

[研 究 報 文]

わが国のワイナリー経営と地域活性化の論理
—地方中小ワイナリーの事業多角化を視点として—伊庭治彦¹・小田滋晃²¹神戸大学農学部 〒657-8501 神戸市灘区六甲台町1-1²京都大学大学院農学研究科 〒606-8502 京都市左京区北白川追分町Winery Management and Social Vitalization in Japan: From the Viewpoint of
Business Diversification of a Small Winery in a Rural AreaHaruhiko IBA¹ and Shigeaki ODA²¹Faculty of Agriculture, Kobe University, Rokkoda-Cho i, Nada-Ku, Kobe, 657-8501, Japan²Graduate School of Agriculture, Kyoto University, Kitashirakawa Oiwake-Cho, Sakyo-Ku, Kyoto, 606-8502, Japan

The following five findings were obtained from this study. First, the “social vitalization type” winery contributes to the vitalization of the regional economy by diversifying its business and cooperating with other tourism resources in the region. Second, although wine is sold mainly as a souvenir, the amount of sales in a winery is dependent on the quality of the wine. Thus, in order for a winery to function as a tourism resource in the region, its development is indispensable. Third, the diversification of the winery business is an important means of financing in winery management. It is especially important for securing the necessary capital to invest in quality improvement. Fourth, the use of existing resources is required to diversify the business. An effective means for this is business development in both manufacturing know-how and raw materials. Fifth, setting social vitalization as one of the business objective restricts winery management. For example, it gives priority to grape production, resulting in the tendency of both grape overproduction and wine overstock. It also affects the fragile financial structure. Therefore, business diversification is an effective countermeasure to reduce such risks.

Key words: Diversification of Business, Regional Brand, Tourism Resource, Social Vitalization, Winery Management

緒 言

ワイナリー経営の発展を図るためには、経営を制約する諸条件へ適応する事業展開が必要である。最も重要かつ基礎的な条件は、ワインの原料となるブドウ栽培に関わる土地条件（土質や圃場の排水性、気象条件等）であろう。しかし、土地条件を人為的な努力で改善し克服することは多大な費用を要するばかりでなく効果的な対策が実施困難な場合もあり、立地条件は主には経営開始前の選択問題ともいえよう（注1）。一方、ワイナリーが直面するワイン市場の構造や消費形態は、ワイナリー設立後に経営をとおして適応を図ることが

必要であるとともに、事業展開の方向によって自ら選択しうる制約条件である。わが国のワイナリー経営を巡る市場構造や消費形態の特質は、大きくは次の三点が特徴的である。

第一に、国産ワインが直面するのは国内市場のみであって（基本的に国内で消費）、圧倒的なネームバリューを誇る外国産ワインとの競合下にある。第二に、全国的に販路を有し家庭内や外食産業での消費に供されるワイン銘柄は比較的少数であり、多くの銘柄はワイナリーが立地し醸造が行われている地域に限定された販売体制をとらざるをえない。さらに、後者のワイナリーの多くは、大都市の消費地から離れた地方の中小ワイナリーである。

2005年5月24日受理

第三に、第二に指摘した地方の中小ワイナリーは、Fig.1 による分類により消費形態および地域経済全体からの位置づけにおいて二つの類型に区分される(注2)。一つは、地域の特産品として一過性的な地場消費や土産物として購入され、ワイナリー自体も観光資源として地方自治体の支援を受けつつ地域の観光産業への貢献を期待されているワイナリーである。

