



## リーダーズインタビュー

### ◆ 「地方から世界へ」

水野直人氏 (黒龍酒造株式会社)

### ◆ 「エンタメの未来」

黒田貴泰氏 (DMM.futureworks)

## ■ リーダーズインタビュー 水野直人氏

この度は、GCL 広報のリーダーズインタビューの一貫として、「地方から世界へ」日本の文化を発信している黒龍酒造株式会社（福井県）の水野直人さんにインタビューを行いました。

黒龍酒造株式会社は、「自然と人との調和を目指し、豊かな生活文化を創造する」という企業理念のもとに日本酒をつくっている会社です。その歴史は古く、文化元年（1804 年）に、初代蔵元石田屋二左衛門が創業したことが始まりです。



### ★黒龍酒造について

#### ・酒造りを始めたきっかけはなんですか？

酒造りの始まりは、松平昌勝公が松岡（現在の永平寺町）に、松平昌親公が吉江（現在の鯖江市）に置藩したことから始まりました。その際に、この地域では水が非常に良く、お酒を造るのに適していたので、お酒を造ろうという話になりました。そこで、弟が治めている吉江藩の鯖江の地域で職人を探しました。「石田屋」という名前は鯖江にある石田村が由来であり（ここでは「石田」という苗字が多い）、石田村から酒造りの職人として、松岡の地に祖先が移住してきました。昔はお殿様からある程度の酒造株（江戸時代の造酒屋の営業権）をいただかないと酒造りができませんでしたが、その後、1804 年に祖先が酒造株を集めることができ、酒造りを始めました。現在、私で 8 代目の

蔵元になります。

#### ・企業理念の「自然と人との調和を目指し、豊かな生活文化を創造する」は初代がお作りになられたのですか？

いや、僕が作りました（笑）。酒造りはほとんど家業で、企業になりきれていないので、新卒の社員が増えたら、心のよりどころとして何のために会社が存在価値を持っているかが大切になります。そこを決めないと成長できないのかな、ということで作りました。

お酒は自然の恩恵を受けています。まずは水、そして水ができるには森がなければならないし、水は森の水や雪どけ水が地下水として流れているのをくみ上げます。水は生きていくために不可欠であるし、水のおかげでお酒の原料となるお米もできます。また、お酒を造るのに 2 種類の微生物を使いますが、微生物も水分がなければ生きていきません。

このように自然と我々が調和する世界を作ってい

ないと、我々は商売させていただけないので、自然と人との調和を目指す会社にしていくことを崇高な理念として掲げていこうと考えました。

### ★外の視点からみえる地元の強み

実際に福井は田舎ですけど自然が残っていて、自然が残っているから四季が楽しめ、日本人の豊かな感性や色彩、食の楽しみ方はいまだに発展していると思いますし、世界にもうらやましがられます。

日本や福井にいる時は当たり前すぎて思わなかったことが、東京に行ったとき、世界に行ったときに思い知らされます。外の視点になればなるほど、自分のところのよさが見えてきます。そして、田舎であることが強みであると思い、その強みを活かした地方のあり方を考えました。

もともと大学に入った時はバブル時代で、こんな小さい商売していても生き残れないと感じ、家を継ぐ気がなくなりました。伝統を守っていくというのはとても大変なことで、早すぎる進化についていけないのではないかと、飲み物の多様化といったことを感じました。

当時、学生の頃はチューハイを飲んでいる人が多く、その後はスーパードライにブームが変わりました。日本酒を飲んでいる人はまわりにいないし、日本酒しかなかった時代から、日本酒はアルコール飲料販売量の中の 6～7 パーセントのシェアになり、日本酒が飲み物の一部になりました。

家を継ぐのをやめようかと真剣に考えた学生時代でした。しかし、福井のよさを知り、地方からのいろいろな人と知り合い、その人脈の中で、地方で伝統的なことをやっている意味や楽しさ、チャレンジ精神に駆られて、最終的に家を継ごうという思いになりました。

#### ・直接的なきっかけはありましたか？

直接的なきっかけは社長さんに説教されたこと（笑）。バイト先の社長さんに諭されたのがきっかけです。

#### ・地域の伝統の大切さに気付かれた？

地域の伝統の大切さというよりは、日本だけのことを考えるからダメなんだ、世界へ向けて発信していくような酒造りをしていけばまだまだチャンスはあるし、固定概念を古臭いということばかり考えるので

