

平成期の酒造業

— 大関の事例を中心に* —

The Sake Brewing Industry in the Heisei Period

寺 地 孝 之

The decline of the sake brewing industry in recent years is remarkable. This paper examines the changes in the sake market during the Heisei period and the management of the sake industry there, focusing on the case of Ozeki Co., Ltd. It is also based on the results of research on sake brewing economic history at Kwansei Gakuin University since the prewar period.

Takashi Terachi

JEL : N65, N85

キーワード : 酒造業、リストラ、M&A、資本と経営の分離、海外展開、社史

Keywords : sake brewing industry, restructuring, M&A, separation of capital and management, overseas development, company history

I はじめに

藤井和夫先生は関西学院大学にあって、外国経済史のとりわけポーランド経済史・経営史の領域をご専門とされ、これまで学界に大きく貢献されてきた。筆者もまた外国経済史を専門とする者であるが、およそ 30 有余年にわたって

-
- * 本稿における酒造業とは、とくに断りがない限り、わが国における清酒製造業を指す。清酒は、昭和 28 (1953) 年施行の「酒税法」によって定義され、そのため国税庁では、酒税徴収の対象となる清酒の製造業者を通常、清酒製造業者と称す。
 - * 本稿は、大関株式会社 (2014) 第 12 章を基に、その後の動向を踏まえて加筆修正したものである。
 - * 本稿における氏名の表記にあたっては、物故者であるかどうかを問わず原則として敬称を付していない。

同じ大学に籍を置きながら、日常の学会活動はともかくとして、藤井先生と共にいわゆる共同研究を行う機会は少なかった。唯一挙げることができるのは、学内の共同プロジェクトを共著にまとめた柚木学編『近代化の諸相—産業経済とその周辺—』であり、藤井先生は第 3 章「ポーランドにおける近代化の一側面—第一次大戦直後の経済的再建を中心に—」を担当され、また筆者は第 2 章「近代化と金融システム—スコットランドのフリーバンキング—」を担当している¹⁾。

ところが外国経済史の領域ではなく、むしろ日本経済史の領域にあつては、正徳元（1771）年創醸の大関株式会社が創醸 280 周年を迎えるにあたって、灘酒造史研究の泰斗であられた柚木学先生の下で、藤井先生と筆者が共に編集・執筆に携わることとなり、平成元（1989）年 1 月から、平成 3（1991）年の『魁—昨日・今日・明日—²⁾』刊行を経て、平成 8（1996）年の『大関 280 年史³⁾』の刊行に至るまでの約 8 年間、筆者の約 2 年間の英国への留学期間を除いて毎月、大関総合研究所内に置かれた社史編纂室に三人で集まり、史料の収集や原稿の校閲を行うこととなった。そしてそのことが、それまで日本経済史研究の経験を持つことがなかった筆者にとって、きわめて貴重な研鑽の場となったことは言うまでもない。

今般、藤井和夫先生のご退職を記念する論文集に寄稿させて頂くにあたっては、そのような藤井先生との長きにわたる共同作業の歴史を踏まえ、その後、筆者が単独で執筆を担当した『大関 300 年正史⁴⁾』に基づいて、平成期における清酒製造業の動向とそこでの大関の経営について論考し、これを藤井和夫先生に捧げることとしたい。

II 酒造経済史研究と関西学院大学

関西学院には、第二次世界大戦前から灘酒を中心とする酒造経済史に関する

1) 柚木（1992）第 2 章、第 3 章。

2) 大関株式会社（1991）。

3) 大関株式会社（1996）。

4) 大関株式会社（2014）。

卓越した研究の蓄積があることは周知のところである。一般に灘五郷で造られる清酒を灘酒と称する。「灘」という名称が初見されるのは、正徳6(1716)年のことであるとされ、また、明和9(1772)年7月の冥加金をめぐる上方酒家十ヶ所(郷)の酒運上金御免の嘆願書のなかで『上灘目』『下灘目』の名称が現れる。さらに文政11(1828)年に上灘郷が分かれて、上灘東組(青木・魚崎・住吉)、上灘中組(御影・石屋・東明・八幡)、上灘西組(新在家・大石)の三組となる。近世においては、この上灘三組と下灘(脇浜・神戸・二ツ茶屋)をもって「灘四郷」、これに今津郷を加えて「灘五郷」と呼ばれていた。他方、今日の「灘五郷」は、今津、魚崎、御影、西郷、西宮の「五郷」であって、これは明治19(1886)年に「摂津灘酒造業」が創設されて以来の名称である⁵⁾。

灘酒については早くも明治40(1907)年には神戸税務監督局の手によって『灘酒沿革史』が刊行されているが、本格的な研究書としては昭和16(1941)年刊行の柚木重三『灘酒経済史研究』が最初である。昭和11(1936)年に関西学院大学商経学部へ着任した柚木重三は、灘酒造業者が所蔵する古文書の収集を始めることによって灘酒造業の研究に着手したが、昭和15(1940)年5月に急逝したため、その成果の一端をまとめたものが同書である。さらに関西学院大学においては、その史料の謄写保存と編纂を目的として、灘酒造家たちの財政的支援を受けつつ学内に「灘酒経済史料編纂会」を立ち上げ、その研究作業は第二次世界大戦中も途絶えることはなかった。そして、戦後の混乱期を経て昭和25(1950)年から26(1951)年にかけて、その成果が関西学院大学編纂『灘酒経済史料集成』上・下2巻として刊行された⁶⁾。

このような戦前からの柚木重三を中心とする関西学院大学における灘酒造史研究の血脈を受け継ぎ、さらにあらたな地平を切り拓いたのが昭和40(1965)年に刊行された柚木学『近世灘酒経済史』である。「灘酒造業は近世以来の江戸積の先進酒造地たる伊丹・池田に対抗して、18世紀以降に、在方酒造業として西摂沿岸農村を基盤に抬頭し、19世紀初期には既に完全に先進酒造地を圧倒して、江戸市場を独占するまでの発展を示した。(中略)しかしその発展

5) 柚木(1965)27-8頁。

6) 柚木(1965)3-4頁。

契機も、19 世紀後半を迎えて、幕藩体制そのものの動揺してゆくなかで、以後停滞傾向を示しつつ、明治期に入ってゆくのである。こうした近世子中期から後期にかけての灘酒造業の展開過程を追求し、生産流通にわたって灘酒造業の経済構造を解明⁷⁾」したのが同書である。

