

## &lt;連載企画・蔵元の歴史探訪 第1回&gt;

## 月桂冠株式会社

## ～伝統的家業を近代化した第11代当主の企業家精神～

改めていうまでもなく、月桂冠株式会社は、灘とならぶ銘醸地・伏見を代表する業界トップクラスの清酒企業であるとともに、昨年、創業370年を迎えた、わが国でも指折りの「老舗企業」でもある。連載企画第1回の蔵元として、この月桂冠株式会社をとりあげ、老舗企業が、どのようにして業界トップクラスの企業に変貌したか、その歩みを振り返ることとしよう。

\* \* \*

まだ暖かさの残る秋晴れの一日、伏見の月桂冠を訪ねた。近鉄奈良線の「桃山御陵前」駅で下車、駅前からアーケード街を少し歩き南の方へしばらく行くと、ほどなく、

木目も鮮やかな杉の板塀に囲まれた屋並みが現れた。その一帯は、月桂冠の本店や大倉家本宅、内蔵など、貴重な歴史的建築物が立ち並び、落ち着いた佇まいをみせている。



◀大倉家本宅(1828年築)と  
月桂冠本社社屋(向こう側)



記念館脇の伏見水井戸▶  
(向こう側は内蔵)

見学はあと廻しにして、まずは広報室の田中さんと村上さんから話をうかがった。用意していただいた資料に基づいてブリーフィングを受け、昭和初期に制作されたPR映画のスチールフィルムなど、貴重な歴史的資料のご提示をいただいた。訪問前に「月桂冠の長い歴史において、特に画期となる技術・経営上の事項」についてご教示願いたい、と希望していた点については、370年に及ぶ同社の歴史の中で、第11代社長・大倉恒吉の功績に注目したい、とのご指摘があった。その具体的な内容については、本稿の後段でやや詳しく紹介する。

本社での面談を終え、月桂冠大倉記念館を振り出しに、内蔵酒造場、大手二号蔵と順次見学をさせていただいた。記念館では、木製の甕（こしき）、槽（ふね）などの大型用具のほか、菰樽などに屋号を印字する焼印や銅版、大倉家代々に使われてきた酒器、大正・昭和初期の広告用ポスターなど、京都市指定有形民俗文化財に指定された6,100点余りの酒造用具のうち、主だったものが展示されている。

記念館から内蔵へ続く内庭には、酒造用水として名高い「伏見水」の湧き出る井戸が健在である。明治期に建築された木造の内蔵は、今なお現役の蔵として活躍しており、見学者が伝統的な酒造りの様子をガラス越しに眺められるコーナー（「月桂冠酒香房」）も設けられている。

最後に、濠川沿いの本社地区からやや離れた大手二号蔵を見学した。23年前、筆者が日本酒造組合中央会から『酒造業界の経営戦略ビジョン』の策定を依頼された際、当時中央会会長を務めておられた第13代大倉敬一社長の計らいで、酒造業の「イロハ」のレクチャーを受けることとなった懐かしい場所である。隣接する昭和36年稼動の大手一号蔵に続く、月桂冠の誇る最新鋭の

四季醸造蔵であり、公称5階建てとはいうものの、その1階分の階高は、通常の建築なら、ゆうに2階分に相当するほどの高さがある。

齊藤醸造部長のご案内で、屋上から順次下の階へと見学したが、全体のイメージは23年前と余り変わらないものの、昨年来、製麹機、蒸米機、放冷機などを新鋭機に入れ替えたとのことで、「近代的な装置産業」としてのイメージが、一層、強まった印象を受けた。もちろん、この間の情報機器・システムの進歩を反映して、制御盤のディスプレイも垢抜けたものになっている。

夕闇の迫るなか月桂冠を辞し、お借りした資料の重さ以上に原稿をまとめる責任を心に「重く」感じながら、夜の新幹線で東京に向かった次第である。

以下は、面談でうかがった解説とご提供いただいた資料を基に、「月桂冠370年史」のハイライトを取りまとめたものである（なお、酒銘として定着した「月桂冠」の名を織り込んだ社名に変更されたのは創業350周年を迎えた昭和62年（1987年）4月のことであるが、本稿では、370年間連続した企業体の通称として「月桂冠」と表記した場合が多いことをお断りしておく）。

