

## アントレプレナーによるイノベーションと地域活性化 (6) ～大阪・南河内エリアでの梅酒製造業の事例から～

Innovation and Vitalization of local Areas Conducted by Entrepreneur Vol.6  
A Case Study of Ume Liqueur Company at South Kawachi Region of Osaka Pref.

天 野 了 一  
Ryoichi AMANO

本論は、大阪府の南部に位置する、南河内地域の農村地帯で、古くからのブドウ産地である羽曳野市・駒ヶ谷地区のブドウ栽培とブドウ酒醸造業から、当地で産出しない「梅」を主原料とした梅酒製造業に転換することで、グローバルに展開するオンリーワン中小企業へと進化を遂げた、「チョーヤ梅酒株式会社」の創業者である、金銅一族の起業家史、および経営哲学、経営の特徴について紹介し、アントレプレナーシップによる事業創生、地域からのイノベーションの成立要因について検討を行うものである。

キーワード： 起業家、アントレプレナー、南河内、梅酒、酒造

### I. はじめに

#### 1. 本研究の背景

地域に古くからある特産物・農産物、水や気候、風土などの条件を生かした食品産業や、地場産業において、家業的な単独事業、その産地における事業者の集積・集合体から、全国的なシェアを持つ有力企業が誕生、成長していく事例は各地において見られる。

これらについては、それらの原材料を提供する第一次産業と、相互の依存関係、補完関係を構築しながら、その地域での雇用創出、税収の増加、さらには地域のブランド力の向上やその魅力の発信にも貢献するものと期待されている。

しかし一方で、その地域での地元産の原材料の供給が、耕作放棄や土地利用の変化、気候変動などで物理的な限界に達したり、コスト高や国内外との競争など経済的要因、外的要因により、域内からの継続調達や生産が不可能になったりすることがある。また、優れた製品であっても、製品群自体の需要減少や、製品ライフサイクルの終焉、社会環境変化など、消費側、需要側からの脅威が発生することもある。

そのような場合、企業や産地は、そのまま縮小衰退への道をたどるか、商品そのものや販路の大幅な変革を行うことで存続を図る、あるいは、その技術や人材、設備などを活用しながら、別事業への転換を行うなどで、次のステージに向かい、新たなイノベーションを起こすかの選択を余儀なくされる。その過程で役割を果たすのが地域起業家のアントレプレナーシップである。

本論では、大阪府の南部に位置する、南河内地域の農村地帯であり、戦前に全国一のブドウ産地として、戦中には国策で栄え、戦後に曲がり角を迎えた「羽曳野市・駒ヶ谷地区」の地場産業であるブドウ酒醸造業から、当地で産出しない、「梅」を原料にした梅酒製造に転換することにより、トップの梅酒メーカー、グローバルに展開する企業へと進化した「チョーヤ梅酒株式会社」と創業者・経営者である金銅一族の起業家史、経営哲学、経営の特徴について紹介し、アントレプレナーシップ=起業家精神と事業創生、地域からのイノベーション発生、成立要因について考察を行う。

## 2. チョーヤ梅酒株式会社について

「The CHOYA」「さらりとした梅酒」「ウメッシュ」の商品名で全国に知られる「チョーヤ梅酒株式会社」は、昭和37年6月に「蝶矢洋酒製造株式会社」として、資本金850万円で金銅住太郎こんどうすみたろうが設立、2000年には現社名の「チョーヤ梅酒株式会社」に社名変更した。2021年現在の資本金は2800万円、従業員数は130名の中小企業である。主力製品である梅酒を中心に、ゆず酒などのリキュール類、梅干しや飲料（ノンアルコール含む）の製造販売を行っており、酒販ルートに加えて体験型店舗も経営している。現在の社長は創業者の住太郎の孫、長男の和夫の息子である金銅重弘こんどうしげひろで、金銅一族が役員となる同族企業である。創業以来、大阪府南部・南河内エリアの農村地帯である羽曳野市駒ヶ谷に本社が立地しており、2020年の年商は約137億円、日本で約300社とも言われる、梅酒を製造・販売するメーカーの中でもシェア約3割のトップ企業であり、コロナ禍、若者の酒離れという市場の逆風下でも、成長と拡大を続けている。

現在は羽曳野・駒ヶ谷の本社、および大阪川向工場に加え、1992年に開業した紀州工場、1996年に開業した伊賀上野工場、海外にはドイツ、米国、シンガポールに販売拠点、中国上海に製造販売拠点をそれぞれ有している。現在、欧州や中東、韓国、台湾など23カ国には、日本から直接輸出を行い、中国では現地調達した梅や日本から輸出した梅で作った梅酒の出荷を行っている。和食の海外での普及、人気に加え、同社の拡販努力により、梅酒は日本発の新たな酒文化として、海外での需要も拡大傾向にあり、海外の多くで「CHOYA」は梅酒の代名詞となっている。

## II. 大阪南河内と羽曳野・駒ヶ谷のブドウ・ワイン醸造、梅酒

### 1. エリアの歴史と地域特性

はじめに、今回のケース企業である、「チョーヤ梅酒株式会社」が本拠を置く、大阪・南河内エリアと羽曳野市・駒ヶ谷地区について概説する<sup>1)</sup>。

大阪府は全都道府県で面積は下から2番目、閑空を除けば最下位である一方で、人口は全都道府県では3位、人口密度については全国2位と、我が国の中でも有数の人口が密集した府県である<sup>2)</sup>。大阪府の区分としては、江戸時代の旧令制国の領域を基盤とし、摂津（北摂、能勢、大阪市内、阪神間の一部）、和泉（堺・泉州＝和泉市から岬町）、河内に分けられ、さらに河内は、北河内（枚方、守口、寝屋川から大東市、鶴見区）、中河内（東大阪市、八尾市、柏原市、松原

市)、南河内(藤井寺、羽曳野、太子町)、奥河内(河内長野、富田林、大阪狭山、河南町、千早赤阪)の4エリアに分類される。「河内国」の名称は、かつて南から北行きに流れていた大和川の内側ということから、「河内」の名となったとされる。大和川およびそこに南河内から繋がる石川の水害、氾濫が多発したため、大和川の付け替えが1707年(宝永4年)、元禄時代に徳川幕府により行われ、水害の防止に貢献、現在では大和川の河口は、堺を經由し大阪湾に注いでいる。

河内地方において、平地である東大阪から松原や藤井寺までの北部は人口が多く、都市化が進み工場や人口の密集地帯となっている一方、和歌山県との県境の金剛山脈・和泉山脈につながる南部や、奈良県との県境の生駒山脈につながる東部は、人口密度が低く、のどかな農山村や山岳地帯が広がっている。この地域は、石器時代からの遺跡もあり、日本書紀に登場する「ヤマトタケル」の墳墓や、日本最大の体積をもつ応神天皇陵をはじめとし、2019年には悲願であったUNESCO世界遺産に登録された百舌鳥古市古墳群がある。また、聖徳太子の陵墓とされる太子廟、源頼朝の祖父に当たる河内源氏の本家のある壺井、大阪夏の陣・道明寺合戦による豊臣氏滅亡の場となった石川河川敷など、各時代の歴史の舞台となってきた。

羽曳野市は、1956年(昭和31年)に、この南河内エリアの埴生村、丹比村、高鷲村、古市村、駒ヶ谷村、西浦村の6村が合併し南大阪町となり、さらに1959年(昭和34年)に市政施行により南大阪市となり、それが羽曳野市と改称されたもので、総面積は26.44平方キロメートルである。現代においても6つの旧村は市の「地区」として認識されており、市政的にも区分され、住民の旧村への帰属意識も高い。大阪市内や北河内に比べて地価が高くなく、市内への交通の便が良好なため、戦後は高度成長期に大阪への通勤のベッドタウンとして大手住宅メーカーである大和ハウス工業により住宅が開発され、「羽曳が丘地区」が新たに誕生した。2021年(令和3年)8月現在、羽曳野市の人口は109,808人、世帯数は50,813である<sup>iii</sup>。

