



「蔵元杜氏」に関する一考察：「蒼空」醸造元・藤岡酒造の事例を通して

著者	河口 充勇
雑誌名	経済学论叢
巻	64
号	4
ページ	1201-1227
発行年	2013-03-20
権利	同志社大学経済学会
URL	http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000013772

【論 説】

「蔵元杜氏」に関する一考察

——「蒼空」醸造元・藤岡酒造の事例を通して——

河 口 充 勇

はじめに

本稿は、近年、清酒業界において注目を集めている「蔵元杜氏」（あるいは「オーナー杜氏」、「オーナーマイスター」とも称される）という存在の社会的意味について、具体的な事例の検討を通して考察するものである。

清酒製造業に関する社会・人文科学系の調査研究は多く存在するが¹⁾、筆者の知る限り、「蔵元杜氏」という新しい事業形態に焦点を置く調査研究は現時点では皆無であり、一般向け書籍・雑誌等で取り上げられるにとどまっている²⁾。その意味で、本稿は、清酒製造業研究における一つのフロンティア領域を開拓しようとするものである。

* 本稿を作成するに当たって実施した調査は、同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC) より研究助成を受けている。調査時においては、藤岡酒造株式会社 代表取締役社長 藤岡正章氏より並々ならぬお力添えをいただいた。また、同志社大学経済学部教授 末永國紀先生には、同志社大学 ITEC 「事業承継研究会」およびそのメンバーを母体に設立された「一般社団法人事業承継学会」において親身なご指導、ご助言を賜ってきた。ここに記して、衷心より謝意を表する次第である。

- 1) 清酒製造業を対象とした調査研究の動向については、藤本昌代・河口充勇 (2010) 『産業集積地の継続と革新——京都伏見酒造業への社会学的接近』文眞堂の第1章を参照されたい。
- 2) 「蔵元杜氏」に関してはこれまでにさまざまな一般向け書籍・雑誌等で取り上げられており、その代表例の一つが、山同敦子 (2005) 『愛と情熱の日本酒——魂をゆさぶる造り酒屋たち』筑摩書房である。

2 「蔵元杜氏」とは

本節では、手短かに「蔵元杜氏」台頭の時代背景と彼・彼女らを取り巻く社会的環境の概要を示す。

2.1 高度成長期以降の清酒業界における製造体制の転換

江戸時代初頭を境にして、それまで年中製造されていた清酒は、幕府の統制により冬季にのみ製造されるようになるとともに、その製造現場は「杜氏集団」と称される専門技能集団（リーダーである「杜氏」の下、細かく序列化・役割分化された「蔵人」によって構成される）によって担われることになる。この杜氏集団は、冬季にのみ酒蔵に勤務する季節労働者であり、冬季以外は郷里で農業（あるいは林業、漁業）に従事する。比較的好く知られる流派としては、「丹波杜氏」、「但馬杜氏」、「越前杜氏」、「能登杜氏」、「越後杜氏」、「南部杜氏」などがある。杜氏集団の輩出地域は日本海側を中心とする地方の豪雪地帯に集中しており、酒蔵への出稼ぎは農閑期の貴重な現金獲得手段であると同時に、杜氏としての成功は当人とその家族に大きな社会的威信をもたらすものである。一方、冬季にのみ製造を行なう酒蔵では冬季にだけ労働力需要が高まるので、こうした季節労働者の雇用は、雇い主である「蔵元」（オーナー経営者）にとって非常に経済合理的である。

伝統的な酒蔵においては一般的に経営責任者である蔵元と製造責任者である杜氏の間で明確に役割が分かれる。杜氏は、蔵元から製造現場の業務を一任され、酒造りに関わる予算や収支の管理から全製造工程の監督、さらには製造チームの編成、配下の蔵人たちの労務管理に至るまでを一手に取り仕切る。一方、蔵元は、資金や設備の調達と管理、商品の販売、営業といった外向きの業務に専念し、酒蔵内の業務全般に関しては基本的に杜氏に口出しすることはない。

こうした伝統的な酒蔵の製造体制は、戦後の高度成長期を迎える頃になる

と、大きな転換をみせることになる。当時の清酒市場は「造ればいくらかでも売れる」とまでいわれた圧倒的な売手市場であり、多くの清酒製造業者がまさに我が世の春を謳歌していた。その一方で、日本全体の産業構造および就業構造の変化にともなって（具体的には、杜氏集団輩出地域における第一次産業以外の雇用機会の拡大、若年世代の職業観の変化、杜氏という職業の社会的威信の低下などを背景に）、杜氏集団の後継者不足ならびに高齢化が急激に進むことになり、清酒製造業者にとって旧来の杜氏制度に依存しない製造体制の確立が急務になる。

こうした高度成長期の環境条件下にあって、多くの清酒製造業者が、さらなる清酒需要拡大を見越して、大掛かりな設備投資による製造工程の機械化・連続化・自動化、生産規模拡大を図るとともに、近い将来における杜氏制度の衰退を見越して、年中雇用の社員技術者を主体とする製造体制の構築を図るようになる³⁾。このような酒蔵における機械化と社員化の取り組みは、まず灘や伏見の大手各社がその先鞭をつけ、その後、全国各地の資金力に余裕のある中堅各社が大手に追随するという形で展開された。

このような旧来の杜氏主体の製造体制から社員技術者主体の製造体制への移行は高度成長期以降の清酒製造現場における一つの大きな流れといえるが、とはいえ、すぐさま完全な置換が生じたわけではない。その後も今日に至るまで、昔ながらの杜氏集団だけの製造を維持している現場もあれば、社員技術者だけの製造に完全に移行した現場もあり、さらには杜氏集団と社員技術者が共同で製造に携わる現場もある（このなかでも杜氏主導の場合もあれば酒造技術者主導の場合もある）といったように、酒蔵の製造体制にはバリエーションがみられてきた。

3) こうした酒蔵における機械化、社員化の取り組みに関してパイオニア的役割を果たしたのが京都伏見の月桂冠株式会社である。1961（昭和36）年、同社は、業界に先駆けて本格的な「四季醸造」（年中を通して安定的に酒を製造すること）を実現しており、それにより大量生産システムと社員技術者主体の製造体制の構築に成功している。詳しくは以下の拙稿を参照されたい。河口充勇・藤本昌代（2009）「月桂冠—挑戦をつづける老舗」北寿郎・西口泰夫編『ケースブック・京都モデル—そのダイナミズムとイノベーション・マネジメント』白桃書房、62-84頁。

