

ピンチこそチャンス!

～ 山口の山奥の小さな酒蔵だからこそできたもの ～

旭酒造株式会社
会長 桜井 博志 氏



海外の顧客にも選ばれて
史上最高の売上げを達成

山口県の岩国市で「**獺祭**」という純米大吟醸のお酒を造っています。旭酒造がある周東町**獺越**の地名から一字をとって命名しました。「**獺**」とはカワウソのことです。カワウソには獲った魚をお祭りのように並べる習性があることから、詩文を創るときたくさんさんの書物を広げるさまを**獺祭**といひまして、日本文学に革命を起こした正岡子規が「**獺祭書屋主人**」と別号にしたことにあやかっつて、イノベーションへの想いもこめています。

難読漢字のため「名前がわからないのに誰が頼むんだ」と当初は悪評でしたが、おかげさまでコロナ禍にもかかわらず2021〜2022年には弊社史上最高の売上げを達成しました。とくに海外での販売が大きく伸びました。外国のお客様が、訪日できないなら自分の国で日本酒を飲もうとなり、**獺祭**を選んでくださったようです。だいたい国内と海外で半々くらい売上げです。昔2億円程度だった年商が165億円まで来しました。80倍です。昨年には国際的な起業家・経営者を顕彰する「EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」の日本代表に選ばれ、モナコの世界大会に出席する榮譽もたまわりました。今年からアメリカの

ニューヨーク州で新しい酒蔵もスタートしています。

地方の山奥の小さな酒蔵が日本酒業界の不調やコロナ禍を乗り越えてどうやってここまで成長できたのでしょうか。その一端をお話できればと思います。

過疎が進む地域で 4番手の「負け組」

私も旭酒造は清酒メーカーの中でも負け組でした。酒蔵がある**獺越**地区は圧倒的な過疎地です。私が酒蔵を継いだ1984年頃の人口が半径5km圏内に300人くらい。今はもっと減って200人程度です。もう全く市場がないわけです。「企業は地元を大事にせよ、とくに酒蔵は」などといわれまますけれども、地元を大事にしようにも地元そのものがありませんでした。

酒造業界も大きく変化しました。清酒の出荷量のピークは1973年です。全国で約980万石（1石＝1升瓶100本）を売りました。それからはずっと減り続け、昨年は250万石を下回りました。最盛期の1/4です。旭酒造も80年代には売上げがピーク時の1/3程度に縮小。年商が9700万円まで落ち込みました。当時は創業以来の「**旭富士**」とい

う銘柄でしたが、値引きしてみたり安い紙パックに入った普通酒を出したり試行錯誤を繰り返しました。しかし短期的には売れるものの、2〜3年たつとまた売上げが落ちてしまいました。父に勘当された身だったものから、目にももの見せてやろうと根性と闘志だけで頑張ってみましたが、全然うまくいかなかった。

今になって考えたら、10年間売れなかった商品を、売れなかった取引先を通して、過疎化が進む地域に一生懸命売る努力をしていたわけです。年商1億円に満たない、岩国市内でも4番手の酒蔵がちょっと頑張ったところで成功するはずがないですよ。現状を変革せざるをえない。純米大吟醸にすがって東京市場を開拓するしか生き残る道がなかったわけです。

本当においしいお酒を ゆっくり味わう時代へ

そうした逆境下で生まれたのが、「**獺祭**」です。

私が蔵へ戻った頃はちょうど世の中がバブル経済に沸きはじめっていて、お酒に対する社会の価値観も変化していました。手に入るお金が増えてお酒が身近になり、手頃な商品もどんどん出てきました。

しかし当時、純米大吟醸の市場は

存在しませんでした。大手の清酒メーカーはテレビコマースの大量投下でお酒が売れると思っていましたし、体力のない地方の酒蔵は酒屋さんに足繁く通って人間関係を構築し、営業力で売っていました。そこには「品質」への視点が欠落しています。お酒の業界は川上から商品を流すだけで、お酒の味をお客様が判断できるなんて思っていなかったんですね。

ところがおいしいお酒が一般に認知されるようになり、お客様が自ら銘柄を選び始めたんです。とくに味に敏感な女性のお客様が消費の表舞台に出てきました。

さらに、旺盛な個人消費を助けたのが宅配便の登場です。それまでは地方から東京へ商品を送ろうとしたら大型トラックや鉄道を使って一度に大量に輸送する必要があります。宅配便ができたおかげで低コストで全国のお客様へ配送でき、地元を拘泥する必要がなくなりました。

大量に買ってもらい、たくさん飲んで酔っ払うことで満足してもらおうといった商売では、これからは立ち行かない。ちよつとお高いですけど、純米大吟醸をゆつくり少量ずつ飲んでいただいて、美味しさを満足してほしい。大量販売の論理からお客様の幸せ志向へと挑戦が始まりました。



