

平成 27 年度

焼酎産業と霧島酒造の競争力の研究

1160389 岩尾 啓祐

指導教員 岡本 博公

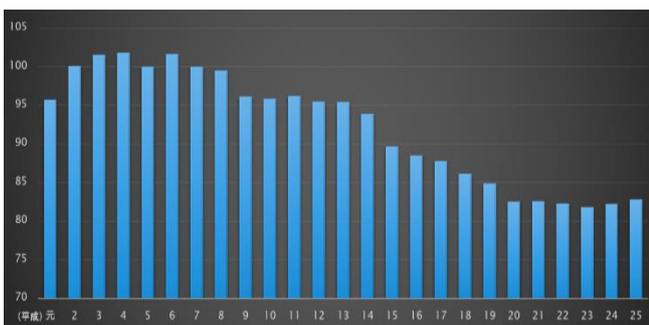
高知工科大学マネジメント学部

1. 研究課題

霧島酒造（以下、キリシマと呼ぶ）は焼酎産業で驚くほどの急成長を見せている。本研究は、キリシマによる焼酎産業における特異な急成長と経営戦略についての研究である。

現在の日本では、若者のアルコール離れにより、近年アルコールの摂取量が減少している。私は、宮崎県が地元であり、地元企業のキリシマが 2 年連続で売上高ランキングが 1 位になったことをニュースで知って大変嬉しく思った。今年度もキリシマが 1 位となり、3 年連続で売上高ランキングトップとなった。アルコール摂取量が減ってきている今、キリシマの急成長は興味深い。

図表：1 成人一人当たりの酒類消費数量の推移



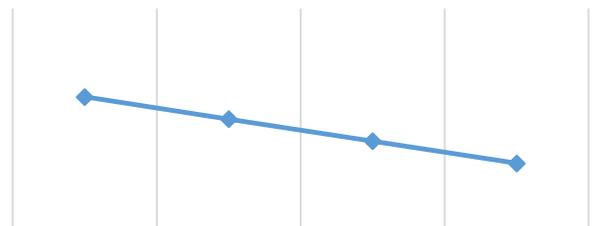
出所：国税庁「酒レポート」より作成（単位 100円）

本研究では、焼酎業界の流れを紐解くことで、キリシマがどれほど異例な成長を遂げたのかを考える。2000 年代の焼酎産業のブームはキリシマと三和酒類の 2 社が作り上げたと思われる。とりわけ、キリシマの約 10 年間にかけた急成長があったからこそ、今の焼酎産業のブームを作り出したといえるだろう。私は、キリシマがある戦略を行ったからだ

と考えている。しかしそれは、特別なことではないと考える。キリシマ以外の企業も行うことができたはずなのである。しかし、他社はそれを行わなかった。キリシマは、他企業が行動しなかったことをいち早く計画し実行したのである。

図表：2 日本酒産業に見られる売上高企業分布図（モデル）

日本酒産業



図表：3 現在の焼酎産業の売上高企業分布図（モデル）

焼酎産業



キリシマの伸びは、日本酒企業に見られない異例な急成長でもある。図表 2 と図表 3 は、のちに図表 4~7 で詳しく説明するが、売上高を順に上位企業を並べた模式図である。日本酒産業には、売上高が他企業と比べて飛びぬけている企業は無い。そのため、グラフが低いところで横一線の状態がで

きる。なぜそのような形のグラフになるのか。日本酒産業の上位企業である白鶴酒造や月桂冠、大関は、新しいマーケットの開拓や新たなニーズに答える資金や経営力はあったはずだ。にも関わらず、その力を精一杯に活用した形跡はない。

焼酎企業の、キリシマと三和酒類のように圧倒的に他企業との売上高の差を離す力を持っていないのだ。持て余しているだけでも考えられる。それとも、他企業がしていないことを率先してやることへの恐怖みたいなものがあったのだろうか。日本酒産業と焼酎産業の大きな違いから、焼酎産業に対して検討しなければならないことが明らかだ。私は、一步を踏み出せるかどうか大きな差を生み出すことに繋がるのだと思う。焼酎産業のトップ2社は、その一步を踏み出した。その歩みを私は追いかけていく。

現在の焼酎産業は、キリシマと三和酒類の成長によってつくられた。図表3のように、あきらかに日本酒とは違う形のグラフになる。この形は、2000年代になってからの2社の急成長から作りあげられたといっても良いだろう。もともとは焼酎産業も日本酒産業と似たような形の売上高グラフになっていた。どの企業にも差異のある戦略といえるものは無かったのだろうと思われる。そのような焼酎産業の中で、キリシマが急成長した。

本研究では、焼酎産業の過去から近年の売上高推移を追跡し、その発展プロセスを明らかにする。その中で、上位2社の急成長と産業発展の牽引力に着目し、とりわけキリシマの動向を具体的に把握する。日本酒産業と比較しながら焼酎産業の競争とキリシマの特徴を明らかにするのが、本研究の課題である。

