

日本酒が
The
ワインを
Entertainment
超える日
Sake

有限会社 渡辺酒造店 荒城屋九代目

渡邊 久憲

はじめに

東京から片道5時間以上かかる辺境の田舎町——そこが私の生まれた岐阜県飛騨市古川町です。その町で創業150年を超える酒蔵「渡辺酒造店」を経営する9代目の後継社長が私、渡邊久憲です。

「老舗酒蔵の跡継ぎ」。これを聞いただけでも「不況だろうなあ」「苦勞してるんだろなあ」と思ってくださいるのではないでしょうかと（笑）。

ところが、現実はそうでもないんです。

確かに私が家業を継ぐために29歳で渡辺酒造店に入社してからの4年間は苦難の日々でした。4億円あった売上は2億6000万円まで減少。十数人の会社で売上が3分の1減ったらどうなるか、経営者なら誰もが苦しい状況を想像できると思っています。

古参社員は相次いで退職。杜氏は心臓病にかかって突然引退。社内にはうつ病を発症してしまう人が出て、窃盗や横領といった不祥事も発覚しました。業績不振に

なると銀行は手のひらを返すもので、長年取引していたにもかかわらず急に冷淡になり、融資はおろか、支払いスケジュールの見直しにも応じてくれないうです。

追い詰められた私はストレスから暴飲暴食を繰り返し返し、体重は100キロを突破。ふと気がつくとき背中には謎の腫瘍が……という状況でした。企業の苦境と聞いて、思い浮かぶ限りの悪条件が揃っていました。いま思い返しても、あれはキツかった（笑）。

売上が減った要因はいろいろあるんですが、大きかったインパクトは「酒類販売業免許の規制緩和」でした。これによる業界内の変化についていけなかったんです。具体的には酒のディスカウントスーパールの台頭により、時間が経てば経つほど既存の流通ルートでは利益を得られなくなっていました。

「このまま座して死ぬわけにはいかないな……」ふと、そんなことを思った日を境に、ありとあらゆる施策を矢継ぎ早に打ち出していきました。

日本酒の品質改善は当然ながら、国内外のお酒のコンテストに片っ端から参戦して、それが功を奏して、第三者からの評価もいただいて、またPRにつなげていくようにしました。

また、お酒を実際に飲んでくれるお客さんと直接つながって、その声を新商品作

りに反映していきました。地元で酒蔵を中心としたイベントを主催して、地元だけでなく、県外のお客さんにも楽しんでもらって、これまでにはなかったような方法で、たくさんの人に酒蔵を親しんでもらえるようにしました。

こうしたやり方はそれまでの渡辺酒造店ではまったく考えられないことでした。たぶん、他の酒蔵にも理解してもらえないような気がします。実際、業界の常識にとらわれないマーケティングを行ったことで、同業者からは白い目で見られていました。仲のいい酒蔵の主人たちからも「どうしちゃったの!? 大丈夫か?」と心配される始末です(笑)。

それでも、自分自身が信じるものを腹の底に抱えていたから、この変革の最中に「辛い」という感情を抱いた記憶は、あまりありません。「もう、やり切るしかないな」って思っていました。

そうして改革をやり抜いた結果、どんどん成果が出ていったんです。詳しくは本文に譲りますが、この改革のエッセンスを一言で表すなら「エンタメ化経営」です。お客さんを惹きつけて楽しんでもらい、お客さんの求めるものを真摯に提供する方向に大きく舵を切ったことで、歯車が回りはじめたんです。

はじめは地元だけだった商圈は、だんだんと県外へ、そして東京などの大都市部

へと拡大していった、いまは世界でも広がっていきなっています。いまでは売上が12億円になり、私の入社時の3倍、そして何をやってもうまういかなかった地獄のような低迷期の5倍近くにまで、成長することができたんです。

じつは渡辺酒造店だけではなく、そもそも日本酒業界はギリ貧に陥っていました。それは、日本酒業界が商売の原点を見失ってしまったからだと思っています。

私が思っているその原点とは、「日本酒は人を心の底から笑顔にするものである」というものです。気楽に飲めて、食事と一緒に味を楽しみ、その場が楽しくなるような、よい場所になるのを促すようなものが日本酒なら、一番よいんじゃないかな、と思っっているんです。

ところが、いまの日本酒はまるで伝統工芸品のようで、少し神経質になりすぎているように感じます。管理のやり方や扱い方のことばかりを考えながら、本当に純粹な気持ちで日本酒が楽しめるでしょうか。はたして1本数万円のプレミアム化した日本酒は、気軽に飲めるものでしょうか。

心の底から笑顔になれる酒。気楽で、楽しく、うまい、本当の日本酒を取り戻す。そのために最も大切なのはお客さんと直接、つながることです。お客さんと

直接つながらなければ、お客さんが何を楽しいと思うのか、わからないからです。

お客さんの声を直接聞くというのは、他の業界では当たり前のことです。しかし、日本酒業界ではまったくと言っていいほど行われてきませんでした。

人里離れた酒蔵にこもり、自分が造りたい酒だけを造る。これでは、本当にお客さんが楽しいと思う酒は造れません。楽しんでいるのがお客さんではなく、造り手になってしまつてはワインやウイスキー、ビールなど他のお酒に負けるのも無理はありません。

おいしいのは当たり前のことです。そのうえでお客さんが本当に求めているものを造る。日本酒の原点にあるものを届ける。これが当社の目指す、日本酒の世界です。

私たちは自分たちのやり方を変えたことをきっかけにして、「人々の笑顔のため」を考えるようになって、お客さんの声に真面目に耳を傾けていったからこそ、渡辺酒造店はV字回復、いや、回復するだけでなく、何倍にも成長することができました。

