

の い酒 し 瀬 業 の

桜井 博志 社長
(さくらい・ひろし)

●会社概要

所在地：岩国市周東町瀬越2167-4
事業内容：日本酒の製造・販売
年商：7億7,880万円（平成20年9月期）
設立：昭和23年4月
資本金：1,000万円
従業員：30名（平成21年7月末現在）
URL：<http://www.asahishuzo.ne.jp/>

●会社沿革

- 2 会社
- 59 氏が社に
東京市場に“瀬祭”を入
- 1 遠心分離機を入
- 1 モンド・クンで最 を
に出開
- 15 米国ニューヨークに出開
- 19 酒蔵の増改築工事を開
フランスに出開

▲酒蔵の外観

◎はじめに

山口の山奥の小さな酒蔵。そう名乗る当社は、県東部の緑深き山間の過疎集落にひっそりと佇む。かつては地方の名も無き酒蔵であったが、変革と革新の志で“瀬祭”^{だっさい}を生み出し、その名は国内のみならず、ニューヨークを中心とする世界各地の都市にも知れ渡る。本稿では、旧態依然の保守的な酒造りから如何に脱却・進化して、世界で売れる仕組みを構築したのか、そのビジネスモデルを紹介するとともに、今も積極果敢に世界進出を目論む当社の挑戦を追った。

◎純米大吟醸酒へ特化した全国唯一の酒蔵

当社で醸造される日本酒は“瀬祭”一銘柄のみ、酒米の王様とされる山田錦と水と麴^{さかまい}^{こうじ}を原料とする純米造り²で、玄米を半分以上削った（精米歩合³50%以下）大吟醸酒に特化している。つまり、当社の門を出る酒はすべて純米大吟醸酒という全国唯一の酒蔵である。なお、ラインナップは、精米歩合23%、39%、45%、50%の4種類。平均の精米歩合は41%（全国平均は約7割）で国内トップクラスを誇る。

この“瀬祭”の平成21年度の販売本数は約31万本（1.8換算）で、3年前の約2倍と驚異的な伸びを示す。金融危機の影響で嗜好品の売れ行きが鈍った今年上半期も、販売本数は前年比約125%と好調を維持。この人気の理由として、純米大吟醸酒に絞った商品開発で究極の味を追求した点が熱烈なファンを育てたことに加え、少し背伸びをすれば手の届く高級酒として

- 1 米麴。蒸した米（蒸米）に麴菌（カビの一種）を振りかけて増殖させたもの。酵素を生産して米の糖化（デンプン→ブドウ糖）の働きを促進。
- 2 仕上げに香り付けのための醸造アルコールを添加していないので、米に由来する風味が豊か。
- 3 白米の玄米に対する重量の割合。削るほど雑味が減り、クリアに香りが立ってスッキリとした淡麗な味わいとなる。精米歩合50%以下の酒を「大吟醸酒」と呼ぶ。



▲獺祭
磨き二割三分

女性を含めた幅広い層に口コミで支持が拡大していることが挙げられる。海外でも、日本酒で初めて全米プロゴルフ協会（PGA of America）の公式推奨酒に選定されるなど、“獺祭”は日本を代表する「sake」の一銘柄として一定の地位を確立しつつある。

酒銘“獺祭”の由来

地元の地名「獺越」から一字をとって命名。また、“獺祭”の元々の意味は、書物や資料などを広げ散らかす様子。自らを獺祭書屋主人と号した正岡子規が日本文学に革命をもたらしたように、日本酒業界の革命児になろうという志も酒銘にこめられている。

◎蔵の存亡をかけた東京市場への進出

現在の社長、桜井博志氏は大学卒業後、他業界で営業職として働いていたが、2代目の父が他界した昭和59年、3代目として家業を受け継いだ。桜井社長は当時を振り返り、「普通酒オンリーの特徴のない酒蔵で、地元の顧客に対する値引きや熱心な営業活動に注力し、酒の品質は二の次だった」と苦笑する。オイルショック（昭和48年）を契機に清酒の需要は右肩下がりで、県外大手メーカーの攻勢や第1次焼酎ブームもあって、当社は廃業の危機に瀕していた。そうした状況に、酒造りの素人だった桜井社長は将来を憂いながらも、「ピンチはチャンスに変えればよい。経験や先入観の無さが逆に良い結果を生むかもしれない」と、酒蔵の事業構造を180度転換すべく様々な改革に着手した。

