

第1部 地域振興と一村一品運動 第4章 焼酎産業の発展過程と地域イノベーション

著者	吉田 健太郎
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
シリーズタイトル	アジ研選書
シリーズ番号	3
雑誌名	一村一品運動と開発途上国 : 日本の地域振興はどう伝えられたか
ページ	91-119
発行年	2006
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00017190

第4章

焼酎産業の発展過程と地域イノベーション

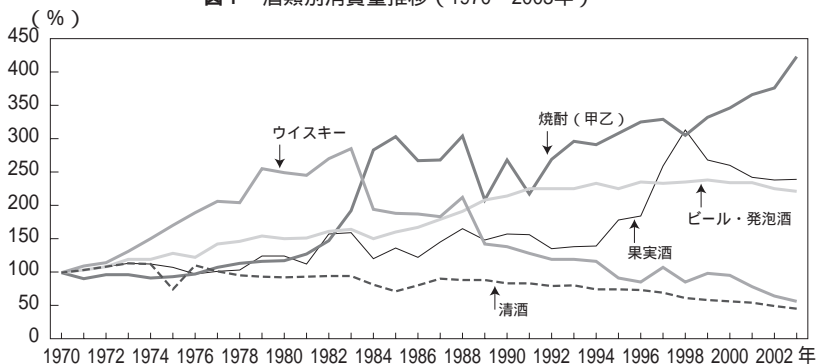
吉田健太郎

はじめに

焼酎甲類をはじめ、ローカル色豊かな本格焼酎や泡盛などの焼酎乙類が酒販店を賑わせている。焼酎というと、かつては低級品、あるいは一部愛飲家がたしなむ酒というイメージがあった。しかしながら、この20年間で焼酎消費量は約3倍に増え、焼酎を楽しむ人が着実に増えている（図1）。この間、地域原産の原料を用いた地域特有の焼酎や飲みやすさと健康によい原料を用いた焼酎などその種類も増加した。かつて生産地とその周辺で消費されていた焼酎だが、今日では飲みやすく健康によいイメージが浸透し、幅広い年齢層に支持されるようになってきている。その波及効果は、国内のみならず海外でも焼酎を扱う店が出現する状況にまで及んでいる。

焼酎産業は、本格焼酎の歴史が始まった1970年代以来、世界経済や日本社会の数々の変化を受けながらも、一貫して発展しつづけ地域経済を支える重要な役割を担ってきた。焼酎産業は数々の苦境をどのように乗り越え発展してきたのだろうか。その成長過程はいかなるものだったのだろうか。そして、発展を支えたアクターは誰であったのか。その発展は競争のなかでの発展だったのだろうか。それとも、協調のなかでの発展だったのだろうか。はたまた歴史的偶然によるものだったのだろうか。こうした問題意識をもちつつ、本章では、企業を中心に焼酎産業の発展プロセスを追いながら、アクター間の関係性と企業が受けた外的影響を検討することで、焼酎産業の発展要因を明らかにしていきたい。

図1 酒類別消費量推移（1970～2003年）



(注) 縦軸は、1970年の消費量を基準値として比率で算出している。なお、1970年の消費量は以下のとおりである。清酒125万7000キロリットル、焼酎（甲乙）21万8000キロリットル、ビール・発泡酒303万7000キロリットル、ウイスキー14万4000キロリットル、果実酒2万5000キロリットル。

(出所) 国税庁。

表1 焼酎蔵（酒造）の数（2004年）

	全国都道府県	九州全域	大分県
焼酎乙類	840	324	37
焼酎甲類	119	11	1

(出所) 国税庁。

焼酎産業は九州地域から発祥し、今では九州地域は全国最大の焼酎蔵元の集積地となっている（表1参照）。なかでもその発展には、大分県名産の本格麦焼酎が大きく寄与している。本格麦焼酎の発展には、製品開発の自助努力のほか、平松前知事県政下で展開された一村一品運動が影響を与えている。この点を踏まえながら、麦焼酎ブランドを築いた大分県の焼酎産業を中心に、検討を行うこととする。また、焼酎企業にとって一村一品運動の影響があったとすれば、それはどのような点で有効であったのか、考察してみたい¹⁾。

第1節 焼酎産業の発展と歴史的展開

本格焼酎は、1970年代から1980年代前半までは年率2桁成長を遂げ、バブル崩壊後の1990年代も年率4%台で拡大しつづけ、その勢いは2000年まで衰えることはなかった。この背景には、高度成長期による所得の上昇、それともなう食生活やライフスタイルの変化、こうした成熟社会において重視されてきた健康意識の変化などの要因があると考えられる⁽²⁾。

焼酎産業の歴史は大きく第1期(1970~1985年)、第2期(1985~1990年)、第3期(1991~2000年)、第4期(2001~2005年)の4期に区分することができる⁽³⁾。

1. 焼酎ブーム

第1期の特徴は、ある蔵元による人口が稠密な首都圏地域をターゲットとしたマーケティング戦略とCMを活用した市場拡大戦略によりブームを引き起こし、そこで形成された市場向けに新たな技術革新を加えた特色ある焼酎を開発し、ブームを促進した点があげられる。

薩摩酒造(鹿児島)は、大都市・福岡での営業強化と有名人を起用したCMによる焼酎普及活動を契機に焼酎ブームを引き起こし、新市場を創出した。そこへ雲海酒造(宮崎)が「そば焼酎」など個性ある焼酎で参入し、焼酎市場に多様性をもたらし活性化へとつながった。そのころ、二階堂酒造(大分)は業界初の100%麦麹による元祖「麦焼酎」の開発に成功した。麦焼酎は、それまでの本格焼酎と「飲みやすさ」、「健康志向」といった点で大きく異なり、そのよさが一村一品運動で全国的にPRされ、次第に市場へ浸透していった。続いて、同じ100%麦麹のむぎ焼酎「いいちこ」の台頭を機に三和酒類(大分)が東京や大阪など大都市圏へ進出した。これが焼酎産業を全国規模へと拡大する決定打となった。

2. 健康志向を背景に「芋」から「麦」へ

第2期は、消費全体は明るかったにもかかわらず、焼酎業界全体としては、第1次ブーム後初めて消費減退を記録した時期であった。他方、大分で生まれた麦焼酎だけは成長を続けた。その背景には、高度成長を経てバブル経済を迎えた日本の社会全体が成熟しはじめ、それにもない消費者の嗜好も成熟して健康志向になったことがある。実際、1989年の酒税法改正で焼酎は75%増税となったにもかかわらず、麦焼酎は減退どころか成長しつづけたのである。麦焼酎のもつ特性が健康志向という消費者の嗜好にうまく適応したのである。

3. 規制緩和で大手参入

1990年代に入った第3期には、酒類販売にかかわる規制緩和の影響で、焼酎を含む酒類の流通に大きな変化が表れた。すなわち、ディスカウント・ストアの台頭である⁽⁴⁾。酒類小売におけるディスカウント・ストアの増加は、横並びで硬直的とされた酒類市場に焼酎のいっそうの普及をもたらした。それが酒類市場の拡大を促した。拡大した市場をめがけて、大手酒類メーカーが焼酎生産に相次いで参入した。メルシャンの「白水」、宝酒造の「よかいち」、協和発酵の「かのか」などは、1990年代前半に市場参入した。すっかりお馴染みになった韓国焼酎JINROもこの時期に日本の酒類市場へ参入している。市場が拡大し、多くの銘柄が出てくれば当然経済原理として、競争は激しくなる。各メーカーや蔵元は、コメ、イモ、ソバ、ムギ、黒糖など、さまざまな原料を活用した焼酎を開発していった。

また、1997年から2000年にかけて酒税法が3回改正され、焼酎の税率は大幅に引き上げられるが、成熟社会という時代とのマッチングもあり、かえってブランド力を強めた。酒類販売の大幅な規制緩和は、ディスカウント・ストアやスーパーマーケットで販売される焼酎の価格破壊を促した。結果的に小売価格は抑えられ、市場層は拡大していった。

