

論 文

農地集約に関わる清酒製造業企業
—酒造好適米生産による農地維持と地域の持続性—

庄 司 義 弘¹⁾
山 崎 義 広²⁾

はじめに

日本全体が、人口減少局面に入っていることは周知の事実である。しかし、人口動態は、依然として地方から三大都市圏への移動が進み、地方においても県域や郡域の中核都市への移動が進んでいる。これまで地域の人口減少対策は、地方自治体を中心として様々な施策が展開されてきた。しかし、様々な産業が混在する地域の人口減少対策は、一面的な施策では十分な効果が上げられていないのが現状である。

地方自治体の人口増加施策は、若年層を定住させるための住宅政策や子育て支援、地域外からの移住者の増加による社会減をいかに少なくするかに重点が置かれている。一方では、地域おこし協力隊制度を活用した地域資源の活用による地域の魅力を向上させ、移住者を増加させようとする施策も展開されている。

また、民間レベルの取り組みとしては、大手広告代理店や街づくりを専業とする企業と地域住民が一緒に取り組むものから、個別の移住者が地域住民との関係を作り上げる過程でプロジェクト化するものまで幅の広い展開がなされている。

地域の産業構造を見ると、第一次産業での従事者数の減少や高齢化が深刻な問題になっている。地域で何世代にも及び農業に従事していた世帯であっても、離農して製造業やサービス業、地方自治体とその関連産業に従事する世帯が増

1) 開志専門職大学事業創造学部専任講師
(駿河台大学大学院総合政策研究科非常勤講師)

2) 駿河台大学大学経済経営学部准教授

加している。

地域資源を原料として生産される食品や飲料を製造する産業は、地域の農業と密接に関係している。原料生産者が減少することは、産業そのものの存続に直接影響することは言うまでもない。本稿では、地域に長い期間存在し続けている産業のなかで、原料などを地域から調達して製品を製造して地域内の需要に応えてきた清酒製造業の取り組みに焦点を当てる。清酒製造業の主要な原料は、酒造好適米³⁾と酵母、水が挙げられる。酒造好適米は、通常の食事で提供される食用米に比べ、生産するために高い技術が必要で気候条件にも影響を受けやすいため、生産者を確保することが大きな課題である。

近時は、清酒製造業企業自身が、良質な酒造好適米を確保するために立地地域との連携を強めている。かつては、JA（農業協同組合）や米穀卸売業を介して原料米を調達することが一般的であった。近時は、次第に企業の立地地域の農家との関係を強め、酒造好適米生産者組織から酒造好適米を調達する流れが、全国に広がっている。さらには、酒造好適米生産者の高齢化による離農に際して、清酒製造業自身が酒造好適米生産に関わり農地を集約していく動きが出てきている。企業の存続に関わる環境の変化は、企業自体の組織としての変化を促し、立地地域の持続性にどのように関係しているのかを、酒造好適米生産と清酒製造業の関係に焦点を当てて検証する。

I. 研究の枠組み

企業が外部環境の変化に対応するために取る経営戦略について、ダイナミック・ケイパビリティ（Dynamic Capability）の代表的論者であるTeeceは、企業を取り巻く事業環境が競争優位を決定するとした外部環境決定論や経営資源の評価による競争優位を論じる経営戦略論のみでは、現実の企業行動を十分に説明することができないとした。Teeceは、経営資源の評価を戦略基盤としながらも、同じ産業で成功している企業行動には差異が生じているため、産業構造や事業環境が企業行動を決定しているのではないとした。またTeeceは、取引費用が企業行動を決めるのではなく、企業の内にある経営資源を再構成し利

3) 酒造好適米は、清酒製造に適した専用の米を指す。一部では通常の食事で提供される食用米である飯米を原料にすることもある。

用する能力なければ競争優位を持たないとした。

Teeceが定義したケイパビリティは、状況に対してある業務や活動を実施するために資源を利用する能力であり⁴⁾、前方統合の意思決定にも関連する決定的に重要な無形資産の一種である⁵⁾。

