

野中郁次郎の

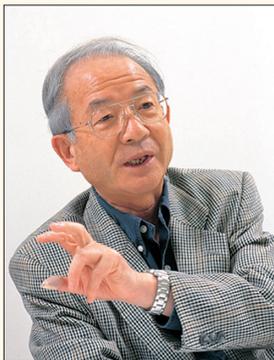
# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む  
現場を科学する

VOL. 50

## 「瀬祭」旭酒造

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



Ikujiro Nonaka\_一橋大学名誉教授。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』、『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）。



野中・知識創造理論の集大成本が発売されました

『流れを経営する  
持続的イノベーション企業の動態理論』

野中郁次郎+遠山亮子+平田透 著  
東洋経済新報社  
3200円税抜 2010年7月刊

## 日本酒ランキング1位の銘酒は 杜氏制度を否定する 「変革と革新」の中で生まれた

旭酒造の「<sup>だっまい</sup>瀬祭」といえば、日本酒ファンでその名を知らぬものはいないだろう。専門誌やネット上のランキングで1位を獲得。ニューヨークを始め、海外のレストランでも人気を博し、2009年秋、ユニクロのパリ・オペラ店のオープニングイベントでは瀬祭の鏡割りが行われた。

<sup>さかまい</sup>酒米の王者、山田錦のみを使用。日本酒は米粒の表層部分を削りとした後の精米歩合が低いほど雑味のない上質な味になり、50%以下は大吟醸と呼ばれる。旭酒造は米と米麴と水だけを原料とし、醸造アルコールを加えない純米大吟醸だけをつくる日本でも唯一といわれる酒蔵だ。

瀬祭は精米歩合が23%と日本でも最高クラスのブランド「磨き二割三分」を中心に、39%、45%、50%の4種類。蔵内平均43%で、酒蔵の全国平均約70%をはるかに上回る。原料が発酵した<sup>もろみ</sup>醪をこして酒と酒粕に分ける上槽と呼ばれる工程で遠心分離機を使う最高級品は、1.8リットル瓶で1本1万2285円と高価だ。

旭酒造の年間売上高は約10億円と10年間で5倍に増えた。この間、日本酒の国内出荷量は40%も減少し、“日本酒離れ”が進む中で、瀬祭の躍進は際だっている。

日本でも屈指の銘酒となれば、「伝

Text = 勝見明 Photo = 勝尾仁



山口県岩国市周東町にある旭酒造の本社屋（右）。周囲には豊かな里山が広がる。看板商品である純米大吟醸酒の「獺祭」（上）。国内のみならず、海外でもその評判を高めている。



統の匠の技」「秘伝の技術」といったイメージが浮かぶが、獺祭はそれを否定して生まれた。「業界の革命児」と呼ばれる蔵元を訪ねた。

山口県岩国市周東町。山あいの地に旭酒造はある。獺祭の銘柄は地名の獺越おそこえから1字とったものだ。獺祭という言葉は本来、カワウソ（獺）が捕らえた魚を岸に並べる習性のことだ。人が供え物をして先祖を祭るのに似ていることからそう呼び、転じて詩文をつくるとき、多くの書物を広げる様を指すようになった。この言葉そのものが、獺祭の酒造りの仕方を表す。「獺祭は教科書通りにつくっている」と蔵元の桜井博志社長は話す。

「日本酒の製造技術に関しては、多くの研究者が研鑽を重ね、昭和50年代にはほぼ完成の域に達し、一番いいといわれる形ができあがりました。一方、酒造りの現場では教科書通りにできないことがいっぱい出てきます。業界ではその方が一般的です。私らはそれを認めず、理想形を追いかける。日本酒らしい日本酒をつく

っていると思っています」

ただ、旭酒造は初めから理想形を追ったわけではなかった。生き残りを賭け、試行錯誤の末、行き着いた。伝統的な杜氏制度との決別という苦渋の選択も強いられた。社長と社員による製造、年間を通じた「四季醸造」、積極的な海外進出。生き残り戦略がイノベーションに結びついたプロセスをたどってみたい。

