慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	中小本格焼酎メーカーの生存戦略
Sub Title	
Author	羽田野, 結子(Hatano, Yūko) 松本, 脩平 山崎, 章
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2021
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2020 ,p.103- 127
JaLC DOI	
Abstract	中小本格焼酎メーカーは，少子高齢化や酒類市場のシェア構成の変化によって，近年業績が低下し続けている。また，新型コロナウイルスの影響を受けて「外飲み」が減少しているのも，地元の飲食店での消費が多い本格焼酎 (乙類焼酎) には痛手となっている。一方で，ウイスキーは国内消費量が10年連続で増加し，RTDと呼ばれるアルコール飲料もここ数年で市場が大きく成長している。本論文では，こうした苦しい状況の中で，この先も本格焼酎が国内市場で生き残っていくために取るべき手段について考察した。第1章の現状分析では，商品として収益性の低さやコモディティ化という特徴があること，組織としては経営者の影響力の大きさやプロダクトアウト的発想，古い価値観に固執などといった特徴があることを述べた。我々は，商品の弱みである収益性の低さやコモディティ化を改善し，顧客に評価されるような独自性を持った商品を生み出すには，各企業の新たな取り組みによる事業革新が求められると考えた。そのためにまず，プロダクトアウト的発想や古い価値観への固執などの組織の硬直化から抜け出すことが必要であると考え，それを課題とした。そして，その課題には組織の強みである経営者の影響力を生かすことが有効であると考えた。第2章では組織の硬直化という課題から抜け出す手段として，リーダーシップ行動論の中でも実用的かつ汎用性の高いジョン・アデアのリーダーシップ論に注目した。そして，リーダーシップの8つの機能の中の，「状況説明」と「動機付け」が特に重要であるとし，第3章では経営者の「状況説明」と「動機付け」が事業革新のための企業の新たな取り組みに影響するという仮説を導出した。第4章ではこの仮説を，アンケート調査による統計分析とヒアリング調査によって実証し，中小本格焼酎メーカーが将来的に国内酒類市場で生き残っていく上での課題を解決する手段を示した。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002020-0103

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
学生論文集
2020年度号

中小本格焼酎メーカーの生存戦略*

羽田野　結　子
松　本　脩　平
山　崎　　章

＜要　　約＞

中小本格焼酎メーカーは，少子高齢化や酒類市場のシェア構成の変化によって，近年業績が低下し続けている。また，新型コロナウイルスの影響を受けて「外飲み」が減少しているのも，地元の飲食店での消費が多い本格焼酎（乙類焼酎）には痛手となっている。一方で，ウイスキーは国内消費量が10年連続で増加し，RTDと呼ばれるアルコール飲料もここ数年で市場が大きく成長している。本論文では，こうした苦しい状況の中で，この先も本格焼酎が国内市場で生き残っていくために取るべき手段について考察した。第1章の現状分析では，商品として収益性の低さやコモディティ化という特徴があること，組織としては経営者の影響力の大きさやプロダクトアウト的発想，古い価値観に固執などといった特徴があることを述べた。我々は，商品の弱みである収益性の低さやコモディティ化を改善し，顧客に評価されるような独自性を持った商品を生み出すには，各企業の新たな取り組みによる事業革新が求められると考えた。そのためにまず，プロダクトアウト的発想や古い価値観への固執などの組織の硬直化から抜け出すことが必要であると考え，それを課題とした。そして，その課題には組織の強みである経営者の影響力を生かすことが有効であると考えた。第2章では組織の硬直化という課題から抜け出す手段として，リーダーシップ行動論の中でも実用的かつ汎用性の高いジョン・アデアのリーダーシップ論に注目した。そして，リーダーシップの8つの機能の中の，「状況説明」と「動機付け」が特に重要であるとし，第3章では経営者の「状況説明」と「動機付け」が事業革新のための企業の新たな取り組みに影響するという仮説を導出した。第4章ではこの仮説を，アンケート調査による統計分析とヒアリング調査によって実証し，中小本格焼酎メーカーが将来的に国内酒類市場で生き残っていく上での課題を解決する手段を示した。

＜キーワード＞

本格焼酎，中小企業，事業革新，組織の硬直化，経営者，リーダーシップ，ジョン・アデア

* 本論文の執筆にあたり，慶應義塾大学商学部佐藤和教授には手厚いご指導を賜りました。佐藤和研究会16期生と17期生の皆様からも多数のご助言をいただきました。アンケート並びにヒアリング調査には，多くの焼酎メーカーの方にご協力いただきました。そして，匿名審査員の方には，修正にあたって貴重なご意見を頂戴しました。ここに記して心より感謝申し上げます。

1 章

1-1. 問題意識

昨今，高齢化や健康志向ブームも影響して成人一人当たりの酒類消費量の減少が話題となっている。その一方で，第 3 のビールの売上が好調であったり，ウイスキーの国内消費量が 10 年連続で増加していたり, RTD（Ready to Drink）と呼ばれるすぐに飲める缶入りの低アルコール飲料（主に甲類焼酎を使用）の市場が直近 10 年でおよそ 2 倍に成長しているなど，国内酒類市場のシェア構成は変化を見せている。しかし，これまでに三度ブームを経験している焼酎業界は近年売上高，営業利益ともに減少傾向が続いている。これは，本格焼酎（乙類焼酎）を日常的に飲む世代の高齢化も影響していると考えられる。また，本格焼酎は居酒屋などの飲食店で主に飲まれているが，新型コロナウイルスの影響で「外飲み」が減少し，自宅で気軽に飲める RTD などがさらに人気を高めているという現状もある。このような厳しい状況の中で，國酒の一つである本格焼酎が国内酒類市場でこの先も生き残っていくために，本論文では本格焼酎の生存戦略について考察していきたい。

1-2. 現状分析

1-2-1. 本格焼酎業界の概況

・焼酎の種類

①甲類焼酎（連続式蒸留で作られ，クセがない。酎ハイなどの割り物に使われる。）

②乙類焼酎（単式蒸留で作られる，所謂本格焼酎。麦や芋など原料の風味が残る。）

（出典：日本蒸留酒酒造組合）

本論文では主に，近年業績が下降傾向にある②の乙類焼酎（以下，本格焼酎で表記を統一）について取り上げ，研究を行っていく。

・本格焼酎消費量推移

表 1　本格焼酎課税移出数量の減少（単位：kℓ）

H25	H26	H27	H28	H29	H30
485,340	452,083	462,120	457,705	444,533	419,613

（日本酒造組合中央会より筆者作成）

平成 25 年度から平成 30 年度にかけて消費量は減少傾向にあり，最新のデータである平成 31 年度は 5 年前と比べて約 65,000 kℓ減となっている。

・本格焼酎業界全体の業績推移

表 2　単式蒸留焼酎製造業の業績の推移（単位：社，百万円）

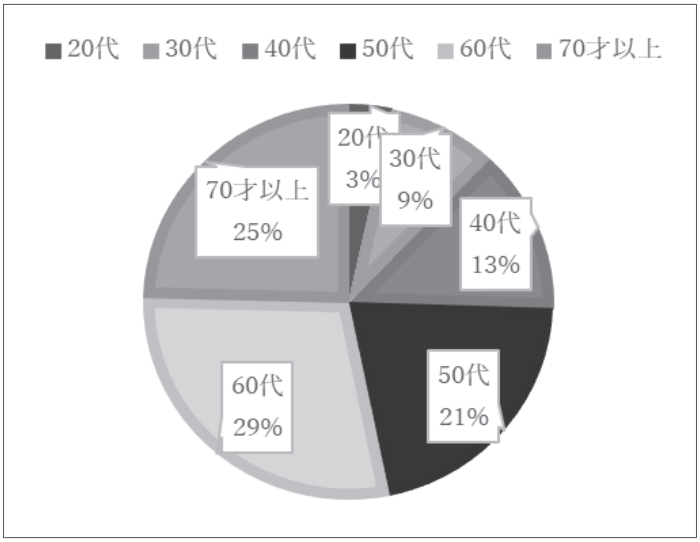
調査年度	企業数	売上高	売上総利益	営業利益	営業利益率
H28	267	296,472	93,580	24,941	8.4%
H29	265	286,213	87,943	19,903	7.0%
H30	263	274,175	81,890	13,132	4.8%

