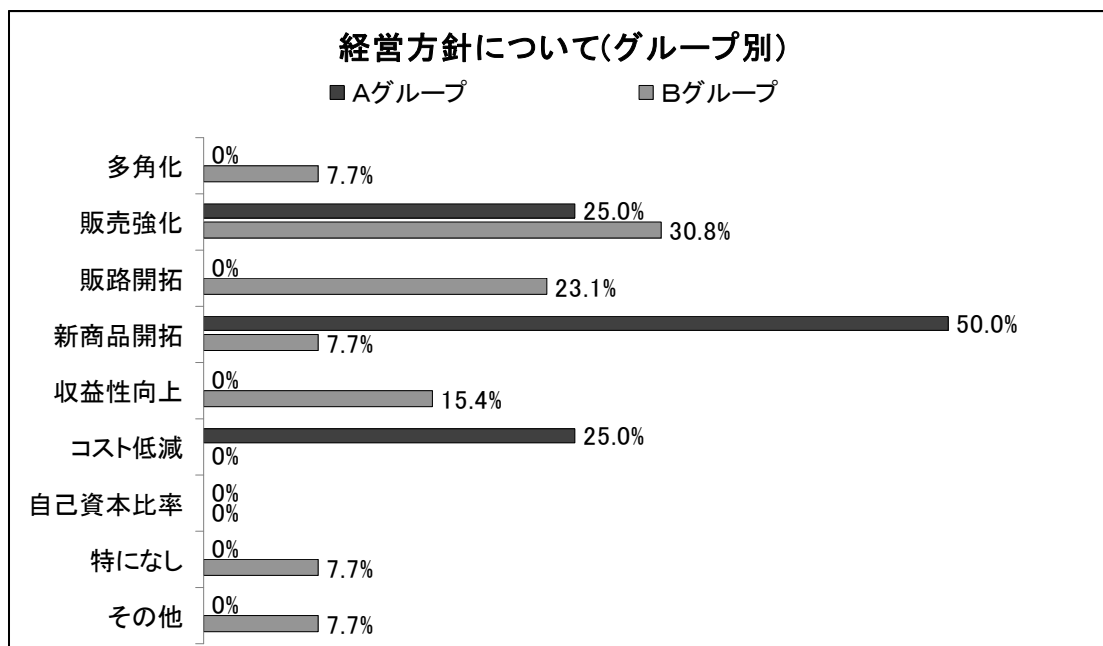


### 2. 経営方針について

経営環境が厳しく売上が減少傾向にある為、「販売強化」が約3割と最も多く、次いで「販路開拓」「新商品開発」が約17%で同率を示す。

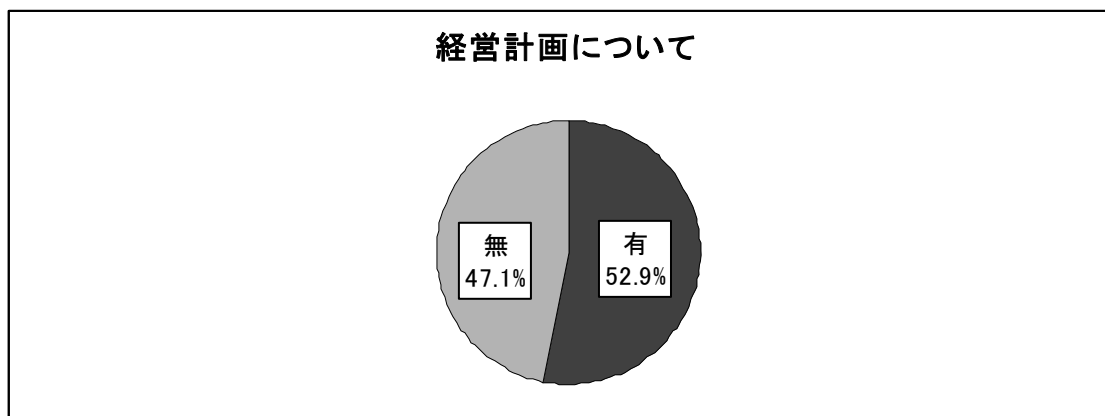
グループ別ではAグループでは「新商品開発」、Bグループでは「販売強化」の割合が高い。





### 3. 経営計画について

経営計画「有」と「無」が拮抗している。グループ別でもそれぞれ同傾向を示す。尚、「有」の内容は長期計画、中期計画より、短期計画の割合が高い。



### 4. 貴社の認識する強み、弱みについて

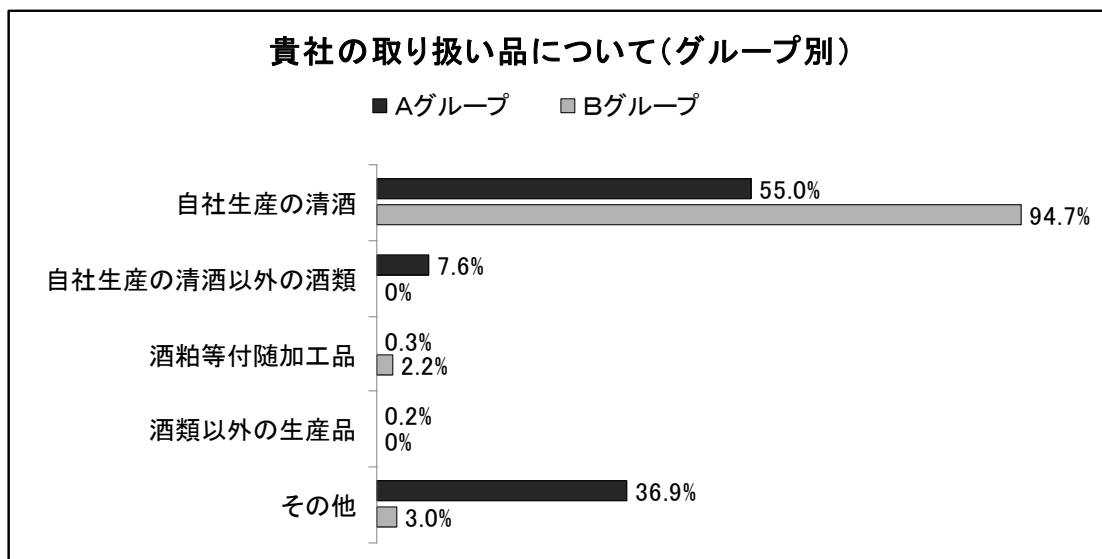
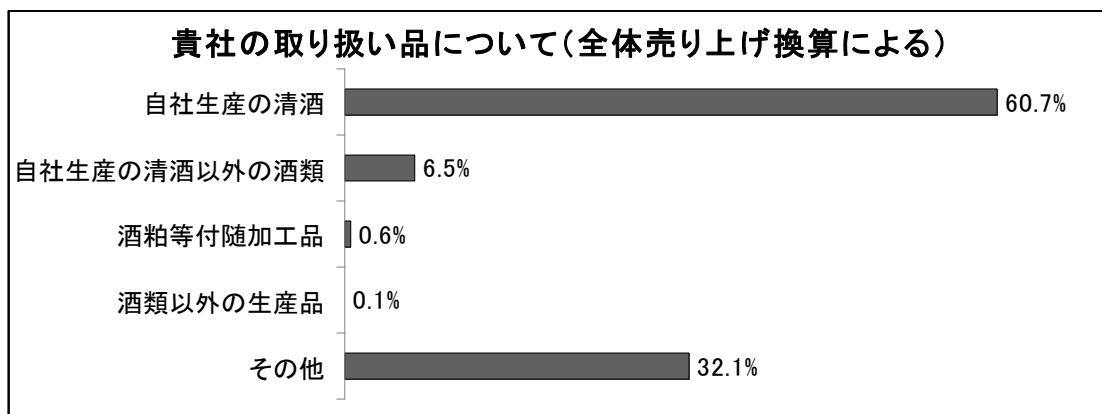
強みとしては「地酒としての味」、「原料」、「仕込み方法」、「手作り」、「ブランド力」としている酒造場と、「グループ力」、「情報収集力」、「経営規模等経営資源」としているところに分かれる。

逆に弱みは「売上の伸び悩み」、「コストの増加」、「杜氏の高齢化」から「経営資源の弱さ」、「品質不満」、「販売戦略の悩み」等多様である。

## 5. 貴社の取り扱い品について

ヒアリングでの取り扱い品の割合を全体売上で換算した結果、本業である「自社生産の清酒」売上が約6割と最も高く、次いで兼業売上を含めた「その他」売上が約3割で、それ以外は極少割合である。

グループ別では、Aグループで「自社生産の清酒」が約半分に対し、Bグループは約98%と圧倒的に高い。





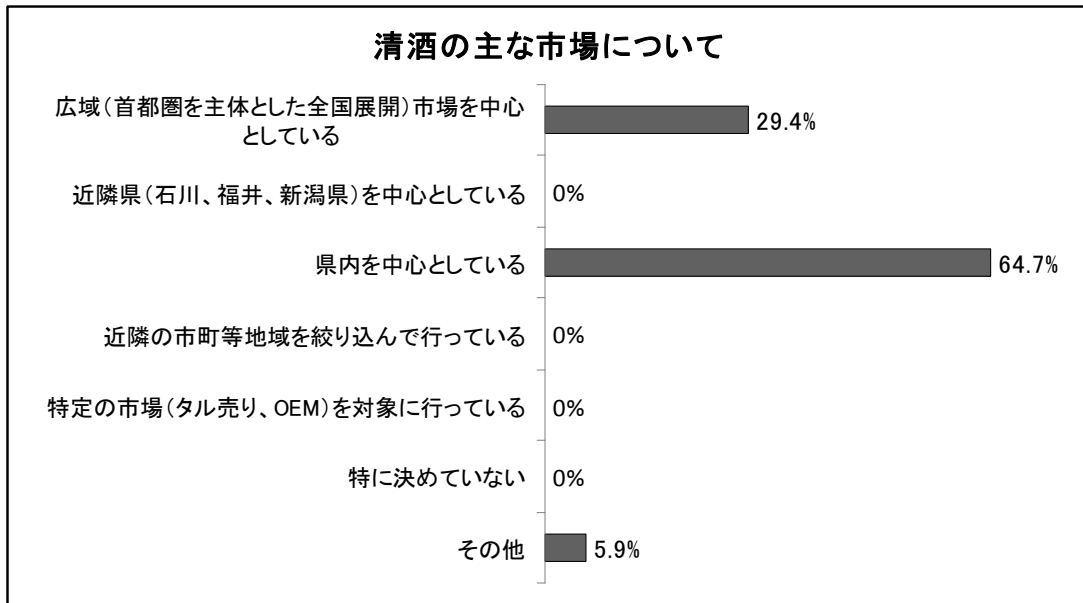
### Ⅲ 販売管理面

#### 1. 清酒の主な市場について

各酒造場が主な市場と考えているのは、富山県内中心が最も多く、約2/3を占めている。次には、全国展開を含めた広域が約30%を占め、これら上位でほとんどを占めている。

北陸三県という視線や、小規模な近隣市町への絞込みは全く無く、県単位での地域意識と全国視野に、二分される結果となった。

また、ターゲットする市場の絞込みをしていない酒造場は皆無であった。



※ その他：飲食店直売

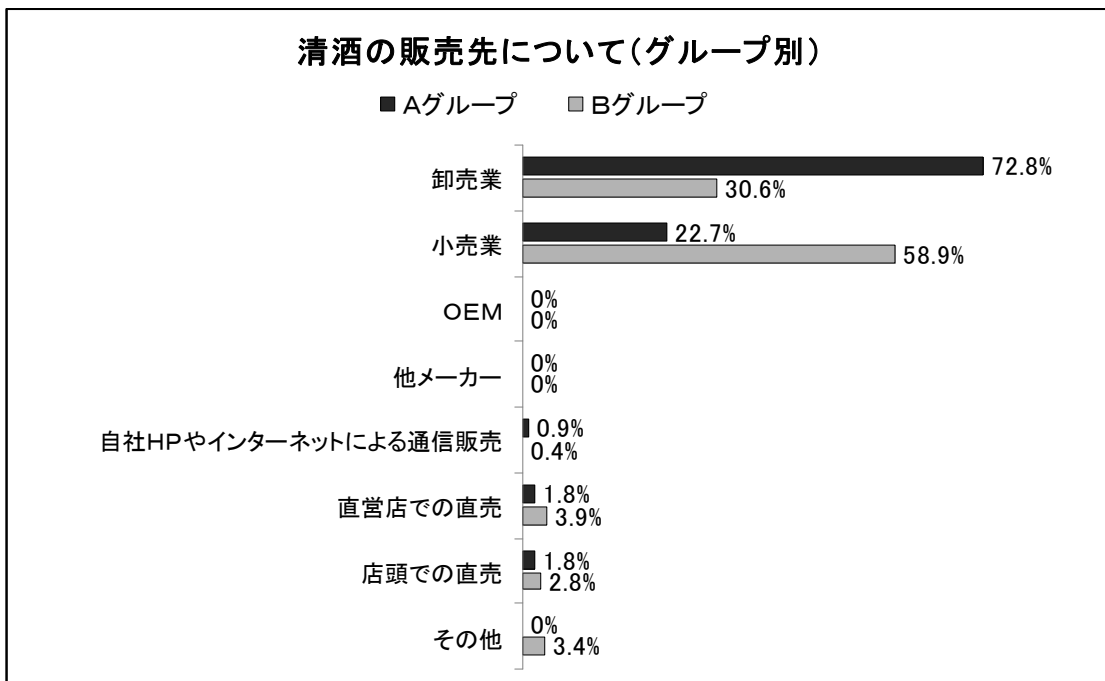
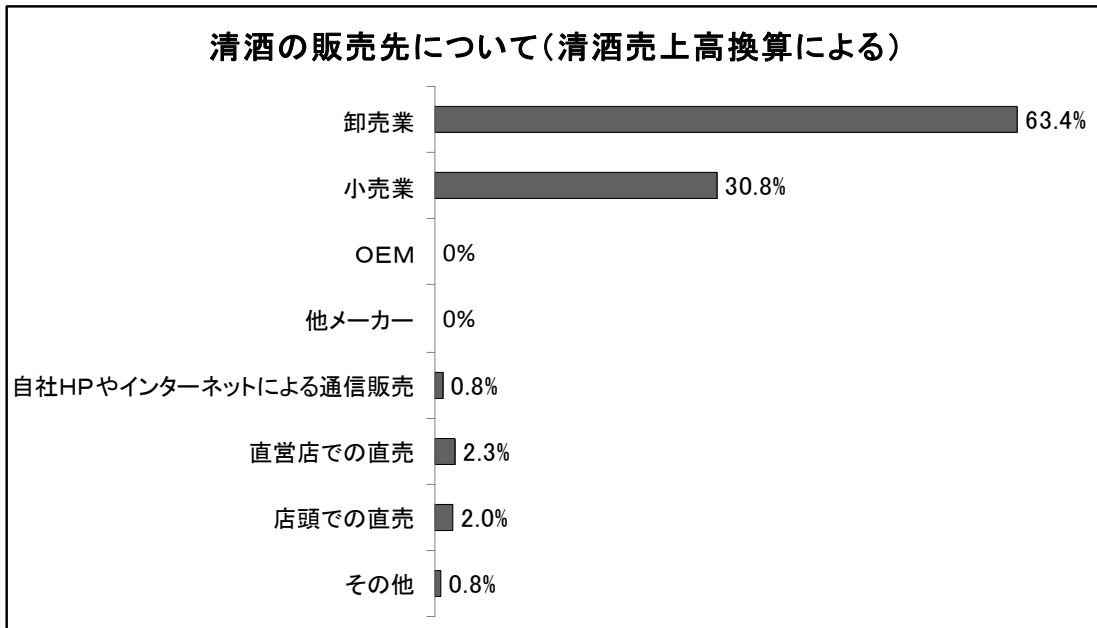
#### 2. 清酒の販売先について（清酒売上高換算による）

