

## 日本の“長寿企業”について

### —「清酒製造業」に関する予備的考察—

川崎 保弘<sup>1</sup>

## A Study of the “Long-established Companies” in Japan

### —Preliminary Consideration Focusing on the “Sake Brewers”—

KAWASAKI Yasuhiro

#### 1. はじめに

##### 1-1 本研究の背景：

現代は、いろいろな要素が複雑に絡み合い、未来の予測も極めて難しい、いわゆる“VUCA<sup>2</sup>の時代”とも言われている。「会社の寿命 30 年説」<sup>3</sup>が言われて久しいが、日本企業の約 99% を占める中小企業<sup>4</sup>においても、事業環境の予測が難しい時代を迎え、事業の継続のみならず、企業の存続自身が危ぶまれる厳しい状況となっている<sup>5</sup>。

“ヒト・モノ・カネ・情報”などの経営資源が大企業に比べて限られている「中小企業」が効率的に環境の変化や時代の流れをつかみ、少しでも長く生き延びるための「ロールモデル<sup>6</sup>」として、数代にわたる事業承継（100 年以上）を行い、家業（事業）の継続と企業成長

---

<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> VUCA : Volatility（不安定さ）、Uncertainty（不確実さ）、Complexity（複雑さ）、Ambiguity（曖昧さ）の頭文字からなる造語。「あらゆるものをとりまく環境が複雑性を増し、将来の予測が困難になった状態」を指す。もともと軍事用語として生まれたが、現代のビジネス環境を表現する言葉として使われるようになった。（柴田ら（2019））

<sup>3</sup> 1983 年に『日経ビジネス』が発表した「会社の寿命 30 年説」がもっとも有名である。ただし、ここで示された「会社の寿命」とは、正確には「会社の繁栄期間」のことであり、「創業から没落までの期間」ではない。

<sup>4</sup> 中小企業：定義は中小企業庁ホームページ参照。本稿の対象である「製造業」については、「資本金 3 億円以下、又は従業員 300 人以下」のいずれかを満たす企業を指す。

<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

<sup>5</sup> 令和 4 年 11 月発表の中小企業庁のデータでは、2020 年から 2022 年にかけて、毎月 500 件前後の中小企業が倒産（負債額 1,000 万円以上）している。

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/tousan/index.htm>

<sup>6</sup> 一般的には「考え方や行動の規範になる人物」を指すが、ここでは「手本となるもの（企業）」として用いた。

を続けている「長寿ファミリー企業」のマネジメント様式が注目を集めている。

筆者は近年、科学・技術をベースとした製造業におけるイノベーションに強い関心を持っており、特に長寿企業<sup>7</sup>における製造業のイノベーションや企業成長に関し、予備的な調査研究を始めている。その中で「発酵食品製造業（醸造業<sup>8</sup>）」が、ある時代以降に長寿企業の中で非常に大きな比率を占めていること、また創業以降の事業継続期間が長い企業が多いことに着目し、今回の調査を開始した。

## 1-2 本研究の内容：

日本は比較的温暖な気候と豊富な水に恵まれ、全国各地に独特の穀物や植物が生育し、それらと共生する多彩な“微生物たち”も生育している。このため、日本の食文化においても大きな地位を占めている発酵食品を製造する「醸造業」も全国的に盛んである。

本研究では、日本の長寿企業のなかで大きな比率を占める「清酒製造業」に焦点を当て、先行研究や資料の調査を実施し、予備的な考察を行った。その結果、中小規模の企業が多い清酒製造業が事業承継を繰り返し、長寿企業として企業成長を続けてこられた背景や理由と、事業の基盤となる製造技術（発酵<sup>9</sup>、醸造<sup>10</sup>）の維持・発展についての公的支援体制等に、他の業界には見られない興味深い特徴を見出したので、併せて報告する。

## 2 世界と日本の長寿企業について

### 2-1 世界の長寿企業：

日経 BP コンサルティング『周年事業ラボ』では、『世界の企業の創業年数 100 年以上、200 年以上の企業数の国別調査』<sup>11</sup>を行い、その結果を公表している（2022 年 10 月 26 日公開、表 1、表 2）。

それによると、世界の「創業 100 年以上の企業」のうち、半数近く（3 万 3,085 社、約 50.1%）、「創業 200 年以上の企業」では、その 3 分の 2（1,388 社、約 65.2%）を日本企業が占めており、いずれにおいても、2 位以下を大きく引き離し、日本がトップとなっている（表 1、表 2）。今回の調査結果からも、世界の中でも「日本企業は長生き、長寿である」ことが明らかとなった。

---

<sup>7</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。同義の用語として「百年企業」や「老舗企業」なども用いられることがある。