4．商社の介入

第4期になると、商社の介入によって新たな価値の創造とグローバル市場の開拓が始まる。商社のマーケティングという「ソフト」が焼酎産業へ新たに投入され、蔵元の酒造という「ハード」と連携させながら、焼酎の品質改善や販売ルートの開拓が行われた。これにより、販売層に変化が生じ、焼酎の新たな価値と市場が創造されたのである。

第2節 大分県における焼酎産業の発展

1．大分県における焼酎の歴史と発展の経緯

古くから「豊の国」とうたわれた大分県は、清冽な水と山麓を吹き抜ける研ぎ澄まされた空気に恵まれ、その豊かな自然と大地の恵みによって、大分の本格焼酎は育まれてきた。酒造りには、「原料」と「水」と「気候（空気）」が必要不可欠な要素である。とくに「水」は焼酎の命ともいわれ、数々の名水に恵まれた大分県は、もともと酒づくりに適した土地柄であった⁽⁵⁾。大分は気候も地形も地域性に富み、山あいの盆地や段丘地には山系から川が流れきて「水」と「空気」の恵みに満ちた里々が美しく開けている特性をもっている。その土地特有の恵まれた資源と条件を活かして造られる大分の本格焼酎は、大分ならではの地域産品としての個性をもっている。今では大分県は、焼酎出荷数量で全国一であり、1県で全国の約3分の1のシェアを占める（表2）。酒造別の売上高でも、全国上位10社に大分県内の酒造メーカー2社が1位と5位に入っている（表3）。

江戸時代、豊後の国・大分は清酒王国で、清酒粕を原料に「粕取（かすとり）焼酎」が造られていた。これは清酒粕を発酵させたものに粕殻を混ぜ、セイロで蒸してアルコール成分を抽出したもので、粕殻を混ぜるのはセイロの中で蒸気を通りやすくするためであった。明治中ごろの焼酎製造技術

表2 本格焼酎県別出荷量（2003年）

（単位：キロリットル）

	出荷量	シェア（%）
大分	117,569	31
鹿児島	83,907	22
宮崎	73,842	19
熊本	31,363	8
沖縄	26,169	7
他県合計	49,425	13
全国合計	382,275	100

（出所）日本酒造組合中央会。

表3 全国焼酎メーカー売上げランキング（2004年）

順位	社名	主要銘柄	売上高 （億円）	前年対比 （%）
1	三和酒類（大分）	いいちこ	587	106.1
2	アサヒ協和酒類製造（東京）	かのか	346	99.4
3	雲海酒造（宮崎）	いいとも	234	105.7
4	福德長酒類（東京）	博多の華	230	113.7
5	二階堂酒造（大分）	二階堂	203	108.7
6	霧島酒造（宮崎）	黒霧島	176	142.2
7	薩摩酒造（鹿児島）	白波	170	119.7
8	高橋酒造（熊本）	白岳	133	101.4
9	神楽酒造（宮崎）	くろうま	86	109.1
10	濱田酒造（鹿児島）	海童	73	143.6

（出所）帝国データバンク福岡支店。

の進歩は目覚ましく、白糠や穀物からも焼酎が造られた。原料は依然米麹と穀物だったが、1951年に麦の統制撤廃とともに本格的な麦麹の開発が始まり、1972年、おりしも健康食ブームで麦の栄養価が見直されたところ、優れた麦麹の開発に成功した大分県の伝統ある蔵元・二階堂酒造により、麦麹と麦を原料にした麦100%の本格焼酎が誕生した⁶。ここで開発された焼酎は、麦焼酎の生みの親である焼酎蔵の杜氏が開発の際オリジナリティとしてこだわった「香りと口当たり」がよい香ばしい焼酎であるばかりでなく、麦を原料に使うことで「酔い覚め」がさわやかな点が、特徴的

であった⁽⁷⁾。

すでにみたように1970年代後半から清酒に代わり焼酎の消費量が伸び、1979年の焼酎生産実績は1975年の4倍に達した。また大分県で消費される焼酎に占める大分県産焼酎の割合も1975年の33%から1979年には70%へ増えている（清成・北村 [1982: 150]）。しかもその大半が麦焼酎である⁽⁸⁾。

2. 発展時におけるイノベーションの誕生

ここでは大分県の代表的酒造メーカーを紹介すると同時に、焼酎産業における発展時の主要因であったイノベーション(技術革新)がどのように当該酒造メーカーから創出され、酒造メーカーの成長・発展に寄与し、さらには焼酎産業の発展に結びついてきたのかをみることにする(表4)。

表4 調査対象とした蔵元(2006年2月1日現在)

(1) 二階堂酒造有限会社 - 100%麦麹の元祖「本格麦焼酎」の生みの親 -

代表者	代表取締役社長 二階堂 雅士	業種	酒類製造業
住所	〒 大分県速見郡日出町2849	設立年	1954年(創業1866年)
ホームページアドレス	http://www.nikaido-shuzo.co.jp/	資本金	800万円
銘柄	本格麦焼酎「吉四六」、「やつがい」など	従業員数	50名
その他	麦焼酎一筋	売上高	約200億円

(2) 三和酒類株式会社 - 科学的市場戦略により全国焼酎メーカー売上げ第1位 -

代表者	代表取締役社長 熊埜御堂 宏實	業種	酒類製造業
住所	〒879 - 0495 宇佐市山本 2231 - 1	設立年	1958年
ホームページアドレス	http://www.sanwa-shurui.co.jp/	資本金	10億円
銘柄	本格麦焼酎「いいちこ」、「西の星」など	従業員数	322名
その他	清酒・ワインの製造・販売。	売上高	約580億円

(3) 八鹿酒造株式会社 - 商社との連携によりプレミアム焼酎の立役者 -

代表者	代表取締役社長 麻生 益直	業種	酒類製造業
住所	〒879 - 4692 玖珠郡九重町右田3364	設立年	1864年
ホームページアドレス	http://www.yatsushika.com/	資本金	7140万円
銘柄	本格焼酎「銀座のすずめ」、「すいっと」など	従業員数	90名
その他	清酒・カボスリキュールも製造・販売	売上高	約20億円

(出所)筆者作成。

(1) 独自性と品質にこだわる二階堂

会社概要

二階堂酒造有限会社は資本金800万円，年商200億円，従業員数約50名の酒造メーカーである。同社は，1866年に二階堂酒造場として創業（1954年に二階堂酒造有限会社として設立）した大分のなかでも老舗の蔵元である。1951年に6代目社長（二階堂暹）が杜氏となり，22年間の歳月をかけ，元祖100%麦麹の麦焼酎「吉四六」の開発に成功したことを契機に，1980年代に全国的に麦焼酎の名を広め発展を遂げた。今では，売上げも全国第5位を誇る。

イノベーション

100%麦麹から造り出す麦焼酎は，6代目の社長兼杜氏であった二階堂暹氏により，1951年からの22年の歳月を経て1973年に初めて開発された。この麦焼酎は，通常のみ麹を一切使用せず，100%麦麹を使って本格焼酎を開発した点に斬新さがある。あっさりとした舌触りと臭みのない飲みやすさが受け，瞬間にブームを引き起こした。

そもそも，二階堂が麦焼酎の開発に乗り出した陰には，その時代の社会的背景があった。第1に，当時の米は高価だったうえに統制により入手が不安定だった。第2に，物資のない時代に清酒の仕込みのために使用する桶や樽を作ることもできない状況だった。第3に，当時，ウイスキーの台頭により，清酒や甲類焼酎の生産は減少していた。

こうした時代背景のため，やむなく二階堂氏は新製品の開発に乗り出す。戦時中に備蓄していた雑穀類が醸造用に放出され，ホウキ草の実，トウモロコシなどさまざまな原料で焼酎造りを試した。杜氏は，鹿児島から呼び込みをしてもらった。しかし，兄弟10人で大家族，しかも製造費は少なく季節労働的な杜氏に年中頼ることもできず，自ら手伝いをしながら見様見真似で技術を習得した。その結果，二階堂氏は製造工程すべてを独力でこなせるようになり，全国でも稀な「杜氏兼経営者」となった（大分県一村一品21推進協議会 [2001: 43]）。経営者と技術者（杜氏）の両方の顔を持ち合わせた二階堂氏により，大分県で焼酎造りのイノベーションが起こった。

