

成城大学『経済研究』第 247・248 合併号抜刷（2025 年 3 月）

和菓子の老舗における伝統と変革：
塩瀬総本家の事例を中心に

境 新 一

和菓子の老舗における伝統と変革： 塩瀬総本家の事例を中心に

境 新 一

1. はじめに

1—1 問題の所在

日本人にとって、和菓子といえば何を想起するだろうか。饅頭、羊羹、上生菓子、落雁、ぜんざい、おはぎ（ばたもち）、桜餅、柏餅、大福、イチゴ大福、どら焼き、最中、カステラ、千歳飴などがあげられよう。和菓子は日本文化の1つの象徴であり、その起源は日本を含む東洋の歴史に根差しており、四季を彩る嗜好として、また、それは年中行事とも深く結びついて、生来私たちが接してきたものといえる。

和菓子業界の特徴は、その起源の古さと材料にある。578年に創業され1500年の伝統を誇る金剛組（現在、高松建設の傘下）は別格としても、和菓子企業にも1000年に創業され、あぶり餅で知られる一文字屋和輔（京都市北区）があり、突出して長い伝統をもつ。一方で、時代の推移にあわせて変革をし続けてきたことも見逃せない。和菓子は材料、作り方などの組み合わせを変えることによって、異なる種類や新たな形態の和菓子にも展開できる点で機能的に優れている。また材料として、米や餅、あんこ、寒天、果物などのいわゆる和素材が用いられ、西洋菓子と異なって脂肪分の割合が小さく、現代人の健康志向にも適している。

和菓子文化の担い手には、創り手：菓子職人、茶人はもちろんのこと、享受者：文化人、為政者、市民・消費者などが含まれる。和菓子の職人と創作は、当初は職人個人に委ねらる部分が大きかったものの、時代を経

て職人らが菓子作りの工程を分業化して組織をつくり、会社などの法人や店舗の経営も行って事業化がすすみ、現在に至っている。

本稿では、和菓子ならびの和菓子業界の伝統と変革の様相に注目し、和菓子の老舗として、店舗ならびに法人について日本を代表する和菓子業界の老舗、塩瀬総本家の事例を中心に経営の視点から課題と展望を検証することにした。和菓子業界ではいわゆる長寿企業が多く、100年はおろか、400年を超える企業も少なくない。長寿企業の特徴は、伝統と変革に裏付けられている点にある。本稿において和菓子の老舗が伝統と変革をどのようにとらえてきたか検証と考察を行いたい。

2. 和菓子の魅力と由来

和菓子とは、日本の伝統的な菓子を指しており、その美しい外見、繊細な味わい、季節や風物詩との関連性などは芸術作品に匹敵するものであり、魅力的である。和菓子の起源について以下に述べる¹⁾。

2-1 和菓子の起源

まず、和菓子の歴史は縄文時代にまでさかのぼる。古代人は、空腹を満たすために木の実や果物を間食として口にした。これが菓子の始まりといわれている。食べ物の加工技術がなかった古代の人々は、果物の素朴な甘みを特別なものと捉え、主食と間食を区別していたと考えられる。砕いた木の実を水でアク抜きし、丸めたものが団子の起源といわれている。団子がかつて保存食として重宝されていたが、その後、日本最古の加工食品といわれる餅が誕生する。貴重な米を原料として作られた餅は神聖なものとされてきた。

次に、奈良時代に入ってから、中国への遣唐使の影響で和菓子の多様性が急速に広がる。遣唐使が日本に持ち帰ったもののなかに、唐菓子（からくだもの）と呼ばれる米や麦などを原料とした菓子があり、これが日本

の和菓子文化に大きな影響を与えた。その後、鎌倉時代には中国から羊羹や饅頭などが伝わり、茶道の確立とともに和菓子も徐々に日本独自の進化を遂げた。

そして平安時代になると、仁明天皇（808－850）が嘉祥（かしょう）という行事を始めたことが「和菓子の日」の由来とされている。この行事では、菓子を食べて厄除けや幸福を願う儀式が行われていたとされる。また室町時代には砂糖饅頭と呼ばれる甘菓子が誕生し、戦国時代以降は貿易やキリスト教布教のために来日したポルトガル人やスペイン人から南蛮菓子が伝わった。今日親しまれているカステラや金平糖もこの時代に登場した。

以上の経緯のあと、江戸時代になると、宮中や幕府によって和菓子の普及が進んだ。宮中では、菓子職人が美しい和菓子を作り、宮廷の行事やお茶 茶会で提供された。また、幕府でも和菓子が庶民に広まり、江戸の町や茶屋などで楽しまれた。一方、これまで高級品として扱われていた砂糖の輸入量が増え、庶民の間で駄菓子文化が生まれる。現在の和菓子の多くは江戸時代に生まれたとされ、当時は京都の京菓子和江戸の上菓子が競い合っていた。

その後、明治時代に西洋文化が伝わったことにより、和菓子作りの技術は飛躍的に発展した。なかでもオープンが登場は和菓子作りに大きな影響を与え、従来にはなかった栗饅頭やカステラ饅頭などの焼き菓子が作られるようになった。その結果として、和菓子の種類はさらに増加した。

昭和時代になると、1979年に「和菓子の日」が制定され、和菓子の伝統と文化を後世に伝えるための取り組みがなされた。まさに和菓子の魅力や由来を広く知らせることを目的としており、現代では、和菓子を通じて日本の伝統文化を体験する機会が広がり、世界の人々が和菓子の魅力に触れている。

2—2 食文化としての和菓子の特徴

和菓子は、日本独自の食文化であり、饅頭、羊羹、上生菓子、落雁、ぜんざい、おはぎ（ぼたもち）、桜餅、柏餅、大福、イチゴ大福、どら焼き、最中、カステラ、千歳飴を例として考えれば、主に米や餅、あんこ、寒天、果物など和素材を使って作られていることが理解できる。その特徴は、外観の美しさと繊細な口当たりであり、材料の風味や色彩を反映しているといえる。ここでは、和菓子の文化的な意義、意味について簡潔に整理したい²⁾。

第1に、和菓子は、季節の移り変わりや自然の風物詩と密接に関連している。春には桜や苺を使った和菓子が、夏にはすいかやひんやりとした食感の和菓子が楽しめる。秋には紅葉や栗をイメージした和菓子が、冬には寒い季節を温かく彩る和菓子が人気を博する。

第2に、和菓子は、外観の美しさと繊細な作り方から、美意識や繊細さの表現手段としても重要な役割を果たしている。和菓子職人たちは、材料の色彩や形状を工夫し、季節や風景をイメージした華やかな和菓子を創り出している。

第3に、和菓子は祝福や厄除けなどの意味を持ち、季節や風物詩との関連性も深く、美意識や繊細さを表現する手段としての役割を果たしている。例えば、結婚式や節句のお祝いの際には、和菓子が贈られることがある。また、年始や節分などの行事で食べる和菓子には、厄除けや邪気払いの意味がある。

2—3 材料の種類と特徴

和菓子作りに使用される材料は多岐にわたる。ここでは代表的な材料とその特徴について整理したい。

第1に、もち米である。粘り気のある食感が特徴で、和菓子の主材料として使われる。第2に、あんこである。主に餡子と呼ばれる甘いペースト

状の材料で、豆や果物を基本にしたものがある。第3に、砂糖である。和菓子の甘さを調整するために使用される。第4に、抹茶である。粉末状の緑茶で、和菓子や茶道でよく使われる。第4に、寒天である。天草やオゴノリという海藻類から作られ、海藻を煮込んで裏ごしした液体を固め、裁断したものを凍結と乾燥を繰り返し、水分を抜く作業を行う。現在、寒天加工品としては、棒寒天、糸寒天、粉寒天などが主に販売されている。最後に、和素材として、果実、栗やさつまいも、柚子、桜などの果物、自然素材がある。

2—4 基本的な道具ならびに機器

和菓子作りには、様々な道具、器具が必要となる³⁾。第1に、杵と臼である。もち米をつく際に使われる道具で、米をついてもち米の粘りを出す。第2に、蒸し器である。それは蒸し団子や蒸し和菓子を作る際に使われ、食材を均等に蒸す役割を果たす。第3に、木製のへら、スプーンである。材料を混ぜたり形作ったりする際に使用される。第4に、絞り袋と口金である。それは和菓子の形作りやデコレーションに使用される道具である。最後に、和菓子用の型である。様々な形状の和菓子を作る際に使用される道具である。

2—5 作り方と工程

和菓子には基本的な作り方と工程、基本的な手順がある。それは、以下ようになる⁴⁾。

- (1) 材料の準備と計量：
- (2) 材料の加熱と混ぜ合わせ：
- (3) 成形と盛り付け：
- (4) 冷やす／蒸す：
- (5) 完成と仕上げ：

（6）絞り袋や口金の使用：

和菓子の作り方と手順を簡潔に述べれば次のようになる。使用する材料を準備し、正確に計量する。材料を適切な温度で加熱し、混ぜ合わせる。材料を成形し、器や容器に盛り付ける。和菓子の種類によって冷やす、あるいは、蒸す。そして和菓子に独特なデザインや装飾を施し、美しい仕上がりを行う。