清酒の販売先については、卸売向けと小売向けでほとんどを占めている。

小売向け30%に対して、卸売り向けは63%と、卸売業界を通して消費者に販売していることが窺える。

特に、Aグループは卸売業向けに73%を販売しているが、一方でBグループでは小売業向けに60%を販売している。

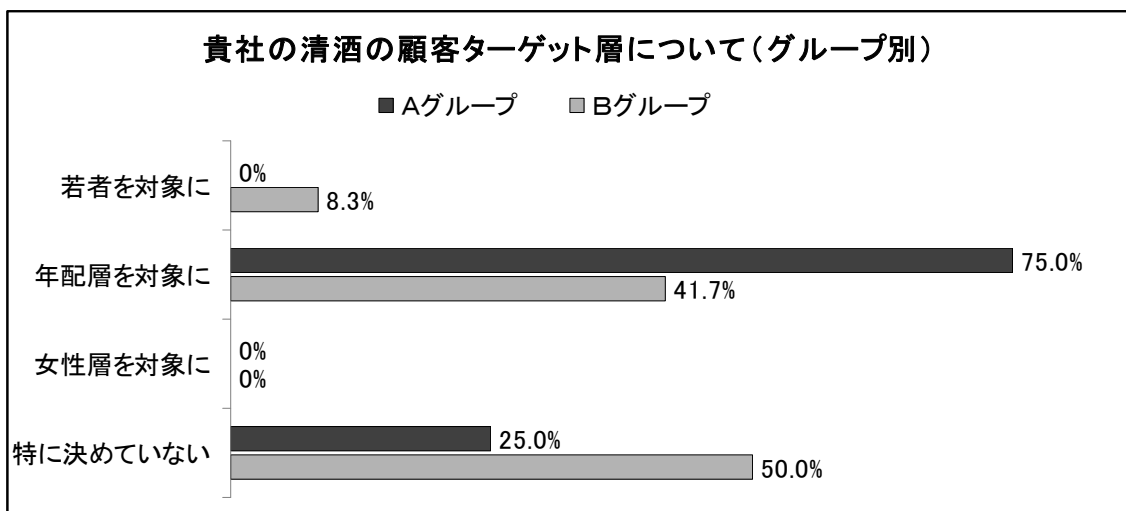
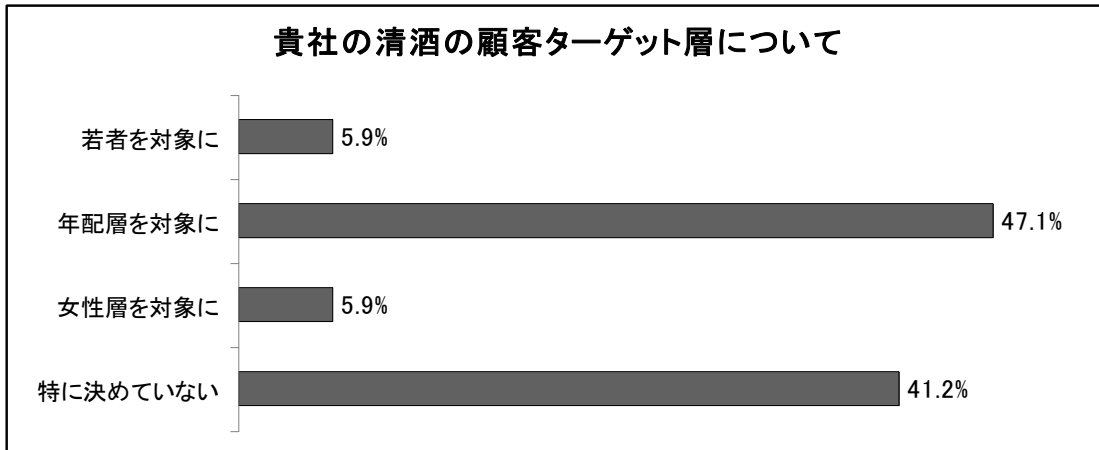
規模の小さい酒造場は、卸売業を通さずに小売業に販売しており、規模を追ってはいないことが窺える。



### 3. 貴社の清酒の顧客ターゲット層について

各酒造場の顧客ターゲット層は、年配層対象が50%弱を占めている。若者や女性層をターゲットとしているのは、それぞれ約6%のみであり、特にターゲット層を絞り込んでいない酒造蔵が40%も占めた。

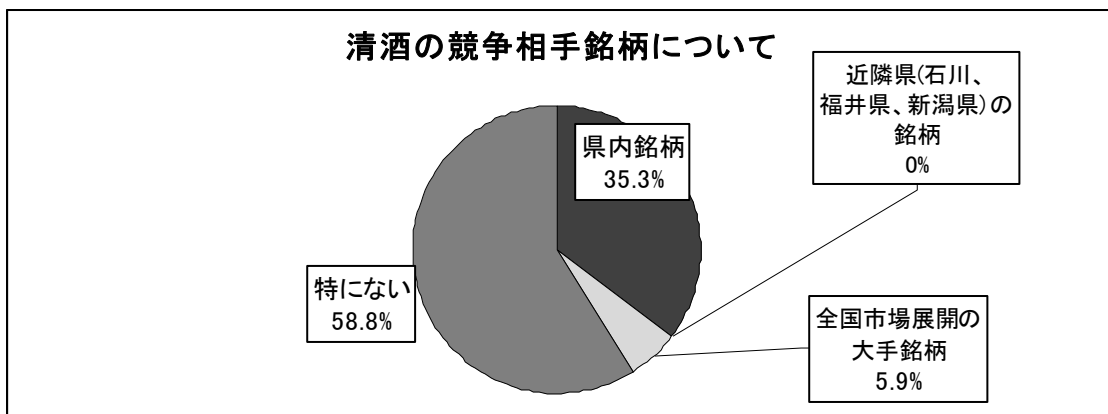
グループ別では、Bグループの方が、ターゲット層を絞り込んでいないという点が大きな課題と言える。(ターゲット層を決めていない酒造場は、Aグループで25%にとどまっているにもかかわらず、Bグループでは2倍の50%にも達している。)



#### 4. 貴社清酒の競争相手銘柄について

意識している競争相手銘柄については、富山県内銘柄が35%であり、全国市場展開の大手銘柄は6%であった。

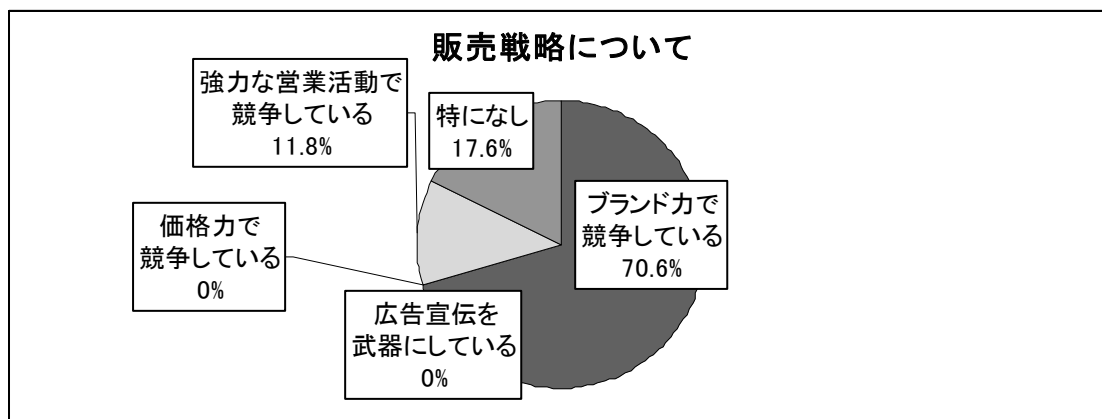
また、意識している主な市場と同様に、北陸三県には競争相手銘柄は皆無であった。



## 5. 貴社の販売戦略について

販売戦略については、ブランドを重視し、そのブランドをもって競争戦略としている酒造場が70%を占めており、自社ブランドを大切に守っている姿勢が窺える。反対に、価格面や広告宣伝を武器に競争をしている酒造場は皆無である。

また、ブランド力に頼ることなく、強力な営業活動を意識している酒造場も11%に達している。



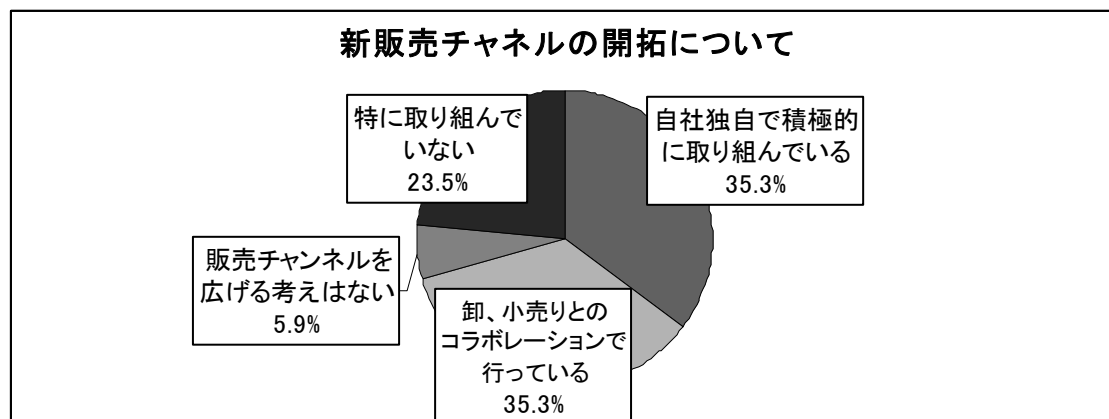
## 6. 新販売チャネルについて

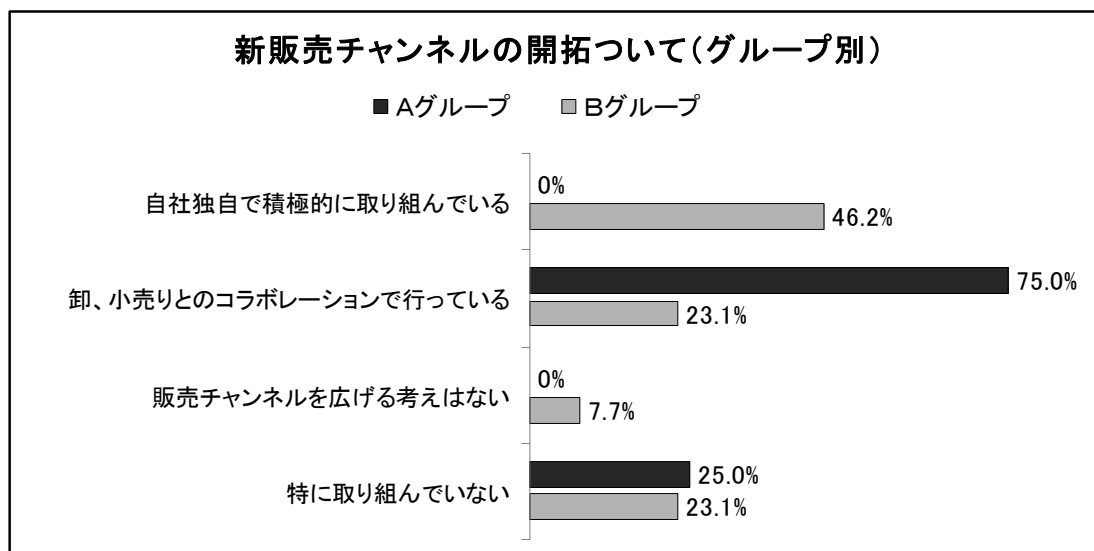
今後の新販売チャネルについては、自社独自で積極的に取り組んでいる酒造場と、卸・小売とのコラボレーションに取り組んでいる酒造場が、ともに35%と同比率であった。

また、敢えて販売チャネルを広げないとする酒造場も6%あった。

しかしながら、グループ別で見ると、Aグループは、自社独自で積極的に取り組んでいるというよりも、卸・小売とのコラボレーションに取り組んでいる酒造場が75%を占める。先述で見たとおり、Aグループの販売先としての卸売業が、より多いこととも関連していると推察される。

一方、Bグループでは、自社独自で積極的に取り組んでいる酒造場の方が、卸・小売とのコラボレーションに取り組んでいる酒造場よりも多い。



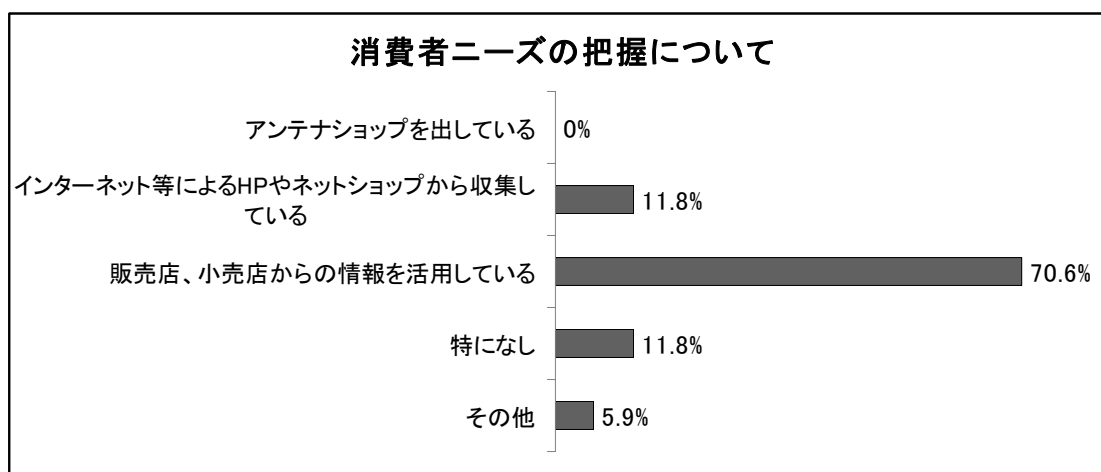


## 7. 消費者ニーズの把握について

消費者ニーズの把握については、アンテナショップを中心として活用している酒造場は無く、販売店・小売店からの情報を活用している酒造場が70%とほとんどを占める。

一方、ネット活用によるニーズ把握は12%に過ぎない。

先述の新販売チャネル開拓では、自社独自の取り組みも大きかったが、消費者ニーズについては、自社独自というよりも、販売業者からの情報に頼っており、その効果も大きいという実態である。(次項「HPの活用について」参照)



