

## 聞き書き・高度経済成長期の清酒メーカー (8)

### — 電算化を中心に (2) —

An Oral History of *Sake* Brewing Company in the High Economic Growth Period (8)

— Computerization in the Early 1970s (2) —

石川 道子\*・加藤 慶一郎†

Michiko Ishikawa, Keiichiro Kato

1970年代初頭、清酒メーカーの小西酒造株式会社は清酒業界ではいち早く電算機導入を図り、給与・販売・生産の各分野について、自社で開発したシステムの導入を実現した。しかし、初めての経験であったためか、システム全体が有機的関連を欠く面があり、「個を殺してでも全体を優先するような仕組み」を完全に構築することはできなかった。こうした点が当時の担当者の目から見ると課題を将来に残す結果となった。

キーワード：清酒、電算機、コンピューター、システム開発、電算化

## I. 解題

我々は高度経済成長期における清酒メーカーに関する聞き取りを行ってきた<sup>1)~7)</sup>。これまでと同様に、藤本武史氏を始めとする兵庫県伊丹市に本社を置く小西酒造株式会社関係者の方々にご高配たまわり、今回は電算機の導入過程を中心にお話を伺った。高度経済成長期の同社は、国民所得の増加や酒税の減税などの追い風を受けて急成長を遂げており、電算化は膨大化途上にあった業務合理化のために必要な方策であった。いわゆる老舗である小西酒造にとって組織変革の契機たりえるこうした動きについては、既に高木康雄氏への聞き書きを行っているが<sup>8)</sup>、今回は高木氏の同僚であった長谷川克明氏（現株式会社白雪総合サービス代表取締役社長）から、三重大学時代の状況や小西酒造株式会社入社の際の経緯を含め、その体験談をお聞きした（II以下に収録）。なお、本稿の基となった聞き取りは2007年5月18日に伊丹酒造組合にて実施したものである。

## II. 三重大学から小西酒造へ

### 1. 経緯

私（長谷川）の地域は以前から灘の酒屋さんと関係があり、つまり、お酒を造るもとになるお

---

\* 神戸大学文学部地域連携センター 〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 1-1

† 流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

米、醸造用好適米「山田錦」を作っております。以前、美嚢郡吉川町とっていましたが、今は三木市吉川町となっています。その内の7地区ぐらいが、白雪にそのお米を買ってもらってました。その関係で、白雪にお世話になることになりました。

大学は、昭和44年の3月卒業ですが、父親が家を継ぐ事にうるさい人でした。都会の分らない所へ息子に出て行かれては困るという事で、せめて阪神間の会社をと探しておりました。そこへ、卒業前年の10月ごろでしたか、白雪が学卒の社員を募集している事を農協の米担当者から聞いたようです。当時、小西酒造は右肩上がりの最たる会社で、コマーシャルも「山は富士、酒は白雪」の「白雪劇場」が一世を風靡している頃でした。そこで、当時醸造部長であった本多さんを紹介していただき顔合わせをしました。それが縁で働くことになりました。

## 2. 大学では農業経営経済を専攻

大学時代は農業経営経済を専攻していました。この学科は、私が入学する年に新設された学科です。従来からある農学部に属し、一般の経営経済学の教科の一部を含め、農学全般から農業実習まで幅広く教育し、日本の農業を担う農家を支援できる人材の育成が目標だったようです。しかし、結果的には、殆どの卒業生は一般企業や公務員へと進んでいるのが現状です。

## 3. 空手部で鍛錬

当時、学生運動が全国的に非常に活発でして、東大の安田講堂事件の頃です。三重大学も授業は休講が多く、寮の問題から学校は自治の問題で大揺れに揺れていました。私は彼らとは正反対の立場の体育会系のクラブ、空手部に入って体を鍛えておりました。だから、実家では全然心配してなかった様です。受験勉強で弱った体を鍛えることによって健康体を取り戻し、そして社会に出た時に一生懸命頑張れる体にしよという事が、我々仲間の基本でした。