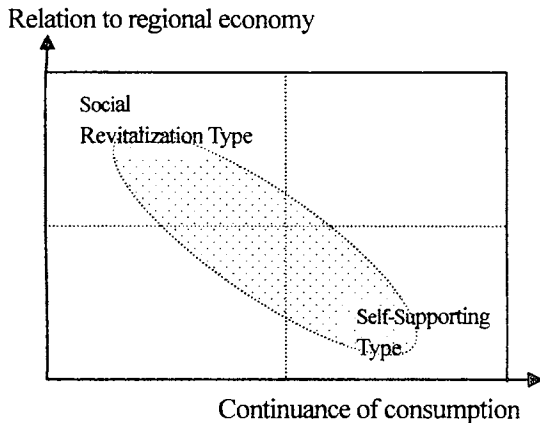


Fig.1. Types of Japanese winery

このようなワイナリーは、公的な資金援助を受けていることが多いことから、地域経済との関係性により「地域活性化型：Social Revitalization Type」と呼ぶこととする。とくに、観光産業の一環として地域活性化に貢献する機能を期待される「地域活性化型」にとって、地域活性化への貢献は、時には経営発展の制約条件となることから、経営上の構造的な問題が発生しやすいといえる。もう一つは、地域に根ざしたワイン消費の安定的拡大による経営発展を目標に設立され、資金的にも独立し自己完結的な経営を行うワイナリーである。上記との対比からこれを「自己完結型：Self-Supporting Type」と呼ぶこととする。

上記のようなわが国のワイナリーを取り巻く市場条件やその他の経営環境は、小田(5)によるワイン生産国の3区分(「伝統的産地」、「対抗産地」、「新興産地」)のいずれとも異なる特有のものである。したがって、わが国のワイナリーの経営発展を検討するためには、わが国特有の経営環境への適合を図りうる論理が必要となるのである。

以上の問題認識より、本稿の課題は、ワインを消費

することの文化的歴史が浅いわが国の現状を念頭に置きつつ、地方の中小ワイナリーの中でも多くの問題を抱える「地域活性化型」ワイナリーを分析対象とし、その経営発展の論理を検討することである。

分析対象と方法

課題への接近については次の手順により進める。第一に、わが国のワイナリーに関して消費形態および地域経済との関係性による類型化に基づく地域活性化型が抱える経営上の構造的問題を明らかにし整理する。第二に、「地域活性化型」に見られる多角的な事業展開に関して、地域活性化とワイナリー経営の両視点から機能と問題点を整理することをとおして、その論理構築を試みる。第三に、岡山県ひるぜんワイナリーを分析事例とし、第一、第二の成果を踏まえ「地域活性化型」の経営発展の論理を考察する。

以上に示したワインの消費形態を視点にワイナリーを類型化することの意義は、ワインの消費形態に対応したワイナリー経営の事業展開を検討することが可能となることである。また、地域経済との関係性を視点にワイナリーを類型化することの意義は、そのことが経営目的の一つとして経営上の制約条件となり、その影響を考慮することが必要だからである。

結果と考察

1. 「地域活性化型」ワイナリーの構造的問題の整理

まず、「地域活性化型」が地域社会や地域経済への貢献を経営目的とすることに起因して、ある種の問題を構造的に抱えざるを得ないことを明らかにしておく。

そもそも「地域活性化型」とは、地域の特産品を開発し振興することにより、地域社会や地域経済を活性化しようとするを目的とする。したがって、利潤最大化が経営上の行動原理とはならず、経営維持を可能とする水準の経済合理性が求められる。問題なのは、この水準を達成する上で地域活性化への貢献が制約となることである。

具体的には、生産者からの原料ブドウ買い入れがワイナリーにとっては費用となるのに対して、生産者にとっては所得となることに起因する問題である。多くの場合、「地域活性化型」では生産者に対して生産物の全量買い取り、すなわち一定の所得確保が約束され、生産振興が行われてきた。このことは、生産者の経営

維持を図り地域農業を振興しようとするものである。しかし、市場のリスクを基本的にはワイナリーが負うこととなり、生産者の生産技術が年々高まる中で、ワイン販売量を原料生産量が上回るとき、一次加工後の仕掛品の在庫圧力が飛躍的に高まることとなる。

また、好天に恵まれる等により思わぬ豊作に直面する等のリスクも決して低いものではない。さらに、他の多くの農産物とは異なり貯蔵が可能なことにより、在庫は会計上の棚卸資産として記帳される。これらにより、在庫増大は目に見合えにくい形で財務構造を悪化させ、いわゆる黒字倒産や、行政等などからの補助金に支えられた赤字の垂れ流しを結果する可能性を有するのである。

