

資料

サプライチェーンの事例 —— チョーヤ梅酒における産地との継続的な取り組み ——

中野 幹久

要旨

チョーヤ梅酒株式会社は、梅酒市場におけるリーディング・カンパニーである。本資料では、同社製品の主要原料である梅の調達に焦点を当てて、産地との継続的な取り組みを紹介する。加えて、それらの取り組みはどのような見方・考え方にもとづいて行われているのかを理解する。

1. 会社概要

チョーヤ梅酒株式会社（以下、チョーヤ）は、梅酒および梅関連製品を製造・販売している会社である。梅酒市場における同社のシェア（数量ベース）は約30%であり、業界のトップメーカーと位置づけられる。梅酒の主要ブランドとしては、「The CHOYA」（写真1）「さらりとした梅酒」「ウメッシュ」がある。同社の梅酒全商品の9割以上は「本格梅酒」、つまり梅・糖類・酒類のみを原料とした無添加の梅酒である。酸味料、着色料、香料といった添加物を加えず、梅の実だけで梅酒をつくるため、約1年以上かけて梅を漬け込む伝統的な製造方法を採用している。また、1980年代中頃から本格的に海外進出を開始し、1989年にドイツ、1995年に上海に営業事務所を開設、1997年には上海に工場を設置しており、海外売上高比率は30%（2021年時点）を超えている。本社（写真2）は大阪府羽曳野市にあり、2021年12月期の売上高は約139億円（海外事業分を含む）である。

同社はもともと、家業のブドウ栽培を生業としていた。1924年から創業者の金銅住太郎氏がワインの醸造・販売を始め、その後、ブランデーや甘味果実酒の製造・販売へと乗り出した。しかし、安価かつ多量に生産されている海外ワインに対抗することは容易ではない。海外から入ってきた文化ではなく、日本特有の文化や伝統を醸成させ、ゆくゆくは世界へ伝えたいと考えて、1959年に梅酒の製造・販売に踏み切った（写真3）。当時は同業の会社はほとんどなく、先駆けた取り組みであった。同社が株式会社化し、蝶矢洋酒醸造株式会社を設立したのは1962年であり、2代目の金銅和夫氏が社長に就任した。この年の酒税法改正で果実酒の自家製造が許可されたことで、梅酒を自宅でつくることがブームとなったが、高度経済成長期以降、核家族や単独世帯が増え、消費者の簡便性志向が高まって生活様式が変化する中で、企業が製造する梅酒への需要が高まっていった。この時期、以前から梅酒を製造していた洋酒や焼酎のメーカーに加えて新規参入企業が相次いだ。チョーヤは業界のトップ企業として、テレビCMをはじめとする広告・宣伝活動や新商品の開発で市場拡大を牽引していった。1980～90年代には、同社は生産拠点を拡大し（大阪第二工場：1983年、紀州



写真1 The CHOYA



写真2 チョーヤ梅酒の本社社屋

工場：1992年、伊賀上野工場：第一期1996年、第二期1998年）、大阪本社工場とあわせて現在の4工場体制を築いている。

同社は2000年に社名をチョーヤ梅酒株式会社に改称した。この頃から梅酒市場は急速に拡大していったが、売上を伸ばしたのは他社の添加物を使用した安価な商品や地方のメーカーが販売する地梅酒である。5代目の金銅重弘氏が社長に就任したのは2007年であるが、消費者の酒離れも進み、2010年代半ばには売上高は100億円を切った。しかし、同社は自社の基軸を再定義してブランドの強化を図り、2015年以降は上述した「本格梅酒」を業界で初めて商品に表示できるようになったことで、売上高は増加傾向にある。

以下では、チョーヤにとっての主要原料である梅の調達に焦点を当てて事例を記述する。



写真3 初期の梅酒

2. 産地との継続的な取り組みの事例

企業が農産物を仕入れて加工するにあたり、難しいのは需給バランスと価格変動への対応である。中でも、梅は年に一度の収穫期間が最盛期で10日程度ときわめて短い。また、豊作と不作の波が非常に激しい。これは、開花期が低温の時期にあたり、虫媒による受粉が気温に左右され、凍霜害などの影響を受けるためである。実際、2010年以降の国内収穫量を見ると、一番多い2013年の12.3万トンと一番少ない2020年の7.1万トンでは5万トン強の差がある。結果、価格変動も大きくなる。こうした特性をもつ作物である梅を主要原料として取り扱い、安定した品質の梅酒を製造するために、チョーヤが梅の産地との間でどのような取り組みを行っているのかを紹介する。