\* \* \*

月桂冠は、寛永14年（1637年）、初代当主・大倉治右衛門（以後、第10代当主まで治右衛門を襲名）によって、伏見・濠川沿いの交通の要衝地に創業された。以来、370年間、本社の位置が不動であることに、まずは驚かされる。創業者の出身地が山城国笠置荘（現・京都府笠置町、奈良県北部に隣接）であったことから、屋号を「笠置屋」、酒銘を「玉の泉」と称した。創業の年は大坂夏の陣からすでに20数年、3代家光の治世となっていた



◀内蔵の内部



仕込み用・貯蔵用の木桶▶  
(記念館展示)

時期であり、京、大坂の地にも平和が定着しつつあった頃と想像される。

大倉家に伝わる2種類の家系図の一つによると、大倉家の遠祖は、12世紀に源義朝に仕えた相模国大倉荘（現・鎌倉市）の大倉左衛門尉為経（系図では第21代）にまで遡るといふ。以来、北条氏を初めさまざまな武将に仕え、時には戦闘で当主を失いながらも家系を維持し、第40代大倉隆益のとき、元和3年（1617年）に山城国笠置荘に帰荘した。初代治右衛門の父、第41代大倉善右衛門尉行隆は、所領を持たない「無足人」に取り立てられ、武士としての役務を果たしながら、農業のほか多様な商工業に携わり、その中のひとつが酒造業であった。

笠置荘をあとにし、京・大阪を結ぶ水陸交通の要衝地として賑わいを見せていた伏見の地で笠置屋を創業した初代治右衛門は、このとき弱冠23歳（数え歳、以下同じ）。今風に表現すれば、政治の安定による「ビジネス環境の好転」と、「企業家精神」を育みやすい家庭環境がシナジー効果を生んだものといえよう。酒造業者の系譜としては、在所型（地主型）ではなく、都市型・商人型である。

近年、「投資ファンド」による大型のM&Aの動きが耳目を集める一方で、時代の大きな変化を乗り越えて「長寿」をまっとうしている企業の存在についても、関心が高まっている。昨年、NHKが「長寿企業」の番組を放映したのもその一例だが、ある調査結果によると、創業200年を超える企業は日本には3,100社ほどあるが、その中でも多くの「長寿企業」を生み出しているのは清酒業界であるという（ちなみに、創業200年以上の伝統ある企業をメンバーとする「エノキアン協会」という団体があり、月桂冠は昭和59年（1984年）から会員となっている）。

上記の調査結果によると、長寿企業には共通する4つの特徴—①環境変化に対して敏感であること、②強い結束力があり、企業を大切にすのトップに経営をゆだねること、③現場の判断を重視する連邦型の経営であること、④質素儉約を旨として資金調達については保守的なこと—があるという。笠置屋としてスタートしてから370年を経た月桂冠の歴史も、何度か経営的な危機を迎えてはこれを克服する、という繰り返しであり、「長寿企業」としての試練を乗り越えてきた。

『月桂冠三百六十年史』（以下、『360年史』と略す）から読み取ると月桂冠にとっての存続の危機は、①第5代、第6代当主が続けて早世したため、第7代治右衛門（1785年～1821年）が13歳という若さで家業を引き継いだとき、②幕末の鳥羽・伏見の戦いで市街地が戦場となり、多くの酒造業が戦火により大きな被害を受けたとき（1868年）、③明治19年（1886年）、後継者として期待された長男の早世により、次男・大倉恒吉が、第7代と同じ13歳で第11代当主の座を引き継がねばならなかったとき、などが代表的なケースといえる。3番目に挙げた「危機」こそ、「災いを転じて福となす」となった稀なケースといえ、それゆえに、現社長以下、口をそろえて「月桂冠の中興の祖」として高い評価を与えて惜しまないのであろう。以下、幕末以降の月桂冠の推移を、数字的な裏づけも含めて、素描してみよう。

\* \* \*

『伏見酒造組合誌』（1955年）によると、鳥羽・伏見の戦いの直後、慶応4年（1868年）2月現在における伏見の造り酒屋24軒の清酒取扱量は次のようになっている。「三分の一造り清酒」1,960石余、「小米（こごめ）」



酒樽のこもに押す金型▶  
（記念館展示）

◀もろみ絞り用の木製の槽  
（記念館展示）



造り清酒」36.6石余、「買入酒」1,341石余、「売捌き」高1,901石余。製品の需給を差し引きすると、前期末に比べ1,437石余の「在庫増」となっている。幕末の政情不安で売れ行きが芳しくなかった事情がうかがわれる。

この中で、月桂冠の前身たる「笠置屋治右衛門」の実績は、「三分の一造り清酒」72石、「小米造り清酒」1.44石、「買入酒」197石余、「売捌き」270石余というものだった。造り高では24軒の平均を下回る3%台のシェアしかないが、「買入酒」では14.7%で第2位、「売捌き」では14.2%で第1位となっており、「造り」よりも商取引の力量の方が優れていたようである。

