

ズームアップ

商社の人と仕事

焼酎ルネサンスプロジェクト

なかむら てつや
中村 鉄哉

三井物産株式会社

九州支社 九州マーケティング営業部長

—いろいろな資格を持っていらっしゃるようですが…

「商社はどこから来て、どこへ行くのか」。取引先の訪問の帰りなどに、よく自問します。動きの早い経済情勢の中で、今、伝統のある大企業も急激な変化を強いられています。そのような状況の下、「自分としてどう生きればよいのか。どのような能力を持てばよいのか」。その答えの一つが資格試験へのチャレンジでした。業務を通して、顧客に満足していただくには、足元の埋もれた商材を見抜く視点の転換能力と、専門的な知的サービス能力が不可欠と考え、中小企業診断士と宅地建物取引主任者の資格を習得しました。

—どんなポリシーを持って仕事をされていますか？

「人のために人が動くのが商社」であると考えています。入社以来、金属、情報産業、開発という現場を商社マンとして渡り歩いてきて、東京から福岡に赴任しました。転勤して手掛けた仕事は焼酎カスの廃液処理のF/Sを行うプロジェクトでした。南九州の小さな焼酎蔵を回り歩きました。でも蔵元からは「芋などの原料カスは自然回帰が一番、プラントより焼酎を売ってくれ」と言われ、プロジェクトはなかなか進みませんでした。

2000年ころ、九州の代表的な地場産業の焼酎

業界は岐路に立たされ、小さな酒蔵はどこも経営が苦しい状況でした。当時の焼酎は主に生産地域中心に販売がされていて、ほかの地域では「安い、まずい、臭い、癖のある地酒」と位置付けられていました。また、販売の現場ではゼロサムゲームが展開されていました。商品量は供給過剰で、バブル崩壊後のデフレ経済の下、価格破壊が売り上げを伸ばす金科玉条のように取りざたされていたこともあり、「低価格」でしか販売できない状況でした。多くのメディアや関係機関は焼酎産業に対して、「産業化」を叫び、焼酎産業の将来的な解決策（Solution）は装置化と資本集約化とされていました。さらに、せまり来る焼酎カス処理等のコストの増大や税率アップは小さな蔵元にとっては転廃業を余儀なくされかねない、もう一つの圧力となっていました。そのため経営者たちは伝統産業の将来と自社の方向転換のはざまで悩んでいました。

「地場産業再生」。これがもし、九州で可能になるのであれば、男子の本懐となる仕事です。勝算の兆しはありました。転勤前、都内の料亭で知り合いの社長に、「森伊蔵」という1杯で1



万円もする幻の焼酎を飲ませていただきました。私は下戸で、3杯飲んで酔っ払ったのですが、酔い覚めがさわやかだったことに驚きました。東京ではめったに飲めないうまい焼酎が九州には山ほどあります。まさに私には宝の山に見えました。「商品の品質がよく、需要があり、相対的に供給が少なければブランド育成はできる。そして消費者にとって価値のある商品もできる」というように考えました。「潜在需要は必ずある。課題は、その潜在需要のアクセスラインをどう作ればいいのか」。その課題を解決できれば、このプロジェクトは半ば、成功したようなものです。

また、まじめにこつこつ仕事をしながら、なかなか日が当たらない人々を応援することは、徳を積むことにもなると思いました。「徳を積み、利は後からついてくる」。これは先輩からの申し送りでもありました。それからです。私はこの事業に「焼酎ルネッサンス」と名付け、本格的に取り組み始めました。

