

中小企業懸賞論文本賞作品

中小清酒製造業者はインバウンド*需要を どう取り込むのか？

—PICRSによる多摩地域の中小清酒製造業者の発展—

河合 杏香 新川 美帆 栗原 響 谷口 裕斗
 (慶應義塾大学) (慶應義塾大学) (慶應義塾大学) (慶應義塾大学)
 (商学部3年) (商学部3年) (商学部3年) (商学部3年)

出川 優香 榊田 麗湖 山口みなみ
 (慶應義塾大学) (慶應義塾大学) (慶應義塾大学)
 (商学部3年) (商学部3年) (商学部3年)

< 要 旨 >

人口減少に伴う国内需要の低下は、多くの中小企業にとって深刻な経営課題となっている。本稿で調査対象とした清酒製造業は、衰退傾向にある産業の一つである。

このような状況下、インバウンド数は年々増加傾向にある。筆者が行った街頭調査によると、インバウンドには、日本酒を飲むだけでなく、酒蔵見学を通じて日本文化を学びたいという需要が存在した。筆者は、全国でインバウンド数が最も多い東京都に着目し、都内屈指の清酒生産地といえる多摩地域を調査対象とした。

ヒアリングを行った多摩地域の清酒製造業者は、いずれも国内需要の低下に危機感を感じているため、増加傾向にあるインバウンドの需要の取り込みを望んでいた。しかし、多摩地域の清酒製造業者は「英語を話せる人材の不足」と「認知度の低さ」という課題を抱えていた。筆者は、これらの課題を解決することでさらなるインバウンド需要の取り込みを実現でき、自社の発展に繋がると考える。

筆者はこの課題を解決するため、PICRSモデルを提案した。これは、QRコードによって商品に関わる情報をより確実に顧客に提供することで、ファンを創出し雇用に繋げるためのモデルであった。このQRコードを読み取ることで、英語表記のウェブページに遷移することができる。ここで提供する情報は、商品自体の情報だけでなく、商品がつくられた酒蔵や、商品に合う料理といった、商品に関わる一連のストーリーを示唆する情報を含む。これにより、インバウンドから新規顧客を獲得できるだけでなくファンを創出し、さらには英語を話せる人材の不足という課題を解決することができる。

検証を行った結果、PICRSモデルには有効性があることが示された。しかし、ファンのうち英語の酒蔵見学を実施できるような、潜在的な働き手がどれほどいるかが不明瞭なことが課題として残った。このデータは、今後ファンを獲得していく中で、企業がファンに定性調査を実施することで明確になりうると筆者は考える。

* インバウンドとは本来訪日外国人旅行を指すものであるが、本論文では訪日外国人旅行者を指すものとする。

目次

はじめに

1. 清酒製造業界の概況

- 1.1. 清酒製造業者の現状
- 1.2. インバウンドの需要

2. 調査対象地域の設定とその現状

- 2.1. 多摩地域を調査対象とする理由
- 2.2. 多摩地域の清酒製造業者の現状
- 2.3. 多摩地域のインバウンドに関する取り組み
 - 2.3.1. 多摩観光推進協議会
 - 2.3.2. 多摩広域インバウンド推進プロジェクト協議会

3. 問題の所在と限定

- 3.1. 多摩地域の清酒製造業者の事例
 - 3.1.1. A社の事例
 - 3.1.2. B社の事例
 - 3.1.3. C社の事例

3.2. 多摩地域の清酒製造業者へのヒアリング調査から分かった課題

- 3.3. インバウンドへの街頭調査から分かった課題
- 3.4. 小括

4. 解決策の提案

- 4.1. 参考にする理論
- 4.2. D社の事例
- 4.3. PICRS モデルの提案
 - 4.3.1. PICRS モデルによる認知度の向上
 - 4.3.2. PICRS モデルによる人材の確保

5. 解決策の検証

- 5.1. 企業への検証
- 5.2. 残された課題

6. 総括

はじめに

酒類¹の販売数量は1996年度をピークに年々減少している。中でも清酒²の販売数量構成比率は、1998年度に11.1%であったのに対し2016年度には6.4%にまで減少した。つまり、国内における清酒の販売量は減少傾向にある。国内の清酒製造業者のうち99.6%は中小企業である（国税庁HP）。したがって、清酒の販売量の減少は、とりわけ中小企業³にとって深刻な経営課題となっている。

一方、筆者が行った街頭調査(1)⁴によると、

日本滞在中に日本酒を飲みたいと考えるインバウンドは70%を超えている。日本政府観光局によると、インバウンド数は2012年以降、増え続けており、2018年のインバウンド数は2017年と比較して8.7%増加し、3,000万人を超えた。そして今後も増加することが予想されている。

以上より筆者は、増加するインバウンドの需要を取り込むことで、減少する清酒の国内需要を補うことができると考える。したがって本稿では、中小清酒製造業者を取り上げ、その現状と課題を明らかにした上で、インバウンドの需要を取り込むための解決策を提案する。

1 酒類とは、酒税法によると発泡性酒類・醸造酒類・蒸留酒類および混成酒類の4種類のことである。

2 ここで、酒税法上で定義される清酒は、日本酒と同義として扱われている。

3 本稿における中小企業とは、中小企業基本法の製造業の定義に基づき資本金3億円以下、従業員数300人以下とする。

4 2019年9月26日実施の街頭調査(1)。詳細は【図表3】参照。

1. 清酒製造業界の概況

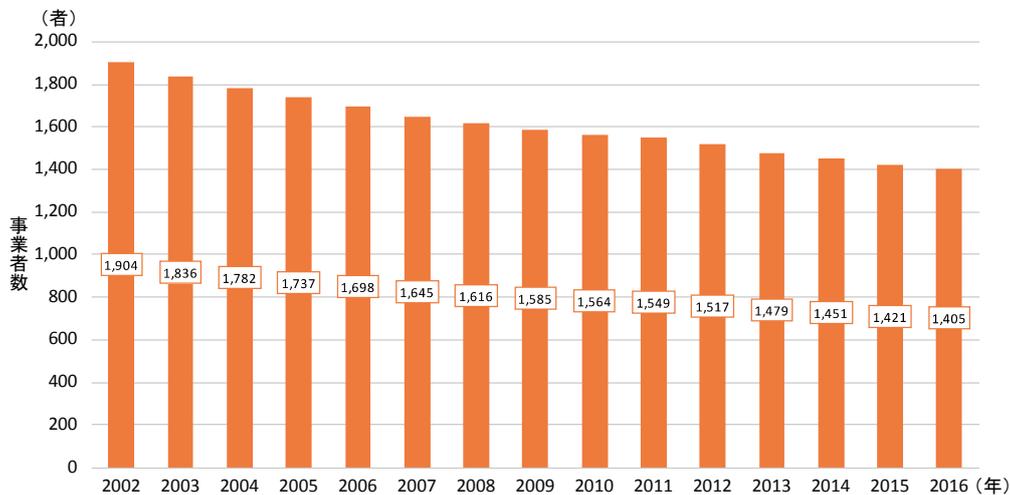
1.1. 清酒製造業者の現状

清酒製造業者は、2002年には全国で1,904事業者であったのに対し、2016年には1,405事業者にまで減少している（【図表1】参照）。このうち大企業は6社にとどまり、99.6%を中小企業が占めている。

国税庁が公表した「清酒製造業の概況（平

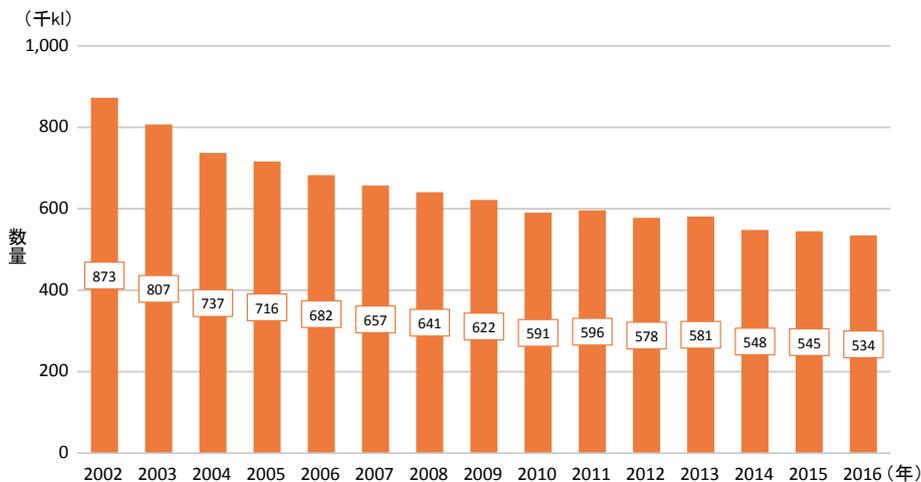
成29年度調査分）」によると、清酒の課税移出数量⁵は2002年に873千キロリットルであったのに対し、2016年には534千キロリットルにまで減少している（【図表2】参照）。清酒の国内需要は年々減少しており、清酒製造業者のほとんどを中小企業が占めていることに鑑みれば、とりわけ中小企業にとって深刻な経営課題となっていることが指摘できる。

