

# 西日本インカレ（合同研究会）2017 専用企画シート

※電話番号や住所などの個人情報に記載しないでください。

大学名（フリガナ）	学部名（フリガナ）	所属ゼミナール名（フリガナ）
フリガナ）ケンリツヒロシマダイガク	フリガナ）ケイエイジョウホウガクブ	フリガナ）ヒラノゼミ・バクゼミ
県立広島大学	経営情報学部	平野ゼミ・朴ゼミ

※大会申込書時に記入したチーム名から変更することはできません。

※パワーポイント内に動画を使用している場合は「有・無」を記入してください。

チーム名（フリガナ）	代表者名（フリガナ）	チーム人数 （代表者含む）	パワーポイント内の 動画使用（有・無）
フリガナ）だっさい	フリガナ）マツオユウゴ	4	無
だっさい	松尾優吾		

※プレゼンツールを使用する場合は記入してください。記入がないプレゼンツールは大会当日使用できません。

使用するプレゼンツール（具体的に使用するツールを明記してください）

## 研究テーマ（発表タイトル）

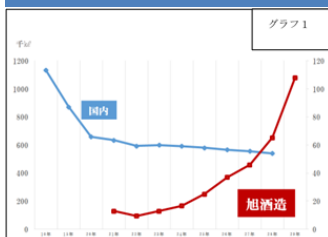
旭酒造の経営戦略分析～KH coder は中小企業を救う！～

※必ず<企画シート作成上の注意>を確認してから、ご記入をお願いいたします。

### 1. 研究概要（目的・狙いなど）

本研究の目的は、旭酒造が急激な成長を遂げた要因を明らかにすることである。日本酒を製造する旭酒造は、かつて山口県で4番目ほどの小さな酒造だったが、増益を続け昨年には108億円を売り上げるまでに成長した。さらに、旭酒造が製造する獺祭は、安倍首相がオバマ元大統領へプレゼントしたことで一躍話題となった。我々が旭酒造という企業を知ったのは、居酒屋でよく見かけるようになったことがきっかけだ。中山間地域の中小企業であるにも関わらずなぜ、こんなにも成長することができたのか。その要因を明らかにするため、授業やゼミなどで学んだ経営戦略論を用いて分析する。

### 2. 研究テーマの現状分析（歴史的背景、マーケット環境など）



日本酒市場の現状は縮小傾向にある。2017年の農林水産省の調査によると、日本酒の国内出荷量はピーク時には170万klを超えていたが、近年は60万klを割り込む水準まで減少している（グラフ1参照）。さらに東京商工リサーチの調査によると、2010年には日本酒メーカー523社の内前年比で約6割が減益、また7割以上が減収と報告されている。特に、若者の酒離れや景気低迷、低価格志向などによりブランドや知名度、歴史に依存するだけでは日本酒メーカーの経営が厳しくなっていた。しかし、旭酒造は経営難だった1984年を境に右肩上がりの成長を遂げている（グラフ1参照）。なぜこんなにも伸び続けているのか、我々はその要因として以下6つの特徴が挙げられると考える。1つ目は、獺祭の原料には酒造好適米の王様とも言われる山田錦のみを使用していること。2つ目は、旭酒造が製造販売しているのは獺祭ワンブランドであること。3つ目は、勘よりデータの酒造りを行っていること。旭酒造には酒造りの最高責任者である杜氏（とうじ）と

いう職人がいないため、徹底したデータ管理のもとで酒造りが行われている。4 つ目は、四季醸造を行っていること。先ほど述べたように、旭酒造は徹底したデータ管理のもとで酒造りを行っているため、四季を通しての酒造りが可能となっている。5 つ目は、積極的な海外展開を行っていること。2000 年に海外展開を開始し、今では約 20 カ国で獺祭が飲めるようになっている。6 つ目は、卸売業者を介さない販売戦略をとっていること。通常、お酒は卸売業者を介して酒屋や販売店などの小売店で売り出されるが、旭酒造は卸売業者に出荷量を操作されることを避けるために、卸売業者を介していない。そこで我々は、これらのことから第 1 から第 4 までをブランド戦略、第 5 をグローバル戦略、第 6 を流通マーケティング戦略であると推測し、ある仮説を立てた。【仮説①】旭酒造にはブランド戦略・グローバル戦略・流通マーケティング戦略という計画的に策定された 3 つの戦略がある。