会社の特徴と成功の秘訣

二階堂酒造は、本格麦焼酎の生みの親という革新性をもつ蔵元でありながら、規模の経済による量産を目指さず、あえて家内工業の枠を外さないという個性を同時にもつ。社員数は酒造設立当初とほぼ同じ50名程度に抑え、すべて親戚や血縁による縁故採用である。

こうした二階堂の成功の秘訣は「独創性」と「こだわり」にある⁽⁹⁾。地元の昔馴染みの問屋や常連からのニーズを丁寧に拾い上げ、徹底的に品質と味にこだわり、試行錯誤を行った軌跡がそのことを色濃く物語る。現在も二階堂流の伝統を守るため、需要を割っても、一定の生産規模を守るこだわりの姿勢を貫いている。その結果、製品は市場で希少価値を生み、「まぼろしの焼酎」と称され高値で取引された。経営者自らが杜氏となり、地道な製品開発努力を積み重ねた二階堂酒造のこだわりから生まれた新製品には、確かな品質があった。

(2) 科学的戦略で焼酎文化を創造した三和酒類

会社概要

三和酒類は資本金10億円、年商580億円、従業員数約320名の酒造メーカーである。1958年に熊埜卸堂、和田、赤松本家の老舗酒屋3社が「家業から企業へ」を合言葉に設立した企業で、その翌年に西酒造も参加した。4社がそれぞれ酒をつくり、共同で瓶詰めする工場の運営会社としてのスタートだった。当時、清酒業を営む県内の酒造メーカーは厳しい経営状況にあり、「家業から企業」への転換には新たなブレークスルーが必要であった。1972年に清酒以外の新商品開発を模索しはじめ、やがて二階堂を追う形で同社の麦焼酎「いいちこ」が大ヒットを記録する。2004年時点で、同社は焼酎業界で売上げランキング全国第1位である。

イノベーション

三和酒類が麦焼酎の開発に踏み切ったのは、ちょうど二階堂の麦焼酎「吉四六」が評判となりはじめていた時期である。同じ県内の先発で成功を収めた二階堂を超える麦焼酎生産を目指し、徹底的に製品化にかかわる研究が行われた。とくに、後発の三和酒類が目指したのは、従来の需要層で



三和酒類の焼酎工場（筆者撮影）

ある九州圏内の中高年層のみならず東京・大阪の大都市圏の若者にも受ける麦焼酎であった。そのため、万人受けする「マイルドでシンプルな味わい」を追求し、とくに「香り」にこだわった。九州大学の応用化学出身の和田会長は、杜氏による昔ながらの手間暇をかけた個性豊かな焼酎ではなく、徹底的に研究技術にこだわった製品開発を目指した。こうして1979年に杜氏を使わない新手法によるマイルドな麦焼酎の開発に成功した。のちに有名になる「いいちこ」の原点、「下町のナポレオンいいちこ」である。

三和酒類は「いいちこ」の開発以来、科学的研究開発志向に力を注いだ。1983年に山本工場を開設した翌年、社内に研究開発室を設置し、製品開発に携わる常勤研究員をおいた。1985年からは農学や化学を専門分野とする研究員の採用にも力を入れる。1989年に設立された三和研究所は現在約30名の研究員を常駐させている。また、営業や企業戦略分野にも約30名の従業員を配置し、そこで得られた消費者ニーズを研究に結びつけている。さらに、それまで大部分を日本海へ海洋投棄していた副産物の大麦焼酎カスの再資源化を進めるため、1994年に「エコフーズシステム」を建設し、焼酎カスを乾燥させて乳牛などの家畜用飼料を生産・販売するなど、廃棄物

の減量化、資源の有効利用も進めている。2001年には、これらの商品開発化を目的に、子会社として大麦発酵研究所を設立した⁽¹⁰⁾。資源の有効活用から精製される「麦酢」は、健康ブームもあいまって、売上げは順調に増加傾向にある。

会社の特徴と成功の秘訣

三和酒類は、分業とアウトソーシングによる専門性を活用して、規模の経済による発展を遂げてきた。徹底的なマーケティングにより、ニーズを把握し需要に沿った製品開発を行うと同時に、商品のブランド化に貪欲に取り組んできた。ブームにより爆発的に増加した需要量に対しても、工場を増設しそれに対応してきた。こうした戦略は科学的根拠にもとづくものであった。しかし単に大量生産・大量消費を目指しただけではない。独自のマーケティング戦略で焼酎のイメージを全国的に植えつけることで、麦焼酎大分ブランドとともに「大分麦焼酎文化」を創造し、焼酎と地域文化を結びつけてきた点も注目される⁽¹¹⁾。

(3) 生き残りのために商社と組んだ八鹿酒造

会社概要

八鹿酒造株式会社は、資本金7140万円、年商約20億円、従業員数約90名の酒造メーカーである。創業は1864年、すでに140年以上の歴史をもつ。2005年に2年連続で全国新酒鑑評会金賞を受賞するなど、その名を全国に知られる清酒の蔵元である。純米吟醸酒「源」や「純米大吟醸三年古酒」など日本酒の古酒にも早くから取り組み、その醸造技術や貯蔵熟成技術は焼酎にも生かされ、「むぎっ娘」や「銀座のすずめ」など数々の銘柄を生んできた。

八鹿が麦焼酎づくりに乗り出したのは、二階堂や三和酒類により、まさに大分の麦焼酎が地域ブランド化されつつある時代であった。焼酎の売上げが伸び、清酒の売上げが減退傾向にある現在も、こだわりの清酒の製造を続けるほか、女性に人気の「カボスリキュール」の生産にも乗り出すなど、伝統技術とスタイルを保持しながらも革新的な経営を営む。

イノベーション

同社の杜氏は、1953年から五島杜氏の近藤七郎左衛氏が死ぬまで務め、その後長男である近藤一郎氏が23年間にわたり務めた（麻生 [1989: 50]）。

杜氏のほかに、広島大学発酵工学科出身の善光則之氏を技術者として1968年にスカウトしたが、これは、全国的に清酒の消費動向が停滞傾向にあり、その先の清酒の減退を懸念した当事の経営陣が、清酒以外の商品のラインナップの必要性を感じていたためである。善光氏の努力から大分県特産の力



八鹿酒造の玄関（筆者撮影）

ボスを使った「カボスリキュール」が生まれる。さらに、1983年には二階堂の「吉四六」や三和酒類の「いいちこ」に続く本格麦焼酎「むぎっ娘」が生まれ、その後も「銀座のすずめ」で有名になる。焼酎が比較的好調であった一方で、伝統を誇る清酒の売れ行きは鈍かった。数々の清酒の賞を獲得してきた八鹿だったが、清酒から焼酎への時代の波には逆らえず、徐々に焼酎の生産に傾斜していくことになる。

八鹿酒造は、商社との連携により新たな「イノベーション」を試みている。2001年から三井物産九州支社の展開する焼酎ルネッサンス事業に参画し、同社と共同で新製品「すいっと」や「ブルームーン」を誕生させた。これらの製品は、商社のもつ流通販路の活用の甲斐もあり、大都市圏や海外での需要層を広げ、八鹿酒造に活気を取り戻している。

会社の特徴と成功の秘訣

カボスリキュールの開発や清酒から焼酎への参入、そして商社との連携を行うなど、八鹿酒造の経営スタイルは革新的である。たとえ時代が向かい風で厳しい時代にあっても諦めずに、それまでの伝統技術を駆使したり

商社と連携したりしながら新製品開発を行うなど、常に時代とともに変化を遂げてきている。成功の秘訣は、清酒づくりで確かな技術をもっていたことと、革新的経営者によって時代にあった斬新的な製品を生み出す方法を模索してきた点にある。とくに、近年における商社との連携は大きな転換期といえる。

