

研究ノート

高付加価値経営を達成する清酒メーカーの経営者の属性にかかるとの予備的考察

兼村 智也

松本大学大学院総合経営研究科, 松本大学総合経営学部総合経営学科

A Preliminary Study on the Attributes of Sake Breweries Achieving High Value-Added Management

KANEMURA Tomoya

Graduate School of Comprehensive Management, Matsumoto University
Department of Comprehensive Management, Faculty of Comprehensive Management, Matsumoto University

要 旨

「地酒」とも呼ばれる地域の清酒産業であるが、消費者の「酒離れ」もあって国内販売数量は減少を続けている。そのなかで近年、高級酒への転換、その市場が拡大する海外への売り込みを図ることで高付加価値経営を達成する清酒メーカーがある。清酒産業には政府の参入規制があるなどイノベーションが起きにくい構造をもつなかで、それを可能にした経営者に共通して備わる性質や特徴、すなわち「属性」がみられるのではないかと、この点に関して本稿では以下の三つの仮説を抽出した。仮説1：親族経営の場合、年齢、性別、海外経験、IT能力、他社での実務経験等をもつ、仮説2：経営者が婿・婿養子、仮説3：経営者がM&Aによる専門経営者である。

キーワード

清酒産業 イノベーション 同族企業 婿養子 M&A

目 次

- I. はじめに
- II. 清酒市場の動向
- III. 市場変化への企業の対応
- IV. 仮説の抽出と今後の研究課題

注

文献

I. はじめに

地域経済の一翼を担う地場産業の振興が叫ばれて久しい。地場産業とは地域の経済的・歴史的背景のもとに形成された伝統のある産業であり、地域の中小企業群が地元の経営資源を活用し、特産品を社会的分業により生産・販売している産業のことを指す¹⁾。日本各地には多くの地場産業があるが、清酒^{注1}産業もその一つで、それぞれの蔵元^{注2}がその土地の水や米を使って歴史的に培われた独自の製法のもと清酒を生み出している。地酒^{注3}とも呼ばれる、この清酒こそ、その地域でしか得られない香味を醸し出すことができる。豊かな地域文化の象徴として今後の存続が期待される産業である。

そうした清酒産業であるが、他の地場産業にもみられる国内需要全体の低迷、ライフスタイルの変化による製品需要の低下に加え²⁾、少子高齢化、従来売り上げを頼ってきた地元小売店の廃業などもあって国内消費量は減少の一途である³⁾。清酒産業の場合、酒造りを家業として受け継いでいく蔵、いわゆる同族企業^{注4}が主体である。また「需給調整」の観点から新規に製造免許を出さないという国による規制が存在し、純然たる新規参入は不可能な業界である。

そのため外部からの刺激によるイノベーションが起きにくい構造をもつが、近年、高付加価値経営に達成する清酒メーカーが登場している。彼らはどの

ようなイノベーションを起こしているのか、その点について先行研究を踏まえ、それを可能にする経営者には共通して備わる性質や特徴、すなわち「属性」がみられるのではないか、この点についての仮説の抽出を試みたい。

II. 清酒市場の動向

1. 国内市場の動向

最初に清酒産業の国内動向についてみておきたい。清酒の販売（消費）数量は2022年で403千kLである。これはピーク時（1975年）1,675千kLの約1/4の水準である（図1）。酒類全体の消費量のピークは1999年であるから、それよりも20年以上も前にピークを迎えたことになる。

この間に拡大した需要を取り込んだのはビールとウイスキーである。1973年、1ドル=360円の固定相場が終わり、変動相場制に移行することで洋酒の価格が下落、それまで「高値の花」であったのが一般庶民の手に届くようになった。こうした「ライバル酒」の台頭、また食生活の洋風化や外飲みにおける居酒屋チェーンやスナックの増加などの影響を受けた⁴⁾。

