

古式回帰 値段を超越した世界

8代目の河野和義氏が八木澤商店を引き継いだ当時、みそやしょうゆはまさに安売り競争の真ただ中にあった。物心ついたころ、当たり前のように地元の大豆と小麦を使って1年以上も手間暇をかけて作っていたが、いつしか外国から安価で扱いやすい脱脂大豆（油を搾った後の大豆かすを使用）が入って来るようになった。

安くて作業も楽ということで、普及に時間はかからず、日本のほとんどのしょうゆが外国産の脱脂大豆を原料とするようになってしまった。業界全体が、品質よりも、いかに簡便に作るか、いかに安く作るかということだけを考えるようになっていったのだ。

八木澤商店も例外ではいられなかった。スーパーの安売り合戦の真ただ中に立たされることになる。利幅はどんどん薄くなり、そのままでは経営の根幹

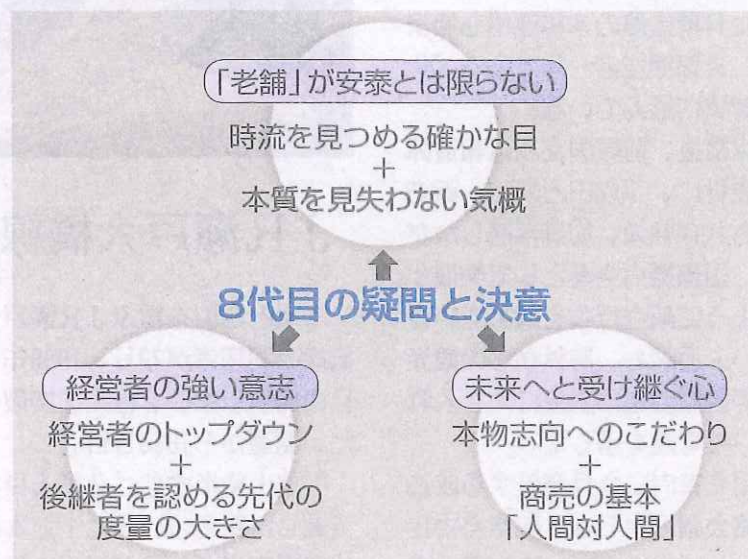
をも揺るがすことになる。不毛な価格競争に疑問を持った河野和義氏はある日、一念発起する。

子供のころから見て覚えていた古式製法を復活させ、昔ながらの丸大豆しょうゆづくりに挑戦する。真っ先に反対した工場長を無理やり説得してのトップダウン。「昔ながらの技術を今こそ後世に伝えよう」という思いを工場長は理解してくれ、こだわりの職人魂の発揮で、古式製法によるしょうゆ生産が復活したのだった。

当時、1日に一升瓶（1800㍓）で2000本も搾れる最新の設備がある中、古式ではわずかな量しか作れない。4合瓶（720㍓）でせいぜい70～80本分である。

値段に換算するとしょうゆ一升が3000円くらいになってしまいう計算だ。一方の脱脂大豆しょうゆは、販売価格が一升瓶入り

事業継承の極意



で500円くらいのところだから、勝負にならない。

7代目の父親に「道楽しちゃったよ」と素直に謝ると、「昔はしょうゆ一升と男の散髪代が一緒にそれが当たり前だったんだ。今、男の散髪代が2000円か

いまの・せいいち 日本リクルートセンター（現リクルート）、リクルートコスモス（現コスモスイニシア）を経て1998年組織人事コンサルティング会社「マングローブ」設立。著書に『マングローブが教えてくれた働き方』（P-VineBOOKs）。

マングローブ 代表取締役社長 今野誠一

なっている。商品として「本物」が認められた結果である。時代の流れに乗りながらも、伝統を改めて見直しそれを強みとしてわが道を行こうとした8代目の勇気と決断、さらには、自己否定とも言える8代目の取り組みを見守り、後押しした7代目の懐の深さ。

「商売は人間対人間で成り立っている。昔ながらの本物の取り組みへの共感や、『本物』を作っている町に行ってみたくて関心を持ってきていただき、陸前高田（岩手県）のファンになってくださり、一生のお付き合いをしていただけるお客さまがいる。そういう関係ができれば、高い安いとは別の世界がそこに生まれる」と8代目、河野和義氏は熱く語る。

3000円だ。だから、お前はまともなことをしたんだよ」と言われたという。

その言葉に背中を押されるように商品化を決行し、それが今では「2年物の生揚（きあげ）醤油」として同社の看板商品に