

ふらのワイン経営戦略

これからの10年戦略

令和3年3月

富良野市ぶどう果樹研究所

1. はじめに～経営戦略策定の主旨	1
2. 富良野市ワイン事業を取り巻く現状	1
過去10年間の人口推移と今後15年間の人口予想	2
富良野市観光入込・宿泊客数の推移（平成27年度～令和2年度）	2
ワイン用ぶどう栽培面積の推移（平成28年度～令和2年度）	3
ぶどう収穫量の推移（平成28年度～令和2年度）	3
ワイン用ぶどう反収の推移（平成28年度～令和2年度）	4
ワインと果汁の製造本数の推移（平成27年度～令和元年度）	4
営業・営業外収益見込み（令和2年度～令和12年度）	5
管理費・営業費・営業外費用見込み（令和2年度～令和12年度）	5
決算額；収益－費用（令和2年度～令和12年度）	5
資金計画の見込み（令和3年度～令和12年度）	6
3. 経営戦略のまとめ	
経営戦略期間（前期と後期）	7
前期5年間戦略 令和3年度から令和7年度まで	7
後期5年間戦略 令和8年度から令和12年度まで	9
ふらのワインの今後の課題と方向性への決意	11
チャレンジ1…ワイン用ぶどうの確保	11
チャレンジ2…ワイン果汁の販売	11
チャレンジ3…ぶどう果汁の復活	12
チャレンジ4…ワイン工場直売店の今後	12
チャレンジ5…オリジナリティのある商品と新たな事業へ	12

1. はじめに ～ 経営戦略策定の主旨

地方公営企業法を適用した企業会計に移行してからほぼ毎年、純利益を出し累積黒字の健全経営を続けてきましたが、ここ数年の経営状況は、近年の天候不順による原料用ぶどう収穫量の低下から製品製造量が減少、消費税率10%への引き上げ、新型コロナウイルス感染症発症の影響で販売量の縮小による営業不振等もあり、平成30年度・令和元年度連続での損失を計上する厳しい結果となりました。

施設設備の老朽化に伴う修繕、利用者のニーズにあった施設への更新、また人口減少等の社会的要因によるアルコール消費量の減少等により、経営環境が厳しさを増すことも予測され、今後は経営健全化の取り組みを念頭に置いた抜本的な転換も考えていかなければなりません。

こうした社会情勢の変化を的確に捉え、将来にわたり安定的に継続することが必要であることから、今後のぶどう収穫量の予測から財政・投資計画を柱とした「経営戦略」を策定し、経営基盤強化と財政マネジメントの向上を図り、持続可能な事業経営を実施することが求められています。

ふらのワイン経営戦略の策定については、「第6次富良野市総合計画」に基づき令和3年度を初年度とする10カ年の計画となっています。本経営戦略に基づく経営基盤の強化に取り組むことにより、今後とも、誰からも選ばれる富良野ならではの高品質なワインづくりを推進し、自治体ワインとして、農業振興はもとよりふるさと納税制度の返礼品としての活用など、幅広く市民福祉の向上に貢献できるワイン事業の経営を目指すものです。

2. 富良野市ワイン事業を取り巻く現状

本市のワイン事業は、農業振興と農産加工を目的に、昭和47年にぶどう果樹研究所を設立し、富良野の自然風土を生かし栽培した原料用ぶどうの品質と収量の確保、醸造技術と品質管理の向上、販売戦略により、市民をはじめ広く「ふらのワイン」の愛飲者を拡大し、令和4年度には50周年を迎えます。

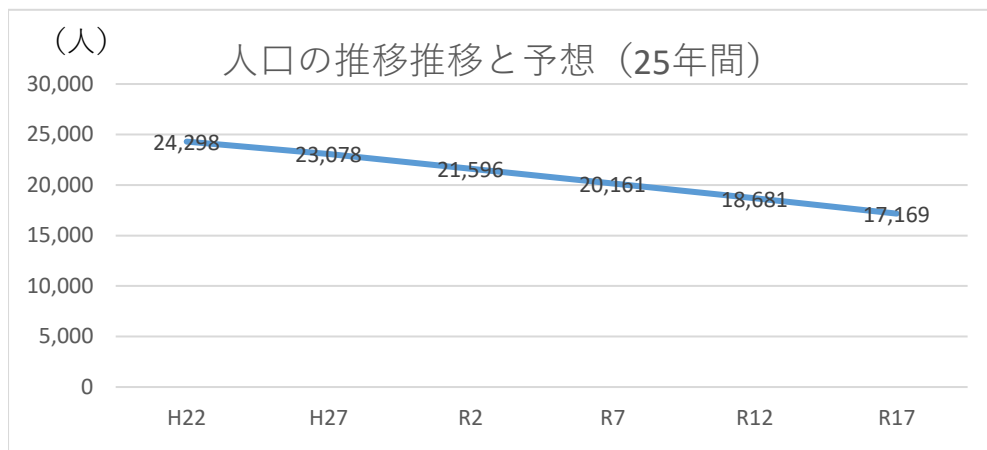
この間、生産農家へのぶどう果樹経営支援対策や醸造用ぶどう耕作組合への支援、原料用ぶどう買入単価の引上げ等による生産性向上、地道な農業者・関係団体への周知普及活動等により作付圃場の拡大、栽培・経営技術の向上を図ってきました。

