

研究論文

伝統産業におけるイノベーションを起こす企業家精神 —日本酒における塩川酒造の事例研究—

丸山 一芳

事業創造大学院大学 事業創造研究科 准教授

キーワード：伝統産業，日本酒，企業家的オリエンテーション（EO），企業家の革新的思考方法，コンピテンシー・トラップ

1. はじめに

1-1. 研究の背景と目的

本研究では、各地域で「地酒」と呼ばれる日本酒をつくる伝統的な酒蔵におけるイノベーションを起こす企業家精神について考察する。

日本酒の国内出荷量は、ピーク時には170万klを超えていたがアルコール離れや他のアルコール飲料との競合などにより、現在は60万klを割り込む水準まで減少し大変厳しい状況にある¹。蔵元の数も1983年から2013年の30年間に約1,000もの消滅があった²。まさに、日本酒の蔵元には廃業か企業家精神の発揮のいずれかが求められているといえる。

そこで本研究における第1の目的は地域における伝統産業である日本酒産業のイノベーションについて考察するための分析の枠組みを構築することである。具体的には酒蔵の丹念な事例分析を通じて、伝統産業を引き継いだ企業家がいかに成長し、イノベーションを導くのかについてそのプロセスを考察する。伝統産業であるがゆえに多くの「しがらみ」が存在し、そのことが日本酒産業の停滞を招いているという現実がある。その特殊な環境下において企業家精神を発揮することは容易ではない。一般企業において新規事業を生み出すことも難しいが、伝統産業において伝統を継承しつつもイノベーションを起こすことは特有の困難があると思われる。その困難とそれを克服する企業家精神の関係を分析することが目的である。詳述すると、イノベーションという現象そのものよりもそれを実現する企業家精神について企業家的オリエンテーション（EO）と呼ばれ

る競争姿勢と企業家の思考様式として分析する。このEOの研究はアメリカを中心とした起業論において企業家精神そのものを直接的に研究する近年もっとも研究されたテーマの1つでありながら、わが国での議論は少なく、それらは定量的な実証研究である³。また、第2の目的はこのイノベーションプロセスの詳細な記述である。現在、このような地域における伝統産業の企業家に関する記述は希少であり、今後の研究の経験的証拠となるであろう。

1-2. 研究の方法

本研究は、単一事象を対象とした事例研究（シングル・ケーススタディ）である。研究戦略としては代表的もしくは典型的な事例を対象とし、重要な1つのケースを深く検討し、ある程度以上の期間について追及することである。地域や伝統産業における「しがらみ」を超えて企業家精神を発揮するという現象は、大変複雑な事象が絡み合ったものであり、その現象と文脈の境界はとても不明瞭である。イン⁴によれば、このような事象に適切な方法論が事例研究である。

本研究における事例は、新潟市西区内野の塩川酒造である⁵。大正時代に創業されたこの蔵は、昭和8年に現在の塩川家によって買収された地域の伝統ある酒蔵である。現在約300石⁶以上の日本酒生産量であり、売上高は約5,000万円である。代表取締役は塩川和広氏である。塩川氏が入社する前の塩川酒造では、赤字が前提である銘柄が存在し、利益率もあまり高いものとは言えなかった。銘柄のラインナップにおいても付加価値の高い高級酒よりも「安

酒」と呼ばれるようなタイプが販売の多くを占めていた。このため、塩川氏の入社前の新潟市西区内野には4つの酒蔵が競争していたが、最下位の生産量、売上高であったという。しかし、塩川和広氏が入社した後にイノベーションをおこなっている。

2. 先行研究レビュー

2-1. はじめに

ここでは本研究に関連する先行研究をレビューする。伝統産業においてイノベーションを起こすことについて考察するにあたり、日本酒業界の伝統産業ならではの「しがらみ」について論じた西山らの研究をまずレビューする。さらに、その「しがらみ」を超えるイノベーションに重要な昨今盛んに議論されている企業家的オリエンテーション (EO) と呼ばれる概念ならびに企業家の革新的思考様式についてもレビューする。

