

老舗森八

横澤 利昌

(事業承継学会代表理事／ハリウッド大学院大学特任教授)

老舗の研究には、成功した事例が多い。失敗した企業は公表しないのが一般的である。ここでは倒産から復活した事例を紹介する。戦後の経営の歴史を振り返って見たい。

また、経営学は人間学であり、戦略経営は人生をどう生きるかのあるべき姿でもある。

思わぬ不測事態も起こり、思うようにはいかないことも経験している。

長い歴史の中で、なぜ倒産したか、そこからどのように再生したかを見ていきたい。

老舗森八（金沢市）の転生

一戦略経営と人生の営み（いとなみ）

1. 物語り、ストーリーとしての戦略と人間学

多くの老舗企業は、長い間多くの危機を乗り越えて存続している。それを経営する人も同様である。ここで一つのケースを紹介する。

経営戦略といういろいろな見方、考え方があり、いわば経営戦略観という話しになるのである。すなわち、経営戦略の「戦略」をどうとらえるかの視座と方法をめぐってこうした経営戦略観という認識の対象が成立するであろう。

経営学の領域では、この「戦略」は、1960年代前後から実に多様な解釈をもたらして来た。有史以前は、トムスの先見、ファヨールの予測、バーナードの戦略問題が嚆矢であろう。そして曙光は、ドラッカーの戦略的決定に端緒を見出し、下って1965年のアンゾフの戦略計画にその本格的な体系化を見るのが一般である。

以来、経営「戦略」といえば、その時代の経営上の問題解決技法の理論的な枠組みとして、約10年間隔でそのトピックを更新して来たように大鑑されるのである。すなわち、経営戦略といえ

ば、戦略計画、SWOT分析、各機能・部門戦略、マーケティング戦略、多角化戦略、事業戦略1 (PPM)、競争戦略1 (ポジショニング)、戦略経営、経営進化、理念・ビジョン、C. I. (コーポレートアイデンティティ)、価値創造、アライアンス、プロセス革新、創発戦略、リソースベースドビュー (RBV)、ナレッジマネジメント、競争戦略2 (コーポレートシェアドヴァリュー: CSV)、ビジネスモデル、ストーリーとしての戦略、ダイナミックケイパビリティ、および近年の直観戦略などである。

経営「戦略」といえば、ほぼ上記のことを意味した時代が経過したが、その歴史の中で経営戦略観を振り返り、またそれを展望する試みはミンツバーグの学派分類に秘められた経営戦略論の相対化以外にはほとんど存在しないであろう。

ここでは、経営「戦略」は、戦略思想、戦略観、戦略思考、戦略形成、戦略実行、および戦略物語りの6つの次元があると考えてみることにしたい。

ところで、経営「戦略」は、時間軸でそれを見るとき、事前の「計慮と洞察」、時点の「機先と英断」、および事後の「深慮と省察」の3つの過

程でとらえられると考える。そして、経営戦略の常識、および経営戦略論の通念は、長い間、事前の計慮と洞察に基づいていたといわれよう。ところが、戦争戦略（軍事戦略）、武道勝算、諸道明察、囲碁将棋の棋譜の世界では、古来、事後の深慮と省察を重視していた。

以下では、このうち事後の深慮と省察、戦略物語りのレベルから、老舗森八の生々流転の経営史を垣間見てみよう。そこでは、先読みというよりは、むしろ経営の転生の物語り、とくにその人物から学ぶという跡付けのスタンスを重視することになる。このスタンスは、後述のとおり、中国における宋学での人生五計のうちの「老計」に通じるのである。

2. 老舗森八の崩壊—すべて番頭まかせ

周知のとおり、森八は、金沢市に所在する創業1625年の和菓子の老舗である。ことにその銘菓「長正殿」は、日本三大名菓のひとつである。1950年代には、高度成長期の波に乗り、作れば売れる時代、森八もその時流に乗って売上を伸ばしていった。1966年には、本社ビルを新築し、1967年には従来の森八合名会社を解散し、新たに株式会社森八に改組して、家業から企業への脱皮を図ったものであった。それ以降1992年には、約16億円を投じて新工場を建設した。当時の年

商は、約24億円、従業員180人、直営店12店舗、百貨店等9売店を誇っていた。

しかし、以後、経営は伸び悩み、財務体質も急速に悪化したのである。そしてついに1995年には、倒産寸前に追い込まれ、金沢地裁に和議申請を申し出たのである。そうした凋落の要因は、業態変更ころからの組織の内部崩壊に存在するのである。すなわち、和議申請前の森八の組織内部はどのような状況であっただろうか。

