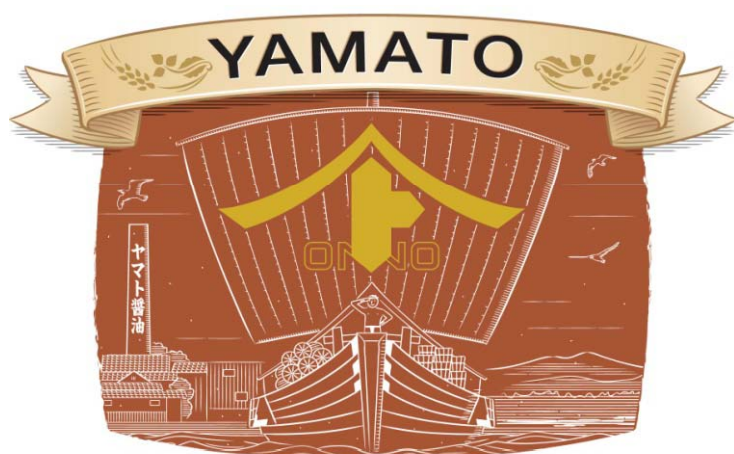


# 100年続く老舗企業の 魅力を伝える 知的資産経営報告書

～老舗企業の魅力とそれを支える知的資産を明らかにする～



株式会社ヤマト醤油味噌

2014年 5月発行

# INDEX

1. 当社の代表製品	.....	1
2. 当社の概要	.....	2
3. 100年続く当社が大切にしていること	.....	3
4. 当社が提供する価値とそれを支える知的資産	.....	4
5. これからの挑戦	.....	5
6. 代表者からのメッセージ	.....	5
7. 作成支援士業コメント	.....	6

## 1. 当社の代表製品



「ひしほ醤油(生醤油)」  
火入れをしない「ひしほ醤油」は、諸味(もろみ)そのものの香りと美味しさを味わえる。



「鼎(かなえ)味噌」  
80年くらい使いつづけている大きな木の桶(タル)で製造している。



「魚番・いしるだし」  
醤油の繊細な味とはまた一味違った「魔法のつゆ」



「玄米あまざけ」  
国産の玄米と米糀から作られており、でんぷんから自然な甘みを醸しだしている。味噌屋(糀を発酵させる)ヤマトの糀職人だからこそ出来た、クリーミーなコクのある美味しさに仕上がっている。

## 2. 当社の概要

### ■ 経営理念(ヤマトのスピリット＝挑戦)

私たちは、お客様の健康で喜びに満ちた食生活の実現のために、お役に立つ商品・サービスを喜んで、工夫して創り、お届けします。

また、自らが、季節の味・旬のものを活かす日本の伝統的な食文化を楽しみ、これを、関わる人にお伝えます。働くことは、傍を楽にと心得、社員一同相和し、協力して上記のミッションを実現します。

### ■ 当社の特長

#### ● チームワークを重視していること

当社は、「日本人であること」誠実・緻密・和(チームワーク)を大切にしている。個々で困難に立ち向かうことが難しくても、日本人の特質をもってチームワークを発揮して困難にあたれば、解決できると考えている。

