

事業承継とアントレプレナーシップ：南部美人の事例

落合 康裕

(静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科 教授)

藤原 健一

(一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会 執行役員)

1. 要旨：

本稿は、株式会社南部美人のケースである。同社は、岩手県二戸市にある老舗酒蔵である。本年9月に創業120周年を迎えた。現当主の五代目久慈浩介は、同社入社後、杜氏職人による酒造りから蔵元による酒造りに移行する。現在では、国内市場だけではなく、海外市場にも積極的に展開し、「海外Kura Master2021」「オールコージ金賞」など国内外から高い評価を受けている。

しかし、事業承継後の五代目には、東日本大震災やコロナショックなど大きな経営環境の変化が襲いかかる。東日本大震災に伴う自粛ムードがある中、五代目は地元岩手の同業者と共に、「ハナサケニッポン」という東北産品の応援消費の運動を担った。また、コロナ禍では、消毒アルコールの商品開発をおこなってきた。本ケースでは、老舗酒蔵承継者の企業家活動について取り上げる。

2. 沿革

同社は、岩手県二戸市にある清酒製造販売業者で、創業120年を誇る老舗ファミリービジネスである。元々、醤油の醸造元を営んでいた久慈末太が、その技術を活かし、1902年（明治35年）、岩手県二戸市に酒屋を創業したのが始まりである。二代目は妻・ナヲが引継ぎ、1916年（大正5年）に久慈酒造合名会社へ法人改組した。

戦後の混乱期を経て、1951年（昭和26年）に、三代目秀雄（末太とナヲの息子）は、「現代の名工」にも選ばれた杜氏・山口一とともに、普通酒が主流の中、手間と時間をかけて造る吟醸酒「南部美人」を誕生させた。

高度経済成長期には、自由価格制への移行もあり、同社を含め多くの酒蔵が経営困難となり、大手との合併が相次ぐが、同社は自社ブランドを守るため合併話を固辞し続けた。その後、地酒ブームが起き、岩手県を代表する地酒として「南部美人」は全国区の人気銘柄となり、経営危機は免れた。

1997年（平成9年）には、洋酒が広く普及したことによる日本酒離れが顕著となり、再び経営的に苦戦を強いられる中、同社は海外市場に活路を求めた。同社は日本酒輸出協会に参画し、日本酒の輸出を実現させている。

2001年（平成13年）には、社名を久慈酒造合名会社から株式会社南部美人に改変、四代目である浩が代表取締役役に就任する。2008年（平成20年）には、地元産の梅を原料とした糖類無添加梅酒の製造を開始し、新しい商品を市場に投入する。2009年（平成21年）には、特許を取得した。

2013年（平成25年）には、浩の息子である浩介（以下、「五代目」と表記）が代表取締役に就任する。同年にコーシャ認証^(*)を取得するとと

もに、2017年（平成29年）には、世界的なワイン品評会であるIWC（インターナショナル・ワイン・チャレンジ）で、同社の「南部美人 特別純米酒」が世界一の称号である「チャンピオンサケ」を獲得している。

2019年（平成31年）には、ヴィーガン認証^{(*)2}を取得した。また、2020年（令和2年）には、Non-GMO^{(*)3}の国際認証も取得する。その後もKura MasterやIWC、全国新酒品評会などの国内外のコンクールで受賞を重ねている。

*1 コーシャとは、「コシエル（適正な）」というヘブライ語（イスラエルの公用語）で、主に旧約聖書に基づいたユダヤ教の食事規則のこと。海外では、最も安全な食品であると最高権威で認められている。

*2 ヴィーガン認証とは、肉や魚、卵、乳製品、はちみつ、ゼラチンを含むすべての動物性食品を一切使用していないことなどを条件に認証される。

*3 Non-GMOとは、遺伝子組み換え作物ではない、の意味。なぜ、岩手の老舗企業が世界的な評価を受けるまでに進化したのか。本ケースでは、創業家のアントレプレナーシップの観点から、老舗酒蔵承継者の企業家活動について取り上げる。

3. 五代目によるアントレプレナーシップ

同社が国内外で高く評価される酒蔵に進化する過程に何があったのか、五代目による主要な企業家的行動を以下みていくことにしよう。

(1) 杜氏職人から蔵元による酒造りへの移行

1996年（平成8年）、五代目は東京農業大学を卒業して蔵に戻ると、そのまま酒造りを開始した。当時、酒造りは杜氏に任せ、蔵元は販売面をはじめとした経営を行なうのが常識であったが、「自分が正しいと思う酒造りに邁進する」ため、経営者の父と衝突しながらも、酒造りを続けた。また、売上やコスト面も考え、三増酒を一部製造していたが、「品質一筋」を徹底する観点から、三増酒の製造を一切止めさせている。

(2) 積極的な新市場開拓と新製品開発

海外支出を果たした当時、日本酒は、適切な温度管理がされず劣化した状態で販売されており、否定的なイメージをもたれていた。そのイメージを払拭し、日本酒の価値向上のため、自ら現地レストラン等に乗込み、現地の食文化に合わせた飲み方や温度管理方法などの地道なプレゼンを続け、日本酒の普及拡大に努めた。また、消費者の購買動向に影響を与えるといわれ、高品質や高い安全性を表章するヴィーガンやコーシャ、Non-GMOの認証を取得（ヴィーガンやNon-GMOは業界初の取得）した。結果として、2022年現在、世界55ヶ国以上に輸出されるまでになっている。

また、自社の日本酒を活用できるなどシナジー効果も期待できる糖類無添加梅酒製造を開始する。当初、日本酒以外の酒類製造に葛藤はあったが、最終的には、南部美人の価値向上のために製造することを決断。梅酒販売を梃子に、日本酒が飲めない層や苦手な層の取込みにつなげている。



