

## 伝統ある日本酒メーカーの経営変革に関する一考察 千代むすび酒造株式会社的事例を中心に

### A study on the management innovation of a traditional sake manufacturer: Focusing on the case of Chiyomusubi Sake Brewery Co., Ltd.

俞 成華

Yu Chenghua

**要旨：**近年日本の伝統的なお酒である日本酒の消費量は減少し続けている。また、競合酒類であるビールや発泡酒、焼酎、ワインやウイスキーなどの台頭により縮小するアルコール飲料のマーケットシェアを奪い合い、生産コストが上昇し、その結果、経営が悪化している日本酒メーカーはまさにその存続のための対応を迫られている。本稿では経営変革の意味を整理しつつ、日本酒という日本人に馴染みの深い伝統産業について、経営者が挑戦意欲を持って技術や製品ポートフォリオを更新し、戦略的な構想を基に新しい活動に取り組むことによって、どのように変革のマネジメントを成功し、持続的成長・発展がもたされるのかを考察する。その際に千代むすび酒造株式会社的事例を取り上げて検討していく。

**【キーワード】**日本酒メーカー、経営変革、企業家精神、戦略的パートナーシップ、海外市場

**Abstract :** In recent years, Sake, which is a Japan's traditional alcoholic beverage, is on the decline overall. In addition, due to the rise of competing alcoholic beverages such as beer, low-malt beer, shochu, wine and whisky, sake manufacturers are competing for a share of the shrinking alcoholic beverage pie, raising production costs, and as a result, for struggling to survive, sake manufacturers are being forced to take some action. In this paper, the meaning of management innovation is reconsidered, and discussed how Japanese sake, a traditional industry that is familiar to

activities based on strategic concepts. By doing so, I will consider how to successfully manage innovation and achieve sustainable growth and development. In doing so, I will consider the case of Chiyomusubi Sake Brewery Co., Ltd.

**【Keywords】** Sake Maker, Management Innovation, Entrepreneurship, Strategic Partnerships, Overseas Markets

#### 1. はじめに

日本酒離れが叫ばれる昨今、日本の伝統的なお酒である日本酒は、全体として縮小傾向にある。しかもその傾向は20年以上も続いている。国税庁（2022）の発表によれば、1975年のピーク時には全国3,000社以上あった酒

造メーカーは、2022年の現在では1,164件ほどにまで減少し、収益力も低下している。減少傾向はいまだに続いており、今後も廃業する酒蔵はさらに増加するだろう。また、競合酒類であるビールや発泡酒、焼酎、ワインやウイスキーなどの台頭により縮小するアルコール飲料の市場シェアを奪い合い、生産コストも上昇した。その結果、経営が悪化している日本酒メーカーは今後存続し、さらなる発展を遂げるための柔軟的な対応や変化を迫ら

---

\* 公立鳥取環境大学経営学部教授

れている。

本稿では、経営変革の意味を改め問いつつ、日本酒という日本人に馴染みの深い伝統産業について、経営者が挑戦意欲を持って技術や製品ポートフォリオを更新し、戦略的な構想を基に新しい活動に取り組むことによって、どのように変革を成功し、持続的成長・発展がもたされるかを考察する。その際に千代むすび酒造株式会社の事例を取り上げて検討していく。

本稿の構成は次の通りである。第2節で先行研究をレビューし本研究の分析視点を提示する。第3節で研究方法、事例選択理由とデータ収集方法について説明し、第4節で選択した千代むすび酒造株式会社の事例を分析する。第5節では事例分析を踏まえた考察を行う。第6節で本稿の結論、インプリケーション及び限界について論じる。

## 2．先行研究の検討

本節では、まず経営変革の概念を明らかにする。次に経営変革と企業家精神、戦略的提携に関する先行研究レビューを行う。これを踏まえ、本研究の分析視点を提示する。

### 2 1 経営変革に関する先行研究

企業は環境に開かれたオープン・システムであり、刻々と変化する外部環境に適応していくことで存続し発展する存在である。既存経営のあり方を維持するだけでは、外部環境の変化に適応することが難しい場合も起こってくる。また、企業は時間経過とともに発達し成熟していくと、前例や慣習にこだわったり、縄張り意識が強くなったり、内向き志向な企業文化になり、襦環栗襦 糸ノ井 鬮驪h旁甲 補挂

環境の変化に対して長期にわたって存続していくためには、戦略的経営変革を遂行しなければならない。戦略的経営変革プロセスは、変革の必要性の認識、変革案の創造、変革の実施・定着という三つのステップからなるプロセスである。つまり、経営変革は決して企業内の特定の個人や集団から自然に始まるものではない。企業内において、変革の必要性への認識、事業スキームや経営者の積極的なコミットメントなど適切な支援を必要ときに実施できる体制が不可欠である。

## 2 2 経営変革と企業家精神に関する先行研究

具体的に経営変革を起こすことについては、経営者の戦略発想力が基本にあり、経営変革を推し進める力の基盤は経営者にある。このため経営者は従業員の納得と協力を求めて経営変革の目標に向かって進まなければならないが、経営変革には抵抗がつきものであり、その対応を考える必要があることを指摘されている(小川、1991)。

初期の企業家精神研究では、心理学を主な理論基盤とした特性理論によるアプローチが取られた。企業家に固有の特質として、発想力や行動力、チャレンジ精神、リスクを恐れない勇敢さなどが指摘されている(Stevenson and Jarillo, 1990; Shane, 2000)。ピーター・ドラッカー(1985)は、イノベーションが企業家精神のツールであると主張した。イノベーションの担い手としては、企業家(entrepreneur)の存在が不可欠である。企業家とは「イノベーションを武器として、変化のなかに機会を発見し、ビジネスを成功させる行動体系のこと」と定義される。また、米倉(1999)は、イノベーションを駆使して、既存の枠組みを創造的に破壊し、新たな経済発展すなわち価値創造・知識創造をする人々を企業家と定義している。イノベーションは、新しいアイデアを育み、専門家としての責任を遂行する上で標準的または従来の考え方を打ち破る、オープンで創造的な文化に積極的に投資する企業家を必要とする。すなわち、既存の価値を破壊して新しい価値を創造するという企業家の活動があるからこそ、経済発展を実現することが可能なのである。企業家精神とは、新しいビジネスを始めることだけでなく、個人が自分自身に力を与え、アイデアを開発し、個人の責任とイニシアチブを取るために存在する機会に気付くプロセス全体を意味する。広い意味で、企業家精神は、個人が多くの課題に適用できる新しいスキルと経験を開発するのに役立つ。従って、企業家精神は、革新的で独立した方法で価値創出を刺激する可能性のある重要な分野である。今日の企業にとって、企業の企業家精神は、市場や既存の製品が成熟してから技術や製品ポートフォ

