6

人と大地が一体となった生き方とものづくりを形に

黒木本店

風土と文化を表現する酒造り

宮崎県のほぼ中央に位置する高鍋町、豊臣の時代から秋月氏の城下町として栄えた名残を今も感じることができる。深刻な財政難に喘いだ米沢藩（現在の秋田県米沢市あたり）を再生させ、江戸時代屈指の名君として知られる上杉鷹山はこの地の出身だ。

この地の歴史を表すように佇むのが黒木本店だ。建物は、この地に育つ木々に囲まれて、彩り豊かで、まるで美術館や博物館のようにも見える。同社は、この地で 1885 年（明治 18 年）から焼酎を造り続けてきた。近年は、山間地の尾鈴山にも醸造所を構え、２つの拠点で酒造りに取り組んでいる。

黒木本店の酒造りを表す言葉が「考え方」としてホームページにあるので見てみよう。

豊かな大地　豊かな森　豊かな空　そして　豊かな水。
こんなにも恵まれた地が他にあるのだろうか。
この豊かな地に恥じぬよう、ただひたむきに　ただ精一杯に　ただ一心不乱に
そして　頑固に。焼酎を造り続けよう。

同社の酒造りの考え方は、ここにすべて語り尽くされていると言ってよいだろう。自らの商品である焼酎は、この地の風土や文化、つまり、自然環境の豊かさとそこに生きる人の工夫や努力

図表２－６－１：黒木本店（宮崎県高鍋町）

出所：筆者撮影

を表現し、飲む人に伝えるものとして位置付けられている。

実際、筆者がこの地を訪れ、まず案内されたのは、畑と田んぼであった。車に乗って、しばらく行けば、広い畑が見えてくる。原材料となるサツマイモや米、麦がそこにある。どのような土地で育ったものか、五感で感じることができる。すべての起点は畑と田んぼにある。なるほど、土を耕し、土を造るところから始まる、焼酎造りは農業なのだ。その表現の担い手として、会社があり、一人ひとりの社員がいる。この地に根を下ろし、じっくり向き合う企業、それが黒木本店だ。

土をつくり、土に返す「自然循環農法」による酒造り

同社の酒造りは循環している。焼酎を醸造するプロセスで生まれる搾りかす（廃棄物）は有機肥料として再生される[60]。その土を使って原材料が育てられ、土地の水と共に、焼酎が造られる。

循環農法をベースにすれば、搾りかすが処理できる量に制約があるので、自ずから、自社の生産量、企業としての規模が決まってくる。地域で循環させること、地域の伝統や文化を守り続けるためには、それなりの規模があって、それをしっかり守らなければ持続は決してできないと社長の黒木敏之さんはいう。

図表２－６－２：黒木本店の「自然循環農法」

出所：同社資料・インタビューを元に筆者作成

60. 一部は、近隣の養豚家や養鶏家に提供され、飼料としても使われる。

以前の焼酎造りは、海外から輸入した冷凍イモ、米はタイ米、麦はオーストラリア、ソバは中国からと、原産地に対するこだわりはなかった。焼酎の搾りかすも海中に投棄していた。南九州の伝統文化と言いながら、海外の材料ばかりで作っていては、この土地と本当の意味でつながることはできない。そう考え、土地との結びつきにこだわることにした。醸造という言葉には「醸す」という言葉があるが、それこそ、土地を醸すとはどういうことなのだろうか、この土地の水、農産物、そして人、この地で育まれた技術で焼酎を造ることこそが、本当の醸造であり、人と大地が一体となったものづくりにつながると気付いたのだ。

「百年の孤独」をはじめとするヒット商品を出せたが……

黒木本店と聞けば、多くの人が思い出すのが「百年の孤独」だろう。コロンビアの作家、ガブリエル・ガルシア＝マルケスによる長編小説の表題をその名前にした焼酎は、ウイスキーと同じように、麦を原材料に蒸留した酒をホワイトオークの樽で 3 ～ 5 年の間、貯蔵、熟成し、その後、瓶詰めして販売される。多くの焼酎が、蒸留し、そのまま瓶詰めされるのとは大きく異なる。