【図表1】 清酒製造業者数の推移（2002年～2016年）



出所：国税庁 HP「清酒製造業の概況（平成29年度調査分）」より筆者作成

【図表2】 清酒の課税移出数量（2002年～2016年）



出所：国税庁 HP「清酒製造業の概況平成29年度調査分）」より筆者作成

⁵ 清酒を含む酒類の製造・販売には国税庁の許可が必要であり、酒税の対象となっている。酒税法第6条では、酒類が流通過程に入る庫出時を課税時点とする移出課税制度により製造業者が申告することになっている。本稿では、課税移出数量を清酒の生産量として扱う。

1.2. インバウンドの需要

本節では、データを用いて、日本酒に対するインバウンドの需要を明らかにする。

筆者は、幅広い年代の外国人に対し街頭調査(1)を実施した(【図表3】参照)。街頭調査(1)の結果、以下2点が確認された。第一に、イン

【図表3】 街頭調査(1)概要

実施日	2019年9月26日(木) 14時~17時
実施場所	渋谷駅ハチ公前、東京駅八重洲南口・中央口・北口
目的	インバウンドが「日本滞在中に日本酒を飲みたいと考えているか」、「酒蔵見学に参加してみたいと考えているか」の2点を明らかにする。
質問項目	① Do you want to enjoy Japanese Sake during your stay? (日本語訳: あなたは日本滞在中に日本酒を飲みたいですか?) ② Do you want to visit Japanese Sake breweries? (日本語訳: あなたは酒蔵見学に参加したいですか?) ※②の質問に対しては、①でYESと答えた人のみが回答した。
形式	質問項目に対して、YES・NOの二択で回答する形式
調査詳細 質問項目①	
実施場所	渋谷駅ハチ公前
調査人数	85人
回答者数(回答率)	65人(76.4%)
男女別人数	男性46人、女性19人
国籍	アイルランド、アメリカ、アルゼンチン、イギリス、イタリア、オーストラリア、オランダ、カナダ、韓国、コロンビア、シンガポール、スイス、スウェーデン、スペイン、ドイツ、ニュージーランド、ネパール、メキシコ、ルーマニア(五十音順)。
実施場所	東京駅八重洲南口・中央口・北口
調査人数	124人
回答者数(回答率)	120人(96.7%)
男女別人数	男性68人、女性52人
国籍	アイルランド、アメリカ、イギリス、インドネシア、エジプト、オーストラリア、オランダ、韓国、コスタリカ、シンガポール、スイス、スウェーデン、スペイン、タイ、中国、チリ、ドイツ、ネパール、フィリピン、フランス、ベルギー、ポーランド、モロッコ(五十音順)。
調査詳細 質問項目②	
実施場所	渋谷駅ハチ公前
調査人数	34人
回答者数(回答率)	34人(100%)
男女別人数	男性26人、女性8人
国籍	アメリカ、イギリス、オーストラリア、オランダ、カナダ、韓国、コロンビア、スイス、スペイン、ドイツ、ニュージーランド、ネパール、メキシコ、ルーマニア(五十音順)。
実施場所	東京駅八重洲南口・中央口・北口
調査人数	89人
回答者数(回答率)	89人(100%)
男女別人数	男性56人、女性33人
国籍	アイルランド、アメリカ、イギリス、インドネシア、エジプト、オーストラリア、オランダ、韓国、コスタリカ、シンガポール、スイス、スウェーデン、スペイン、タイ、中国、チリ、ドイツ、フィリピン、フランス、ベルギー、ポーランド、モロッコ(五十音順)。

出所:筆者作成

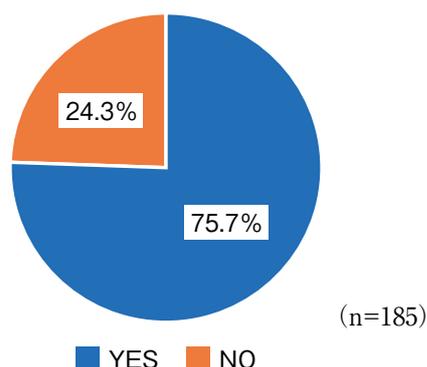
バウンドの75.7%が「日本滞在中に日本酒を飲みたい」と考えているということである（【図表4】参照）。第二に、「日本滞在中に日本酒を飲みたい」と答えた人のうち、その75.7%は「酒蔵見学に参加したい」と考えているということである（【図表5】参照）。

筆者は、「酒蔵見学に参加したい」と回答した外国人にその理由を尋ねた。すると「日本酒の作り方を知りたい」、「日本の文化を学びたい」との声が半数以上の外国人から聞かれた。また、日本滞在中に日本酒を飲みたいと考えているかという第一の質問に「NO」と回答した人のう

ち20代オーストラリア人男性および20代ドイツ人男性は、お酒は飲めないが、日本文化を学びたいため酒蔵見学に参加してみたいと述べていた。

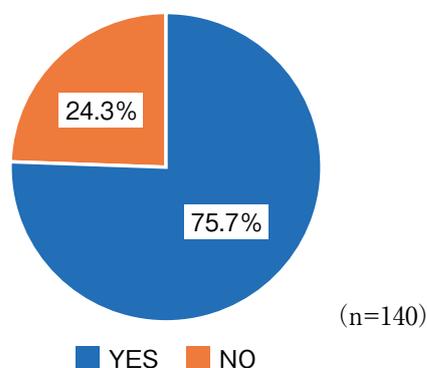
近年、インバウンドの消費動向はモノ消費からコト消費⁶へと変化しており、インバウンドは訪日旅行において自国ではできない非日常的な経験や学びを期待している（河合 [2019], p.49）。以上より筆者は、インバウンドには日本滞在中に日本酒を楽しむだけでなく、酒蔵見学に参加し日本酒について学びたいという需要が存在していると考ええる。

【図表4】「Do you want to enjoy Japanese Sake during your stay?」に対する調査結果



出所：アンケート調査より筆者作成

【図表5】「Do you want to visit Japanese Sake breweries?」に対する調査結果



出所：アンケート調査より筆者作成

⁶ 日本政府観光局は、モノ消費を「日本での買い物に関わる消費のこと」と定義している。また、コト消費を「日本の観光・サービス・文化・習慣等の体験に関わる消費のこと」と定義している。

2. 調査対象地域の設定とその現状

2.1. 多摩地域を調査対象とする理由

多摩地域とは、東京都の西部に位置し、23区と島嶼部を除く26市3町1村から構成される地域である（【図表6】参照）（東京都庁HP）。東京都には、2018年時点でインバウンドが約1,424万人訪れており、47都道府県の中で受け入れ数が最も多くなっている（東京都産業労働局HP）。

多摩広域インバウンド推進プロジェクト協議会⁷へのヒアリング調査によると、多摩地域の地域資源の一つは、綺麗な水である。多摩地域では、この地域資源を利用して古くから清酒製造業が営まれてきた。そして、現在東京都に所在する清酒製造業者12社のうち9社が多摩

地域に位置している。したがって、多摩地域は都内屈指の清酒の産地であるといえる。

また、筆者が行った街頭調査⁽²⁾⁸によると、東京駅を訪れたインバウンドのうち60.3%が、多摩地域を含む6ヶ所の清酒の産地から、酒蔵見学をする際に訪れたい場所として多摩地域を選択した（【図表7】【図表8】参照）。多摩地域を選択した理由を尋ねたところ、都内の観光地から距離が近いこと等が挙げられた。よって筆者は、多摩地域の清酒製造業者は増加する都内のインバウンドを誘致し、発展する可能性を持っていると考える。なお本稿では、中小清酒製造業者の発展を「自社の製品の認知度を向上させ、酒蔵を訪れる人を増加させることで、顧客に自社の製品を消費してもらい売上を持続的に上げること」と定義する。

