



神奈川大学 経営学部
流通論
（後期 水曜日2時限）

担当：中見真也

ウォーミングアップ

COMPANY

コスト削減の一助となるか

ニトリ、創業の地で「物流改革」

家具日用品大手・ニトリホールディングス(HD)が創業の地、北海道で物流網の改革に取り組み始めた。輸送費などが高騰する中、2025年までに分散する物流センターを自社物件に集約し、コスト削減を図る。その第1弾「石狩DC」が9月末に稼働。従業員の負担を減らす工夫など、労働力不足の課題にも向き合う。

札幌市街から車で30分ほどに位置する石狩湾新港の隣接地で、延べ床面積7万㎡超の物流施設が9月末から稼働する。ニトリHDが建てた「石狩DC(在庫保管型物流センター)」、船の積み荷を港湾で受け入れ、輸送コスト削減を図る施設だ。北海道はニトリ創業の地。だが、思

い入れだけでこの地を選んだのではない。これは今後直面するであろう課題を克服するための挑戦だ。

ニトリHDは2022年2月期決算で35期連続の増収増益を達成した。同社の成長戦略は出店数の増加がエンジン。現在は32年までに「3000店舗・売上高3兆円」を目標としている。22年2月期時点の店舗数は本業の「ニトリ」のほか、インテリア雑貨の「デコホーム」やホームセンターの「鳥忠」を合わせ、国内外で801店舗。23年3月期はさらに141店舗を増やし、36期連続の増収増益を見込む。

しかし、積極的な出店攻勢は、やや風向きを変えつつある。「店舗を増やした分のDCが必要になるが、今後(国内の店舗数は)極端な増え方はしないだろう。そこで、土地を買ってある程度の規模で(自社運営の



9月末から稼働するニトリHDの石狩DCと似鳥昭雄会長(右上)

DCを)実現することにした」。ニトリHDの似鳥昭雄会長は8月、石狩DCの完成セレモニーで、物流改革の経緯についてこう話した。

神戸港、名古屋港にもDC

似鳥会長は国内のDCについて、「3分の2は賃貸物件。今後は統廃合を考えていく」と説明する。25年までに総額約3500億円をかけて、全国8カ所にDCを整備する計画も明かした。初期投資は必要だが、家賃の支払いを減らす利点を選んだ。

物流改革の次の一手は、11月に神戸港近くで完成予定の「神戸DC」。23年秋には名古屋港近くで「名古屋DC」を新設する。海外生産が9割を占めるニトリ商品はコンテナ船で運ばれるため、港湾近くの物流拠点は

不可欠なのだ。高速道路近くの拠点も開設予定で、24年春ごろには埼玉県幸手市の圏央道沿いに「幸手DC」がオープンする。「コスト削減に向け、整備を早めたい」(ニトリHDの松元史明副社長)という。

北海道は人口減少が深刻な地域だ。労働力不足の課題を解決する試金石として、自社施設の

第1号拠点を石狩湾新港の近くに置いた。少ない人手でDCを操業するため、様々な工夫を凝らしている。

例えば、海上輸送されたコンテナをそのままトラックでDCに陸上輸送する「ドレージ輸送」。従来は外注していたが、新拠点ではニトリHDが自社グループで賄い、コストやトラックを管理する。倉庫内では無人搬送車(AGV)を導入して、商品搬送の手間を軽減する。

ニトリHDは23年3月期通期の業績予想を変えていない。昨今の原材料高は、産地や原材料の変更、梱包方式の見直しなどで乗り切る構えだ。似鳥会長は「どこにもない考え方やシステムで苦境を越えたい」と語る。物流改革は果たして、その一助となるだろうか。(藤田 太郎) ●

前回の復習

第2回目：流通とは



商品類型と商圈(1)

商圈：店舗に集客できる範囲

- 消費者に購買圏があるということは、商業者からみれば、店舗に買い物に来る可能性のある消費者の地理的な範囲は限られるということ。



商品類型と商圈(2)

商圈には限界があるが、その限界は商品の種類によって異なる。

消費者が1回の買い物で負担する費用は、
商品代金の合計(P)+購買費用(C)であった。

- P(商品の価格)がきわめて大きい場合には、Cが多少大きくなっても大差はない。
- しかし、P(商品の価格)が小さい場合には、Cが少しでも大きくなれば、消費者が負担する費用がきわめて大きくなる。

自動車を買う場合と清涼飲料水を買う場合を比較してみると……

自動車



自動車: 200~300万円

ペットボトル飲料



価格: 160円

商品類型と商圈(3)

一般に商品は、**最寄品**、**買回り品**、**専門品**に分けられる。

狭い



①最寄品

- 比較的**低価格**の商品で、**使用頻度が高く**、**繰り返し購入**するために、消費者が購入に際して**時間や費用をあまりかけない**商品(例:洗剤など)。

商
圏



②買回り品

- 最寄品に比べて**高価格**であり、**購入頻度は低く**、十分な時間と費用をかけて**比較検討**する商品(例:衣料品など)。

③専門品

- ある種の消費者が特定の商品を購入するときに、**時間や努力、費用を惜しまずに負担**する商品(例:オーディオ製品など)。

広い

商業者の商品別分業(売り手側の理由)

商品によって取扱いのために必要な知識・技術・設備は異なる。

商業においても取扱技術や知識が異なるものは、別々に取り扱った方が効率的。(社会的分業が進展した理由)

- 商業者は商品別に専門化する。
- さまざまな業種店が登場する。

例えば、以下は業種店。

魚→鮮魚店

紳士服→紳士服店

本→書店 など

商業者の商品別分業

そもそも商業者が多数の商品を揃えるのは、消費者の**関連購買を容易にする**目的であった。

(**ワンストップ・ショッピングの便利さ**)

