

# 清酒製造業の米国進出とSakéOneの 市場開拓戦略

The endeavor of a small local sake brewery for non-Japanese market  
in the U.S. and the marketing strategy of SakéOne

藤 代 典 子

# 清酒製造業の米国進出とSakéOneの市場開拓戦略

藤 代 典 子

## 1. はじめに

我が国における清酒の出荷量（課税移出数量）は、1973年の1,766,000klをピークに下降の一途をたどり、2017年では525,745klと、実に70.2%減である。

一方、いまや世界中のどの都市に旅しても Sushi や Sake といった和の食文化を楽しむことができる。清酒の輸出量は2007年に11,334kl、2017年に23,482klとこの10年で倍増、清酒の全出荷量のうち輸出量が占める割合は、2007年で1.7%、2017年で4.5%に上る。中でも米国向けの輸出量は2017年、5,780kl、輸出額は60億3,900万円で、10年前と比べ、量では1.5倍、額では1.7倍〔日本貿易振興機構，2018〕に増加している。このような米国における清酒の市場拡大は、清酒製造業のどのような取り組みによって成されたのか。

本稿では、清酒の輸出量で約3割（2017年）を占める最大の相手国である米国に焦点を当てる。米国に清酒製造業「SakéOne（サケワン）」を設立した青森県おいらせ町に立地する「桃川株式会社」の米国進出事例を中心に、米国での清酒市場開拓戦略と清酒消費動向の推移を追いながら、90年代における清酒製造業が米国で果たした役割を明らかにする。

### 1.1. 清酒の定義と沿革

財務省が2015年、日本酒とは「国産米や国内の水を使って国内でつくられた清酒」と定義する方針を打ち出した。加えていわゆる日本酒は酒税法において清酒と表記されているため、本稿では清酒と統一して表記する。酒税法第2条、第3条第7号によると清酒は、アルコール度数が1度以上22度未満で、米、米こうじ及び水を原料として発酵させてこしたものの、または、米、米こうじ、水及び清酒かすその他政令で定める物品を原料として発酵させてこしたものとされている。

清酒の消費量は戦後、「ほぼ台形のような形状で推移」してきた〔日本経済新聞，2016〕。戦時下の米不足の解消と製造法の向上、高度経済成長を背景に出荷量が急速に回復。酒造業者は一合サイズの容器の投入やCM等で需要の喚起に取り組んだ結果、消費量は1973年にピークを迎える。ところがビールや洋酒といった酒類の選択肢が増加するにつれ、次第に劣勢に立つようになる。清酒の余剰と交通網の整備によって大手酒造業の地方進出により地方の酒造業では転廃業や集約化が進んだ〔小桧山，2008〕。1970年に3,533あった酒類等製造免許場数〔国税庁，2015〕つまり酒造業者数は2016年には1,615と、54.2%減となる。

## 2. 先行研究と本研究の課題

### 2.1. 米国における清酒市場

まず清酒の海外展開についての背景や量的推移を包括的に取り上げた研究について整理する。〔農林水産省，2016〕によると現在、米国での清酒製造業者数は、宝、月桂冠、大関、ヤエガキ、

SakéOne、moto-i、Texas Sake Company、Cedar River Brewing Company、Blue Kudzu Sake Company、Ben's American Sake、Blue Current Breweryの11社、[浜松, 2018]によると30社であるとされている。2018年にはニューヨーク州初の清酒製造業Brooklyn Kuraを米国人が開業している。銘柄「獺祭」で知られる旭酒造株式会社（本社：山口県岩国市）は同州に米国工場の竣工に着手しており、2019年夏以降に生産開始を予定する〔日刊経済通信社, 2018〕等、米国では清酒製造業が増加している。日本の国税庁に当たる機関がないこと、清酒市場がまだわずかで統計上特定コードを持たない（「その他の醸造酒」に分類される）ことから、日本以外では清酒の生産量についての公的なデータはない。そこで〔石田, 1997〕〔石田, 2002〕〔石田, 2009〕は米国等10か国での生産を行う各酒造業者の現地取材を行い、各社の具体的な生産量の数値を得た。〔石田, 2002〕では、米国清酒市場を10,823kl（6万石）とし、日本国内での業界14位、15位の「朝日山」「富久娘」といった酒造業者の年間生産量に相当すると指摘している。このうち1,804klが日本からの輸入とみなしこれを差し引くと、米国产清酒は推定9,020kl程度としている。また、〔石田, 1997〕は、当時の米国では熱燗一辺倒で本来の清酒の高い品質を伝えきれず、「熱燗→安物志向→買ったたかれるの悪循環」を招いていると指摘している。

〔喜多, 2009〕は灘伏見の大手3社を含む米国清酒生産を行う酒造業者5社の設立年、株主等を一覧化するほか、2008年の輸出のうち灘伏見の大手のシェアが3割であることを指摘している。続く〔喜多, 2009〕では清酒の海外生産史を包括し、ワインやシャンパンから得た教訓を提言している。また、〔喜多, 2014〕では米国清酒生産量を1917年で1,800kl未満、第二次大戦中の1940年には0、1994年6,490kl、2007年12,900kl、2013年18,800klと推定している。

〔ピアス, 2002〕は、1999年には米国内でのワイン消費量が2,092,208klであったのに比べ、酒の消費量は輸入物と国産物を併せて12,840klで、米国アルコール市場で清酒の占める割合は1%にも満たない微々たるものであることに言及している。米国清酒市場の構成に触れ、全体の15%が輸入酒、残りがカリフォルニア産で価格競争にならないこと、輸入清酒は高級クラスしかターゲットにできないことを指摘している。

〔伊藤 他, 2017〕〔伊藤 他, 2018〕は、2003年以降、地方の清酒製造業者が高級酒を輸出し始めたとしている。

〔浜松, 2018〕は米国も含めた4か国の清酒市場について、特に2009年以降の日本からの輸出と海外現地生産の実態を明らかにし、輸出清酒の単価の上昇を指摘、米国では低価格な現地生産の清酒と高価格な日本産清酒の棲み分けが進んでいると結論付けた。先行研究に基づいて、1995年と2015年の米国清酒製造業者大手3社の生産量合計をそれぞれ4,500kl、16,050klとし、20年間で3倍以上の増加を図表で可視化した唯一の報告である。

次に、清酒製造業各社の取り組みについての研究報告を挙げる。日本の清酒業界の出荷量第1位は白鶴で、第2位以降宝、月桂冠、世界鷹（株式会社小山本家酒造、本社：埼玉県）、大関〔日刊経済通信社, 2018〕と、1社を除き灘伏見の大手が続く。

