



## 東日本大震災での全壊流失からの復活劇 ～環境激変と困難が企業の進化に～

株式会社八木澤商店 代表取締役社長 河野 通洋氏



2011年3月11日に発生した東日本大震災では、株式会社八木澤商店がある岩手県陸前高田市の約8割の事業者が社屋等を失うという状況でした。八木澤商店も創業200年以上続いてきた味噌醤油蔵を含め会社と工場が全壊流失し、大きな被害を負いました。

しかし、当時専務だった河野社長は、裏山に登って避難したその日のうちに「社長交代」と「企業再建」を決意していたのです。

「それができた理由は2つ。1つは、一緒に裏山に避難した社員たちが、地域のおじいちゃんやおばあちゃんを背負って逃げている姿を見て、『この人たちとこれからも仕事をしたい』と強く思ったから。もう1つは、町全体が大津波で破壊されていくのを社員と一緒に目の当たりにしたので、社員を鼓舞するために、その日の夜に焚き火を囲んで『会社を再建する!』と宣言した瞬間に『未来志向』に変わったから」と河野社長は語ります。

その後しばらくはいわゆる「持久戦」になったわけですが、運転資金を多めに借り入れていたことが奏功し、売上利益ゼロで数か月は持つシミュレーションができたため、当面は役員報酬をゼロにして社員に給料を支払いました。それだけではなく、内定を出していた2名も採用しました。それは、河野社長の心の中に「地元の人たちが『被災した地元にも働けないから外に行こう』となったらこの町は終わってしまう。絶対にそうしてはならない」という強い危機感と使命感があったからです。

とは言え、味噌や醤油の醸造業は、原料から商品ができあがるまでに長い年月がかかる業種で事業再開はそう簡単にいかない予想でしたが、県内の同業

者と築き上げてきた信頼関係の中で「OEM生産」をやってくれる仲間に支えられ、2011年5月には事業再開を果たしました。また、震災前の売上の大部分は近隣地域にある水産加工会社の「いくらの味付け用の醤油」でしたが、被災で需要がゼロになり、気候変動で鮭が獲れなくなり、当初計画は大きく崩れます。そこで、それまでのBtoBの地元法人向け卸製造販売から、BtoCの全国一般顧客向けの製造直販に大きく業態転換し、味噌を使ったチーズケーキやソーセージといった新商品を他社との連携で行うようになりました。

「実はこれは狙ったのではなく『結果的にそうなった』とも言えます。なぜなら味噌や醤油を大量に製造する工場や設備等の体制がきちんと整っていなかったので、少ない量でもどうしたら付加価値を高めた商品開発ができるか？全国の一般顧客に直接販売することができるか？を考えた結果でした」と河野社長は語ります。

現在は、「なつかしい未来創造株式会社」という復興まちづくり会社の専務としても、既にUターン・ターン移住者等約40名の起業家を輩出している河野社長。まさに環境激変と困難を企業の進化のチャンスに変えた地域のリーダーです。

