卸の立場からメーカーに望む

——「うまい酒」のための

川中マーケティングを提言する——

清酒の流通形態が大きな変革の時期を迎えているように思われる。一部ではあるがメーカーと小売店が結び付いて差別化商品の開発に成功している事例や、地域ごとに小売を1店くらい選択しメーカーと小売との密度を高める戦略をとって成功している事例などがみられる。このような状況のなかで、本稿は地域密着型の地方卸の立場でこれからの流通のあり方、メーカーに対する提言などを論じていただいた。

小嶋和四郎

はじめに

《80年代は今…》という特集テーマの下に執筆の機会を与えられ、卸売業者の立場から「酒屋のルネサンス」と題する拙稿を本誌に掲載していただいたのは、12年前のことである（Vol. 75, No. 7, 1980）。

そのとき、筆者は二つの提言をした。すなわち、

（1）日本酒凋落の原因を食習慣の変化（洋風化）のせいと考えるのではなく、市場・需要の底にある「飲食の行動様式」をとらえて、商品開発に結びつける必要がある。

（2）どんなに新商品を開発しても、「売れるしくみ」を作らねば売れない。この点、日本酒業界は、ビールや洋酒に比べて、意識における質的な隔差がある。

今回、また小論掲載の機会に恵まれ、市場と業界の推移を顧みつつ、今日的表現により次のような要旨をもって、再びその提言を繰り返したいと思う。

1. 流通の業態化に合わせた商品政策・戦略を考える必要がある。
2. 酒質（ハード）偏重を改めて、酒方（ソフト）を兼ね備えた商品化、市場化が必要である。
3. 需要・消費の世界的な新しい潮流を認識し期待して、それに対応する必要がある。
4. 酒屋の職業倫理がいよいよ要望され、酒屋の良心が問われる時代に対応する必要がある。

なお、小論の中で、酒方、酒匠、川中マーケティングなど、筆者の新造語が頻出することをお許し願いたい。その意味するところを記述しつつ論を進めさせていただきたい。

1. 業態化に合わせた商品政策・戦略

1-1 川中マーケティングの意義

まず、冒頭の副題に掲げた「川中マーケティング」について申し述べたい。マーケティングの理論と技法が日本の産業界に導入されてから40年余を経た。生産を「川上」にたとえ、消費を「川下」になぞらえて、川下重視を強調する論義の中で、「川中」についてはその表現すらなかった。川中すなわち流通（小売・卸）の機能を生産（川上）か消費（川下）に吸収さるべき必要悪のように考えた、ひと頃の間屋無用論がいまも影響しているのだろうか。生産と消費の社会的分化がある限り、流通の機能は厳存する。それを担うのが小売・卸の役割である。とくに酒類業界では、メーカーにも全国型大卸にも、また大型小売店にもできない、地域密着型の役割が多い。

その使命をもつ地方卸として、筆者の体験による考え方と実践について「川中マーケティング」を着想し命名した。まず手がけたのが、「酒販流通の品質管理」と「相依共生のためのリテイル・サポート」であり、以下に述べる業態化努力の助っ人稼業・仕掛人の仕事である。

Experts for Sake Breweries from a Standpoint of Wholesaler
Washiro KOJIMA (Kawasei Co., Ltd.)

商品政策・戦略は、川中重視を改めてご認識いただきたい。

1-2 業種から業態へ

酒販業界には、最近とみに環境条件の変化が起き、これまでのように酒類とその周辺関連商品を揃えて店に並べれば「酒屋という業種」として成り立つ時代は過去のものになった。激変する状況下で、ウチの店を何とかしたい、後継者がナットクして継承し豊かな生き残りをすべく、将来の展望をもちたい。この「意識」は厳しい状況認識を通して変革への「意欲」を生じ、そのための具体策を求めて「意志」が明確になる。これが「業態化努力」である。

業態選択、業態変革は、ここから出発する。

近年、業種から業態へ、としきりに言われるが、その第一歩は自他ともに認める「志」を立てることである。これによってその業態のコンセプト（概念）とテーマがはっきり示され、夢と希望を実現するための計画と方法で裏付けされる。