3. 焼酎産業の発展過程への外部要因の影響

次に、地域産業発展プロセスにおいて外部要因がいかに事例企業に影響を与えてきたのかをみながら、焼酎産業にかかわる主体がどのような関係性をもって発展を遂げてきたのかを考察したい。

(1) 一村一品運動と平松県知事のトップセールス

二階堂酒造のイノベーションによって生まれた新製品「吉四六」やそれに続く三和酒類の新製品「いいちこ」の開発は、それ自体が直ちに両社の発展に結びついたわけではない。そこには、麦焼酎への新たな需要と販路の開拓が必要であった。この点で、平松県知事（当時）が一村一品運動の名のもとに進めたトップセールスが少なからず寄与している。

平松氏が二階堂の麦焼酎に初めて出会ったのは、東京で通産省官僚だった1973年であった（平松 [2005: 84]）。その後、1975年に県副知事として故郷の大分県へ戻った平松氏は、自ら上京するたび麦焼酎「吉四六」と「いいちこ」を持参し、料亭に持ち込み宣伝した（平松 [1990: 78]）。1979年に県知事として一村一品運動を提唱した後はトップセールスに拍車がかかり、テレビ出演の際にも麦焼酎の宣伝を怠らなかった。「焼酎」の場合、他の「一品（産品）」と大きく異なり、一から「一品」を模索しそれを発展させるのではなく、同運動提唱の時期にはすでに「一品」としての焼酎そのものの製品としての品質は確立されていた。「一村一品運動」は、「安くて健康によく飲みやすい『麦焼酎』」という「イメージ」とともに「固有名詞」を同運動の波及効果として全国に広めた点に焼酎と同運動との関係性を見いだすことができる。二階堂にとっても、莫大な広告投資を行わずして

「麦焼酎」の存在を全国的に広めることができた点において一村一品運動の影響は大きかった。このころ九州を中心に起きた焼酎ブームに、一村一品運動の波及効果が追い風となり、そのブームは九州を乗り越え燎原の火のように全国規模に広がった⁽¹²⁾。

このように全国的に大分麦焼酎の名を浸透させた歴史を振り返ると、平松県政のもとで推進された一村一品運動によって全国的に有名になったという事実がある。三和酒類の「いいちこ」も、独自のマーケティング戦略によって展開を図ってはいたが、こうしたキーパーソンによるトップセールスの恩恵も直接的ではないにせよ受けている。知事のトップセールスにより「麦焼酎」そのものの存在が全国的に知られ、新市場が形成された。そこに三和酒類のイメージ戦略にもとづくCM効果が発揮されたのである。市場が形成されたからこそ、麦焼酎の新たな「イメージ」の植え付けが可能になったのである。そして、そこでの「イメージ戦略」がうまくいったから、麦焼酎のブランド化が成功できたのである。

後に平松氏は、自らのトップセールスについて次のように語っている（平松 [1990]）。「私は、ニーズというものはつくるものだと思っている。ニーズがあって、それに合わせた商品開発でよければ何も商品のPRの必要はない。PRの努力がなぜ必要なのか。商品にあった新しいニーズを開拓したいからである。こうして、麦焼酎の新たなニーズが創造された⁽¹³⁾。

(2) デザイナーとのコラボレーション

三和酒類は「いいちこ」の開発後、その名を全国的規模に広げること成功した。同社の発展を促進させた要素には、プロのデザイナーとの「連携」が影響している。

三和酒類の市場戦略は、2004年の県別出荷量が県外97%、県内2%、海外1%という比率から明らかなように、圧倒的に県外向け戦略をとってきた⁽¹⁴⁾。県外でも、東京を中心とする関東が約3割、大阪を中心とする関西が約3割、福岡が約2割と大都市を中心としている。三和酒類は「いいちこ」が開発された当初から、東京の地下鉄に個性的なポスターを飾るなどユニークなCMで知名度を上げる積極的なマーケティング戦略を実践した

が、これが現在の「いいちこ」の地位に繋がっている。そのマーケティング戦略にかかわるポスターのデザインやCMは、現東京芸術大学教授で当時、東京営団地下鉄マナーポスターシリーズ、マリリン・モンローの「帰らざる傘」、チャップリンの「独占者」など、次々に傑作を作り一躍有名となっていたアートディレクターの河北秀也氏にすべて一任している。

三和酒類は、すべての機能を内在化せずに、アウトソーシングによる「プロ」の活用により徹底した市場戦略を追求している。このことが「大分麦焼酎」のイメージを確立することに成功し、新たな「焼酎文化」を築き上げることに結びついた⁽¹⁵⁾。「まぼろしの焼酎」を生んだ原点もここにある。地域を離れて首都圏で展開されたイメージ戦略は、かえって「いいちこ」に「地域性」をもたせることになった。

(3) 行政との協調

2000年より三和酒類は地域資源を活用した焼酎を生産している⁽¹⁶⁾。大分県農業技術センター指導により得た原料で試験的に醸造し、現在JA大分宇佐、JA安心院と契約栽培を行い「ニシノホシ」を100%使用したむぎ焼酎「西の星」を発売している。

こうした背景には、農林水産省が音頭をとる形で全国に広まった「地産地消」(地域で取れた産物を地域で消費する)という考え方があり、大分県もその例外ではない⁽¹⁷⁾。果実酒の原料についても地域でとれる安心院産のブドウなどを使用している⁽¹⁸⁾。しかし、「ニシノホシ」が直ちに三和酒類の原料として使用されるわけではなかった。三和酒類は大量生産型の大企業であることから、常に安定した品質と量の供給が絶対不可欠である。そのため、酒づくりに最も重要な原料は、常に同品質・同量のものが確保されなくてはならない。こうした問題を乗り越えるために、県のイニシアティブのもと三和酒類と県の試験研究機関とが共同で何度も焼酎用麦の開発試験を行った経緯がある⁽¹⁹⁾。県の地域経済への熱い思いが三和酒類と地域農業とを結びつけた。3年越しに県関係者、農業技術センター、生産者、農協などの関係者が一体となって取り組んで地元で生産された原料を活用した「焼酎」が完成した。2000年9月、ついに三和酒類とJA大分宇佐、JA

安心院との間で取引契約が結ばれ、100%地域資源によって造られる「西の星」は誕生した。

(4) 商社の介在

1980年代に入るまで、八鹿酒造の酒は、大分県内を中心に九州内での流通が中心であった。しかし、麦焼酎「むぎっ娘」に目をつけた専門商社によって扱われるようになってから、少しずつ東京にも市場が広がっていった。続いて、東京市場での普及を目的に開発された「銀座のすずめ」については、社長自ら銀座のお店と酒屋卸に営業を行った。しかし、本格的に八鹿酒造の市場が拡大し、八鹿酒造の名が麦焼酎やカボスリキュールの酒造メーカーとして全国的に有名となるのは、2002年を過ぎたごくごく最近のことである。

八鹿酒造は2002年からは、三井物産の焼酎ルネッサンス事業に参画し、「ブルームーン」と「すいっと」が全国の卸酒市場に流通するとともに、北米などの海外市場展開が図られている。売上げも市場の拡大に比例し、1994年から2003年までに、約1.4倍に増加している。うち、麦焼酎の売上げが約80%、清酒は約20%である⁽²⁰⁾。商社と事業提携を行うことにより、少しずつプラスの変化がみえている。

具体的に商社との連携によりもたらされた成果は、第1に商社との共同研究によって造られる新製品であり、第2に、商社の流通販路で売り出されることによる新たな市場創出である。こうした成果は、新たな需要層を獲得すると同時に、八鹿酒造の名を全国的に広めることにもなった。以下に「焼酎ルネッサンス事業」の概要と展開、意義を紹介する。

焼酎ルネッサンス事業

焼酎ルネッサンス事業とは「地場に埋もれた銘品を発掘し、消費者の視点で磨き上げ長期・安定的な商品」にすることを旨とするものである（『日本貿易会月報』2005年9月号、65ページ）。すなわち、知名度は低いが高質な地場商品を見つけ出し、消費者の需要に合わせて改良、そのうえで商社の販売チャンネルを活用してブランド化していくものである。