羽曳野とは、日本書紀に出てくる伝説の英雄である「ヤマトタケル」が、山の神の化身との戦いに敗れ、命を落とした際に、その魂が美しい白鳥に姿を変えて、羽を曳くように西の空へと飛んで行ったことに由来する<sup>iv</sup>。古市には、「ヤマトタケル」の墓と伝えられる白鳥陵、白鳥神社もあり信仰を集めている。

鉄道路線は、大阪阿部野橋(天王寺)から古市(羽曳野市)を経て奈良県橿原神宮に至る近鉄南大阪線、上本町から柏原を経て奈良に至る近鉄大阪線、難波から河内長野に至る南海高野線、天王寺から奈良に向かうJR関西本線、南大阪線と関西本線から接続する近鉄道明寺線が整備されている。道路については、東大阪エリアから南北を縦断する一般道路外環状線、中央環状線、内環状線、有料道路では、近畿自動車道、南阪奈道路、阪神高速松原線、大和川線、名阪国道、関空方面にもアクセス可能な泉北自動車道など、高規格の自動車道がそれぞれ整備されており、交通の便は道路も鉄道も良好である。

産業については、江戸時代から綿花が作られ、特産品「河内木綿」として製糸、織布を行う工房や商店が立地していたが、明治時代以降に徐々に衰退の道を進むことになった。温暖で積雪がほとんどなく、また、大和川の付け替えで、水害や洪水、災害の少ない地形であること、金剛山系からの豊かな水や土壌に恵まれることから、野菜や、ブドウ、イチジク、桃などの果

樹の栽培が行われるようになった。現在でも、大消費地である大阪市に近い<sup>v</sup>ため、これらの果樹や、特産の「<sup>うすい</sup>確井えんどう」などをはじめとする近郊園芸作物の栽培が盛んであり、大阪府での自治体別の果実の産出額はトップである<sup>v</sup>。また、二次産業としては、果樹、ワインの他、市営の食肉処理場（南食ミートセンター）を核とした食肉の加工や、プラスチックや金属製品、部品、不織布製品などの軽工業品の工場、また交通の便を生かした運輸業・倉庫業の立地も多くみられる。観光スポットとしては世界遺産である古市古墳群や誉田八幡宮などがあるが、宿泊施設については、一般的なホテルや旅館などは存在していない。

## 2. 羽曳野・駒ヶ谷村とブドウ栽培、ワイン醸造

羽曳野市駒ヶ谷地区は、生駒山脈の西側斜面と、大和川に繋がる石川の間、右岸、鉢伏山の西側であり、1889年（明治22年）の町村制以前の、駒ヶ谷、大黒、通法寺、壺井、飛鳥の5つの集落から構成される。大和と河内、堺を結んだ奈良時代からの古道である「<sup>たけのうちかいどう</sup>竹内街道」上に位置している。江戸後期に挿絵入りガイド本として発刊された「河内名所図会」<sup>vi</sup>によると、598年（推古6年）、聖徳太子が27歳の時に、愛馬である「黒駒」をこの地、<sup>もりもと</sup>杜本神社東にある、<sup>けつてん</sup>蹶田に繫いだことをきっかけに、蹄の跡がある青い不思議な石が出たという言い伝えがあり、そこから「駒ヶ谷」の名称ができたとされている。面積は6.60km<sup>2</sup>で、人口は2021年（令和3年）8月末現在で、5つの集落をあわせて1612世帯（市の3.2%）、3483（名3.2%）で、羽曳野市の6地区で最少である<sup>vii</sup>。

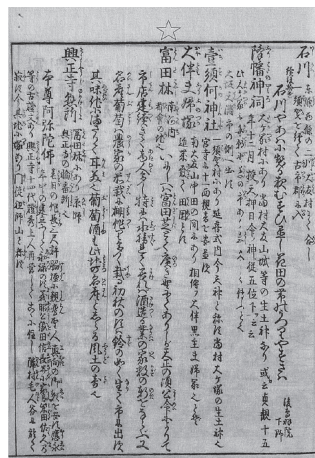
鉄道については、駒ヶ谷駅（乗降人員1417人/2018.11.13）、上ノ太子駅（4632人/2018.11.13）があり<sup>viii</sup>、駒ヶ谷駅は無人駅で、駅前にはコンビニや商店がなく、目立つ建物はチョーヤ梅酒本社のみで、駅前には民家のほか、ブドウ畑が広がっている。

南河内でのブドウ栽培、ブドウ酒醸造は、江戸時代に遡ることができる。「河内名所図会 6巻 1801年（享和元年）」によると、『富田林：名産葡萄は農家の前栽に柵つくり多く栽る。初秋の頃は鈴の如く生りて市に出す。其の味わい他にも勝りて甘美なり。葡萄酒も此の地名産と知られる風土の寿く。』の記述がある（図1）。

この当時のブドウ酒が現在のものと同じであったかは定かではないが、風味の良いものが作られ、特産品として珍重されていたことがわかる。また、山梨県で交配された甲州種ブドウが、明治初期に沢田村（現：藤井寺市）の大阪府勧業課府立植物園に導入され、1878年（明治11年）に、中河内郡堅下村（現：柏原市）の中野喜平が、栽培に成功し商業栽培がスタートした<sup>ix</sup>。そして、駒ヶ谷村の農家であった金銅氏・麻野氏・真銅氏らが、大正時代初期に、苗木を中河内郡堅下村から導入し、駒ヶ谷でのブドウ栽培、商業生産が開始された。

駒ヶ谷は、金剛山、葛城山、二上山に囲まれた瀬戸内海

図1「河内名所図会 6巻抜粋」



1801（享和元年）

式気候で、年間平均気温は15-16度と安定しており、ブドウ栽培の大敵である雨が少なく、また、水はけの良い、ミネラル分を含んだアルカリ性の砂地で、東風、南風の影響も受けにくく、西日も長いことから、乾燥を好むブドウの生産には適しており、多くの農家がブドウづくりに取り組むことになった。日清戦争、日露戦争、第一次大戦による長期の好景気により、当時は生食としての需要が中心であり、交通事情も悪かったため、大阪や京都などで生食用ブドウは高価に取引された<sup>x</sup>。

一方、ブドウ酒は、清酒や焼酎に比べて日本人にはあまり馴染みのないものであった。明治時代の末期に、壽屋（現サントリー）の創業者である、大阪の洋酒商・鳥井信治郎氏は輸入されたスペイン産のブドウ酒の美味しさに感激し、これを日本に広めようと、大阪産ブドウや甲州産ブドウを使い、国産のワイン造りに注力するが、日本人の口には合わず、酸っぱいと不評であった。そこで、酒精と日本人の口にあうような甘み、糖類を加え、当時は薬としての位置付けもあった、「赤玉ポートワイン」を1907年（明治40年）に発売した。1922年（大正11年）の日本初のヌードポスターは大評判となり、大ヒット商品になった。こうした中で、チョーヤ梅酒の創業者である、駒ヶ谷村の農家であった、金銅住太郎氏は、1914年（大正3年）からブドウ栽培を開始、1924年（大正13年）の台風の被害を受け、生食用に出荷できなくなったことを機に、村内でブドウ酒の醸造を開始した<sup>xi</sup>。

南河内には1928-1935年（昭和3年-10年）には979haと全国でも最大の栽培面積を誇るブドウ産地となり、最盛期には130軒以上のブドウ農家があり、斜面の山頂付近まで斜面が開墾されていった。「昭和5年葡萄全書」<sup>xii</sup>によると、昭和5年の大阪のブドウ生産量は11,837トンで、二位の山梨9,423トンを引き離し、3位の岡山3,994トンを引き離し生産量でも首位であるという記録がある。

