

伏見酒造業における所有と経営

——大倉恒吉と大宮庫吉の比較——

安岡重明

- 一 大倉恒吉と大宮庫吉の評価
- 二 伏見酒造業と京都酒造業
- 三 大倉恒吉の事蹟
- 四 大宮庫吉の事蹟
- 五 大宮庫吉と四方家
- 六 恒吉と庫吉の比較

一 大倉恒吉と大宮庫吉の評価

1 (566)

酒造地である京都市伏見区には、清酒および焼酎生産が日本一である企業を育てた企業家が二人いる。一人は清酒醸造業の月桂冠株式会社飛躍の基礎を築いた大倉恒吉であり、他は焼酎・みりん醸造の四方合名会社を宝酒造株

式会社へと育てあげた大宮庫吉である。二人の名はもちろん、業界では広く知られた名であるけれども、一つの業種のトップ・メーカーを築きあげた人物にしては、知名度は高くないように思う。吉川弘文館の人物叢書に入れられていないし、近代・現代の日本の企業家列伝のようなもの、たとえば有斐閣の『日本の企業家』1~4 (一九七八~七九)にも登場しない。後者にはウイスキーの鳥井信次郎は登場したにもかかわらずである。私は後者の編集者の一人だから、私にも人選の責任はあるのだが。

しかし、両者とも実業家の人名事典類には多く登場する¹⁾。知名度があまり高くなかった理由を想像してみよう。

一、両社ともに本社を京都市伏見区においた伝統的な業種であり、個人の功績を派手に宣伝しなかった。この点とはとくに恒吉において顕著だった。恒吉の伝記はなく、『大倉家沿革誌』〔石井教道著、昭和三二年〕と『月桂冠三五〇年の歩み』(年表、昭和六二年、月桂冠株式会社刊)があるのみである。なお社史は現在編集中である。

宝酒造については『宝酒造株式会社三十年史』(富士野安之助編、昭和三三年、大宮庫吉刊)と『四方翁を語る』(荒金義喜著、昭和四四年、大宮庫吉刊)がある。ここでいう四方翁は庫吉を招聘した四方卯三郎のことである。右の二著をよめばすぐに明らかになるが、庫吉は恒吉よりもはるかに自己主張が強かった。その点で京都の企業家らしからぬ一面がみられたことも事実である。これについては、あとでのべる。

二、同業者中の一位といっても、需要の弾力性のやや低い伝統的業種であり、近代化過程に急発展を遂げた釀工業の大会社に比べると小会社にとどまった。アルコール飲料メーカーのなかでも、新興のビール会社に比べると小規模である。

月桂冠は資本金四億円(非上場)、従業員九〇六名、宝酒造は資本金一〇五億円、従業員二〇六一人である。ビ

ール・洋酒会社の資本金・従業員数は、アサヒビール一七六億円、四五八三人、キリンビール一〇二〇億円、八九〇七人、サントリー（非上場）三〇〇億円、五一六〇人、である。²（資本金は正確には、月桂冠四億九六八〇万円、宝酒造一〇五億五八〇〇万円である。）

恒吉と庫吉の年齢差は一二歳である。両者とも後述のように二十歳台で社会的に認められるだけの業績をあげている。恒吉は二三歳で家督を相続し、二〇歳で醸造高を相続時の二倍の一五一五石とし、明治三二年二六歳のとき第九回全国酒造組合連合会東京大会に京都府代表者として出席している。

庫吉が新式焼酎（後述）を発明したのが何年かはっきりしないが、大正五年四方合名会社に招聘されたときは三二歳であり、そのときまでは日本酒類醸造株式会社の技師兼工場長であったというから、二十歳台後半に焼酎技術者としての地位は確立していたと考えてもよからう。

両者には類似点と相違点があり、あとで整理するが、境遇の上での類似点は、いずれも少年期に父あるいは母を失い、大へん苦勞をした点である。恒吉はオーナーとして、庫吉は行商人として被雇用者としてという違いはあるが、両者とも経済的革新者として逸脱者であると同時に、マジナル・マン（限界的人間）であるという共通性をもっていたと思われる³。

写真をみると両者は対蹠的である。恒吉は細身でおだやかそうに見える。英雄豪傑風ではなく、町役場の吏員といった感じである。庫吉はがっしりとしていて、意志の強そうな風貌である。眼光炯炯、なにごともし通すといった感がある。そしてその風貌が両者の行動と一致している。恒吉は発展しながら調和を考えるという様子があった。庫吉は自分の信じたことは主人をも説得してやり通すところがあった。極端な相違点をもった二人を伏見とい

