酒税制度の変革と業界戦略展開の意義

酒税法の抜本的改正により、各酒類の増減税と共に清酒・ウイスキーの級別制度の改廃が予想されている。これに伴って、これまでの消費構造が大きく変わると共に、酒類間の競合が活発化することが考えられる。日本酒業界においては、新税法をにらんだ商品開発が盛んに行われているが、業界全体として基本的にどのように対処すべきか、どのように対処しようとしているかを解説していただいた。脱成熟化戦略など各メーカーの今後の経営戦略に大いに参考になるものと期待される。

高 橋 篤

今回のわが国の租税制度の抜本改革と、これに伴う酒税制度の変革は、戦後 40 余年続いた級別制度の改廃（暫定 3 年の二段階制、67 年度以降の級別廃止）をはじめ、各酒類の増減税とそれが消費構造に与える影響、更に消費購買選択に有効適切な表示方法の設定等々が織りこまれ、業界の各企業は、只今新しい商品政策、価格政策等をどう進めるべきか腐心しているところである。

業界内においては、酒税法、及び関連法規の改革案について、種々の批判議論が行われてきたが、私共はこの時こそこれを環境要因の大きな変革として捉え、この変化に適切に対処するための企業戦略、業界戦略の再構築を進めることが重要であると考えたい。

さきの 61 年度長期シナリオの策定、62 年度の業界戦略（中期 3 年）の準備も、こうした環境変化への適応または先取りを目指して行われたものである。

この視点から、既に提示されている業界戦略等を今回予想される酒税制度の変革と対比させながら、以下検討を進めた。

1. 日本酒業界の脱成熟化戦略

酒類消費市場は、世界的にも、またわが国内においても成熟市場といわれている。正にアルコール飲料全体として見れば、消費成長はほとんどみられない。

そうしたマクロの環境の中で各企業各業界は「成長を続ける」ことが宿命づけられている。

こうした成熟市場に対処していくため、次の早急な改革が望まれる。

（1）脱成熟化の認識とその遅れ現象

神戸大学の加護野助教授が「成熟企業のパラダイム変

革」（日本経済新聞「やさしい経済学」）というテーマで「脱成熟化」について説いているものを引用すると、「企業の成長力を支えてきた主力事業の成長力が失われ、成長が鈍化してくると、企業の中に様々な問題が生じはじめる。成長の経済は実現されなくなり、効率性は低下する。労働コストは上昇し始める。昇進の機会が限られるために、社内のモラルも低下する。能力以下の仕事しかできないため、個々人の能力の向上も抑制される。

これらの問題を解消するためには、企業を再び成長軌道に乗せなければならない。主力事業の成熟化に対応して、あるいはそれを先取りして、企業の成長力を回復する一連のアクションを「脱成熟化」という。」

極めて少数の企業を除けば、わが日本酒業界には、この文の表現がそのままあてはまる。従って業界としても昭和 50 年代の成熟化進行期からの脱出のため、長期的展望に基づいた「日本酒産業振興対策」という命題のもとに、59 年「経営戦略化ビジョン」の策定、61 年に「長期シナリオ」の策定提示、そして 62 年には「業界戦略（中期 3 年）」の策定を行い、業界の脱成熟化をはかるための努力を続けてきたのであるが、只今はその助走段階ともいえる課程にあると言えよう。

加護野氏の上記の論説を更に引用させてもらおうと「脱成熟化のためのアクションは、ともすれば遅れがちである。とりわけ、単一事業でも均一な企業文化を持っている（単品・モノカルチャ）企業（業界）では、その遅れがかなり大きくなるのが普通である。

このような対応の遅れは実は組織という集団における思考や感情の力学の自然な結果である。それが脱成熟化の障害となり、その遅れをもたらすものである。

Atsushi TAKAHASHI
(Japan Sake Brewers Association)

