事例No.	617
公表年度	H29
団体の属性	一般市
団体名	岩手県花巻市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・組織改革 ・観光

事例種類	民間企業の立地が期待できない地域における事業実施

事例内容・タイトル

経営戦略の転換による経常損益の改善

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	経営戦略の転換による経常損益の改善
団体名	岩手県花巻市
法人名	(株)エーデルワイン

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	98, 059
標準財政規模(百万円)	28, 895
財政力指数	0.45

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 29 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 28 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 29 年 3 月 31 日時点)

花巻市	54(38.2%)
紫波町他	23(16.2%)
その他	64(45.6%)
役職員数(人)	34

[経営状況](平成 28 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	417
経常損益	15
当期純損益	11

資産	475
負債	94
純資産	381

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)エーデルワインは、その前身となる岩手ぶどう酒醸造合資会社(昭和 37 年設立)を引き継いで、ぶどう産業の振興を目的に旧大迫町、紫波町、旧大迫農業協同組合、旧紫波東部農業協同組合などによって昭和 49 年に設立され、ワインの製造・販売を中心とした事業を実施し、ぶどう産業の振興や地域の雇用に寄与している。また、工場見学施設の整備やテイスティングルームの整備などで地域観光の拠点としての役割も果たしている。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、会社の 経営戦略の転換で販売実績向上による経常損益の改善を図った 事例である。

具体的には、ぶどう農家の収益確保のため、生食用の出荷規格外のぶどうを集荷してワイン醸造を行い、醸造技術の向上によって付加価値をつけて販売する事業を行ってきたが、販売量の低迷により経常損失を出すこともあったことから、販売戦略の見直しを行い、販路拡大のために外部からの人材の登用やブランドの価値を高めるためのコンクール出品、品質向上のための農家指導などについて中期事業計画を策定、実行 して安定的な経常収益の確保を図った。

2．取組の背景、理由、着手のきっかけ

花巻市大迫地域には古くからぶどう栽培の歴史があったが、戦後に続いた台風災害からの復興のため本格的にぶどう栽培が奨励され、主要産業へと成長してきた。それに伴い生食用としての出荷規格に該当しないぶどうの処理が問題となり、栽培農家の収益増を目指してワインの原料として集荷・醸造・販売して農家の収益とする役割を担って第三セクターが設立された経緯から、(株)エーデルワインは 6 次産業化の先駆けともなってきた。

設立当初は、ぶどう農家への支援が第一で醸造や販売はあまり力点が置かれておらず、ワインの評価はあまり高いものでなく販売先も地域内や県内など限定的なもので、経常損益が赤字になることもあった。

平成 19 年 5 月の株主総会時までは、行政の首長か、その経験者が社長に就任していたが、その後は経験豊富な社員が社長に就任したことを契機に、安定した黒字経営を実現するためには良いワインを造って多くの人にその良さを知ってもらい販路を拡大・売上増を目指すことが必要と判断して販売戦略の見直しを行うこととなった。

（単位：百万円）

	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
経常損益	▲4	▲9	1	24	12	14	8	10	15
原料入荷量(t)	356	409	317	266	305	409	289	389	366
ワイン売上	359	343	325	431	399	397	391	405	391
ワインコンクール入賞数	13	9	16	14	24	29	18	22	29
入賞アイテム数	8	6	10	8	13	15	8	10	15

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

それまでの経営方針は農家のために生食用の出荷規格外のぶどうをできるだけ活用して、農家の収入を増やすためのものだったが、ワインの売上増による経常収支の改善には良いワイン(売れるワイン)を造って販路を拡大することが必要なこと、ブランド価値を高めること、コスト管理など経営状況の改善が必要なことなどが課題であった。

これらの課題解決のため、

①ワイン醸造能力向上のための醸造設備の改修・整備

②ブランドの価値を高めるため、国内外のワインコンクールへの積極的な出品

③経営管理や販路拡大のため、販売ルートに人脈のある大手酒販会社の人材を営業責任者に登用

④品質の良い原料を確保するため、専用品種の作付拡大や園地ごとの栽培指導

などが必要と判断して、これらの方針を中期経営計画に盛り込み、経営改善に取り組むこととした。

3．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

中期経営計画を社内に徹底するため、社員全員による経営計画発表会を開催して今後の経営戦略の周知に努めた。

また、大手酒販会社出身の取締役を専務に登用して営業コストの削減などを実施するとともに、その人脈を活用して大型店などの販売ルートの拡大に努めた。

ワイン醸造能力の向上のために平成17～18年度に補助事業を活用して醸造棟新築、瓶詰棟新築、製造設備整備を行ったことにより、販売量の増に対応できる設備体制となった。

エーデルワインのブランド力を高めるためには、コンクールにおいて評価を受けることが重要との考えで積極的に出品を行った。主なコンクールは

・JAPAN WINE COMPETITION　・INTERNATIONAL WINE&SPIRIT COMPETITION

・awc Vienna international wine challenge　・Japan wine challenge

などで、多くの入賞を果たしてその名声を誇れるようになっている。

また、「良いワインはよいぶどうから」をモットーに、醸造用の専用品種の園地には市が設置する葡萄が丘農業研究所とともにきめ細かな技術指導を行い、農家ごとのワインを醸造して生産者と共に「ワインを楽しむ夕べ」を開催し、お互いの出来栄えを評価しながら技術向上に切磋琢磨している。

平成 27～28 年度には市の事業で試飲直売所に隣接してテイスティングルームを設置し、観光客の誘致にも力を入れて販売チャネルの拡大に努め、平成 28 年度は約 41,000 人の集客で売上増に貢献している。

4．取組の効果

経営戦略の転換で販売活動にも力点を置くようになってワインの売上は徐々に増加しており、平成 22 年度以降 7 期にわたって経常損益は黒字となっている。

また、各種コンクールにおいて高い評価を受けていることから（株）エーデルワインの知名度も高まっている。さらに、平成 29 年度に花巻市などが開催した「日本ワインフェスティバル花巻大迫」には、（株）エーデルワインを含む県内のワイナリーはもとより、東北、関東甲信越の日本ワインのワイナリー30 社に出展していただき、2 日間で約 3,700 人の来場を得て盛況であったことからもワインの里大迫を担う地元企業として評価をいただいている。

栽培農家ごとに生産したぶどうを使って醸造したワインでの「ワインを楽しむ夕べ」の開催により、消費者に生産者の顔が見えることで安心なワインだということがアピールできており、今後の販売に寄与するものとなった。

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

ワイン販売の増加に対応して原料のぶどうの確保対策が必要となってくるが、栽培農家の高齢化や後継者の不足などの課題がある。このことから、今後も安定した原料供給を確保するためには技術指導などのほかに行政などと連携して新規就農者や園地継承の仕組みづくりなどを検討しなければならない。

また、昨今の日本ワインブームで大手メーカーも日本ワインへの取組を活発にしており、どのように棲み分けしていくのかも課題として捉えておく必要がある。

６．他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

当該事例は市町村合併を契機に経験豊富な社員が社長へ就任し、経営改善の一環として経営、販売に精通した民間からの専務を起用できたことで、うまく経営戦略の転換が図られたものである。 また、行政からは施設整備などの支援にとどめ、経営方針に直接関与しなかったことも経営改善を進めるに当たっての自由度を確保する形となったことが功を奏した。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	花巻市財政課	連絡先	0198-24-2111（内線 270）