

## 伯楽星と蔵移転～震災からの復興～(要約)

株式会社新澤醸造店 代表取締役兼蔵元杜氏  
新澤 巖夫



### 「究極の食中酒」を目指した酒づくり

宮城県大崎市三本木。2,000坪に及ぶ敷地に住まいと3つの酒蔵があるという環境で、私は育った。当社は1873年(明治6年)創業で、詩人・土井晩翠が足を運んだこともある蔵元であるが、私が子どもの頃にはだんだん酒が売れなくなっている状態で、大学進学時は経済状況も芳しくなく、新聞配達をしながら大学に通った。せめて利き酒能力ぐらいは身につけておこうと、在学中に利き酒名人に認定された。



母屋(上)と仕込み蔵(2008年8月)

私が入社して酒づくりをスタートしたときは、本当に貧乏だった。タンクを冷やそうと思っても機械設備が不十分で、水をかけたり

扇風機を当てたりして、気化熱を利用したほどだった。

資金的に余裕がないという事情もあり、イベントの協賛金なども含め営業活動をすべてやめた。借金を抱え県税なども滞納してしまい、金融機関から新たに借入れをするために税金を払っているような状態だった。社員も多くは採用できず、最初は地元の定時制高校の生徒に声をかけ手伝ってもらいながら、少しずつ石高(生産量)を増やしていった。

そうしたなかで目指したのは、食事を引き立たせる究極の「食中酒」である。地方での酒づくりは、とにかく派手さやインパクトを重視し、強い特徴のある商品をつくって東京や大阪に進出する傾向がある。しかし、酒の味が強ければ強いほど料理の良さが引き立たないというデメリットがある。だから私たちは甘さを抑え、料理の味を引き立たせる酒にしようと、地味な酒づくりを始めた。「食中酒」という名前をつけて、特許申請も行った。

それまでの当社の銘柄「愛宕の松」は、地元宮城では「まずい酒」として知られているような酒であった。けれど、食中酒としての酒づくりを始めてから、ある東京の日本酒イベントで全国ベスト10に入った。そうすると、「あの『愛宕の松』が?」と違和感を問う雰囲気があった。

そこで、「伯楽星」という新ブランドを立ち上げた。「伯楽」というのは中国の故事で、千里を走るような名馬を見つけ出す人こそが重要という意味である。我々も究極の食中酒をつくって料理人に見抜いてもらおうという志

から「伯楽星」とネーミングした。

2005年、「伯楽星」はJALのエグゼクティブクラスに機内酒として搭載され、以来今日に至るまで12年連続で搭載されている数少ない銘柄になった（現在はファーストクラスにも搭載されている）。他には有名な「獺祭」がある。機内酒として搭載されても1～2年で消えていく銘柄が多いなかで、高い評価を受け続けていることを喜んでいる。

また、2010年にはFIFAワールドカップ南アフリカ大会のオフィシャル日本酒に選ばれた。地球の反対側に当社の日本酒を持って行って飲んでもらうことができ、お金以上の感動を味わった。同年には、グラミー賞のノミネートアーティストが集う前夜祭で「伯楽星」を提供する機会にも恵まれた。小さい蔵ながら、17カ国にも輸出ができるようになった。



仕込みを行う。目指す酒づくりが見えてきて、蔵人が15人に増えた（2009年4月）

## 震災で全壊、80キロ離れた新天地で再起

少しずつ評判も高まり、借金も返していた矢先の2011年3月11日、東日本大震災に見舞われた。大崎市は震度6強を観測した。

私はその時、蔵で仕込み作業をしていた。非常に激しく長い揺れで、出荷間近の商品が次々に割れた。当社の蔵は築140年にもなる古

い建物であったため、地震保険をかけることができていなかった。私自身はこの地で生まれ育っているの、幼い頃から祖父に「地震のときには瓦は必ず落ちるものだ」と教えられていた。そのため揺れがおさまるまで、蔵の中でじっとしているのがいちばん安全だろうと判断できた。ただ、従業員は若い世代が多い。年2回の避難訓練を欠かさず、地震警報システムも導入していたため、従業員に人的被害はなく、蔵独自の酵母も幸い無事だった。



