



慶應義塾大学ビジネス・スクール

瀬祭：日本酒の海外進出

(Dassai: Globalization of Japanese Sake)^[1]

東京駅からもほど近く、一大ショッピングエリアである銀座に隣接する京橋というエリアに東京スクエアガーデンというモダンなオフィスビルが2013年に竣工した。多くのビジネスパーソンが足早に行き来するそのビルの入り口付近に、和モダンのスタイリッシュな佇まいで「瀬祭（だっさい）」と大きなサインが目を引く店舗がある。ここは、日本酒市場で飛躍的な成長を遂げている山口県の旭酒造が直営する「瀬祭 Bar23」という日本酒のバーである。

日本酒のイメージと言えば、「甘くて悪酔いするお酒」とか「中年の男性が大声で騒ぎながら飲んでいるお酒」というネガティブな連想が強いアルコールであった。しかし、この店の雰囲気はそんな連想からは対極的だ。男性だけでなく多くの女性が、グラスに注がれた日本酒を一口一口味わいながら飲んでいる。旭酒造の社是である「酔うため 売るための酒でなく 味わう酒を求めて」をまさに体現している店だ。

一度定着したイメージを作りかえるのは容易なことではない。旭酒造は、日本酒業界の常識にとらわれない取り組みを続けて、日本酒の新しいスタイルを作る事に成功した。そして、その成功に安住することなく、次のチャレンジとして海外市場の開拓に取り組んでいる。

モノやサービスの海外展開においては、それらの原産国がどこかによって消費者がイメージを形成し、購買行動に影響する可能性がある。特に価値が測定できないような嗜好品は、イメージの影響が如実

^[1] 本ケースの作成に当たり、旭酒造株式会社の桜井一宏氏から多大なご協力を頂いた。心より感謝を申し上げたい。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の浅川 和宏教授の指導の下、藤井 智浩が作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 藤井 智浩、浅川 和宏（2016年6月作成）

に出やすい。例えば、ワインにおいてはフランス産のものが日本産よりも一般的には良いイメージを持たれやすく、同じ価格ならイメージの良い方を選択してしまうという事になる。

5 日本酒はどうだろう。日本酒は、日本起源の文化製品であるから、日本で作られたものに正統性を感じやすい。これまで、いくつかの酒蔵が日本酒の海外展開に挑戦してきたが、化粧箱包装や筆文字のラベルなど日本らしさを前面に出して海外輸出を展開しようとしたのはこのような文化製品としての日本酒の特徴を考えてのことである。しかしながら、日本人視点での日本らしさというのは、外国人に必ずしも本質的に価値あるものと伝わらない。対極的な海外展開の手法として、ワインを模倣して、ライスワインとかジャパニーズワインとして販売展開しようとする試みもある。ラベルやボトルのデザインをワインに似せたり、ワイン酵母を使って製造することでワインとの共通性を出したりする。確かに日本文化のような複雑な価値伝達よりもシンプルであり、消費者に「その製品が何なのか」を伝えやすい。しかし、それも全社同様本質的な価値訴求とは離れていく。日本酒が日本文化の中で育ってきた製品であることは否定できない事実であり、貴重なユニークさである。ワインを模倣することはそのユニークさを台無しにしてしまい、「それならワインの方が良い」という結果になりかねない。かといって、見た目の日本らしさのみ
10 で止まってしまうのも、嗜好品としての本質からずれてしまう。(エッフェル塔や自由の女神の瓶に入ったワインを買いたいかどうかと考えるとイメージが付きやすいかと思う)

日本酒の価値を海外で伝え、ワインのように幅広く飲まれるアルコール飲料にするには、どうすればよいのだろうか。旭酒造で瀬祭の海外展開をリードする副社長の桜井一宏（以後、桜井副社長）は、この難問に日々考えを巡らせている。

