

家業に励み、他を羨むな  
久保本家酒造

三方よし！

# 老舗のDNA

——百年超企業は改革を恐れない

元禄 15 年に建てられた久保家の佇まい。  
通りは伊勢へと続く古道でもある

●元禄 15 年創業の『久保本家酒造』。他の酒造メーカーと一線を画す独自の純米酒を揃えて支持される奈良県宇陀市の造り酒屋だ。「大学卒業後、海外勤務で家業から距離を置いたことで初めて老舗の大きさに気づいた」と語る元銀行員の当主が継承する老舗の DNA とは。

(取材・文 / 関本しげる)



## 久保家十一代当主 / 久保 順平 氏

昭和 36 (1961) 年生まれ。金沢大学経済学部卒業。大和銀行(現りそな銀行)勤務を経て、平成 7 (1995) 年、株式会社久保本家酒造入社



主力商品。左から『初霞』『生酏のどぶ』『睡龍』

【株式会社久保本家酒造】

所在地 / 奈良県宇陀市大字陀出新 1834

【事業内容】

日本酒の製造・販売、飲食店事業、および林業



久保本家酒造の主屋は風格が漂う



吉田松陰を紹介する谷三山からの手紙

### 幕末の偉人たちと久保家

初代・久保武兵衛が吉野から宇陀に出て酒造りを始めたのが1702（元禄15）年のこと。以来312年もの間、久保本家酒造は酒造りを本業として暖簾を守り続けている。

もともとの屋号は『<sup>あたらしや</sup>新屋』といい、吉田松陰、緒方洪庵、福沢諭吉など、幕末から明治にかけて活躍した偉人たちとの交流も同社の歴史の一部になっている。まずはそんな話から。

「キーマンになるのは六代目の久保伊兵衛の二人の弟、耕庵と良平です。二人は江戸後期の儒学者として知られる<sup>たにさんざん</sup>谷三山に師事し、漢学を習っていました。実はこの谷三山という人物は相当な海外通で、内地外交経済に関する一大上申書を朝廷に上達した人物として知られています。三山は長州の吉田松陰とも交流があり、互いに影響を与え合っていたことが分かっています。その後、ほどなくして良平は大坂の緒方洪庵の適塾でオ

ランダ語を学ぶようになり、最終的には耕庵と共に蘭学医として地域医療に貢献しました。

ところで、適塾の塾頭といえば福沢諭吉です。良平が同じ門下生として福沢諭吉と机を並べていたと考えるのは別に不思議ではありません。事実、久保家には福沢諭吉から送られた書簡が残っており、そこには『家業に励み、他を羨むな』とあります。久保家ではこれを大切な家訓の一つにしています」

久保家には、久保耕庵（医宗）にあてた谷三山からの貴重な手紙も残されている。

「その中には“近く一人の儒士が訪ねて来るので話を聞きに来てはどうか”との誘いの文章を見ることができます。その儒士というのは三山と親交のあった吉田松陰のことだというのが当家の解釈です。本業の酒造りとはちょっと離れた伝説のような話ですが、六代目の久保伊兵衛がしっかりと家業を守ったからこそ弟たちが活躍

し、家業も絶えずに済んだというエピソードでもあります」

### 今も耳に残る祖父の訓え

時は下り明治となり、実力者として地域に貢献したのが八代目の久保伊一郎である。衆議院議員を四期にわたって務めた実力者だ。

「伊一郎は有志と共同で銀行を設立したり、奈良県初となるバス事業（後の奈良交通）を始めたり、灘で酒蔵を経営したりと、さまざまな事業に乗り出しました。しかしその分、周囲からの妬みや反感も大きかったようで、急死した伊一郎に代わり新たに当主となった当時まだ10代の祖父（久保順一氏）は、いくつかの事業からの撤退を余儀なくされました。

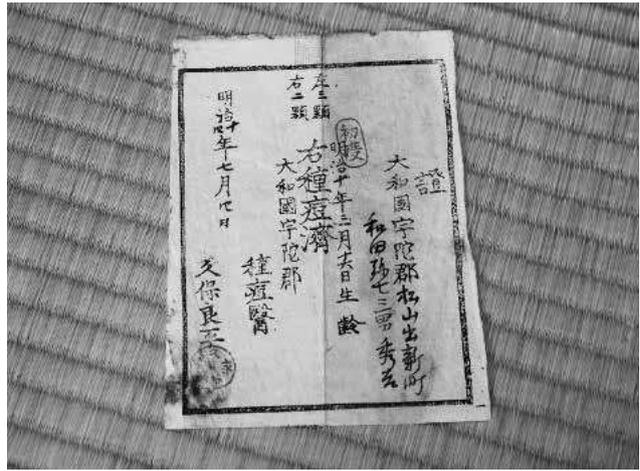
祖父の時代、日本酒は統制物資となり、生産調整をさせられ、本業も厳しい状態に陥りました。それでもお金のないなか、当時、唯一の収入源だった山林を切り売って、親戚や知人を大勢助けたと聞いています。また戦後は周囲が

