

研究指導 青木 孝弘 講師

# 清酒製造業の人材育成効果

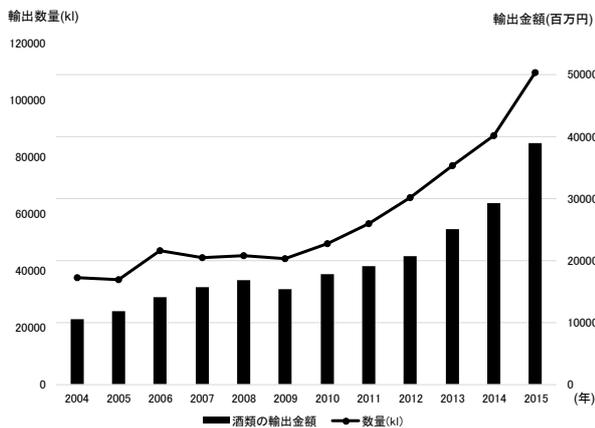
渡部 みなみ

## 1. 清酒製造業の現状と課題

### 1.1 清酒販売の現状

近年、海外における日本文化への関心の高まりから、日本酒ブームが起こっている。国税庁(2015)によると、清酒の輸出は数量、金額ともに年々増加しており、2015年度の輸出数量は過去最高の11万klとなった(図表1)。

図表1 酒類の輸出数量、輸出金額の推移



(出所)国税庁(2015)より筆者作成

福島県では、二本松市にある大七酒造株式会社は売り込み先を海外へ変更した(福島民報 2015)。また、末廣酒造株式会社は、福島県内での販売も行いながら、現在は北欧の寒い地域へお燗酒のセールスを行っているなど海外への輸出が盛んである。

一方、国内の清酒の販売(消費)数量は、1970年代をピークに減少傾向にある。国税庁(2016)によれば、1975年に169万klであったが、2013年では62万klと、約3分の1にまで減少している。減少の理由として国税庁(2007, pp.2-5)では、清酒製造業者のマーケティング力の弱さ、流通業者等における提案力の弱さなどが指摘されている。

### 1.2 清酒製造業者の現状

国内消費の低迷と平行して清酒製造業者も減少している。国税庁(2007)によると清酒製造免許場数は、ピークである1955年の4,021場以降減少し2003年には約半分の2,024場まで減少した。また、清酒製造免許を所持しているものの休業していたり、実際に製造を行わず他社製造の清酒を自社ブランド商品として販売している酒蔵も少なくない。さらに、2011年の東日本大震災(2011)の影響で、被災地では休業する酒蔵が増えたため、実際に製造している酒蔵はさらに少ないと推察される。

### 1.3 流通の変化

販売、流通に関しては、以前は「酒屋さん」で店頭で人が立ち、対面商売を主流としていた。だが近年は、ディスカウントストアやコンビニエンスストアでの販売が主流になった。ディスカウントストアやコンビニエンスストアは、清酒を格安価格で販売し、「価格破壊」が起こった。流通が変化したことで、知名度のある全国ブランドの清酒が優先して店頭におかれ、他方いわゆる「地酒」はブランド力の低さから店頭に並べてもらえない場合が多く、「地酒」の販売機会が減少した。

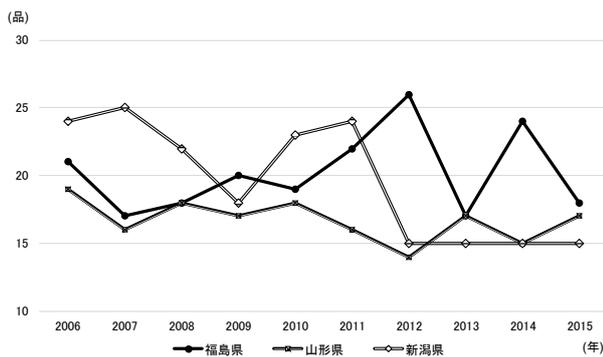
### 1.4 人材育成の課題

清酒には、伝統的な製造体制があり、酒蔵の業務全般を担う杜氏の下、冬季にのみ製造が行われてきた。しかし、高度成長期以降、産業構造や就業構造が変化する中で、杜氏の後継者不足と高齢化が急激に進んだ。そのため、旧来の杜氏制度に依存しない製造体制を早急に整える必要に面したが、一人前の杜氏になるためには長年の経験が必要であることから、人材育成が課題とされている。