※ その他：社長独自の情報収集力

## 8. HP (ホームページ)について

約76%の酒造場がHPを持っており活用している。

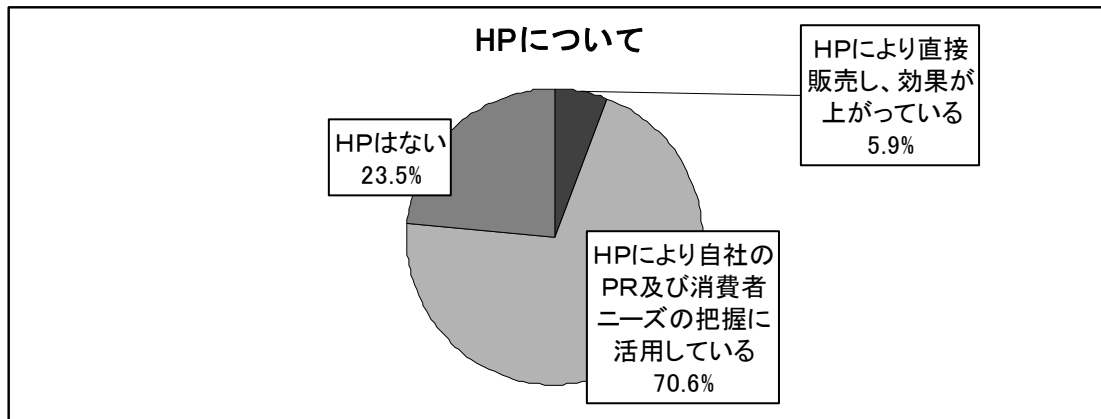
自社のPRや消費者ニーズ把握での活用が70%と非常に大きい。

しかしながら先述のとおり、販売チャネルとしての活用には至っていない。これは、口当たり等の清酒の独特な特徴を、HPでは表現しづらいという面もあると思慮される。

顧客に、一度実際に味わっていただき、その口コミをHPに掲載する等により、販売にも

っと直接効果が出るようにするということが今後の課題ではないだろうか。

また、HPでも印象に残る容器の形状やラベルの工夫ということも、今後検討の余地があると判断する。



### 9. 販売促進の取り組みについて

販売促進への取り組みについては、自地にとらわれないイベントの企画と、自地での蔵開放・観光客の受け入れ・工場見学が、ともに30%とトップに並んでいる。

次には、営業の強化12%、広告宣伝重視6%と、続いている。

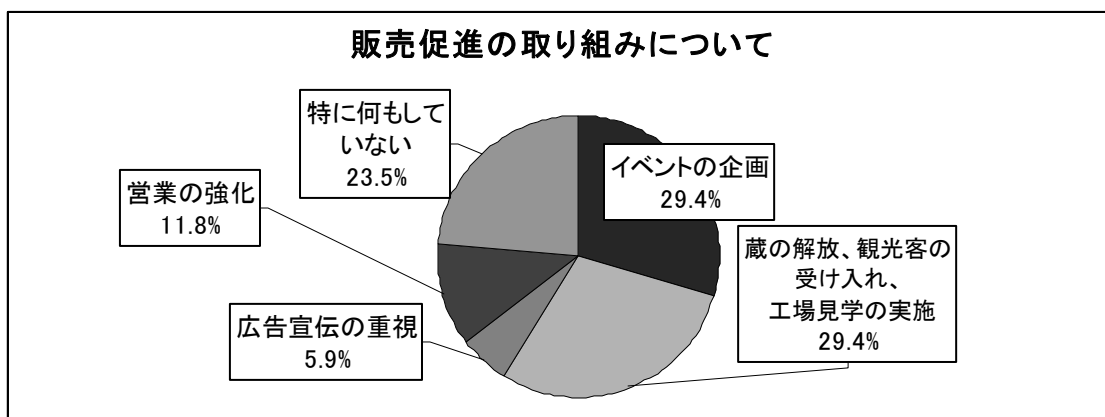
一方、何もしていないという酒造場が20%強もあったのは、非常に残念である。

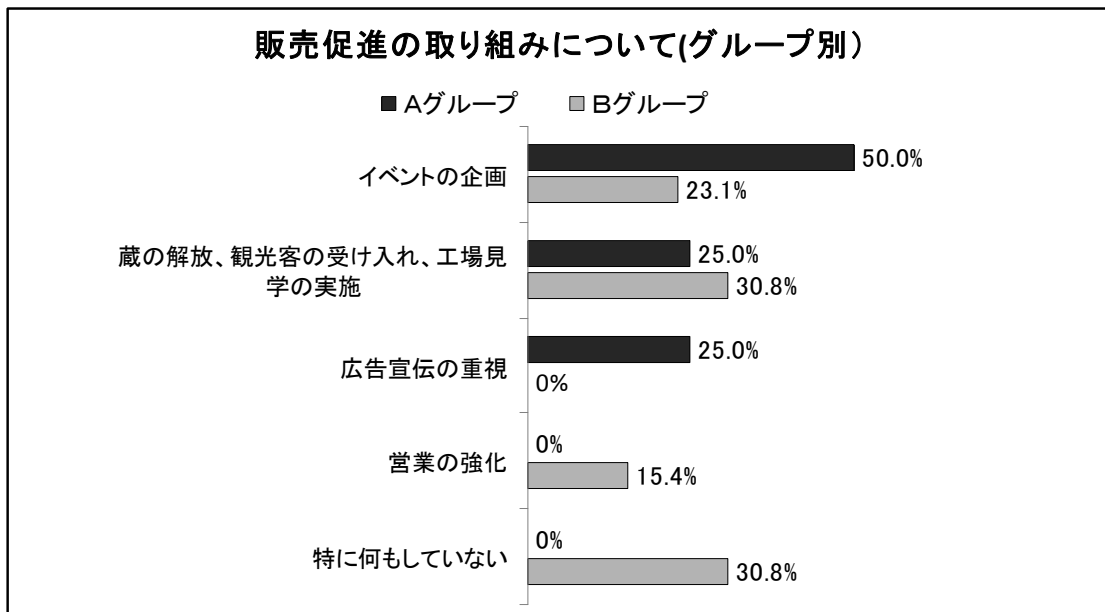
販売促進についても、酒造場の規模による影響が出ていた。

Aグループでは、何もしていない酒造場は皆無である。イベント企画が50%とトップであり、次いで、自地での蔵開放・観光客の受け入れ・工場見学と、広告宣伝重視が、ともに25%である。

一方、Bグループでは、資金力による影響か、何もしていないという酒造場が31%でトップである。また、広告宣伝の重視は皆無である。

以上の販売促進への取り組みが、次項の販売管理面の問題にもつながっているものと思慮する。



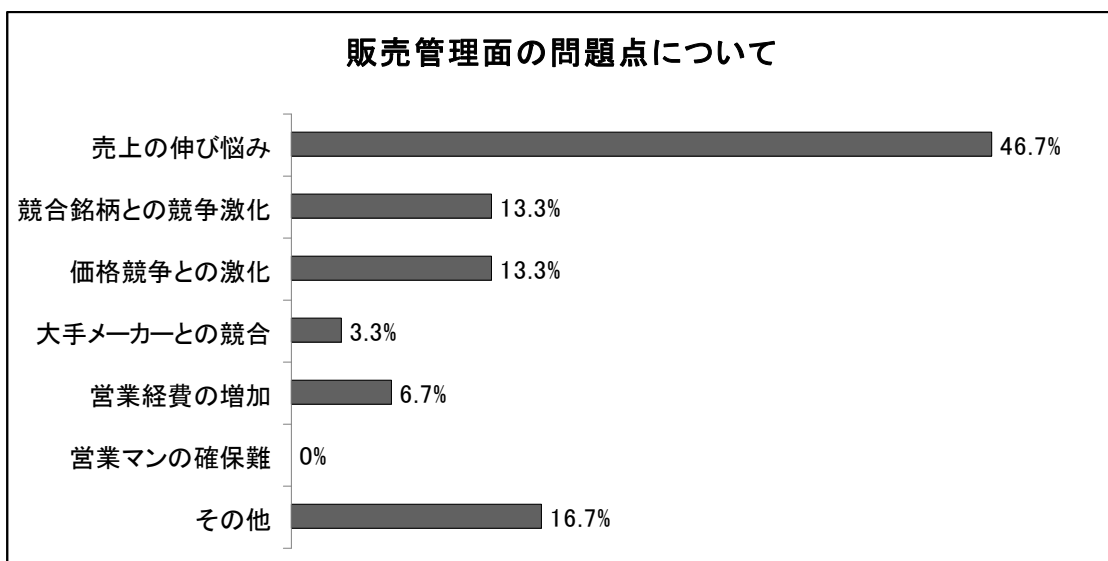


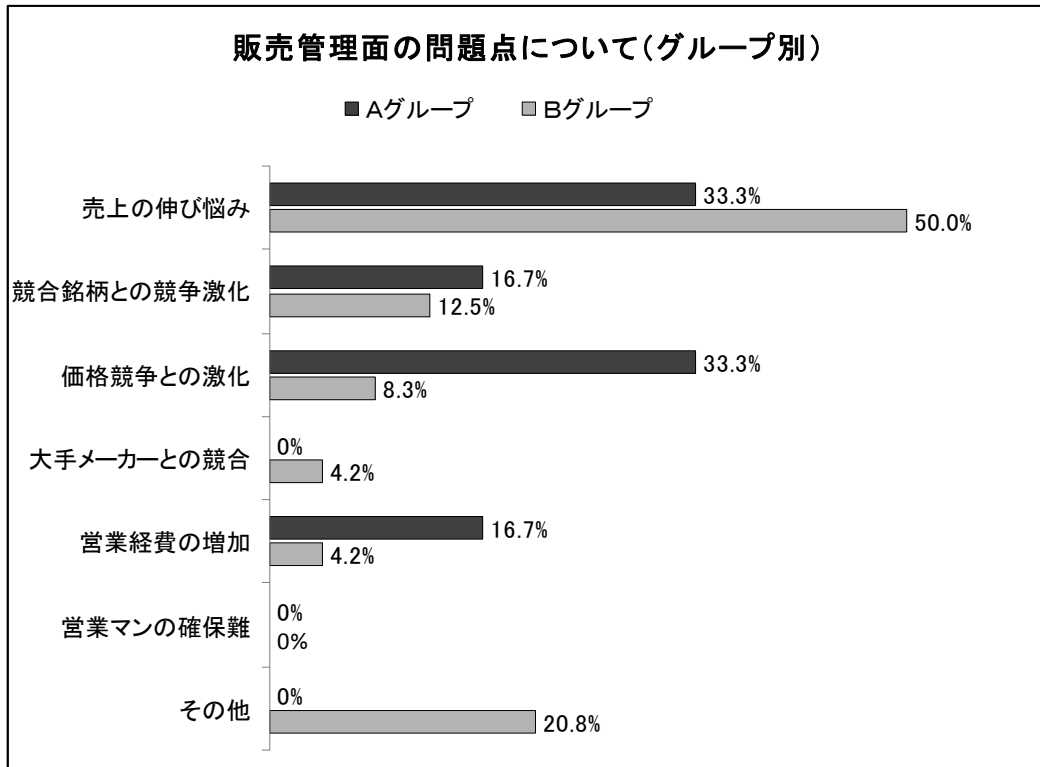
## 10. 販売管理面の問題点について

販売管理面の問題点については、売上の伸び悩みが約半分を占めた。次に、競合銘柄との競争激化と、価格競争の激化が、ともに13%と続いている。

これらも、昨今の消費者ニーズの変化(清酒離れ)に起因するものと思慮される。

グループ別で見ると、Aグループが意識している問題点は売上の伸び悩みが33%と、Bグループの50%に比較し小さい。しかしながら、Aグループでは、価格等の競争激化や営業経費を問題点にしている割合が大きく、価格の引き下げや営業経費増というコストを悩みながら負担しつつ、売上維持を図っているとうかがえる。先述のとおり、販売戦略で価格力を重視していた酒造場は皆無であったことから、受動的に価格引下げ負担をしているものと思慮できる。





※ その他：飲み手の顔が見えない(特に40歳台)等

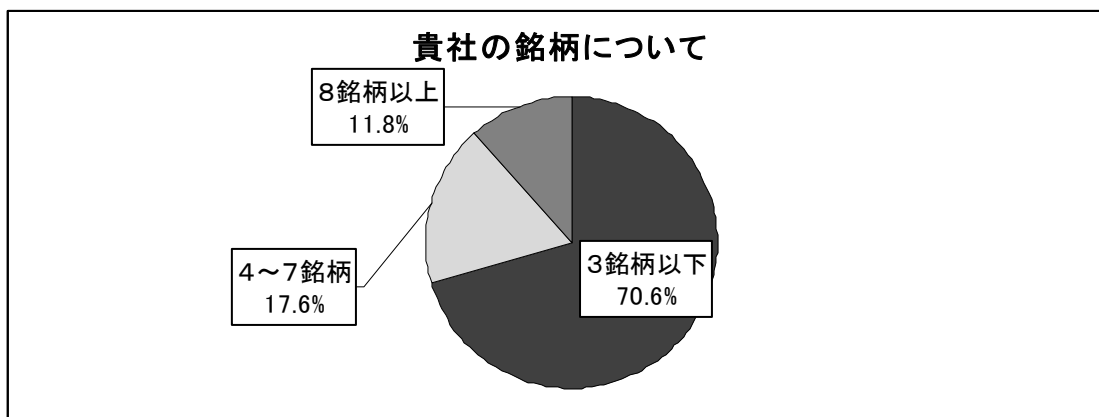


## IV 生産管理面

### 1. 銘柄について

酒造場が製成する清酒の銘柄数は、「3銘柄以下」が71%と最も多く、「4～7銘柄」を含めると全体の88%である。これは、清酒製成数量100k1未満の酒造場が占める割合が全体の3/4以上と多く、製成数量面から銘柄を絞り込まざるを得ないためと推察できる。

