



日本酒で漬け込んだ梅酒を製造するなど「伝統」と「革新」を意識して、新しいことに果敢にチャレンジしています。

本年、創業 130 周年を迎え、7 月には新しい蔵がオープンします。

梅乃宿酒造株式会社 代表取締役

よし だ か よ
吉 田 佳 代 氏



令和 4 年 4 月 22 日、同社・セミナールームにてインタビュー

▶ 経営を軌道に乗せた 2 つのターニングポイント

—— 桶売りから自社ブランドへの転換

弊社は明治 26 年創業の日本酒、リキュール類を製造する会社で、令和 4 年 3 月から創業 130 年目に入っています。これまでの歴史を振り返りますと、昭和 40 年代後半ぐらいまでは、造った酒を大手酒蔵に販売する「^{おけ}桶売り」が主流で、分かりやすく言うと下請けでの OEM 生産でした。当時は日本酒が非常によく売れていた時代でしたので、大手は自社製造だけでは賄いきれませんでした。そこで、中小の酒蔵に声を掛けて造り方などを指導し、大手の蔵の味に近い酒をそれぞれの蔵で造ってもらい、それを集めてブレンドして大手のラベルを貼って出荷するというのが、よくある日本酒製造の姿だったのです。

正直言って下請けは楽でした。利益は少ないですけれども安定した商売ができます。言われた分

を造ったら確実に買っていただけるという商売でしたので、営業も必要ありませんでした。ところが昭和 49 年をピークに日本酒の消費量が下がりはじめました。先代（私の父）は、このままでは会社がつぶれてしまうという危機感を抱きました。なぜならば、大手は今まで自社製造だけでは足りないで外に頼んでいたけれど、出荷量が減ると、当然外注分を減らしていくわけです。そうすると、どれだけいいお酒を造っても、どれだけ営業努力をしても、どれだけ価格を頑張っても大手の裁量で私たちの将来が決まってしまうことになります。

そこで 5 年をかけて全商品を自社ブランドに切り替えました。これが、ひとつめのターニングポイントです。それまで営業もしたことがなく、桶売りで地元での小ロット売りで生きてきたのですが、そこからようやく営業というものを意識し始めて、全国のいろいろな酒屋を回り、どういうふうに売っていくかという模索が始まりました。

— 雇用の問題を克服し新たな展開へ

次のターニングポイントは「雇用」の問題でした。日本酒は冬にしか造らないので、昔は半年雇用、季節雇用として出稼ぎの方を雇っていました。豪雪地帯の農家の方が中心で、冬の農閑期に酒蔵に住み込みで働いて、春になると地元に戻り田植えをする。そして、秋に稲刈りをしたらまた酒蔵へ行く。そういう人たちが日本酒というものを造ってくれていたのですが、来てくれる方が徐々に減り、さらに高齢化してきました。

「技術を伝承しないといけないので若い人を連れてきてください」とお願いしても、それは叶いませんでした。若い専業農家が少ないいうえに「家族と半年間離れ離れになって他人の家に住み込みで働く」という働き方が、もう今の時代に合わないということです。でもこのまま年を重ね、高齢になったからもう行けませんと言うのでは困ります。弊社には造る施設もある、販路もある、しかし、造ってくれる人がいないため作り続けることができなくなってしまうからです。

そこで地元で若い人を採用しようと考えました。でも冬の間だけだとやはり働いてもらえないので、年間雇用を始めました。すると、「冬はいいけれど夏の仕事はどうするのか」という問題が生じました。夏に何かできないかと考え思い付いたのが梅酒造りで、梅の実には5〜7月に収穫できることから都合が良かったのです。また、梅酒は焼酎やホワイトリカーで漬けるのが一般的なのですが、自分たちで造った日本酒で漬けたオリジナルなものにしたいということで、新しい梅酒を造るようになりました。

— 順調な売れ行きを確保

酒蔵が梅酒をはじめとしたリキュールを造ることに対しては、業界から厳しい意見もいただきましたが、造り始めるとタンク1本分が、次の年にはタンク2本分が、あっという間に売り切れました。3年目になると、先代が「タンク20本分造る」と言い出してびっくりしましたが、梅の発注

