

地域発! 現場検証シリーズ

100年企業

末廣酒造株式会社

代表取締役社長 新城 大輝

□所在地 嘉永蔵:会津若松市日新町12-38

□所在地 博士蔵:大沼郡会津美里町字宮里81

□創業 1850年

□URL <https://sake-suehiro.co.jp>

□事業種目 清酒製造業

市場と対話、
不断に
定番酒も
質向上の
対象



いわゆる老舗と言われる企業が長期存続を成し遂げているのは、時間をかけ、歴史的に培ってきた経営資産を絶えず見直し、時代の変化を先取りして、企業変革を着実に実行してきたからである。もちろん、経営資産の見直し、企業変革の方向性に唯一の解があるわけではない。むしろ、市場との対話でそれを繰り返すことが、その会社独自の解となる。こうした市場との対話を繰り返す経営姿勢の継承こそが、老舗たるゆえんなのかもしれない。

■酒造りを改善し続ける

1850（嘉永3）年、会津・保科正之公の家臣として御用酒蔵を営んでいた新城家の包裕（初代猪之吉）が分家独立して起こした酒蔵が、福島県会津若松市の末廣酒造の始まりであった。

「代々変革に取り組んできたのですが、三代目猪之吉、そしてその第四代目の功績がその後の酒造り、そして企業成長に結びつく大きなものです」（八代目新城大輝末廣酒造代表取締役社長）

三代目は家内制が中心であったこの地の酒蔵に、山形県から杜氏を招き醸造技術の向上を図り、その技術力を活かして会津外の地域へも販路を拡大し、交通網があまり整備されていなかったにもかかわらず、遠く東京にまで進出している。同じように、四代目も丹波から杜氏を招き、灘の酒造りを学び、さらなる品質向上に邁進した。その成果は、同社の中核ブランド「末廣」が各種品評会で多くの賞を受けたりするなどして、そのブランドが全国に知れ渡るということに現れた。

また、四代目はより良質な原料米を求め、契約栽培農家の開拓にも手を付けた。こうした原料から始まり製造工程に至るまでの酒造りへの姿勢は、その後の当主にも受け継がれて、現在に至っている。

製造技術に関しては、会津全体の酒質の向上のため酒造組合で招聘した人々を同社に次々と受け入れ、研修や試験醸造を積極的に行ってきた。その内の1人が、山廃酒母を開発したことで知られる当時の大蔵省醸造試験所の技師嘉儀金一郎だ。嘉儀は、1917（大正6）年1月に、会津清酒の欠点であった色沢の向上、風味の欠乏等の問題を解決するという目的で、様々な醸造試験や、水の分析を行い良質な水の検出を進めた。また醸造米についても、複数のお米の品種を用いた比較試験が行われた。更には、当時支持を集め始めていた濃醇酒の製造についても複数回の試験醸造を試みるなど、嘉儀はその後1920（大正9）年まで3年間に渡って同社に来て指導を行った。その歴史に敬意を持ち、今も同社は山廃酒母のお酒を製造している。

良質な日本酒を求める市場の動きをいち早く察知し、それに対応すべく、自社の強みづくりの源泉をそうした酒造りに対応できるものへと変革することに動き出した。社内のノウハウだけではなく、外部からのものをも取り入れ、中核的な経営資源の構築に向けて組織体制を整えたことが、末廣酒造の経営の礎となっている。



▲七代目 新城 猪之吉会長



▲手作業による洗米



▲蒸米放冷



▲輸出訪米商談

■博士蔵、そして海外へ

会津で酒造りに技術革新を導入して成長してきた末廣酒造。その酒造りへの思いは、自社だけでなく、地域の酒造りにも及んでいる。福島県全体の酒造りをレベルアップすることが福島の酒の知名度を上げることになり、個別銘柄の認知度を向上させることにもつながるとの考え方で、県酒造組合でも活動してきている。六代目は先代と同様に、会長としての職責を果たすだけでなく、1991（平成3）年には、「清酒アカデミー職業能力開発校」の設立にも尽力し、県の酒造技術の向上にも貢献している。個々の酒蔵を超えて、地域の魅力との連動、地域価値という付加価値を求める環境変化に向けて着手した。

1994（平成6）年には、七代目が当主を継ぐ。歴代当主と同様に新たな時代に合わせて、変革に挑んだ。一方では時代に適した酒蔵の近代化に向けて新工場「博士蔵」を建設し、他方では日本

酒を飲むことが当たり前といった飲食文化の衰退に応じて、日本酒を飲む場や人たちを増やすための市場開拓に向けた施策にも打って出た。例えば、日本酒の飲み方を学べる、末廣酒造が設けた独自の認定制度「お燗名人」。はじめは日本酒を出す飲食店対象としたが、その後に日本酒を飲む一般消費者にまで対象者を広げている。

