「日本酒屋」—その将来像，私の思い・行い

「日本酒屋はメーカーである」を基本コンセプトに，経団連の事務局で，機関誌の編集やプレス業務に携わった経験から，日本酒メーカーがどうあるべきか，どうあることが可能かといった幅広い視点から，その「思い・行い」を寄稿していただいた。

小 山 俊 介

は じ め に

旭川で「日本酒屋」になって3年近くになる。日本酒屋はメーカーである。小売り屋さん「酒屋」はあっても，日本酒だけ売って「日本酒（小売り）屋」は存在しない。問屋もしかり。そんな小さな商材だけを扱ってはいけません。だから，日本酒屋はメーカーのことなのだ。

酒税法にいう製造免許はあと10年は存続するだろう。日本酒屋は基本的に日本酒しか造れず，ビール屋は日本酒は造れない。こうした構図のなかで，全国2000の日本酒屋が曲がりなりにも存在している。

私にとって日本酒屋は家業である。多少の思い入れがないことはないが，それは絶対的なものではない。生々流転，業界の構造は変わるはずだし変わってしかるべきだ。歴史的に特権的な地位をもった業界も，国際化・情報化のメガトレンドのなかで変容を遂げ，基本的には他の食品，商品の製造業と同一平面の産業になるだろう。日本酒の酒造業は出荷ベースでみれば1兆円にも満たない産業なのだ。

とまれ今，私はこの業界に身を置いている。最近愚考する，日本酒屋がどうあるべきか，どうあることが可能かという点などを忘れないうちに書いておきたい。

1. 日本酒屋は変わってきたのか？

「酒屋の仲間なんてのは，いい加減カネがあるから東京の大学，たとえば早稲田の露文なんかについて中退して，小説家をめざして原稿を出版屋に持って歩いて

それで売れなくて，田舎に帰っていやいやオヤジの跡を継ぐ。でも同人誌が何かにうつつを抜き，仕事は番頭まかせ。そのうち身代を傾けちゃうやつが多いんだよ」。私が3年前まで勤めていた経団連で機関誌の編集をしていたころ，コメ問題の特集を組んで，旧制新潟高校出身で小説家の野坂昭如氏にインタビューをしたときに聞かされたことだ。

誇張した表現であるが，わからなくもない。

農大醸造科出はそんなことはないのだと思う。職業教育をしているのだから。醸造研究所の研修に行くのもいいだろう。早稲田の露文もあるだろうが，こうした定型的なキャリア・パスを通じて再生産される「蔵元」が日本酒屋業界の主流を構成してきた。

継続と革新とによって事業は継承される。ただし，市場状況が安定的なときには前者が，乱調のときには後者のウェイトが高くなるのではないか。

日本酒業界の環境がいま決まっているものでないことは，市場規模の5%近い縮小が何年も継続し，年間600万石を下回るマーケットになったことから明らかだ。つまり今は，相対的には業界に革新が求められている時期なのだ。

だがその鼓動は微弱である。活性化した業界・市場というものは，つねに事業者の参入と退出が行われるものだ。いま年に10社程度の退出はあるだろう。休蔵はさらに多い。しかし，免許制による参入障壁はあるものの新規に日本酒を造りだそうという話は寡聞にして聞かない。

当面は，われわれ既存事業者が少しでも革新的な試

A Japanese Saké Brewer : Its Future Prospects

Senior Managing Director, Takasago Sake Breweries Shunsuke KOHIYAMA (Takasago Sake Breweries)

みを行い、市場の活性化を図るべきであろう。その先に、あらゆる経済的規制が撤廃されたあとの話として、他業界からの参入がはじまる。今のところでは、味の素やJTや東京電力は、日本酒を造ろうとは思えない。