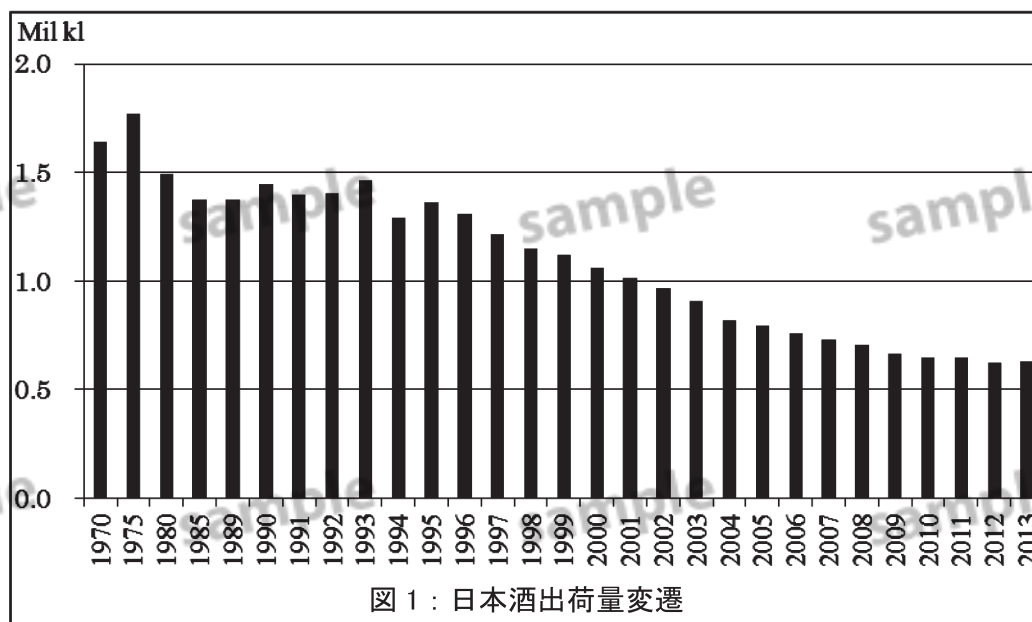
20

25

30

旭酒造の日本での変遷

旭酒造は、山口県東部の小さな山村にある200年以上の歴史を持つ酒蔵だ。現在の社長である桜井博志（以後、桜井社長）で3代目となる。桜井社長が事業を引き継いだのは1984年であり、図1の通り、日本酒市場が縮小している最中であつた。



実際に、1973年に360kl/年あつた旭酒造の生産量も1984年の時点でおおよそ3分の1の120kl/年程度に減少していた。その時の旭酒造の日本酒の製品名は、旭富士といい、アルコールを添加して、原材料の米もあまり磨かない本醸造タイプの日本酒だつた（表1参照）。

表1：日本酒タイプ

精米歩合	50%以下	60%以下	60%より大
アルコール添加無	純米大吟醸	純米吟醸	純米
アルコール添加有（一定以下）	大吟醸	吟醸	本醸造
アルコール添加有（一定以上）			普通

縮小する市場の中で、小規模メーカーが特徴のない低価格製品を販売することに、明るい未来を描くことは難しい。また、日本酒業界の伝統で、酒蔵は所在するエリア内でのみ商売をすることを是とされていた。これは昔の日本の封建社会の名残である。米というのは税として収められ、米を余る程持つ財力のある人が酒作りを始めた。よつて、地方の酒蔵というのはその地方の名士であることが多い。名士と地域住民の間の強い繋がり強く、そこに政治・商売が完結する小さな社会を作つていたのである。旭酒造も例外ではなく、山口県東部のエリアを商圏として、商売をしていた。

商圏の拡大 チャンネルの変化

ビールや焼酎などの多くの酒類が全国展開する中、このような商圏の考え方が、時代遅れであることは明白であった。桜井社長は、商圏を山口県外に拡大していくことを決定する。月桂冠などの大手メーカーは卸を使って、全国展開していたが、当時の旭酒造のように小さな酒蔵と取引をしてくれるような卸はなかったという。よって、桜井社長は自分の足で、お客さん探しをすることにする。ただ単純に売り込んで見向きもされないのでは、商品も魅力あるものに改善することを決めた。これが日本酒の中でも最も付加価値の高い純米大吟醸への取り組みのきっかけである。商品名も「旭富士」ではいまひとつインパクトにかけるため、旭酒造が所在する「瀬越（おそごえ）」という地名と正岡子規の別号からのインスピレーションで「瀬祭（だっさい）」とネーミングすることにした。

試行錯誤で完成させた純米大吟醸の瀬祭を持って、桜井社長は東京のマーケットに売り込みをした。1990年の事だ。当時は、高品質の日本酒といえば新潟であり、東京でも久保田や八海山などの新潟の地酒に人気集中していた。その状況で山口の酒と言っても、相手にしてもらえず、門前払いの日が続いたという。しかし、新潟の地酒に人気集中し、取扱いの出来ない酒屋や居酒屋の不満が次第に高まってきた。そういったところに、桜井社長の思いが理解され、東京との商売をスタートすることができた。更に、直販での商流を後押ししたのは、クロネコヤマトなどの物流の発達である。それまでは、一升瓶で1500本程度ないと遠隔地への出荷が困難であったが、1本から出荷することが出来るようになったのである。

