「酒蔵」から始まる物語

制作　井上ゼミナール　4期生
小峰　由美子
佐々木　健
飛渡　久美子

解説

問題の整理

杜氏蔵人の減少で
会社の未来が不安だ。
今が過渡期である。
これからどのように会社
を運営していこうか・・・

経営理念

「多くの人によりよいお酒を飲んでもらいたい。」

という理念を掲げている。

本文2ページ目　松井の台詞より

キーワードの分類

		1機械化 通年	2外部化 11月～3月	3内部化 9月～6月
積極要因	内部環境	出荷数の増加 全国に渡る流通経路 うまさに定評がある	プレミアム（知名度） 競争の状態が保てる（加護野） 固定費がかからない（加護野） うまさに定評がある	全国に渡る流通経路 プレミアム（知名度） 出荷数の増加 うまさに定評がある
	外部環境	杜氏、蔵人の減少 農業の衰退 機械による良質な製造管理 （うまい酒を忠実に再現可）	消費者のニーズの変化（こだわり派増） 品評会での評価	杜氏、蔵人の減少 農業の衰退 消費者のニーズの人気　（こだわり） 酒造技術の革新（3期醸造）
消極要因	内部環境	プレミアム感の減少 投資が必要	出荷数の増加	競争がなくなる（加護野） 固定費が上がる（加護野）
	外部環境	消費者ニーズの変化（こだわり派増） *日本酒消費量の減少*	杜氏、蔵人の減少農業の衰退 機械による良質な製造管理 （うまい酒を忠実に再現可）	日本酒消費量の減少

機械化　–利点・不利点-

積極要因

- 出荷数の増加
- 全国に渡る流通経路
- 杜氏・蔵人の減少
- 機械による
  良質な品質管理

消極要因

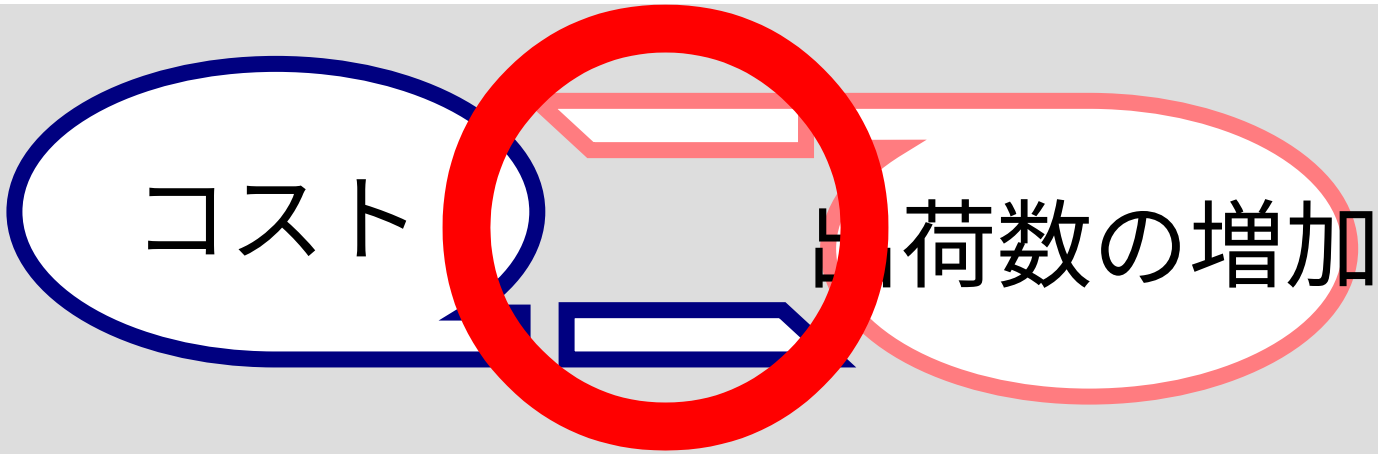
- うまさへの追求が
  できなくなる心配
- 機械導入のコスト
- プレミア感の減少