また、国内での市場の成熟化に対応して、海外市場に向けて、アメリカをはじめとして販路開拓にも挑戦している。ここでも、時代の変化を先取りして、企業変革に踏み出している。

■嘉永蔵を再び

「一番の課題は、美味しいものを作っているだけではなく、それをお客様に伝え、提案し、届けていくこと。これをやりつくす、やりきるのだと思っています」と、2023（令和5）年に社長を引き継ぎ八代目となった新城大輝社長は言う。

日本酒を取り巻く環境は厳しさを増している。縮小気味のアルコール飲料市場ではそのまますぐに飲めるRTD（レディ・トゥ・ドリンク）が勢いを増していて、日本酒の棚を奪っている。こうした状況の変化をみると、既存市場の深掘り、そして新たな顧客層の開拓は喫緊の経営課題であるとの認識をもち、新たな挑戦に踏み出している。



▲嘉永蔵売店



▲嘉永蔵エントランス

既存市場では、広げすぎたと思われる商品数を売上や利益率などに基づいて、市場の声を反映した形で絞り込むとともに、絞り込んだ定番品の酒質の向上にも取り組んでいる。既存市場の深掘りである。

新規顧客層の開拓では、新たな純米酒 Simple シリーズを上市した。日本酒に馴染みのない女性や若者にとって、日本酒の味をイメージしやすいように、「あまいすえひろ」を皮切りに、「さっぱりすえひろ」、さらには「あまずっぱいすえひろ」と品揃えを増やした。伝えたい日本酒の味をシンプルな名称として表し、それをしっかりと実感できる日本酒を、培ってきた酒造りで技を活かして造り込んでいる。

日本酒の新ブランド「玄宰」も、昨年立ち上げている。博士蔵を建設し、製造機能が移転されたことで酒蔵としての機能を失っていた嘉永蔵に、八代目が杜氏として、再び酒造りの役割を復活させた。会津藩家老で、藩の酒造りに多大な貢献をした田中玄宰の名前を付したこの新ブランド商品は、創業の地である蔵から出荷される。酒米からはじまり会津での酒造りにこだわり続けてきた末廣酒造に、また一つの物語が付け加わった。

「会津の地で昔からの酒蔵が残っていることは、大きな資産です。玄宰というブランドを活かしつつ、蔵の意味合いも含めて、付加価値を高めていきたいと考えています」（新城社長）

八代目は市場との対話を通した、次の変革に向けて動き出している。



▲嘉永蔵看板



▲玄宰特上



▲玄宰特別純米火入

聞き手・執筆者

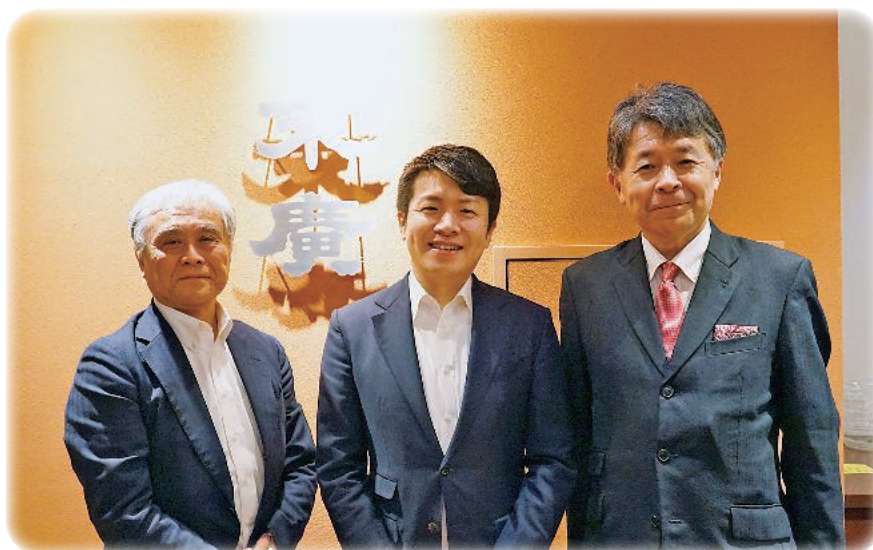
神田 良（かんだ まこと）

日本生産性本部 生産性新聞 編集委員

明治学院大学 名誉教授

RIMS 日本支部 支部長

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。なお、生産性新聞の掲載内容と一部表現が異なります。



▲神田名誉教授

▲新城大輝社長

▲矢吹理事長