

旭酒造株式会社の成功要因の検討

—ブルー・オーシャン戦略の視点から—

長坂 瑞樹

キーワード：旭酒造株式会社、瀬祭、ブルー・オーシャン戦略、日本酒業界の衰退

1. はじめに

日本酒は大きな転換期に立たされている。地酒ブーム、吟醸ブームがマスコミを通じ報道されてきた一方で、消費者の日本酒離れは一向に止まらず、今なお加速度的に進み続けている。日本酒の国内出荷量は、ピーク時には170万kℓを超えていたが、他のアルコール飲料との競合などにより、現在は60万kℓを割り込む水準まで減少をしている¹。この背景として、まず酒類業界全体の縮小が挙げられる。日本国内の市場環境は、2008年に1億2808万人であった人口が減少過程に入っており、その構成においても、成人人口に占める60歳以上の割合が、1989年度の23.2%から2016年度には40.7%へ増加するなど、人口減少社会の到来、高齢化が進展している²。このなかでの飲酒習慣のあるものは男女ともに30歳代から大幅に増加し、70歳以上では減少傾向になるために人口構造が酒類の消費に大きな影響を与えるものと考えられる³。このような環境の変化を背景に、酒類の

¹ 日本酒をめぐる状況 農林水産省 政策統括官

http://www.maff.go.jp/j/seisaku_tokatu/kikaku/pdf/07shiryo_04.pdf

² 国税庁 課税部酒税課 酒のしおり p.8

<http://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2018/pdf/100.pdf>

³ 同上

販売量は1996年度の966万ℓをピークとして減少している。また、成人1人当たりの酒類消費数量について、1986年以降は、1992年度の101.8ℓをピークとして減少傾向にあり、2016年度には80.9ℓとピーク時のおよそ8割に減少しており、この間の成人人口は増加傾向であったことを踏まえると、飲酒習慣のある者においても、その飲酒量は減少しているものと考えられる⁴。こうした酒類業界全体、日本酒業界全体が縮小傾向にある中、旭酒造株式会社は売り上げを伸ばし続けている。2010年には出荷量776kℓ、売上高13億円であったが、2011年には出荷量1011kℓ、売上高16.5億円、2012年出荷量1447kℓ、売上高25億円へと急成長を遂げ、直近の2017年では売上高108億円と誰もが認める成功した企業の1つである⁵。そこで本稿では衰退する日本酒業界の中でなぜ旭酒造が成功できたのか、その要因を明らかにする。この課題を進めるにあたり次のような順序で議論を進める。本課題においてブルー・オーシャン戦略のフレームワークを利用していく。

ブルー・オーシャン戦略とは、W・Chan KimとRenée Mauborgneによって提唱されたビジネス理論である。ブルー・オーシャン戦略の土台となるものはバリューイノベーションと呼ばれるものである。バリューイノベーションとは、ライバル企業を打ち負かそうというものではなく、むしろ買い手や自社にとっての価値を大幅に高め、競争のない未知の市場空間を開拓するものことにより、競争を無意味にするものである。つまり、低コスト化と差別化を同時に実現することで、買い手に対して未だかつてない価値を提供しつつ、コストを押し下げることである。コストを押し下げるには、業界で常識となっている要素を大胆にそぎ落とすことが欠かせない。価値の提供に関しても同様に、業界にとっていまだかつてない要素を付け加えることが不可欠となる。またバリューイノベーションの重要な点として、バリューイノベーションを成し遂げれば、価値とコストはトレードオフの関係にあるというという競争を前提とした戦略論から解放されるものである⁶。今回このブルー・オーシャン戦略のフレームワークを用いた理由は2点ある。

⁴ 国税庁 課税部酒税課 酒のしおり p.8

<http://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2018/pdf/100.pdf>

⁵ nippon.com 「獺祭（だっさい）」で日本酒の活路を開いた「山口の小さな酒蔵」——旭酒造

<https://www.nippon.com/ja/features/c00618/>

⁶ この部分についてはW・Chan Kim・Renée Mauborgne (2015)[新版]ブルー・オーシャン戦略 pp.56-58に基づいて書かれている。

1点目は旭酒造の製造する獺祭は日本酒市場で潜在顧客は多く存在するが、どの競合企業もそのニーズを満たすことができず、旭酒造はそのニーズを満たし、日本酒の市場を広げたと考えたため、2点目は旭酒造の獺祭は差別化と低コスト化を同時にもたらしたものであると考え、本稿ではブルー・オーシャン戦略のフレームワークを用いて分析を行う。

