

特別講演

ものづくりの理想郷 ～日本酒業界で今起こっていること～

平和酒造株式会社 4代目当主
代表取締役社長 山本 典正 氏



1928年創業
昭和スタートの若き酒蔵

和歌山県の海南市溝の口にあります平和酒造からまいりました。日本酒「紀土」、梅酒の「鶴梅」、クラフトビール「平和クラフト」の蔵元です。家業を継いで14年、私が4代目当主です。

溝の口というところは非常に古くから稲作の盛んな土地として知られています。山本家は高野山に続く街道筋のお寺だったそうですが、創業者の山本保が谷口酒造という酒蔵から婿入りし、酒づくりを始めました。それが昭和3(1928)年のことです。酒造業界は創業100年や200年どころか500年を超えるような老舗も多いですから、比較的歴史の浅い酒蔵です。ところが戦争が始まつて酒造免許を返上しろと命令が下り、一時酒づくりを中断します。戦後もなかなか免許が戻らず、昭和27年によく再開。その喜びをこめて、2代目の祖父が「平和酒造」と命名しました。

しかし稲作が盛んで高野山を源とする水が豊富と、酒づくりに適した場所ながら、酒を売るうえで和歌山は難しい立地です。関西には灘と伏見という古くからの二大生産地があり、大阪という巨大マーケットが控

えています。大手ナショナルブランドの営業さんが日帰りで寄るような、大阪のおまけみたいな市場でした。そういう場所で、平和酒造も伏見の大手メーカーの下請けとして酒づくりを嘗んでいました。

私も小さい頃から父母が苦労しているのを見ていきました。それでも酒づくりというものにポジティブな気持ちがあつたのは、食卓で聞く仕事の話を通して、どうやつたらお客様が喜んでくれるのか、また明日も来てくれるのかを考える癖がついたんですね。

ただ私の学生時代はベンチャー企業ブームが始まった頃で、起業できるものなら起業してみたいといった軽い気持ちで京都大学の経済学部に進学をして人材系のベンチャー企業にいつたん就職します。その後、20代半ばで父が体調をくずしたこともあり、0から1を始めるよりも実家で1から10にする方がいいんじやないかと考えて2004年に実家に戻りました。社長に就任したのは今年の4月です。

縮小する日本酒業界の未来と組織改革、価値のイノベーション

父の時代から始まつた下請け脱出への道のり

まず3代目の父の時代を振り返ります。酒どころといいますと、東北や新潟のイメージがあるかもしれません、現在でも5割以上が灘と伏見で生産されています。そんな中で、

試行錯誤の連続です。ほとんどが失敗談になってしまいますが、本日は3つのポイントでお話をさせていただこうと思います。

ひとつは日本酒業界についてです。現在、全国に約1200の酒蔵がありますが、1972年に出荷量がピークを迎え、それから47年間ずっと下がり続けています。一人の学生さんが入社をして退職するまでずっとマイナスということです。明らかに縮小産業、衰退産業なんです。しかし、私はそこに未来を感じています、

というお話です。

もうひとつは、酒づくりのような伝統産業は高齢者が担っているイメージがありますが、平和酒造は大卒新卒だけでやっています。その中で組織改革、とくにモチベーションに関する部分の改革をしているということ。そして、ものづくりの「価値のイノベーション」についてお話をきけばと思います。

意気揚々と酒蔵に戻ってきたわけですが、私が継いでからの14年間は



のちに「鶴梅」という梅酒ブランドが成功したのもこうした下地があったからなんですね。ありがたいことに借金が0の状態で経営に参加することができました。

特約店での限定販売が「鶴梅」成功へ導く

さて、ベンチャー企業を経て、若い感覚でなにか面白いものをつくりたいと意気込んでいた私が入社するわけですが、当初はパック酒を持って商談に臨んでも2時間ぐらい待たされ、5分ぐらいで帰されました。

