



三方よし！ 老舗のDNA ANUMA SHOYU CO., LTD.

——百年超企業は改革を恐れない

300年を優に超える伝統の「キッコーショウ」のマーク

◎創業元禄元年の柴沼醤油醸造（茨城県土浦市）。大正時代の木樽で醸造された同社の醤油は、「昔ながらの本物の味・香り・コク・切れ」のある逸品として国内外で高い評価を得ている。300年を超える老舗企業でありながら、社員の平均年齢は31歳と老舗らしくない特色のある同社。古き良き日本の伝統食品「醤油」の旨さを引き出し、次代を担う従業員たちのやる気を触発する柴沼家18代当主が語るDNAとは。

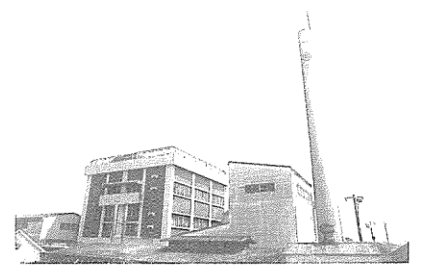
（取材・文/岡本しげる）



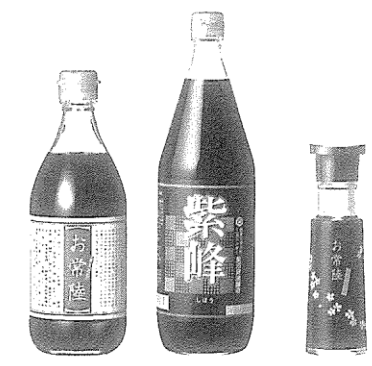
18代当主／柴沼 秀篤 氏
東京農業大学応用生物科学部醸造科学科卒業。大手食品メーカー勤務を経て、2009年、柴沼醤油醸造株式会社入社。執行役員 営業本部長



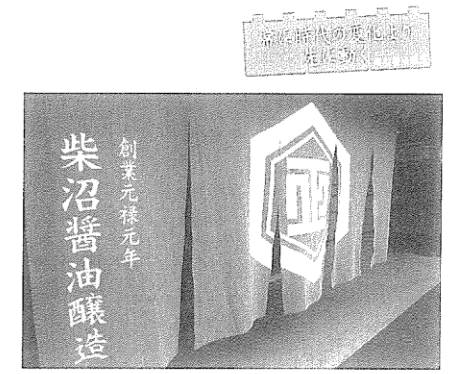
創業当時から現在まで木樽で醤油を醸造している



【柴沼醤油醸造株式会社】
創 業 元禄元年
会社設立 昭和33年
所在地 茨城県土浦市虫掛町374
代表者 代表取締役社長 柴沼和代
従業員数 70名
事業内容 醤油の製造・販売、各種調味料の製造・販売



左：百年木桶仕込み生醤油「お常陸」
中央：市川隆五郎さんが日本一に選んだ商品「紫峰」
右：買い求めやすいお常陸の卓上ビン



母屋にかかる伝統の暖簾

「亀甲」に託された信頼の品質

柴沼醤油醸造の創業は元禄元年（1688）年。名字帯刀を許された初代「柴沼庄左衛門」が庄屋として家業を始め、米穀集荷糞物肥料雑貨販売を手広く行う傍ら、醤油や味噌造りにも着手したことが始まりである。やがて明和2（1765）年になると、柴沼家は土浦で醤油醸造を生業とする同業者の中に入り、いつの日か土浦一の醤油蔵となった。

ところで、醤油のマークにキッコー（亀甲）が多いのはなぜか。柴沼家のそれもキッコーが「正」の字を囲んだ「キッコーショウ（亀甲正）」と呼ばれている。柴沼家18代当主の柴沼秀篤さん（36歳）にお話を伺っていく。

「土浦は古来より水害の多いところでしたが、シンボルの土浦城だけは水没することなく、その姿が水に浮かぶ亀の甲羅のように見えたことから代々「亀城」の名で親しまれています。つまり、キッコーは土浦の誇りともいえるべき特