大倉恒吉が第11代当主に就任する直前の明治18年(1885年)以降については、幸い、全国、灘五郷、伏見、及び月桂冠の清酒製成量を比較する統計が得られる(表1参照)。これによると、明治18年(1885年)の全国の清酒製成量は2,372.3千石、灘五郷は242.4千石であったのに対し、伏見は22.5千石であり、対全国シェアはわずか0.9%、灘五郷の規模の1割以下という、小さな存在に過ぎなかった。また、この年の月桂冠の製成数量は536石であり、伏見酒造業の2.4%に過ぎない。その後の推移からは考えられないほどの小さな数値であり、伏見酒造業と月桂冠の発展前夜の姿として、このイメージはしっかりと頭に描いておく必要がある。

さて、第11代大倉恒吉の登場である。参考文献2)に納められている本人の「手記」によると、その事業継承は、本人が「お家騒動」と表現するような、実に危うい過程を経たものであった。すこぶる率直な表現で綴られている「手記」から、少し引用してみよう。

自分ハ幼少之頃余リ頭脳カ良イ方デナク、小学校デモ

先ヅ中位之成績デ、……学校之勉強ヨリ家庭之用事ガ重キ位デ、今日之教育ト大ナル懸隔ガアル。

私之父ハ極メテ小供ニ対シテ嚴格デ、…長男ハ家ヲ相續スル大切ナ役目ヲ有スルト云フ上ニ於イテ、兄ハ教育薰陶ニ最モ父ハ力ヲ用ラレ、…又年ニ比シテ出来ノ良イ賢明デ、将来ヲ楽デ大倉家之後継者トシテ期待サレテイタ。(仮名使い、漢字等は『月桂冠 史料集』による。以下同じ)

長子相続による家業の承継、そのための長男への手厚い教育投資とは対照的な、次男以下の子供を「奉公人人格」、「丁稚之一人」として扱う厳しい躰けが目につかぶ

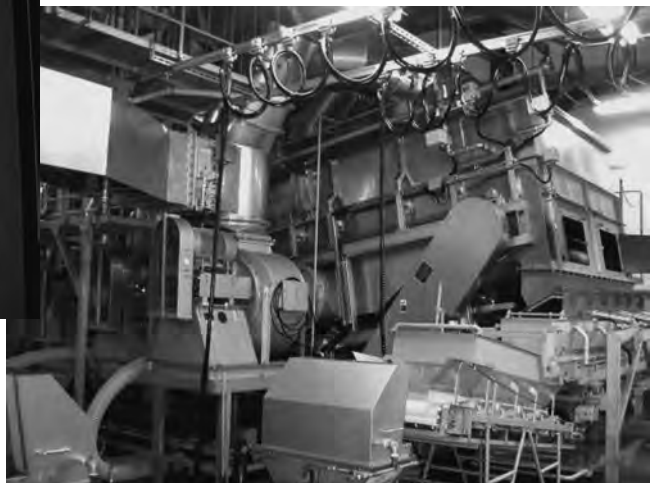
表1 全国、灘五郷、伏見、月桂冠の清酒製成量の推移(千石)

	全国	灘五郷	伏見	月桂冠
1885 (M18)	2,372.7	242.4	22.5	0.54
1890 (M23)	3,297.4	288.2	18.5	0.43
1895 (M28)	4,636.1	381.5	39.6	1.16
1900 (M33)	4,709.5	375.5	45.8	4.37
1905 (M38)	3,869.5	422.5	44.3	7.64
1910 (M43)	3,939.9	451.6	55.1	15.65
1915 (T4)	3,962.4	451.7	61.8	18.69
1919 (T8)	6,186.5	590.6	104.4	24.73
1925 (T14)	5,535.2	552.7	128.0	33.12
1930 (S5)	3,851.1	397.9	126.6	31.57
1935 (S10)	4,069.0	401.4	135.1	33.66
1937 (S12)	4,376.3	442.2	145.8	36.03
1940 (S15)	2,642.0	266.4	81.9	20.92

注：網掛け部分は戦前のピーク  
資料：参考文献1)、3)より作成



◀大正・昭和初期のポスター  
(記念館展示)



最新鋭の蒸米機▶  
(大手二号蔵)

