

月桂冠株式会社

河口 充勇 / 藤本 昌代

同志社ビジネスケース 07-03
2007年3月



月桂冠株式会社

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センターCOE 特別研究員 河口 充勇
同志社大学 社会学部助教授 藤本 昌代

Copyright © 2007 by Mitsuo Kawaguchi and Masayo Fujimoto. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise – without permission from the Doshisha Business School. 著者及び同志社ビジネススクールの許諾なしにこの出版物の一部または全てを複製複写、情報検索システムへの保存、またいかなる形態いかなる手段（電子的、機械的、写真複写、録音録画ほか）により配信することを禁ず。

1 はじめに

京都市の南部に位置する伏見地域¹⁾は日本有数の日本酒産業集積地として知られ、月桂冠株式会社²⁾は当地において最も古く、そして最も有力な日本酒メーカーのひとつである。360余年におよぶ月桂冠の歴史（特に明治以降の歴史）は、“挑戦の軌跡”であるといっても過言ではなく、“伝統産業”あるいは“老舗”という言葉に付着した保守的なイメージは必ずしも現実に即したものでない。本ケースは、月桂冠の長い歴史をくまなくフォローするものではなく、当社の最も重要なターニングポイントのひとつである四季醸造という新技術の開発（1950年代後半にはじまる）に焦点を置いている。以下では、月桂冠の社史やホームページの記載情報ならびに関係者への聞き取りの成果を基に、この新技術の開発が当社において如何にして可能となったのか、それが当社に、そして、日本酒業界に何をもたらすことになったのかについて分析している。この約半世紀前における新技術の開発はその後も派生的展開を示し、近年の当社における新醸造法開発や海外事業展開にも大きく寄与しており、そうした近年の展開も鑑みながら、本ケースの最後に、老舗が継続する所以、そして、老舗ならではの強みを示す。

2 戦後初期までの軌跡

2.1 ルーツ

1637（寛永14）年、初代・大倉治右衛門が京都府南部の笠置から当時、宿場町として賑わっていた伏見の地に移って酒蔵を開業し、屋号を「笠置屋」、そして、酒銘を「玉の泉」と称した。そのころの伏見には多くの酒蔵が軒を並べ、伏見の宿に逗留する旅人たちの舌を潤した。幕府により造酒株が決定された1657（明暦3）年時点で伏見は、酒造業者数83、醸造量15,611石（2,810kℓ）という全国有数の日本酒生産地であった。しかし、その後、幕府が伏見に対して京都洛中から伏見酒を締め出すなど厳しい姿勢をとったため、伏見の酒造業者は大きな打撃を受けた。しかも、以前からの市場であった近江で酒造業が成長し、近江酒が伏見にも流入したため、伏見の酒造業者はますます窮地に追い込まれることとなった。不運はさらにつづき、幕末には鳥羽伏見の戦いが起こり、多くの酒蔵が壊滅的な被

害を受けた。その結果、伏見の製成数量は1,800石(320k0)にまで激減し、明暦年間より続いている酒造業者も数えるほどしか残っていないという深刻な状況となった(伏見酒造組合一二五年史編纂委員会 2001:10-11)。そうした苦境のなかで、伏見の多くの酒蔵が廃業を余儀なくされたが、月桂冠はもちこたえ、明治維新を迎えることとなった。明治以降、伏見には再び多くの酒造業者がみられるようになるが、そのほとんどが伏見以外からの新規参入者であり、江戸時代より伏見の地で操業しつづけてきた酒造業者は月桂冠を含めて数社にすぎない。

表1 月桂冠年表

出典:『月桂冠三百六十年史』と月桂冠株式会社ホームページをもとに筆者作成。

1637(寛永14)年	初代大倉治右衛門、伏見馬借前で酒屋を開業。屋号を「笠置屋」、酒銘を「玉の泉」と称した。
1886(明治19)年	第11代大倉恒吉(1874~1950)、家業を継承。前年の醸造高は約500石。
1895(明治28)年	伏見から東京方面へ販路を拡張、全国銘柄への歩みをはじめ。
1899(明治32)年	灘での醸造を開始。
1902(明治35)年	ハワイを皮切りに海外輸出開始。醸造高5,000石突破。
1905(明治38)年	勝利と栄光のシンボル「月桂冠」を酒銘に採用。
1907(明治40)年	醸造高1万石突破。
1909(明治42)年	最初の醸造技師招聘、「大倉酒造研究所」を設置、醸造法に科学的技術を導入。ビン詰工場新設。
1910(明治43)年	鉄道の広がりに伴い、コップ付小ビン(大倉式猪口付ビン)を発売。
1911(明治44)年	「防腐剤ナシのびん詰酒」を発売。第1回全国新酒鑑評会で月桂冠が「第1位」を受賞。
1915(大正4)年	明治屋との販売契約締結
1927(昭和2)年	「株式会社大倉恒吉商店」設立。大倉恒吉が社長に就任。冷房装置付鉄筋コンクリートの酒蔵「昭和蔵」竣工。
1931(昭和6)年	本格的ビン詰プラント設置。月桂冠PR映画第1号「選ばれた者」制作。
1939(昭和14)年	販売石数が62,921石(戦前最高値)となる。
1944(昭和19)年	「大倉酒造株式会社」に社名変更。翌年、第12代大倉治一(1899~1990)が社長に就任。
1949(昭和24)年	海外輸出再開。
1961(昭和36)年	日本初四季醸造蔵「大手蔵」(醸造能力10万石)竣工。「大倉式連続蒸米機」公開。販売石数10万石突破。
1965(昭和40)年	「大倉式自動圧濾搾機」公開。
1973(昭和48)年	大手二号蔵(醸造能力20万石)竣工。
1975(昭和50)年	販売石数70万石突破(販売高のピーク)。
1978(昭和53)年	第13代大倉敬一(1927~)が社長に就任。
1982(昭和57)年	「月桂冠大倉記念館」を公開。
1984(昭和59)年	業界で初めて常温で流通可能な「生酒」を開発。
1987(昭和62)年	創業350年、会社設立60年を機に、社名を「月桂冠株式会社」とする。
1989(平成元年)	アメリカ・カリフォルニア州フォルサム市に「米国月桂冠株式会社」を設立。
1992(平成4)年	月桂冠独自の液化仕込み法「融米造り」による商品を発売。
1993(平成5)年	月桂冠新本社を竣工。
1996(平成8)年	韓国・ソウルに「韓国月桂冠株式会社」を設立。
1997(平成9)年	創業360年、会社設立70周年。月桂冠の基本理念「QUALITY、CREATIVITY、HUMANITY」を制定 第14代大倉治彦(1958~)が社長に就任。
2002(平成14)年	ブランド強化戦略発表。コーポレートブランドコンセプト「健をめざし、酒(しゅ)を科学して、快を創る」発表。

2.2 第 11 代大倉恒吉の時代

明治半ばごろまでの月桂冠は、年間製成数量 500 石（90kℓ）程度の小規模な地方酒蔵であったが、1885（明治 19）年に第 11 代大倉恒吉（1874～1950 年）が家業を継承して以降、急激な拡大発展を遂げ、大正・昭和初期には日本有数の大手日本酒メーカーに変貌していた。明治以降の日本酒業界の歩みにおいて恒吉は立志伝中の人物といっても過言ではない。恒吉が月桂冠を率いた約 60 年間において、当社は、“品質第一”をモットーとしつつ、東京市場への本格的進出、灘地域での醸造、海外輸出、醸造技師の採用、大倉酒造研究所（月桂冠総合研究所の前身）の設立、防腐剤なし日本酒の発売、帳簿の合理化、ビン詰化、卸業者の明治屋との提携、株式会社への移行、冷房装置付き鉄筋コンクリート造りの酒蔵（「昭和蔵」）の建設、自動化されたビン詰プラントの導入など様々な新しい取り組みに挑戦した。そうして、恒吉の代に月桂冠の日本酒製成数量は 500 石から 50,000 石へと 100 倍増をみることとなった。

