

ローカルから世界へ 「伝統」の価値を届ける

バリュール・イノベーション研究所代表

早稲田大学招聘研究員・兼任講師

CVS 澤口 学

ヤマモ味噌醤油醸造元・7代目

高茂合名会社 常務取締役 高橋 泰

秋田県南東部、山形や宮城と接する湯沢市は、冬は数メートルもの雪が積もる豪雪地帯であり、雪解け水を集める皆瀬川の周辺には古くから酒や味噌・醤油などの醸造元が設けられてきた。この地に慶応3（1867）年から続く「ヤマモ味噌醤油醸造元」がある。

その7代目・高橋泰氏は、天然醸造にこだわってきた老舗蔵元が秘める価値を掘り起こし、現代に通じる文脈で再定義（リブランディング）することで、伝統の継承・革新の両立を実現した人物として注目を集めている。蔵人として伝統に則った「つくり」を担うだけでなく、デザイン性に優れる商品開発も手掛け、さらにそれら

の原点にある土地の文化や歴史、価値観を国内のみならず、世界に向けて積極的に発信している。こうした取り組みが高く評価され、2013年度グッドデザイン賞も受賞している。

伝統産業の新たなモデルを打ち出し、ローカルと世界を結ぶ取り組みに邁進する高橋氏に、V E・TRIZのエキスパートであり、近年はこれらと「不利益」との融合に関する研究を行う澤口学CV Sが迫った。



がその7代目となっています。しかし、私自身はもともと、家業を継ぐつもりはありませんでした。建築家に憧れていた私は、大学で建築を学び、休みになれば、バッグ1つ持って様々な国を旅するなど、自由気ままに過ごしていました。やがて就職を考える時期になり、自分の夢と家業を継ぐことの間で揺れ、最終的に後者を選

んだ私は、東京農大に再入学し、大手醤油メーカーを経て、27歳の時に秋田に戻ってきました。しかし、最初の1年はローカル、老舗、家業といった様々なものをネガティブに捉えて理想と現実のギャップに苦しみました。

転職となったのは、会社のパンフレットを自作したことでした。業者のデザイン案に満足できず、自分の感性を信じてより良いものを作り上げることがきっかけとなり、以後はあらゆることを自分で変えていくようになったのです。

しかし、変化させるにも、最初は思考の軸がなかった。そこで目を向けたのが「ルート」でした。地域の醸造元が廃業していく中、150年も事業が続いてきた理由に思いを巡らせ、創業から現代に至る歴史をはじめ、地域の風土や食を含めた文化、人々の思いなどについて学び、思考の軸を作り上げていきました。

●変化を起こすために「ルート」に立ち返る

高橋 ヤマモ味噌醤油醸造元は、大政奉還が行われた慶応3（1867）年に創業しました。湯沢市岩崎という場所は、鎌倉期には岩崎城の城下町、その後は宿場町として栄え、そばを流れる皆瀬川では古くから水運業や問屋業が盛んで、清らかな水や米どころという土地の特性を活かし、酒や味噌・醤油の醸造も広く行われてきました。初代・高橋茂助はこの地で事業を興し、150年後を生きる私

●革新の上に成り立つ伝統産業

澤口 そこで得た気づきとは何でしょうか？

高橋 例えば、仕込み水について探るうちに、室町時代から伝えられる皆瀬川の「竜神と能恵姫（のえひめ）の伝説」に出会い、当社の敷地内にある日本庭園に設けられたお社やしろとのつながりに気づき、先人が水の恵みに感謝し続けてきたことを知りました。また、中興の祖でもある4代目・彦四郎は、晩年、味噌や醤油を売るべく全国を行脚し、旅を通じて自らの人生を豊かにしていました。

何より、昔から何も変わらないと捉えていた味噌や醤油造りが、実は先代や蔵人たちが連綿と紡いできた革新の上に成り立っていることを知りました。伝統産業でありながら、多分にベンチャースピリットにあふれていたのです。こうした気づきから生まれたのが、「Life is Voyage」人生は航海で

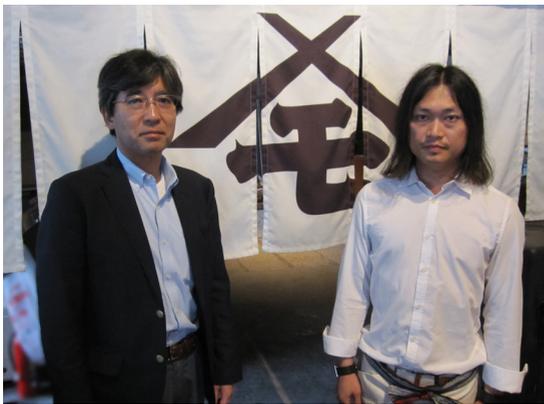


写真1 澤口学氏(左)と高橋泰氏



写真2 ショップに並ぶ高橋氏自らデザインした商品

ある」という企業理念です。澤口 しかし、醤油や味噌といった調味料は、時代のニーズに合わせて微調整することはあっても、基本的に「昔から変わらない味」が求められる、つまり使用者は変化を望まないという特徴があります。こうした矛盾する条件がある中で、どのように革新を進めていったのでしょうか？