また、ワイン・ぶどう果汁の製造技術もヨーロッパをはじめとする海外先進国への職員研修や、国や北海道の各関係機関との技術連携等を行い、さらには、道内ワイナリー各社との研修も行いながら技術の向上を図ってきました。

近年、少子高齢化による飲酒人口減が続く中であっても、その消費量を伸ばしてきたワインも市場的には飽和状態といわれています。EPAによる関税撤廃などにより、安価なワインが海外から輸入されるようになり、競争は激化の傾向にあります。新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、国内の飲食店等の営業自粛などによる外食の急速な冷え込みに伴い、酒類全体としても出荷減が懸念されています。このような状況下において、現在、富良野地域では複数のワイナリーが存在することから、「ぶどうづくり・ワインづくりが可能な富良野地域」の発信やワインツーリズムの開発も視野に入れた連携も必要となってくるのではないのでしょうか。

□過去10年間の人口推移と今後15年間の人口予想（5年ごと）（人）

年 度	H22	H27	R2	R7	R12	R17
人 口	24,298	23,078	21,596	20,161	18,681	17,169
5 年 差		-1,220	-1,482	-1,435	-1,480	-1,512

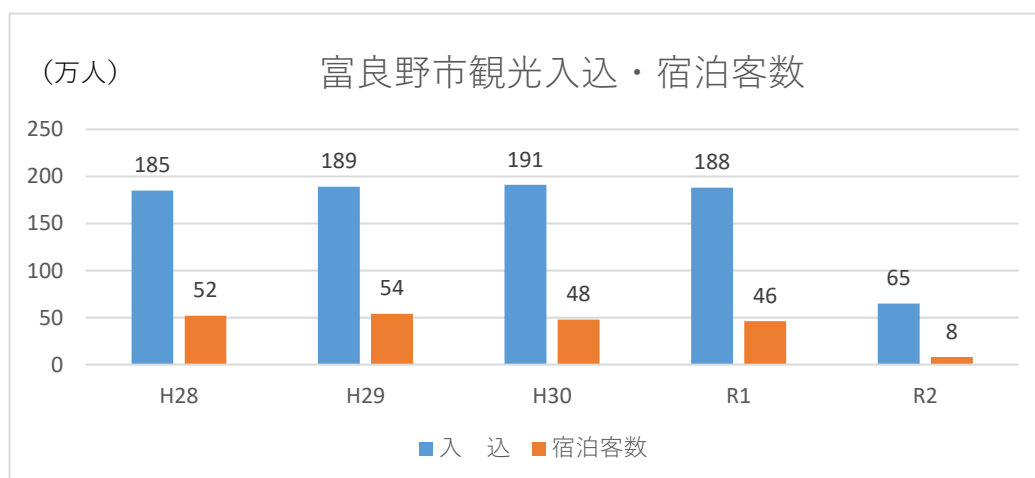


※参考資料；国立社会保障・人口問題研究所

□富良野市観光入込・宿泊客数の推移（平成28年度～令和2度）

