

[報 告]

2019年度 経営総合科学研究所 企業調査報告 — 西日本豪雨を乗り越えて「自然に学ぶ味噌づくり」まるみ麹本店 —

山 本 大 造

はじめに

当研究所は、通常事業の一環として、各地の優良企業／団体の事業内容や経営課題を実地において調査するとともに、研究上の接点という観点から所員と相手先企業／団体との関係を作ることなどを目的として、毎年「企業調査」を実施している¹⁾。

本年度の「企業調査」は、岡山県総社市および倉敷市において、8月8日（木）～9日（金）の日程で実施した。当研究所の所員一同は、8月8日、総社市美袋地区にある有限会社まるみ麹本店（以下、まるみ麹本店）を訪問した。

2011年3月11日の「東日本大震災」以降も、自然災害による被害は各地で頻発しているように思われる。2019年も、台風15号および19号とそれらにともなう猛烈な暴風と豪雨により、静岡県東部から岩手県までの広範な関東・東北一帯で甚大な被害が発生した。企業規模にかかわらず、災害発生時の事業継続対応には、これまでになく多くの関心が寄せられている。

中小企業庁でも、すでに2006年2月からBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）の策定を促し、「中小企業BCP策定運用指針」を公開してい

る²⁾。日本経団連でも、2013年2月、「企業の事業活動の継続性強化に向けて」という提言を公開し、「経営層の果たすべき役割」「BCPの実効的運用体制の確立」に向けて取り組むべき具体的方策や社会的な取り組みについての政策課題を明らかにしている³⁾。これらは一例に過ぎないが、他にも様々な団体がBCPの策定と運用に関するセミナーやワークショップを開催している。それでも、日本経済新聞が指摘するように「気候変動で災害規模が大きくなり、過去の経験は通用しなくなってきた。入念な防災体制と、被災時の影響を和らげる対策が企業の明暗を分ける」との認識は、切実なものとなってきた⁴⁾。

まるみ麹本店も2018年7月6日の「西日本豪雨」で水害に見舞われ、工場と店舗が約1メートルも水没した。それにもかかわらず、まるみ麹本店は10日後には製造再開、ほぼ2週間後には出荷再開を実現している。同社の山辺啓三社長は、日頃からBCPについて「勉強会」などで研鑽を深められるとともに、2019年7月の中小企業家同友会定時総会で自らの経験をもとに報告されている⁵⁾。実際に山辺社長から当時の経験を聞くと、BCPの意義もさることながら、計画策定だけに留まらない災害時の事業継続に向けた経営者としての考え方や行動をうかがうことができた。

1. 有限会社まるみ麹本店の歩みと特長

まるみ麹本店の創業は1950年である。現社長、山辺啓三氏の御尊父である山辺光男氏によって、現在も工場、店舗を構える岡山県美袋地区で「農家からお預かりしたお米を麹に加工する事業から」始まった⁶⁾。創業以来、約70年におよぶ歴史の中で、まるみ麹本店は「自然に学ぶ味噌づくり」を実践し、「人の健康長寿に役立つ味噌づくり」をひたすら追い求めてきた⁷⁾。「私たちは人と自然の恩恵に感謝し、健康につながる食づくりを通して、世のため人のために尽くします」が、同社の経営理念である⁸⁾。「人の健康長寿に役立つ」、「自然でおいしく、安心な食」が同社の特長を理解する上で、欠かせないキーワードで

ある。

まるみ麹本店が創業した1950年は、戦後直後のことである。「何かしなければならぬ」となったときに、山辺氏の親戚に商社に勤める人がおり、その人は世界を見ていて「これからはアミノ酸醤油の時代が来る」と言ったそうだ。アミノ酸醤油は、様々な原料を酵素で分解し、簡単に安く大量生産できる。「これで儲かる」と言われてアミノ酸醤油を作ってみたものの、本来の小麦、大豆、塩で作る醤油と違い、当時のアミノ酸醤油は「クスリみたいな味がする」ということで、特に美袋地区のような地方部では、たいへん不評だったようだ。そこで、山辺光男氏は、「やはりものを作るときには、ちゃんと麹から作らないとダメだなということで、まず麹の勉強から始めた。そして始めたのが麹屋だった」という⁹⁾。山辺啓三氏も「食品は単なる商売の道具、ものではなく、本来は命を支えているもの、それをつくっているのだという認識でいなくてはならない。ただ儲ければ良いというものではない。それでは人の健康は守れない」という。山辺啓三氏も早くから御尊父と同じ価値観を共有している。

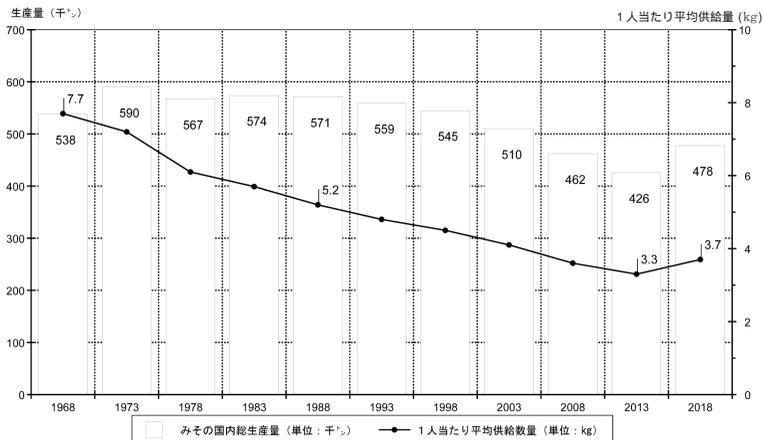
山辺啓三氏は、香川大学農学部を卒業後、さらに大学院に進学されて微生物学の研究室に所属して研究を継続された。山辺氏によると、「当時、遺伝子組み換えとかバイオテクノロジーが始まったころで」、ご自身も周りの「友人達もそうした分野に関心を持ち」勉強をされた。しかし、やがて「何か怖い」という感覚を持たれた。「当ても（遺伝子組み換え等の新技術については、賛否に関わるような - 引用者）議論もあったし、何か分からないものを作っていくよりも、現場で歴史的に役立ってきたものをきちっと生産していくことに関わっていった方が、価値が出ていくのではないかと思った」という。

そして、山辺氏は実家に戻り家業を継ぐことを決断された。「父親や周りからも『大学で長いこと勉強していたら、帰ってこないんじゃないか』と心配されていたようだが、私にはそんなつもりは全くなかった。（大学院で最先端の研究をやっている研究室に - 引用者）行ったら行ったで、そういうこともしっかり見た上で現場もやれば、それだけ幅も広がるし、その方が良いのではない

