

日本酒市場の将来性に影響を及ぼす マーケティング戦略の分析

— 若手蔵元に対するエフェクチュエーション論理の可能性について —

THREE AND ディレクター
中井 次郎

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授
佐藤 善信

要約

本研究の目的は、日本酒市場の改革をリードしてきた代表的な若手蔵元の事業戦略とマーケティング戦略との関連性の分析を行い、新市場カテゴリーの創造に必要な事業戦略とマーケティング戦略を明らかにすることである。ケース・スタディ方式による調査をもとに分析を行った結果、事業の成長段階が進むにつれ、既存のマーケティング理論による事業戦略フレームとの間に齟齬が生まれ、市場が不確実性の高い環境に直面していることが明らかとなった。また、若手蔵元的意思決定手段においても、事業承継者としての動きではなく、起業家としての要素が大きいたことが明らかとなり、その状況に適合したマーケティング戦略を補完するエフェクチュエーション論理の可能性を示した。

キーワード

日本酒市場、事業戦略、マーケティング戦略、若手蔵元、エフェクチュエーション

I. はじめに

2019年度において我が国の清酒輸出状況は10年連続で過去最高を記録した。日本酒のグローバル化が進展するなか、経営と技術者の事業承継を課題とする蔵元からの新しい潮流として、経営と酒造りの両方を担う若手の蔵元杜氏が現れ始めた。2000年初頭の吟醸酒ブームをきっかけにタイプ別に分かれた特定名称酒が台頭し始め、精米歩合が価格帯を左右するようになったが、精米歩合にこだわらない独自の製法によって以前と同じクオリティを維持し、契約農家から酒造好適米の買入れをやめ、米づくりから手掛ける蔵元も現れ始めた。このような動きは伝統的な経営手段からの脱却と海外市場への転換に加えて、国内需要へのブーメラン効果に期待を寄せるものと考えられる。しかし、改革へ舵を切った若手の蔵元からは危機感の声が聞こえ始めている。改革を牽引してきた新政酒造株式会社佐藤社長は「ここ10年くらいは純米大吟醸に特化した『獺祭』が名実ともに市場を牽引している。問題は、今や『特定名称酒』の頂点の純米大吟醸まで上り詰めてしまったということです」と危機感を募らせる。今後は酒蔵自身のイノベーションがなければ、日本酒市場は更なる低落に陥る

恐れが考えられる。このような背景で、根強く残る酒販店との関係性や、製品の性質上による流通制限、加えてコロナによる社会環境が激変する状況を踏まえ、若手蔵元は今まで以上に、事業運営を戦略的に検討する必要がある。

本研究では、日本酒市場の改革をリードしてきた代表的な若手蔵元の事業戦略とマーケティング戦略との関連性の分析を行い、新市場カテゴリーの創造に必要な事業戦略とマーケティング戦略がどのような内容であるのかを明らかにする。さらに、成長段階ごとに必要となる事業戦略とマーケティング戦略についての考察も行う。

II. 先行研究と分析フレームの設定

若手蔵元の事業戦略とマーケティング戦略との関連性については、先行研究におけるそれらの適合性が、企業の業績に影響を与えることを実証分析したSlater and Olson (2001)の分析フレームを用いることとした。Slater and Olson (2001)の研究は、Miles and Snow (1978)のオリジナル戦略類型論に改良を加え、クラスター分析によって発見された4つのマーケティング戦略類型との対応関係を明

表—1 事業戦略とマーケティング戦略の適合性と業績の関係

Profitability	1. Aggressive Marketers	2. Mass Marketers	3. Marketing Minimizers	4. Value Marketers
Prospectors	3.39/0.60 1 > 2,3,4	2.75/0.61	2.50/0.71	2.88/0.77
Analyzers		3.70/0.47 2 > 4	3.25/0.29	2.80/0.45
Low Cost Defenders	2.58/0.49	3.04/0.67	3.62/0.76 3 > 1,2,4	2.75/0.52
Differentiated Defenders	3.33/0.41 1 > 2	2.88/0.53	2.95/0.72	3.71/0.54 4 > 1,2,3

