

企業の存続要因における地域の重要性

- 福島県酒蔵を手掛かりに -

指導教員名：水越康介教授

氏名：大賀圭

頁数：27 頁

目次

1. はじめに.....	3
2. 老舗企業の存続要因に関する先行研究.....	3
2-1. 老舗中小企業の現状.....	3
2-2. 老舗企業の長期存続要因.....	4
2-3. 伝統の継承と革新.....	7
2-4. 後継者と事業承継問題.....	8
2-5. 老舗の人材育成.....	10
2-6. 社会との関係性.....	11
2-7. 先行研究の意義と限界.....	12
3. 福島県清酒製造業の分析.....	13
3-1. 福島県清酒製造業の現状.....	13
3-2. 酒造業における人材育成の必要性.....	15
3-3. インタビュー分析.....	16
3-3-1. 酒蔵を引き継ぐ.....	16
3-3-2. 蔵内外での修行.....	17
3-3-3. 地域との結び付き.....	19
3-3-4. 将来を見据えた酒造り.....	21
3-4. 存続要因の視点からの検討・分析.....	22
4. まとめ.....	24
5. 引用・参考文献.....	25

1. はじめに

日本における中小企業は、国内全企業数の 99%を占め、全企業が抱える従業員の約 7 割の雇用を創出していることから、日本経済の屋台骨を支える存在と言われている。(経済産業省「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」、2017 年 10 月)。近年、国内における中小企業を取り巻く環境は厳しくなっている。少子高齢化や人口減少などの社会環境の変化を背景に、経営者の高齢化や後継者不足などにより、黒字でも廃業に追い込まれる企業が非常に多い。2025 年に 70 歳を超える中小企業の経営者は 245 万人となり、そのうち約半数で後継者が未定の状況にある。そして、現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、25 年頃までの 10 年間累計で約 650 万人の雇用、約 22 兆円の GDP が失われる可能性がある。

本研究の目的は、日本において何世代にも渡って長く続いてきた老舗企業の存続要因を考察し、戦略的な人材育成の重要性を明らかにすることにある。その具体的な例として、酒造を取り上げて分析する。なぜならば、日本の酒造業は、若者の日本酒離れや代替品の台頭を筆頭に日本酒国内消費量が大幅に減少していることや、造り手の高齢化や後継者不足などの様々な理由から国内の酒蔵の多くが廃業に追い込まれており、年々急速にその数を減らしている。一方で、「老舗企業」の実態調査(2019)によると、2019 年中に創業 100 年以上となる老舗企業は日本全国で 3 万 3259 社にも上る。2018 年と比べ、新たに老舗となった企業は 1685 社を数える。業種別に見ると、「貸事務所」が 894 社でトップであり、2 位は「清酒製造業」の 801 社となっている。このように、清酒製造業は国内の産業の中でも長く続いている企業が多いことが分かる。また、その 99%が中小企業である。これらの理由から、酒造を取り上げて研究を行うことにした。

そこで本論文では、具体的に福島県喜多方市にある喜多の華酒造場でのインタビューや酒造会社の事例や県を中心とする自治体の取り組みといった事例研究をもとに、老舗企業の戦略的な人材育成方法を論じていく。

2. 老舗企業の存続要因に関する先行研究

2-1. 老舗中小企業の現状

多くの研究では、事業の持続性や定着性について「長寿企業」や「老舗」などと呼ばれ調査や研究が進められている。これらの研究ではほとんどが「長寿企業」や「老舗」を創業 100 年以上として検討している事が多い。このことから本論でも参考にした資料などに倣い、100 年以上存続する企業を老舗企業とみなし論じていくこととする。

日本には、海外諸国と比べて業歴の長い老舗企業が多く存在する。「老舗企業」の実態調査(2019)によれば、2019 年中に業歴 100 年となる企業を含めた老舗企業は全国に約 3 万 3259 社確認でき、日本企業全体の 2.27%に上っているという。日本はまさに企業長寿大国

である。これについて、前川・末包(2011)は、「日本では、歴史的に会社を大きくしたり設けることよりも、「続ける」ことに重きを置いてきた傾向がある。戦前の民法下の家制度でもとにかく次世代に「家」を継ぐことが当たり前のこととされてきた。(前川・末包,2011,pp.17)」としている。100年に一度と言われるリーマン・ショックや東日本大震災を経ても、この「家」の存続概念が多くのお舗企業を生み出してきたことが考えられる。前川・末包(2011)によれば、実際に、老舗では約9割が親・配偶者・親族といった同族から承継している一方で、業歴30年以下の企業では同族承継が4割に留まっている。

また、老舗企業の特徴として、「全国創業100年超え企業の実態調査」(2009)によれば、1908年以前に創業した企業のうち、従業員数100人未満の企業の割合は90.5%を占めている。このように、老舗企業の9割以上が中小企業であることが分かる。「老舗企業」倒産・休廃業・解散動向調査(2018)によれば、老舗企業が倒産する件数が、2018年度に465件となり、2000年度以降で最多を更新した。長く続く企業が多い中で、人手不足や後継者難が深刻化しているのも現状である。

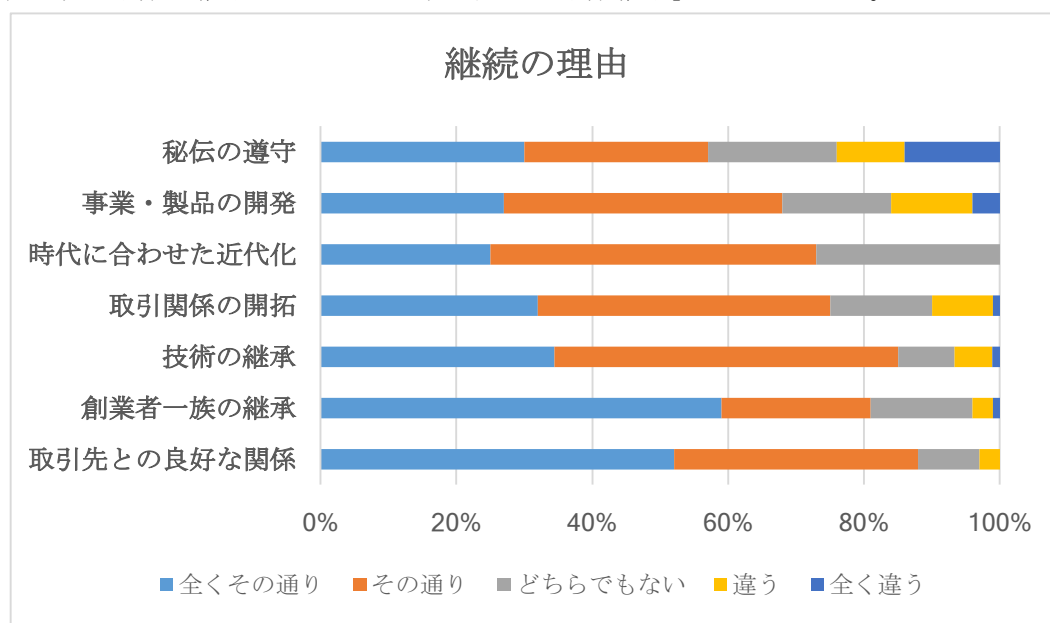
2-2. 老舗企業の長期存続要因

2-1 で見たように、日本国内には老舗企業が多く存在する。では、なぜ老舗企業は長い間存続することができているのか。このような環境下にもあり、企業の長期存続に関する研究は様々なされている。本節では、老舗の長期存続要因について整理していく。

はじめに、神田・岩崎(1996)による老舗企業を対象に行ったアンケート調査から個別的な老舗経営の特徴と長期存続要因を見ていく。なお、このアンケート調査は1995年6月に行われ、90社を超える中小企業を対象に実施したものである。そのうちの半数が100年から150年の社歴を持っており、200年を超える歴史を持つ企業が30%を占めている。

調査対象の企業は最も短いもので3代、最も長いもので46代に渡って継承されている。これらの企業はなぜ100年以上の長い歴史を生き延びることができたのだろうか。こうした存続の理由を聞いた結果を示したものが図2である。老舗企業の継承は、全般的に見ると一族によって継承される傾向が強いという。事業も本業から大きく離れることがなく、その多くが屋号や社名を継承してきている。最も重要な要因として挙げられるのが、代々の取引先との良好な関係の維持である。それに続いて、創業者一族の継承、伝統の遵守、技術の継承が挙げられる。そして、神田・岩崎(1996)は、アンケート調査に基づき、老舗企業が存続してきた理由として以下の8点の行動要因を挙げた。①伝統を守り、事業を無理してまで広げなかった。②新たな事業・製品の開発に常に挑戦してきた。③経営態勢などを時代に合わせて近代化・合理化してきた。④技術を継承しつつも、発展・強化させてきた。⑤新しい取引先を常に探してきた。⑥秘伝の技術を守り通してきた。⑦取引先との良好な関係を維持してきた。⑧創業者の一族で事業を継承してきた。これらの行動が、老舗企業の存続を可能にさせてきた。さらに、神田・岩崎(1996)は、上記の行動は老舗の強みを生み出しているとして述べている。老舗の強さとして、「看板(ブランド)の強み」、「蓄積してきた技術の強み」、

「地域社会とのつながりの強さ」「時代の変化に流されない、伝統的な商品がある」が挙げられる。神田・岩崎(1996)によれば、上記の存続促進要因や行動が個別的に追及されるものではなく、それらの中に一貫性のある老舗の経営行動があるという。分析から、老舗が存続しようとしてとっている経営行動は 3 つ存在する。良好な取引関係を維持しながら秘伝の技術を守り、その技術を継承・発展させる「技術と取引の継承と変革」。新たな事業や製品の開発に挑戦し時代に合わせて経営の近代化・合理化を図る「伝統への挑戦」。そして、創業者一族で事業を継承していくという「人的な事業継承」の 3 つである。



