

[研究資料]

非営利組織が経営するワイナリーの実態と課題

小林康志

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

The Actual Condition and Problems of NPO Winery

Yasushi KOBAYASHI

Graduate School of Agriculture, Kyoto University, Sakyo, Kyoto, 606-8502, Japan

はじめに

近年、酒税法の規制緩和により全国で小規模なワイナリーを開業する事例が増加している（注1）。

それらの中から、地域課題の解決や地域貢献を目的とする NPO 法人（特定非営利活動法人）などの非営利組織が経営するワイナリーは、筆者が行った全国規模の全件調査から 5 件抽出することができた（注2）。本章で考察するこの 5 件のワイナリーの概要は表1のとおりである。

①【追浜ワイナリー】神奈川県横須賀市

追浜ワイナリーの事業主体は、商店街の商店主（約 50 店）が加盟する協同組合追浜商盛会である。追浜ワイナリーは、商店街の活性化事業をサポートするために地域総合整備財団から派遣された地域再生マネージャーが、空き店舗でワイナリーを経営し事業経費を捻出することの提案を受けて設立された。

追浜ワイナリーの設立資金は、地域住民を中心にサポーター制度をつくり 1 口 1 万円で 300 口集めた。追浜商盛会はこのワイナリー経営の他に、近隣に住む高齢者の買い物支援や地域住民の交流を目的として、空き店舗を利用した喫茶店（食料品などの小売機能や交流機能を備えている。）を経営している。追浜ワイナリーは年間 50～60 万円の利益を計上しているが、喫茶店の経営で年間約 100 万円の損失が発生するため、この利益をその補填に充当している。

②【青空ワイナリー】熊本県荒尾市

青空ワイナリーの事業主体は商店街の商店主（5 名）が設立した企業組合中央青空企画である。青空ワイナリーは追浜ワイナリーと同じ地域再生マネー

ジャーが、空き店舗でワイナリーを経営し商店街の活性化事業の経費を捻出することを提案して設立された。青空ワイナリーの開設資金は地域住民を中心にサポーター制度をつくり 1 口 1 万円で 130 口集めたほか、荒尾市からの助成金 50 万円を得ている。中央青空企画においても、このワイナリー経営の他に、近隣に住む高齢者の買い物支援や生活必需品の宅配サービスを目的として、空き店舗を利用した食料雑貨店を経営している。

青空ワイナリーは年間約 20 万円、食料雑貨店は約 30 万円の利益を計上している。

③【スタイルワイナリー】三重県伊賀市

スタイルワイナリーの事業主体は伊賀市の行政職員が設立した NPO 法人スタイルワイナリーである。

伊賀市は伝統的な生食用ブドウの産地であるが、農家の高齢化や廃業が進み現在の栽培面積は 30ha まで減少している。NPO 法人の代表は、ワインを地域の特産品として販売することで、ブドウ産地を維持・発展させたいと考え、このワイナリーを設立した。また、NPO 法人の主たる社員（構成員）は、代表の趣旨に賛同するブドウ農家や、ブドウ・ワインの研究者等である。スタイルワイナリーの開設資金は、NPO 法人の代表者個人が負担した。スタイルワイナリーは年間約 20 万円の利益を計上している。

④【百笑一喜ワイナリー】大分県宇佐市

百笑一喜ワイナリーの事業主体は地域の農業者（4 名）が設立した企業組合百笑一喜である。宇佐市も生食用ブドウの産地であり、最盛期の栽培面積は約 400ha であったが現在では 170ha まで減少している。

そこで宇佐市はブドウ産地の維持・発展を目的に果実酒製造に係る構造改革特区の認定を受けワイナリーの設立を奨励した。百笑一喜ワイナリーの開設資金は大分県からの雇用対策の事業委託金(6500万円)と地域住民を中心に形成されるサポータークラブの会費(1口1万円で110口)である。そのような経緯から、百笑一喜ワイナリーは、ブドウ産地の維持発展と、地域に新たな雇用を生み出すことを目的としている。

