

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

11

2023
November

巻頭対談 | 「中小企業の優位性」を活かし、世界に挑め

早稲田大学ビジネススクール
教授

入山章栄

特集1 | 「シュリンク業界」を
生き残る知恵

亀谷窯業 / 清華堂 / わきみち

正しくもがき続ければ、
「稼げる」ことに近づいていく

経営エッセイスト 藻谷ゆかり

スタートアップ物語 | 株式会社やまやま

ケイアンドカンパニー
代表取締役社長

高岡浩三

特集2 | 信じる力が夢を叶える

芥川賞作家

市川沙央

おかやま山陽高校硬式野球部監督

堤 尚彦

人とこの世界 | 広島県教育委員会教育長 平川理恵

下を向いてしまったら そこで終わり

老舗ベーカリーの三代目は、倒産危機を乗り越えるため、三四歳にして修業に出た。その「背水の陣」の中で師と出会い、再建を果たすまでの軌跡――。

株式会社富士屋

代表取締役

渋谷則俊

【会社概要】

- ▷創業 1924年
- ▷事業内容 パンの製造・販売
- ▷従業員数 36名
- ▷本社 新潟県新潟市



「このままでは終われない」と逆境を克服し、老舗をよみがえらせた渋谷則俊さん

あきらめモードから一転、
「絶対に見返してやる！」

富士屋は、明年には「百年企業」の仲間入りを果たす老舗ベーカリーだ。渋谷則俊社長の父・祥二さんは、六店舗・一工場にまで発展させた。

だが、則俊さんが入社し、数年後に店長を任せられたころには、富士屋の売り上げは下降の一途を辿っていた。しかし、社員たちに危機感はなかったという。

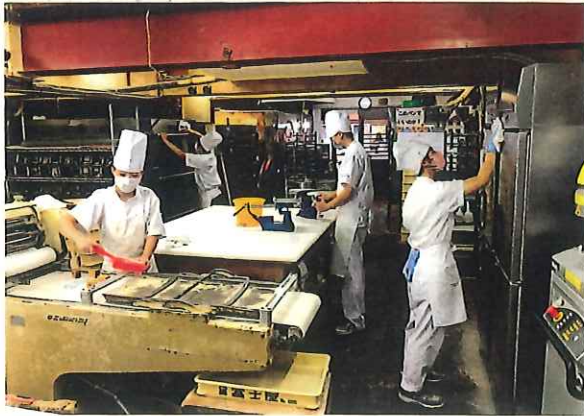
「月二回の店長会議の席で『売り上げが前年度の九七%だ』と発表されると、店長たちや工場長は『あまり下がらなくてよかった』と喜ぶんですよ。『街に人が減っているんだから、売り上げが下がるのも仕方ない』と他責思考でした。

改善案を提案しても、面倒がつてやろうとしない。仕事ぶりもひどくて、賞味期限切れの材料を大量廃棄するなど、平気でしていました。古い材料から先に使うという当たり前の管理すらできていなかったのです」

なぜ、そんな状態に陥ってしまったのか？

「最大の理由は、父が病気で現場を離れたことだと思います。叱る人がいないし、売り上げがギリ貧でも給与は下げず、賞与まで毎年出していたほど甘い経営をしていたので、ぬるま湯状態だったのです」

だが、ぬるま湯の日々に終わりが訪れた。取引銀行



仕事を終えてからの清掃、整理整頓の徹底は、今もしっかり定着している*



商店街の中にある古町本店。渋谷さんが子どものころはこの2階が住居だった

から突然、「御社は不良債権扱いになりました。今後の融資はできません」と、宣告を受けたのだ。渋谷さんが三歳のときのことであった。

「借り換え手続きのときは担当者が来社してくれていたのに、そのときは(諸手続きのため)銀行まで来いと言われました。病気の父に代わって母が社長を務めていましたが、母も重いリウマチで歩けない状態でした。そのことを説明しても、『来て署名してもらわないと困る』の一点張りで……。それで仕方なく、母を車に乗せて、僕が身体を支えて銀行に行きました」

