

近江酒造家の情熱と行動力

Ohmi

Sake

Brewers

Passion

Action



2022年
7月5日(火) ~ 12月23日(金)

滋賀大学彦根キャンパス
総合研究棟〈士魂商才館〉1階



近江酒造家の情熱と行動力



はじめに

本企画展監修の小野善生教授は、リーダーシップやモチベーションといった組織で働く人々の行動を研究対象とする組織行動論が専門です。主たる研究領域は、経営者や管理者のリーダーシップです。小野教授のリーダーシップ研究の特徴は、リーダーについていく人達、フォロワーの視点を重視したリーダーシップのあり方について研究を積み重ねています。

その研究方法は、フィールド・ワーク、とりわけ現場で活躍するリーダーとフォロワーの語りを分析対象にすることにより、コンテキスト(状況、前後関係、背景)を重視した質的分析による経営学の論文として昇華していく作業は、小野善生教授の真骨頂でもあります。

昨今、小野教授は、高級地酒製造販売に事業転換する中小酒造業に注目し、その経営者の変革行動について滋賀県と高知県の酒蔵を対象としたフィールド・ワークを通じて明らかにしようとしています。近年ブームとなっている地酒について、その経営手法とはいかなるものか、そもそも日本酒とはいかなる酒でどのような業界なのか、研究者のみならず日本酒に関心のある人ならば興味を持つようなユニークな研究をされています。

今回は、2018年と2019年に発表された2編の論文を取り上げ、その研究の一部をご紹介します。

2022年7月

おの よしお
監修：小野 善生(滋賀大学経済学部教授)

1974年京都生まれ
1997年滋賀大学経済学部卒業
2003年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)取得
2003年4月滋賀大学経済学部助手
2017年から教授
専門は、組織論、リーダーシップ論、組織行動論、経営管理論、経営学

関係文献：
「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』Vol.25, 2018.
「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』Vol.26, 2019.



本研究のはじまり～滋賀県の酒造業～

最近5年の滋賀県の酒造業の製造量は、2012年（平成24年）の3,258kℓから2013年（平成25年）3,545kℓへと生産量は上昇したが、2016年（平成28年）においては3,235kℓに製造量を落としている。

全国の製造量のランキングは24位であり、ほぼ中間に位置するが、アルコール消費に関しては国税庁「酒のしおり」（平成31年3月）によると、2017年（平成29年）度都道府県別（沖縄を除く）成人1人あたりの酒類販売（消費）の調査においての滋賀県は46位（58.6ℓ、ちなみにトップは東京都の111.6ℓ）であった。

つまり、滋賀県は全国で最もアルコールを消費しない県だということである。

同じく国税庁による清酒製造業の概況における1997年（平成9年）から2016年（平成28年）にかけての酒造業者数に関する推移を見ていくと、2016年（平成28年）で37社である。

中川（2018）※によると、滋賀県の酒造業者は1925年（大正14年）の209社がピークであった。

※中川信子「滋賀県の酒蔵の歴史」滋賀の日本酒を愛する酔蔵会【編】（2018）。「滋賀酒—近江の酒蔵めぐり—」，サンライズ出版，118-119頁。

滋賀県と全国の製成数量の推移（単位キロリットル）

	2012年 (平成24年)	2013年 (平成25年)	2014年 (平成26年)	2015年 (平成27年)	2016年 (平成28年)
滋賀県	3,258	3,545	3,516	3,592	3,235
全国	428,489	432,440	437,499	428,930	412,695