和菓子作りでは、温度や湿度の管理が重要であり、適切な温度や湿度を保つ必要がある。温度の均一化に気を配り、焦がさないように注意する。すべては正確に行うことによって、食感や味わいを保つことができるのである。

最後に、和菓子の成形や盛り付けは、美しい仕上がり大きく影響する。手のひらや指を湿らせてもち米を成形すると、美しい形状を作りやすい。和菓子にデザインや模様を施すことによって、華やかな印象を与えられるのである。

和菓子は材料、作り方などの組み合わせを変えると、異なる種類や形態の和菓子に変身させることが可能である。和菓子のもつ機能的な特徴といえよう。

2—6 和菓子の種類と特徴

代表的な和菓子の種類と特徴について述べる⁵⁾。

（1）餅系／もち和菓子〔もち〕

餅系和菓子は粘り気のある食感が特徴であり、代表的なものには次のようなものがある。まず、「白玉団子」は粘り気のある白玉と甘いあんこが組み合わさった人気の和菓子である。次に「大福」は粘り気のある餅で包まれた中に、あんこやフルーツが入った一口サイズの和菓子である。

(2) 蒸し菓子 [むし]

蒸し菓子は粘り気のある食感と優しい味わいが特徴で、代表的なものには次のようなものがある。まず、「蒸し羊羹」はきな粉を使用した羊羹を蒸し上げた、粘り気のある食感が魅力の和菓子である。次に「蒸しパン」は粘り気のある生地さまざまな風味・香りを加えて蒸し上げた柔らかな蒸し菓子である。

(3) 干菓子 [ひがし]

干菓子は軽やかな食感や風味が特徴で、代表的なものには「干し柿」がある。これは柿を干して作られた和菓子で、自然の甘さとほどよい噛み応えが特徴である。

(4) 寒天を用いた菓子

寒天は和菓子の材料として不可欠である。羊羹のように重量感、存在感をもつ菓子に使われる一方、透明感が高く、夏季の涼やかなイメージの菓子も演出する。メイン材料としても、つなぎ材料としても使われる寒天は和菓子界の隠れた主役といえる。寒天自体はゼロカロリーであり、食物繊維、ミネラル分も豊富であるため、体調管理に適し、体内の糖質の吸収を穏やかにする効果がある。

(5) 季節素材を用いた和菓子

第1に、春の和菓子は、桜や苺を使った華やかなもの、春の訪れを感じる爽やかな味わいが特徴である。代表的な春の和菓子としては、「桜餅」や「苺大福」がある。春のお花見やお祝い事の際には、和菓子を味わいながら春の訪れを感じる。

第2に、夏の和菓子は、ひんやりとした食感や爽やかな味わいが特徴である。「かき氷」、「冷やし団子」、「ゼリー羊羹」などが人気である。暑い

夏の日には、冷たい和菓子を楽しみながら、涼を感じることができる。

最後に、秋の和菓子は、紅葉や収穫の恵みをイメージした風味豊かなものが多い。代表的な秋の和菓子としては、「栗きんとん」がある。和菓子には秋の味覚や風景が反映されている。

（6）地域ごとの伝統的な和菓子の魅力

地域資源は地域特性の基礎であり、食文化において地域ごとに育まれる伝統的な和菓子、その魅力を決める要件である。ここでは京都、鎌倉、長崎を例に記してみたい。

（6—1）京都

京都は伝統的な和菓子が豊富にあり、美しい見た目や繊細な技法が特徴である。京都の和菓子は、風情ある街並みやお寺の雰囲気とともに味わうと、より一層魅力を感じることができる。

（6—2）鎌倉

鎌倉は海と山に囲まれた地域で、そこで作られる和菓子は自然の風味を感じることができる。鎌倉の和菓子は、歴史や風景とともに楽しむと、一層魅力を感じることができる。

（6—3）長崎

長崎は外国との交流の歴史が深く、その影響を受けた独自の郷土菓子がある。これらの菓子は、外国の要素を取り入れながらも、日本独自の風味を感じることができる。長崎の和菓子は、異文化の交わりから生まれた特別な一面を楽しむことができる。

（7）和菓子作りの伝統と変革

老舗和菓子店には、伝統的な味わいや技術が凝縮している商品がある。歴史的背景を持つ和菓子の場合、伝統的な製法、秘伝のあんこなど、職人の技が光る絶品が数多くある。

一方、昔ながらの伝統を守りつつ、現代の味覚にも合わせた創作和菓子では、新しい魅力を感じることができる。新たな試みを取り入れたモダンな和菓子ブランドは、伝統の要素と斬新なアイデアが融合して商品化することによって生み出される。モダンな和菓子ブランドとして3つの事例をあげる。

第1に、外観と材料と風味（香り）に注目すると、伝統的な和菓子の材料や技法を基本にして、現代風のデザインや香りを取り入れた和菓子において新しい和の魅力を楽しむことができる。また独自の発想や新しい材料を使用した和菓子では、斬新な味わいや見た目の特徴がある。現代の風味を取り入れたモダンな和菓子は、若い世代や外国の方々にも人気がある。例えば、抹茶 茶にフルーツの風味を加えた和菓子や、和素材を使ったアイスクリーム風の和菓子など、新しいアレンジでモダンな和菓子を楽しむことができる。

第2に、着想とアート性に注目すると、花や動物などに着想を得た和菓子のアート作品は、見た目も楽しめる一品である。例えば、鯉のぼりの形をした羊羹や、季節の花をイメージした和菓子など、工夫次第で様々なアートな和菓子が作られる。

第3に、季節やイベントのテーマに注目すると、季節感やイベントの雰囲気盛り上げる和菓子ができる。例えば、クリスマスにはツリーやプレゼントをイメージした和菓子、夏祭りには金魚や花火に着想した和菓子など、テーマに合わせてアイデアを膨らませる。

(8) 和菓子を通じた日本文化の理解と体験

和菓子は日本の伝統文化と深くつながっている。茶道では、和菓子が茶室でのおもてなしの一環として提供され、華道や着物の世界でも季節感や美意識を共有している。和菓子を通じて、伝統文化の魅力や精神を体感することができる。和菓子と 茶道、華道、着物などの関係性と共通点を有

する。

また、和菓子は季節の移り変わりや日本の行事と深く結びついている。例えば、桜や紅葉の季節にはそれにちなんだ和菓子が作られ、節句やお正月には特別な和菓子が楽しめる。つまり和菓子を通じて、日本の季節感や風習を体験することができる。

2—8 総括

和菓子は、日本の伝統的な菓子であり、その美しい外観と繊細な味わいから多くの人々に愛されている。和菓子は季節やイベントに合わせて楽しむことができるため、その時々季節感や風物詩を味わいながら、癒しを得ることができる。

さらに、和菓子を通じて日本の伝統文化を理解し体験することもできる。茶道や華道、着物などの関連性や和菓子にまつわる行事やマナーについて学ぶことにより、より深い日本文化の世界に触れることができるのである。

3. 100年企業 老舗の理念：和菓子をつくる企業と店舗

3—1 長寿企業の存在とその理由

厳しい競争のなかで、様々な困難に対応してきた100年企業は、社会における確固たる信頼と安定を築いてきた企業といえる。日本において100年以上も経営を続ける「長寿企業」が想定以上に多い理由を考察する。

日経BPコンサルティング・周年事業ラボの2022年の調査によると、創業年数が100年以上の企業数は日本が世界1位という結果であった。その数は3万7085社にものぼり、世界の100年企業総数の50.1%を占める。世界の100年企業のなかに日本の企業が半数を占める理由として以下の諸点が考えられる⁶⁾。

第1に、日本は、長い歴史のなかで戦争や不況など多くの困難を経験し

た。しかし、他国による侵略や植民地化がなかった。

第2に、先祖代々家業を引き継ぎ、家族経営・親族経営が伝統的に根付いてきた。血縁関係はなくても「婿」や「養子」を迎え入れた家族経営、一族経営を確立し、成長してきた企業は少なくない。

第3に、短期的な利益のみを追い求めるのではなく、身の丈に合った長期的な視点をもって堅実な経営をする気質がある。日本的な経営風土が、長寿企業を生み出した要因といえるであろう。

3-2 100年企業の共通点

長期にわたり経営を続けてきた企業は、日本的な経営風土以外にも共通点がある。その共通点とは、売り手、買い手、世間を大切にする「三方よし」の精神である。「三方よし」とは、江戸時代に活躍した近江商人が重視してきた精神であり、多くの長寿企業の経営理念の基盤となっている⁷⁾。

