100年企業の2社

地域発！ 現場検証シリーズ

杜氏に造り方改革

洗米作業、温度管理…果敢に挑戦

豊国酒造　古殿町

日本は老舗大国である。帝国データバンクによれば、創業100年を超える会社はおよそ4万社に上る。業種で見ると、清酒製造業はその数、また業種内での老舗の割合において群を抜いている。まさに老舗の代名詞と言っても過言ではない。ところが、全企業6割超に比べて低いとはいえ、老舗のおよそ半分は後継者問題に直面しているという。こうした中、60を超える酒蔵を擁する福島県では、若い世代が後継者として、新たな酒造りに挑んでいる。豊国酒造もその一つである。

矢内賢征社長

地元を超える

豊国酒造は天保年間の1830年代に創業された。地元の庄屋は地域経済の中心であったことから、酒造りをはじめとして、多くの事業を営んでいた。しかし、現在まで続いてきたのは、この酒造り事業のみであるという。福島県石川郡古殿町に蔵を構える同社は、半径20キロから30キロを商圏として、地元に愛される地酒銘柄「東豊国」を中心に商いを継続してきた典型的な地酒メーカーである。

地酒メーカーとして、地元産の酒米と阿武隈山系の一つである鍬倉岳から湧き出る伏流水を使い、地元の自然の恵みを生かすこと、そしてなにより地元の暮らしに寄り添うことを信条として酒造りを営んできた。

「創業以来、190年間の内、180年はこの商圏で商売をしてきました。私は平成22（2010）年に入社し、翌年12月に、新しいブランド『一歩己（いぶき）』を立ち上げました。今は、これが当社のメインブランドです」（矢内賢征社長）。

東京で大学を卒業して入社した9代目社長は、県酒造組合が運営する清酒アカデミー職業能力開発校（通称清酒アカデミー）で3年間酒造りを学んだ。日本酒造りの奥深さを知り、蔵元杜氏への道を選んだ。また学ぶうちに、守らなければいけないもの、守っているだけでは駄目なものがあることも実感したという。こうした経緯から、東京でも自分たちの酒を販売したいとの思いを高めた。

ここから、挑戦が始まる。まずは既存銘柄の造り方の改革に挑んだ。とはいえ、長年にわたって培われた技術に誇りを持つ杜氏、従業員からの反発が容易に想像できる。従来の造り方を否定するのではなく、よりおいしい酒を造るために変えてみようと提案し、大量生産的な発想で導入してきた製造方法を変更していった。

洗米での手作業の強化、低温管理、使用する米や精米の向上など、手間をより多くかけ、時間をより一層かけるなどコスト増にもつながった。そのため、先代からも疑問が入るなど、改革の痛みを従業員とともに経験した。しかし、着実に酒の質が向上する手応えを得たことで、徐々に周りからの理解を得るようになった。

こうした変化のための素地が出来上がった後で、いよいよ新しい酒に挑戦することになった。「私が当時造りたかったのは香りがあって、甘味がふくよかなものでした」（矢内社長）。酒米を地元産「美山錦」をメインとしたが、苦みが出やすい米だ。工夫を重ねた甲斐があって、甘味と苦みのバランスがとれた「一歩己」が出来上がった。「焦らず、急がず、弛まず、一歩ずつ」着実に進化すること、そして自分らしさを目指す「己」の意味を込め、若くて活気のあることも示唆する「息吹」も含意して、新ブランドに思いを込めた。

販売でも改革を目指した。それまでは地元商圏で、御用聞きよろしく、買ってくださいという姿勢で地元密着型営業を展開していた。少ない本数からでも販売する売り込み型の営業であった。これを改め、うちの酒を欲しい、扱いたいという小売店に絞り込んで売っていきたいと考え、売り込みを極力控え、売り先を限定する方式へと転換を試みた。先代からは、これまでの地元の付き合いを大切にすることが本道であると助言も得たが、中核銘柄に比べると生産量が圧倒的に少ないこともあって、特約店制度を導入できた。

冷蔵庫で貯蔵し、日本酒を大切に扱っている、さらには扱っている日本酒を十分に説明して売っている販売店を選び出し、自分でも豊国酒造がどのような蔵なのか、造り上げた「一歩己」に込めた思いが何であるのかをしっかりと伝えることで、販売店との関係を築き上げていった。初年度の生産は600本。これでは商売にならないとの苦情も出たが、生産量を少しずつ増やして、現在は6万本まで生産量を上げている。

蔵人の意識が変わる

当初は「一歩己」の製造を担当する杜氏であったが、「東豊国」を担当する杜氏が定年を迎えることとなり、徐々に蔵全体の杜氏として働き出すようになった。これが契機となって、働き方改革も進めた。日本酒造りに従事する蔵人（くらびと）と言えば、分業体制がはっきりしていて、細分化された作業での熟練を修めて、長い時間をかけて技術の幅を広げて成長することが王道であった。しかも仕込みに入ると、休みなく働くことが美徳として通っていた。しかし、造り方改革によって、より一層間暇がかかる作業方法へと移行したことから、このやり方も変えた。皆がすべての仕事を行い、ローテーションで作業を覚える方式へと変えたのである。

こうした改革は、情報の共有化を生み出し、皆がそれぞれの作業工程について意見を述べ、改善に参画するようになった。しかも、これによって、皆が平等に気兼ねなく休暇を取ることが可能となった。自分がいなければ、迷惑をかけることになるとの配慮が必要でなくなったからである。

働き方改革は、造り込んだ酒に対する市場での評価の高まりと相まって、自分たちの日本酒を、皆で造っているとの意識の変化、「自分の酒」との思いにつながっているという。「いい日本酒は、モチベーションの高い従業員が、モチベーションを維持し続けて働いてくれることで、はじめて造れるのです」（矢内社長）。

地元の酒にこだわる

「地酒とは地域が誇りに思う酒・蔵だと考えています」（矢内社長）。地元の資源を活用することは当然としても、それだけでは地酒にはならない。地元の人たちが、そして造り手が誇りに思う酒であり、酒蔵であることが、地酒には不可欠であるとの考え方である。そもそも庄屋として地域社会への貢献を意識した創業であったことを踏まえると、190年前の創業の志を再確認したともいえる。

実際、今年、敷地内に、大正15（1926）年に建てられた蔵を改造して、地域内での交流の場となる施設「kuranoba（くらのば）」をオープンさせた。通常は社員の休憩や食堂として活用するが、ここを使ってイベントや会合などを開きたい人には貸し出すことを意図している。すでにいろいろなアイデアをもつ地元の人たちが、利用希望を出しているという。

「地域のブランド力を上げるためには、志を一緒にする人たちとの連携が欠かせません。でも、誰かが何かを始めなければ、何も動きません。まずは自分でやってみようと思いました」（矢内社長）。

地酒にこだわり、地元にこだわり、地元の酒であることに誇りを持つため、挑戦は続いている。（聞き手＝神田良・明治学院大学経済学部名誉教授）