

酒製造業：旭酒造株式会社

浸水・停電の被害を受けるも「^{だっ}瀬祭」^{さい}ブランドの意地と誇りにより早期に製造・出荷を再開。また、廃棄ゼロも達成

旭酒造株式会社は、平成30年7月豪雨（西日本豪雨）の影響で本社蔵が浸水・停電。温度管理できなくなった製造中の日本酒「瀬祭」約50万リットルも廃棄せざるを得ない状況となったが、「瀬祭 島耕作」の発売により、製造中のお酒の廃棄を回避。また、お客様に美味しいお酒をできるだけ早く提供することだけを考え、早期の製造・出荷再開を実現した。

▶ 会社概要

本社所在地	山口県岩国市周東町瀬越2167-4		
設立	昭和23年1月23日	資本金	1,000万円
代表者	桜井 一宏	従業員数	220名
事業内容	酒類製造および販売等		
被災した災害	平成30年7月豪雨（西日本豪雨）		



桜井 一宏 社長

▶ 会社の防災対策

非常用の発電機を配備し、台風に伴う電線の断線等による停電に対応している。非常用の電気は、発酵室の温度管理用（年間を通じて6℃に管理）の空調設備に優先して供給している。照明やパソコンは落ちるが、空調管理を最優先。また、社員への連絡手段はLINE（ライン）を活用している。

▶ 被災による影響

平成30年7月7日に、豪雨の影響で本社蔵の近くを流れる川の上流部で土砂崩れが発生。大量の土砂・樹木が流れ出て、それらが本社蔵近くの橋に溜まり橋がダム化し、川の水が溢れ出した。本社蔵は80cm程度まで浸水し、また、地域の送電線が破断したため停電も発生。本社1階に置いてあった非常用発電機も浸水の影響で使えなくなっていた。

お酒の発酵タンクは、室内の空調と冷水ポンプで温度管理を行っているが、停電により温度管理ができなくなり、「瀬祭」の品質基準を担保できなくなってしまった。その量は約50万リットル（一升瓶で約30万本分）。50万リットルのお酒の廃棄の可能性が生じ、また、地下の排水処理設備も浸水により稼働できなくなったため、製造再開には2カ月から2カ月半はかかる見通しであった。



社屋前の河川。社屋前の橋が流木等で詰まりダム化

▶ 被災後の対応

年月日	対応等
H30.7.7	・午前4時頃に警備会社から連絡が入る。土曜日に関わらず20~30人が出社し、敷地内に流れ込んだ土砂を撤去。
7.9	・社員全員が出社。 ・午前中に桜井社長が岩国市役所にて記者会見を行う。

7.11	・停電が復旧。
7.23	・桜井社長及び会長と漫画家 弘兼憲史氏が会談を行い、島耕作の使用承諾を得る。
7.29	・製造を再開。
8.2	・都内で「瀬祭 島耕作」を記者発表する。
8.10	・「瀬祭 島耕作」を発売。全国で一斉に65万本を発売したが、半日で完売。
9.13	・全国への出荷を再開。

迅速な記者会見

桜井社長は被災からわずか2日後に記者会見を行った。各地の西日本豪雨被害の映像がメディアで流されたが、どれも被害状況が甚大なことが伝わる映像で、お客様に同社の状況を伝えるとともに、安心していただきたかったと桜井社長は振り返る。また、転売業者が「瀬祭」買占め、高値で売れることも想定されたので、現状を伝えるための手段としてメディアを活用した。

できることからやろう!

7月9日は社員全員が出社。桜井社長は、半分程度の社員が出社すればいいかと当初は考えていたが、「苦しい部分も社員に見せよう、現場を見ないと実感が持てない」との判断から、全員出社の方針を採った。

土砂等の撤去作業については、待っていても進まないということで、土砂の撤去、使えなくなったものの処分、まだ使えるものの洗浄など、社員が自分たちでできることは指示を待たずに実行し、その後は、工場長と製造部長が復旧作業の分担を指示。平時の分業体制が活かされたせいか、混乱は生じなかった。

お客様ファースト

桜井社長は、お客様に美味しいお酒をできるだけ早く提供することだけを考えていた。お客様のために作業のスピードアップをしてほしいとの社長及び会長のわがままに、社員が協力してくれたと桜井社長は振り返る。その結果、当初は製造再開まで2カ月から2カ月半を見込んでいたが、被災から約1カ月には製造を再開することができ、被災から約2か月後には全国への出荷を再開することができた。

西日本豪雨被災者復興支援 純米大吟醸「瀬祭 島耕作」

停電の影響で温度管理ができなくなり、「瀬祭」の品質管理が担保できず、仕込み中の約50万リットルのお酒を廃棄する可能性が生じた。何とか工夫して出荷することより、出荷する労力を考えたら廃棄して保険を適用した方がいいとの販売に消極的な意見も社内にはあったが、ものづくりを担う立場として、美味しいお酒をお客様に提供することが我々の仕事であり、そのプライドは捨てられないとの社長及び会長のトップ判断により、保険適用は選択外として、通常の品質ではないが、お酒を販売できないか検討を始めた。

