

# 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

小野善生

## I はじめに

### 1-1 日本酒業界における経営環境の変化

「日本人の酒離れ」、とりわけ、「若者の酒離れ」という声を昨今耳にする機会が増えた。この点に関する国税庁の調査によると、日本人のアルコール消費数量は1989年(平成元年)以降、成人人口は増加傾向にあったにも関わらず、1992年(平成4年)をピークに下降し続け、2016年(平成28年)の消費量はピーク時の約8割にとどまっているということである<sup>1)</sup>。たしかに、アルコール消費数量の減少という点では、酒離れが起きていると言える。

さらに、同様の国税庁の調査では、販売数量レベルでの落ち込みが最も大きいのがビール(構成比31.3%)であり、その一方で伸ばしてきているのが酎ハイに代表されるリキュール類(24.4%)である。ただ、日本における酒類市場の動き、あるいは、日本の酒に関して、当然言及されるべきであるにも関わらず触れられていない存在があるのではないだろうか。それは、日本酒である。かつて日本酒は、明治期に酒税が導入されて以来、税収トップの地位に君臨していた。ところが、1960年(昭和35年)にその地位をビールに明け渡し、現在ではビール、リキュール類、焼酎、発泡酒に続く地位に甘んじている。

ところが、現在、日本酒の存在がクローズアッ

プされている。2017年(平成29年)プレスリリースされた株式会社帝国データバンクによる「特別企画:清酒メーカーの経営実態調査」によると、日本酒メーカー(1,077社)を対象とした過去10年間における売上高合計の推移において2007年(平成19年)度の4,711億3,200万円以降減少傾向が続いていたが、2012年(平成24年)度の4,273億8,700万円、以降2016年(平成28年)度の4,416億900万円まで5年連続で前年度比増加が続いている。下げ止まりが落ち着き、再び上昇傾向に転じているというのが昨今の日本酒業界の全体的な動きである。

国税庁『平成30酒レポート』によると、日本酒市場復活の動きを支えている最も大きな要因が輸出の増加とされている。日本酒は酒類輸出においてトップの地位にあって、2007年(平成19年)では70億円だったが2017年(平成29年)では187億円で約2.7倍に伸びている。輸出増加の背景には、2013年(平成25年)にユネスコの無形文化遺産に和食が登録されたことにより海外において和食に対する関心が高まっていることや、それに応じて内閣府が「日本産酒類の輸出促進連絡会議」を組織して和食と共に日本酒を輸出する環境を整えていることがある。

### 1-2 日本酒の業界特性

国税庁の「清酒製造業の概要(平成28年度分)」によると、日本における日本酒メーカーは2016年(平成28年)度1,421社ある。1,421社のうち、資本金3億円超で社員300人超の大企業

1) 国税庁課税部酒税課「酒レポート」『平成30年酒のしおり』(<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2018/pdf/100.pdf>)

は6社。資本金3億円超で社員300人以下または資本金3億円以下で社員300人以上の大企業に準じる中小企業が8社。資本金3億円以下で社員300人以下の中小企業が1,340社。そして、個人経営67社という構成である。

日本酒メーカーの企業形態の特徴は、業界を構成する企業の99.6%が中小企業および個人経営のメーカーだということである。日本酒メーカー数の推移を見ていくと、2001年(平成13)年から2015年(平成27年)かけて大企業は9社から6社へとわずかに減少しているのに対して、資本金3億円以下社員300人以下の中小企業は1,795社から1,348社となっており447社減少している。個人経営についても、124社から67社となり57社減少している。日本酒の業界特性としては、一部の大企業と多数の中小企業および個人経営からなっており、中小企業と個人経営のメーカーが市場から淘汰されているという現状が分かる。

業界特性に関しては、上述した株式会社帝国データバンクの同様の調査による売上高上位の日本酒メーカー10社にもよく現れている。上位10社にランクインしている企業の本拠地の内訳としては、兵庫県4社、京都府3社、東京都、埼玉県、山口県で各1社となっている。つまり、

上位10社のうち7社が兵庫県と京都府に本社を置くメーカーである。兵庫県と京都府と言えば、灘五郷と伏見に代表される日本酒の一大産地である。

このように日本酒メーカーの業界特性は、伝統的な産地である兵庫県と京都府に本社を置く大手メーカーを中心とする大企業およびそれに準じる中小企業が多くシェアを握り、残り少ないシェアを圧倒的多数の中小企業および個人経営のメーカーで分け合っているというものである。

### 1-3 存在感を出す中小の日本酒メーカー

一部の大手メーカーが中心的な地位を占める日本酒業界であるが、中小および個人経営の日本酒メーカーの全てが衰退しているというわけでは決してない。むしろ、独特の存在感を出している個性派の中小の日本酒メーカーが数多く存在している。たとえば、独立行政法人酒類総合研究所が主催している全国新酒鑑評会では、850点のエントリーがあり最高評価の金賞を得たのは232点あった。この入賞数からも分かるように、高い酒質を評価されているのは、決して一部の少数の大手メーカーだけではなく、数多くの中小規模の日本酒メーカーも含まれてい

表1 日本酒メーカー売上高上位10社

順位	企業名	所在地	主力ブランド	決算年	決算月	売上高 (百万円)
1	白鶴酒造(株)	兵庫県神戸市	白鶴	2017	3	34,808
2	月桂冠(株)	京都府京都市	月桂冠	2017	3	27,387
3	宝ホールディングス(株)	京都府京都市	松竹梅	2017	3	24,822
4	大関(株)	兵庫県西宮市	大関	2017	3	16,376
5	日本盛(株)	兵庫県西宮市	日本盛	2017	3	14,770
6	(株)小山本家酒造	埼玉県さいたま市	金門世界鷹	2016	9	11,358
7	菊正宗酒造(株)	兵庫県神戸市	菊正宗	2017	3	11,018
8	旭酒造(株)	山口県岩国市	獺祭	2016	9	10,803
9	黄桜(株)	京都府京都市	黄桜	2016	9	10,000
10	オエノンホールディングス(株)	東京都中央区	大雪乃蔵, 福德長	2016	12	9,105

出典：株式会社帝国データバンク「特別企画：清酒メーカーの経営実態調査」(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p171204.pdf>) (一部著者改定)

る。また、海外に目を転じると、日本国外でも長い歴史を持つ日本酒の鑑評会である全米日本酒鑑評会(2001年(平成13年)より開催)においても、194の日本酒メーカーから478点の出品があり、そのうち最高評価の金賞が134点、銀賞が126点選出されている。

このように中小の日本酒メーカーは、マクロな数値においては衰退傾向が著しいが、その中においても、独自の存在感を出し、激しい市場競争を生き残り、持続的に発展している所も数多く存在する。

#### 1-4 本研究の目的

本研究においては、市場環境に適応して持続的に発展している中小規模の日本酒メーカーの経営者の企業家行動に着目し、市場環境にいかにして適応し、熾烈な競争にいかにして対応できたのか、そのマネジメントの論理を明らかにすることを目的として議論を進める。

## II 日本酒とはいかなる酒か

酒造業経営者の企業家行動を本格的に論じる前に、まず日本酒に関する基本的な事柄を整理することから始める。日本酒とはいかなる酒なのかという定義に始まり、製造プロセス、そして、種類について必要不可欠な情報を整理する。

### 2-1 日本酒の定義

そもそも酒とはアルコールを含む飲料であり、

酒類は、大別して以下の3種類から成り立つ(小泉, 1982)<sup>2)</sup>。

- ・醸造酒：原料をそのままか、または糖化した後、酵母によって発酵させ濾過して飲料する酒。具体例、日本酒、ビール、ワイン、紹興酒など。
- ・蒸留酒：醸造酒を蒸留して造った酒で、多くの場合アルコール分が高く、樽に貯蔵したりして熟成させる。具体例、ウイスキー、ブランデー、ジン、ウオッカ、ラム、焼酎など。
- ・混成酒：一般にいうリキュールがこれにあたり、醸造酒や蒸留酒に植物の根、花、実などを浸してその色や香をつけ、さらに糖やアルコールを加えて濃厚にしたもので、アルコールエキス分(糖分のような不揮発性物質)が高い。具体例、チェリー・ブランデー、ヴェルモット、梅酒など。

このうち醸造酒と蒸留酒は、原材料をアルコール発酵させて造られる<sup>3)</sup>。日本酒はワインと同じ醸造酒に分類されるのであるが、我が国における日本酒の公式的な定義は、以下のとおりである<sup>4)</sup>。

- ・米、米こうじ及び水原料として発酵させてこしたもの(アルコール分が22%未満のもの)。
- ・米・米こうじ、水及び清酒かすその他政令で定める物品を発酵させてこしたもの(アルコール分が22%未満のもの)。

2) 小泉武夫(1982).『酒の話』講談社現代新書, 50頁。

3) アルコール発酵について和田・高橋(2015)によると、「微生物の酵母がブドウ糖などの糖分を食べて(分解して)エネルギーを得る過程で炭酸ガスとアルコールを出す反応で、お酒ができる基本的な原理」であるとされている(和田美代子 著・高橋俊成 監修(2015).『日本酒の科学—水・米・麴の伝統の技—』講談社ブルーバックス, 17-18頁)。

4) 国税庁課税部酒税課『平成30年酒のしおり』

(<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2018/pdf/100.pdf>) 14頁。

ちなみに、酒税法では、日本酒ではなく清酒と表記されている。しかし、この点に関して本論文においては、日本酒として表記を統一する。

また、酒税法における日本酒の定義に関して秋山(1994)によると、米、米麴、水を主原料とし、その他に許可されている添加物としてアルコール、糖類、有機酸類(コハク酸、乳酸、クエン酸)、アミノ酸類(グルタミン酸ソーダ)に限り使用を認め、その使用総量は米の重量の50%を超えないと定められているとされる。

日本酒は、米・米麴・水を主原料としてアルコール発酵させた飲料であるが、その発酵プロセスは並行複発酵と呼ばれる独特の醸造技術によって製造される。アルコール発酵には糖分が不可欠であるが、同じ醸造酒のワインの場合は原料のブドウが糖分を含んでいるため、ブドウを搾ったものに酵母が加われば自然とアルコール発酵できる。ビールにおいては、原材料の大麦自体は糖分を含んでいないが、発芽することによって糖化酵素が活性化し麦芽糖となる。ビールの製造では、大麦を発芽させて麦芽糖にして、そこへ水とホップを加えて麦汁にする。この麦汁に酵母を加えることによって、ビールが製造される。ワインはタンク1つで製造できるが、ビールは糖化させるタンクと発酵させるタンクの2つが必要となる。

それに対して日本酒は、原料の米は大麦と同様それ自体では糖分を含んでおらず、大麦のように発芽することによって糖化酵素が活性化されるわけでもないで、米に含まれているデンプンを何らかの形で糖化させなければならない。そこで、日本酒では、麴菌を用いてデンプンを糖化させ、糖化させたものに酵母を加えてアルコール発酵させる。ビールにおいては糖化と発酵を別のタンクで仕込まれるが、日本酒の場合は糖化と発酵を1つのタンクで仕込んで糖化と発酵を同時並行で行われるのである。

## 2-2 日本酒の製造プロセス

日本酒は、1つのタンクで原材料の米に含ま

れるデンプンを麴菌によって糖化させて酵母を加えて発酵させるという糖化と発酵の2つの工程が同時進行する並行複発酵と呼ばれる独自の醸造技術によって製造されるのであるが、具体的な日本酒の製造工程について和田・高橋(2015)によると、以下のような段階を経て製造される<sup>5)</sup>。

- ① 精米：米の外側の「雑味」のもととなるタンパク質や脂肪を除く。
- ② 洗米・浸漬：米についている不要な糠の部分を落とし、米に水分を吸わせる。
- ③ 蒸米：浸漬した米を蒸して、麴菌を繁殖しやすくしたり、醪(もろみ)の中で溶けやすくしたりする。ここまでを原料処理という。
- ④ 麴づくり：蒸米に種麴を振りかけ、麴菌を繁殖させる。
- ⑤ 配造り：麴と蒸米と水、酵母を入れて酒母(配)を造る<sup>6)</sup>。
- ⑥ 醪(もろみ)造り：酒母に、麴、蒸米、水を加えて醪(もろみ)を造り、発酵させる<sup>7)</sup>。
- ⑦ 搾り：ほどよく発酵した状態を見極めて、醪(もろみ)を搾って酒を取り出す。プレスをかける圧搾機や酒袋に詰めてしたらせる方法のほか、遠心分離方式で搾る方法もある。搾った後に残ったのが酒粕。
- ⑧ ろ過・火入れ：搾った酒をろ過し、その後、60～65℃の熱で低温殺菌「火入れ」を行い、火落菌などの微生物を殺菌するとともにに残