「百年の孤独」を世に出したのが、1980 年代半ばだ。入手困難な、いわゆるプレミアム焼酎の先駆けとして、その後の焼酎ブームを牽引したビッグネームだ[61]。

この大ヒット商品を創り出したのが、黒木さんだ。ちょうど 30 歳をわずかに過ぎたばかり、四代目として会社に戻り、自分の感性を信じ、これを研ぎ澄まして、プロデュースした。「百年の孤独」に続き、同じく麦焼酎「中々」など、ヒット商品を続けて出すことができ、企業経営は安定した。

しかし、どんなに売れたものでも、いつかは売れなくなる日が来る。そもそも、自分はどんな酒が造りたいのだろう、どのくらいの量を作り売ればよいのだろう、誰と一緒に仕事をしていくのだろう、そして、どんな会社を目指していきたいのだろう、その根本にある考えをどこに求め

図表２－６－３：百年の孤独、貯蔵・熟成樽

出所：同社ホームページ、筆者撮影

61. 同じく著名な「森伊蔵」が出たのは「百年の孤独」の約 10 年後のことである。

ればよいのだろう、葛藤や迷いのようなものが、心に去来した。ちょうど 40 歳になろうとする頃だった。

手造りにこだわる「近代化」案件が転機に

そんな思いを巡らせている時、チャンスが訪れた。当時、焼酎は、競合するスコッチやウイスキーに対して税率が安すぎるとの英国からの圧力によって、３年連続の増税（酒税）を余儀なくされていた。業界全体の競争力向上を目指す国税局・税務署[62]は、業界のリード役である黒木本店に白羽の矢を立てた。これからの時代を牽引する「近代化」を進めた事例を作ってほしい、酒類製造免許を緩和し、制度による支援もするので、新しい拠点を整備し、そこで酒造りを始めてほしいとのことだった。

黒木さんは考えた。これからの時代を牽引するとはどういうことだろうかと。役所の人たちは、機械化によるフルオートメーション、同じ品質のものを大量生産できる工場を考えていたようだ。大量生産、大量消費、しかし、それでは、これまでの時代の繰り返しだ。規格品を大量に安く作ってきて、日本は国際競争に打ち勝ってきたが、これからの成熟社会にあって、それは持続可能なのだろうか。むしろ、嗜好品である酒こそ、異なるところに答えがあるのではないだろうか。

人はなぜ酒を飲むのだろう。酔いを求めたいだけの時もあるかもしれないが、それであれば、世界中にこれほど多種多様な酒があるはずはない。場所はもちろん、そこにいる人と人の顔合わせ、それぞれで選ばれる酒は異なる。一人きりの酒もあるかもしれない。シーンによって、人は酒を飲み分ける。人が生きること、喜怒哀楽と共にあるのが酒だ。もちろん、大量生産、大量消費の酒はあってもよい。しかし、自分が造りたいのは、そんな酒ではない。

こだわりたいのは、この土地であり、そこに育まれた文化だ。土地や文化を表現できる酒なのだ。文化とは何か、農学者である渡部忠世[63]は３つの要素が必要だとしている。①土のにおいがすること、②手足、五感を働かせること、思考を働かせること、③収穫を楽しむこと。それこそ、自分が目指す酒造りではないだろうか。日本の多くの酒造りは、蔵を見せる。匠の技を見せる。もちろん、それも必要かもしれないが、土をもっと見る／見せる酒造りをしてみたいと考えた。

例えば、フランスには ACO（Appellation d'Origine Contrôlée、原産地統制呼称）がある。ワインでいえば、ボルドーは地方名、メドックは地区名、マルゴーは村の名前であり、それがブランドとなっている。世界有数とされるロマネ・コンティはブルゴーニュにある僅かな面積の畑の名前だ。それこそが、風土と人を伝えることができる酒造りだ。自分たちが目指す酒造りはそうしたものであり、次なる「近代化」こそ、風土と手造りにこだわったものでなければならないとの考えに至った。企業が、自らの事業を通じて、根差した土地の価値を高めること、それこそが、地域に対する社会貢献そのものであり、その企業の存在価値だ。企業が社会の公器であることそのものであろう。

そうして、1998 年に竣工したのが尾鈴山蒸留所だ。明治の文豪、武者小路実篤が「人間らし

62. 酒類の製造及び販売業においては、国の税金である酒税の確実な徴収と消費者への円滑な転嫁のために免許制度が採用されている。このため、財務省、国税局、税務署が酒類業界の担当官庁である。
63. 京都大学名誉教授。主な著作に『日本から水田が消える日』（1993 年、岩波ブックレット）、『農業を考える時代 生活と生産の文化を探る』（1995 年、農山漁村文化協会）、『農は万年、亀のごとし』（1996 年、小学館）。