ここでは、創業100年を超えて活躍し続けている企業の共通点として「三方よし」の理念について探索したい。

①売り手よし：従業員を大切にし、やりがいのある仕事をしてもらう

「売り手よし」とは、商品やサービスを提供する企業が十分な利益を出すことである。経営を持続させるためには、従業員が会社に愛着を持ち長く働ける環境が整っていないといけない。

そのためには、従業員ひとりひとりの考えやアイデアを尊重する評価制度が整っていたり、ライフスタイルの変化に合わせた働き方を取り入れたりする必要がある。

②買い手よし：顧客に良い商品を提供して満足してもらう

「買い手よし」とは、企業の利益ばかりを迫及するのではなく、顧客に喜んでもらう商品を提供することである。時代が変われば顧客のニーズが変わるのは当然である。ニーズに合わせて常に柔軟に対応し、商品や

サービスを改善し続ける姿勢を持ち続けているのが長寿企業の共通点といえる。

③世間よし： 社会や地域のために貢献する

社会や地域のために貢献する「世間よし」も重要視しているのが長寿企業の共通点である。企業は、社会や地域に愛されて必要とされる存在でなければ長く経営を続けることができない。

長寿企業の多くは、地域、さらに自然や地球への感謝と貢献が取り組みに現れている。2030 年までに達成すべき持続可能な開発目標として「SDGs」が国連サミットで採択された。そのなかで環境への配慮が強く求められる今、企業が社会的な信頼を高めるためには環境に対する責任を持たなければならない。

世代を超えて成長し続ける企業とは、劇的に変化する外部環境のなかで、いつまでも変化しない本質的なものを内部環境で維持し大切にしつつ、状況に応じて柔軟に変化を重ねていく企業である。これこそが、長寿企業として長く経営を続けられる秘訣といえる。いいかえると、長寿企業には伝統と変革が絶えず息づいているといえよう。

4. 和菓子企業の経営：百貨店におけるテナント／店舗を中心に

4－1 百貨店におけるテナント／店舗のビジネスモデル

和菓子業界では、テナント料の支払いを求めるショッピングセンター型ビジネスモデルをとる百貨店が多くなっているものの、依然として従来のテナント料を支払わない「仕入れ販売モデル」を採用する百貨店も存在する。直営店と比較して初期費用を大幅に削減することが可能である。

また、百貨店における販売売上の利鞘は 30～35% と、バラエティストア（40～50%）やドラッグストア卸し・小売り合計（30～50%）と比べて、低いことが特徴である。百貨店のビジネス形態がどの形であったとしても、売り場の設営費用に加え、販売員の派遣費も費用になる。主な特徴は以下

の通りである⁸⁾。

(1) 百貨店の顧客層へ訴求できる

所得、消費意欲、情報感度の高い顧客層や、富裕層インバウンドの2つの顧客層に加え、留意点が2つある。

第1に、外商の存在である。外商とは、百貨店の売場以外で製品を購入する優良顧客のことで、一般的に百貨店の売上の2～3割を占めるといわれている。

第2に、ライブコマースに伴う国境を越えた富裕層顧客の存在である。2020年のデータによると中国国内のライブコマースの市場規模は17兆円に拡大している。これを受けて、中国人インフルエンサーを活用した売上施策を行った百貨店もある。プレミアムブランドの担当者にとって、当該顧客層への訴求は魅力的である。

(2) 優良顧客との関係管理

販売員を通じて優良顧客との深い関係性を高めることが重要である。具体的には、ブランドがつくられる背景の物語や商品の詳細な説明をすることによって、LTVの向上や顧客のファン化を見込むことができる。

(3) ブランドが棚・商品の発売を管理できる

小売店に卸すのとは異なり、ブランドが棚や店頭展開、新商品の発売タイミングを管理できる。

一方、その他の費用が問題となる。百貨店では売場に支払うテナント代はかからないものの、ブランドの世界観を表現して綺麗に設置・展開できる箱や器具、什器への大規模な投資、百貨店に支払う売上利鞘に加えて、販売員の派遣・教育費用が必要となるため、継続的な投資が必要である。その投資を回収するためには長期的なビジネス戦略をもって店舗を増やし、

売上を伸ばす必要がある。

4—2 百貨店に出店すべきブランドの特徴

一般に、百貨店の出店に適するブランドの特徴は次のような特徴をもつといえる⁹⁾。

(1) 競合ブランドの中で高付加価値・プレミアム価格志向

- ・百貨店の顧客層を開拓して、ビジネスの規模を拡大したいブランド
- ・ブランドの物語や便益を伝え、ブランドのファンを育てるビジネスモデル

上記の特徴を満たしているブランドであれば、百貨店への出店が可能である。海外ブランドやD to Cブランド、直営店やECを通じて成長してきたブランドがそれに相当し、ブランドの規模・タイプは様々である。

(2) 百貨店の出店条件

百貨店に出店するには、バイヤーに注目される必要がある。百貨店の主たる利益は売上の利鞘によって得られるため、高い売上をあげる見込みのあるブランドがバイヤーに注目される。以下2点が具体的な条件となる。

- ・顧客単価の確保：商品カテゴリーに一定の基準がある。
- ・顧客数の拡大：百貨店の既存顧客・新規顧客を集客できることがカギとなる。

既存顧客の集客については、審美眼のある百貨店ユーザーが納得する商品であるか否か、商品に独自性・新規性があるか否か、が要点である。一方、新規顧客の集客については、既存顧客とは異なるユーザーを集客できるインフルエンサー発信のブランドや、インバウンド需要の高いブランド等が有利である。

4—3 百貨店出店の流れ

百貨店ビジネスの流れは大きく3段階に分けられる¹⁰⁾。

(1) 商品体験イベント・トライアル店舗出店

商品体験イベントやトライアル店舗は、1週間～半年などで行われることが多い。イベント期間の売れ行きによって、次回イベントの開催・常設店への出店可否が判断される。

(2) 百貨店でのオンラインストアへの出店

百貨店でもオンライン販売を強化することが重要である。イベントと同時にオンライン販売を開始し、オンラインストアに誘導することで常設店がなくても百貨店での顧客の囲い込みを狙うことができる。

(3) 常設店出店

出店後も、定期的な店頭什器の更新や販売員への投資が必要になる。例えば、店頭でのライブ配信や店頭の先行発売、店頭サンプルの充実化など店頭で新しいニュースを常に作りつつ、店頭でしか得られない体験を設計することで顧客を囲い込むことが必要になる。さらにOMO施策（店頭とオンラインストアを融合し、顧客体験の向上を目指す施策）も大切になる。百貨店は、ブランドの顧客層やビジネス規模を拡大することができる潜在能力が大きいチャネルであるが、同時に、ブランドの方向性を長期的に、かつ戦略的に立てることが求められる。

5. 和菓子業界の課題と変革の必要性

5—1 和菓子の強みと弱み

和菓子の商品特性には強みと弱みがある¹¹⁾。

第1に、和菓子の商品特性の一つに「季節感」があげられる。和菓子の

季節感には、

(a) 春夏秋冬の各時期にならなければ販売されない商品として、草餅、桜餅、柏餅、焼鮎、水ようかん—などがあげられる。これらの商品はその時期が終わると店頭から姿を消してしまう。いわば季節の訪れと共にある商品である。

(b) 「煉（ねり）切り」のように同じ餡を材料としながらも、花鳥風月などを題材として季節を表現する菓子があり、季節の移り変わりによって姿を変える。季節感は日本人の深層心理に大きな影響を与え、年中行事とも強い関係を持つのである。

第2に、人生儀礼、人の一生に関わる節目の祝いから葬に至るまで、例えば、七五三の千歳あめ、鶴の子餅のように和菓子が身近に存在している。

第3に、商品の個性という点でも強みになる。例えば「饅頭」の場合、「焼く」と「蒸す」があり、なかの餡は、小豆こし、つぶし、小倉、えんどう、くり、ごま、ゆず、抹茶、みそなど様々である。消費者の好みを反映して各店には翬買客ができる。各店ごとの個性が、小規模事業者の経営を支えている面も大きい。

第4に、和菓子の持つ健康性も大きな強みといえる。人間にとって大切な健康を求める意識の高まりはますます強くなっている。和菓子の餡には、良質なタンパク質、豊富なビタミンB群、鉄、カリウム、マグネシウム、カルシウム、リン、亜鉛などのミネラルやサポニンなどの機能性成分はもとより、食物繊維やポリフェノール含有量も多い。

最後に、日本の直面している人口減少社会、高齢化社会の到来も和菓子にとっては悲観材料とはいえない面がある。高齢者ほど和菓子を好む傾向は、あらゆる嗜好調査でも明らかになっている。

