

# 特集記事

## とうほう地域総合研究所主催 行内勉強会 講演

(講師) 豊国酒造合資会社 代表社員 矢内賢征  
明治学院大学 名誉教授 神田 良

### ●矢内社長

豊国酒造の代表をしております9代目の矢内賢征と申します。今日は、このような場で素晴らしい機会をいただき、ありがとうございます。(スライドの)タイトルの「酒蔵を創り蔵元として生きる」ですが、細かい経営戦略的な部分というよりは、私自身のこれまでの歩みや、なぜ戻ってくることを考えたのか、これからの姿はどうあるべきなのかという話をさせていただきたいと思います。



豊国酒造は石川郡古殿町の酒蔵で創業は1830年に遡り、今年で193年目を迎えました。私は2016年に醸造責任者(杜氏)に就任し、2021年から酒造りの責任者と代表の両方をやらせてもらっています。スタッフは8名+3名(冬季、酒造りの期間だけ)です。「東豊国」と「一歩己」という二つのブランドを軸に酒蔵経営を行っています。

「私たちの想い それは 地酒としてのあたりまえ」というところを一番、蔵人たちと私自身の想

いとして持っています。「あたりまえ」とは人によってそれぞれ異なると思いますが、私が考える「あたりまえ」を次の文章で表しています。「この地域が誇るべき一杯を醸すこと この地域に誇られる酒蔵を創ること この地域を誰よりも誇りに想うこと 私たちが掲げる“地酒”としての在り方です。醸しだすこの一杯は 造り手である私たち自身の想いの結晶であり 酒米を生産していただく農家の情熱であり この地域の歴史・文化・未来を紡ぐ物語であり ここに集う人々、暮らす人々の誇りです。その一杯が あなた自身にとっても特別なものでありたいと願います。ここで働く私たち一人一人が繋いできた“想いの襷(たすき)”どうぞお受け取りください。」ということを企業メッセージにしていまして、私たち自身がその地域をどれだけ誇りに思うことができるのかが、地酒蔵としての「あたりまえ」だと思って酒蔵を営んでいます。

私は、姉と妹の3人兄弟の真ん中、一人長男として生まれまして、幼少期は山に囲まれた田舎で家業がある家に生まれてしまったことを外れくじを引いたように思っていました。ですから、都会に出たいと思い、そのために勉強しました。何かになりたい、何かを成し遂げたいから勉強するのではなく、ここから出るために勉強しようと思い、学生時代を過ごしていました。

ただ、東京で働こうと思って就職活動を始めた

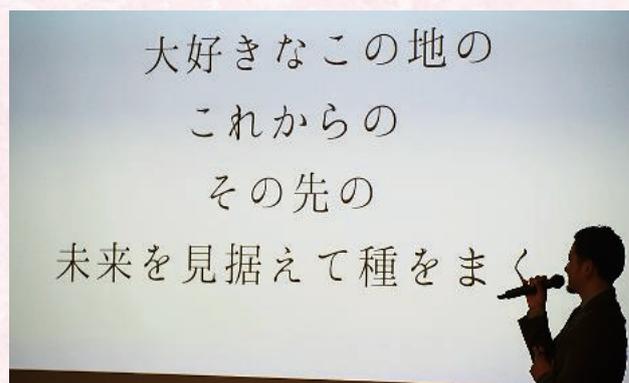


時に、自分はいったい何がしたいのだろうと初めて人生に悩みました。いざ、自分は何者で何になりたいのか、どうやって生きていくべきなのかと考えた時に、全くぼかんとした空白ができてしまったのです。それで、どうしようと思ったときに1冊の本と出会いました。当時、毎月親から送られてきた仕送りの段ボール箱に入っていた「愛と情熱の日本酒」という本です。この本に福島では飛露喜、県外では十四代等の有名銘柄の蔵元さんたちがどういうストーリーで、どういう思いでブランドを立ち上げて酒蔵を盛り上げたのかという話がかかれていました。家業で輝きを放つカッコいい大人の姿が描かれていました。私は酒蔵に対してネガティブなイメージしかなくて、日本酒に全くカッコよさを見いだせなかったのですが、この本を読んで初めて日本酒ってこんなにカッコいいんだなと思い、地元に戻ろうと決めました。