Market performance	1. Aggressive Marketers	2. Mass Marketers	3. Marketing Minimizers	4. Value Marketers
Prospectors	3.71/0.55 1 > 2,3,4	2.67/0.20	2.69/0.80	3.27/0.86
Analyzers		3.67/0.48 2 > 4	3.25/0.20	2.90/0.60
Low Cost Defenders	3.04/0.51	2.74/0.45	3.47/0.39 3 > 1,2,4	2.67/0.41
Differentiated Defenders	3.17/0.51	2.85/0.71	3.00/0.59	3.60/0.48 4 > 1,2,3

出典：Stanley F. Slater and Eric M. Olson, “Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis,” Strategic Management Journal, 22, 2001, at p.1063, in pp.1055-1067.

らかにしたものである。Slater and Olson (2001) による事業戦略の改良は, Miles and Snow (1978) のオリジナル戦略類型論 (プロスペクター, ディフェンダー, アナライザー, リアクター) に, ディフェンダー (効率性追求による顧客確保) をローコスト・ディフェンダー (低価格による顧客確保) とディファレンシエイテッド・ディフェンダー (差別化戦略による顧客確保) の分類を加えた。そして対応させるマーケティング戦略には, Slater and Olson (2001) 自身のクラスター分析によって発見された, アグレッシブ・マーケター (重点的なマーケティング戦略), マス・マーケター (平均的なマーケティング戦略), マーケティング・ミニマイザー (最小限のマーケティング戦略), そしてバリュー・マーケター (革新的なマーケティング戦略: 特に新製品開発と自社販売部隊の活動に注力) の4つの類型を分析対象とした。

上記 (表—1) からは, プロスペクターの事業戦略を用いている企業はアグレッシブ・マーケター戦略を採用している場合に最も企業業績が良くなることが実証されている。同じくアナライザーの事業戦略を用いている企業の場合にはマス・マーケター戦略の採用が効果的であり, ローコスト・ディ

フェンダーの事業戦略を用いている企業の場合にはマーケティング・ミニマイザー戦略を採用し, そしてディファレンシエイテッド・ディフェンダーの事業戦略を用いている企業の場合にはバリュー・マーケター戦略を採用している企業が, それぞれ最も高い業績を得ていることが実証されている。なお Olson, Slater, Hult, and Olson (2018) においては, 上記の事業戦略類型とマーケティング戦略類型, そして販売部門における人事戦略類型との適合性の実証分析が行われている。

III. 分析および調査方法

本稿では, 日本酒における新市場創造のきっかけとなった, 旭酒造株式会社 (以下, 旭酒造) と新政酒造株式会社 (以下, 新政酒造) の2社に焦点をあてる。新市場カテゴリー創造期から安定期まで, そして安定期から安定持続期までを旭酒造と新政酒造の事業戦略とマーケティング戦略との整合性に焦点を合わせながら分析し, 2つの期の事業戦略とマーケティング戦略に違いがあるのか, また違いが

ある場合には移行期にどのような事業戦略とマーケティング戦略の変化がみられたのかを分析する。しかし、蔵元経営は日本の伝統産業と呼ばれる業種であり、その事業の持続性（この場合の持続性は業界的に100年ぐらいのスパン）についても検証を行う必要がある。よって、2社のケース分析のための比較企業として、創業500年以上となり国内最古の酒蔵メーカーである剣菱酒造株式会社（以下、剣菱酒造）を指定し、3社間の比較分析を同時に行う。

次に調査方法であるが、旭酒造と新政酒造の2社については、メディアの露出も多く豊富な文献と資料が存在するため、ライブラリー・ケース・スタディ方式をとる。そして比較企業となる剣菱酒造については、2社ほどのメディア露出はなく情報収集が困難であったため、4代目となる代表取締役社長の白樫政孝氏に2回にわたる調査機会を頂き、ライブ・ケース・スタディ方式をとった。剣菱酒造への調査は2021年5月26日に本社で面談を行い、同年6月4日は浜蔵にて面談と、酒蔵、貯蔵庫、木工所の見学も同時に行った。

