

【研究ノート】

持続的組織に関する事例研究(1)

— 臼福本店とサクラオブルワリーアンドディスティラリー —

Case Study on Sustainable Organization (1) :
USUFUKUHONTEN Co., Ltd. and SAKURAO Brewery and Distillery Co., Ltd.

馬場 杉夫

Sugio Baba

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

イノベーション, 資源保全, 意思決定, 整合性

■論文要旨

組織の持続性は大きく3つの分野で研究が進められている。すなわち、ガバナンス関連、持続的なイノベーション、地球環境保全である。これら3つの領域の活動は、整合的に取り組むことが難しい。そこで臼福本店とサクラオブルワリーアンドディスティラリーの事例から、どのように整合性を実現させているかを調査した。各社とも整合性実現に向けた取り組みについて独自の試みが行われていた。

■Key Words

innovation, resource conservation, decision making, fit

■Abstract

Organizational sustainability is the subject of investigation across three primary domains, specifically, governance, sustainable innovation, and global environmental protection. Addressing activities within these three domains in a uniform manner presents significant challenges. Consequently, our study delves into the strategies and organizations employed by USUFUKUHONTEN and SAKURAO Brewery and Distillery to establish coherence in their respective cases. Each of these companies has undertaken distinct initiatives in their pursuit of consistency.

受付日 2023年9月27日
受理日 2023年11月13日

Received 27 September 2023
Accepted 13 November 2023

1 はじめに

昨今 SDGs の考え方の普及に伴い、「持続性」への関心が高まってきている。このことは、外部の有効性と内部の能率の実現 (Barnard, 1938) やゴーイングコンサーンとして企業をとらえる (Commons, 1950) 既存の企業活動の考え方にも通じている。いずれも組織の存続を暗に示しているからである。

そのため組織の持続性に向けて様々な領域で議論が深められている。その潮流は次の3つに大別される。1つ目は、ガバナンスを効かせて、企業の健全な活動を促すものである。例えば、ステークホルダーアプローチ (Freeman, 1984) が著名であることに加え、実務面でも安倍内閣の第三の矢として政策提言された (金融庁, 2018)。2つ目は、イノベーションの継続的な実現である (十川, 2009)。そして3つ目が、SDGs の主張と重なる地球環境保全を意識した、環境負荷を低減させる活動である。

しかしながら、いずれにおいてもそれだけで組織の持続性が実現されるわけではない。例えば、ガバナンス問題に端を発する持続性への探求は、収益性や不祥事の監視は一定程度効果が期待できるものの、長期的な展望は欠けていると言わざるをえない。なぜならば、企業の活動は短期の事業の延長線に長期に事業を展開するわけではないからである。この問題を正面から取り上げているのが『両利きの経営』(O'Reilly III & Tushman, 2016) に他ならない。そこで求められるのが継続的なイノベーションの実現である。これまで多くの研究者や企業がその仕組みを探求したり、実践したりしてきたものの、未知のニーズや「運」の要素も加わり、継続的なイノベーションを実現させる要因について高い説明力を見いだせずにいる。地球環境への負荷を低減させる取り組みは、社会的責任論や資源の有限性から導いた規範的要素が強いことに加え、地球の持続性に軸足があり、必ずし

も「企業の持続性」に結び付くものではない場合もある。

この問題の背景には、短期と長期の企業の成果に加え、社会的側面との間で整合性が事実上、実現できないことに起因すると考えられる。なぜならば、それらの要素が変化するスピードが異なることに加え、整合を進めている間に要因が変化してしまうからである (馬場, 2019)。

そこで、これらの問題に対して、実際にどのような対応が行われているのか、整合できないことによって生じる矛盾や問題をどのように吸収・解消しているのかについて、組織の持続性に関する事例からひも解く試みをしていきたいと考えている。

まず、地球環境を維持する観点から資源の保全を進めつつ事業の存続をはかっている株式会社白福本店、並びに短期と長期の企業成果の融合を経営危機の中で実現させた株式会社サクラオブルワリーアンドディステイラリーにお話を伺うこととした。

2 株式会社白福本店

持続可能な社会の形成が求められている中、株式会社白福本店は、2020年8月、大西洋クロマグロ漁業において世界で初めてMSC認証 (Marine Stewardship Council: 海洋管理協議会、水産資源や環境に配慮し、適切に管理された持続可能な漁業に関する認証) を取得した。そこで持続可能な事業や組織運営について、白福本店、白井壯太郎社長にお話を伺った。

2.1 遠洋マグロ漁業に関わる事業の概要

株式会社白福本店は、7隻の遠洋漁船、昭福丸を所有する船主である。船主は、船頭をはじめとする乗組員 (漁師) を雇い、一定期間の漁を委託する。乗組員の報酬は、船主協会と船員組合の取り決めによって定められた基準に従って支払われる。乗組員やお客さん、すべての人たちがハッ

ピーになるよう、コーディネートするのが船主の役割である。

一隻の船を運航するためには、様々な免許を所有している乗組員が必要となる。例えば、船長であり、一等航海士であり、機関長である。船舶が従わなければならないルールによって、必要な免許が異なる。

現在、遠洋マグロ漁船に絞っている昭福丸は、免許を持った複数の日本人のほかに通常、インドネシア人の乗組員を17-8名ほど雇って運航する。漁場は、太平洋からインド洋、大西洋におよぶ。ケープタウンやカナリア諸島のラスパルマスを拠点としながら、1年弱に及ぶ遠洋航海にでる。一旦日本に帰港すると、長期の休みとなる。各社によって違うが、一般的に40日以上のところ、白井氏の船では、船員に十分に休養してもらうために2か月弱の休みが慣習となっている。