本稿の目的は、ブルー・オーシャン戦略のフレームワークを用いて、衰退する日本酒業界の中でなぜ旭酒造が成功できたのか、その要因を明らかにする。第2節において本稿で使用するブルー・オーシャン戦略のフレームワークについて詳しく述べていく。第3節において旭酒造の概要と歴史について紹介をしていく。第4節において本稿の焦点となる旭酒造の成功要因についてブルー・オーシャン戦略のフレームワークを用いて分析を行う。そして最後に、分析から明らかになったことを述べ、最後に結びとして、本稿での結論と課題について述べる。

2. ブルー・オーシャン戦略の分析フレームワーク

本稿では、本稿の視点となるブルー・オーシャン戦略について詳しく述べる。このブルー・オーシャン戦略をより深く理解するために、レッド・オーシャンにおける従来の戦略に述べる。

2-1 レッド・オーシャンにおける戦略

まず、ブルー・オーシャンの対極を意味するレッド・オーシャンとは何か。レッド・オーシャンとは、今日の産業すべてを表す。つまり、既知の市場空間である。かたやブルー・オーシャンとは、今はまだ生まれていない市場、未知の空間すべてをさす。レッド・オーシャンでは各業界の境界はすでに引かれていて、誰もがそれを受け入れて入る。競争のルールも広く知られており、各社ともライバルをしのいで、限られたパイのうちできるだけ多くを奪い取ろうとする。競争相手が増えるにつれて、利益や成長の見通しは厳しくなっていく。製品のコモディティ化が進み、競争が激しさを極めるため、レッド・オーシャンは赤い血潮に染まっていく⁷。レッド・オーシャンを生き抜く方法は多くの経営学者によって提唱されている。その中で最も有名なものはベンチマーキングである。例えば、ある企業が優れた製品を生み出したとする。競合他社はその優れた製品を自社の製造

⁷ W・Chan Kim・Renée Mauborgne (2015)[新版]ブルー・オーシャン戦略 p.46

している製品と比較し、自社の製品は優れている商品と何が違い、どの点が優れていて、どの点が劣っているのかを研究する。それを基にその製品よりも素晴らしい製品を製造しようとするため、市場内の競争は激化するのである。レッド・オーシャンを生き抜く戦略として有名なものは、マイケル・ポーターの提唱したコストリーダーシップや差別化、集中などの3つが存在する。しかしこれらをやみくもに実行するのではなく、ファイブ・フォース分析という分析を行ったうえで新たな戦略を打ち出すのである。ファイブ・フォース分析とは、新規参入、売り手、買い手、代替品、競合他社のすべての要因を分析するものである。この分析を踏まえた上で、コストリーダーシップや差別化、集中の戦略を実行するのである。

以上がレッド・オーシャンを生き抜くための代表的な戦略の1つである。

表 1 戦略の比較：レッド・オーシャン vs. ブルー・オーシャン

| レッド・オーシャン戦略 | ブルー・オーシャン戦略 |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 既存の市場空間で競争する | 競争のない市場空間を切り開く |
| 競合他社を打ち負かす | 競争を無意味にする |
| 既存の需要を引き起こす | 新しい需要を掘り起こす |
| 価値とコストの間にトレードオフの関係が生まれる | 価値を高めながらコストを押し下げる |
| 差別化、低コスト、どちらかの戦略を選んで、企業活動すべてをそれに合わせる | 差別化と低コストをともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する |