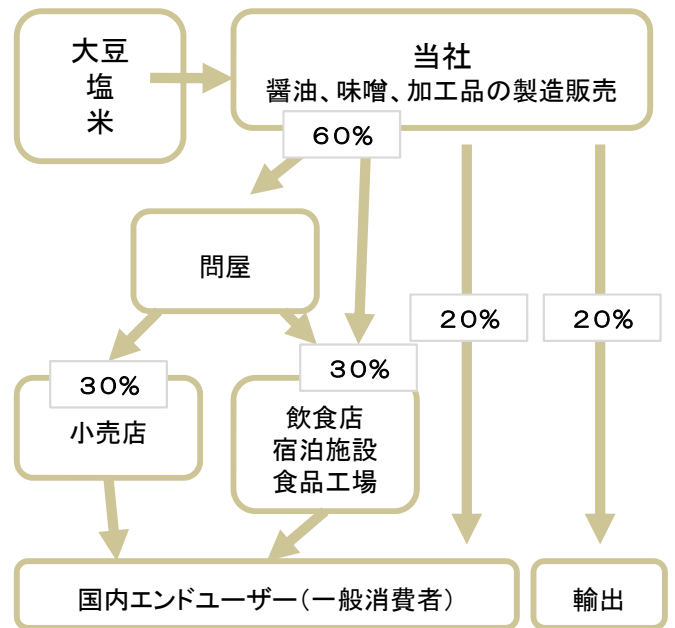
#### ● 脈々と伝わるものづくりに対する考え方

当社は、ものづくりの基本を「個々が自らの役割において完璧を追求し、《工程管理》と《品質管理》を徹底すること」と考えている。さらには、諸先輩に教わったものづくりの心「細部、完成度、団結」を大切にしている。

#### ● 無形な価値を重視した販売スタイル

当社は、商品そのものを販売するのではなく、「本体価値 × 価格 × サービス × ブランド × 情報 × 理念」という無形な価値の提供を重視した販売スタイルをとっている。

### ■ 当社のビジネスモデル



### ■ 企業概要

- 【代表者】 : 山本 晴一(四代)
- 【住所】 : 金沢市大野町4丁目イ170
- 【業種】 : 醤油味噌製造・販売業
- 【資本金】 : 10,000千円
- 【従業員数】 : 37名
- 【URL】 : <http://www.yamato-soysauce-miso.co.jp/>

### ■ 沿革

- 1911年 初代 藤松が創業
- 1916年 二代 幸吉が醤油の醸造を始める
- 1953年 法人成り
- 1964年 味噌醸造工場を新規に建設する
- 1983年 四代 晴一が入社
- 1985年 調味料の製造を開始する
- 1988年 商品ルームを開設し、工場見学の受け入れを開始する
- 1999年 海外への展示会に出展
- 2000年 海外での販売開始(ニューヨーク)  
ISO9002を取得(2003年にISO9001に移行)  
有機JASの食品製造業者として認定される
- 2005年 四代晴一が代表取締役就任
- 2012年 会員制レストラン【発酵食美人食堂】がオープン  
FSSC22000を取得
- 2013年 工場長が博士号取得

