

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 飛露喜：廣木酒造本店の挑戦

「うまい酒」を造りたい、と常々考えていた。しかし、「うまい酒」を誰が評価する、「うまい酒」を誰が売る、との声の中、挑戦できずにいた。ある時、ある地酒屋から『うまい酒を造ってくれ。あとは、私が売る』と声がかかった。その当時、日本酒で生計をたてる地酒屋がいるのを知らなかった。

### 「一番の評価者は自分、自分がうまいと思う酒」

これが、まず一番に大切にしたこと。そして、なにが「うまいか」を考えた。上槽の袋にいれて搾って垂れているところ、これが一番「うまい」。ただし、これを売るには冷蔵流通が必要だった。まだ酒を冷蔵する設備が酒屋になかった時代、大手の蔵は、扱えない販売店が出てきてしまうので、造ることをためらっていた。そして、しばらく時がたち、九代目当主廣木健司は、1999年3月、「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒（図1）」を初出荷した。

図1 飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒



(出所 廣木酒造本店資料)

図2 合資会社廣木酒造本店



(出所 筆者撮影)

本ケースは、クラス討議の資料とするために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 井上哲浩教授、EMBA 修了生 井原美恵 (E2)、同 畑健介 (E2) によって、公開資料そして自主調査の結果に基づき、クラス討議の基礎資料として作成された。また本ケースの作成にあたって、合資会社廣木酒造本店廣木健司代表社員より多大な協力を得た。福岡大学 商学部 二宮麻里先生より貴重なコメントを頂戴した。感謝の意を表したい。なお、ケースの欠点はすべて著者らに帰する。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 井上哲浩、井原美恵、畑 健介 (2019年6月作成)

## 1. 合資会社廣木酒造本店

合資会社廣木酒造本店（以下、廣木酒造）の創業は、江戸時代中期の文化・文政時代にさかのぼる。合資会社として、福島県河沼郡会津坂下町市中二番甲 3574 に、1961 年（昭和 36 年）に、資  
5 本金 350 万円で設立された。代表社員は、九代目当主である廣木健司氏（以下、廣木代表）である。  
2018 年 4 月時点で、日本酒醸造業を事業内容とする廣木酒造は、18 名の従業員からなり、内、役  
員が 2 名、年間雇用が 5 名、季節雇用が 11 名であり、課税移出数量 32 万 5013ℓ（1.8ℓ 換算 18 万  
0563 本）、製成数量 32 万 1260ℓ（20% 換算 26 万 9290ℓ）で、全国地酒専門酒販店 94 店や地元  
酒類卸問屋と取引する、約 1800 石の酒蔵である。

10 福島県会津地方は、古くからの米どころであり、日本酒造りに適した寒冷な気候をもつことから、江  
戸時代、藩政の富国策として酒造りが盛んとなり、当時領内には 326 軒もの造り酒屋があったと記述さ  
れる。廣木酒造は、越後街道と呼ばれる新潟と会津若松を結ぶ街道沿いに位置し、行き交う人々に店  
先で酒を提供することを生業に創業したと伝えられる。店舗部分に設えられたカウンターは、今でも当  
時の面影を残すが、このことから廣木酒造が製造業としてではなく、ごく小規模な飲食業的側面から  
15 の創業であったことがうかがえる（図 2）。

昭和期の酒造りは、秋から春の酒造期、越後や南部地方から杜氏と言われる農家の出稼ぎ職人を  
迎え、経営者は酒造りには関わらないというものだったが、農家の就労環境の変化による杜氏の減少そ  
して高齢化が進み、杜氏の確保は業界全体の大きな問題となっていた。

20 実際、昭和中期においては、製造数量の大部分は店舗での販売であり、昭和末期にかけては、域  
内大手酒造会社への桶売(OEM 製造)と、ディスカウント価格での県外出荷が主力であった。1992 年に、  
「特級」「一級」「二級」という級別制度が廃止され、真の意味での競争の時代に入り、経営規模が脆  
弱で、販路をもたない廣木酒造の経営環境は悪化の一途をたどる。

25 古来よりの酒蔵のあり方、すなわち経営と酒造りの分業が歴史的転換期を迎えていたとはいえ、杜氏  
の問題が早く押し寄せたのが廣木酒造であり、1996 年、20 年近く酒造りを任せていた杜氏の移籍を機  
に、経営一族が自ら酒造りを行うあり方に酒蔵の存続をかけることとなった。

さらに状況を困難にしたのが、翌 1997 年、八代目当主（九代目当主である廣木代表の父）の急逝  
である。廣木代表が 30 歳の時であり、廣木酒造は廃業の危機を迎える。

30 この逆境に対して、弱みを強みに認識変換したのが、経営者自らによる酒造りである。杜氏という職  
人文化は、その精神性において、綺麗で淡麗な酒（1990 年代、全盛であった新潟酒など）を志向し  
ている。経験が浅く、技術的に未熟な廣木代表は、同じ土俵で戦うことを避け、むしろ真逆な酒、そし  
て他には無い個性をもちニッチ嗜好の飲み手を得ることを狙い、試行錯誤したのが、1999 年 3 月に発  
売した「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」である。この酒は、品質劣化の問題から当時ほとんど流通

していなかった殺菌工程を経ない本生酒であり、流通者の専門知識、低温流通、冷蔵貯蔵が必要であった。「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」は、火入れを行わないフレッシュさ、酒の味を綺麗にするろ過を行わず、割り水によるアルコール度数の調整をしない原酒の味わい深さをもつ、従来の淡麗辛口酒とは全く異なる無ろ過生原酒という一つの日本酒のジャンルを創造した。

5

## 2. 清酒業界のマーケティング史（二宮 2016）

日本酒は、国酒の一つであり、その歴史は深遠である。二宮（2016）にもとづき、江戸時代から1970年代の昭和中期まで、清酒業界のマーケティング史をふりかえる。

10

### 江戸時代

#### 【新川酒問屋】

1657年、江戸幕府により酒造株（免許）制度が発足し、元禄の1688～1704に、上方（伊丹、池田、大坂）中心に発展した。これら上方酒造家は江戸に「出店問屋」設置し、出店問屋からこれら下り酒問屋への委託販売が行われた。1600年代後半、幕府の減醸令による酒量変動への対応から、出店問屋は酒造家本店から経営的に分離独立し、他の酒造家商品も取り扱いを開始したため、出店問屋は江戸下り酒問屋と同化した。この「上方酒造家 → 江戸下り酒問屋 → 酒仲買 → 小売酒屋」という流通構造は、この時期に確立された。

15

1675年、下り酒問屋内で規律が制定され、1680年、「下り酒問屋寄合」仲間が結成され、1683年、新川界隈に江戸下り酒問屋が集積し「新川問屋」と総称された。当時、酒造家が問屋へ分散的に出荷し、問屋間水平的受荷競争を促進し、さらに酒造家の下り酒問屋に対する取引交渉力（取扱問屋決定権、酒価決定権、代金決済時期決定権など）が大きかったため、1702年には126軒あった新川問屋は、1756年には84軒、1788年には52軒と減少していった。

20

江戸後期に入り、水車精米、原料米精白度向上、寒造りによる生産集中化などの生産面の革新を行い、新川酒問屋と江戸樽廻船問屋と結束し、下り酒問屋による酒の風味・品質判断と相場価格決定、変酒・腐敗酒の酒造家負担などの流通ロジスティクス面の革新を行った、灘目・今津郷が新興酒造地として、1716年から36年にかけて台頭してきた。1785年、江戸入津高77万4697樽の内、灘酒造業は46.6%に占めるに至った。

25

1786年、幕府による減醸令が発令され、江戸入津樽数減少による受荷競争が激化し、酒造家と問屋仲間間の取引方法の改変の攻防が激化していった。1811年、酒価協定の調売附仕法、受荷高を問屋間で割賦する融通受仕法により、酒問屋仲間の結束は向上することとなった。他方、摂泉十二郷

30

酒造仲間の各郷間の対立は、さらに深刻化していった。この頃から、新川問屋の酒造家に対する交渉力は高くなり、問屋主導型流通システムが形成された。

## 5 明治初期

### 【灘五郷】

明治維新後、酒造の自由化は促進された。1871年、酒税規制改正され、清酒醸造が自由化され、日本全国に地方酒造家が叢生し、1876年、清酒生産者総数は2万6078社に至った。1877年の西南戦争後、東北・北陸・山陰・山陽・四国・九州に100～200石の地方零細酒造家が誕生した一方で、灘酒造業は、1821年の約43万石から、1888年の約34万石と、幕末期から停滞していた。

1874年、摂津十二郷酒造仲間が解散し、1886年、農商務省による「同業組合準則」通達により、摂津灘酒造業組合が発足した結果、「今津郷」「魚崎郷」「御影郷」「西郷」「西宮郷」が灘五郷として制定された。

### 15 【東京酒問屋組合＝甲組】

他方、酒問屋に関して、1872年、株仲間が廃止され、下り酒問屋の灘酒の独占的販売が困難となり、1875年、下り酒問屋は地区別に「北新川組」「新川組」「茅場町組」からなる「三組酒問屋組合」を結成し、江戸期からの取引ルールを堅持した。そして1881年、三組酒問屋仲間は、「東京酒問屋組」を発足した。その後、1886年、二次問屋である旧地廻り酒問屋が「東京酒類問屋組合」＝「乙組」を組織し、1887年、一次問屋である「東京酒問屋組合」が「甲組」を組織した。1887年の東京酒問屋組合の全国売上は約351万円（内、東京府内約287万円）、東京酒類問屋組合の全国売上は約22万円（内、東京府内約6万円）と、甲組である東京酒問屋組合が圧倒的な力を有していた。特に東京においては、問屋主導型流通システムが維持されることとなった（図3）。

図3 1911年頃の東京市場における灘酒の流通経路



(出所 二宮 2016)

問屋主導型流通システムは、次のようなものであった。酒造家と酒問屋間の取引代金決済は年2回だけであり、相当の運転資金が必要であった。酒造家は卸売価格の決定権がなく、新川酒問屋が毎月2回相場を立て、灘酒は「飛切」「最上」「極上」「上」「中」「次」の6級別に値建てされた。問屋マージンは、東京酒問屋組合によって一律に規定され、1877年は江戸期同様に売上代金の6%、1881年は8%、1887年は7%と規定された。この問屋主導型流通システムは、酒造家が高川酒問屋に販売を依存している限り、変化させることは困難であった。

### 【問屋商標】

1884年10月に、商標登録制度が開始され、酒造家、酒問屋、酒販店が、こぞって商標登録を行った。しかし、新川酒問屋は自己問屋商標以外取り扱いしなかったため、灘酒造家は自家商標で販売することができなかった。1887年前後から、各問屋は取り扱い商品の商標を新聞広告、景品付販売などによって販売促進するようになった。なお、この商標宣伝の巨額の販売促進費は、酒問屋と酒造家の双方で分担された。

1885年、石崎喜兵衛「澤之鶴」が、直営店販売を東京市場と大阪市場で開始し、初めて、酒造家として自家商標で販売を開始し、新聞広告ではじめて商標の絵柄「※」を使用し、毎年2月に「酒一升以上に酒の粕進上」の新聞広告とビラを配布した。これにならぬ、灘酒造家は次々に直営店方式を導入し、大阪市場の開拓を行った。1889年、石崎家は、同業者12、3名を募って清酒輸入営業組合「丙組」を設立した。当初、東京酒問屋組合は静観していたが、1891年、他の仲買が丙組に加入し始めると、圧力をかけ、丙組5名が廃業し、丙組は雲散霧消した。

1890年代、東京酒問屋組合は、東京市場においてアウトサイダーを締め出すほどの強力な力を有していた。

## 明治後期

### 【村米制度】

5 清酒製造コストの6～7割を占める原料米の調達に関し、「村米制度」という革新が起きたのが明治後期である。明治維新後、藩政時代に行われた藩による領主米品質管理がなくなり、米穀取引が自由化され、米の品質が低下した。そのため、酒造家は、必要な質と量を確保するため奔走することになった。1880年、先進的な灘酒造家は米農家との契約栽培に着手し、灘酒造家と兵庫県播州地方農家との契約栽培は「村米制度」とよばれた。1894年、兵庫県立農事試験場が設立され、兵庫県産原料米の品質が向上し、1908年、兵庫県令「米穀検査規制」が制定され、村米制度が軌道にのりはじめた。

10 1923年頃から、兵庫県で人工交配による新品種育成事業が開始され、1936年、「山田錦」が栽培奨励品種に指定された。兵庫県は、山田錦を「栽培適地での集団栽培」推進に指定し、栽培に成功した。山田錦は、大粒で、吸水性・消化性に優れ、精米・製麴その他の工程で操作しやすく、酒造好適米の最高峰となった。「山田錦は兵庫でしか作れない」といわれたように、長年、地域全体で試行錯誤しながら経験を蓄積しなければ栽培を成功させることはできなかった。

### 【灘酒造家の近代化】

またこの時期、灘の酒造家の近代化がすすんだ。たとえば、1862年、白鹿の辰馬本家から分家した白鷹（辰馬悦蔵）は、酒米の厳選、宮水の使用、優秀な丹波杜氏の選抜、樽や菰の品質向上を行い、杜氏と当主による生産管理体制を確立した。また1886年、灘では蒸気機関による精米が一般化しており、設備投資が必要なため、外部資金調達目的のため、明治後期から大正年間にかけて、個人企業から合名会社、合資会社に、そして株式会社へと短期間に企業形態を転換していき、1896年には、兵庫県内に12の酒類業株式会社が誕生することになった。1890年代後半以降、「酒造家」から「酒造会社」への転換が行われた。

