成熟産業における持続的競争優位の構築

ー日本酒産業における株式会社本田商店（龍力）のテロワール戦略と価値変換メカニズムー

三 島　匠

キーワード：ラグジュアリー戦略、ストーリーとしての競争戦略、キラーパス、関係性資産、資源ベース理論、模倣困難性、コモディティ化、日本酒学講義、VRIO、社会資本、時間圧縮の不経済、意味的価値、機能的価値

１．はじめに

1-1. 研究の背景

国内の日本酒産業は現在、長期的な成熟ならびに衰退のフェーズにある。戦後から高度経済成長期にかけて急速に拡大した酒類市場において、日本酒は長らく日本人のアルコール消費の中心を担い、各酒蔵は大量生産・大量消費モデルによって成長を享受してきた。

しかし、『お酒の経済学』等のマクロデータが示すように、1973 年（昭和 48 年）の約 177 万キロリットルをピークとして日本酒の国内消費数量は激減の一途を辿っている。この背景には、消費者のライフスタイルの変化や嗜好の多様化に加え、若年層のアルコール離れというマクロ環境の変化が存在する。さらには、ビールやワイン、あるいは低価格で飲みやすいチューハイなどの RTD（Ready to Drink）飲料への代替が急速に進んだことで、業界全体が構造的な需要縮小という深刻な脅威に直面することとなった。

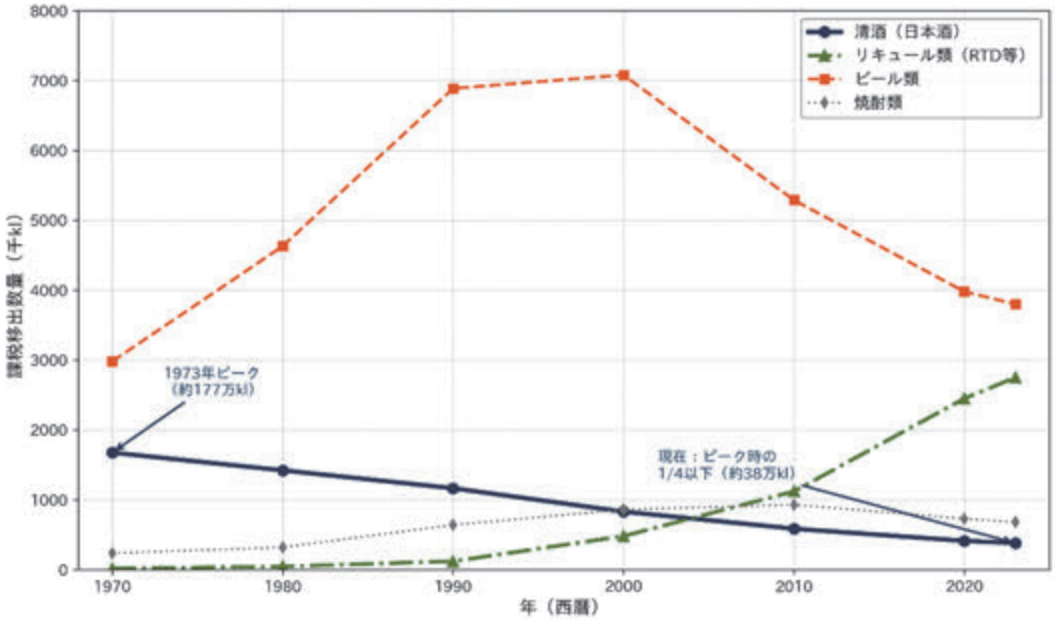

図１：日本国内におけるアルコール飲料の種類別課税移出数量の推移

（出所：国税庁『酒のしおり』をもとに筆者作成）

こうした過酷な生存競争を背景に、多くの酒蔵は従来の普通酒を中心とした薄利多売モデルからの脱却を図った。具体的には、精米歩合を高めた大吟醸酒や、醸造アルコールを添加しない純米酒に代表される特定名称酒へのシフトによる高付加価値化である。これはマイケル・E・ポーター（1995）の基本戦略に照らし合わせれば、コスト・リーダーシップ戦略から差別化戦略への明確な移行を意味する。しかし、業界を挙げて推進されたこの差別化戦略は現在、新たなジレンマを日本酒業界に引き起こしている。

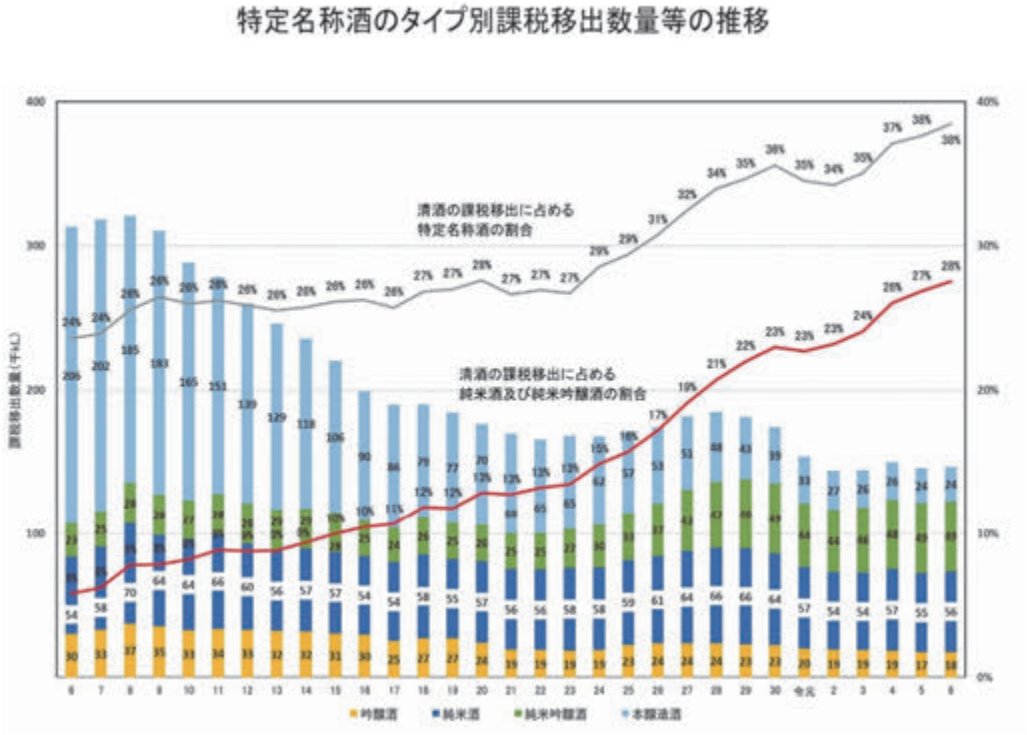

図２：清酒における特定名称酒（および普通酒）の課税移出数量の推移

（出所：国税庁『酒のしおり（令和８年７月版）』より引用）

1-2. 問題の所在：技術の平準化と機能的コモディティ化

日本酒業界が目指した高付加価値化・差別化の主戦場は、長らく精米歩合や使用酵母の違いといった機能的価値に集中してきた。精米歩合を 35%から 20%、さらには一桁台へと限界まで削り、より雑味のないクリアでフルーティーな酒を造るというアプローチが、長らく最高級酒の要件とされてきた。

しかし、近代の醸造科学と設備技術の発展は、この機能的価値による差別化を極めて困難なものにした。『日本酒学講義』等で詳述されているように、かつて酒造りは杜氏の暗黙知に強く依存する芸術的・職人的プロセスであった。だが現代では、国や自治体による優良な協会酵母の開発・配給網が確立され、さらにはサーマルタンクによる１度単位の厳密な低温発酵技術や、コンピュータ制御の精米機が広く普及している。これにより、かつての暗黙知は形式知化され、潤沢な資金と最新設備に投資さえすれば、理論上どの酒蔵でも高品質な大吟醸を再現することが可能となった。

結果として何が起きたか。各社がより高く米を削る、よりフルーティーな香りを出

すという数値化しやすいスペック競争に向かって差別化を図ったことで、逆説的に製品の同質化が引き起こされた。人間の味覚・嗅覚の感知限界を超えた過剰なスペック競争は、コストに対する付加価値の収穫逓減に陥っている。インタビュー調査においても、一般消費者は日常の食事との相性やブランドの認知度で購買を決定しており、過度なスペックの違いはもはや決定打になっていないという実態が浮き彫りとなっている。すなわち、日本酒市場は高級価格帯においてすら機能的コモディティ化が蔓延しており、従来の延長線上にある差別化戦略が機能不全に陥っているのが現在の問題の所在である。

