

# 日本の百年企業

8

「つぶれない会社」をつくるために  
一〇〇年続く企業の教え

## 創業家の思いと伝統製法を 守れるなら誰が継いでもいい

愛知県岡崎市で、江戸時代以来の伝統製法により生産されている八丁味噌。株式会社まるや八丁味噌は、旧東海道を挟んで蔵を構える合資会社八丁味噌とともに、切磋琢磨、協調しながら時代の荒波を乗り越えてきた。今や世界二〇カ国以上に八丁味噌を輸出している。

取材／TOMAコンサルティンググループ 代表取締役・公認会計士 藤間秋男

### 戦時中の価格統制令により 八丁味噌の生産を中止したが 従業員の給与は払い続けた

添加物はいっさい使用せず、原料は大豆と塩のみ。高さと同径が約二分の杉樽に仕込み、その上に三〇〇〜四〇〇個の重石（総重量約三トン）を円錐状に積み上げて、二夏二冬以上（二年以上）寝かせてつくる八丁味噌。

その名自体はよく知られているが、この江戸時代以来の製法による八丁味噌を製造販売している会社が二社しかないことは、あまり知られていない。

二社は、岡崎城から西に八丁（約八七〇メートル）離れた地に、旧東海道を挟んで蔵を構えており、その距離が名前の由来となった。一社は、今回ご紹介いただいた株式会社まるや八丁味噌、もう一社が「カクキュー」の屋号を用いる合資会社八丁味噌だ。ともに江戸時代初期には八丁味噌を造り始め、今もその伝統を頑なに守り続けている

年季の入った百年企業である。  
この二社が手を携えて、二〇〇五（平成17）年に八丁味噌協同組合を立ち上げた。

**藤間** 創業が二二七（延元二年）ということですが、浅井社長は何代目になるのでしょうか。

**浅井** カクキューの当主である早川久右衛門（きゅうゑもん）は一九代目ですが、当社は創業時からの古い資料を戦災でほとんど焼失して残っていないので、私が何代目にあたるのかわかりません。味噌蔵にとつてのレシピでもある仕込み帳や勘定帳は



## 株式会社まるや八丁味噌

【まるや八丁味噌の家訓】

- 一、質素にして儉約を第一とする。
- 二、事業の拡大を望まず継続を優先する。
- 三、顧客、従業員との縁と出会いを尊ぶ。

代表取締役社長

あさ い の ぶ た ろ う  
**浅井信太郎**

一七〇〇年代のものが残っていて、また大田家の戒名の記録も現存しています。それによると当主はずっと大田弥治右工門（やじま）でした。その後、一九三二（昭和6）年に大田家から親族の加藤家が引き継ぎ、合名会社大田商店をつくりました。私はその加藤家の親族です。

**藤間** 資料によると、戦時中は八丁味噌の生産を一時中止されていますね。

**浅井** 戦時体制に入るときに価格統制令が敷かれ、当社とカクキューさんの二社は、卸価格が八丁味噌の原価を下回る価格統制の下、製造販売ができなくなりました。八丁味噌は普通の味噌に比べて長期間醸造し、ふんだんに大豆を用いる贅沢品でもあるので、非常に生産量が少なく、貴重品であったのです。しかし、国策に対抗できず、八丁味噌以外の商いは続ける一方、終戦後まで休業することを宣言しました。ただ、カクキューさんは八丁味噌の伝統製法を守るため、軍部向けには特別に大豆の供給を受けて生産し、兵糧食として供出していったそうです。

戦時中、弊社では兵役に行った従業員には毎月必ず給料をお届けしたそうです。戦後、兵役から帰ってきた従業員が「おれ、もう味噌屋辞めたい」と奥さんに言ったら「何言ってるだ。あんたが戦争に行つとる間、味噌屋さんは