大倉恒吉の功績のなかで最も重要なもののひとつが醸造技師の招聘である。明治期の日本酒には防腐剤（サリチル酸）が広く使用されていたが、恒吉は人体にとって危険性があると指摘されはじめた防腐剤を使用することに抵抗感を抱いた。そして、防腐剤を使用することなく酒を腐敗から守るにはどうしたらいいのかと考えた恒吉は、醸造技師を招聘し、酒造りに先端技術を導入することを思いついた。そうした恒吉の意思決定の背景には、若き日の彼の個人的経験が大いに意味をなしていた。第 10 代大倉治右衛門の次男として生まれた恒吉は、幼くして長兄、父を相次いで失い、弱冠 14 歳で家業を継いだ。恒吉は、親類の反対を押し切って家業を継がせてくれた母親の教えをよく守り、酒造現場で杜氏・蔵人とともに汗を流しながら酒造りの技術を一から学んだ。月桂冠社史の“生き字引”として知られる栗山一秀（月桂冠株式会社元副社長、月桂冠大倉記念館名誉館長）は、我々が行なったインタビューのなかで、若き日の恒吉の苦勞とその意義について次のように述べている。

11 代目が 14 歳で家業を継いだとき、お母さんが親類の反対を押し切った。そのとき（母親）「あんたは帳場へ座るな」と若い 11 代目に命じた。普通、酒屋の当主はまず帳場へ座るのに、（母親）「帳場は私がやる。あんたは蔵人と一緒に酒造りしなさい。そうすれば酒造りというものがよくわかる」といって。……その当時の酒造りは非常に辛い仕事であり、しかも、そうして汗水垂らして造った酒が夏には次々と腐っていく。そのとき、杜氏たちは故郷に帰ってしまうからいない。数少ない番頭と丁稚とが一緒になって、その酒を殺菌し直さなければならない。ひとつの桶を殺菌し直すのにまる 1 日かかる。……それで、11 代目は「いったい今日わしらは何をしていたのか？ 儲けることではなく酒の値段を下げる作業をしたということになるではないか？ こんなアホなことはない。同じ汗水を垂らすなら、もっと違うことをやらないといかん」と考えるようになった。

明治 40 年、大蔵省から鹿又親という技官が来た。そのころ 11 代目は 30 代半ばになっていたが、大学を出たばかりの若い技官の話に熱心に耳を傾けていた。自分が酒造りを経験しているからこそ、技官の話がよくわかる。普通の蔵元と違って、科学的な酒造りの話も理解ができ、技術というものに対して、誰よりも早く目覚めたと思います。それで、技師の招聘や研究所の開設やらをいろいろやり出した。これがその後の

月桂冠の発展に非常なプラスになっていったのです。

月桂冠最初の醸造技師である濱崎秀が東京帝国大学より招聘された 1909（明治 42）年、月桂冠は大倉酒造研究所を設立した。そして、その 2 年後には防腐剤なし日本酒の商品化に踏み切った。しかし、加熱殺菌による防腐処理がまだ不完全な当時において、防腐剤を使用することなく日本酒を安定的に生産することは容易ではなく、出荷した商品が返品されることも珍しくなかった。そうした試行錯誤を繰り返しながら、月桂冠は企業として着実に成長を遂げていった。その時期の月桂冠における技術蓄積は、戦後の当社における四季醸造技術開発の土台ともなった。また、大倉恒吉は先祖より受け継いだ伝統を大切にしながらも新しい挑戦を厭わなかった。そうした彼の姿勢は月桂冠の経営理念の基軸となり、その後の月桂冠の歩みに大きな影響を与えることとなる。

2.3 第 12 代大倉治一の時代

第 12 代大倉治一（1899～1992 年）は、父親が一代にして全国有数の酒蔵へと成長させた月桂冠を受け継ぎ、終戦後の荒波のなかで当社をさらに大きく成長させた人物である。治一は 1923（大正 12）年に東京商科大学（一橋大学の前身）を卒業後、3 年間の銀行勤務を経て伏見に戻った。その際、治一は最初の仕事として月桂冠の株式会社化を主導し、自ら常務取締役役に就任した。さらに、彼は「昭和蔵」の建設、ビン詰プラントの建設、広告活動をも主導した。そして、1944 年、彼は父恒吉より社長職を引き継いだ。彼は、父恒吉が幼少時より苦労を重ねながら月桂冠を大きく成長させたことに敬意を払い、“品質第一”、そして、先祖より受け継いだ伝統を大切にしながらも新しい挑戦を厭わないという父親の経営理念を忠実に受け継いだ。父親の経営スタイルをそのまま受け継ぐことを望まなかった。その点について、栗山一秀は次のように述べている。

月桂冠は 360 年の歴史がありますけど、そのうちの 260 年間は 300 石～500 石の酒屋としてずっとやってきました。それが明治 20 年に 11 代目が 14 歳で家業を継いでからどんどん伸びていきました。11 代目はたしかにカリスマ性のある人でした。私は時々、12 代目に 11 代目の話をもち出しました。（栗山）「月桂冠に入った早々、先代からずいぶんいろいろと話を聞かせてもらいました。その話からすると、先代ならこんなことをなさらなかったのちがいますか？」と今から思うと甚だ生意気な事を言った。（社長）「お父さんとわしは違う。お父さんはお父さん、わしはわしの考えでやってゆく」ときっぱりでした。12 代目は東京商大（現在の「一橋大学」）を出て、「会社とは何か？」ということを深く考え研究していたからこそ、お父さんとはまた違う路線を歩もうとされたと思いますね。

大倉治一が社長に就任した直後の日本は終戦前後の混乱期にあり、原料米の極端な不足により月桂冠は製成数量が 5,000 石（900kℓ）を割り込む（戦前の全盛期の 10 分の 1 以下）という苦境に追い込まれていた。そうした苦境下で、治一は敗戦により海外から引き上げてきた従業員を迎え入れるために“苦肉の策”としてソース製造や製粉などの新事業を興した（短期間のうちに撤退）。その後、朝鮮特需を契機とした日本経済の復興のなかで、日本酒の生産量も消費量も劇的な上昇をみせることになった。本ケースにおいて注目する四

季醸造の技術開発が月桂冠において推進されはじめるのはまさにこの時期（1955年ごろ）においてである。

3 四季醸造という新技術の開発はいかにして可能となったか

では、四季醸造という新技術の開発は1960年代初頭当時の月桂冠においていかにして可能となったのか。

3.1 背景

1961（昭和36）年、月桂冠は、業界に先駆けて、一年を通し安定的に日本酒を生産し得る近代的な酒造施設を完成させ、全国の酒造業者の長年の宿願であった本格的な四季醸造を現実のものにした。『月桂冠三百六十年史』によれば、四季醸造の技術開発の背景には次のような動機があったという。

- ①生産数量が年々増大するのに対応し、従来と同じ考えに基づく冬季のみ醸造する酒蔵だけではなく、年間稼動する生産性の高い蔵が必要となってきた。
- ②戦後の日本経済の急激な発展によって、社会や産業の構造が大きく変革し、農漁村の過疎化が急速に進行しつつあった。こうした状態から、将来、杜氏・蔵人（冬季のみの雇用）が不足することは十分に予想され、杜氏制度も根底から見直さざるを得ないようになっていた。すなわち、業界としても早急に社員による酒造りを可能にしておく必要があった。
- ③従来のように冬季のみの醸造体制のもとでは、一年を通してみると、商品となる酒の貯蔵期間に極端な長短が生じ、時期により、商品の香味にばらつきが生じるのは避けがたいことであった。この点を改めるため、年間を通して、常に安定した酒質の清酒を生産する必要が強く望まれるようになっていた。
- ④しぼりたての生酒を好むという昔からの日本人の嗜好や、当時、食の志向に起こりつつあった急激な変化に即応するため、一年を通じ常時醸造できる体制の確立が必要であった（月桂冠三百六十年史編纂委員会 1999:257-258）。

