

# 三和酒類の「中国の夢」

文・写真 本紙編集部

50年前日本の4つの小さな酒蔵が合併を発表し、共同企業を打ち建てた。そこで一連の問題が起る。即ち、株と利潤の分配問題。どの酒蔵が社長を出すか。財務は誰が見るか。文句をつける者が出たらどうすべきか？50年が過ぎ、意外なこと、この共同企業は、内輪もめで分裂や倒産が無かっただけでなく、反対に、日本最大の焼酎メーカーになって、年々黒字経営を保持しているのだ。

その成功の秘密はいずこに有りや？先頃、中国経済新聞記者が、この著名な酒造メーカー、三和酒類株式会社を訪れた。三和酒類は、福岡空港からクルマで一時間半の、大分県山間部の山紫水明の谷間にあった。記者の到来を歓迎するために、会社の事務棟一階には、特別に中国国旗が掲げられていた。

社長は「和田久継」、60歳、同社4家族中の「和田家」の長男である。彼自ら工場参観に記者を先導してくれた。三和酒類には二つの主要生産基地があり、本部が所在する所が一番古い工場だ。主力製品「焼酎」以外に、同社は、ワインと一連の「牡丹」ブランドの清酒を生産している。広々とした焼酎の詰め込み作業場に入る。一日6時間の作業時間で、3万6000缶をポトリングしているが、作業者は

4人しかおらず、しかも全て女性である。ポトリングから異物安全検査へ、そして包装までは、完全な機械化生産である。しかし、逆に醸造工程すべてが100%の手作業である。会社には、12人からなる利き酒部隊があつて、彼らは「焼酎警察」と呼ばれ、各人全てが国の利き酒師の資格を持っており、長きに渡っての利き酒経験者で、社長自身もその一人である。焼酎の醸造蒸溜が終了し、ポトリングして製品になる前、12人が一緒に利き酒を行う。先ず原酒を味わい、次に調整後の製品を味わって、酒質と味わいが、最高基準に合致しているかどうか、ポトリングして出荷してもよいかどうか、全てが彼らの味覚の判断に



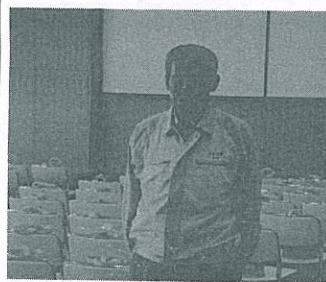
三和酒類は、大分県山間部の山紫水明の谷間にあった。

社一番目の仕事は、山の上に植樹することだと言ふ。三和の焼酎の名「いいちこ」は「まことに良き味」を意味する地元方言から採られていて、今、中国市場販売にあつて、特に中国名を「亦竹」と名付けた。三和酒類は、年1億2000万ポトル(缶)の酒を生産、販売高503億円、利益83億円、利益率15%と高く、すでにキリンビール、アサヒビール、サントリー、サッポロビールに次ぐ、日本第五位の大酒類業カンパニーとなっている。

このような超優良企業であるにもかかわらず、上場しないで、今に至るも、家族持ち株経営の企業である。三和酒類は、1958年、赤松本家酒造、熊笹御堂酒造場、和田酒造場が合併して創られ、それが因んで「三和」の名が付けられた。翌年、四番目の「西酒造場」が加わって、四家共同企業となった。

「四つの家族、四人のボス、如何にしての企業を共同運営して来たのか？」記者が、和田社長にこの難問を投げかけると、和田社長はニコリ笑って答えた。「誰も皆、不思議がるのですが、実は、我々には、先輩創業者に感謝しなければならぬモノ、彼らを取り決めた社内の融和と会社

の繁栄発展を保証する《社訓》があつたのです」第一、会社の株式は公平に均分し、四家族それぞれ持分25%とし、多少の差をつけないこと。第二、四家族は、それぞれ一名を会社の役員会に出すこと。和田社長は、各家が輪番で就任すること。社長以外の全ての役員報酬は同額とする。第三、それぞれの家族は、後継者一名のみが会社の社員とすることが出来ること。すなわち、それ以外の家族は、会社籍者二名のみとすること。例、父と子。第四、会社には個人の執務室は造らないこと。すべての役員と社長は、みな大部屋事務室で執務し、事務一切の絶対的公開を担保し情報の絶対的共有を担保すること。第五、会社のあらゆる重大事は、すべて会社が合併して創られ、それが因んで「三和」の名が付けられた。翌年、四番目の「西酒造場」が加わって、四家共同企業となった。



和田久継社長は酒造りの玄人



本紙記者、和田社長、熊谷敬造副社長(左)及び都甲誠課長との記念写真

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。

記者が彼に「いつ引退するのですか」と笑って尋ねると、氏は「早く引退したいのですが、みんなが引退させてくれないのですよ」と答えた。また当分続ける模様だ。三和酒類は、社員総員346名で、毎月末、全体集会が有り、社長が社員に対し、会社の過去一ヶ月の会社業績と状況、遭遇する問題、解決の経過を、さらに、どんな人が会社参観してみえたか等を、そして、この月に誰の家に子供が生まれ、誰それが結婚した、誰その家で老人が亡くなった、社員が誰それは来月誕生日である等々を報告するのだと言ふ。氏はこれを「家族会」と呼んでいた。氏は言う「企業とは一つの大きな家庭で、役員会はその家庭に於ける長男坊に当たります。したがって、4家族は会社の繁栄を担保すると言ふことだけではない、全社員の安定した豊かな生活を担保しなければなりません」と。