

有限会社 茂木一まる香本家

ピンチをチャンスに変えて 地域を明るく照らす灯台に

「一〇香^{いっごうこう}」などの銘菓で知られる長崎市の菓子店「茂木一まる香本家^{いちはらこう}」は、コロナ禍のピンチをチャンスに変えて経営改善を進めています。榎玉三社長と榎倫子専務は「ずっと育ててもらったこの地域で、『灯台』のような明るい存在であり続けたい」と、菓子作りで成り立ってきた会社の中に「経営」の意識を植え付け、浸透させたいと取り組んでいます。



夫婦二人三脚で経営改善に取り組む榎玉三社長(左)と倫子専務

コロナ禍で売り上げ激減

180年の歴史を刻んできた老舗菓子店。創業当時から受け継いでいる「一〇香」と、地元特産のピワを使って1979年に発売した「茂木ピワゼリー」が特に人気で、県内外に多くのファンがいます。

経営を引き継いだのは2014年。先代・榎^{たかし}氏は茂木ピワゼリーをはじめ、多彩な商品を生み出してきた菓子職人。百貨店や県内の菓子関係者からも頼りにされ、非常に大きな存在でした。

長崎県中小企業活性化協議会

統括責任者 坂井 朋夫氏 / 統括責任者補佐 松尾 忠浩氏



良いことも悪いこともオープンにして、夫婦で各金融機関を毎月訪問されるなど、真摯な姿勢で経営改善に取り組まれているのが印象的です。改善施策について丁寧に協議した上で、金融機関に再生資金を融資していただいた好事例でもあります。

協議会も本気で議論し、金融機関と目線を合わせながら「本来あるべき再生支援」を体現できたと思います。協議会の卒業(リスケ支援の終わり)も目前です。灯台の明かりがいつまでも輝くことを祈念します。

私たちが継いだ後、時代に合わせた会社運営など経営面での助言を求め、東長崎商工会や長崎県よろず支援拠点(以下、よろず)に相談しました。そこで親身になって話を聞いてくれる中小企業診断士の先生に出会うことができました。

しかし、コロナ禍で大きな影響を受けました。移動制限で観光客が途絶え、店舗も時短営業を余儀なくされたうえ、都市圏での催事は中止されました。菓子類の売り上げは激減し、よろずで資金繰りの不安を打ち明けると、長崎県中小企業活性化協議会(以下、協議会)を紹介されました。

店舗集約とシフト見直し

2020年5月、初めて協議会を訪ねました。「新型コロナウイルス特例リスケジュール支援^(※1)」を受けることになり、改善計画を一緒に考えてもらいました。

協議会と方向性を話し合う中で、担当者から、もしも窮境を脱することができなかった場合の選択肢の一つとして、事業譲渡の話が出たときは、涙が出ました。代々受け継いできた店のレシピは譲り渡せません。「なすべきことをやっていく。全力で改善を進める」と改めて決意を固めました。

改善策を練る中で、協議会からは「売り上げだけではな



長崎市茂木町にある本店

く、(利益が着実に出る)濃い仕事をしましょう」「従業員さんにも時には厳しいことを言うことが必要」といった丁寧な助言をもらいました。

多店舗展開していた店の集約などで運営コストを抑える改善計画をまとめましたが、既存店を撤退するにも資金が必要です。協議会の同席のもと、改善計画を金融機関に説明し、融資を受けることができました。そのおかげで2021~22年、長崎市内3か所にあった店舗を本店のみに集約し、閉鎖対象の店舗にあったゼリー工場は、本店内に移しました。

(※1) コロナ禍で業況が悪化した事業者の当面の資金繰りを確保するための国の施策。協議会が主要債権者(金融機関)の支援姿勢を確認した上で、リスクを要請する。希望者に対してはコロナ終息後の事業再生まで支援する。

当社の経営理念は「地域と共に」。これからも茂木に根を張り、人を呼び込んで、地域を明るく照らす灯台であり続けたいです。



一口香



茂木ピワゼリー

「見える化」でコスト減



本店では菓子作りの様子を見ることもできる

運営面での改善も進めました。コロナ禍で従業員同士の接触を減らすためシフト制の交代勤務を導入し、ゼリー工場の移転によって各部門の作業密度や所要時間の「見える化」が進みました。店舗集約に伴う業務内容の変更等もあり、従業員一人ひとりに改善計画を説明して、理解を求めました。

店舗集約など一連の見直しによって運営コストが減り、会社の経営は黒字に転換しました。2024年2月期の決算では、新規の借入れをせずに設備投資を行い、最終利益を計上できました。