(出所) W・チャン・キムとレネ・モボルニュ(2015)p.64

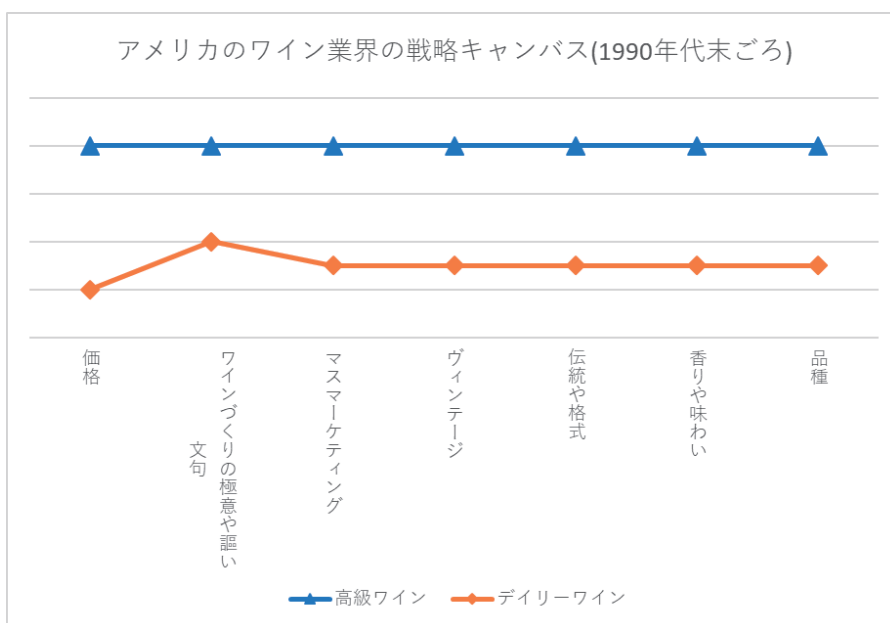
2-2 ブルー・オーシャン戦略の策定・実行における分析のフレームワーク⁸

ブルー・オーシャン戦略の策定・実行における分析のフレームワークには、戦略キャンバス、4つのアクション、そしてそれを補完するERRCグリッドの3つが存在する。以下ではこの3つのツールに関して紹介する。

①戦略キャンバス

⁸ この節については主に W・Chan Kim・Renée Mauborgne (2015) [新版]ブルー・オーシャン戦略 p.73-p.95 に基づいている。上記以外の資料に基づいて記述する場合には、その都度、脚注に示している。

戦略キャンバスは、ブルー・オーシャンを創造するための分析を助けるためだけでなく、行動のためのフレームワークになる。その狙いは2つある。1つ目は既存の市場空間がどのような状態になっているのか把握することができる。2つ目は競合他社が何に強みを持っていて、製品に対し資金を投入しているのかを把握することができる。例えば、ある製品に関して、香りや性能パッケージデザインなどの競争要因のどこに他社は力を入れていて、顧客へ価値を届けているのかを把握することができるのである。これらをチャート化することにより、戦略キャンバスを作ることができる。



(出所) W・チャン・キムとレネ・モボルニュ (2015) p. 81

図1 イエローテイルの戦略キャンバス

以上はアメリカのワイン業界の基本構造を戦略キャンバスで表した図である。横軸に並ぶのは、各社が力を入れている要因である。縦軸は横軸の各要因について、買い手がどの程度のレベルを享受しているかを示す。高スコアは、企業がその要因に力を入れていることを示している。価格を例にとってみると、スコアが高いほど値が張る。各社がどのような製品を提供しているのかを、要因ごとにス

コア化して線を結ぶことにより、各社の戦略の特徴を示す価値曲線を描くことができる。価値曲線は戦略キャンバス柱であり、競争の要因ごとに各社のパフォーマンスを表している。

② 4つのアクション

4つのアクションとは買い手に提供する価値を見直し、新しい価値曲線を作り上げるために使うツールである。差別化と低コストのトレードオフを解消し、価値曲線を新たに作り上げるには、4つの問いを通して業界のこれまでの常識に挑むことである。

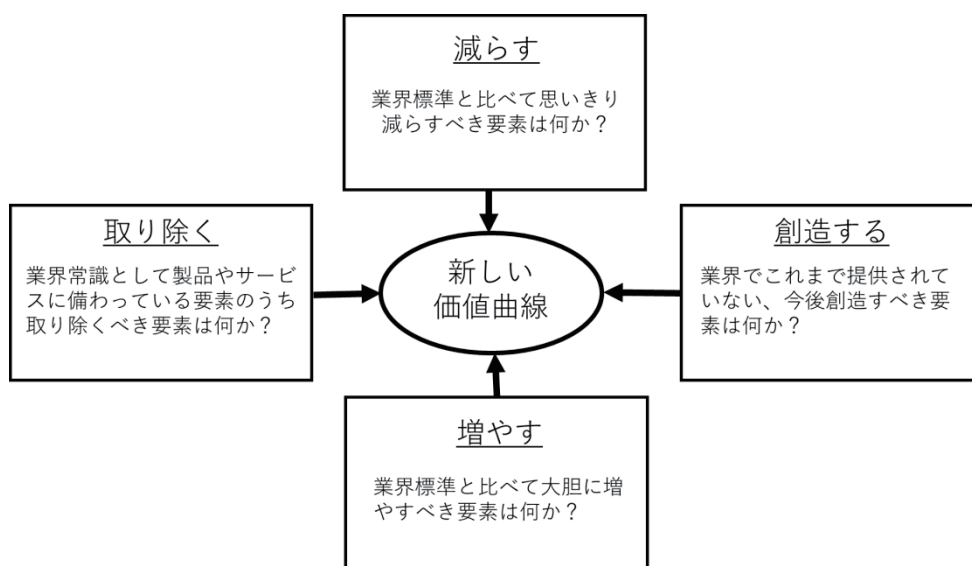


図 2 4つのアクション

(出所) W・チャン・キムとレネ・モボルニュ (2015) p. 78

4つのアクションを検討する際、上記の減らす、取り除く、増やす、そして創造するに関して以下の問いかけ行う。

- (i) 業界常識として製品やサービスに備わっている要素のうち、取り除くべきものは何か?
- (ii) 業界標準と比べて思い切り減らすべき要素は何か?
- (iii) 業界標準と比べて大胆に増やすべき要素は何か?