## 4. 醸造部へまずは配属

それで、昭和44年の4月に入社しました。ちょうど、「富士山三号」という蔵が初稼働した時でした。社員が足りないという事だったのでしょうか、男子の新入社員全員、4月から3カ月間、研修という事で酒つくりの実習をさせて頂きました。7月から、西宮工場の醸造部に配属されました。仕事の内容は、各酒蔵にあるお酒の作業結果を酒税法で指定された帳面類に記帳するという内務処理です。

当時、西宮工場は営業所を兼ねていて、本社の機能を持っていました。松村さんが醸造部の係長で、原料米担当でおられました<sup>9)</sup>。課長は石田さんで、買入酒を担当され、非常にシビアな方でした。又、2人とも元プロ野球の阪急の選手でした。何か困ったことがあれば、松村さんに相談すると解決してくれて、ちょっと難しい問題の時は課長に言うの良い答えが返ってくるという

感じでした。

毎日残業が多く、全国の酒屋さんから原規制数量という酒を造る権利を買う契約書づくりや、お酒が良く売れて足りませんから、地方の酒屋さんから買ってくる、その関連の仕事で皆さん夜遅くまでされていて、12時過ぎまでになることがありました。そういう中で、えらい忙しい会社だなという感じはしました。

翌年の2月、電子計算機部の辞令を頂くまで、この醸造部で、岸間さんという先輩から教えて頂きながら内務処理をしていました。電卓を使わずそろばんで計算し、その結果を記帳するという仕事で、よく計算間違いをしました。もちろん、記帳はペン書きですから、一字間違うとその書類は1枚駄目になるので、又、一から書き直しとなります。

### Ⅲ. 電算機導入

#### 1. 始めに日立ありき

なぜ、コンピューターの導入が決まったのか、メーカーはどうして決まったのか、新入社員だった私には分からないことが多いのですが、記憶している範囲で言いますと、当時、コンピューターを系統的にやろうと研究されていた方—営業部門の余田さん—が、日立とIBMと競合させて比較し、その結果、IBMはやめて日立にしようということに決まったそうです。だから、本来なら、システム担当を任命された人が白紙の状態では機種から決定するのが進め方だと思いますが、この時は、システム担当の組織などを決めるまでに、もう既に大枠が決まっていたようです。

だから発足時の責任者である佐藤氏曰く「我々がシステムを作るのだから、我々がコンピューターを選定し、それから対象業務を選定するのが筋と違うか」と。それが先に決まっていた「おまえ、やれ」というのはおかしいとよく言っていました。昭和46年の1月に給料計算業務のシステムの本番、それから46年の4月に販売管理業務のシステム本番、という路線も決められていました。

#### 2. 電子計算機部の立ち上げ

ちょうど電子計算機部の組織を作る前の話なのですが、将来コンピューターを導入するからということで、昭和44年の12月にメンバーが8人選定されました。新入社員は、私と他に1名いました。ほかは3年から5年の経験ある人たちでした。後に部長になってこのシステムの立ち上げをやる佐藤さんを中心に、小西酒造の経理部門・総務部門・広告宣伝部門・営業部門、小西本店の業務部・総務部のメンバーで、その所属のままで参加しました。昔の大阪支店の2階で、日立のシステムエンジニアの方から一週間半に渡りコンピューターの講習を受けました。私が講習を受けて醸造部に帰ってくると、課長が「また社長の道楽が始まった」と言うので困りました。「君も苦労するなと思う。今の時代にね、コンピューターなんかを入れるよりも、もっとやる

ことはいっぱいあるんや」という調子ですから。そういうものの考え方の人がおられるので、私も「本当かな、コンピューターは全然意味ないかな」と思ったりもしました。一方で、この講習に参加し、挫折する人もおられたので複雑な気持ちでした。でも、この講習を起点に、新しいシステム開発のための組織の為の人選や、システム開発の進め方などを纏める時期でもあったと思います。

