JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	老舗和菓子店のルネッサンス　－金沢市　株式会社 森八のケース－
Author(s)	加藤，明
Citation	
Issue Date	2011-01-31
Type	Book
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10318
Rights	
Description	加藤 明，老舗和菓子店のルネッサンス　－金沢市　株式会社 森八のケース－．JAIST Press．2011．

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

老舗和菓子店のルネッサンス

－金沢市　株式会社 森八のケース－

加藤　明　著

文部科学省・科学技術振興調整費・地域再生人材創出拠点形成プログラム
石川伝統工芸イノベータ養成ユニット・ケースブックシリーズ 3

目次

導入部	■本ケースの趣旨・発刊にあたって　・・・・・・・・・・　1 ■本ケースの学習目標　・・・・・・・・・・・・・・・・・　1 ■森八に関する予備知識・・・・・・・・・・・・・・・・・　2 （1）森八の歴史　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　2 （2）名菓「長生殿」・・・・・・・・・・・・・・・・・・　6
ケース 本文	1．中宮家のいちばん長い日・・・・・・・・・・・・・・　8 2．成長と企業化への道　・・・・・・・・・・・・・・・　8 3．内なる病－　組織機能不全　・・・・・・・・・・・・１１ 4．和議申請　・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３ 5．荒廃した企業文化　・・・・・・・・・・・・・・・・１５ 6．森八ルネッサンス－　文化再生に向けて　・・・・・１７ 7．強い文化へ－　紀伊子イズムの浸透・・・・・・・・・１９ 8．将来に向けて　・・・・・・・・・・・・・・・・・２２
付属資料	1．伝統文化に息づく金沢の和菓子産業　・・・・・・・・・２５ 2．森八　会社概要　・・・・・・・・・・・・・・・・・２７ 3．参考文献資料　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２７

■本ケースの趣旨・発刊にあたって

およそ400年間続いている金沢の老舗和菓子店の森八。その森八においても長い年月を生き延びてくる間に多くの試練があった。特に、バブル経済崩壊後の平成期に入ってからの経営悪化に伴う和議申請[1]の事態は、決定的な危機であった。そこから現在に至るまでの復興の道程は、経済学的な論理では説明できない、いわば目に見えない企業内、地域の“文化の力”が後押しとして働いていたものと考えられる。タイトル名に含まれる“ルネッサンス[2]”という語は、森八が伝統の文化というものを再認識して復興を遂げたことから取り入れたものである。この森八の復興のケースが、地域において老舗企業に従事する事業者、産学連携機関、NPO法人等で地域活性化に関わる方々に対し、今後の老舗企業の在り方についての考察に資するものとなれば幸いである。本ケース出版に当たっては文部科学省・科学技術振興調整費・地域再生人材育成事業「石川伝統工芸イノベータ養成ユニット」の助成を得て、北陸先端科学技術大学院大学・JAIST-Pressより発刊したことをここに明記する。また、このケースは経営管理などに関する適切、あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。本ケース作成にあたり、株式会社森八代表取締役社長中宮嘉裕氏、取締役女将中宮紀伊子氏から取材、資料提供に多大なるご協力をいただいた[3]。ここに深甚なる感謝を捧げます。

■本ケースの学習目標

時代に適応できず、倒産していく老舗企業にまつわる事例は数多く存在する。では、400年近い伝統を誇る老舗和菓子店森八においては、なぜ苦境に陥り、そこからいかにして再生しえたのであろうか。本ケースはそれらの過程を、現社長である中宮嘉裕氏、取締役女将の中宮紀伊子氏にインタビューした内容、及び社史・諸資料を基にみていくことにする。ケース本文に入る前に予備知識として、老舗としての森八の歴史と、象徴する商品につい

---

[1] 会社が資金難に陥った場合、具体的な対応方法として会社の譲渡、清算、それ以外に会社整理、和議手続き、会社更生手続きという方法がある。和議手続きは再建にあたって現経営者の手に任せられるが、負債の切り捨て、弁済方法等の取り決めに対しては債権者の4分の3以上の同意によって手続きが認可される必要がある。

[2] 再生の意、13世紀末～15世紀末へかけてイタリアに起こり、次いで全ヨーロッパに波及した芸術上、思想上の革新運動。それはギリシア・ローマの古典の復興を契機として、単に文学・美術に限らず広く文化の諸領域に清新な機運を中世において引き起こした。（新村出 編、広辞苑第五版、岩波書店、を参考）

[3] 本ケースはインタビュー取材した内容をベースに作成されているが、詳細な歴史的な経緯、いくつかのトピックス等を、付属資料に掲載されている参考文献資料によって補っている。

て以下に記載する。

■森八に関する予備知識

（１）森八の歴史

森八の初代は大隅宗兵衛（おおすみそうべえ）である。石川県河北郡森下村の出身で、元の名を亀田宗兵衛という。慶長年間（1596～1615）に金沢の紺屋坂に出て、屋号を森下屋と称し酒造業を営み、名を八左衛門に改めた（後の森八という商号は、この森下屋の「森」と八左衛門の「八」に由来する）。

大隅（亀田）宗兵衛の祖父は、清和天皇の末裔、亀田小三郎周（大永 5 年＝1525 年没）の跡継、亀田大隅（亀田岳信あるいは大隅岳信とも称す）である。つまり、森八のルーツは清和天皇の系譜に連なる清和源氏の末裔ということになる。この大隅の事跡、人物像には諸説あるが、森八では代々大隅は一向一揆の首領であったと言い伝えられている。現在も森八の商標には、竜の爪が玉をつかんだ姿を正面から描いた「蛇玉」が使われているが、この紋章は、亀田大隅の胴丸に描かれていたものと伝えられている。