同事業が本格的にスタートした2002年には35銘柄、出荷本数は7万2000

表5 焼酎ルネッサンス事業成果の推移

	銘柄	本数	売上高
2002年	35銘柄	約7万本	約7億5000万円
2003年	45銘柄	約84万本	約15億円
2004年	50銘柄	約180万本	約30億円

(出所) ヒアリングを基に筆者作成

本、売上げは約7億5000万円であった。2003年は45銘柄、出荷本数約84万本、売上げ15億円であり、2004年は50銘柄、約180万本、30億円と、前年度比で売上げは2倍に増加している。対2002年度比となると、売上げはおよそ4倍に伸びている事業である(表5)。

焼酎ルネッサンス事業の展開

この事業の発起人は、三井物産九州支社の中村鉄哉氏である。2000年、中村氏は福岡に転勤になって最初に焼酎カスの廃液処理にかかわる案件を手がけた。南九州の酒造メーカーを歩きまわったものの、そのニーズになかなか出会えなかった。ただ、歩き回りながら、どの焼酎蔵も経営が苦しく、九州の代表的な地場産業のひとつである焼酎産業が伸び悩んでいることがわかった。高度成長期に、「吉四六」や「いいちこ」の台頭により、一度は麦焼酎ブームが起こって、「安くて体に悪い、癖のある酒」という焼酎のイメージを取り除くことはできたものの、その後、日本人の食の欧米化により、欧米のウオッカ、ワイン、ビールなどに市場を占有されつつあった。さらに、商品量は供給過剰でバブル崩壊後のデフレ経済のもと、価格破壊がおこり低価格でしか販売できなくなっていた。さらには、焼酎カスの処理コストの増大や税率引き上げにより、焼酎産業は大変厳しい環境におかれていた。そのため、経営者たちは伝統産業の将来と自社の方向展開のはざまに悩んでいた。多くの酒造メーカーは、おいしいお酒を造るノウハウはもっているが、それを県外や海外へ売り出す流通ルートと商品を消費者に知ってもらうための広告・宣伝のノウハウやアイデアがなかった(『日本貿易会月報』2005年9月号、63~67ページ)。

このような状況を肌で感じた中村氏は、焼酎産業において商社のツールを活用した事業転換を図る決意をする。それが、地場に埋もれた焼酎の銘

品を発掘し、市場の好みに合わせ商品開発を行い売り出すというものである。

商社が共同開発を行う蔵元は、公共団体や地場の金融機関からの情報を基に選定される。選定の条件は、(1)経営者が革新的であること、(2)経営状況が安全であること、(3)設備インフラや技術がしっかりしていること、の3点である。選定された蔵元とは中村氏が直談判で交渉を行い、交渉が成立すると三井物産と蔵元との間で契約を締結する。契約にたどりついた蔵元は、三井物産と新製品の共同開発を実施し、改良し商品化を行う⁽²¹⁾。

改良された焼酎は商社の宣伝や流通ルートを活用して、消費者層を拡大する。ここで一番大切なのは、焼酎をどのポジションにおくかである。中小企業の低価格戦略、つまり薄利多売は消耗戦になる。ここでとった戦略は、商品価値を上げて新たな需要を創造し、付加価値をつけるプレミアム戦略である。これは、需要曲線を逆転シフトさせ、商品をトップブランドに育成し、企業ブランドを確立して企業全体の売上げを伸ばす成長戦略であった。

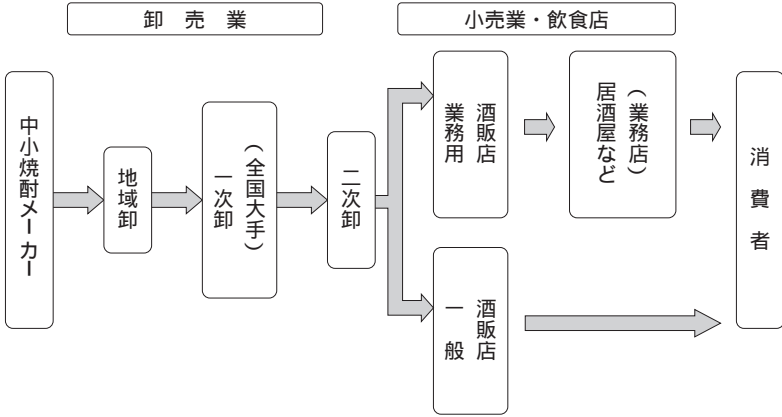
流通販路開拓

焼酎ルネッサンス事業は流通販路を短縮した。本来、焼酎は蔵元から地域卸に、そこから全国大手の一次卸に卸され、さらに二次卸を経て一般の酒飯店や業務用の酒飯店に卸される。バーや居酒屋などはこれら酒飯店から品物を購入する。このように、蔵元から一般消費者の手元に届くまでに何度も売買が交わされるため、必然的にマージンがかかってくる。そこで三井物産は、蔵元と一般の酒飯店や業務用の酒飯店とを直接結びつけ、その中間の地域卸・二次卸を省き(図2)、その分の経費を蔵元の焼酎の高付加価値化に充てる戦略をとった。中村氏は、全国のトップクラスの酒飯店10カ所に直談判し、交渉を行った結果、今では焼酎蔵元から全国の酒飯店へ直接卸されている(九州焼酎王国[2003:100-115])。

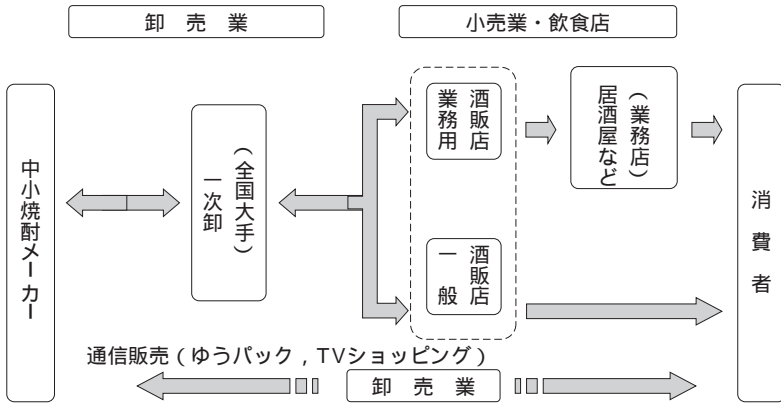
こうした国内市場開拓とともに、焼酎ルネッサンス事業は海外展開にも力を注いでおり、すでにアメリカ、イギリス、中国などへ展開を図ってきている⁽²²⁾。海外の現地販売業者は知名度の低い焼酎に対してまだ必ずしも積極的ではないが、海外での試飲会の開催などを通じて、焼酎の認知

図2 焼酎ルネッサンス流通ルートのイメージ

【旧来の流通ルート】



【焼酎ルネッサンス事業の流通ルート】



(出所)九州経済調査協会。

度を上げる積極的な展開を試みている。フランスのポルドー市とは、焼酎とワインの交流を図り、焼酎の新たな市場展開を図っている。

第 3 節 地域産業における発展のメカニズム

これまでみてきた焼酎産業の事例から読み取れる興味深い点は、それぞれの主体が互いに補完しあって、産業全体の発展を支えている点である。以下では、各酒造メーカーと関連主体の関係性を踏まえながら、地域産業における連携と補完機能の意義を考えてみたい。