あらゆる商品が店頭に並べてあると、かえって消費者にとって不便になる可能性がある。

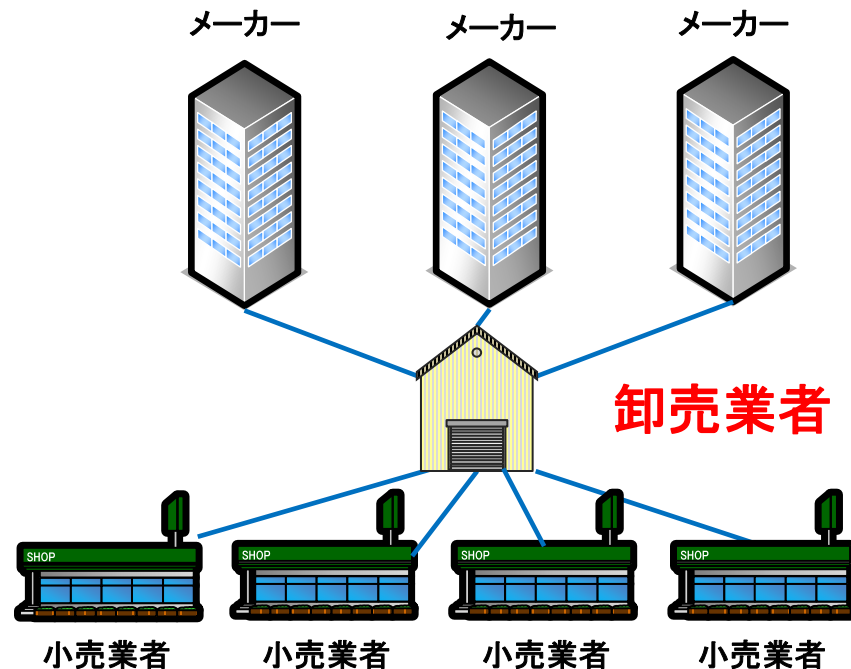
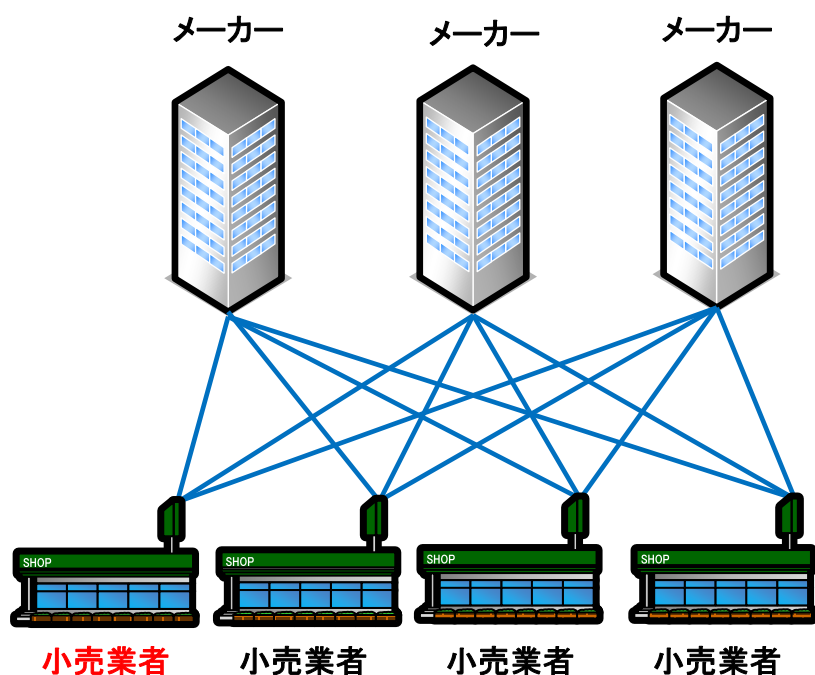
- 店舗内で欲しい商品が見つからない。
- 欲しい商品の売り場まで行くために時間を要する。



商業者の垂直的分業

個々の商業者が、独自に生産者から商品を仕入れているとすれば、そのための取引数は膨大なものとなる。

- 商業者と生産者の間に別の商業者が介在する必要性(垂直的分業)。
 - 小売業者: 消費者への販売を担う商業者
 - 卸売業者: 消費者以外(卸売業者、小売業者、産業用使用者)に対する販売を担う商業者



小売と卸売

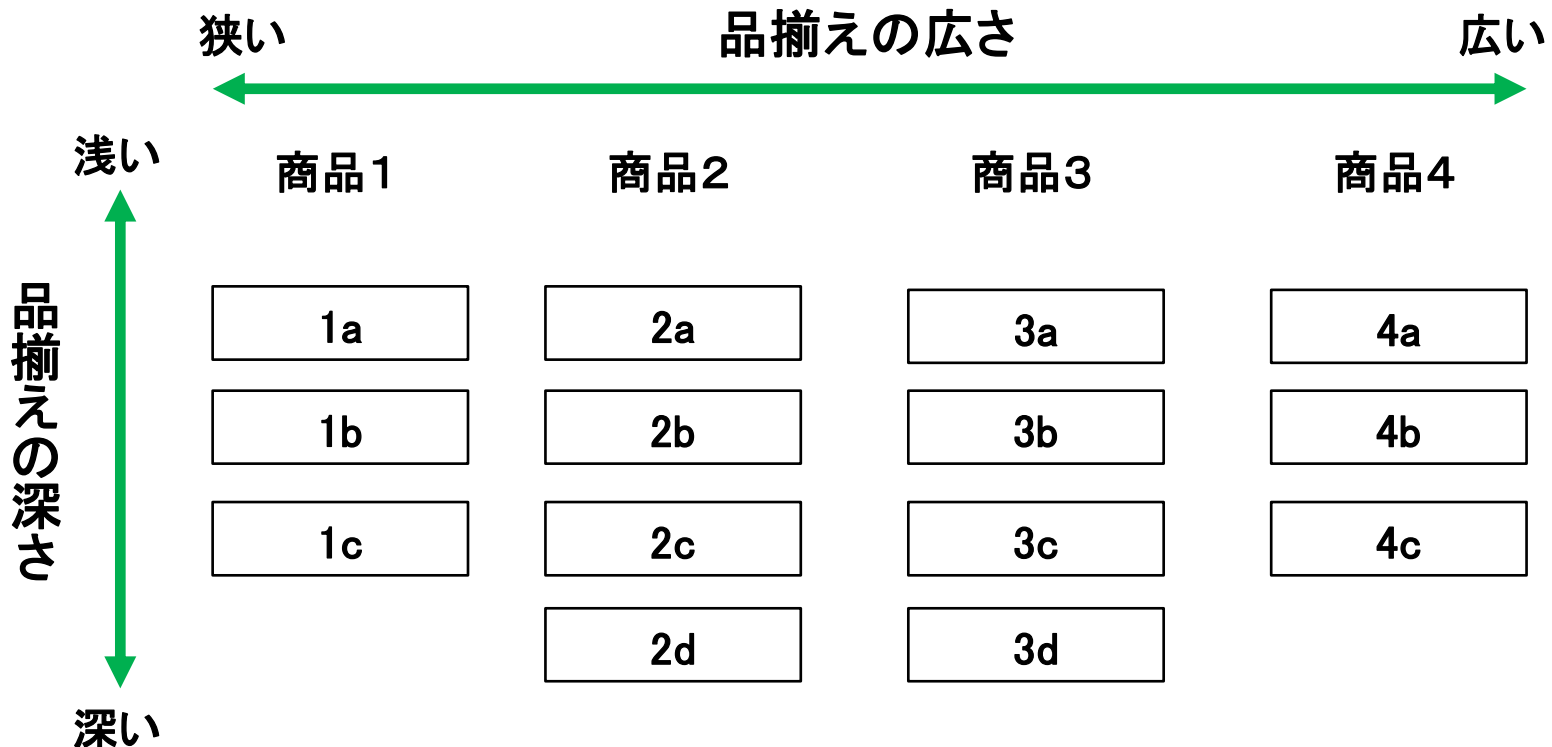
企業が商品を販売する行為は、**小売(Retail)**と**卸売(Wholesale)**に区別される。

