

## [研究ノート]

# 変わり続けるという伝統

—顧客の絶対的満足を追求する旭酒造の酒造り—

田中 恭子  
島根県立大学田中ゼミナール

はじめに

- (1) 会社概要
- (2) 旭酒造の急成長
- 1. 旭酒造の徹底した酒造り～顧客満足に向けて～
  - (1) 商品コンセプトとターゲット
  - (2) 酒造り
  - (3) 価格対絶対的満足
  - (4) 流通とブランドづくり
  - (5) 海外販売
- 2. 経営・管理体制
  - (1) 中核技術を管理下へ
  - (2) 暗黙知を形式知へ

終わりに

- (1) 理念と経営
- (2) すべては美味しさのために

はじめに

(1) 会社概要

純米大吟醸「獺祭」を製造販売するのが旭酒造株式会社であり、設立1948年、山口県の山奥にある小さな酒蔵で生まれた。1979年、旭酒造の売上は、焼酎やワインなど日本酒を脅かす商品が台頭し、日本酒市場の縮小に先行して急減した<sup>1)</sup>。様々な逆風が吹き付ける中、基本スタンスを当時の日本酒業界で主流だった「ある（できている）酒を売る」から「よい酒を造る」にシフトし、品質を最重要視することに変えた。少量しか絞れず、とても貴重で高品質な純米大吟醸で事業を一本化し、品質にこだわり抜いた結果、酒別で全国トップとなった<sup>2)</sup>。今やその認知度は日本だけではなく世界にまで広がりを見せている。獺祭は、ただ単に普通の日本酒造りをしているのではない。製品から流通、海外販売、そして管理技術まで、すべて独自の経験や情報から生み出されたものである。逆境経営の下、獺祭が全国トップシェアになった取り組みをみていく。

（2）旭酒造の急成長

日本酒は1升瓶100本で1石と計算し、1石約180ℓである。旭酒造では1984年、3代目の桜井博志氏が父親から旭酒造を引き継いだ時の出荷量は約700石（126kℓ）まで落ち込み、年商は前年比85%という厳しい状態となった<sup>3)</sup>。しかし、旭酒造は酒造りに対して独自の経営管理を積極的に図ったことから、年々業績が向上していった。獺祭の出荷量は2013年9月期で1万1400石（2052kℓ）となり、売上高は39億円で前年比56%増と10年余りで約10倍となった<sup>4)</sup>（図1）。この数字は驚異的であり、純米吟醸市場が15万石に対し、市場シェアは5%強と前代未聞の数字となった。また2015年には、旭酒造は工場新設により、生産能力は5万石と2014年（1万6000石）比で3倍強になった<sup>5)</sup>。獺祭の快進撃は日本酒市場に大きな影響を与えそうだ。山口県のお小さな酒蔵がなぜここまで成長できたのか、以下で紹介していきたい。

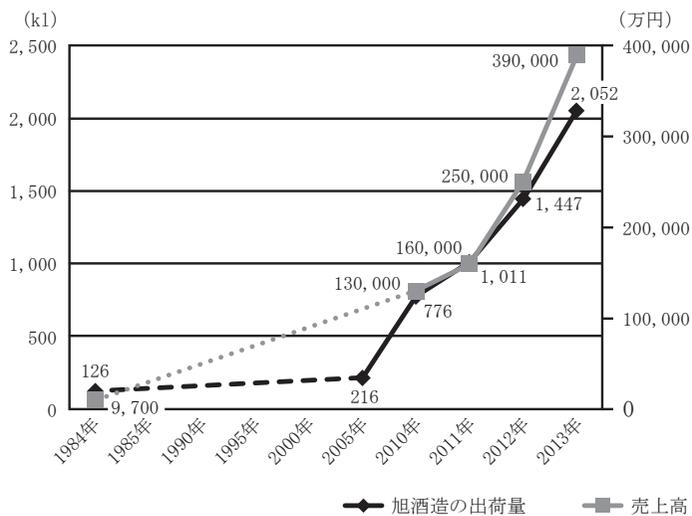


図1 旭酒造の出荷量と売上高<sup>6)</sup>

1. 旭酒造の徹底した酒造り～顧客満足に向けて～

（1）商品コンセプトとターゲット

1) 獺祭のブランドコンセプト

この節では獺祭のブランドコンセプト、つまり製品を通じて伝えたいことについてみていきたい。

まず、旭酒造は「酔うため、売るための酒ではなく、味わう酒を求めて<sup>7)</sup>」をコンセプトに獺祭を造っている。大量販売の論理から生まれた、酔えるならばいい、売ればいいという酒ではなく、美味しい酒、楽しむ酒であり続けたい、幻の酒にはなりたくない<sup>8)</sup>、という考えからである。