出典：国税庁 HP「清酒製造業の概況」をもとに監修者作成。

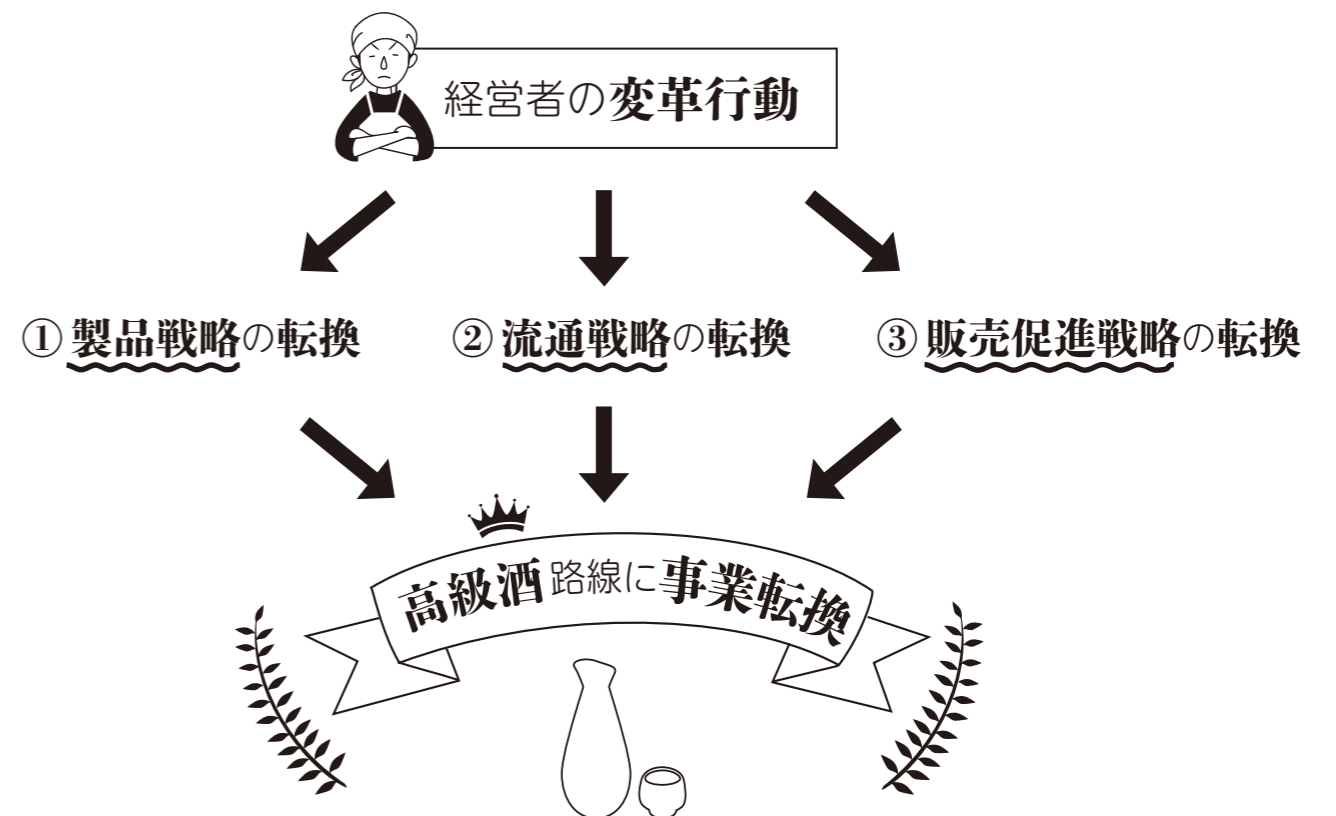
令和2年度の国税庁の調査では、滋賀県の1人あたりの酒類販売（消費）数量は60.1ℓで45位に浮上しました。最下位は奈良県の59.2ℓです。東京都は変わらずトップですが、95.5ℓに大きく減少しています。



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）	「日本発行機構余呉研究所」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
2021年（令和3年）	喜多良道（喜多酒造株式会社代表取締役社長）氏，「滋賀県酒造組合」会長就任
2022年（令和4年）	国税庁より地理的表示GI「滋賀」（清酒）指定を受ける