- **小売(Retail)**: 商品を(**再販売の意図はない**) **最終消費者**に販売する行為
- **卸売(Wholesale)**: **消費者以外**の(再販売を目的とする)さまざまな相手に販売する行為
 - 卸売業者
 - 小売業者(高級食品SMの成城石井などは、卸売機能を持っている)
 - 産業用使用者
 - **商社、広告会社**

品揃えの「広さ」と「深さ」

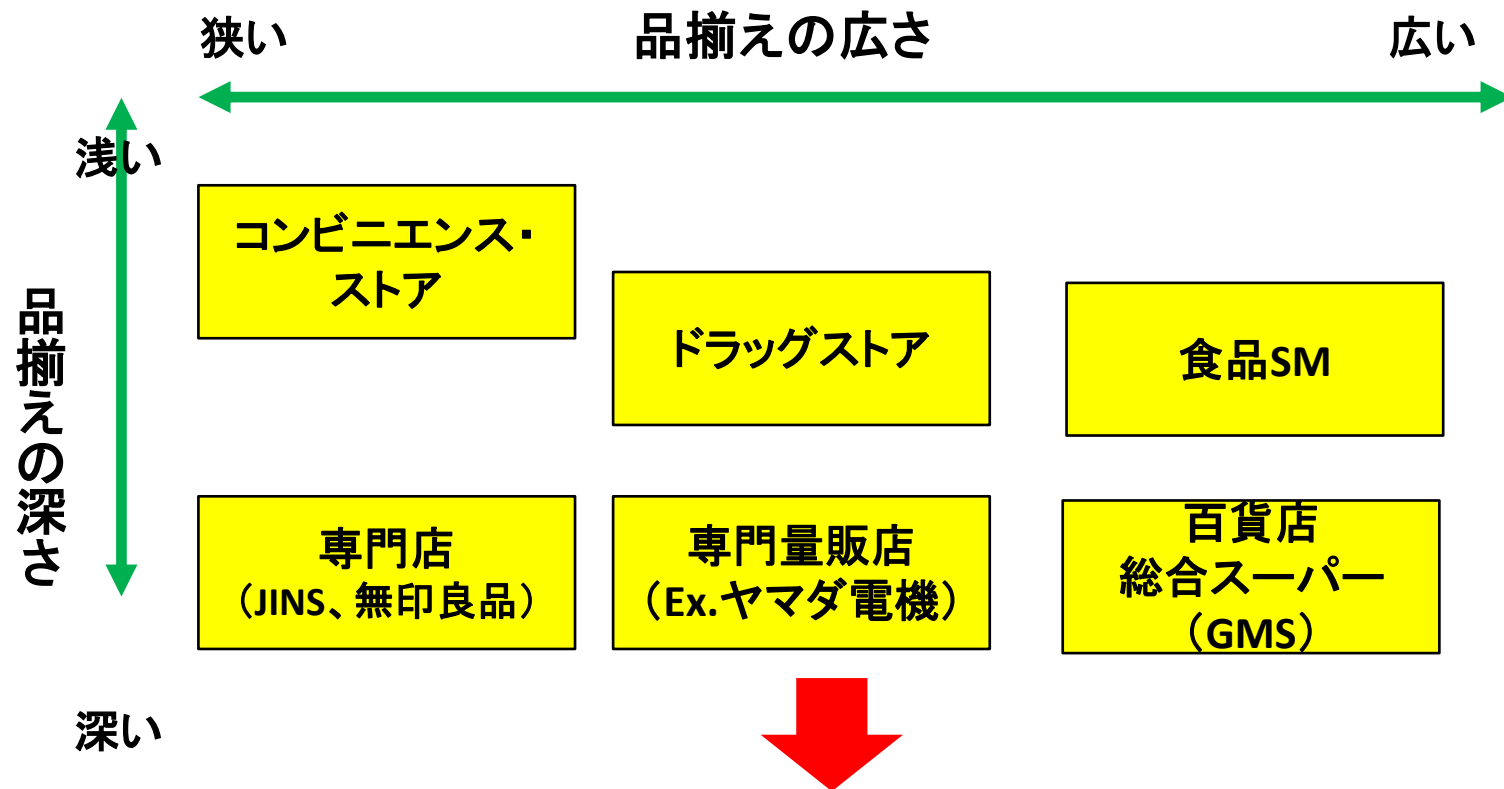
商業者が形成する品揃えは、「**広さ**」と「**深さ**」という2つの要素で表される。