このコンセプトの中には「価格に見合った満足の提供」と「量より質」の2つが含まれている。「価格に見合った満足の提供」とは、酒造りの技術や話題性に富んだものではなく、シンプルに価格対美味しさで評価した際に満足してもらえる酒を提供したい考えである<sup>9)</sup>。「量より質」とは、顧客の健康を考慮した酒造りのことである<sup>10)</sup>。このコンセプトに基づいて顧客の健康を守りながら美味しい酒を造ることが顧客の本質的な幸せにつながると旭酒

造は考えている。

また、旭酒造が商品で伝えたいのは、「正しい日本酒」である。旭酒造は海外でも本来の日本酒、つまり現地適応化せず、品質、製品価値、パッケージ等すべて日本と同じものを伝えたいという方針である<sup>11)</sup>。それは、そのままのスタイルを理解・納得してもらうことを目指さなければ長続きしないという思いがあったことと、瀬祭はどこで飲んでも同じ瀬祭でありたいという強い思いがあったからである。美味しさは地域が違ってさほど差は出ないという<sup>12)</sup>。つまり、美味しいという感覚を抱くものに地域の違いは関係ないということである。そのためPRや営業に費用をかけるなら、その費用は美味しさの追求に使いたい、と徹底している<sup>13)</sup>。

このように旭酒造は、美味しい酒、どこで飲んでも同じ顔の酒、という点に強いこだわりを持ち、日本酒の本来の美味しさを追求した味わう酒を瀬祭で伝えようとしている。

## 2) ターゲット

この節では、上述の商品コンセプトからなるこだわりの瀬祭を、どのような顧客に向けて販売しているのかという旭酒造のターゲットをみていく。

旭酒造のターゲット層は、近年日本酒を飲む主体が、玄人から素人に変わってきたという顧客層の変化に着目し、また国内だけでなく海外の顧客も視野にいれ設定されている<sup>14)</sup>。

前述のとおり、日本酒を飲む主体が素人に変わってきた。旭酒造はその事実から、素人にターゲットを設定している。日本酒およびお酒の素人は、飲酒経験が浅くお酒に対してあまり興味がない。ゆえに単価の安いお酒を好みお気に入りの酒もない。このような特徴を持つ素人に飲んでもらうために、すっきりと誰にでも飲みやすい瀬祭の強みを活かして、これを顧客層の変化に当てはめた<sup>15)</sup>。桜井社長自ら日本酒の市場を拡大していくには、外国人を含めて今まであまり日本酒になじみがなかった方に飲んでもらわなければいけない、と考えている<sup>16)</sup>。

海外輸出のターゲットについては、輸出時に関税がかかるため瀬祭の価格が高く設定され、結果的に海外の富裕層の顧客が購入するためターゲット層も偏りがちである。現状からすれば、国内のターゲットとは大きな違いがみられる。現在は海外市場でのターゲットは偏っているが、瀬祭を美味しいと思ってくれる顧客が増えるならばマーケットは拡大し、価格が下がりターゲットの幅も広がると考えられる<sup>17)</sup>。

国内でのターゲットはお酒になれていない素人、特に若年層であり海外のターゲットは、富裕層である。国内と海外にはターゲットに大きな違いがみられるが、販売戦略を特別に分けたりはしない。市場が山口から東京、海外へと広がっていったとしても、山口で自信を持って売れるものは海外でも売れると考えているためである<sup>18)</sup>。海外販売については後に詳しく記述する。

## (2) 酒造り

この節では、前節でターゲットの設定の主な要因となった瀬祭の品質についてみていく。旭酒造は顧客満足のために、他の一般的な日本酒造りの過程とは異なる方法で製造している。美味しさの追求のために、こだわり抜いた製法が現在の瀬祭の味を作り出し、ここまで成長を遂げたと考えられる。そのため、旭酒造の酒造りに注目する必要がある。

旭酒造の酒造りは、一般的な酒造りと比較して、以下の特徴が挙げられる。

まず初めに、製品の特徴をみていく。製造当初は精米歩合を23%に設定し酒米は山田錦のみを使用し、純米大吟醸だけを造ることとした<sup>19)</sup>。精米歩合とは、白米のその玄米に対する重量の割合をいうものとする<sup>20)</sup>。この精米歩合が低ければ低いほど日本酒特有の香りが強くなり、すっきりとした味わいになる。そして、純米大吟醸とは低温で1か月余りもの長期間にわたって発酵させ、精米歩合が50%以下のものをいう<sup>21)</sup>。この設定を行った理由は、顧客の絶対的な満足のためである。そのためには品質にこだわる必要があると考えた。よって、精米歩合を日本一低く設定し、最高品質を目指すため山田錦のみ使用して、純米大吟醸のみとした。

そして、一般的な冬のみの醸造の体制から、四季醸造に変更した<sup>22)</sup>。四季醸造とは、仕込みの蔵を年間通じて摂氏5度の室温に保ち、麹室は冷房で冷やした空気を再加熱して常に冬場を再現することにより、1年中作り続けることが可能な体制のことである。これにより優秀な人材を正規社員として年間雇用することを可能とし、設備稼働率向上で原価率の低下を可能にした<sup>23)</sup>。