「どこから来た?」「和歌山です」「新潟とかならともかく、和歌山っていうだけで売れへんぞ。で、いくらや」と買い叩かれてしまつ。

これをどうするか。

「鶴梅」を出したときに変えました。

お客様からディスカウントストアをはずし、定価で買って定価で売つてくださる専門店さんだけに卸したんです。一般的には販売窓口を増やすことで売り上げにつなげところですが、日本酒の場合は酒屋さんが消費者に魅力的な酒づくりを伝えることでブランド価値が上がります。それもだと思っていました。

1996年には梅酒の製造を始めました。和歌山県といえば紀州南高梅の産地です。その和歌山でいち早く梅酒づくりを軌道にのせました。

ないわけです。そうしますと特約店となつた酒屋さんは頑張って売つてくださる。少しずつ全国各地にブランドが広がつていきました。

昨年には中田英寿さんから直接お声がかかり、ネスレ日本さんとのコラボレーション「キットカット梅酒「鶴梅」をプロデュースしていただく機会にも恵まれました。

「ありがとう」の声にこたえられる日本酒を

梅酒が売れる面白いもので、それまでお茶も出なかつたのが、お茶菓子が出て、蕎麦屋にも誘われます。

そして蕎麦をたぐりながら「山本くん梅酒ありがとう。お客様も本当に喜んでくれるわ。よかつたら今度、きみんとこの日本酒を持つておいで」と声をかけていただけるようになりました。

しかしそれになつている酒屋さんは「こんなに美味しい酒をつくってくれてありがとう」「買わせてくれてありがとうございます」と感謝されたら中途半端な酒は持つていけません。実は当時、私自身が日本酒を美味しいものだと思っていました。

革新的な通年雇用 ベンチャー精神で臨んだはずが

ものだと思つていました。出張先の空港で「磯自慢」という銘酒を飲んだときに初めて「こんなにうまいものなのか」と感動したほどです。その後、3年かけて南部杜氏の講習会に参加するなどさまざまな勉強を重ね、2008年によく生み出したのが「紀土」でした。

おかげさまで、毎年ロンドンで行われる世界最大規模のワイン品評会「IWSC（インターナショナル・ワイン・チャレンジ）」のSAKE部門において2年連続リージョナルトロフィー（各部門の地域最高賞）を受賞し、今年はついに酒蔵として最高のサケ。

ブリュワリー・オブ・ザ・イヤーをいたしました。お客様から喜ばれることをめざしてきましたが、それが見事、未来につながりました。日本酒業界が衰退産業といわれる中で、ひとつ成功モデルを提示できたかなと思います。今後も日本酒のボテンシャルを示し、多様なチャレンジヤーを増やして業界の発展に貢献したいと考えています。

次に組織のお話をします。平和酒造では杜氏・蔵人を正社員として通年雇用しています。酒を年間で管理

しやすく、会社への帰属意識も強まります。

雪国から招きます。雪国では夏は農業をするけれども冬は働く場所がありませんから、冬に酒を醸すことは非常に合理的だつたわけです。一方で、現代的な働き方に変えたり、優秀な人材をとろうとする半期だけの雇用は難しくなります。幸い、当社は6月から9月までは梅酒づくりがあり、5年前からクラフトビールの製造もやっています。私はベンチマーク企業の経営者に憧れていますから、よし、社員一人ひとりのモチベーションをアップして、みんなで幸せになるぞと宣言しました。

ところが、思わぬ事態が起きました。一週間に4人が同時に退職を告げてきました。面談するとネガティブな言葉ばかり。この仕事は朝早く、休みが少なくて、肉体労働で、経営者は意味のわからないことを急に命じてくる。確かにその通りなんです。ベテラン社員が少なく、将来にも不安や不信感があると思います。周りの社員も「ほら見ろ」という空気でした。ベンチャー企業では終電で帰つて始発で出社する生活が続いてもみんな上場という夢に向かって情熱を燃やしていましたが、当然状況が違うわけです。組

