



# Chubu

ビジネスづくり編

## 香り豊かで味わい深いクラフトビールで 日本のビール文化を変えていく

「新しいビジネスづくり」に成功している中部の中小企業を紹介する特集。今回は、1997年に創業し、長野県佐久市に醸造所を構えた(株)ヤッホーブルーイング。創業以来の赤字経営時期から日本有数のクラフトビールメーカーとして成長するまでの戦略を紹介する。

### 大手4社98%の壁に挑むクラフトビールメーカーが誕生

#### 大手4社・中小企業400社がひしめくビール市場

若者のビール離れや消費者の嗜好の多様化が進む中、業界全体の出荷量が14年連続で下回っているビール類市場。このような市場において成長品目といわれているのがクラフトビールだ。これは、1994年に酒税法が改正されて小規模醸造が可能になったことから生まれた、大手ビールメーカーとは異なる小規模の醸造所で作られるビールの総称。4大ビールメーカーが98%、オリオンビールが1%のシェアを占める市場において、残り1%に約400社がひしめき合っている。

#### クラフトビールを日本に広めるために創業

世界に目を向けると、クラフトビール先進国のアメリカでは、その売上高シェアは23%といわれ(米国のビール醸造者協会「ブルワーズ・アソシエーション」調べ)、

日本においても拡大傾向にある。その先頭を走っているのが、ここ数年の売上高伸び率が前年比30~40%増と快進撃を続けるヤッホーブルーイング。軽井沢に本社を置く星野リゾートのグループ企業として1996年に誕生した。

星野リゾート代表の星野佳路さんが、アメリカ留学時にクラフトビールに惚れ込み、日本にもその美味しさを広め、日本におけるビールの立ち位置を変えたいと思ったことがきっかけ。軽井沢に隣接する佐久市に醸造所を建設した。酒税法改正後、ビールメーカーが各地に次々と開業される中での船出だった。



北陸新幹線佐久平駅から車で15分ほどに位置する醸造所

#### 企業DATA

企業名:株式会社ヤッホーブルーイング 代表者:代表取締役社長 井手直行 創業:1997年(1996年設立)  
事業内容:クラフトビール製造および販売 従業員数:124名(2019年2月1日現在) URL: <https://yohobrewing.com/>  
所在地:(本社)長野県軽井沢町長倉2148 (醸造所)長野県佐久市小田井1119-1 TEL:0120-28-4747

## 初期投資の負担とブームの終焉で業績が悪化

当時のクラフトビールは「地ビール」と呼ばれ、生産地で飲み、お土産品としても大ブームとなっていた。そのような状況において、ヤッホーブルーイングは当時の星野リゾートの売上高規模の半分近い10億円を投じて醸造所を新設した。

世界には100を超えるビールの種類がある中で、日本では喉越しとコクがあるラガービールが大半を占める。そのような市場でヤッホーブルーイングは香り豊かで味わい深いエールビールの製造を選択した。創業から3年ほどは地ビールブームの追い風もあり売上は順調に伸びていったが、初期投資の多額の返済を抱えながらの経営、地ビールブームの終焉が打撃となり、創業以来8年連続の赤字というどん底の時期を過ごすことになった。



看板ブランドの「よなよなエール」は日本初の缶で流通したクラフトビール

## インターネット通販で明るい兆しが見えはじめる

星野リゾートが拡大期に入り、ヤッホーブルーイングの事業に時間を割けなかった社長の星野さんの代わりに、現場を指揮していたのが創業からのメンバーで現社長の井手直行さんだ。

「地ビールブームが去り、ビールが売れない、どれだけ営業しても扱ってもらえない。そんな日々が続き、社内の空気はどんどん悪くなり、ほとんどの社員が辞めてしまった」と井手さんは当時を振り返る。社内会議は否定的な意見ばかりで、会社の方針に従わない社員まで出た。井手さん自身も「この事業はもうダメだ。うちのビールが将来もっと売れるとは思えない」と考えるようになっていった。

