

私の志

老舗再生に取り組みUターン社長

「正しい商売」を理想に掲げ 故郷・新潟への社会貢献を志す

道を探し続けた20代を経て、故郷・新潟にUターン。未経験の食品業界に飛び込み、30歳で老舗の再建を託されました。支えになったのは多分野に取り組んだ経験と、正しい商売をしたいというまっすぐな価値観、そして故郷への思い。本来のご自身に立ち還り、誠実に周囲の信頼を得ていった足跡をたどりました。

自分の道を探し続けた東京を離れ
家族と故郷のために新潟へ

——卒業後は東京でしばらく勤務されました。Uターンの経緯を教えてください。

大橋 最初は銀行に就職し、その後、数回転職する中で、金融だけでなくマーケティングなどさまざまな分野を学びました。前向きに言えば、自分の興味や期待感に従ってキャリアを選び、チャレンジを続けた結果です。でも言い方を替えれば、やはり道を固めきれない部分がありました。

おおはし ゆうき
大橋 祐貴さん (老舗食品又一社社長)



もっと成長できるのでは、もっと自分に適した環境があるのではという漠然とした考えのもとに、行動を繰り返していったのだと思います。その最中、地元（新潟県柏崎市）で飲食店を営む父が体調を崩し、同時期に祖母が亡くなりました。家族や故郷に対して自分はどう生きるのか、自分にとって何が本当に大事なかを、そのとき初めて真剣に考えたように思います。新潟に戻って数カ月間実家を手伝い、また東京に行って仕事をしながら一年ほど考え続け、最終的に新潟に戻る道を選択しました。

——当時の悩みを、もう少し伺ってもいいですか。

大橋 自分を他人と比較する時期もありました。同志社の友人たちの多くは企業人や弁護士として活躍していた一方、私は転職しながら空回りする部分もあって、明確なベクトルを定められずにいました。10年間自分の道を決めきれず、でも変わらない自分に気づいていたので、ここでけじめをつけないと30代もこのままなのだろうなと思ったんです。新潟に戻る決意を固めたときは、家族や故郷を大切にしたいという自分の価値基準が明確になったので、それ以外の部分はパッサリと断ち切れました。すっきりしました。

——新潟での就職活動はどのような点を重視されたのですか。
大橋 ワークライフバランスです。その上で、面接時に老

舗再生の話聞いて関心を持ちました。東京で視座の高い仕事をしたいと思っていたのは、経営に向かっていく発想だったのではと考え、その気持ちに素直になろうとしました。企業再生という仕事を通じて地元へ貢献できることも大きな意義を感じました。

——小川屋さんの再建についてお聞かせください。

大橋 私がゼネラルマネージャーとして来た当初は、倒産してもおかしくない状況でした。小川屋は明治26（1893）年創業で、新潟特有の「漬け魚」を作ってきた老舗です。創業当時の新潟は鮭・鱒の遠洋漁業基地として栄え、毎年一千万匹の鮭が水揚げされていたと聞きます。醸造業も発達していたので、生魚を味噌や酒粕に漬けた漬け魚という食べ方がありました。これをパックにした主力商品が売れなくなっていたのです。食生活も当時とは変化しましたし、パッケージや売り方などに、どうしても古い印象を持ちました。伝統に固執し、時



17世紀に築かれた町並みが残る古町にたたずむ店舗

代の変化を読み解くことができなかつたわけですね。もともと贈答用がメインだったので、若い方に手に取って試していただく機会も減った。どうすればその「1回目」を生み出せるかを考えました。

——何が大きな転機になりましたか。

大橋 思い切って、メインの商品を変更しました。漬け魚は生魚の味噌漬けなので、ご自宅で焼いていただく手間がかかります。でも新しい客層を開拓するとなったとき、そもそも若い人は魚を焼かないよという話が出た。そこで私が社長に就任した年、生の漬け魚を看板商品から外し、サブで取り扱っていた新潟の郷土料理、^{やきつけ}焼漬をメインにしま



開封すればすぐ食べられる焼漬を主力商品に推したことが老舗再生を後押しした

した。焼き魚を醤油ベースのタレに漬けた、これも保存食の一つです。既に焼いてある魚を真空パックにしてあるので、開封すればすぐに食べられます。浸透までは時間がかかりましたが、その後は売上也伸び、生魚という分野ではなく郷土料理やお土産という分野で扱ってくださるようになり、

チャンネルも広がっていきました。一方で、変わらないものも大切です。小川屋は現在で創業130年を超えたところですが、創業200年まで継続できるような基盤の再構築にも取り組んでいます。この先時代が変わっても変わらない価値基準を固め、それに基づいて経営判断をしていくような組織作りです。それはどんな状況でも丁寧なものづくりをして、お客さんのためになるものは絶対省かないという姿勢でもあります。これがぶれないことが大切だと考えています。