# 老舗のDNA

—百年超企業は改革を恐れない



ドイツの細菌学者ロベルト・コッホが奈良県に来たときの医師会の記念写真も久保家に。久保良平のほか、最前列には北里柴三郎の姿もあるという



種痘治療を施したことの証明書（明治14年）も現存。左下に医師「久保良平」の名がある

ら請われて日本酒業界の先頭に立ち、統制物資だった日本酒の製造復活に尽力しました。その一方で、地元で最初の信号機を寄付するなど、公共事業への援助も惜しみませんでした」

幼い頃、祖父である順一氏から語りかけるように何度も聞いた言葉が忘れられないと久保社長は語る。

「それは“自分は贅沢せず、人様を優先せよ”というもので、祖父はその言葉通りの人生を全うした謙虚な人でした。その遺志は父（久保伊一氏）もしっかり受け継いでおり、京都のお寺で教えていただいた『自利・利他』という言葉と共に大切に、いつも“お客様のことを考えて、喜んでもらうのが商売の基本”と話しています。

私も老舗の当主云々ではなく、まずは人としてどうあるべきかを問い、常に正直な酒造りを心がけていくことを大切にしていこうと

思っています」

終始穏やかな口調で語る久保社長であるが、家業継承はすんなりとはいかなかったようだ。

「はっきりいって、20代半ばまでは家業に全く関心がなく、むしろ保守的な家風に反発してばかりいました（笑）。大学卒業後は酒造りとは全く異なる金融の世界に活躍の場を求めたのです」

## 海外で教えてもらった老舗の力

大和銀行（現りそな銀行）でファンドマネージャーやアナリストとして活躍し、ロンドン勤務も経験している久保社長である。

「自分自身は、家業の酒造りのような保守的な仕事が面白くないと反発を感じていたのですが、自国の歴史や文化に誇りを持っていきいきと語るヨーロッパの友人たちからすると、300年もの歴史がある造り酒屋の息子の私の存在自体が驚きだったようです。皮肉な

話なのですが、先祖代々続いている酒造りを、自分の代でやめてしまうのを罪なことだと考えるようになったのはそれからですね。日本のことを語れない自分に違和感を持ったことと、日本人らしい素養を身につけることが自分にとっての素直な生き方ではないかと思うようになりました」

1990（平成2）年に帰国した久保社長はしばらくして銀行を退職。久保本家酒造十一代目としての道を歩むこととなった。しかし当時、家業にはかつての勢いはなく厳しい時代を迎えていた。

「当時は大手酒造メーカーに酒を売る“桶売り”が事業の中心で、要は大手の下請けとしての立場で家業を切り盛りしていたのですが、大手が自社で設備を増強したのに加え、1975（昭和50）年をピークに日本酒全体の需要が減っていることが足枷となってしまいました。このままの状態を放っておけ

## 老舗企業の「なるほど！ 人事」

### 良い仕事は“人でせよ”

「例えば、大企業では課長が部下をけちんけちんに怒るなんてことは日常茶飯事で、実際に私も大和銀行時代、課長からしょっちゅう怒られていたものです（笑）。それでも“なにくそっ”って思えるかどうかが大事なんじゃないかと思います。でもよく考えてみると、それは大和銀行という大きな枠組みがあるからできることで、酒蔵のような小さな組織ではいくら人間関係ができていても、ある一線を越えてプライドを傷つけてしまうと、間違いなく人は辞めていきます。叱るのか、褒めるのか、その判断は時として悩ましいものですが、最初はそれがなかなか分からなくて失敗もしました。

父がいつも私に口酸っぱく言っていたのは、『自分一人でやることはしている。人にやってもらえる仕組みをつくらないといけない』でした。当社で働く人たちに快く仕事をやってもらうためにも、もっと言うなら最高に旨い酒を世の

中に送り出すためにも、まずは自分自身の人間性の器をしっかり作っていくことが大切だと思っています。

また、父からは『従業員、お得意様、同業者の方など、いろいろな人たちと協力してやれば、自分の可能性は広がる』とも言われています。これこそ家訓の一つになっている“人でせよ”の真意ではないかと痛感しています」



「ロンドンにいたとき、300年も続く酒蔵の息子というだけで驚かれました。そんなにすごいのかと、当時は不思議に思ったものです」と笑う久保社長である



奈良交通の社史1ページ目には、八代目が大正6年に始めたバス事業のことが写真入りで紹介されている

ば、近いうちに必ず下請けとしての仕事はなくなるという危機感は、当然ながら強く感じるようになっていました」

その打開策として打ち立てたのが、自社ブランドの立ち上げであった。

### 「酒はビジネスになる」

「いくら自分に銀行員としての経験があるといっても、日本酒業界全体が不振にあえぐなかで大きな投資が伴う企業改革ですので、当然ながら無謀ではないかという意見が周囲にあったのは事実です。しかし、この機を逃したらもう後がないと腹を決めたことと、“お前がそう思うならやったらいい”との父親の言葉が背中を押してくれました。

