

大企業・老舗 の継がせ方



大企業

娘が生まれたら赤飯を炊く!?
一筋縄ではいかない世代交代

中小企業に限らず、大企業でも後継者の指名は重要な経営問題。世襲から娘婿、内部昇格とさまざまなパターンがあるが、「これが正解」といえる選択肢がないことが悩みの種だ。

会

社に与えた損失は55億3000万円——。大王製紙の創業家3代目の井川意高元会長が中国・マカオではまったバカラ賭博の負け分を取り返そうと、オーナーの地位を悪用して子会社から無担保で借り入れ、損失を与えた額だ。6月26日、最高裁判所で上告が棄却され、会社法の特別背任罪で懲役4年の実刑

判決が確定した。

大王製紙の2012年度の営業利益率2・8%から単純計算すると、1箱60円のティッシュを32億箱売らないと取り返せない金額。

一般的な高さ約6センチの箱ティッシュを積み上げれば、約19万キロメートルまでの距離の半分という、まさに天文学的な数字である。

この事件を「創業家一族の公私

混同と自信過剰で墓穴を掘った、世襲企業の失敗の典型的なパターン」と評するのは、『創業家物語』などの著作もある作家の有森隆氏。とはいえ、世襲企業でも長年にわたって立派な業績をあげている優良企業が存在することも事実。世襲で失敗する企業と成功する企業を分ける差について、有森氏は「息子よりも優秀な人材をどう処遇するかが重要だ」と指摘する。「息子を後継者にすることを優先し、ライバルとなる優秀な幹部を排除すると、かつてのダイエーのような大失敗を招く」と警鐘を鳴らす。

息子への承継リスクを回避し、企業を存続させる知恵として、江戸時代から伝統的に行われてきたのが娘婿への承継だ。経営の資質があるかわからない息子に託すより、才能ある人材を婿取りして経営を任せたほうが安全、かつ繁栄につながるという考え方だ。とりわけ、大坂商人では娘婿への事業承継が頻繁に行われ、娘が生まれると赤飯を炊いて祝う習慣もあったという。

国内の大手企業で、娘婿への承継を進めてきた代表例は自動車大手のスズキだろう。

鈴木修会長兼社長は2代目社長鈴木俊三氏の娘婿で、俊三氏は

スズキ創業者の鈴木道雄氏の娘婿だが、鈴木会長の娘婿で、次代のリーダーと目されていた小野浩孝専務（当時）が、07年に膀胱がんで急逝した。11年に鈴木会長の長男の鈴木俊宏氏が副社長に昇格したものの、娘婿への承継の伝統が途絶えた影響は大きく、後継者へのスムーズなバトンタッチができないでいる。

竹中工務店は 創業404年目で 初の非創業家社長

親族間での承継で、経営に悪影響を及ぼすのが「お家騒動」である。兄弟など同じ世代ではスムーズに承継できていても、一つ下の世代にバトンを渡す際に、骨肉の争いを生むケースも少なくはない。こうした創業家の間での争いを避けるため、興味深いルールを定めているのが、今年6月に9年ぶりに創業家出身の堀切功章社長に「大政奉還」を果たした食品大手キッコーマンだ。

千葉県野田市の醤油醸造8家が集まって1917年に創業したキッコーマンは、04年まで創業8家で社長を引き継いできた。内紛を防ぐための8家の不文律は「入社できるのは各家1世代1人まで」

