

## 松竹梅「白壁蔵」戦略について～宝酒造の和酒戦略から～

宝酒造株式会社 林 研三 氏

2013年7月25日 京都大学デザインイノベーション拠点にて

京都の宝酒造では、従来の大量生産のパラダイムから脱却し、プレミアムな酒を造るために「白壁蔵」という新しい蔵を建て、杜氏による人の手による酒造りと近代的な設備を融合する取り組みをしている。林様には、和酒を取り巻く環境がどのようなものか、その中でどのような過程を通じて、この新しい取り組みを進めて行ったのかを紹介していただいた。現在多くの企業が従来のものづくりから、新しい体験を生み出すデザインイノベーションを模索している中で、企業のデザイン戦略のあり方について考えるヒントとなった。

### 背景—宝酒造という会社

宝酒造は酒の名所・京都府伏見区に本社を置く企業である。宝ホールディングスの持ち株会社という位置づけになるが、宝グループの総売上高において宝酒造の占める割合が88%と、酒造業は同グループに欠かせない主力事業となっている。

創業は1842年、江戸時代に始まり、以降日本酒はもちろん焼酎やチューハイ、みりんなど数々の商品を扱ってきた。その歴史の中で宝酒造には「和酒メーカー」だという自負がある。事実「和酒(日本酒、焼酎、みりんなどの酒類調味料、チューハイ類)」が同社の売上の82%を占めており、和酒は宝酒造の主力商品となっている。

宝酒造の業界内でのポジションを見てみよう。清酒(日本酒)市場においては長らく業界3位であったが、2012年に月桂冠を抜いて2位(1位は白鶴)と躍進した。またこれは国内市場のポジションであり、海外市場では早くから海外進出に積極的であったこともあり1位をキープしている。

焼酎市場では宝焼酎「純」といったブランドなどを武器に長らくシェア1位に君臨し、本みりん市場でも1位をキープしている(みりんは酒類調味料という区分に属する)。宝酒造の強みとして、このように様々なカテゴリーの酒類を扱っていることが挙げられる。このような多角化は、多層的な営業活動を可能にするだけでなく、技術の横断による相互応用などの強みも生み出しており、宝酒造の特長といえる点である。

そのように上り調子の宝酒造であるが、清酒市場自体は非常に厳しい状況下にある。市場全体でみた出荷数量は下がる一方であり、近年は落ち込みが食い止ってきた様子はあるものの予断を許さない状態だ。当然業界内各社の状況も芳しくない。清酒大手メーカーの2011/2002年比推移を見てみると、各社は軒並み業績を落としている。たった1社、宝酒造を除いては。

業界不況の中で1社だけ成長を見せる宝酒造。この好業績の秘



訣を、清酒事業における変遷から追ってみたい。

### 松竹梅というブランド—白壁蔵に至るまで

宝酒造は、「松竹梅」を清酒のメインブランドとしてきた。この銘柄は戦前までは最高級酒と位置づけられ、高価でありながら販売数量も多い酒であった。

ところが戦後、物資不足のあおりを受けて業界全体として酒米が調達できない事態に見舞われる。米を使わずに造れる焼酎が人気を上げ、清酒は表舞台から消えてしまった。

戦後しばらくし、復興がなされ酒米の調達が容易になった頃には生活様式の欧米化が進んでいた。日本酒が飲まれなくなる風潮のなかで宝酒造は 1957 年にビール事業に参入するが、これが大失敗するという事態になる。

そこで宝酒造は具体的には 1968 年頃より、徹底したブランド育成戦略に出る。松竹梅というめでたい名前を利用した「慶祝贈答路線」である。お祝い事には松竹梅を、というイメージ戦略に注力し、結果宝酒造は業界内 12 位から 3 位、シェア 1 %から 8 %と大きな躍進を見せた。だが同時に弱みも露呈する。慶祝贈答のイメージがつきすぎたせいで、お祝い事にあれば良い日本酒というイメージが定着し、日常酒(家庭や飲食店で飲まれるお酒)としては弱いブランドになってしまったのである。また、シェアの拡大による品質イメージの毀損にも悩まされた。清酒業界ではよくあることであるが、シェアが増えるほど「ありふれた酒」「安かろう悪かろう」といった風にイメージが低下する事態を招いたのである。