かと思った」という。

ただ、山辺氏が大学院を修了されて、まるみ麹本店に入社された1986年は国内の味噌生産量もピークを過ぎ、味噌・麹といった伝統食品の需要動向も明るい展望が描きにくい時代に入っていた。「帰ってくるにあたって父親（創業者の山辺光男氏 - 引用者）も『帰って来てくれたら嬉しいが、だけど今のままをやるのも、息子（啓三氏）に継がせるのもちょっとつらいな』とかなり悩んだ様子だった」という。ただ、山辺氏は「子供の時から状況を見ていて、お客様がいらっしやって活気のある様子を見て育った。なんとか私がやらないといけないと思っていた」。「同時に、数字が増えている業界ではないので、どうか

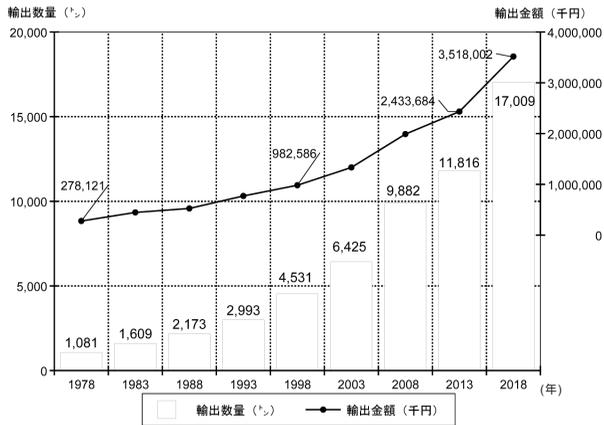
図表1 味噌の国内生産量と1人当たり平均供給量の推移



(出所) 全国味噌工業協同組合連合会 HP > 「味噌の統計」 > 「販売データ」 > 「みその生産概要」より作成。山辺啓三氏の提供資料による。

(資料) 「みその国内総生産量」は、農林水産省「米麦加工食品生産動態等統計調査」1表「米麦加工食品の生産動態」。2008年の生産量は、2010年5月28日公開分の原資料にあわせて修正済み。なお、この調査は、2009年より「食品産業動態調査」に移行している。「1人当たり平均供給数量」は、農林水産省「食料需給表」各年度版「1人当たり供給純食料」にて2008年度、2013年度（確定値）および2018年度（2019年8月6日公表 概算値）データを補足。

図表2 味噌の輸出実績（数量・金額）



(出所) 全国味噌工業協同組合連合会 HP > 「味噌の統計」 > 「輸出データ」より作成。
山辺啓三氏の提供資料による。

(資料) 財務省「貿易統計」1988年～2018年、品目2103.90-100も参照。

な」という危機感もあったという。

実際、山辺氏にご提供いただいた全味噌連の集計データによると、味噌の国内生産量は、1973年をピークにゆるやかに減少を始めていたことが分かる。1人当たり平均供給量の減少幅は大きく、2013年になると1968年の半分を下回るまでになる(図表1)。21世紀に入って味噌の輸出量・金額はともに伸びてきているが、まだ国内生産量の減少を補完するまでではない(図表2)。

それに岡山県が、全国の中でも味噌づくりの「一大産地」というわけでもない。同じく全味噌連の集計データでみると、味噌の出荷量は最も多い長野県から福岡県までで、その約85%を占めている。出荷量で見ても、岡山県は31位となっている(図表3)。ただ、よく知られているように、味噌には地域ごとの食習慣や味の好みがある。例えば、集計区分で見ても、愛知県は「豆みそ」、大分県は「調合みそ」に続いて「麦みそ」の出荷量割合が高い。岡山県の場合は、長野県や群馬県、北海道と同じく「米みそ」が多い(図表4)。その分、地域

図表3 各地域別味噌の実出荷量（2018年）

	地域	実出荷(トン)	前年比	全国出荷量に占める割合(%)
1	長野	201,293	99.1%	49.67%
2	愛知	34,857	95.5%	8.60%
3	群馬	29,215	103.5%	7.21%
4	北海道	22,983	97.4%	5.67%
5	大分	17,941	99.5%	4.43%
6	山梨	12,290	101.9%	3.03%
7	広島	10,001	103.6%	2.47%
8	徳島	6,864	98.4%	1.69%
9	富山	6,261	95.4%	1.54%
10	福岡	5,268	96.8%	1.30%
	10位まで累計	346,973	99.1%	85.62%
31	岡山	807	87.8%	0.20%
	合計	405,245	98.9%	100%

(出所) 全国味噌工業協同組合連合会集計資料より作成。山辺啓三氏の提供による。

(注) 地域名は、地域ごとの味噌醸造組名による。

図表4 地域別（一部）実出荷量に占める種類別出荷量：2018年

(単位：ト、%)

地域別出荷量順位		出荷量(T)	米みそ(a)割合(a/T)		麦みそ(b)割合(b/T)		豆みそ(c)割合(c/T)		調合みそ(d)割合(d/T)	
1	長野	201,293	199,936	99.33%	52	0.03%	8	0.004%	1,297	0.64%
2	愛知	34,857	12,798	36.72%	81	0.23%	14,704	42.18%	8,959	25.70%
3	群馬	29,215	29,206	99.97%	9	0.03%	0	0.00%	0	0.00%
4	北海道	22,983	22,982	99.996%	0	0.00%	0	0.00%	1	0.004%
5	大分	17,941	1,032	5.75%	3,608	20.11%	0	0.00%	13,433	74.87%
7	広島	10,001	4,328	43.28%	1,586	15.86%	0	0.00%	4,332	43.32%
31	岡山	807	763	94.55%	44	5.45%	0	0.00%	0	0.00%

(出所) 前掲資料より作成。

によって多様性があるのも味噌づくりの魅力なのかもしれない。

味噌づくりの状況をふまえた「危機感」を持ちつつも、高度成長期以降の社会と農業の変貌を目の当たりにしてきた山辺氏は、自然と共生してきた昔ながらの農業の価値を深く考えておられた。昔ながらの農業は、農家が自ら堆肥を

作り、除草剤も使わず、自分たちで草取りなどをして管理してきた。それが高度成長期になると、岡山県でも水島コンビナートができて、美袋地区も車で1時間ほどの通勤圏になった。農家の人達も工業地帯で働くようになり、兼業農家が増え、手のかかる農作業ができなくなっていった。そのため、米作りの盛んな美袋地区でも、農薬や化学肥料を使って、手をかけなくても育てられるような稲作に変わっていった。山辺氏によれば、それは「単なる近代化、手をかけなくても済む農業」とも言えるが、近年、国際社会で取り沙汰されているSDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) も、世界的な環境悪化から必要性が言われるようになった。本来、味噌のような発酵食品は、環境に負荷のかかるようなものを出さない。「農業とちゃんとリンクして、しかもそんなに火を使うわけでも廃棄物を出すわけでもない」。それなのに、まるみ麹本店のような麹・味噌づくりのメーカーにもSDGsが求められるようになってきているという。山辺氏は、「昔ながらの日本の農業は環境と調和しながらやってきた。本当はちゃんとした生活に戻ったら済む話なのにといい想いがある」という。

