

中小製造業における海外市場展開 —旭酒造「獺祭」を事例として—

粟 島 浩 二

Study on internationalization of Japanese manufacturing SME's:
A case study of Asahi Shuzo Co., Ltd. “DASSAI”

Kouji AWASHIMA

1. はじめに

本論の背景

クールジャパンということばが一般に広く使われるようになるとともに、日本の文化やサブカルチャーに注目が集まってきた。漫画やアニメ、ファッションといった若者文化をはじめ、今日においては、モノづくりや農業、観光、食、サービスといった幅広い分野で「日本らしさ」が注目を集めている。政府も2013年にクールジャパン推進会議を立ち上げ、国の政策として海外需要の獲得や日本の経済成長戦略の柱にしようとしている¹。一方、マーケティング研究においては、従来の大量生産製品（ハード）輸出型の国際マーケティングや、多国籍企業の海外生産に始まるグローバル・マーケティングの研究の蓄積は進んだものの、クールジャパンのようなソフトの国際化やそのマーケティングについては、十分進んでいるとはいえない。こうしたソフトの国際化を対象とした研究が蓄積しない理由のひとつは、その担い手の多くが中小製造業であるという点が考えられるのではないだろうか。もしそうだとすれば、逆にクールジャパンの世界的広がり、日本の中小製造業にとってチャンスと見ることはできないか。本研究の背景はそういった点にある。したがって、本研究は国際マーケティングやグローバル・マーケティングの理論的枠組みを踏まえながらも、あえてその前段階的ともいえる輸出マーケティングや海外市場展開といった視点から成功した事例を取り上げ、中小製造業の戦略を明らかにしてみたいと思う。

マーケティング・マネジメントにおける国際マーケティング研究の位置づけ

コトラーによれば、マーケティングとは「収益性の高い顧客リレーションシップを構築すること」²である。そのために必要なことは「優れた価値によって新規顧客を開拓すること」であり、

1 日経 HR 編集部編 [2015]。P.287

2 コトラー、アームストロング、恩蔵 [2014]。P.5

もう一つは「満足感を与えて既存顧客を維持拡大すること」である。決して売り込む手法（セリング）のことはない。ドラッカーの言葉を借りれば、むしろ「マーケティングの目的は、セリングを不要にすること」³であるといえる。

国境を越えて展開されるマーケティングを国際マーケティングと呼ぶ。二国間の輸出入の関係に始まり、やがて複数の国境にまたがるマーケティング活動が盛んになると、マルチナショナル・マーケティングに進展し、近年ではより複雑な地球規模でのマーケティング活動が当たり前となり、いわゆるグローバル・マーケティングの時代と言われるところとなった。グローバル・マーケティングにおいては、その主体が多国籍企業であり、原材料の調達から生産、物流、販売に至る過程のすべてにおいて地球規模の段階を前提としている。また、本国から他国への輸出にとどまらず、第三国を経由した製品の供給過程もグローバルに行われる。ただし、マーケティング研究においては、グローバル・マーケティングが、国際マーケティングと明確に段階を分けてしているわけではなく、グローバル・マーケティングが国際マーケティングの現代的姿態として認識されている⁴。こうした立場をとる背景としては、グローバル化に対する市場認識が、「ボーダーレス」と「ボーダーフル」の違いによる。後者は、ボーダーすなわち国境が存在しなくなったわけではなくて、低くなりながらも存在し続けることによって、そのことを前提とした地球規模の視野の重要性を基本とするマーケティングであり、前者は国境の消失を前提としている⁵。

日本においては、第二次世界大戦後の自動車や民生用電子機器の欧米への進出を中心とした、国際マーケティングの歴史的研究の蓄積が進んだ。ブランド力や流通チャネルを全く持たなかった「made in Japan」製品が、OEM 契約による輸出からやがて自社ブランド戦略や流通チャネルの確立しながら、高付加価値市場を開拓していく時代のマーケティング研究である⁶。

本論の問題意識とマーケティング研究

国際マーケティングの研究やその前段階の海外市場戦略に関する研究の蓄積は、すでに古い時代の成果にすぎないという考え方もあるが、今日の「クールジャパン」を下支えしている中小製造業にとっては、まさに現代の直面した課題に抵触しており、その研究成果は大いに彼らの取るべき戦略の一端を明らかにするフレームワークになり得るのではないか。事業規模が小さい上に、ブランド力も流通チャネルも持たない日本の中小製造業は、戦後の「made in Japan」製品の置かれた状況に類似しているのではないか。本論はこうした問題意識を提起し、近年海外市場の開拓に成功した中国地方の中小製造業者を事例として論じている。

