

# 日本酒ライスパワー・ネットワーク会報

第 19 号

## “伝統と革新の集団”SRNへの期待

### 幹事団からの新年メッセージ



一ノ蔵  
会長  
櫻井 武寛

SRNを活性化し発展させるという  
目的で、昨年コンポ・バムバム創設時  
からの常任幹事、徳山孝・藤井晃生・  
稲岡輝彦・鈴木和郎各氏が退陣され、  
新しい代表幹事・副代表幹事・常任幹  
事が選任されました。代表幹事の立場  
として誠に荷が重く、率直に申し上げ  
れば、未だにとまどっており方向性を  
見出せないでいるというのが現在の心  
境ですが、年頭にあたり思いつくまま  
所感を述べさせていただきます。

ご承知のとおりSRNの理念は、  
「日本酒の醸造発酵技術の追求・ライ  
スパワープロジェクトの成果による商  
品開発・地域の産業社会や文化に対す  
る貢献」にあります。これらは「我々  
会員の経済的行為による具体的な成果  
によつてのみ実現される」というのが  
私の考えです。そのためには会員各々  
が置かれている実情を理解して、調  
査・分析・企画・実行・検証といった  
SRNとしての強固な考えながら、納

得できる具体的な戦略の構築が不可欠  
と考えます。

米米酒で言えば、生産している会員  
と生産していない会員をどう区分する  
か、商品が無い会員を今後会としてど  
のように位置づけるのか、殆どの会員  
が販売不振に陥っている中、抗潰瘍が  
訴えられないものにと構築しなければ  
をどかないか、販売ルートがまちまちで  
あるがそれで良いのか、独自の販売ル  
ートを開発する場合はどうするか、品  
質・容器・デザイン・名称に関して変  
更が必要なのか、など多くの問題が調  
査段階で指摘されています。今後これ  
らの内容を深く分析し、企画に結び付  
けていかなければなりません。

問題は正確な商品情報を実際の消費  
者に届けられるかどうかにあります。こ  
れだけ多くの情報が氾濫している状  
況の中、どうしたらそれが出来るので  
しょうか。そのヒントは他者の成功事  
例に見つけることが出来ます。すなわ  
ち、どのような商品もその普及は、最  
初身の回りから始め、次第に波紋を大  
きくすることにありたいことです。

食前酒として米米酒が最適であるこ  
とは皆様御承知のとおりですが、実際  
には殆どブレゼンが行われておりませ  
ん。購入希望に対して迅速に対応でき  
ていません。継続購入者へのフォロー  
も不足です。こういった問題を一つ  
一つ解決することが出来ます。「ブラ  
ンドとはお客様との距離である」とい  
う言葉もあります。

米米酒をSRNの一本立ちできる商

品として育てることを年頭の目標にし、今年度、会員皆様の企業がますます発展し、役員・社員の皆様のご健康・ご多幸でありますようお願い申し上げます。年頭のご挨拶と致します。



《副代表幹事》  
神戸酒心館  
社長  
安福 幸雄

今年こそ積極的に活動しましょう！

SRNは、組織として大きな岐路に立っていると思えます。業界の中ではめずらしく、醸造技術や商品を中心とした極めてユニークなグループとして出発しました。これは今でも他に例を見ないわけで貴重な存在です。

この高い理念の下に出来ている組織ですが、ここでこれまでの弱点を反省し、着実に行動を起こさねば自然消滅するかもしれない。反省すべきはたれでもなく、すべての会員にあると認識し、他にない利点を生かして積極的に取り組んで行くことではありませんか。

そのために次の提案をしたいと思えます。

簡単なことですが、各社顔をそろえ、互いに議論し、研究し、一杯飲むということが少なかったことです。これからは研究会にしろ事業にしろ、共同の作業を出来るだけ多く行いたいと

思います。

「めしの種」の創造は、勇心酒造にこれまで以上に頑張っていたべきです。そしてその技術の商品化にスピーディーかつ柔軟に対応していただき、会員各社と緊密な連絡を取れるようにしていただきたいと思います。

総会などを除いては出来るだけ各地の会員蔵元で会議を行いたい。交通機関が発達したので、地方へ行くのも東京へ行くのもそれほど時間の差はありません。各社の蔵元へ行き、互いに良いところを見つけて勉強したいものに親密感も違ってくると思います。

「ライスパワー」という言葉を世間一般に認知してもらおう活動を始めた。化粧品各社も含め、この素材を使用している各社が顔をそろえる場があつてもよいでしょうし、一体となつてこの名称を広めて行くことが、SRNの事業展開に役立つと考えます。



《常任幹事》  
武重 本家酒造  
社長  
武重 有正

「わくわくする商品」を造ろう！  
が最近の私の目標です。

当社には生物学や醸造学を専門に学んだ技術者はいませんので、当社の商品開発は科学的手法ではなく杜氏や製造担当者とおあでもない、こうでもな

い、と試行錯誤してきました。

ここ十年くらいは杜氏に「毎年わくわくすることをやる」と持ちかけて、通常の清酒からは少し外れた商品を作つてきました。杜氏にとつては「ハラハラすること」ばかりではしょうが、良く応えてくれ、濁酒をはじめ利益が見込める商品も出てきました。