それでも1986年、「地酒ブーム」の到来により、清酒需要が10年ぶりに復活した。折しもバブル経済が始まろうとする時期で、消費者も高級品を志向す

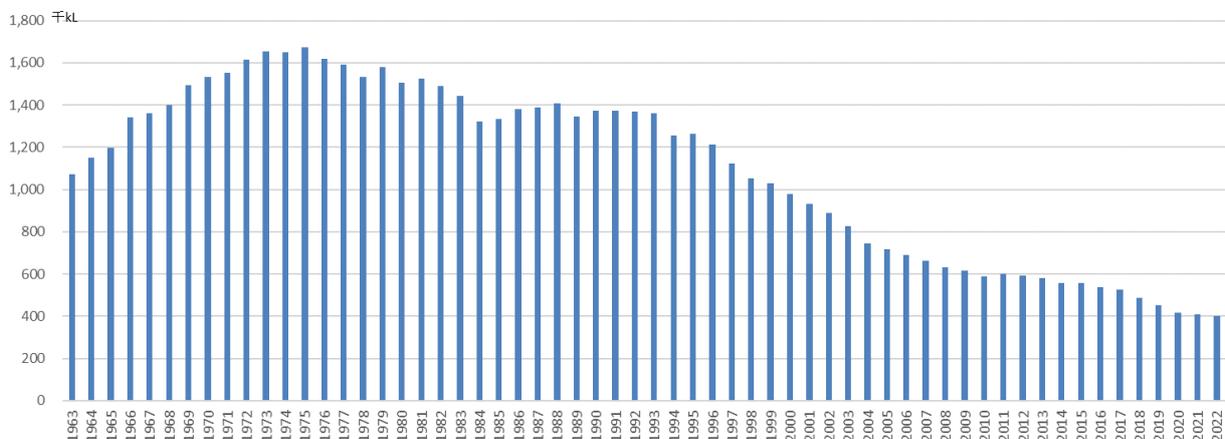


図1. 清酒販売（消費）数量の推移（1963～2022年）

出所：国税庁「統計年報」より筆者作成

るようになってきた。その結果として高級酒の吟醸酒づくりにあたる地方の中小蔵元の存在が注目されるようになったのである。このブームがきっかけとなり吟醸酒を中心とする高級酒路線が多くの清酒メーカーに波及していった。これによって清酒需要の減少に一旦、歯止めがかかるものの、バブル経済の崩壊とともに再び減少を繰り返していったとしている⁵⁾。

この間、清酒の製品品質表示基準の分類変更も行われた。1943年、国税局の審査により「一級」から「四級」までの4段階に日本酒を分類する制度が導入され、戦後は「特級」「一級」「二級」の3段階に変更された。さらに1970年代半ばから「純米酒」や「吟醸酒」などの名称をもつ酒が流通し始めた。その結果、消費者の間で混乱を招くことになり、1992年に級別制度は廃止され、原料や造り方などの違いによって分類された「特定名称酒」(表1)とそれ以外の「普通酒」に大別された。

その分類で課税移出数量^{注5)}をみると、減少が大きいのは普通酒であることがわかる(図2)。清酒の減少の大半は普通酒の減少によるものである。これに対して特定名称酒は普通酒に比べれば微減に留まっている。但し、特定名称酒のなかでも醸造アルコールが添加され、精米歩合の高い本醸造酒がこの

表1. 特定名称酒の分類

	醸造アルコールあり	醸造アルコールなし
精米歩合指定なし	-	純米酒
精米歩合70%以下	本醸造酒	-
精米歩合60%以下 特別な製造方法	特別本醸造酒	特別純米酒
精米歩合60%以下 吟醸造り	吟醸酒	純米吟醸酒
醸造歩合50%以下 吟醸造り	大吟醸酒	純米大吟醸酒

注：精米歩合とは、玄米を精米して残った白米の重量の割合。
出所：https://jp.sake-times.com/knowledge/word/sake_what-is-hutsushuより転載(閲覧日：2024.6.12)

30年間大きく減少、吟醸酒も減少傾向にある。一方、醸造アルコールが添加されず、米、米麴だけからなる純米酒は2011年から2018年にかけて10%増、純米吟醸酒に至っては81%増となっている(図3)。

この要因となったのは2011年に発生した東日本大震災である。これを契機に被災地を復興しようとする気運が盛り上がり、東北地方の高級酒に対する消費者や大型店の理解が進み、高級酒の内需が回復し

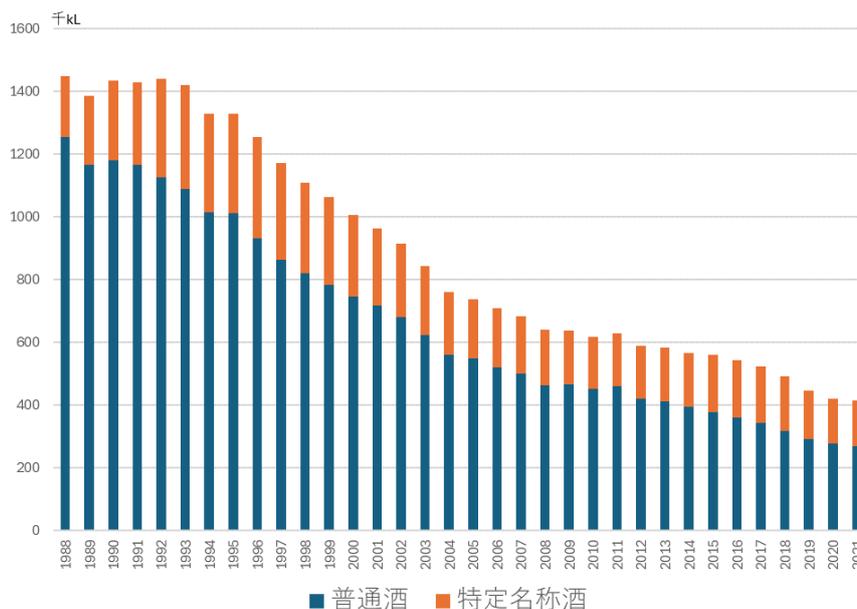


図2. 清酒の製造方法別課税移出数量(実数)の推移(1988~2021年)