2 焼酎業界の動向

2.1 焼酎業界での霧島酒造の特異な急成長

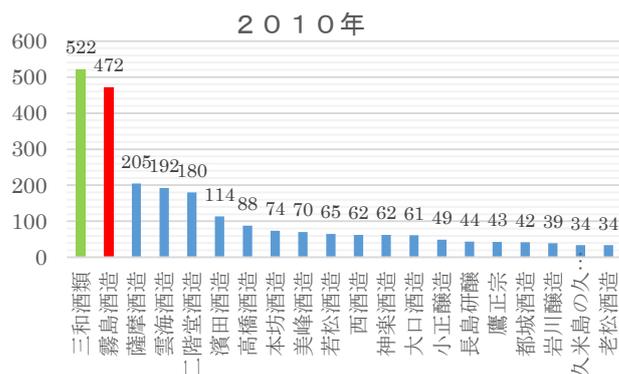
キリシマの売上高の推移を約10年前からみよう。2004年度には約175億円であった売上高が、その後2007年度、約299億円、2010年度、約472億円、2013年度、約518億円となり、2014年度、約566億円に伸びている。キリシマが初めて売上高ランキングでトップになったのは2012年度であり、これまで首位を譲らなかつた三和酒類からトップの座を奪った。

図表：4 売上高企業分布図



出所：「帝国データバンク 特別企画 焼酎メーカー売上高ランキング 各年版 帝国データホームページ」より作成
(単位 億円)

図表：5 売上高企業



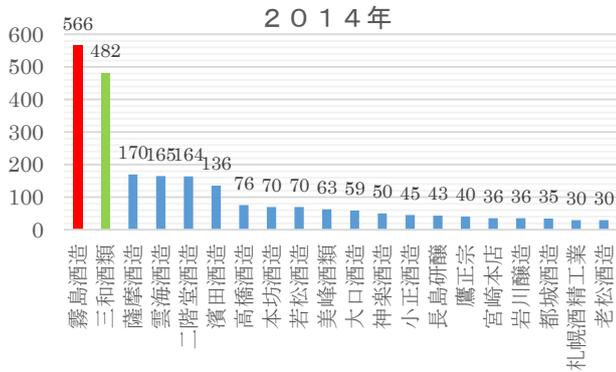
出所：図表4に同じ (単位 億円)

図表：6 売上高企業分布図



出所：図表4に同じ (単位 億円)

図表：7 売上高企業分布図



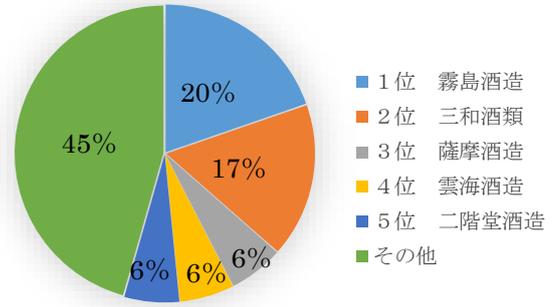
出所：図表4に同じ (単位 億円)

上図の図表4～図表7から次のようなことが分かる。焼酎業界は2004年までの長い間、やや三和酒類が抜き出ているが、どんぐりの背比べの状況が続いていたと思われる。2004年のグラフは緩やかな曲線を描いている。これは、一般に中小企業から成り立つ業界に共通の特徴と思われ、日本酒業界もそのようであった。このことは、焼酎産業に大きな動きや特徴がなかったことを表している。しかし、2009年頃に状況が変わってくる。キリシマの急成長である。2010年度で、三和酒類とキリシマの2社だけが突出し、それ以下の企業は、低い売上高に留まっている。この状況が現在でも続いている。2社だけが急速に成長していったのである。こうした業界は他にあまりないと思われる。2010年、2012年、2014年のグラフ見れば、焼酎業界を引っ張ってきたのは、キリシマと三和酒類の2社だと考えてもよく、との業界には見られない急成長を遂げた。

キリシマは2004年から、初めて1位になった2012年までの間に、売上高を約3倍にまで伸ばした。2012年、三和酒類との売上高の差は約7億円、しかし、2014年度では、約84億円の差が開いた。そこで、2004年から2014年までの売上高を一つにまとめたグラフを作成した。図表9の売上高推移の変化に着目すると三和酒類の売上高が徐々に減少していることが分かる。これに対し、キリシマは急激な右肩上がりになっていることが分かる。ちなみに、キリシマと三和酒類が、焼酎業界上位50社の中でどれほどのシェアを誇っ