大企業でも後継者は悩みの種

4-1 大企業の主な承継のパターン

親族内



主な企業：
サントリーHD
カシオ計算機
旧三洋電機

兄弟間で承継がうまくいっても、下の世代への交代時に争いが勃発することも

サントリーHDの
佐治信忠会長兼社長

息子

Kazutoshi Sumitomo



主な企業：
大王製紙、イオン
エーザイ、大正製薬
村田製作所

大企業でも世襲の優良企業は多い。ただ、資質がないのに承継すると当然失敗する

大王製紙の
井川意高元会長

創業家への大政奉還

Masato Kato



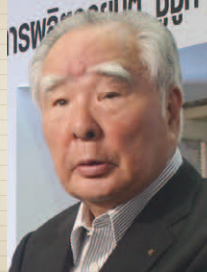
主な企業：
キッコーマン
トヨタ自動車

社員の求心力を高める“シンボル”になる。創業家を担いだクーデターになることも

キッコーマンの
堀切功章社長

娘婿

DW



主な企業：
スズキ
鹿島
清水建設

江戸時代の大坂商人の知恵。優秀な外部の血の導入が、一族の繁栄につながる

スズキの
鈴木 修会長兼社長

外部招聘

Motoo Naka/アフロ



主な企業：
西武HD
日産自動車、LIXIL
ルネサスエレクトロニクス

優秀な経営者に任せられるのも海外では一般的。新社長が自社の事業に疎い可能性も

西武HDの
後藤高志社長

サラリーマン社長

kyodonews/amanaimages



主な企業：
竹中工務店
武田薬品工業
パナソニック

サラリーマンの資質とリスクを取る経営者の資質が異なることが課題に

竹中工務店の
宮下正裕社長

というもの。
入社しても役員になれる保証はなく、各家の代表で勝ち残った優秀な人材がトップに就くというわかりやすいルールで、お家騒動を防いできた。

同族経営を続けてきた企業で、今年転機を迎えたのがスーパージェネコン5社で唯一非上場の竹中工務店だ。
3月に33年ぶりとなるトップ交代劇で誕生した宮下正裕社長は、

1610年の創業から404年目にして初となる、非創業家出身のサラリーマン社長である。
同社が脱同族経営への一歩を踏み出すきっかけは極度の業績不振だった。12年12月期の決算は営業

損失13億円と、37年に株式会社に移行して以来、初となる営業赤字を計上した。

ゼネコン5社で唯一の赤字という、独り負け。竹中家17代目の竹中統一会長は「競争原理を生かした企業体質に生まれ変わるため、創業家にこだわらず、難局を乗り切れるリーダーを選んだ」と社長交代の記者会見で語っている。

同族経営からの脱却がもてはやされることが往々にしてあるが、経営者に必要な資質の一つは、リスクを取る覚悟があることだ。日本の大企業の大半を占めるサラリーマン社長は、経営企画室や秘書室を経て上り詰めた優秀な「経営管理者」であることがほとんどで、リスクを取るという経営者の本来の役割を欠くケースも目立つ。

創業家から外部招聘の経営者に交代する例で多いのは、銀行主導で経営再建を進めるケース。堤義明オーナーがインサイダー取引で逮捕され、メインバンクのみずほグループから送り込まれた西武ホールディングスの後藤高志社長などが挙げられる。

社長に上り詰めた瞬間から、誰の後継者にするかで頭がいっぱいになったという逸話も生まれるほど難しい事業承継。一筋縄ではないものなのだ。

Interview

責任を取るオーナー経営
求められるガバナンス改革

永山 治 ● 中外製薬会長・最高経営責任者



Shihō Yabe

昔とは違うが、オーナー的な経営のよさというのは、ぶれないことだ。激しい競争の中で社長の座を取った人、改革して中興の祖になった人もいるが、必ずしもサラリーマン経営者が健全ということではない。

サラリーマンで自ら社長になる人はいない。周囲に社長にしてみたらいろいろな破綻が起きたが、リーダーにリーダーシップを与えないところは日本の問題点だ。

欧米の場合、サラリーマン社長が高い給料をもらうが、その代わり、ものすごいリーダーシップだ。失敗すれば、放り出される。日本は運命共同体で、一緒に結論を出し、うまくいかなかったとき、「リーダー1人

の失敗ではない」という風土がある。逆にオーナー家で経営者として残る人は、全部自分に責任がある。悪い面から見れば、皆がそこ（オーナー）に頼ってしまい、「改革をしないですつていけない」という風土ができること。それは多少、中外製薬にもあった。