山辺氏は、味噌づくりに関連して、自然環境と農産物の変化(質の低下)を教えて下さった。「30年前に教わったこと、舌で味わったもの、とくに大豆は、今どこを探してもない。いくら有機栽培、自然栽培と言っている、たった30年間の間にかつてのレベルの農産物はどこを探してもない。豆腐屋さんや納豆屋さんなど大豆を使って食品を作っている人も、良い食品を作れなくなってきている。味噌の場合は、まだ発酵のプロセスがあるので、アメリカ産カリフォルニア産などの輸入大豆でも同じような大豆を使っていれば、まあまあ同じような味に近づけることができるが、そのままの大豆を食べるようなものでは30年前の味を出せと言われてもまず難しい」という。

まるみ麹本店では、山辺氏が全国の中でも一番良い大豆、米、麦、塩などの原料を厳選して仕入れている。ただ、自然栽培と言われている大豆でも「粒径が小さくなっている」という。「昔の大豆は、大粒と言われたら大きかった。

大豆の規格基準も変えられて、今では昔の中粒大豆が大粒大豆と言うことで売られている。今や本当の大粒大豆はない。「規格に合わせて値段も決まっているが、本当の昔の品質のものは今はない。そういう時代に入っている」。

他にも、大豆や米などの農作物の発芽率も落ちてきているようだ。山辺氏によると、「本来、大豆や米は土で育て、次の種を育むためにある。種は大切だ。大豆は、土が良くないと元気の良い種は育たない。元気がない種を植えても、次の発芽ができない。それが生命力というものだ」。スーパーや小売店で売られている植物の種子は発芽率が明示されているが、本来 100%であるはずの発芽率が低下しているためではないかという。

こうした個人や一企業ではいかんともしがたい原料の変化に対して、まるみ麹本店では、素材と製法の両面からアプローチすることで発酵食品本来の美味しさと健康効果を引き出すことに最大限の創意と努力を傾注している。例えば、原料である大豆、米、麦から塩、水に至るまで徹底的に国産の本来の自然に近いものにこだわるとともに、製法においてもマイナスイオンの多い環境で伝統の発酵技術を活かしている。原料においては、「日本の伝統食である味噌には、日本の気候風土で育った大豆・米・麦が最も適して」おり、「遺伝子組み換えやポストハーベストに対しても安全」だからだ。「独自の新しい技術」であるというマイナスイオン環境での製法には、原料の保管、仕込みから、発酵、熟成のプロセスまで、つまり保管庫から工場、店舗まで備長炭を床下に敷き詰めなど「昔ながらの良い自然環境に整えている」。また、清流高梁川^{たかはしがわ}の伏流水を電子イオン発生装置によりマイナスイオンを活性化して、すべての醸造工程に使用している¹⁰⁾。

今回の訪問では、工場見学を通じてマイナスイオンの多い環境での味噌の生産プロセスを実際に学ぶことができた¹¹⁾。工場内に入ると、味噌を醸造している爽やかでとても良い、幸せな香りに包まれる。「西日本豪雨」の水害によって1メートルも水に浸かった工場は、すでに徹底的に洗浄されているので、その痕跡を見つけるのも難しい。床下に炭を敷き詰め、壁や天井にも同様の設備

をしているという工場内の空気は、いたって清浄に感じられる。水の処理プロセスでは、地下25メートルから湧出する上質な地下水にマイナスイオンを加えている。ここでつくられた「電子イオン水」は、すべての醸造工程に使われる。原料に残った微量の不純物を取り除くために、原料の浸漬中も何度も水を替えるという。例えば「米の場合は、その日に米を洗ったら、蒸すのは翌日。洗ってから、一晩水に浸しておいて、その間に最低3回は水を替える」。さらに「電子イオン水」は原料に十分浸透するという。そのため、原料、例えば大豆も本来の味が出て、美味しく蒸し上がる。

伝統的な製法の一つとして、味噌を仕込むのに木桶も使われている。木桶をつくっている会社も少なくなっていて安定的な供給に不安が出てきたので、あらかじめ急いで買い足しをしているという。そのさいも、「木桶屋さんと設計やサイズなどの仕様について相談し、最後の職人の仕事としてよく話し合って作ってもらった」という。その中には、吉野杉でつくった「100年もつという特注品」もある。実際、まるみ麹本店では、ステンレスやプラスチックの桶でつくった味噌と木桶でつくった味噌をスタッフと一緒にテストして食べ比べてみたという。「明らかに木桶でつくったものが美味しかった」。ステンレスとプラスチックでは、食べてみると予想に反してプラスチック製の桶でつくったものの方が美味しかったとのことだ。山辺氏は、「木桶をさわっていると手放せなくなる。さわっていると良いなと何か感じる」という。

工場内のレイアウトも合理的な配置がされていて、順序よく見学することができた。機械化された工程の他に手作業の工程もある。製麹室では、蒸し上げた麹に麹菌を植えて米麹にする。そのための部屋は2つある。部屋の中は、大豆を醸す甘くて良い香り、例えるなら上等なブドウのような香りがした。それも徹底的に良い原料にこだわり、伝統的な製法を活かして、マイナスイオンの多い環境でいいないにつくられているためであろう。

山辺氏の行った実験では、マイナスイオンを与えると植物の種子が元気になって発芽率も上がったという。さらに、岡山大学工学部の研究者が、計測装置を

用いて炭を敷いたまるみ麹本店の工場ではマイナスイオンを計測したところ、「そんなに出ていたんだ」と驚きの実証結果が出たという。「麹菌は、水分の多いところで増殖する。愛知県なら大豆、愛媛県なら麦を麹にする。ここ（岡山県 - 引用者）では、お米を麹にする。お米を蒸して、お米に麹菌の胞子を植え付ける。そうすると、畑に花の種を植えたときのように、お米の上に植えた胞子が発芽をして菌糸を張り巡らせて増殖していく。その時に、お米がしっかりしていれば良いが、お米の出来が良くないと蒸し上がったお米がカラカラになる。良いお米は、翌日に食べても美味しいが、良くないお米だとバサバサで匂いも良くない。それは酸化しやすいということ。良いお米は保水性がある。酸化を受けたものを戻すということは、酸化で奪われた電子を戻す、酸化還元というのは電子が抜けたものを補ってあげるとのこと」だと分かりやすく説明していただいた。