2.2 「蔵元杜氏」の台頭

こうした旧来の杜氏制度に依存しない製造体制が模索されるなかで、近年目立つようになってのが、「蔵元杜氏」と称される、蔵元あるいはその後継者が自ら製造責任者の役割をも担うという形態（経営と製造の一体化）である。「蔵元杜氏」の一般的なパターンは、もともと全国的には知名度の低い地方の小規模酒蔵において、高度成長期の「規模の経済」追求の波に乗れず、そうこうするうちに杜氏が高齢のために来られなくなり、さらには長引く清酒需要低迷のなかで財務状況も悪化し、まさに廃業するかどうかの瀬戸際に立たされたところで、若い後継者（大学や公設試験研究機関で専門技術を習得）が意を決して事業を承継し、自ら製造現場で先頭に立ちながら、品質・個性・物語性を大切にしたい酒造りを追求するといった形である。

「蔵元杜氏」の当事者たちは、往々にしてやむにやまれぬ事情により先代の頃までとは大きく異なる酒造りの方法を模索することになったわけであるが、彼・彼女らが目指す方向性はポスト高度経済成長期の社会的ニーズに大きく合致したものであり、今日、日本国内はおろか海外にまで広がりをみせている「プレミアム酒」市場にあって、短期間のうちに無名の存在から確固たる知名度とブランドイメージを構築した「蔵元杜氏」の成功事例が全国各地に多くみられるようになっている。

3 藤岡酒造の事例

本節では、本研究のキーインフォーマントであり、近年、「蔵元杜氏」の酒蔵として大いに注目を集めている藤岡酒造株式会社の事例を通して、「蔵元杜氏」台頭の時代背景と彼・彼女らを取りまく社会的環境についていっそう具体的に検討する。以下の記述内容は、主として藤岡正章社長へのインタビュー⁴⁾から得られた一次データに基づいている。なお、以下に登場する人物名はす

4) 藤岡社長へのインタビューは、2005(平成17)年7月、2009年7月、2012年7月の計3度にわたって実施した。

べて敬称略とする。

3.1 沿革－「万長」から「蒼空」へ

藤岡酒造の創業は1902(明治35)年に遡る。明治～大正時代の大実業家で「煙草王」と称された村井吉兵衛(「村井財閥」創始者)が京都市東山区に設けた酒蔵で番頭を務めた藤岡栄太郎が、主家の村井家から酒造事業を引き継ぐ形で創業したのが藤岡酒造である。元来、京都市一帯は非常に良質な地下水に恵まれた環境であり、江戸時代には旧市街地(現在の上京区・中京区・下京区・東山区)に数多くの酒蔵が軒を連ねていたが、明治時代になると旧市街地での酒造りが困難となり、廃業・転業する者、あるいはより良い酒造りの環境を求めて他所(特に多かったのが郊外に立地する伏見地域)に移転する者が多くみられるようになる⁵⁾。藤岡酒造もその一つであり、1918(大正7)年に現在地(伏見区今町)へ移転している。

かつて藤岡酒造は「万長」(「万寿長命」に由来)を主要銘柄とし、地元京都を中心に経済酒路線でよく知られた存在であった。高度成長期のピーク期には年間製成数量が8,000石(一升瓶換算で80万本相当)に達しており、経済酒市場にあって大手各社と凌ぎを削っていた。当時は、初代藤岡栄太郎の孫に当たる藤岡義文が3代目社長を務めていた時期である。その頃には京都市内を中心として関西一円の繁華街に「万長酒場」と称する居酒屋特約店(最も多い時で約30店舗)が設けられ、どの店舗も多くのサラリーマン客で賑わっていた⁶⁾。

1970年代半ば以降、清酒需要がそれまでとは一転して縮小に向かうなかで、経済酒を主力商品としていた当時の藤岡酒造もやはりこうした時代の流れか

5) 伏見酒造組合 125 年史編纂委員会編 (2001)『伏見酒造組合 125 年史』伏見酒造組合。

6) 「万長酒場」は、「万長」の名を冠しているが、藤岡酒造の経営によるものではなく、また同じ経営者によるチェーン店舗というわけでもなく、むしろ「万長」を常備する居酒屋のネットワークであったという。1990年代半ば以降、藤岡酒造は「万長」の製造を行っていないが、現在においても何軒かの「万長酒場」が京都市内で営業をつづけている。

ら自由ではなく、同社の製成数量も徐々に縮小していく。そして1994（平成6）年の秋、藤岡義文社長が脳溢血のため56歳の若さでこの世を去った。突然一家の大黒柱を失うという異常事態にあって、満知子夫人が4代目社長に就任したものの、翌1995年の阪神淡路大震災により酒造施設が損傷するという不運も重なり、90余年つづいた清酒製造事業の休止を余儀なくされた。すぐに酒蔵は解体され、残された土地は和食レストランをチェーン展開する企業に貸出されることになった。

その後、事業休止より7年を経た2002（平成14）年、3代目長男の藤岡正章が5代目社長に就任し、母のサポートを受けつつ、「蔵元杜氏」として清酒製造事業を再開させる。その際には、それまで駐車場として使用されていた倉庫（赤レンガ造りの旧建築）を酒蔵に改造するとともに、主要銘柄を「万長」から「蒼空」に変更している。

初年度においては製成数量わずか28石（一升瓶換算で2,800本相当）からの再出発であった。その後、年間製成数量は増えつづけ、事業再開より10年目に当たる2011（平成23）醸造年度（BY）⁷⁾には約150石の水準（改造後の酒蔵の製造能力の限界値）に達している。2002年の事業再開以来一貫して、藤岡は「蔵元杜氏」として経営と製造の全責任を負いつつ（製造に関しては冬季のみ3名程度をアルバイト雇用）、自らが理想とする高品質にして個性のある酒造りを追求してきた。後述のような「蒼空」誕生に至る経緯の物語性もあって、近年、藤岡酒造は頻繁にテレビ、雑誌等で取り上げられるようにもなっており、プレミアム酒の一銘柄として、着実に知名度、ブランドイメージを高めている。

3.2 「蔵元杜氏」になるまでの紆余曲折

では、藤岡はどのようにして「蔵元杜氏」となり、いったん休止した清酒製造事業を再開させることになったのか、その紆余曲折のプロセスを振り返る。

7) 醸造年度（BY）とは、醸造業界での1年の区切り方であり、毎年7月1日から翌年の6月30日までの期間を指している。

藤岡は、1969（昭和44）年、藤岡家の長男として伏見の地で誕生した。周囲からは幼い頃より3代つづく蔵元の後継者と目され、「若」の愛称で呼ばれた。高校卒業後、父・義文のアドバイスもあって、東京農業大学に進学し、そこで醸造学を学ぶことになる。