もう一つの問題意識としては、かつて研究の進んだ自動車や民生用電子機器等の分野については、それらの製品特性からみて、海外市場に進出した要因として、「技術的特性」や「価格要因」「外部環境要因」における低価格市場への適応と大量生産による競争優位性がみられる。また、ソニーのように創業時からの「事業ミッション」を海外進出の要因として持っている場合もある。しかし、今日クールジャパンの筆頭として世界に広がりつつある食品やアルコール飲料といった製品分野については、「文化的要因」や「ブランドイメージ」「市場の細分化」といった要因にも注目をすべきであると考えた。これらの事業分野は、必ずしも事業規模が大きくなり、特段の明

3 ドラッカー [2001]。

4 大石 [2008]。PP.40-42

5 レビット [1983]。レビットは、ボーダーレスの時代の到来と、グローバル化を論じた。

6 近藤 [1988]。近藤は、日本企業の国際マーケティングの草創期からグローバル・マーケティングへの転換期までを家電メーカー（民生電子機器）を事例として歴史的研究を深めた。

確な事業ミッションに基づく戦略とは言い切れない場合も含めて進出要因を検証する必要がある。また、地方の中小製造業の場合は、これに追加して、土着性に起因する「地域貢献」といった要因も考えられる。

こうした要因に基づいて海外展開を行おうとする場合、コトラーは、次のステップが必要であると主張している⁷。

- ① 海外進出すべきかどうかの決定
- ② どの国に市場に参入すべきかの決定
- ③ 市場参入方法の決定
- ④ マーケティング・プログラム（コミュニケーション方法と市場適用）
- ⑤ マーケティング組織の決定

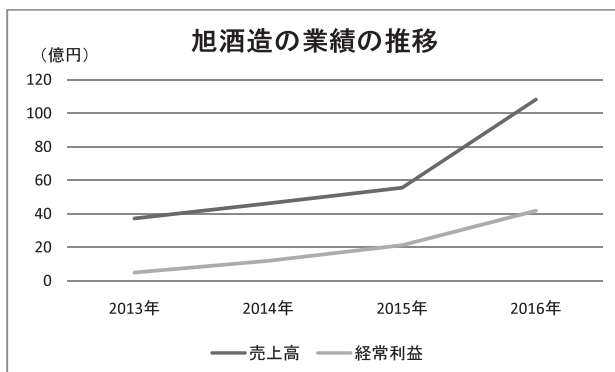
いずれも、初期の国際化、すなわちグローバル化以前の海外市場参入においても一定の戦略的枠組みを提供していると考える。

2. 旭酒造の事例研究

旭酒造の会社概要

旭酒造は山口県岩国市に本社を置く資本金 1000 万円、従業員 207 名の酒造メーカーであり、規模からみても日本のあらゆる地方に散見されるいわゆる中小企業の酒蔵である。広島県や山口県といった中国地方は酒どころ⁸として有名とはいながらも、その多くは 1980 年代以降、日本酒市場の低迷とともに厳しい経営環境にあったといえる。現在会長を務める桜井博志氏が創業 230 年の老舗旭酒造を継承したのも 1984 年ということから、まさにそうした逆境を迎えた時期であった。急速な円高による洋酒ブームとその後の不況の煽りを受けて、債務超過に陥る危機的状況にあったといわれている。90 年代に入ると、旭酒造の経営状況はさらに厳しいものとなる。地ビールやレストランへのビジネス展開に失敗し、また紙パックの清酒販売に失敗したことを受けて、酒米の手配にも事欠き、杜氏といわれる酒の作り手としての技術者たちが去っていった⁹。

【グラフ①】



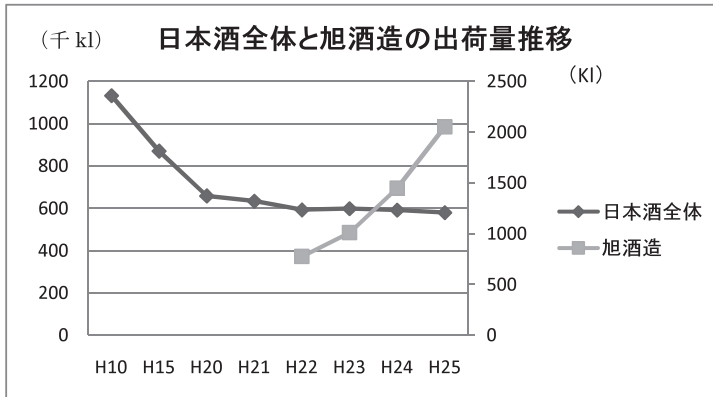
(出所: 株式会社マイナビ 2019 ホームページを基に拙者が作成)