### ■ アクセス

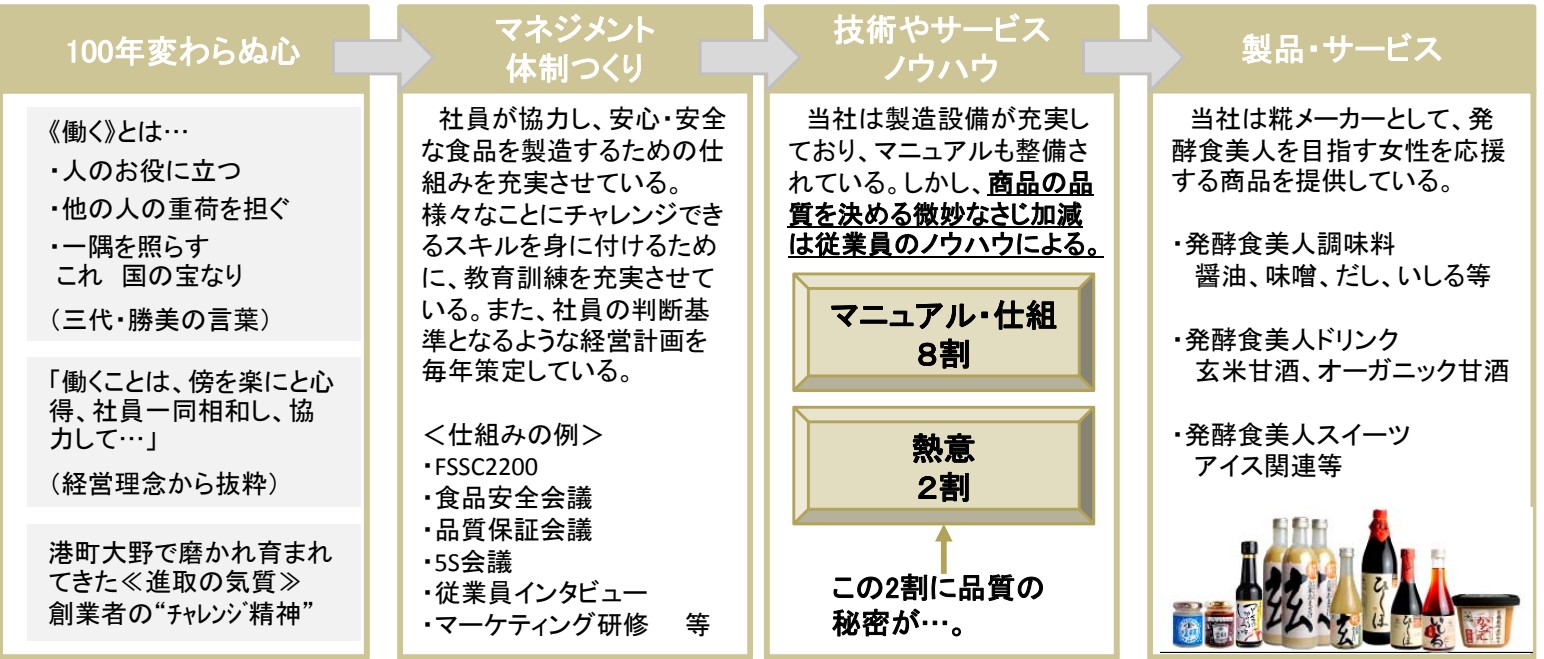


### ■ 連絡先

- 【TEL】 : 076-268-1248
- 【FAX】 : 076-268-1242
- 【E-Mail】 : [seiichi920@gmail.com](mailto:seiichi920@gmail.com)
- 【担当者】 : 代表取締役 山本 晴一



### 3. 100年続く当社が大切にしていること



#### ■ 当社が大切にしていること

#### 【食品安全システムを取り入れた製造】



**FSSC22000**

ISO22000 + PAS220:2008

食品安全マネジメントシステム + 食品製造における食品安全のための前提条件プログラム

当社は、美味しさ、品質、安心・安全においても世界最高の醤油&つゆ等調味料の製造をするために、FSSC22000の認証を取得した。

**ISO22000 (International Organization for Standardization)**とは、『食品安全マネジメントシステム—フードチェーンに関わる組織に対する要求事項』の国際標準規格である。安全な食品を生産・流通・販売するために、HACCP手法とISO9001(品質マネジメントシステム規格)を基礎としたマネジメントシステムを運用するために必要な要求事項を規定している。

**PAS220**とは、国際的な食品メーカーや食品流通会社の連合組織であるGFSI (Global Food Safety Initiative)が定めた前提条件プログラムを適用した食品安全基準システムである。ISO22000ではカバーできなかった食品安全対策(フードテロ、原材料やアレルギー物質の管理など)について、具体的に定めている。

#### 【販売力=本体価値×価格×サービス×ブランド×情報×理念】



販売力は、商品本体そのものの価値や本体品質と釣り合いが取れた価格だけで決まるものではないと考えている。販売時や会社としてのサービスは勿論、ブランドや商品にまつわる情報、経営理念も含めた総合力が販売力になると考えている。

当社では、経営理念の浸透と実践からはじまり、商品説明の徹底、再構築したセグメントのブランドを従業員に意識させている。自社サイトはまさに情報の宝庫であり、販売力を支えるひとつのメディアとなっている。