(iv)業界でこれまで提供されていない、今後創造すべき要素は何か？

(i)に関して、業界内の各社が競争の拠り所としてきた要素について取り除くべきかという問いかけである。こうした要素は、無価値あるいはないほうが良いにもかかわらず、提供することが当然とされてきたものである。買い手の評価するポイントは時として大きく変わるものだが、他社との比較ばかりに気を取られていると、買い手の評価の変化に気づくことができなくなる。

(ii)に関して、業界標準と比べて思い切り減らすべき要素はないかという問いかけである。競合他社を追い越そうとするあまり、製品やサービスに関して過剰な要素を盛り込んでいないか、振り返るきっかけとなる。このような過剰に顧客にサービス等を行ってしまっている企業は利益が増えないにも関わらず、コストばかりを抱え込んでしまっている。

(iii)に関して、業界標準と比べて大胆に増やすべき要素は何かという点である。業界がこれまで顧客に強いてきた不都合をあぶり出し、それを解消するための問いである。

(iv)に関して、業界でこれまで提供されていない、今後創造すべき要素は何かという点である。これは買い手に斬新な価値をもたらして新たな需要を生み出し、業界の価格水準を改めるものである。

つまり、(i)と(ii)を通して取り除くべき要素、減らすべき要素が何かを考えることにより、競合他社よりもコスト面で優位に立つための手段が発見できる。(iii)と(iv)に買い手の価値を高め、新たな需要を生み出すためのアイデアが作り上げられる。これまでにない経験をもたらすと同時にコストを押し下げることができる。とりわけ重要になってくるアクションが、取り除くと創造するという2つである。これらを通して、既存の競争要因の枠組みの考え方にとらわれたまま、価値を最大化しようとする発想から抜け出すことができる。取り除く、創造するというプロセスによって競争要因そのものを刷新し、従来の競争ルールを白紙にするのである。

③ERRC グリッド

ERRC グリッドとは4つのアクションを補う分析手法である。これを用いることにより、4つのアクションに関係した問いについて考えるだけでなく、4つのアクションを漏らさず実現して新たな価値曲線を描くことができる。ERRC グリッド

に、取り除く、減らす、増やす、創造するという、4つのアクションを具体的に書き込むことにより4つのメリットが生まれる。1つ目は、価値とコストのトレードオフから解放され、差別化と低コストを同時に追求することができる点、2つ目は、増やす、創造することばかりに躍起になって高コスト化を招き、製品やサービスにあれもこれもとなっている企業の気づききっかけになる。3つ目は、あらゆる階層のマネージャーにとって理解しやすいため活用しやすい、そして4つ目にERRCグリッドを何とか埋めようとして、業界内での競争要因のすべてについて詳しく調べるため、無意識の思い込みに気づく機会が生まれる。

表2 ERRC グリッド イエローテイルの事例

| | |
|--|--|
| <p><u>Eliminate(取り除く)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ワイン用語や等級表示 ・マスメディアを使ったマーケティング ・熟成 | <p><u>Raise(増やす)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・デイリーワインに対抗できる価格 |
| <p><u>Reduce(減らす)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ぶどう園の格と伝統 ・コクや味わい深さ ・酒類 | <p><u>Create(創造する)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・飲みやすさ ・選びやすさ ・楽しさと冒険 |

(出所) W・チャン・キムとレネ・モボルニュ (2015) p. 85

以上のように、ブルー・オーシャン戦略のフレームワークの目的は、既存の市場空間を把握し、競争を生むことなく市場を広げるために顧客に提供する過剰な価値を減らす、取り除くことを行い、顧客が本来欲していた潜在的な価値を増やす、創造するなどを理解することにある。以下の分析において、旭酒造は市場が縮小する産業の中、どのように市場を広げ、売り上げを伸ばすことができたのか、その要因を明らかにしてしていく。