はなくて、新しい視点を考えていけば、恵まれた環境に自分が置かれているということを諭されました。

伝統産業の家に産まれたことには意味があるということ、ものづくりを日本だけの価値観で考えるのではなくて、頑張れば世界に発信できるものづくりができるんじゃないかなと思った瞬間、面白いなと思いました。

### ★フランスのワインを参考に

#### ・なぜフランスでワインを視察されたのですか？

醸造酒のカテゴリーで世界的に成功しているのはワインで、フランスはワインの先進国ですが、国自体が支えており、輸出の戦略商品としてワインを考えています。ワインは世界中で作られて飲まれていて、日本酒も最終的に世界中で飲まれる商品になるようになってほしい、そして、世界中で飲まれるようになって、日本酒の原点は日本だと言われるようにしたいと考えたからです。

フランスのワインと同じ形になる可能性を日本酒は秘めています。和食が世界文化遺産になった流れを考えれば、十分に日本酒を世界に発信できるし、ポピュラーに、カジュアルに飲むことのできる飲み物を目指していけると考えています。

今の日本酒は、日本酒の良し悪しがわからない現象が世界中で起きていて、どの日本酒を選べばいいのかわからないし、ソムリエがいない。しかし、国際ソムリエ協会の田崎さんも「日本酒に力を入れていく」とおっしゃっており、日本酒も世界へ展開していく可能性を秘めています。

#### ・日本酒も熟成は昔はされていなかったのですか？

昔は、日本酒は作ったらほとんど売り切っていました。寝かせれば在庫になって、お金にならないし、お酒を造っている間に原料のお米の支払いをしなければいけないので、早く売って、代金を支払わなければならないので、寝かせる発想はありませんでした。

今は食が多様化し、食べるのを楽しむ時代になっていると思います。以前はお正月やお祭りの時に近所の人が集まってごちそうを食べていましたが、今は自分にとって大切な時に、自分の仲間のコミュニティでいいものを食べます。「いいものを食べたい」の前に、「楽しみたい」という食文化に変わってきていると思います。それに合わせて飲み物も多様性が必要になっています。ガスの入ったお酒、低アルコール、甘いお酒の

ようにいろいろなお酒が日本酒というカテゴリーの中で出てきています。ワインのように、日本酒も多様化し、4つのカテゴリーになってきていると思います。今は以前と違って、世の中においしいものしかないですよね。食べるのが大切な時代から、おいしいものを食べたい時代へ、さらに食べるのを楽しむ時代になっていると思います。

　食を楽しむことと和を楽しむことはまたプラスαされてくると思います。ヨーロッパは自分のところの文化を勉強しているし、大切に残そうとしています。日本は新しいものをどんどん取り入れてやってきたが、海外で「和」が再評価されて戻ってくると、日本人はもう1回「和」を見直すと思います。海外の人の方が日本についてよく勉強していることもありますし、これからの日本人の教育に必要なことであると思います。

## ★日本の強みについて

・**日本らしさとは何であると思いますか？**

　色や音とか、習慣とか、歴史観とかは、海外の人によく聞かれます。私は海外に発信はさせてもらっていますが、海外にたくさん物売りたいわけではなく、その人たちに日本に来てもらうのが最終目標です。福井を知ってもらって、田舎の良さを知ってもらいたい。なので、外国人が来たら、まずは工場を見に行って、湧き水や昆虫を説明するのが1つのプレゼンだと思っています。そこで、100年以上経っている母屋をゲストルームにして、おもてなしをする計画でいます。　永平寺は食を修行としてとらえている珍しい寺で、発酵食品が多様に使われています。発酵食品は日本食に多く、発酵を発信できる場所を作っていかなければならないですし、田舎だからできる発信の仕方を街づくりと合わせてやっていきたいと思います。食べること、住むことを体感できるのは田舎だからこそ、そこを強みにしたいですし、日本の田舎ならどこでもできると思います。

　外国の皆さんが田舎に来たときに喜んでいただけるのは、昔ながらの日本の姿だと思います。田舎の酒蔵としてその良さを発信していきたいと思っています。地方に行ったら味付けの違ういろいろな伝統の料理があるし、同じ味噌でも地方で味付けが違いますし、歴史がちゃんとあって、生活している人の食文化があるからその地方の味になります。

