

今年で創業383年を迎える金沢の老舗和菓子店森八。今から13年前、突然倒産の危機に見舞われた。風通しの悪い社内、のれんにあぐらをかいている従業員、変化を嫌う古参社員などさまざまな障壁を乗り越えて、莫大な借金を返済し見事に再建を果たしたのは女将である中宮紀伊子氏の手腕も大きい。「老舗病」をどう克服していったのか。森八再建の秘訣を追う。

森八 女将 中宮紀伊子



創業380年の老舗和菓子店 倒産危機を救った女将の奮闘記

Kiiko Nakamiya

SPECIAL INTERVIEW

「お宅の振り出したこの手形を回収に来た」

一九九五年のある日、見るからに「その筋」とわかる人物が額面一千二〇〇万円の手形を持って森八を訪れた。創業三七〇年、金沢を代表する老舗和菓子店森八の運命はこの日を境に一変した。

その手形の存在は社長も知らなかった。とりあえず来客には数日待ってもらおう、ということにして手形について調べたところ、工場建設などバブル期の過剰投資が原因で闇金融からだけで二億円の借入れを行っていた上に銀行や取引先への支払いなどで合計六〇億円の債務を抱えていたことが判明した。それに対し当時の同社の年商は約三〇億円。会社の銀行口座には一〇〇〇万円も残っていないかった。明日にでも倒産、ということになるにまで追い詰められていたのだ。

「しかもこのことが社長である夫には一切伝わっていませんでした。社には夫が子供の頃から勤務している古参社員がいたため、夫は森八の顔として対外的な活動はしていましたが、実質的な経営は任せていたのです。借金も彼らが勝手にしていた上に、経営状態についても正しい数値を報告してこなかったのです。私自身も森八に嫁ぎ

十年が経過していましたが、当時は金沢とは別会社になっていた東京に勤務していたこともあり、金沢の状況は一切知らされていなかったのです」

慌てて森八は和議を申請、翌九六年には「和議対象債務の六五%をカット。残る三五%の十億円と和議対象外の別除債務二八億円を十年間で返済する」という条件で和議が認可された。和議申請と同時に女将が取締役となり夫と二人で再建に乗り出すことになった。しかし金沢で女将が見たものは老舗病にかかった社と従業員の姿だった。

「資金繰りの悪化が発覚する直前まで、社員には五カ月分のボーナスを支給していました。その後も給与カットや人員整理は行わなかったため、社員には危機感がなかったのです」

ある日のこと、店頭のショーケースの近くに置いてある電話のベルが鳴っていたが、そのとき店頭には社員は誰も電話に出ようとしなかった。それを注意したところ「私は店頭での販売が仕事。電話に出るのは奥の事務所にいる人の役目」との答えが返ってきた。

「出る必要がない電話をなぜ置いているのか、店頭で商品を選んでいただくお客様に電話の音が迷惑になると思っています」

「娘が職人修行を終え、十九代目になってくれたら、森八初の『職人としての技能を持つ経営者』ということになります。そうなれば、これまではない考え方で、新たな森八像を築いてくれることになると思います」

思わないのか、と注意をしました」

森八は金沢屈指の名店として黙っていても地元の人や観光客が訪れてくれる。そのため社員にはサービス精神や企業努力が欠如してしまっていたのだ。

そこで女将は社員の意識改革を徹底させた。一個のお菓子を売って何十円という利益を積み重ねていくことでしか会社を再建する道はなかったからだ。

再建のためには、これまでの慣習も変えた。これまでは「女性は不浄」として女将でも工場へは入れなかったが工場長と膝をつき合わせて生産計画の見直しを行った。「それまでは大量に生産して保管をしていたのですが、不要な在庫を抱えないように売り切り体制にしました。お客様に対して、店頭で積んであるものを売るのはなく、注文を受けてから店の奥で詰めて包装して売る、という方法にしたのです」

コスト削減も徹底させた。店舗も工場も役員の個室は廃止。女将自ら店舗の清掃も行った。清掃を行うと、菓子を包むひもの切れ端がたたくさんでってきた。

「包装が終り、ひもを切るときに両端を切ると数センチの切れ端が出てしまいます。片方の端だけ切

れば無駄は出ません。細かいことですが少しずつの積み重ねが大切なのです」

社内には反発の声もあった。「私が東京から金沢に来るときにも『東京の人に金沢のことがわかるはずがない』と言う否定的な意見もあったほどです。しかし、社員は森八の経営に責任を持っているわけではありません。森八がおかしくなったのは経営を他人に任せてしまったことが原因です。企業を変えていくには、私たちの手の届くところに経営権を留めることが重要なのです。最近同族経営を否定的に見る風潮もありますが『企業から家業へ』戻すことが必要だったのです」

幸いにも森八の和議申請が大きいく報じられたことで、「森八を支援しよう」との声が地元では強くな



森八を代表する名菓「長生殿」

り、来店客は増加した。そこにサービス業としての意識の徹底やコスト削減などが功奏し、和議申請一年目から黒字を計上。結果的に二〇〇四年に計画よりも二年前倒して債務の返済を完了した。今は「地域への恩返し」の日々だという。

新生森八では現在、店舗網の再整備を行っている。大阪、名古屋の店舗は閉鎖、東京もいずれは撤退の予定だ。インターネット上の販売もあり、遠方に店舗を構える必要がなくなったことが理由だ。

また金沢市内の支店も閉鎖したが、その一方で東茶屋街や近江町市場などに新店を開設し、年間七〇〇万人が訪れる(石川県調べ)観光客への露出を強化させた。



女将にとってもうれしいことの一つが二人いる娘のうち、下の娘が後継者になるため、菓子職人として修行を始めたことだ。

「下の娘は和議申請のときに小学校高学年と一番多感な年頃でした。それだけに後を継ぎたくない、と言ってくるのが考えられませんでした。デザインを学び東京で出版関係の仕事をしていましたが、自分から『お菓子の勉強がしたい』と言ってくれたのです」

ちなみに社長も女将も菓子づくりの経験はまったくない。

企業データ

会社名	株式会社森八
所在地	石川県金沢市
資本金	1億円
設立	寛永2年(1625年)

PROFILE

なかみやきいこ
1951年岩手県一関市生まれ。東京育ち。森八18代当主中宮嘉裕氏(現社長)と結婚し金沢へ。1995年の森八和議申請と同時に取締役になり、夫とともに再建に着手。2004年に再建を完了。趣味は山歩きと温泉めぐり。著書に「あなた、私も闘います」(叢文社)がある。