1-3 業態化による棲み分けと「豊かな生き残り」

同じ環境にある動物や植物が、厳しい生存競争の中で徒らな殺し合いや皆殺しを避け、それぞれの特色を発揮して生き残り、さらに共生関係をもつことは、生態学や環境生物学では、「棲み分け」と表現される。この自然界の英知に学んで、酒屋の豊かな生き残り、「相依共生」「自他共栄」を考えたい。業態化の真意はここにある。

いかなる業態化を考えたらよいのか。

他店と差別化できる特性をもち、そのためのハード（商品）とソフト（方法）を兼ね備えた経営態様の区分には、いろいろの考え方や多くの示し方もあるが、筆者は基本的には次の4タイプに帰結すると考えている。

- ① 専門店化（専門店や専売店ではない）
- ② 宅配強化（単なる肉体労働集約型ではない）
- ③ 総合店化（とくに顕著、効果的なのが CVS）
- ④ DS 化（存在の事実を認めるが意義は認めぬ）

これを「業態の分化」と表現し、業態変革における業態選択では、まずこれを考えたいと思う。

これらの基本タイプはさらに分化し相互に連結し、他業界とも関連して、いわば業際化にも進む。業態ミックス化とも言えようが、需要・市場・商品の進展、進化によって、さらに新業態が生まれてくる。これを「業態の進化」と筆者は表現し、業態開発・業態創造における着眼・着想のポイントと考えている。

1-4 商品政策・戦略と業態チャネル

どのような業態を選択し開発・創造するにしても、その成功のためには欠かすことのできない2要件がある。

- ① その業態を支える顧客群の賛同とその組織化、運

用の地道な努力

- ② 店主夫妻の熱意と、その体験行動をビジネスのしくみとし、従業員（たとえ臨時でも）にも適用

業態は個店のみで成り立つのではなく、タテとヨコの合従・連衡の態勢で強化されることは、多くの VC（ボランティア・チェーン）や FC（フランチャイズ・チェーン）の実態でも明らかである。

とくに、その商品の流れるチャネル特性が、NB 商品を主とする、説明を多く要しない労働集約型か、コダワリ商品と称されるものを特長とするカウンセリング志向の知識集約型かで、小売店・卸・蔵元の間の協力体制が異なるから、そこに供給され販売される商品の政策・戦略は当然そのチャネル特性に合わせなければならない。

日本酒も、この 10 年間にずいぶんとその商売の様相が変化、進歩した。

せっかく、新製品を開発し、新商品として消費者顧客に迎えられるためには、「売れるしくみ」としての業態に合わせた政策・戦略と具体的な商品化・市場化の方法が、大前提的な課題なのである。

2. 酒質（酒のハード）と酒方（酒のソフト）

2-1 「うまい酒」を考えたい

うまい酒を造り、うまい酒を売り、うまい酒を飲み語る。これこそ酒屋の本領、冥利である。近年の地方酒にその好例を見る日本酒復興の慶ばしい傾向の中で気になるのは、よい酒、ホンモノの酒ばかりを強調して、愛飲家本来のうまい酒が忘れられているかに思われることである。

酒のうまさは品質（酒質）だけできまるものではなく、飲み用いる際の TPO が大きな関わりをもつ。一部の評論家のご高説に惑わされ、三倍増醸酒はニセモノの悪酒で、だからまずい酒と短絡すると、日本酒の将来を過まり、経営の墓穴を掘りかねない。心ある蔵元はよくご存知のところである。

2-2 酒匠の着想と提案

日本人の食生活の洋風化が日本酒不振の原因だと、しきりに言われた十数年前に、オヤッと考えた。当時、反対にもはやされた洋酒の二本管作戦はいかなることか。

関連して思い出したのは、ベルギー留学の頃のアルコール飲料（とくにビール、ワイン）と食事、料理の結びつき、ワインのソムリエの存在であった。日本人の食生活も豊富になった今、酒は酔うことだけを目的とせず、おいしく楽しく飲むことが大切だ。着想したのが、酒に合う料理、料理に合う酒、その TPO に応じた提供の仕方を心得た「日本酒のソムリエ」だ。回数を重ねた人体