リオを更新する新しいベンチャーをうまく創出・開発・実行するために不可欠である。企業家精神は経営変革を現実的かつ持続可能なものにするために、戦略的計画プロセスに変革戦略を組み込む必要がある。

## 2 3 経営変革と戦略的パートナーシップに関する先行研究

社会環境の変化と企業間競争はグローバルレベルで加速化・激化しており、企業が勝ち残るため、合併や提携などの企業間のコラボレーションが、イノベーション、組織、そして競争の新しい形態にとって極めて重要である(Reuer, Arino and Olk, 2011)。Dyer, Kale and Singh(2001)は、多くの企業が持続可能な競争優位性を識別・改善して確実にし、そして新しい戦略を開発するためにコラボレーションのパラダイムを使用すると主張する。また、パートナーシップは、しっかりした学習ツールとして効果的に使用できる。特に、不確実性を伴う要素技術が発生しているとき、あるいは多くの異なるシステムを互いに調整する必要があるとき、学習ツールは、主に「共同作業の過程で定義された問題に関する外部協力者との共同作業が行われる共同知識を生み出すための探索的パートナーシップ」に焦点を当てている(Aggeri, Elmquist and Pohl, 2009)。そして、「オープンイノベーション」を提唱したChesbrough(2003)は、研究開発を全て自社内で行う企業は、製品の市場投入までに時間がかかりすぎる、一方で研究開発に多くの投資をせず、自社と外部のアイデアや技術を組み合わせる活用できる企業は、製品をより早く市場投入でき、結果を出していたことを指摘している。社内・社外の革新の結合には、外部の知識や技術などを取り入れ、自社の技術と併せて活用する「アウトサイド・イン(Outside-in)」アプローチと、既存のビジネスモデルにはまらない知識や技術でも、価値があるものを外部と連携して活用する「インサイド・アウト(Inside-out)」アプローチの2つがある。さらに、戦略的パートナーシップは、数と重要性の観点からも増加している。今日経済活動のグローバル化に伴い、戦略的パートナーシップ及びパートナーシップのネットワークによって競争パラダイムが企業間からネットワーク間の競争へと変化してきた。企業は価値創造プロセスで他の企業との戦略的提携や新たなアプローチを考案し、大きな競争優位を獲得する。

## 2 4 本研究の分析視点

以上の議論から、本研究で対象とする企業の経営変革は、不安定期に起こる規模の大きな非連続的変革ではな

く、漸進的変革を想定する。経営変革は自然に発生することだけでなく、企業内において変革のきっかけ（売上高の減少や市場の縮小など）があって、それを認識することが必要になる。そこでは経営者の関与も欠かせない。経営者はリーダーシップを取り、経営変革を推進する機会が多いが、権限移譲や相談などを通じて変革者（従業員）をサポートする場合もある。また、他の企業組織とのアライアンスが経営変革を成功するための鍵になる。経営変革は常に不確実性を伴うものである。外部の経営資源を活用し、より早く製品開発ができ、より早く市場に投入することで、競争優位を獲得・維持することを可能にする。それだけでなく経営変革のリスク分散にも寄与する。伝統企業は変革の連続が伝統につながるとの考え方で、自らの顧客を特定し、顧客の潜在ニーズを掘り起こし、それに対して自社のコア能力や知識を生かして他の企業組織と手を組んで、新しい製品の開発と海外市場の開拓を行う。そのための新しい組織や仕組みを作ること、存続・持続的競争力を獲得・維持していく。

### 3. 研究方法

本稿の採用する研究手法は、縦断的単一ケーススタディ手法である。この手法は、現実的なシナリオにおける出来事の比較的単純な研究であり、事実を完全かつ客観的に実証するのに役立つと指摘されている（Shadish, Cook and Campbell, 2001）。資料収集や探索的法則発見の点において、アンケート方式よりも柔軟であり、サンプルの選択では、目的を持ったサンプリングの原則に従い、十分な特異性と典型性を備えた企業をサンプルケースとして選択する。ケーススタディの調査を実施するにあたって、収集した情報の真実性を保証するために二次情報源から提供される情報と直接のインタビューの両方を組み合わせている。千代むすび酒造株式会社を研究対象として取り上げる理由は次の2点である。第一に、日本酒以外にも焼酎、リキュール、スピリッツ、ウイスキーの醸造や海外輸出にも力を入れられており、新しい時代に合わせて挑戦し続ける酒蔵である。第二に、調査対象にアクセスでき、調査対象からの協力が得られたからである。

本稿では、事例の記述に関するデータは、主にインタビュー調査から得た。具体的には、2021年12月11日、2022年2月18日に、筆者は千代むすび酒造株式会社に対して、酒蔵見学とインタビューを実施した。所要時間は約2時間半～3時間程度であり、調査ノートを整理し、分析のために文字起こし、会社記録を作成した。対象者は、社長室長兼社氏岡空聡氏である。インタビュー調

査を補完するために、事前アンケート調査や電子メールによる補完的調査も実施した。また内部資料、ホームページや新聞記事などの公表資料も活用した。

## 4. 事例

### 4.1 会社概要

千代むすび酒造株式会社（以下、千代むすび酒造と略す）は、慶応元年（1865年）に創業し、鳥取県境港市大正町に本社を置く158年の歴史を持つ老舗の酒類メーカーである（表4-1）。境港市唯一の蔵元で、酒蔵・直売所はJR境港駅前の水木しげるロード沿いにある。現在の岡空晴夫社長が5代目である。千代むすび酒造は、慶びの志を結ぶ「千代むすび」が伝統の技と本物を醸す心を大切に、地元の農産物を活用し、安心・健康な美味しい酒造りを通じ、お客様との「環」をもっと豊かにむすびたいと一同心を込め、鳥取県産酒造好適米「山田錦」「五百万石」「玉栄」「鳥姫」や「強力（ごうりき）」という鳥取県産の酒米と中国地方の最高峰である大山の麓の地下水を仕込み水に使い酒造りを行っている。現在日本酒、甘酒、焼酎、リキュール（梅酒や柚酒）、スピリッツ（ジンやウォッカ）、ウイスキーを製造・販売している。1995年から輸出をスタートし、アメリカ、韓国、中国を中心に20か国への日本酒、焼酎などの輸出を展開している。