出所 神田・岩崎,1996,pp.67 より著者作成

続いて、前川・末包(2011)による企業の長期存続要因を見ていく。前川・末包(2011)は、老舗 100 社余りを対象に老舗となりえた要因を様々な観点から分析した。前川・末包(2011)によれば、老舗企業が成立し、現在の経営に至るまで 4 つの要因が経営を支えている。それらは外的環境要因と内的環境要因の 2 つに分けられる。外的環境要因としては、第一が政治、経済、社会、自然環境のマクロ要因によるピンチとチャンス、第二が地域資源、地元文化、交通インフラ、地産地消のリージョン要因である。内的環境要因としては、第三が就業経験、生業家業の縁、代々の家系、仲間一家意識のファミリー要因がある。第四が仕入先、取引先、顧客、起業創業、業種業態、経営改善、革新など、マネジメント要因による 4 つに分けられる。そして、これら 4 つの掛け合わせで老舗企業は成立する。前川・末包(2011)によれば、創業して 100 年経過して老舗として成立するのであり、そこから栄枯盛衰を繰り返しながら存続し、現在の経営があるという。さらに、前川・末包(2011)によれば、創業以来、老舗となり現在まで存続するにはその根幹をなすものがある。それが、家系、家訓、のれん、秘伝である。背骨を通して、老舗の歴史は現在に至るが、それを肉付けしているのは ABCD の 4 つの要因である。

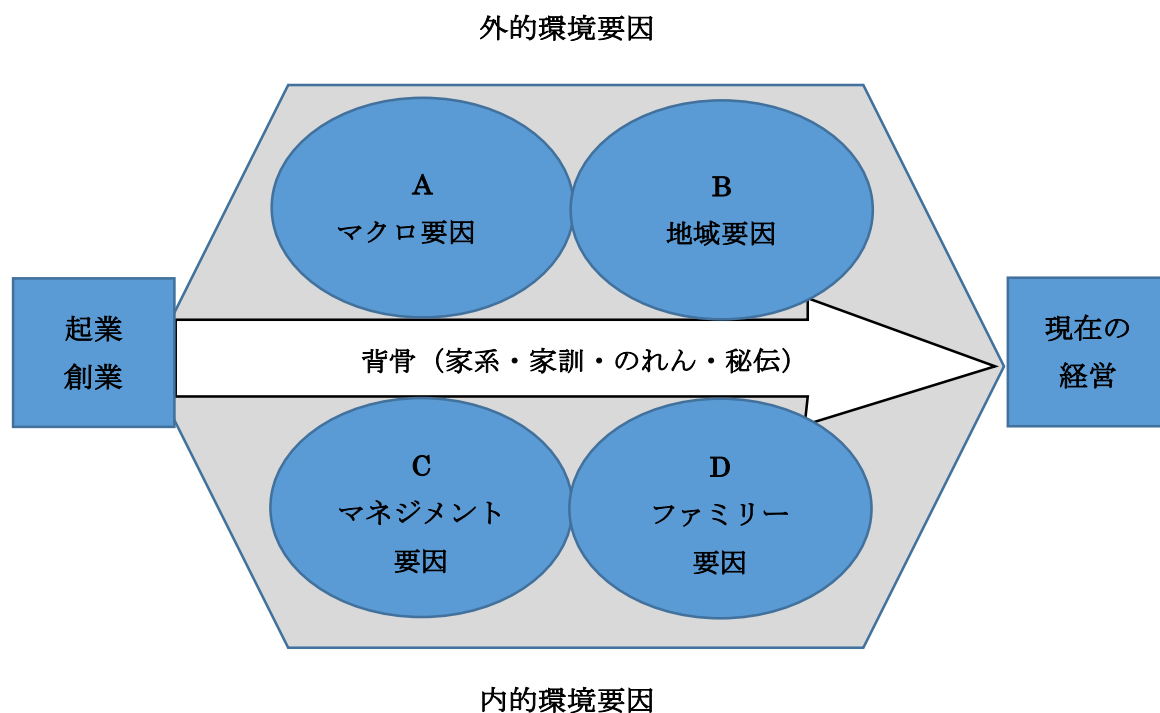


図 2. 老舗の生成要因 (出所 前川・末包, 2011,pp.273 をもとに著者作成)

次に、本谷(1998)の研究による存続要因を参照する。本谷(1998)は、存続のために必要な要因を大きく次の 5 つに分け、永く存続する上で一定の成長を遂げる老舗企業を捉えている。

- ① 基本的な存続基盤としての伝統の遵守
永く支持されてきた製品や商品、技術、販売方法などを含む。ドメインがある程度固定化され、主力事業が大きく変化することはない。
- ② 環境変化に適応した変革
伝統を守りつつも、それだけでは環境に適応できないので、その変化に合わせて常に自らも革新しようとする。革新自体は様々なレベルが考えられ、その時の老舗企業がおかれた状況によって異なる。
- ③ 経営理念やビジョンの明確化と浸透
経営理念は、企業の価値観の根幹を形作る重要な要素である。そして、事業展開の指針や従業員の行動規範を示し、企業が何のために存在するかという目的を組織に浸透させる役割を果たしている。理念やビジョンを明確にしておくことで、存続基盤としての伝統の遵守を補強することができる。
- ④ 取引先との継続的關係
取引先がほぼ固定化しており、永く継承されている。また、老舗企業側が特定の取引先を選択し継続することで、自立性を維持するという側面を持つ。
- ⑤ 顧客志向

老舗企業の根底に流れる意識には顧客志向がある。いかに顧客のためになるかを常に考え、行動に反映させていく。対象とする顧客として、その老舗の価値を理解してくれる特定の顧客のみに想定している企業がほとんどであり、そうすることで自らの存続基盤を安定させることができる。

以上のように、多くの研究者によって老舗企業の長期存続要因の研究が進められている。老舗企業には背骨としての暖簾や秘伝、独自の製法や技術等の企業個性を代々受け継いできたことが分かる。それが老舗の競争優位を確立している。さらに、存続には伝統の継承に加えて時代の流れや顧客や環境変化に合わせた変革を行ってきた点が挙げられる。また、前川・末包(2011)が論じるように、老舗の生成要因には内的環境要因のみならず、地域、顧客、仕入先といった地域社会とのネットワークの強さのような外的環境要因が含まれる。その中でも最も重要なのは人的な事業継承であり、企業存続に大きな影響を与えている要因といえる。以下ではそれぞれについて詳しくまとめていく。

2-3. 伝統の継承と革新

2-2 で論じたように、長期間に渡って経営を維持してきた老舗企業は、核として変化しない伝統をしっかりと継承しつつも、伝統に甘んじることなく時代に合わせた革新を続けているのである。横澤(2012)は、1999年に老舗に対して行ったアンケート調査で、回答した老舗企業が記述した経営維持の主な要因から、老舗は何を変わらない伝統として継承し、何を時代に合わせて柔軟に変化させてきたのかについて分類を行った。結果は下記の表のようになった。

変化させていない伝統	時代の流れに対応した変化
<ul style="list-style-type: none"> ・顧客第一主義 ・本業重視の経営、堅実経営 ・品質本位 ・製法の維持・継承 ・従業員重視 ・企業理念の維持 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品・サービスに関する顧客ニーズへの対応 ・時代の半歩先を行く ・販売チャネルを時代に合わせて変更 ・本業の縮減を前提とした新規事業の確立 ・家訓の解釈を時代に合わせる

横澤(2012),pp,100-111 に基づき筆者作成

「変化させていない伝統」に記述されたものは、製法の維持・継承や企業理念等、2-3で上述したものに加え、顧客第一主義、本業重視、品質本位等、老舗の基本理念であり、こうした基本理念が目に見えない価値観として組織内で継承されている。老舗企業は、背骨としての「暖簾」や家訓、秘伝を伝統として代々受け継いできた。「暖簾」とは、「店先に掛けられているモノとしてののれんだけでなく、価値を表現する場合にものれんという言葉が使われる。(前川・末包, 2011, pp.47)」暖簾には、その店の名前や屋号、家訓等が記される

が、前川・末包(2011)によれば、現在暖簾を掛ける店舗は減っており、テレビや雑誌、インターネット等の媒体を用いて表現し、製品やサービスに関わる情報を消費者に提供している。このようなのれんの機能や役割は、現在で言えば、ブランドのひとつの形である。また、前川・末包(2011)によれば、老舗企業には家訓と呼ばれるものがある。家訓は創業者や中興の祖と呼ばれる人たちが、「家」の存続と繁栄を願って子々孫々に残した訓戒である。また、家訓に対して、企業の経営方針は、①企業が存在する目的・使命、②将来どのような企業を目指すのか、③①や②実現のための活動内容、④経営上の基本的な思想や行動などである。家訓や経営方針は、いずれもゴーイング・コンサーン(継続企業)を具現化するための考え方を示したものである。前川・末包(2011)によれば、家訓を明確にすることによって、企業内の意思統一を図ることができ、経営目的や経営目標に向かって企業は事業活動を展開することができる。これに加えて、横澤(2012)は、この伝統は必ずしも明文化されるものではなく、老舗の組織内部に浸透し日常業務の行動規範とされているとしている。

さらに、本谷(1997)によれば、老舗企業は長い歴史の中で蓄積した資源がかなりあると考えられる。例えばそれは、「暖簾」、独自の製法技術、独特の販売方法などである。それらを守り、老舗の強みとなって、競争優位性を確立してきた。これについては、神田・高井(2012)でも、老舗には長い時間をかけて蓄積してきた、広範に渡る技術、そしてそれらを活かした商品・サービスを有するとしている。さらに、商品・サービスを提供するための素材・原材料については、老舗はより多くのノウハウを持ち、強いこだわりを持っているとする。