初代大隅宗兵衛の後を継いだ 2 代森下屋八左衛門は、酒造業から菓子屋に転じ、紺屋坂から現在の尾張町に移っている。3 代森下屋八左衛門は町役人の最高位である町年寄を任命されている。その後、町年寄に次ぐ重要な町役人である銀座役にも歴代の森下屋八左衛門が任命されたりして、加賀藩の御用菓子司として森下屋は加賀の和菓子文化の中心的な担い手として栄えていく。やがて 14 代まで続いた森下家は、経営難から血縁関係にある中宮茂吉に 15 代当主を託し、現在は中宮嘉裕氏が森八の 18 代当主となっている。以下に森八社史より概略年表、略系図を示す。

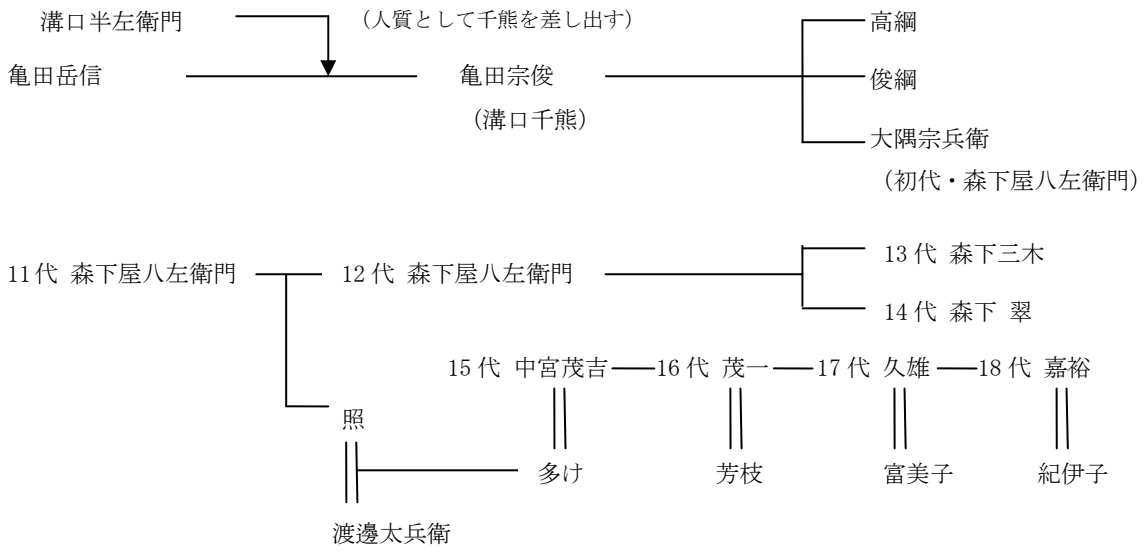
【年表】

慶長年間	１５９６～１６１５	大隅宗兵衛（初代森下屋八左衛門）が森下村より金沢紺屋坂に出て酒造業を創業
寛永２年	１６２５	２代森下屋八左衛門が尾張町に移り菓子業を創業
寛永年間	～１６４４	３代森下屋八左衛門が「長生殿」を創製
慶安４年	１６５１	３代森下屋八左衛門が町年寄に任ぜられる
享保４年	１７１９	６代森下屋八左衛門が銀座役に任ぜられる
宝暦１１年	１７６１	７代森下屋八左衛門が銀座役に任ぜられる
寛政６年	１７９４	８代森下屋八左衛門が銀座役に任ぜられる
文化３年	１８０６	９代森下屋八左衛門が散算用聞役に任ぜられる
文政元年	１８１８	家柄町人に列せられる
天保元年	１８３０	１０代森下屋八左衛門が散算用聞役に任ぜられる
嘉永７年	１８５４	１１代森下屋八左衛門が散算用聞役に任ぜられる
文久３年	１８６３	名字を森下に改める
明治２年	１８６９	屋号を森八に改称
明治１１年	１８７８	明治天皇の金沢行幸の折、中屋家にて献上の金華糖製石橋を調整。大隈重信候の宿泊所に指定される。
明治１９年	１８８６	宮内省より大御食に際し長生殿の御用を賜わる
明治３１年	１８９８	１２代森下屋八左衛門が金沢電気会社を設立
明治３３年	１９００	金沢電気会社が金沢に電灯をともす
明治４４年	１９１１	中宮茂吉が経営を委譲され、森八合名会社を設立
大正３年	１９１４	宮内省より第 1 次世界大戦恩賜用に長生殿の御用を賜る
大正５年	１９１６	東京・日本橋区に東京支店を開設
大正１３年	１９２４	宮内省より陸軍大演習恩賜用に御紋花落雁の御用を賜る
昭和２年	１９２７	外交販売、金沢駅での販売を開始
昭和３年	１９２８	昭和天皇の御大礼に長生殿を献上
昭和５年	１９３０	永平寺道元禅師六百五十回大遠忌に御用菓を納入
昭和１６年	１９４１	１６代中宮茂一が代表社員に就任

昭和２２年	１９４７	１７代中宮久雄が代表社員に就任
昭和４１年	１９６６	４階建ての本社ビルを新築
昭和４２年	１９６７	森八合名会社を解散し、株式会社森八を設立 代表取締役社長に中宮久雄が就任
昭和５２年	１９７７	専光寺工場を建設、主力生産部門を移転
昭和５６年	１９８１	専光寺工場を増築
昭和６０年	１９８５	１８代中宮嘉裕が代表取締役社長に就任 専光寺工場を増築 高校総体で皇太子殿下、美智子妃殿下、紀宮内親王の御接伴役を務める
平成３年	１９９１	いしかわ国体で皇太子殿下ほかのご接伴役を務める
平成４年	１９９２	専光寺町に新工場を建設
平成７年	１９９５	和議を申請し、開始が決定 中宮紀伊子が取締役女将に就任
平成８年	１９９６	和議が認可され、手続きを開始
平成１０年	１９９８	売却した本社ビルが石川県菓子文化会館に生まれ変わる
平成１１年	１９９９	旧中宮邸が泉鏡花記念館として開館
平成１２年	２０００	NHK で「銘菓に込めた新たな誓い～金沢の老舗菓子屋の闘い～」が放送される
平成１４年	２００２	「茶房楽庵」を主計町茶屋街に開業
平成１５年	２００３	「文政の菓子司」をひがし茶屋街に開業 「氷室」の商標権を取得
平成１６年	２００４	和議手続きが終了、再建を果たす
平成１７年	２００５	「明治の菓子司」を尾張町２丁目に開業
平成１８年	２００６	創業３８０年を機に、社史を刊行