う土地が育てたことも、また興味をひく点である。

二 伏見酒造業と京都酒造業

伏見は現在京都市伏見区であるが、かつては山城国紀伊郡伏見村であった。秀吉の伏見築城により、その城下町となったが、元和九年(一六二三)の伏見廢城により京都南方の一地方都市にすぎないことになった。しかし伏見は京都の南入口に当り、水陸交通の要衝であった。とくに大坂とは淀川を利用した舟運の便があった。ここではまず、近世・近代における京都酒造業の衰微と、近代における伏見酒造業の興隆についてのべ、次いで恒吉と庫吉の役割を評価する。

伏見の酒造の起源については近世初期まではっきりしないが、伏見は昔から豊富で、良質の地下水に恵まれていて、その地名は「伏水」(ふしみず)から生れたといわれる。八世紀末に平安京が造営され、大内裏に朝廷の酒を造る「造酒司」(みきのつかさ)が設けられた時、伏見地区から技術者が招かれたという記録がある由である⁴。その後民間での酒造りが盛んとなり、応永三十二年、三十三年(一四二五―一六)には、京都の酒屋名簿によると、洛中洛外に三四二軒の名があげられている。東は粟田口、清水坂、今熊野から、西は仁和寺、嵯峨にいたる地域に拡がっていた。洛中が主流であるが、嵯峨にも十数軒の酒屋があった。しかし業者名に伏見の地名がつけられているものはない⁵。

近世のはじめの頃には洛中・洛外の酒屋数は六〇〇軒前後に達した。しかし数字を検討してみると、京都の造酒家は近世を通して一貫してその数を減じたようである。

正徳六年(一七一六)改の洛中洛外酒屋敷数は六五九軒であつて、内訳は洛中五三九軒、洛外一二〇軒であつた。造石高は「先年」と注記があるが、洛中一萬一三四〇石三斗七升九合、洛外一萬八八七七石二斗、計一三万〇二七石四斗七升九合となつてゐる。⁶ 安政二年(一八五五)二月の京都町奉行の触書には天保十二年(一八四一)酒造家五九六軒のうち休株三五八軒は願により請酒株となり、残りは二三八軒だとしてゐる。⁷

明治になつても衰勢はとどまらず、明治二十三年(一八九〇)一三〇軒が、同四十三年には八五軒になり、昭和十五年(一九四〇)には五〇軒、同二十五年には二十軒台となり、同五十年以後は一けたの軒数となつた。

伏見の酒造業者数ははっきり分るのは、明暦三年(一六五七)である。この年伏見では八三株、造石高一万五六一〇石八斗が認められた。休業者などが出たため、このあと正徳五年(一七一五)には造酒株は四九株となり、その石高は八三〇三石と大幅に減じた。天明七年(一七八七)にいたつて、稼動株数は二八株となり、元株高六八七六石、造米高二二九七石となつた。⁸ 株数は、江戸後期から幕末にかけて、ほぼこの程度であり、造米高は数千石の規模で推移した。明治二年には伏見の業者は二八株で、造米高七三四〇石となる。

等置屋治右衛門(大倉家)の造石高は、天明八年(一七八八)一七二石で伏見二八株中一九位であつたが、明治二年には造石高五八〇石となり二八軒中三位へと上昇してゐた。十代治右衛門(一八三七年生れ、一八八六年歿)の健闘があつたものと思われる。⁹

京都の酒造業者は近世、近代を通して減少の一途を辿つたが、伏見の酒造業者は三〇軒前後の軒数を維持し、明治十八年(一八八五)ごろには、二万二〇〇〇石程度の造石高に達した。¹⁰ 明治から大正にかけての酒造業者数は第一表のとおりである。

それ以後伏見の酒造量は昭和十年代の第二次大戦期まで、ほぼ一貫して増加しつづけ、十数万石の醸造量に達す

第1表 伏見・京都市内清酒造石高

(単位=石)

年代	伏見業者数	京都市内醸造場数	年代	伏見業者数	京都市内醸造場数
明治 20	32609石 軒	59888石 131	9	83517石 37軒	43005石 75
21	30259	52977 130	10	101493	53133 75
22	23285	38737 128	11	114413	54174 74
23	18464	46682 131	12	124338	52489 74
24	22274 34	51260 130	13	125451	50938 70
25	31210	55254 129	14	127988	50992 69
26	31734	53301 126	15	129227 45	49785 69
27	35602	60330 125	昭和 2	130133 42	48015 68
28	39630	63300 131	3	135627	51121 68
29	36743	59768 120	4	119346	44695 66
30	43051	71357 125	5	126566	43375 64
31	48106	68832 123	6	121025	42339 62
32	40162	61217 121	7	137142	46632 62
33	45824	72550 120	8	141111	46030 62
34	38627 32	56199 110	9	137384	44714 60
35	29343	41896 94	10	135088 38	41686 59
36	33031	47006 93	11	143250	42796 56
37	24008	34134 83	12	145786	42764 56
38	44327	47806 93	13	130839	38228 56
39	45539	47386 93	14	76393	23016 53
40	48232	48995 92	15	81940	23988 53
41	48752	49039 87	16	63845	19072 49
42	52953	45460 87	17	49441	14671 49
43	55059	45022 85	18	30981	8911 20
44	55729 26	47795 84	19	31041	8984 20
45	54786	47242 81	20	24960 21	7163 20
大正 2	55412 32	44818 81	21	24239	7151 20
3	53542	39257 74	22	15107	4323 24
4	61769	45286 73	23	18736	5710 25
5	67829 31	51371 73	24	27908	7749 24
6	81474	53807 73	25	30867	8030 29
7	84955	52551 74	26	43461	11472 29
8	104416	59442 75	27	59531 30	15184 29