### 【直営店、瓶詰、中抜き、チャネル多様化】

25 流通構造に関して、灘の五大銘酒（菊正宗、櫻正宗、白鷹、富久娘、大関）は、東京市場では新川酒問屋によって一手販売されていたが、新川酒問屋は、依然、生産者商標販売を認めていなかった。そして商標数が際限なく拡大するなかで、商標宣伝費用は、酒問屋と酒造業者で依然として折半されており、両者の負担は増加する一方であった。これに耐えきれず、1910～20年代、櫻正宗、菊正宗、白鶴、澤之鶴、富久娘などの灘酒造業者は東京市場でも直営店を設立し、生産量を増加した。

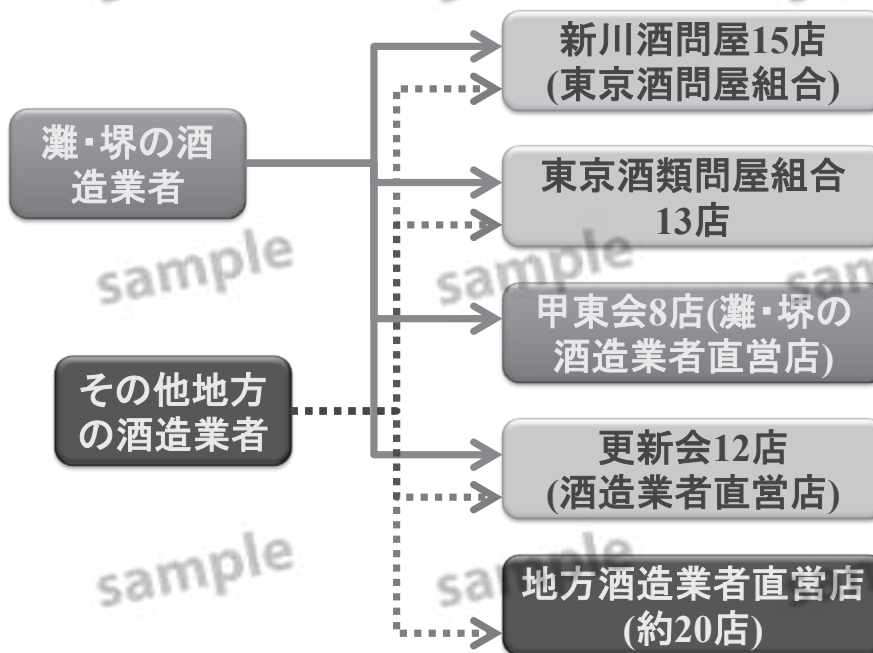
30 1900年代、灘酒造業者の販売方法は2つに分かれた。一つは、西宮酒造「日本盛」などは東京市場にとどまりながら、取引酒問屋を絞り込んでいたが、もう一つは、辰馬本家「白鹿」と嘉納治兵衛家

「白鶴」などは東京市場から脱却し、自ら地方市場を開拓していった。結果、灘五郷の東京市場販売比率は、1885年には70.2%であったが、1888年には62%、1890年には50.6%と漸次減少していった。

1901年、白鶴は一升瓶瓶詰販売を開始し、品質劣化問題を回避し、偽造品を防止し、さらには累進的応量リベート率を採用し、販売意欲を刺激していった。白鶴に端を発する瓶詰清酒の普及により価格競争が激化し、取引量の減少により新川酒問屋の金融機能は低下し商業信用力は低下していった。1907年、新川酒問屋の二次問屋である東京酒類問屋は灘酒造業者と直接取引を宣言し、1917年、東京酒類小売商組合と東京酒類仲買商組合は同一組織として東京酒類仲買小売商組合を設立した。そして、1923年の関東大震災で、新川酒問屋は総額1000万円が回収不能となり、酒造業者による焼失酒債務放棄でようやく経営が継続できた。しかし価格決定権は、問屋から酒造業者に移行し、また新川酒問屋を通さない「中抜き」が進行した。

1924年、澤之鶴、富久娘、菊正宗、金露、白鶴、櫻正宗、都菊、大黒正宗などの灘・堺の酒造業者が直営店の「甲東会」を組織し、その後、「更新会」が他の酒造業者の直営店12店により組織された(図4)。

図4 1910～20年代の東京市場における樽詰清酒流通経路



(出所 二宮 2016)

【食品問屋の清酒流通への参入】

1880年、國分勘兵衛(現、国分)は醤油醸造から撤退し、醤油問屋業を事業の中核とし、醤油以外の取り扱いを開始した。1890年、「恵比寿ビール」を販売し、1896年、瓶詰「月桂冠」の二次特約店となり、その後「富久娘」「白鷹」の瓶詰清酒の取扱を開始した。また1886年、桜井勝蔵が

奉公先の武田長兵衛商店の洋酒・食料品部門を譲り受け、「松下善四郎商店（現、伊藤忠食品）」名義で開始し、1892年、大阪麦酒の一次特約店となった。国分商店と松下商店は、既存の商業ネットワークを再編し、ビールを代表とする新商品広域市場を開拓し、ビール産業を中心とした洋酒缶詰食料品産業＝加工食品産業を誕生させていった。

5 1885年に磯野家が創業した「明治屋」は、1907年に販売開始された「赤玉ポートワイン」などを取り扱う洋酒缶詰問屋であったが、月桂冠の研究組織であった「大倉酒造研究所」が、1911年、防腐剤サルチル酸をいれない清酒の開発に成功し、これが明治屋の方針と共鳴したことから、同年、明治屋が瓶詰清酒「月桂冠」の特約販売を開始した。さらに、1915年、明治屋と月桂冠の間で瓶詰「特製名誉月桂冠」の一手販売契約が締結され、明治屋と月桂冠は、当時画期的だった、取引価格  
10 の協議決定を行った。

## 大正～昭和初期

### 【中間業者の乱立】

15 1917年、「東京酒問屋組合」「東京酒類問屋組合」の斡旋によって「東京酒類仲買小売商同業組合」が組織化したが、「協定破り」が発生し、価格協定は有名無実化した。そして1920年代後半、酒販店数が急増したが（1920年時点、商業者数1位は菓子・パン、2位は織物・被服類、3位が酒販店）、急増した酒販店は薄利多売を行ったり、運転資金にひっ迫すると現金問屋「バッタ屋」に在庫商品を  
20 投売りしたりし、廃業も多かった。

酒造業者は、景品付き販売、リベート供与、特約店制度など多様な販売促進策を行った。1927年  
25 時点での東京酒類商同業組合の小売業者に関して、仕入の32%が清酒、26%が醤油、20%が麦酒、10%が味噌であったが、粗利益の37%が清酒、20%が醤油により大半を占めていた。なお清酒の粗利益率は樽詰が19%で瓶詰が10%、醤油の粗利益率は樽売が11%、升売が21%、瓶詰が12%であった。その結果、清酒の卸・小売商は、酒造業者の自家商標品をこぞって取り扱うが、販売しきれない場合、採算度外視の低価格で市場に放出したため、酒造業者が投資により育成したブランドの信用が損傷し、  
30 リベートによって「商品の押し込み」に加え「市価の低下」という結果を招いた。

### 【マーケティング競争構造の変化と生産者商標の囮販売】

乱売防止のため、1926年、醤油業界の三蔵（キッコーマン、ヤマサ、ヒゲタ）は出荷制限と価格協  
30 定を導入するが、1928年、累進的リベート導入による問屋間競争が激化し、崩壊する。その後、1930年、三蔵は、手形取引を導入するが、1933年、ヒゲタが脱退し崩壊する。麦酒業界においても、1931年、大日本麦酒と麒麟麦酒も手形取引を導入するが、実質的には資金繰りを悪化させたため、崩壊した。



清酒業界においては、樽詰から瓶詰（自動瓶詰工場化：瓶詰、送酒ポンプ、瓶洗浄機、殺菌機、打栓機、ラベル貼機など）へ移行していった。白鶴では、1919年、樽詰と瓶詰比率が逆転し、1927年、最新鋭清酒瓶詰工場が完成したころから、1930年には樽詰：瓶詰＝3:7となっていった。菊正宗は、1927年、2階建て瓶詰工場を完成させ、月桂冠も、1930年、瓶詰工場を完成させた。これら瓶詰清酒の普及により、醤油問屋が本格的に酒類流通に参入することになる。

この結果、従来の清酒・醤油・洋酒缶詰産業の流通構造である「生産者→問屋→小売店」という構造は、醤油問屋・洋酒缶詰問屋が清酒を取り扱うようになり「酒問屋⇔醤油問屋・洋酒缶詰問屋」間の競争を創出することになる。

つまり品質が標準化し宣伝が広くおこなわれて「ブランド化」していた瓶詰清酒は、最適な商品であり、清酒が品揃えの一つでしかない萬屋的の酒販店にとっては、清酒の価格を一定に維持しようと意図されることはなかった。

## 第二次世界大戦～戦後復興期

### 【合成清酒】

1922年、米騒動を契機に主食である米を原料とする清酒製造を制限するべきという世論を背景に、理化学研究所の鈴木梅太郎が合成清酒を開発し、翌1923年、大量生産され「新日本酒」「理研酒」と呼ばれた。1940年1月、米糠原料の焼酎が容認され、同年4月酒税法が公布され、酒類課税が一本化され、独立した酒類として合成清酒が容認された。これを機に、合成清酒の生成石数は漸増し、1941年には42万2000石となった。1943年1月酒税法改正、米不足対応のため、清酒醪へのアルコール添加、清酒へのアルコール添加が容認された。

### 【酒販免許制、酒税法、級別制の導入】

1938年3月31日「酒造税法」が改正され、4月1日「酒類販売業免許制度」が実現した。小売免許は①申請者の人的要件、②販売場の場所的要件、③酒類の需給調整上の要件が勘案され、悪性販売業者を駆逐することが目的であった。小売業者への販売規制は史上初で、卸売業1万4548場、小売業33万7109場、媒介業1119場に酒類免許が交付された。

悪性販売業者を駆逐することが目的とされたが、財源確保が論拠の一つであった。1937年4月には、1926年以来1石40円酒税が45円に引き上げられ、1940年、酒造税法が廃止され「酒税法」が制定され、以降毎年、引き上げられた。1944年、造石税が廃止され、庫出税に一本化された。清酒への課税額は、1941年度の約18億円から、1945年度には72億円と4倍になった。

戦時下の1938年4月1日「国家総動員法」が公布され、1939年3月7日「物品販売価格取締規制」

が制定され、3月4日の販売価格が公定価格として固定され、「同品質・同分量・同価格」を配給規制の原則とし、さらに11月17日、政府から同年生産量を1937年生産量の48%まで縮減するよう命令が下った。1940年4月、新公定価格への移行とともに銘柄別等級が廃止され、アルコール度数に応じて、上等酒・中等酒・並等酒に分類されたが、10月22日、酒質問題から、上等酒・並等酒の  
5 2等級化され、加えて、特定の酒造業者の商品は、「特別」品質であることが認められ、いくつかの銘柄が指定された。

### 【大蔵省専管体制】

1940年6月、「生産・卸・小売の3層分離」により卸・小売兼業が廃止された。1941年9月、  
10 大蔵省主導のもと酒類配給機構の中核組織として「大日本酒類販売株式会社」が設立され、この傘下に道府県酒類販売株式会社47社が設立され、配給機構が確立した。

1943年、政府は、酒類の生産石高を半減させる際に酒類の配給統制の強化が必要であったため、従来の酒造組合中央会のほか、全国合成清酒酒造組合、全国麦酒酒造組合、全国果実酒酒造組合、全国雑酒酒造組合と、各酒類別の酒造組合を結成させた。

15 1943年、清酒区分を一級・二級・三級・四級とし級別に生産者価格・卸売価格・小売価格が設定された。そして1944年、一級から三級に、1945年には一級と二級の2区分とした。酒税は毎年引き上げられ、1937年4月の1石45円から、1945年4月、一級酒1245円、二級酒484円まで引き上げられた。

### 【原料米割当制と市場の混乱】

第二次世界大戦により、全国で233の酒造場が被災し、清酒13万8000石が焼失した。1935年には7635場あった酒造場は、3033場・保有546場に半減し、灘大手酒造業者は空襲の被災にあった。1950年12月、兵庫県は、格差金の増額と県下の酒米生産増大のため「兵庫県酒米生産振興対策協議会」を発足し、栽培奨励品種2種「山田錦」「野条穂」を指定した。1954年、食糧事情緩和から、米の供出制度は廃止されたが、原料米割当による個別酒造業者の清酒生産量規制の枠組みは維持された。  
25

1948年、GHQにより酒類業の統制団体はすべて閉鎖機関指定され、経過措置として「酒類配給公団」が誕生し、1949年7月「酒類配給公団」が廃止され、「日本酒類販売株式会社」設立され、公団組織を引き継いだ。その際、身元が確実で販売経験豊かな「甲卸」と、指定販売業者以外で販売免許  
30 を取得した「乙卸」に二分された。酒類流通では、卸・小売が明確に区分された戦時体制下の配給統制機関が原型をとどめることになる。

