

宝ホールディングス株式会社 代表取締役社長 柿本 敏男氏

interviewer 頭取 高橋 祥二郎 常務取締役京都支店長 西 基宏

## 発酵やバイオの技術を通じて 生き生きとした社会をつくりたい。

コミュニケーションを円滑にし、喜びと笑顔を生むお酒を、練達した酒造技術で醸し続ける宝グループ。蓄えた分子生物学や細胞生物学の技術でバイオ分野にも花を咲かせ、先端医療の進展を支えている。



宝ホールディングス株式会社 代表取締役社長 柿本 敏男 (かきもと・としお) 氏  
1950年生まれ。73年、三重県立大学水産学部卒業、寶酒造株式会社(現・宝ホールディングス株式会社)入社。製造部長、取締役技術・供給本部長等を経て、2012年、宝ホールディングス株式会社代表取締役社長就任。

### 環境変化に強い事業構造を目指して 過去最高の利益を達成

**高橋** ここは神戸市東灘区にある「松竹梅白壁蔵」。宝酒造さんの灘工場が2001年にリニューアルされ、酒蔵を思わせる気品のある外観に生まれ変わりました。本年最初の「かけはし対談」は、新春にふさわしい雰囲気あふれるこの蔵に、宝ホールディングスの柿本敏男社長をお訪ねしました。

**柿本** 本当に旨くて、良いお酒とは何か。白壁蔵はそれを徹底追求するために開設された工場で、伝統的な手造りの原理を再現した最新設備での酒造りと、杜氏のもとで蔵人が働くような昔ながらの酒造りの両方を行っています。この高い酒造技術を使って、ユーザーの幅広い嗜好にお応えできるように吟醸酒や純米酒、

生酛造り、山廃造りなどの清酒を造っています。頑なに受け継がれてきた職人技が醸す吟醸酒は、清酒業界最大規模のコンテスト「全国新酒鑑評会」において金賞を13年連続で受賞しています。

**高橋** どのようにして最新設備で伝統的な酒造りを再現されているのですか。

**柿本** 米を傷つけずに表層部から均一に磨く精米機、米の吸水量を厳密にコントロールできる浸漬タンクなど、最新の機器の力を借りながら、蔵人による酒造りを可能な限り忠実に再現できるように量産体制を、この蔵は備えています。天保13(1842)年から酒造りに携わってきた私どもが営々と蓄えた技術とノウハウを存分に注ぎ込みました。連続式蒸米機、製麹機をはじめ業界屈指の設備がそろっているのも大きな特長です。

**高橋** 酒造りの工程に沿ってご案内いただきましたが、随所に宝酒造さんのこだわりが詰まっていますね。宝ホールディングスさんは、宝酒造グループ、タカラバイオグループ、宝ヘルスケア、三つのグループに分かれています。2016年3月期決算でグループ全体の売上高、経常利益とも過去最高を達成されました。この結果をどう評価されていますか。

**柿本** 私たちは20年までの長期経営ビジョン「宝グループ・ビジョン2020」を推し進め、「環境変化に強いバランスのとれた事業構造の確立」を目指しています。昨年は宝酒造、タカラバイオ、宝ヘルスケアの3グループ全てが増収・増益でした。特に評価しているのは、重点を置いてきた海外売上高比率が20・5%と高水準に達したこと。海外事業が強くなれば、国内事業が少し軟調になっても海外事業で補うこともできます。環境変化に強い企業体質を目指す長期経営ビジョンが、着実に実を結びつつあると評価しています。



清酒を貯蔵し、熟成させる「冷却・貯蔵タンク」の前で、右から高橋頭取、柿本敏男社長、西常務



松竹梅「白壁蔵」〈生酛純米〉

### 清酒と缶チューハイで 新しい嗜好ニーズに対応する

**高橋** 三つの事業グループの強さの背景をお聞きしましょう。まず、宝酒造さんですが、人口減少や酒離れといった逆風の中で、どんな戦略で好業績を上げられたのでしょうか。

**柿本** 酒類の国内総消費量は総じて減り続け、ビール類も減少に転じています。堅調なのはウイスキーやワイン、缶チューハイ類だけ。トップメーカーとして宝酒造が堅持したい焼酎も減速感が大きいですが、一方、清酒は一時期に比べて回復傾向にあります。そこで、好調な缶チューハイ類と清酒に注力し、ユーザーの嗜好ニーズに合った「新しいお酒」を開発して提案できないかと考えたのです。大正期