7 コトラー [2008]。PP.410-415 「グローバル・マーケティングの管理」の中で整理している。

8 山口県「雁木」「錦」、広島県「賀茂鶴」「竹鶴」などが有名。

9 桜井 [2014]。PP.33-38

【グラフ②】



(出所：日本酒全体の出荷量は日本酒造組合中央会。旭酒造の出荷量は酒類食品統計月報を基に拙者が作成)

こうした苦境の中、後継者（桜井博志）に事業継承された旭酒造は近年、地方における日本酒の製造業として目覚ましい発展を遂げ、全国的に知られるところとなった。2000年代まではわずか10億にも満たなかった売り上げ規模は、2016年に100億を超え、国内市場の小売店頭において品切れが続出するほどになった。（グラフ①を参照）

日本酒全体の国内出荷量は、少子高齢化の影響で近年は微減の傾向にあるが、旭酒造は好調を極めている。（グラフ②参照）この大きな要因のひとつが、生産技術におけるイノベーション要因と、それを活用した海外市場展開にあるといえる。

生産技術によるイノベーション要因

日本酒は醸造アルコール添加商品と、原材料の米だけから生産される「純米酒」に分類される。近年は安価な醸造アルコール添加商品よりも「純米酒」が増加傾向にあり、より品質の高い製品に顧客のニーズが集まっている。また、純米酒は以下の表の通り、精米歩合によって普通酒から純米大吟醸酒に分類される¹⁰。（表③を参照）精米歩合を低くすれば透明感のあるすっきりとした後味の清酒ができるが、当然そこには手作業による高い精米技術が要求される。

多くの酒造メーカーがそうであるように、以前は旭酒造も精米から仕込みの作業にいたる生産工程全般を「杜氏」と呼ばれる熟練の職人の技術あるいは経験や勘に依存していた。しかし、年間を通して安定した味と品質を守りながら、なおかつ一定の生産量を確保するために、旭酒造は「杜氏」への依存から脱却した。蔵の中には多くの時計やセンサーや分析機器を設置し、人間の作業を省けない部分やこだわりの工程を除く多くの工程において、データに基づく「見える化」を図ったのである。70歳～80歳を超える高齢化した杜氏の作業に依存しないことが、企業の持続性と品質・生産の安定を可能にしたといえる。単に大量生産のための効率化ではない。むしろ、手作業を惜しまず、目標数値に達しない製品は絶対に出荷しないというこだわりである。

10 吟醸酒から純米酒に分類されるブランド化された日本酒を「特定名称酒」と呼ぶ。

【表③】 日本酒の主な区分

磨き	純米酒	醸造アルコール添加
50%以下	純米大吟醸酒	大吟醸酒
60%以下	純米吟醸酒	吟醸酒
70%以下	純米酒	本醸造酒
		普通酒

(出所：旭酒造発行「見学のしおり」より引用，拙者が作成)

【参考写真①】 (出所：2017年2月23日工場見学時に拙者が撮影)



本蔵は12階建て、1万1500㎡となり、2015年に年間5万石（9000キロリットル）の生産体制を確立している。蔵の内部にはガラス張りの試験室・実験室が設置され、新たなイノベーションへの投資が続いている。50日間に及ぶ発酵期間中は、0.1℃の制度で温度管理がされている。また、杜氏に依存しない生産体制の確立は、必然的に若手の人材育成も一変させ、従業員の平均年齢が31.2歳という若さである¹¹。

旭酒造の「獺祭」における海外市場進出

旭酒造は元来「旭富士」という名の製品を生産していたが、1990年から「獺祭」のブランドに統一した。ラベルは山口県出身の山本一遊氏にデザインを発注し、正岡子規の別号でもあり、創業の地である獺越（おそごえ）に因んだ。「獺祭」というブランド名は一般的にわかりづらい名称であるが、敢えて一度聞いたら忘れない名称という意味合いも含まれている¹²。

旭酒造のような地方の中小製造業者にとって、膨大な資金をマーケティング戦略に投資することは不可能である。すでに持っている資源をいかに活かしながら、国内とそして海外市場を見据える必要がある。旭酒造は、2000年を過ぎたころから海外売上比率の目標を現状の10%から50%に引き上げることを検討していた。いまだ達成はしていないものの、その野心的な目標の設定は、企業としてのミッション要因であり、早い時期から市場縮小を見通した「外部環境の変化要因」といえる。

