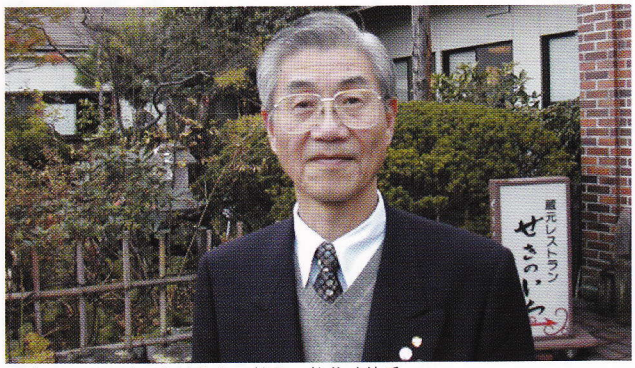
「だめなら辞めても…」が背中を押す

『世嬉の一酒造』【岩手県・一関】

100年続く「老舗」に学べ！

IMコンサルタント代表 平松陽一



世嬉の一酒造株式会社代表取締役　佐藤晄僖氏

世嬉の一酒造で造られた日本酒と、いわて蔵ビールの製品を取り揃酒の直販所

明治文化が残る酒造会社

世嬉の一酒造株式会社（代表取締役社長　佐藤晄僖）の起源は、一関の豪商熊文の経営の一部を引き継ぐことに始まる。熊文は、江戸時代一関藩の染物御用達、仙台藩の塩問屋、そして味噌・醤油・酒造業を営んでいた。

そんな熊文の経営が明治の後半に行き詰まり、八十八銀行が不良債権を処理する時に、世嬉の一の初代が銀行から頼まれて経営を引き継ぐこととなる。ところで、この熊文は、島崎藤村と深い関係がある。というのは、島崎藤村は熊文の長男のところへ英語の教師として滞在しているのである。

藤村は教え子であった佐藤輔子に想いをよせるが、輔子には親同志の決めた許嫁がおり、輔子は他の人と結婚してしまう。実は、この輔子が幼少時代を送ったのが一関であった。

この熊文で過ごしたことについて藤村は小説『春』と童話『眼鏡』の中で表している。現在、レストランとなっている世嬉の一酒造の敷地の中に、島崎藤村の文学碑がある。読者の皆さんも食事とお酒を飲みながら明治の文豪に思いをはせるのも一興ではないだろうか。

事業展開に後々助けられる

話を戻すが、世嬉の一酒造は大正7年に横屋酒造店としてスタートしている。横屋というのは、佐藤家の屋号であり、世嬉の一は商品・酒のブランドであった。

初代は、酒屋ばかりでなく、秋田での油田開発、鉱山、山林の仕事をしていた。元々、佐藤家は北上川をはさんで一関と反対側にある大東町の山林地主であった。こんな話がある。戦後の住宅ブームの時、岩手県の木を切るということが行われた。このずっと後に、もう売ってしまった山の地域の人々から現社長が感謝されたことがあった。「お陰様で良かった」というのである。

というのは、初代が山の木を切った後をそのままにするのではなく、植林をしておいたからだ。その木が育ち、戦後の住宅ブームの時に木を切り、地域の小学校の図書館にできたということであった。昔の東北であれば、木は切りっぱなしという時代にあった。植林をしておいたというところに事業家としての視点があったのではないだろうか。

その影響であろうか、佐藤家では酒造だけにこだわらず、様々な事業に手を出している。戦後においては、金山などの鉱山経営も手がけている。またかなり早い時期から、自動車教習所を一関、千厩の2カ所で経営する。このような他事業が一方では財産を減らし、他方では世嬉の一のピンチを救うことになる。世嬉の一が社名となるのは、昭和32年のことである。

教習所が経営を支える

三代目の現社長は、昭和16年生まれ。高校まで一関で過ごし、東京で4年間の学生生活を過ごす。その後1年間農学部の研究室で醸造の勉強をし、当社に戻る。当初は、夏は経営している自動車教習所の指導員となり、冬は世嬉の一の営業をするという生活をしていた。そして、昭和43年に一関と気仙沼の中間に位置する千厩の自動車教習所に専念することになる。その頃から、酒造部門の業績は思わしくなく、自動車教習所での役員報酬のほとんどを、酒造会社につぎ込

世嬉の一酒造株式会社
〒021-0885　岩手県一関市田村町5-42
TEL.0191-21-1144　FAX.0191-21-1143
URL：http://www.sekinoichi.co.jp
Email：sekino1@theia.ocn.ne.jp
世嬉の一酒造株式会社の起源は江戸時代、一関の豪商熊文の経営を引き継ぐことに始まる。一関藩の染物御用達を始め、仙台藩の塩問屋、味噌、醤油、酒造業を営み、今に至る。

む状態が平成に入るまで続いた。そこには、酒造事業を何とか維持して行きたいという思いがあったようだ。

現社長が学校を卒業して修業をせずに実家に戻ったことについて聞いてみたところ、出来れば外での修業があった方がよかったということを言った。本人によると、自然の成り行きで社長になってしまったということである。入社からしばらくの時期は、私生活も乱れており、自由奔放な生活を送っていたようだ。