<sup>8</sup> 醸造業：発酵菌による発酵作用を利用して、酒などの飲料や醬などの調味料を製造する産業のこと。

<sup>9</sup> 発酵：微生物の働きで有機物が分解され、特定の物質を生成する現象。生成される物質によってアルコール発酵・乳酸発酵・メタン発酵などとよぶ。

<sup>10</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>11</sup> 『世界の企業の創業年数 100 年以上、200 年以上の企業数の国別調査』は 2020 年に実施されたが、今回はその後の追加情報も含めた改訂版である。

表1 創業100年以上の企業数と構成比(上位10ヶ国)

	国名	企業数	構成比
1位	日本	37,085	50.1%
2位	米国	21,822	29.5%
3位	ドイツ	5,290	7.1%
4位	英国	1,984	2.7%
5位	イタリア	1,182	1.6%
6位	オーストリア	649	0.9%
7位	カナダ	594	0.8%
8位	フィンランド	474	0.6%
9位	オランダ	467	0.6%
10位	オーストラリア	425	0.6%

表2 創業200年以上の企業数と構成比(上位10ヶ国)

	国名	企業数	構成比
1位	日本	1,388	65.2%
2位	米国	265	12.4%
3位	ドイツ	223	10.5%
4位	英国	81	3.8%
5位	ロシア	38	1.8%
6位	オーストリア	34	1.6%
7位	オランダ	17	0.8%
8位	ポーランド	16	0.8%
9位	イタリア	14	0.7%
10位	フランス	11	0.5%

※企業特定の条件は以下の通り。「企業活動ステータス=活動中」「法人形態=事業所、公的機関、外国企業、宗教法人、小中高校を除く」

「所在地、売上高(年商100万円以上)情報が収録されている企業」

※公表除外国(データ信ぴょう性が疑われる国)=スウェーデン、コロンビア、ウクライナ

※日本企業の集計=帝国データバンクのCOSMOS2収録の企業情報

(「100年企業」の算出は2022年8月時点で創業・設立いづれかが100年を超えている企業。「200年企業」は同条件で200年を超えている企業)

※海外企業の集計=ビュロー・ヴァン・ダイク社のorbisの企業情報(2022年9月調査)

[ 日経BP「周年事業ラボ」ホームページ/調査データ「2022年版 100年企業(世界編)」より抜粋、転載 ]

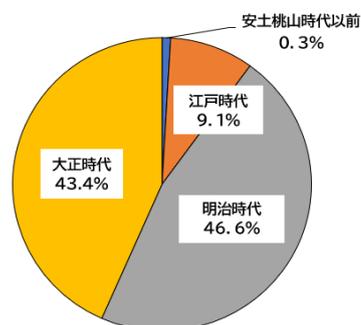
## 2-2 日本の長寿企業：

『日本国内の老舗企業に関する東京商工リサーチの調査データ』<sup>12</sup> (2022年12月公開)によると、「100年以上の老舗企業<sup>13</sup>」が40,999社で全体の約95.4%を占めており、「200年以上の老舗企業」は合計1,967社で約4.6%にとどまっている(表3)。

図1 老舗企業における創業年代別の割合

表3 老舗企業における業歴別企業数と構成比

業歴	企業数	構成比
500年以上	228	0.53%
400年以上	247	0.57%
300年以上	623	1.45%
200年以上	869	2.02%
100年以上	40,999	95.42%
合計	42,966	100%



[ 東京商工リサーチ:2023年の全国「老舗企業」調査資料より改編・作成 ]

[ 東京商工リサーチ:2023年の全国「老舗企業」調査資料より改編・作成 ]

創業100年以上の全企業数を創業年代別にみると、最多は「明治時代」の20,012社(約46.6%)で約半数を占め、次いで「大正時代」18,645社(約43.4%)、「江戸時代」3,914

<sup>12</sup> 本調査は、東京商工リサーチが保有する約330万社の企業データから、創業年が1923(大正12)年以前の企業を対象に抽出し、分析した。東京商工リサーチのHPで2022年12月26日に公開された。

<sup>13</sup> 老舗企業：この調査では「創業100年以上」を「老舗企業」と定義している。

社（約 9.1%）、「安土桃山時代以前」128 社（約 0.3%）の順となっている。この結果から、日本の老舗企業の大半が「明治維新以降（100 年前まで）の一定期間<sup>14</sup>」に創業されたことがわかる（図 1）。

久保田（2010）は、本調査に先立って実施された 2009 年公開の東京商工リサーチ『全国創業 100 年超え企業の実態調査』の結果を用いて、各時代の創業増加の背景について以下の通り、考察している<sup>15</sup>。

- ・「江戸時代」は、265 年と長く続いたため、この間に創業した企業が増加した。
- ・「江戸時代」には、商品経済の拡大（農産物の生産、加工食品の製造、道具類の手工業生産等の増加）、流通網の全国拡大（江戸、大阪、京都の三都と城下町を結んでいた流通網の全国拡大）、商業機能の分化（問屋・仲買・小売といった商業機能の分化、両替商等の発達）により、創業が増加した。
- ・「明治時代」には、国民の事業意欲も高まり、多くの企業が創業した。