ているのか。2014年の情報から上位5社が上位50社におけるシェアを出した。

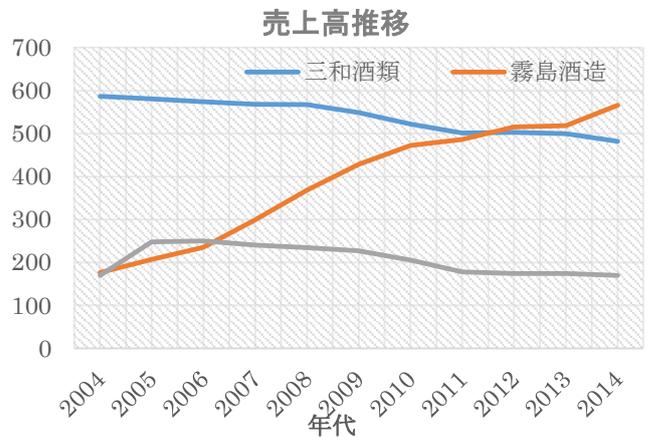
図表：8 上位50社における上位5社のシェア



出所：図表4に同じ

1位のキリシマが約20%、2位の三和酒類が約17%、3位の薩摩酒造が6%、4位の雲海酒造が約6%、5位の二階堂酒造が約6%である。キリシマと三和酒類の2社が約3分の2を占めている。この結果からも、キリシマと三和酒類は3位以下との差が明らかで、とび抜けている。

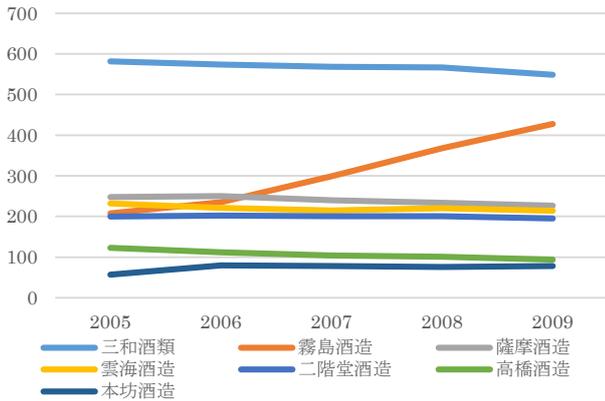
図表：9 三和酒類と霧島酒造の売上高推移



出所：図表4に同じ (単位 億円)

改めて、2004年と2014年での数字を比較すると変化が明らかである。この期間、焼酎業界自体特に伸びているわけではないのに、ここ10年で2社だけが飛び抜けて成長している状況が他業界でも珍しい。おそらく、他の産業をみても、約10年間でここまで成長したものは無いと思われる。

図表：10 2004年～2009年の各社の売上高推移



出所：図表4に同じ (単位 億円)

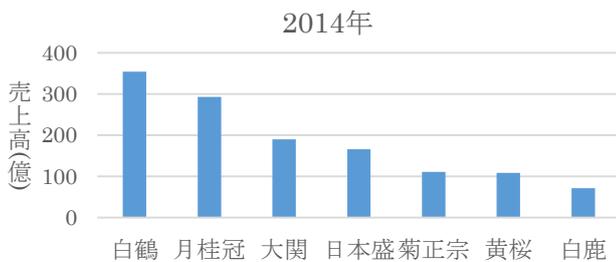
図表10は2005年から2009年の上位各社の売上高推移である。この図で、三和酒類とキリシマの2社だけが高い位置に達していることが分かるだろう。

ここで、整理をしてみる。①本研究で対象とする約10年間、焼酎産業は必ずしも伸びていない。②しかし、三和酒類とキリシマのこの2社は高い売上高を維持している。③とりわけ、キリシマは、この約10年間に約3.5倍の成長によって首位企業に躍り出た。2004年から2014年に至る推移はとても面白く、その間何があったのか、どのようなきっかけで、どのような戦略をとったのかを十分に検討するのに値する。

3. 日本酒との比較

日本酒との比較をしてみよう。焼酎業界の特異な状況が、さらに明らかになるのではないかとと思われる。

図表：11 日本酒企業の売上高企業分布図

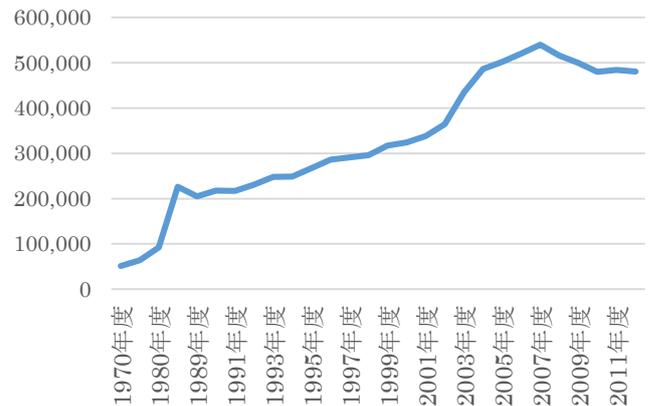


出所：各企業ホームページ記載の売上高より作成

上図は、2014年度の日本酒企業上位の売上高を示したグラフである。改めて、図表11を見てみると、図表2でモデル化したように、やはり緩やかな曲線を描いていることが分かるであろう。これは、2004年頃の焼酎企業の図表4とほぼ同じであり、改めて2014年の焼酎産業と比べると、その特異さが分かるだろう。