1-3. 研究の目的とリサーチ・クエスチョン

機能的価値の追求が行き詰まる中、注目されるのが兵庫県姫路市に拠点を置く株式会社本田商店（代表銘柄：龍力）である。同社は、精米歩合の過剰な数値競争から距離を置き、テロワール、すなわち特A地区産山田錦を生み出す特定の土壌に極限まで特化した独自の高付加価値戦略を展開している。同社は、ワインの原産地呼称統制（AOC）にも通じるこのファクト主導のアプローチにより、成熟市場において確固たるブランドと持続的な競争優位を築くことに成功している。

本田商店の成功要因は、一般のビジネス事例においては「テロワールという『意味的価値』の巧みなマーケティング」として表層的に理解されがちである。しかし、Barney（1991）の資源ベース理論（RBV）の観点に立てば、他社による模倣困難性に裏付けられた「真の持続的競争優位」は、「テロワール」という概念の提唱そのものにあるのではない。真の持続的競争優位は、それを長年にわたって下支えする独自の歴史的条件や社会的複雑性にこそ存在する。加えて、長大な時間をかけて蓄積された質の高い「社会資本」や「関係性資産」も、その源泉として重要である。

そこで本研究の目的は、成熟産業において機能的コモディティ化からの脱却を図る企業が、いかにして独自の持続的競争優位を構築すべきかについて、本田商店の単一事例研究を通じて考察することにある。具体的には、以下のメイン・リサーチ・クエスチョン（以下、メインRQ）および2つのサブ・リサーチ・クエスチョン（以下、サブRQ）を設定する。

メインRQ：成熟しコモディティ化が進む日本酒産業において、本田商店はいかにして他社に模倣されない持続的競争優位を構築し得たのか？

サブRQ1：本田商店のテロワール戦略における一見して非合理な戦略的選択、すなわち「キラーパス」は、いかにして全体最適としての強力な競争優位を生み出して

いるのか？

サブ RQ２： テロワールという概念を市場価値へ変換する裏側で、大手の包括的なネットワークとは異なる、農家との個別の契約栽培を通じた長年にわたる関係性資産はいかにして構築され、機能しているのか？

本研究はこれらの問いを解明することで、単なる表層的なマーケティング手法の枠を超えた、資源ベース理論および競争戦略論に基づく中小企業の持続的競争優位の構築メカニズムを明らかにし、経営学における学術的貢献、ならびに日本酒業界をはじめとする伝統的成熟産業の経営者に対する実務的な示唆を提供することを目指すものである。

1-4. 論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

本章（第１章）での問題意識と研究課題の提示を受け、続く第２章では、日本酒業界の歴史的変遷とスペック競争がもたらした限界について、マクロデータとミクロな業界構造の双方の視点から整理する。第３章では、本研究の分析枠組みとなる経営学の主要理論として、資源ベース理論（RBV）を基点とし、企業間関係に注目する「関係性アプローチ」、見えざるつながりを評価する「社会資本理論」、および資産の蓄積プロセスを解明する「時間圧縮の不経済」に関する諸理論、ならびに楠木建（2010）の「ストーリーとしての競争戦略」とカプフェレ・バスティアン（2011）の「ラグジュアリー戦略」を提示する。第４章では、対照的な高付加価値化戦略をとる新政酒造（イメージ主導の高級化）との比較を交えながら、本田商店（ファクト主導の高級化）のテロワール戦略の事例を詳細に記述する。第５章では、本田商店の経営トップへのインタビューから得られた肉声と知見をもとに、先行理論を適用しながら設定したリサーチ・クエスチョンに対する考察と分析を行う。最後に第６章で、本研究の総括的な結論を述べるとともに、今後の研究課題を提示する。

２．理論的背景と業界構造

本章では、成熟産業である日本酒業界が直面している構造的課題を概観したうえで、本研究の分析枠組みとなる主要な経営学理論を提示する。具体的には、Barney（1991）のリソース・ベースト・ビュー（以下、RBV）、カプフェレ・バスティアン（2011）のラグジュアリー戦略論、楠木建（2010）の『ストーリーとしての競争戦略』、および田

中洋編著（2017）『ブランド戦略全書』等で示される関係性資産としてのブランド論を接合し、持続的競争優位の構築メカニズムを紐解くための理論的視座を構築する。

2-1. スペック競争の限界と機能的コモディティ化

前章で述べた通り、現代の日本酒産業における最大のボトルネックは機能的価値のコモディティ化である。これを経営戦略論の視点から紐解くと、Barney（1991）が指摘する、規模の経済や技術的ソフトウェアに依存した優位性の脆弱性に完全に合致する。

温度管理や酵母の純粋培養をはじめとする高度に標準化された現代の醸造技術は、特定の企業だけが独占できる生産要素ではない。バーニー（2003）が説くように、他社が容易にアクセス可能で、かつ購入可能な技術や設備、すなわちハードウェアおよびソフトウェアのみに依存した戦略は、一時的な優位性をもたらすことはあっても、必然的に競合他社による模倣を招く。日本酒における精米歩合はまさにその典型である。設備投資さえ行えば、どの企業でも一桁台の精米歩合を実現できてしまうため、VRIO 分析における模倣困難性（Inimitability）の要件を満たすことができない。

『日本酒学講義』が示す醸造科学の観点からも、この限界は裏付けられる。現代では、コンピュータ制御による精米機や、発酵温度を１度単位で精密に管理できるサーマルタンク、そして空調管理システムを用いた四季醸造が広く普及した。さらに、国や自治体の醸造試験場が優良な協会酵母を頒布することで、かつては杜氏の長年の勘と経験に依存していた腐造の防止や酒質の安定化という技術的ハードルは劇的に低下した。

くわえて、『お酒の経済学』で論じられる業界の構造的脅威として、消費者のアルコール離れや嗜好の多様化が進む中、酒蔵は限られたパイ、すなわち高級酒市場を奪い合う激しい競争を強いられている。その結果、各社は精米歩合の過度な引き下げや華やかな香りの追求といった、客観的に分かりやすいスペック向上に走った。しかし、精米歩合を 30%以下にまで引き下げたとしても、原料コストが指数関数的に跳ね上がる一方で、人間の舌が感知できる味覚の向上には限界がある。すなわち、コストに対する差別化の収穫逓減が発生しており、機能的価値に基づく競争は、資金力のある企業のみが生き残るチキンレースとも言える消耗戦へと変貌しているのである。

2-2. 意味的価値への移行の必要性とラグジュアリー・アプローチ

このように、機能的価値による差別化が限界を迎え、業界全体が精米歩合のチキン

レースとも言える消耗戦に陥る中、企業が生き残るためには新たな次元での価値創出が不可欠となる。それは、製品の客観的・物理的なスペックではなく、消費者の主観的な解釈や文脈に依存する意味的価値への移行である。

意味的価値とは、「なぜその酒を飲むのか」「その酒の背景にはどのような歴史や哲学があるのか」といったコンテクストの提供に他ならない。これは、従来のような消費者ニーズ調査に基づく市場対応型の製品開発（いわゆるマーケット・イン）や、競合他社との相対的なポジショニングを前提とした発想を超えるアプローチを要求する。すなわち、次章以降で詳述するラグジュアリー戦略論のような、自らのルーツ、すなわち時間と空間への絶対的な回帰と、独自の哲学による市場の教育が必要とされている。

カプフェレ・バスティアン（2011）が提唱するラグジュアリー戦略において極めて重要な視点は、プレミアム、すなわち高級品と、ラグジュアリー、すなわち贅沢品の厳密な区別である。プレミアム戦略が競合他社との性能比較において上位に位置づけられ、機能的優位性をアピールするのに対し、ラグジュアリー戦略はアンチ・マーケティングを基本原則とする。他者との比較を拒絶し、「自分たちが何者であるか」というアイデンティティとしての絶対的な価値を提示する。

日本酒業界にこれを当てはめた場合、精米歩合やアルコール度数といった客観的な数値は、プレミアム競争のツールにはなっても、ラグジュアリーの源泉にはなり得ない。ラグジュアリーの源泉は、その土地固有のテロワール、歴史的に形成されたヘリテージ、および造り手の譲れない哲学といった、金銭では直ちに買い集めることのできない要素に求められる。つまり、物理的な液体の価値から、それに付随する物語や哲学という意味の構築へとパラダイムシフトを図ることが、成熟産業における新たな競争優位の絶対条件となる。

