

山口県の小さな酒蔵から
世界に挑む^{だっさい}獺祭のマーケティング戦略

関西大学 商学部 教授 ^{チェ サンチョル} 崔 相 鐵

(1) 大阪万博韓国参観団との夕食会で大人気だったお酒

前評判とは異なり大盛況の大阪万博だったが、韓国からも多くの観客が来場した。筆者もその煽りを受け、少々忙しい日々を過ごした。韓国の新聞社や大学が主催する万博参観団向けの講義を数件依頼されたからだ。

講義は主に筆者の勤め先である関西大学千里山キャンパスのゼミ室で行ったが、終了後、待機中の貸し切りバスに乗り、現地探訪の名目でよく訪ねたのが近場の天神橋筋商店街。全長約 2.6km の日本一長いとされるこの商店街は、約 800 もの店舗がひしめき合い、最近は大阪市民だけでなくインバウンド観光客にも人気上々のスポットだ。1 時間ほどの商店街見学と買い物の後に、予約した居酒屋で夕食会をもつことになるが、そこで飲み物として頼まれるのが、とりあえず生ビール、そしてなみなみ注がれた冷たい枀酒だった。

実は今回の筆者の講義で必ず取り入れた業界分析の対象が、日本酒生産の一大産地として江戸時代後期に日本一の酒どころとして栄え、今も 26 の酒蔵が集積する「灘五郷」についてだった。それから、関連の成功企業の事例分析として、その高いブランド力をもつ灘五郎の老舗酒蔵に挑戦状を突きつけ、現在進行形の大躍進を遂げている山口県のローカル酒蔵に移った。他ならぬ本稿で取り上げる「株式会社獺祭」だった。

筆者が、業界分析として灘五郎を取り上げたのは、目下、韓国が日本酒ブームの真っ最中だということを知っているからだ。実際に日本酒造組合中央会の発表によると、2024 年度の日本酒輸出実績は、前年度を上回る約 435 億円になったが、その中でも韓国は輸出額約 37.5 億円（前年度対比 129.1%）で第 4 位の輸出国。アメリカとフランスと共に過去最高額を記録したそうだ。

加えて、参観団の皆さんが案外に「獺祭」という銘柄をよく知っていたので内心驚いた。夕食会でも、皆さんが他の銘柄より相当高いはずの獺祭をよく注文していた。後のネットサーチで、獺祭がソウルの日本酒通で有名な銘柄であり、訪日客の買い物リストの上位にランクされることも分かった。本稿で獺祭の事例を執筆しようと思ったゆえんだ。

(2) 会社存亡の危機と試行錯誤の末の「獺祭」の誕生、そして大躍進

山口県東部の岩国市中心部から車で 50 分ほど県道を走ると、突如として地上 59m の 12 階建ての建物が現れる。一般にイメージされる酒蔵とはあまりにもかけ離れた、2015 年築造のこの建物こそが、韓国のみならず、世界中に熱いファンを持っている銘酒「獺祭」を醸している本社蔵であり、かつ本稿の主人公ともいべき 75 歳の株

株式会社獺祭（以下、獺祭）の会長の桜井博志氏が国内外出張以外に出勤する獺祭の本社なのだ。

獺祭銘柄の生みの親である桜井氏の波瀾万丈の人生物語は、実に面白い。彼は、大学卒業後、冒頭でふれた灘五郎所在の西宮酒造（現・日本盛）での修業を経て、1976年に「旭酒造（1770年創業）」に入社するが、酒造りの方向性や経営をめぐる社長との父と対立して退社。自ら石材卸業会社を設立し、年商2億円の企業に育てたが、父の急逝を受けて1984年に岩国市の家業に戻り三代目当主となる。

当時の日本の酒類業界は、空前の焼酎ブーム到来の時代。日本酒の売り上げが激減していくなかで、薄利多売の商慣行が横行した。狭い市場の山口県内で4番手の酒蔵に過ぎなかった旭酒造は、ライバル企業との競争で遅れを取り、次第に地元の間屋も相手にしてくれなかった。生き残りのために取り組んだのが、本当にうまい日本酒をつくることで、単価が高く価値を訴求しやすい「純米大吟醸」に絞ることだった。ちなみに同社は、長きにわたって副原料を用いた普通酒の「旭富士」という銘柄を主力としていた。純米大吟醸は、精米歩合が50%以下の米を低温でじっくりと熟成させ造られるので、コストも手間もかかる。当然、お酒の値段は高くなるが、うまいお酒を造ることで製品価値をあげていくのが桜井氏の狙いだった。