こういつた商品を開発してきて痛感しているのが、零細企業にとつては圧倒的に情報・技術の蓄積が足りないことです。発酵タンクの冷却・加温、充填等々一つずつ手探りで解決してきました。せっかくなのでネットワークを組んでいるのですから、会社の規模の違いはあれ、情報・技術を共有できると集団としてのメリットが出てくるのではないでしょうか。

会員の皆さんと商品開発の楽しみそして苦しみ（？）を分かち合えたらと考えています。ちよつと「わくわく」してみませんか？



《常任幹事》  
一宮酒造  
社長  
浅野 浩司

税務の仕事をしていた私が、日本酒業界と関わりを持つことになってから約二〇年になります。しかし、その間、日本酒市場は盛況とは言い難い状況が続いています。高齢化による日本酒愛

好者の減少・若者の日本酒離れ、また食生活の変化によるアルコール飲料の多様化などがその原因の一端として考えられます。

先般、わが社に地元の大学生が数名やってきました。「日本の伝統文化である日本酒について話が聞きたい」と頼まれ、半日ほど一緒に過ごしました。話が進むにつれ、特定名称酒等のいわゆる「おいしい日本酒」を飲んだことのない若者が多いことに気付かされました。二〇歳になつて飲酒仲間に加わり、これからの日本を担っていくその若者たちに日本酒を飲んでもらい、その旨さを知ってもらわなければ、日本酒業界に明るい未来はやって来ないと危機感を覚えました。

首都圏などの大きな都市では、純米酒や吟醸酒などの特定名称酒を提供してくれる飲食店も多く、「おいしい日本酒」に親しむ機会はたくさんあります。しかしながら、私共の住む地方の田舎ではそのような飲食店がまだまだ少ないのが現状です。純米酒を飲んで、「日本酒はこんなに美味しいのか!」といった声を聞くことも少なくありません。

先ずは、おいしい日本酒に親しむ機会をたくさん作る事が、時間や手間がかかっても、日本酒の需要拡大の第一歩ではないかと実感しています。たとえば、利き猪口などを利用して、香りや色、味など、同じ米から作られる日本酒の多様性を知ってもらおうような、より消費者に近いピリアル方法を実践していく必要性を感じます。学生達と日本酒について話をしたい

く中で、大学祭等のイベント利用に目が向きました。美味しい日本酒の種類や味・料理との相性・ライスパワーエキスを活用した胃に優しい飲み方など、若者に日本酒について理解を深めてもらうための絶好の場ではないかと考えたのです。

米の総合活用から始まった「ライスパワープロジェクト」。米酒は二〇〇一年六月の発売以来五年半が経過しました。発売当初は多くのマスコミに取り上げられ注目もされました。しかし、その後は継続的なPRもなく需要は低迷しています。

確かに、その機能性については薬事法の問題もあり健康効果については訴求することが難しい商品です。良い商品だからよく売れるとは限りません。その商品の良さ・特性といったものをいかに消費者に正しく知ってもらおうかが重要ではないでしょうか。

会員の意識統一により、私達のSRNに明るく力強い未来への展望が開けて来るものと思えます。そして、日本人の生命の源「米」の持つ力を真心酒造がさらに飛躍させ、「ライスパワープロジェクト」が開く年になるものと確信しております。

最後にSRNの会員相互の連携を図り、共同研究開発・情報交換・PR活動・また販売促進などネットワーくをお互いが活用し合い、それぞれの会員企業の発展に繋がることを期待しています。



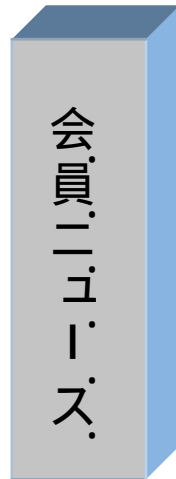
《常任幹事》  
一ノ蔵  
商品開発室  
室長  
坪田 康信

今年には日本酒ライスパワー・ネットワーくの今後の方向性を決める重要な年になるのではと思っています。常任幹事として微力ながら組織の活性化に向け努力していく所存です。

SRNの問題点についての昨年の議論をとおして、何がSRNに必要なのか少しずつ分かってきたように思っています。基本的には、各蔵元がSRNメンバーとして自発的に発言し、行動することが重要であると感じています。幹事はSRNメンバー間の調整を図るくらいになればよいのではと思っています。

今のSRNの具体的な課題だと感じていることを述べますと、ライスパワーエキスの活用：ライスパワーエキスはSRNにとつて最も重要な素材であり、これを活用することは、SRNおよび各蔵元にとつて重要な課題です。ライスパワーエキスを活用するために何が必要なのか明確にして、有用な素材として利用しやすくすることに取り組むべきだと思います。マーケティング：SRNは低アルコール酒技術、ライスパワーエキスなどの新技術を基に組織され行動してきたと思います。しかし、多くの人に販売するためには、マ