2. 人はなぜ酒を飲むのか？

いま、原点に立ち返った議論が必要だと思う——人はなぜ酒を飲むのか？

飲酒の基本的目的は酔うことである。酔いには、和みの場を造り歓談の輪を拡げるなどの副次的効果もある。決して、痛にならず健康にいいから酒を飲む、というわけではない。厚生省は適正飲酒量を1日1合にしようとしているぐらいのものだ。

ではなぜ人は酔おうとするのか——快楽を求めてであろう。心の憂さの捨て所かもしれない。

ここで我々が考えるべきは、現代日本社会において快楽の源泉が多様化していることである。子細にみるには消費統計等からの分析が必要だが、酒という快楽源のみをみても、ここ40年で、ほぼ日本酒だけだった市場に焼酎、ビール、ウィスキー、ワインなどが参入し大きなシェアを占めるようになった。

その上で強調したい点は、快楽という切り口を持つことにより、競争相手の幅が格段に広がるということである。快楽を娯楽と言い換えてもよいだろう。酔いは人の感覚を半ば麻痺させる状態をいう。一方で覚醒してこそ楽しめる快楽もある。スポーツ、観劇、ドライブ等々の快楽は酔いと両立はしにくい。一人の人間は1日に24時間しか過ごすことができない。その中で、労働時間の残余としての余暇の使い方のシェア争いが熾烈になってきている。限られた時間により多くの満足を得るためには、たぶん余り多くの時間を費やす快楽源は求められにくくなるのではないか。例えば麻雀がそうである。

酒、とくに日本酒は、翌日あたまに残る、という人がいる。真偽、科学的論拠はともかく、酒にとっては現代は居心地の悪い時代になってきている。

快楽全体のなかで酒、取り分け日本酒がどのようなシェアを占めることができるかが今後のポイントだろう。例えば、パッと酔えて2時間ぐらいで覚める味わい深い日本酒などは現代向きだといえるだろう。時間の流れの速さを踏まえた技術開発が望まれる。当面は低アルコール化もひとつの方向であろう。

3. わたしの経験@高砂酒造

日本酒屋になって3年もたっていないのに、私は何々をやった、というのもおこがましいが、「知らない者」の強みと弱みを持った自らの経験をふりかえてみたい。

人生は2度と繰り返すことはできないものである。あの日に戻りたい、といってもそうは問屋が卸さない。私は学校を出てから16年間、団体屋稼業をしていた。酒のメーカーにも問屋にも勤めたことはない。旭川に戻ったのが39歳11ヵ月の時だ。一般論では人間、35歳を過ぎて転職すると多分に前職の経験を何らかの形で利用しようとするものだと思う。またそうしないもったいない。

私が勤めていた経団連は中央の総合経済団体であり、マクロ・ミクロの経済問題に関して政府に意見を具申するのが本性であり、これに伴い世論への訴求を考え広聴・広報活動を行い、また直接与党に政策実現のための働きかけをする団体である。私はどちらかというと、やや軟弱なタイプの仕事を担当し、輸送、流通、行革、消費者対応、女性労働問題などに加え広報活動が得意技であった。個別のミクロ問題も役立つが、いま思うのは広報の担当、特に雑誌編集の経験と「財界記者クラブ」相手にやっていたプレス業務はいまも非常に役立っていると思う。

酒という商品を考えるとき、品質の良し悪しはもちろん重要な要素だが、嗜好品である以上、商品の背景事情や物語を飲み手に分かってもらうことが重要だ。そのための広報は重要であり、適時適切に情報を発信し、新聞等に記事を書いてもらうということは大切なことである。さらにいささか本末転倒的なことをいえば、こういう商品であれば新聞が書いてくれるな、と思う商品を作ることである。もちろん、われわれは自動車を作っているのではないから、ハイブリッド・カーのような新規の製品を作ることにはできない。しかし、酒名やラベルデザイン、造り方のこだわり等を強調することにより、あたかも新規の商品のごときイメージは作れる。記者との日常的な付き合いも必要である。それがこちらのイメージを伝える基礎条件になるのだ。