機械化　－消極要因①－

消極要因１ 設備投資のコスト

ポイント：出荷数の増加

大量生産によって、大型設備投資へのリスク軽減が可能



解決

機械化 －消極要因②－

- 消極要因 ２　プレミア感の減少

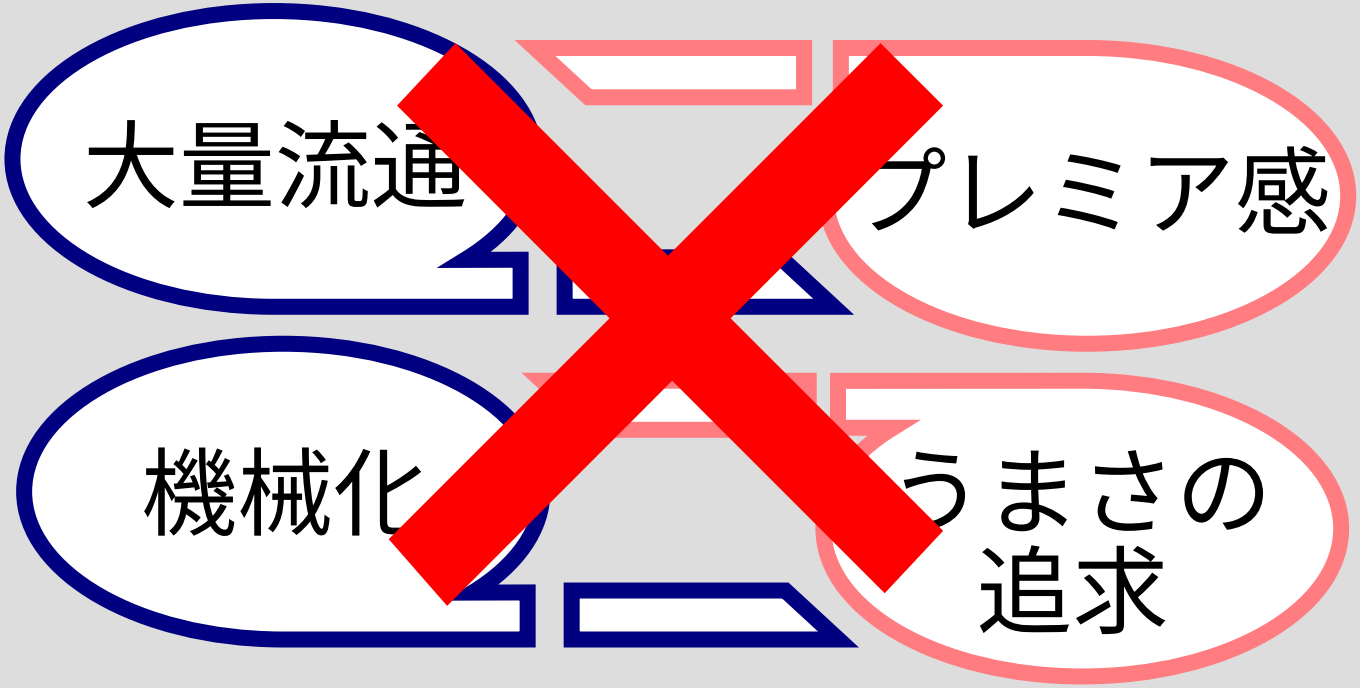
機械化 ＋ **大量生産** ＝ 安価な イメージ

- 結果　機械化はプレミア感の減少につながる

- 消極要因３ よりよい味の追求
  - 機械化 → 常に一定の味
  - 手造り → 常によりよい味へ

- 結果
  - 「よりよい酒」には 不適合

機械化　-まとめ-



トレードオフの関係

目標のよりよい酒の追求が難しくなり、
またイメージを損なう可能性がある。

機械化　例　大関酒造

大関酒造株式会社　日本国内大手の酒造メーカー

- 創業　１７１１年（正徳元年）
- 創立　１９３５年（昭和１０年）
- 資本金　８億2,８７５万円
- 従業員数　４７４名（2006.3）

メモ

・日本国内に9つの支店
・海外に3つの駐在所
・大量生産、広域販売

「広く、多くの人に酒を提供する。」

キーワードの分類

		1機械化 通年	2外部化 11月～3月	3内部化 9月～6月
積極要因	内部環境	出荷数の増加 全国に渡る流通経路 うまさに定評がある	プレミアム（知名度） 競争の状態が保てる（加護野） 固定費がかからない（加護野） うまさに定評がある	全国に渡る流通経路 プレミアム（知名度） 出荷数の増加 うまさに定評がある
	外部環境	杜氏、蔵人の減少 農業の衰退 機械による良質な製造管理 （うまい酒を忠実に再現可）	消費者のニーズの変化（こだわり派増） 品評会での評価	杜氏、蔵人の減少 農業の衰退 消費者のニーズの人気　（こだわり） 酒造技術の革新（3期醸造）
消極要因	内部環境	プレミアム感の減少 投資が必要	出荷数の増加	競争がなくなる（加護野） 固定費が上がる（加護野）
	外部環境	消費者ニーズの変化（こだわり派増） *日本酒消費量の減少*	杜氏、蔵人の減少農業の衰退 機械による良質な製造管理 （うまい酒を忠実に再現可）	日本酒消費量の減少