Teeceは、企業の内外の環境適応に対する能力としてのダイナミック・ケイパビリティについて、急速に変化する事業環境に対応したり、可能ならば環境を創り変えたりするための企業内外の資源やコンピタンスを統合・構築・再配置するような組織能力を決定するより高次のコンピタンスであると定義した⁶⁾。

ダイナミック・ケイパビリティは、主に大企業を対象として研究されてきた。しかし近年は、地域研究の分野に適用しようとする試みが見られるようになった。Salazar (2011) は、ダイナミック・ケイパビリティを地域イノベーションシステムに適用することが可能であり、国や地域が連携して相互依存しあい資源をマネジメントする力であるとしている⁷⁾。また、野澤 (2021) は、イギリス・ティーサイドの化学産業クラスターを事例に、ダイナミック・ケイパビリティの要素である感知、捕捉、変容のプロセスから製造システム、イノベーションシステム、ガバナンスシステムについて分析をおこない、これらのシステムが相互に関連しながら変化している点を明らかにし、産業集積における地域のダイナミック・ケイパビリティという視座で分析している⁸⁾。野間口 (2019) は、和歌山県の醤油産業を事例として、ナショナルブランド産地や他県産地との比較分析をおこない、技術革新と国際化についてダイナミック・ケイパビリティの理論を用いてモデルを展開した⁹⁾。

4) Teece, D. J. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) 『D.Jティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社, (2019), p. 186

5) Teece, D. J. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) 前掲書, (2019), p. 46

6) Teece, D. J. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) 前掲書, (2019), p. 114

7) Salazar, A. J. “The Development Trajectory of Regional Dynamic Capabilities,” SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2498892> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2498892> (2011)

8) 野澤一博「産業クラスターの進化と地域のダイナミック・ケイパビリティー英国ティーサイドの化学産業を事例に一」『組織学会大会論文集』10巻1号, (2021), p. 192-197

清酒製造業は、企業の立地地域と密接な関係を有しながら存続してきた産業である。ダイナミック・ケイパビリティの理論を用いて清酒製造業を分析することは、地域が抱える課題に対して産業がどのように関わり、企業自体が能力を再構築したうえ、地域の持続性に果たす役割を分析することが可能になる。

Ⅱ. 清酒製造業と農地集約の関係

Ⅱ-1 清酒製造業の変遷と酒造好適米の関係

清酒製造業は、第二次世界大戦前において重要な租税収入を担う産業としての役割を果たしてきた。しかし、戦後に法人税や所得税が、租税収入の大きな部分を占めるようになると中小企業近代化促進法によって企業の統合が進められた。また、高度経済成長期以降は、消費者の酒類に対する嗜好が変化し市場に多様な酒類が供給され、1973年をピークに生産量（清酒の生産量を示す指標である課税移出量）が減少の一途をたどっている（図1）。同様に企業数も3分の1に減少している。