温度管理できないお酒に対し、少しでも品質を保つために、あらゆる手法を、手を替え品を替え実行した。通常の大吟醸づくりには取り入れていない方法であり、社員にもどうなるかわからなかったが、味見をしつつ、とにかく取り組み続けた。

「瀬祭 島耕作」誕生のきっかけは、そんな折に掛かってきた岩国市出身の漫画家・弘兼憲史氏からの見舞いの電話であった。7月23日に社長及び会長と弘兼憲史氏とで会談を行い、島耕作の使用承諾を得る。一度決めたことは迅速に進めようと、8月2日に都内で記者発表会を行った。被災から26日後のことである。

「瀬祭 島耕作」発売に向けて

平時に一般的な方法で売ろうとなると、「瀬祭 島耕作」を発売するには2~3ヶ月はかかる。今回に関してはスピードがないと意味がなかった。そこで、突貫工事でも何でもやろうという意気込みで、取り組み始めた。

製造ラインでは、様々な手法で延命措置を施している醸造タンクのお酒を絞りビンに詰める。一番良い状態・品質の段階で絞って瓶に詰めるわけだが、通常の品質管理ができない状態においては、醸造タンクによってその段階はバラバラであり、製造スケ



社屋から100m程度上流の山腹崩壊箇所。ここから土砂・流木が下流に流出



発酵室



貯蔵タンクの温度は一括管理



貯蔵タンクはセンサーで温度管理

ジュールも管理できなかったが、味見をして状態を確かめつつ、何とか間に合わせることができた。

ラベル印刷会社のスケジューリング管理においては、何とか同社の都合に合わせて対応するよう依頼することができ、また、配送・出荷の段階においては、災害の影響で車両が足りないせいか、都合の付く運送会社がなかなか見つからず、思いつく運送会社には片っ端から電話を掛け、何とか探すことができた。

桜井社長から社員への指示は、製造、出荷、営業のどの分野においても、とにかくスピードアップだけを求めた。各現場ともできることを120%行うことができ、結果、廃棄はゼロであった。

弘兼憲史氏が描いたラベルを巻いた「瀬祭 島耕作」は8月10日に発売。全国で一斉に65万本を発売したが、半日で完売した。均一1本1,200円とし、そのうち200円を西日本豪雨の被災地域に義援金として寄付をした。義援金は総額1億1,600万円。



「瀬祭 島耕作」発売

出荷再開後の対応

出荷先については、全国の全てのお店の棚に商品が無い状態であったので、まずはどのお店がどうこうと関係なしに、全てのお店に満遍なく2ケースずつ出荷した。その後の出荷については、ある程度の条件のもとに優先順位を設け出荷先をシフトした。

▶ 今回の教訓を生かして

被災後は、本社蔵への防水壁の設置や地下設備の嵩上げなどのハード対策を行った。また、今回、浸水で使えなくなった各種設備のパーツ類は、替えの調達までに時間を要したため、メーカー及び同社ともに予備を常備することにした。

▶ 学ぶべき点

- 同社が今回の災害を乗り切ったポイントは、経営者の経営理念に基づく強靱なリーダーシップ、それに応えることができる現場力、スピードある対応、この3点である。これはBCPを成立させる重要な要素であるスピード、リーダーシップ、現場力と合致する。「ただひたすら目の前のことを片付けていった、できることは全てやった」という工場長の話が印象的だ。
- 発災当初、桜井社長は東京におり、山口にいた幹部は被災状況から判断して保険の適用を検討し、それに社内が傾いていた。保険の適用は経営として合理的であり有効な手段の一つであるが、社長及び会長の酒造メーカーとしてお客様への提供責任、出荷を止めない強い信念と強力なリーダーシップにより出荷対応が決まり、「瀬祭 島耕作」が誕生した。この対応は、ともすれば利益重視、合理性を追求する民間企業にとって教訓とすべき点である。災害の不幸を乗り切り、逆手にとり、酒造メーカーとしての責任を全うすることで、平時に多くの企業が求める「ブランド力」を、有事にさらに向上させた成功したケースである。
- 経営に必要な要素として、鋼の強靱さか、鞭のしなりのしなやかさか、どちらが重要かとはよく聞かれる問いである。どちらも経営にとって重要であるが、どちらかを選ぶとすると、後者の柔軟さ・しなやかさかではなからうか。言い換えると、「これしかない」という強さよりも、「これもあるけれどあれもある」といった柔軟さ、多種多様な考え方、まさに軟式テニスボールのような復元力(レジリエンス)が求められる。何が起きてもおかしくない今の世の中、古来より八百万の神を信仰する日本人にとって、多様性や柔軟性は理や情に適ったものと言える。
- 有事に事業を存続できた企業に共通する点は、自社の事業存続だけでなく、地域、社会、業界、顧客、取引先等のステークホルダーまで巻き込んだ存続を考えている点である。「うちだけ残れば良い」との発想は、そこにはない。



旭酒造社屋



社屋前の直販所。設計・デザインは隈研吾