ようである。ところが、後継者として父親の期待を一身に担った兄・重吉は、明治19年(1886年)7月急性肺炎に罹り、19歳の若さで急逝する。落胆の余り、第10代当主である父・治右衛門も、長男の後を追うように、同年10月、50歳で逝去する。

このあと、若輩の次男に家業をゆだねることを危ぶんだ「祖母と二人の伯父」対「恒吉をバックアップする母」という構図による家督争いとなるが、大倉家の菩提寺である松林院住職の実兄などの仲裁により、結局は恒吉が第11代当主に就任することに落ち着く。しかし、この余波でこの年の清酒製造は中止され、買入れ酒の販売で急場を乗り切るといふ有様であった。

翌明治20年(1887年)から、母の薫陶のもと、番頭や杜氏の助力を得ながらの、恒吉の清酒業当主としての厳しい「修行」が始まる。手記はこう語る。「学校を退学して、店員と共に懸命に朝早く起きて店の事励だ」。

しかし、当時の月桂冠(大倉恒吉商店)をめぐる経営環境は厳しく、恒吉の奮闘にもかかわらず赤字が4年間続き、清酒製成量も500石前後で低迷した。ところが、明治26年(1896年)にいたって製成数量は1,000石台に乗り、その後、明治35年(1902年)には5,000石台、明治40年(1907年)には1万石台へと急拡大を遂げ、灘の大手にも比肩する大手蔵としての姿を整えることとなる。伏見酒造業に占める月桂冠のシェアも、明治33年(1900年)9.5%、明治38年(1905年)17.2%、明治43年(1910年)28.4%と急上昇し、以後、戦前期には25%前後のシェアを維持した(図-1参照)。

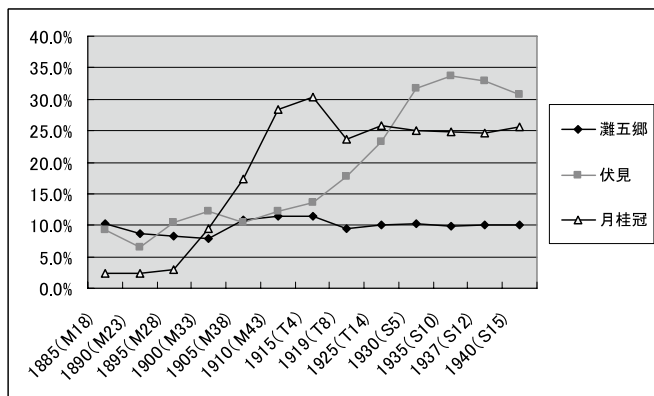
明治後半期における月桂冠の急成長を可能とした背景に、産業革命が軌道に乗り始めたことによる経済成長という明治後半期の市場環境があったことは間違いない

が、これを月桂冠の事業拡大に結びつけた最大の要因は、第11代当主・大倉恒吉の類まれな「企業家精神」に根ざす先進的な経営革新であったと思われる。以下、その概要を紹介しよう。

\* \* \*

**(1) 東京市場の開拓**

小規模な造り酒屋であった当時の月桂冠の販売先は主に地元市場であったが、明治10年(1877年)に京都-神戸間に鉄道が開通すると、水運の便を利した港町伏見の賑わいが失われ、地元市場では自家醸造の清酒を売り切れない状況となった。このため、一部を京都や大阪の仲次ぎを通した「桶売り」に依存せざるを得なかったが、売値は安く収益を圧迫したため、新市場の開拓が伏見酒造業にとって共通の課題となった。



資料：同前

図1 灘(対全国), 伏見(対灘), 月桂冠(対伏見)のシェア推移



◀ 昭和中期のもとす配摺り作業 (月桂冠提供)



昭和初期のかい權入れ作業 ▶ (月桂冠提供)

新市場の最有力候補は、新政府のもとで発展を遂げる東京市場を措いてなかったが、江戸時代以来、「下り酒」として高い評価を得てきたのは伊丹・池田や灘の酒であり、「江戸積み酒」を一手に扱う新川の間屋筋では、これらの産地以外の酒を「場違い酒」と呼んで、一段低く評価していた。こうした産地・ブランドイメージ上のハンデを負いながら、第11代当主・恒吉は先代が明治16年ころから開始した東京積み（東京向け出荷）を引き継ぎ、酒質の向上、取引先の拡大、輸送手段の選択など、あらゆる努力を払って東京市場の開拓に努めた。その結果、東京向け出荷高は、明治23年度の555.1駄（約399.7石）から明治27年度の1,483.5駄（1,068石）へと年々拡大した。