2-3. RBV における「模倣困難性」の源泉

意味的価値への移行を実現し、それを長期にわたって維持するための条件を、ジェイ・B・バーニー（Barney, 1991）の RBV から詳述する。RBV は、企業の競争優位の源泉を外部環境、すなわち業界構造ではなく、企業内部に蓄積された経営資源（リソース）に求める。特に重要なのが、他社が容易に真似できない模倣困難性の構築である。

Barney（1991）は、資源ベース理論（RBV）において、持続的競争優位をもたらす「模倣困難性」を生み出す要因として、独自の歴史的条件（歴史的経路依存性）、因果関係の不明確さ、および人間関係などに根ざす「社会的複雑性（Social complexity）」の

３つを挙げている。

その後、このBarney（1991）が指摘した「人間関係や歴史に根ざした強み」を解明するため、経営戦略論はさらに精緻化されてきた。Dyer and Singh（1998）は、競争優位の源泉が単一の企業内部だけでなく、企業と企業の「関係性」の中に宿ることを示し、それを「関係的特殊資産（Relation-specific assets)」と定義した。さらに、Nahapiet and Ghoshal（1998）は、組織間の繋がりを価値ある「社会資本（Social capital)」と捉え、ネットワークの「構造的次元」、信頼に基づく「関係的次元」、共通のビジョンに基づく「認知的次元」の３つから体系化した。

重要なのは、こうした目に見えない関係性や社会資本の蓄積には「時間」が必要不可欠であるという点である。Dierickx and Cool（1989）は、信頼などの無形資産は日々の投資を時間をかけて蓄積した「資産ストック」であり、後発企業が豊富な資金力でそれを短期間で模倣しようとしても、効率が著しく低下して失敗に終わる「時間圧縮の不経済（Time compression diseconomies)」が働くことを証明している。

日本酒造りにおいて、最高品質の酒米である山田錦を安定確保するために築かれる伝統的な集落単位の包括的ネットワーク（いわゆる村米制度）や、農家一軒一軒・田んぼ一枚一枚と結ぶ個別最適な専属的契約栽培関係は、まさにこれら先行研究が示す「社会的複雑性」と「時間圧縮の不経済性」の極みであり、大企業の資本力を無効化する強固な参入障壁として機能する。

2-4. ストーリーとしての競争戦略と「キラーパス」

最後に、これらの経営資源をいかに組み合わせて戦略の論理を構築するかについて、楠木建（2010）の『ストーリーとしての競争戦略』の視点を導入する。楠木（2010）は、優れた戦略とは個別の打ち手の寄せ集めではなく、打ち手同士が因果論理で結びついたストーリーであると主張する。

戦略ストーリーが他社に模倣されず、持続的な優位性を保つための核心となるのが、いわゆる「キラーパス」という概念である。キラーパスとは、一見すると非合理に見えるが、ストーリー全体の中で俯瞰すると圧倒的な合理性を生み出す部分的な打ち手を指す。これは競合他社に対して、コスト対効果の観点から極めて非合理であるとの認識を抱かせるため、模倣の意欲を削ぐ心理的な参入障壁として機能する。

日本酒業界においては、精米歩合の引き下げといった物理的スペックの向上さえ行えば高価格化が可能であるという業界の常識が存在する。その中で、あえて過度な精米歩合を追求せず、土壌の差異や長期熟成といった、直ちに分かりやすい味覚の差や

短期的な投資回収につながりにくい要素に過剰なまでの執着と投資を行うことは、部分最適の視点からは非合理的なキラーパスに該当する。しかし、この一見非合理な執着こそが、ファクト主導の高級化という本田商店の全体ストーリーにおいて、他のいかなる酒蔵にも真似できないテロワール戦略の絶対的根拠を生み出すのである。

本研究では以降の章において、新政酒造が実践するイメージ主導のアンチ・マーケティング、すなわちラグジュアリー戦略と対比させながら、本田商店がこの RBV における独自の歴史的条件や社会的複雑性と、一見非合理なキラーパスをいかに組み合わせ、テロワールによる価値変換メカニズムを成立させているかを実証的に考察していく。

３．調査対象と研究方法

3-1. 調査対象企業（株式会社本田商店）の概要

本研究において、成熟かつ構造的衰退に直面する日本酒産業においてテロワール（気候風土や土壌の個性）に立脚した戦略を通じた持続的競争優位の構築メカニズムを解明するため、兵庫県姫路市に本社および醸造所を置く株式会社本田商店を調査対象企業（単一ケース）として選定した。

本田商店は 1921 年（大正 10 年）に創業し、代表銘柄である龍力を展開する老舗酒蔵である。同社を本研究のケースとして取り上げる最大の理由は、日本酒業界において米の生産地や土壌分析という新たな価値基準をいち早く見出した点にある。精米歩合や酵母の差異に代表される従来の醸造技術とは全く異なる次元に着目し、それを核とした独自戦略を数十年単位で長期的に実践している点で、極めて稀有な企業であると言える。

一般的に日本酒の品質は、水と米、そして杜氏の醸造技術の掛け合わせによって決まるとされる中、本田商店は「酒造りは米作りから」という確固たる哲学を掲げている。特に酒造好適米の最高峰とされる山田錦の調達において、同社は他社の追随を許さない執着を見せている。具体的には、兵庫県加東市秋津地区などの「特 A 地区」と呼ばれる、最高品質の山田錦が育つ極めて限定されたエリアの農家と強固な契約栽培関係を構築している。ここで特筆すべきは、同社の契約形態が、大手メーカーが古くから行ってきた集落単位の包括的な「村米制度」とは異なり、農家一軒一軒、あるいは田んぼ一枚一枚と直接結びついた「個別の専属的契約栽培」である点である。この取り組みは、単なる良質な原材料の調達・購買活動にとどまらず、農家と一体となっ

た土壌研究、地質分析、および肥料の改善にまで及んでおり、フランスの高級ワイン醸造におけるテロワールの概念を日本酒の領域に本格的に持ち込んだ先駆的事例と言える。

さらに、現代表取締役社長である本田龍祐氏の指揮のもと、同社はテロワールに基づくファクト、すなわち科学的根拠主導の高級化戦略を強力に推し進めている。かつての普通酒を中心とした薄利多売モデルから脱却し、全量特定名称酒へのシフトを完了させる一方で、インタビュー調査が示すように、現在は知的好奇心から拡大しすぎた商品ラインナップを意図的に絞り込み、選択と集中を図る経営努力を行っている。また、和食だけでなく洋食にも合わせやすいよう、「重心を後ろに置く」という、ワインのような味わいの設計に挑戦するなど、伝統的な日本酒の枠組みを超えたプロダクト・イノベーションにも積極的に取り組んでいる。これらの多角的な企業活動は、過度なスペック競争によって機能的同質化、すなわちコモディティ化が進む日本酒産業において、極めて特異かつ強固な競争ポジションを築く要因となっている。

3-2. 外部環境分析（業界の構造と脅威）

本田商店の戦略的独自性と土壌への執着が持つ合理的非合理性を浮き彫りにするためには、同社を取り巻くマクロ環境および業界構造を精緻に分析する必要がある。本節では、国内日本酒産業が直面している構造的な需要縮小、消費行動のパラダイムシフト、および競争ルールの変化という３つの重大な脅威について論じる。

第一の脅威は、マクロ的な需要の持続的かつ不可逆的な縮小である。『お酒の経済学』が示す各種データからも明らかなように、日本のアルコール飲料市場全体が少子高齢化によって縮小傾向にある中、日本酒の国内消費量の落ち込みはとりわけ顕著である。1973 年（昭和 48 年）のピーク時には約 177 万キロリットルを誇った課税移出数量は、現在ではその３分の１以下にまで激減している。この背景には、消費者のライフスタイルの洋風化に伴うビールやワインの日常化、そして近年急速に台頭しているチューハイなどのいわゆる RTD（Ready to Drink）飲料への代替が存在する。若年層のアルコール離れも相まって、日常的な晩酌という日本酒の伝統的な消費基盤は大きく失われた。

第二の脅威は、流通および消費行動のパラダイムシフト、特に伝統的ギフト市場の崩壊である。かつて日本酒は、中元や歳暮といった季節の贈答品、すなわちフォーマルギフトとして強固な需要基盤を持っていた。しかし、近年の虚礼廃止の動きにより、この市場は急速に縮小している。本田商店トップへのインタビューにおいても、「中

