



高橋教授の

この人に 会いたい

Vol.61

ゲスト

桜井一宏 氏

旭酒造株式会社代表取締役社長

日本酒の高級ブランドとして不動の地位を築き、海外でも人気が高い「獺祭」。山口県で誕生した日本酒が、いかに世界に知られるようになったのか。旭酒造株式会社の桜井一宏社長をゲストに、高橋泰教授が同社のローカルからグローバルへの挑戦の軌跡に迫る。

世界のブランド「獺祭」が開く 日本のモノづくりの新境地

杜氏に頼らない製造を決断 先代社長が苦境に活路

高橋 今回は桜井社長に経営とお酒の品質管理を中心にお伺いしたいと思っています。以前、勧められて獺祭を飲んだのですが、雑味がなく、すっきりしており、「まったく違うな」という印象が強が残っています。まず、お聞きしたいのはお父さん（旭酒造前社長の博志会長）の時代の話です。杜氏が会社を去り、社員だけで酒づくりを始めました。

桜井 私が大学生だった2001、2年の頃です。もともと、売れない酒蔵で、杜氏は昨日と同じ酒をずっと同じように作っていたかと思っていました。しかし、父はこのままではじり貧になることがわかっていました。そこで、「オヤジさん（杜氏）、大吟醸をやってみよう」と自分で文献を集め、杜氏と一緒に取り組み始めました。たとえば、酒は本来、発酵温度を上げた方が作りやすいのですが、純米大吟醸は低温で発酵させます。杜氏としてはこれ以外にも様々な部分でそれまでの酒づくり

とは矛盾したことや手間のかかることをやらなければならず、ストレスを抱えるようになりました。夏場の雇用対策として始めた地ビール販売に失敗し、経営が少し傾いたこともあり、杜氏が酒づくりのスタッフを連れ飛び出して行きました。高橋 病院にたどって言えば、医者が見護師を連れていなくなったような状況ですね。運営、大変だったでしょう。桜井 「酒をタンクから瓶詰めラインに送るポンプのスイッチの場所がわからない」「機材のメンテ

ナンス方法がわからない」など最初の半年間ほどは手探りで、外部の杜氏に聞きながら仕事をしていました。ただ、結果的に良かったのは杜氏がなくなるまでの数年間、二人三脚で酒づくりを経験したことです。「門前の小僧、習わぬ経読む」ではありませんが、文献を集め杜氏とやりとりしていた父が自ら酒づくりに取り組めるようになりました。高橋 杜氏がいなくなっても、同じようなことができたのは驚きです。酒造りを因数分解すると材料が「コメ、水、麴」であり、「材料

の加工方法、ブレンド比率、温度、成熟期間」等が生産過程での調整要素。お父様達が文献を調べ試行錯誤しながら決められたレンジにこれらの要素を調整すると、一定以上の品質の酒ができるというのが獺祭の係数管理の基本と推測します。だとすると逆に、計数管理

的な手法にも、限界があるような気がします。桜井 文献通り、教科書通りにつくっても、やはり不都合やオペレーションではできない問題も起きます。ただ、そこにデータを取り、見える化できているのが大きい。データを集め、検証を繰り返

しながら、PDCAサイクルを回し、昨日よりよりいい酒をつくるということに向けて踏み出してきました。これは杜氏がいたら実現できなかったと思います。彼らの技を計数管理で再現しようとしたのではなく、杜氏が陥りがちな「昨日と同じこと」を乗り越え先

に進むために計数管理を利用したのです。その意味では因数分解や計数管理で酒ができるとも考えていないのは確かです。高橋 味をいくつかのコンポーネント（構成要素）に分け、こういう風にコンポーネントの比率を変化させると、味はこのように変わるといった定式化はされているのですか。

桜井 いいえ、定式化しようとしてもできないのが酒の世界です。そんな甘いものとも考えていません。大企業やベンチャー企業に声をかけていただき、私たちの酒づくりをAIで再現しようとしたが、今のところ、うまくいっていません。恐らく彼らからするとターゲットの数値をきっちり合わせて、理想的な曲線経過をたどり、決まった範囲の数値を目指せばいいという認識なのでしょうが、たとえば最初の変数からしてもかなりバラバラなのです。米1つとっても、今年の米か昨年の米か、山側か海側か、自社精米か委託先の精米かなど、ファクターがバラバラです。



撮影＝関口宏紀



量で市場に応えなくてもいい — 桜井

そこを人間がうまく微調整してつくり、感性的な部分でおいしい酒に着地させていくのが酒づくりなのです。

半信半疑だった海外進出 ファンのロコミで人気に火

高橋 東京で仕事をした後、06年に入社します。当時のイメージとしては会社的な組織だったので、か。それとも、古い酒蔵の体質が残る組織だったのですか。
桜井 完全に酒蔵ですね。当時の社員は8人ほど。東京などに出張

した折り、土産として一番小さな饅頭の詰め合わせを買って帰ると、ちょうど社員1人に1個ずつ配れる状況でした(笑)。
高橋 海外販売の担当としてニューヨークやパリの販路を開拓しますが、それはご自身の提案ですか。お父さんの指示ですか。