IV. 調査結果

1. 旭酒造について

創業は明和7年（1770年）で、山口県岩国市にある酒蔵である。現在は4代目となる桜井一宏氏が代表取締役社長を務める。1984年に家業を継いだ3代目の桜井博志氏は、先代との軋轢から家業ではない石材卸業を営むも、先代の他界を機に酒造りに専念する。その当時の経験から「モノがいいと売れる」という理屈を肌で感じていたことから、「酔うため 売るための酒ではなく 味わう酒を求めて」とのポリシーを掲げ、当時の普通酒「旭富士」の醸造から精米歩合に拘った純米大吟醸のみの生産販売へ移行する。また製造ラインの改革も断行。地ビール事業の失敗で杜氏が蔵から離れたのを契機とし、2000年から杜氏制を廃止、経験と勘を徹底的に数値化しデータ化することで、社員による四季醸造酒を実現した。生産力は3倍になるが、酒販卸を通さず、販売時の品質管理を適正に行うことが出来

ると認定した正規取扱店に直接卸す方法をとる。6年後の1990年に精米歩合が50%と40%の「獺祭」の販売を開始、1992年には精米歩合23%の「獺祭」の販売を開始した。高級志向の経営戦略が奏功し、東京をはじめ海外展開にも成功し、2016年には売上高が年間100億円を超えるまでになる。最近では2020年10月、東京丸の内に期間限定のコンセプトバー「獺祭BAR」をオープン。その他にも、ICTを活用した山田錦の安定調達プロジェクトに乗り出し、農業全体の保全活動にも意欲を示している。

2. 新政酒造について

創業は嘉永5年（1852年）で、秋田県にあり協会6号酵母の発祥蔵としても著名である。現在8代目佐藤祐輔氏が蔵元となる。家業を離れていた時代に「磯自慢」や「醸し人九平次」に触れ、芸術的な味わいとその可能性を感じて日本酒に開眼、数年間の研究生活を経て帰郷し、数々の改革を断行、2012年より代表取締役社長に就任する。2007年頃より製造部を杜氏制から社員制に移行、普通酒から脱却と精米歩合に拘らない6号酵母の無添加による生酏づくりに原点回帰し、純米酒のみの生産販売に移行する。当時、普通酒市場であった地元の反発が強く、東京などの酒販店や飲食店に販路拡大し黒字化に成功する。現在も新政の製法を理解し、冷蔵による温度管理を徹底した取引先のみで卸す方針をとる。こだわりの製法別にシリーズ化された商品バリエーションが特徴であり、見た目にも四合瓶に限定したデザイン性あふれる仕上がりとなっている。2010年には秋田県の若き蔵元経営者5名による「NEXT5」を結成。次世代を見据えた酒造りの模索や技術交流、共同醸造、共同イベントの開催などを展開する。2013年頃には、金属タンク醸造から木桶（秋田杉）へ切り替え、その後も木製せいろの使用や蓋漣法などを取り入れる。近年では、酒米の契約栽培や鶴養地区を中心に自社水田での無農薬栽培にも取り組んでいる。

3. 剣菱酒造について

剣菱酒造の経営に当たって家長は、「3つの家訓」を厳守することを求められた（剣菱酒造説明資料より）。

一つ目は、「止まった時計でいる」という家訓である。「流行を追い、流行についていこうとすると、どうしても一歩遅れが生じます。そして、遅れている時計は、一日に1度として時間が合うことはありません。しかし、止まっている時計は、1日に2度、ぴったりと時間が合います。“お客さまの好みは時代とともに移るけど、必ずまた戻ってくる。だから、自分たちが自信を持つ味をしっかりと守り続けなさい”という意味が込められている。二つ目は、「お客さまからいただいた資金は、お客さまのお口にお返ししよう」である。お客さまからいただいたお代金は、お酒がおいしくなるための手間暇に惜しみなく使わせていただくという思いが込められている。三つ目は、「一般のお客さまが少し背伸びしたら手の届く価格までにしろ」である。お客さまの日常から離れてしまったのでは、お酒の意味がないと考えている。「お酒は、その“味わい”もさることながら、お酒を飲むことで食事がより美味しくなったり、会話がより弾んだり、お酒を通じてより“楽しいひととき”をお過ごしいただくことにこそ最大の意義がある。