事業の季節変動への対応

東京での商売が少しずつ安定してきた頃、新しい収益の柱を立てて、事業の基盤を整えることを桜井社長は考えた。特に、日本酒というのは冬の製造から春の出荷までは忙しいが、夏の製造現場は暇になるという季節変動性のある商売だ。一年中日本酒を作るのも不可能ではないが、伝統的に杜氏という冬場だけの出稼ぎ職人による製造を行うことが慣習となっていたため、年間を通じた日本酒の製造に踏み切ることが難しかった。そこで、桜井社長は夏の間出来る事を考え、夏に需要の大きい地ビール製造を思い立つ。ビールの製造自体は難しくなく、当時地ビールブームがあったので難しい商売とは考えなかった。紆余曲折を経て、その地ビール製造と同時に、大道芸を見られるエンターテインメントレストランを自社で運営することになる。このオープニングは地元のメディアで大きく報じられ成功が期待された。しかし、3か月で撤退という結果に終わってしまう。オープニングを派手に行った分、短期撤退も大々的に報じられ、旭酒造が経営不振だと報道されてしまう。このため、銀行からの融資が止まり、経営は

大きく行き詰まる。さらに追い打ちをかけるように、日本酒の製造職人である杜氏も蔵人を連れて会社を去り、会社は窮地に追い詰められた。

四季醸造と純米大吟醸への取り組み

逆境にたった桜井社長は、それまでの考え方を大きく変え、新しく杜氏を採用することはせず、自らがリードして酒づくりを行った。今まで杜氏の手前、口出しできなかった様々な品質改善のアイデアを取り入れ、自分の納得のいく最高の味の獺祭を作ることを目指したかったからだ。更に、プロが居ないという状況に対応していった結果、温度・発酵時間などプロセスを記録して、通年で酒作りを行える四季醸造の体制を作りあげた。杜氏による製造の場合、仕込みは基本年に1度だけだ。対して、四季醸造の場合、年に何度も酒作りを行える。その事が結果的にノウハウの蓄積を加速させた。杜氏が一生で造る大吟醸は、多くても100回程度だろうが、現在の旭酒造であれば、1年で杜氏一生分の酒作りを大きく超える回数大吟醸を造る。その経験の数は、よりよい酒への改善の知恵となる。実際、製造プロセスを記録しながら改善を実行し、獺祭の品質は劇的に改善し、その美味しさは評判になる。杜氏のない酒づくりを伝統的でないと批判する人もいるが、桜井社長はこの「改善」への取り組みこそが日本文化の伝統的な側面だと考えている。

そうして日本酒の売上が伸びていった結果、今度は地ビール事業をどうするか悩みが訪れる。日本酒と地ビールの2本柱でいくか、それとも獺祭のみに集中していくかの選択だ。レストランは失敗したものの、地ビール自体の評判は良く、数億円の負債を返済するためにも、売上げを稼げる地ビール販売をやめる事には簡単に踏み切れなかった。また、残った数名の若い社員と事業再生していくには、日本酒と地ビール両方をやるよりも、会社の土台である日本酒事業に集中した方が、組織の一体感が高まり良いのではないかと考えた。悩んでいる中、東京に出荷していた獺祭の人气が高まり、需要が大きく伸び始めた。限られた人員で、この増加する注文を処理するため必然的に、地ビールはやめて、獺祭に集中することとなる。