### 4.2 158年の歴史

千代むすび酒造は、江戸時代慶応元年（1865年）に鳥取県上道町に創業し、酒造りを始め、「日本魂」「岡正宗」の銘柄で販売した。昭和初期に現在の境港市大正町へ移転した。1926年に「千代に八千代に契りを結ぶめでたい酒」として銘柄を「千代むすび」と名付けた。1945年、火薬の荷役中に起こった玉栄丸爆発事故により社屋が全壊するも再建し、1953年には鳥取県の新酒鑑評会にて第1位にランクインしたことを契機に翌年1954年に株式会社化し、社名を「千代むすび酒造株式会社」へ変更した。その後順調にビジネスを展開してきた。しかし90年代に入り、千代むすび酒造は国内日本酒市場が縮小する中、次の成長発展を求めて海外市場に目を向け始めた。1995年には他の4つの蔵元とともにアメリカ中心に海外輸出をスタートさせた（千代むすび酒造株式会社のホームページ）。

一方で1994年に酒税法が一部改正され、ビールの最低製造数量が年間60キロリットルとなり、小規模醸造所で生産される、いわゆる「地ビール」の製造販売が可能となった。さらに当時（1994年頃）地ビールがブームになり、千代むすび酒造は1996年に地ビール製造「千代むす

表4 1 会社のプロフィール

会社名	千代むすび酒造株式会社	
設立	1954年11月29日（創業 1865年）	
住所	〒684-0004 鳥取県境港市大正町131番地	
代表者	代表取締役社長 岡空晴夫	
資本金	3,000万円	
事業内容	清酒・焼酎の製造販売	
主な銘柄	日本酒	
	* 千代むすび	* 長年（ながとし）
	* 眞壽鏡（ますかがみ）	* 鬼の舌震い
	スパークリング日本酒	
	* しゅわっと空	* CHIYOMUSUBI SORAH
	焼酎	
	* 本格そば焼酎 すいちょう	* 本格そば焼酎 よもっちえ
	* 本格いも焼酎 浜の芋太なかどり	* ゲゲゲのいも焼酎
	* 本格米焼酎 山陰はまかぜ	* 本格麦焼酎 むすびの一番
	リキュール	
	* 梅酒 梅語り	* ねこ娘の梅酒
		* 柚酒 柚語り
スピリッツ		
* クラフト・ジン 因伯人（IMPACT）	* アルコール65ウォッカ	
医療用アルコール（アルコール65医療用）		
従業員数	30名（2023年3月）	

出典：千代むすび酒造株式会社のホームページ（<http://www.chiyomusubi.co.jp/>）

びアンド足統ビール株式会社」を設立した。翌年1997年に社名を「夢みなとビール株式会社」へ変更し、「夢みなとビール」「鬼太郎ビール」の銘柄を発売した。しかし1994年をピークに消費量が減り始め、2005年の消費量は1994年の半分まで減少した。この状況で千代むすび酒造は、経営資源を日本酒に集中し、新しい製品の研究・開発を行うとともに海外販路もさらに開拓し続けると考え、2007年に地ビール事業を清算し、鬼太郎ビールの銘柄は久米桜麦酒へ譲渡した。2009年には独资で韓国に子会社 JIZAKE CY KOREA を設立するなど、海外進出に成功した。2009年までに韓国のほかアメリカ、中国、イギリスなどの6カ国に日本酒を輸出していた。

さらに2017年に量産販売した和製シャンパン「CHIYOMUSUBI SORAH」が大ヒットになり、その後にいくつかの日本酒の国際賞にも輝いた。同年にも鳥取県産業技術センターとの協力で、女性や若者、外国人など、

あまり日本酒を飲んでこなかった顧客層を取り組むため、青やピンク、オレンジといった色彩豊かな日本酒の開発に着手し、2018年に製造を開始した。千代むすび酒造は、2021年1月に「ウイスキー製造免許」を取得し、同年春より独自の手法でウイスキー製造を開始した。2024年秋頃、「シングルモルトウイスキー」を日本国内外で発売する予定である（表4 2）。

#### 4 3 千代むすび酒造の取り組み

千代むすび酒造は、158年の日本酒製造の歴史を持ち、今日のような日本酒以外、甘酒、焼酎、リキュール、スピリッツ、ウイスキーを製造・販売する老舗になり、決して平坦な道を歩んだわけではなく、様々な苦難と闘いを乗り越えてきた。西山・三矢（2015）は日本酒産業が伝統産業であるがゆえに、日本酒の製造法が変更できないこと、杜氏（とうじ）制度、問屋や有力酒販店に販売を

表4 2 沿革

年	大記事
1865年	創業、「日本魂」「岡正宗」の銘柄で販売
1897年	岡空醸造所設立。
1926年	銘柄：「千代むすび」
1954年	社名：千代むすび酒造株式会社への変更
1994年	岡空晴夫代表取締役 社長に就任
1995年	海外に日本酒の輸出開始
1996年	地ビール製造「千代むすびアンド足統ビール株式会社」を設立
1997年	「夢みなとビール株式会社」に社名変更。「夢みなとビール」「鬼太郎ビール」の銘柄を発売
2000年	いも焼酎製造開始
2007年	地ビール事業を清算。鬼太郎ビールの銘柄は久米桜麦酒へ譲渡
2009年	韓国ソウルに100%出資子会社 JIZAKE CY KOREA 設立
2017年	スパークリング清酒「CHIYOMUSUBI SORAH」の量産販売
2019年	クラフト・ジン因伯人を発売。
2021年	ウイスキーの製造開始

出典：千代むすび酒造株式会社のホームページより筆者作成

委託するという流通構造と日本酒の格（プライド）による他の分野へ進出しづらいことという4つの「しがらみ」が存在することを指摘している。千代むすび酒造は自らの経営変革を起こすには日本酒業界の特有の「しがらみ」を超える新しいアイデアや事業の開拓などを積極的に取り入れている。