「ケ」テイニングのイノベーションにも取り組むべきだと感じています。ネットワークの拡大：ネットワークという機能が不十分であると感じています。会員になってもらう必要はないのですが、ネットワークをもっと広げ、蔵元以外の組織との意見交換の機会をこれまで以上に増やすべきだと思います。新商品の開発：新商品開発は必要ですが、SRNメンバーにどのような商品が必要であり、どのように協力し合って開発を進めるかをまず議論するべきだと思います。



(平成十八年九月～十一月)

【一ノ蔵】

平成十八年九月二十六日  
株主総会で新社長として松本善文が  
就任

平成十八年十一月

第二十七回 名古屋

一ノ蔵を楽しむ会開催

日時：十一月八日(水)

午後六時半～八時半

会場：名古屋観光ホテル

第二十九回 東京

一ノ蔵を楽しむ会開催

日時：十一月十三日(月)  
十四日(火)  
午後六時半～八時半  
会場：パレスホテル

平成十八年十一月二十八日

加藤登紀子さん

「ほろ酔いコンサート」

お酒を楽しみながら歌うというスタイルの「ほろ酔いコンサート」は、十年以上に渡り年末にかけての恒例ステージとして各地で催されてきました。ここ宮城県では今回が初めてで、光栄なことに一ノ蔵が協賛させて頂きました。

平成十八年十二月八日

仙台空港に

「地酒や華の蔵」オープン

一ノ蔵の販売会社である「一ノ蔵酒類販売」は「地酒や華の蔵」をオープンしました。

一ノ蔵商品はもちろん、宮城の地酒や地ビール、東北各地のワインや焼酎など品揃えも豊富です。

皆様のご来店を心よりお待ちしております。

【神戸酒心館】

平成十八年九月二日

第37回酒蔵文化道場

『世界遺産・熊野古道の魅力』

人はなぜ熊野にひかれるのか？

人気の熊野古道魅力を再発見させていたいただきました。

講師：日本経済新聞社編集委員

小林隆次氏

平成十八年九月二十三日

第12回桂南光と河田健のほのぼの

ジャズ倶楽部

平成十八年十月一日

稲葉和裕とレインボー・ヴァレー・

カントリー・バンドコンサート

平成十八年十月四日

第17回 春秋落語会

出演：桂文珍 他

平成十八年十月八日

サイエンスカフェ

光が拓く新しい計測技術ナノサイ

エンスから医療診断まで

ゲスト：関西学院大学理工学部長

化学科教授 尾崎幸洋氏

平成十八年十月九日

西本真詞ディナーショー

『蔵元で日本酒「呑んだろか」』

平成十八年十月二十一日

第38回酒蔵文化道場

『日本人と温泉』

なぜ日本人は温泉に入るのか？

講師：旅行作家・札幌国際大学教

松田忠徳氏

「温泉教授」として有名な松田氏に

日本人が世界一風呂好きである理由

や温泉の文化論をわかりやすくお話

しいただきました。

平成十八年十月二十九日

幸田さと子

ヴァイオリンコンサート

『麗しの昭和の歌と珠玉のヴァイ

オリン曲の午後』

平成十八年十一月四日

超ハイエンド

サウンドフォトライブ

松本紀生アラスカフォトライブ

平成十八年十一月十九日

『伝統音楽』(癒しの音楽)  
高野山声明(しようみょう)コンサ  
ート

平成十八年十一月二十三日

酒蔵タンゴコンサート

TANGO 倭 Yamato, kk

平成十八年十一月二十五日

『蔵開き・酒蔵まつり』

蔵見学・きき当て会、酒クイズ、酒  
屋鍋や甘酒などの販売など。多くの方  
がご来場いただき、楽しんでいただき  
ました。

### 【酒井酒造】

平成十八年九月二十九日

「五橋を楽しむ会 IN 山口」開催

山口市のホテル松政にて、「五橋を楽  
しむ会 in 山口」を開催いたしました。

岩国の郷土料理である岩国寿司の  
実演岩国太鼓の演舞、岩国の地酒「五  
橋」の提供と、岩国カラーを前面に押  
し出している酒宴(立食式)となりまし  
た。会費五千円、参加者一四〇名。



### 【新年特集】

## 一ノ蔵の女性たち

一ノ蔵は、合併蔵というハンデと  
経営危機を克服して中堅蔵に成長し  
ただけではなく、その過程で「伝統性  
と革新性」を兼ね備えることに成功  
した。

その要因として、まずは創業経営  
陣の志の高さと徹底した理念経営が  
高品質の商品を生み、そして消費者  
の共感を呼んだことが挙げられるが、  
その経営陣を支えた社員の皆さんの  
日々たゆまざる努力も忘れてはなる  
まい。

日本の企業、とりわけ日本酒メー  
カーは、男中心の社会である。しか  
し一ノ蔵で特に目立つのは、多数の  
女性社員が各部門に配備され男性に  
伍して活躍していることだ。

これも一ノ蔵躍進の隠れた要因な  
のではないか。この仮説を確かめる  
べく松山町に出かけ、管理職の方々  
(三人のうち二人)にインタビューを  
行い、また若手四人の方々に座談会  
をお願いした。