また、旭酒造で使用されているお米は、自社精米をしている<sup>24)</sup>。理由としては、まだ体制の試行錯誤を行っていた頃、大吟醸に向けた高級米の確保手段に困難を要した。山口県の農家の方からの米の確保は厳しく、造られた酒造好適米の半分以上は兵庫県のトップの酒蔵に送られていた。そこで試行錯誤した結果、多くの方々からの協力を得て、現在の自社精米の体制になった<sup>25)</sup>。

表1 一般的な製造工程と旭酒造の製造工程の違い<sup>26)</sup>

①精米	←	枯らしの工程をしない
②蒸米		
③麴造り	←	製麴の際、手作業で広げる
④酒母造り		
⑤段仕込み		
⑥もろみ造り		
⑦発酵	←	毎日アルコール度を管理
⑧上槽	←	遠心分離機を使用
⑨火入れ		
⑩貯蔵		
⑪ろ過		
⑫割水		
⑬火入れ瓶詰め	←	瓶詰めの後に火入れ
↓		
清酒完成		

表2 機械化と手作業の工程

機械化の工程	蒸米	上槽に遠心分離機 (一部製品)	データ 管理	
手作業の工程	精米	製麴	かいいれ	瓶詰め

ここからは酒造りの工程についてのこだわりをみていく。旭酒造は、効率的に機械化が可能であれば機械化し、製品の味が落ちるならば、他社では機械化を行っていても、旭酒造は伝統的な手作業を行っている。

まずは、効率的な製造を図るために機械化した工程を述べる。他社とは異なり機械化を行った工程は3つある。まず一つ目は蒸米と呼ばれる蒸す工程である。和釜で一回に800キロを40分間かけて蒸す<sup>27)</sup>。

二つ目は、上槽の工程で日本酒特有の香りを強くするために商用向けでは初めて旭酒造が遠心分離機を導入した。「上槽」という工程に導入することで、無圧力状態で酒を分離させると、純米大吟醸本来の香りが引き立つ。導入のきっかけは、秋田県の醸造試験場（現在は秋田県総合食品研究センター）での論文の発表により、遠心分離機を知ったからである。香りをきれいに、味をきれいにするため、導入した遠心分離機によって、1分間に34回転つぶさずにお酒を回すことが可能になった<sup>28)</sup>。

三つ目は、それぞれの工程をすべて数値化し、データ管理を行っている。徹底的に管理し、過去のデータ蓄積を行っている。商品の品質維持のために、すべてを機械化せず手作業で行うことのこだわりを選んだ旭酒造にとって品質管理上重要な工程である。

次に伝統的な手作業を行っている工程をみていく。手作業で行っている工程は4つある。一つ目は精米という工程である。精米は、山田錦15キロを小分けして2分間精米し、お米に水分を含ませる吸水作業を20分間行っている。20分以上長くなると、お米がすぐに割れてしまうので、時間をタイマーで管理している。その後、水分を飛ばす工程に入る。大きい石臼を割れないようにゆっくり回すイメージである。お米の周りはタンパク質（芯白）であるため割れると雑味が出てしまう<sup>29)</sup>。山田錦の特徴は、中心部の芯白が大きく、小さく磨いても割れない点である。この精米の際、旭酒造は「枯らし」の工程をしない。「枯らし」とは、精米後の米を1か月以上保管して精米時の熱による乾燥から水分量が戻るまで寝かす工程である。つまり、旭酒造は水分含有量が多めの玄米を使用している。理由は、酒米にとって一番怖い胴割れを防ぐためである<sup>30)</sup>。

二つ目は、蒸米を広げ水分を飛ばす製麹と呼ばれる作業を行っている。この作業を旭酒造だけが手作業で行っている。理由としては、美味しさの基準に達するためには、機械化するより手作業の方がよいと判断したためである。部屋は38度に保たれ、お米一粒を細かくし、総重量で水分の量を調節している<sup>31)</sup>。

三つ目は、発酵という工程である。仕込みを5日間で3回に分けて行う。発酵期間は35～40日間で、1日50回、かいいれというかき混ぜる工程を手作業で行っている。部屋の温度は5～6度に保ち、酸の出方、アルコールの出方を毎日管理し、タンクの周りに冷水を流して温度調節を行い、12～13度に保たれている。このタンク内の温度を均等に保つために、旭酒造は一般的な酒蔵よりも小さいタンクを使用している。

最後の四つ目は、瓶詰め工程である。その際、瓶詰めの前に火入れを行うのが一般的で、火入れを行うことにより微生物の動きを抑える働きがある。しかし、旭酒造では、瓶詰めをした後に火入れを行う。熱湯65度で3分し、急速に冷やす。メリットとして、揮発性が高くなり、香りを閉じ込めることが可能である<sup>32)</sup>。

