

酒蔵の再生による地域活性化

石 崎 忠 司

The Reinvigorating of the Japanese Sake Industry and Revitalization of the Regional Economy

Tadashi ISHIZAKI

The Japanese sake industry has played an important role as a traditional industry that can support the regional economy. Sake is an important part of the Japanese culture; not only has it been used at numerous ceremonial occasions e.g. funeral, wedding. Furthermore, it has been well recognized in oversea countries.

However, the domestic demand for sake has decreased in the last couple of years, caused a large number of sake manufacturing companies close down. As a result to this situation, numerous producers shifted their focus on exporting sake and raising the quality of production sake. However, the effects have not had any big impacts on stopping closing of productions sites or positive effects on demand. In Japan, the regional economy recession is due to the aging population, and the young populations are concentrated in the metropolitan area. The majority of the sake manufacturing companies is located in the regional areas, and it is normally the economic pillar that supports the regional economy. In this sense, the reinvigorate of sake manufacturing companies could trigger the revitalization of the regional economy.

This study focuses on examining the overall results of regional small and medium-sized sake manufacturing companies which have including, the factor of closing down, long term operator, place of productions, and the possibility of reinvigorating. The aim of this study is to make a contribution to the felid of reinvigorating regional economic revitalization in Japan.

Key Words : 長寿企業, 老舗, 地域活性化, 酒蔵ツーリズム, 酒蔵トラスト

はじめに

清酒製造企業は、地域の経済を支える伝統的企業としての役割を果たしてきた。清酒は、日本文化との関わりが深く冠婚葬祭に付き物であり、和食とともに海外でも認知されるようになった。清酒は日常会話の中では「日本酒」といわれることが多く、清酒製造企業も「造り酒屋」, 「酒蔵」といわれ、生活の中に溶け込んでいる。清酒製造企業には長寿企業が多く、長寿を論点の1つにしている本稿では、醸し出すイメージから酒蔵を用いる。

酒蔵は、長寿企業として知られているが、存続・成長の困難性に直面し、破綻する企業が跡を絶たない。酒蔵の大半は中小企業であり、中小企業の減少を加速している。中小企業は、中小企業庁の「事業承継ガイドライン」(2016年12月)が指摘するように、a. 地域経済・社会を支え、b. 雇用の受け皿としての役割を担っている。酒蔵は、地域に密着しているため規模は小さくても、地域に与える影響は少なくない。政府が掲げる「地方創生」をはじめとして、「地域活性化」「産地革新」などの掛け声は、中小零細企業の衰退に歯止めを掛け、地域経済を盛り上げようとするものであり、また経済の衰退に追従して消滅しかねない地方の文化を見直そうとするものでもある。

酒蔵は、循環型社会に組み込まれており、地域によっては地場産業を形成している。酒蔵を再生することは、地域経済を活性化させるのみならず、伝統的な文化を継承させることに寄与する。清酒には酒文化があり、ドブ Rok 特区、酒蔵まつり、酒蔵ツーリズム等は、酒を通じた地域の文化を背景にしている。酒蔵の多くは地域に根ざしているため、その再生は地域活性化のトリガーとなり得る。酒蔵の売上高規模は上位20社で業界総売上高の50%を占め、その多くは灘、伊丹、伏見に集中している。この意味で、本小論では地方の中堅・中小酒蔵に焦点を置き、長寿の理由、地域点在の理由、破綻の原因、再生の可能性、再生による地域活性化への寄与を検討する。

I 日本酒業界の現状

1 清酒の種類と製造方法

清酒・合成清酒は、一般に日本酒といわれるようにわが国に固有の酒であり、竹下内閣時代には輸出増を図るため「国酒」という名称に統一することを決定している。しかし、国酒は一般的な呼称にはならなかった。清酒の種類は、精米歩合とアルコール添加の違いによって、まず普通酒と特定名称酒に分けられ、次に特定名称酒は表1のように分けられている。普通酒は清酒全体の70%を超えているものの、中小酒蔵の差別化戦略の重視、消費者の高品質志向から、特定名称酒が増える傾向にある。

清酒の製造工程は、糖化(米のデンプンを麴によってブドウ糖に変える)と発酵(糖分を酵母によってアルコールに変える)を同時に同じタンクで行う並行複発酵である。清酒のアルコール度数が高いのは同じタンクで行う並行複発酵のためであり、製造の複雑さから杜氏の経験や勤が品質を左右し、小規模な酒蔵であっても高品質の清酒を製造できる。規模の大きい酒蔵では醸造工程の機械化によって品質の安定、高度化を図っている¹⁾。

1) 酒類の製造工程は、日本酒、ビール、ワインによって異なる。ビールは糖化(大麦のデンプンを麦芽によって麦芽糖に変える)と発酵(麦芽糖を酵母によってアルコールに変える)を別

表1 特定名称酒の区分

	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 特別な製造方法	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
精米歩合 50 % 以下 吟醸造り	大吟醸酒	純米大吟醸酒

注1) 吟醸造りとは、特有な芳香を有するように醸造することをいう。

注2) アルコール使用割合が70%以上のものを普通酒と称する。

注3) 国税庁ホームページ「日本酒（清酒）に関するもの」から作成。

2 酒蔵の実態

酒蔵の調査は、調査対象の範囲、調査年度、対象企業の捕捉の徹底度によって異なる。例えば、銘柄は存続していても醸造をしていない蔵元、日本酒造組合中央会に所属していても酒造を中止している蔵元、その逆の場合などがある。調査によってバラツキはあるが、以下のような概要がつかめる。

① 最長寿の酒蔵数

長寿企業数をみると、2013年末から2014年初めの時点で調査した喜多（2015）によれば、最も古い創業は須本本家（茨城県）の1141年であり、1500年代までにすでに13社が創業している。18世紀以前創業の長寿企業は、北海道から九州まで全国に広く分布しているとともに、長寿企業が多く存在する「集中県」がある。10社以上ある県が、兵庫県（25社）、長野県（18社）、山形県（18社）、京都府（17社）、福島県（17社）、福岡県（12社）、新潟県（11社）、奈良県（11社）である。

② 業歴別酒蔵数

帝国データバンク（2016, 2017）が所有する資料からの調査によれば、2017年12月時点で、酒蔵は全国に1,254社ある。100年以上の業歴をもつ老舗が903社あり、全体の7割を占める。創業年代別でみると、明治時代431社、江戸時代399社、昭和時代266社と続き、平成時代にも25社が創業している。地域別にみると、新潟県84

のタンクで行う単行複発酵であり、ワインは原料であるブドウにブドウ糖が含まれているため、酵母によってアルコールに変える単発酵である。

社（6.7%）長野県 64 社（5.1%）兵庫県 57 社（4.5%）山形県 51 社（4.1%）福島県 49 社（3.9%）と続き，米どころの立地が目立つ。酒蔵が地方の各地に点在しているのは，運送の制約から地場産業として発展せざるを得なかったことが影響しているといえる。米，水などの酒造りに適した地域に根付いたともいえる。

③ 老舗企業に占める老舗酒蔵数

東京商工リサーチ（2019）は，老舗企業数に占める老舗酒蔵数を調査している。同社が所有する資料からの調査によれば，2017 年に創業 100 年以上となる老舗企業が全国で 33,069 社あり，業種別では清酒製造業が 850 社でトップ，貸事務所業が 694 社で 2 位，旅館・ホテル業と酒小売業がともに 693 社で 3 位を占めている。酒類卸売業も 393 社で 10 位に入っている。

④ 規模別酒蔵数

国税庁（2018）の 2017 年（平成 29 年度）の調査では，酒蔵は 1,405 社で，大企業法人 6 社，中小企業法人 1,334，個人 67 である。94.8%が中小企業であり，その中には法人化しない企業が 67 社あることに示されるように，家族経営，同族経営の企業が大半といえる。区分別に詳しく示すと表 2 の通りである。

売上高別に酒蔵数をみると，上位 20 社は表 3 の通りであり，灘，伏見がある兵庫県および京都市に集中し，清酒の生産量は，兵庫県と京都府で全国の約 50%を占めている。換言すれば，清酒製造業界は少数の大規模メーカーと多数の小規模メーカーに二極分化している。前者は灘，伊丹など歴史的背景をもった地域に立地し，後者は全国に点在する分布状態になっている。灘，伊丹に大規模酒蔵が多いのは，現在の清酒が京都を中心にして発展したこと，清酒醸造の条件に恵まれた兵庫県や大阪府で酒造りが盛んだったこと，大消費地を抱えていたことによろう。伊藤（1996）が指摘するように，酒造業には断層性があるとともに地域動向がみられる。

表 2 酒蔵の規模区分と社数

大企業法人 [資本金 3 億円以上・従業員 300 人超]	6 社
中小企業法人 [資本金 3 億円超・従業員 300 人以下]	5 社
[資本金 3 億円以下・従業員 300 人超]	3 社
[資本金 3 億円以下・従業員 300 人以下]	1,326 社
個人企業 [従業員 300 人以下]	67 社

出所) 国税庁「清酒製造業の概況」(平成 29 年度の調査) <https://www.nta.go.jp>

表3 2016年度 清酒メーカー売上高上位20社^{※1}

(売上高は推定値を含む)

順位 ※2	前年度 順位	企業名	所在地 (市区郡)	主力ブランド名	決算年	決算月	売上高 (百万円)	前年度比 (%)
1→	1	白鶴酒造(株)	兵庫県神戸市	白鶴	2017	3	34,808	▲0.7
2→	2	月桂冠(株)	京都府京都市	月桂冠	2017	3	27,387	▲2.9
3→	3	宝ホールディングス(株)※3	京都府京都市	松竹梅	2017	3	24,822	0.3
4→	4	大関(株)	兵庫県西宮市	大関	2017	3	16,376	▲2.5
5→	5	日本盛(株)	兵庫県西宮市	日本盛	2017	3	14,770	0.1
6→	6	(株)小山本家酒造	埼玉県さいたま市	金紋世界鷹	2016	9	11,358	▲0.1
7→	7	菊正宗酒造	兵庫県神戸市	菊正宗	2017	3	11,018	1.7
8↑	11	旭酒造(株)	山口県岩国市	糺祭	2016	9	10,803	65.3
9↓	8	黄桜(株)	京都府京都市	黄桜	2016	9	10,000	▲2.9
10↓	9	オエノンホールディングス(株)※4	東京都中央区	大雪乃蔵、福徳長	2016	12	9,105	▲9.8
11↓	10	朝日酒造(株)	新潟県長岡市	久保田	2016	9	8,589	▲3.2
12↑	13	八海醸造(株)	新潟県南魚沼市	八海山	2016	8	6,169	4.9
13↓	12	辰馬本家酒造(株)	兵庫県西宮市	白鹿	2017	3	6,063	▲5.1
14↑	15	菊水酒造(株)	新潟県新発田市	菊水	2016	9	5,452	0.0
15↓	14	合資会社 加藤吉平商店 ※5	福井県鯖江市	梵	2016	6	4,829	-
16↑	18	劍菱酒造(株)	兵庫県神戸市	劍菱	2017	3	4,300	0.0
17→	17	小西酒造(株)	兵庫県伊丹市	白雪	2017	3	4,085	▲7.4
18↓	16	沢の鶴(株)	兵庫県神戸市	沢の鶴	2017	3	3,980	▲12.6
19→	19	中笠酒造(株)	愛知県半田市	國盛	2016	6	3,700	▲2.6
20→	20	清洲櫻醸造(株)	愛知県清須市	清洲桜	2016	6	3,500	▲2.8