1949年から50年後半の合成清酒と甲類焼酎の価格競争により、市場は混乱した。1951年頃から、

闇市での「カストリ」「バクダン」など密造焼酎が横行し、悪いイメージから合成清酒と焼酎の売上が激減した。さらに「無免許ブローカー」が出現することになった。1953年3月、事態打開のため「酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律」が制定され、大幅減税に加え、財務局管区内税務署を最小単位とし、酒類別に組合が発足され、各都道府県に卸酒販組合・小売酒販組合が発足した。なお、1955年2月28日、指定販売業者制度が廃止され、甲卸・乙卸が廃止されることになった。

5

### 【基準販売価格と清酒一級 A 級銘柄、競争の激化】

1954年は米が豊作であり、1956年すでに清酒は過剰生産傾向にあった。1958年7月～61年12月の岩戸景気で、麦酒は伸長したが、地方清酒は停滞したなか、1960年、1939年以降20年間制定された公定価格制の廃止が決定し、「基準販売価格」が設定され、清酒一級 A 級銘柄に、灘・伏見・池田の大手15銘柄（澤之鶴、白鶴、富久娘、日本盛、菊正宗、キンシ正宗、月桂冠、大関、忠勇、多聞、白鹿、櫻正宗、白雪、白鷹、金盃）のみが選定された。なお地方銘柄は選ばれなかった。

10

一方で、卸売商間の販売競争は激化しており、決済期間が長期化していた。1964年、月桂冠は、東京の特約店9社と手形取引へ移行し、同年、甲東会銘柄特約店の要望から「窓口一本リベート制」が実施され、さらに清酒への手形取引が導入されたため、大手酒造業者への所品販売が集中し、清酒業界の販売競争はさらに激化することになった。

15

## 1950～70年代

### 【四季醸造の実現】

戦前の清酒醸造業は、「蒸米」「製麴」「圧搾」という中心的な3工程の機械化が困難だったため、機械による大量生産体制を確立することができなかった。1950年代後半、月桂冠は、醸造前後の精米・洗米・圧搾の機械化、そして「蒸米」「製麴」の機械化を実現し、連続生産を可能とし、1961年、「四季醸造蔵」を完成させ、通年操業が可能となった。

20

1960年代後半、灘・伏見の大手酒造業者は、鉄筋コンクリート造の大規模な近代的四季醸造工場を完成させた。そして1966年、ついに「圧搾」工程においても、「藪田式自動醪搾機」が完成した。

25

機械化・自動化・通年生産により、灘・伏見において近代的「大手清酒メーカー」が出現し、これによって、清酒そのものの標準化・均質化が進捗し、そして原料米割当による清酒生産規制を超える販売量の伸長による不足分を中小酒造業者からの桶買により補う「桶取引」の拡大が、さらに清酒の均質化に拍車をかけた。

30

### 【桶取引の拡大】

1954年の桶取引は全生産量の5.9%であったが、1962年度は19.2%、1970年度は34.3%まで拡大した。1961年度には、全製造場3960場のうち56.4%が桶取引、全生産量の13.2%を占め、1967年度には、全製造場3784場のうち84.2%が桶取引、全生産量の28.8%を占めるにいたった。

5 大手酒造業者は、桶買先の酒質を自社と同様にする必要があった。日本盛では、1960年代から原酒見本を入手し、製造幹部社員が桶買先に技術指導を行うようになり、1964年には桶買担当部署を設置し、1969年には品質・技術・製造設備指導に加え、経営相談を年に数回実施し、1972年には取引先110社と懇談会を開催し、1976年には取引先の代表者と技術者・杜氏の2グループで研究会を開催するまでになった。

10 他方、桶売中心の酒造業者は、大手酒造業者の下請化し、営業や宣伝などのマーケティング活動を行わなかった。

### 【清酒級別制度の改正】

15 1962年、酒税法が改正され、準一級が廃止され一級酒となり、「特級」「一級」「二級」という級別制度となった（なおこの級別制度は、1992年に廃止され、以降、「特撰」「上撰」「佳撰」などが用いられるようになった）。これにより、一級酒は減税され、一級酒と二級酒の価格差が1.8ℓあたり345円から150円に縮小した。このことから、「上級酒」への嗜好が拡大し、1955年から1962年まで二級酒のシェアが9割弱であったのが、1972年には一級酒シェアが47.4%と二級酒シェア46.7%を逆転した。

20 1973年、清酒出荷数量が175万4925ℓ（約965万石）、戦前戦後のピークを迎えた。灘・伏見の大手・中堅酒造業者は特級・一級を中心に展開したため、地方の二級酒酒造業者の経営は困難になっていった。

### 【清酒製造業の近代化政策（第一次近代化政策）】

25 1962年6月、清酒製造業が中小企業振興資金助成法の対象となり、1964年度から1968年度まで、清酒製造業近代化基本計画（第一次近代化政策）が実施され、酒造業者の約2割が参加した。この政策では、第1に経営内容の改善、第2に産業構造の高度化が目標として設定された。その内容は、「全部・一部共同製造」が最も多く、706社が実施し、目的が達成されたかのように見えたが、実質的には、成果は不十分であった（表1）。

30

表 1 第一次近代化政策終了時の主要設備設置状況（1968 年）

機種	台数
放冷機	1371
連続式蒸米機	118
自動製麴機	485
自動搾り機	251
自動圧送装置	784
小型巻上機	332
コンベヤー	887
フォークリフト	348
自動瓶詰機	719
箱詰機	45
箱積上機	29
自動制御装置	50

（出所 二宮 2016）

1967 年度、年間製成数量 300kℓ（約 1663 石）未満事業者が 77.2% を占め、清酒製造業者の零細性は解消されなかった。製造費用の 64.1% は原料米価格であることから、規模間で生産性の差がなく、小規模業者（100 ～ 500kℓ）の 1kℓ 当製造原価は 7 万 2437 円、中規模業者（500 ～ 700kℓ）の 1kℓ 当製造原価は 7 万 1317 円、大規模業者（2000kℓ 以上）の 1kℓ 当製造原価は 7 万 5109 円であった。

### 【生産コスト低下化学技術の導入】

1963 年、清酒醸造に「総米の澱粉重量の 2000 分の 1 の澱粉分解酵素を麴と併用可能」とする通達がなされた。また 1960 年代後半、酵母と乳酸を添加し酒母を造る工程を省略する「酵母仕込」を採用する蔵も増加し、さらに三増酒（終戦後の米不足対応の緊急措置として 1949 年、「清酒三倍醸造法」が導入され、米で清酒醪を作り、発酵の後段階で調味アルコール添加し圧搾し、白米 1 トンにつき調味アルコール 2400ℓ を添加された酒）の糖類使用量が増加し「甘口」化が進んだ。他方、桶売酒価格は下落し、1962 年 1 石 3500 円、1969 年 1 石 1800 円となり、桶売酒造業者は、コスト割れでの販売を強いられ、一層経営が悪化した。

【清酒製造業の近代化政策（第二次近代化政策）】

1969年に「自主流通米制度」が導入され、1942年以降の原料米割当制度から解放された。ただし、全農（全国農業協同組合連合会）および全集連（全国集荷協同組合連合会）からの購入のみとされた。原料米購入の自由化を受けて、1969年度～1974年度の5年3か月の「第二次近代化政策」を、国税庁と日本酒造組合中央会は実施した。この「第二次近代化政策」により、灘・伏見に限らず、多くの酒造業者で機械設備が導入され、自動化・タンクの大型化が進み、酒質のさらなる均一化が可能となった（表2）。

表2 第二次近代化政策終了時の主要設備設置状況（1974年）

10

機種	台数 1974年	台数 1968年
醸造用水浄化機・仕込水冷却機	3,855	-
精米機・蒸米機・放冷機・ 連続式原料処理装置	4,463	1,489
玄米・白米圧送・蒸米圧送	1,455	784
自動製麴機	1,111	485
酵母培養器	220	-
自動制御装置	205	50
搾り機・自動搾り機	7,921	251
調合タンク・タンク(7kℓ以上)	106,400	-
瓶詰機関連	12,709	793
ボイラー	1,275	-
冷房装置	1,128	-
火入殺菌機	326	-
連続式濾過機	7,509	-
ポンプ・小型巻上機・コンベヤー・ フォークリフト	21,886	1,567
合計	170,463	5,419

15

20

25

30

（出所 二宮 2016）

1975 事業年度、清酒産業の生産能力は約 185 万 kl であり、その内、約 20 万 kl が過剰生産能力とされた。一定水準の稼働率を維持しなければならず、清酒製造業は装置産業となった。

1960 年代からの価格競争に悩んだ日本酒造組合中央会は、1969 年度から 1973 年度までの 5 ヶ年間に、公正取引委員会ならびに大蔵大臣が認可し、生産カルテルを実施し、第 1 に、休造見舞金支給制度（見舞金支給により過剰生産回避を目的）、第 2 に、桶取引における注文生産制（無計画な見込み生産を回避、また品質維持を目的）を行った。1975 年度、清酒の消費数量は約 168 万 kl という戦前戦後のピークとなり、その後長く過剰生産に悩むことになる。

### 【急成長する麦酒と流通再編】

1949 年 7 月、大日本麦酒と麒麟麦酒の自主販売が復活し、9 月に大日本麦酒は、日本麦酒（サッポロ）と朝日麦酒（朝日）に分割された。麦酒出荷量は、1955 年には 40 万 6000kl、1965 年には 198 万 6000kl、そして 1970 年には 298 万 2000kl に急増した。1959 年度に出荷数量で、麦酒が清酒を抜き 1 位となり、1970 年、麦酒の数量シェアは 59.0%、金額シェアは 40.1% となった。麦酒 3 社のシェアは、1958 年は、麒麟 39.9%、アサヒ 30.9%、サッポロ 27.5% であったが、1966 年に麒麟のシェアは 50% を超え、1972 年から 1985 年まで 60% を超えていた。

麒麟の伸長は、特約店選定や販売戦略の差にあった。1950 年 1 月、大日本系のアサヒとサッポロは、旧特約店の有力酒類卸や洋酒缶詰卸との特約店契約を復活したが、麒麟は、甲卸の指定卸とは直接取引せず、乙卸の非指定卸と専売店制を基本とした特約店と契約した（麒麟特約店全国 646 店、アサヒ全国 305 店）。1950 年代後半、冷蔵庫の普及によりビール売上は爆発的に伸長したうえ、1960 年代、調味料や加工食品を扱う乙卸の売上が拡大し、この急激な需要増加により、麒麟は常に品不足となり、高級品イメージが定着した。

### 【酒造業者の特約店制度と二級酒へのシフト】

月桂冠は、1949 年、月桂冠東京出張所が酒販卸免許を取得したが、販売は明治屋に依存していた。1962 年に東京出張所を東京支店としたが、1964 年の手形取引化により月桂冠不売運動が生じたため、各地の二次卸と特約契約を推進した。その結果、1970 年代以降、1 位を独走することになる。

大関は、戦後、東京市場優先の販売戦略をとったが、1960 年代まで、大阪・神戸・東京以外に支店を設置せず、特約店開拓に出遅れた。

日本盛は、戦前は自社支店設置せず、戦後、ようやく設置した。

白鶴は、戦前から特約店を組織し、1965 年、1000 石以上特約店で構成される「鶴扇会」48 店を組織し、白鶴販売占有率 57% を占めた。その後 1975 年には、「鶴扇会」は 137 店、白鶴販売占有率 86.2% を占めるにいたっている。

灘・伏見の酒造業者はチャンネル開拓を行う一方で、二級酒へシフトしていった。1955年、日本盛は灘・伏見大手酒造業者としてはじめて、二級酒販売を開始し、1965年、出荷数量の27.8%が二級酒となった。大関は、1964年にワンカップ大関（一級）を発売し、1978年9月には大関二級を発売した。澤之鶴も、1964年10月に二級酒を発売した。

5 灘・伏見の酒造業者は、当初、「低価格の酒」としての二級酒で需要を喚起した。しかし次第に、ブランド間競争が激化し、価格競争が激化することとなった。

### 【酒類食品卸の展開】

10 1950年代まで、明治屋を除き、旧来型の経営形態であったが、1960年代、国分が近代化し、1970年代以降、多くの酒類食品卸が近代化し展開していった。日酒販は、1949年に酒類配給公団を引継ぎ設立され、甲卸として、麦酒・清酒の一次特約店として成長したが、1960年代、酒類以外の特約が成長に必要となり、1968年にキッコーマン一次特約権を獲得し、他の特約店契約卸を買収し営業権を取得し、1970年に味の素とミツカン酢、1971年にカゴメとキューピーと特約店契約を締結するに至っている。

15 このように酒類食品卸は、「スーパーマーケット」「総合スーパー」の登場により、非酒類の取り扱いで成長し、1970年の売上は、国分1166億円、明治屋833億円、日酒販586億円まで成長した。

20 1971年に6大都市の卸・小売免許区分は撤廃され、兼業禁止が撤廃されたことにより、酒類食品卸は業務用酒類販売に一斉に参入した。国分と明治屋は、地域卸を組織化し全国展開した。1977年度、国分の売上は3810億円、明治屋の売上は3414億円と、3位の日酒販の1952億円と差が拡大した。

### 【日本消費者連盟と桶買酒表示】

25 1973年、日本消費者連盟は食品公害から「不当景品類及び不当表示防止法」に基づき、「清酒は、米、麴、及び水を原料として発酵させて、こしたものとし、これ以外の添加を認めない」また「全量が自家醸造でないとき「桶買酒」と表示すべき」と要請した。