月桂冠社員である〔栗山, 1990〕は、同社が大関、宝に遅れて米国で生産開始する1990年の現地工場の着工の様子や、世界中の国で飲酒量が減少していることに触れつつ、当時の燗酒には問題意識を示し、「脱お燗路線」を提言している。〔川戸, 2014〕では同じく同社社員の立場から、同社が米国進出に踏み切った理由を、変動する為替相場に対応するため、としている。〔河口藤本, 2007〕では、栗山へのインタビューに加え、米国月桂冠がカリフォルニア州に選定した立地の利点を、水、原料米、ワイン産地、醸造学分野で知られるカリフォルニア大学デービス校、

以上に4点に近いことを挙げている。

一方、[貝沼, 1996]は宝酒造の製造責任者[浜松, 2018]である立場から、米国宝酒造の生産体制やコミュニティ活動について言及し、燗酒には問題意識を示している。また、1994年当時の米国清酒製造業者6社の生産量をそれぞれ上げ合計6,490klとしたうえで、米国での年間清酒消費量を6,700kl、消費者の90%は米国人と推定している。

大関については1962年にJFCジャパン株式会社（キッコーマングループ）を特約店として米国輸出を開始したこと、1972年にキッコーマンから現地生産の誘いを受け、1979年に共同出資で会社設立、翌80年に工場竣工に至ったことが社史に記されている[大関, 1996]。

白鶴の社史には1900年にパリ万博に出品したとの記録が残る[白鶴, 1977]。[田中, 2017]は、農産物の輸出を考える上で、販売活動や流通について白鶴等へのインタビューを行い、「(白鶴は)アメリカにおいて海外生産している桃川株式会社を買収しており、桃川ブランドと白鶴ブランドで海外展開している」と述べている。

以上のようにこれまでの研究では、米国産清酒の生産量の把握や米国での清酒市場開拓活動の報告が断片的である。本稿では、財務省貿易統計や各社の社史等を見直し、特に第5章以降は、SakéOneへのヒアリングや資料を分析することで、本格的な米国産清酒黎明期とも言える90年代の市場開拓活動について明らかにする。

### 3. 米国における清酒市場

#### 3.1. 清酒の需要

米国の消費者市場は、清酒をどのように受け止めていたのか。

[石田, 2009]によると、海外清酒史を次の三段階に分けている。第一段階は、日本人が経営するレストランで、現地在住の日本人が飲んでいる段階で、戦前から戦中にかけて清酒は「移民を癒す酒」であったとしている。第二段階は、日本人が経営するレストランに、現地の人々が飲みに来るようになる段階。第三段階は、現地の人々が経営するレストランに、現地の客がやってくる段階、としている。

1980年代、米国では日本食のブームが訪れる。高級日本食店だけではなく、韓国人や中国人の営む手ごろな価格帯の日本食店が参入、メニューに“Nihonshu”が載るようになり、当時20数万人の在米邦人顧客が日常的に飲める裾野が広がったことで、清酒の取扱量も増えていった。日本で熱燗が流行っていたこともあり、製造大手は米国では熱燗で飲む普通酒を、「清酒輸出の初期に「温めて飲むユニークな酒」という売り込み方」([月桂冠, 2019] ホームページより)を行い、在米邦人への販売は一定の成功を収めた。ところが米国では「Jet Fuel」[The New York Times, 2015]と呼ばれるほど、品質に対する評価は悪かった。

その一方で1997年、日本で英語教員の経験を持つ米国人John Gauntnerが単著で、米国人向けに清酒のガイドブックを出版した。当時、日本での清酒消費市場90億ドルに対し米国では5500万ドルとされていたが、熱燗ではなく冷やで飲むことがよい[The New York Times, 1997]との記事も目にするようになった。1999年にGauntnerはSakéOne社長のGriffith Frostとの共著により再び出版、2003年には清酒セミナーを開始した。セミナーには米国人が集い、サケサムライと名乗る清酒に造詣が深いマニアなファンが増えてきた。

当時のマスコミでは「97年における日本の日本酒対米輸出統計によれば、数量は前年比横ばい

だが金額では22%伸びた。これは高級化が進行していることを意味している」(フード業界情報 USA 紙98年5月号)、「(赤ワイン)のメルローはもう古い。今こそ日本酒だ。(略)日本酒リストは今やニューヨークの高級レストランのメニューにある。消費者は、一本100ドルも費やして、自宅のワインセラーに日本酒を追加している。」(New York Times 紙、1999年)というように清酒が取り上げられている [日本貿易振興機構、2006]。

### 3.2. 清酒の供給

米国において清酒の供給は、日本からの輸入酒と、米国产清酒に大別される。財務省貿易統計によると、日本産清酒の輸出額は約187億円と、食品分野の約2%に相当し、牛肉と同程度である。米国向け輸出は2009年以降連続して拡大しており、2017年には輸出量5,780kl、輸出額6億3,927万円で、清酒の全輸出額の約3割に相当する。現在米国に輸入されている地酒の銘柄は500以上 [日本貿易振興機構、2006] とも言われる。一方、米国での生産量・生産額については公的なデータはない。

米国に限らず海外への清酒の輸出の始まりがいつからかは定かではないが、日本酒造組合中央会では1872年(明治5年)のオーストリア万博への出品の記録を以て清酒の輸出開始 [川戸、2014] と定めている。

月桂冠株式会社(本社:京都府伏見区)では、1902年にハワイ [川戸、2014]、1919年にサイパンで販売したほか、1967年にはハワイでラジオCMの日本語放送を始めた [月桂冠、1987] との記録が残る。米国向け輸出はその後、日本経済の復興にともなう日系企業の進出を背景に増加した [河口 藤本、2007]。また、大関株式会社(本社:兵庫県西宮市)は1962年に米国に輸出を開始 [大関、1996] した。70年代半ばまで日本食レストランが扱う清酒は大半が日本産 [日本貿易振興機構、2006] の輸入銘柄であった。

一方、米国における清酒製造は、1908年に開業したホノルル酒造 [日本貿易振興機構、2006] に始まる。以降ハワイでは新たに酒類製造業4社が設立された。時を経て1977年、清酒輸入業の沼野商事(沼野武嗣社長)が酒造業ヌmano・サケカンパニーを設立 [石田、1997] し、醸造を開始した。

