

酒類小売業の構造変容と新たな経営スタイルの構築

－株式会社登酒店の事例－

河 口 充 勇

I. はじめに

戦後の日本では、国内産業の保護を目的として、政府がさまざまな産業に対して認可や届出などの規制を課したことにより、市場競争が抑制され、安定的構造が生み出された。このような体制下で日本は高度経済成長を経験することになったが、1980年代を迎える頃には多くの規制が機能不全を起し、経済成長を阻害するようになっていた。当時の世界的な「新自由主義」の高まりを受けて、日本でも「規制緩和」という言葉が時代を象徴するキーワードとなった。この政策転換は多くの産業に影響を及ぼすことになったが、特に大きな影響を受けた領域の一つが酒類小売業である。

本稿は、こうした規制緩和を背景に酒類小売業が急激な構造変容をみせるなかで、時代を先取りする経営スタイルを構築した酒類小売業者（酒販店）の経験に注目し、それを社会的な視点から記述・考察するものである。以下では、酒類小売業全体の構造変容について概観した上で、本研究のキーインフォーマントである株式会社登酒店（奈良県天理市）¹を対象としたケーススタディを行なう。

II. 酒類小売業の構造変容

本節では、関連文献資料をもとに、近年の酒類小売業の構造変容とそのなかでの酒販店による新たな経営スタイルの模索の方向性について概観する。

（1）酒類小売業への規制（保護）

まずは、酒類小売業を取り巻く構造を把握するために、酒税をめぐる法制度について簡単に触れておく。酒税とは、酒類に対して課される間接消費税を指す。日本における酒税の起源は中世にまで遡ることができるが、近代的な意味での酒税は明治初期に導入されたものを原形とする。その後、段階的に法整備が進み、現行の酒税法が制定されたのは1953年のこ

1 登酒店の登和成社長へのインタビューは、2018年1月、2019年1月、2019年8月の計3度にわたって行なった。

とである。現行酒税法の要点をなすのは免許制度の規定であり、それは製造免許と販売業免許に大別され、さらに後者は卸免許と小売業免許に細分されている。1980年代以前は、小売業免許の取得に際して、酒税法が定める厳密な条件（たとえば、既存店舗からの距離制限、世帯数を基準とした免許枠制限など）をクリアしなければならず、新規参入に対する障壁が非常に高かった。要するに、1980年代以前の酒類小売業は、国の規制により市場競争原理から保護されていたのである。

1980年代まで一般消費者が酒類を購入する場所は、近隣地域の小規模な酒販店に限られていた。当時の酒販店は、一般的に卸売業者（問屋）から商品を仕入れ、顧客に対して御用聞き・配達により販売するという経営スタイルをとっていた。また、酒類の販売価格に対する規制もあったため、どこで購入しても基本的に価格が同一であった。さらに、当時の酒販店は、酒類だけでなく、調味料やノンアルコール飲料、食品、雑貨などさまざまな商品を取り扱う形態（「よろずや」）をとることが多かった。

（2）規制緩和

このような酒類小売業に対する規制（保護）は、1980年代末以降に急激に緩和されることになるが、実は、それ以前より酒類小売業は初期的な構造変容を起こしつつあった。向山（1988）によれば、国によって規制（保護）されてきた酒類小売業の安定的構造を最初に脅かしたのは、高度経済成長期に台頭するスーパーマーケットであった。これにより、従来型酒販店は、酒類以外の最も重要な取り扱い商品であった調味料を奪われた。次に、1980年代後半における酒ディスカウントストア（DS）²の台頭により、従来型酒販店は、それまで取り扱い商品の主体をなしたビールを奪われた。さらに、ビールメーカーの戦略転換（多ブランド化）や生活スタイルの変化（昼間在宅比率の低下）により、従来の御用聞き・配達を基軸とする経営スタイルが成り立たなくなってしまった（向山 1998: 6-8）。

このような酒類小売業の構造変容に拍車をかけることになったのが規制緩和の動きである。1980年代末から2000年代半ばにかけて酒類小売免許の付与条件が段階的に緩和されたことにより、スーパーマーケットやコンビニエンスストア、さらには、ホームセンターやドラッグストアなどでも酒類の販売が認められるようになった。

国税庁の統計データ³によれば、1990年度には酒類販売数量全体における「一般販売店」の取り扱い比率が83.8%を占めていたが、その後の規制緩和にともなって2000年度55.1%、2005年度27.9%と急激に縮小していった。最新の2016年度データでは、「一般酒

2 酒DSの特徴としては、メーカー希望小売価格以下での販売（特にビール）と、ロードサイドビジネスへの展開（自家用車でのアクセスに便利）をあげることができ、これにより消費者の潜在的需要を大いにつかむことになった。

3 国税庁 HP (<https://www.nta.go.jp/>) に掲載された「酒のしおり」（2003～19年）より取得。

酒類小売業の構造変容と新たな経営スタイルの構築

「酒販店」の取り扱い比率は17.7%にまで落ち込んでいるのに対して、「スーパーマーケット」35.7%、「量販店」14.6%、「コンビニエンスストア」11.0%、「業務用」9.0%、「ホームセンター・ドラッグストア」6.3%という比率となっている。この数字からわかるように、酒類販売はもはや従来型酒販店の「専売特許」ではなくなっている。

このように、1990年代以降、酒類を取り扱う小売業者が急激に多様化するとともに、酒類小売業において市場競争原理が働くようになった。また、この時期には、長期不況（「失われた20年」）、若年層のアルコール離れなどを背景に、日本全体で酒類需要が縮小に向かったことが市場競争に拍車をかけた。こうして、従来型酒販店は突如として厳しい競争環境にさらされ、多くが淘汰されることになった。前出の国税庁統計データによれば、1990年度に112,953店を数えた「一般酒販店」が2016年度には43,641店にまで減少している。実際、各地の古い商店街を歩いてみれば、かつて酒販店だったと思しき空き店舗に遭遇することが多い。

（3）酒販店の新たな経営スタイルの模索

このように、廃業という選択肢をとる酒販店が多く出現する一方で、事業体としての存続のために新たな経営スタイルを模索する酒販店も少なからず見られてきた。

2007年に社団法人中小企業診断協会愛知県支部がまとめた『一般酒販店の現況と改善に関する調査研究報告書』では、従来型酒販店が生き残るためには、品揃え、価格、利便性といった顧客に提供する価値の面で変化が必要であると強調したうえで、変化の方向性として、「特化」と「総合化」の2つがあげられている。「特化」は、顧客に提供する価値のうち特定のものに絞り込むことを意味する。具体的な方向性として、「専門化」（特定酒類の品揃えの深さを追求）、「高サービス化」（特定サービス機能（たとえば宅配）の充実化の追求）、「低価格化」（商品の安さを追求）の3つがあげられている。一方、「総合化」は、酒類から加工食品や菓子類へと品揃えを拡大し、総合食料品店へと業態転換することを意味する。「総合化」は、そのプロセスを自力で行なう「個店」型と、フランチャイズ（FC）の傘下に入る「連携」型に分けられる。上記報告書は、酒販店の生き残りの方向性として、「専門店」、「配達中心店」、「酒DS」、「総合食品型酒販店」、「FC型酒販店」の5類型に整理するとともに、①総合化－特化、②店売り－店売り以外、③個店（独立）－連携（共同化）、④低価格－高価格という4つの軸により各類型のポジショニングを行なっている（社団法人中小企業診断協会愛知県支部編 2007:14-18）。