元・歳暮が減少した分、そのままパーソナルなデイリーギフトへと移行しているわけではなく、そこへどう刺さっていくかが極めて重要な課題である」との強い危機感が示されている。

さらに消費者の購買行動を分析すると、一般消費者が日本酒を選ぶ最大の動機は「今日は和食だから日本酒にしよう」という大枠のペアリング思考であり、その上で知名度がある銘柄が無意識に優先して選ばれる傾向が極めて強い。すなわち、ブランドの認知度が一定水準に達していない状態では、造り手側がどれほど製法やスペックの追求を訴求したところで、消費者の購買決定プロセスにおいては二次的な要素にしかならないという厳しい現実が横たわっている。

第三の脅威は、業界内部で引き起こされた差別化のパラドックス、すなわち機能的コモディティ化である。需要縮小に対抗するため、多くの酒蔵は高付加価値化を目指し、純米酒や大吟醸酒といった特定名称酒へのシフト戦略を採った。しかし、『日本酒学講義』等に詳述されているように、温度制御機能を備えたサーマルタンクやコンピュータ制御の精米機といった近代的な醸造設備の普及、さらには優れた協会酵母の全国配給により、酒造技術の標準化が急速に進んだ。その結果、精米歩合を高めて綺麗でフルーティーな酒を造るというかつての高度な差別化要素は、資金を投じて設備さえ整えればどの酒蔵でも再現可能なものへと変質した。精米歩合の数値に依存する客観的なスペック競争は、当初は分かりやすい価値基準であったが、全社が一斉に同じ指標で競い合った結果、指数関数的なコスト増と味の差異の限界、すなわち収穫逓減を招き、同業者間の敵対関係が激化する過酷なレッドオーシャンを生み出している。

3-3. データ収集方法（インタビュー調査の概要など）

本研究は、上述した業界の構造的課題、すなわち機能的コモディティ化と需要基盤の喪失に対して、本田商店がいかにしてテロワールと関係性資産という模倣困難な資源を構築し、持続的競争優位を確立しているかを明らかにするための定性的な事例研究である。

事例研究アプローチを採用した理由は、本田商店の戦略の中核を成す長年にわたる農家との関係構築に裏打ちされた歴史的経路依存性や社会的複雑性、さらには一見して非合理に見える意思決定の背景にあるトップの因果論理といった要素が、定量的な財務データや業界統計のみからは抽出することが極めて困難であるためだ。

本研究におけるデータ収集は、インタビューによる一次データと、文献および統計資料による二次データを組み合わせたトライアンギュレーションによって行った。

一次データの収集として、株式会社本田商店の経営トップである代表取締役社長・本田社長に対し、2026 年（令和８年）５月 13 日 13 時より約３時間に渡り、株式会社本田商店本社において、半構造化インタビューを実施した。半構造化インタビューの手法を採用した理由は、事前に設定した RBV やブランド戦略論に基づく質問項目を基軸としつつも、対話の展開に応じて経営者の生の思考プロセスや葛藤、さらには創発的な戦略の存在といった予期せぬ事実を柔軟に引き出すためである。

インタビューにおいては、主に以下の点について深く掘り下げた。

１.一般消費者の購買基準における知名度と品質追求の対立に対する経営トップの認識、および中元・歳暮市場縮小に伴うデイリーギフト市場への戦略的対応の現在地。

２.かつての知的好奇心に起因する商品ラインナップの過剰な拡大に対する反省と、現在の選択と集中に向けた意思決定の背景。

３．楠木建（2010）の提唱するキラーパス、すなわち部分最適では非合理だが全体最適で圧倒的合理性を生む要素を検証するための、秋津などの「特 A 地区」の土壌に対する過剰な執着と、大手の包括的ネットワークとは一線を画す、個別農家との専属的な契約栽培を通じた関係性構築の歴史。

４.ワインと同様にテロワールを重視し、「重心が後ろにある酒」を目指すという、プロダクト設計における因果論理。

得られたインタビューの肉声は文字起こしを行い、バーニー（2003）の RBV、特に VRIO フレームワークにおける模倣困難性の概念と照らし合わせてコーディングを実施した。

さらに、これらの一次データを客観的に補完するため、二次データとして各種文献の分析を行った。『お酒の経済学』による業界マクロデータの裏付けや、『日本酒学講義』による醸造科学および精米競争の技術的限界の証明を行った。また、田中（2017）『ブランド戦略全書』の第２章および第３章で論じられる関係性資産としてのブランド論、ならびに第７章の地域ブランド論の枠組みを援用し、本田商店と特約農家との 30 年以上に及ぶ関係性が、いかにして強力な無形資産へと変換されているかを理論的に跡付けた。

これらの定性的データと経営学の理論的枠組みを往復する仮説形成型のアブダクション・プロセスを通じて、本田商店の戦略メカニズムの解明を試みた。

４．事例の対比：日本酒の高級化における２つのアプローチ

4-1. 新政酒造における「イメージ主導の高級化」とアンチ・マーケティング

秋田県に拠点を置く新政酒造の代表取締役社長である佐藤祐輔氏は、近年における日本酒の高付加価値化およびブランド化を最も体現している経営者の一人である。かつては市場の低迷とともに業績を落としていた伝統的な地方酒蔵であったが、第８代当主である佐藤氏の主導のもと、抜本的なリブランディングを断行し、現在では入手困難なカルト的人気を誇るブランドへと変貌を遂げた。

新政酒造の戦略の本質は、カプフェレ・バスティアン（2011）が提唱するラグジュアリー戦略の文脈で読み解くことができる。すなわち、機能的なスペックではなく、ブランドの世界観や哲学、あるいは当主の作家性を前面に押し出した、イメージおよびアイデンティティ主動の高級化である。カプフェレ・バスティアンは同戦略において、顧客のニーズに応え、他社と機能を比較してポジショニングする手法という伝統的なマーケティングを否定し、ラグジュアリーブランドを構築するためのアンチ・マーケティングの法則を提唱している。新政酒造の展開する戦略は、まさにこのアンチ・マーケティングの体現と言える。

第一の法則は、顧客の要望に応えずクリエイターのビジョンを優先することである。新政酒造は、市場で好まれる分かりやすいフルーティーな香調（新潟大学日本酒学センター編，2022）や、大吟醸をはじめとする特定名称といったスペックの明瞭性を意図的に放棄した。すべての酒を純米造りとし、秋田県産米のみを使用、さらには自蔵が発祥である協会６号酵母のみを使用するという、極めて制約の多い醸造方針を自らに課した。また、あえて手間がかかり生産効率の落ちる伝統的な生酛造りや木桶仕込みに回帰することで、近代醸造技術による効率化に背を向けている。これらは一般的なマーケティングリサーチから導き出される、低価格かつ平易な味わいを求める顧客ニーズへの迎合ではなく、「我々は何者であり、何を表現したいのか」というアイデンティティの強烈な発露である。

第二の法則は、製品の機能を比較させないことである。この法則を体現する新政酒造の最大のアクションが、金賞獲得を目的とした鑑評会用出品酒（特醸酒）の醸造廃止と、市販酒コンテストからの離脱である。従来、鑑評会での金賞受賞は最高品質の証明とされてきたが、それは同時に他社と横並びで点数を競い合う相対評価（スペック競争）の世界を意味する。新政はここから完全に離脱することで、他人が定めた基準による比較そのものを強烈に拒絶した。

さらに、新政酒造の代表作である「No. 6」シリーズなどを筆頭に、ボトルラベルには特定名称といった従来のヒエラルキーを示す表記が極力排除され、代わりにワインのエチケットを思わせる洗練されたタイポグラフィや哲学的なテキストが記載されている。これにより、消費者は特定名称に依存する既存の価格比較の土俵から強制的に引き離される。機能ではなく、新政という唯一無二の「アート作品」であるという事実のみが、高価格を正当化する根拠となるのである。

第三の法則は、製品を容易に手に入れさせないための厳格な流通統制である。新政酒造は、製品の価値を理解し、適切な温度管理とブランドのストーリーを語れる限られた特約酒販店にのみ商品を卸している。量販店での値引き販売や、ウェブ上での不当なプレミアム価格での転売を厳しく監視・統制することで、希少性と権威に裏打ちされたブランドのオーラを維持している。

このように、新政酒造のアプローチは、6号酵母の発祥という歴史的な文脈を基礎としながらも、そこに現代的なデザイン、アート性、および哲学的なストーリーテリングを掛け合わせることで、消費者の感情や美意識に訴えかけるイメージ主導の意味的価値を構築している。