（出所：森八社史より抜粋）

【略系図】



（出所：森八社史より作成）

（2）名菓「長生殿」

森八に伝えられているところによれば、「長生殿」の誕生は、加賀藩3代藩主前田利常公から江戸表に召された3代森下屋八左衛門が、江戸城の七夕の宴のために落雁を作るよう藩命を受けた時に由来する。そして、小堀遠州卿[4]がこの落雁を賞味して、長生殿の三字を篆（てん）書体で彫り込むように利常に助言し、その命を受けて創製されたのである。その出来栄えが藩主の意にかない、長生殿は後水尾（ごみずのお）天皇[5]にも献上された。また、前田家から徳川将軍家にもしばしば献上され、「日本三名菓[6]の随一」と高く評価された。このように前田家の大きな力添えがあったからこそ、長生殿は名菓としての地位を不動にしていったのであり、前田家と共に歴史を刻んだ菓子ともいえるのである[7]。

その後も長生殿は宮内省から、明治 19 年（1886）宮中での食事会用に御用を賜り、大正3年（1914）には第1次世界大戦に参加した日英将卒に下賜する御紋章入り長生殿の御用を賜った。このときの数量は紅白2個詰め10万2千箱に及んだ。また大正9年（1920）にも、宮内省より日独戦没恩賜品、御紋章形長生殿、数十万個調進のご用命を拝し、これを短期間に納入し嘆賞を蒙る光栄に浴した。昭和3年(1928)には昭和天皇の御大礼に長生殿を献上している。

かつて、17代森八当主、中宮久雄氏は昭和59年（1984）に「歴史とともに生きる菓子」という一文を書いている。そこには、設備の近代化により量産化を推し進め、拡大路線をひた走る森八の経営に対し、菓子屋本来、老舗本来の姿を見失っているのではないかと悩み憂いている様子がうかがえる。「～（途中略）～一人静かに茶を点て、長生殿の一枚を手にする。わずか縦二寸七分、横一寸の方形の中に、凛然とした姿を保ちつつも、加賀百万石の栄耀栄華を彷彿とさせるこの菓子と無言の対峙を続ける時、ふと限りない時の流れの中に吸い込まれてゆくような錯覚を覚えます。悠久の歴史の中に、自らの占める位置をはっきりと見定めて、しかもその位置をしっかりと守りつつ、三百数十年の風雪に耐え抜いてしたたかに生き続けているその姿は、老舗の生きるべき道を誰よりも雄弁に

---

[4] 江戸時代初期の茶人で、遠州流の祖である。建築家、造園家としても知られ、絵画、和歌、生花、陶磁にも造詣が深かった。徳川将軍家の茶道指南役、慶長13年（1608）には、駿府城作事奉行を務め、諸太夫従五位下遠江守に叙せられたことから遠州（現在の静岡県西部地方、遠江国［とおとうみのくに］とも呼ばれていた。）と称せられるようになった。

[5] 第108代天皇。在位：慶長16年（1611年）－寛永6年（1629）。

[6] 一般に日本の三銘菓としては、新潟県長岡の「越乃雪」、島根県松江の「山川」、そして石川県金沢の「長生殿」の三つが挙げられる。(例えば、里見（2007),「金沢の和菓子と森八」『日本風俗史学会中国支部』(17）にもこの3つが挙げられている。)いずれも落雁である。

[7] 最初の唐墨の形の落雁以外にも渦型、ねじ梅、糸巻、鱗鶴、末広、青海波など今日に伝わる落雁の品々が次々と生み出され、宮中にも度々召されたため、いつしか「御所落雁」と言われるようになった。

物語っているように思えてなりません」

「長生殿」は、森八にとってその起源において、その成長過程において、経営のエートス（倫理観、行動規範）を象徴する根源的な存在なのである[8]。

長生殿（ちょうせいでん）
加賀藩主前田利常公の創意により創られた名菓。三百数十年間変わらぬ味を守り続けている。

[8] 写真の長生殿が盛られた器は、森八に代々伝わる時代秋草蒔絵が施された高坏（たかつき）で、長生殿のためだけに作られた贅沢な器である。この器には、地域の人々の森八への思いが伝わってくる以下の逸話がある。経営難に陥り中宮家が所有していた茶道具、菓子器などは古美術商「かじ乙」を通して処分された。ところが後に「かじ乙」が移転する時、主人が紀伊子氏を呼び、蔵の 2 階に案内した。そこには、売ったはずの森八の茶道具、菓子器があった。「これは預かっていたもの。紀伊子さんに返すよ。お金は要らないから」大切に菓子器を保存し、森八を守ってくれた人がそこにもいたのである。（参考文献：中宮紀伊子 2002）

１．中宮家のいちばん長い日

森八が創業 380 周年を記念して刊行した社史の最初の章は、以下のような書き出しで始まる。

『平成 16 年（2004）3 月 30 日、金沢市尾張町 2 丁目の森八本社の一角に地元報道関係者が集まっていた。居並ぶ記者とカメラマンを前に、森八の 18 代当主で代表取締役社長の中宮嘉裕は、やや上気した面持ちで口を開いた。「本日 3 月 30 日をもちまして弊社の和議手続きが終了いたしました。再建にご協力いただいた関係者の皆様に心より御礼申し上げます」和議申請から 8 年 9 ヵ月、申請当初の全債務 60 億円の返済がこの日をもって滞りなく完了したのである。』