※1 「清酒製造」を主業とする企業が対象。

※2 矢印は前年と比較した順位の上下を表す。

※3 宝ホールディングス(株)は、同社の清酒事業における売上高を掲載。なお、同社は傘下に宝酒造(株)(京都府京都市)などを有している。

※4 オエノンホールディングス(株)は、同社の酒類事業(清酒・合成清酒)における売上高を掲載。なお、同社は傘下に合同酒精(株)(東京都中央区)、福徳長酒類(株)、富久娘酒造(株)(千葉県松戸市)、秋田県醗酵工業(株)(秋田県湯沢市)、越の華酒造(株)(新潟県新潟市)の清酒メーカー5社などを有している。

※5 合資会社加藤吉平商店は、決算期変更に伴う変則決算のため、前年度比を掲載していない。

出所) 帝国データバンク「清酒メーカーの経営実態調査」2017年12月 <https://www.tdb.co.jp>

⑤ 酒蔵数の趨勢

酒蔵数は、国税庁資料によれば1955年(昭和30年)に4,021社あった。それ以降減少し続け、20年後の1975年(昭和50年)には3,229社、直近の2017年度(平成29年)には1,405社まで落ち込んでいる。ピーク時の1955年からみると6割以上が廃業している。表4は、近年の酒類の製成数量を示しているが、果実酒およびウイスキーを除いて清酒、ビール、焼酎のいずれも減少傾向にある。

1970年代にビールの消費が増え、その反面において清酒の消費が減少した。そのビールも近年は減少傾向にあり、焼酎の製成量が清酒を上回ってきている。生活スタイルの欧風化にともなって食の味覚が甘口、濃い口から薄口、辛口が好まれるようになり、淡麗な味覚が洋風の食卓に適しているビールの需要が増えた。しかし、近年の健康志向は、ビール離れをもたらし、焼酎の消費増につながっている。ワインやウイスキー等の消費増は、生活の豊かさ、価値観の多様化なども影響している。

表4 酒類製成数量の推移表

品目	年度					対07年度比	対12年度比	対前年度比
	2007	2012	2015	2016	2017			
	kℓ	kℓ	kℓ	kℓ	kℓ	%	%	%
清酒	505,477	438,636	444,711	426,549	411,272	81.4	93.8	96.4
合成清酒	52,760	38,636	34,846	32,022	29,498	55.9	76.3	92.1
連続式蒸留焼酎 (al分25%換算)	402,529	381,522	352,056	344,329	337,674	84.1	88.5	98.1
単式蒸留焼酎 (al分25%換算)	587,329	494,779	479,878	470,026	467,670	79.6	94.5	99.5
ビール	3,469,953	2,802,558	2,793,854	2,752,795	2,683,542	77.3	95.8	97.5
果実酒	66,855	86,502	107,007	96,317	101,903	152.4	117.8	105.8
ウイスキー (al分40%換算)	56,468	83,648	111,457	114,296	127,721	226.2	152.7	111.7

出所) 国税庁ホームページ「酒のしおり(2019年3月)」から作成。

3 酒蔵の長寿の理由

廃業していく酒蔵には長寿の企業が多い。長寿を志向する経営が困難になってきたといえる。歴史を重ねた企業の長寿の理由については、後掲資料のアンケート調査による研究がある。そこに共通している指摘と用語をあげると表5のようになる。成長企業には経営革新の継続(非連続の連続)という特徴が強いものに対して、長寿企業には「変えない経営と変える経営」のバランスを重視しているという特徴があるといえる。このバランスが取れなくなってきたことが、廃業の原因である。

老舗には、長寿であることがブランドとなり、長寿が長寿を推進している面もあるが、時代にあった経営への努力が酒蔵の長寿の最大の理由といえる。酒蔵には本業が変化していない、あるいは多角化していない場合が多く、長寿のイメージを醸しやすい。一般的

表5 長寿企業にみられる特徴

事業継続への信念	本業の重視 堅実経営 企業理念の維持・継承
信用の維持	地域との密着 社会的責任(ステークホルダーの重視) 品質重視
柔軟性・適応性	伝統と革新のバランス 顧客ニーズへの対応 業態変更(本業の縮減と新規事業の確立) 柔軟な経営方針 半歩先に行く経営(長期志向と現実重視) 学習する組織
経営者	健康な組織を重視する経営者への経営の委託 現場の判断の尊重 質素儉約

注) 各種調査資料が、特徴として取り上げている項目で多いものをあげた。

に、時代を超えて変わらぬ機能が求められ、かつ外的要因の影響を受けにくい宿泊（旅館・ホテル）、衣類（呉服、寝具など）、食品（味噌・醤油、野菜・魚など）、葬具、日用雑貨品、医薬品などの業種には、本業が変化していない長寿企業が多い。それに対して、便利さ・速さという機能が求められ、かつ技術の進化という外的要因の影響を受けやすい出版・印刷、電気・通信などの業種には、多角化あるいは本業が変化し、企業としては長寿であっても業種のイメージが捉えにくい場合が多い。

帝国データバンク（2017）の調査では、創業時から本業が変化していない企業は47.1%、変化した企業は47.7%であり、約半数の企業が本業を変えている。酒蔵もまた清酒の醸造一筋という経営では存続が難しくなっている。また、酒蔵のオーナー経営者が代々続いているとは限らず、変わっている場合も少なくない。近年、経営に行き詰まった酒蔵の存続のためM&Aが行われるケースが増えている。

II 地域経済の担い手としての酒蔵

1 酒蔵の地域点在理由

酒蔵には地域に根ざす時代背景があった。ここで地域とは、行政上の地域区分ではなく、資本・労働・生産物のいずれか、または複数個が経済的に自立している「経済圏」を基本とした区分である。地域活性化を課題にする場合には、行政区域を基本に実質地域（同質地域＝都市計画区域・中山間地域・工業地域等、機能地域＝都市圏・生活圏等）が加味される。

前者の地域の意味において酒蔵が地域に点在する理由として、以下のような点があげられる。

- ① 複雑な日本酒造りは、「一麴、二酛、三造り」といわれるように、杜氏の経験と技術が必要とされる²⁾。それを担っているのが農閑期の農民であり、好適酒米の生産農家とともに、地域、地方との結びつきが強い。
- ② 日本酒造りには、食用米に比べてタンパク質の含有量が低く、粘り気が少ない好適酒米が原料として用いられる。好適酒米は、米の中心部（心白）が大きく吸水性に優れているため、麴が育ちやすく発酵に適している。清酒の品質は酒米に左右されるため、好適酒米生産農家に技量が求められ、好適酒米を生産する地元の農家との協調体制が重視される。

2) 日本酒の製造工程は、概ね次の通りである（日本政策投資銀行 2007）。玄米の精白→白米の洗米・浸漬→蒸米・放冷→麴造り→醪（もろみ）造り→上槽→滓引き→濾過/調合・割水→火入れ/瓶詰

- ③ 原料としての水は、酸性・アルカリ性、ミネラルの成分・含有量の違いによって清酒の品質に影響を与えるため、酒蔵は水源地の場所を移動しにくい。灘地方の酒蔵の集積は、消費地を背後に抱えていることもあるが、六甲の宮水を求めたことにある。
- ④ 時代を遡るほど、原料としての酒米の調達と製品としての日本酒の販売は、ロジスティクスに制約されていたと考えられる。例えば江戸では、灘、伏見などの上方から届く「下り酒」は別にして、関東近郷や東海道筋の「地廻り」と呼ばれる酒が中心であった。そのため、酒蔵の経営は地域の人口に制約され、その結果として特定地域の産業としての発展を余儀なくされてきたといえる。逆にこのような条件が参入障壁となり、安定的な経営を可能にした。安定的な経営は、地元の酒として地域に根付き、長寿が長寿を呼んできたといえる。

2 酒蔵の地域経済における重要性

酒蔵は、地域経済の担い手として重要な存在である。その理由として、次のような点があげられる。第1に、清酒の製造は地域経済を支える伝統産業の1つである。第2に、酒米農家、酒屋（卸・小売）、杜氏（農閑期の季節労働者）などの循環型産業の柱である。第3に、酒蔵ツーリズムにみられるように観光の担い手である。第4に、地酒の銘柄を好む愛好家が多く、地方、地域の知名度の向上に役立っている。

例えば帝国データバンク（2017）によると、各都道府県の地酒の消費率（1年間に飲まれた県内清酒量/その県で飲まれた清酒全体の量）は、上位5県（兵庫県、新潟県、高知県、秋田県、富山県）までが、80%を超えている。これは、酒蔵が地域のブランドとなっており、地元を愛する県民性によるものといえる。また富山県酒造組合のホームページでは、清酒の出荷量を「地元」、地元以外の「県内」、「県外」に分けると、「地元」の平均値が41.2%と最も多く、「県外」の平均値が31.9%、「県内」の平均値が27.2%の順である。地元顧客主体の現状が明らかである。

地域活性化は、地域の自治体、市民の視点から論じられることが多いが、地域の企業の視点からも活性化が求められている。鈴木他（2007）は、アンケート調査によって、業歴の長い企業、販売面で地域依存度の高い企業、3大都市圏以外の地方圏に所在する企業が地域の活気へ関心を寄せる度合いが高いことを検証している。その理由として、地域経済が衰退すると、「自社の収益悪化につながる」「従業員にとって暮らしにくい地域になる」「優秀な人材が少なくなり、採用難に陥る」などの回答が多いことを明らかにしている。

しかし、倒産や廃業によって市場から撤退を余儀なくされる酒蔵が跡を絶たない。その原因として以下のような点があげられる。

- ① 酒類全体の消費需要の減少
 - a. 高齢化・人口減少に起因する飲酒人口の減少
 - b. 健康志向と嗜好の変化に起因する飲酒の減少
- ② 清酒の消費需要の減少
 - a. 酒類の多様化（ビール、焼酎、ワイン、ウイスキー、リキュール、泡盛、その他多数）による清酒の割合の減少
 - b. 清酒に対するイメージの低下（スマートなイメージがない、洋食に合わない等）
- ③ 後継者難