本稿は、酒販店の生き残りのさまざまな方向性を網羅するものではなく、そのなかの特に「専門店」（上記の4軸に従えば、特化・店売り・個店・高価格に偏重）に焦点を絞り、ケーススタディを行なうものである。

Ⅲ. 登酒店のプロフィール

本節では、インタビューデータをもとに、登酒店の創業から今日にいたる 100 余年の歩みを簡潔に振り返る。

(1) 創業～初期発展過程

登家は、江戸期以前より大和国田井庄村（現在の天理市田井庄町）にて代々農業を営んできたが、明治期に入ると、農業との兼業で酒類・調味料の販売に従事するようになった。さらに大正期に入ると、当主の登徳造氏（現社長の祖父）が、同じ田井庄村内の外縁的な場所（鉄道駅に近く、広い道路に面した場所）において新たに店舗を設け、酒類・調味料販売事業を拡大させた。

創業当初の登酒店の発展は、天理教⁴の発展とともにあったといっても過言ではない。徳造氏が店舗を設けた場所（現在の JR・近鉄天理駅の西南側一帯）では、当時、教団の拡大を背景に大規模な「信者詰所」（全国各地から天理を訪れる信者のための宿泊施設）が多く建設され、酒類や調味料の需要が大きく拡大していた。登酒店の創業者である徳造氏（自身も天理教信者）は、このような天理教関係の需要拡大とともに自らの事業を拡大させ、登酒店の経営基盤を築き上げた。

その後を引き継いだ 2 代目の幹男氏（徳造氏の婿養子、現社長の父）は、勤勉な性格に加えて、営業能力にも優れ、天理市内だけにとどまらず、県内各地の飲食店にも大きく販路を広げていった。戦中は、付近の天理教関係施設に軍が駐屯したことから、登酒店は軍向けに酒類や調味料を納品するようになった。そのため、戦中の物不足の時期に、しかも酒類という奢侈品を扱う立場にありながら、事業を維持することができた。しかし、戦後になると、酒類販売に対する国の統制（配給制、販売エリアの限定）が強まったため、戦前に幹男氏が拡大させた販路は大幅な縮小を余儀なくされた。しばらくして統制は緩められたものの、登酒店が天理市外の得意先を取り戻すことはかなわなかった。その後の日本経済の復興とともに登酒店の事業も上向きになったものの、戦前のような店主の自由意志による販路拡大が許されることはなかった。

(2) ターニングポイント

3 代目・現社長の和成氏（1950 年生）は、1973 年に大学を卒業した後に家業に加わった。

4 天理教は、江戸末期に中山みきを教祖として発祥した神道系の宗教である。明治初期には政府から厳しい弾圧を受けたが、1885（明治 18）年に「神道天理教会」として布教が公認され、明治末期から昭和初期にかけて急激に信者数を増やした。登酒店が新店舗を設けた時期は、「天理教 30 年祭」が大々的に開催された 1915（大正 5）年の前後とされる。

酒類小売業の構造変容と新たな経営スタイルの構築

当時の登酒店は、どこにでもある「まちの酒屋」であり、問屋からの仕入れ、顧客への御用聞き・配達を基軸とする経営スタイルをとっていた。当時の登酒店の経営状態は良好であったが、和成氏は、早い時期より、酒類に限らず小売業全体が近い将来に「業種から業態へ」⁵と変化し、従来の方法では家業が立ち行かなくなるとの危機感を抱いていた。そのため、和成氏は、従来の御用聞き・配達型から店売り型への転換を考えるようになっていた。当時は依然として天理教関係の需要が大きく、和成氏は、天理教関係の特需に対応し得る冷蔵庫設備の充実、品揃えの充実などに努めながら、いかにして同業者との差別化を図るか暗中模索を続けた。

父・幹男氏が家業から身を引く1980年代半ばになると、和成氏は、大きな借金を背負って店舗の全面改築を断行するとともに、「専門化」（特定酒類の品揃えの深さを追求）の方向に大きく舵を切った。その際には、全国的には知名度の低い地方の清酒銘柄、いわゆる「地酒」を商品ラインナップの中心に据えつつ、酒蔵との直接取引ならびに顧客との対面販売に重きを置く経営スタイルへの転換を図った（次節にて詳述）。

（3）近況

現在の登酒店は、地酒専門酒販店のパイオニアとして清酒業界で広く知られる存在となっており、地酒に関心をもつ同業者や飲食店経営者がアドバイスを求めて和成氏のもとを訪れている。清酒だけでなく、ワインや焼酎においても和成氏の趣向性が如実に表れる个性的な商品が多く店頭に並んでいる⁶。一般顧客のなかには、インターネットでの取り寄せが可能であるにもかかわらず、店舗でのコミュニケーションを期待して遠方より足を運んで来る者も少なくない。

近年の登酒店における最も重要な動きは、2006年に和成氏の長男・和哉氏（1976年生）が家業に加わったことである。異業種（アパレル）勤務経験をもつ和哉氏の加入は、和成氏が暗中模索のなかで構築してきた経営スタイルに新たな発想をもたらすことになった（第V節にて詳述）。

IV. 3代目による新たな経営スタイルの構築

本節では、インタビューデータをもとに、登酒店3代目・現社長の登和成氏がどのように自らの経営スタイルを構築することになったのか、そのプロセスを記述する。

5 業種とは、取扱商品の種類による小売店の分類であり、酒販店、青果店、鮮魚店、薬局、電器店などがこれに当たる。業態とは、営業形態による分類であり、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、DSなどがこれに当たる。高度経済成長期以降、さまざまな業態が急成長を遂げるなかで、従来の業種型小店舗の多くが淘汰されることになった。

6 現在の登酒店の売上は、清酒60%、ワイン15%、焼酎10%、その他諸々15%という内訳になっている。

(1)「おしゃれな店にしたい」という原点

家業に携わるようになった頃の和成氏が心に抱いていたのは、「おしゃれな店にしたい」という願望であった。

若い頃からファッションが好きで、他人と同じであることが嫌でした。大学生の頃は、白のピチピチのジーンズを履いて京都まで通ってたんです。そしたら、近所のおばちゃんに「和成ちゃん、パッチ履いてどこ行くの?」と言われて、家から駅まで行くのが恥ずかしかった(笑)。車はミニクーパーに乗ってましたし、そういうおしゃれなものが大好きやったんです。だから、この店で働くことになった時も、おしゃれな店にしたいと思いました。『サザエさん』に出てくる三河屋さんのような、前掛けして、御用聞きして、配達して、というような昔ながらの酒屋をやるのは絶対に嫌やったんです。お客さんに来てもらえる店にしたいと思ってました。

その後、和成氏は、従来型酒販店とは異なる経営スタイルを模索してくことになるが、その原点には彼自身のファッションへの強い関心があったのである。

1986年、和成氏は、父・幹男氏が1960年代半ばに建てた店舗の全面改築に踏み切った。建物はまだ耐用年限に達しておらず、当然、父・幹男氏は反対したが、それに対して和成氏は2年間にわたって説得を続け、ようやく合意を得ることができた。