#### 杜氏制度の改革と現場の見える化

酒造りには、米を蒸し・洗い、麹をつくり、仕込むといった基本的な作業だけでなく、酵母微生物がうまく働くよう温度や湿度、風量などを調整する経験やセンス、さらに現場をまとめるリーダーシップを備える担当者が必要になる。酒造りの最高責任者を杜氏と呼ぶ。杜氏制度は酒造り現場を取り仕切る責任者杜氏と、農業従事者で農閑期に酒蔵に出向き、具体的な作業を担当する蔵人により酒を造る制度である。現在では多くの酒蔵（酒造会社）は、酒造りの冬の時期（今年11月～翌年3月）にだけ業務委託によって杜氏と蔵人を確保している。しかし、高齢化などが原因で杜氏と蔵人を確保し難しくなっている。千代むすび酒造は、杜氏と蔵人を正規雇用し、安定した職場環境を用意し、他社との差別化を図った。お酒を仕込む期間だけ酒蔵で働いていただく従来のやり方ではなく、通年在籍してコミュニケーションを取れる方が、会社の理念や方針、他部署社員の意見や顧客のお声

を酒造りに反映しやすいと考えられている。一方でお酒の仕込み期間以外には、杜氏と蔵人に決まった活動時間を当てはめるのが難しいという課題を解決するため、千代むすび酒造は、伝統の日本酒酵母を基に、酒の多品種化を展開した。主な仕込み時期は、日本酒が11月～4月、米焼酎が5月、リキュール（梅酒）が6月、芋焼酎が9月～10月となっている。これで一年間を通じて、蔵元で様々な酒を造っている。そうしたことによって、会社の価値観に共感し、お酒造りに専心して取り組める社員たちと一緒に歩んでいくことが重要であり、正社員でのチームづくりを進めている。

また、日本酒の醸造工程は、玄米 精米 洗米・浸漬 蒸米 麹造り 酒母造り 仕込み 搾り 瓶詰めという一連プロセスである（和田・高橋、2015）。伝統的な酒造りは、現場の最高責任者である杜氏の豊富な経験とセンスに任せて行われている。千代むすび酒造は、この醸造工程において麹造りの水分量、温度経過、発酵管理、仕入れ先など杜氏の経験とセンスの一部を数値化して「見える化」している。現場で水分量、温度・湿度や発酵管理、仕入れ先など様々な情報を共有していることによって、社員たち（蔵人）は、従来完全に杜氏に頼ることから脱出し、科学的な酒造りが可能になっている。さらに酒の均一な品質も保証する。例えば洗米工程におい

て、従来は洗米しながら、米の中心部の乳白色を目視し、水分含有量を見極めているが、現在は1回分の米の重さで摂氏何度の水に何分浸けることで、水分を計算している。また、麴造りは蒸米に麴菌を付着させ麴を造る工程である。麴の出来具合が、日本酒の味わいを左右すると言われている。麴造り工程においては、蒸米に麴菌を振りかけてから10~12時間後、温度が上昇する。この時、蒸米の位置によって温度のばらつきがないように、均一に混ぜて行く同時に、温度が低下しないよう、時間をかけず素早く混ぜることが大事である。さらに、麴は低温の環境では育たないため、麴室は常に30 以上の真夏のような状態の下で、発熱した麴を盛ること、均一に放熱するために混ぜ合わせるなどなどの作業が行われている。つまり、社員は麴と向き合いながら常に温度管理をしなければならない。

さらに千代むすび酒造は、鳥取県産業技術センターの味覚センサーが導き出す味の表現である「旨味」、「塩味」、「酸味」、「甘味」、「苦味」、「渋味」など主な味項目を数値化し、製品企画や消費者ニーズの把握あるいは消費期限設定やクレーム処理などの品質管理に利用している。現在は味覚センサーの分析データを元に、製品POPなどに掲載する際、「辛口」や「甘口」より複雑な「まるやか」、「こったり」、「上品」、「さわやか」など人間が感じる味わいに近い表現まで表すことによって、酒の特色や味わいなどの情報を的確に消費者に伝えることができ、製品の販売促進に繋がっていると考えられる。例えば、千代むすび酒造は、2021年に発売した「千代むすび 純米吟醸 かにに合う酒」が、鳥取県産業技術センターの味覚センサー分析データや社内外でのカニとのマッチングを何度も繰り返し行って開発した製品である。

#### 次世代担い手育成

多くの老舗企業は経営理念などの伝統を重んじて事業承継をしてきたからこそ、長期にわたり成功していると言える。繰り返してきた事業承継において、最も大切なのは成長力をさらに強めて次世代に引き継いでいくことである。千代むすび酒造の後継者候補である岡空聡氏は、地元の山陰合同銀行に勤め、法人営業などに従事していた。現社長岡空晴夫氏のお嬢様と結婚され、2017年10月に千代むすび酒造に入社し、社長室長として経営を補佐しつつ、製造部でセンスと経験が必要な酒造りを自ら一から学んでいる。6年経った2023年現在では酒造りの業務は一通り担当できるようになり、2000年より杜氏にも就任している。酒造りの仕事をいち早く覚えるため、知り合いの酒蔵での研修を受けた。そこでは異なる視点で酒造りの基礎を学べるだけでなく、他社の経験や

ノウハウを製品開発・改善のヒントとして利活用することもできた。岡空聡氏は麴を担当し、麴室に寝泊まりして箱麴造りをしている。また、杜氏と蔵人を巻き込んで「CHIYOMUSUBI SORAH」とウイスキーなどの製品開発を推進している。「一際」はひとときわ旨い酒を造ろうと、2018年にリリースしたばかりで、まだ全国的にも取り扱いが少ない銘柄である。

千代むすび酒造は、2016年以前に製品をネットで販売することをあまり行っていなかった。2017年入社直後、岡空聡氏は卸売りより利益率が高く、また酒蔵自身による直販が必要不可欠であると考えたゆえに、自社のオンラインショップを立ち上げた。まず新酒の予約販売から取り組んだ。前職の地方銀行で培った営業力を活かしながら、10件の新酒セット(6本1万2千円)を販売した。入社初年度から300件超の予約を獲得した(長尾、2021)。現在では全ての製品を自社オンラインショップで販売している。千代むすび酒造は、コロナ禍に小売店の販売不振をオンライン販売で乗り切った。また、岡空聡氏がオンラインショップで工夫しているのは、顧客とのコミュニケーションである。岡空聡氏はフェイスブック、X(旧ツイッター)とインスタグラムを自ら運用している。例えばXの投稿は製品の宣伝だけでなく、千代むすびのお酒について投稿したユーザーにお礼を言ったり、2021年東京五輪女子ボクシング代表鳥取県出身の入江聖奈選手の金メダルを祝福したり、人間味あふれる投稿を続けている。こうしたコミュニケーションへこだわりでリピート購入者も増えており、40か月連続で購入する顧客もいた(<https://twitter.com/chiyomusubiso>)。