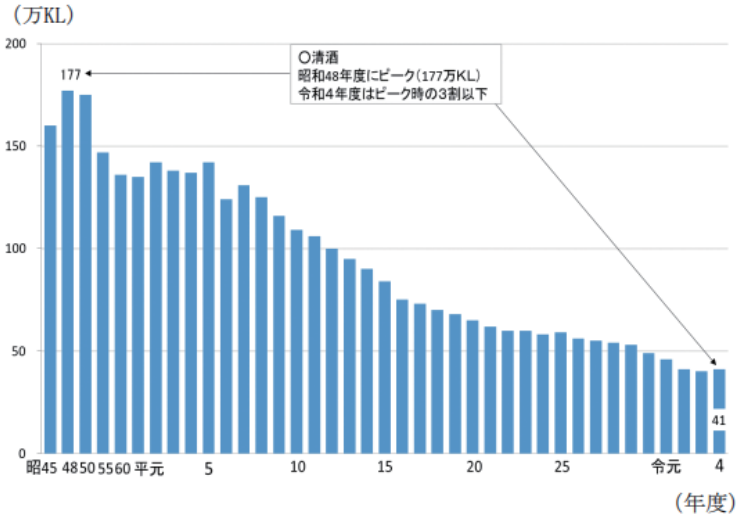
1980年代に入ると経済の低迷が影響して、清酒の需要がさらに減少し、1992年の酒税法改正において等級別制度¹⁰⁾が廃止された。清酒製造における等級別制度廃止は、酒質に合わせた表示として「普通酒」、「特定名称酒」という現在の製品分類体系を作り出した（表1）¹¹⁾。等級別制度は、酒税の税率とリンクした階層を等級として表示したもので、透明度などの指標により課税主体が評価するため、酒質と整合するものではなかった。この点も清酒の消費減少を止められない一因となった。現在の製品分類体系は、消費者の嗜好と商品選定の整合性を担保するものと評価でき、清酒製造業の製品生産や経営戦略に変化が

9) 野間口隆郎「和歌山地域産業のダイナミック・ケイパビリティ理論による考察」『地域研究シリーズ』54巻, (2019), pp. 37-38

10) 清酒等級別制度は、国税当局が特級から2級まで税率の階層を制定して、流通する清酒に認証を与える制度である。

11) 清酒の製品分類は、大きく普通酒、特定名称酒に分けられる。特定名称酒とは、原料である酒造好適米を大きく削って生産される付加価値の高い清酒の呼称で、純米大吟醸酒や純米酒、本醸造酒と呼ばれる商品名で流通しているものを指す。

農地集約に関わる清酒製造業企業



出所：国税庁『酒のしおり』（令和6年6月）
<https://www.nta.go.jp/>（2024年7月12日閲覧）

図1 清酒の課税移出量の推移

見られた。しかし、2003年には、清酒の小売が自由化され大型店で販売されるようになると、大量の商品が陳列販売されたことにより、消費者の製品選択が価格に偏重するようになった。これは、1992年の等級別制度廃止により、酒質に合わせた表示を導入したにもかかわらず、清酒製造業企業が持つ製品情報と消費者が持つ製品情報の非対称性が拡大する効果をもたらした。

清酒製造業は、消費者に受け入れられる製品作りを志向するようになり、酒質の改善と高付加価値化を目指した。

II-2 酒造好適米生産と農地集約

清酒製造業の高付加価値化の鍵は、特定名称酒の生産拡大である。特定名称酒は、原料米を大きく削り中心部分のみを使用して製造される。原料米を大きく削る効果は、雑味などを取り除き、消費者が「美味しい」と感じる製品作りが可能になることである。しかし、原料米を大きく削ることは、より多くの原料米を使用する必要性が生じることになり、原料米たる酒造好適米の調達清酒製造業の課題になった。特定名称酒の課税移出に占める割合は、年々上昇を