（国税庁（2020）より筆者作成）

平成 28 年度から平成 30 年度までの 3 年間において，企業数は微減。売上高も平成 28 年度に比べて平成 30 年度は約 200 億円減少し，総利益，営業利益はともに約 100 億円減少している。また，営業利益率に関しては 2 年で半分近くまで落ち込んでいる。

・焼酎消費の年齢構成比

図 1　焼酎消費の年齢構成比



（日本政策投資銀行（2012）より筆者作成）

焼酎を消費している年齢の構成に着目すると，20 代で 3.4%，30 代 8.7%と若年層での消費は少なく，40 代 13.4%，50 代 21.3%，60 代 28.6%，70 代以上 24.6%と，高年齢層が主要な消費者になっていることがわかる。

・本格焼酎業界の構成

本格焼酎を製造する企業は国内に 272 社存在する。そのうち専業は 216 社（82.1%），中小企業は 262 社（99.6%）であり，業界内のほとんどの企業が中小企業であることがわかる。（なお，これは中小企

業基本法において定められている，資本金 3 億円以下の会社ならびに従業員 300 人以下の会社および個人という定義を基に算出。）しかし，課税移出数量（出荷量）を見ると，製成数量 5000 kℓ超の専業者（13 社）で全体の 64.8%を占めている。したがって，比較的大規模の企業数社でシェアの半分以上を占めるという，寡占にも近い構造となっている。

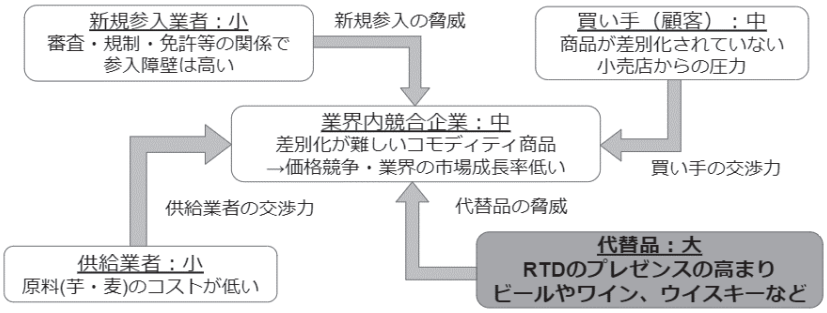
本格焼酎業界は，そのほとんどが中小企業で構成されているため，今回我々は，中小本格焼酎メーカーを研究対象とし，研究を進めていくこととする。

・県別業者数

最も多いのは鹿児島で 106 社。その後も熊本（36 社），宮崎（35 社），大分（30 社）というように，本格焼酎メーカーは九州に集中している。（国税庁（2020）より）

1-2-2. ファイブフォース分析

図 2　本格焼酎業界のファイブフォース分析



（参考：佐藤（2017）　筆者作成）

本格焼酎の業界を取り巻く環境について分析していく。まず，本業界で事業を始めるには審査の通過や免許が必要であり，規制も多いため参入障壁は高く，新規参入の脅威は小さい。また，本格焼酎の原料として主に使われる芋や麦の価格は安いため，供給業者の交渉力も小さい。業界内の競合企業については，差別化が難しいコモディティ品であるという商品の特性から価格競争に陥っているという現状があるが，業界全体としての市場成長率は低いため，中程度の脅威である。また，買い手においては，本格焼酎の製造工程がコモディティ化しており商品ごとの差別化が難しいという点，中小企業が多く収益性の低いことなどが顧客優位の状況を生んでおり，これも中程度の脅威がある。脅威が最も大きいと考えられるのが，代替品である。代替品においては，第 3 のビールやワイン，ウイスキーのブームが起きているなど，他の酒類が好調であり，本格焼酎の消費がこれらの酒類に代替されてきていると考えられる。したがって，本論文では代替品の脅威に注目し，ビールやワイン，ウイスキーをはじめとする洋酒類をライバルと据えることとする。