山田錦の磨き歩合の比較。上が精白前の玄米。下が究極の23%まで磨いた二割三分。

酒米の王様「山田錦」の購入ルートを一から構築

私もがこだわったのは米です。私どもには安い米をうまい酒に変える技術がありませんから、最高品質の米でなければだめだと考えました。そのため酒米の王様ともいわれる「山田錦」だけを使い、徹底的に精白します。写真をご覧ください。上が精白する前の玄米。下が二割三分。じっくり時間をかけて23%まで磨いた米です。おそらく米の磨き歩合としては日本最高峰と考えられます。手間や原価はかかりますけれども、技術がないからこそ米にお金をかけたわけです。

ところが山田錦は全国の生産量のうち兵庫県産が約6割を占めています。地元の山口県ではほとんど栽培さ



23%まで磨いた山田錦による「獺祭 純米大吟醸 磨き二割三分」。華やかな上立ち香ときれいな甘みを楽しめる。

れていませんでした。いい酒をつくるうにも全然原料が足りません。

当時、酒米は酒造組合と全農を経由して山口県の経済農業協同組合連合会(経済連)から購入していました。なんとか山田錦の栽培を増やしてもならないかと経済連と再三交渉しましたが、全くとりあってもありません。とうとう決裂して「もう山口の経済連から米を買うことはいたしません」と啖呵を切ってしまった。しょうがないから契約生産者さんから直接購入するルートを一から構築しました。

それはもう、いろいろな県に声をかけました。近県ですと岡山、広島、福岡、熊本。地球温暖化によって栽培適地の北限が広がり、茨城、栃木、新潟にも産地を増やしてきました。現在、山田錦の生産量は全国で38万

俵くらい。そのうち獺祭が16万俵使っています。あるとき地元で手に入らなかったから、逆に今ここまで増やせたのだと思います。

新米のコンテストで栽培農家さんに夢を

山田錦の栽培については、酒米の減反政策を見直すよう弊社が単独で政府首脳と交渉したこともあり。そのときの政府は日本産の食品や酒類の輸出を拡大する方針でしたから「本当に優れた酒でなければ海外では絶対に売れません。優良な酒を造るには優良な原料が不可欠です」と直談判しました。その後、酒米の増産分は生産調整の対象外という農水省の決定につながっていくんですね。

それから富士通さんに協力していただき、農業クラウドシステムを使った栽培支援も試みています。このニュースは農家さんにとって意外と大きな衝撃だったようで「獺祭は本気なんだな」と農業関係者の目がずいぶん変わりました。

しかしわずかな金一封くらいでは農家さんもやる気が出ませんよね。そこで農家さんに発奮してもらうため、新米のコンテスト「最高を超える山田錦プロジェクト」を開催しています。優勝米は1俵あたり50万円、60

俵3000万円で購入取らせていただきます。初年度の賞金2500万円から大きくアップしました。農家さんに日本一になる夢を持ってもらいたいと、2019年度から毎年続けています。

今こそ山田錦は1俵あたりの価格が高いといわれますが、1994年から2011年にかけて生産量も単価も下がっているんです。つまり酒造業界は買わなかったわけです。それが、

山田錦の名前が知られてくるに伴って、獺祭が山田錦の値段を吊り上げたとか、買い占めているとか、いろいろ噂がたつようになりました。誤解したお客様から「よその酒蔵をいじめるな」と厳しいお声をいただくこともあります。しかし米が安くて農家さんは大変ご苦労されています。品質にふさわしい価格で私どもは購入したいと思っています。安く買い叩かれる等外米も買い取って、8%というとんでもない精米歩合の酒も開発しています。



山田錦の等外米を8%まで磨いた酒「獺祭 未来へ農家と共に」

杜氏ひとりの勤に頼らず 蔵の社員全員で醸す

その山田錦を使って「獺祭は工業製品のごとくデータで造っている」と、よくいわれます。弊社の酒蔵が高さ60m、12階建てのビルのため、オートメーションで酒を大量生産していると思われたようです。酒蔵で常識とされていた杜氏制度や寒仕込みなどを廃止したせいかもしれませんね。

実際はビルの上から順番に、米を蒸して、麴をつくって、発酵させて、瓶詰めして、商品になって下から出てくる構造になっています。酒を造るためにかなりのスペースが必要なのですが、農地法によって、いったん農地になってしまふとなかなか工場用地などに転用できず、それで鉄骨のビルになったわけです。

その中では、分析や品質管理のために最新の機器を使っています。製造工程のほとんどは社員の手によるものです。杜氏ひとりの勤や経験に頼る従来の酒造りを超えるために、数値化できるデータを活用しながら酒を醸しています。デジタル温度計なら0.1度、デジタルの重量計なら0.1グラムの違いもはっきり見えますから、米がどれくらい水を吸ったかなど、酒造りのディテールを可視化できます。

それに、逆説的ですが機械化した



なる。酒がよくなるとお客様が満足して酒を買ってくださる。そして売上げが伸びる。今の私どもはブランドをなによりも大切にしていますから短期的な売上げは追いかけていません。原価をかけて利益を出しています。

ニューヨークで仕込む 純米大吟醸で欧米市場へ

ところで冒頭にも少し申し上げましたが、アメリカのニューヨーク州に獺祭の新しい蔵を造りました。マンハッタンからハドソンラインで北に2時間ほど行ったハイドパーク市に建設しまして、5月22日に州から仮酒造免許が下りたばかりです。1年後には本免許が取得できる予定です。

