中間財を起点とした新規参入戦略：薩摩酒造の火の神蒸溜所の事例

徐寧教（神奈川大学　経営学部）[1]
三富悠紀（明治学院大学　経済学部）[2]
佐藤秀典（筑波大学　ビジネスサイエンス系）[3]

要約：本研究は、薩摩酒造火の神蒸溜所の事例を通じて、焼酎メーカーによるウイスキー事業参入プロセスを分析したものである。近年、日本ではウイスキー需要の高まりにより良質なグレーン原酒の不足が生じており、本事例はこの中間財市場に着目した点に特徴がある。薩摩酒造は、当初グレーンウイスキーの供給からの市場参入を構想したが、結果的にはモルトウイスキー製造が先行し、その後グレーンウイスキーを製造し、既存の樽工房まで合わせ、総合蒸溜所としての体制を構築した。さらに、焼酎製造で蓄積された設備や発酵・蒸留技術、樽運用といった既存資源が新事業に活用されている点も重要である。以上より、本事例は、中間財起点の参入戦略と既存資源の再編成による新規事業形成のプロセスを示すものである。

1 はじめに

近年、日本におけるウイスキー市場は世界的な需要の高まりを背景として急速に拡大している。そのなかでも大手メーカーだけではなく、小規模のクラフトウイスキーメーカーに対する注目も高まり、関連研究も多く行われている(小川・佐藤, 2024; 佐藤・徐・三富, 2022; Suh, Mitomi and Sato, 2019)。そして、クラフトウイスキーメーカーの事業参入は、主にモルトウイスキーを中心に行われており、ウイスキー流通の大半を占めるブレンデッドウイスキーの材料となるグレーンウイスキー原酒の製造・流通は、相対的に注目されてこなかった。

その一方で、従来の大手メーカーによる原酒供給構造は変化し、特に良質のグレーンウイスキー原酒の不足が顕在化している。そして、このような市場のギャップは、後発企業にとっての新たなビジネスチャンスを生み出している。ウイスキー産業の環境変化は、新規参入企業にとって新たな機会を提供すると同時に、従来とは異なる参入戦略の選択を促している。本研究が対象とする薩摩酒造火の神蒸溜所の事例は、このような市場構造の変化の中で形成されたものである。薩摩酒造は、長年にわたり芋

[1] 責任著者　suh@kanagawa-u.ac.jp
[2] mitomi@eco.meijigakuin.ac.jp
[3] sato.hidenori.fn@u.tsukuba.ac.jp

焼酎を主力としてきた酒類メーカーであり、焼酎市場の成熟と需要の停滞を背景として、新たな事業領域への展開を模索していた企業である。

本研究では、薩摩酒造火の神蒸溜所の事例を通じて、①中間財市場を起点とした後発企業の新規参入戦略、②既存資源の転用による新事業形成のプロセス、の二点に焦点を当て、その特徴と意義を明らかにすることを目的とする。

2 先行研究

2.1 後発企業の新規参入について

新規参入する企業は、市場環境の条件によって、その参入の難易度が異なる。例えば、Porter (1986)は、新規参入に影響を与える市場環境の条件として、参入のための初期投資の規模、既存製品が特許やブランドなので守られているかどうか、そして新規参入に対する政府の規制を挙げている。また、市場における参入のタイミングによって、企業が享受する優位性が異なることに関する研究もある。Lieberman & Montgomery (1988)は、市場参入を他社よりも先んじて行った先発企業は、先行者優位を享受し、それは、(1) 技術的リーダーシップ、(2) 資源の先取り、(3) 顧客のスイッチングコストの存在から起因するとし、反対に市場に遅れて参入する後発企業は、(1) フリーライダー効果、(2) 技術や市場の不確実性の解消、(3) 技術や顧客ニーズの変化、(4) 既存企業の惰性などの要因から得られる後発者の優位を享受できると説明した。さらに、Lieberman and Montgomery (1998)は、先発優位は市場環境や技術変化によって覆される場合があり、後発企業も適切な戦略によって競争優位を獲得できると論じている。そして、後発企業の競争力に関しては、Mathews(2002)で、外部資源との連携や学習を獲得することができると説明している。