転機が訪れたのは1934年（昭和9年）に、再び襲った室戸台風による壊滅的被害である。この際も、農家の多くが、ブドウ栽培断念を検討したが、同じ駒ヶ谷村の農家であった金銅徳一も、落下し生食用として出荷できなくなった農家の救済と地域の振興策として「金徳屋洋酒製造元」（現・河内ワイン）を設立し、果実酒醸造免許を取得し、ブドウ酒やジュースの製造を開始している。

太平洋戦争時には、ブドウ酒の副産物として取れる「酒石酸」の結晶が、電波探知機の部品の原料となるため、軍需物資として軍隊からの調達命令があり、当時大変貴重であった砂糖の供給と、一升瓶が1円50銭という高価な一定価格での買い上げなどの政府・軍の保護を受け、ブドウ酒は統制品として国策で生産が奨励された。砂糖を入れることで、糖度の低い果汁からでも、発酵を促し、ブドウ酒のアルコール度数を高めることができる。そのため、受けられる砂糖の配給を目的に醸造を目的とした業者もできたほどであったという。往時は、隣接する柏原も含めてこのエリアに25軒ほどのワイン醸造所があり、大手酒造メーカーに桶売りも行っていたとのことで、第二次の隆盛期を迎えることになる。なお、金銅徳一氏の起業家史や河内ワインの歴史については、「アントレプレナーによるイノベーションと地域活性化(4)」<sup>xiii</sup>を参照されたい。

第二次世界大戦の戦火を経て、戦後にかけて、地域の起業家や農家、当局の尽力によりブド

ウ栽培は復興がなされた。1960年（昭和35年）の植物ホルモンであるジベレリンによる無核化（種無し）技術は大阪で確立されたものであり、1965年（昭和40年）頃からのビニールハウスによる栽培開始は、雨に弱いブドウの品質を高め、産地復興に大いに貢献した。現在は全国首位であった昭和初期ほどの勢いはないが、2020年（令和元年）においても全国7位のブドウ生産地の地位を維持している<sup>xiv</sup>。

羽曳野・駒ヶ谷は山麓ではあるが、標高は低く、昼夜の温度差が少ないため、長野や山梨などの他産地と比べ、特に大型の黒ブドウ、赤ブドウなどの品種では、果皮の着色など品質面でのハンディはあるものの、当地の伝統的品種であるデラウェア、ベリーAを中心に、クインニーナ、シャインマスカットなどの人気の新種も積極的に導入、カベルネやシャルドネ、メルローなど、ワイン用品種なども含めて100種を超える赤白黒の多品種が栽培されている。

ブドウ酒については、大阪府下にある7ワイナリーのうち、南河内地域では「河内ワイン（羽曳野・駒ヶ谷）」「飛鳥ワイン（飛鳥）」「カタシモワインフード（ブランド名：キングセルビー）（柏原・堅下）」、「仲村わいん工房（ブランド名：がんこおやじの手造りわいん）（羽曳野・飛鳥）」の4社が醸造を行っている。また、2012年に、都市型ワイナリーを含め、大阪府下にある7社のワイナリーで、コンソーシアム「大阪ワイナリー協会」を結成し、大阪のワインの世界へのブランド発信や需要拡大に協力して取り組んでいる。2019（令和1年）年6月に大阪で開催されたG20サミットでは、晩餐会において各国主脳への大阪ワインの提供も行い、世界的な名声、知名度獲得に貢献し話題になった。

### 3. 梅と梅酒について

梅は、中国中部原産のバラ科サクラ属の小高木であり、アンズ、桃、スモモとも互いに交雑するほど近縁である。中国では青梅を燻製にした薬用として「烏梅」が利用された。日本に梅の木が渡来したのは弥生時代といわれ、当初は食用ではなく、冬から春にかけ、他の花に先駆けて咲く花を神聖なものとして愛で、香りを楽しむものとされた。万葉集には、梅の花や香りを詠んだ歌が118首もある。

平安時代には、菅原道真の『東風吹かば、にほひをこせよ梅の花、主なしとて、春な忘れそ』（1006年（寛永3年）、拾遺和歌集）の短歌や、梅の木が太宰府に飛んで行ったという「飛梅伝説」も知られ、この時代から薬用、食用としての利用が始まった。青梅は有毒でそのままでは食べられないが、昔は熟した実をそのままお菓子代わりや、生水を飲んだ時の殺菌剤、整腸剤として保存食、加工食の梅干しが食べられるようになった。平安時代、984年（永観2年）の、日本最古の医学書とされる「医心方」には、梅干しが、腹痛や熱などの万能薬となることが記載されており、また、村上天皇が、960年（天徳4年）に、疫病が発生した時に申年の梅干しで病を直し、梅昆布茶を作って民を救ったという伝説も知られており、今日まで申年の梅が縁起の良いものとして珍重されている<sup>xv</sup>。鎌倉時代に入ると、梅干しは軍需用、兵糧食、薬用、気付け薬や下痢止めとされるようになり、実梅が果樹として本格的に栽培されるようになった。

梅酒については、江戸時代、1695年（元禄8年）に人見必大によって書かれた、食療法の本（本草書）である「本朝食鑑」に記載があり、『梅酒は痰を消し、渴きを癒し、食欲を増し、喉

の痛みを止める。大きすぎず、小さすぎない、手頃な半熟の生の梅二升を用意し、稲藁の灰汁に一夜浸す。これを取り出して紙で拭き、再び酒で洗い、古酒五升、白砂糖七斤を乾いた甕に詰め、二十日余り過ぎると、梅を取り出し、酒を利用する。あるいは梅を取り出さず年を経ればなお佳い。梅、酒ともに使える』と製法の紹介がされている。また、「東海道中膝栗毛(弥次喜多道中)」で知られる十返舎一九は、1819年(文化10年)に、梅酒をはじめ、山ぶどう酒などの、様々なリキュールの作り方を「手造酒法」で紹介している。当時は、貴重で高価だった焼酎のような蒸留酒ではなく、清酒あるいは、どぶろくなどの醸造酒で梅酒が作られていたため、現代の梅酒とは風味も異なっていたと考えられる。

家庭での梅酒製造は戦後に行われるようになっていたが、実際には違法行為であった。明治時代、日清、日露戦争の戦費調達などで、酒税はタバコ税と並び国家の主要な財源であり、国が国策として保護、厳重に統制を受け、税務当局が目光を光らせるという状況であった。梅酒の原料である焼酎は税率が低い一方で、アルコール分が低くエキスの多い「リキュール」は税率が高く、個人でそれに作り変えることは脱税行為とみなされたからである。しかし、梅酒の自家製造が一般的になりすぎたので、1962年に酒税法が改正され、自家消費に限り、家庭で焼酎を使った梅酒や、果実リキュールづくり(自ら発酵してアルコールを生成するブドウ等、穀物類を除く)が解禁され、梅酒などの果実を、ホワイトリカー(甲類焼酎)を使って漬けて製造するブームが起き、梅酒は一般的なものとなっていった。なお、現在は焼酎もリキュールもスピリッツも同じ税率になっている。

梅の葉効であるが、医薬品や特保、医薬部外品の指定は受けていないため、効能を表記することは禁止されているが、含まれるクエン酸やコハク酸が、疲労回復に良いとされ、民間療法としては、腹痛や下痢、便秘や腸内の活性化、また、湿布や、こめかみに貼ることでの頭痛薬、乗り物酔い予防としても使われることもある。なお、生の青梅の果肉や、主に種子には、有毒である青酸(シアン化水素)の配糖体であるアミダグリンが含まれ、摂取すると体内で青酸を生成する。食べても死に至ることはないが、腹痛を起こすことがある。この成分は、梅酒や梅干に加工することで、分解し消滅させることができる。