チョーヤでは、梅酒の製造に国産の梅を100%使用している。梅酒に適する産地・品種・熟度等の選抜を行い、約450基の熟成タンク(写真4)でそれらを区別して管理し、ブレンドして商品化している。主な品種としては、大粒で果肉が厚く、酸度の高い香り豊かな和歌山県産の「南高梅」(写真5)を中心として、同県の有機梅、奈良県および群馬県の「白加賀梅」、奈良県の「鶯宿梅」があげられる。梅酒の製造用として、それらの品種の梅を年間約4,000～6,000トン使用しているが、商社等を介さず、ほぼ全量を農協(市町村単位の農業協同組合)や連合会(県単位の経済農業協同組合連合会)との直接取引によって調達している。この内、国内収穫量の6割前後を占める全国1位の産地であり、同社が製造する梅酒の原料として使われる梅の7割程度を占めているのが和歌山県産である。約7割を紀州農協(本部:御坊市)と紀南農協(本部:田辺市)、残りの約3割を県連合会から調達している。県内には約6,500軒の梅農家があるが、同社に出荷しているのは約4,000軒の農家である。以下では、主に(紀州農協管轄の)みなべ・(紀南農協管轄の)田辺地域と呼ばれる産地との関係について、詳しく説明する。

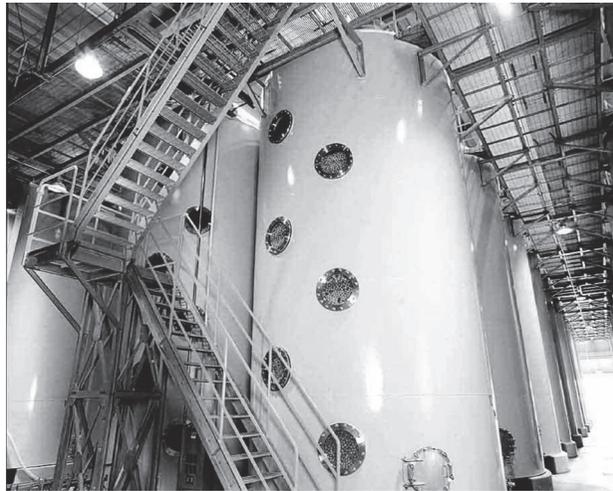


写真4 熟成タンク



写真5 紀州産南高梅

梅の開花時期は年によって異なるが、おおむね1月下旬から約2ヶ月程度かけて、ゆっくりと北上していく。和歌山県南部では、例年は2月上旬から咲き始め、中旬には満開を迎える。しかし、冬の寒暖の状況によって開花時期は大きく異なり、早め（例：1月下旬）の年もあれば、遅め（例：2月下旬）の年もある。一般的に、開花が早い年は不作、遅い年は豊作とされている。理由としては、開花が早いと低温で霜害が発生する機会が多くなること、日中温度が低いと受粉を手伝うミツバチの動きが活性化しないこと、そもそも発育不良の不完全花が多いことがあげられる。このため、梅の調達側としては、毎年の開花時期は重大な関心事である。また、その後の着果や生理落果（着果過多を防ぐために、樹体自身が実を落とす自然現象）の状況も気になる。さらに、ゴールデンウィークの頃に気温が上昇することが多いが、降雨量が減ると木が地面から水分を吸収できなくなり、実

から吸収して“焼け”の症状が出ることもある。このように、さまざまな要因が梅の収穫量に影響を及ぼすため、それらの状況を調達側も把握しておく必要がある。チョーヤでは、専務取締役の金銅俊二氏（写真6）が梅の調達の責任者であり、こうした状況の把握に努めている。チョーヤは卸売・問屋といった中間流通業を介さず、産地から直接仕入れているので、農協や農家とやりとりして情報を集めるようにしている。農家との間では、地域単位のリーダーである梅部会長とやりとりすることが多い。この際、単に話を聞くだけでなく、梅の開花や受粉、成育など梅園の状況を把握するために園地視察を行うとともに、農協や農家と園地状況や作柄についての情報交換を行い、収穫に向けて問題があれば対策をいっしょに検討している。