「和議申請をするかもしれない」森八 18 代目女将である紀伊子氏が、夫の嘉裕氏から突然そう聞かされたのは、和議申請をさかのぼること数日前であった。平成 7 年（1995）5 月末に森八の経営全体を任せていた番頭たちが辞めた。次の日から銀行、ヤミ金融などいろいろな所から身に覚えのない借金返済の催促が相次いだ。調べてみると、工場建設、その他設備投資などバブル期の過剰投資でヤミ金融からだけで、2 億円の借り入れを行っていた上に、銀行や取引先への支払いなどで合計 60 億円の債務を抱えていたことが判明した。当時の森八の年商はおよそ 30 億円、銀行の口座に現金はいくらも残っていない。明日にでも倒産という所にまで追い詰められた状況であった。紀伊子氏は当時の状況を次のように語る。「そのような状況であることは、社長である夫には一切伝わっていませんでした。夫は森八の顔として対外的な活動はしておりましたが、実質的な経営は古参の番頭たちに任せていたのです。借金も彼らが勝手にしていた上に、経営状態、財務状態についても正しい報告をしてこなかったのです。」そういう、紀伊子氏も当時は森八に嫁いで 10 年が経過していたが、番頭たちから疎んじられて別会社となっていた東京支店勤務から帰って、まだ 3 カ月しか経っていなかった。“平成 7 年(1995)6 月 7 日”、「一睡もできない長い夜」が明けて嘉裕氏は並みならぬ決意で裁判所に向かい、和議申請を行った。中宮家にとって最も長い 1 日であったに相違ない。

２．成長と企業化への道

（１）森下家から中宮家へ

明治 44 年（1911）、14 代続いた創業家である森下家から、破綻寸前であった森八を譲

渡され経営の立て直しに成功したのは、森八の「中興の祖」と呼ばれる 15 代当主中宮茂吉氏（茂吉の妻多けは 12 代森下八左衛門の姪にあたる）であった。茂吉氏の下で森八は商品力とブランド力を最大限に生かして、息を吹き返す。大正 5 年(1916)には、東京支店を開設している。また大正から昭和戦前にかけて幾度か宮内省から御用を賜った。特に大正 13 年(1924)の御紋花落雁の御用のときは、茂吉氏は宮内省御用誌をまとめ、また記念アルバムを制作し「無上の光栄に浴したる」と題して森八の略歴や自らの経歴を披歴している。昭和期にはいっても森八の躍進は続き、昭和 15 年（1940）には年商約 60 万円、従業員は 125 名であった。ところが、その後 16 代当主茂一氏が昭和 19 年（1944）に戦死、また戦時中の原材料不足、職人の徴兵などにより、森八は一時営業休眠状態となった。そのような中、昭和 22 年（1947）に後を継いだのが 17 代当主久雄氏であった。久雄氏は現場にはあまり口出しせず、番頭に実務を委ねるタイプの経営者であったが、日本経済の復興という時代環境に恵まれたこともあり、森八の業容は再び順調に伸びていった。

（２）昭和 30 年代からの急成長

森八の業容拡大が始まったのは、昭和 30 年代である。日本経済は高度成長期に入り、とにかく作れば売れる時代、森八もその時流に乗って売上を伸ばしていったのである。

包装機の導入を始めとした近代設備機械への投資、職人を増員しての生産体制の強化によって増産に励んだ。当時の盛況ぶりを物語るこんなエピソードが社史に残っている。『羊羹（ようかん）は作っても、作っても品不足が続いた。納品を待ちきれない地元の大和百貨店や丸越百貨店の担当者が本店裏の工場までやって来て、流し終えたばかりでまだ熱い羊羹を「冷ましながら売るから」と急いで持ち帰った。』

戦前は犀川大橋詰めにあった片町支店を、昭和 32 年（1957）に旧大和百貨店（現在のラブロ片町）並びの目抜き通りで再開したのを皮切りに、販路も次々と広げていった。その結果、昭和 41 年（1966）には直営店が尾張町本店と片町支店のほか、旧国鉄金沢駅の金沢ステーションデパート、金沢市此花町の金沢ビル名店街、東京・有楽町の遊楽フードセンター全国銘菓サークルの 5 カ所になった。また、地元では大和百貨店、丸越百貨店、金沢鉄道弘済会、東京都内では三越百貨店本店、大阪市内では阪神名店街などに売店を増やしていった。

（３）黄金期

昭和 41 年(1966)に本社ビルを新築。旧本社建屋を、鉄筋コンクリート造り、地下 1 階・地上 4 階建てのモダンなビルに建て替えた。工場部分は羊羹の自動充填ラインを採用する

など機械化をさらに進め、近代的な生産体制を整えた。昭和 42 年(1967)には、森八合名会社を解散し、株式会社森八に改組した。家業から企業への脱皮を図ったもので、設立当時の従業員数は 120 名であった。初代代表取締役社長には久雄氏が就任した。白亜の近代的本社ビルを新築し、株式会社に改組したこの時期はまさに森八のピーク、黄金期であった。