旭酒造は、これから新商品の開発を行う予定はない。このこだわりの工程を徹底して行い、現在の顧客から愛されている商品にさらに磨きをかけ、品質の強みを活かし、少しで

も美味しい酒にしていく方針である。

### （3）価格対絶対的満足

顧客に満足させる品質を磨くことが大事だが、酒市場の競争の中でどのような製品を提供すれば顧客から満足してもらえるか。この節は、瀬祭の価値について検討していく。

広島市内での発表会で、三代目社長は来場者に「このワイン酵母のお酒が美味しいっていうけど、2000円でしょ。2000円のワインより美味しいの?」と疑われた<sup>33)</sup>。確かに、今の海外市場では日本酒とワインの競争は非常に激しく、よくワインと比較される。しかし、ワインは時間が経てば経つほど価値が高まり、価格が益々上がっていく。日本酒はワインと正反対で、翌年になると価値が下がってしまう<sup>34)</sup>。

以上のことから、日本酒とワインの価値が完全に違うことがわかる。では、日本酒独自の価値というものは、どのようなものだろうか。

日本酒には、酒造りに適した米を遠隔地から運んできて美味しいお酒を造ることができるメリットがあるので、職人は米から酒ができるまで、すべての工程に目を配り、味も職人の業次第で変わる。原材料の産地やその年の出来によって美味しさが変わることはない。よって、職人の業による美味しさこそ、日本酒独自の価値といえる<sup>35)</sup>。

また、上述の発表会でワインと比較されたのは、日本酒にワインの酵母を使ったことも関係している。当時はただの話題性を追求するために、ワイン酵母を使った日本酒を出したが、三代目社長は発表会の来場者からの疑いから、「話題性」や「物語性」、「非日常性」で酒は売ってはいけないと気が付いた<sup>36)</sup>。顧客から自社製品への愛顧を得るには、単純に価格の内訳が美味しさのみで構成されるお酒を提供するべきだと考えた。つまり価格対絶対的満足である。

価格対絶対的満足とは、顧客に日本酒の美味しさそのものを楽しんでもらうことと考えられる。顧客が払ったお金が日本酒の品質以外の要素の費用となっては絶対的満足とは言えない。その条件を満たすため、品質とかわからないラベルのデザインなどはさほどこだわらずに<sup>37)</sup>、逆に品質のためなら日本酒の容器をシャンパンボトルに変えても構わないというやり方で徹底的に美味しさを追求した<sup>38)</sup>。

以上の旭酒造の取り組みより、瀬祭の価値は、価格に見合った美味しさを顧客に提供する酒であることがわかる。つまり、商品の本質を顧客に伝えることが大事であり、ただの話題性を追求して作った製品は長く生き延び難いことを教えてくれる。

### （4）流通とブランドづくり

#### 1) 旭酒造の国内における流通

ここまでは、製造方法などから旭酒造をみてきたが、流通の面からも旭酒造は、地方の酒蔵でありながら、他とは一線を画した経営をしている。はじめに、旭酒造の経営を流通の面からみていく。

最も顕著に挙げられるのは、瀬祭の売上の約40%を首都圏で上げているということである<sup>39)</sup>。一般的に、日本酒の酒蔵は、地元根差して売ることが一般的だったが、旭酒造は首都圏などの大市場を中心に商品を販売している。これを可能にしたのには、大きく2つの要因が挙げられる。

一つは、旭酒造が山口県の酒蔵でありながら、地元での業績低迷によって、東京に活路を求め進出したため、首都圏に顧客が多いことである。山口では、縮小する市場において、酒屋などの流通先に対して、影響力が旭酒造より強い地酒に押されていたため、生き残りをかけて、東京市場に進出した。当初は、地方の酒が東京で売れるわけがないと、冷ややかに受け取られたというが、大市場では、伝統的な酒蔵の影響力がなく、単純に味で判断される環境があった。これが、旭酒造の首都圏を中心とした成長の大きな要因になった<sup>40)</sup>。現在では、同じ山口県の酒蔵が複数、全国展開している点から、旭酒造が生き残るための選択が、結果的に、旭酒造のみならず日本酒業界にとって、的確なものであったといえる。

もう一つの要因として挙げられるのは宅配便とITの普及によって、地方の酒蔵でも首都圏をはじめとする各地へ向けて直販することが可能になったことである。

しかし、大市場中心の流通によって、地方で手に入りにくい現状には批判もある。この状況には、縮小する市場に対応するため大市場中心となっていることの他に、地方都市ならではの課題がある。前述したように、地方の酒屋などは、古くから取り扱っている地元酒蔵の影響力が強くなり、人気があり、瀬祭が、地方の小売店まで行き届かず、手に入りにくい状況が生まれている<sup>41)</sup>。

このように、地方において課題もあるが、生き残るための活路を求めて大市場に挑戦した行動が、業界や社の将来を考えると、非常に革新的であったといえる。

## 2) 瀬祭というブランドを育てるために

旭酒造は、瀬祭というブランドを育てるための戦略として、流通先を選択している。特に重視することは、瀬祭を取り扱う上での流通先の本気度である。本気度とは、瀬祭というブランドと一緒に育てていく環境がどれだけ整っているかということであり、その環境が整っている流通業者でないと取引をすることはない。スーパーなどは、商品を頻繁に入れ替える新陳代謝が重要な業種であるため、手を組みにくい現状がある。旭酒造は、ブランド価値を日本酒の幻戦略などで生まれる希少性ではなく、品質の高さだと考えていることは前述したとおりである。そのため、必ず冷蔵庫で一定温度で保存するなど、品質維持のための条件を満たしている取引先にしか流通しない戦略をとっている<sup>42)</sup>。