(出典) 『伏見酒造組合誌』, 京都酒造組合作製「清酒生産統計」平成2年。

る。京都の酒造量は近世前期に約一三万石であったが、明治二十年から昭和のはじめまでは数万石程度となつて停滞していた。この間、明治四十年前後には伏見の醸造量に追いつかれた。そして戦後四十数年たった平成二年では三軒の小酒造家が約一万二六一〇石(二二七〇キロリットル)の營業を続けているだけとなつた。一方伏見は、清酒業界トップの月桂冠株式会社と焼酎製造販売量日本一の宝酒造株式会社を生み、清酒・焼酎の一大産地として、繁榮を続けている。京都と伏見のこの差はどこからきたのであろうか。本稿は、企業者史の立場からこの問題に取りくむものである。結論を先にいへば、傑出した企業経営者大倉恒吉と大宮庫吉の出現によるところが大きい、ということである。

三 大倉恒吉の事蹟

恒吉は明治七年(一八七四)一月二十八日京都府伏見町本材木町で生れた。大倉家(笠置屋)第十代治右衛門の次男としてであつた。伏見大倉家の初代は南山城の笠置郷から寛永十四年(一六三七)に伏見の馬借前(現在本材木町北西端)に進出した六郎右衛門であつた。その後、多くの同業者が休業するなかで、笠置屋は第十代のとき明治維新を迎える。

恒吉の先代第十代は有能で活動的であつた。文久元年(一八六一)五月に家督を相続してから、後崇光院陵の修補に尽力したり、市中の難渋人への救銀を出したりした。酒造仲間の肝煎・取締役にもなり、造石高を五八〇石へ増加させた。明治十七年(一八八四)には東京の新川問屋とも、取引を開始した。このように第十代は積極的な人物であつたが、明治十九年不幸に襲われた。有能な相続人として期待されていた長男重吉が七月二十四日病死した。

第十代は落胆のあまり、病をえて、同年十月十七日に病死した。当時一三才であって、分家していた恒吉が第十一代となった。母えいが必死になって、恒吉をもち立て、一年間休業しただけで酒造業を続けた。伏見の同業者は恒吉の努力を見て後援したし、恒吉も蔵人といっしよに働いて、酒造りを見習い、原料米の仕入れ、酒の販売に努め、家業を支えた。

恒吉による醸造の初年明治二十年は四一〇石の酒造であったが、その後漸増させ、二十六年からはそれまでの二倍の一五一五石の造石高とした。生産拡大のための資金は、先祖から蓄えられた古金銀の売却によったと思われる。そして明治三十二年には兵庫県灘において若井氏乙蔵を借りて酒造を開始した。そして伏見・灘支店ともに増産を続け、昭和十二年(一九三七年)には双方あわせて三万六〇二六石と、戦前の最高を記録するにいたった¹¹。

恒吉はその回顧によると、次の点にとくに努力をした。第一に品質の向上に努力した。東京へ売出してみると、灘酒と比べて品質が劣り、問屋からも差別されたので、品質の向上を念願した。そのとき近代的な学理を利用した醸造法の導入を志し、大学・高等工業出身の技師浜崎秀・梅林英一を採用した。このことは、のちに防腐剤なしの瓶詰酒の開発につながった。恒吉は伏見の同業者の脱税のため、伏見酒の評判を落していることにも心を痛めていた。恒吉は有志とはかって、同業者の勉強会も開いた。京大などから講師をまねいた。

第二は、旧来の帳合法では酒造の損益が十分把握できなかったたので、洋式簿記を導入することにしたしたが、簿記書をやむただけでは十分理解できず、京都府立商業学校長の推薦により宮越義時から指導を受けて、明治二十九年、簿記法を完成したことである。当時伏見では洋式簿記を使ったのは大倉家以外は斎藤家があるだけだったから、これも大きい革新である。