3. 旭酒造株式会社のケース

3-1. 旭酒造株式会社の歴史と概要⁹

旭酒造株式会社は山口県岩国市の山奥にある酒蔵である。昭和23年に旭酒造会社が設立され、昭和59年に急逝した2代目社長から会社を引継ぎ、息子の桜井博志氏が3代目の社長とそして就任した。旭酒造が日本酒造りを開始したのは明和7年で、現在も日本酒造りを継続している。

桜井氏の父が急逝した際の旭酒造の状態は良いものではなかった。昭和54年の日本酒業界には、第一次焼酎ブームという日本酒が飲まれづらい状況に陥っていた。日本酒業界全体が第一次オイルショックの1970年代の最高980石をピークに現在も縮小傾向にある。業界全体が縮小の一途をたどっていた間に、旭酒造の業績はそれ以上を上回る速さで悪化していった。最盛期だった昭和48年の約2,000万石から桜井氏が引き継いだ時には700万石まで落ち込み、年商は85%まで減少していた。桜井氏はこの現状からの改善策として「旭富士」という当時の看板商品の改善から手をつけた。売り上げを伸ばすために低価格酒の代名詞でもある、紙パック入りのお酒の新商品を作り上げた。他社に対抗して、大胆な値引き販売や、小鉢などのおまけをつけて販売を行った。これにより瞬間的に売り上げが上向いたが、根本的な解決策にはならず、継続した売上の上昇にはつながらなかった。この要因としては、マーケットの縮小と激しい値下げ競争が挙げられる。旭酒造は山奥に存在し、市街地から離れている。1980年代前半には地酒ブームがあったが、公共交通機関も発達しておらず、観光客も訪れることはあまりなかった。それに加え、旭酒造のある地域の人口は戦後の3,000人から500人程度まで急激に減少していた。このようにして地元の市場はほとんど消失した。この状態から脱却すべく、旭酒造は市街地への出荷を目指した。しかし地元の酒蔵と激しい値引き合戦に陥ることに加え、地元の酒蔵には地の利があったため勝算はなかった。

販売面での問題も大きかったが、製造面に関しても問題があった。桜井氏が社長に就任した直後の主力商品は普通酒であった。平成4年より以前は等級制度というものが存在していた。1級酒以上は大手メーカーの世界であり、地方メーカーは2級酒を製造しており、品質は二の次の状態であった。

⁹ この節は、桜井 博志(2014)『逆境経営 山奥の地酒「獺祭」を世界に届ける逆転発想法』に基づいて記述している。上記以外の資料に基づいて記述する場合には、その都度、脚注に示している。

旭酒造でも、1級酒、2級酒を製造していた。加えて、良質な普通酒を作るためには、ある一定量以上を量産しなければコスト高になる。スケールメリットを得られる最低石高として、5000石程度が必要となる。勿論、小さい酒蔵であっても良質な普通酒を製造することは不可能ではない。それには条件があり、従業員の給与を低いままに据え置く必要があるのである。

この現状を脱却すべく、旭酒造は大きな変革を行った。

3-2. ブルー・オーシャン戦略フレームワークからみたケース分析¹⁰

本節では旭酒造の行ったアクションをブルー・オーシャン戦略のフレームワークに当てはめて見ていく。まず、旭酒造の行った行動をフレームワークのERRCグリッドに当てはめて考える。

表3 ERRCグリッド：獺祭の事例

| | |
|--|--|
| <p><u>Eliminate(取り除く)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本酒造りの伝統的な手法 ・ 日本酒の分類における純米大吟醸のみの販売 | <p><u>Raise(増やす)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 精米歩合 ・ 遠心分離機の導入による上立ち香 |
| <p><u>Reduce(減らす)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 獺祭に対する話題性 | <p><u>Create(創造する)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 高品質 ・ 飲みやすさ |

(出所) 筆者作成

上記アクションに対して、補足説明を加えていく。

¹⁰ この節は主に、桜井 博志(2017)『勝ち続ける「仕組み」をつくる 獺祭の口ぐせ』とやまぐち経済月報(2009)pp.15-20に基づいて記述している。上記以外の資料に基づいて記述する場合には、その都度、脚注に示している