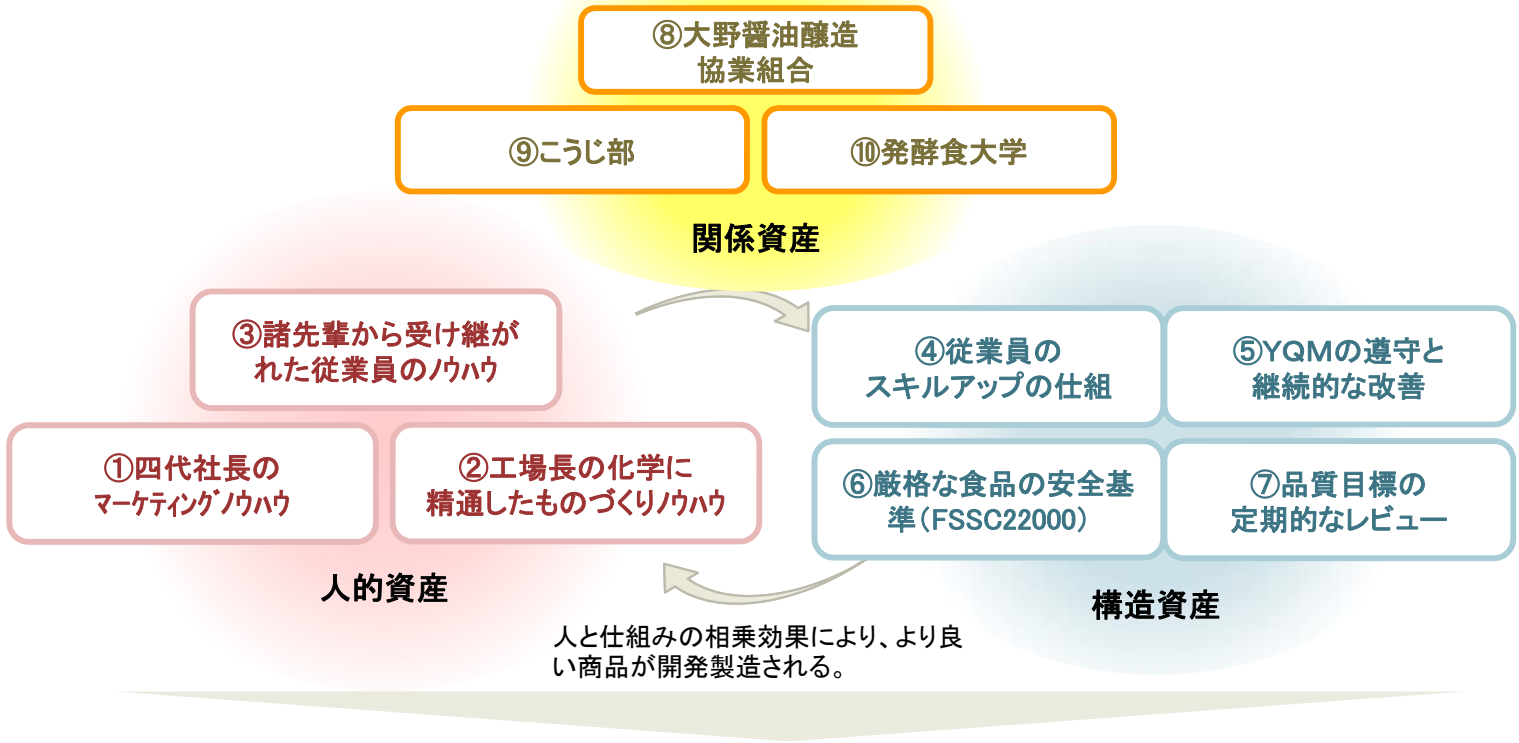


# 4. 当社が提供する価値とそれを支える知的資産

■ 当社が提供している価値は、どのように形成されたの？（過去から現在の価値創造のストーリー）

初代～三代	海外展開とマネジメントシステム	セグメントの再構築と実践
<p>弊社は、初代・藤松(とうまつ)によって明治44年(1911年)に創業された。初代は一隻の帆掛け舟から事業を興し、醤油と味噌を運ぶ海運業に従事していた。二代・幸吉は北海道との往復交易で商売を広げ、醤油製造も開始した。</p> <p>三代・勝美が近代ヤマトの礎を築く。味噌の製造を開始しただけでなく、科学・化学に卓越し、近代化&amp;量産化を進めたことでも功績は大きい。また、それまでのヤマトの精神を「働く」という言葉に込め、当社に経営理念も導入した。三代は、半世紀にわたり代表を務め、前例がない様々な近代化に挑戦した。例えば、手作りから大量生産を可能にした自社設備の近代化を行い、同時に科学的な品質管理手法を取り入れた事が挙げられる。また、同様な改革を「大野醤油協業組合」においても行った。</p>	<p>海外展開のきっかけは、石川県食品協会の事業にて海外の展示会に出展したことである。石川県の食文化を売り込むためには、醤油が欠かせないとお誘いにより1998年に参加した。その際、海外に販売するためのポイントを出展者の皆が学び、翌年の展示会にはできる限り準備して臨んだ。結果として2000年から海外事業が始まった。</p> <p>海外に販売する際、品質を保證することが必要である。そのため当社は、海外展開するためにISO9001を取得した。それ以降、当社ではISOをマネジメントシステムとして実際に経営に取り込んでいる。なお、2012年には、フードロ対策やアレルギー物質管理等にまで及ぶ要求事項があるFSSC22000を取得した。</p>	<p>当社の製品は、醤油や味噌だけでなく、だし、調味料、甘酒まで多種多様である。ある時、当社の事業が広がり過ぎて主軸が不明確になっているご指摘を頂いた。