「父は同志社大学経済学部の出なんです。経営にはとても詳しくはあったんですが、お酒造りに関してはなかなか杜氏さんとコミュニケーションがとれないことがありました。技術的なことがわからず、すごく苦労したようです。父から『お前は自分でお酒を造るとまではいかななくても、きちんと杜氏さんとコミュニケーションをとれるぐらいの知識を身に付けておいたほうがいい』というアドバイスもありまして、それで東京農大に進学しました」。父・義文は、藤岡に対して東京農業大学への進学を勧めたが、家業の承継を強いるようなことはなかった。

「父から具体的に『お前が継ぐんやぞ』といわれたことは一度もありません。当時はもうこの業界は非常に厳しくて、父もそういうところで苦労していたと思います。僕が大学に入ってからのことなんですけど、ふとした時に、『もしお前がやりたくなかったら、やめてもいいんやぞ』といわれたことがあります」。

当時の東京農業大学には、藤岡と同じような境遇に置かれた中小酒蔵の後継者たちが多く学んでおり、そこで彼は実家の酒を客観的に、相対的にみる機会を得ている。

「蔵元の息子たちと一緒にお酒を飲むとなると、それぞれの実家のお酒を持ち寄ることになります。そうすると、自分の実家のお酒の立ち位置がわかるんですね。たとえば、お前のところのお酒は美味しいなとか、うちのお酒はあんまり人気がないなとか、他の蔵と比べて自分のところのお酒の味がわかるというようなことがありました。今思えば、それは大きな経験だったと思います」。

しかし、大学在学中に藤岡は父・義文の急死という突然の不幸に見舞われる。

その時点では近い将来における事業承継を想定しており、藤岡は、大学卒業と同時に、藤岡酒造からの派遣（身分は研究生、期間は1年間）という形で、広島県東広島市の国税庁醸造研究所（現在は独立行政法人酒類総合研究所）に勤務し、そこで酒造りに関するいっそう専門的なトレーニングを受けている。しかしながら、この時期、藤岡酒造は、清酒製造事業の休止という苦渋の決断に至っている。

「それまで会社の経営はまったく父まかせで、父もあまり経営について話すほうではなかったので、経営状態がどうなっているのかよくわかりませんでした。父が死んでから財務状況を紐解いてみると、借金があったわけではないのですが、将来の展望が描けなかったもので、母と話し合っ、蔵を閉じることにしました。従業員は年間雇用で10人ほどいました。季節雇用としては、毎年、福井から6人ほど来ていました。今からいえば“いったんやめる”という形になるんですが、その当時は“完全にやめる”という形でした。当時はもう一度お酒をつくるなんてまったく思っていませんでした」。

この大きな決断の後、藤岡は、広島を離れ、東京都台東区に本社を置く酒問屋、株式会社小泉商店に入社し、そこで営業業務を担当する。この小泉商店への就職は、結果としてその後の家業復興に深くつながっていくことになるが、就職時点においては「復興できるなんてつゆほども思っていなかった」とのことである。

こうして、東京にて心機一転サラリーマン生活をはじめることになった藤岡であるが、家業復興の思いを完全に断ち切っていたわけでもなかった。

「農大の同級生には造酒屋の息子がたくさんいました。当時、同級生のなかに杜氏に頼らずに自分の手で酒造りをするという人が出てきて、その人の造るお酒が東京で評判になっていました。彼らの活躍をみると、どうにもこうにも羨ましくて、『父が健在だったら自分もそういう立場にいたのかな』という思いが頭をもたげました」。

勤務先の小泉商店は、“地酒”銘柄を中心に取り扱う酒問屋であり、仕事柄、

地方の蔵元との接触機会が多くあった。ある時、小泉商店と取引のある地方酒蔵の後継者たちが「専務の会」という名の親睦会を結成し、そこで藤岡は書記係を担当することになる。この会のメンバーたちとの交流のなかで、藤岡は、家業復興の可能性を見出すことになる。

「彼らと飲みに行きますと、お酒の力もあって、『本当は僕もお酒を造りたいんです』とつい本音が出てしまいました。皆さん、不憫に思ってくれたのか、『伏見のやり方はわからんけど、地方に行けば、蔵元自らお酒を造って、販売もする小さな蔵がたくさんあるんだよ』と親身になって教えてくださいました。今から思えば、当たり前の話なんですけど、そういう当たり前のことにさえ気がついていなかったんですね。そうして、地方の小さな酒蔵のやり方をいろいろと知るようになって、こういうスタイルでやったら、もしかしたらもう一回うちでも酒造りができるんじゃないかと考えるようになりました。3年ほどサラリーマンをやりましたが、やっぱりお酒が好きで、自分でお酒を造りたいという思いを抑えきれなくなりまして、一念発起して会社を辞めました」。

事業再開を決意するに当たり、もう一つ藤岡の背中を押すものがあった。

「父親の時代に造っていたお酒のすべてが美味しかったわけではありません。美味しいお酒もあれば、あまり美味しくないお酒もありました。母親の代になって、1年間だけ新しい杜氏さんが来てくれました。この藤井さんという杜氏さんがそれまでの藤岡酒造では考えられないような美味しいお酒を造ってくれました。本当に鳥肌が立つような、『うちでこんな美味しいお酒が造れるの?』といたくなるようなお酒でした。そのお酒と出会って、うちでも美味しいお酒を造れるという確信が生まれたので、そういう思い切った決断ができたのだと思います」。

こうして事業再開に向けて動き出した藤岡は、3年間にわたってタイプの異なる3つの地方酒蔵に一蔵人として勤務し、現場経験を積むことになる。まず1年目に勤務したのは、富山市の株式会社榊田酒造店（主要銘柄「満寿泉」）

である。事業再開に向けて動き出すに当たり、藤岡は、醸造研究所勤務時の指導教官（かつて金沢国税局勤務時に北陸各地の酒蔵を巡回指導した経験をもつ人物）に相談しているが、その際に修行先としてすすめられたのが榊田酒造店であった。奇しくも、同社は小泉商店の主要取引先の一つであり、同社社長の榊田隆一郎（当時は専務）は前出の「専務の会」のメンバーであった。藤岡は、指導教官ならびに小泉商店の両方からの後押しを受けて、榊田酒造店での修行を開始することになる。

当時、榊田酒造店では、「能登杜氏四天王」の一人にして、清酒業界では広く名の知られる三盃幸一が杜氏を務めており、藤岡は、この名杜氏から多くのことを学ぶことになる。

「大学や研究所でお酒の勉強をしてきましたが、現場に入るのは満寿泉さんのところがはじめてでした。三盃さんは、誰よりも身体が小さくて、細くて、針金のような方でしたが、眼光が鋭くて、若い蔵人を押し退けて、自分から率先してやる方でした。当時 72、3 歳だったと思うんですが、『どうがんばってもこんなすごい方にはなれないな』とはじめてお会いした時に打ちのめされました。今でもその姿を思い出しますが、技術者としてだけでなく、人間としても器の大きさを感じました。技術的なことを一から教えていただきまして、聞いたことは何でも包み隠さずに教えてくれる方でした。何よりも心に残っているのは、その佇まい、お酒に対する姿勢、杜氏としての哲学です」。