しかし、今はスイスのロシユという巨大な会社、米ジェネンテック（ロシユグループの1社）というバイオのチャンピオンもそばにいる。

ロシユ、ジェネンテックというスケールの大きな、それも国際競争で研ぎ澄まされた（グループ内の）会社と付き合うことで切迫感が出てきていると思う。

日本の企業でもオーナー家が残っているところはあるが、委員会方式に移行するなどガバナンス（企業統治の仕組み）を変えざるを得ないのではないか。

ファミリーの中から適任者が出れば幸せなことだとは思いますが、今のような時代に創業家にこだわることはできないだろう。

Column

何度も危機を乗り越えた
世界最古の会社の教え

四天王寺（大阪府）の建立を命じられた金剛重光を祖として578年に設立された金剛組。寺社建築を専門とし、実に1400年以上の歴史を誇る世界最古の会社である。2005年の経営危機で高松建設の支援を受けたが、過去にはそれこそ何度も「断絶の危機」に見舞われ、乗り越えてきた。

なぜ金剛組は、会社と技術を1400年以上にわたってつないでこられたのか――。

まずは経営環境の面。産業には栄枯盛衰があるが、寺社建築という仕事で現代まで残ったことは幸運だ。江戸時代までは、四天王寺の「お抱え大工」として、一定の禄（給与）を与えられていた。これにより金剛組の仕事だけを請け負う専属の宮大工を持ち、高い技術を維持できた。

しかし、伝統にあぐらをかいていては競争力を保てない。金剛組と専属の宮大工の間には信頼関係と緊張関係がある。「信頼関係がなければ品質は維持できないし、緊張関係がなければ価格で負ける」（小川完二・金剛組会長）からだ。

一方、多くの職方を統率し、寺社

を顧客とする金剛組のトップにはさまざまな能力が求められた。リーダーシップや大工としての腕前はもちろんのこと、読み書き・そろばんから、仏教、儒教、神道などの知識、芸事まで、身につけなければならぬ技術、知識は多岐にわたった。

このためトップは必ずしも長子承継にこだわらず、養子や縁戚から能力のある人物を招くこともあった。一度トップに任命されても、能力がなければ解任されることもあった。

そして代々伝えられてきたのは、「もうけ過ぎないこと」「政治に近づかないこと」である。もうけ過ぎれば顧客の恨みを買ひ、政治に近づけば政変で職を失う。

現在、創業家は経営の執行から離れているが、培われた技術や商いの教えは、脈々と受け継がれていきそうである。



金剛組の教えをまとめた『創業一四〇〇年』

小田急線・祖師ヶ谷大蔵駅前
(東京都世田谷区) に立つウ
ルトラマンの像は何を思う



M.H.

ウルトラマンが泣いている!? 円谷プロ〴〵お家騒動の顛末

お家騒動に買収劇、そして一族追放――。ウルトラマンの守護の下、一族が結束してきたはずの円谷プロダクションの承継はなぜ失敗したのか。その理由を元社長が無念の思いで明かした。

ウルトラマンは永遠に不滅
――。社内では、無条件
にそんな〴〵神話〴〵が信じ
られていた

国民的ヒーロー、ウルトラマン
の生みの親で円谷プロダクション
の創業者、円谷英二氏。その「特
撮の神」を祖父に持ち、6代目社
長を務めた円谷英明氏は、今では
一族が一掃された円谷プロの古き
よき時代をそう懐古する。

今年6月、『ウルトラマン』が泣い
ている 円谷プロの失敗(講談社
現代新書)を上梓し、円谷プロの
お家騒動の内幕を暴露した。

英明氏は2004年、5代目の
社長だった実兄がセクハラ疑惑報

道で辞任に追い込まれるという逆
風の中、新社長に就任した。ここ
ろが、1年たたずして社長の座を
追われることになる。

「(英明氏が)役員会を軽視し、
自分に権力を集中させようとして
いる」として、ある役員から社長
解任の緊急動議が出されたという。
まさに〴〵寝耳に水〴〵の話だった。
当時、円谷プロの株式の60%を実
質的に保有していたところ(4代
目社長)も動議に賛成し、英明氏
はなすすべもなく解任された。

銀行が「まだお家騒動をやって
いるのか」と手のひらを返したこ
とで、円谷プロは、従業員の給料
の支払いに困るほど窮地に立たさ
れたという。そんな

中、わらにもすが
る思いで融資を泣きつ
いたのが、ある広告
コンテンツの製作会
社だった。

だが、この会社
は「本業以外にも、

企業買収(M&
A)を繰り返して
急成長を遂げた
という別の顔があ
ったという。

担保として取得
した円谷プロの関
連会社の株式を足
がかりに、わずか
4カ月で「無知な
円谷プロを赤子の
手をひねるように傘下に収めてし
まった」。

8代目社長として返り咲いてい
たいところは、実権のない名誉会長
に祭り上げられた揚げ句、09年に
退任、円谷一族は一掃された。円
谷プロの株式は49%をバンダイに、
残る全株式はパチンコ機器メーカ
ーにそれぞれ売却された。