も済んでいたもので造ることになりました。すると、そのタイミングで梅酒の全国的なブームがやってきたのです。他社の梅酒は品切れになっていく中、多くの在庫を持っていた弊社は全国にマーケットを拡げることができました。

次に、梅酒に漬けた後の梅の実が大量に残るという問題が生じました。ジャムにするなどいろいろ試したのですが、なかなか思うようには売れず、お金を出して産業廃棄物として捨てていたのです。でも食べられるものを捨ててしまうというのは非常に心苦しく、もったいない、何かできないかなと思っていた時に、種を取って梅の実をすりつぶして中に入れたら一緒に食べられるのではと気付きました。それが後に主力商品となる「あらごし梅酒」なのです。



▶ 伝統と革新、そしてチャレンジ

— これまで多くのことに果敢にチャレンジし、成功しておられます

「創業130周年です」という話をする、一般的には歴史がありますね、伝統がありますねと言っているのですが、実は日本酒の業界では200年、300年が普通なので、業界の中では若い方の会社です。逆にいうと私たちは創業当時からもう後発組だったのです。そこで、いろんな新しいことにチャレンジしないと生き残っていけないと感じていました。新たな事を何もせず現状維持のままであれば落ちるだけです。新しいことにチャレ

ンジして、うまくいけば100%を超えるかもしれないけれど、まずまずの成果をあげて初めて100%を維持できます。そのためチャレンジが必要なのです。

また、常に危機感を持って、次にしなければならないことは何かを意識しておくことが重要です。なぜなら、いろいろチャレンジした中で、たまたま成功したものだけが今の弊社のベースになっていて、その陰で失敗したものや消えていったものは、山ほどあるからです。だから、先見の明があって、これはと思って進めていったわけではなかったのです。でもチャレンジしなければ何も生まれません。

—— 伝統と革新について

日本酒造りを取り巻く環境は、かつてないスピードで変化し続けています。技を守り、研鑽し続けること（伝統）も大切ですし、伝統技術を礎に価値のある商品や提案を時代に合わせた形で提供すること（革新）も、私たちの役割であり使命であると考えます。そして、革新はいずれ次の伝統になっていきます。たとえば、酒蔵が梅酒を造ることは、当時は未知の領域でありましたが、お客さまのニーズの増加により梅酒の市場が確立され、今では日本酒の蔵が梅酒を造ることも当たり前になりました。このように私たちを取り巻く市場環境は、わずかな時間の流れのなかで大きく変化し、酒文化も変わってきたのです。

—— コンセプトは「新しい酒文化を創造する蔵」

そこで、弊社では、日本酒の未来を見据えた新しい取り組みを進めています。それは、日本酒イコール清酒という既成概念を捨てた、新しい日本酒造りです。今や日本中そして世界で愛されているリキュールも、これまで創造してきた「新しい酒文化」のうちの一つであり、日本酒リキュールの「あらごしシリーズ」は、その代表作だったのです。

日本酒が持つ可能性をさらに引き出し、世界中で日本酒のファンを広げるために、弊社では、これからもチャレンジを続けて、人を幸せにする新しい酒造りを進めていきたいと思っています。

▶ 海外への進出を積極的に進めておられます

—— 海外はどの国・地域なのですか

海外への進出は、平成14年にアメリカから始まりました。その後、どんどん広がり、今では25の国・地域で飲まれています。アメリカ、中国、香港、台湾が多くを占めていますが、シンガポール、マレーシア、タイ、ベトナム、オーストラリア、ニュージーランド、そしてヨーロッパやアラブ首長国連邦にも輸出しています。

弊社の商品は、その国在住の日本人の方も愛飲していただいています。力を入れているのは、やはり現地の方々に飲んでいただくことです。また、国によりますが、やはり飲食店で飲まれることが多いかなと思います。特に日本酒は飲食店が多いですね。ただ台湾、中国でのリキュール関連は家飲みも多いのかなと思います。

海外はまだまだ伸びる余地があると思っています。ですが、実は種まきから収穫までにすごく時間がかかるのです。そのため、できる限り対象を広げて種をまいていきたいと考えています。主要な国は結構行っていますけれど、まだまだ行ってない国もありますので、その国の嗜好に合わせた酒の提案や日本酒を使ったカクテルの開発、世界中の人々に愛される日本酒の研究などを進めていきたいと思っています。