修行開始当初、藤岡は、許されるなら 2、3 年にわたって三盃杜氏の下で修業を積みたいという希望をもっていたが、修行期間が経過するなかで、同社の環境条件と、自らが事業再開に踏み切った後に身を置くことになると予想される環境条件との間に小さからぬズレを感じるようになる。

「満寿泉さんでは勉強になることばかりだったんですが、そもそもうちとは資金力が決定的に違っていました。普通の蔵であれば 5、6 人で造るところを、当時、満寿泉さんでは蔵人が僕を含めて 12、3 人もいました。設備

も良いものを使っておられ、原料米は最高級品ばかり。自分で蔵を再興してやるとなった時、あまりにも環境が違うということに気づきました。なおかつ、それだけ人数がいるということで、分業制が進んでいました。各ポジションにスペシャリストがいて、すべてを統括するのが三益さんの役割。しかし、僕自身がお酒造りをするとなると、すべてのポジションを自分でこなさないといけないという思いがありまして…」。

こうしたズレを感じるようになった頃、藤岡は、醸造研究所在籍時に知り合った小松大祐（小松酒造株式会社社長）の存在を思い起こす。佐賀県唐津市相知町にある小松酒造（清酒主要銘柄「万齢」、焼酎主要銘柄「おおち」）は、江戸時代末期に創業し、大正から昭和にかけて何度も全国新酒鑑評会で受賞するなど九州北部を代表する有力酒蔵であったが、高度成長期以降の清酒需要低迷のなかで1990年に清酒も焼酎も自社製造を休止し、他社に製造を委託するようになっていた。長男の小松は、その当時、実家を離れ、東京で証券マンとして活躍していたが、家業存続の危機に際して東京でのキャリアを投げ打って実家に戻り、社長に就任する。そして、小松は、藤岡と同じ時期に醸造研究所で酒造りに関する専門トレーニングを受け、その後、同業他社での修行を経て、1999（平成11）年に10年ぶりに自社製造を再開させ、早くも2001年には全国新酒鑑評会で金賞を受賞している⁸⁾。藤岡は、自身と同じような境遇に置かれながら、一足早く「蔵元杜氏」として再出発を切っていた小松に自身の近未来像を重ねる。

「ふと小松さんのことを思い出しました。自分で酒造りをやるとなると、やっぱり小松さんのようなスタイルしかイメージできなかったんですね。『蔵元杜氏』として、一人で何から何まで担当する、自分の手でお酒をつくっていく。そういうこぢんまりとした蔵にしたいという思いがありましたので、2年目は小松さんのところをお願いしたんです」。

こうして、藤岡は、1年目の枳田酒造店とは環境条件も事業規模も製造体

8) 小松酒造 HP, <http://www.manrei.jp/about/>

制も大きく異なる小松酒造での酒造りに参加し、「蔵元杜氏」の先輩から直接指導を受けることになる。

「小松さんのところで修行をさせてもらって、こういうやり方なら一人でもできるということをいろいろ教わりました。技術面でいうと、小松さんから受けた影響は大きなものでした。すべて自分の手で、1から10までお酒造りに携わっておられた小松さんのスタイルがその後の僕のお酒造りのベースになりました」。

3年目は、前年に引き続き小松酒造の酒造りに参加した後、さらに宮城県石巻市の平孝酒造株式会社（主要銘柄「日高見」）に移り、富山、佐賀とはまた異なる環境条件下での酒造りに参加している。同社社長の平井孝浩（当時は専務）も前出の「専務の会」のメンバーであり、藤岡がサラリーマン時代から兄のように慕う人物である。

こうしたタイプの異なる3つの地方酒蔵での3年間にわたる修行経験を経た藤岡が辿り着いた一つの結論は、「伏見の水、気候、条件に合ったお酒造りを目指す」ということである。

「富山の酒蔵だと、富山の水で、富山の米で、その蔵の設備で、その蔵のスタッフで、そこの気候に合った独自の酒造りをやられています。結局のところ、他の蔵と同じ味を醸そうと思っても絶対できません。富山のやり方をマスターして、それを伏見でやろうとしても、気候も違えば水も違いますし、同じようにはできないんですね。だったらいろんなやり方をみて、“引き出し”を多くしたほうがためになるかなと思いました」。

こうして3年間にわたる修行期間を通して多くの“引き出し”を得た藤岡は、故郷伏見に戻り、自らの理想とする酒造りに着手することになる。

3.3 理想の酒造りの追求

3.3.1 「理想からのスタート」

2002（平成14）年、藤岡酒造の社長に就任した藤岡は、自らの手で酒造り

を開始するに当たり、「いったん止めた酒蔵をもう一回はじめるに当たってのストロングポイントは何か」について熟考し、次のような結論に辿り着く。

「それは端的にいうと理想からスタートできるということだったんです。逆に同業者の友達たちは、理想はもっていても自分の父親の会社に入ることによって、父親が今までやってきた商売の現実からスタートしなければなりません。従業員もいるし、商品構成もあるし、得意先もあるし、そういうところから自分の理想の会社にもっていくというのが彼らのスタイルなんです。逆にうちは得意先もなければ、商品構成もない、従業員もない、蔵もない、何も無いところからはじめたんですが、だからこそできるのは、理想からスタートすることなんです。私にはこういう目指す味があるから、そのお酒だけを造る。もし父が生きていたら、父の時代に造っていたようなお酒も造らなければいけなかったと思うんですが、その必要がなかったんです。自分が理想とする酒蔵の像を自分できっちり頭のなかに描いて、まずそこからスタートできたんです」。

3.3.2 「蒼空」の由来

自らが理想とする酒造りを追求するに当たり、藤岡は、創業以来100年の長きにわたって使用されてきた「万長」に代えて「蒼空」を主要銘柄としている。

「私が今造っているのは純米酒という、醸造用アルコールを入れないお酒なんです。父の頃は醸造用アルコールを入れたお酒がメインの商品でした。目指す味の方向性が全然違うのですが、昔の名前をそのまま使うと、昔の味に親しんだ人がその味を求めることもあると思うんです。それでは申し訳ないと思いました。全く違うスタイルで、全く違う味のお酒を造ろうと思っているので、名前を変えたほうが良いと考えました。今の時代に合った、自分なりに造りたい味というものができましたので、それを目指したお酒造りということでスタートしました」。