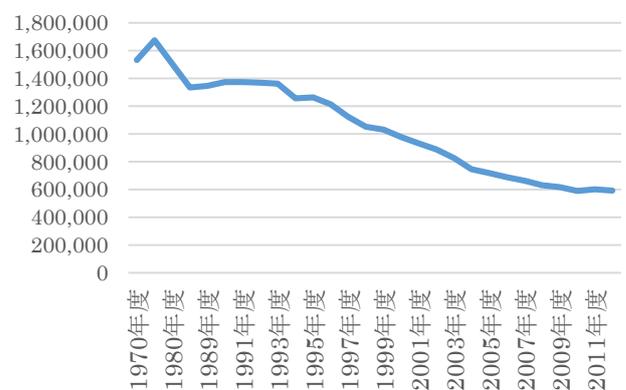
ここで、焼酎消費量と日本酒消費量の1970年からの推移を調べ、時代の流れによってそれぞれの人気や流行が出てきたと思われる年代を明らかにする。それにより、両者に新しいマーケットを開拓する余地があったのか。下図のグラフは、焼酎消費量と日本酒消費量の1970年代から推移である。

図表：12 単式蒸留焼酎の消費量



出所：図表1に同じ (単位 kl)

図表：13 清酒全体の消費量



出所：図表1に同じ (単位 kl)

図表 12 と図表 13 を比較したら分かるだろう。焼酎消費量は右肩上がりをはっきりしており、日本酒消費量は右肩下がりになっている。図表 12 で示されている焼酎消費量のグラフを見てみると、焼酎業界には 2003 年頃から新しいマーケットができたことが分かるであろう。新たなマーケットは日本酒産業には現れることが無かったと思われる。仮に新市場ができて、市場と業界全体を引っ張っていくほどの力を持った企業が日本酒業界にはなかったかもしれない。

だが、焼酎産業は違う。新しいマーケットを先導する大きな 2 つの企業が存在していたであろうということが、図表 6 と図表 7 から推測することができる。それが、キリシマと三和酒類である。しかし、図表 9 で示した売上高推移のグラフで三和酒類を改めて見ると、年々売上高が減少していっていることがわかるであろう。新しいマーケットの動向を的確に把握し、大胆な経営をできたのはキリシマだけなのではないかと推測できる。

4. 三和酒類と霧島酒造

4.1 約 10 年間の三和酒類

三和酒類は、2007 年にワインの仕込みを始めた。そして 2010 年、ワインを 2014 年以降に出荷することを決定。それに応じて、約 1 億円を投じ農地の取得を行い、年間 5 万本の自社農場ワインの販売を目指したのである。

2012 年 3 月、三和酒類の代表商品である、いいちこ 200ml「カップ」を発売。焼酎を飲み慣れない人でも手に取りやすい少量タイプを導入した。

2013 年、三和酒類に事件が起きたのである。それは、「いいちこに毒」という見出しで日本経済新聞にも掲載された。原因は、毒物を入れたというはがきが届いたためだ。これによって、約 40 万～50 万本の回収を余儀なくされた。この事件で、少なくとも三和酒類のイメージダウンに繋がってしまったと考えられるだろう¹。

4.2 約 10 年間の霧島酒造

同じ約 10 年間、キリシマは 2010 年、主力の芋焼酎「黒霧島」のブランドの認知度が高まり、好調を維持した。この年、10.4%の増収をみた。

2011 年 6 月、健康志向をアピールする新製品も本格投入して大消費地に攻勢をかけた。具体的には、首都圏のテレビやラジオでの広告の開始である。

2012 年に、焼酎産業で初めてのトップになった。「黒霧島はテレビ CM などでも知名度が高まり、居酒屋などの扱いが拡大し、小売店で購入をする消費者もふえている」と帝国データバンクが分析している。

2013 年、新工場を建設し、商品全体の生産能力を約 14% も引き上げた。この新工場の投資額は約 14 億円である。

4.3 約 10 年間の 2 社のまとめ

三和酒類は有名な「いいちこ」などの焼酎にこだわる様子があまり見られず、ワインなど新しい事業に時間と資金をかけていたと思われる。一方、キリシマは三和酒類に比べ、主力の「黒霧島」にこだわり、テレビ CM およびラジオでの宣伝や、工場を建設して生産能力の工場に時間と資金を注いでいたことが分かる。しかし、図表 8 で示した様に焼酎産業の消費量が右肩上がりになったことの立役者はキリシマと三和酒類に間違いはない。両者が新しい市場をとらえて、大胆な戦略をとったことは確かだ。しかし、キリシマはなお売上高が伸びており、一方、三和酒類は約 10 年間首位をキープしてきたが、近年、変化は小さいが減少を続けている。これにより、2 社トップの均衡が崩れ出し、キリシマだけが抜け出し始めたと考えられる。