また、産業分野別（表 4）では、「製造業」が 11,359 社（約 26.4%）と最も多く、次いで、「小売業」9,050 社（約 21.0%）、「卸売業」8,825 社（約 20.5%）で、上位 3 産業で全体の約 7 割（約 68.0%）を占めた。

業種別（表 5）では、「貸事務所業」が 1,133 社（約 2.6%）で最多であるが、老舗企業は不動産等の資産を保有し、貸事務所業に業態を変更し事業を継続しているケースが多いためと思われる。次いで 2 位は「土木工事業」950 社（約 2.2%）、3 位は「建築工事業」924 件（約 2.1%）と建設業関係が続く。建設業は多層的な協力会社組織化など“歴史の重さ”も信頼につながるためと思われる。4 位に「清酒製造業」850 社（約 1.9%）、5 位に「酒小売業」800 社（約 1.8%）が入り、12 位に「酒類卸売業」が入るなど、酒類関連事業も多い。

表4 老舗企業における産業分野別企業数と構成比

産業分野	企業数	構成比
農・林・漁・鉱業	454	1.06%
建設業	4,974	11.58%
製造業	11,359	26.44%
卸売業	8,825	20.54%
小売業	9,050	21.06%
金融・保険業	295	0.69%
不動産業	2,195	5.11%
運輸業	750	1.75%
情報通信業	218	0.51%
サービス業 他	4,846	11.28%
合計	42,966	100%

〔東京商工リサーチ:2023年の全国「老舗企業」調査資料より改編・作成〕

表5 老舗企業における業種別企業数(上位 10 種)

	業種	企業数
1 位	貸事務所業	1,133
2 位	土木工事業	950
3 位	建築工事業	924
4 位	清酒製造業	850
5 位	酒小売業	800
6 位	旅館・ホテル	724
7 位	呉服・服地小売業	679
8 位	他に分類されないその他の卸売業	652
9 位	ガソリンスタンド	548
10 位	オフセット印刷業	538

〔東京商工リサーチ:2023年の全国「老舗企業」調査資料より改編・作成〕

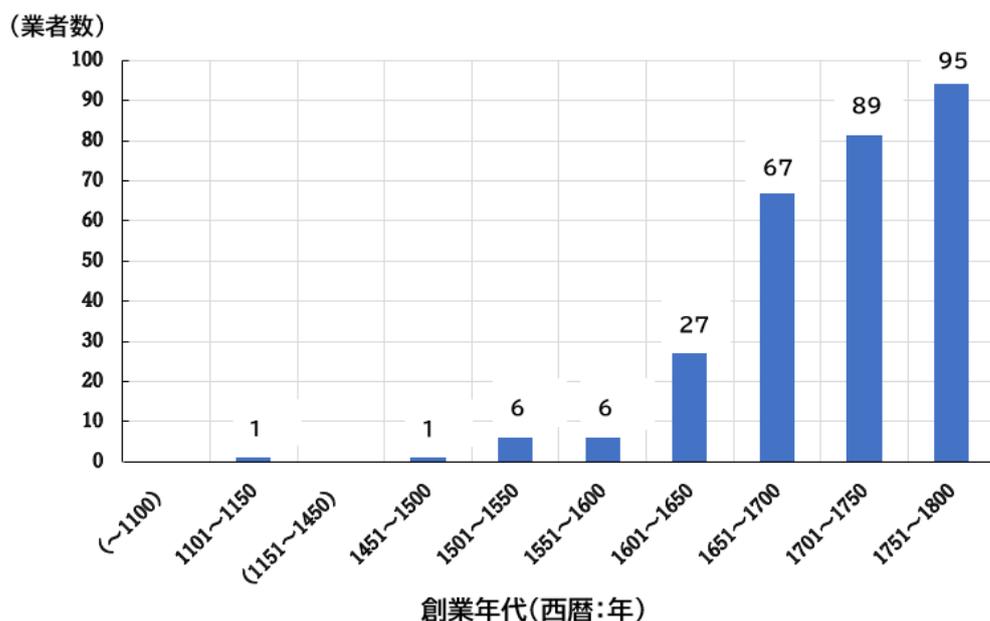
<sup>14</sup> 1868 年（明治元年）から 1922 年（大正 11 年）の間に創立された企業が、現時点で「明治維新以降に創業した老舗企業」にあたる。

<sup>15</sup> 久保田（2010）第 1 章 P14～22 より編集、転記。

### 2-3 日本の「清酒製造業」:

長寿企業としての日本の清酒製造業の創業状況については、喜多（2015）が作成した詳細な調査資料<sup>16</sup>が大変参考になる。図 2 に示すように、日本の清酒製造業は 1000 年代や 1400 年代に創業された企業も散見されるが、本格的な創業期<sup>17</sup>は 1650 年以降である。

図2 1800年までに創業した日本の酒造業者数(創業年代別:50年毎)



[ 喜多(2015)第1表より創業年代別業者数を集計し、筆者作成 ]