第三は、瓶詰酒を開発し、防腐剤不要の酒としたことである。木製の樽詰では、酒が腐敗しやすいので、明治以

降防腐剤としてサルチル酸が使用されていたが、これは健康に悪いので、サルチル酸は使用禁止の方向にあった。明治四十二年月桂冠は鉄道省の駅売酒に指定され、壘詰工場を新設した。同四十四年三月、大阪市立衛生試験所に技師の派遣を要請し、壘詰工場内に派出所を設け、一瓶ごとに「衛生無害防腐剤ナシ」の封紙をはり、防腐剤なしを喧伝した。そのころ、明治屋は防腐剤なしの瓶詰酒の販売を目ざしていたので、恒吉は明治屋と提携して、瓶詰酒の販売に力を入れることになった。

この提携はたいへん大きい意味をもっている。明治屋にとっては、瓶詰清酒は、洋酒やビールと同様に店頭に陳列して売ることができるようになるということであった。樽詰の酒なら、そうはいかない。衛生的な瓶詰酒は都市のサラリーマンの嗜好とも一致した。都市化の進行により瓶詰酒の展望が開けたのである。

月桂冠側から見ると、大量販売のためには従来を取引先である新川問屋を通さなければならなかった。この場合、市場・消費者に直接に接触することができないから、情報の入手が遅れたり、不正確であったりする。清酒代金の清算も時には相当遅れることがある。酒造経営のかなり重要な部分が問屋に左右されるという難点があった。

明治屋との瓶詰取引では決済の条件が契約書で明示されている。月桂冠の銘柄を明治屋と協力して、消費者に直接アピールすることができる。増大していく都市生活の消費者の動向をより早く知ることができる。月桂冠は樽詰販売と瓶詰販売とを併用しながら、他の清酒醸造家よりも早く時代の流れに適合する態勢をとることができたのである。¹²

恒吉はまた品質の優良を宣伝するために各種の清酒の品評会に積極的に参加し、ほとんど毎回優良酒として入賞した。この方針は現在まで継続している。

第2表 月桂冠酒造高の推移

(単位 石)

年 度	生 産 石 数	年 度	生 産 石 数
明治 17年	545	大正 4年	18693
18	536	5	19528
19	—	6	22168
20	410	7	21675
21	420	8	24728
22	425	9	21670
23	428	10	26077
24	501	11	26685
25	550	12	31319
26	1115	13	32192
27	1150	14	33123
28	1157	15	32774
29	1023	昭和 2	34497
30	1775	3	35642
31	1850	4	31147
32	3724	5	31572
33	4369	6	28902
34	4390	7	28010
35	5289	8	30309
36	5272	9	33906
37	5479	10	33664
38	7638	11	35704
39	8839	12	36026
40	13105	13	35453
41	13203	14	19200
42	14202	15	20916
43	15645	16	15984
44	16903	17	13387
大正 元	15955	18	8468
2	16630	19	8658
3	16415	20	6469

(出典) 『大倉家沿革誌』119頁以下。

大正二年(一九一三)には天皇・皇后兩陛下に月桂冠を献上し、同四年には天皇即位大典の饗宴にさいし、月桂冠が御用酒となった。恒吉は社会の信用をえるために、この方面にも気を配っていたのであろう。

社会的活動としては、伏見町に病院の土地・建物や消防署を寄付したり、奨学制度を設けたりした。その功により大正九年紺綬褒賞、昭和二年緑綬褒賞を受けた。

四 大宮庫吉の事蹟¹³

大倉恒吉が伏見土着の人であるのに対し、大宮庫吉は外来の人である。庫吉は四国宇和島の出身である。幼少のとき父を失った点は恒吉と同様である。庫吉は井上卯平の三男として明治十九年四月一日生れた。数え年四歳のとき父を、同五歳のとき母を失った。井上家は京屋といい、宇和島伊達家の御用商人であった。伯父の家にあずかれ、間もなく大宮新吉家に養子にいった。養家も貧しく、七歳から行商に出た。数え年一五歳で高等小学校を卒業し、行商をしながら一六歳から村役場に勤めた。村役場は午前中だけの勤務だったので、早朝に、その日の米麦の配達を用意をし、午後から夕方になると、配達をしたり、魚や卵を売って回った。数年後、宇和島に日本酒精株式会社(のち日本酒類醸造株式会社)が資本金一五万円で設立された。庫吉は、従兄にすすめられて入社し、アルコール製造の技術を身につけた。そしてのちに工場長になった。その日本酒類醸造が大正五年神戸の合名会社鈴木商店に買収された。日本酒類醸造では庫吉は米を使わない新式焼酎「日の本焼酎」を考案し、好評をえていた。それまでの粕とり焼酎に比べて、味も風味もよく、コストも安かったので、鈴木商店は門司の大里に大工場をたてて醸造のり出し、既設の工場の買収を進めた結果、庫吉の会社も買収されたのである。

このとき京都の焼酎業者四方卯三郎は日本酒類醸造の福井春水社長（買取のとき退陣）に斡旋してもらって、庫吉を雇用することにした。庫吉は鈴木商店から残留を望まれていたし、肥後酒精株式会社から経営権を譲渡したいと申込みれていたというから、経営者として技術者として、高く評価されていたことになる。