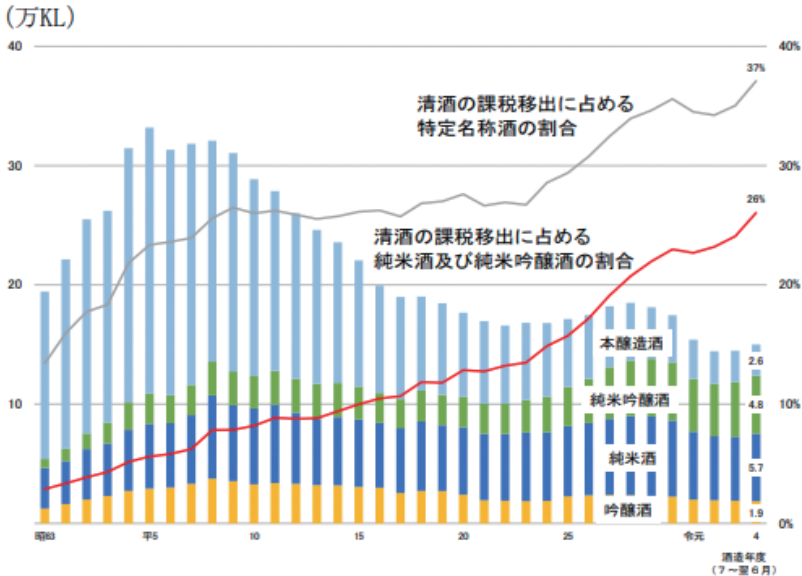


図2 特定名称酒の課税移出量に占める割合

表1 清酒の製品カテゴリー

特定名称酒			
	原材料	米・米麹	米・米麹 +醸造アルコール
精米歩合	50%以下	純米大吟醸酒	大吟醸酒
	60%以下	純米吟醸酒	吟醸酒
	60%以下 説明表示	特別純米酒	特別本醸造酒
	70%以下	—	本醸造酒
		純米酒	—

普通酒

特定名称酒以外の清酒を普通酒と呼ぶ
 精米歩合70%以上
 特定名称酒に使われているもの以外の原料を使用
 醸造アルコール量が10%を超えるもの

出所: 筆者作成

続け、令和4年(2022年)の酒造年度(7月から翌年6月)において37%に達している。特定名称酒のうち純米酒及び純米吟醸酒の課税移出に占める割合も同様の傾向を見せ、令和4年(2022年)の酒造年度(7月から翌年6月)において26%になっている(図2)。

特定名称酒の生産拡大は、酒造好適米の需要量と生産量の乖離を生んでいる。

農地集約に関わる清酒製造業企業

表2 酒造好適米の需給関係

(単位：%)

酒造好適米の銘柄	令和4年度の需要量	令和4年度の生産量	主要産地
山田錦（全国合計）	116.0%	98.8%	兵庫県・岡山県
五百万石（新潟県）	118.6%	90.7%	新潟県・富山県
雪女神（山形県）	196.8%	90.3%	山形県のみ

※令和2年度を100%とした場合の割合を%で表示

出所：農林水産省ホームページを参考に筆者作成

農林水産省の統計によれば、兵庫県や岡山県を主産地とする山田錦は、令和2年度（2020年）を100%とした場合の令和4年度（2022年）の全国の需要量が116.0%に増加している。これに対して生産量は、98.8%と伸びは見せていない。また、清酒の主要な産地の1つである新潟県で多く使用される五百万石は、令和4年度（2022年）の新潟県の需要量が118.6%であるのに対し、生産量は90.7%になっている。事例研究で触れる山形県では、大吟醸酒専用の酒造好適米である雪女神の需要量が196.8%であるのに対し、生産量は90.3%と大きな乖離を見せている（表2）。

清酒製造業の生産に必須の生産要素の一つである酒造好適米の需要量は、上記の銘柄以外でも軒並み生産量を上回っており、今後も慢性的に酒造好適米が不足することが予想される。山形県農業経営・所得向上推進課の資料によれば、農業経営体数は、2015年から2020年までの5年間に5,579経営体が減少している。

山形県では、デジタル田園都市国家構想交付金活用事業として、元気な地域農業担い手育成支援事業を展開している（令和3年度から6年度）。この事業では、基幹的経営体（トップランナー・スーパートップランナー）を育成することに加え、地域農業を支える多様な担い手の育成・確保を目指して施策展開されている。全国的に地域の農業を支えるために施策展開しなければならないという認識は、共有されており、一定の成果も得られている。しかし、地域資源を原料として製品を製造する産業の特性に合った農地維持がなされているだろうか。次章では、山形県東置賜郡高畠町に立地する米鶴酒造株式会社を事例に、企業が原料米生産に関わり農地を維持する取り組みを通じて、農地集約と地域の持続性について検証する。