雑誌編集の経験からは、誌面や広告のデザインや印刷屋との付き合い方を学んだが、これが結構酒屋稼業に役立つ。ラベルや箱のデザインをある程度指定し、

こちらのイメージを本物のデザイナーに伝え、かつ無茶ではない程度に価格を叩くことは「技術のよく分からない蔵元」の本来的な責務だと思う。

こうやって、できることしかやらないことには一抹の後ろめたさもある。製造を全部みるのは無理にせよ、事務屋である以上、経理・財務、人事・労務はある程度わかる必要があろう。まあ、ちょっと待ってください、と繰り返しているところだ。

その分、多少は新規なこともしている。むしろ今、新規なことこそがポイントだろう。そのキーワードは「多様化」だと思っている。日常的に言えば、いろいろなアイテム・商品を出すこと。「撃ちてし止まん」。

180 ml 入プラスチックおちょこ付きの吟醸酒、生貯蔵酒5種5本詰め合わせセット、1升瓶のみだった酒のサイズ展開、オシャレっぽいブルーボトル入低アルコール、ミレニアム記念酒等々。日本人は新製品、新発売が好きな民族だという評判がある。新しいものを出してもすぐ消費者に飽きられることはまああろう。しかし、それが現在の市場の状況なのではないだろうか。大手コンビニでの商品の平均寿命は半年だという。絶対的なブランド力を持ったメーカーならいざしらず、当社を始め決定的な玉をあまりもたないメーカーは「目先で勝負」の際物商売を疎かにしてはなるまい。

市場を多様に捉えることも重要だろう。「人生至るところ青山あり」。市場は潜在的にはどこにでもある。当社のある北海道の場合、道産酒の比率は28%に過ぎない。7割以上は他府県から流入した酒を飲んでいることになる。ならば、流れてくる源流地を市場にすればいい。そのためには、本来は足を運び地酒専門店への流れを作るのが本筋。ただ、これはどこのメーカーでもできるという事ではないので、取り敢えずは北海道なら北海道の地域の特性ある商品をパブリシティ、広告等の形で訴求していくことだろう。

さらに海外。ワインにしろ輸入酒が量的にも増えたいま、「寿司につづけ」というわけではないが米国、香港を始め既存の在外邦人対象の市場に加え、今後は現地人対象の市場が開けて行くだろうことを先行的に捉えていくことも必要だろう。

4. 黙っていればどうなるか

黙っていれば日本酒の需要はどこまで落ちるか。まさか消えてなくなりはいまい、とは思ふ。が、まだま

だ減るだろう。俗に衣食住というが、衣と住における西洋化の流れには圧倒的なものがある。正月か成人式の女性あるいは七五三くらいしか着物をきた日本人を見る機会はない。新築の住宅で和室は1部屋あればいいほうで無い家も多い。食は習慣性がこれらよりやや強い気もするが、西欧化の滔々たる流れは確固たるものがある。30年前、ハンバーガーはポパイの漫画のなかの食べ物でしかなかった。そうになると、いまの600万石弱が450万石ぐらいだろうか。一定の努力をした上でのお話だが。

その時いくつの蔵が残るのか。これを考えるとき、日本酒メーカーといっても大・中・小でその企業としての製造・販売のあり方がまるで違うことを考えなくてはなるまい。

大は全国メーカー。銀行では住友と三井がくつつく時代だ。いやくも大企業ならもう少し資本の論理を働かせてもらいたい。大メーカーといえども日本酒屋はオーナー経営、家業に止まるものが多い。しかしもうそんな時代ではないのではない。中小メーカーの政策的集約化が図られたのは30~40年昔のことと聞くとこれからは大メーカーの集約化が自主的に図られるべき時代であろう。その時、スケールメリットを主として追求する石高3万石以上の「大」は全国に20蔵程度になるのではないだろうか。