これらのレビューから日本酒業界を取り巻く「しがらみ」とそこから脱却するためのEOと思考様式の関係性について事例分析のための理論的な分析枠組みを構築する。

2-2. 日本酒業界の「しがらみ」

兵庫県の西山酒造場の6代目である西山周三氏自らの体験と4つの代表的な変革をおこなった蔵元のケーススタディをもとに提言された西山と三矢の研究⁷は、日本酒業界が変革を起こすには特有の「しがらみ」を超える必要があるとし、以下の4つを指摘している。

(1) 日本酒の製造方法の「しがらみ」

基本的な製造方法である寒仕込み⁸や黄麹菌の使用は1910年代にできあがっている。この方法が生産効率と品質を向上させ生産量と消費量が飛躍的に増えた原体験が業界にはある。しかし、そこから今日までに飛躍的なイノベーションはなく、この方法が頑なに守られている。

さらに、売り上げの大半を占める昔からの固定ファンには、新しい製法による差別化された新しい商品への支持が得られにくいという観念もある。

そこで、新技術による新製造方法を採用して売上

高の拡大のためのリスクをとるよりも、コストダウンによる利益の確保を優先させてきたという歴史がある。

このように製造方法を変更できない「しがらみ」が存在する。

(2) 杜氏制度の「しがらみ」

蔵元はオーナーとして経営だけを担当し、酒造りは現場へ農閑期に地域から出稼ぎでやってくる杜氏が担当するという分担が業界で固定観念になっている。このことで日本酒製造のノウハウがブラックボックス化され、杜氏のみで代々受け継がれていくという特性がある。

また、杜氏が業界で優秀とされるには国税庁主催の新酒鑑評会での3年連続金賞獲得という常識もある。この鑑評会で評価される酒は醸造アルコールを添加した香り高い大吟醸とされている。しかし、現在の市場においてトレンドを作り出しているのは一般消費者の声である。SNSなどの口コミで形成される評判は、鑑評会のそれとは異なる醸造アルコール無添加で料理の味の邪魔をしない純米タイプが人気であるという。このように杜氏が評価されるためにつくりたい酒と市場で売れる酒との間のギャップについて製造技術をもたない蔵元には埋めることができないという杜氏制度の「しがらみ」もある。

(3) 日本酒の流通構造の「しがらみ」

規模の小さい酒蔵は自前で営業を抱える余裕がなく、何らかの間屋や有力酒販店という中間流通に販売を委託することになる。しかし、流通各社は自分たちに都合のいいラインナップを構成するために、各酒蔵に役割を与えている。知名度の低い地酒メーカーであればそのブランド価値を高めるために少量生産主義であることをアピールし「幻の酒」として売り出す。しかし、このように酒造りの方針や販売数量を中間流通にコントロールされているのは、中小の酒蔵は成長ができない。加えて、消費者の声も届かない。このように酒造りやプロモーションによって中間流通が「しがらみ」となっているのである。

(4) 日本酒の格という「しがらみ」

洋酒や焼酎、その他のリキュール類に比して日本酒は最も優れたものであるというプライドが日本酒

業界には存在する。このことが、日本酒製造技術の応用分野など日本酒以外の事業へ進出することを恥としてしまっている。さらに、酒造組合などを通じて同じ地域の同業者からもプライドに関する同質化圧力がはたらくという「しがらみ」がある。以上4つの西山・三矢(2015)が指摘する「しがらみ」は日本酒の製造に関する2点と商品・流通に関する2点であることがわかる。

伝統産業であるがゆえに継続性や文化・文脈の継承が大切なことではあるが、過去の成功体験にしばられたまま、新製造方法や新商品、新市場の探索には積極的になれない構造がわかる。さらに、市場が縮小していく中で、現在のやり方において利益を確保するためにコスト削減のための改善活動等しかおこなわれていないということもわかるのである。

この「しがらみ」はかつて組織に共有された世界観やものの見方、共通の思考前提や枠組み、方法論といったものを組織パラダイムと呼び、組織認識論として成功した企業のパラダイム変革の難しさを議論した加護野らの議論⁹に通じるものである。またマーチが論じた新しい知の探索よりもかつての成功した際の知の活用に限ること、目先の短期的収益を追求し、長期的な収益が生まれにくくなる現象をコンピテンシー・トラップ¹⁰と呼んだことにも本質的に通じるものである。

