

特集：元気な中小企業訪問記 IX

第2章

大都会に100年ぶりに蘇った酒蔵 ——雑貨小売業から清酒業復活への道

東京都港区 株式会社若松屋 東京港醸造



松本 典子
神奈川県中小企業診断協会

1. 清酒免許取得への挑戦

日本国内では、無許可で酒類を製造することができない。酒税法に基づき、酒類の品目別に所在地の税務署から製造免許を受ける必要がある。免許申請にあたっては製造者の人格、知識、経営の安全性、法定最低製造量などを厳しく見られ、取得は容易ではない。特に清酒の免許は、取得不可能とまで言われている。

免許取得も厳しいが、清酒市場の景況も厳しい。国税庁の調査によれば、平成14年からの10年間で、清酒製造業者数は約1,900者から約1,500者へと約20%減少し、清酒の国内消費量も平成15年の約830,000klから平成25年には約580,000klへと約30%減少した。縮小する市場でいかに生き残っていくか、ブランド力、商品開発力が強く問われる市場である。

そのような厳しさを知りながら、あえて清酒市場参入に挑戦した企業がある。東京都港区の株式会社若松屋である。約100年前まで営んでいた酒蔵の再興を願って、7代目・齊藤俊一社長が清酒免許取得へ挑戦した。

念願が叶うまでに11年かかった。挑戦にあたり、さまざまな人に相談したが、一様に「やめたほうがよい」と止められた。「資金に余裕があり、道楽でやるならよいが、商売としてはお勧めしない」と言われたが、それでもやりたかった。働くことが好きだった。

人がやらないことに挑戦したかった。

2005年、齊藤社長は杜氏・寺沢善実氏とともに、酒造業としての若松屋を再興した。準備を整え、2008年に税務署に酒類製造免許の申請をした。初めは担当官に相手にされなかったが2～3ヵ月に1度、理由をつけては通い続けた。

「儲かるわけがない。他社を見ればわかりますよね？」

「それでもやりたいんです。うちは昔、家業としてやっていたので」

そういったやりとりをくり返した。

2年が経過して、担当官がとうとう折れた。熱意に押されたこともあるが、経験のある寺沢氏の存在が大きかったのでは、と齊藤社長は考えている。

その時点では清酒は無理だったが、「その他醸造酒（どぶろく）」、「リキュール」の免許を取得し、2011年に若松屋が運営する酒蔵「東京港醸造」はグランドオープンした。



株式会社若松屋 7代目の齊藤俊一社長

2014年4月、夏場のための勤務だった寺沢氏が常駐するようになる。その頃から清酒製造への思いが強くなり、再び税務署通いが始まった。3ヵ月に1度、税務署を訪れては、清酒製造への思いを訴える。

そうしているうちに、2014年の正月に「どこかの酒蔵を買い取ればよいのではないか」とアドバイスを受けた。その頃には、齊藤社長も酒税法に詳しくなり、新規免許は発行されないであろうことが理解できていた。そこで、酒造関係の業者に声をかけては、廃業して清酒免許を保有する酒蔵があれば教えてほしいとお願いした。

探し続けて1年以上経った2015年の夏。ようやく条件の合う酒蔵が見つかった。廃業する蔵であるため、問題がないわけではなかったが、1つずつ問題を解消して、蔵の買い取りが決まった。2016年の夏から清酒を造れる目処が立った。酒蔵を再興しようと思ってから、11年が経っていた。



株式会社若松屋 東京港醸造

2. 200年企業の歴史

東京都港区のオフィスビル街の裏通りに、100年ぶりに蘇った酒蔵。若松屋の東京港醸造である。誰も酒造りをしていないとは想像できないような、敷地22坪の4階建て鉄筋コンクリートビルの中に、日本酒の製造所がある。1階の自社店舗では、できたての酒を販売している。

(1) 幕末の志士ゆかりの酒蔵

若松屋の歴史は長い。創業は1812年、江戸幕府の終焉に向けて時代は動いていた。若松屋は、近所に屋敷を構えていた薩摩藩の出入り商人として最前線にされ、酒を販売していた。

