

## 年次大会報告⑦

# 経営危機と後継者のレジリエンス

落合 康裕（静岡県立大学経営情報学部教授）

吉村 正裕（吉村酒造株式会社代表取締役）

### 1. 問題意識

企業は環境変化によって機会を掴むこともあれば、脅威に晒される場合もある。仮に経営危機に見舞われても、事業承継者には逆境から這い上がり乗り越える覚悟と行動（レジリエンス力）が求められる。

本報告では、関係資産に着眼して京都伏見の吉村酒造株式会社（嘉永四年創業）について事例研究を行う。事例分析の結果、経営危機における後継者のレジリエンス力の形成にあたって、酒造業の同業者間で形成される関係資産が積極的な効果を与えている可能性が示された。

### 2. 先行研究レビュー

近年、中小企業の大半を占めるファミリービジネス研究の分野では、社会的情緒資産理論（SEW）の議論が盛んになされている（Gomez-Mejia, et al, 2011）。この社会的情緒的資産とは、ファミリービジネスであるがゆえの経営資源であり、長期的に形成されてきたものである。本研究が目指す老舗型ファミリービジネスの場合、数世代の事業承継がなされてきた企業であり、社会的情緒資産を持っている可能性が高い。

他方、社会的情緒資産は、複雑なファミリービジネスの現象を説明する概念として注目されるが、他方で抽象的な概念であるとも指摘されている（Miller & L. Breton-Miller, 2014）。Miller & L. Breton-Miller (2014) は、「限定的 SEW」「拡大

的 SEW」という概念を示す。限定的 SEW は、内向きな密室的的意思決定、リスク回避行動、ネボティズムなどファミリービジネスの消極的な行動特性を示す。他方、拡大的 SEW は、世代を超えた事業へのコミットメント、積極的な投資行動、利害関係者や地域社会との関係性などの積極的な行動特性を示唆している。Miller & L. Breton-Miller (2014) の指摘は、社会的情緒資産の詳細を議論する手掛かりを提供する一方、理論的な仮説に留まっている。本研究では、「拡大的 SEW」で示唆された利害関係者や地域社会との関係性の観点から、実際の事業事例を探求することにしよう。

### 3. 課題と方法

本研究の研究課題は、なぜ経営資源が制約される老舗酒造が経営危機を乗り越えられるのかと定める。研究方法は、吉村酒造株式会社に関わる資料調査ならびに六代目蔵元・吉村正裕氏（以下、六代目という）への聞き取り調査である。

### 4. 事例研究

吉村酒造株式会社は、1851 年（嘉永 4 年）に屋号「松葉屋」をかかげたことが始まりである。当初は、京野菜を取り扱う事業者であった。その後、1920（大正 6 年）に酒造業に事業転換をおこなっている。同社は、京都伏見の地で酒造業を始めた。元々、京都の伏見は、平安時代より貴族の

別荘地として発展してきた。その後、城下町としての発展を遂げ、江戸時代には兵庫の灘五郷とならび酒造業が発展した地域である。

酒処の京都伏見で事業を展開してきた吉村酒造であるが、バブル経済崩壊以降、大きな経営環境の変化に遭遇することになる。一つが、1992年（平成4年）の級別制度の廃止である。これは、大手酒造メーカーのパック酒による競争を生み出し、吉村酒造を含めた中小酒造メーカーにとって大きな打撃となった。二つ目に、2000年前後の酒飯店や酒問屋の流通再編である。吉村酒造は、得意先の数が約2,800先から約500先に大幅に減少した。

このような中、五代目は、酒蔵を京都伏見から但馬（兵庫県）に移転し地酒メーカーになることを決定する。従来、京都伏見の酒蔵は、大手や中小の酒蔵を含め、酒の製造地と消費地が異なっていた。吉村酒造の場合も、群馬県を中心に顧客基盤を持っていた。一方、地酒メーカー（地域の酒蔵）の場合は、酒の生産地と消費地が同じであることが多い。1990年以降、地酒メーカーは規模の経済を背景とする大手酒造の価格破壊に対抗すべく、差別化戦略（地域の米と水による高品質な酒造り）を図り、東京のような大きな市場に展開し始めた。

吉村酒造の但馬への移転に当たって、技術者肌の五代目は精巧な酒造設備の建設を計画していた。当初の建設費用も大きな額であった。いよいよ建設着工の矢先に、五代目が入院をする。後継者である六代目は、国税庁醸造研究所時代の仲間（5社）に建設計画について相談を行った。この仲間（5社）とは、各地の酒蔵の後継者たちであった。彼らは手弁当で京都伏見の地まで駆けつけて、親身に相談に乗ってくれたという。そのお陰もあり、大幅なコストダウンを図ることができた。この当時のことを五代目は以下のように語っ