こうした「電子技法」は、創業者山辺光男氏が独自のネットワークを通じて試行錯誤の上に導入、改善してきたものだ。さらに、山辺啓三氏が家業を継ぐために「帰るタイミングで、いろいろ投資をしてくれて」現在のまるみ麹本店の基礎となった。自然環境、原料の変化に対して「電子技法」との出会いでもって、「抜け道を見つけることができた。これならできるかもしれない」と確信を得たという。

それでも、国産の良質な原料にこだわるまるみ麹本店のドメインが揺らぐような事態もあったと、山辺氏は正直に教えて下さった。山辺光男氏が社長を務めておられたころ、2003年から2004年にかけて豪雨や台風、さらに干ばつが日本全国を立て続けに襲った¹²⁾。その影響で、国産大豆の価格が全国的に平年の2~3倍に高騰した。山辺氏によると、「味噌の原料として大豆の割合は大きいので、かなり影響があって、ずっと国内産大豆にこだわってきた父親も、さすがに『輸入大豆でやろう』と言い始めた。私は国内産大豆での味噌づくりをずっと教わってきたので、ここにきて輸入大豆を使うのかと、せっかくいい味でということやってきたのに、それはないだろう」と思われた。山辺光

男氏は、経営者としての責任から、何とか赤字は回避したいと熟慮したゆえのことだった。仮に赤字回避のために予想以上に高騰した国産原料を比較的安価な輸入原料に切り替えたとしても、誰も批難はできなかったかもしれない。山辺氏は、「別に高くても使った方がいいんじゃないの。信用を裏切るよりもその方がいいんじゃないの」と働きかけてみられたようだが、山辺光男氏も「そこは乗り切るために輸入原料を使おうと譲らない」。山辺氏は「困ったなと思ったが、うちの強みとか何をやらなければならないのか、(まるみ麹本店の一引用者)ドメインとして国産のものを使うという項目を入れていたので、ここは引けない。『押し切らないと』と思った」という。そこで、親子ともに親しく信頼している人に相談したところ、山辺氏の方針を支持してくれて、御尊父をついに説得し、国産原料で味噌づくりを続ける方針が堅持された。しかし、「そのかわり会社は大赤字ということになってしまった」。国産原料の高騰はその後2年間も続いたので、さらに赤字額も大きくなってしまった。だが、そこからさらに2年ぐらいで「結構早く」黒字転換を果たした。まだ当時、累積赤字は残っていたようだが、こうしたことがきっかけとなって、山辺光男氏からの進言で、山辺啓三氏が2005年に社長を引き継ぐことになった¹³⁾。

山辺啓三氏は、社長を引き継ぐとともに、「またそういうことがないとも限らない」と大豆を使わない食品として、甘酒を味噌と並ぶまるみ麹本店の二本柱に育てようと考えられた。甘酒の商品を増やしたところ引き合いも多く、出荷量は順調に増え、今では同社の主力商品の一つになっている。山辺氏によれば、「おかげで、去(2018)年、一昨(2017)年あたりにまた原料の大豆の値段が上がったときもあったが、それほど大きな影響は出なかった」という。

甘酒の健康効果が再認識されるようになったことも、その背景にあるとは言える。だが、山辺氏とまるみ麹本店自身が、たゆまぬ努力を重ねていることも強調しておきたい¹⁴⁾。山辺氏は、甘酒の栄養バランスや糖分については今後も研究課題とのことであるが、「味の面では、色々考えてきている。生命体にとっての natural なもので、味の好みはあるものの、人間としてこの味はずっと

飲み込める、そういうものをつくっていくことが自分たちの使命だと思っている」という。

まるみ麹本店の従業員数は、パートタイムで働く人も含めて21名（2019年8月8日訪問時）である。みなさん、私たち訪問者に明るくあいさつを交わしてくれるのが、とても印象的だった。同社の従業員のなかには、管理栄養士の資格を持っている人もいる。「管理栄養士として地元で何かできないか」と思われて入社されたという。味噌づくりを通じて人の役に立ちたい、健康に尽くしたいという思いが、スタッフの皆さんに確かに共有されているように思える。

山辺啓三氏が社長を受け継ぐきっかけとなった原材料の高騰やそこから甘酒を主力商品の一つに育てられたエピソードは、まるみ麹本店の経営理念とドメインを見つめ直し、いっそう磨き上げる重要な契機になったようだ。「自然に学び」、「健康につながる食づくりを通して、世のため人のために尽くします」という同社の経営理念を物語るような努力の足跡である。そして、企業経営にとって避けがたいリスクを予測し、それらを回避あるいは対処する戦略を立て、事業継続を確かなものにするという意味で、山辺氏が経営者としてBCPを意識する最初の経験でもあったようだ。

2. 西日本豪雨による水害と被災からの復旧

美袋地区を襲った自然災害は、2018年7月の「西日本豪雨」が初めてというわけではない。1934年9月のいわゆる「室戸台風」によって、高梁川流域も9月16日～20日の5日間で平均雨量は162ミリに達した。岡山県全域で60,334戸が浸水し、美袋地区も甚大な被害を受けている。また、戦後直後の1945年9月17日、いわゆる「枕崎台風」にともなう豪雨によって高梁川が氾濫し、多くの家屋が浸水被害を受けるとともに完成して間もない下倉橋も流失

している。さらに、1953年1月の岡山県北部の豪雪と5月から6月にかけての長雨は、農作物に甚大な被害をもたらした。そして、1972年7月9日～13日にかけて、総雨量が100～450ミリにおよぶ豪雨に見舞われている。この1972年7月の豪雨では、高梁川流域だけでも7,347戸が浸水被害を受けている。しかし、2018年7月の「西日本豪雨」は、高梁川水系だけで8,877戸が浸水被害を受けるといふこの地域に戦後最悪レベルの甚大な被害をもたらした¹⁵⁾。

山辺啓三氏が後にまとめられた資料からも、「西日本豪雨」の被害の大きさがうかがえる。2018年「7月6日、大量の雨雲が岡山県北に停滞して高梁川の水位は上昇、夜中には氾濫危険水位を超え、水位測定不能にまで」達した¹⁶⁾。1934年「室戸台風」の時の経験から高梁川には立派な堤防も築かれていたが、山から流れてくる谷川の水が川に流れ出ることができなくなったため、水が水路（溝）からあふれ出るといふ内水によって地域が氾濫してしまった。まるみ鞠本店も、1メートル近く水没した。山辺氏は、1972年7月の豪雨災害を幼少のころに体験されているが、「西日本豪雨」の水害は、その時の水位を上回った。山辺氏も「子供心ながら経験としては持ってはいたが、まさかここまで来るとは思わなかった」といふ¹⁷⁾。