#### 廃業寸前の経営危機 生き残るための悪あがき

旭酒造は240年続く酒蔵で、明治期に桜井の祖父が買収。「旭富士」の銘柄で地元で親しまれた。2代目の長男として生まれた桜井は大学卒業後、自ら志望して灘の大手酒造メーカーで3年半、営業の修行を積み、1973年に戻って入社した。当時、灘の大手と地方メーカーとでは「品質面で大きな格差があった」と話す。「そのころは等級制度があって、1級酒以上は大手の世界、地方メーカーはもっぱら2級酒で品質は二の次。73年は日本酒の出荷量が最高を記

録した年で「量＝善」という時代であって、地元をこまめに回って人間関係をつくり、販売さえ一生懸命やっておけば何とかなりました」

桜井は2年ほど父親の元で働いたが、何かと意見がぶつかって、退社。9年あまり、石材の卸の仕事に就いた。しかし、84年、父親が病気で他界。帰郷し、34歳で3代目を継いだ。離れている間に経営は急速に悪化の一途をたどっていた。桜井が話す。

「売上高が前年比85%という状態が続き、税理士からは“ロング倒産状態”といわれ、廃業寸前でした。年長の社員たちは売れない理由をいくらかでも並べます。日本酒業界は衰退産業になってきた、灘のメーカーはテレビで宣伝するから売れる、市内でも売れているメーカーがあるが中心地にあるからだ、等々。社長1年目の若造が反駁できないほど、理論立てて説明するのです。現実には社員に給料を払わなければなりません。生き残るためには何でもやる。悪あがきの1つが吟醸酒造りでした。獺祭です。初めは高邁な理想があっ

## 「旭酒造はもう危ない」 杜氏は蔵人を引き連れ、去っていった

たわけではありません」

精米歩合60%以下の吟醸酒をつくるのは初めてで、「まともなものではできなかった」という。原因は長いつきあいの杜氏にあった。

一般的に酒造りは、製造最高責任者である杜氏とその下で働く蔵人たちの職人集団によって行われる。仕込みは冬季に限定されるため、農閑期に入る雪国や山村の農家の出稼ぎ兼業が大半を占める。杜氏は完全な請負業で製造に関するすべての権限と責任を持つ。蔵元は販売に専念し、口をはさまない。ある意味双方にとって合理的な仕組みだった。

杜氏には集団があり、旭酒造に来る杜氏は、丹波、南部、越後と並ぶ「日本四大杜氏」の1つ、兵庫県但馬地方出身の但馬杜氏の系統だった。中国地方の酒蔵では2番目に高い報酬（約半年で700万円）を支払っていたが、「技術レベルの低さは素人

社長にもわかりました」。以降、酒造に必要な杜氏の存在が桜井の頭を悩ませることになる。

吟醸酒そのものは、地元メディアにもニュースとして取りあげられたため、タンク1本分がすぐに完売した。「吟醸酒は売れる」。確信した桜井は「教科書」を使うことにした。

静岡県の工業技術センターで酒造技術を研究し、静岡の吟醸酒を高評価を得る水準に高め、「吟醸王国」へ導いた河村傳兵衛という技監がいた。その製造技術の資料を手に入れると、杜氏にそれをもとにつくらせた。できた吟醸酒は、つてを頼って東京市場へ投入した。80年代後半のバブル景気と吟醸酒ブームに乗り、瀬祭の評判は徐々に広まり、売り上げは伸びていった。桜井が話す。

「酒はテクノロジーとノウハウがあればできると、そのころは思っていました。会社が外から最新の技術を入れ、杜氏にそれを実行してもらう。ただ、吟醸酒造りは容易ではありません。現場はややもすると楽な方向に流れ、現場の都合を優先しがちでした。それでも経営としては、よい商品が生まれるような状況を設定しなければなりません。精米歩合を低めていったのもそのためで、23%という数字も、夢を壊すような話ですが、それが当時は日本一低い精米歩合だったからでした」