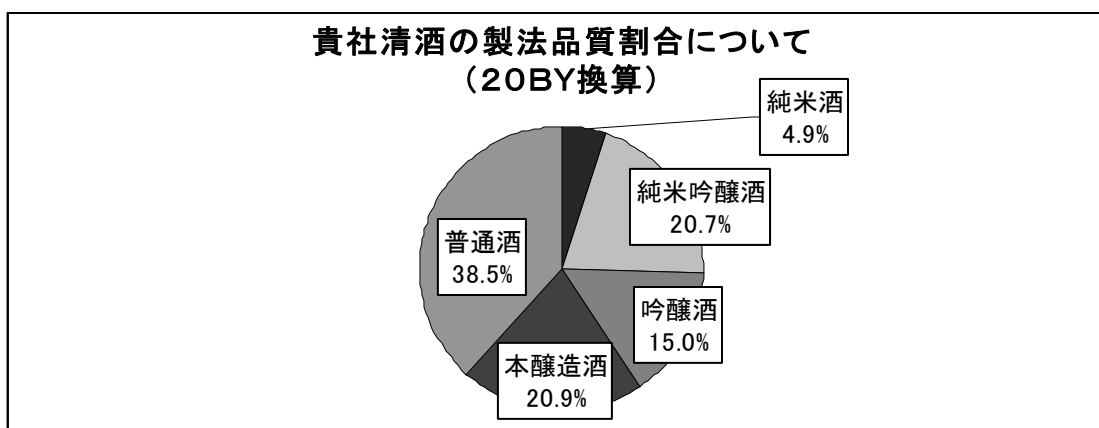
一方、「8銘柄以上」と多くの銘柄を扱っている酒造場も1割以上占めている。

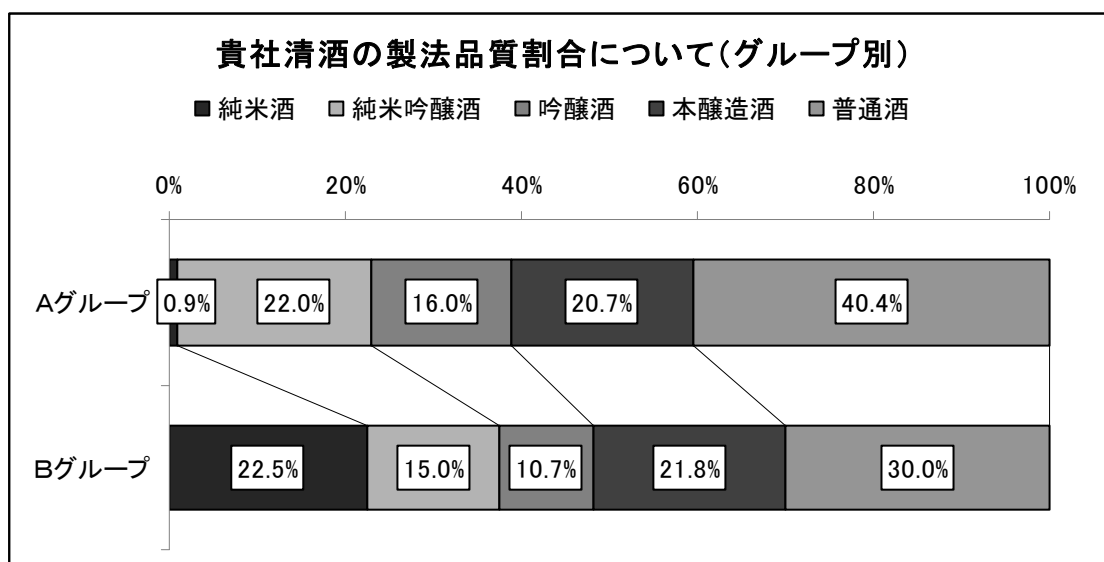


### 2. 清酒の製法品質割合について(20BY換算)

酒造場で製成する清酒の製法品質割合は、「普通酒」が39%と最も多く、「本醸造酒」、「純米吟醸酒」が21%と続く。普段晩酌等で気軽に飲める「普通酒」と「本醸造酒」を合わせると6割近く占める。米と麴だけを原料とするこだわりの酒「純米酒」は5%で最も少ない。

しかし、いわゆる高級酒と言われる「吟醸酒」、「純米吟醸酒」、「純米酒」の割合は、全体の4割を超え、製法品質割合の高い酒造りにこだわっている酒造場が多いことが分かる。特に、Bグループにおいては5割近く(48%)は、いわゆる“高級酒”を製成していることが見てとれる。

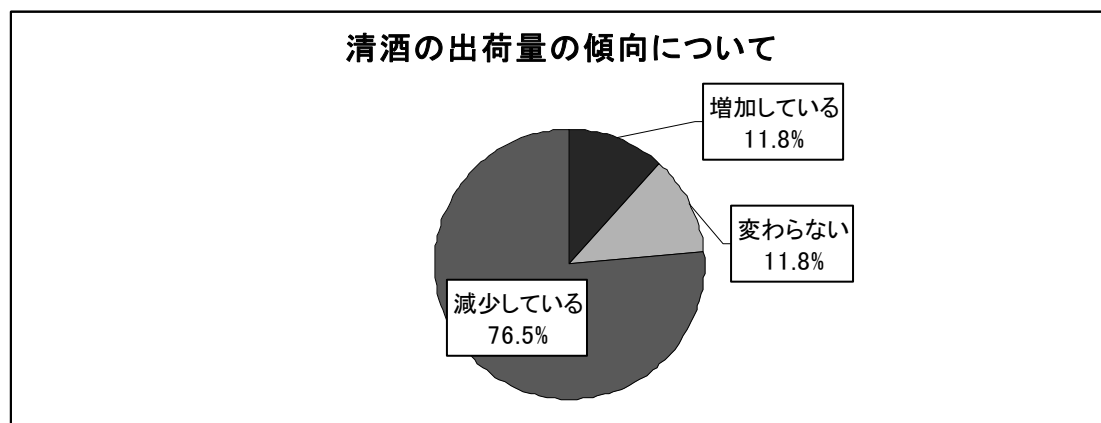




### 3. 清酒の出荷量の傾向について

清酒の出荷量は、77%の酒造場が「減少している」と回答。一方で「増加している」酒造場は12%となっている。

全国的に出荷数量の減少傾向が続く酒造業界、とりわけ清酒において減少が顕著であるが、「増加している」「変わらない」を合わせた23%の清酒の酒造場が健闘している事実も見てとれる。出荷量が減少している酒造場は、出荷量が増加している酒造場の真の要因を謙虚に学びとり、自社の経営に活かす等の工夫・施策を講ずることが肝要となる。

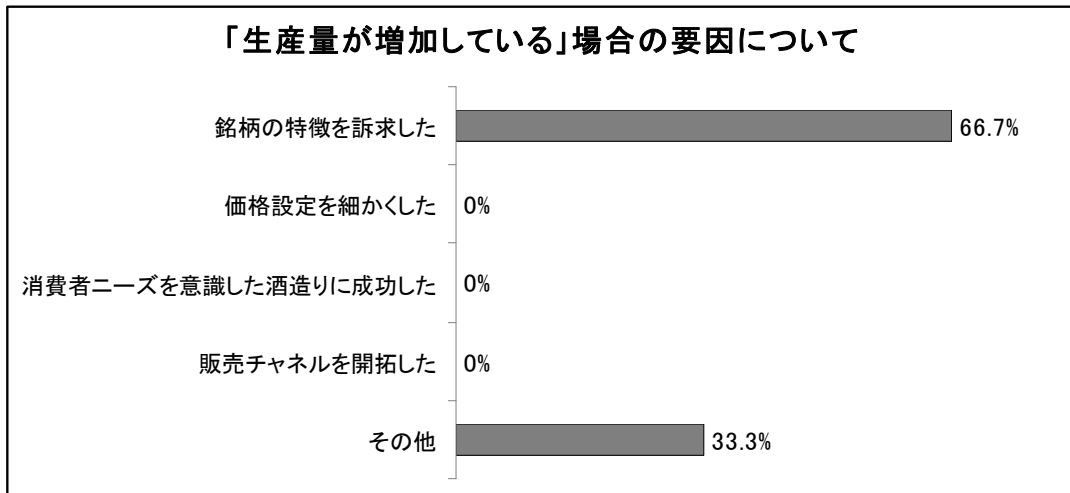


### 4. 「出荷量が増加している」場合の要因について

前項において清酒の出荷量が増加していると回答した酒造場にその増加要因を調査したところ、「銘柄の特徴を訴求した」が67%と最も多い。「価格設定を変えた」、「消費者ニーズを意識した酒造り」、「販売チャネルの開拓」等の要因は皆無であることからそれぞれの酒造場の「銘柄」をブランド化し、その特徴を訴えることを最重要施策として顧客づくりに邁進していることが分かる。

その他の内訳には、「下手に加工しない、自然のまま」の回答を得ている。これはビール・焼酎・ワイン等の他の酒類において行われている、消費者の潜在ニーズから新製品を開発し

て“流行づくり”を行うことを真似るのではなく、地酒として本来の酒造りによる“深い味わいづくり”が功を奏していると考えられる。

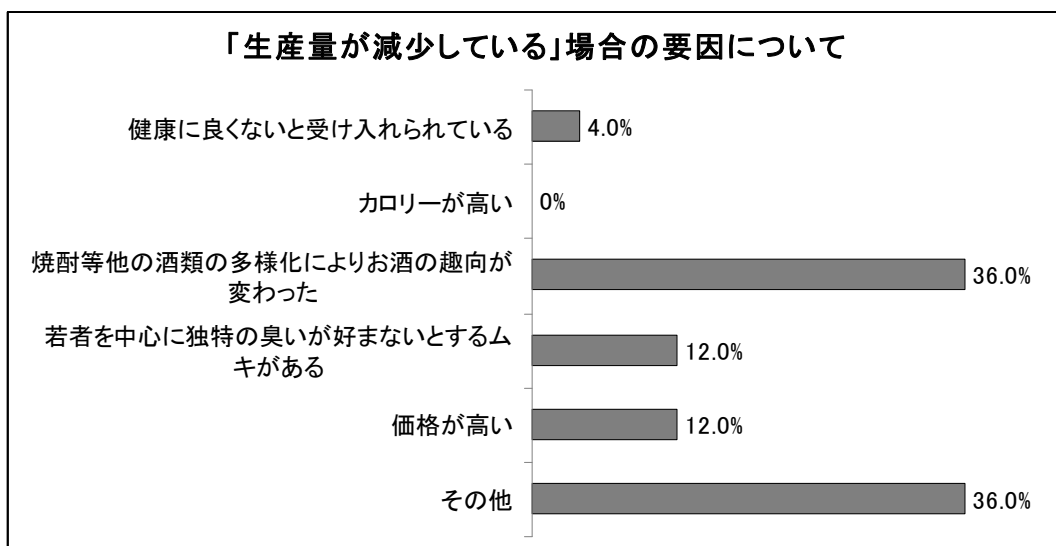


#### 5. 「出荷量が減少している」場合の要因について

他方、前項において清酒の出荷量が減少していると回答した酒造場にその減少要因を調査したところ、「焼酎等、他の酒類の多様化によりお酒に対する嗜好が変わった」が36%と最も多く、「若者を中心に清酒の独特の臭いを好まない」と傾向がある」がそれぞれ12%と続く。「健康に良くないと受け取られている」も4%と少ないが要因として挙げている。

その他の内訳として、①飲酒運転強化、②業界の怠慢、③景気と一致する、④パックの酒がイメージを落とした、⑤酒造りに変化がない、業界対処の遅れ、⑥国内旅行の減少、外国人割合が大きいなどが挙がっており、その割合もトータルで36%と大きい。

他の酒類との競合、飲酒運転強化、国内旅行減少、健康に良くないイメージ等の外部要因を挙げるとともに、清酒の独特の臭い、価格の割高感、容器の紙パック化でのイメージダウン、酒造りに工夫がない・業界全体の対処等の内部要因も多く挙がり、業界・酒造場における今後の課題といえる。



## 6. 新商品開発の考え方について

今後の新商品開発の考え方として、「現状のブランドを維持していくことを重点とする」が最も多く、35%を占める。次いで「消費者ニーズ調査を参考にして商品開発していく」が18%であり、「卸・小売のPB商品を作っていきたい」、「清酒以外の商品作りに取り組みたい」がある反面「清酒造りにこだわっていきたい」もありそれぞれの酒造場の方針のもと同割合の12%となっている。

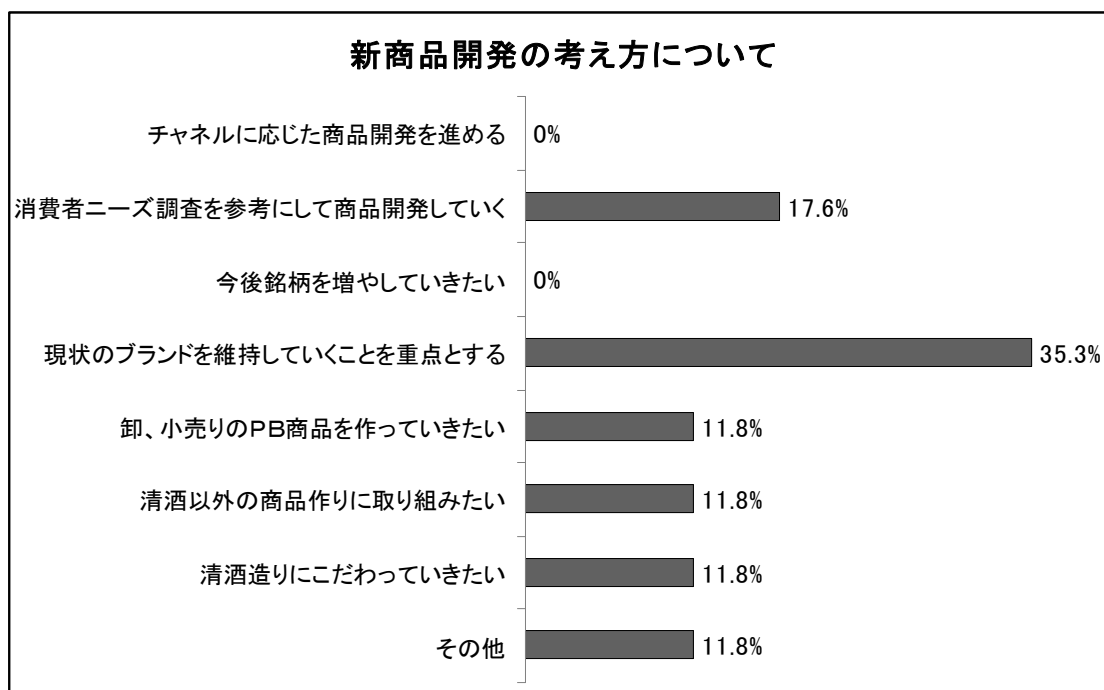
その他には、「季節限定商品の開発」や「海洋深層水等地場の独自の原料を活用した商品」が挙げられている。