写真6 産地を視察する金銅俊二専務（中央）

そうした状況を踏まえて、4～5月頃にチョーヤの仕入れ予定数量を農協に提示する。収穫は6～7月であり、提示した発注分が産地から納品される。ここで特徴的なことが2つある。ひとつは、取引量についてである。先述しているように、梅は豊凶差が大きい。豊作の年には、生産者側で梅があまる可能性がある。青果であるため、在庫することができず、加工しなければ廃棄せざるを得ない。このような生産過剰の場合、チョーヤが提示した予定数量を超える量を仕入れる。例年の2倍以上を仕入れた年もあるが、そのときは全量をタンクに入れるわけにいかず、同社が開発した技術で梅を冷凍保存し、ノンアルコール商品で活用した。逆に、凶作で生産不足の場合、チョーヤに優先的に供給してもらえる。農協が、梅干しを主とする農家にまでコンテナ1杯分の青梅を提供してもらえるようお願いすることもある。チョーヤと産地は、このような相互依存関係を築いている。こうした関係性の下で行われる取引の価格決めが、もうひとつの特徴である。チョーヤは、梅の取引において契約書を交わさない。梅が納品された後、農協や農家との間の話し合いによって決めている。つまり、口約束の“後決め”である。チョーヤとしては、市場価格を参考にしつつ、できるだけ価格が変動しないようにしている。量の面でも価格の面でも、農家が困ったり損をすることがないよう

に配慮しているのである。

収穫・取引後、翌年の開花までの間には、農協や農家と反省会を行い、当年の問題点や課題があれば次年度に向けての対策が話し合われる。新型コロナウイルス感染症が拡大する以前は、農家向けの研修会やチョーヤの工場見学を行っていた。チョーヤの販売状況や梅産業の現状を伝え、農家から出荷された梅がどのような設備でどのように加工されているかを実際に見てもらい、安心して生産してもらえるように意欲の向上に努めている。

上記は、梅の調達に関して毎年行っていることであるが、これに関連してさまざまなことにも取り組んでいる。1997年以降、みなべ農協、いなみ町農協（両農協は、その後にみなべいなみ農協となり、他の農協と合併して紀州農協となった）、紀南農協とともに、チョーヤの呼びかけで「紀州梅有機栽培研究会」を結成し、梅の減農薬栽培に関する実証研究を行っている。これは、「良い梅製品は、良い梅から。良い梅は良い大地から。」というチョーヤの理念の下、農家といっしょに畑づくり、土づくりから取り組んできた活動である。梅は湿度が多い梅雨に実が熟していくので、農薬を使わないとすす斑病が発生しやすい。農家との共同研究を通じて、農薬の散布量を減らしつつ、剪定を工夫したり、天然由来の成分での防虫の技術を確認しつつある。現在では2百数十軒の農家と取引しているが、当初はうまくいかないことを懸念する農家が多かった。チョーヤは買取保証によって農家の収入が減らないように配慮している。また、田辺（紀北川上農協管轄の）橋本地域では、1999年から有機栽培の実証研究を開始した。化学的に合成された肥料や農薬を使わず、有機肥料を使っている。同様に、農家には買取保証をつけて取り組み初め、2001年に和歌山県有機認証協会から有機JAS認定を受けた梅を収穫できるようになった。2013年には、「ゆうきの梅酒（現：The CHOYA 大地の梅）」を発売している。減農薬栽培や有機栽培で共同研究している農家には、生産が軌道に乗ってきたら自分たちの事業を拡大して、ほかの取引先に販売することを認めている。「チョーヤにしばりつけない」というのが、チョーヤの方針である。

また、農家の労力を軽減することも提案している。青梅（成熟前の青々とした梅の実）は2～3日で色が変わってしまう。一定の熟度のものを出荷させるために、農家は約2週間の間、朝早くから夜遅くまで梅の実をもぐ収穫や選別の作業をしないといけない。梅農家の全労働の約半分とも言われる作業がこの時期に集中するため、非常に大きな負担となっている。チョーヤは出荷できる色の範囲を広げて、一定期間に作業負荷が集中しすぎないように配慮している。大きさの選別についても、以前は5種類だったものを3種類に簡素化することを同社から提案している。ほかにも、農地の所有権移転（例：自宅から遠い高齢者の農地を、自宅から近い若手の農地と交換する）や繁忙期に作業を手伝う人手の融通といった農家支援の提案も行っている。将来は、チョーヤが農業法人を設立し、生産者が安定的に農業を営める環境を整備することを検討している。

