

お客目線の存続を目指す 越後村上うおや

【新潟県・村上市】

IM コンサルタント代表 平松陽一

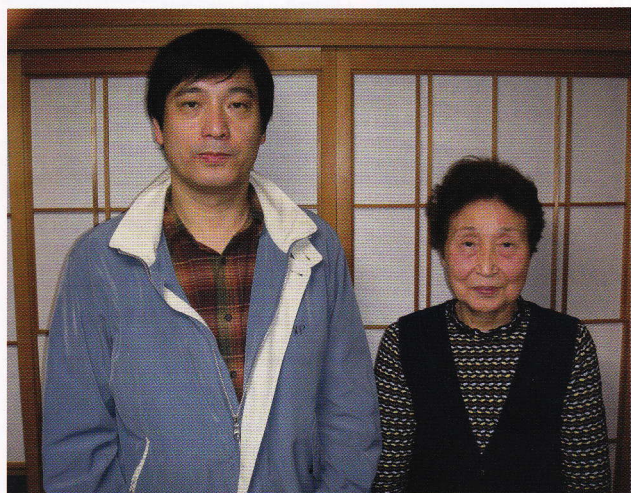
100年続く
「老舗」
に学べ!

海は荒海と塩引鮭

中山晋平の「海は荒海、向こうは佐渡よ」誰でも一度は歌ったことがあるのではないだろうか。

この荒海が新潟県村上の塩引鮭を創ってきた。新潟の雪は、べとつくと言われるが、冬日本海を渡ってきた湿気を含んだ空気が三面川を逆上り、更に湿気を増して村上に入ってくる。

この村上で200年に渡り、昔ながらの製法を変えず、塩引鮭、加工品を作ってきたのが、「越後村上うおや」(代表上村隆史9代目)である。



9代目社長 上村隆史氏と8代目夫人上村八重子氏

「うおや」は、よくある漁師の頭としてのルーツがあるわけではない。その「うおや」が、200年に渡り、鮭に関する商いをしてきた背景には、古くから続いていた租税制度がある。一般的に、租税というと、米が代表的なものであると思われるが、その他の物納も古くから行われていた。鮭の物納は、都に近い地域は生の鮭、村上のように遠いところは加工した鮭を送っていた。

鮭を租税の変わりに

このことは、江戸時代に入っても変わらず、村上藩のように、これといった産物がないところは鮭を納税することが引き続き行われた。村上藩では入札制度を導入し、鮭の取引に関することを民間に委託(今日で言うところのアウトソーシング)したのである。

この制度により、毎年入札が行われ、今日の金額に換算すると、1億〜2億円程度の資金が動いたようであり、

金融制度の発達していなかった江戸時代はそれなりの人物が代表となっていた。

その中の一人が、うおやの初代上村助五郎であった。上村助五郎が村上の歴史に登場するのは、1818年に約1400両(今日に換算すると約2億円)、落札したという古文書からである。