1979年、大関が米国に進出した。キッコーマン、現地の果実酒醸造業サンベニト・オーチャード社との共同出資による Ozeki Sun Benito Inc. の設立 [大関、1996] である。宝酒造株式会社(本社:京都市伏見区、主要銘柄:松竹梅)はヌmano・サケカンパニーに資本参加し1983年、Takara Sake USA, Inc. に社名変更、続いて1986年ホノルル酒造 [宝、2016] も買収した。沼野氏は1987年、American Pacific Rim Inc. (カリフォルニア州バーノン、銘柄:カリフォルニア生一本、以下「APR」) を設立、ヤエガキ酒造株式会社(本社:兵庫県姫路市)は同社に資本参加することで米国へ進出 [ヤエガキ、1996] を果たした。

このころ、円高が急加速した。85年、日米両国の為替当局の誘導により、1ドル260円前後であった為替レートは、88年には125円になった。日本の対米輸出製品は価格競争力を失い、米国における投資金額が円ベースで減少した。その結果、日本企業のあらゆる業種で米国での現地生産開始が相次いだ。駐在員数も急増し、日本食需要が拡大した [日本貿易振興機構、2006]。

清酒製造業でも1989年に Gekkeikan Sake USA, Inc. (カリフォルニア州フォルサム、以下「米国月桂冠」)、1990年に Kohnan, Inc. (カリフォルニア州ナパ、銘柄:白山、以下「コーナン社」)、1992年の Hakushika Sale Brewing Co. (コロラド州、辰馬本家醸造株式会社、本社:兵庫県西宮

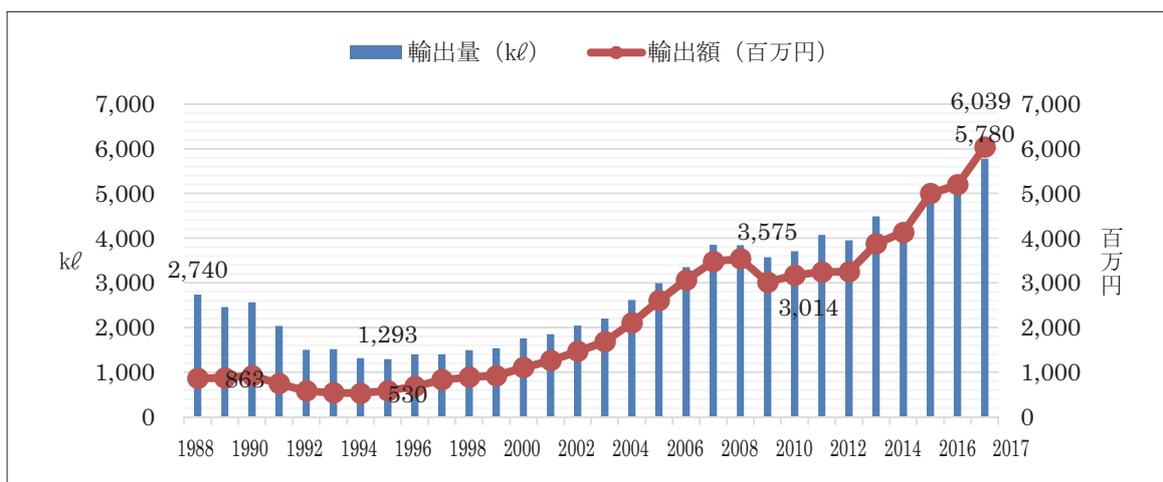
市、銘柄：白鹿）と、米国進出が相次ぐ。1980年に大関が進出してから14年間の間に5社が参入 [石田, 1997] したことになる。なお、米国月桂冠は味の素株式会社とその系列会社である三楽株式会社（現メルシャン株式会社）との三社共同出資 [河口 藤本, 2007]、コーナン社は鹿児島県本坊酒造や南九州コカ・コーラからの出資 [貝沼, 1996] [石田, 1997] によってそれぞれ設立された。

後発組であったコーナン社はCM等で攻勢を図ったがそれが「先発メーカーにとっては脅威と映り、同時期に進出したAPR他4社の競争が一気に過熱していった」 [石田, 1997]。同社の進出した1990年前後から、米国では小さなパイを奪い合う営業合戦が激化し、キュービテナーと呼ばれる業務用18ℓ入り商品をレストラン向けに大幅値引きをし、お猪口、徳利から高価な酒燗器といった販促品を配る企業まで現れた [石田, 1997] (石田1997)。

続いて、1992年に米国法人を立ち上げ日本産清酒の輸入を行っていた桃川株式会社（本社：青森県おいらせ町）が1997年、SakéOneの社名で清酒製造を開始した。現在、米国での主な清酒製造業者の生産量上位の5社が1997年までに揃ったと言える。なお1999年、APRは製造部門をヤエガキに営業譲渡し、Yaegaki Corporation of USA（カリフォルニア州バーノン）として米国での製造を現在も続けている。Hakushikaは2000年に撤退 [日本貿易振興機構, 2006]、コーナン社も現在は米国で営業していない。以上が、米国での清酒製造業者参入の概要である。