一方で、「時代の流れに対応した変化」として記述されたものには、商品・サービスや販売チャネルの変更、家訓の解釈等がある。横澤(2012)によれば、老舗では顧客第一主義を掲げる中で、顧客ニーズに対応して商品・サービスそのものを改善し、時代に合わせて販売チャネルを変更する。変わらない基本理念以外のものすべてに、現実的に変化を加えてきたことが分かる。横澤(2012)によれば、家訓を大切にする老舗であっても、こうした伝統に固執するだけでなく、時代に適合する形で家訓に変化を加えることが多いとする。他方で、顧客が伝統的な要素を含む分野や業種では、変化を加えず維持する傾向が強い。このように、老舗は時代の流れに応じて伝統を継承しつつも変革を怠らないことが、企業永続の秘訣といえる。また、本谷(1997)においても、ある食品メーカーを例に、顧客の嗜好に合わせて変化を加えた商品を「伝統のある商品」として顧客は購入するとしている。したがって、過去の成功要因を捨て、その時の顧客に合わせた新たな変化を加える必要があるのである。

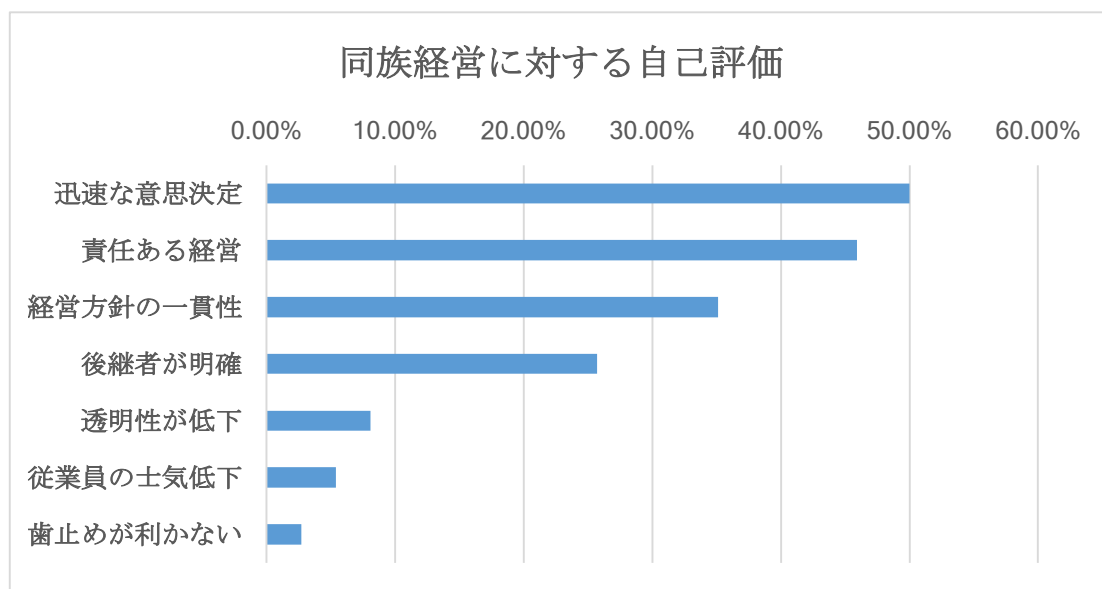
2-4. 後継者と事業承継問題

前節において複数の研究から、企業の長期存続要因に共通する因子を見てきた。老舗企業は、何世代にも渡って続いていくため、事業の承継、後継者の確保や育成と、後継者への事業の引継ぎがうまくいっていると考えられる。では、老舗企業はどのような方法で人づくりをして、事業を引き継いでいるのか。老舗はどのように後継者を確保しているのか、現在の中小企業の事業承継の状況や課題と合わせて論じていく。

現在、中小企業の多くが事業承継に課題を抱えている。中小企業白書(2019)によれば、企業の経営者の高齢化が進んでいる事を明らかにしている。中小企業白書(2019)の経営の担い手の推移分布によれば、59歳以下の経営者は1992年から2017年にかけて約45%減少している。他方、60歳以上の経営者は同期間に約25%増加している。また、東京商工リサーチ(2018)によれば、2018年の全国社長の平均年齢は61.73歳であり、2009年に統計を開始して以来過去最高年齢を更新した。2009年の全国社長の平均年齢は、59.5歳と比較すると、経営者の高齢化は着実に進展しているのが見てとれる。厚生労働省「能力開発基本調査」(2017)による、企業全体の人材育成についての問題点を見ていく。これによれば、人材育成に関する問題点(複数回答)としては、「指導する人材が不足している」が54.4%と最も多く、以下「人材を育成しても辞めてしまう」が53.5%、「人材育成を行う時間がない」が47.8%、「鍛えがいのある人材が集まらない」が28.8%、「育成を行うための金銭的余裕がない」が14.3%と多く挙げられた。

前川・末包(2011)は、老舗の経営はゴールのない駅伝競走であるとしている。そのため、タスキの引継ぎ、つまり経営者引継ぎ交代が重要である。前川・末包(2011)によれば、後継者の選択肢には大きく分けて親族内と親族外の二通りある。親族内では、①実子②娘婿③配偶者、兄弟などのその他親族の三つあり、親族外では④社員や役員などの企業内人材、⑤取引先や取引金融機関などから招聘する企業外人材の二つである。これについて、神田・岩崎(1996)の調査によれば、アンケート回答企業の約69%が創業者一族の「完全支配」、21%が「過半数支配」、7%が「過半数以下の支配」となっており、非一族支配は3%にすぎない。また、これまでの後継者の形態をみると、65%が長男を後継者とする「長子相続」であり、22%が長子にこだわらない「一族で継承する一族内の相続」、7%が養子を迎える「養子相続」である。このように、老舗企業の多くは創業者一族による継承を前提とした同族企業が大半を占めている。前川・末包(2011)によれば、老舗の多くは、家代々の「家業」からはじまり発展してきた。家業で重要なのは「家」の存続であったため、長男が結婚をして家を継ぐのが一般的であった。しかし、老舗では子供がいない場合に「家長」となる後継者を養子として迎え入れた。男子を養子に迎え、将来その養子が結婚することによって、「家」を存続させていったのである。そのため、老舗企業の多くは創業者一族の継承によって存続してきたのである。

前川・末包(2011)や横澤(2012)らをはじめ、研究の多くが後継者の確保について同族経営が基本であることを論じている。同族経営には以下のような特徴がある。下記の表は、横澤(2012)の調査による、老舗企業自身による同族経営に対する評価である。肯定的な回答がほとんどであり、否定的な回答は少ないことが分かる。横澤(2012)は、同族経営、創業家一族での経営が組織の求心力、地域社会との強固な結びつき等によって、老舗企業の強みになっているとしている。



出所 横澤(2012),pp.165 に基づき著者作成

2-5. 老舗の人材育成

これまでの企業の長期存続要因見てきた内容も結局は、人によって実現されるものであり、最も老舗企業が重要視しているのが人材育成である。前川・末包(2011)によれば、後継者の育成にあたっては、育成の目標を「経営者能力」を身につけさせることに置くことが考えられる。「経営者能力」は実務能力と人的能力の二つに分けられる。実務能力は、「専門的知識」や「業務処理能力」である一方、人的能力とは経営者に必要な能力のうち、知識のように書籍などから学ぶことができない能力のことであり、「経営者本人に携わっている能力」のことである。こうした知識や能力を短期間で習得することは不可能である。このため、長い期間をかけて後継者育成を行わなければならない。

老舗での後継者教育は、主に社内での教育と社外での教育に分けられる。前川・末包(2012)によれば、老舗の人材育成は、江戸時代の「丁稚」から「番頭」への奉公人制度（「丁稚」と呼ばれる雑用など先輩の補助的な作業から始まり、「手代」になると商売に参画させることで一人前の業務担当者になる。「手代」から「番頭」になるまで20余りを要する。）から、OJT（仕事場で仕事を通して教育すること）が主流となっており、現場主義を非常に重要視している。神田・高井(2012)によれば、老舗には伝えるべき技術が多く、そうした伝承すべき技術を明確にして、それを基礎として人材の配置や教育を設計していることが、技術伝承を実現させているという。従業員を大切にする人材育成を行うことで、従業員ひとり一人が育ち、世間から認められることが老舗の信用につながるのである。前川・末包(2011)によれば、社内での教育としては、後継者に自社の各分野(営業、財務、労務など)をローテーションさせることで、経験や知識を習得させるのである。経営者は重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えることも重要である。さらに、本谷(1997)によれば、老舗は日々

の OJT の中で、技術や知識を伝承するだけでなく、企業の進もうとしている方向や経営者の意向、企業の存在意義などを教えることにより多くの努力を込めている。つまり、老舗は OJT を通して技術や知識だけでなく経営理念・ビジョンも伝承することで、企業の価値観や個性を浸透させることで存続を図るのである。

前川・末包(2011)によれば、社外での教育としては、他社勤務を経験させることがよく行われている。他社勤務は、視野の拡大や人的ネットワークづくりにも役立つ。また、他社勤務は後継者が新たな考え方を獲得するためにも有効である。さらに、前川・末包(2011)によれば、外部機関によるセミナーへの参加や社会人大学院への通学等も有効であり、後継者を自社内に置きつつ、知識の習得や広い視野を育成するのに効果的と考えられる。これについては、神田・高井(2012)も、意図的に他の会社へ就職させることで、社外の目を養い、経営の革新につなげていると論じている。