梅は品種にもよるが、多くは自家受粉ではなく、他の木との受粉により結実するため、他品種と交雑し、変異しやすいという性質もある。原産地の中国では十数品種しかないが、日本では白梅、紅梅、一重、八重など、花を鑑賞するための品種、実を取るための品種、兼用種など改良され、250以上の品種が作り出された。梅干し用、梅酒用として人気のある品種が、1905年に和歌山県の南部村で発見され1965年に種苗登録された、白梅の「南高梅<sup>なんこうめ</sup>」である。高田貞楠氏が発見し、南部高校の竹中勝太郎氏により命名されたもので、果実が一粒30グラムと巨大で種が小さく、太陽に当たると美しい赤色になり、肉質が柔らかく豊産性、病気にも強い優良種である。梅干しにも梅酒にも向き、「紀州みなべの南高梅」は梅の最高級品として全国的に高いブランド力を持っている。

なお、全国での梅の収穫量は、天候により変動が大きく、前年比50%増の豊作となった令和3年度生産量104,600トンのうち、和歌山が67,500トンと、65%を占める最大の産地であり、次いで群馬県が6%である(図2)。また、チョーヤの本社の位置する大阪府に隣接する三重県、

奈良県も上位の産地である。大阪府では全く栽培されていないわけではないが、出荷量、収穫量ともに1トン未満であり、南河内エリア一帯でも、梅の商業的な栽培・出荷は行われていない<sup>xvi</sup>。

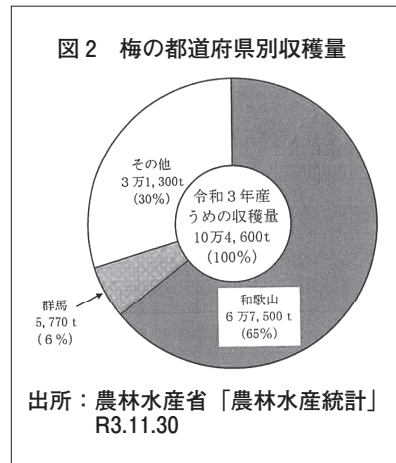
### Ⅲ. 金銅住太郎氏の起業家史とチョーヤ梅酒の歴史

#### 1. ぶどう農家からワイン醸造へ

1897年生まれの金銅住太郎（写真1）は、1914年（大正3年）からブドウ栽培に取り組んだ、駒ヶ谷の農家の一人である。その祖先は、大阪府と奈良県にまたがる、信貴山麓の柏原市雁多畑かりんどおぼたの出自であるという記録が、この地域の氏神である「杜本神社」にある。金銅家は、「村座」という、小作人ではない、名字帯刀を許された土地を所有する地域のリーダーであり、先祖から、米の他、桃などの農業をしていた。桃は連作障害が出るので、住太郎は先に隣村の柏原で導入され成功しつつあった、ブドウに着目し、新たに挑戦してみたと思われる。駒ヶ谷は、山がちな勾配地形であり、また、農家の命ともいえる水利権が確井村にあり、隣の古市や菅田のような、水田の広がる豊かな村ではなかったこともある。

明治維新の創氏の際に、駒ヶ谷地域で金銅、真銅、上野、麻野など6つの姓を全員つけたので、村人たちの名字の種類は限られている。同じ金銅家でも血の繋がりが無い家族があり、金銅住太郎家も実際の親戚は少ないが、村自体は一家であるという感じであった。金銅家は、なぜか長男家に男子ばかり生まれて、女子が少ないため、地理的に街道でつながりのある、奈良などやや遠方から、仲人の行き来の中で、お見合いの釣書などで嫁をもらおうという傾向がある。長男が家督を継ぐことが前提で、四人兄弟の長男で、「新六」という名前を長男が襲名するとともに、いわゆる「田分け」による土地の分散を避けるため、長男以外の兄弟は家を出て行くという習慣がある。住太郎も、村内では本名でない「新六さん」で通っており、3人の兄弟も村を出て行っている。住太郎は大学で学問をしたかったようであるが、保守的な田舎の土地で、「百姓が学問をしても仕方がない」と言われて断念せざるを得なかったことを生涯悔しがっており、また百姓仕事があまり好きでなかったこともあり、柏原の堅下ですでに始まっていたブドウ酒造りを見て、先祖から伝わる大事な土地を売り、起業をしたと思われる。

1924年（大正13年）の台風の被害をきっかけに、自ら栽培していた地域の特産であるブドウを原料に、屋号を「恵比寿印醸造所」と定め、個人事業としてブドウ酒の製造をスタートした。戦争中はブドウ酒は軍需物資として高価な公定価格で買い上げられ、多くの人がブドウ酒





造りに参入、地域を潤した。政府が買い上げてくれる中でも、住太郎は、ひたすら品質にこだわり、ブドウ酒醸造に没頭することとなった。

昭和20年(1945年)の終戦後、日本ではビールや清酒のブームにより、ブドウ酒は次第に売れない商品になっていった。しかし、住太郎がつくったブドウ酒は味も品質も良かったこともあり、売れ続け、会社の礎となっていったという。そうした中、新商品への転換と、商品の多様化、複線化を図るため、1949年(昭和24年)には、ブドウ酒を蒸留してできるアルコールを熟成させたブランデーや、1951年(昭和26年)には、ブドウ酒に酒精や薬草を加えた甘味果実酒の製造、販売を開始した。さらに、「ジョニーウォーカー(スコッチウイスキー)」の輸入販売権も取得した。さらに、1953年(昭和28年)には、本格ぶどう酒「生ブドー酒」の醸造も開始し、宣伝も行なったが、時代に先んじ過ぎていたことと、日本人の好む甘いぶどう酒でなかったことから、全く売れなかったという。

そのような中で、屋号であった「恵比寿印醸造所」が他社の商標権の問題もあり使えなくなったので、屋号・ブランド名を「蝶矢」(チョーヤ)に変更した。大阪と奈良の境目である二上山では、蝶(ギフチョウ)がたくさん飛んでおり、また、ここは旧石器時代から人が住んでおり、二上山で産出する「サヌカイト(讃岐石)」を使った、<sup>やじり</sup>鏝が多く発見されたことにちなんだ。ラベルのデザイン、マークは蝶々と矢を組み合わせた変わった目を引くものである(写真2)。駒ヶ谷駅前の醸造所には「蝶矢ブドー酒醸造場」の看板がかけられた(写真3)。ここから、近鉄道明寺線経由で柏原からJRで全国に接続し出荷することができた。

住太郎の人生と転機となったのは、1957年(昭和32年)、60歳を機に、会社を3人の息子たちに譲り引退することにし、ブドウ酒醸造家として長年の念願であった、ブドウ酒の本場である欧州各地を回り、研究することにしたことである。引退旅行で訪れたヨーロッパを視察する中で、フランスのワイナリーを訪問した際、そのブドウ酒は、自分が作っているワインよりも品質が比較にならないほど高い上に、コストも安いということに衝撃を受けた。当時は海外旅行も珍しく、さらに、フランスの田舎のワイナリーにまで行く日本人もほとんどいなかったのであるが、住太郎は、「もし将来、これが日本に自由に輸入され、入ってくることになれば、自分のブドウ酒のみならず、日本のブドウ酒醸造業は、コスト的にも品質的にもとても太刀打ちできないだろう、と現地の技術に学ぶよりも、自社や駒ヶ谷の将来を悲観し、帰国することになる。帰国後、住太郎は、次世代の会社の屋



台骨となる全く新しい商品は何か、ということについて、3人の息子たちと毎晩議論を行ったという。考え抜いてたどり着いた3つの条件は、①国内企業があまり手がけていない商品であること、②海外にはない日本独自の商品で、将来は海外でも輸出販売できる可能性があること、③突飛なものではなく、身近なものであること、であった。