【図表6】 多摩地域の位置



出所：筆者作成

⁷ 多摩広域インバウンド推進プロジェクト協議会とは、あきる野市・青梅市・東村山市・福生市・日の出町・檜原村の6市町村で連携し設立した協議会である。インバウンド推進に向けた取組を行っている。詳しくは2.3.2.参照。

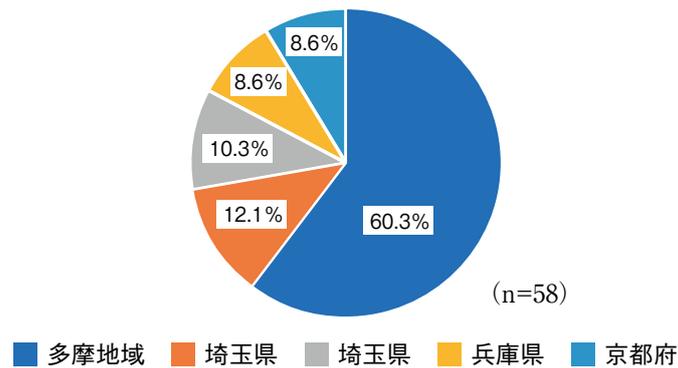
⁸ 2019年10月4日実施の街頭調査(2)。詳細は【図表7】参照。

【図表7】街頭調査(2)概要

実施日	2019年10月4日（金）16時～18時
実施場所	東京駅八重洲南口・中央口・北口
目的	インバウンドが「日本酒をどこで飲んでいるのか」、「もし酒蔵見学に参加するとしたら、どの地域、都道府県の酒蔵に行きたいと考えているのか」の2点を明らかにする。
質問項目	① Have you ever tried Japanese Sake in Japan? (日本語訳：あなたは日本で日本酒を飲んだことがありますか?) ----- ② Where did you drink it in Japan? (日本語訳：日本のどこで日本酒を飲みましたか?) ----- ③ If you participate in a sake brewery tour, which one will you go? (日本語訳：もしあなたが酒蔵見学に参加するとしたら、どこの酒蔵に行きますか?)
形式	質問項目①は、YES・NOの二択で回答する形式。 質問項目②は、自由回答形式。 質問項目③は、多摩地域・千葉県・埼玉県・新潟県・兵庫県・京都府の6ヶ所から1ヶ所を選択する形式。場所を示す際には、日本地図を使用し、東京駅からの所要時間を記載した（下記参照）。
質問項目③で使用したボードは以下のものである。	
調査人数	70人
回答者数（回答率）	58人（82.8%）
男女別人数	男性31人、女性27人
国籍	アイルランド、アメリカ、イギリス、オーストラリア、中国、ドイツ、ニュージーランド、フィリピン、フランス（五十音順）。

出所：筆者作成

【図表8】「If you participate in a sake brewery tour, which one will you go?」に対する調査結果



出所：インタビュー調査より筆者作成

2.2. 多摩地域の清酒製造業者の現状

本節では、多摩地域の清酒製造業者の現状を示す。

多摩地域を含む東京都には12社の清酒製造業者が存在している（国税庁HP）。多摩地域には、そのうち9社の清酒製造業者が存在しており、東京都の課税移出数量のうち約80%を多摩地域が占めている（ヒアリング調査より）。

東京都の課税移出数量は、長い間減少傾向にあったが、近年大きな変化は見られない。ヒアリング調査を行ったA社⁹では、東京都における課税移出数量は底止まり感が見られると述べていた。しかし、併設する売店での日本人への売上が減少傾向にある等、A社は国内需要の減少が身をもって感じられ危機感を抱いているという。

2.3. 多摩地域のインバウンドに関する取り組み

大森 [2019] と筆者の調査によると、多摩地域の観光振興に関して、行政機関である東京都産業労働局を筆頭に、公益財団法人東京観光財団といった上位の組織・団体が存在する。

さらに、多摩観光推進協議会や市町村における観光協会等多様な組織が存在している。筆者は、これらの組織の中でもより多摩地域に根ざした組織であり、インバウンド対策を推進している多摩観光推進協議会と多摩広域インバウンド推進プロジェクト協議会にヒアリング調査を行った。

2.3.1. 多摩観光推進協議会

多摩観光推進協議会¹⁰は、東京都商工会連合会が多摩地域へのインバウンドを中心とする観光客を誘致するために設立した協議会である。多摩観光推進協議会は現在、観光マップ制作、古民家再生、観光ルート開発、ホームページ（以下、HP）立ち上げ等の事業を通して多摩地域への国内外旅行者の誘致に取り組んでいる。また、企業向けセミナーを開催し、インバウンドへの対応力を強化するための補助金制度の説明、キャッシュレス化に関する説明や、無線LAN環境の整備に関する説明等を行っている。

この取り組みについて、清酒製造業者5社か

⁹ 東京都青梅市所在。資本金1,680万円。従業員数84人。詳しくは3.1.1.参照。

¹⁰ 2017年9月設立。

ら意見を聞いた。そのうちの1社であるA社によると、行政や協議会にはインバウンドへの対応力を強化するための補助金制度等の説明を行うセミナーよりも、実際に現場で働くことのできる語学力のある人材の派遣等、現場で生きるインバウンド対策の支援を行ってほしいとのことであった。また、他の4社によると、多摩観光推進協議会が主催するセミナーの必要性を感じておらず、このようなセミナーには参加していないとのことであった。

2.3.2. 多摩広域インバウンド推進プロジェクト協議会

多摩広域インバウンド推進プロジェクト協議会¹¹は、あきる野市・青梅市・東村山市・福生市・日の出町・檜原村の6市町村で連携した協議会である。多摩広域インバウンド推進プロジェクト協議会は、メディアツアーの開催や多摩地域の認知度向上のための取り組みを行っている。メディアツアーとは、インバウンド向けの観光情報メディア「ジャパントラベル」所属の外国人ライターを招聘し、多摩地域の魅力発掘、海外メディアに向けての情報発信強化を行うためのプロジェクトである。

2019年3月に実施されたメディアツアー¹²は、外国人ライターに海外向けに東京観光の新たな一面を発信してもらうことで、インバウンドを多摩地域へ誘致することを目的としていた。そして、ジャパントラベル所属でトラベルコンサルタントでもあるブラジル人女性ライターが、福生市や青梅市、日の出町で体験したこ

とをウェブ記事として発信した。この記事は、インバウンドが多く閲覧するジャパントラベルで1か月間トップページに掲載された。

筆者は、このメディアツアーに参画した4社の清酒製造業者に、その宣伝効果について尋ねた。その結果、4社はいずれもメディアツアー後に自社を訪れるインバウンド数に変化はなく、あまり効果は感じられないと述べていた。

以上より、多摩地域では各協議会によりインバウンド対策が行われているが、清酒製造業者はその恩恵を十分に受けられていないことが指摘できる。では、多摩地域の清酒製造業者に必要なインバウンド対策は何であるのか。次章では、多摩地域の清酒製造業者の事例を取り上げ、抱える課題を明らかにする。

3. 問題の所在と限定

3.1. 多摩地域の清酒製造業者の事例

3.1.1. A社の事例

A社は、東京都青梅市にある創業1702年の中小清酒製造業者である。A社では、清酒製造・販売の他に酒蔵見学や隣接する飲食店の経営を行っている。A社には、年間約10万人の観光客が国内外から訪れる。そして、そのうち約2.5万人が酒蔵見学に参加する。酒蔵見学の参加者に占めるインバウンドの割合は約5～10%であり、年々増加傾向にある。そして、そのほとんどが欧米人だという。

A社は、日本語と英語での酒蔵見学¹³を通年で実施している。これらの酒蔵見学は無料で行われており、事前予約を必要としている。予約

¹¹ 2018年10月設立。

¹² メディアツアーは3月7日・8日に実施した第1弾、3月13日・14日に実施した第2弾、3月20日・21日に実施した第3弾という計3回実施された。ここでは第1弾について説明を行っている。

¹³ 日本語での酒蔵見学は、1日4回、各回定員40名で実施している。また、英語での酒蔵見学は最大週2回実施している。

は、A社のHPから行うことができ、インバウンド用に英語版のHPも用意されている。なお、英語での酒蔵見学は予約が入っている時のみ実施している。しかし、酒蔵見学に参加するインバウンドのうち、約20%はSNSを通じてA社を知り、見学の予約をせずに来訪するという。事前に予約をしていない場合でも、定員に空きがあれば酒蔵見学に参加することができる。しかし、その場合多くは日本語案内による酒蔵見学となる。そして、質疑応答が十分に行うことができない等の問題が発生している。

