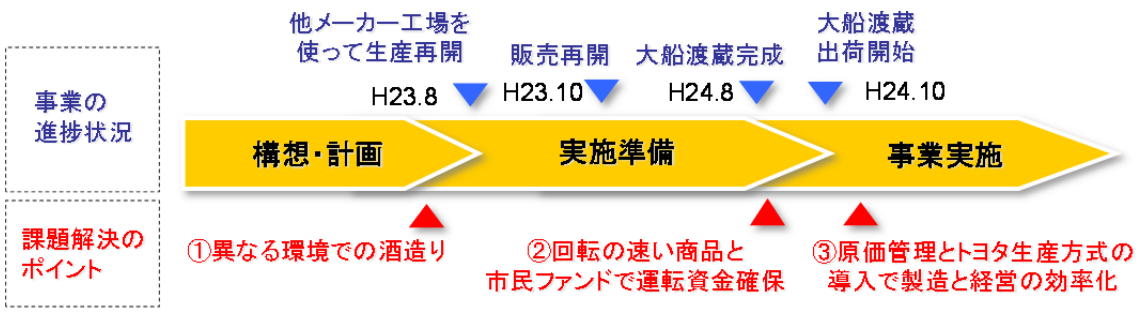
事例1-11　醉仙酒造の多くの関係者から協力を得た操業再開（岩手県大船渡市）

1 異なる環境での酒造りの難しさを、長年蓄積した技術・ノウハウで乗り越える
2 回転の速い商品と市民ファンドで運転資金を確保
3 原価管理とトヨタ生産方式の導入で、製造と経営の効率化を実現

事業の全体工程と現況



事業主体	醉仙酒造株式会社
プロジェクト規模	新工場　延床面積3,746㎡、生産量2.8ｔ／回
事業費	新工場建設費11億円 うち経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」８億円 民間ファンド「セキュリテ被災地応援ファンド」から事業再開運転資金3,000万円

(1)事業の概要

金野靖彦代表取締役
（平成25年２月）

醉仙酒造は昭和19年、戦時経済統制下の企業整備令によって、陸前高田・大船渡の８軒の造り酒屋が合併してできた酒蔵である。以来約70年、看板銘柄「醉仙」のほか、缶入りにごり酒「活性原酒雪っこ」を代表商品に左党を楽しませてきたが、震災と津波により壊滅的な被害を受ける。本社屋、醸造蔵、製品仕上げ棟、仕込みを終えたばかりの原酒、出荷待ち商品を失い、そして７人の従業員が亡くなった。

被災直後、税務署に免許の移転の申請を行い、平成23年８月、奥州市のメーカーの協力を得て、千厩（せんまや）町の工場にて製造再開。一時解雇した社員の一部を呼び戻し、９月には「雪っこ」の本格生産を開始し、10月に４万5,000本を出荷した。平成23年10月から、震災前には200以上あった商品アイテム数を10ほどに絞り販売再開した。

平成23年12月にグループ補助金の採択を受け、平成24年３月、新工場建設に着手。５カ月後の８月、大船渡市に新工場「大船渡蔵」が完成し、10月１日の「日本酒の日」には、同工場での仕込み第１号となる「雪っこ」が出荷された。

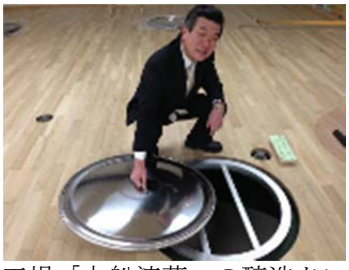
醉仙酒造の復興過程には多くの関係者の協力があった。税務署が免許移転を迅速に処理してくれたほか、生産再開には岩手県内の同業者や酒造組合が協力した。運転資金を確保するための経営計画策定の際には、中小企業基盤支援機構から派遣された専門家から経営計画に対する助言だけではなく、これまで十分でなかった原価管理の手法も学ぶことができた。さらに、新工場の建設には、県を通じて支援の申し入れのあったトヨタ紡織が参画し、「トヨタ生産方式」に基づく工場建設や工程管理に関する助言を、現在でも無償で行っている。これらの協力を得て、醉仙酒造の酒造りは一気に現代的な製造業に進化したと言える。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 異なる環境での酒造りの難しさを、長年蓄積した技術・ノウハウで乗り越える