伝統維持　－利点・不利点－

積極要因

・ 固定費を抑える

・従来の競争原理
（よりよい酒の追求）

消極要因

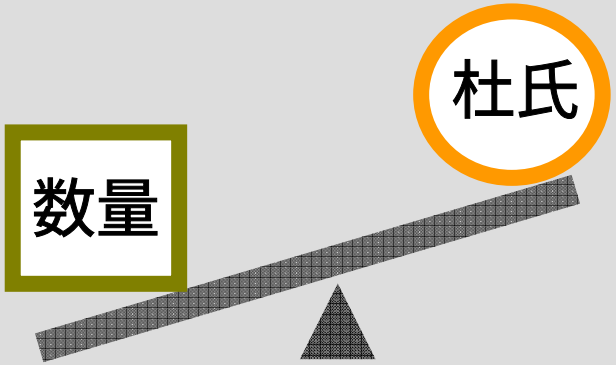
・杜氏・蔵人の減少

・ 出荷数の増加

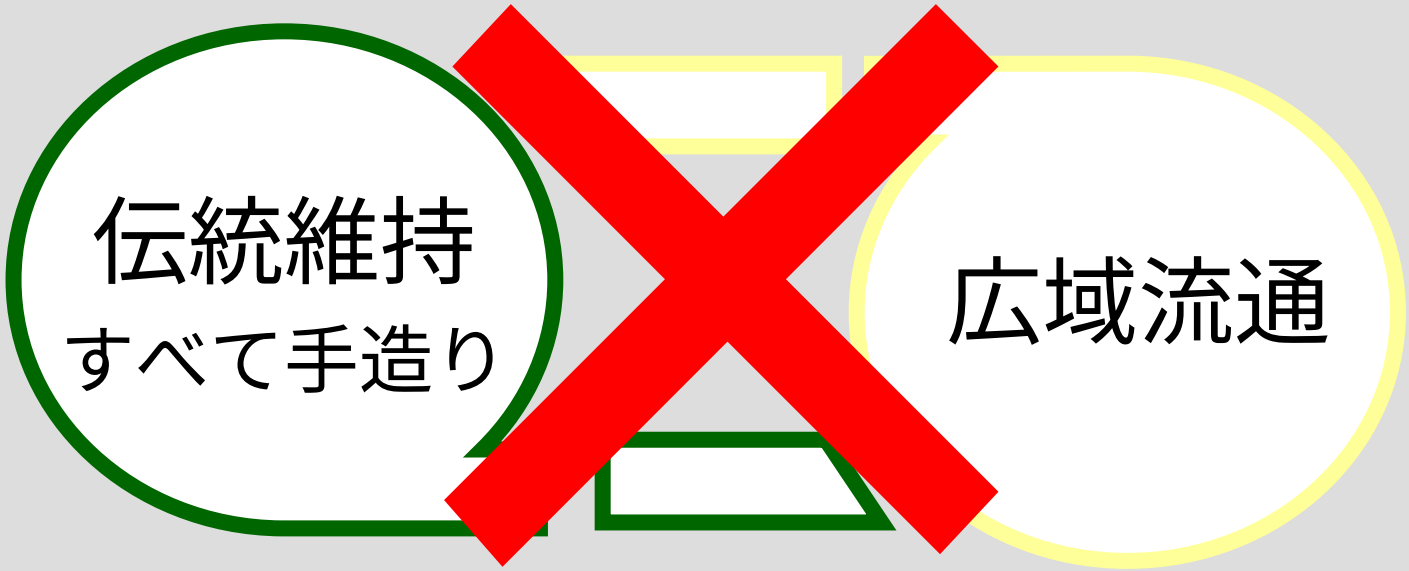
伝統維持　－問題点・消極要因－

- 消極要因１ 杜氏・蔵人の減少
- ポイント：　農業の衰退
- 結果　杜氏がいなくなるのは時間の問題

- 消極要因２　出荷数の増加
- ポイント: 杜氏・蔵人の減少
- 結果　生産が追いつかなくなる危険性が



伝統維持　ーまとめー



トレードオフの関係

「多くのひとにいいお酒を呑んでもらう」ことは難しい。

伝統維持　例 朝日川酒造

朝日川酒造株式会社　山形県内限定流通の酒造

- 創業　１８４８年(嘉永元年)
- 創立　１９５３年（昭和２８年）
- 資本金 １０００万
- 従業員数　２０人

メモ

原材料（米・水）
＝
すべて山形県産

「少量限定販売で、
プレミアム感を高める。」

キーワードの分類

		1機械化 通年	2外部化 11月～3月	3内部化 9月～6月
積極要因	内部環境	出荷数の増加 全国に渡る流通経路 うまさに定評がある	プレミアム（知名度） 競争の状態が保てる（加護野） 固定費がかからない（加護野） うまさに定評がある	全国に渡る流通経路 プレミアム（知名度） 出荷数の増加 うまさに定評がある