2-3. 企業家的オリエンテーション

ここでは「しがらみ」から脱却する企業家精神においてその姿勢や情熱と業績の関連性についての研究をみていく。Covin & Slevin (1989)を契機とする「企業家的オリエンテーション (EO)」¹¹と呼ばれる企業家の競争姿勢についての研究は、企業の財務的成功における経営幹部に必要な競争姿勢を議論している。そこでは、新しいアイデアを積極的に取り入れる革新性 (innovative)、事業を前向きに開拓する積極性 (proactive)、不確実性があっても投資を好んでおこなうリスク志向性 (risk-taking) の3つのEOが特に重要だとしている¹²。

ほかには、心理学の知見から「仕事を愛しているのか」や「仕事に対する執着」などの質問項目によ

って企業家の情熱を指標化することでベンチャーの成長率と情熱の間に相関があるのかを確認した質問紙調査による研究がある。Baum & Locke (2004)によれば229人の北米の企業家における調査で、企業家の情熱が強いほどそのベンチャーの成長率が高まるという関係を確認している。

2-4. 企業家の思考様式

EOと同様にどのような思考様式が「しがらみ」を超えられるのか探索するために、イノベーションを実現する企業家の思考様式についての近年影響力の強い議論をみていく。

アップルのスティーブ・ジョブズ、アマゾンドットコム of ジェフ・ベゾスをはじめ25名の著名企業家へのインタビューと382名のイノベーターな企業家ならびに経営幹部への質問紙調査によっておこなわれたのがクリステンセンを含むダイアーらの研究¹³である。

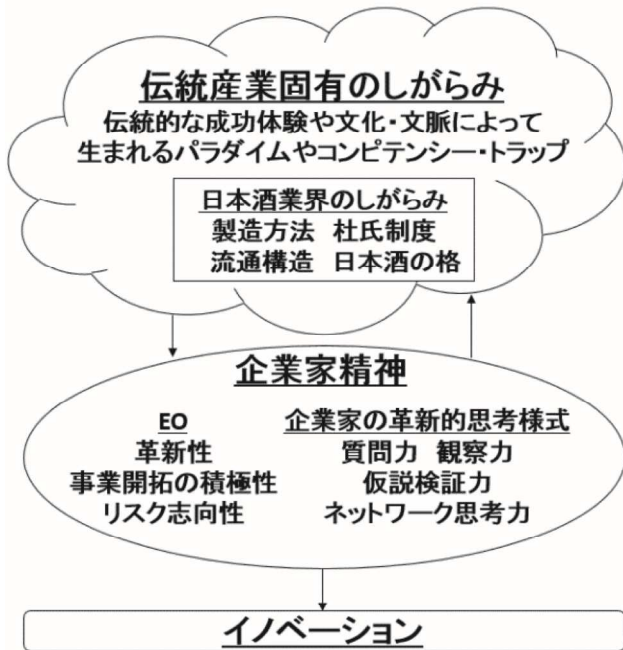
この調査では4つの思考様式において優れた企業家に共通性がみられたと発見している。1つ目は「革新的な企業家」が「なぜ?」についてよく考えており、「もし~をしたら (if)、世の中はどうなるのか (what)」について考え続けるという「質問力」である。2つ目は「注意深く、意識的かつ継続的に、顧客やサプライヤー、他者のちょっとした行動をつぶさに観察し、新しいヒントをみつける」という具合に徹底的に興味のあることをしつこく観察するという「観察力」である。3つ目は、「質問力」「観察力」から生まれる仮説を立てて実験を試みるという「仮説検証力」である。最後の4つ目は、自分とは異なるアイデアやものの見方をする人たちに積極的に会いに行くという「ネットワーク思考力」である。これらの思考力が高い人ほど革新的な事業を生み出す確率が高いことを382名への質問紙調査による因子分析によって結論づけている。