四方卯三郎は熱意をもって庫吉を説得し、最高の待遇を考えた。その要点は、(一)技術者として「傭聘」し、年俸一五〇〇円を支払う（当時卯三郎社長でさえ月給五〇円）。(二)毎年の純益の十分の一を配当する（最低一〇〇〇円）。(三)契約期間は、大正五年四月より大正九年九月まで。

四方が庫吉を高く評価したから好条件を出したのであるが、それまでに四方は、「日の本焼酎」の特約店であり、これを「宝焼酎」の名前で関東方面で販売していたという事情があった。日本酒類醸造が鈴木商店に買取されたので、四方は「日の本焼酎」を自家生産しなければならないことになっていたのである。庫吉は卯三郎の同意をえて、日本酒類醸造の部下を一七名呼んで、工場や設備の新設に着手し、九月中旬には工場を完成させ、十月一日の蔵出しに成功した。干甘藷を原料とし、イルゲス式蒸留機による新式蒸留法によってであった。この焼酎はそのままの「日の本焼酎」にまさった。焼酎の名を「宝焼酎」とした。新焼酎は好評で増産につぐ増産となり、大正五酒造年度の焼酎査定石数は前年の一〇倍の七四九〇石、味淋は前年二倍の七一七一石であった。卯三郎の判断力と庫吉の実行力の組合せの結晶であった。四方合名会社の焼酎、味淋の査定石数と株式会社への改組（大正十四年）以後の焼酎製造石数を掲げる（第3表・第4表）。

大正五年の入社第一年の成果からみて、庫吉がすぐれた技術者であり、企業者であったことが分るが、それ以後も経営者、企業家としての能力を発揮する。その政策は大倉恒吉とまったく反対であった。恒吉は家業の漸進的発展を計ったが、庫吉は焼酎生産競争のなかで四方合名会社、宝酒造株式会社の巨大化をはかった。とくに競争会社

第4表 焼酎造石高、全国と宝酒造の割合

酒造年度	全国造石高	宝造石高	割合
大正14	523,344石	95,771石	18%
15	519,647	113,569	22
昭和 2	517,065	112,431	22
3	534,308	110,558	22
4	466,973	114,234	24
5	455,979	111,758	24
6	445,944	109,292	24
7	509,231	132,984	26
8	528,753	118,078	22
9	499,720	110,459	22
10	534,592	115,354	22
11	542,975	118,435	22
12	556,297	118,964	21
13	472,568	98,976	21
14	458,344	117,478	26
15	499,768	133,695	27
16	321,458	65,422	20
17	301,000	62,208	21
18	204,000	34,117	17
19	146,000	6,313	4
20	181,000	24,434	13
21	151,000	17,491	12
22	130,000	19,999	15
23	521,000	110,749	21
24	970,340	248,966	26
25	1,039,439	205,358	20
26	1,152,423	205,223	18
27	1,301,852	251,864	19
28	1,418,201	327,085	23
29	1,553,618	332,701	21
30	1,529,172	328,101	21
31	1,447,556	304,025	21

第3表 四方合名会社の査定石数

酒造年度	焼	酎	味	淋	合計
明治38	135石	1316石			1451石
39	489	1695			2184
40	664	2104			2768
41	527	2490			3017
42	664	2293			2957
43	635	2322			2957
44	448	3035			3483
45	483	3277			3760
大正 2	348	4101			4449
3	386	4184			4570
4	745	4467			5212
5	7490	7171			14661
6	18304	10587			28891
7	33886	15774			49660
8	49760	14063			63823
9	27045	15991			43036
10	47045	21823			68868
11	51530	22030			73560
12	63636	22554			86190
13	74491	21442			95933

宝酒造株式会社三十年史、昭33、
大宮庫吉刊、78頁。

の吸収合併による寡占化政策の貫徹である。庫吉の経営の才をあらわした事件がいくつかある。

大正七年八月、富山県の漁村から発生した米騒動は、たちまち全国に波及した。京都でも八月九日から十日にかけ、壬生^{みぎ}や柳原で騒動が起った。米を原料とする酒造に批判が集ったとき「わが四方合名の焼酎は、米を原料とせざる酒である。美味にして芳醇、しかも安く、衛生的。物価高にあえぐ国民に奉仕する天の美禄なり」と宣伝した。同時に、これまで一斗壺につめて酒屋に売り、酒屋が計り売りしていたのを六四〇ミリリットルの瓶詰にして売り出した。当初は売れゆき不振であったが、次第にサラリーマンの間で好評となり、売れゆきがのびていった。