また、近隣中山間地の零細で自ら輸送・販売手段を持たない高齢農業者(約220名)の栽培する野菜を集荷して複数のスーパーに直売する事業を併営している。

これら事業の損益はワイナリー、野菜販売とも±0である。

⑤【内子ワイナリー】愛媛県内子町

内子ワイナリーの事業主体は地域の農業関係者(6名)が設立した企業組合内子ワイナリーである。内子町も生食用ブドウの産地であり地域内の栽培面積は約100haであるが、農家の高齢化が進行し栽培面積は年々減少している。一方、内子町は地域活性化の施策として農家民宿の起業を呼びかけ、現在14戸が営業している。内子ワイナリーの経営者は、ブドウ産地の維持発展と農家民宿の集客力向上のため、地域内で生産されるブドウを原料にして地ワインを醸造することを内子町に提案し、内子町は果実酒製造にかかる構造改革特区の認定を申請した。内子ワイナリーの開設資金は、経営者らの出資金(6,000万円)と、地域住民を中心に形成されるサポーターの年会費(1口1万円で80口)である。内子ワイナリーは年間約40万円の損失を計上している。

表1 分析対象ワイナリーの概要

名称	追浜ワイナリー	香空ワイナリー	スタイルワイナリー	百笑一喜ワイナリー	内子ワイナリー
法人形態	協同組合	企業組合	NPO法人	企業組合	企業組合
経営者	ガラス店経営	金物店経営	行政職員	農業経営	観光農園経営者
役員	商店街店主5名	商店街店主5名	行政職員等3名	農業者4名	農業関係者6名
酒類製造免許取得年	2004	2006	2007	2010	2010
ワイナリーの有給スタッフ	—	—	—	常勤1名、パート2名	常勤2名、パート1名
外部の支援組織	約300名	約130名	—	110名	80名
醸造施設	商店街の空き店舗を賃借	商店街の空き店舗を賃借	経営者所有建物を借用	旧JA支店の建物を購入	新規建築
醸造設備	醸造タンク(800ℓ)ろ過器、瓶詰器	醸造タンク(250ℓ4基)ろ過器、瓶詰器	醸造タンク(660ℓ4基)ろ過器、瓶詰器	醸造タンク(100~350ℓ30基)ろ過器、瓶詰器	醸造タンク(300~750ℓ11基)ろ過器、瓶詰器
原料	ワイン専用ブドウの濃縮還元果汁を購入	ワイン専用ブドウの濃縮還元果汁を購入	法人組織内農家の生産したブドウを購入	地元のJA、ブドウ農家から購入	地元JAから購入
併営する事業	喫茶店・食料雑貨店、商店街の空き店舗を賃借	食料雑貨店、商店街の空き店舗を賃借	ワイナリー専業	農産物直売、旧JA支店の建物を購入	ワイナリー専業
併営する事業の目的	地域住民の交流、高齢者の買い物支援	高齢者の買い物支援	—	高齢農家の販売支援	—
併営する事業の年間損益	約100万円の赤字	約30万円の黒字	—	±0	—
併営する事業の有給スタッフ	パート2名	常勤1名、パート1名	—	常勤1名、パート2名	—

資料：分析対象ワイナリーへの聞き取り調査(2012年12月)

経営実態

① 設立の背景

追浜・青空の各ワイナリーの経営者は、買い物客が減少し商店街が衰退することに危機感を持っていた。そのため、高齢者の生活支援をすることで商店街のにぎわいを取り戻そうと喫茶店や食料雑貨店の経営を計画したが、その開業資金や運営資金を捻出するため、ワイナリーの設立を外部から助言されている。

スタイル・百笑一喜・内子の各ワイナリー経営者は、農業者の高齢化の進行で、伝統的なブドウ産地が衰退することに危機感を持っていた。このような状況で、これら経営者は自らの意思でワイナリーの設立を決定している。

② 労働力、支援者

分析対象ワイナリーにおける管理労働は、経営者・役員が無償で担っている。このことは、すべての経営者・役員がワイナリーとは別の本業を持ち経済的に自立していること、また分野は違うものの必要な経営管理の能力を既に持ち合わせているため、本業の余暇を利用して効率的に管理労働を提供することで可能になっている。

作業労働に関して、追浜・青空・スタイルの各ワイナリーは、経営者・役員が自分たちの都合の良いタイミングで無理なく提供できる労働量が無償で提供している。百笑一喜・内子の各ワイナリーは有給スタッフを雇用して通年従事させている。

また、スタイルワイナリーを除く各ワイナリーには外部にワイナリーの経営を支援しようとするサポート的な組織が存在する。それらの組織は、特に販売面でワイナリーを支援している（注3）。