毎月お金を届けてくれたよ」と怒られたそうです。そうした先祖の方々の労苦があったことに敬服しています。

**藤間** 主力商品の生産を中止しても、戦争に行った従業員の家族にお金を届け続けたというのはすごい話ですね。

**浅井** カクキューの早川家もまるやの大田家も、努力してお金を稼いで蔵を保ち続けてきたようです。二社とも、当時でいう資産家だったところで、学校を寄付したりお寺をつくったり、今の尺度では推しはかれない社会との関わりをもっていったようです。

知名度を利用した商売を  
しようとするとは必ず  
ほころびが出てくる

**藤間** 話を戻しますと、創業家である大田家から親族の加藤家が継ぐことになり、その後、浅井社長が後を継がれたというわけですね。

**浅井** はい。大田家が代々つないでいませぬが、親族がそのままやっているの、創業家の思いはつなげられていると思います。私自身、平成の時代に生きていますし、生まれは戦後の昭和なの



で、過去のつながりは少ないですが、八丁味噌を守っていかなければならない立場にあるという思いを強くもっています。

**藤間** 老舗の場合、養子や娘婿が事業承継することもありますが、御社のように一族ではあるけれども親族が入ってくるというのも一つですね。

**浅井** そういつつなぎ方をしてみました。知名度を利用して何かしようという事業家はなかなかあったように思います。必ずどこかで本業にほこ



大豆と塩と水のみ使い、2年以上、人の手を一切加えず自然の状態です。

ろびが出てくるので、私も周辺の商売や名前を使った商売は極力やってはいけないと思っています。

それによって経営内容は短期的には伸びるかもしれませんが、放物線を描くようにいつか下降するものと思っています。だから事業の拡大はず、平面上をころころ転がるように継続することを優先したほうがいいのです。そうすると、他人の領域に入って他人の仕事を取ったりしないので、取られることも少ないでしょう。周辺の仕事、関連商品はやらないことだなと思えます。

**藤間** 「事業の拡大を望まず継続を優先する」という創業の精神があるようですね。今、食品や飲食関係も日本のノウハウをそのまま海外に出して、かなり好評を得ています。御社も早くから八丁味噌を輸出されていて、海外市場もすでに開拓されていますよね。

**浅井** そうですね、現在二〇カ国以上に輸出しています。味噌にもいくつか種類があつて、領域がそれぞれ違います。私ども

かるかなと思うぐらいです。

容であれ、少なくとも私は今までに赤字を経営したことはありませんし、「税金を絶対払う」という社会に貢献する心構えを大前提にしています。私どもの八丁味噌と「出会うべき相手」は国内外・世界中にいらつしやるはずで、その方々を求めに行けば、人口が少なくなろうと、国内マーケットが小さくなろうと、大きな要因ではないのです。

**藤間** 事業の拡大を望まなければ、いかようにも生き方はある、というわけですね。

**浅井** はい。私は東京でもけっこうデモ販売をやっています。味噌汁を飲んでもらって「よし、奥さんに買ってやろう」と納得してお支払いいただき、「購入してよかった」と思つて帰つてくれるお客様と接点ができれば、その家庭は以後ファンになっていただけるチャンスが生まれます。まるでとカクキューの二社の八丁味噌の蔵元は一人ひとりのお客様に理解と納得を得られるように努めています。その一つとして、木目細かな工場案内もやっています。一〇〇年先の心配をするよりも、まずは今、明日のお客様に八丁味噌というものを理解してもらう努力をしたらよいのです。そういう販売の仕方をしていけば、ニューヨークであろうと、東京であろうと大きな変わりはないのです。実際、ニューヨークだとせいぜい二、三時間で行けるので、東京へ行くよりちょっと時間がか

## 「二社あつてよかった」と互いに言える関係が、いい経営状態を保つ

**藤間** ニューヨークの展示会に八丁味噌を出されていますね。

**浅井** 例年のことですが、今年も二月に行つてきました。そこで出会う人たちが日本に来てくれました。私どもの商品は説得商品だと思えます。説得し、理解していただいて購入に繋がります。藤間さん、ちょっとこれ、触ってもらつていいですか。羊羹みたいに硬いでしょう。

**藤間** ほんとだ、硬いですね。

**浅井** これが江戸時代一六〇〇年代から岡崎の二社が造りだしてきた八丁味噌です。

**藤間** 東京のスーパーなどでも八丁味噌を見かけますが、八丁味噌というのは登録商標で二社以外は使ってはいけないのですか。

**浅井** 本来はそうであつたはずですが。商標とはお客様との「信頼と品質の約束」なんです。ね。「八丁味噌」を類推させる商品がほかにもあるかも知れませんが気にしないことです。信頼という

の味噌はとにかく硬くて極めて使いにくく、初めて使う方は相当調理に苦労されるでしょう。でも、使い慣れていくとその喜びは倍増するようになります。私はそれが非常にいいことだと思っています。八丁味噌の名前を類推させる商品を販売している人は一部にいますが、商品そのものをまねる人はいません。それがかえって個性的ですし、新しい出会いがあります。