感謝の思いを胸に邁進

皆さんに助けていただいたおかげだと、本当に感謝しています。協議会からは「そろそろ(支援の)卒業を…」と言われていますが、まだまだ勉強中です。今後10年間の経営計画を策定中で、もっと足腰の強い、持続的な会社づくりを目指します。

新商品の開発も進めています。2023年に本格発売したピワのジュース「びわの水滴」は、実が小さかったり、傷があったりして、ゼリーに用いるのが難しいピワを活用できないかと考える中で生まれました。各地のピワの有効利用に役立てるのなら、喜んで製法をお伝えしたいと思っています。

本店には、遠方からの観光客のほか、今はない二つの店を利用していたという地元のお客様がわざわざ訪ねてきてくれます。

代表取締役社長 榎玉三氏 専務取締役 榎倫子氏

〈茂木一まる香本家〉

1844年創業。榎倫子専務は6代目・魏氏の次女。一口食べると香ばしい味、として名付けられた「一口香」と、旬の短い名産のピワを通年で味わってほしいと誕生した「茂木ピワゼリー」は、それぞれ販売数が年間40万個を超える人気商品。本店では長年、一口香づくりの体験会を開くなど、地域との交流も大切にしている。

長崎市茂木町1805。

詳しくはこちら



ラーメン店経営 A社

協議会の“伴走”で安心 コロナ禍の苦境からV字回復

ラーメン激戦区の九州で長年にわたり支持されているA社は、コロナ禍で急速に経営状況が悪化し、中小企業活性化協議会(以下、協議会)に相談しました。協議会の支援のもと経営改善計画を着実に進め、コロナ禍の影響が和らいだこともあり業績は急回復。「協議会に相談していなかったら、会社はなくなっていたかもしれない」と話す社長に、協議会と歩んだ事業再生の道のりを振り返ってもらいました。

「全然知らなかった」協議会へ

インバウンド(訪日外国人客)の増加なども追い風に、新店をオープンさせた直後でした。思いもしない新型コロナウイルスが猛威をふるいました。

2020年、新型コロナの感染拡大で来店客は激減し、営業時間の短縮も余儀なくされます。店舗数が増えたのに売り上げは伸びないまま、新規出店に伴う人件費や家賃の負担が重くのしかかりました。

メインバンクの支店長が「最大限の支援をします」と親身になってくれ、国のゼロゼロ融資(実質無利子・無担保融資)も活用しましたが、コロナ禍の出口は一向に見えません。赤字解消の見通しが立たず、危機感を募らせていたとき、メインバンクに紹介されたのが協議会でした。

協議会のことは何も知りませんでした。支援内容などを紹介するパンフレットに目を通し、税理士に尋ねてみると「知人もお世話になっているようです。(利用するのは)良いと思いますよ」と勧められて、2020年秋、初めて協議会の担当者と面会しました。

寄り添った対応に安堵

最初に会ったのは社内の一室です。やって来られた2人の担当者のうち1人は、金融機関出身でラーメン好き。財務から商品まで様々な質問を受け、ズバズバ意見を言われました。同業他社がつまずいた事例にも詳しく、さすがは事業再生のプロだと驚きました。

協議会はすぐ、改善計画策定を支援する2次対応への移行を決定。計画づくりなどをサポートする外



部専門家として、私と同じ高校出身の中小企業診断士を紹介されました。「同窓生で話しやすいのでは」という担当者の気遣いに、「親身になって当社のことを考えてくれているんだ」と胸が熱くなりました。

診断士は2、3か月かけて事業・財務内容を調査・分析するデューデリジェンス(以下、デューデリ)を実施。コロナ禍で対面の機会に限られるなか、インターネットを通じて過去10年分の財務状況や営業、人事などの資料を提出。従業員との面談も行っていただきました。

まとめられたデューデリ資料は厚さが2センチほど。店の面積や売り上げなどの現況はもちろん、「地元客の比率を高める」「価格の見直しを進める」といった改善点も挙げられていました。

デューデリをふまえ、外部専門家や協議会と相談しながら経営改善計画を策定しました。調理施設の稼働率や商品原価の見直し、通信販売の強化など、取り組むべき課題として48項目のアクションプランを明記。各金融機関には返済計画の見直し(リスク)を要請し、フリーキャッシュフロー^(※1)の8割を借入額に応じた比率で返済する内容の3か年計画でした。

(※1) 企業が自由に使える手元資金。本来の営業活動から得られた金額(営業キャッシュフロー)から、事業の維持に必要な投資額(投資キャッシュフロー)を差し引いて算出する。