それから約5年間にわたって、試行錯誤や失敗の連続だった。その紆余曲折を経た後の平成2年、「吟醸酒らしい吟醸酒」を目指して開発した高級酒“獺祭”を東京市場に投入。地元

周辺では地場の有力酒蔵の販売網に入り込む余地が僅かしかなく、東京を中心とする首都圏市場へターゲットを絞ることに蔵の存亡をかけたのである。地酒ブームの中でメジャーな新潟ではなく山口の酒という希少価値もあって、“獺祭”は同市場で富裕層の心を掴む。その売れ行きに自信を深めた桜井社長は、醸造アルコールを添加したようなありきたりの酒の醸造を縮小し、純米大吟醸酒へ特化していくという、当時の酒造業界の常識では考えられない道を選択する。しかし、一方で「売れ筋商品の強化」という小売業の定石を踏んだことも見逃せない。その後も、絶え間ない事業革新や新しい発想によって、当社は「販売が主体の蔵」から「造りが主体の蔵」へと変貌を遂げていく。

なお、純米大吟醸酒は、米を贅沢に磨き、醸造アルコールや糖類等を使用しないため、醸造コストが割高で販売価格も高い。その上、市場は国内の清酒製造量全体の5%程度に過ぎない。但し、若者を中心に長期的な日本酒離れが続く中でも、少し贅沢で本物志向の吟醸酒は今後も着実な成長が見込まれている。これらの高級酒への特化は今でこそ他の酒蔵でもよくみられる戦略だが、当社はそのブランド戦略にいち早く舵を切った先駆者的な存在といえ、ニッチ市場における確固たる地位の確立が当社の急成長をもたらす原動力となった。

◎常識にとらわれないビジネスモデル構築

当社のビジネスモデルは、よくある伝統的な酒蔵と一線を画す。「前例や慣習にとらわれず、手法にはこだわらない。酔うため、売るための酒ではなく、味わうための旨い酒を、極限までコストを抑えて造る」との確固たる信念を貫き、各方面からの批判を覚悟で業界の常識を打ち破ってきた。

<杜氏制度の廃止>

平成10年、杜氏⁴の移籍を機に、当社は杜氏制度を廃止した。製造責任者（杜氏）の役割は経営者（蔵元）である桜井社長が兼務し、地元のハローワークで採用した通年雇用の若い正社員（蔵人）達とともに一丸となって、「造り手の顔がみえる酒造り」に取り組む。

杜氏制度の大きな問題点として、もともと外部の人間である杜氏が転出することによる技術の社外流出の危険性、技術のブラックボックス化（杜氏が技術情報を抱え込みがち）の2点が挙げられる。特に後者に関して、飲み手と接点のある蔵元と杜氏間の意志疎通が途絶えることで、酒の善し悪しに関するマーケットの要請が製造現場に直接伝わらず、顧客満足の達成とはかけ離れた体制に陥る可能性もある。

幸いにも、純米大吟醸酒に特化した当社の醸造システムはある意味単純なもので、平均年齢30歳代の若い社員でも専門性の高い技術を短期間で習得できる。また、杜氏に頼らないことで社員自らの頭で考えたアイデアや工夫も生まれやすい。桜井社長曰く、「ルーチンワークの中で最高の条件と技術を確保できるシステム」の構築が実現されている。



▲ 蒸米工程



▲ 麴造り工程

<四季醸造>

当社は、顧客からの注文がある限り、それに応えるのが酒蔵としての最低限の使命であるとの認識に立つ。したがって、希少価値を売りにする“幻の酒”とは距離を置く。酒の品質レベルを保てる範囲内で生産量に上限を設けず、適正価格で必要な量を醸造する方針である。