完成した新店舗の様相は、当時の酒販店の一般的イメージから大きくかけ離れたものであった。古くからの常連客(シニア世代)の間では、当時はまだ珍しかった「打放しコンクリート」の設計であったことから、「いつ完成するの?」、「牢屋みたいだ」と反応する者がおり、また、店舗内の床にはデザイン性の高いフローリングが施されたため、店舗入口付近で靴を脱ごうとする者までいたという。当時を振り返り、和成氏は、「古い酒屋のイメージを払拭したかった」、「もともとあったものを全部つぶしたかった」と述べており、このようなシニア世代の反応は彼にとってネガティブな意味をもつものではなかった。

当時の和成氏は、酒類に限らず消費スタイル全般が大きく変化しつつあることを実感しており、このような社会の動きに合わせて店舗の設えや販売スタイルを変える必要性を痛感していた。

その一昔前は、御用聞きして配達するのが酒屋のステータスでした。ところが、時代が変わり、お客さんがほしい時にほしいものをほしい分だけ買いに行くという形になった。そうすると、お客さんが店を選ぶんです。そこへ行ったら、こういうものが揃っているという店の形態に変わってきたんです。当時は、まだどこで買っても酒の値段は同じだから、それやったら、おしゃれな店、いろんな商品が揃っていて、冷暖房が入っていて、

かっこいいBGMが流れている店をお客さんは選ぶわけです。…（中略）…

参考にした同業者の店はありませんが、当時流行っていたソニープラザ⁷のような店、おしゃれなディスプレイに、おしゃれな輸入雑貨がいっぱい揃っている、そんな店にしたかったんです。だから、この店を建てた時、アイスクリームのディッシャーを置いて、ブルーシールズを仕入れて売ったんです。全然売れませんでしたけど(笑)。他にも、おしゃれにラッピングされた輸入食材とかスコッチとか。…（中略）…

うちがラッキーやったのは店が商店街のなかではなく、郊外のロードサイドにあるということ。この立地のおかげで、車で来られるお客さんを見込めます。商店街の店だと、車を止められない。それまで車が入れたところも、アーケードができて車の乗り入れが禁止になった。当時はまだ郊外にスーパーができていなかったから、ちょうど良いタイミングでした。

(2) 無濾過生原酒との出会い

自らの趣向性を反映させた新店舗が完成し、「おしゃれな店にしたい」「お客さんに来てもらえる店にしたい」という和成氏の願望は早くも達成された。「店売り」を強化したことが功を奏し、売上は毎年10%以上の上昇を記録した。当時の和成氏は、売上をさらに伸ばそうと奮闘していたが、この頃にある同業者から重要な助言を得ている。

その頃は、地域の一番店を目指して頑張りました。夏の暑い日は、Tシャツを2枚も3枚も着替えて走り回っていました。その結果、ビール大手4社の売上が天理で一番になりました。日本酒大手の「白鶴」も一番になって、喜んでいました。ちょうどそんな時に、ある酒屋の先輩に言われたんです、「登、ナンバーワンなんて、すぐ追い越されるで。そうやないやろ、オンリーワンや。自分にしかできないことをせえや」と。そうなんです、うちの方がSMAPの歌より早かったんです(笑)。そして、先輩は続けて言いました、「勝負するタイミングは必ずあるから」と。

この同業者からの助言は、その後に和成氏が模索することになる新しい経営スタイルの方向性を決定づけることになる。「自分にしかできないことは何か?」、同業者との差別化をめぐる自問自答の日々がここからはじまった。

1990年代に入ると、前述のように、酒類小売業に対する規制緩和を背景に、従来型酒販店は、新たに酒類を扱うようになった異業態との厳しい競争にさらされるようになった。登酒店も例外ではなかった。暗中模索のなか、和成氏は、その当時新潟を中心に世の注目を集

7 1966年に設立された輸入雑貨専門店。2006年に運営会社がソニーグループから独立し、翌年には店名が現在の「プラザ (PLAZA)」に変更された。

めていた地酒に目を向けるようになり、それに活路を見出そうと考えた。しかしながら、地酒へのアプローチは、すぐさま良い結果につながったわけではなかった。

日本酒はその当時 2,500 社ぐらいあったんです。そのうちのトップ 10 が 8 割ぐらいを売っていましたが、それ以外の小さい、田舎の蔵がたくさんあった。これはチャンスだと思いました。とりあえず全国のいろんな地酒を仕入れようと思い、いくつか地酒を扱うグループに入りました。そうやって仕入れた地酒を並べましたが、まったく売れない。要は、売れる地酒というのは名前が売れてる酒だけ。そういう売れてる酒はたいいて蔵との特約なので、こちらは相手にされません。話を聞いてくれたとしても、かなりの量を買ってくださねってということになるので、こんな田舎では無理な話です。だから、いろんな地酒を仕入れましたが、全部だめでした。

地酒に活路を見出そうと暗中模索していた頃、和成氏は、ある地方の酒蔵との取引のなかで苦い思いをしている。その経験は、彼に大きな「気づき」をもたらすことになる。

新潟のある地酒銘柄を大阪のある問屋さんが扱っておられて、そこから話がうちに来ました。問屋経由だけれど、直接、蔵からうちに運ぶという約束で。先方は、月に一升瓶 5 ケース (40 本) という申し出だったんですが、そんなに売る自信がなかったので、3 ケースにしてもらいました。ところが、なかなか思うように売れなくて、夏場に注文が 3、4 カ月空いてしまいました。その時に、その蔵の社長さんから電話があって、「登さん、うちの酒って本当に要りますか？」って言われたんです。そう言われてはじめて気づいたんです、自分はこの酒を売る努力をしてない、売れないことを酒のせいにしてたんやなど。自分で味見もしてない。売れると思ったから仕入れただけ。それで、「わかりました。ごめんなさい」と言うて、その蔵との取引を止めになりました。こんなことがあって、「売れる酒」を求めてはいけない、「自分が売りたい酒」を探さないとあかんと思うようになりました。

こうして、「自分が売りたい酒」を探し求めるようになった和成氏は、改めて地元奈良の酒に目を向けるようになった。それは、たまたま目にしたテレビ CM のキャッチコピーをきっかけとしている。

その頃、関西では「慶雲長龍」⁸ という奈良の酒がよう売れてまして、テレビ CM もして

8 長龍酒造株式会社 (広陵町) が 1968 年より製造する清酒銘柄。

ました。そのCMのキャッチコピーが「なるほどよい酒、慶雲長龍、清酒発祥の地、大和から」やったんです。びっくりしました。それまでに日本酒のことはいろいろと勉強したつもりでおったんですが、奈良が清酒発祥の地なんて知らなかった。それで調べてみたら、なかなか面白い。それやったら、何も新潟の酒を売らなくても、地元の酒を売ったらええやんと思うようになりました。

近年、奈良の酒造業界ならびに観光業界は、「清酒発祥の地」⁹という当地固有の物語性を積極的にPRしているが、ほんの一昔前までこの歴史を認識する者は業界内においてすら多くなかったようだ。