規模拡大の企業化を目指す当時の森八は、すでに前社長一人ではとうてい社内を掌握できるような状態ではなかったという。次第に経営は専務である「番頭」を中心として運営されるようになった。まさに情報も権限も番頭に集まり、オーナーの考え方が全く反映されない仲間内共同体化したピラミッド組織が会社の中に存在していたのである。

さらに、オーナーの考え方が全く反映されないシステム、そこでテコとして作用していたのが過激な労働組合であったという。オーナーとしての力を行使しようとする、結局は番頭を中心とした経営幹部が組合をコントロールして、組合が反対しているから無理ですと、必ず組合を引き合いに出す。常にこのやり方でオーナーの言い分を全部封じてきた。組合員と経営幹部が結託していた。

本来であれば、どのようにしたら顧客に満足して頂けるか、買って頂けるかという商いの基本理念に反して、どうしたら楽に快適に働けるかという方向に組織が動いていたといえる。先人の努力により培われた輝かしい伝統のブランドの上にあぐらをかいて、規模拡大に向けて自己目的化した組織、機能不全に陥った組織がそこにあった。旧態依然の経営モードに胡坐をかいた「殿様経営」がそれである。

その殿様経営の実体は、①怠慢な社風、すなわ

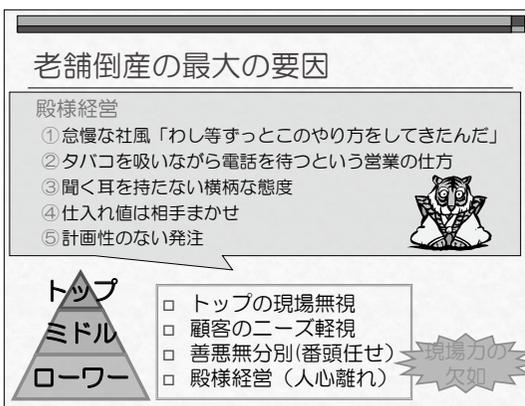
老舗崩壊の原因を歴史からさぐる

- 森八（和菓子・創業1625年・金沢市）の事例
 - 「長生殿」は日本3名菓のひとつとされている
 - 1960年代後半
絶頂期に組織崩壊への第一歩が始まる
 - 1992年
新工場に16億円、
 - 1993年 業容・ピーク
年商24億円、従業員180人
直営店12店、百貨店等9売店
 - 1995年
60億円の負債を抱え370年
の歴史を閉じようとしていた…




ち「これまでずっとこのやり方で来た」というマンネリ化とサボタージュ、②タバコを吸いながら電話を待つという不謹慎な営業態度、③苦情に対して聞く耳を持たない横柄な態度、④仕入れ値は相手任せのどんぶり勘定、⑤計画性のない恣意的な発注、これらに集約されるのである。

こうして、森八の経営は、トップの現場無視、顧客ニーズの軽視、番頭任せの善悪無分別といった殿様経営に墮したのであった。



3. 老舗森八の転生—人物学の真骨頂

こうした森八の凋落を見つめ、その転生を果たしたのは、現女将の中宮紀伊子氏の事後の深慮と省察に基づく物語り戦略であるだろう。森八の凋落は、旧経営陣の傲慢不遜、慢心による自業自得であった。これらを悔恨して改心をこころざして何が当社の義であるかを諦視して謙虚にして正直、誠実、思いやりの経営に回復させたのは、この現女将の人物のたまものであるといえよう。創業、現状肯定、現状維持、現状慢心、現状無視、現状崩壊という一連の老舗の経営悪循環は、傲慢不遜—悔恨—改心—価値諦視—謙虚大観—誠意再建という一連の輪廻転生の経営循環を示唆している。そして、その実践は、これを深慮・省察した人物像に依存するのであろう。そこには、固有の物語りが存在する。戦略物語りともいべき事実

談である。なお、その転生において、地域社会が森八を助けたという美談は、老舗とステーキホルダーとの互惠関係を語って余りあるといえよう。

森八では、和議申請後、新社長の中宮嘉裕氏が行った最大の改革と方針の大転換は“拡大路線”を打ち切り、企業から家業への原点回帰であった。さらに、嘉裕氏は3カ条の指針を制定した。以後、実務におけるすべての判断と行動はこれに沿って行く。いわば、今までの森八の行動を改めるために、新たな行動規範を全従業員に示したのである。第一は、お客様の要望を最優先する「お客様第一主義」である。第二は、ベストの商品しか販売しないという「品質第一主義」である。第三は、現状に満足せず、少しずつでもいいから日々改善に努めようという「向上第一主義」である。