プロモーション

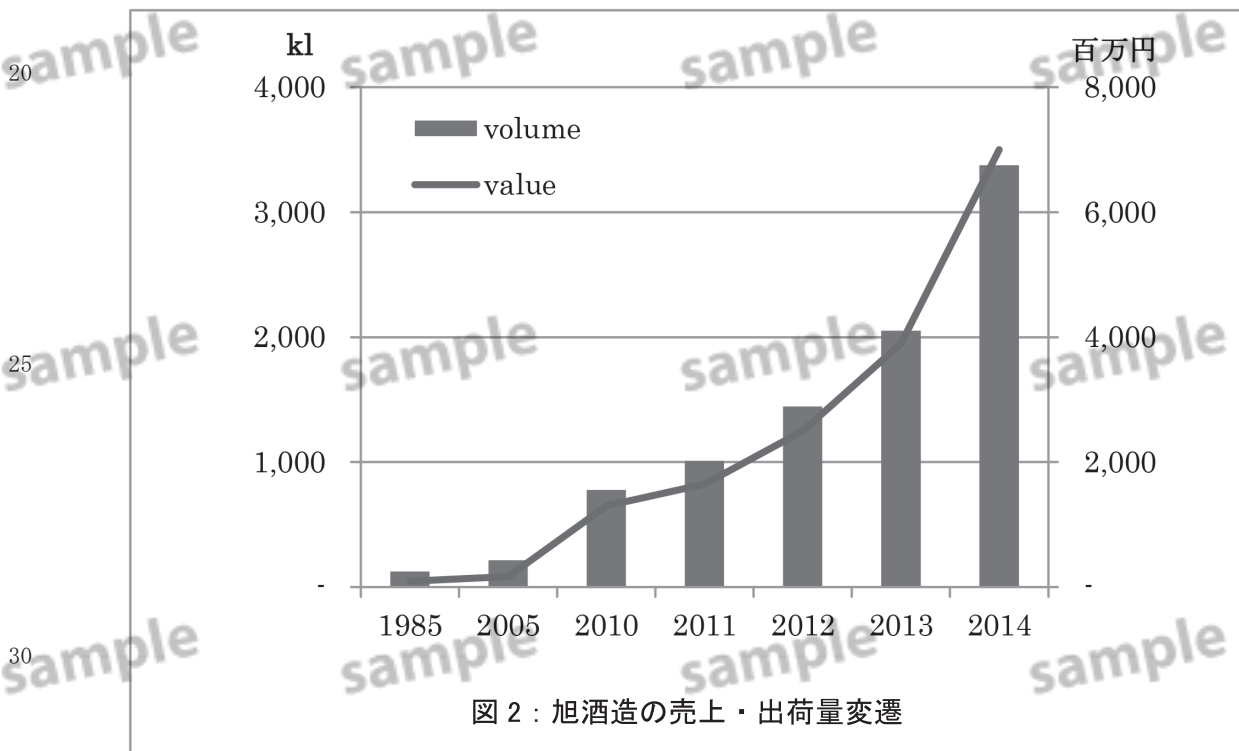
獺祭の味の素晴らしさを更に拡散させたのが、テレビなどのメディアや様々なイベントでのプロモーション活動である。これらの活動は、旭酒造が積極的に広報活動をした結果ではない。飲む人目線で美味しい酒づくりにひた向きに取り組む中で、多くの獺祭ファンが生まれた。そして、彼らが自然発生的にプロモーションの機会に関する情報を旭酒造に提供することで、実現してきたのである。ファンの中には、自然発生的に獺祭を色々な所で紹介し、「自称営業部長」と名乗ってくれる人もいるという。例え

ば、メルセデス・ベンツ ファッション・ウィークに旭酒造は協賛しているが、これも獺祭ファンである消費者からの紹介で実現したものだ。ファッション関連のパーティーでドリンクといえばシャンパンが主流であった。しかし、長年同じスタイルでやってきて、何か新しい物を探したいと関係者は考えていたという。そんな話を獺祭ファンが聞きつけ、旭酒造に声をかけたことが事の始まりだ。卸ばかりに目の向いていた、
5 大手日本酒メーカーと異なり、旭酒造の目線はあくまでも飲んでくれる人にある。その姿勢が、こういった消費者との繋がりによる利益をもたらしているのだ。

日本国内での飛躍的成長

10 消費者へ自分たちの考える本当に美味しいと思う酒を作り続けた結果、旭酒造の売上は図2の通り飛躍的に伸びた。

2005年におよそ1.6億円であった売上は、2014年度（2015年6月締め）には約70億円となった。わずか9年で70倍の売上成長である。そして、大幅な需要増にこたえるため、築230年を誇る蔵を取り壊して、12階建ての新しい蔵を2015年に完成させた。これにより、製造可能な数量は9000klとなり、日本でもトップレベルの製造能力を保有するようになる。桜井社長が1983年に事業を引き継いだときの生産量が126klであったことを考えると驚異的な成長である。今後の更なる成長には、海外市場開拓が重要になる。海外市場はほとんど未開拓であり、フランスがワインを年間約1兆円程度出荷しているのに対して、日本酒の輸出金額が100億円程度という事から考えてもそのポテンシャルは大きい。



日本酒の海外市場

日本酒の海外展開は、第二次世界大戦前に日本人の海外移民向けにスタートした。その後大きな輸出量変化はなかったが、2000年初めから図3の通り、断続的に輸出量及び輸出金額共に伸び続けている。国別の状況は、図4が示す通り、アメリカが最も大きな市場となっており、中国が近年大きく増加している。

