



<山本 典正 氏の略歴と最近のあゆみ>



ものづくりの理想郷
日本酒業界で今起こっていること
山本典正



- ・1978年5月5日：和歌山県生まれ
- ・1997年：智弁和歌山高校卒業
- ・2003年：京都大学経済学部経営学科卒業
⇒東京のベンチャー企業エスプール(人材派遣・人材コンサルタント)入社
- ・2004年10月：平和酒造入社(4代目蔵元)、現在代表取締役専務
- ・2005年：リキュール「鶴梅」リリース
- ・2008年：日本酒「紀土(KID)」リリース
- ・2011年：全国の若手蔵元と立ち上げた日本酒試飲会「若手の夜明け」の代表に
- ・2014 & 15年：紀土大吟醸がIWCでリージョナルトロフィー連続受賞(SAKE COMPETITION 第3位)
- ・2016年：酒-1グランプリで優勝、クラフトビール「平和クラフト」リリース

* 講演冒頭「紀土」を飲んだことある人?との質問に、出席者の3割が手を挙げたことに対して「半分は義理で挙げたと思うが、むしろもっと少ない方が嬉しかった。なぜならさらに拡大・成長する可能性があるから。」との感想。

<講演内容> *まず紹介VIDEO 再生

1. 日本酒業界：40年連続縮小の衰退産業
2. モチベーション改革：組織改革(全国から蔵人が集まっている)
3. 最終目標は価値のイノベーション

■ 平和酒造の歴史

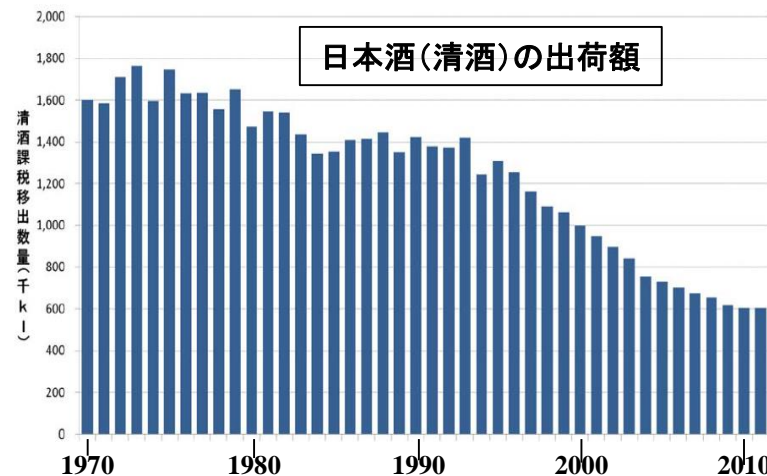
- ・昭和3年(1928)創業(代々お寺だった)
- ・在所：和歌山県海南市溝ノ口
- ・戦時中は酒造り中断(免許取り消し)
- ・昭和27年(1952)再開、平和酒造と命名
- ・昭和55年(1980)から現社長(父親)が社業継承
- ・平成5年(1993)パック清酒製造開始
- ・平成6年(1994)梅酒製造開始



平和酒造 全景



玄関(木戸)





■ 平和酒造の歴史～続き

- ・最初の父の姿の思い出＝田んぼの水入れ(夏は酒造りの仕事がないので…)
- ・次に始めたのがビールの小売販売
 - * 当時ビールは専売、どこの酒屋でも同じ価格(場で常温販売、冷えたビールはサービス料上乘せ)
- ・現在はクラフトビールを製造販売(かと言って父の時代を否定しているわけではない)
- ・両親とはほとんど口をきかなかったが、中学生の頃パックの機械(中古)が蔵に入った時は、父にスゴイ！と褒めたのに、「違うんや、これが上手くいったらお前の学費が出る。」と言われガックリ。
- ・当時は大手の酒販店に酒を卸していたが、「やはり新潟でない…」と言われ100円引に、しばらくして行くとまた100円引…、さらに50円引でもダメ。
逆に「紀州ならチョーヤの梅酒にあやかって、梅酒のパックにすれば？」と提案された。
(これもキャンペーンで30円・50円下げるとそれが定着し戻せない)



■ 最近のあゆみ

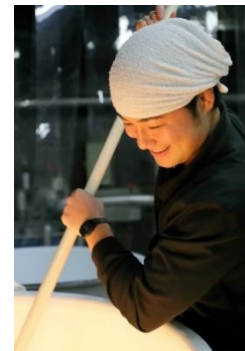
- ・「鶴梅」のヒットは、ちょうど梅酒ブームがあって、パッケージデザインと高品質が原動力。
- ・ヒット商品が出ると、客から「ありがとう。」と言われるように⇒モチベーションUP
- ・販売ルートはディスカウントショップには出さず、新規に特約店を開拓。しかも値引きなし。
 - * 地域に特約店1軒の方が、うち程度の規模だと間口を広げるより売れる。(∵1店の方が一生懸命⇒ブランド力UP)
- ・特約店からも「梅酒をありがとう。良かったら日本酒も持ってきてくれへんか、セットにしたら買ってくれるで」
しかし当時、パックの日本酒の味は荒れていた⇒品質を磨いて「紀土」リリース
 - * 当初の出来はまだまだ(60%程度)⇒最近満足できるレベルに⇒H2Oリテーリングでも取り扱い
 - * 「紀土」の名は“紀州の風土”と“これからの成長(KID)”の意味を込めた。