酒造りの原材料となる「米」に関しては、兵庫県産山田錦特A地区18集落愛山2集落の計20集落と契約をしている。また酒蔵としては日本で初めて米の検査機関として農林水産省に登録しており、現在も検査まで行っているのは剣菱酒造のみとなる。「水」に関しては、古くから「宮水」で神戸、西宮の10の井戸を所有しており、常に行う水質検査のもと、最も酒造りに適した2つの井戸を毎年厳選して使用している。また、添加使用する醸造アルコールに関しては、米の原材料にこだわったものを使用している。

酒造りに関しては寒仕込みとなり、魚崎蔵・中蔵・浜蔵の3蔵ではほぼ同じ原材料・道具を使用している。甑は生甑系山廃で天然の蔵つき酵母となっている。最も注目すべき点は伝統の味と酒造りにこだわり、木製の桶や樽などの酒造り道具が現役で活躍をしている点である。またそのような道具の製造拠点を2018年3月に整備し、自前の職人育成と保全を目指している。白樫社長は「木製の米を蒸す道具『甑』や米麴を造る道具『麴蓋』を使っている蔵は数えるほどで、『暖気樽（甑を温める道具）』が製作できる職人は灘（兵庫県）に一人になり社員として雇用することとなっ

た。」と話す。そして菰樽に使用するための太縄の保全にも力を入れており、すでに製造を行っていない藁縄編み機を買い取り修復し事業化することにも積極的に取り組んでいる。また変わらぬ味を守るブレンダーの存在が挙げられる。剣菱では、4つの蔵でそれぞれ異なる蔵人たちが造り上げた酒を、最低ひと夏は熟成貯蔵。ブレンドの対象となるのは、その年に各蔵ででき上がった剣菱だけではない。それらをベースに、百数十本ものタンク内で熟成されている百数十種類の剣菱のなかから必要な味を見極めてブレンドすることで、「いつもの剣菱」の味を造り上げていく。

そして新たな取り組みとして 農地を守るために農業法人を設立し、夏は米作りで冬酒造り、「50歳からでもスタートできる年収500万ぐらいのモデルケースを作る」と、昨今の「働き方改革の一助に」と白樫社長は述べた。また兵庫県中小企業団体中央会の社会貢献事業として障がいのある方の社会参加と自立を目指した取り組みや、障がいを持つ方々の就労支援を加東市と剣菱が連携し、売上げの一部を施設に還元する仕組みを確立した。

V. 分析および考察

1. 各社における主な事業戦略とマーケティング戦略 (4P分析：表—2)

日本酒の新しい市場カテゴリーの創造に成功した旭酒造は、圧倒的なブランド力と生産力によって高収益を持つのが強みと言える。それに加え、海外、酒蔵、首都圏Barを含めた積極的な機会創出（顧客接点）を提供している。昔の日本酒の概念を覆す「日本酒のおいしさ」にこだわりを持ち続け、メインターゲットは諸外国も含めた日本酒へのトライアルユーザーとなる。課題としては、現状の事業運営体制の持続性である。モノブランド化による味わいの均質化がみられ、プロダクト・リノベーションのみになり、市場飽和期での新たな戦略が必要となる。具体的には新しい市場の開拓によって形成されたトライアルユーザーを、ハードユーザーへ転換できるかが鍵となる。新政酒造も、商品の多様性とイノ