別な名称で、その名譽を城下19軒の醤油蔵が賜ったところから“土浦醤油”の歴史が始まっています。現在でも大小問わず、復讐のメーカーが“キッコー云々”の愛称で各社自慢の醤油を醸造販売していますが、そのどれもが土浦醤油と何かしらの縁があるものといわれています」

常陸の国の誇り高き醤油

江戸時代、常陸の国の土浦の地は、下総の国の野田、銚子と並び、関東の三大醤油醸造地と称されていた。その理由の1つが、土浦に近い筑波山周辺が、醤油の原料となる良質の大豆・小麦の収穫地であったからである。これを原料とした土浦醤油は水運で江戸に運ばれ、人々から「ひたちのもの」と呼ばれ珍重されたそうだ。

「醤油のことを『御下地』（おしたじ）ともいうのは、常陸の国で醸造された醤油がとてもおいしく、他の国のものに比べ特に評判が良かったからで、“常陸の国の

醤油”“おひたち”が転訛したものとされています。また、醤油のことを“むらさき”と呼ぶ方も多いと思いますが、それは醤油の色を表したものでなく、夕暮れどきに江戸城から望む筑波山が美しい紫色に映えていたことによるとするロマンチックな説が当地では有力になっています」

やがて時代は明治になり、維新の大混乱で同業者は様々な業態へと変わっていったが、柴沼醤油醸造だけは淡々と時の移り変わりを見つめながら、創業時と何一つ変わらず、桜川のほとりで醤油を造り続けてきた。現存する明治初期の木樽（通称は「100年木樽」）から醸し出される独特の醤油は国内のファンのみならず、世界のソムリエたちの舌をも唸らす絶品として高く評価されている。

かつては家業に反発し遠回り

柴沼家では代々、長男が当主として跡を継ぎ家業を守り抜いてきた歴史がある。現在、執行役員

三分とし！
老舗のDNA
—百年超企業は改革を恐れぬ—



記者にも生醤油の味を勧めてくれた
「18代庄左衛門」の柴沼当主



台湾研修。
海外で実際に自分たちの醤油が使われていることを確認

営業本部長を務める秀篤さんも長男である。しかし、家業を継ぐという特別な環境に反発し、自らの生き方を模索した青春時代もあったようだ。

「祖父も父もとても優秀な人間で、地域の人々から信頼され、誰もが認める経営手腕で元禄元年から続く柴沼家の暖簾を守りました。しかし私は、醤油屋になると決められた人生は柴沼家の長男に生まれれば誰でもできるが、一度きりの人生だから自分らしさを表現できる大好きなテニスという道で生きていくことを考えていました」

秀篤さんのテニスの実力は相当なもので、高校時代にはインターハイに出場し、海外の試合でのプレー経験も持っている。高校卒業時、自ずとテニスの強豪といわれる複数の大学からのオファーもあったようだ。しかし、この時点で初めて秀篤さんは迷った。

「自分らしい道を歩みたいとい

っても、それはどこまで行っても単なる反抗だと気づき始めたのがその頃でした。それで結局、進学先を選んだのは東京農業大学で、日本にただ1つの醸造学を学べる環境で勉強しようと思いました。それはまた、いずれは家業に戻るといふことの家族に向けた予告みたいなものでしたので、プロテニス選手になることは諦め、部活動としてプレーをして、醸造学とテニスを両立した学生生活を送りました」

大学卒業後、秀篤さんは大手食品メーカーに就職した。スーパーや百貨店向けの営業で約3年半、その後、自ら希望して外食産業のマーケティングにも従事。さらに、醸造学を学んだ人材として、研究・開発部門でも活躍した。