11 旭酒造ホームページより。

12 桜井 [2014]。PP.56-58

ただし、海外への進出は、少子高齢化や人口減少社会の到来といった国内市場の環境悪化だけが要因ではない。高級ワインのブランド戦略を見据えたブランドによる差別化と販売チャネル開拓である。このチャネル戦略が後の高級レストランの開拓へと繋がっていくのである。2011年に取得したユダヤ教の「コーシャーライセンス」というものもチャネル開拓に一役買っている¹³。

こうした時期に、クールジャパンとして世界中の関心を集め始めるに至った出来事がある。2013年12月ユネスコの世界無形文化遺産に日本の「和食」が登録されたことである。日本食が世界中でブームとなり、それに伴って日本酒の文化も広く世界中から注目されることとなった。海外における日本食のレストラン数は、2006年の約2万4000軒から、2013年には8万9000軒に増加した¹⁴。

折しも海外市場に打って出るタイミングで、意図せざる状況が功を奏したといえる。必ずしも予め想定された戦略でなくとも、経営には意図せざる状況の変化とそれによって生じる新しい環境において、イノベーションの機会が起こりうる¹⁵。世界無形文化遺産に続いて、意図せざる状況は続く。2014年4月、オバマ第44代アメリカ合衆国大統領が来日し、山口県選出の安倍晋三首相からプレゼントとして、「獺祭」が選ばれたことである。多くのマスコミに取り上げられ、世界中に配信された¹⁶。

その後、「獺祭」の海外市場参入は、大きく進展した。ニューヨークでは、和食以外の老舗フランス料理店「ペトロシアン」をチャネルとして開拓した¹⁷。ロンドンでも獺祭を楽しめるレストランをオープンさせると同時に、世界20か国で販売を開始し、所得上位5%をターゲットにしたブランド戦略に取り組んでいる。2017年秋には、世界的に有名は料理人であるジョエル・ロブションと共同でレストラン併設型店舗をパリの一等地にオープンさせた¹⁸。この戦略はまさに「ブランドイメージ」を進出要因としており、それに合致した市場の細分化と集中要因といえる。

【参考写真②】（出所：2017年2月工場見学時に拙者が撮影）



13 桜井 [2014] PP.199-200。コーシャーライセンスとは、ユダヤ教の宗教上、口にできる清浄食品の基準を満たしていることを証明するものである。

14 農林水産省 (2015) ホームページより。

15 沼上 [2000] では、行為システム観に立った経営学、すなわち意図せざる結果の探求こそが重要であると主張している。またドラッカー [1985] では、イノベーションの最大の機会は、予期せざるものの中に源泉があるとした。

16 首相官邸ホームページ (2014年4月23日)「オバマ大統領来日時の夕食会」では、オバマ大統領を持って成す安倍首相が掲載されている。

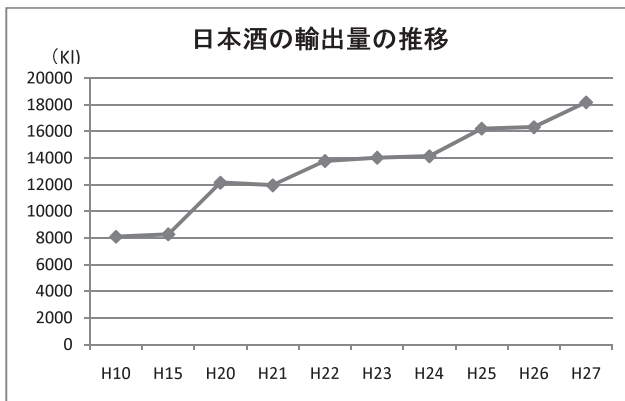
17 「DASSAI Beyond」を2000ドルで販売。

18 日本経済新聞2016年11月11日より。

国内の中小製造業者の海外市場戦略として非常に興味深いことが二つある。ひとつは、海外市場戦略としながらもその戦略が国内市場戦略と一体化している点である。ヨーロッパやニューヨークでの流通チャネル開拓のプロセスが、国内市場におけるブランドイメージ戦略に連動しているのである。日本国内のブランド戦略は非常に海外市場における評価と連動している。つまり、海外で高い評価を受けたことが同時に国内におけるブランド戦略となり得るということである。今日では、インバウンドとして日本を訪れる海外からの観光客が国内市場に大きな影響を与える時代の到来である。「獺祭」を海外市場で成功させた旭酒造は、国内の製造拠点である山口県岩国市におけるブランド戦略にも積極的に取り組んでいる。本蔵の隣に、建築家の隈研吾氏のデザイン・設計による「獺祭ストア本蔵店」を1億3000万円の投資を行って、2016年9月にオープンさせた。(参考写真②参照)