3.2 技術開発の試行錯誤

四季醸造という新技術の開発は容易に達成されたものでなく、そこにいたるまでには多くの酒造業者や醸造学者の悪戦苦闘の軌跡があった。明治に入り日本でもビールが製造されるようになったが、その様子を目の当たりにした酒造業者たちの間で、ビールと同じような日本酒の年間生産（海外から輸入した冷房装置を利用することにより一年中、冬季と同様の低温下で日本酒を生産）に夢を馳せる者が多く出現した。しかしながら、日本の夏は、温度・湿度ともに高く、空気中の微生物も多い。冬季醸造と同様の環境を整えるためには、酒蔵の空気を冷却、除湿、除菌して冬季と同じ状態に調整しなければならないが、それは決して容易ではなく、明治30年代半ば（20世紀初頭）より日本各地ではじまる民間酒造業者の四季醸造技術開発の試みはことごとく失敗に終わった。1904（明治37）年には大蔵省醸造試験所が設立されるが、そこでもやはり四季醸造の実現がミッションのひとつとされた。醸造試験所では、当時の先端科学技術を用いての研究開発が精力的に行なわれ、

早くも 1910 (明治 43) 年には夏季醸造の試験に成功した (月桂冠三百六十年史編纂委員会 1999:258-259)。しかしながら、四季醸造による日本酒の生産は当時の技術水準では容易ではなく、それが実現されるまでにはさらに半世紀もの時間を要したのである。

本格的な四季醸造による日本酒の生産を最も早く実現したのは月桂冠であったが、当社がそこにいたるまでには長い道程があった。月桂冠では、第 11 代大倉恒吉の肝いりにより 1909 (明治 42) 年に大倉酒造研究所が設立され、そこで当時の先端科学技術を駆使した研究開発が進められた。そこでは、四季醸造の実現に必要な不可欠な温度・湿度・細菌の管理技術が精力的に行なわれた。1911 (明治 44) 年に防腐剤なし瓶詰商品を発売したこともあって、細菌管理に

ついては多くの技術が蓄積されることとなり、さらに、1927 (昭和 2) 年に竣工した「昭和蔵」(冷房装置付き鉄筋コンクリート造り) での醸造ならびに貯蔵の経験から、管理技術が向上した。

醸造中に発生する発酵熱と炭酸ガスの除去という酒造業者が長年悩まされてきた問題に関しては、その頃、アメリカの NASA で開発された除菌除湿技術を導入して製作された装置 (すでに日本では外科手術室などで使用されていた) によって四季醸造実現のための条件のひとつがクリアされた (月桂冠三百六十年史編纂委員会 1999:259-260)。

四季醸造の実現には醸造工程の微生物管理に関する問題だけでなく、他にも越えなければならぬ壁があった。そのひとつが工程の合理化である。酒造りは 24 時間活動する微生物を扱うため、従来の酒造方法では、どの工程においても労働者は過酷な長時間労働を余儀なくされていた。一連の製造工程のなかでも「蒸し」、「麴造り」、「酒しぼり」の 3 工程

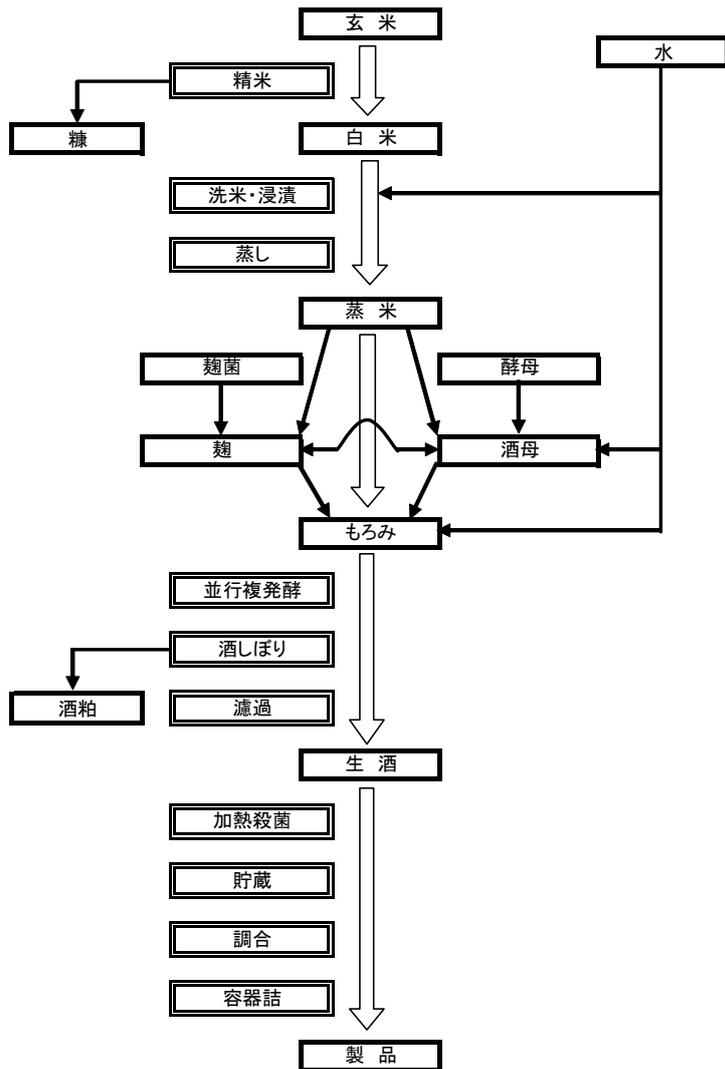


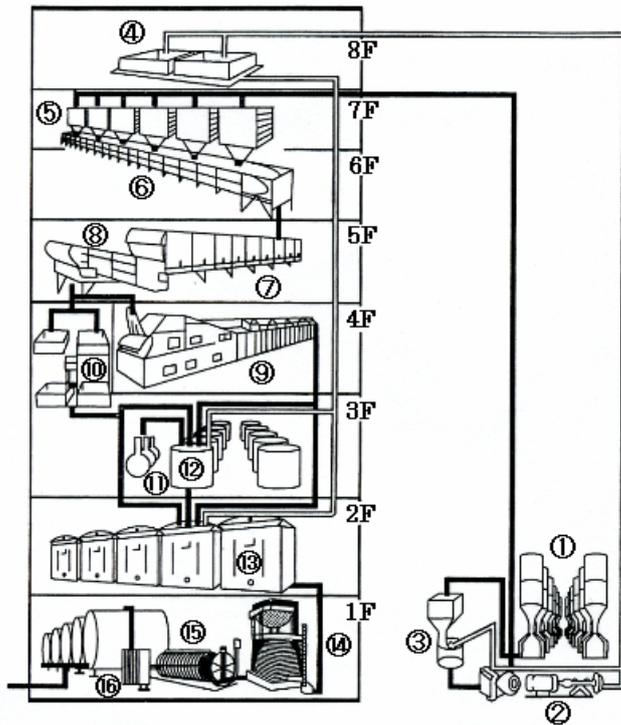
図 1 日本酒の製造工程
(月桂冠株式会社 HP より)

は「酒造りの近代化を阻む三つの壁」といわれ、最も改良が困難とみられていた。月桂冠では、1955（昭和30）年ごろより秘密裏にそれら3工程の機械化を推進し、独力で「大倉式連続蒸米機」、「大倉式立体二室自動製麴装置」、少し遅れて「大倉式自動圧濾圧搾機」といった醸造機械・装置の開発に成功した。そうした製造工程の機械化・自動化により、作業時間短縮ならびに労力削減が達成されるとともに、各工程における醸造過程管理も極めて良好なものとなり、年中を通じて従来の冬季醸造以上ともいえる環境をつくり出すことに成功した（月桂冠三百六十年史編纂委員会 1999:260-262）。