震災直後の蔵

しかし、山間部にある蔵は、津波ではなく地震本体の揺れで破壊され全壊扱いとなった。酒瓶も大半が破損し、商品の在庫がなくなりました。それでも「東北の酒を飲もう」という機運が高まり、全国ファンが「伯楽星」を応援してくれたおかげで、復興に向けて歩むことができた。

在庫がないのに、酒を出荷できたのはなぜかと思われることだろう。実は、同業の48蔵51人の杜氏たちが全国から集まって酒づくりを手伝ってくれたのだ。法律上、日本酒業界

ではOEMが可能である。つまり、他の酒蔵から酒を仕入れて、自社銘柄で売ることが認められている。しかしそれでは、応援してくれる人からすると、宮城の復興のためにと酒を買っているのに、中身が関西や九州の酒だったらがっかりするはずだ。当社はそういう行為はしないという方針で、自分の蔵で酒づくりを行った。

こうした様子がマスコミで報道されるようになると、全国から手弁当で多くの酒蔵の方たちが手伝いに来てくれるようになった。みんなわいわいと賑やかで、「酒づくりができ出荷できる」と、純粋に喜んでくれた。



応援に駆けつけてくれた全国の蔵人たち

手伝ってくれた方たちに何かお返しができないかと考えた。そこで当時、当社がつくっていた精米歩合7%という驚異的な酒「伯楽星 純米大吟醸 Unite311 Super7」を、技術提供の意味も込めて、1,000本つくって51人に配った。価格をつければ1本10万円にもなると言われるような幻の酒だ。51人が酒づくりを手伝ってくれたから、なんとか立て直すきっかけができた。



2011年に移転した川崎蔵

とはいえ全壊判定を受けた蔵はダメージが大きく、補修にも限界があり、耐震強度に不安が残った。また同地での再建のためには酒づくりを中断する必要もあった。

そこで、三本木から80キロ離れた、山形県との県境近くにある宮城県柴田郡川崎町への移転を決めた。休眠していた蔵を買い取って、三本木の蔵から機械類を移動させた。

新たに稼動した川崎蔵は、現代的な食品工場のような感じで、かつての古い酒蔵というイメージは消えた。新たに酒類製造免許を取得するには、室内の明るさなど厳密な検査項目が多数あり、昔の酒蔵のように裸電球1個で作業などというのは法令違反になってしまうのだ。

元の蔵は解体することにした。先祖伝来の土地で暮らしたいという母の希望を叶え、更地にした跡地に小さな家屋を兼ねた本社兼店舗を建てた。私たちもそこに暮らし、現在は毎日往復160キロを通勤している。

### 現代的な新蔵での酒づくり

当社の酒の原料となる米のほとんどは、地元農家から契約栽培米を購入している。契約栽培といえば聞こえは良いが、落とし穴もある。同じ農家の田んぼでも、日当たりや風通しなどで様ではない。契約の時には良好な区画で栽培した米をサンプルとして持ってきて、高額で契約する。ところが、油断していると次の年には、質の低い区画の米を納入してくる農家もあった。つまり、当社は「米を見る目がない」と見下されてしまったのだ。

そこで、当社の女性社員を品質担当者として配置し、社内に等級検査場をつくって、毎回生産者立ち会いのもと米の品質をきちんと判定し、適正価格をつけることとした。この女性社員は家業が農業ということもあり、農家との関係づくりにも積極的で、彼女の活躍により、一気に米の品質が向上した。品質が向上すると高い値段で買い上げることができ、

農家にとってもメリットがあるので、うまくまわるようになってきた。

酒質を上げるため、2008年に精米機を購入していたが、2015年には最先端とされるダイヤモンド式精米機を導入した。当社では、酒づくりの過程で3～4日間、米を磨く。ダイヤモンドは硬度が高く非常に安定感があって、きれいに磨けると評判だ。

## 「素人集団」の知恵と工夫

元の土地から80キロも離れた新天地に移転したこともあり、現在当社は9割の従業員が新たに雇用した勤続3年未満という素人集団での構成になってしまっている。そのため、毎日のように勉強会を開催し、食事の作法や調味料の選別方法など、酒づくりだけでなく食文化全般を教え、各自のスキルを向上させることを目指している。