ウイスキー産業は、他の酒類産業と比べて、特有の参入障壁を有する。その障壁とは時間であり、製品の製造後に、長期間の熟成を経て販売することが一般的だからである。ウイスキーの熟成は 3 年以上必要といわれており、このような状況下で、市場に新規参入する後発企業は、製造設備への投資だけでなく、製品販売までの長期間にわたる資金負担を負わなければならない。その間、先発企業が培ってきたブランド認知度及び重要な資源の先取りなどにも対抗しなければならない。ウイスキー産業のこのような特徴は、他の酒類産業とは異なる時間的参入障壁として捉えることができる。

2.2 中間財市場と参入障壁の低下

近年の研究では、産業の発展に伴い専門事業者が出現し、垂直分業が進展することで、従来は企業内部で保有する必要があった資源や機能を市場から調達することが可能となっているとの見方もある。Jacobides (2005)は、産業における機能の分化と専門化が進むことで新たな市場が形成され、企業は必要な資源や能力を外部から調達できるようになることを示している。さらに、Langlois (2003)は、垂直統合されていた産

業構造がモジュール化や専門化によって再編されることで、企業の参入コストが低下する可能性を論じている。

ウイスキー産業においても同様の現象がみられる。一般にウイスキーの製造には長期間の熟成が必要であり、新規参入企業は製品販売までの長い待機期間を負担しなければならない。しかし一方で、熟成済み原酒やブレンド用原酒を供給する市場も存在している。このような中間財市場の存在は、新規参入企業が中間材市場で必要な資源を調達する、もしくは中間材市場に商品を供給することを可能にする。その結果、中間財市場は長期熟成に伴う時間的参入障壁を低下させる役割を果たし得ると考えられる。

2.3 リサーチクェスチョン

これまでみてきたように、後発企業の新規参入に関する研究では、企業が参入障壁をどのように克服し競争優位を構築するのかについて多くの知見が蓄積されてきた。また、中間財市場に関する研究では、産業の分業化や専門化の進展によって企業が必要な資源や能力を市場から調達、もしくは供給できるようになり、参入コストや参入障壁が低下する可能性が指摘されている。しかしながら、長期熟成を必要とするウイスキー産業において、中間財市場が後発企業の市場参入にどのような役割を果たしているのかについては十分に明らかにされていない。

そこで、本研究では、「後発のクラフトウイスキー蒸溜所は、長期熟成という参入障壁をどのように克服しているのか。」をリサーチクェスチョンとして設定する。

3 薩摩酒造火の神蒸溜所の事例[4]

3.1 企業概要

薩摩酒造株式会社（以下、薩摩酒造）は、鹿児島県枕崎市に位置する酒類製造販売企業である。設立は 1936 年であり、資本金は 2 億 1735 万円、従業員数は 205 名である。同社は焼酎の製造販売を主力としつつ、清涼飲料、食品、山林経営、レストラン事業など、多角的な事業展開を行ってきた。企業発展の中核を担ったのは「白波」に代表される焼酎ブランドであり、これにより全国的な知名度と流通網を確立している。

同社の事業は長年にわたり焼酎を中心として展開されてきた。特に芋焼酎を主軸と

[4] 2025 年 10 月 10 日に行われたインタビュー調査の内容（インタビュー対象：チーフブレンダー、モルトウイスキー蒸留マネジャー、グレーンウイスキー蒸留マネジャー、グレーンウイスキーチーム　インタビューアー：徐、三富）および蒸溜所見学の観察記録を主たる情報源にして作成し、企業ホームページ・報道資料などの公開情報を合わせて記述内容の信頼性を高めた。蒸溜所見学では、製造工程、製造設備、施設運営の実態などに関する観察と質疑応答を行った。

した酒造メーカーとして成長し、原料調達から製造、流通に至る一貫体制を確立している点に特徴がある。しかしながら、近年では焼酎市場の成熟および需要の停滞が危惧されており、従来の事業構造のみに依存することへの危機感が存在している。それでもなお、焼酎事業は安定的な収益基盤として機能しており、新規事業展開の前提条件となっている。