5) 和田美代子 著・高橋俊成 監修(2015).『日本酒の科学—水・米・麴の伝統の技—』講談社ブルーバックス、26-27頁。

6) 酒母(配)づくりにおいては、雑菌の混入を防ぐ必要がある。雑菌の混入に対しては、乳酸で駆逐する。ゆえに、酒母(配)には、雑菌を寄せ付けなだけの乳酸を含んでいる必要がある。乳酸を得るためには、生配と速醸配という大別して2つの方法がある。

生配は、伝統的な手法で低温管理によって天然の乳酸菌を得る方法である。また、発酵に関しては、かつては蔵付き酵母と呼ばれる野生の酵母が蔵の壁や梁に棲みついで繁殖した天然酵母を増殖させる方法によって酒母を造っていたが、現在では、純粹培養された清酒酵母を添加するのが主流である。なお、生配は、山卸と呼ばれる麴と水を含んだ蒸米を搾りつぶす工程を含むものと山麴(山卸廃止配)と呼ばれ山卸の工程を経ない方法がある。一方、速醸配は、仕込みの時に乳酸と清酒酵母を同時に加えて、酵母を増殖させていく方法である。

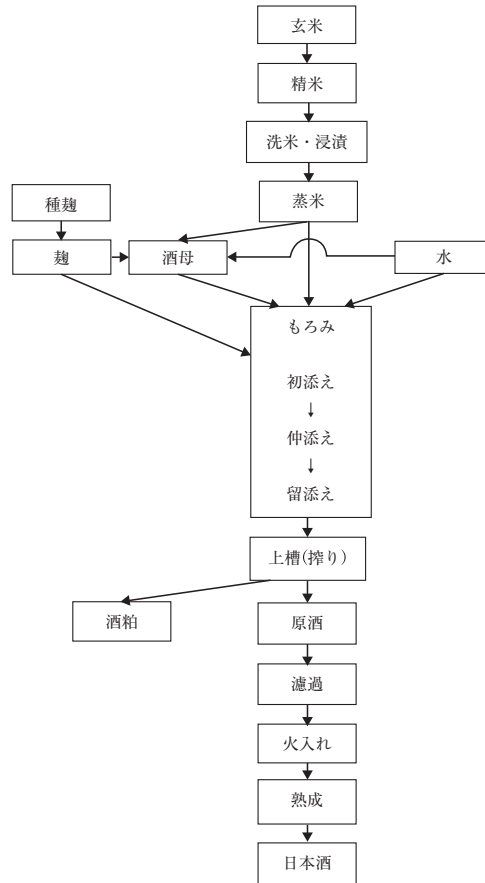
存する酵素を失活させる。

- ⑨ 貯蔵・瓶詰め：貯蔵し熟成させ、味をととのえる。腐敗防止のためにもう1度ろ過・火入れを行い、瓶詰めし出荷する<sup>8)</sup>。

### 2-3 日本酒のタイプ

酒販店などで日本酒を手にとると、そこには「大吟醸」や「純米酒」あるいは「本醸造」な

図1 日本酒の工程



出典：秋山裕一『日本酒』39ページ(一部著者改訂)

7) もろみ造りについては、酒母に蒸米、こうじ、水を「三段仕込み」と呼ばれる「初添え」、「仲添え」、「留添え」と3回に分けて仕込む。「三段仕込み」に関して、和田・高橋(2015)では、大量の原料を加えると、酵母と乳酸の濃度が一気に薄まって腐敗するのを防ぐためとされている。

また、「純米」と表記される以外の日本酒には、副添加物として醸造アルコールをもろみに添加することが認められている。和田・高橋によると、醸造アルコールとは廃糖蜜と呼ばれるサトウキビなどから砂糖を結晶させた残液とでんぷんを発酵させて蒸留させたもので、それを添加することによって酒の風味がよくなるとされている。戦後の米不足時には、醸造アルコールを多く添加したものが生産され、その後も三増酒と呼ばれ生産されてきた。現在では、コスト削減もあるが、適度に添加することによって酒質向上につながり、全国新酒鑑評会で金賞を受賞する多くの日本酒が大吟醸と呼ばれる少量の醸造アルコールを添加したものである。

8) 通常日本酒は、上槽後に不純物をろ過し、貯蔵前と貯蔵後に火入れと呼ばれる低温加熱殺菌を行う。また、アルコール濃度が高いため(18~20%)、「割り水」と呼ばれる加水を行って14~15%に整える。

ただし、すべての種類の日本酒がこのプロセスを経ているわけではない。「生酒」と呼ばれる、ろ過も火入れも加水もしない「無濾過生原酒」や瓶詰め前のみ火入れを行う「生貯蔵酒」、火入れをして貯蔵後に再び火入れせず瓶詰めする「生詰め酒」がある。

ど様々な表記がなされていて、事情を把握していなければ何を手に取ればいいのかわからないくらい複雑である。これは各メーカーが勝手に名乗っているわけではなく、1989年(平成元年)に国税庁により制定され、1990年(平成2年)にから適用された特定名称酒と呼ばれる「清酒の製法品質表示基準」に則って表示されている。具体的には、以下の表のように類型化されている。

特定名称酒の分類基準として、精米歩合がある。精米歩合とは、玄米に対する白米の重量の割合である。たとえば、精米歩合60%というときには、玄米の表層部を40%削り取るということである。なぜ、玄米の表層部を削るのかというと、そもそも米の胚芽や表層部には、たんぱく質、脂肪、灰分、ビタミンなどが多く含まれるが、これらの成分が多すぎると日本酒の香りや味を悪化させるからである。それゆえに、精米して品質を高めているのである。ちなみに一般の飯米では92%程度であるが、日本酒の場合はより75%以下の白米が用いられる<sup>9)</sup>。大吟醸クラスになると精米歩合が50%以下なので、

玄米を50%削る。半分を廃棄することになり、多くの白米を使用することになるのでコストが高くなるのである。また、麴米使用割合は、白米の使用重量における麴米の割合のことを指す。ちなみに、この基準に該当しない日本酒は普通酒あるいは一般酒と呼ばれ、メーカーによっては、「特撰」、「上撰」、「佳撰」という名称で販売されている。

特定名称酒導入以前は、1943年(昭和18年)に戦時増税のため、酒質に応じて課税する級別制度が採用されていた。採用以後数次改定され、最終的には特級、1級、2級に割り振られた。等級の割り振りに関しては、特級、1級は中央酒類審議会が、2級は地方酒類審議会が判定した。出品に関しては、日本酒メーカーの自由裁量で、出品しない場合は自動的に2級に分類された。特級、1級に分類されると高価な日本酒を販売することができ、知名度があってブランド力に勝る大手メーカーの方が知名度で劣る地方の中小メーカーよりも有利であった。さらに、特級や1級を販売すると2級酒に比べて多くの酒税を納税しなければならないので、財力でも

表2 特定名称酒

特定名称	使用原料	精米歩合	麴米使用割合	香味などの要件
吟醸酒	米, 米麴, 醸造アルコール	60% 以下	15% 以上	吟醸造り, 固有の香味, 色沢が良好
大吟醸酒	米, 米麴, 醸造アルコール	50% 以下	15% 以上	吟醸造り, 固有の香味, 色沢が特に良好
純米酒	米, 米麴	—	15% 以上	香味, 色沢が良好
純米吟醸酒	米, 米麴	60% 以下	15% 以上	吟醸造り, 固有の香味, 色沢が良好
純米大吟醸酒	米, 米麴	50% 以下	15% 以上	吟醸造り, 固有の香味, 色沢が特に良好
特別純米酒	米, 米麴	60% 以下又は特別な製造方法 (要説明表示)	15% 以上	香味, 色沢が特に良好
本醸造酒	米, 米麴, 醸造アルコール	70% 以下	15% 以上	香味, 色沢が良好
特別本醸造酒	米, 米麴, 醸造アルコール	60% 以下又は特別な製造方法 (要説明表示)	15% 以上	香味, 色沢が特に良好

出典：独立行政法人 酒類総合研究所 [編] (2018). 『新 酒の商品知識 第三版』法令出版, 47頁。

9) 日本酒造組合中央会ホームページ ( [http://www.japansake.or.jp/sake/know/what/02\\_02.html](http://www.japansake.or.jp/sake/know/what/02_02.html) )

劣る中小メーカーは必然的に2級酒で出品する傾向にあった。

## 2-4 日本酒の歴史

日本酒の背景を理解するにあたり、ここでは日本酒の黎明期から戦後にかけての大きな流れを歴史的に振り返る。独立行政法人酒類総合研究所(2018)によると、日本人と酒の関係で確認できる最古の資料は3世紀頃の中国の『魏志倭人伝』であり、その頃には日本人は酒を嗜んでいたようである。また、日本の文献においては、『古事記』や『日本書紀』あるいは『播磨国風土記』といった8世紀の文献において酒にまつわる神話が登場している。

10世紀の朝廷の律令制度などを記した『延喜式』によると、当時の宮内省に「酒造司」という酒造りを担当する役職が存在した。天皇の飲用そして儀式で使用されていた「御酒」は、今日のような日本酒ではなく「しおり法」と呼ばれる発酵させたもろみを絞った酒に、蒸米と米麴を加えて発酵させる方法を4回繰り返すというものであった。

平安から鎌倉そして室町時代にかけて、酒づくりは朝廷から神社や寺院で造られるようになった。その後、貴族から武士が支配する世の中になって、市による交換経済が活発になると酒は商品として需要されるようになる。結果として、朝廷の酒造組織は廃止となり、政府や寺社の権力者が認定した「酒屋」を営む商人、「座」と呼ばれる組織に属する神人、さらに寺院の僧侶らが酒造りやその販売を営むようになった<sup>10)</sup>。とりわけ、室町時代の中期になると、僧坊酒と呼ばれる寺院が経営の財源として利潤目的で造られた酒が有名であった。大阪の天野山金剛寺で造られた「天野酒」、奈良の菩提山正暦寺で造られた「菩提山酒」、滋賀の釈迦山百濟寺で造られた「百濟寺酒」などが代表的な僧坊酒である(加藤, 1989)。

この時代の酒造りに関しては、「しおり法」から発展した「酸(とう)方式」と呼ばれる酒母造りを独立させて熟成させた酒母に米麴、水、蒸米を仕込む方式(一段仕込み)による「諸白」と呼ばれる白米を使用した酒が造られる。また、乳酸の酸性により殺菌の増殖を抑え込み酵母を増殖させてアルコール発酵させる「菩提泉」造りもこの頃に生成された。室町時代に記された「多門院日記」によると、「諸白」の記事があり、「諸白」に火入れしたものが存在したと記録されている。この時点で、現在の日本酒の原型が登場したということである。さらに、大陸よりカンナとノコギリが入ってきて、大きくて酒が漏れない樽や桶が生産されるようになったことによって、それまでは甕で仕込まれていた酒が大桶で仕込まれるようになり、酒の大量生産が可能となった(秋山, 1992)。

小泉(1992)によれば、江戸時代になると僧坊酒で確立された「諸白」の技術が全国の酒屋に広まり、「下り酒」と呼ばれる兵庫の伊丹や大坂の池田の酒造業者の「諸白」が江戸を中心に京や大坂でも重用されるようになった。そのような中で、江戸幕府は、経済政策の一環として酒造業者の活動を統制するようになる。背景にあるのは、幕府の経済は年貢米で成り立っており、米を主原料とする酒造業においても統制する必要があったのである。その最たるものとして、酒造りを冬季に限る寒造りへの集中化を図ったことが挙げられる。幕府は、寒造りに集中させることによって大量の米を冬の一時期に換金する酒屋を統制して、財源確保を果たすことができたのである。また、寒造りによって、農閑期の農民が酒造業者への出稼ぎが可能となって杜氏を中心とする蔵人組織が形成された。

幕府は米価調節のために、「酒株」と呼ばれる酒造業者の年間の醸造量を株高として札に表示し、株札に蔵元の住所、氏名などを記したも

10) 小泉武夫(1992).『日本酒ルネッサンス—民族の酒の浪漫を求めて—』中公新書, 64頁。

のを交付して、所有者のみに営業権を株札の範囲内の生産量に限って公認した。その後、需要量が高まるにつれて、幕府は「株改め」という制度を制定して造り高と公認業者の数を増やしていった。製造面においてもこの頃には、現在の日本酒造りのベースとなっているもろみの三段仕込みによる並行複発酵造りの方法が確立された(鈴木, 2015)。