対話と約束で築いた絆

秀篤さんが7年間の会社員生活に区切りをつけ、家業に就いたのは29歳になってからのこと。し

かし、元禄元年から何一つ変わることもなく、ただ頑なに土浦醤油の伝統を守り続ける実家の暖簾は、当初の予想以上に重かったようだ。

「最初の1～2年は、眠れないことが多かったです。サラリーマン時代は全くそういうことはなかったのですが、経営者としてお金のこと、従業員のこと、そしてもう1つ、昔と何一つ変わらない老舗企業だからこそ、どこから手をつければいいのかという大きな悩みがあったからです」

考えあぐねた末、18代当主として最初に始めた仕事が、全従業員との一対一の面接だった。

「最初はただ単に全員と話をしてみたいという単純な気持ちからでしたが、初めのうちは他人の悪口ばかり出てきたり、仕事場のどこそこが汚くて嫌だとか、それはもう不満のオンパレードでした(笑)。しかし、そこに私が解決すべき1つひとつの課題があるよう

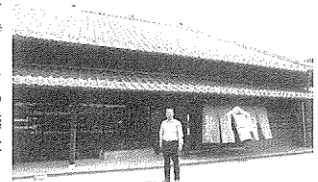
老舗企業の「なるほど！人事」

「自分たちの規模感」を知り、時代の先を行く

東京に本社を置く大手食品メーカーに勤務した経験を持つ柴沼秀篤さん。老舗の家業を引き継ぐにあたり、先代の父親から言われた一言が今でも心に残っている。

「はっきり言われたのは『東京の会社の何か』を持ち込むな』です。その何かとは、いわゆる大手企業の尺度のことだと思っています。具体的にいえば、労働時間であったり、休暇制度であったり、賃金であったりするわけですが、聞き直った言い方をしているつもりはありませんが、当社でそれをまねしようにもまねできないのでやりません。したがって、究極は『うちのやり方で行く』、これしかありません。もっと言うと、柴沼家は柴沼家の規模感をしっかり見極めながら、これからも進んでいくということです』柴沼醤油醸造の歳には、今も80もの歴史ある「百年本桶」が現存し、そのすべてが現役である。何といてもこの部分最大の強みだ。

「古い本桶にこだわれば当然、出荷量は限られます。だからといって近代化に方向転換すれば、一時的にはいいと思いますが、この先、350年、400年と歴史を重ねるなかで、柴沼家の魂は多分、なくなるでしょう。当業には家訓のようなものは残されていませんが、常に時代の変化よりも先に動きなさいというのが、当社の極めて家訓に近いDNAではないかと思っています」



築300年の母屋は東日本大震災でも倒れなかった

に強く感じたのも事実でした」

面接は年3回実施して、面接後に都度問題解決へ向け行動し、都度従業員と改善されたことを共有した。

「例えば、雨漏りがする箇所があれば、すぐに大工さん呼んで修理してもらい、関係がぎくしゃくしている当人たちとは膝詰めで酒を飲み、話が出尽くしたところで両人に握手してもらいました。一方、すぐに対応できないことでもうやむやにせず、必ずいついつまでにはお金を貯めて対応すると約束をしました。そうやって不満の芽を1つひとつ潰していくと、あるときから本当に皆がついてきてくれていることを実感できるようになったのです」

会社が良い方向に向けて動き出していることを従業員が理解すれば、職場のモチベーションは自ず

と向上すると秀篤さんは強調する。

「そもそも醸造の世界の仕事は本当に難しく、薄暗い蔵の中でこつこつと同じことを地道に繰り返すことで、良質のものづくりの責任を果たせるのです。したがって、彼らにどれだけ夢を見せてあげられるのがトップの務めで、そこをないがしろにしたままでの成長はありえないと思っています。それはまた、長い伝統の中で培われた当社のもづくりの姿勢を後世に伝えるためにも、避けては通れない大切な選択肢の1つと捉えています」