いま、私は「日本酒のワンダーランド」の構想を膨らませています。

私たちの地元、飛騨地方を中心にして、ラグジュアリーホテルやレストラン、エンタメ化された酒蔵や施設の建設など、世界中の人がここを訪れて、日本酒に親しんでもらうんです。私の頭の中には、そんな空想や妄想が手帳に書ききれないほど膨らんでいます。

日本酒を楽しむ文化が世界のあらゆる国や人種、民族に浸透して、孫の代か、ひ孫の代か、玄孫の代になるかわからないけれども、いつの日か日本酒が、ワインのように世界中で愛される存在になることを夢見ています。

こんな夢物語は、ばかにされてしまうようなことかもしれませんが、私も、私には妄想で終わらせたくない。この本を読んで、「一緒にやってみたい」「目指してみたい」そんな方がいらっしゃったら、ぜひ、やりましょう。

きっと楽しいと思います。

本書が、日本酒が世界に、もっともっと大きく羽ばたくきっかけになることを祈って。

この場を借りて、本書執筆にあたりお世話になった方々へのお礼を述べさせてい

ただきます。クロスメディアグループの皆さま、特に金子樹実さんには、本書の企画から編集、校正や販売のあらゆるプロセスにおいて大変お世話になりました。

また弊社、渡辺酒造店の社員・スタッフたちの並々ならぬ努力の数々、そして関係者、取引先の皆さまの甚大なご支援とご協力に、最大限の感謝を伝えます。

最後に、いつも私を支えてくれている妻に、心より感謝します。

2021年9月吉日

渡辺酒造店 代表取締役 渡邊久憲

はじめに

002

第1章

「エンタメ化経営」で 日本酒の原点を取り戻す！

起死回生を期した4つの改革

「品質だけ改善してもダメなんだ……」

「商品売る技術」も必要

おもしろチラシでライト層にアピール

お客さんの声から生まれた「ガリガリ氷原酒」

日本酒業界が見失ったものを取り戻す

不振の本質は「お客さんが求めるものを見失った」から

たどりついた3つの経営戦略

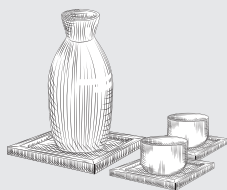
016 017 021 034 041 043 045 047

第2章

地獄からのV字回復！ 9代目当主、誕生前夜

同調圧力が作る消費行動でできあがった地方経済	052
息苦しかった子ども時代	055
蔵人たちに囲まれて育つ	057
放蕩の日々	059
酒類総合研究所に入講	061
白馬錦の醸造元、薄井商店に住み込みで働く	063
薄井商店での大失敗	065
帰省中、実家のお酒を飲んで劣悪な酒に驚く	067
猪股師匠の「和醸良酒」	070
「一度は広島を訪れよ」	073
吟醸酒の本場、広島	075
純米酒の製造法を学ぶ	078
忍び寄る不況の足音	080
実家からの電話	082

信じて疑わなかった「味がよければ売れるだろう」	084
立ちはだかのお酒のヒエラルキーとリベートの壁	087
押し寄せる規制緩和の波	090
酒販店の圧力に屈す	093
専務取締役に就任し、改革に本腰	097
「お客さんの顔が見える酒造り」を目指して	101
都会のデパートから相手にされず、地元回帰	102
お客さんと直接つながるには	105
柳の下にドジョウは何匹いるか	108
二極化する酒販店の反応	109
「お客さんの声を反映する」とは？	113
「衣・食・住」と「遊・知・美」	115



第3章

経営を加速させる エンタメ化経営の真髄

「蔵まつり」スタート	120
「エンタメ化経営」の発見	125
「飛騨スポ」を大都市部にもバラまく	127
社長就任でエンタメ化経営は加速	129
アメリカ人蔵人の誕生	131
「コディーの酒」を世界で売ろう	134
ANAの機内酒に採用	135
IWC（インターナショナルワインチャレンジ）で受賞	138
絶滅危惧種米「ひだみのり」の復活	141
「ストーリー」が商品を輝かせる	143
新ブランド「W」立ち上げ	147
大ヒット映画にちなんだ「聖地の酒」	150
コディーの「トランプチャレンジ」	152
外国人を積極採用して世界へ売る	152

紙を捨て、デジタルへの移行を決断……………

SNSでアピールし、ECで売る……………

アンバサダーさんに協力してもらおう……………

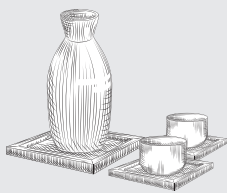
コロナ禍でデジタル化を一気に加速させる……………

デジタルでもアナログでも変わらない、共感の本質……………

コロナ禍を与えた酒業界への影響……………

「裏事情の酒」誕生秘話……………

縁が会社を成長させてくれる……………



夢は〴〵日本酒が世界で ワインを超越すること〴〵と 〴〵日本酒のワンダーランドを作ること〴〵

「コロナ禍」が教えてくれたこと	176
どん底を経験すれば、「ピンチはチャンス」を信じられる	179
同調圧力を打破するきっかけに	182
ラップで会社と日本を元気に	185
「世界酒蔵ランキング第1位」を獲得	188
伝統を守るために伝統を破壊する	189
酒蔵と山の関わり	191
酒造りは自然との調和の産物	193
6代目の思いをつないだ「無修正の酒」	198
破壊と伝統を受け継ぐことの両面が必要	200
想像の中で広がる「日本酒のワンダーランド」	202
日本酒がワインを超える日を夢見て	204