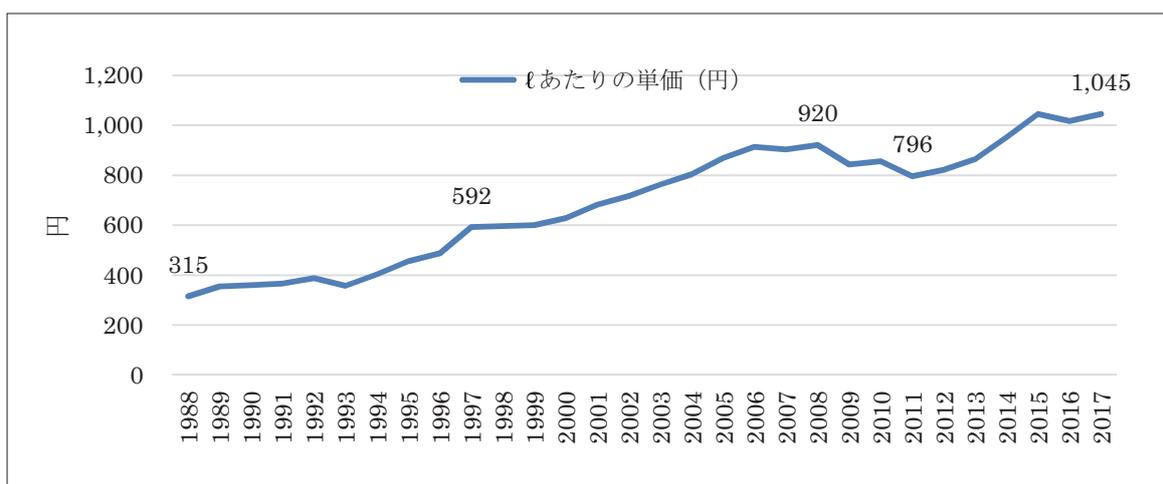
### 3.4. 清酒の輸出単価の推移

図表1に清酒の輸出量と輸出額の推移を表す。1988年、輸出量2,740kℓ、輸出額8億6千3百万円程であった。以降、輸出量は減少し、1995年には1,293kℓと落ち込んだが、1996年から増加へと転じた。一方、輸出額は概ね増加をしているものの、91年から94年まで、2009年は前年の値を割っている。また、輸出額を輸出量で割った1ℓ当たりの単価を図表2に示す。1988年に315円であったものが、2017年には1,045円と、この30年間に3倍以上になっている。1993年、2007年、2009年、2011年、2016年に前年割れしたほかは、単価は上昇傾向にあると言ってよいだろう。 [浜松, 2018]でも触れられている通り、日本国内の市場が縮小している現在、国外市場への期待は大きい。しかし、日本国内での清酒生産量と比較すると、全生産量のうち輸出量に占める割合は2017年で4.5%に過ぎない。



図表1 米国向け清酒輸出量・輸出額 (1988～2017年)

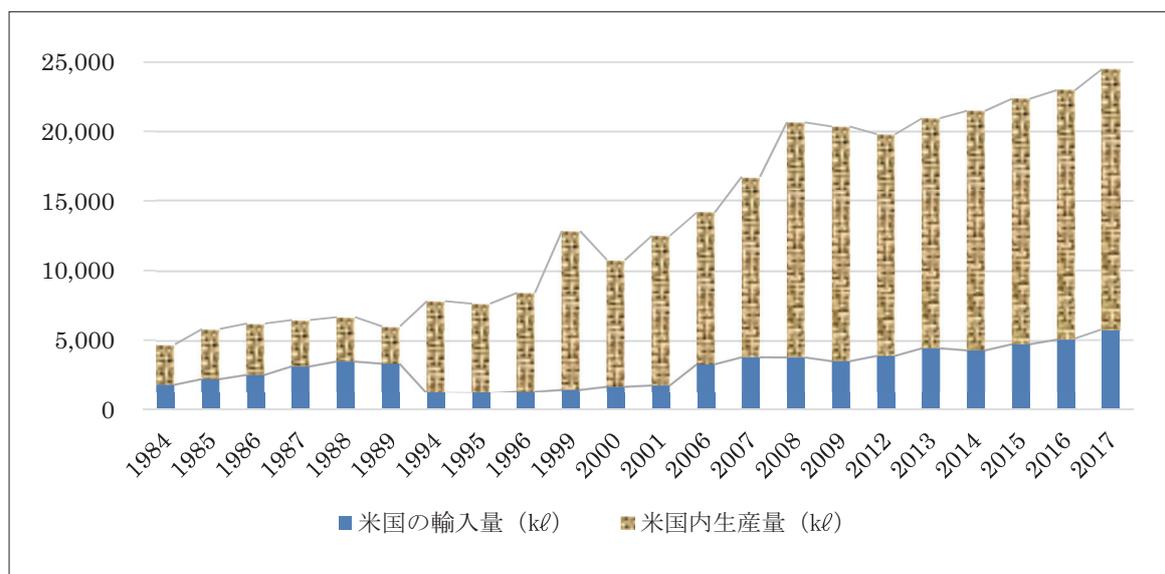
(出典) 財務省貿易統計より著者作成 (「輸出・清酒 (2206)・米国 (304)」)



図表2 米国向け清酒・単価推移 (1988～2017年)

(出典) 財務省貿易統計より著者作成

また先行研究等を参照し、図表3に米国市場における清酒輸入量と清酒生産量を示す。ただし、清酒の生産量についての公的なデータがなく、みりん、輸出用清酒を含む等、値の参照元による定義がそれぞれ異なるため、参考値とする。



図表3 米国清酒市場 (参考値)

(参考) 米国内生産量は下記を参照し、著者作成。

1984年－1989年：大関、宝、APRの3社合計。[Frost International, Inc., 1991]

1994年：大関、宝、APR、コーナン社、月桂冠、辰馬の6社合計。[貝沼, 1996]

1995年、1996年：大関、宝、APR、月桂冠、白山、白鹿の6社合計。[石田, 1997]

1999年：米国内消費量1284万626Lから財務省による輸入量を差し引いた値。[ピアス, 2002]

2000年：[食品産業新聞社, 2009]

2001年：大関、宝、月桂冠、ヤエガキ、桃川の5社合計。みりん、輸出用清酒を含む。[石田, 2002]

2006年、2008年、2009年：みりん、輸出用清酒を含む。[石田, 2009]

2007年：宝酒造、大関、月桂冠、ヤエガキ、SakéOneの5社（酒販ニュース2008.2.11より [喜多, 2014]）

2012～2017年：宝、月桂冠、大関の3社合計。[日刊経済通信社, 2013] [日刊経済通信社, 2014] [日刊経済通信社, 2015] [日刊経済通信社, 2016] [日刊経済通信社, 2017] [日刊経済通信社, 2018]

### 3.3. SakéOneの沿革

SakéOneの母体である桃川は、1889年創業の清酒製造業である。出荷量1,533kℓで、全国1,615者中36位 [日刊経済通信社, 2018] である。清酒の販売数量規模別の課税移出数量構成比では、灘、伏見といった販売数量10,000kℓ超の大手12者で課税移出数量の48.7% (26.6万kℓ) を占めている [国税庁, 2017] ことから、本稿では同社を地方中堅企業と位置付ける。「世界のテーブルに桃川を」とのスローガンをかねてより掲げていた同社は1985年から輸出を、1997年からはSakéOneとして米国での現地生産を開始している。全国の清酒売上高ピークであった75年に桃川に入社し2007年まで社長を務めた村井達は「アメリカでの居住（留学）経験と酒類業界入後のヨーロッパでのワイナリー訪問、そして自分の座右の銘・発想が、アメリカへの清酒製造事業進出という挑戦に結び付いた。日本酒メーカーとしては7番目。中小企業では初。」としている [村井, 2014]。後にSakéOne初代社長を務める、先述の青森県在住米国人Griffith Frostが経営するフロスト・インターナショナル社が米国での市場性分析を行い、成算が立つと結論付けた桃川とフロスト・インターナショナル社は共同出資で米国オレゴン州に1992年、日本の桃川からの「桃川」「ねぶた」の輸入販売を手掛けるMomokawa Sake, LTD.を設立、米国向け輸出を本格的に開始した。「当初はワインメーカーとのコラボを計画」し、「その国の、その国民による、その