大正九年三月恐慌が起った。好況期には焼酎業者は一時六五社に達したが、その半数が倒産した。大正十一年なごころ、帝国酒造株式会社（千葉県市川市）が四方合名を合併する話があった。四方一家が情勢を見て、これを提案していたのである。ときに資本金は四方合名は五〇万円、帝国酒造は三〇〇万円であった。大倉恒吉も帝国酒造の重役の一人であった。庫吉は吸収合併に徹底して反対した。帝国酒造を吸収合併するなら賛成だが、その逆はいけないというのである。万事、庫吉は積極論であった。庫吉が職を堵すといったこともあって、合併策は撤回された。

その後関東への輸送の不利を考えて、大正十三年九月庫吉は群馬県木崎町に新工場を完成させた。これにより地位を強化した庫吉は同業者の共倒れを心配して五大会社の合併を提案をした。その五社は、九州の日本酒類醸造株式会社、関東の帝国酒造、大正製酒、近畿の井上酒造、摂津酒造であった。他社がほぼ同意した段階で、こんどは四方合名から反対が出て、合併は中止された。六社合同は一時中止し、六社申し合せ会をつくり、月一回会合を開いて、相互の懇親と過当競争の防止をはかることにした。

そして大正十四年(一九二五)九月には、庫吉の年来の主張が通って四方合名は資本金二〇〇万円の宝酒造株式会社に改組された。

大正十五年になると、例の帝国酒造から買収してほしいと申入れがあった。関東大震災以来不調だったからである。庫吉はこの話にとびついたが、今度は四方家が反対した。これ以上の拡張は冒険だという理由である。しかし大蔵省鑑定部長の鹿又親かのまたちかしを通して申入れもあり、この吸収合併は同年十一月達成された。資本金は五〇〇万円となった。このあと、昭和四年(一九二九)には大正製酒株式会社、株式会社鞆保命酒屋を合併した。四方家は反対したが、庫吉が積極策を進めた結果である。こうして庫吉は株式会社制度を利用して吸収合併をくり返し、宝酒造を日本最大の焼酎メーカーに仕立てていった。

戦時中も戦後も、庫吉は徹底した積極策をもって宝酒造を発展させ、かつ焼酎の専売化を阻止し、同業界の興隆を導いたが、それについては省略する。

五 大宮庫吉と四方家

指摘しておかねばならないのは、庫吉に腕をふるわせた四方卯三郎の役割である。この人がいなければ、庫吉が四方合名に入ることもなかったし、もし入っても間もなく退社していただろう。なぜなら四方家の人びとは家業を堅実に守っていくことを最善と考えていて、積極的拡張や株式会社への切りかえには、反対であったし、吸収合併にも反対であった。生産量の急速な増加、工場の増設、吸収合併にことごとく反対であった。彼は同族と庫吉の間立って対立を緩和し、そしてたえず庫吉の方針を支持し、その実現をはかった。庫吉が活躍しえたのは卯三郎

の支持によるものであり、庫吉もそれをいつも感謝していた。

卯三郎は養嗣子であり、彼自身も同族との不調和のため、養家を出たことがあった。卯三郎は明治十三年一四才のとき京都府師範学校に入り、同十六年第一回の卒業生として、小学校の先生となった。京都府乙訓郡奥海印寺村（現長岡京市）の河村与左衛門の次男だった。その後、先生をやめて東京へ遊学したが病をえて帰郷した。四方卯之助（五代目）にみこまれて明治十九年長女マスの婿養子となったのである。マスが間もなく死んだので卯三郎は家を出て、自分で小事業を営んだと天竜寺に入ったのであるが、養父も明治三十年一人で灘へ移住するという複雑な家庭であった。義弟たちに頼まれて、卯三郎は四方家に復帰した。明治三十五年のことである。卯三郎は人生経験豊富であり、人間としても成長していて、庫吉を信ずること厚く、彼の行動を支援したのである。

庫吉は表面上あくまで四方家や卯三郎を立てていたが、宝酒造の実権を握っていた。のちに社長や会長になるが、適任者がいるときには四方家の人びとを立てた。非常に合理的で近代的な行動をとってきた庫吉であるが、四家を尊重する態度を失わなかった。所有者と専門経営者のむずかしい関係を切りぬけたのも、庫吉のこの態度による。この場合も、庫吉の卯三郎への敬愛と信頼が支えとなっている。庫吉が京都や日本の社会的風土を考えないで、自己を主張して合理的行動をとったとしたら、混乱が起ったであろう。庫吉はぎりぎりのところで主家を立てていた。

昭和二十年九月宝酒造の初代社長、会長四方卯三郎が死去し、第二代を四方秀三郎が継いだ。同年十一月病死した。当時副社長の大宮が第三代の社長となる。こうして実権は庫吉の手にわたったのである。昭和二十二年五月には、宝酒造の株式は東京証券市場に上場される。このあとも庫吉の拡張、吸収合併策は継続される。昭和四十一年には庫吉の養嗣子大宮隆が社長となる。

