

## 小規模製造企業の“長寿化”を支える独特なエコシステム

### —日本の「清酒製造業」の事例から—

川崎 保弘<sup>1</sup>

## The Unique Ecosystems Supporting Longevity in Small-sized Manufacturing Enterprises — Case Studies in Sake Brewing Industry in Japan —

KAWASAKI Yasuhiro

### 1. はじめに：

#### 1-1 本研究の背景：

現代のビジネス活動においては、製品や製造技術に関する研究開発や、製品の流通などの企業活動の範囲が非常に広範囲になってきており、大企業においても、他社との協業や連携なくしては競争に打ち勝ち生き残れない、非常に厳しい状況となってきた。

大企業やグローバル企業などに比べ「ヒト・モノ・カネ」などのリソースや事業推進に関する様々な「情報」へのアクセスの機会に恵まれない「小規模企業」においては、大企業と同じ産業分野で事業を推進し、時代の流れに即した投資や改革を行い、事業継続・企業成長を自組織単独で行うことは極めて難しい。特に技術革新の速度が速く、製造技術の改良にコストのかかる「科学技術ベースの製造業」では、その傾向が著しいと考えられる。

筆者は、近年、製造業分野において長期間にわたり事業継続・企業成長をつづける小規模な企業について着目し、調査研究を続けている。

2022 年度には清酒製造業を取り上げ、「日本の“長寿企業<sup>2</sup>”について—「清酒製造業」に関する予備的考察—」として、文献や関連書籍による調査研究を行った。

その結果、厳しいビジネス環境の中で、100 年以上の長寿化を続ける企業が、清酒製造業に多いこと、その理由の一つとして、以下の特徴を有する、他の製造業分野にはあまり例を見ない、独特な「エコシステム（生態系）<sup>3</sup>」が存在することを見出した。（表 1 参照）

---

<sup>1</sup> 昭和女子大学 現代ビジネス研究所 研究員、オフィス阿吽 代表（薬事コンサルタント）

<sup>2</sup> 長寿企業：一般的には、「創業 100 年超の企業」として現存する企業を指す。

<sup>3</sup> エコシステム（生態系）：「同じ領域で暮らす生物や植物が、お互いに依存しながら生態系を維持している仕組み」のこと。近年、ビジネス分野において「異分野の企業や組織などが、それぞれの技術やノウハウを共有しながら、全体として収益を上げる構造」のことを“エコシステム”と呼ぶようになった。

**表1 清酒製造業に見られた独特な“エコシステム”**

1. 大学等を中心とする「醸造・発酵技術に関する人的ネットワーク」
2. 「公的試験研究機関」による製造技術等の開発支援及び継続的指導
3. 各地域の「酒造組合の協力体制」
4. 「異業種経験者」を活用した業界内の変革推進

〔川崎(2023)より改編、作成〕

## 1-2 清酒製造業に見られた“エコシステム”に関する追加的考察：

昨年度の調査研究において清酒製造業の特色として指摘したエコシステムについて、さらに考察を進めるにあたり、防災分野や社会福祉分野などにおいて「厳しい環境・状況におかれた“弱者”が生き残ってゆくための考え方・指針」として昨今広く提唱されている、「自助・共助・公助<sup>4</sup>」の考え方をを用いることで、「産業・ビジネス分野におけるエコシステム」についても、より理解が深まるのではないかと考えた。

本年度の調査研究については、産業・ビジネス分野における「自助・共助・公助」に関する一般的な考え方（以下、第2項）を整理したうえで、本調査研究の対象である清酒製造業における「自助・共助・公助」の考え方（以下、第3項）と比較することとした。

## 2. 産業・ビジネス分野における「自助・共助・公助」：

### 2-1 産業・ビジネス分野における「自助・共助・公助」の考え方：

産業・ビジネス分野においては、各種の経営資源<sup>5</sup>に富んだ大企業・大規模組織に対して、

<sup>4</sup> 自助・共助・公助：

- ・「自助」：個人（あるいは個別組織）が自ら保有する能力や資源を最大限に活用し、自らの活動や力で課題を解決しようとする姿勢や考え方。
- ・「共助」：個人（あるいは個別組織）を取り巻く周囲の人間（あるいは組織）や地域、社会全体でお互いに協力し、助け合い、支え合うことで、困難や課題を乗り越えようとする姿勢や考え方。
- ・「公助」：社会全体に影響する大きな困難や課題を乗り越えるために、国や地方自治体などの公的組織が、社会の一員として公平かつ公正に支援を行う姿勢や考え方。