2-5. 文献レビューのまとめ

ここまでをまとめると、図1のようになる。すなわち、日本酒業界特有の伝統文化や成功体験から生まれた業界特有のパラダイムや新しい製造方法・商

品・市場を探索できないコンピテンシー・トラップにはまってしまうという4つの「しがらみ」から脱却するために企業家の競争姿勢であるEOと革新的思考様式によってイノベーションを遂行するというものである。この枠組みで最後に事例を考察する。

図1：伝統産業におけるイノベーションを起こす企業家精神の分析枠組み



筆者作成

3. 事例分析

3-1. 塩川酒造の概要

新潟市西区内野で1912年創業の大正時代より酒蔵を営んでいるのが塩川酒造である。資本金1,400万円、生産量約300石、売上高約5,000万円の日本酒製造業者である。代表的な銘柄は「越の関」「願人」「千の風」「Cowboy Yamahai」「Fisherman Sokujo」などである。代表取締役自らが杜氏でもあるこの蔵では経営と日本酒製造が分離されていない。製造については、徹底した寒仕込みの手造りひとすじであることが特徴である。

3-2. 塩川和広氏のプロフィール

この塩川酒造において代表取締役を務めているのが塩川和広氏である。2016年10月に代表取締役に

就任したばかりであるが、1998年に入社しその後自ら杜氏となり製造責任者にもなっている。もともとこの酒蔵のオーナーは別であったため、塩川家でこの酒蔵の経営を引き継いだ1933年の初代から数えて4代目となる。和広氏の父で3代目の武司氏まではあくまでも蔵元は経営者であり、日本酒製造を手掛ける杜氏は外部から招聘していたので、はじめての経営者兼製造責任者である。

東京農業大学を卒業しているが、経営系の学科であった。卒業と同時に広島県の国税庁醸造研究所¹⁴で酒造りを学んでいる。

3-3. 醸造研究所と杜氏修行

国税庁醸造研究所では最新の実験設備が整っているため各種定量的なデータの採取や活用の方法など科学的な知識の多くを学んだ。また、研究室対抗で酒造りのコンペがあったが、それは年に1度のイベントであったので酒造りを実際に取り組める場面は少なかったという。

2年の研修生生活では「菊姫」を製造している石川県の菊姫合資会社からの研修生との共同生活でもあった。この「山廃仕込み」の「菊姫」の味との出会いは後に塩川氏に大きな影響を与える。

研修生生活を終えて新潟に帰り入社するとすぐに製造現場に配属されたが、研究所から帰ってきたという自負もあり、伝統的な技法にこだわる杜氏との関係はすぐにはよいものにならなかった。杜氏は「技は盗むもの」という方針であったため酒造りを明確な形式では教えてもらえなかった。負けず嫌いでもあった塩川氏は蔵に杜氏と住み込んで酒造りをおぼえようとしたが、住み込みはさせてもらえなかった。他にも科学的な知識をもっていることもあり、衝突が絶えなかったという。そして、父である社長、叔父の専務、外部から来ている越後杜氏と円形脱毛症になるほどの摩擦があり、2年後に1度退社している。しかし、退社後の就職先での仕事よりも酒造りのやりがいとはとても大きなものであることに気づいて半年後に戻ってきた。

一方で、杜氏も自分たちの伝統技能には継承者がおらず、その技能伝承に危機感を抱いていた。「和

広君に全て教えることにするよ。」ということになり、「この時代だからなるべく酒造りを説明するように教えることにしよう」という和解に至ったのである。この和解後もあまりノウハウを直接的に教えてもらうことにはならないのであるが、「教えたくないから教えないのではなく、自分たちの習った方法でしか教えることができないということと、杜氏は熟練の勘や技というものを言葉にするのが難しいのだということに気づきました。」と塩川氏は振り返っている¹⁵。その後、蔵に住み込み、杜氏と生活をともにし、深夜の作業なども共同でおこなうことで杜氏に対する人間としての尊敬も生まれ相互の信頼関係が生まれた。