第一の障害は主力事業の成熟化という事実そのものの認識の難しさである。業界の成熟化は一気に起こるのではなく、波動をもって忍び寄る。市場は“まだ行ける”というシグナルを送り続ける。多くの企業は何度かの山と谷を経験して初めて成熟という事実気づくのである。

第二の障害は、これまでの事業運営の基本的な考え方（パラダイム）でも十分に対応可能だという意識である。

成熟期に入っても、これまでのパラダイムが一挙に通用しなくなるわけではない。既存のパラダイムに基づいたアクションを強化すれば、市場などはそれにこたえる。

そのために問題が先送りになり、問題がより一層深刻化する。」

わが日本酒業界では 50 年代の約 10 年という期間、需要回復のための種々の努力が試みられてはきたが、この基本的考え方（パラダイム）の変革までには至らなかった。

61 年 4 月 25 日の中央企画委員会の中問答申書にはじめて、「業界戦略の再構築のための検討」の中で「業界の理論的枠組み（パラダイム）の変革の必要性」が提言され、環境変化と業界のニューパラダイムへの転換のため「長期シナリオ」とその軌道を走る業界戦略（中期 3 年）が提示されたのである。しかしながら業界がもつこの第一、第二の障害を、今回の酒税制度変革の中核となった級別制度の存廃議論等とあわせて検証してみると、未だこの障害が大きく残存していると深く考えさせられる点が多い。

（２）脱成熟化の経時的プロセス（第 1 図）

加護野氏の論説の引用が長くなり恐縮であるが、更に「脱成熟化は一回限りの重要な意志決定によって実現されるのではなく、多くの人々の長い期間にわたる数多くの意志決定とアクションの流れの結果であり産物である。

脱成熟化を、流れあるいは経時のプロセスとして見ると、それは四つの互いに浸透し合ったプロセスから成り立っていることがわかる。

第一は「成熟の認識」のプロセスである主力事業部門が成熟したあるいは成熟が間近かに迫っているというこ

第 1 図 脱成熟化のプロセス

とを認識するプロセスである。これまでの事業運営の発想（パラダイム）では、企業として健全な発展を望めないということを組織として認識する段階である。

第二は「戦略的学習」のプロセスである。成熟の認識を背景に、これまでの発想とは異なったアクションを試行錯誤的に繰り返す段階である。一見すると場当たりので後から振り返って見ると、無駄な回り道と思われる時期である。外部からは目立たないが、このプロセスは脱成熟化にとって非常に重要な役割を演じている。

おそらく不可欠の段階と言っているかも知れない。

第三は戦略的学習を通じて、徐々に明確な戦略が浮び上ってくる「戦略再構築」のプロセスである。

企業の進むべき方向、企業成長の「ドライビング・フォース」となる資源や能力が明らかになる段階である。

この段階では、経営資源の傾斜的再配分が行われ始める。経営者の重大な決断が見られる時期でもある。

第四、最後は“変化の拡大再生産”であり、企業が新たな成長軌道の中で自信にあふれた戦略を展開する時期である。新しいパラダイムが定着する時期でもある。

これらの四つのプロセスは、お互いに重なり合っている。

それぞれのプロセスがいつ開始され、どの程度の期間続くかは企業によって異なる。しかし期間の違いはあれ、この四つのプロセスは多くの企業に共通に見られる。」

長い引用であったが、現在のわが日本酒業界の戦略策定及びその実行段階で、脱成熟化認識の浸透がどの程度業界共通認識として進んでいるか。そして今回これを加速化させるような環境要因変革の一つとして酒税制度の改革をとらえれば、正にそれは新しい戦略的学習へわれわれをつき戻したと見ることもできよう。

さて戦略的学習課程では絶えず戦略の再構築を目指すわけであるから、それは変化する環境に適合したものでなければならない。

（３）脱成熟化のための戦略適合

戦略の成功の本質は、戦略適合（ストラテジック・フィット）にあると言われている。脱成熟化の過程の中で、戦略適合を求める場合、一橋大学の伊丹教授は「戦略をとりまく要因」を企業（業界）環境、経営（企業または業団の）資源、企業（業団）組織の三つに大別し、〔（ ）内は筆者注〕、おのおのの要因と戦略との間に存在する適合関係を第 2 図のように示し、この三つの適合をダイナミックに維持していけるような戦略が「いい戦略」なのだと説明している。