Figure 1 南部美人の商品

(出所) 同社より提供。

(3) 「ハナサケニッポン」運動

「ハナサケニッポン」運動とは、2011年（平成23年）の東日本大震災で甚大な被害を受けた東北地方の産品を買って・飲んで・食べることによって、日常生活の一部として長期的に被災地を

支援する運動で、自粛一辺倒だったムードに一石を投じることとなった。五代目は、当時のことを以下のように振り返る。

行動の自粛ではなく、逆に被災地の食べ物や飲み物を買って支えてほしいという願いを込めて、ハナサケニッポンというグループを・・・(中略)・・・立ち上げて、ユーチューブでお花見では自粛ではなく東北のお酒を飲んでください、東北のおつまみを食べてください、それこそが被災地の支援につながります、とお願いしました。

五代目は、同じ県内の同志の仲間を失ったことで奮い立ち、地元の蔵元とともに、「ハナサケニッポン」の共同サイトを立ち上げ、YouTubeで過度の消費自粛による東北地方の経済的二次被害の惨状を訴える動画を投稿し、運動を主導した。幸いなことに、YouTube 動画の黎明期であったが、著名人からもリツイートされるなど、約50万回再生されるほどの反響があった。五代目は、以下のように語り、消費者に対する感謝を今でも忘れていない。

震災時、(全国のみならず海外の方々が)応援消費してくれて東北の酒蔵は救われた、南部美人は救われた。

(4) 消毒アルコール開発

新型コロナウイルスの発生に伴い、全国的に手指消毒用エタノールの供給が逼迫した。コロナ禍の中、五代目は、同世代の酒蔵経営者と「酒蔵首脳会議」というオンライン会議を開催(毎週日曜夜)し、地域を超えた同業種のネットワークを活用して、コロナ禍での酒蔵のあり方や打開策を議論した。ここでは、同業種のライバル関係を越え

て様々な意見が交わされたという。

その後、国税庁・厚生労働省・消防庁などと連携しながら、医療従事者向けの高濃度醸造アルコール製品「南部美人アルコール65」を開発した。特に、五代目は医療対応が必要な児童から「南部美人アルコール65」の取り組みに対して感謝されたことに感銘を受け、現在でも地元医師会と連動して地域医療機関などに展開し製造を続けている。

高濃度アルコールを製造する技術を活かしジンやウオッカ造りを始め、今後の南部美人のブランド価値向上の一助となることが期待されている。



Figure 2 NUNBU BIJIN アルコール 65
(出所) 同社より提供。

4. 根底にある経営理念

同社は、久慈家五代にわたり、経営理念の実現に努力を重ねてきたことを強調する。五代目は以下のように語っている。

創業から長らくは二戸の南部美人でしかなかったが、三代目の祖父が県内に販路を広げ「岩手の南部美人」に成長させた。そして、四代目の父は全国へ拡販し「日本の南部美人」にまで成長させてくれた。そして、私は「世界の南部美人」にしたいと強い思いを抱き、海外市場を目指した。南部美人の発展は、伝統をつないだ家

業の勝利です。

2017年（平成27年）に「チャンピオンサケ」を獲得した際、五代目は「究極のテロワールを目指した日本酒が世界一をとった」とインタビューで答えている。その後、南部美人の酒だけではなく、二戸のさまざまな特産品と一緒にPRする「二戸型テロワール」事業を立ち上げている。

同社の過去の行動や言動から、品質一筋が意味することは、日本酒の品質にこだわるということを超えて、豊かな水、土、米などを育む地元二戸、全国の酒蔵仲間、消費者などと共存し、共に豊かになることを包含したものに変化していることがわかる。

同社の経営理念：品質一筋

人として生き行く中で、節目ごとに「酒」と出会うこととなるでしょう。その時に、「南部美人」はいつの時代にも消費者に愛されるお酒でなければいけない。そのために「温故知新」の精神でまじめな酒造りを心がけなければならない。

Figure 3 南部美人の経営理念

（出所）同社 HP より引用。

同社がめざましい発展を示し、世界的な評価を受けるまでに進化できた理由は、五代にわたり経営理念を進化させたことにより、利他の精神を含んだ揺るぎない判断軸を手に入れたこと、そして平時でも未曾有の危機の時でも、その判断軸に則り、果敢に進進できる行動力を得たことにあるのではないだろうか。

（参考文献）

- フィリップ・ハーバー、ジョン・ゴントナー、久慈浩介（2015）『カンパイ！世界が恋する日本酒』Wagamama Media（DVD）。
- 株式会社南部美人ホームページ（アクセス日：2022年12月31日）
https://www.nanbubijin.co.jp/wp/wp-content/uploads/2020/06/high_alcohol_statement.pdf
- 久慈浩介（2011）『被災地岩手から「お花見」のお願い②【南部美人】』YouTube 動画（アクセス日：2022年12月31日）。
<https://www.youtube.com/watch?v=UY0FtSqrMBc>
- 久慈浩介（2022）『日本酒で“KANPAI”』幻冬舎。
- 落合康裕（2021）「静岡経済ゼミナール 全国の酒造業にみる 経営危機を乗り越える“つながり”の存在」静岡経済研究所調査月報（11），pp.30-34。
- 落合康裕（2022）「事業承継成功のカギ（10）「つながり」の重要な意味」日本経済新聞（2022/03/16付）。
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD0735C0X00C22A2000000/>



Figure 4 伝統をつなぐ南部美人の直系三代（創業120周年記念式典）

（出所）同社より提供。