OPRT (Organization for the Promotion of Responsible Tuna Fisheries: 一般社団法人責任あるまぐろ漁業推進機構、巻末ウェブ参考文献参照) に登録している遠洋マグロ漁船数は、2023年3月で900隻を数え、日本では150隻(日本かつお・まぐろ漁業協同組合129隻、全国遠洋かつお・まぐろ漁業者協会21隻、全国近海かつお・まぐろ漁業協会1隻)となっている。

遠洋マグロ漁業は、様々な規制の中で運営していかなければならない。漁獲については水産庁であり、船舶については国土交通省の管轄となり、漁業法、船舶職員法、船舶安全法、電波法などが関連する。このほかに間接的ではあるが、輸入関連法、食品表示法など、販売先においてかかわる法律も含め、守らなければならない規制は多岐にわたる。中には、戦後直後から改正が行われていない法律で規制されているものもある。また、組合との取り決めによって決められているルールもある。国際的な取り決めも守っていかなくてはならない。

2.2 持続可能な水産業の視点

白井氏は、震災後、ノルウェー大使館に招待さ

れて、復興に向けてサステナブル漁業の先端を行くノルウェーの漁業の視察に行ったという。そこで学んだノルウェーの漁業のポイントは大きく2つある。1つは、省力化と少人数化であり、もう1つは、漁獲量の管理と漁獲にかかる価格決定の仕組みである。

前者は、労働人口の減少とともに、より少ない人で漁業を実現させることと、より少ない労力で収益を得るための効率化の意味合いがある。具体的には、漁獲から加工にいたるプロセスでの機械化である。このことは収益の確保に大きく貢献するという。

後者は、資源管理を厳格に行うことで、資源量が保たれ、経年的に漁獲量の安定化につながっている。半年間漁をして、既定の漁獲高を達成すれば、半年間漁は休みとなる。しかも、漁獲や運営にかかる経費を考慮にいたる価格決定の方法と前述の効率化をともなって、半年間の漁でも、十分に生計をたてることができるという。

こういったサステナブルな漁業は日本の1つの手本にはなるものの、現在の日本では、流通の制度や商習慣が異なり、かかるコストを価格に転嫁できていないのが現状である。また、資源管理も難しい。日本の食品業界では、サプライチェーンの川下の力が強く、彼らが価格決定を主導しているケースが多い。食糧価格の上昇は、景気が上向かない限り、世論の反感を買う可能性が高い。また、魚の価格が上昇すれば、国内・海外問わず、違法で漁獲された可能性がある魚も含めて、安い魚が入ってくる確率が高くなるので、船主側は、コストを価格に転嫁させることは非常に難しい。

マグロ類には、世界の中で大きく5つの地域漁業管理機関 (Regional Fisheries Management Organizations: RFMOs) がある。すなわち、中西部太平洋マグロ類委員会 (WCPFC)、全米熱帯マグロ類委員会 (IATTC)、インド洋マグロ類委員会 (IOTC)、大西洋マグロ類保存国際委員会 (IC-CAT)、みなみまぐろ保存委員会 (CCSBT) である。これらの地域ごとに総漁獲可能量 (TAC: Total Allowable Catch) が決められている。

RFMOs では、ヨシキリザメは危惧種に指定されていないが、2022年11月のワシントン条約（経済産業省、巻末ウェブ参考文献参照）で付属書Ⅱに指定されてしまった。これは、元々付属書Ⅱに指定されていたメジロサメ科のサメ2種がヨシキリザメと類似していることに起因している。絶滅危惧種の保護を標榜していても、資源量とは直接関係ない場合もある。

マグロの漁獲には、漁業と養殖がある。漁業は、天然資源の捕獲とその後育てるためのマグロ（種苗）の捕獲がある。養殖には、漁業で捕獲した小さなマグロを大きく育てて出荷する畜養と、卵から孵化させて育てる完全養殖が含まれる。

資源管理のためには、種苗の漁業管理もしっかり行う必要がある。天然の種苗が確保されすぎると、当然ながら将来、育った天然マグロの数が減少することが想定できるからである。一方、畜養においても、種苗をどのくらい確保し、どのくらいの大きさまで育てたのかを測定することで、資源確保の効率性が明らかになるとともに、魚のトレーサビリティをはっきりさせ、ルールから外れて漁獲されることを防ぐ効果があるという。

また、畜養にしても、完全養殖にしても育てるためのエサには、天然のイワシ、サバなどの小型魚が求められる。このエサとなる魚の調達方法にも注意する必要がある。なぜならば、天然のイワシ、サバのような小型魚は、食物連鎖の中で天然の中・大型魚類にとっても格好のエサであるからである。こういった天然資源を利用することは、天然の中・大型魚類の生存、成長や繁殖を損なうことに結び付く。また、小型魚自体の資源保全の観点からも乱獲には注意しなければならない。この問題を避けるために、自然環境下で捕食されている小型魚ではなく、陸上の昆虫等を利用したエサの開発も行われている。しかしながら、食べるエサが変れば、身質が変化するとともに、食品安全上のリスクも懸念され、違った商品となってしまう恐れがある。さらに、エサの残りや魚の排泄物が海底に沈み、海洋汚染を引き起こすことも危惧される。今後、世界的には、養殖技術の開発や

拡大には注意が必要である。

2.3 かつおまぐろ船の減船の流れ

日本でマグロ類の消費が多いことは、世界中の漁業者がマグロを捕獲し、日本へ輸出する取り組みが行われるようになる。漁業は、中国、台湾などのアジア圏だけではなく、EUおよびモロッコ、チュニジア、トルコなどの地中海諸国も日本を相手にマグロビジネスを始めた。その結果、日本漁船によるマグロの漁獲量が減少し、このことを象徴するように日本鯉鮪漁業共同組合連合会が債務超過に陥り2006年に事業を停止し、2009年に解散している。