向こうでは「DASSAI BLUE（獺祭ブルー）」という商標名で出します。よく「出藍の誉れ」「青は藍より出でて藍より青し」といいますでしょうか？日本の酒より安いものを出してもアメリカでは売れませんから、アメリカの米と水で造る酒で日本の獺祭を抜きなさいという意味をこめました。

私どもが市場を開拓する過程で感じてきたのは、やはり大きなマーケットでお酒を売る方が成功しやすいというところ。小さいマーケットでシェア競争に勝っているのは体力のある会社だけ。お金を持っている会社は絶対にそ

の勝負に出てはいけな思っています。

ですから私どもにとって海外のマーケットはたいへん重要です。今、世界のマーケットで勢いがあるのはアジアですよね。四谷のお酒屋さんに出したはずの瀬祭が、ナンバーを追うと香港に渡っているといったことも珍しくありません。中国はいくらでもほしいという。マレーシアとかタイ、シンガポールもどんどん伸びています。じゃあアジアでいいのかというところでなく、欧米がまだまだ重要だと思っんです。中国の富裕層の脱出先は多くがアメリカ、カナダですよ。なかでも西海岸なら日本人が入っていきやすい地域だとは思いますが、アメリカ経済の中心地といえば東海岸。その中枢であるニューヨークを目指しました。

80億円を投資し 自らも現地へ移住

そのニューヨークに、今春から私も居を構えて陣頭指揮にあたっています。英語なんかちつともできないのに「72歳で米国移住を決断！」とか、メディアにはずいぶんと囃されましたけれども。

仮免許の通知が届いた日もハイドパークの酒蔵にいました。そのとき取材に入っていたマスコミの方が「会長、



「DASSAI BLUE」の生産拠点となるニューヨーク州ハイドパークの酒造。山田錦を栽培する計画も温めているとのこと。

あんまり表情が変わりませんね」というんです。おそらく「やった」と歓声をあげたりうれしそうに顔をしたり、わかりやすい絵がほしかったのでしょね。でも私にとってはこれから先、人種差別のあるアメリカで、アメリカ人を使って瀬祭を造り、アメリカのマーケットに売り込んでいくという大きな使命があります。その途中経過である仮免許の取得くらいで一喜一憂するかというと、それほどではないかなと思っんですよ。

アメリカでやってみて一つ大変だったのは、法規が日本といるいろいろな部分で違っんです。たとえば酒蔵の敷地が

約2万坪。そのうち建坪は2000坪。残りの1万8000坪は公園みたいな整備しないといけないんです。ニューヨーク州のダッチェス郡から石の積み方まで指示が来ました。2016年にスタートしたプロジェクトですが、円安もあって当初30億円の投資予定が80億円に跳ね上がってしまいました。上場企業だったら「過剰投資じゃないか！」と株主総会で火だるまになりましょね。旭酒造が株式非公開だったのと、7年の間に売上げが160億円を越えるところまで来たから、なんとかやりきれたのかなと思っています。

マンハッタンの夜景とともに 魅力を伝える「瀬祭の会」

ちなみにニューヨークにも優れたワイナリーが何軒もあります。ビールのブルワリーや、アメリカ人がやっている酒蔵もあります。でも現地の方には「世界一をめざしている蔵は瀬祭ブルーだけです」と話しています。これはニューヨーク州の財産になりますよ、州の大きな売りになるから推してくださいよと。

魅力を直接知っていただくために、マンハッタンで「ニューヨーク瀬祭の会」も開催しています。会費を130ドルいただきますが、10〜20人のキャンセル待ちが出るくらい好評です。ア

メリカ市場はまだまだ小さいですが芽はあるんです。

ただし、海外に進出するときに大切なのは単独1社でやることです。酒造組合やジェットロ(日本貿易振興機構)の主導で団体で進めている蔵が多いんですけど、その場合、自社商品のブランド化は難しくなります。たとえば瀬祭の会に黒い背広を着た偉い人たちがたくさんいても本当に大切なお客様は入ってこれないですよ。補助金をもらってみんなで出かけていく方がずっとリスキーなんですよ。

酒蔵は発展させ永続させて初めて意味があると思っています。単純に子どもに継がせればいいというものではない。いろいろ気になっながら酒を造っています。

そんなわけで私の失敗多き、恥多き酒蔵の話させていただきました。ご清聴いただき、ありがとうございます。

桜井 博志氏 プロフィール

1950年、山口県周東町(現岩国市)生まれ。大学卒業後、西宮酒造(現日本盛)での修行を経て、1976年に旭酒造へ入社。先代である父と対立して一度退社するも父の急逝を受けて84年に家業に戻り、純米大吟醸「瀬祭」を軸に経営再建を果たす。社員による四季醸造をはじめ次々と業界の常識を破り成長を遂げている。2016年より現職。2018年にはパリにジョエル・ロブション氏との共同店舗もオープンしている。