一方、以上の強みは、逆に弱みに転じる可能性もあわせもっている。弱みとしは以下があげられる。

第1に、年中行事日や記念日の売り上げは、堅調な中でも減少傾向にあ

ることは否定できない。核家族化が原因の1つであるが、家族の構成人員が縮小し、親族間の交流も薄れる傾向があること、日本人の生活文化が若い世代に十分に伝承していないこともあって、低減の方向に向かうと考えなければならない。

第2に、和菓子産業の営業者のうち小規模事業者が95%を占める零細性が、新たな法律への対応を困難にし、人手不足の中での人材確保への大きな壁となっている。

第3に、和菓子が嗜好品である以上は、高価格・高品質であっても消費者に選ばれる、あるいは消費者の期待に応えられる品質であることが求められる。多少、高価になることはやむをえない。

5—2 後継者の不足

佐藤奨平、沼澤典史によれば、従来、和菓子の需要は土産や贈答が中心であったが、時代とともに年中行事にかかわる贈答需要が減少しているという。コロナ禍では人流が減少したため、土産需要が激減した。旅行先や出張での土産購入も減少し、駅ビル、空港、百貨店などに入っている和菓子店や、観光地近隣の店が特に大きな影響を受け経営を維持することが厳しくなっている¹²⁾。

実際にコロナ禍のなかで和菓子店の倒産がいくつか報じられた。2021年2月、「宝まんぢゅう」で有名な「宝万頭本舗」（1955年創業、仙台市）が自己破産し、2022年5月には「相国最中」などで知られる「紀の国屋」（1948年創業、武蔵村山市）が倒産した¹³⁾。以前から、後継者不足による自主廃業も相次いでいる。出雲大社付近の創業200年以上を誇った老舗和菓子店「高田屋」が2021年11月に閉店したことも典型例となる。その原因は店主夫婦の高齢化と後継者の不在である。

5—3 良質な国産原料の不足

和菓子に欠かせない原料に国産小豆（北海道産）がある。ただ、気候変動による気温上昇や天候不良によって、不作が起きると、これまで通りの食味や風味を有する高品質な国産小豆が確保できなくなる¹⁴⁾。

さらに、小豆のほかに餅などで使用する、「よもぎ」の調達も以前に比べて難しくなっている。かつては、田のあぜ道に自生した「よもぎ」を収穫する季節労働があった。主に担ったのは高齢者であり、和菓子店などに行きわたっていた。しかし、過疎化や高齢化などにより、出荷者、集荷者、仲卸の関係性が失われ、国産「よもぎ」が調達しにくくなっている。国産のよもぎと同様に、生産者や収穫者の減少、引退は桜の葉、栗などの調達にも影響を与えている。

5—4 自動販売機、Uber Eats（ウーバーイーツ）の活用

現在の和菓子業界に求められる改善点の1つが、コロナ禍によって和菓子業界は対面販売への偏重が浮き彫りになった。もちろんポストコロナの戦略としては、『温かみと絆』を取り戻すリアルな対面サービスをさらに工夫・強化し、新規顧客とリピーターの獲得に注力することが求められる。しかし、一部店舗では自動販売機による販売やUber Eats（ウーバーイーツ）での配達を行い、集客につながるところもある。新しい販売方法は、人流や立地条件にもよるが、今般の難局を乗り切る戦略として積極的に取り入れていかなければならないことはいうまでもない。

5—5 和菓子業界の課題

現在、和菓子は「輸出」や訪日観光客による「インバウンド効果」などの新たなチャンネルによる販売が期待されている¹⁵⁾。「和食」が世界無形文化遺産に登録され、世界中で日本の食文化についての関心が高まった。日本の食文化紹介などの一端として、フランスをはじめとしてヨーロッパ

各国で和菓子の製造実演や試食のイベントなどを開催すると盛況で、和菓子についての関心の高さが実感できる。

しかし、和菓子産業の構造には課題がある。和菓子産業は、大きく「製造小売」と「製造卸」とに分けられる。製造小売とは、その和菓子店自らが製造し、販売する形態のことであり、和菓子専門店は全てこれに相当する。製造卸は、パンメーカーや観光地での土産専門の和菓子で菓子卸問屋などを通じて小売りの店頭で販売される形態だが、一般的に老舗やブランド性の高い和菓子店、地域と密着して強い営業基盤を持つ和菓子店は、大半が製造直売である。ただし、自社の商品を他社に委ねることを好まない。従って、バイヤーや商社を通じて海外に商品を輸出することには積極的でなく、信頼できる海外のバイヤーが介在しなければ成り立たない。

一方、訪日観光客によるインバウンド需要では、最近訪日観光客が店頭を訪れることが増えているという。その場合、食べた結果、箱入りの商品を求めたり、後日帰国土産などとして買い求めたりする観光客もいる。しかし、土産の場合、和菓子には日持ちのしないものが多く、鮮度、賞味期限が基本であるため、土産として成り立たない場合もある。

さらに、外国語、コミュニケーション力の問題がある。外国の人から見ても分かる。化粧品や薬、電化製品など、特別に説明を要しない食物には誰が見ても分かる。一方、和菓子の場合は、「内容」「材料・中身」「製造工程」などを確認しなければ分からないものも少なくない。店頭で、訪日観光客からの質問に的確に対応できる接客能力は例外を除いて備わっていないといわざるを得ず、こうした面もインバウンド需要を飛躍的に伸ばすことの壁となる。

5—6 伝統重視の業界における変革の可能性

変化や変革を起こすには、若い世代が業界に入る以外にない。伝統重視のイメージが強い和菓子業界であるからこそ、変革に抵抗感の少ない若い

世代には挑戦ができる環境といえる¹⁶⁾。

食品ビジネスが進展するには、変革とマーケティングという両輪が十分機能する必要がある。特に零細企業の ICT 化、デジタル化、あるいは究極の DX 化が今後の課題といえる。和菓子は健康によく、芸術性を兼ね備えた食文化として海外でも人気があるため、海外展開も狙える。インターネットを活用した D to C（ダイレクト・トゥ・コンシューマー）のビジネスも勝機はある。従来まで身内が事業を引き継ぐケースが一般的であったが、現在、第三者に継いでもらうこともありえよう。

また、佐藤によれば健康志向が高まっている現代こそ、和菓子離れを食い止めるチャンスだという。和菓子に使用される小豆には食物繊維、植物性タンパク質、ポリフェノールなどの栄養が豊富に含まれる。さらに洋菓자에比べ、和菓子は脂質も少ないので、ダイエット中でも食べやすい。かつ、エネルギーに素早く変わる糖質も摂取でき、かつ低脂質ということにより、アスリートの補食にも用いられる。さらに和菓子は、ベジタリアン、ヴィーガン、グルテンフリーなどのニーズにも応えることができる¹⁷⁾。個々の顧客ニーズに合うような商品開発、マーケティングも需要拡大の一手である。

6. 和菓子の老舗、長寿企業のケーススタディ：

株式会社 塩瀬総本家を中心とする 4 社の事例

ここでは、百貨店地下売場に展開する創業 400 年に相当する長寿企業をケーススタディとしてとりあげる。企業の歴史、経営理念、主力商品などから考察を試み、そこに共通する伝統と変革を検証することとしたい¹⁸⁾。

図表 1 を参照されたい。

和菓子の老舗における伝統と変革：塩瀬総本家の事例を中心に

図表 1 和菓子の長寿企業 一覧 1

創業年	企業名	地区	主要商品
1000年	一文字屋和輔	京都市北区	あぶり餅
1184年	藤戸饅頭本舗	倉敷市藤戸町	饅頭
1327年	紅蓮屋心月庵	宮城郡松島町	松島こうれん
1329年	かん袋	堺市堺区	くるみ餅
1333年以前	黒田千年堂	安来市清水町	清水羊羹
1349年	塩瀬総本家	東京都中央区	饅頭、羊羹、和菓子
1421年	亀屋陸奥	京都市下京区	松風
1461年	駿河屋 # 1	和歌山市駿河町	煉羊羹
1477年	水田玉雲堂	京都市上京区	唐板
1502年	平戸蔦屋	平戸市木引田町	カスドース、牛蒡餅
1503年	川端道喜	京都市左京区	粽ちまき、花びらもち
1520年代	虎屋	東京都港区	羊羹、和菓子
1532年	本家小嶋	堺市堺区	芥子餅、ニッキ、泰平餅
1550年	笹井屋	四日市市北町	なが餅
1562年	太田屋半右衛門 # 2	岐阜県笠松町	志古羅ん おこし
1565年	太閤餅	伊勢市宇治今在家町	太閤出世餅
1575年	柳屋奉善	松阪市中町	老伴、最中+羊羹
1576年	玉英堂	中央区日本橋人形町	虎家瓦
1584年	五太夫きくや	袋井市高尾町	南蜜菓子「北の丸」、干菓子
1585年	本家菊屋	大和郡山市柳	御城之口餅
1587年	長五郎餅本舗	京都市上京区	長五郎餅
1587年	如水庵	福岡市博多区	筑紫もち、とっとと