『近世灘酒経済史』の刊行後、昭和 44 (1969) 年から平成 4 (1992) 年にかけて発表された研究論文 11 編をあらたに一書にまとめたものが平成 10 (1998) 年に刊行された柚木学『酒造経済史の研究』である。同書は「序論において、日本における酒造業の展開を近世酒造業から近代酒造業の流れのなかで捉える。近世後期酒造業の展開、明治政府の酒造制作、明治前半期の全国酒造動向、酒屋会議と明治前半期酒造体制について概説する。そのうえで、本書を第一部と第二部の二部に分け、第一部は江戸積酒造業の展開と酒造経営として、主として上方一円に広がる江戸積とそれが灘五郷に集中してゆく要因を探る。あわせて酒造経営や酒樽屋仲間の動向についてもふれている。第二部は日本の近代化と酒造政策として、兵庫開港をめぐっての兵庫商社設立の動き、それに実現をみずに新政府のもとに会計基立金の応募に灘の酒屋も対応していく過程と、明治政府の地租にかわる新財源としての酒税の増徴策に対する酒屋会議の問題に言及⁸⁾」している。

このように『酒造経済史の研究』は、『近世灘酒経済史』に比較して、近世から近代へ、そして灘から全国へと研究の対象を拡げたわけであるが、『酒造経済史の研究』のための論文執筆と同時に進められたのが、上述のとおり『大関 280 年史』の編纂作業であった。すなわち酒造経済史研究の対象としての時代と地域が拡大されると同時に、柚木学先生の関心は、大関株式会社を素材として個別の蔵を対象とした経営史研究へも向かっていったわけである。

平成 8 (1996) 年に刊行された『大関 280 年史』では、第一部の通史のうち江戸期から明治大正を経て、第二次世界大戦前までを柚木学先生が、また第二次世界大戦後、昭和 45 (1970) 年までを筆者が執筆し、さらに同年から平成 4 (1992) 年までを藤井和夫先生が執筆されている。この『大関 280 年史』の刊

7) 柚木 (1965) 1 頁。

8) 柚木 (1998) 306 頁。

行後、ちょうど10年を経た平成14(2002)年に大関株式会社内に「大関300年史編纂委員会」が立ち上げられた。社内の編纂委員の協力を得て筆者がすべての章をあらためて執筆したが、『大関280年史』と重複する部分は、柚木学先生のご遺族と藤井和夫先生のご了解を得て、圧縮したり、加筆修正を行ったり、あるいはあらたに執筆している。そして以下では、平成期の日本の酒造業について、平成26(2014)年に刊行された『大関300年正史』に基づいて280年史と300年史の差分である20有余年にわたる大関株式会社の動向を中心に論考する。

III 級別廃止と新業態の展開

(1) 級別の廃止

平成元(1989)年12月29日に日経平均は3万8975円の最高値を記録し、バブルはピークに達した。そして翌平成2(1990)年10月までに、日本の株式市場の時価総額は50%近く下落した。平成元(1989)年をピークとして、昭和61(1986)年以来およそ5年間にわたって膨れ上がった日本のバブルは、ついに崩壊した。そして日本経済は長期におよぶ不況の時代、いわゆる「失われた10年」に突入した。当時その不況は、新しい元号をとって「平成不況」とも呼ばれ、あるいはその原因が複合的であるとの理由から「複合不況」とも名付けられた。

このような時代の中で大関酒造株式会社は、平成3年(1991)年1月、創醸280周年を迎えることとなった。これを機に大関は、新たに「楽しい暮らしの大関」という企業理念体系を定めて社是をも一新し、さらに同年4月1日付で従来の社名「大関酒造株式会社」から「酒造」の二文字を取りはらい、新社名として「大関株式会社」を掲げた。そして、その新社名のロゴタイプが制定され、あらたにコーポレート・シンボル・マークも制定された。社名の変更には、酒造業を基本としつつも、酒類以外の飲料、食品、化成品等を商品化して新しい大関を展開していこうとする大関の思いが込められていた。

平成4(1992)年4月1日に、清酒における級別の廃止が行われた。清酒の

級別は第二次世界戦前からあり、級別に異なる税率を適用するために整備されてきていたが、戦後は、昭和 24 (1949) 年以来、「特級」、「一級」、「二級」の三段階制が維持されていた。ところが、平成元 (1989) 年の酒税法の抜本的な改革の際にウイスキー類の級別が先行して廃止され、併せて清酒の「特級」も廃止された。そして、三年間の「一級」、「二級」による二段階制を経て、この年、約半世紀におよぶ清酒の級別の歴史がその幕を閉じることとなった。

これに先だって大関では、すでに昭和 63 (1988) 年 11 月頃から、4 年後の級別廃止を視野に入れた新しい清酒の区分の検討に着手していた。その結果、当時の特級を「極上金冠」、一級を「金冠」、二級を「銀冠」とし、さらに「金冠」と「銀冠」の間に「極上銀冠」を設けた。そして、特級が廃止された平成元 (1989) 年 4 月 1 日の段階では、大関独自の区分として特級を「特撰金冠」、一級を「金冠」、二級を「銀冠」とするシンプルなかたちを整えられた。さらに全面的な級別廃止にあたっては、大手清酒メーカーを中心に清酒業界内で協議が行われ、その結果、従来の「特級」、「一級」、「二級」に代えて、「特撰」、「上撰」、「佳撰」という新しい呼称を用いることになった。そのため大関では、「特撰金冠」に「特撰」、「金冠」に「上撰」、「銀冠」に「佳撰」の名称を新たに付け加えて併記することとした。

級別が廃止されてから大関の中で売上げを伸ばしたのは、吟醸酒、純米酒などのいわゆる特定名称酒であった。この年、吟醸酒が 33.6%増、純米酒が 19.2%増と大幅に増加し、全清酒中に占める吟醸酒を含めた特定名称酒の構成比は 22.8%となり、初めて 20%を越えた。また、級別廃止は、清酒の容器の変容を促した。清酒の容器はかさばって重い一升瓶から次第に少容量器へと移行し、さらに特定名称酒であることを示しやすい変形瓶が増加した。

バブルが崩壊し、さらに級別が廃止されたことで、清酒全体の需要低下が懸念されたが、清酒の需要はなんとか順調であった。平成 4 (1992) 年度の全国課税移出量は、前年度比 10.1%減の約 137 万 4,150kl と横ばいとなったが、翌平成 5 (1993) 年度には前年度比 3.4%増の 142 万 1,518kl となり、需要は上向いていた。ところが平成 5 (1993) 年は、冷夏による米の凶作が清酒業界に深刻な影響を与えた。原料米の価格が大幅に上昇し、中小の清酒メーカーの中