30 1979年度の清酒製造業上位20社の桶買酒比率は、順に、月桂冠67.3%、白鶴62.9%、日本盛55.9%、大関50.8%、白雪66.1%、黄桜23.2%、松竹梅75.0%、菊正宗30.0%、白鹿36.0%、澤之鶴63.4%、剣菱82.4%、富久娘73.3%、爛漫64.6%、多聞49.1%、千福58.6%、高清水40.2%、富貴34.9%、賀茂鶴52.6%、千歳鶴10.8%、北の誉13.9%となっている。

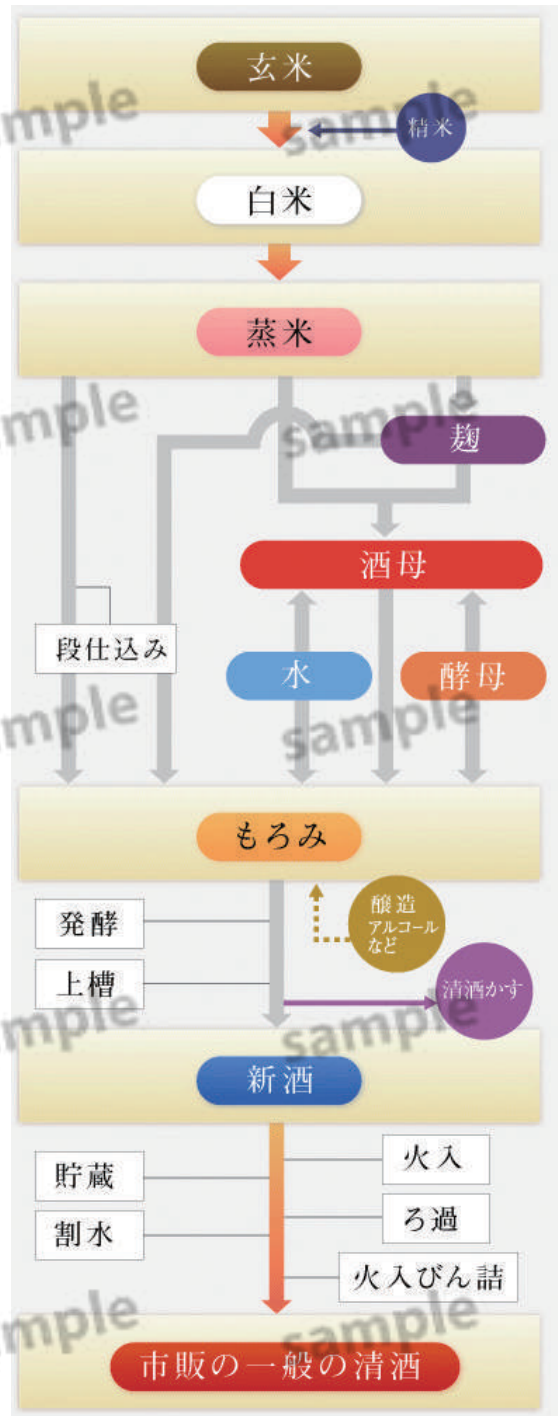


### 3. 日本酒

日本酒の製造工程（日本酒造組合中央会 HP）

日本酒造組合中央会は、日本酒の製造方法を図 5 のように説明している。

図 5 日本酒の製造方法



(出所 日本酒造組合中央会ホームページ)

山同敦子（2014）による『めざせ！日本酒の達人 \_ 新時代の味と出会う』は、醸造方法、搾り方、搾りやろ過の手法、貯蔵方法、酒造好適米、酵母、杜氏を以下のように紹介している。

### 【醸造】

5 「速醸酏」は、現在の酒造りでは主流となっている手法であり、蒸した米と麴、水を混合したものに、最初に市販の醸造用乳酸を加える方法である。約10日～2週間ほどの短期間で酏（酒母）を育成することができる。市販されている日本酒のほとんどが速醸なので、ラベルに記載はなく、「山麴」「生酏」という記載がない場合は、ほぼ速醸である。

10 「生酏」は、酒蔵の大気中に浮遊する乳酸菌を取り込むことで、天然の乳酸を育てる方法である。江戸時代に完成された伝統的な技術で、1ヵ月～40日ほどかけてゆっくりと発酵させる。じっくりと育つのを待つため、「育て酏」という言い方もある。酸の利いた複雑で締まった味になる。

「山麴酏」は、生酏造りと同じく、空気中の乳酸菌を取り込む方法で、生酏で行う「酏すり」（「山おろし」）の作業は行わないため、「山おろし廃止酏」と呼ばれ、これを略して「山麴酏」と言われている。旨味や酸味、渋みなど、さまざまな要素が絡み合う濃醇で複雑な味わいとなり、冷やして飲むとゴツゴツとした印象の場合が多いが、温度を上げると旨味と酸のバランスが取れ、滑らかになり爛映えするタイプが多いのも特徴である。

### 【搾り方】

20 第1の搾り方は、現在、主流のフィルター方式の自動圧搾機で、メーカー名をとって、通称「ヤブタ」と言われている。大型のアコーディオンのような形の機械の中に、もろみを注入し、油圧で左右に圧搾すると、数十枚のフィルターで濾された清酒が流れ出てくるしくみで、フィルターには濾しとられた固形分が「酒粕」として残る。

25 第2の搾り方は伝統的な方式の「槽」である。もろみを注入した酒袋を槽の中に並べ、上から力をかけると、下から清酒が出てきて、袋に酒粕がたまるという仕組みである。酒を搾ることを専門用語では「上槽」と言うが、これは「槽」を使うことから由来している。

第3の搾り方は、「袋吊り」で、もろみを酒袋に入れて、袋の口を紐などで縛って、上から下げて、圧力をかけずにポタポタと滴り落ちる酒を集めるという方法である。大変な手間と時間がかかるので、大吟醸や出品酒など、限られた場合だけに用いられる。

### 30 【搾りやろ過の手法】

「荒走り」は、酒を搾った際に、最初に出てくる酒のことで、やや白く濁り、味わいは荒いが、躍動感があるお酒である。

「中取り」は、搾り機に少し圧力をかけ、最も安定した中ほどの部分の酒であり、味わいは上質で滑らかなイメージであり、「中汲み」「中垂れ」ともよばれる。

「攻め」は、搾り機で圧力をかけて搾りきった部分の酒である。「槽しぼり」は、酒を搾るときに「槽」を使って絞っているという意味である。

「直汲み」「槽汲み」は、搾ってすぐに瓶詰めしたお酒であり、おりを落とさないのでわずかに白く濁り、微発泡している場合が多い。

「雫酒」「袋吊り」は、通常、もろみを袋につめて圧力をかけて搾るところ、ポタポタ落ちてくる雫を集めた酒のことである。

「にごり酒」は、目の粗い網や濾布などで濾すことで、白濁したまま出荷した日本酒の総称であり、もろみを濾しているのでどぶろくのように米粒が残ることもあり、どろどろした感触ではなく、のど越しは滑らかである。

「うすにごり」「おりがらみ」「活性にごり」は、にごり酒と同様の濾し方を行ったり、濾した清酒にごく少量の「おり」（清酒をしばらく置くと底に溜まる、もろみの濁った部分）を加えたりした、うっすらと白く濁った酒のことである。旨味がありながら、フレッシュ感もある。酵母が生きていて活発に活動している発泡タイプは、「活性にごり」と呼ばれ、弾ける泡の感触が爽快である。

「原酒」は、加水をせずに、度数の高いまま出荷した酒である。加水をした一般的な日本酒は15～16度ぐらいであるが、原酒の場合、純米では16～18度ぐらい、醸造アルコールを加えた酒では18～19度ぐらいである。

「無ろ過生原酒」は、ラベルによくみかけるが、「無ろ過」の「生酒」で「原酒」という3つの単語を合わせたものであり、濃厚で、香りも強く、生き生きとしたメリハリのある味わいである。

## 【貯蔵】

「生酒」は、火入れを一切行わずに瓶詰めされた酒で、フレッシュで、弾けるような甘味や酸、生き生きとした香りが楽しめる。

「生詰め酒」は、搾ったあとに1回だけ火入れして貯蔵し、出荷のときは火入れをしない酒であり、フレッシュ感がありながら、味や香りは生酒に比べて安定している。

「生貯蔵酒」は、生のまま貯蔵し、瓶詰するとき1回だけ火入れする酒であり、生詰め酒より、さらに安定している。

「火入れの酒」は、ほとんどの場合、ラベルには表示されておらず、「生」という文字がなければ、ほぼ2度火入れされている。落ち着いた味わいで、切れも良く、爛にすると映えるお酒が多くある。

## 【その他の造り方】

「通常の酒造り」では、米、麴、水を三回に分けて、少しずつ増量しながら仕込んでいく「三段仕込み」が基本である。

「四段仕込み」は、基本の「三段仕込み」に、もう一度、米を足して仕込む方法であり、酒の味は甘くなる。「花泉」「ロ万」などの銘柄を造る花泉酒造（福島県）は、すべての酒を四段で仕込みしていることで知られており、最後に加える米に、もち米を使うことで、ぼっちやりとした風合いと、優しい甘味を醸し出している。

「貴醸酒」は、仕込みのとき、水の代わりに日本酒を使って仕込んだ酒であり、こってりと濃厚で、かなりの甘口になる。

10

## 【酒造好適米：コクがあるタイプ】

「山田錦」は、酒米の王様と称される品種である。しっかりとしたコクと複雑味があつて、バランスもとれた気品が漂う酒になるといわれており、飲んだ後の余韻は長く、熟成にも向くとされている。

「雄町」は、山田錦と並び称される品種である。濃厚で、まるみがあり、おおらかな味わいで余韻も長いお酒になるといわれており、稲の背丈が高く、発酵管理も難しいことから、米を栽培する農家と、酒の造り手、両者から“野性的”といわれている。

「愛山」は、独特の甘い風味と、味わいに広がりがあり、旨口で華麗な酒になるとして、近年人気を集めている品種である。山田錦と雄町を祖父母に掛け合わせた血筋の良い品種である。

## 【酒造好適米：ソフトで淡麗なタイプ】

「五百万石」は、透明感のある綺麗な味わいであり、色白、美肌のほっそりとしたイメージである。

「美山錦」は、香り穏やかで、墨絵を思わせる淡い味わいであり、あっさりとした軽やかな味わいで、熟成させるより、早飲みに向くとされている。

「八反錦」は、やや硬質でさっぱりとした印象で、心地のいい酸を含んだキレの良い酒になるといわれている。

25

## 【酵母】

いくつかの酵母を紹介したい。

「きょうかい6号」は、秋田県「新政」の蔵で1930年に分離、1935年に頒布された。発酵力が強く、香り穏やかで、酸が少なく、淡泊でまろやか、ソフトな酒質を生む。秋田県や中国地方で使われ、「新政」（秋田）は6号のみを使用している。

30

「きょうかい7号」は、長野県「真澄」の醪として1946年に発見・採取された。発酵力が強く、香りは穏やかで、酸は強めで落ち着いた印象の酒質になる。本醸造や普通酒を中心に、全国で使われている人気のある酵母であり、爛に向く酒質を生む。

「きょうかい9号」は、熊本県「香露」の蔵で1953年に発見・採取された。高い香り高い発酵力で、吟醸や純米、本醸造など全国で使われる人気の酵母である。各地で開発されている人気の酵母(9号系)のもとにもなっている。果実系の香りと爽やかな香りの両方を併せ持っている。

「きょうかい10号」は、1952年に東北地方で分離し、蔵名不明ではあるが、茨城県「明利」に勤務していた小川博士が開発したことから、同タイプを「小川酵母」「明利酵母」ということもある。酸が少なく、淡麗で繊細な酒質になり、吟醸や純米で使われることが多い。酸が控えめな優しい印象の酒になる。東北や北関東で多く使われる。

「きょうかい14号」は、金沢国税局鑑定官室が1995年に開発し、別名「金沢酵母」とよばれる。酸が少なく、リンゴや梨のような香りがある。主に吟醸や純米など特定名称酒に使われる。涼やかで、優しい印象の酒になる。富山県や石川県、北陸地方の各蔵、能登杜氏の酒蔵などで使われている。

「きょうかい15号」は、1996年に秋田県の秋田県醸造試験場で開発された「秋田流花酵母 AK-1」である。華やかな吟醸香があり、酸が少なく、洋ナシやメロンのような果物や花のような、あでやかな香りが特徴である。秋田県の蔵元で使われている。

## 【杜氏】

主な杜氏集団には、青森県の津軽杜氏、岩手県の南部杜氏、秋田県の山内杜氏、山形県の庄内杜氏・羽黒杜氏、福島県の会津杜氏、栃木県の下野杜氏、新潟県の越後杜氏、石川県の能登杜氏、長野県の小谷杜氏・諏訪杜氏・飯山杜氏・佐久杜氏、福井県の大野杜氏・越前糠杜氏、静岡県の志太杜氏、三重県の伊勢杜氏、奈良県の大和杜氏、兵庫県の丹波杜氏・但馬杜氏、岡山県の備中杜氏、広島県の広島杜氏・安芸津杜氏・三津杜氏、島根県の出雲杜氏・石見杜氏、山口県の大津杜氏、高知県の土佐杜氏、愛媛県の伊方杜氏、福岡県の筑後杜氏・三潞杜氏・柳川杜氏、佐賀県の肥前杜氏、長崎県の平戸杜氏などがある。