勉強会でスキル向上を目指す

2014年には冷蔵庫棟を新設した。

冷蔵庫がない時代は、当然常温保存だった。現在、日本酒は常温保存するものと冷蔵庫で貯蔵するものの2種類がある。地酒専門店は冷蔵保存する店が大半なので、地方の小さな蔵が頭角を表すには、冷蔵保存用の酒を生産するのが基本という時代になっている。

冷蔵庫に保存すべき日本酒を常温保存したら、味はすぐに劣化してしまう。だから、当社は良い状態でお客様のもとにお届けするために、特約店に冷蔵保存をお願いしている。

さらに商品のフレッシュさを保つために特約店を回って古いロットの回収もしている。当社では、夏はさっぱりした味わいの酒、冬は少し味の乗った酒を販売している。そのため冬向けの商品を夏に飲んだら、べたべたした感じがして美味しくない。そこで社員が全国の特約店を回って、製造から6カ月を過ぎた商品を回収する「全国旅」を2003年からスタートさせた。

回収した酒は法律的にはもう一度販売してもいいことになっているが、当社では社員で分けて飲んでいる。せっかく心を込めてつくった酒なので、回収量が多い特約店とは取り引きをやめるようにしている。当社の日本酒がパーフェクトというわけではなく、当然、人の好みはいろいろだから、当社の酒を気に入ってくれる良い取引先を見つけるのがお互いのためだと考えている。私たちは、この旅を『フレッシュローテーション』とも呼び、毎年続けて実施している。

輸出に関しても、いっそう気を配るようになった。インバウンドで日本を訪れた外国人観光客が、日本で日本酒を飲んで気に入ってくれて、帰国後に自分の国で日本酒を購入して飲むと、味が全然違うことに気がつくようになったからだ。流通時の状態をチェックし、良好な状態が保てないと判断したときは、輸出自体を中止するようにしている。

2014年には宿泊棟（寮）とセミナー室、翌2015年には川崎蔵を整備拡張し、寮も個室にして充実させた。私の母校でもある東京農業大学醸造学科では、酒蔵で酒づくりを行うと単位がもらえることになっている。そのため、農大の学生が研修で訪れてくれる。寮の風呂にジャグジーやテレビを設置するなど快適性を高めたら、評判になって優秀な学生がたくさん集まってくるようになった。地元の宮城大学や仙台大学の学生もインターンでやってくる。

震災から数年が経ち体制も整ってきた

2016年、約1,700銘柄が出品された「SAKE COMPETITION 2016」純米酒部門で、当社の「あたごのまつ特別純米」が、市販酒世界一を獲得した。それまでも当社の銘柄は、全国から有名蔵が集まる中で常にトップ10に入っていたが、この受賞は、素人集団が頑張り抜いた証だと思った。

### プレミアムの高級酒と恩返しのカップ酒

2015年から当社では「世界一の精米」を標榜し、7%まで磨き込んだ酒をつくっている。そもそもは農家から仕入れた米が余ってしまい、たくさん磨き込んだというのが発端なのだが、それが「世界一磨いた酒」ということで評判になり、高値が付いた。現在は「純米大吟醸 残響」という銘柄で出荷し、輸出も行っている。ラスベガスでは1本2,500ドル(約27～28万円)で取り引きされているそうだ。実際の価格は3万円なので、10倍ほどに跳ね上がっていることになる。



「残響」歴代ボトル(上)と「NIIZAWA」[NIIZAWA KIZASHI] 2016年ボトル

続いて「NIIZAWA」[NIIZAWA KIZASHI]という銘柄を発売した。パッケージには毎年現代アートの作品をデザインし、ワインのシャトー・ムートンのようにヴィンテージ化した。台湾や香港では買い占められ、国内では二つ星以上のレストランで使われるようになってきた。

こうした高級酒づくりのきっかけは、ある1本の電話だった。「外国から大切な要人が来日するので、日本一になったお酒でおもてなししたい」とのことであった。当時、当社の酒は四合瓶で1,300円とかなり安価であった。この金額で見積書を出し、「当社は安くて美味しい酒づくりがポリシーです」と言ったら、「わざわざ遠くから来てくれた人を1,300円の酒でもてなすのか」と怒られた。