黒字経営であっても、後継者難から事業承継ができない場合が増えている。
- ④ 経営の革新力の弱さ

酒税法の名残で石高志向の経営、国の指導による技術向上に依拠する傾向があり、ビール、ウイスキー、ワインなどと比べて、経営革新力、マーケティング能力が劣る。

①および②は環境要因であり、③は業績とは直接関係しない要因である。④は存続・成長していくための必須の要因である。島垣他（2010）は、前述したように老舗企業の成長と継続の要因を、①本業重視、②時代・事業環境の変化に適応、③ステークホルダーとの関係重視、④経営者の資質、であると指摘している。

上記の要因に照らしてみると、酒蔵の大部分は、まず、清酒の製造が中心であり本業を重視してきたといえる。次に、原料である水、米を地元から調達し、地域を中心に販売を行ってきたことから、地元のステークホルダーとの関係も重視しているといえる。

しかし、時代・事業環境の変化の認識と変化に適応するための経営革新については、企業家精神があったとはいえない。企業家精神が希薄化した原因として、a. 酒蔵は、土地、建物などの不動産所有が大きい地主であり、本業の不振を不動産収入でカバーすることができたこと、b. 国の保護政策があり、横並び意識で経営してきた酒蔵も少なくないこと、が考えられる。

横並び意識に陥る原因は、清酒は差別化が難しいということにもよる。ワインは、ブドウの産地特性が品質を特徴づけるため、地域ブランドが競争要因として重視され、差別化が可能である。それに対して、清酒は、酒米が山田錦、五百石が中心であり、使用する酵母、麴にも大きな違いはないため、限られた選択肢の中での競争となっている。換言すれば、同質性が高いため差別化が難しいので、吟醸造り、地域ブランド以外は、イメージ（店舗、ラベル等）、情報発信による話題性等、マーケティングの要素が重視されている。

3 零細・小規模酒蔵の存続方策

日本政策投資銀行地域企画部は、酒蔵の生産規模に応じて、a. 家業型（生産規模 0～500 石≒製成数量 100 kl以下）、b. 地場型（生産規模 500～2,000 石≒製成数量 100～500 kl）、c. 地域牽引型（生産規模 2,000～10,000 石≒製成数量 500～2,000 kl）、d. 国内牽引型（生産規模 10,000～30,000 石≒製成数量 5,000 kl）、e. 業界最大手型（生産規模 30,000 石超≒製成数量 5,000 kl超）、の 5 タイプに分類した上で、生産規模と経営方針・経営戦略に密接な関係がみられるという考察をしている（日本政策投資銀行地域企画部 2014）。

国内牽引型および業界最大手は、グローバルな戦略を展開することができるリーディング・カンパニーである。地域牽引型は、生産工程の一部を機械化し通年製造が可能であるとともに、流通経路の選択、海外市場への挑戦など、過大設備投資による失敗などをしない限り、その地方におけるリーディングカンパニーとして存在している。

地域活性化の視点から期待されるのは、規模の経済を発揮できない家業型と地場型である。家業型は、家族を中心に昔ながらの製造方法で地元地域を中心に販売している場合が多く、業容の拡大方針はなく製造に専念している場合が多い。地場型は、生産工程の一部は機械化を進めており、家族+季節労働者（杜氏）が中心になり、昔ながらの製造方法、地元を中心にしながらも県外への流通も一部で拡大しつつある。国内市場拡大への意欲はあるが、大型の設備投資、機械化への抵抗は強く、流通については卸売業者や地元酒店に一任し、製造に専念していることが多い。この生産規模は、地方に多く存在し、近年この生産規模の酒蔵での特定銘柄へのこだわりがみられ、高品質を底支えしていると考えられる。

家業型酒蔵と地場型酒蔵は、地元の造り酒屋として地域の消費者から強固な支持を受けているものの、嗜好の変化、メディア戦略などの影響を受けやすく、年齢の若い消費者層などから離反される恐れがある。家業型・地場型の酒蔵は、設備投資、販路の拡大などに対する意欲が小さい現状維持志向の、ファミリービジネスの典型であり、祭りや行事を通じた地元への密着、差別化製品の開発が重要である。この点は清酒のコスト構造からもいえる。

清酒のコスト構造は、日本政策投資銀行の調査によると、酒蔵の原価率はおよそ 7 割であり、内訳は瓶詰コストと純製品（清酒）が半々である。純製品の 7 割が酒米であり、原料の米価によって価格が左右される構造になっている³⁾。これは、精米率を高めれば高め

3) 日本政策投資銀行地域企画部は、一般的な清酒（普通酒一升瓶、消費税込み 1,890 円）の価格構造をヒアリング調査によって、次のように明らかにしている。2013 年の調査で少し古いが、

るほど玄米の使用量が増えるので、差別化戦略を取る場合にはさらに米価の影響が大きくなることを意味している。好適酒米の生産農家が減少する傾向にあり、米作りが重要化している。原価率を引下げするためには瓶詰コストの削減に余地があるものの、そのためには規模拡大によるオートメーション化が求められる。製造の自動化は、設備投資ができる酒蔵とできない酒蔵の二極分化を進める要因になる。小規模酒蔵の差別化戦略は、製成数量よりも品質を求める戦略であり、手作りの良さを強調するものである。

地場型酒蔵は地方に多数点在しているので、その経営戦略は酒蔵による地域活性化のモデルとなる。小規模企業間での競争に打ち勝つために特定名称酒へのこだわりが強く、差別化による成長志向と受け取れる。この規模では、市場拡大のための設備投資・機械化をするだけの資金力が弱いため、杜氏の熟練を生かした差別化高価格戦略を選択することは首肯できる。地域の酒蔵による連携の事例が多数みられるのは、この規模の酒蔵が多いことに加え、資金力が壁になっていることを示している。

Ⅲ 酒蔵の地域貢献

1 地域活性化の意味

人口減少、高齢化、若年層の3大都市圏への流出、限界集落の増加など、地域活性化は、猶予できない状況にある。政府も内閣府特命大臣（地方創生）を置いて、多角的な取り組みを行っている。各種の施策が効果を上げるためには、地域活性化の概念、手法、問題点を明らかにしておく必要がある。

地域活性化の定義は、必ずしも統一されていない。ちなみに広辞苑では、「活性化は沈滞していた機能が活発に働くようになること」である。地域活性化の意味について、論文やレポートで用いられている定義や意味を調査した研究（村瀬、他 2017）によると、以下の2つの要点のいずれかに大半の意味が集約されていると指摘している。

- a. 地域社会が能動的に地域の活力を高める活動を行うこと。
- b. 活動が経済的に持続できること。

なお、再生とは落ちた活力を元に戻すことであり、酒蔵の再生を定義づけると、経営活

参考になる（日本政策投資銀行 2013）。

小売価格 1,890 円 = 小売りマージン 437 円 + 卸売価格 1,453 円
 卸売価格 1,453 円 = 卸売マージン 189 円 + 蔵出価格 1,264 円
 蔵出価格 1,264 円 = 消費税 50 円 + 酒税 216 円 + 酒蔵売上 998 円
 酒蔵売上 998 円 = 粗利 300 円（30%）+ 原価 698 円（70%）
 原価 = 瓶詰 349 円（50%）+ 米 244 円（70%）
 純製品 = 米以外 105 円（30%）+ 244 円（70%）

動を成長期の状態に戻すことといえる。

地域活性化を目的論的にいえば、地域活性化は地域住民の生活の厚生（効用）を保全・拡大することである。すなわち、健康で文化的で豊かな経済生活を育む社会の構築と維持を目的にすることである。その実現には、次の2つのアプローチがあると指摘されている（日本政策投資銀行・日本経済研究所 2007）。

- a. 経済的要因（雇用、所得等）の拡大を通じた住民の厚生拡大
- b. 非経済的要因（芸術・文化、ソーシャルキャピタル、コミュニティ、安全・安心等）の拡大を通じた住民の厚生拡大

前者は地域経済の活性化の目的である。地域経済活性化が具体的に何かについては、宮副（2016）が、次のような要素を高い状態にすることであると定義づけしている。

- a. 経済効果 = 生産額・消費額・雇用創出数・設備投資額
- b. 集客効果 = イベント集客数・観光客数
- c. 評判効果 = 消費者認知・評判・イメージ、テレビ・雑誌等の情報発信量
- d. 定住効果 = 居住人口等

また、地域経済活性化の方法については、次のように説明している。

- a. 地域資源に着眼し、地域の個性・価値に編集（価値の創造）
- b. 価値を伝達・提供（共鳴・共感を得る情報の発信）
- c. 取組みの全体を俯瞰するコーディネート（企業、行政、NPO等による調整）

以上を簡潔に言えば、地域活性化は、a. まちの魅力である地域資源を再発見・再構築し、b. その魅力を情報発信することによって、c. 地域の経済的・非経済的な活動を活発化し、d. まちに対する評価と誇りを高めることである。

なお、再生とは、落ちた活力を元に戻すことであり、酒蔵についていえば、経営活動を成長期の状態に戻すことといえる。

地域経済の活性化のためには、地域に立地する個別企業の活性化が必須である。企業経営の活性化は、経営トップ—経営戦略—組織—製品—環境—成果—企業文化—経営トップの経営過程のサイクルに好循環が起き、業績向上、意欲の向上、企業イメージの向上など、有形、無形の資産が蓄積されていく状態をいう（田中他 2018）。活性化を促進するのが活性化剤である。「広辞苑」では、「活性化剤は、触媒・酵素・燐光体などに添加して、目標とする機能を増大する物質、賦課材」と説明している。企業および地域経済における触媒としての活性化剤は、各種のマネジメント手法や施策である。例えば、酒蔵の連携戦略、事業性評価による融資⁴⁾、地方創生を目的に制定された「地域再生制度」の官民一体

4) 金融庁は、「日本再興戦略」の一環として、2014年に地域金融機関による事業性を評価する融

で行う先導的事業のための各種施策等があげられる⁵⁾。

2 酒蔵の地域経済活性化への寄与

(1) 地域活性化のトリガー

「産経新聞」（2019年9月9日）は、ミツフジ、立命館大学、福島県川俣町の産官学による共同事業の着手を報道している。地域経済活性化には、このような規模の大きい事業が求められるものの、多くの市町村はそうした機会を掴めないでいる。しかし、地域に酒蔵があれば、地酒は銘柄と酒蔵の所在地が一体的に認知されることが多いため、酒蔵の活動が地域名を流布させ地域をアピールすることができる⁶⁾。

山口県岩国市の旭酒蔵の「瀬祭」は精米率23%としてマスコミに取り上げられている

資の促進を、金融モニタリング基本方針として掲げた。事業性を評価する融資は、金融機関が保証や担保等に必要以上に依存することなく、企業の財務面だけでなく、企業の持続可能性を含む事業性を重視した融資や、関係者の連携による融資先の経営改善・生産性向上・体質強化支援等の取組みをいう（金融庁「地域金融機関による事業性評価について」2014年10月24日 <https://www.kantei.go.jp>）。