急激なマグロ漁業者の減船は、多くの漁業者が船を維持することが厳しくなるとともに、周辺事業、例えば、港湾業者、冷凍業者、船舶の保守管理メンテナンス事業等、船舶仕込み、エサを積む会社等立ち行かなくなる事業が続発した。数多くの全国各地の漁船と関連産業の方々が廃業を余儀なくされた。

減船された船は、スクラップするのが原則であったものの、中には、装備を外して運搬船として他国へ売却されたものもあった。このように遠洋漁業に必要な装備を除いて売却しても、再び架装されるとマグロ漁船として出漁が可能となり、違法漁業の温床を提供してしまった。

これに対して大西洋を管轄している ICCAT の資源保護の取り組みは、良い結果を生み出している。急激な資源の減少に警鐘が鳴らされ、TAC による漁獲量の制限や、小型魚の捕獲の禁止、産卵期の産卵場所での禁漁に取り組んだ。ICCAT 加盟国とその漁業者や漁業関連業者がルールを守り違法に魚が流通できない仕組みを導入した結果、国際自然保護連合（International Union for Conservation of Nature and Natural Resources）の基準では、大西洋クロマグロは、資源が回復し、持続的な漁業の良い成功例となったのである。

さらに日本の場合、漁獲された魚については、いつどこでどのくらいの重さの魚が何尾捕獲されたかについての報告義務が課せられているととも

に、水揚げ時に重さと尾数を水産庁の検査官がチェックしている。その結果、トレーサビリティが確立している。白福本店では、現在、QRコードとICチップが付いたTAGがある。後から、商品のトレーサビリティを消費者へ伝えることも可能となっている。これらのプロセスで違反があった場合、日本では、厳しい罰則が生産者に課せられている。

2.4 漁業者の労働市場と若年層への訴求

水産庁の集計によると、漁業従事者全体の人数は、1988年から2018年までの30年間で61%減少し、15万1701人である。その平均年齢は2018年には56.9歳で、65歳以上の割合は38.3%となっている。これに対して、15-24歳は5000人程度であり、わずか0.3%である（巻末ウェブ参考文献参照）。年齢構成上、極端な高齢化が進んでいるのが現状である。

こういった日本の漁業従事者の労働事情に対して、世界的には、魚介の消費が増加する傾向にある（水産庁、巻末ウェブ参考文献参照）。冷凍技術を活かした輸送技術の向上とともに、健康志向が反映され、漁業は成長産業になっているのである。通常、成長産業には、多くの労働者を吸収する力があり、日本の労働事情は、世界に逆行している。現に、日本では、2010年に肉食が上回り（水産庁、巻末参考文献ウェブ参照）、先進国の中で漁獲量が減少している珍しい国となっている。

労働力が減少している遠因として、海外からの輸入品の方が低価格を実現できていることがあげられる。一方、食料自給率の向上や地方の基幹産業である第一次産業の存続を考えた場合、若い人が漁業へたずさわることの重要性は高い。世界的に漁業が注目されている中で白井氏は、漁業の魅力が多方面から訴求し、ビジネスとして成立させるとともに、働き甲斐のある魅力ある産業へ変えていくことを画策している。

2.5 規制緩和とルールへの順守への働きかけ

その制約となるのが様々な規制である。前述の

とおり、遠洋漁業は、国内法や国際法の法律の元、また、組合との取り決めの元運営していくことが求められている。しかしながら、数10年以上、変わっていないルールがあるという。造船の技術や気象予報能力、通信技術が未熟であった時代には、安全な航海を実現させるために必要であったルールは、様々な技術の発達とともに、より安全に航海ができるようになり、その必要性は薄れている。加えて、船舶は世界を航海しており、世界で共有しているルールを守っていく必要がある。ところが、国内で遵守しなければならないルールとの間に矛盾が生じる時があるという。また、現在は、主にインドネシア人を中心とした外国人を雇って航海にでる。日本人の船員を確保する取り組みは確かに重要である。しかしながら、若年層の漁業従事者が激減している中、日本人を優先して雇用する規制を守ることが難しくなっており、労務倒産しかねない状態が目の前にきているという。高齢化とともに、減少傾向にある労働力を補うのが、インドネシアを中心とした海外人材である。海外人材を活かすためには、グローバルな視点が不可欠となってくる。こうした状況の中で白井氏は、国際競争力をつけていくためには、国際状況を踏まえ、時代に合わせて迅速に規制緩和をしていく必要性を強く訴えている。

白井氏は、今となっては時代に合っていない不自然な規制の改正を主張するために、今まで以上に襟を正していかなければならないと考え、ルール順守を徹底している。自分だけが利益をとればいい、そういった人たちが増えてくると全体の体系が崩れてしまう。守るところはしっかり守っているからこそ、規制改正に向けた発言ができるという。

大西洋のクロマグロの資源量が回復したものの、太平洋のマグロ類は、大西洋のマグロ類ほど回復していないと言われている。その背景には、違法操業の横行が考えられるという。いわゆるIUU（Illegal, Unreported and Unregulated）漁業である。捕獲する側は、それを買い取る業者がいるからこそ操業できる。買い取った業者は、それ

を販売できる相手がいるから買い取ることができ
る。日本では、そういった商品がいまだに流通し
ている。EU ではすべての魚に対して漁獲証明が
必要であり、ほぼ IUU 漁業を排除できている。ア
メリカでは 2020 年 9 月 17 日に「IUU 漁業を野
放しにすれば、脆弱な沿岸国の状況は悪化し、漁
業国間の緊張が高まり、地政学的な安全を脅かす
ことになる」と沿岸警備隊長官が訴え、違法漁業
の撲滅を目指す戦略を策定した（アメリカ大使館
公式マガジン、巻末ウェブ参考文献参照）。その
結果、違法操業された魚の行き場がアジア圏に集
中してきたため、日本でも次第に IUU 漁業を排
除し、資源の確保の動きが見られる。こうした流
れの中で 2019 年大阪で開催された G20 で IUU
漁業の撲滅が宣言された。その後、水産流通適正
化法が制定され、一種にアワビ、シラスウナギ、
ナマコが指定され、二種にサンマ、イカ、サバ、
マイワシが指定された。日本かつお・まぐろ漁業
協同組合はマグロ類 5 種の指定を要望したが、採
用されなかったものの、2025 年から、TAC 魚種
であるクロマグロ、ミナミマグロは指定されるこ
とになった。