業容の拡大はさらに続いた。販路もますます広がり、売上も右肩上がりで伸び続けた。昭和 49 年（1974）には、戦中にいったん廃止した東京支店を再開し、関東における百貨店との取引も拡大した。昭和 52 年（1977 年）には、本社工場が手狭になったこと、公害対策などの理由で金沢市郊外の専光寺町に新工場を建設し、製餡（あん）と羊羹部門の生産を移転した。総工費は 2 億 8 千万円、後の昭和 56 年（1981）に実施した増築工事を合わせると、総投資額は約 6 億円にも及んだ。その後、この工場はさらに昭和 60 年（1985）にも増築を行い、平成 4 年（1992）に同じ専光寺町に新工場を建設するまで、主力工場として稼働した。当時の 1 日の最大生産量は羊羹が 6 千本、最中（もなか）が 1 万 2 千個など、合計すると約 5 万 7 千個に及んだ。昭和 57 年度の年商は 20 億 4 千万円、55 年度が 16 億円だったから、この 2 年間だけでも 28%近くも伸びた。従業員は 175 人までに増えていた。当時の状況を、嘉裕氏は次のように述懐している。「企業は絶頂期にある時、何をするかによって未来は決まる。和議申請に至る森八の火種は、ピークを迎えていた昭和 40 年代から、くすぶり始めていた」

（4）拡大路線の破綻

昭和 60 年（1985）、不幸にも久雄氏が突然病で倒れ実務が困難になった。このため常務取締役だった長男の嘉裕氏が急遽、31 歳の若さで森八の代表取締役社長に昇格した。嘉裕氏が社長に就任した当時、日本経済はまさにバブル経済の絶頂期だった。そうした経済情勢下であったこともあり、嘉裕氏が拡大路線を推進する番頭たちにあえて異を唱えなかったのは自然の流れであった。

バブル崩壊直後の平成 4 年（1992）、森八は専光寺町に新たに大規模な新工場を建設した。鉄骨 4 階建て、延べ床面積は約 4 千 6 百平方メートル。最新鋭の機械設備を導入し、土地購入費を含めた総投資額は約 16 億円に及んだ。昭和 52 年（1977）に建設した旧専光寺工場は 3 回にわたる増築で増床していたが、それをさらに 3 割も拡張した広さである。当時の年商は約 24 億円。これを毎年 10%ずつ伸ばしていく計画に基づき、生産体制の大幅強化を図ったのである。新工場の稼働の伴い、工場の人員も増強した。並行して直営店舗や卸売先を増やし、販路の拡充も進めた。百貨店を中心とする関東市場の開拓にも本腰を

入れた。実際、平成元年(1989)から平成 6 年（1994）までの間に、直営店舗は 11 店から 13 店に、また関東の百貨店との取引は 3 店から 8 店に増えている。しかし、こうした販売強化にもかかわらず、売上は思うように伸びなかった。バブル崩壊期の影響もあったが、平成 2 年（1990）から平成 6 年までの 5 年間、年商は 24 億円前後と横ばいが続いた。採算性を度外視して広げた販路に無理に商品を押し込んで、どうにか前年並みの売り上げを確保していたのが実態であった。

「利益がでていないのに、もう拡大路線を止められず、突き進んだわけです。専光寺に工場がすでにあるにもかかわらず、また新工場を作った。大きな投資をして、また借金が増えたわけです。（嘉裕氏）」「もっと大きな工場をつくりました。もっと大きな企業化を目指したわけです。ここには素晴らしい部屋があり、工場見学もできるような廊下もあり、すごいものを作りました。これが引き金となりました。（紀伊子氏）」

この新工場への過大な投資が重くのしかかり、森八の財務体質は急速に悪化していく。実はすでに昭和 50 年代後半から、森八の経営は慢性的な赤字に陥っていた。ブランド力と商品力のみに依存した安直な経営手法はとっくに限界に来ていた。やがて、本社用地をはじめとする所有不動産の評価額がバブル崩壊で暴落し、担保価値が大幅に下落した。取引金融機関が新規の融資を手控え始めたことで資金繰りが急速に悪化し、経営危機が表面化していくことになる。

「黒羊羹」）（くろようかん）
羊羹の最高峰。かつて加賀藩士の紋服「黒梅染（くろめぞめ）」の高貴にたとえられたその艶は、大藩加賀の羊羹造りの伝統を未来へ語り継ごうとしている。

３．内なる病－　組織機能不全

（１）共同体化したピラミッド組織

まだ 20 代の一部長であった当時を嘉裕氏は次のように振り返る。「経済がどんどん成長している時代。それにつれて業容も拡大していたので、それにかき消されて欠点が見えなかった。伸びているからいいのではないかと。売上が上がるのと、利益を確保できるのとは別なのです。売上は上がっていたが、普通でないので利益は上がっていなかったので

す。ずっと慢性的な赤字だった。今は当時の 3 分の 2 の売上ですが、今の方がはるかに利益を確保できている。もう収益構造が全然違っていたのです。」嘉裕氏の“普通でない”とはいったい何を意味するのであろうか？

「とにかく人を増やせ増やせの一点張りで、私はこの仕事をするのが役目だからこの仕事が終わったら休んでいますと。専任職、企業内社会主義見たいなもの、これしかやらないというような状況がはびこっていました。」

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到底社内を掌握できるような状態ではなかった。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。「昭和 40 年代から急速に企業化を目指した。社長がいて、そこには専務、常務がいて、営業、製造、企画などの各部門には部長がいて、大きなピラミッド構造となっていた。そして、部署を細かく分けると皆が部屋をもち、そうすると今度は秘書をもった。社長は部屋も小さく、秘書もなし、お抱え運転手もなし。専務はといえば、自室に応接室もあり、秘書、黒塗りの車、お抱え運転手と、誰が見てもおかしかった。そういうことが平然と行われていたのです。だから社長と現場との間に距離があった。中間層に翻弄されて足元が見えなかった。ものすごく組織図が邪魔になって、意思の疎通が全然できなくなり、情報も上がらなくなってしまった。自然と全部番頭任せになっていった。情報も権限も全部番頭に集まり、オーナーの考え方が全く反映されないシステムが会社の中に進行していた。昔でいう番頭経営が全部裏目に出た。がっちりとしたシステムがいつのまにかできあがっていたのです。」