その後もしばらく試行錯誤が続きましたが、ある時、知人の紹介で出会ったのが生き酏と造りにこだわる杜氏・加藤克則で、彼のやり方を見て初めて“酒はビジネスになる”と思いました。平成15年のことでした」

久保社長は加藤さんと共に江戸時代の古い手法である生酏造りの導入に踏み切った。

「生酏造りというのは昔ながらの手作業で、糖化力の強い麴と発酵力の強い酵母を作り、両者の味のバランスを整えていくものです。あまりにも時間と労力がかかり過ぎるので、大手ではまずやらない製造法ですが、日本酒の世界では、江戸時代の蔵人の経験や感性のほうが、効率を重視した現代の科学技術よりも優れていることが珍しくないのです。

といっても、私たちが目指した日本酒は米と米麴だけで造る純米酒で、香りは穏やかで、味わいに

はこくがありながら、すばっと切れているというものです。料理を引き立て、自然に杯が進み、しかも酔い心地が良く、翌朝の目覚めも良い酒質を求めていますので、簡単に“こんなものでいいだろう”というわけにはいきません。単調で長い作業が続くうえに、厳格な姿勢を崩さない加藤の姿勢に音を上げる蔵人もいましたが、ここで諦めたら次はもうないという覚悟で新しい商品開発に臨みました」

こうして生まれたのが『初霞』『睡龍』『生酏のどぶ』といった久保本家酒造を代表する逸品である。果実のような香りと甘い味わいが主流の現在の日本酒にあって、同社の純米酒は明らかに一線

## ■久保本家酒造の家訓

- 一年の計は田でせよ  
百年の計は山でせよ  
それ以上は人でせよ
- 自分は贅沢せず、人様を優先させよ
- 自利・利他
- 家業に励み、他を羨むな

を画す存在として人気を集めている。食の専門誌などで取り上げられる機会も多いが、だからといって大手百貨店でもなかなか手に入らない。それもまた酒好きが納得するステータスの一つである。

## 先入観にとらわれるな

同社は小さいながらもグループ企業である。酒造りの久保本家酒造に10名、大阪市内で展開する3つの飲食店に43名、林業に4名が従事している。

「林業はちょっと異質かもしれませんが、当社には若い人材が多く、誰もが酒造りに興味を持って入社してきます。この点が非常に重要で、若い人たちは古いとか新しいとかいう区別より、自分の感性に合う価値を見出そうとする傾向があり、そこを理解してあげることで、人材の伸びしろも決まってくるのではないかと思います。それは日本酒も同じで、先入観にとらわれないところに新たな発見があるから面白く、味わい深い世界が開けるのです。私たちの世界でよく、酒造りは人づくりに似ているといわれるのも、実はそ



信頼も厚い杜氏の加藤克則さん（左）と

ういうことなんです」

顧客の約9割が県外という数字が同社の実力を物語っている。

「熱心な酒販店の皆さんも、全国各地から私どもの蔵に足を運び、どんな考えでどんな酒を造っているのかをわざわざ見に来られます。そんななかから生まれる人間同士のつながりもまた楽しいものです。工業製品にはない神秘性から酒造りの物語ができ、それに共感していただけるお客様が私どもの支えになっているのです」

## 百年の計の先には人がある

こだわりの酒造りを軸にした縁は意外なところにも発展。昨年、久保社長は大阪府内にある中高一貫校で社会人講座の講師として登壇している。

「テーマはズバリ『酒造りは人づくり』というもので、中高生を相手にするテーマではないと思われるでしょうが（笑）、人の大切さということについては、銀行員時代からずっと考えてきたことでした。どんな仕事でも、ちゃんと

した人づくりができていなければ、成功するものも失敗に終わるという話です。

実は人づくりという点で、当家にはもう一つ大切にしている家訓があります。『一年の計は田でせよ。百年の計は山でせよ。それ以上は人でせよ』というものです。田んぼでできた米で旨い酒を造るのは酒蔵として当たり前ですが、それには1年かかります。私どもでは代々山林事業にも携わっていますので、百年の時もまた大切にしています。そして人です。すべてを掌る人がしっかりしていなければ、いずれ商売は立ち行かなくなるという意味から“それ以上は人でせよ”なのです。

人がしっかりしていれば、商いの利は10倍にも100倍にもなるという話ですが、経営者になって、初めてその真の意味を理解することができました」

古き良き伝統と常識を打ち破る革新が同居する久保本家酒造のDNA。久保家の家風となっている精神は「温故知新」であった。

もうひとつこと➡HP「記者の部屋」へ