喜多(2015)は、欧米の主要な醸造業である「ワイン」「ビール」産業についても、詳細な調査に基づき資料(3種の一覧表)を作成しており、その中で以下を指摘している。

- ・ワイン: 欧州のワイン醸造企業の上位 20 社は「862 年 (Staffenlter Hof 社<sup>18</sup>, ドイツ) ~1603 年 (Chateau Auvernier 社, スイス)」の間に創業している。
- ・ビール: 欧州のビール醸造企業の上位 20 社は「1040 年 (Weihenstephan 社<sup>19</sup>, ドイツ) ~1348 年 (Pivovar Broumov 社, チェコ)」の間に創業している。

日本と欧州の醸造関連企業の創業開始時期を比較すると、以下の通り、両者に若干のずれが見られることが分かる。

<sup>16</sup> 喜多常夫氏(全国約 700 社の清酒・焼酎メーカーと取引する王冠・キャップ・ボトル等の製造・販売会社を経営)は、「日本の清酒業界に長寿企業が多いこと」の背景を探るために「18 世紀までに創業した清酒製造者の創業年」に関するデータを収集し、2015 年日本醸造協会誌(第 110 巻 第 8 号)に発表した。その後の各所からの追加情報を受け、2017 年 8 月に改訂版を会社(きた産業株式会社)HP で公開した。

<sup>17</sup> 本格的な創業期: ここでは「年間 100 社程度の創業があった時期」とした。

<sup>18</sup> Staffenlter Hof 社: 創業時はベルギー領の修道院の醸造所。現在は宿泊施設も経営。(喜多(2015))

<sup>19</sup> Weihenstephan 社: 創業時は修道院の醸造所。現在はバイエルン州の経営で、自社ブランドビールを生産する一方、ミュンヘン工科大学 醸造学科を兼ねている。(喜多(2015))

- ・ 欧州ではワイン製造業者は 800 年代～1700 年代初頭に、ビール製造業は 1000 年代～1300 年代に、それぞれ約 20 社が創業を始めるが、日本の清酒製造業では欧州に数百年以上遅れた 1500 年代になり、漸く 10 数社の創業が見られている。
- ・ 日本の清酒製造業の全国レベルでの本格的な創業期は、欧州に百年以上遅れた 1600 年代～1700 年代になってからである。

しかしながら、現在のところ、両地域の醸造業の創業開始時期や発展の時期に関する時間的なズレの理由や背景<sup>20</sup>についての明確な答えは見出されていない。

### 3 「清酒製造業」の歴史と現状

#### 3-1 「清酒製造業」を取り巻く歴史<sup>21</sup>：

日本酒の原型となる米を原料する酒の発祥については、神話の時代から平安時代まで諸説があるが、平安時代の後期から鎌倉時代（1185 年～）にかけて、商品としての「酒」として流通し始めたといわれている。室町時代（1336 年～）になると、京都の造り酒屋がさらに発展し、京都以外の各地にも造り酒屋が広がった。江戸時代には、伊丹、池田、鴻池など大阪から神戸にまたがる地域が名醸造地として発展した<sup>22</sup>。

一方、「日本酒」という呼び名が生まれたのは、江戸時代の終わりから明治時代の初め頃とされる<sup>23</sup>。前項 2-3 で示した通り、1650 年以降に日本の清酒製造業の本格的な創業期を迎えることとなる。

江戸時代や明治時代に長寿企業の創業が多い理由や背景については、前項 2-2 で示したが、清酒製造業についても、同様の背景より、江戸時代、明治時代の創業が多かったものと思われる。

#### 3-2 「清酒製造業」の現状：

「日本酒(清酒)」は日本の代表的な酒であるが、図 3 に示すように、1973 年をピークに減少傾向<sup>24</sup>を示しており、2020 年現在で全酒類の約 5%程度の製造量にとどまっている。2000 年前後からの「ワイン類」の急激な増加に比べ、「ビール類」と「清酒」の減少が著しいことが分かる。

---

<sup>20</sup> 時間的なズレの理由や背景：諸説があるが、筆者は多彩な加工技術を駆使して製造する「日本酒」については、原料や製造過程での様々な発見や独特の工夫（例えば「火入れ」「段掛け法」など）が見いだされており、醸造業を産業として確立し発展させるには、それらのノウハウの伝承・蓄積等に時間が必要であり、欧米の醸造業の成立に比べ、さらに一定の期間を要したのではないかと考えている。

<sup>21</sup> 清酒製造業を取り巻く歴史については、新潟大学日本酒研究センター編（2022）『日本酒学講義』、鈴木芳行（2015）『日本酒の近現代史：酒造地の誕生』、久保田（2010）『百年企業、生き残るヒント』などに参考となる詳しい記述がある。