それからまた人選があって、翌年、「電子計算機部」という名前で、昭和45年2月1日付けで6名のメンバーに発令されました。陣容は、大阪支店の佐藤さんをチーフに、大阪支店の赤司さん、本店の磯崎さん、総務の木村さん、営業で同期の赤尾君、と私の6名でスタートするんです。ただし、新社屋は建設中ということで、部屋がなくて富士山二号蔵の一角を借りて事務所にしての電子計算機部の始まりです。新しい事務所で、前年12月の講習の復習を兼ねて、改めてもう一度、システム開発を意識して、実践的な講習を受けました。それに、プログラムを組むための講習と、そのプログラムとはこういうことができるといった電子計算機の基本的なことについて学びました。次に、これら講習をベースにしたシステム開発の手順について、その後、1週間か10日ぐらいかけて学びました。

### 3. システム開発に向けて

小西酒造として、コンピューターでどのような業務をシステム化するか、導入すべき領域は決まっていました。給与計算業務は翌46年の1月開始、販売管理業務は4月と言われていましたから—こちらは何のことか分かりませんが—大変だなと思っていました。こうしてスタートするわけです。

システムの事ばかりの講習が終わって、次は現状調査分析の仕事ですが、誰も経験がなくて、佐藤さんの独学に寄る指導により進めることになります。小西酒造はどういうように各業務が成り立っているのか、という業務分析をやるわけです。「どこで、誰が、いつ、どういう帳票を書いて、それがどう流れているのか」をまとめるのに、昭和45年の2月、3月、4月の3ヶ月掛けました。本社、工場はもちろん、各支店に出向き、皆一生懸命、導入システム関連だけでなく、全業務についてまとめていきました。5月頃に、他の部門の人とは別に、一足先に新社屋へ引越しさせて頂きました。電子計算機部はでき立ての部ですから、荷物も少なく、数個の段ボール箱に書類を入れて新しい部屋の匂いのする電算室に移りました。

2月1日の辞令を受けて私は醸造部から電子計算機部に行ったのですが、まだ、コンピューターは花形という感じではなく、コンピューターとはどんなものかはっきり分からない状況でした。会社自体が古いですから「うちの会社にそんなもん要らない」という意見が大半でした。あまり協力的ではなかったです。初めて「全体的にはこういうことをやります」という会議をやった時に、「コンピューターで、卵焼きできるんかな」とか、「酒が分かるのかな」とか、結構ピントはずれ

な意見がでて、何を言うてるのかなという気持ちがありました。

新社屋に設けられた電算機室は電算機が熱を出すという事でエアコンはずっとつけっぱなしで、部屋も総ガラス張りで、効率化の為に本社で唯一自動ドアが付いていました。イメージ的にはものすごい格好よくて、画期的なのですが、心底そう思えるまでにはだいぶ時間がかかりました。

結局、メンバーは陰に陽にいろいろ頑張っているのですが、傍から見ると非常に特別な環境に入っているということで、何か我々若い者には風当たりが強かったと思います。夜遅くまで仕事をしていましたから、「残業代泥棒」、「そんな事しとったら、体を壊してもう40か50になったら死ぬぞ」って。「普通のこととしてればいいのに、そういう新しい変った事するから」という反発の空気は確かにありました。

チーフの佐藤さんという人は、やっぱりそういうことについての才能は抜群でした。びっくりするぐらい強い気持ちを持っていました。要するに、やらないかんことをやる、その手順の踏み方が我々ならコミュニケーションを第一に進めることが多いですが、そんなの一切なしで、自分の計画を如何に実行するか、言ってみれば「橋を架けずに渡ってこい」というような感じでした。それだけに、46年の1月から給与計算の本番を迎えるわけですが、問題はありましたが、確実に本番を迎えることができました。実施日から逆算して計画的に作業をして、それをやり遂げる、そういう実行力はすごかったと思います。

