

Design-Driven Management #02



歴史ある企業にとって「事業承継」は常に悩みの種です。

これまでの伝統のどこを守り、どこを変えていくのか？

伝統をチャンスと捉え、新たな価値を創り出すためには？

特許庁がKESIKIと共催する「DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT SEMINAR」の第2回では、秋田県で1867年から続くヤマモ味噌醤油醸造元の高橋 泰さんをゲストにお迎えし、「事業継承」にも深く関連する「企業の人格や文化の形成」についてお伺いしました。

高橋さんは同社の7代目として、自らウェブサイトやパッケージデザインを手掛けリブランディングを行うほか、様々なアーティストや建築家、研究者、シェフたちとともにコラボレーションしながら、国内外への発信を続けてきました。

また、10年に渡る試験醸造から果実香と旨味を醸成するViamver酵母（特許出願中）を発見し、味噌醤油製品のみならずカフェメニューや肉魚の加工品、ワインや飲料に応用し、新たな発酵の世界を追求しています。

長い歴史を背負いながら新しい価値を再構築し、次々と結果を残している高橋さんですが、実は若い頃はずっと家業のことを「ダサくて継ぎたくない」「まるで呪いだ」とまで思っていたそうです。そこから、十数年、歴史や伝統の捉え方、個人のクリエイティビティの活かし方など、ご自身があがき続けた経験談や世界を歩いて得た様々な知見をもとにお話をしてくださいました。

※この記事は、特許庁デザイン経営プロジェクトとKESIKI INC.共催のオンラインイベント「DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT SEMINAR」を元に特許庁が記事化したものです。

DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT SEMINAR #02

レガシーを創造的価値で再構築する

2021年1月22日（金）

登壇者 ※肩書は当時

Guest

高橋 泰 氏 ヤマモ味噌醤油醸造元・七代目 （以下、高橋氏）

Host

九法 崇雄 氏 KESIKI INC. Partner, Narrative / Community （以下、九法氏）

西垣 淳子 氏 経済産業省 特許庁 審査業務部長・
デザイン経営プロジェクト C D O 補佐官 （以下、西垣氏）



アートするデザイン

Contents

過去を知り、それを肯定する 最大の敵は「ダサイ」と思っていた過去の自分

自分自身に深く潜り込む 独創から生まれるクリエイティビティの連鎖

過去を知り、それを肯定する

九法 高橋さんは、経営者でありながら、クリエイター、デザイナーでもあるという、とてもユニークな存在です。新しい商品のパッケージなどもご自身で手がけられていらっしゃるんですよね。

高橋 はい。海外展開する未来を想定して、まだオーダーもないのに商品を考えてパッケージまでデザインしたポートフォリオを作っていたんです。それをいろんな方に見せたら、「おもしろいからこのまま作って出してみたら」と言われ、その流れで実際に商品化することになりました。結果的にはありがたいことに、家業を継いでから5年で海外取引が決まりました。

九法 展開が早い（笑）。以前にお話を聞いたとき、高橋さんは自社に限らず日本の地域の「レガシー産業」に大きな可能性を感じているとおっしゃっていました。そこに至ったのは、どういったきっかけだったのでしょうか。

高橋 そうですね。やはり海外に出たときに、一代で成し遂げられない価値を最大化する方が、世界の中で競争力を持つという結論に至りました。伝統企業の多いというのは日本ならではの強みだと思うので、もっと地域に受け継がれるレガシーを活かしていくことが国として大切なのではと強く思うようになりました。

西垣 歴史を遡る方に高橋さんを向かわせたのは、なんだったのでしょうか。

高橋 様々な分野のブランドを見ていても、過去を否定することによって今を確立するという手法はよくあると思います。でも、続いてきた歴史は、時代背景や感情、愛情に基づく意思決定がその都度なされていて、それらを現代の価値軸で押し量ってしまうことに違和感を覚えるようになりました。そこで、やるべきことは、過去を知りそれを「肯定する」ことだと思ったんです。

