

老舗和菓子店にみる企業者活動と事業承継

—弘前市・甘栄堂の事例—

11H3054 佐々木唯

はじめに

本研究では、後継者視点から事業承継を捉え直そうとする問題意識のもと、弘前市の老舗和菓子店へのインタビュー調査を行った。企業者活動の先行研究では、先代経営者が行う活動について主に論じられている。経営者となる前の、後継者が行う活動については、必ずしも十分に論じられていないため、インタビュー調査の内容をもとに、先代によって開発されたアップルパイの販売を軸にして、年代・段階別に、当時の弘前市の菓子業界の状態や、先代・家業に対する思いを明らかにした。後継者の経営に対する考え方、経験等を織り交ぜ、事業承継時の後継者の思いや、事業承継を契機に経営革新を行った事例を提示したい。後継者がどのタイミングで経営理念を理解し、後を継ごうという意欲を持ったのか。老舗和菓子店が事業承継を円滑に行うことが可能であったのは、どのような後継者活動がなされていたからなのか。そして、後継者活動を促す要因は何であるのか。これらを論じることで明らかにし、事業承継問題における後継者活動の研究の必要性を説きたい。

第1章 先行研究の整理と事例概要

先行研究から、中小企業の事業承継の現状（経営者の高齢化・後継者難・事業承継に消極的）と老舗企業の現状を確認し、「事業承継を円滑に行うための条件」と「老舗企業に見られる特徴」を整理した。本研究において、事業承継の定義を「現経営者が後継者に経営と資産を引き継ぐこと」とし、意義を「企業の経営資源を有効活用させ、新事業を起こす契機」とした。また、老舗企業の定義を「創業100年以上で、今もなお繁盛している企業」とした。老舗企業は、長期的なイノベーションを繰り返し、時代の変化に合わせた革新を繰り返して生き残り、事業承継を何度も乗り越えてきた企業といえる。そのため、中小企業が事業承継をどのように乗り越えるか解決するために、老舗の事業承継に注目する必要があると考えた。

中小企業が廃業する理由として最も多いのは子供に引き継ぐ意欲が無いことであるが、事業承継の先行研究には後継者視点のものが極めて少ない。事業承継には必要不可欠な存在である「後継者」の視点から、「承継前」「承継後」の活動・思いを明らかにし、事業承継の研究・老舗企業の研究に貢献しようと思う。本研究における「企業者活動」を、「経営

環境の変化をいち早く洞察し、個性的資質・動機から意思決定する活動」と定義する。これは、企業の経営者が行う活動である。これまで注目されてこなかった後継者が行う活動について、経営者が行う「企業者活動」に対応して、「後継者活動」と名付ける。それを「後継者（となる可能性のある人物）が、企業の経営環境を洞察し、個性的資質・動機から意思決定を下し、自ら経営に携わろうとする活動」と定義し、後継者視点から分析する。

弘前市は菓子・パン小売業の市場が拡大傾向にあり、弘前市内の小売業発展の可能性が見出せる。現弘前市長である葛西憲之が菓子関連のイベントを企画して菓子業界を助成し、菓子製造販売店と菓子販売店の親睦と技術の向上を目的とした、弘前菓子組合が長く存在していることから、弘前市の菓子店に注目することにした。

本研究における甘栄堂に関する記述は主にヒアリング調査に依拠する。2014年11月28日と同年12月11日に甘栄堂店内において同店主菊池浩氏に対して著者がヒアリングを実施した。また、ヒアリング調査に先行して菊池浩氏へのアンケート調査を実施している。

青森県弘前市代官町の甘栄堂は、1882年の創業以来、弘前の特産品であるりんごを使用したお菓子を中心に販売している老舗和菓子店である。2014年現在、弘前菓子組合には創業100年以上の老舗が数軒と、80年前後の菓子店が多く加入していることから、1882年に創業した甘栄堂は弘前の菓子店の中でも比較的歴史が長い菓子店であることがわかる。初代菊池熊五郎、2代熊七、3代清治、4代浩で経営を続けている。現店主である4代目菊池浩は、1951年6月18日に生まれ、東奥義塾高校、千葉商科大学を経て、現在に至っている。学生時代は、バスの洗車やガードマン等のアルバイトをしていた。浩は次男であり、当初は兄が家業の後を継いでいたが浩の大学卒業直前に兄から代わってほしいと言われ、急遽浩が甘栄堂を継ぐことになった。浩は、大学4年の夏には内定をもらっていたが、兄の頼みもあり、家業を継ぐことにした。アルバイトでの接客の経験もあったため、経営者となることに特に抵抗はなかったという。

