

息子に継がせたい

それでも

第14回 八木澤商店 ◆ 河野和義 会長

震災直後の社長交代で会社再建 「美談じゃない、ドロドロだ」

震災の日、2000年以上続く老舗醸造会社の歴史はついえるかに見えた。
それが「成り行き」という社長交代で、事態が好転し始める。
けんかを重ねながら、親子は前へ走り続ける。

文／荻島央江 写真／井上健

東日本大震災をきっかけに事業を承継し、せがれの河野通洋^{みちひろ}に社長を譲った。震災から21日後の4月1日のことだ。

それがメディアに大きく取り上げられ、さも美談のように紹介された。いろんな人が評論家みたい
に「社長交代劇は見事だった。八木澤商店は息子がしっかり再建していくというメッセージを発信したのはさすがだね」とも言った。
だけど、現実はその甘いもん

じゃない。考えてみな。八木澤商店があつた岩手県陸前高田市の今泉地区は全604戸中597戸が壊滅、6戸が半壊、助かったのは1戸のみ。生きるのに必死で、そうするしか手段がなかっただけ。綱渡りをしているだけなんだから、本当に。

八木澤商店は1807年（文化4年）に創業。伝統の製法にこだわって、杉桶で2年間熟成さ



せて作る「生揚^{きあげ}醤油」や、「おらの味噌」などで知られた老舗醸造会社だが、震災の津波で工場や事務所、店舗などすべてを失う。

8代目の河野和義会長は出張先の東京から震災3日目に帰郷。「八木澤商店はおれの代で終わった」と思ったという。でも長男で、当時専務だった通洋氏はそう考えていなかった。

こちらに戻ってきてから数日後、せがれが「社長をやりたい」と言い出した。「再建には20年か30年かかる。だからおれがやる」って。僕は「そうだな」と口では言ったけど内心、無理だと思ってた。だって町は壊滅しているんだから。

とはいえ、同じ釜の飯を食ってきた社員は家族も同然。「解雇します。後は失業保険をもらってちょうだい」という別れ方はしなくなかった。だからその頃はようやく内陸の知人友人の会社に押し込むか、そればかり考えていたよ。

社員の笑顔に 代替わりを決断

でも、その間にも全国の取引先

や知人友人から救援物資が続々と届くんだ。おれは社員たちと、地域の人々に配って回った。

八木澤がすべてを失ったことは誰もが知っているから、みんな泣きながら物資を受け取る。そのとき「さすが八木澤」「八木澤らしいや」って言われてね。それが200年以上、この地域で商売してきた八木澤への評価なのさ。

配り続けていると、社員に少しずつ笑顔が戻ってきた。その表情を見ていたら再建の思いが湧いてきて、せがれの言う通りあいつに社長を任せて、やれるところまでやってみようと決めた。

そうとなれば社員に給料を払わなきゃいけない。そしたら偶然にも、がれきの中から貸金台帳が見つかったね。4月1日に社員を集め、給料を支払い、社長交代もそこで伝えることにした。

だから3月31日は僕と家内、せがれの3人が徹夜で給料を用意した。給与計算は経理任せだったから大変だったよ。後になって社員に「2月の残業手当までちゃんと入っていて感動した」って言われたけど、それは当然だろ。

その作業中にせがれが「明日、内



夢中になれるものがあること、ありがたうが素直に言えること……。『大切なことはこれまでずっとくどくど話してきた。基本的な考え方はせがれに受け継がれていると思う』と話す河野会長

定者の2人も呼んだから」って言うわけ。おれは「こんな状況なのにさらに人を増やすのか。そこまでお人好しをすることはねえ」って怒った。

そしたらせがれも怒って「親父、今までおれに何を教えてきた。親父はよく『会社の大い小さいは関係ない、一番大事なのは信用だ。約束を守ること、正直でいること、それを続けていけば信用が後から付いてくる』って言ってたよな。だからおれは内定者との約束を守る」って。

帝王学を伝授するとか、きれいに引き継ぐ時間なんてなかった。でも息子は経営者とは何たるかを少しは分かっていたみたい。

親父の小言より 先輩経営者の一言

社長の通洋氏は1999年に八木澤商店に入社。その年、集中豪雨で工場の一部が浸水し、生産がストップしたことで赤字に陥る。通洋氏は、父である和義氏の承認を得て、我流で経営改善に取り組む。

業績を回復させ得意になるも、利益のみをひたすら追求す

る「情のない経営」（河野会長）に社員から総スカンを食らう。

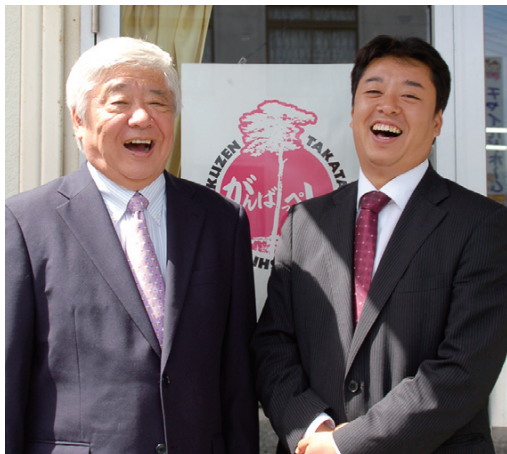
経営の本や誰かの受け売りの強引なやり方で社員から嫌われた。おれともしょっちゅうけんかしてたよ。「誰もおまえに付いてこなくなるぞ」ってガミガミ言っただけダメだった。