出所：国税庁「清酒の製造状況等について」より筆者作成

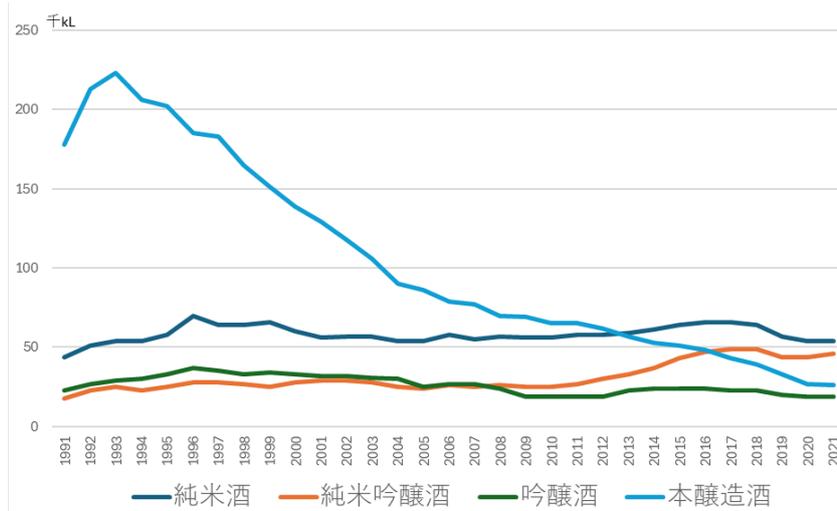


図3. 分類別特定名称酒の総移出数量の推移（1988～2021年）

出所：図2と同じ

たのである。これが清酒メーカーによる新製品開発を喚起させ、さらなる市場の拡大につながるという好循環をもたらした。純米酒や純米吟醸酒は新しい製品ではないが、近年における志向は既存の醸造アルコールが添加された普通酒、本醸造酒、吟醸酒などからの訣別を意味するとしている⁶⁾。

結果として清酒離れが進む中で、安価な普通酒から純米酒や純米吟醸酒といった高級酒へのシフトが進んだ。

2. 海外市場の動向

さらに、これらの需要拡大を後押ししたのが輸出であり、2013年頃からその拡大がみとれる（図4・棒グラフ）。日本酒の輸出はこれまでもあったが、この時期から急速に増えだした理由としてグローバル化の進展がある。リーマンショック後、中小企業を含む日本企業の海外進出が加速、現地で消費する日本人駐在員も増えたこと、そしてインバウンドの増加により外国人が日本酒に触れる機会が増えたこと、これが現地需要の拡大につながった。2021年以

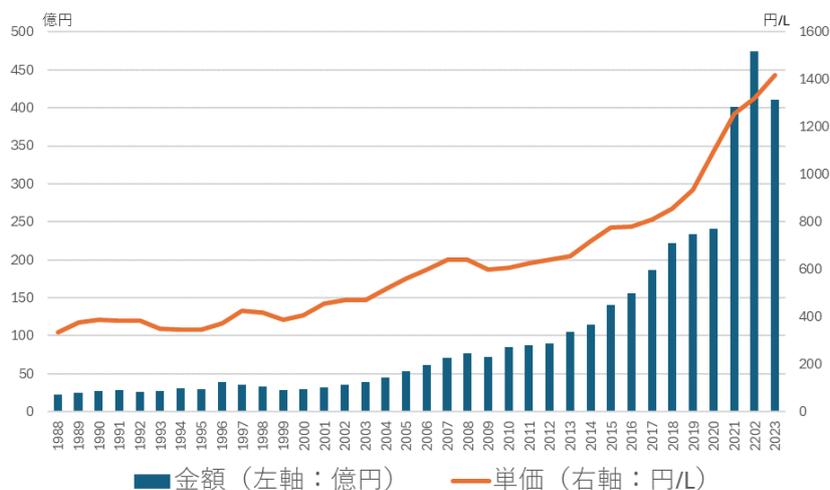


図4. 日本酒の輸出金額と輸出単価の推移（1988～2023年）

出所：財務省「貿易統計」より筆者作成

降はさらにその増加が加速するが、要因としてコロナ禍による料飲店への規制が緩和されたことに加え、訪日できないユーザーが自国で購入・消費するケースが増えたことが指摘されている⁷⁾。

さらに注目できることとして輸出される日本酒の単価が年々上昇していることである（図4・折線グラフ）。2013年、658円/Lだった単価が2023年には1,417円/Lと2倍以上の伸びになっている。2022年、日本酒輸出全体に占める高級酒（特定名称酒）の割合は数量ベースで73.1%、金額ベースでは91.5%を占めている⁸⁾。なかでも、より高級な純米酒、純米吟醸酒への需要が大きい。