杜氏は各種酒質に関する定量的なデータを採取することもあったが、それは製品の改善に役立てられることや分析に用いられることはなかったという。たしかにデータを活用しなくとも勘によって酒はできるが、よりよいものを目指すにはデータを分析する必要がある。こういった問題点は塩川氏が杜氏となり製造責任者となった際に改革された。

一方でたとえば蒸米の放冷作業において研究所では温度計を頼りとするのが通例である。しかし、蒸米の表面温度と中の温度や、容器の中央か縁のあたりかという場所のちがいによって蒸米の温度は異なるものである。これを瞬時に全体像として温度を把握できるのは手のひらであるという。すなわちデータ主義の温度計よりも杜氏の手のひらの方が優れたセンサーなのである。

このようにして塩川氏は研究所の科学的知識や実験と杜氏の勘や実践という2つの酒造りのよい側面を身につけていった。そして、杜氏から技術を引き継ぎ自らが杜氏に就任したのである。

3-4. 国内営業の限界と海外市場

仕込みの無い5月から10月にかけて塩川氏は営業活動を熱心に取り組んだ。年間50軒ほどの酒販店に飛び込み営業を断行して少しでも酒を売ろうと努力した。「自分が入社してから売上高は毎年減っていききました。何か自分は活躍できていないし、足をひっぱってしまっているような気がしました。」

¹⁶と当時を振り返っているが販売数量が下がり続けていることはどこの蔵でも同じことであった。さらに、酒類小売業免許の規制緩和で競争は激化し、酒販店は塩川酒造の日本酒を取り扱ってくれるようになって倒産するというケースが増えていった。また、塩川酒造のような小さな酒蔵の酒がいくらよい酒であることをアピールしても酒販店にはそれを扱う余力がないこともわかった。大手メーカーの酒は年間数量を決めて購入することが多く、まず仕入れてしまった大手の酒から順に売り上げを立てないと経営できないような体質の酒販店がほとんどだったのである。この営業活動の中で、国内市場の大手の独占状態を打ち破ることは営業をいくら頑張っても不可能であると痛感したのであった。ここから、国内が駄目であれば海外市場という信念が生まれ、香港などから輸出をはじめている。

3-5. 新商品「願人」発売による新ブランドづくりの経験

塩川酒造では「越の関」というブランドが100年以上続いている。しかし、これは引き継いだ酒であり、塩川氏が自らの技術によってつくりたい酒そのものではなかった。塩川氏には醸造研究所時代に出会った「菊姫」の味わいが強く印象に残っていた。それは新潟県において一般的な「淡麗辛口」と呼ばれる非常に飲みやすい雑味の少ないといわれる味とは異なっていた。大手が大量生産するには馴染まない「山廃仕込み」という手間暇のかかる製法によりもたらされる味わいであり、また「淡麗辛口」の真逆である「濃醇旨口」と呼ばれる米の味や特性を色濃く反映させた特徴をもった味わいなのである。さらに、色も透明に近い「淡麗辛口」とは異なり黄色を帯びたものとなる。塩川氏は杜氏としての自らの技を試してみたいという願望と新潟県の一般的な日本酒とは一線を画す個性の強い差別化された酒をつくりたいという考えからこの「山廃仕込み」の酒造りにチャレンジした。失敗もありながら改良を重ねて2008年には待望の新ブランド「願人」として「山廃仕込み」の新製品を売り出すが大きな販売的成果は出なかった。しかし、この新製品開発プロセスで

学んだことは多かった。まず、高付加価値の新銘柄であるためにブランド戦略にはじめて本格的に着手した。販売ルートも地域の酒販店をメインとするのではなく東京などの有力酒販店限定とした。新しい銘柄の付加価値を新たに理解してくれる顧客を求めたのである。また、ストーリーのあるブランドとした。越淡麗という地域の米と、所有する井戸の水をつかい、地域の人をつかって地域の人に愛される酒をつくりたかったのだ。「願人」とは江戸時代に何度も水害や干ばつに苦しめられ米作りに向いていなかったこの地域に灌漑用河川を新たに作った請願人のことであり、この人々のおかげで現在の穀倉地帯があるという地域の誇りであった。この誇りのように愛される酒になってほしいという願いも込めている。