これらの内、岩手県の南部杜氏、新潟県の越後杜氏、兵庫県の丹波杜氏・但馬杜氏は、日本三大杜氏とよばれている。

## 4. 清酒市場

### 酒税動静（『酒のしおり』国税庁）

5 国税庁課税部酒税課が2019年3月に公刊した『酒のしおり』によれば、2008年に1億2808万人という人口ピークを迎え、2017年には1億2671万人にまで減少した。その内、成人人口は1億512万人であるが、その成人1人当たりの酒類消費量は、1992年の101.8ℓをピークに、人口同様に減少し、2017年の成人1人当たりの酒類消費量は80.5ℓまで減少してきている。

10 酒税課税移出数量をベースに、2007年と2017年を比較して過去10年間に10%以上減少しているのが「連続式蒸留焼酎」「ブランデー」「発泡酒」、10%未満で減少しているのが「清酒」「ビール」「単式蒸留焼酎」、増加しているのが「ウイスキー」「果実酒」「リキュール」「スピリッツ等」である。

15 国税収入に関して、2017年度決算額は62.4兆円であった。所得税が18.9兆円（30.3%）、消費税が17.5兆円（28.0%）、法人税が12.0兆円（19.2%）、揮発油税が2.4兆円（3.9%）、酒税が1.3兆円（2.1%）、そしてたばこ税や自動車重量税などが10.3兆円（16.5%）となっている。1.3兆円の酒税収入の内訳は、ビールが5768億円（44.4%）、リキュールが1866億円（14.3%）、単式蒸留焼酎が1111億円（8.5%）、発泡酒が937億円（7.2%）、連続式蒸留焼酎が891億円（6.8%）、清酒が602億円（4.6%）、スピリッツが566億円（4.3%）、そしてその他で750億円（5.7%）となっている。2019年3月時点で、主要酒類の酒税等負担率は表3のようになっている。

表 3 主要酒類の酒税等負担率表

品目	容量ml	アルコール分%	代表的税込小売価格①	酒税額②	消費税額③	酒税等負担率 (②+③)/①%
ビール	633	5.0	355	139.26	26.30	46.6
ビール	350	5.0	221	77.00	16.37	42.2
発泡酒	350	5.5	164	46.99	12.15	36.1
その他醸造酒	350	5.0	143	28.00	10.59	27.0
リキュール	350	5.0	143	28.00	10.59	27.0
清酒	1800	15.0	2017	149.41	149.41	18.1
果実酒	720	11.0	615	45.56	45.56	16.8
連続式蒸留焼酎	1800	25.0	1482	109.78	109.78	37.8
単式蒸留焼酎	1800	25.0	1844	136.59	136.59	31.8
ウイスキー	700	43.0	2030	150.37	150.37	22.2

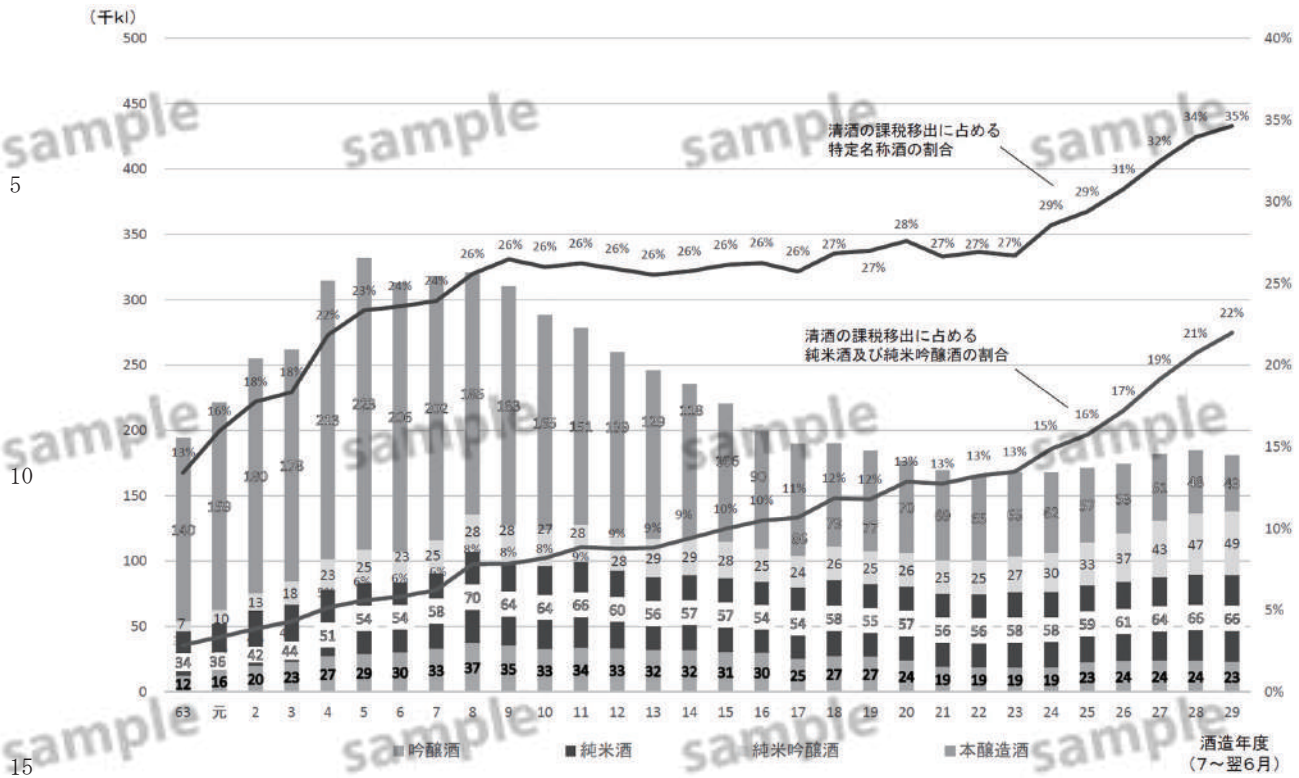
(出所 『酒のしおり』 国税庁課税部酒税課)

### 清酒市場動静 (『酒のしおり』 国税庁)

清酒は、アルコール添加の有無と精米歩合によって種類を分類することができる。「純米大吟醸酒」はアルコール無添加で 50% 以下の精米歩合、「純米吟醸酒」はアルコール無添加で 60% 以下の精米歩合、「特別純米酒」はアルコール無添加で 60% 以下又は特別な製造方法、「純米酒」はアルコール無添加でこれら以外のものである。「大吟醸酒」はアルコール添加され 50% 以下の精米歩合、「吟醸酒」はアルコール添加され 60% 以下の精米歩合、「特別本醸造酒」はアルコール添加され 60% 以下又は特別な製造方法、「本醸造酒」はアルコール添加され 70% 以下の精米歩合のものである。以上を特定名称酒とよび、特定名称酒の中で高級清酒は、「純米大吟醸酒」「純米吟醸酒」「特別純米酒」「純米酒」「大吟醸酒」「吟醸酒」をさすことが多い。なお特定名称酒以外の清酒を普通酒とよぶ。

特定名称酒の課税移出数量の推移を示したのが、図 6 である。2007 年度から 2017 年度の 10 年間で比較すると、吟醸酒は 2.7 万 l から 2.3 万 l へ、本醸造酒は 7.7 万 l から 4.3 万 l へと減少しているのに対し、純米酒は 5.5 万 l から 6.6 万 l へ、純米吟醸酒は 2.6 万 l から 4.9 万 l へと増加していることがわかる。

図 6 特定名称酒の課税移出数量の推移



(出所 『酒のしおり』 国税庁課税部酒税課)

経済産業省の工業統計表をベースにした清酒製造業の出荷金額と単価は、2007年から2012年ごろまでは1リットルあたり615～630円ぐらいだったものが、2013年以降上昇し2016年には718円にまで上昇している。

原料米 (『酒のしおり』 国税庁、『酒蔵を核とした地域活性化』 日本政策投資銀行)

清酒は、山田錦などの酒造好適米を用いて醸造されることが多い。山田錦と主食用のコシヒカリを比較すると、10アール当たり425kg単収と530kg単収、玄米60kgあたり約2万5000円と約1万6500円である(2012年時点)。山田錦は、需要に応じた生産体制により比較的取引価格が安定しており、米粒は主食用品種より大きく中心が白濁する心白の発現率が高く、食用には不向きで、倒伏しやすく栽培しにくいという特徴がある。コシヒカリは、米粒は、中粒の飴色で光沢があり、良食味の代表品種で、主食用品種の中では稲竹が長く倒伏しやすい特徴がある。山田錦は、山間・盆地の地形、粘土質の土壌、気温の日較差15℃以上などの環境が適しており、2013年時点で、兵庫県産が全体の74%を占めている。コシヒカリは、北海道・青森・沖縄県以外の各県で幅広く栽培されており、作付面積は主食用品種の約4割を占め、北陸・関東での生産量が多い。



酒造好適米の流通ルートは、生産者（JA、農業生産法人、大規模農家、個人農家など）から酒造業者に直接流通されるルート、生産者から仲介事業を行う流通業者から流通されるルート、生産者から全国生産出荷団体あるいは仲介事業流通業者から都道府県の酒造組合を通じて流通されるルートなどがある。

酒造好適米の決済は、酒造業者が契約農家と直接取引する場合は直接決済されるが、酒造業者がJAと取引する場合は蔵元から全農JAに支払が行われ全農JAから契約農家に農薬などの諸経費を差し引いて年に2回支払われる場合が多い。

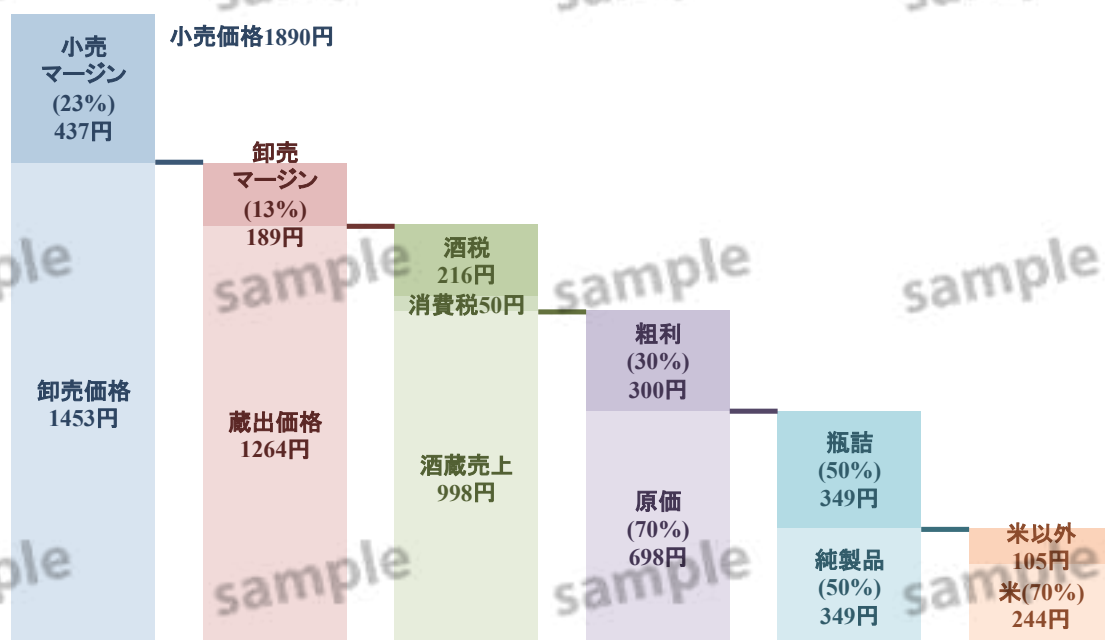
### 流通構造（『酒のしおり』国税庁、『酒蔵を核とした地域活性化』日本政策投資銀行）

2017年時点で、酒類製造業者の免許場数は3300場で3000者あり、2007年からの10年間に微増している。酒類卸売業者の免許場数は5200場で1900者あり、10年間に約25%減少している。酒類小売業者の免許場数は17万2300場で10万2900者あり、10年間に微減している。

酒類小売業免許場の業態別構成比であるが、2005年度では、「一般酒販店」が49.3%、「CVS」が25.4%、「スーパーマーケット」が11.4%、「HC・DS」が2.1%であったが、2016年度では、「一般酒販店」が27.0%、「CVS」が34.2%、「スーパーマーケット」が12.7%、「HC・DS」が7.9%となっている。

一般的な清酒の価格構造は、図7のようになっている。

図7 一般的な清酒の価格構造



（出所『清酒業界の現状と成長戦略～「國酒」の未来～』日本政策投資銀行）

## 地域活性化と地理的表示（『酒蔵を核とした地域活性化』日本政策投資銀行）

酒類全体の製成数量が減少傾向にある中、全国的な高級清酒の需要の高まりや海外輸出の増加から、清酒については歯止めがかかってきている。高級清酒の持続的伸長は清酒業界の成長だけに止まらず、酒造好適米を生産する「農業」や地域における「観光業」の振興に寄与し、ひいては「地域活性化」に繋がると考えられている。そのため、この「高級清酒の伸長」というトレンドを捉えな  
5  
い手はなく、持続的伸長に向けて、清酒の知名度向上およびファンづくりを図ることが必要であると考えられる。清酒・酒蔵を観光交流拠点にすることで、地域活性化と清酒のファンとの触れあい創出を併せて行っている地域の事例がいくつかある。また、世界最大規模のワインコンペティション「IWC」の「SAKE  
10  
部門」において、多種の清酒が出品・表彰されることは、海外輸出市場及び国内需要の拡大に寄与しているとも考えられる。