その結果、次世代商品として着目し、選んだのは、ほかでもない梅酒であった。梅酒は家庭で手作りされているが、これまで手がけた企業はほとんどない一方で、その美味しさや薬効は日本人がよく知っており、いずれ核となる商品として受け入れられるのではと金銅一家は考え、また、梅は日本のほかは中国や韓国等アジアにしかなく、さらに山を越えて隣接する和歌山は、全国一の梅の産地であったということから、梅酒が次世代商品として、さらには世界を相手にしても勝負ができるのではと結論づけたのである。また、住太郎には4人の息子がおり、彼らが後を継ぐこと、継がせねばならないことも、その決断に結びついた。

## 2. 息子たちによる梅酒製造販売への苦難と挑戦

会社を受け継いだ3人の息子は（1名は社業に関与せず）、翌々年の1959年（昭和34年）から、従来の家業であったワイン醸造と並行し、梅酒の製造販売をスタートした。住太郎は、梅酒事業を始める時、息子たちに「梅酒で成功したら喜べ、成功しなければ諦める」と檄を入れ、不退転の決意で臨んだ。

1962（昭和37年）に、「蝶矢洋酒醸造株式会社」として資本金850万円で法人化し、長男の和夫が2代目社長、三男の信之が製造担当、四男の幸夫が営業担当となった（写真4）。

製造と品質管理の責任者は信之であった。梅酒そのものの製造は困難ではなく、品質面では家庭の梅酒と同等以上のものができたが、期待と予想に反して、全く売れなかった。瓶に梅が入っていないかったため、本物の梅酒ではなく、まがい物ではないかと消費者に疑われたことである。

そこで、2代目社長となった和夫が、瓶に梅を入れられるよう、許可を求めて大阪国税局と交渉にあたった。「梅の実が異物であり、酒類に酒以外が入っている酒は認められない、そもそも売れるわけがない」とも言われ、当局との交渉は難航したが、家庭では梅を入れて作っているということで、なんとか実を入れて販売する許可を得ることができた（写真5）。

また、営業については、当時は量販店（組織小売業）がまだなく、個人の酒屋を主たる取引先として幸夫が回った。しかし、当時の酒屋は清酒や焼酎、ビールなどを配達して販売することがメインであり、当時の常識は酒屋も消費者も、梅酒などは買うものではなく家庭で作るものであり、梅の実が入っている本物を持っていっても、配達でも売れるわけがないと、店頭置いてくれる店はなかなか見つからなかった。やっと置いてくれても、



店に行けば売れずに埃を被っており、幸夫がそれを拭いて回るという状況が発売から10年ほど続くなど、昭和40年代は苦難の時代であった。その中でも、1968年には、海外への輸出も「Plum Wine」として商社を通じてスタートさせた。

売れずに苦しむ中、2代目社長であった和夫は、当時メディアの花形であった、ラジオやテレビでの宣伝を思いついた。「有名人が出るテレビをきっかけに、知名度が浸透しヒットするのでは」との期待をかけ、小企業としては破格の資金を投入し、「会社が潰れるまで広告をずっと打ち続ける」という信念を持ち、社内の反対を押し切り、会社の収益のほとんどを有名人を使ったテレビCMにつぎ込んだのである。

テレビCMの最初の出演者は、蝶矢の「蝶」という語呂合わせから、和夫が思いつき、女優で、吉本興業所属の漫才師として人気者だった、ミヤコ蝶々氏を起用し、1972年に「たのむわ」のCMを皮切りに広告宣伝に力を入れ話題になった(写真6)。しかし、葡萄酒の方が売れた一方で、肝心の梅酒は売れず返品されるばかりで、梅酒だけでは経営が成り立たなかった。そのため、従来のワイン、ブランドー以外にも、スパークリング、粉末のジュースの素やココア、今のカルピスのような乳酸菌飲料など、利益の出すため、売れそうな他のものも、何年か販売し、糊口をしのいでいたという。それらはただただ、梅酒をやりたいがために、仕方なくやったことで、本腰は入れていなかったとのことである。そうした中、社内からは梅酒からの撤退論も出たり、社員からは宣伝に巨額の金を使うくらいなら自分たちの給料を上げてくれという文句も出て、会社を離れていくものも続出、最後に、住太郎のアイディアである、梅酒と梅の可能性を信じる者が残り、売れない梅酒の製造と販売に向けての結束も高まったという。以後も、有名タレントや女優を起用したテレビCMの放送は、同社の伝統として力を入れており、今日に到るまで、「The CHOYA」「ざりとした梅酒」「紀州」「ウメッシュ」などの主力商品のTVCMを毎年打っている<sup>xvii</sup>。

### 3. 社会の変化と時代に追いつき売れ始めた梅酒

そして、1975年、昭和50年代に入ると、ついに梅酒が売れ始めるようになってきた(写真7)。核家族化、都市化、共働き化が進展し、住太郎が予測した未来に時代が追いつき、梅酒を商品として買う時代が到来したのである。「梅酒は、味噌や漬物、梅干しと同様に、おばあちゃんが家庭で自作するものから買うものになる」という予想と期待が現実になり、売り上げを毎年のように伸ばしていくことにな

写真5 最初の梅の実入り本格梅酒



提供：チョーヤ梅酒株式会社

写真6 ミヤコ蝶々氏の起用



提供：チョーヤ梅酒株式会社

った。「梅酒で食べていけるようになった」のが1975年代以降である。1983年（昭和58年）には大阪川向工場を完成させ、1984年（昭和59年）には、売上の50%を梅酒が占めるまでになった。

そして、梅酒が売れ始めたころから、大手を含む様々なライバルメーカーが梅酒市場に参入してくるようになった。酒税法上、梅酒は蒸留酒でも醸造酒でもない、「混成酒類」「リキュール」と分類されるが、梅酒そのものについての法的な位置付けは存在せず、品質や原材料についての規制がない。極端な話、アルコールに酸味料と甘味料と香料を加えれば、ほとんど梅を使わなくても「梅酒」と表記することができるのである。

チョーヤの場合、梅酒1本の原材料の原価の多くが梅の値段であることから、市場は拡大していく中で、参入してきた安価な他メーカー、大手メーカーとの価格競争に苦しむことにもなった。社内では、コスト削減のため、ライバルのように、梅の使用量を減らすことも検討されたが、本質を見失わず、梅酒の可能性を信じ、本物の商品を、ひたすら品質と価格を据え置き提供するというで耐え抜いた。販売面では、当時は、大手の清酒メーカー中心の特約専売の卸が数社あったが、小さい会社なので、特約専売制度をとらず、複数卸で扱っておいでもらうことができ、専売制度をとらなくてもよかったこともメリットになった。

住太郎の起業の原点である、人工的なものを使わず、梅の実と砂糖だけを原料にし、創業以来のチョーヤの梅酒作りの考え方である、天然素材にこだわり、本物であることで大手に勝つという戦略をとることにより、消費者の支持を得ることができた。また、日本最大の梅のバイヤーとして、梅農家との全面協力をを行いながら、農家との一体感と信頼関係を構築し、最高品質の梅を安定的に確保できたことが強みとなった。

近年、梅酒の人気増大とともに、サントリー、サッポロ、メルシャン、宝酒造、などの大手も次々参入し、現在では、中小や地域の酒蔵含め、約300社のメーカーが梅酒を製造販売している。梅酒の生産量も、平成14年（20,395kl）から、平成23年（39,141kl）と約2倍に伸びている中で、生産地和歌山県の梅酒用青梅仕向け量は5,887トンから、6,373トンと横ばいである<sup>xviii</sup>。これは、すなわち梅をあまり使わない「梅酒」が生産拡大し、青梅の需要拡大の意に貢献していないことがあり、産地でも問題になってきた。そこで、2015年に、同社、産地の尽力と提案により、日本洋酒酒造組合により、「梅酒の特定の表示に関する自主基準」が制定され、これによって、梅、糖類、酒類のみを原料とし、着色料・酸味料・香料は使用していない梅酒を「本格梅酒」と称し、表記できるとともに、甘味料や酸味料を添加し作った梅酒との区別ができるようになった<sup>xix</sup>。また、産地である和歌山県では、酸味料の添加の有無を判別する手法も開発された。