それを機に、発酵食品の製造ノウハウを活かして美容や健康が気になる女性をターゲットとしたセグメントの再構築に着手しようとしている。発酵食美人を目指す女性を支援する靴メーカーとしてのマーケティングに注力している。</p> <p>製造面では、工場長がキー商品となる甘酒をテーマにした博士号を取得し開発力を強化した。販売面では、クチコミマーケティング展開し、こうじ部によるクチコミや発酵大学を活用したブランディングを展開している。</p>

■ 当社がお客様に提供している価値はどのような人や仕組みで支えられているの？



**【提供する顧客価値】**  
**靴メーカーとして、美容と健康をつくります。目指せ、発酵食美人！**

発酵食美人をつくるための商品は、改善活動を継続的に取り組んで更なる品質の向上を目指すYQM(Yamato Quality Management) (⑤)、厳格な安全基準を求める仕組み(FSSC22000) (⑥)、品質を安定化させる担保となるレビュー(⑦)といった仕組みを土台とし、社長のマーケティング力(①)、博士号を持つ工場長の発酵食品に関する知見(②)、当社のスキルアップの仕組み(④)によって形成された従業員の製造ノウハウ(③)が活きて開発製造されている。また、マーケティングの核となるこうじ部(⑨)、靴の聖地である大野への誘客に一役買う発酵食大学(⑩)等によりブランディングが展開され、今後は組合(⑧)の事業も更なるブランド力の向上に貢献する。

※括弧内の数字は、上図の数字に対応。

## 5. これからの挑戦

### ■ 当社は常に進化します。(未来の価値創造のストーリー)

#### 大野のブランド力強化

四代目晴一は現在、大野醤油醸造協業組合の理事長を務めており、大野のブランド力強化にも尽力している。今後組合の事業として、輪島杉でつくられた木桶醸造による醤油の販売、輸出事業を展開する。

木桶による醸造は、優秀な酵母菌が木桶につくようになると高い品質で安定化する。木桶で醸造された製品はオーガニック商品として、ストーリー性も併せて付加価値が高くなる。組合は、木桶醸造の醤油を輸出商品の目玉として秋以降に販売する予定である。