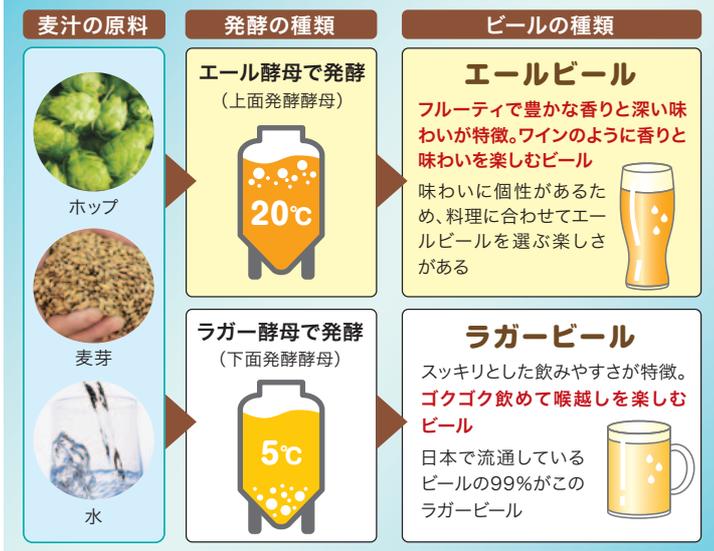
万策尽きて星野さんに相談したところ、「とことんやって、それでもダメなら、会社をたたんで二人で釣りをして余生を過ごそう」。星野さんの覚悟を再確認し、井手さんも人生を賭けることを決意した。改めて、さまざまな手を打ったが結果は出ず、最後に残ったのがインターネットでの通信販売だった。今のようにネット通販がメジャーな時代ではなく、社内の誰もが売れる可能性を信じていなかったが、これに挑むことにした。

井手さんは、2004年末頃から一人でネット通販を担当。問い合わせメールに丁寧に答え、醸造所見学の希望があれば対応するなど、とにかく顧客を大切にすることで売り上げは急上昇した。そんな折、井手さんと星野さんは、コンビニに製品を卸すかどうかで意見が対立した。しかし、それが逆に「良い議論ができた」と星野さんに気に入られ、ネット通販の功績も高く評価されたことから、2008年に社長を任されることになった。



社長の井手さん(51)は「てんちょ」と呼ばれるなど、社員はニックネームで呼び合っている

## エールビールとラガービールの違いとは？



## 社員が売上増を喜ばない状況に未来はないと一致団結を志す

### バラバラだった社内がチームビルディングで一変

社長に就任した井手さんは、「一人の力で引っ張っていくのではなく、社員が一致団結してこそ会社は伸びる」と考え、社内の空気をいかにして変えるかを悩み抜

き、出した結論が“チームビルディング”だった。まずは自身が研修を受け、それを社内に導入。3カ月間、週5日の研修は、参加者がチームになりアクティビティを通じて課題を解決していくというもの。業務時間中の研修に対して社内からは、「業務上支障があるので、

遊んでないで仕事をしてください」という反発の声もあったが、井手さんは強行した。

チームビルディングを進めた結果、社員がお互いの得意なことを理解でき、それにより役割が明確になり



毎日の朝礼は雑談タイム。互いを認め合う時間を重ね、社内の心理的安全性を高めるのが狙い

積極性が芽生えた。また、垣根なく意見を交せるようになり、社内の空気も一変。そして、社員が同じ方向を向くことができるようになったことで、爆発的な売上増にもつながっていった。

### 個性的なビールで市場シェア1%を目指す

ヤッホーブルーイングは明確な製品戦略を持っている。大手が進出しないニッチなフィールドでヒットを目指すことだ。井手さんは、「画一的な味しかなかった日本のビール市場にバラエティを提供し、新たなビール文化を創出する。そして、ビールファンにささやかな幸せをお届けする」ことを目指し、「ビールに味を！人生に幸せを！」をミッションに掲げた。

製品開発にも独特の手法を取り入れる。「100人に一人が強烈に支持してくれればいい」という考え方のもと、他社に真似できない圧倒的に尖った製品を開発する。それにより、人の心に刺さり記憶され支持されるポジションを取り、他社が模倣を躊躇するという戦略だ。市場で際立ったり、個人の強烈な支持があることで、メディアやSNSで取り上げられやすくなり、結果と

してターゲット以外にも製品が浸透していくことになった。個性的な製品名もこの戦略に則ったもの。例えば、看板ブランドの「よなよなエール」は、「夜な夜なエールビールをゆっくり味わってほしい」という願いが込められたビールだ。

### ヒットを生み出す ヤッホーブルーイングの 開発術

「水曜日のネコ」が  
ビール!?



ビールを飲まない女性が多い中、その女性をターゲットに開発し、ヒットを飛ばしている「水曜日のネコ」。個性的なネーミングの由来から成功の理由までを紹介!