1-2-3. SWOT 分析

主語：中小本格焼酎（メーカー）

ライバル：ビール，ワイン，ウイスキー等の洋酒（メーカー）

フィールド：国内酒市場

S－強み

・経営者の影響力（2020.09.25 A 社社長様より）

・健康に良い（血栓を溶かす成分が発見された）（2020.09.25 A 社社長様より）

・地元での消費シェア（日本政策投資銀行他（2017）より）

W－弱み

・商品のコモディティ化（佐藤（2019）より）

・収益性の低さ，小売りの交渉力（2020.09.25 A 社社長様より）

・規模の経済性（日本政策投資銀行他（2017）より）

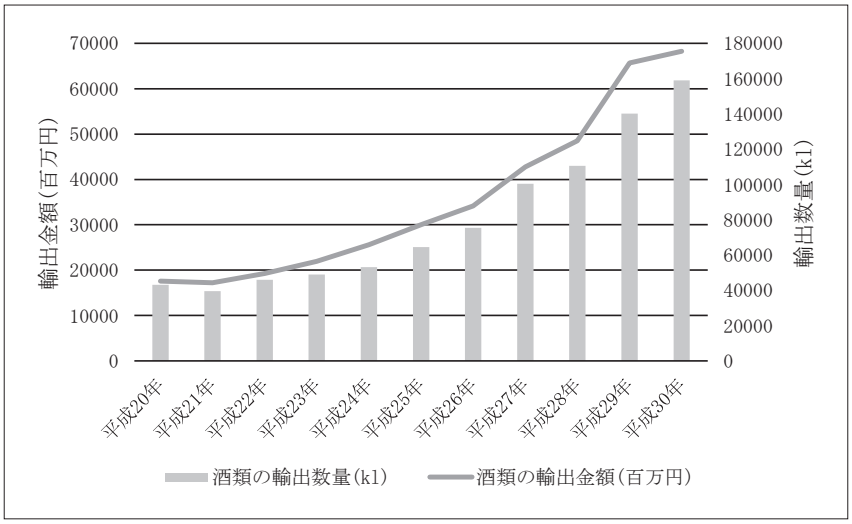
・組織の硬直化（2020.10.8 C 社役員の方より）

・地元での消費がメイン，限られた販路（日本政策投資銀行他（2017）より）

O－機会

・酒類全体としての海外需要の増加

図 3　酒類の海外輸出量・金額の増加



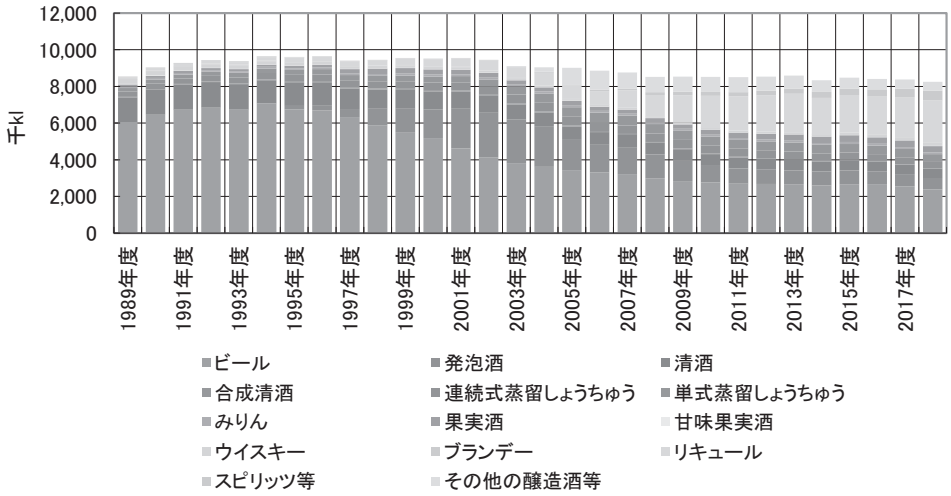
（国税庁　酒のしおり平成 31 年 3 月より作成）

グラフのように，酒類の海外輸出量と金額はともに年々増加しており，世界における日本の酒の需要は高まっていると考えられる。

T－脅威

・人口減少や少子高齢化による飲酒率の高い年齢層の減少に伴う，国内需要の減少

図 4　酒類販売（消費）量の減少



（国税庁（2020）より作成）

1990 年代は 950 万kℓほどだった国内総消費量は 2000 年代前半を境に減少し，2010 年代前半は 850 万kℓほどを維持していたが，2018 年度現在は約 830 万kℓにまで落ち込んでいる。内訳にも変化が見られ，1990 年代前半は消費量 1 位が清酒だったのに対し，後半になると甲類乙類共に焼酎が消費量を伸ばし，2003 年度には甲類焼酎が，2004 年度には乙類焼酎が，リキュールに次いでそれぞれ消費量 2 位を達成しているが，その後は甲類乙類ともに焼酎の消費は激減している。

・情報の非対称性（小売自由化によって大型店での販売が主流となり，酒の情報を説明する役割を果たしていた酒屋が減少して酒類の商品価値を判断するのが困難になった）

1-2-4. 過去の焼酎ブーム

焼酎には三回のブームが存在しており，それぞれ 1970 年代後半の第一次ブーム，1980 年代の第二次ブーム，2000 年代初頭の第三次ブームが挙げられる。第一次ブームは，テレビコマーシャルを利用して焼酎のお湯割という新しい飲み方を提案した結果，生まれたものと考えられている。第二次ブームは「缶酎ハイ」が流行し，甲類焼酎が売れたブームであり，飲みやすさと低価格に起因する買いやすさ

によって若者に焼酎を飲む文化が定着した。第三次ブームは，焼酎市場に芋焼酎が参入し，缶酎ハイのベースとして扱われていた焼酎が，味わいの面で注目を受けたことや，日本における健康志向の上昇で血糖値の上昇を抑えること，焼酎には糖質やプリン体が含まれていないことによって引き起こされたものだった。

第一次ブームを除く，第二次・第三次ブームは，焼酎メーカーが意図的に引き起こしたものとは言い難く，焼酎メーカーが独自に作った焼酎が，消費者の潜在的なニーズを満たすことができていたために発生していたと考えられている。対して，現在の焼酎需要は減少しており，過去のブームは見る影もないが，現メーカーは既存商品を既存の方式で生産・販売する企業が多く，変化に積極的な企業はあまり見られない。

1-2-5. 今後憂慮されること

1-2-5-1. 酒類法の改正による影響

焼酎には直接関係ないものの，2020 年 10 月から 2026 年 10 月までに 3 つの段階を経て酒税が変更される。第一段階である 2020 年 10 月には，清酒やビールが減税される。乾杯の定番とされているビールや，近年輸出量を伸ばしている清酒が減税されることによって，それらの需要拡大がさらに促進され，焼酎の消費が相対的に減少していくのではないかという懸念がある。

1-2-5-2. 新型コロナウイルスによる影響

2020 年は世界的に新型コロナウイルスが流行したため，「外飲み」ではなく「家飲み」の需要が急増している。そのため，スーパーやコンビニで気軽に手に取れる，ビールや RTD などの缶入りアルコール飲料が売り上げを伸ばしていると考えられる。実際に，2020 年上半期の RTD 総市場売上は前年比 19 パーセント増であったという（出典：食品産業新聞社）。また，自宅で飲む頻度が高い人は大容量で自分好みに割って飲める甲類焼酎を好むため，宝酒造など，上位ブランドの飲用甲類の売り上げが前年を超えている。このように，「家飲み」の拡大によって RTD などに使われる甲類焼酎の需要が増加しているが，元来飲食店で嗜まれることの多い本格焼酎は危機にさらされていると言ってよいだろう。しかし，その中で本格焼酎メーカー最大手の霧島酒造は前年を超える売り上げを達成している。その要因として，同社は 2018 年度に販売を開始した紙パック商品の伸長を挙げている。飲食店の自粛などで瓶商品の出荷は大幅に減少したが，家庭用消費のための紙パック商品は需要が拡大し，出荷量も増加した。同社は「大きな時代の変化に対応し，今後の持続可能な成長に繋げていく」ことを目指してさまざまな事業活動の見直しを行っている。

現在のような不確実な時代の中，他の本格焼酎メーカーにも時代の流れに迅速に対応して経営を行うことがこの先も長く生き残っていくために必要とされている。

1-2-6. 中小本格焼酎メーカーの組織

中小の本格焼酎メーカーは従業員 100 人以下の企業が多く，他業界と比べて組織が構造化されていないという特徴がある。そのためトップの権限が大きく，経営方針や事業展開などは社長の考えや方針に基づいて決定されることが多いようである。一方で，社員と社長間の意見交換は活発であり，完全にトップダウン型の構造とも言い難いのが，構造化して組織をとらえるのが難しい所以である。

また，社員の中でもベテラン層は，過去のブームを経験しているため当時のやり方に固執してしまっている傾向にある。逆に，若い世代の社員は現在の本格焼酎業界に危機感を持っている人が多く，新たな取り組みを，という声も実際に上がっているという。しかし，彼らの上司であるベテラン社員は昔からの価値観にとらわれ，固執してしまっているため，企業全体として変わっていくことは難しく，保守的な組織にとどまっている。

そして，もうひとつ，組織の特徴として挙げられるのがプロダクトアウト的発想である。これにも，過去の焼酎ブームの経験が大きく関係している。プロダクトアウトとは，「自社が良いと思うものは，消費者も良い商品であると認識するはずである」という考え方のことである。一度この考え方でブームを当てたこともあって，本格焼酎メーカーではこのプロダクトアウト的発想で商品を作り続ける企業が多く見られる。

1-2-7. 中小本格焼酎メーカーの経営者

中小本格焼酎メーカーの経営者は 50 代，60 代が最も多く，全体の半分ほどを占めている。在任期間は 5 年未満が 30%ほどで最も多いが，5 年以上 10 年未満，10 年以上 20 年未満，20 年以上 30 年未満もそれぞれ 15%ほどで在任期間にはあまり偏りは見られない。また，経営者の属性としては 7 割以上が親族からの継承で社長に就任しており，ファミリービジネスが多いことがうかがえる。

また，役割として，本格焼酎メーカーの経営者は何でも屋のような立ち位置である。技術開発や製造，営業などの現場にも顔を出しつつ，自身の一番の役割である経営を行っている。このように，全ての部署に関わっていて，焼酎づくりへの理解が誰よりも深いのも，経営者の権限の強さに繋がっていると言える。