江戸時代の後期になると、酒造りに適した「宮水」の発見、水車精米、樽廻船の活用といった酒造り上のアドバンテージを確立した兵庫の西宮から神戸にかけての灘五郷地域の「下り酒」がトップシェアを握るようになった。ちなみに、灘五郷のいくつかの酒造業者は、現在でもトップの日本酒メーカーとして君臨している。

明治時代になると、酒造りに科学的技術が導入される。明治政府は、科学的な醸造技術を獲得するために御雇教師と呼ばれるヨーロッパの醸造学者を招聘した。さらに、御雇教師に薫陶を受けたり、あるいは、ヨーロッパに留学して醸造学を学んだ日本人醸造学者が登場する。彼らによる主な成果としては、清酒酵母の純粋培養などが挙げられる(小泉, 1992; 鈴木, 2015)。

そういった中で明治政府は、1904年(明治37年)に国立醸造試験所(現「独立行政法人酒類総合研究所」)を設立した。ここでの主な成果としては、腐造を防ぐために乳酸を添加する「速醸酛」の発明がある。さらに、国立醸造試験所は技術開発だけではなく、1907年(明治40年)に全国清酒品評会を開催し、全国の酒造業者が醸造する日本酒の酒質向上を促すコンペティ

ションの場を創設したのである。この品評会は、現在でも独立行政法人酒類総合研究所主催の「全国新酒鑑評会」として実施され続けている<sup>11)</sup>。

明治政府が積極的に科学的な醸造技術を導入し、国立醸造試験所を設立して、全国の酒造業者の酒質向上を図った背景にあるのは、酒税からの財源確保という意図が存在する<sup>12)</sup>。鈴木(2015)によると、明治政府が酒株制度を廃止して免許料さえ支払えば誰でも開業できるようにしたため地方の酒造業者が多く登場した。その結果、酒造地として兵庫県がトップの地位にありながらも、福岡の城島、広島西条、岡山の玉島といった酒造地が台頭してきた。参入障壁が下がったことに加えて、鉄道網が整備されたことによって、物流環境が改善されたことがこの背景にある<sup>13)</sup>。

大正・昭和期における日本酒に関して、まず大正時代における日本酒の技術的側面においては、1918年(大正7年)の米価暴騰に対処するために理化学研究所の鈴木梅太郎博士がアルコール、糖、アミノ酸類、有機酸を加えて合成清酒を開発した(桜井, 1982; 小泉, 1992)。合成清酒は、第二次世界大戦中および終戦後の物資不足の中で生産量を伸ばしたが、経済成長に伴ってその生産量は減少していった。一方、経営環境に関しては、大正末期の1923年(大正12年)に発生した関東大震災の影響で経営環境は悪化し、その後、1927年(昭和2年)の金融恐慌、1929年(昭和4年)の世界恐慌により、さらに状況が悪化し生産量も落ち込み、酒造業者も減少した。1937年(昭和12年)の日中戦争

11) 日本を代表する発酵学者であった坂口謹一郎は初期から第二次世界大戦前までの品評会について、「いたずらに酒造りの高級技術を競う場と化した観があるが、その反面、全国の酒造技術者の酒の技術を磨かせ、素質を高めた大きな功績は見逃すわけにはゆかない」と功罪相半ばする存在であると述べている(坂口謹一郎(1995).『日本の酒』岩波書店, 58頁)。

12) 鈴木(2015)によると、明治32年度には酒税は地租を上回って税収トップに躍り出た。それだけ、明治期において日本酒は売れに売れていた状況であった。

13) 兵庫以外の酒造地の台頭においては、伏見の大蔵常吉商店(現月桂冠株式会社)が従来は樽詰販売であった日本酒を瓶詰化に成功した(安岡, 1998)。また、西条の酒造家の三浦仙三郎が吟醸酒のルーツとなる技術の「軟水醸造法」に成功した(鈴木, 2015)。



表3 調査協力者ならびに調査実施日程

調査実施日	調査協力者
2016年(平成28年)5月30日	株式会社岡村本家代表取締役 岡村博之氏
2016年(平成28年)5月30日	株式会社岡村本家 杜氏 園田陸雄氏
2017年(平成29年)3月3日	松瀬酒造株式会社代表取締役 松瀬忠幸氏
2017年(平成29年)5月8日	畑酒造有限会社代表取締役 畑 大治郎氏
2017年(平成29年)6月5日	北島酒造株式会社代表取締役 北島輝人氏
2017年(平成29年)6月6日	富田酒造有限会社十五代蔵元 富田泰伸氏
2017年(平成29年)6月25日	農事組合法人 NAWSON 堺 理事長 込山和広氏
2017年(平成29年)7月4日	松瀬酒造株式会社取締役 杜氏 石田敬三氏
2017年(平成29年)7月18日	北島酒造株式会社常務取締役 山本一氏
2017年(平成29年)7月20日	富田酒造有限会社スタッフ 伊藤薫彦氏
2017年(平成29年)7月28日	さざなみ酒店 店主 安齋和真氏
2017年(平成29年)7月31日	株式会社ファームタケヤマ代表取締役 竹山 勉氏
2017年(平成29年)9月1日	株式会社小川酒店 布施明美氏・上田弘美氏 読売新聞しが県民情報記者 川端啓子氏
2017年(平成29年)10月6日	株式会社福井弥平商店代表取締役会長 福井弥平氏
2018年(平成30年)6月11日	株式会社福井弥平商店代表取締役社長 福井 毅氏

開戦と同年に政府は、それまで自主的な生産統制をおこなっていた日本酒業界に対して公的に生産規制を行った。1939年(昭和14年)に開戦した第二次世界大戦に際して、政府はより一層統制を強め、1940年(昭和15年)に主食の米を確保するために原料米の割り当て制度を実施した。原料米の割り当てに続き、政府によるメーカーの整備統合が実施されて統制が強化された。1943年(昭和18年)には、原料米の配給制度に移行された(小泉, 1992)。配給制度は戦後の1949年(昭和24年)まで続いたが、配給制度が終了した後も深刻な食糧不足は続いており、酒造りに必要な原料米は不足していた。そこで、酒造米を節約してできるだけ多くの日本酒を醸造する方法として、もろみに醸造アルコールを添加する「アル添酒(アルコール添加酒の通称)」が普及していった。「アル添酒」と同様に普及した醸造法が「三増酒」(三倍増醸酒の通称)である。「三増酒」とは、小泉(1992)によると、発酵を終えたもろみの末期に、アルコール、ブドウ糖、水飴、有機酸類、調味料を混和した調味アルコールを加えたもので、この方法

によると通常の日本酒より三倍の酒が得られるので「三増酒」と呼ばれている。

日本酒は、高度経済成長と相まって売上高を伸ばしていった。だが、ビールに代表される日本酒以外の酒類が台頭し、1960年(昭和35年)に酒税のトップをビールに明け渡した。だが、その後も2位の座を維持していたが1973年(昭和48年)をピークに生産量を落としていった。戦後期における日本酒業界における大きな変化としては、江戸時代以来酒造りは寒造りとして冬季のみに製造が限定されていたが、製造の機械化、冷蔵設備の充実といった技術的な向上がなされ、四季醸造と呼ばれる年中生産が可能となった。そのための設備投資が可能な大手メーカーが四季醸造を実現し、中小メーカーとの生産力の差が拡大していった。

### Ⅲ 調査概要

#### 3-1 研究課題と研究対象及び調査方法

本研究は、昭和48年をピークに生産量が減少

して以降の日本酒市場の激しい環境変化の中で圧倒的多数を占める中小の日本酒メーカーがどのように変化に対峙し、どのように適応し、どのような変革を成し遂げたのかについて企業家行動の観点から明らかにしていくという研究課題に対して、地元滋賀県の日本酒メーカーを対象事例として研究を進めていく。具体的には、滋賀県の日本酒メーカー 6 社、酒販店 2 社、そして、滋賀県の日本酒メーカーに関する豊富な取材経験を有する新聞記者 1 名に対してインタビュー調査を実施した。調査協力者ならびに調査実施日については、表 3 の通り。

インタビューデータは、すべて文字データ化し、その文字データを滋賀県の日本酒メーカーの経営者が環境変化に対してどのような行動をとっているのかについて、経営者、中核社員、そして、取引先の酒販店や報道関係者といった関係者という複眼的な視点に基づいて質的に分析した。

### 3-2 滋賀県の酒造業の歴史と特徴

本研究の対象である滋賀県の酒造業を論じるにあたって、まず滋賀県の酒造業のこれまでの歩みを振り返ってみたい。滋賀県の酒造業の歴史を論じた中川(2018)によると、滋賀県の酒造業で初めに注目されたのは、日本酒の歴史で述べた僧坊酒の百済寺酒である。ただ、百済寺酒自体は、織田信長の焼き討ちにあって途絶えてしまった<sup>14)</sup>。

一方、酒蔵では、山路酒造は日本で 4 番目に古い1532年(天文元年)に創業、5番目に古い

富田酒造も同じ天文年間に創業している。事業者数については、1925年(大正14年)の209場をピークに現在では33場が滋賀県酒造組合員として営業している<sup>15)</sup>。

滋賀県の日本酒の特徴としては、滋賀県には南部の鈴鹿山系、西部の比良・比叡山系、北部の伊吹山系という3つの水脈をもち、それぞれの地域に酒蔵が存在する。水脈によって水質が異なるので、同一の県であっても地域によって日本酒の味や風味が異なることが特徴である。

### 3-3 滋賀県の酒造業界の現状

滋賀県と全国の直近5年の製成数量の推移については、表4の通りである<sup>16)</sup>。

滋賀県の直近5年の製成数量は、2012年(平成24年)の3,258キロリットルを除いて3,500キロリットルから3,600キロリットルの間で推移している。直近3年に限っては、微増している。それに対して全国では、420,000キロリットル代から430,000キロリットル代を推移している。2015年(平成27年)の製成数量で滋賀県は、3,592キロリットルで全国21位となっていて、直近5年の平均値から滋賀県の製成数量が全国の数量に占める割合は約0.8%である<sup>17)</sup>。

事業者数に関しては42社で、茨城、愛媛と並んで第8位となっている<sup>18)</sup>。事業形態については、滋賀県にある日本酒メーカーは資本金3億円以下で社員300人以下の中小企業もしくは個人経営である。

14) 中川信子「滋賀県の酒蔵の歴史」『滋賀の日本酒を愛する酔醸会 [編] (2018). 『滋賀酒—近江の酒蔵めぐり—』サンライズ出版, 118-119頁。

15) 33場は滋賀県酒造組合に加盟している酒造業者であり、組合に加盟していない事業者も含めると、国税庁の平成28年度調査分の清酒製造業の概況 (<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seishu/2016/index.htm>) によると滋賀県内の事業者数は42社となっている。

16) 現行の酒税の課税方法は庫出課税と呼ばれ、日本酒メーカーから出荷される時点での出荷量に対して課税される。ただし、メーカー間で行われる桶取引と呼ばれるいわゆる OEM 供給に関しては提供したメーカーの日本酒に課税されるのではなく、最終的に消費者に売ったメーカーが納税することとなる。このように、最終的に出荷されて課税の対象になった日本酒の数量が移出課税量である(鈴木, 2015)。

17) 平成28年度調査分の清酒製造業の概況によると、製成数量1位は新潟県で35,835キロリットルである。

表4 滋賀県と全国の製成数量の推移(単位キロリットル)

	2011年 (平成23年)	2012年 (平成24年)	2013年 (平成25年)	2014年 (平成26年)	2015年 (平成27年)
滋賀県	3,573	3,258	3,545	3,516	3,592
全国	437,108	428,489	432,440	437,499	428,930

出典：国税庁ホームページ「清酒製造業の概況(平成28年度調査分)」(www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seishu/2016/pdf/17.pdf)

#### IV 事例研究：滋賀県の日本酒メーカーの 企業家行動

滋賀県の中小日本酒メーカーが、事業環境の変化によってどのような経営上の困難がもたらされ、それに対してどのような方向性をもって、いかなる変革が実施されてきたのか、さらには、個々の経営者の行動だけではなく滋賀県の酒造業全体でこの課題にどのように向き合い、行動したのかについて調査結果に基づいて議論していく。

