

特集 復興とともに歩む経営者たち

第4章

震災を経て気づいた 顧客の思いと豆腐の未来

——熊本県上益城郡益城町 株式会社内田安喜商店



依田 彩那
神奈川県中小企業診断協会

会社名：株式会社内田安喜商店
代表：代表取締役 後藤 博重
資本金：300万円
従業員：57名
所在地：熊本県上益城郡益城町小池837-1
連絡先：096-287-3375
U R L：https://tofu-yasuki.jp/

「豆腐は日常のもの。だから当社の豆腐を食べてもらうことで、日常に戻ったとお客様に感じてもらいたい。1日でも早く事業を再開させたかったのは、その思いからです」

豆腐を主軸とした大豆製品を製造・販売する株式会社内田安喜商店。熊本地震では、本社工場内の製造装置をはじめ設備がほぼ全壊したが、約1ヵ月の短期間で事業を再開した。



内田安喜商店の後藤社長

熊本地震を乗り越え、豆腐業界の未来を見据える同社の姿を知るべく、3代目の後藤博重代表取締役にお話を伺った（本稿の同社関連画像は株式会社内田安喜商店提供）。

1. 大手企業の真逆を行く

(1) 豆腐の味を良くしたい

同社は1965年、熊本県上益城郡益城町で創業した。現在は創業の地に所在する本社工場に加えて、熊本県熊本市でとうふ処安喜という直営店も運営している。

企業名にもある内田安喜商店は小売業として事業を開始した。事業の転機は、仕入れていた豆腐の味が悪く、自社内での豆腐製造に着手したことだった。その豆腐が評判を呼んだことから、現在の主軸製品である豆腐の製造・販売へと事業の舵を切った。

(2) 国産大豆のみ・添加物不使用

こだわりは、国産大豆のみを使用していること。また、消泡剤（豆腐を製造する際に発生する泡を消すもの）やふくらし粉（油揚げを膨らますもの）などの添加物を使用していないことである。

「全製品を国産大豆のみ・添加物不使用とするのはとても難しく、当社以上の生産量がある企業だとほとんど見たことがありません」

同社には、食へのこだわりを持つ根強いファンがいる。

こだわりを貫き続けるのには理由がある。「豆腐製造は装置産業としての側面があるため、生産量や価格で勝負するとどうしても大手企業に負けてしまいます。創業当時のこだわりを貫き続けるという大手企業の真逆を行くことが、当社の差別化につながると考えています」と後藤社長は言う。

2. 2016年4月、熊本地震発生

(1) 壊れていないところがわからない

①震度7の揺れが2度発生

創業50年を迎えた翌年、熊本地震が発生した。熊本地震では2016年4月14日夜に前震として震度7（M6.5）の揺れが、その2日後の4月16日深夜に本震として震度7（M7.3）の揺れが観測された。震源地は本社工場が所在する益城町であった。震度7の揺れが2回観測されたのは、1949年の気象庁震度階級で震度7が制定されて以降、初のことであった。

当時、営業企画室長だった後藤社長は、前震が起きた翌朝、横倒しになっていた製造装置を直すために工事業者を呼び、次のような会話をしたという。

「『翌日か翌々日には再開できるかな』と、そんな話をしていたのですが」

その矢先の本震だった。

②前震とは比べ物にならない本震の被害状況

本震が収まった後すぐに工場を見に行くと、「壊れていないところはどこなのだというくらいのレベル」で被害を受けていた。工場の躯体部分には影響がなかったものの、工場内はほぼ全壊していた。

重さ数百kgもある製造装置は5mほど横滑りし、天井は所々抜け落ち、水道管などのパイプは破裂している。さらに、豆腐製造において不可欠な地下水は数日間止まり、再開直後も濁った水しか出ない。周囲の道路は地震の影響で1m以上隆起し、工場が再稼働できたとしても物流面が整わないかもしれない。