また、1975 年に整備された火の神蒸溜所は、同社の生産体制における重要な基盤である。この蒸溜所は当時の最新鋭設備を備え、原料処理から発酵、蒸留、貯蔵、排水処理までを一体的に処理可能な統合型施設として設計されていた。広大な敷地とサツマイモ調達に適した立地条件は、焼酎製造の効率性を高めると同時に、後のウイスキー事業へと展開する際の設備的・空間的基盤になった。

さらに同社は焼酎製造の経験から、樽貯蔵および樽管理に関する一定の技術的蓄積を有していた。1988 年に、樽熟成麦焼酎の「神の河」が発売された。その後、樽貯蔵機能が整備され、樽の修理・再利用を行う体制も構築された。この樽運用能力は、後のウイスキー事業において熟成工程を支える重要な基盤となった。

3.2 グループ会社としての薩摩酒造

薩摩酒造は、本坊グループに所属している企業である。株式会社本坊酒造のホームページには、グループ会社として、株式会社本坊商店、薩摩酒造株式会社、株式会社サナス、株式会社 MCA ホールディングスを記載している。これらの企業と薩摩酒造は、同根企業の関係にあり、現在もお互いの取締役を兼ねることもあるという。また、ウイスキー製造に関しては、技術交流を行うこともある。

本坊酒造は、1949 年からウイスキーの製造免許を取得している老舗ウイスキー製造者である。本坊酒造は、津貫工場、鹿児島工場、山梨工場など様々な場所でウイスキーの製造を行ってきて、1985 年からは信州工場でウイスキーを製造することになった。ただし、市場全体におけるウイスキーの需要が減少してしまい、1992 年には信州工場でのウイスキーの蒸留を休止した。そして、マルス信州蒸溜所でウイスキーの蒸留を再開したのが 2011 年である。その後、2013 年には World Whiskies Awards で世界最高賞を受賞したことを皮切りに数々の賞を受賞している。2016 年には屋久島にウイスキー樽貯蔵庫を新設し、津貫工場にも新たにマルス津貫蒸溜所を新設した。2020 年にはマルス信州蒸溜所をリニューアルし、2024 年にマルス駒ヶ岳蒸留所に名称変更するなど、ウイスキー産業に積極的に投資してきた歴史を持つ。

本坊酒造のウイスキー製造は、長野県に位置するマルス駒ヶ岳蒸溜所と鹿児島県に位置するマルス津貫蒸溜所の 2 拠点で主に行われている。それぞれの蒸溜所からの原酒からつくられるシングルモルト「駒ヶ岳」、そして「津貫」以外に、ブレンデッドウイスキーの展開も行なっている。

老舗ウイスキーメーカーである本坊酒造と同じグループに所属していたことが、薩

摩酒造のウイスキー事業進出へのきっかけとなった。

3.3 ウイスキー事業への多角化：グレーンからモルトへ

ウイスキー事業参入の直接的なきっかけは、2020 年頃に火の神蒸溜所が保有する樽・熟成庫・樽工房などの既存資産について経営陣が詳細に検討した結果、グレーンウイスキー製造との親和性が高いとの判断に至ったことであった。先述の通り、「神の河」は、薩摩酒造の麦焼酎で、樽熟成をしていたため、樽貯蔵庫が必要であった。「神の河」の樽熟成に使われていた貯蔵庫と樽の修理・再利用などを担っていた樽工房をウイスキー製造に活用できるとの話だった。

当初の構想は、グループ会社ないしクラフト蒸溜所向けにグレーンウイスキー原酒を供給する BtoB 事業であった。この背景には、日本国内におけるグレーン原酒の不足がある。従来、大手メーカーが自社用としてグレーンを製造し、一部を外販していたが、ウイスキー需要の高騰により外販が縮小し、市場には供給不足が生じていた。また、2021 年に制定された日本洋酒酒造組合の「ジャパニーズウイスキー」の表示に関する自主基準において、ブレンデッドウイスキーをジャパニーズウイスキーとして表記するためには、グレーン原酒も日本のものである必要があった(日本洋酒酒造組合ホームページ)。そのため、日本産のグレーン原酒の需要が高まったことも重要な要因だといえる。この構造的ギャップに着目し、薩摩酒造は中間財供給者としての参入を構想したのである。