中はセミ全国メーカー。製造量の半分は自県で売り、もう一半を全国の「地酒」(非ナショナル・ブランドを指す言葉のようだ)市場で売る石高3千石以上の「中」は全国に50社くらいが残るだろう。マーケティング理論に則った近代的経営と伝統的な酒造メーカーの特性の両立を図れば、このクラスまでは既存のオーナー経営がどうにか成り立つだろうと思う。

小はローカル・メーカーおよび名門地酒メーカー。地元で種々の商売をしあるいは国会議員を輩出しグループとしての地域支配力を築いている場合や、特定の観光地(自社の観光蔵を含む)に圧倒的な強みを持つメーカー、隠れた地酒としてのイメージまたは品質を確固として作り上げたメーカー等が前者であり、卸経由ではなく自社の直接配送や通販等により全国の地酒専門店や好事家の声望を強く捉えたメーカー等が後者に当たる。このグループには様々なメーカーが頑張っ

て残っていくと思われるが数にすれば500蔵程度か。

以上のトータル600蔵ほどが残るという業界全体の

マクロ的な予想は、あたるも八卦あたらずも八卦の無責任話で済むが、「わが社」のこととなるとそうもいかない。これこそ「黙っていればどうなるか」である。20年のタームで考えれば、黙っていれば既存日本酒メーカーの8割は「廃業したほうがいい」という状態になるだろうと思う。ただし、この「廃業」は日本酒メーカーとしての廃業であり、他業種での経営の継続はありうることだ。資本主義のダイナミズムを考えれば、客観情勢が良くないままに一つの業種にいつまでも固執することは適当なことではないであろう。父祖伝来の酒造業を死んでも守ると、当代がまた次世代が思うなら別だが、あまりお勧めはできない。従業員にとってもいいことではなかろう。

5. 辞めたくなければどうするか

企業はその業態・業容、ときには業種を環境に応じて変貌させていく。しかし、人は時として自らの仕事にこだわりと誇りを持つ。そこで、もし万が一、日本酒屋を辞めたくないと思ったら、方法は当然自分で考えるべきことだが、こんな手もあるという思いつきを書いてみたい。

(1) コストをギリギリまで詰めること

売り上げの増大という前に、コストの削減についてである。長年、同種の製品を造っている日本酒屋であればこそ、納入業者が固定しがちであることはないだろう。古瓶商やラベル屋、箱屋、運送屋等々。なかには生業的な業者もあるだろう。「当社が取引きをやめれば、その業者が成り立たない」ということもあろう。しかし、世の中は大競争の時代であり、酒類マーケットは日々変容し、日本酒マーケットは日々縮小する時代である。こうした時に、下手な情けは禁物である。品質、納期に十分配慮した上で、資材の購買に当たっては必ず複数社の比較考量が必要であろう。

ここで注意すべきは互惠取引の存在である。「ラベルを作らせてやってるんだから歳暮には当社の吟醸酒を使え」などということはつい言いたくなるだろう。何せ、日頃「酒を売ってやってるのだから、クリスマス・ディナーショーのチケット2枚は割り当て」などと言われているのだから。確かにこの「義理の連環」を一社で断ち切ることは難しい。しかし、このことは業界全体もしくは日本経済全体で見るとコストの増嵩要因になっていることは明かだ。大競争時代の到来

やネットワーク社会の進展が長期継続的な日本的商慣行を変貌させていくことを期待したい。

(2) 売り方をいろいろにすること

売り上げ増、という点では流通経路や売り場の多様化がますます求められるようになるだろう。これを言うとき怒られそうだが、私が日本酒屋になって最初に驚いたことは、メーカーが3つの価格を決めていることだ（そのうち2つは希望価格だが）。濟々たる流通秩序が守られる時代でないことを知っていながら、その存在を何らかの拠り所にしようとする人達によって守られているこの制度に代表される従来の流通経路は、メインストリームあるいは守旧派に取って望ましいものではあっても、傍流者あるいは改革派にとっては決して望ましいものではないだろう。さらに業界全体にとってもおかしな旧弊と言わざるをえない。