<sup>5</sup> 経営資源：企業や組織が目標達成のために活用する重要な要素であり、以下のようなものがある。「ヒト・モノ・カネ・情報」の経営資源に富んだ大企業・大規模組織においても、効率的に「時間」を活用するために、特定の先進的な技術分野において先行する小規模組織と協働する例が多くなっている。

- ・人的資源（ヒト）：組織の労働力の総体。織内メンバーのスキル、知識、経験、意欲なども含まれる。
- ・物的資源（モノ）：組織の有する物理的な資産や設備。原材料、技術的なツールなども含まれる。
- ・金銭的資源（カネ）：直接的な金融資産のみでなく、資金調達力、運用力など財政的能力も含まれる。
- ・情報：意思決定や戦略策定に必要なデータや知識が含まれる。

厳しいビジネス環境下で競争を強いられる小規模事業者を、この分野における「弱者」と考え、産業・ビジネス分野全般に関わる「自助・共助・公助」の考え方として以下の通り取り纏めた。(表 2-1, 2-2, 2-3 参照)

**表2-1 産業・ビジネス分野における「自助」の考え方:**

**「自助」:**

- 1) **自己組織内でのメンバーの成長促進:**
  - ・組織メンバーのスキルの向上や知識の増強を促進し、個々の成長を支援する機会を提供する。
- 2) **革新的技術の取り込み:**
  - ・産業基盤維持のベースとなる新しい科学技術に関する知識やスキルを継続的に組織内に吸収する。
  - ・外部からの知識・スキルを持った人材の獲得を通じ、科学技術の進歩の取り込みを図る。
- 3) **効率的な組織運営:**
  - ・内部プロセスの改善や無駄の排除、リソースの最適活用により、業務の効率化を図る。
- 4) **特化した強みの育成:**
  - ・特定の地域や限定された顧客をターゲットとし、特定の専門分野に関わる顧客ニーズに対する専門性の持続的向上を図り、持続的な企業成長を図る。(ニッチトップ戦略)

**表 2-2 産業・ビジネス分野における「共助」の考え方:**

**「共助」:**

- 1) **企業間の協働(パートナーシップ構築):**
  - ・企業規模に関係なく、お互いの保有するリソースを相互に出し合い、情報交換やマーケティング連携など協力関係を築き、新プロジェクトの立ち上げや、新商品・サービスの共同開発等につなげる。
- 2) **産業クラスター:**
  - ・近接する特定の地域に、同じ産業分野に関連する多数の企業が集積し、情報共有や共同研究開発・効率的なサプライチェーン構築などを行うことで、地域における産業全体の成長を促進する。
- 3) **業界団体や地域コミュニティへの参加:**
  - ・業界団体や地域のビジネスコミュニティなどに積極的に参加し、情報共有や様々な利便性の供与を受けることで、自社の事業の継続・発展につなげる。
  - ・同業のみならず、多数の異業種企業との接点ができ、新たな事業への可能性が広がる。

**表2-3 産業・ビジネス分野における「公助」の考え方:**

**「公助」:**

**1) 国・政府による支援策の活用:**

・特定の企業や産業全体を支援するため、国や政府が政策、助成金、税制優遇措置等を提供し、効率的な産業育成を図る。

**2) 地方自治体、地元金融機関等の支援策の活用:**

・政府の助成金や支援策と同様に、地方自治体の支援を活用して、地域の産業育成を図る。  
・地元金融機関等との連携による、地元の中規模企業へ支援策を活用する。

**3) 公的研究支援機関による研究開発支援策の活用:**

・JST、NEDO など、公的研究開発支援機関のファンドを活用する。

**4) 公的試験研究機関の活用、連携:**

・国立研究機関や大学、地方自治体の工業試験所等の公的研究機関との共同研究を活用し、新規分野の研究開発・事業開発を促進する。

**3. 清酒製造業における「自助・共助・公助」:**

**3-1 本年度の「清酒製造業に関する調査研究」の方向性:**

前第2項に示した、産業・ビジネス分における「自助・共助・公助」の考え方(表2-1, 2-2, 2-3 参照)を参考に、昨年度の調査研究で得られた「清酒製造業に見られる独特の“エコシステム”」(表1)の内容について、さらに整理・検討を行った。

その結果、「1.大学等を中心とする醸造・発酵技術に関する人的ネットワーク」や「4.異業種経験者を活用した業界内の変革推進」については、清酒製造業者自身による自主的な企業力の向上や企業内部、業界内部の変革推進に関係する内容であり、大きく「自助」としてまとめられる内容と考えられた。