第二としては、海外市場開拓およびそれに連動した国内市場の活性化、つまり一社による成功事例ではなく、業界全体への影響についてである。日本の中四国地域をきっかけとした日本酒の市場開拓が、この業界全体に波及している点である¹⁹。(グラフ③参照)

【グラフ③】



【日本酒の全出荷量に占める輸出量の割合】

H10	H15	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
0.7%	0.9%	1.8%	1.9%	2.3%	2.3%	2.3%	2.7%	2.8%	3.2%

(出所: 数値は「貿易統計」財務省。グラフは「農林水産省政策統括官」が発表(平成28年3月)した報告書「日本酒の状況」P.3から拙者が作成。)

日本酒全体の輸出は増加傾向にあり、また全出荷量に対する輸出量の割合も大きく伸びている。クールジャパンをきっかけとした日本食とそれに伴う日本酒の輸出は、日本の中小清酒メーカーにとって大いなるチャンスであるといえる。さらにこのチャンスは日本酒にとどまるものではなかった。山口県岩国市を中心とする地域ブランドにも波及しつつある。岩国市は平成29年度から「ちかくに いわくに」というキャッチコピーで地域ブランドのプロモーションを開始した。

19 日本経済新聞(2017年2月20日)。「酒米地方色醸す」地方における個性的な日本酒の人気は、消滅していた酒米の復活も後押ししている。

獺祭はもちろんその推進役として地域ブランド振興の先鋒に立っている²⁰。地域貢献要因は地域経済と密接に共存している中小製造業の海外進出の特徴といえる。

3. 終わりに

国際マーケティングの展開やマーケティング・マネジメントに対応した理論的枠組みと、旭酒造の「獺祭」の海外市場戦略の接点を整理すると以下の通りである。

- ① お客様の「美味しい」にこだわった、味と品質と生産量の確保を同時に実現した
→「技術的要因」
- ② 手間のかかる人間の手作業は変えない、また早い時期から海外市場を目指す
→「ミッション要因」
- ③ 高質顧客（高所得者）にターゲットを集中させ、高級料理店という流通チャネルを確保
→「市場集中要因」
- ④ 国内の少子高齢化、人口減少社会の到来という経営環境→「外部環境要因」
- ⑤ 日本食の文化との共存・啓蒙→「文化的要因」
- ⑥ 山口県岩国市を中心とする地域ブランドの国際化→「文化的要因」「地域貢献要因」

非常に脆弱な経営資源しか持たない地方の中小製造業者にとって、海外における市場創造は極めて難易度が高い経営課題である。多大な資本を投じて、あらかじめ綿密に練られたグローバル戦略に基づく海外市場創造は、不可能といえる。しかし、いくつかの要因を複合的に組み合わせ、輸出される対象がサービスを含めたソフトである場合において、時として中小企業であるがゆえに、海外市場の創造に成功する要因が存在する。旭酒造の場合は、食との融合であり、高級レストランを通じた高質顧客とのコミュニケーションであった。作った製品を単純に輸出して販売するのではなく、絞られたターゲット顧客層に対して、効果的なコミュニケーションをとり、味と高品質に対するニーズに対応してきたのである。ドラッカーの言う「セリングを不要にすること」である。本論は、先行研究のフレームワークから、中小製造業にも適応可能な要因を取り上げながら、中小酒造メーカーの旭酒造「獺祭」の成功要因を分析した。

ただし、コトラーによる海外市場への展開プロセスにおいては、海外市場へ進出する決定のタイミングに関する事項、高質顧客がワイン市場に存在すること、新規市場参入に一流レストランというチャネルを活用する点、その高級ブランドとしてのコミュニケーションプログラムと欧米の市場適応、は明確に説明できるが、⑤の「マーケティング組織の決定」は明確にできなかった。今後の研究課題である。中小企業における組織管理の難しさを物語っているともいえる。

海外展開の難しい点は他にもある。ひとつは生産キャパシティと品質のバランスである。海外市場のニーズに応じて急激に生産を増やそうとすれば、自ずと品質の低下を招く可能性がある。市場欲求と対峙しながら、品質維持を優先させる決断と長期的経営ビジョンが必要である²¹。キャパシティの問題からみるともうひとつの課題がある。日本酒製造独特の問題でもあるが、原