例えば佐賀銀行は、地域の企業に対する融資を、「将来性ある起業・創業の増加、地域を支える中小企業の成長、地域の核となる企業の増加」→「地域経済、産業の活性化、雇用の創出」→「地域社会の発展」という連鎖的視点を念頭に置いて、付加価値向上の視点から事業性を評価するとしている。事業性の評価は、財務面だけでは評価できない技術力、将来性、経営能力などを考慮して企業実態を評価することを目的としている（佐賀銀行「中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組状況」<https://www.sagabank.co.jp>）。

- 5) 地域再生制度とは、地域経済の活性化、地域における雇用機会の創出、その他の地域の活力の再生を総合的かつ効果的に推進するため、地域が行う自主的な取組みを国が支援するものである。そのために、地域再生法に基づく支援として、a. 地方創生推進交付金 b. 企業版ふるさと納税 c. 地域再生支援利子補給金 d. 企業の地方拠点強化の促進に係る課税の特例 e. エリアマネジメント活動に係る負担金の徴収・交付 f. 商店街活性化促進事業に係る手続・資金調達の特例 g. 「小さな拠点」形成に係る手続・課税の特例 h. 「生涯活躍の街」形成に係る手続の特例 i. 農地等の転用などの許可の特例等が行われている（内閣府地方創生推進事務局 2018）。
- 6) 機能性繊維の開発を手掛けるミツフジ（京都府精華町）と立命館大学、福島県川俣町は、地域活性化と新産業創造に関する包括連携協定を締結した。ミツフジ福島工場に隣接する川俣町西部工業団地に、連携拠点となる「福島イノベーションビレッジ」（仮称）を整備、令和3年に開業し、健康や食、スポーツ分野などの新技術の開発に取り組むことを企画している。新拠点には国内外から優れた技術をもつ大手企業や大学などの研究者、ベンチャー企業も誘致しミツフジや地元企業との共同研究ができる環境を整える。

ミツフジは電気を通す糸を独自に開発し、平成30年9月、着用するだけで精緻な生態情報を得られる着衣型端末を製造する工場を川俣町に開設した。また立命館大学とも産学連携に関する包括協定を結んでいる。一方、川俣町はミツフジの着衣型端末を使った町民向けの健康管理事業を始めている（産経ニュース9月9日）。

が、地域活性化のトリガーとして、岩国市の知名度向上に貢献している⁷⁾。地域活性化の社会的要請に対して、酒蔵がトリガーの役割を果たせると考えられる理由として、以下のような点があげられる。

- ① 清酒製造企業は、酒蔵の呼称で地域に根付いており、多くは長寿企業として名声を得ているとともに、経営者一族は資産家、旧家として地域の名門になっている場合が多い。そのためリーダーシップをとりやすい。
- ② 酒蔵のほとんどは立地する一定地域を商圏にしており、その活性化は地域の活性化に直結している。
- ③ 清酒の銘柄（ブランド）は、地酒ブームにみられるように生産地の名前を流布させる。地域の住民も地元の酒という愛着があり、地域の誇りとなっている。
- ④ 酒蔵がクラスターを形成している場合には、1社だけの活性化に終わらず地域全体の活性化につながりやすい。
- ⑤ 規模の小さな酒蔵でも、差別化戦略として重視されている吟醸酒などの高級酒の製造が可能である。
- ⑥ 酒蔵の多くは、観光の目玉になる建屋を有しており立地条件も良い。

(2) 地域ブランドの確立

酒蔵やその銘柄の知名度が高いと、地域ブランドとして地域の活性化に寄与する。地域ブランドは、本来は（地域＋商品・サービス）を名称とすることによって、それ自体を一体化して、商品・サービス、ひいては地域そのものの価値を高めようとするものである（内閣府政策統括官室 2006）。地域名を付加することによって、他地域の製品と差別化を図ることが可能になる。関サバ・関アジ、讃岐うどん、秋田比内鶏、夕張メロン等がよく知られており、ブランド化に成功した例である。

地域ブランドとして確立されるためには、クラスターの形成が望ましい。クラスターを形成すると、地場産業になる⁸⁾。しかし、酒蔵の場合には1社あるいは数社であっても、

7) 精米率 23%という山口県岩国市の旭酒蔵（山口県岩国市）は、IT化を徹底し差別化に成功している。銘酒といわれる「獺祭」を造る旭酒蔵は、杜氏の長年の経験と勘に頼る酒造りの常識を細やかなデータ管理で塗り替え、科学的分析と五感で仕込んでいる。顕微鏡や遠心分離機などの実験器具が並ぶ検査室は司令塔の役割を果たし、西田英隆製造部長が、部下が日々つけている発酵過程の変化を記録したグラフを見ながら、指示を出している。原料である酒米の産地精米具合の他、うまみの成分であるボーメやアルコール、アミノ酸などの数値を過去に蓄積されたデータと比較して、アルコール度数が高くなりすぎると、水を加えて酵母を活性化させ、逆に、ボーメが高くてアルコール度数が低ければ、タンクを保温するという細やかな調整をしている（朝日新聞「科学的分析と五感で仕込む『獺祭』」2019年6月17日）。

8) 地場産業とは、a. 特定地域の伝統的な産業、b. 同一業種の中小零細企業が地域的に集中立

地域と酒蔵の補完関係によって双方の活性化を図っている場合が少なくない。例えば、地域を連想させる観光地の名称あるいは観光地に関する事柄を付した清酒は、酒蔵にも観光地にも役立っている。1例をあげると、富山県の林酒造の「黒部峡」と皇国晴酒造の「幻の瀧」、長野県の市野屋の「黒部」は、黒部峡谷のアピールにも黒部観光の土産物にもなる。世界遺産の合掌造りで知られている富山県の五箇山にある三笑楽酒造は、地域の民謡「こきりこ」を銘柄にし、地元のみならず、最寄り駅になる新幹線の富山駅、高岡駅でも販売され、観光と一体となって地元へ溶け込んでいる。福井県の九頭竜酒造の大吟醸燗酒「九頭竜」は、企業名に地域が反映されているのみならず、商品名に大吟醸・熱燗へのこだわりを込めて、ブランド化している。

地域ブランドが反映するのは、地域の資源である。地域資源は、以下のような自然資源、歴史資源、文化的資源、生産資源等に分けることができる。地域の資源には地元民が気づいていないものもあれば、テレビ放映等を切っ掛けにして、新たに創造することもできる。

自然資源：山河、温泉、景観、気候、水等

歴史資源：歴史的建造物、古道、歴史的町並み等

文化的資源：史実、歴史的人物、小説・映画、祭り等

生産資源：特色ある農・漁・工芸（特産品）、工業・商業の集積

酒蔵の銘柄が地域に定着し地域ブランドとして確立されるためには、ブランドの保護が求められる。清酒の地域ブランドを法的に保護する制度に「地理的表示」と「地域団体商標」がある。酒類の地理的表示は、「酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律」第86条の6に基づく「酒類の地理的表示に関する基準」により、国税庁長官が指定する。酒類について、社会的評価、品質が確立されているとともに、その特性が当該商品の地理的産地に着せられる場合に、その産地名を独占的に名乗れる。現在、清酒の地理的表示が認められているのは、「山形」、「白山」、「灘五郷」であり、国レベルの地理的表示として清酒そのものが「日本酒」として指定されている。

地域団体商標は、「商標法」において地域の名称と商品またはサービスの名称を表示する商標であって、一定の範囲で周知されているため、事業協同組合、商工会、商工会議所などが商標登録を受けることができる。清酒に関する地域団体商標には次の事例がある。

「群馬の地酒」：群馬県酒造組合、群馬酒造協同組合

「新潟清酒」：新潟県酒造組合

地、c. 生産・販売構造が地域で社会的分業体制、d. 独自の「特産品」の生産、e. 地域産業と異なり、販売市場が全国、国外、という特性をもつクラスターをいう（山下 1977）。

「灘の酒」：灘五郷酒造組合

「広島酒」：広島県酒造組合連合会

地理的表示、地域団体商標のいずれも、他国、他地域にない特徴、品質、社会的評価を売り物にできる点で、強力な地域ブランドとなる。地域ブランドは、法的に保護されたものとは限らない。

地域ブランド化は、地域で生産・販売される商品・サービスのブランド化と自然環境や歴史・文化などの地域の特性のブランド化を一体的に図る効果を有している。地域にこれといった特性がなくても、伝統的企業である酒蔵の存在そのものが地域に寄与している。酒蔵が地域に根ざして地域の発展に寄与してきたことは、単に長寿であるということではなく伝統を築いてきたということである。倉科（2006）は、事業活動を通じて社会に寄与するという社会的有用責任を果たしてきたことが、伝統的企業の伝統の源泉と述べている。酒蔵には、日本文化としての清酒を社会的分業体制の下で製造・販売を行い、地産地消の経営を行ってきたという歴史性があり、その伝統が地域ブランドとなっている。換言すれば、その存在自体が地域に貢献しているといえる。しかし、1社でブランド化することは簡単ではない。このためには地域の酒蔵が共同歩調をとることである⁹⁾。

(3) 地域活性化の分野

地域活性化の対象は、平成26年の「まち、ひと、しごと創生法」のように「産業振興」、「観光振興」、「地域文化」、「市民活動」の4つの分野に分けることも、これに「教育・研究」を加えて5分野とすることもできる。酒蔵は、主として産業振興、観光振興で役割を果たし、地域文化や教育・研究にも関わっている。熊坂（2017）は「ものづくり」、「まちづくり」、「ひとづくり」の3分野に分けて、その事例を産地革新の調査によって明らかにしている。ものづくりでは、a. 事業転換（業種、製品）b. 連携（ネットワーク、コラボレーション、産学連携）c. デザイン化 d. ブランド化、まちづくりでは、a. 祭り b. イベント c. 産業観光、ひとづくりでは、人材誘致・育成である。

以上の例を酒蔵でみると、次のようになる。

9) 地域の酒蔵が歩調をそろえて製造、販売に取り組む連携戦略は、地域ブランド化を推進し、総合的な力となる。例えば、青森県や秋田県の酒蔵は、共同して清酒の品質向上とマーケティング戦略を展開している。これは、「青森の地酒」、「秋田の地酒」という地域ブランディングにつながる。久留米市の7つの蔵元「旭菊」「池亀」「筑紫の誉」「花の露」「比翼鶴」「万年亀」「瑞穂錦」は毎年2月に「城島酒蔵びらき」を開催し、メイン会場での各種イベント、酒蔵見学を行っている。2日間で10万人が訪れる活況を呈している。灘、伏見、西条（広島）と並ぶ酒どころとなっており、地域ブランドを確立しているといえる。近年は、女性をターゲットした「発泡性清酒（スパークリング清酒）」の商品開発や販路拡大の開拓に力を入れており、商工会議所の支援プロジェクトとして採択されている。