- **広さ**: 種類が異なる商品の多様性
- **深さ**: 同じ種類の商品における色、サイズ、ブランドの多さ



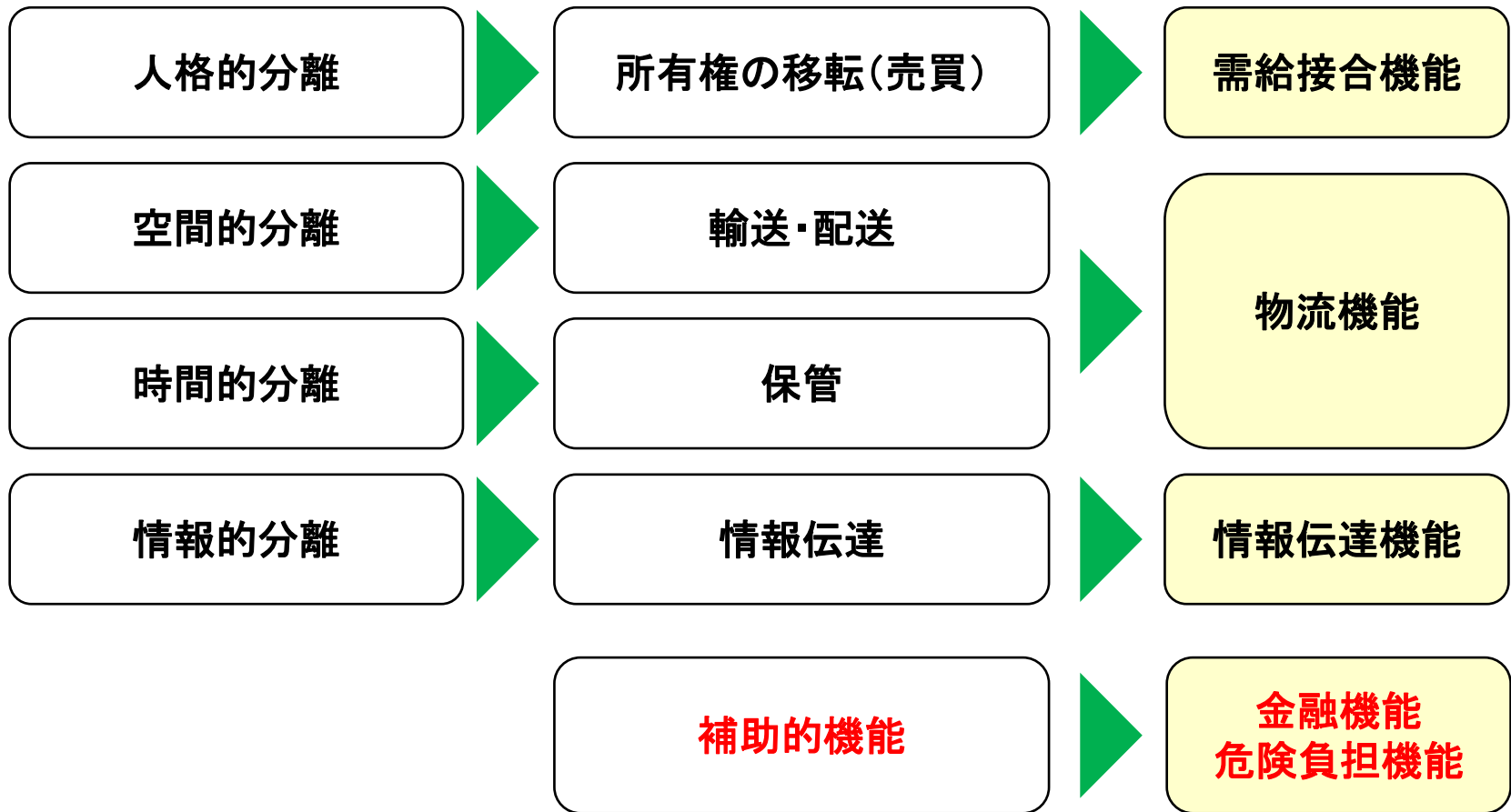
品揃えのタイプと商業者（小売業態）

品揃えのタイプ（広さ、深さ）によって、様々な小売業態が存在する。
（Ex.百貨店、総合スーパー、食品SM、コンビニエンス・ストアなど）



次回以降、上記の様々な小売業態について学んでいく。

まとめ：流通・商業の機能



第2章

百貨店と総合スーパー



Ver 1.0

1. はじめに 総合スーパー(GMS)とは



スーパーでの買い物



セルフサービス



1. はじめに 百貨店とは



百貨店での買い物



対面販売

今日の要点

百貨店の売り方

対面販売

スーパーの売り方

セルフ販売

それぞれ利点がある

何が、どう、優れているのか

今日の要点

見えないものを見る

イノベーション

今日の講義内容

- **百貨店の誕生**
- **百貨店のイノベーション**
- **総合スーパーの登場**
- **総合スーパーのイノベーション**

百貨店の誕生



主な百貨店(前身となる企業)の創業年

1611年 **いとう呉服店(松坂屋)**

1673年 **呉服屋越後屋(三越)**

1717年 **呉服店大文字屋(大丸)**

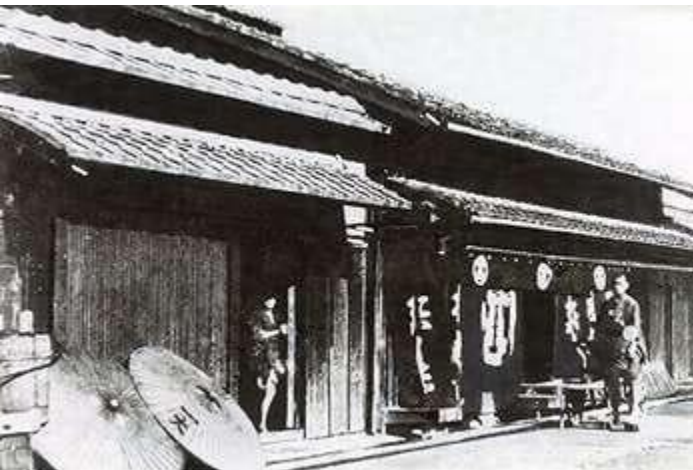
1754年 **岩田屋**

1831年 **たかしまや(高島屋)**

1886年 **伊勢屋丹治呉服店(伊勢丹)**

1929年 **阪急百貨店**

→日本初の電鉄系百貨店



創業時の風情を残す京都 烏丸店 (明治中期ごろ)

呉服系百貨店

高島屋
三越
大丸
伊勢丹
そごう
松坂屋

電鉄系百貨店

西武百貨店
近鉄百貨店
阪急百貨店
東急百貨店
名鉄百貨店
阪神百貨店

JR京都伊勢丹
JR東海高島屋

* 百貨店はその出自が呉服屋なのか電鉄会社が開いたものなのかによって分かれる

百貨店のイノベーション

- 現金正札販売
- 商品店頭陳列
- 店内土足入店
- お子様ランチ
- パート労働
- エレベーター

目に見える!!

イノベーション前の百貨店(呉服屋)



百貨店の前身

阪急百貨店

デパートメント宣言

伊勢屋丹治呉服店(伊勢丹)

ボン・マルシェ(パリ)

たかしまや(高島屋)

岩田屋

呉服店大文字屋(大丸)

呉服屋越後屋(三越)

いとう呉服店(松坂屋)



デパートメントストア宣言

[illegible]

「本店販売の商品は今後
一層其種類を増加し凡
そ衣服装飾に関する品
目は一棟の下にて御用
并相成候様施設致し結
局米国に行はるるデパー
トメント・ストアのいちぶ
を実現可致候事」

取扱商品増加による呉服屋の百貨店化

1905年(明治38年)

デパートメントストア宣言の頃

前年： 1904年 (明治37年)



取扱い商品の拡大

～1904年 呉服・反物

1905年 呉服・反物 化粧品、帽子、小児用服飾品

1907年 呉服・反物、化粧品、帽子、小児用服飾品、
鞆、靴、洋傘、石鹼、美術品、食堂、写真

1908年 呉服・反物、化粧品、帽子、小児用服飾品
鞆、靴、洋傘、石鹼、美術品、食堂、写真、
貴金属、タバコ、文房具

1909年 呉服・反物、化粧品、帽子、小児用服飾品
鞆、靴、洋傘、石鹼、美術品、食堂、写真
貴金属、タバコ、文房具
室内装飾及び家具受注

百貨店のイノベーション

取扱い商品の拡大



それを支える商品供給システム

百貨店のイノベーション

取扱商品の拡大



**商品取り扱い
技術の拡張**

**売れ残りリスク
の解消**

3つの仕入れ方式

買取仕入 委託仕入 消化仕入

納入業者から商品を買いて消費者に販売する

商品販売を納入業者から委託される

消費者に販売した時点で仕入れた、となる

3つの仕入れ方式

	所有権	売れ残り リスク	販売者	店頭 管理	マージン
買取仕入	百貨店	百貨店	百貨店	百貨店	高  低
委託仕入	納入業者	納入業者	百貨店 (納入業者)	百貨店	
消化仕入	納入業者	納入業者	納入業者	納入業者	