## (2) 積極投資を支えた蔵貨の活用

東京市場の開拓による販路拡大に対応するため、明治25年（1892年）には仕込み蔵を拡張、翌26年（1893年）の製成数量は1,115石に倍増した。その後、明治28年（1895年）には東蔵を新築、30年（1897年）には東蔵を増築と、矢継ぎ早に能力増投資を行い、製成数量を飛躍的に伸ばしていった。

この積極投資を可能にした資金調達方法が、また、きわめてユニークなものだった。『360年史』によると、銀行借入のほかに、大倉家が代々蓄えてきた古金銀貨の売却によったというのである。その金額は、明治26年4月末までに1,414円23銭、明治27年4月末までに3,431円35銭、などとなっており、明治30年4月末までの累積調達額は1万円余りに達している。明治32年5月時点の資本額が3万円余りであったことからみて、相当な重みをもったものであることが理解される。

本来、伝統的な商家においては、先祖代々が蓄えてき

た資産に手をつけることには極めて慎重なはずであるが（先に引用した「長寿企業」の共通点の④）、11代当主・恒吉が、大胆に事業資金として活用する発想をしえたのは、早世した長男のように「正当な後継者」としての訓育を受ける機会がなく、そのためかえって古い商習慣に縛られないで済んだからであろう。ともあれ、このようにして販路拡大と生産能力の増強が好循環を描き、大企業・月桂冠へのテイク・オフが始まったのである。

## (3) 銘醸地・灘への進出

東京市場の開拓が進み、生産規模も次第に拡大するようになって、「伏見酒」は灘酒とは同等の評価を受けることはできなかった。恒吉は「いつの日か、灘酒と肩を並べたい」という思いで先進地・灘の酒造りを熱心に研究し、灘への醸造場進出を決意した。現在の感覚で言えば、海外先進国への工場進出に匹敵する決断といえよう。

明治32年（1899年）、東京の新川問屋と、御影の酒造道具屋の2つのルートを通じて、西灘味泥の蔵元、若井本家の蔵を一醸造期700円の借料で借りることができ、同年11月から灘における酒造りを開始、その翌年からは若井本家の北蔵の半分を杜氏付きで借りた。原料米や仕込み水も若井本家のものを譲り受ける形でのスタートであり、恒吉の手記がいうように、灘における酒造りは、「若井本家の助力のもとに、すべてが始まった」。

火落ちを出すなどの失敗を乗り越えて酒造りは次第に軌道に乗ったが、借蔵の限界を痛感した恒吉は、自分の蔵を持つことを次の目標とした。しかし、当時は灘の大手各社も拡張競争の最中にあつたことから、なかなか売り蔵の物件を確保することができず、ようやく、明治42年（1909年）に至って、新在家の大邑隆栄の蔵を4

笠置屋の勘定帳  
(月桂冠提供)



万3,000円で購入することに成功した。以後、灘における酒造量は順調に拡大し、ピーク時の大正12年(1923年)には6蔵で7,000石台、月桂冠の全生産量の約1/4をまかなうまでになった。

このような灘における酒造りの実績は、月桂冠の酒造技術の改善に役立つとともに、「灘においても酒造をしている蔵」として、ブランドイメージの向上にも寄与することとなった。

#### (4) 近代会計システムの導入

大倉恒吉の個人商店でありながらも、事業規模の急拡大ともなっており、合理的な企業会計の必要性が高まった。

明治期の産業近代化の過程で、洋式の複式簿記が次第に普及を始めていたが、酒造業界の大半の蔵と同様に月桂冠も、まだ江戸時代の商家で一般的に使われていた大福帳形式の「勘定帳」を使用していた。享保3年(1718年)から明治30年(1897年)までの180年間継続して記帳され、現存している笠置屋の「勘定帳」自体は貴重な歴史的資料であるが、恒吉は、「大福帳では損益が不明で、是では不安で、利益になっても金額も確かでなく、損しても不正確で、之は帳簿を簿記に改めなければいかんと考えた」(「手記」による)。恒吉は、京都の本屋で簿記の解説本などを購入して勉強したが、「却々(なかなか)貸借などということが飲込めず、…独学では困難であった」(同前)と述懐している。