	外部環境	杜氏、蔵人の減少 農業の衰退 機械による良質な製造管理 （うまい酒を忠実に再現可）	消費者のニーズの変化（こだわり派増） 品評会での評価	杜氏、蔵人の減少 農業の衰退 消費者のニーズの人気　（こだわり） 酒造技術の革新（3期醸造）
消極要因	内部環境	プレミアム感の減少 投資が必要	出荷数の増加	競争がなくなる（加護野） 固定費が上がる（加護野）
	外部環境	消費者ニーズの変化（こだわり派増） *日本酒消費量の減少*	杜氏、蔵人の減少農業の衰退 機械による良質な製造管理 （うまい酒を忠実に再現可）	日本酒消費量の減少

年間雇用　–利点・不利点-

積極要因

- 出荷数の増加
- 杜氏・蔵元の確保
- 消費者ニーズの変化

(舌が肥えてきた、地酒ブーム)

消極要因

- 杜氏間競争の衰退
- 技術継承は可能か？
- 固定費の上昇

内部化・朝日酒造のケース

朝日酒造株式会社

創業　１８３０年（天保元年）

創立　１９２０年（大正9年）

年商　１００億

従業員数　１６７人（平成１８年４月現在）

新潟県内**最大手**の酒造メーカー

０２年現在全国に約８００店で販売されている。（久保田会）
（久保田を販売するにはいくつかの条件をクリアしなければならない）

問題の解決策

・競争がなくなるのではないのか？

1、他社と味での競争

2、仲間との競争

自社内の
清酒学校

顧客との
顔の見える
コミュニケーション

問題の解決策

・競争がなくなるのではないのか？

朝日大学清酒学校

教育システム

※カッコ内は学ぶこと

杜氏からの教育（造り方等）
酒造りに必要な知識をデータ化（造り方等）
若手に杜氏集団を組ませて、自分たちで酒を造らせる
（責任感、チームワーク、酒に対する愛情等）