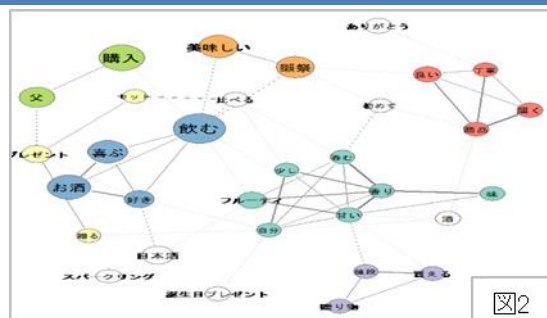
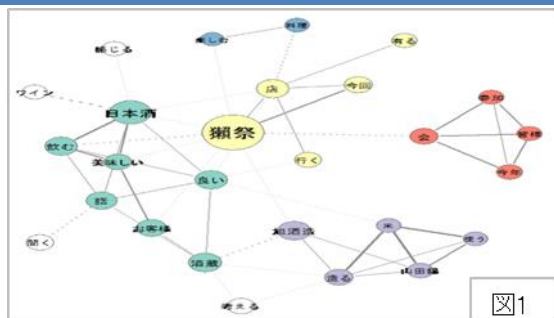
### 3. 研究テーマの課題

旭酒造の成功要因について研究していく中で、旭酒造の経営戦略面の課題と、我々の研究面での課題の 2 つが浮上した。

まず、同社の経営戦略面での課題だが、**現状の経営戦略がこの先も通用し、今後も成長し続けることができるかどうか**、という点が挙げられる。上記の通り我々は旭酒造がブランド戦略、グローバル戦略、流通マーケティング戦略を計画的に行っていたという仮説①を立てている。まずブランド戦略について、ブランド戦略を策定する上で、主なブランド要素であるブランド名、他との差別化、パッケージなどを強化しなければならないが、旭酒造は、「獺祭」というインパクトのある名前を選択しており、データ管理による酒造りを行うことで四季醸造という差別化に成功している。加えてラベルは、山口県出身の書家、山本一遊氏がデザインしており、見た目にも美しく人々に印象づけている。また、コトラーら（2014）によると、企業がブランド戦略を検討する際、①ライン拡張②ブランド拡張③マルチブランド④新ブランドの 4 つの選択肢がある。この中で旭酒造は①と②を選択しており、③と④についてはあえて採択していない。続いてグローバル戦略では、世界的料理人であるジョエル・ロブション氏と共同でパリに複合店舗を出店、ユダヤ教で定める食品基準「コーシャー」のライセンスを地酒として初めて獲得するなど、ジョイント・ベンチャーを積極的に展開している。そして、流通マーケティング戦略では、卸売業者とのチャネルコンフリクトを防ぐため、旭酒造は卸売業者を通さず独自の販売網を広げている。このように、現在各方面で経営戦略を策定し成長を維持していると推測はできるが、今後もこれらが通用し売れ続けることができる保証はない。日本酒市場は景気や消費者の購買動向によって売上が左右されやすい上、現在も停滞中であるため、今後も売れ続けていくためには、特に消費者のニーズに合わせて戦略を策定する必要性が出てくると考えた。

次に研究面の課題としては、旭酒造が未上場の中小企業であり、財務諸表が非公開であるため、**売上高や損益などの数値データが圧倒的に少ない**、という点が挙げられる。様々な経営戦略論と照らし合わせながら分析を進めていく中で、我々は企業のデータ不足という壁にぶつかったのである。