システム導入で大切なことですが、システムを全て自前で開発するのか、日立に開発してもらうのか、簡単にシステム導入できる方法はあるのかなど、給与計算業務及び販売管理業務のシステム開発を進めている中で議論になっていたようです。我々はそういう話は全然してもらってないのですけれども、最終的には自社開発に決まりました。

次に、6月から8月に掛けて、システム分析を基に、システム開発を進めていく段階に入るわけです。一応部屋はあるんですけど、コンピューターは入っていません。その部屋で、大きな模造紙にフローチャートというシステムの流れ図を細かく描いていくのです。電算機のまだ入っていない部屋に、それをつなぎつなぎで何十畳も敷き詰めて、それを上から見ながら全員で2ヶ月ほど毎日検討しました。

販売管理業務の日次処理のプログラム単位の流れ図というのがありまして、業務分析での日記帳、日計表、出荷明細などの必要な帳票からどういう項目が書かれているかと逆に見ていくわけです。アウトプットからインプットを決めるという話です。商品コード、商品名、それから得意先コード、得意先と書いたものをいっぱい作って、システムの流れを確実に流れていくかを検証するのです。朝から毎日一日中なので嫌になることもありました。

給与計算業務は、1月本番ですから、8月から10月に掛けて、プログラムの手順書を作成し、アセンブラという言葉で、プログラムを作る段階に進みます。機械が機械室に入るのが昭和45年10月でしたから、10月までは機械を使えません。ですから、日立の計算センターを借りに行

き、そこでプログラムのテストをすることになっていました。

その時、電子計算機室は男ばかりでしたので、プログラムを作る時は紙テープにパンチし、機械に読ませる為、パンチャーが要ります。そこで、大阪の福島にあった日本テレックス学院から女性を4名採用しました。それと、各支店と本社のデータのやり取りはテレックスを使用し、紙テープで行うことが決まりました。

紙テープをデータのやり取りの媒体にする発想は、キッコーマン株式会社でシステムの導入に関する説明を聞いてからでした。システムの開発作業をしながらですが、麒麟ビールの本社にも見学に行かせて頂きました。配送システムが進んでいると思いました。それはそれとして、システムの自社開発のようですが、説明を聞いた会社は何十人という組織です。我々わずか6人のシステム部員で自社開発ができるのか、これは大変だと思いました。

いよいよ、本格的に自分らのプログラムを組んでいくことになりました。6人のメンバーが給与関係と販売関係に分かれるわけです。赤尾、赤司、木村、この3人が給与、磯崎、私（長谷川）が販売の担当になりました。佐藤さんは両方です。

1月本番の給与システムのプログラム開発作業は、販売より2ヶ月早く始まりました。給与担当者は、プログラムフローを書いてコーディングし、パンチャーの女性にパンチを依頼し、プログラムのテストへと進んでいました。私は販売担当で、販売システムのプログラム定義書を書いていましたが、給与担当の人が日立の計算センターから、夜7時頃、肩を落として帰ってくるのを見て、これは大変だな、本番大丈夫かなと本当に不安になりました。

このような中、本社屋の竣工式がありまして、それに合わせてコンピューターが入りました。それでデモとして、コンピューターからモナ・リザの絵をプリントする事になり、多くの方に初めてのコンピューターから打ち出したモナ・リザの絵を渡しました。

電算機が導入され、日立に行かなくても、会社の中で自社の電子計算機でシステムの導入テストができる様になりました。

#### 4. 販売・給与への導入

導入されたコンピューターは、1ジョブしか処理できません。つまり、コンピューターは一度に1人しか使えないのです。ということは、使える人は、年功序列ですから、佐藤さんが昼間にきっちり使われます。午前中に1回と午後の適当な時間に使われます。その間に、磯崎さんが2番目、その次が赤司さん、木村さんで、我々は大体夜の10時頃から使えるようになります。佐藤さんは9時ごろ帰られるので、佐藤さんを送って行って帰ってきてから私達が使えぬ訳です。