図表２－６－４：尾鈴山蒸留所、尾鈴山で造られる焼酎

出所：筆者撮影

く生きる」「自己を生かす」理想郷として、同志 15 人と共に、1918 年（大正 7 年）、宮崎県児湯郡木城村（現在の木城町）に開村した「新しき村」[64] をさらに山奥に進んだところにある小さな蒸留所だ。高鍋町にある黒木本店からは車で 30 分ほどの距離となる。

尾鈴山蒸留所では徹底した手造りですべてのプロセスが進められる。日本酒の知恵を活かした酵母菌の培養から始まり、尾鈴山の湧き水を取り入れ、近隣の原材料と合わせる。もちろん、肥料は搾りかすから生まれた自家栽培だ。発酵は木樽で進められる。ホーロー樽に比べて品質を安定させるのは難しいが、手造りならではの味わいが生まれる。ここで作られる焼酎は、黒木本店で造るものとは異なる。芋焼酎「尾鈴山山ねこ」、米焼酎「尾鈴山山翡翠（やませみ）」、麦焼酎「尾鈴山山猿」、いずれも、この地の名前、尾鈴山を冠しており、そのラベルには、この地の名前「宮崎県児湯郡木城町大字石河内字蔵谷」もしっかり記されている。

蒸留所という名前も、日本では初めてのことだ。モデルにしたのは、スコットランドの密造酒の拠点だと聞けば、いかにも、そんな感じもしてくる。酒造りの歴史は密造の歴史であり、そこを受けとめているというのも興味深い。

黒木本店の「自然循環農法」の核となる肥料工場を建設したのも同じ、1998 年のことだった。一般的な企業経営の発想からすれば、リスクを伴う大規模な投資を重ねて行うのは稀なことだろうが、黒木さんからすれば、手造りにこだわった尾鈴山蒸留所と有機肥料工場は同時に進められなければならなかった。自分自身が四代目となってから、そして、「百年の孤独」を出してから、彼が考えてきた葛藤や迷いを乗り越え、目指すところに至るには、どちらが欠けることもあってはならなかったからである。

そもそも、焼酎の歴史をその発端まで遡れば、その製造は、近くにあった材料を使い、手造りで進めていたに違いないと黒木社長は語る。そこに芋があったから芋焼酎ができたのだし、風土によっては、それが蕎麦や麦であっただけのことだ。発酵に必要な酵母はどこでも作ることができるし、水は、近隣の湧き水を手に入れることもできよう。そうやって始まった焼酎造りだった

64. 一般財団法人「新しき村」ホームページより。http://atarashiki-mura.or.jp/

図表２－６－５：有機肥料工場

出所：筆者撮影

が、地域を越えた消費の拡大と流通の進歩によって、生産も拡大することとなり、海外から原材料を安く買ってくるようになったのだ。同じような経緯は、焼酎ばかりでなく、清酒でも同じことがあった。土造りからリサイクルまで行う「自然循環農法」は、新しいもののようでいて、それは本来のやり方なのかもしれない。

「自然循環農法」の中には、農業生産法人甦る大地の会という自家農場の運営も含まれている。焼酎の原材料であるサツマイモ、麦、米はもちろん、最近は、ハーブ等のハウス栽培も手掛けている。焼酎とはまったく関係の無いハーブだが、黒木本店の商品を出すレストランのシェフや支配人がここを訪れれば、この土は、焼酎の搾りかすから再生されたものであり、循環の中の一つだというストーリーが共有でき、お酒と食べものとの組み合わせ、具体的なシーンでの使い方の可能性等、たくさんの会話がここで生まれるという。黒木本店が提供しているのは、焼酎というモノばかりではない。もはや物語となった風土と文化を表現できる酒と食べもの[65]が作り出す経験そのものなのだ。そうして生まれた新しいシーンは、顧客の創造、市場の創造につながっていく。家業がブランドになり、世界に通用するものになっていくというのはそういうことだ。自分の根っこを見つめ、その価値に気付き、それを守り育てること、併せて、格好いい、おもしろい、好き、といった造り手の思いを伝えることによって、共感する人が増えていく。そうしてそれが時間をかけ積み重なって、やがて、この土地の伝統になる。