##### 4-1 既存の事業の仕組みからの脱却

###### 4-1-1 「桶取引」依存型のビジネス・モデルの限界

日本経済が戦後の混乱期から脱却して高度経済成長期に入ると、日本酒業界も活況を取り戻し生産量は増加していった。しかしながら、経済が豊かになるにつれて市場に提供される酒類の種類もビール、焼酎、ワインなどと多様化していった消費者にとっては選択肢が増えていく結果となった。そのような中でも日本酒は長らく酒税収入で不動の1位を維持してきたのであるが、昭和35年にその座をビールに明け渡すこととなり、それ以後、現在に至るまでビールが不動の1位を続けている。ただし、経済は成長し続けていたので、日本酒の生産量自体は持続的に増加して昭和48年に課税移出数量レベルで176万6,000キロリットルでピークを迎える(鈴

木, 2015)<sup>19)</sup>。

日本酒の歴史において述べたように、戦後の日本酒生産の増大の主たる要因は1年間を通じて製造可能な四季醸造の実現とそれを支える製造の機械化である。四季醸造および機械化を実現するには多額の投資が必要となるので、必然的に四季醸造が可能なのは大手メーカーに限られる。その結果として、充実した設備を持ち圧倒的な生産量を誇る一部の大手メーカーと寒造りのみで限られた期間しか製造できない中小メーカーというように日本酒メーカー間での格差がより一層広がることとなった。

戦後の生産統制が1949年(昭和24年)の酒類配給公団の廃止による販売自由化を主として徐々に規制撤廃されてゆき、技術革新により生産設備が充実し、消費者の需要も高まっていくという好条件の中で、設備が充実している灘や伏見の大手メーカー、さらには、地方の有力メーカーは、自社の生産能力だけでは需要に対応できない状況となっていった。そこで、ナショナル・ブランドと呼ばれる灘や伏見の大手メーカーそして地方の有力メーカーは、「桶取引」を呼ばれる中小メーカーからのOEM供給によって製造を補強する戦略を取った。「桶取引」によって、中小メーカーも利益を得るというウィン-ウインの関係が成立したのである。

さらに、大手メーカーが「桶取引」に依存する別の理由として桜井(1982)によると、1969年(昭和44年)の自主流通米制度が発足するま

18) 平成28年度調査分の清酒製造業の概況によると、事業者数1位は新潟県で88社である。

19) ちなみに平成27年の課税移出数量レベルでの製成数量は545,028キロリットルであるので、全盛期の約31%にまで落ち込んでいる。

で原料米割当方式によって各メーカーが使用できる原料米の量が限られていたこともあり、大手・地方有力メーカーは、旺盛な需要に対応するためには自社に割り当てられた原料米以上の日本酒を製造しなければならず、中小メーカーから OEM 供給を受けないと対応できない事態となっていたのである。

滋賀県の中小の日本酒メーカーも、主に伏見の大手メーカーへの「桶取引」に依存するビジネス・モデルを展開していた。ただ、大手メーカーの生産拡充、そして、日本酒需要の減退という状況の変化に対して、「桶取引」に頼らず自社製品を中心に展開する新たなビジネス・モデルを模索するメーカーが現れてくるようになった。前滋賀県酒造組合理事長で「萩乃露」銘柄の株式会社福井弥平商店会長の福井弥平氏は、当時の「桶取引」に関して以下のように語っている。

結局、未納税（桶取引）で儲かってましたから。ある先輩社長に「福井さん、そんな気張って売らんでも、未納税で（季節労働の）蔵人に来てもらって儲けが出るんやから、そんなことせんでも儲かるのに」と言われましたけど。

（中略）

「仕込みの幅を大きくしてコスト低減したい」というのは、僕の若い頃の1つの考え方ですから。未納税は、たまたまありましたので、それは最大限利用して、製成数量を増やそうということでやりましたし。そういう蔵は、多かったと思いますね。そのうちにフリーで造れるようになってきて、未納税が切られていくわけです、どんどん。その時に、一所懸命、自分の銘柄を売ってなかったメーカーさんは、売り先が無くなって、結局、未納税も減ってきて辞めざるを得ないと（株式会社福井弥平商店代表取締役会長 福井弥平氏）<sup>20)</sup>。

福井代表取締役会長の話によると、原料米割

当方式時における「桶取引」は中小メーカーに多大な恩恵をもたらしたことが分かる。福井会長の場合は、日本酒の生産が完全に自由化されることによって従来のような「桶取引」のメリットを享受することができないと判断し、「桶取引」に全面的に依存しない自社銘柄をベースとした事業へ展開していく方向に舵を切る意思決定をしたのである。その一方で、「桶取引」に全面的に依存したビジネス・モデルを展開していたメーカーは、「桶取引」の取引量が減少し、結果として廃業の道を選ばざるを得なくなってしまったのである。

#### 4-1-2 普通酒ベースの商品ラインナップを転換する

「桶取引」依存型から自社銘柄を主体とする商品ラインナップを展開しなければならないという適応課題に直面した滋賀県の日本酒メーカーであるが、自社銘柄を流通させる環境も困難を伴ったものであった。その背後にあるのは、酒飯店の出店をめぐる規制が段階的に緩和されてきたことにある。規制緩和前の中小日本酒メーカーの主な取引先は、小規模酒飯店であった。だが、頼みの小規模酒飯店も苦境に立っていた。南方(2010)によると、1989年(平成元年)6月から開始された酒類小売業免許の規制緩和によって酒類取扱店舗が増え、1994年(平成6年)4月からの総合スーパーによる価格引き下げなどの価格競争が激化した結果、小規模酒飯店のシェアが下がっていった。つまり、小規模酒飯店を主たる取引先としていた中小日本酒メーカーにとっては、小規模酒飯店だけではなく新たな取引先を広げる必要も出てきたのである。

ここで滋賀県の中小の日本酒メーカーは、実際にどのような経営環境の変化に直面していたのかについて具体例を挙げて考察する。

「大治郎」銘柄の畑酒造有限会社代表取締役の畑 大治郎氏は、1994年(平成6年)に家業を

20) 「桶取引」を未納税と言われるのは、「桶取引」で供給する側のメーカーは、供給した日本酒に対しては課税されない未納税取引であるということに由来する。

継ぐために酒販店の勤務から戻ってきた。その当時の状況について、以下のように述べている。

酒販業も量販店の波が押し寄せる時代やったかな、家業を継ぎかけた頃から。うちら酒蔵は、近所の酒屋さんにお酒を売って商売していたので、昔は価格競争に巻き込まれることなく商売できていました。量販店ができたのをきっかけに値崩れやら起きたのかなと。結構、激しかったと思います。

(中略)

商売といっても、大手とかぶっている晩酌用とされる普通酒とか2級酒と言われる商品をつくって売っていたのでは、味ではなく値段の交渉の商売になるのですよね(畑酒造有限会社代表取締役 畑 大治郎氏)。

畑代表取締役の話によると、主たる取引先の小規模小売店も規制緩和による価格競争に巻き込まれていた。ゆえに、小売店にしても価格競争に対応するために納品価格を抑えたいので酒質ではなく、あくまでメーカーとは価格交渉をすることになってしまったのである。また、当時供給していた日本酒は、普通酒や2級酒であったので、酒質の面でも差別化することができなかった。

「七本槍」銘柄の富田酒造有限会社15代蔵元の富田泰伸氏は、2002年(平成14年)に家業を継ぐために戻ってきた。それ以前は、大手酒造メーカーで営業業務に従事していて大手メーカー間の厳しい価格競争を体験していた。

(家業を継ぐ前は)大手酒造メーカーで働いて、問屋さんとか酒屋さんに営業に行くと大手メーカーさんと競合するわけです。そうすると価格の話ばかりになってしまうんですね。(中略) 僕が自分の蔵に帰ってきてやらなければならないことは、いかに大手メーカーさんと違うステージで自分たちの蔵をもっていかとうことでした(富田酒造有限会社15代蔵元 富田泰伸氏)。

富田蔵元は、家業を継ぐ前の大手酒造メーカーでの仕事経験から中小メーカーが生き残るには大手メーカーといかに差別化するかというのが第一の経営課題であると認識するようになり、新たな方向性を模索していた。

このように1990年代から2000年代初頭にかけて、滋賀県の中小の酒造メーカーも「桶取引」を主とする大手メーカーと共存共栄する立場から競合関係の立場となり、価格競争に巻き込まれていくことになる。そもそも大手メーカーとは資本およびその他の経営資源において経営上の体力に差があるので、同じ土俵で競争すれば生き残ることはできない。それゆえに、大手メーカーが真似できない独自性をいかに出していくかが、経営上の必須課題となったのである。

## 4-2 吟醸酒を中心とした製品ラインナップへの転換

### 4-2-1 吟醸酒に活路を見出す

製造から販売に至るまで経営環境の劇的な変化によって、中小の日本酒メーカーは「桶取引」を軸とした事業の仕組みから脱却して自社銘柄を大手メーカーと差別化して展開しなければならず、そのための新たな方向性を打ち出さなければならない状況であった。

大手メーカーとは異なる自社の独自性をアピールした製品開発に向けて、中小メーカーが目指すべき方向性が、吟醸酒を中心とした高級酒路線への転換である。吟醸酒とは、精米歩合60%以下に精製した白米を使用し、低温管理でもろみを発酵させる日本酒であり、原料コストも高く、手間暇がかかり、大量生産に向かない高級酒である(篠田, 1981)。吟醸酒の発祥は、明治期の広島の新西条地区で、品評会向けに開発されたものであった。その後、吟醸酒は、その特性ゆえに灘や伏見の大手メーカーではなく、地方の中小メーカーが積極的に開発していった。鈴木(2015)によると、吟醸酒の本格的な販売は昭和初期に遡り、戦争期における生産統制の

時期をへて、昭和30年代より再び市場に出回るようになった。だが、その当時は、低価格で大量生産されていた三増酒やアル添酒と呼ばれる普通酒のシェアが圧倒的に高く、高級酒である吟醸酒は一部の日本酒愛好家によって支持される経営として採算がとりにくい品種であった。

しかしながら、吟醸酒は徐々に注目を浴びていく。酒造産業新聞社の『2017酒類産業年鑑』によると、1986年(昭和61年)に「地方酒ブーム」いわゆる地酒ブームが到来し、日本酒の需要が7年ぶりに伸びた。そこでは、主に吟醸酒や純米酒が好調に売れ、首都圏では酒販店が地方の日本酒メーカーと直接取引するようになったとされている。まさに時代はバブル経済真っただ中で、首都圏を中心に消費者は高級品志向であった。日本酒においても、消費者は安価なものではなく、高級品を志向するようになってきたのである。結果として、高級酒の吟醸酒づくりに一日の長のあった地方にある中小の日本酒メーカーの存在が地酒ブームという形で注目されるようになったのである。

滋賀県の日本酒メーカーにおいても、この動きを比較的早い段階で認識して吟醸酒を主体とする高級酒路線で事業を進めていく方向性を確立する経営者は存在した。「松の司」銘柄の松瀬酒造株式会社の松瀬忠幸代表取締役は、この点に関して以下のように述べている。

大学卒業してね、1年間、東京の醸造試験所というところに行ってきました。(酒造業者の)息子とか社員とかが、酒づくりの勉強に集まる国の機関があるんですよ、醸造試験所というね。今、酒類総合研究所いうて広島にあるんですけど。僕らのときは、(東京の)滝川にあったんですよ。

(中略)

東京では、(大吟醸が)売れる構造になってたわね。その時に(新潟の)「越乃寒梅」とか、あと石川の「菊姫」とか、(山形の)「出羽桜」とかが、ちょうど上り調子のときに行ってたんですよ。それで、「大吟醸は売れるんやな」と(松瀬酒造株式会社代表取締役 松瀬忠幸氏)。

松瀬代表取締役は、東京の醸造試験所(現酒類総合研究所)において酒造りの研修を受けていて、その間に吟醸酒の中でも最も高級な大吟醸酒が東京ではよく売れている事実を目の当たりにした。吟醸酒が注目される以前より、松瀬酒造株式会社では品評会への出品用で吟醸酒を手掛けており、なおかつ、すでに「桶取引」も止めていた。そういう意味では、吟醸酒を主体とした高級酒路線へのシフトする環境が整っていた当時の滋賀県では珍しい日本酒メーカーであった。後に、松瀬酒造は東京で地酒を中心に扱う酒販店と販売契約を締結して東京進出をいち早く実現した。東京進出の動きは、その他の滋賀県の日本酒メーカーの経営者に少なからず波及していく。