本研究の分析枠組



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)4月25日 2017年(平成29年)9月22日	株式会社無手無冠 代表取締役 山本勘介氏(高知県)
2016年(平成28年)4月25日	株式会社無手無冠 番頭 福永太郎氏(高知県)
2016年(平成28年)4月25日	株式会社無手無冠 スタッフ 宮脇昌子氏(高知県)
2016年(平成28年)5月30日 2017年(平成29年)10月3日	株式会社岡村本家 代表取締役 岡村博之氏(滋賀県)
2016年(平成28年)5月30日	株式会社岡村本家 杜氏 園田睦雄氏(滋賀県)
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(滋賀県)
2017年(平成29年)5月8日 2017年(平成29年)9月5日	畑酒造有限会社 代表取締役 畑 大治郎氏(滋賀県)
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(滋賀県)
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(滋賀県)
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(滋賀県)
2017年(平成29年)7月4日 2017年(平成29年)9月29日	松瀬酒造株式会社 取締役 杜氏 石田敬三氏(滋賀県)
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(滋賀県)
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(滋賀県)
2017年(平成29年)7月28日	さざなみ酒店 店主 安齋和真氏(滋賀県)
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(滋賀県)
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(滋賀県)
2017年(平成29年)9月1日	読売新聞しが県民情報記者 川端啓子氏(滋賀県)
2017年(平成29年)9月22日	株式会社無手無冠 杜氏 松田 修氏(高知県)
2017年(平成29年)9月22日	株式会社無手無冠 スタッフ 喜田和享氏(高知県)
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(滋賀県)
2018年(平成30年)4月23日 2018年(平成30年)6月4日	有限会社有光酒造場 代表取締役 有光 尚氏(高知県)
2018年(平成30年)6月4日	有限会社有光酒造場 杜氏 尾木芳之氏(高知県)
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(滋賀県)
2018年(平成30年)6月18日	有限会社濱川商店 代表取締役 濱川尚明氏(高知県)
2018年(平成30年)7月30日	
2018年(平成30年)6月25日	滋賀県酒造組合 事務局長 宮武巖夫氏(滋賀県)
2018年(平成30年)7月2日	株式会社福井弥平商店 杜氏 杉本和寛氏(滋賀県)
2018年(平成30年)7月23日	増本藤兵衛酒造場 蔵元 増本庄治氏(滋賀県)
2018年(平成30年)7月30日	有限会社濱川商店 取締役 杜氏 小原 昭氏(高知県)
2018年(平成30年)7月30日	有限会社濱川商店 営業担当 北岡隆志氏(高知県)

3つの水系からなる個性豊かな近江の酒

滋賀県は日本最大の湖・琵琶湖を有し、伊吹・鈴鹿・比良・比叡などの山々に囲まれている。山に降り注いだ雨はゆっくりと染み込み濾過され、質の良い伏流水となる。それらの名水を用い、豊かな大地が育んだ良質な酒米で酒を仕込む。晩秋から秋にかけて行なう「寒造り」に適した気候も美酒を生む要因の一つだ。(滋賀の日本酒を愛する酔醸会：『近江旅の本 滋賀酒 近江の酒蔵めぐり』、サンライズ出版、2018年) 今回の展示では、7つの酒蔵と商店の方々を取り上げる。

- …富田酒造有限会社 (長浜市) 七本鎗
- …株式会社岡村本家 (豊郷町) 金亀
- …株式会社福井弥平商店 (高島市) 萩乃露
- …松瀬酒造株式会社 (竜王町) 松の司
- …畑酒造有限会社 (東近江市) 大治郎
- …北島酒造株式会社 (湖南市) 御代栄
- …さざなみ酒店 (彦根市)

経営者の変革行動→①製品戦略の転換



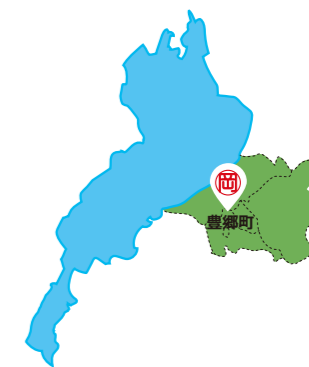
富田酒造有限会社



富田酒造有限会社代表取締役社長 富田泰伸氏

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、土地というところはかなり重点を置いているところが多くて。(中略) 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、木ノ本発のお酒をつくっていきこうというふうに切り替えていきました。

経営者の変革行動→①製品戦略の転換



株式会社岡村本家



株式会社岡村本家代表取締役 岡村博之氏

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、地域の銘柄を使って地元で PR をしたい。また田植え、稲刈り、酒造りをお客さんに体験してもらい、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だしました。

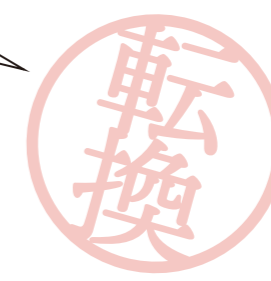
木ノ本 鎗



富田泰伸代表取締役社長は、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。原料米の調達についても、契約栽培の農家とのコラボレーションというストーリー性を持たせることによって自社銘柄のブランド価値を向上させるという戦略的な意図が伺える。