その7月5日から6日にかけて、中小企業家同友会の岡山県代表理事である山辺氏は、仙台市で開催された中小企業家同友会全国協議会の総会に参加するため出張中であった。7月6日午後の役員幹事会の休憩中、「会社から『社長、雨がすごいので、早めに帰るようにしても良いですか』との悲痛な声が飛び込んできた」といふ。この時、山辺氏は「念のため、早く帰るように指示」を出したが、それでも「まさか、その後に西日本豪雨という大災害が襲ってくるとは予想だに」しなかったという。

仙台市での会議を終えて、早めに宿に戻った山辺氏は、夕方から「ネットを通じて雨の状況や河川の水位状況を調べていた」。その間にも、21時には氾濫危険水位に達し、23時には水位計が測定不能な水量まで急増している。「地元

ではアルミ工場の爆発なども発生して、家族からも心配の声が入っていましたが、仙台においては、遠く離れていて何も出来ず、少しでも早く休んで翌日に備えることしか」できなかったと山辺氏はいう¹⁸⁾。

明けて7月7日早朝、仙台から始発の新幹線に乗ろうとしていたところ、「6時には会社にスタッフが駆けつけてくれていて、電話で」様子が伝えられる。「会社には近づくことができません。海のようになっています」というものだった。この時の写真からも、周囲が完全に水没している様子が分かる。山辺氏にとっても、「まさか嘘であってほしい。そんな信じがたい現実が一夜のうちに突如として発生しました」という。山辺氏が、新幹線から飛行機に乗り継ぎ、岡山空港に降り立ったのは、7日正午のことであった。

浸水被害に見舞われたまるみ麹本店の様子



(出所) 山辺啓三氏提供資料（報告原稿）より引用。

山辺氏によると、「災害の発生したとき会社にいなかったことも、結果的には良かったのか悪かったのか、色々考えられましたが、少なくとも（中略）仙台から岡山までの移動する間に、にわか BCP を考えることができたのは幸いでした。「停電用に準備していた発電機は工場1階に設置してあったため、水害ではおそらく水没していて使えない。米や大豆などの原材料も1階の冷蔵庫

に保管してるので、水を吸って大変なことになっている。そんな状況を思い描きながら頭の中で復旧プロセスを考え、タブレット端末で表を作成しました。結局、作成した復旧プロセス表は（会社の事務所の - 引用者）プリンターが水没していたため現場で印刷ができず、直接の役には立たなかったのですが……。それでも会社に戻るまでの間、ある程度は自分なりに冷静に考えることができたのは幸いでした。もし現場で災害に遭遇していたら、慌てて原材料を移動するなどの無理な行動に出て、怪我をしたりしてその後に支障が出ていたかもしれません。「何からどのように何に注意しながら復旧したら良いのか？これが災害復旧の初期段階としては重要なポイントであり、やはり少しでも準備ができたことは、その分だけ落ち着いて対処できたと思います」とふり返っておられる。

岡山空港に到着後、山辺氏は迎えに来られていた奥様の車ですぐに会社へと向かった。その道すがら、ホームセンターに立ち寄り、発電機など必要と思われる資材を購入、約2時間後には会社に到着した。そこには、会社のスタッフやご家族も駆け付けてきてくれていた。水没から約12時間後で水が引き、工場内に入ることができた。「不幸中の幸い」、「電気もすぐに回復し、緊急用発電機を使うこともなく復旧作業に移行することができた」という。

山辺氏は、「製品の衛生確保の意味からも一刻も早く復旧作業に取りかかりたいのは山々」だったが、「にわかBCPながら計画を立てておいたお陰で、とりあえず初日は準備体制を整えることに」徹することにした。「そしてスタッフやご家族の状況を把握した上で、翌日8日は日曜日でしたが、スタッフの皆さんに出勤を可能な範囲でお願いしました。そして、それぞれの家庭の事情もある中、多くのスタッフが出勤してくれた」という。

山辺氏は、BCPという視点で言うと、「紙に（再建のためのプロセスを - 引用者）書いていても」、それだけでは「どうしようもないというのが事実だ」。「どれだけ仲間がいるか」が大切だという。実際、まるみ鞠本店の復旧には、社員やそのご家族、友人・知人だけでなく、同業者やお客様、学生ボランティ

アも含め実にさまざまな人達が協力してくれている。

復旧作業を始めるに当たって、山辺氏は協力してくれる方々の健康状態に特に注意を払われた。そして、協力してくれる人自身やその家族・親類も被災者であるかもしれないことも決して忘れなかった。そのために山辺氏は、「まずは自分の身体の状態に無理がないようにしてください。ご家族やご親戚などでお手伝いの必要な方はそちらを優先してください」と伝えられた。

さらに、山辺氏ご自身が「率先して現場指示を出すこと」も伝えた。それは、あくまでも後知恵で言えることかもしれないが、緊急時のリーダーシップのあり方としては、まさにお手本ともいえる¹⁹⁾。それでも、平常時は担当部署ごとに仕事に関わる権限が適切に委譲されている同社において、「トップダウン体制にすることは日頃から進めてきた組織づくりには反するので抵抗があった」という。しかし、「刻々と変わる現場の状況に対処したり、ボランティアの皆さんに的確な指示を出したりする必要上、致し方ない措置」として、復旧に向けたチームづくり、体制の確立が行われた。

山辺氏は、「スタッフのご家族やご親戚などの状況も刻々変わりますし、とにかく……スタッフの健康状況などが一番、連日記録的な猛暑が続いていたので、10分に1回の休憩を指示した日もありました。その甲斐もあってか熱中症で倒れる人を出すこともなく炎天下での主な復旧作業を約10日間で終えられたことは、一番の成果」だとふり返っておられる。

週明け7月9日になると、早くもボランティアや同業者からの応援が活発になった。山辺氏も、「市内の高校生が市長にツイッターで働きかけて、ボランティアで応援に駆けつけて、懸命に作業にあたって下さったのには驚きました。女子学生も、水を吸って重くなった畳などを運んでくれるなど、本当に頭が下がる思いでした」という²⁰⁾。

また、山辺氏がふだんから大切にされているコミュニティやネットワークも、早期復旧に大きく寄与した。例えば、「水を吸って使えなくなったお米などを

袋に入れようとしても袋そのものが入手困難だったりしたのですが、同友会の経営者仲間などから、工場用に適した殺菌剤や業務用の大型高压洗浄機を調達してくれたり、遠隔地の消防団などから土嚢袋を入手してくれたり、日頃から現場で地域活動をしているからこそできる援助に救われました」という²¹⁾。県内の味噌メーカーでつくる同業組合のメンバーも、応援に駆け付けてくれた。山辺氏は「少し遠慮もあった」というが、彼らから「行こうか」と言ってくれて、「来て下さい」とお願いしたら「じゃあ行くよ」とすぐに快諾してくれた。同業の仲間は、機械などを見てどう対応したら良いかすぐに分かるので、その点でも頼りになったという。