さて今度、環境の変化に大きなインパクトを与える酒税制度の変革を第 2 図の「技術」という環境要因と置きかえて、第 3 図のように環境レベルを顧客、競争、制度

第2図 環境要因と戦略（その1）

第3図 環境要因と戦略（その2）

の三要素の構成にして業界戦略との適合関係を考察してみると、

環境の第一要因である顧客（市場または消費者）の変化は、鳥居氏（創 21…脱成熟の戦略原理—価値創造の戦略）によれば経験と学習によって、より高度に変化しただけではなく、さらに消費そのものに対する思考様式の変質と進んでいる。それは変化というよりも「進化」と呼ぶべき内容のものであろう。

変化に対して「進化」は質的な変化であり、前のステージとは全く違ったより高度な構造に変わったことであり、元に戻ることはない。そこにおける原理原則は別のものであり当然行動も違ったものになる。

それ故にこうした観点にたって「長期シナリオ」では対象市場（消費者・顧客）を伝統派と新時代派に分け、伝統派の維持と進化した新時代派が欲求する価値創造のための業界努力を示唆したのである。

2. 環境激変の中での適応戦略

（1）酒税制度変革への対応

さて今度の税制変革は酒類業界全体の競争環境を大幅に変えるとともに、順次消費者の価値意識にも影響を及ぼすものであろう。

外的環境が従来のように比較的穏やかな場合、日本酒産業界も補足的な適応努力によってその変化をとり込むことができたが（そのため脱成熟化が遅れたとも言える）。この度のような大きな変化の場合、正に脱成熟化の試練に直面することとなり、新たな学習課程に出発し直さなければならない。この税制の変革は一面では国際的なインパクトを受けたことも確かであるが、主要な要因は消費社会の進化の進展・高質化への変転のためと見ることができる。業界はこれに対し、単なる酒税制度の変革への対応として捉えるのではなく、第3図のように、環境レベルでは、顧客（市場）要因、競争要因、制度要因の

三つの要因が、複合的・相乗的にどのような環境の変化をもたらすか戦略再構築要因として考えなければならない。

一方、有限の資源と組織の二つの戦略要因については、この予測される環境激変の中で、適応戦略の実行能力として、資源適合のため、ヒト・モノ・カネ・情報の資源の配分と蓄積をどのように変革していくのか、また組織適合のため、組織の人々をどのように動かせるようにしていくのか、戦略再構築において、重要な課題である。

いまこの大変革を目前にして、各企業が商品政策、価格政策を組み立てているとき、それを日本酒業界の競争だけの視点で捉えることは、脱成熟の意識の乏しい従来のトレンドに乗った資源戦略、組織戦略に陥る危険がある。こうした姿勢への警告として、「伝統的なマーケティングというのは、環境変化にどう対応するかということだったと思う。それが成熟化の進行とともに、企業（業界）はユーザーの代理人としての革新を通じて発見から創造のエージェントになっていく。市場を創造し環境を打開していく。環境適応型から環境打開型の企業（業界）に変容してゆく。同時にメーカーの場合は、これまでは、商品戦略がコア（核）になって、販売促進や価格戦略がフォローするという考え方であったが、いまはエレメント（要素）よりフォーメーション（統合形成）の時代がきている。これは新幹線と同じだと思う。昔は機関車が全車輻を引張っていた。新幹線のあのスピードはすべての車輻に動力源をもっているから可能なのである。

価格戦略も、商品力も、コミュニケーション力も、みんな動力源になって引張っていく、エレメントも大切だけれども、フォーメーションがもっと大切だという時代になってきた。」と村田昭治慶大教授は指摘している。