岡村本家の岡村博之代表取締役は、地元農家と契約栽培によって醸造された日本酒の銘柄に酒米を提供する農家の地域にゆかりのある名前を使用してシリーズ化している。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。



経営者の変革行動→①製品戦略の転換



株式会社福井弥平商店



株式会社福井弥平商店代表取締役社長 福井毅氏

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、「お米を頂いて酒を造ってみようかな」と。そうすると、直接的にお米が売れるという形になるじゃないですか。うちが買えるし。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。

萩乃露

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、福井弥平商店による「里山」プロジェクトである。この「里山」プロジェクトというのは、「日本の棚田百選」に選ばれた高島市の「畑の棚田」を保全するという地元ホテルが主導するプロジェクトである。棚田農家や地域住民との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意思でこのプロジェクトに取り組んでいる。「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、結果として取引先を広げるという効果が得られたのである。



経営者の変革行動→①製品戦略の転換



松瀬酒造株式会社



松瀬酒造株式会社代表取締役 松瀬忠幸氏

1つは滋賀県は琵琶湖があってね、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ないけど、基本的に無農薬なんです。そういう考え方にね、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

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うえ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。

※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



経営者の変革行動→①製品戦略の転換



畑酒造有限公司



畑酒造有限公司代表取締役 畑大治郎氏

「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のを出さんとだめだ」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、「普通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があります。

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。



経営者の変革行動→②流通戦略の転換



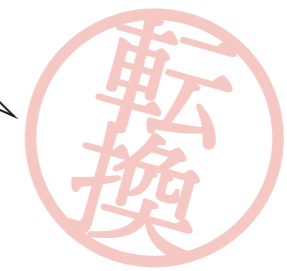
畑酒造有限公司



お互いに納得して取引したい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と。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、売ってくれませんか?」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。

畑酒造有限公司代表取締役 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。



経営者の変革行動→②流通戦略の転換



松瀬酒造株式会社



松瀬酒造株式会社 石田敬三氏

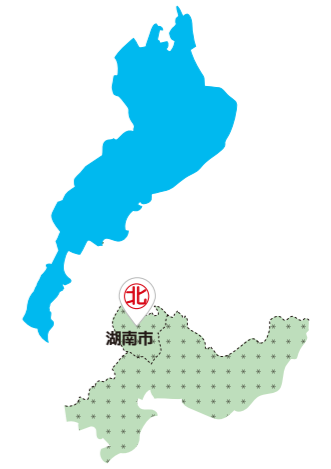
「ちょっとだけくれ」、「ワンスポットだけくれ」、結果的にワンスポットのになっているところもあるので、こっちがノルマ振ることをしないと向こうは努力しないですよ。お酒って、「これはこうなんですよ、どうですか」と薦めてもらわないと絶対売れへん商品なんで。

松瀬

石田杜氏によると、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。



経営者の変革行動→③販売促進戦略の転換



北島酒造株式会社



北島酒造株式会社代表取締役 北島輝人氏

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。

御代栄

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ようになった。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。



経営者の変革行動→③販売促進戦略の転換



株式会社岡村本家



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「みんなで、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。

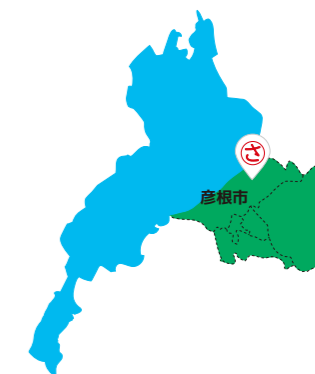
株式会社岡村本家代表取締役 岡村博之氏

滋賀県酒造組合のメンバー間での結束力の高まりは、次の大きな成果を生み出す。2022(令和4)年、ブランド価値の向上や輸出促進に向けた国の制度「GI」(地理的表示)に滋賀の清酒が指定された。協力して準備を始めて約2年のことである。

「GI」とは Geographical Indication (地理的表示)の頭文字で、品質基準を満たしたお酒に国税庁が「お墨付き」を与えるもの。地域のブランドとして他の商品との差別化をはかることができる。滋賀県の清酒の「GI」は、原料の米とこうじ、水は県内のものをだけを使い、製造も県内で行うもの。この基準を満たしたお酒は「GI 滋賀」の認証マークを付けて、本年6月から店頭と並んでいる。これは結束力の硬い滋賀県酒造組合ならではの戦略だと言える。