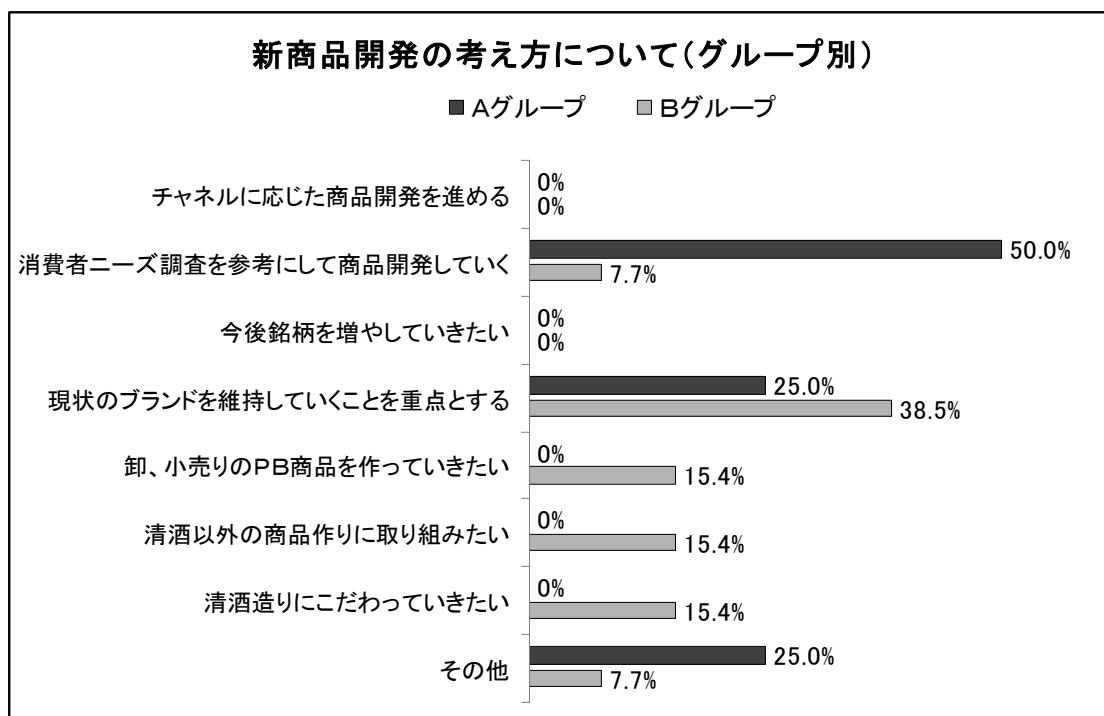
出荷量の増加要因で挙げられた「銘柄の特徴を訴求」の裏付けとしてか、「今後銘柄を増やしていきたい」は皆無であり、現状ブランドの維持・深耕を重点に考えている。

下図の製成数量で区分したグループ別グラフを見て分かるように、「消費者ニーズ調査を参考にして商品開発していく」割合は、Aグループが50%であり、Bグループの8%よりも大きく、重要視していることが見てとれる。

「現状のブランドを維持していくことを重点とする」に関しては、どちらのグループも大きいですが、Bグループの方が39%と割合が大きい。

「卸・小売のPB商品を作っていきたい」等については、Aグループでは皆無である。



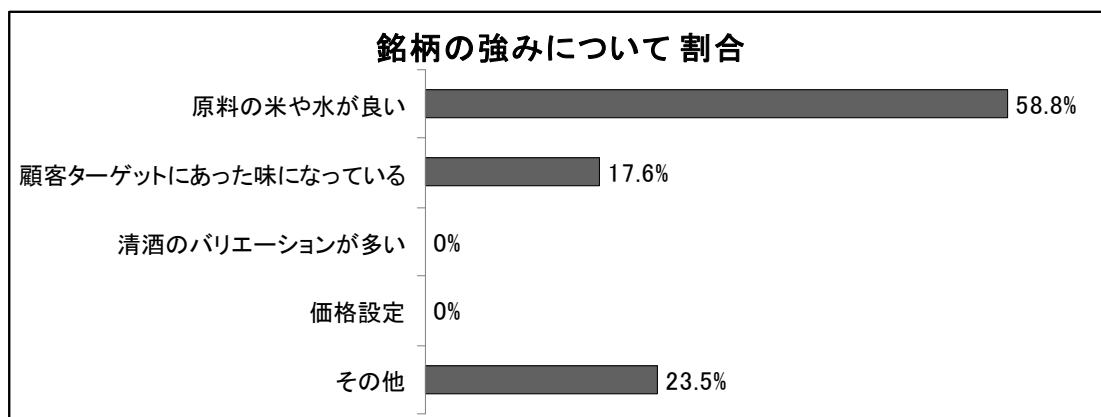


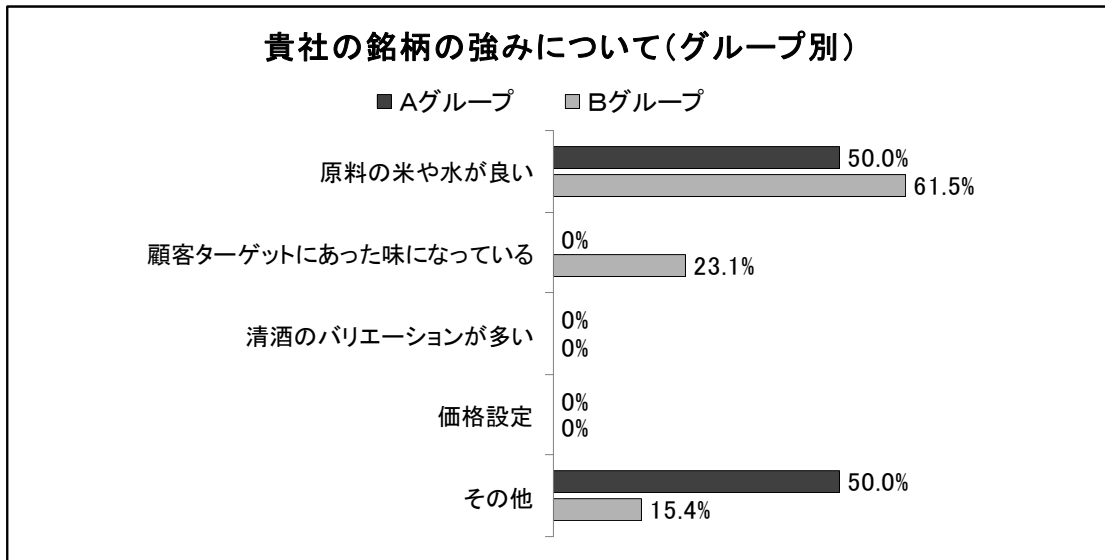
## 7. 貴社の銘柄の強みについて

酒造場の銘柄の強みでは、「原料の米や水が良い」が59%を占め、「顧客ターゲットにあった味になっている」が次に続き18%となっている。不純物をろ過する花こう岩からなる富山県の地質、立山連峰に降り積もる清らかな雪のダムから黒部川など日本一の急流河川等から運ばれる清浄で良質な水、それから収穫される米等、全国でも屈指の原材料は酒造りに大変有利であるといえる。

製成量100K1未満の小規模な酒造場の数が全体の3/4以上を占めるため、「清酒のバリエーションが多い」という品揃えの強みはないと認識している。また、現在は価格より味（淡麗・濃醇）・香り（高・低）で競争優位に立つ差別化戦略を重要視しているためか、「低価格」を強みとしている酒造場はない。

その他の内訳は、①精米から一貫生産、②味、イメージ、③食事との相性であり、併せて24%を占める。



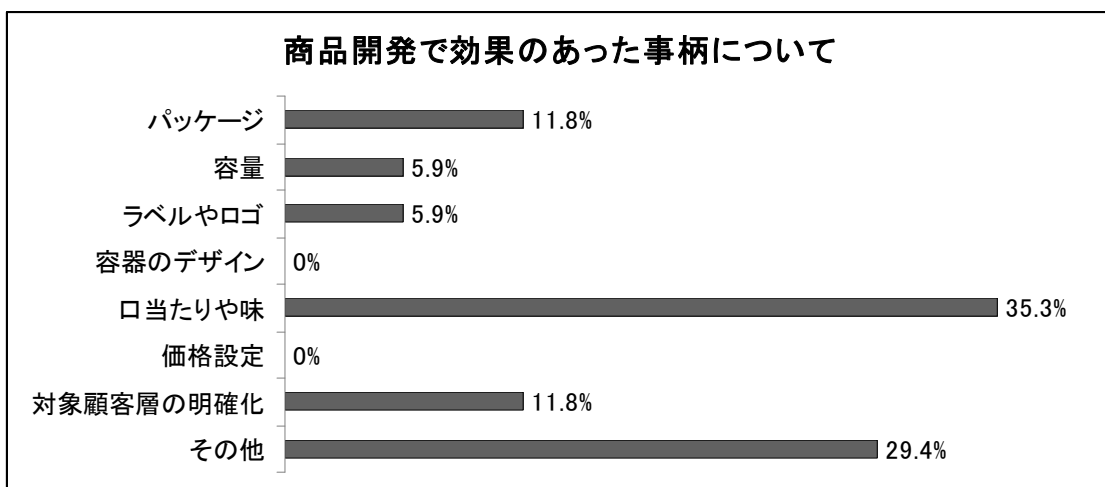


## 8. 商品開発で効果のあった事柄について

酒造場がこれまでに実施してきた商品開発で効果があった項目として、「口当たりや味」が35%で最も多い。前述の銘柄の強みで明らかなように原料として“全国でも屈指の米や水の良さ”を活用してさらに酒造場独自の仕込み・熟成方法により醸造した清酒の深い味わいが消費者を引きつけていると解釈できる。この“味・香り”を特定の顧客ターゲットに絞り込み、パッケージ等のデザイン面も考慮して提供していることから「対象顧客の明確化」および「パッケージ」が12%と続いている。

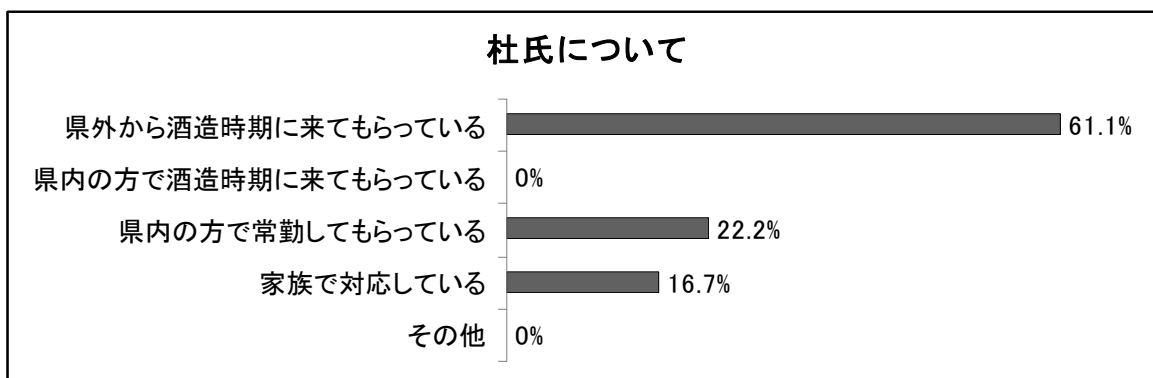
さらにデザイン、飲み易さ面から「容量」「ラベルやロゴ」が6%となっている。

一方で、その他が30%とウェイトが大きい。その内容は、①トラスト制度、②ほとんどうまくいっていない となっていることから、商品開発を実施したが、売上につながる効果が出ていないという回答もある。



## 9. 杜氏について

酒造場における酒造りの技術統括者である杜氏は、「県外から酒造時期に来てもらっている」という季節雇用型が全体の61%と大きなウエイトを占める。県外は、ほとんど富山県の隣接県からの杜氏である。一方「県内」の杜氏の場合は常勤雇用ということで「県内の方で常勤してもらっている」が22%である。代表者が何役もこなす等、酒造場の「家族で対応している」も17%とややウエイトが高くなっている。

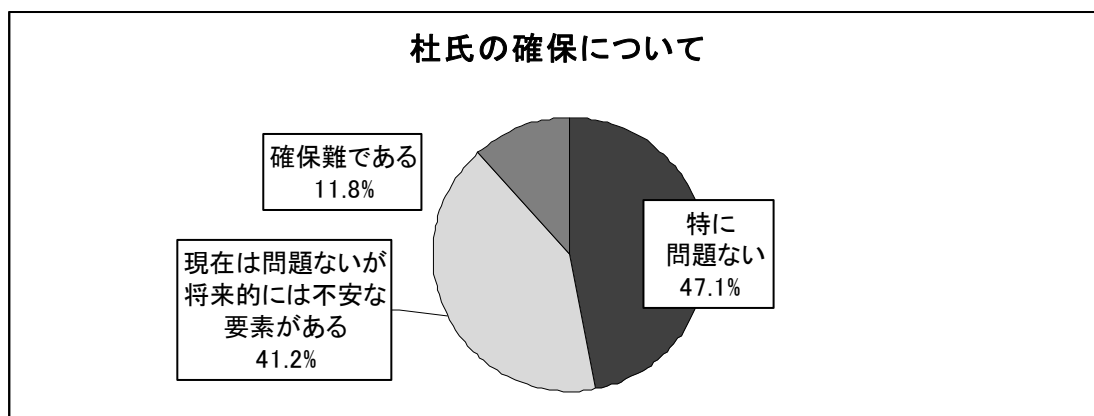


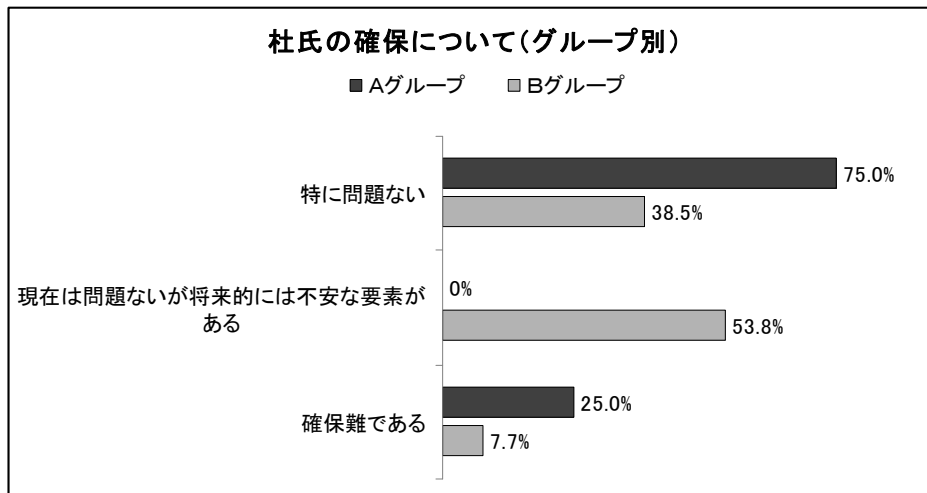
## 10. 杜氏の確保について

県内外からの杜氏を確保する場合、「現在は問題ないが将来的には不安な要素がある」と回答した酒造場が最も多く、41%を占める。これは清酒消費量の長期減少化傾向に伴い杜氏自身が減少していることによる。また、これまでの杜氏は、農業と兼務し、農閑期に酒造りに勤しむパターンが多かったが、農業人口の減少による影響も大きいという。

杜氏をなんとか雇用できるが「確保難である」が12%を占める。このことから5割以上の酒造場においては、酒造りの技術統括者である杜氏を確保することを課題に挙げている。