その後、和成氏は、県内の多くの酒蔵に自ら足を運び、各蔵の製造現場を見て回る日々を送るようになった。

当時、うちの日本酒はほとんど問屋さんから取っていて、蔵から直接取るのは天理の5つの蔵だけでした。とっかかりとして、この5つの蔵を回って見たんです。朝3時に起きて蔵に行き、洗米、蒸米、仕込み、麴作り…、全部見せてもらった。朝8時ぐらいに仕事が終わって、朝ごはんは茶粥を食べさせてもらって帰りました。それから、県内のいろんな蔵に行きました、アポを取って。そしたら、蔵によって全然違うんですよ。いろんな蔵で搾りたての酒もきかせてもらいました。生酒です。すると、普段僕らが売っている、火入れ¹⁰した酒とまったく味が違う。「いったいこの違いは何やねん？」という疑問が湧いてきて、そこから興味が広がっていきました。

奈良県内の酒蔵回り（現場体験）を通して、生酒の奥深さに強く惹かれることになった和成氏は、これが「自分が売りたい酒」ではないかとおぼろげに考えるようになった。しかしながら、当時の清酒の一般的な流通経路（問屋経由）において生酒はほとんど流通しておらず、これを商品化するためには越えなければならない障壁があった。その際に決定的な意味をもったのが、梅乃宿酒造株式会社（葛城市、主要銘柄「梅乃宿」）との交流である。

奈良の酒蔵を回るなかで梅乃宿と知り合うたんが一つの転機でした。友達が大和高田で酒屋をやっていて、その紹介で梅乃宿に行ったのが最初です。梅乃宿の当時の社長、吉田

9 大神神社（桜井市）は、古来より「酒の神様」として信仰を集め、酒の発祥に関わる神話で知られる。また、正暦寺（奈良市）は、中世に栄えた南都の「僧坊酒」（寺領地から供給される米で造られる酒）の代表的な生産拠点であり、ここで今日の清酒製造技術の原形が生み出されたとされる。奈良酒造業の歴史については、河口（2015）を参照されたい。

10 腐敗防止のために行なわれる加熱殺菌のことを指す。

暁さんは、その時にはじめて知ったんですが、天理の酒蔵の三男坊で、養子に入っておられた。しかも、僕の中学の2年先輩やった。「天理の登です」って言うたら、うちのことを知ってくれてはった。それで、梅乃宿に来た経緯を説明して、「いろいろ教えてほしいので、また来させてもらってもよろしいか？」とたずねると、「いつでも来てやあ」と言うてくれはったんです。それから、頻繁に梅乃宿に通うようになりました。当時は、酒屋が蔵に入り込んで造りを見学するなんてことはなかったんですよ。だから、僕が行くと、「なんやねん、このおっさん」っていう顔で見られました。でも、僕は、行くたびにいろんな疑問をぶつけた。「生酒は美味しい。これを商品化できませんの？ 火入れの酒とは全然違う」と言うと、社長は、「これは出せへん。濾過して、火入れして、割り水して、味やアルコール度数も調整して、ラベル貼ってからでしか出せへん」とおっしゃる。「そう言わんと、売ってくださいよ」と、嫌がる社長に何度も食い下がったんです。そしたら社長が根負けして、「杜氏¹¹には黙っときや。あんたにだけやるわ。20本だけ持って帰り」と言うてくれた。でも、そのためのラベルが無い、どうしようってなって、そこでフィリップ・ハーバー¹²というイギリス人が出てくる。当時、ハーバーは、梅乃宿で蔵人をやってまして、「おーい、ハーバー、ちょっとここに来て、ラベル書いてくれ」と言うて、筆ペンで書いてもらった。できあがったのが「Unfiltered Sake」というラベル。これを商品化して毎年増やしていったのですが、そんな酒は市場に出てないから、お客さんがえらい感動しはるんです。何年か経って、さすがに杜氏さんに言わなあかんとなって、「実は、社長さんは杜氏さんには黙っとけとおっしゃったんですが、搾りたての濁った酒を持って帰ってますねん。みなさんめっちゃ美味しいとおっしゃるんです」と言うて、杜氏は、「知ってるよ」って、全部知ってはったんです(笑)。杜氏にとって、搾りただけの酒、無濾過生原酒と呼ばれる酒は完成してない酒、危険な酒なんですよ。そのままでは市場に出せない。濾過して、火入れして、割り水して、それから寝かして…というのが当時の蔵の当たり前。それを県内で最初に持って帰ったんが僕たちでした。

こうして、和成氏は、梅乃宿酒造との交流のなかで、無濾過生原酒という当時はまだ市場

-
- 11 江戸期以降、酒蔵では一般的に蔵元（オーナー経営者）と杜氏集団（酒造り専門の職人集団、季節雇用）による分業体制がとられてきた。杜氏集団の長は杜氏と呼ばれ、蔵元より製造現場の全権を委託された。杜氏の下で酒造りに携わる職人（一般に杜氏と同じ地域の出身者）を蔵人と呼ぶ。
 - 12 フィリップ・ハーバー氏（1966年生）は、1988年、日本の外国語青年招致事業（JET）により来日し、大阪府内の中高で英語を教えた。清酒の世界に心を惹かれるようになったハーバー氏は、友人の紹介により梅乃宿酒造にたどり着いた。1991年より10年間、同社で蔵人として働き、流派の異なる2人の杜氏の下で酒造りの専門技術を叩き込まれた。その後、いくつかの酒蔵を経て、2007年より木下酒造有限会社（京都府京丹後市、主要銘柄「玉川」）にて杜氏を務めている。ハーバー氏のライフヒストリーは、ドキュメンタリー映画「カンパイ！世界が恋する日本酒」（小西未来監督、2015年公開、アメリカ・日本合作）のなかで詳しく紹介されている。

に流通していなかった酒にめぐり合うことになった。これこそがまさに彼が探し求めてきた「自分が売りたい酒」であり、「自分にしかできないことは何か？」という問いへの最終回答に他ならなかった¹³。その後、無濾過生原酒を商品ラインナップの軸に据えることになるが、その際には、店舗改築の折に天理教関係の特需を見越して冷蔵庫設備を充実させていたことが「意図せざる結果」としてプラスに働くことになった。

(3) 「酒のセレクトショップ」という自己像

1980年代以前の酒類業界（ジャンルを問わず）では、「生販三層」と称される流通システム（生産→卸売→小売の三層で商品が流通）がとられ、メーカーと酒販店が問屋を通さずに直接取引することは皆無に等しかった。問屋を仲介とすることで中間マージンが発生するものの、メーカーにとっては、少数の受皿に大きなロットで卸すことができる（流通コストを抑えられる）というメリットがあり、酒販店にとっては、問屋から小さなロットで仕入れることができ、しかも、大きな在庫を抱えなくてもすむというメリットがあった。このような流通システムにおいてメーカーと酒販店の間はまさに「顔の見えない関係」であった。当然ながら、酒販店から商品を購入する飲食店や一般消費者にとってメーカーはさらに遠い存在であった。

1990年代に入ると、前述の規制緩和を背景に、酒類業界の流通システムが劇的な変化をみせるようになる。酒販店のなかには、登酒店のように、厳しい競争環境下での生き残りをかけて、あえて従来の流通システム（問屋経由）に依存せずに、メーカーとの直接取引（取り扱い商品の質的向上、個性化）に活路を見出そうとする者が見られるようになった。このような動きは酒類業界のなかでも特に清酒、焼酎といったジャンルで顕著であった。