ている。

醸造設備のコスト削減に駆けつけてくれた5社のうち、2社が後年に経営危機に陥りました（1社は10年後、もう1社は18年後）。私は新幹線で駆けつけて、手弁当で経営再建計画の策定を手伝い倒産を食い止めました。あの時の恩があるからです。（六代目）

本来、吉村酒造と酒蔵経営者の仲間達は、酒造業界における競合業者である。しかし、国税庁醸造研究所時代のつながりが、互いの経営困難な状況において助け合うという行動を生み出している。

その後、五代目の逝去に伴い、六代目は2000年（平成12年）正式に事業を承継する。しかし、今度は、六代目は五代目が但馬移転にあたって金融機関から受けていた融資の一括返済を求められた。新たな困難がもたらされた六代目は事業継続の危機に置かれることになる。六代目は熟慮した結果、金融機関と交渉し、返済期日の猶予（3年間）を認めさせると共に、斬新な事業再構築（アクションプランという）を計画・実行する。その計画の内容は、酒造りをやめて事業転換を行うというものであった。

図1 六代目のアクションプラン

- 1, 在庫の酒（タンク）の売却
- 2, 醸造設備、瓶詰設備の売却
- 3, 但馬酒蔵の売却（建物）の売却
- 4, 京都の土地の売却
- 5, 通販部門など黒字部門の売却
- 6, プライベートブランドの売却
- 7, 『吉村酒造』ブランドの貸与

（出所）吉村正裕氏へのインタビュー、及び吉村（2021b）をもとに筆者作成。

六代目は、このアクションプランを遂行するにあたって、京都伏見の酒蔵のつながりを活用す

る。第一に、在庫の酒の売却にあたって、黄桜の松本家に依頼を行った。黄桜の松本家とは、吉村酒造の先々代の頃から親密な関係があった。六代目は、経営再建のためにタンクの在庫の酒を一気に黄桜に売却するとともに債務返済に充てることができた。

第二に、吉村酒造のブランドの貸与にあたって、六代目はキンシ正宗の堀野家に打診をおこなっている。吉村酒造とキンシ正宗の間においても、数世代前からの相互に親密な関係が存在しており、経営危機の際にその関係性が寄与していた。今回のコロナ禍にあっても、キンシ正宗の後継者から六代目に相談が持ちかけられるなど、この親密な関係性が世代を超えて継承されている。

## 5. 結論と課題

本報告では、吉村酒造の事例を使って、経営危機における後継者のレジリエンスについて考察をした。後継者の経営危機を乗り越える上で、酒造業の同業者間で形成される関係資産が積極的な効果を与えている可能性を示した。

本研究の課題は、引き続き歴史資料調査やオーラルヒストリーを収集し分析を重ね、経営危機における関係資産の機能と後継者のレジリエンス力の関係について概念化を図っていくことである。

### (参考文献)

- 荒尾正和・西村公志・落合康裕・後藤俊夫 (2021) 「ファミリービジネスの所有構造とその変遷に関する研究」『日本経営学会第95回大会報告要旨』。
- Gomez-Mejia, L.R., Takacs-Haynes, K., Nun`ez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano- Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137.
- 一般社団法人100年経営研究機構 HP 「【プレスリリース】新型コロナウイルスによる影響、創業100年を超える長寿企業95社に対して調査を実施」(アクセス日:2021年9月7日) <https://100-keiei.org/pressrelease20200529/>
- 松葉屋吉村家 HP (アクセス日:2021年9月7日) [https://peraichi.com/landing\\_pages/view/ut3f5?fbclid=IwAR1j13gnB-i3ct-zgL85dW0xr3nclqMG\\_916IbYVxGV\\_-7hAvWfN6HWNHqI](https://peraichi.com/landing_pages/view/ut3f5?fbclid=IwAR1j13gnB-i3ct-zgL85dW0xr3nclqMG_916IbYVxGV_-7hAvWfN6HWNHqI)
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005) "Deconstructing Socioemotional Wealth" *Managing For The Long Run, Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(1), 713-720.
- 落合康裕 (2016) 『事業承継のジレンマ：後継者の自律と制約のマネジメント』白桃書房。
- 落合康裕 (2019) 『事業承継の経営学：企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房。
- 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』第59巻第11号, pp. 30-34.
- 吉村正裕 (2021a) 『老舗の“ベンチャー型事業承継”の体験記～2種類の危機管理と、老舗の不易流行～』関西中小企業研究所第122回研究会資料。(開催日:2021年8月20日)。
- 吉村正裕 (2021b) 『危機を突破した6代目の体験記～事業承継と事業転換～』静岡県立大学地域経営研究センター社会人学習講座資料。(開催日:2021年8月21日)。
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., and Nordqvist, M. (2012) "From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation," *Family Business Review*, 25(2), pp.136-155.