国のための会社」、「日本で最初にアメリカ人によるアメリカ人のための酒を造る」[村井, 2014]ことを目指した。[石田, 1997]によると、米国での米のNo.1産地で日本人が多いカリフォルニア州で先発6社が乱売状態のなか、Frostは冷酒をワイン感覚で飲む新しい消費者層を開拓したいと発言している。

1996年、日本の桃川の清酒が作られる青森県おいらせ町と同じ軟水のカスケード水系があるオレゴン州ポートランド市近郊のフォレストグローブに米国工場建設着工。敷地面積13,200平米、建物面積3,300平米、約6億円の投資となる[デーリー東北, 1996]。社名をJapan America Beverage Companyと変更し、製造本免許を受けた。1997年、SakéOne Corporationに再び社名変更し、米国唯一の米国人オーナーの清酒製造業者で米国初の高級価格帯清酒製造業[The Wall Street Journal, 1998]として、米国産清酒「桃川」が誕生した。当時の目標生産量は550kl[デーリー東北, 1996]で、「Momokawa」「Moonstone」の2銘柄から始めた。出荷開始時点で米国での輸入実績が年間5.9kl[醸界協力新聞, 1996]があり、その流通チャネルを確保していたため、早速販売をスタートさせた。後に高価格帯の全米シェアは8割[デーリー東北, 2004]にもなった。2014年時点で米国全50州のほか、カナダ、メキシコ、中南米にも出荷し、売上は1997年から6倍、近年でも年率15%前後で成長している[村井, 2014]。

ただSakéOneは順風満帆に成長したわけではない。品質が日本産清酒と同程度に向上するには相当の苦労を要した。また、米国産清酒の売価は輸入する日本産清酒の半額程度であるため、当初は売上高大幅減となった。2014年には白鶴へ株式を売却するオーナー変更も経て現在に至っている。



図表4 SakéOne本社兼試飲室（左）と工場（右）（提供：村井達氏）

## 4. 米国清酒製造業のマーケティング活動と市場浸透

### 4.1. 米国清酒製造業の活動

米国最大の清酒製造業宝酒造は大関に続く先発組で、2017年は約7000kl[日刊経済通信社, 2018]を米国で生産し、主力の18ℓのレストラン専用商品の他、1.5ℓ、750mlも販売する。提携代理店は食品卸の共同貿易である[日本貿易振興機構, 2006]。[石田, 1997]によると取材時点で先発の大関を追い抜き、米国市場の約4割占める米国第一位の生産量となっていた。価格は1.5ℓ6本ケースで24.5ドルと安価。当時は他社が日系の卸業者、スーパー、レストランに営業を進

めている中、同社商品の約5割は非日系の卸業者や非日系スーパーマーケット大手SafeWayが扱う。米国本社5名、支店8名の販売担当には米国人も含む。通勤時間帯のラジオのローカル番組にCMを流す。パーティの盛んな米国で、相次ぐ日本企業の米国進出の度に、法被姿で鏡割りを披露し、日本文化を売り込んだ。また、州立大学UCLAでの市民公開講座の開講やゴルフのプロトーナメント大会主催や自然保護団体への寄付等、地域に溶け込むためのコミュニティ活動も行う〔貝沼, 1996〕。試飲室は町中に立地し、民芸風の内装〔石田, 1997〕で客をもてなす。日本から米国を含む海外への輸出数量は671klである。

第2位の月桂冠は6,125klを米国で生産し、米国内の他、カナダ、韓国、欧州にも供給する。主力商品はキュービテナー18ℓ、1.5ℓ、750mlの純米酒は現地スーパーへの浸透が進む〔日刊経済通信社, 2018〕。Gekkeikanの名が刻まれた舎時計台を現地の市役所庁に贈答したり、市の公園整備に拠出〔石田, 1997〕したりと、地域の一員としてコミュニティ活動にも熱心である。試飲室は赤いもうせん、和傘で京都のイメージ〔石田, 1997〕を演出している。日本から米国への輸出数量は1,674kl〔日刊経済通信社, 2018〕である。

最古参の大関は2017年、米国を含む海外で3,790klを生産し、日本からの輸出量は1,515kl〔日刊経済通信社, 2018〕である。新規顧客より既存顧客維持のアプローチに重点を置き、出荷量を拡大することが販路拡大につながる〔田中, 2017〕という姿勢を保つ。販売活動等は提携代理店であるJFCが手掛ける。ローカル誌への広告掲載やSNSを活用した情報発信、清酒セミナー等によって普及啓発を行う。

Yaegakiは18ℓ、1.5ℓ、750ml、300ml商品を生産〔日刊経済通信社, 2018〕。Yaegaki、SakéOneともに、生産量は非公開となっている。

2019年から米国で生産を開始する旭酒造は、米国の文化・慣習にノウハウのある酒類代理店と契約し日本産清酒を輸入、その地域に合った販路開拓を行っている〔田中, 2017〕。ニューヨーク州では「瀬祭の会」を開催し、経営大学院ハーバードビジネススクールの学生向けに講義を開催している。2019年に稼働する米国工場には4名が渡米予定で、720ml1本15～25ドルに対するニーズを捉えることを目標としている〔日刊経済通信社, 2018〕。

卸業者の動きも活発であった。月桂冠を米国の輸入商社であるSidney Frank Importが、大関をJFC International Inc.、宝酒造を共同貿易、小西酒造（本社：兵庫県伊丹市、主要銘柄：白雪）をWine of Japan Import, Inc.がそれぞれ輸入している。日系最大手の輸入商社JFCはかつて日系市場をターゲットとしていたが、90年代後半から米系白系市場にアプローチするようになり、米系スーパーマーケット大手のSafeWayのアジア食材コーナーの棚割り業務をまるごと受託し、清酒の品ぞろえも充実させる等、清酒が徐々に米系スーパーで扱われるようになった。