3.3 四季醸造の実現

四季醸造実現に向けて月桂冠がまさに社運を賭けて本格的に動き出すのは、時の池田勇人内閣が「所得倍増計画」を発表した1960（昭和35）年の暮れである。その時点ですでに「大倉式連続蒸米機」と「大倉式立体二室自動製麴装置」の開発に成功しており、経営陣は四季醸造実現に向けての自信を深めていた。「所得倍増計画」発表の翌日には早くも大倉治一社長が四季醸造施設建設を決意し、その旨が技術者たちに伝えられた。翌年2月初旬には基本計画が決定された。基本計画のアウトラインは、8階建てで、上層階より連続蒸米機、自動製麴装置などの自社製機械・装置を上から下へとレイアウトし、洗米から酒しぼりまでのすべての工程をできるかぎり連続化しようとするものであった。11月の竣工式までの間に、あえて高温多湿な梅雨時期という悪条件を選び、冷房装置付きの「昭和蔵」にて新たに開発された自社製機械・装置を稼働させての夏季醸造の試験を実施し、成功を収めた。また、「大倉式連続蒸米機」の特許実施権契約が機械業者との間で締結された。そうして完成した敷地面積6,000坪の四季醸造施設「大手蔵」（年間醸造能力10万石）は、経営トップによる意思決定からわずか1年で完成をみることとなった。その素早い動きは同業者に大きな衝撃を与え、その後、多くの大手酒造業者が月桂冠に倣い四季醸造施設の建設に踏み切ることになった。

その時期の四季醸造システムの構築に関する月桂冠の取り組みは関係者の間で高く評価され、当社は日本農芸化学会・第1回農芸化学技術賞、日本醗酵工学会・江田賞、日本発明協会・全国発明賞、日本醸友会・技術賞など数々の賞を受賞した（月桂冠三百六十年史編纂委員会 1999:264-265）。



- | | |
|--------------------|----------------|
| ① 精米機 | ② 揚水ポンプ |
| ③ 精米輸送装置 | ④ 貯水槽 |
| ⑤ 浸漬タンク | ⑥ 水切装置 |
| ⑦ 連続蒸米機(大倉式) | ⑧ 蒸米一次冷却機 |
| ⑨ 蒸米二次冷却機 | ⑩ 自動製麴装置(大倉式) |
| ⑪ 純粹培養酵母 | ⑫ 酒母タンク |
| ⑬ 発酵タンク | ⑭ 自動圧濾圧搾機(大倉式) |
| ⑮ 清酒濾過装置 | |
| ⑯ 清酒加熱装置(プレートヒーター) | |
| ⑰ 貯酒タンク | |

図2 「大手蔵」の製造工程図 (月桂冠三百六十年史編集委員会:1999:266)

3.4 四季醸造技術開発の舞台裏

いうまでもなく、四季醸造という新技術の開発は酒造現場という舞台の上だけで生じたのではない。ここでは、「大手蔵」建設時に重要な役割を果たした栗山一秀の語りを通して、社史には記されていない四季醸造技術開発の舞台裏での人間模様に触れる。栗山は、我々が行なったインタビューのなかで、大倉治一社長から「大手蔵」建設基本計画の作成を指示された日のことを次のように述懐している。

この会社で55年も勤めてきたなかで一番大きな仕事は、四季醸造という、年間酒を造るシステムを全国の酒造業者に先駆けてやったことですね。そのとき感心したのは……、昭和35年の大晦日に本社に呼ばれて、(社長)「前から君らはいろんな装置を開発しているが、あれで四季醸造をやろうと思う」といわれた。そのとき、私はまず反対した。(栗山)「それはうれしいことです。新しいことやらせてもらえるということは、技術者冥利に尽きます。しかし、まだ時期が早すぎます。米を蒸す装置はできま

した。麴を造る装置もまがりなりにもできました。しかし、一番人手の要る酒をしぼる装置がまだできていません。そこまでまだ全然手が及んでいません。それにもうひとつ、費用がいくらかかるかわかりません」といって反対した。すると、社長は「君ら技術屋さんはいつもそういうことをいうけど、資金の工面は社長の私がする。何も心配してもらわなくていい」という。(栗山)「しかし、資本金の倍になるかわかりませんよ。それで、もしも成功しなかったら会社はどうなるんですか？ 自信もありませんし」というと、(社長)「そんなことをいうな。君らだったらできる。やれ。君らは最高のものを造ったらそれでいいんだ」と説得され、それでスタートした。昭和36年1月1日から基本設計をはじめた。それはおもしろかったですね。四季醸造の蔵をはじめて本格的につくるということで、どういうものをつくったろかと……、まだどこにも本格的な四季醸造蔵がなかったわけですから。

そのように、四季醸造蔵の建設は、若い技術者たちが尻込みするほどの困難がともなうものと予想されたが、そうした現場の不安はリーダーの意思決定に何ら影響を及ぼさなかった。

基本計画はまもなく定まったものの、その後の建設工事はすべてがスムーズに進行したわけではなかった。栗山はそのときの苦労を次のように述懐している。

後から考えると、8階建ての設計は間違いだったんですよ。非常に無駄が多い。15年後につくった大手二号蔵は4階建て。それで十分。でも、そのときは重力で落としてゆこうという発想があった。そのために工事が非常に大変でした。下の階の次の工程に落とすための穴を開けなければならないのだけれど、でも、肝心の機械の設計がなかなか決まらなかった。それで建築の監督と喧嘩ですよ。(現場監督)「いつになったら決まりますの？」。(栗山)「まだ設計ができていない」。そんなことをいっても、コンクリートは下から打っていくわけだからね。(現場監督)「もう次の階を立ち上げたい」、(栗山)「いや、待ってくれ」、(現場監督)「待てといっても、工期は11月までにしなければならいのでしょ？」。向こうも突貫工事をやっている。そして、こっちも突貫で、機械をつくっている。(栗山)「もう1日待ってくれ」、(現場監督)「待てない」と喧嘩しながらやった(笑)。

また、「大手蔵」建設に先立ち「大倉式連続蒸米機」の特許実施権契約を機械業者との間で締結したが、その際には慣れない法的手続きに苦労させられた。栗山はそのときの苦労を次のように述懐している。

機械業者と特許契約をするということになった。そんなことをするのはうちでははじめてでした。やっぱり機械業者のほうが百戦錬磨でしたね。それで、こちらは法律事務所に行って教えてもらって、にわか勉強をした。そして、契約が済んだら、今度は記者発表をすることになった。東京で、お役所も呼んで、業者も呼んで、業界紙や日刊紙も呼んで、記者発表をやりました。ずいぶんと緊張もしたけど、良い経験ができた。そうして、特許契約ができて、専用特許権を与えた。すると、その機械には「大倉式連続蒸米機」と表示することになっている。それで、(栗山)「そんなものを同業

者が買えるか？」と聞くと、(機械業者)「一応表示しといて、お客さんがみるときには裏返しにしとくことになるのちがうか？」というような話になってね、あれはおもしろかったですよ (笑)。