取り除いたポイントとしては、伝統的な手法、獺祭に対するプレミアム感を取り除いた。伝統的な手法の1つとして旭酒造は杜氏という制度を廃止した。杜氏というのは酒蔵で働く酒造りの職人の監督・統率を行う製造責任者を示している。酒造りの職人である蔵人たちは、杜氏というリーダーの監督のもと、酒造りを行うのである。この杜氏という制度は江戸時代に成立したと言われている。それまでの酒造りは、造酒司と呼ばれる、朝廷用の酒を醸造する役所に務めていた女性の役目であった。しかし、江戸時代に入り、酒が広く一般的なものとして親しまれるようになると、一度に大量の酒を醸造する必要が出てきた。こうした酒の産業化が進んだことで、酒造りは力仕事の側面が強くなり、男手に代わっていた。酒蔵内の風紀を保つという観点から、酒造りの現場は女人禁制とされていた時代があった¹¹。

このように長く続いた杜氏制度を旭酒造は取り除いた。旭酒造は平成10年に杜氏が他への蔵への異動を申し出たことをきっかけに、旭酒造は杜氏制度を廃止した。杜氏の役割は蔵元である桜井氏が兼務し、地元のハローワークで採用した通年雇用の若い正社員として蔵人とした。以前の杜氏制度の2つの問題点がある。1つ目に、もともと外部の人間である杜氏が転出することによる技術の社外流出の危険性、2つ目には杜氏が技術情報を抱え込みがちな2点が存在する。杜氏を廃止することにより旭酒造ではこの問題を解消することに成功した。純米大吟醸酒に特化した当社の醸造システムは単純なもので、平均年齢30歳代の若い社員でも専門性の高い技術を短期間で習得できる。また、杜氏に頼らないことで社員自らの頭で考えたアイデアや工夫も生まれやすい。ルーチンワークの中で最高の条件と技術を確保できるシステムの構築が実現されている。杜氏制度を廃止した代わりに、旭酒造は酒造りにおいて徹底的なデータ管理を行った。その象徴が検査室だ。酒造りの全行程で詳細なデータを取り、検査室のパソコンに蓄積して分析することで、酒造りの最適解を見つけ出した。これにより、社員の誰が日本酒を作ったとしても同じ味を再現できるようになっているのである¹²。

¹¹ SAKETIMES 酒屋万流！日本酒の歴史を支えてきた三大杜氏集団とは？

https://jp.sake-times.com/knowledge/word/toji_sandai

¹² 『日本経済新聞』最高の酒に杜氏はいらない「獺祭」支えるITの技匠を捨て、匠の技を生かす(上)

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO83592100U5A220C1000000/?df=3>

減らした点として、日本酒の分類における純米大吟醸酒のみに絞って製造をした点である。桜井氏が旭酒造を引き継いでから、試行錯誤を続けている中で目を付けたのが、桜井氏の父の代から毎年一升瓶を約 1000 本製造していた純米酒である。醸造用アルコールを入れない純米酒は味のごまかしがきかず、引き継いだ当時の日本酒業界の技術力では美味しい純米酒を作ることは容易ではない。しかし、その当時は宮城県の浦霞醸造元の造る浦霞や株式会社一ノ蔵の造る一ノ蔵などの有名銘柄の純米酒が少しずつ人気を集めていました。純米酒よりも高品質である、美味しい純米大吟醸を造ることに桜井氏は決めた。そこからコンセプトである、「酔うため、売るための酒ではなく味わう酒を求めて。」という大量販売の論理から生まれた、酔えばいい、売ればいい酒ではなく、おいしい酒・楽しむ酒を目指して続け、現在も継続して質の向上を目指しているのである。そのため、旭酒造では現在でも純米大吟醸の酒造りだけを行っている。

増やした点としては、精米歩合と遠心分離機の導入による上立ち香である。1つ目の精米歩合とは、お酒の原料になる酒米を磨いた後に残っている部分の大きさを表す数値である。酒米を、玄米の状態から 40%磨けば、精米歩合は 60%になる。酒米の表層部には、雑味のもととなるたんぱく質や脂質が含まれているため、基本的に酒米は磨けば磨くほど雑味がなくなり、飲みやすくなる。表層部を 50%以上削り取った酒米で造った日本酒を純米大吟醸というが、それをさらに 77%まで削った酒米で作ったのが、獺祭の最高ブランドの獺祭二割三分という純米大吟醸である。当時、精米歩合 23%は日本一の磨きの高さであった。50%精米で 30 時間程度、23%まで精米するには 75 時間から 80 時間程度を必要とする。獺祭は非常に手間をかけた日本酒である。ここまで精米歩合にかけているのは、良いものを売れるという確信があったからである。

増やした点の 2 つ目は、遠心分離機の導入による上立ち香である。桜井氏は事業を継承した当時から売上の約 1 割を新規投資に回し、酒質の向上に努めてきた。平成 13 年には、新酒鑑評会に出品される特別な酒と同じレベル以上の酒を一般の顧客向けに提供するために、商業ベースとしては業界初となる遠心分離機を導入した。上槽能力の大幅ダウンや歩留まりの悪さが欠点だが、無加圧状態で醪にストレスをかけることなくお酒を絞るため、純米吟醸酒の本来持つべき上立ち香や膨らみを崩さずに表現できるようになったのである。