酒母と麹、蒸米、仕込水を加えて酒を醸す「仕込み用発酵タンク」で、碓井規佳工場長(右)から説明を聞く、掛見卓也部長、高橋頭取、柿本社長、西常務(左から)

## 企業理念

自然との調和を大切に、  
発酵やバイオの技術を通じて  
人間の健康的な暮らしと  
生き生きとした社会づくりに貢献します。

### 会社概要

## 宝ホールディングス株式会社

- 本社/京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町20
- 資本金/132億2,600万円
- 従業員数/3,780名
- 事業内容/宝グループ(宝酒造(株)、タカラバイオ(株)、宝ヘルスケア(株)など)の持ち株会社
- URL/https://www.takara.co.jp

### 沿革

- 1842年 酒造業開始
- 1925年 寶酒造株式会社を創立
- 1933年 松竹梅酒造設立
- 1967年 中央研究所発足
- 1977年 宝焼酎「純」発売
- 1983年 米国宝酒造株式会社を発足
- 1984年 タカラcanチューハイ発売
- 2001年 松竹梅白壁蔵完成
- 2002年 宝ホールディングス(株)に商号変更し  
持株会社体制へ移行  
宝酒造(株)、タカラバイオ(株)を分社  
設立
- 2006年 宝ヘルスケア株式会社設立
- 2011年 松竹梅白壁蔵「濁」スパークリング清酒  
発売



松竹梅白壁蔵



松竹梅白壁蔵「濁」・「濁」(DRY)スパークリング清酒



タカラ  
「焼酎ハイボール」  
タカラ果汁入り  
糖質ゼロチューハイ「ゼロ仕立て」

の「寶焼酎」から育まれ、今もフアンの多い宝焼酎「純」やタカラcanチューハイでも発揮された、宝酒造が誇る技術力と商品開発力の真価を見せよう。そんなフロンティア精神から生まれた商品が、糖質ゼロチューハイ「ゼロ仕立て」や「焼酎ハイボール」、スパークリング清酒「濁」です。

**高橋** 「ゼロ仕立て」は、果汁を使用しながらも糖質・プリン体・甘味料・香料・着色料の五つのゼロを実現している業界初の画期的な商品だそうですね。「下町の大衆酒場の味」を再現した「焼酎ハイボール」も本格的な味が楽しめ、糖質やプリン体がゼロ。健康志向やダイエットに気を使う人にも好評ですね。

**西** 「濁」はアルコール度数を低めに設定し、普段はお酒を飲まないライトユーザー向けに開発された発泡性の清酒ですね。

に据えながら、「遺伝子医療事業」や「医薬品バイオ事業」という新たなビジネスモデルにも挑んでおられます。

**柿本** 焼酎、清酒、みりんに続く新しい柱を求めて始まったバイオ事業は、現在では7千品目もの研究用試薬で世界中の研究機関を支援する規模に発展しました。特に微量の遺伝子を増幅させる「PCR法」と呼ばれるバイオテクノロジー研究に使われる試薬では、アジア圏トップのシェアを誇ります。バイオ事業の海外売上高比率は54%と高く、グローバルな事業展開をしています。

**高橋** 最近、日本では再生医療関連の法整備が進み、これまで医療機関にしか認められなかった細胞の培養や加工を、外部機関に委託することが可能になりました。タカラバイオさんは、それを機にCDMO事業(バイオ医薬品などの開

**柿本** 宝酒造が積み重ねてきた「低アルコールでもおいしい清酒を造る」研究が花を咲かせました。お米うまれのほのかな甘みとほどよい酸味でシャンパンのような新しい味わいが実現できたと思います。当初は料飲店向けに供給して、じわじわと評判を広げる戦略でしたが、予想外の好評をいただき生産が追いつかず、量販店も視野に入れ、4年かけて白壁蔵の設備を増設し生産体制を一新しました。