### 製造経験ゼロの 社長と社員で酒をつくる

やがて、1つの問題が持ち上がった。杜氏の下で働く季節労働の蔵人の手配が年々難しくなり、製造部員として社員を雇用するようになった。年間を通じて人件費がかかる。夏場の仕事を確保するため、地ビール事業を思い立った。認可条件として求められた地ビールレストランも開設し、事業を始めた。サービス業は未経験。失敗し、3カ月で撤退した。年間売上高が2億円規模で、2億4000万円の赤字を計上した。「旭酒造はもう危ない」。噂を耳にした杜氏は次の仕込み時期に入るとき、製造部員の社員を引き連れ、他のメーカーへ移ってしまった。新しい杜氏をすぐに探すのは難しかった。

ただ、桜井は吟醸酒づくりを始めて以来、杜氏の技術力に疑問を抱いていた。杜氏は技術を内に閉ざして抱え込み、ブラックボックス化させていたため、口出しはできなかった。また、杜氏は現場で絶対的な力を持つため、製造部員として育成を期待した若い社員がついていけず、何人も辞めていった。桜井は杜氏制の廃止を決断する。そして、残っていた製造経験ゼロの社員3人と自分たちで酒造りを始めた。99年のことだ。「そのときからです。製造も完全に



桜井博志氏  
旭酒造 代表取締役社長

麹室の様子。麹菌が振りかけられた蒸し米を手でほぐしながら、熱くなり過ぎた内側の熱を発散させるとともに、水分も飛ばしていく。麹の繁殖むらを防ぐための作業だ。写真は取締役製造部長の西田英隆氏。通常の蔵元では社氏にあたる。



教科書通りにするようになったのは。誰がやっても品質が変わらないよう技術を標準化し、マニュアル化する。教科書の完成度が高く、素人がつくっても100点満点で70点くらいの酒をつくることができました」

桜井はそう話す。日本酒は米のデンプンを麹菌が糖に変え、酵母が糖から発酵によりアルコールを生成することで生まれる。微生物が相手なので、次々と問題が生じる。その解決法をデータ化し、またマニュアル化して、技術の標準化を図る。それをひたすら繰り返した。

社員だけでつくると、日曜は休まなければならない。週1回の休みでも、製造能力は60%程度にダウンした。これをカバーするため、仕込みの期間を秋と春に少しずつ広げ、最終的に蔵全体を低温に保つことで「四季醸造」を実現していった。

技術の標準化を進めると同時に、酒の品質を高めるため、設備投資にも力を入れ、毎年、売上高の1割は投じた。前述の遠心分離機の導入もその一貫だ。純米大吟醸は香りを引き出す醸造アルコールを添加しないため、香りが立ちにくい面がある。

そこで、原料が発酵した白濁状の醪をろ過する上槽の工程で通常は压榨してこすが、遠心分離機を使い、無圧力状態で酒を分離し、純米大吟醸が本来持つ香りを引き立てるよう

にした。圧力をかけない分、歩留まりが極端に悪くコストがかかるため、工業試験場などで使われていたが、市販ベースでは業界で初めて導入した。「新築の家1軒分」の費用がかかったが、新酒鑑評会への出品用など、特別な酒と同レベル以上の製品を市販できるようになった。

「最初はマニュアルで70点の酒をつくることから始めました。でも、お客がおいしいと思う酒は売りが伸びていく。“量＝善”から“質＝善”へと流れが変わった社会にフィットする商品は生き残れるという現実を目の当たりにして、結果、山田錦だけを使った純米大吟醸しかつくらないという今の姿になりました。本当においしい酒をつくるのが私たちの仕事であることを酒が教えてくれたのかもしれない。それは何より、蔵元としての生き残りになる。マニュアル化でも今は98点を目指せるところまで来たと思っています」