藤岡によれば、「蒼空」という名称は、彼自身が幼少期に目にした青空に由

来している。

「飲んだ人がほっとできるような、やさしいお酒を造りたいと思っています。小学校から高校までの間、伏見ではなく、宇治のほうに住んでいました。当時の宇治は茶畑くらいしかなくて、いつも空をみながら過ごしていました。その頃、一面の青空をみあげた時は何ともいえずやさしい気持ちになれました。心が満たされるというか、穏やかな気持ちになれたんです。『蒼空』は、飲んだ人に穏やかな気持ちになっていただけるような、1日の疲れが抜けてほっとできるような、そういうお酒にしたいという思いがあります」。

3.3.3 酒の品質・個性に関する熟慮

藤岡が理想とする酒は、「端的にいうと、食中酒，食事と一緒に合わせて飲んでもらった時に一番合うお酒。京料理に合うお酒」であるという。このような理想の酒を目指す藤岡は、酒そのものの品質と個性に関して熟慮を重ねている。

「杜氏の仕事というのは蔵元が望むお酒を造ることだっていわれているんですが、蔵元が自ら造ることによって自分ですべての責任を取らなければならないことになります。そうするといろんな冒険ができるようになるわけで、そういうところから、一昔前には考えられないような新しいお酒がいろいろ出てきています。少しずつ業界が変わってきているという実感があります。うちはお酒の質にこだわってまして、たとえば、飲む人が10人いたとして、10人全員にうけるお酒を目指すわけではなく、たとえそのうちの1人にしか受けなくてもかまわない。その1人の方が『『蒼空』でないとだめ』といただくようなお酒を造ることができればいいと割り切って考えています。自分の個性に合ったお酒、自分が本当に美味しいと思えるお酒を世に問いたいですね」。

藤岡が考える「蒼空」の顧客ターゲットは、自らの酒に対する考え方を共有できるような酒販店、飲食店、一般消費者に限定している。そのため、販

売ルートは、事業再開初年度より一貫して、酒問屋を通さずに酒販店（全国に約 20 社）ならびに一般消費者に直接販売する形をとっている。

また、「蔵元杜氏」の多くがそうであるように、藤岡も、やはり酒の品質・個性に大きな影響を及ぼす原料米の選択、原料米生産者との関係構築には大いに注意を払っている。また、米と同じく酒造りに大きな影響を与える水については、敷地内の井戸から得られる伏流水（「白菊水」）を使用しており、同社の井戸は、水が良いとされる伏見地域のなかでも特に良質な水の安定供給源となっている。

3.3.4 容器デザインに関する熟慮

「蒼空」を世に送り出すに当たり、藤岡は、酒そのものだけでなく、それを入れる容器のデザインに関しても徹底的に熟慮している⁹⁾。まず、瓶に関しては、従来の清酒瓶（一般的には一升瓶 [1.8ℓ]、四合瓶 [720ml]）の“常識”に縛られることなく、世界中からさまざまな瓶のサンプルを取り寄せ、そのなかからイタリア・ベネチアのガラス工房で製造される 500ml 瓶（清酒瓶に一般的に王冠ではなくコルクを使用）¹⁰⁾を採用している。

「昔、日本酒しかなかった時代は一升瓶でも 2、3 日で空いたのかもしれませんが、今は一升瓶を空けようと思ったらすごく時間がかかると思います。その間に空気に触れる時間が長ければ長いほどお酒は酸化して味が変わってしまいます。ワインがすべて良いというわけではないんですが、ワインのように一回開けたら飲み切れる容量がいいのではないかと思います。カップルで、男 1 人と女 1 人で飲み、かつ冷蔵庫に入れることを考えた時、一升瓶でも四合瓶でもなく、500ml 瓶がベストだと思いました。初年度はまったく一升瓶をつくらず、この 500ml 瓶だけではじめました。

9) 容器デザインに関しては同社 HP (<http://www.sookuu.net/>) を参照されたい。

10) 採用された 500ml 瓶は、一升瓶のような回収業者を介したリターナブルには不向きであるものの、その審美性の高さから家庭の食卓でミネラルウォーターやドレッシングを入れる容器として使用するなどリユースに適した瓶である。

そういうことができたのも、何もない状態からスタートした蔵だからこそだと思います」。

清酒業界で前例のない500ml瓶の採用に関しては、前出の小松をはじめ、「蔵元杜氏」として再出発を図る藤岡の動向を気に掛ける先輩たち、友人たちから心配の声、反対意見が多く寄せられたが、彼は自らの信念を曲げず、事業再開初年度は500ml瓶のみで「蒼空」を世に送り出している（ただし、瓶のサイズに関しては、後述するように、早くも2年目には見直しを余儀なくされることになる）。

瓶に関しては、サイズだけでなく、色にも細心の注意を払っている。

「透明な瓶にうちはこだわっています。『お酒の色は何色ですか?』という質問に対して『透明』と答える人が多いのですが、実は搾りたてのお酒というのはライムグリーン色なんです。ほとんどのお酒は炭を入れて濾過されることによって透明になるので、お酒の色は透明だと思う人が多いんです。しかし、うちは炭で濾さないお酒、搾ったままの状態でお酒を飲めるお酒を目指しているので、うちのお酒には色がついたままなんです。非常にきれいな色だと思うので、その色もぜひみてもらいたいと思っています」。

また、瓶に貼られるラベルのデザインにも細心の注意を払っている。

「日本酒の瓶をみると、和紙に墨文字で銘柄を書いてあるのがほとんどで、違いがよくわからない。名前が違うだけで、ぱっとみただけでは違いがあまりないような酒が多いじゃないですか。そうじゃなくて、一目みただけで、『蒼空』だとわかってもらえるようなパッケージにしたいという思いもありました。…… 幼馴染が美術大学で講師をしております、彼にラベルについて相談した時に、『紙じゃなくていいやん、布でやってみたら』というアドバイスをもらいまして、それで布製のラベルにしたんです。個性的な、オリジナリティを感じるラベルにできたかなと思います」¹¹⁾。

11) この布製ラベルは、御猪口用のコースターとしてのリユースを意識してデザインされている。

3.3.5 空間デザインに関する熟慮

また、藤岡は、「蒼空」が造られる酒蔵空間のデザインに関してもやはり熟慮を重ねている¹²⁾。事業再開時に改造された酒蔵の一角には、「酒蔵 Bar えん」と名付けられた、販売所を兼ねたカウンターバーが設けられている。そこは、かつての酒蔵とは大きく異なる“開かれた”空間である。