大野醤油の新たなレジェンドを創り、ブランド力を強化する。歴史ある木桶で醸造している事業所は幾つかあるが、衛生面に関して、海外からの要求事項を満たすことは難しい。今回は新しい木桶による、衛生的な品質管理手法を取り入れて国際認証(オーガニック)を取得し、差別化を図った。江戸時代から続く歴史ある大野醤油に、更なるレジェンドを付け加える。



#### 「ヤマト」として

当社は平成26年秋、新展開に入る。醤油味噌製造メーカーとしてではなく、糀メーカーとしてセグメントを再構築する。当社は「ヤマト」として、新たな段階に入る。

キーワードはもちろん【糀】である。これまでの醤油、味噌、あま酒という展開ではなく、麦糀製品としての醤油、米糀製品としての味噌、あま酒等として展開する。

今後も、発酵食文化を通じ、お客様の健康で喜びに満ちた食生活の実現のために働く企業を目指す。



## 6. ～代表者からのメッセージ～



#### 四代 山本 晴一

1957年9月生  
1976年4月 埼玉大学経済学部入学  
1979年6月 オレゴン大学留学  
(University of Oregon、Business Administration)  
1980年3月 帰国  
1981年3月 埼玉大学経済学部卒業  
1983年9月 株式会社ヤマト醤油味噌入社  
2005年5月 同 代表取締役社長 就任

1911年に創業者が、家族経営で小さな事業を始めて以来、その昔からの大野醤油らしい自然な天然醸造の造り方を守り続けてきました。また、醤油醸造だけでなく、味噌についても古くからの加賀味噌の造り方を損なわずに木桶醸造を頑なに守って今に至ります。

私たちの創る調味料についても、添加物の無い、より自然な原材料を求めて造りはじめました。それは、金沢の風土で生まれた原材料を使い、この地で醸し、この金沢の食文化に磨かれて来た背景と歴史の賜物です。ヤマトブランドとして、今あるのは、お客様のご支持のお蔭と、また金沢の風土・食文化のお蔭です。心より感謝しております。

金沢生まれのヤマトブランドの調味料は、香り高く・自然な旨みと甘味があり、なおかつ後味の良いものを創りだそうと開発してきました。更なる良品の実現のために今も味の追及を続けております。

こうした当社の最近の研究の成果は、「塩糀」や「しょうゆ糀」など、美味しい塩味と、自然な旨み、酵素が活きた健康志向の調味料として結実しています。また、味噌用の糀をつかった「玄米あまざけ」等は、米由来のアミノ酸やペプチドや、抗酸化能を持つ事が数値によって証明されています。

海外のシェフの要望に応じて開発された、「わさびオイル」や「ジンジャーピネガー」などは、当社の「ひしほ醤油」と共に輸出され、大統領府の調理場や、三ツ星レストラン等のプロフェッショナルから高いご支持を頂いております。

ぜひ、一度、こうした商品を一堂に取り揃えております、本社・商品ルーム「ひしほ蔵」へお越しください。事前にご予約いただければ、大きな木桶の並ぶ味噌蔵のご案内や、醤油のしぼり体験(要予約)や、糀料理をご賞味いただける「発酵食美人食堂」などのここ発酵食品メーカーならではの、体験コースをお楽しみいただけます。そうそう、「しょうゆソフトクリーム」という楽しい、食べると自然と笑顔になる、幸せな気分になるお味があるということも、忘れずに付け加えておかねばなりません。

私たちは、発酵食文化を通して、健康で喜びに満ちた食生活のご提案を行っています。

皆様の変わらぬご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

## 7. 作成支援士業コメント

### 中小企業診断士 佐々木 経司

当社は、初代、二代目が築いた礎を三代目が大きく変革させた企業です。四代目はそれをさらに飛躍させるステージにあると考えられます。

四代目は兄弟の力が掛けあわさって、どちらかひとりで取り組む場合の何倍もの力を発揮していると考えられます。社長の先を見据えたマーケティング力や周囲を巻き込む力と工場長の科学的知見が、当社の今後の無限の可能性を想像させます。