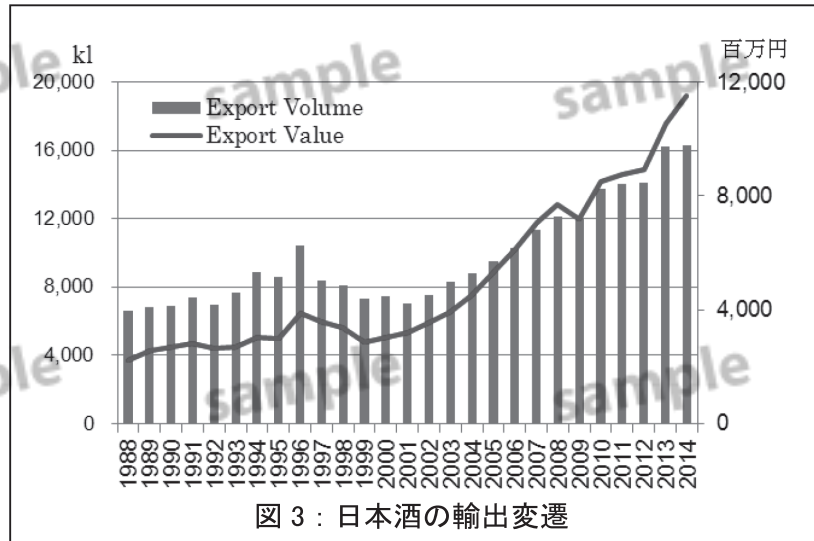


表2：国別日本酒輸出量と金額

(単位：kl・百万円)

輸出先	2012		2013		2014	
	輸出量	輸出金額	輸出量	輸出金額	輸出量	輸出金額
アメリカ	3,952	3,244	4,489	3,873	4,341	4,128
韓国	2,904	1,204	3,502	1,382	3,221	1,314
台湾	1,604	513	1,747	587	1,742	638
香港	1,492	1,495	1,716	1,712	1,613	1,829
中国	667	412	896	523	1,074	690
カナダ	489	245	516	280	480	290
シンガポール	398	374	415	383	455	512
タイ	445	168	452	177	441	187
オーストラリア	281	214	269	209	334	270
ドイツ	176	63	203	63	319	115
上位10か国	12,407	7,932	14,205	9,189	14,020	9,973
その他	1,723	1,013	1,997	1,335	2,297	1,534
合計	14,130	8,944	16,202	10,524	16,317	11,507

そして、表3が示す通り、海外での日本酒需要の約半分は大手メーカー3社の海外生産でまかなわれている。旭酒造の2014年での海外輸出量は164klとなっており、15番目に位置している。(但し、このデータは調査会社のヒアリングによって行われており、新潟の八海山のようにデータを提供していない会社は登録されていない。)

表 3：日本酒メーカー別海外日本酒市場（酒類食品統計月報 2015 年 4 月号より作成）（単位：kl）

	会社名（銘柄）	海外向け合計	海外生産量 *1	国内生産 *2 輸出数量
1	宝酒造（松竹梅）	7,870	7,420	450
2	月桂冠（月桂冠）	7,773	6,300	1,473
3	大関（大関）	4,639	3,430	1,209
4	白鶴酒造（白鶴）	2,273	-	2,273
5	辰馬本家酒造（白鹿）	1,211	-	1,211
6	中谷酒造（朝香）	734	706	28
7	北関酒造（北冠）	651	-	651
8	菊正宗酒造（菊正宗）	505	-	505
9	黄桜（黄桜）	471	-	471
10	小西酒造（白雪）	429	-	429
11	日本盛（日本盛）	367	-	367
12	菊水酒造（菊水）	261	-	261
13	朝日酒造（朝日山）	256	-	256
14	加藤吉平商店（梵）	201	-	201
15	旭酒造（獺祭）	164	-	164
16	白瀧酒造（上善如水）	162	-	162
17	盛田（ねのひ）	154	-	154
18	オエノンG	106	-	106
19	宮坂醸造（真澄）	104	-	104
20	大村屋酒造場（若竹）	103	-	103
	上位 20 社	28,434	17,856	10,578
	その他	5,738	-	5,738
	合計	34,172	17,856	16,316

*1: 海外工場で生産され海外市場に出荷された数量

*2: 日本国内で生産され海外輸出された数量

さらに、大手メーカーと旭酒造では海外に展開している製品の価格帯が大きく異なる。

宝酒造の松竹梅はアメリカで 750ml が 6ドルで小売販売されており、月桂冠や大関も同様の価格帯だ。獺祭の海外で最も数量的に売れている製品は、獺祭 50 になる。アメリカでの小売価格は 35ドル、フランスでは 40 ユーロ程度になるという。獺祭の製品タイプ別及び市場別の価格は下表 4 の通りとなる。同じような価格帯で展開しているところは、名古屋の萬乗醸造の「醸し人九平次」や長野の宮坂醸造の「真澄」、「八海山」や「久保田」などがある。

表 4：獺祭海外価格表

	アメリカ	フランス	香港
獺祭 50	35ドル	40 ユーロ	
獺祭 23	110ドル	150 ユーロ	
獺祭その先へ	500 - 600ドル	700 - 800 ユーロ	