2-6. 社会との関係性

最後に、老舗の社会との関係性である。ここでは、顧客、取引先、地域との関係性について論じる。本谷(1997)によれば、老舗は独立的で外部と接触を持たないようにしているという側面を持つ。この方法によって、独自の製法や販売方法を守るといった優位性を確保している。企業が培ってきた生産、販売に関する技術は、その企業らしさを表現するための武器である。長い期間をかけて蓄積した技術を社外には持ち出さないことで強みを維持しているのである。さらに、本谷(1997)の調査によれば、独立的な一面とは別のネットワーク関係も存在する。それは、老舗の自立性を維持して、特定の取引を強化することによって形成されるネットワークである。本谷(1998)は、老舗は取引先がほぼ固定化されており、永く継承されているとする。老舗側が取引先を選択し継続することで、自立性を維持するという関係を持つのである。

横澤 (2012)によれば、老舗企業の長寿の秘訣は、企業単独の生存能力だけでなく、周囲との共生能力によるところが大きく、地域に根差すことによって、地域に支えられるという構造も見られる。一方で、前川・末包(2011)は、地域の中小企業は互いに「近くて遠い存在」であり、中々互いの企業を訪れる直接的な付き合いは少ないという。しかし、前川・末包(2011)によれば、老舗は、物産協会や観光協会、同業種組合のような緩やかなネットワークにおいて様々なイベントを行ったり、地域ブランドを構築することでネットワークを強化している。地域ブランドは、「地域名」と「商品名」の組み合わせが代表的であり、消費者に強烈な連想をもたらし、購買に結び付けるものである。横澤(2012)では、老舗 13 社にアンケートを行い、地域との関わりについて以下のような様々な知見を得た。ある材木会社では、消費者参加型のイベントの開催や教育をするための塾の開催、消費者の声を伝えるセミナーなどを通して、消費者との関係を強化している。地域社会とのつながりを強化するだけでなく、イノベーションを長期的視点で安定に向けて、多面的に活用している。

さらに、本谷(1997)では、老舗はある地域内で企業を続けてきたために地域社会とのつな

がりが強く、企業外で果たす役割も非常に大きいとしている。神田・高井(2012)では、これについて、地域とのコミュニティとのかかわりを活かすためには、地域が持っている価値を認識することが必要である。また、地域に愛されるために地域貢献が必要であり、地域価値向上に向けて行動する必要があるとしている。

2-7. 先行研究の意義と限界

ここまで、企業の長期存続要因について複数の研究を参考に、その共通点を述べてきた。先行研究によれば、老舗中小企業は経営の根幹を守りつつ伝統を継承し、時代の変化に合わせて革新を起こしている。そして、社会との関係性を重要視し、人材育成に力を入れることで、現在に至っている。私自身の主観であるのかもしれないが、酒造業は他産業に比べれば、伝統色が強く革新を行っている印象はあまりないと感じる。それでも、横澤(2012)らが言うように、老舗酒蔵では時代に合わせた革新を行っているのか、疑問である。今回インタビューをするのは、若い杜氏が数年前に受け継いだ酒蔵である。先代と比較して変化した点等質問をすることで分析していきたいと思う。

存続において最も重要なのは人材育成である。老舗企業の研究では、同族経営が謳われており、それが企業の長寿性のポイントとなっている。一方で、前述した経営者の高齢化や人材不足等事業承継に課題を抱える現状を踏まえ、横澤(2012)は、老舗企業の経営者に対して企業の将来像についてどう考えているのか調査した所、「同族経営を続ける予定」は全体の42.8%、「同族経営にこだわらない」は37.9%とほぼ拮抗している。また、清酒製造業界においては、杜氏と蔵元による特徴的な経営が行われており、代々杜氏による伝統的な技術によって酒造りが行われてきた。しかし、杜氏の後継者不足が深刻になっており、蔵元が酒を造りたくても杜氏が確保できないため、蔵元が酒造りを学び、経営と共に酒造りを行うスタイルへと変化している。これらを踏まえると、同族経営による継承は難しいと考えられるが、酒造業においても蔵元による同族経営による継承は行われているのか。また、そのような特徴的な経営の変化は、実際人材育成にどのような影響があるのか、インタビュー調査を通じて研究していきたい。

既存の老舗企業の研究では、加藤(2009)が愛知県の酒造を対象に、組織の長期存続と戦略パターンの転換を論じた経営戦略論の観点から、長期存続に至るまでの組織変動のメカニズムの分析を行った。この研究では、老舗酒蔵の歴史に沿って、これまで行われてきた戦略パターンの経時的展開を論じることで、長期存続メカニズムを明らかにしている。一方で、今回は福島県の酒蔵に焦点を当てると同時に、人材育成という観点で調査していきたいと思う。これまでの先行研究の中で以上の疑問が浮かんでくる。よって、これらの疑問を調査した上で、現在の酒造業における事例研究を論じていきたい。

3. 福島県清酒製造業の分析

今回研究を進める上で、福島県の清酒製造業を選定した。福島県は日本有数の酒どころであり、後述するが、県産日本酒は全国で7年連続日本一を受賞して勢いに乗る県である。これは各蔵元の技術が非常に高く、品質が良いことを示している。さらに、県内だけでなく都内はじめ様々な場所で多くの日本酒のイベントを開催していた。日本酒の消費量、売上高等の減少から、国内清酒製造業が下降傾向にある中、これだけ酒造りに力を入れている福島県であれば先進的な取り組みをしているのではないかと考え、事例分析に最適であると考えた。これらの理由から選定に至った。

また、今回実際に福島県の酒蔵を訪問し、インタビュー調査を実施した。インタビューは、2020年1月5日、福島県喜多方市にある喜多の華酒造場を対象に行った。インタビューを実施したのは、喜多の華酒造場蔵元杜氏の星里英氏で、2013年より夫婦で蔵を継いで、酒造りに励んでいる。喜多方市は「ラーメンと蔵の街」として知られ、古くからの蔵造りが非常に多い。酒造りも盛んであり、現在でも11軒の酒蔵がひしめく。その中で最も新しい蔵であり、また、全国新酒鑑評会では2016年から3年連続で大吟醸「きたのはな」が金賞を受賞している、最も勢いのある酒蔵である。インタビューする内容は前述した存続要因である伝統の継承と革新、社会関係性、人材育成に関する質問であり、自身の作成した質問票に沿って行った。その内容を元に、酒蔵の戦略的な人材育成を分析していく。

以下では、はじめに福島県の清酒製造業の現状を確認した上で、インタビューの成果をまとめる。

3-1. 福島県清酒製造業の現状

酒類総合研究所（広島県東広島市）と日本酒造組合中央会（東京都港区）では、1911年からその年の日本酒の出来栄を競う全国最大規模の清酒鑑評会である「全国新酒鑑評会」が毎年開かれている。「全国新酒鑑評会」は、2019年で107回目の開催であり、1製造場につき1点のお酒を出品できるシステムになっている。吟醸酒の原酒を対象に杜氏や、国税庁の鑑定官などが味や香りを審査し、入賞酒のうち、特に優秀な銘柄に金賞が贈られる。「平成30酒造年度全国新酒鑑評会」の審査結果によれば、福島県は特に優れていると評価された金賞銘柄数22銘柄が選ばれた。金賞銘柄数は都道府県別で最多となり、下表のように金賞受賞数7年連続の日本一となった。

表1. 全国新酒鑑評会におけるこれまでの結果

酒造年度	県別順位 (カッコは金賞受賞銘柄数)
2005	①福島(23)②山形(18)③秋田、新潟(17)
06	①新潟(24)②福島(21)③山形(19)

07	①新潟(25)②福島(17)③秋田、山形(16)
08	①新潟(22)②福島、山形(18)
09	①福島(20)②新潟(18)③秋田、山形、長野(17)
10	①新潟(23)②福島、兵庫(19)
11	①新潟(24)②福島(22)③兵庫(20)
12	①福島(26)②兵庫(17)③秋田、新潟(15)
13	①福島、山形(17)③宮城(16)
14	①福島(24)②山形、新潟(15)
15	①福島(18)②山形、兵庫(17)
16	①福島(22)②宮城(20)③秋田(16)
17	①福島、兵庫(19)③新潟(14)
18	①福島(22)②秋田(18)③兵庫(16)

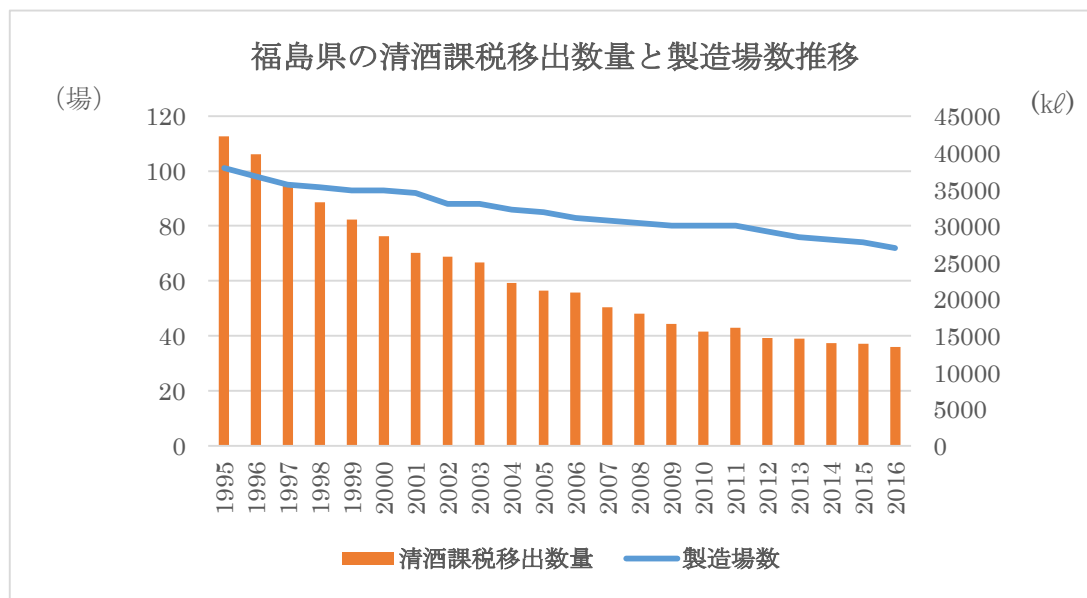
出所 『福島民友新聞』、2019年5月18日、みんゆう Net に基づき著者作成