高橋 時間をかけて少しずつ、ですね。基本的にお客様の大半は昔から使い続けてくれている地域の方々です。冬が長い秋田では保存食に大量の塩が使われていたが、反面、脳卒中の割合が高く、早くから塩分控えめの商品が作られていました。「減塩」に加え、土地柄好まれる「甘み」といった当社のアイデンティティはぶらさないよう、定番商品は昔ながらの味を大切にしています。

一方で、私が自らの力を活かせると考えたのが「海外」でした。

は合理的ではない。しかし、北国の人々はこの不条理な自然を受け入れ、暮らしてきました。

また、売上や効率を考えれば、機械化して量産することが合理的です。しかし、私たちは時間と手間のかかる一見不合理な造り方を続けてきました。こうした矛盾や不合理・不条理を肯定し、そこから創造性を働かせていく姿勢の中

「日本のローカルなものづくりが世界でどう評価されるのか」という問いを起点に、様々な国の展示会に参加し、そこで厳しい指摘を受けつつ新たな商品開発に取り組み、パッケージデザイン、容量、ブランドの伝え方なども模索しました。また、日英中の三カ国語によるブログやオンラインショップなどを通じて、私たちが大切にできた様々な価値を世界に向けて発信しました。

さらに、価値の伝え方ではリアルな体験も重要だと考え、蔵元の歴史ある建物の中にショップを設け、実際に醤油や味噌の香りに包まれながらローカルなものづくりの臨場感や雰囲気を感じてもらおう「見学ツアー」を始めました。

また、自分自身で日本庭園の改修も行い、こちらも見学ツアーに組み込み、商品の背景にある北国の自然や文化を体感してもらっています。こうした取り組みが各所で

に、次の時代につながるヒントがあるように感じています。

例えば、日本庭園を公開したこともそう。従来は古くさいとネガティブに捉えていたものをポジティブなものとして捉え直し、定義を転換した結果、海外からの見学者には喜ばれ、私たちのブランドを伝える意味でも今や大きな役割を担っています。

あるいは、豪雪地帯というネガティブに捉えられがちな要素も、一方では雪の下で農作物を貯蔵・熟成させる雪中貯蔵・雪中熟成という手法がある。物事の見方や発想を転換することで、ネガティブな要素をポジティブに変えていくことができれば、今までになかった価値をたくさん生み出せると考えています。

澤口 例えば、昭和の頃、大量生産・大量消費の方向に流されて、合理的な生産方法を導入していたら、「ヤマモ」ブランドの価値は

注目されるようになり、私たちのものづくりに共感してくれる国内外のパートナーが少しずつ増えていったのです。

●不便と改善

澤口 私は今、専門であるVEやTRIZとともに、日本VE協会を通じて「不便」の研究も行っています。これは不便の中にひそむ様々な効用（不便の益）を考えられるのですが、北国の自然や昔ながらのものづくりは、不便なこと多いと思います。

高橋 「不便」は私が考えてきたことと非常にリンクしており、大変興味があります。例えば、この地域では、時には軒の高さまで雪が積もることもあり、そうなれば人々は何もできなくなり、長い時間、雪かきや雪おろしという非生産的な作業に力を割かなければなりません。たしかにメリットもありますが、生活する場所として

失われていたかもしれません。当時は時流に乗れていないと批判されたかもしれませんが、それが失われずに済んだことで、今は最大の強みとして活かしていますね。

高橋 ひとくちに伝統と言っても良いものばかりではなく、維持していくために骨の折れるものもたくさんあります。しかし、先代である父が残してくれた膨大な素材があるからこそ、私はそこに創意工夫をのせられるわけで、その意味ではとても感謝しています。

澤口 それもまた「不便の益」と言えるかもしれませんね。

●味噌・醤油の

文化的立ち位置を引き上げたい

澤口 お話を聞いてみると、時代に合わせて変えていくもの、変えないものを見極めながら、改善・革新を続けられてきたように感じます。現場の「改善」についてはいかがでしょうか？

高橋 1つは、見学ツアーを始め
たことで、新たに採用する職人
には「蔵元という舞台で活躍する役
者のように、新しい蔵人像をつく
ってほしい」と話しています。酒
蔵では従来、見学など外部の人間
を受け入れ、杜氏もフォークス
されてきましたが、味噌・醤油蔵
は、人も場所もそのような機会
はほとんどありません。近年は従事
者不足の問題もはらんでいるた
め、職に対するイメージや働き方
を改善していきたいと思っていま
す。