—— 販売代理店の活用

海外では販売代理店を使いますが、代理店は1つの国に1つと決めています。そのため代理店と



どれだけいい関係を築けるかが大事です。また、その代理店がどの市場を得意としているか、その国にはどういう市場があって、どういう割合になっているのかを知っておく必要があります。例えば、ある代理店では安売りするのが得意であったとして、輸出する会社の基本的な考え方とそれが合っているかどうかということです。

さらに、規模の大きい代理店であれば扱う商品数が多いため、自社の商品の割合は何十分の1、何百分の1にしかならないわけです。逆に規模が小さくても、力を入れて自社商品を売ってもらえるのであれば、その方が良い代理店かもしれません。そのため、新しい国に進出する時は代理店の選定をかなり慎重に行います。あとは一度決めたらずっとその代理店を使うのではなく、今後の計画を一緒に考えていく中で、うまくいかなければ代理店を変えることもあります。

— 海外進出のきっかけは先代の旅行好き

海外進出のきっかけのひとつは、先代が大の旅行好きだったことです。例えば、飛行機の中で「ブラジル移民 100 周年」というのを見て、ブラジルに進出したいからブラジルの代理店を探せという指示が出ます。先代は出張を兼ねて海外旅行に行けるので、海外進出を積極的に進めました。弊社では比較的早い時期から取り組んだおかげで、いろいろな失敗経験も含め、こうしたらいんだとか、こういうのは気を付けないといけないということをノウハウとして蓄積できています。そのため、これから始めるところよりは断然知識や経験があり、これは強みかなと思います。

— コロナ感染症の影響

弊社でも他社の例にもれず、コロナ感染症の影響はありました。コロナ前と比べてコロナの感染が拡大した1年目には売上げが20%ほど落ちました。翌年はさらに5%の低下となりました。国内の飲食店で得意先が多いため、コロナによる外食の自粛で日本国内の売上げは大きく落ちたのです。逆にかなり前から種まきをしていた海外の売

上げは落ちておらず、今でも伸びています。そのため、日本国内だけだったらもっと下がっていた売上げを海外がカバーしてくれて、何とかこの数字で収まっている感じです。これまで、海外比率を4割にする目標を掲げていましたが、海外が伸び、国内が落ちたことで思いがけず目標は達成しました。これはうれしい話なのか悲しい話なのか分かりませんが。

▶ 130 周年での企画

梅からスタートした「あられしシリーズ」は、ゆず、もも、みかん、りんご、レモン、ジンジャーとラインナップを増やし、不動の地位を築きました。そして、130 周年のタイミングに合わせ、シリーズの集大成として「あられし^{しほ}みっく酒」を1年間の期間限定で3月24日に発売しました。あられし^{しほ}みっく酒は7種類のフルーツを使って出来上がった、後味の軽やかなリキュールで、果実感と濃厚な口当たりが魅力です。

今後の新商品展開については、これまでと違うリキュールシリーズや既存の酒類とは異なるジャンルのものを開発したり、例えばジ



新発売 あられし^{しほ}みっく酒

ンのように海外へは試験的に出荷している酒が、国内でどのように受け入れられる可能性があるかなどを検討したりしていきます。チャレンジした中で、何が5年後に残るのかわからないですけど。

それと、やはり130周年の大きな事業は、新しい蔵に移転することです。次の130年、つまり創業260年を見据えて大きな引っ越しをする、大きな変革をするということなのです。

▶新しい酒蔵がまもなくオープンします

— 新しい蔵建設の経緯と狙い

弊社の日本酒の酒蔵が、かなり老朽化しているというのが一番の理由です。瓦が落ちてきたり屋根や壁から雨漏りがしたりする中、修繕しながら使ってきたので、大きい地震がきたときに社員の安全を守るということも含め、いつか建て替えないといけないと思っていました。また、酒蔵や会議室、物流センター、店舗など施設が点在していて、会議室に行くのに10分ぐらいかかります。動線が悪く社内移動に自転車を使うこともあります。来ていただくお客さまの駐車場も多くありませんでした。ところが、周りに広大な土地が空いているわけじゃない。そうすると一度すべて壊してゼロから建て直さなければならず、1年以上酒造りを止めないといけないという問題が起こるのです。それでいて新しくなったところで、施設が点在しているという点は解消されません。