人間関係を大切にしておかない商いを

——30歳の若い社長が誕生したとき、社内の反応はどうだったのでしょうか。

大橋 ベテランの社員さんに至るまで皆さん良い方ばかりでしたが、やはり私に対して懐疑的な見方もあったと思います。そこはコミュニケーションを大切にして、経営方針を繰り返し説明しました。丁寧な仕事や接客など、社員さんが共感してきた当社の経営理念や伝統的なやり方を今後も核とするのであれば、そのために変えるべき部分を変えましょうと。何とか黒字化できて結果が一つずつ出てきたので、そこに対しては信頼していただけだと思います。今は社員さんと近い存在になれたというか、社長として扱

われていません（笑）。

——社長就任から6年経ちました。どこに最もやり甲斐をお感じになりますか。

大橋 経営のやり方は十人十色です。私は理想主義かもしれませんが、嘘をつかず、本当に正しい商売がしたいタイプです。そういう姿勢を崩さずに会社を運営していけることと、お客様からそれに対してお褒めの言葉をいただくことがやり甲斐ですし、進み続ける原動力になっています。

——学生時代のお話をお聞かせください。

大橋 私は新潟県の柏崎市で18年間育ったので、そこで培った価値観がすべてでした。そこから同志社に来ると、関西一円や全国から学生が集まっているし、系列校からの人もいる。国際色も豊かだし、自由な校風も印象的でした。いきなり価値観の渦に巻き込まれた感じでした。その中で生活したおかげで、価値観とはそもそも多様なものだから、多様性を受け入れた上で自分を作っていくんだと気づけました。20代は多様すぎる価値観や他人との比較で苛まれた部分もありましたが、大学での気づきがあったからこそ、今の自分に至れたのだと思います。

——大橋さんの志とは、何ですか。

大橋 自分自身と向き合い、自分を感じ、根本的な価値観に素直になって生きることでしようか。20代の頃も素直だと思ってはいたのですが、それは他人との比較や他からの影響を受けたものに素直だったのであり、結局は流されていた部分も多かった。大切なのは自分の価値観に沿って行動したり言葉を発したりすること。そうすれば自分が変わり、周囲が変わり、世界が変わる。それが最終的に、新潟のためになればいいと思います。

——読者にメッセージをお願いします。

大橋 若い方は、かつての私のように道に悩むこともあると思います。悩んだらぜひ、自分と対話する機会を設けていただきたいです。そして他人の評価を通さず、自分が本当に好きなことをきちんと洗い出していく。それが私の経験からお伝えできる言葉です。

（2024年1月18日、新潟市内にて）





むかい
向井
ちか
智香
さん
（ヨグネット代表理事）

私の志

ヨーグルト業界を応援する活動家
生産者・メーカーと共に
ご当地ヨーグルトの未来を創造する

全国各地で作られる味わい深いヨーグルトの魅力を発信しながら、牧場や乳業メーカーとの交流によって、ご当地ヨーグルトの課題解決に取り組む卒業生がいます。ほとぼしるヨーグルト愛と、同志社で培った知性と教養、そして行動力を感じるインタビューになりました。

ご当地ヨーグルトの魅力を発信する「ヨグネット」

——ヨーグルトとの関わりを深化をお聞かせください。

向井 もともとヨーグルトが好きだったところに濃厚なギリシャヨーグルトと出会い、美味しさに感動しました。そこからヨーグルトの種類やカテゴリーに関心が向き始め、食べたヨーグルトの記録をネットに残し始めたのが、今に繋がるスタートです。2011年に発信を始め、18年にはブログサービスの公式アカウントやWebメディアから取材をしていただきました。それが契機となり、同年に開催

された全国ヨーグルトサミットに講師として呼んでいただきました。

——全国のご当地ヨーグルトが集まるイベントですね。

向井 初開催でも約4万人が集まり、ヨーグルトの可能性を改めて感じましたし、多くの中小乳業メーカーや生産者、研究者の方々に出会えて交流が生まれました。このサミットは第3回まで開催されましたが、毎回運営母体が異なっており、ノウハウが継承されず、引き継ぎ先も見つかりません。そこで第三者的な立場で生産者さんたちを繋ぐハブ的な役割を担っていた私が、中心となる団体を作ってサミットを継続させようと仲間と取り組んだのが「ヨグネット」の始まりです。

——ヨーグルトサミットの継続にそこまで注力された理由は何でしょうか。

向井 作り手ももっとスムーズに情報交換できれば、ご当地ヨーグルトの認知も拡大されるし、より正しい情報を発信していけるのではと考えたからです。近年はヨーグルトのイメージが菌や機能性に偏りすぎて、生産者が原料のミルクにこだわっているというメッセージが伝わりにくくなりました。一方、ご当地ヨーグルトの新鮮な生乳100%という強みを伝えるには「量産品の多くはバターを作る際にできる脱脂粉乳などを原料にしている」という前提を知

ってもらい必要がありますが、これも伝え方を間違えると量産品の否定につながりかねません。量産品にはバター作りの「副産物消費」という側面があり、SDGsでもあるんですね。両方あって良いのであり、何が違うのかという正しい情報を伝えることが大事です。そして酪農家の思いやアイデンティティがちゃんと消費者に伝わることで、一次産業者のモチベーションに還元されることも重要だと思っています。