世界品質でも軸足は国内に置く

同社の従業員は現在70名。地方都市の醤油蔵としてはかなり大きめの従業員規模である。先代の頃から働くベテランもいる一方、

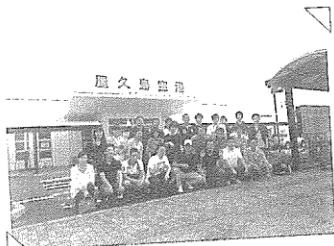
一目見ただけで20代と分かる若者が多いのが特徴だ。事実、秀篤さんが経営の舵取りを始めて以降、毎年新卒人材も途切れることなく入社している。

「当社は5年ほど前から、世界に和食の素晴らしさを普及することを目的に、海外輸出展開を始めました。その対象国は現在20数ヶ国に及び、経済発展著しい中東地域をはじめ、EU諸国、アメリカ、アジア、オセアニアなど広範囲にわたります。私も時間の許す限り現地へ飛び、地元のレストランを1軒1軒回りながら販路開拓に努めていますが、本当に嬉しいのは、創業当時から現在まで一貫して木桶醸造にこだわって作る土浦醤油伝統の味を、諸手を挙げて高く評価してくれることです。その勢いは本物で、最近では日本を代表する大手醤油メーカー



五右衛門！ 老舗のDNA

—百年超企業は改革を恐れない



歴史の学びを学ぶための歴史久島研修もある



醤油造りの心を地元の人たちと学ぶ「祭典の会」も定期的に開催



若い人材も一緒に次の100年をめざす！

の次に当社の名前が、現地の人々の口から出てくるほどになりました」

グローバルに事業を展開するいわゆる“MADE IN JAPAN”の魅力に憧れて、自ら世界に飛び出すことを夢見て入社する若者も珍しくないという。

「当社は茨城の田舎の本当に小さな企業なのに、わざわざ東京や関西からも若者がやってきます。特に営業職を希望する人の中には、ハッキリと“1年目から世界に飛び出すチャンスを与えてもらえるのか”と聞いてくる若者もいます。私は“もちろん。君は中東エリア、君はヨーロッパ担当を任せよう”と答えますが、必ずもう一言、付け加えることにしています」

秀篤さんが強調する“もう一言”に、伝統の暖簾を預かる18代のごだわりがあった。

「それは“軸足は国内にある”ということです。国内も海外も両方知っていてこそ、土浦伝統の醤油

の良さを伝えられることにほかなりません。海外で今、流行している料理などにも触れる機会が多くあるのだから、そのテイストを日本に持ち帰り、お客さんたちにフィードバックすることもまた、醤油という日本の大事な食文化の普及を担う大切な役目だからです」

本物造りで常に先を行こう！

活発に海外で事業展開する柴沼醤油では、年に一度、社員旅行ならぬ社員研修を海外で行っている。従業員の社内積み立てなど一切せず、会社側が旅行代金のすべてを持つ。行き先は実際に柴沼醤油が販売されている国をあえて選ぶ。ここにも秀篤さんらしいアイデアがあった。

「会社の中で約8割を占める人材が、研究開発や品質管理、あるいは醸造や製造の現場にいます。彼らはもちろん自社製品が海外で販売されていることを知っていますが、具体的にどんな場所で使われているのかまでは知りませ

ん。そこで、普段はなかなか行く機会のない国に出かけ、実際に一流ホテルや三ツ星レストランの食の現場で、自分たちが手塩にかけて造り上げた醤油を使った料理などを楽しむのです。その反応は予想以上に大きく、格好良く言えば、1人ひとりのハートの部分を熱く刺激しています。とかく今どきの若者の多くは、旅行に行くお金があるなら、その分、現金で渡してほしいなどと言うかも知りませんが（笑）、自分たちが造る商品は“本物”だというプライドが、当社の働きがいにつながっていると書いてもいいでしょう。私はここ数年で、彼らとの絆というか、大企業では絶対にまねのできない風通しの良い職場環境が創り出したことを自負しています」

およそ330年前、常陸の国は土浦で生まれた醤油造りの気高き誇りが、常に時代の先を行く独自のモチベーションとなって働きがいを出している。

もうひとこと⇒HP「記者の部屋」へ