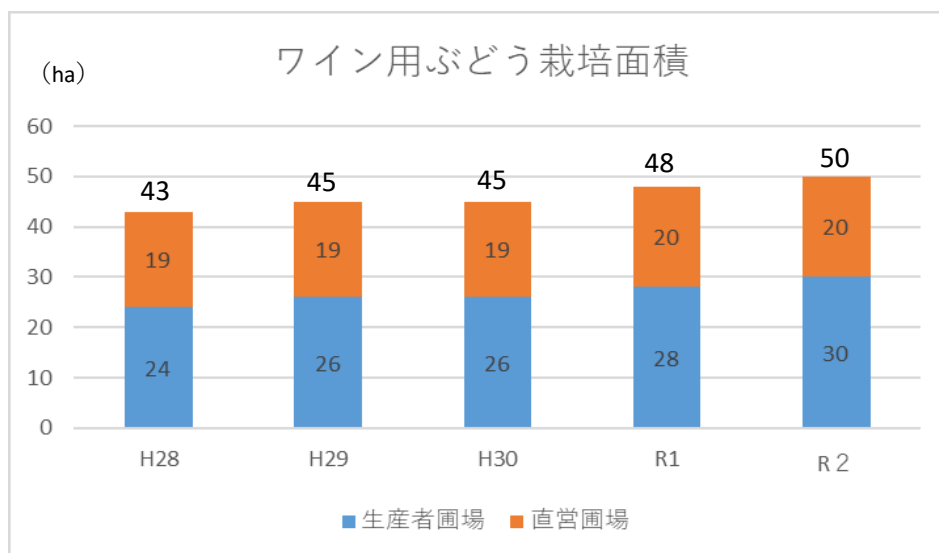
（万人）

年 度	H28	H29	H30	R1	R2
入 込	185	189	191	188	65
宿泊客数	52	54	48	46	8



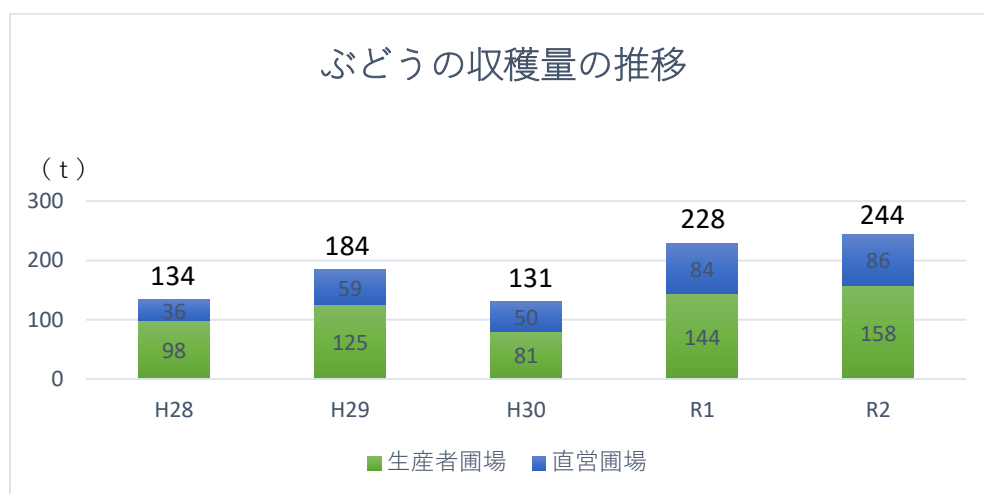
□ワイン用ぶどう栽培面積の推移（平成28年度～令和２年度）

年 度	H28	H29	H30	R1	R 2
生産者圃場	24	26	26	28	30
直営圃場	19	19	19	20	20
栽培面積	43	45	45	48	50



□ぶどう収穫量(t)の推移（平成28年度～令和２年度）

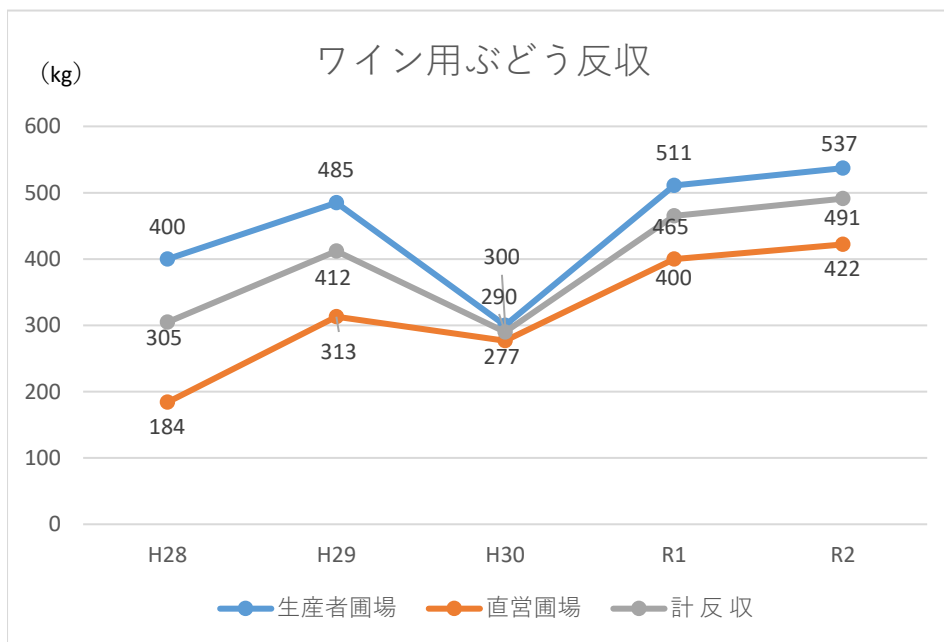
年 度	H28	H29	H30	R1	R2
生産者圃場	98	125	81	144	158
直営圃場	36	59	50	84	86
計	134	184	131	228	244



□ワイン用ぶどう反収の推移（平成28年度～令和2年度）

(kg) /10a

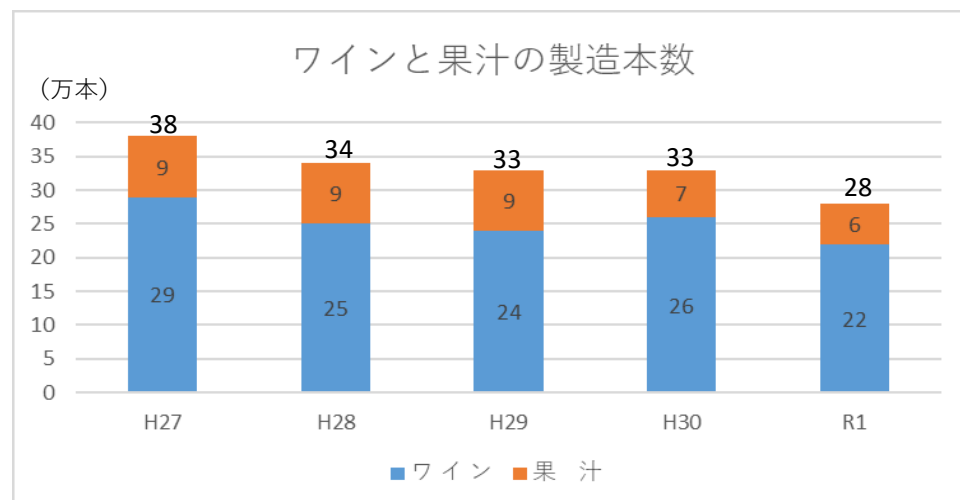
年 度	H28	H29	H30	R1	R2
生産者圃場	400	485	300	511	537
直営圃場	184	313	277	400	422
計反収	305	412	290	465	491



□ワインと果汁の製造本数の推移（平成27年度～令和元年度）

(万本)