A社では、英語での酒蔵見学を実施するために、英語が話せる人材を単発的に雇っている。今夏には、英語での酒蔵見学に充てるため、正社員として一人を雇用したが、それでもなお、英語を話せる人材が不足しているという。しかし、資金面を考慮するとこれ以上正社員を雇うことはできないと述べていた。

3.1.2. B社の事例

B社は、東京都福生市にある創業1822年の中小清酒製造業者である。B社では、清酒製造・

販売の他に酒蔵見学や敷地内の国の登録有形文化財の見学を行っている（【図表9】参照）。B社には、年間約1万人の観光客が国内外から訪れる。そして、そのうちの約8千人が酒蔵見学に参加する。酒蔵見学の参加者に占めるインバウンドの割合は約4%であり、年々増加傾向にある。そして、そのほとんどが欧米人だという。なお、B社を訪れるインバウンドのほとんどは、通訳兼ガイドを同伴して訪れているという。

B社は、繁忙期である12月から1月を除き酒蔵見学¹⁴を実施している。酒蔵見学では、酒蔵だけでなく、敷地内にある5つの登録有形文化財の工作物および建築物の見学ができる。これらの見学は全て無料で行われており、事前予約を必要としている。予約は、B社のHPから行うことができ、インバウンド用に英語版のHPも用意されている。

しかし近年、SNSを通じてB社を知ったインバウンドが、通訳の付き添いや事前の予約なしに来訪する事例が増えているという。この場合B社では、英語を話せる営業課の正社員が案内役を担当している。しかし、その社員が他業務

【図表9】 B社の有する登録有形文化財

酒造蔵	酒造蔵は1822年頃に建築された。酒造蔵は本蔵・中蔵・新蔵が連なって構成され、切麦造・黒釉葉塗り棧瓦で葺いた土蔵建築である。
前蔵	前蔵は1862年に建築された。前蔵とは切麦造・棧瓦葺の2階建て建築である
雑蔵	雑蔵は1862年に建築された。雑蔵とは切麦造・棧瓦葺の2階建て建築である。
旧水車小屋及び脇蔵	旧水車小屋及び脇蔵は昭和時代前半に建築されたと推測されている。旧水車小屋は切麦造・波形鉄板葺屋根で建築され、裏手に水門がある。隣接する脇蔵は切麦造・棧瓦葺の土蔵建築である。
上水石垣	上水石垣は大正時代後半に建築されたと推測されている。上水石垣とは、敷地の東側、玉川上水右岸に河原石で積まれた石垣である。
上記の登録有形文化財は江戸時代から昭和時代前半にかけてB社が建築したものである。酒蔵の歴史を感じさせるものとして、酒蔵見学の内容に盛り込まれている。B社によると、これらの文化財は特に欧米人に人気がある。	

出所：B社HPより筆者作成

¹⁴ 10名以上で随時実施。

のため担当できないこともあり、英語を話せる人材が不足しているという。

3.1.3. C社の事例

C社は、東京都福生市にある創業1863年の中小清酒製造業者である。C社では、清酒製造・販売の他にビール製造、酒蔵見学、敷地内の飲食店の経営を行っている。C社には、年間約5万人の観光客が国内外から訪れる。そして、そのうち約1万人が酒蔵見学に参加する。酒蔵見学の参加者に占めるインバウンドの割合は約20%であり、年々増加傾向にある。そして、そのほとんどが欧米人だという。

C社は、日本語と英語での酒蔵見学¹⁵を通年で実施している。英語での酒蔵見学は無料で行われており、事前予約を必要としている。予約は、C社のHPから行うことができ、インバウンド用に英語版のHPも用意されている。なお、英語での酒蔵見学は予約が入っている時のみ実施している。しかし、C社を訪れるインバウンドのうち、約3%は予約をせずに来訪し、見学を希望するという。C社では、未予約で来訪したインバウンドに対しては、見学を実施していない。これは、英語での説明を行える正社員が1人のみのため、対応が追い付かないことが理由である。

C社では、酒蔵見学を行うための十分な語学力と日本酒に関する知識を持つ新たな人材を雇用したいと考えている。しかし、そのような人材の発見は難しく、雇用できる見込みはないという。そのため、現在受け入れている人数以上のインバウンドの獲得に踏み切れないという問

題がある。

3.2. 多摩地域の清酒製造業者へのヒアリング調査から分かった課題

以上の3社の事例から、多摩地域の清酒製造業者の抱える課題として「英語を話せる人材が不足していること」が挙げられる。

ヒアリング調査によると3社は、インバウンドを取り込むために英語版HPの開設や英語での酒蔵見学を実施していた。また、酒蔵見学は、顧客に自社の製品の製造工程やストーリーを知ってもらうことで、自社の製品に興味を持ち、繰り返し消費してもらうことを目的として実施しているという。しかし、3社では訪れたインバウンドに対し、製品の説明や酒蔵見学での説明を十分に行うことができないといった問題が生じている。これは、英語を話せる人材が不足しているためである。

3社は、このような状況を打破するため、英語が話せる人材を新たに雇用したいと考えている。しかし、人材の発見が困難であること、採用のためには資金を要することから、実際に正社員として新たに人材を雇うことは難しいという。

前述の通り、多摩地域の清酒製造業者では、訪れるインバウンドに対して英語を使った対応が十分でないと指摘できる。しかし、「インバウンドに自社の製品の製造工程やストーリーを知ってもらうことで、自社の製品に興味を持ち、繰り返し消費してもらう」という酒蔵見学の本来の目的を果たすためには、英語を話せる人材の確保が必要である。したがって筆者は、清酒

¹⁵ 1日1回、各回定員40～50名。

製造業者にとって、英語を話せる人材が不足していることは重要な課題であると考えます。

3.3. インバウンドへの街頭調査から分かった課題

本節では、筆者が実施したインバウンドに対する2回の街頭調査を元に、多摩地域の清酒製造業者が抱える課題を明らかにする。

前述の通り、筆者が都内で行った街頭調査(1)の結果から「日本滞在中に日本酒を飲みたい」と回答した人のうち、75.7%は「酒蔵見学に参加したい」と考えていることが分かった。つまり、都内に滞在しているインバウンドの多くは酒蔵見学への参加意欲を持っているといえる。また、F社¹⁶によると、多摩地域の清酒製造業者はインバウンド数が国内で最も多い東京都に位置しているため、インバウンドの獲得可能性は高いという。しかし、街頭調査(2)に協力して頂いたインバウンドからは、「都内に酒蔵があることを知らなかった」との声が多く聞かれた。

よって筆者は、多摩地域の清酒製造業者では、認知度の低さが課題になっていると考える。

3.4. 小括

本章では、多摩地域の清酒製造業者3社の事例を挙げ、それぞれの企業が抱える課題を明らかにした。その結果、3社には「英語を話せる

人材の不足」という共通の課題が存在していることが明らかになった。また、筆者が行った2回の街頭調査の結果から、多摩地域の清酒製造業者は「認知度の低さ」という課題を抱えていることが分かった。よって筆者は、多摩地域の清酒製造業者が発展するためには、英語を話せる人材を確保すること、認知度を上げることが重要であると考えます。したがって次章では、これらの課題の解決策を提案する。

4. 解決策の提案

本章では、藤本 [2001] と岸・浜松 [2017] の提案する、情報の流通に関する理論を参考にして、提示した課題に対する解決策を提案する。

4.1. 参考にする理論

藤本 [2001] は、製造業の製品開発、生産、販売、さらには商品を買った人の消費活動等、顧客にとっての価値が生み出される全体プロセスを、「情報」というコンセプトで説明している。情報とは、他のものや概念を表象する形、パターンの総称である（【図表10】参照）。そして情報は、それ自体は無形であるため、何らかの物質やエネルギーを媒体とすることによって初めて成立する（藤本 [2001], pp.8-10）。

藤本 [2001] は、顧客が消費するのは、製

【図表10】情報の例

情報には、例えばコンピューターが処理するデジタル電子情報や人に蓄積された知識、紙に書かれた文字や記号等が含まれる。

出所：藤本 [2001], pp.8-10より筆者作成

¹⁶ 東京都中央区所在。資本金3,000万円、従業員数47人。F社は、訪日外国人旅行のラウンドオペレーター事業だけでなく、地方自治体と提携し、海外に向けたPR活動等も行っている中小企業である。