特に、蔵人は最終的なお客様を
含め外部との接触が少ないため、
ここ数年は様々なイベントに蔵人
を連れていき、内面の変化も促し
ています。例えば、2016年3
月に日本橋三越本店で、新商品販
売とともに、当社の歴史や企業理
念、商品づくりに関する展示を行
いました。こうした場でお客様や
バイヤーなどと会話を交わすこと

異なる場所で販売したいと考えて
います。味噌や醤油は実用性が
かりに目が向けられてきましたが、
「新しく暮らす場所には、こうい
ったデザインの醤油があったら良
いよね」など、部屋のテイストに
も合わせて選んでもらえるような
商品にしたいと考えています。
私は、味噌や醤油の文化的立ち
位置を総合的に引き上げていき



写真3 座敷から望む丹精された日本庭園

で、新たな気づきや発見、ある
はニーズを見いだしてもらおう。今
後も蔵人には様々な体験を提供し
ていきたいと考えています。

見学などを通じて海外の方と接
点を持つことも、新たな気づきに
つながります。例えば欧州には、
ワインのように生産地やワイナリ
ーごとに特徴が異なり、それらの
違いを楽しむ文化があります。日
本の場合、全国に醤油や味噌の蔵
元がありますが、日常の中にある
「当たり前」の商品であり、その
地域だけで消費されることも多い
ため、日本酒のように「違いを楽
しむ」という文化はそれほど根づ
いていません。こうしたところに
もまだ開拓する余地・余白がある
と考えています。

海外の方にとっては、昔ながら
の日本のローカルの味を提供する
だけでは「使う」というところま
で至らないため、彼らの食文化に
ものせられるような提案をするこ

いと考えています。そうすること
で、味噌や醤油の価値もより広が
りを見せていくと思うからです。
澤口 そのような斬新な提案も、
蔵元の「ルーツ」から連続と続い
てきたイノベーションの延長線上
にあるわけですね。基本にはロ
ーカルのものづくりがあり、それ
を研ぎ澄ますことで差別化を図っ
ている。さらに、見せ方や伝え方
の改善を通じてブランドとしての
価値を強化し、文化的立ち位置を
総合的に引き上げていこうと。素
晴らしいですね。

●テクノロジーの変化と 伝統産業のあり方

高橋 話はかなり飛躍しますが、
今後は「人類が塩分を手放す可能
性もある」と考えています。人類
は煙草を手放し始めていますし、
いずれはアルコールも手放すかも
しれません。実は、秋田の老舗酒
造「新政」の代表が同世代で、普

とも、海外展開のポイントだと考
えています。例えば、ニンニク、
バジル、セージ、トウガラシ、ロ
ーリエを漬け込んだ醤油「焦香
(こがれこう)」などの商品を肉料
理やパスタ、フライなどと一緒に
提供する、といった提案を行って
います。

澤口 7代目として新たに手掛け
られた商品についてはどのような
展開されているのでしょうか？

高橋 こちらに関しては、国内向
け・海外向けと区分けせず、全方
位に対して訴求できる統一したコ
ンセプトやデザインで提案してい
ます。グッドデザイン賞をいただ
いた小振りな瓶につめた商品は、
スーパーなどで売れることは想定し
ていません。

もともと、食事の延長線上にあ
るライフスタイルを提案すること
まで考えてデザインしているた
め、アンティーク家具のお店など
従来の味噌や醤油のイメージとは

段から親しくしていますが、彼と
はよくそんな話をしています。

彼は、人類がお酒を手放す可能
性があるけれど、お酒を造り続け
る。私も、人類が塩分を手放す可
能性があるけれど、味噌や醤油を
造り続ける。「手放す」という価
値の大転換が起こっても必要とさ
れるブランドであり続けるために
は、どうすればいいのか？ そんな
な問いについて議論しています。

従来はイノベーションの起きる
サイクルが長く、「変化の先」を
想像するようなことはあまり多く
なかったと思います。しかし近い
将来、高度なAIが開発され、そ
れによって「塩分ゼロでも塩気が
感じられるスーパーフード」「ア
ルコールが入っていないくても酔い
が体感できるスーパードリンク」
などが生まれるかもしれない。健
康志向の行き着く先に、栄養が完
全にコントロールされた液体を摂
りつつ、脳に直接、ラーメンやス

テークなどの味を感じる信号を送ったり、バーチャルに「食べる」というイメージを補完したりする可能性もある。そうなれば、もはや調味料やアルコールが存在する意味はなくなりそうですよね。