（創-21…脱成熟化戦略）

このように第3図における環境レベルでの、顧客、競争、制度の外部志向の三つの要素と、組織、資源の二つの内部志向要素が、適合したフォーメーションのある戦略として形成されて、はじめて、この大きな変革をとり入れた脱成熟化戦略の再構築に辿りつくこととなる。

（2）業界戦略の基本思想

先に提示した業界戦略計画（中期3年）の基本思想もまたこの脱成熟化戦略の再構築のためのものであるもので、次に再掲する。

戦略の政策的選抜とその遂行にあたっては、次の基本思想を遵守することが必要である。

1) 業界常識より市場常識を優先させること

長い伝統と歴史の上に築きあげられてきた業界の通念

I. 戦略計画の前提	
1. 計画のねらい	この計画は (1)業界長期シナリオに示された革新的戦略の具体的展開の第一歩 (2)日本酒が「人々にくつろぎを与え生活快楽度向上の一端を担う」という役割を果たしながら、再生に成功することを旨として、中期3年の枠内で業界が取り組むべき事項と、その実行の道筋を示したものである。
2. 中期目標	この計画を実行することにより (1)日本酒の新しい需要創造を図り、日本酒業界再生の第一歩とする。 (2)需要拡大努力の指標として「日本酒の消費伸長率を安定的に年平均2%以上達成すること」を設定する。
3. 基本方針	長期シナリオの指摘する (1)「革新的戦略のカナメは、従来の市場に対する固定観念の転換という意識革新」の推進努力を図ること。 (2)「従来の環境に対する受動的な業界姿勢から環境の積極的打開を図る姿勢」に転じることにより業界戦略の遂行を実現する。

II. 戦略体系	
1. 外部志向戦略	2. 内部志向戦略
(1)需要開発戦略計画 日本酒のイメージアップを図る路線 都市部の「新時代派」消費者の持っている意識のガベを破る努力	(1)新商品開発計画 ①現日本酒の改良研究開発 ②新しいタイプの酒の研究開発 ③研究結果の周知等
(2)社会対応戦略計画 日本酒及び日本酒産業に対する社会の好感度の高揚を図る路線 人びとの生活アムニティ(快楽度)の充実への貢献努力	(2)新技術開発計画 ①中小規模向け自動制御方式の研究開発 ②麹、酵母、酵素の活用による新技術研究開発 ③酒造好適米の育成対策と酒造技術の研究開発 ④研究結果の周知等
(3)競争戦略計画 攻略すべき他酒類を特定した的確な競争戦略の積極的展開を図る路線 当面、外食市場を対象とする三つの副次的戦略の推進努力	(3)生産、販売システム開発計画 ①長期醸造、多品種少量化、労働力等対応システム研究開発 ②O A化ソフト開発 ③商流情報システム化の調査研究 ④物流問題の調査研究 ⑤研究結果の周知等
(4)制度改善戦略計画 ①原料米の選択の自由度を高めるとともに、原料コストの低減のための制度改善 ②他酒類との競争力を回復するに有効な酒税制度及びその他の制度の改善	(4)人材養成計画 ①トップマネジメント研修 ②酒造技術研修 ③経営管理研修 ④特別研修 ⑤日本酒ソムリエの養成・研修を行うための調査研究
	(5)団体機能の強化計画 ①業同組織機構の改革 ②情報内部流通の迅速化対策