ここで宝酒造は「複数ブランド戦略」に出る。慶祝贈答、業務用、家庭用の晩酌酒、高級酒というそれぞれ異なった用途とブランドイメージを持つ商品ポートフォリオを用意したのだ。既存の慶祝贈答用には松竹梅を、業務用には松竹梅「豪快」、家庭用には松竹梅「天」というブランドを立ち上げ、そして高級清酒ブランドとして生み出したのが松竹梅「白壁蔵」である。

この複数ブランド戦略における高級ブランド「白壁蔵」について詳しく見てみよう。



「白壁蔵」工場の外装。 [http://www.takarashuzo.co.jp/news/images/299\\_1.jpg](http://www.takarashuzo.co.jp/news/images/299_1.jpg)

### 白壁蔵立ち上げへ—その背景

松竹梅がブランドイメージ低下に悩まされていたことは先述したが、もう少し詳しくみる。

まず、「ナショナルブランド」という業界用語に触れておく。ナショナルブランド(NB)とは、兵庫や伏見といった地域で酒造りをしている大手メーカーのブランドを指す。たとえば松竹梅、白鶴、月桂冠などだ。対立するのが「地酒」である。新潟、秋田、福島などで生産される地方清酒を指し、有名なものを挙げると久保田、八海山、高清水などになる。地酒の定義とは読んで字のごとく地域で造っている酒、ということになるが、近年では地酒がすなわち高品質酒を指すかのような使われ方をしている。2007年の消費者調査ではそれが浮き彫りになった。NBメーカーの酒に対するイメージは、「ホンモノ感がない。おしゃれさ、新規性がない」。一方地酒からは「おいしい、おしゃれである、ホンモノとを感じる」といったイメージが想起される。このような傾向はどういった調査でも読み取れ、すでに消費者側に強い固定観念が根付いていることを表している。NBである宝酒造・松竹梅は、このイメージと闘わねばならなかった。

こういった危機感を持っていた宝酒造に転機が訪れる。1995年(平成7年)の阪神淡路大震災である。宝酒造は兵庫の灘にも工場を抱えており、壊滅的な被害を受けた。この工場をどうするか、社内では3年ほど議論が続き、平成10年ごろに高品質酒専用の日本酒蔵を造ろうという決断がなされ、それから3年をかけて更地に白壁蔵の工場が建設された。高級ブランド白壁蔵を造る経緯にはこういった偶然も重なっていた。

工場が建設され設備が整うなかで、宝酒造は自身の強みを分析する必要があるがあった。イメージで大きく負けている地酒メーカーに対しどう強みを生み出すか。宝酒造の出した結論は、品質管理の安定性であった。すなわち、地酒メーカーはおいしい、ホンモノ感に溢れた酒を造ることには長じているが、生産においては杜氏(酒造りにおいて総責任者として業務に当たる人物である)の経験と勘にかなり依存している。それは同時に失敗作をいつ生むかわからない、杜氏がいなくなれば品質が保てないという危険性を孕んでいるが、NBメーカーは杜氏だけに依存しないため、将来的に何年経っても同じ品質の酒を造ることが可能である。従来からNBが備えていた品質の安定性を強みとして再認識し、そこにどう高級イメージを付与していくかが白壁蔵のターニングポイントであった。

#### 具体的な取り組み—白壁蔵ブランドのために

次に、白壁蔵における具体的な取り組みを紹介していこう。

##### ・杜氏の活用法

酒造りでは、特に伝統的な手法においては杜氏の担うところが大きい。昔ながらの杜氏は、春から秋は農作業などに従事し、冬になると酒造りのために酒蔵に籠るといった生活を送っていた。宝酒造の白壁蔵にも杜氏がいる。昭和43年から宝酒造で日本酒造りに携わる三谷藤夫という杜氏だ。彼は「現代の名工」にも指定され、平成25年には黄綬褒章を受賞するなど実力は折り紙つきである。

しかし彼は白壁蔵においては酒造りの指揮だけではなく、社員に自らの技術を伝えるという業務に重きを置いている。白壁蔵では、1人の杜氏に酒造りを全て託すということをしていない。技術継承を受けた社員がひとりひとり技術を理解し、酒造りに役立てている。

#### ・手作業による従業員トレーニング

先述の杜氏が見守るなか、従業員は多くの作業工程を手作業で体験している。これは実際に酒米を用いながらの作業になる。もちろん、ここで生み出される酒は製品として販売されるが、この手作業は従業員トレーニングという重要な意味を持つ。保有技術の幅を広げるために、実際の工程を身に沁み込ませるのである。比喩的な表現を用いるなら「米や微生物の気持ちがわかる」ということだ。その経験が機械中心の製造にも生きてくるはずだという考えの下、手作業による酒造りが行われている。例えば、米に水を吸わせる作業。従業員が実際に米を水に漬け、別の従業員がストップウォッチで時間を計り、所定の時間で引き上げる。こういった作業を体感することで技術が肌身に染み付いていく。