それはともかく、広義の通信販売（インターネット等のネット販売を含む）の普及により、問屋相手だけが日本酒屋の商売という時代は遙か昔のこととなりつつある（日本酒屋の倅が始めたSONYがしかり）。料飲店はもちろん酒が最終的に消費される現場までのフォローをメーカーが行う必要性が出てきている。もちろんそれに伴い、営業の方法またマーケティングのテクニックが大きく変わるべきことはいうまでもない。

(3) 仮想敵はワインとビールだ

三つ目に、自社の商品を売っていく上での戦略ポイントである。私は、仮想敵の想定がきわめて重要であると考えている。いずれにせよ自由主義経済体制下においては、各事業者は静態的には需要の限られた市場で競争を行っているわけだし、動態的に考えても日本酒の市場はまだ縮小すると考えられるのだから、仮想敵メーカーとの「生き馬の目を抜く」ような競り合いが必要なことはいうまでもない。その副産物としての切磋琢磨が日本酒市場の拡大につながらないとも限らない。

やや業界の立場にたつて（もちろん間接的には企業の立場にもなる）、隣接業界との競争を考えて二つ具体的なことを書こう。まず、日本酒屋はワインを貶めなくては行けない。ワインは明白に日本酒の敵である。にも拘らず、多くの日本酒屋がワインに寛容である。別に各税務署所管内の酒類業懇話会の場で、ワイン屋と喧嘩をしろといっているわけではない。個人的にワインが好きな人もいよう。しかし、公人・企業人・

業界人としては決してそんな寛容であってはいけ
ないのではないだろうか。敵は貶めなくては
いけない。レトリックの問題は有るにせよ「世
界の酒の中でも最も微妙な味を持つ日本酒」
を我々は作っているのだから。これとも関連
するが私は、「ワインソムリエ世界一」を称す
T氏を少なくとも日本酒屋は持ち上げるべき
ではないと思う。むしろ、大人げなくない程
度に唾棄すべきだろう。少なくともそうした
気概は必要ではないだろうか。

また、30年程度の時間の流れで考えると
他酒類との関係において日本酒はビールに大
きく代替されてきた。低アルコールで覚えや
すい酒が求められてきたという時代の流れを
考えればこれは致し方ないことかもしれない。
私も、料飲店に行けば「まずビール」という
口だから致し方ない面もある。しかし、最初
から最後までビールではこれはいけない。「
ビールばかり飲んでると、腹が膨れて料理の
味なんてわかったもんじゃないよ」程度でも
いい、一種のビールのネガティブ・キャンペーン
を進めてはどうだろう。これとも関連するが
従来、日本酒屋がビールの卸店を兼営する場
合が多かった(実は当社も2年前まではそう
だった)。営業面でもかく物が動くビールの
魅力が薄い利益を補ったわけだ。しかし今、
その余りの利益の薄さからビール卸はそこ
いらの日本酒屋が兼営するような商売ではな
くなった。つまり、もう義理はない。ビール
もうまく貶めよう。

(4) すきま潰し

4つ目。商品自体の中身、酒のことである。
私は決して技術のわかる人間ではないが、各
蔵には「蔵つき酵母」というものがある場合
があり、それぞれの蔵の酒の特徴をつくり出
している、という理屈は知っているつもりだ。
酒は産地により、気候によりそれぞれ酒質の
特徴があること、蔵蔵により特徴があること
は一応理解している。問題はその特徴をどの
程度重視すべきかであろう。何もすべての蔵
がフルラインナップ・メーカーになる必要は
ない。「当社の酒は濃醇甘口」と規定し一本
で押していくのも立派な戦略だろう。ただこ
れは、ある程度量が売れる時代に自らの特性
とそれが生み出すブランド力を確立し終えた
メーカーがいうべきことのような気がしてな
らない。