チョーヤ梅酒独自の取り組みとして、ボトルのラベルの表に、「本格梅酒」の表記とともに、



1本あたりの梅の使用量を明記している。例えば「The CHOYA」の場合、梅の使用量を340グラムと記載されている。ここで、沢山の梅を使っていることを消費者にPRするとともに、農家の出荷量や集積拡大、産地活性化に貢献する姿勢を明確にし、消費者と農家からの信頼を得ている。現在、梅酒の貯蔵熟成は、本社川向工場、紀州工場、伊賀上野工場の3工場で行われており、主力工場の伊賀上野工場では10万リットルの貯蔵容器が120基ある。冷暗所に於いて密閉型の容器で空気との接触を少なくし、約1年以上熟成させることで、家庭では出せない高品質の味わいが生まれる。また、熟成させればさせるほど、味に深みが出てくる。

#### 4. ヒット商品とイノベーション、チャレンジの継続

次に、チョーヤのこれまでのヒット商品やイノベーションの特徴について述べる。梅酒は、おばあちゃんが家で漬けて作るもの、という、ややもすると古臭いイメージがあり、店で買う商品ではないと考えられていた中で、それを瓶に実とともに詰められて入った完成品として提案し、これまでなかった新市場を切り開いたことが、同社の最初の、かつ最大のイノベーションである。また、あくまで梅にこだわり、食品添加物（酸味料、香料、着色料）を使用しない、本物志向であることという軸からブレないながらも、時代の変化を次々と先読みし、これまで日本になかった、新しい飲み方を提案し、「豊かな食文化に、梅酒で貢献する」という企業理念をもっていたことである。

同社のヒット商品と、その概要、独自性を述べる。

- ①**本格梅酒（ブランデー 梅の実入り）（1959年）** 同社の原点となる商品。広口の取っ手付きガラス容器に、梅が見えるように入れ、また、ブランデーを加えることにより風味とともに特別感を演出している。
- ②**紀州（1986年）** 配達が一般的でなくなってきた時代に、小型で持ち帰りやすく、冷蔵庫に入れやすく、また中の梅がはっきりと美しく見え、取り出しやすい円筒型ボトルで、ボトルはキャップがついていて再利用可能である。
- ③**ウメッシュ（瓶1977年）（缶1987年）** 梅酒をソーダ割りにしたら美味しいという消費者の意見がある中で、当時は入手困難であった炭酸水で、ソーダ割りにした初の低アルコール飲料商品である。
- ④**ペリーラ（1989年）** 紫蘇の色と香りがついた、赤い梅酒。ペリーラとは紫蘇の学名で、これまでに日本になかった、「アペリティブ（食前酒）」として利用する飲み方を提案。美しい色と香りが食欲をまし、料理を美味しくする。
- ⑤**さらりとした梅酒（1996年）** 本格梅酒でありながら、甘さとアルコール控え目（10%）でストレート、オンザロックで飲みやすくしたものの。紙パック化で、さら

写真8 「紀州」「ウメッシュ」



提供：チョーヤ梅酒株式会社

に軽量化され、また、パッケージの大きさも 1800ml、1000ml、500ml と 3 種類瓶入り、炭酸入り、糖質オフのタイプも展開している。

⑥**酔わないウメッシュ（2012年）** 飲酒運転防止や、健康志向の高まりの中で、マイクロ粉末製法でタネの粉末を加えることで、ノンアルコールながら、梅酒と同じコクと味わいを実現している。

⑦**The CHOYA（2016年）** 梅の品質、使用する梅の量、熟成環境にこだわったチョーヤ梅酒の代表製品。梅酒の原点に立ち返ったもので、直前まで木にならせておいた完熟梅を使用。砂糖の入れ方も数回に分けて入れるなど、最高級品として手間と時間をかけ、高級感のあるボトル入である。

⑧**大地の梅（2021年）** 農家との土作りから行なっている有機梅に加え、有機砂糖、有機酒精で漬けた世界初のオーガニック梅酒である。

⑨**機能性酔わないウメッシュ（2021年）** 酔わないウメッシュがスポーツの後で飲まれていることに着目、疲労感軽減をうたう機能性食品として科学的根拠を提示したものである。

また、新たな飲み方や梅文化を研究、提案するために、2006年（平成6年）に梅文化研究所を本社に隣接地に設立した。消費者とのコミュニケーションの場、梅の魅力を世界に発信する場（Bar）として、「The CHOYA 銀座 Bar」を2019年（令和元年）にオープン、本格梅酒「The CHOYA」を使用した100種類以上のカクテル、それにあう「あて、つまみ」の梅料理を提供している。

さらに、酒店や量販店で販売するだけでなく、世界からきた観光客に梅酒や梅文化に親しんでもらい、また、お酒が飲めない子供や家族連れにも梅に親しんでもらうための、ノンアルコールの梅ドリンクや、梅シロップづくりを子供から大人までが体験できる施設である、初の直営店である「梅体験専門店 蝶矢」を2018年に京都にオープン、さらに、2020年には鎌倉にも開業、カラフルな金平糖を使ったインスタ映えする梅シロップや、カキ氷などを提供し、予約が取れないほどの人気スポットとなっている。

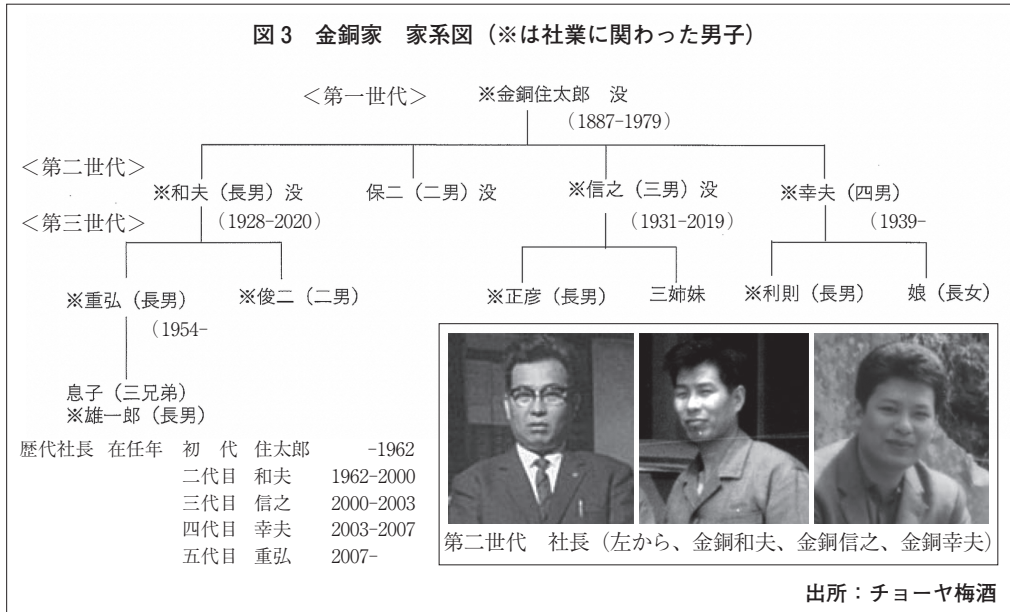
2020年からのコロナ禍では、ブームとなってきた宅飲みや、在宅に対応し、お子様も楽しめる、梅シロップ製作キットも通販サイトで開始し、直販チャンネルは人気となっている。