それでノルマを言われる訳で、「何時まで掛っているのや。早く組まな」と言われ大変でした。難しいプログラムは、佐藤さんとか赤司さんとかの上の人が組んでいました。我々はすぐ結果の出るような、プリントするプログラムをよく組まされました。

1月から給与計算システムの本番ですから、前年の11月で各プログラムを完成させて、1ヶ月ちょっとテストするわけです。ですが、10月の初めごろ、プログラムを組む前の段階で非常に大きなミスがあり、システム全体が大幅に遅れていました。給与システムでそんなことになっているので、販売管理システムもなかなか開発が進まなくて、同じ轍を踏んだらいけないということで、全員あせりが出てきました。

昭和46年1月に給与計算システムが本番を迎え、曲がりなりにも、努力の甲斐があって稼動することができました。次は、販売管理システムです。東京、大阪、九州の各支店と西宮工場をテレックスで結びデータのやり取りをするシステムですが、データの作成をリコータイパーという機械とする為、その機械操作の指導に各支店に行かなければなりません。そのような中、4月本番を迎え、給与担当者は、本社、大阪、工場を中心に支援してもらい、私と磯崎さんは東京、九州支店に1ヶ月ほど泊り込みで運用の指導に当たりました。

HITAC8210による初めてのシステム本番は、何とか約束を果たすことができました。

## 5. 販売管理・給与計算の再構築と生産への導入

昭和48年、HITAC8210からHITAC8250への電子計算機のレベルアップを伴うリプレース作業があり、給与計算、販売管理のシステムの再構築と新しく生産管理システムの導入を行う事になりました。給与計算は4月より、販売管理システムと生産管理システムは7月本番という計画でした。給与計算システム、販売管理システムは、一応既存導入システムの変更を含む再構築ですが、生産管理システムは初めてのシステム導入であり、7月本番は大きくずれ込み10月になってようやく本番ということになりました。

生産管理システムは、バグ（プログラムミス）などによりシステムの本番実施が遅れましたが、本番になっても生産部門の人たちが非協力的なので、説得を含め大変時間を割くことになりました。入力さえしてもらえないほどで、生産の人たちは自分の仕事の中に他の部署の人が入ってこられるのを非常に嫌がっていたのです。特に、入力方式をOMRというマーク方式にしたのが嫌だった様です。実際に業務をやっている人に協力してもらわないとできない場合は、システムが動かないので本当に大変でした。しかし、多くのアウトプット資料が出るようになり、その資料を利用することで作業がスムーズに運ぶようになったこともあり、喜んでもらえるようになってシステム導入の価値を改めて感じました。

## IV. システム開発の難問

### 1. 数年経って分かってきたこと

初めてのコンピューター導入からシステム開発・運用に携ってきて何か空しさを覚えます。何故システムで業務を改善できなかったのか？何故システムの導入が核心の部分を外れていたの

か？本当に、高いシステム費用だけを掛けて、意義はなかったのだろうか？後になって色々本を読んだり、過去の結果を反省して、SEあるいは部門長が取るべき態度が間違っていたことに気が付いたんです。コンピューターでの処理というのは何でもできるわけです。ところが、みんなの力を結集して、進むべき方向を変えていこうという所が全然できていないわけです。例えば、処理の自動化や、管理の仕方を確立する事などです。本来システムに任せると良いところ、任せべきところが抜けているのです。効果あるシステムを開発する為には、核心の部分をオープンにしなければいけないのです。しかし、殆ど支障のない程度に進めると結果的には楽なんです、結局、ただ手で書いたものを機械に置き換えるだけになってしまう。会社の目標とする、売り先とか販売関係でしたら、顧客管理とか売掛金の管理とかにしても、もう全部穴があるわけです。穴を埋めるシステムにしないとシステム化しても何もならないのです。何故穴を埋めるシステムが組めないのか、それは同意が得られないことが多いからです。

