

日本の百年企業

「つぶれない会社」をつくるために
100年続く企業の教え

本業は守りつつ商売のルールは革新 貧乏したほうがいい、好きにやれ!

戦中・戦後の激動の時代に地元民から「旦那様」と呼ばれた七代目。「蔵の町・喜多方」の仕掛け人で観光客向けに直売を始めた八代目。そして付加価値の高い高級酒路線に切り替え、豊かな会津の自然環境を守るため電力会社（会津電力株式会社）まで立ち上げた九代目。創業から二二五年目を迎えた大和川酒造店は、経営に対する考え方もひと味違った。

取材／TOMAコンサルティンググループ 代表取締役・公認会計士 藤間秋男

奈良から会津に移住し綿業を営んでいた一族の分家が許可証を受けて酒造業に転身

奈良県から大阪湾へと流れこむ大和川とその支流地域は、過去に幾度も氾濫被害に見舞われた。治山治水によって新たにできた畑では江戸時代初期、綿を栽培して紡ぐ綿業が盛んであったという。「合資会社大和川酒造店」の現当主・九代

目佐藤彌右衛門氏の遠い先祖が会津に移住して最初に営んだのも綿業だったが、分家した初代・彌右衛門さんは二七九〇（寛政二）年に会津藩から許可証を受けて酒造業に転じた。

藤間 江戸時代も、酒造業を営むには免許が必要だったのですか。

佐藤 はい。物資の流通、特に米・麦・大豆はお金より大事で、凶作もあれば豊作もある。安定供給や物価安定のため、酒屋とか味噌・醤油屋には藩の許しが必要だったのです。くれと言っ

たら貰えるものではなく、下されるもの。会津藩から酒箒（さかづき）という許可証をいただいた、その書き付けが残っています。

藤間 酒造業者は、米の需給の調整弁のような役回りもさせられていたのですか。

佐藤 そうだと思います。うちの本家の先祖は、大和川という名前が示すように奈良から出てきて、ここ寺町から二ヶほど北の村松（現・喜多方市松山町村松）というところで綿業を営みました。分家して寺町に移り住んだ初代・彌右衛門も、最初は綿業でした。



合資会社大和川酒造店

【会社理念】

北方の環境と共に生き、収穫文化、醸造文化を継承発展創造し、技術革新を成し、常にお客様に喜ばれる高品質で美味しい清酒を醸造する。

会長

佐藤彌右衛門

寺町は越後から米沢に抜け、若松のほうにも入る旧街道の要所であり、米の流通地でもあったのです。その街道沿いの綿業で成功した実績と信用で酒箒をいただけたのだと思います。本家が火事に遭い、みんな燃えてしまっただけで遠い先祖のことはよくわかりません。二代前の彌右衛門である祖父が、口承のなかから大体の歴史は聞き出してくれました。

藤間 初代が創業されたときと今と、扱っている商品は一緒と考えてよろしいわけですね。

佐藤 酒屋であることには変わりありません。

藤間 ただ、売り方を見ると、オンラインショップやIT化など、いろいろとやられているように感じます。

佐藤 それは時代の変化に合わせたマーケティングということですけども、代々やってきて私の記憶にあるのは七代目の祖父です。若松の旧制会津中学に進み、優秀さを見込まれて「近衛兵になれ」と誘われたそうです。家業を継がなければいけないからと辞退して戦争には行きませんでした。このエリアで大政翼賛会や在郷軍人会、警防団と、あらゆる団体の長をやっていました。そして、企業整備令で統合された会社のまとめ役も引き受けました。

藤間 近隣の蔵同士で合併させられたわけですね。

佐藤 はい。ここはかつて耶麻郡の一部として、水力発電なども豊かで全部自分たちでやっていたんですが、それを国家のもとに一つにさせられました。酒屋も統合して「耶麻酒造株式会社」となり、祖父が社長を務めたのです。いろいろなこととまとめ役を引き受ける、本来の意味のワークだったのではないかと感じます。

藤間 お祖父様は激動の時代に、地元で大変な役割を果たされたんですね。

佐藤 はい。耶麻酒造は一九五五（昭和30）年に解散して協同組合となり、「合資会社大和川酒造店」を設立しました。祖父はその後、酒造業以外にも得意とする文化活動がはかまらなかった。商工会議所やロータリークラブ、老人会の創設にも関わりました。アメリカ型の文化を受け入れながらやっていたみたいですね。柔軟でもあったのでしょうか。

藤間 八代目も、そういう文化活動や社会貢献活動をされていたようですが。

喜多方では蔵を造れば「旦那」
地域への貢献が評価され
「旦那様」と呼ばれた七代目

の酒米をつくっています。酒米の種類以外に、造り方や仕込み方の種類もあり、組み合わせると商品の種類は二〇〇ではきかないと思います。同規模の酒屋のなかでは飛び抜けて多いほうです。