そうして、「大手蔵」は完成し、12月末には同業者へ披露された。栗山はそのときの同業者の反応について次のように述懐している。

工事が終わって、昭和36年の11月に大手蔵が完成したが、もう特許契約ができてから、公開してもいい。それで、同業者を呼んだ。灘の大手さんもみんな社長だけを呼んだ。すると、みんなびっくりしましたね、まず建物の高さ。それに、洗った米が下へ降りてゆくと蒸して、それが下へ行くと今度は麴になって、それが下へ行くと発酵して、それが下へ行くともろみをしぼって酒になるというのをみて、またびっくりする。……当時の新聞にね、こんなに早く四季醸造がでるとは誰一人思わなかったというようなことが書いてあった。同業者にとって、それは非常にショックなことだった。しばらくして知り合いの技師から電話がかかってきた。(技師)「いったいあんたらは何をしてくれた？『伏見の連中はあそこまでやったのに、うちはこの10年何しとった？』と社長に怒られたのだぞ。ええ加減にしてくれ。そんなことやっているなら、やっていると事前にいつてくれたらよかったのに」という。それでも、明るる年に灘のあるメーカーが四季醸造蔵を建てたが、費用はうちの倍以上もかかったらしい。それを聞いて、うちの社長がなんで急いだのかがはじめてわかった。その後、灘では、うちのシステムを真似て、みんなが四季醸造をやりだした。12代目が四季醸造を今やるべきだと決断されたのは正しかった。もし1年遅らせていたら、倍以上も費用がかかるところだった。

「大手蔵」の建設は経営トップのまさに“鶴の一声”によって決定されたものであるが、とはいえ、現場では、それ以前から四季醸造への関心が高まっていた。それについて、栗山は、入社当時(1950年ごろ)の経験を思い起こし、次のように述べている。

私の入社当時は記念館もなかった時代ですが、それでも見学者がけっこう多かった。どうして見学者が多かったかというと、しぼりたてのお酒が飲めるからです。なかには、おかきやピーナッツをポケットにしぼせてくる客もいた(笑)。それで、私が案内すると、(客)「技師さん、もう発酵しているところはどうでもいい。早いこと酒をしぼっているところに案内して」といわれる。それで行って見たら、(客)「これを見ていた」といって、おかきを出して、みんなに配っている。(客)「こんなにおいしい酒はなかなかない。なんでこれを売らないの？これだったら今の市場で売っている酒の2倍の価格でも買う」。(栗山)「これは冬しか造っていません。今は2月でしょ？2月だからこれを飲めます。しぼりたてをすぐ飲むのならこれでよろしい。でも、みなさんのところに届けようと思ったら、ビンに詰めて、それを問屋へ卸して、問屋から小売屋へ行って、そして、小売屋からみなさんのところに行く。だから、ずいぶんと時間がかかる。その間に酒は腐ります」。(客)「じゃ、腐らないような酒を造ればいいじゃないか」。(栗山)「なんでそんなに価値を認めますの？」と聞くと、(客)「香りが

高い。やっぱりしぼりたてはおいしい。なんでこれを売らないの？ あんたらはアホか？」って叱られた（笑）。しかし、私はそこにヒントがあるなと思った。

それから私はにわかに勉強しだした。昔はどうだったのかを調べたら、江戸時代中期までは一年中随時、酒を造っていた。みんなしぼりたてを飲んでた。それを江戸幕府が寒造り以外ご法度にしてしまった。江戸幕府はなんでそんなことをしたのか？ 幕府の役人が視察し統制するには期間を短くしたほうがいい。ただそれだけのこと。江戸幕府なんて遠の昔（80年も前）になくなっているのに、酒屋は相変わらず冬しか酒を造らない。たしかにこれはアホではないかと思った。

しかし、それだと冬場以外は誰が酒を造るのか？ 杜氏・蔵人は3月になったら故郷に帰る。みんな故郷に生業をもっているから。それで調べてみた。360年前に創業したときの月桂冠は四季醸造でした。年季奉公の番頭と丁稚とで酒を造っていた。まだ杜氏や蔵人なんていません。幕府の命令で酒造りは冬だけになったから、酒屋はすべて杜氏や蔵人という一季奉公になった。年季奉公に戻したらいいのではないか。要するに、年間雇用の社員が酒を造ればいいのではないかと思った。

そうした栗山の考え方は時代の流れを先取りするものであった。戦後初期の時点ではいまだ健在であった杜氏制度は高度経済成長期以降における産業・社会構造の転換（特に季節労働者を送り出してきた地方の農漁村の急激な過疎化）のなかで持続が困難となり、後述するように、その後、酒造りの担い手は季節雇用の杜氏・蔵人から年間雇用の技師・社員へと移行することとなった。

月桂冠に限らず、酒蔵への先端科学技術の導入や製造工程の機械化・自動化の取り組みは、得てして従来の酒造りの担い手である杜氏・蔵人から反発を喰うことになる。明治末期に最初の醸造技師を招聘して以降、月桂冠の酒造現場では長きにわたり技師と杜氏・蔵人の間に大きな溝がみられてきた。栗山はやはり入社当時の現場での経験を思い起こし、次のように述べている。

私は技師ですから入社してすぐに形式上は杜氏の上にあった。まだ社内には今のような厳密な職制というのはその時分にはないけど、形としてはそうになっていた。私は、昨日大学を出たばかりにもかかわらず、いきなり『先生』と呼ばれる。杜氏というのは私の父親ぐらいの年齢。それが私のことを『先生』と呼ぶ。決して悪い気はしないが、何の権限もない。こういうことをやってみたいと杜氏に頼むと、「やっぱり大学を出た人は違いますなあ、良いことを考えますなあ」と褒めてくれる。褒めてくれるから、協力してくれるのかと思ったら何もしてくれない。それで、（栗山）「先週言ったことはどうなっています？」と聞くと、（杜氏）「あれは良い考えですよ。だけど、なんで私がしなければならぬの？」という。（栗山）「いやなら、僕にやらせてください」というと、（杜氏）「それはあきません。この蔵は私が責任をもっている。私が責任者。親主人から米をいただいて、それを酒にして返すのが私の役目。それに口出してもらったら困る」という。（栗山）「だったら、一本だけやらせてもらえませんか？」という、（杜氏）「あかん」と聞く耳なし。何度もそういう経験をして、杜氏と技師の関係がどういうものなのかのかわかり始めた。こういう経験をするのは私が初めてではなかった。あるとき、二人の先輩技師に聞いたら、（先輩技師）「昔からそういうもの

だ」という。(栗山)「それだと新しいことができないじゃないですか?」という、(先輩技師)「そうだ」という。(栗山)「それでもとにかくやりたい」という、(先輩技師)「やめとけ」とたしなめられた。

ある杜氏(越前杜氏)は私が「これからは新しい酵母を使っていろんな酒を造ってゆくべきだ」と話したときには大いに賛成してくれたが、その後はまったく協力してくれない。ついにしびれを切らした私は、副官の頭(かしら)と相談し、(栗山)「桶の1本くらいならいいだろう」と考えて、杜氏には内緒で1本に新しい酵母を入れた。新しい酵母に変えたら、もろみの泡の出方が違った。毎日1本ずつ仕込むが、この桶だけ泡が勢よく出てくる。素人でもわかるぐらいに。仕込んで5日目くらいになったら、おやっさん(杜氏)も気が付いて怒り出した。……独身寮におった私も真夜中に叩き起こされて、(頭)「なんとしても栗山先生に謝ってもらわないかん」。(栗山)「あんた白状したの?」。(頭)「あれだけもろみが違ってきたら、黙ってられない」といわれた。それで、必死になって頭と一緒に謝ったけれど、なかなか許してもらえず、とうとう夜が明けた。そのうち、(杜氏)「栗山先生も若いし、わしもちょっと大人気なかった」といい出してくれて。(栗山)「この1本だけはなんとか目をつぶってください」。(杜氏)「ああ、目をつぶろう。このもろみがどうなろうとわしの責任ではない」って。私が勝手なことをしたんだから、私が責任をもてということになった。

それから20日ほど経つと、もろみを酒槽でしぼることになる。酒になる日、私も槽場へ飛んでいった。おやっさん(杜氏)はもう先に槽場へ来ていた。(杜氏)「先生、あの酵母はまだありますか」。(栗山)「酵母というのは、種さえあれば培養したらいくらでも増えます」。(杜氏)「もっと培養してください。この酒を飲んでみてください。良い酒です」。(栗山)「おやっさん、いうことが違ってきましたね」。(杜氏)「いやいや、あのときはああいった。しかし、実際にもろみをしぼって見たら、こんなに良かった。だから、わしも考え方を変えた。あとの仕込みは全部先生の酵母でいきましょう。先生、今から実験室に行って、早いことあの酵母を造ってください」と、思いもかけない嬉しい展開になった。