「今から思えば、父があまりに早
く、急逝したことが一族の不幸の
始まりだった」

祖父・英二氏の死からわずか3
年後の1973年、父・円谷一氏
も後継者を定めぬまま、41歳の若
さで脳溢血により帰らぬ人となっ
たことが、「その後のお家騒動や権
謀術数に長けた社員の増長につな
がった」と英明氏は悔やむ。

円谷プロは、ウルトラマンとい
う圧倒的なコンテンツのロイヤル
ティ(著作権の使用料)を当てに

H.O.



「いつかは海外でウルト
ラマンの仕事をやることが夢」と話す円谷プロ元
社長の円谷英明氏

して、製作費がさる
となり慢性的な赤字
が続いていたという。
「同族経営の会社は、
右肩上がりのときこ
そ一族が結束し、そ
れぞれが力を発揮する。しかし、
一度、経営が傾きだすと、仲たが
いが始まり負のスパイラルになっ
てしまった」

英明氏は現在、派遣会社から紹
介された結婚式場で働く日々だ。
だが、「今でも、円谷一族として生
まれたからには、やっぱりウルト
ラマンの仕事をしながら人生を終
えたい」と明かす。

「ウルトラマンを〴〵悲劇〴〵のヒー
ローにしてしまった理由は、ウル
トラマンに甘えっ放しだったわれ
われ一族のおごりにあった」とい
う英明氏に「帰ってきたウルトラ
マン」は現れるのだろうか――。

見直される同族経営の評価 2代目ネットワークも拡充

上場している大企業は資本と経営が分離して立派で、同族経営の中小企業の経営は稚拙。今、少しずつだが、こうした見方を修正する動きが始まっている。

2

代目経営者、家族経営。

日本で同族経営は、前近代的で、マイナスと捉えられることが多い。上場している大企業で、創業家一族が社長に就任すれば、「ボンボンが」「坊ちゃん」と、最初から色眼鏡で見られ、何かとやゆされる対象になりがちだ。

町工場が意外に高い技術力といった視点で注目されることはあっても、「経営」という面で同族経営の中小企業が立派な存在として見られることはあまりない。

多くの経営を指南する専門家、あるいは経済学者は長年、「資本と経営を分離することはよい」としてきた。日本に中小企業の研究をする人はいても、同族経営を体系化された学問の対象とする人は皆無に近かった。

しかし、近年、見直しの動きが出ている。海外では、同族経営のことを「ファミリービジネス」と呼び、まっとうな研究の対象にな

っているからだ。

日本でファミリービジネスを研究するコンサルティングの武井一喜・ウェルスpring社長は、「この半世紀、会社は株主のものだとする株主資本主義という大きな流れがあった。だが欧米では、その反省に立ち、新しい目でファミリービジネスを見る人たちが登場している」と言う。

経営学の世界では、日陰者扱いされてきたファミリービジネスだが、実際の社会では、ファミリービジネスこそが、経済の中核を担っている。

米国で、ファミリービジネスを支援、研究している「Family Firm Institute (FFI)」によると、世界のGDP（国内総生産）の70～90%はファミリービジネスがつくり出しているという。資本主義が最も先鋭化している北米でも、GDPの80～90%、雇用の62%はファミリービジネスがつくり出しているのだ。