20 岩国市 (2017)。

21 齋藤, 栗島 [2003]。フランスの有名な高級ファッション・ブランドのエルメスでは、無理に量産することなく、時間をかけて職人を育てることで、ブランド価値を維持している。

材料の確保である。旭酒造はその原材料となる酒米を山田錦に限定している。ただし、上質な酒米の生産は製品の売上に連動して、自由に増やせるわけではない。一時は、中間業者の酒米買い占め問題も起こったが、旭酒造は酒米の安定確保で新たなイノベーションを起し、成功したといわれる²²。

クールジャパンをきっかけとした市場の変化と、そこに商機を見いだす日本の中小製造業の海外進出のマーケティング研究は、研究の蓄積の不十分さを理解しながらも、非常に可能性に満ちた分野であるといえる。つまり、中小企業であることの最大のメリットとして、小さなイノベーションの優位性と競争上のニッチな市場性が散見される分野である。これからのソフトを中心とした日本経済の担い手として、中小製造業者のもつ優位性を見いだせる可能性があるということである。戦後の日本企業が世界に挑戦した時期の経営環境が改めて到来しているといえる。価格ではなく、高付加価値・高品質を目指した「made in Japan」の再考の鍵は、中小製造業の国際化にあるといえるのではないだろうか。

【参考文献・論文】

- 大石芳裕 [2008] 「グローバル・マーケティング研究の展望」(日本商業学会『流通研究』第11巻第2号)。
- 勝谷誠彦 [2014] 『獺祭：天を翔ける日の本の酒』西日本出版社。
- フィリップ・コトラー，ケビン・レーン・ケラー [2008] 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント基本編（第3版）』恩蔵直人監修，月谷真紀訳，ピアソン桐原。
- フィリップ・コトラー，ゲイリー・アームストロング，恩蔵直人 [2014] 『マーケティング原理』丸善出版。
- 近藤文男 [1988] 「松下電器産業における国際マーケティング」(京都大学経済学会『経済論叢』第142巻第1号)。
- 齋藤峰明，粟島浩二 [2003] 「エルメスにおけるブランドの伝承と発展」(立命館経営学会『立命館経営学』第42巻第2号)。
- 桜井博志 [2014] 『逆境経営：山奥の地酒「獺祭」を世界に届ける逆転発想法』ダイヤモンド社。
- P・F・ドラッカー [1985] 『イノベーションと企業家精神：実践と原理』小林宏治監訳，上田惇生，佐々木実智男訳，ダイヤモンド社。
- P・F・ドラッカー [2001] 『マネジメント：基本と原則』上田惇生訳，ダイヤモンド社。
- 日経HR編集部編 [2015] 『日経キーワード2016 - 2017』日経HR。
- 沼上幹 [2000] 『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の研究』白桃書房。
- 諸上茂登，藤沢武史 [2004] 『グローバル・マーケティング<第2版>』中央経済社。
- セオドア・レビット [1983] 「市場とグローバリゼーション」(セオドア・レビット [2007] 『T.レビット マーケティング論』有賀裕子／DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳，ダイヤモンド社)。

22 日本経済新聞 (2016年11月25日)。旭酒造は生産農家と組み、水田にセンサーを置くなどしてデータ化を進め、富士通の生産者支援クラウドサービスで稲の管理を実現している。

【資料, 新聞, ホームページ】

- 旭酒造ホームページ (<http://www.asahishuzo.ne.jp>)
- 岩国市「岩国ブランド推進基本方針：売れる特産品を目指して」(2017)。
- 農林水産省「海外日本食レストラン数の調査結果について」(2015) ホームページ。
(<http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/service/150828.html>)
- 農林水産省政策統括官「日本酒状をめぐる状況」(2016) ホームページ。
(http://www.maff.go.jp/j/seisaku_tokatu/kikaku/pdf/07shiryo_04.pdf)
- 内閣官房内閣広報室 首相官邸ホームページ「オバマ大統領来日時の夕食会」(2014年4月23日)。(http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/actions/201404/24usa.html)
- 日本経済新聞 (2016年11月11日)。
- 「貿易統計」財務省ホームページ。(<http://www.customs.go.jp/toukei/>)
- 株式会社マイナビホームページ。
(<https://job.mynavi.jp/19/pc/search/corp209695/outline.html>)