すると、その噂がぱっと広まる。月桂冠の蔵はその越前杜氏の蔵ではなかったから。他にも広島杜氏や丹波杜氏がいた。さっそく丹波杜氏からお呼びがかかる。(丹波杜氏)「栗山さん、何をしてくれた? もし一番初めにわしのところへ頼みに来ていたら、わしならちゃんとしましたよ。あんな親父(越前杜氏)に頼むから栗山先生が畳に手をつけて謝らなければならないことになったんや」という。(丹波杜氏)「噂では、(越前杜氏の蔵では)これからあとの仕込みをその酵母にするという話ではないですか? それは困る。なんであの蔵だけええ酵母を使うの? うちもそれにしてもらいたい」という。広島杜氏もやはり同じことをいう。……これで、この若造もいきなり本当の先生になった。そして、杜氏と技師の関係もすっかり逆転したわけです。

それからしばらくして、伏見杜氏組合長から宴会の招待状が来た。行って見たら、伏見の杜氏連中が並んでいる。(杜氏組合長)「栗山先生、ここへ座ってもらったら、我々が何をいおうとしているかわかりだと思う。聞くところによると、月桂冠の杜氏は栗山さんの酵母を使っているという話だが、そんな勝手なことしてもらったら困る。なんで我々を放っておいてそういうことをするの?」という。(栗山)「私は月桂冠の技師であって、月桂冠の杜氏がその酵母を使うのは当たり前ではないですか」と

いうと、(杜氏組合長)「いや、それだと月桂冠だけがよくなるばかりであって、伏見の酒は置いてけぼりではないか? そこのところをよく考えてもらいたい」といわれた。(栗山)「しかし、杜氏というのはみんな友達だけれど、おやっさんところの会社とうちの会社とはライバル関係にある。ライバルに塩を送るということは、やっぱり上杉謙信と武田信玄みたいに、親分同士がそういう話にならんとそうはなりませんよ」というと、(杜氏組合長)「そこは栗山先生が大倉社長にうまいこといつてくれたらよろしい」といわれてしまった。それで、私はそのことを社長(12代目)に報告した。そのとき私は乗り気ではなくて、「ライバルに企業秘密を提供するということはいかかなものか?」と社長にいった。すると、社長はたまたま酒造組合の理事長をしていたこともあって、「いや、そんなに固く考えなくていい。酵母だけあげても造り方が下手だったら必ずしも良い酒ができるとは限らないのちがうか。あとのことはあんたが考えるべきことだ」とおっしゃるので、(栗山)「いや、これはオーナーが考えるべきことです」と食い下がると、社長も「いや、それは技師が考えるべきことだ」と引かない(笑)。結局、社長は「全部というわけにいかないけれど、1本か2本、その酵母の酒ができるようにしてやったらどうか」とおっしゃるから、そうすることにした。それなら、杜氏組合の組合長の面目も立っていいということで。

そのように、月桂冠では、結局のところ旧来の杜氏制度が酒蔵の近代化を阻む障壁にならず、当社において四季醸造の技術開発が本格化する時期には、すでに杜氏中心の酒造りから技師中心の酒造りへの移行が相当程度進んでいた。そうした旧体制から新体制への移行に関して、栗山は、当時の月桂冠が他の大手日本酒メーカーより有利な条件に置かれていたと述べている。

「今この波に乗らんことには時代遅れになる」という意識が当社の杜氏たちの間では強くなっていったように思います。だから、うちが灘より先に四季醸造をはじめたとき、灘は大変に驚いた。江戸時代からつづく杜氏徒弟制度というものが灘にはまだまだ強力なものとして存在していたから、そんなに早いことできるはずがないと彼らは感じていたのでしょうね。

灘地域では杜氏の圧倒的多数が丹波杜氏で占められてきたのに対し、伏見地域では越前杜氏を中心に、様々な出自の杜氏が活躍してきた。特に月桂冠では、第11代大倉恒吉の意向もあって、多様な出自の杜氏・蔵人を受け入れてきた。そうした月桂冠の杜氏制度にみられた多様性・開放性は、新技術の開発の環境条件としても有利なものであったといえるだろう。

そうした有利な背景条件を備えていた月桂冠は、結果として、他の大手メーカーに先んじて四季醸造を実現させたが、それはやはり直接的にはリーダー大倉治一の先見の明と決断力に負うところが大きかったといえる。栗山は大倉治一の人となりについて次のように述べている。

12代目は東京商大の第1回卒業生。「私は技術のことはわからん。お父さんみたいに、酒造りに苦勞してないので、ようわからん。だから、技術のことは技師さんにまかす

わ」といってくれた。それが良かった。それで技術革新なんかも非常にやりやすかった。

そのように、大倉治一という経営者には、先見の明や決断力だけでなく、“懐の深さ”とでもいうべき資質が備わっていたのである。

小括

以上のように、月桂冠は、ターニングポイントにおける経営トップの先見の明と決断力と“懐の深さ”、明治期から蓄積されてきた高度な自社技術（それに裏付けられた自信）、そして、現場の技術者たちの努力と知恵といった有利な条件に恵まれ、酒造業者の長年の宿願であった四季醸造を業界に先駆けて実現し、一躍時代の寵児となったのである。

4 四季醸造という新技術の開発は何をもたらしたか

では、1960年代初頭に月桂冠で達成された四季醸造という新技術の開発は当社に、そして日本酒業界に何をもたらすことになったのか。

4.1 生産拡大

「大手蔵」（年間醸造能力 10 万石）が稼動しはじめたことより、1961（昭和 36）年に 10 万石（1.8 万 kℓ）あまりだった月桂冠の日本酒販売高は、東京オリンピックの年にあたる 1964（昭和 39）年には 20 万石（3.6 万 kℓ）を突破、万博の年にあたる 1970（昭和 45）年には 50 万石（9 万 kℓ）を突破、そして、1973（昭和 48）年には 70 万石（12.6 万 kℓ）を突破した。そうした販売高の急激な伸びの背景には、生産体制の拡大だけでなく、ビン詰プラントの拡充や物流機能の強化も大いに図られるという企業努力があった（月桂冠三百六十年史編纂委員会 1999:283-284）。その時期には、大手日本酒メーカーが挙って四季醸造施設の建設に踏み切り、生産拡大に努めた。そうした動きは、“造ればいくらかでも売れる”という当時の日本酒市場の環境条件に合致するものであった。

1973（昭和 48）年には、「大手蔵」よりもさらに大規模で高性能の「大手二号蔵」（年間醸造能力 20 万石）が稼動しはじめ、さらなる生産拡大がはかられた。しかしながら、第 1 次オイルショックによる景気後退を直接的な契機として、月桂冠の販売高は 1970 年代半ばで頭打ちとなり、その後は、他の酒類との競争激化、日本人のライフスタイルの変化といった環境変化のなかで下降線を辿ることとなった。いうまでもなく、販売高の下降は月桂冠に限ったことではなかった。

4.2 季節労働者から年中雇用社員へ

先述のように、「大手蔵」は、製造工程の機械化・自動化・連続化を図り、科学的管理を徹底し、季節に左右されない年中雇用社員による高品質の酒造りを目指すものであった。初年度には各部署から選抜された社員と杜氏・蔵人の共同で酒造りが行なわれたが、その後は徐々に蔵人の数を少なくし、1964（昭和 39）年以降は完全に社員のみでの酒造りへと移行した（月桂冠三百六十年史編纂委員会 1999:266-267）。そのような季節労働者による酒造りから年中雇用社員による酒造りへの移行は、その後は月桂冠に限らず、日本各地の多く