「これまで造酒屋というのはその言葉通り酒を造るだけで終わってしまして、自分の蔵でお酒を売ることをしなかった。だから消費者にお酒の美味しさや楽しさを伝えることもしなかった。それに対して、うちはこういう店舗でお酒を売ることもしています。お客様がお酒を飲みながら、お話もできるスペースをつくったわけです。きちんとお酒の美味しさ、楽しさを消費者に直接伝えたいというのがコンセプトですね。ここに何度も来られる方も多いんです。実際、冬場ですと、あちらで私が仕事をしていまして、私がお酒を造っているところをみながらお酒が飲める。ちゃんと酒蔵のなかをみせることによって酒蔵のもつ独特の雰囲気、この蔵でしか飲めないというような、スペシャリティをもたせることができるのかなと思って、バーと蔵の間をガラス張りにしました」。

前述のように、「蒼空」の販売ルートは、酒販店と一般消費者への直接販売を主としており、そのなかで「酒蔵 Bar えん」は自社 HP とともに消費者に対する販売・宣伝媒体として非常に重要な役割を果たしている。

この「酒蔵 Bar えん」のカウンターに使用されている木材は、解体前の酒蔵で使用されていたものの再利用であり、そこにも藤岡のメッセージが込められている。

「このカウンターも、実は前の蔵の時に使っていた梁を再利用しています。前の蔵を解体する時に解体屋さんが、『こんな梁はなかなか手に入らないですよ。状態の良いものは残しておく場所があるなら残しておいたらどうですか』と仰るんで、たまたま残しておいたんです。これをみると世代間の

12) 空間デザインに関しては前掲の同社 HP を参照されたい。

繋がりを感じます。昔から代々使ってきたものをもう一回使えるというのはありがたいことだと思いますね」。

また、バーチャルな空間であるが、藤岡は、自身と妻のそれぞれのブログ¹³⁾を通して、酒蔵の“日常”を顧客に向けて積極的に発信している。

「うちのブログは、お酒造りの期間にはお酒造りのことも書くんですが、どちらかという普段の生活をつづったものになっています。酒蔵というのはそんなに遠い存在ではなくて、意外に普通のおっちゃんがやっているということを知っていただきたいんです。もっと酒蔵を身近に感じてほしいし、できれば遊びに来てほしいという思いが強いです。だから妻にも『息子の成長日記でも何でもいいから、酒蔵の日常を書いてほしい』といって、ブログをやらせてもらっています。ブログは、お客様とのちょっとした話のきっかけになったりしますし、私や妻のことを知ってもらえる良い機会になっていると思います」。

3.3.6 理想と現実の間で

「蒼空」藤岡酒造の再出発は、藤岡自身が強調するように「理想からのスタート」であったが、もちろん、その後の事業展開がすべて彼の思惑通りに推移したわけではない。事業再開から2年目、早くも瓶のサイズを見直す必要が生じる。

「初年度は500mlだけでスタートしたんですが、酒屋さんや飲食店さんから、500mlで飲食店に出すとなるとすごく割高になるというご意見をいただきました。ちょうどその頃、愛知県のある酒蔵にお邪魔しまして、そこで近江商人の『三方よし』の話を知りました。『売り手よし、買い手よし、飲み手よしの商売をせなあかん』と。500mlは、売り手には良いけど、買い手も飲み手もすべて笑顔なのか？正直、初年度、高い値で買ってくれた酒屋さんに無理して売ってもらっているという感じがありまして、

13) 前掲の同社HPからアクセス可能である。

もうちょっと酒屋さんも売りやすい、飲食店もお客さんにすすめやすい商売を考えていかないといかんなと思いました。……うちは理想からスタートしましたが、そこにもやっぱり現実があり、理想と現実のせめぎあいがある。最初から理想通りにいくとは思ってなくて、どこかで現実と摺合せないといけないことが出てくると予想していたんですが、それを思い知らされたのがこの『三方よし』の話でした。それで、2年目からは500mlだけでなく、業務用として一升瓶も出すようにしました。

一升瓶での業務用（飲食店向け）販売は、藤岡にとって苦渋の決断であったが、結果として、この現実を優先した決断は、その後の売上拡大、事業安定化につながっていくことになる。

また、酒造りそのものに関しても、事業再開から数年間は「蔵元杜氏」として試行錯誤の日々がつづいた。

「最初の3年は経験がなかったので、いろんな酵母を試したり、いろんなお米を試したりしました。仕込み配分もお米の蒸し方もいろいろな方法を試してみました。当時のお客さんには本当に申し訳ないのですが、試行錯誤を繰り返していました。そんなことをすると味にぶれが生じてしまうんですが、でも、それをやらないと、伏見の水、気候、条件に合った自分の目指すお酒をみつけられないと思ひまして、それは避けて通れないことだと考えました」。

そして、事業再開から4年目に当たる2005（平成17）BY、藤岡は自らの酒造りに対して一つの“方向性”を見出す。

「自分のお酒に納得したというわけでは決していないのですが、『こういう方向性で蒼空を造っていかうかな』と思いはじめたのが4年目のことです。何があったかという、酒質の決め手となる麹づくりがかなり安定してきたんです。それから、3年目に『美山錦』という酒米に出会ったことも大きかったですね。その年、『山田錦』が不作で、JAさんから希望数量をいただけなかったもので、それで仕方なく『美山錦』を仕入れることになりました。

『山田錦』の足りない分を別のお米で埋めるということで、どういうわけか、関西ではあまり『美山錦』を使わないんですが、東北や信越ではよく使われています。私は大学時代から東京におりましたもので、このお米には馴染みがあり、『なんでこんなに美味しいお酒になるお米を関西では使わないのかな?』と不思議に思っていました。それで、『美山錦』を使ってみたら、うちの造りの環境に合っていたのか、なかなか良いお酒になりまして、それからはこのお米をたくさん使っています。麴づくりが安定したこと、『美山錦』に出会ったこと、それから、同じ時期に冷蔵庫を一つ増やしたことで、火入れ（加熱殺菌）が早くできるようになったことも大きかったと思います。こんな感じで、設備投資やいろんなことが絡まりつつ、自分のなかでも3、4年やってきた杜氏としての経験の蓄積が少しずつ実を結んでいったのかなと思います」。

3.3.7 10年目の課題と新しい試み

こうして事業再開初期の“生みの苦しみ”を乗り越えた「蒼空」藤岡酒造は、その後、着実に顧客を増やし、プレミアム酒市場において短期間のうちに高い知名度とブランドイメージを獲得してゆく。事業再開から10年目という節目の年に当たる2011（平成23）BYの酒造りを無事に終えた時期、藤岡は、次の10年を見据えながら、経営者（蔵元）としての課題について次のように述べている。