多様化した需要のニッチ(すきま)を埋めて
いくことが必要だろう。その場合、何も日本
酒市場全体のニ

ッチを追い求めるには及ばない。自社が酒
として対象とする市場でのニッチでいいので
ある。有体にいえば、どこか遠方の市場の
成功例の「ぱくり」でいいのだ。

低アルコール、甘口酒、貴醸酒、雪中貯蔵、
高酸度酒などやればいろいろ手はあるよう
な気がする。この中には製造にある程度の
苦労とコストのかかるものもあるが、そう
べらぼうに難しい技術力を要するという訳
でないものもある。要はどの程度当該市場
の消費感覚に適應するかである。酒は嗜好
品である。味の面でも「おしゃれ」な感じ
が重要である。移ろいやすい消費者心理は
浮気でもある。意匠の面はもとより味の面
でも多様化展開は、多くのメーカーにと
って必要事項のような気がする。

(5) 中身と外見は車の両輪

最後にデザインの問題である。私は「中
身半分、外見半分」あるいは「中身と外見
は車の両輪」と考えることにしている。技
術至上主義は技術者が陥りやすい陥穽であ
る。まさか今の時代にそんな人はいないと思
うが、いい酒を造れば黙って売れる時代では
ないのだ。逆にまずい酒でも旨く化粧して
売れば売れるかもしれない。しかしそれは
長続きはしない。

ことを外見のデザインに限ろう。デザ
インは切確琢磨されなくては良くならな
い。例外は蔵元が書画骨董を蒐集すると
んでもない趣味人である場合だ。話を前
者に限れば、一般に選択肢の少ない地方
の酒は競争の機会が少ない。極論をい
えば、統制経済下であれば酒の種別の
認識票さえあれば事足りる。また、ブ
ランド力の強い酒ならば、悪い趣味の
デザインは論外にしろ、和紙調の紙に
墨字で大きく酒名を書いておけばとも
かくOK。しかし、普通のメーカーはこ
うはいかない。いま猫も杓子も「和紙
に墨字」が多くて私などは辟易とさせ
られるのだが、右へならえではドン
グリはドングリでしかありえない。イ
ンパクトが強くおしゃれなデザインを
、すべて社内では言わないが、少なく
とも方向性は社内でも模索していく
べきであろう。

(6) いい御託をならべること

最後のオマケになるが、デザインが一
見、酒の本質でなく見えるのに重要な
のと同様に、酒の持つ物語性は重要
である。分かりやすい「御託」が必要
なのかもしれない。バブルのころ、目
新しい消費論がいろいろと喧伝され
た。そのなかに「商報化」という言
葉があったのを思い出す。商品のパ
ッケージにいろいろ

ろと情報＝御託を書くことにより、初めてその商品を手にする消費者により印象を持ってもらおうというのだ。ただ、実は御託は面倒くさい。でも、正しい面倒くささの営々たる積み重ねがブランド力につながるのではないだろうか。

ただし、飲み屋で御託をともかく並べたがるオヤジというのがいて困ることがあるものだ。自らの風評はせいぜい気にすることだろう。

5. 最 後 に

私は幾ばくかの稿料を頂戴することはあっても決して売文を業とする者ではない。日本酒屋である。そうである以上、いまこうやって拙文をお読みいただいて

いる読者の方が正に仮想敵、あるいは本物の敵である可能性は高い。そうであればこそ、謝金と幾分かの義理に見合った本音を書かなくてはならないことはともかく、決してすべての本音をさらけ出してはいない。

親しきなかにも礼儀有り。同業のなかにも競争有り。当たり前のことであろう。各事業者が自らが市場の中で占めうる位置を探り、そのためのオーダーメイドの努力を行うことが業界のために必要なことはいうまでもない。もっとも当該市場規模自体を大きくしようという努力は、当該業界の関係者が協力して行うべきもののでもあるが。

＜高砂酒造㈱＞