藤間 会津あたりの酒蔵は減っているのですか。

佐藤 八〇(同55)年に一三蔵あったのが今は九蔵になり、生産量は三分の一か四分の一くらいです。もともと、全国の蔵数が同じくらいの割合で減ってきています。

藤間 大和川酒造店としての経営危機というのはあったのでしょうか。

佐藤 ありましたね。ただ、七代目が大きくしようとしなかったのが幸いしています。高度成長期に東北で「爛漫」「高清水」に次ぐ三番目、全国で一五番目くらいまで生産量を増やした会津エリアの蔵元がありますが、今は五分の一くらいになっているでしょう。

日本酒のピークは八六(同61)年ごろで、そのころすでにビール、ウイスキー、ワインと多様化に入りましたから、大きな設備投資をして大量生産した結果、安売り競争になってつぶれた会社も多いわけです。酒屋の主人は昔から地方の名士だし、資産もそれなりにあったから持ちこたえているところもあるでしょう。



本社に併設されている大和川北方風土館。昔の酒造りに使用した道具が展示された酒蔵で、利き酒や商品の購入ができる

佐藤 八代目は私の親父ですが、戦後は増産体制に入ればなんでも売れた時代ですが、増産するには他の酒屋の権利を買ってこないといけない。次から次に買って大きく伸びた地元の同業者もありましたが、祖父はあまりやりませんでした。二〇歳過ぎで若かった親父は、まあまあと祖父に抑えられて面白くない。それで、この辺の山登りに精を出したり、会津の地政学的、地理学的なことをしっかり勉強しました。

藤間 例えばどういうことですか。

佐藤 会津は戊辰戦争で薩長につぶされました。目の敵にされてインテリジェンス層の武士階級は荒涼とした斗南(となん) (現在の青森と岩手の一部)に押しこめられ、農工商だけが残り残りました。城下町だった若松に残ったのは、権力におもねっていた御用商人でした。一方、喜多方は一八七五(明治8)年に耶麻郡の五方村が合併して町になり、農家の子弟がどんどん集まり、明治中頃から養蚕が始まると、彼らが商人になって成長していきました。米はできる、絹貿易で養蚕は盛んになるで、豊かになる。喜多方に蔵が多いのはそういうことです。

藤間 なるほど、蔵は豊かさの象徴だったんですね。

佐藤 壊される蔵もつたいないから引く(移築搬送する)ぞ、と親父が言って引いてきたのは一九八一(昭和56)年です。耶麻郡の熱塩(あつしお)加納村などと合併する前で、人口は三万七〇〇〇人、世帯数が一万一〇〇〇。その当時に蔵が二六〇〇棟あったそうです。

喜多方では蔵を造ると農家の子弟でも「旦那」と言われ、借金してまで蔵を造ったそうです。蔵のなかでも特別な存在が座敷蔵です。床を上げて畳を敷き、床の間を置いて書画骨董を飾り、お茶やお花で文人などをもてなす。い

わば、旦那のゲストハウスです。さらに「旦那様」というコースがありまして、これは社会事業や社会貢献をした人に対する呼称で、数人しか呼ばれないのですが、七代目は旦那様と呼ばれました。喜多方には「自分たちの地域を自分たちでやる」という自立精神が脈々とあって、それが評価される土地柄なのです。

八代目が手がけた「革新」 生産量を争わず実利を求め 蔵を引いてきて直売を開始

藤間 御社のお酒の種類は増えているのですか。

佐藤 種類は圧倒的に増えています。昔は、第二次世界大戦後の米不足で導入された三増酒(三倍増醸清酒)一本槍で、灘の大手でも二級・一級・特級の級別。あとは一升瓶のほかに四合瓶、三〇〇ミリ瓶があつたくらいです。一九九二(平成4)年に級別制度がなくなり、吟醸酒や純米酒などと多様化し、酒米にもこだわるようになりました。私は今、農業生産法人までやっています。大和川ファームという三〇ハクタほどの農地で、山田錦・雄町・夢の香・五百万石と四種類

藤間 御社は量産路線をとらなかったから、そういうかたちでの経営危機はなかった、と。

佐藤 はい。私にとつての危機は、八代目の親父がいきなり蔵を引いてきたときです。八代目の言い分はこうです。ライバルとの競争は完全に差がついた、量では勝てない。酒屋は十分にやっただから商売なんかやめた方がいい、おれは蔵を引くと、七六(同51)年に七代目が亡くなって、抑えられていた親父が自分のやりたいことをやり始めたのです。

なぜ蔵なのかというと、そのころ「全国町並み保存連盟」というのが立ち上がりました。古い建築物をみんな壊し、再開発だといってビルだらけで全国おなじ金太郎飴のような町にしようとする。それはおかしいのではないかということ。町並み保存運動が始まったわけです。