酒造りには、水質や温度といったその土地ならではの条件が大きく作用する。津波ですべてを流され、違う地域での再開を余儀なくされた酔仙酒造にとっては、酒造りの環境整備が大きな課題だった。

第一に免許移転の問題。これに対しては税務署が迅速な対応を行ってくれた。第二に設備や原料の問題。県内の同業者である岩手銘醸から設備を借り受けたが、酒造りの環境が異なるため、一つひとつの手順を試行錯誤しながら進めることになった。原料は、岩手県酒造組合が例年分として確保してくれていたため、これを使うことができた。



新工場「大船渡藏」の醸造タンク
（平成25年２月）

このうち、設備に関しての課題には思わぬ伏線があった。借り受けた工場は冬場の酒造り用のもので、夏の仕込みに必要な冷却装置などが整っていなかったのだ。同じ酒造りと言いながら、環境によって工程自体が大きく異なってくることにトラブルに出合う度に気づき、試行錯誤を繰り返した。長年にわたって蓄積した技術やノウハウが、それぞれの局面を解決に導いた。

2 回転の速い商品と市民ファンドで運転資金を確保

被災によってすべてが流されたため、生産に関しては何の準備もない状態であった。通常１年程度の熟成期間を要する日本酒を、一から仕込んで販売するのでは資金繰りがつかない。そこで、熟成期間の短い商品（原酒生酒）の生産から手がけることとし、同社の代表的な商品「活性原酒雪っこ」を客の元に送り出した。市場での認知度も高いこの商品を販売することにより資金を確保しつつ、市民ファンドの一つであるセキュリテ被災地応援ファンド（運営：ミュージックセキュリティーズ株式会社）により５カ月かけて842人から3,000万円を調達。その後の本格操業につなげた。

一方で、中小機構整備基盤機構から派遣された専門家の指導の下、緻密な原価計算を行い、それに基づく精度の高い経営計画を策定した。この経営計画を素にグループ補助金の申請が採択され、新工場建設につながった。

3 原価管理とトヨタ生産方式の導入で、製造と経営の効率化を実現

現在の同社の売上は、生産量減少や販売先の被災により、約３分の１程度にまで減少している。これを回復させるための販売戦略を再構築しつつ、経営の効率化を進める必要がある。セキュリテ被災地応援ファンドの出資者が新たな顧客となっているが、安定的な売り上げ確保のためには、旧顧客の掘り起こしや新規開拓が必要な状況にあり、現状ではキャッシュフローを意識した綿密な生産計画を立てつつ徐々にネット販売等の販路を広げていくようにしている。

経営の効率化については緻密な原価計算に加えて、トヨタ紡織株式会社の無償支援により、「トヨタ生産方式」の導入による製造工程の効率化が進められている。トヨタ紡織は新工場の設計段階から参画し、最も効率的な工場のレイアウトや人の導線などに関するアドバイスを行った。その結果、完成した「大船渡藏」では原料や製品が最短ルートで移動でき、職員の安全も確保できる工場レイアウトが実現した。今後は、その工場をいかに効率よく活用するかということを学んでいく予定だ。

コラム：赤心愚直

酔仙酒造の取り組みは、「大船渡藏」の入り口に記された、「赤心愚直」、「絶品追求」の二つの言葉に集約される。酒造りに対する愚直な姿勢が多くの支援を引き寄せることになったと言えるだろう。

代表の金野靖彦氏は、「気仙で酒を造ってこそ、酔仙」 と、この地での酒造りにこだわる。街の人の想い、消費者の要望そして自分たちの希望を満たす酒造りに取り組みたいと語る。