この地域活性化の視点から、重要なことのひとつが「地理的表示（GI: Geographical Indications）」である。酒類に関しては、「正しい産地」であることと、「一定の基準」を満たして生産されたことを示すのが、地理的表示である。1995年6月30日に指定されたものに「壺岐」麦焼酎、「球磨」米焼酎、「琉球」泡盛があり、2005年12月22日に指定されたものに「薩摩」芋焼酎、「白山」清酒があり、2013  
15  
年7月16日に「山梨」ぶどう酒が、2016年12月16日に「山形」清酒が、2018年6月28日に「灘五郷」清酒と「北海道」ぶどう酒が、指定されている。

「山形」清酒の場合、原料は「米及び米麴は国内産米であること」「山形県内で採水した水のみを使用していること」「原料に糖類等を使用していないこと」、製法は「山形県内で醸造したものであること」「山形県内で貯蔵したものであること」「山形県内で容器詰めしたものであること」とし、山形県酒造  
20  
協同組合が定期的に品質審査を行っている。

## 輸出（『酒のしおり』国税庁）

日本産酒類の輸出額は、過去2008年から2018年の10年間に3倍以上の拡大を達成している。財務省貿易統計によれば、2018年の売上（対前年比）は、「清酒」が約2223億円（119.0%）、  
25  
「ウイスキー」が約1498億円（109.8%）、「ビール」が約1287億円（119.0%）、「リキュール」が約567億円（113.9%）、「焼酎」が約153億円（99.5%）、「ワイン」が約28億円（55.3%）となっている。

輸出先は、「アメリカ合衆国」に約1311億円（109.1%）、「大韓民国」に約1107億円（102.9%）、「EU」  
30  
に全体で約760億円（95.4%）、「中華人民共和国」に約654億円（149.3%）、「台湾」に約591億円（111.3%）、「香港」に約582億円（121.4%）、「フランス」に約333億円（103.3%）、「シンガポール」に約315億円（113.7%）、「オランダ」に約248億円（105.6%）、「オーストラリア」に約241億円（126.7%）、

「ベトナム」に約 183 億円 (210.8%) などとなっている。

清酒の輸出額は、過去 2008 年から 2018 年の 10 年間に約 2.5 倍の拡大を達成している。そして 1 リットル当たりの平均価格は、601 円から 863 円へと上昇傾向にある。輸出先は、「アメリカ合衆国」に約 631 億円 (104.5%)、「香港」に約 377 億円 (134.8%)、「中華人民共和国」に約 359 億円 (134.8%)、「大韓民国」に約 221 億円 (118.7%)、「台湾」に約 135 億円 (142.4%)、「EU」に全体で約 133 億円 (101.8%)、「シンガポール」に約 84 億円 (121.1%)、「カナダ」に約 53 億円 (108.7%)、「オーストラリア」に約 45 億円 (112.6%)、「ベトナム」に約 44 億円 (164.8%)、「英国」に約 32 億円 (93.1%) などとなっている。

興味深いのは 1 リットル当たりの平均価格であり、「マカオ」に対しては 3959 円、「香港」に対しては 1800 円、「シンガポール」に対しては 1372 円、「インドネシア」に対しては 1301 円、「英国」に対しては 1087 円、「アメリカ合衆国」に対しては 1061 円、「フランス」に対しては 1006 円、「ベトナム」に対しては 953 円、「オーストラリア」に対しては 889 円、「中華人民共和国」に対しては 865 円、「EU」に対しては全体で 737 円となっている。

近年、各国で日本酒に関する情報発信が行われている。2018 年度だけでも、2018 年 7 月にパリで開催されたジャポニズム 2018 公式オープニングイベントにおける日本産酒類プロモーションブースの設置、2018 年 12 月にパリで開催された Tastes of JAPAN Forum in Paris における GI 酒類と GI 食品のペアリング紹介、2019 年 2 月にロンドンで実施した SAKE WEEK 事業での日本酒ならびにペアリング紹介、2019 年 2 月に駐日外交官等を対象とした酒蔵ツアーなどがある。

またビジネスマッチングも盛んにおこなわれており、2018 年 7 月にロンドンで開催された英国最大級の酒類見本市 Imbibe Live 2018 における日本産酒類プロモーションブースの設置、2019 年 3 月にデュッセルドルフで開催された世界最大の酒類見本市 ProWein 2019 における日本酒造組合中央会の出展などがある。

日本政策投資銀行による『清酒業界の現状と成長戦略～「國酒」の未来～ (2013 年 9 月)』によれば、清酒工場は世界各地に存在している。ブラジルには 1935 年に東山農産加工 (一部キリン HD) が、韓国には 1945 年にロッテ酒類が、アメリカ合衆国には 1979 年に大関 USA、1983 年に米国宝酒造、1989 年に米国月桂冠などが進出している。中国には 1995 年に宝酒造、2003 年に大関などが進出し、オーストラリアには 1995 年に小西酒造が進出している。

インバウンド対応の一側面として、2017 年度税制改正により、訪日外国人旅行者に酒類製造場で販売した酒類に係る酒税の免税制度の創設が決定した。その措置内容は、消費税が免税となる輸出品販売場の許可を受けた酒類製造場において、訪日外国人旅行者へ販売する酒類について、消費税に加え酒税を免税とする制度である。外国人旅行者の方々が「日本の酒」をより買い求めやすくすることで、酒蔵ツーリズムをさらに推進し、増加する外国人旅行者の地方への誘客を進めることを目的として

いる。全国には約 3100 場の酒蔵があるが、2016 年 4 月 1 日現在、消費税免税店の許可を受けている酒蔵数は 45 場となっている。ちなみに、「1.8ℓ アルコール分 15% 税込価格 2,000 円」の清酒については、酒税 216 円、消費税 148 円、合わせて 364 円が課税されている。

5

## 5. 清酒に関する消費者選好

### 日本酒ブームの系譜

10 日本酒研究者である松崎晴雄氏が監修された「剣菱、菊正宗から瀬祭まで 1960 年以降の日本酒ブームの系譜(『週刊ポスト』2014 年 4 月 18 日号)」によれば、日本酒ブームは、つぎのようになっている。

#### 【1960～70 年代：「酔うために飲む」昭和の銘酒】

15 高度経済成長の真ただ中にあり、バリバリ働く昭和のモーレツ社員は、仕事が終われば味わうことなどそっちのけで酔うために飲んだ。家に帰れば晩酌が日課となり、酒屋は一升瓶が入ったケースを各家庭に届けた。当時は級別制度で特級、一級、二級の 3 段階に区分けされ、一般家庭では飲み応えのある一級と二級が好まれた。辛口をアピールした本格派の「剣菱」「菊正宗」「白鷹」(すべて兵庫)が飛ぶように売れ、文化人やマニアに愛された樽酒の「樽平」(山形)が大ブレイクした。

#### 【1980 年代：日本中を席卷した地酒ブーム】

20 1973 年のオイルショック以降、日本経済は低成長時代に突入した。世の中が落ち着くに従い、醸造アルコールで 3 倍に増量した三増酒などへの不信が本物志向を刺激し、本醸造や純米酒が登場した。「ディスカバー・ジャパン」をコンセプトに当時の国鉄が大々的にキャンペーンを展開すると、地方の地酒が目されるようになった。とくに希少価値の高い銘柄は“幻の酒”と呼ばれてもてはやされた。「越乃寒梅」(新潟)を筆頭に、「一ノ蔵」「浦霞」(ともに宮城)、「梅錦」(愛媛)などが地酒ブーム  
25 の花形となった。

#### 【1990 年代：バブルの到来とともに生まれた吟醸酒ブーム】

30 バブルが頂点を極める頃から、淡麗辛口の酒を冷やして飲む吟醸酒ブームが到来した。新潟の「上善如水」や「久保田」が脚光を浴びた。一方、昔ながらの酒造りの手法である山廃で造られた石川の「天狗舞」や「菊姫」が人気を呼んだ。背景にあったのは級別制度廃止後に向けた動きだった。1990 年に「特定名称酒」と「普通酒」を分類する制度が導入され、1992 年に級別が廃止されると、かつての「特級」「一級」「二級」に「特撰」「上撰」「佳撰」など、独自の名称を付ける蔵元も現われた。

### 【2000年代：若い蔵元が造る起死回生の銘酒】

ワインや焼酎がもてはやされ、杜氏の高齢化が問題視されるなど、日本酒業界は閉塞感に包まれていた。そんな中、若い世代を中心に「蔵元自らが積極的に酒造りに関わる」という新しい試みが始まった。山形の「十四代」を筆頭に、福島の「飛露喜」など、若い蔵元が同年代の若者に向けて独自の銘柄を発信。また、「酒は爛で飲むのが粋だ」と売り出した福島の「大七」も評判を呼んだ。一方、純米酒に似た精米歩合 75%の「米だけの酒」も人気を集め、多くの蔵元がラインアップに加えた。

### 【2010年代：スパークリング、にごり酒、磨かない酒】

欧米で沸く空前の和食ブームを受け、世界市場を視野に入れたブランディングをする銘柄が登場した。その筆頭が山口の「獺祭」（だっさい）や愛知の「醸し人九平次」だ。一方、ワインや焼酎、ハイボールなどに対抗するため、酸味の効いた酒やスパークリングの銘柄も登場。その先駆け的な存在の「すず音」（宮城）やどぶろくを思わせるにごり酒「生酏のどぶ」（奈良）、さらには精米歩合 80%という昔ながらの日本酒として話題の「紀土」（和歌山）、「亀齢」（広島）など、インパクトのある銘柄が続々と現われている。

## 日本酒の好み

山同敦子（2014）による『めざせ！日本酒の達人 \_ 新時代の味と出会う』では、さまざまな日本酒の好みを紹介されている。

### 【日本酒を利く】

山同は、第1に、色を見て、第2に、香りを楽しみ、第3に、味を確かめ、そして第4に、全体像をつかむ、としている。味を確かめる際に「甘い～辛い」「舌触りが滑らか～粗い」「濃醇～淡麗」「飲み口のタッチ」「酸の質」「喉越し」「苦味や渋み」「飲んだあとの切れ」「重い～軽い」を紹介している。日本酒度は、酒度計を用いて、浮き秤が沈む＝水より軽いほど「辛口」、浮き秤が浮く＝水より重いほど「甘口」として測定される。

日本酒度と酸度の2次元に基づき、日本酒度が高く酸度が高いものが「濃醇辛口」、日本酒度が高く酸度が低いものが「淡麗辛口」、日本酒度が低く酸度が高いものが「濃醇甘口」、日本酒度が低く酸度が低いものが「淡麗甘口」とされる。

日本酒の香りを、7種類紹介している。それらは、リンゴ・バナナ・洋ナシなどの「果物」、アルコール・シナモン・ミントなどの「アルコールスパイス」、杉・檜などの「木・草・緑」、米・ふかした芋などの「米麴」、酢・ヨーグルト・チーズなどの「酢」、醤油・はちみつ・コーヒーなどの「醤油カラメル」、た

くあん・ゆでた大根などの「たくあん」である。

味わいと香りの2次元に基づき、日本酒を4つのタイプに分けることができる。旨みがあり複雑な味が濃醇で、華やかで複雑な香りの高い「熟成タイプ」の日本酒。旨みがあり複雑な味が濃醇で、軽やかなシンプルおだやかな香りの低い「コクのあるタイプ」の日本酒。軽やかでシンプルな味が若々しく、  
5 華やかで複雑な香りの高い「香りの高いタイプ」の日本酒。軽やかでシンプルな味が若々しく、軽やかなシンプルおだやかな香りの低い「軽快でなめらかタイプ」の日本酒である。

### 【地域の特徴】

「東北地域」は、全体に軽くスリムで、透明感を感じる綺麗なタイプが多いといわれている。「関西地域」  
10 は、コクがあり濃醇で、甘辛は中庸である。だしの効いた料理に合う酒が多い。「九州地域」は、濃厚で、甘味も酸もある、味のしっかりとしたタイプが多い。

また特徴の著しい県として、佐賀、長崎、大分、大阪は「甘口傾向」、高知、富山、東京、鳥取は「辛口傾向」、佐賀、奈良、愛知、石川、島根は「濃醇傾向」、静岡、新潟、東京、岡山は「淡麗傾向」にあるといわれている。

15

### 【温度による呼称】

熱燗または燗に関して、「飛びきり燗」は55℃前後、「熱燗」は50℃前後、「上燗」は45℃前後、「ぬる燗」は40℃前後、「人肌燗」は35℃前後、「日なた燗」は30℃前後と、それぞれよばれている。常温または冷酒に関して、「冷や」は20℃前後、「涼冷え」は15℃前後、「花冷え」は10℃前後、  
20 「雪冷え」は5℃前後と、それぞれよばれている。

### 【飲む順番】

「味わい」に関して、軽い味→重い味、淡い味→濃い味が、基本とされている。

「温度」に関して、冷酒→冷や（常温）→燗が、基本とされている。

25 「造り」に関して、発泡タイプ→純米吟醸→純米→山廃や生酛が、基本とされている。

「地域」に関して、東北の酒→西南の酒が、基本とされている。

30

## 6. 合資会社廣木酒造本店のマーケティング戦略

### 【組織】

2018年時点で、廣木酒造の組織は、廣木代表のもとに、製造を担う製造部長1名と製造以外の業務（労務、総務、経理、製造管理など）を担う管理部長1名が付き、20名強の従業員から構成されている。金融ならびに主要経理については、廣木代表の母親が担当している。製造全般については製造部長が現場責任者となる。なお、商品は注文を受け出荷するのではなく、廣木酒造の出荷計画に基づき毎月の発送を行うため受注業務はない。また営業部門も存在しない。