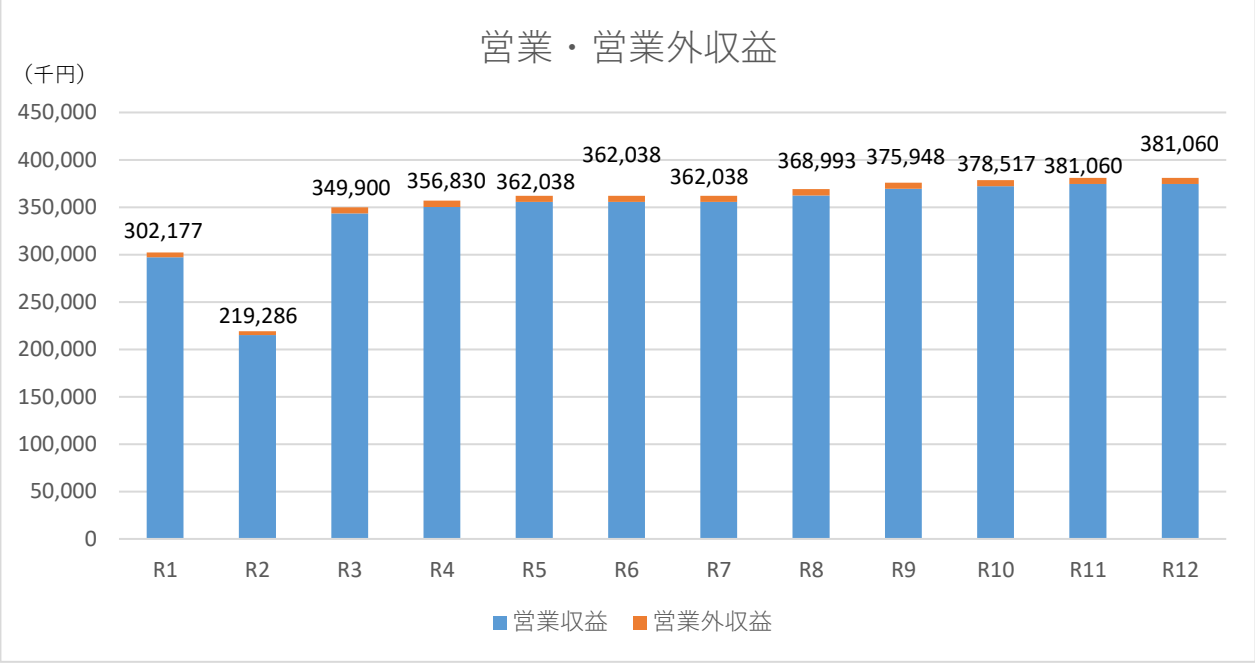
年 度	H27	H28	H29	H30	R1
ワ イ ン	29	25	24	26	22
果 汁	9	9	9	7	6
計	38	34	33	33	28



□営業・営業外収益（令和元年度～令和12年度）収 益（千円）

年 度	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
営業収益	297,194	215,000	343,421	350,351	355,559	355,559	355,559	362,514	369,469	372,038	374,581	374,581
営業外収益	4,983	4,286	6,479	6,479	6,479	6,479	6,479	6,479	6,479	6,479	6,479	6,479
計	302,177	219,286	349,900	356,830	362,038	362,038	362,038	368,993	375,948	378,517	381,060	381,060

※令和2年度以降は見込み金額



□管理費用・営業費用・営業外費用（令和元年度～令和12年度）費 用（千円）

年 度	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
製造管理費 減価償却費	105,622	91,338	94,000	93,121	93,452	95,536	98,064	102,117	100,762	102,496	101,891	101,891
営業費 製品生産費	220,602	171,183	244,900	251,755	252,286	252,710	253,169	254,572	257,325	259,591	261,867	261,867
営業外費用	14	20	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
計	326,238	262,541	349,700	355,676	356,538	359,046	362,033	367,489	368,887	372,887	374,558	374,558