西垣 高橋さん自身は、もともとご自分の家業に対してどう見られていたんですか。

高橋 最初は継ぎたくなかったし、ものすごくダサいと思っていました。ある種の呪いのようなもので、将来のことを考えると憂鬱な気分になっていました。私のみならず、家業のある方はみんなそういう部分があるのではないのでしょうか。



最大の敵は「ダサイ」と思っていた過去の自分

九法 家業を引き継いでいくということは、高橋さんにとって、その呪いを解いていくということだったんだと思います。どういう一歩から始めていったのでしょうか。

高橋 ダサイと思っていた自分に対して、じゃあどうなったら良いと思うのかというところを目指して、努力していきました。ある意味、マーケティングの最大の相手は過去の自分。例えば、印刷会社の人に、醤油のパフレットなら黒ベースがおすすめだと言われても、その通例に流されずに抗ったり、そういう小さなことから積み重ねていきました。

西垣 高橋さんの振る舞いを、既存の社員の方々はどう思われていたのでしょうか。

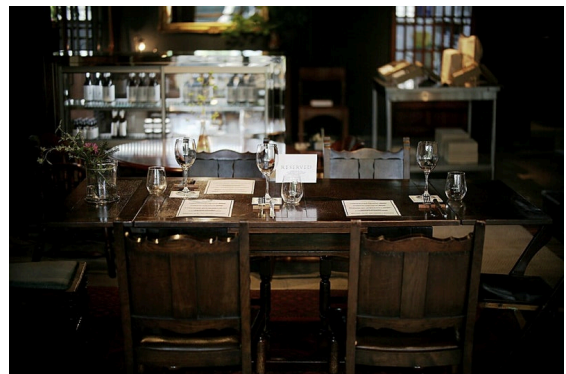
高橋 最初は、髪も長いし髭もあるし、珍しいもののように見られていたと思います（笑）。でも、そういうことは全然気にならなかった。むしろ、どうやって産業の通例のようなものに流されず、自分の理想を保ち続けられるかの戦いでした。そのためにまず自室をつくって好きな家具などを置き、自分が立ち戻れる場所をつくりましたね。そこから、少しずつショップにその家具を置いてみたりして、自分がやりたいスタイルをじわじわ侵食させていきました。でも本心をわかってくれる人が社内にも根づくまでには、10年ほどかかりました。

九法 孤独な戦いを10年も…。普通のメンタルだと逃げ出したくもなりそうですが、どうやって10年間を乗り越えたんですか。

高橋 そうですね、一番身近な両親ですら説得できなかったのも、ずっと自分を信じていました。そのうち、本音で話し合える人が少しずつ現れて、今ではちゃんとチームに信頼関係ができています。当社では蔵にカフェやギャラリーをつくり、世界で活躍するアーティストや料理人とコラボレーションしていますが、彼らにも愛情を持って適正にダメ出しができて、だからこそ信頼関係ができと思っています。

西垣 昔から勤めていて、このままがいいんだという社員にはどう語りかけていったんですか。

高橋 私が直接ビジョンを語ることは避けています。たとえば、若手社員たちが、新商品を使ったシェフの料理を社員みんなで食べる機会を企画してくれたりとかで、新しい取り組みも楽しそうだなと思ってもらえるまで待つ、という方法をとっています。



自分自身に深く潜り込む

九法 高橋さんは経営者になられてから、リブランディングに始まり、カフェやギャラリーをつくったり、海外展開も始められています。次々に新しいことを手掛けられています。自身のクリエイティビティの源泉ってどこにあるんでしょうか。

高橋 社会を変える兆しや、新しいトレンドをウォッチするというのが好きなんです。そういうものに出会った時に、なぜその時代のその土地でしか起こり得なかったのか、という文脈を捉えようとしています。特に街づくりをやっている人たちはとても興味深いです。そこに住む多種多様な人たちを包容しながら、ライフスタイルというカルチャーを作り出しているわけですよね。NYでブルックリンの街を作っている人たちに会って、そこから紹介をしていただいたりして、定期的に国内外で地域を再構築している方々に会っています。