そういった中、できれば施設は1か所に纏めたいという強い思いがあり、今から13年ぐらい前からこの計画は考えておまして、10年前の120周年の記念式典の時に、「10年後には新しい蔵を造りたい」と発表させていただきました。

新酒蔵は、同じ葛城市内で、葛城山の麓に位置し、今年7月1日にオープンいたします。新しい酒文化を創造する蔵として、今後も、変化し続ける環境の中、時代のスピードや流れについていくのではなく、次の新しい酒文化を自ら創っていくという強い意志のもと、世代や国境を超えた酒文化を育て続けていきたいと考えています。

— 新蔵の概要について教えてください

外観は、正面から見ると、結構斬新な見え方をしていると思うのですが、逆に道のほうから見上げると切妻屋根が三つ並んでいて、すごく伝統的な酒蔵らしい風景になっています。ここでも「伝統と革新」を意識しています。また、駐車場には「おちょこ」の内側をイメージした丸い印があったり、会社の表札はこれまでのものを使用したりと、遊び

心や新旧をうまく調和させています。堅苦しい、「ザ・昔ながらの老舗酒蔵」ではなく、お客さまがワクワクすることを、どういうふうに私たちは表現していけるのかを一つのテーマとしました。



新蔵の外観

そして、古いと汚いは違います。古いからといって汚くていいわけじゃないし、古くてもきれいに保つことはできます。逆に、新しいからきれいなのではなくて、きれいなところをどういうふうにきれいに保ち続けるのかということを次の目標に、みんなで頑張りたいと思います。

新蔵は建物自体が温度管理をしやすい構造になっており、環境にも配慮しています。点在していた施設をひとつに纏めたことで、これまでのような無駄な動きがなくなり、効率化に繋がります。また、社内でのコミュニケーションが活性化し、社員のモチベーションの上昇も期待できます。

——社員との関わりをコンセプトのひとつにされています

私は蔵に来ていただいて、もっと蔵を知ってもらい、弊社の社員と関わっていただくことで梅乃宿のファンが増えると思っています。そのため、蔵の見学だけでなく、蔵人体験や梅酒造り体験といった社員と関わる機会を設けています。新蔵には観光バス用の駐車スペースもありますので、たくさんのお客さまを受け入れることができます。いずれはカフェも併設する予定で、見学や体験をはじめ観光客の受入れにも力を入れたいと思います。

また、弊社のホームページを見た方から、「お酒以上に社員が多く写っていますね」とよく言われます。お酒もちろん重要なのですが、そのお酒を造っているうちの社員を見て、「この人が造ってるんだったら買いたいな」と感じてもらえる嬉しいです。

▶働き方について

——社員が一番の自慢

弊社は昔から良くも悪くも家族経営の会社でしたし、現在では社員 56 名と規模は大きくなりましたけれども、やはり家族的な考え方がベースにあると感じていて、それが強みだと思っています。また、社員が弊社の一番の自慢です。そのため無理な労働はさせませんし、当然、残業も毎日遅くまでしないといけなこともありません。社員の平均年齢は 30 代後半です。年齢的には幼稚園、保育園、小学校に通う子の親がすごく多くて、私も実際その年代です。だから、早く帰って家でのプライベートが充実してこそ仕事も充実すると思っていますし、反対に仕事が充実してこそプライベートも充実すると思っています。

弊社の行動指針の中に、「みんなが仕事をしやすい環境づくりをしよう！」というのがあります。私自身、社員がみんな気持ちよく働いてくれることを望んでいて、「自分が気持ちよく働くために周りも気を配ろう」と社員には言っています。

また、女性メンバーも多いのが特徴で、産休・育休からの復帰率は 100% なのです。結婚し、妊娠したら、「いつから休んでどれぐらいまで休み取るの」というように、会社に戻ってくるのが前提で話は進みます。また、いろんな状況がそれぞれ個人ごとにあるので、状況に応じて会社として対応できることはしていますし、無理なところはどのようにそれを解決しようかという話をします。