には生産の縮小、休止を余儀なくされる製造業者も出始めた。

級別廃止は当初、消費者にとっての清酒を選ぶ基準が分かりにくくなり、その結果、商品の差別化を図ることが困難となることが懸念された。そのため大関では、こうした事態に対応すべく、営業担当者には顧客のニーズを的確に把握することが、また管理部門には販売支援体制を整えていくことが強く求められた。また特定名称酒へのシフトという点について大関では、すでに先行して大吟醸酒「大坂屋長兵衛」をはじめとする特定名称酒の構成比を高める方針を打ち出していたので、十分な対応力があつた。

級別廃止はまた、税制の改定をも意味した。つまり清酒の酒税額は、従来の等級とはまったく関係がなくなり、アルコール度数のみが基準となった。その結果、1.8ℓ瓶での税額は240.66円に統一され、従来1.8ℓあたり331.74円であった一級については約90円の減税となり、210.60円であった二級については約30円の増税となった。そのことはつまり、上撰（一級）の価格低下と佳選（二級）の価格上昇を意味したわけで、同じ酒造業者の中でもとくに大関のように、上撰を主体とする清酒メーカーにとっては、級別廃止が販売量の増加へとつながった。

(2) 新業態の展開と対応の遅れ

しかしながら、後に振り返ってみれば、この販売量の増加は必ずしも大関のような上撰主体の清酒メーカーにとって好ましい出来事ではなかった。なぜなら、級別廃止に伴う売上増に目を奪われてしまい、ディスカウントストアやコンビニエンスストアといった新業態や、スーパーマーケットなどの量販店が「酒小売」として大きな勢力になりつつあるということに対する認識が甘くなり、結果としてそうした動向への対応が遅れてしまったからである。

この対応の遅れの原因は、危機意識はあっても具体的な対応策が示されていなかったことであつた。たとえば大関では、平成4（1992）年に東京支店に、また平成5（1993）年に大阪支店に、それぞれ営業推進課を新設し、量販店を含む新業態への対応に備えてはいたが、現場では新たな対応策が示されず、依然として製造業（生産者）、卸売業、小売業からなる「生販三層」という旧来

のシステムの維持が至上命題となっていて、大関の特約店（卸店）や大関が組織化した小売店に対して重点的に営業活動を行うという発想から抜け出せず、結局、新業態への営業活動がもっとも手薄となってしまった。

また、大関の新業態に対する対応が、ディスカウントストアとコンビニエンスストアとでは微妙に異なっていたことにも注意しておく必要がある。まず、酒類を取り扱うコンビニエンスストアでは、その品揃えにあたってワンカップが必須のアイテムとなっていた。したがって、大関の場合には、とくに意識をせずともコンビニエンスストアの伸張に連動して、ワンカップの売上げが順調に伸びた。他方ディスカウントストアについては、他メーカーが昭和 58（1983）年から昭和 59（1984）年にかけて低価格酒の発売に踏み切っていた中で、大関は昭和 60（1985）年によく紙パックの「のものも」を発売し、この分野では後発組となってしまった。そのため前述の営業活動上の問題とも相俟って、この業態に対する対応の遅れを増幅させてしまった。

IV 発泡酒の台頭と酒造業の二極化

(1) 阪神・淡路大震災と灘の酒造業

松本サリン事件に象徴される社会不安、そして度重なる政権交代による政治的不安定が続いた平成 6（1994）年であったが、年が明けて平成 7（1995）年 1 月 17 日に「阪神・淡路大震災」が発生した。この震災では、死者 6,434 名、行方不明者 3 名、負傷者 4 万 3,792 名を数え、避難人数は 30 万名以上に上った。被害総額は、国土庁の概算で 9 兆 6,000 億円となり、これはわが国の GDP の約 2% に相当した⁹⁾。

増税を目的とする酒税法改正が平成 6（1994）年 5 月 1 日から実施された。前年度の不作に伴う米価格の上昇のためにやむなく 3 月に値上げを実施したばかりであり、酒造業界にとっては大きな痛手となった。そして、清酒、焼酎、ビールなどのメーカーは増税分の値上げを行ったが、これに逆行して大型スーパーは酒類の値下げを発表した。酒販市場ではすでに一般小売店の衰退が著し

9) 国土交通省（1995）第 1 章第 1 節を参照。

く、この頃、総酒類販売額に占める一般小売店の割合は全体の7割程度に落ち込んでいた。そして、それに代わって成長したディスカウントストアやスーパーなどによって価格決定の主導権が握られてしまっていたのである。もっとも顕著な例としては、350mlの缶ビール220円が一気に128円に値下げされた。まさに「価格破壊」であった。

平成6（1994）年3月、5月の二度にわたる価格改定を見越した仮需要の反動で、同年度は、清酒業界にとって極めて厳しい年度となった。さらに夏は猛暑、冬は暖冬、加えて1月には「阪神・淡路大震災」が発生して清酒主産地である灘五郷を直撃したために、同年度の全国課税移出数量は、124万3,259klで前年度比85.6%に留まった。大関においても、販売数量6万3,159kl（35万123石）と35万石ラインは何とか維持したものの、前年度比は93.4%となってしまう。ここに、震災をひとつの契機として清酒業界、ひいては大関にとっての長く厳しい時代が始まった。

この長く厳しい時代を予見して、それに備えるかのように、大関では平成6（1994）年4月に、長部家の縁戚からあらたに人材を得た。のちに11代長部文治郎の後を継いで代表取締役社長、会長を務めることとなる橋本康男である。橋本康男は、それまでさくら銀行（現在の三井住友銀行）に勤めていたが、新たに開設された社長室に室長として迎えられた。

振り返ってみると「阪神・淡路大震災」による大関の被害総額は約10億円で、同業他社に比べても比較的損害は小さかった。そして、いわゆる「復興」資金としては、本社工場の建設約50億円、新恒和蔵の建設約23億円等を含めて、約100億円が支出された。また、大関の場合、西宮の地を離れて、丹波篠山に丹波工場を持っていたことが幸いした。これによって一定の生産が維持できたからである。しかし本社工場の瓶詰ラインが機能停止してしまったため、ここが復旧しない限りは、酒はあっても製品にはならない状態が続いた。そのため、灘以外の清酒メーカーに商圏、得意先をかなり奪われてしまったこともまた事実である。

大震災に前後して、大関は本社工場を建設した。本社工場の建設はもともと昭和63（1988）年頃から構想されていたが、平成5（1993）年11月、正式に

建設が決定し、平成 6 (1994) 年 5 月に着工した。生産設備増強のための新プラントを設置するスペースがなく、長期的な課題になっていたが、そうした問題を一気に解決する方策が、「本社新社屋の建設」ではなく「本社工場の建設」であった。つまり、6 階建の本社社屋のうち 2 階と 3 階に瓶詰工場、4 階に瓶詰設備用の機械室を持つという、まさに本社の中に工場を内包させるというきわめてユニークな設計であった。