西垣 街づくりにもかなりご関心があるんですね。それは、地域企業として自社存続のためなのか、それとも地域自体をつくっていきたいと考えられているのか、どちらなんですか。

高橋 どちらもあります。たとえば、いま東北は豪雪に大変悩まされていますが、この課題を解決するためには、北欧の地域づくりや文化から学ぶ必要があると考えています。北欧では、雪でいろんなものがストップして生産性が低くなってしまうからこそ、デザイン・クリエイティブ産業が盛ん

だったり、コンセプチュアルな地域づくりをしています。中央政府の支援を待つのではなく、東北という地域をあげて海外の地域と組んで課題解決ができるのではと思っています。

九法 高橋さんは、世界中の街や幅広いカルチャーなど、とても物知りなのでたくさん本を読んでいそうだなと思っていたのですが、実際はあまり本は読まないとおっしゃっていて驚きました。普段どういうところで着想を得て、自分の中で言語化しているんですか。

高橋 音楽や漫画などのトレンドは好きで見っていますが、本はほとんど読まないですね。たとえば、ある音楽トレンドに対して、なぜいま若者がその音楽を良いと思うのかということを主観で深く考え、自分が知っている別のケースと結びつけて検証して、またそれをストックしていくんです。私よりも、その主観の検証をものすごくたくさんストックしている人に出会ったことがあります。外部情報の受け売りではなく、ものごとをすべて主観で話しているんですよね。



九法 なるほど。音楽好きやカルチャー好きの経営者はいますが、そこから得た知見をビジネスに活かしている人は少ない。高橋さんはクリエイティビティやカルチャーが、伝統産業にとって、どのように有効だと捉えていらっしゃいますか。

高橋 人間が想像したり夢想したりすることは、新しいものを生み出す力の源泉だと思っています。 これまでは、多くのリソースが集まる都市や大企業などからイノベーションが起こっていましたが、今はテクノロジーのおかげでもっと最小単位で起こすことができるようになりました。そうすると、個人の夢や情熱がより重要になってきます。

そのためには、まず自分自身を知ることです。 客観領域からは夢や情熱は生まれない、むしろそれらを阻んでしまうと思っています。誰かと比べて「君は足が遅い」と言われたら、走ろうとしなくなってしまうわけです。自分自身に深く潜り込むという独創的な領域を追求した結果、他者の共感や共創を生み出せると思っています。



独創から生まれるクリエイティビティの連鎖

九法 初めに、日本固有だからこそ、レガシー中心の社会変革ができるんじゃないかというお話がありました。実際に会社の中に「社会変革事業部」という部署までつくられている。これからどうやってそれを実現していこうとお考えですか。

高橋 私は「独創」が他者に影響を与えてクリエイティブを創発させていく、その連鎖をつくりたいと思っています。これまでは社会の中で、個人のクリエイティビティが、ある程度制限されてきたんですね。安全性や統治の面では、そうなれると困る面もあるので、でも、クリエイティブに対する相対的な価値を上げ、独創的なものを認められるように、社会の濃度を上げていきたいんです。そうすることで、常に新しいものが生まれ、共感を生んで、共創が生まれていくのではと思っています。まずは自分の会社の中とその周りで濃度の高い生態系をつくっていき、世界にある他の特異な地域と繋いでいきたいです。

西垣 他にそういったクリエイティブな濃度を上げていきたいと考えている企業や団体に対して、なにか支援をされたりもなさってるんですか。

高橋 相談があってアドバイスをすることはあります。今後やってみたいこととしては、例えばトヨタの「カイゼン」のような形で、企業研修プログラムを作れないかと考えています。日本でクリエイティブな濃

度を上げるという意味では、経営層だけでなくやはりボトムアップも大切。中小企業でもちゃんと実装できるプログラムをつくりたいんです。先行している人が経験をシェアしていかなければ、社会全体が良くなっていかないと思っています。

