

特集：元気な中小企業訪問記Ⅷ

第1章

300年の伝統と革新が生んだ酒「不動」

——限定流通と地域交流によるブランディング

千葉県成田市 鍋店株式会社



伊藤 隆光

千葉県中小企業診断士協会

1. 創業は元禄二年

JR 成田駅からゆると続く下り坂の終点に鍋店株式会社は店を構える。言わずと知れた成田山新勝寺の表参道だ。通りには土産店や民宿、成田名産のうなぎ料理屋などが軒を連ねる。

鍋店の歴史は古く江戸時代に遡り、創業は1689年、元禄二年だ。当時より成田山新勝寺門前にて酒造りを開始する。それからおよそ100年後の天明年間には、1,000石を生産する蔵になっているから驚きだ。1,000石とは1.8ℓ瓶換算で10万本になり、当時の人口や技術を考えると信じられないほどに多い量である。その石高からも、当時から門前町として栄えていたことがうかがえる。

元禄は江戸時代の中でも政治的、社会的にも安定した時代だったために、さまざまな文化が発展した。歌舞伎の市川團十郎もこの成田出身なのは有名な話だ。

こんな逸話も残っている。子宝に恵まれなかった市川團十郎が成田山新勝寺のお不動さんにお参りしたところ、子どもを授かったという。

この話をきっかけに、大僧正が江戸にお不動さんを持って行くという出開帳を行った。当時としては画期的なことで、それ以来、江戸から成田山新勝寺への参拝客が増え始めたと言われている。後に誕生するブランド「不動」も、お不動さんの名前からとっている。



鍋店株式会社

2. 蔵存続のための決断

鍋店の19代目である大塚完社長が現職に就任したのは、22年前に遡る。

「もともとは、酒蔵を継ぐつもりはありませんでした」

こう話す大塚社長は、アメリカの大学を卒業後、現地にて就職するか帰国するかで悩んだ末に、日本の商社に就職した。

当時の日本経済はバブル真っ只中で、勤務先の企業もアメリカ、オセアニア、アジア、ヨーロッパなど世界のホテルやゴルフ場を買収していった。大塚社長の民間企業での最後の3年間は、オーストラリアのゴールドコーストにあるリゾート企業に駐在し、その企業の立て直しを行っていた。

順風満帆なキャリアを送っていた大塚社長だが、日本からの1本の連絡が蔵に戻ることを決意させた。

「このままだと、この蔵も潰れてしまう」

蔵を継ぐつもりはなかったとはいえ、この連絡にいても立ってもいられなくなった大塚社長は、家族を説得し、日本に帰国して蔵の立て直しを行う決断をした。

3. 断行した2つの改革

「いまは石高を競うような時代ではないし、おいしいお酒をブランディングして飲んでもらうしかない。うまい酒を造るしかないんですよね」

量より質—そう話す大塚社長が現職就任後に行った改革が2つある。1つ目は杜氏を置くのをやめたことだ。いまでこそ杜氏不在で酒造りを行っている蔵も珍しくはないが、18年前としては革新的であった。

「杜氏自体が良い悪いではなく、生まれと育ちを一緒にやりたかった」

一般的に杜氏と呼ばれる職人は、酒造りをしている約半年間を蔵で過ごし、その期間が終わると蔵から自宅に帰っていくのが習わしだ。大塚社長はこの習慣に疑問を抱いた。

「実際に販売する時期にも酒造りを説明し、自分たちの思いを伝えたい」

そんな熱い姿勢の表れだった。

もう1つの改革に、「不動」という銘柄の立ち上げとブランディングが挙げられる。それまでの全国の地酒蔵は、当時二級酒と呼ばれていた大衆酒で売上を作っていた。そのため、同じ市場に同じ銘柄で大吟醸や純米大吟醸を投入しても、売れないことや価格交渉を受けることは明白だった。

それに対して、不動はいわゆる限定流通商品だ。通常、あらゆるお酒は製造元から一次問屋や二次問屋を経由して小売店や飲食店に納品されるが、限定流通商品は製造元から直接小売店に届くシステムになっている。加えて、不動の場合は特約店制度を敷いているため、限定的な地酒専門店ではしか購入できない。