「正直なところ、事業再開のめどはまったく立ちませんでした」



熊本地震直後の本社工場内の様子

(2) 事業再開への第一歩

途方に暮れながらも、翌朝から工場内の損壊箇所の確認や片づけを始め、同時に資金面の情報を収集していった。事業再開の兆しが見えたのは1週間ほどたった頃だった。

「その頃に、まず工場内の復旧のために必要だった福岡県の工事業者の確保ができたのです。それと同時期に、国からのグループ補助金が支給されるとわかりました。そこで、ようやく事業再開を考えられるようになりました」

1ヵ月後の事業再開を目標として復興の第一歩を踏み出したのだ。

3. 手探りの中での事業再開

(1) 時間とともに変化する課題

①従業員の雇用維持

目標に向かって走り出す中、まず直面したのは従業員の雇用維持であった。事業再開後に備えて、従業員に給与を支払い続けることを決めたものの、不安がついて回った。

「無収入でも従業員への給与支払いの必要があります。いつ事業を再開できるかわからない中で支払い続けることには、不安がありました」

②背負う必要のなかった借金

「日々食べるものを扱っているメーカーとして、1日でも早く復旧してお客様に製品を届けたい」という顧客を思う気持ちの強さから、使える機械装置の修復は最低限にとどめ、少しでも早く復旧ができるように工事を進め

た。その結果、熊本地震から約1ヵ月後の5月16日に本社工場および直営店を再開した。

事業再開後、売上に大きな影響はなく、グループ補助金も採択された。しかし、機械装置の修復費用は大きく、グループ補助金を差し引いた自己負担分は負債にするしかなかった。「背負う必要のなかった借金を背負わされているという感覚でした」と後藤社長は語る。

この状況を踏まえて同社では、地震から2年ほどたった頃より金融機関と協力して財政面の見直しを実施し、この難局を乗り越えた。

(2) もし日中に地震があったら

熊本地震を経て最も変化したのは、製造装置に対する認識である。

「当社の製造装置はすべて数百kgある重いものばかりですから、地震で動くとは思ってもしませんでした」

もともと製造工程を素早く変更できるように固定治具はあえて打っていなかったが、熊本地震によりその概念が崩れた。熊本地震を経て、現在はすべての製造装置に固定治具を打っている。

「今回の地震は夜に起きたため人命に影響はありませんでしたが、もし日中に起きていたら大切な従業員を守れなかったかもしれません。重いから動かないだろう、ではなく、重くても動くかもしれないという認識を持つようになりました」

(3) 災害後に必要なサポートとは

もし災害が起こった場合、中小企業診断士はどのようなサポートができるか、後藤社長に尋ねてみた。

「災害が発生した後、経営者は借入先の確保や国からの補助の申請など、何を優先すべきか判断がつきづらと思います」

同社では金融機関からの協力があったため、経営に関する支援を利用はしなかったものの、誰に聞いたらよいかのわからない悩みはたびたびあったという。「『これはここに聞けばよいです』と案内してくれるハブのような人が

いれば、経営者は落ち着いた判断ができるかもしれません」と後藤社長は指摘する。

お話を伺って、中小企業診断士の広範な知識は災害直後の経営者を救うための糧になる。だからこそ、常に新しい情報を取り入れる必要があるのだと感じた。

4. 震災を経て見える未来

(1) 自社の豆腐を待ち望む声

数々の苦労があった中、励みになったのは自社の製品を心待ちにする顧客の声だった。以前から顧客の思いは受け取っていたものの、熊本地震の直後、その思いを鮮烈に感じる出来事があった。

「地震直後に『安喜さんの豆腐が食べたい』という励ましの手紙を多くいただいたのです。中には『お金に困ったら声をかけて』と書いてあるものもありました。これだけ当社を思ってくれるお客様がいるのだと涙を流しながら従業員と手紙を読んだのを覚えています」