SakéOneについては次の章で述べる。

## 4.2. SakéOneのマーケティング活動

### 4.2.1. ターゲティング戦略

日系卸業社と営業する大関や宝、非日系卸と営業する月桂冠といった、先発で大手のボリュームディスカウントには競合できないSakéOneは、事業計画の段階からターゲットを米国人高級市場と定め、米国人が運営し、ビール醸造を研究していた生物学専攻の米国人杜氏が酒を造った。その理由は、米国人社会にある、食への造詣を深め、洗練された口調でうんちくを語り、食とのペアリングを楽しむ文化に、日本の清酒文化との接点を見出したからだ。白ワインである。

歴代の経営陣はワイン業界で経験豊富な米国人が務めた。創業時の取締役には全米ワイン協会会長を務めたDick Maherを招いた。3代目社長となったSteve Booneは、SafeWayではじめてワイン専門バイヤーを務め、大型酒類小売業Beverages & More, Inc.を共同創業し、「ワイン業界に影響をもたらした100人」にも選出されている。現社長Steve Vuylstekeはオレゴン州のワイナリー・オーナーである。

米国人が日系・非日系レストランで清酒に出会い、白ワインのように冷やしてワイングラスで飲み、お気に入りの銘柄を購入して持ち帰り、自宅でワインのように食事とのペアリングを日常的に楽しむ。SakéOneが想定し、現在も追求し続けているのは、このような顧客体験（カスタマー・ジャーニー）である。



図表5 日本産国内用純米吟醸酒「杉玉」(左)と同輸出用純米吟醸酒「Murai Family Sugidama」



図表6 米国産純米吟醸酒「Momokawa」(左)、米国産純米吟醸酒「g」(中)と米国産リキュール「Moonstone」

#### 4.2.2. マーケティング・ミックス4P（商品・価格・流通・販促戦略）

SakéOne（及び先述のコーナン社）は工場がワイン産地に近く、ワイナリー巡りをする人が立ち寄る〔石田，1997〕試飲室は2003年にオープンした。

流通戦略としては、日本食に馴染みがあり新しい文化も受け入れる土壤のカリフォルニア州、ニューヨーク州から着手し、米国人の営業担当者1名が卸業者の全米統括責任者や、地元オレゴン州やワシントン州の卸業者やレストランを回った。JFCによって非日系卸業者が清酒に注目するようになったことを好機と捉えたSakéOneは、これらの卸業者に専門セクションをつくり、アジア食材専門バイヤーを雇うよういち早く働きかけた。アローワンス等一般的な販促活動も実

施したがそれ以上に特筆すべきは、清酒文化の普及啓発活動である。ワイン業界で築いた経営陣の経験を活かし、特約卸やレストランのサーバー向けに対して、試飲付き勉強会を開催した。各回1時間程度、50名程の参加者に対し、桃川の歴史、純米吟醸などの酒類区分、清酒と料理のペアリング等、4～5種類を試飲させながら進めた。

SakéOneは米国最大手酒類卸業某社等、各州の非日系卸業者数社と販売契約を結んだ。2003年頃には、米国の全州の卸業者計50社以上と販売代理店契約を結ぶに至った。特にペンシルバニア州等コントロールステイトと呼ばれる酒類の新規参入に厳しい州には清酒としては全米で初めて参入した。

同時期、高級スーパーマーケットGelsons（カリフォルニア州）を皮切りに、SafeWay等米系小売店でも米国清酒業界で初めて進出を果たした。

レストランは非日系やフュージョン料理店をターゲットとして営業を掛けた。どこの州のどこの店が売れてるか、取り扱いがないかを現地のシンクタンクの情報をもとに、そこのレストランに直接営業するが、小売り店もレストランも相当量を確保できる全米規模のチェーン店を対象とした。日本食ブームとともにSakéOneの売上も増加した。逆に日系レストランには営業しなかった。当時は清酒を扱う非日系レストランは限られているため、一般的には7割を卸業者やレストラン、3割を小売り店にとされるところ、SakéOneはそれぞれ5割程度であった。

次に、プロモーション戦略である。90年代前半まで、一般に清酒は「熱爛で美味しくない酒」というイメージで受け取られていた米国で、SakéOneの目指す「冷えた美味しい清酒」のプロモーションは、ゼロどころか、マイナスからのスタートであったと言える。

自社の主催で、試飲会イベントをオレゴン、ニューヨーク、カリフォルニアで頻繁に開催した。2009年からツイッターとフェイスブック、2014年からインスタグラムを開始し、オンラインテイastingを企画した。SNSで告知し、お酒を有料で送り、全米各地で同時刻に一斉に飲み始めるといった催しだ。

Major League Baseball誌のイチロー選手掲載ページの見開き等に広告を出稿（2002年）したが、広告は多くはない。ところが、広報取材依頼が途絶えることがなく、1998年はWine & Spirit誌、Wall Street Journal等、20件近くメディアに掲載されている。ワイン通パーソナリティのラジオ番組The Tom Leykis Showにマーケティング部長が出演してSakeについて談笑することもあった。雑誌の記事では「ワイングラスで冷やして飲みましょう」と呼びかける。Sakeとは何か？から始まり、写真では、米国人が冷えた米国産純米吟醸酒銘柄「Momokawa」[Nigori]をワイングラスで味わうシーンが大きく取り上げられる。

コンテストにも積極的に応募し、受賞歴を重ねた。米国で特に影響力のあるワイン専門誌Wine Spectatorで好評価を得たことがきっかけとなり、当時米国でも始まった全米日本酒鑑評会といった鑑評会に積極的に応募するようになった。

応募をきっかけにSakéOneは、「米国人が本当に求め、米国の食文化に合う酒は何か？」という本質的な問いに向き合うようになる。このころ米国では清酒の輸入が急増し、米国中に清酒ブランドがあふれていたが、日本語でしか書いていないラベルや差別化要因を伝えきれない清酒ブランドは次第に淘汰されていった。SakéOneはパッケージ戦略で、青森ねぶた祭のような、ボトルの表ラベルに米国人の記憶に残る絵柄を取り入れるようにした。鳥居の絵をあしらうとことが発案された際には、直後に日米関係において靖国問題が持ち上がったため、採用デザインの進退を議論したが、進めた結果、売上は約20%伸びた。ラベルは日本の文化で清酒を象徴するよう

筆書きの漢字デザインも採用した。裏ラベルには料理のペアリングや辛い甘いといった風味の表記を掲載するようになった。

さらに問いに答えるべく、新商品開発の検討に着手する。ポジショニングは一貫して「米国人が好む清酒」という基準軸を貫いた。普段の食生活はクリーミーで、スパイシーな濃い味の料理に合う重厚な風味の原酒を開発し、「g」と名付けた（図表6）。ビジュアルも重厚なマットブラックで、ロサンゼルス郡フェア・ワイン・コンペティションのパッケージ部門で2006年の最高賞を獲得した。オーガニック版「g」も開発した。