ここで当時の清酒業界の状況を簡単に振り返る。戦後初期から高度経済成長期にかけて清酒の需要は常に高く、清酒の生産量は右肩上がりの上昇を示したが、1970年代半ばを境に一転して若年層を中心に「清酒離れ」¹⁴が起り、1990年代に入る頃には生産量が大幅に落ち込んでいた。この頃には経営不振のために廃業を余儀なくされる中小酒蔵が多く見られた。その一方で、厳しい競争環境下での生き残りをかけて、あえて従来の生産・流通システムに依存せずに、新しい酒造りの可能性（質的向上、個性化）を模索する中小酒蔵も見られるようになった。前出の梅乃宿酒造もその一つであった¹⁵。

13 和成氏は、無濾過生原酒との出会いの延長線上において、「生熟（なまじゅく）」と呼ばれる長期熟成された生原酒の奥深さを知ることになり、これもまた登酒店の商品ラインナップの重要な一角を占めるようになる。

14 「清酒離れ」の要因としては、酒類の多様化と競争激化、生活様式の変化（食生活の西洋化）、大量生産の弊害、イメージ悪化などが考えられる。

15 高度経済成長期には、清酒の需要は大きく、供給が追いついていなかった。そのため、大きな資金力をもつ大手メーカーは、自力での生産拡大に努めるだけでなく、「桶買い」（各地の中小酒蔵から未納税酒

酒類小売業の構造変容と新たな経営スタイルの構築

要するに、1990年代初頭当時、酒蔵も酒販店も存亡の危機に直面しており、そのなかで一部の酒蔵と酒販店の間には、現状への危機意識とともに、質的向上と個性化により生き残りを図ろうという未来へのベクトルが共有されていた（藤本・河口 2010：175～194）。前述のような梅乃宿酒造と登酒店の「幸福な出会い」はまさにこのような環境下で起こったものである。

1990年代以降、登酒店は酒蔵との直接取引を徐々に増やすようになり、現在は、清酒と焼酎に限れば取り扱い商品のほとんどが酒蔵との直接取引によっている。直接取引を行なう酒蔵との関係性について、和成氏は次のように述べている。

「今売れてますよ」っていう酒を扱うのは、たくさん人が来るところがすること。大手であったりスーパーであったりは今売れてる酒を売らないとだめなんです。もちろん、うちも商売ですから、できたらたくさん売りたいですよ。でも、売れる酒はいつか売れなくなる。うちは、特約店みたいな感じで、蔵と取引しているんで、毎月、毎年、同じ売り上げで行きたいんです。ですから、蔵とは、「今は売れてるからおたくの酒をください。売れなくなったらもういいです」という関係じゃないんです。そこは信頼関係が一番大事なんです。うちは売りたいんです。僕が売りたい酒がほしいんです。そのための直接取引なんです。だから、扱う酒は、全部蔵へ行って利き酒させてもらいます。…（中略）…

言ってみれば、恋愛の相思相愛みたいな関係であって、そういうところで「ぼちぼちやりましょか…」っていうところですよ。

近年、和成氏は、酒蔵との直接取引に重きを置く自身の経営スタイルを「酒のセレクトショップ」と呼んでいる。今日、酒類・食品小売業界において、「酒のセレクトショップ」や「食のセレクトショップ」をキャッチコピーとする小売店は少なくないが、和成氏がこのフレーズを好んで用いるのは、同業者からの受け売りではなく、むしろ自身のファッションへの関心に由来している。

ファッションの世界でもメーカーの直売店が増えてきた一方で、ターゲットをしぼり、

を買い集めて自社製品として販売)にも注力した。こうして、多くの中小酒蔵が「桶売り」事業への依存度を高めることになった。梅乃宿酒造もその一つであり、高度経済成長期にはそのために大きな設備投資を行なっている。しかしながら、このような大手・中小間の「桶買い」「桶売り」関係は、その後の清酒需要の急激な低下にともなって立ち行かなくなり、「桶売り」依存度の高い中小酒蔵の多くが廃業という選択肢をとることになった。その一方で、存続という選択肢をとった中小酒蔵は、「桶売り」依存からの脱却を図るとともに、さらなる品質向上と自社ブランドの付加価値向上に注力するようになった。1980年代に存亡の危機に直面した梅乃宿酒造が選択したのはまさに後者の道であった。詳しくは河口（2015）を参照されたい。

さまざまなメーカーの商品を扱う個性的なセレクトショップも増えてきました。こういうセレクトショップの存在を個人的に知る機会があり、今まで自分がやってきたことも、自分のフィルターを通して自分が納得いく商品を集めてお客さんに提案するというものなので、自分の個性を前面に出したセレクトショップであると言えるのではないのかなと。

和成氏が考える「酒のセレクトショップ」は、店主が自らの趣向性をもとにセレクトした商品を、信頼関係にある酒蔵から直接仕入れ、そして、顧客それぞれにカスタマイズして提供する、という経営スタイルを特徴とする。「酒のセレクトショップ」の担い手に求められるのは、「顔の見える関係」における高度なコミュニケーション能力であり、それは酒蔵との直接取引ならびに顧客との対面販売の双方に対して発揮されるべきものであると和成氏は考えている。

(4) 酒蔵とのコミュニケーション

では、和成氏は、どのように酒蔵とコミュニケーションをとってきたのか、その具体的エピソードをいくつか挙げる。

酒蔵回りしていた頃、酒蔵では夜に作業されるから、店を閉めた後、寝る時間を惜しんで行っていました。本の勉強やと眠くなるし、直接聞く方が確かですから。「毎回この酒屋同じことを聞いとるな」と思われたらあかんけど、一回だけなら問題ない。「この酒どうしてこんなになるんですか？」とか、「おたくの酒とあの蔵の酒、全然違いますけど、なんで違うんですか？」とか、どんどん蔵で聞いたら、ぶっちゃけて答えてくれはった。そういうことが今も自分のなかにしっかり残ってます。…(中略)…

よその酒屋がしていないことをしたい。でも、問屋は教えてくれない。自分で考えるしかない。そういう時にたまたま梅乃宿とか良い蔵にめぐり合えたのはラッキーでした。

酒蔵は24時間造っとるからいつも誰かいる。社員がいなくても杜氏や蔵人がいる。そこにちょっと良い付け届けを持って行ったら、「ましゃあないなあ」と思われる。杜氏さんの食べたことないようなバゲットとかね、そんなんを持って行きます。若いやつもたくさんいるから。その方が印象に残る。蔵に行く時はいつも赤い服を着て行っていました。印象に残るように。体がでかいから印象に残るんやけど、赤いジャンパーやトレーナーを着て行ったら、この歳ではなかなかおらへんでしょ。しかも何か変わったものを持って行ったら、ほんまにいろいろ教えてくれはる。夜中に行ってもあんまり文句を言われへん。そうしていろんなことを知ったんです。社長は出て来えへんけど、それでええねん。現場の方がおもしろい。本で読んだ知識ではなく、現場の話の方が大事。それがお客さんへ

の提案に生きてくるんです。

こうした酒蔵での現場体験を通して、和成氏は、酒造りに関わるさまざまな専門知識と「現場感覚」を獲得し、顧客とのコミュニケーションに存分に活用してきた。それと同時に、個々の商品に対する顧客の反応や潜在的需要を酒蔵に対して詳細にフィードバックし、その際、必要とあらば苦言を呈することも厭わなかった。和成氏が理想とする酒蔵と酒販店の関係は、率直に意見し合える対等な関係であり、酒蔵とこのような関係を築き上げることが自らの顧客とのコミュニケーションにもプラスの影響を及ぼすことになると考えられている。