酒造場の清酒製成数量で区分したグループ別で見た場合、Aグループにおいては杜氏の確保に「特に問題はない」と回答した割合が75%と多く、Bグループではその逆で既に「確保難である」「将来的に不安」を合わせた割合が62%と多くなっていることがわかる。





### 11. 生産面の問題点について

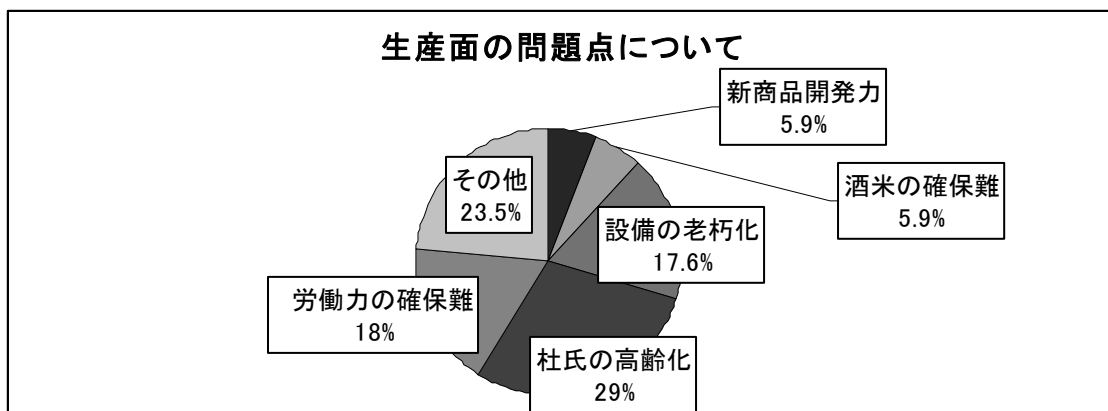
酒造場における生産面の問題をみた場合、「杜氏の高齢化」が 29%を占め最も多く、前項の杜氏の確保問題と同様に技術統括者である杜氏に関する問題を挙げている。

次いで、「労働力の確保難」が 18%を占め、“人”に関する問題が5割近くであることが見てとれる。

また、「設備の老朽化」が同様に 18%を占めているが、下図の酒造場の清酒製成数量で区分したグループ別で見るとAグループでは、「設備老朽化」は特に問題にしていないが、Bグループにおいて顕著な問題となっている。小規模酒造場では、出荷量を考慮した場合の費用対効果から設備投資が難しく旧態依然とした設備で稼働せざるを得ない実態であると推察できる。

「新商品開発力」「酒米の確保難」がそれぞれ6%占めているが、グループ別で見た下図からわかる通り、これはBグループが問題として挙げている。

Aグループでは、生産面の問題として「杜氏の高齢化」および「労働力の確保難」がそれぞれ50%を占めていることから“人材”に関して不安を抱いていることがわかる。その他の問題としては、Bグループが①工場の稼働率が悪い、②若年労働力の確保ができない を挙げている。



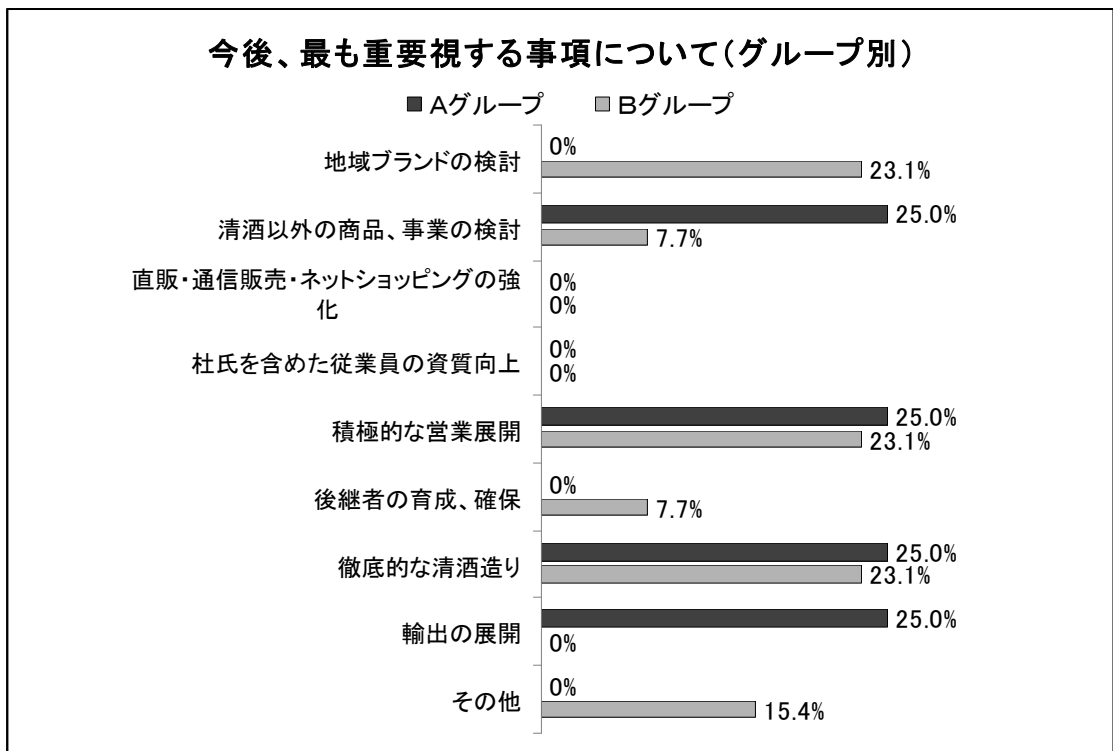
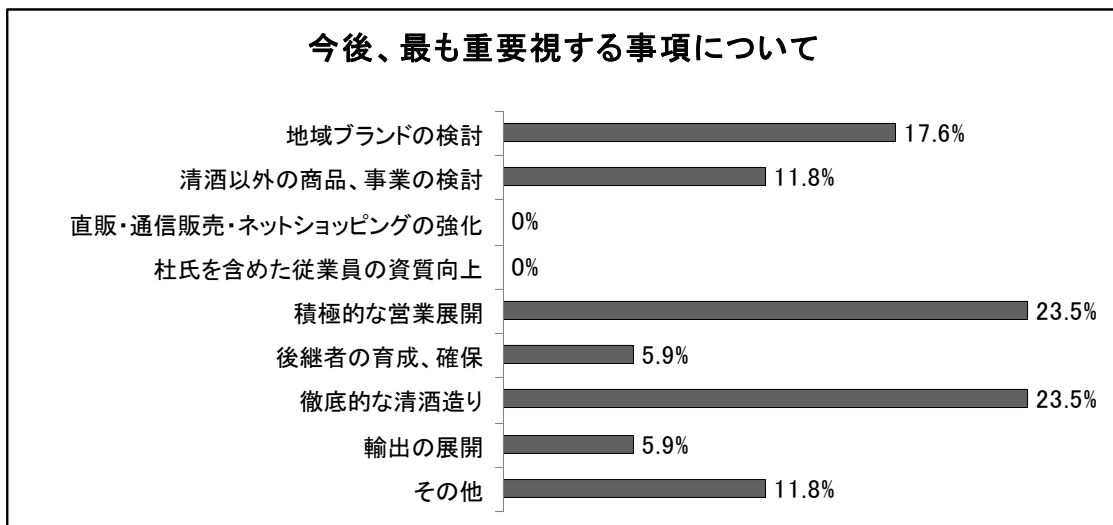


## 1. 今後、最も重要視する事項について

「積極的な営業展開」と「徹底的な清酒作り」がそれぞれ約2割と群を抜いており、次いで「地域ブランド力の検討」は約17%、「清酒以外の商品、事業の検討」が約11%で、その他は極少である。

尚、その他も約11%あるが内容は「業界全体としての取り組み」である。

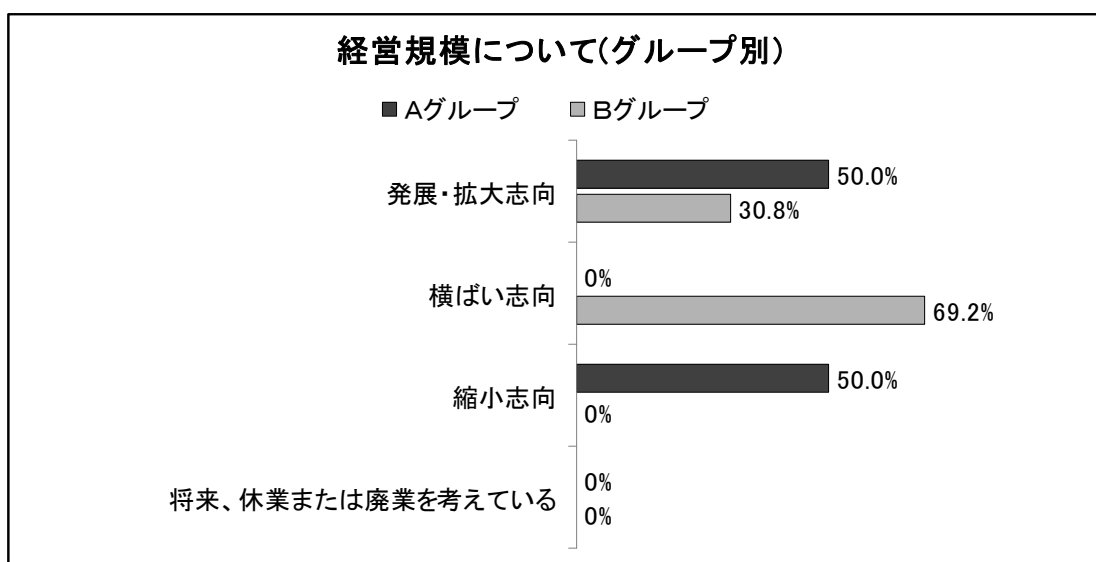
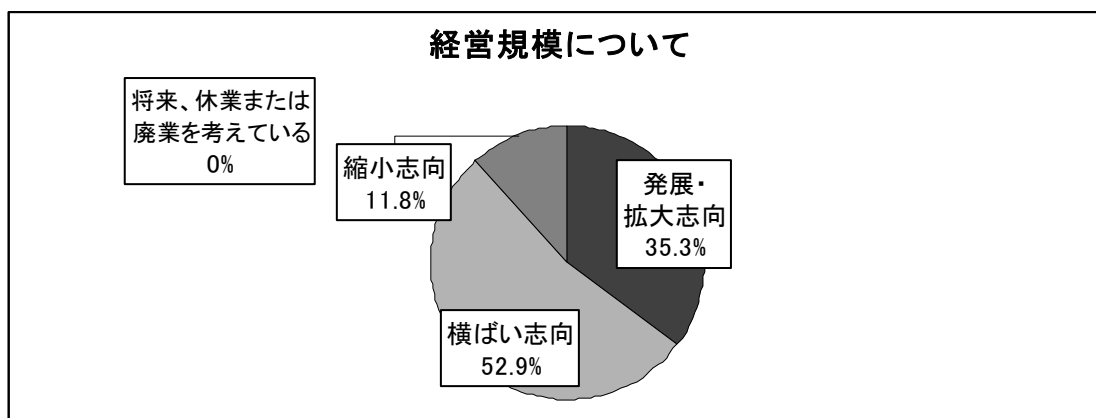
グループ別では、Aグループでは特色は見受けられないが、Bグループでは「地域ブランドの検討」、「積極的な営業店展開」、「徹底的な酒造作り」が拮抗している。



## 2. 経営規模について

今後の経営規模は、経営環境の厳しさから「横ばい志向」とする酒造場が過半数で、「発展・拡大志向」が約35%、「縮小志向」が約12%となっている。

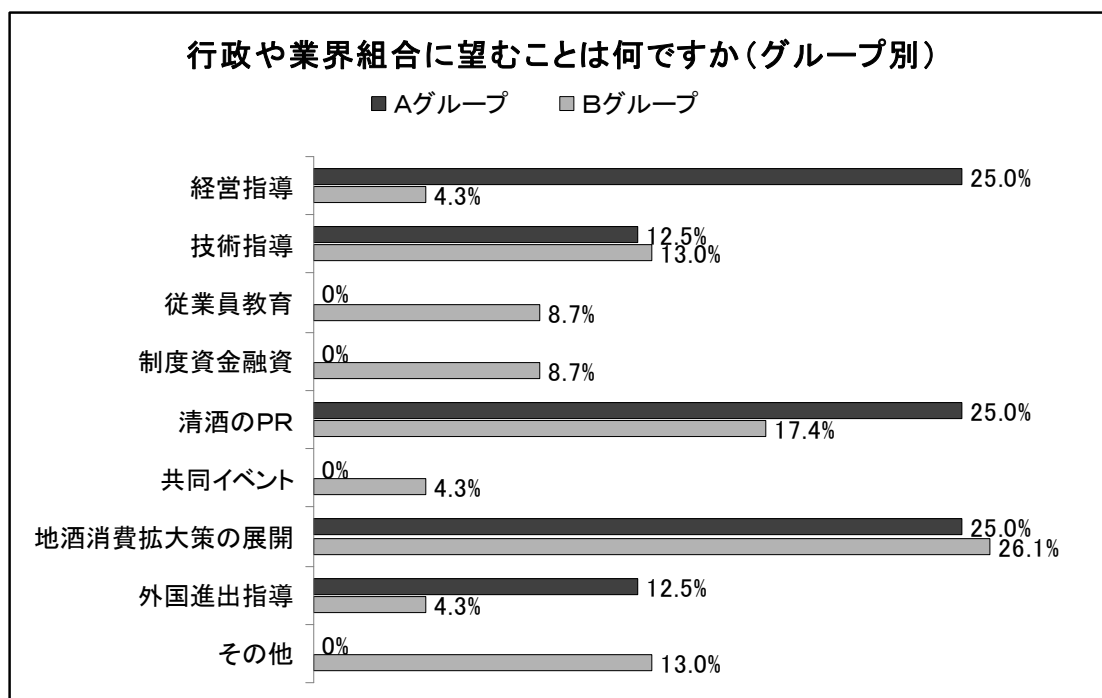
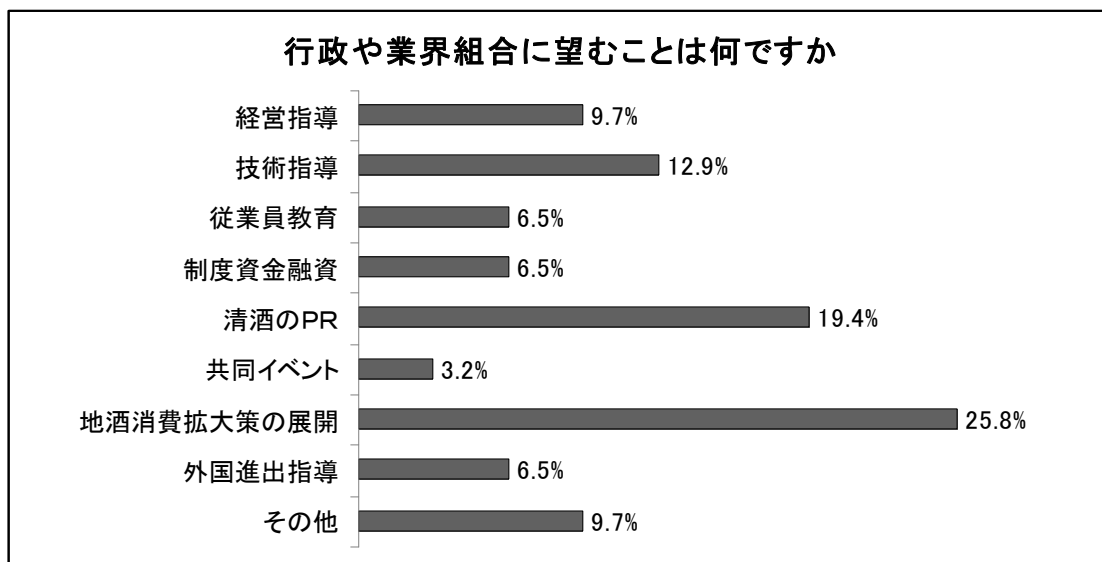
グループ別では、Aグループは「発展・拡大志向」と「縮小志向」が半々であるが、Bグループは「横ばい志向」が約7倍と圧倒的に多い。