これを聞いたとき、間違っていない考え方だと思った。では、高い酒の定義とは何か？金賞を受賞するような酒だから高いと言えるのか。そこで、シンプルに「世界一磨いたから高い」と理屈づけた。それが海外で評判を呼んだ。

一方、日本酒といえばカップ酒でも販売しているが、実は小瓶による日本酒販売は儲からない。だから、一流の蔵のなかには小瓶製造を展開しないところもある。しかし当社は、恩返しの気持ちも込めて、小瓶の需要にも応えていこうと考え、宮城県内のご当地キャラクターをパッケージにデザインしたカップ酒を展開している。しかも、中身は「本格特別純米酒」である。こういう商品は、例えば夏祭りの景品などにも利用するから、儲からないどころかむしろ赤字である。けれど、企業としての地域貢献やブランドイメージアップの意味もある。あらゆる仕事で利益の確保にこだわるようなスタンスは好きではない。「夏祭りなんだから、損でいいよ。他のところで儲ければいいよ」という、そういうバランス感覚を大事にしたい。カップ酒は、「意外と美味しいね」と感じてもらう集客目的の商品だ。

儲からないけれど、丁寧に仕事をすることに力を注いでいる。

## 自由に切磋琢磨する社風

社員の多くは経験が3年未満なので、皆で勉強して何でも吸収しよう、自分の意思をもって大事にして酒づくりをしようという意識で仕事に向き合うよう指導している。

当社では人材育成の一環として、利き酒トレーニングを実施している。出勤したら自主的に行うこととしており、週5日連続で利き酒のマッチングに正解したら表彰されるというルールをつくった。



毎日の恒例利き酒トレーニング

また、当社では年俸制を採用している。給料査定では、経営サイド、従業員、社労士が同席し、プロ野球のように年俸交渉を行っている。例えば、今の仕事を部下に引き継ぎ、部下が自立したらオプションで50万円つける、といった交渉だ。だから、当社では正社員はもちろんアルバイトに至るまで、何を実現したら給料がどれくらい上がるのかを明確に把握している。社長の指示がなくても、自分で考えて動けるようになる。社長ひとりの能力はたいしたことないけれど、団体戦なら負けないというスタンスで運営している。

酒づくりというと、朝5時に起床して睡眠時間を切り詰めて働く、というイメージがあるかもしれないが、当社の勤務時間は9時から5時までで、アルバイトでも有給休暇の取得率が85%を超える。設備の充実した寮もあ

り、超ホワイト企業だと自負している。そのため、求人を出さなくても、有名大学や帰国子女、外国人といった良い人材が入社してくる。そうすると、先輩社員もお尻に火が付いたように頑張る。これまで帰国子女が海外出張を担当していたが、米国人が入社したら、その仕事を奪われてしまう。だから、お互いにいっそう頑張るというわけだ。

また、残業なしという勤務体制にすると、能力のない人はすぐにばれてしまう。能力のない人は残業しながら適当にごまかしていただけだからだ。当社ではそれが通用しないので、各自が何か一つでも得意な分野を見つけて特化しようと必死になる。そのように自分なりに社内に居場所を見つけ始めるので、適材適所で配置するが、しばらくすると新たな癒着構造を導くので、部署替えも適宜行いながら仕事を進めている。

外部の勉強会などには全員で参加することになっている。蔵見学に行くと、事務員はその会社の事務員に、配送担当は配送に、といったように同じ職種の人に張り付いて、それぞれに直接話をする。そうすることで、どこの会社にも不満はあることを知る。大切なのは不満のレベルに対する意識であり、当社の社員は、他社を見て自らの会社を見つめ直す機会にしているようだ。

震災により社員の家族も多く亡くなっているので、震災を利用した商品は作らないと決めた。要領が悪いかもしれないが、本能で考えて、すべきでないことはやらないという方針で、社員皆で頑張っている。

### 著者略歴

新澤 巖夫（にいざわ・いわお）

1975年生まれ。1998年東京農業大学農学部醸造学科卒業。2002年株式会社新澤醸造店杜氏就任。2011年株式会社新澤醸造店代表取締役就任（5代目）。