品そのものではなく、製品に仕込まれている「情報の束」であると述べている。顧客は、企業が製品に託して発信するその「情報の束」を受け取り、それを解釈し、そこから満足感を得る。その結果、既存顧客は定着し、リピート客となる。また、既存顧客から製品の良い評判が広まり、その評判が新規顧客を誘引する。そして、顧客数全体が増加し、これらの顧客からさらに評判が拡大する（【図表11】参照）（藤本 [2001], pp.94-97）。

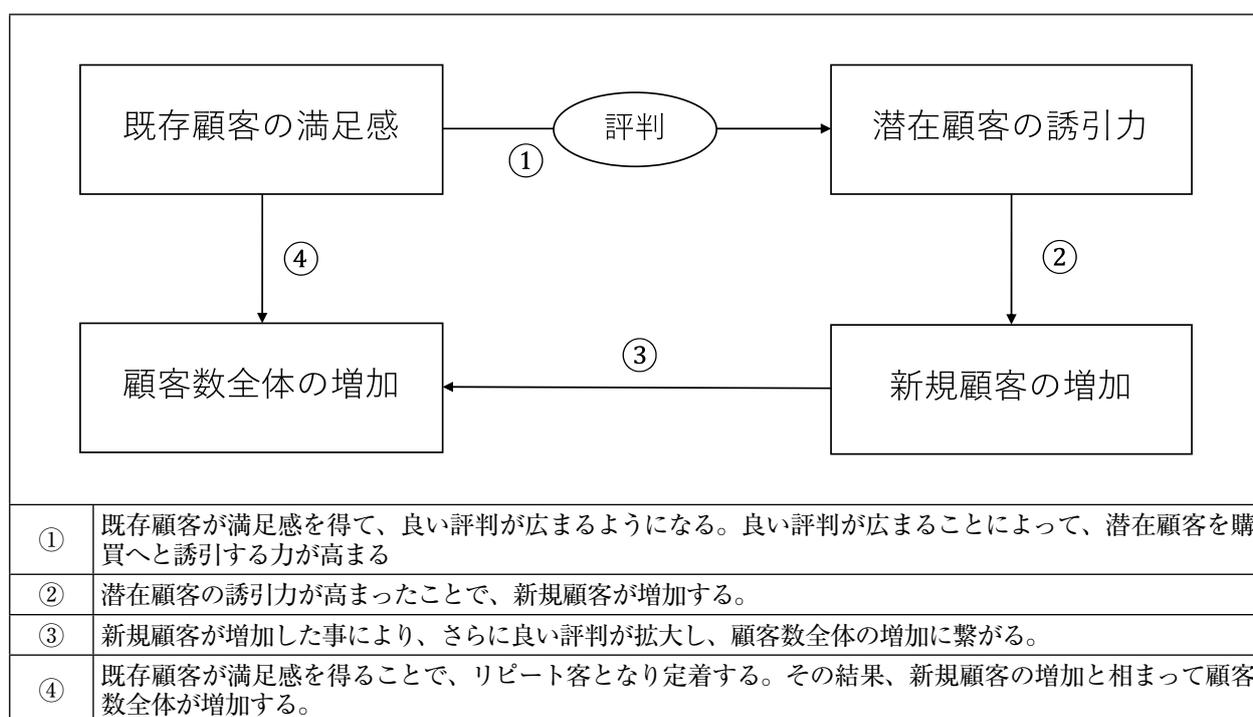
藤本 [2001] の研究を踏まえた上で、岸・浜松 [2017] は、嗜好性の高い文化製品である日本酒においては、この「情報の束」が3M情報であると考えている。3M情報とは、①生産情報（Manufacturing information）、②分類情報（Mapping information）、③適合情報（Matching information）のことである（岸・

浜松 [2017], pp.118-119）。

日本酒の開発・生産・販売・消費までの間では、生産の現場でモノとしての日本酒と同時に、様々な生産情報が生成される。それが商社や問屋に引き渡され、異なる企業間や同一メーカーの異なる銘柄を比較できる判断軸として分類情報が生成される。その分類情報を元に、最終的な消費の現場である飲食店や家庭で、他のどのような製品と組み合わせると日本酒の価値が増大するのかに関する適合情報が生成される（【図表12】参照）。岸・浜松 [2017] は、3M情報がいかに顧客まで伝わるかを考えなければ、日本酒の付加価値は生み出されないと述べている。そのため、飲食店等の顧客が直接商品と接点を持つ場所での情報の流通の重要性を指摘している（岸・浜松 [2017], pp.127-128）。