ドラマとは違う「債権者会議」

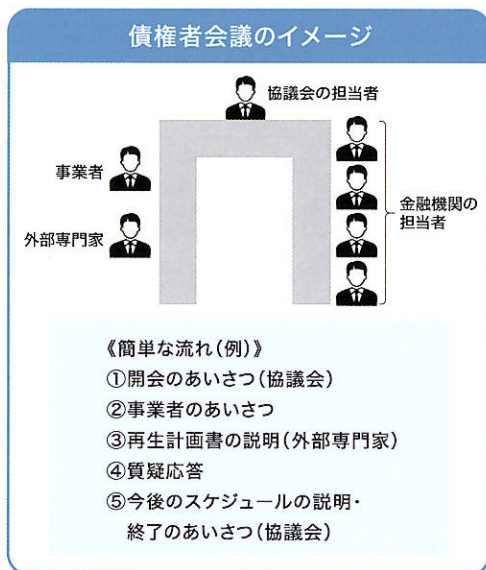
各金融機関にリスクへの同意を得るため、協議会が開いたのが債権者会議です。

もちろん経験はなく、かつて見たテレビドラマの印象から「金融機関に質問攻めにされる」というイ

メージしかありません。開催前は本当に憂鬱でした。

しかし、実際は違っていました。取引のある金融機関に協議会に集ってもらい、協議会の担当者による司会で、会議は落ち着いた雰囲気ですんでいきました。

2021年2月の初回では、協議会の担当者に続いて私があいさつし、中小企業診断士がデューデリの内容を報告。2か月後の会議で、診断士が経営改善計画を説明しました。質疑応答では、経営理念やこれから目指す姿を問われましたが、和やかな空気にホッとしました。協議会の担当者が、同意書の提出期限を提示して、会議は終了しました。同年5月にリスクが決定し、経営改善計画もスタートしました。



き、1年早く「卒業」することに。2024年2月には金融正常化に向けて合実計画^(※2)を策定することができました。

(※2)「合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画」。この計画があれば、金融機関が債務者区分で有利な判断をすることができ、金融支援を受けやすくなるなどのメリットがある。

「良い勉強」と言えるまでに

コロナ禍で赤字解消のめどが立たなかった頃は、事業継続を断念しかけたこともありましたが、各店の客足が持ち直し、拡張した店舗では売り上げが当初目標を大きく上回っています。新型コロナの拡大期には、周囲から「(出店直後で)運が悪い」と心配されたものですが、今では「社長は(運を)持ってますね」と言われます。

振り返ると、コロナ禍で「良い勉強」をさせていただきました。これからも何があるか分かりませんが、もって足腰の強い会社にしていかなければ、と考えています。

店舗網拡大も頭の中にはありますが、それを堅実にやっていける会社でありたい。また、従業員それぞれがお客さまのためにベストを尽くせる会社になりたいです。

協議会活用のススメ

協議会の支援を受けて本当に良かったです。金融機関へのリスク要請や、そのほかの取引先への協力依頼も、協議会の後押しで進めることができました。自分一人では判断しづらいものですが、相談してみると、金融機関も関係先もそれぞれ話を聞いていただけました。

また、協議会は助言して終わりではなく、「どうでしたか?」と聞いてくれ、伴走してもらっているような安心感があります。

協議会は会社の「病院」のような存在だと思います。病気の会社を治療してくれるところです。苦境に悩む経営者には、風邪を引いたら近くの病院にかかるように、気軽に相談していただくことを勧めたいです。



※掲載のイラストは全てイメージです。

経営状況の共有で社内に一体感

計画を進めるにあたり、従業員には財務内容をオープンにし、理解を得よう努めました。

年1回の従業員向け経営発表会では、売り上げ報告だけでなく、利益面も説明するようにしました。初めてリアルな赤字額を示した際は、皆、シーンとしましたが、従業員は会社再生のために頑張ってくれ、社内の一体感が増しました。

部門ごとの責任者は給与体系を見直し、業績連動制にしたことで、モチベーションの向上につながりました。コロナ禍で「資金繰り予定表」を毎月、作成するようになり、利益に対する幹部の意識も高まりました。

コロナ禍直前の新店オープンという逆風でしたが、求人でも苦戦が続く飲食業界にあって、ようやく迎えた人材を手放したくはありませんでした。雇用調整助成金や時短協力金、従業員を他社に出向させることで受給できる産業雇用安定助成金などを活用。一部の自主退職はありましたが、雇用を維持することができました。

アクションプランで好転

人材も店舗も維持でき、アクションプランにより損益分岐点が改善したため、コロナ禍が一服した2023年頃から、客足の回復とともに財務状況は一気に好転しました。

経営改善計画は2022～24年度の3か年計画でしたが、計画を大きく超える収益を上げることが