そうした事情もあり、米国では1980年代から、研究が盛んになり、学会もつくられ、「ファミリービジネス・レビュー」という学会誌も存在する。

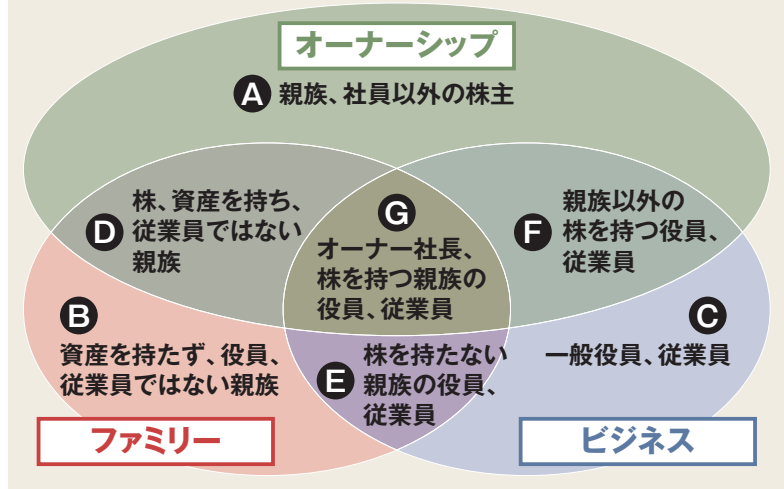
「非同族会社と比較すると、ファミリービジネスのほうが好業績だったという研究はいくつもある。今までの経営論では説明できない部分を研究していこうとしている」（武井社長）

ファミリービジネスを考える上で、基本となるのは図4-2である。非同族企業では、「オーナーシップ（所有＝株主）」と「ビジネス（経営者、事業）」だけに目配りすれば事足りる。ところが、ファミリービジネスでは、ここにもう一つ、「ファミリー」という要素が絡んでくる。

例えば、創業家一族で、自社株の大半を持つ社長に、娘婿がいたとする。娘婿は株式を所有せず、岳父の会社に入社していなければ、オーナーシ

どの関係者も無視できない

4-2 ファミリービジネスの相関図



ップにもビジネスの円にも入らず、ファミリーというだけである。しかし、株式の譲渡や相続の際に、娘婿が妻を介して、口出ししてくるケースは多く無視できない。

図4-2について、ぼんやりと認識されていたものの、きちんと図示し、それぞれの利害関係者がどこに当てはまるかを理解し、企業を経営する上で対策を講じていく、という視点はなかった（具体的な対策は42頁参照）。

さらに、研究が進んでいけば、

Family Business Network
Japanのホームページ。セミナー
や交流会などを開催

同族経営を是とし 意義を浸透させる 団体も登場

社訓、家訓といった伝承に加えて、体系だったアプローチでの事業承継が可能になるかもしれない。

動きがあるのは、学問の世界だけではなく。ファミリービジネスを手がける企業では、ネットワークづくりが盛んだ。

2代目以降の経営者などが集う世界的な団体も存在する。スイスのローザンヌを本拠地とするThe Family Business Network (FBN)、前述の米国ボストンを本拠地とするFFIなどだ。

日本でも近年、同様の団体が登

場している。

FBNの日本支部、FBNJには2世代以上、事業が承継されている会社のオーナーで、条件を満たせば加入できる。「勉強会や意見交換会などを通じて、ファミリービジネスの成功と持続的成長を支援する」(佐藤陽一郎参事) ことを目指している。

また、前出の武井社長も日本ファミリービジネスアドバイザー協会(FBAA)を立ち上げている。会員同士の交流、勉強会などを行うと同時に、ファミリービジネスへ適切な助言を行うためのスキルを習得できる「ファミリービジネスアドバイザー」という資格の認定も行っている。

むろん日本にも、各地の青年会議所など、2代目以降の経営者が集う団体はあった。しかし、ほとんどの団体は、親睦、交流の役割のほうが強いの。ファミリービジネスを是として研究し、その意義を浸透させるという方針のFBNJやFBAAとは姿勢が明確に違う。学問とネットワークの双方からファミリービジネスを見直そうという動きが高まっている。

息子や娘に事業を承継させようとする親は、同族経営は決して古くさいものではないと、胸を張って説明してもいいだろう。

Column

人脈づくりは小学生から!? 慶應幼稚舎の強い結束力

経営者が参加する団体は多くある。しかし、結束の強さという意味では、慶應義塾幼稚舎OBのつながりには勝てないだろう。

慶應義塾の小学校である幼稚舎は、大学を卒業した後でも、結びつきが強いことで知られている。小学校6年間はクラスも担任も同じで、大学卒業まで16年間も一緒にいるのだから、それにも納得できる。