嘉裕氏の生成したこうした3つの経営規範としての経営のモードを全従業員が共有するところの真のモードへと定着させたのは当時補佐役で現女将の紀伊子氏であった。紀伊子氏は社長と相談のうえ、専任職制度、販路、包材関係の調達方法、外注業務、雇用制度、生産方法などに対し、旧来の森八の仕事のやり方といわば相反する業務施策を策定し、業務改革を実行していった。このような改革施策によって、最初の半年間で約2千万円もの経費が削減されたという。

また、組織能力・風土面での改革として、風通しの良い職場にするために社長室をはじめ、専務室、部長室などの幹部用の個室の全廃。そして、時間ばかりかかる非生産的な会議は廃止。社長が工場や店舗を回る。現場の長がその時に起きている問題点を都度回っている社長に相談、社長はその場で解決方法を一緒に考え、即決。どうしても工場全体の大きなテーマがある時は、現場の真ん中の空いた場所で関係者を呼び集め、そこで立ったまま制限時間10分以内のミーティングを行う

ようにしたという。

なにごととも規範を標榜するより、それを実際に根づかせる方が至難であるから、紀伊子氏の言動は、この戦略物語りのサビに相当する。紀伊子氏は、日常業務を通しての意識改革と組織学習をつうじて、店舗では従業員に「会社をこんな風にしたと思う。あなたどう思う？」などと夢を語る。「会社はこんな風にした、こんな夢を持って働いて欲しいのよ」、「女性だったら、ただ何となく生きるより、目標を持って素敵に綺麗に生きた方がいいと思わない？」などと経営の美学についても言及される。またリーダー格の従業員には、「あなたは、リーダーよね。でも、あなた、人に好かれよう好かれようと行動していない？会社は部下に好かれるリーダーになって欲しくて、あなたをリーダーにしたわけじゃない。嫌われようが恐れられようが、時には鬼になるぐらいの信念をもって部下を指導できなきゃだめよ。そのことに筋さえ通っていれば、本当に憎まれることはないものよ」などと声を頻繁にかけるといふ（加藤明 2010）。

以上のような紀伊子氏の職場における意識改革は、躰ともいえるし、日常経験を通しての組織学習ともいえる。この女将に学ぶ物語り性は言語・筆紙に余りあると思う。

こうした経営の転生によって、あるいは女将の神性によって、森八は、強みをさらに強化するという部面では、①顧客の名前を覚えることから、手紙やパンフレットの活用へ、②社内の風通しでは、上述のように、役職の個室の廃止、長い会議の廃止、問題発生の都度の集合という形に改め、③質の向上面では、材質の良好化に着手したのである。また、弱みの強みへの転換の部面では、①赤字部門の見直しを計って、順次店じまいを断行し、②安易な値引きやおまけを取りやめて、その分価格に見合うだけの十分な品質を確保し、さら

に品質への気配りを重視し、③2～3年に一度人事の見直しを計り、④包装関係のコストを1円単位で削減したのである。こうして、約2000万円のコストダウンが実現し、いっそうスリムな経営体質をも実現するに及んだのである。

老舗倒産、森八の女将が再生

□ 森八（和菓子・創業1625年・金沢市）の事例

- 1995年に再建への和議申請（18代社長）
- 60億円の負債 370年の歴史に幕が…

<p style="text-align: center;">強みを更に強くする</p> <p>①顧客の名前を覚える →手紙・パンフレットの活用</p> <p>②社内の風通しを良く →役職内の個室廃止 長い会議の廃止 その都度、集まって話し合う</p> <p>③質の向上、材料も良い物を</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl;">改革の内容</p> <p style="font-size: 2em;">↓</p>	<p style="text-align: center;">弱みを強みに変える</p> <p>①赤字部門の見直し→店じまい ②値引きやおまけを止める →価格に合うだけの品質 気配りへの責任</p> <p>③2～3年に一度人事の見直し ④包装関係の1円単位のコスト削減</p>
---	--	--

2000万円のコストダウンが実現 スリムな人事体制

4. 老舗森八に人生の五計と老計を思う

経営は人間の営為として最も実生活に近いものである。それゆえ、経営、とくに大局的で機先を制する「戦略」経営では、その経営が著しく実人生と似通うものである。その意味では、冒頭上述の経営「戦略」の「事後性」は、その事前・時点性にもまして思慮に値すると思われる。ミンツバークもこれに似た「結果としての戦略」というものの重要性を指摘している。また、現実的に鳥瞰するとき、長く続く経営体には、共通して結果としての戦略や物語りとしての戦略性を重視する傾向に気づく。たとえば、良好の経営を見せる老舗企業、ファミリービジネス、学校法人、特殊法人などがそれぞれあり、日本相撲協会や古利・神宮・祭祀などはその典型ではないだろうか。