一方、「3.各地域の酒造組合の協力体制」は、地域内の個々の企業同士のコラボレーションを超えた幅ひろい活動であり、「共助」にあたりと考えられた。

また、「2.公的試験研究機関による製造技術等の開発支援及び継続的指導」については、産業・ビジネス分野での“弱者”である小規模な清酒製造事業者を科学・技術的側面から支えるための「公助」と考えられた。

以上の追加的な検討を踏まえ、調査研究の対象としている清酒製造業に関する本年度(2023年度)の調査研究の方向性を予備的に検討したが、「1.大学等を中心とする醸造・発酵技術に関する人的ネットワーク」や「4.異業種経験者を活用した業界内の変革推進」など、「自助」と考えられる清酒製造企業自身による自主的な企業力の向上や企業内部、業界内部の変革推進に関係する活動や事例については、書籍や各社HP等で多数の事例がすでに報

告されていることが分かった。

このため、本年度の調査研究では、先行する報告事例が見られていない、清酒製造業の分野における「共助」、「公助」の事例に重点を置き、追加調査を実施することとした。

### 3-2 清酒製造業における「共助」「公助」の代表的な事例について：

清酒製造業の分野における「共助」、「公助」に関わる代表的なイベントを調査した結果、両者に関係し、かつ業界関係者が一年を通じ最も大きな関心を示している全国的なイベントは「全国清酒鑑評会」であった。

この「全国清酒鑑評会」に関連し、実施母体の一つである「独立行政法人 酒類総合研究所」の機能や支援活動から「公助」の事例を、また「全国清酒鑑評会」に清酒の出品者として臨む蔵元と、それを支える各地域（主に都道府県単位）の「協同組合の活動」や「地域研究会等での協働」事例から、本分野における「共助」事例を示すこととする。

### 3-3 「独立行政法人 酒類総合研究所」について：

当研究所の前身「醸造<sup>6</sup>試験所」は、明治 37 年 5 月 9 日、古くから伝来の技術のみに頼っていた当時の酒造方法を改良発展させるため、大蔵省により「酒類の醸造技術を科学的に研究する国立研究機関」として、東京都北区滝野川に設置された。昭和 34 年 4 月に国税庁の直属研究機関となり現在に至っているが、創設以来今日まで一貫して「酒類醸造に関する科学的研究」を行うとともに、「全国の酒造技術者を養成し、我が国の酒類醸造技術の向上・発展」に努めてきた。特に、酵母や麹菌などの微生物の分野においては、我が国で最も早くから研究を始めており、現在世界をリードしている我が国のバイオテクノロジーの発展にも大きく貢献してきた。

昭和 63 年の「国の行政機関等の移転について」の閣議決定を受けて、平成 7 年 7 月から「醸造研究所」と改名するとともに、東広島市に移転<sup>7</sup>し、研究活動を開始した。さらに、中央省庁等改革の一環として、平成 13 年 4 月からは「独立行政法人 酒類総合研究所」として、「酒税の適正かつ公正な賦課の実現」に資するとともに、「酒類業の健全な発達を図り、あわせて酒類に対する国民の認識を高める」ことを目的に、新たな研究活動を開始し、現在に至っている。（独立行政法人 酒類総合研究所 HP より抜粋・編集）

### 3-4 「独立行政法人 酒類総合研究所」の「公助」活動について：

前項 3-3 に記載した酒類総合研究所（旧醸造研究所）の設置目的や沿革にも一部示されているが、現在の酒類総合研究所の主な業務に関して表 3 に示し、「公助」活動に当たる業務について検討した。

<sup>6</sup> 醸造：発酵作用を応用して酒類・醤油・味噌などを製造すること。

<sup>7</sup> 酒類総合研究所の移転による跡地は、現在「赤レンガ倉庫」として保存され、各種のイベントでも使用されている。

**表 3 酒類総合研究所の主な業務**

1. 酒類の高度な分析及び鑑定:
  - ・分析・鑑定及び手法の開発
  - ・国税庁所定分析法の改良
2. 酒類の品質評価:
  - ・鑑評会の開催(清酒、本格焼酎・泡盛)
  - ・各種審査会等に対する支援
3. 酒類及び酒類業に関する研究及び調査:
  - ・酒類等に関する研究
  - ・共同研究・受託研究の実施、研究成果発表・特許出願
4. 成果の普及:
  - ・保有特許・研究成果の普及、保有微生物等の分譲
  - ・消費者向け教養講座の開催、施設公開・見学者の受入れ
  - ・海外研究者の受入れ、国際技術協力
5. 情報の収集、整理及び提供：
  - ・情報の収集、整理及び提供
  - ・技術相談・消費者相談
6. 講習:
  - ・酒類製造業者・流通業者に対する講習
7. その他業務:
  - ・学会・研究会等への協力
  - ・受託試験醸造