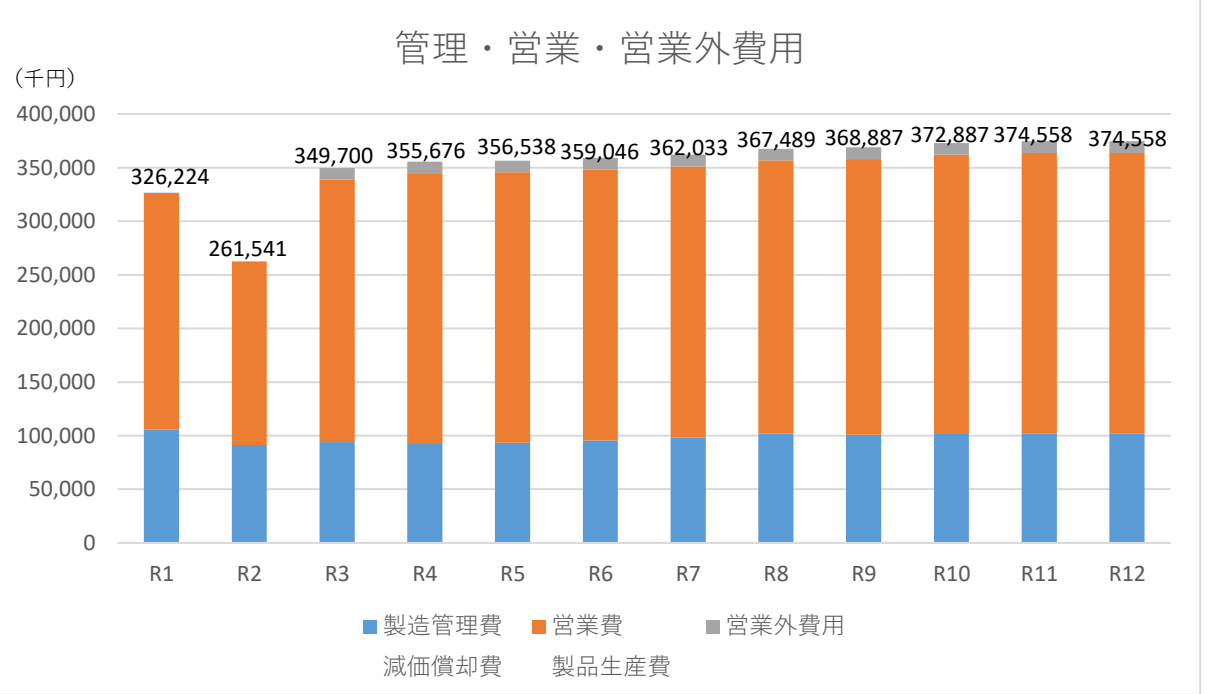
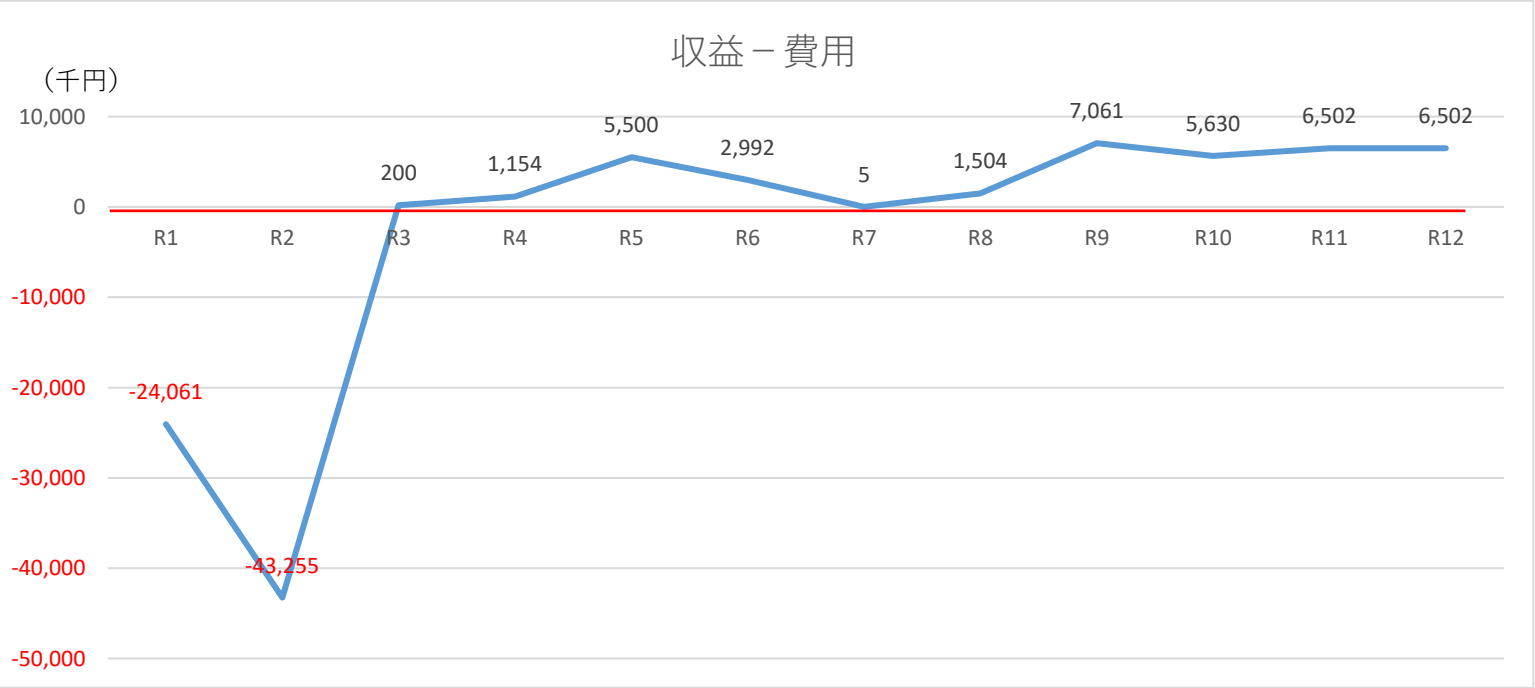
※令和2年度以降は見込み金額

□決算額（差引額）（令和元年度～令和12年度）（千円）

年 度	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
収益－費用	-24,061	-43,255	200	1,154	5,500	2,992	5	1,504	7,061	5,630	6,502	6,502