　また、お酒の世界でもソムリエはすごく重要で、ソ

ムリエがいるから歴史観などを語ってくれます。日本酒にはそのような人がいませんが、今後は日本酒にもソムリエのような人は必要だと考えます。昔は日本酒を食事に合わせる文化はありませんでした。

## ★福井の伝統産業とのつながり

・**黒龍のラベルが越前織りでできているように、他の福井の伝統工芸との関わりはありますか？**

　福井はもともと繊維の街で、ラベルを織物にしようという話になりました。越前和紙を使ったラベルを作ったり、パッケージの塗り物に河和田塗を使ったり、なるべくメイドイン福井でいきたいと思いました。

　僕らの商品は吟醸、大吟醸という高級酒が中心なので、贈答品が多いんですよ。父の時代は一番高い特級酒で2000円の時代でしたが、5000円のお酒を造っていました。無名の高級酒は福井では全然売れず、東京の市場ではワイン好きの人に贈答用に少しだけ買ってもらっていました。人からもらったけれど、どのようなお酒がよくわからないということにならないように、パッケージからおいしそう、高級そうと思わせる戦略でした。その流れで福井を発信するためには、ということでノウハウが蓄積されていきました。

・**吟醸酒の販売は厳しいのでは、という当時の考えはどうしてですか？**

　コストが非常に高かったんです。コストに見合う価格は5000円で、それも二級酒で出していました。税務署が級酒の審査をしていましたが、高い級は税金が高くなるだけなので、無審査で、二級酒で、税金安くして、その分でも安くという販売をしていました。特級酒のレベルのお酒を二級酒で販売していました。

・**そこまでして販売しようとしたモチベーションはなんでしたか？**

　父の時代は高度経済成長期で、福井は織物の産業が市場で発達していました。販売がどんどん増えていった時期で、広告や販売の戦術的なことをうまくやっていたところが拡張していったシェア争いをしていた時代であり、シェア争いで勝負するのではなく、品質で勝負していきたいと思ったのが父で、そっちでしか生きる道がないと思い込んでいました。いいものを作れば売れる時代でした。今はいいものを作るのが当たり

前の時代になっちゃいましたよね(笑)。

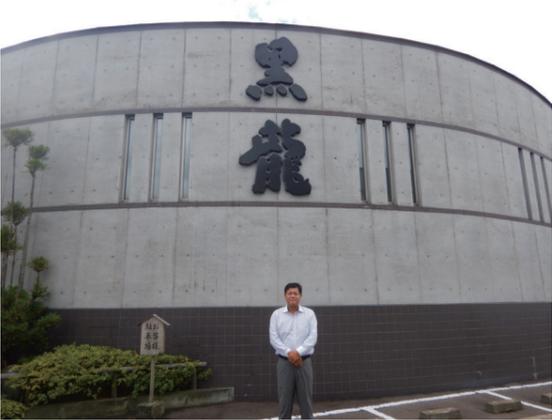
　伝えるというのはすごく重要です。選ぶ基準を勉強してスキルを身につけていけばみなさん選択できますけど、そのためにはかなりの経験をしないとできない。それ以外の人がかジュアルに飲む分にはそこまでこだわり持たないと思いますが、いいお客さんをご接待する時とか、女性と勝負する時はソムリエの知識をいただいていい物を飲んだ方がいいですよ。

## ★ICTの活用

　僕らの会社ではICTはあまりやっていませんが、なかなか難しいのは、原料は水とお米で、大量生産するための技術革新は、それはそれで必要だと思いますが、僕らみたいな地方の付加価値を作っていく商売の人にとっては、この地域でいいお米を作ったり、いいお水を守っていくのが大切だと思います。

　今、温暖化で北海道のお米がよくなってきていて、酒米もいいものが採れてきている。将来的には、北海道に酒蔵を建てた方がいいかもわからない。「黒龍」のノウハウを持ちながら、北海道や別の村で作る、という形でやるのがいいかもしれません。

　ワインのメーカーさんと一緒です。大量生産というよりは、いい物を作る環境で、別のお酒を造るのにはありかな、と思います。



・**お米作りは人に依存しているところがあって、今度別のところをお願いする時に、黒龍の作り方の基本となるところをうまく当てはめるのは難しくはないでしょうか？**

　はい、農業法人を作りたいと思っています。自分で作りたいお酒を造るために必要なお米は自分で作らないといけない時代です。そこの農家さんはそこで働いてもらえばいいし、技術や指導は会社がやっていきたい。温度管理や成長の管理などは最新の技術を駆使していく必要はあると思います。日本は付加価値のある