バージョン力をベースにして、日本酒の新しい市場カテゴリーを創造しつつある。特に、同社は次世代の嗜好性をうまく開拓しており、味だけでなくデザイン性も含めた改革を行っている。ターゲットは次世代と日本酒熟知者となり、ハードユーザーを形成しやすい反面、ユーザーの期待に応え続けられるかが問題となる。その他の課題としては、多様な戦略に市場ニーズがついてくるかという点が挙げられる。いわゆる造り手の自己満足になってしまう可能性を秘める。また日本酒を価格競争ではなく価値競争に移行できるまでには時間がかかるうえ、こだわりすぎる製品の希少化で高価格帯となり、若者離れとなることも懸念される。旭酒造ほどの圧倒的なブランド力や収益率はまだなく、将来、業界の課題であった若手市場の開拓後、大手からの攻勢にどう対応できるかが鍵となる。剣菱酒造は持続性を強みとするが、ハードユーザーとなる第1次ベビーブーマー世代の衰退にどう対応できるかが課題となる。創業以来守り続けてきた「変わらない味」をもって、トライアルユーザーをどのように開拓できるか。またその味の新たな伝道者が必要になり、「変わらない味」の良さを購買動機にどのようにつなげられるか。家訓を守りつつ新たなマーケティング戦略が必要となる。

2. 創造期から安定期までの考察

新市場カテゴリー創造期から安定期までの旭酒造と新政酒造の事業戦略とマーケティング戦略との整合性には多くの共通点が見られた。旭酒造における純米大吟醸に特化した「獺祭」ブランド確立と、新政酒造に見られる純米酒を基軸とした新製品開発戦略が挙げられ、またその販路拡大策として地元から脱却し、首都圏へ拡大した点についても2社の共通性がみられた(表—3)。Slater and Olson (2001) の分析フレームで検証するならば、ディファレンシエイテッド・ディフェンダー (差別化戦略による顧客確保) の事業戦略に対する、バリュー・メーカー (革新的なマーケティング戦略) が事業安定期へ牽引している所以であることが示唆された。一方、剣菱酒造に関しては、安定期以降は積極的なマーケティング戦略は見られず、既存製品の低価格戦略を継続しているため、ローコスト・ディフェンダー (低価格による顧客確保) による、マーケティング・ミニマイザー (最小限のマーケティング戦略) での事業戦略で創業以来の安定性を確保していることが示唆された。

表—2 主な事業戦略とマーケティング戦略の比較表 (4P分析)

	Product	Price	Place	Promotion
旭酒造	モノブランド化 純米大吟醸 四季醸造 / 大量生産 機械化生産 (一部手作業)	高価格 一部リーズナブル	特約店での販売 首都圏への販路拡大 酒質管理 (主に冷蔵) に こだわり 海外販路	首都圏へ販促 獺祭 Bar (女性が多い) 酒蔵見学 (直販あり) パリ, NYへ出店
新政酒造	多様 / シリーズ化 純米酒 / 年間醸造 / 少量生産 6号酵母 / 無添加 / 生酛づくり デザイン性 / 四合瓶のみ	高価格 希少化によって、 更なる高価格帯へ	特約店での販売 首都圏への販路拡大 酒質管理 (主に冷蔵) に こだわり 海外販路に課題 (品質管理)	首都圏他 直販 自社で特約店条件を作成 地域貢献 若手酒造家の集団 「NEXT5」結成
剣菱酒造	多様 寒造り / ブレンド / 少量生産 吟醸 / 純米酒	標準価格	小売店 (既存)	酒蔵見学 (直販なし)

出典：筆者作成

表—3 創造期から安定持続期の主な事業戦略とマーケティング戦略の比較表

	創造期	安定期	安定継続期（将来的な戦略含む）
旭酒造	普通酒からの脱却、純米大吟醸へ 杜氏制から社員制	販路拡大（首都圏/海外） 特約店での販売	山田錦プロジェクト 農業向けクラウドシステム導入
新政酒造	普通酒からの脱却、純米酒へ 杜氏制から社員制へ	販路拡大（首都圏） 特約店での販売	無農薬栽培 / 木製せいろ / 蓋麹に変更 木桶工房 / 鶴養地区開発
剣菱酒造	普通酒からの脱却、吟醸、純米酒 一部社員杜氏制の導入	契約農家（農業法人設立）/ 自社蔵内の木工工場 / 障がい者施設の社会参加支援	