これは極めて強力な高付加価値戦略であるが、同時に一つの脆弱性も孕んでいる。それは、ブランドの魅力が現代表である佐藤氏の強烈なカリスマ性や天才的なプロデュース能力に強く依存している点である。イメージや世界観主導の戦略は、常に消費者の感性を刺激し続けるための、矢継ぎ早の新作発表やアートコラボレーションといった斬新なコンセプトを発信し続ける必要があり、本質的にはファッション産業に近い性質を持つ。また、洗練されたラベルデザインや木桶造りという様式そのものは、表層的に他の酒蔵が模倣しやすいという側面も否定できず、スペック競争とは異なる「イメージ競争」や「デザイン競争」に陥るリスクを内包している。

4-2. 本田商店における「ファクト主導の高級化」と因果論理

一方、本田商店が展開する龍力の高付加価値化戦略は、新政酒造のイメージ主導かつアート的なアプローチとは根底から軌を一にしない。本田商店が依拠するのは、限りなく科学的および歴史的な事実に裏付けられたファクト主導の高級化である。その中核を成すのが、日本酒業界において同社が誰よりも早く、そして過剰なまでに深く追求してきたテロワール、すなわち土壌や環境の概念である。

本田商店の代表取締役社長である本田社長へのインタビューによれば、一般の消費者が日本酒を購買する際の大前提は今日の食事が和食や魚料理に合うかであり、次い

でブランドを聞いたことがあるかという認知度であるという。この実態に対して、大吟醸をはじめとするいかに米を磨いたかという造り手の論理による説明ばかりを繰り返すことは、消費者の興味を削ぐものであり、「作り方の説明ばかりをする業界は滅びる」と同氏は強い危機感を示している。同氏によれば、デジタルカメラの画素数競争が消費者を置き去りにしたように、客観的なスペック競争は限界を迎えている。

そこで本田商店が採用したのが、「最高の酒には最高の米が必要であり、最高の米には最高の土壌が必要である」という、農産物としての原点回帰の論理であった。

同社がこのテロワール戦略へと舵を切った真の背景には、単なる競合他社との差別化を超えた、地域文化および日本文化の証明という経営トップの強い哲学が存在している。ローカルな土地の文脈をどれだけ広く深く語ることができるかという挑戦であり、客観的ファクトをもって地域固有の価値を世界に説明しようとする試みである。同社は、酒造好適米の最高峰とされる山田錦の中でも、最高品質とされる兵庫県特 A 地区産の山田錦に徹底的に固執した。しかし、単に良質な米を使用していると主張するだけでは、資金力のある大手酒造メーカーが容易に模倣できてしまう。

ここで特筆すべきは、楠木建（2010）が『ストーリーとしての競争戦略』において提唱するキラーパス、すなわち一見して非合理な選択の存在である。キラーパスとは、部分最適の視点で見ればコストや手間ばかりがかかり不条理に見えるが、ストーリー全体に組み込まれることで圧倒的な合理性を生み出す戦略要素を指す。

本田商店における最大のキラーパスは、味覚に直接結びつかない土壌の分析への過剰な投資と執着である。インタビューにおいて本田社長は、大手メーカーが特 A 地区の土壌研究を模倣しなかった理由について、「ぶっちゃけ土を調べても酒がうまくならんからね」と語り、当初は他社から土の違いで味が異なるとは聞いたことがないと一蹴されたことを述懐している。醸造科学を重んじる同業他社や周囲の視点から見れば、田んぼの土壌がどのような地質学的プロセスを経て形成されたのかを研究することは、短期的な売上や味の向上に直結しない非合理的なコスト（無駄な投資）とみなされる。しかし、経営トップである本田社長の視点から見れば、この過剰な探求こそが、将来的に最高品質の米を引き出し、テロワールという唯一無二のブランド価値を世界に示すための極めて合理的な先行投資であった。この「誰の目から見るか」による合理性の非対称性こそが、他社の追随を遅らせるキラーパスとして強烈に機能しているのである。

しかし、この一見非合理な土壌研究こそが、本田商店の戦略に他社が追随できない絶対的な地質学的根拠を与えた。同社は、先祖代々の曖昧な伝承やイメージではなく、

その土地が川の氾濫や沼の底といった地質学的プロセスを経て形成されてきた、3000万年前からの歴史という時間の厚みをデータによって見える化し、科学的な根拠をもって証明した。本田社長が語るように、かつて農家が粘土質で作業がしにくいと嘆いていた土壌を、3000万年前からの大地の履歴が生んだ唯一無二の粘り、すなわちこの土地にしかない資産として価値転換した。

さらに、その米のポテンシャルを最大限に引き出すため、あえて数年間の低温熟成を経ることで米由来の深い旨味を引き出している。これにより、口に含んだ際の味覚の重心が後方に位置する、世界の高級ワインと同様の構造を持つ酒質を実現した。これは、前述した消費者の今日は和食だからという購買の大前提そのものを破壊し、洋食の最高峰のガストロノミーとも深く調和するグローバルなラグジュアリー商材への価値転換を意味している。

土壌研究というキラーパスと熟成という時間への投資が組み合わさることで、ファクト主導の高級化という全体ストーリーが圧倒的な合理性を獲得するに至っている。

さらに、Barney（1991）が提示したRBVの観点から見ても、本田商店の戦略は極めて強固な模倣困難性を内包している。同社が依拠する特A地区の土壌から生産される最高級山田錦は、単に資本を投下すれば市場で即座に調達できるものではない。そこには、農家との個別の専属的契約栽培を通じた30年以上にわたる強固な社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）と信頼が存在する。特定の田んぼの土壌データを共有し、互いにリスクを背負いながら最高の米作りを探求するこの関係性は、単なる長年の付き合いを超えた本質的な関係性資産として機能している。

特筆すべきは、こうした社会関係資本や信頼が、物的資本（設備）のように金銭で瞬時に獲得できるものではなく、時間をかけてコツコツと投資し、積み重ねなければ構築できないという性質である。本田社長のインタビューによれば、農家との間にこの関係性が定着するには「最低でも６年」を要するという。これは経営学における時間圧縮の不経済（お金を出しても時間をショートカットできない性質）が強力に働いていることを示している。本田商店の現在の水準に至る数十年の歴史的経路依存性に裏打ちされた時間の蓄積こそが、いかに資本力のある他社であっても模倣できない最大の参入障壁となっている。

なぜ資本力に勝る大手メーカーがこれに追随してこないのか。大手メーカーの多くは、伝統的な村米制度に代表される、特定のエリア全体から大量にお米を買い上げる「面」としての効率的な調達システムを最適化させてきたため、田んぼ一枚ごとの点としての差異に踏み込むことは、自らの合理的システムを破壊することを意味する。

すなわち、大企業特有のイノベーションのジレンマが追随を構造的に阻んでいる。本田社長が手間がかかり高度な学習を要するため他社は参入しないと語る通り、この戦略の最大の参入障壁は資金力ではなく、大企業の組織的硬直性と、歴史および時間という絶対的な時空に設定されているのである。

一方で、経営トップの旺盛な知的好奇心と探求心に導かれた技術革新は、結果として製品の品数が過度に増え、経営資源の分散を招くという副作用ももたらした。現在、同社はこの現状を直視し、組織のフォーカスを維持するために一度ラインナップを畳むという、選択と集中へ向けた構造改革のフェーズを迎えている。

新政酒造がクリエイターのビジョンと美意識という無形のオーラによって意味的価値を創出しているのに対し、本田商店は日本文化の証明という哲学のもと、土地の歴史と土壌の科学的証明という覆しがたいファクトと、農家との長期的な関係性資産によって意味的価値を創出している。両者はともに脱スペック競争を果たしながらも、その背後にある持続的競争優位の源泉の性質は大きく異なっている。次章では、この本田商店のファクト主導の戦略がいかにして市場の経済的価値へと変換されているのか、その戦略的メカニズムについてさらなる深掘りを行っていく。