以上のことが「地域活性化型」の経営上の構造的な問題であり、その対応策が必要となっている。Fig.2 は、上記に述べた問題点を抱える地域活性化型の典型であると考えられるKワイナリーの原料ブドウの生産量、ワイン生産量、ワイン販売量の推移を示したものである。1998年のワイン・ブーム後の販売量の低下に対して、原料ブドウの生産量やワイン生産量の減産が伴っていないことが分かる（注3）。このような状況の下では、製品在庫の急増により財務構造が悪化していくことは想像に難くない。

2. 多角的な事業展開による地域活性化の論理

上記で示した構造的な問題に対して、いくつかの「地域活性化型」では、事業の多角化を図ることによる対応を試みている。例えば、ブドウを原料にワインだけでなくジュースやジャム等、さらにはブドウ以外の果実を原料に同様の商品開発を進めたり、加工作業（クラッシュ、瓶詰め等）の受委託を行ったりしている。また、地域内の他の観光資源との一体的な活動を行う等の、ワイナリーやワインの観光資源としての機能を高めるような幅広い事業展開を図っている。このような多角的な事業展開は、加工食品原料としてのブドウの特質に負うところが大きいですが、地域社会の活性化の観点からは、その経済性が評価されるべきである。すなわち、多角的に事業を展開し地域内に多種多様な労働機会を創出することは、主には次の三つの理由により、単一事業だけの展開に比してより高い経済性を発揮するのである。

第一に、農村の高齢労働力や女性労働力を活用する機会を創出することは、貨幣的な産出の増加のみならず、マズローがいうところの自己実現の機会を与えるからである（注4）。個々の地域住民の自己実現は、地域社会の活性化の基盤である。