長いつきあいの銀行から、なぜこんな仕打ちを受けなければいけないのか——渋谷さんの心に、おんねん 怨念のような感情が湧き上がった。

「これまでの人生で、あんなにくやしかったことはないですね。それまで僕は『うちの店は人間で言えば末期がんだから、もうダメだよ』と親戚に言ったりして、店の存続を半ばあきらめていました。でも、そのとき初めて、『このままでは終われない。絶対に店を立て直して見返してやる!』と痛烈に思ったのです」

修業先の師匠から 言われた強烈な言葉

そのときから、渋谷さんは実質的経営者となって、再建に向けての指揮を執った。最初に行ったのは、社

員たちに厳しい現状を伝え、「当分ボーナスは出せないし、皆さんの給与もカットします」とつらい宣言をすることだった。

材料が手に入らなければパンが作れないので、問屋への支払いを優先した。そのために社員の給与支払いが三カ月滞り、その間に数人が退社していったという。

店舗も二店閉店し、「選択と集中」を進めた。それでも、抱えた負債は一億五〇〇万円以上あり、常に倒産の二文字がちらついていた。

売り上げ改善のため、あまりやったことがなかったイベント出展や、東京の百貨店の「新潟物産展」などに、積極的にチャレンジした。看板商品のクリームパンが人気を集め、売り上げは少しずつ上向き始めた。

「先行きを考えたとき、もつと抜本的な改革が必要だと思いましたが。でも、そのために何をしたらいいかわからなかったため、手本になるような人気店で僕自身が修業し直すことにしました」

大手製粉会社の営業担当にその旨を相談すると、彼が修業先の候補として挙げたのが、埼玉県川口市の有名ベーカリー「デイジイ」であった。営業担当がデイジイの倉田博和社長と話をつけてくれ、さっそく面接おもむに赴いた。

「三年修業させてください」と言ったら、『経営者が三年も店を空けていいはずがないだろう。一年ですべてを覚える』と言われました。そして、当時あった四



デザインの倉田社長(右)との出会いが、渋谷社長にとって「最大の分岐点」
となったという*



入社1年目の社員が開発した商品につけたPOP。顧客と作り手をつなぐ重要な役目を果たす

店舗すべてを視察してくださいだったので」

視察を終えた倉田社長の一言は強烈だった。

「君が右腕にしたい人間も、何人か修業に寄越せ。君一人だけが頑張っても、あの社員たちでは改革はとも無理だ」

それで、一年の間に三人の社員が、渋谷さんと交代で「デイジイ」に修業に行くことになった。

「『デイジイ』での修業は鮮烈でした。何より、仕事のスピードと効率があうちの店とは段違いでした。すべてがテキパキと無駄がなくて、修業から戻ったら、うちのスタッフの働きぶりがスローモーションに見えたほどです。店舗の清掃や整理整頓も徹底的に行っていました」

一年間の修業を終えると、いよいよ新潟に戻り、富士屋の抜本的改革をスタートさせた。

「富士屋はもう別の会社だと思ってください」

修業に出る前に、渋谷さんはこう宣言していた。

「僕は死ぬ気で頑張って修業してきます。戻った日から、富士屋はもう別の会社だと思ってください。『いままでのやり方はこうだったから』という言い訳は一切通用しません」

戻って最初に取り組んだのは、店内、社内の徹底的

な清掃と整理整頓だった。仕事を終えてから毎日二時間ほど、全員で行った。

「それだけのことなのに、なぜか売り上げが上がりました。新商品を出したわけでも、レシピを変えたわけでもないのに……。それが改革の第一段階でした」

第二段階は、全員で新商品を開発するようにしたことで。新入社員もベテランも、皆が自分のアイデアを形にして、それを店外のイベントで売るようにした。

「新商品開発は、面倒で大変だけどやりがいのあることです。ベテランの何人かが改革に反発して辞めましたが、若手はむしろ辞めなくなりました。彼らはパン作りがしたくて入社してきたわけですから、新商品開発は『やりたいこと』だったのです。