### 【財務状況】

財務状況に関して、1996年9月決算では、売上が約7500万円、営業利益は約30万円の赤字となっていた。1999年9月決算では、売上が約7000万円、営業利益が約20万円（約0.3%）と単黒を達成することができた。その後、2001年9月決算では、売上が約1億2000万円、営業利益が約900万円（約7.5%）、2006年9月決算では、売上が約3億円、営業利益が約3500万円（約11.7%）、2011年9月決算では、売上が約3億5000万円、営業利益が約4500万円（約12.9%）、そして2016年9月決算では、売上が約4億8000万円、営業利益が約5500万円（約11.5%）となっている。

清酒製造業者と全業種中小製造業者の財務諸表を比較した、日本政策投資銀行による『清酒業界の現状と成長戦略～「國酒」の未来～』（2013年9月）によれば、清酒製造業の平均は、売上5億9500万円、売上総利益1億8800万円（31.6%）、営業利益1400万円（2.3%）、経常利益1400万円（2.3%）となっており、全業種中小製造業の平均は、売上3億8500万円、売上総利益8000万円（20.9%）、営業利益900万円（2.2%）、経常利益1000万円（2.5%）となっている。

### 【成長の歩み】

廣木代表は、2001年9月までの5年間を、つぎのように語っている。

1996年酒造りを自分で行うようになり、翌1997年社長に。この5年間の前半は、暗闇のなかの、ほんの小さな光をひたすら追いかけていました。幸い、世に問うた酒は早い段階で評価され、以来、販売で苦しむことなくやってくる事ができています。本来営業に投下すべき経営資源まで、製造に振り向けられたのは、本当にありがたいことでした。当時は気づきませんでした。自社を取り巻く環境の変化は、思った以上のチャンスをもたらしたのだと思います。

5年間の後半は、供給不足から勢いが衰えることがないように製造数量の増大と酒質向上というあい反するテーマを追求しました。設備投資を怠りませんでした。銀行からの融資を受けるのに苦

労した記憶は、そうありませんが、目の前のお金は全て酒蔵に注ぎ込んだ感覚です。日本酒マニアの間での人気と知名度は、酒の実力以上に高まり、それが大きな恐怖感、焦燥感となりました。苦しみました。結果的にこの恐怖感が全てを前に進めたのかもしれない。

5 そして、つづく2006年9月までの5年間を、廣木代表はつぎのように語っている。

主要取引先、商品アイテム、あらゆる面において従来のやり方からの変革期となります。この5年間で現在の酒蔵の基礎が構築されたと言えます。第1に供給と酒質の安定化に有利な特別純米酒の商品化、第2に受注出荷ではなく、こちらの製造計画に基づく計画出荷の確立。この2つを実現できたのが、今に繋がる最大の成果となります。

10 最初の商品、無ろ過生原酒は、冷蔵設備さえ備えればどの蔵でも商品化が可能で、市場受けも良いことから多くの酒蔵が市場参入してきました。競争を意識することはありませんでしたが、参入障壁が低い領域での競争は王道ではないとの考えに至ります。そこで、より高い製造レベルが必要となる特別純米酒の通年出荷、そのカテゴリーでの地位獲得が目標となりました。

15 この5年間の設備投資は、酒造りそのもののレベルを上げる為の投資でした。他の酒蔵が簡単に追従できない酒造り工程の実現を志向しました。設備投資額はこの5年間で最大金額になっています。父親の時代、低価格酒市場で生きていただけに企業体質として無駄のないやり方が身に付いていたのかもしれない。想像以上に財務内容が好転していきました。酒質レベルが、市場での評価に追いついたと感ぜられてきたのもこの時期です。

20 そして、つづく2011年9月までの5年間を、廣木代表はつぎのように語っている。

25 焼酎ブームがピークを迎えそして落ち着きを見せ始めた酒類市場でした。和酒専門店（地酒屋）は、焼酎の後の商材を捜していましたが、日本酒は過去の商材。そんな見方もありました。この弱含みな市場は逆に、落ち着いた客観的な目で、酒蔵を評価していたようにも思います。酒蔵として目指していた場所で椅子に座れた感じを持ちました。特に通年出荷の定番商品として特別純米酒が看板となりました。

ただ、組織としての酒造りを考えると経営者としての未熟さが気にかかるようになってきました。酒の造り手としての生き方、経営者としての生き方、どちらも中途半端になってくる感覚もあり。今もここで悩みます。

30 そして、2011年9月以降の5年間を、廣木代表はつぎのように語っている。

醸造メカニズムの研究、特に酵母菌、麹菌の分野の研究が進み、経験と勘の世界から理論の世界で酒造りが進化しました。たとえば、瀬祭さんのような。経験が浅くても努力で美味しい酒



が造りだせる時代。日本酒は歴史上最高に美味しい時代となりました。酒蔵の息子が、自ら酒造りを行い、それを世に問う。そんなスタイルが定着化し、多くの酒蔵の息子が家業に戻るようになり業界が活性化します。震災後、東北の酒を飲んで復興応援という気運が広がりを見せ、これが契機で、日本酒の飲み手層が広がりました。

大手ナショナルブランドの低迷に対して、地方の手造り蔵には追い風が吹きます。日本酒全体では前年比マイナスが続きますが、純米酒、純米吟醸酒のカテゴリーは成長カテゴリーになりました。当社においては、品質維持の面から製造可能数量が、限界まで達しました。また、敷地面積、建物といった基盤部分からも企業としての成長限界を実感します。人材採用、育成も同業他社と比べて長期ビジョンが欠けていたことも大なる反省です。

この間の売り上げ増加は、720ml 2700 円、従来単価約 2 倍の商品育成が軌道に乗ったためです。また平均 3 ~ 4% の値上げを実施したことも一因です。投資は、上記 720ml 商品の通年出荷と長期熟成酒の製品化を将来にみてのものです。

#### 【製品戦略】

廣木酒造は、2018 年現在、4 つの主要製品を有している。第 1 に、「飛露喜 特別純米」で、2600 円 (1.8ℓ) であり、売上の約 35% を占めている。第 2 に、「飛露喜 純米大吟醸」で、2700 円 (720ml) であり、売上の約 20% を占めている。第 3 に、「泉川 純米吟醸」で、2500 円 (1.8ℓ) であり、売上の約 10% を占めている。そして第 4 の主要製品が、「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」で、2600 円 (1.8ℓ) であり、売上の約 5% を占めている。

製品戦略に関し、廣木代表はつぎのように語っている。

「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」は、流通業者の選抜と冷蔵設備投資が必須であり、既に市場において地位を確立した酒造業者にとっては、参入リスクのある商材であった。なぜなら、家庭でも居酒屋でも、日本酒は常温保管が当たり前だったため、クレームリスクが増大するからである。「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」は、火入れを行わないことで実現するフレッシュさ、酒の味を綺麗にするろ過をおこなわず、かつ割り水によるアルコール度数の調整を行わない原酒の味わい深さ、これらをあわせもつ酒として、従来の淡麗辛口酒とは全く違う無ろ過生原酒という一つの日本酒のジャンルを創造することができた。

以来、弊社は小さな酒蔵だからこそないうる、小規模できめの細かい酒造り、経営者自らが酒造りを指揮することで得られる味の個性を大切に、酒蔵を続けている。生産数量は、味や品質に関係してくる。今は、今の時点で到達できている場所である。特別純米に特化してやっている。それで到達できている。

そして、「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」の誕生に関して、廣木代表は次のように語っている。

1998年、ディレクターが持ち回りで番組を制作する「新日本探訪」というNHKの番組で、母親と息子で苦勞している蔵として声がかかった。当時、2歳の息子に、酒蔵を残すことができるのかがわからなかったので、NHKの映像で残してあげたいと考え取材を受けた。

5 この番組を見た地酒の酒店（小山商店）から電話が入って、頑張り、やる気があるなら応援する、といわれた。今まで、問屋とは価格の話のみで、酒の味の話が一度も出てくることがなかった。蔵出し単価700円を出していたのに、「酒の味が良ければいくらでも売ってあげるよ」といわれたので驚いた。うまい酒を造りたいと考えたことはあったが、問屋にはうまい酒を売るような機能はなく、そのようなものを誰が評価する、誰が売る、との声の中、挑戦できずにいた。日本酒で生計をたてる地酒屋がいるのを知らなかった。

10 当時は、地酒は淡麗辛口の新潟酒が中心で、当初は同じような味を目指したが、まねしても、戦うのは無理と分かった。そこで、何がうまいかを考えた。上槽の袋に入れて搾って垂れているところが一番うまい。

15 1999年3月、「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」を初出荷した。新潟の淡麗辛口とは対照的な味。通常行われる活性炭によるろ過を行わずに、雑味を残しうま味を残した。技術的には未熟だったが、搾りたては美味しかった。熟練杜氏の造る雑味のないきれいな味とは対照的だった。杜氏には杜氏の価値観があるので、雑味がある酒を造るように社長がいても、杜氏は造らないかもしれない。自分が仕込みもやっていたので、誰の声も気にせずに造ることができた。

20 このころが時代の幕開けでもあった。十四代の高木さんが少し甘くて香りのある酒を造るようになり、蔵に戻ってきた若手が良い酒を造れると思われるようになった。九平治さんも同じころの誕生。このような酒は、スーパーでは扱えない酒であり、地酒専門店の独壇場であり、作り手+小売りの協働で広がっていった。

そして、つぎに取り組んだ「飛露喜 特別純米」に関して、廣木代表は次のように語っている。

25 特別純米（一回火入れ）を2002年に発売した。無ろ過はリスクを取れば誰でも造れるので、「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」発売後2～3年で、小さな蔵が発売してきた。無ろ過に対して、「飛露喜 特別純米」は、65度で火入れをして酵素を失活させてからすぐに冷却する。フレッシュさを残しつつ味の劣化を防ぐ。これにより安定供給が可能となり、居酒屋のメニューに載せることも可能となった。

30 「飛露喜 特別純米」が市場の評価を得るには3～4年を要した。「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」のファンであった、300-400石の小さい規模の蔵が好きなマニアック消費者からは反発も受けた。このころ廣木酒造は1000石規模になっていた。「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」

での内部留保があったから、「飛露喜 特別純米」を立ち上げることができた。

「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」はぼっと出のアイドル、「飛露喜 特別純米」でプロの評価が高まり、居場所を見つけた、と思った。

そして、つぎに取り組んだ「飛露喜 純米大吟醸」に関して、廣木代表は次のように語っている。

2009年に、四合瓶の商品として純米大吟醸を発売し、2013年から通年化した。一升3000円以下がメインである中、四合2700円というあやふやな価格帯での発売であった。贈答用や星付きレストランにとっては安すぎる値付けであったが、廣木酒造のポリシーとして、1万円で1000本売るよりも、2700円を5万本売る蔵になりたいというものがあつた。純米大吟醸は一般家庭を意識した商品。家庭で月に1回、息子が野球でホームランを打った日など、ちょっとしたハレの日に食卓に上がり飲んでもらいたいという思いがあつた。

廣木代表は、後述するSAKE COMPETITIONなどの品評会を意識しつつ、近年の味の変化にも留意している。SAKE COMPETITION 実行委員会による『世界最高の日本酒 SAKE COMPETITION 2017』によれば、高知県工業技術センターでは、2014年よりSAKE COMPETITION 出品酒の数値分析を行い、日本酒の傾向を把握している。その結果、グルコース値別の審査で甘口酒の過剰な増加は落ち着いてきた、ようである(表4)。

2014年の上位入賞酒にこのグルコース値が高いお酒が多いことがわかると、2015年にグルコース値が一気に上昇した。数年前までは1.5%程度が普通であったが、近年は2.0%以上、さらに3%という甘口のお酒も増えている。グルコース値の高いお酒が入賞しやすいのは、甘いお酒と辛口のお酒をランダムにテイastingすると、辛口のお酒を「薄い」と感じてしまうためであり、繊細な味の日本酒を正確に評価できなくなる可能性がある。

表 4 数値からみる日本酒のトレンド

タイプ	年度	グルコース	酸	カプロン酸エチル	酢酸イソアミル
純米大吟醸酒	2014年	1.99	1.30	5.32	2.19
	2015年	2.62	1.34	6.72	2.16
	2016年	2.31	1.35	7.03	2.19
	2017年	2.43	1.36	6.82	2.22
純米吟醸酒	2014年	1.75	1.38	4.22	2.66
	2015年	2.07	1.41	4.55	2.69
	2016年	2.07	1.41	5.13	2.50
	2017年	2.05	1.42	4.60	2.85
純米酒	2014年	1.44	1.39	3.03	2.91
	2015年	1.72	1.47	2.49	2.97
	2016年	1.53	1.46	2.68	3.01
	2017年	1.60	1.47	2.74	3.17

【グルコース】甘さ：2.0 未満は淡麗、以上は甘くなる傾向。 【カプロン酸エチル】リンゴ系の香り。

【酸】ボリューム：～ 1.3 がなめらか、1.4 ～はしっかり。 【酢酸イソアミル】バナナ系の香り。

(出所『世界最高の日本酒 SAKE COMPEITION 2017』)