また、旭酒造は2013年5月、東京・京橋に「瀬祭Bar23」を開業した<sup>43)</sup>。

桜井博志会長は著書で、近年、日本酒業界は、未来予想図が描けていないがゆえに、安い方向に流れて刹那的な顧客満足に走っているのではないかと述べている。また、都会の高級和食店では、日本酒からワインへの傾斜を強め、日本酒よりメニューが豊富であることが現状だ。そのため、多少高価であっても、「正しい日本酒」を飲むことで、対価以上の感動を得ることのできる場を自社で提供しようとした<sup>44)</sup>。

この場で伝えたい「正しい日本酒」とは、商品コンセプトの節で述べたように酔うための酒、幻で売れる酒ではなく、どこで飲んでも同じ味で、量より質を重視した酒のことである。この酒を国内で伝えることが、「瀬祭Bar23」を開業した目的である。

以上のことから、旭酒造は自らを日本酒の代表と位置づけ、「正しい日本酒」の理解を広めるという理念に基づき流通を展開していることがわかる。

### 3) 業界再興に向けた流通とブランドづくりのこだわり

旭酒造は、流通とブランドのこだわりから、首都圏に進出し、ブランドを育てるために流通先を選択した。その一つの手段として、「獺祭Bar23」を開業した。日本酒本来の美味しさを伝え、「正しい日本酒」を提供することで、日本酒業界の主流であった刹那的な顧客満足から脱却し、日本酒業界の再興を狙うとともに、獺祭のブランドを構築していった。

また品質を最優先して、日本酒に対する熱意、本気度、つまり獺祭を理解してくれる取引先とともに、日本酒業界を再興するため、日本酒のブランディングに注力した共存・共栄の連携体制をとっていることがわかる。

このことから、日本酒業界全体の再興をも目指した経営をしているといえよう。

## (5) 海外販売

### 1) 海外進出の背景

旭酒造が海外進出した背景から海外ではどのような販売方法・戦略を行っているのだろうか。また今後の海外販売への活動・課題も検討してみたい。

前述のように旭酒造では地酒が根付いている山口より、地酒が参入しやすい東京へまずは進出した。東京へ進出したことをきっかけに旭酒造は力を伸ばして行った。

しかし、現在は国内の日本酒市場は縮小傾向であるにもかかわらず、アルコール飲料の国際化は進んでいて、ワインやウイスキー、ビールなど、海外で発祥した酒類が当たり前のように日本に入ってきている。したがって、日本の国内だけを日本酒の市場と考えれば、侵略される一方である。それらのことを考えると海外進出は必須であったため最初に世界市場に大きな影響を与えるニューヨーク、パリに進出した。

また旭酒造では、日本酒の本来の美味しさを海外でも伝えたい、また日本酒市場が小さい、つまり日本酒の素人の多い海外では「美味しさ」そのもので勝負ができると考えた。そこで獺祭であれば海外でも、「美味しい」と言ってくれると信じ、海外進出を行うに至った<sup>45)</sup>。

### 2) 販売方法

旭酒造では、獺祭そのものを海外の人にも飲んでもらいたい、知ってもらいたいと考え日本で販売している獺祭と同じものを海外でも販売している。そのままの獺祭を理解し納得してもらわないと、現地適応化した獺祭が一時的に売れたとしても長続きはせず、日本酒業界にとっても貢献できないと考え、あえて品質を変えていない<sup>46)</sup>。実際、海外の顧客から様々な意見があった。香港では、「地域によって獺祭という字が読めない」、ヨーロッパでは、「今の純米大吟醸の酒質は繊細すぎるので酒質自体を変えろ」などの意見があったが、旭酒造は変えなかった<sup>47)</sup>。今後も旭酒造では現地適応化する考えはなく、国内で販売している獺祭そのままの酒質、スタイルで海外でも販売を行い、1つのブランドとして旭酒造が持っている価値観そのままを海外でも提供していく考えである。

### 3) 販売戦略

世界へ広がっている獺祭は、現在（2017年2月21日）では約20か国で販売を展開しているが、旭酒造では新たに販売国を増やすことよりは、既存国のシェアを10倍にすべく、現状

に満足せず「0」を増やす、つまり市場シェアを1桁増やすことを考えている。

また既存国の深堀を考えつつ、現在ある市場をより大きく、良い市場へと考えている。旭酒造は将来的に売上の9割を海外へシフトすることも考え、世界の富裕層上位5%を顧客層としてみているが、5%に留まらず10%へ日々向上していく方針である<sup>48)</sup>。