そんな現社長が生活を立て直すのは、結婚が転機となったようである。夫人は現社長と大学時代に知り合い、出身は隣の宮城県塩釜である。社会に出てしばらくしてから結婚し、やがて長女が生まれ、これを機に地に足をつけた生活を送るようになったということである。

フタを開けてびっくりの経営

そして、父親が他界したのを境として、昭和56年に経営を受け継ぐことになる。この時まで、現社長は酒造部門の決算書を全く見たことはなかった。決算書を見てびっくりしたのは、商いが小さく、反対にあまりに大きな借入金の額であった。

読者の中には、酒造業は歴史が古く広い敷地を持っているということから、大きな商いをしていると思い込んでいるのではないだろうか。現実にはそんなことはない。酒造業は生産する期間が限られており、他の製造業と同一視はできない。むしろ、極めて地道な業界であると考えてもらうべきだ。

そこで早速、現社長は経営革新に取り組んだわけだが、昭和57年に協同醸造をスタートしている。それは、同社が一関の中心部にあるために、水質が悪化してきたことへの対策とコストを削減するという二つの狙いがあった。

世嬉の一酒の民俗博物館

社長となったわずか1年後に、製造現場にメスを入れたのは、先代の遺言で「酒造を辞めるなら辞めてもよい」という言葉が、現社長の背中を押したそうだ。

そして、残った設備を活用することを考えるのである。蔵を活用して、昭和61年から博物館やレストラン部門をスタートさせたのである。この時に、一関の自動車教習所を売却し、資金とすることができた。この部門は、後になって収益に貢献するのであるが、スタート当初は見込み違いから倒産の一歩手前まで追い込まれたこともある。その時は外部の弁護士に救われ、九死に一生を得ることとなる。

島崎藤村の碑

その後しばらくは赤字状態が続くのだが、丁度バブル期であったので、そのお陰で銀行から見捨てられることなく、やがて経営を持ち直すことになる。

ブームはやがて去る

平成8年にビール事業を立ち上げることになる。ちょうど世間がバブル崩壊に陥っている時に、ブーム状態のビール事業に参入した。

100年続く「老舗」に学べ！

石蔵 クラストン

この後、3年ほど地ビールブームが続いた。当時は日本酒よりもビールの方がよく売れ、ビールと抱き合わせで日本酒をたこともあった。

しかし、所詮はブームである。やがて、地ビールブームは去っていってしまう。平成11年をピークに、経営は再び下降する。

それを助ける一つ目は、かつて大赤字を出したレストランである。レストランというのは、面白いもので顧客が来るようになると、安定してくるものなのである。これまでに著者が経験したところによると、急速に顧客の増えたレストランは急速に落ち込むことがあるが、徐々に増えたところは顧客数が安定する傾向がある。当社は後者に当たる。

レストラン せきのいち

二つ目は、子息が入社し、営業の強化とビールの新商品開発やコスト削減など、ビール部門の建て直しを行ったことである。

ブームが去り、他の地ビール会社の多くが苦戦している中で何と運のよいことかということである。

考えてみれば、運のよさも経営者の資質かもしれないが、現社長はその運のよさを持った経営者ではないだろうか。

現在、世嬉の一は、酒・ビール・レストランという3部門があるが、ほぼ売上は1／3ずつというバランスのよい状態にある。

このバランスのよさは、当社がニッチの市場を対象としていることにある。そのために、焼酎ブームの影響を受けていない。将来問題になるのは、拡大志向をした時であろう。それは、3つの部門を平均して拡大することが出来ず、どうしてもバランスを欠くことになるからだ。

そこで4代目についてであるが、現在長男が35歳で後継者として社内で修行中である。

夫人のバックアップで引き継ぐ

子息は、大学で微生物学を専攻し、経営コンサルタント会社に6年間勤め、当社に5年前に入社している。肩書きは企画営業とビール醸造士であり、現在営業・渉外などの外部関係の仕事と、ビール醸造管理をしている。

コンサルタント会社にいる時に長男を呼び戻すということについては、社長夫人から話したためにスムーズにことが運んだようだ。一般に、親父はライバルであるのが、夫人はそうではない。現社長は、自分が経営を任された時に決算書を見て驚いたことに反省し、長男には決算書を早くから見せている。

ただ、親子の葛藤というものはどこにもあるようであり、長男が入社して間もない頃は何度も経営問題で衝突したそうだ。そんな時、夫人のアドバイスにより毎日お墓参りをしているうちに、自分の若い頃のことを思い出し、子息のやることを広い目で見られるようになってきたそうである。どうやら世嬉の一では夫人のバックアップが経営に光明を与えているということがあるようだ。

代替わりについて聞いたところ、「3年位が目途ですね」と現社長は笑っていた。事業構想としては、規模を追求するのではなく、こまめなニーズに対応できる酒の手作り現場をつくっていきたいということを結んでくれた。F

ひらまつ よういち　玉川大学工学部経営工学科卒業後、経営コンサルティング活動（会社経営研究所）を経て、IMコンサルタント代表となる。現在、経営コンサルタントとして、指導業務、教育、講演を行っている。コンサルティング活動の傍ら、企業に入り管理職を兼務。主な著書『この老舗に学べ』（フォレスト出版）『必ず売れる営業マンになれる』『営業幹部のための指導力倍増講座』（以上すばる舎）など多数。