の酒造業者でみられたことである。そうした動きは、季節労働者の減少・後継者不足という当時の労働市場の環境条件に合致するものであった。

しかし、月桂冠はその時期に社内の数ある蔵のすべてにおいて杜氏・蔵人による酒造りを停止したわけではなく、その後も様々な地域から数多くの杜氏・蔵人を受け入れ、旧来の杜氏・蔵人による冬季醸造と年中雇用社員による四季醸造とを共存させ、そして競争させる形態をとった。

4.3 新醸造法(「融米造り」)の開発

1961(昭和36)年の「大手蔵」完成以降も月桂冠の挑戦はつづき、四季醸造技術はさらなる高度化を遂げた。1973(昭和48)年に新設された「大手二号蔵」では、コンピューターによる自動制御システムが発酵タンクを皮切りに、精米、蒸米、製麹、酒しぼりなどの各製造工程に組み込まれた。さらに、1980(昭和55)年には成分分析にも自動制御システムが導入され、生産から分析までのフィードバック制御が完成した。それにより、酒質のコントロールの確実性が大いに高まった(月桂冠三百六十年史編纂委員会1999:267)。

そうした月桂冠における技術高度化のための弛まぬ努力は、「融米造り」(あるいは「液化仕込み」と呼ばれる画期的な新醸造法)の開発につながった。その研究は1980(昭和55)年ごろから開始され、1984(昭和59)年の日本農芸化学会ではじめて発表された。従来の醸造法では、原料米を精白して蒸米を造り、これを麹と掛米にして仕込み、発酵麹とするのに対し、新醸造法では、精白した掛米のなかの有用成分を液化酵素で融かした後、麹を入れて仕込み、液状のもろみとする。蒸米で仕込む従来の醸造法では、蒸米や麹が仕込み水を吸収し、仕込み初期の数日間においてもろみが半固体状となるため、攪拌して均一化するのが困難で、微妙な温度管理が困難となる。それに対して、新醸造法では、最初から米を融かして仕込むため、もろみの全期間にわたって均一状態になり、大きな仕込み量であっても、オンラインでのもろみの管理が容易となる(月桂冠三百六十年史編纂委員会1999:267-268)。

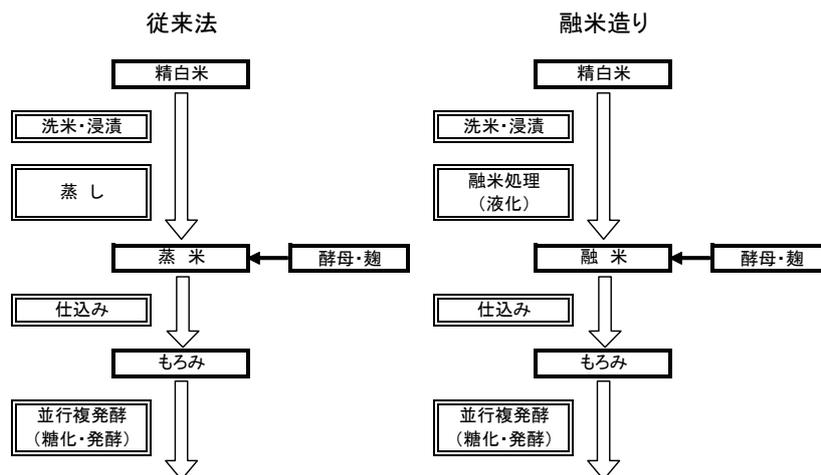


図3 従来の醸造法と融米造りの比較(月桂冠株式会社HPより)

1992(平成4)年、月桂冠はこの新醸造法によって造られた酒をはじめ商品化した。その年、月桂冠は「融米造り」技術が高く評価されて、日本生物工学会第1回技術賞を受

賞した。その翌年には、「NFS (New Fermentation System) プラント」の販売がはじまり、「融米造り」の技術と設備が各地の日本酒メーカーに導入されるようになった。「融米造り」技術を用いると、少人数で仕込み作業ができるので、設備投資が少なくすむ。醸造に必要な敷地面積も縮小でき、省エネルギーが図れるといったメリットもある。

この新醸造法については賛否両論があり、“伝統を破壊するもの”と否定的にとらえられることも決して珍しくない。しかしながら、新醸造法は、はじめに米澱粉を液化して流動化させるものの、あくまでも並行複発酵方式（麴による米澱粉の糖化と酵母による発酵が同時進行する方式）であり、伝統的な醸造法と基本的には変わらない。また、新醸造法では、米澱粉が完全に利用されるため、酒粕は従来の2分の1以下の約10%となり酒化率が向上する。さらに、そうして得られる酒粕にはペプチド成分が多く含まれ、血圧降下や抗健忘症・健忘症予防などの効果が大きいことが明らかになっている（月桂冠三百六十年史編纂委員会 1999:268-269）。

4.4 海外事業展開(アメリカでの現地生産・販売)

そのように新醸造法が研究開発から商品化へと向かう時期、月桂冠は、新たな挑戦をはじめめる。それは海外事業展開、特にアメリカでの現地生産・販売である。戦後の月桂冠製品のアメリカへの輸出はハワイの日系人向けにはじまり（1949年ごろ）、その後、日本経済の復興にともなう日系企業の進出を背景に増加した。1980年代に入るとアメリカでは健康志向の高まりとともに低カロリー食として認識された日本料理が人気を博し、これと並行して日本酒の需要が大きな伸びをみせた。その時期、月桂冠の対米輸出量は、国内販売量の減少とは対照的に大きく増加しており、1980年代半ばごろには5,000石（900kℓ）に達していた。そうしたアメリカ市場の将来性に着目した月桂冠は、新鮮で高品質の日本酒をアメリカ市場に供給すべく、また、変動する為替相場に対処すべく、アメリカでの現地生産を計画することとなった。1987（昭和62）年より月桂冠は、バンク・オブ・カリフォルニアの協力を得て、カリフォルニア州、オレゴン州、コロラド州などで現地調査ならびに採取した水の試験醸造を実施し、その結果、カリフォルニア州フォルサム市（州都サクラメント近郊）が酒造りに最適な環境であることを確認した。そして、1989（平成元年）年、月桂冠は味の素株式会社とその系列会社である三楽株式会社（現メルシャン株式会社）との三社共同出資により、米国月桂冠株式会社をフォルサムの地に設立した（月桂冠三百六十年史編纂委員会 1999:365-366）。

フォルサムという名は日本では聞き慣れない地名であるが、このカリフォルニアの田舎町（人口6万人程度）には日本酒を現地生産するうえで次のようなメリットが備わっている。

①水

郊外にシエラネバダ山脈の雪解け水が流れ込むフォルサム湖があり、酒造りに適した良質の水を容易に得ることができる。

②原料米

カリフォルニア米の一大集散地であるサクラメントに近く、酒造りに適した良質の原料米を容易に得ることができる。

③地場産業（特にワイン製造業）

世界的に知られるカリフォルニア・ワインの産地（ナパ、ソノマ）に近く、当地のワイン製造業の経済社会的資源（醸造機械業者・用品業者・容器業者・包装業者・流通業者・広告業者などとのコネクション）を“借用”しやすい。

④大学研究機関

醸造学分野で世界的に知られるカリフォルニア大学デービス校に近く、その分野の専門技術を備える人材を容易に得ることができる。

そうした好条件にくわえ、地域も受け入れに積極的な姿勢をみせたこともあって、米国月桂冠の立ち上げはスムーズに進行し、早くも 1990（平成 2）年の暮れには、サクラメントバレーの新米を用いたアメリカ産清酒月桂冠第 1 号が誕生した。その数年後にはアメリカ全土ならびにカナダにおいて、さらにはドイツやオランダをはじめとするヨーロッパ諸国でも米国月桂冠製造の日本酒が販売されるようになった。

この米国月桂冠の醸造設備もやはり先述の「融米造り」を採用しており、アメリカでの酒造りも四季醸造の技術開発の延長線上にあるようだ。その点について栗山は、インタビューのなかで次のように述べている。