最後に付け加えた点として、高品質と飲みやすさである。先にも述べた、精米歩合を高め、遠心分離システム導入に加え、旭酒造では酒米の王様と言われる山

田錦だけで作られている。山田錦を使った日本酒は、日本酒のコンテストでも圧倒的に支持をされている。その理由として、山田錦は旨味を出す心白が大きいことと雑味の要因であるたんぱく質が少ないことが挙げられる。そのため、山田錦を使うことにより、香りとコクがあり雑味の少ない日本酒を造ることができるのである。こうしたアクションの積み重ねにより獺祭は誰もが認める高品質なお酒となった。

飲みやすさとしても獺祭は人気を集めている。旭酒造の中でも最も精米歩合が高い製品の1つ、「獺祭 純米大吟醸 磨き二割三分」は極限まで磨いた山田錦を使い、華やかな上立ち香と口に含んだ時の、きれいな蜂蜜のような甘み、飲み込んだ後口はきれいに切れていきながらも長く続く余韻を楽しむことができる

¹³。

獺祭の登場により、日本酒業界には新たな価値基準が登場した。

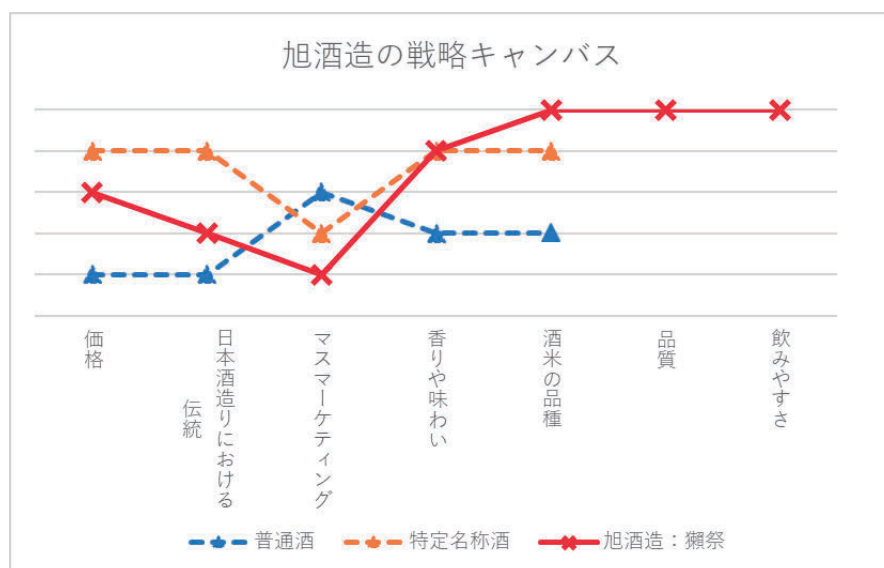


図3 獺祭の戦略キャンバス

(出所) 筆者作成

この価値曲線が誕生したことにより、新たな顧客を獲得することができた。それは海外の市場と日本酒に対して消極的な顧客である。桜井氏の頭の中にあるのは高級化路線で海外市場を切り開いたフランスワインである。2002年、旭酒造が

¹³ 旭酒造 公式 HP 製品紹介 <https://www.asahishuzo.ne.jp/products/items/item.html>

最初に進出したのは台湾であった。一定の成果を得た翌年、米国に販売ルートを作った。日本食ブームのニューヨークで急増している日本食レストランに売り込んでいる。アメリカでは飲んだことのないものはなかなか買わない傾向にある。レストランで飲んでもらうのが一番良い手段と考えられる。最近はワインショップなどでも少しずつ置き始めている。そして現在の進出先は中東のドバイや香港、英国、フランスなどを含め世界 18 カ国であり、売り上げの約 1 割を海外が占めている。米国に続く重要市場と位置づけているのはフランスである。マーケットとしてはアメリカが 1 番大きいのが、フランスは食の面におけるアメリカに対する影響力がものすごく強い。フランスでしっかり売れないとアメリカでも難しいのである。そこで踏み切ったのがフランスでの出店である。モデルとなるのが今年 5 月、東京・京橋にオープンした「獺祭 Bar 23」である。ショップとバーを組み合わせた直営店だ。世界で売れなければ日本酒の将来はないという信念で、海外売上比率を 5 割にまで高めることを目指している¹⁴。