千代むすび酒造の5代目社長岡空晴夫氏は、国際販売のセンスを得るため、米国市場開拓を岡空聡氏に任せている。岡空聡氏は前職の金融業界からの視点を強みに、米国で独自に新たな販路を開拓した。2018年に米国のアトランタの酒類卸会社で、40日働いた。その会社の受注業務をこなしつつ、千代むすび酒造の取引先の新規開拓を行った。アトランタに数多く居住する中華系住民コミュニティ顔役をターゲットに、顔役と人間関係を築くことで、地域一帯の中華料理店の新規開拓を成功した。

千代むすび酒造における新製品の開発、自社EC(Electronic Commerce)サイト構築や海外市場の開拓などの新規事業を引っ張ってきた岡空聡氏の奮闘ぶりが岡空晴夫社長にも頼もしく映っている。またこれらの成果を残すことで社内外の信頼を得ている。岡空晴夫社長は、岡空聡氏が営業や経営の勉強だけでなく、酒造りにも励んでいる姿勢をみて、6代目後継者として氏を内定した。

### 多品種化

地元の農産物を利用して、千代むすび酒造の岡空晴夫社長は日本酒、焼酎、リキュール、甘酒など製品ラインナップ拡張に注力している。「純米大吟醸 強力40」は、鳥取県独自の酒米「強力」を40%まで精米した、メロンやバナナなど果実を感じる華やかな香りと上品なコクのある贅沢な日本酒である。その特徴は、強力米特有の口の中で広がるようなふくよかな味わいである。また、「純

SAKE 賞を受賞した（表4-3）。2021年に千代むすび酒造は鳥取県がブランド化を進める「星空舞（ほしぞらまい）」米を100%使用した「hour 星時雨」とい第2弾スパークリング日本酒を開発販売した。

それ以外にも千代むすび酒造は、2022年に鳥取県日南町「阿毘縁（あびれ）高原リンゴ」を使ったノンアルコールの「リンゴ糀甘酒」と2023年4月に「アップルリキュール」を発売した。千代むすび酒造は、日本酒、焼酎以外の製品ラインアップをさらに拡充するために、2021年にもウイスキーの製造・販売に参入した。（詳細後述）

#### コラボレーションによる新ビジネス

千代むすび酒造は鳥取県産酒をPRし、女性や若者、外国人など顧客層に取り組んでいこうと発案した。千代むすび酒造と鳥取県産業技術センターの電子・有機素材研究所は、青やピンク、オレンジといった色彩豊かな日本酒を共同で開発・製造してきた。鳥取県産業技術センターの電子・有機素材研究所は、「見た目にも楽しく「インスタ映え」する。女性や若者、外国人など、あまり日本酒を飲んでこなかった層にこそ親しんでほしい。視覚的にアピールでき、鳥取県産の日本酒に興味を持つきっかけになれば」（県産業技術センターの木村伸一所長）という趣旨で、日本酒に色づけをした試作品に取り組んでいる。2017年12月には、3色の試作品が完成した。千代むすび酒造が製造した日本酒に、天然色素で色づけをした。試作品は後から色づけをしているため、酒税法上リキュールとして扱われる。リキュールの試作段階において、色落ち対策など品質を調整し、日本酒の本来の味と変わらないことができた。開発の担当者木村さんは「おちょこではなくグラスを使って、パーティーの乾杯を飾れる日本酒にしたい」と話している（産経新聞ニュース、2018年1月17日）。

また、千代むすび酒造は、玄米を発芽させ、GABA

成分をお米の内部に浸透させる「GABA米」の安定生産に成功したJA鳥取西部から相談を受けた。千代むすび酒造は世界初の「GABA米」を使用し、GABA成分を通常より多く含有した糀甘酒を開発した。その特徴はノンアルコールで保存料・甘味料も使用していないので、子供でも安心して飲めることである。そして、特産品開発に取り組む阿毘縁特産グループが2021年9月、「阿毘縁（あびれ）高原リンゴ」を使った製品化を模索していた。鳥取県日南町が地元産酒米の供給で縁のある千代むすび酒造に製品化を依頼した。千代むすび酒造は鳥取県の新銘柄米・星空舞と糀をなじませ、リンゴ風味が堪能できるよう仕上げたノンアルコール「リンゴ糀甘酒」を2022年9月に発売した。さらに2023年4月新たに売り出した「アップルリキュール」は、リンゴ果汁35%入りで、アルコール度数が6%のさわやかな風味に仕立てた。コラボ製品「アップルリキュール」は2022年のノンアルコール「リンゴ糀甘酒」に続く第2弾となり、限定440本を販売した。

千代むすび酒造は、日本の食をさらに豊かにしてくれる魅力あるワインを厳選し、輸入を行っている株式会社モトックスの協力で、日本の食に寄り添う上質で個性ある日本酒「Craft Sake」の共同開発に取り組んでいる。2022年株式会社モトックスのワインビジネスで培ったノウハウと豊富な国際感覚を利用して、共に研究を重ねることを通じて、鳥取県産強力（50%精米）と鳥系酒105号（70%精米）をブレンドすることで、原料米である強力由来の素朴な香りを伴うしっかりした旨味と、後味のキレの良さを併せ持つ「KAZAKIRI 特別純米」を開発した。「KAZAKIRI 特別純米」は、適度な辛口仕上げで、千代むすび酒造の独特の「キレの良さ」を持ち、境港で生まれた酒だけにアクアパッツアや海産物、カニ、ウニ、煮付など魚介類との相性抜群である。

表4-3 スパークリング清酒「CHIYOMUSUBI SORAH」の受賞歴

年	受賞名	開催者	開催国
2017年	「awa酒」として認定	一般社団法人awa酒協会	日本
2019年	スパークリングSAKE部門金賞	ワイングラスでおいしい日本酒アワード実行委員会	日本
2020年	ロンドン酒チャレンジ2020 プラチナ賞	Sake Sommelier Association	イギリス
2020年	Kura Master 2020 金賞	Kura Master 協会	フランス
2021年	Kura Master 2021 金賞	Kura Master 協会	フランス
2022年	ミラノ酒チャレンジ2022 ダブル金賞	イタリア酒ソムリエ協会	イタリア
2023年	Kura Master 2023プラチナ賞	Kura Master 協会	フランス