〔酒類総合研究所ホームページ「研究所概要」より転記〕

その結果、「1.酒類の高度な分析及び鑑定」、「3.酒類及び酒類業に関する研究及び調査」については、酒造業や酒税に関わる国の公的な研究・検査機関としての役割が大きい内容であるが、「2.酒類の品質評価」(鑑評会の開催や各種審査会に対する支援)、「6.講習」(酒類製造業者・流通業者に対する講習)、「7.その他の業務」(学会・研究会等への協力、受託試験醸造)や「5.情報の収集、整理及び提供」(技術相談)については、「清酒製造業者に対する“公助”」としての活動と考えられる。

また、関連組織の「(公財)日本醸造協会<sup>8)</sup>」と協力しての活動である「4.成果の普及」(保有微生物の分譲、特に「協会酵母」に関する分離・精製、保管、頒布活動)や「5.講習」(製造業者向けの各種製造技術講習)についても、広く「公助」活動と考えられる。

### 3-5 「全国新酒鑑評会」について：

<sup>8)</sup> 明治 39 年 1 月 (1906 年) に醸造協会として設立。醸造協会雑誌 (現在の日本醸造協会誌) の発行、きょうかい酵母の頒布、全国品評会の開催 (明治 40 年～昭和 13 年、清酒、白酒、味醂、焼酎、醤油) 及び酒造講習会の開催などの事業を行ってきた。その後、「財団法人日本醸造協会」を経て、平成 23 年 8 月より「公益財団法人日本醸造協会」となった。新たな公益財団法人日本醸造協会においては、醸造に関する学術研究や調査、日本醸造学会の主宰、関連団体の研究会等の支援、各種製造講習の実施、公定書の発行等を行っている。所在地は旧「醸造研究所 赤煉瓦酒造工場」(東京 滝野川) 跡地。

「全国新酒鑑評会」は、1911（明治 44）年から毎年 1 回、酒造年度<sup>9</sup>の最終段階（基本的に 5 月）に開催される国内最大規模の「日本酒（清酒）の味や品質等に関する客観的な評価・顕彰」のためのイベントであり、国内約 1,500 の蔵元の半数以上から毎年 800 点以上が出品<sup>10</sup>され、品質を競い合う。まさに日本の清酒製造業界における“清酒甲子園”とでもいえるような、全国規模で業界全体を巻き込んだ活発なイベントである。2023（令和 5）年 5 月で 112 回目の開催となっているが、現在は酒類総合研究所と日本酒造組合中央会の共催として実施されている。

日本酒に関する「評価コンペティション<sup>11</sup>」は、数多く開催されるようになったが、以下の点から「全国新酒鑑評会」が日本の清酒製造業の活性化や発展に大きな影響を与えている（意義を持っている）、日本酒に関する代表的なイベントであると言える。

- ・「全国新酒鑑評会」は、「その年に製造された清酒を全国的な規模で調査・研究する」ことにより、「製造技術と酒質の現状及び動向を明らかにし、もって清酒の品質向上に資する」とともに、「国民の清酒に対する認識を高める」ことが目的で、国（酒類総合研究所）と製造業者団体（日本酒造組合中央会）が共催している。
- ・各種の「品評会」が審査によって製品の優劣をつけることを主たる目的としているのに対して、「全国新酒鑑評会」は個々の酒の製造者に対して専門家の評価を示して技術向上に役立ててもらふことを主たる目的としている。
- ・味や香味、品質等の評価基準や審査委員体制などが公開されている。
- ・「全国新酒鑑評会」の後半で、審査結果を基に、製造業者を交えた「製造技術研究会」が行われ、分析結果・評価結果を基にしたフィードバックが受けられる。

### 3-6 「全国新酒鑑評会」における「金賞受賞（蔵元）数」と「順位」の年次推移：

「全国新酒鑑評会」では、事前に鑑評会から公表されている包装形態・容量で出品された製品を、公開されている評価方法に則り、予め指定された審査員（日本酒造組合中央会の推薦を受けた清酒製造業者、地方公設醸造技術指導機関職員、国税庁鑑定企画官、国税局鑑定室職員、酒類総合研究所職員等）により、2 回の審査（予審、本審）を行い、「入賞酒」、「金