#### IV. まとめ 金銅一族の起業家精神とイノベーション・マインド

##### 1. 金銅家の歴史と起業家精神の継続、発展

金銅家では、長男が家督を継ぎ、事業を継承していくのが、住太郎以前の昔からの伝統である。住太郎の4人の息子のうち、「第二世代」として、長男和夫が社長、次男は離れ、三男信之が製造担当、和夫と11歳年が離れていた四男幸夫が営業担当として会社を継ぎ、長男である和夫の引退後、三男の信之、四男の幸夫が順次社長に就任した（図3）。現在は、和夫の長男の重弘が社長、二男の俊二が専務で、重弘の長男雄一郎（35歳）が、同社に入社している。信之の長男である正彦、幸夫の長男である利則はそれぞれ社業に携わっている。女子は現在まで経営には関わっていない。

2代目の社長の和夫は、長男なので、事業と家督を引き継いでいくことを、本人も周囲も子



供の時から認め、中学校も地元の菅田中学ではなく藤井寺中学に越境し通わされるなど、他の兄弟とは違う扱いで育てられ方をされてきたというが、本当は家業を継ぐのではなく、別の事業をしたかったと周囲に洩らしたこともあるという。和夫は、ひたすら品質を追求した父住太郎とは違う性格で、事業に対する考え方も違っていた。和夫はお客さんに知っていただき、飲んでいただいてのビジネスであるという考えを持ち、ブランド力の向上や、宣伝、商品のイノベーションに力を入れた。一方で信之はひたすら保守的に梅酒づくりに取り組み、いいものを作ったら売れるという考えであったため、住太郎とは気が合ったという。

長男が継ぐことは金銅家の伝統であるため、3人で役割分担ができたが、ビジネスのやり方、方向性をめぐっては常に意見が対立し、つかみ合い、ものの投げあいのような大喧嘩を始終していたという。ただし、梅酒を作りたいがために田畑を売り払って創業した住太郎の思いと、梅酒への可能性を信じ、家業、家督を守っていかねばならないという強い思いは3人共通であり、金をめぐっての喧嘩などは全くなかったともいう。住太郎が偉かったのは、引退後はぼやきながら、文句を言いながらも経営に手や口は出さなかったということである。三代目社長は信之、四代目社長は幸夫となったが、同世代であるため、世代としては現社長の重弘が三代目にあたる。

現社長の金銅重弘(写真9)は、1954年(昭和29年)生まれ、和歌山大学経済学部を卒業後、4年の電機メーカー勤務を経て、1972年(昭和58年)にチョーヤ入社、海外事業を担当、2007年(平成19年)に社長に就任した。重弘もまた、小さい頃から金銅家の伝統で、長男として自らが社長になるとの定め、宿命の中で育てられてきた。重弘の息子は3人おり、2021年(令和3年)現在で35歳の長男である、雄一郎だけが入社し、次男、三男は社外にでていいる。現専務の息子も金属関係の会社で勤務している。

金銅家の家訓は特に定められたものはないが、住太郎が、息子や孫たちを集めて、節目で何度か言っていたのは「人生を諦めるということ」である。先祖伝来の田畑を売り払い、梅酒をはじめるときにも、「梅酒で成功したら喜べ、成功しない時は、人生を諦めろ」と言ったという。しかし、「諦めろ」というのは、「ネガティブに諦めるのではなく、ポジティブに諦める」ということなのである。「失敗したら路頭に迷うのではないか」と言われた際にも、「できることは、今努力することしかない、そんなこと考えたら何もできない」と答えたという。「時代にはタイミングがあり、タイミングが悪ければ、いくら能力があり、努力をしても成功しないが、タイミングさえ合うことで、いいポジションにも行くことができる。成功するかはやってみないとわからない、失敗したら諦めるしかないが、頑張りがなければ、諦めというものも存在しない」というのが彼の考えである。

チョーヤ梅酒は同族経営の会社であるが、三世代でつぶれないようになっている秘訣の一つがファミリーによるマネジメントである。子供が多く「球」は豊富にあること、すなわち多くの子供や兄弟たちに恵まれ、それぞれの才能や性格を活かしつつ、喧嘩しつつも住太郎の意思を継ぎ、金銅家として一致団結したということが成功の原因ではないか。父が作ったブドウ酒から梅酒に転換し、商品の形状、工夫や、販売面でも様々なイノベーションを起こしていたのが、3兄弟の息子たちであり、孫たちであった。

現状、株式は非公開であり、現在は資本金は2800万円と、売上や設備規模に対しては過少資本で、3家で長男を筆頭に、ほぼ同比率で保有している。事業承継に向けての最大の課題が事業継承、相続税である。同族企業なので、過去においては融資も全て個人保証であったりするため、頑張れば頑張るほど事業として持たなくなる可能性もあり、将来は株式公開なども検討していかなければならないが、金銅家には、個人は金持ちになり、高級な服や家や車も持たなくても良いし、そんなことには喜びも感じないという気概、伝統があるため、出た利益は全て事業への再投資や広告を行う、という考えで、一族のリーダーシップの下、経営を進めていくことができることがメリットであると金銅家では考えている。

## 2. 経営戦略と今後の展開

創業者の金銅住太郎は、ブドウ農家、ブドウ酒醸造からスタートし、成功の中でも、時代の先を読み、その未来を悲観した。そこで「成功しないときは人生を諦めろ」との不退転の決意を持ち、梅酒を展開するときには家にあったぶどう酒の樽を焚き付け、柴にして焼くことで、やめろという決断をし、退路を絶ったという。

以後、チョーヤにとって梅は命綱で、梅にこだわり、梅を極めることが生きる道と考える一方で、売れない時のリスク回避と食いつないでいくための伏線も張りながら、そのもつと先を見つつ、時間をかけて苦しい時期を乗り越えてきた。現会長の金銅幸夫は、「本物志向、品質志

写真9 5代目金銅重弘  
(第三世代)



提供：チョーヤ梅酒株式会社



向であり、国産梅しか使わないこと」「昔ながらの製法と無添加にこだわること」「梅農家との間に深い絆を結び、産農一体で取り組むこと」の3点を「本物の梅酒作り」ととらえる。「美味しさは自然から生まれてくるもので、原料は人工的なもので偽らないことで、愛飲家・消費者を護り、また、梅の生産者にも勇気を与えるものである」と考える。梅酒はカテゴリービジネスであり、一社が開拓し、市場ができてくると皆がそこに乗っかってくるようになるため、そこで決して価格競争には乗らず、値引きをしないことで、ブランドを大切に、大量のCMとともに品質を全面に打ち出すことを基本としている。

また、130名の中小企業として、社長も開発担当者も含めて全員がセールスマン、企画担当であり、一人何役もこなすとともに、積極果敢に新しい挑戦を行う柔軟な組織作りに努めており、消極策、不作為からくる失敗を許さない一方で、積極策による試行錯誤の取り組みを評価する社風を作っている。

今後の方向性についてであるが、酒は嗜好品、すなわち娯楽であり、経済成長をしていくほど、酒を飲んで食べること以外の、様々な娯楽や余剰時間が増えて、酒の消費、特に国酒はダウンしていくという性質がある。そこで、チョーヤは、ライバルは、他の梅酒ではなく、ビールでもウイスキーでもなく、インターネットやスマホかもしれない、と考える。

コロナで家にいるときに飲むのはバーで飲むようなハードリカーではなくソフトリカー、低アルコールがトレンドである。梅酒以外でも低アルコール化が避けられない時代の流れにある。日本でリキュール専門のメーカーとして残っているのは、養命酒とチョーヤしかない。選択と集中を続けてきた中で、梅主体に、今後は柚子や、他の食品などにも注目はしている。今後の海外事業については、アジア、東アジアを中心に、世界50カ国、間接的には80カ国以上に市場を拡大し、あわせて日本の梅文化を広めていこうと考えている。