ウイスキーは、モルトウイスキーとグレーンウイスキーで分けられるが、その違いは原料と製法である。まず原料面で言うと、モルトウイスキーは、大麦麦芽だけを原料にして作られるウイスキーであり、グレーンウイスキーは、トウモロコシ、小麦などの穀物を主体に作られる。製法面では、モルトウイスキーは、ポットスチルで単式蒸留するのに対して、グレーンウイスキーは、連続式蒸留機で大量生産されるのが一般的である。

モルトウイスキーは個性が強く、クセがあるので、安定した味と香りの飲みやすいウイスキーを追求したのがブレンデッドウイスキーである。ブレンデッドウイスキーとは、グレーンウイスキーをベースにして、複数のモルトウイスキーをブレンドすることで、クセを和らげて、飲みやすい味にしたものである。ウイスキー市場で多く流通されているのはブレンデッドウイスキーの方であり、そのベースとなるグレーンウイスキーは、重要な原酒として位置付けられている。

日本のウイスキー市場では、大手のメーカーがグレーン原酒をつくって自社のブレンデッドウイスキー用に使用し、一部は外部販売もしていた。ただし、ジャパニーズウイスキーの需要高騰により、大手メーカーからの外部販売は減り、良質な国産グレーンウイスキー原酒が不足しているのである。一部のクラフトメーカーがグレーンウイスキーづくりを始めたが、流通量はまだ限られている。

薩摩酒造は、このような背景からグレーンウイスキー製造によるウイスキー事業参入を決めたが、ブレンデッドウイスキーを成立させるためにはモルト原酒も必要であるとの認識に至り、最終的にはモルトとグレーンの双方を製造する総合蒸溜所を目指す方針へと転換された。この過程は、既存資源に適合したグレーンから出発しつつ、段階的に高付加価値領域へ拡張していく戦略的プロセスとして理解できる。

しかし、薩摩酒造は、2022 年 12 月にウイスキー製造免許を取得し、2023 年 2 月よりモルトウイスキーの製造を先に開始した。それに続いて、同年 12 月には、グレーンウイスキーの製造も始まった。つまり、グレーンウイスキー製造をウイスキー事業の起点とする構想であったが、結果としてモルトウイスキーの製造が先行したのである。その理由は、良い品質のグレーンウイスキーを製造するために、連続式蒸留機を新たに導入する必要があったが、その導入には制度的制約があったためである。

3.4 火の神蒸溜所

1975 年に設立された火の神蒸留所は、上述の通り、焼酎の生産拠点として、企業の生産態勢の中核的な存在であった。薩摩酒造のウイスキー製造は、既存の焼酎製造拠点であった火の神蒸溜所の一角で行われている。火の神蒸溜所は、モルトウイスキーとグレーンウイスキー両方の製造設備、樽貯蔵庫（ウエアハウス）に加え、樽工房を同敷地内に備えている。

また、蒸留所でのウイスキー製造の背景には、本坊グループでの技術交流もある。本坊酒造のマルス信州（現駒ヶ岳）蒸留所とマルス津貫蒸留所、そして関係会社である山鹿蒸留所と技術交流を持っている（PR TIMES 2023 年 3 月 22 日）。

貯蔵庫は、12,000 樽収容の施設 1 棟と 6,000 樽収容の施設 2 棟からなり、合計で 24,000 樽という広大な収容能力を誇る。火の神蒸溜所の位置する枕崎市は、年間を通じ温暖な気候ながら、夏は暑く、冬は降雪がある複雑で多岐にわたる気象条件があり、かつ海風と潮気ある港町であるため、熟成も豊かに進むという。

本蒸溜所は製造機能と見学機能の両立を意識して設計されており、工程の可視化や動線設計が重視されている。すなわち、単なる生産設備としてではなく、将来的な観光拠点としての役割も視野に入れた複合的施設として構築されている。この点は、近年のクラフト蒸溜所における体験価値重視の傾向と整合的である。

3.5 製造プロセス

3.5.1 モルトウイスキーの製造プロセス

モルトウイスキーの製造は、麦芽を原料とする仕込み、発酵、ポットスチルによる蒸留、樽熟成という工程から構成される。本蒸溜所は、「エレガント」な酒質をコンセプトにしており、その方針に基づいて各工程が設計されている。