僕は彼らの商品開発を全力でサポートしました。原価計算から考えさせて、セールスポイントをどこに置くのかも考えさせました。そして、売るための努力もしました。若手にとって、自分が頑張って作った新商品が売れることほどうれしいことはないのです……」

また、地元の古町商店街で年二回行われる祭り「古町どんどん」に際しては、買った商品の半額分の金券をつけた。一カ月以内限定で富士屋での買い物に使える券で、リピーター作りに役立った。

一連の改革は、やる気のないベテランを淘汰し、若手のやる気に火をつけたのだ。そして、地域の中で富士屋の名が再び浸透し始め、新しいファンも増え、売り上げも少しずつ上向いていった。



2018年11月にオープンした「ぱんや 徳之助」は祖父の名前を店名にした新ブランドだ*



パン作りの世界大会ibaカップで勝ち取った「日本人初の優勝」は、知名度向上につながった*

パン作り世界大会への挑戦が、最大の追い風を生んだ

富士屋の改革を進める中で、渋谷さんはドイツのミュンヘンで三年に一度開催されるパン作りの世界大会「ibaカップ」出場を決意した。入賞できれば富士屋の知名度が高まり、売り上げ拡大につながると見込んだこともあるが、それだけではない。

「師匠である倉田社長に、『パン職人は世界で勝負できる仕事なんだよ。腕が認められれば、世界のどこでも働けるんだから』と言われたことがあります。僕が同じ言葉を若手に言っても、現実世界に挑戦していなければ説得力がありません」

若手のやる気をさらに引き出すべく、自分自身がチャレンジする姿の Handbook を見せたいと考えたのだ。

ibaカップの本選に出るには、日本予選を勝ち抜く必要がある。決勝の優勝者と準優勝者が、日本代表としてペアを組み出場するのだ。そして、本戦までの約一年三ヶ月、ペアで練習やデモンストレーションを重ね、技術と作品のクオリティを上げていく。

渋谷さんは七年越しの挑戦で、二〇一五（平成27）年のibaカップで日本人として初優勝を果たした。そこまでの努力はすさまじいものだった。

「ペアを組んだ相手が週一回東京から新潟に来て、うちの店の定休日を丸一日使って二人で練習しました。

『この二人ほど練習したペアはいない』と言われました。僕は他の日も、仕事を終えてから毎日一人で練習して、粉置き場で寝たりしていましたね。優勝を狙うための作戦も、二人でじっくり練りました。

僕は若いころ、遊んでばかりいたダメ人間だったんです。その自分が、よくこれだけ努力できるようになったと思います（笑）」

初優勝の快挙は多くのメディアに報じられ、富士屋の知名度は飛躍的に高まった。遠方からもパンを買いに来る客が増え、売り上げは一気に伸びた。また、渋谷さんは優勝の翌年、満を持して社長に就任した。そして、その翌年（2017年）には、ピーク時に一億五〇〇〇万円あった負債を完済した。

「『負債をゼロにしたい』という思いは大きかったのですが、ホッとしました。父はもう亡くなっていましたが、母に喜んでもらったのはうれしかったです。

もつとも、母からは『世界一になったからって調子に乗ったらダメだよ。世界一のパン屋といっても、この程度のものか』と、お客様にがっかりされないように精進しなさい』と釘を刺されましたが（笑）」

逆境を振り返って、渋谷社長はしみじみと言う。「逆境のとき、あきらめて下を向いてしまったらそこで終わりだと思っんです。逆に、何とか乗り越えようと懸命にあがっていると、その姿を見ていろんな人が手を差し伸べてくれるものですね。痛感しました」

※写真提供 株式会社富士屋