大宮庫吉は昭和十九年紺綬褒賞を、そして昭和三十年には藍綬褒賞を受けた。功は成ったといふべきであろう。

六、恒吉と庫吉の比較

大倉恒吉と大宮庫吉の略歴を紹介してきたが、二人の経歴のもっとも基本的な事柄の紹介しきれなかった。しかし両者の伝記をかく場でもないので、ここでは最少限の両者の比較を行なうことにする。

(一) 出生

二人とも幼年期、少年期に父、父母を失った。父母を四、五歳で失った庫吉の方が不利であった。恒吉は旧家を相続したので、身軽るではなかった。恒吉は小学校を中退して酒造業を体当りに修得した。庫吉は学校教育は高等小学校のみであったが、アルコール・焼酎製造会社に雇用され、技術を習得し、技師兼工場長となった。新式焼酎を発案したというから着想力の持主であったことが分る。

(二) 活躍地

二人とも京都伏見の酒造地で活動した。恒吉にとっては先祖伝来の土地であり、業種であった。庫吉は宇和島から来住し、新式焼酎の製造、販売を任された。新天地での活動であったが、オーナーの四方家からの制約はあったので、それを押しかえしつつの活動であった。恒吉はオーナー経営者として堅実な経営を打ちたてる必要があった。恒吉は酒造組合の会合には出席しても、二次会には絶対に行かなかったという。同業者の遊興にも批判的であ

った。

(三) 企業拡張政策

恒吉は個人企業を経営していたので、基本的には自己資金による企業規模の拡大であった。当初は先祖の備蓄を利用したが、あとは利益の再投資であった。簿記法の改善も、利益を再投資に向けなければならないという必要から生れたと思われる。

庫吉は被雇用者であったが、給与と利益配当とを貯蓄し、大正九年の不況期にそれを四方合名会社の出資金に提供し、出資社員となった。五〇万円中の五万円であった。庫吉はオーナーの一人となったが、財産保善的傾向はまったくなかった。つねに積極策を打ち出し、四方一族と対立した。逆に恒吉は自分の決定がすべてであったから、慎重にならざるをえなかったであろう。

(四) 技術革新

両者ともきわめて熱心であった。恒吉は早くから大蔵省技師の鹿又親からの指導を受けたし、学士を採用し、伏見酒造組合が研究所を作るより早く、明治四十二年に大倉酒造研究所（現在、月桂冠総合研究所）を設置した。昭和二年には鉄筋コンクリート造り冷房設備つき二階建ての昭和蔵をたてた。

宝酒造が酒精研究所（現在、中央研究所）を設立したのは、昭和二十五年である。企業の拡張に熱心だった庫吉は大正五年の新工場建設とか、大正十三年の木崎工場の建設のときに示した手腕は、工場建設の迅速さである。技術者ではあったが、経営者の才能が目につく。

(五) 企業形態

恒吉は昭和二年まで個人企業を続けた。同年資本金三〇〇万円の株式会社「大倉恒吉商店」とした。重だった雇用者に株をもたせたが、個人企業の色彩が強い。

宝酒造は大正十四年に合名を株式会社「大倉恒吉」に切りかえたあと、昭和二十二年に株式を公開し、増資を続けた。月桂冠株式会社は非公開である。

(六) 大蔵官僚との結びつき

化学技術の利用に熱心であった恒吉は大蔵省とのつながりがあり、鹿又を介して浜崎秀を雇用した。恒吉は真面目な業者として、酒造業界で重きをなした。大蔵省側からも信頼されていたと思われる。

庫吉は大正五年の新工場の稼働時から大蔵官僚の石渡荘太郎（のち大蔵大臣、宮内大臣）に目をかけられ、その紹介で入間野武雄（のち日本専売公社総裁）、田中豊（のち宝酒造社長）、山際正道（のち日銀総裁）、星野直樹（元内閣書記官長）の知遇をえた。この人脈は宝酒造の発展に寄与したものである。

恒吉と庫吉の経歴からみて同窓生のような準拠集団はない。強いていえば、恒吉の場合は彼を好意的に支えた伏見の同業者と技術向上に協力した大蔵省の技術陣、京大の教授陣ということになるだろうか。また庫吉には四方卯三郎と宇和島からつれてきた技術者、および大蔵官僚ということになるだろうか。なお、この点は再検討したい。

(七) まとめ

以上大倉恒吉と大倉庫吉の行動を対比的に観察した。類似の点もあるが、相違点も多い。そして二人は伏見とい

う歴史のある古い風土のなかで、日本一の規模をほこる清酒会社と焼酎・みりん会社を育てあげた。そしてこうした個性が同業者を刺戟して伏見や京都市という地域経済を支えてきたのである。