この観点もあって採用したのが異例の「四季醸造」である。吟醸酒は寒さの厳しい冬期に造られる（寒造り）のが一般的だが、当社では厳格な温度管理によって蔵全体を冷蔵庫化することで、1年を通じた醸造を可能としている（但し、7～8月の暑い時期は設備のメンテも兼ねて稼働率を低下）。この四季醸造によって設備の稼働率が大きく向上し、“獺祭”らしさを存分に堪能できるフレッシュな酒をタイムリーに出荷することで機会ロスの減少にもつながる。さらに、通常年1回の仕込み時期の分散化で若い社員に時間的な余裕が生まれ、醸造手法の微調整など臨機応変な対応能力を習得できるというメリットもある。

<ビジネスライクな仕入・販売体制>

当社は国内外を問わず、意欲のある販売店とだけ特約店契約を結ぶ。“獺祭”の流通段階での酒質劣化、ブランドイメージ低下等による値崩れの防止が主な目的である。安価で粗悪な酒が幅をきかせ、政治力や営業力といった品質とは異なる部分での競争が熾烈になると、日本酒全体の地位低下が懸念される。卸売業者との取引は極力控えていることから、中間マージンやリテールサポート⁵が不必要で、その収益改善効果は意外に大きい。

販売と同様、酒米の仕入れに関しても、ビジネスライクな取引に徹し、これまで一切地元の

⁴ 酒造り工程全体を仕切る総責任者。

⁵ メーカーや卸売業者による小売店への支援。

団体や酒造組合等を通してこなかった。酒米の品質と価格のバランス改善のため、継続的な取引を期待できる農家とだけ長期の栽培契約を結び、不足分は商社経由で調達している。なお、当社の使用する酒米はすべて山田錦だが、昨年、その中でも最高ランクの兵庫県特A地区（加東市藤田地区）と契約を結んだ。

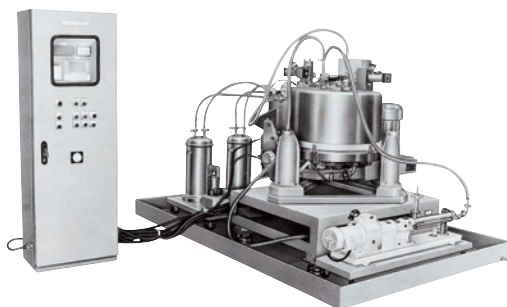
◎造りの変革と革新で品質を徹底追求

当社が技術の限界に挑んだ“ 獺祭 磨き二割三分 ”の精米歩合は23%と、市販ベースで国内最高峰を誇る。しかし、「贅沢に米を磨けば美味しくて当然」との認識をもつ桜井社長は、常に自己否定を繰り返し、現状に満足しない。“ 造りの変革と革新 ”でマイナーチェンジを積み重ね、仕込みごとに“ 獺祭 ”の進化を目指す。

<理想の酒のイメージを明確化>

「どんな優れた技術があっても、目標がなければ旨い酒はできない」との信念をもつ当社では、手段よりもあくまで目的を重視し、仕込み前に「理想の酒」のイメージを明確に定める。そのイメージを追及するために、失敗を恐れずに挑戦を続け、手間やコストも惜しまない。例えば、素晴らしい品質の麹を造ることに成功したとしても、醸造工程全体のバランスを考慮して異なる品質の麹が必要であれば、担当者に造り替えを命じる。

また、品質確保のための積極投資も厭わない。



▲ 遠心分離機

桜井社長は事業を継承した当時から、売上の約1割を新規投資に回し、身の丈よりも過大ともいえる投資で酒質の向上に努めてきた。平成13年には、新酒鑑評会に出品される特別な酒と同レベル以上の酒を一般の顧客向けに提供すべく、商業ベースとしては業界初となる遠心分離機を導入。上槽⁶能力の大幅ダウンや歩留まりの悪さが欠点だが、無加圧状態で醪⁷にストレスをかけることなく酒を絞るため、純米吟醸酒の本来持つべき香りや膨らみを崩さずに表現できるようになった。その他、一定温度を保つ仕込蔵の建設、検査分析室の拡張、精米工場の新設等につき、現在、酒蔵の増改築工事（平成19年～）を実施中である。