日本酒の海外展開におけるチャレンジ

ネガティブイメージ

先述の通り、海外の日本酒の大部分は大手メーカーの低価格品が大半をしめる。よって、多くの外国人にとっての最初の日本酒の経験は、お世辞にも美味しいとは言えないような物であった可能性が高い。この経験から、日本酒にポジティブなイメージを持っている人は多くないようだ。また、精米歩合のパーセンテージをアルコール度数と勘違いしている人もおり、強い酒というイメージを持っている人もいる。

日本酒に含まれる文化コンテキスト

日本酒は日本文化を強くコンテキストに持つ製品である。猪口にいれてチビチビ飲むというのも、それに合わせるつまみ類など日本の食文化があつてこそそのスタイルである。また、燗酒という飲み方も、酒の味だけではなく、冬の雪景色や温泉などといった情景があるからこそ、味わい深いものになったりする。つまり、日本酒には日本文化を理解していないと分からない価値も含まれる。一見、日本の文化製品だから日本文化を前面に出すことがポジティブに働くとおもうが、このようなネガティブな側面も留意しなければならない。海外展開するという事は、この前提がない人へアピールすることになる。よって、何を価値訴求するのかよく考えなければならない。

ワインの壁

日本酒が日本食との関係が深いように、世界において食と酒の間には連想体系が根付いていることが多い。例えば、ビーフステーキにはカベルネソービニョンの赤ワインとか、オイスターとシャブリの白ワインなどといった連想である。日本酒が海外展開する上で、まずは日本食との組み合わせでの価値提案をすることになるが、今後市場を拡大する上で、日本食以外との組み合わせも重要になってくる。その行く手を大きく阻むのはやはりワインの存在だ。日本酒はオイスターにもよく合うし、フレンチやイタリアンにも提案できるものがある。しかし、人々の中にある食と酒の連想を打ち破り、入り込むのは容易なことではない。

後ろ向きな関係者

食文化の深いヨーロッパなどでは、卸・小売・レストラン関係者が日本酒は売れないだろうと後ろ向きに考える人が多いという。ワインの壁を越えて、幅広い食事で日本酒が選択されるためにも、消費者の日本酒へのイメージ改革だけでなく、消費者に届けるまでの商流に関わる人達の意識を変えることが必要になっている。

旭酒造の海外展開への取り組み

10 瀬祭の最初の海外出荷は、2000年の台湾へのお荷だった。当時の李登輝総統が祝賀会用に「瀬祭 磨き二割三分」を指名してくれたことがきっかけだった。2005年からは、ニューヨークに拠点を置き、桜井副社長が駐在して、海外での販売活動を行ってきた。ターゲットにしている客層は、日本国内と同じで、美味しいものを楽しみたく、かつそれに文化的、経済的にそれを実現できる人である。現在では、世界約20か国に展開しており、主な国別の売上は下表3のようになっている。

15 表3：瀬祭国別売上表 (単位：千円)

輸出国	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
アメリカ	9,399	13,399	22,173	34,651	32,427	46,641	55,960	65,585	85,911	91,348	167,781
中国	0	0	805	1,717	697	1,462	1,543	17,040	29,551	27,171	104,988
香港	4,117	5,613	9,522	15,888	22,592	31,506	40,161	58,457	67,637	68,553	101,497
台湾	3,260	6,332	8,509	9,724	10,487	16,363	13,543	18,226	26,731	33,004	60,186
シンガポール	99	0	99	1,030	588	3,046	5,094	9,881	12,766	18,703	21,081
フランス	0	0	549	1,379	3,466	3,399	8,039	7,797	7,954	6,452	13,543
韓国	0	0	0	0	1,625	2,661	2,612	2,670	7,473	7,556	12,669
20 イギリス	482	97	1,054	4,237	1,801	2,974	4,334	4,287	8,457	8,719	12,408
オーストラリア	0	0	0	0	1,719	2,278	2,886	4,801	4,091	5,381	12,225
カナダ	201	201	0	458	621	1,796	4,083	3,672	7,580	2,354	10,078
ドイツ	0	0	0	0	396	600	1,810	1,450	2,329	2,930	7,631
インドネシア	0	0	0	0	0	0	0	0	2,187	2,292	5,731
タイ	0	0	0	0	0	0	0	0	879	2,772	5,055
その他	0	1,375	261	200	518	1,561	3,769	2,378	5,869	8,016	17,209
総計	17,559	27,016	42,972	69,283	76,937	114,288	143,834	196,244	269,416	285,251	552,082

25 海外展開基本方針

旭酒造は瀬祭を海外展開にするにあたり、海外用に特別な瀬祭を作ることはしていない。「世界中どこで飲んでも同じ瀬祭でなければいけない」と考えている。しかし、瀬祭の世界展開における特徴は以下の桜井社長のコメントに表れている。