輸出拡大については政府の支援も見逃せない。内閣府は2012年に清酒を含めた日本産酒類の輸出促進のための施策をとりまとめた「國酒等の輸出促進プログラム」を発表し、清酒の輸出促進につとめている。さらに2013年3月に内閣官房内に「日本産酒類の輸出促進連絡会議」が発足、また同年12月、和食のユネスコ世界遺産への登録により、外国人が日本酒に興味を持ち、実際に嗜む機会が多くなったことも輸出拡大に寄与している。

Ⅲ. 市場変化への企業の対応

1. 高級化への対応

こうした市場の高級化に清酒メーカーはどのように追随・対応してきたのだろうか。この点について、いくつかの先行研究がある。小野善生⁹⁾は同業界で圧倒的に占める「中小の酒造メーカーの経営者は高級酒路線へどのような事業変革を成し遂げたのか」という問題意識から経営者の変革行動について製品戦略、流通戦略、販売促進戦略の観点から岐阜県と高知県の比較事例分析をしている。まず製品戦略について中小酒造メーカーは普通酒から特定名称酒中心のラインナップに転換している。その際、多くのメーカーが同じ高級酒路線に展開すれば、自ずと競争環境は厳しくなる。そのなかで生き抜くためにはさらなる差別化、その違いを最終消費者に如何に訴求させるかが重要と指摘している。日本酒は様々な面から差別化が可能な製品特性を有しているが^{注6)}、その一つが地域性で、具体的には地元産原材料の活用などがある。二つは最適な酒質の設計で、具体的

には仕込水の特性の活用などである。三つに高い品質管理で、具体的にはその厳格化のための設備の整備などである。

次に流通戦略について、高級酒ではブランドの維持が不可欠である。そのためには酒に対する「思い」を共感してもらえる取引先（販売店）との「限定流通」（特約店に特定のアイテムを流通させる）が必要と指摘する。但し、生産量が多くなると管理コストが上昇するため、その際には酒販卸が必要になるなど「限定流通」のパートナーの選択には柔軟性をもつことも必要としている。

最後に販売促進戦略であるが、中小メーカーは単独では限界があり、そのため様々なネットワークを通じての販売促進が必要になる。その際のパートナー選びはターゲットとなる商圏によって変えることが重要と指摘している。

都留 康¹⁰⁾も差別化戦略の重要性を指摘しており、その方向は二つとしている。一つは価格プレミアムを払ってもよいという消費者を前提にして、市場のニッチに焦点を絞り、イメージや（海外での）評判により製品を差別化するという戦略である。普通酒造りをやめて純米大吟醸酒だけに特化した旭酒造（山口県岩国市）がこの戦略で成功している。もう一つは醸造法における伝統重視と地域製重視（地元の酒米、自家栽培米、県産酵母などの利用）をメッセージとして活用する。消費者はそのメッセージに「意味的価値」^{注7)}を見出し、その製品を選好するという戦略である。

直近の研究として桐山大輝ら¹¹⁾があり、国内市場の縮小の中で存続する清酒製造業者の差別化の手段とそれを決める認識の背景を明らかにしている。そこでは国内市場を主なターゲットとし、燗酒に適した清酒の製造やスパークリング清酒、酒蔵見学、他者とのコミュニケーションを円滑にするためのアイテムとして使いやすい清酒などさまざまな差別化の手段を用いていること、清酒市場の現在のトレンドや他社との競争に関する認識をもとに差別化の手段を決定し、需要の確保を図っていることを明らかにしている。

清酒産業でこうした対応が可能になるのは、これらの企業が同族経営であることも見逃せない。同族経営のメリットの一つとして、数十年に一度、経営者の交代が起きる。その際、大きな方向転換が可能、

すなわちビジネスモデルの自動転換システムが備わっていることがある。そのため、同族企業は後継者にとって「立ち上げリスクが軽減されたベンチャー企業」といわれ、先代の事業で当面の資金が回せ、その間、新事業にかかる時間が稼げるメリットがあるからといった理由が考えられる¹²⁾。

2. 海外市場への対応

次に、海外市場に対応する清酒メーカーにかかる先行研究をみでみる。前記した旭酒造(株)は2000年頃から輸出を始め、2021年の輸出数量は全国第二位(第一位は大手の白鶴酒造)、輸出比率は実に51.9%、輸出先は中国、米国、台湾、香港等30カ国に及んでいる¹³⁾。海外市場の開拓にあたっては卸や商社に頼らず、多くの日本酒が競合する試飲会を避けて、ニューヨークやパリの飲食店への飛び込み営業を繰り返した。さらに自社商品を高く評価するフレンチの巨匠とのレストランの开店、ニューヨークにある著名な料理大学の隣接地に醸造所を開設した。こうした高級レストランへの販路拡大や西洋料理とのペアリングを見据えた戦略が奏功し、自社商品を置く飲食店を徐々に増やすことに成功した¹⁴⁾。

