100年続く「老舗」に学べ！

一枚看板から始まる
株式会社八木澤商店【岩手県陸前高田】

IMコンサルタント代表 平松陽一

資産一枚の看板から始まる

経営を引き継ぐとは、何を引き継ぐのであろうか。

資産としての店であろうか、販売ルートであろうか。

この疑問に対して正面から応えていこうとしているのが、株式会社八木澤商店（代表取締役社長 河野通洋）である。八木澤商店がある陸前高田は、昨年3月11日の津波により街の大部分が流れてしまった。著者は震災後被災地を回ってみたが、陸前高田の被災は大きなものがあった。年に何回か陸前高田に来ているが、これ程までに変わるとは何とも表現できない心境であった。

八木澤商店とて例外ではなく本社・工場の全てを流され、社員も38名中25名が家を失った。そんな中、河野通洋38歳は、4月1日をもって、社長（9代目）となった。以前から経営を中枢で取り仕切っていたということもあるが、資産としては文字通り残った看板一枚からのスタートとなった。

代表取締役会長　河野和義氏（8代目）と
代表取締役社長　河野通洋氏（9代目）。

初仕事は入社式

そんな中での初仕事は、2人の新人の入社式であった。2人の新人を迎え、新社長としての考え方を素直に伝え、これからの復興に共に頑張ることを約束するのである。実は、3月11日に東日本大震災があり、採用を見送った会社は幾つかあった。このことは、マスコミで報道されているが、入社式を行ったことにはあまり触れていない。岩手県の著者の関係他社でも予定通り入社式を行ったが、そのことが社員の心に安定感を呼んだようだった。大きな変化の中では、日常の出来事をごく普通に行えることが、組織運営上大切であるということを痛感したものであった。

酒造りから始まる苦難の経営

八木澤商店の創業は、1807年（文化四年）清酒造りを伊達藩から許可された時に始まる。それ以降、様々な苦難を乗り越えて、今日に至っている。

一般に酒造りは、安定経営であるように思われているが、それは表面的な話であると言える。酒造りはコントロール権は政治にあるために、景気調整手段として用いられた経緯がある。これは、今日でも変わることではない。江戸時代は、飢饉が何度もあった。中でも1843年（天保14年）の天保飢饉は大打撃であった。様々な理屈を付け藩への金銭献上が求められ、更に生産高が調整されたり、清酒造りが停止されるということが平然と行われたのである。

明治に入っても、政府は酒税から得る資金に財力を感じ、増税されるのが現実であった。

このような中、八木澤商店は堅実に成長するのであるが、その大転機が1944年（昭和19年）9月に、国の企業整備政策によって、気仙酒造株式会社（現酔仙酒造株式会社）が設立され、八木澤商店（7代目）河野通義は、監査役として参加することとなる。これにより、八木澤商店の酒造りは終了することとなる。この時に合併した8社の全社長が経営から離れ、次の世代にバトンタッチをするのである。

八木澤商店は生き残りのため第二次世界大戦中戦後に製塩、瓦工場、酒造りの水で風呂屋を展開することとなる。元々、味噌と醤油をやっていたが、戦中清酒が減産に近い中で生き残りのために手を打ってきた。そして、戦後になり、本格的に参入することとなる。

株式会社　八木澤商店
〒029-0523　岩手県一関市大東町摺沢字沼田 17-12
TEL. 0191-48-3532
FAX. 0191-48-3526
URL:http://www.yagisawa-s.co.jp/
E-mail：info@yagisawa-s.co.jp

東日本大震災により、全壊・流失した在りし日の八木澤商店。
下は、唯一残った木製の看板。

筋を通す経営をする

そんな八木澤商店が盛り返すきっかけとなったのが、朝鮮戦争によってもたらされた好景気である。

3年間に渡る朝鮮戦争、それに続く神武景気、高度成長により八木澤商店は営業・生産の両面から大きく成長し、1960年（昭和35年）に株式会社となる。以後、順調に成長と言いたいところであるが、そうはいかなかった。