#### 4-2-2 級別制度から特定名称酒へ

吟醸酒を中心とした高級酒路線への転換を後押しする酒造業界をめぐる動きとして、1992年(平成4年)に級別制度が廃止され、特定名称酒による表記に変更された。級別制度時の特級、1級、2級という表記から精米歩合と添加する醸造アルコールの量によって類型化された純米大吟醸、純米、本醸造といった現行の表記に変更となった。

従来の級別制度では、資本金で中小に勝る大手メーカーが高級酒の特級や1級の全数量のほとんどを生産し、2級も含めてフルラインで生産していた。それに対して、中小メーカーは2級酒で販売するという大手メーカー有利の制度であった。ちなみに、級別制度時代においても中小メーカーは吟醸酒を醸造していたが、特級酒の酒質を備えていても、特級で販売するとその分だけ納税額が上がる制度となっていたので、申請せずに無審査2級酒という形で販売されていた。この点に関する当時の動きとして興味深いのは、宮城県に本拠地を置く一ノ蔵株式会社(昭和52年)に「一ノ蔵無審査本醸造」を発売したことがある。「一ノ蔵無審査本醸造」の発

売に関して、一ノ蔵株式会社は以下のようなコメントを発表している。

「級別制度下では、国の審査に出し、それを通ったものが特級酒や一級酒と表示できると同時に、出荷時にはそれに応じた酒税が課せられていました。どんなに高品質なお酒でも級別審査を通らなければ二級酒ということになり、しかし酒税は安くなります。この級別審査をあえてパスし、中身は高品質なまま安くなった税金分を価格に反映させたのが「無鑑査シリーズ」です。これを契機に他の蔵元も次々と二級酒の本醸造や純米酒、吟醸酒を発売。優良な地酒が大きく市場を伸ばす結果になりました」<sup>21)</sup>。

1980年代から90年代初頭にかけて、地酒ブームによって地方の中小日本酒メーカーの存在が注目され、それらのメーカーが歴史的に技術蓄積していた高級酒の吟醸酒が好まれるようになるという消費者の日本酒に対する趣向の変化が目立ち始め、その結果として、級別制度から特定名称酒へと大きな制度変更につながっていたのである。

#### 4-3 ブランド価値を高める製品開発戦略

##### 4-3-1 テロワールを活かした日本酒造りを目指す

吟醸酒を主とした高級酒を軸に事業展開していくとなったとしても、全国にあまた存在する中小の日本酒メーカーが全てではないとしても同じような路線をとっていく流れになれば、他社との差別化なしには生き残っていくことはできない。つまり、自社ブランドを確立することによって価値を高めていくことが次なる課題となってくるのである。

本研究における調査協力先の滋賀県の各メーカーでは、自社のブランドを高める酒造りが実施されている。それらの酒造りの根本にあるの

は、テロワール(terroir)を最大限に活かすということである。テロワールとは、主にワインの製造において用いられる用語で、山下(2009)によると「土地に根差す味わい」、「ワインに表現された土地の個性」という意味である<sup>22)</sup>。なぜワインで用いられる概念が日本酒に応用できるのかというと、テロワールが意味するのはワイン造りにおいては土壌、天候、伝統、地形、方法、醸造する人々に大いに依存すること(Thach & Matz, 2004)であり、滋賀の日本酒造りの新たな方向性に通じるからである。この点に関して、「七本槍」銘柄の富田酒造有限会社の富田泰伸15代蔵元は以下のような見解を語っている。

酒蔵に戻る前に「違うアルコールを見よう」ということで、フランスとイギリスのスコットランドに行ったんです。小さいワイナリーだとか、スコットランドの地域に根差したスコッチの蒸留所を見る中で、土地というところにかなり重点を置いているところが多くて。当時、日本酒といたら「地酒という冠をもらいながらも、あんまり地域のことを表現していないな」と。(中略)そこで、地元の農家さんと契約して、滋賀の酒米の品種に特化した滋賀発、木ノ本発のお酒を造っていこうというふうに切り替えていきました(富田酒造有限会社15代蔵元 富田泰伸氏)。

富田蔵元は、事業継承するにあたってヨーロッパのワインの醸造所やウイスキーの蒸留所を訪ねて事業の構想を練っていた。そこで気づきとして、地元色、すなわち、テロワールを活かして酒造りがなされているのに、地酒と呼ばれる日本酒においては十分地元色が活かされていないのではないかと疑問を持ち、原材料を地元米に特化したテロワールを活かしたブランド力のある高級酒路線に活路を求めようになったのである。富田酒造のスタッフである伊

21) 日本名門酒会ホームページ(<http://meimonshu.jp/>)

22) 山下範久(2009)、『ワインで考えるグローバルゼーション』NTT出版、144頁。

藤薫彦氏は、富田蔵元のブランド向上の取り組みの手ごたえについて以下のように語っている。

今、ブランドを持っているという感じですね。同じ数を造っていても内容がいい、利益率でもです。専務(富田蔵元)の目指すところは、上手に日本酒のことを発信する。ただ、儲けているのではなくて、「七本鎗」はこういうことをやっているのやという発信力ですね(富田酒造有限会社スタッフ 伊藤薫彦氏)。

富田酒造の事例では、地元の複数の農家との契約栽培による酒米を使用した酒造りを実践し、その情報を富田蔵元が対外的に幅広く発信してブランド価値を高める働きかけをしているのである。

「金亀」銘柄の株式会社岡村本家では、地元農家と契約栽培によって醸造された日本酒に対して、酒米を提供する農家の地域にゆかりのあるネーミングでシリーズ化している。岡村本家は、1992年(平成4年)に岡村博之代表取締役が事業継承のため大手酒造メーカーを退職して戻ってきた当時は経営が厳しい状況であった。事業存続の有無について岡村代表取締役が検討する中で、地元の人々や社員といった様々な人々との付き合いの中で「地域に必要とされる会社であるならば残すべき」との結論に達して、テロワールを出した酒造りを全面的に出していくことになる。

農家さんとお付き合いすることで、農家さんと私たちの接点が増え、田んぼにも行き、酒蔵にも来て頂くようになりました。その中で、地元をもっと盛り上げたいと思う農家さんのお米を日本酒に変え、地域の銘柄を造って地元でPRをしたい。また田植え、稲刈り、酒造りをお客さんに体験をしてもらって、農業からもの作りを伝える活動を始め、米から酒へと物々交換のような形でやり出しました。(株式会社岡村本家

代表取締役 岡村博之氏)。

地域のお米シリーズは、農家さんのグループがそれぞれ考えられた銘柄「阿酒羅」、「こまち」、「肥田城」、「楽々」とか、いろいろあります。その土地のお米、そして人がいます。それを使って、地域のお酒を造ります。「どんなふうに造っているか」、地域の方とお話させてもらってます(株式会社岡村本家杜氏 園田陸雄氏)。

テロワールという観点から言うと、岡村本家の地域のお米シリーズは生産者を巻き込んだ酒造りを通じて地域および酒米生産者の活性化に一役買っている。

地域とのコラボレーションがその後の経営に大きな影響を与えた事例が、「萩乃露」銘柄の株式会社福井弥平商店の「里山」プロジェクトである。「里山」プロジェクトは、「日本の棚田百選」に選ばれた地元高島市の「畑の棚田」を保全するという地元ホテルのプロジェクトがもともとのきっかけで、地元ホテルの仲立ちで棚田農家や地域住民との交流が始まった。交流を通じて福井 毅 代表取締役社長は、棚田保全のために棚田でとれた米で日本酒を造って販売することで地域に貢献するというプロジェクトを立ち上げた。

当時も担い手が減っていくとか、「お米が売れない」とかいう話もあったので、単純な話で、「何がしかお米を頂いて酒を造ってみようかな」と。そうすると、直接的に経済的な「お米が売れる」という形になるじゃないですか。酒という形にすると、米のままよりは、もう少し人に伝えられるというのですかね。「そういうことができるかな」ということで始めたのです(株式会社福井弥平商店代表取締役社長 福井 毅氏)。

「萩乃露 純米吟醸 里山」の銘柄で売り出された日本酒は、オファターのあった地元ホテルのバックアップもあって徐々に顧客に浸透していった。やがて、その反響が新たな事業の方向



性となっていく。

たとえば、新聞でちょっと書いてもらったりして。それを知った消費者さんが小売屋さんに行って、「こういうお酒あるの?」と言ってくれて(株式会社福井弥平商店代表取締役社長 福井毅氏)。

福井代表取締役社長によると、「萩乃露 純米吟醸 里山」の銘柄で売り出された日本酒は、同プロジェクトが消費者に浸透することにより、消費者から酒販店への問い合わせへとつながり、取引先を広げるという効果が得られたのである。地元とのプロジェクトに関して福井弥平商店では、これ以降も「萩乃露 特別純米 福を呼ぶ新酒」の銘柄で地元企業とのコラボレーションによって生まれた日本酒を販売している。

地元農家とのコラボレーションが事業変革のきっかけとなったのが、「大治郎」銘柄の畑酒造有限会社の事例である。畑酒造は、「缶量能」という普通酒の銘柄と「桶取引」による従来型のビジネス・モデルで事業を行っていたが、それが限界にさしかかり厳しい状態が続いていた。もちろん、特定名称酒への転換が必要であることは認識しつつも、意思決定できるきっかけがつかめない状態が続いていたのである。そこへ思わぬ話が飛び込んでくる。その話は畑 代表取締役の知人を介したもので、近隣農家の込山和広氏から自らが生産した酒米で日本酒を醸造してほしいという依頼であった。これをきっかけに畑代表取締役は、特定名称酒主体への事業に向けて、酒米調達を契約栽培に変更、「桶取引」の廃止、杜氏の交代という大胆な事業変革を実行する。

「桶取引」を辞めたんです。(中略)ただ、嫌やさかいに辞めるというのでは、「辞めたい」といっても、(先代に)「あかん」と言われていたんです。契約栽培で違う形の商売をすると決めたとときに、辞めたんです。辞めたのをきっかけに、杜氏さんも代えたんです(畑酒造有限会社代表取

締役 畑 大治郎氏)。

杜氏を交代させた背景にあるのは、このオファーを受けた1999年(平成11年)当時の杜氏は、吟醸酒を造る技術がなかった。そこで、かねてから特定名称酒の転換を助言してくれていた酒造組合で先輩にあたる松瀬酒造の松瀬代表取締役の仲介で吟醸酒を醸造できる技術を持つ杜氏を紹介してもらい、2000年(平成12年)に新たに就任した谷内 博杜氏のもとで「大治郎」銘柄で吟醸酒を主体とする高級酒の販売を実現したのである。さらに、2010年(平成22年)には、先代杜氏の引退によって、技術を受けついで畑代表取締役自らが蔵元杜氏となった。ちなみに、「大治郎」という銘柄は、込山氏の紹介で地元法泉寺の住職で著名な書家である増田洲明氏によって命名された。

「大治郎」という新たな銘柄を立ち上げ、そのブランド価値を高めるために畑 代表取締役は消費者に向けてこれまでとは異なる酒質でアピールする必要があると考えていた。そこで注目したのが無濾過生原酒であった。

「大治郎」ブランド立ち上げるときに、今までと違う売り方をすると。「明らかに今までと違う味わいのもを出さんとだめだ」というのはありました。「今までと、どう違うねん」というような味ではしてられないんで。(中略)無濾過生原酒が走りの時代で、(無濾過生原酒は)明らかに、「普段に飲んでるお酒と違う」と一般の人が飲んでも分かったのです。なので、「このお酒でとっかかりをつくりたいな」と。(中略)「うちのしたい事を知ってもらおう」と2年、3年やっていたと思います。そこで、ファンがついたかなというのはあります(畑酒造有限会社代表取締役 畑 大治郎氏)。

無濾過生原酒は、火入れ殺菌や加水をしていないタンクでできたそのままの日本酒であり、生酒なので要冷蔵で日持ちもしない。熱燗で飲むような日本酒ではなく、むしろ、最近では日本酒バーで提供されるような冷やしてワイングラスで飲むような従来とは全く異なるタイプ

の日本酒である。畑 代表取締役は、2000年(平成12年)当時より人気が出かかっていたこのタイプの日本酒を「大治郎」銘柄として投入したのである。その戦略が功を奏して、新たなファン層を獲得していった。

「大治郎」ブランドの立ち上げ後も酒米生産の込山氏は、酒質の向上のために酒造りにも参加して良質な酒米作りを研究する。ところが、「大治郎」が徐々に生産量を伸ばすにつれて、込山氏1人だけでは酒米を供給できないようになってしまう。