### 管理職インタビュー



総務課  
課長 角田美智子さん

#### 《仕事のキャリア》

総務という仕事は何でもこなさな  
ければなりません。私が管理職に  
なりましたのは、総務や業務を通し  
ての経験からだと思えます。今年か  
らは「酒ミュージアム」の責任者ま  
で兼務しております。部下は八人(女  
性七人)です。

#### 《女性社員の状況》

いまや当社社員のうち約三〇%  
が女性となり、私が入社した頃に比  
べますと様変わりしています。採  
用時には男女雇用均等法により男女  
の差別はございませんから、結果的  
に女性が採用されるケースが増えて  
きたということなのです。

現場は女性のために改善対応され  
てないものもありますので採用後の  
ことを考慮する必要があります。思いま  
す。それにしても女性社員の皆さん  
は男性に劣らず元気で優秀ですよ。  
男女に限らず若い社員の皆さんは、  
遠慮せずに自分のカラーをもっと出  
していった欲しいですね。  
《社員教育》

社内教育も総務の仕事です。年三、四回、土曜日に一ノ蔵グループ全体研修を開催しております。研修の中には積極的に自分の意見を述べるメンバーズミーティングなども取り入れております。

《若手女性社員へのアドバイス》

元氣あふれる皆さんなのでアドバイスとは言えませんが、「初心を忘れずに」いつまでもフレッシュでいてください。

《部下の動機づけ》

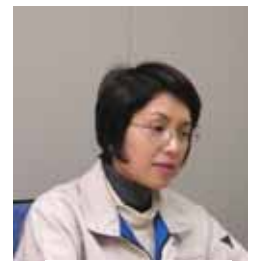
まずは最後まで責任を持って業務に従事して頂くこと、また、課員自らのアイデアを生かすように心がけています。

《環境変化と経営課題》

業界不況の中で当社の経営が比較的順調なのは、まず音のヒット、コストダウンのための努力等によるものだと思いますが、日本酒需要がこれほど落ち込んでくると将来的に危機感を覚えますね。伝統日本酒の売り方をもっと考える必要があります。これから強みとなっていくのは、農社だと思えます。日本の農業離れは加速しております。当社の農社を強化し、地域の農業者の方々との連携による開かれた農業を目指している企業として、日本の農業の活性化に繋がることではないでしょうか。

《会社の将来イメージ》

将来の会社のイメージとしては、あまり大きくならないでもらいたいですね。大会社になるよりも「消費者が見える」規模の会社であることが大事なのではないかと思えますが、



マーケティング室  
室長 山田好恵さん

《仕事のキャリア》

入社後ずっと商品開発を担当していましたが、このまま専門職としてやっていきたいという気持ちが強かったし、折に触れてそういう意思表示をしてきました。しかし、新しいマーケティング室が出来た時に適当な人材が社内になかったので仕方なく、というのが私が管理職になった理由ではないかと推測しています。部下は、四人(女性三人)です。

出産後、産休二カ月で職場に復帰しましたが、これも仕事のやり甲斐があったから頑張れたのだと思います。

《若手女性社員へのアドバイス》

積極的に業務に関わって、各人の成功体験を積み、自分の仕事を今以上に好きになって欲しいと願っています。また部門や世代を超えた社員同士のコミュニケーションを深めることで学ぶことが沢山あることを知ってほしいと思っています。

《会社のマネジメント》

仕事をしていて感じることは、当社の良さは、分かりやすく納得の出来る経営理念に加え、各人の役割が明確になっているので仕事がいやしいということですね。それに目標管理

が導入されていますから、毎年目標を設定してその達成状況を評価するという仕組みが定着しています。その過程で部下との個別面談も行いますからこれまでのところ特に不満は出ておりません。

《部下の動機づけ》

部下のあるいは自分のモチベーションを高めるための努力は特に意識していません。やる気のあるスタッフばかりです。とにかく年中仕事を追いかけてきますから。ここ最近当社にとっても初めてという取り組みが多かったので、産みの苦しみに喜びを体験しました。このことがさらに皆の地肉になっていくと思えます。

《これからの経営課題》

当社のこれからの課題は、食品、店舗、農社など多様化した部門を含めたグループとしての存続にあるでしょう。そのためには、農社が鍵を握っています。自分ペイしないでしょうが、この事業を中途半端にしないで本格的に取り組む必要があります。そのためには明確なビジョンを提示して全社員にそのことをよく認識させなければなりません。

農業を通じて、一ノ蔵ブランドを拡大させるチャンスは無限にあると思えます。また、全社員が何らかの形で携わることの出来る農作業から、われわれの作り出すものが人を幸せにするのだという誇りを持ちたいと願っています。社員が働く幸せを実感できれば、それが何よりも強みに変わるだろうと思っていますからです。

若手社員座談会

《出席者》

- 石堂智子さん(商品開発室)
- 阿部順子さん(マーケティング室)
- 鈴木明子さん(製品課)
- 松館春枝さん(一ノ蔵農社)