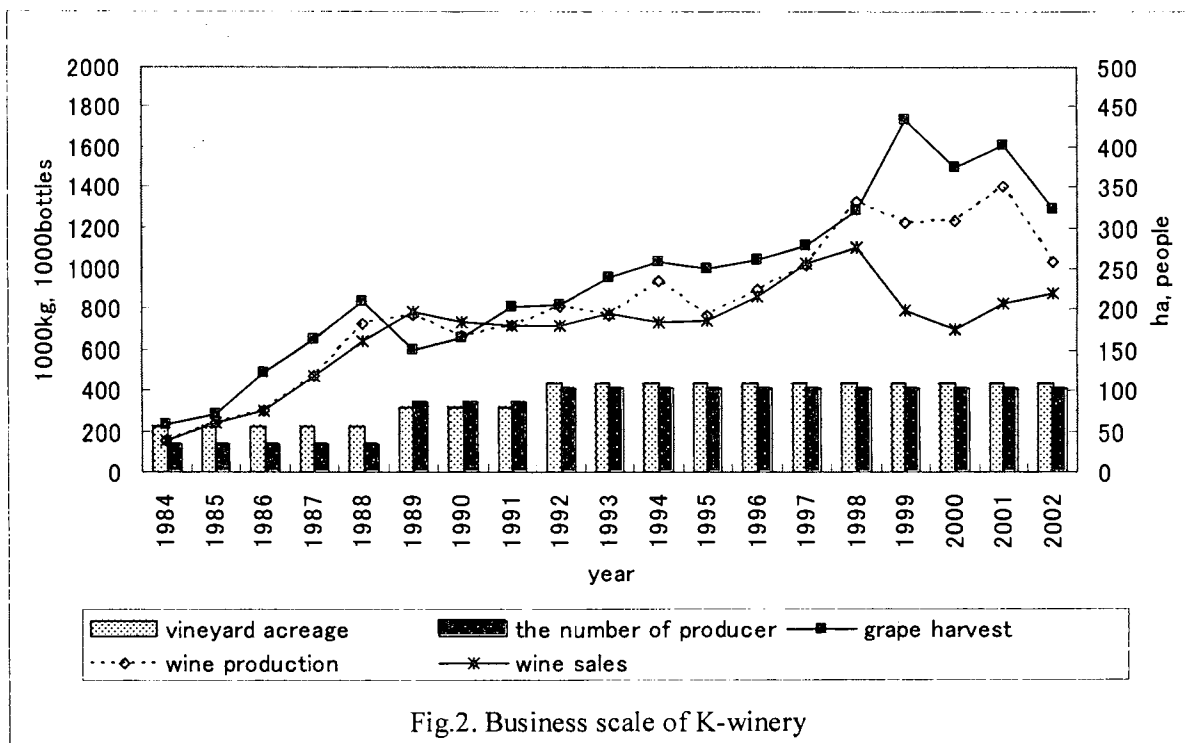


Fig.2. Business scale of K-winery

第二に単独事業の収穫逓減を前提とするとき、複数の事業を組み合わせ展開することにより、全体としての生産を増大することが可能だからである。第三に、経営資源の分割性に限度があるとき、経営資源の結合比率が異なる複数の事業を組み合わせることにより、地域内に賦存する経営資源をより無駄なく活用できるからである。このことは、個々の事業の生産効率を向上する。換言すれば、単独事業の経営資源の結合比率において経営資源の賦存量の偏りから遊休資源が発生するとき、事業の多角化は地域内に賦存する経営資源を効率的に活用できるのである。

しかし、事業の多角化に関しては、その不経済性を考慮する必要があり、主には次の二つの不経済性が問題となる。第一に、利用可能な資源が有限であるとき、複数事業の展開は事業毎の規模を縮小し、規模の経済を犠牲にする。第二に、単一の主体が複数事業の経営管理を行うとき、管理面や生産性面での非効率が発生する可能性がある。

以上の事業多角化の経済性に関して、概括的に図示したのが Fig.3 である。この図では、地域内に幅広い年齢層の労働力が賦存し、かつ、異なる事業間で条件①、条件②によって定義されるB点、C点が存在するとき、多角的な事業展開により地域内の生産性が高まる可能性のあることを示している。

ワイナリー経営は原料生産からその加工・販売、また、施設の観光資源化、さらには関連商品や関連サービスの開発等、多様な労働機会を創出することが可能であり、これら事業の組み合わせは地域内の総生産を増大する可能性を有する。

$$j \leq B \text{ の時 } \quad 0 < f_2(L_j) \leq f_1(L_j) \quad \textcircled{1}$$

$$j > B \text{ の時 } \quad 0 < f_1(L_j) < f_2(L_j)$$

$$j \leq C \text{ の時 } \quad 0 < f_3(L_j) \leq f_2(L_j) \quad \textcircled{2}$$

$$j > C \text{ の時 } \quad 0 < f_2(L_j) < f_3(L_j)$$

ただし、

$f_i(\cdot)$: 事業 i の労働力 1 人当たりの生産性

L_j : j 才の労働力

しかし、留意すべきは、Fig.3 は事業 1~3 をそれぞれ単独事業として行った場合の労働力 1 人当たりの生産性を比較していることである。すなわち、事業に投入する労働力は質・量ともに同じとした上での比較である。これに対して、Fig.4 では複数事業を同時に行うことによる経済性と不経済性の両方を考慮している。

