



ヤマニ醤油株式会社
(陸前高田市)
代表取締役

新 沼 茂 幸

「震災で目覚めた 起業家精神」

突然、すべてを失った経営者はその瞬間、何を考えたのだろうか。

「絶望しなかったのですか？」マスコミの方
に聞かれる質問です。本稿では被災した当事者
として、何を思い、何を考え、どう行動したの
か、幾多の過去の記憶を辿りながらお伝えした
と思います。

「ヤマニ醤油の始まり」

私は、明治元年創業のヤマニ醤油株式会社の
四代目にあたります。元々、醤油造りは隣の
本家が江戸時代に営んでおり、二男だった新沼
善吉が分家の際に願い出て、明治元年に本家
から譲り受けたものです。ですから、ヤマニ
醤油の創業は明治元年と定めております。

「ヤマニさんは何故、ヤマニと商号を決めた
のですか？」と名刺交換の折に聞かれることが
あります。私は、「ヤマニのニは、新沼のニです。
ヤマニは山、山は財産の象徴です」と答えます。

しかし、ヤマニのニは、二男だった新沼善吉が
起業の志を抱き新天地の旧高田村で醤油業を始
めた『第一の創業』のニと、私は解釈しています。

「後継者人生の始まり」

「何で本家は、醤油屋をやったの？」二代目
の祖父に尋ねたことを思い出します。私は後継
者でありながら何も知らなかったからです。私
の疑問に対する祖父の答えはこうでした。「本
家は豪農で大豆と小麦がある」、「それを原料に
醤油をつくる」、「その醤油を直接売って儲ける」

今風に言えば、6次産業化で雇用創出のビジネ
スマデルでしょうか。また、当時のヤマニ醤油
は船で遠路、北海道の小樽まで売りに行ったと
聞いています。

醤油は、今ではスーパーやコンビニで買う時
代になりましたが、昔は醤油屋で買うものでし
た。醤油造りは手間がかかり、今ほど保存が効
かないので、村の雑貨屋にも置いていない調味
料でした。ヤマニ醤油はそんな時代背景もあり、
問屋やスーパーに卸さず、各家庭を一軒一軒周
る『御用聞き商法』を愚直に守ってきたのです。
御用聞き商法の利点は、販売価格の主導権を
握れるということです。その為には各家庭の嗜
好に徹底的に寄り添いながら『家族の味』を顧
客と共に創ります。御用聞きに行くと「風味が

ない」「コクがない」「塩角がある」とストリートに本音を伝えてくれます。「苦情は愛情」と味の再調整をしますが、ヤマニ醤油の味が決まればクチコミが生まれ、社員の誇りも生まれます。この仕組みこそが創業から脈々と繋がるヤマニ醤油の『御用聞き商法』です。販売エリアは、地元を中心に、沿岸は気仙沼から宮古まで、内陸は一関から盛岡までと広範囲なものでした。

1981年、ヤマニ醤油は財務的に苦しい状況に追い込まれていました。その改善計画で、経営コンサルタントから、「時代に合わせ、御用聞き販売を問屋やスーパーに卸すルート販売に徐々にシフトした方が良い」とご提案を頂いたことを覚えています。

また、1991年、先代が亡くなり、岩手銀行高田支店に御挨拶に行った時のことも鮮明に覚えています。当時の次長から、「ヤマニさん、商売で一番大事なことは何だと思えますか？」と唐突に聞かれ「分かりません」と答えました。次長は「それは、続けることですよ」と言いました。その時は、何か釈然としないまま帰社しましたが、今はこう理解しています。「ヤマニ醤油の強みは誰も真似のできない御用聞きですよ、磨き続けてください」。

ところが、2011年3月11日、東日本大震災で陸前高田は壊滅し、ヤマニ醤油の蔵もすべて流失したのです。

「起業家精神の目覚め」

『人は絶望することが出来たとき、新しい解が生まれ始める』と本で読んだことがありま

す。

25歳の時、醤油業界の個別経営相談を受けたときのことです。私はビジョンと事業計画を熱く語りました。簡単に言えば、御用聞き商法を活かした『ブランド戦略』です。同時に社員を半分、年商は2倍にするという革新的な内容でした。経営コンサルタントは不可能だとは言いませんでしたが、想定外の質問が出ました。「凄いですね！ところで、あなたは目標を達成した後はどうするの？」私は咄嗟に、「いつになるか分かりませんが、別の商売をします。知識と経験が身につけていると思いますので、そのときにやりたいことをします」と答えました。

それから30年の歳月が流れ、震災で変わり果てた町の姿を見たとき、「被災者ではなく、起業家になりたい」と、起業家精神が不意に目覚めたのを覚えています。震災の3日目に避難所の衛星電話から内陸にある同業者の社長に企業提携の打診を入れましたが、その仕組みは、M&A（合併買収）やOEM（相手先ブランド製造）とは違うものでした。経営の独立性と採算性を尊重した、互恵性の企業提携モデルです。

「いつ、そんなモデルを思いつきましたか？」

経営者や専門家、マスコミの方に驚きをもって

聞かれます。私は震災を体験して、商売を続けることの大事さを実感しています。前述の次長の問いかけは『継続企業の前提』の原理原則を教えてくれたのだと気づきました。

私が信条としている言葉に、「伝統とは革新の連続である」という言葉があります。25歳の時、未来を信じてビジョンと事業計画を熱く語ったことは前述の通りです。日々同じように見える仕事でも流されることなく、今の自分に何が出来たかを考え、小さな改善を積み重ねてきたことが今回のビジネスモデルのアイデアに繋がったと思います。

今は変革の時代で明治維新に似ていると言われます。『起業家精神』という商売の原点に立ち返ることが、今の私にとって一番大事なことと実感しています。

『明日へのしょうゆ』塩沢槇著 マガジンハウス

