

マネジメントの勉強として、経営者達とサントリー白州蒸溜所に行った。

<http://www.suntory.co.jp/factory/hakushu/>

洒落た「サントリー白州蒸溜所」の看板をチャーターバスは左折した。到着した場所は、工場見学のイメージを塗り替えた。木々があふれ紅葉が見事に美しい季節の森であった。ここが工場？森の中の美術館や公園ではないのだろうかと思った。しかし、その驚きは間もなく解決した。創業者は森と鳥達に嫌われては良いものが作れないと信じ、それらと蒸溜所が共生し、調和を取るように心がけていた。そして、それが三代目にも受け継がれていたからだった。100年先の世代にもこの美しい自然と水を提供され続けることを考慮し、自然を守る研究所を敷地内に設置し、山と森と地下水と鳥を守る研究を続けていた。

【市場】

日本におけるウイスキー市場は、ダウントレンドが続いていた。新製品開発を始めてから市場に出荷するまでにはウイスキーは時間の旅を5年、10年、20年と続ける。つまり新製品開発には20年かかるのである。

樽に詰めたウイスキーは、時間の旅の途中で日本の場合どんなに厳重管理しても年1~3%の蒸発は防ぐことができない。20年ものとなると蒸発量が当然多く、樽の中のウイスキーは減る。これを「天使のおすそわけ」と社内では粋な呼び方をされていた。手を尽くしても免れぬことを粋に語る企業の姿勢、これが企業体全体を表しているように感じる。

時間の旅をしている間は当然その間は投資対効果としての回収ができない期間であり、企業としてはじつと我慢の時期である。また、市場に出しても人々に愛されるかどうか投資の時点ではわからない。しかし、企業である以上投資は必然である。チーフブレンダーが「手間暇を厭わないのが、我社の強みだろう」と語っていたことが印象的であった。これは企業の体質としての企業文化として染みついているのがよく分かった。経営においては、短期投資と長期投資のバランスが大切であると感じることがよくある。しかし、学び続けている経営者であっても心を鬼にして長期投資に重点を置いたバランスを取ることがいかに難しいかということ、自分も含め多くの経営者達を見ていて思うことである。創業経営者及び創業経営者を見てきた人物でないとなかなか難しいだろう。

【海外開拓】

ウイスキーの発祥はイギリスであり、サントリーもウイスキー事業の始まりはイギリスから学んだ。当然ウイスキーのグローバルスタンダードはイギリスのウイスキーであった。

しかし、今、海外市場では日本のウイスキーがウイスキー好きの人達の人気を博している。どこのバーに行っても、「山崎」や「白州」等が置いてある。これは品質の最高権威とされるブレンダーの活躍と企業の精神から勝ち取ったものだった。チーフブレンダー(マスターブレンダーは創業家の血を引く者のみの権威)が、世界の酒類コンペティションで活躍し、連続して賞を取り続けた。日本人特有の繊細さを持った品質へ

のこだわり、研究、投資の全てが功を奏した。

【品質】

水やウイスキーの安全や味の品質だけではなく、サプライチェーンの全工程の品質に責任を持ちたいと考えた。通常、樽は他社から購入してくるものである。しかし樽を作る為にスペイン等に足を運び、樽を作るための木の選定から始め、契約を行った。そして自社で樽の製造や修理を行う為に、蒸溜所の近くにその施設を設けた。

一般的な飲料メーカーではペットボトルは自社では製造しない。しかしペットボトル自体にも品質保証をしたいと考え、樽と同様に自社でペットボトルも製造している。

【ブレンダー】

品質の最高権威とされるブレンダーには、なりたいと思ってもなれるものではない。しかし、お話をお聞きしていて、そして書籍を読んで感じることは、ウイスキーの製造過程の多くの現場を経験し、そして他者からの推薦でそのポジションを獲得されていた。

特に意識した訳ではなく、ウイスキーについて語ってくれたチーフブレンダーは、朝昼はいつも同じものを食しているという。

朝 トースト ヨーグルト 牛乳 フルーツ (これだけは季節のもの)

昼 天ぷらうどん

上記の他に味覚を健全にするために、当然のことながら体調管理には気を遣われているとのことだった。

【失敗】

新製品開発においては、当然失敗も出てくる。初めは失敗したとされたものが、数年後に用途次第で素晴らしい製品になっていたということがある。(Apple も枯れた技術でヒット商品をつくった)

【マネジメント】

ブレンダーという仕事柄語られた次の言葉には、マネジメントにも通じる見事な智慧が語られていた。

「優等生のような素材ばかりでは面白くない 個性あるものを配合することで香味のバランスが変わる」

「様々な工程・工夫・選択・環境の上でウイスキーが出来上がっている。レシピを公開したところで、それと同じものができるとは限らない」

【組織コンフリクト】

ブレンダーとして現場に「こういうものをつくってほしい」とお願いに伺うことがよくある。現場と話し合うが、現場としてはどういうものか具体的に書いてほしいと言われる。しかし、味や香りは書くことが

できない。それでよく喧々諤々している。

書籍内にそれを解決するためのヒントが次のように書かれていた。

書籍「ウイスキーは日本の酒である」 輿水精一（チーフブレンダー）

P88

ブレンダー室と貯蔵部門の間に、時に微妙なズレが生じることもあります。ブレンダーは、とにかく品質本位で作業を指示してきます。しかし、貯蔵の現場は、効率、コスト、納期といったものを念頭に置きながら働いているものです。現場にしてみると、どうしてこちらの原酒を使ってくれないのか、というような不満がおきることもあった。

ウイスキーづくりというのは、机上の計算どおりには回らない。ブレンダーの官能が主体になるとはいえ、原酒を貯蔵している現場の思いというものも、ブレンダーはくみ上げる必要があります。自分でも貯蔵の現場を踏んだ分、ブレンダー室に異動となってから、私は、その点にも留意して仕事をを行うよう努力してきたつもりです。

P92

ブレンダー室と貯蔵部門というのは、なかなか関係が難しい。もっと双方の人間関係が円滑にいくように、貯蔵の現場を経験し、そちらで苦勞してきた人間を送り込もうという意図があったかな、とも思います。

【物語】

今回一緒に行った人達の中には、元サントリーの役員がいた。その為、普通の見学者では入れない厳重な品質管理をしているところまで入る機会に恵まれた。蒸溜している 37 度の部屋に入り温室の中の麦芽の香を嗅いだ。熟成している大きな桶は覗くたびに発酵の色と泡、そして匂いが異なった。注意喚起されていたが強い炭素の刺激で一瞬だけ目が開かなくなり呼吸できなくなった。

製造工程の物語、樽に詰めた時間の旅の物語、戦争をはさみ、創業者の思いと受け継がれている企業文化、それぞれに消費者には知りうることのできない物語が存在していた。このような物語とトップマネジメントの強い意思が社員達に伝わり、そこから品質を守り抜く姿勢には、感動を覚えない人はいないだろう。だからこそダウントレンドでも耐え、そして世界市場に日本のウイスキーが受け入れられたことに不思議はない。

最後にチーフブレンダーが語った素直な言葉が忘れられない。創業当時の味や香りはわからない。同じウイスキーでも時間の旅を経ることで味が変わってくる。品質や工程では今の技術の方が昔よりもはるかに上であり、いいものができている。しかし、それでもかなわないものがある。昔は課長や部長等に昇進する度に、「課長になって初めて〇〇ウイスキーを飲む」、「部長になって△△ウイスキーを飲む」ということを日本人はやっていた。昇進した時に飲むウイスキーの味、これだけはかなわない。