商品をつくる集積地にならないといけない気がしています。世界から見ると日本はわずかな土地、日本製の安心性やうまみを高めていかないと生き残るすべはないと思います。

## ★お酒の見極め方について

・**いいお酒の見極め方はなんですか？**

　いいお酒をどこで買うかが重要です。若い人がいい物を買うとなれば、いい物を扱っているショップに行くしかない。ネットではいい管理がされていない場合があるので、いいお酒を買える、管理がちゃんとされている場所を知るのが一番です。自分にとっていいお酒を探すしかありません。4合瓶（750ml）で1000～2000円までのお酒は、いいお酒がたくさんあります。それ以上だと贈答用になってしまいますので、若い人に安心して飲んでもらうためには、競争でひしめき合っている1200～1700円の価格帯がいいと思います。(大吟醸だとおいしいお酒しかありませんが、高いですし(笑))

## ★最後に若者に一言お願いします。

　日本の文化、伝統を勉強して世界に発信してほしい。その延長で日本酒に興味を持っていただけたらと思います。

**黒龍酒造で造られている日本酒「九頭龍」を飲んでみての感想**

　GCL広報の皆で「九頭龍」を飲みましたが、「飲みやすい」、「うま味がありつつもスッキリとした後味でついつい杯が進んでしまいました！」や「次は熱燗でいただきたい！」などとても好評でした。

　学生の皆さんもぜひ良いショップを見つけ、好きな日本酒を見つけて、「日本文化」に触れ合ってください。

(取材・文、写真：荒川 清晟 )

# ■ リーダーズインタビュー 黒田貴泰氏

## 注力すべきはデバイスかコンテンツか？ VR シアター黒田貴泰さんの描くエンタメの未来

3D ホログラフィックを映し出すことのできる世界最新鋭の劇場が横浜にある。DMM VR シアターと呼ばれるその劇場では、存在しない人物やキャラクターがまるでそこにいるようにパフォーマンスを行うライブ公演など、これまでのエンターテインメントの枠にとらわれない新世代の体験を提供してきた。このDMM VR シアターを手がけたのは、株式会社DMM.futureworksの代表取締役、黒田貴泰さんだ。大学生の頃から音楽や映像といったクリエイティブな仕事に携わってきた黒田さんは、プロデューサーとしての能力を磨くために、大学卒業後は証券会社に就職する。クリエイターとしての背景を持ちながら、ビジネスパーソンとして世界のVRエンターテインメントを牽引する黒田さんに、若いうちから第一線で活躍する方法を聞いた。



### 初音ミクのライブコンサートが生まれるまで

――黒田さんは最先端の技術を用いたエンターテインメントを扱っています。どうして現在の仕事をするようになったのですか？

僕がコンテンツをプロデュースするときは、「こういうものが好きだから作る」という考え方よりも「これから市場が大きくなるか」ということを判断の材料にしています。

日本のエンターテインメントはすごく作家性が強いんです。つまり、そのコンテンツが好きな人たちが集まって、自分の好きなものを作るプロダクツアウトの形です。そんなエンタメ業界で、自分のクリエイターとしての力だけで勝負をすると、ずっと自分の好きなモノを作り続けてきた、年上の人や実績のある人にはなかなか勝てない。

「好き」というだけで勝負することの難しさを、20代から感じるようになって、どうすれば若い自分が勝てるんだろうということを考えました。「これからマーケットが大きくなりそうなフィールドにあるコンテンツを、先行者投資としてプロデュースしていく」という当たり前のようでコンテンツ業界においては珍しいマーケットイン戦略を取るようになったのはそのころからです。

――何かきっかけがあったのですか？

新卒で就職した証券会社をやめた後の2006年ころ、インターネットを使ってアーティストをプロデュースするというやり方を模索していました。当時は、インターネットで発表された作品が大きく取り上げられるということのなかった時代です。初め、僕は日本のSNSブームの先駆けとなったmixiにアーティストを支援する仕組みを提案していたんです。それが