まず仕込みにおいては、輸入麦芽を用い、糖化を経て麦汁を得る。発酵工程では、

当初ディスティラリー酵母を用いて操業を開始し、その後エール酵母の導入を行っている。エール酵母の使用は設備設計段階から想定されていたが、立ち上げ初期は運用の安定性を優先し、段階的に導入されたものである。酵母の変更は香味に大きな影響を与え、酒質設計上の重要な要素となっている。

発酵管理については、焼酎製造で培われた知見が活用されている。すなわち、温度管理、発酵の進行把握、異常の早期検知などの能力がそのまま応用されており、南九州の温暖な環境下においても安定した発酵が可能となっている。

蒸留はポットスチルによって行われる。蒸留器は背の高い形状を採用しており、重質成分を抑えつつ軽やかで繊細な酒質を得ることを意図している。ミドルカットの判断は、時間、アルコール度数、官能評価などを総合して行われる。

蒸留後の原酒は加水調整ののち樽詰めされ、熟成工程に入る。熟成は主としてモルト用貯蔵庫で行われ、見学時点では最長で約 29 か月熟成の原酒が確認されている。これらは 3 年熟成を経てジャパニーズウイスキーの基準を満たすことを前提としている。

3.5.2 グレーンウイスキーの製造プロセス

グレーンウイスキーは、アメリカ産デントコーンを主原料とし、仕込み、発酵、蒸留、熟成の各工程を経て製造される。本蒸溜所の特徴は、既存の焼酎設備を活用した独自の工程構成にある。

仕込みにおいては、グレーン原料の処理と糖化を経て発酵へ進むが、この際に焼酎製造で用いられてきた一次仕込み用タンクが転用されている。これにより、新規設備投資を抑えつつ、既存設備の有効活用が図られている。

発酵後の醪は、直ちに連続式蒸留機に送られるのではなく、まず焼酎で使用していた単式蒸留機により初留が行われる。この工程により粗留液が得られ、その後に連続式蒸留機へと送られる。この「単式蒸留→連続式蒸留」という二段階構成は、焼酎設備の転用を前提とした本蒸溜所独自の方法である。

連続式蒸留機はグレーン製造の中核設備であり、高い精留能力を持つことで高純度のアルコールを得ることが可能である。ただし、本設備はウイスキー製造専用として許可を受けており、極端に高いアルコール度数での運転やスピリッツ用途への転用は認められていない。

設備構成としては、粉砕機、糖化タンク、連続式蒸留機などは新規導入されている一方、発酵タンクおよび単式蒸留機は既存焼酎設備が活用されている。すなわち、グレーン製造は新規設備と既存資源の組み合わせによって成立している。

蒸留後の原酒は樽詰めされ、グレーン用の大規模貯蔵庫にて熟成される。使用される樽にはバーボン樽に加え、「神の河」など自社関連樽の再利用が含まれる。また、パンチョン樽の修理・再生を行い活用するなど、自社樽工房を有することによる柔軟な樽運用が特徴である。

3.6 樽工房

火の神蒸溜所の製造プロセスにおいて重要な位置を占めるのが、自社内に設置された樽工房である。一般的なクラフト蒸溜所では樽は外部調達に依存する場合が多いが、本事例では樽の修理・再生機能を内製化している点に特徴がある。

薩摩酒造では、ホワイトオーク樽で熟成させた麦焼酎「神の河」を 1988 年より生産している。薩摩酒造では焼酎メーカーとして日本で唯一、独自の「樽工房」「樽貯蔵庫」を有し、専属の「樽職人（クーパー)」が樽の管理・再生を行なっている。

樽工房の主たる役割は、新樽の製造ではなく、既存樽の補修および再生である。具体的には、使用済みの焼酎用樽を回収し、分解・修理・再組立・焼き直し（リチャーリング）を行うことで、再び熟成に使用可能な状態へと戻している。このような工程により、樽資源の循環的利用が実現されている。

さらに、長期間使用されずに保管されていたパンチョン樽などについても、工房において修復を施したうえでグレーンウイスキーの熟成に活用している。この点は、大量の貯蔵能力を前提とする同蒸溜所において、樽供給制約を緩和する重要な機能となっている。