#### 目指すは海外市場 輸出比率を5割に

桜井の話には必ず「生き残り」という言葉が入る。2003年からニューヨークへ、07年からはパリへ進出し

たのもそのためだ。本人が続ける。

「東京での売上比率が一時期90%にも達するほど集中しました。別の市場をどうするか。うちは山口県では大手や地元有力メーカーに負け続け、だから東京へ進出したわけで、狭い市場でシェア競争をやると勝てないことを身にしみて経験しました。ならば、海外へ出て行こう。フランスの高級ワインも国内市場だけでは生き残れませんでした。ワインが日本酒の1つの手本になる。輸出比率は現在10%ほどですが、目標は今後10年で5割まで高めます」

旭酒造の出荷量は今期が4000石(1.8リットル換算で40万本)。純米大吟醸の出荷量では「おそらく日本最大」という。新蔵も完成し、来期は6500石(同65万本)になる。今夏着工の精米工場の拡張が完成すると、中国地方でもトップクラスの規模になる。それを、社氏制をとらず、社長と社員がマニュアル化や技術の標準化で年間を通じてつくり続ける。日本を代表する銘酒の1つでありながら、伝統的な酒造りをあえて否定する意味合いを自ら「異端の酒蔵」と称する桜井はこういい切る。

「少しでもおいしい酒をお届けする

## 「“神業”が必要になっても ブラックボックス化はさせない」

ため、私らが進めてきたマニュアル化や技術の標準化は、ともすると、とんでもなく低いレベルにありながら、“酒造りの心”とか“伝統の匠の技”とか情緒的なことばかりを標榜し、技術をブラックボックス化することで、自分たちの立場を守ろうとする日本酒業界のつくり手たちへのアンチテーゼでもありました」

こうした姿勢に対し、「売上至上主義に走っている」「もっと酒に心を込めろ」と批判する声もあるが、「誤解も覚悟している」という。酒造技術の第一人者とされる大学教授から、一度も現場を見に来たことがないのに、「糺祭は麴を自分のところでつくっていない」などと根拠のない陰口をたたかれたりもしたが、「うちが出る杭になっているということ」と意に介さない。



高さ2メートルほどある遠心分離機。遠心力を用いて、醪を酒と酒粕、さらに糊という濁りの部分とに分ける。無加圧なので醪にかかる負担が少なく、圧搾機を使った通常のやり方に比べて、不純物の少ない、香りの高い酒に仕上がる。

### 世界の3つ星レストランに 不可欠の銘酒となる日

蔵の中を案内してもらった。麴室<sup>こうじむろ</sup>では、蒸し米に麴菌を振りかけて育てる麴づくりが行われていた。麴菌は水分を好むため、蒸し米を手でほぐしながら表面の水分を飛ばし、菌糸が中に伸びるようにする。かつては手の感覚だけで加減したが、水分計を使い、最適な状態にする。

続いてタンクが並ぶ発酵室へ。年間を通じて5℃に保たれた室内は夏でもひんやりする。原料が発酵した醪は温度管理が難しい。コンピュータを使ったコントローラーで管理する方法もあるが、糺祭は0.1℃の精度で管理するため、機械的操作では難しく、温度をこまめに測りながら、手作業の<sup>かい</sup>権入れ（長い棒で全体を均一にかき混ぜる）の強弱で制御する。「面倒くさがらずに愚直に温度を測るところは確実に測り、実物を見て判断する。感覚に頼る勘の世界になってしまうと、忘れてたり、覚え間違えをしたり、体調により感覚が違ったり、多分おかしなことになるので数値化して残しておく。おそらくそこから先もあるんでしょうけれど、今の僕らの段階でやっている分のデータ取りは確実にやります」

と話すのは取締役製造部長を務める西田英隆だ。29歳で求人を見つけ

て応募し、入社10年目。製造部員20名を率いる。冬季に大量に仕込む他の酒蔵と違い、四季醸造で少量ずつ年間300回も仕込む。西田が話す。

「1つの蔵で（他の蔵の）何十年分という世界です。1つとして同じ醪はできないので、それぞれ微調整が必要。経験が積み上がると同時に、そのデータもすべて残っています」

マニュアル化や技術の標準化で、「98点を目指せるころまで来た」と話す桜井だが、ただ100点を目指すとき、それだけでは「一定ラインより先に進まない」ことも認める。「そのときは私らが批判してきた個人技を中心とした“神業”が必要かもしれません。それは新たな挑戦ですが、絶対ブラックボックス化はさせません」