### 4. 課題解決策（新たなビジネスモデル・理論など）



上記に述べた 2 つの課題を解決するために、我々は 2 つ目の仮説を立てた。【仮説②】**ネットや書籍の文字情報の収集・分析は企業の戦略策定に役立つ**。限られた情報量の中でできるだけ多くの情報を入手・活用しようとしたところ、旭酒造 HP にある日記や社長が書かれた書籍、インタビュー記事、口コミなどテキストの活用が有効であるという結論に至り、KH coder を用いたテキスト分析を行った。KH coder とは、テキスト型（文章型）データを統計的に分析するためのフリーソフトウェアである。KH coder には多くの利点がある。無料ソフトウェアであるため外部委託するよりも低コストである点、多くの言語に対応しているため海外展開にも役立つ点、文字を図に表し可視化することで客観的な分析ができる点、人的には分析不可能な情報量でも一度に大量の情報を処理できる点、様々な分析方法があり、様々な角度から分析できる点、そして何より簡単である点である。上記の図 1 と 2 のように、抽出した語句を共起ネットワーク（出現回数の多い語句ほど円が広がり、語句同士の繋がりが強いほど太い線で結ばれている）を用いて分析した。図 1 は旭酒造がネット上で発信している供給者側の観点であり、旭酒造は**主に獺**

祭そのものに対するこだわりと顧客や獺祭を飲むシーンについての語句の関連が多く見られ、それらを重視していることが分かる。

また図 2 は楽天レビューの消費者からの観点であり、消費者は味への高評価はもちろんのこと、コストパフォーマンスやセット販売、購入目的などについてのコメントが多いことから、それらを重視していることが分かる。

このような結果から、我々は企業と消費者の求めるものの違いがあること、消費者は贈答用として買う方が多いことなどが判明したため、これから獺祭が売れ続けていくための以下 3 つの提案を考えた。1 つ目は獺祭ギフトである。図 2 の語句の中で、「値段」と「買える」に関連が見られたため、消費者は手ごろな価格で獺祭を購入できることに魅力を感じていると我々は解釈し、セット価格にすることでよりお得感を感じることでできるセット販売が効果的であると考えた。2 つ目は少量飲み比べセットである。図 2 の「スパークリング」、「飲み比べ」のキーワードから、また既存の飲み比べセットにはスパークリングが含まれていないことから、既存の 3 本セットの中から、1 本スパークリングに変更できるセットが効果的であると考えた。3 つ目は獺祭とグラスのセット販売である。図 2 の語句の中で、「誕生日」というキーワードから、誕生日のような記念日にペアグラスで乾杯するシーンを提供することで、特別感をさらに演出することができると考えた。また、旭酒造が販売している 3 種類のグラスから選択できる。なお、それぞれの顧客ターゲットは、提案①が低価格志向の顧客、提案②が女性、そして提案③が夫婦やカップルである。