当社が業界に先駆けて 40 年前に四季醸造をやったときに相当機械化を経験している。……当社が開発したシステム、麴をつくる装置とか、米を蒸す機械とか、そういうものはすべて当社のパテントでつくってきている。人に教えてもらったものとは違う。そういう積み上げをアメリカ進出の 20 年も前にやっている。その 20 年間で相当調整もできて、これならアメリカの人に操作をまかせても大丈夫であるというシステムができていたから、ちょうど良い時期だった。ひとつの技術を発明したり発見したり創作したりしても、どうしても最初はいろんなトラブルが起こる。それを 20 年もやっていれば、いろいろ改良ができる。そういうときにたまたまアメリカ進出ということになった。だから、これは技術面でも非常にラッキーではあった。タイミングがもうちょっと早かったら、もっと苦労していただろう。

そのように、月桂冠の技術者たちの弛まぬ努力の結実たる高度な技術蓄積は、アメリカ進出という挑戦を大いに下支えしてきたのである。

近年のアメリカでは、日本酒消費量が毎年 10%以上もの伸びを記録しており、空前の日本酒ブームがみられている。米国月桂冠もやはり製成数量を大きく伸ばしており、今や **Gekkeikan** の名は北米、そして、ヨーロッパで広く知られるようになっている。近年の欧米での日本酒熱の高まりを鑑みると、今後、欧米での現地生産・販売を企図する日本酒メーカーが多く出てくるかもしれないが、しかしながら、月桂冠の事例から明らかなように、日本酒という技術的にも文化的にも極めて繊細な製品の海外現地生産にはクリアしなければならない条件が多くあり、実際にそれを行なえるだけの潜在的能力をもつメーカーは決して多くないと推測される。いずれにせよ、今後、日本酒メーカーが海外現地生産・販売を企てる際には、米国月桂冠の先行モデルは大いに参考となるだろう。

4.5 小括

以上のように、月桂冠は、1960年代初頭に業界に先駆けて四季醸造を実現し、それによって、きわめて安定的に生産拡大を達成するとともに、季節労働者による酒造りから年中雇用社員による酒造りへの移行を進めた。前者は、“造ればいくらかでも売れる”という当時の日本酒市場の環境条件に合致するものであり、後者は、季節労働者の減少・後継者不足という当時の労働市場の環境条件に合致するものであった。四季醸造を実現した後も月桂冠は現状に甘んじることなく、様々な取り組みに挑戦しつづけた。1980年代半ば、月桂冠は、「融米造り」と呼ばれる画期的な新醸造法を開発し、その後、日本酒業界に大きな影響を与えることとなった。また、同時期に月桂冠はアメリカでの現地生産・販売に着手し、欧米での日本酒ブームを背景に、大きな展開をみせることとなった。この月桂冠の海外事業展開は、当社の技術者たちの弛まぬ努力の結実たる高度な技術蓄積によって下支えされてきた。

5 おわりに

以上では、四季醸造という新技術の開発に焦点を当てながら、月桂冠の歴史（特に明治以降の歴史）を振り返った。月桂冠はターニングポイントにおける経営トップの先見の明と決断力と“懐の深さ”、明治期から蓄積されてきた高度な自社技術（それに裏付けられた自信）、そして、現場の技術者たちの努力と知恵といった有利な条件に恵まれ、酒造業者の長年の宿願であった四季醸造を業界に先駆けて実現した。それによって、月桂冠は、安定的な生産拡大を達成するとともに、季節労働者による酒造りから年中雇用社員による酒造りへの移行を進めた。その後も月桂冠は現状に甘んじることなく新しい取り組みに挑戦しつづけ、新醸造法開発（「融米造り」）や海外事業展開（アメリカでの現地生産・販売）といった面で大きな成果を挙げてきた³⁾。そのように、四季醸造という新技術の開発は、戦後の月桂冠における最大の挑戦であり、結果的に最大のターニングポイントとなった。それは月桂冠という一企業の拡大発展につながっただけでなく、日本酒業界全体に大きな波及効果をもたらすことにもなった。

本ケースにおいて示されたように、月桂冠は、老舗日本酒メーカーとして長きにわたりコンスタントに高品質の酒を造りつづけながら、その一方で、ターニングポイントにおいては新しい取り組みに果敢に挑戦し、技術ならびに経営の革新を経てきた。つまり、月桂冠は、自社製品の安定感とそれが消費者に与える安心感を確保しつつ、大胆な挑戦・革新を通して組織の“新陳代謝”を行ない、そうした静と動、持続と変化のバランスのなかで持続的発展を遂げてきた。この点は、月桂冠の個別事例に限らず、老舗が継続する所以を考えるうえで非常に重要な意味をもつにちがいない。

月桂冠のケースは、老舗における挑戦や革新というこれまであまり議論されてこなかったテーマについて考えるうえで最適の素材である。本ケースの最後に、新技術開発の担い手としての老舗の強みについて考えてみたい。月桂冠のように何百年とつづく老舗企業は「伝統」があるため「保守的」というイメージをもたれがちである。挑戦・革新というと、カリスマ起業家によって率いられるベンチャー企業が、その担い手として真っ先に想起されるかもしれない。しかしながら、本ケースにおいて明示されたように、老舗には5年以内に倒産してしまう可能性の高いベンチャー企業にはない老舗ならではの強み、たとえば、

第12代大倉治一のエピソードに象徴されるような“懐の深さ”、長い歩みのなかで幾度となく苦難を乗り越え、生き残ってきたことに由来する“継承のノウハウ”ならびに“環境変化への耐性”といった強みが備わっている。このような“古いがゆえの強み”が新しい取り組みへの挑戦を大いに下支えし、結果として企業の持続的発展につながるというような図式がある。老舗のもつ伝統と大胆な新しさへの挑戦は、月桂冠の個別事例に限らず、様々な京都の老舗企業において認められることであろう。

〔脚注〕

- 1) 伏見は、周囲を丘陵、河川、湖沼に囲まれ、自然条件に恵まれた土地柄である。平安時代には風光明媚な景勝地として伏見は都の皇族・貴族に愛され、離宮や別荘が築かれた。安土桃山時代には豊臣秀吉によって絢爛豪華な伏見城が築かれ、城下町・伏見は全国有数の政治経済拠点となった。江戸時代には、京都・大阪間の淀川水運の発展にともない、港町・伏見は交通の要衝、物流の中継地点として大きな発展を遂げた。今日の伏見は京都市の一部であるが、元来、伏見は狭義の京都（洛中）と異なる歴史・文化を備える地域であるといえる。そうした伏見独自の歴史・文化を象徴する要素のひとつが、豊富な良質の地下水を用いて製造されてきた日本酒にほかならない。
- 2) 同社の名称は「笠置屋」にはじまり、「株式会社大倉恒吉商店」→「大倉酒造株式会社」→「月桂冠株式会社」と推移してきた。
- 3) 本ケースでは紙幅の都合により取り上げることができなかったが、2002（平成14）年より月桂冠は新たなコーポレートブランド強化戦略を打ち出し、それに即した形での挑戦的な商品開発、マーケティング、広報宣伝活動を推し進めている。詳しくは <http://www.gekkeikan.co.jp/company/guide/brand.html> を参照されたい。

〔参考文献・URL〕

月桂冠三百六十年史編纂委員会（1999）『月桂冠三百六十年史』月桂冠株式会社
日本農芸化学会／塚越規弘・井上喬・栗山一秀編（1994）『お酒のはなしー酒はいきものー』
学会出版センター
伏見酒造組合一二五年史編纂委員会（2001）『伏見酒造組合一二五年史』伏見酒造組合
安岡重明編（1998）『京都企業家の伝統と革新』同文館出版
月桂冠株式会社のホームページ， <http://www.gekkeikan.co.jp/>