### 3. 行政や業界組合に望むことは何ですか。

「地酒消費拡大策の展開」が約1/4と最も多く、次いで「清酒のPR」が約2割で需要の拡大願望が強く表わされている。


グループ別では、全体と同傾であるが、上位には「経営指導」も入ってくる。Bグループは「技術指導」と二重課税の税制改正、日本酒での乾杯、杜氏組合での育成等の「その他」が上位を占める。





## 第 3 章

### 酒類卸売及び小売業の ヒアリング調査結果



## I 県内大手酒類卸売業A社のヒアリング調査結果

### ○ 取り扱い酒類

酒 類	前年の取扱い割合	ここ数年の取扱い状況
清 酒	17.5%	減少傾向
ビール	41.7%	横ばい
発泡酒	7.1%	減少傾向
第3ビール	6.0%	増加傾向
リキュール酒	2.1%	やや増加傾向
ウイスキー(ワイン等)	0.8%	横ばいからやや増加ぎみ
焼 酎	7.6%	横ばい
チューハイ(低アルコール)	2.8%	やや増加傾向
その他(詰合せ、飲料水等)	14.4%	

### ○ 清酒需要の減少理由

1. ディスカウント用にパック商品が出回ったが、思うように消費が伸びなかった。
2. ウイスキーをはじめとした酒類の利用が減少した贈答市場の変化が大きい。

### ○ 清酒の県内酒造場の取扱い状況

県内全酒造場を扱っている

県内外の取り扱い割合(販売金額ベース)

	割 合	備 考
県内酒造場分	83.0%	地酒シフト
県外 "	17.0%	灘、伏見のパック酒

### ○ 製法品質の動向

清酒需要そのものがピーク時に比べ半減しているため普通酒や特定名称酒全体が減少しているが、中でも普通酒は焼酎との競争で大幅に減少している。

### ○ 当社が取り扱う清酒の発注基準

あくまでも小売が欲しているもの。

## ○ 卸から酒造場への提案例

ビンのサイズ(一合瓶) 要請をしたことがある。

## ○ 県内酒造場に要望すること

1. 酒資源にいかにか付加価値をつけるかが必要である。  
化粧水、消毒液等付随商品から容器、品質で工夫を。  
他の成功事例に見習うこと。
2. 生産の合理化を図って欲しい。  
造る機能に徹することも一方法(ヨーロッパのワインはビン詰めは卸が実施)
3. 業界でもう少し力を合わせて欲しい。  
販促、搬送等
4. 値崩れをしないこと
5. 業界でも需要の拡大策に努力して欲しい。
6. 産地と品質にこだわった酒造りを行ってもらえれば、卸は積極的に取り扱う。  
酒米・富山県産にこだわったブランド化、味の特色  
若駒：個性の強い酒 勝駒：品質 満寿泉：ベニチアグラス、  
地域連携

## ○ 行政に望むこと

1. 会合では清酒で乾杯を行う努力をして欲しい。
2. 県等で行うイベントには全酒造場が参加するようにして欲しい。
3. 産業育成策(経済産業省支援策)の観点で支援して欲しい。

## ○ 卸での需要拡大策

富山の地酒ファン倶楽部を立ち上げた。  
県内外の文化人を対象とし、事務局は当社。

## ○ 酒類小売内訳

酒 類	前年の取扱い割合	ここ数年の取扱い状況
清 酒	10.0%	減少傾向
ビール、発泡酒、第3ビール	50.0%	横ばい
ワイン	8.0%	やや増加傾向
ウイスキー	3.5%	減少傾向
焼 酎	20.0%	増加傾向
その他	8.5%	

## ○ 清酒需要の減少理由

1. 若者はカクテル系を、高齢者は清酒を好むという需要変動が出てきた。
2. 一升瓶は家庭には置きにくいという傾向がある。

## ○ 清酒の県内酒造場の取り扱い状況

県内14酒造場の分を扱っている。

県内外の取り扱い割合(販売量ベース)

	割 合	備 考
県内酒造場分	65.0%	地酒シフト
県外 //	35.0%	

## ○ 県内酒造場の直接取引状況

1社のみ直接取引を行っている。

## ○ 当社が取り扱う清酒の発注基準

適正在庫数を決め、少なくなったものを発注補充している。

## ○ 県内酒造場の需要動向

ピーク時の1/2に減少してきている。

○ 県内酒造場とのコラボレーション

全く無し

○ 県内酒造場の清酒の良い点、悪い点

清酒の癖は味を不味くする。冷酒や湯せんは問題ないが、飲食店等での「酒燗器」は良くない。

○ 県内酒造業界活性化策

1. 各酒造業者は180ml や300ml 容器による販促を行うべきである。
2. 300ml の冷酒による「清酒で乾杯」キャンペーンを図り、県などの行政機関や飲食店、ホテルはもとより各種業界団体、企業にも協力要請し、パンフレット、ポスターを作成し積極的にPRすべきである。

小売としても協力する気持ちはある。

○ 県内酒造業界

小売としても県内酒造業が元気であることが望ましいので今後に期待したい。





第 4 章

資 料 編



## I

## 清酒業訪問調査集計表

## 1. 企業概要

## (1) 所在地

	件数	割合
呉 東	10	58.8%
呉 西	7	41.2%
計	17	100.0%

## (2) 代表者の年齢

	件数	割合
50歳代以下	4	23.5%
60歳代	7	41.2%
70歳代以上	6	35.3%
計	17	100.0%

※1社当たり代表者の平均年齢:65.5歳

## (3) 後継者

	件数	割合
有	14	82.4%
無	3	17.6%
計	17	100.0%

## (4) 経営組織

	件数	割合
法人	15	88.2%
個人	2	11.8%
計	17	100.0%

## (5) 資本金

	件数	割合
1000万円未満	3	20.0%
1000～3000万円未満	9	60.0%
3000万円以上	3	20.0%
計	15	100.0%

(1社当たり平均資本金 千円)

Aグループ	125,982
Bグループ	12,045
計	42,295

※Aグループ:清酒製成数量100kl以上の酒造場  
Bグループ:清酒製成数量100kl未満の酒造場

## (6) 創業

	件数	割合
江戸時代	5	29.4%
明治時代	9	53.0%
大正時代	3	17.6%
計	17	100.0%

## (7) 清酒製成数量(20BY)

	件数	割合	グループ別	平均製成数量(kl)
20kl未満	4	23.5%	Aグループ	541.5
20～50kl未満	5	29.5%		
50～100kl未満	4	23.5%		
100kl以上	4	23.5%	Bグループ	38.7
計	17	100.0%	計	157.0

## (8) 兼業の有無

	件数	割合
有	7	41.2%
無	10	58.8%
計	17	100.0%

※兼業の主なもの:不動産、ビール等卸、小売

## (9) 全体売上高 及び (10)清酒製成売上高

	全体売上高		清酒製成売上高	
	件数	割合	件数	割合
5000万円未満	6	35.3%	5	29.4%
5000万円～1億円未満	4	23.5%	5	29.4%
1億円～5億円未満	5	29.4%	5	29.4%
5億円以上	2	11.8%	2	11.8%
計	17	100.0%	17	100.0%

(1社当たり平均概算売上高 千円)

Aグループ	1,264,000
Bグループ	64,460
計	346,700

(1社当たり平均概算清酒製成売上高 千円)

Aグループ	695,000
Bグループ	61,070
計	210,350

## (11) 経営状況

	売上高		製造原価率		販売管理費率		営業利益率	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
増加傾向	1	5.9%	5	29.4%	5	29.4%	3	17.6%
横ばい	4	23.5%	10	58.8%	9	53.0%	4	23.5%
減少傾向	12	70.6%	2	11.8%	3	17.6%	10	58.9%
計	17	100.0%	17	100.0%	17	100.0%	17	100.0%

(売上高)

	増加傾向	横ばい	減少傾向
Aグループ	1	0	3
Bグループ	0	4	9

(製造原価率)

	増加傾向	横ばい	減少傾向
Aグループ	2	2	0
Bグループ	3	8	2

(販売管理費率)

	増加傾向	横ばい	減少傾向
Aグループ	3	0	1
Bグループ	2	9	2

(営業利益率)

	増加傾向	横ばい	減少傾向
Aグループ	2	0	2
Bグループ	1	4	8

## (12) 従事者

	端境期		ピーク時	
	件数(人)	割合	件数(人)	割合
役員	56	27.5%	56	20.6%
事務員	42.5	20.9%	42.5	15.6%
営業員	24	11.8%	24	8.8%
杜氏	6	2.9%	17	6.2%
作業員	75	36.9%	133	48.8%
計	203.5	100.0%	272.5	100.0%

(1社当たり平均従事者)

Aグループ	32.3	42.0
Bグループ	5.7	8.0
計	11.8	16.0

(13) 従事者の平均年齢

	件数	割合
36～40歳	1	5.9%
41～45歳	0	0.0%
46～50歳	3	17.6%
51～55歳	8	47.1%
56～60歳	4	23.5%
61歳以上	1	5.9%
計	17	100.0%

2. 経営基本

(1) 貴社の経営理念について

	件数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
有	8	47.1%	2	50.0%	6	46.2%
無	9	52.9%	2	50.0%	7	53.8%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

※主な経営理念： 「良い酒を少量だけ」「安全で美味しいものを作る」「品質第一」等  
「欲張るな!」「継続的に進めて」「誇りの持てる環境づくり」等

(2) 経営方針について

	件数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
多角化	1	5.9%	0	0.0%	1	7.7%
販売強化	5	29.4%	1	25.0%	4	30.8%
販路開拓	3	17.6%	0	0.0%	3	23.1%
新商品開拓	3	17.6%	2	50.0%	1	7.7%
収益性向上	2	11.8%	0	0.0%	2	15.4%
コスト低減	1	5.9%	1	25.0%	0	0.0%
自己資本比率	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
特になし	1	5.9%	0	0.0%	1	7.7%
その他	1	5.9%	0	0.0%	1	7.7%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

(3) 経営計画について

	件数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
有	9	52.9%	3	75.0%	6	46.2%
無	8	47.1%	1	25.0%	7	53.8%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

(4) 貴社の認識する強み、弱みについて

強み	自動化、地元の米・水、品質、グループ総合力、情報収集力、特定名称酒、ブランド力 小規模で小廻りがきく、仕込方法、商品力、手作り酒造、いつでも酒造ができる
弱み	宣伝力、高コスト、コストのかかりすぎ、価格が高い、杜氏の高齢化、販売ルート戦略ミス 売れない、規模が小さい、経営資源が弱い、売上の伸び悩み、販売力、ブランド力、品質不満 小売店向けが多い

(5) 貴社の取り扱い品について  
(全体売上換算による)

	金額(千円)	割合	Aグループ		Bグループ	
			金額(千円)	割合	金額(千円)	割合
自社生産の清酒	3,576,000	60.7%	2,782,000	55.0%	794,000	94.7%
自社生産の清酒以外の酒類	384,700	6.5%	384,700	7.6%	0	0.0%
酒粕等付随加工品	34,300	0.6%	15,800	0.3%	18,500	2.2%
酒類以外の生産品	8,500	0.1%	8,500	0.2%	0	0.0%
その他	1,891,500	32.1%	1,866,000	36.9%	25,500	3.0%
計	5,895,000	100.0%	5,057,000	100.0%	838,000	100.0%

3. 販売管理面

(1) 清酒の主な市場について

	件数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
広域(首都圏を主体とした全国展開)市場を中心としている	5	29.4%	1	25.0%	4	30.8%
近隣県(石川、福井、新潟県)を中心としている	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
県内を中心としている	11	64.7%	2	50.0%	9	69.2%
近隣の市町等地域を絞り込んで行っている	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
特定の市場(タル売り、OEM)を対象に行っている	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
特に決めていない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	1	5.9%	1	25.0%	0	0.0%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

(2) 清酒の販売先について  
(清酒売上高換算による)

	金額(千円)		Aグループ		Bグループ	
	金額(千円)	割合	金額(千円)	割合	金額(千円)	割合
卸売業	2,267,950	63.4%	2,025,000	72.8%	242,950	30.6%
小売業	1,099,750	30.8%	632,000	22.7%	467,750	58.9%
OEM	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
他メーカー	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
自社HPやインターネットによる通信販売	27,900	0.8%	25,000	0.9%	2,900	0.4%
直営店での直売	81,200	2.3%	50,000	1.8%	31,200	3.9%
店頭での直売	72,200	2.0%	50,000	1.8%	22,200	2.8%
その他	27,000	0.8%	0	0.0%	27,000	3.4%
計	3,576,000	100.0%	2,782,000	100.0%	794,000	100.0%

(3) 貴社の清酒の顧客ターゲット層について

	件数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
若者を対象に	1	5.9%	0	0.0%	1	8.3%
年配層を対象に	8	47.1%	3	75.0%	5	41.7%
女性層を対象に	1	5.9%	0	0.0%	0	0.0%
特に決めていない	7	41.2%	1	25.0%	6	50.0%
計	17	100.0%	4	100.0%	12	100.0%

(4) 貴社清酒の競争相手銘柄について

	件数	割合
県内銘柄	6	35.3%
近隣県(石川、福井、新潟県)の銘柄	0	0.0%
全国市場展開の大手銘柄	1	5.9%
特になし	10	58.8%
計	17	100.0%

(5) 貴社の販売戦略について

	件数	割合
ブランド力で競争している	12	70.6%
広告宣伝を武器にしている	0	0.0%
価格力で競争している	0	0.0%
強力な営業活動で競争している	2	11.8%
特になし	3	17.6%
計	17	100.0%