### 【コミュニケーション戦略】

廣木酒造には、ホームページがない。廣木代表は次のように語っている。

ホームページを持たないのは、酒造りをしている時は非常にエネルギーを取られ、人と話すのもいやになる。ホームページでの発信や見学対応などをするのは精神的にもつらく、それに時間をとられてしまうのを好ましく思わないためやっていない。客に伝えるのは酒屋の仕事と考えている。

パブリシティについては、極力取材は受けるようにしている。『dancyu』で酒の特集を1年に1回してくれており、記者も日本酒を盛り上げようと、自分の思い入れのある蔵を取り上げるなどしてくれた。こういった出版物から日本酒全体にとって批評文化が育ったと感じる。

地理的表示に関して、廣木代表は次のように語っている。

「会津」で取り組みたいと思うが、「会津」とすることは中通りや浜通りが反対するだろう。「福島」としてしまふのは、会津の蔵としては望ましくない気がする。また、会津の米しか使えないというのは縛りになってしまうので、現段階では地理的表示を取り入れることは難しいと考えている。

廣木代表が意識している、いくつかの品評会がある。一つは、「SAKE COMPETITION」である (<https://sakecompetition.com>)。2012 年から行われており、2018 年は、参加蔵 454、総出品数 1772 点という世界最大のコンペティションとなった。審査員チームは、全国の技術指導の先生方やその推薦で選出された蔵元、さらに日本酒業界で活躍されている有識者で結成されている。審査は予審、決審ともに銘柄を隠した状態でテイスティングし、陳列順もパソコンでシャッフルするという厳正な環境で実施している。基準はお米でできたお酒らしい香りや味わいから逸脱していないかを問う「清酒としての品格」、飲んで楽しむお酒として優れているかを問う「飲用酒としての適性」の 2 点を基準として総合的に評価されている。「純米酒部門」「純米吟醸部門」「純米大吟醸部門」「吟醸部門」「Super Premium 部門」「スパークリング部門」「海外出品酒部門」から構成されている。

SAKE COMPETITION 2018 の各部門の GOLD 受賞酒上位 3 銘柄は、「純米酒部門」第 1 位が宮泉銘醸株式会社「會津宮泉 純米酒」、第 2 位が株式会社新澤醸造店「あたごのまつ 特別純米冷卸」、第 3 位が蔵王酒造株式会社「蔵王 K 純米酒」、「純米吟醸部門」第 1 位が清水清三郎商店株式会社「作 恵乃智」、第 2 位が株式会社澄川酒造場「東洋美人 純米吟醸 一步 山田錦」、第 3 位が株式会社澄川酒造場「東洋美人 純米吟醸 50」、「純米大吟醸部門」第 1 位が株式会社南部美人「南部美人 純米大吟醸」、第 2 位が合資会社廣瀬商店「SEN 純米大吟醸」、第 3 位が清水清三郎商店株式会社「作 雅乃智 中取り 純米大吟醸」、「吟醸部門」第 1 位が宮下酒造株式会社「極聖 大吟醸」、第 2 位が株式会社神戸酒心館「福寿 超特撰 大吟醸」、第 3 位が株式会社外池酒造店「燦爛 大吟醸 袋吊り雫酒」、「SUPER PREMIUM 部門」第 1 位が株式会社せんきん「仙禽 釀」、第 2 位が白鶴酒造株式会社「白鶴 超特撰 天空 純米大吟醸 白鶴錦」、第 3 位が小玉醸造株式会社「太平山 純米大吟醸 天巧 20」、「スパークリング部門」第 1 位が株式会社南部美人「南部美人 あわさけスパークリング」、第 2 位が中国醸造株式会社「一代 弥山 スパークリング」、第 3 位が八鹿酒造株式会社「八鹿 スパークリング Niji」、「海外出品酒部門」第 1 位が Arizona Sake LLC「Arizona Sake Junmai Ginjo Nama」である。

そのほか、独立行政法人酒類総合研究所が、新酒を全国的に調査研究することにより、製造技術と酒質の現状及び動向を明らかにし、もって清酒の品質向上に資することを目的に行っている、全国新酒鑑評会がある (<https://www.nrib.go.jp/index.html>)。現在、全国規模で開催される唯一の清酒鑑評会であり、製造技術と品質の向上に果たす役割は極めて大きいものがあると考えている。平成 30 (2018 年) 酒造年度全国新酒鑑評会では、出品点数は 857 点で、予審が 2019 年 4 月 23 日から 25 日の 3 日間行われ、決審が 2019 年 5 月 9 日から 10 日の間に行われた。その審査の結果、成績が優秀と認められた出品酒である入賞酒に 416 点、入賞酒のうち特に成績が優秀と認められた出品酒である金賞酒に 237 点が選ばれた。

予審に用いられる全国新酒鑑評会審査カードは、香り品質、華やか、吟醸香、芳香などからなる

「香り」と、味品質、濃淡、あと味、軽快さなどからなる「味」、そして「総合評価」から構成されている。決審に用いられる全国新酒鑑評会審査カードは、「香味の調和や特徴が吟醸酒の品格及び飲用特性から特に良好である。」を1とし、「香味の調和や特徴が吟醸酒の品格及び飲用特性から良好である。」を2とし、「1及び2以外のもの」を3とし、加えて「入賞外」から構成されている。

5 また1984年に設立された世界的に最も権威あるブラインドテイasting審査会のひとつであるIWC (International Wine Challenge) において、日本酒部門が2007年に導入された (<https://www.internationalwinechallenge.com/>)。2018年には日本、アメリカ、スイスなどから出品され、審査は、世界14か国の日本酒エキスパート（日本の嗜好の持ち主50%と西洋の嗜好の持ち主50%で構成）により行われる。対象部門は、「普通酒」「本醸造」「吟醸」「大吟醸」「純米」「純米吟醸」「純米大吟醸」  
10 「古酒」「スパークリング」などとなっている。

2019年度の結果の一部を紹介すると、「普通酒」部門は菊正宗酒造株式会社「しぼりたてギンパック」、  
「大吟醸」部門は北西酒造株式会社「文楽 大吟醸 袋吊り 無ろ過原酒 中汲み」、  
「純米」部門は株式会社宮崎本店「宮の雪 山麴仕込 特別純米酒」、  
「純米吟醸」部門は仙台伊澤家 勝山酒造株式会社  
「勝山 純米吟醸 献」、  
「純米大吟醸」部門は合名会社鈴木酒造店「秀よし 純米大吟醸」などとなっている。  
15

### 【チャネル戦略】

廣木代表が、経営を引き継いだ時点では、ほぼ地場卸の株式会社北酒連（2007年に国分株式会社より出資を受け、2019年現在、国分北海道株式会社）経由での販売であった。しかしながら、問  
20 屋経由ではなく専門店に直接販売することを考えて「飛露喜」ブランドを立ち上げた。ただ困ったことは、父親の代から「泉川」を販売してくれていた酒販店に「飛露喜」を売ってくれといわれ、断らなくてはならなかったことである。

温度管理が流通において必要であった「飛露喜 特別純米 無ろ過生原酒」の販売に際し、大きい  
25 酒蔵は冷蔵庫の必要性など従来のチャネルからの変更が難しかったが、廣木酒造の規模であれば可能であった。

酒の知識をもたない酒屋には販売できないし、販売してほしくない。酒造りは絵描きのような仕事だと思っており、「私が描いた絵を売ってください。」というスタンスで臨みたい。「酒の造り手」  
でありたい。

と、廣木代表は語った。また「泉川」から酒の酒類を変更し、チャネルを変更する際、廣木代表の母親は、  
30 特に大きな反対はしなかった。

廣木代表は、もちろん消費者を顧客と考えているが、意識している顧客は地酒酒販店である。地酒酒販店から日本酒にこだわる居酒屋に販売され、消費者に飲まれる、という流れを意識している。

酒で人生を生きてきた人、酒と心中するようなプロの小売店の評価が気になる。はせがわ酒店の長谷川浩一社長はあこがれの人である。小山商店さんや、はせがわ酒店さんなどから、酒の味に対する批判も受けてきた。それに応えたいという思いで、とにかくうまい酒を造りたいという思いでやってきた。その結果、売上・利益がついてきて、設備投資ができた。と、廣木代表はふりかえっている。

### 【価格戦略】

価格設定に関し、廣木代表は、競合を意識して設定しており、精米歩合など類似のスペックの競合品をみている。製造原価をしっかり管理し価格設定しているわけではない。プレミアム感は、思っていたところではあるが、狙ってできたわけではない。市場の広がりと自社の生産数量拡大がマッチしており、市場のニーズと供給が乖離しなかったことが良かった、と廣木代表は考えている。現在は、供給が足りていないが、供給が足りない状態と、足りて棚にある状態は、微妙な数量の差でしかないのでは、とも廣木代表は考えている。

この微妙な状態は、廣木酒造の計画出荷を可能としている。計画出荷ができる酒蔵は、全国に10蔵程度と考えられる。酒屋から注文されることはなく、出荷計画を酒屋に伝えている。この計画出荷によって、うまい酒を造る自由度が高まり、コストを原料米に投入することができる。またうまい酒のピークをどこに持っていかをコントロールすることができ、個性的にすることができる。うまい酒を廣木酒造のタイミングで出荷することができている。

### 【生産戦略】

原材料の酒米は、山田錦約2000俵、五百万石約3000俵である。これらは、福島の酒造組合経由で仕入れているものと、兵庫のJAみのりから仕入れているものがあり、おおよそ50:50である。JAみのりから入れる場合、東条産の米と指定できるが、酒造組合経由の場合は指定できない。

生産設備への投資は、重要な課題である。まず製造設備への投資を行い、つぎに貯蔵熟成設備への投資をおこなった。無ろ過生原酒は、他社による参入障壁が低いので、他の蔵よりも早いスピードで設備投資を進めていく必要性があった。意思決定者が母親と廣木代表だけだったので、すばやく投資意思決定を行うことができた。

常に成果が出続けたので、前向きな投資を続けることができた。これは非常に恵まれていたと感じている。無ろ過生原酒は、米洗いからできあがりまで2カ月弱で出荷ができ、代金回収できるため、キャッシュフローが良い。通常の酒は、冬に仕込んで夏の販売まで寝かせているため、仕掛・半製品が多く、キャッシュフローを圧迫する。しかし、最初からそこまで計算して始めたわけではなく、純粋にうまい酒を造ろうとしただけ、お世話になった方々に認められたいと思って始

めただけであるが、良い意味での副産物であった。この無ろ過生原酒のモデルは、新しいビジネスモデルでもあった。地域の銘醸蔵ではなくても「やれる」ということを示せたことは良かったと感じている。

と、廣木代表は語っている。

5 また造り手である経営者であることに関して、つぎのようにいっている。

先代の父親とは3～4年は重なっていた。先代と母親で小規模ですべて管理しているのをそばで見っていたので、自分ひとりですべての業務をできると考えるに至った。実際、廣木代表自身は、酒造りの全工程を行えるうえ、配達もすべて行い、年間2万キロ運転し配達していた。この際の会社の無駄のなさから、儉約した企業体質が生まれた。

10 以前、造り手と経営が分離していた際、理想の酒造りは造り手により評価され、売れる酒と良い酒の間にかい離があった。しかし、自分が営業に出た時に、世の中の声を聞き理解することができるようになり、造り手として酒造りに反映することができた。造り手と経営の間に、あいまみえるものがなければ、求める酒の設計に到達しない、と考えている。

15

## 7. 「うまい酒」への挑戦

廣木代表は、「うまい酒」に関して、つぎのように考えている。

「うまい酒」がどういうものか、については答えが見つからないが、どういうブランドになりたいかはハッキリしている。それは、「結婚したい人がいて、相手の父親に結婚の許しをもらいにいく時に持っていく酒でありたい。その酒は入手困難な特別な酒であり、その酒を持ってきたセンスと甲斐性が評価される。また、その酒と一緒に酌み交わしながら美味しさに酔い、この男なら、娘を嫁にやっても幸せにしてくれるだろう、と結婚を許してくれる。その後、夫婦の人生の様々な場面で飲んでもらいたい。」このような酒であるには条件がある。買うまでに障壁がある、父親が一目置くブランド価値がある、父親がたくさん飲んで酔っ払うほど美味しい酒であること、が必要である。

25

「うまい酒」への思いをはせながら、廣木代表は今後のマーケティング戦略を熟考していた。

30



## 参考文献

独立行政法人酒類総合研究所 <https://www.nrib.go.jp>。

IWC <https://www.internationalwinechallenge.com>。

国税庁課税部酒税課 (2019) 『酒のしおり』。

松崎晴雄 (2014) 「剣菱、菊正宗から獺祭まで 1960 年以降の日本酒ブームの系譜」『週刊ポスト』  
2014 年 4 月 18 日号。

日本酒造組合中央会 <http://www.japansake.or.jp>。

日本政策投資銀行 (2013) 『清酒業界の現状と成長戦略～「國酒」の未来～』。

日本政策投資銀行 (2014) 『酒蔵を核とした地域活性化』。

二宮麻里 (2016) 『酒類流通システムのダイナミズム』有斐閣。

SAKE COMPETITION <https://sakecompetition.com>。

山同敦子 (2014) 『めざせ！日本酒の達人 \_ 新時代の味と出会う』ちくま新書。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---