石堂さん



阿部さん



鈴木さん



松館さん



若い女性で日本酒に関心があり、しかも酒蔵で仕事をしたいという人はごく少数ではないかと思いますが、皆さんの場合、どのような動機で入社されたのですか。入社一年目の松館さんから担当業務と併せてお話しください。

松館 就職活動中に酒造メーカーが農業に取り組むという話を知りまして、

農業が好きで農学部でしたので、学んだことを一ノ蔵で活かそうと思ったのです。

今のところ農社は会社の一部門として社員三人で四・二ヘクタールの農地を管理しています。酒造りにも関心があり、今年は冬の間に製造部へ研修に行く予定です。

鈴木 大学で一ノ蔵の会社説明会の張り紙をみて酒蔵見学のつもりで来たのですが、仕事が面白そうなので受験し入社してしまいました。

機械のオペレータを担当して三年になります。機械工学を専攻し、現在メンテナンスの勉強もしているのですが、やはり実際の仕事はなかなか難しいということを痛感しています。

石堂 鈴木和郎最高顧問の大学の後輩、応用微生物の専攻という人脈で入社しました。微生物に関わる仕事をしたいと思っておりましたので希望どおりでした。

入社以来、新商品開発を担当しています。中身酒の開発が中心なので、総米一キログラム程度の小仕込み試験などを行っています。

阿部 私は教育学部出身なのですが、デザインに興味があったので、デザインが出来る人材へ募集に応募したので

最初が営業企画室に配属されて営業支援でしたが、その後の職制変更で現在の組織に移り、新商品の企画なども担当しております。

勤務経験が浅い方々、この会社での働き心地はいかがですか。

鈴木 工場内の現場担当なので興味のある機械関係に携わる仕事は面白いし、環境的にも個性的な方々がいて面白く「居心地」はいいです。

松館 相手が植物なので大変な面もありますが、仕事は楽しいです。農作業の性格上、今後は農繁期の勤務ロートレシヨン化や、業務委託も考えなくてはならないでしょう。

今、日本酒をめぐる環境は相当に厳しくなっています。どのようなことを感じておられますか。他社に比べて一ノ蔵は健闘が目立ちますが。

石堂 アルコール飲料市場自体が縮小傾向にある中、日本酒市場が縮小していくことは避けられないと考えております。縮小しても一定の日本酒市場は残るはずなので、そこに生き残れるように、お客様に選ばれ続けなければなりません。その為には、土台である伝統日本酒で日本酒ファンの支持を得ることが第一と考えます。それと同時に、新しいタイプのお酒や、発酵技術を活用した食品で市場を開拓することも必要だと考えています。

松館 朝礼などで環境の厳しさについて耳にしています。とにかく友達と飲んでいても日本酒を飲む人が少ないのです。これが残念です。

阿部 これまでと同じやり方ではどんなにお酒でも売れないでしょう。もつとPRの仕方に工夫するとか、日本酒の魅力について情報を発信し続けることが大事だと思います。

鈴木 製造現場にいても伝統日本酒の生産本数の変化を見ても伝えますので

さをひしひしと感じますね。

ところで、一般に処遇の男女格差がなくなってきたといえ、女性性がハンデを背負いながら会社で働き続けることはなかなか大変だと思えます。先輩の女性の方々のように見ておられますか。

石堂 これまで、先輩や同僚が仕事を続けながら、出産、育児をしているのを見てきました。仕事との両立は体力的にも精神的にもハードだと思えますが、きちんと自己管理されている点が素晴らしいと思います。

阿部 女性管理職の方々は、皆さんご自分の意見を持っておられるし、様々な状況に対応できる能力にも優れておられます。こうした点を見習いたいですね。

松館 女性であることをハンデと考えているように見えない方が多いと思います。女性ならではの観点から物事を考えられるのは、むしろ利点なのではないかと思えます。

鈴木 私の課はわりと女性が多く、皆さん元気で活気に満ち溢れています。力仕事から細かい手作業まで何でもこなしてしまいます。

確かに男性の力は大変大きいのですが、「女性ならではの繊細さ」という武器とうまく合わせて大いに力を振るっていると思います。男性に負けないくらい仕事に対する情熱があり、発言力、影響力は多大であると感じています。

業界が衰退する中で一ノ蔵だけが伸び続けることは難しいと思います。

企業が成長を持続するためには、何らかの形で成長市場に手がかりを掴んでいなければなりませんし、弱み（欠点）を常に補強しながら強み（長所）をさらに強化することが必要です。皆さんの目から見た当社の強みと課題を挙げてください。

鈴木 四人の創業経営者がそれぞれ個性的で明るい方々であったことが会社全体の雰囲気にも反映しているように感じますし、これが強みではないでしょうか。

現在、会社全体で世代交代の時期を迎えているので、期待と共に不安もあります。課の中でも年代の差が大きく、今までの経験、技術を若い世代にどう引き継いでいくかが今後の課題になると思います。

阿部 新しいことへの挑戦は会社の風土になつていて抵抗が少ないことは素晴らしいと思います。そのため業界では一ノ蔵は革新的というイメージがあるのでしようが、基本的にはオーソドックスで大変真面目な会社です。私としてはもう少し枠をはみ出してもよいと思つてはいるのですが。