<sup>22</sup> 新潟大学日本酒研究センター編（2022）『日本酒学講義』、P44～47。

<sup>23</sup> 鈴木芳行（2015）『日本酒の近現代史：酒造地の誕生』、P1。

<sup>24</sup> 清酒製造量（酒類課税数量）：戦後のピークは 1973（昭和 48）年の 177 万kl であるが、その後漸減し、2000（平成 12）年には 100 万kl、2020（令和 2）年には 41 万kl に減少している。

（国税庁「酒レポート」（2022））

他の酒類に比較した清酒製造量の減少に伴い、清酒製造業者数の減少（廃業件数の増加）傾向<sup>25</sup>が確認されるなどいくつかの課題も見出された（図4）。

図3 酒類製造量(課税移出数量)の年次推移

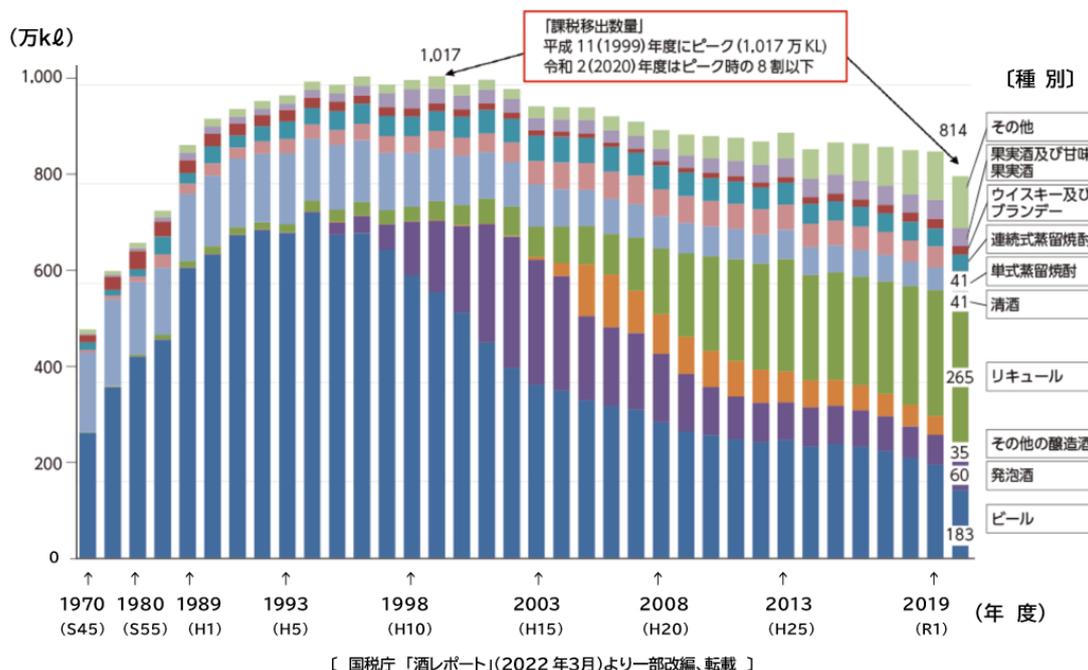
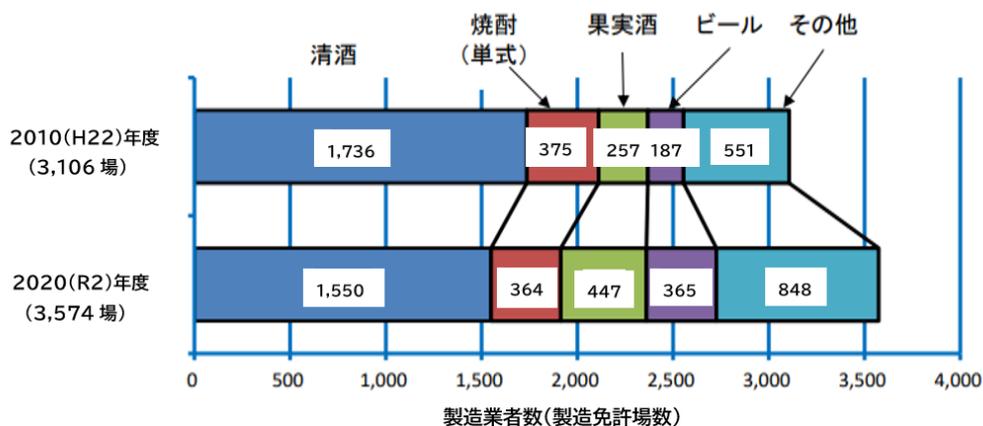


図4 酒類製造業者数(製造免許場数)の年次推移



これら清酒製造業の直面する課題<sup>26</sup>への解決策や、清酒製造業の盛衰に関わる時代背景など、本稿で詳細な考察ができなかった事項については、別稿として報告したいと考えている。

<sup>25</sup> 清酒製造業者の蔵数はピーク時には約 4,000 あったが、2020 年現在では 1,550 に減少している。  
 (国税庁「酒レポート」(2022))