出典：千代むすび酒造株式会社のホームページより筆者作成

海外市場の開拓

近年の日本産酒類の消費量は、人口減少社会の到来、若者のアルコール離れ、高齢化の進展など国内市場環境からの影響を受け、1996年の966万 KL をピークとして減少傾向にある。特に日本酒は、他のアルコール飲料との競合などにより減少幅が大きくなっている。この背景に千代むすび酒造は、米国、韓国、中国を中心に20か国へ日本酒、焼酎など輸出を展開している。「鳥取から世界に羽ばたく進化する老舗」をスローガンに、地元のみならず多くのお客様に日本酒を中心とした発酵品を楽しんでいただくことを目指す。千代むすび酒造は、1995年より日本酒を輸出し始め、商社経由、他の酒蔵との共同出資や独資で海外市場を展開している。図4-2で示すように輸出額が伸び続けている。千代むすび酒造は、2019年現在の海外売上高比率が約22%に至り、グローバル企業になりつつある。

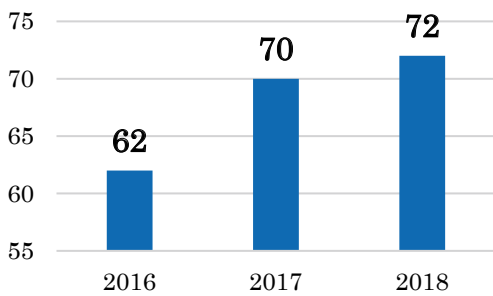


図4-2 輸出実績の推移(単位:百万円)  
出典:中国四国農政局(2019)をもとに筆者作成

千代むすび酒造は、グローバル化のリスクを低減するためにそれぞれの海外市場特性に沿って国内他の酒蔵と協力して共同進出か単独進出かの進出形態を使い分けている。まず、1996年より米国へ輸出において、株式会社酒類総研より呼び掛けがあり、1996年に全国の日本酒メーカー15社が500万円ずつ出資して日本産清酒輸出機構を設立し、米国へ輸出を開始した。しかし、進出から10~12年程度は赤字が続いた。当初は、発起人である株式会社酒類総研が経費などを負担し、事業を進めていく予定であった。しかし、実際は個々のメーカーが経費を負担したり、酒代として納付された代金が運転資金に充当されたりと、様々な問題が発生した。そのため、2009年頃に日本産清酒輸出機構に参加していた15社で、東京でJCTO Japan, Inc. を設立した。JCTO Japan, Inc. は出資各社が役員に就任しており、現在の代表は山口県山縣本店が務めている。なお、JCTO Japan, Inc. の年間売上高は約3億円である(呉・楊、2023)。他方で千代むすび酒

造は、JCTO Japan の「地酒の輸出を通して日本文化を世界へ」を掲げ、山縣本店(山口県)山本本家(京都府)あさ開(岩手県)末廣酒造(福島県)の4社と共同出資して、KURAMOTO US, Inc. を設立し、輸出を再スタートした。KURAMOTO US, Inc. は、ニューヨークとロサンゼルスに事務所を設置し、それぞれ2名の従業員を配置している。米国における販売促進活動は、この現地従業員が中心となって行っているが、出資している酒造メーカー各社も個別に地道な営業活動を行い、顧客の信頼を得て長期の継続取引に繋げている。年間約5億円の売上高を実現している。

次に中国は2006年頃から現地販売へ販売を開始、香港は現地の商社経由で輸出、台湾も商社経由で輸出を行っているが、関税の引き上げもあり、売れ行きは期待通りでない。現在、商社を経由せず、新しい販売ルートを考えている。

千代むすび酒造は他社と協力して海外市場を展開しつつも、独自でも韓国やロシアの市場展開に取り組んでいる。DBS クルーズフェリー株式会社(韓国の海運会社)が、2009年7月1日よりウラジオストク(ロシア)トンヘ(韓国)千代むすび酒造の本社がある境港を結ぶ貨客船を週2便運航することをきっかけに、千代むすび酒造は、ロシア・韓国へ輸出のチャンスをつかえる。また、日本国内の日本酒市場が縮小していることや、韓国国内において日本食がブームになっていたことから、本格的に進出することにした。前述の理由に加えて、韓国を身近に感じていたことから現地法人設置に踏み切った。そこで、味覚や商慣習が日本と似ていることに加え日本食がブームとなっており、境港市から定期コンテナが就航することをきっかけに、2009年5月に韓国に自社100%出資の現地販売法人「JIZAKE CY KOREA」を立ち上げた。「JIZAKE CY KOREA」は、日本食レストランを中心に販売を開始した。境港の国際定期航路DBSクルーズフェリーを活用し、自社製品のみならず、全国約30社の酒蔵の大吟醸などの特定名称酒(大吟醸、純米酒など)を輸出している。現在は韓国の酒の日本への輸入を手掛けることも検討している(岡空聡氏のインタビュー、2021年12月11日)。また、日本酒の酒蔵である千代むすび酒造は長年、焼酎造りに取り組んできた。2019年5月に発売した山陰地方初のクラフト・ジン因伯人に続き、2020年9月にクラフト・ウォッカの開発・製造に至った。今後も鳥取県から蒸溜酒の世界の魅力を伝えるべく、ロシアへの日本酒輸出を切り開こうと考えていたが、岡空晴夫社長は2019年末からのコロナ禍と2022年2月にロシアのウクライナ侵攻で、現在ロシアへの輸

出を取りやめている。

欧州への輸出においては、当初、日本産清酒輸出機構経由で参加各社が日本酒を計4,000本～5,000本輸出したが、1年後に半分以上が売れ残るといった事態となり、うまくいかなかった。この理由の一つとしては、欧州ではビールやワインを常温で保存する習慣があり、冷蔵貯蔵用の施設が準備されなかったことが挙げられる。そこで千代むすび酒造は、欧州についてはアライアンスを組んで大量に輸出することは難しいと考え、独自の取組として、日本食材の輸出を行っている太平洋貿易の製品の一部として輸出販売している。千代むすび酒造は独自開発した「CHIYOMUSUBI SORAH」を軸に欧米市場の販路開拓を本格的に始める。「CHIYOMUSUBI SORAH」はシャンパンに匹敵する日本酒として、ワイン市場での商機を探るために製品化した。従来の日本酒製品の海外販路は和食店が中心だが、和食以外の飲食店への営業も強化する。海外向けのジンも製品化して欧米市場への浸透を図る。「CHIYOMUSUBI SORAH」はロンドン高級店から大量のオーダーが入るなど、グローバルに展開している。