日本酒に対して消極的な顧客も獺祭は顧客に取り込んだ。衰退するアルコール市場の中でもリキュール類は販売数量を伸ばしている。ワインなどの果実酒も増加している。消費者の多様化が進んでいる。飲酒習慣に関して、女性の 40 代以上の飲酒習慣は上昇している。女性の社会進出で外飲みの機械が増えていること、女性でも入りやすい飲食店が増えているからだ。こうした女性に対して獺祭のような第一印象は甘口でフルーティーな口当たりがよく、味のキレも良くさっぱりと飲めるので、日本酒をあまり飲まない方でも飲みやすいものなり、新たな顧客の獲得につながったのである。

4. 結論

ブルー・オーシャン戦略のフレームワークの視点から旭酒造の成功要因を明らかにすることが、本稿の目的であった。そのために、ブルー・オーシャン戦略のフレームワークに関しての枠組みに関して説明した。旭酒造では、経験と勘に頼る杜氏制度を廃止し、それによって通年で社員を雇い、四季醸造を行った。加え

¹⁴ nippon.com 「獺祭（だっさい）」で日本酒の活路を開いた「山口の小さな酒蔵」——旭酒造
<https://www.nippon.com/ja/features/c00618/>

て代わる数値とデータに基づいた酒造りを行った。これにより旭酒造は安定した供給を可能とし、価格も純米大吟醸という特定名称酒でありながら比較的安く手に入れることができるようになっている。また差別化としては、地方の酒蔵としては珍しく多くの投資を行っている。1つ目に遠心分離機の導入である。遠心分離機の導入により、華やかな上立ち香を残した。2つ目に精米歩合をどの蔵よりも早く、最も高く磨き上げたのである。これにより、雑味のない飲みやすい味わいを生み出したことにより、新たな価値基準を生み出し、海外の顧客や日本酒に消極的であった顧客の獲得に成功した。

旭酒造の成功要因については以上のような結論に至ったが、これがどの地方の酒蔵にも応用が可能なのかを考えた場合、まだ多くの疑問が残る。旭酒造の事例はあくまで1つのケースでしかないため、今後とも分析をしていく必要がある。また、近年大手の酒造メーカーも甘く、飲みやすい日本酒を作ることに挑戦をしてきている。それに対し、旭酒造は今後どのような取り組みを行っていくのかを調査をしていきたい。

参考文献

- 【1】上原 浩(2016) 『純米酒を極める』 光文社知恵の森文庫
- 【2】W・チャンキム レネ・モボルニュ (2015) 『[新版]ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社
- 【3】中野 明(2009) 『「ブルー・オーシャン戦略」実践ワークブック』秀和システム
- 【4】桜井 博志(2017) 『勝ち続ける「仕組み」をつくる 瀬祭の口ぐせ』KADOKAWA
- 【5】桜井 博志(2014) 『逆境経営 山奥の地酒「瀬祭」を世界に届ける逆転発想法』ダイヤモンド社

参考ウェブサイト・雑誌・新聞

- 【1】日本酒をめぐる状況 農林水産省 政策統括官
http://www.maff.go.jp/j/seisaku_tokatu/kikaku/pdf/07shiryo_04.pdf
(最終アクセス日 2019年2月11日)

- 【2】 国税庁 課税部酒税課 酒のしおり
<http://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2018/pdf/100.pdf>
(最終アクセス日 2019年2月11日)
- 【3】 nippon.com 「獺祭(だっさい)」で日本酒の活路を開いた「山口の小さな酒蔵」一旭酒造
<https://www.nippon.com/ja/features/c00618/>
(最終アクセス日 2019年2月11日)
- 【4】 SAKETIMES 酒屋万流！日本酒の歴史を支えてきた三大杜氏集団とは？
https://jp.sake-times.com/knowledge/word/toji_sandai
(最終アクセス日 2019年2月11日)
- 【5】 『日経新聞』 最高の酒に杜氏はいらない 「獺祭」支える IT の技匠を捨て、匠の技を生かす(上) 参照
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ083592100U5A220C1000000/?df=3>
(最終アクセス日 2019年2月11日)
- 【6】 旭酒造株式会社 - 一般財団法人 山口経済研究所
http://www.yama-kei.com/pdf/kigyoushuzou_59_asahishuzou.pdf
(最終アクセス日 2019年2月11日)
- 【6】 旭酒造 公式HP 製品紹介
<https://www.asahishuzo.ne.jp/products/items/item.html>
(最終アクセス日 2019年2月11日)