派遣店員制度

派遣店員制度： 百貨店業界の売場の約3/4は派遣店員

百貨店にとってのメリット

1. 消費者に対する手厚いサービスが可能
2. 商品知識の充実
3. 迅速な変化が可能

百貨店にとってのデメリット

1. 価格決定権の放棄
2. テナントごとのまとまりのなさ
3. 他店舗との同質化

納入業者にとってのメリット

1. 販売面でのメリット：
消費者への専門知識の提供、自主的MD
2. 店頭情報の収集

今日の講義内容

- **百貨店の誕生**
- **百貨店のイノベーション**
- **総合スーパーの登場**
- **総合スーパーのイノベーション**

総合スーパーの登場



ダイエー
1957年創業



スーパーの歴史

1953年 紀ノ国屋食料品店（東京・青山）が日本初のセルフサービス方式による販売を開始

1957年 ニチイが衣料品初のセルフサービス方式導入

1957年 主婦の店ダイエー（現、ダイエー）開業

1960年代 百貨店のスーパー進出

cf.) 西友、松坂屋ストア、高島屋ストア、など

1972年 ダイエーが三越を抜き、小売業売上高1位に

セルフサービスの始まり

セルフサービスに求められるもの

- 什器
- 買い物カゴ、ショッピングカート
- レジ
- 消費者の商品知識
- 消費者の「慣れ」

総合スーパーの急成長

	1970年度	1980年度	1990年度	2000年度
1位	三越	ダイエー	ダイエー	イトーヨーカ堂
2位	大丸	イトーヨーカ堂	イトーヨーカ堂	ダイエー
3位	高島屋	西友ストア	西友ストア	ジャスコ
4位	ダイエー	ジャスコ	ジャスコ	マイカル
5位	西友ストア	三越	西武百貨店	高島屋