第4図 業界戦略計画（中期3年）の要約

〔競争戦略計画の体系と副次戦略の内容〕 競争戦略計画は、日本酒の競争上のポジション等に対抗した以下の3つの副次戦略によって構成する。

副次戦略	目 的	実 施 事 項	概 要
I. 新業態戦略	日本酒に遠い「新時代派」の消費者をも吸引し得る時代感覚を盛り込んだ漸新なコンセプトの新業態店開発に対する取り組みを促進する。	① 新業態店開発事例調査 ② 「新業態店開発基本構想」の策定 ③ 「新業態店開発・活用マニュアル」の作成 ④ 「基本構想」及び「マニュアル」の普及	① 新業態店の開発の代表的事例についての評価分析。 ② 新業態店の要件の抽出、漸新なコンセプトの設定、モデル店の概念設計等。 ③ 開発のステップと留意事項、協力企業探索の方法、開発成功事例の紹介等。 ④ 会員企業への資料提供、研修会の実施等。
II. 新規参入戦略	ウィスキー、ワイン、中国酒等、他酒類の地位が優越しているホテル宴会市場、西洋系、中華系料飲店市場等に対して新規参入または本格的参入を図り日本酒のイメージアップ、ステータス向上等をめざす。	① 「新規参入戦略ガイドブック」の作成 ② 料飲店・ホテル等の関係者との交流推進 ③ 「日本酒ソムリエ」の育成活動 ④ 「料飲店・ホテル向けマーケティング資料」の作成 ⑤ 業務用酒販店への対応に関する研究	① 料飲店・ホテル等の市場特性と業態別参入ポイント、料理タイプと日本酒のタイプの組み合わせ等。 ② シェフ、ソムリエとの懇談会・酒と料理に関する研究交流会等を開催、関連各業界の中心的人物（キーパーソン）との連携強化等。 ③ 日本酒と料理に関する専門知識をもち、料飲店で顧客に適切なアドバイスのできる人材の育成。 ④ 業態別入販マップの作成、「日本酒ソムリエ」育成カリキュラムの作成、日本酒メーカーの新規参入成功事例調査等。 ⑤ 酒類の多様化等環境変化に直面している酒販店との連携方法の検討。
III. 失地回復戦略	他酒類の参入にさらされ、日本酒の市場支配が低下しつつある和食系料飲店市場を深耕し、日本酒の再活性化を図る。	① 料飲店関係者との交流推進 ② 業務用酒販店への対応に関する研究 ③ 「日本酒の日」の活用方法に関する研究	① 和食系料飲店における酒と料理に関する研究交流会等。 ② (新規参入戦略の⑤と同じ) ③ 経済社会の変化に対応した「日本酒の日」のより望ましい活用方法の検討。

第5図 競争戦略計画の前提と位置付け

は業界の常識として、われわれの心の中に定着している。一方変化しつつある人々の多種多様の欲求は新しい市場の常識を生み出している。過去 10 年間の日本酒の低落傾向の基因を、私共は市場の常識と業界の常識との乖離に見出しうるとするならば、これからの戦略の選定にあたっては、市場の常識に立ちかえるという視点にたたなければならない。業界の既存の常識を否定するという合意形成は極めて困難な意識革新の中から生み出されたものであるが、この壁を突破する勇気こそ、革新的戦略のカナメである。

- 2) 効果を優先させてから効率をはかること
 - 3) 戦術的判断よりも戦略的判断より戦略的発想を優先させること
 - 4) 手段論議のまゝに目的指向を優先させること
- この思想に基づいた業界競争戦略を次に説明する。

3. 脱成熟化戦略の具体的展開としての 業界競争戦略

(1) 業界戦略計画（中期 3 年）の構図

既に前年度（62 年度）に、中央企画委員会と各専門部会（税制、広報、原料、技術）とで策定提示された計画であって、日本酒造組合中央会で承認採択されたものであるが、前述の環境レベルでの顧客（市場）、競争、制度の三要素を外部志向戦略要素とし、内部志向戦略要素としては、資源（開発能力等の情報・カネ及び人材養成等のヒトの配分蓄積）と、組織（団体組織機構の改革

等）の二つの要素のインフォメーションを図った計画をたてた。前述の 1 の脱成熟化のための戦略適合の体系と

以上に示した副次戦略の内容(実施事項)を中期 3 年にわたって推進するためには、①実施事項相互間の時間的前後関係、および②単年度に実施可能な予算枠の制約、という二つの側面に配慮して、実施スケジュールを策定する必要がある。以下には、このうち前者(①)に配慮した副次戦略の実施スケジュールの概略を示す。