月桂冠の酒造量が伸び始めた明治27年、伏見の酒造業者が共同で設立した伏見酒造株式会社に採用された宮腰義時が様式簿記に明るかったため、恒吉はようやく身近にその実務を学ぶ機会を得て、明治31年(1899年)5月、洋式簿記への転換を果たした。「伏見の同業者では自分の方と齊藤家の二軒丈にて、灘方面でも簿記でつける家は会社(法人化した企業、という意味か)だけであったと思う。自分の家の今日あるは、一に帳簿の完全であったことも確かに原因と自分は思う」(同前)、と自身で評価するとおり、地味ではあるが月桂冠の成長経営を支えた重要な要因といえよう。もっとも、当時はまだ法人化以前であったため「家事費諸払」といった項目が混在しており、名実ともに会社経理の様式が整うのは昭和2年(1927年)の法人化を待たねばならなかったが、小学校中退の恒吉が、専門スタッフに依存せず、自ら複式簿記をマスターして実現したことは、特筆に値する。

#### (5) 近代科学知識の導入による酒造技術の近代化

その後の月桂冠の経営理念(品質第一)のベースを形作るものとして、近代科学技術の導入による酒造技術の近代化にも触れておく必要がある。

『360年史』はこう述べている。「当時(恒吉が酒造りを始めた明治の中頃)の醸造は、近代科学が導入される以前の状態で、…清酒の出来不出来は、杜氏の技能、蔵人たちの作業の巧拙、主人や店員の貯蔵酒の品質管理などに大きく左右された。醗が発酵途中で腐ってしまう腐造、貯蔵中に酒が酸敗してしまう火落ちは、……かなり

頻繁に起こった」。

伏見の酒造業界では、明治30年代初めころ開催された京都大学の田嶋助教授の講演会をきっかけとして、明治35年以降、法科、工科、理科の専門家を招聘し、毎月1回「実業講話会」を開催していた。恒吉は、この講演会における交流を通じて、明治40年(1907年)、京都大学松本助教授(化学工芸専攻)を酒造蔵に受け入れて研究の便宜を提供した。一方、同じ年、伏見酒造業の育成を目的として大蔵省の醸造試験所から派遣された鹿又親技師が、月桂冠の北蔵に2ヶ月間宿泊し、酒造技術の実態調査と技術指導に当たった。この二人の専門家との出会いにより、学理的知識の重要性を確信した恒吉は、鹿又の紹介により東大農芸化学科卒の濱崎秀を月桂冠初の技師として採用し、明治42年、北蔵内に「大倉酒造研究所」を設置した。以後、最新鋭の工場を建設するたびに研究所を移設し、研究成果の酒造現場への反映に努めることとなる。

このような近代科学知識を重視した品質改善努力が結実した商品開発の代表例が、明治44年(1911年)3月発売の「衛生無害防腐剤ナシ」の瓶詰め清酒であった。防腐剤とは、明治初期に日本の醸造技術の指導にあたったドイツ人技師コルシエルトが使用を薦めたとされるサリチル酸のことであるが、その後、人体に有害であることが知られ、明治37年10月施行の「飲食物防腐剤取締規則」により、7年間の猶予の後、使用が禁止されることになっていた。一方、洗浄が容易なため火落ち菌対策に有効なガラス壺容器については、恒吉は早くから注目していたようで、『360年史』によれば、すでに明治32年(1899年)にはガラス壺容器代の記帳がある。明治42年(1909年)には、壺詰め工場(ただし、工程の大半は手作業による)が新設された。

品質管理の徹底による清酒の品質改善努力は、さらに時代を下って、昭和2年(1927年)の昭和蔵の建設に結実する。この蔵は、断熱壁と冷房装置つきの鉄筋コンクリート2階建てというものであった。「酒造りは家付き酵母の力を借りるもの」という酒造業界の常識に挑戦し、昭和36年の「四季醸造蔵」の実現に道を切り開くものであったということができよう。昭和期に入ってから、本格的な壺詰めラインを装備した壺詰め工場の建設(昭和6年・1931年)、仕込み用・貯蔵用のホロータンクの導入(同)、堅型精米機の導入(昭和8年・1933年)など、品質の改善・向上を目指した設備の近代化が続けられた。

#### (6) 流通ルートの革新と株式会社化

「防腐剤ナシ瓶詰清酒」の開発は、清酒の流通ルートの革新という成果にも結びついた。当時、ようやく台頭しつつあった都市サラリーマン層をターゲットとしていた「明治屋」は、品質の安全性に敏感な消費者に伝えるため、従来の樽詰め単位ではなく蔵元の元詰めで銘柄を明示した清酒の商品を求めていた。この明治屋の要望に、