<sup>26</sup> 清酒業界の直面する諸課題については、国税庁「酒レポート」(2022) P7~10 参照。

#### 4 長寿企業における「清酒製造業」の特徴について

##### 4-1 清酒製造業は「長寿企業に最も適した土俵」である：

田久保ら（2014）は、取り扱う商品・サービスそのものの「本質的機能の変化の大/小」、  
「本質的機能の変化のスピードの遅/速」の 2 つの軸により、業種を 4 つに分類している。  
そのうえで、「日本型サステイナブル企業」として、菓子、食品、酒、旅館、建設など最も  
多くの長寿企業が当てはまるのが「本質的機能の変化：小」×「本質的機能の変化のスピー  
ド：遅」の事業分野であり、これが「最も長寿企業に適した土俵である」としている<sup>27</sup>。ま  
た「長寿に適した土俵を選び戦う」ことの重要性について言及しているが、祖業から大きく  
業種を変え、生き延びている長寿企業も少なくないなかで、日本の長寿酒造業においては、  
ダーウィンの進化論<sup>28</sup>の示す通り、「長寿企業になった自らが、創業以来長い間戦い、生き残  
ってきた土俵が（たまたま適した土俵としての）酒造業であった」ということかもしれない。  
ただ、歴史から得られたこれらの事実を振り返ることで、中小企業者の将来の長寿化に向け  
ての重要な指針になりえるのではないかと考える。

また、清酒製造業は小規模なファミリー企業として続いている企業が多く存在する。これ  
は事業規模を大きく変えずに、地域密着で「身の丈に合った経営をすることが長寿につなが  
る」<sup>29</sup>とする田久保ら（2014）の主張にも合致している。

##### 4-2 清酒製造業が「歴史上、最も活躍している」理由：

かざま（2010）は、「いま日本酒が歴史上最高においしい味」になった理由として以下を挙  
げている<sup>30</sup>。

- 1) 日本酒造りに適したさまざまな米を、ふんだんに使えるようになったこと
- 2) 杜氏をはじめとした蔵人の技術が飛躍的に向上（各地に技術に優れた銘杜氏が出現）  
したこと
- 3) 東京農業大学をはじめとして、大学の醸造関係学科出身者の蔵元後継者も増え、  
従来の伝統的杜氏の技術に最先端の醸造技術が結びついたこと
- 4) 米を磨くための精米機や醸造タンクなども、コンピュータ制御ができるようにな  
り、正確な精米歩合や温度管理など、勘に頼っていた部分もしっかりコントロー  
ルできるようになったこと
- 5) 海外で活躍したり、異業種（投資ファンド、音楽業界、広告業界、飲食業界関係者  
など）を経験してきた後継者が蔵に戻り、味を含め、古い体質に活を入れたこと

<sup>27</sup> グロービス経営大学院 著（2014）『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』第 2 章

<sup>28</sup> ダーウィンの進化論：生き残るのは「変化できる者」ではなく、「運が良かった者」との解釈もある。

<sup>29</sup> グロービス経営大学院 著（2014）『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』第 3 章

<sup>30</sup> かざま（2010）第 2 章 P45 より編集、転記。

これらは「歴史上、最も酒造業が活躍している理由」という、一見“長寿”とは関係のない視点から清酒製造業を評価しているように見えるが、「幾多の過去の苦難の歴史を乗り越えて、まさに今、発展期に向けて飛躍しつつある理由」として理解すれば、清酒製造業に長寿企業が多い理由としても当てはまるものであると考える。

#### 4-3 清酒製造業には、比類のない「エコシステム」がある：

筆者は清酒製造業や醸造業界に関する文献や関連書籍の予備的調査を通じて、これらの業界には、他の製造業分野には見当たらない、比類のない「エコシステム（生態系）<sup>31</sup>」が存在することを見出した。

##### 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」：

最先端の醸造技術を学んだ東京農業大学や他の大学の醸造・発酵関係学科出身者が蔵元（後継者、杜氏など）に入り<sup>32</sup>、杜氏の伝統的技術を日々向上させ、蔵人全体の技術が飛躍的に向上したこと

##### 2) 「公的試験研究機関」による新種酵母の共同開発、生産用酵母の分離・保管並びに製造技術等の継続的指導：

- ・ 国税庁所管の酒類総合研究所（旧醸造試験所）、各地域の工業技術試験センターなどが、新種酵母の共同開発や主要生産酵母の分離・保管管理を支援していること<sup>33</sup>
- ・ 酒類総合研究所や各国税局鑑定官室により、醸造技術等の普及推進等の活動が継続的に実施されていること<sup>34</sup>
- ・ （公財）日本醸造協会が主要な生産酵母の保管管理・販売<sup>35</sup>や、生産技術に関する教育・講習や技術指導を行っていること