酒蔵のものづくり：差別化製品の開発・ブランド化，同業者間での製造・販売の連携などの経営革新，ラベルやパンフレットの魅力化

酒蔵のまちづくり：酒蔵ツーリズム，産業会館などへの出店，イベントへの参加，酒蔵まつり（酒蔵の見学，杜氏を交えた利き酒），まち起こしを目的とする NPO と共同した酒造り

酒蔵のひとづくり：産学共同，複数の酒蔵による杜氏の教育訓練

以下に酒蔵の主要なものづくり，まちづくり，ひとづくりの事例をみる。

〈1〉酒蔵のものづくり

酒蔵は清酒の消費減少に直面し，共存のために連携する酒蔵が出始めている。酒蔵の連携は，立地する地域のみならず地域を越えて，技術交流，情報交換，共同生産，輸出等において連携，異業種との交流が進んでいる。連携の先進的ないくつかの事例を以下にあげてみる。

① 「青森 FUTURE4」

青森県の西田酒造店，六花酒造，斎藤酒造店，鳩正宗の4社は，「青森 FUTURE4」という名称で技術向上を目的として連携し，毎年のように新しい趣向の清酒を醸造・販売し，市場の開拓に取り組んでいる。例えば，2013年には4社が6つの条件（a.原料に青森県産の華想いを使用 b.精米歩合 50% c.アルコール度数 16度 d.仕込み総米 690Kg e.純米吟醸無濾過生酒 f.仕込み日 11月5日）を統一して醸造した清酒をセットにして販売し，飲み比べをアピールしている。

② 「NEXT5」

NEXT5は，秋田県の山本合名会社，秋田醸造，福祿寿酒造，新政酒造，栗林酒造の蔵元5人が2010年に結成した蔵元集団である。販売低迷による普通酒の在庫過多に直面していた5人の蔵元は，共同で醸造酒を造り技術の向上を図ることによって活路を見出している。酒造工程の技術と情報は蔵元の秘中であるが，それをオープンにして共有し，毎年1つの日本酒を共同醸造している。特定名称酒（純米酒，純米吟醸酒等）を製造の中心に据えることで，普通酒の割合を減らすことができたとともに，知名度をあげることに成功している。

③ 「佐久若葉会」

「佐久若葉会」は，長野県佐久地域の全13蔵元の後継者が，佐久の酒のブランド化を目的に結成した集団である。佐久若葉会は，13蔵元全てが参加し，米作りから酒造りまでを共同で実施し，1つの日本酒を醸すという取組みを，2013年から始めている。この試みを「SAKU13プロジェクト」と称し，佐久の地酒を各種イベントやSNSで発信することによって「SAKU」という地域ブランドを確立しようとしている。

〈2〉酒蔵のまちづくり

「まち起こし（町おこし、街おこし）」が各地でみられ、酒を通じたまち起こしも積極的に行われている。酒蔵がリーダーシップをとっている場合と、市民グループがリーダーシップをとっている場合とがある。いずれの場合にも、酒蔵が地域活性化の触媒の役割を果たしている。酒蔵がリーダーシップをとって地域活性化に大きな役割を果たしている例は多い。例えば、①長野県小布施の柘一市村酒造場が「蔵部（くらぶ）」というレストランバーと付近一帯のウエルカムセンター化を図っている例、②富山市岩瀬の舩田酒造店が北前船の寄港地岩瀬の古い商家を買い取り、出格子や板塀の美しい街並みを再生し、酒屋、蕎麦屋、菓子舗、ガラス工房などが入居、観光地として人気を集めている例、③諏訪市の甲州街道沿い500mの範囲にある5つの酒蔵（諏訪5蔵といわれる）がスタンプラリーなどで日常的に観光客を集め、趣のある街並みを演出している例、があげられる。

市民グループがリーダーシップをとったまち起こしも多数みられる。清酒の銘柄や酒蔵が住民に浸透しており、まち起こしのテコとして利用しやすいためといえる。清酒を通じた地域づくりは、酒蔵が地域名を利用するのではなく、地域が酒蔵を利用するまちづくりといえる。例えば、東京では八王子の6次産業化を目的にしたNPO法人「はちぶろ」（八王子プロジェクト）が、市民と一体となって100%八王子産米を作り、諏訪の舞姫酒造で醸造、地域ブランド「高尾の天狗」を売り出している。同じような取組みは多数あり、そのいくつかを以下にあげる。

① 地域おこしグループ「宮沢翁塾」（山形市）

秀鳳酒造場が醸造している清酒「幻酒翁山」の原料は、栽培が難しい「さわのはな」で幻の米といわれる。宮沢翁塾はその米の復興と地域活性化を図ろうと側面から援助している。

② 町おこしグループ「南笑会」（長崎県南島原市）

南島原市が発足後、旧町の垣根を越えて地域活性化を図ろうと農業者、商工業者、会社員、公務員など多様な職種の会員が、まちづくりの在り方を標榜する中で、南笑会は豊かな自然、盛んな農業を生かす酒造りに挑戦している。メンバーによる米作り、酒蔵吉田屋での酒絞り・利き酒会までを行っている。

③ 耶馬溪につぼん酒をつくる会（大分県中津市）

地域における伝統的直会（なおりい）文化での日本酒を再認識するとともに会員の親睦を深めることによって、地域活性化の一助となることを目的に、田植えから酒の仕込みまでを行う。醸造は「いいちこ」が有名な総合醸造企業の三和酒類に委託しその指導の下で行っている。

④ 多久未来プロジェクト（佐賀県多久市）

多久市は佐賀県の中央部に位置する人口 19,000 人の町で、昔は 9 軒の酒蔵があった。今は「東鶴」を製造する東鶴酒造のみである。多久市は名のある特産品や人気観光スポットに恵まれていないため、県外ではあまり知られていない。こうした現状に憂いをもった市民が、「多久未来プロジェクト」を立ち上げ、サポーターから集めた資金を原資に、東鶴酒造の協力を得て地元の米で造った純米吟醸酒を販売、その利益を町おこしに挑む人たちの援助に使っている。

⑤ 庄原で手作り酒をつくろう会（広島県庄原市）

地域の異業種交流会から発足した会であり、地域社会の維持には地域文化を守ることが重要であるという考えから、地域文化として身近な存在の 1 つである地酒に着目し米作りや酒造りに年間を通じて取り組んでいる。

〈3〉酒蔵のひとづくり

ひとづくりの例として帯広畜産大学の例があげられる。2019 年 7 月 29 日に学長が記者会見し、教育・研究の活性化を目的として、上川大雪酒造、十勝緑丘株式会社を誘致したことを発表した。会見で学長は、発酵・醸造に係る現場レベルの実践的な教育、酵母・発酵に関する共同研究によって、十勝地域の産業振興ならびに北海道経済・産業の発展に寄与したいと述べ、年内に酒蔵の工事着工、令和 2 年に醸造開始を目指して、連携を進めると述べている（帯広畜産大学 2019）。

新潟大学や神戸大学では酒造りに関する講座を開設し、酒の研究をテーマにした日本酒学研究会が立ち上がるなど産学連携が進んでいる。新潟大学は「日本酒学」を 2018 年に開設した。日本酒学は、新潟大学、新潟大学組合、新潟県の 3 者で協定を結んだ産学連携による講座である。神戸大学も「日本酒学入門」を 2018 年に開設している。また、両大学など 14 の大学の研究者らが発起人になり、日本酒学研究会が立ち上げられている（『朝日新聞』2019 年 10 月 11 日）。

Ⅳ 酒蔵経営者の意識改革と戦略の方向

1 経営者に求められる企業家精神

酒蔵のほとんどは、事業規模が数億円から数十億円しかない地元で密着した中小企業であり、酒蔵は、伝統工芸品を作るような職人意識の杜氏と地元の酒を愛する地域住民によって守られてきた。しかし、それが崩れようとしている。酒蔵の再生・活性化のために必要なのが経営者の意識改革である。座して破綻に追い込まれる前に、リスクを取って行動することが求められる。そのためには、業界の環境変化を認識する必要がある。

酒蔵業界には、現在でもその製造工程などを国が指導しており、また酒税確保のため各種の規制を設けている。そのため清酒の品質が均質化しやすい。日本酒のみという単品生

産の酒蔵が多いため、等級ごとに販売価格が決められていた名残と習い性で事業規模を石高で測定・評価する傾向がある。多角化・多様化によって、石高至上主義から売上高追求へ、売上高至上主義から利益追求へ、さらに持続可能な成長へと視点と方法を変える必要がある。

酒造りは杜氏の経験と勤が品質を左右する。目視確認など熟練に頼る従来の醸造法では工程の平準化が難しく、世代交代に伴う杜氏の教育訓練には時間とコストがかかる。従来、これらの杜氏が有している高度な熟練と技術は参入障壁となってきた。しかし、規模拡大と品質向上のためには従来型の参入障壁を見直す必要が出てきた。品質を高めるためには、工程のIT化、IoTが求められる。通年醸造は、IoTによって可能になったといえる。しかし、工程のIT化は零細な酒蔵には負担であり、通年醸造（四季醸造）はまだ少ない。IT化が困難な酒蔵は、複数の企業が共同して杜氏の教育訓練を行い、技術の伝承、高度化を図っている例もみられる。

酒蔵のライフサイクルのスパンは長く、そのため衰退期に入っていることに危機感の薄い経営者がいると推察される。小規模な酒蔵の多くは、ライフサイクル・カーブの衰退から成長への新しいライフサイクルに移り移らないか、乗り移れないまま、成熟・衰退の段階に留まっている長寿企業である。

ライフサイク・カーブの乗り換えは、主力製品の交代、業種の変更、業態の変更、M&Aによる規模の変化などにより可能になる。酒蔵は事業主が交代していることが少なくない。経営者の高齢化、後継者難、経営不振などが主な理由である。地域経済を維持するためには、清酒事業に参入したい起業家への事業承継や事業売却によって、酒蔵を消滅させないことが重要である。

酒蔵の大多数が清酒に特化したまま新しいライフサイクル・カーブに移り移れないのは、地産地消のビジネスモデルから脱却できないためである。大規模な酒蔵はナショナル・ブランドを確立しても、小規模な酒蔵はローカル・ブランドに甘んじてきた。しかし、豊かさとともに好みの多様化と高品質志向が一般化し、ローカル・ブランドであることは弱みではなくなった。この背景には、各地の酒を飲み比べて美酒を求める愛好家が多いこと、通販によって各地の日本酒を購入できること、駅の売店、観光地の土産店、飲食店で地元の日本酒が置かれビジターの目に触れること、温泉ホテル等が地元の食材や日本酒をアピールするようになったことがある。