#### 4) 海外販売での課題

まず海外輸出の現状として関税への課題がある。関税への対策は一企業だけでは対応不可能である。ワインの関税と比較してみても日本酒の関税の方がどの国をみても高い。そこから、日本が海外に日本酒を売り出すための関税交渉を重要視してこなかったことがわかる。現在日本酒市場は世界市場でも伸びているので、旭酒造では日本酒売り込みに力を入れるべきであると考えている<sup>49)</sup>。今後の日本酒の世界への売り込み次第で、日本酒の世界市場での地位が左右されるであろう。

次に日本酒独自の価値を欧米市場に理解してもらう必要があるが、そこにも課題がある。(3) 価格対絶対的満足で述べたように、日本酒とワインの価値観は異なる。製造方法から両者は大きく異なるため、「正しい日本酒」の価値を説明することは容易ではない。日本酒には日本酒独自の価値があるため、ワインと同等の注意と敬意を払うべきものだというところを、欧米市場に理解してもらうことを目指している<sup>50)</sup>。

最後に上記の販売戦略で述べたように、世界の富裕層上位5%に留まらず10%と日々向上していく考えを旭酒造は持っているが、より多くの富裕層になかなかアプローチが届いていないのが現状である。旭酒造では、今後の課題の1つとして富裕層への積極的なアプローチを模索していくことも酒造メーカーにとって重要となると考えている<sup>51)</sup>。

## 2. 経営・管理体制

### (1) 中核技術を管理下へ

(2) 酒造りでみてきたように、旭酒造による酒造りの工程は一般的な酒造りの方法とは異なっている。旭酒造では蔵人の手配に年々苦勞するようになり、従来のように杜氏制を維持することが難しくなってきたため製造部員として社員の雇用を始めた。しかし雇用が増えたことで年間を通じて人件費がかかるようになった。そこで夏場にも良い仕事がなければ優秀な人材も確保できないと考え、地ビールの製造を開始した<sup>52)</sup>。

しかし日本酒が少しの管理の違いで味が変わってしまうほど繊細な酒造りであるのに対し、ビール造りは夏場だけの製造で細部へのこだわりが日本酒に比べ少ない酒造りであり、繊細な日本酒造りに情熱を燃やす社員の年間を通じたモチベーションを維持することができなかった。この失敗により、倒産のうわさが流れ、翌年の仕込みの時期に杜氏が戻ってこなかった。新しい杜氏を探すのは難しく、もしみつかったとしても、製販分離の体制をとっていない独自のスタイルを受け入れてもらうことは難しかった<sup>53)</sup>。

そこで、杜氏制を廃止し、製造経験のない社員とともに三代目社長自ら酒造りを始めた。旭酒造では若手の社員を積極的に雇用しており、その理由は2つ挙げられる。まず一つ目は体力面である。旭酒造では酒造りは夜も交代で米の管理や調整を行っており、体に大きな負担がかかるためだ。二つ目は若い人のほうが柔軟性に優れていることである。旭酒造は素材と品質にこだわっているため、酒造業界側からみると効率の悪い製造方法を採用して

り、経験者は一般的な酒造り方法の固定観念が邪魔をして面倒だと感じてしまう。また中途採用の場合、退職するまでの間に処遇で返すことが難しく、中途採用者のメリットが少ないことも挙げられる<sup>54)</sup>。

そして社員のみ酒造りに転換したことで年間を通して安定した仕事量が必要になり、四季醸造の体制をとることになった。また、今までは杜氏に任せていた調整をすべて社員が受け持つことになったため、杜氏の勘と経験に頼った製造方法から徹底的な数値管理による製造方法に転換した。

さらに他社では機械化で行っている作業を、旭酒造では美味しさにこだわって機械化と手作業を使い分けている。機械化しても美味しい酒を造れる工程は機械化し、造れない工程は手作業で行われている。

そして美味しさの判断は、味を数値化することで管理している。また数値管理を行うことで、年間を通じて安定した品質を保つことが可能になり、杜氏制では酒造りのノウハウを共有しにくいという欠点があったが、製造方法の転換後は素人の社員によって最高の酒ができるように工夫されている。また、若いうちから様々な担当をさせ経験させることで社員のモチベーションの維持を図っている<sup>55)</sup>。

このように杜氏が行っていた勘と経験による酒造りが、社員によって行われる数値管理の製造方法に転換されていることは、杜氏が持っていた酒造りの中核技術を経営側の管理下に移行したことを意味する。

## （2）暗黙知を形式知へ

ここではまず、はじめに暗黙知と形式知についての説明をしていきたい。暗黙知とは一般的に特定の状況に関する個人的で経験的な知識であり、具体的な形に表現して他人に伝えることが難しい知識のことをいう。一方、形式知というものは明示的な知識であり、言葉やデータなど何らかの具体的な形にし、形式的、理論的言語によって他人に伝達可能なものをいう<sup>56)</sup>。