知的資産経営の観点で当社をみた場合、構造資産が充実していることが特徴的です。FSSC22000(食品安全システム認証)等は、地域の他の企業に先駆けて取り組んでおります。歴史を積み重ねて培ってきた技術やネットワークを重んじるだけでなく、常に新しいことに挑戦しているからこそ、今の当社があると考えられます。老舗の老舗たるゆえんは挑戦し続けることで自らに厚みをもたせることとであると、当社から学びました。

当社の今後も目が離せません。これまでの挑戦を考えると、「5. これからの挑戦」にある大野のブランド強化と糀メーカーとしてのセグメントの再構築は、その後も見据えた取り組みなのだと思われさせられます。今後も、次から次へと新しい挑戦を繰り広げる当社の活躍が期待されます。

### 行政書士 勝尾 太一

「ヤマト醤油味噌は常に進化し続ける。」

言うは易く行うは難いこの課題をヤマト醤油味噌は黙々とこなし、確かな進化を続けております。大野の地において100有余年の歴史を積み重ねてきた会社と聞いて真っ先に思い浮かぶのは「磨き抜かれ、伝承された技と味」というものではないでしょうか。もちろん、磨き抜かれ伝承された技術や経験に裏打ちされた製造方法それ自体がヤマト醤油味噌の価値の源泉となっていることは言うまでもありません。しかし、ここに特筆すべきは、安心・安全な食品製造をするためのしくみ(構造資産)が高いレベルで整備されていることにあります。しくみ作りには製造工程等の見える化、数値化が不可欠となりますが、伝承された技術や経験、こだわりが多いほど数値化し科学的根拠を明らかにすることは困難が伴います。この伝承された技術や経験としくみづくりという二律背反し目に見えにくい知的資産をヤマト醤油味噌は実に効果的に活用し、さらにその価値を高めております。木桶による醸造を行うにあたり、衛生的な品質管理方法を取り入れ国際認証を取得したことはその一例です。言い換えれば、伝統の中にも進取の気風が息づく大野という地の中であって、更に一步先を進んできた「ヤマトのスピリット＝挑戦」の発露の一部であるといっても過言ではないでしょう。

これから醤油味噌メーカーとしてではなく発酵食品メーカーとして新たな段階へと進もうとするヤマト味噌醤油の益々の活躍が期待されます。

### 弁理士 横井 敏弘

株式会社ヤマト醤油味噌(以下、当社)は、糀・発酵食の新たな可能性を拓く専門家集団です。糀文化の伝道者としてグローバルに活動する社長と、糀の研究者であり開発製造を担当する工場長とを中心として、糀・発酵食のプロフェッショナルが集結しています。

ブランド力強化の観点では、糀発酵食の特性や歴史を深く理解し、新しい視点からこれらを捉え直して、糀文化を発信しています。「発酵食美人」や「ひしほ醤油」などの斬新なキーワードを活用した情報発信がその例です。また、当社社長のグローバルな活動により、当社ブランドは、地元金沢で広く知られているだけでなく、海外のシェフにまで認知されています。一方で、「大野」という地域ブランド力の強化にも尽力しており、将来的には、当社ブランドと地域ブランドとの相乗効果も期待できます。

技術力の観点では、糀の研究者としての知見を活用し、新商品の開発及びその権利化が行われております。商品の強みを支える当社独自の技術は、特許権やノウハウという形で社内に蓄積されています。糀発酵の特性に関する科学的知見は、商品の魅力発信だけでなく、当社技術力のアピールにもつながるものと考えます。

今後も糀文化の情報発信を継続する必要があります。ブランドの浸透には時間を要するからです。また、海外において当社商品の良さを認知してもらうためには、科学の目による糀・発酵食の分析及び説明がますます有効になると考えます。

当社が、糀・発酵食の専門家として深化し、糀文化の発信者として地域と共に発展していくことを期待しております。