お国は越後

8代目夫人(上村八恵子)によると、江戸時代からの藩との関わりは長く、戦後も旧藩主のところへ鮭を送ったことがあるということだ。

江戸から明治になると、廃藩

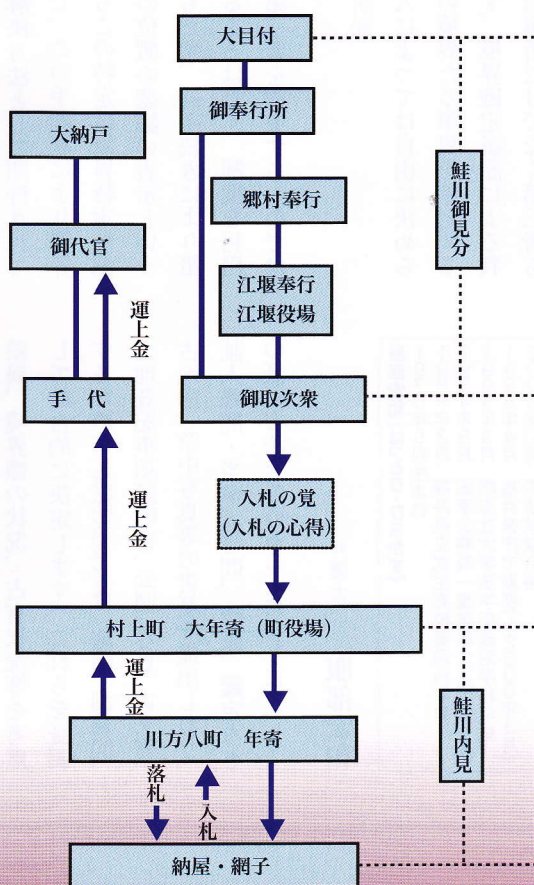
置県が行われ、県が中心となってきたことは確かである。しかし、今日においても藩については根強い意識が私達の心の中にある。

読者の皆さんも出身地を聞く時は、「お国はどこですか」と聞くのもその名残である。特に、新潟県地方の出身者は越後という言葉を使うことが多い。

この郷土意識が「うおや」の業績を伸ばすこととなる。新潟村上地方の人は、戦前から戦後にかけて関東地方に就職する人が多かった。

そして、この人達が自分達が育ってきた郷土を大切にする傾向があり、特に村上地方出身者は、幼いころに食べた村上の塩引鮭の味を

村上藩 鮭川入札のしくみ



越後村上うおや

〒958-0842 新潟県村上市大町4-3

TEL: 0254-52-3056 FAX: 0254-53-6500

E-mail info@uoya.co.jp

越後村上うおや サイト <http://www.uoya.co.jp>



越後村上うおや



塩引鮭

懐かしく思い出すのである。その影響があり、関東圏への出荷が「うおや」の主力ビジネスとなっている。

懐かしい時に戻る

最近食品スーパーの品揃えに変化が起きてきているという。それは、魚の開きコーナーが増設されているという事で、高齢の人達が昔懐かしい味を求めているからということだ。高度成長期を走ってきた年代の人達は、何事も時代の最先端が素晴らしいと考えていた。ところが、落ち着いて周りを見ると、冷凍食品、レトルト食品

に囲まれている。自分達が育った小さい頃は、冷蔵庫は無かった。だから、海に近いところでない限り、新鮮な魚は食べられなかった。そのために、魚の開きを毎日食べさせられることとなったのだ。この味が懐かしいということである。これと同じようなことが「うおや」に起こっているのである。

「いつかは実家に」を内心に

現社長上村隆史は、昭和32年生まれの55歳である。大学卒業後、20年間IT関連の会社に勤め、自宅の家業を継ぐために戻ってきた。

どうして「うおや」を継ぐ気になったのか質問したところ、小さな時から「うおや」の仕事を覚えてきた。心のどこかに実家を継がなくてはという意識はあったということだった。

更に、「よく夫人がついて来ましたね」と聞いたところ、そのことが前提だったということだ。そのため、自宅に戻る1年前の11月、12月という繁忙期に夫人

一人に村上に来て「うおや」の手伝いをしてもらったということだ。

そんなことかと読者の皆さんは考えるかもしれないが、塩引き鮭を創る仕事は朝早くまだ暗い時に仕事を始め、夜中まで仕事をしなければならぬ。これは、これまで専業主婦をしてきた人にとって、並大抵のことではないと著者は感じた。20年間の東京での会社員の妻であっても、心のどこかにご主人が「うおや」の後継者であるからには、いつかその日がくると思っていたのではないだろうか。著者がこれまで見て聞いた老舗では、仕事の一番辛い部分を家族