長野県を代表する清酒メーカーである宮坂醸造(株)(長野県諏訪市)は2005年から本格的に取り組み、米国、カナダ、香港等20ヶ国に輸出、2023年の輸出比率は15%である。海外に目を向け始めたのは国内消費量が落ち始めた1990年代半ばからで、世界中のワインが集まる欧州の品評会に仲間企業と出展した。それを契機に海外から引き合いが増え始め、英語のわかる外国人スタッフを社内配置する。その後、2005年には香港に卸売のための支店を設立、一部の国には直接貿易に取り組む。2019年、中国・深圳市にも支店を設立し、香港と合わせてここにも中国語のわかる外国人スタッフを配置している。彼らがネイティブな言語で各国のインポーターと商談を行っている。そこで人間関係をつくり、彼らが訪日した際、自社の酒蔵を見学、テイスティングをしてもらい自社商品への認識・評価を高めてもらっている。こうした取り組みは欧州で見聞したワイン・ツーリズムからヒントを得ており、欧州は学習の場、米国・アジアはビジネスの場として海外業務を捉えている¹⁵⁾。

同様に長野県でもっとも古くから輸出に取り組む清酒メーカーとして黒澤酒造(株)(長野県佐久穂町)がある。同社は1992年から米国向け輸出を開始し、現在、輸出比率は30%である。きっかけとなったのは先代社長の友人が航空貨物会社の社長を務めていたことで、同社長から米国向け輸出の誘いを受ける。貿易に関して全く知識はなかったが、この会社から全面的な支援を受けることができた。著名な映画監督を想起させる社名であるためか、駐在日本人を中心に現地市場にも受け入れられ、米国貿易会社の日本法人が窓口になって現在まで間接貿易が続いている。この間、台湾とフランス、ドイツなど様々なチャンネルを使った他国への輸出も始まり、シンガポールに関しては同国に進出する地域企業から現地の飲食店の紹介を受けて取引に至るなど規模は小さいながらも直接貿易も手掛けている¹⁶⁾。

これらの企業は近年の現地需要の拡大という「追い風」に乗り、輸出を伸ばしているが、以前から輸出に取り組んできた企業である。それだけ先見性を持つ企業と言えるが、共通してみられるのは自社と現地をつなぐ信頼のおけるパートナーをもっていることである。この場合のパートナーは現地で著名なレストラン・シェフであったり、インフルエンサーであったり、またインポーターなど様々である。その所在は現地であったり、国内の日本法人等であったり、あるいは社内(海外業務担当者)であったりする。

この信頼のおけるパートナーを見出すにあたっては現地調査や展示会・品評会への出展・開催、パートナーの入れ替えなどを繰り返し行っている。そのため時間と資金が必要になり、自ずと業界のなかでは経営資源に恵まれた大手・中小企業となっている。その点について澁谷美紀¹⁵⁾は地方酒造業者のうち主に輸出を行っている清酒製造業者は国内販売量が1千kL～1万kLの規模の業者であることを明らかにしている。この販売量をもつ業者は全国で40社程度、清酒産業全体の数%に過ぎない¹⁶⁾。そのため、近年の現地需要の拡大の恩恵を受けるのは一部の企業に限られる模様である。

但し、少量まで含めれば輸出を手掛ける企業は52.2%(541社/1,036社)と業界の過半を占める¹⁷⁾。そのほとんどは小規模企業であるが、彼らは主に清酒に対する海外需要の継続性が見通せないことから

現地の販売会社を通じた間接貿易を主に行っている。依頼のあった商品を（商社経由で）販社に引き渡すだけで、直接貿易や商品の現地適応といったリスクや投資を伴う輸出の取り組みは少ないとされる。さらに輸出を全く行っていない企業も47.8%ある。輸出の場合、その輸送過程での品質管理の問題や輸出に関するコスト、現地に赴くことも含めて費用がかかる。また輸出をするためのコネクションももっておらず、海外市場に魅力を感じていない企業も少なくないことも指摘される¹⁸⁾。

IV. 仮説の抽出と今後の研究課題

1. 仮説の抽出

以上にみるように自社商品の高級化、その市場が拡大する海外への売り込みを図ることで高付加価値経営を達成する企業がある。その結果、国内販売の減少が続くなかでも高・中収益を上げる清酒メーカーは業界全体の49.6%（514社／1,036社）¹⁹⁾を占めている。純然たる新規参入は不可能、既存蔵元の内部からイノベーションが生まれざるをえないという「いびつな構造」のなかで²⁰⁾、なぜこうした取り組みが可能になるのか。この点が明らかになれば、低収益^{注10)} 6.9%（71社／1,036社）もしくは赤字43.5%（451社／1,036社）に留まる過半（50.4%）の企業に対して現状を打開するヒントを与えることになりうる。ひいては同様の状況に置かれる他の地場産業に従事する経営者にも示唆を与えることができる。