(5) 顧客とのコミュニケーション

顧客とのコミュニケーションのあり方について、和成氏は、「大きさに言うなら、自分の生き方、ライフスタイルみたいなことを地酒という商品にどう反映させるか、そして、そういう商品をどのように陳列して、お客さんに提案するかっていうことが一番大事」と述べている。では、和成氏は、どのように顧客とコミュニケーションをとってきたのか、その具体的エピソードをいくつか挙げる。

今日うちに来られたお客さんは、「〇〇¹⁶が好きなんですけど、〇〇みたいなお酒はないですか？」って聞いて来られました。「ごめんなさい。うちは〇〇みたいなお酒を置いていないです」って答えました。「〇〇よりうまい酒はいっぱいあります。でも、あなたは、〇〇のラベルが貼ってないと納得されないと思います。『〇〇よりおいしいですよ』、『〇〇に近いお酒ですよ』って言っても、〇〇が頭にあるから納得されないと思います。だから、〇〇をちょっと頭から外してください。3つぐらい出しますから、試飲して気に入ったお酒があったら、買ってください。気に入ったものがなかったら、買ってもらわなくて結構です」、そう言いました。本当に気に入ったものがないなら、買ってもらわなくてもいいんです。僕もそこで勝負をかけてますから。

うちのお客さんはみんなそうなんですけど、説明せなあかんし、味見してもらわなあかんし、時間かかるんですよ。難しい面もあります。前にこんなことがありました。お客さんがバッティングして、後から来たお客さんが割と早く決まる人で、先にそっちの対応をしたんです。そしたら、先にいたお客さんが怒らした、「俺のほうが先やる！」って。「すみません。ちょっと待ってくださいと言わなかったんですけど、あの人に出したくないお酒があったんです。だから、あの人を先に済ませてから、あなたにそのお酒をお出ししよ

16 全国的に知られる人気の地酒銘柄。ここでは匿名とする。

うと思ってたんです。だからちょっと待ってください」と言って、裏の冷蔵庫に取りに行きました。本当にそうするつもりでした。そのお客さんは、雄町米の熟成した酒が好きなので、その手の酒を出そうと思ってたんです。「そのお酒を持って来たら、あの人が絶対にほしいと言われる。1本しかないから、あの人に売ってしまったら、あなたに飲んでもらえなくなる。だから、あちらの対応を先にさせてもらったんです」と言ったら、納得してくれはった。対面販売というのはなかなか難しいもんなんです。

このように、店頭での対面販売は、自らの趣向性を顧客に押し付けるのではなく、多様な顧客の好み、感情、知識に合わせて提案を行なわなければならない、非常に骨の折れる作業であるが、和成氏はここにこそ自らの個性が表れると考えつつ、日々の顧客とのコミュニケーションを楽しんでいる。

(6) 酒販店のプロデューサー的役割と同業者ネットワーク

近年、酒蔵との直接取引を行なう酒販店のなかには、酒蔵から既成商品を仕入れるだけでなく、酒蔵に対して新たな商品企画(販売方法も含めて)を提案する者も見られるようになってきている。登酒店はまさにこのようなプロデューサー的役割を果たす酒販店の一つである。和成氏は梅乃宿酒造との関係のなかでこれまでいくつかの商品企画に深く関わっており、その一つが「奈良流五段仕込み」¹⁷である。清酒諸流派の源流とされる「奈良流五段」の復活を目指していた梅乃宿酒造の製造責任者より相談を受け、和成氏は、製造方法から販売方法にいたる幅広い内容のアドバイスを行なった。発売当初は、和成氏を中心に、県内の酒販店(地酒専門)約10社が協力して、この商品の販売を担った。

僕が梅乃宿に通い出した頃、県内の同志的な酒販店10軒ぐらいいろが一緒になって、「これから梅乃宿を担いでいこう」、「梅乃宿が造る酒の1割を我々の力で売っていこう」ということになりました。そのために、いろいろ直で取れる商品を作ってもらいました。そのなかでは僕が一番年上やったから、リーダーシップをとってきた感じ。値段交渉なんかもやらされたし(笑)。「奈良流五段」の時も僕から彼らに声をかけました。その時に僕は梅乃宿に条件をつけました。それは、造りの日程を酒屋に伝え、1回でも見学に来た酒屋にだけ販売の権利を与えるようにしてほしい、というもので、最後に蔵人と酒屋の飲み会をやって、みんなでコミュニケーションをとりたいので、その案内も出してほしいと頼みました。それを今もずっとやっています。そこで年に1回、顔見られたらええやんと思っています。

17 「奈良流五段」とは、江戸初期に奈良の地で行なわれていた清酒の仕込み方法であり、『多聞院日記』にその記録が残っている。今日一般的な清酒の仕込みプロセスは3段階(「添」、「仲」、「留」)であるが、それを5段階に分けて行なうというもので、非常に手間のかかる方法である。

このような酒蔵との連携による新商品開発だけでなく、和成氏は、廃業寸前の酒蔵の再生支援という活動においてもプロデューサー的役割を果たした。株式会社大倉本家（香芝市、主要銘柄「金鼓」・「大倉」）は、高度経済成長期には県内有数の生産規模を誇る有力酒蔵であったが、1990年代には経営不振に加えて、先代蔵元の急病もあって、酒造業を廃業する予定であった。しかし、後継者の大倉隆彦氏（大学卒業後に東京で一般企業に勤務、酒造業の経験なし）に酒造業を続けたいとの希望があると知るや、和成氏は、今後同社が追求すべき酒の方向性から、新銘柄「大倉」を中心に据えたブランド戦略、販売方法（旧銘柄「金鼓」は問屋経由、新銘柄「大倉」は酒販店との直接取引）にいたる自らの考えをまとめた提案書を作成し、大倉氏を強く後押しした。その際にも、和成氏が中心となって、県内の地酒専門酒販店数社が協力し、新銘柄「大倉」の販売を担った。3年間の休造を経て2003年に酒造りを再開した大倉本家は、「蔵元杜氏」¹⁸となった大倉氏の下で再生を遂げ、今や奈良を代表する地酒銘柄の一つとなっている。

梅乃宿酒造ならびに大倉本家との関わりにおいて重要な意味をもった、同業者（特に県内の地酒専門酒販店）との関係性について、和成氏は次のように述べている。

仲良しなんやけど、徒党を組んでみんなでワーッと行こうというようなことはしない。時々共闘するけど、でも基本は個々で動いている。…（中略）…

僕らの間では、県内の酒についてはどの店がどの酒を仕入れようがフリー。ただし、県外の酒については、ある店が扱っている酒はよそが扱わないルールにしている。紳士協定的に。…（中略）…

もしかしたら、後ろ向いて僕の悪口を言うとするやつがいるかもわからへんけど（笑）、でもやっぱり刺激もあるし、話も合うし、大事な関係なんです。

近年における奈良酒造業の発展（地酒としての知名度向上、地域ブランド化）は、酒蔵の自助努力だけでなく、地元酒販店の積極的な働きかけ（コミットメント）にも少なからず起因しているのではないだろうか。