千代むすび酒造は、他の製造業のように輸出販売から海外生産へシフトすることを考えていないと岡空聡氏は言う（インタビュー、2021年12月11日）。その理由は酒造りでは蔵つき酵母が酒の品質・特性に大きく影響するので、海外では国内の酒蔵と同じ品質のものは造れないからである。

#### ウイスキーへの挑戦

千代むすび酒造は、主力の日本酒以外の製品ラインアップをさらに拡充するために、2021年1月にウイスキー製造免許を取得し、ウイスキーの製造・販売に参入した。そのために「ウイスキー製造部門」と「他国からの輸入ウイスキーブレンド部門」の2部門を新たに立ち上げた。まず、ウイスキー製造部門は、2021年3月に自社の日本酒酵母とスコットランドのウイスキー製法を用いることで、独特なウイスキー製造を開始した。千代むすび酒造は麦芽の糖化 アルコール発酵 蒸留 最低3年間の樽熟成という一連の製造を行った。ウイスキー名は「蔵歩人（くらふと）」と命名した。3年熟成と7年熟成のシングルモルトウイスキーを日本国内外で発売開始する予定である（日本経済新聞ニュース、2021年10月27日）、2022年2月から、3年（2024年秋ごろ）熟成のシングルモルトウイスキーの第一弾をネット上で予約発売した。現在、すでに完売していた状態である。一方で、2022年ブレンド部門はブレンドを行い樽熟成した「ブレンドウイスキー」を海外輸出向けのみで出荷開始した。

## 5. 考察

前節では、千代むすび酒造は杜氏制度の改革、次世代リーダーの育成、新製品の開発、海外市場の開拓やウイスキーなど新事業へのチャレンジを積極的に取り組んで、順調にビジネスを展開していることを明らかにしてきた。本節では千代むすび酒造が独自の日本酒を造る技術・ノウハウを基に、社外の関係や技術・アイデアを活用して経営変革を可能にしたことについて考察していく。

### 5.1 伝統技術の継承と製品ポートフォリオの再構築

日本の伝統産業は、絶えず革新を重ねることで、何世代にもわたり受け継がれてきた。時代に合わせて自らが変化し、守旧ではなく先進が生き残りの鍵になっている。老舗企業は、製品ポートフォリオを現代のニーズに合致させ、国内のみならず世界で通用する新たな付加価値を生み出す力とともに商圏も拡大している。千代むすび酒造は、独自の酒酵母と伝統的な製法を利用し、日本酒だけでなく、焼酎・リキュール・甘酒・ウイスキーなど幅広い酒のジャンルを次々と拡張している。同時に製造工程におけるIT技術の導入によって、酒造りの全工程で詳細なデータを取得・蓄積し、技術・ノウハウの可視化を図り、酒造りの最適解を見つけ出している。これまで杜氏の勘と経験で受け継がれてきた酒造りのノウハウを数値化し、分析することで、酒造作業の効率化と酒の品質向上に寄与できる一方で、ブラックボックス化された技術・ノウハウの承継の簡易化も可能になる。具体的には、従業員は、杜氏の指示がなくても、洗米・蒸米・酵母室の温度湿度など多くの作業を独自にできるようになっている。酒の多品種化と杜氏制度改革で、従来の冬季一括酒造りから全年製造へ移行した。例えば、千代むすび酒造には、仕込み期間は日本酒が11月～4月、米焼酎が5月、リキュール（梅酒）が6月、ウイスキーやスピリッツが7月～8月、芋焼酎が9月～10月となっている。そこで従業員や製造設備の稼働率を高めたことで、合理的かつ低コストの生産体制を実現している。

### 5.2 戦略的パートナーとの連携による新製品・新市場の創出

経営変革を成功する企業は、社内外のアイデアを最大限に活用するために社内外の人々と協力することが不可欠である（Chesbrough, 2003）。既に確立された事業を持つ大企業が新規事業に取り組むことの難しさも既存の経営変革手法の限界を認識させることになった。経営変革を生み出すためには、「知の探索」と「知の深化」をバランスよく行う「両利きの経営」が求められる。有望

なスタートアップへの出資や M&A、協業関係を築くなど外部資源を積極的に活用することで、異なる視点や専門知識を取り入れ、さらに市場化を成し遂げる。また、新しい市場や地域への展開、他社との協力やアライアンスを通じて新たな機会を探ることが経営変革に繋がる。新製品の開発において、千代むすび酒造は、自治体と開発連携を確立する戦略を取ってきた。千代むすび酒造は、事業環境の変化で本業の需要が減る中であっても、異なる業界との連携を通じて生き残りの道を模索している。社内の独自の日本酒製造技術と外部の協力者のアイデアを組み合わせることで、鳥取県産業技術センターの電子・有機素材研究所との「三色リキュール」、JA 鳥取西部との「GABA 成分を通常より多く含有した糴甘酒」、地元の特産品リンゴで「リンゴ糴甘酒」と「アップルリキュール」などの製品開発成功に至った。また、90年代の事業のグローバル展開において、千代むすび酒造は海外市場に関する情報が不足しているため、単独に進出するリスクが高すぎると考え、地元の酒蔵4社と共同出資で KURAMOTO US ,Inc. を設立し、アメリカ市場を攻めていた。同業他社との連携で海外進出の経験やノウハウを蓄積し、遂に2009年単独に韓国市場に進出し、着実に売上を伸ばしている。そして、2019年地元の14の蔵元と手を組んで「鳥取県和酒輸出蔵元協議会」を設立し、インド市場に進出している。

### 5 3 日本酒業界の「しがらみ」への企業家精神

製品と市場が成熟すると、企業は持続的な競争優位を維持・獲得するために独自の技術・ノウハウを生かして、製品ポートフォリオを更新できる企業家精神が欠けてはならない ( Dess and Lumkinp, 2005 )。また、老舗企業は事業継承においては次世代リーダーに権限を移譲することが極めて需要であると指摘されている ( 丸山, 2017 )。かつてのシニアリーダーの受け身の姿勢から抜け出し、次世代リーダーはより能動的な姿勢を取り、経営者のネットワークを活用し社外の企業と手を組んで製品の開発や新しい市場の開拓へ取り組む体制に転換する強い意志が必要である。つまり、経営者の積極的なコミットメントが不可欠になる。千代むすび酒造では、継承者候補である岡空聡氏は金融業界から日本酒を造る職人の世界に飛