実際、大学を卒業してすぐ2009年4月に戻ってきたのですが、そこで直面したのが「地域密着」、「伝統を守る」、「飲み手売り手第一主義」です。当時は「東豊国」という銘柄を大切に作っていて、お客様からご注文があれば時間外でも土日でも本数が少なくても届けていましたが、本当にこのままでいいのか？と自問していました。「地域密着」とは結局この地域で商売が成り立っているから外に出ることをせず、このまま衰退することを待つことなのか。「伝統を守る」とは新しいことを始めないで、今までやってきたこと（過去）に縛られることなのか。「飲み手売り手第一主義」とは、

勿論お客様あつての商売ですが、まずは自分達が作りたいもの、欲しいものを、商品として出さないと評価してもらえないのではないかと。ある意味、理想と現実のせめぎ合いがありまして、そこから脱却するために2010年に「一歩己」を立ち上げて、蔵元としての生き方がスタートしました。

「一歩己」がもたらしたものは「高品質化、高付加価値化への投資」、「脱職人化」による働き方の改革、「蔵人の意識の改革、モチベーションの増幅」、「あえて“売込まない”というスタイル」、「ストーリーの組み立てによるブランド力の強化」です。自分達が作りたいものを作るためには設備投資も必要ですし、働いているメンバー1人1人に休日を設けて、造り手である私たち自身が休日に飲みたいと思える日本酒を作ろうと伝え、働き方を変えました。ただ働くのではなく、なんのために働いているのか、自分達はいいものを作っているという、しっかりとしたモチベーションのもと、自分もいいものを作っているメンバーの一人だという自覚が醸成され、働いてくれるようになりました。あえて売込まないスタイルとは、売込まない・営業しないというということではなく、しっかりと自分達の良さを伝えることで、このお酒を飲んでみたい、このお酒を扱ってみたいという輪を広げていこうというスタイルです。ストーリーの組み立てによるブランド力の強化とは、先ほどの高付加価値化と繋がりますが、こういう話を一つ一つ言葉や単語に落とし込み、商品の価値を言葉、文章、映像、写真等様々な媒体で表現し



伝えていくことで、「一歩己」が味や香りや色だけでなく、バックグラウンドを含めてお客様に伝わり、ブランド力が強化されてきました。

その結果、初年度は600本だったのが、現在は年間約70,000本を出荷するほど増加し、各種コンクールで受賞する等、確実にブランド力が向上しました。さらに、昨年憧れだった書籍化を果たし、「世界でいちばん熱い日本酒」という本で紹介されました。

これから私達はどんな酒蔵を目指していくのかということについて考えています。きっかけは、コロナ禍で日本酒業界が非常に寂しい思いをしたからです。日本酒はあくまで嗜好品であり、必需品ではないという事実と向き合った時に、酒蔵としてどういう未来を描いていくかということを考えてなければいけないと思いました。酒造りの技術を追求する一方で、もっと自由に創造し作り出していくことも必要ではないかと。私達が造っている日本酒は、単に一つの商品ではなく、もっと深い価値のある地域を表現するものではないだろうか、もっと自由でいいのではないかと考えています。酒蔵は過去と今、更にこれからを繋いでいく場所だろうと思い、昨年10月に大正4年の建物を改築して「kuranoba (クラノバ)」という施設を作りました。ここで、絵本の読み聞かせやハロウィンパーティー等様々なイベントを行っています。酒蔵ですが、週末に子供達が集まって過ごしている。結構、皆さんから驚かれるような酒蔵になってきています。