桜井氏は、社運をかけて造る純米大吟醸に旧来の「旭富士」の銘柄ではなく新たな銘柄が必要と考えた。その時にヒントになったのが、酒蔵がある岩国市周東町の獺越（おそごえ）という地名だった。この地名は、獺（かわうそ）が山を越えてやってきた場所という古い言い伝えに由来していたそうだ。

<図1>日米の獺祭酒蔵と定番の獺祭



出所：株式会社獺祭のHP等から転載。

注：左は、オフィスビルのような外観の獺祭の本社蔵の情景。右上は、純米大吟醸酒

「磨き二割三分」、左下は、「DASSAI BLUE」を製造する米国ニューヨーク郊外の醸造所の情景。

付言すると、獺が獲った魚を岸にまるで祭りをするように見える独特な行動は、中国の故事で「獺祭」と言われていた。お住まいとしている本社ビル最上階のリビングの壁の一面が本棚になるほど読書好きな桜井氏は、獺祭が、司馬遼太郎の歴史小説『坂の上の雲』の第一節にも登場するのも覚えていた。さらに明治の文学界に革命を起こした正岡子規の俳号の一つ「獺祭書屋 主人」にもちなみ、新銘柄に「獺祭」と名付けることと決めた。

獺祭に社運をかけようとした桜井氏だが、既述のように大手酒造メーカーに勤めた経験はあるものの、酒造りはまったくの素人。それで噂の蔵元を回ったり、評判の高い酒蔵の吟醸酒を真似したりと、いろいろ試した。集められた情報を元に杜氏が酒造りをおこない、すべてを数値化し、データを元に試行錯誤を繰り返した。6年の歳月が経ち、1990年に、やっと精米歩合 50%と 45%の純米大吟醸酒の販売にこぎつけた。

桜井氏は、開発当初から、たかが知れている地元商圏では獺祭の売上げが先細りすることは分かっていたので、ターゲットは東京と決めていた。発売当時はバブルがはじけたばかりで、東京の一等地は閉店したバーなどに置き換わって居酒屋ができ始めていた頃でもあったので、獺祭のような高価格帯の日本酒を置いてくれる店が多かった。自らも東京の酒販店を回って積極的に営業活動に勤しんだ。東京にいる山口県民などの間で少しずつ話題になり、取り扱ってくれる飲食店も増えた。滑り出しは好調だった。

日本酒業界の流通経路は、古くから問屋を介して酒販店や飲食店に商品を届け、消費者に手にとってもらうこととなっているため、問屋との関係が売上げを大きく左右した。よって売れている酒が必ずしも消費者の求めている酒とは限らないのが実情だった。

この流通経路のままだと、獺祭も問屋の従前の販路に埋もれてしまうことを憂慮した桜井氏は、社員自らが自社で造ったお酒を背負い新規の酒販店と直接取引を始めるように促した。古い商慣行を見直し、本当にうまい酒を多くの消費者に届ける方法を探ったのだ。

全国行脚の中で分かってきたのが、うまい酒は全国の至るところにあるということ。そこで辿り着いた結論が、業界トップクラス 23%の精米歩合を誇る純米大吟醸「獺祭磨き二割三分」の開発だった。これが今や獺祭の代表的銘柄となったことは、言うまでもない。

ところで、実際にどうやって、今は国内外の多くの人を魅了する獺祭を大量に造ることができたのか。実は 1999 年、経営再建中の時に杜氏に逃げられる出来事に、その正解のヒントが見いだせる。酒造りは、酒蔵とは独立した存在である杜氏の指揮の下で行われる。酒米選定から麴造り・もろみ管理・酒絞りの製造工程、貯蔵、品質管理、さらには蔵人の育成までを行う杜氏は正に現場最高責任者だが、その杜氏がいなくなったのだ。その結果、残された社員だけで酒造りに挑むしかなかったことが、皮肉にも功を奏した。