そして、事後の深慮と省察、戦略物語りのレベルから、老舗森八の生々流転をみても、そこでは、先読みというよりは、むしろ経営の転生の物語り、とくにその人物と人生から結果として学ぶという跡付けのスタンスが重視なモメントして浮

上した。

ところで、このような跡付けのスタンスは、宋学でいう人生五計のうちの「老計」に通じるのである。周知のように、宋学では、「生計」、「身計」、「家計」、「老計」、および「死計」を人生の五計とする。これを大観すれば、人生の輪廻転生、生々流転の相を示唆する。このうち、「老計」は、年をとり練られ思索深まって完成されていくための計慮である。よき老舗には自然のうちにこのような老計のはたらいているのにちがいないのである。

そうした老計には人物の深さを要する。人物を学ぶには、2つの道があるであろう。一つはすぐれた人物に親炙して直伝薫陶されることである。それができない場合は、もう一つ、古人に学ぶのである。そのためには、歴史の篩にかかったすぐれた古典に接して耽読することであろう。この老計は、戦略経営という経営規範、経営思想、経営観、経営理念といったメタレベルの叡智結集にすぐれて力ある見方であり、しかも、戦略経営の過程そのものは、規範—理念—目的—戦略—システム—能力—…—実行—成果というひとつの輪廻転生の循環であるともいえ、その出発契機である規範や理念のレベルに力ある老計は、戦略経営の、また人生の頭にあたとさえいえるのではないであろうか。成果が生か没かをふくめて、人生と戦略経営が類似していることは、この五計の教えからも示唆を受けるのである。

その後の森八

森八を訪問して3年目の時、社史をいただいた。この社史は多くの人に見ていただきたいが、本音は娘に見てもらいたい。娘は幼心に倒産するときの修羅場をみてきた。とても家業を告げるとは口が裂けても言えないと話していた。娘は2人いるが、その1人がある年にお菓子作りの学校に

入ったという話を伺った。

いまや、兼六園の真ん前に2階建てに立派な森八が再建されている。2階は森八の歴史博物館である。

参考文献

- 1) 森八は、金沢を代表する名門老舗が倒産・再生の貴重な事例として2年ごとに訪問し。女将からヒヤリングしていた。その後、平成21年度、経産省が「ファミリービジネスに関する研究会（座長・加護野忠男）」を開催し、文献・課題討論後、各地のファミリービジネス19社を調査した。森八はその1社である。私もメンバーの一員として参加した。報告書（株）三菱総合研究所 H22/2
- 2) 380年の夢 千年の夢——加賀藩御用菓子司のあゆみ（2008）発行者 森八
- 3) 加藤明（2010）「老舗菓子店、森八の復興にみる企業文化」北陸先端科学大学院大学
- 4) 老舗に事例は、人生の営みにもヒントを与えてくれると思うので、その物語を「宗学」を踏まえて描いてみた。経営学は人間学ということで以前からヒントを得ていた。以下の書はそれと関連している。
横澤・松本（2006）「セカンドライフ デザイン」桜出版
- 5) 経営計画協会編（1980）「新製品計画の要点」東洋経済新報社 横澤稿「テクノロジー・トランスファーの新視点」において、「人間とは象徴を操作し、意識と無意識の世界に生き、文明と未開、さらに、合理性と非合理性、理性と感情等をあわせ持つ存在である。すなわち、人間は、様々なシンボル形式…神話、言語、芸術、宗教、歴史、科学…を新たな状態、つまり、社会的意識の状態に発展させようとする。また多くの未開社会は素朴でありながらもかえって、現在我々が住んでいる社会よりもはるかに洗練されている面が多いと言われる。近代は人間を含めあらゆるものの一面だけを突出させ先鋭化させた時代といえよう。」この頃の論文は筑波大学の星野克美助教授との研究会を行っていた。現在の老舗やその源流に通底する視点があったといえよう。
- 6) J・アージェンティ著、古川栄一監訳、中村元一・林鐵也・横沢利昌・大河内信司 訳（1976）「経営計画の理論と実践」日刊工業出版
この書には、存在目的と倫理目的があり、当時、フランスの街に酔っ払いが多く出て問題になっていた。そこで倫理目的との関係で酒を続けるかどうか真剣に話あっている、という事例。また、SWOT分析はトップダウンでなく、全員がボトムアップで実施する。そしてトップとすり合わせを行う。それにより情報共有が可能になる。ここでは十字形チャートと命名している。
- 7) P・ロランジ著、横澤・木谷訳（1984）「戦略計画の実行」ホルトサンダース 2005年ファミリービジネス学会でコペンハーゲンを訪問した時、P・ロランジがIMDの学長であることを知った。IMDにはファミリービジネス学科があり、インシアード（仏）とともに欧州ビジネススクールの双壁である。