上述の「防腐剤ナシ瓶詰清酒」によって積極的に対応したのが月桂冠であり、大正 4 年（1915 年）に両者間に販売契約が結ばれた。その結果、明治屋の販売網を通じて「月桂冠」の酒銘（明治 38 年・1905 年から使用）が一躍全国ブランドになるとともに、明治屋の各支店から、売上高、在庫高などのデータが定期的に通知されることにより、地域別の出荷計画・販売計画の立案・実施が可能となった。

昭和 2 年（1927 年）5 月、経営合理化の仕上げとして、株式会社への改組が行われた。これを担当したのは、東京商科大学（現・一橋大学）卒業後、3 年間の銀行勤務を通じて近代的な会社経営について十分習得し、前年、月桂冠に入社した長男・治一（後の第 12 代社長）であった。当初、社名を「大倉酒造株式会社」として発足することになっていたが、登記された社名は「株式会社大倉恒吉商店」に変更されていた。必死の思いで早朝からの酒造作業に携わり、東京市場の開拓や酒質の改良に腐心して、500 石の家業を 5 万石の企業に育て上げたという自負がいかに大きかったかを示すエピソードといえよう。社名が「大倉酒造株式会社」となったのは、戦時統制経済下における企業整理の一環として別会社を統合した、昭和 19 年（1944 年）のことである。

\* \* \*

さて、明治 19 年（1886 年）から昭和 20 年（1945 年）までの約 60 年間、酒造りの現場から始まって、原料米調達、納税事務、販売・市場開拓、財務・経理、製品開発、人材採用、…と企業経営のほぼ全局面にわたって陣頭指揮にあたり、数多くの新機軸を打ち出したトップ・リーダー・第 11 代大倉恒吉の業績を、「経営史」的な観点からどう評価すべきであろうか。

まず第 1 に、スタートにおける 500 石の小規模な家業と、到達点である 5 万石規模の企業との間には量的というよりも質的な落差があり、その業績は「中興の祖」と呼ぶよりも、むしろ「第 2 創業」に近いものというべきであろう。

第 2 に、繰り返しになるが、伝統的産業である清酒製造企業に、このような大躍進を可能とした大きな要因は、勃興期の日本という時代的背景といつてよい。偶然とはいえ、大倉恒吉の社長在任期間は、明治政府の近代化政策が軌道に乗り始めた時期から、大不況と戦争によってそれが挫折するまでの時期とぴったり重なっている。出典は不明だが「国の青春と自分の青春が一致した人は幸運だ」という名言があるが、大倉恒吉は、まさしくその幸運に恵まれた一人であったといえる。

しかし、同じ時代背景にあっても、誰もが大倉恒吉と同じ成功を収めるとは限らない。ここに、当時の笠置屋と大倉恒吉の置かれた固有の歴史的條件が作用する。ひとつは、先進地・灘に対しての後進地・伏見という笠置屋のポジションであり、もうひとつは、本来の後継者で

ない「予想外の承継」という偶然である。前者は先進地・灘の技術を導入するという「後発の利益」の享受を可能とし、後者は、旧来の商習慣の呪縛から比較的自由に、斬新なアイデアを生む可能性を高める要因として働いたであろう。

それにしても、数えの 13 歳（満年齢 12 歳）といえれば「反抗期」の只中に当たる年齢であり、晴天の霹靂ともいえる家業承継を受け入れて、学業や遊びを断念するという「禁欲精神」を発揮できるとは、筆者には想像し難いことである。明治時代の商家における「家訓」が、その家族員の行動をどれほど強力に律していたかを思い知らされる場所であるが、やはり、それを真正面から受け止め得た恒吉の、「経営者」としての素質・器量自体が並外れたものであったと考えるほかはないだろう。

\* \* \*

終戦間近の昭和 20 年（1945 年）6 月、在任 59 年に及んだ第 11 代恒吉から社業を引き継いだ第 12 代社長大倉治一（在任 1945 年～1970 年）は、終戦前後の混乱期を乗り切り、戦後復興期から高度成長時代にかけて、本格的な「大衆消費社会」が到来した市場環境にいち早く対応し、月桂冠を名実ともに清酒業界のトップ企業に育て上げた。その経営戦略を象徴するのが昭和 36 年（1961 年）に完成した「四季醸造蔵」（大手一号蔵）であることは、異論のないところである。この四季醸造蔵の完成は、月桂冠の歴史における、もうひとつの節目となるものであるが、紙幅の関係から、ここでは割愛する。