「清酒製造業の概要(平成 29 年度)」によれば、日本における清酒製造業者数は 2016 年現在 1405 社ある。そのうち、大企業に属する資本金 3 億円超で従業員 300 人超の企業は 6 社である。一方で、資本金 3 億円以下で従業員 300 人以下の企業が 1326 社であり、個人経営を含め中小企業は 1399 社であることが分かる。このことから清酒製造業のうち、99.6% が中小企業及び個人経営メーカーであることが分かる。清酒製造業者数の推移を見ていくと、年々減少傾向にある。さらに、平成 14 年から平成 28 年にかけて大企業は 8 社から 6 社へと僅かに減少しているのに対して、中小企業は 1896 社から 1399 社へと 497 社減少している。また、「酒のしおり(2018)」によると、酒造の製造者の高齢化は進んでいるという。以上から、酒造業は、中小企業や個人経営の酒蔵が大幅に減少傾向にあり、作り手の高齢化も進んでいることが分かる。

「統計情報酒税(2018)」によれば、かつての福島県の酒造りは地域の地場産業として栄え、出荷量に相当する課税移出数量は昭和 50 年代まで全国 5 位の 6 万kl台であったが、清酒の需要減少と共に課税移出数量は大きく減少傾向にある。福島県内の清酒課税移出数量は 20 年前の 95 年に 4 万klを超えていたが、2016 年には 1 万 5000 klを下回るなど、20 年間で大幅に減少している。また福島県内における清酒製造場数も課税移出数量と同様に減少が続いていて、2016 年現在は 72 場まで減少している。県酒造組合加盟の蔵元は 60 場台であるため、72 場には休業中など実際に稼働していない蔵元も含まれているものもあるとみられる。

一方で、「統計情報酒税(2018)」によれば、純米酒や吟醸酒などの高価格帯である特定名称酒と普通酒に分けてみると、普通酒が 1995 年比 79.3%減の 7153 klであるのに対し、特定名称酒は同 13.7%減の 6711 klである。2011 年以降特定名称酒の数量は増加基調であり、近年の地酒ブームから消費者は量から質への転換が加速している。このことから、酒蔵は高

品質を求める消費者への適応が求められていることが分かる。また、全国的に日本酒の海外への輸出は増加基調にある。福島県でも、2018年度の輸出量は188kℓで、県産日本酒は2012年度から6年連続で海外への輸出が増えている（『福島民報』、2019年10月3日）。国内での日本酒需要が減少する中、海外では、和食ブームを背景に日本酒の需要が高まっているのである。



出所 『統計情報 酒税』、仙台国税局、2018に基づき著者作成

3-2. 酒造業における人材育成の必要性

酒造業において、高齢化、人材不足が顕在化しており、人づくりが困難であることは先述の通りである。酒造業における人材育成は従来、杜氏を中心とする技能者集団を基礎として行われてきた（関,2009,p.2）。日本国内に存在する杜氏集団には「南部杜氏」「丹波杜氏」「越後杜氏」などがあり、広く知られている。河口(2013)によれば、杜氏集団は、従来冬季にのみ酒蔵に勤務する季節労働者であり、冬季以外は農業に従事する。冬季に、一つの蔵元に数名から十数名、同じ地域出身の「蔵人」と呼ばれる酒造りの職人たちが出向く。この方法は、「寒造り」と呼ばれる。杜氏は、蔵元と請負契約を結び、酒造りに関するすべての責任を負う。河口(2013)によれば、伝統的な酒蔵においては一般的に経営責任者である杜氏で役割が分かれる。杜氏は、蔵元から製造現場の業務を一任され、予算収支の管理や全製造工程の監督、労務管理に至るまでを行う。一方で、蔵元は酒蔵内の業務全般に関しては基本的に杜氏に口出しはできない。

しかし、こうした伝統的な酒造り体制は、戦後高度経済成長を迎え、農漁村の過疎化が進んだことから杜氏となるべき人々が減少したことから難しくなっている。杜氏集団の高齢化、後継者不足が進むことになり、杜氏集団に依拠しない体制に変化するところも多く、季節的な労働から、四季を通じた定着した労働力に移行している。それが蔵元杜氏である。

「蔵元杜氏は、蔵元あるいはその後継者が自ら製造責任者の役割をも担うという形態（経営と製造の一体化）である（河口,2013,p.282）」。河口(2013)によれば、蔵元杜氏の一般的パターンは、杜氏が高齢のために来られなくなり、廃業するかどうかの瀬戸際に立たされた所で、後継者が事業を承継し、自ら酒造りをしていくという形である。現在、昔ながらの杜氏集団に頼る酒造りを行う蔵もあれば、蔵元杜氏に完全に移行した蔵もあるように、酒造の製造体制は様々である。

また、梅本・妹尾(2001)によれば、酒造りにおける知識は明確な言語・数字・図表で表現された「形式知」と、はっきりと明示されていないメンタル・モデル（信念や世界観）や体化された技能としての「暗黙知」に分類できる。酒蔵知識において「形式知」は、例えば図表に示された製造工程や工程内のマニュアル、搾りの温度を決定する際の温度やアルコール度数、原酒のブレンド比率、顧客名簿や原料生産者名簿などが挙げられる。一方、「暗黙知」は、麹菌の振りかけ作業や温度管理などで発揮される熟練杜氏の技能、新酒の酒質を確認し調整する「きき酒」の能力、酒蔵の中で長年守られてきた不文律などが挙げられる。杜氏集団ごとに独自の技が受け継がれ、磨かれたのである。杜氏の持つ酒造りの技術は各人が長年の経験の中で培ってきた固有に保持している暗黙知、つまり特定状況に関する個人的な知が多いことから、その伝承に関して様々な課題を抱えている。

3-3. インタビュー分析

3-3-1. 酒蔵を引き継ぐ

喜多の華酒造場は、大正8年に星金吾氏が「星正宗」の銘柄で創業し、昭和18年の企業整備令のため廃業した。戦後、二代目の星敬三氏が復活させた際に、「喜多の華」と名を改めた。「喜多の華」には、「酒のまち喜多方で一番を目指す」「皆様に喜び多くすばらしい事（華）」という願いが込められている。3代目社長の敬志氏は、30歳の時に先代が亡くなり、蔵を継いだ。そして、今回インタビューを実施した長女の里英氏と夫である慎也氏で4代目である。

里英氏は、「もともと酒蔵を全く継ぐ気はなかった」という。先代の社長であった敬志氏も、3人の子供に恵まれたがいずれも女性ということもあり、蔵を畳むことを考えていた。里英氏は、「子供の頃は、冬に職人である杜氏さんが家の蔵に来て、寝泊まりしながらお酒を造っていました。することといたら、作業をする杜氏さんにご飯を持って行ったり、包装を手伝ったり、チラシを配ったりすることくらい。」と、子供の頃から、酒造りを教えてもらったりすることはもちろん、そもそも酒造りに関わることはほとんどなかったという。里英氏は、喜多方を出て、一般の4年制大学に進み、卒業後OLとして働き始めた。しかし、大学、社会人として外に出る中で、周りの友人から、「家はどこなの？どんな仕事しているの？」と聞かれる度、酒造りをしている家が初めて特別であると感じたという。私も喜多方地域を実際に訪れて感じたが、酒蔵に関わらず、カフェ、石材屋やお米屋など軒を連ねる商店街のお店ほとんどが自営業である。その環境で育った里英氏にとっては、特殊な環境

であるとは感じなかったという。「酒蔵なんだ。継がなくてもいいの？」といった周りの声から、徐々に酒造りについて考えるようになっていった。

その後、里英氏は都内での試飲会で蔵のお酒の販売を手伝ったりする中で、「蔵を継ぐとかではなくて、父を手伝えるようになれるくらいの酒造りの知識が欲しかったんです。」と、26歳の時、勤めていた会社を辞めて東京農業大学の短期大学に進み、2年間酒造りについて学んだ。東京農業大学は、全国の大学で唯一醸造の名を持つ専門教育機関であり、その卒業生の多くが酒蔵を引き継いでいる。「農大の短大の同期には、18歳の子がいたり、自分より若い子がたくさんいたんです。その子たちのほとんどは真剣に蔵を継ぎたいと考えていて、話をするうちに自分も酒蔵を継ぐという意識が芽生えていきました。」と、里英氏は語る。2011年の東日本大震災もあった影響から、短大での2年間と都内での1年間の醸造短期研修を経て、地元である喜多方へ戻り、蔵を引き継ぐこととなった。

3-3-2. 蔵内外での修行

喜多の華を継ぐことを決意し、2013年に喜多方に戻ってきた里英氏であるが、蔵に入って間もなく、夫である慎也氏と共に、清酒アカデミー職業開発訓練校(福島市)で研修を受けた。3-1で前述したように、今では全国新酒鑑評会で7年連続日本一と日本有数の酒どころである福島県であるが、これまで他県に大きく後れを取っていた。従来、福島県は新潟県などの酒どころ知名度が低く、多くの生産量を誇っているものの、平成に入ってから数年は金賞数ゼロが続いていた。加えて、県内の各蔵元で杜氏の高齢化などによる人材不足が懸念されていた。このように、福島県清酒業界は下降の一途を辿っていた。清酒アカデミーは、そうした危機感から金賞受賞のための一環として、1991年に福島県酒造組合が開校した職業訓練校である。講師はベテランの蔵人や専門家が行い、酒造りに関する座学や実習を中心に初級、中級、上級の3年課程において計312時間の講義と実習が行われる。講義科目には、醸造に関わる専門科目である醸造数学、微生物学等の基礎科目から醸造実務科目や醸造の歴史、労務管理や酒税法といった法律知識など酒造りに関する多くの知識を学ぶ場である。とりわけ、利き酒を重視しているという。伝承が難しい暗黙知に該当する利き酒の能力は、良い酒かどうかを判断する重要な能力であるという。酒造り最盛期は主に冬場であることから、3年間の期間の中で閑散期である夏季に座学、最盛期である冬季に県内や県外の蔵を訪ねて現場で実際に酒を仕込む研修や酒造米の稲刈り体験等を学ぶカリキュラムがあり、3年目に試験醸造がある。

