

復興のヒント

～生産性とマーケティング～

佐藤 淳

一般財団法人日本経済研究所 調査局上席研究主幹

今回は清酒産業のウィークポイントを補強して成功した事例を紹介する。業界の弱点とは生産性とマーケティングである。この点を克服することができれば、復興支援で回復したニーズをもとに、本格的な成長路線へ回帰することも夢ではない。

1. 生産性改善に優れる酔仙酒造

清酒業界は手造りがキャッチフレーズになるなど、伝統的に手間をかけることが品質につながるイメージがある。

確かに、そのような側面があることは否定できない。品質へのこだわりにおいて本邦でもトップクラスと評される埼玉・神亀酒造では、主要工程において人手が関与するウエイトが高い。

一方、機械化しても高品質を保っているケースも少なくない。久保田ブランドで知られる新潟の朝日酒造では、コンピュータ制御を多用しつつ品質では高い評価を得ている。

機械化には相応の投資が必要となる。40年近くも生産量が減少してきた清酒業界では、朝日酒造のような設備投資が困難なのも事実である。

ではコストをかけずに、生産性を上げる術はないものか。そのヒントは、その両立がもっとも厳しく求められてきた業界にあった。トヨタである。

津波で壊滅的な被害を被った岩手の酔仙酒造（写真：新設工場内部）は、手造り蔵で名高い神亀酒造で修業を積んだ製造担当のもと、トヨタのノウハウを導入した新工場を建設することによって再起を図っている。

酔仙酒造は、戦中の企業整備令にて、陸前高田から大船渡の蔵元が纏められたことを契機とする、当



該地域を代表とする蔵元である。

当地は、戦前から水産業で栄え、高度成長期までは、全国各地から寄港する船舶や漁師たちが集まるなど、日本酒に対するニーズは高かった。当社は南部杜氏の伝統である旨口タイプの酒でそれに応えてきたのである。

しかし旧蔵は、陸前高田市の狭い平地の奥の山際に立地していて、東日本大震災の津波で壊滅的な被害を受けた。当社は設備や在庫を失い休業を余儀なくされた。

再開に漕ぎ着けたのは、3ヶ月後の6月27日である。内陸に入った一関市の千厩地区に、行政によるまちづくり会社が保有する蔵を借り、設備は、同蔵を運営していた岩手醸造から借りて、事業の継続が可能となったのである。

次に検討したのは、早いタイミングで、自社設備を持つことであった。もっとも、被災した蔵と同じ場所への再建は、復興計画の進捗度合いを考えると、困難であった。無理に当社の事情を通せば、復興の秩序を乱す恐れもあった。

また、地盤沈下を回復するための復興工事は、水脈に影響を与える可能性もあるなど、井戸リスクも

考慮する必要があった。それらの事情を総合的に判断して、大船渡への移転を決意するに至った。

大船渡蔵は、少し山中にある。沢が隣接するなど水の面では問題がない。また、地形的に高田との同質性を重視して、同じ水系で上流に該当する土地を探し、七ヶ所の候補から選定した。当社の株主が碎石等の一時保管所として活用していたところで、山中ながら更地だった。

建設に着手したのは、震災から一年後の三月であった。震災復旧で建設関係の工事が立て込むなか、建設会社の尽力により、半年弱で完成し、今年8月に千厩から大船渡蔵に移転した。

この投資には、株式会社日本政策投資銀行と株式会社岩手銀行が共同で出資する東日本大震災復興ファンド「岩手元気いっぱい投資事業有限責任組合」が融資による支援を行っている。

新工場の建設にあたっては、当社独特のノウハウをブラッシュアップして導入した。それは、生産性向上に対する工夫である。カイゼンとして知られるような、生産性向上に関する取り組みを、かねてより実施してきた。例えば、蔵内の物資の運搬に、タイヤ付きの運搬機を利用していた。床はなるべくフラットにし、段差には敷板をしいて対応していた。このような工夫は、他の製造業ではよく聞かぬが、清酒業界ではほとんど聞かない。

さらにノウハウを磨くために、県からトヨタ紡績のエンジニアを紹介頂き、指導を頂いた。新工場には、そんなアイデアが詰まっている。仕込みタンクにはフラットな床から、タイヤ付運搬機等で簡単にアプローチできるように設計してある。また、複雑なレイアウトは避け、シンプルなものにした。機械設備はなるべく中古を活用して投資額を圧縮。コンピュータ制御も考えたが、故障のリスクもあるので、バランスをとって限定した。