### 3. 地域イノベーションとその要因

同社の地域への最大の貢献とイノベーションの創出は、創業の地である羽曳野・駒ヶ谷に本社を置き続けることだと金銅一族は考えている。駒ヶ谷駅は、羽曳野の中心である急行停車駅の古市駅に隣接するものの、田舎の小さな駅で、数年前からは無人駅になった。駅前にコンビニもなく、いきなり西側にはブドウ畑、東側にはチョーヤ本社だけである。ここからチョーヤがなくなれば駅前は何もなくなるだろう。合理的に考えれば本社機能は他の場所が良いとも思われるが、駒ヶ谷発祥の企業として、雇用や税収を生み出し、地域で愛され、認められ尊敬される企業であり続けたいということである。

地域の昔からの特産品であるブドウづくりも、近年では高齢化による離農や耕作放棄もありジリ貧傾向、また少子高齢化で、かつて300人くらいいた駒ヶ谷小学校の生徒数も50人、60人くらいになっている。駒ヶ谷は市街化調整区域になっているため、駅前でも土地は坪5万程度と安く、土地はたくさんあっても、宅地開発や工場、商業施設等建設は困難である。市街化調整を外すという意見もあるが、固定資産税の増加の問題もあることから、反対意見もあり、まとまらない。

金銅は、「酒は文化であり、日本独自の梅酒を通じてそれを育てる必要がある」という。同族

企業であり、配当を気にする必要もないので、地域への貢献として、大阪フィルハーモニー交響楽団への協賛、地元の事業などの社会事業、商工会関係や、寄付など、積極的に個人も法人でも含めて行ってきている。近隣にあるワイン醸造家である河内ワインの金銅真代専務・息子の重行社長（チョーヤの金銅一族とは親族関係のない別家族）も、観光バスが来るワイン館を建設したり、レストラン、ホールを整備し、音楽活動や文化活動を積極的に行なっており<sup>xx</sup>、また、地産地消を売りにしたレストランも営業し人気であるなど、今後も、羽曳野・駒ヶ谷の豊かな自然や農産物を生かした新たな地域再生が行われることを大いに期待したい。

梅はそのまま食べることができないので、誰かが加工する必要がある。農家が苦労して作った高品質の梅を受け継ぎ、食べられるようにすることがチョーヤの役割であると考え、羽曳野だけでなく、梅の産地である和歌山で、少子高齢化による衰退や、産地の持続、特に梅農業の維持・発展を、ビジネス、梅の買取りを通じて守ろうとしている。良質の梅が毎年手に入らなければチョーヤは存在できない一方、梅は非常に生産量の変動が大きく、価格の変動の大きい作物である。不作の年には値段が上がり、豊作の際には行き場がなくなったものも出たりもする。例えば、青梅には、小さな傷のために出荷されなくなるようなものも多い中、見かけが100点の優品だけを求められる農家が苦しんでいるが、梅には見かけでは判断できない本質的な品質の差異があるため、100点でなくても梅酒向けに優れた梅を適正に買い上げることで、農家の持続やモチベーションを図るとともに、農家の子供が、跡を継ぎたくなくなるような農業づくりに需要家の立場から取り組み、後継者も生まれつつあるという。

梅の農業特性として、労力とコストは剪定、防除、収穫の3点、3時期に集中しているため、これらの忙しい局面では、地域の農家と一体となり、問題解決を図っている。取引している農家は、最大の和歌山には2000軒ほどで、他に群馬、福井、奈良など全国では5000軒から全国から梅を集めている。購入するだけでなく、農家の経営改善、地域の農業の維持発展に一体となって取り組むことで、チョーヤは南河内羽曳野の片田舎である駒ヶ谷の130人の中小企業でありつつも、地域に、そして日本にイノベーションを起こすグローバル企業でありつづけている。

**謝辞：**本論文の執筆に際しては、チョーヤ梅酒株式会社から、多数の貴重な資料、写真等を頂くとともに、金銅俊二様、森田英幸様に、長時間貴重なインタビューをさせていただきました。（3月24日終日）ここに心よりお礼を申し上げますとともに、今後のご発展と、羽曳野市駒ヶ谷地区、和歌山県みなべ田辺地区はじめ、地域の活性化を心よりお祈りいたします。

---

注

- i 『アントレプレナーによるイノベーションと地域活性化（4）』（2019）天野了一、四天王寺大学紀要 67 369-383 参照
- ii 総務省 平成 27 年国勢調査
- iii 羽曳野市役所公表値 人口と世帯数（2021.8）

- iv 日本書紀 全現代語訳(1988.6) 講談社学術文庫
- v 農林業センサス 農林水産省都道府県別統計書 <https://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2015/dailkan.html>
- vi 『河内名所図解 六巻』享和元年(1801)文 秋里離島 絵 丹羽桃溪 国立国会図書館所蔵
- vii 羽曳野市役所公表値 人口と世帯数(2021.8)
- viii 近鉄駅別乗降人員公表 <https://www.kintetsu.co.jp/tetsudo/koutsu.html>
- ix 柏原市ぶどう情報ガイド 2020.5 <http://www.city.kashiwara.osaka.jp/docs/2014060200131/>
- x 金銅俊二氏談 2021.3.24
- xi 金銅俊二氏談 2021.3.24
- xii 『葡萄全書』(1930)川上善兵衛 西ヶ原刊行會 全3巻
- xiii 『アントレプレナーによるイノベーションと地域活性化(4)』(2019)四天王寺大学紀要 67 369-383
- xiv 農林業センサス 農林水産省都道府県別統計書 <https://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2015/dailkan.html>
- xv 『梅～ものと人間の文化史 1』(1999)法政大学出版会 627、『梅干～ものと人間の文化史』(2001)法政大学出版会
- xvi 農林業センサス 農林水産省都道府県別統計書 <https://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2015/dailkan.html>
- xvii ミヤコ蝶々、竹中勝太郎、レッゴー三匹、金田正一、高橋恵子、工藤夕貴、蟹江敬三、風吹ジュン、神崎まき、相沢友子、藤田朋子、ピンキー・ピンキー、鈴木蘭々、堀川早苗、松本明子、黒谷友香、大路恵美、水野真紀、室井滋、渡辺満里奈、中村俊介、菅野美穂、伊東美咲、久遠さやか、黒木瞳、大久保ともゆき、重松久導、宮崎あおい、村井国夫、音無美紀子、村井麻友美、永田沙紀、中島知沙、滝裕可里、宮本菜由、大島優子、倉科カナ、木村カエラ、岡本夏美、福地桃子他。
- xviii 和歌山県農林水産部 平成27年1月26日記者発表「本格梅酒」の表示に関する業界自主基準の制定について
- xix 梅酒の特定の事項に関する自主基準および自主基準の運用上の取扱い 平成27年1月、日本洋酒造組合
- xx 『アントレプレナーによるイノベーションと地域活性化(4)』(2019)天野了一、四天王寺大学紀要 67 369-383 参照

**参考文献：**

- 『アントレプレナーによるイノベーションと地域活性化(4)』(2019)天野了一、四天王寺大学紀要 67号
- 『大阪府における葡萄栽培と経済的考察』(1953)小田鬼八 昌晃堂
- 『梅1～ものと人間の文化史』(1999)有賀利幸 法政大学出版会
- 『梅干～ものと人間の文化史』(2001)有賀利幸 法政大学出版会
- 『柏原ぶどうの歴史』(1992)小寺正史 朝倉書店
- 『大阪府におけるブドウ栽培の歴史の変遷に関する研究』(1986)小寺正史 大阪府立大学博士学位論文
- 『チョーヤ梅酒造り 50年のあゆみ』(2009)チョーヤ梅酒株式会社 チョーヤ梅酒 梅酒造り50周年記念誌 編纂委員会
- 『農家が考える梅づくし』(2018)農文協 農山漁村文化協会