5. 焼酎とは²

5.1 分類と起源

そんなキリシマの戦略の検討に入る前に、焼酎について述べる。日本在来の蒸留酒。蒸留方法により法律的には「甲類」と「乙類」に分類される。

焼酎は、14 世紀にタイから蒸留技術が伝えられたとされるが、当初は米焼酎が主流であった。しかし、江戸時代に入り年貢制度によって庶民が米焼酎を造ることが困難になったため、苦心の末、芋や麦などを原料に使った焼酎が造られ、それらが現在の焼酎の基盤となっている。

5.2 焼酎乙類（単式蒸留焼酎）と焼酎甲類（連続

式蒸留焼酎

焼酎乙類は、米や麦などを原料とし、単式蒸留機を使い醸造されるアルコール度数 45 度以下の焼酎。単式蒸留機は、世界中の伝統的蒸留酒のほとんどで使用されている装置で、1 度きりの蒸留のため原料の作り出す風味を余す事無く引き出すことができる。昭和 46 年の法改正により、乙類焼酎は「本格焼酎」と表記することが認められている。

焼酎甲類は、糖蜜等を原料とした発酵液に、連続式蒸留機で蒸留して高純度のエタノールを生成して、これに加水した 36 度未満の焼酎。連続式蒸留機は、原理的には単式蒸留機を何十、何百と積み重ねたものとはいえ、ほとんど純粋に近いアルコールを製造するため考案された装置。繰り返し蒸留することでアルコール度数を高める事ができ、これで得られた純度の高いアルコールを水で割ったものである。そのため、原料本来の味覚は薄い。法改正により、甲類焼酎は「ホワイトリカー」と表記することが認められている。

5.3 原酒

蒸留後に水や他の焼酎を一切混ぜず、かつアルコール度数が 36 度以上のもの。つまり、蒸留したての焼酎を指す。

蒸留して最初に出てくる焼酎原酒のことを「初垂れ（はなたれ）」「初留」と呼び、アルコール度数が最も高く 44～60 度ほどである。

ただし、アルコール度数 45 度を超えた蒸留酒は焼酎ではなくスピリッツに分類される。

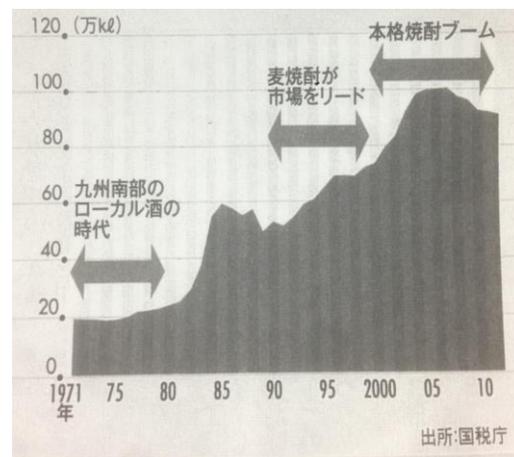
6. 焼酎バブル

図表 12 で日本酒と比較した、2003 年頃に出現した新しいマーケットのことを「焼酎バブル」と呼んでいる。この新しい市場である焼酎バブルを細分化していく。焼酎バブルは、上記にもあったように、2000 年代半ばに起こった焼酎の一大ブームのことをいう。「芋焼酎への需要が強いの、その個性の強い味わいに消費者が慣れてきたことにあるといわれている。このように分析したが、そのことがさらに一般化したといえる。³⁾

本格焼酎が市場をけん引し、ブームは 2000 年代後半にピークに到達、焼酎の消費量が日本酒を上まわった。本格焼酎全

体でみると、出荷水準自体は、平成 14 酒造年度から平成 16 酒造年度まで続いた年率 2 桁増の「高度成長期」はいったん落ち着いた。だが、今、焼酎は市場、話題供に沈静化していると思われる。当時、焼酎の人気の高まった理由がいくつかある。まず、技術の革新だ。黒霧島のように、若い世代の人たちでも飲みやすい焼酎が、数多く世間に出始めたのである。消費者からはより本格的な香り、味、料理との相性などが重要視されつつあった。それにともない、芋焼酎のブームに合わせて黒麹のブームにも繋がったのである。もう一つの理由が、働く女性が焼酎を飲むようになったことにあると言われている。本格的な味、香りに加え、飲み方も変化していったことが女性の焼酎を飲むようになった引きがねになっていると思われる。それまで主流だったのは、甲類焼酎のチューハイや果物搾り。しかし、焼酎ブームで芋・米・そば・麦などの原料本来を楽しむロック、水割り、お湯割りへと変化していった。加えて、「不況という時代背景もあり、他酒類に比べリーズナブルな焼酎は、味・価格・健康面ともに消費者を満足させ、またその種類、銘柄の豊富さにより、選ぶ楽しみがさらなる人気を後押しする」ことになったのである。

図表：14 焼酎消費量の推移



出所：図表 1 に同じ

これまで紹介した焼酎バブルだが、名前の通り、ブームが弾けたということだ。キシマこそ現在も売上を伸ばしているが、全体をみるとブームが終わってきていると言ってもいい状況にあるのである。はじめにも述べたが、成人一人当たりの酒類消費数量が年々減少しており、焼酎ブームの終わり