2.6 白福本店のマグロ事業への専心

明治 15（1882）年に創業した白福本店は白井
壯太郎氏で 5 代目となる。当初は、気仙沼港での
魚問屋であった。昭和 7（1932）年ごろから 2 代
目が共同船主となり、その後、様々な漁業を経験
してきた。近海マグロ船や北洋サケマス漁業、カ
ツオ一本釣、カニかご船などである。現在、7 隻
保有し、すべてが遠洋マグロ漁船である。内 6 隻
は、インドネシアやケープタウンを基地として、
メバチマグロ、キハダマグロ、ミナミマグロをイ
ンド洋から大西洋にかけて捕獲している。また 1
隻は、カナリア諸島を基地としてメバチマグロや
大西洋クロマグロを捕獲している。

遠隔地での漁業は、冷凍運搬船やコンテナを
使って、効率的に運営するよう考えられている。
漁の途中で必要とされるエサや食料、船の部品を
補給するとともに、捕獲されたマグロは、冷凍運

搬船やコンテナを使って日本に運ばれる。

2.7 収益性の確保に向けた取り組み

様々な制約の中で、持続的な運営を実現するた
めには、利益率を確保することが欠かせない。こ
の点は、前述の冷凍運搬船を利用する場合と、燃
料費の高騰により自船で運ぶ場合とで、どちらが
収益を生むか、といったこともコスト削減の方法
として考えていかなければならなくなった。

国の省エネルギー政策の一環であった「もうか
る漁業プロジェクト」からも、収益性を高める知
見を獲得した。このプロジェクトは、国の補助を
受けて省エネルギーを実現させて、漁業を持続可
能な事業へと推進していく狙いがあった。併せ
て、船員の休みと給料を保証し、労使双方にとつ
ての望ましい事業を育てていくことが企図され
た。白福本店では、これらの条件に加え、漁業資
源の保持につながる国際認証とも組み合わせ、
より持続性のある事業の確立を目指した。

また、漁に出て、魚を獲得していくビジネスだ
けでは、価格を決めるパワーが弱く、高騰する燃
料や人件費をカバーすることが難しい。そこで、
松島さかな市場という、末端の小売店も営むこと
に取り組んだ。当初は赤字続きであったものの、
様々な改革を行い、安定した収益を確保するこ
とに成功した。

2.8 存続とさらなる成長に向けて

企業の存続のためには、関係する様々な人た
ちとの良好な関係を築いていく必要がある。まず、
人材不足が激しい船員さんにとって魅力的な職場
づくりを目指した。船員さんは長期間にわたり、
家族と離れ、洋上での生活を強いられる。少し
でも良い環境を整えるために、割高ではあるもの
の、全船に Wi-Fi 環境を整備した。その結果、い
つでも、好きな時に、祖国の人たちとの対話を楽
しめるとともに、必要な情報をすぐに入手でき
るようになった。また、皆さんにとっての憧れの船
であることを目指し、もうかる漁業プロジェクト
の新造船は、佐藤オオキ氏率いるデザイン事務所

の nendo と乃村工藝社（青野恵太チーフデザイナー）の協力を得てデザインした。この年のグッドデザイン賞を受賞するとともに、海上であることを忘れさせる森の香りのエアアロマなども設置した。こういった働く人たちの視点に立った取り組みは、魅力的な産業づくりに欠かせない。

国を支える「食」というものの大切さをより広く、深く理解してもらうための活動も積極的に行っている。白井氏は2012年に「気仙沼の魚を学校給食に普及させる会」を設立し、市や商工会議所、大日本水産会等、関係所管の協力を得ながら、小学生への啓蒙活動を積極的に行っている。近隣の小学校だけではなく、都内や全国の小学校への漁業資源の大切さ、漁業のすばらしさの伝達に余念がない。インドネシアに入港した際には現地の小学生や高校生を招待し、漁船見学会を行い、漁業のすばらしさやインドネシアとの漁業のパートナーシップについても伝えている。

こういった気仙沼からの発信は、気仙沼の地域の人たちに対して、将来、地域のアイデンティティを形成する一助となることを期待しているという。気仙沼で働きたい、気仙沼から漁業や水産業に取り組みたいと思ってもらうためには、気仙沼の良いところ、気仙沼のすごいところ、漁業の魅力や食の大切さについて絶えず発信していく必要がある。

MSC 認証取得も、将来に向けて資源を存続させ、グローバルな視点でより魅力的な産業づくりに欠かせないと考えたから取り組んだという。その大きな転機がオリンピックで、サステナブルな水産物しか公式には使用できなくなったことがあげられる。ロンドンオリンピックに始まり、リオデジャネイロオリンピック、そして東京オリンピックでも、MSC や ASC (Aquaculture Stewardship Council) などの認証を取得した水産物だけが使用された。グローバルには、MSC 認証取得は差別化に向けた重要なアピール材料になりつつあった。現に、サステナブルシーフードだから受け入れられる顧客が増えてきているという。

こういった差別化された特別な価値を魚に加え

るのではなく、本来であるならば、通常の漁獲で収益が生まれることが望ましいという。ノルウェーの漁業では、漁業者が不利にならないよう価格が決定され、資源も維持されている。漁業者が安心して生活できるようにするためには、根本的なビジネスモデルの改善を考えていく必要がある。