※令和2年度以降は見込み金額

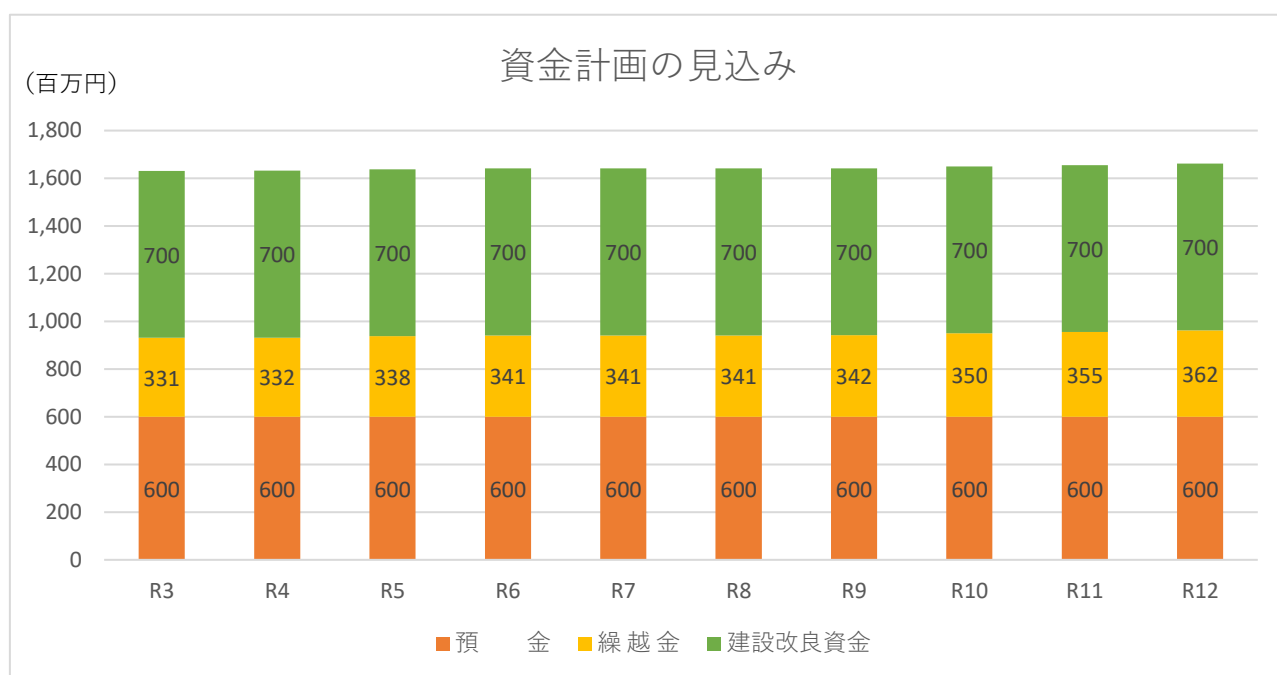
10年間（千円）
37,050



□資金計画の見込み（令和３年度～令和１２年度）

（百万円）

年 度	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
預 金	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
繰越金	331	332	338	341	341	341	342	350	355	362
建設改良資金	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
計	1,631	1,632	1,638	1,641	1,641	1,641	1,642	1,650	1,655	1,662



【経営戦略期間】

ふらのワイン経営戦略は、令和3年度から令和12年度までの10年間を期間とします。

【前期（5年間）と後期（5年間）】

コロナ禍の影響が大きく、経営戦略の期間である10年間（令和3年度から令和12年度まで）において、状況が大きく変わることが想定されるため、前期5年間（令和3年度から令和7年度まで）と後期5年間（令和8年度から令和12年度まで）に分けて、経営戦略を計画し、前期の最終年には後期の経営戦略の見直し（ローリング）を行います。

前期ではコロナ禍からの回復を、後期ではコロナ禍の経験を生かした経営体の強化に向け、各経営戦略を計画します。

【前期5年間戦略 令和3年度から令和7年度まで】

過去2年間は、新型コロナウイルス感染症発症の影響等で、損失を計上する厳しい結果となりました。前期の令和3年度以降にも影響がでることが予想され、特に新型コロナウイルス感染症での景気の後退は、避けては通れない状況が想定されます。いち早く販売不振を食い止め、経営の黒字化を図るために、営業等収益確保や経費節減など、ぶどう生産・ワイン果汁販売のあらゆる戦略をもって、売り上げ増に向けて取り組みます。また、ふらのワイン企業経営の足腰がしっかりするまでは先行的な投資は抑えます。

【前期の目標】

（ア）営業・営業外収益 －（イ）管理費用・営業費用・営業外費用＞赤字経営から脱却し消費税後の金額0以上を目標とする

（具体的な数値目標）

- 1 （ア）を3億6200万円以上の確保（25.5万本、ワイン23.5万本 果汁2万本）

（果汁は賞味期限があるので、必要以上に製造・在庫本数をつくらない）

ワイン 235,000本×1,260円（1本単価）×1.1＝325,710千円

果汁 20,000本×471円（1本単価）×1.08＝10,174千円

その他

26,116 千円 計 362,000 千円

2 (イ) を 3 億 6 2 0 0 万円以下にする (大きな設備投資は抑える)

3 億 6 2 0 0 万円

(製造管理費・減価償却費 1 億円、営業費・営業外・製品生産費 2 億 6 2 0 0 万円)

3 製造本数 (26 万本) ÷ 販売本数 (25.5 万本) をめざす。

在庫本数で調整する… (R1 で 15 万本)

- ① 260 t のワイン用ぶどうの確保
- ② 目標作付面積 52.5ha ※ (現在 R2 の 50ha) 5%の作付面積の増
- ③ 目標反収 500 kg ※ (過去 10 年平均反収 437 kg) 15%の反収増
- ④ 製造本数 $5250a \times 50.0 \text{ kg} = 262,500 \text{ kg}$ 262,500 本