当社の面白いところは、生産性の工夫と同時に、

手作り蔵で名高い神亀酒造に、製造責任者となる人間を8年間（1999~2007）も修行に出しているところである。品質と効率の両立を考えた戦略だ。

その証左に、被災前は、品質に優れる高級な特定名称酒が半分弱を占めていた。しかし資金効率を追求せざるを得ない復興の途上では、酒を寝かせることは難しい。従って、現在は、回転が速い生系の一般酒である「雪っ子」に生産を集中している。生産能力は、被災前1万石以上あったものの、現在は5千石である。

これから、再建が軌道にのれば、従前のように、高級酒のウエイトが高くなるとみられる。蔵元も、特定名称酒の仕込みを復活させて、震災前に当社を支えてくれた消費者や飲食店に供給する責任を果たしたい意向である。

また、復活を企図するのは、高級酒だけではない。陸前高田に蔵を復興する構想もある。旧蔵は昭和初期に旧片倉紡績の高田工場として建てられ、登録有形文化財に指定された建物であった。庭も美しく地元の人々の散歩コースであった。地域に愛されていた旧蔵を何らかの形で復活させることが、酔仙酒造復興のゴールなのかも知れない。

今、旧蔵の敷地は、隣接する中学校のグラウンドとして活用されている（もとのグラウンドは仮設住宅の敷地となっているため）。いずれは、事務所や倉庫、さらには単式蒸留の焼酎蔵等を設置し、今まで通り「陸前高田市の酔仙酒造」として操業を行う方針とのことである。酔仙酒造の完全復興を祈念したい。

2. 前人未踏のマーケティングを行う小西酒造

マーケティングは生産性以上のウィークポイントである。業界では地元客や代理購買層向けに安価な一般酒を造りつつ、こだわりのユーザーには特定名称酒を提供するフルライン戦略か、または前者、後者どちらかに力点を置く戦略が主体である。

残念ながら、これが消費者からみると、非常に解りづらいのである。例えば一般酒と本醸造酒の違いをご存知だろうか。また違いは知っていたとしても、料理との相性や、燗と冷とのどちらかいいか、などになるとほとんどお手上げではないだろうか。業界も努力して、日本酒度の表示などを行っているが、正直良く分からない。

少し前なら酒屋の主人が解説してくれたかも知れない。しかし2003年の小売自由化によって、今では大型店の陳列販売が主だ。食品コーナーのついでに立ち寄る奥様の代理購買が主となっており、価格以外のメッセージは急速に意味を失っている。

もちろん、フランスのワインのように、表示を整理することでできれば、それが最も望ましい。国酒構想¹がそのような方向性に進むことを祈念したい。

一方、個社としては、マーケティングを見直すべきではないか。この酒はどんな料理に合うのか、どんな状況でたしなむのがふさわしいのか、そんな情報が必要ではないか。今は、プロモーションに力点がありすぎて、消費者にライフスタイルを提案するような、ストーリー性をもったマーケティングが不足している。

そんな状況を打破せんと、最近、新しいマーケティング手法を導入し、成功しているのが、兵庫の小西酒造である。東北の蔵ではないものの、復興のヒントとして紹介したい。

兵庫県伊丹市の小西酒造株式会社は、天文19年(1550年)創業の老舗である。我が国で最も古い企業の一つと言っていいであろう。

小西酒造のHPを覗くと、トップメッセージがある。一部を抜粋すると「若い方々の日本酒やビール離れと言われて久しいですが、今の20歳代の方々は結構お酒を飲まれるというアンケート調査もあるよ

うです。～お酒を飲むと「人間が変わる」のは困りますが、お酒を飲んでいない状態では話できないこともできるようになる解放感があります。お酒を会話の一つの道具として上手に使ってみてはいかがでしょうか。」

変人タイプの筆者には耳が痛いものの、日本を代表する老舗のトップが若者の心情をもよく理解していることに驚く。その企業姿勢も、保守的な清酒業界において最も先進的といっている。キャッチフレーズは「誰も歩いていない道に行く」である。