<神業よりも教科書通りを重視>

「酒は生き物」と例えられ、人間の五感や人知を超えた神秘的部分の存在が酒造りの魅力だとする見方もある。ところが、近年、分析手法の進化で酒造りと分析数値との相関関係が相当程度解析されてきた。「酒造りの技術情報の約95%がオープンになっている。その情報を基に本気で醸造手法を研究すれば、たとえ素人集団でも高品質の酒の醸造が可能」と語る桜井社長は、「教科書通り」のマニュアルを重視する。但し、大半の酒蔵では、人材・設備面等において「教科書通り」に醸造できない問題点が山積みで、このマニュアル通りに造ったとしても必ず旨い酒ができるとは限らない。桜井社長は長い年月をかけてそれらの問題点を一つ一つ解決し、情報が公開されている95%の部分で他社との競争に勝てる酒を造ってきた。だが、そこから先、残り5%の「神業」の領域も決して否定しない。本当の酒造りは、技術だけでどうか

⁶ 醪^{もろみ}を搾って、原酒と酒粕^{さけかす}に分けること。

⁷ 仕込みタンクに、麹、水、蒸米と酒母^{しゅぼ}を入れ、酵母の増殖によるアルコール発酵が進んだもの。

できるほど「軽々しいものではない」からだ。

また、前述のように当社の醸造システムは単純なもので、効率化によるコストダウンだけでなく、酒造りのデータベース化の面でも、幅広い種類の酒を扱う他の酒蔵よりも優位性が高い。洗米、麹造りほか、酒造り工程全体を通じて人間の手作業を大切にしつつ、温度変化等のデータを基に割り出した超微細な分析数値の差異を社員が共有化し、酒質を一段と向上させる判断基準として活用している。

◎世界を睨んだ事業展開

過去40年近く、右肩下がりで推移する国内の清酒市場にあって、高級酒の売れ行きは堅調さを保つ。しかし、「その市場も閉塞的状况に早晚陥る」と桜井社長は予測する。その一方で、フランスのワインが高級品への特化によって海外市場で成功したように、「世界に目を向ければ、展望は開ける」との思いももち、全世界を市場と捉え、決して日本酒の未来を悲観していない。但し、「国内市場における高い評価が海外進出の大前提。国内を軽視すれば、短期的な成功は別にして、長期的な成功は困難」と桜井社長は釘を指す。

<海外市場の最重要拠点はニューヨーク>

当社初の海外進出先は台湾だった。その台湾で一定の成果を得た翌年の平成15年、米国ニューヨークでの販売ルートを確認する。日本食ブームのニューヨークでは、質が高くお洒落な大型の日本食レストランが急増し、当社の事業展開上の追い風となった。ニューヨークは、米国のみならず世界の中心都市としての役割を担う。当社はそのニューヨークを海外市場の最重要拠点と位置付け、現地の富裕層を主要ターゲットとする。現在、ニューヨークで“獺祭”を提供するホテル・レストランは100ヶ所を超え、

華やかな場の演出に一役買っている。

<次なるターゲットはフランス>

輸出先は米国のほか、フランスや英国、ドバイなど合計17ヶ国に広がる。全出荷に占める輸出比率は約13%（そのうち約半分が米国）だが、今後10年間でその比率を5割まで高める目標を掲げている。

その上で、米国に続く重要市場としてターゲットを置くのが美食国フランスである。平成19年に初進出を果たした同国でも“獺祭”の評価は上々で、一部には当社が競合相手と認識している最高級ワインに匹敵するとの評価も聞かれる。昨年からは、フランスの実習生の受け入れを開始（10年間）。フランスの文化や風習を吸収しながら、日本酒を理解した「語り部」を育て、輸出拡大の足掛かりとしたい考えである。その他、世界最大のワイン見本市「VINEXPO 2009」への初出展、日本商工会議所フランス支部での日本酒セミナー等を通じて、更なる取引深耕を模索している。