4 ワイン用ぶどう作付面積 52.5ha、反収 500kg への挑戦

- ① 目標作付面積の増 2.5ha (新規就農者、既存農家作付増の補助)
- ② 反収増 63 kg (営農指導の徹底、苗木減と成木の増)
- ③ 普及センター、JA、市の農林課との連携と技術指導

5 販売本数 26 万本への挑戦

今後もコロナ禍の影響が続くことが予想され、令和 2 年度のワイン販売本数は 16 万本程度にとどまる見込みですが、令和 3 年度以降は次のような戦略を行いながら 26 万本の販売本数をめざします。

【令和 2 年度の 16 万本への落ち込み要因】

- ① コロナ禍の影響
- ② 消費税 8 % から 10 % への増税の影響
- ③ 価格改定増への影響
- ④ 国内外からの観光客減による影響

【令和 3 年度から令和 7 年度に向けて製造本数 26 万本を目標にするための戦略】

- ① 直売店等売り上げ増を目標にキャンペーンや限定商品の販売。リピーターの確保をめざしたイメージ戦略の強化
- ② 道内卸への販売強化
- ③ 道外への販売強化 (オンラインショップ等)
- ④ 道内・外物産展への積極的な出展
- ⑤ 市民への販売推進 (市内限定、オリジナル商品の販売、市民キャンペーン)
- ⑥ ふらのワインの強みを生かした販売
- ⑦ 観光客誘致と観光客向けキャンペーン

- ⑧ 果汁を使った販売戦略（ジュース・加工品）
- ⑨ 収量実績にあった買い取り単価の検討
- ⑩ 新規ぶどう耕作地（者）の調査及び確保の推進
- ⑪ ぶどう耕作者の助成
- ⑫ ぶどう栽培技術の指導
- ⑬ ぶどう品種改良等の研究
- ⑭ 普及センター・JA ふらの・市農林課との連携と技術指導

6 欠品防止への備え

- ① 豊富な在庫数の確保（ワイン 20 万本を超える在庫数の確保）
- ② ワイン用ぶどう貯蔵量の確保（タンク貯蔵）
- ③ 安定したワイン用ぶどうの確保

【後期 5 年間戦略 令和 8 年度から令和 12 年度まで】

前期では、新型コロナウイルス感染症の影響などの販売不振からの V 字回復をめざし、次期経営戦略の投資的な施設整備などを行う資金となるようあらゆる経営戦略を計画しました。

後期では、一步踏み出した経営戦略にチャレンジし、ぶどうの栽培面積の更なる拡大、反収の増をめざし、ぶどうの目標数量を確保し、ワインの販路拡大に向け、「美味しいワインと果汁を 28 万本売る」経営戦略を計画しました。

情勢が大きく変わる昨今では、次期の計画をより現実的なものにするため、前期の最終年度の令和 7 年度に、後期に向けての見直し（ローリング）を行います。

【後期の目標】

**（ア）営業・営業外収益 － （イ）管理費用・営業費用・営業外費用＞消費税後
プラス 5,000,000 円として、次期計画時の戦略的な先行投資の資金とすることを目標とする。**

（具体的な数値目標）

- 1 （ア）を 3 億 8100 万円以上の確保（28 万本の確保、ワイン 25 万本 果汁 3 万本）
（果汁は賞味期限があるので、必要以上に製造・在庫本数をつくらない）
ワイン 245,000 本×1,260 円（1 本単価）×1.1＝339,570 千円

果汁 30,000 本×471 円（1 本単価）×1.08＝ 15,261 千円

その他 26,169 千円 計 381,000 千円

2 (イ) を 3 億 7400 万円以下にする（大きな設備投資はできない）

3 億 7 4 0 0 万円以下

（製造管理費・減価償却費用 1 億 2 0 0 万円、営業費・製品生産費用 2 億 7 2 0 0 万円）

3 製造本数（28 万本）≒販売本数（27.5 万本）を基本にする。

- ① 280 t のワイン用ぶどうの確保
- ② 目標作付面積 53.5ha ※（現在 R1 の 50ha）7%の作付面積の増
- ③ 目標反収 525 kg ※（過去 10 年平均反収 437 kg）20%の反収増
- ④ 製造本数 $5350a \times 52.5 \text{ kg} = 280,875 \text{ kg}$ 280,875 本

4 ワイン用ぶどう作付面積 53.5ha、反収 525kg への挑戦

- ① 目標作付面積の増 3.5ha（新規就農者、既存農家作付増の補助）
- ② 反収増 88 kg（営農指導の徹底、苗木減と成木の増）
- ③ 普及センター、JA、市の農林課との連携と技術指導

5 販売本数 28 万本への挑戦

【令和 8 年度から令和 12 年度にむけて 28 万本を目標にするための戦略として】

- ① 直売店等売り上げ増を目標にキャンペーンや限定商品の販売。リピーターの確保をめざしたイメージ戦略の強化
- ② 道内卸への販売強化
- ③ 道外への販売強化（オンラインショップ等）
- ④ 道内・外物産展への積極的な出展
- ⑤ 市民への販売推進（市内限定、オリジナル商品の販売、市民キャンペーン）
- ⑥ ふらのワインの強みを生かした販売
- ⑦ 観光客誘致と観光客向けキャンペーン
- ⑧ 果汁を使った販売戦略（ジュース・加工品）
- ⑨ 海外への発信と販売検討
- ⑩ 収量実績にあった買い取り単価の検討
- ⑪ 新規ぶどう耕作地の調査及び確保の推進
- ⑫ ぶどう耕作者への助成
- ⑬ ぶどう栽培技術の指導
- ⑭ ぶどう品種改良等の研究
- ⑮ 普及センター・JA ふらの・市農林課との連携と技術指導