## 5. 研究・活動内容（アンケート調査、商品開発など）



我々はまず、中山間地域での日本酒造りの現状と、杜氏のいない酒造りの現場把握のため旭酒造の**工場見学**に行った(2017.07.17)。そこでお会いした獺祭ストア店長神元氏に消費者の購買動向（女性にはスパークリングが人気）や流通についての話、そして酒の種類・味について話を深く聞くことができた。後日、神元氏の取り次ぎのもと、旭酒造株式会社代表取締役社長である**桜井一宏氏にインタビューへ行くことに成功した**(写真 1 参照：2017.10.17)。インタビュー内容は、旭酒造の戦略についての調査内容の正当性確認と、我々が立てた【仮説①】の検証、そして KH coder を用いてテキスト分析を行い(2017 年 9 月 4 日～10 月 3 日)、比較分析をした結果をもとに自ら考案した提案のフィードバックを頂くという【仮説②】の検証である。そこでは我々の提案に対して桜井社長直々に、「提案②少量飲み比べセットと提案③獺祭とグラスのセット販売は、飲むシーンを提供するという点で掘り下げる価値がある」と言って頂き、高評価を得ることができた。テキストマイニングを用いて考案した提案が社長に認められたことから、**【仮説②】はある程度実証された**と言える。さらに、上記に述べた旭酒造の経営戦略面の課題と、我々の研究面での課題を解決することができた。しかし、インタビューを進める中で、「ブランド戦略やグローバル戦略、流通マーケティング戦略は結果的にそうせざるを得なかつただけで、計画的に策定したわけではない」ということが分かった。つまり、旭酒造の成功要因はブランド戦略やグローバル戦略、流通マーケティング戦略という 3 つの計画的な戦略だとしていた**我々の【仮説①】は実証されなかった**。【仮説①】が実証されなかったということは、旭酒造は意図的な計画的戦略だけではなく、創発的戦略を行っていたのではないかと考えた。創発的戦略とは、行動の 1 つ 1 つが集約され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されていく戦略である。なぜ創発的戦略を持ち出したのかというと、我々が社長インタビューに行った際の体験に似た事例があるからである。それは、『戦略サファリ』（ヘンリー・ミンツバーグ,1999）のホンダの事例だ。ホンダがアメリカで成功した際、その要因を調査するよう、英国政府が米国に本社を置く BCG（ボストン・コンサルティング・グループ）に依頼した。しかし、結果に疑問を抱いた学者が、ホンダのマネジャーに取材したところ、“物事は思ってもみない方向に進んだのです”と言った。つまりホンダの成功は、計画していた戦略が失敗し偶然得た機会で行ったことが創発的戦略であると言える。この【仮説①】の再検討のため、また【仮説②】を深く掘り下げるため、我々は神元氏の取り次ぎのもと、**旭酒造株式会社代表取締役社長である桜井一宏氏に再びインタビューへ行くことに成功した**(2017.12.06)。その結果、まず【仮説①】について、最初にあげた旭酒造の 6 つの特徴を実際のプロセスに照らし合わせてみると、すべて**失敗の度に学習し、理念に基づいて挑戦し続けた結果出来上がったもの**であったため、旭酒造が行ってきたことは**創発的戦略である**と言える。次に【仮説②】について、社長は「なくはないが、テキストマイニングで大枠の方向性を決めるのは難しい」と、我々が戦略策定に役立つツールであると考えた KH coder（テキストマイニング）を否定した。旭酒造はこれまで自分たちの行動を元に学習しイノベーションを起こしてきたため、既存のデータを活用するテキストマイニングは適さない判断されたようだ。このことから、旭酒造はやはり創発的戦略を行っているということが分かった。しかし、企業においては創発的戦略と計画的戦略のバランスが大切である。我々は、旭酒造の計画的戦略は「美味しいお酒をつくる」ということだと、特に社長へのインタビューを

通して実感した。

## 6. 結果や今後の取り組み

**【結論】旭酒造の成功要因は、計画的戦略とのバランスがとれた創発的戦略を行ってきたことである。**旭酒造は経営難でも経営理念である「おいしいお酒」の追及姿勢を崩さず、失敗の度に学習し絶えず挑戦をしてきた結果、現在の成功を遂げた。

**【今後の取り組み】他の中小企業ならテキストマイニングを経営戦略策定に役立てることができるのか。**本研究で用いた KH coder は旭酒造での採用には至らなかったが、上記の通り多くの利点がある。また、テキストマイニングをすでに取り入れている企業もたくさんあり、何より実際に我々が利用して有効な分析ツールであると感じたため、他の中小企業ならテキストマイニングを経営戦略策定に役立てることができるのかを検証していく。