##### 3) 各地域の「酒造組合の協力体制」：

各蔵元は日常的には良い酒造りで競争しあいながら、「地域ブランド」を売り込む全国的なプロモーション活動では、地域の酒造組合を通じ共同で進めていること

##### 4) 「異業種経験者」を活用し、業界内の変革を推進：

様々な異業種を経験した人材が、蔵元の経営層（後継者、娘婿、番頭など）などに入り、清酒製造業の旧来の制度等の変革を迅速に推進していること

---

<sup>31</sup> エコシステム：「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、ビジネスにおいても「異分野の企業や組織が、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。

<sup>32</sup> 蔵元の約7割に東京農大出身者が在籍しているとされる。

<sup>33</sup> 国税庁「酒レポート」（2022）P14～15 参照。

<sup>34</sup> 国税庁「酒レポート」（2022）P15 参照。

<sup>35</sup> 「きょうかい酵母」として保管管理と販売を行っている。主要な清酒製造用酵母として「きょうかい酵母6号、7号、9号、10号、14号、15号」がある。（各「きょうかい酵母」の主な由来等を表6に記載）

1)については、前項 4-2 で、かざま (2010) も指摘している通り、東京農業大学 応用生物科学部 醸造科学科を中心とする「醸造・発酵技術に関する人的ネットワーク」の存在が極めて大きい意味を持つと考える。イノベーションは「異なる組織間の“知”の相互作用」から始まるとも言われている。その主要な役割を果たす「ゲートキーパー<sup>36</sup>」が、醸造・発酵技術に関する同じ科学的な背景を持ち、“共通言語”を理解するものであることは、組織間の壁を低くし、組織間コラボレーションの効率的推進に大きく寄与すると考えられる。

2)については、小規模な企業が多い清酒製造業界において、酒類総合研究所をはじめとする公的試験研究機関から最先端の科学技術に関する支援を日常的に受けられ、安定的な清酒製造につながられることのメリットは計り知れない。また、もともとは安定的な酒税の確保（腐造<sup>37</sup>の防止）の観点から始まったとも言われている、全国の各国税局鑑定官室の技官による醸造技術等に関する技術相談や普及推進等の活動が継続的に実施されていることも特筆に値する。筆者が考えるさらに大きな特徴は、(公財)日本醸造協会による主要な清酒製造用酵母の保管管理・定常的販売体制の維持であり、中小企業者が多い清酒製造業界の発展の基礎と言っても過言ではない。

3)については、他の業界にも地域レベルでの組合は存在するが、小規模事業者が多い清酒製造業者間の経営や営業活動などに関するや全般的な情報交換や、地域外（最近は海外）への「地域ブランド」としての共同マーケティングなど、他の業界では見られないほどに積極的に活用されている。小規模事業者同士が“競い合いながら助け合う”体制として興味深い。

4)については、統計的な集計情報などはないが、個々の清酒製造業者の HP や社報、テレビ、業界雑誌などに、老舗の改革に“外部の視点”を持ち込み、組織改革、経営改革に取り組んでいる多くの「異業種経験者」の話題が提供されている。

---

<sup>36</sup> ゲートキーパー (Gatekeeper) : 直訳すれば「門番」のことであるが、経営学では「組織や企業の境界を越えて、その内部と外部を情報面からつなぎ合わせる人間」のことを指す。

<sup>37</sup> 腐造 : 造っている酒に雑菌が混入して、酒にならないこと。1948 年 (昭和 23 年) には、全国的なレベルの「大腐造」が起り、国の税収に大きな影響を与えた。

【参考】表 6 主な清酒製造用「きょうかい酵母」の由来及び特徴

	きょうかい酵母(番号)	頒布開始時期	由来及び特徴
1	6号	1935(昭和10)年	秋田の新政酒造の醪から分離。澄んだ果実の香りが特徴。
2	7号	1946(昭和21)年	長野の宮坂酒造の醪から分離。華やかな芳香と発酵力が特徴。本醸造酒や普通酒中心に人気の酵母。
3	9号	1953(昭和28)年頃	熊本県酒造研究所「香露」の醪から分離。香りと発酵力に特徴あり、全国の蔵で使用されているベストセラ-酵母。
4	10号	1952(昭和27)年	東北地方の醪から分離。吟醸香が強く、繊細な酒質にする酵母。(1977(昭和52)年より「きょうかい酵母」として頒布開始)
5	14号	1995(平成7)年	金沢国税局鑑定官室が開発し頒布した、通称「金沢酵母」。リンゴや梨のような芳香が特徴の酵母。
6	15号	1996(平成8)年	もとは、1990(平成2)年に秋田県醸造試験場が開発した「AK-1(秋田流・花酵母)」。華やかな吟醸香が特徴の酵母。

[かざま(2010)第5章 P109-110 より改編、筆者作成]

## 5 まとめ(予備的考察と今後の進め方)

今回、調査対象とした清酒製造業では、酵母などの「微生物」の概念が明確ではなかった時代(安土桃山時代以前～江戸時代)には、“目に見えない微生物”を「麴(こうじ)や醪(もろみ)」など“目に見えるの形”で清酒製造技術に落とし込み、その後段階的な技術改良を積み重ねることで、安定的な生産を確保する方法を確立してきた。