先に述べたように，中小本格焼酎メーカーは経営者の権限が強いため，焼酎業界がこの先再発展していくにあたっては，各企業の経営者の取り組みが大きな鍵となってくるだろう。

1-3. 課題

現状分析からもみられるように，本格焼酎は業界全体的に毎年売上高，営業利益率が下がっており，低迷傾向にあると言える。これは，工業化に伴う商品のコモディティ化やプロダクトアウト的発想が関係している。商品がコモディティ化していることで顧客にはそれぞれの商品の見分けがつかず，手に取りづらくなっていると考えられる。また，「製造側が良いと思うものは消費者も良いと認識するはず」

というプロダクトアウト的発想が，過去三度にわたる焼酎ブームの経験によって助長されてしまったのも問題であるだろう。一度プロダクトアウト的発想で消費者にはまった経験があるためにこのやり方のままで正しいと信じ込んでいるのだ。これによって，メーカーは顧客視点ではなく企業本位の商品作りをし続けてしまっている。コモディティ化やプロダクトアウトによって，顧客に本当に求められる本格焼酎づくりができていないことが，業界として不調な原因であるのではないか。したがって，現在最も求められているのは，顧客から評価されるような独自性のある商品作りであると言える。そのためには各企業が積極的に事業革新に乗り出し，これまでの没個性化してしまった商品づくりから抜け出す必要があるだろう。

では，企業が事業革新を行っていくにあたっては現状何がボトルネックとなっているのか。我々は，一番大きな弊害として組織の硬直化に注目した。多くの本格焼酎メーカーは伝統を守ることに重きを置き，古くからのやり方をそのまま受け継いでいくだけになってしまっている。特に，ベテラン社員が古い価値観に固執している傾向にある。それは，過去に焼酎ブームを経験しているためである。以前このやり方でブームが来たのだから，同じやり方を続けていればもう一度ブームがやってくるだろうという待ちの姿勢から，変化に対して消極的になっているものと思われる。一方で，若手の社員は現在の業界の現状に危機意識を抱いている。このままではいけないという認識から，各企業の若手が集まって企業横断的なプロジェクトを立ち上げるという動きも出てきている。しかし，やはり彼らの上司であるベテラン層が古い価値観にこだわっているために，それぞれの企業ごとで見れば時代の変化やニーズの変化にうまく対応できていないというのが現状である。したがって，この業界の一番の課題は，古い価値観への固執などといった組織全体としての硬直化であり，これを改善するには，ベテラン従業員が若手従業員と同じような危機意識を持つことが必要不可欠であると考える。

2 章

2-1. 理論

本論文では，リーダーシップ論，特にリーダーシップ行動論に着目する。これからそれらの理論について体系的に説明をしていくこととする。

2-1-1. リーダーシップ論の分類

リーダーシップ論には大きく特性論，行動論，条件適合理論の 3 種が存在する。

表 3　リーダーシップ論の分類

リーダーシップ論	リーダーシップの性質
特性論	先天的に備わっている
行動論	**後天的に身につけられる**
条件適合理論	効果的なリーダーシップは状況に依存

（筆者作成）

2-1-2. リーダーシップ行動論

行動論はマネジメント・システム論，マネジリアル・グリッド論，PM 理論，ジョン・アデアのリーダーシップ論の 4 つが存在する。

表 4　代表的なリーダーシップ行動論

	リーダーシップの性質	望ましいリーダーの行動	リーダーシップの類型	**求められる行動**
マネジメント・システム論	・業務や成果の重視 ・どの程度，作業統制を部下に任せるか	メンバーに作業統制をほぼ任せる	権威主義・専制型，温情・専制型，参画協調型，民主主義型	・業務重視の考えを示す ・作業統制を部下に任せる
PM 理論	目標達成能力と集団維持能力	目標達成及び集団維持能力が高い	PM 型，Pm 型，pM 型，pm 型	言及なし
マネジリアル・グリッド論	・人間に対する関心 ・業績に関する関心	部下との信頼関係構築，業績を組織として求める	消極型，人間中心型，仕事中心型，理想型，中庸型，温情主義型，日和見主義型	言及なし
ジョン・アデア	・仕事，個人，チームによって構成 **・どのような状況，マネージャーにも対応可能，かつ実用的**	仕事，個人，チームのニーズを満たし，シナジーを生む	言及なし	**仕事の明確化，計画立案，状況説明，コントロール，評価，動機付け，体系化，手本を示す**

（筆者作成）

2-1-3. ジョン・アデアのリーダーシップ論

ジョン・アデアのリーダーシップ論において，リーダーシップには 8 つの機能があるとして，それらの内容や目的を挙げているが，その中でも「計画立案」と「手本を示す」は具体的な行動を指しており，これらはそれぞれ「仕事の明確化」と「動機付け」に含有されうるのではないかと我々は捉え，機能を 6 つに絞った。

表 5　ジョン・アデアの 8 つのリーダーシップの機能

機能	内容	具体行動	内容
仕事の明確化	リーダーによる個人とチームの目標を提示	計画立案	複数の代案を求め， メンバーと打ち解けた雰囲気で建設的かつ独創的に考察する
状況説明	**雰囲気づくり**によってチームワークを促進，モチベーションを高める		
コントロール	セルフコントロール，システムの徹底，部下への委任や監督能力で，優れたアウトプットを引き出す		
評価	チームの業績を評価し，個人を査定・指導		
動機付け	部下を個人として扱うこと，目標を現実的に設定すること，環境整備，報酬を公平に与えること，モチベーションが高い人物を選ぶこと，**企業における前進にモチベーションが必要**になることを意識することを通して，他者や自己の動機付けを行う	手本を示す	個人やチームに手本を示し，いい手本として，ポジティブな模範を示すための努力を行う
体系化	リーダーは，自己やチーム，組織構造やプロセスを含む組織を体系化できる存在になる必要がある。 結果を出すための明確な目的と命令を行う。		

（Adair（2007）より筆者作成）

2-2. 経営者の属性に関する先行研究

企業の社長をその出身地位によって分類すると，創業者社長，三代目以降を含む二代目社長，生え抜き社長，天下り社長の 4 タイプに分類できる（清水，1979）。本論文の調査に使用したアンケートでは，創業者，親族からの継承，外部企業からの就任，組織内で昇格，と名付けた。

関（2006）と吉崎（2010）によると，近年，二代目社長のいる企業の業績が次第に向上してきていることが分かっている。そしてそれは，実際に継承するかなり前，ともすると学生のうちから将来自身が社長に就任することを理解しており，会社を継承するための準備として他企業で十分に経験を積んだり，ビジネススクールなどでしっかりと専門知識を身につけたりすることが可能だからではないかと考えられている。

そのことから我々は，近年業績を向上させている二代目社長はリーダーシップの重要性についても理論的な勉強を通して他の社長よりも理解しており，リーダーシップの発揮が他と比べて最も顕著に表れる可能性があると考えた。

3 章

3-1. 理論×仮説

先にも述べたように，第一次焼酎ブームではお湯割での焼酎消費が増え，第二次焼酎ブームでは焼酎ハイボールの注目度が上がったことで甲類焼酎の消費量が増えた。このように時代とともに求められる焼酎は変化してきたため，常に付加価値を生む努力をするべきである。しかし，課題でも述べたように焼酎メーカーにはプロダクトアウト的発想や古い価値観に固執している社員が存在しており，多様化するニーズに応える商品が生み出せていない。焼酎メーカーがこのような状態から脱却していくためには，まず，組織の硬直化から抜け出す必要がある。そのためには企業のトップであり権限の強い経営者がリーダーシップを発揮し，組織の一体感を高めて全社的に革新を起こしていくのが有効であろう。それによって，常に変化する環境に対応できる柔軟な組織づくりが可能となるはずである。