6 欠品防止への備え

- ① 豊かな在庫数の確保（ワイン 20 万本を超える在庫数の確保）
- ② ワイン用ぶどう貯蔵量の確保（タンク貯蔵）
- ③ 安定したワイン用ぶどうの確保

〇ふらのワインの今後の課題と方向性への決意

【チャレンジ1…ワイン用ぶどうの確保】

ぶどうの生産量は天候に左右されるため、安定的な生産量の確保は難しく、予測が立てづらいのが現状です。ここ数年では2年に1度の割合で天候不順がおきており、例年の約半分ほどの生産量にとどまっております。直営圃場では、育苗、品種改良の役割を担っていることから、幼木の割合が高く成木の割合が低く、生産者圃場の反収と比べると8割程度であり、過去10間年のぶどうの平均反収は437 kgにとどまっています。経営戦略では反収525 kg（20%増）をめざす目標設定にしていますが、ぶどう栽培経験が長い技術力のある耕作者が多いことや、普及センター、JAふらの等との協力による栽培技術の向上、直営圃場でのコスト率を高くする取り組みなどあらゆる生産量増への戦略を行うことで達成できる目標であると捉えています。

また、ぶどうの栽培面積を増やすには、新規の耕作者を増やすことや既存の耕作者の栽培面積を増やすことなどがあります。そのためには、新規耕作者や既存の耕作者が「ワイン用ぶどうをもっと栽培したい」と思うような仕掛けづくりが必要です。意欲のある耕作者の育成のため、収量実績にあった単価設定や収量確保に向けた栽培技術の指導などの支援も必要です。

ワイン用ぶどうの確保に向け、次に掲げる戦略により、栽培面積拡大と反収増を図り、今まで以上に栽培技術などの情報を提供するなど、耕作者とぶどう果樹研究所との信頼関係を築きながら「農業経済の発展に資するワイン事業」をめざします。

【チャレンジ2…ワイン・果汁の販売】

ワイン・果汁の販売本数は、令和元年度が25.7万本で、令和2年度は現在までの販売状況から推測すると16万本程度になる見込みです。安定的な経営には目標以上のワイン用ぶどうを確保と、それに伴う販売量の確保が必要となります。在庫を増やし過ぎないように調整しながら、ふらのワインを市場に

安定的に供給することや生産者と消費者の信頼関係の構築のためには、商品の欠品を避ける必要があります。

目標以上の販売をめざして、製造側と販売側が今まで以上に連携し、市民に親しまれるワインや果汁の製造・販売に向けて取り組みます。

【チャレンジ3・・・ぶどう果汁の復活】

ぶどう果汁が終売してから、「早くおいしいぶどうジュースを飲みたい」など子どもたちをはじめ多くの方から復活を求める声が寄せられています。「原料の確保、価格、販売戦略」などの課題はありますが、市民を含め多くの愛飲者の期待に応えることやメイドインフラノ商品の1つとしてぶどう果汁を復活させる意義は大きいです。また、ぶどう果汁とワインを組み合わせる販売戦略をすることで、両方がもつ効果や強みを生かす販売になり、購入者層の拡大が図られることにつながります。

【チャレンジ4・・・ふらのワイン工場直売店の今後】

ふらのワイン工場は今年で44年を迎え、建物の老朽化が少しずつ進んでいます。高齢者や障がいのある方も利用しやすい施設に向け、バリアフリーなどの修繕が必要になってきています。当初はワイン製造と売店のみの施設でしたが、その後、市民をはじめ多くの方にじかにワインづくりを見て、親しみをもってもらうために「ぶどうからワイン・ジュースができるまでの工程」を見学できるように施設の模様替えを重ねてきました。今までも来場者が増えるなどの成果（メリット）は大きく、利益率が高いワイン工場直売店での売上げ増をめざすためにも、市民・観光客に足を運んでいただける施設づくりに向け、施設改修の方向性の議論をはじめます。

【チャレンジ5・・・オリジナリティのある商品と新たな事業へ】

ふらのワインのオリジナリティ品種「ふらの2号」を原料とした「アイスワイン」「罌の晩酌」などは、ふらのワインにとって特色のある商品の1つとなっています。また、新たな商品づくりや苗木の確保に向け、新たな品種の植栽や、接ぎ木の自社製造などにも取り組んでいきます。今後も市民をはじめ多くの方に料理と一緒に楽しんでもらえるようなふらのらしいオリジナリティのあるワイン商品の開発に取り組んでいきます。

令和4年度に、ワイン事業は50周年を迎えますが、これを機に今までの歴

史的な価値を再認識し、継承し、新たな食文化の創造に向けて、ふらのワインの特色ある強みを生かし、他のワイナリーと差別化を図りつつ、富良野圏域のワイナリーとワインツーリズムやワインリゾートなど新たな事業にもチャレンジし、「市民の食文化の向上に寄与するワイン事業」を進めます。