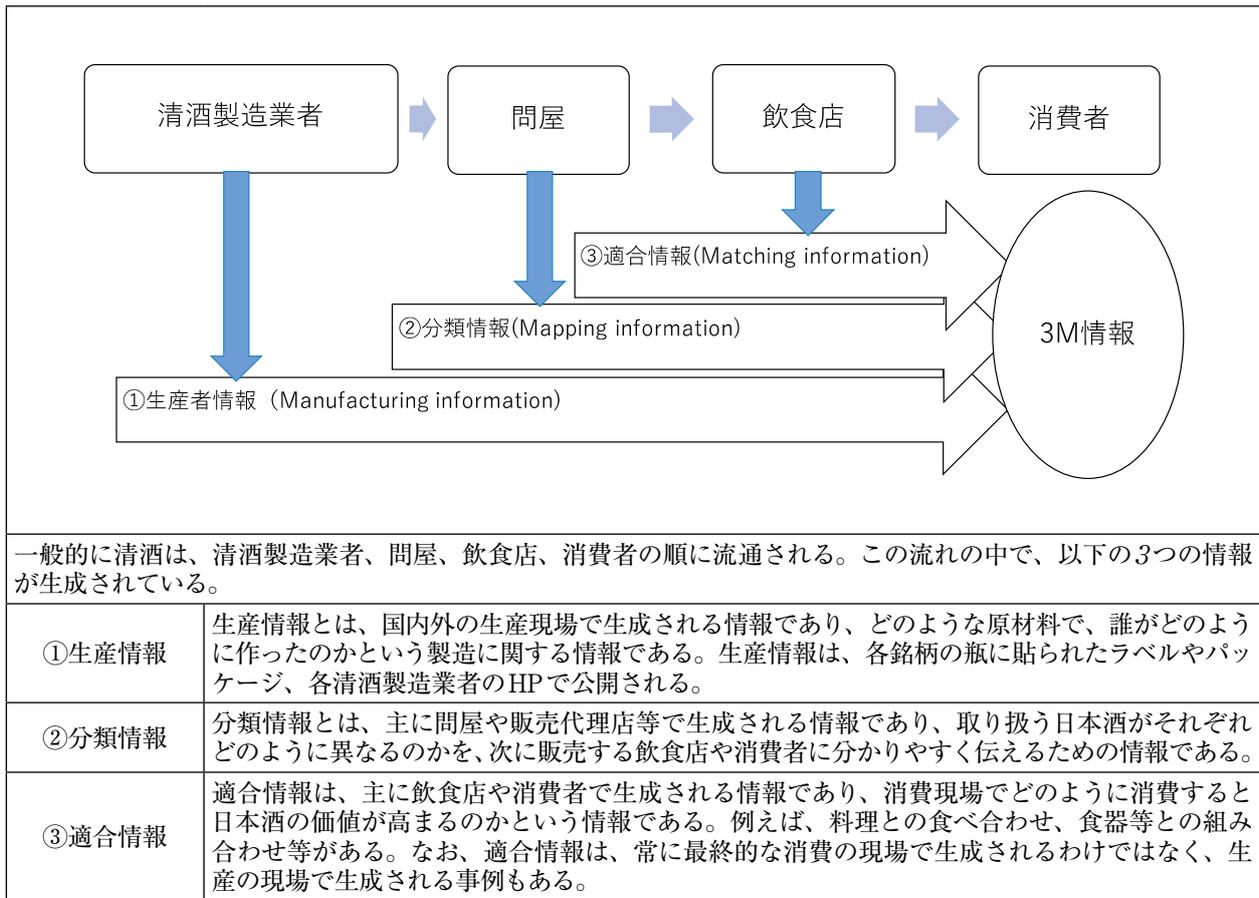
以上の藤本 [2001] と岸・浜松 [2017] に

【図表11】 藤本 [2001] による理論



出所：藤本 [2001], pp.94-97より筆者加筆の上作成

【図表12】 日本酒における情報の生成・流通

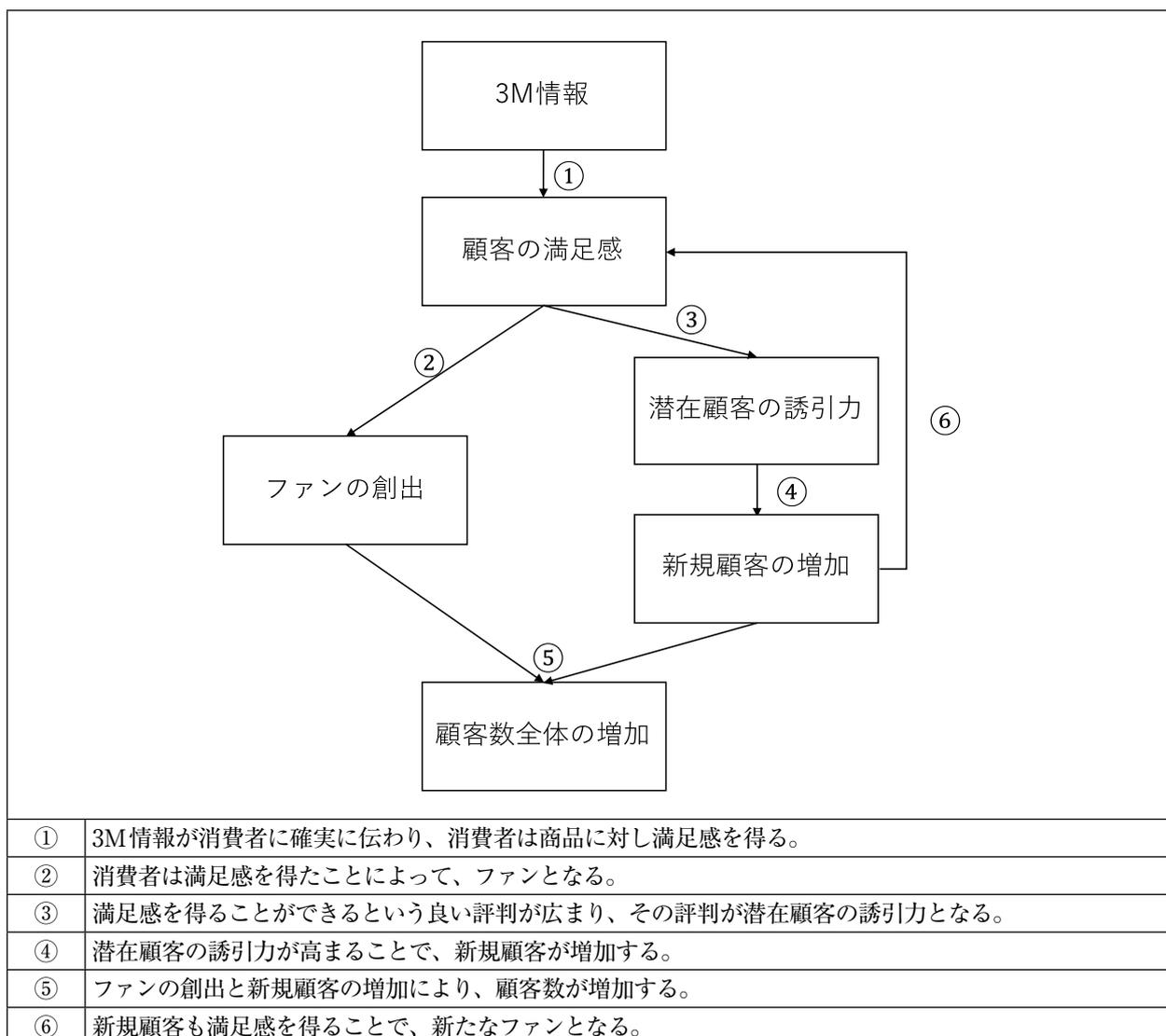


出所：岸・浜松 [2017], pp.118-127より筆者加筆の上作成

よる理論を踏まえると、日本酒においては3M情報を顧客に確実に伝えることによって、顧客が商品から満足感を得るようになると言える。そして、顧客が満足感を得たことで、評判が広まり、新規顧客が増加する。また、満足感を得た顧客は、商品のリピート客となる。その結果、

顧客数全体は増加する（【図表13】参照）。筆者は、顧客数全体が増加することが認知度向上に繋がると考える。筆者は、この理論を「情報による好循環」理論と呼ぶ。なお、本稿では、商品のリピート客をファンと呼ぶ。

【図表13】「情報による好循環」理論



出所：筆者作成

4.2. D社の事例

顧客に3M情報を確実に伝えることで、顧客が満足感を得た結果、創出されたファンが自社で働く事例としてD社の例が挙げられる。

D社は、東京都東村山市にある創業1596年の中小清酒製造業者である。D社では、創出されたファンが、自社開催のイベントにおいて働いている。D社では、自社商品の普及を目的としたイベントを定期的で開催している。D社では経営者が自社のファンと知り合いであるた

め、そのファンに呼びかけ、イベントの運営を無償で手伝ってもらっている。一度働いたファンは、「D社の商品を広めたい」という気持ちを抱き、その後も継続的に働いているという。そのファンの中には、日本人のみならず日本在住のアメリカ人やカナダ人もいる。

4.3. PICRSモデルの提案

筆者は、藤本 [2001] と岸・浜松 [2017] の提案する、情報の流通に関する理論を元に、

商品の情報を顧客に適切に伝えるためのモデルを提案する。これを「PICRS (Providing Information by Code for Raising-recognition and Staffing)」モデルと名付ける。このモデルを利用することで、顧客は商品からより満足感を得ることができる。そしてその結果、自社の顧客数を増加させ、認知度を高めることができる。また、インバウンドから新規顧客を獲得できるだけでなく、自社のファンを増やし、英語を話せる人材を確保することができる。以下では、PICRSモデルがこの2つの効果をもたらす過程を説明する。

4.3.1. PICRSモデルによる認知度の向上

PICRSモデルでは、飲食店で提供されてい

る清酒製造業者の商品を、3M情報が含まれたQRコードとともに顧客に提供する。具体的には、酒瓶や徳利にQRコード付きのタグをかけるというものである。このQRコードを読み取ることで、英語表記のウェブページに遷移することができる（【図表14】参照）。

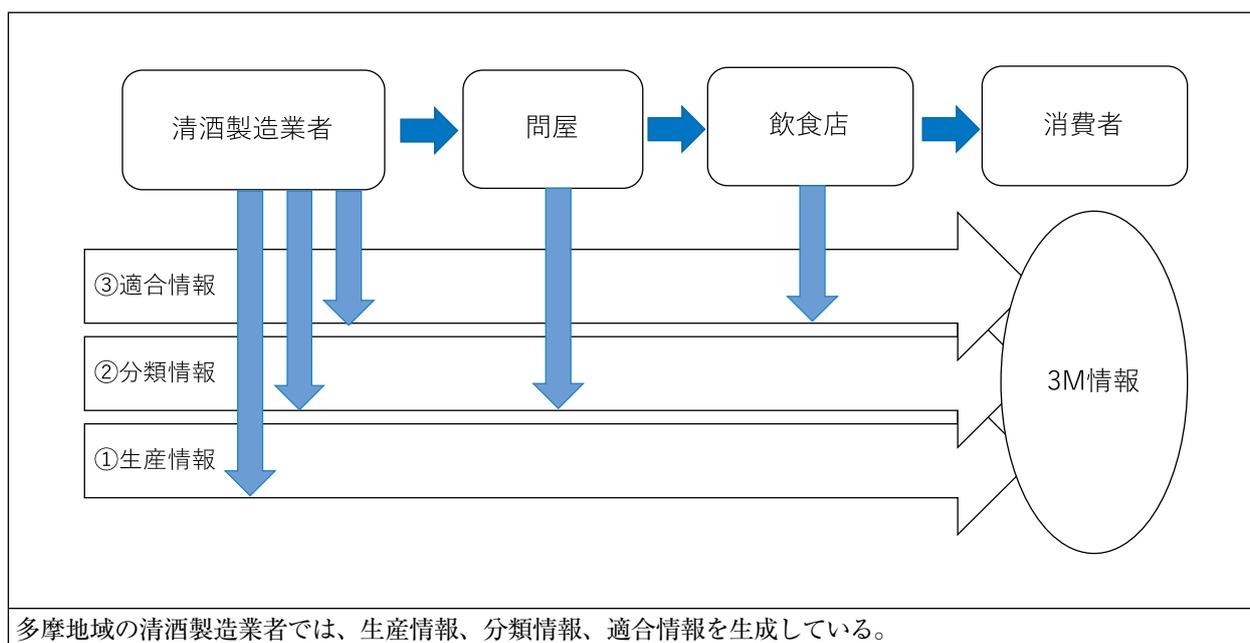
岸・浜松 [2017] は、基本的には、生産情報が清酒製造業者で、分類情報が問屋で、適合情報が飲食店で生成されると考えていた。しかし、筆者は、3M情報が全て清酒製造業者によって生成される場合もあると考える（【図表15】参照）。A社、B社、C社ではいずれも、自社のHPにおいて製造工程を紹介する等、製造に関する情報を生成している。そして、自社の商品について、HP上にアルコール分や味わいを掲