織の問題、福利厚生、労働環境。平和酒造はすべてが過酷な会社でした。

全社員にディスカローズ

とくに問題が大きかったのが、酒蔵特有の職人気質です。要するに下の人間にノウハウを教えないことが組織の中で当たり前だったんですね。なぜなら、季節雇用ですから、人件費の安い若い人に技術を教えてしまばれない恐れがあるわけです。教えてもなんのメリットもないですから杜氏自身「教える」ということを教わっていないわけです。

実際に現場でこんなことがあります。杜氏が酒蔵の2階で麹づくりという花形的な作業をしており、1



階では入社1年目の社員が働いていました。若い社員が仕事を覚えたいと思つて自分の仕事を終えてから麹室に上がつていく。すると杜氏の第一声が「なんで上がつてきたんや」。

手伝いを申し出ると、となりの先輩の作業を手伝つてから来いといわれました。ところがその作業を終えて2階に行くとすでに麹の作業は終了していました。なおかつ休憩時間などにケアが一切ない。杜氏からすると当たり前なんですが、若い社員からすると杜氏が教えてくれない、聞いたらいけないと萎縮していきます。これではまずいですね。

会社全体で良質なものづくりをしていくのであれば、ひとりの頑張りがみんなに返つてくる組織にしないとやつていけません。

そこで杜氏しか知らないかった製造員に公開することにしました。技術や関連数値などを全部、社員に公開することになりました。

発酵しているもろみの温度経過など細かいデータも含めてで

怒鳴られても、Aのタンクの発酵が遅れていることがわかれば杜氏もせつているのだなと理解できます。さらに「責任仕込」といつて一人にタンク1本ずつ酒の仕込みを任せます。タンク1本分で数百万円の価値がありますから、酒づくりの技術についておのずと学ぶ姿勢が生まれます。蔵の中で技術の切磋琢磨が見られるようになりました。

職人自ら営業現場に立ちマーケットニーズをつかむ

それから、杜氏や蔵人にもイベントなどの試飲販売に立つてもらいます。朝5時半から仕込水を運んで、12時の飛行機で来て、夕方にお酒の販売をします。かなり大変ではありますが「このお酒、去年発酵が少し苦勞したんですけど、どうですか」と蔵人が営業するとお客様満足度が高いんですね。つくり手の目の前で「美味しいおいしい」と飲んでもらえます。マラソンのゴールが見えます。それが蔵人たちの自己承認につくると最後の踏ん張りがきくようになります。マラソンのゴーリーが見えます。朝一番に杜氏から水を急かされたとき、ちょっとでも早く持つていくこ

とが美味しい酒、お客様の喜びになるとわかれれば、それはものすごい励ましの言葉に変わるわけです。

しかも「もうちょっと辛口のが好きやなあ」とか「美味しいけど、こないだ飲んだ『獺祭』っていう酒が」といったことを耳にしてマーケットニーズを肌で感じられ、研修的な効果も上がっています。

日本酒業界の新たな

キャリアモデルをつくりたい

もちろん、会社としても始業時間を遅らせたり、年休を増やすといった働き方改革を進めました。

また採用を地元のハローワークからネットでの人材募集に切り替えました。地元・和歌山の就職ヒエラルキーは一番上が地方公務員。続いてわずかな一部上場企業、次が年商数十億円の大企業です。その中で年商5億円、正社員数10人程度の平和酒造は、ほかでは採用されないから仕方なくといったネガティブな動機で選ばれていたように思います。それが、切り替えたとたん全国から認められたんですね。現在も常時1200名ほどのエントリーがあり、男女を問わず、大学・大学院卒の優

秀な人材が集まります。和歌山出身者は2割くらい。東京生まれ東京育ちの女性蔵人も育っています。

今後は働き手にとつての理想郷をつくることをめざしています。これまでは季節雇用のうえ、コストカットのためにベテラン社員が残っていました。加齢で辞めるしかないと先輩社員の姿を若い人が見たら、会社への信頼はどうなるでしょうか。