Ⅲ. 事例研究 (米鶴酒造株式会社：山形県東置賜郡高島町)¹²⁾

Ⅲ-1 米鶴酒造株式会社の概要と沿革

米鶴酒造株式会社 (以下、米鶴酒造) は、元禄時代末期の1697年に清酒製造業に参入した地主兼営清酒製造業である。当時、米鶴酒造の周辺には、32の同業者が存在し、創業家はその代表としての役割を担っていた。江戸時代末期には、米鶴酒造が立地する地域を統治した米沢藩の御用酒屋としての地位にあった。明治時代半ば以降に、創業家の息子が大阪高等工業学校 (現大阪大学工学部) に入学して醸造学を学び、当時としては先進的な科学的根拠を取り入れた酒造りに取り組んだ。米鶴酒造は、1953年 (昭和28年) に法人化し、1968年 (昭和43年) の全国調味食品品評会 (東京農業大学主催) での受賞を機に、出品酒である吟醸酒をそのまま市場に流通させる取り組みを行った。米鶴酒造は、1972年 (昭和47年) に中小企業近代化促進法によって近隣の2社と合併して現在の社名になり、製造設備も現在の立地場所に集約している (設備の竣工は1970年)。中小企業近代化促進法では、4社による合併で補助金や無利子の融資制度を利用できるが、米鶴酒造の場合、特例で3社合併でも補助金を受けることができたため、製造設備の集約ができた経緯がある。製品の特徴は、素直な香味で、すっきりした程よい旨味と切れのある酒質であり、軟水仕込みである。米鶴酒造は、蔵の伝統や経験と先進技術を融合させた製造コンセプトを持って製品製造を行っている。

等級別制度¹³⁾廃止前の米鶴酒造は、現在の製品分類体系で普通酒生産が70%、特定名称酒生産が30%を全量卸売業を利用した販売であった。等級別制度廃止

12) 調査日—2018年10月26日・2023年9月26日

米鶴酒造株式会社常務取締役 (杜氏) 須貝智氏にヒアリングを実施した。

須貝氏は、大学で味噌醸造を専門にしており、大学卒業時にオイルショックがあったことで地元の米鶴酒造に就職した経緯がある。須貝氏は、山形県酒造組合から山形県工業技術センター (山形県が設置する公設試験研究機関) に酵母開発研究員として出向した経験がある。この時期の人的交流や生産技術交流が現在の製品開発に役立っている。さらには、山形県の清酒製造人材の交流組織である「山形県醸会」での生産技術交流も自社の製品製造に活かされている。

13) ヒアリングでの表現は「級別制度」

前に特定名称酒を30%という高い比率の生産しているのは、戦前から科学的製造方法を導入した製造を行い、出品酒をそのまま市場に流通する取り組みを行っていたからである。米鶴酒造の経営者は、等級別制度廃止前から1級を取るために炭素を大量に投入して濾過する製造方法に異を唱える全国の経営者組織に加入していた。炭素を投入して濾過する製造方法は、清酒の透明度を高め、色を無くす効果がある。国税庁が定める基準に合格するために、品質に重点を置いた清酒製造を行わないことを意味し、この時代が長く続いた。そのため、等級別制度廃止前から原料や製造方法など独自の基準でラベルにスターマークを付ける取り組みを行っていた。

等級別制度廃止後の米鶴酒造は、普通酒生産が20%、特定名称酒生産が80%に比率が大きく変化している。また、販売先は卸売業が60%、小売業が40%に変化している。等級別制度廃止後の製品数は、100以上に増加しており、季節商品や数量限定商品の増加が影響している。OEM生産は、等級別制度廃止に関わらず行っていない。その理由は、米鶴酒造が地域内の最大の清酒製造業であったこと、中小企業近代化促進法による合併と設備集約が行われたためである。