そこで本論文では，リーダーシップ行動理論，なかでも，ジョン・アデアのリーダーシップ論を扱う。

リーダーシップ論の中には特性理論と行動理論，そして行動理論の派生である条件適合理論が存在する。特性理論では，リーダーは作られるものではなく，生まれながらに持つ性質とされている。行動理論では，リーダーは作られるもの，つまり，後天的な性質であると考えられており，有効なリーダーとなるための条件が論じられている。条件適合理論は，組織において権限が上位者と下位者のどちらにあるかで組織をボトムアップ型かトップダウン型に分類し，それぞれの組織におけるリーダーシップを論じており，状況によって効果的なリーダーシップは異なるとする理論である。

中小本格焼酎メーカーが生存していくには社長が意識的にリーダーシップを発揮し，組織を率いる必要があること，本論文の対象である中小本格焼酎メーカーの組織はボトムアップともトップダウンとも言い難く，変化を生み出すためにこれから獲得可能なものが必要であることから，本論文ではリーダーシップは後天的とされており，また組織構造で分類されていない行動理論を扱う。

行動理論には，リッカートのマネジメント・システム論，マネジリアル・グリッド理論，PM 理論，ジョン・アデアのリーダーシップ論が存在する。前者三つの理論はリーダーの行動に関して分類をしたのみに留まっており，リーダーがとるべき行動が明確には規定されておらず本論文に適さない。マネジメント・システム論でも行動についての言及はあるが，リーダーシップというよりはマネージャーシップ的であると捉えた。一方で，ジョン・アデアのリーダーシップ論では，リーダーが発揮するべきリーダーシップが詳細に規定されている。更にこの理論は，働く環境や時代に関わらず全てのマネージャーに適用できるという実用性と，どのような時代・状況にも適用される汎用性を備えている。このように，ジョン・アデアのリーダーシップ論は後天的・実用的・汎用的であり，社長が，常に変化する環境に対応することができる柔軟な組織づくりを行う際の有効なリーダーシップ論であると言えよう。

ジョン・アデアのリーダーシップ論には 8 つの機能が存在するが，我々は「計画立案」と「手本を

示す」は機能というよりは「仕事の明確化」と「動機付け」の中の具体行動であると考え，6つに機能を絞った。その中でも特に重要だと考えた機能について考察する。課題で述べたように，中小本格焼酎メーカーが生存していくためには従来の組織体質から脱却し，事業革新に繋がる新たな取り組みをしなければならない。それにあたって重要となるのは，現在の自社の状況を社員が把握し，自社や社員に求められていることを理解した上で，全社的に積極的に取り組むことではないだろうか。そこで我々は，古い価値観を持つ社員に自社の状況を説明し，変革の必要性を理解させてチームワークを促進する「状況説明」と，ベテラン若手に関わらず，全ての社員が一人一人高いモチベーションを持って企業全体での前進を目指す「動機付け」を企業内のリーダーたる社長が行う必要があると考えた。

「状況説明」では，古い価値観への固執といった組織の硬直化の課題から抜け出すために，なぜ今新たな取り組み（＝変化）が必要とされているのかを現在の自社の状況と照らし合わせながら，全社的に意識改革を行っていくことが求められる。また，「動機付け」では，新たな取り組みを行うにあたり，社長の指示があったからという理由ではなく，社員自身が変化に対して自発的に働きかけるようになることが重要であり，また，自発的に働きかけることがなければ結果として組織の体質も変わっていかない。以上のように，社長が「状況説明」と「動機付け」の機能を発揮することで，業界や企業の現状に危機感を持つ若手の思いを古い価値観を持つ社員と共有し，社員のモチベーションを向上させることができる。その結果，事業革新に繋がるような新しい取り組みを行うにあたり，社員が自発的に行動するようになり，組織としての一体感を高め，全社的に新しい取り組みを行うことを可能にすることができるのではないかと考えた。

3-2. 仮説

H1：経営者がジョン・アデア の理論における「状況説明」と「動機付け」を行うことは，企業の新技術開発に正の影響を与える。

H2：経営者がジョン・アデア の理論における「状況説明」と「動機付け」を行うことは，企業の新商品開発に正の影響を与える。

H：経営者がジョン・アデア の理論における「状況説明」と「動機付け」を行うことは，事業革新に繋がるような企業の新たな取り組みに正の影響を与える。

4 章

4-1. アンケート

4-1-1. 分析の基本情報

◇調査名：『中小本格焼酎メーカーの再発展戦略』に関するアンケート調査
◇調査対象企業：国内中小本格焼酎メーカー
◇調査対象企業数：214 社
◇調査方法：アンケート郵送配布，郵送回収
◇調査期間：2020 年 7 月 8 日（水）～ 7 月 31 日（金）
◇回収企業数（回収率）：93 社（43.5%）
◇有効回答数（有効回答率）：84 社（39.3%）

本研究では，本格焼酎を取り扱い，従業員数 300 人以下または資本金 3 億円以下の中小企業を分析の対象とする。なお，企業データは日本酒造組合中央会『本格焼酎と泡盛』，日本蒸留酒組合『焼酎 SQUARE』を基に作成した。アンケートの発送日は 7 月 8 日。鵜木郵便局から発送した。このアンケート調査は，送付した 214 社のうち，93 社から返送があり，その回収率は約 43.5%であった。また，サンプルの 84 個が有効回答として使用できるものであったため，これら 83 個のサンプルをこれ以後実証で活用する。

4-1-2. 分析の手法

分析には統計解析ソフトの IBM SPSS Statics 26 を使用した。回帰分析を行い，その相関関係を調べた。具体的には 2 つの独立変数にあたる質問，問 2-5「社長様ご自身の考えや方針を社員に共有している。」（これ以下方針の共有とする。），問 2-8「社長様ご自身が自ら第一線に立ち，社員の手本となるよう心掛けている。」（これ以下社員の手本とする。）と従属変数にあたる質問 2 つ，問 4-1「新技術の開発に積極的である。」（これ以下新技術とする。），問 4-2「新商品の開発に積極的である。」（これ以下新商品とする。）における相関関係をそれぞれ重回帰分析によって調べた。なお，「方針の共有」は仮説における「状況説明」，「社員の手本」は「動機付け」に該当すると捉えて分析を行っている。また，多重共線性の発生については，共線性の統計量（表 7，表 13）において VIF ＞ 10 を基準とすることとする。

4-1-3. 分析結果

まず「方針の共有」と「新技術」の相関については，Pearson の相関が 0.365，有意確率（片側）が 0.000

という結果になった。続いて，「社員の手本」と「新技術」については，Pearson の相関が 0.417，有意確率（片側）が 0.000 という結果になった。次に「新商品」の相関について見ていく。「方針の共有」と「新商品」は Pearson の相関が 0.051，有意確率（片側）0.322 となった。そして，「社員の手本」と「新商品」の Pearson の相関は 0.328，有意確率（片側）が 0.001 という結果が出た。独立変数間の相関を見てみたところ強い相関は見られないと判断したため，そのまま重回帰分析を行った。

重回帰分析の結果，「新技術」に関する R^2 は 0.223，0.1%水準で有意であった。また標準偏回帰係数を見ると，「方針の共有」（$\beta=0.240$，$p<0.05$），「社員の手本」（$\beta=0.325$，$p<0.01$）が共に正の有意な値をとっていた。「新商品」に関しては，R^2 が 0.114，1%水準で有意であった。標準偏回帰係数は，「方針の共有」（$\beta=-0.089$）が有意ではなく，「社員の手本」（$\beta=0.362$，$p<0.01$）が正の有意な値を取った。多重共線性については「方針の共有」と「社員の手本」がともに VIF＝1.175 とそれぞれ VIF ＜ 10 を満たしており，このことからも独立変数間に直接的な関係は見られず分析の信頼性は高いと判断できる。

