地域発！現場検証シリーズ

100年企業

「糀」の革新に挑む宝来屋本店

福島県郡山市

老舗というと伝統を遵守するイメージがある。しかし、老舗の事業革新に関するわれわれの調査によれば、伝統遵守型の老舗は1割。圧倒的多数である7割は、創業時の商品・サービスを改善・改革し続けることで企業存続を実現している。そして残りの2割が創業時の商品・サービスを超え、新たなものの開発に挑んで、環境変化に対応している。もちろん、老舗の事業革新は大きな変革を一挙に導入するといったものではなく、代々、少しずつ時代の変化に合わせて変革を遂げ行く漸進的革新である。福島県郡山市で事業を営む宝来屋本店も、当主が革新に挑んでいる老舗である。

糀店として創業

「曾祖父の柳沼雄太郎が、明治39（1906）年、宝来屋糀店を創業したのが始まりです。塩3、米糀5、蒸米8の割合という黄金比で、漬物の素三五八漬けを、天秤を担いで売り始めたのです。私で4代目になります」（宝来屋本店柳沼広呂人代表取締役）

陸奥で古くから伝わる伝統的な三五八漬け。江戸時代、当地は水戸藩の支藩である守山藩の治めるところであった。藩の命により、糀や酒は、その作り手が決められていて、柳沼家は糀づくりを代々、受け継いできたという。糀づくりは生業として、長い歴史の中で培われてきた、中核的な経営資産であった。

こうした歴史的な経緯、資産を背景として、地方の味覚に適した調味料を商いとして、創業者が開いた事業は、その後、漬物の素、味噌といった調味料メーカーとして成長し続け、昭和28（1953）年には株式会社へと法人化され、本格的な工場生産へと進んでいく。企業成長に伴い工場生産を拡大したが、町の発展とともに市内工場での生産が近隣の迷惑になるとの配慮から、市の工業団地へと移転を果たし、さらに規模を拡大していった。

「大資本がマネできない」

独自技術生かし、冷やしあま酒

新製品開発に挑む

順調な成長を続ける宝来屋本店。その事業に大きな変革をもたらしたのは、3代目当主正人氏であった。味噌を営む会社として、他社が粉末タイプのインスタント味噌を発売している状況をみて、味噌屋としてのプライドが疼いた。そこで、もっと本格的なインスタント味噌を市場に問うことを決意した。先行他社にはない、ねり味噌での製品を開発したのである。昭和50（1975）年、全国初のインスタントねり味噌であった。翌年には間髪を入れず、お椀がなくても簡単に味噌汁が飲める「カップ味噌汁」を、なめこ、山菜、わかめ納豆の3種類を揃えて発売。これも日本初であった。

柳沼広呂人代表取締役

これらの新製品は、爆発的な売りを見せた。カップ味噌汁は、その便利さを買われて、持ち帰りの寿司や弁当を販売する小売業でも採用されもした。ところが、順調に見えた新製品戦略も、競争が激しい業界では、すぐに同じような製品が発売されるのが常。しかも、大手企業の参入が大きな一撃となった。宣伝競争、価格競争が激しくなる状況を目の当たりにした当主は、すぐに発売中止を決断した。

液体タイプの浅漬けの素も、業界に先駆けて発売したが、ここでも大手が追随してきて、これまで販売拡大に努力してきたが、今年、終売を決定したという。

「大資本を投入できる、大手が作れるものではだめで、大手がまねできない製法で、まねできない商品を作らなければならないことを学びました。この考え方は、今でも続いています」（柳沼代表取締役）

糀へのこだわりで

平成14（2002）年、「冷やしあま酒」を全国で初めて発売した。甘酒には酒粕をベースとして砂糖などを加えて甘味を出すものと、糀をベースとするものとがある。

米どころでは後者が中心で、糀づくりを中核技術とする宝来屋本店が開発したのもこれである。糀と蒸米を発酵熟成させることで、米の澱粉がブドウ糖に分解される。甘味の主成分がブドウ糖などで、消化吸収のよいことから、飲む点滴とも言われている。アルコール分がゼロで、栄養や健康の面からも注目されるものである。

歴史的には江戸時代では、庶民が夏バテを防ぐために夏に飲んでいたものであるという。こうした歴史を踏まえ、冬の飲み物であるとのイメージに挑戦した。すでに濃縮タイプのものは販売していたが、時代の変化に合わせてストレートで飲めるタイプは平成10（1998）年には発売していた。ここでも、歴史的資産を活用し、自社の強みを認識して、独自性にこだわり、年間を通して飲めるあま酒に挑戦した。

この挑戦は成功し、徐々に市場に受け入れられていった。より手軽に飲めるよう、ペットボトルで、常温でも8カ月は保存できるという常温保存技術も、業界で初めて開発している。この技術も年間を通して甘酒を飲むという習慣づくりに貢献している。

「わが社のあま酒は糀づくりの技術を生かしています。糀の出来不出来で甘味が変わってしまうので、糀だけで作ることは難しいのです。そのため、他社は砂糖や塩を加えて味を調整しています。しかし、それだとすっきりした甘さが出せません。大量生産を目指す大手とは異なる製法がうちの強みです」（柳沼代表取締役）

実際、こうした技術の高さは、世界の食のオリンピック「モンド・セレクション」でも認められ、平成21（2009）年に銀賞、平成24（2012）年に金賞を獲得している。

世界に向けて

平成29（2017）年、4代目が社長に就任し、新たな挑戦に踏み出した。データに基づくマーケティング手法の導入、提携先の販売チャネルとの共同開発など、チーム力を生かした営業戦略へと転換を図った。

こうした挑戦は、地元福島での商圏の確保・強化にとどまらず、他県に向けての商圏拡大にもつながっている。さらには、年代が比較的高い顧客層を意識した、カタログ通販の充実、生糀などを調味料として料理に活用する若い層に向けてのインターネットの活用と、チャネルの拡大にも挑んでいる。

国内だけでなく、海外への成長にも挑んでいる。宝来屋本店のグローバル戦略は、比較的早い時期から始まっている。すでに平成5（1993）年には、ノルウェーに三五八を輸出している。その後も、香港や台湾へ、さらにアメリカでも市場開拓に挑戦した。ところが、東日本大震災により、こうした挑戦は一時、中断せざるを得なくなった。

とはいえ、再びグローバル化に挑戦し始めている。あま酒でユダヤ教食品認証コーシャを取得し、イスラエルに向けて自社ではじめて輸出を開始した。また、アメリカへの本格的な輸出に向けて、英語に堪能な新入社員を採用した。外国のバイヤーとダイレクトに交渉に乗り出している。日本独自の糀文化を海外にも広げようとしている。

（聞き手＝神田良・明治学院大学経済学部名誉教授）