製品の到達範囲については、等級別制度廃止前は企業が立地する局地的市場と関東地方に製品を供給していた。また、海外へは、国内の卸売業主導でアメリカ合衆国に製品を供給していた。等級別制度廃止後は、北海道から沖縄までの国内市場に販路が拡大し、2014年以降は香港、シンガポール、イタリアに販路が拡大した。国内市場は、東京、大阪、福岡といった人口の多い地域への流通量が多くなっている。国内市場への製品供給で特筆することは、大阪の販路開拓のために契約社員を雇用していることである。この契約社員は、もともと清酒の王冠を製造する企業経営者の子息で、家業の廃業を機に米鶴酒造を含む3社の代理店機能を担っている。大阪の販路開拓のため、この契約社員が持っている人的なつながりが有効に機能している。また、海外への製品供給は、流通系の卸売業を利用した販売を行っている。

米鶴酒造は、等級別制度廃止前から等級別制度に対して異を唱えていた経緯から、特定名称酒の販売を主体に販売する体制や方針に大きな変化はない。しかし、等級別制度廃止後は、販売力のない小売業の淘汰に加え、大型店が清酒の小売り参入したことで、消費者の製品選択が価格に偏る現象が現れた。この状況を克服するため、米鶴酒造は1990年（平成7年）に会員組織を立ち上げ、

会員限定の製品を開発して販売するようになった。近時は、卸売業を通じた会員の特約店（小売業）向けに特約店限定商品を販売している。

製品戦略の取り組みとしては、有力な小売業とのつながりを強化して、小売業に供給する製品を階層化する方針である。現在、売れ筋の製品をさらに伸ばすことを目的に、高付加価値な製品ラインナップにするため製品の選択と集中を行うべきと考えている。また、海外展開を視野に入れたスパークリング商品の開発や消費者とのつながりを強化するための「ミニ酒の会」を開催するとともに、製造設備の更新による安定した商品供給を目指している。

米鶴酒造が地域住民や消費者と関わる取り組みは、酒造好適米の生産過程（田植え、稲刈り）と清酒の製造過程（仕込み体験）である。2020年以降の新型コロナウイルスが収束した時期において、屋外で行う田植えや稲刈りのイベントは多くの人数でも実施できたが、仕込み体験は希望者を断るぐらいの人数が集まった。このため仕込み体験は、50～60人を班分けして実施する方法から、実施日を分散させる方法に変更している。酒造好適米の生産過程と清酒の製造過程に地域住民や消費者が関わる取り組みの意図は、体験を通じた製品評価をクチコミで広げ、米鶴酒造のコアファンになるように認知してもらうことである。最大の目標は、「日本酒の啓蒙」で、地道ではあるものの取り組みをやり続けていく考えである。また、地域の学校との連携には、中学校・高等学校の生徒の職場体験を実施していたが、新型コロナウイルス感染症の拡大の時期から、一旦休止している状態である。

次に原料米調達の変化を見ていく。等級別制度廃止前の原料調達は、ほぼすべてJAを通して飯米（通常の食事で提供される食用米）を調達していた。出品酒用の酒造好適米は、企業が立地する地域の酒米研究会から供給を受けて清酒を製造していた。等級別制度廃止後は、40%を企業が立地する地域にある酒米研究会から酒造好適米を調達し、他は県内産の酒造好適米、飯米をJAから調達している。西日本産の酒造好適米は、山形県酒造組合を窓口にして山形市の卸売業から調達している。現在は、ほとんどの原料米が県内産になっていること、企業が立地する地域にある酒米研究会から調達のウエイトが増大していることに特徴がある。