機械メーカーからも、「偶然にも」機械メンテナンスを翌週予定していたところ、技術者がすぐに駆け付けてきてくれて、他の機械まで修理してくれた。ボイラーも水没して使えなくなってしまった。ボイラーのメーカーは、修理するにしても新しいボイラーを購入するにしても1カ月くらいかかるという。それでも、メーカーが他社に販売する予定だったボイラーにまるみ鞠本店で使っていたものと同じ型式のボイラーがあって、メーカーはもともとの販売先において、販売先の理解を得てこちらに融通してくれた。味噌を容器に充填する機械も電気系統が故障して、修理に1カ月以上かかるという見積だったが、まるみ鞠本店と同じ型式の機械を持っている味噌メーカーで同業組合の仲間の一人が、その工場内で使わせてくれた。この味噌メーカーが、その機械を導入するにあたって、山辺氏が相談に応じていたという。そうした経緯もあり、メンテナンスが必要な段階であったが、山辺氏が「直すから使わせて」とお願いしたら、快く応じてくれた。そのメーカーの工場まで、毎日1時間もかかる道のりを出来上がった味噌を車で運んでパッケージすることができた。山辺氏は、「平素からの共存共栄の付き合いをしていたことが良かった」とふり返っておられる。

販売管理用のパソコンもサーバーが水没してしまったが、「ちょうどクラウド型のシステムに移行を進めていたので、データを失うことなく、ギリギリの

ところで作業を継続することができた」。

その一方で、「地元の公民館には避難生活を余儀なくされている人も多く、今なお仮設住宅で生活していらっしゃる方もいますが、弊社が大変な中を炊き出しに行くことも出来ず、何とかお力にならなければと、フリーズドライの味噌汁を供給させていただいたりしました」という。

山辺氏自身もご家族も被災されて、想像に余る苦難や喪失感を味わったに違いない。それにもかかわらず、早期復旧に向けてご自身やスタッフを元気づけたのは何であったのだろう。山辺氏によれば、まるみ鞠本店のお取引先は、「通信販売が1/3、業務用が1/3、スーパーなどの小売店が1/3と分割」して、一極集中しないよう努めてきた。しかし、「地元の小売店の棚から商品がなくなっているのを見ると辛くて、何とか早く復旧しなければという気持ちが駆り立てられた」という。逆に、これが1カ月とか3カ月とか、復旧までにより多くの時間がかかっていたら、販売先を失ってしまっていたかもしれないし、「怖いなと思う」。「たまたま、これが10日とかで復旧できたから良かった」と謙虚に振り返っておられた。

お客様の中には、自分たちがいつも買ってきている小売店に募金箱を設置してくれるよう働きかけて、そこで集まった募金を後で持って来て下さった方もいたという。SNSを通じて応援のメッセージも続々届いた。山辺氏も、「お客様の方は、何とかうちを支えなければならぬと考えて下さった」と感謝を惜しまない。山辺氏も後で知ったこととして、お客様の中には「二度とうちの味噌が食べられないのではないかと思われて、(ご自身の)冷蔵庫の中にある残りの味噌をちょっとずつ食べておられたという方もいた」とのことだ。

山辺氏は、「ずっとお客様の健康に役立つ食品をお届けしようと思ってやってきたが、受けとめてくれているお客様の方が……こちらが思っている以上のものを感じて下さっていたようだ」という。さらに、「平素はお米や大豆を蒸したとき立ち上がる蒸気が近隣にたなびくのを心苦しく感じていますが、このときばかりは、工場から少しでも早く蒸気をたなびかせて復活したことを見せ

たかったです。何よりも自社が早く元気になって、地域を元気にしていくことを目指したかったですね」と語っておられる。

3. まるみ麴本店から学ぶ復旧に向けた教訓

こうしてまるみ麴本店は、「西日本豪雨」で工場が水没するという大きな被害から10日後には生産再開、ほぼ2週間後には出荷を再開するという早期復旧を実現させることができた。後に自然災害に精通した専門家でも、「あれだけ浸かって10日で復旧したなんて、信じられない」と言われたそうだ。

山辺氏は、中小企業家同友会の勉強会にて、1995年の阪神淡路大震災で被災した大阪の紳士服販売店の体験談を聞いた時のことを語って下さった。「地域の人がみんな震災で服を失って、だけど大阪はまだ大丈夫で通勤をしている。歩いて通勤している。だけど服がない。服を販売しないとみんな困る。それで、『うち（紳士服販売店 - 引用者）は紳士服を売るメーカーだから、早く立ち上がって服を売るんだ』と3日目から営業を再開した人の話だ」という。そして山辺氏は、そのような体験談をいろいろ聞いて、「万が一うちにもそんなことがあったら、そんな会社でありたいな」とスタッフにも以前から話していたという。「西日本豪雨」による被災よりもずっと前から、お客様のためにという理念や行動原理が、山辺氏を通じて社員のみなさんと共有されていたことが分かる。こうした理念や行動原理が、早期復興の基礎にきちんと位置付けられていたことも分かる。

山辺氏が、BCPの意義を否定されているというわけでは決してない。ただ、BCPとして事前に復旧への道筋を計画したものを紙に書いておくだけでは、役に立たないということも、経験者の目と体験を通じて教えていただけた。

山辺氏によると、「実際に水害が起こってみて、『浸かってみないと分からない』。その時、実際どうなるか。実際に浸かってみました。今だって笑えないけど、笑うしかない。困ったときには笑うしかない。当時、笑ってないとやっ

てられない。しかし、笑うというのはすごく元気が出ることだ。笑顔で元気になる。見舞いに来てくれた人が『なんでそんなに笑顔なの』と聞かれたことがあるが、『笑ってないとやってられないよ。疲れて』。そんな感じでやりました」という。

「西日本豪雨」による被災後、山辺氏は以前に増してBCPの勉強会にも積極的に参加されるようになったという。私たちの訪問日（2019年8月8日）の前日も、勉強会に参加されていた。そこで東京から来られたBCPの講師が、山辺氏に「乗り越えているから強いよね」とおっしゃったという。その講師によると「これから（BCPを）作る人は何をやったらいいのかわからない。山辺さんはいっぺんやっているから、何をやったらいいか大体分かるよね」。さらにその講師も、「いくら紙に書いてもわからない。その時（自然災害が発生したとき）に担当『誰それ』と決めていたとしても、その担当者その場にいるかどうか分からないし、いくら紙に書いてもどうにもならないよ。要はその時に動くもの（BCP）に会社としてなっているかどうか大事なのだ」としきりに語っておられたという。