「誰かの一步を応援してあげられる存在」、「新たな可能性を育む場所」として、酒蔵をカフェや雑貨屋さんやマルシェやアトリエに貸し出すことで、誰かを応援する存在でありたいと思っています。ここでステップを踏んだ方がいずれ独り立ちして、町内にそういうお店がどんどん増えることは酒蔵として有意義なので、チャレンジする姿勢



略歴	
1986年4月	豊国酒造八代目の長男として生まれる
1999年3月	古殿町立田口小学校卒業
2002年3月	古殿町立古殿中学校卒業
2005年3月	福島県立安積高等学校卒業
2009年3月	早稲田大学政治経済学部政治学科卒業
2009年4月	豊国酒造入社
2010年12月	新ブランド“一歩己(いぶき)”発売
2016年10月	杜氏(とうじ=醸造責任者)就任
2021年7月	九代目代表就任
2022年9月	フルドノアートディステラリクト設立 代表就任

豊国酒造とは…	
所在	: 石川郡古殿町
創業	: 1830年(天保年間)
代表社員	: 矢内 賢征【2021年 就任】
醸造責任者	: 矢内 賢征【2016年 就任】
社員	: 8人(十冬季3人)
主要銘柄	: 『東豊国』『一歩己』





中ではイベントが行われていて、そのイベントを楽しみながら時間を過ごす。日本酒に触れることも、酒造りを見学することも目的でもなく酒蔵の中にみんなが自由に入ってきてくれる存在になっていきたいなど、そんな場所にしたいと思っています。

私は、蔵元としてこの場所が好きになっています。そんな好きな場所に対してこのままでいいと全く思っていません。なんか楽しそうだなと、これから育っていく子供達が少し思ってくれて、何か少しでも地域に思いをはせてくれるような、きっかけを与えられる酒蔵になっていきたいなと思います。その先の未来を見据えて、私はどんどん種をまいて行こうと思っています。以上、ご清聴ありがとうございました。

### ●神田先生

神田です。前年度取材時（福島の進路2023/1月号掲載）から、大変成長されましたね。私の方が気後れするほど非常に面白い話でした。

たまたま、東邦銀行と日本政策投資銀行の「福島の日本酒再興戦略」という報告書を見るまで、福島県にこれだけ酒蔵があることを知りませんでした。よく見ると凄く地元に着した良い産業ですが、日本酒の消費量が下がる等、ある種の苦しい状況に追い込まれています。ただし、その中で実は非常に頑張っておられる酒蔵がいっぱいある。今日のお話しはその一つで、今までの普通酒という形ではなく、個性のある自分達の酒、造った酒、売りたい酒、造りたい酒を造って世に問うという形で、努力されている方が沢山いるということを知りました。でも、せっかく独自性があっても、それをどう伝えるかが問題で、蔵一軒ではなく地域との関わりでもっと広い意味で酒蔵の意味を発信していくのが重要ではないかということです。

これは最初から自分のブランドを前面に出すという形で自社のストーリーを知ってもらい、その





上で飲んでいただく、商品と一貫性があるコーポレートブランドは重要ですね。また、蔵の定義＝酒を造る場所を変革されています。歴史的に見ると恐らく酒蔵はその地域の中心で、多くは庄屋さんのような方が造っていて、人が集まる場所でもあった訳です。それがどことなく忘れられてきたのですが、地域の価値を上げながら自分達のブランドの価値を上げるということを実際やっておられるのだらうと思います。

新たな挑戦をされて、ここでしか飲めないお酒を造られている。自分達の持っているアイデンティティを、地域資産を活用しながら個性として発信していくことに凄くこだわっていて、それが非常に伝わってきました。自分達で「酒造り」や「蔵」等の定義を変え、挑戦されてその意味を伝えるとともに、それを商品と蔵造りで具体的な形にして示していると思います。こういう会社は打たれ強い会社です。約200年間、凄く波があった中でも、いわば時代に即した形で新たに挑戦することを、ずっと続けてこられたからこそ今があり、今また挑戦されているのだと思います。