特別な経歴や資格がなくとも、作業に関わる者全員が技術者である。そういう思いのもと、トレーニングが行われている。

#### ・製造機器へのこだわり

多くの産業と同じく、酒造りの世界でも機械化が進んでいる。清酒を造る工程は米を磨く、米に水を吸わせる、米を蒸す、米に麹菌を加える、水と一緒に「仕込む」、絞って瓶に詰める、などの作業があるが、これらの工程それぞれに様々な機械が関与している。そのための製造機械は専門メーカーから買うことになるが、白壁蔵で使われている機械は、醸造機器メーカーが用意して売っているものではなく、全て白壁蔵で使うために特注あるいはアレンジされたものしかない。

先述のとおり、白壁蔵の工場は建設が決定してから3年後に完成した。しかし、建屋自体を造るのに3年かかったわけではない。中に設置する機械にこだわり、オリジナルのものを揃えたために3年の月日を要したのである。

宝酒造曰く、国内メーカーでもここまで機械にこだわっているところは聞いたことがないとのことだ。品質の安定性の追求には機械化が欠かせない。手作りの伝統の技を機械によって再現したいという熱意が、このような機械へのこだわりを生み出した。

#### ・分析能力の高さ

醸造機器に加え、分析機器も高度な設備が用意されている。何億もする、通常のメーカーでは用意しないような機械を自社で持ち、機械を駆使する理系技術者による分析が行われている。ここにおける分析対象は酒米をはじめとする様々な原料やできあがった酒である。どのような分析なのだろうか。

酒米とひとくちに言っても、産地、品種、収穫月、そして何よりもその年の作柄状況などによって分類すると膨大な種類の酒米があることになる。納入された米をそういった特徴によって細かく分類し、分析する。すると、「いつ入荷されたどこ産のなんという品種の米の性質はどうであって、それがこういう酒造りの工程を経てこのようになった」という、言うなれば「米質」に関するデータが得られるのである。このデータが蓄積されれば、入荷された米を「米質」によって品質特定し、酒になったときの結果を予見できるというわけである。

従来の杜氏依存型の酒造りでは、杜氏が米を「経験と勘」によって判断し、作業工程を決定していた。当然、経験と勘だけでは結果にブレが生じることもあろう。分析機器の導入により、よ

り精密でリスクのない手法を生み出すことに成功したのである。

- ・微生物管理の緻密性

酒造りには微生物の働きが欠かせない。具体的には酵母や麹菌が大きく関わってくるのであるが、最適な働きを引き出すには温度、湿度、栄養分の与え方など諸条件が重要になる。この諸条件も最新の設備によってコントロールしており、高い管理能力を誇っている。

オリジナルの機械設備、高い分析能力とデータ蓄積、微生物管理手法などは白壁蔵において現代の技術を導入した代表的な例であるといえ、宝酒造としても重きを置くポイントである。



- ・デザインへのこだわり

重要なのは中身だけではない。松竹梅のブランドイメージ向上の使命を担うべく造られた白壁蔵は、外装や容器のデザインにも強いこだわりがある。通常の日本酒は4号瓶(720ml 瓶)と金属蓋が用いられている。しかし白壁蔵には、オリジナルの瓶が用意されている。例えば「白壁蔵 生酏純米」では内容量は640mlと少しコンパクトになり、コルク栓が使われている。担当デザイナーは、「究極の食中酒(食事に飲むことを想定したお酒)ならば、当然オンテーブルして恥ずかしくないものにせねばならない」というこだわりのもと瓶とキャップを開発した。

椅子とテーブルの時代に、オンテーブルして違和感のない、オンテーブルしやすいサイズを徹底的に追求した結果、そのような容器デザインが導き出されたのである。



「白壁蔵 生酏純米」のボトル。 [http://www.takarashuzo.co.jp/news/images/60\\_1.jpg](http://www.takarashuzo.co.jp/news/images/60_1.jpg)

## 白壁蔵の成果

このようなユニークな取り組みを行ってきた白壁蔵がどのような成果を出しているかを確認する。宝酒造の特筆すべき成長の一端を白壁蔵が担っていることは明らかであろうが、白壁蔵ブランドへの評価も非常に高いものがある。