### 和食ブームの波に乗って 海外に広がる清酒や日本食材

**高橋** 柿本社長は「商品力」をとっても大切にされていますね。

**柿本** 他社と同じ商品を作っても、価格競争になるだけです。他社とは違う技術で、他社にはない品質で差異化を図るしかない。そんな発想から、芋麴いもこうじを用いて造った芋焼酎「一刻者」を開発。ご好評を

発・製造支援サービスへ意欲的に乗り出されましたね。

**柿本** 草津市の「遺伝子・細胞プロセスセンター」を拠点に、遺伝子導入用ウイルスベクターやタンパク質の製造、細胞の加工などをはじめとする受託サービスを行って、最先端の再生医療研究をお手伝いしています。このCDMO事業は「バイオ産業支援事業」の一環ですが、「遺伝子医療事業」はそれとは枠組みが違うもので、タカラバイオが蓄えた遺伝子や細胞を扱う技術を活かし、遺伝子治療や細胞医療の開発を独自で進めていく新たな挑戦です。

**高橋** がん細胞を殺傷する腫瘍溶解性ウイルスや、がん抗原を認識できるTCR遺伝子を導入した自己リンパ球を用いる先端医療の臨床試験にも取り組んでおられます。難治病に苦しむ患者

いただきました。「芋焼酎は米麴で造るもの」という常識を覆す開発でした。もちろん、新しい味は市場に簡単に受け入れてもらえないものではありません。缶チューハイの「焼酎ハイボール」もそうでした。それでも粘り強い営業努力を重ねて、発売から10年を経て当社缶チューハイの最大のブランドになりました。

**西** 酒類は今、主力の量販店では対面販売も試飲販売もできません。昔より売るのが難しくなっています。

**柿本** 商品の魅力ユーザーに知ってもらうためには、料飲店への浸透に力を注ぎ、粘り強く努力することが一番でしょう。私が大切にしている「商品力」とは、独自の個性を持つ商品を創造する開発力と、商品を大きく育てる営業力の二つで成り立つと考えています。

**高橋** 米国を訪れた際、スーパーで宝酒造さんの清酒「松竹梅」や「本みりん」をよく見かけました。米国に進出して30年以上努力されてきただけに、現地でも広く受け入れられているようですね。

**柿本** 米国に限らず世界的に清酒ファンは増えていて和食への関心も年々高



全量芋焼酎「一刻者」

さんのためにも1日も早く実現してもらいたいですね。

### お客さまのニーズに応え 求められる商品を作り続ける

**柿本** もう一つの新領域「医薬品バイオ事業」は、キノコの製造・販売と、宝ヘルスケアが扱うガゴメ昆布から抽出するフコイダン、ノコギリヤシ由来のイソサミジンといった健康食品の開発・製造です。タカラバイオが蓄えた豊富なエビデンス(科学的根拠)を活用できることは宝ヘルスケアの強みで「医食同源」をコンセプトに、日本人が古来食してきた食材を中心に、その機能性の解明を進めてきました。皆さまの健康増進をお手伝いしています。

**高橋** 多様な事業を手掛けられています。が、「自然との調和を大切に、発酵やバイオの技術を通じて、人間の健康的な暮らし

まっています。当社では2010年に海外の日本食材卸会社とパートナーシップを組んで、米や寿司ネタをはじめとする日本食材や調味料、清酒などを日本食レストランに販売する海外日本食材卸事業に参入しました。農林水産省のデータでは、13年に5万5千店だった海外の日本食レストランが、2年後には8万9千店にまで急増しています。欧州各国や北米など世界に広がるパートナー網を持つ私どもの日本食材卸事業もおかげさまで大幅に事業を拡大しています。

### 遺伝子・細胞医療を自社開発 「遺伝子医療事業」に踏み出す

**高橋** 1979年に国内で初めてDNAを切断する制限酵素を発売されたタカラバイオさん。現在は、世界中の研究機関や大学、企業のバイオ研究を多様にサポートする「バイオ産業支援事業」を柱



タカラバイオ 遺伝子医療の開発・製造

しと、生き生きとした社会づくりに貢献します」という企業理念に通じています。「宝グループ・ビジョン2020」の先にある未来への展望をお聞かせください。

**柿本** 酒類であればバイオ分野であれば、社会ニーズに耳を澄ましなが、「求められるもの」をつくるのが重要です。お客さまの生き生きと喜ばれる顔を思いながら商品づくりに励んでいきたいですね。そのためには企業の存続が大切であり、時代がどう変わろうと、絶えず挑戦を重ねることで、環境の変化を乗り越えていかなければなりません。もともと重視すべきは「チャレンジ精神」と、企業を支える事業を受け継いでいく「人材づくり」です。**高橋** 心に染みる思いです。今日、白壁蔵を訪れて、さらに宝酒造さんのお酒が好きになりました。本日はありがとうございました。