以前から酒造りのノウハウが杜氏のみには保有されることに疑問を抱いていた桜井氏は、大胆な改革に踏み切る。まず酒造りの全行程で詳細なデータを取り、検査室のパソコンに蓄積して分析することで、酒造りの最適解を見つけ出した。杜氏の勘に頼っ

た酒造りでは、年により品質にばらつきが生じるが、データで管理された獺祭には均一性が保たれる。そのために万が一品質管理上で不具合が生じても、柔軟かつ迅速な対応が可能となる。杜氏に頼る酒造りは、どうしても冬の寒造りゆえにワンシーズン生産になるが、IT 技術とデータを活用し、工程間分業体制を構築できたために、「四季醸造」による生産能力の増強によって大量生産が可能となった。

日本酒業界の常識を疑い、自らが信じる価値を極限まで追求した名経営者と評価される桜井氏は、2016年に長男に代表取締役を譲り、会長になった。そして旭酒造は2025年6月1日より会社名を「株式会社獺祭」に変更し、今後の売上目標1000億円と宣言した。

(3) アンゾフの「成長マトリクス」を通して見るスモールビジネスの進化形

以上を踏まえ、獺祭の優れたビジネス仕組みの話しを、「マーケティング戦略」の議論に切り替えたい。その際に、参考になるのが、「戦略的経営の父」とも呼ばれるイゴール・アンゾフ(1918～2002年)の理論だ。以下、「アンゾフの成長マトリクス」と呼ばれる<図2>を使って、少々説明を加えたい。

アンゾフは、企業成長のための戦略を「製品」と「市場」の2軸に分類し、それをさらに「既存」と「新規」に分ける。結果的に次のような4つの戦略が浮き彫りになる。

<図2>アンゾフの成長マトリクス

		市 場	
		既存	新規
製 品	既存	市場浸透戦略 <small>(既存製品×既存市場)</small>	市場開拓戦略 <small>(既存製品×新規市場)</small>
	新規	製品開発戦略 <small>(新規製品×既存市場)</small>	多角化戦略 <small>(新規製品×新規市場)</small>

出所：筆者作成。

① 既存製品×既存市場＝「市場浸透戦略」

既に市場に進出している既存製品を使って事業を拡大したい場合には、「市場浸透戦略」が用いられる。

日本マクドナルドが取った市場浸透戦略の格好の例は、「朝マック」。当初、ハンバーガーは昼食や夕食の代わりだったが、「朝からハンバーガーを食べる」というプロモーションを実施し、「朝マック」を浸透させ、今は広く朝食としてハンバーガーが食べられる。

②新規製品×既存市場＝「新製品開発戦略」

新製品開発戦略は、既存市場に新しい製品やサービスを投入して、売上を拡大しようとするものである。

日本コカ・コーラの「綾鷹」が成功例となる。綾鷹の発売において、従前は当たり前だった「ペットボトルのお茶はクリア」という概念を覆し、あえてにごりを持たせ「急須で淹れたような味わい」の再現にこだわり、販売量を増やした。

③既存製品×新規市場＝「新市場開拓戦略」

新市場開拓戦略は、既存の製品を、まだ自社が進出していない新しい市場に投入して、勝負しようとする。ただし、既にその市場で頑張っている企業が存在する場合は、どう差別化するかが課題となる。

富士フィルムは、写真用フィルムの需要が落ち込む中で写真用フィルムの技術を応用して作った液晶フィルムを、カメラやスマホなどの液晶を保護するものや視野角を拡大するものとして開発・販売し、成功を収めた。さらに同技術を応用し化粧品まで開発した。

④新規製品×新規市場＝「多角化戦略」

多角化戦略は、新たに参入する市場へ新規製品を投入する戦略。未知の市場への挑戦となるため、いろいろなマーケティング・コスト、製品・サービスの開発コストがかかるなどのリスクがつきまとう。既存市場が成熟化し新しい収益源を求める必要があるときには、このようなハイリスク・ハイリターン思い切った多角化戦略が求められる。