「この蔵を設計した時に想定していた製造量の限界は130石でした。おかげさまで2011BYは150石を超えるお酒ができて、量的にみるともうこれ以上に増やすのは難しい状況なんです。経営的には十分に利益が出ているので、ガツガツと考える必要もありません。たしかに経営者としては、量が増えないと売上も伸びないので、そこは少し寂しくもあるんですけど、量を増やさなくていいということは、品質の向上に集中できるということなんです。これまでの10年で製造キャパを超えるまで量が増えましたの

で、拡大はこれくらいにして、次の10年はいっそう『蒼空』のブランド強化、品質向上に努めたいと考えています」。

また、製造体制に関する課題もある。藤岡酒造に限らず一般的に「蔵元杜氏」の最大の弱みは、一人で多くの重要業務をこなすので、“替えがきかない”というリスクの大きさである。それゆえ、「蔵元杜氏」にとって“ナンバー2”の育成が事業永続化を図るうえで必要不可欠であるが、それには清酒製造業特有の条件が大きな制約になっている。

「そこはすごく悩んでいるところです。現在、うちのお酒造りは私と3人のアルバイトで行なっています。そのうちの一人は5、6年前からずっと来てもらっているのですが、いつまでもアルバイト身分のままでいいのか、企業としての責任もありますし、ちゃんと保険料を払って雇用しないといけないのではないかと考えています。これにどう対処するかは非常に差し迫った問題だと思っています。しかし、我々の業界では冬場と夏場の仕事量の差があまりにも大きいので、その差をどうやって埋めたらいいのかという問題があります。この問題をどう克服するか自分のなかでクリアにできていなので、なかなか決断できない状況に陥っています」。

一方、技術者（杜氏）としての課題について藤岡は次のように述べている。

「ある程度のレベルのものは造れるようになってきたと思いますが、そこに満足はしてなくて、そこを突き破っていきたいという思いをもっています。昔は当たり前のことができなかったけど、今は当たり前のことは当たり前前にできるようになっています。そこそこのものはできるようになってきたと思います。しかし、そこを突き抜けようと思ったら、もっともっと勉強しなければならぬと思います。下手くそがちょっと良いものを造れるようになるのは簡単なことなんです。できないことをできるようにすればいいだけのことで、さすが、ある程度のものでできるようになったなかでもっと良いものをとると、だんだん難しくなってきます。毎年のお酒に対して満足してなくて、今年はこちらがだめで、次の造りはここをこう変えようと

工夫しています。それをやったからといって劇的に良くなるわけではないですが、その積み重ねが品質の向上になっていくのだと信じています。今までのように一段抜かしのような劇的な向上は無理としても、ちょっとずつでいいから品質を向上させていけたらと思っています」。

誕生から10年を経た「蒼空」はすでに多くの固定客を得ており、事業は順調に動いているが、藤岡には現状に甘んじる様子は見受けられない。

「今あるうちのお酒はすべてが同じ方向を向いています。きれいな味つけで、やさしい感じのお酒です。ここに来てくださるお客さんには、お米の違い、磨きの違いから生まれる多少の味の差を楽しんでいただいているとは思いますが、もっと劇的に違うタイプのお酒があっても面白いのではないかと考えています。そういう『蒼空』らしくないお酒というコンセプトで商品化したのがこの『蒼空 特別純米 短稈渡船』¹⁴⁾なんです。火入れしていない生原酒で、しかも夏越えの熟成した感じの甘みが出てくるお酒です。きれいなお酒だけではなく、濃いお酒を求める方もいるでしょうし、食事と合わせて飲むだけでなく、お酒だけで飲みたいという方もいると思います。『蒼空』の形が10年ほどかけてできつつあったので、幅を広げようかなということで作ったのがこのお酒です」。

3.3.8 「ゼロからのスタートではない」

2002（平成14）BYにはじまる「蒼空」藤岡酒造の事業展開は、一見すると、ゼロからの新規事業立ち上げに近いものであるようにみえるが、このようにみられることに対して藤岡自身は違和感を覚えている。

「『ゼロからはじめられて…』と仰る方も多いんですが、決してそうではありません。『藤岡君のお父さんにお世話になって』、『藤岡君のおじいさんにお世話になって』という方々がすごく力を貸してくださいまして、何と

14) 現在、最も人気の高い酒造好適米である「山田錦」は、1930年代に「短稈渡船」と「山田穂」という2つの品種を交配してできたものである。藤岡は、2000年代半ば頃より同業他社3社とともに、これらの“幻の酒米”の復活プロジェクトに参加している。

か復活することができました。決して僕の力だけで全部やったというわけではないんですね。今も使っている道具のなかには父親の代からのものもたくさんあるんですね。それを一から揃えようと思うと莫大なお金が必要だったと思うので、設備面でもすごく助けられました。それから、『よいお酒は必ず天に通じ、人に通じる』という訓えは幼い頃から慣れ親しんでいたものなのですが、その言葉を今実践しようという強い気持ちがあります。うちのお酒造りに対して大きな力を与えてくれている言葉ですね。だから、ゼロからのスタートではないんです」。

前述の「酒蔵 Bar えん」のカウンターに再利用されているかつての酒蔵の梁が象徴するように、藤岡は100年以上つづく老舗企業の承継者として、過去との連続性を大切にしている。このことは、かつての主要銘柄「万長」に対しても当てはまる。2009（平成21）年7月のインタビュー時に藤岡は「せっかく『万長』という皆さんに親しんでもらってきた銘柄があるんで、いつか先代や先々に喜んでもらえるようなお酒ができた時には、一年中売れる商品になるのか、限定品になるのかはわかりませんが、『万長』という名を冠したお酒を造りたいなという思いがあります」と述べている。そして、事業再開から10年目という節目の年（2011BY）の酒造りを終えて、藤岡はついに念願の「万長」復活を実現させる（厳密にいうと、「万長」ではなく、その名の由来となった「万寿長命」という語を冠した限定商品を発売する）。

4 まとめと展望

以上では、藤岡酒造の事例を通して、「蔵元杜氏」台頭の時代背景と彼・彼女らを取り巻く社会的環境について具体的に検討したが、もちろん、この一事例をもって「蔵元杜氏」全般を代表しているなどというつもりはない。藤岡自身が強調するように、「蔵元杜氏」としての彼の事業展開が順調に推移してきたのは、本人の自助努力だけでなく、タイミング、人間関係、立地環境などさまざまな初期条件に恵まれていたことにも起因しており（藤岡はインタ

ビューのなかで幾度となく「恵まれている」という言葉を発している)、置かれる条件の異なる「蔵元杜氏」予備軍が彼の方法を模倣しようとしたところで成功する保証はどこにもない。