V. 4代目へのバトンタッチに向けて

本節では、インタビューデータをもとに、近年の登酒店において3代目・和成氏から4代目・和哉氏へのバトンタッチがどのように進められているのか、その動向を記述する。

18 近年、蔵元（オーナー経営者）自らが杜氏（製造責任者）の役割をも担うという形態（経営と技術の一体化）をとる小規模な酒蔵が全国各地で増えつつある。「蔵元杜氏」の台頭とその背景について詳しくは、河口（2013）を参照されたい。

(1) 4代目の加入と酒蔵現場体験

和哉氏は、父・和成氏の影響もあって、ファッションに興味をもち、大学卒業後、東京でアパレル企業に就職した。約8年間、複数の有名ブランドの直営店に勤務した後、2006年に家業に加わることになった。その経緯について和成氏は次のように振り返っている。

息子はアパレル業界でトップセールスマンまで行きました。30歳という一つの区切りの時期でして、店頭から内勤に異動する話が出た。息子は店頭の方が好きで、その話にあまり気乗りしてないようでした。「本当に自分を生かせる場所はどこなのか？」と息子なりに悩んでいたようです。「うちに帰って来い」とは言ってなかったんやけど、たまたま友達との結婚式に帰って来ることができました。ちょうどそのタイミングでうちのお客さん10人ぐらい連れて県内の酒蔵3社を回る企画があって、「車が足りないから、運転手してくれ」と息子に頼みました。息子は酒のことわかってなかったんやけど、酒蔵で自分と同じぐらいの歳の子らががんばっているのを見て思うところがあったのか、半年ぐらいして「親父、帰るわ」って言いだしよったんです。(和成氏)「何しに帰って来んねん？ また結婚式か？」、(和哉氏)「いや、会社辞めるわ」、(和成氏)「お前な、この商売を気楽に考えたらあかんで。帰って来んでええ」。息子が帰って来ないのなら、家内と二人で「終活」するつもりやったんです。「帰ってくんな、帰ってくんな」ばかり言うてたんです。そしたら、「帰ったらあかんのか？」って怒りよったんです。「いや、逃げ道で帰るんやったら、こんな商売、絶対続かへんで。ましてや業界は先細りやし…」と僕も引かなかったんですが、それでも息子は帰ると言い張って、ほんまに帰って来よったんです。

こうした紆余曲折を経て家業に加わった和哉氏に対して、父・和成氏は、梅乃宿酒造をはじめ取引先の酒蔵にしばらく泊まり込み、自らの目で酒造りの現場を見るという課題を与えた。

帰ってきてすぐに梅乃宿に放り込みました。(和成氏)「行って来い。今造っとるから。泊まり込みで」、(和哉氏)「いや、酒のこと知らんし」、(和成氏)「知らんでええねん。知らんから行くんや。若いやつがおるから、そいつの下で何でもええから言われたことしたらええねん。見てたらわかるから。現場を見るだけやのうて、自分を見てもらってこい」。それで、2週間ほど梅乃宿において、帰って来よったら、今度は九州へ行かせたんです。「焼酎の蔵何軒かにアポ取ってるから、行って来い」って言うて。そしたら、ある蔵に行った時に、「着替えてください」って言われたそうなんです。息子から電話かかって来まして、「どういふことやろ？」って聞くから、「それは手伝えということやろ。手伝ったれ。1週間ぐらい帰って来んでもかまへんから」と言うたんです。それから現場で芋洗いや皮むきをして、仕込みを見て、夜は焼酎いっぱい飲まされてはつぶれて…という毎日を送っ

たらしい。帰り際にその蔵の社長さんが「福岡で頑張ってる酒屋さんがあるから、帰りに寄ってみなさい」とすすめてくれはった。その酒屋さんに行っているいろいろな話を聞かせてもらって、そしたら、その酒屋さんが「広島に面白い酒蔵があるから、帰りに寄ったらいい」と紹介してくれはって、寄らせてもらいました。それから1年が過ぎて、次の冬は大倉本家に1カ月放り込みました。1カ月もおったら、酒のこと全部わかる。それだけ長いことおったら、蔵のええところも悪いところも全部見えてくる。日帰りやったら、ええところしか見えへん。1カ月、大倉の息子と兄弟みたいに働かせてもろうて、その経験が今は息子の貴重なニュースソースになってます。

このような蔵元での現場体験を通して、和哉氏もまた酒造りに関わるさまざまな専門知識と「現場感覚」を獲得し、顧客との対面販売（コミュニケーション）のための土台を得ることになった。こうして、和成氏が暗中模索のなかで構築した経営スタイルが後継者・和哉氏に継承されることになった。

（2）無料試飲サービスという発想転換

近年、登酒店は店舗を訪れる顧客のために無料試飲サービスを行なっている。商品を試飲できる酒販店は決して珍しくないが、無料で、しかも、ほとんどの取り扱い商品を試飲できる場所は筆者の知る限り同店をおいて他にない。このサービスの発案者は和哉氏であり、そこには彼自身の異業種経験に由来する「逆転の発想」があった。

ある時、息子が僕に言うたんです、「服屋は何でも試着できる。なんで酒屋は試飲できへんの？ ラベル見ただけやったら全然わからへん」と。新しい酒の見本をくれる蔵もあればくれへん蔵もある。見本をくれへん蔵は、仕込みの最後の時期に蔵に行って、全部利かせてもらって、それを頭に入れて、お客さんに説明してました。見本をくれるところはそれを試飲用に回してました。「見本をくれる蔵の酒もくれへん蔵の酒も全部開けよう。開けて味見ないと売られへんよ。コメントは蔵からもらうパンフレットにいろいろ書いてある。でも、自分の感覚と違うこともあるやん」って息子が言うもんですから、じゃあ全部開けましょかってことになった（笑）。まずは僕らが味見して、その残りをお客さんに試飲してもろたらええと。うちの経費としてお客さんにタダで飲んでもらってます。地酒専門の店で有料で試飲させるところは結構ありまして、「お前のところはずるいわ、タダで飲ませやがって」と、同業者に怒られてます（笑）。…（中略）…

もちろん、タダで出すのは痛みもありますけど、下手に新聞広告とか出すことを考えたら、こっちの方がよっぽど割が良いですよ。

この無料試飲サービスは、業界の「常識」にとらわれない和哉氏の想像力とそれを受け入れた和成氏の柔軟性によって可能になったものであり、それは、登酒店が重視する対面販売をさらに個性化させることにつながった。

(3) 若年層向けイベント企画の模索

酒販店が顧客向けにイベント企画を行なうことはさほど珍しいことではない。登酒店でも和成氏が地酒に専門特化した頃より酒の会や酒蔵見学会などを実施してきたが、近年は、和哉氏が中心となって、若年層向けのイベント企画にも力を入れるようになってきている。和哉氏主催の「Uver-SAKE会」は、2007年よりこれまで途切れることなく、月1回ペースで開催されてきた。さまざまな酒蔵の酒を飲み比べることもあるが、多くの場合は、一つの酒蔵に特化して、10種類程度の異なる酒の飲み比べ（食事付き）、ゲスト（蔵元あるいは杜氏）との交流という内容になっている。

息子がやっている酒の会は、若い人にもっと酒のことを知ってもらい、興味をもってもらうためにやっています。酒の会だけで来られる方は受け入れてませんが、店に来られる若いお客さんで酒にすごく興味があるとわかったら、「こういう会をやっています。よかったらどうですか？」と声をかける。一応それでフィルターをかけてます。定員は30人ぐらいなんですが、案内を出すと、すぐに満員になります。…（中略）…