うまくいかないと思っていた矢先に、ネット上のクリエイターたちのアウトプット先としてニコニコ動画が登場しました。ここで結果的に当初目論んでいた、インターネットのフィールドでコンテンツを発表しているクリエイターを、アーティストとしてレコード会社やアニメ制作などの商業ラインに送り出していくことが可能になりました。

元々僕の中ではそういった形でのプロデュースにある程度のグランドデザインがあったので、運良くというよりも確信犯的にVOCALOIDをはじめとしたクリエイタームーブメントの中で業界の方々に驚かせるような突飛な新人ヒット作品を幾つもプロデュースできています。2009年にはsupercellというアーティストが日本ゴールドディスク大賞の新人賞を取っていますし、当時のフォーマットが今に至るまで様々なメジャーレコードレーベルのアーティスト発掘・商品開発のテンプレートとなっている気がします。

音楽業界のセオリーで行くと、CDをリリースして楽曲が浸透したらライブをするんですが、当初初音ミクをボーカルに据えていたsupercellも同様にライブをやろう、やりたい、という話になりました。そこから「じゃあどうやって？」という検討がはじまったのですが、結果的にそれが、今のVRシアターのプロジェクトにつながっていきます。存在しないキャラクターを、ステージ上に投影してコンサートを行うという試みが始まりました。

――実際に黒田さんがプロデュースした初音ミクのホログラムライブは、2011年にロサンゼルスでも成功を収めて大きな話題になりましたよね。

そうですね。あれは、Youtubeにアップされた映像で、架空のキャラクターである初音ミクが、ステージ上でパフォーマンスを行って観客を魅了しているという動画が世界中の興味を引く形になり各国からライブ制作のオファーを頂く結果になりました。

この体験を本質的に紐解いていくと、ニコ動をはじめとしたCGM（ユーザーがコンテンツを作成するメディア：「消費者生成メディア」）を背景にしている日本における初音ミクと、ホログラムキャラクターとして認知され広がった海外における初音ミクの差分が仕掛け手側には見えてきて、VRパフォーマンスのコンテンツそのものではなく、VRパフォーマンスを送り出すプラットフォームの構築に可能性を感じるようになりました。

### コンテンツではなくプラットフォームを

ビジネスの観点からすると、プラットフォームを扱

うことは、コンテンツを扱うことにはない魅力があります。プラットフォームが機能すれば、優れたコンテンツが自発的に集まるようになりプラットフォームとしての展開をさらに加速することができる。好循環が生まれます。

2000年代にインターネットが一般化して以降まだまだコンテンツのあり方は過渡期にあり、例えば音楽であれば、CD商品が売れなくなって、ネットにつながったデバイスで音楽が楽しめるようになった（参考：初音ミクでエンタメはどう変わったのか？ 東京大学初のボカロPによるゼミに迫る）。こういったコンテンツメディア、つまりプラットフォームの変化の中で、我々は新しいコンテンツ体験とそれらを送り出すプラットフォームをシステムとして構築しようと考えたんです。

ソーシャルゲームを除くエンターテインメントの世界では、インドアマーケットは縮小していく一方、アウトドアマーケットが拡大しています。となれば、家でのエンタメのためのプラットフォームを開発するより、外出先で体験するエンタメのプラットフォームを狙ったほうがいい。ホログラムのVRシアターというのは、こういった市場予測から出てきたものでもあります。

### 大学時代の成功体験から、自分に必要なものを知った

――第一印象はクリエイター風だと感じましたが、お話を伺っているうちに高い分析力を持ったビジネスパーソンという印象が強くなりました。大学卒業後は証券会社に就職したそうですが、大学時代はどのような生活を送っていたのですか？

大学時代は、学外で音楽や映像などクリエイティブ系の仕事をしていました。仕事と言ってもプロのプロデューサーのアシスタントみたいなことで、楽器を弾いたり映像をつくったりといった具合です。たまたまその作業の中で、大きなヒットが出たんです。そのヒットコンテンツに関わって一つの成功体験を得たことで、自分の経験も人脈も大きく広がったんですね。

ただ、ヒットに関わった結果、こういった成功体験を得るためには、音楽以外のスキルが必要だということを実感したんです。

僕に関わったヒットコンテンツも、良い物を作ったから売れたという面と同じくらい、プロジェクト全体としての価値や希少性が高かったから売れた面が大きかった。商品を生み出して市場に送り出す入り口から出口までには、広範なノウハウや経験が必要になりま