## 1.5 ブランド化への取り組み

上述のような清酒を取り巻く厳しい環境に対して、製造技術と品質向上に資することを目的に全国新酒鑑評会<sup>1</sup>(以下、鑑評会)が毎年開催され、多くの業者が競い合い腕を磨いている。その中で、山形県、新潟県、福島県は金賞受賞数が多く3強といえる状況である(図表 2)。

図表 2 全国新酒鑑評会金賞受賞数



(出所)独立行政法人酒類総合研究所(2007～2016)  
より筆者作成

## 2. 先行研究

一般に企業の人材育成については、これまで数多くの研究がおこなわれているが、西川他(2015)では、「企業間での相互研修を行うことで、作業効率向上がみられた」という興味深い結果を導いている。

次に清酒製造業の人材育成について、関(2012)は、人材育成を学校設置型(新潟県)、公設研究機関主導型(山形県)、学校設置型と公設研究機関主導型の両者を組み合わせた折衷型(福島県)の3つに大別した上で、新潟県清酒学校の人材育成の仕組みについて調査している。さらに、関(2015)は、山形県の人材育成について短期研修として清酒製造技術講習と、長期の取り組みとして工業技術センターによる研究制度の2つを紹介している。

また、高橋(2016)は、福島県の清酒は近年日本一が続いているにも関わらず、宣伝方法や風評被害の影響などで十分に伝わっていないとし、上述のような

学校制度を取り入れた人材育成について言及している。

## 3. 本研究の目的

上述の通り、清酒製造業は国内販売の低迷に加え、杜氏の高齢化や人材育成の難しさから後継者不足に悩まされ、また、震災の影響から経営が悪化し休業している酒蔵が増加している。

これに対して、先行研究では、鑑評会で金賞受賞数が全国1位となったことがある3県では、それぞれに人材育成機関が存在し、後継者不足の解消を図っていることが確認された。

そこで、本研究は、人材育成機関が清酒製造業に与える影響について、福島県清酒製造アカデミー職業能力開発校(以下、清酒アカデミー)卒業生と、酒蔵の業績に着目して考察することを目的とする。

## 4. 調査

### 4.1 予備調査

まず、福島県清酒製造業における人材育成の現状について福島県酒造組合会長の新城猪之吉氏にヒアリング調査を実施した<sup>2</sup>。後継者に対しては、「沢山の経験と引き出しが必要」とした上で、人材育成の取り組みとして、「清酒アカデミーなどで若い蔵人の教育を行っており、教育期間は月1回から2回で3年間かけて行っている。それが金賞受賞数に表れている。」との回答を得た。

### 4.2 本調査の概要

次に、人材育成と経営状況について、福島県内の酒蔵を対象に下記アンケート調査を実施した。

調査期間:2016年9月14日～10月7日

調査対象:福島県内の酒蔵68社(現在休業中の酒造を除く)

調査手法:郵送によるアンケート調査

有効回答:21社(有効回答率32.3%)