その理由について、都留 康は「『子が優秀だから』成り立っているのが近年の日本酒イノベーションの世界」としている。さらに「これらのイノベーションの担い手は中小蔵元の若手中堅経営者」と経営者の年代をとりあげている²¹⁾。同様に小野善生も経営者インタビュー調査のなかで従来の商習慣を変えられるのは「昔のことを言っても、仕様がないうしろ」と言える代替わりした若い人、というコメントを引き出している²²⁾。経営者の世代が代われば、過去の「しがらみ」を「リセット」できる契機となる。また経営者の若返りが図れば、将来にわたっての事業継続を考えざるを得ない立場となることからイノベーションに前向きになる。そのため年齢はイノ

ベーションを起こす経営者の「属性」として十分考えられる。

Ⅲ.1でみた小野善生の先行研究により、高級化への対応にふさわしい酒質の実現、いわゆる製品戦略はもちろんのこと、流通、販売促進など多岐にわたる差別化戦略の立案力と実行力が必要であることが明らかになっている。それにはどんな性質や特徴が経営者に求められるのか。例えば、製品戦略においては大手酒造メーカーの勤務経験があり、科学的な製造・管理手法を習得している。また経営者が女性であれば、従来にはなかった感性を商品開発に持ち込み、新しい顧客層の開拓につなげることができるかも知れない。

また輸出に関しては、何等かのかたちで海外と係わりのある経営者であれば、外国語はもとより、現地の販売店や飲食店とのネットワークも築きやすい。そのため輸出に有利に働こう。前記したように欧州でみられるワイン・ツーリズムを学習する機会を得て、それを参考にしながら観光と一体となった販売戦略に奏功するかも知れない。インバウンドでの外国人観光客をうまく取り込むことも考えられる。

一方、輸出は大手でないことと厳しいことが澁谷美紀の先行研究により明らかにされているが、近年、現地で拡大する日本酒需要に応えるために、まだ知られていない良質な日本酒の調査・発掘にやってくる現地ディストリビュータが少なくないという^{注11)}。彼らはその情報を収集するうえでインターネットは有力なツールになるが、IT能力に長けた経営者であれば自社商品の魅力が彼らの目に届くような販売戦略を構築できるかもしれない。実際に、関係各層がコロナ禍の初期からECや小売ルート強化した努力が実を結び、正常化しつつある料理店との相乗効果で輸出の伸長につながったとの指摘もある²³⁾。

以上を踏まえると、高級化、輸出といった高付加価値経営を達成する企業経営者に考えられる「属性」として年齢、性別、海外経験、IT能力、他社での実務経験などがある。これが【仮説1】である。

これまで議論は同族企業の親族が経営にあたるケースで、表2に示した同族企業の経営者の分類で言えば②にあたる。その他についてみると、清酒メーカーにおいて新規参入者はないことから①はない。一方、同族企業でも外部からの「新しい血」の流入

表2. 同族企業の種類

企業のタイプ	経営者の分類	説明
同族企業	①創業者経営	創業者が経営をしている同族企業
	②親族経営	創業者を除き血のつながった同族メンバーが経営をしている同族企業
	③婿・婿養子経営	外からの新しい血である婿・婿養子が経営をしている同族企業
	④同族専門経営者経営	専門経営者が経営、同族メンバーは株式所有
非同族企業	⑤元同族企業	専門経営者が経営、同族メンバーは株式を所有しない
	⑥「元同族企業」	専門経営者が経営だが同族メンバーが経営陣に残る、同族メンバーは株式を所有しない

出所：沈 政郁²⁴⁾を元に筆者が加筆・修正

となる③婿・婿養子経営、④同族専門経営者経営が考えられる。

沈ら²⁵⁾は同族企業の経営者②③④のうち、どの分類が優れた業績を生み出すかを上場企業を対象に調査・分析した。その結果、最も高いのが③、そして②、④の順という結論を導き出した。前記したように、同族企業にはビジネスモデルの転換がしやすいというメリットの他にも「企業と一族を一体として見なす」ため目先の利益ではなく、企業（＝家族）の長期的な繁栄を目指すという強みがある。結果としてブレのないビジョン・戦略をとりやすい（社会情緒資産理論：Socio-emotional wealth theory）。また大口株主である創業家が「ものいう株主」となって経営者の暴走を抑えることができる（プリンシパル・エージェント理論：Principal-agent theory）という強みがある²⁶⁾。一方で、資質に劣る経営者が創業家から選ばれてしまうリスクがある²⁷⁾。歴史と伝統があるため経営が保守的になりがちで、大胆なイノベーションを行いにくいという「弱み」もある。

この「強み」を活かし「弱み」を補完するのが③婿・婿養子経営で、幅広い候補から長い時間をかけて適切な後継者を選べる。であるがゆえに③が優れるという調査結果と整合する。