九法 僕らKESIKIと特許庁でも、高橋さんのような経営者の方々の経験を言語化し、フレームとしてまとめる作業を進めています。このマップはまだ作成途中ののですが、今日高橋さんのお話を聞いていて、ここでいうと一番左にある、企業の「人格形成」が、特に中小企業や伝統産業に携わられている方々はすごく重要になるんだろうなと改めて思いました。まさに、歴史を紐解いたり、未来を妄想したり、情熱を持つという、自分や自社を深掘りしていく部分です。

西垣 そうですね。高橋さんは、新しい企業文化を創るという部分をご自身の立ち位置だと思われながらも、その文化の醸成は、歴史や強みを棚卸しするとそういうところに根ざしていて、まさにレガシーの再構築をなさってきたんだなと感じました。

「正直、デザイン経営という言葉に違和感がある」
高橋さんは、事前の打ち合わせの中でそうおっしゃっていました。

「過去を肯定する」「自己に深く潜る」「事象を主観で検証する」「個の独創を解放する」。高橋さんは、まるでアーティストのように、自分自身と対話をしながら社会と向き合い、強い意志と情熱をもって経営をされています。

デザイン思考の次はアート思考だ、という話も、最近ではよく聞かれます。
どちらが正しいか。それは、単に定義の問題だと私たちは考えます。

九法 「デザイン経営」は、「人間中心主義」とか「ユーザー志向」という言葉とセットで語られること多いんですが、どうやってお客さんの気持ちに寄り添って製品を開発するのかという部分に目がいきがちです。もちろん、それは欠かせないプロセスなのですが、一方でアイデンティティを掘り下げていくことも大切。そこにユーザーの心を読み解くものを掛け合わせた先にこそ、新しい価値が生まれるんだろうなと感じました。

西垣 マップの真ん中には「魅力的な物語を発信する」とあるのですが、その物語ってどこからくるのかというと、文化や歴史や地域性といったものに紐づく「私たちの企業は一体何者なのか」という「人格」の部分なんですよ。そこを深掘りしている企業こそ、他社との差別化ができていくのだと思います。

高橋 こういった機会は私にとっても有り難いし嬉しいです。定期的に今の自分の考えを反芻して、他の方のお話も取り入れていきたいので、また皆さんとお会いできる機会があるといいなと思っています。

ただ、ひとつ言えること。

デザインが「ユーザー志向」、アートが「自身の哲学の表現」として捉えられているならば、デザインはもっとアートすることが必要だ。

高橋さんの話は、私たちにそう気づかせてくれました。

<ゲストプロフィール>

高橋 泰氏 ヤマモ味噌醤油醸造元・七代目



150年以上続く蔵元をリブランディングし海外展開を開始。醸造業の魅力を伝える一連の取り組みがGOOD DESIGN賞受賞。蔵元に残るレガシーを捉え、100年を越す庭園やカフェレストラン、ギャラリーを整備し、産業にアートとインバウンドを実装。10年目の試験醸造から特徴的な果実香と旨味を有するViamver酵母（特許出願中）を発見し、日本醸造学会発表。研究者やシェフ、アーティストが参画するチームASTRONOMICAを醸成。革新的発酵技術を味噌醤油のみならず、メニュー開発やワイン、飲料に応用。発酵を「生態系との共存」とし、国内外の都市開発と社会変革の文脈を取り入れる。伝統を創造的美意識で再構築を行う。

関連記事のタイトル一覧

- | | |
|----------------|--------------------------------|
| #01 解決するデザイン | ゲスト 林 千晶 氏：株式会社ロフトワーク代表取締役 |
| #03 耕すデザイン | ゲスト 本土 大智 氏：株式会社一新堂社長 |
| #04 湧き上がるデザイン | ゲスト 大川 哲郎 氏：株式会社大川印刷代表取締役社長CEO |
| #05 めぐるデザイン | ゲスト 渡辺 直行 氏：株式会社カンディハウス代表取締役会長 |
| #特別編 しあわせのデザイン | |

以上