---

<sup>9</sup> 酒造年度：清酒業界で取り決めた帳簿・製造上の年度切替えのタイミングで、「7 月 1 日」を年始とし、翌年 6 月 30 日を年度末と制定している。例えば、「令和 4 年酒造年度の酒」は「令和 4 年 7 月 1 日から令和 5 年 6 月 30 日の間に造られた酒」のことである。年度表記は「BY(Brewery Year の略)」に、和暦を付けて「令和 4 BY」や「R4 BY」のように記載する。一般的な会計年度末の 12 月末や 3 月末は清酒業界にとっては多忙な酒造期間にあたるので、酒造りに支障が少ない 6 月末に年度末を制定したといわれる。その酒造年度の最終盤に行われるのが、「全国新酒鑑評会」である。

<sup>10</sup> 出品：原則として「1 蔵元 1 品」であるが、専任の杜氏があり、独立した蔵と認定されれば、同じ企業の複数の蔵からの出品が認められている。

<sup>11</sup> 日本酒の酒蔵を格付けするプログラムの一つ「世界酒蔵ランキング」は、その年に開催された「有力な日本酒コンテスト」の受賞実績をポイント化して酒蔵ごとに集計し、獲得ポイントの上位 50 位を発表するものであるが、2023 年は以下の 9 つが対象（主なコンペティション）となっている。

- 全国新酒鑑評会、各地域の国税局が主催する清酒鑑評会、全国燗酒コンテスト
- ワイングラスでおいしい日本酒アワード、Kura Master、International Wine Challenge
- Milano Sake Challenge、全米日本酒飲評会、SAKE COMPETITION

賞酒」を選定<sup>12</sup>する。各蔵元の成績（金賞、入賞のランク別受賞数）は、各都道府県ごとに集計され、それぞれの金賞受賞蔵元数（製品数）により、その年度の最優秀地域（都道府県）が決定される。

筆者は、「各地域（都道府県）毎の活動（活性度）の指標」として「金賞獲得（蔵元）数」の推移に着目し、「2部制審査」廃止<sup>13</sup>以降の2010（平成22）酒造年度から、2022（令和4）酒造年度まで、全都道府県について都道府県別「金賞受賞（蔵元）数」及び「順位」を独自に集計し、年次推移表を作成した。上位県の活動に焦点を当て、議論をより明確にするため、今回は「全国新酒鑑評会」の「金賞受賞数」で毎年約半数を占め、上位5位までを常に独占している「宮城、秋田、山形、福島、新潟、長野、兵庫」の7県（以下、主要7県という）の集計データを抜粋し、新たに作表した。（表4 都道府県別「金賞受賞蔵元数」及び「順位」の年次推移（主要7県））

表4 都道府県別「金賞受賞蔵元数」及び「順位」の年次推移(主要7県分を抜粋)

酒造年度	西暦	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022												
	元号 (H:平成) (R:令和)	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4												
国税局	県名	金賞	順位	金賞	順位																					
仙台	宮城	17	5	10	12	16	3	10	15	5	20	2	13	4	13	0	8	5	8							
	秋田	11	16	4	15	3	10	13	4	14	16	3	13	4	18	2	0	13	3	13	2	11				
	山形	18	4	16	4	14	5	17	7	15	2	17	2	15	4	11	13	0	12	5	11	20	7			
	福島	19	2	22	2	26	7	17	7	24	7	18	7	22	7	19	7	22	7	0	17	7	17	7	14	5
関東 信越	新潟	23	7	24	7	15	3	15	4	15	2	16	4	14	5	14	3	15	4	0	13	3	12	4	15	4
	長野	12	10	10	6	12	11	10	12	14	5	0	17	7	12	4	16	3								
大阪	兵庫	19	2	20	3	17	2	14	5	12	5	17	2	13	19	7	16	3	0	10	13	2	19	2		
金賞合計(主要7県)		119	118	109	95	101	108	110	101	111	0	90	83	103												

(参考)

金賞合計(全国)	244	247	233	233	222	227	242	232	237	0	207	205	218
総出品数(全国)	875	876	864	845	852	854	860	850	857	850	821	826	818
金賞受賞比率(%)	27.9	28.2	27.0	27.6	26.1	26.6	28.1	27.3	27.7	0.0	25.2	24.8	26.7

(P7注13記載の「2部制審査廃止」以降の2010～2022酒造年度を対象年度として集計、上位の主要7県分を抜粋し作表)

【酒類総合研究所HP記載の各年度毎のデータを集計、編集し作成(川崎)】

今回、表4の作成理由としてもすでに述べたが、2010（平成22）酒造年度から2022（令和4）酒造年度までの13年間においては、「宮城、秋田、山形、福島、新潟、長野、兵庫」の7県によって、都道府県別「金賞獲得数」及び金賞獲得数から決定される都道府県別「順位」の1位から5位（同数同順位を含む）がすべて独占されていた。また、同数同順位はあるものの、2012（平成24）酒造年度から2021（令和3）酒造年度までの10年間<sup>14</sup>、福