味噌の国内総生産量に対し、二社の八丁味噌の合計生産量はほんのわずかですが、お客様からの信頼の蓄積は大きく重ねています。たとえ販売量が減少しようとも、少なくなつたときにできるような商売をやつていければいいだけのことです。

今、当社の年間売り上げは数億円ですが、それ以下の売り上げでも、十分にその企業なりのご立派で健全な運営をされている会社も数多くあります。そうした企業の皆様のならふりをぜひ参考にしたいと思っています。

私は「陰と陽」という考え方をします。普通は流行りのマーケットを目標として狙いますけれど、同時に真逆の静寂なマーケットも多々あります。弊社は少数派の市場をいっそう大切にしたいと願つて活動をしています。

**藤間** 大量量販店とか華々しいところに大量に売っただけが商売ではない、ということですね。

**浅井** はい、そうとも言えます。いかなる経営内容

商標を守りながら、岡崎市民や顧客様の拠り所となる二社でありたいと願っています。それと「二社が同じ目標に向かってくれたほうがいい」という岡崎市と岡崎商工会議所の応援もあったことが、組合をつくれた理由の一つでもあります。

今、世の中は「便利」は良いことでさらに求められています。ただし、世の中には必ずしもあれば左もあることは確かだということです。偏屈者がいたつていいということです。使いやすくなくたつていいという人は、どの国にもいます。非常に使い勝手の悪い味噌を評価する人がいるのです。まるで大田家とカクキューの早川家は、ある意味、使い勝手の悪さをずっと守つてきました。

先祖がやつてきたことを思うと、私たちはもっと学習しないとイケない。八丁味噌は個人的な財産ではなく、岡崎という地域に根ざしたもので、二社がさらに消費者の側にいなくてはイケない。これが、組合を運営する大きな理由です。定期的に勉強会も開いています。

**藤間** なるほど、そういうことでしたか。

**浅井** カクキューさんも当社も手作業の仕事が多く、たくさんの方々が勤務してくれています。二社の従業員の方々がしっかりと守つていくことは大変重要なことです。また、カクキューの早川社長が私を支えてくれていること



## ■会社概要

創業/1337年  
業種/八丁味噌・調合味噌製造販売 従業員数/48名  
本社所在地/愛知県岡崎市 資本金/1,650万円  
ホームページ/http://www.8miso.co.jp

## ■会社沿革

- 1337 (延元2)年 開祖・大田弥治右工門が三河国岡崎で醸造業を開始。
- 1931 (昭和6)年 合名会社大田商店を設立。
- 1968 (昭和43)年 アメリカ向けに八丁味噌の輸出を開始。翌年には欧州向け、1971年にはオセアニア向け輸出も開始。
- 1987 (昭和62)年 アメリカ有機食品認定機関 (OCIA) の認証を取得。
- 1990 (平成2)年 社名を「合名会社まるや八丁味噌」に変更 (1996年に株式会社へ改組)。
- 2003 (平成15)年 有機農産物加工食品製造者に認定される。
- 2004 (平成16)年 愛知ブランド企業に認定される/浅井信太郎氏、社長就任。
- 2005 (平成17)年 商標「カクキュー」の合資会社八丁味噌と、八丁味噌協同組合を設立。

患者を食事療法で治そうと始めた外科医がいるのですが、彼が言うには、八丁味噌は食事療法にすごく適しているそうです。だから、健康管理にも寄与できるのではないかと思います。ほかに、みんなが快適に働ける場所を計画的につくってあげることが私の仕事だと思っています。だから、カクキューさんとともに、



（撮影 小川佳之）  
とうま・あきお  
1952年東京都生まれ。公認会計士、税理士、司法書士、社会保険労務士等、150名の専門家集団であるTOMAコンサルタンツグループ代表取締役。同社も1890年に創業した百年企業。事業承継をライフワークとする実力派コンサルタントとして活躍。『どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則』(PHP研究所)など著書多数。