5年目か6年目ぐらいに「もっと、作って」と言うてきよったんですわ。ようけ売れてきたんやわ、酒が。(中略)「これは1人では、あかん」、「もっと、言うこと聞いてくれる人を探すわ」と。で、知り合いやら、僕の先輩やら、お米づくりに熱心に取り組んでる人に声をかけて。(中略)そこでグループの名前を考えて、「呑百笑の会」になったと(農事組合法人NAWSON 理事長 込山和広氏)。

込山氏は、酒米の供給量を高めるために信頼のおける有志の農家を募って「呑百笑の会(どんびゃくしょうのかい)」という有志のグループを組織した。さらに、供給先は他の滋賀県内の日本酒メーカーにも波及して、「一博」銘柄の中澤酒造、「初桜」銘柄の安井酒造場へも「呑百笑の会」が酒米を提供している。

地元農家との緊密な連携によってテロワールを最大限に活かした酒造りの先鞭をつけたのが、「松の司」銘柄の松瀬酒造株式会社である。すでに述べたように松瀬酒造は早い段階で吟醸酒を主とする特定名称酒に基づく商品ラインナップを展開していた。松瀬代表取締役は、兵庫県から調達していた酒米の最高品種である「山田錦」を地元滋賀県でも調達できるように地元農家に働き掛けた結果、1992年(平成4年)に地

元の有志の農家が「竜王町酒米部会」を結成して全面的なバックアップを得ることができた。この点に関して、山同(2013)によれば、持続的な共同関係を構築するために松瀬酒造では栽培した酒米は農家に配慮した値付けで全量買い取られる契約になっている<sup>23)</sup>。「竜王町酒米部会」のメンバーである株式会社ファームタケヤマの竹山勉代表取締役は、このコラボレーションに関して以下のように述べている。

酒米の玄米を見た時に、「ああ、ええなあ、悪いなあ」というのも当然見てくれはるし。実際、仕込んだ時に、お酒がどうやったかということも返ってくるので。「精米の時に、こうやった」、「水の吸い方が、こうやった」、「最終的な酒の味がこうやった」というのを直接言うてくれはるので。「酒屋さんが求める米というのは、こういう気象条件の中であるんかなあ」というのが分かるし。やっぱり、やりがいというのはありますね(株式会社ファームタケヤマ代表取締役 竹山 勉氏)。

竹山代表取締役の話からは、酒米造りに関して生産者とメーカーの緊密な連携がうかがえる。メーカーからのリクエストとフィードバックに対応して、より上質な酒米を提供するということは生産者のやりがいにつながるとの見解が示されている。このような緊密な連携ゆえに実現されているのが、無農薬栽培の酒米を用いた日本酒の醸造である。その理由として、松瀬代表取締役は、以下のように語っている。

1つは滋賀県は琵琶湖があつてね、僕らも「琵琶湖を守っていかなあかん」という意識はありますから、それに対する思いですね。もう1つは、ワインが好きで、ブルゴーニュのロマネコンティの文献を読んでいる中で、ロマネコンティは無農薬なんです。多少、悪い年がくるかもしれんけど、基本的に無農薬なんです。そういう考

23) 詳しい買い付け方法に関しては、山同敦子(2013).『極上の酒を生む土と人 大地を醸す』講談社 + a 文庫, 101頁を参照。

え方にね、ちょっと感銘を受けて、「うちもやりたいなあ」ということで、やっています(松瀬酒造株式会社代表取締役 松瀬忠幸氏)。

松瀬代表取締役は、地元の琵琶湖の環境を守るという意識とブルゴーニュワインが原材料のブドウを無農薬栽培しているということに感銘を受けて、栽培が難しいのは分かっただけで酒米の無農薬栽培に挑戦し、「竜王町酒米部会」の協力のもと2000年(平成12年)から無農薬栽培の酒米を用いた酒造りをスタートした。また、松瀬酒造で製成される全日本酒の80%は、滋賀県が化学合成農薬や化学肥料の使用量を慣行の5割以下に減らし、濁水の流出を抑えるといった環境負荷を削減している農作物を認定する「環境こだわり農産物認証制度」による酒米となっている(山同, 2013)。このように松瀬酒造では、「竜王町酒米部会」との緊密な連携によって無農薬栽培や「環境こだわり農産物認証制度」によって認定された酒米づくりを実現し、より上質な日本酒造りを実践している。

事業環境の変化に適応している滋賀県の日本酒メーカーは、同業他社と差別化し自社のブランド価値を高めるために、地元滋賀県のテロワールを活かした吟醸酒を主とする高級酒路線へ事業転換しているということが明らかになった。

#### 4-3-2 特定名称酒中心の独自の製品ラインナップを展開する

高級酒路線への転換においてテロワールを活かした製品開発の次に重要になってくるのが、どのような製品ラインナップで消費者に自社ブランドをアピールしていくかということである。

この点に関して全ての調査先で共通しているのは、特定名称酒の中でも醸造アルコールを添加しない純米大吟醸、純米吟醸、純米酒を軸とし、使用する酒米としてはメーカーによって相違するが、主に使用されるのは最高級品種に最も用いられている「山田錦」、滋賀県で開発さ

れた「吟吹雪」、伝統的に滋賀県の日本酒メーカーが使用している「玉栄」を用いて醸造されている。ただし、使用する清酒酵母は、各メーカーの商品ラインナップによって組み合わせる酵母は変えられている。また、製法については、多くの商品は速醸醗と呼ばれる清酒酵母と乳酸をもろみに投入する方式であるが、天然の乳酸によって発酵させる生酛や山麩を製品ラインナップに加えているメーカーもある。

このような特定名称種に基づいたラインナップに加えて、独特な製品ラインナップを展開している事例が存在する。テロワールの可能性を徹底的に追及するという点では、「松の司」銘柄の松瀬酒造の製品ラインナップが挙げられる。「松の司」は、大吟醸以外はすべて醸造アルコールを添加しない純米酒であり、一部の製品を除き、地元竜王産の酒米を使用している。とりわけ、2018年に新たにリリースされた純米大吟醸の「土壌別仕込」シリーズでは、地元竜王町の各エリアで収穫された酒米を土壌別に仕込むというテロワールを最大限に生かしたシリーズがリリースされている。このようなテロワールの重要性について、松瀬代表取締役は以下のように語っている。

「この土地がいいとこなんですよ」と言わないと。なんかね、酒屋だけのブランドでは、立ち行かんようになってしまいますけどね。竜王という土地もいっしょにブランド化しないと(松瀬酒造株式会社代表取締役 松瀬忠幸氏)。

松瀬代表取締役の話によれば、自社銘柄のブランド価値を高めるためには、地元竜王町のテロワールを全面的にアピールして土地のブランド化を目指す必要があると述べている。つまり、自社銘柄のブランド化だけではなく、テロワールを活かした総合的なブランド構築が必要であるという見解に立っているのである。

ブランド展開という観点から興味深い事例が、北島酒造株式会社の取り組みである。北島酒造

は、先代社長時代にいち早く「桶取引」を見直し、自社銘柄の「御代栄」を積極的に展開してきた。「御代栄」は特定名称酒から普通酒までフルラインで展開している。その中で、「しぼったそのまま一番酒」と「近江米のしずく」というヒット商品を生んだ。この代表的銘柄に加えて、北島輝人代表取締役は生酏づくりを主とする「北島」という新銘柄を立ち上げた。

生酏を始めたのも、自分が美味しいと思ったからです。生酏が美味しいというか、「燗酒が美味しい」と思ったんですよ。生酏を熟爛したときの変化の違いに「ハッ」として、「将来的に生酏の方が、日本酒の未来があるな」と思ってきたんですね(北島酒造株式会社代表取締役北島輝人氏)。

北島代表取締役は、自らが生酏造りの日本酒を熟爛にして飲んだ時に感じた生酏造りの可能性を新銘柄で追求しようという思いで、幅広い製品ラインナップを展開する「御代栄」と純米で生酏づくりを前面に出した「北島」という2つの銘柄でブランド展開している。

よく城の石垣に譬えるのですが、大きな石が「御代栄」なら、その隙間とかを「北島」がきっちり埋めていってくれば、それが将来的にどんな比率になるかは別の問題として、やっぱり、「御代栄」と「北島」がバランスよくなければ、我々はやっていけないのかなと思います(北島酒造株式会社常務取締役 山本 一氏)。

「御代栄」と「北島」のダブル・ブランドによる製品ラインナップについて、山本 一北島酒造株式会社常務取締役は、現段階では「御代栄」が北島酒造をけん引し、将来的にポテンシャルのある「北島」ブランドを育ててゆくというブランド間のバランスをとることが重要であるとの認識を持っている。

一方、単一の銘柄で多品種の製品ラインナップを展開しているのが「萩乃露」銘柄の株式会社福井弥平商店である。「萩乃露」では、特定

名称酒から普通酒までフルラインで揃えているが、すでに挙げた「萩乃露 純米吟醸 里山」や「萩乃露 特別純米 福を呼ぶ新酒」のような地元農家とのコラボレーションによる製品、搾った日本酒をその日に販売する「今朝しぼり」、江戸時代の製法を再現した「雨だれ石を穿つ」、さらには、酒米「山田錦」と親品種である「渡船」、「山田穂」から構成される「名流、源流シリーズ」などの季節限定商品をはじめ様々な商品をリリースしている。このような製品ラインナップを展開する意図として、福井 毅株式会社福井弥平商店代表取締役社長は以下のように述べている。

地酒は分からない人には難しいじゃないですか。漢字がいっぱいあるし、大吟醸と純米吟醸の差も分からないし。いまだに、「渡舟」を酒米だと知らない人は、当然、たくさんいるし。「山田錦」ぐらいは、知ってるかなという人、ぎりぎり知っているかなというぐらいの。「それをどうやって、お客さんに手に取ってもらおうかな」と(株式会社福井弥平商店代表取締役社長 福井 毅氏)。

福井代表取締役社長は、地酒を少しでも多くの消費者に浸透させていくために、「里山」のプロジェクトに代表されるような背後にストーリー性のある製品を投入している。さらに、季節商品として、それぞれのアイテムを投入するタイミングがことなるので、1年を通じて消費者の関心を引くことで、消費者が手に取る機会を少しでも増やそうという意図がある。

「金亀」銘柄の株式会社岡村本家の「長寿金亀」シリーズは、特定名称酒のラインナップであるが既存の枠組に囚われない独特のスタイルで製品を展開している。まず、「長寿金亀」シリーズの表記には、純米大吟醸や本醸造といった特定名称酒の表記は一切用いられない。そこには、精米歩合を表す数字と瓶の色が表記されているだけである。たとえば、精米歩合40%の純米大吟醸酒は藍色の瓶に入っているので「藍40」、

精米歩合60%の純米酒は緑色の瓶に入っている  
ので「緑60」という表記になっている。

先代の父に聞くと40年前の商品は、(精米歩合)80(%)が平均だったようです。全国的にも。もちろん、もっと昔を見てみると(精米歩合)90(%)を造っていたと。実家に帰った時は、75%が最低精米であり、現在全国的に見ても平均60%以上の高精白になっていると思います。酒蔵でこの20年間で精米40%~90%まで造っていったので、(精米歩合)100(%)、玄米酒が出来ないかと「4年前から玄米酒(100%)を造ろう」ということを考えました。お客様に出来るだけ、分かりやすく、蔵も種類が増えてきたので、精米歩合別で瓶の色を分けて在庫も置いて行こうと考えました。(株式会社岡村本家代表取締役岡村博之氏)。

岡村代表取締役の話にもあるように、このシリーズでは従来の日本酒では考えられないような玄米で日本酒を醸造した「赤玄米酒」を筆頭に低精米の日本酒を発売するという差別化戦略を取っている。また、このようなシンプルな表記にするのは顧客に対して分かりやすい表記で興味を持ってもらうという意図がある。

滋賀県の日本酒メーカーの製品ラインナップについては、消費者が常に関心を持つようなストーリー性や親しみやすさを意識した商品を揃えていることが特徴である。また、製品は、多品種少量生産の形で生産され、年間を通じて各アイテムを継続的に投入していくことで、常に消費者の目を引くような形で展開されているということが分かる。ただし、課題がないわけではない。この点に関して、滋賀の地酒を専門に扱う酒販店の株式会社小川酒店の布施明美氏は、以下のように課題を指摘している。