親父は飛騨の高山へ行き、町並みに杉玉をぶら下げて、造った酒を全部小売りしている酒蔵を見て、えらく感心して帰ってきました。親父はこれを狙っていたわけです。蔵元が卸、小売店を通さずに売れば、粗利は相当出ます。今、うちの粗利は四七・五〇割です。

もちろん、当時は酒造業界・卸業界・小売業界とみんな免許制で、三つがガシツと固まっています。メーカーが小売りなんかすると「中抜きはけしからん」と叩かれました。

藤間 生産量や価格を競わず、実利をとろうと考えられたわけですね。

佐藤 昔の商売だと現金になって回収するには一年以上かかる。だから私も、酒屋は金持ちの道楽商売だと思っていました。八代目にしたら、蔵をここへ引いてくるのは大変な革新だったので。

藤間 それで、この蔵で直売を始めたというわけですね。

佐藤 はい。実際、それが当たったんです。「蔵の町、喜多方」で二〇万人くらい観光客が来るようになり、次いでラーメンに火がつけました。八五(同60)年にはNHKが、ラーメンの香り漂う蔵の町として取り上げてくれました。人口三万七〇〇〇人の町に二二〇万人の観光客が来る。放送後の五年間ほどはすごかったです。私たちが、全部小売りしたから儲かる。だけど一方で、おまえたちのせいで静かな町に車が渋滞し、ラーメン屋に行列ができるような町になってしまった、とも言われました。

藤間 八代目が「蔵の町」というかたちでの町起こしの仕掛け人になった、と。蔵の街といわれる埼玉県の川越市より先ですよ。

佐藤 先です。川越からの見学者を私らも案内し、「町並み保存はこうやるんだ」と説明しました。

■会社概要

創業/1790年
業種/清酒製造業 従業員数/28名
本社所在地/福島県喜多方市 資本金/400万円
ホームページ/http://yauemon.co.jp/

■会社沿革

- 1790 (寛政2) 年 初代・佐藤彌右衛門が、会津藩より酒造免許を受けて清酒醸造販売を開始。当初の屋号は「大和彌」。明治中期に「大和川」と改称。
- 1912 (明治45) 年 本格的醸造のため土蔵2階建て仕込み蔵を新設。以後、大正前期にかけて2連式釜場の新設・増設、上げ水ポンプと水圧式酒絞器の設置など近代化を図る。
- 1944 (昭和19) 年 統合令により耶麻酒造(株)の代表取締役として7代目彌右衛門が就任し、耶麻酒造(株)大和川工場となる。
- 1955 (昭和30) 年 耶麻酒造(株)を解散し、耶麻酒造協同組合となる/資本金400万円にて合資会社大和川酒造店を設立。以後、各種の機械装置を設置。
- 1980 (昭和55) 年 座敷蔵を保存再生。北方風土館(資料館)を落成。
- 1987 (昭和62) 年 全国新酒鑑評会で金賞を初受賞。
- 1990 (平成2) 年 大和川酒造工場「飯豊蔵」の最新鋭自動化工場が完成し、全国より見学者が多数来場。
- 1994 (平成6) 年 代表社員に佐藤芳伸氏が就任。
- 1995 (平成7) 年 飯豊蔵に事務所と倉庫が完成。
- 2006 (平成18) 年 佐藤芳伸氏が9代目彌右衛門を襲名。
- 2013 (平成25) 年 エネルギー革命による地域の自立を目指し、佐藤彌右衛門氏が会津電力(株)を設立、代表取締役社長に就任。



どうま・あきお
1952年東京都生まれ。公認会計士、税理士、司法書士、社会保険労務士等、150名の専門家集団であるTOMAコンサルタンツグループ代表取締役。同社も1890年に創業した百年企業。事業承継をライフワークとする実力派コンサルタントとして活躍。『どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則』(PHP研究所)など著書多数

藤間 大変参考になりました。本日はありがとうございました。

藤間 大変参考になりました。本日はありがとうございました。

私も、子どもたちに同じことを言っています。大きくするのも、つぶすのも、おまえたたちの責任でやれ、と。それでいいのです。「守らなければいけない」と言ったとたんに駄目になると思います。

本質は守るけれども、変わっていくマーケットに合わせて革新していく。地場産業ですから、地の利を生かす。喜多方には水があり、米がある。その水と食糧を大事にして環境を守っていく。これが当社にとっての本質の一つです。