改めて「蔵元杜氏」として再出発を切った頃に藤岡が置かれていた条件について整理すると、前述のように、「得意先もない、商品構成もない、従業員もない、蔵もない」という条件に置かれていたため、「理想からのスタート」が可能であったという。付言するなら、この条件は、一見すると大きな制約のようにみえるが、見方を変えると、理想の酒造りを追求するに当たって過去の“しがらみ”にとらわれずにすむというメリットとみなすこともできる。このような条件があったからこそ、前出の500ml瓶に関するエピソードに象徴されるような、業界の“常識”に縛られない自由な発想と行動が可能になったに違いない。

また、立地環境も重要な意味をもつ。藤岡酒造は、地価が高い都市部に立地しているために、所有する不動産から安定収入を得ることができ、それが藤岡の理想の酒造りを財政的に支えてきた。この点に関して、藤岡酒造は、地価が低い地方の酒蔵に比べて有利な条件にある。

さらに、事業再開のタイミングは、いわゆる「京都ブーム」に火がつく時期と重なっており、藤岡酒造は、京都の老舗酒蔵という価値に加えて、「蒼空」誕生を巡る物語性という価値も相まって、頻繁にメディアで取り上げられることになった。いうまでもなく、その宣伝効果は絶大である。

くわえて、事業再開のタイミングは、一般家庭へのインターネット普及が加速化する時期とも重なっており、藤岡は、「マスメディアに頼らずとも、インターネットを通して情報発信ができるようになったのは大きいと思います。メディアの方が『ブログをみました』といって、うちにリサーチに来られるようなこともあります。……そういうインターネットの時代に商売を再開できたのは非常に大きかったですね。インターネットがなかったら、『蒼空』というブランドを浸透させるのにもっと時間がかかったと思います」と述べている。

このように、「蔵元杜氏」としての藤岡の歩みは、追隨者が安易に模倣できるようなものではないが、もちろん、そこにリファレンスとしての有効性がないというわけではない。前述のように、藤岡が考える理想の酒造りとその追求のしかたは、先行例の模倣からはじまったものではなく、事業再開前の休業期間から再開後の試行錯誤期間における徹底的な自己分析を通して経験的に得られたものである。このような「蔵元杜氏」としての藤岡の軌跡は、往々にして危機的状況下で先代から事業を引き継ぎ、難しい舵取りを余儀なくされがちな「蔵元杜氏」予備軍にとって有効なリファレンスとなるだろう。

また、藤岡の理想の酒造りの追求は、清酒業界の枠内でみると依然として特殊例の域にとどまっているといわざるをえないが、清酒業界の枠を越えたところで見ると、前述のような酒の品質・個性、容器デザイン、空間デザインへの目配りは、同時代の高度消費社会の潜在的ニーズを的確にとらえたものであり、その“常識”に縛られない革新的な発想と行動の軌跡は、清酒業界に限らず、新しい“ものづくり”を創造しようとする者にとって有効なリファレンスとなるだろう。

さらに、藤岡酒造の事例は、清酒業界に限らず、近年、社会的関心が高まっている中小企業（その圧倒的多数がファミリービジネス）の事業承継問題に関する議論に対しても多くの示唆を与えるものである。藤岡酒造における先代から藤岡への事業承継は、端的に表すなら、前出の「理想からのスタート」と「ゼロからのスタートではない」という2つのフレーズに集約されているといっても過言ではないだろう。先代の急死により休業（実質的廃業）に追い込まれた家業を復興させるに当たって、藤岡は徹底した自己分析を通して自らの強み（過去の“しがらみ”にとらわれずにすむ）を認識した上で、自らの理想を追求し（時には“現実との摺合せ”を行ないつつ）、先代の頃とは全く異なる事業を創造するに至った。この点に関する藤岡の語りは、実質的創業者として、事業を創造し、精魂込めて育ててきたことへの自負心で溢れている。かといって、藤岡は、「万長」時代の藤岡酒造の過去を等閑にするわけではなく、梁の再利

用や「万長」復活といったエピソードが象徴するように、過去との連続性を大切にし、それを目にみえる形で表現している。この点に関する藤岡の語りは、100年企業の承継者として、先代から受け継いだ物質的・精神的な遺産が自らにもたらす恩恵への感謝の念で溢れている。

老舗と呼ばれる企業は、往々にしてその長い道程のなかで何度も危機に直面し、それを乗り越えてきた経験を備えており、過去の苦い経験から、事業の長期継続には時代ごとの社会的ニーズに即した自己革新の努力が必要であるということを経営理念（「継続は革新の連続」、「不易流行」などをキーワードとして）とする老舗企業も少なくない。前出の「理想からのスタート」と「ゼロからのスタートではない」という2つのフレーズも、このようなコンテキストのなかでとらえると理解がいっそう容易になるだろう。

たしかに藤岡の事業承継経験は、先代の急死を契機とした休業（実質的廃業）からの再出発という点で限定性がある（中小企業全般に対する代表性が弱い）ことは否めないが、とはいえ、清酒業界（その圧倒的多数が中小企業）も含めて、中小企業経営者の高齢化が急速に進む今日、多くの中小企業において経営者の年齢に起因するリスクが高まっており、藤岡と同じような境遇に置かれる後継者も少なくない。中小企業の後継者たちが実際にこのような事態に直面する時、藤岡の事業承継の軌跡はやはり有効なリファレンスとなるだろう。

本稿における「蔵元杜氏」に関する考察はまだ予備的段階にとどまっており、「蔵元杜氏」全般に関する抽象度の高い議論を行なうにはデータが大きく不足しているといわざるを得ない。今後も、本研究のキーインフォーマントである「蒼空」藤岡酒造の動向を追いつづけるとともに、同社とは異なる環境条件に置かれた「蔵元杜氏」事例に対する調査も実施する予定であり、これらの作業を通して、「蔵元杜氏」という存在の社会的意味に関するいっそう抽象度の高い議論に発展させたいと考えている。

The Doshisha University Economic Review Vol.64 No.4

Abstract

Mitsuo KAWAGUCHI, *A Research on Kuramoto-Toji in the Sake-Brewing Industry: The Case of Fujioka Shuzo*

There used to be a clear role differentiation between the Kuramoto (owner) and the Toji (brewmaster) in traditional sake breweries. However, with the drastic decline of the traditional Toji-centered system since the postwar economic high-growth period, sake breweries have started to seek out alternative systems, out of necessity. Recently, the number of so-called Kuramoto-Toji—owners who brew their own sake by their hands, in companies mostly of a small size—have been increasing and attracting considerable attention in the sake-brewing industry. This study discusses the historical background of the emergence of Kuramoto-Toji, as well as their social context; it does so by taking up the case of Fujioka Shuzo, Fushimi (Kyoto).