出典：筆者作成

3. 安定期から安定継続期までの考察

新市場カテゴリー創造期から安定期までの事業戦略とマーケティング戦略との整合性には、2つの事業戦略とマーケティング戦略が示唆された。しかし、安定期から、今後の将来へ向けた安定継続期には、3社で同じような動きが見られた。SDGs・ESGを意識した活動や社会貢献活動などの共通要素である（表—3）。

旭酒造は山田錦の安定供給を目指し、新しい農業の仕組みづくりへの投資に余念がない。新政酒造は剣菱酒造に近い動きが見られ、道具を含めた伝統製法へのこだわりや、鶴養地区の開発など、自然との共存を目指す精神や日本文化への意識の高まりが見られる。また、新政酒造だけでなく、2社の共通点として若手蔵元による事業戦略の意思決定に特性と意識の変化が伺える。新政酒造の佐藤社長は、創造期から安定期にかけて、いくつかの「使命感」を感じている。現存最古の協会酵母「6号酵母」が実家の酒蔵から生まれたという価値に気付き蔵の存続に使命感を抱く。また社長就任後の激務によって療養した土地が現在開発区となる「鶴養」であった。地元の自然に共感し、その土地で本質を極めた酒造りへと目覚め始める。

一方で、旭酒造は創造期の経営策として、地元市場に紙パック商品の値引き販売を行うも、地ビール事業拡大が経営を圧迫した。ただそのことに起因して杜氏が離れたのをきっかけに、杜氏がいなくても日本酒製造ができる体制を整え、四季醸造による社員の年間雇用を可能にした。自社が保有する特性や地域性を見直すことや、偶発的に起こったマイナスをむしろ好機会と捉える2社の動きは、安定継続期に

向けた戦略に対する意思決定の礎となっている。そしてその礎は、安定期から安定継続期に向けて、酒造りの本質を見直す動きへと繋がっていく。

ただ分析フレームによる検証では、新政酒造はデیفアレンシエーション・ディフェンダー型の事業戦略とバリュー・マーケター戦略を活用し続けているが、旭酒造の動きは、現在のビジネスモデルをベースにしたマス・マーケター（マーケティング戦略全般を平均的に実行する）への移行が考えられ、分析フレームによる事業戦略とマーケティング戦略の齟齬が示された。この点については、日本酒市場の不安定性による戦略立案の難しさが推察される。

若手蔵元は意思決定手段においても、事業の承継におけるマーケターというよりも、起業家としての要素が大きいと考えられ、安定期から安定継続期には新たなマーケティング戦略が必要であると考えられる。その理由として、日本酒市場の特性が考えられる。まず市場が不確実性の高い環境に直面していることが考えられる。普通酒の市場から若手蔵元が事業転換を行った時代から30年と経過していないなか、5年から10年のスパンで市場が動いている。それに加え、コロナによる影響によって社会環境が一変し、今後の市場が見通せない状態にある。しかし、日本酒業界はその特性上、100年のスパンでその事業継続性を考える側面があり、10年先を見据えた新規事業も去ることながら、100年先を考えた事業を承継し続ける使命感も持ち合わせていなければならないためである。