拡大に導かれたり、成長し続ける軌道に乗せたりすることができる。また、地域に根差す老舗企業は、自らの経営変革で、当該地域の利害関係者を巻き込みながら、地域の変革を引き起こす。第三は、特定の日本酒メーカーは様々な経営変革を成し遂げることによって、新しい時代に適応した伝統産業のロールモデルとなる可能性を示唆している。すなわち、伝統の技や製法を利活用しながら、次世代対応の変革を展開すること発酵醸造文化や食文化の融合など文化産業として成長する可能性である。

最後に、本研究の限界について述べる。まず、本稿では伝統産業の日本酒における過去の成功経験を記述している。一方で、地域の特性に関する議論に加えて日本酒以外の伝統産業を取り上げて、それぞれの特徴を検討する必要がある。次に、研究対象を千代むすび酒造の成功事例に限定したため、より多くのケースを比較研究することで、さらなる理論の一般化を図る必要もあると思われる。筆者の今後の課題としたい。

#### 謝辞

本研究は令和3年度公立鳥取環境大学特別研究費の助成を受けたものである。

本稿は、2023年日本経営学会第97回大会（2023年9月6日、於神戸学院大学）の口頭発表資料を基に整理したものである。発表において玉川大学長谷川英伸教授、駒澤大学藤原篤志教授、北海道科学大学坂井俊文准教授、岡山商科大学門脇一彦教授、広島修道大学木村弘教授には大変貴重なアドバイスやコメントを頂き、本稿の内容を大幅に改善することができた。また、千代むすび酒造株式会社社長室長岡空聡氏に大変お世話になった。そして福建理工大学張杰輝副教授からは日本酒メーカーの中国進出に関する不可欠なデータを提供して頂いた。最後に2人の匿名レフェリーの先生には、掲載までの道のりを導いて頂き、建設的なご指導を賜り、深く感謝を申し上げたい。この場を借りて本稿を執筆するにあたり協力してくださった全ての方に厚く御礼申し上げたい。

#### 参考文献

稲葉元吉・山倉健嗣（1985）「組織革新論の展開」『組織科学』19巻1号、PP. 78-89。  
井上真理（2018）「国境を越えたブランド・アイデンティティの共有と発展 千代むすび酒造の親会社 現地子会社関係を中心に」日本流通学会『流通』2018巻43号、PP. 17-19。  
一般社団法人 awa 酒協会ホームページ：https://awasake.or.jp/

一般社団法人 全国農業協同組合中央会（JA 全中）ホームページ：https://www.zenchu-ja.or.jp/  
小川英次（1991）『現在の中小企業経営』日本経済新聞社  
加護野忠男（1983）「文化進化のプロセス・モデルと組織理論」『組織科学』17巻3号、PP. 2-15。  
国税庁ホームページ：https://www.nta.go.jp/  
桑田耕太郎・田尾雅夫（2010）『組織論（補訂版）』有斐閣  
呉賢・楊樂華（2023）「中小企業国際化の原動力 周南市三企業を事例に」『周南公立大学論叢』第3号、PP. 1-8。  
産経新聞ニュース（2018）「日本酒に鮮やかな色つけ〔インスタ映え〕鳥取で開発中」（https://www.sankei.com/photo/story/news/180117/sty1801170008-n1.html）  
社団法人 中小企業研究センター（2011）『中小企業の海外展開～新世代グローバル企業の研究～』調査研究報告 No. 125  
千代むすび酒造株式会社ホームページ：http://www.chiyomusubi.co.jp  
中国四国農政局（2019）「鳥取から世界にはばたく、日本酒を米国、韓国等へ輸出」（https://www.maf.go.jp/chushi/sesaku/export/r1t19.html）  
鳥取県和酒輸出蔵元協議会ホームページ：http://hal.ne.jp/~tottori-sake/  
DBS クルーズフェリー株式会社ホームページ：http://www.dbsferry.com/  
長尾和也（2021）「酒蔵の婿養子がこだわる〔圧倒的成果〕自由な発想で新規事業をリード」ツギノジダイ https://smbiz.asahi.com/article/14420881  
西山周三・三矢裕（2015）「日本酒業界に学ぶ伝統産業の変革」『Business insight』23(1) PP. 2-13。  
日本経済新聞ニュース（2021）「千代むすび酒造、日本酒酵母でウイスキー」（https://www.nikkei.com/article/DGKKZO76997710W1A021C2LC0000/  
丸山一芳（2017）「伝統産業におけるイノベーションを起こす起業家精神」『関西ベンチャー学会誌』第9号、PP. 26-34。  
米倉誠一郎（1999）『経営革命の構造』岩波書店  
和田美代子著・高橋俊成監修（2015）『日本酒の科学 水・米・麹の伝統の技』講談社  
Aggeri, F., Elmquist, M. and Pohl, H. (2009) Managing Learning in The Automotive Industry – The Innovation Race for Electric Vehicles. , 9(2) 123-47.

- Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.
- Dess, G. and Lumpkin, G. (2005) The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(1) 147-156.
- Drucker, P.F. (1985) Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York, Harper Collins. (上田惇生訳 (2007) 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社)
- Dyer, J., Kale, P. and Singh, H. (2001) How to Make Strategic Alliances Work. *Strategic Management Journal*, 22(4) 37-43.
- Doz, Y. and Hamel, G. (1998) Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kanter, R. M. (1992) Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. Free Press.
- Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science. New York: Harper.
- Reuer, J., Arino, J. and Olk, P. (2011) Entrepreneurial Alliances (Vol. 1) Boston, USA: Pearson Higher Ed.
- Rothaermel, F. and Hess, A. (2010) Innovation Strategies Combined. *Journal of Business Venturing*, 25(13) 12-15.
- Schumpeter, J. (1911) Theory of Economic Development. Routledge. (塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳 (1977) 『経済発展の理論(上)(下)』岩波文庫)
- Shane, S. (2000) Prior Knowledge and The Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Journal of Business Venturing*, 15(4) 448-469.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. and Campbell, D. T. (2001) Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference. Wadsworth Pub Co
- Stevenson, H. and Jarillo, J.C. (1990) A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Journal of Business Venturing*, 5(1) 17-27.

(投稿日2023年12月11日 受理日2024年3月29日)