当社がそのような道を指向するようになった伏線はベルギービールにある。二十数年前から手掛けたベルギービールの輸入事業は順調に拡大し、シェアは6割に、売上に占める割合も1割を超えている。

ベルギービール事業で当社が使用しているロゴが「KONISHI」である。ベルギービールを愛飲する若者にとって小西酒造は「KONISHI」なのである。

培ったブランドイメージを清酒事業に活かすべく、2011年から社内の女性6名で、特別なマーケティングチーム「シュガール」を結成した。そのシュガールによって商品化されたのが「チーズとよく合うお酒」(写真右端)である。

「チーズとよく合うお酒」は2012年2月の発売後、大きな話題となり、生産が追いつかないほどのヒッ



¹ 国家戦略室が2012年5月より進めている日本酒等振興構想

ト商品となっている。ところが、この「チーズとよくあうお酒」、実はもともとあった商品のネーミングとパッケージデザインを変えただけなのである。

前は「天の稲女」という純米吟醸酒であった。女性向けを意識して開発されたもので、甘口で酸を強くする一方、アルコール度数をやや弱くしていた。この「天の稲女」の商品名とパッケージデザインを変えたものが「チーズとよくあうお酒」なのである。

販売直後から、流通の反応が、旧商品とは違った。純米吟醸酒の一つとしてではなく、新しい分野の商品と受けとめられたのである。売り場もチーズコーナーに置かれたり、ワインコーナーに置かれたりしている。純米吟醸ではこうはいかない。

残念ながら、生産は追いつかなかった。まず、想定外の反響であった。また、パッケージデザインが、大量生産を考えていないものであった。袋で包み、最上部をひねっている。ここの工程は機械ではできない。

デザインがヒットの大きな要因でもあるから、そこはしょうがない。デザインを変更する予定はなく、スケールアップやラインナップを増やすこともなく、300mmでやっていく方針である。ちなみに業界では最も苦戦するサイズとして知られている。

シュガーによる第二弾は、「スウィートなお酒和かろん」（前掲写真左端）で、バナナ風味の日本酒である。デザート用に合わせるイメージとのこと。デザインされた包装で瓶を丸ごとくるむ点はチーズとよく合うお酒と共通である。

また、女子大生の意見を聞いて商品化されたのが「にゅーはーふ」である（前掲写真右から二番目）。これはバラの香りがする柑橘風味の発泡系リキュールである。家飲み女子会の乾杯用を念頭に商

品化されたものだ。

男性向けの新商品もある。香りに特徴をもたせワイングラスで嗜むことを念頭においた「吟醸ひやしほり」（前掲写真左から二番目）だ。もっとも男が絡むと保守的になってしまうのは当社でも同じらしい。

小西酒造が試みたマーケティング手法は、デザイン等に飲み方やライフスタイルの提案を含ませるものである。この手法は、「経験デザイン²」とも呼ばれ、21世紀のマーケティング手法として注目されている。

例えば、ITの世界では、グーグルのようにユーザーに自由度を与えることが主流だった。一方、最近アップルがiPad等でとったアプローチは逆である。アプリケーションは予め用意されている。ユーザー経験が予めデザインされているのである³。

清酒業界もそうすべきではないか。ユーザーに選択の自由を与えるアプローチは混乱と長期低迷を招いただけではないか。美味しい食材はチーズに限らない。例えば、地域食材やB級グルメと合わせた提案やデザインが求められよう。

業界の進化は、数少ない優れたマーケティングによってもたらされてきた。級別が廃止され特定名称が可能となり、90年代の半ばまで続いた地酒ブームをもたらしたのは、宮城の(株)一の蔵による無鑑査酒であった（1977年販売開始、級別廃止は1992年）。商品名が無鑑査であり、その名称がデザインされたラベルに明快なメッセージと提案が詰まった稀有な例である。

一の蔵の革新から35年、級別廃止から20年を経て、漸く新しい酒のマーケティングが開花しつつある。日本酒の世界がよりわかりやすく、より親しみやすくなって初めて国酒と呼べるのではないか。清酒業界の経験デザインアプローチに期待したい。

² 野中郁次郎／紺野登「知識創造経営のプリンシプル」2012東洋経済新報社

³ ワインのソムリエのイメージとされる（キュレーティッド・コンピューティング）