

# 地域発! 現場検証シリーズ

株式会社 柏屋

代表取締役会長 本名 善兵衛

□所在地 福島県郡山市富久山町久保田字宮田127番地の5

□創業 嘉永5年(1852年)

□URL <https://www.usukawa.co.jp/>

□事業種目 菓子製造及び食品加工並びに販売  
(和菓子・洋菓子・喫茶)

□TEL: 024-956-5511

思い込みを捨てる

「手作り信仰」から

脱皮凶る



## 家訓「代々初代」

福島県郡山市。ここに本社を構える薄皮饅頭で有名な柏屋。その創業は、仙台藩士から、当時旅館業を営んでいた本名家に婿入りした初代善兵衛（尾形乙次）が、旅館の前を通る人々に薄皮饅頭を売り出したことに始まる。皮が厚くて餡子の少ないものが普通であった時代に、餡をたっぷり入れ、薄い皮で包んだ饅頭は革新的な商品で評判となったという。1852（嘉永5）年のことである。



本名家としては15代。家業を革新しての創業であった。「薄皮饅頭は国民の滋養である」という創業者の志を受け継いだ2代目（以後、当主は善兵衛を名乗る）は、薄皮饅頭一筋に、商品としての完成度を向上させた。

3代目は中興の祖と言われている。東北本線の開業に合わせて、駅前に店を移転し、駅売りも始めることで、首都圏へのお土産としての地位を築いた。戦争中は生産中止を余儀なくされ、戦後も良い原材料が入手できないため、品質を落とした饅頭を売ることを拒否し、納得できる原材料が入手できるまでの3年間、販売を中止した。薄皮饅頭の品質、ブランドを守ったのである。

4代目は、工場の近代化を進めた。順調に伸びてきた売上は生産現場での長時間労働に支えられていた。この状況を改革しようと、自ら生産工程の自動化に取り組み、包餡（ほうあん）の根幹となる技術を発明した。レオン自動機の林社長との出会いもあって、1963（昭和38）年、世界初の自動包あん機を開発した。成形部門の効率は一挙に6倍に向上し、生産現場は長時間労働から解放された。4代目は自身を社長ではなく「客長」と名乗り、薄皮饅頭を時代に合わせ適応させるとともに、顧客目線で多くの改革を導入した。

一生を捧げられるほどの饅頭というテーマに出合い、それに没頭することを前向きに解釈し、「饅頭で一生を捧に振る」ことを信条とした。また輸入チョコレートショップ・アンデルセンを開設して、洋菓子への進出も果たしている。

5代目の就任は、突然の出来事であった。1986（昭和61）年のお盆、工場団地の近くを流れる逢瀬川の堤防が決壊し、工場1階が天井近くまで水没し生産機能がストップした。復旧に向けて全社が一丸となって取り組む中、自身も先代の死により突然、若くして代を受け継いだ4代目は、これはピンチであるが、むしろ新たな出発に向けたチャンスでもあると考え、次世代に任せるべきであろうと決断した。5代目、31歳での社長就任であった。

柏屋には数多くの家訓が残るが、その中に「代々初代」がある。この承継も、まさにこれを引き継ぐものであった。

## 実像からの出発・創造

「代々、当主は創業者になったつもりで、その時代その時代に合った新しい喜びを創造し、提案することが役割になっています。実際、私が社長を引き継いだ時もそうでした。父、叔父たちが兄弟3人で経営にあたっていたのですが、私が社長になったら、経営に関しては一切口を挟まなくなりました。責任の重さを感じました」（柏屋・本名善兵衛代表取締役会長）。

新たな創業に向けて歩み出した5代目。まずは実像を把握することが出発点になると考えた。組織を「じょうご型組織」に変え、「客伝」制度を導入した。前者は、お客様を最上位に置き、それに現場の従業員が続き、最後が社長という、一般的な組織図を逆さにしたものである。また、後者は店員一人ひとりが見聞きしたお客様の苦情や要望を、そのままの言葉で書きとめるものである。自分たちが考える実像ではなく、市場が見る実像を把握しようというのである。

実際、効果は商品に現れた。それまで「どら焼き」は、社内では魅力のない商品と受け止められていた。しかし、どら焼きに魅力がないのではなく、柏屋のどら焼きに魅力がないのである。最高の材料で、どら焼きの形をしたふわふわの小倉ホットケーキというコンセプトで、新商品「柏やき」を上市した。発売当初から驚異的な支持を受けたという。自分たちの思い込みが事実を見えなくさせ、革新を阻害していたのである。