労働で補っている。いわゆる、マネジメントと現場を分けるということはしていないのが現実なのである。

特に、食品関連業では女性を中心とする家族の一体化は避けられないことなのかもしれない。

前職のノウハウを活かす

現代表は、IT関連の会社のために、インターネットのスキルを持っている。実家に帰る前から、ホームページや受注システムを作成していたということであるが、これが今日の経営に大いにプラスになっている。現場情報を生で伝えることで、お客様にリアルに村上を感じてもらっているということだ。

前述した関東地方のユーザーへのアプローチもこれが大いに活用されている。

お客様に押しつけない家族経営

「うおや」のように生ものを扱う商売の難しさは、仕入価格が毎日変化するということだ。ましてや、伝統的な製造方法を大切にし

100年続く 「老舗」 に学べ!

越後村上うおやの商品



ていると、製造方法を変えてのコ
ストダウンはできない。

本来ならば、もっと高い価格で
売らなければ利益が出ないにもか
かわらず、それをしないことにつ
いて、8代目夫人は、「商売が続い
ているので生活が出来ているから、
それでよいのではないか…」とい
う。それは、仕入が高いからそれ
をお客様に負担していただくとい
うことだけでは工夫がないという
ことだ。それよりも、お客様に買っ
ていただくことにより、何とか商
売ができていることはむしろ喜ば
しいこととして受け入れるという
ことだ。そこに生活ができている

という事実があるということだ。
華美な生活、より豊かな生活を求
めるだけではなく、商売は長続き
しなければならぬということだ。
だから、「うおや」の商品を
楽しみにしている人達にそれを押
しつける、安易な値上げは出来な
いということだ。それができるの
も、家族経営の良さではないだろ
うか!

存続する組織の先に

9代目が抱いている「うおや」
の将来像は、法人組織としての形
を整えた上で、次のあり方を考え

ていきたいということであった。
家族経営には、家族経営の良さが
ある。9代目が考えているのは、
いかに「うおや」を存続させてい
くかということである。まだ、9
代目は若いし、今すぐ答えを出す
問題ではないだろう。しかし、遠
い将来まで、放っておくわけにも
いかない。

それならば、存続する組織がど
のようなものであるかを探ること
からスタートすべきであるという
ことだ。事実、うおやでは、そう
革新的な商品について固執してい
るわけではない。これは、後ろ向
きということではない。むしろ、
郷土料理を確実にお客様に提供す
ることによって、業績の確保はで
きるという判断をしていること
だ。落ち着いた見方ができるのも、
200年続いた老舗の安定した裏
付けによるのだろう。

一線引いた本質的経営は

最近、DM(ダイレクトマーケ
ティング)ブームであり、テレビ
コマercial、コールセンターに
資金を投資しながら、業績を伸ば
しているところがある。各地の名
産品も例外ではない。しかし、著

者の知る限りでも、それは潮目が
変わってきたように思える。

具体的には、安易に誰でも始め
られることから参入が多すぎ、似
通った商品が氾濫しているからで
ある。商売は、それをやろうとす
るからには、リスクはつきものな
のであるが、最近のダイレクトマー
ケティング業界はそれが見えてな
いところがある。この売り方は業
績を永遠に拡大していかなければ、
組織は維持できないリスクがある。

確実に人口が減少していく日本
国内での展開は、これまでの成功
則だけでは難しくなってくると言
わざるを得ないところがある。こ
れに対し「うおや」には、いたず
らに業績を追うのではなく、永続
を前提としたお客様目線がある。
今後のビジネスを展開していく上
でのヒントを示唆してしているの
ではないだろうか。

ひらまつ よういち 玉川大学工学部経営
工学科卒業後、経営コンサルティング活動
(会社経営研究所)を経て、I-Mコンサルティング
代表となる。現在、経営コンサルティング
として、指導業務、教育、講演を行って
いる。コンサルティング活動の傍ら、企業に
入り管理職を兼務。主な著書『この老舗
に学べ』(フォレスト出版)、『必ず売れる営
業マンになれる』(営業幹部のための指導
力増強講座)以上3冊の著者など多数。