江戸時代後期(1700年代)には、各地の藩政による保護(免許制)や寺院、神社などの庇護のもと、地元での地産地消という小規模な“ブルーオーシャン<sup>38)</sup>”の中で生きのびてきたのであろう。これは、小規模なファミリー企業が多い清酒製造業において、ブラックボックスとなっている製造技術(“秘技<sup>39)</sup>”)が限定された一部の人間だけに伝承される、いわゆる一子相伝<sup>40)</sup>の対象となっていたことで、清酒製造に関する基盤技術が外部に漏れず、何代にも亘りファミリー内部に限定して保持・伝承され、事業が承継されたことが、多くの清酒製造業者が長寿企業となりえた一つの理由であろうと推測できる。この意味から、清酒製造業が数多くの“暗黙知”に基づく科学技術ベースの製造業であったことも、長寿企業化に寄与しているのかも知れない。

幕末から明治維新後は、欧米からの科学技術の進歩に合わせ、急速な技術的キャッチアップを図るとともに、産業育成の国家方針に則り、多くの創業があり、現在まで続いている産官学の連携・協力のもと、清酒製造業界として発展し、一部の企業は都市部の大消費地向けの事業拡大に乗り出している。しかし大部分の中小事業者は、なお“地産地消”での安定的な存続を続けていた。

<sup>38)</sup> ブルーオーシャン：競合相手のいない(もしくは少ない)市場のことを指す。従来まで存在していない市場のため、競合他社との価格や技術に関する競争が起こりにくいことも特徴。

<sup>39)</sup> 他の人に容易にまねのできないわざ。また、奥深く秘めて容易に他に示さないわざ。

<sup>40)</sup> 学問や技芸などの秘伝や奥義を、自分の子供の一人だけに伝えて、他には秘密にして漏らさないこと。

明治後期以降から昭和にかけての科学技術の著しい進歩については、多くの産業分野で、資金力や企業の保有する資源の規模が課題となり、主な製造業分野では大企業への集約が進んでゆく。一方、前述の通り、清酒製造業分野では、昭和の初期から「産官(公)学の協働」が旨く機能し始めており、良い酒造りができる基盤技術を有していれば、中小企業でも事業継続、企業成長が可能であった、即ち、長寿企業となりえたのではないか。

今回見出した清酒製造業界における「エコシステム」も、明治時代初頭から徐々に形を現し、昭和の初め頃には業界全体を支援する体制として機能していたと考える。

今回の清酒製造業を中心とする予備的調査で特徴として見出した、この「エコシステム」については、まだ表面的な理解をしたに過ぎない。今後、継続的な調査研究を進める中で、「エコシステム」内のそれぞれの制度や組織間の関係性について、より深く調査研究を進めゆければと考えている。

[※本研究は 2022 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>

- ・朝日新聞編 (2011) 『日本の百年企業』朝日新聞出版
- ・伊藤清彦 (2021) 『千年企業の経営：経営時空モデルによる超老舗とグローバル企業の比較』白桃書房
- ・稲垣眞美 (2002) 『新しい日本酒の話』文春新書
- ・かざまりんぺい (2010) 『新世代日本酒が旨い：いま飲むべき全国の 36 銘柄』角川 SSS 新書
- ・久保田章市 (2010) 『百年企業、生き残るヒント』角川 SSC 新書
- ・グロービス経営大学院 著、田久保善彦 監修 (2014) 『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』東洋経済新報社
- ・柴田彰・岡部雅仁・加藤守和 (2019) 『VUCA：変化の時代を生き抜く 7 つの条件』日本経済新聞出版社
- ・鈴木芳行 (2015) 『日本酒の近現代史：酒造地の誕生』吉川弘文館
- ・帝国データバンク 史料館・産業調査部 編 (2009) 『百年続く企業の条件：老舗は変化を恐れない』朝日新書
- ・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
- ・日本経済新聞出版 編 (2020) 『長寿企業：逆境に勝つ強さの秘訣』ミネルヴァ書房
- ・船橋晴雄 (2003) 『新日本永代蔵：企業永続の法則』日経 BP 社
- ・前川洋一郎 (2014) 「長寿企業・老舗の企業家：家と会社の承継」 宮本又郎・加護野忠男／企業家研究フォーラム編 『企業家学のすすめ』有斐閣
- ・横澤利昌 編著 (2012) 『老舗企業の研究：百年企業に学ぶ革新と創造の連続』生産性出版

<参考資料>

- 日経 BP「周年事業ラボ」：「2022 年版 100 年企業<世界編>」調査（2022 年 10 月 20 日）  
[https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey\\_data/I1-06/](https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/I1-06/)
- 東京商工リサーチ：2023 年の全国「老舗企業」調査（2022 年 12 月 26 日）  
[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20221226\\_03.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20221226_03.html)
- 国税庁「酒レポート」『酒のしおり』（2022 年 3 月）  
<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2022/pdf/000.pdf>