1. 連携と補完機能の意義

三和酒類は、計算された市場戦略とアウトソースの活用によって、今や全国最大の事業規模と売上げを誇るまでに発展を遂げた。この成長を支えたのは、本格麦焼酎「いいちこ」の商品開発であった。「いいちこ」の開発には先発で麦焼酎を開発した二階堂の存在が絶対不可欠であった。ここでは、地域産業のスタート地点における「アンカー企業」の重要性が指摘できる。当時、本格麦焼酎の開発に成功した老舗・二階堂は、地域産業におけるアンカー企業であると同時にリーディングカンパニーとしての役割を担っていた。他方、二階堂の発展を辿ると、一村一品運動との関係を見逃してはならない。二階堂は麦焼酎開発を発端に発展を遂げることになる。しかし、それが必要条件のひとつであったことは間違いないが、それだけではない。次なる課題として本格焼酎「麦焼酎」を受け入れる新たな市場が必要であった。一村一品運動という名のもとに実施された平松県知事のトップセールスがそれに大きく寄与している。これは、まさに地域の中小企業の力だけではどうすることもできない部分である初期の市場創出と販路拡大という点を補完していた点が指摘できる。この点、トップセールの重要性をみることができよう。また、このトップセールスには、当然トップで「セールス」のイニシアティブをとる「人（キーパーソン）」が存在する。ここでは、平松氏がその「キーパーソン」の役割を担うことで、「トップセールス」を実現し麦焼酎の市場拡大へとつなげるきっかけを創出している。

他方、これら2社と同じ大分県内の八鹿酒造における焼酎参入のきっかけは、このような経緯から先行2社によって確立された「大分麦焼酎」ブランドによる新たな焼酎ブームとそこに形成された焼酎市場の存在であった。地域産業のアンカー企業・二階堂と関連企業・三和酒類の存在によって形成された「地域ブランド」が新たに地域産業の裾野を広げたのである。また本格焼酎への参入でさらなる成長を遂げた八鹿酒造は、商社との連携によって新たな技術革新と新たな需要層と販路を獲得した。時代とともに多様化する消費者ニーズと地域産業との間にあるギャップ(溝)を商社がもたらす「情報」によって埋めている。この点、商社との連携は情報というソフトインフラによって補完機能を果たしているものと考えられる。また、商品は商社の情報をもとに蔵元の技術を用いて開発されるばかりでなく、首都圏の若い層や海外層に受けるデザインや容器によって高付加価値化され、商社独自の販路に乗せられる。こうした地域産品と商社のネットワークが結びつくことで新たなビジネスモデルを形成し、地域産業の活性化に寄与している⁽²³⁾。そして、ここでも「キーパーソン」の意義は大きい。地域産業という小さな規模の産業では、生産者と連携先との信頼関係が構築できるかどうか鍵である。誰でも彼でも連携しようというわけにはいかない。事実、平松県政の終焉とともに一村一品運動は終焉した。焼酎ルネッサンス事業でも、中村氏が異動になった場合、事業そのものが消え去る可能性を孕んでいる。

ここでのキーパーソン(平松氏と中村氏)と地域産業との関係の興味深い共通点は、地域産業から生まれた産品と市場とを結びつけている点である。換言すれば、大分県焼酎産業において一村一品運動が与えた影響と九州焼酎産業全体に商社が与えた影響のひとつとして、市場へのアプローチをあげることができるといえる。

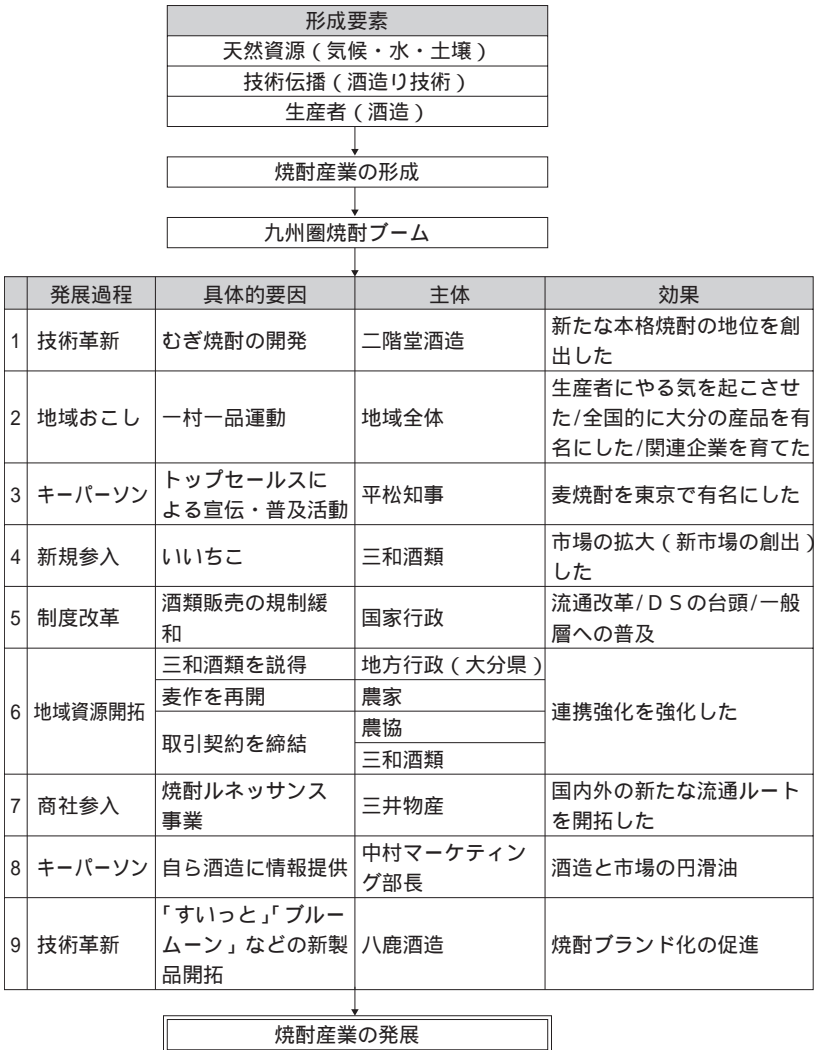
最後に行政との関係について言及すれば、三和酒類が展開した「ニシノホシプロジェクト」は地域産業振興における重要な示唆を与えているといえる。地域の大手企業が地域資源を活用することにより、規模の経済性が働くメリットとともに、地域農民の雇用や収入増に直結し地域全体のメリットが増える。他方で、大企業で活用できるだけの品質と量に耐えうる

だけの原料が地域で育つまでには、乗り越えなくてはならない壁もある。こうした面を地方行政がイニシアティブをとり、政策支援を注ぎ補完している点は地域産業全体の発展を展望するうえできわめて重要な点だと思われる。この点、地方行政をも含めたネットワークの形成の重要性がうかがえる。加えて、焼酎産業発展のプロセスを辿れば明らかであるように、大分県における麦焼酎の発展が焼酎産業全体の発展に関係している。すなわち、補完機能を発揮するのは、何も県内に限られるわけではなく、九州全域での焼酎産業の発展を支えているとみることもできる⁽²⁴⁾。こうした発展プロセスを整理したものが図3である。図3は、「焼酎産業」の形成から発展までのプロセスを時系列的に示すとともに、そのプロセスに関連した要因とそこにかかわった主体を整理したものである。ここで特筆すべき点は、形成から発展にいたる間に、さまざまな主体がそれぞれに「地域」に関連してきた点である。これは、何も大分県にかぎらず九州全域でみたときも同様であり、ある特定産業や企業群の「集積」における補完機能の重要性が指摘できる。すなわち、特定地域において、各アクターが意図的あるいは戦略的でなくとも結果的に何らかのかかわりをもつことで、外部経済による恩恵や新たな「技術革新」(イノベーション)が生まれている。このように地域産業間において「競争と協調」を繰り返すことで、特定産業全体が発展してきているものと思われる。逆に、大分県を中心にみたときは、企業間の「競争と協調」に加えて、行政による制度支援や商社という新たなアクターが加わることで、再び新たな「技術革新」の創出を促進し、市場を拡大している。こうした連携によって形成された「ネットワーク」は、「地域性」と結びつくことで特定産業における「競争優位」を確立している、ものと思われる。

2. 地域産業の発展への展望と期待

地域産業の発展にはさまざまな主体が存在し、それらが連携し協調するなかで発展のメカニズムが作用している。産業発展の成功事例をみたときに、歴史的偶然や文化的背景の相違などどうすることもできない要因があ