以上を踏まえて旭酒造についてみていきたい。

前節で述べたように数値管理を行っている旭酒造では、日本酒造りにおいて、伝統的である杜氏制を廃止して、酒の情報をデータ化、これを社員に共有し、管理されているデータを基にして酒造りを行っている。アルコール度数、アミノ酸度、グルコース濃度、投入する麴のアルファミラーゼ、グルコアミラーゼの分量などを測って分析し、時間や温度によって、どのように管理するかを決定している。このようにして仕上がった酒のデータを基にして、また次の酒造りに活かすことのできるように管理している<sup>57)</sup>。

以上のことから、旭酒造は、杜氏のみが知り得る勘と経験による酒造り（暗黙知）から、数値化し可視化することができるものとし（形式知）、それを社員と共有することで、誰でも一定の品質に製造できるような酒造りの管理体制へ移行したといえる。

結果として、杜氏の技術を可視化することにより、より美味しい酒を目指して製造することが可能になった。また、酒造りが組織知として組織全体、社員全員が知ることで、そのものとして共有化されたものになり、酒造り未経験の素人の社員でも美味しい酒を製造できるようにした。

## 終わりに

### (1) 理念と経営

本ケースでは、旭酒造のこれまでの酒造りの取り組みや管理体制、経営戦略、会社の方針について取り上げた。これにより他の酒造とは大きく異なる酒造りや経営方針によって日本酒業界で急成長していることがわかった。

これらはすべて「世界の市場」、「ワインとシャンパンにとられている市場」、そして「若者市場」という3つの「取り返さなければいけない市場」を取り返すことこそが、顧客から多くの愛顧を得ている旭酒造の使命であるという理念のもとに行われていることであると考える<sup>58)</sup>。

旭酒造は酒造りに関して徹底した数値化や機械化と手作業の使い分け等を行うことや、新しい酒ではなく今の瀬祭を磨いていく、変えていく体制をとる等、強いこだわりを持っている部分が多くみられる。これらはすべて美味しいお酒を顧客に提供する、「お客様に美味しいお酒を飲んでもらいたい」という理念のもとに実施しているものだと考えられる。

また、旭酒造は「正しい日本酒」を知ってもらおうと努力していることもわかった。酒造りにも言えることだが、旭酒造は変わっていくことを一つの理念として持ちながら、変えないこともまた一つの理念として持っている。あくまで海外でも製品を変えることなく、日本酒本来の良さを伝えていくことを重要視している<sup>59)</sup>。そうすることでより多くの人に日本酒本来の良さを知ってもらい、結果として今取られている市場を取り返すことにつながるのではないだろうか。

これらのことから美味しいお酒を造るために徹底した管理を行う酒造りも、「正しい日本酒」を伝えるための努力も、すべてはよりよい日本酒を顧客に楽しんでもらうために行っていることである。これこそが旭酒造の使命であり、第一の理念であるといえる。

### (2) すべては美味しさのために

本ケースでは、絶対的満足を追求する旭酒造の取り組みを紹介した。この事例をとおして、衰退産業をいかにして再び上昇気流に乗せたかという会社経営の舵取り方法もさることながら、経営トップの理念の強さの大切さを理解した。旭酒造が信じる「正しい日本酒」「美味しい日本酒」を伝えるということが、すべての取り組みの根幹にあることが明らかになった。

旭酒造は、自らが業界のトップランナーとして伝統の断捨離を執行している。断捨離と言っても伝統すべてを捨てるわけではなく、美味しさを基準に取捨選択し、捨てた部分を補完する新たな試みを行っている。その主たる取り組みが、酒造りにおける中核技術の形式知への転換である。

日本酒業界は元々、杜氏の経験と勘というきわめて属人的かつ恣意的な指標に頼る職人業（暗黙知）の世界であったが、旭酒造はこの伝統に倣わず、徹底した管理下においた数値化（形式知）への転換を図った。杜氏の中にしかなかった技術を可視化することは、安定した美味しさと更なる美味しさの追求に欠かすことができない。

このようにして、伝統に捕らわれていた業界に変化をもたらし、先陣を切って取り返すべき3つの市場へ挑んでいる。

日本のものづくりは、高い技術力と誠実な姿勢を背景に、メイド・イン・ジャパン、メ

イド・バイ・ジャパン、ジャパン・オリジナル等がジャパンプランドという付加価値となり、海外で評価を受けている。これらのうち桜井会長は著書の中で、「ジャパン・クオリティ」について言及しており、品質・美味しさに徹底的にこだわり追求し、そのために変化することも含めて「ジャパン・スピリッツ」と表現している<sup>60)</sup>。また、桜井社長はヒアリングにおいて、マーケティングを「お客様に少しでも良いものを提供すること」と定義し、品質の高さがブランドの価値だと語っている<sup>61)</sup>。そう信じるからこそ、パッケージやデザインと言った要素にコストをかけることなく、価格に見合った美味しさの追求に傾注できる。美味しさを突き詰めることが、数ある酒類の中で日本酒、獺祭を選ぶ顧客のウォンツを喚起することにつながる。