実施事項	63年度	64年度	65年度
III. 1. 新業態戦略			
1) 新業態店開発事例調査	→		
2) 「新業態店開発基本構想」の策定	→		
3) 「新業態店開発・活用マニュアル」の作成		→	
4) 「基本構想」及び「マニュアル」の普及			→
III. 2. 新規参入戦略			
1) 「新規参入戦略ガイドブック」の作成		→	
2) 料飲店・ホテル等関係者との交流	→	→	→
3) 「日本酒ソムリエ」育成活動		→	→
4) 「料飲店・ホテル向けマーケティング資料」作成			→
① 人脈マップ作成	→	→	→
② 交流会用資料作成		→	→
③ 「日本酒ソムリエ」育成カリキュラム		→	→
④ 成功事例調査			→
5) 業務用酒販店に関する研究			→
III. 3. 失地回復戦略			
1) 料飲店関係者との交流	→	→	→
2) 業務用酒販店に関する研究			→
3) 「日本酒の目」の活用方法に関する研究	→		

第 6 図 実施スケジュール

【「新規参入戦略ガイドブック」の位置付け】

【「新規参入戦略ガイドブック」の考え方と作成手順】

第 7 図 「新規参入戦略ガイドブック」の位置付けと作成手順

〔63年度作業スケジュール〕

〔作業体制〕

第 8 図 「新規参入戦略ガイドブック」の作業スケジュールと作業体制

照合できるように、第 4 図を掲示した。

(2) 競争戦略計画の作業進展状況

さて、この外部志向の四戦略のうち、業界が脱成熟化をはかるため、切口をしばった革新的戦略として、三つの副次戦略から構成される競争戦略がとりあげられたのは、第 5 図に示される通り、中期の市場標的である新時代派が近接し、利用度の高い料飲店、ホテル等における市場浸透をねらったためである。その体系と副次戦略ごとの計画の内容は第 5 図に示す通りである。なお、この計画の実施スケジュールは、第 6 図のスケジュール表に基づいて進行中である。

(この作業は、中央企画委員会が、大石防衛大教授の指導のもとに、調査・研究等を、(株)日本アプライド・リサーチ研究所に委託して実施中のものである。)

(3) 「新規参入戦略ガイドブック」の位置づけと作成手順

前述の競争戦略の第Ⅱの副次戦略である「新規参入戦略については、第 7 図に掲示してある通り、業界各社が利用できる「料飲市場の業態別特性と参入障壁に関する報告書」を(ガイドブックⅠ)として策定し、ついで、「日本酒と料理の組合せモデル」の作成を(ガイドブックⅡ)として策定する計画で、現在(63 年 10 月)、参入仮説の調査を行っている段階である。その作業スケジュールは第 8 図に示す通りである。

(4) 基本的課題「日本酒と料理の組合せ」に関する調査研究

従来日本酒は日本料理との相性については、多くの伝統と歴史的語り伝えや調査・研究等があるが、洋風の料理あるいは中華料理等の相性については、諦めに近いものがあり、組織的な調査研究が行われていなかった。しかし今日の日本の人々の食のライフ・スタイルは極めて多様化し、西欧・中華は勿論、エスニック料理までとりあげられ、特に今回の戦略の中期の市場標的である「新時代派」の人々にはこの傾向が強い。特に商品がもつ物的な一次機能の上に感性的な二次機能価値を求めるようになってきている。そうした市場分野に挑戦するためには、業界はこうした課題解決にとり組んでいかなければならない。只今この作業計画をいかに進めるべきか委員会・各部会とも模索中である。業界内外の多くの指導者・識者の適切な助言を得ながら、この作業の方法論に関する検討と作業体制等に関する検討を行っている段階である。

目指す総合的な研究の成果を以下に掲げ結びとした。

- ① 日本酒と料理との組合せモデルの作成
- ② 新たに開発すべき日本酒のタイプと仕様設定
- ③ 消費者に対する上記相性の訴求表現の検討と表現案の作成

＜日本酒造組合中央会＞