図3 大分県を中心にみた焼酎産業の発展過程



（出所）筆者作成。

ることは否定しないが、少なくとも一つの企業だけの成功による産業の発展はありえないこともまた事実であろう。ここで読み取るべき重要な点は、

「地域に存在する各主体がそれぞれどのような戦略のもとに活動してきたのか」だけでなく、むしろ「どのように関係主体同士が補完しあってきたのか」であろう。こうした地域内における連携のなかでの競争と協調から新たに地域イノベーションが創出され、地域そのものの競争力を高め比較優位を生み出すのである。そういった意味で、九州地域ではさまざまな関連主体がある特定の地域内で連携し、競争と協調のなかで「焼酎産業集積」（焼酎クラスター）の形成に向けて動きはじめたとみることができよう。

他方で、本章でみてきた地域産業の発展プロセスの全工程を同じ条件で適用すれば、他産業や他地域においても同様の発展が遂げられるという単純な話ではない。発展の背景には、歴史的偶然や時代背景、文化的背景などの影響が少なからず存在しているはずだからである。しかしながら、本章において論じたように、各主体が地域内で補完機能を発揮しながら産業全体の発展を生み出してきたという点からは、多くの教訓や示唆が得られると考える。なかでも、商社との連携という新しいネットワーク形成は、地域産業における新たなビジネスモデルを提示している。事実、佐賀県知事は焼酎ルネッサンス事業のビジネスモデルに関心を示し、直談判で佐賀の地場産品のブランド化を中村氏に要請した。中村氏は、需要が見込まれる健康食品を焼酎の販路に乗せることを条件に、「サガ・ピネガー」を誕生させ初年度約2億円の売上げを見込んでいる⁽²⁵⁾。今後、こうしたビジネスモデルが他地域において地域経済の活性化に結びつくことを期待したい。

グローバリゼーションが進むなか、こうしたネットワークの形成や新たなビジネスモデルは重要な意味をもつ。ネットワークに新たなアクターが入り込むことで、瞬く間に市場は地域外へと、さらには国境を乗り越え国外へと広がりをもつ。このネットワークの重要性は、「規模の経済性」というよりはむしろ、「地域」と「市場」を結びつける点にある。すなわち、地域にいかにか「情報」を取り込み、それを地域のなかでいかに咀嚼して、地域性を付加した「新製品」（イノベーション）を再びどうやって地域外と結びつけるかが「地域産業」を生み出すあるいは発展させる重要な要素である、と考える。いみじくも関[2000:5]が指摘しているように、「日本の『産地』『地場産業』は需要構造の大幅な変化、とくに輸出市場の縮小、消

費の高度化、差別化などにより、おしなべて苦境に陥っている。むしろ、成熟社会にいる私たちは、異質性を受け入れられる地域生産集団としての『地域産業』のあり方に注目していかなくてはならない。今、地域社会で生きる人々は、こうした現実を自覚し、自らがもつ地域資源の価値や文化を十分に認識し活用すると同時に、外部からの情報を積極的に吸収し、さらには地域外と何らかの形で結びつくことを前向きに受け入れていくべきであろう。こうした認識のなかで地場産業の発展を促すことがグローバル時代において有効な地域振興策のひとつであると思われる。なぜならば、焼酎産業の事例でみてきたように、地域産業の発展と地域振興は相関関係にあるからである。すなわち、地域内企業は地域外企業と結びつくことで、あるいは、地域外からの「情報」や「知識」を取り込むことで技術革新を促進し新たな価値を創造している。また、地場企業と地域外市場とが結びついて、はじめて付加価値が創造される。結果、その恩恵はさまざまな形で地域に還元されているのである。それは、直接的には地場企業の利潤となって返ってくる。地場企業の成長は、他の地域企業を「競争と協調」のなかで育てるばかりでなく、雇用や地域に根付く人材を生む可能性を高める。波及効果としては、地域の特有のイメージからツーリズムとも結びつく可能性をもっている。

以上より、開発途上国への教訓を視野にいれた教訓として、地域産業の核となる企業の存在および企業間同士の競争・協調原理の重要性を導き出せる。すなわち、主体間での競争から創出される市場競争力と主体間での補完性から創出される協調性の相乗効果である。開発途上国においては、社会的基盤と国内市場の事情が先進国に比べ脆弱である点は否めない。しかし、だからといってただちに、行政主導でインフラの整備や制度支援を実施するのではなく、地域産業の核となる企業をいかにして育てていくのが重要となるのではなからうか。また、企業経営に視点を移すと、販路開拓やマーケティングの分野をいかに外部ソースから取り入れて分業していくかという点が教訓として読み取れよう。

さらに、それら関連主体を結びつけるキーパーソン的重要性が指摘できる。すなわち、地域産業の明確なビジョンとその実践にむけて関連主体を

結びつける役割である。これは、地域産業発展のメカニズムの普遍的側面であり、先進国・開発途上国問わず、地域産業の鍵となるのではないだろうか。ここで忘れてはならないのは、「キーパーソン」は一夜にして育つわけではない、だからこそ、地域において形成されたネットワークを継承していく人材を地域において長い時間をかけて育てていく必要があるという点である。他方で、本章で取り上げた2人のキーパーソンの共通点は、いずれも「外部」からきた人である⁽²⁶⁾。ネットワークの形成段階においては、こうした外部の人材の受け入れが有効であるものと思われる。しかしながら、それ以前に地域の人々が地域資源を認識して活用することから、「地域づくり」が始まり、それがやがて持続発展的な地域産業の創出に結びつく可能性をもっているということを本章のむすびのメッセージとして伝えたい。

〔注〕

- (1) 焼酎産業にかかわる先行研究では、野間・中野編 [2003]、小川・永山編 [2002] がある。また、大分の焼酎産業の発展と一村一品運動については、大分県一村一品21推進協議会 [2001]、平松 [1990] [1993] [2005]、清成・北村 [1982] などがある。
- (2) このほか、サッチャー政権下のイギリス政府の圧力によるウイスキーと清酒の等級制度廃止 (1989年) も影響している。これにともない、ウイスキーと清酒の需要は減退していった (中野 [2003: 50-51])。また、焼酎志向について「消費者の健康面に関する評価が高まっており、それは地域差をこえて共通なものとして認識され、(中略)健康酒のイメージが一般大衆にも認められてきた」(小川・永山 [2002: 15]) との指摘がある。
- (3) 焼酎の発展史についての第3期までは、野間 [2000] を参照。
- (4) 2000年および2003年に酒類販売の大幅な規制緩和により、酒類小売業の免許基準が緩和され、距離基準および人口基準が完全撤廃となった(国税庁ウェブサイト「お酒に関する情報」<http://www.nta.go.jp/category/sake/sake.htm> 2005年8月1日閲覧 参照)。ディスカウント・ストア台頭の背景には、酒類販売に関する規制緩和のほか、「大規模小売店舗法」(以下、大店法)改正の影響も考えられる。1973年制定の大店法は、日米構造協議の結果などを受けて1990年から第1次緩和措置(出店調整期間を1年半以内とする、など)を講じた後、1991年法改正(出店調整期間の上限1年など)、1994年第2次緩和措置(1000平方メートル未満の出店の原則自由化など)を経て、1998年に廃止された。ディスカウント・ストアの台頭は、供給過剰と価格破壊を引き起こした点も否定できない。
- (5) 焼酎造りは、とくに「水」に依拠するため生産地は重要な意味をもっている。こ