—焼酎ルネッサンスプロジェクトについて

「酒には魔物が住む、住むような酒でなくてはならない」というのが持論です。私自身、焼酎の魔物に取りつかれたように走り回り、壁を突き崩してきました。1人で蔵元を回り、試飲して、東京に売り出そうと蔵元の説得を重ね、消費者が求める味を試飲会などで探り、蔵元に伝えました。首都圏の消費者にとっては九州の焼酎は辛すぎたのです。だから「甘いものを作ってください」と頼みました。しかし味に自信のある蔵元ほど「ウチはこれで100年やってきた」となかなか耳を貸してくれないところもありました。蔵元の自負を尊重しつつ新しい味を生み出すには時間がかかりました。私は焼酎を工業製品として低価格で売るのでなく、価値を売る、作品を売るというように考えました。それにふさわしい場所や店に置くことで商品価値が決まります。安い店に置くと「安酒」と思

われますが、高級レストランに置くと「価値のある高いもの」というイメージが定着します。「安い」「まずい」という焼酎のイメージを「うまい」「リーズナブル」という新しいイメージに変えることをめざしました。

そうして商品に携わる方々の再生とチャレンジを図るようにしたのです。そうやって、ここはと思う蔵元の説得を続けては口説き、新商品を開発していただきました。そして、それぞれの蔵元が苦労を重ねて、個性あふれる酒を造り出してくれました。さらに、売り出す商品には、「良い酒には、飲むことでパワーを得られるという伝説めいたイメージがある」という物語を生み出す特徴を加えるようにしました。例えば「三国志」の時代からの製法で作った甕^{かめ}で熟成された「諸葛」、天保年間に創業された蔵の「平八郎」、純米吟醸酒を蒸留して造った吟醸香のする「久保禄」といった具合です。

ラベルデザインを考え、第一弾の商品を送り出したのが2002年でした。しかし2003年、「焼酎ルネッサンス」の商品群がそろいはじめたころからは、酒類卸などの既存の流通との問題が起きました。味には自信があるとはいえ、生産量は少なく、知名度も低かったので何度も断られました。それでも粘り強く飲食店に販売先を広げ、評判が広がるとともに扱う卸も増えていきました。今では「焼酎ルネッサンス」と名付けた商品群は約50種類あります。商品単価は1,500円～7,000円です。2005年度の売上高は前年度比2倍の30億円（小売ベース）に膨らむ見通しです。本数ベースでは発売当初の25倍の月間15万本に一気に増えました。

今では、焼酎は適度に飲めば体に良いという、消費者の健康志向にもマッチして若者や女性たちに多く飲まれています。飲まれているのはチューハイ等の原料による「甲類」ではなく、「乙類」という芋、米、麦などを原料にした、風味のある本格焼酎です。また「柚子小町」等

大ヒット商品となった焼酎リキュール類を多数メニューに入れ、新分野を切り開いたとされる「新・伝説の焼酎ルネッサンス」も好評です。

—マーケティング戦略について

資格は、新しい事業にチャレンジをするときの勇気になりました。中小企業診断士の学習成果を利用して、まず「九州地場焼酎のプレミアム販売」を手がけました(図1参照)。まず第一に、価格を下げて(P1→P2)、需要量の拡大(d1→d2)を行うのは消耗戦であることを理解していただきました。次に需要曲線をD1からD2にシフトさせ、需要量がd1に限定される場合の価格をP1からP3に上げました。

この場合、需要曲線の‘逆転シフトの創造’が最大の課題でしたが、マーケティングにおいてプッシュ型ではなく、プル型の手法を活用することでうまくいっています。

もちろん、うまくいった理由としては、単に中小企業診断士の知識が生かされただけではありません。商品の持つ品質の良さ、幻の芋焼酎ブーム、焼酎の新経営陣の能力の高さ、レストラン、酒屋などの小売店の限定戦略があったからできたことです。私のビジネスを支えているのは蔵元に対する信頼です。「自分の焼酎はうまいという自信を持って造られている。これが