50代のある幼稚舎のOBは「もともと中小企業の子息が多いから、跡取り同士のネットワークづくりにも一役買っている」と明かす。ビジネスで協業したり、不動産を売買し合ったり、士業ならば仕事を互いに融通したりしてきたという。

1960年代に幼稚舎を卒業した

別の自営業のOBは「今でも幼稚舎の仲間とは、年に1〜2回は会っている」と明かす。この会には、毎回、20〜30人ほどが参加するという。

さらに、「仕事で幼稚舎のつながりが生きた……、というよりむしろ、そういうケースが自分の仕事ではほとんどだった」と振り返る。結束の強さの理由は「当時、担任してくれていた先生が、友達を大事にすることを信条としていたから」と答える。ちなみに幼稚舎には、親のクラス会もある。こちらも、子どもが幼稚舎を卒業した後でもクラス会が行われることがあるとか。

現在、30代前半のOGは「会社のずいぶん年上の先輩が幼稚舎出身ということだから、つなぐことができる」と縦のつながりも生まれやすいようだ。

有力大学は他にも多いが、慶應義塾の幼稚舎のようなブランドのある小学校は少ない

もちろん入学は簡単ではないが、裕福な家庭の子どもと固い絆で結ばれる。息子・娘を後継者として育てたいなら、最強の人脈づくりの手段なのかもしれない。



親

から事業を引き継いだ後継者は、何かと先代と比較され、新しい試みも親やベテラン社員たちから批判されがちだ。伝統的な産業や老舗企業なら、厳しいしきたりや厄介な不文律も少なくない。

しかし、経営環境の変化で親の世代のやり方が通用しなくなることは多い。同じことを繰り返しているだけでは、企業は徐々に衰退していく。

日本酒の業界もその代表的な例だろう。「われわれの親の世代までは、だまっけていても地元で酒が売れた時代」(小林忠彦・秋田醸造社長)だった。かつては、日本酒は等級ごとに価格が決められ、独占

禁止法の適用を除外されることで、店舗では値引きもされなかった。

それが、法改正で酒の格安販売店が登場すると「価格は2分の1ほどに下がった」(小林社長)。1970年代には160万^{キロリットル}あった日本酒の消費量は59万^{キロリットル}にまで萎んでいる。窮地に陥り、廃業に追い込まれたケースは多い。

コメや水に恵まれ、古くから日本酒を造ってきた秋田の蔵元(酒造会社)も同じく地盤沈下しつつあった。

その状況を打破しようと立ち上がった後継者の5人組がいる。グループの名は「NEXT5」。室町時代の末期にはすでに、今日の酒造りの基本形はできていた。

R.S.

それだけに、長い歴史を持つ蔵元は多い。NEXT5のメンバーでは最も新しい蔵元でも3代目で、中には16代目で325年の歴史という蔵元もいる。

酒の味に加えて デザインや 流通構造も刷新

一緒に酒を造り、お互いの技術を共有する――。

日本酒業界では、代々受け継がれた技術を秘伝のものとしてブラックボックス化してきた。だが、NEXT5は、老舗の蔵元の集団でありながら、あり得ないほどオープンだ。

ただし、改革は一筋縄ではいかなかった。一般の中小企業の世代交代でもあるような、親との摩擦に苦しんだ後継者もいる。

「あれほどひどい状態だと事前に知っていたら継がなかった」と笑うのは、「白瀑」で知られる蔵元、山本の山本友文代表社員だ。

山本代表は中央大学を卒業後、音楽事務所で働き、有名アーティストのマネジメントをしてきた。父親は蔵元の代表の弟で製造を担当していたが、他に後継者がいなかったため、山本代表が跡を継ぐことになった。

そこからは苦難の連続だった。山本代表が秋田に戻ってから、6年連続で赤字。給料の遅配をぎりぎり回避することもあり、月末になると眠れない日々が続いた。「身売りも考えた」という。

しかし、6年目にして「味の大改革」に乗り出した。

日本酒業界では経営を担う蔵元と、酒造りの工程を担う杜氏が完全に分離し、お互いに聖域として関与しないのが基本だった。そのため、東京から帰ってきた後継者が、市場を意識した味に変えようと思っても、杜氏が言うことを聞かないケースも多くあった。