3. 見方・考え方

前節では、チョーヤが梅の産地との間で行っている取り組みを紹介した。最後に、それらの取り組みはどのような見方・考え方にもとづいて行われているのかを理解する。

上述したように、チョーヤは日本特有の文化を世界に伝えたいと考えて、梅酒の事業を開始した。同社が本格的に海外進出を始めたのは1980年代中頃からであるが、その20年前の1960年代から、金銅和夫氏（2代目社長）が梅酒を担いで米国へ渡り、土地勘も人脈もない中で営業して回ったのが最初の第一歩である。「小さくてもいいから、世界を見据えた事業をやりたい」、これがチョーヤの梅酒事業の志となっている。そのためには、国内でしっかりとしたブランドを形成しておかなければならない。業界のトップメーカーとして、定番商品だけに頼れば飽きられて消えていく運命にある。梅文化を守り、世界へ広げていくために、常に挑戦していくことが課題となっている。

チョーヤが挑戦し続けていることのひとつが、主要原料である梅の調達である。チョーヤは国産の梅を安定的に調達できなければ事業が成り立たず、日本古来の梅文化を世界に伝えるという志も実現できない。国産梅の調達は、同社の「生命線(ライフライン)」とも言えるものなのである。チョーヤは梅について、「農から入る」と表現しているが、それは同社が国産梅を安定的に確保するために必然的なものである。前節で見たように、梅は豊凶差が激しい。生産者の高齢化が進み、数も減ってきている。継承してもらうには、労働負荷を減らす工夫が必要である。減農薬栽培や有機栽培の研究を進めることは、お客様に信用してもらえる商品をつくることにつながる。このように農業への関与を高めていくことによって、生産者、農協、チョーヤの三位一体での連携の程度が高まり、よい原料を安定的に確保できるようになる。チョーヤと産地の相互依存関係について説明したが、その根底にあるのは、生産者が丹精を込めて育てた梅をチョーヤが大切に扱っているという姿勢である。生産者は、自分がつくったものに対して誇りと愛情をもっている。チョーヤはそれを理解してくれていると生産者が認識しているからこそ、生産者もチョーヤの力になろうとする。結果として、チョーヤと産地が同じポリシーで結ばれ、信頼にもとづいた長期的な関係（付き合い）が続いているのである。

以上のことから、チョーヤが唱える「産農一体」の経営理念は、梅農業を守ることであり、それが自社を守ることにもつながっていることがわかる。「産地とともに我々はある」というのが、その理念の意味するところである。産地といっしょに歩み、成長するということである。梅の調達を担当する金銅俊二専務は、「農家さんと売り場を近づけたい」と言う。海外事業についても、農家には「みなさんの梅が世界に羽ばたく」と伝えている。これらの言葉からは、もともとは家業のブドウ栽培を生業としていたチョーヤだからこそ、自社の原点を大事にしている様子が伺える。専務は、「田辺地域の道を市民よりもよく知っている」と言う。それぐらい、車を自ら運転し、山や畑をよく見てきたという自負がある。これは、今後調達を担っていく後継者も行っていることである。チョーヤが農から入ってずっとやってきたことであり、それは今後も変わらず続くのであろう。

謝辞

本稿の作成にあたっては、2020～22年度学術研究助成基金助成金基盤研究（C）「サプライチェーンの統合への組織文化の影響：マルチレベル分析のモデル開発」（課題番号：20K01951）の助成を受けた。チョーヤ梅酒株式会社専務取締役の金銅俊二様、企画広報推進部の森田英幸様には、取材にご協力いただきました。ここに記して感謝申し上げます。

参考文献

金銅俊二（2002）「国産を重視した梅酒の原料仕入と廃棄物リサイクルの試み」『近畿中国四国農研農業経営研究』, 1号, 22-30頁.

橋本卓爾・大西敏夫・辻和良・藤田武弘編（2005）『地域産業複合体の形成と展開：ウメ産業をめぐる新たな動向』, 農林統計協会.

A supply chain case:
Continuing activities with production areas at CHOYA UMESHU

Mikihisa NAKANO

ABSTRACT

CHOYA UMESHU CO., LTD. is a leading company in the Umeshu market. With a focus on procuring ume (a family of plum), which is the main raw material for the company's products, this report introduces their continuing activities within production areas. In addition, we digest the philosophy underlying these activities.