桜井 最初は父で、私自身は海外には懐疑的でした。ニューヨークのちよつと良いホテルに行った際、日本酒を注文しても「ホット酒にするか」としか聞かれません。甘いシロップを入れた「酒カクテル」のようなものが出てくることもあ

クトしてほしいという思いが心の奥底にあります。

OOLを追求するため 月での酒づくりにも挑戦へ

高橋 これから日本の産業はフランス的になっていくはずです。世界中の人が日本文化を買いに来るようになる。その意味で、桜井さんがおっしゃる価値観を具現した商品が我が国の産業の主役になってくると思います。

桜井 日本のモノづくりは工業製品化すればいいという風潮があり

桜井一宏

Kazuhiro Sakurai
旭酒造株式会社代表取締役社長
さくらい・かずひろ ●1976年、山口県岩国市生まれ。2003年に早稲田大学社会学部を卒業し、他社を経て06年に旭酒造へ入社。主に海外販売を担当し、米国などで飲食店に飛び込み営業をかけるなど地道な活動を行い、獺祭の世界的評価を確立。16年、代表取締役社長に就任した。獺祭は精米歩合を20%台にまで高めて、味わいを追求。14年、来日した米国のバラク・オバマ大統領に安倍晋三首相(いずれも当時)が贈ったことでも話題となった

ります。「これは無理だろうな」と半信半疑で、行き始めました。
高橋 現地で引き立ててくれたシエフ、広めてくれた協力者がおられると思います。

桜井 お客様が大きかったですね。最初、卸業者と一緒にニューヨークの店を回ったのですが、「山口県にお酒があるの?」という感覚でした。でも、何軒かには置いていただいております。新規の売り込みではなく、そうした店に注力していききました。その結果、ファンになってくれたお客様が別の店に行つた際、「獺祭はないの?」とおっしゃっていただき、お客様主導で伸びて行きました。ニューヨークには世界中を飛び回るビジネスマン、ジェットセッターも多く、他国にも広めていただきました。

リーマンショックも後押し 現地の人に受け入れられる

高橋 ニューヨークは和牛ブームで、2003〜300ドルのステーキを食べる人が現れたような時代でした。リーマンショック(2008年)の影響はありませんでしたか。

桜井 ちょうど、その前ぐらいから、お酒を海外に本格的に出し始めましたが、逆にリーマンが追い風になった側面があります。日本企業の現地駐在員の多くが帰国したため、店の日本食メニューも現地向けに変わりました。その後、経済の復活に合わせて、現地の人がお金を使うようになり、日本食がどんどん伸びていきました。すでに私たちの酒は入っていましたので、一緒に伸びていきました。
高橋 ニューヨークとパリとは商売はどのように違いましたか。

桜井 フランスは伝統を重んじ、「なぜ、100年前の味を守らないのか」という方が多い。その一方で、世界中からいろいろな要素を取り入れて進化してきたのがフ

ましたが、昨今、それが間違이었다ことがようやくわかってきました。市場の求めに過剰に答え、「良いものをより安く」という方向に行き過ぎていたのです。これからは、日本的な手間のかけ方を世界に認めてもらい、そこに新たな付加価値をつけていくことが大事だと思います。

高橋 獺祭は10年、20年後にどういう風になるか、あるいは変えて行きたいと思えますか。
桜井 「量の部分で過剰に市場に応えなくていい分、品質に振り向けよう」「日本のモノづくりを大事にしていこう」と言っています。世界に認めてもらうブランドを作っていききたい。メーカーとしては日本のブランドは強いんですが、モノのブランドとしては、たとえば、エルメスにかなうような

高橋 あと四半世紀ぐらいは、経営を担っていかなければなりません。偉大なお父さんをお持ちですが、息子さんも独自色を出されて頑張っていってほしい印象を受けました。
本日はどうもありがとうございます。



世界が日本文化を買いに来る — 高橋

ランス料理です。表面上は嫌がりつつも、進化した味を理解する感性は持ち合わせていました。これに対し、アメリカ人の場合、おいしいものに対する感覚がストレートです。飲んでみて「おいしい、気に入った。これ1杯」と実にシンプルです。シンプルでわかりやすい市場には魅力を感じます。ただ、私たちは日本の酒蔵ですので、日本的な価値観をフランスやアメリカの市場にどうわかってもらうかが勝負です。日本のモノづくりを突き詰め、進化させ、いずれは日本のモノづくりを両国にリスペ

高橋 泰

Tai Takahashi
国際医療福祉大学教授
たかはし・たい ●1986年、金沢大学医学部卒業、東京大学病院第1第3第2内科・麻酔科で研修。92年、同大学医学部医学系大学院医学博士課程修了(医学博士)後、米国スタンフォード大学に留学。94年、ハーバード大学公衆衛生校に武見フェローとして留学。97年4月、国際医療福祉大学医療福祉学部医療経営管理学科教授。2016年9月より21年3月まで安倍内閣未来投資会議の構造改革徹底推進会合医療福祉部門副会長を務めた