石堂 自然と地域との関わりを重視する経営理念と、時流がマッチしてきている点が強みだと思えます。商品開発の過程では、経営理念に合っているかどうかのチェックが必ずあります。

一方、商品開発においては、中身酒だけでなく、パッケージや販売方法など総合的な戦略の強化が必要と考えています。これまでのいくつかのヒット商品は、それらがうまくいった事例で、意識的に行つた部分と偶然の幸運によ

る部分があるように思います。中身酒の開発にあたっては技術面の強化が最重要課題です。

いま石堂さんが経営理念のことに触れられました。企業経営という視点から見た一ノ蔵の大きな特徴は、会社としての活動が理念に沿って行われていることだと思います。それだけ経営理念が具体的でしかもそのキーワードがまさに時代の流れに合っているのでしょうか。数ある日本企業の中でもこのような会社は少ないのですよ。

阿部 毎朝、全社員が経営理念を唱和しています。確かに唱和していても違和感を感じません。表現が明るい点もよいですね。

松館 鈴木 表現が具体的で、しかも言葉に強制的な響きが無いのがよいと思います。

さて、最後に仕事についての抱負、夢、あるいは会社の将来についてのイメージを語って頂けませんか。

松館 いま酒造りで使用されている米の酒類は限られていますので、古い品種の米を復活させて新しいブランドの米として売り出したらどうでしょう。それとやはり完全無農薬米へのチャレンジですね。大変に難しい課題ですが。

鈴木 私としては、男性に負けないように「男らしく」仕事に取り組んでいきたいと思えます。具体的には、機械のオペレーションだけではなく、メンテナンスも出来るようになり、改善を積み重ねて生産効率をもっともつと高め

ていくことが目標です。具体的には、改善を積み重ねて生産効率をもつともつと高めていくことです。石堂 夢は、小規模のプラントでお客様と一緒に酒を造ること。目に見えない微生物を使って酒を造る過程はとも面白いで、その面白さをお客様に伝えることが出来たらいいなと思います。

阿部 今年から松山町にある「酒ミュージアム」の運営が当社に移管されましたので、様々な催し物を通じて一蔵のイメージアップと町の活性化に結び付けられればと思っています。

活発なご意見、有難うございました。今後の皆様の一層のご活躍をお祈りいたします。

### 取材を終えて

今回の取材ではあえて質問事項を事前にお知らせしなかった。それは準備された答えを聞きたくなかったからだ。ところが、女性社員の皆さんは、さまざまな質問に対してそれぞれの立場から臆せずきちんと発言された。日頃、考えながら仕事をされている証拠である。女性社員が三割を占め、男女差別もないから、女性が活躍する余地が大きいということだ。訪問前の私の仮説は正しかった。このほかに印象に残ったことが二点ある。

の創業者、故・井深大氏は、設立趣意書の中で「自由豁达ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」と述べた。この自由闊達の本音がその後ソニーの社風となり、成長の原動力となったことはよく知られている。現代組織のキーワードは、「自由闊達」であり、また最も求められている社員は「キーワードは、自ら考え自らの責任で計画的に行動する「自律型人材」であるが、一ノ蔵はかつてのソニーが持っていた長所を身に付けているようだ。

もう一つは、管理職以下の社員皆さんが異口同音に「一ノ蔵の将来は農社にある」と発言されたことである。発言のニュアンスは多少異なるが、これは農業を事業部として早く独立させるといふ程度のことではなく、将来の会社のコンセプトをたとえば「アグリビジネス」とするということ意味だとすれば、このコンセプトを具現化した事業が、酒であり、食品であり、農産物であり、店舗経営であり、しかもこれら有機的に結び付けていく、ということになるだろう。ただ、農業そのものは、自然相手の複雑系であるから効率化が難しく、またビジネスの手法で処理し、かつ評価しにくい要素も多い。

したがって、今、一ノ蔵に必要なのは、山田室長も指摘しておられるように、総合的な視点から中・長期的な課題の解決を目指すビジョンであろう。未来企業シナリオでもよい。新経営陣が、社員の意向を汲み上げながらはたしてどのような長期構想を打ち出すのか、注目していきたい。

(大石)

## 会員訪問

### 橘倉酒造(株)

(長野県南佐久郡白田町)

長野新幹線の開通によって風景が一変したのが、東京から一時間半の地「佐久平」である。軽井沢、上田と三角地帯を形成しているという地の利もあつて駅の周辺にロードサイド型の大規模ショッピングセンター、有名外食チェーン店、外国ブランドショップなどがずらりと軒を並べている。わが会員の千曲錦、武重本家酒造、伴野酒造三社も佐久市に立地している。

その佐久平駅で八ヶ岳山麓を走る単線の小海線に乗り換え、静かな白田駅に到着。タクシー約五分で街道沿いの橘倉酒造に到着した。応対していたいたのは、温顔を湛えた十八代蔵元・井出民生社長である。