スーパーでの買い物



セルフサービス



総合スーパーの集中レジ



セルフサービスの利点

人件費削減

商品回転率向上

買物の負担軽減

総合スーパーのイノベーション

多店舗展開



30店



20店



30店

80店

総合スーパーのイノベーション

多店舗展開



仕入れと販売の
分離

チェーン
オペレーション

仕入れと販売の分離

大量生産

生産者

大量仕入

一括仕入

各店舗

各店舗

各店舗

総合量販店

分散消費

消費者

消費者

消費者

消費者

小分け
販売

3つのチェーンオペレーション

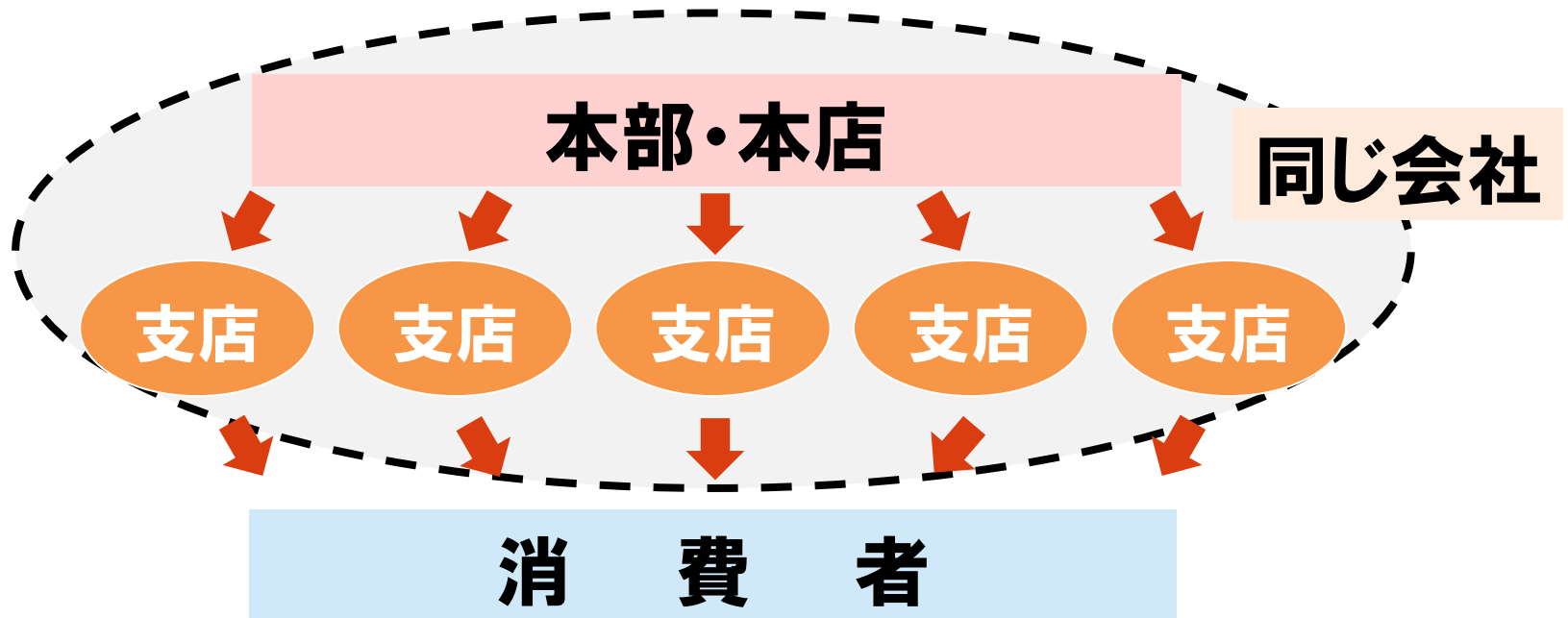
レギュラー・チェーン

フランチャイズ・チェーン

ボランティア・チェーン

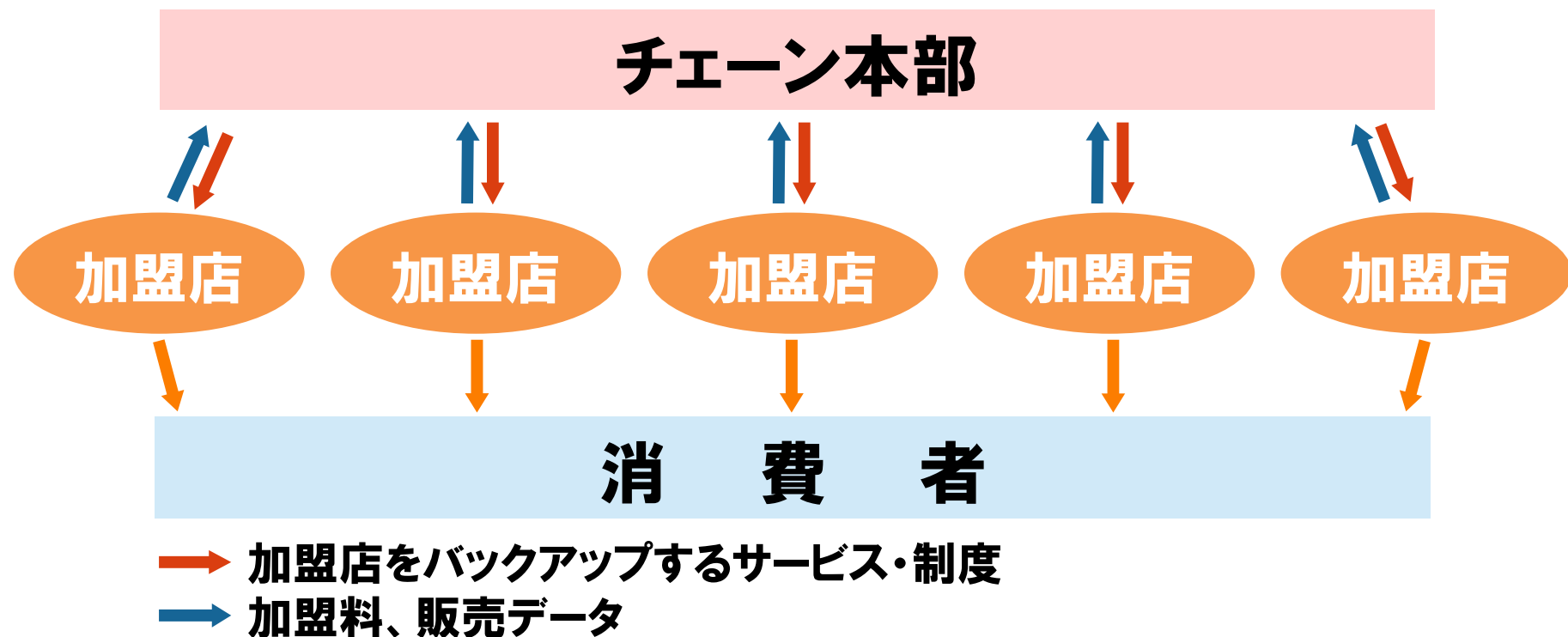
レギュラー・チェーン

「**同一資本**によって運営されている**直営店**を、コスト削減や効率的運営のためにチェーン化したもの」



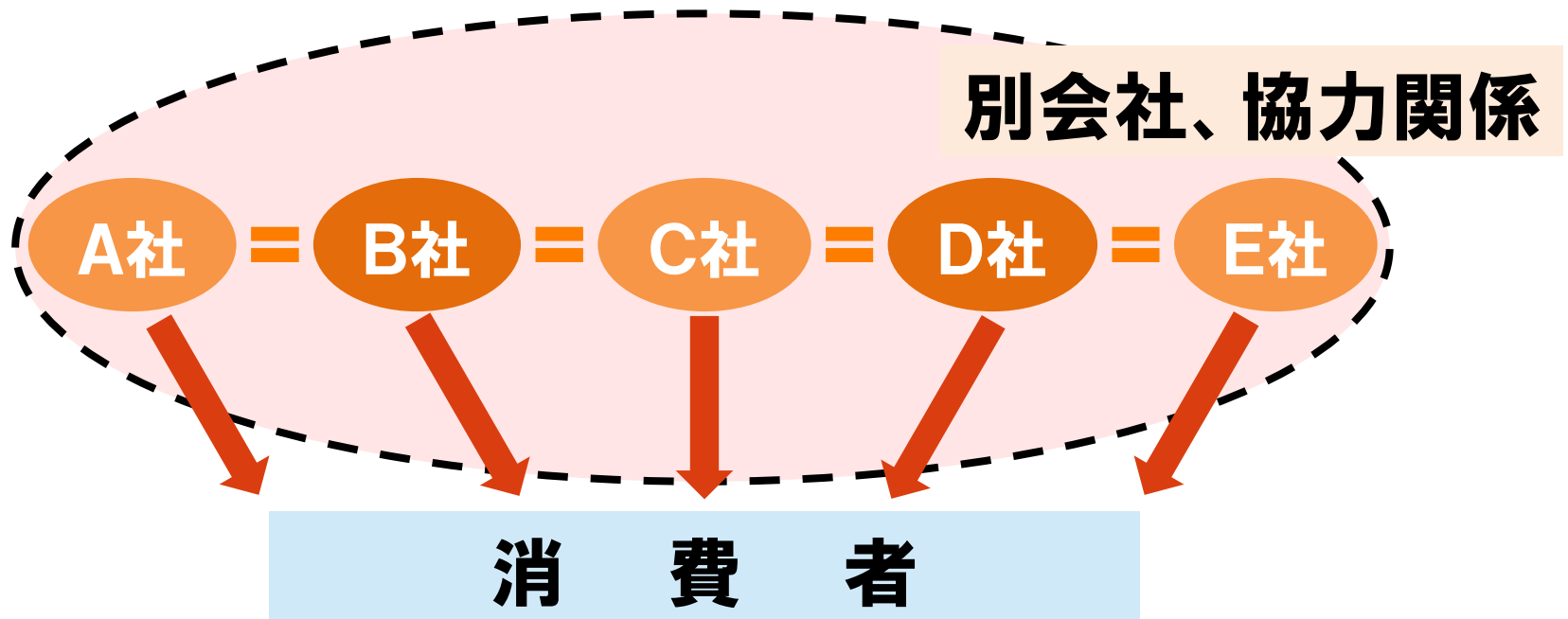
フランチャイズ・チェーン

「本部が提供するフランチャイズ・パッケージの使用権を目的に、本部と加盟店が一對一の**契約を交わし**チェーン化していく形態」



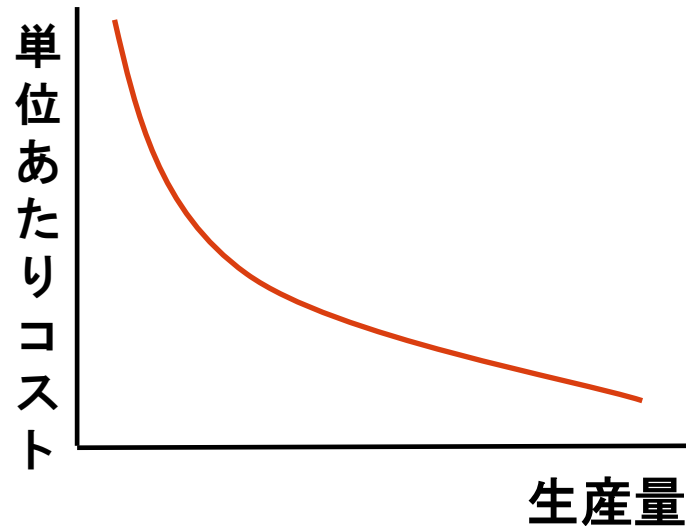
ボランティア・チェーン

「協業化によって生ずるメリットを求めて、卸売業者や小売業者が**自発的にチェーン化**したもの」

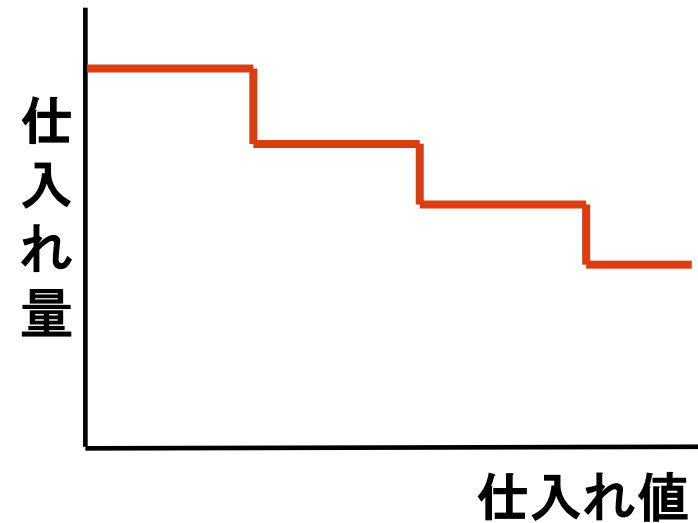


チェーン・オペレーションの利点

1. 仕入れの際の規模の経済
 2. 店舗運営時の規模の経済
- ex.) 管理部門や情報システム機器などの効率化
3. 広告時の規模の経済



規模の経済



仕入れ量と仕入れ値

今日の要点

百貨店の売り方

対面販売

スーパーの売り方

セルフサービス



それぞれ利点がある

何が、どう、優れているのか

おわりに： 本講義で学んだこと

- 百貨店の誕生と歴史
- 百貨店が起こしたイノベーション
- 総合スーパーの登場
- 総合スーパーが起こしたイノベーション

目に見える「店」の裏側にある「仕組み」

課題

課題

添付の記事を読んで、あなたが高木酒造のマーケティング責任者の立場で、現状を踏まえ、マーケティング分析のフレームワークを用い、独自の見解も交え、1ページでまとめよ。×切は、**10月14日(土)22:00**とします。

送付先は、添付の課題レポート提出方法を参照して送ること。

(注意事項)

- ・WebClassで送られてきたFormsに期限以内に課題レポートを送ること。
- ・必ず、Word一枚分にまとめ、冒頭に学籍NO、氏名を明記してください。

<https://forms.gle/BoFp7RPMwE9usvNb6>



高木 顕統

高木酒造社長

命を砥石に磨いた「十四代」

ブームに踊らず「芳醇旨口」の時代開拓

国内外で至高の日本酒ブランドとして知られる「十四代」。400年超の歴史を持つ高木酒造の逸品だ。平成初期に存続の危機を乗り越えた高木顕統社長は、「芳醇（ほうじゅん）旨口」の時代を切り開いた。当時ブームだった「淡麗辛口」に挑んだのは、なぜか。今日の日本酒市場を形作ってきた立役者が語る。