(注) 創業400年の企業を中心に、帝国データバンク、Webサイト情報に基づき独自に整理した。

1 : 2021年、総本家 駿河屋善右衛門に変更。 # 2 : 2010年9月、閉店、笠松菓子組合が継承。

図表1 和菓子の長寿企業 一覧2

創業年	企業名	地区	主要商品
1573-1592(天正)	老舗園田屋	熊本市中央区	朝鮮餅
1573-1592(天正)	三樹家(菓子舗)	館林市堀工町	麦落雁、サブレー
1592年	大杉屋惣兵衛	上越市本町	栗飴ほかあめ、和菓子
1592年	翁飴本舗 桔梗屋	能代市畠町	翁飴
1596年	大寺餅河合堂	堺市堺区	くるみ餅、団子
1597年	桑名屋 #3	大垣市築捨町	菓子
1599年以前	みなとや幽霊子育飴本舗	京都市東山区	幽霊子育て飴
1603年	雲水堂	奈良県磯城郡田原本	松風ほか、和菓子
1608年以前	桔梗屋織居	伊賀市上野東町	釣月、はちみつどうふ
1611年	名門堂千原	福知山市駅前町	里柿
1616年	森野吉野葛本舗	奈良県宇陀市大宇陀	吉野本葛
1617年	亀屋清永	京都市東山区	和菓子
1617年	萬年堂	東京都中央区	御目出糖、高麗餅
1620年	虎屋本舗	福山市曙町	虎焼(粒あん ほか)
1624年	福砂屋	長崎市船大工町	カステラ
1624年	高橋孫左衛門商店	上越市南本町	翁飴、栗飴
1624年	高岡福信	大阪市中央区	酒饅頭、カステラ、本わらび餅
1624年	村田文福老舗	愛媛県大洲市大洲	月窓餅、盤珪餅
1625年	森八	金沢市大手町	長生殿
1626年	甘養亭	山梨県南巨摩郡	身延まんじゅう
1626年	藤むら #4	東京都文京区	羊羹
1628年	戸田屋	飯田市松尾上溝	双松庵唯七
1630年	千鳥屋	佐賀市久保田町	酒饅頭
1634年	両口屋是清	名古屋市中区	千なり

(注) 創業400年の企業を中心に、帝国データバンク、Webサイト情報に基づき独自に整理した。

#3：当初、廻船問屋を創業、1892年に菓子製造・卸業を開業。 #4：2020年1月、閉店。

6—1 株式会社 森八

森八は、菓子づくり一筋に歩み続けてきた。森八家の始祖・亀田大隅の胴丸に描かれていた紋章・龍玉を商標に390年が経過した。初代である大隅宗兵衛は、河北郡森本町から金沢城下紺屋坂に居を移し、屋号を森下屋と称し名を八左衛門と改めた。城下の大火で藩主より替え地を命ぜられた

2代目八左衛門は尾張町に移り、1625（寛永2）年に菓子屋を創業した。

3代目八左衛門が藩主前田利常より町年寄役を命ぜられ、代々町年寄、銀座役を勤めた。藩主より江戸表に召された3代目八左衛門は、藩主前田利常の創意により小堀政一（遠州）の筆になる「長生殿」の三字を原型とした、名菓「長生殿」を世に生み出した。

1863（文久8）年、11代目八左衛門の時に家柄町人として苗字帯刀をゆるされ、「森下屋」から森下と改め、1869（明治2）年には屋号を「森八」と改称した。13代の夭逝で12代目八左衛門は長女を14代目としたが、後継者がなく、1911年10月、姻戚関係の中宮茂吉に家業の一切を譲ることになった。

15代当主中宮茂吉は、翌年10月に合名会社森八を設立した。大正から昭和に至る変化の激しい時代のなかで、東京支店の開設など順調に近代企業への歩みをすすめてきた。第2次世界大戦勃発による休業、終戦、16代中宮茂一の戦死という最悪の状態から、職人の復員と原材料の統制緩和により1949（昭和24）年商売を再開した。その後の著しい経済復興と顧客の変わらぬ引き立てにより再興した。金沢市内、富山、東京に直売店を出店、1966年本社屋の建設、翌1967年株式会社森八へ改組した。1976年無公害工場を新築した。1992（平成4）年にはさらに地球規模で考えた新工場を完成させた。

しかし1995年、森八の経営危機が急速に表面化した。代替わりした現社長・中宮嘉裕氏は社内の状況を十分に把握しておらず、取引銀行からの報告から負債60億円を抱えて、経営危機に陥ることを知った。

森八はこれまでに労使関係の問題については知られた存在であった。顧客のためではなく、自分のために仕事をする古参従業員が多く、会社の利益を食いつぶすような状態であった。利益が上がっていなかったにもかかわらず、従業員への利益剰余、給料・賞与は上昇させ、接客や営業が担当者、特に古参従業員にゆだねられていたため、費用意識が皆無であった。経営赤字はさらに拡大していった。

1995 年、経営再建のため、和議申請を行うと、古参従業員は一斉に退社していった。2004（平成 16）年に再建を完了した。

以下、森八の経営理念は、経営トップからの号令ではなく、すべて従業員の立場で書かれたものである。

- 一、私たちは、最高の味、最高のおもてなしでお客様に満足を提供します。
- 一、私たちは、加賀金沢の菓子文化を、美味しい伝統文化として未来へ守り伝えます。
- 一、私たちは、この仕事に誇りを持ち、この仕事を通じて、幸せな人生を実現します。

日々顧客と接し、お菓子を提供する従業員の願いを反映させ、「世の中への恩返し」を続けるために掲げているという。

森八の伝統銘菓は、長生殿：日本三銘菓のひとつに数えられる。上質な和三盆糖をもちいた落雁の一種。千歳：加賀一向一揆の兵糧に起源をもつ。こしあんを求肥で包み、和三盆糖の粉末をふってある。黒羊羹：前田利家が創作を命じたと伝えられる。

同社の和菓子には、450 年以上の歴史があり加賀藩御用葛として重用された「宝達葛（ほうだつくず）」や徳島県産の上質な和三盆糖、400 年の歴史を持つ「能登大納言小豆」など、選り抜かれた材料が使われている。

経営危機を乗り越えた老舗企業は、間もなく 400 年を迎える。その後、社長と夫人である女将の二人三脚の再建により、暖簾をたたむことなく老舗の味を守り続けている。理想の企業像を「小さくても、永遠に生き続ける企業」と据え、ステークホルダーへ感謝の言葉を伝え続けている。

◎株式会社 森八

所在地：石川県金沢市大手町 10 番 15 号

6—2 株式会社 カステラ本家 福砂屋

福砂屋は1624年、寛永元年に長崎市に創業している。時代は日本が鎖国へと向かっていく激動期であった。前年の1623年に徳川家光が三代將軍となり、キリシタンの布教禁止を強化した。創業時の寛永元年にはスペイン船の来航を禁止して、スペインとの国交を断絶している。その後1633（寛永10）年に幕府は第一次鎖国令を出し、3年後の1636年には出島が完成した。

福砂屋の創業は、1937（昭和13）年に長崎市から刊行された『長崎案内』でも紹介されている。記載によれば、「315年前の寛永元年に、ポルトガル人よりカステラ製造を伝授された。その原名はカストルボルという。カストルとはスペインの州名、ボルは菓子の意味」とある。カストルとはカステーリャ、ボルはボーロ、お菓子のことである旨も書かれている。

創業当時、大店（おおだな）と呼ばれる貿易商の大半は、今日の商社に相当し、多品目を幅広く扱っていた。福砂屋も同様に、砂糖、米など、様々な品目を扱っていたと思われる。また当時砂糖は、中国、福州が産地で、福州船で長崎に運ばれてきていた。福砂屋は砂糖を扱っていたことから、福州の「福」砂糖の「砂」が、屋号になったものとも考えられる。

福砂屋の当主は、初代～五代まで、引地町に店舗を構えていたと思われる。引地町は、「岬の教会」があった場所（江戸町にあった旧長崎県庁から市役所へ向かうあたり）の東南側の崖下、港に続く細長い岬の辺りで、「六町」に始まる「内町」に近い町であった。

初代の店舗の場所については、江戸時代の老舗の商標や引札などを収集して記録した『諸国板行帖』に貼りつけられてある福砂屋の札を確認する限り、引地町を創業の地としたようである。

寛永年代に、船大工町は新船大工町といい、近くの館内町には、1689（元禄2）年に唐人屋敷ができて、さらに賑わいをみせた。1770年代になると、南蛮菓子も定着した。福砂屋は六代目市良次の代となった頃、市中の発展

と共に引地町から、現在の船大工町に移転し、菓子商の誇りにかけて、カステラ作りにさらに注力していく。

船大工町は、現在の思案橋の付近である。船大工町から長崎丸山遊郭へ向かう辺りに思案橋と思い切り橋の二つの橋があった。丸山の入口は、山ノ口と呼ばれていて、福砂屋は以後、「山ノ口、福砂屋」と称した。