新しいことに挑戦すると言うのは わくわくするし、モチベーションを高めるうえでも大事なことやとは思いますが、酒類が減らずにどんどん増えると、それをお客さんに説明するの

が大変です。また、お客さんも混乱してしまわはるので、それが課題です(株式会社小川酒店布施明美氏)。

布施氏によると、滋賀県の日本酒メーカーの強みは、小回りが利いて多様な製品のラインナップを展開できる点であるとしている。その一方で、年々アイテムが増えていくことによって酒販店としてはそれぞれのアイテムの特徴を把握するのが困難になり、最適なアイテムを顧客に助言できるのが難しいという状況になっているということである。こういった状況を鑑みると、メーカー間、アイテム間での競争が激しくなり、その結果として、アイテムの選択と集中という課題が今後の課題として浮上することになるだろう。

#### 4-4 ブランドの価値を維持する流通戦略としての限定流通

滋賀県の日本酒メーカーは、テロワールを活かした特定名称酒を中心とする製品ラインナップを展開することによって、自社ブランドの確立を図って事業の維持発展を目指していることが明らかになった。ただし、いくらブランド価値を持つ日本酒を製成したとしても、顧客の手元に届くまでいかにその価値を維持できなければ意味はない。従来の日本酒の流通は、酒販卸売から小売店という流れがあった。そこから規制緩和を通じて、スーパーマーケットやディスカウント店さらにはコンビニエンスストアと販路が広がってきた。ただ、販路が広がっても、基本的には酒販卸売を通すというモデルである。

しかしながら、吟醸酒のような高級酒(とりわけ加熱殺菌していない生酒のようなタイプ)は低温管理で品質維持しなければならないので、常温で保存可能な普通酒と同じような保管、陳列方法では品質が劣化してしまう。それゆえに販売店に対して冷蔵保存を徹底する設備を整えてもらう必要が出てくる。最終的に消費者の手

元に届いて、実際に口にすることによって初めてブランドが認識されるのである。ブランドを維持するための流通戦略として、本研究の調査先の全てのメーカーで実施されているのが限定流通と呼ばれている手法である。限定流通とは、原則的に酒販卸売を通さず、(それらのなかには酒販卸売を通す場合もある)特定の酒販店と特約店として販売契約を結ぶという流通形式である。

限定流通に関して滋賀県の日本酒メーカーの場合は、すべてのアイテムを限定流通するメーカーとアイテムによって限定流通にするメーカーがある。限定流通の実施に関しては、特約店の選定と関係の維持が重要となる。特約店の選定について畑 大治郎酒造有限会社代表取締役は、以下のように述べている。

お互いに納得して取引したいなというのがありますね。どっちかがええ、どっちかが悪いというのでは、続かないので。向うもお酒の味に納得してくれはるとかね。(中略)総合的なところで判断して。「広めてもええよ」と思ってくれはるところでない。

ただ単に、お客さんから「大治郎」美味しいらしいな、「大治郎」仕入れてよ」と酒屋さんが言われて、「お客さんから仕入れてと言われたんやけど、売ってくれないか?」というところには、販売しません。(中略)うちのお酒を飲んだこともなければ、僕の顔を知っているわけでもないし。うちがどこにあるかも、もしかしたら知らないかもしれない。そういうところには、「そういう形の取引はできません」とお断りしているのですけど(畑酒造有限会社代表取締役 畑大治郎氏)。

畑代表取締役は限定流通における特約店の選定に関して、酒販店とお互いに利益が得られるwin-winの持続的な関係が築けると信頼できるかどうかに基づいて選定している。十分に関係が構築されていない、目先の利益だけに拘った取引はしないというスタンスで限定流通先の選

定を行っている。限定流通を依頼する側の声として、地酒を専門に扱う酒販店である滋賀県の彦根を中心に事業展開しているさざなみ酒店の安齋和真店主は、以下のように述べている。

取引することはお互いに人間関係を深めること、絆を深めることで、大げさに言うと結婚みたいなものなんですね。要するに、一度契りを交わしたら生来のパートナーとして未永くお付き合いできるかどうかというところをまず見極めます。(中略)これからずっと付き合っていくのかというところは、人間性だったり、酒質を見て判断します(さざなみ酒店主 安齋和真氏)。

安齋店主は、畑代表取締役の見解と同様に、メーカーと酒販店の関係は長期的取引が前提となっており、そのためには信頼関係の構築が必要不可欠であり、それに加えて、顧客から支持されるクオリティを有した製品であるかどうかということが判断の基準であるとしている。

ただ、限定流通についても課題がないわけではない。信頼関係に基づいて特約店契約を結んだとしても、必ずしもすべての取引先が積極的に販売するわけではない。この点に関して、石田敬三 松瀬酒造株式会社社氏は限定流通のマネジメントについて以下のように述べている。

「ちょっとだけくれ」、「ワンスポットだけくれ」、結果的にワンスポットのになっているところもあるので、こっちがノルマ振ることをしないと向こうは努力しないですよ。お酒って、「これはこうなんですよ、どうですか」と薦めてもらわないと絶対売れへん商品なんで(松瀬酒造株式会社社氏 石田敬三氏)。

石田社氏によると、限定流通を実施するには酒販店が積極的に顧客に営業してくれるかどうかにかきるので、数値目標によるマネジメントが必要不可欠であるという。ただ、販売目標については、すでに顧客にブランド価値が浸透している場合には有効であるが、ブランド価値が

確立されていない場合は販売店に対して販売目標を課すことが困難な場合もある。

さらに、限定流通に関しては、製品の供給先を制限するので大量の製品を流通させるのは難しい、有体に言えば、質をとるか量を取るかの意思決定となる。この問題に対しては、規模を追わず質を追求するアプローチもあれば、銘柄、ブランドあるいはアイテムによって使い分けるといった折衷的なアプローチもある。

#### 4-5 ブランド価値を浸透させる協同販売促進戦略

滋賀県の日本酒メーカーの特徴の1つとして、経営者間のネットワークが築かれていて、酒造組合の活動を中心に様々な形で販売促進のためのコラボレーションが実現していることがある。現在の滋賀県酒造組合は、各メーカーが連携して「滋賀地酒の祭典」に代表されるような各種イベントを展開して、消費者の需要開発に努めている。ただ、このような緊密な連携は、必ずしも伝統的なものではなかった。

桶売りが無くなった頃に、「このままでは、生き残れん」ということで、きちんと、自分らのお酒で酒造をするというので、小泉先生(小泉武夫東京農業大学名誉教授)を呼んで顧問になっ

てもらって酒造研究所(日本発酵機構余呉研究所、1994(平成6)年設立2000(平成12)年解散)というのを設立したのです(読売新聞しが県民情報記者 川端啓子氏)。

読売新聞しが県民情報記者 川端啓子氏は、滋賀県の日本酒メーカーが連携するきっかけとなったのは、1994年(平成6年)に日本発酵機構余呉研究所が設立されたことが発端となると指摘している。日本発酵機構余呉研究所によって開発された酵母から滋賀県の日本酒メーカーで共通の銘柄「湖蝶の里」,「紫霞の湖」であった。それぞれ個性のあるメーカー間で共通の銘柄で日本酒を製造することについては限界があったが、結果として、これがメーカー間で連携を取る機会の第一歩となった。

日本発酵機構余呉研究所が開発した酵母で共通の銘柄に関わるのと同時期に新たな市場や需要を開発する目的で1995年(平成7年)組織されたのが「近江銘酒蔵元の会」であった。1997年(平成9年)には、大津プリンスホテル(現びわこ大津プリンスホテル)からコラボレーションの打診があり、日本酒と料理の相性を楽しむ「知酒聞酒の会」が開始される。また、当時の滋賀県酒造組合連合会でも滋賀県から日本酒イベントの予算を獲得して東京で試飲会を行うなどプロモーション活動を本格化させていった。2001年(平成13年)には、滋賀県の日本酒メー

表5 特定名称酒導入以後の滋賀県の酒造業に関する重要事項

年代	出来事
1992年(平成4年)	清酒級別制度廃止、特定名称酒へ
1993年(平成5年)	福井弥平(現福井弥平商店代表取締役会長)氏、「滋賀県酒造組合連合会」会長就任
1994年(平成6年)	「日本発酵機構余呉研究所」設立(2000年(平成12年)解散)
1995年(平成7年)	「近江銘酒蔵元の会」発足(2017年現在20場が参加)
1997年(平成9年)	「知酒聞酒の会」第1回開催
2001年(平成13年)	「酒造技術研究会」発足(2017年現在27場と団体が参加)
2006年(平成18年)	福井弥平氏、「滋賀県酒造組合」会長就任(当時組合員50場、現在33場)
2007年(平成19年)	「滋賀地酒の祭典(「みんなで選ぶ滋賀の地酒会」も含む)」第1回開催
2008年(平成20年)	藤居鐵也(蔵元 藤居本家7代目蔵元)氏、第2代「滋賀県酒造組合」会長就任
2009年(平成21年)	「滋賀県きき酒王決定戦」が「滋賀地酒の祭典」に組み込まれる
2015年(平成27年)	第1回「滋賀地酒10,000人乾杯プロジェクト」開催
2016年(平成28年)	「近江の地酒でもてなし、その普及を促進する条例」制定
2017年(平成29年)	第1回「近江の新酒きき酒会」開催
2018年(平成30年)	「滋賀地酒の祭典」を東京で初開催

カー全体の酒造技術の向上を目指す「酒造技術研究会」が発足した。ちなみに、現在、「酒造技術研究会」は、「滋賀県酒造組合」の下部組織として位置づけられ、酒造技術に関する「研修会」や毎年3月に開催される「新酒きき酒会」として、「滋賀県酒造組合」の最大のイベントである「滋賀地酒の祭典」の運営の主体となって活動している。

メーカー間が活発に連携する背景について、元滋賀県酒造組合連合会会長で現株式会社福井弥平商店代表取締役会長の福井弥平氏はメーカー間を連携を促した当時の意図を以下のように述べている。

平成4年(1992年)だったかな、級別廃止になりましたね。そこで、結局、大手さんとともに勝負しないとやっていけないということになりましたんで、それが1つの品質競争にならざるを得ない。しないと中小は生きていけないというふうには私は思いました。

(中略)

そのままでは、小さい蔵ばかりですから、みなさんにテレビ宣伝できるわけでもないし。ですから、何とか滋賀県の酒を飲んでもらう機会を作ろうと考えていました。いわゆる、需要開発ですね(株式会社福井弥平商店代表取締役会長福井弥平氏)。

「桶取引」による大手と中小の共存共栄型の事業環境から特定名称酒による品質による競争という事業環境へと変化していく中で、滋賀県のメーカーは単体での広告宣伝に限界があるので、連携して取り組んで滋賀県の日本酒を消費者にアピールしていったのである。

滋賀県のメーカー間の連携をより進化させたのが、滋賀県酒造組合連合会から滋賀県酒造組合への統合である。酒造組合の統合以前は、地域別に7つの単位別組合が存在していた。単位別組合の体制は廃業するメーカーが増えてくるにつれて体制維持が困難になってきたので、統合が模索されてきた。各単位別組合の資産の処

分や賦課金の割り当てといった困難な課題を解決して、2006年(平成18年)に滋賀県酒造組合として統合されたのである。

統一化されたんですよ。前は、彦根酒造組合、大津酒造組合というように7つぐらい、確か分かれていて。「軒数も減ったので、統合しよう」ということで。それまでも、勉強会をしようということで「銘酒蔵元の会」を有志でつくって、勉強会をやり出して。それぞれの蔵も仕込中でもまわれるようになりましたね。

(中略)

組合事業で需要開発という場があって「みんな、何かやろうや」と。全蔵元が集まって財布を持ち寄って会(滋賀地酒の祭典)をやらしてもらったり。10月1日は、「1万人の乾杯(滋賀地酒10,000人乾杯プロジェクト)」ということで、それぞれが飲食店をまわって乾杯してもらおうという企画とか。そういう大きい企画とかで、大きいPRは酒造組合として、まずはできやすくなったかなあと(株式会社岡村本家代表取締役岡村博之氏)。

一本化されて、滋賀県のお酒の需要を開発せないかんと。そこで、需要開発委員というのがあるんですね。需要開発委員は若手中心になったんで、そのメンバーが僕ら同世代の人が多かったんで。そういう意味では、企画するのに何度も話し合いするので出会いますよね。

(中略)