ところで、需要拡大で順調であるかにみえた戦後の清酒業界は、需給両面にわたって、2 つの大きな問題を抱えていた。ひとつは、清酒の原料米が、「農地改革」後の農業政策のカナメとして長い間価格・数量の両面で何かと制約を受けたこと、ならびに、税収における地位は低下したにもかかわらず、酒税保全の立場から、清酒の品質・出荷数量に対する厳格な管理が続いたこと、である。こうした制度的な条件は、①清酒の原料コストを他の酒類に比べて割高に維持し、②「清酒級別制度」のもと、戦時中に原料米不足を解消する手段として開発された「アルコール添加酒」や「増醸酒」を製品規格として残す、といった結果を生んだ。

2 つ目は上述の「大衆消費社会」の到来である。都市化と産業構造の高度化（工業化とサービス化）の進展は、地域社会との紐帯が希薄なサラリーマン世帯（核家族世帯）を一般化し、食習慣を初めとする生活スタイルを一変させた。この変化は、すでに戦前から始まり、長期の不況と戦争によって中断されたトレンドが、戦後の高度成長とともに復活・強化されたものといえる。所得水準の上昇と消費対象の多様化を背景として、昭和 30 年ころから酒類消費市場における清酒の相対的な地位が低下し始め、ついには、昭和 50 酒造年度（1975 年度）の 167.5 万キロリットル（約 930 万石）をピークとして清



酒消費量は絶対的な減少に転じることとなった。

この昭和50(1975)年度は、その2年前の秋に勃発した第4次中東戦争を契機とする第1次石油危機によって戦後の高度経済成長が終焉し、戦後初のマイナス成長を記録した年であり、経済の成熟化、少子高齢化社会へと転換していくターニング・ポイントでもあった。それ以降、清酒の消費量の減少は不可逆的に進行し、近年、その減少テンポは加速する気配さえ見せている(国税庁のデータによると、全国の清酒製成数量は、昭和50(1975)年度の142.1万キロリットル(約788万石)から、平成17年度の49.9万キロリットル(約277万石)へ65%の減少となっている)。清酒企業経営に対して、新しいパラダイムが求められる時代に入っているといえよう。

第13代社長大倉敬一(現会長、在任1978年～1997年)と第14代社長大倉治彦(同1997年～)の両氏は、こうした「清酒市場の後退期」に月桂冠の舵取りを委ねられることになった。この新時代への対応という経営課題は「現在進行形」であり、まだ「歴史」として語るには早すぎる。370年の歴史をもちながらも、経営革新に挑戦する力を秘めた月桂冠が、日本の伝統酒・清酒業界のリーダーとして今後どのような歩み続けるのか、注目しつつ筆を置きたい。

原澤 謹吾

(酒史学会理事／日本アプライドリサーチ研究所)

## 付 記

本稿の執筆にあたっては、月桂冠株式会社より施設見学と資料提供の便宜を得たほか、広報室主査の田中伸治

氏をはじめ、関係者の方々のお世話になった。この場を借りて、お礼を申し上げたい。また、元月桂冠副社長で元酒史学会理事の栗山一秀氏からも、貴重なお話と資料のご提供をいただいた。併せてお礼を申し上げたい。

## 月桂冠株式会社の概要

創 業：1637年(寛永14年)  
 会社設立：1927年(昭和2年)5月15日  
 本社所在地：京都市伏見区南浜町247番地  
 代 表 者：代表取締役社長 大倉治彦  
 資 本 金：4億9,680万円(非上場)  
 年 商：316億円(2006年度)  
 従 業 員 数：570名(2007年4月1日現在)

## 参考文献

- 1) 月桂冠株式会社・社史編纂委員会. 1999. 『月桂冠 三百六十年史』.
- 2) 同. 1999. 『月桂冠 史料集』.
- 3) 伏見酒造組合. 2001. 『伏見酒造組合一二五年史』.
- 4) 栗山一秀. 1988. 「月桂冠・大倉記念館」. 『酒史研究』. 第6号.
- 5) 加来耕三. 2007. 「承継の時・中興の祖の研究－月桂冠11代目 大倉恒吉」. 『フジサンケイ ビジネスアイ』16回連載.
- 6) 加賀野忠男. 2005. 「上場しない『長寿企業』が元気な理由－ビジネススクール流知的武装講座年」. 2.14号: (<http://president.co.jp/pre/20050214/001.html>)
- 7) 講談社. 1983. 『灘の酒博物館』.
- 8) 日本農芸化学会編. 1994. 『お酒のはなし－酒はいきもの』.
- 9) 緑川 敬/桜井宏年. 1965. 『清酒業の経営と経済』.
- 10) 国税庁ホームページ: 「酒税＞長期時系列データ＞統計情報」 (<http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/jikeiretsu/deta/07.xls>)