

5 開成町の酒蔵再生事業への挑戦



森 隆信
MORI Takano

株式会社瀬戸酒造店 代表取締役 / あしがり郷 瀬戸屋敷 総支配人
株式会社オリエンタルコンサルタンツ/ 関東支社地域活性化推進部 / 次長

『美しい国土』『豊かな社会』『安全・安心できる生活』を創り出す建設コンサルタント技術者は、時に不確実性に立ち向かい、時に選択を迫られながらもそれを機会として捉え、俗にいうプロジェクトXを地で行く。そんな技術者の新たな挑戦の事例の一つを紹介する。

2017年4月から神奈川県足柄上郡開成町において、築300年の茅葺屋根の古民家「あしがり郷 瀬戸屋敷」の指定管理者、ならびに創業慶応元（1865）年の酒蔵「瀬戸酒造店」の代表取締役として、オリエンタルコンサルタンツの社員2名とともに開成町へ常駐し、地域活性化事業を展開している。

仕事の中心は、公共施設の管理運営と酒造メーカーとしての日本酒の製造、営業、販売である。もともと構造の技術者であった私が酒造メーカーの経営者になった経緯を挑戦として綴ることとする。

構造技術者から新規事業開拓へ

私は1995～2007年まで、大きいものを世に残したいという学生時代からの希望を叶え、構造技術者として橋梁や地下構造物の設計に携わっていた。一方、国内



写真1 瀬戸酒造醸造所

のインフラ整備は新設から維持管理の時代に突入し、構造技術者の活躍の場が減少することが予見されており、社内では、従来の受注中心の受動型ビジネスから、主導型ビジネスへの変革と、自らが投資してビジネスを行う事業経営に挑戦すべきという機運が生まれていた。その折、新規事業を開発するプロジェクトチームが発足し、メンバーの一人に抜擢された。

私はPPP・PFI、なかでも道路や空港のコンセッション事業者としての参画をテーマに活動していた。事業者としてコンソーシアムに参加し、公募された案件にチャレンジする過程で、発注者である自治体のニーズを感じた。それは、維持管理を効率化したコスト縮減と同じくらいインフラの魅力と利用率の向上、それを起爆剤とした地域活性化への期待が高いことであった。

一方コンソーシアムでは、維持管理の効率化を推進する技術には工夫を凝らしたものがあつたが、利用率向上や地域活性化については確かな実績を持つ会社がほとんどないことに気付いた。もし、地域活性化のプロになることができれば、インフラをとりまく課題の多くを解決できるのではないかと考えるようになり、私のターゲット案件に、既存のインフラを活用して地域の活性化を目指す事業が加わった。その一つが開成町の事業である。

開成町との出会いと事業の芽

きっかけは開成町の関係者が、わが社に相談を持ちかけたことから始まる。開成町の歴代の町長の公約には、40年近く自家醸造を休止している酒蔵を再始動さ



写真2 稲穂（酒造好適米 吟のさと）



写真3 釜場



写真4 麹室

せ、一般米より買取り価格が高い酒米を地域で栽培し、地域に活力を取り戻したいという政策が掲げられていた。相談は「国からの補助金を獲得して自家醸造を再開する手助けをしてもらえないか」というものであった。事業主体は瀬戸酒造店経営者の瀬戸氏であり、我々の役割は補助金獲得のための提案書づくりだった。日本酒の市場動向や再生の規模、必要な設備などを調査し、提案書を作成した。

しかし、応募の直前に瀬戸氏から中止を求められた。事業計画段階では確実な販路も造り手となる杜氏も決まっておらず、事業費の半分が補助されても、事業継続が困難だということが理由だった。補助金申請は中止となったが、思わず瀬戸氏に「わが社が事業主体となって酒蔵を再生することは可能ですか？」と質問していた。

それは、これまでの調査で開成町の地域活性化としての酒蔵再生の意義、日本酒業界の可能性、首都圏からみた立地の優位性、なにより開成町の田園風景や水の美しさに私自身が魅力を感じていたためである。

その問いには「土地も貸すし建物も好きにしていよ。できることがあれば協力する」との答えが返ってきた。こうして、開成町北部地域活性化事業の芽が生まれた。

芽はでたものの、誰が見てもリスクが大きい事業であり、簡単に承認を得られるわけはなかった。そもそも建設コンサルタントが日本酒を醸造するなど聞いたこともないし、私自身が下戸だったため、社内での反応は「何を考えているのか」「暇なのか」と冷やかであった。しかし経営陣は「オリエンタルコンサルタンツとしてどこまでできるか、とことん調べて結論を出すことに意義がある」と判断し、わが社の酒蔵再生事業の計画づくりが始まった。



写真5 醸造タンク

事業計画づくりと事業承認

まずは、酒造業の全体を俯瞰して捉えるために、東京農業大学醸造科学科の穂坂賢教授を訪ねた。教授からは日本酒を取り巻く国内、海外の市場動向についてご教示いただき、さらには瀬戸酒造店の現場を見て、醸造を再開する上での課題を指摘いただいた。穂坂教授は私がコンサルタントであることから、どこからか委託を受けて調査していると思われていたが、事業主体として酒蔵を再生しようとしていることを知ると、「酒造業に実績がないならやめた方がよい」と助言された。

一方で、日本酒が世界に認められ、海外市場が拡大していることや、倒産しかけた酒蔵が突然、国内外で大ヒットするような事例があることを挙げ、「極めて困難だが不可能ではない」と語られた。また「成功するためにはストーリーが重要だ」と述べられ、「本気で事業を始めるなら協力する」と約束いただいた。