本社事務所の取り壊しは 5 月初旬から始まり、工事期間は 14 ヶ月で平成 7 (1995) 年 7 月頃の完成予定であった。ところが着工後の平成 7 (1995) 年 1 月に「阪神・淡路大震災」が発生した。しかし、幸いにして本社工場は取壊しを終えて鉄骨を組み上げた段階であったために、建物自体の被害はなかった。その後、本社工場は当初の予定に 3 カ月遅れて平成 7 (1995) 年 10 月に竣工した。

「阪神・淡路大震災」以後、震災に伴う自粛ムードや急激な円高に伴う景気後退への懸念、地下鉄サリン事件以後の首都圏での料飲需要の冷え込みなどのために、業務用市場を中心に酒類消費の深刻な不振が続いた。量販店の低価格輸入ビールの販売に対抗して、ビール業界が麦芽率の低い低価格の「発泡酒」の販売に力を入れ始めたのもこの頃である。また、清酒業界ではワンカップの類似品種が次々と登場してきた。そしてカップの大型化もこの頃から始まり、他社では 270ml のカップ酒を発売した。まさに「ワンカップ戦争」の様相を呈した。

灘五郷は震災で全壊したために、3~6 ヶ月間は商品が出ないだろうとの噂もあったが、この噂は見事に払拭され、しかも約 40 日で完全復旧した大関が、その一番乗りを果たした。その結果、大関の販売数量も前年度比 2.9% 増となった。販売組織の維持にも注力して得意先の不安を払拭し、かつその健在ぶりをアピールした。また、震災の被害にもめげず、自社で主催するコンサートや美術展などのいわゆるメセナ活動も従来どおりに実施した。

(2) 発泡酒の台頭と清酒メーカーの二極化

平成8(1996)年には、1月の1ドル104円から12月の113円まで、大幅な円安が進行した。こうした円安基調によって輸出産業は大きく支えられたはずであるが、日本経済は一向に景気回復の兆候を示さなかった。金融業界では否応なく再編が進行した。大手都市銀行は合併によって生き延びることができても、地方の中小銀行にそのような選択肢はない。11月には阪和銀行に業務停止命令が下り、戦後はじめての銀行倒産となった。

平成8(1996)年の酒類業界全体としては、ワイン、ウイスキーが低迷し、ビールが横ばい、清酒はやや下がり気味といった状態で、発泡酒や焼酎、合成清酒など低価格のものが売れるという傾向が顕著であった。酒類の消費低迷という傾向の中で、酒類卸の合併による経営強化が相次いだ。また、とくに合併の結果として商社系の酒類販売会社が誕生し始めたのも、この時期の特徴であった。

酒類卸の再編は当然、メーカーにも一定の変革を迫ることになる。大関でも量販店を含む新業態への対応がようやく整いつつあった。12月には、量販店への売上拡大を図る目的で、棚割を企画立案できるコンピュータシステムを導入することが決定したが、このときすでに大手同業他社では、同様のシステムを導入することによって大手量販店との間で有利な商談を進めていたのであり、大関の出遅れは否めなかった。

平成9(1997)年4月に消費税が3%から5%に引き上げられ、自動車や家電などの分野で駆け込み需要の反動が起り、消費は全体として落ち込んだ。金融システムは、さらに大きく揺れ動いた。11月に入り、三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券が倒産した。

平成9(1997)年度は、消費低迷のあおりを受け酒類業界は総じて苦戦したが、とりわけ卸売にとって受難の年となった。コンビニエンスストアとディスカウントストアの台頭は著しく、従来の小売店は急激に廃れていった。こうした傾向の中で、大型小売店に商品を生産できない中小の卸売は、次々と縮小、合併、廃業を余儀なくされた。その結果、全国展開する大型卸が地方の中小卸を吸収合併する構図が定着していった。

平成 10 (1998) 年に入っても卸・問屋レベルでの吸収合併が頻繁に繰り返された。また、山村硝子さんが日本硝子を買収したことは、瓶の業界では大きな動きであった。景気が悪いために酒類の消費は不振で、清酒メーカーの自己破産や廃業が相次ぎ、メーカー数は減少傾向にあった。そして清酒は、増量化・低価格化のために、瓶から紙パックへと容器の移行が進展したが、全体としての清酒需要増大へはつながらなかった。

この時期に PL 法 (製造物責任法) の施行や各種環境法の規制強化などを背景にして、環境問題は企業経営にとって重要な課題となったが、とくに企業活動における環境負荷を低減させる一つの手段として、「環境 ISO (ISO14000)」が注目を浴びるようになった。ISO14000 シリーズは、ISO (国際標準化機構) が定める環境マネジメントシステムの規格であり、環境マネジメントシステムの規格の具体的な要求事項を示したものが ISO14001 である。大関は、平成 11 (1998) 年 6 月 25 日付けで認証取得に至った。清酒メーカーによる認証取得は、大関がはじめてであった。

清酒のマーケットが縮小する中、清酒メーカーの二極分化がますます顕著になってきた。大関のような全国展開をしている大手メーカーは、大手卸売店・小売店の要望に応じて、いかにおいしくて安い商品を開発するかに生き残りがかかっていた。他方、それ以外のメーカーは地酒に徹して、少々価格が高くておいしい酒を造り、希少価値で生きていくことが求められるようになった。つまり、量の面で大手メーカーには届かず、質の面で地酒メーカーとしての特色も発揮できない清酒メーカーは、市場からの撤退を余儀なくされた。

V 資本と経営の分離—世紀転換点の大関—

(1) リストラクチャリング

清酒マーケットの縮小に伴い、清酒製造場数の減少は著しく、平成 12 (2000) 酒造年度における清酒の製造場数は 1,579 場となり、前年度の 1,619 場からさらに 80 場の減少となった。一方で焼酎は依然として好調であった。この年 11 月には、清酒、ビール、発泡酒、ワインなどの増税案が大蔵省から提示された

が、業界からも、自民党からも反対にあい、結局増税は見送りとなった。

平成 12 (2000) 年、大関は創釀 280 周年を翌年に控えていた。11 代長部文治郎は、同年度の初めに、残念ながら過去 3 年間の全社的な取組みにおいては社員の意識改革さえ十分に図れていないと述べ、21 世紀に勝ち残るためには、過去にとらわれない発想の転換を図り、経営体質の強化に全社一丸となつて取り組むことが必要であるとして、大関の経営史においてはじめて、あえて「リストラ」という言葉を同年度の社長方針の中に織り込んだ。ただし、このときの大関における「リストラ」とは、業務効率化や経費節減の徹底した取組み、あるいは不振支店の活性化などを意味しており、人員の削減を伴うものではなかった。

