



会社の存続を支えるもの

(株)生産者直売のれん会 代表取締役社長 黒川 健太様

「会社の存続を支えてくれるもの」と題して、弊社が幾度も経験した危機と、それを乗り越える中で得た気づきをお話します。

弊社は2007年、全国の中小食品生産者を支援する目的で上場企業の子会社として創業しました。人口減少や高齢化に伴う消費減退、激しい価格競争の中で「価格競争ではなく価値競争によるブランド化」を支援することを掲げてスタートしました。

危機① 親会社の破綻と独立 MB0

翌年リーマンショックが発生し、事業が立ち上がる前に親会社が経営危機に直面。資金支援が途絶えた弊社は初期投資不要の催事販売を開始、「駅ナカ」「百貨店」へと展開して売上を伸ばしました。とはいえ黒字化前の4期目、親会社破綻が確実となり、私と従業員持株会で株を買い取り、独立を実行しました。

当時の朝礼では「資金繰り表」を示し、半年以内に資金ショートになることを共有していました。そして「存続の条件」として①最低限の利益確保、②事業の状況に応じた資金調達力、に加え、③「社会に必要とされる“無くてはならない存在＝企業”」となること、を掲げました。今思えば、半年後の存続も見通せない資金繰りの中で、現実的な①②に対して観念的な③を並列で入れたことが不思議ですが、半ば本能的に「必要とされる存在になれば必ず助けがある」と信じていたのだと思います。この考えは、その後の行動を良くも悪くも規定することになりました。

そうして4期目の中盤、「創業から3期の決算書は全て赤字、累積損失3億円」という絶望的な決算書しか持たない弊社は、存続の為に必要な運転資金の調達は不可能かと思われましたが、独立以前から事業に対して応援の気持ちで接して下さっていた西武信金様の融資が実行され、併せて初の黒字を実現し、独立の危機を乗り越えました。

危機② 東日本大震災と復興支援

12月の決算を終えた1ヶ月半後、不安定な「催事事業」から安定的な「店舗事業」へのシフトを目指し、メトロ秋葉原駅に『八天堂』1号店を出店した直後に震災が発生。賞味期限の短い冷蔵商品ばかり販売していた弊社は多額の廃棄ロスに見舞われ、物流混乱や計画停電で催事を含めその後の販売活動は困難を極めました。物流会社や百貨店の協力により過去最高益を達成。そして気持ちが落ち着いてようやく石巻の会員企業様（缶詰メーカー）へ義援金を携え訪れた4月。そこで見た光景は悲惨なもので缶詰工場は跡形もなく、在庫の缶詰も瓦礫に埋もれていました。

ここで前述の「朝礼」の時の「社会に必要とされる“無くてはならない存在”＝企業」となる目標を思い出します。自分達の足元も揺らぐ段階ではあるものの、ここで生産者の為の活動をせずにはいられない。

そうして始めた復興支援活動（「缶詰」が凹んでいても錆びていても、中身は絶品。これを現金化すべく「希

望の缶詰」と名付けて販売を開始）は多くのメディアで紹介され、全国からの応援の声を1社でも多くの復興に結びつける為に石巻に社団法人を設立し、私自身専務理事となり実質弊社が活動しました。活動が拡大すればするほど膨らむ活動コストによる大きな赤字を生み出し、一時は再び赤字転落の危機にも陥りました。

それでも金融機関や取引先の協力を得て活動が広がり、『カンブリヤ宮殿』（2013）『ガイアの夜明け』

（2015）などで取り上げられる契機となり、弊社の事業が「商品販売会社」に留まらず、「食を通じた地域興し支援会社」という新たな側面を生み、広く全国の自治体や地方銀行様からの委託の仕事が一斉に入り始めました。

危機③ コロナ禍の大量閉店と再構築

コロナ禍では2020年5月度は前年比90%減という壊滅的打撃を受け、30店舗のうち5年間で24店舗を閉鎖。最大の赤字決算に陥りましたが、一方で18店舗を新規出店し再構築に挑みました。

この過酷な綱渡りを渡り切る際も、西武信金さんの懸命な資金支援に加え、弊社が社会に認められるきっかけとなった2013年の『カンブリヤ宮殿』の担当ディレクターから「御社のコロナ禍の取り組みは多くの事業者のヒントになる」と、コロナ禍真っ只中の2021年3月には中小企業としては稀な2度目の特集放映がされました。

その結果、多くの取引先から新たな機会をいただき、2019年年商30億円に対し、2025年は年商40億円の着地見込みとなっています。

結論：存続を支えてくれるもの

創業以来の危機を通じて、①必要な利益は未だ不安定ながら、②金融機関による資金調達支援は繰り返し弊社を救っていただきました。そしてその根底には③「社会に必要とされる会社」であろうと努めてきたことが大きいと感じます。

民間企業ですので慈善事業をやっている訳ではありませんが、この③の取り組みは復興支援事業の際も、コロナ禍を乗り越える為の事業再構築の活動を常に広く発信し続け1社でも多くの生産者に役立とうとしてきたことも、弊社自身の危機に対して手を差し伸べてくれる支援者が増えることに繋がり、また、事業を成長させる「価値ある機会」を多く呼び込むことに寄与してきたと実感しています。

もちろん「他力本願」なつもりはなく、「過去の事実」は変えられないが、過去の【意味】は変えられる」という考えの元、短期的には「危機」にしかならない出来事でも、「転換点」とすべく常に活動してきたことも合わせて存続に寄与してきたと感じています。