（2）暴走化した組合活動

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嘉裕氏は語る。「組合が独り歩きし、どんどん自己増殖、肥大化、権限・権力をもっていき、オーナーの意思が全然実現できない、反映できない体制に持っていかれてしまっていた。オーナーとしての力を行使しようとすると、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して、いいんですかと、常にこの言い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。だからものすごく歪んだ経営体制だった。その結果が、ずっとずっと積み重ねて来た世の中に対する信頼の喪失、多額の借金だった。それでも、従業員、組合は自分たちの雇用を守れ、もっと賃金を上げろ、条件を良くしろと要求していた。組合はストをやって、店先に旗を立てて、勤務中も鉢巻、腕章をして接

客していた。僕たちは森八の社員だから給料が良くて当たり前なんです。なぜもっと給料を高くしないんだと、それがまかり通っていました。組合員の幹部は専用の部屋に詰めていた。形だけ大企業の組合活動の真似をしていた。」

機能不全に陥った企業組織、そのような当時の状況に対し、嘉裕氏と紀伊子氏はどのように感じていたのだろうか。「考え方がお客様の方に向いていなかった。我々がどうしたら楽に、快適に働けるかというように考え方の根底が違う。私たちはお客様がどうしたら満足していただけるかということなのに、考え方が全く違う。それがずっと押せ、押せ、になって、膨大なことになって和議申請という事態になったのです。（嘉裕氏）」「私たちはその時は、何か変だとは思いながらも、今までもこうして来たしと、でもおかしいなと・・・・。その時は少しずつ変えて行こうと思っていた。私たちが抵抗して、商売はお客様に買って頂き給料をもらうものだと言っても周りはフーンという感じだった。私たちはこれに屈してはいけないと思っていた矢先に会社が和議申請という事態を迎えることになったのです。（紀伊子氏）」

４．和議申請

（１）破産申請回避、和議申請へ

森八が金沢地方裁判所に和議申請したのは、前述の通り平成７年(1995)６月７日であった。その数日前まで、顧問弁護士たちは嘉裕氏に対し「もはや自己破産するしか手はありません」と説得を重ねていた。しかし、嘉裕氏はその説得を頑として拒み続けた。「先祖代々守り続けたのれんを、どうして自分の手で下せようか。あの世に行ってもご先祖様に合わせる顔がない。最後の最後までやり抜くこと以外は自分の道はない」頭にあったのはその思いだけだったという。「１％でも可能性があるならば、自己破産ではなく和議を申請させてほしい」と繰り返し頭を下げる嘉裕氏に、最後には顧問弁護士らが折れた。こうして“破産申請書”は“和議申請書”に差し替えられたのであった。『それで、和議のことが新聞にバーンと出て、さあどうするという時に、自信ない。「あなた、どうする」と言ったら、「わからんけど、出来るところまでするよ」、「そうよね」といった具合でした。その一言で、何日もつのかしらと、「わからん」、「そうよね」と一日の自信もなかった。毎日シャッター開けて、お客様が来ると「いらっしゃいませ」、今日もシャッター開けられたと。一日の終わりにシャッター閉めた時、今日も無事に店を閉めることができたと、毎日その繰り返し、繰り返しでした。』と紀伊子氏は和議申請当時を振り返る。

和議が認可されるためには2つの関門がある。一つは、整理員の意見書に基づいて裁判所が行う和議開始の妥当性の判断、二つ目は債権者集会における出席債権者の過半数の同意、及び和議債権額に対する4分の3以上の債権者の同意である。森八が申請した和議の条件は、和議債権額の35%について1年間据え置いた後、3年間は2%ずつ、続く3年間は3%ずつ、残る4年間は5%ずつを返済、これを完全に返済し終えたときには、残り65%についての免除を受けるというものだった。嘉裕氏は、再建に向けた生産と販売を継続しながら、一般債権者や取引金融機関の理解を得るために奔走した。「もう一度やれと言われてもできない」というほど、当時の資金繰りは綱渡りの連続だった。和議申請から9ヵ月後の平成8年（1996）3月19日、和議が認可された。

和議手続きの9割は頓挫すると言われている。手続きが始まっても、途中で弁済不能に陥るケースが圧倒的に多い。その後、森八は当初は20年間かけて完済することになっていた計画を12年も前倒しにして完遂した。計画より早い、しかも自力での再建は異例中の異例だった。

（2）新たな決意

和議手続きを前倒しして完遂できた理由を嘉裕氏に問うと、「まず、お客様、そして取引先のご支援と、のれんのおかげだと思います」と答える。実際、以前と変わらぬ愛顧を続けてくれた顧客、債権の65％カットに同意してくれた債権者、再建を信じて取引に応じてくれた納入業者、森八所有の不動産を購入し、効果的に活用してくれた地元行政や石川県菓子工業組合、これらのどれ一つが欠けても、再建は果たせなかったであろう。『和議申請後、たくさんのお客様からご支援を頂きました。当初は厳しい指摘を下さったお客さまも、どうせお菓子を買うのだったら“森八”で買おうとか、「頑張ってほしい」との激励の手紙が石川県はもとより、全国から寄せられ大いに励まされました。「これがのれんの力なのか」と思い知らされたものでした』と紀伊子氏は当時を述懐する。また嘉裕氏は、99％不可能だといわれていた和議申請が成立したのは、それは「金沢の文化」である森八を潰してはいけない、「何とかして再建してほしい」という関係者の祈りにも似た思いだったのではないかということを確信したという。「森八は自分たちだけのものではない。金沢のかけがえのない文化であり、公の宝である。命を賭して守り抜かねばならない」、そのためには、「“家業としての商い”をより強固なものにしていく」という決意を新たにしたのである。