酒造の多角化、製造・販売方法の改革によるライフサイクル・カーブの乗り換えには、資本の投下を必要とする（例えば、通年醸造への生産体制の確立、レストランの併設等）場合が多いので簡単ではない。事業性を重視した融資が必須であり、融資を受けやすくする地域全体での活性化への取組みが望まれる。換言すれば、産官学に加えて金（金融機

関)の共働が求められる。

2 ビジネス・チャンスの把握

酒蔵が存続・成長のため、ビジネス・チャンスをつかむことは簡単ではない。業界構造の確認→成長方向の確認→ビジネス・チャンスの具体化が必要である。まず、清酒業界の現状を、図1のM. E. ポーターの「業界の競争構造」に基づいて分析すると、以下のような点が明らかになる。

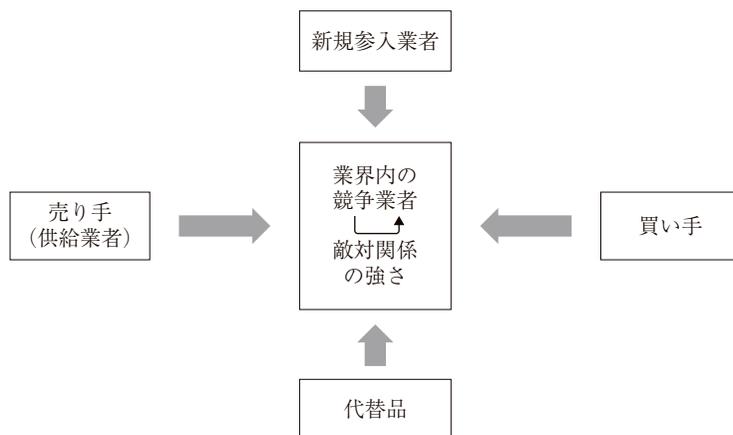
① 買い手の交渉力

日本国内のアルコールの消費量が減少している。健康志向、嗜好の多様化に起因して、飲酒の習慣が減少傾向にある。若い世代ほど飲酒が少なく嗜好も多様で、かつ人口減少が続く。嗜好の多様化に対応すべく商品の選択の幅を広げても、飽食のモノ余り時代には消費者の選択は厳しく、買い手の交渉力は強さを増しているといえる。酒蔵と卸売業者との間では特約店制度があるため販売が卸売業者の販路に制約される。スーパー、コンビニなどの大規模な小売業者の間では、買い手の交渉力が強く価格面で影響を受けている。

② 代替品・サービスの脅威

売上高でトップの座にあった清酒は、代替品に次々に取って代われ、現在は、ビール、焼酎、清酒の順になっている。売上高のポジションは変わらないにしても、ワイン、リキュールの追い上げも看過できない。まだシェアは小さいものの地ビール

図1 業界の競争構造



出所) Michael E. Porter. Competitive Strategy. The Free Press. 1980. p.4 (土岐坤他
訳『競争の戦略』ダイヤモンド社 1969年、18ページ。)

の人気は、示唆するところがある。キリンビールが地ビールに力を入れたことに示されるように、地域、地方のアルコールに関心をもたれるようになってきた。もともと清酒は地酒であり、ビールのようなハンディはない。清酒の愛好家にとっては、多くの銘柄を知っていることが酒通としての自慢であり、地酒であることが差別化商品としての有利性につながっている。

③ 新規参入者の脅威

製造の免許制度による参入障壁があるとともに、酒蔵の数は年々減少しているため、新規参入者の脅威は大きいとはいえない。しかし、新規参入者は国内では少ないものの、アメリカ、オーストラリア、韓国などでの清酒製造が増えており、脅威となってきた。ナショナル・ブランドの大手企業が海外で製造している場合もあるし、海外企業が日本で製造している場合もある。

④ 売り手（供給業者）の交渉力

清酒の原料は、山田錦、五百石を代表とする酒米である。酒米の多くはJAからの仕入れによっているため、購入量と価格は酒造組合とJAの交渉になる。まだ多いとはいえないが、農家との直接契約によって酒米の調達を行っている酒蔵もある。酒米の生産は、あきたこまち、コシヒカリ等と比較して利益が大きく、売り手の交渉力が強いということはない。むしろ、酒米農家と共同して品質向上を図っている酒蔵もある。

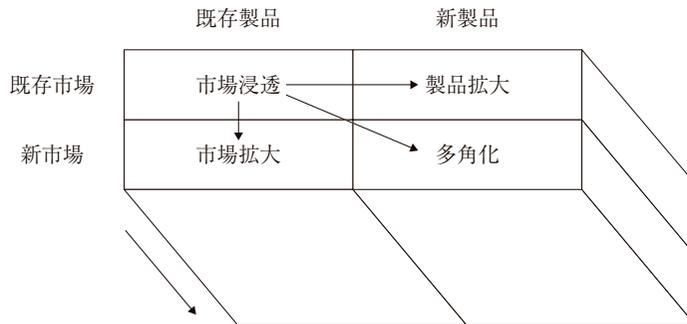
⑤ 業界内の敵対関係

アルコール全体の売上、清酒の売上が傾向的に減少しているため、酒蔵の競争は激化している。以前は地酒、地元の酒として強固なテリトリーに守られて安定的な販売が見込めたが、ナショナル・ブランドの攻勢にさらされるだけでなく、小さくなるパイの奪い合いに直面している。

次に、清酒業界の現状を図2のD. A. アーカーの「製品・市場による成長方向」によって確認すると、次のようにいえる。a. 市場浸透の例として酒トラスト、b. 市場拡大の例として輸出、c. 製品拡大の例として差別化製品、d. 多角化の例としてウイスキー、ワインの製造があげられる。これからの成長方向として必要なのは、新しい生産・流通レベル、新技術、特異能力または特異資産に基づく成長戦略である。新しい生産・流通レベルの例として地域の酒蔵の提携、新技術の例として生産のIT化、特異資産の例として酒蔵の建造物の公開があげられる。

第3に、ビジネス・チャンスを実体化する必要がある。例えば、a. 日本酒の海外人気、b. 科学的な手法による効率的な生産体制の確立、c. 酒を原料にした化粧水や麴を生かし

図2 製品・市場による成長方向



出所) D. A. アーカー著, 野中他訳『戦略市場経営』ダイヤモンド社, 1988年, 65ページ。

た商品展開, d. インバウンド観光客の地方への拡大, e. アクティブ観光への関心, f. 銘酒への関心の増大等, ビジネスの機会は少なくない。さらに, 和食に合う淡麗辛口に留まらず洋食に合う甘口など, 日本酒の新しい風味の開発によるニーズの掘り起こしもある。新潟市の越後鶴亀酒造は「ワイン酵母仕込みの純米吟醸酒」を売り出している（『朝日新聞』2019年10月9日）。

酒蔵経営の再生, 活性化策として多様な方法が模索されている。それらの中で注目される方策は, 酒蔵ツーリズム, 日本酒の輸出, 酒蔵トラストである。これらの戦略を一社のみで実行できない弱小の酒蔵にとっては, 何らかの連携戦略が求められる¹⁰⁾。

(1) 酒蔵ツーリズムへの取り組み

酒蔵ツーリズムは, 酒蔵見学や酒蔵のある地域の郷土料理や文化を楽しむツアーを実施し, 観光客を呼び込む集客方法をいう。欧米にはワイナリー巡りのツアーが定着しており, その日本版といえる。観光庁の呼びかけで日本酒蔵ツーリズム推進協議会が設立されており, 佐賀県鹿島市が先鞭をきった酒蔵ツーリズムが成功例として知られている。日本人のみならず, インバウンドの観光客にも期待できることは官公庁の調査（観光庁2016）からも裏付けられる。インバウンドの外国人が「旅行中に期待すること」に対する回答は, a. 日本食を食べること: 70.5% b. 日本酒を飲むこと: 24.7% c. 日本の歴史・伝統文

10) 日本商工会議所は, 全国各地の商工会議所が地域の事業者等と連携して, 地域の小規模事業者が一体となって地域資源を活用して行う新たな特産品や観光商品の開発, 地域のコミュニティビジネスに関する取組み（「地域力活用新事業∞全国展開支援事業」）を総合的に支援する事業を「feel NIPPON」という総称で行っている。その1つが, 久留米商工会議所の「久留米の宝を磨く! 酒元気ブランディング事業」である。発泡性清酒といえば久留米がイメージされるようになると, 地域ブランドとして確立されたといえる（日本商工会議所2019）。

化体験：20.6%である。また定番の観光地のみならず地方の観光地が注目されてきていること、スキーや体験型のアクティブ観光が増えていることから、酒蔵ツーリズムは期待できる。

酒蔵ツーリズムを盛り上げるために、「パ酒ポート」や「ミス日本酒」など各種の施策が試みられている。パ酒ポートは日本酒やワイナリーを巡るスタンプラリー帳で、北海道のJTBが道内の酒業界の盛り上げのため始めた。2013年から始まったミス日本酒は、日本酒と日本文化の魅力を発信するアンバサダーとして一般社団法人ミス日本酒が主催、外務省・農林水産省・国税庁・日本酒造組合中央会が後援している。

酒蔵ツーリズムを推進する全国組織である「酒蔵ツーリズム推進協議会」が平成25年に設立されて以来、各地に酒蔵ツーリズムを推進する協議会が設立され、2016年（平成28年3月）現在、16団体（観光庁2016）が地域の魅力を発信している。

- a. しりべし「酒と肴」をテーマとした広域観光推進協議会（北海道後志）
- b. 東北・夢の桜街道推進協議会（東北6県等）
- c. 栃木県酒蔵酔って見つけ協議会（栃木県）
- d. 利根沼田酒蔵ツーリズム連絡協議会（群馬県利根沼田地域）
- e. 埼玉の酒めぐり推進協議会（埼玉県）
- f. 峡東地域ワインリゾート構想推進協議会（山梨県）
- g. 飛騨地酒ツーリズム協議会（岐阜県 高山市）
- h. 中部・北陸9県昇龍道プロジェクト（昇龍道銘酒街道推進協議会）
- i. 海の京都観光推進協議会（京都府 北部7市町村）
- j. 西播磨ツーリズム推進協議会（兵庫県 西播磨）
- k. 西宮日本酒振興連絡会（兵庫県 西宮市）
- l. 清酒発祥の地・伊丹 日本酒で乾杯！振興委員会（兵庫県 伊丹市）
- m. はりま酒文化ツーリズム協議会（兵庫県 姫路市）
- n. 備中杜氏の郷ツーリズム勉強会（岡山県）
- o. 東広島酒蔵ツーリズム推進連絡会（広島市 東広島市）
- p. 鹿島酒蔵ツーリズム協議会（佐賀県 鹿島市）