杜氏は蔵に1人のため杜氏になる競争も起こる

問題の解決策

・競争がなくなるのではないのか？

顧客と顔の見えるコミュニケーション

全国の「久保田」を取り扱う店の店主等との飲み会参加

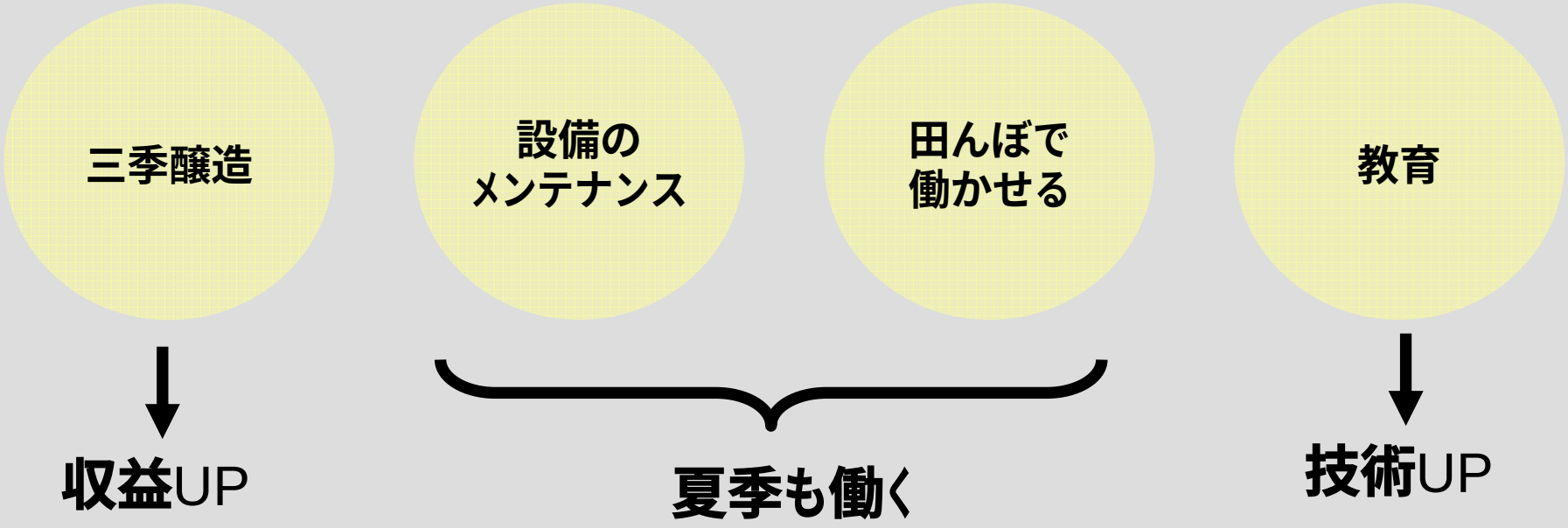
→「久保田会」

好みが分かることによって工夫可

顧客の生の声を聞くことによってモチベーションUP

問題の解決策

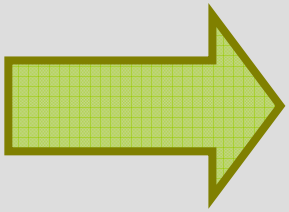
- 技術継承ができるのか？
  - 杜氏が定年後も指導に来る
  - 朝日大学清酒学校でも解決
- 固定費があがる？



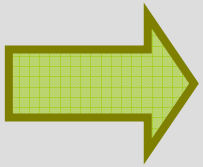
結論

朝日酒造の場合

積極要因
(蔵人・杜氏確保等)

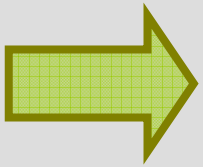


消極要因
(固定費等)