これらの点を踏まえ、新たなマーケティング戦略の適合性を検証した結果、エフェクチュエーションの論理

(Sarvasvathy, 2008) に基づくパターンが観察された。エフェクチュエーションの論理はアントレプレナーシップの研究分野で注目されており、既存のマーケティング理論を補完する知識開発に寄与できる可能性が示されている（吉田, 2018）。例えば、500年以上続く老舗の特徴となる剣菱酒造の「家訓」は、「手中の鳥の原則」の要素となり、3つの手持ち手段の1つとなる「Who I am」（自分が何者であるのかく資質・能力・特徴を知る）になると言える。また、旭酒造と新政酒造においても、その他2つの手段となる「What I know」（何を知り<経済, 教育, 専門性を知る>）, 「Whom I know」（誰を知っているかく社会的ネットワーク, コネクションを知る）を用いて、新規事業の意思決定を行ってきたと推察する。また新政酒造に見られる、実験的な醸造によって生産された製品をヴィンテージ的に発信する試みや、剣菱酒造に見られる純米古酒の開発プロセスはまさに「レモネードの原則」に当てはまる。酒造りは生き物を扱うものであり、その不確実性・偶然性を、逆に活用してしまふ考えである。つまり予測不可能な要因によるマイナスをむしろ好機会と捉え、偶発的に起こった出来事をチャンスと捉える手法である。そして創造期の旭酒造と新政酒造に見られた地元の小売店から首都圏をはじめとする特約店の販路拡大についても、製品特性にコミットする関与者への交渉を経て、その関係性を保ちながらパートナーシップを作り上げていく過程が伺えた。新政酒造の「NEXT5」や全国の地域における蔵元同士のつながりについても競合をパートナーと見なす戦略である。その行動は「クレイジーキルトの原則」とされており、もはやこの行動原則は日本酒業界に見られる同業種関係間での特徴といえるかもしれない。大手蔵元と違い、創造期では期待利益の最大化ではなくリスク（コスト）の最小化による意思決定を行わざるを得ない状況であったことも事実であり、その点においても「許容可能な損失（Affordable Loss）の原則」が適合すると推察する。

ただし、その適合性については本稿で十分な検証はできておらず、若手蔵元に対するエフェクチュエーション論理の可能性を示したに過ぎない。今後さらなる考察が必要である。

VI. 今後の研究課題

日本酒市場は「伝統」と「革新」の間に立ち、まさに不確実性の高い市場環境に直面していることは明白である。ポストコロナ期を見据え、大手酒造メーカーも同じ危機感を抱いていることは言うまでもない。本稿で若手蔵元に対するエフェクチュエーション論理の可能性を示せたことは、日本酒市場の将来的なマーケティング戦略の足掛かりとあるであろう。

また今後の研究課題として、若手蔵元のマーケティング戦略に対し、本稿では触れなかった大手酒造メーカーに対しての既存マーケティング戦略との対比を行い、日本酒市場の更なる発展に寄与することを試みたい。

謝辞

コロナによる影響で業界自体が切迫する中、2度にわたる調査を快く受け入れてくださった、剣菱酒造の白樫社長に感謝を申し上げます。

引用文献

- 新政酒造株式会社 HP <http://www.aramasa.jp/> (2021年8月1日参照)
- 旭酒造株式会社 HP <https://www.asahishuzo.ne.jp/> (2021年8月1日参照)
- 朝倉祐介 (2018). 「なぜ地酒のネット販売は広がらないのか? 新政・佐藤社長とともに、その構造と功罪を考える」『DIAMOND online』 <https://diamond.jp/articles/-/187673> (2021年8月1日参照)
- 剣菱酒造株式会社 HP <http://www.kenbishi.co.jp/> (2021年8月1日参照)
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 4, 652-654
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, T. M., and Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.

桜井博志 (2014). 『逆境経営』ダイヤモンド社

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. New horizons in entrepreneurship research, Cheltenham, U.K. :Edward Elgar Publishing. (加護野忠男(監訳), 高瀬進・吉田満梨(訳) (2015). 『エフェクチュエーション—市場創造の実効理論』碩学舎)

佐藤善信 (2017). 『企業家精神のダイナミクス』関西学院大学出版

Slater, S F. and Olson, E. M.(2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy : An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22, 1055-1067.

塩見正孝 (2021). 『The World of ARAMASA 新政酒造の流儀』株式会社三オブックス

吉田満梨 (2018). 「新市場創造プロセスにおける不確実性と意思決定」『マーケティングジャーナル vol.37』 No.4 ,16-32.