それが、よく顔を出していた中小企業家同友会で「あんたに使われる社員はかわいそうだね」って知り合いの経営者に言われてやっと気付いたみたい。

せがれには「親父が3人も4人もいて、彼らに言われたことは素直に耳に入るらしい。『親父はみんなおれの後輩の経営者だからね。』「おい、せがれにこう言ってくれ」って、こっそり耳打ちしたこともあったよ。

「親父」にいろいろ叱られたり、社員と激しくぶつかり合ったりしながら、円形脱毛症になるくらい、悩みに悩んでやっと信頼関係が分厚くなってきた頃に、この震災に遭った。

事業承継の準備はほとんどしてこなかったけど、考えてみれば何事もどんどんやらせて失敗させ、



2011年●社長の通洋氏は1973年生まれの39歳。高校卒業後、米国へ留学。3年間のホテル勤務を経て、99年に八木澤商店に入社した

2008年頃●津波で流される前の八木澤商店。明治元年の建造で格子状のなまこ壁がトレードマーク。しょうゆの命であるもろみを熟成させる「つくり蔵」(写真上)も今はもうない

経験を積ませてきた自負はある。

社長交代の4月1日を境に、八木澤商店の周りでは河野会長の想像以上のことがいくつも起きた。

「廃業します」「解雇します」って白旗を上げるのは簡単だけど、うちは親父もせがれもアホで、その頃は1円の売り上げも何のビジョンもないのに全員の雇用を守り、新人社員まで入れちゃった。そんなうちの姿に感銘を受けてくれる人たちがいたんだね。

震災の2カ月前、釜石市にある研究機関に提供していたもろみが奇跡的に無傷で見えたのも、単なる偶然じゃない。研究所の職員が「ろくに探してもせず諦めた自分が恥ずかしい」と大量のがれきの中を探してくれたんだよ。

そうこうするうち親しい同業者がOEM(相手先ブランドによる生産)での供給を申し出てくれたり、知人が土地を提供してくれたりした。おかげで5月2日に一関市に営業所を開設し、4品目も売

せる商品ができた。
せがれの若い発想やパワー、行

八木澤商店の歩み

- | | |
|-------|--|
| 1807年 | 八木澤商店創業 |
| 1988年 | 河野和義氏が8代目社長に就任 |
| 2003年 | 第30回全国醤油品評会で最高賞である農林水産大臣賞を受賞。
35回、37回と合わせ3度受賞 |
| 11年 | 東日本大震災を機に、河野通洋氏が社長に就任、和義氏は会長に |
| 12年 | 陸前高田市に本社、店舗を新設
一関市にしょうゆ工場を建設着工 |



2012年●一関市の廃校になった小学校跡地にしょうゆ工場を建設中で、10月に完成予定だ。現在も「八木澤商店しょうゆ醸造ファンド」で資金を集めている



2012年●陸前高田市に本社、店舗を新設。古い旅館を改装し、かつてのなまこ壁を再現。国産丸大豆しょうゆ「ゆっくりねのんびり」と、味付ぼん酢ゆず「君がいないと困る」は看板商品の1つ

動力も大きかった。

昨年12月に、つゆ、たれの製造を始められたのは、ミュージックセキユリティーズが創設した「セキユリテ被災地応援ファンド」を通じて、全国の方から資金援助してもらったおかげ。このファンドと話を進めたのもせがれだった。

僕は古い経営者で、ファンドにいいイメージを持つていなかったから「そんなみつももないことはやめろ」と反対して、またせがれとけんかした。

「親父、まじめに考えてる？ 真剣だと知恵が出る、中途半端だと愚痴が出る、いい加減だと言いつけが出るって言ったのは親父だよ。ファンドを使うのは知恵の1つ。やってみないと分かんねえぞ」

せがれにそう言い返されて、「知るか。やってみる」で終わり。そういう事業継承なんだよ。とことん話し合っとかじやない。

4月の募集開始から、わずか3カ月で目標金額の5000万円が集まったとき、せがれに言われた。「投資してくれた人たちのリストを見てよ。こんなにたくさんさんの20代、30代の人たちが自分の財布から1万円、2万円を出してくれて



る。おれたちから儲けをかすめ取ろうという人たちがじゃない。みんな寄り添ってくれているんだよ。おれは泣いたね。

今年8月に念願がかない、地元・陸前高田市に本社と店舗を新設。再びファンドで資金を集めつつ、しょうゆ工場も建設中で、10月に完成予定だ。

会社は生き物だから、自分でやって失敗しないと跡取りなんて育たない。そういうことが、この普通じゃない状況の中で進めたせがれへのバトンタッチで、おれ自身よく分かった。後は、親父には心配かけたくないと思ってるのかもしれないけど、おれに悩みを打ち明けてきたら本物かなと思ってるよ。

TE

こうの・かずよし

1944年岩手県生まれ、68歳。立教大学卒業後、69年に家業の八木澤商店に入社。88年から8代目社長を務め、岩手県産の原料や昔ながらの製法にこだわったしょうゆ、味噌で全国に販路を拡大。2003年、07年、09年の3度、全国醤油品評会で農林水産大臣賞を受賞した。11年4月、東日本大震災を機に、長男の通洋氏に社長を譲り、会長に就任