③ 原料調達

追浜・青空の各ワイナリーは、ワイン専用ブドウの濃縮果汁を企業から購入しているため必要な時期に必要な量を安定的に調達することが可能であり、品質は安定している。

スタイルワイナリーは、法人構成員であるブドウ農家から品質、数量、納入時期などをあらかじめ相談して調達している。組織内部のブドウ農家は自園の中で生食用ブドウとワイン原料用ブドウとを区別して栽培しているうえ、納入時期や数量及び糖度等

について経営者と相談して決定するので高品質な原料が安定的に調達できている。

百笑一喜ワイナリーは、主に地元の JA から調達し、不足分を地域のブドウ農家から調達している。ただし、JA やブドウ農家が生食用として栽培したブドウをワイン原料用として調達しようとしているため、生食用ブドウの出荷価格低下時やすそ物の発生時期に集中するなど不安定な調達であり、品質にもばらつきが生じている。

内子ワイナリーは直接ブドウ農家から購入したほうが安価であるにもかかわらず、地域内の商取引の慣習や人的ネットワークを尊重し、集荷手数料を上乗せした価格で地域内の JA と年間契約を締結して計画的に調達している。

④ 醸造

追浜・青空の各ワイナリーは、ワインの在庫が少なくなった時点で経営者が本業の空き時間を調整して醸造作業を行う。スタイルワイナリーは祝祭日など経営者が作業可能な日にブドウが搬入され醸造作業を行う。これら3つのワイナリーに共通するのは、1回当たりの仕込み量が少量で作業の絶対量が少ないため、「空いた時間、都合の良い時間」に作業ができることである。

百笑一喜ワイナリーは、JA やブドウ農家の事情を優先してブドウが搬入されるので大小さまざまな発酵タンクを準備している。このためワイナリーの作業に繁忙期と閑散期が混在し、有給スタッフを有効に機能させにくい。

内子ワイナリーは、JA から契約内容に沿って計画通りにブドウが搬入される。ただし、年間を通じて計画的に醸造作業を行うため原料ブドウの約半分は冷凍保存している（注4）。

全ての分析対象ワイナリーでは、設備の醸造余力が現在の醸造量の2~3.5倍あるので原料や作業労働力が確保できれば増産が可能である。

⑤ 酒質

追浜・青空の各ワイナリーは、品質が保証されたワイン専用ブドウの濃縮還元果汁を使用しているため、マニュアル通りの作業を行えば常に一定品質のワインが醸造できる。酒質をコントロールする高度な技術が不要な一方、現状よりも酒質を向上させ

レミアムワインを醸造することは難しい。

スタイルワイナリーは原料に生食用ブドウと野生ブドウを使用し必要に応じてブレンドすることや、天然酵母でかもし発酵させることで特徴ある酒質を実現している。ただし、醸造タンクに液温調節機能が無く、かもし発酵時にタンクが高温になり過ぎることがあるため、醸造年やタンク毎に出来不出来の差が現れることがある。百笑一喜ワイナリーも醸造タンクに液温調節機能が無く、かもし発酵時に高温になりやすい。

内子ワイナリーは2次発酵用に廃業した日本酒メーカーから譲り受けたタンクを使用している。このタンクは置き蓋式で液面を空気から遮断する機能が無いため酢酸発酵することがある。また、百笑一喜・内子の各ワイナリーでは、仕込みから販売まで約2か月と短期なので、ビン内後発酵を防ぐためビン詰後に湯煎処理をしている。このため酒質に熟成感を持たせるのが難しい。

⑥ 販売

5件の分析対象のワイナリーは製造したワインをほぼ完売している。追浜・青空の各ワイナリーの経営者や役員は、それぞれが独自の商取引のネットワークを構築しており、それらを活用して贈答品や冠婚葬祭の引き出物といったまとまった数量の注文を取ることが多い。スタイルワイナリーでは、組織内のブドウ生産者である各農家が自らのネットワークで販売先を確保している。

百笑一喜・内子の各ワイナリーは、所在地が著名

な観光地であるため、地域で開催される観光イベントや催事で販売する、もしくは自らがワイン関連イベントを開催するなどの積極的な販売活動を展開している。

⑦ 財務

分析対象ワイナリーにおける年間の費用収益は表2のとおりである。追浜・青空・スタイルの各ワイナリーは少額ながら利益を出している。このことは、製造本数が少ないこと、原料調達が計画的にできること、建物の減価償却費や人件費が発生しないことなどから財務面をコントロールしやすいことで実現している。