外部の評価は分かりません。ただ、自分の頭の中では、もっと良いシステムになったんじゃないかという思いがあるということです。これは外部からは分からないことで、一応それなりにシステムは動いているし、機能していますから、それはそれで成功だと言うことも可能でしょう。だけど、そんなのは当たり前で、そこで止まってしまうところが本当は問題なのです。それと、企業のシステムは、縦割りの中で構築すべきではないと考えます。トータルなシステムは、会社全体を見る優秀なシステムエンジニアによってのみ構築できるのでしょうか。経理は会計システムを、営業は販売システムを、総務は給与計算・人事管理システムを、業務の遂行は各部門ですが、全体のコンピューターシステムは全てが有機的に結合したものであって欲しいものです。企業の規模を問わずに。

もう一つは、最初導入のコンピューターがあまりにも性能が低過ぎたことが影響しているかも知れません。その後、性能アップに合わせてシステムをレベルアップし、システム開発できていけばもっと変わった結果が出たでしょう。パソコンが普及し、基本的なシステムの思想さえ確立できれば、きっと素晴らしいシステムを構築できると思います。

## 2. 単なる道具でしかなかったのか

だから、基幹システムといえる企業の核心をつかさどるシステムは、やっぱり一番ベースにあるのは、企業の基本的な考え方ではないのか。大量データを捌くシステムも確かにありますが、それだけではないと思います。社内の情報の統一、判断基準の共有化、管理の徹底、無駄の削除など、個々の人間による判断で進めていくことも可能でしょう。しかし、システムでそれらを会社の判断として確立できれば、本当の有効利用と言えるのではないのでしょうか。

やはり強力なトップダウンでトップがどこまで考えられるか分かりませんが一統制の取れた会社の運営の中のコンピューター利用という位置付けをはっきりさせて、「ノー」と言う人は許



さない、「イエス」になってもらわないといけない。その辺の説得を強引に確実にやっていくことは大切な事ではないかと思います。

今いくら売れているかという数字が分かっても何も意味のない世界があると思います。今までは3日掛かって全社の売上の数字が出ていたのが、2日になり、1日になり、当日になり、リアルタイムでぱっと分かる。分かったとして次の一手を打てないと何にもならないので、その時にこういう情報を取ることではこういうことができると展開できる素地を、このプロセスで作っておかないといけないということだと思います。

結論として、単なる道具にしてしまうのも、効果的なシステムとして利用していくのも、使う人、使う組織の問題であるのかも分かりません。

### 3. 打開を阻む障壁

打開策としては、(システム開発者の能力の問題もありますが)第一に、システムを皆で構築していくもの、創っていくものだという考え方をまず持つことです。システムは、誰かが決めて、各担当者はそれを黙って利用する事だという考えでは進まないと思います。例えば、システムの側から見ると、販売のシステムと生産システムと貯蔵品(資材)システムを纏めると効果あるシステムになると考えます。それまで個々にバラバラだったシステムを、53年に今度は一本化しようとしたのですが、要するに販売のデータが出ると出荷が分かる、貯蔵品のシステムで詰め口の数字が分かる、そうしたら製品の受け払いができる、といったシステムを確立することも大切な要素となると思います。

第二に、在庫がある一定量を越えると注意マークの星を出すととか、そのある一定の量はどのように算出するのか、そしてそれは移動平均で算出した数値を基本にするのか、季節変動の値を入れて何か出すといったところが、結局は人間の考える仕事として、コンピューターの外にあるわけです。その部分を標準化し確立し、システムの中に組み込むことによって、会社のノウハウがシステム化されるわけです。個人のノウハウを個人のノウハウとして個人の中にあれば一良いのか悪いのかは知りませんが一会社にとってはマイナスになります。ノウハウを個人の物としている人たちにとってはそれが生きがいの分野なのでしょうが、オープン化して、会社のノウハウとして保持できる様にする事が大切だと思います。