大関流の「リストラ」の手始めとして、平成 12 (2000) 年 4 月から本社全部門においてそれまでの課制を廃止しグループ制が導入されることとなった。導入のねらいは細分化・肥大化した組織を簡素化することにより、仕事の効率化・多能化を通じて組織を活性化することにあった。この当時、グループ制の下では、名刺には部長 (室長・所長)・リーダー以外の肩書きは表記しないことが定められ、徹底した社内組織のフラット化、簡素化が志向されていたことがうかがえる。このグループ制は、その後、平成 13 (2001) 年 4 月に本社以外の営業部門にも導入された。

仕事の効率化・多能化の一端としては、平成 12 (2000) 年 5 月に大関のホームページがオープンした。ホームページの開設後、はやくも 8 月にはインターネット通販が社内提案されている。当時としてはまだ珍しい試みであったが、販売される商品もかなり限定的で、代金回収もクレジットカード決済ではなく振込方式が予定された。また、組織の「リストラ」という意味では、昭和 63 (1988) 年に山梨県で始めたワイン事業から事実上撤退し、またサンフランシスコとロスアンゼルスにあった駐在員事務所が平成 12 (2000) 年度をもって閉鎖された。

21 世紀となる平成 13 (2001) 年に、アメリカでは同時多発テロが起こり、その後、世界的に景気は減退し、わが国の企業倒産件数は戦後 2 番目の高水準、失業率は過去最悪となった。当然、個人消費も冷え込み、酒類業界にあっ

ては、平成 15（2003）年秋の酒類小売免許の実質自由化を目前にして酒類間競争が激化し、とくに清酒業界では低価格化が売上と収益を圧迫していた。

この年、大関は創釀 290 周年を迎え、業績向上を目指して総力を挙げたが、販売数量は、29 万 1,240kl で前年度比 95.5%となり、ついに 30 万 kl を割り込んだ。また売上高についても、350 億 7,900 万円で前年度比 94.5%の水準に留まった。そして、収益面においてはコスト削減によって販売費用の増大をカバーできず、15 億 9,200 万円の経常損失を計上した。これは、会社設立以来はじめての大幅な赤字計上であった。

(2) 資本と経営の分離

2002（平成 14）年度末には、21 年ぶりに日経平均株価が 8,000 円を割り込むなど、景気の動向は一段と不透明になった。平成 14（2002）年度の全国の課税移出数量は 89 万 7,671kl（497 万 6,257 石）で前年度比 94.6%と 7 年連続して減少し、ついに 500 万石の水準を割り込んだ。そして、いまだに底を打つ気配が感じられなかった。

同年 4 月 1 日付で、11 代長部文治郎は代表取締役社長から代表取締役会長に就任した。また 11 代長部文治郎の弟である長部二郎が代表取締役副社長から代表取締役副会長に就任した。そして、代表取締役専務を務めていた橋本康男が代表取締役社長に就任した。3 世紀近くにわたって長部家による同族経営を続けてきた大関は、縁戚であるとはいえ直系ではない橋本康男の社長就任によって、それまでの経営のあり方に大きな舵を切った。

この年、大関は、国内清酒市場の縮小への対応策として、まず新業態向けの営業担当者を増強すると同時に、アメリカ進出以来の海外展開を目指した。まず、中国の食品企業である旺旺グループとの提携による現地での清酒製造を模索し始めた。そして翌平成 15（2003）年 3 月技術協力に関する契約に調印し、9 月には現地生産の「清酒大関」の瓶詰めが始まった。また既存商品の多様化にも力を入れ、「ワンカップ」を大容量化した商品を相次いで発売し、「ワンカップ」、「のものも」商品の充実を図った。

平成 15（2003）年になっても、平成 16（2004）年になっても、酒類間の競争

は激しさを増すばかりで、清酒市場の縮小は止まらなかった。平成 15（2003）年には、53 年ぶりに焼酎の出荷量が清酒のそれを上回った。翌平成 16（2004）年には、全国の課税輸出数量は 75 万 2,966kl で前年度比 89.5%と 9 年連続して減少し、回復の兆しが見られない厳しい状況で推移した。大関の販売数量もやはり連続して減少したが、平成 16（2004）年には、なんとか経常黒字を計上した。

この 4 期ぶりの経常黒字は、代表取締役役に就任した橋本康男が、社内情報の積極的な公開による危機意識の共有、商品開発体制の改善、業態変化に対応した営業体制の確立、月末の無理な在庫積増の回避、不良在庫の縮小を目指して、抜本的な大関の体質改善を推し進めた成果であった。そして平成 16（2004）年度の 6 月下旬の株主総会において、11 代長部文治郎名誉会長と長部二郎相談役が揃って代表権を返上し、取締役を退任した。大関の長い歴史のなかで初めて資本と経営が明確に分離したのである。

また、平成 16（2004）年度の社長方針の中にはじめて「希望退職制度実施について」との項目が設けられ、「新規採用の停止、出向人事の推進、自由選択年制の導入等、人件費の削減を実施してきたが、残念ながら希望退職制度を実施することとなった」との文章が添えられた。清酒離れが進み、卸売の再編や業務用小売の提携など清酒市場全体が揺れ動く中、人員削減を伴う本格的なリストラの断行が示唆されたわけである。

なお、平成 16（2004）当時、多聞酒造株式会社は民事再生計画に基づいて再建中であったが、計画の履行が困難な状況となり、結局清算されることとなった。この際、大関に協力要請が求められたため、大関は多聞の商標権の買い取りで対応することにし、「多聞」他、同社所有の 17 商標を同年 12 月に買い取った。多聞の銘柄はとくに北海道地方で強く、大関の売上増にも貢献した。

VI 縮小する市場との闘い

(1) アルコール飲料市場の低迷と清酒市場の縮小

平成 17 (2005) 年、郵政民営化を問う衆議院選挙で小泉首相の率いる自民党は圧勝し、与党で衆議院の 3 分の 2 を占めることとなった。この後、日本は市場主義的な政策を推し進め、非正規雇用の増大、所得格差の拡大が社会問題となっていく。平成 18 (2006) 年以降、日本経済は企業収益の改善に支えられ、輸出や設備投資が増加し、緩やかな拡大基調に乗った。そのため雇用環境の改善は続いたが、依然として個人消費の伸びは低調に留まった。