樽工房の存在は、単なるコスト削減手段にとどまらない。樽の状態や焼き加減を自社で調整できることにより、熟成に与える影響を主体的にコントロールすることが可能となる。さらに、バーボン樽等の新規調達時にも、樽の選別を樽職人が行うことで、将来的に漏れや品質不良につながる樽を事前に把握し、必要な修繕を最初の段階で行うことができる。すなわち、樽管理そのものが酒質設計の一部として組み込まれているのである。

また、樽工房の運営には専門的技能が必要であり、樽職人の存在が不可欠である。こうした職人的技能は代替が難しく、同蒸溜所における重要な内部資源と位置づけられる。実際には、製造部門との間で定期的な情報共有（会議等）が行われており、どの原酒にどの樽を用いるかといった判断が協働的に行われている。

樽工房の内製化は、設備・技術・人材の面で製造プロセスの垂直統合を進めるものであり、外部依存を低減すると同時に、酒質設計の自由度を高める機能を持つ。したがって、本蒸溜所における樽工房は、単なる補修機能ではなく、熟成工程の中核を担う戦略的資源であり、焼酎企業としての既存能力がウイスキー製造へと再編成された象徴的要素であると位置づけることができる。

3.7 販売戦略とブランド

2025 年 10 月 7 日には、ニューボーンウイスキーを数量限定でリリースした。今回の商品、「HINOKAMI NEW BORN #1」は、まだ熟成期間の若い（1 年 8 ヶ月～2 年 3 ヶ月）のバーボンバレル 6 つをヴァッティングさせたものであり、3000 本だけ限定発

売された(PR TIMES　2025 年 9 月 18 日)。本製品は、ウイスキーとしての熟成期間（3 年以上）には満たないものの、将来的な製品展開を見据えた試験的商品として位置づけられる。

ブランドコンセプトとしては、「エレガントな味わい」と地域の特徴を全面に出している。蒸溜所のホームページでは、ウイスキーづくりにおける「人・技・環境」が強調されている。モルトとグレーン、樽工房、樽貯蔵庫などの生産設備に加え、酒造りの歴史から培った熟練の職人、そして温暖な気候の港町ならではの潮風が揃っている点を訴求している。

また、薩摩酒造のウイスキー事業の特徴として、BtoB と BtoC の二重構造が挙げられる。すなわち、当初構想であったグレーンウイスキーの原酒供給という中間財ビジネスと、自社ブランドとしてのウイスキー販売という最終製品ビジネスが並存する構造である。このような構造は、単一の収益源に依存しないリスク分散を可能にするとともに、事業の柔軟性を高める効果を持つ。

3.8 見学サービス

火の神蒸溜所における見学サービスは、単なる付帯的な観光機能ではなく、ブランド形成および顧客接点の創出を目的とした戦略的要素として位置づけられる。同蒸溜所は設計段階から見学機能の導入を想定しており、製造工程を可視化することを前提とした施設設計が採用されている。

具体的には、ビジターセンター、ショップ、テイスティングスペースなどが整備されており、来訪者が製造工程の理解から購買体験までを一体的に経験できるよう設計されている。特に、蒸溜所内部の工程を「隠さない」方針は、製造現場の透明性を高め、製品への信頼形成に寄与するものと考えられる。

立地条件に関しては課題も存在する。蒸溜所は枕崎市に位置し、最寄駅からのアクセスが必ずしも良好ではないため、自家用車による来訪が前提となる場合が多い。この場合、ドライバーはテイスティングが制限されるため、顧客体験に影響を与える可能性がある。現時点ではシャトルバス等の整備は限定的であり、今後の改善課題といえる。

4 終わりに

本研究では、薩摩酒造火の神蒸溜所の事例を通じて、焼酎メーカーによるウイスキー事業参入のプロセスを分析した。その結果、本事例は、最終製品市場ではなくグレーンウイスキーという中間財市場からの参入を構想し、結果的にはモルトとグレーンウイスキーの両方を製造販売する事業として展開したことが明らかとなった。これは、既存資源との適合性に基づき参入領域を選択し、競争の激しい領域を回避しながら事

