特集1

VUCAを生きる

先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を意味する「VUCA(ブーカ)」。今私たちが生きる時代は、既存のビジネスモデルが通用しない「VUCA時代」と言われています。
VUCAの度合いが増す近年、どうやって会社を守り、成長へと舵を切れるのか。会員企業の経営の担い手に伺います。

1 水月堂物産株式会社 常務取締役 阿部 壮達 さん

水月堂物産の会社がある石巻市流留。防波堤を登れば、眼前に広がる美しい海。係留された船が揺れ、遠方には養殖のいかだが連なっている。

「こんにちは」

阿部さんに直接お会いするのは数年ぶりの筆者。変わらぬ笑顔と元気な阿部さんの声に、再会の嬉しさが込み上げてきた。

東日本大震災で2つの主力工場が被災し、当時倉庫となっていた流留の工場を整備し事業を再開したのは震災から7か月後のことだ。

「震災後の3年間は主力商品の1つであるホヤの水揚げが無くなって。北海道から倍以上の値段で仕入を行なったり、苦難が多かったですね。床がコンクリートで壁が薄い場所で作業をしていたので、夜は凍えながら指が動かなくなるまでパソコンと向き合ったり…（笑）」

時間がかかりながらも、一歩ずつ着実に復興の歩みを進めつづけていた中で、再び困難が降りかかる。世界的に猛威を奮っている近年のコロナ感染拡大による影響は例外なく、会社が大きく事業ウェイトを置いているお土産業界にも大きく波及した。

震災で被害を受けた長浜工場

「当初はすぐ落ち着くだろうと楽観視していた部分もありましたが、どうやら雲行きがそう甘くはなさそうだと考え、まず第一に状況の把握と手元資金の増強に集中しました」と阿部さん。

「一挙に押し寄せたコロナ禍の煽りに対峙して、まずもって会社の安全性を高めないと平常心でいられなくなると考え、そこに力を注ぎました。平常心を失うと、どうしても的確な経営判断ができなくなりますからね」

まずは手元資金を厚くさせること。その上で事業展開に集中するというビジョンを持ち、安全性を担保した。

それでも、震災前の半分にも届かない売上を目の当たりにすると平常心が揺らいだ。

「すぐには正しい対応策に確信が持てず、減った売り上げを見て笑うしかなかった」

阿部さんはそう振り返る。

とにかく冷静に事態を理解しなければと同業の仲間と情報交換を続けた。結果として多少変更はあったが、元々イメージしていた自社の戦略プランを着実に遂行してゆくことに注力した。なにより、コロナ禍の真っただ中では、より一層柔軟な思考と姿勢が求められるが、収束してからもお荷物にならないことをしなければならない。シンプルに時代に順応を図る事を繰り返し、成果へと結び続けていった。

「時代は常に変化を続けています。弊社の主軸事業は震災前は生かき出荷でしたが、震災後は宮城県の水産加工品へ大きく変化していきました。お客様の考え方や買い方も時流の流れに伴ってだいぶ変化していったと認識しています。これからも時代の変化をよく見て、常に変化を遂げていかねばならないと肝に銘じています」

新たな酔明シリーズの開発

先を見据えて様々な可能性を探りながら、水月堂物産のチャレンジは続いている。

そのひとつが、新たな主力商品の開発だ。

「コロナ禍で、フラッグシップのほや酔明に次ぐ、ほたて・鮭・牡蠣を酔明シリーズとして開発し、市場へリリースしました。これが予想以上の反響をいただき、一部の商品については程なくして増産対応せざるを得ない状況になりました」

東北新幹線の開業と共に生まれて40年

東北新幹線の開業以来、車内ワゴンの販売など宮城の土産として長らく販売されてきた『ほや酔明』。レトロなオレンジ色のパッケージを目にしたことのある方は多いのではないだろうか。

この有名な商品を生み出した水月堂物産は、昭和37年に生かきの出荷を扱う「阿部慶治商店」として石巻市松原町で創業。東日本大震災で被災後は、石巻市流留（ながる）に会社機能を集約している。

常務取締役の阿部壮達さんは、度重なる困難な局面に、思考の「静」、実行の「動」のギアを素早く変えながら、判断、自問を繰り返してきた。

先の見えない状況下、何を考え、どう過ごしていたのか。阿部さんにお話を伺った。

ホヤの水揚げが途絶えた3年、コロナの打撃

その原料確保に奔走したことは、何よりも嬉しい苦労だった。

「正直なところ、売上自体は平常時よりもちろん目減りしています。しかし、利益確保の体質に焦点を絞ると、改善してきているんです」

実は構造のシフトに成功している部分もある、と小さな笑みをこぼした阿部さん。

「この取組によって、厳しい状況下にあるお土産マーケットでもやっていけるという自信は高くなりました。その一方で、市場でさらに戦うためには、さらなるアイデアが必要だと考えています」

酔明シリーズは現在５種類

動きだす…逆境への挑戦

阿部さんに今後の展望を伺った。

「今後のポイントはいくつかありますが、弊社の場合は集中しすぎていたので、分散と集中の見極めが重要となるはずです。弊社としてはもう少し分散にウェイトをおいた動きを、と考える部分もあるので、移行へ要する時間と体力が必要な分、やりがいがありそうです。ざっくりとですが、イメージとしては3つぐらいのマーケットをフィールドとする事業展開が望ましいと考えています」

変化を恐れず、逆境にあっても臆することなくチャレンジする阿部さんのスタイル。

それは、これからの石巻地域そのものを盛り上げていく一翼になるのではという期待にもつながる。

「自宅でスリランカカレーをのんびりこしらえながら、会社のことに考えを巡らせていたりするんですよ。カレーの出来栄えですか？　実は一回も美味しく作れたことがありません」と屈託のない笑顔を見せる阿部さん。インタビューは和やかな雰囲気の中、あっという間に終了時間を迎えた。

「やることははっきりしています。コロナ禍における経営戦略を粛々と遂行しつつ、平常時を取り戻した時にどうするかを明確に描き、そのための一手を投じていく準備を進めます」

力強いメッセージの後、席を立とうとした筆者に阿部さんから「コロナ落ち着いたらゆっくり飲みましょう」との言葉が。

その、数年来かなっていない約束を再び交わし、石巻を後にした。

従業員の皆さん

次回は…
蜂屋食品株式会社
代表取締役社長 蜂屋 和彦 さんにお話を伺います