【図表14】 筆者が提案するQRコードの例



出所：筆者作成

【図表 15】 多摩地域の清酒製造業者における情報の生成・流通



出所：筆者作成

載することで分類情報を生成している。さらに、隣接する売店の軽食メニュー等を掲載することで、料理との食べ合わせといった適合情報を生成している。しかし、A社、B社、C社がHP上で提供する3M情報は、各社のHPを開かない限り顧客に伝わることはない。そこで、筆者が提案するQRコードを酒瓶や徳利に添えることで、顧客が3M情報を得やすい状況を作り出すことができる。

筆者はA社の承諾を得て、実際に試作として遷移先ウェブページを作成した（【図表16】参照）。以下では、このウェブページについて詳しく説明する。

筆者がヒアリング調査を行った清酒製造業者4社は、顧客に対し日本酒の製造工程や自社商品の歴史等のストーリーを伝え、日本酒という文化を広めていきたいという想いを抱いていた。筆者はこの想いを踏まえ、3M情報に加え、

自社のストーリーを伝えることのできるウェブページを考えた。そして、街頭調査(1)の結果から分かった、インバウンドの「酒蔵見学に参加したい」という需要を踏まえ、酒蔵見学の予約フォームへと移るタブを設けた。そうすることで、新規顧客としてインバウンドを獲得できると考える。

ここで筆者が、3M情報を顧客に伝える場として飲食店を選択する理由を述べる。それは、筆者が行った街頭調査(2)の結果から、日本酒を日本国内で飲んだ経験を持つインバウンドの93.1%が、飲食店において日本酒を口にしていることが分かったからである（【図表17】参照）。インバウンドとの接点が多い飲食店で、3M情報を確実に伝えることができれば、インバウンドは満足感を得るようになる。これにより、先に述べた「情報の好循環」理論に基づき、清酒製造業者の認知度を高めることができる。

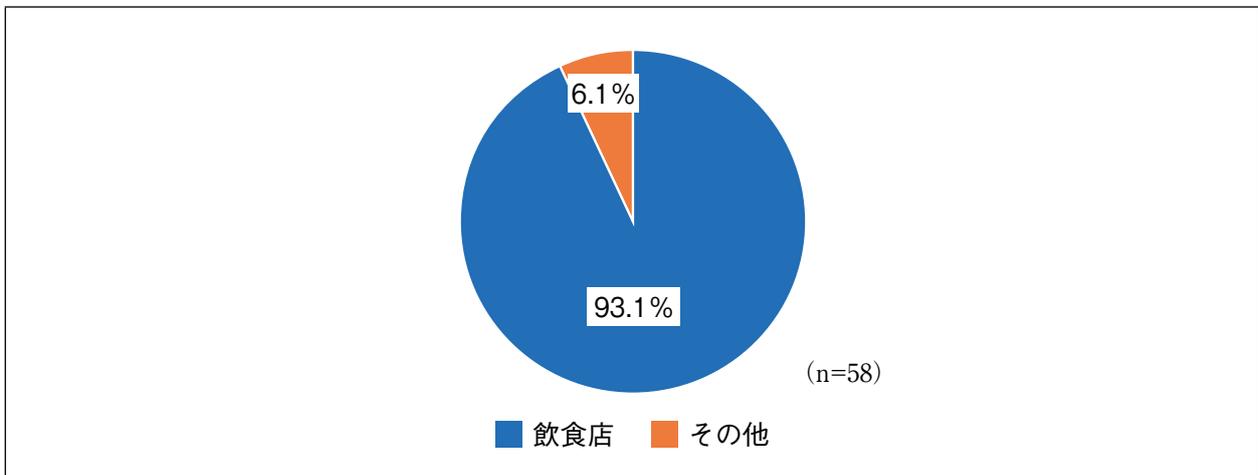
【図表16】 遷移先ウェブページの試作



【図表14】で示したQRコードをスマートフォンで読み取ると、このウェブページに遷移する。

出所：筆者作成

【図表17】「Where did you drunk Japanese Sake in Japan?」に対する調査結果



その他には、小売店で購入しホテルの部屋で飲んだ人や友人の家で飲んだ人等がいた。

出所：筆者作成

4.3.2. PICRSモデルによる人材の確保

前項では、3M情報を顧客に届けるためのQRコードと、その遷移先ウェブページについて説明した。「情報の好循環」理論によると、

顧客は3M情報を受け取った結果、商品から満足感を得ることができ、ファンになる。清酒製造業者はPICRSモデルを用いることで、英語を話すことができ自社で働く意欲のあるファン

を発見することができる。

前項で提示したウェブページは、英語表記であり、インバウンドを想定したウェブページである。しかし、このウェブページを閲覧する外国人は観光客だけとは限らない。近年、日本に住む外国人留学生や在留外国人数は増加している（【図表18】【図表19】参照）。したがってこのような外国人も、自社商品のファンになり得る存在であるといえる。また筆者は、前項で示したウェブページに加え、日本語表記によるウェブページを作ることで、飲食店にいる日本人顧客に対しても、3M情報の提供が可能になると考える。したがって、日本人顧客もファンになり得る存在であると言える。

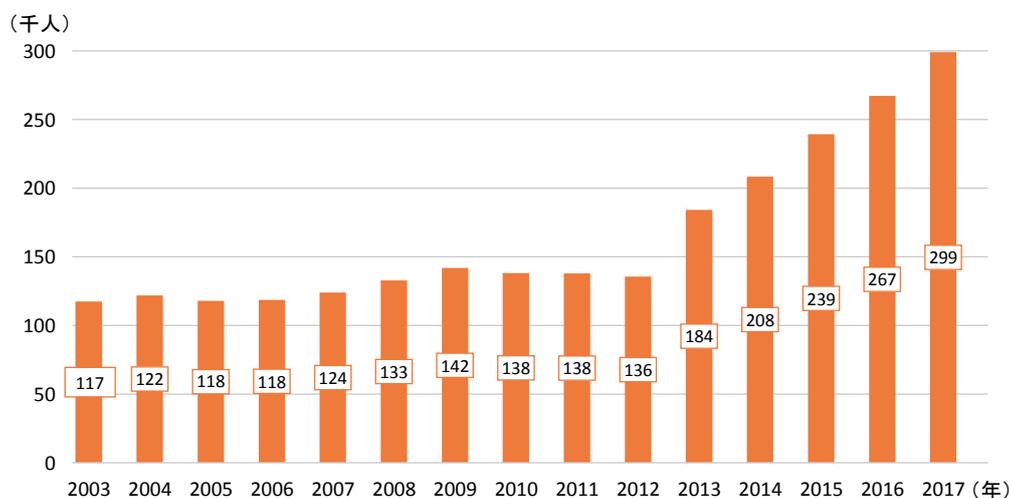
前節で挙げたD社の事例では、経営者が自社のファンを認知しており、そのファンに呼びかけることで、イベントの運営を手伝ってもらっていた。しかし、経営者が必ずしも自社のファンを認知しているとは限らない。そこで筆者は、創出されたファンを認知するための方法と

して、ファンクラブを提案する。清酒製造業者は、QRコードの遷移先ウェブページにて、英語を話すことができ、自社で働く意欲のあるファンをファンクラブの会員として募集する。このことによって、筆者は「英語を話せる人材の不足」という課題を解決できると考える。

ここで、筆者はファンが会員になる可能性について述べる。前節で挙げたD社は、ファンを人材として活用することに成功した事例である。D社では、ファンが「D社の商品を広めたい」という想いを抱き継続的にイベントの運営を手伝っていた。またインバウンドを含めた、より多くの人に商品を広めたいと考えるファンの存在は十分考えられる。このように、ファンは会員になる可能性がある。