百年後を見据えた「伝統」を育てる

黒木本店の前に大きな広場がある。以前は地元のスーパーが営業していたというが、閉鎖され、しばらく空き地だった。これを同社が買い取り、一面の芝生にした。お隣の幼稚園から子どもたちが出てきて、駆け回っている。「百年庭」と名付けられた広場の真ん中には江戸彼岸（エドヒガン）という桜がすっと一本立っている。江戸彼岸は野生の桜で寿命が長い。この地の歴史を見続ける桜になるかもしれない。

やがては、この地を守る鎮守の森にしたいと黒木さんはいうが、そもそも、町の真ん中に黒木本店があることで、地域の中に企業があることの意味を考える。よい面もあるかもしれないが、

65. 前記の養豚や養鶏においても、同じようなことが起きるという。

企業活動をしていれば、環境に負荷はかかるし、住民に迷惑をかけることもあるかもしれない。だとすれば、いかに活動していれば、地域と調和できる関係性を構築できるようになるかと社員一人ひとりが考えるようになる。災害が起きても、鎮守の森があれば、人を守ることができるかもしれない。そう考えれば、ここに森があり、会社がある意味も見えてくる。

黒木さんは、島根県大田市にある石見銀山の群言堂の松場登美さんから「草の実は、たとえ岩の上だろうが、落ちたところで根を生やさなきゃいけない」という言葉をもらったという[66]。いろいろな土地はあるかもしれないが、さびれた土地であろうが、どんな土地であろうが、逃げてはいけないということだろう。目移りすればキリがない。この土地と定め、この土地と共に生きていくのに、これ以上の言葉があるだろうか。

経営とは「人を育てること」

経営とは「人を育てること」に尽きる、それが黒木さんの考えだ。

郷里と会社に戻ってきて、ずっと人で苦労してきた。戻ってきた当初は、社員もいなかったし、組織らしきものは無かった。ヒット商品を産み出し、事業が軌道に乗って、人を雇っても、少しすれば彼らは辞めていった。細かいことばかりが気になって、それを口に出せば、どうしてもぶつかってしまう。どうして出来ないのかわからず、細かい指示を出せば、人は離れていってしまう。

図表２－６－６：百年庭の江戸彼岸

出所：同社資料

66. 株式会社石見銀山生活文化研究所の松場登美代表取締役所長　https://www.gungendo.co.jp/

自分の思い入れを込めたヒット商品をつくることはできても、組織の力にすることはできなった。

本当に作りたいものはなんだろうという問いは、どんな会社を作りたいのだろう、どんな経営をしていきたいのだろうという問いとも重なっていた。だからこそ、個別のヒット商品ではなく、共有できる思いが必要だったし、自分自身の成功体験を越える必要があった。

そうした試行錯誤を経て、見えてきたのが、風土と文化を表現するものづくりであり、その方法論としての自然循環農法だった。理念や観念ではなく、具体的な場所や作業が見えてくることで、進めていきたいもの、やってはいけないことがはっきり見えてきたし、それを共有することができるようにもなってきた。自分の思いを伝え、相手の思いを受けとめる素地ができあがってきたのだ。

黒木本店の事業のそれぞれの現場を訪れて実感するのは、社員一人ひとりが、自分自身の思いを込めて、仕事に取り組んでいることだ。若い世代も多いが、世代や性別に関係なく、大きな声を出し、活き活きと動き、それぞれが自己表現をしているように見えてくる。「よい職場だから、よいチームだから見てほしい。自分はその一員である。」という誇りや思いが伝わってくる。そのベースには、格好いい、おもしろい、好き、といった黒木社長自身がこだわる思いが通奏低音のように響いている。〇〇すべきとか、〇〇でなければならないという、特定の価値観の押しつけは感じられない。一人ひとりが自由なのだ。そこには、自分たちが造る価値に対する真摯さ、愚直さだけが存在している。

地方には仕事がないと多くの人はいう。しかし、地方こそ、本物の仕事があるのではないだろうか。黒木さんの言葉が心に残る。

「風土と文化を表現できるもの造りをして、それを顧客に伝えることができれば、それこそが、地域への最大の恩返しであり、それさえあれば、若い人たちの仕事はできる。私はそれだけをしてきた。」