第三に、現在のようにパソコンが普及すると新しい問題が起こり、益々、システムティックに統制、管理することが難しくなります。会社全体と個の連携が以前のシステムより複雑で、仕組みを作ることが不可能になるように思います。個にとっては、データベースができて扱い易いのですが、あまりにも多くなって分からなくなります。だから、結局、その部分のやり方というのが、個を殺してでも全体を優先するような仕組みを作っていけないと思うんです。ところが、実際には人が代わると、また違うものできているんです。そして、「前の人は駄目だけ

ど、私は今度こんないいもの作った」と。この堂々巡りはすごいなと思います。これも全体的なシステムを確立する上で障壁となるものだと思います。

最後に、小西酒造の業務が分かり、コンピューターの仕組みが分かることが本当に大切で、業務を知らないで現在のシステムを変える事ができない。そして、見かけ上のオペレーションというか機械を触るところが分かっておれば、システムを変更できるように思ってしまう。現在の動いているシステムの事を考えるとこの点も問題となる気がします。

#### 4. 惜しまれる逸機

それまでは高度経済成長に乗って成長してきたのが、昭和 50 年ぐらいから急に業績が落ちてきて現在に到り、システムに対する要請は少しずつ変わってきていると思います。そのような中で、今振り返って見ますと、昭和 44~46 年のコンピューターを導入してからオンラインシステムを開発した頃までは、会社を変えよう、同業他社に負けないシステムを構築しようという考え方を基本に頑張ってきたと思います。夜も徹してやって来ました。それが、今も小西酒造のコンピューターシステムとして、継続して動いていると思うと何か感じるものがあります。とは言え、当時、必ずや花咲くと思って頑張ってきただけに、時に現在の担当者から非難的になってしまうと悲しくなります。古いシステムを変更できないのは今の担当者が問題だよと言いたくなります。今思うと、当時、もっと信念を持ってシステムを構築しておれば、メンバーもそろっていたわけですし、会社を支援できる素晴らしいシステムが構築できていたのではと惜しまれます。そういう点で、非常に意欲に満ちた時代ではなかったかと思えます。しかし、時代が変わっても、新しい時代にあったシステムを構築する為には、情熱と信念と協力と理解があればいつでも可能だと思っています。

#### 引用文献、注

- 1) 石川道子・加藤慶一郎「聞き書き・高度経済成長期の清酒メーカー (1) —清酒ブームと桶買い—」『流通科学大学論集 経済経営情報編』(第 15 巻第 2 号、2006 年 11 月)
- 2) 同上「聞き書き・高度経済成長期の清酒メーカー (2) —経営機械化を中心に—」『流通科学大学論集 流通経営編』(第 19 巻第 2 号、2006 年 11 月)
- 3) 同上「聞き書き・高度経済成長期の清酒メーカー (3) —食品部門の展開を中心に—」『流通科学大学論集 経済経営情報編』(第 15 巻第 3 号、2007 年 3 月)
- 4) 同上「聞き書き・高度経済成長期の清酒メーカー (4) —電算化を中心に—」『流通科学大学論集 流通経営編』(第 19 巻第 3 号、2007 年 3 月)
- 5) 同上「聞き書き・高度経済成長期の清酒メーカー (5) —清酒とトラック輸送会社—」『流通科学大学論集 経済・経営情報編』(第 16 巻第 1 号、2007 年 7 月)

- 
- 6) 同上「聞き書き・高度経済成長期の清酒メーカー（6）―野球部と醸造部―」『流通科学大学論集 流通経営編』（第20巻第1号、2007年7月）。
  - 7) 同上「聞き書き・高度経済成長期の清酒メーカー（7）―東京支店を中心に―」『流通科学大学論集 流通経営編』（第20巻第1号、2007年7月）
  - 8) 注4) を参照。
  - 9) 松村知信氏については注6)を参照。