こうしたアカデミーのような学校制度による教育は、同じ社外教育でもセミナー等で講義を受けるものとは大きく異なるのではないか。一概には言えないが、学校制度ではセミナー等に比べ比較的長い間、座学で学んだことを現場での実習で実践するという方法を行いやすい。つまり、OJTとOff-JTを組み合わせによって教育できるという効果は非常に大きいと考えられる。現在では、里英氏のように蔵を継がずに働いていた蔵元の子供たちが福島県で酒造りに関わるためにアカデミーで学ぶ若い担い手がほとんどである。以前までは、一

度他業種に就職してしまうと、その後、酒造りに関わりたいと思っけていても学ぶ環境がなかったという。後継者不足による影響が酒造りを辞めてしまう大きな要因になっている現在、こうしたアカデミーの存在は小さな酒蔵でも担い手を確保できる良いきっかけづくりになっている。このように、清酒アカデミーという酒造りを学ぶ場があることによって、各蔵元の品質向上につながったことはもちろん、他業界に就職した蔵元の子息の勉強の場となり、後継者不足の解決にもつながっている。実際に、前述した表 1 から分かるように、鑑評会における金賞受賞数も増えている。

アカデミーでは、2018 年 11 月までに約 280 名が卒業しており、その多くが酒造りに携わっている。卒業後もアカデミーとのつながりは絶えず強い。卒業後は、1 つの拠点である、福島県ハイテクプラザ会津若松技術支援センターで酒造りに関する相談がしやすくなり、連携を取りながら酒造りをすることができる。また、アカデミーの講義には卒業生も教壇に立つ。育てた人材が新たな人材を育てるという好循環を生み出しているのである。

里英氏夫妻は、こうしてアカデミーで 3 年間酒造りについて学んだ。その後、アカデミーを卒業した里英氏であるが、酒造りに関して悩むことも多かった。「酒造りで一番難しかったことは、何が正解かわからないことです。アカデミーでお酒の造り方を一通り学んでも、実際に蔵に戻ると迷うことばかりでした。アカデミーでは小さな寸胴で試験醸造していたお酒も、家の蔵では大きなタンクでやらなければならないし、お米を蒸すにしても炊飯器で蒸すのと大きな釜で蒸すのとでは全然違います。とにかく機械の使い方や動かし方などとても苦労しました。」と、蔵外で学んだ酒造りの知識と自分の蔵での動き方に大きなギャップがあったという。里英氏は、「蔵内では、先代から見て学んだり、とにかく聞いて教えてもらったりしていました。ある程度蔵内のことを把握して、自分で動けるようになった時に、アカデミーで教えてもらったことはこういうことだったんだ、実践してみようと思うようになりました。」と、現場での教育に重きを置きながらも、蔵外での客観的な視点や知識、経験が活かしたことを語る。こうした蔵内外での教育が、里英氏を杜氏の道へと進める後押しとなった。

また、福島県には高品質清酒研究会という組織も存在する。高品質清酒研究会は、全国新酒鑑評会で金賞獲得を増やすことを目指し、1995 年に結成された。通称、「金取り会」とも呼ばれる。同会は、現在約 30 の蔵元が参加し、蔵元同士が各自の酒を持ち寄る。酒造りの責任者や杜氏クラスの人材が集まり、持ち寄った日本酒について意見交換し、門外不出とされていた醸造技術を共有する。例えば、原料米の情報や温度管理、貯蔵方法など醸造技術に関する情報や、酒造りのエピソードや成功、失敗談などを共有することで議論を行っている。また、2002 年に福島県ハイテクプラザ醸造・食品科長で清酒アカデミー技術指導者の鈴木賢二氏が作成した「吟醸酒製造マニュアル」の存在も大きい。2002 年から毎年作成しているこのマニュアルは、鑑評会で最も金賞を採りやすいと思われる製造法を列記したものである。毎年のお米に合った対策を県内の各蔵元に配布しているという。

「研究会では他の蔵を見学したり、様々な方とお話をして、酒造りに関する技術や知識を

教え合うことで気づきのきっかけを与えてくれるんです。家の蔵と同じ製法だな、違う製法だなとか。家の蔵に置き換えるとどうなのかな、ベストな方法はあるのかなとか。」と、里英氏は語る。また、他の蔵での知識や技術が、具体的に活かされたことはあるか尋ねた所、酒造りの「しぼり」の工程で活かされたという。「しぼり」とは、発酵を終えたもろみを酒と酒粕に分ける作業のことである。伝統的な方法では、その際に熟成したもろみを酒袋に採り、槽（ふね）という圧搾機の中へ積み重ねていく。里英氏は、「槽の中に、少し隙間を開けて酒袋を何段にも積み重ねて並べていくのだけど、家の蔵では袋を下から 8 個、9 個、8 個、9 個の列数で並べていたんです。違う蔵では、9 個、10 個、9 個、10 個の列数をとって、自分の蔵に取り入れてみたらとてもやり易くなった。些細なことだけど有難かったです。」と、他の蔵の技術を共有することで、自分の酒造りに工夫を凝らすことができたという。これまで門外不出とされてきた踏み入った情報交換と技術共有を行うことで、一見、自社の武器がなくなってしまうと考えるかもしれないが、個々の企業が技術のレベルアップを図ることができ、企業競争力が高まり自社の事業存続拡大に繋がるのである。老舗の存続には独自の製法技術を一企業として組織内で秘伝として受け継ぐことが重要とされてきたが、オープン化の取り組みは他企業と競争しつつも共同することで、それぞれの企業が利益を享受し、業界拡大への現状を打破する一つのポイントになるのではないだろうか。

3-3-3. 地域との結び付き

喜多の華酒造場では、先代の時代から現在に至るまで酒蔵見学（蔵稼働状況による）を行っている。「子供は子供に、女性は女性に合わせた目線で説明しています。蔵の見学をしてくれた人は、家の蔵を気に入ってリピーターになってくれることが多いんです。」と里英氏は語る。喜多の華酒造場では酒蔵見学を大切にしている。これは、店の入り口に大きく掲げられた「酒塾」という暖簾にも表れている。里英氏は「酒塾」という暖簾について、「家の蔵の中では、お酒の造り方をメインで説明しています。来た時よりもお酒に関する知識を増やして、誰かに語りた知識を持って帰って頂けたらいいなという想いです。」と語る。蔵の見学に限ってではなく、店内でも一人ひとりのお客様にお酒の試飲をしながら、お酒について丁寧に説明していたのが非常に印象的である。実際に酒蔵見学をして頂いたお客様はリピーターとなり、蔵のファンとなってくれる方が多いという。

喜多方地域には喜多の華酒造場以外にも多くの酒蔵が存在する。この地域でも、冬に住み込みでやってくる杜氏は減ってきている。他の蔵も、喜多の華のように蔵元杜氏の体制を採るか、自社で杜氏を育てようとする社員杜氏のようなスタイルで、酒造りを行っている。喜多方地域の酒造りの後継者には、里英氏をはじめ若手が蔵元杜氏や社員杜氏となって酒蔵を担っている人がほとんどであり、後継者不足の危機に瀕している酒蔵はなかった。「地域での横のつながり、それが非常に大きいと思います。」と里英氏は語る。5-2-2 で前述したように、現在では福島県の酒蔵の若手がアカデミーで研修を受け、蔵に入る。また、卒業後もアカデミーを利用する機会も多い。それもあってなのか、卒業生同士での横のつながりが非

常に大きいという。「アカデミーで学べる場があったのは大きいと思います。その卒業生とのつながりは今でもあります。帰ってきて、酒造りでとにかく悩んだり、一人で抱え込んで答えがどうしようもなく出ないときも多いけど、周りの蔵の蔵元さんや杜氏さんは上の世代の方が多くて相談しづらいこともあります。そんな時、同世代のアカデミー卒業生に相談することが多いです。中でも喜多方の仲間は皆若いということもありつながりが強くて、毎年、年に4回ほどイベントをやっています。」と、里英氏は語る。例えば、喜多の華を含めた喜多方若手蔵元が集まってお酒の会を開催し、一般の方々が酒造りについて蔵元杜氏の方々とお話できるイベントなどが開催されている。福島県全体では、農家、飲食店、酒蔵がコラボするフードイベント「ふくしまフードフェス」も行われている。「このイベントは、若手の3業種の人たちで何かやりたいねと思って始めた企画です。酒蔵だけのつながりだけではなく、イベントに参加する中で全く異なる業種の方たちと接点を持てるのは有難いです。酒蔵で働く私たちのお客はほとんどが大人のお客です。でも、イベントではファミリー層のお客や子供たちにお酒の事を知ってもらえました。中には、酒蔵見学に来てくれる方もいて、酒造りのことを学んでもらえました。」と里英氏は語る。また、喜多方市には一風変わったイベントがある。市民が市内の酒蔵で本格的な酒造りを体験できる「知的のんべえのための酒づくり講座」という催しである。醸造のメカニズムや酒文化を学んだり、洗米から製麴、仕込み、瓶詰めを行い、自分で瓶詰めしたお酒にオリジナルのラベルを貼って、自分のお酒を造ることができる。喜多方市が行う酒造り最盛期に酒造りの工程を一通り体験できる珍しいイベントであり、酒造りに関して未知な一般の方々にも、その工程と楽しさを講義と実技で伝えていく。喜多の華酒造場でも、酒造り最盛期にこの取り組みを受け入れている。毎年大人気で、県内外から100名以上の方々が参加するイベントであるようだ。