30 「日本的なものの追求と決別を考える」

「日本の常識は世界の非常識、業界の常識も世界の非常識」

このコメントが意味するのは、獺祭は海外に展開する前に、日本酒の伝統とか日本文化という枠組みにとらわれず、世界に通じる製品作りをしているという事だ。日本酒の嗜好品としての本質は美味しいか美味しくないかの味にあるわけで、獺祭の追い求めている美味しさは国や文化に関係なく伝わると考えている。それは単なる信念ではなく、東京での直営店展開やニューヨークに桜井副社長が駐在しての販売活動などから、実感として得られているものだ。

5

海外でのプロモーション

旭酒造は、海外で活躍する日本企業との協賛イベントを様々な分野で行っている。例えば、ユニクロを展開するファーストリテイリングは、旭酒造と同じ山口県に本社を持つ企業で、近年ユニクロブランドの世界展開に積極的に動いている。ユニクロのパリ出店では獺祭を使った鏡開きが行なわれ、その後バンコク店とニューヨーク店でも同様なイベントが行われた。2015年の資生堂のパリでのブランドローンチパーティーは、獺祭がオフィシャルドリンクとして提供された。更に、自社主催の日本酒パーティーをニューヨークで2015年に初めて開催し、顧客に近いプロモーション活動に力を入れている。

10

15

獺祭パリ

東京の獺祭 Bar23 と同じような直営店をパリにオープンする予定である。当初は2016年に徳島の日本料理屋「青柳」とのコラボレーションでの開店を考えていたが、店舗物件について行政からの許認可問題が発生し白紙になってしまった。そこに、日本料理をフランス人の視点でやってみたいという某有名フレンチシェフから声がかかり、新しいコラボレーションで現在話を進めている。また旭酒造が直営店を持つ理由は、日本酒を最高の状態で提供することにもある。海外では保存状態が良くない店や、獺祭の瓶に違う日本酒を詰め替えるようなことも一部行われている。直営店であれば、自社で保存状態を管理できるため、確実に美味しい状態の日本酒を顧客に提供できる。更に、獺祭パリを成功させることで、卸・小売・レストラン関係者に対して、日本酒は売れるという成功ストーリーを提示し、より前向きな日本酒拡販への取り組みを促すことも目論んでいる。

20

25

和食以外とのコラボレーション

獺祭は和食とだけ提供されるものとは、桜井副社長は考えていない。和食はあくまで第一段階であり、最終的には日本におけるワインが様々な店で提供されているのと同様、イタリアンやフレンチなど幅広い食事でも、普通に選択されるアルコール飲料となることを目指している。すでにフランスの三ツ星

30

料理店でも獺祭は提供されている。まだ、手探り状態ではあるが、少しずつ変化も出てきているという。そして、単純にレストランのドリンクメニューに載るだけでは意味がなく、そこできちんと売れなければならないと考え、旭酒造はレストランのスタッフトレーニングに力を入れている。日本酒とワインの違い、日本酒の美味しさがどんなところにあるのか、そういったことをレストランスタッフにしっかり理解してもらい、
5 お客さんに彼らが自信をもって勧められるようにしたいと思っている。

獺祭その先への開発

獺祭を海外展開する中で、日本酒はワインよりも格下というイメージをもたれていることも感じられた。10 実際、高級ワインというのは年代によっては数百万円するものもあるし、いわゆるボルドーの5大シャトーの近年のものは、十万円前後という価格帯になっている。これに対して、日本酒は、質にこだわった純米大吟醸の製品でも数千円というのがほとんどだ。この点もまた日本人らしい考え方で、皆が大体同じくらいの価格で売っている。海外小売価格は、関税の関係でアメリカでは約2倍、フランスでは約3倍、台湾では約4倍になるにしても、その差は大きい。旭酒造では、この格下の先入観をなくすため、高級ワインのように突出した獺祭を作ることを思い立つ。そして、10年以上の開発期間をかけて完成したのが、「獺祭 磨き その先へ」だ。720mlで国内小売価格が32,400円、アメリカで500～600ドル、フランスで700～800ユーロとなり、日本酒の中でも最高価格帯のものになる。

海外展開の情報マネジメント

旭酒造の本社・酒蔵は山口県の山村に所在する。周りに広がるのは田園風景だけで、最寄りの小学校の生徒数は9名程度という本当に小さな田舎町である。しかし、ホームページには様々な海外でのイベントが記載されており、どのように山口の山村から幅広い海外とのネットワークを築いているのか疑問に思う人も多い。