日本経済は緩やかな回復を示していたが、政治は不安定さを増していった。平成 18 (2006) 年 9 月の安部内閣発足以降、福田内閣、麻生内閣と、内閣は 1 年交代の様相を呈した。さらに平成 19 (2007) 年 6 月にアメリカでサブプライムローン問題が顕在化し、平成 20 (2008) 年 9 月には、リーマンショックが起これ、世界的な金融危機が始まった。同月、ニューヨーク証券取引所は、ダウ平均で 777 ドル安という史上最大の下げ幅を記録した。日本経済も再び、この危機による不況の中に巻き込まれていった。

アルコール飲料の消費減少は止まらず、消費者の低価格志向も依然として強く、清酒は苦戦を強いられ続けた。ここであらためて、高度成長期以降過去 40 年間にわたるアルコール飲料市場の全体像を俯瞰しておこう。表 1 は 1970 (昭和 45) 年度を 100 とした 1965 (昭和 40) 年度以降の酒類別消費数量指数の推移を示している。

まずビールは、平成 6 (1994) 年度に指数 243 で最高値を記録するが、その後それを上回ることなく、平成 23 (2011) 年度には 92 となっている。次にウイスキーは、昭和 58 (1983) 年度に指数 286 で最高値を記録するが、その後それを上回ることはなく、平成 19 (2007) 年度に 57 で最低値を記録した後、ハイボール効果などもあって、平成 23 (2011) 年度には 73 となっている。唯一勢いのある伸びを見せたのは焼酎であり、平成 6 (1994) 年度に指数 300 となり、昭和 45 (1970) 年度以来およそ四半世紀をかけて 3 倍増を記録し、さらに平成 19 (2007) 年度には 497 とほぼ 5 倍増となった。ただしその後は焼

表1 酒別消費数量指数 <昭和40(1965)～平成23(2011)>

(昭和45年度=100)

年 度	酒				合 成 清 酒	焼 酎	ビ ー ル	ウイスキー類			
	特 級	一 級	二 級	計				特 級	一 級	二 級	計
昭40	66	47	102	78	186	106	66	25	31	63	49
45	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
46	105	111	95	102	87	97	104	123	108	97	105
47	120	125	91	106	79	95	115	167	122	95	116
48	131	139	85	108	71	95	123	238	142	95	137
49	126	146	79	108	62	93	126	305	154	100	158
50	119	156	76	110	57	94	129	371	195	100	180
51	106	150	74	106	56	97	125	422	240	108	204
52	101	149	73	104	53	107	140	487	257	113	225
53	92	144	70	100	53	109	148	524	254	116	236
54	90	150	71	103	54	112	154	586	266	119	255
55	80	139	71	98	54	118	151	626	291	127	273
56	72	136	76	100	54	124	156	606	297	134	273
57	66	130	78	98	54	143	161	616	312	143	283
58	59	123	78	95	55	186	164	608	321	148	286
59	50	106	76	87	54	270	157	498	271	131	241
60	47	103	80	87	54	294	162	460	232	124	222
61	45	103	86	90	54	285	169	467	221	131	226
62	44	102	88	91	54	272	181	477	202	133	228
63	42	95	95	92	55	282	194	472	188	154	237
平 1	—	104	85	88	55	243	208	—	—	—	176
2	—	104	88	90	55	260	222	—	—	—	158
3	—	103	89	90	53	253	232	—	—	—	148
4	—	—	—	90	69	269	236	—	—	—	140
5	—	—	—	89	96	291	232	—	—	—	141
6	—	—	—	82	113	300	243	—	—	—	125
7	—	—	—	83	131	321	232	—	—	—	116
8	—	—	—	79	136	341	230	—	—	—	105
9	—	—	—	73	133	343	218	—	—	—	102
10	—	—	—	69	134	341	201	—	—	—	105
11	—	—	—	67	142	357	189	—	—	—	100
12	—	—	—	64	152	363	178	—	—	—	94
13	—	—	—	61	157	392	159	—	—	—	88
14	—	—	—	58	162	412	142	—	—	—	80
15	—	—	—	54	165	456	130	—	—	—	74
16	—	—	—	49	162	487	124	—	—	—	67
17	—	—	—	47	163	494	117	—	—	—	63
18	—	—	—	45	148	495	114	—	—	—	60
19	—	—	—	43	138	497	111	—	—	—	57
20	—	—	—	41	131	482	103	—	—	—	57
21	—	—	—	40	120	476	98	—	—	—	63
22	—	—	—	39	112	457	95	—	—	—	71
23	—	—	—	39	104	454	92	—	—	—	73

(出所) 『国税庁統計年報書』

(注) 1. 期間：4月～3月。

2. ウイスキー類とは、ウイスキーとブランデーの合計。

耐離れの傾向も出てきたのか縮小に転じ、平成 23 (2011) 年度には 454 と、ピーク時の約 1 割減となった。

このようにビール、ウイスキーが市場を縮小させ、焼酎も伸び止まりをみせる中であって、清酒はもっとも厳しい立場にある。同じく昭和 45 (1970) 年度以降で清酒は、昭和 50 (1975) 年度に指数 110 で最高値となるが、その後市場は一度も回復することなく縮小を続け、平成 15 (2003) 年度には指数 54 でピーク時に比べて半減となり、平成 23 (2011) 年度には 39 でピーク時のおよそ 3 分の 1 強にまで減少した。

具体的にそれを販売数量でみると、全国の販売数量は、平成 5 (1993) 年度に 144 万 1,105kl で前年度比 3.8%増、また平成 7 (1995) 年度に 131 万 9,757kl で前年度比 5.3%増と、二度ほど回復の兆しを示したものの、減少傾向の基調に変わりはなく、平成 17 (2005) 年度には 73 万 9,765kl となり、前年度比 3%の減少で、ついに平成 7 (1995) 年以来 10 年連続の減少となった。その後も減少傾向に歯止めはかからず、平成 23 (2011) 年度は 61 万 5,722kl となった。平成 4 (1992) 年度が 138 万 7,433kl であったから、世紀転換点前後の 20 年間だけでみても、清酒の市場は半分以下に縮小してしまったことになる¹⁰⁾。

そのような状況にある清酒市場の中で、さらに大関の状況を示したのが、表 2 である。表 2 は、昭和 45 (1970) 年度を 100 とした昭和 40 (1960) 年度以降の清酒販売数量の指数を示している。全国の販売数量は、昭和 50 (1975) 年度に指数 109 で最高値を記録し、その後は一時的な増減はあるものの、減少基調に変わりなく、平成 17 (2005) 年度に 48 と昭和 45 (1970) 年度の半数を下回った後、平成 23 (2011) 年度には 38 と 108 の最高値から比べると 3 分の 1 近くにまで縮小している。

これに対して大関では、昭和 50 (1975) 年度以降、市場全体が縮小する中で、昭和 56 (1981) 年度に 153 と昭和期の最高値を記録し、その後はいったん減少基調に入って昭和 60 (1985) 年度に 133 まで低下するものの、再度増加基調に転じ、平成 5 (1993) 年度には 161 にまで増加している。この期間中