以上の結果から，社長の考えや方針を社員に共有すること（問 2-5）と新技術の開発（問 4-1）には正の相関がみられ，標準化係数も正の有意な値をとっていることがわかる。また，社長が自ら第一線に立って社員の手本となること（問 2-8）と新技術の開発（問 4-1）にも正の相関がみられ，標準化係数も正の有意な値をとっている。また，新商品の開発（問 4-2）については社長が自ら第一線に立って社員の手本となること（問 2-8）のみで正の有意な相関がみられ，標準化係数も正の有意な値をとっている。

このように，「方針の共有」と「社員の手本」は事業革新に関する新たな取り組みに正の影響を与えることが示されたが，これは現状分析で挙げたように，中小企業は企業の規模から社長がすべてのことをやる（何でも屋である）ためにそうなったとも考えることができる。また，2-3 で挙げたように，二代目社長は他の社長よりもリーダーシップ行動を意識的にとっているという可能性もあるため，他の属性の社長であっても同じことが言えるのかについて検証した。ファイルを親族継承，親族継承以外に 2 分割して同じ分析を行ったところ，表 17，18 のような結果になった。新技術に関しては，Pearson の相関や R^2 では有意な値が出たが，標準化係数は有意水準を満たさない結果となった。新商品では有意にならない結果が多く，分割後も同様の実証ができたとは言い難い。有意な結果が得られなかったのは，親族継承のサンプル数が 60，親族継承以外のサンプル数が 24 と小さかったことが原因ではないかと考えられる。

したがって，サンプル全体としては，社長が自身の考えを共有することと，自ら従業員を主導して積極的に行動を起こしていくことが新技術の開発に正の影響を与え，自ら従業員を主導して積極的に行動を起こしていくことは新商品の開発にも正の影響を与えることが示されたが，分割後は有意な結果が得られず，中小企業の小規模性や二代目社長の特性の影響を受けていないとは断言できない結果となった。

表 6　相関

			4-1	2-5	2-8
Pearson の相関	4-1		1.00	.365	.417
	2-5		.365	1.000	.386
	2-8		.417	.386	1.000
有意確率（片側）	4-1		.	.000	.000
	2-5		.000	.	.000
	2-8		.000	.000	.
度数	4-1		84	84	84
	2-5		84	84	84
	2-8		84	84	84

表 7　投入済み変数または除去された変数 ^a

モデル	投入済み変数	除去された変数	方法
1	2-8，2-5^b	.	強制投入法

a. 従属変数 4-1
b. 要求された変数がすべて投入された

表 8　モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.472^a	.223	.204	1.211

a. 予測値：(定数)，2-8，2-5。

表 9　分散分析 ^a

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	34.133	2	17.066	11.631	.000^b
	残差	118.856	81	1.467		
	合計	152.988	83			

a. 従属変数 4-1
b. 予測値：(定数)，2-8，2-5。

表 10　係数 ^a

モデル		非標準化変数 B	非標準化変数 標準偏差	標準化変数 ベータ	t 値	有意確率	共線性の統計量 許容度	共線性の統計量 VIF
1	（定数）	1.413	.589		2.399	.019		
	2-5	.273	.121	.240	2.260	.027	.851	1.175
	2-8	.349	.114	.325	3.057	.003	.851	1.175

a. 従属変数 4-1

表 11　共線性の診断 ^a

モデル	次元	固有値	条件指数	分散プロパティ（定数）	分散プロパティ 2-5	分散プロパティ 2-8
1	1	2.922	1.000	.01	.01	.01
	2	.044	8138	.03	.51	.85
	3	.033	9.346	.97	.49	.14

a. 従属変数 4-1

表 12　相関

		4-2	2-5	2-8
Pearson の相関	4-2	1.00	.051	.328
	2-5	.051	1.000	.386
	2-8	.328	.386	1.000
有意確率（片側）	4-2	.	.322	.001
	2-5	.322	.	.000
	2-8	.001	.000	.
度数	4-2	84	84	84
	2-5	84	84	84
	2-8	84	84	84

表 13　投入済み変数または除去された変数 ^a

モデル	投入済み変数	除去された変数	方法
1	2-8，2-5^b	.	強制投入法

a. 従属変数 4-2
b. 要求された変数がすべて投入された

表 14　モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.338^a	.114	.092	1.294

a. 予測値：(定数)，2-8，2-5。

表 15　分散分析 ^a

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	17.490	2	8.745	5.333	.007^b
	残差	135.653	81	1.675		
	合計	153.143	83			

a. 従属変数 4-2
b. 予測値：(定数)，2-8，2-5。

表 16　係数 ^a

モデル		非標準化変数 B	非標準化変数 標準偏差	標準化変数 ベータ	t 値		共線性の統計量 許容度	共線性の統計量 VIF
1	(定数)	3.006	.629		4.778	.000		
	2-5	-.101	.129	-.089	-.784	.435	.851	1.175
	2-8	.389	.122	.362	3.195	.002	.851	1.175

a. 従属変数 4-2
※共線性の診断については表 8 と同じであるため省略する。

表 17　分割後の分析結果（独立変数：新技術開発）

新技術		Pearson の相関	R^2	標準化係数 β	VIF
親族継承	「方針の共有」	0.306（p ＜ 0.01）	0.216（p ＜ 0.01）	0.221（p＝0.072 有意でない）	1.059
	「社員の手本」	0.412（p ＜ 0.01）		0.360（p ＜ 0.01）	
親族継承以外	「方針の共有」	0.545（p ＜ 0.01）	0.298（p ＜ 0.05）	0.506（p＝0.083 有意でない）	2.320
	「社員の手本」	0.433（p ＜ 0.05）		0.051（p＝0.856 有意でない）	

表 18　分割後の分析結果（独立変数：新商品開発）

新商品		Pearson の相関	R^2	標準化係数 β	VIF
親族継承	「方針の共有」	-0.030（p＝0.411 有意でない）	0.145（p ＜ 0.05）	-0.122（p＝0.338 有意でない）	1.059
	「社員の手本」	0.362（p ＜ 0.01）		0.391（p ＜ 0.01）	
親族継承以外	「方針の共有」	0.390（p ＜ 0.05）	0.153（p＝0.175 有意でない）	0.424（p＝0.181 有意でない）	2.320
	「社員の手本」	0.275（p＝0.097 有意でない）		-0.045（p＝0.885 有意でない）	

4-2. ヒアリング調査

アンケートの問 2-5，問 2-8，問 4-1，問 4-2 の指数が高い企業のなかから数社を対象にヒアリング調査を行う。

4-2-1. A 社（社長属性：親族継承）

A 社は，業界初となるノンアルコール焼酎の技術・商品の開発や，ウイスキー分野への進出など，数々の取り組みを行ってきた。その過程で社長は現場の社員と密にコミュニケーションを取るなど会社全体をまとめ，率いていた。以下では，ジョン・アデアのリーダーシップの機能を発揮した事例に基づいて，仮説を検証していく。

・「状況説明」

ノンアルコール焼酎の開発やウイスキー分野へ取り組む際，社長は現場へ赴き，社員一人一人に取り組む理由を説明し，チームワークの促進とモチベーションの向上を試みていた。これは「状況説明」に該当する。