レジリエンス・カンパニー（打たれ強い、環境適応力の高い会社）はいくつの特徴がありますが、その一つにミッション（自分達の会社という）が明確で、それを組織内で共有し、従業員の皆さんが努力する体制づくりができていることが見られます。このレジリエンス・カンパニーは地域にとってある意味、貴重な資産だと思います。これは酒造業だけではなく製造業など地域に沢山

### 福島県の日本酒再興戦略

東邦銀行・日本投資政策銀行のレポート(2021年6月)より

福島県は酒処: 福島県酒造組合の会員64社(平成31年4月)  
⇒ 中小・零細酒蔵が多い、重要な産業

**状況:**

- ・消費者の嗜好変化や代替アルコール商品の増加により日本酒消費量(日本酒市場の縮小)
- ・一般酒造店からスーパーマーケットなどへの流通構造の変化と「桶売り」体質からの脱却に向けた試練(中小・零細酒蔵の試練)

**対応**

- ・普通酒から特定名称酒へのシフトで大手酒蔵と差別化し、酒質の向上へ
- ・全国新酒鑑評会において連続1位獲得などの成果を上げる

**課題**

- ・「独自性」を伝える販売戦略
- ・「地域性」を核とするブランディング戦略

**マーケティング戦略**

MK  
© MAKOTO KANDA

### 中小・零細酒蔵の挑戦: 取材から

- ・福島県の多くの酒蔵が挑戦を続けている
- ・その中で、数社、取材させていた

**豊國酒造合資会社「一步己」**  
清酒アカデミー職業能力開発校で学び、それまでの大量生産方式を革新し、個性ある酒造りに進み、その酒を理解する小売店を選別。蔵人の働き方改革にも挑戦、分業体制の革新、情報共有化など、全員で知恵を出し合い変革に挑む組織態勢を強化している

**合資会社喜多の華酒造場「喜多の華」**  
杜氏を排して、自前で杜氏を育成する方向に先代が改革して、辛口系の酒へと転換。当代は姉妹で杜氏となり、販売店を直接訪ね、顧客の声を聞き、先代の銘柄酒の向上に邁進する

**笹の川酒造株式会社「ふ」「いち」「安積」**  
8代目が合成清酒、ウイスキー、ジン、ウォッカ、リキュールなどの免許を取り、種類の多角化に進む。現当主10代目はウイスキー蒸留を再開し、清酒でも、杜氏である奥様と一緒に特定銘柄酒へ路線変更する

**宮泉銘醸株式会社「寫楽」**  
当代が特定銘柄酒へと切り替え、生産設備を革新、原材料の米から消費者の口に届くまでを酒造りと定義して、変革に挑戦している

MK  
© MAKOTO KANDA

### レジリエンス・カンパニー

挑戦し続ける福島の中・零細酒蔵

時代の変化に適応し、自社の経営資源を生かして、事業成長を続ける **回復力が強く、強靱な経営を実現している = レジリエンス・カンパニー**

**特徴**

- ・企業の**ミッション・方向性を明確にし、組織的に共有している**
- ・その方向性に向かって、**知識と知恵を強化し合う**
- ・働き方を変えて、従業員の**精神的な活力を高める**
- ・原材料から販売に至る、**バリューチェーンでの連携を強化する**
- ・**社会とのつながりを強化して、社会にとって不可欠な存在になる**

一般的に定義されている、レジリエンスをもつ企業の特徴を備えている

地域社会で、それらの存在を地域資産として認識し、**個別企業への支援を強化するとともに、地域と結びつけて、それらのシナジー効果の出現に対する支援も強化することが、地域金融機関の役割の一つ**

⇒ まずは**地域のレジリエンス・カンパニーを知ることが出発点**

MK  
© MAKOTO KANDA

存在していて、その資産を我々は意識して、もっと高めるためにどう支援したら良いのだろうかと考えた。しかもその一社だけではなく、地域として、全体として広めるべきではないかと思ひます。それが、銀行の一つの使命ではないかなとつくづく思ひました。

※編注：文中に登場する企業名は敬称を省略しました。