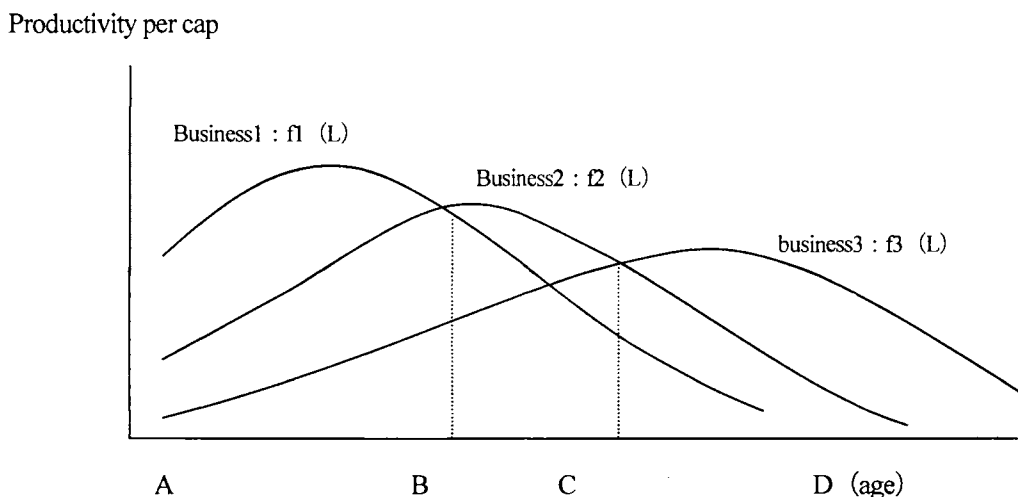


Fig.3. Productivity per cap by age for each business

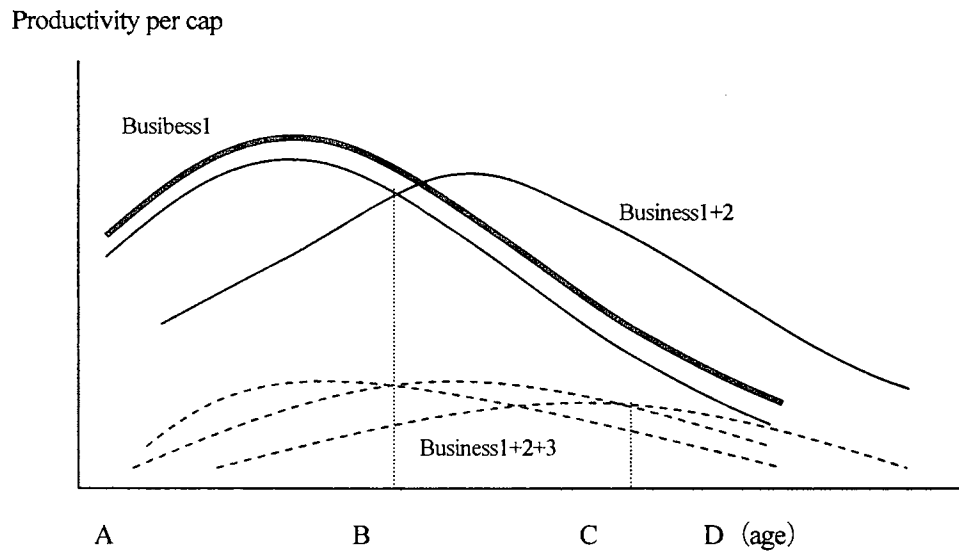


Fig.4. Comparison of productivity among diversified businesses

$$\int_D^A f1(L)dL < \int_B^A f1(L)dL + \int_D^B f2(L)dL \quad \text{③}$$

$$\int_D^A f1(L)dL < \int_B^A f1(L)dL + \int_D^B f2(L)dL > \int_B^A f1(L)dL + \int_D^B f2(L)dL + \int_D^C f3(L)dL \quad \text{④}$$

事業の組み合わせを<事業1のみ>、<事業1+事業2>、<事業1+事業2+事業3>とし、各年齢の労働力は自己の労働生産性が最も高い事業に参加するものとする。

このとき、式③であるかぎりにおいて事業の多角化<事業1+事業2>は各事業の合計である総生産高を増加する。しかし、式④では過度の多角化<事業1+事業2+事業3>がかえって非効率を生み出し、不経済的な成果をもたらすことになる。

3. ひるぜんワイナリーの多角的事業展開

蒜山（ひるぜん）高原は、古くから京阪神の身近な観光地として年間をとおして多くの観光客を集めてきた。近年は、米子自動車道の開通により交通の便が改善し、種々の観光施設が増設されつつある。地域振興を目的に1987年に設立されたひるぜんワイナリーは、古くから地域で特産品として注目されていたヤマブドウを原料に1988年よりワイン醸造を始め、以来、他の観光資源とともに蒜山高原の特産品として主に観光客に供されてきた。

一過性的な現地消費を主流とする「地域活性化型」ワイナリーの典型と考えられるひるぜんワイナリーの事業展開を、既述した枠組みに沿って整理すれば以下の四点が特徴的である。

第一に、ひるぜんワイナリーではワインの製造・販売を中心としつつ、多数の関連商品の開発・販売や関連事業の展開を図ってきた（Fig.5、Fig.6を参照）。このような事業の展開に際しては、二つの方向での経営資源の有効活用による事業展開の効率化（追加的費用の低減）が図られている。Fig.6に示したように一つは技術関連的な事業展開であり、もう一つは原料関連的な事業展開である。