飲んだとき全身に衝撃が走り、あまりの感動で杯を重ねていった——。私はあるお酒を口にしたのがきっかけとなり、自分自身で最高の日本酒を造りたいと決意。24歳で実家の酒蔵に戻り、文字通り七転八倒しながら歩んできました。日本酒「十四代」は今年3月に他界した父、辰五郎が古酒として手掛けていたものを、私が新酒へと広げて育ててきた“作品”です。召し上がった方にとって、心の琴線に触れるような味わいのできたら。それが私の仕事の使命です。

「伝統産業」だからといって生き残っていけるような、甘い世界ではありません。当社は1615年に現在の山形県村山市で創業しました。各時代の当主が経営者として苦闘しながら、この家業をつないできたのです。15代目に当たるのが私で、自分の作品を追い求めながら経営を成り立たせることに心を砕いてきました。

私たちは「大量生産で大きく稼ぐ」という価値観ではなく、「納得のいく酒質を求めて造り手も飲み手も幸せになること」を目指しています。おかげさまで私たちの日本酒を飲んでいるだけの方が増えましたが、年間約2600石（1石は180リットル）の生産量を飛躍させる考えはありません。「需要があるのに増産しない」というのは不思議に思われるかもしれま

せんが、全てを機械化せず、人間の五感が違いを生み出すという特性を大事にしているからです。この軸をぶらさずに会社を切り盛りしていくことの意味を、私の半生を振り返りながら皆さんにも一緒に考えていただけたら幸いです。

父からの想定外の電話

ジリリリ、リリン！
昔の黒電話の音は、常に予期せぬ何かか飛んでくるような緊張感をはらんでいますね。1993年、私が東京

人の心を打つ酒を造る それが私の仕事の使命

の下宿で受話器を持ち上げたときもそうでした。「うちの杜氏（とうじ）が引退することになった。おまえはどうする？」——。あえて平静なトーンで語る父の声に複雑な感情が入り交じっているのを感じました。実家に帰って来いとは決して言わないけれど、期待は分かります。でも父としても、私が東京で情熱を傾けて仕事しているのは知っていましたから。

杜氏というのは、酒造りを統括する技術リーダーです。秋田から山形に毎年通って来ていたのですが、高

齢ということもあり仕事を続けられ

なくなりました。想定より早かったので、歳は次の冬からの醸造ができなくなる危機に陥りました。
当時の私は百貨店系のスーパー（現・クイーンズ伊勢丹）で、酒類のバイヤーとして働いていました。自腹でワイン学校にも通い、銘柄や価格帯別の売れ行きも分析。そして自分で新宿エリアの居酒屋へ配達行っているか見て回りました。店主さんが「まあちょっと飲んでいきなよ」というノリもしよっちゅうで、会社に戻ると「何でバイヤーが外したまなんだ」とお叱りを受けることも多々。でも自分のお客さんが増えてとても楽しかったのです。居酒屋で寝落ちしたまま朝になって気づくと、店主さんが布団を掛けてくれていたこともよくありました。

だから、自分がどうすべきか迷いましたよ。東京には高校のときから上京し、東京農業大学第一高校、東京農業大学醸造学科（現在は醸造科学科）へと進学して就職しました。いざいざ職を継ぐために選んだキャリアでしたが、そのまま東京の流通業界で生きていく道もありました。