食の大切さを伝える活動の背景には、東日本震災で、食が無いと人は生きていけないことを再確認したことが大きいという。着るものは1着あれば生きていける。住むところは、体育館やテントで雨風がしのげて暖かくなれば生きていける。しかし、食べるものがないと生きていけない。気仙沼には、食料産業の基盤がある。半月エネルギーが途絶えた中で、人のつながりの大切さ、そして食の大切さを改めて感じ、より多くの人たちにそれらを伝えていくことが、残された人たちの役割であることを悟ったという。

誰かに任せては何も解決しない。思いついたことは、何でも取り組んでいくことで何が問題なのかがわかってくる。これまで、震災の復興活動とともに気仙沼に水族館を創るプロジェクトや大学の研究機関を誘致することにも取り組んできた。こういった取り組みが、新たな人とつながり、食の大切さへの訴求、持続可能な形で海洋資源の活用、ひいては地方経済の創生に向けた取り組みを支えているという。

2.9 組織・マネジメント上の対応

将来への責任をもった新たな活動は、相応の経験のある人の役割であるという認識が若い人たちの中で浸透していた。様々な改善への取り組みや新たな提案に率先して取り組んでいくためには、社内の人たちと対話を重ね、多くの情報を提供し、仲間を増やしていく活動が欠かせないという。情報は、社外の人とも共有することで、様々なつながりを形成していく。

得られた情報や人とのつながりから、責任感が芽生え、自ら取り組むようになることを期待している。責任感がなければ、他人事となってしまう、

自ら取り組むことはできない。仕事の内容によっては、多くの人の生活や、場合によっては命にかかわることもある。ミスが許されない仕事を最後までやりきる気概をもって欲しいと、白井氏は語っている。

震災があり、漁業に従事する人口が減少し、世界に目を転じて、不確実な状況がひっ迫している。多くの人が不安を抱えて生活している。明るい未来を描き、それに向けた活動に取り組み、情報を発信していくことが欠かせない。先輩たちと一緒に行動し、観察し、責任を与えると、だんだんと若い人たちも理解していく。世界の趨勢から遅れないためにも、できるだけ外部の人たちとも触れ合う機会を設けているという。先輩たちから引き継いできたことを子供達の世代に、またその次の世代にどうやってつなげていくか。白井氏は常に問題意識を高く持ち、思いついたことをすぐ行動することを心掛けている。

【インタビュー情報】

インタビュー日時

2023年1月16日 9:30~14:30

白福本店 本社にて

2023年2月16日 10:00~12:00

専修大学神田キャンパス

2023年7月3日 10:00~12:00 14:00~15:30

オンライン

2023年7月26日 8:30~10:00 オンライン

2023年8月22日 9:30~9:45 オンライン

インタビューー：白井壯太郎 代表取締役社長

インタビュアー：馬場 杉夫

【株式会社白福本店】

明治15年（1882年）創業 資本金3000万円

本社所在地：宮城県気仙沼市魚町2-4-11

代表取締役会長 白井 賢志 氏

代表取締役社長 白井壯太郎 氏

従業員数 約170名

ウェブページ <https://usufuku.jp/>

3 | 株式会社サクラオブルワリーアンド ディスティラリー

日本国内の酒類の消費が1993年をピークに減少している中、株式会社サクラオブルワリーアンドディスティラリーは、クラフトジンや新たなブランドのウイスキーの蒸留を始め、着実に売り上げを伸ばしている。ウイスキーは数年の熟成期間を要し、需要があると注目してから製品化まで相応の時間を必要とする。そのため、事業の立て直しのための素材としてふさわしいとは考えにくい。短期の収益の確保と長期の事業の立て直しに、難しい素材であるウイスキーを用いてどのように成功したのか、工場見学させていただくとともに、執行役員経営企画・企画開発室長竹内慎吾氏にお話を伺った。

3.1 沿革

サクラオブルワリーアンドディスティラリーは、1918年に設立された中国酒類醸造合資会社を起源とする。当初は、13、4社の清酒醸造所が共同で出資し、醸造用アルコールの製造を委託販売していた。その後、その中で一番の出資会社の番頭格であった、志賀一郎氏が、MBO（management by out）をして、事業を構築していった。

醸造用アルコールからスタートさせたが、みりんや焼酎といったアルコール関連の事業を多角的に取り組んできた。清酒造りは、1963年から始め、紙パックに入った「はこさけ一代」がヒットし、主力製品として成長した。

ウイスキー作りは早くから始めていた。1920年にはライセンスを取得した記録が残されている。日本で一番古いライセンスは1919年とのことなので、当社がいかに早くからウイスキー蒸留を意識していたかをうかがい知ることができる。ただ、残念ながら、当時の記録はほとんど残っていないという。1930年代半ばに上海の工場でウイスキーの製造を行っていたり、1958年にウイスキーの製造設備を増強した記録が残ってい

るという。ハートマークのハートウイスキーやゴールデンハート、グローリーウイスキーといったブランドで1980年代半ばまで蒸留、販売していた。

しかしながら、その後、ウイスキーの等級制度がなくなったり、輸入ウイスキーの税制が変わり、海外ウイスキーが安価に入手できるようになり、日本のウイスキー市場が大きく変化した。そこで、自社で蒸留するのではなく、海外からモルトウイスキーを購入し、ブレンドして販売する形態へと変化させていった。

3.2 経営危機

日本の中で酒類の消費が次第に低下する中で、地方都市では、高齢化と人口減少に直面するようになっていた。高齢化は、酒類の消費の減少と結びつく。また、当社では、広島県内の売上が、半分以上でそれ以外は広島県外であり、広島県、中国地方の変化を直接受けることとなった。1984年の売上をピークに漸減し、赤字計上が常態化していた。その中で、今から10年ほど前には、お酒の事業から撤退し、工場周辺に確保されていた土地を活用した不動産業への転換も考えたほどであった。東京の都心部の不動産や、野球場からプールまで保有していたが、事業の悪化とともに切り売りされていた。