ひとつの指標として「全国新酒鑑評会」が挙げられる。日本で唯一の公的機関による日本酒の鑑評会である。年に一度開かれるこの鑑評会で、白壁蔵は10年連続金賞を受賞した（平成25年現在）。鑑評会には毎年900ほどの銘柄が出品され、2割ほどは金賞を受賞するので、受賞自体がそこまで難しいわけではない。しかし10年連続となると、今年の実績結果から見ると4つの蔵しか達成していない記録である。人手に頼るあまり事業継承に失敗する、経験と勘によって造ることで品質にブレが出るといったことが小さな酒造の弱点であり、一方宝酒造は、毎年高いレベルでぶれない製品を生み出す「品質の安定性」という強みを武器に連続受賞を成し遂げた。この成果は地酒メーカーに対する優位性を示している例だと宝酒造側も自負している点である。

また、安定性の高さを示す一例として白壁蔵の一ブランドである「霽」について言及しよう。霽とは白壁蔵ブランドのスパークリング清酒である。アルコール度数5%で、ほのかな甘みを持つ発泡性の非常に飲みやすいお酒である。新たな驚き（価値）を持つお酒を造りたいという意図のもと造られた酒であるが、このブランドにも非常に高い品質安定性が見られる。

スパークリング清酒自体はそれほど斬新なものではなく、地酒メーカーからも製造販売されている。が、従来は冷蔵輸送が必要である、賞味期限がかなり短い、発泡性ゆえ中身が噴き出す商品も避けられない、などの諸問題を抱えていた。「霽」は味わいのバランスの良さもさることながら、それらの問題も解決し、常温保存が可能である、賞味期限も1年近くあるなど高い品質安定性を可能とした。これを可能にしたのも白壁蔵の持つ高い技術力を持ってしての事だ。



宝酒造「霽」 <http://www.takarashuzo.co.jp/news/2011/11-i-001.htm>

ボトルも非常にスタイリッシュに造られている。

### 白壁蔵に込めた思い—機械と人間

以上のような過程を経て計画が立ち上がり、生産されている白壁蔵だが、そこに一貫してみえるコンセプトがある。すでに述べている部分もあるが、まずは機械への信頼である。宝酒造は品質の安定性のために機械化を推し進め、地酒メーカーに対する優位性を生み出した。人間の手に頼ることが当たり前で美德とすらされてきた産業の中での機械化、しかも高級ブランド酒を造るうえでのことである。

その根底にあるのは「人間の力には限界がある。機械にしか出来ないことが必ずある」という認識だ。機械で造るから安かろう悪かろうではなく、機械で造るから良質のものが出来る、という考えである。例えば酒米に水を吸わせる工程を考えてみると、従業員が手作業でやると当然一

度に漬けられる重量にも限界があるし、漬ける時間に数秒のズレが出る。最適な時間は分かっているのですが、そこからズレるようでは最高の酒は出来ない。ところが機械を使うと、大量の米を寸分たがわず正確に水から引き上げることが出来る。白壁蔵はこのような機械によってでしか成し得ない品質を備えているのだ。

しかし、機械があれば自動で酒が出来るわけではない。コンピューターが酒を造るわけではない。機械を扱うのはあくまでも人間だ。それを分かっているからこそ、手作業によるトレーニングも欠かさない。宝酒造の考えるものづくりの極意とはこうである。人間は技を極めて、機械は性能を極める。互いにしか出来ないことがあるから最適な棲み分けをして、最高の製品を造る体制を構築する、というのが白壁蔵の極意であるということになる。機械と人間のコラボレーションを最適化したいという思いが白壁蔵には込められている。

### さいごに

清酒造りは伝統工芸と表されることもある。人間の手に依存し、磨かれた職人たちの技量によって良い品が多く生み出されてきた。しかし職人技を武器とする伝統産業が現代の潮流に乗れていないことも事実である。人の手に依存することによる品質の不安定性、生産量の限界、事業継承などの問題を解決できないまま、競争の激化や生活様式の変化に対応できず多くの伝統産業が停滞、凋落、廃業に追い込まれている。その中で宝酒造の白壁蔵は、清酒という伝統商品の価値内容を生かしたまま、現代の技術を生かした生産体制を確立している。伝統と新規性、人間と機械の折衷に成功している白壁蔵の事例は、伝統産業を救う示唆を多分に含んでいるのではないだろうか。

舟津 昌平, 山内 裕  
京都大学経営管理大学院