<sup>12</sup> 具体的な選定手順・方法等については、酒類総合研究所HP、「全国新酒鑑評会」を参照のこと。「予審を通過し、かつ入賞外に該当しないもの」を「入賞酒」といい、「入賞酒」の中で特に優秀と認められたものを「金賞酒」という。各年度の「入賞蔵名」「金賞蔵名」については、毎年5月、酒類総合研究所HPに掲載される。

<sup>13</sup> 2009（平成21）酒造年度までは、酒造原料米として広く用いられる「山田錦」の比率（50%以上か以下か）によって「2部制（Ⅰ部、Ⅱ部）」審査が行われていたが、「山田錦」以外の原料米の実力向上により、区分審査の必要性が低くなり、平成22(2010)酒造年度から2部制審査が廃止された。

<sup>14</sup> 2019(平成19)酒造年度は、新型コロナウイルスの影響により「金賞」の審査が中止されている。

島県が金賞獲得数順位で 1 位を続けていたが、2022（令和 4）酒造年度において、山形県が金賞獲得数順位で 1 位<sup>15</sup>となった。

### 3-7 「全国新酒鑑評会」の都道府県別「順位」上位 2 県の活動：

前述の通り、それまで 10 年間、連続してトップとなっていた福島県に代わり、2022（令和 4）酒造年度において、山形県が金賞受賞数順位で 1 位となり、福島県は 5 位となった。今回は、これまで 10 冠を続けた「福島県」と新たに 1 位を獲得した「山形県」の 2 県を中心に、「地域ごとの活動」を調査した。

#### 1)山形県の活動事例：

- ・「全国新酒鑑評会」では常に上位に入賞してきた優良県であるが、1 位獲得は 2013（平成 25）酒造年度以来、9 年ぶりである。山形県は以下の通り、県を挙げての酒造りの取り組みを続けており、その成果が表れたといえる。
- ・山形の酒造りの歴史は安土桃山時代にさかのぼる。羽根田酒造（鶴岡市）は 1592 年に創業した県内最古の酒蔵の一つ。山形県内には 54 の酒蔵があるが、その多くが江戸時代以前に創業した老舗の酒蔵であり、「山形出身の杜氏」が長い歴史を背景に、山形ならではの味を作り上げている。
- ・県内の蔵元で構成する「醸造研究会」（山形県酒造組合員 有志）があり、相互に研究発表を行い各蔵元の製品の品質向上に努めている。今回の金賞受賞者もそのメンバーが中心である。
- ・各蔵元には“教え合い”の文化があり、各蔵元の新人に関して他の蔵元（例：坂田酒造）で合宿・長期研修も引き受けている。「“自分の蔵だけが良ければいい”という発想では他の酒類に後れを取ってしまう」（坂田酒造 佐藤正一社長談）との考えを持っている。
- ・山形県工業技術センターでは、酒造好適米「出羽燦々」を用いて新たな吟醸酒の開発もはじめている。“山形県の統一ブランド”ともいえる地酒「山形讃香（やまがたさんが）」（純米大吟醸）で、酒造好適米「出羽燦々」を用い、独自の審査会での厳しい審査を通り抜けた酒にのみ与えられる称号である。また、芳醇な旨みを醸し出す「十四代」、味はもちろんのことラベルにもこだわりをみせる「くどき上手」、冷やがキレの良さをいっそう引き出す「出羽桜」など旨い酒を多く造り上げている。

#### 2)福島県の活動事例：

- ・福島県は、東日本大震災直後の 2011（平成 23）酒造年度にも「全国新酒鑑評会」に例年通りの出品を行い、2 位の金賞獲得数（22）を成し遂げた。翌 2012（平成 24）酒造年度から 2021（令和 3）酒造年度までの 10 年間<sup>16</sup>、の金賞獲得数順位で 1 位を続け

<sup>15</sup> 福島県は金賞獲得数順位が 5 位となった。2010（平成 22）酒造年度、2011（平成 23）酒造年度の 2 年間は、新潟県が金賞獲得数順位 1 位であり、福島県は金賞獲得数順位が 2 位であった。