と若者のアルコール離れとが関連しているとみられる。では、なぜ市場・話題が共に沈静化しているのか。原因とされているのが、「飲み方の新しい提案がない」「規模を大きくしたことで、味が悪くなった」「それまで焼酎を扱わなかった酒販店が店に並べるようになり、急速に店頭在庫がふくらんだ」などである。ピークのころに設備投資や増産に励んだ会社の中には、その後の需要減少で、結果として過剰設備や過剰在庫を抱え、赤字になったり、経営が傾いた会社もある。実際、ごま焼酎で知られる紅乙女酒造（福岡県）は昨年3月、地域経済活性化支援機構による再生支援が決定された。めんたいこ製造大手の、ふくや（福岡県）をスポンサー企業に迎え、再生を図ったのである。

7. 霧島酒造の概要

焼酎バブルで述べたように、焼酎産業には爆発的に盛り上がりを見せた期間がある。焼酎業界全体に、売上を大きく伸ばすチャンスがあったのだ。そのチャンスを確実に掴んだのがキリシマだ。なぜキリシマだけが、急成長を見せることが出来たのか。なぜ、他企業はなかなか成長させることができなかったのか。加えて、現在の焼酎ブームは沈静化している。次は、ここ数年で急速に成長して、未だに成長を続けるキリシマ、三和酒類との差を広げていっているキリシマについてである。

7.1 企業概要⁴

株式会社霧島酒造の創業は大正5年5月、設立は昭和24年5月3日、代表取締役社長の江夏順行が代表者である。資本金は2289万円、従業員数は480名。業務内容は、本格焼酎製造および販売、地ビール製造および販売、レストラン事業と記されている。

企業理念は、価値の創造、感動の創造、信頼の創造（みなさまに感動を与え得る、新しい価値のある商品を、確かな信頼のもとにお届けする）といわれている。

7.3 工場と支店と製品

宮崎県都城市下川東に本社工場、宮崎県都城市志比田町に志比田工場の2つの製造工場を宮崎県に持っている。

支店は、宮崎支店、福岡支店、大阪支店、東京支店の四つである。支店の設置順は、東京→大阪→福岡→宮崎の順になっている。

取り扱っている製品は、いも焼酎で白霧島、黒霧島、赤霧島、ゴールデンラベル「霧島」、霧島「志比田工場原酒」、特別蒸留「霧島」、「うまいものはうまい」の7つ。芋麹焼酎は、吉助「白」、吉助「黒」、吉助「赤」の3つ。むぎ焼酎は、むぎ焼酎「ほ」、「ほ」グリーンラベル、「博多うまいものはうまい」の3つ。そば焼酎は、そば作の1つ。健麗酒は、冬虫夏草酒「金霧島」、チャージ酒「黒宝霧島」、アスタキサンチン酒「Ax霧島」、「玉」金霧島（芋・米・栗）の6つ。ビール・発泡酒は、ブロンド、ゴールデン、スタウト、日向夏（発泡酒）の4つ。穀類焼酎は、玄人の蔵の1つ。その他の酒は、「おいものお酒」の1つであり、計20種類もの商品ラインがある。元々マイナーな中小蔵元で考えたら多い方だと思われる。

8. 急成長に繋がった6つの戦略

キリシマがここまで大きな企業になれた理由であろう6つの重要な戦略がある。これは、『日経ビジネス』第1765号「記録づくめの最強メーカー 黒霧島 5000日戦争 老舗蔵元の繁盛式経営」で紹介されていたものである。

①黒霧島という新商品への経営資源集中投資である。当時のキリシマには、酒税引き上げや県外勢力の攻勢などの圧力で、市場調査・商品開発を同時に行い進める時間がなかった。キリシマはリスクの高い商品開発のみに資源を集中したのである。そこで、これによって今では全国的に名前の知れ渡っている「黒霧島」という商品が出来上がったと思われる⁵。

②キリシマの飛躍のカギとなったブランド「黒霧島」は、「芋焼酎だから芋臭くないといけない。」という従来の考えを捨てて、「森伊蔵」「魔王」「村尾」など幻の焼酎のような芋の香りを抑えて上品な味わいの焼酎に仕上げた。当時、「芋風味を弱くする」か「大量生産する」かの二者択一だった焼酎業界の構図を打ち破って、「芋臭くないメジャー焼酎」という新ジャンルを作り、女性や芋焼酎が苦手な層を一気に開拓することができた⁶。