イベントするにあたって、滋賀県の蔵元は小さい蔵が多いので、酒造組合の予算も少ないんですよ。予算も組合員の規模が小さいのでね。みんな手弁当でイベントのチラシづくりから告知まで。結局、自分らで汗かいてイベントを立ち上げてきたから、結束力は高まったと(北島酒造株式会社代表取締役 北島輝人氏)。

ちなみに現在、滋賀県酒造組合は、二代目会長に蔵元藤居本家七代目蔵元の藤居鐵也氏、副会長に喜多酒造株式会社代表取締役社長の喜多良道氏、理事に松瀬酒造株式会社代表取締役の松瀬忠幸氏、株式会社福井弥平商店代表取締役



社長の福井 毅氏、北島酒造株式会社代表取締役の北島輝人氏という体制で運営されている。

滋賀県酒造組合として統合されたことによって、「滋賀地酒の祭典」といった大きなPRイベントを企画できるようになった。大規模なPRイベントと言えども、中小メーカーの集合体であるので、運営資金も限られており若手メンバーが手弁当で運営に携わることになった。その結果、メンバー間で結束力が高まり、より円滑な相互作用が可能となったのである。

酒造組合を軸に滋賀県のメーカーは、連携して滋賀の地酒として地域としてのブランド価値を高め、個々のメーカーが独自性をアピールしてメーカーとしてのブランド価値を高めるためのブランド浸透戦略を実施しているのである。販売促進で協力するところは協力して、個々のブランドで競争するところは競争するという合理的な行動をとっているのである。

## V 結 論

本研究は、滋賀県の日本酒メーカーを対象事例として、事業環境が変化する中で、どのように変化に対峙し、どのように適応し、どのような変革を成し遂げたのかについて企業家行動の観点から考察してきた。調査協力先の全てのメーカーの経営者は、大手メーカーに対するOEM供給型のビジネス・モデルから自社銘柄の高級酒を展開する自立型のビジネス・モデルへの事業変革を成し遂げていた。自立型のビジネス・モデルへ変革するにあたっては、自社ブランドの価値をいかに高め、維持し、浸透させるかという経営課題に直面した。ブランド価値を高めるために、各メーカーはテロワールを意識した製品開発に従事し、限定流通によって品質の維持につとめ、ブランド価値を浸透させるためにメーカー間で協同して販売促進活動に従事してたということが明らかになった。一連の事業変革にまつわる企業家行動は、以下のように整理できる。

### 5-1 既存のビジネス・モデルから自社銘柄による特定名称酒路線への転換

生産量の低下や「桶取引」の見直しによって従来のビジネス・モデルが限界に達していると認識したメーカーが、新たな方向性として見出したのが吟醸酒に代表される高級酒路線であった。その兆しは、1980年代の地酒ブームから見えだしていた。この事実を鑑みると、高級酒路線への転換が生き残る術であることは滋賀県に限らず中小の地酒メーカーの経営者が少なからず認識していたと思われる。

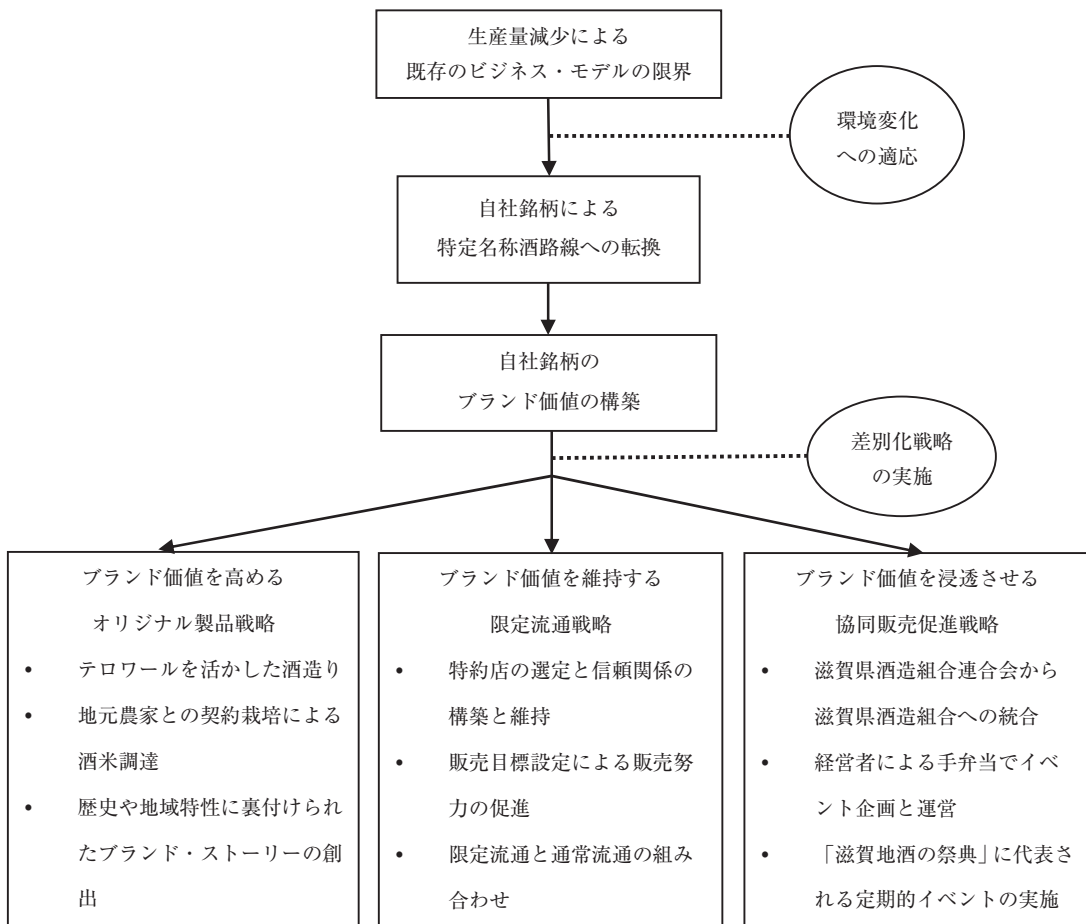
滋賀県の場合は、「松の司」の松瀬酒造株式会社が東京進出を果たし、高級酒路線のロールモデルとなっていた。ロールモデルとなるだけではなく、畑酒造有限会社の「大治郎」銘柄の立ち上げの事例にもあったように、松瀬代表取締役が直接、後輩にあたる若手の経営者に助言やサポートをしていた。さらには、「近江銘酒蔵元の会」という有志の組織で共通銘柄の日本酒をリリースしたように、滋賀県という地域レベルで危機感を認知して、それを共有できたメーカーが事業転換を推進していった。

特定名称酒路線への転換については、事業変革のロールモデル的な先行メーカーと危機感を共有した有志のメーカーによるネットワークが存在していたということから、経営者が事業変革を決意しやすい環境が存在していたことが分かる。

### 5-2 自社銘柄のブランド価値の構築と差別化戦略

特定名称酒路線に転換したとしても、同じ方向性を取る競合他社は必ず存在する。競合他社との競争を生き抜くためには、他社には真似のできないもの、すなわち、ブランド価値を構築する必要がある。そのために必要になってくるのが、差別化戦略である。本研究において導き出された具体的な差別化戦略としては、ブラン

図2 事業変革の関係図



ド価値を高めるオリジナル製品戦略、ブランド価値を維持する限定流通戦略、そして、ブランド価値を浸透させる協同販売促進戦略が展開されている。

ブランド価値を高めるオリジナル製品戦略では、テロワールを活かした滋賀県ならではの製品開発がなされている。地元農家との契約栽培による酒米の使用、顧客から共感を得られるようなブランド・ストーリーをもったアイテムの開発といった独自の製品開発戦略が展開されている。

ブランド価値を維持する限定流通戦略においては、信頼関係が構築できる特約店の選定が最も重要であり、そのための綿密な見極めを行っ

ていた。さらに、関係を維持させるための販売目標の設定による販売努力の促進を求めるメーカーも存在している。また、限定流通戦略に関しては、展開する製品ラインナップに依存して、全面的に採用するメーカーもあれば、銘柄によってあるいはアイテムによって限定流通戦略を採用するメーカーがある。

ブランド価値を浸透させる協同販売促進戦略については、滋賀県は中小のメーカーばかりなので、多くの投資が必要な販売促進戦略を1社で実施するのは限界がある。そこで、主に酒造組合を通じてメーカー間で連携して「滋賀地酒の祭典」に代表されるような地域全体で販売促進イベントを実施して、広くブランドの浸透を

図っている。

特定名称酒路線へと転換した滋賀県の日本酒メーカーの経営者は、オリジナル製品戦略と限定流通戦略そして協同販売促進戦略によって、ブランド価値を向上させる企業家行動を実践しているのである。

#### 参考文献

- 秋山裕一(1994).『日本酒』岩波文庫。  
独立行政法人 酒類総合研究所 [編] (2018).『新酒の商品知識 第3版』法令出版。  
加藤百一(1989).『酒は諸白—日本酒を生んだ技術と文化—』平凡社。  
小泉武夫(1982).『酒の話』講談社現代新書。  
小泉武夫(1992).『日本酒ルネッサンス—民族の酒の浪漫を求めて—』中公新書。  
南方建明(2010).「酒類小売規制の緩和による酒類小売市場の変化」『大阪商業大学論集』第6巻第1号, 35-52頁。  
坂口謹一郎(2007).『日本の酒』岩波文庫。  
桜井宏年(1982).『清酒業の歴史と産業組織の研究』中央公論事業出版。  
醸造産業新聞社(2017).『酒類産業年鑑2017』醸造産業新聞社。  
滋賀の日本酒を愛する酔醸会 [編] (2005).『近江の酒蔵—うまい地酒と小さな旅—』サンライズ出版。  
滋賀の日本酒を愛する酔醸会 [編] (2018).『滋賀酒—近江の酒蔵めぐり—』サンライズ出版。  
篠田次郎(1981).『日本の酒づくり—醸古酒の登場—』中公新書。  
鈴木芳行(2015).『日本酒の近現代史—酒造地の誕生—』吉川弘文館。  
Thach, L., & T, Matz. (2004). Wine: A Global Business. Miranda Press. (横塚弘毅・小田滋晃・落合孝次・伊庭治彦・香川文庸 監訳『ワインビジネス—ブドウ畑から食卓までつなぐグローバル戦略—』昭和堂, 2010年)。  
山同敦子(2013).『極上の酒を生む土と人 大地を醸す』講談社+α文庫  
山下範久(2009).『ワインで考えるグローバリゼーション』NTT出版。  
和田美代子 著・高橋俊成 監修(2015).『日本酒の科学—水・米・麴の伝統の技—』講談社ブルーバックス, 26-27頁。  
安岡重明 [編] (1998).『京都企業家の伝統と革新』同文館。

#### 参考 URL

- 株式会社福井弥平商店ホームページ (<http://www.haginotsuyu.co.jp/>)  
株式会社岡村本家ホームページ (<http://kin-kame.co.jp/>)

- 北島酒造株式会社ホームページ (<http://kitajima-shuzo.jp/>)  
国税庁ホームページ『平成28年度調査分の清酒製造業の概況』 (<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seishu/2016/index.htm>)  
国税庁ホームページ『平成30年酒のしおり』 ([www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2018/pdf/100.pdf](http://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2018/pdf/100.pdf))  
松瀬酒造株式会社ホームページ (<http://www.matsunotsukasa.com/>)  
日本酒造組合中央会ホームページ ([http://www.japansake.or.jp/sake/what/02\\_02.html](http://www.japansake.or.jp/sake/what/02_02.html))  
日本名門酒会ホームページ (<http://meimonshu.jp/>)  
滋賀県酒造組合ホームページ (<http://shiga-jizake.net/>)  
富田酒造有限会社ホームページ (<http://www.7yari.co.jp/>)

# Entrepreneurial Behavior of Sake Brewing Business Owners Research on the Business Change of Japanese Sake Makers in Shiga Prefecture

Yoshio Ono

This research is a study on how the Japanese sake makers in Shiga prefecture confronted change, how they adapted, and what kind of change was accomplished as the business environment changed. The managers of the manufacturers cooperating with the survey had achieved a business transformation from an OEM-supplied business model for major manufacturers to a self-sustaining business model for makers developing their own high-grade sake. In transforming into a self-sustaining business model, they faced the management task of how to raise, maintain and penetrate the value of their own brands. Each manufacturer engaged in locally conscious product development to enhance their brand value, worked on maintaining quality by limiting distribution, and promoted activities through cooperation among manufacturers to penetrate the brands.