このため山本代表は杜氏を雇うのをやめ、経営者である蔵元自身が製造を担うことにしたのだ。

そこに到達するまでには、杜氏を束ねていた製造部長の父親との摩擦も生じた。山本代表の提案に父親が怒り、山本代表が土下座して謝ったこともある。

しかし、自ら酒造りに乗り出した結果、酒はがらりと変わった。常に試行錯誤を続け、今ではグルメ雑誌で頻繁に紹介され、全国にファンも多い人気の酒となった。

山本代表と同じく異色の経歴なのが新政酒造の佐藤祐輔社長だ。74年生まれの佐藤社長は東京大学の文学部を卒業後、ルポライター



8代目 161年
新政(新政酒造)
佐藤祐輔

16代目 325年
一白水成(福祿寿酒造)
渡邊康衛

蔵元に学ぶ 同族イノベーション

として活動していた。
2007年に蔵元に戻った佐藤社長は、それまでのベテラン杜氏と決別した。今は若い杜氏と二人三脚で自ら製造を担う。当初は、父親や蔵の関係者に、考え方をなかなか理解してもらえなかったという。それでも根気強く取り組み、製造方法を変えた。乳酸無添加や、ビールやワインなどの製造手法を取り入れたり、焼酎で使われる麹

を使ってみたりして、相次ぐ味の革新を起こしている。
例えば、従来の日本酒では酸味は大敵だった。酒造りで雑菌が多いと酸が発生するため、酸味を感じるの是一段低い酒と見なされ、杜氏も納得しなかった。すっきりとした和食には合わないという事情もあった。
しかし、今や肉や油を使った料理は当たり前となり、それに合う



6代目 112年
白瀑 (山本)
山本友文

7代目 139年
春霞 (栗林酒造店)
栗林直章

3代目 94年
ゆきの美人 (秋田醸造)
小林忠彦

酸味の強いワインに日本人は慣れた。新しい嗜好に合わせるためには、あえて酸味を強くする必要がある。新政の酒には、上品な酸味を感じるものも多い。その革新性から、佐藤社長は今や「日本酒界のステイープ・ジョブズ」とも呼ばれている。
東京のリクルートでの勤務経験を持つ秋田醸造の小林社長は、ワイン愛好家だ。「以前は地元の日本酒しか飲まないという人ばかりを相手にしてきた。ところが、今や消費者は、昨日はワインだったけど、今日は日本酒という飲み方になった。うちのターゲットははっきりと「ワインを飲む人」と解説する。
同社の「ゆきの美人」という銘柄は、ワイン好きでも楽しめる酸味があるが重々しくないので特徴で、生産が間に合わないほどの人気となっている。
酒の味もさることながらラベルのデザインも、NEXT5の酒には、日本酒とは思えない斬新なものが多い。アーティストのグッズなどを手がけた経験もある山本代表は本領発揮といったところで、山本のラベルは派手なものが多い。ルポライターだった佐藤社長はラベルの裏に長文をしたため、最後に(続く)と書くほどメッセー

ジやストーリーを重視している。
NEXT5は販売面でも次々と革新的な手法を取り入れて、旧弊をぶち壊し続けている。
メンバーの1人、福祿寿酒造の渡邊康衛社長は「流通の改革も大きなポイントだった」と明かす。
多くの蔵元は卸業者にいったん酒を納入するが、卸業者が蔵元自身の感じる時代の変化を捉えているとは限らない。設備面で酒質を保つための努力をしていないこともある。
そこでNEXT5では、東京などの日本酒専門の酒販店への直接販売に踏み切った。卸業者は多くの量をさばいてくれるだけに、関係を切ることは大きな決断だった。しかし、新政の佐藤社長は「市場は秋田じゃなくて、東京、世界」と意気込む。
NEXT5のうち、唯一、社長に就任していないのが「春霞」を醸す栗林酒造店の栗林直章専務だが、近いうちに社長に就任の予定だ。これでNEXT5すべての事業承継が完了する。
多くの産業より、歴史が古く因習にとらわれていた日本酒の業界——。それでも事業承継が進み、イノベーションに成功する同族企業が登場している。他の業界がでない理由はないのである。