<夢は日本酒が世界中で尊敬されること>

海外には日本酒を飲む文化が当然ない。したがって、販路拡大には新たな飲み手の発掘が必要で、桜井社長は常務を務める長男と二人三脚で市場開拓に挑む。その潜在的な需要を見出す過程で当社が重視するのが、“日本の文化”と“日本酒の個性”である。日本文化の象徴の一つである日本酒が国内の民族酒にとどまる限り、異文化との衝突による酒質の向上・進化が生み出されず、結果として日本酒の個性が埋没して国内市場の停滞から抜け出せないと考える。この危機感が、世界を睨んだ事業展開の根幹にあり、ラベルから酒質まで国内と何一つ変わらない“獺祭”を通じて「あるがままの日本の魅力」を世界に伝え、日本酒が世界中で尊敬される日を夢みている。

◎“獺祭”の心は山口にあり

これまでみてきた通り、酒米の調達と販売先だけに目を向けると、“獺祭”はいわゆる“地産地消”を志向した地酒というカテゴリーには当てはまらない。しかし、桜井社長は、「地方に研究開発部門（頭脳）があることは意義深く、酒蔵としての歴史や酒造りの文化は地元の財産。目指すのは蔵の前を歩く子供達に夢を与えるような会社」と地酒蔵の存在意義を訴える。また、酒造りの方向性で行き詰った桜井社長を励ましてきたのが、萩開府から幕末、明治維新にかけて山口県の歩んできた激動の歴史で、「その恩もあって山口から離れることはできない」と地元への愛着を語り、健全な酒蔵経営の継続が何よりの恩返しだと考える。今や世界に羽ばたく“獺祭”だが、当地の歴史や周辺環境に育まれた酒蔵の個性抜きに現在を語ることはできない。

◎ブランド力の維持が最大の課題

ある大手飲料メーカーの調査によると、東京における日本酒の市場規模は約590億円、それに対して“獺祭”の今年度の東京への出荷見込額は約5億円（小売価額換算で約7億円）。“獺祭”のシェアは実に1%を超え、桜井社長も驚きの数字である。これは、ここ数年、「純米大吟醸酒のNO.1ブランド」として東京市場における“獺祭”の存在感が増しているためで、桜井社長曰く、「ショールーム効果」で売上増加に拍車がかかる好循環が生み出されている。

この東京市場における“獺祭”の強さは、当社の強みであると同時に、その裏側には一点集中のリスクも持ち合わせる。どんなブランドであれ、ブランド力を長年維持するには相当な困難を伴う。各酒蔵で価格競争に巻き込まれにくい吟醸酒等の高級酒生産にシフトする動きが広

がっており、今後マーケットが成熟化した段階で、築き上げてきた“獺祭”のブランド力を如何に維持できるのか、当社の真価が問われる。

◎おわりに

当社は、「当たり前のことを普通に努力する会社」である。そこに強さの秘訣がある。顧客満足度の向上を経営上の最優先課題に掲げ、飲み手が旨いと思う酒を造るために変革と革新を日々積み重ねる。世間を賑わす一時の流行に左右されないし、業界や地方の常識・しがらみにもとらわれない。世界を舞台に戦う存在感の大きな酒蔵へと成長できた背景には、そうした酒造りに取り組む真面目な姿勢がある。ある意味地道ともいえる当社の事業活動は、同業他社のみならず国内市場縮小で苦境に立つ他業界の中小企業にとっても良いお手本となるだろう。桜井社長は、「旭酒造の現状を野球に例えると、バッターボックスに立ったばかり」と謙遜するが、どんなスイングで世界を驚かすのか、今後の展開から目が離せない。

（安岡 和政）



▲ 増改築中の酒蔵