<sup>16</sup> 前述、脚注 15 参照

ていたが、2022（令和 4）酒造年度の「全国新酒鑑評会」（2023 年 5 月開催）において山形県に金賞獲得数順位 1 位の座を明け渡し、5 位となった。

- ・福島県の酒造り（会津が発祥）の歴史は、およそ 400 年前の江戸時代のはじめに、近江から杜氏を呼びよせ酒造りをはじめことが始まりである。その後、会津藩の隆盛に伴い酒蔵は次第に増加し、ピーク時には会津藩領内に 300 を超える酒蔵があったといわれている。
- ・福島市には、酒蔵の所属を超えて酒造りの知識や技術が学べる「県酒アカデミー」がある。これは「福島県酒造組合」が運営し、30 年以上の歴史がある「酒造り専門の職業訓練機関」であり、3 年間の過程で 300 時間以上をかけて、酒造りの基礎や、利き酒について学ぶほか、県内外の酒蔵見学や実際の酒の製造など、総合的な酒造り技術習得を目指す。2023 年度には県内の酒造会社で働く 20 代から 40 代までの 8 人が入校している。
- ・福島県では、県（主に福島県会津若松工業試験場<sup>17</sup>）の全面バックアップのもと、長い年月をかけて酒造好適米として開発された「夢の香」を使用し、県独自の酵母「うつくしま夢酵母」を用いた新ブランドや、同じく「夢の香」を用い、灘の酒とほぼ同成分の水を使用して作られた「寫楽（しゃらく）」、ミネラルが多く風味豊かな軟水を自由自在に操る新しい発想のお酒「山の井（やまのい）」など、新しい銘酒が次々に開発されている。

#### 4. まとめ：

##### 4-1 清酒製造業で見られた“エコシステム”における「共助・公助」の事例：

昨年度の調査研究において清酒製造業の特色として指摘したエコシステムについて考察を進めた結果、「産業・ビジネス分野におけるエコシステム」についても、“弱者”が生き残ってゆくための「自助・共助・公助」の考え方ができるのではないかと考えた。また、清酒製造業界における地域活動の活性度の指標として、日本酒（清酒）の味や品質等に関する客観的な評価・顕彰のための国内最大規模の代表的なイベントである「全国新酒鑑評会」の「金賞受賞（蔵元）数」と都道府県別「順位」データの推移に着目し、「2021（令和 3）酒造年度まで連続 10 年間、1 位となっていた福島県」と「2022（令和 4）酒造年度において、金賞獲得数順位 1 位を奪還した山形県」の 2 県について、「共助」「公助」につながる具体的な活動事例を調査した。

その結果、前項 3-8 で示した通り、「共助」にあたりと考えられる「3.各地域の酒造組合の協力体制」では、山形県では「醸造研究会」（「山形県酒造組合」メンバー有志）や蔵元相互間の「合宿研修での“教え合い”」の活動事例が、また福島県では「福島県酒造組合」が運

---

<sup>17</sup> 福島県会津若松工業試験場：県内清酒産業の安定と振興を図るべく、大正 11 年に須賀川氏に設立され、昭和 5 年に会津若松市に移設された。研究員 20 名強で、食品部醸造科、食品化学科で醸造関係の研究を行っている。

営する「県酒アカデミー」の活動事例が見出された。

「公助」にあたると思われる「2.公的試験研究機関による製造技術等の開発支援及び継続的指導」については、山形県では「山形県工業技術センターによる酒造好適米（「出羽燦々」）を用いた新純米大吟醸酒開発への支援」などの活動事例が、また福島県では「福島県会津若松工業試験場を中心とする「酒造好適米（夢の香）、独自酵母（うつくしま夢酵母）を用いた新ブランド酒の開発への支援」などの活動事例が見出された

これら 2 県で見られた「共助」「公助」の事例は、科学技術の進歩のキャッチアップや製造技術改良への取り込みに大きなコストのかかる「科学技術ベースの製造業」である「清酒製造業」において、「ヒト・モノ・カネ」や「情報」などの経営資源の少ない「小規模企業」であっても、「共助」「公助」の機能が含まれる、清酒製造業界内に見られた独特な“エコシステム”を活用することで、長期間にわたり事業継続・企業成長をつづけることが可能であることの一つの理由にあたるのではないかと考える。

#### 4-2 今後の進め方：

本報告は、2022 年度に清酒製造業を取り上げた「日本の“長寿企業<sup>18</sup>”について—「清酒製造業」に関する予備的考察 一」と題した調査研究の続編として、追加の調査研究を行い纏めたものである。

今回は時間的な制約等もあり、先行文献や公表されている関連分野の書籍、清酒製造企業・業界団体等のホームページなどの情報を中心に調査研究を実施した。

その結果、前項 3-1～3-8、および 4-1 に示したように、先の調査研究で見出した業界独自の“エコシステム”の重要な要素として、いくつかの「共助」「公助」に関わる事例を見出すことができた。

