

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」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」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、地元特産のビワを使って1979年に発売した「茂木ビワゼリー」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 巍氏は茂木ビワゼリーをはじめ、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。

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。

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。

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、改善計画と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、リスケを要請する。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。



長崎市茂木町にある本店

「見える化」でコスト減

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。



本店では菓子作りの様子を見ることが出来る

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年に本格発売したビワのジュース「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ビワを活用できないかと考える中で生まれました。各地のビ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

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。



一〇香



茂木ピワゼリー



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「一〇香」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、一〇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



※2024 年度インタビュー時点