第2章 戦後の日本と弘前—小売業と菓子業界—

1950-1960年代、日本の小売業界において、大都市にある少数で大規模な百貨店が、約1割、市街地にある多数の零細小売店が約9割の売上を占めていた。地域の消費者の要求するものを用立てるという傾向にあった。生産者はその商品の価値を判断し価格を付け、小売業者が商品を消費者に引き渡すだけで、生産者優位の時代であった。高度成長期には、チェーン・オペレーション、セルフサービス、廉価で広範な品揃えという3つの特徴を持つスーパーマーケット（以下、スーパーと略す）やメーカー系列小売店が急成長した。

菓子業界では、1947年から数年は統制のため、砂糖などの製菓原料が欠乏していた。この時期、菓子業界は停滞していたため、人々が甘いものに飢えていた時代であったことがうかがえる。1955年頃を境に好転し、砂糖を始め、多くの物資が出回り出す。砂糖がたく

さん入っている等、「甘い菓子」であれば「何でも売れる」時代であった。この頃から、西洋菓子の輸入が行われるようになり、バターやチーズ等の乳製品も出回り始め、和菓子に西洋菓子の素材を取り入れるようになり「和洋折衷」の時代となった。

1960年代後半以降、日本の小売業界には、ショッピングセンター、専門店チェーン、コンビニエンスストア（以下、コンビニと略す）などの新しい業態が次々と参入した。以前は黙っていても売れた定番商品が、いくら価格を下げても売れ残るという現象が生じ、総合スーパーの不振が生じた。これより、売り手市場の時代から買い手市場の時代へ転換したことがうかがえる。コンビニエンスストアは、「必要なものを、必要な分だけ、必要なときに買える」という利便性が、若者の一人暮らしの生活時間・生活スタイルと合致した。

菓子業界では、国民生活の向上と共に街に品物があふれ、「お金があれば手に入れられる」時代になった。美味しさの基準が一転し、甘くないものが美味しいという認識が多くなった。この転換期から、菓子業界では人手不足・人件費の高騰の問題が生じ、機械を導入せざるを得なくなった。今度は、大量生産が可能となったために、大量に出来上がる製品をどのような方法で保存し、日持ちさせるかという問題が生じた。添加物の使用や冷蔵庫・冷凍庫の設置が余儀なくされ、品質管理・衛生面等にも真剣に取り組むようになったのである。顧客の嗜好は「量から品質へ」と変化し、甘く作れば売れる時代は終焉を迎えた。

終戦当時、弘前は戦争が終わったとはいえ、暗い雰囲気にも包まれていた。電灯のつかない夜の町はぶっそうであったことや、人々の心に明るさを取り戻すためにも、1946年末までに「明るい弘前」を目指して、多くの街灯が灯ることとなった。闇市風景も見受けられた。1976年の弘前市街地の様子として、下土手町商店街は集客力に富み、あらゆる地域からの顧客が流入していたが、その他商店街は閑散としていた。

1966年から1976年の弘前市における菓子・パン小売業では、商店数はやや増加傾向にあり、年間商品販売額は3倍以上も伸びているため、菓子・パン小売業の市場が広がりつつあったことを示していると言えるのではないかと。

第3章 甘栄堂の事例

1945年頃に先代が初めて甘栄堂でアップルパイを販売したという。本研究では、先代に対する後継者の思いに注目するため、このアップルパイを軸に分析する。甘栄堂では、アップルパイを作るにあたり、りんごの種類と食感を重視している。他のりんごのお菓子はふじ等の様々なりんごを使って作成しているが、アップルパイに使用するりんごは程よく酸味のある紅玉のみを使用する。そのため、紅玉の収穫が始まる10月初頭～中旬に仕入れ始め、アップルパイ用に加工している。食感に関しては、パイ生地を作る際に、バターの固さと、それに合わせる小麦粉のモチ（生地）を重ねる工程に気を使っている。気温が高いとバターが柔らかくなってしまい、小麦粉のモチとの重なり具合がうまくいかず、パイ

生地の方ができにくいのだという。そのため、気温が 12~13℃を保てる季節が望ましく、紅玉の仕入れが行われる 10 月からの約 5 ヶ月間の期間限定販売となっている。

先行研究から、事業承継を円滑に行うための条件と老舗企業に見られる特徴を整理すると以下ようになる。

<事業承継を円滑に行うための条件>

- (ア) 経営者とコミュニケーションが取れている
- (イ) 後継者の意欲を高める努力・維持する努力をしている
- (ウ) 後継者が創業者・経営者の生き方から自社の価値観を理解している
- (エ) 後継者を計画的に育成している