■ 平和酒造の年間スケジュール

- ・冬季10月～翌年4月は日本酒造り＝旧来通り
- ・5月は片付け、梅酒製造準備
- ・6月～9月は梅酒製造や営業、農作業
- ・閑散期は8月のみ

蔵人正社員化

- ・お酒の管理を責任持って年間できる
- ・個人と会社の将来が重複し、帰属意識が向上





■ 人材採用や組織改革

- ・蔵人達とのギャップ：折角採用した新人が1週間に4人同時に辞めたいと言って来た⇒ 夜も寝られなかった（∵仕事がかついのは採用時にも理解していたはずだが、上意下達のやらされ仕事との意識になっていた）
- ・蔵人達にモチベーションと責任感を持たせる⇒ 一人一本任せる“**責任仕込み**”

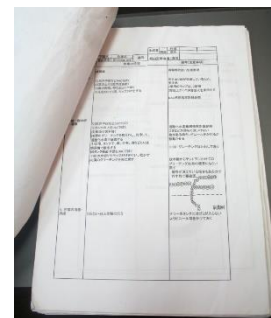


■ 新卒大卒採用に踏み切ったワケ

- ・中途採用の不調、高卒採用の失敗⇒ 採用を全国へ（最大2000名の応募が）
- ・高卒、中途採用より大卒採用が成功したわけ
 - * 地元の高卒は勉強が好きでないので就職を選択、しかも学校が成績順に割り振る
 - * 大卒は全国からわざわざ日本酒を造りたいと希望して応募
- ⇒ 今や東京出身の大卒が4人（地元の大卒は1人のみ）

■ 新卒採用の失敗、社内改革の敗北

- ・高どまる離職率、育つ前に酒を嫌いになっていく新人達
- ⇒ 酒蔵ならではの職人氣質が原因、組織改革の必要性を実感



■ 酒蔵技術のマニュアル作成、数値の共有

- ・**技術、製造マニュアル**を全社員に配布⇒ 数値を各蔵人に公開
- ⇒ 杜氏に「急げ！」と言われても、単に怒られてるのではなく、何故かが分かる（データがあるから）
- ・**コミュニケーション研修**、南部杜氏講習会、**社内きき酒大会**など
- ⇒ 日本酒が好きで入社した社員が、より日本酒好きになるように

■ 営業スタッフのいない酒蔵

- ・顧客満足度が高い
- ・マーケットニーズをすくりに現場にフィードバックできる
- ・製造スタッフの意識の向上（研修的側面）





■ 価値のイノベーション

- ・「**若手の夜明け**」：若手30歳と年2回渋谷で2000人集客。(札幌、博多などでも)
- ・AOYAMA Farmer's Marketでの日本酒イベント
- ・ロックフェスでウェルカムドリンクに
- ・DJイベントで日本酒



■ 日本酒の価値と未来

- ・文化に終わらない日本酒
 - * 知られていない日本酒の力
 - * 戦略産業になる日本酒
 - * 伝統的なものづくりの未来
 - * マイナスの価値がプラスの価値に

日本酒とは「米の国に咲いた文化の花」

- ・昔はコメの石高で経済の豊かさを表した
- ・フランスワインの輸出高=1兆円 vs 日本酒100~150億円
- ・自動車などと違って全ての原料が日本産



全国の農家が
変わる可能性

<Q & A / Comment>

片平：前回の「定番」で抜けていた点＝「作り手」に「愛・信頼・誇り」がないと、新しいブランド・定番は出来ない。今回の話に直につながる。働いている人が会社を愛せるのか、平和酒造も最初は出来てなかったが・・・、正に「職商人」モデル。

Q：何がきっかけで「紀土」がうまく行ったのか？

A：売れたきっかけは中々難しい。TVCMや賞を獲ったから、とか言われるが自分の体感としては合っていない。やはり品質だと思う。(初期は正直60%程度のデキだったが、社内「きき酒」で舌を鍛えたり責任仕込とかやりだして、納得いくレベルに。)

Q：ただ、モノが良いから、と言うだけではそこまでヒットしないのでは？

A：うちの価格帯はヨソより少し安い。味が追いついた時にブーストした。日本酒はリピーター率が高いので味が重要。飲食店ではフードは色々あっても良いが、酒は不味いと2度と来ない。(∵失敗したくないから) 本当のヒットを狙うには、それをいかに広めるか、知ってもらえるか。まずは良いモノ。売ってくれる酒屋でも1番を狙う。(少なくともお薦めトップ3)

Q：どんなブランドを創ろうとした？(私のファーストインプレッションは“ラベルが綺麗で日本酒らしくない”)

A：自分の思い(DNA)＋(子どもと同じで)環境の遺伝子も入っている。「紀土」には“**日本酒のフロンティアを開拓する**”との思い。

Q：今考えてらっしゃる挑戦したい課題、夢とかは？

A：僕としては起業家になりたかった(孫さんに憧れ、六本木ヒルズ、自家用ジェット)⇒実家に入った時に絶望。しかし今は人生を「酒」にフォーカスして生きよう、となった。日本酒にはまだまだ力があるのに、市場とのギャップがある。これを5~10年以内に何とかしたい。具体的にはまだ話せる段階にない。