ここに八木澤商店としての真骨頂があるのではないだろうか。

7代目通義が、八木澤商店としてのあるべき姿を貫くということにあった。1つは、陸前高田の広田湾の埋め立てが当時の日本列島改造の追い風を受け、進められたからである。

当時社長であった河野通義は地元漁長の声もあり、理論的に反対理由をあげ、闘争をしたのである。

高度成長の時代である。陸前高田を2つに割っての大激論となるのであるが、様々な批判を受けながら7代目通義氏は筋を通すのである。

これにより、広田湾は守られることとなる。

もう一つは、8代目社長、河野和義は、輸入大豆・脱脂大豆を使い、熟成期間を短縮し、化学調味料を使う大量生産が当たり前だった時代に、岩手県産の丸大豆・南部小麦・海水塩・地下水を用いた製法を徹底して行ったのである。これも大量消費の時代・消費者に受け入れてもらうのに大変な苦労があった。やがて、消費者に受け入れられるようになるのである。

再興の意思の強さ

ふり返ってみれば、このような歴史が大震災で看板1つ残った八木澤商店9代目に、復興をしようという意思を持たせたのではないだろうか。

著者は震災後、被災地の多くの経営者の方と接してきた。被災間もない頃は、多くの経営者が再興するという発言をしていたが、秋風の立つようになると、その発言に勢いがなくなってきたのを感じている。その中で、八木澤商店の考えは揺らがないのである。

さて、9代目現社長であるが、地元の高校を卒業後、米国に留学することとなる。そんな中、23歳の時に現会長の体調が崩れたのをきっかけに会社に戻ることとなる。それ以後、先頭に立って、八木澤商店を引っ張ることとなるが、ここ何年かは会長に代わり、八木澤商店の経営にも携わってきた。

現社長によると、自分の経営にとって参考になったのは、祖父

震災後の陸前高田。

震災後、心をひとつに頑張る八木澤商店の社員の皆さん。

の存在であった。それには二つある。一つは地域社会のために、自分の信念を貫いたということだ。

もう一つは、計数に明るい人であったそうだ。

経営に関する数値資料を祖父のところに持っていくと、サッと見て赤線を引いてくれる。そして、「もう一度見直してみるように」と言われることが度々あった。よく調べてみると、そこの数値に必ずといってよい程、不具合があったそうだ。つくづく経営者は計数に強くならなければならないと思うこととなる。

復興のカギは人材育成にある

現社長は、東日本大震災後間もない頃は社員の生命救出のために動いた。陸前高田地区は、津波により町全体が消失してしまったと言っても過言ではない。そんな中で、八木澤商店が比較的スムーズに避難できたのは、普段から社員教育を行っていたということが背景にある。

実は、2011年3月11日は、幹部社員の勉強会を行っていた。普段とは違う揺れに、現社長が社員に指示を出し、避難することができた。

この背景には、日頃災害避難の教育をしてきたということがある。こんなこともあった。社内で避難教育をして、担架に人を乗せて、近くの避難所まで運ぶということをした。これを見た人の中には、大袈裟なと思った人もいたようだが、その担架を運んだ避難所も今回の大津波で流されてしまった。

八木澤商店では、このような教育を永年に渡り行ってきた。その絆が八木澤商店を救ったのではないだろうか。

筆者が震災の現地を回って感じるのは、復興のカギは人材育成にあるということだ。安易な企業誘致や補助金では、本格的な復興はなしえないのではないだろうか！

悪い時こそ経営者交代のチャンス！

さて、10代目であるが、現社長には3人の子供がいる。まだ幼少のために10代目までの考えはないようだ。八木澤商店は、その危機のたびに新経営者が新しい道を探ってきた。先の大戦での酒店廃業時における代表者の交代と同じように、今回も震災に対応すべく社長交代を行った。

これまで著者が接してきた多くのオーナー社長は、出来るだけよい状況で経営をバトンタッチしようとしているように思える。これに対して、老舗と言われるところは、その進退をわきまえている経営者が多い。また、そうしているところが何代にも渡る老舗であり、このことを先代・先々代から学んでいるために、代替わりが自然なカタチで出来るのではないだろうか。

昨年4月1日に入社した新入社員が、中堅社員となる頃には、八木澤商店が一枚の看板の基に復興していることを期待したい。

八木澤商店の商品

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、IMコンサルタント代表となる。現在、経営コンサルタントとして、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倍増講座』（以上すばる舎）など多数。