(2) 輸出の増強

大手の酒蔵は独自に輸出を行う能力をもっているが、中小の酒蔵にはそれだけの能力がないため、複数の酒蔵の連携が必要である。海外への販売には銘柄を品揃えする必要がある、この意味でも連携が求められる。政府は、日本産酒類の輸出および外国人向けの販売拡大を目指す方針を、以下のように相次いで打ち出している。

- a. 「日本経済再生に向けた緊急経済対策」2013年（平成25年）1月11日閣議決定：

- 具体策の1つとして「日本産酒類の総合的な輸出環境整備」へ取り組む。
- b. 日本産酒類の輸出促進に向けた課題および対応方針（2014年（平成26年）6月24日日本酒類の輸出促進連絡会議決定）：輸出拡大に向けて次の方針で取り組む。a. 海外の伝道師育成 b. 外国人にも分かりやすい表示の検討 c. 発信力の強化 d. 輸出戦略策定及び推進体制の構築
 - c. クールジャパン戦略官民協働イニシアティブ（2015年（平成27年）6月17日クールジャパン戦略推進会議決定）：主要な国際空港において、日本酒・焼酎の試飲、酒蔵情報の紹介、酒蔵開放・酒蔵体験、日本酒をテーマにしたイベント、スタンプラリー、外国人向けツアー等の実施
 - d. 「日本再興戦略」改定2015（平成27年6月30日閣議決定）：日本の魅力をもっとPRするため、和食、地酒、文化等についてビジット・ジャパン、クールジャパン施策などが一体となって発信、地方への誘客を促進する。

3 酒蔵トラスト

酒蔵トラストは酒蔵が会員と協議し、醸造、販売する組織である。一時的な協議ではなく、事務局のもとで毎年行われる協議は、飲み手にとっては満足感が、酒蔵には安定的な販売が得られる。地域の消費者が酒造りに加わることは、地域住民の酒蔵に対する愛着を生み、まちづくりの一助になる。

日本で最初の酒蔵トラストは、1986年に発足した富山県南砺市の「成政トラスト吟醸の会」である。同トラストは、約700名の会員を擁し、年会費1万数千円の支払いに対して純米大吟醸酒3本を送るシステムを基本にしている。会員は、単なる日本酒ファンではなく、戦国時代に越中を治めた佐々成政（さっさ なりまさ）の伝説を共有している市民が多数を占める。

V 終わりに——酒蔵に求められる地域活性化への役立ち

清酒の国内消費の減少傾向は、競争力の弱い地方の酒造にとって死活問題である。老舗企業には、a. 長期的視点に立った経営（短期的利益を追求せず、世代を超えた企業価値の追求）、b. 革新の継続（伝統を重視しながらも環境変化に適応するためイノベーションを重視）、c. 地域との共存・共栄（地域ブランド化）等の特徴がみられる。このような存続・成長の条件を満たしても、高齢化、人口減少、価値観の多様化、人口の大都市集中といった環境変化に起因する衰退の波に抗しきれないで廃業する酒蔵が少なくない。

地元根付いた小規模な酒造は、商圏が狭く地域の人口減少がそのまま販売量の減少になる。しかし、地域住民の愛着が強いので、大規模メーカーのナショナル・ブランドに影

響されにくいという強みをもっている。その強みを失わないためには、高品質の差別化製品の開発、酒蔵と消費者を対話とサービスで結びつける酒トラスト、品評会での上位ランクの獲得・地元酒米農家との連携によるブランド化が求められる。

政府は地方創生を目的に多角的な政策を打ち出している。政府が掲げる「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」は総合戦略の1つであり、その中には金融庁が金融機関に求めている事業性に基づく融資もある。酒蔵は伝統的企業として地域に果たす役割が大きく、事業性を高めることによって地域活性化のトリガーとなり得る。地域の活性化のためには、鍋山徹（2018）が地方創生の成否を評価する基準としてあげる以下の4つの要件が参考になる。

- a. 自律性：民主官従，パートナーシップ，一体感
- b. 着眼性：地域資源（切り出し），目利き（事業性），地域ブランド
- c. 開放性：地域外の人材と知恵，外部評価，メディア
- d. 長期性：息の長い取組み，成功と失敗の積み重ね，日々の地道な取組み

自律性は事業主体，着眼性は事業内容，開放性は事業手法であり，簡単にいうと，「誰が」「何を」「どのように」行うかという視点である。長期性は企画を時間軸で捉えた視点である。酒蔵の存続・成長は地域活性化に寄与するとともに，逆に地域の活性化が酒蔵の存続・成長に資するという相互関係にある。酒蔵の衰退に歯止めを掛けることは，地域の衰退に歯止めを掛けるトリガーと成り得ることを軽視してはならない。

参考文献

- 赤間裕弥（2018）「100年企業7つの秘密」『エコノミスト』NO.1，2018年1月
- 安高優司（2007）「地域に産業情報化の現状と課題—清酒製造業を事例として—」京都創生大学『地域経済研究』第18号，2007年。
- アリーデ・ゲース（2002）『企業生命力』日経PB社。
- 一志治夫（2018）『美酒復権』プレジデント社。
- 井出文紀（2018）日本酒蔵元の集積と海外展開—飛騨・信州の事例から—」日本国際経済学会大77回全国大会第9分科会グローバル化と地域経済，2018年10月 <https://www.jsie.jp>
- 伊藤秀史・佐藤淳・徳田一憲・都留克康（2018年）「日本の酒類のグローバル化～輸入側・最終消費の実体調査～」『日経月報』2018. 10-11. <https://www.jeri.or.jp>
- 伊藤亮司（1996）「酒造業における断層性と地域動向」『北海道大学農経論叢』第52集
- 右田圭司（2014）「経営分析からみた清酒製造業の現状と課題」『立教DBAジャーナル』4号 <https://www.rikkyo.repo.nillac.jp>
- エコノミスト編集部（2018）「ザ・100年企業」『エコノミスト』2018年1月16日号
- 尾羽沢真一・恩田重直・山口尚之（2010）「長野県諏訪地域を対象とした地域文化活用型都市再生手法の研究」（概要）<http://www.mint.or.jp/print/urbanstudy/pdf/>
- 帯広畜産大学（2019）「教育研究の活性化を目的として酒蔵を誘致」2019年8月2日 <https://www.obihiro.ac.jp>
- 梶本武志（2014）「清酒に関する政策の展開と清酒業の活性化政策—京都市酒造業を事例に—」『龍谷

- 大学大学院政策学研究』(3), 2014年10月
- 河合篤男・伊藤博之・山路直人(2017)『100年成長企業のマネジメント』日本経済新聞社。
- 観光庁(2016)「酒蔵ツーリズムを取り巻く状況」2016年3月 <https://www.mlit.go.jp>
- 観光庁(2018)「訪日外国人の消費動向—訪日外国人消費動向調査結果及び分析2018年—年次報告書」<http://www.mlit.go.jp/common/001285944.pdf>
- 喜多常夫(2015)「18世紀までに創業した清酒・焼酎蔵元296社の創業年順リストとその分析」『酒協』第110巻第9号
- 木村宜克(2015)「中国地方における日本酒ブランド確立および消費拡大についての方策検討調査」『日本醸造協会誌』第110巻第12号, 2015年12月 <https://www.jst.go.jp>
- 熊坂敏彦(2014)「『地域活性化』における『地域の酒』の効用—茨城県の取組み事例と課題を中心に—」筑波総研株式会社『筑波総研調査情報』NO.42
- 熊坂敏彦(2015)「清酒製造業の経営革新の方向性—女子市場拡大・国際化・観光文化を中心とした事例研究—」『昭和女子大学現代ビジネス研究所2015年度紀要』
- 熊坂敏彦(2016)「清酒製造業(地酒メーカー)の『国際化』の意義と可能性—東日本主要産地・酒蔵の革新的取組みに学ぶ—」『昭和女子大学現代ビジネス研究所2016年度紀要』
- 熊坂敏彦(2017)「『循環型地場産業』の創造—新時代創生・地域創生に活かす『地場産業』のDNA」『昭和女子大現代ビジネス研究所2017年度紀要』
- 倉科敏材(2006)「関西地域活性化における伝統的企業の役割(現状編) Annual Research Report, vol.2, 2006. <https://konan-u.ac.jp>
- 経済産業省地域経済産業グループ(2010)「地域活性化とファミリービジネスに関する調査等事業報告書:平成22年度地域経済産業活性化対策調査」<https://www3.keizaireport.com>
- KKアウトソーシングテクノロジー(2019)「酒造業における経営戦略のポイント」2019年5月7日 <https://solutions.ostechology.co.jp.sansyunojingi/blog/strategy-brewing-industry.html>
- 国税庁(2017)「清酒製造業の概況(平成29年度調査)」<https://www.nta.go.jp>
- 国税庁(2018)「酒レポート」平成30年3月 <https://www.nta.go.jp>
- 国税庁(2019)「酒レポート」平成31年3月 <https://www.nta.go.jp>
- 国税庁(2019)「酒のしおり」平成31年3月 <https://www.nta.go.jp>
- 後藤俊夫(2017)『長寿企業のリスクマネジメント:生き残るためのDNA』第一法規。
- 佐賀銀行(2016)「中小企業の経営改善及び地域の活性化のための取組み状況」<https://www.saga-bank.co.jp/disclosure/201609/pdf/13/pdf>
- 渋谷往男(2016)「清酒製造業の農業参入理由に関する一考察」農業経営学会『農業経営研究』第54巻第3号, 2016年10月
- 島垣昌明・甚川浩志・杉山裕・西原良和・林光夫・平野圭一(2010)「老舗に学ぶ継続と成長の為の企業リスクマネジメント」『リスクマネジメントTODAY』2010年3月 <https://www.am.or.jp>
- 社団法人中小企業診断協会富山県支部(2009)「県内清酒製造業の課題と活性化報告書」<https://www.j-smeca.jp>
- 鈴木秀貴・辻隆司・岡田豊(2007)「地域活性化における企業の役割とは—当社企業向けアンケート調査結果にみる現状と課題—」みずほ総合研究所『みずほレポート』2007年9月 <http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf>
- 鈴木芳行(2015)『日本酒の近現代史』吉川弘文館。
- SPEEDA 総研(2019)「日本酒業界の現状と課題」2019年6月 <https://jp.ub-speeda.com/analysis/archive/73/>
- 田中真澄(2015)『100年以上続いている会社はどこが違うのか』致知出版社。
- 田中雅康・石崎忠司・青木茂男・山田朋弘(2018)「企業の活性化・意欲向上技法の有効性に関する分析」『産業経理』Vol.78 NO.2, 2018年7月
- 鶴岡公幸(2012)『老舗—時代を超えて愛される秘密—』産業能率大学出版部。