「西日本豪雨」で被災してから3カ月ほど経ち「やや落ち着きを取り戻したころ」、山辺氏は「ふとぼーっとして眠れない日があったという。そうしたある種の「空虚感」に苛まれたのを山辺氏は、次のようにふり返っておられる。「人は、人さまのために尽くして生きることによって心に安心を得る」。復旧にあたって「災害で人さまからご支援いただくことばかりが続き、その安堵感が当たり前になっていた。今までは多少なりとも人さまのためにと尽力して、言うなれば『神様貯金』をしていたが、今回それを使い果たしてしまった」と。しかし、そうした「空虚感」から「これからは積立のやり直しだ。少しずつ周囲の人のお役に立つことを始めていこう。そう思ったら安心し、いつの間にか眠りに落ちていた」という²²⁾。こうした山辺氏の心の持ち方は、決して起きてほしくないが、もしかしたら発生するかもしれない次の自然災害に見舞われた人や会社にとって、善意の循環によって困難を克服するための教訓になるかもしれない



インタビューと工場見学を終えて。山辺啓三社長（前列左から3人目）とともに。サインは「まるみポーズ」。

い。

「西日本豪雨」での被災を経験した山辺氏とまるみ麹本店は、多くのことを学んでいる。被災後は、品質に対する社員の意識もいっそう高まったという。何よりも山辺氏自身が、これまで以上にスタッフや地域の人々、同業者、機械メーカーや納入業者、農家の人々、ボランティアでともに汗を流した人達、お客様に対していっそうの感謝の気持ちを持って、自らと自社の使命を果たすことを決意された。おかげで私たちも、山辺氏とまるみ麹本店のみなさんから、多くのことを学ぶことができた様に思う。

むすびにかえて

山辺氏のお話をふり返ってみると、「たまたま」というフレーズが多用されていたことに気付く。「『たまたま』うちは早く復旧できた」。「『たまたま』同業者が同じ型式の機械を持っていて、それを使わせてもらうことができた」といった「たまたま」だ。推測するに、山辺氏の意識の中には、災害で亡くなってしまわれた方、取り返しのつかない悲しみや被害に遭われた方々、より困難な復興・復旧に引き続き取り組んでおられる方々へ寄せる言葉にならない思いがあったのかもしれない。

本稿を執筆している2019年11月時点で、2011年3月の「東日本大震災」で被災された人や会社が、今年の台風19号で「二重被災」に見舞われた実態も報道されている。そうした想像を絶する困難に見舞われた方々には、とても心が痛み、一日でも早い復興・復旧とともに心の安寧がもたらされることを願ってやまない。そうした困難からすれば、まるみ鞠本店の経験自体たいへんな困難であったことに違いはないが、「たまたま」の範疇にくくられても反論はできない。

それでも、山辺氏とまるみ鞠本店の経験からは、多くの教訓を学ぶことができる。被災直後に発揮された山辺氏のリーダーシップと「笑うしかなかった」という周囲を巻き込む明るい人柄は、ふだんからの「共存共栄」のネットワークづくりを通じて多くの協力者を引き付け、「人のために尽くす」という経営理念の共有は善意の循環をともなう具体的な協力・貢献となって、まるみ鞠本店の早期復旧の助けとなった。文字にしてみると、当たり前のことの積み重ねのように思われるかもしれない。しかし、今回の「企業調査」を通じて、当たり前のことを積み重ねることのたいへんさと大切さは十分に理解できた。そういう意味で「当たり前のことの積み重ね」と読んで下されば、山辺氏とまるみ鞠本店の経験の価値を少しでも伝えられたのではないかと思う。

まるみ麹本店の「自然に学ぶ味噌づくり」の結晶である味噌や甘酒などは、同社のオンラインショップからも注文・お取り寄せができる。訪問日当日は気温も高く、要冷蔵の味噌を買い求めるのは見送ったが、後日、オンラインショップを通じて自分で購入してみた。

味わってみると何とも自然で優しい味わい、ふくよかな香り、癒やされるような美味しさがある。どの商品も、原料・製法に限りない愛情を注がれているだけあって、豊かで純粋な美味しさである。特に、同社のフラッグシップ商品の一つ「奇跡の味噌」は、今まで味わったことのない格別の美味しさがあった。みそ汁や鍋物に使ってみると、具材それぞれの持ち味を引き出しながら全体を上手くまとめてくれる。個人的な好みで言えば、一般に売られている他社の「もろみ」はどうもとげとげしい味がしてこれまでは苦手であったが、まるみ麹本店の「ひしおもろみ」は優しくてスムーズな味わいの中に程良い塩みと甘さが相まって具材の味を引き立て、いくらでも食べたくなる美味しさに驚いた。

栄養効果が高く健康に良い甘酒は、山辺氏の創意とスタッフのみなさんの努力によって同社の主力商品に育っているが、その健康効果と食べやすさから介護食品などへのさらなる展開も考えられているという。その甘酒商品のうち、今回は「麹屋のあまざけストレート」を味わってみた。原料は米だけなのに、ふくよかな甘みがあり「お米のミルク」のようだ。それでいて後口爽やか、豊かな味わいとともにと身体に溶け込んでくる。自分でふつうの酒粕からつくった甘酒のように、引っかかるような口当たりや、ひねた臭いも全くない。小さいお子さんからご高齢の方まで、どなたにも美味しく召し上がっていただける逸品だと思った。

こうしたいくつかの商品からも、まるみ麹本店の経営理念と「自然に学ぶ味噌づくり」を実体験として学ぶことができたのは、もう一つの大きな収穫となった。

謝辞

今回の「企業調査」にあたって、有限会社まるみ麹本店の山辺啓三社長には、お忙しい中、貴重なお話をうかがうとともに快く工場内もご案内いただき、本当にありがとうございました。まるみ麹本店の創業時のお話や事業を引き継がれたときのエピソード、味噌づくりの基本的な工程から同社の取り組み、経済社会環境の変化と農産物の現状まで実に洞察力に富む豊富な話題をご提供いただきました。その分、熱中してお話をうかがっていたため、当初予定した時間を大幅に超過してしまい、その後のお仕事に差し障ったのではないかと恐縮するばかりです。

訪問前の意図として、「西日本豪雨」で被災されたご経験と復旧の様子、被災後の事業継続についてご意見をうかがう予定でしたが、おかげさまで予想した以上の学びの機会となりました。また、味噌づくりの現状に関する貴重な資料だけでなく、中小企業家同友会全国総会での発表原稿も拝見することができ、当日のお話をさらに理解し、報告書をまとめるさいに、たいへん助けられました。かさねて感謝申し上げます。