百笑一喜・内子の各ワイナリーは建物に投資し、有給スタッフを雇用しているのでワインの製造コストが高くなり現状では費用と収益が均衡もしくは赤字である。ワイン1本当たりの販売価格と製造経費は表3のとおりである。追浜・青空・スタイルの各ワイナリーは、「空いた時間、都合の良い時間」に効率よく作業を行うため1本当たりの労働時間が短く、販売価格の約15%の利益を確保している。百笑一喜・青空の各ワイナリーの経費には建物の減価償却費と有給スタッフの人件費の2つの固定費が含まれるので、現在の販売本数では利益が確保できない。ただし、1本当たりの労働時間は追浜・青空・スタイルの各ワイナリーと比較して10倍以上であるので、現在の有給スタッフの労働力で製造本数を増加させることは十分可能である。

表2 財務に関する聞き取り調査結果1 (年間の費用収益)

名称	追浜ワイナリー	青空ワイナリー	スタイルワイナリー	百笑一喜ワイナリー	内子ワイナリー
収入(円)	3,450,000	1,532,160	1,119,600	7,200,000	8,612,280
経費(円)	2,949,000	1,331,064	944,196	7,200,000	9,010,827
(うち人件費(円))	—	—	—	2,700,000	4,052,380
損益(円)	501,000	201,096	175,404	0	△ 398,457
販売本数(本)	3,000	1,368	933	4,000	4,581
労働時間(時間)	360	164	120	6,240	6,240

資料：表1に同じ

表3 財務に関する聞き取り調査結果2 (ワイン1本当たりの販売価格と製造経費)

名称	追浜ワイナリー	青空ワイナリー	スタイルワイナリー	百笑一喜ワイナリー	内子ワイナリー
平均販売価格(円)	1,150	1,120	1,200	1,800	1,880
製造経費(円)	983	973	1,012	1,800	1,967
(うち原料価格(円))	134	134	600	300	375
(うち人件費(円))	—	—	—	675	885
一本当たりの損益(円)	167	147	188	0	△ 87
労働時間(時間)	0.12	0.12	0.13	1.56	1.36

資料：表1と同じ

分析対象ワイナリーの類型と分類

分析対象の概要や経営実態で示した非営利組織が経営するワイナリーは、その組織形態や地域課題に着目するといくつかの事業形態に分類できる。

① 組織形態の類型

分析対象ワイナリーの経営者に共通するのは、地域の現状に危機意識を持ち、地域課題を解決するためにボランティア精神を発揮してワイナリーを経営していることである。そのために、全てのワイナリーで経営者は無償で管理労働を提供している。一方、作業労働について、追浜・青空・スタイルの各ワイナリーは、経営者が無理のない範囲で労力を提供している。このように、自分たちの出来る範囲で地域貢献をしようとしていることから、これらのワイナリーはボランティア型の組織と類型できる。百笑一喜・内子の各ワイナリーは、有給スタッフの人件費や建物の減価償却費などの固定費を賄う必要があるため、作業労働に有給スタッフを最大限に活用しながら販売目標に合わせた原料を調達し、自立経営できる本数を製造・販売しなければならない。したがってこれらのワイナリーは私企業型の組織と類型できる。

② 地域課題の類型

追浜・青空の各ワイナリーが所在する地域の課題

は、高齢化の進行で地域の生活基盤が揺らぎ始めたため、それらを維持するための生活課題の解決である。そのため、ワイナリーを経営する目的は生活課題を解決するための公益的事業費の捻出であり、これらのワイナリーは生活課題解決型と類型できる。

スタイル・百笑一喜・内子の各ワイナリーが所在する地域の課題は、ブドウ産地に伝統的に存在する生産面での課題解決である。そのため、ワイナリーを経営する目的はブドウを原料として利活用することで産地を維持・発展させることであり、これらのワイナリーは生産課題解決型と類型できる。