・「動機付け」

社長は現場を訪れ，社員一人一人とコミュニケーションを取ることを意識しており，その中で良いアイデアがあれば積極的に取り入れている。また，社員を国内外の酒のイベントや取引先に同行させるなど，社員の意欲を掻き立てる取り組みがされていた。他にも商品名を社内公募するなど，「動機付け」に該当する様々な取り組みがされていた。

このように A 社社長は，ジョン・アデアのリーダーシップの機能のうち「状況説明」と「動機付け」の機能を発揮し，ノンアルコール焼酎を製造する技術開発やノンアルコール焼酎の商品化，ウイスキー分野への参入など，新たなチャレンジを行っていた。

〇仮説の検証

H1：社長がジョン・アデアの理論における「状況説明」と「動機付け」を行い，新技術開発に取り組

んでいたことから，H1 は立証された。

H2：社長がジョン・アデアの理論における「状況説明」と「動機付け」を行い，新商品開発に取り組んでいたことから，H2 は立証された。

よって，

H：社長がジョン・アデア の理論における「状況説明」と「動機付け」を行い，新たな取り組みを実施していたことから，H は立証された。

4-2-2. B 社（社長属性：組織内からの昇格）

B 社は，委員会の設置や定例会など，意見交換を行う場を数多く設けていた。そこでは，業界や自社の現状についての共有や，社員の意見を反映させるなど，社員のモチベーションを維持する工夫を行っていた。また女性だけのチームを結成し，女性向けの新商品が生まれるなど，一定の成果を上げていた。以下では，A 社の例と同様に，事例とともに仮説を検証していく。

・「状況説明」

B 社では，社内の全ての部署から代表社員が参加する会議を月に数回行っている。この会議で社長は業界や自社の現状を社員に共有し一体感を高め，チームワークを促進していた。これは「状況説明」に該当する。

・「動機付け」

社長が海外に営業を行う際，社員を同行させることで，社員の働く意欲を掻き立てていた。他にも各部署から女性を集め，チームを結成していた。これには昨今の時流である女性の活躍を推進し，モチベーションを高める狙いがあった。結果的にこのチームは女性向けの新商品を生み出した。チームは開発から営業まですべて任されており，この新商品は女性の活躍と相まって企業の対外的評価を高める要因となった。また，社員が他部署の仕事，工程を見学し，改善点や指摘を行う，「益々繁盛会」という取り組みも行っていた。当初は社員にとっては難しい取り組みであったが，定着した今では社員のモチベーションを高める要因になっている。これらは，「動機付け」に該当すると言えるだろう。

このように，B 社社長は社員への説明を通したチームワークの促進や社員個人を尊重して接し，モチベーションを維持するなど，「状況説明」と「動機付け」の機能を発揮していた。またその結果として新商品を開発することに成功し，更に，新商品は企業の評価を高めていた。

〇仮説の検証

H1：B 社においては，新技術開発の事例が見られなかったため，H1 は立証できなかった。

H2：社長がジョン・アデアの理論における「状況説明」と「動機付け」を行い，新商品開発に取り組んでいたことから，H2 は立証された。

よって，

H：社長がジョン・アデア の理論における「状況説明」と「動機付け」を行い，新たな取り組みを実施していたことから，H は立証された。

4-2-3. C 社（社長属性：親族継承）

C 社は，近年，業界の現状を受けて企業理念を変更するなど，社長が中心となって改革を推進している。また他の蔵元とコラボして製品を開発するなど，様々な取り組みがされていた。以下でも，同様に仮説を検証する。

・「状況説明」

C 社社長は，支店や工場などを直接訪れ，全社員と接点を持ち，自社の状況について説明を行っていた。企業理念を変更した際も支店や工場を訪れ，全社員に説明していた。これには組織の一体感を高め，チームワークを促進する意図があり，「状況説明」に該当する。

・「動機付け」

社長は，支店や工場を訪問する際，社員と会話をして意見を汲み取ろうとしている。他にも，「語る会」という社長と若手社員が部門を越えて集う飲み会も開催されている。実際に社員の意見が反映された例もあり，社長と接点を持つことができるという点で社員のモチベーションに繋がっている。また，社長と若手が接点をもつことで中間管理職が危機感を持つようになり，結果的に中間管理職のモチベーション維持にも寄与していた。更に珍しい取り組みとして，商品化を前提に毎年アイデアグランプリを開催している。多くの社員が参加し，意欲を高める要因の一つとなっている。これらのように，C 社社長は「動機付け」の機能を発揮していた。

また C 社は，RTD タイプの焼酎や，他の蔵元・世界一のバーテンダーとコラボした焼酎などの新商品も開発しており，その際，社長の「状況説明」と「動機付け」によって促進されたチームワークと，モチベーションの高い社員が上手く作用し，新商品の開発に見事に成功していた。そして C 社は現在，新たな大きな取り組みを計画している段階にいた。

〇仮説の検証

H1：C 社においては，新技術開発の事例が見られなかったため，H1 は立証できなかった。

H2：社長がジョン・アデアの理論における「状況説明」と「動機付け」を行い，新商品開発に取り組んでいたことから，H2 は立証された。

よって，

H：社長がジョン・アデア の理論における「状況説明」と「動機付け」を行い，新たな取り組みを実施・計画しており，H は立証された。

4-3. ケースによる実証

西酒造（社長属性：親族継承）は，「宝山シリーズ」と呼ばれる数々のヒット商品を生み出し，本格焼酎人気の火付け役と言われている。また社長は「焼酎文化を普及させ，守る」というビジョンを社員全員と共有し，社長が主導して次々と新たな取り組みを行っている（Grateful Japan, 2013）。以下では，ジョン・アデアのリーダーシップの機能を発揮した事例に基づいて，仮説を検証していく。

・「状況説明」

会社や商品・業界に関する現状などを社員に説明することでチームワークを活性化させており，「状況説明」の機能に該当する。

・「動機付け」

西酒造では，醸造所でクラシック音楽を流して従業員の心をリラックスさせ，集中力低下を防ぎ，働く意欲を掻き立てるような環境づくりを行っている。これはジョン・アデアのリーダーシップの機能における「動機付け」に該当する。

・「体系化」

新しい仕込みを試験するための試験仕込み室を社長が直轄で管理し，研究員が常に畑の土や麹の研究を行う研究室の設置を行っている。これは社長の掲げるビジョンの達成のための新しい技術や研究開発を目的としており，「体系化」に該当する。

このように，社長はジョン・アデアのリーダーシップの機能のうち，「状況説明」「動機付け」「体系化」を発揮して西酒造を主導し，新技術の開発や「宝山シリーズ」などの新商品開発に取り組んでいた。

〇仮説の検証

H1：社長がジョン・アデアの理論における「状況説明」と「動機付け」を行い，新技術開発に取り組んでいたことから，H1 は立証された。

H2：社長がジョン・アデアの理論における「状況説明」と「動機付け」を行い，新商品開発に取り組んでいたことから，H2 は立証された。

よって，

H：社長がジョン・アデア の理論における「状況説明」と「動機付け」を行い，新たな取り組みを実施していたことから，H は立証された。

5 章

5-1. 結論

我々は現状分析において，中小本格焼酎メーカーには商品のコモディティ化やプロダクトアウト的発

想など，組織の硬直化から生まれた課題があることを示した。そこで，組織の硬直化から抜け出すためにはまず古い価値観への固執から脱却する必要があると考えた。ベテラン社員が古い価値観から脱却するには，彼らの上に立つ経営者がリーダーシップを持って働きかけを行うことが有効であるとし，経営者のリーダーシップが，結果的に事業革新のための新たな取り組みに繋がっていくという仮説を導出した。具体的なリーダーシップ行動については，ジョン・アデアのリーダーシップ論を参考にして「状況説明」と「動機付け」が重要であると考えた。そして，アンケート調査による統計分析とヒアリング調査によってこの仮説を実証した。これにより，中小本格焼酎メーカーがこの先も国内酒類市場で生き残っていくための課題を解決する手段を示すことができた。