非上場・中小企業の清酒産業でも筆者の周辺に③が散見される^{注12)}。上場する（大）企業の場合、婿・婿養子に優秀な人材を集めやすいが、非上場の中小企業でも同様のことが言え、それが高付加価値経営をもたらしているのではないか。これが【仮説2】である。

さらにM&Aによる外部からの経営参画によるイノベーションも考えられる。表2の分類で言えば⑤非同族企業にあたるが、筆者が知る企業を見る限り、同族メンバーも経営陣（最高経営責任者ではない）に残る（カッコ付きの）⑥「非同族企業」となっている場合も少なくない（表3）。この場合、同族企業の「強み」を残そうとする姿勢が伺える。M&Aにより財務力が強化され、老朽化した設備の更新が更新されれば、酒質の向上が図りやすくなる。また

表3. 長野県内に見る清酒メーカーのM&A

M&A実施年	被買収企業（本社所在地）	買収企業（同）	経営陣に同族メンバーが残るか
2002年	酔園（長野県安曇野市）	EH(株)（大阪府堺市）	残る
2014年	米澤酒造(株)（長野県伊那市）	伊那食品工業(株)（長野県伊那市）	残る
2019年	菱友醸造(株)（長野県下諏訪町）	磐栄運送(株)（福島県いわき市）	残らない
2024年	薄井商店(株)（長野県大町市）	(株)シャトレーゼ（山梨県甲府市）	残らない

出所：各種資料より筆者作成

買収企業の経営ノウハウやビジネスインフラの活用により輸出を含めた販路拡大、ブランド力向上が図られることになる。先行研究でみた差別化戦略が実行しやすくなる。これが高付加価値経営につながっているのではないか。その際、同族メンバーが残る⑥「非同族企業」の方が⑤に比べて、より高付加価値経営にあるのではないか。これが【仮説3】である。

2. 今後の研究課題

今後の研究課題としては、ここで提示した【仮説1・2・3】を検証することである。その検証の進め方、方法について最後にまとめる。

まず【仮説1】については、

- ① 考えられる経営者の「属性」のさらなる抽出が必要になる。本稿でも考えられる「属性」として年齢、性別、海外経験、IT能力、他社での実務経験を列挙したが、これ以外にも考えられる。それを踏まえて、
- ② 実際に経営者が備える性質や特徴の把握を行い、
- ③ データベースから高付加価値企業を抽出し、その経営者にみられる「属性」を見出していくといった調査・分析作業が必要となるが、これを全国ベースで行うことは極めて難しい。

そこで今後の研究では、本務校のある長野県の清酒産業に地域を絞った調査研究の実施を計画している。長野県は酒造りに不可欠な良質な水資源、米に恵まれ、蔵元数80と新潟県に次ぐ全国第2位となっている。その企業規模は全て中小であり、個性的な蔵元が県内に広がる。全国の清酒産業を置き換えるのに量・質の面でふさわしい地域である。

長野県で行うもう一つの理由として、本研究には関係者からの理解・協力が不可欠だからである。①について清酒メーカーの経営者からの意見徴収が必要になるし、②や【仮説2】については経営者の個人情報聴取・把握する必要性が生じる。これにはデリケートな面もあり、調査実施にあたって研究者と経営者との信頼関係が不可欠となる。その際、同じ地域であれば対面の機会も増え、より良好な関係を築きやすい。幸い、この点に関して長野県酒造組合、および本稿でも取り上げた同会長の宮坂醸造(株)社長・宮坂直孝氏の支援・協力を得ることが可能に

なっている。会長の宮坂氏としても組合の施策を打ち出すうえで組合企業の実態把握が不可欠と認識しており、本調査研究プロジェクトに対して全面的な支援・協力を得ることができるに至った。

現在、この仮説を検証するうえで実行可能性の高い調査手法を組合との協議のもとに検討している。この調査研究が実現できれば、学術的貢献として(非上場の)中小企業についてこれまで明らかになっていなかった【仮説2】婿・婿養子の優位性を明示できるとともに、社会的貢献として同族企業の発展について経営者が取り組むべき方向性を明示できる。これは清酒産業のみならず、同様の問題に直面する他の地場産業にも適用可能と考えられ、地域経済振興にも貢献できる研究と認識している。