## 藤間

次の代についてはどのようにお考えでしょう

## 味噌が食品以外の分野で 貢献できるチャンス を 発掘していきたい

はいつも、どこで買っても同じがいいですね。私にはそういう商売が合っています。私はそういうマーケットの中にあるべきなので、この硬くて使い勝手の悪い味噌をよしとしてくれる人を見つけないのが仕事だと思っています。

うか。

**浅井** オーナーである加藤家の息子も、私の次男も在籍していますが、一族ということにはこだわっていません。社内外から意欲のある人が来てくれたらうれしいし、その人が八丁味噌づくりへの創業家の思いを理解してくれ、顧客の信頼が蓄積できる伝統製法を守るなら、将来社長をやったっていいと思っています。

**藤間** 社長の夢は何ですか？  
**浅井** 岡崎の地で同じ味噌を造り続けていくということ、もう一つは味噌が食品だけではなく、他の分野で貢献できるチャンスがあれば、それを発掘していきたいです。私の知り合いにがん

最後に、好きな言葉があればご紹介ください。  
**浅井** 「正直でいること」「人のものを取ってはいけない」「だましやいけない」。信頼される企業でありたいし、信頼される自分でありたいので、こういうことはいつも思っています。

**藤間** なるほど。本日はいろいろとありがとうございます。味噌は歴史が古いですが、健康や海外市場といったところで、いろいろな可能性を秘めていると思います。

を日々感じています。ライバルでありながら私をすぐく信頼してくれています。私も早川社長が落胆するようなことをやるわけにはいきません。「二社あって、よかつたね」とお互いが言えるような関係、それが、非常にいい経営状態を保つてくれます。

## 商品を知らない人が いる限り、手を替え 品を替えていく必要はない

**藤間** 浅井社長は海外に出たり、東京の売り場を回ったりされていますが、社内は困らないのですか。

**浅井** 当社は小さい規模ですので、社長が一人売り場に向いて不在でもそう困りません。それに私は実際、経理の詳細はわからないのです。だけど、それがデメリットだとは思っていません。お金の動きがわかっている信頼できる従業員がいてくれればいいだけの話だからです。

私が社業を継いだとき、多額の借金がありました。銀行との関係はなかなか難しかったです。金融関係に勤務する長男が「決算書はずっとプラスがいい」と強く言いますが、必ず黒字にするためにはどうすればいいのか。それには日々着実に近道をしないこと、という結論に達しました。実際、それがとても健全でわかりやすいですし、そのようにしてきました。

銀行というのは、いろいろな評価をするようです。黒字が出ていだけで安心するわけではありません。だから、私は期首には年間の経営方針を税理士にしっかりと宣言します。それに適進しています。ある意味では経営を知らなくたって、よく知っている人を自分の能力の延長線に重ねたら経営がよくわかります。そういうことはとても大事にしています。

実際に今まで取引銀行に金利を下げてください。お願いしたことはありませんが、何も言わなくても下げてくれることがあります。小さな目標ですが、利息節減額を指標として、「決算賞与をみんなに配るぞ」というのが私の大きな目標で楽しみです。たとえ金額はわずかであっても、みんなに現金で差し上げたい。それをやるのは楽しいし、みんなが喜んでくれます。

**藤間** 決算がいいというだけでは、社員は喜んでくれませんか？

**浅井** 老舗だからといって、オーナーだけがよろしくやっているというのでは楽しくなくなってしまうし、従業員が来てくれなくなってしまう。何かをやりたいという意欲のある人には、基本的には「いいよ、やってみな」と言います。かといって、新事業を起すとか、新製品を出したいとかは日頃から言っています。当社は新製品がない会社でいいのです。

藤間さんは、この商品と出合うのは今日が初めてですよ。

**藤間** はい。

**浅井** そうすると五、六年前に造った新製品でも、知らない人がいる限り、その人にとっては常に新製品です。だから、そんなに手を替え、品を替えていく必要はないのです。

**藤間** 「知らない人にとっては新製品」、これはいい言葉ですね。

**浅井** 私は首都圏の新宿、池袋、横浜などで、こだわりをもった人が買いに来るようなお店に行くと、八丁味噌のデモ販売を行ない、「愛知に来ることがあればぜひ寄ってください」といった会話をいつもお客様としています。そうすると、実際によく遠方より訪ねて来てくれます。大きな投網を投げてお客様を引っ掛くのではなく、一人ひとりに説明することです。それを積み重ねるとしっかりとした売上額になります。それと単価