#### ステップ 1 開発動機

女性向けビールでヒットを生み出したい→大手が取り組んでいないターゲットをあえて狙うことで差別化

#### ステップ 2 ターゲット設定

都会で働く30歳前後の知的で仕事のできる女性→手が届きそうなくらいの憧れの人が飲んでいる、というイメージ戦略

#### ステップ 3 ターゲット考察

平日夜に気持ちをリセットしたいというニーズ→社員自らが市場調査を行い、全体の集計データではなく、個別の意見を深堀りすることで、表面的には見えてこないニーズをキャッチし製品に反映

#### ステップ 4 ネーミング

圧倒的な差別化につながる製品名に→週の半ばである“水曜日”と、自分の素を投影した姿“ネコ”を組み合わせる

#### ステップ 5 パッケージ

ビールに対する若者の常識を覆す→ビールのイメージ調査結果(嫌いじゃないけど良いイメージがない、ワインの方がおしゃれ)から、ユニークなパッケージを採用。ターゲット層の社員が選ぶ

## 多彩な味のクラフトビールで日本の文化を変えていく

### どん底から抜け出し14年連続増収増益へ

数々の施策により見事に業績を回復したヤッホーブルーイングは、2018年11月時点で14年連続増収増益を果たした。その要因の一つに、ファンとの交流もあげられる。多くの会社は、顧客のことを“消費者”や“お客様”と呼ぶ。しかしヤッホーブルーイングにおいては“ファン”。自分たちの製品を買ってくれるだけでなく、周囲に「これ美味しいから飲んでみたら」と薦めて

くれる“ファン”の醸成こそが、知名度拡大と成長のカギになった。

ファンとの交流の機会をつくろうと東京にある、よなよなエール公式ビアレストラン YONA YONA BEER WORKSで定期的にファンイベントを開催し



ビールの美味しさを拡散する「伝道師」と呼ばれる熱烈なファンも増えている



2018年に東京・お台場の特設会場で開催された「よなよなエールの超宴」の様子。全国各地から5,000人以上のファンが集結した

ていたが満席が続いていたため、2015年からは北軽井沢のキャンプ場を貸し切り、1泊2日のイベント「よなよなエールの超宴」を開催。クラフトビールの飲み比べだけでなく、音楽ライブやパフォーマンスなどを行い、全国からファン1,000人以上が集まるイベントになった。さらに、2017年からは東京でも開催し、5,000人以上が来場するイベントへと発展。今後はファンとより近づくために、全国各地でイベント開催を進めていく予定だ。

### “とりあえずビール”という日本の文化を変える

ヤッホーブルーイングは、ビール類市場におけるシェア1%獲得という目標を掲げると同時に、地域への貢献にも力を入れている。社員は80%以上が長野県外出身者。しかも多くが若者であり、これから家庭を持つ者も増えていくはず。地域に根ざし、会社の成長とともに移住者が増え、地域の人口増に寄与する流れに、醸造所

のある佐久市の柳田清二市長からも感謝されているという。

「人口増だけでなく、さまざまなカタチで地域への貢献にも力を入れたい」と井手さん。そして、「“とりあえずビール”という風習を変えていきたい」ともいう。「多くの人たちが、居酒屋などの飲食店でメーカーにも味にもこだわらず、ラガービールを飲んで満足している。それをさまざまなビールのメニューリストから“この味のビールが飲みたい”とお客様が選べるビール文化をつくりあげていきたい」と夢を語る。

社員の笑顔が溢れ、会社や製品への思いが社長や社員の言葉から溢れ出し、周囲まで幸せな空気に包み込むヤッホーブルーイング。2017年から3年連続で「働きがいのある会社」ベストカンパニーに選ばれる（「Great Place to Work® Institute Japan」実施）など、社員を幸せにする会社という視点からも注目されている。社員やファンの幸せを中心においた戦略を取る会社が大きな成長を遂げていることは、日本の中小企業にとっても、経営の道しるべになるだろう。

文：(株)広瀬企画 広瀬 達也

写真：無印／

(株)ヤッホーブルーイング 提供

★印／西澤 智子 撮影



**Chubu**  
ビジネスづくり編

## ヤッホーブルーイングが取り組む地域貢献

全国にその名をとどろかせ、高成長を続けながらも、地域への貢献を忘れないヤッホーブルーイング。地域農業への還元、自然環境の保護など、多様な支援を行っている。ここではその一部を紹介！

### 製造工程から出る廃棄物を肥料として無償提供

ビール醸造過程で排出される麦芽の搾り粕を近隣農家に無償で提供。麦芽粕を肥料として役立ててもらうことで、循環型社会構築に貢献



### 一部の銘柄に地元産小麦を使用

一部の銘柄で地元軽井沢産小麦「ゆめかおり」を使用。ビールの口当たりが柔らかく仕上がるだけでなく地産地消にも貢献



### 地域企業と組みホップを栽培

国内ビールのほとんどが外国産ホップを使用する中、一部の銘柄に地域企業と共同栽培するホップを使用し、地域経済の発展に寄与

### 収益の一部を自然保護団体に寄付

収益の一部を地域の自然保護団体に寄付し、野生動物に荒らされないゴミ箱の設置など、美しい自然と景観を守る活動を支援