元来、カステラは和菓子、洋菓子のいずれと考えられるか。全国和菓子協会によると、カステラは和菓子に分類される。16世紀中期にポルトガルから長崎へ伝えられ、その後は時代の変遷に従って日本独特のカステラが完成したと福砂屋のHPにも記されている。

福砂屋が創業以来、一貫して変わらないのは、手づくりによる一人一貫主義の製法である。顧客に本物の味わいを届けるため、「手技」を伝承し、カステラ本家としてカステラ文化の創造や普及、発展に尽力した。

時代によって変わることなく、カステラづくりの技を磨き、創業400年を迎えた。少数精鋭の職人が焼き上げる、量産できない本物のカステラは、希少性を増すばかりである。ここに福砂屋の伝統と変革を確認するところである。長崎に根をおろし、「のれんに培われた味と、手作りカステラの伝統を守る」という覚悟が見える福砂屋は一貫性のある経営理念、創る姿勢を貫き、地元の人々だけでなく、全国の顧客の信頼と敬愛を得る所以ではないか。

◎株式会社 カステラ本家 福砂屋

所在地：〒850-0904 長崎県長崎市船大工町3番1号

6-3 株式会社 虎屋

株式会社虎屋（以下、虎屋）の歴史は5世紀にわたる。百貨店地下売場にある和菓子屋の中でも圧倒的な歴史を刻む同社。創業は室町時代後期（1501年～1700年）に遡る。

室町時代後期に虎屋は京都で創業された。1586（天正14）年、後陽成天皇

が即位し、御在位中から御所の御用を承った。1701（元禄14）年当時、京都御所出入りの御用商人の御用開始時期を記した文書「御出入商人中所附」（1754年）に記載がある。1600（慶長5）年、京都妙心寺の歴史を記した『正法山誌』に、関ヶ原の戦の折、西軍の犬山城主・石河備前守（いしこびぜんのかみ）を虎屋がかくまった故事が見える。「市豪虎屋」の表記があり、この頃には既に虎屋と名乗っていたことがわかる。当時の店主、黒川円仲（くろかわえんちゅう）を中興の祖とし、現当主は18代目にあたる。

1695（元禄8）年、菓子の意匠を描いた菓子見本帳の中で、年記のあるものとしては最も古いと考えられる「御菓子之畫圖」が作成された。顧客に預け、注文をとるカタログとして使われた。描かれた菓子の中には、現在でも作られているものもある。1701年～1800年、1705（宝永2）年、重要な御用をまとめた帳面「諸方御用留帳」が残っている。

1801年～1900年、1805（文化2）年、9代光利「掟書」を策定した。1788（天明8）年の大火以降、京都の経済は停滞を余儀なくされ、虎屋の経営も悪化していた。9代光利は、危機に瀕した経営を立て直すため店制改革に臨み、1805（文化2）年には、店員が守るべき基本的な姿勢や考え方、行動規準を示した「掟書」を策定している。この「掟書」は天正年間（1573年～1592年）につくられたものを書き改めたものと記されている。1844（天保15）年、この頃、後陽成天皇の在位中から虎屋とともに菓子御用を勤めていた二口屋を吸収した。二口屋と虎屋とは、御所に対する献上や菓子屋仲間への対応でも常に行動をともにしていた。これにより虎屋は経営規模を拡大した。

1869（明治2）年、東京遷都にともない、当時の店主12代光正は、御所御用の菓子司として、京都の店はそのままにして東京へ進出し、神田、丸の内、八重洲へと移転した。さらに1879年、銀座に店舗を開設し、1895年には赤坂裏3丁目（現在の東京工場所在地）へ移転した。当時は小規模店であったため、店舗と製造部門が同じ敷地の中に設けられた。

1901年～2000年、1918（大正7）年、現在も使用している菓子見本帳が作成された。

1922年、黒川家と親交のあった富岡鉄斎に画室改築の折に京都店の離れと茶室を住居として提供したと伝えられる。1935年（昭和10年）、この年以降、戦時下で軍関係の注文が目立つようになった。納入されたのは羊羹が中心で、海軍用は円筒形の「海の勲（いさおし）」、陸軍用は四角形の「陸の誉（くがのほまれ）」であった。これらは出征した兵士に配られるため携帯できるように小型に作られていた。

戦後、1946年には、日本橋に喫茶「みかく」を開店し、次いで喫茶「茜」を開店した。また、1947年5月、虎屋商工株式会社を設立し、翌年、「株式会社虎屋」に社名変更した。1953年には、新丸ビル店を開店し、1960年には京都工場を移動させた。1962年に現在の東武池袋本店に売店を設け、百貨店出店の第一号となった。1964年、本社ビルを新築竣工し、喫茶併設の赤坂本店を開店した。

1973年、虎屋文庫を開設し、次いで本社ビル新館を竣工し、羊羹、最中、水羊羹類の贈答用箱を再生紙に変更するなど、環境問題への取り組みを開始した。1976年5月、職能制度導入により男女同一賃金、専門職制度を導入した。1978年9月、御殿場工場を竣工し、おいしい和菓子を作るために良い水を求め、富士山麓の地に羊羹と餡の専門工場を建設した。1980年10月、パリ店を開店した。1982年4月、グループ会社（株）虎玄（虎屋の100%出資子会社）を設立した。

1991（平成3）年2月、17代 黒川光博 代表取締役社長に就任した。翌年には、Egg21（従業員自己啓発支援制度）を導入した。これは自己の成長を望み、夢をかなえて充実した人生を送りたい人のために、業務との関連の有無を問わず会社が時間的、経済的に支援する制度である。1999年、介護休業制度を導入し、「とらやホームページ」を開設した。2000年11月、とらやオンラインショップを開設した。翌年には御殿場工場 ISO14001 認証を

取得した。虎屋は積極的な出店や工場の開設、絶えざる変革に尽力してきた。2003年には虎屋総合研究所の竣工も果たした。

自社商品や和菓子に使用している原材料の研究だけに留まることなく、包材や廃棄物等の環境問題への取り組み、虎屋グループ全体に関わる商品や原材料の品質管理等も含めた、幅広い総合的な研究することを目的に、御殿場工場の敷地内に設立した。2007年3月、東京ミッドタウン店を開店（菓寮併設）、和菓子だけではなく和の様々な魅力や価値も広く伝えるため、初めてギャラリーを併設した店舗を開設し、和菓子関連の雑貨も販売している。

虎屋の経営理念は、「おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く」である。京都で後陽天皇の御用を承った時代から、現在に至るまで脈々と受け継がれている。500年の歴史がある虎屋が、和菓子づくりにおいて大切にしていることは「技術」だという。美味しさや美しさ、最良の素材にこだわり貫き、目に見えない底にまで意識を向け、妥協せず丁寧に仕上げる。

和菓子づくりへの誠実さは、広く利害関係者（ステークホルダー）との関わり方にも通じる。原材料の生産者のもとを訪ねて感謝を伝え、菓子づくりへの思いを共有する。餡づくりの過程で残る国産豆の皮は、畜産やバイオガス発電に有効利用されている。

和菓子業界全体の発展や食の安全を願い、2003年には「おいしさ」を科学的に検証し、数値化する研究を開始した。徹底的な品質検査のもと、2009年には羊羹の賞味期限を延長し、フードロス問題にも取り組む。天の恵みや生産者、働く人たちへの感謝を忘れず、時代で変化する顧客の嗜好や社会のニーズに寄り添い、和菓子業界を牽引しようとする姿が印象的である。

◎株式会社 虎屋

所在地：〒107-8401 東京都港区赤坂4-9-22

6—4 株式会社 塩瀬総本家

百貨店地下売場の和菓子屋で圧倒的な歴史を誇るのは、合資会社 塩瀬総本家（2023年から株式会社に組織変更。以下、塩瀬総本家）である。日本最古の菓子司は、674年前の1349（貞和5）年に創業した。

初代の林浄因は、日本で初めて饅頭を創作した。肉が食べられない僧侶向けに小豆を甘味で煮詰め、甘い餡が入った饅頭をつくったのが始まりとされている。功績を認められた初代は、宮中の女性と結婚し、男子二人を設けた。祝事の際の紅白饅頭や、お祝い事に引き出物としてお菓子を贈る文化は、初代が結婚のときに紅白の饅頭を創作し、配ったことで形づくられたという。1359（延文4）年、龍山和尚示寂の翌年、望郷の情動き、林浄因、妻子を遺し元朝に帰った。

その後も歴代の將軍の僱事に重用され、一族の林宗味は秀吉公の寵愛を受けた。

千利休に茶を学び、利休の孫娘を妻にむかえた。和菓子と茶の湯は強く結ばれていく。茶人を唸らせる饅頭をつくる同社には、多くの注文が舞い込み、和菓子はお茶菓子へと確立されていった。