- 帝国データバンク (2008)「伸びる老舗, 変わる老舗」『TOB REPORT』92号, 2008年6月
<http://www.tdb.co.jp/lineup/publish/pdf/tr92-summary.pdf>
- 帝国データバンク (2011)『百年続く企業の条件』朝日出版社。
- 帝国データバンク (2016)「明治維新創業は3,343社 業歴500年以上は41社～『老舗出現率』全国第1位は山形県～」<http://www.tdb.muse.jp>
- 帝国データバンク (2017)「清酒メーカーの経営実態調査: 海外需要増加も『増収』企業は3年ぶり減少」2017年12月 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p171204.html>
- 東京商工リサーチ (2019)「全国『老舗企業』調査」2019年7月14日 <https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis>
- 富山県酒造組合 ホームページ「富山のお酒雑学辞典」<https://www.toyama-sake.or.jp/publics/index/43/>
- 内閣府政策統括官室 (2006)「地域の経済2005—高付加価値化を模索する地域経済—」2006年10月
<https://www.5.cao.go.jp>
- 内閣府地方創生推進事務局 (2018)「地域再生」<https://kantei.go.jp>
- 内閣府地方創生推進事務局ホームページ (2019)「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン (令和元年改訂版)」<https://www.kantei.go.jp>
- 鍋山徹 (2018)「地方創生の事例とその評価～成功事例と失敗事例を評価する4つの要件～」地域未来研究センター『日経研月報』2018年8月 <https://www.jeri.or.jp/center/pdf>
- 新潟県経営品質協議会 (2016)「長寿企業の知恵～経営品質の視点から説く～」<http://www.nqac.com/data>
- 日経新聞 2018「老舗廃業 後継者難で最多」『日本経済新聞』2018年5月28日
- 日本商工会議所 (2018)『長寿企業の秘密』日本商工会議所。
- 日本商工会議所 (2019)「2019年度小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業」<https://www.hkd.meti.go.jp/hokic/20190528>
- 日本政策投資銀行 (2013)「清酒業界の現状と成長戦略～『国酒』の未来～」
- 日本政策投資銀行地域企画部 (2014)「酒蔵を核とした地域活性化～高級清酒需要の持続的伸長に向けて～」2014年11月 <https://www.dbj.jp>
- 日本政策投資銀行 (2015)「酒蔵経営に係る課題と解決の方向性」<https://www.dbj.jp/pdf>
- 日本政策投資銀行・株式会社日本経済研究所 (2019)「日本酒を核とした地域の賑わい創出に向けて～秋田県の発酵文化を生かした取り組みを事例に」2019年2月 <https://www.dbj.jp>
- 日本政策投資銀行地域振興部・財団法人日本経済研究所 (2007)「地域経済活性化の論点メモー地域経済活性化の概念整理と主な取り組み事例」2007年9月 <https://www.dbj.jp>
- 橋本行史・西野宏太郎 (2015)「大都市近郊酒造メーカーのビジネスモデル」『地域活性化学会研究大会論文集』2015年9月
- 前野高章・栗屋仁美・下斗米秀之「中小企業による海外市場創出戦略と地域経済活性化の関連性の研究—千葉酒蔵の産業集積と企業間連携の分析—」総合地域研究所『総合地域研究』第7号, 2017年3月。
- まち・ひと・しごと創生本部事務局 (2017)「地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果 (平成28年度)～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」<https://www.kantei.go.jp>
- まち・ひと・しごと創生本部事務局 (2018)「平成29年度 地方創生への取組事例に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金機関等の『特徴的な取組事例』～」<https://www.kantei.go.jp>
- 宮副謙司 (2014)『地域活性化マーケティング』同友館。
- 宮副謙司 (2016)「地域活性化のマーケティング—地域価値を創る・高めるためにやるべきこと—」KK東レ経営研究所『経営センサー』2016年12月 <https://toray.co.jp/news/tbr/newsrrsol.nsf/>
- 村瀬博昭・坂倉有季子・宮村量貞 (2017)「地域活性化とは～地域活性化の多義性と共通認識～」地

域活性学会第9回研究大会報告要旨集 2017年8月

森本隆男・矢倉伸太郎（1998）『転換期の日本酒メーカー』森山書店。

山下充（1977）『日本地場産業論』ダイヤモンド社。

山田敏之（2016）「清酒製造企業の成長戦略の現状と課題—アンケート調査結果の報告—」大東文化
大学『経済研究』29号，2016年3月 <http://www.daito.ac.jp>

横澤利昌（2012）『老舗企業の研究』生産性出版。

（株）レポハビ編集部（2018）「秋田の5つの蔵元が協力して造った日本酒」2018年6月4日 [https://
www.repohappy.com/press/articles/view/526](https://www.repohappy.com/press/articles/view/526)

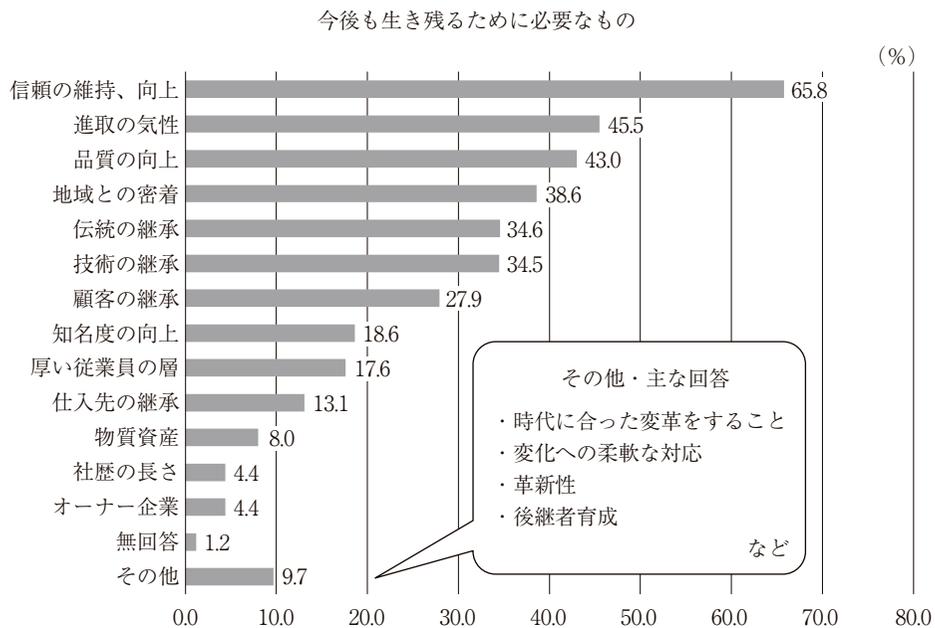
＜資料＞企業の長寿の理由に関するアンケート調査

① 東京商工リサーチ

老舗の酒蔵は、a. 事業継続への強い「信念」、b. 長年にわたり確立してきた「信用」、c. 時代に合わせた「業態変更」や「柔軟な経営方針」で、困難を乗り越えてきたと、長寿の理由を説明している（東京商工リサーチ 2016）。

② 帝国データバンク

2008年に老舗に関するアンケート調査を行い、老舗の強みと弱み、「今後も生き残るために必要なもの」を下記のようにまとめている。帝国データバンクの企業概要データベース「COS-MOS2」から明治45年（1912年）までに創業した100年以上の歴史をもつ企業のうち4,000社を対象にアンケートを行い、調査票の回収できた814社の回答をまとめたものである。



出所) 帝国データバンク (2008)

注1) 複数回答

注2) %は分析対象814社に占める割合(選択率)

③ 横澤利晶

アンケート調査の結果から、変化させない伝統として、a. 顧客第一主義、b. 本業重視の経営・堅実経営、c. 品質本位、d. 製法の維持継承、e. 従業員重視、f. 企業理念の維持をあげ、逆に時代の流れに対応した変化として、「商品・サービスに関する顧客ニーズへの対応」「時代の半歩先に行く」「販売チャネルを時代に合わせて変更する」「本業の縮減を前提とした新規事業の確立」をあげている（横澤 2012）。

④ リスクマネジメント協会・組織風土研究グループ

日経新聞「200年企業 成長と継続」（2008年4月8日～2009年2月18日、2009年2月12日～12月9日）掲載の200年以上続いている企業57社を対象に、成長と継続には、次の4要素が抽出できるとしている。a. 本業重視、b. 時代・事業環境の変化に適応、c. スター

クホルダーとの関係重視, d. 経営者の資質。なお, 調査した企業の大半が経営理念をもっている。

同研究グループは, 以上の4つの要素を裏付けるため, 100年以上続いた老舗企業の倒産事例10件の分析を行っている。逆説的な裏付けをするために, 仮説に係るリスクの要因として, a. 需要の低迷, b. 他社との競合, c. 市場価格の下落, d. 原材料価格の高騰, e. 本業への過剰投資, f. 資金不足, を抽出し, 以下のような補足をしている。

- a. 10社ともコンプライアンス上の問題や本業以外の要因ではなく, 景気の低迷や嗜好の変化に伴う本業部分の「需要の低迷」が共通の要因である。
- b. 100年以上事業実績があり, その間に蓄積されたであろう取引先や顧客からの与信力, 技術力, 商品力をもってしても倒産に追い込まれるリスクがある。
- c. 本業重視の健全経営でも今後, 台頭が世界市場の変化や地球温暖化の環境対策など, 時代や環境の変化に伴って生まれるリスクを低減し, 顧客ニーズに応えられるよう「変化に適応」できなければ, 倒産の可能性が高くなることを示唆している（島垣他2010）。

⑤ アリーデ・グース

「なぜ日本ではこんなに企業が長生きするのか」という命題に対する事例の調査・分析によって, 以下のような結論を出している（アリーデ・グース2002）。

- a. 環境変化に対する敏感性
- b. 強い結束力, 企業組織の健全性の重視
- c. 現場の判断を尊重
- d. 保守的で質素節約を旨とした資金調達

⑥ 日本商工会議所

東京商工会議所が東京23区内の長寿企業（創業100年以上）136社について「長寿企業の経営者が家業を次の世代につなげるために必要なことは何か」について調査したアンケート結果は, 次の通りである。

- a. 創業当時の製品・サービスなどを守りつつ時代のニーズなどに合わせて改善・改良したから：71.3%
- b. 創業当時の製品・サービスを変えて新しい製品・サービスなどを開発したから：17.9%
- c. 創業当時の製品・サービスなどをほとんど変えずに守ってきた：9.3%
- d. その他：1.5%

以上のアンケート結果から, 長寿企業の主要な特徴として次のような点をあげている。a. 学習する組織である, b. 軸がぶれない, c. 本業を深める, d. 長期志向と現実直視のもとの管理を行う, e. 人が育つ職場と会社である（日本商工会議所2018）。