10) 国税庁『国税庁統計年報』各年度版を参照。

表 2 清酒販売数量指数 <昭和 40 (1965)~平成 23 (2011) 年>

(昭和45年度=100)

年 度	全 国							大 関						
	課 税 数 量				輸 出 数 量	販 売 数 量	販 売 数 量				構 成 比			
	特 級	一 級	二 級	単 位 ℓ			計	特 級	一 級	二 級	計	特 級	一 級	二 級
昭40	60	43	95	—	72	41	72	74	53	65	55	133	96	118
45	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
46	101	110	92	—	99	114	99	101	108	48	108	94	101	neg.
47	123	128	90	—	107	124	107	113	124	48	122	92	101	neg.
48	136	143	85	—	110	115	110	124	136	43	135	92	101	neg.
49	111	133	75	—	100	100	100	102	134	48	130	79	103	neg.
50	116	156	75	109	109	119	109	100	149	48	144	69	104	neg.
51	100	145	71	—	102	133	102	90	153	43	146	62	105	neg.
52	96	146	71	—	102	153	102	82	152	96	144	57	105	183
53	89	140	68	—	97	144	97	90	148	7,391	145	62	102	5,081
54	87	150	71	—	103	150	103	84	156	8,522	152	55	102	5,596
55	74	130	66	92	92	160	92	68	144	17,322	145	47	100	11,958
56	68	131	75	—	97	166	97	61	147	28,983	153	40	96	18,947
57	62	128	77	—	96	212	97	56	145	33,474	153	37	95	21,833
58	54	115	75	—	90	220	90	47	132	39,883	144	33	92	27,665
59	45	102	75	—	84	234	84	39	118	46,183	134	29	88	34,496
60	44	99	78	85	85	247	85	37	114	50,826	133	28	86	38,318
61	42	99	84	—	88	257	88	34	112	58,709	135	25	83	43,561
62	41	98	86	—	88	288	89	33	108	67,339	136	24	79	49,522
63	38	89	96	—	90	316	91	32	102	80,761	138	23	74	58,411
平 1	—	103	79	85	85	387	85	—	118	70,622	144	—	83	49,199
2	—	103	87	89	89	319	89	—	118	78,700	148	—	80	53,176
3	—	94	88	86	86	374	86	—	112	85,278	146	—	77	58,429
4	—	—	—	86	86	553	87	—	—	—	153	—	—	—
5	—	—	—	89	89	813	90	—	—	—	161	—	—	—
6	—	—	—	78	78	393	78	—	—	—	150	—	—	—
7	—	—	—	82	82	421	82	—	—	—	154	—	—	—
8	—	—	—	78	78	546	79	—	—	—	156	—	—	—
9	—	—	—	73	73	497	73	—	—	—	148	—	—	—
10	—	—	—	68	68	1,736	71	—	—	—	138	—	—	—
11	—	—	—	66	66	353	67	—	—	—	138	—	—	—
12	—	—	—	62	62	327	63	—	—	—	131	—	—	—
13	—	—	—	59	59	310	60	—	—	—	125	—	—	—
14	—	—	—	56	56	326	56	—	—	—	115	—	—	—
15	—	—	—	53	53	344	53	—	—	—	108	—	—	—
16	—	—	—	47	47	388	48	—	—	—	98	—	—	—
17	—	—	—	46	46	413	46	—	—	—	98	—	—	—
18	—	—	—	44	44	429	44	—	—	—	94	—	—	—
19	—	—	—	42	42	479	43	—	—	—	94	—	—	—
20	—	—	—	41	41	490	41	—	—	—	88	—	—	—
21	—	—	—	38	38	517	39	—	—	—	89	—	—	—
22	—	—	—	38	38	580	38	—	—	—	81	—	—	—
23	—	—	—	38	38	588	38	—	—	—	76	—	—	—

(出所) 『国税庁統計年報書』

(注) 1. 期間：全国については、4月～3月。大関については、昭和40年度：5月～3月、昭和45年度以降：4月～3月。

2. 販売数量：全国については、販売数量＝課税数量＋輸出数量（47年までは沖繩含む）とした。

大関については、販売数量に輸出数量を含む。

3. 平成3年まで、課税数量の小計は各級を合計したため出所の数字と差異がある。

4. 平成4年度より級別廃止。

5. 1ℓ＝5.5435石で計算。

6. neg.＝無視しうる微小値。

の大関の伸長の要因としては、ひとつには一級酒主体のメーカーから二級酒主体のメーカーへと販売体制の転換に成功したこと、もうひとつには、市場が縮小する中で、倒産したり廃業したりした地方の中小メーカーのシェアを吸収していったという灘、伏見などの大手メーカーに共通の要素を挙げることができるだろう。

しかしながら、平成 5 (1993) 年度に最高値を記録した後は、大関もまた減少基調に転じ、平成 16 (2004) 年度にはついに 100 を割り込み、平成 23 (2011) 年度には 71 と昭和 45 (1970) 年度に比べて約 70%、ピークの平成 5 (1993) 年度に比べて約 45% の販売数量にまで減少してしまった。市場全体の減少量に比べればその減少割合は小さいが、その数字が前述のとおり中小メーカーの撤退分を吸収したことによって支えられえている側面は否めず、大手メーカーとしての大関もまた清酒市場の大幅な縮小という状況の中にあつたことは間違いない。

(2) 破壊のあとの創造

清酒を取り巻く厳しい市場環境の中にあつて、大関も平成 15 (2003) 年度で過去 3 期連続の経常赤字となった。そこで、この 3 期にわたって進められてきた新規採用の抑制、自由選択定年制の導入等による人件費の軽減、営業経費の削減、新規設備投資の抑制、支店の統廃合などに加えて、ついに平成 16 (2004) 年度には人員削減を伴う抜本的な経営の合理化が実施された。その結果、社員数は 577 名から 474 名に減少した。そのため平成 17 (2005) 年度には、販売数量、販売金額ともに前年度を上回り、大幅な経常利益の黒字を達成した。

清酒市場の縮小に歯止めがかからない中で、清酒に特化しては経営の安定、利益の確保は望めない。人員削減を伴う経営合理化を進めながら、一方で大関は製品の多様化を推進した。もともと大関は、平成 3 (1991) 年の創釀 280 周年のときに社名から「酒造」の二文字を取りはらい、企業理念として「楽しい暮らしの大関」を掲げ、酒類以外の飲料、食品、化成品等を商品化し、さらにレジャー分野や物流分野への進出も視野に入れようとしていたのだが、実