——社員への手厚い処遇

あと、経常利益を社員にちゃんと伝えていて、経常利益の 1 割を決算賞与として分配しています。そのため、営業は売上げだけでなく経常利益が上がるよう意識していますし、営業以外でも、自分の行動にどれだけ経費がかかっているかを考えて仕事をしてくれています。

また、先ほども申し上げたように、プライベートがあってこそ仕事があると思っているので「就学手当」を支給しています。家族手当として毎月一律 5,000 円を支給するうえに、子どもが小学生の間はプラス 5,000 円、中学生、高校生はプラス 1 万円、大学生はプラス 1 万 5,000 円付きます。

弊社は、全国平均よりも社員の子ども数が多い会社だと思います。会社が働きやすければ子どもを産んでも安心ですし、男性だけでなく女性にとっても優しい会社であると思っています。



日本酒の商品群

▶おわりに

「女性で苦勞されたことありますか」とよく聞

かれるのですが、私は女性であることで得したことが多く、次も絶対女性で生まれていたいと思っています。今から 50 年前であれば、バリバリ働きたかったとしても、周りのいろんな環境とか状況でたぶん働けなかったと思うのです。でも今から 50 年後には、女性は子どもを産んで子育てしながら働いていることが当たり前という時代になっていると思います。

私、梅乃宿という会社がすごく好きなんです。もうすごく好きでずっと愛してるんですよ。だから、会社が良くなることに対して、すごく喜びとやりがい、生きがいを感じているので、梅乃宿を良くすることが楽しくてしかたがないという感じです。子育てには苦労があるかもしれないけど、でも何が苦労でしたかといわれると、特にこれという苦労はなく、大変だけれども楽しいという、そんな感じでしかないですね。

売上げというのは、どれだけのお客さまに喜んでいただいたかの数値だと思っています。そういう意味では 1 億円の売上げの会社よりも 3 億円の会社、3 億円よりも 10 億円の会社のほうがたくさんのお客さまに喜んでいただいているということだと思っています。だからこそ、やはり売上げをもっと上げていきたいと思っています。一方、利益は逆に社員がどれだけ頑張れたか、付加価値を生むことができたという結果を表す数値だと思っているので、売上げが多くても赤字だと、お客さまには喜んでもらっているけれど、会社としては頑張れていないということになり、このバランスは、大きなテーマの一つです。

平成 14 年に新たな取り組みとしてリキュールを造り始めました。それから僅か 5 年で酒蔵がリキュールを造ることが不自然でなくなったという事実を間近で見てきました。今は「えっ」と驚くようなことでも 5 年後、10 年後には当たり前になる、そういった新しい事柄への最初の関わりを弊社が担っていければと思っています。

(聞き手・文責：丸尾尚史)

●プロフィール 吉田 佳代 氏

■主な経歴

2002 年 3 月 帝塚山大学経営情報学部 卒業
2002 年 4 月 株式会社モリタ 入社
2004 年 12 月 梅乃宿酒造株式会社 入社
2008 年 7 月 同社 常務取締役 就任
2013 年 7 月 同社 代表取締役 就任、現在に至る。

■座右の銘、好きな言葉

「やらなかった後悔より、やった後悔」
「何事にも一生懸命」

■大事にしていること

周りがワクワクできるか、自分がワクワクしているか

■趣味

旅行、新しいチャレンジ、節約

■私のモットー

「過去と他人は変えられない、
変えられるのは自分と未来だけだ」

■好きな食べ物

ハンバーグ

■お勧めの本

「ハゲタカ」(会社って誰のもの？と考えさせられるから)

「銀河英雄伝説」(様々なリーダー像を見られるから)

■私のストレス発散法

旅行

■奈良県内で好きな場所

二上山(未就学児でも一緒に歩いて登れます！)

■所属企業の概要

- ・企業名：梅乃宿酒造株式会社
- ・本 社：奈良県葛城市東室 27
(7 月 1 日以降：奈良県葛城市寺口 27 番 1)
- ・創 業：明治 26 (1893) 年
- ・資本金：3,000 万円
- ・社員数：56 名
- ・事業内容：日本酒・リキュール等の製造