これまで見てきた学校制度において、学校で学んだ世代が地域の次世代の担い手を指導し人材育成をするという縦のつながりが確立されていたが、卒業後は学校で学んだ生徒同士、強い横のつながりが形成されていた。今までは老舗企業も商工会議所や観光協会といった緩やかなつながりがあった。しかし、福島県や喜多方市においては地域の企業同士、同じ市内の蔵同士のようなより近い距離での結びつきがあり、地域イベントや交流会をはじめ、時には異業種と連携することで、互いに互いを高め合う環境が形成されている。こうして点からも学校の果たす役割は大きいと感じる。また、横のつながりだけにとどまらず、顧客教育のような取り組みも行われている。学んだものを同世代、次世代の担い手に伝えるだけでなく、顧客にも伝えていく仕組みである。顧客教育により、老舗が持つ事業に対する考え方や商品やサービスの価値を共有でき、新たな顧客基盤を築くことができるだろう。加えて、顧客が老舗企業、当該地域のファンになることも想定され、強固な関係構築にもつながる。この点では、顧客教育により老舗企業の考え方が浸透し、新たな担い手の創出につながる可能性もあると考える。

3-3-4. 将来を見据えた酒造り

良質な酒を造るには、良質な気候風土、お米、水、酵母、人が必要である。福島県では、金賞受賞戦略の一環として、県独自の日本酒の原料となる酒米や酵母の開発が進んでいる。酒造好適米については、全国的には「五百万石」、「山田錦」や「八幡錦」など有名な品種がある。中でも最高品種として知られるのは「山田錦」である。しかし、福島県の気候では「山田錦」の栽培が難しく、福島県で鑑評会に出品される酒の多くが兵庫県産の「山田錦」を採用していた。福島県独自の品種が無かったため、「山田錦」に匹敵するブランドを生み出すために長い年月を費やして、開発に取り組んできた。その結果、1991年から県独自の酒造好適米「夢の香」を約10年かけて開発した。福島県で長年に渡って酒造好適米として作付けされてきた「五百万石」に比べて、「夢の香」は、病気にかかりにくく、倒れにくく、寒さに強い上に品質が良いといった特徴があり、吟醸酒など高品質な酒造りに適した、福島ブランドの酒造好適米となっている。現在では、福島県に限らず他県でも酒造好適米の開発が進んでいる。酒造りに欠かせない酵母は、かつては各蔵の空気中に存在する「家付酵母」によって造られており、蔵ごとに異なる各蔵それぞれの蔵癖を持った様々な味を楽しむことができた。しかし、戦後酒造りの近代化が進むと同時に国や県の研究機関、大手企業等が開発した酒造用酵母が使用されるようになり、日本酒は全国的に平均的な品質のものに仕上がるようになった。福島県でも、1988年から県や福島県酒造協同組合により研究開発に取り組んできた。試行錯誤の末、1991年に県オリジナルの「うつくしま夢酵母(F7-01酵母)」が誕生した。また、2008年には吟醸酒用酵母「うつくしま煌酵母」が誕生した。さらに、2018年に改良が成功し、さらに甘みと香りを引き立たせることに成功した。その他に、「TUA(低温長期発酵可)」「TM-1(酸の生成が少ない)」など数種類の県独自酵母がある。

喜多方市は、福島県の西北に位置し、西北には飯豊山、南には会津盆地というように、豊かな自然に恵まれている。日本酒の8割以上は水で決まると言われるが、喜多の華酒造場では飯豊山系の地下岩盤水脈から流れ出る角のないやわらかい水が酒造りを支える。「様々なお米、酵母がありますが、自分がどういう商品を作るか、水や蔵の製法、設備に合うかどうか、自由に選んで使います。それは杜氏さん含めた色々な人の考え次第です。」と里英氏は語る。喜多の華酒造場では、原料米を地元のジェイタックと呼ばれる20数件の農家と一緒に良い酒造好適米を作るために勉強、実践しているプロの集団と共に話し合い、契約栽培を行っている。喜多の華では、共同して低農薬への取り組み、造りに合わせた稲刈りの時期の指定など、酒造好適米作りの研究も日々重ねている。また、酵母については複数ある福島県産酵母の中でも低温長期発酵できるTUAや、華やかで酸の生成が少ない夢酵母などメインにそれぞれの特性を活かした酒造りをしている。また、現在の従業員は年間で3名、季節で来てもらう人が1人ないし2人と小さな酒蔵である。里英氏は「課題の一つは従業員の労働環境を良くすることです。少人数で蔵を動かす上に、機械も古いので。」と、従業員の環境面から蔵の改革にも着手したいと考えている。

喜多の華酒造場は、上述したように地元の米・水・酵母・人と共に昔ながらの手造りにこ

だわり、小さなタンクで少量を丁寧に蔵元自ら醸造している。それは今も昔も変わらない。一方で、「常に考えているのは、いかに自分の蔵で丁寧かつ効率よくお酒を造るかということです。時代と共に造り手も変われば、飲み手も変わっていきます。飲み手に造った酒が受け入れられるか、今の嗜好とマッチングしているか。家の蔵では前から踏襲した製法で造っているけど、自分の代で少しでも実績を出していくことで受け入れてもらえるように、酒造りをしています。」と語る。昔からの製法を単に受け継ぐだけではなく、今の時代に受け入れられる酒造りをしていくことが重要であるとしている。里英氏は、「基本は、今までの先代が作ってきたお酒をブラッシュアップすることです。その中で、商品のラベルを変えたり、暖簾のデザインを変更したり。変化を加えることで酒造りの意識も上がるんです。あとは、私が帰ってきてからタンク一本だけお酒を作らせてもらっています。それも徐々に認知されてもらえるようになりました。」と語る。こうしたことから、伝統を受け継ぐことが最も重要であり、その中で変化を加えることが顧客に支持される一つの要因であると考えられる。

里英氏が蔵に入り 7 年となった。ようやく酒造りについて分かるようになり、現場の動きにも慣れてきたところであるという。そんな中、日本酒の需要の減少や酒蔵の衰退を危惧し、早くも将来の蔵のことについて考えていた。「これからの課題は、従業員含めみんなに伝えていくことだと思っています。酒造りの工程や地域との関係ももちろん、経営に関しても私だけが知っていても仕方がない。そうでないと、私が動けなくなったときに引き継いできた蔵元がだめになってしまいます。それは避けたい。きちんとみんなで共有して、さらに次の世代に伝えていかなければいけないと思っています。」と里英氏は語る。喜多の華酒造場は、一度廃業の危機に陥っているが、星家で代々受け継いできた。しかし、里英氏が知っている酒蔵の中には、第三者が介入して新しい資本体制で経営している所もあるという。里英氏自身も「将来蔵の後継者がどうなるのかはまだ分かりません。一族で受け継ぐだけではなくて、第三者に受け継いで残ろうとするかどうか。それは経営者の判断だと思います。」と、今後蔵を畳む状況になってしまった時には、同族による経営だけではなく、様々な選択肢の中から考えたいと語る。

3-4. 存続要因の視点からの検討・分析

ここまで、喜多の華酒造場でのインタビューを織り交ぜながら、福島県の酒造業を事例に取り上げ分析してきた。ここからは、2の先行研究で見えてきた3つの存続要因の視点から老舗企業の存続について詳しく検討、分析していく。

まず、「伝統の継承と革新」の要素であるが、喜多の華でも伝統を受け継ぎ、時代に合わせた変化を行うという、先行研究と同様の結果が得られた。喜多の華では、地元の米・水・酵母・人にこだわり、昔ながらの手造りで酒造りを行うという基本理念と、「酒塾」の暖簾に代表されるお酒についての知識を持って帰って頂きたいという価値観は企業内で受け継がれており、それを経営の柱として実際に目に見える形で行動に表れていた。これによって、他社が模倣できない企業個性が発揮され、強みとなっていた。一方で、喜多の華では伝統を

受け継ぐだけでなく、時代によって変わる顧客の嗜好に合わせた商品の開発やラベルを刷新するといった変化も少なからず行われていた。この点、伝統的な要素を持つ酒造業という事もあってか、伝統を継承するという姿勢を重視していた。横澤(2012)らが述べるように、変わらない経営理念以外で革新をすることは重要であるが、時間をかけた緩やかな変化が必要であると考え。喜多の華では、お客様と接する店舗での販売や酒蔵見学のような日常業務での大きな変化はなく、ラベルや暖簾のデザイン変更といった小さな変化を絶えず導入している。老舗は長期的な視点で商品・サービスを磨き顧客づくりをしてきたため、その魅力を失わないためにも変化を加える際にも、突然の変化ではなく、緩やかな変化の実行が重要になるのではないかと。

次に、「後継者確保、人材育成」という観点から検討していく。先行研究では、中小企業の後継者不足が進んでいる現状を論じたが、今回インタビューを行った福島県の喜多方地域では、喜多の華酒造場を含め一族で若い後継者に受け継がれている蔵が多く存在していた。これらは清酒アカデミーのような学校制度による影響が大きい。学校では長期間に渡って、座学をはじめとした **Off-JT** と現場での実習での **OJT** の教育を受けることができる。知識を学び、現場ですぐに実践できる教育は非常に効果的である。つまり、前川・末包(2011)が述べる老舗の社外教育におけるセミナー等への参加以上に、知識や業務の定着が早いことが見込まれる。先行研究で述べられているように、これまで老舗企業は後継者教育において現場での教育、つまり **OJT** を重視してきた。インタビューからも分かったが、現在でも現場での **OJT** が教育の柱にあることは間違いない。しかし、現在老舗中小企業は「後継者育成の時間がない」という課題に直面している。この点から、後継者育成を通じた企業の存続に関して社外教育としての学校制度の果たす役割は大きいと考える。また、学ぶ導入として愛着のある地域での学校教育は抵抗も少ないのではないだろうか。