経営者の変革行動→②流通戦略の転換



さざなみ酒店



さざなみ酒店店主 安齋和真氏

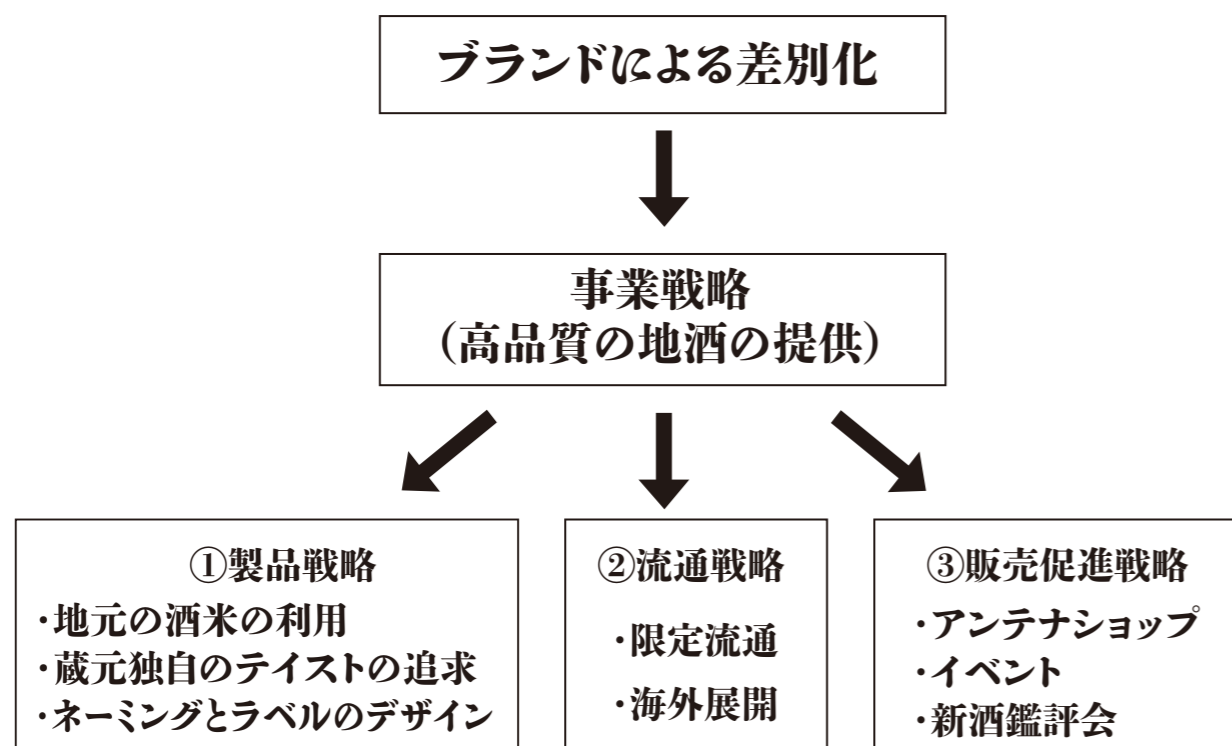
取引することはお互いに人間関係を深めること、絆を深めることで、大げさに言うと結婚みたいなものなんですね。要するに、一度契りを交わしたら生来のパートナーとして末永くお付き合いできるかどうかというところをまず見極めます。(中略)これからずっと付き合い合っていけるのかというところは、人間性だったり、酒質を見て判断します。

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店主は、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。



本研究のまとめ



おわりに

本研究は、滋賀県の酒蔵を対象事例として、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清酒製造業の経営者は、大手メーカーに対する OEM 供給型（相手先ブランドによる製品供給）のビジネス・

モデルから自社銘柄の吟醸酒をはじめとする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、浸透させるかが重要である。ブランド価値を高めるために、各メーカーは地元色を意識した製品開発に従事し、限定流通（信頼のおける取引先に絞った製品供給）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いたということが明らかになった

高付加価値路線へと転換した滋賀県の清酒製造業経営者は、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。



編集・発行：滋賀大学経済経営研究所
〒522-8522 滋賀県彦根市馬場 1-1-1
滋賀大学彦根キャンパス
総合研究棟〈士魂商才館〉1階
2022年7月5日発行