「スーパー、コンビニなどの販路でも売れないことはない。しかし、価格競争では大手に勝てないし、ブランディングにもならない」

大塚社長が限定流通にこだわった理由は、このコメントに集約されている。スーパーやコンビニが悪いという意味ではなく、自社製品のブランディングに必要なのは、地酒専門店での販売だったということである。もちろん、最初から地酒専門店での販売がうまくいったわけではなく、各都道府県に1店舗の特約店を作ることを目標に地道な営業を続けた結果、いまでは不動の特約店は90店舗に上る。



大塚完社長

改革というわけではないが、中小企業向けの施策にも積極的に取り組んでいる。

「経営革新と、ものづくり補助金をやったんですよ」

きっかけは千葉県中小企業団体中央会からの紹介だった。昨年度の経営革新計画の承認を受け、今年のものづくり補助金の採択を受けた。そして、洗瓶機という瓶を洗浄する機械の設備投資を行った。

当初は補助金申請を意識して経営革新計画の策定を行ったわけではなかったが、その後の流れを振り返ると、経営革新計画には大きなメリットがあったと大塚社長は話す。経営革新計画を作ることが補助金申請におけるネットワークを軽くしたからだった。作成した事業計画をもとに、今年のもので補助金にもチャレンジしている。

4. 搾るタイミングはもろみが決める

今年18年前に社員だけの酒造りを始めて以来の当たり年だという。全国の新酒鑑評会の金賞こそ逃したものの、「ワイングラスで

おいしい日本酒アワード」では大吟醸部門で最高金賞、毎年ロンドンで開催される IWC（インターナショナルワインチャレンジ）では金賞、銀賞、銅賞を受賞した。不動のブランディングにも大きな影響を与えている。これらの素晴らしい成績を裏づける酒造りに対するエピソードを聞くことができた。

日本酒には、1年間を通じて販売している通年商品と、季節限定の季節商品が存在する。鍋店も例外ではなく、季節商品では年始のしほりたてに始まり、5月以降の夏吟醸、秋口のひやおろしがある。

もう1つ、日本酒業界では「立春初しほり」という行事がある。立春の日に合わせて朝から酒を搾り、酒販店も蔵を訪れてラベル貼りを手伝う。搾りたての日本酒を楽しむ季節のイベントだ。鍋店も以前は節分の日に限定のしほりたてを製造していたが、現在は行っていない。その理由をこう話す。

「表示の問題もありますが、酒を搾るタイミングは、人ではなく、もろみが決めるものです」

日本酒の製造工程で、搾る前の状態を「もろみ」といい、常にアルコール発酵を行っているため、生き物と表現されることもある。

「毎年決まったタイミングで搾るのはどうなのか？ 可能な限り、100%に近い状態で酒を搾りたい」

節分にしほりたてを製造していたときも、専用にタンクを2本仕込んでいた。節分のタイミングで、2本のうちのどちらか一方、より100%に近いほうを搾っていた。このような酒造りに対する真摯な姿勢が、2015年の躍進を可能にしたことは疑う余地がない。



IWC、鑑評会の数々の賞状

5. 無人駅に5万人の来場

「せっかく自分たちで酒を造っているんだから見てもらおうよ」

社員だけで酒造りを始めてから2年目に、蔵を開放する「蔵祭り」を始めた。最初は予算も組めなかったため、手づくりの焼き鳥や甘酒を提供し、子ども向けのゲームコーナーを作った。

最初の年は600人限定で、50人を12回転。麴、酒母、もろみ、搾りの順番で見学してもらっていたが、いまでは順番制ではなく、自由に見学できるようになっている。蒸米や麴米、機械搾りと袋搾りの飲み比べも可能だ。自由に蔵内の見学をできるようにした一番の理由は、人数が捌けなくなってきたからだ。それもそのはず、今年の蔵祭りでは2万人が蔵を訪れた。