東京湾に直接通じる逃げ道を持つ奥座敷のある若松屋は、密会の好立地として、西郷隆盛や勝海舟も通っていたと言われる。若松屋の酒のブランド名「江戸開城」の由来である江戸城無血開城の談判の場は諸説あり、若松屋もその候補として挙げられている。

(2) 酒造業廃業から復活へ

やがて、後継者問題などにより、1911年に若松屋は酒造業を廃業した。戦後は雑貨業として経営を続け、現在もベイホームズという雑貨店を東京の田町駅前で運営している。そして2002年頃から、7代目の齊藤社長が酒造りに向けて少しずつ動き始める。

当初は、酒造りを再開したいという淡い思いから、地方の酒蔵を訪れたり、若松屋の歴史を調べたりすることから始まった。先祖の出身地である長野県の飯田図書館まで足を運び、先祖が歩いてきた道を確認した。

3. 酒造業復活への思い

齊藤社長が酒造りの再興を考えるようになったのは、商店街の変化を肌で感じたことが大きかった。13~14年前に港区商店街連合会の役員に就任した頃より、時間があれば地方の商店街を歩き回った。商店街の衰退が進むことは以前より言われていた。しかし、実際に地方を訪れてシャッター通りを目にすると、危機感は強まった。

(1) 生き残る商売は何か

生き残っている商売は何かと考えながら、齊藤社長は地方の商店街を歩いた。残っていたのはお土産物屋。そこには必ず酒があり、酒造りへの思いは強まった。酒蔵は、観光地でも人が集まる場所になる。

若松屋のある田町駅周辺は東京タワーも近く、国道近くではリュックサックを背負って歩く観光客も多数見かける。酒蔵ができれば人を呼び、地域活性化にも貢献できる。

(2) 経営理念「大黒柱に車をつけよ」

昔から続く商売に安住して変化に対応できなかったことが、商店街の衰退の原因ではないかと齊藤社長は感じている。需要とかけ離れた商売をしていても仕方がない。

齊藤社長が大切にしている言葉がある。岡田呉服店（現・イオン株式会社）7代目社長の岡田卓也氏が紹介した岡田屋の家訓「大黒柱に車をつけよ」だ。本店をそこにずっと固持しているのではなく、場所が悪ければ、より良い場所へ移動するべきである。顧客や市場の変化に柔軟に対応すべきことを示す家訓だ。若松屋はその言葉に従い、柔軟に事業を運営してきた。

4. 「特殊性」を追い求める

戦後、若松屋は雑貨業として事業を継続してきた。「雑貨業は何でも扱ってよいんです」と齊藤社長は話す。齊藤社長が小さい頃、ベイホームズは金物屋だったが、現在はファッション雑貨を中心に扱っている。時代とともに、雑貨のイメージは日用品、インテリア、ファッション雑貨など変化してきた。何でも扱える分、品揃えに困ることがない。

(1) 雑貨店の差別化戦略

品揃えは自由にできるものの、競合が現れたらどうしたらよいのか。齊藤社長は「ステーションナリー専門店にするなど特殊化すればよい」と話す。大手ファッション雑貨店が向かいのビルに入っていたこともあった。相手は30坪の大手チェーン店で、こちらは10坪の小規模店舗。徹底的に品揃えを差別化した。

相手のアクセサリーやキャラクター商品の品揃えが弱ければ、小ぶりで単価の高いアクセサリーやキャラクター商品の品揃えを強化

した。また、相手の化粧品品の品揃えが充実していたため、化粧品の取り扱いは止めた。そしていつしか、競合店は撤退した。

(2) ターゲットを高齢者に絞る

競合がいなくなった現在のベイホームズは、高齢者をターゲットとしている。若者は行動範囲が広く、興味の移り変わりが早い。10坪の小さい店舗であれば、行動範囲が限定される高齢者をターゲットにしたほうが、安定した来店を見込める。衣料品は少し大きめのフリーサイズで、少し地味なほうがよい。下着からギフトまで、ありとあらゆるものを10坪の店舗に詰め込み、何でも揃う駅の売店のような空間を目指した。