表１：高付加価値化（脱スペック競争）における２つのアプローチの比較

比較項目	新政酒造 【イメージ主導の高級化】	本田商店（龍力） 【ファクト主導の高級化】
戦略の核（コア・バリュー）	当主のクリエイティビティ、アート性、哲学	テロワール（土壌の履歴）、地質学、科学的根拠
情報・スペックへの態度	情報の隠蔽（非比較化）：特定名称を排除し、ワインのエチケット化で他社との比較を拒絶	情報の深掘り（証明）：3,000万年前からの土壌データなどを可視化し、科学的ファクトで絶対的価値を証明
プロダクトの方向性	伝統回帰（生酛造り、木桶仕込み、6号酵母のみの使用）	グローバル適応（長期低温熟成により、重心を後ろに置くという洋食対応の酒質）
「キラーパス」の要素	金賞を目的とした鑑評会用出品酒の廃止、特約店による厳格な流通統制	短期的利益に直結しない土壌分析への過剰投資、キャッシュフローを遅らせる長期熟成
模倣困難性の源泉	経営者個人のカリスマ性、天才的なプロデュース能力（属人的）	農家との個別契約栽培による社会資本、時間圧縮の不経済（歴史的・関係的）
意味的価値の性質	消費者の感性・美意識への訴求	ローカルな文脈と事実に対する納得感への訴求

（出所：本田商店へのインタビュー、各社公開資料および関連文献をもとに筆者作成）

５．分析と考察

本章では､第４章で記述した本田商店の「ファクト主導の高級化(テロワール戦略)」の事例に対し、第２章で整理した経営学の理論的フレームワーク（RBV､『ストーリーとしての競争戦略』､ブランド論・ラグジュアリー戦略）を適用し、同社がいかにして持続的競争優位を構築しているのか、その因果メカニズムを分析・考察する。

5-1. コスト・リーダーシップ戦略の限界とアンチ・マーケティングの実践

本田商店の戦略的転換の第一の要諦は、業界全体が陥っていた機能的価値のコモディティ化からの完全なる脱却と、自社主導の価値基準の再構築にある。

先の章において各種データで確認した通り、現代の日本酒業界においては、優良な協会酵母の普及やコンピュータ制御の精米機、あるいは四季醸造を可能にするサーマルタンクといった近代設備へのアクセスが容易となった。バーニー（2003）が提示したRBVの視点に立てば、競合他社が市場で容易に調達可能な最新の醸造設備をはじめとする物理的および技術的資源に依存した差別化は、VRIOフレームワークにおける模倣困難性を欠如させており、必然的に同質化の罠に陥る。結果として、精米歩合という機能的スペックは、コスト・リーダーシップ戦略の変形とも言える、いかに原価を投じて数値を削るかというチキンレースへと変質し、収穫逓減を引き起こしていた。

株式会社本田商店の代表取締役社長である本田社長は、インタビューにおいて「作り方の説明ばかりをする業界は滅びる」と強い危機感を示した。また、デジタルカメラの画素数競争と同様にスペック競争が限界を迎えていると指摘している。これは、機能的コモディティ化の限界を現場のトップが鋭く看破していた証左と言える。消費者の購買行動の本質は、今日の食事が和食や魚料理に合うかというペアリング思考と、ブランドを聞いたことがあるかという認知度にあり、業界の過剰なスペック競争は消費者の本質的なニーズから大きく乖離していた。

この構造的課題に対する本田商店の解答が、カプフェレ・バスティアン（2011）の提唱するアンチ・マーケティングの法則の実践であった。新政酒造がアートや哲学というビジョンによってスペック比較を拒絶したように、本田商店はテロワール、すなわち土壌の科学的根拠という全く別の次元に価値の軸を移すことで、既存の精米歩合のヒエラルキーから意図的に離脱した。いかに米を磨いたかではなく、いかなる土壌で育った米であるかという新たな価値基準を提示することは、競合他社との相対的な

機能比較を無効化し、自らが設定したファクト主導の土俵で絶対的な意味的価値を独占する、ラグジュアリー戦略の極めて高度な実践であると評価できる。

5-2. ストーリーの核としての「キラーパス」（一見して非合理な選択）

本田商店が提唱したテロワール戦略が、単なるマーケティング上のキャッチコピーといった表層的な意味的価値に留まらず、他社を寄せ付けない持続的競争優位へと昇華されている最大の理由は、その戦略構造の内部に強力な非合理性を内包している点にある。これは、楠木建（2010）が提唱したキラーパスの概念によって鮮やかに説明される。

キラーパスとは、短期的な利益や効率といった部分最適の視点から見れば不条理かつ非合理に見えるが、全体のストーリーに組み込まれることで圧倒的な合理性と模倣困難性を生み出す意思決定を指す。本田商店における最大のキラーパスは、味覚に直接結びつくとは限らない土壌の地質学的分析に対する過剰な投資と執着である。

本田社長のインタビューによれば、本田商店が特A地区の土壌が形成された地質学的プロセスや大地の履歴を徹底的に研究する姿を見て、大手を含む競合他社は追随しなかった。本田社長が「ぶっちゃけ土を調べても酒がうまくならんからね」と語り、当初は他社から土の違いで味が異なるとは聞いたことがないと一蹴されたと述懐していることは、極めて示唆に富んでいる。従来の醸造科学のパラダイムに囚われた他社や周囲の視点から見れば、発酵や精米といった製造工程ではなく、直接的にコントロールが困難な農地の土壌に多大な時間とコストを割くことは、短期的利益に直結しない非合理な無駄な投資と映った。

しかし、意思決定者である本田社長の視点から見れば、この一見非合理な投資こそが、テロワールという目に見えない概念に対し、なぜこのエリアの米が最高品質であるのかという覆しがたい科学的ファクトを与え、消費者の納得感に基づく意味的価値を極大化させるための極めて合理的な先行投資であった。この誰の目から見るかによる非対称性こそが、競合の模倣を遠ざけつつ、本田商店の全体ストーリーにおいて決定的な役割を果たしているのである。

さらに同社は、特A地区の山田錦のポテンシャルを最大限に引き出すため、醸造後すぐに販売して短期的なキャッシュフローを得ることを放棄し、あえて長期間の低温熟成を行うという第二のキラーパスも実行している。製品を長期間保管することは資金繰りの観点からは非合理極まりないが、重心が後ろにある、すなわち後味がしっかりとして洋食にも合う酒を創出するというプロダクト・イノベーションの全体最適に

おいては、不可欠なピースとなっている。これらの非合理性が強固に結びつくことで、競合他社の模倣意欲を根本から削ぐ心理的な参入障壁として機能している。

5-3. ファクトの裏付けと「生産要素へのアクセス」の反転

キラーパスによって獲得された土壌の地質学的根拠というファクトは、RBV における生産要素へのアクセスの非対称性という観点から、業界の競争ルールを完全に反転させる効果をもたらした。

Barney（1991）が提示した理論が示す通り、企業が持続的競争優位を保持するためには、その源泉となる経営資源が他社にとって移動困難、すなわち非移動性を持たなければならない。近代的な醸造設備の普及は、ハードウェアやソフトウェアといった生産要素へのアクセスを極めて平等なものにした。資本力さえあれば、最新の精米機や精密なサーマルタンクなどの近代設備は、いかなる競合他社であっても市場から容易に調達可能である。

しかし、本田商店が価値の源泉を醸造設備から、特 A 地区の最高級山田錦という農作物、さらに言えばその米を育む特定の土壌へとシフトさせたことで、生産要素へのアクセス構造は劇的に変化した。特 A 地区の優良な農地、すなわちテロワールは物理的に拡張不可能であり、極めて限られた希少資源である。

本田商店は、3000 万年前からの大地の履歴を可視化した土壌データの蓄積というファクトを通じて、いかなる区画の田んぼから収穫された米が真に優れているかという情報の非対称性を獲得した。資金力のある大手メーカーが後から市場に参入を試みても、最も価値のある特 A 地区における最良の農地からの生産物は、長年の信頼関係に基づき、すでに本田商店によって独占的あるいは優先的に確保されている状態にある。

つまり、機能的コモディティ化の時代においては、最新設備へのアクセスではなく、模倣も代替も不可能な独自の自然環境や農地といった一次産業要素へのアクセスをいかに強固に囲い込むかが、VRIO における絶対的な優位性を生み出すための決定的な鍵となる。このように、競争優位の源泉が製造工程から原材料の生産環境へと移行する、戦略的な反転現象が起きている。

5-4. 模倣困難性の正体：特約農家との「関係性資産」

そして、本田商店のテロワール戦略が究極的に模倣不可能である最大の理由、すなわち参入障壁の正体は、ファクトを支える裏側に蓄積された時間と人間関係、すなわち特約農家との関係性資産に帰結する。