第二に、これらの関連事業はワイン販売量の伸びが頭打ちになる中で売り上げが伸びており（Fig.7を参照）、ワイナリー経営の重要な収益獲得部門として、事業の運転資金およびワインの品質向上を図るために必要となる投資原資を確保する役割を果たしている。とくに後者に関して、ワイナリー経営の成否に関わる要因の中でワイナリー経営のシンボルであるワインの品質は最重要であり、この点での努力や投資をなおざりにすることは事業全体に悪影響を与える。

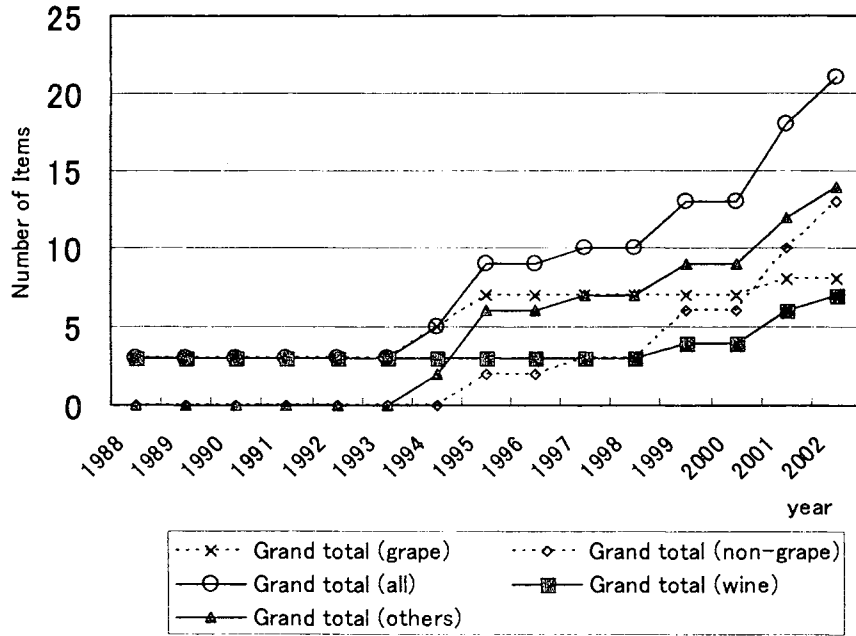


Fig.5. Number of items in Hiruzen winery

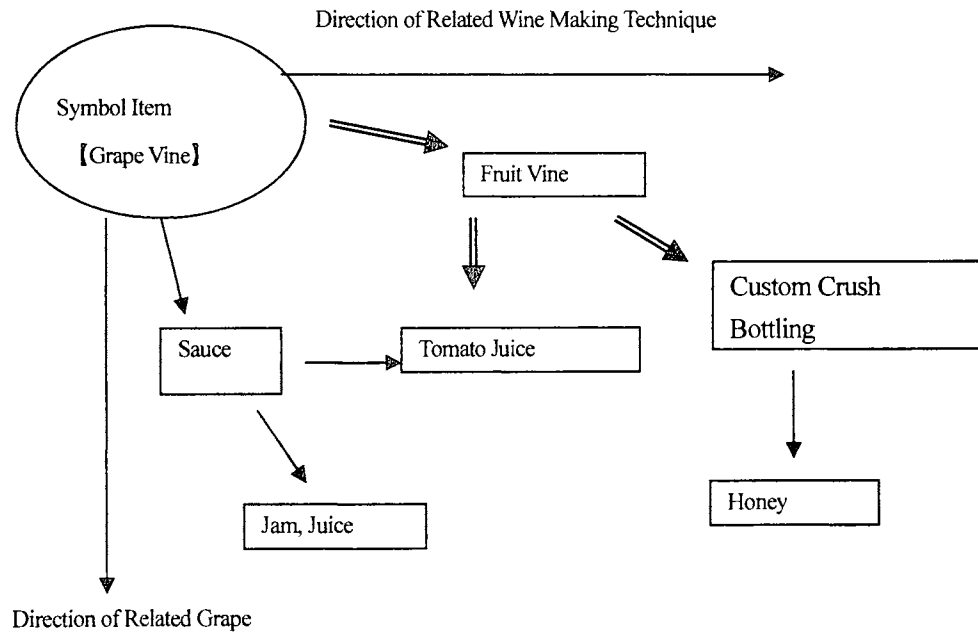


Fig.6. Efficient directions for product development

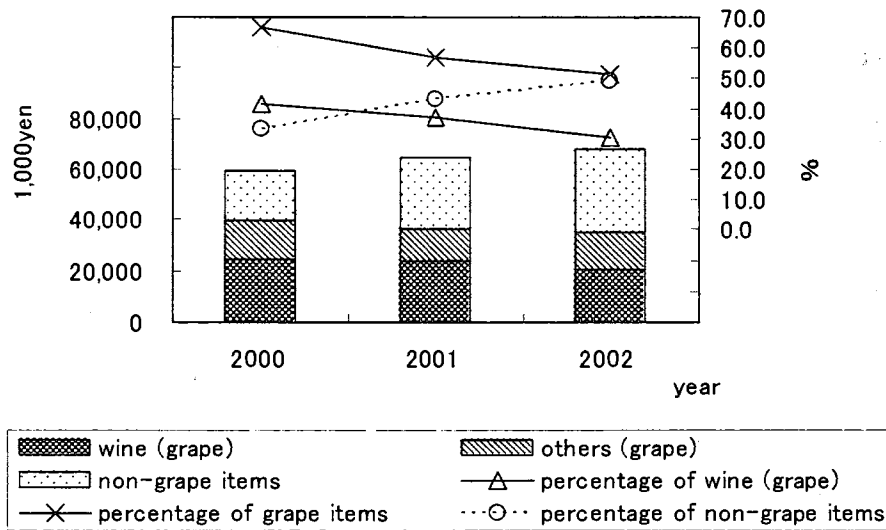


Fig.7. Sales amount and percentage of each item in Hiruzen winery

第三に、これらの事業を展開するに当たっては、観光地としてのひるぜん高原ブランドの活用を図りつつ、ブランド価値の向上に貢献している（注5）。ジャージー牛の放牧風景を一つの観光資源とするひるぜん高原にあって、ひるぜんワイナリーは「ヤマブドウ」や「ワイン」を中心的なシンボルとし、欧風的・牧歌的なイメージを醸し出す商品のパッケージングを行ったり、近隣にある国民宿舎のバーベキュー・メニューの飲料としてワインやジュースを供するなどしている。このような取り組みは観光資源を単に寄せ集めるだけではなく、「ヤマブドウ」および「ワイン」をシンボルとするストーリーを産地ブランドに付与することにより新たな価値を創造することといえる。