第1表 酒匠基本型の一試案

料理（会席）	酒 質	温 度	酒 器	量
1) 突 出 し （前菜）	生 酒	よく冷やす（低温）	清酒グラス	1 杯だけ 約 100 ml
2) 向 付 け （刺身）	やや辛口	温 燗	お銚子とぐい呑み	1 ～ 2 本
3) 椀 盛 り	同上（つづき）	同 上	同 上	同上（つづき） 約 150～300 ml
4) 八 寸	個性の強い酒 吟醸，純米，原酒 など	室 温 （いわゆるひや）	喇猪口	1 杯
5) 焼 物	同上（つづき）	同 上	同 上	同上（つづき） 約 100～150 ml
6) 煮 物	やや辛口をもう一度	温 燗	お銚子とぐい呑み	1 本 約 150 ml
7) 揚 物	甘 口	熱 燗	お銚子 盃は薄く浅いもの	約 150 ml
8) 酢 の 物	にごり酒 〔玄米酒など酸がある 低アルコールも よし〕	よく冷やす（低温）	カンロックグラス	約 100 ml
(注) 冷たい水を十分に用意し，料理，酒がかわるごとに飲めばつねに口中さわやか，醒め心地よし。			計 約 750～950 ml 4 合～5 合に相当	
(注) 普段の酒量の 3 割～5 割はいけて，悪酔なし。			(普段 3 合位の酒量の場合)	
美味しく楽しくて，たくさん飲めて健康的で，しかも国家財政（酒税収入）に貢献				

実験の挙句、これを酒匠(さかしょう)と命名した。

我が国古来の鷹匠、鶺鴒匠、刀匠また陶匠などの名人技にあやかった「酒のたくみ」である。うまい酒と料理の結びつきを、肴とはもちろん、季節・時刻・場所・相手・酒器・適温などとの組み合わせで、千変万化の演出をする。

会席料理の基本八品には、五種類くらいの酒を相性よく提供したい。秋の夜に独り楽しむ「ひやおろし」は、味噌をアテにした茶碗酒もよい(第1表参照)。

幸いにして、大関・長部文治郎社長のご慧眼と秀れた指導性の賜物で、スタッフ諸氏の本格的企画をもって、「酒匠」の制度化が成り、その名も市民権を得た。

うまい酒を愛する人々のため、また国酒たる日本酒の将来のためにも喜ばしいことである。

2-3 酒方—うまい酒のためのソフト(行動様式)

酒方とは、うまい酒を提供する「手だて」である。

医方、薬方、漢方、蘭方、処方などに見られるが、辞書によると「方とは手だてのこと」とある。方法の方もこれである。法とは掟、ルールのことだから、方法とは「やり方の定め」すなわちスペックである。

酒をおいしく健康的に飲む手だて、それを売る手だてとして「酒方」という表現を考え、「酒質」と並ぶ言葉と

した。うまい酒のためのソフトとハードである。業態化の所でも述べたように、商売にはハード(商品)とソフト(方法)の兼備・駆使が必要であるから、酒質と共に酒を売り、また飲むソフトとしての酒方を備えたい。

その際に忘れてならぬのは、売る行動様式、飲む行動様式を率直に観察・把握して対応することである。

シテの酒とワキの酒という考え方がる。酒が主役、料理が脇役の場合と、料理を引き立てる脇役としての酒の場合では、酒の選び方が違う。

また、ハレの酒とケの酒の違いも考えたい。非日常的、特別な日(晴の日)の酒と、ふだん、ケ(曇)の日の酒は、その選び方、供し方、飲み方が変わるのである(第2表参照)。

この程度のソフトをもち、カウンセリングができなくては、酒の専門店などとは言えない。各種の酒を並べただけの酒類専門店であり、むしろ「専門店」(説明もできずに、問うばかりの店)と称して欲しい。