会社の前景 = 右がアンテナショップ、左が事務所棟、奥に蔵がある



井出社長 = 会社の敷地内にあるご自宅門前にて

政治家、言論人、文人などの人材がこの蔵から巣立っていったことは誇りでもありませんし、家としての長い歴史とともにその重みを感じます。

また、七五年に直木賞を受賞した叔父の井出孫六は作家の道を歩み、兄の井出正一(会長)は自社さ政権の下で厚生大臣になりました。このように学者、政治家、言論人、文人などの人材がこの蔵から巣立っていったことは誇りでもありませんし、家としての長い歴史とともにその重みを感じます。

このような古文書から部外者にも伝統というものが実感できるのですが、文書以外に伝統の重みというものをどのような面で見つけておられるのでしょうか。

当家は江戸以前から代々名主を務めており、大量に蔵されてきました。一九七四年にそれを「橘倉の古筆筒から」と題する資料集にまとめたのですが、その文書により、まずと延宝五年(一六七五年)に「取出村の十兵衛・権兵衛の両人が臼田村の伝左衛門に酒株を売り渡した」という記述があり、この伝左衛門が酒蔵としての先祖です。酒蔵としての正確な創業時期は分かりません。

ホームページを拝見すると、三百数十年の歴史があるということですが、古文書でも残っているのでしょうか。

いや、日本酒需要が落ち込んでいて、結果的に焼酎が目立っているのです。五年前のことです。なお、「峠」という銘柄は井出孫六の命名です。とにか焼酎は、近年のブームで日本酒需要の落ち込みをカバーしてくれて、いつの間にか売上高比率が約三〇%にまでなりました。

酒蔵経営という小さな枠に収まりきれなかった人材が多かったという事は、裏を返せば残された蔵にとって長期にわたる人材の流出でもあったわけ、これは企業経営としてマイナスイメージであったともいえますね。ところで、先ほど拝見したシヨップには、焼酎、リキュール、漬物など日本酒以外の商品が予想以上に多くみられました。特に、おっぱらそば焼酎に力を注いでおられるようですが。



大正期の橘倉酒造 : 右の人物は 14 代蔵元・井出今朝平氏

当社は、企業理念として「地域に根ざす醸造」、原料は風土の関わりを重視する「をキーフレーズにしていますから、地元産の原料としてそばを特に重視したわけです。



事業の柱になっているそば  
焼酎『峠』

【企業理念】

酒は自然の賜物、地域に根ざす醸造という生業を通じて 人々の健康と心豊かな食生活に貢献する  
その製品は 製造から最終消費まで 丁寧、親切、正直を旨として取り組む  
その原料は 風土の関わりと原料生産者との関係を重視する  
そのための企業行動は 常に不易流行 独善でない一徹と果敢なチャレンジ精神を併せ持つ



熱っぽく理念を語る井出社長

シヨップに並んでいた焼酎の銘柄の中に『鳥海』などという秋田の鳥海山らしきネーミングが目につきました。あれは何でしょうか。

秋田県鳥海町からの委託生産品です。そばの産地であるこの町が地元の名産を増やすためにそば焼酎の企画を立て、各地のそば焼酎を取り寄せて比較し、また酒造りの現場を視察された結果、当社の『峠』が最も高い評価を受けました。このようなケースが多いのです。受託先はもう六社になりました。米麴を二〇％使用した独自の発酵法による味わいが評価されているのだと思います。

先年、都内のホテルで開催されましたコンテスト「焼酎大相撲」において、この『峠』（二五度）は「北」の横綱にランクされましたが、「北」の入賞二五銘柄のうちそば焼酎は『峠』だけでした。ちなみに「南」の横綱は鹿児島島の芋焼

酎『魔王』です。

地元産原料へのこだわりが徹底しておられますね。リキュールもプルーン、梅、杏、高麗人参とあります。これもすべて地元産の原料を日本酒に漬けたものではないでしょうか。

原料はすべて地元産です。ただし漬けた酒類は醸造アルコールや純米酒や本格焼酎などです。長野県は多様なフルーツに恵まれていますからね。でもりんごのりキュールだけは難しく、まだ商品化できていません。かつてニッカウヰスキーが売り出した「シードル」でも定着しませんでしたから。

これらリキュールを含む第三製品群には、甘酒、無農薬白瓜のなら漬（吟醸酒粕使用）、純米料理酒のほか、料理用の煮切酒（にぎりさけ）などがあり、合計した売上高が全体の十五％を占めるようになりました。煮切酒は、日本酒のアルコールを飛ばしたもので、税金が安くなるため開発当初税務署に認められるまで時間がかかりましたが、今では料理店だけでなく家庭用としても好評です。



地元産プルーンを使用したリキュール

井出社長は、佐久酒造協会の会長を務めておられるようです。日本酒需要の長い低迷を前にしてどのような対策を講じておられますか。

日本酒の売り上げが減少していることは事実ですが、これは普通酒の飲み手が減少したためです。地方では低価格の普通酒がメインですからね。組合としては、新幹線佐久平駅前に十四社共同で提携した飲食店をオープンしておりましたが、これが好評で経営は順調です。このような試みをもっと拡大したいと考えています。