（3）再生への機会

和議騒動の渦中で経営を牛耳っていた旧経営幹部が逃げるようにして辞めて行った。また森八に見切りをつけたり、新しい方針についていけないと判断した社員が相次いで退職していった。ただし、解雇した社員は一人もいない、退職金も全員に規定通り支払った。その後の従業員の補充により、大半の従業員が入れ替わったことは、森八のその後にとって幸いであったことは、次の嘉裕氏の言からも明らかである。「あれ（和議申請）があったから大きく変わることができたし、幹部たちが皆辞めて行った。あれは平和裏には無理だった。禍転じて良かったのです。あれがあって今日があると思う。あのくらいのやり方でなくては、あの状況はどうにも手のつけようがなかった。一回死ぬか生きるかをくぐらなければ治らなかった。病気でいえば、癌が蔓延して死ぬか生きるかの大手術をしなければ生きる道はなかった。天が与えてくれた試練でもあったが、恵みでもあった。あれがあって全て改革できて生まれ変われた。夢のようにやりやすくなった。普通、幹部社員、ベテラン社員がどーっと辞めると、もうその企業はダメになると普通は思うでしょう？ところが、どーっと辞めたらＶ字回復した。もとの従業員が皆辞めたら劇的に回復したのです。大量の人材流出によって、立ち行かなくなるのが普通ですが、業績がＶ字回復したのです。」

ちなみに、和議申請時は総人数は 150 人ぐらい、そのうち約 120 人が正社員、約 20 名が嘱託、100 人ぐらいが労働組合員だった。復興を果たした現在は、正社員約 20 名、契約社員約 100 名、組合員は 3 名となっている。

５．荒廃した企業文化

経営が破綻し、和議申請する事態になった時、私利私欲しか考えていない人間は皆辞めて行った。そうは言っても、長い間に培われた企業文化というものはそう簡単には変わらない。森八は金沢屈指の名店として、黙っていても地元の人や観光客が来てくれた。そのために従業員はサービス精神や企業努力が欠如してしまっていた。部屋でたばこを吸って、注文の電話が鳴るのをぼんやり待っている、それが「森八の営業」だった。「森八の商品は黙っていても売れる」、「作って売ってやる」という、ブランドと暖簾の上にあぐらをかいた殿様商売。紀伊子氏は、お客さんの立場に立っていない、当時の従業員のそのような振る舞いは枚挙にいとまがないという。

『バスでお客様が一斉に来たときです。「バスが入りました。お願いします。」と言っても誰も接客に出てくれない。「えっ、なんで」と。「今日私は“詰

場（つめば）”だから、そっちではない」ということを言います。逆に店が暇で、中（詰場）が特注でたくさん箱詰め、包装していても、店担当の者が入ってきて手伝うこともないし、また入れようとすることもない。店が５人、詰場が５人であれば、決まった通りにしか動かない。たまに１ヵ月に１回ぐらい持ち場を交代するわけですが、それ以外は融通が効かない。』

『店頭のショーケースの近くに置いてある電話のベルが鳴っていたが、その時店頭にいた社員はだれも電話に出ようとしなかった。それを注意したところ「私は店頭での販売が。電話に出るのは奥の事務所にいる人の役目」との答えが返ってきた。「出る必要がない電話をなぜ置いておくのか、店内にいるお客さまに電話の音が迷惑になると思わないのか、と注意をしました。』

『以前から包材の担当をしていた古手の幹部社員とメーカーの商談に同席したところ、どうしたことか金額の話が一切出てこない。メーカーの方が帰られた後に、「どうして金額の話をしないのですか」と担当者に尋ねると、「値段は請求書と一緒に出てくる」という。次の商談で私が直接交渉に臨んだところ、担当者は先方が帰った後、「恥ずかしい、みっともない」を連発します。「自分はこれまで安くしてほしいなんて、一度もいったことがない」と胸を張るのです。これでは社員が「殿様」を通り越して、「お公家様」です。』

『お客様が大きな声で店員を叱りつけていました。「こんなことになったのは、殿様商売をしていたからじゃないか」、「頭の下げ方が横柄だ」、「客が来ても、店員はいらっしゃいませ、というわけでもなし、ましてや、何で来たのかという顔をしている」。和議申請という自体を受けて、それまでの積りに積ったお客様の不満や鬱憤が一気に爆発したのです。事実、お客様からご指摘を受けたことはもっともなことだったのです。』

嘉裕社長は森八の組織風土がいかに荒廃していたのかを次のように語る。「辞めて行った従業員が、出てみて世間の厳しさにビックリしてもう１回入れてくれと、泣いて頼んで来るわけです。よその会社が普通なのです。世間の寒い風に当たったことがなく、森八流

にやっていると怒られるわけです。どこへ行っても務まらない。そういう人がもう一度入れてくれと、何人も来ましたが全部きっぱりと断りました。腐ったリンゴとよく言いますが、良い人間一人育てば周りがどんどんよくなる。悪い人間がいるとそれが移っていく。」

千歳（ちとせ）
加賀一向一揆の兵糧に端を発する歴史を持ち、長生殿と並ぶ森八の伝統名菓。

６．森八ルネッサンス－　文化再生に向けて

（１）企業から家業への転換

和議申請後、嘉裕氏が行った最大の改革、方針の大転換について嘉裕氏は次のように語る。「“拡大路線”を打ち切り、“企業”から“家業”への回帰です。あとは、そこから派生したことです。拡大路線打ち切りということは、結構怖かった。それまでは“伸ばせ、伸ばせ”で、ずっとやってきたからです。伸びなくて企業は倒れないかという不安がありました。世の中の企業という企業は伸ばすことを目指しているのに、うちだけが伸ばすことを諦めてやっていけるのかなと、一抹の不安はありました。ところが、やってみるとその方が体質改善となって、利益が上がった。それをずっとやっていいかというと、それで安定して行けるのです。それまで、“伸ばせ、伸ばせ”で血眼になっていたのは何だったのかと、疑問に思います。あれは大きな間違いだったのではと思いました。特にうちみたいな家業からできた商売は拡大路線は必ず限界が来ます。拡大の先にはさらなる拡大ですからゴールはありません。どっかで限界が来ます。身の丈に合った規模、体制でずっといくのが 100 年、300 年と続く秘訣ではないのかと思い始めました。森八は無理なく自分らしく生きていける。そういう意味では、企業から家業への回帰は正解だった。うちみたいな商売は、家業からはみ出したらダメです。つまり、オーナーであり、主人、女将なり、家の人が全く目の届かない場所、影の部分を作ったらダメです。全部見える範囲内でやっていくことです。いくら優秀な番頭がいてもオーナーが全部見れなければダメです。」