不振な状況の中で、創業者一族の社長より、立て直しを任されたのが現在49歳、当時38歳の竹内氏であった。竹内氏はそれまで、マツダの原価管理をしていた役員から指導を受けて製造原価の知識を蓄えていたとともに、商品企画の仕事もしていた。

まず、新たな取り組みをするにあたり、資金確保のため、銀行に相談に行ったところ、新たな資金の提供が全く期待できないことが発覚した。資金を確保するためには、対外的な信用を得る必要がある。黒字化のめどが立たない限り、資金確保はできず、また、リスクを冒すことも難しい。そこで社長にリストラを提言したところ、それだけはしないでくれと頼まれ、社内から出ていくコス

トの削減に苦心した。もともと事業は縮小傾向にあったため、労働力が余っていた。仕事が無いので、給与の削減を行うとともに、外注に出していた清掃は無論トイレ掃除も自前でやり資金の流出を極力抑えるようにした。その結果、既存事業だけでなんとか黒字化することに成功した。そのプロセスで不良在庫が減り、社員の成功体験となり、意識改革へとつながった。だからといって、資金に余裕があるわけではない。リスクを負うことも難しいため、既存事業の見直しから始めることとなった。

3.3 当社の強みと新規事業で心掛けたこと

サクラオブルワリーアンドディスティラリーの当時の事業を見直してみると、ミリンから焼酎、清酒、ウイスキーと酒類に関するポートフォリオが充実していた。ただ、売り上げが落ちている清酒・焼酎が7割と高かった。また、これらの酒類の販売網もそなえていた。

清酒はお米を収穫してから、製造し、熟成させ、キャッシュとして回収するまで2年を要する。ウイスキーはそれ以上の時間がかかる。これに対してリキュール類は、加工原料の購入からスタートし、回収まで2、3ヶ月と短い。また、販売する際、冷蔵庫に入れる必要があるものは、棚が限られており、競合する。その点、リキュール類は、冷蔵庫に入れる必要がなく、競合する製品も少ない。そこで、リキュール類の新製品開発から始め、キャッシュフローを良くし、資金的なゆとりを生むことから始めた。

財務体質を改善させるとともに、次の一手として、蒸留酒作りの模索を始めた。ウイスキーの蒸留を中止してから30年以上が経過しており、蒸留技術が喪失してしまっていた。1からやり直すこととなったものの、焼酎の製造は継続しており、流用可能な資産が残されていた。また、ウイスキーのブレンドは継続していたため、熟成の技術は培われていた。ウイスキー作りに継続して取り組むためには、改めて蒸留を再開する必要がある。そのために蒸留施設を新設しなくてはならな

かった。

また、事業を立て直すにあたり、よりどころとなる社是や理念が存在していなかったという。小さな規模の会社であれば、社長の考えや思い、言葉が社員に伝わりやすい。しかしながら、多くの事業を展開し、規模が大きくなるにつれて、なかなか社員に伝わりづらくなっていく。創業以来、挑戦の歴史に鑑みるとともに、「広島」から、首都圏や世界に向けて商品を提供していくことを込めて、「我々は、発酵技術と地元資源を活かし、食の楽しさを伝えるために挑戦を続けます」という理念を掲げた。特に、ウイスキーは、フランス人が買い付けに来て、在庫を全部買いたいとの申し出を受けたことを契機に、海外にも目を向ける必要性を感じていたという。

3.4 海外視察で歴史から学ぶ

ウイスキーの蒸留に向けて再出発をするにあたり、本場のスコットランドへ視察に行くこととなった。お金が無いので、他から人を獲得したりすることはできず、すべて自前でやる必要があったのである。メンバーは、ビジネスのスキームを考える社長と竹内氏に加え、これまで品質を高めることに苦しんできた品質管理を学ぶ製造責任者の3人である。

最初に向かったのは、アードベッグであるという。アードベッグは、伝統的なスコッチウイスキーのブランドの1つであるが、何度となく身売りを繰り返した歴史がある。なぜ、売られて買われてを繰り返していくのか。そこにはウイスキー作りのキャッシュ回収までの長い時間が関係している。蒸留し、樽詰めされてから長い熟成期間を経なくては、スコッチウイスキーとして販売することはできない。財務体質の健全化は、継続的な事業運営に欠かせないことを確認したという。

財務体質の健全化には、ブームが去ったあと生き残るためにも欠かせない。その重要性もこのスコットランドの蒸留所や自社の歴史から学んでいる。売れなくなった際、収益を確保するためには、当該セグメントの中で30%程度のシェアを獲得

しておくことで、事業存続の売上を確保することができる。ある程度のシェアがあるからこそ、価格決定権がそなわり、販売のボリュームを維持し、ブームが去ったあとでも乗り切ることができるという。

また、当時、1999年にヘンドリックスジンが誕生した後で、ロンドンやスコットランドでは、クラフトジンが流行していた。ジンはウイスキーと違って、長期の熟成期間が必要とされず、回収期間がウイスキーよりはるかに短く効率が良い。クラフトジンの開発も1つの有力な候補となった。

ジンは、いくつかのセグメントに分かれている。サクラオブルワリーアンドディスティラリーでジンの開発を進めている中、1本5000円前後のスーパープレミアムのセグメントに、京都生まれの「季の実」が2016年10月に発売された。この商品の発売は、日本でもジンが注目されるきっかけとなった。当社では、1本3000円以下のプレミアムクラスを考えており、このセグメントで健全な財務体質に向けて、マーケットシェアが確保できるよう開発を進め、2年の開発期間を経て、2018年に発売した。