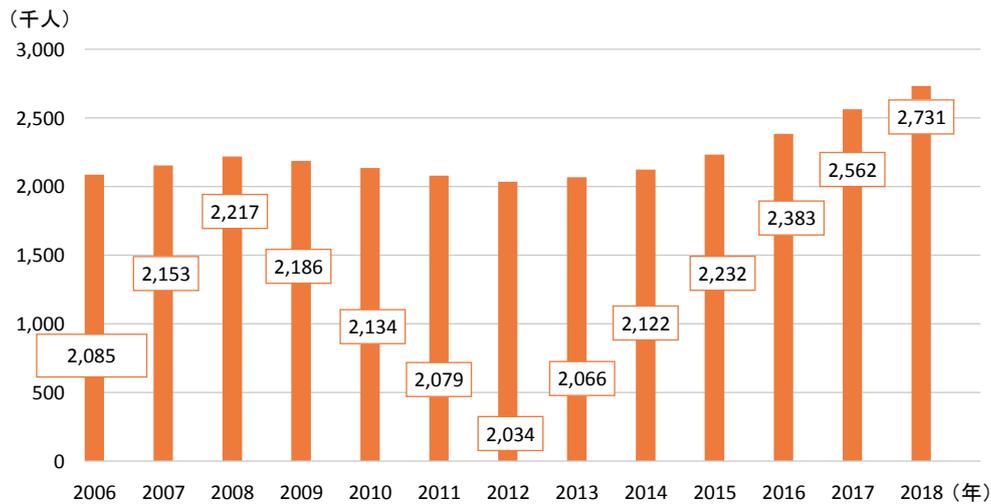
以上が、PICRSモデルの仕組みとその効果である。このモデルを利用することで、自社の認知度の向上と、英語を話せる人材の確保が実現されると筆者は考える。

【図表18】 外国人留学生の推移



出所：独立行政法人日本学生支援機構 HP より筆者作成

【図表 19】 在留外国人の推移



出所：法務省HPより筆者作成

5. 解決策の検証

5.1. 企業への検証

筆者は、PICRSモデルの有効性を確かめるために、企業への検証を行った。

A社によると、商品を直接卸している飲食店でQRコードを導入することは費用的に大きな負担はなく、このモデルの運用は可能であるとの評価を頂いた。また、取引先の飲食店の中でも、インバウンドが多く訪れる浅草の天ぷら屋や八重洲地下街の居酒屋に協力してもらうことで、商品の情報を消費者に確実に伝える有効な手段になりうるとの意見を頂いた。また、このモデルはインバウンドだけでなく、日本人に対しても有効であり、減少する国内需要の喚起にも繋がる可能性があるとして述べていた。

B社によると、B社は商品の95%を都内の飲食店に卸しており、飲食店から自社への誘客に繋げられることはコスト面から見ても望ましいとして述べていた。また、B社からはPICRSモデル

のファンクラブを活用すれば、英語を話せる人材だけでなく、単発的に行っているイベントで働く人材をも獲得できるのではないかという意見を頂いた。

C社は、酒蔵で働くためには日本酒に関する知識が不可欠であるという。そのため、自社の商品に詳しいファンを雇うことが出来れば、研修費用を抑えることができるとの評価を頂いた。

5.2. 残された課題

以上の検証結果から、PICRSモデルには次のような課題が残された。ファンクラブの中に英語を話せるファンがどれくらい存在するのか、インバウンドを含めた、より多くの人に商品を広めたいと考えるファンの存在を表すデータはないという点である。しかし、ファンクラブの会員数が増えていくにしたがって、このようなファンの存在も増えていき、清酒製造業者がファンに対して定性調査を実施することで明確になりうると筆者は考える。

6. 総括

本稿では、都内屈指の清酒の生産地である多摩地域を調査対象とした。多摩地域の清酒製造業者では、来訪するインバウンド数が増加傾向にある。そして「英語を話せる人材の不足」と「認知度の低さ」という課題を抱えていた。筆者はこの課題を解決するため、PICRSモデルを提案した。これは、商品に関わる一連の情報を、より確実に顧客に提供することで、ファンを創出し雇用に繋げるためのモデルであった。これにより、顧客がより満足感を得るよう

になり、インバウンドが新規顧客となるだけでなく、ファンの創出が見込まれる。さらに、清酒製造業者において英語を話せる人材の獲得を実現できると筆者は考える。

検証を行った結果、PICRSモデルには有効性があることが示された。しかし、ファンのうち英語の酒蔵見学を実施できるような、潜在的な働き手がどれほどいるかが不明瞭であることが課題として残された。このデータは、今後ファンを獲得していく中で、清酒製造業者がファンに対して定性調査を実施することで明確になりうると考える。

【参考文献】

- 大森寛文 [2019] 「インバウンド価値共創と推進課題 - 東京多摩地域に外国人観光客を呼び込むために -」 『明星大学経営学研究紀要』 (14) 明星大学
- 河合真人 [2019] 「第2章第2節 インバウンドビジネス」
- 加藤弘治編著 『2019年度版観光ビジネス未来白書』 同友館
- 岸保行・浜松翔平 [2017] 「日本酒産業における情報の生成・流通モデル」 『新潟大学経済論集』 (Vol.103, pp.115-129) 新潟大学経済学会
- 藤本隆宏 [2001] 『生産マネジメント入門Ⅰ』 日本経済新聞社

【参考URL】

- 国税庁HP「酒レポート平成30年3月」
<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2018/pdf/000.pdf> (最終閲覧日: 2019年10月7日)
- 国税庁HP「清酒製造業の概況(平成28年度調査分)」
<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seishu/2016/index.htm> (最終閲覧日: 2019年10月7日)
- 国税庁HP「戦後の酒と酒税」
<https://www.nta.go.jp/about/organization/ntc/sozei/tokubetsu/h22shiryokan/05.htm> (最終閲覧日: 2019年10月7日)
- 国税庁HP「酒税法における『清酒』の定義」
<http://www.nta.go.jp/about/council/sake-bunkakai/021127/shiryo/07a.htm> (最終閲覧日: 2019年10月9日)
- 東京都産業労働局HP「平成30年訪都旅行者数等実態調査」
<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/toukei/tourism/h30-jittai/> (最終閲覧日: 2019年10月8日)
- 東京都庁HP「多摩地域の概況と多摩振興の取組」
<http://www.metro.tokyo.jp/INET/KEIKAKU/2014/03/DATA/70o3v402.pdf> (最終閲覧日: 2019年10月15日)

- 独立行政法人日本学生支援機構 HP「外国人留学生在籍状況調査」
https://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_e/index.html（最終閲覧日：2019年10月15日）
- 日本政府観光局 HP「月別・年別統計データ（訪日外国人・出国日本人）」
https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html（最終閲覧日：2019年10月15日）
- 日本政府観光局 HP「訪日外国人旅行者の消費動向とニーズについて」
https://www.jnto.go.jp/jpn/projects/research_consulting/cq6g7o0000002hw5-att/project_data.pdf（最終閲覧日：2019年10月15日）
- 法務省 HP「在留外国人統計（旧登録外国人統計）統計表」
http://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei_ichiran_touroku.html（最終閲覧日2019年10月15日）

【ヒアリング調査先一覧】

番号	訪問日	訪問先	所在地	資本金	従業員数
1	2019/7/2(火)	株式会社ティ・エ・エス	東京都中央区	3,000万円	47人
2	2019/7/4(木) 2019/10/1(火)	A社	東京都青梅市	1,680万円	84人
3	2019/7/9(火)	多摩観光推進協議会	東京都立川市	-	-
4	2019/7/10(水) 2019/10/3(木)	B社	東京都福生市	非公表	15人
5	2019/7/17(水)	多摩広域インバウンド 推進プロジェクト協議会	東京都福生市	1,000万円	10人
6	2019/8/21(水)	株式会社やまところ	東京都新宿区	3,860万円	非公表
7	2019/9/10(火)	一般社団法人 日本旅行業協会	東京都千代田区	-	-
8	2019/10/3(木)	D社	東京都東村山市	2,000万円	27人
9	2019/10/10(木)	C社	東京都福生市	5,000万円	40人

【メール調査先一覧】

番号	調査日	調査先	所在地	資本金	従業員数
1	2019/10/7(月)	野崎酒造株式会社	東京都あきる野市	1,000万円	3人
2	2019/10/7(月)	東京都酒造組合	東京都立川市	-	-