③無料体験後のフォローで収益を上げていくという「フリー戦略」そのものは多くのメーカーが実施しているが、キシマのフリー戦略は通常ではあり得ない意外な方法だった。具体的に言うと、一般的なフリー戦略であればお酒は「夜」「繁華街」で配り、「自宅」で試してもらおうというのが常道だが、キシマは「朝」「駅前」で配布し「職場にもって行かせる」というユニークなシチュエーションで試供品を配布する戦略で拡散効果を倍増させることに成功したのである。この作戦の狙いは、作中に黒霧島を飲んでもらうことには無い。最大の目的は話題作りである。朝から酒を配り回る営業マンは前代未聞であり、それだけで人目を引くことになる。加えて、黒霧島の販促では、昔ながらの“ドブ板営業”も大きな効果を発揮したのである⁷。

④キシマでは「冷凍芋」を活用することで前代未聞の通年での芋焼酎生産を可能にした。また、原料の芋を安定的に確保する目的で農家を囲い込むことにも成功した。キシマは芋を面積単位で買入れる独自の方針を採用したため、農家は農作・不作に関わらず、安定的に利益が得られる「ウインウイン」の関係を構築し通年大量生産を可能にした。「時間が経てば経つほど、互いの利益が増える価値増型サプライチェーン」とも表現されている⁸。

⑤キシマは逆張りの視点で、自社で市場を創造できると判断したタイミングに大型投資を行い、焼酎業界が不況の中でも売上を大幅に伸ばして競争を引き離すことに成功した⁹。

⑥ドミナントとは主に小売業がチェーン展開する際に、戦略したい地域をある程度定めて、そのエリア内に店舗を集中して出店することで経営効率を高める戦略である¹⁰。

キシマは、「黒霧島」ブランドで博多を攻略した後、敢えて同サイズの都市である広島と仙台を攻めて、大消費地である首都圏と関西の開拓は後回しにした。1つのドミナントを成功させたら同等の市場を攻めるのは横展開という。一方、地方から一足飛びに大消費地に攻め込むのはパラシュート型という¹¹。

これは大消費地がヒットすればうまみが大きい、販促費や人件費などリスクも大きい。キシマは横展開を行い、リスクを避けて、着実な成長をさせた。

8.1 6つの戦略によって

上述した6つのことは、特異なことではない。他企業にもできることではないだろうか。以下は、キシマが実践したことを簡潔に表現する。①ヒットさせたい一つの商品をつくり上げるために資金を集中すること。②他の企業が当時まだ実践していなかった味、香りのする商品の開発。③「夜」ではなく「朝」、「繁華街」ではなく「駅前」、「自宅で飲んでもらう」ではなく「職場で話題にてもらおう」、というサンプルの無料配布方法。④「芋」を常に手に入るようにするための農家の囲い込み、そして「ウインウイン」の関係構築。⑤自分達がこのタイミングだと判断したときの大胆な行動。⑥販促費や人件費などのリスクを考え地方への展開。以上の6つである。ところで、これらはどの企業も実施できるものだと考えられるのではないだろうか。キシマは、時代の動向を的確に把握し、それに沿って経営を行っていくことができたのは確かだ。しかし、重視しなくてはならないのは、どの企業もできることを、どの企業よりも早く、どの企業よりも大胆に、どの企業もしなかったことをキシマは行ったということ¹²。

この6つの戦略について「黒霧島5000日戦争」の著者は、①「弱者の戦略」での一点突破②トレードオフ・マトリックス③インパクト重視型フリー戦略④価値増型サプライチェーン⑤市場創造型逆張り投資⑥横展開型ドミナント戦略、というように名前を付けている。

9. 小括

成人一人当たりの酒類消費数量の減少、若者のアルコール離れ、ハイボールブームが続くウイスキーやワイン、缶チューハイなどの低アルコール飲料の人気などによって焼酎産業は少しずつだが確実に衰退していつている。日本経済新聞によると、全国の上位50社のうち前年比減少だった企業は約6割の29社となり、2013年より5社増えたとなっている。加えて、50社の合計売上高は0.3%減の2853億円で、3年ぶりに前年を下回ったのである。しかし、キシマは、酒類市場全体の縮小のなかで前年度の売上高から9.1%増の565億円で伸ばした。また、売上高ランキング2位の三和酒類は3.6%減の482億円で、2004年以来、初めての500億円を割り込んだのである。

トップになることのできた原因は、6つの戦略から読み取れる。この6つの戦略とは、キシマだけが考えつくものでもない。どの企業でも行えたことなのである。サンプルを夜に配布するのではなく、朝のサラリーマンの出勤にあわせて配布するという戦略が良い例だと思う。資金がかかる訳ではない。キシマはどの企業よりもいち早く、大きな一歩を踏み始めただけなのだとは思う。補論で紹介する黒霧島についての2つのエピソードもキシマの成長に繋がっているといえる。黒色ラベルの完成とメディア取り上げられたのは、キシマが商品開発に大きく力を注いだからだろう。

わずか10年ほどで業界1位になり、なお売上高を伸ばすことの出来たキシマの成長と経営戦略やマネジメント力、これまでのプロセスを、本研究は明らかにした。その結果、焼酎産業の上位企業の売上高企業分布から図表4から図表7に変化したように、どんぐりの背比べ状態から現在のようない例な売上高分布図になった。本研究で明らかにしたかったことはこのことである。