さらに、現地の蒸留所は、ディスティラリーツアーを盛んに行っている。ファンが工場見学をしながら、製品の背後にあるストーリーをしっかりと理解した上でお酒を楽しんでいるのである。当社は、JR廿日市駅から、徒歩圏にあり、ディスティラリーツアーで試飲を楽しんでもらうには、絶好の立地にあった。スコットランドの蒸留所は、公共交通機関で辿り着くには非常に不便であるが、当社は、安心してツアーを楽しんでもらえるのである。

視察を経て、製品が価値を生むのは、ストーリーと共感が必要なのではないかと考えるようになったという。ファンとなった人がモノを買うのは、共感を得ているからであり、ファンになるには、その商品が持っているストーリーがどれだけ魅力的で引き込む力を持っているかである。創業100年を機会に広島のものだけで作られるジン、

日本で作られたモルトやグレーンだけで作られるオールジャパニーズウイスキーを目指すことは、いずれも顧客にわかりやすいストーリーを伝えることとなる。

3.5 地元での巡り合わせ

クラフトジンの開発を進めていく中で、広島という立地がジンの原料となるボタニカルの宝庫であることがわかってきた。とりわけ、ジンの原料として欠かせないのがジュニパーベリーであるが、広島で群生していることが、広島県の林業技術センターを通じてわかった。その後、日本各地の山間部を調べてみても、他に群生している場所はまだ見つかっていない。

ジュニパーベリーの樹木は、植樹が難しい上に、オスとメスがあり、オスの木が多くなってしまい肝心の実の収穫量をなかなか増やすことができないという。加えて、実ったとしても野鳥によって実が食い荒らされ、計画的収穫が非常に困難であるとされている。また、広島県はレモンや八朔の産地としても知られているが、ジンにはレモンピールやオレンジピールなど柑橘類が良く使われている。地元資源のみを使ったジンは世界的にも珍しく、竹内氏は、これはまさに巡り合わせであると考え、導かれるようにジンの開発を進めることとなった。

また、35年以上前に売れ残っていたウイスキーの処分が困っていた。貯蔵が難しい上、アルコールは廃棄処理にコストがかかるのである。その際、かつて旧国鉄が山陽本線と山陰本線を結ぶ路線を計画し（その後中止）、その際に掘られた戸河内トンネルを使って欲しいとの申し出があり、自然環境下で保存できる格好の倉庫を入手することができた。現在、戸河内ブランドでウイスキーを販売しているが、これも地元との巡り合わせといえることができる。

ウイスキーブランドは、現在大きく「桜尾」と「戸河内」の2つを抱えている。桜尾のラベルには、海岸線に立地している蒸留所を意識して海をモチーフにした絵柄を採用し、山間部に貯蔵され

た戸河内のラベルには、山をモチーフにした絵柄を採用している。こういった点にも地元から発信しているストーリーを埋め込んでいる。

また、ボトルキャップの内側は、密閉性を確保するために樹脂を使っているが、人の手で握る部分には感触の良い木を採用している。カクテルで利用されるジンのボトルには、バーテンダーさんが握りやすいようなデザインが施されている。同時に、焼酎のブランドであった「ダルマ焼酎」にちなみダルマの絵をあしらい、伝統を引き継ぎながら、革新の象徴としている。同じブランドでも毎年少しずつラベルの模様を変え、固定客の心をくすぐる工夫も続けている。いずれも、生産現場やショップ、バーテンダーさん等々からの情報を吸い上げ、製品に反映し、発信するストーリーを深めている。

3.6 様々な工夫

資源が限られている中、無理な新製品の開発を避けるために、様々な工夫が凝らされている。まず、既存の設備の流用である。焼酎の製造で使われていたタンクをウイスキー用の発酵タンクに流用したり、同じく焼酎の蒸留器をカスタマイズしてグレーンウイスキーの蒸留に活用したりした。

また、ジンとウイスキーの開発を同時並行的に行ったため、新たに設置した蒸留器を共用の蒸留器とした。稼働は、ウイスキーが90%でジンが10%であるが、1つの蒸留器で複数の製品を開発できるため、空間を無駄にせず、また、有休期間を短くすることが可能となった。

経営危機を乗り越えた経験を踏まえ、無駄なもの、非合理的なものを排除しようという機運も高まってきている。例えば、スーツの着用や、コロナ禍前から定時出勤に明確な理由が無かったため、いずれも廃止されている。勤務時間については自己申告すら行っていないという。かといって、成果主義を強力に進めているわけでもない。

ブランド作りや効率の悪い製品からの撤退も必要となってくる。以前に、会社をささえた紙パックの「はこさけ一代」からも撤退した。これは、

新たなブランドの構築とともに、過去との決別を従業員に徹底させる意味もあったという。製造現場はなかなか変わりにくいため、新聞社に記事を書いてもらい、意識改革への1歩とした。

一方、新しいことに躊躇しない社風もそなわっているという。自由な服装であったり、出勤時間の自由化も、こういった社風だからこそすぐに導入できた。今までいくつかの失敗をしてきたが、新しいことに取り組み続けている。また、ものすごく意思決定スピードも速い。脈々と組織のDNAが受け継がれているのである。

担当部門でも工夫が見られる。開発部門においては、早く資金を回収し、安定して収益を確保できるリキュールの開発と、すぐには結果がでないが夢がある長期のウイスキーの開発は、同じメンバーで取り組んでいるという。早く資金が回収できる分、あらゆる作業を手早く取り組むにはストレスが多くかかる。一方、結果がすぐに出ない分、じっくり取り組める開発と組み合わせることで、バランスがとれ、楽しく取り組めるようになるという。

また、開発部門は、中小企業では製造部門との関係が近いのが通常である。製造方法と組み合わせることで、スムーズに製造に移行できる。ところが、当社は、企画部門と組み合わせている。既存の流れを必要以上に取り入れることを避ける効果があるという。