2-4 「うまい酒」は、飲み手と売り手が決める

この4月からの清酒級別廃止は商品政策・戦略の上で実に多くの問題を投げかけている。憂慮するのは、劣悪品の出現である。

とかく高品質清酒ばかりを話題にし勝ちな日本酒造業

第2表 酒 質 と 酒 方

酒質 (モノ)	酒を品質的に見る切口(概念), 物質(ハード)中心の考え方	
	酒品の質	原料, 製造方法, 技術水準によって違いができる。 (区分) 純米酒, 吟醸酒, 本醸造酒, 普通酒, 生酒, 原酒, 生一本, 貴醸酒, 秘蔵酒 etc.
	酒甘の辛	日本酒度(ボーメ士), 酸度, アミノ酸度が大きく影響する。(および有機酸の種類) (区分) 濃醇辛口, 淡麗辛口, 濃醇甘口, 淡麗甘口
酒方 (コト)	酒を提供する方法で考える。ソフト主体の切口(概念), ハート(心)および感性も含めて。	
	酒温の度	含有有機酸の種類で飲む適温が異なる。 (区分) 冷酒(低温, 室温), 燗酒(温燗, 熱燗)
	酒TPO	時と所と場合で酒と飲み方を選びたい。(酒匠の考え方) (区分) シテの酒とワキの酒(酒が主役の場合, 料理をひきたてるワキ役の場合) ハレ(晴)の酒とケ(宴)の酒(非日常, 特別の場合と日常, 普段の場合)

界ではあるが, 実際はコストの合う商品が必要だ。競争が激しくなると, 酒税法違反の密造酒でなくても, 劣悪な低価格酒が出はじめるのではないか。消費者保護のために最低の品質保証はすべきである。例えば, JIS(日本工業規格)やJAS(日本農林規格)のような保証である。IやAが通商産業者や農林水産省の管轄だと縄張り論議もあるようならば, 大蔵省管轄のJOS?を考えてもよからう。それ以上のものは, 品質表示をすればよい。この表示については, 多くの心あるメーカーや日本名門酒会などのグループが消費者志向をもって試みているのはご同慶の至りだが, なおハード(酒質)に偏りすぎるきらいがある。特定名称酒についてもそうである。

さきにも述べたが, 品質のいい酒がうまいとは限らないから, うまい酒の保証をメーカーがするのは無理な話であるし, 時として僥越不遜である。

「うまい酒は飲み手と売り手が決める」と思う。以前にはブレンドして付加価値をつけ, わが店の特色ある味を創出した酒販流通(卸・小売)も, 現在は酒税法でそれを許されておらず, メーカーで容器に詰め封印された商品を取り扱うのであるが, その中味のうまい・まずいは消費者に直接にタッチする立場として, お客様とともに決め, そのための説明やカウンセリングのできるだけの實力, 知識, 心意気を持ちたい。これこそ専門店でない本当の「専門店」を自他共に認める店で, 酒販・川中マーケティングの出発点なのである。この誇りと希みと喜びをもった取り組みが, とりもなおさず「酒屋のルネサンス」を燃え上がらせるエネルギーとなるのである。

3. 世界的な新しい潮流

3-1 me-ism(ミーイズム)プラス we-ism(ウィイズム)

消費者がそれぞれの個性を主張し, それを自分の主体性(アイデンティティー)と存在意義(レゾン・デート

ル)の証とする傾向はいよいよ進む。多品種, 多頻度, 少量化はその当然の帰結で, 消費者大衆が分衆化あるいは小衆化したとも言われる。これをミーイズムと表現する向きもある。個客化とでも訳すことができよう。

いま新しい潮流としてウィイズムと名付けられた傾向が起こりつつあり, この二つの傾向は両者併存して, これからの消費者生活の特長となると思われる。

環境問題のクローズアップにも象徴されるように, 無制限な資源消費を抑制し, 生活の社会性を考える行動が起こりはじめた。消費者を生活者と表現し, 自己中心大量消費や使い捨てへの反省という風潮, 教養重視と社会参画の傾向が強くなり, この「連帯感」がウィイズムと表現される。ネットワーク運動もその一端である。

この新しい兆しを一步先んじて把握し適応すべく, どのような業態を開発・創造(すなわち業態進化)すべきか。その業態に合う商品政策をどう考えたらよいのか。まさしく今回の課題である。

酒類業界の生販三層をあげて「知性」を発揮して未来への展望を拓きたい。知性とは, 環境の変化に対する「適応力」なのである。

3-2 酒類業界にみられる新動向の事実

これまで, 多分に観念的, 抽象的に推移していたエコロジー(環境)問題も, 空容器のリサイクルとして, わが業界の身近な難問題として罰則規定を伴って迫ってきた。'91年10月から施行の「再生資源の利用の促進に関する法律」(法律第48号・通商産業者)(公報号外58号所載, 91.4.26)である。空容器に限らず, この影響は製品開発, 商品化, 市場化ひいては業態化にも及ぶことが考えられる。消費生活者の新しい潮流に合わせてサイコロジー(ココロジー)にも訴えたカンコロジー運動も始まりつつある。ビール業界に委せておいてよいのだろうか。オクレを取ることを憂慮する。