<sup>1</sup> 1911年に第1回が開催され、現在においても全国規模で開催される唯一の清酒鑑評会

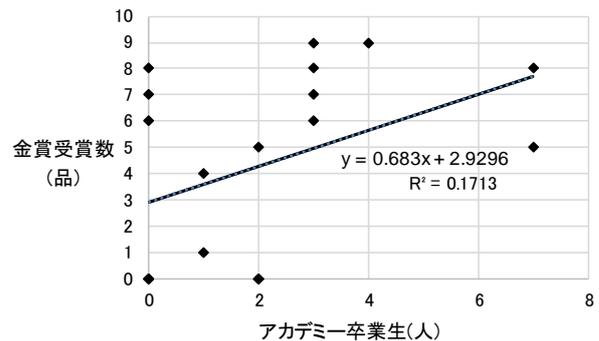
<sup>2</sup> ヒアリング調査日:2015年12月2日

### 5.調査結果

調査結果の基礎統計量は下記の図表の通りである。

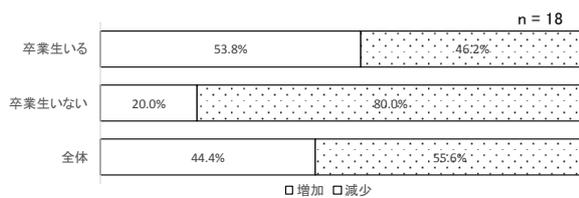
	サンプル数	平均値	標準偏差	中央値	最小値	最大値
蔵人数(人)	21	6.6	5.9	5	1	25
平均年齢(歳)	20	45.5	6.7	45	36	60
経営責任者年齢層(歳)	21	55.7	11.6	50	40	80
アカデミー卒業生(人)	19	2.1	2.2	2	0	7
年間売上高(万円)	14	27009	35750	8500	1500	100000
営業利益(万円)	9	396	1407	150	△1667	2710
広告宣伝費(万円)	13	276.3	544.8	30	0	1517
人材育成時間(時間)	11	40.0	56.4	30	0	200
金賞受賞数(品)	21	4.1	3.5	5	0	9

21社の蔵人の平均人数は6.6人、平均年齢は45.5歳である。また、平均人材育成時間は40時間で、平均金賞受賞数は4.1品という現状である。



#### 5.1 業績と清酒アカデミー卒業生の関係

売上高傾向



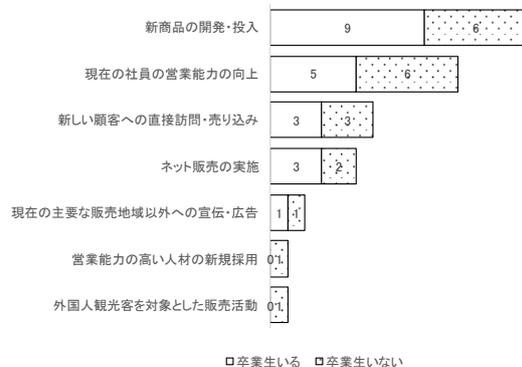
Pearson カイ二乗値=1.6754 P値=0.1955

年間売上高について、震災以前と比べると、清酒アカデミー卒業生がいる酒蔵といない酒蔵では統計上の差異はみられなかった。また、営業利益についても年間売上高と同様の結果(P値=0.6780)であったため、清酒アカデミーでの人材育成は、現状では業績には直結していない。

#### 5.2 金賞受賞数と清酒アカデミー卒業生の関係

次に、過去10年間の金賞受賞数と清酒アカデミー卒業生数の関係を見ると不均一な分布が見られた。回帰直線の傾きは、0.683でt値=1.875、決定係数R2=0.171である。清酒アカデミー卒業生がいない酒蔵でも金賞受賞数が6品以上で、反対に清酒アカデミー卒業生がいても金賞受賞数が0品の酒蔵もあり、清酒アカデミー卒業生と金賞受賞数の関係性は薄いとと言える。

#### 5.3 事業拡大へ向けた取り組みと清酒アカデミー卒業生の関係

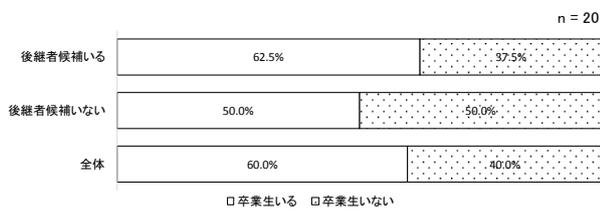


事業拡大の取り組みにおいて清酒アカデミー卒業生がいる酒蔵もいない酒蔵も新商品の開発・投入に1番力を入れていることがわかる。一方で、次に多いのが、清酒アカデミー卒業生がいる酒蔵は現在の社員の営業能力の向上で、いない酒蔵は新しい顧客への直接販売・売り込みとなった。

