



慶應義塾大学ビジネス・スクール

月桂冠株式会社

5

平成 9 年 9 月京都のとあるホテルでは月桂冠株式会社（以下月桂冠）の創業 360 年、会社創立 70 周年の祝賀会とこれにあわせて会長、社長の就任披露パーティーがおこなわれていた。新しく社長に就任したのは大倉家第 14 代の当主である大倉治彦氏であった。同氏は就任の挨拶で酒類業界がかつてない大変革期であり、清酒にとって非常に厳しい時期であるとの認識を示した上で、ピンチをチャンスに変えるべく精一杯努力すると述べていた。大倉新社長の指摘のとおり、酒類業界は流通構造の激変、更に清酒業界においては消費者の「清酒ばなれ」が顕著になっており同社にとっては非常に厳しい環境に直面していた。附表 1 は月桂冠の平成 6 年度と 10 年度の財務状況を比較したものである。

10

15

月桂冠の沿革

月桂冠の創業は 1637 年（寛永 14 年）。初代大倉治右衛門が、京都・伏見に「笠置屋」という屋号で開業した時にさかのぼるという。当時の酒銘は「玉の泉」といい、その後明治 38 年に現在の「月桂冠」を酒銘にした。江戸時代から明治時代にかけて東京では池田・灘・西宮の酒は「下り酒」と呼ばれ最上の銘酒として取り扱われていたが、伏見の酒は「場違い酒」と蔑称され値段において大きく格下げされて扱われるのが常であった。この理由として、当時灘の酒は水車を使った精米をおこなうなど、伏見の酒に比べて先進的な技術を駆使し醸造をおこなっていた。このため江戸では灘の酒の方が格上と見られていた。

20

25

また、伏見は地理的にも不利であった事があげられる。当時の輸送は樽廻船を使って江戸に運んでいたため、内陸部である伏見は淀川を一旦下って大阪まで運ぶ必要があり、そのまま江戸に出荷できる灘との輸送コストの差を考えると伏見の酒は採算が合わないことが多かった。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の和田充夫教授の指導の下に修士課程 21 期生の塩田純也が作成した。本ケースは教材として準備されたものであり、特定の経営状況の巧拙を評価するものではない。（2002 年 2 月）
本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30