第四に、醸造・販売受託事業（注6）として、近隣の市町村から委託された果物原料によるワインの醸造・販売製造を行い、ワイナリーが立地する川上村だけでなく、カスタム・クラッシュを委託する市町村の特産品作りにも貢献している。これらの市町村は、青果物だけでなく農産加工品を特産物化することにより、元来の産地として消費者への訴求力を強化することが可能となるであろう。

一方、地域活性化という経営目的を有することに起因して経営上に一定の制約が掛かることも特徴の一つである。

すなわち、企業体として利潤最大化を図るという行

動は、地域活性化とのバランスにおいて調整されることとなる。具体的には、原料となるブドウ生産者からの買入れ量において、生産者の経営維持が優先される。また、機械・施設が補助事業により導入されていることから、これらの処分は制限され、ワイナリーの事業規模の変更についての自由度は低いものとなっている。このような経営上の制約は、生産者のブドウ栽培技術が向上していく一方で、ワインの消費が伸び悩む状況下においては、原料の在庫が増大し経営を圧迫することとなる。

以上をまとめれば、ひるぜんワイナリーは既存の経営資源を有効活用することにより事業の多角化を図り、ワイナリーの運転資金および品質改善のための投資原資の確保、地域社会や地域経済への貢献、という機能を果たしているのである。同時に、経営目的に起因する制約から原料買入れ量と、事業規模という2つの面での硬直性により原料の在庫圧力が増すという問題が構造化されている。