- のため、コスト削減を狙った海外拠点での生産は難しいという（二階堂酒造ヒアリングによる）。
- (6) 以上の焼酎の歴史に関する記述は、大分県酒造組合のウェブサイト（<http://www.oita-sake.or.jp/history.html> 2005年12月27日閲覧）による。
- (7) 二階堂酒造ヒアリングによる。
- (8) 麦焼酎が県内で愛用された要因について清成・北村 [1982: 153] は、匂いがきつくなく癖のない風味と香りが大分県人に馴染みやすかった、一村一品運動以前の県産品愛用運動に取り上げられた、「麦焼酎」と銘柄に原料名を出し、物産展には必ず出品した二階堂の地道なPR努力、麦焼酎と関係なく焼酎ブームがちょうど起こっていたタイミングのよさ、の四つをあげる。
- (9) 二階堂社長は、「酒はどんな同じ工程で造っても、同じ味のものなんてできない。学術的研究開発による大量生産化ではうまい酒は造れないと思っている。酒は人間が造るもの。だからこそ、品質を落とさず、保持するのに適正な規模を保つべきだ」と語る（二階堂酒造ヒアリングによる）。
- (10) 三和酒類（大麦発酵研究所）における焼酎カスのリサイクルに関する詳細は、相原 [2005] を参照。
- (11) 三和酒類は、企業広報誌として季刊『iichiko』を1986年から刊行している。これは、企業広報誌というよりむしろ学術的な色彩が強い。企業文化を生む三和酒類の戦略がここにある（平松 [1993: 87-110]）。
- (12) 二階堂雅士社長によれば、焼酎ブームは東京の消費者の影響もあった。その発信源は、新日鉄や昭和電工など大手企業の大分転勤族とされる。大分滞在中に麦焼酎のファンとなった彼らの口コみや、大分への出張者も麦焼酎の噂を聞き、土産に買って帰るようになったことが首都圏でのブームのきっかけという。
- (13) このほかにも、現在「吉四六」として有名な陶器の容器であるが、これにも平松氏の影響があったようである。当時、平松氏は各省庁への陳情の際に「吉四六」を持参したが、容器が「ダサかった」点が気になっていたという。そこで、容器の改善をもちかけ、お洒落な容器に変わったという（平松 [2005: 85]）。
- (14) 三和酒類ヒアリング資料による。
- (15) 開発途上国において地域産業がグローバルに発展しない要因のひとつとして、分業をせず、すべての機能を内在化してしまう結果、産業の裾野が広がらない点があげられる。フィリピン海藻産業の今後の展望は、アウトソースを活用した分業体制の導入による裾野産業の育成にかかっている（吉田 [2006]）。
- (16) 原料の選定にあたっては、三和酒類、大分県農業技術センター（現大分県農林水産研究センター）、大分県産業科学技術センターの共同研究で焼酎製造に適した大麦「ニシノホシ」を選定した（大分県大分地域振興局ヒアリングによる）。
- (17) 「焼酎以外に果実酒やリキュールなども地域の資源を使っていく方向である」と三和酒類の担当者は語る（三和酒類ヒアリングによる）。
- (18) しかし「地元のぶどうは、自家栽培も含めて拡大していきたいところだが、ぶどう農家の高齢化など難しい問題もある」との懸念の声もうかがえた（三和酒類ヒアリングによる）。

- (19) 「ニシノホシ」プロジェクトにかかわる詳細は、森下幸雄「生産調整をチャンスに変える 西の星誕生秘話」(大分県平成16年度「大分県職員『プロジェクトO』」<http://www.pref.oita.jp/11100/gyokaku/project-o/nisihohosi/index.html>)を参照されたい。
- (20) 八鹿酒造ヒアリング資料による。
- (21) 三井物産ヒアリング資料による。
- (22) 天然資源に乏しく食料自給率が低い日本において、21世紀を生き抜くために、原材料を加工し付加価値の高い工業製品を輸出して外貨を稼ぐ意図がその背景にはある(三井物産ヒアリングによる)。
- (23) 二階堂や三和酒類は自前の営業だけでなく、実は以前から商社と連携していた。大量生産を目指さない二階堂でも、多くの消費者の要望に応えるため「こだわりの製造手法」で品質を落とさない最大限まで生産規模を拡大した。その過程で原材料の大麦調達に関して「県外ならば豪州の方が安く質がよい」という情報を商社から入手した。量産を目指した三和酒類は、生産体制の効率性から早くから分業に積極的で、二階堂と同様に、原料輸入と海外販路の開拓で商社と連携した(二階堂酒造および三和酒類ヒアリングによる)。
- (24) アメリカでは、ナバ・ソノマ郡を中心にカリフォルニア州全域でワインクラスター(ワイン産業集積)が形成されている。産業クラスターとは相互に関連し合う一定の産業群において、地理的に近接する企業群、大学・研究機関、産業支援機関、ネットワーク組織、技術移転機関・産学連携中間機関、専門家群などの行動主体が、それぞれの地域がもつ魅力を誘因として集まった状態のことをいう(Porter[1998:199-202])。
- (25) 『読売新聞』2005年5月19日付「三井物産とサガ・ビネガー共同開発」の記事を参照。
- (26) 出身という意味では平松氏は大分出身であるが、少なくとも大学入学から数十年にわたって県外で経験を積んできている。中村氏は、北海道の大学を卒業後、三井物産に入社し本社勤務が長い。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 麻生太一[1989]『八鹿物語』八鹿酒造株式会社。
- 相原君俊[2005]「挑戦! 国ビジネス 焼酎かすを健康食品に」(『ジェットロセンサー』7月号, 日本貿易振興機構, 70~71ページ)。
- 大分県一村一品21推進協議会[2001]『一村一品運動20年の記録』。
- 小川喜八郎・永山久春[2002]『本格焼酎 - 南九州の風土を味わう』鉾脈社。
- 加峯隆義[2003]「本格焼酎と酒類流通の変化」(野間重光・中野元編『しょうちゅう業界の未来戦略』ミネルヴァ書房)。

- 清成忠男・北村四郎 [1982] 「大分県の『一村一品運動』と地域産業政策」(『NIRA OUTPUT』NRS-81-1総合研究開発機構 社団法人大分県地域経済情報センター)。
九州経済調査協会 [2004] 『2004年版九州経済白書 フードアイランド九州』。
- 関満博 [2001] 『アジアの産業集積』アジア経済研究所。
独立行政法人酒類総合研究所 [2004] 『酒類総合研究所報告』第176号。
中野元 [2003] 「WTO時代と本格焼酎産業」(野間重光・中野元編 『しょうちゅう業界の未来戦略』ミネルヴァ書房)。
野間重光 [2000] 『グローバル時代の地域戦略』ミネルヴァ書房。
[2003a] 「本格焼酎産地の形成史」(野間重光・中野元編 『しょうちゅう業界の未来戦略』ミネルヴァ書房)。
[2003b] 「本格焼酎製造業の成長と産地の変貌」(野間重光・中野元編 『しょうちゅう業界の未来戦略』ミネルヴァ書房)。
野間重光・中野元編 [2003] 『しょうちゅう業界の未来戦略』ミネルヴァ書房。
平松守彦 [1990] 『地方からの発想』岩波書店。
[1993] 『わたしの地域おこし』日本放送出版協会。
[2005] 『21世紀のリーダーたちへ 体感的自立戦略のすすめ方』東洋経済新報社。
三上重明・福田央・山根善治・高橋利郎 [2004] 『第26回本格焼酎鑑評会について』酒類総合研究所。
吉田健太郎 [2006] 「ユークマとカラギーナン フィリピン海藻産業の発展過程と展望」(『アジア研ワールド・トレンド』第127号, 28~34ページ)。
中村鉄哉 [2005] 「焼酎ルネッサンスプロジェクト」(『日本貿易会月報』No.629, 9月, 63~67ページ)。
「焼酎ルネッサンス物語」[2003] (『九州焼酎王国』プランニング秀功社, 100~115ページ)。
日本経済新聞社 [2004] 『焼酎大辞典』。

<英語文献>

Porter, M. [1998] *On Competition*, Harvard Press.

<インターネット・ソース>

- 大分県平成16年度「大分県職員『プロジェクトO(オー)』」(<http://www.pref.oita.jp/11100/gyokaku/project-o/nisihohosi/index.html>)
大分県酒造組合 (<http://www.oita-sake.or.jp/>)
国税庁「お酒に関する情報」(<http://www.nta.go.jp/category/sake/sake.htm>)