10. 補論

10.1 黒霧島の黒いラベル

キシマは1916年の老舗メーカーだが、長く低迷し、一時は社内で「芋焼酎撤退」も議論された。そんな状況を一変させたのが98年に発売された黒霧島。仕込みに白麹を使う焼酎が97～98%を占めていた時代に、あえて黒麹を使い、さらに当時の食品業界では“タブー”とされていた黒いラベルを使用。この、黒いラベルに決まるまでに、役員会での戦いなどもあった。「葬儀屋じゃないんだから。」「こんなもの売れるわけがないだろ。」などの言葉を開発チームの企画室は浴びせられた。古い社員からすると、黒いラベルというのは到底許容できるものではなかったのである。企画室のメンバー以外は全員が反対に回った。承認を得たのは、1998年

6月である。しかし、あまり期待をされていなかった黒霧島は、宮崎限定で発売が始まった。発売開始から徐々に、味の良さと、目を引くデザインでジワジワと売り上げを伸ばしてきた。

10.2 メディアの影響

焼酎ブームも衰退しているなか、キシマはものすごい成長を見せた。私は、ひとつ大きな原因が絡んでいると考えている。それは、図表10で本格焼酎ブームと示された年代はじめの2003年ごろ、民放番組で取り上げられたことである。お笑い芸人であるナインティナインの矢部浩之が出演した「ナインサイズ!」の「自分好みの焼酎を探すことができるか」という企画で黒霧島が取り上げられた。正確には、2002年10月の番組だ。ここで、矢部は「とても飲みやすい」と絶賛した。他の商品も飲み比べたが、黒霧島が一番だと発言した。このことがきっかけで、翌日から各支店に予約注文書が大量に届いたという。ホームページへのアクセス数は放映前に比べて5倍以上にもなり、放映翌日から「3日間で前年の一ヶ月分が売れた」と江夏拓三は述べた。¹³以後の2003年から2010年まで8年連続前年比2桁増の成長を遂げている。中でも、2004年は42.2%という驚異的な伸びを記録したのである。

メディアや、芸能人の力はものすごいものを秘めている。現在のキシマのCMやポスターは全国展開にあたっており、それにともない、横綱・白鵬関を起用している。地元・宮崎県では親しまれているCMである。元々、「霧島」という商品をリニューアルして「白霧島」という商品を発売することになった。そこで、白鵬関がつかわれるかたちになった。脳裏に残りやすい作品になっているように感じられる。

1 日経テレコン

2 焼酎とは

3 DBJ 経済ミニレポート 2-11 ページ

4 霧島酒造株式会社ホームページ

5 「記録づくめの最強メーカー 黒霧島 5000 日戦争 老舗蔵元の反常識経営」

6 同上論文 33 ページ

7 同上論文 35 ページ

8 同上論文 37 ページ

9 同上論文 39 ページ

10 同上論文 41 ページ

11 同上論文 41 ページ

12 以上の事について同上では、6つの戦略について「黒霧島 5000 日戦争」の著者は、①「弱者の戦略」での一点突破②トレードオフ・マトリックス③インパクト重視型フリー戦略④価値逡増型サプライチェーン⑤市場創造型逆張り投資⑥

横展開式ドミナント戦略、と表現されている。

13 『黒霧島物語』107～108 ページ

参考文献

- 馬場 燃『黒霧島物語』2015年6月。
- 「安定期成長の鹿児島県本格焼酎産業 ～競争環境変化への対応戦略～」『DBJ 経済ミニレポート（鹿児島）』2006年11月。
- 「記録づくめの最強メーカー 黒霧島 5000日戦争 老舗蔵元の反常識経営」『日経ビジネス』第1765号、2014年。
- 日経テレコン
- 『日経流通新聞』2007年10月8日 p19、2009年10月7日 p4、2010年4月5日 p14、2011年8月17日 p5、
- 『日本経済新聞』2010年1月26日 p14、2010年4月2日 p55、2011年8月13日、2012年3月7日、2013年1月11日、2013年8月16日 p12、2013年8月17日、2014年8月13日、2015年8月27日
- 『日経産業新聞』2011年8月24日 p16、2011年9月15日 p8、
- 『日経プラスワン』2014年2月22日 p11
- 東京スポーツ新聞社
- <http://cavecreekbbqs.com/> 焼酎とは
- http://www.shochu-kikou.com/festa_2011/history/#box03 これが私の New 酒 tyle ♪～焼酎好き必見！焼酎近代史
- <http://www.tokyo-sports.co.jp/entame/entertainment/174010/>
- <https://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/shiori-gaikyo/shiori/2015/index.htm> 国税庁課税部酒税課
- <http://www.tdb.co.jp/index.html> 帝国データバンク
- <http://www.kirishima.co.jp/> 霧島酒造株式会社ホームページ
- <http://d.hatena.ne.jp/keyword/%BE%C6%C3%F1>
Hatena Keyword