営業の方法も変更した。現在、明確な営業部門は存在していない。営業の役割は、自社の製品を積極的に販売することを目指し、顧客目線を失いかねない。お客さんに選んでもらうためには、営業部門というよりは、今、何が売れていて、どのようにすればモノが売れるかをお店と一緒に考え、お客さん（店舗）の売上をサポートするマーケティングを中心に取り組んでいる。その中で、自社の製品がふさわしければ置いてもらう。

日本では、酒屋さん、スーパー、コンビニで酒販されているが、近年は、輸入雑貨屋さんや卸売り型の店舗、DIY ショップ等、多様な店舗でお酒が販売されている。新規の店舗では、従来のお酒

売り場の概念が薄く、新たな棚づくりがしやすい。お客さんがどのような種類のお酒を望んでいるのか、一緒になって考え、売れる商品を売れるところに置くようにすると、お客さんの情報が数多く集まってくるという。そうやってお客さんのニーズを探し、情報を獲得し、製品開発へと活かしている。

3.7 今後の展開

中小企業は体力が限られているので、多くのものを同時に抱えることは非常に難しい。また、資金の回収に時間がかかる製品は、売れなくなった際のリスクも大きく、大きな投資も難しい。分散しながら、少しずつ取り組むことしかできない。常に、減産計画も念頭におきながら、生産する必要がある。規模を拡大すると、排水処理の施設も大規模にする必要があるとともに、倉庫も必要になってくる。今の需要ではなく、数年後の需要に向けた拡大はリスクが高く、そこまでの拡大は行っていない。これまで新たに建屋を増築せずに取り組んできた。

海外への展開はヨーロッパに軸足を置いているが、大きな市場の1つであるアメリカ市場へは今まで展開していない。現在、経常利益率が12.3%で推移し、健全な状態を維持しているが、今後、どのくらいの事業規模にするかについては、社長の判断にゆだねられている。

【インタビュー情報】

インタビュー日時：2023年3月8日

15:00～16:20 於：本社

インタビューー：執行役員 経営企画

企画開発室長 竹内慎吾氏

インタビュアー：馬場杉夫

工場見学日時：2023年3月8日 11:00～12:00

工場説明者：企画マーケティング本部

企画・マーケティング Div. 兼

輸出マーケティング Div.

越智亮太郎氏

【株式会社 サクラオ ブルワリー アンド
ディスティラリー】

大正7年(1918年)10月8日創立 資本金1億円
本社所在地：〒738-8602

広島県廿日市市桜尾一丁目12番1号

代表取締役社長 白井浩一郎 氏

従業員数 86人(インタビュー時)

ウェブページ <https://www.sakuraobd.co.jp>

4 | 終わりに

持続的な組織を実現させるために、実際の組織がどのような取り組みをしているのかを見てきた。白福本店では自社を取り巻く環境変化に白井社長ができる限り対応するとともに、自ら変化を起こそうとする試みが随所に見られた。しかしながら、業界団体や同業他社等が、その変化への対応に苦慮している様子が感じられた。遠洋マグロ漁業は、多くのステークホルダーとの関係性との間に成立しており、行政をも巻き込みながら、世界的視野での展開が期待される。白井社長が他の要因との間に生じる矛盾やギャップを吸収する試みが今後も継続的に行われることが予測される。

サクラオブルワリーアンドディスティラリーでは、長期の展望を実現するための短期のビジネスを区別し、長期の価値を高める試みを伺うことができた。どちらかに偏ることは、事業上も従業員のマインドとしてもバランスが取れず、両方扱うことが望ましいことが感じられた。組織規模が大きくなると、両方を扱うことが難しい場合もあるが、小規模である限り、双方同時に扱うメリットがデメリットを上回る可能性がある。

組織の持続性に向けて様々な矛盾やギャップをどのように吸収していくかについて、今後も観察を継続していきたい。

※本稿は、令和4年度経営研究所研究助成による研究成果の一部である。

●参考文献

- Barnard, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)。
 Commons, John R. (1950), *Economics of Collective Action*, Macmillan. (春日井薫, 春日井敬訳『集団行動の経済学』文雅堂書店, 1958)。
 Freeman, R. Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
 O'Reilly III, Charles A. & Tushman, Michael L. (2016), *Lead and Disrupt: How to solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books. (渡部典子訳『両利きの経営』東洋経済新報社, 2019)。
 金融庁 (2018) 「コーポレートガバナンス改革について」(スライド資料)。
<https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryoku/20181127/01.pdf> (2023/9/27 accessed)。
 十川廣國 (2009) 『イノベーションマネジメント』中央経済社。
 馬場杉夫 (2019) 『なぜ組織は個を活かせないのか』中央経済社。

●ウェブ参考文献

- OPRT (Organization for the Promotion of Responsible Tuna Fisheries : 一般社団法人責任あるまぐろ漁業推進機構, <https://www.oprt.or.jp/top.html> (2023/9/27 accessed)。
 アメリカ大使館公式マガジン, 「違法漁業の撲滅を目指す新戦略を策定」2020/10/14
<https://amview.japan.usembassy.gov/us-launches-new-strategy-to-combat-illegal-fishing/> (2023/9/27 accessed)。
 経済産業省, 「ワシントン条約」
https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/trade_control/02_exandim/06_washington/index.html (2023/9/27 accessed)。
 水産庁, 「漁業就業構造等の変化」
https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/r01_h/trend/1/t1_f2_3.html (2023/9/27 accessed)。
 水産庁, 「増加し続ける世界の水産物需要」
https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/h28_h/trend/1/t1_1_1_1.html (2023/9/27 accessed)。
 水産庁, 「水産物消費の状況」
https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/h29_h/trend/1/t1_2_4_2.html (2023/9/27 accessed)。