<老舗企業に見られる特徴>

- (オ) 身の丈に合った経営をする
- (カ) 取引先や顧客を大事にする
- (キ) 新たな顧客を取り込むために新商品・新サービスの開発・販売をする

これらに即して甘栄堂の事例を分析すると、(ア)(イ)(ウ)(オ)(カ)(キ)を満たしているが、(エ)は必ずしも満たしているとは言えないという結果が得られた。もともと、浩の兄が最初の後継者であった。兄は時々家業を手伝っていたが、浩が主に手伝っていたという情報から、計画的な後継者の育成を行っていたかは明らかにできない。浩は自分から進んで手伝いをするようになり、家業を継ぐ意思はまだ無かったものの、知らずのうちに家業を継ぐ準備が行われていた。

以上から言えることは、後継者視点から事業承継を分析した場合においても、先代経営者とコミュニケーションが取れている、自社の価値観を理解しているという条件は一致していた。また、家業を継ごうとする後継者の意欲を生み出すには、先代・家業への評価や思いが影響すると言える。先代が意識的に後継者の意欲を高めようとしなくても、先代の家業に勤しむ姿を見て、継いでもいいと思う場合もあることが示された。一方で、必ずしも一致していると言えない条件は、後継者を計画的に育成していることであった。甘栄堂の事例では、承継前における家業の手伝いが育成期間となっていた。承継後も先代の手が離れるまで時間があつたことから、事業の承継前後に関係なく育成し、経営も徐々に任せていく方法をとっているのではないかと考えられる。老舗企業の特徴は、甘栄堂にも現れていた。これより、身の丈経営・顧客第一主義・新商品の開発は、弘前市の他の老舗においても共通して見られる可能性が高いのではないかと考えられる。

本研究では、経営者が行う「企業者活動」に対応して、後継者が行う「後継者活動」と名づけ、それを「後継者（となる可能性のある人物）が、企業の経営環境を洞察し、個性的資質・動機から意思決定を下し、自ら経営に携わろうとする活動」と定義した。本研究の事例から、円滑な事業承継を行うために必要な後継者活動とは何であるのか検討してみ

る。

浩は、急遽後を継ぐことになり、抵抗なく受け継ぐことができたのは、学生時代に家業の手伝いを経験したことで、家業がどのようなものであるかを少しでも理解していたからではないかと考えられる。この「手伝い」が甘栄堂における浩の後継者活動である。

甘栄堂の事例では、創業以来の技術や商品、顧客の信用は、事業の承継時に完全に移譲できるものではないと考えられる。浩は先代の味に近づけようと努力してはいるが、先代のお菓子作りの早さを評価していることから、まだ技術面で追いついてはいないと感じていることがわかる。手伝いをしていた当時から、先代と同じ味を出すのは難しく、慣れが必要であると感じていたことから、後を継いだ当初からまったくの同じ味の商品を販売していたとは言い切れない。よって、先代と同じ技術を習得し、完全に同じ味の商品を販売できて初めて、事業承継が完了したと言えるのではないか。

手伝いは円滑な事業承継を行う 1 つの後継者活動である。手伝いのみをしていれば必ずしも円滑に事業を承継できるというわけではない。浩の兄も手伝いの経験はあったが、後を継いで数年のうちに、ほかの職業に就いてしまった。ここから、永続発展させるために重要なのは、「自分よりも先代・家業を大事に思うこと」と「家業が自分に向いていると自覚すること」ではないだろうか。自分の興味があった業界から内定をもらっていた浩が、内定を辞退してまで家業を継いだのは、1882 年から続く家業を終わらせたくないという先代の強い思いを汲み、浩自身も同じように思っていたからではないだろうか。そして、手伝いの経験を通じて、家業を知り、アルバイト経験を通じて、接客に向いていると自覚したことが、家業を継ぐ決め手となったと推察される。

さいごに

「事業承継を円滑に行うための条件」と「老舗企業に見られる特徴」に即して、甘栄堂の事例を分析した。後継者を計画的に育成しているという条件のみ、必ずしも満たしているとは言えないという結果が得られた。

重要なポイントだと考えられたのは「自分よりも先代・家業を大事に思うこと」「家業が自分に向いていると自覚すること」であった。先代経営者のみが、積極的に後継者を育成しようとするのではなく、後継者自身も、先代経営者・家業と自分を照らし合わせてみるのが大事である。

本研究では、弘前市の老舗和菓子店の 1 つの事例を提示し、分析と考察をただけである。弘前市における他の老舗について、必ずしも当てはまるとは言い切れないため、一般化するのは難しい。経営史的に考察したため、経営面だけに注目したが、資産面からの研究も必要である。今後の課題として、後継者視点からの更なる事例（経営面・資産面）が必要である。