たとえば、熊本地方の単なる豚骨ラーメン屋に過ぎなかった「味千ラーメン」。日本では約 80 店を主に熊本や九州地域を中心に店舗を出しているが、今や中国を含め世界中でその 8 倍ほどの 653 店(2023 年 8 月現在)という店舗網を誇る、最も国際化に成功した日本飲食店チェーンだ。中国など海外のメニューには、同社発祥の熊本での定番豚骨ラーメンに、トマト鶏ラーメン、かぼちゃラーメンが加わる。日系ビールに焼き鳥やうなぎなどが取り揃え、いわゆる「ラーメン・レストラン」という新コンセプトの業態を創造した。新規製品と新規市場の多角化戦略で成功した事例と言える。

本稿での獺祭は、上記の③新市場開拓戦略の輝かしい成功事例だ。獺祭は、お酒という旧来の製品ジャンルに固執した。同社は普通酒や本醸造、大吟醸を作ったり、挙げ句の果てには地ビールも作ったりする試行錯誤を経たが、価値を訴求しやすい上に高い価格で勝負ができる「純米大吟醸」の専門企業に生まれ変わった。その上で、狭い山口商圏から飛び立ち東京というビッグマーケットに狙いを定めた。正に新市場開拓戦略の成功事例だ。獺祭の東京での成功は、日本全国での強固たる市場地位に繋がった。2025 年 9 月期の獺祭の総売上高は前年比 9 % 増の 213 億円だった。

(4) 世界に、そして宇宙に飛び立つ獺祭

アンゾフは、前掲の<図 2>の右側の 2 つの戦略の中で、おそらく下の「多角化戦略」を最上位の戦略と認識していたと考えられる。しかし、資本と人材に限界がある日本のローカル企業にとっては、新規製品を次から次まで世に出す多角化戦略はおのずと限界がある。本稿での「市場開拓戦略」こそが、日本の現実に適用可能な有効な戦略であろう。獺祭が取り入れた戦略こそが、日本の多くのローカル企業にインサイトを与えるのだ。

なお、獺祭の躍進は日本市場に留まらない。世界各国で売上げが伸びており、2025 年 9 月期の輸出実績が 79 億円、前期対比で実に 4 割増だった。最大輸出国の中国とアメリカが景気低迷やインフレとトランプ関税の影響で飲食店市場が停滞している中での好成績である。純米大吟醸・獺祭のみの輸出額は、2024 年度の日本酒輸出額合計 435 億円の約 18%に相当する莫大な金額だ。

なお、獺祭は、2023 年に米国のニューヨーク郊外の酒蔵でも獺祭の姉妹ブランドとして「獺祭ブルー (DASSAI BLUE)」を生産中だ。2024 年秋には、フランス・パリに世界で 15 のミシュラン星を誇るモダンフレンチの巨匠ヤニック・アレノとコラボした「イザカヤ・ダッサイ」をオープンした。一方で大阪・関西万博でのオーストリア館とのコラボレーション日本酒「獺祭 未来を作曲」も話題になった。獺祭のグローバル戦略は佳境を迎えている。

驚くべきことに獺祭は、月面での獺祭醸造に向け動き出した。2025 年 10 月 26 日に種子島宇宙センターから日本の新型主力ロケット「H3」7 号機の発射が成功するが、その際に獺祭は米(山田錦)、麴、酵母と水を持ち込ませた。桜井会長は、2040 年代には人類が月に住む可能性も現実的になってくるので、その際に酒も必要になると強調した上で「月で酒を醸す未来を見据え、本気で取り組む」と述べている(『日本経済新聞』2025 年 6 月 8 日付)。宇宙空間で発酵させて地球に持ち帰る「獺祭 MOON-宇宙醸造」と名付けた 1 本限定(100ml)の販売価格は 1 億 1000 万円。既に買い手も決まっているそうだ。獺祭は、今や宇宙にまで飛び立とうとしているのだ。

(2025. 12)

チェ・サンチヨル

【崔 相 鐵 教授プロフィール】

韓国政府系シンクタンクの韓国産業研究院 (KIET) の責任研究員を経て、1990 年に文部省招聘国費生として来日し、神戸大学経営学研究科博士課程修了。博士 (商学)。香川大学経済学部助教授、流通科学大学商学部教授を経て、2016 年より関西大学商学部教授。韓国流通学会副会長、大韓商工会議所・流通委員会諮問委員、中国・東北財経大学 MBA 学院客員教授などを歴任。1999 年 10 月から兵庫韓商戦略研究特別委員。専門は流通論、マーケティング論。