商品戦略としては1997年の創業当初も現在も、吟醸酒に集中し、高級カテゴリー特化している。日本の桃川からの輸入酒の表ラベルにサムライの絵柄のデザインを施した。創業間もなくして、伝統的な清酒の商品群（例えば銘柄「Momokawa」）と初心者用商品群（リキュール酒「Moonstone」）の二本立ての商品戦略をとった。銘柄「Momokawa」は日本の伝統的製法に沿った米国産の純米吟醸酒である。伝統的商品群はヤングエグゼクティブをターゲットに定めた。当時ワイン通の間では、自分好みのブランドを明言できることがステータスとされていた。そこで、ターゲット層には「30～45歳前後の弁護士等専門職でワイン通」というペルソナ像を描き、「流行りの雑誌で格好よくワイングラスで乾杯している清酒Momokawaこそ俺のブランド」という顧客インサイトの醸成を意識した。

一方、清酒初心者用には清酒ベースのプリメイドカクテル（リキュール）「Moonstone」を開発した。「Moonstone」はココナッツ風味など遊び心のある商品で、ターゲット層には「流行に敏感でパーティ好きな20代」というペルソナ像を想定した。これまで清酒に触れたことのない米国人が最初から清酒になじめるわけではなく、アジア梨風味や梅酒風味などのカクテルには既になじみがあり、清酒ベースは珍しいので「パーティで注目される」という顧客インサイトを狙った。何故なら米国はパーティを頻繁に開催するまたは参加する文化だからである。レストランで清酒に触れるだけでなく、ゆくゆくは日本のように自宅で飲む酒類の選択肢の一つとなるようにとの狙いもある。比較的若い層がカクテルを通じて徐々に清酒の風味に慣れたら、次は年齢を重ねるにつれ伝統的清酒の商品群に移行してもらおうミレニアル戦略で製品化をし、少しずつファンを増やした。

しかし、商品群の多様性を広げた時期もあり、試行錯誤を重ねる。例えば、日本の酒類のワンストップショップがあればという非日系卸業者の期待に応え、焼酎など清酒以外の酒類の輸入も始める。米国産清酒「Murai Family」（図表5）と日本産清酒の銘柄「Momokawa」（図表6）や他ブランドの輸入酒と、非日系卸業者への提案に競争優位性を確保することができると判断したからだ。そうすると、これまでの高価格帯の吟醸酒以外にも普通酒などの手ごろな価格帯の清酒も扱う必要が生じたため一時期、普通酒も製造した。1.8ℓの商品も一時期製造した。また、カリスマワイン評論家のロイ・ヤマグチ氏監修ライセンスでデザイン志向の背の高いボトル商品も製造した。どちらもサイズが小売店の棚に収まりにくいと、製造販売を中止した。しかし、「我々は何者なのか」と米国清酒市場におけるSakéOneのミッションやポジショニングを再考すると、焼酎や普通酒は違うという結論に至った。一方、顧客体験を増やす目的で、清酒を試してもらうために日本から300mlの小瓶の輸入、現地製造では米国産375mlの販売を始めた。業界ではSakéOneがいち早く着手したこの取り組みは成功し、清酒にあまり接する機会がなかった顧客層を開拓することができた。このように売れ筋商品のみを残す決断が非常は営業部長を中心に迅速に行われた。

取引先に対するPB商品も製造した。既取引のあった大手高級スーパーマーケットWholefoodsの全米統括本部にSakéOneから提案したところ、Wholefoodsが考案した不動明王が絵柄のラベルデザインで成約に至った。店頭では現在も、酒類の商品棚に加え、Sushiコーナーにも並んでいる。

価格戦略は、商品戦略と両輪で進めた。SakéOneではワインに倣い、7ドル以上で高級カテゴリと定義し、2～3ドル毎にカテゴリ分けして商品群を構成した。SakéOneを除く米国産清酒は当時、キュービテナーや、750ml瓶5ドル程の廉価商品が大半を占めていたなか、銘柄「Momokawa」等SakéOneが米国で製造する清酒はすべて吟醸酒で、価格帯は12ドル程〔Wine & Spirits, 1998〕、一方、銘柄「Murai Family」等SakéOneが輸入する日本産清酒の価格帯は25ドル程である。清酒になじみの薄い初心者はまず手ごろな価格帯の米国産からはじめ、そこで清酒を好きになった米国人は本物志向の日本産輸入酒に進み、やがて自分好みのブランドを見つけるようになる。このように米国産と輸入酒は価格帯が異なることから、ターゲットとする顧客セグメントの住みわけができており、より高価格帯商品への誘導を行うことができた。

〔日本貿易振興機構, 2006〕によると、「高級酒の人気を高めた要因は桃川の参入である。」「SakéOneは米国の他の日本酒生産事業者と異なり、キュービテナーに詰める安価な日本酒を生産せず、高級酒の製造に特化した。」とされ、大規模戦略ではなく、トレンド・リーダーとしてのポジションをとっていたことがわかる。

## 6. おわりに

以上から、SakéOneの果たした役割は、「米国人高級市場を対象とするターゲット戦略の実行」と考える。この戦略の実現に結びつけたのは、他の大手5社と異なり、社長をはじめ同社に関わる米国人創業メンバーや経営者陣が米国人のマーケティング感覚で、米国消費市場にいち早く参入したということに尽きるだろう。「当初はワインメーカーとのコラボを計画」していたSakéOneは「その国の、その国民による、その国のための会社」として、「本来敵であるワイン業界の大物達が、日本酒に懸命な努力と愛情を注いでくれた」〔村井, 2014〕と村井は振り返る。

続けて村井は「日本の桃川も米国のSakéOneも共に片田舎に立地する中小企業」であるが、「ユニークな地方小型世界企業」として、米国内のみならず青森県の「桃川の経営陣や社員も技術指導や営業活動支援、そしてSakéOne役員会などを通じて国際経験を重ねて」成長を確信するとしている〔村井, 2014〕。

清酒は日本文化の象徴でありながら、日本では右肩下がりの産業となっていることは、国民の誰しもが残念に感じているだろう。清酒消費量減退の理由については、酒類の多様化、若者のアルコール離れ等諸説あるが、85年には「イッキ」が日本流行語大賞に選ばれるなど、清酒や酒類のイメージダウンにつながる事象も相次いだ。しかしながら米国で、冷酒をワイングラスで乾杯し、SushiとともにSakeをたしなむことがhealthy!でcool!とされるする光景を目にすると、そこに一筋の希望を見出すことができる。