明治中期までは、大倉家、四方家ともに、伏見のなかの小メーカーにすぎなかったのに、明治後期から大正後期にかけて、それぞれ清酒および焼酎の大メーカーとなった。生産技術としても、いづれも防蝕剤なしとか、新式焼酎（芋や糖蜜を原料とする）とか、を発案し、大発展の契機としたが、企業形態としてはまったく対蹠的であった。一方は自己蓄積による大規模化、他方は吸収合併による大規模化であった。

人物の行動についても対蹠的であった。恒吉にはあまり逸話がない。関係者によく聞いてみると、いろいろな配慮をしたり、きわめて大胆な決断をしていたことがわかってくるのだが、それらはほとんど宣伝されることはなかった。その点は京都風であった。庫吉はすでに記したように、思い切った発言と行動が多かったし、何度も危機をのり切ったと自からも語っている。しかしそれらは、主家との緊張関係のなかにおいてであった。恒吉の自己主張を寡黙的であったとすると、庫吉のそれは顕示的であった。

それにしても、対蹠的な企業者としての行動であったのに、それぞれが日本一の企業を育てたのであるから、頂上へ達する道はいろいろあるということになる。二人とも与えられた諸条件をきわめて有効に活用したのである。きわめて「非科学的」ないい方ではあるが、やはり企業は人である、というよい事例である。そして強力な指導者によって産地もまた支えられた。京都市内酒造界には恒吉や庫吉のような人物が登場しなかったと思われる。この点をもう一度探って見る必要がある。

(注)

- 1 『京都人名録』(大正十四年)(日本図書センター、『大正人名辞典』(日本図書センター、一九八九年)〔復刻、猪野三郎編』大衆人事録』(昭和三年版(帝國秘密探偵社、一九二七年)、『昭和人名辞典』(日本図書センター、一九八七年)〔復刻』大衆人事録』昭和十八年)、『朝日人物事典』(朝日新聞社、一九九〇)年。
- 2 『会社四季報』学生就職版、メーカー編⁹⁾、東洋経済、一九九三年三月刊。
- 3 瀬岡誠『企業者史学序説』実教出版株式会社、一九八〇年、一二八頁以下、その他。恒吉と庫吉が、瀬岡氏のいう革新者であり逸脱者であつて、またマ・ジナル・マンであつたことは、ほぼ妥当すると思われるが、準拠集団は検出しにくい。
- 4 『日本経済新聞』昭和八九年三月二七日。
- 5 小野晃嗣『日本産業発達の研究』法政大学出版会、一九八一年、一七二―一八三頁。
- 6 岸生成一監修『京都御役所向大概覽書』清文堂出版株式会社、昭和四八年、下巻、一九四頁。
- 7 伏見の松本酒造株式会社所蔵の御触書。
- 8 『伏見酒造組合誌』伏見酒造組合、一九五五年。
- 9 石井教道『大倉家沿革誌』昭和三二年刊。『月桂冠三五〇年の歩み』月桂冠株式会社。昭和六二年。
- 10 前掲『伏見酒造組合誌』。上川芳実『明治期の伏見酒造組合』『京都学園大学経営学部編集』第二巻一号、一九九二年、によると、伏見の清酒業者数は、明治二十四年三四軒、三十四年三二軒、四十四年二六軒であつた。
- 11 前掲『大倉家沿革誌』一一〇頁、他。
- 12 同書、九八頁以下。なお清酒市場の変化との関連については、石川健次郎『戦前期伏見酒造業における技術改革と市場開拓』『彦根論叢』第二六一、二六三号、一九八九年、を参照。
- 13 荒金義喜著『四方翁を語る』大宮庫吉刊、昭和四四年、および『宝酒造株式会社三十年史』昭和三三年、による。なお参考のために、昭和十八年当時の庫吉の履歴をかかげておく。五社の社長、一社の副社長、四社の取締役、四社の監査役を兼任している。

一 大宮庫吉

瀬尾印刷、日本酒造、松竹梅酒造 大黒葡萄酒 東亜酒精興業各(株) 社長、宝酒造(株) 副社長、岡村酒造、関東州興

業、大日本酒類醸造、合同酒精各(株) 取締、大鮮醸造、平安醸造、日本甘藷馬鈴薯、焼酎原料各(株) 監査、綜四五七五八、伏見区桃山町水野右近、電伏見五一九、〔閏歴〕愛知県井上卯平三男、明治十九年四月生れ、先代大宮新吉の養子となる。〔家庭〕妻トヨ(明二三) 愛知県瀧淵勇次郎長女、養子一良(大二三) 東京府井上友太郎三男、峡山中学、(注) 綜は総合所得税(円)、『昭和人名辞典』(日本図書センター、一九八七年)〔復刻『大衆人事録』昭和十八年〕

〔付記〕この稿は、一九九三年五月十日、同志社大学人文科学研究所第四研究「所有と経営の国際比較」研究会において報告したものとずいている(一九九三年八月十二日)。