す。良いモノを作れることは大前提として、それを広げるためには様々な要素が必要で、その中で最も汎用的に求められるスキルがファイナンス能力だと思いました。

僕は一つのものを深く掘り下げるよりも、浅くいろんなことを見られる能力を身に着けたいと考えていたので、ファイナンスを学ぼうと決意して大学卒業後は証券会社に就職しています。

#### ――学生時代にやっておいて良かったことはありますか？

学生時代から実践的な仕事をして、成功体験を得られたのは人生においてとても重要なターニングポイントになりました。労働条件が悪くても、とりあえず実践的な仕事に触れてみて、できればそこで何がしかの成功体験を得ることは、その後のビジネスキャリアにとってとても大事です。

学生時代に何をするかを選ぶときに、給料や環境などの条件ではなく、「ここだったら成功に近いかもしれない」という尺度で選んだ方が良いです。表向きの条件が良いところは人が集まり競争が激しいので、むしろ逆張りでニッチだからこそ勝算が高そうなところを積極的に選んでみてはどうでしょうか。実務経験以上に成功体験は大きな資産になります。

「若い時の苦労は買ってでもしろ」と言うように、そういった取り組みは何年か後には必ずアドバンテージとして帰ってきます。ただ、間違いなく言えるのは、辛いだけで得るものがない環境というものも存在するので、見極めは重要ですが（笑）。

#### VR デバイスの開発だけでは利益はでない

#### ――最後に今後の展望を教えてください。VR シアターはどのように広めていくんでしょうか？

VR シアターには、音楽コンサートや演劇、企業説明会、教育、e-Sports（コンピューターゲームの対戦）など色々な可能性があります。2～3年という長い期間で、何がこのシアターの仕組みにハマるのかを模索していこうと思っています。

コンテンツのアウトプットは、プラットフォームとなるモノがあって初めて生まれることが多いんです。そのために、リスクを覚悟でVR シアターのプラットフォームを作りました。これからは、業界や会社の枠

編集・発行：情報理工学系研究科・GCL 広報企画

にとられず、このシアターをどう使うかというアイデアを皆で出していく。

どんなプラットフォームであれ、ユーザーが集まりはじめた転機にはその場所がアーリーアダプターを捉える最初のステージがあったはず。そのきっかけとなるのは概ねの場合、意図しなかった小さな成功の方が多くに思いますが、それがなんであれ小さくても最初の成功事例があれば、そこに人が集まりコンテンツも増える。僕たちも今は、ビジネスモデルのために体系化できそうな成功を2～3年かけて模索しようと大きな石や小さな石を投げ続けている段階です。

#### ――ヒットするためのコンテンツや企画づくりに力を入れていくのですね。

はい。プラットフォームにおいて重要なのは、VRの機能ではなくて、そのプラットフォームで扱われるコンテンツの量と質です。どんなに良いデバイスでも、面白いコンテンツがなければ使われない。むしろデバイスのクオリティは劣っていても優良な1000個のコンテンツを楽しめるものがあれば間違いなく売れると思います。

個人的にVRの技術開発のみに特化している会社さんは向けるべきエネルギーの方向性が間違っていると思っていて、むしろ彼らがやるべきことは技術開発と同じか、それ以上の労力をかけて、コンテンツの制作と獲得に力をいれることではないでしょうか。

事実、僕たちがいま力を入れているのは、アニメやマンガ、ゲームなどのコンテンツを、ホログラフィックの舞台にするためのライセンスを獲得することです。最近1年の半分を海外で過ごしていて、グローバルな競争力のあるコンテンツを増やす交渉をしています。

#### ――これからのVR シアターが楽しみです。ありがとうございました。

（取材・文 須田英太郎、取材・写真 千代田修平）

※この記事はGCLプログラムと東京大学新聞社との共同企画です。

渋谷遊野（学際情報学府 D1）、小川奈美（学際情報学府 M2）、山田文香（情報理工 M2）、荒川清晟（学際情報学府 M1）、北里知也（情報理工 M1）、津田幸宏（工学 M1）、松本啓吾（情報理工 M1）

発行責任者：谷川智洋（特任准教授）

〒113-8656 東京都文京区本郷7-3-1 東京大学工学部8号館621号室 GCL事務局

E-mail：pr\_plan@gcl.i.u-tokyo.ac.jp