また、メーカーとしては当然のことですが、安易な造りは止めて消費者の信頼を取り戻さなければなりません。さらに銘醸地としての「佐久」をPRしていこうと思います。

低アル酒はいぜんとして伸び悩んでいますが。橘倉のブランド力をもつてしても実績が上がらないようですが。

残念ながら消費者の反応がいま一つでリピートが少ないのです。やはり消費者サイドでの日本酒のイメージが強すぎるためでしょうか。かといって人気があるという発泡酒を手がけるには人と設備が不足しています。競合しない会員各社がもつと手を組んで売れる商品を融通し合えばよいと思いません。

商品開発にはなかなか力が入らない

発泡性の低アルビール酒には可能性を感じておりますのでなんとか取り組みたいと考えています。

これまでお話を伺って感じてくるのは、これほど沢山のソフト資産に恵まれていながらそれをあまり生かしておられないことです。歴史的背景、企業理念にビジョンを加えてうまくまとめたものを消費者に對してもっと積極的に発信されれば消費者の共感を呼んで企業イメージが高まり、ひいては業績にも好影響を及ぼすのではないのでしょうか。

それに関連して今後どのように酒蔵経営を進めていかれるのか、お考えをお聞かせください。

日本酒に軸足を置くことはもちろんですが、いろいろチャレンジしていくつもりです。一つは、国際化です。中国への輸出も始めましたが将来、中国での日本酒の生産を視野に入れその含みで現在、中国の黄酒メーカーから三人の研修生を受け入れていきます。酒造りに携わってきてよかったと思います。お酒を介して様々な分野の人々と交流することができたことです。しかもその輪は広がっていく世界の人々とお酒を酌み交わしたいという夢を抱いています。日本酒を単なるビジネスとしてではなく、人の心の豊かさに繋がる手段として生かしていきたいのです。



売れ行き好調のそば焼酎を熟成中の甕(中国製)



瓶詰め設備



広々としたアンテナショップ「酒楽」：商品だけでなく古文書も展示してある

【会社概要】

創業：・延宝五年（一六七五年）  
 課税移出数量：・清酒二三〇キロリットル  
 焼酎一五〇キロリットル  
 従業員数：・社員一六名  
 特定名称酒比率：・六〇％  
 主要販売地域：・県内（五〇％）  
 県外（主として首都圏）

この蔵を訪ねるまでは、日本酒業界の衰退期においてそれほど話題性も無く「静かな地酒メーカー」のままでいて大丈夫なのだろうか、という印象

を持つていたのだが、まさに百聞は一見に如かず、確かに地味だが経営理念を意識しながら着実に商品の多様化を進め、バランスの取れた商品構成を実現して成果を挙げておられる。井出社長にお話を伺いながらその状況が少しずつ分かってきた。

惜しむらくは同社の歴史的資産、地道な地域連携の努力などが消費者に十分伝わっていないのではないかと。いかに会社全体の魅力・地域貢献活動を効果的に消費者に訴求して感動を与え、確かな支持者に変えていくか、ということだが、お酒を売り込む前に会社を売り込むことが必要な時代になっているように思う。

ただ、日本酒業界に限らず伝統産業の場合、企業成長の壁は業界秩序の固定化とか規制だけではない。規模の大小を問わずその産業に属する企業の多数に潜む「意識の壁」である。「伝統保持」の意識が強烈であるために商品開発などに於いて伝統的な製法・商品設計の枠組みから出ることに対してどうしても及び腰になりがちだ。

井出社長のお話から税務署がいぜんとして酒税法を盾に酒蔵の商品開発に制約を加えているという実情も知った。でも伝統の保持に腐心しているだけではただの文化財の世界になってしまふ。ひたすら伝統技術に磨きをかけてだけで新しいものを生み出す努力を怠っているうちに時代から取り残され消費者の支持を失いつつあるのが日本酒業界の姿ではないだろうか。

原点に立ち戻って農業との連携を深め、さらには農業経営にまで進出する

ことが農業の再生に貢献し、ひいては世の中の支持を集め、日本酒への関心を高めることに繋がるのかもしれない。帰路の車窓から暮れ行く田園風景を眺めながら、ふと昨年の夏に調査で訪問した食酢メーカー「飯尾醸造」（京都府宮津市）のことを思い出した。同社は、山間地の棚田で栽培される完全無農薬米を使用して伝統製法により高品質の米酢を造っているのだが、単に無農薬・高品質の原料米確保のために農家と契約しているのではない。

過疎・高齢化・減反で苦しむ農業を守りたいという強烈な思い、日本の食糧自給率を少しでも高めたいという志が飯尾社長の心を突き動かして、一般価格の二倍もする特殊な田植え機や資材を同社が購入して農家に提供し、また社員が田んぼに入って米作りもしている。いわば「農業を守るために作りをしている」という意識である。

全国の日本酒メーカーの多くがこうした意識で行動をとれば、苦境に陥っているわが国農業ももっと活性化するのはないか、という思いに駆られた。（大石）

発行人 日本酒ライスパワー・ネットワーク  
 〒一〇一 〇〇五四  
 東京都千代田区神田錦町二二二 興信ビル  
 ☎日本アブライドリサーチ研究所  
 電話・〇三（五二八二）二七三八