(6) 新販売チャネルの開拓について

	件数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
自社独自で積極的に取り組んでいる	6	35.3%	0	0.0%	6	46.2%
卸、小売りとのコラボレーションで行っている	6	35.3%	3	75.0%	3	23.1%
販売チャネルを広げる考えはない	1	5.9%	0	0.0%	1	7.7%
特に取り組んでいない	4	23.5%	1	25.0%	3	23.1%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

(7) 消費者ニーズの把握について

	実数	割合
アンテナショップを出している	0	0.0%
インターネット等によるHPやネットショップから収集している	2	11.8%
販売店、小売店からの情報を活用している	12	70.6%
特になし	2	11.8%
その他	1	5.9%
計	17	100.0%

(8) HPについて

	件数	割合
HPにより直接販売し効果が上がっている	1	5.9%
HPにより自社のPR及び消費者ニーズの把握に活用している	12	70.6%
HPはない	4	23.5%
計	17	100.0%

## (9) 販売促進の取り組みについて

	件数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
イベントの企画	5	29.4%	2	50.0%	3	23.1%
蔵の解放、観光客の受け入れ、工場見学の実施	5	29.4%	1	25.0%	4	30.8%
広告宣伝の重視	1	5.9%	1	25.0%	0	0.0%
営業の強化	2	11.8%	0	0.0%	2	15.4%
特に何もしていない	4	23.5%	0	0.0%	4	30.8%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

## (10) 販売管理面の問題点について

	実数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
売上の伸び悩み	14	46.7%	2	33.3%	12	50.0%
競合銘柄との競争激化	4	13.3%	1	16.7%	3	12.5%
価格競争との激化	4	13.3%	2	33.3%	2	8.3%
大手メーカーとの競合	1	3.3%	0	0.0%	1	4.2%
営業経費の増加	2	6.7%	1	16.7%	1	4.2%
営業マンの確保難	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	5	16.7%	0	0.0%	5	20.8%
計	30	100.0%	6	100.0%	24	100.0%

## 4. 生産面

## (1) 貴社の銘柄について

	件数	割合
3銘柄以下	12	70.6%
4～7銘柄	3	17.6%
8銘柄以上	2	11.8%
計	17	100.0%

## (2) 貴社清酒の製法品質割合について(20BY換算)

	数量(kl)	割合	Aグループ		Bグループ	
			数量(kl)	割合	数量(kl)	割合
純米酒	131.9	4.9%	18.8	0.9%	113.1	22.5%
純米吟醸酒	551.6	20.7%	476.1	22.0%	75.5	15.0%
吟醸酒	399.8	15.0%	345.9	16.0%	53.9	10.7%
本醸造酒	558.9	20.9%	449.2	20.7%	109.7	21.8%
普通酒	1,026.8	38.5%	876.0	40.4%	150.8	30.0%
計	2,669.0	100.0%	2,166.0	100.0%	503.0	100.0%

## (3) 清酒の出荷量の傾向について

	実数	割合
増加している	2	11.8%
変わらない	2	11.8%
減少している	13	76.5%
計	17	100.0%

## (4) 「出荷量が増加している」場合の要因について

	実数	割合
銘柄の特徴を追及した	2	66.7%
価格設定を細かくした	0	0.0%
消費者ニーズを意識した酒造りに成功した	0	0.0%
販売チャネルを開拓した	0	0.0%
その他	1	33.3%
計	3	100.0%

## (5) 「出荷量が現象している」場合の要因について

	実数	割合
健康に良くないと受け入れられている	1	4.0%
カロリーが高い	0	0.0%
焼酎等他の酒類の多様化によりお酒の趣向が変わった	9	36.0%
若者を中心に独特の臭いが好まないとするムキがある	3	12.0%
価格が高い	3	12.0%
その他	9	36.0%
計	25	100.0%

## (6) 新商品開発の考え方について

	実数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
チャネルに応じた商品開発を進める	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
消費者ニーズ調査を参考にして商品開発していく	3	17.6%	2	50.0%	1	7.7%
今後銘柄を増やしていきたい	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
現状のブランドを維持していくことを重点とする	6	35.3%	1	25.0%	5	38.5%
卸、小売りのPB商品を作っていく	2	11.8%	0	0.0%	2	15.4%
清酒以外の商品作りに取り組みたい	2	11.8%	0	0.0%	2	15.4%
清酒造りにこだわっていききたい	2	11.8%	0	0.0%	2	15.4%
その他	2	11.8%	1	25.0%	1	7.7%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

## (7) 貴社の銘柄の強みについて

	実数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
原料の米や水が良い	10	58.8%	2	50.0%	8	61.5%
顧客ターゲットにあった味になっている	3	17.6%	0	0.0%	3	23.1%
清酒のバリエーションが多い	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
価格設定	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	4	23.5%	2	50.0%	2	15.4%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%



## (8) 商品開発で効果のあった事柄について

	実数	割合
パッケージ	2	11.8%
容量	1	5.9%
ラベルやロゴ	1	5.9%
容器のデザイン	0	0.0%
口当たりや味	6	35.3%
価格設定	0	0.0%
対象顧客層の明確化	2	11.8%
その他	5	29.4%
計	17	100.0%

## (9) 杜氏について

	実数	割合
県外から酒造時期に来てもらっている	11	61.1%
県内の方で酒造時期に来てもらっている	0	0.0%
県内の方で常勤してもらっている	4	22.2%
家族で対応している	3	16.7%
その他	0	0.0%
計	18	100.0%

## (10) 杜氏の確保について

	実数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
特に問題ない	8	47.1%	3	75.0%	5	38.5%
現在は問題ないが将来的には不安な要素がある	7	41.2%	0	0.0%	7	53.8%
確保難である	2	11.8%	1	25.0%	1	7.7%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

## (11) 生産面の問題点について

	実数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
新商品開発力	1	5.9%	0	0.0%	1	7.7%
酒米の確保難	1	5.9%	0	0.0%	1	7.7%
設備の老朽化	3	17.6%	0	0.0%	3	23.1%
杜氏の高齢化	5	29.4%	2	50.0%	3	23.1%
労働力の確保難	3	17.6%	2	50.0%	1	7.7%
その他	4	23.5%	0	0.0%	4	30.8%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

5. 今後の経営活動

(1) 今後、最も重要視する事項について

	実数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
地域ブランドの検討	3	17.6%	0	0.0%	3	23.1%
清酒以外の商品、事業の検討	2	11.8%	1	25.0%	1	7.7%
直販・通信販売・ネットショッピングの強化	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
杜氏を含めた従業員の資質向上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
積極的な営業展開	4	23.5%	1	25.0%	3	23.1%
後継者の育成、確保	1	5.9%	0	0.0%	1	7.7%
徹底的な清酒造り	4	23.5%	1	25.0%	3	23.1%
輸出の展開	1	5.9%	1	25.0%	0	0.0%
その他	2	11.8%	0	0.0%	2	15.4%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

(2) 経営規模について

	実数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
発展・拡大志向	6	35.3%	2	50.0%	4	30.8%
横ばい志向	9	52.9%	0	0.0%	9	69.2%
縮小志向	2	11.8%	2	50.0%	0	0.0%
将来、休業または廃業を考えている	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	17	100.0%	4	100.0%	13	100.0%

(3) 行政や業界組合に望むことは何ですか

	実数	割合	Aグループ		Bグループ	
			件数	割合	件数	割合
経営指導	3	9.7%	2	25.0%	1	4.3%
技術指導	4	12.9%	1	12.5%	3	13.0%
従業員教育	2	6.5%	0	0.0%	2	8.7%
制度資金融資	2	6.5%	0	0.0%	2	8.7%
清酒のPR	6	19.4%	2	25.0%	4	17.4%
共同イベント	1	3.2%	0	0.0%	1	4.3%
地酒消費拡大策の展開	8	25.8%	2	25.0%	6	26.1%
外国進出指導	2	6.5%	1	12.5%	1	4.3%
その他	3	9.7%	0	0.0%	3	13.0%
計	31	100.0%	8	100.0%	23	100.0%

## I. 企業概要

会社名			
所在地			
代表者		後継者	① 有( ) ② 無
資本金		創業	年 月
清酒製成数量 (20BY)	K1	兼業	① 有( ) ② 無
全体売上高 (直近決算期)	千円	うち、清酒売上高	千円
売上高	① 増加傾向	② 横ばい	③ 減少傾向
製造原価率	① 増加傾向	② 横ばい	③ 減少傾向
販売管理費率	① 増加傾向	② 横ばい	③ 減少傾向
営業利益率	① 増加傾向	② 横ばい	③ 減少傾向

従事者 (人)		役員	事務員	営業員	作業員		計
					杜氏	作業員	
	端境期						
	(ピーク時)						
従事者平均年齢	① 36才～40才 ② 41才～45才 ③ 46才～50才 ④ 51才～55才 ⑤ 56才～60才						

## II. 経営基本

## 1. 貴社の経営理念について

- ① 有( )  
② 無

回答欄



### Ⅲ. 販売管理面

#### 1. 清酒の主な市場について

- ① 広域(首都圏を主体とした全国展開)市場を中心にして  
いる
- ② 近隣県(石川、福井、新潟県)を中心にして  
いる
- ③ 県内を中心としている
- ④ 近隣の市町等地域を絞り込んで行  
っている
- ⑤ 特定の市場(タル売り、OEM)を対  
象に行っている
- ⑥ 特に決めていない

回答欄

#### 2. 清酒の販売先について

販 売 先	割 合 (%)
卸売業	
小売店	
OEM	
他メーカー	
自社HPやインターネットによる 通信販売	
直営店等での直売	
店頭での直売	
その他 ( )	
合 計	100.0

※ 合計は清酒売上高となる。

#### 3. 貴社の清酒の顧客ターゲット層について

- ① 若者を対象に
- ② 年配層を対象に
- ③ 女性層を対象に
- ④ 特に決めていない

回答欄

4. 貴社清酒の競争相手銘柄について

回答欄

- ① 県内銘柄  
(銘柄： )
- ② 近隣県(石川、福井、新潟県)の銘柄  
(銘柄： )
- ③ 全国市場展開の大手銘柄  
(銘柄： )
- ④ 特になし

5. 貴社の販売戦略について

回答欄

- ① ブランド力で競争している
- ② 広告宣伝を武器にしている
- ③ 価格力で競争している
- ④ 強力な営業活動で競争している
- ⑤ 特になし

6. 新販売チャネルの開拓について

回答欄

- ① 自社独自で積極的に取り組んでいる
- ② 卸、小売とのコラボレーションで行っている
- ③ 販売チャネルを広げる考えはない
- ④ 特に取り組んでいない

7. 消費者ニーズの把握について

回答欄

- ① アンテナショップを出している
- ② インターネット等によるHPやネットショップから  
収集している
- ③ 卸売店、小売店からの情報を活用している
- ④ 特になし

8. HPについて

- ① HPにより直接販売し効果が上がっている
- ② HPにより自社のPR及び消費者ニーズの把握に活用している
- ③ HPはない

回 答 欄

9. 販売促進の取り組みについて

- ① イベントの企画
- ② 蔵の開放、観光客の受け入れ、工場見学の実施
- ③ 広告宣伝の重視
- ④ 営業の強化
- ⑤ 特に何もしていない

回 答 欄

10. 販売管理面の問題点について

(2つ選んでください。)

- ① 売り上げの伸び悩み
- ② 競合銘柄との競争激化
- ③ 価格競争の激化
- ④ 大手メーカーとの競合
- ⑤ 営業経費の増加
- ⑥ 営業マンの確保難
- ⑦ その他 ( )

回 答 欄	

IV. 生産面

1. 貴社の銘柄について(主なもの)

- ①
- ②
- ③
- ④ その他 ( ) 銘柄

2. 貴社清酒の製法品質割合について

製造品質		割合 (%)
普通酒		
特定 名称 酒	吟醸酒	
	純米酒	
	本醸造酒	
合 計		100.0

※ 合計は清酒合計とする。

3. 清酒の出荷量の傾向について

- ① 増加している
- ② 変わらない
- ③ 減少している

回 答 欄

4. 「出荷量が増加している」場合の要因について

(2つ選んでください。)

- ① 銘柄の特徴を訴求した
- ② 価格設定を細かくした
- ③ 消費者ニーズを意識した酒造りに成功した
- ④ 販売チャネルを開拓した
- ⑤ その他 ( )

回 答 欄	

5. 「出荷量が減少している」場合の要因について

(2つ選んでください。)

※ 消費者の購買行動が変化している要因も合わせて  
選んでください。

- ① 健康によくないと受け取られている
- ② カロリーが高い
- ③ 焼酎等他の酒類の多様化によりお酒の趣向が変わった
- ④ 若者を中心に独特の臭いが好まないとするムキがある

回 答 欄	



- ⑤ 価格が高い
- ⑥ その他 ( )

6. 新商品開発の考え方について

回答欄

- ① チャンネルに応じた商品開発を進める
- ② 消費者ニーズ調査を参考にして商品開発していく
- ③ 今後銘柄を増やしていきたい
- ④ 現状のブランドを維持していくことを重点とする
- ⑤ 卸、小売のPB商品を作っていきたい
- ⑥ 清酒以外の商品作りに取り組みたい
- ⑦ 清酒作りにこだわっていきたい
- ⑧ その他 ( )

7. 貴社の銘柄の強みについて

回答欄

- ① 原料の米や水が良い
- ② 顧客ターゲットにあった味になっている
- ③ 清酒のバリエーションが多い
- ④ 価格設定
- ⑤ その他 ( )

8. 商品開発で効果のあった事柄について

回答欄

- ① パッケージ
- ② 容量
- ③ ラベルやロゴ
- ④ 容器のデザイン
- ⑤ 口当たりや味
- ⑥ 価格設定
- ⑦ 対象顧客層の明確化
- ⑧ その他 ( )

9. 杜氏について

回答欄

- ① 県外 ( ) から酒造時期に来てもらっている
- ② 県内の方で酒造時期に来てもらっている

- ③ 県内の方で常勤してもらっている
- ④ 家族等に対応している
- ⑤ その他 ( )

10. 杜氏の確保について

- ① 特に問題がない
- ② 現在は問題ないが将来的には不安な要素がある
- ③ 確保難である

回答欄

11. 生産面の問題点について

- ① 新商品開発力
- ② 酒米の確保難
- ③ 設備の老朽化
- ④ 杜氏の高齢化
- ⑤ 労働力の確保難
- ⑥ その他 ( )

回答欄

V. 今後の経営活動

1. 今後、最も重要視する事項について

- ① 地域ブランドの検討
- ② 清酒以外の商品、事業の検討
- ③ 直販・通信販売・ネットショッピングの強化
- ④ 杜氏を含めた従業員の資質向上
- ⑤ 積極的な営業展開
- ⑥ 後継者の育成、確保
- ⑦ 徹底的な清酒造り
- ⑧ 輸出の展開
- ⑨ その他 ( )

回答欄



社団法人 中小企業診断協会 富山県支部

〒930-0866

富山市高田527番地 情報ビル

財団法人 富山県新世紀産業機構内

TEL : 076-444-5605

FAX : 076-444-5646

E-MAIL : shindan@toyama-smenet.or.jp