1659（万治2）年、源餐宗需禪門（江戸先祖）の寂年と書かれていることから、この頃に江戸に下り、日本橋一丁目に店を出し江戸城の御用を承ったと思われる。1688—1798（元禄、享保、寛延、天明、寛政年間）に塩瀬家ならびに塩瀬饅頭の記述が多数の文献に登場する。1794（寛政6）年、江戸塩瀬主人・林諸鳥小梅が没し、1798（寛政10）年、京都饅頭屋町の塩瀬九郎右衛門65歳で没して、京都塩瀬家は絶家した。

その後も文献には塩瀬に関する記述が多数登場する。1885（明治18）年、「東京流行細見記」に京橋元数寄町林氏塩瀬に関して、当主は池田徳兵衛で、同年、徳兵衛は甥の仁木準三氏に名跡を譲ったとの記述がある。1901（明治34）年、「東京名物誌」京橋本数寄屋町塩瀬について、同年仁木準三氏は渡辺トク（渡辺利一の母）に名跡を譲ったとある。1908（明治41）年、池田

徳兵衛が没した。1918（大正7）年、渡辺トクは渡辺利一に名跡を譲った。

1925（大正14）年、品川・来福寺に渡辺利一と渡辺亀次郎が発起人となり、塩瀬会会員一同27軒の協賛により林浄因之碑を建立した。

1927（昭和2）年、有楽町三丁目に200坪余の5階建のビルを建築し、1940（昭和15）年、京橋区築地明石町に合資会社京橋塩瀬を設立した。

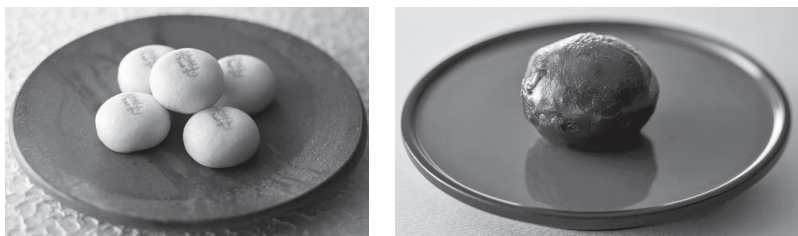
戦後、1951（昭和26）年、同所に合資会社塩瀬総本家を設立し、渡辺亀次郎が社長となった。同年、渡辺亀次郎は、宮内省の菊栄親睦会の新年宴会に出張調整を賜った。また、1952（昭和27）年、渡辺亀次郎が全日本名流菓子工芸展会長となった。1953年に渡辺亀次郎が没し、渡辺よしが社長となると、中央区明石町に5階建ビルを建築し、関東一円の神社、ホテル、結婚式場四百軒に慶弔用引菓子を納入して業績を延ばした。1980年、渡辺よしが没し、川島英子が社長となった。川島英子社長は、2000（平成12）年、川島一世が社長に就任するまで、次々と成果を出していった。1983年、家宝の「日本第一饅頭所林氏塩瀬」の看板を復元し、銀座松屋へ出店した。塩瀬が百貨店へ出店した最初の例である。

1986年、中国杭州市に「日本饅頭之始祖林浄因之記念碑」を建立し、それ以来、毎年10月に碑の前で日中友好の饅頭まつりを行い、2000個の饅頭を市民に配るようになった。

1990年、江東区新木場に塩瀬総本家の新木場工場5階建を建築し、同年、中国杭州市対外友好協会より建碑5周年を記念して感謝状を受けた。1995年、中国杭州市・国立公園の中心、西湖孤山にある林和靖の墓地の隣地に「林浄因記念碑」と「浄因亭」を建立した。その竣工式と日中友好の菓子交流展示会を開催した。

そして、最近では1996年、中央区明石町に塩瀬本社ビル8階建を建築し、同年、『塩瀬六百五十年のあゆみ まんじゅうの歴史』を出版した。写真1を参照されたい。

写真 1 志ほせ饅頭と本饅頭



（注）志ほせ饅頭（左）と本饅頭（右）。塩瀬総本家 Web サイトより掲載。

業界に革命を起こした饅頭を創作して以降，上生菓子や羊羹など数々の和菓子を世に出し，献上品や名物，おやつとして国民に愛されてきた。同社の一日は，「材料落とすな割守れ」の格言とともに，一心に餡を炊くことから始まるという。

生き生きとした小豆一粒一粒に魂を吹き込み，手作りの皮で包みこんでいく。670 年余り変わらないこの日常の積み重ねが，歴史を作り出してきました。」塩瀬総本家の言葉は，商いを永く続けるための本質的な哲学を表している。

塩瀬饅頭総本家における川島英子会長の存在は大きく，筆者も直接インタビューを行う機会を得た¹⁹⁾。厳格な家訓に基づき運営されている。「今日一日の事」と「華山先生の商人に与えたる教訓」はその中核をなすものであり，塩瀬総本家の経営哲学を形成しているといえる²⁰⁾。[写真 2－4]

和菓子の老舗における伝統と変革：塩瀬総本家の事例を中心に

写真2 株式会社 塩瀬総本家



写真3 川島英子会長と筆者



(注) 2022年5月11日(左), 同7月27日, 同社。英子氏(右), 筆者撮影。

写真4 川島英子会長と川島一世社長



写真5 川島一浩常務取締役と筆者



(注) 2022年7月27日(左), 同社。左から一世氏, 英子氏。2025年1月9日, 一浩氏(左), 成城大学。筆者撮影。

【今日一日の事】

一、今日一日三ツ君父師の御恩を忘れず不足を云ふまじき事

一、今日一日決して腹を立つまじき事

一、今日一日人の悪しきを云はず我善きを云ふまじき事

一、今日一日虚言を云はず無理なることをすまじき事

一、今日一日の存命をよろこんで家業大切につとむべき事

右は唯今日一日慎みに候。

翌日ありと油断をなさず、忠孝を今日いち日と励みつとめよ。

【崋山先生の商人に与へたる教訓】

(渡辺崋山の遺訓を教訓として家訓としたもの)

一、先づ朝は召仕より早く起きよ

- 一、十両の客より百匁の客を大切にせよ
- 一、買人が気に入らず返しに来たら売る時よりも丁寧なせよ
- 一、繁盛するに従つて益々儉約せよ
- 一、小遣は一文よりしるせ
- 一、開店の時を忘るな
- 一、同商売が近所にできたら懇意を厚くし互に励めよ
- 一、出店を開いたら三ヶ年食料を送れ

（注）藤尾秀昭（監修）『1日1話、読めば心が熱くなる365人の仕事の教科書』（致知出版社、2020年）、294頁より引用。

「今日一日の事」では、行動指針にあたり、感謝の心を忘れず、怒りを抑え、他人の批判を避け、正直さを保ち、そして何よりも家業を大事にし、生きがいをとすることを説いている。それは人の成長と倫理的な生き方を大切にしている。

一方、「華山先生の商人に与えたる教訓」では、商業活動における具体的な行動規範が示され、早起きの習慣、いかなる小さな客でも大切にすること、繁盛してもなお儉約を心がけること、財務の正確な管理、開店時間の守り、競合他社との良好な関係の構築、新たな店舗の開設を支援する点があげられている。信頼、責任をふまえた事業運営の重要性が際立っているといえよう。

総括すると、塩瀬総本家の家訓は、時代を超えて商業と人事の両方に適用可能な普遍的な価値と教訓を提供している。ここに示された教訓は、組織文化、経営戦略と経営管理に影響を与え、持続可能な成長と発展のための基盤をなす。特にHRB／人的資源管理において、組織は一層強固なチームワーク、高い従業員満足と顧客満足ならびに感動の実現に至る。

塩瀬総本家の歴史と伝統に裏付けられた当該教訓は、時代を超えて不変の価値を持ち、次世代の経営者に学びとなることは確かである。

和菓子の老舗における伝統と変革：塩瀬総本家の事例を中心に

最後に、塩瀬総本家は時代により様々な新しい和菓子の形に挑戦し、最近、その歴史に新たなページが加えられたことに言及したい。それは2つの試みである。[写真6]

写真6 新商品の 카카오羊羹と銀座はちみつ羊羹



(注) 카카오羊羹(左)と銀座はちみつ羊羹(右)。羊羹塩瀬総本家 Web サイトより引用。

第1に、世界各地のカカオ産地から選りすぐりのカカオをコレクションして羊羹の材料に加えた、「カカオ羊羹／CACAO YOKAN」である。産地によって異なる焙煎、カカオの配合により複雑な味わいを表現している。サステナブルプログラム「カカオトレース」に対応したフェアトレードカカオが、塩瀬の技と混ざり新たな羊羹として表現されている。2024年のパリ・オリンピック時に世界に向けてリリースされ、パッケージは英語でCACAO YOKANと表記されている。あんこ、小豆などの和素材に不慣れた西洋人にとって、普遍的で共通性の高いカカオの味と香りに徹底的に拘りぬいて創りだしたカカオ羊羹の評価は高い。