時を同じくして、もう一つの思い込みへの挑戦が始まった。「やっぱり手作りの薄皮は美味しい」というものである。先代が進めた機械化で生産効率は飛躍的に向上し、企業成長を後押しした。しかし、お客様だけでなく、社員も手作りの薄皮饅頭のほうが美味しいと考えていた。これへの挑戦である。機械に合わせて饅頭を作るのではなく、「美味しい饅頭とは」に合わせて機械を作るという発想の転換に挑んだ。レオン自動機との共同開発は8年に及び、手作りでは作ることができない美味しい饅頭製造ライン、カシワヤ・ドリーム・システム（KDS）が完成した。これによって、社員も自信と誇りをもって機械づくりの薄皮饅頭を提供することになった。

「薄皮饅頭の柏屋」にも挑んだ。看板商品はありがたい、しかし他の商品が見えてこない。この矛盾を克服しようとしたのである。商品群を、おみやげを中心とした「風土菓（ふうどか）」と、地域のお客様の要望と贈る心に応える「彩時季（さいじき）」に分け、市場をセグメント化した。それぞれのニーズに対応した市場拡大を目指したのである。最初の商品は、今も人気の「檸檬（れも）」であった。新たな変革に向けて1月を除く、毎月1日、早朝6時、本店前に人だかりができる、「朝茶会」が催される。出来立ての薄皮饅頭とお茶が無料で提供される。訪れた人たちは当主に指示されるままに、順番に席につき、見知らぬ人と同



柏やき▲



薄皮饅頭こしあん▲



檸檬▲



本店外観▲



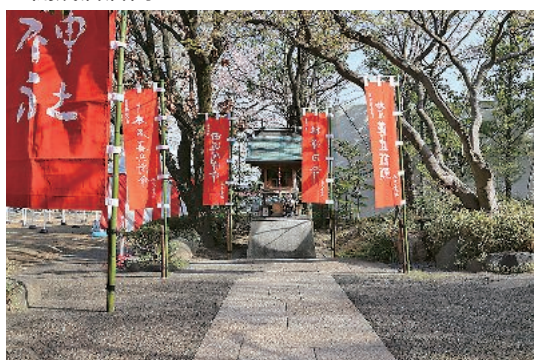
朝茶会▲



▲開成店外観



▲開成店内



▲萬寿神社



▲日本三大まんじゅうサミット

席し朝の和菓子を楽しむ。1974（昭和49）年から続けられているこの会は、「おはようございます」、「いってらっしゃい」の掛け声とともに、地域コミュニティーの輪づくりの一助となっている。また、郡山を明るく希望の持てる街にしようとの志から1958（昭和33）年に始まった、子供の詩を集めた詩集『青い窓』も、店頭を飾り続けている。地域とのつながりを大切にする柏屋の姿勢がうかがえる。

「開成柏屋店」を訪ねると、中庭には萬寿神社が祀られている。菓祖神・田道間守命（たじまもりのみこと）、饅頭の菓祖神・林浄因命（りんじょういんのみこと）、薄皮饅頭の菓祖神・初代本名善兵衛命（ほんなぜんべえのみこと）が合祀されている。和菓子、饅頭、そして自社の歴史といった伝統を重視している。

地域と伝統を大切にしつつも、代々初代の家訓を受けて、変革に挑み続けてきた柏屋。新たな変革に向けて、手を打っている。「日本のまんじゅう文化を世界に発信し、未来につなげたい」との思いから、2016（平成28）年から「日本三大まんじゅうサミット」を開催している。東京の塩瀬総本家の「志ほせ饅頭」、岡山の大手饅頭伊部屋の「大手まんぢゅう」、そして柏屋の「薄皮饅頭」が日本三大まんじゅうと称されていることから、各社の歴史などを含めて、和菓子文化を広く伝え、和菓子業界の活性化に貢献しようとの思いである。

聞き手・執筆者 神田 良（かんだ まこと）  
日本生産性本部 生産性新聞 編集委員  
明治学院大学 名誉教授  
RIMS 日本支部 支部長

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。なお、生産性新聞の掲載内容と一部表現が異なります。

左から▶  
矢吹理事長  
代表取締役会長  
本名善兵衛  
執筆者  
神田名誉教授  
日本生産性本部  
高松部長