## 日本の百年企業

「つぶれない会社」をつくるために  
100年続く企業の教え

### 企業永続の知恵⑤

# わかりやすく共感を呼ぶ経営理念がベスト

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科客員教授 久保田 章市



(撮影 小川佳之)

百年企業には家訓・社是・社訓といった形で経営理念が存在しますが、大企業の場合、社員はその経営理念をあまり意識していないというのが実情のようです。私が大学院で教えている学生は社会人です。彼らが勤務する会社に経営理念があるかと問うと、ほぼ全員が手を挙げます。ところが、どう

いう経営理念であるかは言えない学生が多い。経営理念の中身をちゃんと説明できるのはたいてい中小企業です。

**中小企業にとって経営理念は、社員の心をひとつにするベクトル合わせの重要なツールです。**経営者は一様にそれを浸透させようと努力しています。

①社長室のほか、社員食堂や廊下に理念を掲示、②日常的に朝礼で唱和、③社員証の裏側や社員手帳に印刷、といったように相当なエネルギーを理念の浸透・徹底に注いでいるのです。

**業務を進めるうえで判断に迷ったときに立ち返る、そんな経営理念があったほうが社員にとってもいい。企業理念は社の存在意義などを示したものであり継承して守るべきものだが、経営理念は時代の変化に対応して変えてもいい——**というのが私の

考え方で、後継者は経営理念を自分流に変えたいと思っています。

私が最も気に入っているのは、首都圏を中心にクリーニングチェーンを経営する株式会社喜久屋さんの「喜久屋でよかった」という経営理念です。同社は一九五六(昭和31)年創業で百年企業ではありませんが、二代目の中畠信一社長が e i c l o s e t (イークローゼット)。2003年からWeb上で展開しているクリーニング&保管サービスなどの画期的サービスを生み出し、競争の激しい業界にあって好業績を維持しています。

二九歳で専務として本社の経営企画担当になり、父君のつくられた経営理念が長くてわかりにくいと感じ社長になったときに備えて新しい経営理念をつくらうと決意。本を読んだり他社の例を調べても、しっくりこない。創

業期からの一貫した考えである「三方よし」の精神を表し、覚えやすいものにしたと考へて考えた末に浮かんだのが「喜久屋でよかった」。お客様、従業員、取引先、さらに地域社会からも、喜久屋と関係してよかったと感じてもらえるような会社になりたいという思いが、シンプルなフレーズに込められています。信一氏は三二六歳で社長に就任し、**本社の朝礼で先頭に立って経営理念を唱和されており、社員にとって判断に迷ったときの判断基準として定着しているそうです。**

株式会社船橋屋さん(1805年創業)の経営理念はもとときわめてシンプルで「くず餅ひと筋真っ直ぐに」。現社長で八代目の渡辺雅司氏はこれをもとに「く・ず・も・ち宣言」を策定しています。「くじけない心意気」「ずっと磨き続ける自慢の商品」「もっと良いを実現する経営体制」「ちから強く全力で目標達成する人財」の最初の文字をつなげると「くずもち」。江戸っ子らしい洒落(しやれ)が利いていて面白いアイデアです。社員みんなで経営理念を共有したいという意志が伝わってきます。

### わかりやすい理念・社是の一例

「みんなの幸せ」	共同印刷株式会社(企業理念)
「人間大好き」	株式会社坂東太郎(経営理念)
「ニコニコ・キビキビ・ハキハキ」	株式会社吉番屋(社是)
「愛」	ピジョン株式会社(企業理念)
「いい会社をつくりましょう」	伊那食品工業株式会社(社是)

※これまで小誌に登場した企業より抜粋

くぼた・しょういち 1951年島根県生まれ。三和銀行(現・三菱東京UFJ銀行)に30年間勤務し、1,000人以上の経営者と面談。法政大学大学院教授に転身して中小企業経営、後継者育成等を研究。著書に『百年企業、生き残るヒント』(角川SSC新書)などがある。島根県浜田市市長でもある。