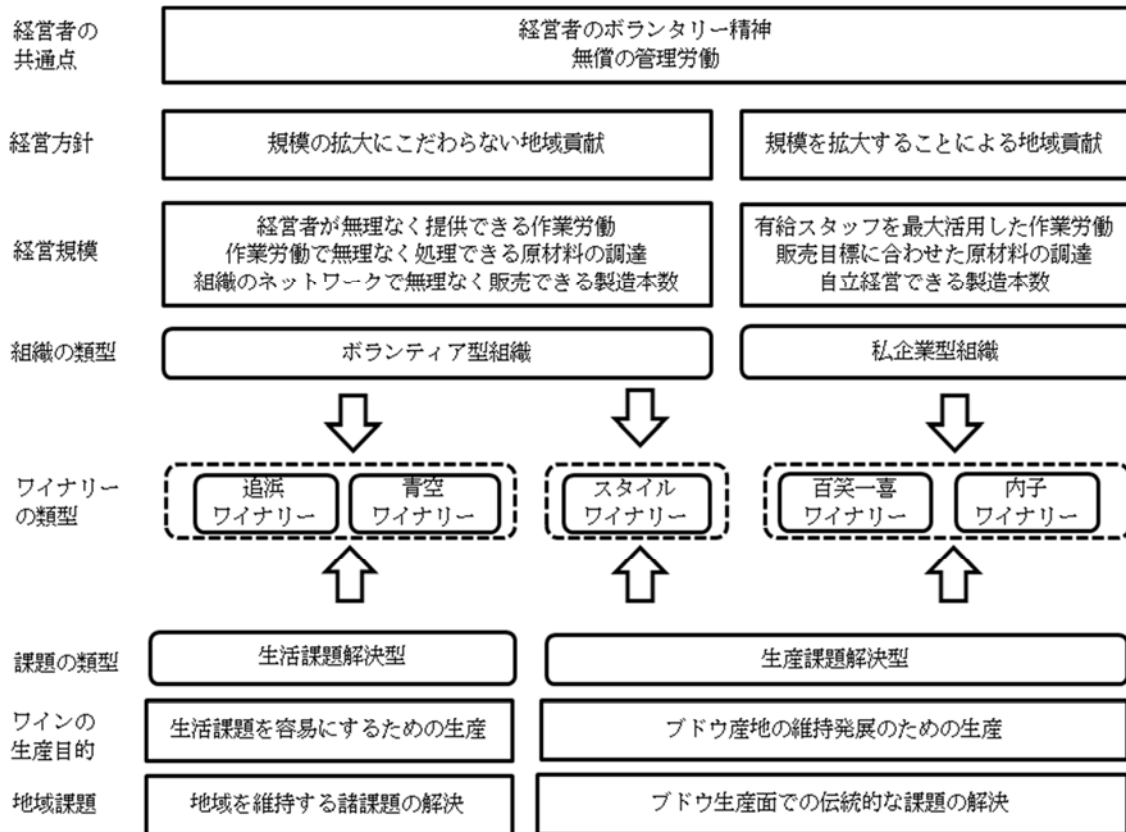
これら組織形態の類型と地域課題の類型を組み合わせると、事業形態は表4および図1のように整理できる。したがって、五つの分析対象ワイナリーを表4の類型別事業形態にあてはめると、追浜、青空の各ワイナリーはボランティア型組織が生活課題を解決しようとしており、モデル1と同定できる。スタイルワイナリーは、ボランティア型組織が生産課題を解決しようとしており、モデル3と同定できる。百笑一喜・内子の各ワイナリーは私企業型組織が生産課題を解決しようとしており、モデル4と同定できる。

表4 コミュニティ・ビジネスの類型別事業形態

	ボランティア型組織	私企業型組織
生活課題解決型	モデル1	モデル2
生産課題解決型	モデル3	モデル4

資料：表1と同じ

図1 非営利組織が経営するワイナリーの類型



資料：筆者作成

類型別の地域課題解決のあり様

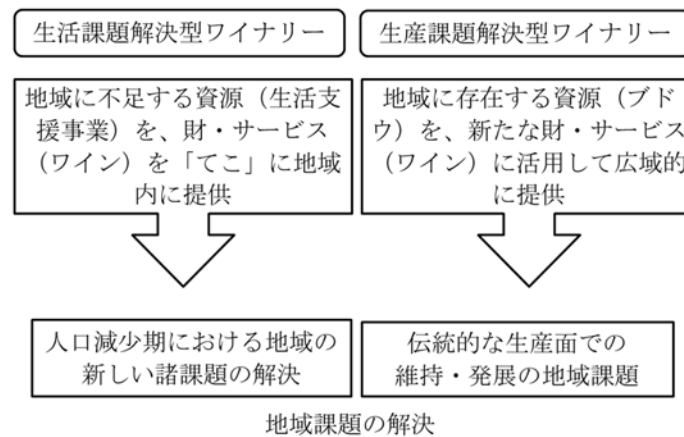
本稿では、分析対象ワイナリーを地域課題の類型から、生活課題解決型と生産課題解決型に分類した。