しかし、三軒茶屋の居酒屋で、あの運命の一杯に出合ったのです。会津若松市にあった東山酒造（現在は廃業）が造っていた、「寫楽（しやらく）

「一生懸命」な酒造り

高木酒造と高木酒造社長の歩み

1615年	(元和元年)現在の山形県村山市富並で高木酒造が創業
1968年	高木酒造さん、のちに15代目当主となる長男として生まれる
81年	自活の力を身につけるため12歳で親元を離れ、中学生で一人暮らしに
92年	東京農業大学醸造学科(現在は醸造科学科)を卒業。当時の伊勢丹系列のクイーンズシェフレディングに入社、東京・新宿の高級スーパーで酒類バイヤーを務める
93年	高木酒造に来ていた山内杜氏(さんないとうじ)が引退。父の辰五郎さんは山形県議会議員のため蔵に携わることができず経営上の課題に
同年	酒造さんが一杯の酒に感銘を受け、帰郷を決意。夏にクイーンズシェフを退社「醸造を学問として勉強していたが、実践は全く勝手が違った」と苦悩
同年	徹夜での麹づくりや発酵の管理を続け、淡麗辛口ブームとは異なる「芳醇旨口」の酒造りに挑戦。成功の代償として、倒れて入院することに
90年代半ば	東京・四谷の銘酒店「鈴傳(すずでん)」が14代目を広めるきっかけに。大塚の料理店「串駒」では毎日のように接客を手伝い、お客さんの好みも考察
2000年	父の辰五郎さんが長年開発してきた3種の酒米「龍の落し子」「酒未来」「羽州雲」が完成し、デビュー。酒造さんが試験醸造を手掛ける
2012年	約20年の酒造りの疲労が出て倒れ、心室細動のため救急搬送。病院で奇跡的に一命を取り留め、しばらくは蔵人に酒造りを任せる
2013年	酒造さんのリハビリ期間も全国新酒鑑評会で金賞(その後連続受賞)、東北清酒鑑評会で最優秀賞、SAKE COMPETITIONで第1位(19年にも受賞)
2015年	創業400周年記念祝賀会、酒造さんが代表取締役社長に就任



父の辰五郎さん(左)が14代目、酒造さん(右)が15代目の蔵元



「十四代」は美酒として数々の受賞歴を誇る



科学でも重宝されるブランド価値を築いた。冷蔵で品質を保てる流通ルートを重視してきた



蔵人は米麹の出来に満足(左)、お酒の瓶(中)と酒造る酒母室には「愛をこめて」のメッセージ(右)

く)という日本酒でした(現在は同市の宮泉銘醸がブランド名を継承)。

90年代にブームだった淡麗辛口とは一線を画し、お米の甘味が広がるまろやかな味わいに一瞬ではだされました。あまりの衝撃で、二日酔いどころか1週間丸ごと酔っていた感覚です。

もちろんバイヤーとして淡麗辛口のお酒を私自身も取引してきましたし、それはそれでおいしかった。しかし、無意識に探し続けていたのは「これなのだ」と確信しました。子供の頃、蔵から毎朝流れてきた、お米を蒸してほんわりとした香り。お酒を飲めない年齢でも、肌に染み付いていたあの感触。それと呼び覚えたのが言葉だったのです。

「生活か理想か」の2択 理想求め難路を進んだ

人の心を打つお酒を、自分で造りたい。そう決断して電話のダイヤルを回し、「帰ることにしたよ」と父に連絡しました。きつと受話器を握りしめていたのでしょう。電話越しの

父の声から、ずっと肩の力が抜けたような様子が伝わってきました。

醸造に没頭し過ぎて入院

ところが、苦難の道のりはそこかでした。酒造りは杜氏の下で何年

も修行する必要がありますが、既に先達はおりません。大学の醸造学科で米麹(こうじ)の作り方や酒母、酵(もろみ)の管理など一通りの知識は得ていたものの、いざ実践となると全く勝手が異なります。

無我夢中でいろんな酵母を試し、教科書も穴が開くほど読み進めました。もし発酵がうまくいかずにタンク内が丸ごと商品価値をなくしてしまえば、蔵として大損失ですから必死です。

当時の経営状況には、余裕などありませんでしたから。

しかも目指したのは、お米由来の優雅な香りと甘味を感じる「芳醇旨口」。流行の酒質とは真逆のため、参考になる事例は限られていました。

例えば夜通しの作業である製麹(せいぎく)の際、麹菌が酒米の内部に理想的に入り込み、かつ特定の酵素を生成する温度帯を保つにはどうすればいいか。ノウハウを構築すべく、寝ずに製麹の蓋の配置を何度も換えては菌の状態を確認しました。

もろみに移った後の並行複発酵(お米の糖化とアルコール発酵が同時に進むこと)の経過具合なども、工夫を重ねました。そこで東京農大の徳坂賢先生(現在は教授)が心配して、泊まり込みで指導してくださったのも大きかったですね。山形県工業技術センターの小関敏彦先生にもお世話になりました。

ただ、東北の酒造りは体の芯まで冷えるような冬の「寒仕込み」です。蔵人さんたちに支えてもらいました

が、なにしろ杜氏がいない非常事態での手探り状態。酷寒の状況下、昼夜を問わず醸造に没頭した私は、体力の限界を超えて倒れました。

父が未明に私を発見し、急性胃炎でいったん入院が不可避に。その後どうにか初のお酒を仕ぼり、「よくやった」と父が目を潤ませていたのを覚えています。私自身はフラフラの体でしたから当初は味覚に自信を持てませんでしたが、落ち着くと喜びが込み上げ、そしてホッとしました。

スーツを擦り切らした営業

安堵したのもつかの間、新しいお酒が売れなければ蔵のピンチは脱せません。バイヤーだった経験から夢見ていたのは、「越乃寒梅」のようなブランド銘柄になること。しかし、ま

たも難題にぶち当たりました。丹精込めたお酒は冷蔵で品質を保ってもらいたかったのですが、特に地方の酒販店では冷蔵庫といえばビール。日本酒は常温での扱いでした。

商慣行としても、蔵元がリベートを払って実質的に安くするのが主流でした。こうした流れに従って生計を立てるか、それとも理想を取るか。私は難路を進むことにしました。

90年代半ば、新幹線の自由席に乗って東京に通い、カプセルホテルに泊まる日々が始まりました。

銘酒店に営業を続ける中、価値を認めてくれたのが鈴傳(東京・新宿)の先代店主、磯野元昭さんです。「高木くん、こういう酒を持っていたんだ。酒の基準は辛いか甘いかじゃなく、うまいかどうかだ」と。いきなり5ケース発注していただき、泣きながら帰りました。取引は月を追うごとに10ケース、20ケースと拡大。苦しい時間を支えてくれた恩人です。

大塚にある串駒(東京・豊島)という料理店にも通い詰めしました。座敷でお客さんにお酒を注いで回り、スーツの膝は畳で擦り切れていきました。先代の店主、大林慎さんが私の働きと日本酒の味わいを気に入ってくださったんです。まだ世間に知られていない銘柄だったのに、お店が使う封筒には「十四代特約店」と印字してくれたのです。

バブル景気がはじけて厳しい経済情勢にもかかわらず、店内には飲まれた十四代の空き瓶を入れる木箱が並ぶようになり、感無量でした。だから磯野さんや大林さんが亡くなったときは耐えがたく、人との縁で生かされてきたことに痛み入りました。(談)

＝以下次号＝