また, 昨春4月に東京で開催されたWHO(世界保健

機関)の会議の結果たる「WHO・アルコール関連問題国際会議(勧告)」の第6号については、業界諸賢のよくご存知のことである。その要点は3項目に示される。

- ① 飲酒が許される最低年齢の設定
- ② 酒類の価格および酒税の引き上げ
- ③ 酒類の入手(提供)に関する規制

酒類自動販売機天国の行く末も考慮すべき時にきた。

酒DS(ディスカウンター)の廉売に対する公正取引委員会の最近の解釈も、小売酒販業界の推進する「酒類業法(案)」も、また「酒類管理士制度」も、社会的、国際的な流れを裏付ける事実と考え、期待したい。

4. 酒屋の職業倫理

4-1 酒屋の誇りと罪悪感

酒は古来「百薬の長」として愛され貴ばれてきた。世の人々の暮らしをより楽しくより豊かにする天の賜物、神様からの授かり物を扱う立場として、筆者はそれを造り、売り、飲むという幸わせを感謝し誇りとする。

反面、酒は扱い方を誤ると「百毒の長」気狂い水となって、当人はもちろん、家族や社会に累を及ぼすことも、その悲惨な多くの実例を身近に見てきた。すなわち、アルコール依存症、いわゆるアル中問題である。従って筆者は、酒類業経営者として、日頃から社員たちに「酒の商人としての誇りをもち、腰は低く志は高くもて。とともに、つねに罪悪感を忘れるな」と教え示している。私たち酒屋は厳しい倫理観と自己規制により、節度のある営業をしなければならない。営業の道義観には、石門心学にも見られる古来の商人道、西欧のプロテスタンティズムに見られる職業召命観、近代経営学での企業・経営者の社会的責任などがあるが、私たち酒屋には、さらに加えて「酒の特性を認識した行動様式・行動規範」が必要不可欠である。これを「酒屋の職業倫理」と筆者は称している。

医師、弁護士などの専門的職業にも見られる職業倫理を、長いコンサルタント生活で厳しくしつけられ実践した体験をもつ筆者は、「酒屋の職業倫理の確立・実践」をわがライフワークと思い定めている。

4-2 酒税倍増論

酒類業界では、今もって酒税減税運動の動きがある。

これはいささか時代錯誤であり、また自分の足を縛るものではないだろうか。筆者は四半世紀来、一貫して『酒税倍増論』を主張してきた。

結論的、包括的に申せば、酒税を2倍にし、国家財政に寄与すると共に、酒害抑止の機能も強化することである。もちろんマージンも2倍、従って価格も2倍になる。

30年前の物価と比べると、一般物価は言うに及ばず、物価の模範生とされる公共料金でさえ6~8倍(例えば郵便料金)である。これに比べて酒類はようやく3倍。今すぐに2倍にするのは問題もあるが、段階的に上昇を考えたい。そのために販売量が減るとしても8割以下にはなるまい。以前のノルウェーの例からも考えられる。

現在の酒税全額は約2兆円(国税収入の3.1%)であるからその2倍×8割で3兆2千億円という皮算用だ。(酒の種類間の均衡については、ここでは省略する。)

昔は軍備に酒税をあてた。今は教育立国だ。義務教育予算を考えると約2兆6千億円余になる。一杯飲んで子孫のため、2杯呑んでは社会のため、としたい。

ただしその前提として、これまで「奢侈税」の性格だった酒税を欧米のように「抑止税」とする発想の転換と、営業の厳しい自主規制を要する。過渡期には免許制とその運用の強化、不当廉売者の免許抹消も止むを得まい。

4-3 酒DS・業界特罪論

流通業界でいま大きな問題となっていることにDS(ディスカウンター)がある。他の業界のことは知らず、酒DSに関して直言すれば、これは「業界犯罪」である。

何故なら、同業他者を踏みつけにし、その犠牲の上に繁栄を求めているからである。

あるDS経営者は言った。自分の利幅を返上して消費者へ奉仕する、と。では、無競争の独占市場でも、なお廉売するか、との問いには答はなかった。またあるDS者は、企業努力である、知恵と労力を使つての競争手段である、と。しかし努力ということが免罪符であるなら、巾着切り、金庫破りや詐欺、強盗も並々ならぬ努力の故に許されねばならぬ。では犯罪とはいかなることか。