第2に、銀座ミツバチプロジェクトにもとづく「銀座はちみつ羊羹」が加わった。皇居、浜離宮、日比谷公園や銀座周辺の街路樹を飛び回り、甘い蜜を蓄えるミツバチが集めたはちみつは、人が楽しめるだけでなく、植物やいきものの命につながる。季節の移ろいとともにはちみつの色、味、香りが変わる特徴的な銀座はちみつを使用した特別な羊羹である。

糸寒天をはじめ、昔ながらの上質な原材料と伝統的な製法で作られている。明治天皇や山本五十六をはじめ、偉人が愛したその味を銀座はちみつ

の風味を最大限生かすように調整されている。

特に、カカオ羊羹の創作者で同社・常務取締役の川島一浩氏からは本学におけるインタビューならびに特別講義のなかで、その一端を直接伺うことができた²¹⁾。[写真5]

最後に、川島英子 会長の自筆による和歌資料「道しるべ（一）」「道しるべ（二）」と題した12の和歌・合計24首から構成される、日々の人生と仕事における心構え、戒め、理念、指針で締めくくりたい。ここではそのうち6首を紹介する。

◆道しるべ（一）

ありがたし先祖の命頂だきて 今在ることを常に忘るな
つくづくと吾が人生の道筋は 縁重ねて生かさる日々
幸せな人生の鍵はありがとうの 心忘れずくらす毎日

◆道しるべ（二）

淋しさも悲しきことも通るべき 道と悟りて立ち直り行け
あきらめず自分自身を信じよう 思い強ければ思いは叶う
おだやかな日々を送らん佛典の 呪詛還著を心にきざみ

◎株式会社 塩瀬総本家

所在地：東京都中央区明石町7-14

9. おわりに

本稿では、和菓子ならびの和菓子業界の伝統と変革について、和菓子の老舗、塩瀬総本家を中心に主な長寿企業4社を検証した。和菓子は日本の伝統文化と深くつながっている。世代を超えて愛され、成長し続ける企業には、近江商人の「三方よし」の理念や「社会の公器」の考え方が根底

和菓子の老舗における伝統と変革：塩瀬総本家の事例を中心に

にあることがわかる。唯一無二の際立ったアイデンティティを携えながら、時代に寄り添いステークホルダーと共生する姿も共通して見られた。塩瀬総本家を典型とする和菓子の長寿企業は、日本人の精神、商人としての心構え、商品性はもちろんのこと、その企業の存在そのものが日本文化の象徴といえるのであり、伝統と変革に対して対応してきた姿の一端を明らかにするものといえよう。

〔謝辞〕

本稿を執筆するにあたり、コロナ禍の2021年より継続的に対話を重ね、数多くの文献や情報をご提供いただいた株式会社 塩瀬総本家の取締役会長の川島英子氏、代表取締役社長の一世氏、常務取締役の一浩氏に多大なるお世話になりました。特に英子会長は年齢（インタビュー当時98歳、現在100歳）を感じさせない圧倒的な記憶力、発想力と創造力に感嘆し深く学ばせていただきました。ここに心より厚く御礼申し上げる次第です。なお、本学の卒業祝いとして、学生には塩瀬総本家の紅白饅頭が毎年贈呈されています。

〔参照・基礎文献〕

境新一「百貨店に出店する和菓子の長寿企業 その伝統と変革：創業400年の老舗に関する企業・事業・経営の比較考察を中心に」『法政大学 多摩論集』第41巻，117-151頁，2025年3月。

〔注〕

- 1) 第1章「和菓子を知る」ほか。
<https://www.wagashi.or.jp/monogatari/shiru/rekishi/>（最新参照 2024年10月）
- 2) 「和菓子の魅力と楽しみ方：伝統と創造性が融合する美味しさ」
<https://norinaka.net/entry/2023/06/08/000000> 2023年6月8日，全国和菓子協会
- 3) 前掲注・2
- 4) 前掲注・2
- 5) 前掲注・2
- 6) 雨宮健人「世界の長寿企業ランキング。創業100年企業，日本企業が50%

を占める」

https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/I1-06/

2022年10月20日（最新参照 2024年10月）

- 7) 「上場している100年企業ランキング！長寿企業の経営理念から秘訣を学ぶ」
<https://coki.jp/article/column/30175/> 2023年6月14日（最新参照 2024年10月）
- 8) 「百貨店に出店したいビジネス担当者必見！百貨店出店の仕組み・出店形態・メリット・流れを公開！」 <https://brandism.co.jp/1357/> 2024年1月11日（最新参照 2024年10月）
- 9) 前掲注・8
- 10) 前掲注・8
- 11) 藪 光生「和菓子産業の強みと弱み ～輸出やインバウンドへの期待～」
https://www.alic.go.jp/joho-s/joho07_001696.html
2018年4月10日（最新参照 2024年10月）
- 12) 沼澤典史「有名和菓子店」が相次ぎ倒産、業界を苦しめる3つの逆風とは：清談社 <https://diamond.jp/articles/-/310141> 2022年10月12日（最新参照 2024年10月）
- 13) 前掲注・12
- 14) 前掲注・12
- 15) 前掲注・11
- 16) 前掲注・11
- 17) 前掲注・11
- 18) 田中くら「社歴100年超の長寿企業ランキング【デバ地下和菓子屋編】」
<https://coki.jp/article/column/32413/> 2023年8月30日（最新参照 2024年10月）
- 19) 株式会社 塩瀬総本家 会長・川島 英子 氏，社長・川島 一世 氏
2022年5月11日，7月27日。聞き手：境 新一（インタビュー）
- 20) 藤尾秀昭（監修），稲盛和夫，永守重信，瀬戸内寂聴ほか『1日1話，読めば心が熱くなる365人の仕事の教科書』致知出版社，2020年。
- 21) 株式会社 塩瀬総本家 常務取締役・川島 一浩 氏 2024年10月16日。
聞き手：境 新一（インタビューならびに特別講義／成城大学）

[参考文献]

<著書>

青木直己『和菓子の歴史』ちくま学芸文庫，2017年。

和菓子の老舗における伝統と変革：塩瀬総本家の事例を中心に

今村規子『史料でみる和菓子とくらし』淡交社，2022年。

「江戸楽」編集部『和菓子のひみつ 楽しみ方・味わい方がわかる本 ニッポンの菓子文化超入門』メイツユニバーサルコンテンツ，2021年。

川島英子『まんじゅう屋繁盛記 塩瀬の650年』岩波書店，2006年。

現代用語の基礎知識編集部『日本のたしなみ帖 和菓子』自由国民社，2015年。

境 新一『アート・プロデュース概論』中央経済社，2021年。

佐藤奨平『和菓子企業の原料調達と地域回帰』筑波書房，2019年。

辻ミチ子『京の和菓子：暮らしを彩る四季の技』中公新書，2005年。

中宮紀伊子『あなた，私も闘います』叢文社，2002年。

中宮紀伊子著，古河昌子編集企画室編『この人生をありがとう』時鐘舎，北國新聞社，2011年。

中山圭子『江戸時代の和菓子デザイン』ポプラ社，2011年。

中山圭子『事典 和菓子の世界 増補改訂版』岩波書店，2024年。

橋爪伸子『地域名菓の誕生』思文閣出版，2017年。

藤尾秀昭（監修），稲盛和夫，永守重信，瀬戸内寂聴ほか『1日1話，読めば心が熱くなる 365人の仕事の教科書』致知出版社，2020年。

森元伸枝『洋菓子の経営学：「神戸スウィーツ」に学ぶ地場産業育成の戦略』ブレジデント社，2009年。

<記事>

川島一世，川島一浩「塩瀬総本家の歴史とインターネットを使用した販路拡大の実例」『菓子工業新聞』2024（令和6）年5月－9月，各月。

特集「なにしろ あんこ好きなもので 饅頭はじめて物語」『ブルータス』954号，2022年2月1日号，24－27頁。

<インタビュー>

株式会社 塩瀬総本家 取締役会長・川島 英子 氏，代表取締役社長・川島 一世 氏
2022年5月11日，7月27日。 同社・常務取締役・川島 一浩 氏 2024年10月16日，2025年1月9日。 聞き手：境 新一

< Web 会社情報 インターネット URL > いずれも最新参照 2025年1月。

・株式会社 森八

<https://www.morihachi.co.jp/>

・株式会社 カステラ本家 福砂屋

<https://www.fukusaya.co.jp/>

・株式会社 虎屋

<https://www.toraya-group.co.jp/>

・株式会社 塩瀬総本家

https://www.shiose.co.jp/?srsltid=AfmBOooJ2FT0lk0nA3f_fHqOmCmElcUHHZE7qcNc9v5xGYE2c3V_EVtH