5-2. 本研究の意義

5-2-1. 実務的意義

中小本格焼酎メーカーが国内酒類市場にこの先も生き残っていく上で，限られた資源，不確実性の高い時代，古い価値観への固執というボトルネックがあった。しかし，経営者がリーダーシップを発揮することが事業革新のための企業の新しい取り組みに繋がるということを証明することができた。本格焼酎業界の活路を見出すことができたと言える。

5-2-2. 学術的意義

これまでにあまり研究の行われてこなかった本格焼酎業界に着目し，業界復興のための考察を，リーダーシップ論を用いて行い，その有用性を実証した。また，本格焼酎メーカーの経営者に着目した学術論文は見当たらなかったため，新たな研究分野を拓いた発表になったと考える。

5-3. 本研究の限界

サンプル数が小さいために社長の属性別に詳細な分析を行うことができなかったことが本研究の一番の課題であると言えるだろう。また，今回，経営者のリーダーシップが企業の新たな取り組みに繋がることは示せたが，それが業績改善にまで繋がることは示すことができなかった。これは，本研究の施策が国内の少子高齢化などマクロ的なマイナス要素をも覆すほどの効果はないことを意味する。そのため，縮小する国内酒類市場の中でも躍進を続ける洋酒類との共存という最終目標に適したインプリケーションであるかどうかは判断しがたい。

参 考 文 献

岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・馬場杉夫（2012）『深化する日本の経営』千倉書房.

小野善生（2014）「フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ」,『関西大学商学論集』第 58

巻 4 号，p. 53-87，2020 年 8 月 22 日アクセス.
———（2018）「酒造業経営者の企業家行動　滋賀県の日本酒メーカーにおける事業変革に関する研究」，『滋賀大学経済学部研究年報』Vol. 25，2020 年 7 月 3 日アクセス.
外務省（2020）「日 EU・EPA 概要」，2020 年 5 月 13 日アクセス.
国税庁（2016）「酒類業活性化事例」，2020 年 5 月 27 日アクセス.
———（2020）「酒のしおり」，2020 年 5 月 12 日アクセス.
酒文化研究所（2016）「酒類消費の東京シフトが変わる時」，2020 年 6 月 19 日アクセス.
佐藤淳（2017）「本格焼酎前線が到達した茨城県」，『筑波経済月報』2017 年 3 月号，2020 年 6 月 22 日アクセス.
———（2017）「本格焼酎産業の再発展戦略に関する考察―求められる製品開発方法の転換―」，『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』No. 18，p. 239-247，2020 年 6 月 11 日アクセス.
———（2019）「國酒振興に関わる新たな成長戦略を求めて」，2020 年 6 月 21 日アクセス.
清水龍瑩（1979）『企業行動と成長要因の分析』，有斐閣.
関満博（2006）『二代目経営塾』，日経 BP 社.
高木春夫（2005）『組織マネジメント戦略』，有斐閣.
高橋潔（2012）「リーダーシップの本質」，『国民経済雑誌』205（6），p. 51-66，2020 年 8 月 17 日アクセス.
竹林浩志（2004）「リーダーシップ研究の発展と課題」，『大阪明浄大学紀要』第 4 号，p. 67-71，2020 年 8 月 23 日アクセス.
中野元（2006）「第 3 次本格焼酎ブームと産地間競争の変容」，『熊本学園大学産業経営研究』第 25 号，p. 15-36，熊本学園大学産業経営研究所，2020 年 6 月 11 日アクセス.
中村健（2001）『中小企業のネットワーク戦略』，同友館.
中村久人（2010）「リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論」，『経営力創成研究』第 6 号，p. 57-71，2020 年 8 月 17 日アクセス.
日本政策投資銀行（2009）「失われた本格焼酎前線」，『DBJ 産業ミニレポート』，2020 年 6 月 22 日アクセス.
———（2012）「酒類業界の現状と将来展望（国内市場）《（前編）データ分析編》」，2020 年 8 月 19 日アクセス.
日本政策投資銀行，日本経済研究所（2017）「新しい焼酎の時代―香り高いプレミア焼酎と本格焼酎前線再北上の可能性―」，2020 年 6 月 21 日アクセス.
野村総合研究所（2016）「中小企業・小規模事業者の成長に向けた事業戦略等に関する調査に係る委託事業」，2020 年 6 月 23 日アクセス.
三隅二不二（1966）『新しいリーダーシップの行動科学』，ダイヤモンド社.
三隅二不二，田崎敏昭（1966）「組織体におけるリーダーシップの構造―機能に関する実証的研究」，2020 年 8 月 23 日アクセス.
三井住友銀行（2018）「国内酒類業界の動向」，2020 年 5 月 27 日アクセス.
三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社（2013）「本格焼酎メーカーに求められる新たな取り組み～焼酎市場の縮小時代を迎えて～」，2020 年 8 月 19 日アクセス.
山倉健嗣（2009）「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」，『横浜国際社会科学研究』第 13 巻第 6 号，2020 年 8 月 19 日アクセス.
吉崎誠二（2010）『創業者を超える二代目経営者の成長ルール』，同文舘出版.
「日本政策金融公庫調査月報 8―中小企業の今とこれから」（2019），2020 年 6 月 11 日アクセス.
Adair, John. (1983), *Effective Leadership: A Self-development Manual*. Surrey: Gower.
———(2007), *Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*. London: Kogan Page.

Blake, R. and Mouton, J. (1978), *New Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Fiedler, F. E. (1971). “Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings”. *Psychological Bulletin*, 76(2), 128–148.

Grateful Japan「Vol. 7 西酒造株式会社 八代目代表取締役 西 陽一郎」『Times Current』2013 年 6 月 21 日，2020 年 8 月 22 日アクセス.

Kotter, John P. (1996), *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Tichy, N. M. and Cohen, E. (2002), *Leadership Engine*. New York: Harper Business Essentials.

＜参考資料＞

食品産業新聞「霧島酒造 2020 年 3 月期売上，コロナ禍でも新商品と紙パックの伸長で前年超え」2020–06–23. ＜ https://www.ssnp.co.jp/news/liquor/2020/06/2020–0623–1502–14.html ＞，2020 年 9 月 27 日アクセス.

食品産業新聞「コロナ禍で先行き不透明な夏物食品，チューハイ・サワーは好調持続も飲料・アイスは伸び悩む」2020–08–19. ＜ https://www.ssnp.co.jp/news/distribution/2020/08/2020–0819–1159–16.html ＞，2020 年 9 月 27 日アクセス.

KURAND ＜ https://kurand.jp/ ＞，2020 年 8 月 3 日アクセス.

日本酒造組合中央会「本格焼酎と泡盛」＜ https://www.honkakushochu-awamori.jp/ ＞，2020 年 10 月 1 日アクセス.

日本蒸留酒酒造組合＜ https://www.shochu.or.jp/whats/kouotsu.html ＞，2020 年 7 月 1 日アクセス.

【ヒアリングリスト】

2020/9/25 11:30 ～ 12:30 @Zoom　A 社　代表取締役社長　A 様

2020/10/5 9:30 ～ 10:30 @Zoom　B 社　代表取締役社長　B 様

2020/10/8 16:30 ～ 17:30 @Zoom　C 社　執行役員　C 様