田中（2017）『ブランド戦略全書』において提示される、関係性資産としてのブランド論および地域ブランド論が示す通り、強力なブランドとは単なる商標ではなく、ステークホルダーとの間に長期間にわたって構築された信頼と協働のネットワークの総体である。本田商店は、兵庫県の特A地区において、伝統的な村米制度に代表される集落単位の包括的なネットワークとは一線を画し、農家一軒一軒、あるいは田んぼ一枚一枚と直接結びついた「個別の専属的契約栽培関係」を構築している。

このパートナーシップは、Dyer and Singh（1998）が提唱する「関係的特殊資産」の極めて純度の高い実践である。特定の田んぼの土壌データを科学的に共有し、本田商店のためだけに個別に最適化された最高の山田錦を栽培するという共同作業は、両者の間でのみ価値を発揮する特注の資産であり、他社が市場から容易に調達できるものではない。一般的な大手酒造と本田商店における原材料調達ネットワークの構造的な違いを比較・整理したのが表２である。

表２：原材料調達ネットワークと関係性資産の比較

比較項目	一般的な大手酒造 （従来の村米制度等）	本田商店 （テロワール・アプローチ）
調達の単位	集落・地域単位（面での調達）	田んぼ一枚単位（点でのピンポイント調達）
重視する価値	効率性、均質性、安定的な大量確保	土壌（地質）の特異性、最高品質（特A地区）
取引の期間	中・長期（ただし条件次第で代替可能）	最低6年～数十年（世代を超えた長期専属契約）
関係性の性質	経済的合理性に基づく取引関係	互恵性と信頼に基づく強固な社会資本
模倣困難性	低～中（資本力があれば類似の構築が可能）	極めて高い（時間圧縮の不経済が働くため）

（出所：本田商店へのインタビューおよび関連文献より筆者作成）

さらに、この見えざる関係性資源は、Nahapiet and Ghoshal（1998）の「社会資本の３次元」によって論理的に解剖できる。第一に「構造的次元」として、本田商店は特A地区の農家ネットワークの深部に直接入り込んでいる。第二に「関係的次元」として、長年にわたり米を高い価値で買い支えてきた実績に基づき、相互の強固な「信頼」と「義理」を醸成している。そして第三に「認知的次元」として、農家がかつてネガティブに捉えていた粘土質土壌を「大地の資産」と再定義し、共にテロワールを世界に証明するという「共通のビジョンと物語」を共有している。

このように３つの次元すべてが高密度で揃った社会資本の蓄積は、Dierickx and

Cool（1989）の言う「資産ストック」そのものである。本田社長がインタビューにおいて、他社は追随しないであろう理由として手間の多さと地道な学習の必要性を挙げていることや、農家との信頼関係が定着するには最低でも３期にわたる６年の継続が必要であり、現在の水準に至るまでには 30 数年の歳月を費やしてきたと指摘している事実は極めて重い。

大手メーカーが仮に特 A 地区の農地を買い上げようと巨額の資本を投じたとしても、地域コミュニティに根付いた人間関係や、失敗と改善を繰り返しながら蓄積された数十年の時間の積み重ねを、資金力によって短縮することは物理的に不可能である。すなわち、ここには Dierickx と Cool が証明した「時間圧縮の不経済」が強固に働き、Barney（1991）の RBV が指摘する独自の歴史的条件（経路依存性）と社会的複雑性が大企業の参入を拒絶している。

新政酒造がクリエイターのビジョンと美意識という無形のオーラによって消費者との関係性を構築しブランド化したのに対し、本田商店は土壌という覆しがたいファクトを媒介にして、生産者である農家との間に数十年に及ぶ強固な関係性資産を構築した。この時間の積み重ねと地域の絆という目に見えない資産こそが、成熟産業において本田商店を唯一無二の存在に押し上げている模倣困難性の正体なのである。

表３：本田商店と特約農家の関係性資産（社会資本の３次元）の構造

社会資本の次元	理論における定義	本田商店の事例における具体的事象（ファクト）
構造的次元（Structural dimension）	ネットワークの枠組み。誰と、どのように繋がっているか。	大手メーカーの包括的な村米制度とは異なる、特A地区の優良農家一軒一軒（あるいは田んぼ一枚一枚）との直接的かつディープな個別の専属的契約栽培関係。
関係的次元（Relational dimension）	ネットワーク内で生み出される「信頼」「規範」「義理」など。	山田錦の需要変動にかかわらず、長年にわたり米を高い価値で継続的に買い支えてきた実績に基づく、相互の強固な信頼関係と義理（最低6年～数十年以上の蓄積）。
認知的次元（Cognitive dimension）	相互の理解を促進する「共通のビジョン」「物語」など。	農家がかつて作業しづらいとネガティブに捉えていた粘土質土壌を大地の資産と再定義し、共にテロワールを世界に証明するという共通のビジョンと物語の共有。

（出所：Nahapiet and Ghoshal（1998）をもとに筆者作成）

６．結論：テロワール戦略による価値変換と持続的競争優位の構築

6-1. 本研究の総括（リサーチ・クエスチョンに対する回答）

本研究の主たる目的は、機能的価値のコモディティ化が進行する成熟した日本酒産業において、本田商店がいかにして他社に模倣されない持続的競争優位を構築したのかというメインRQの因果メカニズムを、定性的な事例研究から明らかにすることであった。第５章までの理論的および実証的分析を踏まえ、設定した２つのサブRQに対する回答を総括する。

まず、第一のサブRQである「本田商店のテロワール戦略における部分の非合理、すなわち『キラーパス』は、いかにして全体最適としての強力な競争優位を生み出しているのか」という問いについて総括する。

結論として、本田商店における味覚に直接結びつかない土壌の地質学的な分析に対する過剰な執着というキラーパスは、日本酒の価値基準を「いかに米を磨くか」という客観的スペックから、「いかにその土地の歴史を証明するか」という科学的および文化的根拠へと強制的に転換させる機能を持っていた。他社にとってこの土壌へのアプローチは、手間がかかり、地道な学習を要し、かつ非効率であるという理由から、合理的非参入の対象となる。しかし、この一見非合理に見える時間の積み重ねと地質学的な物語の追求こそが、カプフェレ・バスティアン（2011）のラグジュアリー戦略が要請する絶対的で比較不可能なアイデンティティを構築している。

ここで極めて重要なのは、このキラーパスが単なる他社との差別化に留まらず、ローカルの文脈を徹底的に深掘りすることによって、地域文化や日本文化の素晴らしさを世界に向けて毅然と証明するという、トップの強烈なアイデンティティと哲学に裏付けられている点である。さらに、同社はこの土壌分析を起点としつつ、低温熟成によって味覚の重心を後方に置く独自の酒質設計を確立することで、従来の日本酒が前提としていた和食とのペアリングという枠組みを超え、世界の高級ワインと並び立ち洋食とも深く調和する絶対的な市場価値を創出している。

結果として、全体最適としてのファクト主導の高付加価値化が、圧倒的な合理性とともに成立しているのである。

次に、第二のサブRQである「テロワールという概念を市場価値へ変換する裏側で、農家との長年にわたる関係性資産はいかにして構築され、機能しているのか」という問いについて総括する。

結論として、本田商店と特A地区の特約農家との関係性資産は、単なる購買取引を

超えた運命共同体としての歴史的経路依存性によって構築されており、これが究極の参入障壁として機能している。本田社長のインタビューで明らかになった通り、農家との信頼関係が定着するには最低でも３期、すなわち６年を要し、現在の同社の水準に至るまでには30数年という時間の蓄積が存在する。山田錦の需要変動にかかわらず継続的に米を買い支え続けてきた実績に基づく安心感と、点としての個別の農家と密に連携する社会的複雑性は、後発企業がどれほど巨額の資本を投じても時間を短縮して獲得することは不可能である。

これに対し、大手メーカーは特定のエリア全体から大量に買い上げる「面」としての効率的な調達システムを伝統的に最適化させてきた。この大企業特有の効率的なシステムそのものが、逆に田んぼ一枚ごとの土壌という「点」の差異にアプローチするインセンティブや柔軟性を奪うという、組織的な硬直性やイノベーションのジレンマを引き起こしている。

したがって、大手企業の効率至上主義がもたらす合理的非参入こそが、本田商店の模倣困難性をより強固なものにしており、これこそがバーニー（2003）の資源ベース理論（RBV）におけるVRIOフレームワークの核心を突く真の経営資源である。