澤口 身体的にはそれでOKかもしれないですが、心理的には満足できなさそうですね。「利益」の話で言えば、それは便利が行き過ぎることでもたらされる「便利害」と言えるかもしれません。私たちは食を通じて様々な価値を得ていますが、今後はテクノロジーの進化が食文化に与える影響も考えていかねばならないですね。

高橋 その一方で、現代はテクノロジーが進化し、100年前に比べると改善のスピードが格段に速くなり、「自分が生きている時代にできること」も増えています。澤口 様々なテクノロジーがもたらされたことで、使用者によって作り手の意図しなかった使い方が

に使用者との関係性を維持・連続させてきたと言えます。こうした人の想いを中心にした様々な連続性の中で、私自身も生かされていると思うのです。

企業も同じだと思いますが、自分自身のルーツやアイデンティティを知らないままに価値を考えようと思っても、本質は捉えられません。自分たちがどこから来て、どこへ進んでいくのか。過去を正視してこそ、未来を考えることができるのだと思います。

澤口 毎日、毎年、同じことを繰り返しているように見えても、時代は刻々と変化している。常に想像性・創造性を働かせなければ、より良い商品を作り続けることはできない。変化に素早く対応できる想像力、そこから価値を創り出していく創造力、双方が備わっていることが高橋さんの強みだと感じました。

高橋 今後、本格的なAIの時代

見いだされ、そこから新しい価値が生まれるケースも増えていきそうですね。

高橋 味噌や醤油にも、そうした可能性がたくさんあると考えています。今後、私たちが多様な人々と接点を増やしていけば、従来の文脈に則った使われ方のほかに、現代日本の食文化、あるいは、海外の食文化に合わせた使い方が新たに見いだされていくはずですよ。

澤口 伝統的な和食にこだわる人は「そんな使い方はおかしい」と言うかもしれませんが、本来、食文化も時代に合わせて変化してきてはいいですね。

高橋 歴史を振り返れば、伝統や文化といったものも、コアにある思想、フィロソフィは大切にしながらも、目に見える部分は時代に合わせて変化し続け、その中で多様性や価値観の広がりも生まれてきました。変化を禁じてしまったら、その先には衰退と消滅しかあ

が到来すれば、人間の想像性・創造性がよりクローズアップされるはずですよ。伝統産業は先人の創造的活動の連続によって形づくられてきたものですが、それを古めかしく、時代おくれのものとして捉えているだけでは前に進めません。全国に数多い伝統産業の担い

〔略歴〕
澤口 学

慶應義塾大学工学部数理工学科卒業、早稲田大学理工学研究科後期博士課程修了。機械系の商社勤務を経て、1985年に産業能率大学バリエーションマネジメントセンターに入職、同学経営学部教授。早稲田大学院創造理工学研究科経営デザイン専攻教授、客員教授を経て現職。NPO法人日本TRIZ協会副理事長を兼務。長年、製造企業のR&D・設計部門を対象に実践的な次世代事業戦略、価値創造設計の方法論を開発してきた。専門はVE、TRIZなど。著書に『日本式モノづくり工学入門』『イノベーション創造型VE/TRIZ』『逆転発想による創造的リスクマネジメント』（ともに同友館）などがある。

りません。価値の背景を学び、それをどう現代に合わせて変えていくのか。あるいは、変えないという判断を下すのか。時間軸を点ではなく、線で考えなければ、伝統や文化といったものの本質はつかめないと思います。

●人間は連続性の中で生かされている

高橋 私が最近よく考えるのは、「人間は連続性の中で生かされている」ということ。例えば、10年にわたり使われてきた味噌・醤油の仕込み蔵、あるいは日本庭園も代々維持されてきたものです。雪深い自然環境の中で、よくこれだけのものを残してきたと驚きますが、私自身も今では次世代に残していきたいと考えています。

さらに、私たちの醤油や味噌は地域の食文化の中で長く生かされてきた。その意味では、時代ごと手が「自分の発想を転換すれば、新しい可能性に出会える」と気づけば、日本は世界に数多くの価値を発信できる国になるはずですよ。そのような未来を切り拓いていくには、誰かが楔を打ち込まなければならぬ。私はその「誰か」になりたいと考えています。

〔略歴〕
高橋 泰

ヤマモ味噌醤油醸造元・7代目。高茂合名会社・常務取締役。千葉大学デザイン工学科建築系、東京農業大学短期大学部醸造学科卒業後、大手醸造会社での修業を経て、2006年に家業であるヤマモ味噌醤油醸造元の7代目となる。自らが手掛けた革新的な経営が伝統産業再生の好例として評価され、2013年度グッドデザイン賞を受賞。バックパッカーとして世界中を旅した経験や、建築・ファッション・音楽などを通じた文化的な視点を経営やブランディング、商品開発、パッケージデザインなど多方面に活かしている。

http://www.yamamo1867.com