解決

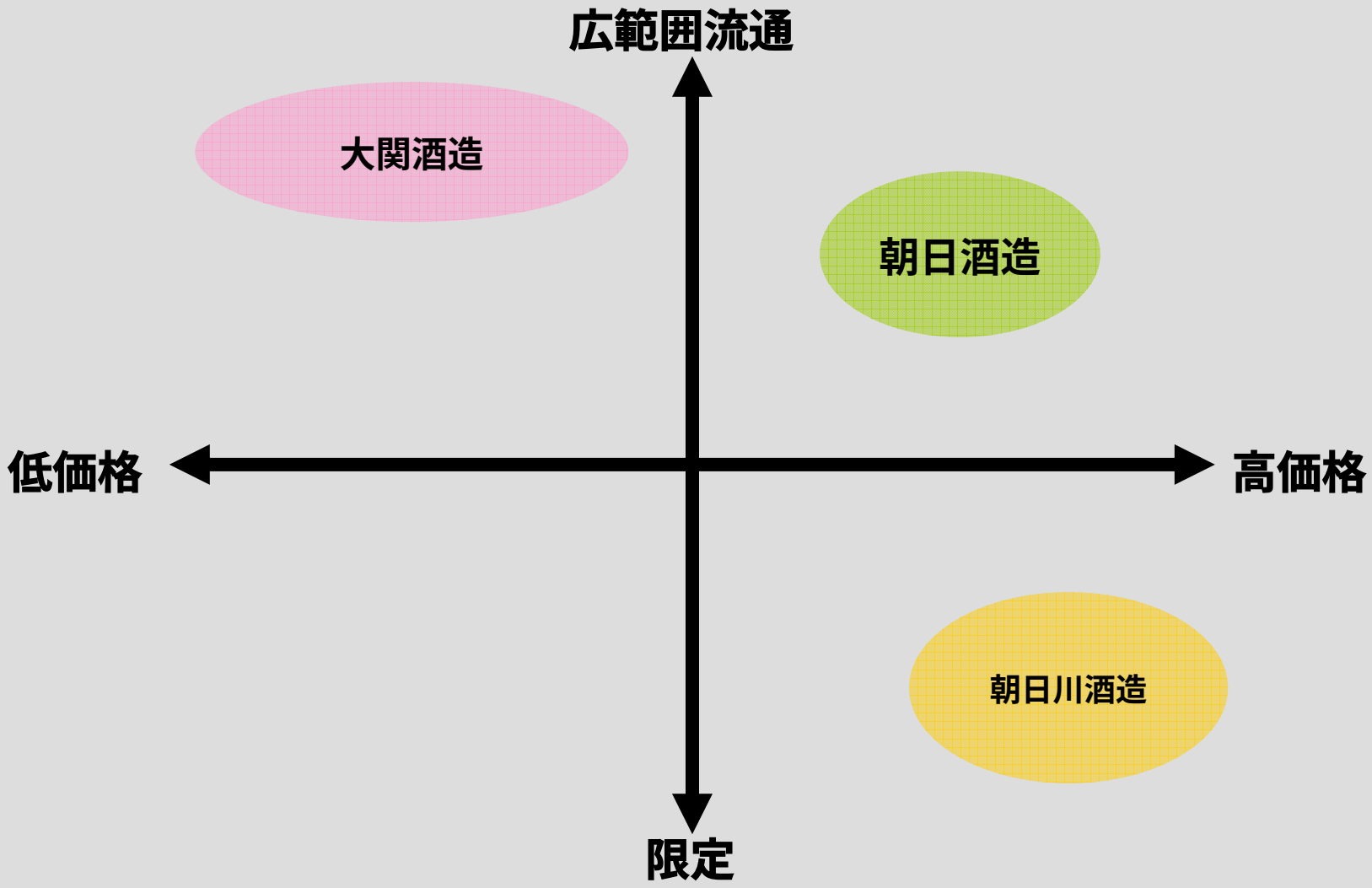
よかった



積極要因

素晴らしい！！

ポジショニング



今回のねらい

経営学において、答えは常に一つではなく、複数存在します。

しかし、一つの決定を下す際には、**積極要因・消極要因・経営理念等**いろいろな条件を考慮して、論理的に考えなくてはいけません。

今回は、**答えを決める要因を、渡されたケースから抽出し、優先順位をつけて考える大切さ**とそれにもっとも適した**解答をさぐることの楽しさ**を感じてもらいたい、ということでした。

有難うございました