そして、これらの言葉は同社の原点回帰にもつながった。「地震直前は、ちょうど自社の方向性を見直していた時期でした。お客様の声に直接触れたことでお客様あつての当社だと再認識し、お客様とより接点を持つ重要性に気づくことができました」と後藤社長は言う。同社は現在、通信販売やSNSでの発信など顧客と直接つながることのできる場所をよりいっそう大切にしている。



顧客と直接つながることのできる場所の1つ、2021年にリニューアルしたとうふ処安喜

(2) 豆腐をもっと食べてもらいたい

顧客とつながる場を大切にしたい経営を行いたいと考える一方で、豆腐の消費量減少という大きな壁にも同社は直面している。「消費量が年々減っていった結果、豆腐屋の件数はピーク時の10分の1程度になっています。『子どもに継がせたくない』と閉業・廃業する方も少なくないのです」と後藤社長は語る。大量生産が主流となる豆腐業界の動向を見ながら、後藤社長は危機感を抱いている。

「このままだと豆腐屋の豆腐はなくなってしまうかもしれません。当社として何ができるかを日々考えています」

豆腐をより多く食べてもらいたいという気持ちから、同社はこれまでに豆の味の濃さを打ち出した「いてふ（銀杏）小町」シリーズや、賞味期限6時間という「旬は短し おぼろ時間」など顧客心理をくすぐるような豆腐を開発してきた。そのほか、次のような取り組みも行っている。



「いてふ小町」汲みあげ豆腐

①大豆を用いた関連製品の製造販売

現在同社では、豆乳シフォンケーキや地元高校生とタッグを組んで開発したおあげのパニーニなど、大豆加工品の製造・販売も手がけている。見据えるのは、豆腐が食卓に並ぶ機会の増加だ。「昨今は、豆乳やソイミートなど大豆タンパクの利用価値が見直されています。入口として大豆加工品を手にとってもらい、最終的には当社の豆腐を食べてもらいたいと思っています」と後藤社長は言う。

②直営店の大胆な改装

さらに2021年には直営店の改装を行った。

改装ではこれまでの顧客層であった50歳代半ばとは大きく異なる、20～30歳代の顧客を意識した。目的は若い世代との長期的な接点をつくることである。「20～30歳代の子育て世代はお子さんに関する出費が多く、今は当社の製品を月に1回程度しか買えないかもしれません。しかし、月日がたてばその回数が増える可能性があります。20年後の当社のファンを増やすための改装ともいえます」と後藤社長は狙いを語る。

改装によってこれまでの顧客が離れることを心配していたが、実際の反応は真逆だった。

「これまでのお客様からは『おしゃれになった』と喜んでいただけました。お子さん連れのお客様も改装前に比べてだいぶ増えましたし、すごく嬉しいです」

同社は今後、「安喜のものなら間違いなし」と言われるようなブランドへと成長を遂げ、直営店の多店舗展開などを通じて、顧客と直接つながれる場を増やしたいと考えている。

(3) 3代目としての使命

事業展望を伺った後、後藤社長より「独り言なのですが」と前置きしたうえで豆腐屋の在り方についてもお話しいただけた。

「原材料の共同購入など、複数の豆腐屋が協力して経営できる仕組みを作れば、閉業や廃業を防ぐこともできるかもしれません」

熊本地震を通じて改めて気づいた顧客の思いを大切にしつつ、自社そして豆腐業界の明るい未来に向かって歩み続ける後藤社長。最後にこれからの決意を尋ねてみると、「豆腐屋の3代目に生まれ育った身として、本物のお豆腐を残すというのが、私に任された使命だと今は思っています」と即答があった。

依田 彩那

(よだ あやな)
大学卒業後、自動車部品メーカーにて人事・営業を経験後、ソフトウェアベンダーへ転職。現在は人事部門にて採用・教育・評価を担当。趣味は音楽鑑賞。2022年中小企業診断士登録。