こういう酒の会は、難しい面もあります。たとえば、あるお客さんがうちの酒を気に入ってくれて、1カ月に1回くらい買いに来られる。で、3カ月に1回くらい酒の会にも来られる。1人やと寂しいもんから、友達を連れて来はる。で、その人が何と言ったか、「3,000円で飲み放題や。飯も一杯食えるで」って。4、5人で来られたら最後は宴会になっちゃうんです。それで、連れて来られた人がまた酒を買いにきてくれるかということ、たいがい来てくれへん。こんなことやと、この会の意味がなくなってしまう。だから、その辺のジレンマがあります。

(4) ホームページ（ネットコミュニケーション）の仕掛け

現在、登酒店のホームページは和哉氏によって管理されており、商品紹介やブログを通した情報発信に注力している。実は、そこにも対面販売につながる工夫が施されている。

うちのホームページの商品紹介は息子が書いてます。メーカーコメントじゃなくて、自分で味見してコメントを入れてます。フルティーでジュージーでっていう酒はなんぼでもあるんですが、ちょっと違う表現、たとえば、「大人のヤクルト」であったり、「何それ？」と思わせるような変わった紹介のしかたをしています。そういうことをやってると、

意外とお客さんが僕らの話を聞きたくなくて、わざわざ遠方から来てくれはるんです。「大阪へ出張に来たついでに、ここは試飲できるみたいやから、天理で宿取りました」とかね。そういうのがポツポツある。こんなふうにはネット販売が対面販売につながることもある。…（中略）…

「この人が言うんやったら大丈夫やろ」というような人間的なつながりがネット時代でもやっぱり大事なんじゃないかと思うんです。

このように、「ネット時代」の今日においても、登酒店は顧客との「顔の見える関係」を重視しており、この姿勢がホームページにも色濃く反映されている。

VI. まとめと展望

以上のように、登酒店は、酒類小売業が急激な構造変容を見せるなかで、3代目を中心に、いち早く地酒への専門特化を図るとともに、酒蔵との直接取引ならびに店舗での対面販売を重視する経営スタイルを構築した。近年、この経営スタイルは、異業種経験に裏付けられた豊かな発想力を備える4代目へと発展的に継承されつつある。

登酒店は、地酒専門酒販店のパイオニアの一つであり、これまでに多くの同業者がアドバイスを求めて同店を訪れてきた¹⁹。今日では、登酒店と類似した経営スタイルをとる酒販店が全国各地に見られるようになっており、地酒専門酒販店という括りにおいて大いに代表性を示す事例である。その一方で、4代目の「型破り」的発想に由来した無料試飲サービスのよう、同じ括りにおいて特殊性を示す事例でもある。とはいえ、無料試飲サービスは、まさに「損して得取れ」的な方法であり、それが経営面でプラスになること（経営的合理性）が実証されていることから、もしかすると、近い将来、多くの同業者が模倣するところとなり、特殊性が先鋭性に転換することになるかもしれない。

このように、登酒店は、本稿のメインテーマである「酒類小売業の構造変容と新しい経営スタイルの構築」に関して非常に有効な事例であるが、これ以外にもさまざまなテーマに関する議論を可能にする多面的な事例である。ここでは、特に酒販店が営利事業の枠を越えて社会(地域)に対して果たし得る潜在的機能に注目し、この事例の社会的意味を考えてみたい。

ここで依拠するのは、「サードプレイス」²⁰という概念である。この概念は、アメリカ

19 向山(1998)では、酒販店の先端的取り組みの成功例としてあべたや酒店(奈良県田原本町)が取り上げられ、そのなかで店主の村井誠氏が地酒専門酒販店への転換を図った際に登酒店に通い、和成氏に教えを請うた様子が記述されている。

20 元来は社会学分野で構築されたテクニカルタームであったが、近年は都市計画や建築設計、地域福祉、ソーシャルデザイン、ソーシャルビジネスなど幅広い分野で用いられるようになっていく。

の社会学者レイ・オルデンバーグが1980年代に提唱したものであり、都市生活者が家庭（ファーストプレイス）や職場（セカンドプレイス）の役割からいったん解放され、一個人として寛げる場を意味している。アメリカに限らず、先進国に広く共通する傾向として、人と人の関係が急激に希薄化（個人化）するなかで、人と人が何にも強制されることなく、居心地良くつながれる場が求められるようになってきている（Oldenburg 1989=2013）。

このようなサードプレイスの特徴は登酒店にも当てはまる。和成氏・和哉氏父子が重視する顧客との対面販売は、単なる商品売買の枠を越えた顧客とのコミュニケーションであり、それを通して「一個人として寛げる場」を顧客に提供している。無料試飲サービスは、顧客とのコミュニケーションの糸口として非常に重要な「仕掛け」となっている。

また、和成氏・和哉氏父子は、顧客とのコミュニケーション手段として、各種イベント（酒の会、酒蔵見学会など）を頻繁に開催し、それを通して「人と人が居心地良くつながれる場」を顧客に提供している。興味深いことに、登酒店と取引関係にある飲食店のなかには、サードプレイス的な場を顧客に提供するところが多く見られ、和成氏・和哉氏父子が酒の会のコーディネーターあるいはゲストとして迎えられることも多い。さらには、酒蔵においても、近年、一般消費者との対面的なコミュニケーションを目的として、定期的な蔵開きイベントや常時対応の蔵見学に注力するところが増えており、ここでもサードプレイス的な場が多く生み出されている。このように考えると、登酒店は、自らがサードプレイスであるだけでなく、業種の境界を越えて多種多様なサードプレイスをつなぐインターフェース的役割をも果たしているといえるのではないだろうか。

謝辞

本稿の執筆に当たっては、株式会社登酒店の登和成社長より並々ならぬご支援をいただいた。ここに記して、衷心より謝意を表したい。

参考文献

- 藤本昌代・河口充勇（2010）『産業集積地の継続と革新－京都伏見酒造業への社会学的接近』文真堂。
- 河口充勇（2013）『「蔵元杜氏」に関する一考察－『蒼空』醸造元・藤岡酒造の事例』『経済学論叢』（同志社大学経済学会）第64巻・第4号、pp.279-305。
- （2015）『奈良酒造業アーカイブスの構築に向けて－梅乃宿酒造株式会社の事例』『帝塚山大学文学部紀要』第36号、pp.27-42。
- 国税庁酒税課編（2004）『経営改善計画実施マニュアル作成のための調査』国税庁酒税課。
- 南方建明（2010）『酒類小売規制の緩和による酒類小売市場の変化』『大阪商業大学論集』第6巻・第1号、pp.35-52。
- 向山雅夫（1998）『酒類小売業界の規制緩和と経営システムの変貌』『商工金融』第48巻・第6号、pp.3-28。
- 中西将夫（1997）『規制緩和と酒類市場の変化』『RIRI 流通産業』第29巻・第9号、pp.12-20。
- Oldenburg, R. (1989) *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Da Capo Press. = 忠平美幸訳（2013）『サードプレイス－コミュ

酒類小売業の構造変容と新たな経営スタイルの構築

ニティの核になる「とびきり居心地よい場所」みすず書房。
社団法人中小企業診断協会愛知県支部編（2004）『一般酒販店の現況と改善に関する調査研究』社団法人中
小企業診断協会愛知県支部。