企業が立地する地域にある酒米研究会は、1983年（昭和58年）に結成され、2018年時点で20名の会員が約20ヘクタールの水田で酒造好適米を栽培して

いる。栽培品種は、山形県の奨励品種の「出羽燦々」,「出羽の里」,「美山錦」,「亀の尾」,「亀粋」などである。このうち「亀粋」は、米鶴酒造の蔵人でもある生産者が、オリジナルの酒造好適米として開発したものである。企業が立地する地域に酒米研究会を組織した取り組みは、山形県内の清酒製造業では、先進的な取り組みである。酒米研究会からの原料米調達ウエイトの高さやオリジナル酒造好適米開発は、米の特性を把握することを可能にし、米鶴酒造が目指す酒質を実現するためにアドバンテージになっている。原料米調達が、ほぼ県内産で特に立地地域周辺からのウエイトが高まっていることは、テロワールをコンセプトの中心において、純米酒へのさらなるシフトや杜氏が目指す酒質の構築を実現できると考えている。

Ⅲ-2 米鶴酒造株式会社が取り組む酒造好適米生産

米鶴酒造の酒造好適米調達の特徴は、昭和50年代から取り組んでいる地元農家が組織する酒米研究会との連携である。企業が立地する地域から酒造好適米を調達するのは、全国的に見ても先進的な取り組みである。地元からの酒造好適米調達の端緒は、米沢市上長井地区の住民からの要望で生産した製品である。上長井地区の住民は、地元産の米で地元の酒を造りたいと考えたことを米鶴酒造が受け入れ製品化した。その後、米鶴酒造が立地する山形県高島町に隣接する宮城県七ヶ宿町の住民からの要望に応え、七ヶ宿町の米を使った清酒を製品化した取り組みに繋がっている。米沢市上長井地区の酒造好適米を使って生産した製品は、1軒の小売店での販売に加えて米沢市のふるさと納税返礼品にも選定されている。また、七ヶ宿町の複数の小売店のほか、道の駅で販売されている。

近時の酒米研究会は、長年の生産技術の向上により品質が特に良い特等米に認定が毎年出るようになってきている。米鶴酒造は、酒米研究会が生産した特等米のみを使用した清酒を製造し（銘柄：豊穰の里）、酒米研究会の集まりなどで、その酒を一緒に飲むことで関係を築いている。その他、地域にもチラシを配布して限定酒として販売している。

酒米研究会の構成員は、かつて米鶴酒造の社員だった農家を含めて地元の農家で構成されている。酒造好適米の生産には、長年一貫して積極的な取り組みが継続されている。しかし、2018年時点で20名だった構成員は、徐々に減少し

て2024年の時点では14名になっている。酒米研究会の構成員の減少や高齢化に対応するため、米鶴酒造では、2023年から社員うちの酒造好適米生産に興味のある若手社員4人で営農班立ち上げ、酒造好適米生産を企業側から支える取り組みを開始している。取り組みの端緒は、酒米研究会の中心メンバーだった社員が、米鶴酒造の代表者が所有する水田を管理しており、農家に専念する際に酒造好適米の生産を企業で行うように提案があったことである。

取り組みを始める際に検討されたのは、酒造好適米の苗作りを米鶴酒造の近所に居住する同企業のOBに委託して、その後から本格的にスタートすることであった。しかし、米鶴酒造の代表者の判断で、米づくりの前工程である苗づくりから企業で取り組むことになった。企業側の酒米研究会の運用に対する認識は、主要メンバーの高齢化が進んでおり、あと何年続くかも分からないというものである。また、企業が単独で営農法人立ち上げて運営する能力もないと考えている。そのためまずは、企業内に営農班を立ち上げて酒造好適米生産の下地づくりをしようとする意図があった。社員が、酒造好適米生産を担うことに慣れて業務として効率化すれば、さらに農地の集約が進んで、酒造好適米生産を米鶴酒造に引き継いでもらう仕組みが出来上がるのではと考えている。ただし、企業が農地を集約したうえ酒造好適米生産を引き継ぎ、業務を拡大していく前提は、あくまで製品を安定的に販売して利益を上げることである。