際にはバブルの崩壊、平成不況といった市場環境の中では、より前向きで積極的な商品や業態の多様化が実現できていなかった。

大関は、あらためて「楽しい暮らしの大関」という企業理念の原点に立ち戻る必要があった。平成 17（2005）年には、玄米で造った日本酒からアルコール分を取り除いた天然美肌成分を含み、バランスの良いアミノ酸を特徴とする化粧品「R2O」3種を発売し、さらに平成 19（2007）年には新たに2種を追加した。また、平成 22（2010）年には、北海道大学内に研究所を持つ企業の協力を得て、一般のウコン飲料に比べてはるかに高いウコン成分の吸収力を持つ飲料水「SOS」を発売した。

また、本業の清酒の領域においては、中堅メーカーを対象とする M&A が進められた。大関は、平成 19（2007）年 3 月から、灘酒造株式会社をグループ会社として迎え入れた。同社は、大正 2（1913）年創業の歴史ある清酒メーカーであり、ピーク時には約 2 万石、20 億円の売上を上げていたが、清酒市場の縮小と「阪神・淡路大震災」の影響から脱却することができず、コスト削減に努めるも力も及ばず、平成 18（2006）年 3 月に民事再生法の適用申請を受けた。

そこで大関は、同社との提携によって相乗効果が見込めると判断し、平成 18（2006）年 11 月に同社の株式の約 52%を取得した。また、同時に灘酒造株式会社は本社敷地を売却し、その売却代金をもって債務を完済し、実質上の無借金会社として再出発することとなった。そして、本社売却後は大関の敷地内で清酒製造免許を取得し、平成 19（2007）年 3 月から営業を継続した。

その後、平成 21（2009）年頃から、国内市場の縮小に対処するために大手清酒メーカーはこぞって海外生産の強化に着手し始めた。とくにアメリカでは近年、日本食ブームに伴って清酒の消費量が増大している。また、ヨーロッパや中国を中心とするアジアにおいても、近年の清酒の消費量の伸長は著しい。大関でも、アメリカでの売上を毎年 5%程度号ずつ伸ばしてきていたが、他社の展開に遅れることなく、アメリカ工場への新規設備投資の検討に着手した。

大関では、創業家の長部家が創醸以来約 300 年間、経営のトップを務めてきた。平成 6（2004）年にさくら銀行を経て入社し、平成 14（2002）年に代表

取締役社長に就任した橋本康男は、11 代長部文治郎名誉会長の従弟にあたる。その意味では、橋本康男も同族経営者の一人であった。そして平成 22 (2010) 年 2 月、大関は、おなじくさくら銀行出身の西川定良副社長が 3 月 1 日付で社長に昇格する人事を発表した。創業一族以外からの経営トップ就任は、大関にとってはじめてとなった。11 代長部文治郎と橋本康男の決断によるものであり、同族ではない社長への交代を機に経営効率化をさらに進め、競争力の強化につなげることが期待された。

創業家である長部家が経営の現場から離れることについては、社内的にも自然の流れとして受け止められた。灘の清酒メーカーでは、大手であっても依然として創業家が資本と経営の両方を握っているところが多い。むしろ当時の大関における社長交代は、酒造業の中では例外的であったともいえる。資本と経営を完全に分離した後の平成 23 (2011) 年、大関は創釀 300 周年を迎えた。

VII おわりに

近年における若年層の清酒離れ、あるいはアルコール飲料離れの傾向は強く、清酒の消費量は減少の一途をたどっている。生成数量は、平成 23 (2011) 年現在でピーク時 (昭和 48 (1973) 年) の約 30%、44 万 9,171kl にまで落ち込んだ。いわゆる酒蔵 (免許場) も昭和 34 (1959) 年の 3,990 蔵をピークとして、平成 23 (2011) 年現在で 1,709 蔵となり、半減以下の厳しい状況である。

一部に「地酒ブーム」はあるものの、地酒は料飲店での清酒の単価を引き上げるため、結果として清酒全体の消費量増大にはあまり大きくは貢献していないのが現状である。こうした「清酒離れ」の傾向が続く中で、いわゆる「団塊の世代」もいよいよ定年を迎え、もはや昭和の銘品「ワンカップ大関」を日常的に愛飲する世代は少なくなってきた。それでもなお、全国の酒類量販店、あるいはコンビニエンスストアにおいてこの「ワンカップ大関」を店頭に並べていない店舗は、今なおきわめて僅かである¹¹⁾。

以上、本稿では、平成期のとりわけ世紀転換点前後の約 20 年間を分析の主

11) 寺地 (2017) 285 頁。

たる対象として、大関株式会社を事例としつつ酒造業をとりまく市場の変化とそこでの経営の対応を検討してきた。級別廃止、商品と容器の多様化、大規模量販店とコンビニエンスストアの台頭、個人酒店の消失、小売の再編に伴う卸売の再編、焼酎ブームの到来、若年層のアルコール飲料離れ、レストランチャリング、資本と経営の分離、等々、清酒業界においておよそ起こり得るであろうほぼすべてのことが、世紀転換点前後の約 20 年間で集中的に生じたといっても過言ではない。

ただし、清酒市場にまったく未来が見えてこないというわけでもない。アメリカに続いて、アジア、ヨーロッパにおける清酒への関心は近年急速に高まってきた。この関心を一定の需要へと繋げることが酒造業界にとって喫緊の課題であるが、すでに蔵の規模の大小を問わず、海外に目を向けた挑戦を試みる業者が現れつつある。

参考文献

- 大関株式会社編（1967）『酒さけ酒』毎日新聞社。
———（1991）『魁—昨日・今日・明日—大関 280 年小史』大関株式会社。
———（1996）『大関 280 年史』大関株式会社。
———（2011）『さきがけて三百年—大関 300 年史』大関株式会社。
———（2014）『大関三百年正史』大関株式会社。
関西学院大学編（1940）『灘酒経済史料集成』上巻、創元社。
———（1941）『灘酒経済史料集成』下巻、創元社。
神戸税務監督局編（1907）『灘酒沿革史』弘文堂。
国税庁編（2011）『国税庁統計年報書』大蔵財務協会。
国土交通省（1995）『運輸白書』国土交通省。
寺地孝之（2017）「大関・長部文治郎の系譜—伝統を醸す」井奥成彦編『次代を越えた経営者たち』第 13 章、日本経済評論社。
柚木重三（1941）『灘酒経済史研究』象山閣。
柚木学（1965）『近世灘酒経済史』ミネルヴァ書房。
———編（1992）『近代化の諸相—産業経済とその周辺』清文社。
———（1998）『酒造経済史の研究』有斐閣。