業を形成した事例として位置づけられる。また、焼酎製造で蓄積された発酵管理、設備、樽運用といった能力が新事業において再編成されており、新規事業は既存能力の延長線上で構築されていることが示された。さらに、グループ企業との関係を活用しつつも自律的な意思決定が維持されている点も重要である。最後に、本蒸留所の見学サービスは、製造工程の可視化や体験設計を通じて、顧客との接点を創出し、製品価値を高めるだけではなく、体験を通じて価値共創を行っている場として機能(松本、三富、徐, forthcoming)していると言える。以上より、本事例は、中間財起点の参入戦略と資源転用による新規事業形成の具体的プロセスを示すものとして、理論的にも実務的にも重要な示唆を与える。

参考文献

火の神蒸溜所ホームページ（https://hinokamidistillery.jp/, 2026 年 4 月 3 日アクセス）

Jacobides, M. G. (2005). Industry Change Through Vertical Disintegration. *Academy of Management Journal, 48*(3), 465-498.

Langlois, R. N. (2003). The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism. Industrial and Corporate Change, 12(2), 351-385.

Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First‐mover advantages. *Strategic Management Journal, 9*(S1), 41-58.

Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal, 19*(12), 1111-1125.

Mathews, J. A. (2002). Competitive advantages of the latecomer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies. *Asia Pacific Journal of Management, 19*(4), 467-488.

松本遥香、三富悠紀、徐寧教(forthcoming)「日本のウイスキー蒸留所における見学サービス設計の比較研究」、『赤門マネジメントレビュー』

日本洋酒酒造組合ホームページ「自主基準」(https://www.yoshu.or.jp/pages/121/, 2026 年 4 月 2 日アクセス)

小川元也・佐藤大吾 (2024). ウイスキーベンチャーのビジネスモデルの研究~ コミュニティトークンを活用した伝統的ものづくり産業への参入~. *イノベーション力研究, 2*, 63-75.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. (M. E. ポーター編著　土岐坤・中辻万治・服部照夫訳 (1995)『競争の戦略』ダイヤモンド社)

PR TIMES 2023 年 3 月 22 日「薩摩酒造『火の神蒸溜所』がモルトウイスキーを製造開始」(https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000049.000031999.html%20 ，2026 年 3 月 31 日アクセス)

PR TIMES　2025 年 9 月 18 日「本土最南端のウイスキー蒸溜所「火の神蒸溜所」初リ

リース となる[HINOKAMI ニューボーン#1]発売」(https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000078.000031999.html, 2026年 4月5日アクセス)
佐藤秀典・徐寧教・三富悠紀 (2022). 戦略転換への既存事業の歴史の影響 日本のウイスキービジネスの事例. *赤門マネジメント・レビュー*, *21*(3), 89-104.
Suh, Y., Mitomi, Y., & Sato, H. (2019). Resource-based venturing The case of Venture Whisky. *Annals of Business Administrative Science*, *18*(5), 171-181.

Market Entry Strategy through Intermediate Goods: The Case of Satsuma Shuzo's Hinokami Distillery

Youngkyo Suh (Faculty of Business Administration, Kanagawa University)
Yuki Mitomi (Faculty of Economics, Meiji Gakuin University)
Hidenori Sato (Institute of Business Sciences, University of Tsukuba)

Abstract:
This study analyzes the process through which Satsuma Shuzo entered the whisky industry, focusing on the case of Hinokami Distillery. In recent years, growing whisky demand in Japan has led to a shortage of high-quality grain whisky new make spirit and mature stock. A distinctive feature of this case is its focus on the intermediate goods market represented by grain whisky. Initially, Satsuma Shuzo planned to enter the market by supplying grain whisky. In practice, however, the company began with malt whisky production, subsequently expanded into grain whisky production, and integrated its existing cooperage operations to establish a comprehensive whisky distillery. Another important aspect is the utilization of resources accumulated through shochu production, including production facilities, fermentation and distillation technologies, and barrel management capabilities. The case demonstrates how a firm can create a new business through an entry strategy centered on intermediate goods while simultaneously reconfiguring and leveraging existing organizational resources.