製品の評価を上げて利益を上げるために、様々な種類の製品を生産する必要がある。各種品評会で金賞を取るためには、使用する酒造好適米の一部を兵庫県産山田錦と岡山県産雄町を使用してきた。しかし近年は、山形県で開発された雪女神という酒造好適米を使用して品評会で金賞を受賞する企業が増加した。今後は、山田錦だけではなく酒造好適米の生産地と清酒の製造地が一致した製品が品評会で賞を取れるような流れにだんだんっていくのではと須貝氏は考えている。

企業が酒造好適米生産を担うことは、地域からの要請の側面と清酒製造に欠かせない良質の原料を確保していくという側面が合致したと認識している。米鶴酒造は、地元から酒造好適米を確保するために地域の農業を守っていかねばならないと同氏は考えている。

製品にテロワールやドメーヌという地域性を感じてもらえるには、やはり酒造好適米が重要であると感じている。米鶴酒造の一番の売りは、企業の周りで

酒造好適米を生産しているロケーションではないかと考えている。須貝氏の名刺には、「米作りからの酒造り」という言葉が掲げられている。

IV. 考察と課題

地域の持続性の維持のためには、産業と景観の両面の維持が必要である。本稿で事例とした米鶴酒造では、長年にわたり構築してきた酒米研究会からの酒造好適米の調達についての課題に対して、自社が直接生産に関わる取り組みを開始した。地域資源を原料として製品を製造する産業にとって、原料の調達が途切れることは、産業の存続の危機に陥ることになる。米鶴酒造では、良質な酒造好適米を調達することにより、付加価値の高い製品の製造可能性を高め、安定的な販売と利益確保に繋げている。清酒製造業企業が、原料の生産に直接取り組むことは、地域課題の解決と企業存続の両面で合目的性があることが明らかになった。

今後の展開としては、清酒製造業企業が酒造好適米生産部門を設置して事業展開する方式と、酒造好適米生産を事業主体とする別法人を地域のアクター（農業者以外も含まれる）との間で設立して事業展開する方式が考えられるだろう。いずれにしても、原料生産に産業自体が関わることは、産業と地域の連携が強化され、地域の持続性の維持に貢献すると考えられる。

また、本稿の分析を通して清酒製造業企業が、外部環境を認知して自社の経営資源を再構築または強化したことにより、ダイナミック・ケイパビリティの形成がなされたことが、地域の持続性の維持に繋がることが明らかになった。

農地の維持や景観の維持といった全国的な課題には、地域に存続する企業がどのように関わるのが最適か、多くの事例の蓄積が望まれる。

【参考文献】

- ・ Teece, D. J. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) 『D.Jティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社, (2019)
- ・ Salazar, A. J. “The Development Trajectory of Regional Dynamic Capabilities,” SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2498892> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2498892> (2011)

- ・庄司義弘・岸保行「地域に宿るダイナミック・ケイパビリティー山形県酒造組合による「GI山形」の取得過程と地域の変容—」『新潟大学経済論集』第112号2021-II, (2022年4月) pp. 87-106
- ・庄司義弘「GI（地理的表示）が再編した清酒製造業の組織間関係—山形県酒造組合による「GI山形」の取得過程を事例として—」『新潟大学博士論文』新大院博(学)第108号 (2023年3月)
- ・野澤一博「産業クラスターの進化と地域のダイナミック・ケイパビリティー英国ティーサイドの化学産業を事例に一」『組織学会大会論文集』10巻1号, (2021), p. 192-197
- ・野間口隆郎「和歌山地域産業のダイナミック・ケイパビリティ理論による考察」『地域研究シリーズ』54巻, (2019), pp. 37-38

【ホームページ閲覧】

- ・国税庁ホームページ (2024年7月12日閲覧)
<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/01.htm>
- ・農林水産省ホームページ (2024年7月12日閲覧)
https://www.maff.go.jp/j/seisaku_tokatu/kikaku/sake_r4seisan.html

【謝辞】

本論文の調査にあたり多大なご協力を頂いた米鶴酒造株式会社・常務取締役 須貝智氏に深謝致します。

本研究はJSPS科研費JP23K17122の助成を受けたものです。