しかも蔵元は世襲が多く、蔵人にや

る気があつても将来の選択肢が杜氏しかありません。蔵元として優秀な人材にふさわしいキャリアモデルを構築していくことが重要な課題と捉えています。

日本酒は世界に通用する

華やかで知的なコンテンツ

最後に、私が今後起こしていきたい価値のイノベーションについてお話しします。縮小が続く日本酒業界ですが、美味しい酒がどんどん登場しています。新しい酵母の開発や麹づくり、そして酒蔵の努力で千載一遇のチャンスが来ています。非常にいま日本酒が面白くなっています。

面白いといえば、今年の夏、実業家・堀江貴文さんのロケットを飛ばすプロジェクトにも参画しました。燃料の一部に「紀土」の純米大吟醸を使

つてもらい、同じものをクラウドファンディングで販売。諸経費を除いたほぼすべての販売利益をスポンサーフ用として寄付しました。

海外にも日本酒を持つていくと

ごく喜ばれます。日本酒は超クールでパーティにふさわしい華やかで

知的なものというイメージがあるんですね。私は酒そのものが世界に通

用するコンテンツと思っており、酒

そのものの品質と和のイメージと両

極で戦えて、ウイスキーやビールと並べたときにも全く引けを取らない

ものだと信じています。

これからは若い方や海外の方などこれまで日本酒を飲んでいなかつた人々に親しんでいただくことが平和

酒造のミッショングです。日本酒は好みの銘柄を指定されてリピートされる飲みものでしたが、いまは市場のバイそのものが減っています。バイの外側を創造し、新たな層にアプローチしていくつもりです。

しかも日本酒はこの国の根幹である米からつくられます。全ての原料を国内でまかなえて、稻作、田んぼが守られる。酒づくりというネガティブな作業だったものが、この文脈で語りだすと宝のように思えます。

ひよつとしたら皆様の近くにもこれまでマイナスの文脈で語られていたものが大きなボテンシャルを持つているかもしれません。そのことを講演の最後にお伝えしておきます。

マイナスと思われていたものが秘める大きなボテンシャル

現在、フランスのワイン輸出金額は1兆円を超えるそうです。対する日本酒は220億円。私はこれを「伸びしきるがある」と考えます。

昭和の時代であれば「地方」「中小

山本 典正氏 プロフィール

1978年、和歌山県生まれ。京都大学経済学部を卒業後、東京のベンチャー企業を経て2004年に平和酒造入社。日本酒「紀土」、梅酒「鶴梅」を立ち上げ、近年ではクラフトビール「平和クラフト」の販売も開始。著書に『ものづくりの理想郷——日本酒業界で今起こっていること』(dZERO)など。

平和酒造公式サイト
<http://www.heiwashuzou.co.jp>

企業」「伝統産業」「ものづくり」はネガティブワードでした。当社のよ

うな酒蔵はネガティブワードの塊で減つて技術力では世界をリードできることが見えてきました。しかし

平成の終わりから文化的なものにチヤンスがめぐつてきていると感じま

す。ネガティブに語っていたもの

が輝き出す、そんな可能性を見出

ています。

企業」「伝統産業」「ものづくり」はネガティブワードでした。当社のよ

うな酒蔵はネガティブワードの塊で減つて技術力では世界をリードでき

ることが見えてきました。しかし

平成の終わりから文化的なものにチ

ヤンスがめぐつてきていると感じま

す。ネガティブに語っていたもの

が輝き出す、そんな可能性を見出

ています。

しかも日本酒はこの国の根幹である米からつくられます。全ての原料を国内でまかなえて、稻作、田んぼが守られる。酒づくりというネガ

ティブな作業だったものが、この文脈で語りだすと宝のように思えます。

ひよつとしたら皆様の近くにもこ

れまでマイナスの文脈で語られて

いたものが大きなボテンシャルを持つ

ているかもしれません。そのことを講演の最後にお伝えしておきます。

2000名もの応募がありました。伝統産業での革新的なものづくりが認められたんですね。現在も常時1200名ほどのエントリーがあり、

男女を問わず、大学・大学院卒の優