25 まず、旭酒造は若手の社員が一年の大部分を海外で過ごし、情報受信及び発信のハブとして活躍している。このように直接自社社員が情報を受信・発信することは、第三者を間にいれるよりも情報の精度が高くなることが多い。特に日本酒のような嗜好品は、その価値判断が感性によるところが大きい
30 ため、受信する情報は微妙なニュアンスを含み、解釈の仕方で全く違う内容になりうることもある。先述した通り、日本酒の流通に関わる人の中には、ワインが主流の市場において日本酒なんか売れるわけがないと後ろ向きに考えている人もいる。こういった人の場合、情報をネガティブな方向に解釈する傾向があるだろう。実際に、桜井副社長は、アメリカ駐在時に卸からの情報に疑問を感じるようなことも多かったという。更に、情報発信する面でも、しっかりとした製品理解や信念がないと間違った伝達をしてしま

うリスクがある。旭酒造がフランスに獺祭フランスという法人を立ち上げたのも、消費者に正しく獺祭の価値を伝え、正確にフィードバックをもらうという側面も含まれている。当たり前の事のように思えるが、日本酒メーカーに限らず多くの日本の企業は海外展開を安易に商社に頼っているところが多い。商材やビジネスの課題に合わせて最適なやり方を自力で模索するのも、常に本質を追い求めている旭酒造らしい取り組みである。

しかしながら、海外拠点を自社で立ち上げることは大きなコスト負担となることも考えなければならない。その点、旭酒造が活用しているのが、「獺祭ファン」という貴重な外部リソースである。獺祭ファンは世界各地に広がっており、多くのファンがグローブ Trotter タイプの人達でもある。彼らの持つ情報は、フェイスブックや旭酒造主催の消費者交流イベントを通して、旭酒造にフィードバックされる。外部リソースを社内に取り込むことで、非常にコスト効率の良い海外展開が可能になっている。

海外展開の人材マネジメント

海外展開にはそれに対応した人材が必要になってくる。獺祭パリの展開にあたって、旭酒造は若手の男性社員を日本からフランスに派遣することを決定した。その男性社員は、工場で数年間の製造経験を積んで、獺祭の東京営業として活躍してきた。英語もフランス語も全くしゃべれないが、何事にもへこたれない肝力と、獺祭の価値に強い信念を持っているため、彼の任用は取締役会で満場一致にて承認されたという。現地法人の運営では、旭酒造のように自社から派遣するという方法だけでなく、現地で人材を採用するという方法もありうる。また、外国人採用というのは海外現地法人だけの話ではない。工場の生産現場が日本人だけである必要も本来はないはずだ。日本酒という製品を海外市場開拓するという状況において、どのような人材マネジメントをするかは一つの議論のポイントとなる。

これから

獺祭の海外売上高は2004年の1700万円から2014年に5.5億円に成長した。日本酒全体でも輸出金額は2004年の40億円から2014年に120億円弱に増加している。この状況を日本酒ブームと報道するところもあるが、桜井副社長は、獺祭含めた日本酒の海外展開がまだ成功したとは思っていない。

桜井副社長がこのように考えるのは、二つの理由がある。一つは日本酒の日本からの輸出額は100億円程度にすぎず、大手の海外生産分を含めても150億円程度であるからである。前述の通り、フランスワインのフランスからの輸出額は1兆円程度だ。よって、日本酒はその1%程度の市場規模にすぎない。獺祭の売上はその小さな日本酒市場の一部であり、この状態を成功だとは到底言えないと考え

ている。もう一つは、現在の日本酒の海外市場の成長と同じほど、海外での日本酒への価値理解が進んでいるとは思っていないからだ。日本酒の海外市場成長の背景の一つとして大きいのは、日本食のブームである。実際、2006年に2万4,000店であった海外の日本食レストランの数は、2013年には5万5,000店となっている。日本食レストランが増えた分だけ日本酒消費は増加するが、日本酒の美味しさを理解してくれる消費者が必ずしも増えているわけでない。この美味しさの理解という本質的な部分がない限り、日本酒が海外で定着することはありません、日本酒の持続的成長は望めない。よって、旭酒造はこの日本食ブームに甘んじることなく、獺祭の美味しさを理解してもらえるような取り組みを続けていくつもりだ。

では、今後獺祭の価値を理解してもらうために、どのような活動を強化していけばよいか。製品は、日本も海外も同じ仕様になっているが、今後は海外に合わせた製品開発は必要だろうか。海外市場に合わせる場合、何がポイントになるだろうか。直営店はパリそしてロンドンを考えているが、成長著しいアジアへの出店はどう考えるべきだろうか。また、クールジャパンファンドからのアプローチもあるが、他と一緒にやるとビジネスの自由度がなくなることを懸念して今は断っている。しかし、今後の規模拡大において、クールジャパンや他組織との協業などのアプローチは必要だろうか。

様々な可能性を模索して、今後も獺祭は変化を続けていく。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