工場見学や訪問者一同の受け入れにあたっては、同社のスタッフのみなさまにご配慮、ご協力を賜りました。ここに記して、お礼申し上げます。

注

- 1) 企業調査の対象企業への追加調査および調査内容を論文等に活用することを希望する所員は、経総研担当者までご一報下さい。それらの公表にあたっては、相手先企業/団体の許諾を必要とする部分があります。
- 2) 中小企業庁 HP 「『中小企業 BCP 策定運営指針』の公開にあたって」2006年2月20日公開。同書の説明によれば、「BCP (Business Continuity Plan = 事業継続計画) とは、自然災害や大火災等の緊急事態に備える企業の危機管理の新技术であり、欧米では広く普及しています。そのノウハウを調査研究分析し、我が国の中小企業の皆様が自ら BCP を策定し運用することができるよう、わかりやすく解説したのが本指針」であるとされる。
https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_c/bcpgl_00.html (2019年11月2日閲覧)

- 3) 日本経済団体連合会『企業の事業活動の継続性強化に向けて』2013年2月19日。
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/014.html> (2019年11月1日閲覧)。
- 4) 日本経済新聞、2019年10月31日付。
- 5) 中小企業家同友会全国協議会「第51回定時総会 in 東京 (2019年7月4日~7月5日)」第9分科会「何のための事業継続か - BCP以前に問われるもの」での報告。山辺啓三社長は、岡山同友会の代表理事も務めておられる。この分科会では、山辺氏とともに、株式会社奥村組(岡山市)代表取締役社長奥野一三氏も報告されている。<https://www.tokyo.doyu.jp/kirameku2019/session-list.html#s04> (2019年7月17日閲覧)
- 6) まるみ麹本店 HP「まるみ麹本店の歴史」より。<https://marumikouji.jp/about/history/> (2019年7月18日閲覧)。以下、脚注において同社 HP からの引用・参照は、タイトルを明示することで URL を略記する。創業者山辺光男氏が「自然のままに」という味噌づくりの考え方を実践するきっかけになったエピソードも同 HP で閲覧できる。なお、山辺光男氏は91歳になられた今も、お元気でいらっしゃるとのことだ。
- 7) まるみ麹本店会社案内「自然に学ぶ味噌づくり」(2019年8月8日訪問時に受領)。
- 8) まるみ麹本店 HP「会社概要」(2019年7月18日閲覧)。
- 9) 2019年8月8日、山辺啓三社長への報告者聞き取りによる。以下、特に出所を明示していない場合も同じ。
- 10) まるみ麹本店 HP「素材製法へのこだわり」(2019年7月18日閲覧)。前掲、まるみ麹本店『自然に学ぶ味噌づくり』2~4ページ。
- 11) 工場への立ち入りにあたっては、山辺氏と工場スタッフの指示の下、衛生管理に細心の注意を払って見学を行った。参加者一同は、足下に衛生カバーを装着し、服装の微細なホコリを徹底的に除去してエアシャワーを通り、手洗いも念入りに行ったのち見学した。
- 12) 気象庁 HP > 「各種データ・資料」 > 「災害をもたらした気象事例 (平成元年~本年)」
https://www.data.jma.go.jp/obd/stats/data/bosai/report/index_1989.html (2019年11月1日閲覧) を参照。
- 13) 2019年8月8日の訪問時の聞き取りに加え、山辺啓三氏が前述の中小企業家同友会「第51回定時総会」で報告されたさいの発表原稿(以下、山辺氏「報告原稿」と略記)を後日拝見することができたので、それも参照した。
- 14) 例えば、同社は甘酒の健康効果の実証実験にも協力している。この実験の被験者が、のちに同社の甘酒のファンになったというエピソードもある。
- 15) まるみ麹本店パネル展示「自然災害の歴史」。2019年8月8日訪問時閲覧。
- 16) 前掲「自然災害の歴史」。
- 17) 以下、「西日本豪雨」とその後復興に至る経験は、山辺氏「報告原稿」に訪問時の聞き取りを適宜加筆して再構成している。
- 18) 「アルミ工場の爆発」とは、2018年7月6日の深夜、岡山県総社市下原で起こった事故である。当時、付近の川が増水し、アルミ工場が浸水被害を受け、雨水がアルミなどと化学反応して、水蒸気爆発を起こした可能性が指摘されている。朝日新聞デジタル版2018年7月19日付。<https://www.asahi.com/articles/ASL7M3357L7MUTIL00D.html> (2019年11月13日閲覧)
- 19) ハーシらは、リーダーシップを巡る状況要因の分析の中で次のようにいう。「リーダー

をめぐる状況のいまひとつの重要要素は、意思決定に許される時間である。オフィスが突然火災になったとしたら、そのような場合に部下の意見や提案を聞いて最善の退去方法を求めることもできないし、他の参画手段を模索する余裕もない。しかもリーダーは、即座に決定し処置をとらねばならない。したがって、緊急事態におけるように時間的余裕のない場合には、課題志向的（指示的）に流れやすい」。Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, & Dewey E. Johnson *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources <Seventh Edition>* Prentice Hall: 1996./ 山本成二、山本あづさ訳 『行動科学の展開 [新版] 人的資源の活用』生産性出版、2000年。172 ページ。

- 20) 山辺氏自身、SNS を活用して復旧の現状を伝え、協力してくれた方々、応援してくれるお客様にメッセージを適宜発信している。例えば、2018年7月10日、まるみ麹本店の公式 Facebook には次のような投稿がある。

「皆様へご迷惑、ご心配をおかけして誠に申し訳ありません。何とか先が見えてきました！ 電気と水の復旧が早かったこと、ボランティアさんに恵まれたこと、そして会社のスタッフに恵まれたこと（手前味噌でごめんなさい）が幸いました。

来週からは製造や出荷の体制も整えて参ります。慌てて衛生状態や製品の不良を招くことのないように、気をつけながら歩みます。今少しお時間頂きますがご容赦ください。」

- 21) 訪問時のインタビューによると、まるみ麹本店では、ふだん原材料の米や大豆を30kg ぐらいの紙袋に入れて、冷蔵庫の中で積み上げる形で保管している。それらが浸水被害を受けると、下に積んである紙袋が破けて、上に積んである原材料の紙袋が崩れてくる。そうすると、水に浸かったものだけがダメになるのではない。浸水の高さより上に積んであるものも安全ではなく、全部が水に浸かってしまうという現象が起きるといふ。そして、結果的に水害によって、半製品になっているものも含めて味噌を8つぐらい破棄しなければならなかったとのことだ。完成していた製品はパッケージに入っているの水が入ることはないが、（衛生上の観点から）水に浸かってしまうと、もう販売できなくなる。別の倉庫に保管してあった商品は、水没から免れたので出荷できたという。

- 22) 山辺氏「報告原稿」より。