輸出はGDPのわずか15%前後〔経済産業省, 2012〕いう、内需依存型経済である日本では、人口減少社会の到来、とりわけ地方では急速な労働人口の減少に伴い、消費市場の自然な縮小は容易に想像できる。しなしながら、減少の一途をたどる清酒製造業者とは一線を画した挑戦をしたことで、米国での高付加価値創造による一定の成功を目の当たりにすると、米国での清酒の

クールな消費スタイルを逆輸入するなど、日本でも体験価値の向上により、清酒の立ち位置を高めることは今後もあり得るのではないだろうか。

## 8. 謝 辞

多くの方々に貴重な時間を割いていただいた。八戸学院大学大谷真樹教授、田中哲教授、田村正文准教授には貴重なアドバイスをいただいた。日刊経済通信社松丸浩一氏にはデータを提供していただいた。SakéOne社 Steve Vuylsteke、Brian Lynch、Paul Englert、Young's Market Company社 Marcus Pakiser 各氏にはインタビューに応じていただいた。SakéOneの共同創業者で桃川株式会社元社長の村井達・精子夫妻には有益な情報をいただいた。ここに深く感謝の意を表する。

## 9. 参考文献

- Frost International, Inc. (1991年2月). FINAL FEASIBILITY STUDY FOR THE DEVELOPMENT OF A USA SAKE BREWERY.
- The New York Times. (1997年12月3日). Chilled And Subtle, Surprising New Sakes Beckon.
- The New York Times. (2015年2月27日). The Sake Evangelist.
- The Wall Street Journal. (1998年5月1日). Not Japanese, If You Please.
- Wine & Spirits. (1998年8月). Wine and Spirits Magazine.
- デーリー東北. (1996年6月7日). 「桃川」北米に生産工場 地方メーカーでは初.
- デーリー東北. (2004年8月17日). 米国での日本酒ブーム.
- ピアスクリス. (2002). 「空き瓶を探せ」アメリカにおける日本酒事情. 日本醸造協会誌, 97(7), 484-488.
- ヤエガキ酒造株式会社. (1996). 一粒の力 ヤエガキ330年史.
- 伊藤秀史, 加峯隆義, 佐藤淳, 中野元, 都留康. (2017年3月). 日本の酒類のグローバル化－事例研究からみた到達点と問題点－. 一橋大学経済研究所 Discussion Paper Series A (657).
- 伊藤秀史, 佐藤淳, 都留康. (2018年9月). 日本の酒類のグローバル化－輸入側・最終消費の実態分析－. 一橋大学経済研究所 Discussion Paper Series A (677).
- 河口充勇, 藤本昌代. (2007年3月). 月桂冠株式会社. 同志社ビジネスケース.
- 貝沼禎介. (1996). アメリカの sake 事情. 日本醸造協会誌 p.107-113, 91(2), 107-113.
- 喜多常夫. (2009). お酒の輸出と海外産清酒・焼酎に関する調査 (I). 日本醸造協会誌, 104(7), 531-545.
- 喜多常夫. (2009). お酒の輸出と海外産清酒・焼酎に関する調査 (II). 日本醸造協会誌, 104(8), 592-606.
- 喜多常夫. (2014). 北米のサケ醸造所と、その100年の歴史概観 ed.2.1.1.
- 栗山一秀. (1990). 国際化を迎えた日本酒. 日本醸造協会誌, 85(3), 142-147.
- 経済産業省. (2012). 通商白書.
- 月桂冠. (2019). 参照先: <http://www.gekkeikan.co.jp/company/guide/usa.html>.
- 月桂冠株式会社. (1987). 月桂冠三五〇年の歩み.

- 国税庁. (2015). 酒のしおり.
- 国税庁. (2017). 清酒製造業の概況.
- 小桧山俊介. (2008). 日本酒製造業にとっての海外市場の意義と可能性 (I). 日本醸造協会誌, 103(4), 204-207.
- 醸界協力新聞. (1996年7月1日). 桃川が米国に清酒工場.
- 食品産業新聞社. (2009年12月15日). 酒類飲料日報, 5.
- 石田信夫. (1997). 海のかなたに酒蔵があった.
- 石田信夫. (2002). 世界地酒の時代. 日本醸造協会誌, 97(6), 411-417.
- 石田信夫. (2009). 世界に「離陸」したSAKE. 日本醸造協会誌, 104(8), 570-578.
- 川戸章嗣. (2014). 我が社の海外展開と知財. 日本醸造協会誌, 109(12), 846-851.
- 村井達. (2014). 「洒落た いなか」を創ろうよ!.
- 大関株式会社. (1996). 大関280年小史.
- 田中寛之. (2017). 日本酒の輸出と原産地規則. 近畿大学商学論究, 16(1), 65-76.
- 日刊経済通信社. (2013). 酒類食品統計月報4月号, 55(2), 35.
- 日刊経済通信社. (2014). 酒類食品統計月報4月号, 56(2), 73.
- 日刊経済通信社. (2015). 酒類食品統計月報4月号, 57(2), 73.
- 日刊経済通信社. (2016). 酒類食品統計月報4月号, 58(2), 35.
- 日刊経済通信社. (2017). 酒類食品統計月報4月号, 59(2), 85.
- 日刊経済通信社. (2018). 酒類食品統計月報2月号, 60(1), 12.
- 日刊経済通信社. (2018). 酒類食品統計月報4月号, 60(2), 85.
- 日本経済新聞. (2016年6月24日). 過去60年で様変わり酒の好みは10年サイクル.
- 日本政策投資銀行. (2013). 清酒業界の現状と成長戦略.
- 日本貿易振興機構. (2006). 米国における日本酒と焼酎の輸出の可能性と市場動向.
- 日本貿易振興機構. (2018). 日本酒輸出ハンドブック米国編.
- 農林水産省. (2016). 平成27年度 輸出戦略実行事業 コメ・コメ加工品部会 (日本酒分科会) における調査報告書【B. 海外における清酒メーカーの動向調査】.
- 農林水産省. (2018). 日本酒をめぐる状況.
- 白鶴酒造株式会社. (1977). 白鶴二百三十年の歩み.
- 浜松翔平. (2018). 海外清酒市場の実態把握. 成蹊大学経済学部論集, 49(1).
- 宝ホールディングス株式会社. (2016). 宝ホールディングス90周年記念誌.