さらに、学校の役割は卒業後も活着していることが分かった。福島ではアカデミー卒業後、卒業生が課題に直面した時に相談できる場所として、学校が重要な役割を果たしていた。加えて、現場での業務をこなし一線で活躍する卒業生が、講師として次世代の担い手に教育をする仕組みがあった。「地域」で育てた人材が新たな「地域」の人材を育てる好循環をもたらしていた。このように、学校制度を設けることだけでなく、卒業後も支え合う体制が重要である。

最後に、「社会関係性」という要素について検討していく。本谷(1997)は、老舗が独立的で独自の製法技術を守るといった方法で優位性を確保する重要性を論じていた。しかし、福島県の酒蔵では、高品質清酒研究会という組織の中で、これまで門外不出とされてきた酒造りに関する製法や技術を公開、共有することで、県全体の蔵の技術を向上させレベルアップを図っていた。クローズされていた製法技術をオープンにして共有することで、老舗企業の競争優位がなくなるのではなく、各企業が昔から守り続けてきた個々の技術がより高い水準で維持される。また、技術をオープンにすることで、業界全体、地域全体での企業競争力がより一層高まり、自社事業の存続拡大に繋がる。これにより、若手の成長の機会をこれま

で以上に創出し、人的資源の解決にも繋がるのではないだろうか。後継者不足や事業承継の課題から、老舗企業が単独として生き残ることが難しくなった。そのため、同業種との競争ではなく連携することで互いの強みを共有し、互いの弱みを補完し合う必要があると考える。これらの理由から、老舗の製法技術などの公開による共有は企業存続に非常に効果的な方法である。

喜多の華酒造場では、積極的な地域イベントへの参加など、地域との結び付きが非常に強かった。これは、前述した学校制度の存在が大きい。前川・末包(2011)によれば、老舗には物産協会や観光協会、同業種組合との連携のような緩やかなネットワークがあるとしていた。一方で、福島では学校を卒業した生徒同士、非常に強い横のつながりができており、先行研究で述べられていたよりもより近い距離でのつながりがあった。地域イベントや交流会をはじめ、時には異業種と連携することで、互いに互いを高め合う環境が形成されていた。前川・末包(2011)では、老舗には他企業を見ることで、視野の拡大や人的ネットワーク作りが存続に必要であるとしていたが、学校制度を通じたつながりがあることによって容易に遂行できるのではないだろうか。地域とのつながりは同業者だけではない。喜多方地域においては産業観光を利用した顧客教育が行われていた。消費者参加型による機会を通じて、老舗企業の経営理念や考え方、商品やサービスの価値を教えることで、顧客にも浸透していく。これによって、新たな出会いを通じた顧客基盤を築くことができる。学校制度に始まり、そこで学んだものを同世代、次世代の担い手だけでなく、顧客へと伝えていく。さらに、顧客との結びつきを強くすることで、将来的に後継者問題が課題となった時に老舗企業に興味を持つ人材が出てくる可能性もあるのではないだろうか。

先行研究で横澤(2012)が述べるように、企業の存続において同族経営によるメリットは非常に大きい。しかし、現状の課題から将来的に同族経営が続いていくことは非常に困難であると考えられる。前述したような「地域」の学校制度があることによって、一族の継承に依らない新たな担い手による継承が可能になると考える。加えて、単なる親族外継承ではなく、製法の技術の共有や縦横のつながり等があることによって、同族経営のメリットを受け継いだ継承が可能になるのではないだろうか。そこには顧客教育のようなこれまでの存続要因にない新たな取り組みも必要であり、老舗の経営を一企業として考えるのではなく、地域や企業間のネットワークの中で考える必要がある。

4. まとめ

本論の目的は、老舗企業の存続要因を用いながら福島県の酒蔵について論じ、戦略的な人材育成方法を考えることであった。その過程で、実際に福島県喜多方市の喜多の華酒造場にインタビューを実施し、福島県では清酒アカデミーのような人材教育システムが整っていたことから学校の重要性を論じてきた。この議論の中で、先行研究において述べられていた老舗が独立的で独自の製法技術を組織内部で秘伝として守ることで優位性を保つという前

提を否定し、職人性質のある酒造りにおいてもオープンな戦略を取る必要性を新たに論じることができた。さらに、「地域」での教育によって生まれた横のつながりから、同世代で切磋琢磨する環境が生まれ、結び付きがより一層強くなることで、次世代の担い手あるいは顧客に対しても浸透していくというポイントを示すことができた。これらによる同族経営の良さを受け継いだ親族外承継の可能性を論じることができた点は、この論文で非常に意義のある点ではないかと考える。

今回実際に蔵を継いだ蔵元杜氏である里英氏にお話しを伺うことができたことは、非常に有意義な時間であり、貴重な経験であった。まだ若い杜氏でありながら、将来を見据えて経営に励む姿は非常に頼もしいものであった。これから老舗企業が直面する状況は厳しいことが予想される。少子高齢化が進む中で、その状況に追い込まれた時に創業者一族による経営では限界があり、新たな担い手が受け継ぐ体制に変わる可能性は非常に高いだろう。それを個々の企業の問題として考えるのではなく、「地域」や企業間の広いネットワークのような視点で考える必要がある。また、現在に比べて、親族外承継に関する取り組みやメリットも発信され、親族外承継に対する考え方も変わっていくのではないだろうか。

本論では日本有数の酒どころである福島県を対象に分析をしたが、酒造りがあまり盛んではない他県や他地域での研究結果は全く異なるものになったかもしれない。全国には喜多の華酒造場のような小さな老舗企業が多く存在する。理想論ではあるが、そうした老舗企業が経営を続け、いつの時代になっても存続し続けることを期待したい。

5. 引用・参考文献

[参考文献]

梅本勝博・妹尾大（2001）「酒造りとナレッジマネジメント」、『日本醸造協会誌』、第96巻第8号、pp.500-505。

加藤敬太（2009）「老舗企業の長期存続プロセスと戦略転換 - 清洲桜醸造における組織変動と組織学習 -」、『企業家研究』、第6号、pp.55-76。

河口充勇（2013）「「蔵元杜氏」に関する一考察 - 「蒼空」醸造元・藤岡酒造の事例を通して」、『経済学論集』、第64号、pp.1201-1227。

神田良・岩崎尚人（1996）「経営戦略と持続的な競争力 - 老舗企業の調査結果から」、『経済研究（明治学院大学）』、第105号、pp.59-85。

神田良・高井透（2012）「非老舗と比較した老舗経営の特質」、『情報科学研究』、第21号、pp.71-90。

関千里（2009）「酒造業における作業組織の変化 - 南部杜氏集団による酒づくりの事例から -」、『プロジェクト研究』、第1号、pp.1-12。

前川洋一郎・末包厚喜（2011）『老舗学の教科書』、同友館。

本谷るり（1997）「老舗企業とベンチャー企業 - 企業の存続戦略と成長戦略 -」、『経済論究（大分大学経済学部）』、第99号、pp.95-111。

本谷るり（1998）「老舗企業の存続志向の背景」、『経済論究（大分大学経済学部）』、第 101 号、pp.179-194。

横澤利昌（2012）『老舗企業の研究』、生産性出版。

〔参考 URL〕

経済産業省（2017）『中小企業・小規模事業者の生産性向上について』

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/chusho/dai1/siryou1.pdf>（最終アクセス 2019 年 12 月 9 日）

厚生労働省（2017）『能力開発基本調査』

<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000200645.html>（最終アクセス 2020 年 1 月 15 日）

国税庁（2018）『酒のしおり』

<http://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2018/pdf/100.pdf>（最終アクセス 2019 年 1 月 5 日）

国税庁（2018）『清酒製造業の概況（平成 29 年度調査分）』

<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seishu/2017/pdf/all.pdf>（最終アクセス 2019 年 1 月 7 日）

仙台国税局（2018）『統計情報 酒税』

<http://www.nta.go.jp/about/organization/sendai/statistics/h29/pdf/8-1.pdf>

<http://www.nta.go.jp/about/organization/sendai/statistics/h29/pdf/8-3.pdf>（最終アクセス 2019 年 12 月 3 日）

中小企業庁編（2019）『2019 年版中小企業白書』

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf（最終アクセス 2019 年 12 月 26 日）

帝国データバンク（2018）『「老舗企業」倒産・休廃業・解散動向調査』

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190701.html>（最終アクセス 2019 年 11 月 29 日）

帝国データバンク（2019）『「老舗企業」の実態調査』

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190101.html>（最終アクセス 2019 年 11 月 29 日）

東京商工リサーチ（2009）『全国創業 100 年越え企業の実態調査』

http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis_before/2009/1199565_1623.html（最終アクセス 2019 年 12 月 2 日）

東京商工リサーチ（2018）『2018 年全国社長の年齢調査』

https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190214_01.html（最終アクセス 2019 年 12 月 30 日）

「【喜多の華酒造場】危機からの振り返り〈喜多方市〉」、『福島民友新聞』、2016 年 6 月 27 日、みんゆう Net、<https://www.minyu-net.com/gourmet/bisyu/FM20160627-087383.php>

(最終アクセス 2019 年 1 月 16 日)

「7 年連続日本一！福島県の日本酒全国新酒鑑評会、金賞 22 銘柄」、『福島民友新聞』、2019 年 5 月 18 日、みんゆう Net,<https://www.minyu-net.com/gourmet/sake/news/FM20190518-378355.php> (最終アクセス 2019 年 1 月 16 日)