これらを踏まえ、メインRQに対する回答は以下の通りとなる。

本田商店は、業界全体が最新設備の導入や精米歩合といった模倣可能な要素に依存し、デジタルカメラの画素数競争に例えられるような機能的価値のチキンレースに陥る中、競争優位の源泉を最新設備から、土壌や農家との絆、そして熟成によるグローバルな適応力といった代替不可能なローカル資産へと反転させた。

すなわち、一見非合理な土壌分析というキラーパスと、膨大な時間を要する農家との関係性資産を組み合わせることで、競合他社が資本力で追随できない独自のテロワールによる価値変換メカニズムを成立させ、成熟産業における持続的競争優位を構築し得たのである。

6-2. 本研究の示唆（インプリケーション）

本研究の分析結果から得られる学術的意義、および経営実務への示唆は以下の通りである。

(1) 学術的示唆

第一に、資源ベース理論の枠組みにおける生産要素へのアクセスの反転現象を、定性的な事例から実証的に提示した点である。近代化によって醸造設備というハードウェアや、協会酵母というソフトウェアの技術がフラット化および同質化したことで、

かつては差別化の源泉であったはずの技術的優位性がコモディティ化した。本研究は、テロワールという移動不可能な自然資源へのアクセス権を強固に囲い込むことが、VRIOにおける極めて強固な模倣困難性を生み出すことを証明した。この自然資源へのアクセス権は、個別の専属的契約栽培を通じた農家との関係、すなわち社会的複雑性によって支えられている。特に、大企業の効率的システムが自縄自縛となるイノベーションのジレンマ構造を浮き彫りにした点は、模倣困難性の動態的理解を深める上で理論的意義が大きい。

第二に、ブランド戦略論およびラグジュアリー戦略の新たな適用可能性を提示した点である。新政酒造がクリエイターのアート性に基づくイメージ主導でカプフェレ・バスティアン（2011）のアンチ・マーケティングを実践したのに対し、本田商店は地質学の証明に基づく科学的なファクト主導によってスペック比較を無効化した。これは、機能的競争を意味するプレミアムから、絶対的価値を意味するラグジュアリーへのパラダイムシフトが、無形のイメージやデザインだけでなく、土壌という根源的かつ物理的な事実の深掘りと、熟成によるグローバルな文化への昇華によっても達成可能であることを示しており、ブランド論の実証的な拡張として意義深い。

(2) 実務的示唆

本研究から得られる最大の実務的示唆は、資本力で劣る伝統産業や成熟産業の中小企業が、いかにして大企業との消耗戦を回避し、独自の生存領域を確保すべきかという戦略的指針である。

日本酒業界が陥った精米歩合の競争に見られるように、客観的で分かりやすい数値やスペックに基づく差別化は、最終的に設備投資をはじめとする資本力と価格競争力の勝負となり、中小企業にとっては滅びる道に直結する。中小企業の経営トップは、自社の活動の中に、競合他社から見て手間がかかり、非効率であり、かつ短期的な売上（あるいは酒質の向上）に直結しないと映る非合理な活動、すなわち「キラーパス」を意図的に組み込む必要がある。本田商店にとっての土壌の地質学的な研究や、最低でも６年を要する農家との対話は、効率至上主義の大手企業にとって合理的な非参入の対象となる。この時間を味方につけた参入障壁の構築こそが、成熟産業において中小企業が持続的競争優位を築くための、最も有効な戦略の基本型である。

ただし、実務的な留意点として、経営トップの知的好奇心や探求心によって独自の価値創造を進める過程において、商品ラインナップが過度に肥大化し、経営資源が分散するリスクには警鐘を鳴らす必要がある。本田商店が現在、拡大した品数を絞り込み、戦略的な収束と選択と集中へと舵を切っている葛藤が示す通り、キラーパスを長

期的に機能させ続けるためには、増えすぎた選択肢を定期的に見直し、組織のフォーカスを維持するメタ的な管理努力が不可欠である。

6-3. 本研究の限界と今後の課題

最後に、本研究の限界と今後の研究課題について述べる。

第一の限界として、本研究が株式会社本田商店という特定の単一事例研究に依存している点が挙げられる。同社は、酒米の最高峰とされる山田錦の特 A 地区に物理的に隣接しているという、地理的および歴史的に極めて恵まれた初期条件を有していた。したがって、このような代替不可能な最高級原料としてのスター生産物を持たない他の地域や、テロワールの概念をそのまま適用することが困難な他の伝統産業、たとえば原材料を外部から広く調達する伝統工芸品などに対して、本研究の枠組みをそのまま一般化できるかについては、慎重な議論を要する。

第二に、価値評価における定量的な検証の欠如である。本研究はトップマネジメントへの定性的なインタビューと理論的考察から、テロワールによる価値創出メカニズムの因果論理を解明したが、ファクト主導の高級化やグローバル市場を見据えた熟成戦略が、消費者行動においてどの程度のプレミアム価格、すなわち顧客の支払意欲として実際に評価されているのか、定量的な測定には至っていない。

今後は、本研究で提示した理論的枠組みをもとに、他のテロワール型アプローチを試みる酒蔵や､あるいは全く別の伝統産業との複数事例研究へと対象を広げることや、消費者データを用いた定量的な仮説検証を行うことが、次なる研究課題として求められる。

謝辞

本稿の執筆にあたり、インタビュー調査にご協力いただいた株式会社本田商店の代表取締役社長である本田龍祐氏に、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

兵庫県立大学大学院社会科学研究科の橋本浩幸教授には、ご丁寧なご指導と多くの気づきを賜りましたことに深く感謝申し上げます。また、1 年半にわたり毎週杯を交わし続けた小島副会長をはじめとする「匠会」の皆様にも心より感謝申し上げます。

最後に、新婚にもかかわらず大学院進学を快諾し、筆者の在学中に妊娠・出産という大役を果たしながらも支え続けてくれた妻、そして新たな心の支えとなってくれた娘に、最大限の感謝の意を表します。いつもありがとう。

参考文献

[1] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

[2] Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science, 35*(12), 1504-1511.

[3] Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review, 23*(4), 660-679.

[4] Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242-266.

[5] J.-N. カプフェレ、V. バスティアン(2011)『ラグジュアリー戦略』東洋経済新報社。

[6] 楠木建 (2010) (2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。

[7] 田中 洋 編著(2017)『ブランド戦略全書』有斐閣。

[8] 都留康(2020)『お酒の経済学―日本酒のグローバル化からサワーの躍進まで』中央公論新社。

[9] 新潟大学日本酒学センター 編(2022)『日本酒学講義』ミネルヴァ書房。

[10] ジェイ・B・バーニー(2003)『企業戦略論【上】基本編―競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社。

[11] マイケル・E・ポーター(1995)『競争の戦略』ダイヤモンド社。

[12] 本田龍祐氏（株式会社本田商店代表取締役社長）へのインタビュー、2026 年 5 月 13 日実施

参考ホームページ

[1] 株式会社本田商店 公式ウェブサイト龍力 5 代目当主インタビュー https://www.taturiki.com/interview (2026 年 7 月 12 日閲覧)

[2] 株式会社本田商店 公式 note https://note.com/tatsuriki(2026 年 7 月 2 日閲覧)

[3] 新政酒造株式会社「新政酒造 公式ウェブサイト」Concept / About Us ページ http://www.aramasa.jp/ (2026 年 8 月 8 日閲覧)

[4] 佐藤祐輔(2022)「【Minimal カルチャー対談】新政酒造・佐藤祐輔さん(前編)『最先端をやめたなら、逆に振り切るしかない』」『Minimal Journal』2022 年 12 月 31 日公開
https://mini-mal.tokyo/blogs/journal/10398 (2026 年 8 月 8 日閲覧)
[5] Discover Japan 編集部(2021)「新政酒造・佐藤祐輔さんが手掛けた、自然を守り、伝統をつなぐ酒造り。」『Discover Japan Web』2021 年 2 月 6 日公開
https://discoverjapan-web.com/article/49636 (2026 年 8 月 8 日閲覧)
[6] 狐の SAKE 辞典(2026)「新政酒造の商品が買える店はどこ？秋田や東京の特約店事情とナンバー6 が買えない理由も解説」2026 年 7 月 6 日公開
https://www.kitsune-sake.com/aramasashuzou/ (2026 年 8 月 8 日閲覧)
[7] SAKETIMES 編集部(2016)「新政酒造・佐藤祐輔氏インタビュー：日本酒の未来を見据えた『伝統への回帰』」『SAKETIMES』
https://jp.sake-times.com/ (2026 年 8 月 8 日閲覧)