このような問題に対して、在庫が増加した場合には、原料生産者との話し合いにより生産調整や原料の買入れ基準の見直しを行う一方で、原料を利用しての商品開発や原料の他地域への販売努力により、その影響の最小化を図っている。この点で、事業の多角化は在庫圧力を低減する方策でもある。

要約

最後に、事例分析から得られた知見を踏まえながら、これまでの考察結果を整理しまとめとする。

第一に、「地域活性化型」ワイナリーは、事業の多角化により地域内の他の観光資源とのストーリー的な結合により相乗的、波及的に地域経済の活性化に貢献している。

第二に、ただし、ワイナリーが地域内の諸資源と一体的に機能するためには、ワイナリーとしての発展が不可欠である。すなわち、観光資源または土産物として一過性的な消費が主流であるワイナリーにおいても、ワインの品質に関する評価がワインの販売量を左右するのである。そのことが地域に根ざしたワイン消費の安定的拡大を図ることにもつながると考える。

第三に、そのためにはワイナリー経営の資金繰りが重要であり、事業の多角化を図ることが有効な手段の一つとなる。とくに、品質向上に向けての投資の原資を確保する上で、重要な役割を果たすものである。

第四に、事業の多角化を効率的に行うためには、既存の経営資源を活用することが望まれる。生産技術と原料の両方向での連関的な事業展開がそのための有効な手段となる。

第五に、地域活性化という経営目的を有することに起因して、経営上に一定の制約が課せられる。すなわち、ブドウ生産者の経営維持と企業体としての経済合理性のバランスを図りながら事業運営を計画・実践することの必要性和、事業規模の硬直性である。これらの制約により1次加工原料や製品の在庫圧力が強まる傾向にあり、財務構造は脆弱なものとなりやすい。したがって、このことへの対処手段としても、原料となるブドウを利用しての商品開発や原料販売等の事業多角化は有効である。

なお、以上の考察結果は、一つの事例ワイナリーを分析した結果からの帰結であるが、本稿において構築した分析モデルの有用性が一定程度実証されたと考える。ただ、経営状況が多様な国内のワイナリーに対して、上記の結果を一般化し適応するためには、同分析モデルを用いての更なるワイナリーの分析が必要であると考え。今後の課題としたい。

文献

1. 知的財産総合研究所編広瀬義州他著『「ブランド」の考え方』中央経済社、2003年
2. 伊庭治彦他「わが国に於けるカスタム・クラッシュの課題と将来方向」『日本ブドウ・ワイン学会誌』Volume15, No3, 日本ブドウ・ワイン学会, 2004年
3. 伊丹敬之・加護野忠雄『ゼミナール経営学入門』1993年
4. 大江靖夫『農業と農村多角化の経済分析』農林統計協会、2003年
5. 小田滋晃「ワインビジネス研究の対象と課題」、『生物資源経済研究』No.7、2001年

注

1. なお、これまでの日本のワイン生産、およびワイナリー経営の歴史は、土地条件を克服する闘いでもあったことは、紛れもない事実である。
2. 現実のワイナリーは、Fig.1の図中の網掛け部分に相当する二つのタイプの性質を兼ね備える多様な形態がある。また、これら類型毎のワイナリーの数に関して関連する統計がなく、その推計については今後の課題の一つである。したがって、本論文では、課題に適応した分析のためのモデルの構築とその有効性の実証に重点を置いている。
3. 1996年頃より始まり1998年をピークとするワイン・ブームとは、赤ワインに含有されるポリフェノールに対する健康志向的な注目を追い風として、それまで漸増傾向にあったワイン需要が急激に増加した社会的現象を指す。
4. マズローの5段階欲求説における自己実現欲求については、例えば文献(3) pp.282-289を参照されたい。
5. 本稿では、ブランドの定義や価値について文献(1)を参考にしている。
6. いわゆるカスタム・クラッシュである。日本におけるカスタム・クラッシュ事業に関しては、歴史が浅いこともあり今後のビジネスとしての成熟が望まれている。この点に関しては文献(2)において試論的に整理を行っている。