注

- 注1 清酒とは、海外産も含め、米、米こうじ及び水を主な原料として発酵させてこしたもので、原料の米に日本産米を用い、日本国内で醸造したものが日本酒となる。本稿では同義として文脈によって使い分けている。
- 注2 酒蔵という場で、酒造りという仕事が行われ、その経営者を蔵元という。
- 注3 地酒とは、日本酒の一種であり、特定の土地で造られた、その土地ならではの日本酒全般を指す。一般的には、江戸時代から日本酒の名醸地として知られる灘（兵庫県）や伏見（京都府）以外の地域で造られた日本酒のことを指す。また大手メーカーの日本酒のように、全国で流通しているもの以外を指す。
- 注4 創業者を含めた創業家一族（血、結婚または養子）が株式を保有しているか、または最高経営責任者として企業をコントロールしている企業のこと。
- 注5 課税移出数量とは、酒類製造者の事業所（酒蔵）から1年間に出荷された酒類の数量を指し、一般的な言葉では「年間出荷量」に相当する。酒税法では酒類の製造者から移出（出荷）される時点で酒税の納税義務が発生（酒税法第6条1項）、移出数量または移出価格に応じて移出（出荷）した製造者が税金を納める仕組みとなっている。そのため酒税法では酒税が課される酒類の出荷量について「課税移出数量」という用語を用いる。
- 注6 特性として原料米、仕込水、使用する酵母の違い、発酵プロセス、加熱処理の方法などによって様々なテイストのものが醸造できる。
- 注7 延岡健太郎『価値づくり経営の論理』（日本経済新聞社、2011年）で展開されているキーワードで顧客の側が商品に対して主観的に意味づけすることで生まれる価値、客観的数値で量的評価ができないようなもの、あるいは顧客も気づいていないような新しい機能が提案されているもの。機能的価値の対語。
- 注8 宮坂醸造^(株)の記述については筆者が2024年3月9日に、宮坂直孝社長に実施したヒアリング調査をもとにしている。
- 注9 黒澤酒造^(株)の記述については筆者が2024年3月11日に、黒澤孝夫社長に実施したヒアリング調査をもとにしている。
- 注10 低収益とは、税引前当期純利益額50万円未満を指す。
- 注11 ^(株)土屋酒造店、土屋 聡社長へのヒアリング調査より（2024年2月29日実施）。
- 注12 長野県では高沢酒造^(株)（小布施町）、若林醸造^(株)（上田市）がこれに該当する模様である。

文献

- 1) 山本篤民、「岩手県盛岡・水沢の南部鉄器産地」『先進事例で学ぶ 地域経済論×中小企業論』ミネルヴァ書房、p.59（2020）。

- 2) ^(株)日本総合研究所、「全国の産地－平成27年度産地概況調査結果－」, 図25, p.25（2017）。
- 3) 井出文紀、「日本酒蔵元の集積と販路拡大、海外展開－飛騨・信州の事例から－」『立命館国際地域研究』49, pp.69-92（2019）。
- 4) 都留 康,『お酒の経済学：日本酒のグローバル化からサワーの躍進まで』中央公論新社, p.39（2020）。
- 5) 小野善生,「酒造業経営者の企業家行動 滋賀県の日本酒メーカーにおける事業変革に関する研究」『滋賀大学経済学部研究年報』25, pp.49-76（2019）。
- 6) 4)に同じ, pp.43-45（2020）。
- 7) 村松信二, 赤松裕海,「清酒輸出, 現地消費の拡大加速」『酒類食品統計月報』5, pp.49-60（2022）。
- 8) 国税庁課税部酒税課,「酒類製造業及び酒類卸売業の概況（令和5年アンケート）」, 図4, p.21（2023）。
- 9) 小野善生,「酒造業経営者の変革行動－滋賀県と高知県の中小酒造メーカーの事業変革に関する研究－」『滋賀大学経済学部研究年報』26, pp.13-38（2019）。
- 10) 4)に同じ, pp.29-51（2020）。
- 11) 桐山大輝・宮崎明日香・松田浩敬・森田茂紀,「市場縮小期における清酒製造業者の対応－東京都・神奈川県清酒製造業者を事例に－」『食農と環境』32, p.1-10（2023）。
- 12) 小野田鶴,『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』日経BP社, p.41（2019）。
- 13) 村松信二, 赤松裕海,「清酒輸出, 現地消費の拡大加速」『酒類食品統計月報』5, 表④-1, p.54（2022）。
- 14) 4)に同じ, p.46（2020）。
- 15) 澁谷美紀,「地方酒造業者における米国輸出行動の特徴」『フードシステム研究』22, pp.323-328（2015）。
- 16) 赤松裕海, 松丸浩一, 鍵野史人, 小倉泉弥, 柴田明子, 亀井和真「業務用の回復が漸く見え出した清酒市場」『酒類食品統計月報』3, 表⑩-1, p.13（2023）。
- 17) 8)に同じ, 表12, p.14（2023）。
- 18) 11)に同じ, p.7（2023）。
- 19) 8)に同じ, 表21, p.25,（2023）。
- 20) 4)に同じ, p.51（2020）。
- 21) 4)に同じ, p.51（2020）。
- 22) 9)に同じ, p.31（2019）。
- 23) 7)に同じ, p.49（2019）。
- 24) 沈 政郁,「血縁主義の弊害：日本の同族企業の長期データを用いた実証分析組織科学」『組織科学』48 No.1, 表1, p.42（2014）。
- 25) 24)に同じ, pp.38-51（2014）。
- 26) Mehrotra V, Morck R, Shim JW & Wiwattanakantang Y, "Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms", Journal of Finance, 108, pp.840-854,（2013）。
- 27) 12)に同じ, p.120（2019）。