糺祭という名前には、「糺祭書屋主人」と号した正岡子規が俳句や短歌の革新運動を進めたように、「変革と革新の中からより優れた酒を創り出す」という意味合いも込める。

われわれはとかく「秘伝の匠の技」を好むが、その成果である吟醸酒や純米大吟醸の出荷量は年々減少している。その一方の糺祭の躍進。10年後、世界の3つ星レストランのテーブル上にごく普通に、「異端の酒蔵」がつくる「磨き二割三分」が載る光景をわれわれは見ることになるのかもしれない。（文中敬称略）

## 当たり前のことを徹底して実行していくと 「凡事の非凡化」に至る

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

### 知のアウトソーシングから内製へ

杜氏が製造責任者となり、蔵元は販売に専念するビジネスモデルから、社長と社員が酒をつくるビジネスモデルへ変革する。杜氏制度は酒の仕込み時期が冬季であるため、効率的な仕組みだったが、その一方、個人への知のアウトソーシングであるため、コアコンピタンスがブラックボックス化すると同時に、杜氏の知のクオリティによって限定される面があった。

そこで、アウトソーシングを内製に変える。醸造法は既存の形式知を徹底して活用し、技術を標準化する。製造の社員を雇用するため、年間を通じた「四季醸造」を導入する。事後的に見れば、合理的なビジネスモデルの変革だが、そのプロセスは試行錯誤の連続だった。

危機的な経営状態で社長に就任し、生き残りのための「悪あがき」の1つが吟醸酒造りだった。蔵人の確保が難しくなったため、社員として雇用し、夏場の仕事を確保しようと地ビール事業を始めて失敗。莫大な赤字を計上する。

杜氏は蔵人を引き連れて去り、残ったのは製造の素人たち。教科書通りつくるしかなかった。そして、製造能力の落ち込みをカバーするため、仕込み時期を前後に広げ、結果的に四季醸造になった。新しいビジネスモデルは初めから整然としたものができるわけではなく、その都度その都度、課題を乗り越える中で生まれてくることを物語っている。

教科書通りに実行するのは、実は簡単なことではない。何をやればいいのかはわかっても、ど

こまでやるかが難しい。直接経験に根ざした暗黙知は本来、知の源泉となるが、その一方で暗黙知は経験により限定されてしまう面もあり、その暗黙知の中にいる限り、経験の限界を超えることは難しい。そのため、旭酒造の杜氏も静岡の河村傳兵衛氏が開発した酒造技術を導入しても、現場の都合に合わせてしまった。

### 「秘伝なし」が“秘伝”になる

これに対し、製造の素人であった桜井氏と社員たちは既存の形式知に忠実に倣っていった。もちろんそのプロセスの中で独自の暗黙知が蓄積され、それを形式知化していくという「暗黙知・形式知のスパイラル」があったからこそ、当初は70点レベルだった品質を98点のレベルまで高めていくことができた。

知は抱え込まず、オープンにすればするほど膨らむ性質を持っている。さらに、100点を目指すのであれば、より質の高い暗黙知の獲得へと挑戦していかなければならない。そして、それをまた形式知化し、みんなで実践し、内面化していけるかどうか大きな課題となる。

「凡事の非凡化」という概念がある。当たり前のことを確実に実行するのは容易ではないがゆえに、日常の凡事に徹底してコミットしていくうちに、ふと見えてくるものがある。そのときは、製造部門を引っ張る若い製造部長自身の高質の暗黙知が問われることになるだろう。そこまでいけば、旭酒造ならではのコアコンピタンスが発揮され、秘伝のないところに“秘伝”があるようになるのではないだろうか。