また、「自助」については、紙面の都合上、本報告では詳しく取り上げなかったが、表 2-1 の 1) ～3)については、今回参考とした書籍や各社 HP、関連団体 HP 等でも多くの事例が取り上げられている。表 2-1 の 4)「特化した強みの育成」については、「日本酒（清酒）のような個人の好みの差異が極めて大きい“嗜好品<sup>19</sup>”では、小さな顧客ターゲットが相手であっても商売が成り立つ。つまり小規模企業が多い清酒製造業であっても、長寿化（事業継続）が可能となったのではないかと考えた。このように、日本酒（清酒）の持つ商品特性が、「小規模な清酒製造業が、100 年以上続く“長寿企業”として生き残ってこられた理由」として、大きく関わっていると考えられる。

「全国新酒鑑評会」などでは、ある程度客観的な指標にも基づいた酒の評価・分析を実施しているが、“酒の旨さ”については、最終的には、味（味覚）、香り（臭覚）などの「感覚」によるものであり、個々人の持つ生まれつきの「味覚（味）や嗅覚（匂い）などの感受性

---

<sup>18</sup> 前述、脚注 2 参照

<sup>19</sup> 嗜好品：栄養摂取が目的ではなく、感や味、香り、刺激などを楽しむことを目的にしたもの。一般的には飲食物を指すが、バコや自動車など食べ物・飲み物以外のものも嗜好品とされる場合がある。

の違い」に加え、最近話題となっている、いわゆる「クロスモーダル現象<sup>20</sup>」の影響もあり、同じ製品であっても、ヒトや TPO の違いにより、その「旨さ」に差異が出ることは良く知られている。商品特性に関わる科学的な分析等も加えながら、「小規模な清酒製造業が、100 年以上続く“長寿企業”として生き残ってこられた理由」について、更に深掘りしてゆきたいと考えている。

また、今後は調査対象の都道府県を拡げ、“エコシステム”における「共助」「公助」の事例を追加調査するとともに、“エコシステム”のもう一つの要素である「自助」に関する事例についても追加的な調査を行いたいと考えている。

[※本研究は2023年度昭和女子大学現代ビジネス研究所の研究助成を受けたものである。]

#### <参考文献>

- ・ 上野敏彦（2020）『福島で酒をつくりたい』平凡社新書
- ・ かざまりんぺい（2010）『新世代日本酒が旨い』角川 SSS 新書
- ・ 近藤淳子（2022）『人生を豊かにしたい人のための日本酒』マイナビ出版
- ・ 佐藤成美（2018）『「おいしさ」の科学』講談社ブルーバックス
- ・ 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
- ・ 鈴木芳行（2015）『日本酒の近現代史：酒造地の誕生』吉川弘文館
- ・ 瀬古一穂・土田修（2018）『日本酒、米づくりから始める』七つ森書館
- ・ 友田昌子（2020）『ビジネスエリートが知っている教養としての日本酒』あさ出版
- ・ 新潟大学日本酒学センター 編（2022）『日本酒学講義』日経経済新聞出版
- ・ 平山令明（2017）『「香り」の科学』講談社ブルーバックス
- ・ 渡邊久憲（2021）『日本酒がワインを超える日』クロスメディアパブリッシング

#### <参考資料>

- ・ 各都道府県 ホームページ:
- ・ 各都道府県 工業試験所 ホームページ:
- ・ 各都道府県 酒造組合 ホームページ:
- ・ SAKETIMES ホームページ:

<https://jp.sake-times.com/>

---

<sup>20</sup> クロスモーダル現象：周りの環境の影響（TPO の違い）を受けることで、視覚と触覚、聴覚と嗅覚、味覚と嗅覚など人間の感覚で“五感が相互に作用し合う”現象のこと。例えば、風鈴の音色を聞いて清涼感を感じたり、実際の室温は変わらなくても、部屋の照明を青色系にすると涼しく、オレンジ系の暖色にすると温かくなったように感じたりする。

- ・独立行政法人 酒類総合研究所 ホームページ  
<https://www.nrib.go.jp/>
- ・公益財団法人 日本醸造協会 ホームページ  
<https://www.jozo.or.jp/>
- ・日本酒造組合中央会 ホームページ:  
<https://japansake.or.jp/common/>
- ・日本酒造杜氏組合連合会 ホームページ  
<https://nittoren.com/about/>
- ・その他、日本酒関連雑誌掲載記事、日本酒関連 WEB サイト