「この店は残っているよね、ここだけは」と地域でも言われる。特殊性があり、この品揃えは真似できない、と。しかし、齊藤社長は物足りなく感じていた。もっと特殊性を追い求めたかった。

(3) 製造業への憧れ

ただ仕入れて売るだけではなく、オリジナルのものを作りたいと齊藤社長は話す。一時期、オリジナルバッグを作ったこともあったが、100個作って売ると飽きてしまった。次々とデザインを考えるのも負担になった。名入れのバッグも何回か作ってみたが、それだけでは強いオリジナリティは感じなかった。もっと特殊性の強いことをやりたいと思った。

(4) 雑貨業が駄目になったら

雑貨業が将来的に駄目になる可能性もあると齊藤社長は考える。駄目になったら、雑貨業の店舗でお酒の販売と試飲ができるようにしようと考えている。

しかし、酒造業ではまだ十分な利益が出ているとは言えない。若松屋を支えるのは、現在も雑貨業である。雑貨業で得た収入で黒字経営を維持しているからこそ、酒類製造の許可も下りたのである。

5. ブランド「江戸開城」の強み

2016年7月1日より、清酒製造の許可が下りた。道のりは長かったが、酒造業、雑貨業、そして再び酒造業に戻ってきた歴史は、これからの若松屋に必要なものだ。すべてが未来につながる。

(1) 先祖の歴史を世に出したい

最後に齊藤社長に伺った。酒蔵を買収して、人に造らせたものを販売するほうが免許取得よりもはるかに簡単だが、なぜそうしなかったのか、と。

「先祖の歴史を世に出したかった」と齊藤社長は語る。他人が造った酒を自社販売する「桶買い」という言葉があるが、それでは意味がなかった。家業復活に、そして自分たちで造ることに意味があった。

齊藤社長が子どもの頃、若松屋は苦しい時期が続いていた。齊藤社長の父である先代は、重い病気で働くことができなかった。必死で働き、ようやく経営が安定してきた頃に、ふと先祖は何をやっていたのか、何を考えていたのかが気になった。調べるほどに、先祖の歴史を世に出したい思いが強まった。それが酒蔵復活の原動力になった。

(2) 酒が語るストーリー

「酒はおいしくなきゃ売れない。でも、おいしいだけでは、売れない」と齊藤社長は語る。大切なのは、酒が持つストーリーである。

酒類製造免許は、その土地に下りる。酒は土地と切り離せない。2011年にどぶろく製造を開始して以来、お客様の半数は、この土地の逸話や歴史を聞きに店を訪れた。

ストーリーに魅了され、満足して、その思い出に酒を購入する。ブランド「江戸開城」は、ストーリーに魅了されたお客様に育てられてきた。他社には真似できないストーリー。これが「江戸開城」の強みだ。

(3) 清酒「江戸開城」へ

清酒造りはこれから始まる。酒蔵復活で地域活性化にどう貢献できるか。清酒造りをどう軌道に乗せるか。将来、どこを目指すのか。酒造りを始めてから体重が減ったと言う齊藤社長は、さらなる課題に直面している。

しかし、表情は明るい。二人三脚で歩んできた寺沢氏がいる。清酒造りの夢に賛同して集まった社員がいる。

100年ぶりに復活した酒蔵。200年の歴史が紡いできたストーリーが、これから世に出る清酒「江戸開城」を育てていく。そして、その新しいストーリーもここから始まる。今後もしも若松屋から目が離せない。



東京芝の酒「江戸開城」

<会社概要>

企業名：株式会社若松屋

代表取締役：齊藤 俊一

所在地：東京都港区芝 4-7-10

資本金：4,000万円

従業員数：5名

TEL/FAX：03-3452-2321/03-3452-2322

<http://tokyoportbrewery.wkmt.com/>

松本 典子

(まつもと のりこ)

青山学院大学国際政治経済学部卒業後、国際基督教大学大学院で教育学を専攻。介護事業運営会社に勤務。人事として、従業員が働きやすい職場づくりを目指して働いている。2016年中小企業診断士登録。