親父が蔵を引いて直売を始めたときと同じように、私が無農薬で化学肥料を使わない米に切り替えたときも地元では「テロリスト」と言われまし

た。言い方はおかしいけれど、要するに「反逆児」だというわけです。だけど、既成の商売のルールや価値観に新しいことを持ちこむから、ちよんどのいいのです。

藤間 御社に家訓はありますか。

佐藤 ないです。ただ、七代目がよく言ってくれた「覚悟して生きろ」という言葉ははつきり覚えていきます。七代目は、天変地異や大恐慌や戦争もくぐり抜けてきました。それと「財産は三つに分けてもて」とも言われました。一つは土地で、自前の土地で商売し、余分な土地はもたない。二つ目は、いざというときのために現金や換金しやすい有価証券

などをもつ。三つ目は地域での信用で、これが最大の財産です。あの家系は悪いことはしなかった、貪欲でもない、地元のためになることをやった。そういう信用があるから生き延びてこられたのです。

藤間 最後にになりましたが、会津地方は東日本大震災の影響はなかったのでしょうか。

佐藤 ありませんでした。大きく揺れて川があふれましたが、壁にはヒビ一つ入りませんでしたし、ものも落ちませんでした。会津は盆地で、水はあるし穀倉地帯もあり、おまけに豊富な再生可能エネルギーもある豊かな土地だと、あらためて気づきました。

会津電力を立ち上げたのは、自分たちの足元のエネルギーを取り戻して自立したいからです。私は「公共的株式会社」と言っていますが、地元民から出資してもらって、経営もオープンにしています。経験してわかったことですが、借金して貧乏したほうがいい。そうでないと経営はできません。

高級酒路線で一大勝負 地酒頒布会で学んだ 小は小なりの戦い方

藤間 明治維新や関東大震災、太平洋戦争などで経営危機になった老舗企業もありますが、御社はそういうことはなかったわけですね。

佐藤 なかったですね。ただ、さかのぼると五代目は婿殿で入ってきた。ずいぶん好きなことをやって、お金を使ったと聞いています。

藤間 長い歴史の企業は養子がつこうあり、婿取りで伸びたというところもあります。

佐藤 そうですね。うちの五代目は稼ぐより使うほうが多かったみたいです。

藤間 六代目からは直系ですか。

佐藤 そうです。直系というか、男がずっと跡取りです。

藤間 喜多方は、空襲はありませんでしたか？

佐藤 アルミのインゴットをつくる昭和電工の工場があり、軍需産業だから空襲されるという騒ぎはあったそうですが、大丈夫でした。そのアルミはボーキサイトを電気分解してつくるので、ここは戦前から水力発電が盛んでしたのです。

蔵を引いたときの話に戻しますと、私は親父か

ら酒造りをしなくていいから売りに行つていいと言われ、トラックに酒を積んで大手のいないところを一生懸命回りました。蔵を引いたときに借金をしていましたので、あのころはなかなか大変でした。革新ということでは、七五(同50)年に「日本地酒協同組合」という組織が立ち上がりました。

今、私はその代表理事を務めていますけれども、地方の小さな御神酒酒屋(神社へお酒を納めることを許された蔵元)が寄り集まって、地方でいい酒を造り、売り方も考えようということ。地酒の頒布会を始めたのです。それが大ヒットしました。「地酒」という言葉自体、この組合が最初に企画した「全国地酒頒布会」によって広まったのです。大には大の、小には小のマーケティング、戦い方があるということ。勉強しました。

藤間 お酒には料理との相性がありますが、御社のお酒はどんな特徴がありますか。

佐藤 山国ですから冬の間出てくるのは沢庵漬けや鯉の煮込みなど保存食が中心です。だから、どうしても甘くて濃い酒になります。幸いにして三増酒だらけの時代に七代目が来客のお土産用に復活させて評判のよかった濃厚な酒がありました。「伝家のカスモチ原酒彌右衛門酒」です。それが生き残ってこられた一つの大きな要因になっています。麴歩合の多いとても個性的な酒です。純米酒や吟醸酒は大手では量産できません。

七代目の教えは「覚悟して生きろ」 大きくするのもつぶすのも おまえたたちの責任でやれ

藤間 後継者の方は、会社にいらっしゃるのですか。

佐藤 息子が二人、入っています。親父は私に「会社がつぶれたついでに、好きにやれ」と言いました。

こつちでいこうと仕掛け始めていたときに、親父が蔵を引いてきて観光客への直売りが始まったのです。試飲した人たちが旨い、美味しいと買っていました。

藤間 あくまでも観光客向けの直売ですか。

佐藤 はい。地元の卸や小売店のお客を奪ったわけではありません。だけど「おまえのところはなんでそんな勝手なことをするんだ」と不買運動まで起きました。高級酒をやるうというところで売り上げの三倍くらいの融資を受けて小規模だけど最先端の設備投資もしましたし、銀行との交渉もすべて任せられて。それなりの資産があったからよかったです。それが、一大勝負に出た時期にそういうことがあったので、私にとっては経営危機でした。