「願人」は早急に販売的成果を得ることはできなかったが、ブランドづくりのノウハウやこれまでとちがった高付加価値品の売り方などを考えるきっかけとなったのである。

3-6. 「Cowboy Yamahai」による新製品と新市場の開拓

「願人」は大きな販売的成功を収めることができなかったが、その味については新たな評価を得ることができた。「山廃仕込み」にありがちな香りに関する難がなく、しかし濃厚な味わいとなったのである。

この「願人」をインターナショナル・ワイン・チャレンジ日本酒部門の審査員であり、サンフランシスコで日本酒専売店「TRUE SAKE」を営むアメリカ市場で有力なボー・ティムケン氏が試飲したところ絶賛し、肉料理に合う日本酒であると評価したのである。その場で、「Cowboy」という名称まで生まれた。これをきっかけに、かねてから海外市場への輸出を手掛けてきた塩川酒造では、海外市場向け専用酒を開発することになった。肉料理に合う日本酒という指摘を受けて実際にステーキやハンバーグなど様々な肉料理と合わせて試飲したところ確かに肉の油を心地よく流すような感覚があり肉料理との相性が良かった。そこでターゲットとしたのは、アメリカの

ステーキハウスである。海外の日本食レストランはすでに日本食ブームもあり、競合する日本酒は大手を中心にひしめき合っている。国内酒販店市場と競争環境は変わらないのである。「願人」をさらに肉料理にあわせて変更を加え「Cowboy Yamahai」として発売した。ボトルは真っ黒なものにし、アメリカ人にもひと目で肉料理と合う酒であるとわかるように黒いラベルに金色のアンガス牛を描き、金色のアルファベットで「Cowboy Yamahai」を表記した。これまでの日本酒には有り得ないようなデザインを採用したのである。ステーキハウスに毛筆の一升瓶は違和感があるが、このボトルであれば不思議はない。これを2011年から輸出開始したのである。

アメリカ向けだけではなくさらに輸出先を広げようとする自信作をひっさげて国際食品・飲料展であるFOODEX JAPANにも出展した。結果12か国24社からのオファーを受けた。それ以上に国内の約300もの料理店から日本発売の際には声をかけてほしいとのオファーを受けたのである。この反響から日本国内で発売したところ、かつての営業活動の苦労とは異なる販売成績をおさめている。

現在、塩川酒造では欧米垂11か国に輸出をおこなっており、Cowboyシリーズの酒が輸出の8割を占めているという。

「Cowboyの輸出でわかったのが、Cowboyは肉料理に合う赤ワインと競合するということです。それならば、エビやカニを食べるシーンでは白ワインが敵だろうと。敵が明確に見えてきたので、それにあわせて日本酒を開発することにしたのです。それで白ワインに対抗して開発したのがFishermanなんですね。」¹⁷このようにCowboy以外にもワインをライバルとした仮説から新たな日本酒を開発して輸出するというイノベーションをおこなっているのである。

3-7. 海外現地生産

塩川氏には、日本酒業界全体が販売数量を国内で減少させ続けることについてその解決には海外市場の開拓しか無いというビジョンがある。それは、ワインとの競合を意識したことから生まれたビジョン

である。「ワインはフランスやイタリアのものが世界中に輸出されていますが、一方で日本をはじめアメリカのカリフォルニアやチリでもワインはつくられていますよね。世界各地でつくられるワインがあるからこそ低価格なものや個性のあるワインがあります。そのことは世界中にワイン文化を広げているし、ワインを飲む市場のすそ野を広げています。結果として、フランスやイタリアのワインの価値を高めているとも思います。日本酒も世界中でつくる日が来るくらいに輸出だけにこだわらずに現地生産をするべきだと思うのです。世界各地の気候や菌によって多様な日本酒ができた方が面白いと思うのです。なので、私は世界で日本酒をつくりたいと思います。」¹⁸