飛躍的に来場者数が増えたきっかけは、ある社員のひと言だった。

「蔵祭りを、ほかの蔵と一緒にやったら面白いんじゃないですか？」

鍋店が蔵を構える神崎町には、寺田本家という別の酒蔵が存在する。この蔵と合同で町ぐるみの祭りにしようとのアイデアだった。町長を巻き込んだ町全体のイベントになったのは第11回目の蔵祭りからで、今年で7回目の開催になる。

町ぐるみというだけあって、その規模も驚きだ。普段は無人駅の下神崎駅に、1日に4万人が訪れる。この日ばかりは東京ディズニーランドさながらの盛況ぶりだ。蔵と蔵の間にある国道を通行止めにし、100を超える出店が立ち並ぶ。

また、17年前からJRと交渉を続けた結果、2年前からは新宿発下神崎行の蔵開き専用の臨時列車を出してもらえるようになった。列車の特典として、特別なラベルのお酒と酒饅頭を提供した。JR、乗客、蔵元の三方良しの企画を成功させたのは、大塚社長の地域と蔵祭りを盛り上げたいという執念だ。

大塚社長には、もう1つの顔がある。「道の駅発酵の里こうぎ駅長」としての顔だ。今年の4月29日から開業している施設だが、5月には20万人が来場した。神崎地区には酒蔵が7つ、味噌蔵やしょうゆ蔵も複数存在する。

「これだけ発酵文化が根づく町を1つにまとめない手はない」と、半年間かけて組織を作り上げ、4月に同施設を開業した。施設内には全国の発酵商品を集めた「発酵市場」や新鮮な野菜と発酵食品を使ったレストラン「オリゼ」があり、ネーミングは麹菌のアスペルギルスオリゼーから取っている。

「一番大事なものは、コンセプト設計とビジョンです」

駅長という立場はあるものの、基本的には幹部社員が道の駅を運営している。そのビジョンは、発酵の里をコンセプトに新しい商品を次々と投入することだ。特にスイーツには力を入れている。酒饅頭、麴や酒粕を使ったサブレ、13年もの古酒を使ったチョコレート、どれも特徴的な商品だ。

これからもコンセプトに合った新商品で、顧客を飽きさせない品揃えを維持することが重要だと話す。



第17回蔵祭りのポスター

るが、同様に競争も激化してきている。300社以上の日本の酒蔵がシンガポールに輸出を行っている。千葉県の酒蔵も12社が輸出をしている。輸出が第三の柱になればよいと話す大塚社長だが、今年のIWCの受賞結果は現地で少くない好影響を与えるはずだ。

海外輸出と同時に対応を求められるのが、インバウンド需要の増加だ。東京オリンピック・パラリンピックに向けて日本全体の観光客は増加しているが、成田山を訪れる外国人観光客も増加している。これらの観光客をどうやって取り込んでいくか。これが現在の課題の1つだ。

「人と人の間に酒があり 心と心の間に酒がある そんな、心に響く酒を造ることが我々の使命です」

これは鍋店の酒造りのモットーだ。社員全員で酒造りを行い、その思いを消費者に伝え、多くの方に「おいしい!」と感じてもらうことを第一に考えている。酒造りに対する真摯な姿勢や情熱はもちろんだが、鍋店の商品ブランディング力、地元地域への貢献意欲は計り知れない。これからも飛躍を続ける鍋店から目が離せない。

<会社概要>

企業名：鍋店株式会社
 代表取締役：大塚 完
 所在地：千葉県成田市本町338
 資本金：3,200万円
 TEL/FAX：0476-22-1455/0476-22-3374
<http://www.nabedana.co.jp/>

6. 海外展開と今後の課題

10年以上前からアメリカへの輸出は行っているが、今後は東南アジアを重点的に攻めていく方針だ。去年からはシンガポール、マレーシア、香港に輸出を行い、今年はインドネシア、タイを中心に販路を広げていく予定だ。

東南アジアの販路開拓においては、シンガポールの強力なパートナー企業が影響している。シンガポールはこれからの伸びしろもあ

伊藤 隆光

(いとう たかみつ)

獨協大学英語学科卒業後、業務用酒販店に就職。累計500軒以上の飲食店を担当。飲食店の収益改善、販促提案、酒蔵の新規開拓を行っている。中小企業診断士、ワインアドバイザー。