## 7. 参考文献

- ・ 桜井博志(2014)『逆境経営』ダイヤモンド社
- ・ ヘンリー・ミンツバーグ(1999)『戦略サファリ』東洋経済新報社
- ・ BIG Interviews No.135「桜井博志」(DVD 視聴)
- ・ Philip Kotler & Gary Armstrong(2014)『コトラーのマーケティング入門第 4 版』丸善出版
- ・ 旭酒造 HP (<http://www.asahishuzo.ne.jp/index.php>) 2017.11.08
- ・ 株式会社日立システムズ HP (<http://www.hitachi-systems.com/company/>) 2017.12.07
- ・ 国税庁 平成 29 年 3 月酒レポート  
(<http://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/shiori-gaikyo/shiori/2017/pdf/000.pdf>) 2017.12.07
- ・ 国税庁 HP 国税庁統計年報書  
(<http://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/tokei/mokuji.htm>) 2017.09.24
- ・ 首相官邸 HP ([http://www.kantei.go.jp/jp/96\\_abe/actions/201404/24usa.html](http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/actions/201404/24usa.html)) 2017.12.07
- ・ 東京商工リサーチ  
([http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis\\_before/2012/1216330\\_2004.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis_before/2012/1216330_2004.html)) 2017.09.24
- ・ 平成 29 年 10 月 農林水産省 政策統括官  
([http://www.maff.go.jp/j/seisaku\\_tokatu/kikaku/pdf/sake\\_meguzi\\_2910.pdf](http://www.maff.go.jp/j/seisaku_tokatu/kikaku/pdf/sake_meguzi_2910.pdf)) 2017.09.29
- ・ マイナビ (<https://job.mynavi.jp/2018/>) 2017.09.24
- ・ 楽天市場 獺祭  
(<https://search.rakuten.co.jp/search/mall/%E7%8D%BA%E7%A5%AD/100337/>) 2017.09.30
- ・ KH coder (<http://khc.sourceforge.net/>) 2017.10.31
- ・ nikkei BP net 日本酒「獺祭」の挑戦  
(<http://www.nikkeibp.co.jp/article/matome/20150107/430802/?P=5>) 2017.10.31
- ・ nikkei BP net 杜氏がいらない酒造り、徹底した数値管理で職人技を超える【前編】  
(<http://www.nikkeibp.co.jp/article/tk/20141218/429027/?bpnet>) 2017.10.31
- ・ nikkei BP net 逆境の中から成功の秘訣をつかみ取る【後編】  
(<http://www.nikkeibp.co.jp/article/tk/20141224/429767/?P=1>) 2017.10.31

### <企画シート作成上の注意>

※本企画シートは審査の対象となり、予選会・本選の前に、審査を行っていただく大学教員・企業の方々に事前にお渡しいたします。

※本企画シートは、「日本語」で書かれたものとし、1 チーム・1 点提出してください。また、翌年 3 月に公開予定の「大会結果 Web ページ」に掲載されます。

※本企画シートの項目に沿って、ご記入をお願いいたします。各項目に文字数制限はありませんが、1~7 以外の項目を追加することは「不可」とさせていただきます。

※本企画シートは、作成上の注意を含め、4 ページ以内に収めてください。事務局から審査員に渡す際は、A4 サイズでプリントし、4 ページ目までをお渡しいたします。

※大会参加申込み時点から、チーム編成の変更（チームの人数・交代など）は、「不可」とさせていただきます。ただし、チームメンバーの留学等やむを得ない事情でチーム編成に変更が生じる場合は、西日本インカレ事務局にご連絡ください。事務局より手続きについてご連絡をさせていただきます。なお、参加申込書提出時からのチーム名変更は「不可」とさせていただきます。

※企画内容は、未発表の（過去に他誌・HP などに発表されていない）ものに限りません。ただし、学校内での発表作品は未発表扱いとなります。

※商品写真、人物写真、音楽などを掲載・利用する場合は、必ず著作権、版権の使用許諾を得てください。日経 BP 社・日経 BP マーケティング社は一切の責任を負いません。

※書籍や新聞等の文献から引用した場合は、出典先（使用した文献のタイトル・著者名・発行所名・発行年月など）を明記してください。統計・図表・文書等を引用した場合も同様に明記してください。また、Web サイト上の資料を利用した場合は、URL とアクセスした日付を明記してください。

※電話番号や住所などの個人情報は記載しないでください。

※パワーポイント内で動画を使用する場合は、必ず「有」とご記入ください。動画を使用する際の注意事項は参加要項に記載しております。

※プレゼンツールを使用する場合は、必ず使用するツール名をご記入ください。企画シートにご記入が無い場合は、発表当日の使用はできません。あらかじめご了承ください。