このビジョンのもとで日本の寒仕込みの季節をさけてこれまでにインドネシア、北米2か所、中国での日本酒現地生産に関わってきている。この現地生産の体験では、特にインドネシアで日本と同じような環境を冷蔵庫などの使用で生み出して製造した日本酒と、現地の気候のまま30度の気温で製造した日本酒など多様な日本酒を現地の米や水によって製造した。これは新潟大学農学部との産学連携によるものであった。試飲会を実施したところ、インドネシア現地人には日本の環境を再現した日本酒ではなく、現地の環境そのままに製造した日本酒の方が圧倒的に評判のよい結果となった。日本の環境を再現した方が評判は高くなると予想した塩川氏にとって衝撃的な結果であり、この体験が塩川氏に固定観念に縛られてはいけないという教訓を生み出したのである。他にも海外での現地生産はいつも予想のできないさまざまな事象がおこるために酒造りの技も鍛えられ、新たな知識も得ることができるため積極的に取り組んでいる。

3-8. 更なる挑戦

山口県の旭酒造による「獺祭」の成功のように日本酒製造技術においては米の精米歩合にこだわり徹底的に精米するということが流行している。しかし、塩川酒造では、むしろその真逆の酒造りによって全く新しい「SHISUI」というブランドの赤い日本酒を

生み出した。それは、古代の米である紫黒米の表皮部分に含まれているポリフェノールを最大限活用することにより生み出した酒で赤ワインのような色合いの日本酒である。これは精米歩合競争で削られてしまう米の外側部分に価値を見出した新しい製造技術によるワインをライバルとする仮説の日本酒なのである。この商品のラベルも新潟大学教育学部との産学連携で制作されている。

4. おわりに

4-1. 事例のまとめと考察

まず、塩川酒造における、4つの日本酒業界をめぐる「しがらみ」について考察する。製造方法については寒仕込みで手作りにこだわっているために伝統的なものであるが、古代米の表皮を重要な原料とした赤い日本酒の製造など一部の製造方法においては革新的な方法が用いられている。また、固定ファンや新潟県の顧客の求める「端麗辛口」などとは一線を画す味を追求した「山廃仕込み」などの製造方法を採用して地域や業界の「しがらみ」を超えている。

杜氏制度についても、自らが醸造研究所で学んだ科学的な知識と杜氏から学んだ伝統技法をうまくミックスさせている。また経営者と杜氏を兼務しているために酒造りの技術がこの蔵元にとってはブラックボックス化されておらず柔軟に市場にあわせた技法を用いることができる。

流通経路については、海外市場という活路を見出して国内中間流通の言いなりという「しがらみ」から脱している。

日本酒の格という「しがらみ」からはおよそ遠いところに塩川氏はビジョンを有して、海外市場や洋食に合う日本酒を開発しており、日本酒をむしろ世界各国で現地生産されるべきと考えている。これをまとめると表1のようになる。

表1：日本酒の「しがらみ」と塩川氏

「しがらみ」	塩川氏の行動
製造方法	「山麴仕込み」や赤い日本酒製造方法の開発
杜氏制度	経営と製造を兼務
流通構造	海外市場の開拓
日本酒の格	国際化のビジョン

筆者作成

また、塩川氏がこういった「しがらみ」から脱却できたのは、卓越したEOを有しているからである。すなわち、これまでの日本酒にとらわれない製品を開発し続ける「革新性」、競合のいないアメリカステーキハウスなどの市場を狙う「事業開拓の積極性」、杜氏との対決や果敢な海外輸出などの「リスク志向性」を有していることがこの事例から十分に読み取れる。

さらに、醸造研究所で一から酒造りを学び、摩擦がありながらも杜氏からも酒造りを学び、飛び込み営業をしながら経験と知識を蓄えていく「質問力」、日本酒製造に関わるあらゆる製造技法や菌類に関する強い関心や北米、インドネシアといった海外市場も含めた飲酒シーンへの「観察力」、「願人」をはじめ、ワインを競合とする仮説で開発した「Cowboy Yamahai」、「Fisherman Sokujo」、赤い酒「SHISUI」など次々と新商品を立案しては新市場に投入してその反応を確かめる「仮説検証力」、海外での酒造りを通して構築した人脈や新潟大学農学部、教育学部との産学連携をいかした人脈による「ネットワーク思考力」という企業家の革新的思考様式も有していることがうかがえるのである。