自分たちが自信を持って売れるものは、どこの地域でも国内外問わず売れる<sup>62)</sup>。自分たちの信じる美味しさと、価格に見合った美味しさの絶対的満足を追い求めて変わり続けることが、旭酒造の伝統である。

## 注

- 1) 桜井博志『逆境経営』3頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 2) 桜井博志『逆境経営』 i - ii 頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 3) 桜井博志『逆境経営』3-4頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 4) 桜井博志『逆境経営』195頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 5) 桜井博志『逆境経営』195頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 6) 以下を参考に作成。

売上高：桜井博志『逆境経営』 i - ii 頁、195-196頁 ダイアモンド社、2014年。

出荷量：独立行政法人経済産業研究所HP「コラム・寄稿＞新聞・雑誌等への寄稿＞2016年度」岩本晃一「IoT/インダストリー4.0（第4次産業革命）が日本のものづくりに与えるインパクト」7-1 山口県岩国市旭酒造（株）のケース 図-7「日本酒消費量と旭酒造の出荷量の推移」より引用。

<http://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/iwamoto-koichi/11.html>（最終アクセス2017年6月14日）

- 7) 旭酒造株式会社HP「旭酒造について」<https://www.asahishuzo.ne.jp/index.php>（最終アクセス2017年2月5日）を参照。
- 8) 旭酒造株式会社HP「旭酒造について」<https://www.asahishuzo.ne.jp/index.php>（最終アクセス2017年2月5日）を参照。
- 9) 桜井博志『逆境経営』21頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 10) 桜井博志『逆境経営』115頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 11) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 12) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 13) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 14) 桜井博志『逆境経営』142頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 15) 桜井博志『逆境経営』142-143頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 16) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 17) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 18) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。

- 19) 桜井社長『逆境経営』24頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 20) 国税庁HP>ホーム>税について調べる>酒税行政関係情報（お酒に関する情報）>酒類の表示>「清酒の製法品質表示基準」について>清酒の製法品質表示基準を定める件を参照。
- 21) 桜井博志『逆境経営』53頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 22) 桜井博志『逆境経営』25頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 23) 桜井博志『逆境経営』102頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 24) 桜井博志『逆境経営』48頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 25) 桜井博志『逆境経営』40-45頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 26) 日本酒造組合中央会HP>ホーム>日本酒>日本酒とは？>製造工程を参照。  
<http://www.japansake.or.jp/sake/known/what/03.html>（最終アクセス2017年7月27日）および旭酒造株式会社でのヒアリング（2017年2月21日）を参照し作成。
- 27) 旭酒造株式会社での酒蔵見学とヒアリングより（2017年2月21日）。
- 28) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 29) 旭酒造株式会社での酒蔵見学より（2017年2月21日）。
- 30) 桜井博志『逆境経営』121頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 31) 旭酒造株式会社での酒蔵見学より（2017年2月21日）。
- 32) 旭酒造株式会社での酒蔵見学より（2017年2月21日）。
- 33) 桜井博志『逆境経営』19頁、ダイヤモンド社、2014年から引用。
- 34) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 35) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 36) 桜井博志『逆境経営』21頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 37) 桜井博志『逆境経営』58-59頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 38) 桜井博志『逆境経営』170頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 39) 桜井博志『逆境経営』192頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 40) 桜井博志『逆境経営』198頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 41) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 42) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 43) 桜井博志『逆境経営』160項、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 44) 桜井博志『逆境経営』162-163頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 45) 桜井博志『逆境経営』76頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 46) 桜井博志『逆境経営』78頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 47) 桜井博志『逆境経営』95-96頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 48) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 49) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 50) 桜井博志『逆境経営』79頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 51) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 52) 桜井博志『逆境経営』33-34頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 53) 桜井博志『逆境経営』36頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 54) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 55) 桜井博志『逆境経営』38-39頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。

- 56) 平田透「経営を読み解くキーワード」 暗黙知 一橋大学イノベーション研究センター『一橋ビジネスレビュー』124-125頁、2011年SUM.59巻1号、東洋経済新報社を参照。
- 57) 桜井博志『逆境経営』62-63頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 58) 桜井博士『逆境経営』195-196頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 59) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 60) 桜井博志『逆境経営』163-166頁、ダイヤモンド社、2014年を参照。
- 61) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。
- 62) 旭酒造株式会社でのヒアリングより（2017年2月21日）。

キーワード：伝統産業 業績回復 絶対的満足 数値管理 暗黙知 伝統と革新

謝辞：本ケースを作成するにあたり、旭酒造株式会社代表取締役社長の桜井一宏様ならびに会長の桜井博志様、瀬祭Store直売所店長の神元貴司様、製造部発酵管理課主任の三浦史也様には大変お世話になりました。ご多忙中貴重なお時間を割いて頂き丁寧かつ熱心にご対応くださり、調査へご協力頂きましたこと心よりお礼申し上げます。

(Tanaka Yukiko, Tanaka Seminar)