#### 5.4 事業承継について

事業承継については、20社中16社が事業の承継

を考えており、後継者候補もいる。清酒アカデミー卒業生がいる酒蔵の方が、後継者候補が多い傾向があるが、統計上の差異は認められなかった。



Pearson カイ二乗値=0.2083 P 値=0.6481

## 6.まとめと考察

本研究の結果、福島県内の酒蔵について、震災以降の年間売上高と営業利益は清酒アカデミー卒業生の有無による差は認められなかった。

当初、鑑評会で金賞受賞数が多い3県には人材育成機関があることから、酒蔵の品質の向上と業績の改善に影響していると仮定し、年間売上高や営業利益も増加していると予測した。しかし、本研究の分析では、統計上有意な差は見られずむしろ、清酒アカデミー卒業生の有無関係なく伸び悩んでいる酒蔵が多い現状が浮かび上がった。一方、清酒アカデミー卒業生がいない酒蔵でも業績がプラスになっているところがある。これは、既存の蔵人が社内で若手の人材を一から育て上げながら、品質の高い清酒を造り上げているのではないかと考えられる。

また、福島県内の酒蔵は震災により直接的な影響と風評被害を大きく受け、売上や利益が低迷した。そのため、風評被害を一掃できる最高品質の清酒を造るために人材育成に力を入れて清酒アカデミー卒業生も増えたが、現状では、鑑評会では良い結果が残せているものの、まだ売上や利益として実を結んでいないと考えられる。

東日本大震災の影響が今なお続く福島県では、特に食料品には高い品質が求められているため酒蔵の

人材育成の方向性は間違っていないと考えられる。さらに、後継者がいて育てているのも強みである。ただし、販売力を強化しないとせっかくの成果を業績につなげられない。山形県では、地酒頒布会<sup>3</sup>として、個々の酒蔵で販売力をあげる以外に酒蔵同士が協力して販売する取り組みが成功している。福島県でも、近年地酒頒布会の取り組みが行われているが、まだまだ定着しているとは言えない現状があり、いっそうの努力が求められている。

## 7.謝辞

本稿執筆に際し、ご多忙の中アンケート調査にご協力いただいた企業の皆様に厚く御礼申し上げます。

## 主要参考文献・URL

- [1] 国税庁(2007)『清酒製造業の健全な発展に向けた調査研究』
- [2] 国税庁(2015)『清酒製造業の概況』
- [3] 国税庁(2016)『酒のしおり』
- [4] 関千里(2012)「日本酒を通じた地域振興～観光資源としての國酒」『食品工業 2012-12.15』pp.46-53
- [5] 関千里(2015)「山形県清酒製造業における製品戦略および人材開発の再構築」『愛知学院大学 経営管理研究所紀要 第22号 2015年12月』pp.23-30
- [6] 高橋宏幸(2016)「金賞受賞数で日本一 清酒造り」『金融ジャーナル 2016.4』pp.44-47
- [7] 独立行政法人酒類総合研究所(2006～2016)「全国新酒鑑評会 審査結果」
- [8] 西川洋行・竹本寛美・有田耕一郎(2015)「地域人材共同育成コンソーシアムによる産業振興・地域活性化」『年次学術大会講演要旨集』pp.706-709
- [9] 福島民報(2015)「福島を作る(68) 第5部 海外進出④ 本物出せば売れる」11月11日
- [10] 山形県酒類卸株式会社 HP  
[http://www.thesake.co.jp/\(2017/2/8 アクセス\)](http://www.thesake.co.jp/(2017/2/8 アクセス))

<sup>3</sup> 会費を支払っている会員に向けて、商品や刊行物などを定期的に配る会