自家醸造再開のストーリーとして考えていたのは、古い酒蔵に居付いていた酵母の復活と、開成町の町花で



写真6 瀬戸屋敷主屋



写真7 瀬戸屋敷カフェ

あり毎年20万人の来場者がある「あじさい祭り」にちなんだ、あじさいの花酵母による酒造りであった。採取した酵母が、日本酒を醸してくれる酵母かどうかは試験醸造をしてみないとわからないため、穂坂教授に試験醸造を依頼した。

次に、自家醸造に必要な設備計画に着手した。醸造施設設計の経験がある技術者は社内にはいなかったため、醸造機器メーカーを訪ね、必要な設備についてヒアリングを行った。その際に醸造施設設計の経験がある建築士を紹介してもらい、基本設計を依頼し建設費を算出した。

さらに、日本酒造りに必要な材料原価、人件費、施設の減価償却、販管費を考慮して、収支のシミュレーションを行った。製造石高、販売価格、商品構成など、パラメーターが多く、何度もシミュレーションを繰り返して、詳細な事業計画ができた。

同時に、開成町から近隣の古民家「あしがり郷 瀬戸屋敷」の指定管理者が公募され、瀬戸酒造店の再生と発酵による地域ブランドづくりを提案し、我々が選定された。これをもって、事業計画着手から1年半の期間を経て、開成町の地域活性化事業として、酒蔵再生の事業計画が承認された。

事業開始

瀬戸酒造店をオリエンタルコンサルタンツの100%子会社とし、私が代表取締役役に就任、計画当初から部下であった一人と新入社員一人の三人で事業をスタートした。既存の醸造所を解体し、新築工事を発注したが、最大の問題は杜氏が決まっていなかったことだった。全国に杜氏組合が存在し、酒蔵に杜氏をあっせんしていると聞き、問い合わせたが、全て断られてしまった。

理由は、実績がない酒蔵だということと四季醸造ということだった。一般的に日本酒は冬季しか仕込まないため、杜氏達は冬季に出稼ぎに出て、夏季は家に帰るという習慣がある。建築面積をコンパクトにして空調設備で温度管理を行うことで一年中、日本酒を仕込む計画としたことが杜氏候補を限定してしまっていた。

このまま見つからなければ、穂坂教授に手ほどきを受けて、自分で仕込むしかないかと思っていた矢先、求人募集に応募があった。それが小林幸雄杜氏であった。経験豊富な小林杜氏が、全国でたった一人、酒蔵再生による地域活性化に賛同してくれたことで、歯車が一気に回り始めた。穂坂教授のもとで試験醸造していた「蔵付酵母」はどっしりとした酒質、「あじさい花酵母」はフルーティな酸味のある酒質の日本酒を醸せる酵母だということがわかった。いよいよ再始動する瀬戸酒造店の銘柄を決める段階に入った。

デザイン会社と打合せを重ね、「蔵付酵母」は瀬戸酒造店の歴史を継承する伝統の酒として従来の銘柄『酒田錦』に、「あじさい花酵母」は地域を象徴する『あしがり郷』という銘柄にした。さらに、新しい瀬戸酒造店のメイン銘柄として、飲むシーンに合わせてBGMを選ぶように楽しくセレクトできる『セトイチ』を立ち上げた。「セトイチ」は、小林杜氏がこれまで経験した中で自信を持った酵母と、仕込み技術を駆使したシリーズで、純米大吟醸が1種、純米吟醸が7種、特別純米が1種の計9種あり、それぞれ個性的な名前がついている。

こうして「酒田錦」「あしがり郷」「セトイチ」という銘柄が決まり、2018年3月から自家醸造を開始し、同年6月より販売を開始した。



写真8 「酒田錦」とそのイメージ



写真9 「あしがり郷」とそのイメージ



写真10 「セトイチ 月が綺麗ですね」とそのイメージ



写真11 パリでの授賞式

これまでの成果

2019年3月に、初めて国内外の日本酒のコンペティションに出品した。「セトイチ いざ」がイギリスで開催される世界規模のワインコンテスト、インターナショナルワインチャレンジSAKE部門の純米吟醸酒の部でシルバーメダルを受賞した。また、フランスで開催されたフランス人が選ぶ日本酒コンテスト、クラマスターでは「セトイチ手の鳴る方へ」がゴールド賞、「セトイチ 音も無く」がプラチナ賞を受賞。さらに、純米酒部門のTOP5に選ばれ、パリでの授賞式に招待された。これを機に輸出が始まり、地域住民は地元特産品としての贈答用に、遊びに来た親戚や友達を酒蔵に案内してくれるようになった。

地元住民と展開している「はっこう大作戦」は、始めのうちはオリエンタルコンサルタンツの企画のみだったが、参加者が企画を持ち込んでくれるようになり、地域

活性化のうねりは確実に生まれている。わずか一年でこのような成果が出せたのは、スタッフ全員が思いを一つに、真面目に一所懸命取り組んだことと、直属の部下の一騎当千の働きによるものであると思う。

また、今月1回行う事業戦略会議での厳しくも温かいオリエンタルコンサルタンツ経営者の助言や、止めるためではなく成功するために議論する社風によるものである。

実感はない。ただ……

こうして振り返ってみても、自分自身が挑戦したという実感はあまりない。ただ、目の前で起こり続ける問題に対してあきらめずに向き合い、目標を目指したという自負はある。それを挑戦というのであればそうであり、それは今後も続けていく。これからさらに激動を迎える世にあって、若者たちが挑戦の末に何かを生み出す参考になれば幸いであり、とても楽しみである。