生活課題解決型ワイナリーの経営目的は、生活支援事業の財源捻出である。このことは、地域に不足する、生活支援という資源を、ワイナリー経営で得た資金（財・サービス）を「てこ」にして地域内に提供することで、地域の課題を解決していると言え

よう。

生産課題解決型ワイナリーの経営目的は、ブドウ産地の維持発展であり、ブドウ産地に伝統的に存在する生産面での課題を解決しようとするものである。このことは、地域に存在するブドウという資源を、ワインという新しい財・サービスとして活用し、それを広域的に提供することで、ブドウ産地の維持発展という地域課題を解決していると言えよう。(図2)

図2 地域課題解決のあり様



資料：筆者作成

分析対象ワイナリーの今後の展開と課題

分析対象ワイナリーの課題は、酒質と組織形態の二つの視点からそれぞれ挙げることができる。

酒質の課題として、追浜・青空の各ワイナリーは濃縮還元果汁を使用しており、常に一定品質のワインが醸造できる。一方でワインの特徴や熟成感を表現しにくく商品としての訴求力が弱いので、今後は商店街活性化の取り組み自体をアピールするなどの工夫が必要である。スタイル・百笑一喜・内子の各ワイナリーは、ブドウを原料にしており、特徴のある酒質を実現しているものの、出来、不出来の差が生じることがある。現状以上に酒質を向上させるには液温管理や発酵管理が可能な設備や技術が必要であるが、そのことは製造コストの上昇要因となる。

組織形態別の課題として、ボランティア型組織の課題は、事業の継続性を経営者のボランティア精神だけに依存している点である。今後とも、金銭的な見返りが期待できにくいとしても、地域貢献による精神的な充足感や、本業への間接的なメリットが見込める継続的な仕組みづくりが必要であろう。私企業型組織の課題は経営の黒字化である。地域内に生食ブドウとして販売するよりワイン原料として販売する方が有利なシステムを構築することで、自立経営が可能な醸造量に対応する原料を確保し、醸造設備の稼働率を向上させなければならない。

おわりに

本稿では、非営利組織が経営するワイナリーの概要や経営実態から、組織形態と地域課題に着目し、事業形態を四つに分類できることを指摘した。また、地域課題解決のあり様には、地域内に不足する資源を地域内に提供する形態と、地域に存在する資源を広域的に提供する形態があることも指摘した。

一方、非営利組織のように、営利を主たる目的としない事業体が地域課題の解決や社会貢献を目的に事業を行うことは、一般的にコミュニティ・ビジネスと呼ばれる。本稿における分析対象ワイナリーの経営もコミュニティ・ビジネスとしてとらえる視点が重要であるが、これまでのコミュニティ・ビジネスにおける研究では、「課題ニーズの抽出と支援ニーズの分析」「官民コラボレーションの方法」「資金調達メカニズム」などの政策的なものや「今後の支援施策のあるべき姿」が中心であり、「事業主体の経営状況の分析」や「ビジネスモデルの優位性などに関する分析」はほとんどなされていない状況である(注5)。したがって、今後は「コミュニティ・ビジネスとしてのワイナリー経営」という視点を重視し、その存立要件や地域課題解決のあり様について更に考察することが研究課題となる。

注

(1) 1999 年における酒税法の規制緩和でそれまでワイナリーを新規に設立する場合の条件として事業体に課されていた「果樹園の併営」が撤廃された。また、2002 年に施行された構造改革特別区域法によって、それまでワイナリーを新規に設立する場合の条件として課されていた年間の最低醸造量が、6kL から 2kL まで軽減された。

(2) 地域総合整備財団から、地域活性化事業のコンサルタントとして派遣された地域再生マネージャーからの聞き取り調査、及び内閣官房地域活性化統合事務局ホームページによる。(2012 年 8～11 月実施)

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kouzou2/ninteisinsei.html>

(3) スタイルワイナリーには外部に支援組織が存在しないが、特定非営利活動法人の組織内部に活動を支援しようとする社員（構成員）が存在する。

(4) 地域内の倉庫会社と連携し、解凍しても品質が劣化しない技術を開発し、廉価な保管を実現している。

(5) 櫻澤仁. 2008. 転換期を迎えるコミュニティ・ビジネス (3) - その幻想と現実、そして新たな可能性 - . 文京学院大学『経営論集』第 18 巻第 1 号