「果実家の華麗なる人々」

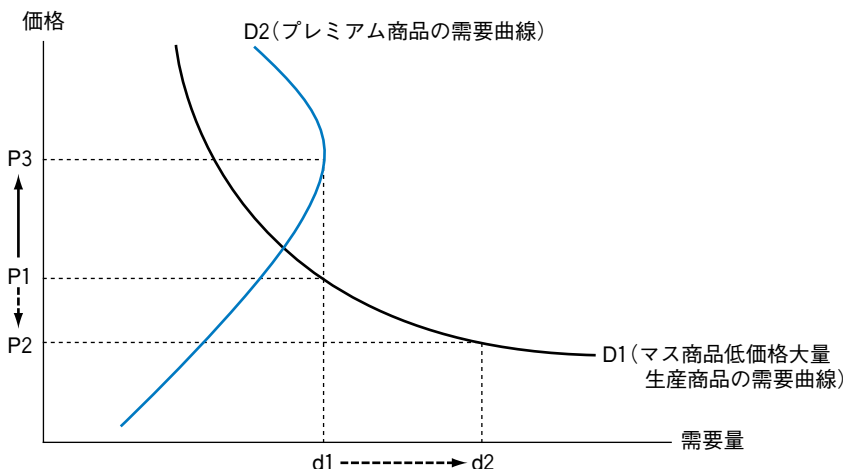
根底にあってビジネスになる」。この哲学は揺るぎません。

—焼酎ルネッサンス事業のノウハウを生かした新事業について

「焼酎ルネッサンス」の手法は「地場に埋もれた銘品を発掘し、消費者視点で磨き上げ、長期・安定的な成長商品に育てる」ことです。消費者・生活者起点の戦略を加速させるため、新たな分野へ挑戦するために、「焼酎ルネッサンス」の手法を使って佐賀県と提携して健康酢分野に参入しました。

佐賀県内の老舗食酢製造業のサガ・ビネガーに、独自製法で飲みやすさ、安全・安心を追求したこだわりの果実酢をつくっていただいたおかげで、「従来商品は飲みづらく継続性に欠け

図1 九州地場焼酎のプレミアム販売



る」という問題をクリアすることができました。りんご酢やぶどう酢をベースに、5種（あまなつ、いちご、ゆず、ぶどう、りんご）の果汁・果実と、ハチミツのみから成る無添加・無香料・無着色の果実酢です。

さらにバック・グラウンド・ストーリーとして、果実酢飲料「果実家の華麗なる人々」と名付け、自然派・健康志向で美を追求する一族の令嬢を想定しました。5品目のそれぞれの商品名は「甘夏家爽子」「苺家愛子」というように和名で、果実名と、その果実が持つイメージを組み合わせて表現しました。各品目5倍濃縮仕様で果汁15～20%含有、賞味期限8ヵ月。税込み・参考小売価格は1,750～2,250円です。

販売は、百貨店ルートで展開するほか、「焼酎ルネッサンス」商品を取り扱う酒類卸ルートも活用しています。

—焼酎の世界進出について

日本は天然資源に乏しく、食糧自給率はカロリーベースで先進国の中でも最低の40%ほどしかありません。食生活が多様化し、また流通機関の発展により安い外国産の食物が簡単に手に入るようになりましたが、この現状がいつまで続くかわかりません。21世紀を生き抜くためには、原材料を加工して付加価値の高い工業製品を輸出して外貨を稼ぐことが必要です。

蒸留酒で世界的にも有名なものには、ウイスキー、ブランデー、ウォッカ、テキーラなどがあります。それらの商品と比較して、焼酎が世界に誇る蒸留酒として対抗できるかどうか分析し、世界に好まれる蒸留酒を造っていくことで日本のお酒の未来が決まってくると思います。

すでに2004年の秋から芋、米焼酎などをロンドンの一部の日本食店に輸出しています。昨夏にニューヨークで200人を招待して行った試飲会では9割以上が「おいしい」とアンケートに答えてくれました。手ごたえはつかみましたが、日本酒に比べて焼酎はなじみが薄いため、これ