——ヨグネットの活動内容を教えてください。

向井 直近では昨年12月15日に羽田空港にオープンした羽田産直館で、ご当地ヨーグルトの卸販売を始めました。普段はご当地ヨーグルトの認知拡大のため、さまざまな発信をしたり、イベントに出たりしています。酪農の理解醸成を目的として、オンライン牧場見学のコテンツも準備中です。ハンドメイドアクセサリー作家である私の母に作ってもらったアクセサリーなど、牛のグッズも販売しています。



羽田産直館で販売している全国各地のヨーグルト



イベントなどで販売されるアクセサリや文具などの「牛グッズ」

業界内部の課題改善にも取り組みたい

—改めてヨーグルトの魅力をお聞かせください。

向井 思ったよりも無限の分岐があるところです。プレーンヨーグルトを食べ比べても、牛の育った環境、飼料、搾乳する季節、使用する乳酸菌や発酵時間などの違いで、いくつも分岐がある

ところがある大きな魅力です。

——業界内部で感じておられる課題はありますか。

向井 規格の曖昧さでしょうか。例えばチーズにはナチュラルチーズ、プロセスチーズなど、法で定められた成分規格があります。でもヨーグルトは法律上、「発酵乳」という言葉でくくられています。成分規格はあるにせよ、ヨーグルトという言葉自体に法律がついてきていないので、乳成分が規格に満たなくても「〇〇&ヨーグルト」のような名前を付けることができます。これは消費者の商品選択を難しくして、ヨーグルトの多様性やご当地ヨーグルトの良さがうまく伝わらない一因になっています。メーカー

の使う言葉と消費者の理解の間にも乖離がある。そこをもっと翻訳し、整理して、正確な情報源を私たちが提供することで、消費者の商品選択が変わってきたり、今まで腸活のためにヨーグルトを食べていた人がミルクの魅力を楽しめるようになったりすると思います。

——現在の大きな目標は何ですか。

向井 早急に取り組みたいのは酪農情勢の改善です。酪農家の減少が進む現状を広く伝え、一次産業者への援助などについて、みんなのパワーで改善していきたいです。もう1点はご当地ヨーグルト自体の課題解決です。メーカーは乳業のプロではあっても、発酵のプロは非常に少ないんですね。外部の商社にレシピを依存している現状では、多様な地域の乳業メーカーが同じ製法を採っていることもある。そのあたりを突き詰めていくクラフトマンシップが各地で高まれば、美味しさにさらに多様性が出るのでは。羽田産直館での販売データを分析してメーカーにお伝えするなど、ヨグネットにできることはあると思います。

大学で身につけたリベラルアーツと行動力

——大学での学びをお聞かせいただけますか。

向井 私は現代アートの作家を目指していたので、授業以

外はビデオインスタレーションの制作に没頭していました。テーマの一つは「痛み」。高校時代、キリストの受難に関心を持ったことに端を発したテーマです。その中で広島の原因ドーム、アウシュヴィッツの強制収容所跡、ベルリンの壁を見に行くなど、フィールドワークに力を入れました。現地で感じるものと本で読むものの両方を大切にしながら学び、これを人に伝えるために適切な表現を考え、展覧会なら場所を手配し、告知を行い、会を開催してアーカイブに残して次に繋げる。それを全部、一人でしていました。

——まさにヨグネットの活動そのままですね。

向井 牧場や工場を見学し、理解した事を解釈してイベント開催に繋げる。大学での学びと全然ジャンルは違いますが、している事は同じですね。

——同志社女子大学での学びが、大きく今に繋がっていると思われませんか。

向井 そうですね。情報メディア学科（現・メディア創造学科）ではパソコンでデザインを学んだので、催事の装飾物や配布資料、SNSに上げる動画や写真は全部自分で作成しています。それに今思うと、やはり同志社で学んだりベラルアーツがすごく生きています。だから今、アンテナを張れる幅が非常に広いのだと思います。女子大学という



自信になったと感じています。

——改めて、向井さんの志をお聞かせください。

向井 メーカーとの繋がりを大切にしながら、皆で一丸となってヨーグルトの未来を創ることで。ご当地ヨーグルトの価値を高め、それが波及して一次産業の価値を高めるよう、大きな波紋を皆で創っていきたいです。

——読者にメッセージをお願いします。

向井 今は腸活という側面が目立ちますが、ヨーグルトには一次産業の方たちの思いやクラフトマンシップがすごく詰まっています。原料乳の背景やヨーグルトの歴史にも目を向けると非常に面白いので、ぜひそういう面も見たいだけだと嬉しいです。（2024年1月12日、東京にて）

環境も大きかったです。女性ばかりの中心にいれば性別的な役割を気にする必要がないので、自分らしく動けました。その経験も、ヨグネットの代表になるための