こうした、「しがらみ」への企業家精神による挑戦によって「Cowboy Yamahai」をはじめとしたイノベーションを生み、厳しい市場環境の日本酒業界にあって高い利益率を実現し、海外輸出率を上げてきていると考察できる。

4-2. 将来研究への課題

図1で示した「伝統産業におけるイノベーションを起こす企業家精神の分析枠組み」によって「しがらみ」を脱却する酒蔵経営者のEOと革新的思考様式という企業家精神との関係进行分析することができた。それは、塩川酒造という地域の伝統的な酒蔵のイノベーションの考察であった。この1つのケースだけではなくより多くのケースによってこの分析枠組みの妥当性を高めていく必要があるのはもちろんであるが、この事例においては十分な考察に耐えるものであった。

さらに、この枠組みを一般化するために「伝統産業固有のしがらみ」について各伝統産業における過去の成功体験の性質や内容、地域や技能に関する文脈などを丁寧に観察し「しがらみ」として定義することで分析の枠組みとすることができるであろう。それらの議論と「しがらみ」からの脱却における企業家精神についてさらなる議論をすることが将来研究への課題であると考えられる。

謝辞：本研究に多大なご協力をいただいた塩川酒造の皆様から心から感謝を申し上げます。

注

- 1 農林水産省平成28年『日本酒をめぐる状況』。
- 2 国税庁平成26年度『清酒製造業の概況』より算出している。
- 3 入山(2013)
- 4 Yin(1994)
- 5 調査は2013年10月から2016年12月までの間におこなった。データの収集としては、主にオリジナルのインタビューデータを集めている。塩川酒造の代表取締役である塩川和広氏をはじめ、従業員の蔵人、新潟大学農学部の伊藤亮司氏、教育学部の橋本学氏などである。そのほか、塩川酒造の内部資料も豊富に参照しており、これらのデータからなるデータベースを作成の上で事例分析をおこなっている。
- 6 1石=180L=10斗である。
- 7 西山・三矢(2015)
- 8 寒い冬の期間に仕込むことをいう。反対に1年を

通じて仕込むことを四季醸造という。

9 加護野 (1988)

1 0 March (1991)

1 1 Covin & Slevin (1989), Lumpkin & Dess (1996), Ireland, Hitt, & Sirmon (2003) など。

1 2 このことは、近年のソフトウェア企業 87 社を調査した Stam & Elfring (2008) によっても指示されている。

1 3 Dyer, Gregersen, & Christensen (2008)

1 4 現在の独立行政法人酒類総合研究所のことである。

1 5 2016 年 10 月 5 日インタビュー。

1 6 2014 年 3 月 13 日インタビュー。

1 7 2013 年 10 月 20 日インタビュー。

1 8 2016 年 11 月 10 日インタビュー。

参考文献

- (1) 入山章栄 (2013). 「世界の起業研究はいま何を語るのか」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 38(8), pp.89-98.
- (2) 加護野忠男 (1988). 『組織認識論—企業における創造と革新の研究』千倉書房.
- (3) 桜井博志 (2014). 『逆境経営—山奥の地酒「獺祭」を世界に届ける逆転発想法』ダイヤモンド社.
- (4) 高橋広行・徳山美津恵・吉田満梨 (2015). 『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版.
- (5) 西山周三・三矢裕 (2015). 「日本酒業界に学ぶ伝統産業の変革—しがらみを超える」, 『Business insight』, 23(1), pp.2-13.
- (6) Baum, R. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), pp.587-598.
- (7) Covin, Jeffrey G. and Dennis P. Slevin (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10, pp.75-87.
- (8) Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), pp.317-338.
- (9) Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29, pp.963-989.
- (10) Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, pp.135-172.
- (11) March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, pp.71-87.
- (12) Stam, W. & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and the performance of high-technology ventures: The moderating role of intra- and extra industry social capital. *Academy of Management Journal*, 51, pp.97-111.
- (13) Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Sage. (訳: 近藤公彦 (1996) 『ケース・スタディの方法』千倉書房.) (査読論文)