代表的な国語辞典によれば、次のようになる。

○ 刑罪を伴う法令に違反する行為

○ 正義に反し社会を害する行為

昨今の酒DSの統出・横行は目に余るものがあるが、現在の法律では如何ともしがたいようだ。国税当局も業界組合も頼りにならぬとの嘆きの声が強い。生き残りの道を拓くには、まず自助努力だ。だからこそ、棲み分けのための業態化が大切なのである。筆者は前述のように酒DSの存在事実は認めるが存在意義は否定する。従って、手を組もうとも、お取引願おうとも思わない。たとえ規模は小さくても、マトモに商売をしてゆく酒販店とともに生きて、豊かなるサバイバルの道を求めたい。

これが、1829年の創業以来、6代、160余年の商売を続けさせていただいた筆者のビジネスの伝統であり、今日の表現で、「相依共生」と称してきた。

業態化における多くの選択肢を用意して、その「助ッ人稼業・仕掛人」と自称するリテイル・サポート活動を新しい卸機能のひとつとして強調する所以である。

さきに述べた新しい潮流からも、公正取引委員会の最近の廉売解釈からも、この生き残りの道への期待が勇気づけられる。希望をもって励みたい。

おわりに——今後の展望と課題

「継承なくして発展なく、発展なくして継承なし」という中国の古語は、後継者問題に悩み、前途に光を見失い勝ちな酒類業界を言い得て妙、の感がある。

企業、事業（ビジネス）の存在意義は継続と繁盛にあり、利益も社会性も働く者の幸福も、そのための基本要件と筆者は考えている。だからこそ、この難しい局面を乗り切って生き残り、しかも豊かな生き残りを確保することが当面の重要課題なのである。

「景気や経済の見通しに楽観論と悲観論があるのは当然だ。が、ビジネスに携わる人はつねに統計に表われない飛躍的で新しい動きに注目すべきだろう。楽観論はその見通しの方向に経済を改善する力をもっている。」

（日経流通新聞 '91.8.29. コラム〈暖流寒流〉より）
賢い努力から生まれる洞察力によって展望が拓け、適切な行動力が生じることを期待して、筆者も地域密着型の「助ッ人稼業・仕掛人」としての仕事に努めたい。

お蔵元、メーカー各位におかれても、川中マーケティングをご配慮にて、商品政策・戦略をご勘案下さるよう切にお願い申しあげて、拙稿を了えさせていただきます。

＜（株）川清商店＞

●執筆者紹介（敬称略）

小嶋和四郎＜Washiro KOJIMA＞

大正15年9月7日生れ＜勤務先とその所在地＞（株）川清商店、〒440 愛知県豊橋市花田町石塚42-5＜略歴＞昭和26年東京大学農芸化学科卒、同大学院（醸酵生産学教室）にてアルコールの連続発酵を専攻（学会論文3篇）、33年産能大学卒、ベルギー国立リエージュ大学社会学研究所留学、技術士（生産管理）、（社）中部産業連盟合理化研究所専属経営コンサルタント（10年間・マーケティング及びシステム・エンジニアリング（現在参与・客員研究員）、論文表彰（通産大臣賞、企業局長賞ほか全日本能率連盟賞等十数篇）、国際関係団体（ILO, APO, JICA, JPC）および短大（二校）の講師を歴任、全国卸売酒販組合中央会近代化推進委員長（昭47～56）、全国酒類卸売業協同組合設立（現在副理事長・事業開発専門委員長）、中日本麦酒卸売業厚生年金基金設立委員長（現在副理事長）、愛知県卸酒販組合副理事長はかく抱負＞相依共生の思想による酒類業経営 ①（自社）酒屋、無形文化財（人材と人脈）の形成 ②（業界）酒屋のルネサンス・業界変革 ③（ライフワーク）酒屋の職業倫理の確立・実践及び酒屋の文化人類学の集大成＜趣味＞無趣味にして多趣味（生活すべて趣味と実益）剣道練士、和道流空手道八段、日本伝神道揚心流柔術拳法八段。