ボルドーの試飲会

からは認知度アップにも力を入れます。すでにニューヨーク、ロサンゼルスでの販売を計画していて、米政府当局から認可が得られ次第、輸出を開始します。

海外では、健康志向の高い日本食がブームとなっており、「Japan Cool」（日本はかっこいい）というイメージがあり需要はあるとみています。こういったブームを追い風にして健康増進に役立つ焼酎の多様化を図り、焼酎を「稀に飲む」から「頻繁に飲む」ように変えていかなければなりません。

スコッチやバーボンの本場で勝負して、他流試合に勝てば、世界に焼酎ブランド、蔵元の名を根付かせることができます。日本では焼酎をさらに認識してもらえて、ブランド力を高めることになります。それは蔵元の経営を向上させるきっかけにもなります。

—焼酎ルネッサンスのノウハウを生かした経済交流について

今、九州焼酎をフランスに、そしてボルドーワインを日本に輸入する経済交流プロジェクトを進めています。ボルドー市の姉妹都市である福岡市からは「文化にとどまらない実利のある交流」として後援していただいています。

焼酎は3月と7月にボルドーで試飲会を行いました。そこでワインとは異なる風味がフランス人には新鮮に映ると判断できました。今後は食中酒として本格的に売り込んでいきます。す



ボルドーのフィナリーで

にバリの日本料理店やボルドーの市内の料理店などに出荷しています。

今後さらに、試飲会で人気だった芋焼酎「天狗風」「河童の誘い水」やキンカンの実を焼酎に漬けた「金冠寿」などを1本25～30ユーロで販売する予定です。いずれも「焼酎ルネッサンス」と名付けた商品群です。特に「金冠寿」はフランスでリキュールとして売り込むほか、創作料理に使う珍しい酒として販促活動を展開します。今後はミシュランの星付きレストランにも拡販を狙います。

そして、ボルドー地方と言えば、ブルゴーニュ地方と並ぶフランスワインの一大産地です。有名な産地としてはメドック、グラブ、サンテミリオン、ボムロール、ソーテルヌなどが挙げられます。ボルドーワインはワインの女王と称して世界の愛好家に親しまれています。しかしそれらの格付けワインは値段が高く、日本の一般消費者は気軽に買えないものもあります。

一方、ボルドー地方には、シャトー（ぶどう園を持ちワインを醸造している生産者やぶどう園）が約1万軒もあります。中には味は良くても経営が苦しいシャトーも数多くあります。そこで私は焼酎をボルドーに紹介するとともに、「焼酎ルネッサンス」のノウハウを生かして、

埋もれた小規模のシャトーを発掘して日本に紹介したいと思いました。

ボルドーでは日本人好みのワインを探してシャトーを巡りました。その中から数軒のシャトーのワインが11月、日本に入荷されます。

—これからの地場産業の発展について

ボルドーでのシャトーめぐりのときに、あるビジネスモデルを発見しました。グラブ地区の格付けワインを持つスミス・オー・ラフィットに行ったときのことです。そこでは「ワイン」の絞りカスを使ってエステを経営していました。さらに「ワイン」の絞りカスを美容効果のある商品にして販売していました。ワイン業界は競争が激化しています。その中で経営の多角化をして生き残る努力をしているのです。

今まで、焼酎カスは不要のものとして扱われてきましたが、戦略商品に変わる可能性があります。これからは焼酎カスも再利用するという着眼点を持ち、経営の多角化をめざすことも大切だと思います。

また「お金をかければ良い商品である」という考え方を変えて、ブランド力をいかに高めていくかを考える必要があります。そして日本の焼酎産業は健康産業としてのビジネスを確立していくことが大切です。海外戦略は長期戦になるでしょうが、私は焼酎を日本の代表として世界のマーケットに出し、ゆくゆくは「世界遺産」をめざす商品にしたいと思っています。

—海外進出などで多忙な中、どうやってリフレッシュされているのですか？

テニスで体を動かして、気分転換に映画を見ます。映画からは世界観や人生、そして仕事について教えられることがたくさんありますから。

（聞き手：ジャーナリスト 矢野佳正）