こうして、“拡大路線”から“企業から家業”への転換、言わば森八の伝統的な価値観、

信念、行動規範ともいうべき文化が復活し、森八が再生していくことになった。

（２）業務指針三カ条と原材料重視

さらに、嘉裕氏は以下の三カ条の指針を制定し、全職場に張り出した。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う。言わば、古い森八の行動を改めるべく新たな行動規範を全従業員に高らかに示したのである。

■お客様第一主義

森八の都合ではなく、お客様の要望を最優先する考え方である。無理難題と思われる注文でも、「なんとかやってみます」と受け、必ずそれに応える。店頭においても「できません」「無理です」は禁句である。

■品質第一主義

「ベストの商品しか販売しない」という意味である。原材料を吟味し、最高の技術を駆使しながら誠意を込めて作る。少しでも加減に納得できない部分がある商品は出荷しない。作り置きもしない。作業環境や服装などの衛生管理も徹底する。

■向上第一主義

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指針である。反省と学習と研究に努め、貪欲に向上に挑戦し続けることである。現状の製品だけで満足せずに新製品の開発に挑戦し続けること、既存の伝統商品についても原材料のさらなる厳選、製法の微妙な改良を重ね、製品に磨きをかけることなどが含まれる。

（３）コア・コンピタンスとしての原材料品質

嘉裕氏は、特に品質に関わる原材料については尋常でないこだわりをもって臨んだ。「うちは数字だけ比較すると、おそらく金沢のお菓子屋の中で平均価格は一番高い方です。だけど、品質、内容はそれ以上だと思っています。地元の材料としては、能登大納言あずき、宝達山の宝達葛（くず）、五郎島の金時のいも、珠洲の粗塩、北陸地方のもち米（落雁に使用）、うるち米、能登栗、白山の鬼くるみ、などを使用しています。他産地物としては、四国徳島の和三盆糖、山形の本紅、十勝平野のあずき、丹波の糸寒天。そして、色にしても天然色素しか使わない。色の３原色を使って微妙な色を出します。全部天然色を使っている店はまずないと思います。ものすごく原料が高い。合成着色料は天然に比べればタダみたいなもの、原価で数百倍ちがいます。」

嘉裕氏は、なぜこの材料を使うのか、使わなければいけないのか、突き詰めて考えた。

そして、その材料の生産者とのコミュニケーションを重視した。「遠いけど毎年必ず生産者のところへ行って、顔を合わせて苦労話を聞いて、作柄のことを聞いて、一緒に畑を見て買い付けをするわけです。生産者とユーザがお互い顔を合わせて、名前も、どんな人かも知って、パイプを密にしているわけです。そうすると、自分で見て確かめた原料ですから、堂々とお客様にも説明できるわけです。」

また、餡（あん）に関しては製餡している事業者は少ないという。餡から自社で炊くとなると、ある程度の規模と設備、技術がないとできないからである。「上生菓子、羊羹、それぞれ餡の炊き方が異なる。10 年修業してもでもまだ足りないくらいです。餡にはこれで卒業ということはない。自家製餡は石川県内でも数社しかない。うちは自家製なので、餡の秘密、どの材料で製造しているか分かっているので、お客様にも餡のうまさが感じてもらえてきたのです。」近年は水にもこだわっているという。白山の雪解け伏流水が手取川水系に流れる。その水を専光寺で井戸水としてくみ上げて使用している。

顧客に利益（価値）をもたらす一連のスキルや技術をその企業の「コア・コンピタンス」という。かつては、御用菓子司として数々の名菓を生み出してきた森八、それが森八の菓子文化の所産である。その文化を途絶えさせることがないよう、嘉裕氏は徹底した原材料品質の吟味と調達、伝統の製造法の重要性を再認識し、それを森八のコア・コンピタンスと捉えているのである。

７．強い文化へ－　紀伊子イズムの浸透

（１）あたり前のことを、あたり前にやる

文化の変革、再生を仕掛けたのが社長の嘉裕氏であるとすれば、それを具体的な業務施策にブレークダウンし、現場でリーダーとして実践したのは、嘉裕氏から「人生のパートナーになってくれ」とプロポーズされた女将の紀伊子氏であった。紀伊子氏は、店では大島を着る。「私は、まず形から入っていきました。」「仕事中は激しく動き回りますので、大島は丈夫だし、落ち着いた色合いもお店にぴったりと合うのです。ある人は、私の着物姿を見て、“女将の着物はまるで戦闘着だね”といわれたことがあります。私の“戦闘着”は無理をしていることの表れかも知れません。」

取締役女将
中宮紀伊子氏

紀伊子氏は社長と相談のうえ、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、今まで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。専任職制度は廃止。販路については、無理して維持していた不採算店の閉鎖に着手することにより、売上は減少したが経費や在庫が大幅に圧縮できた。包材関係の調達では、種類を絞り込んで発注ロットを多くし、相見積りを必ず取るようにすることにより、購入単価を著しく下げることができた。外注業務に関しては、森八のコンセプトをうまく表現できていないパッケージのデザインや広告原稿を内製化することにより、コストダウンが図れた上に森八のメッセージが伝わるようになった。雇用制度に関しては、年功序列・終身雇用システムを改め、能力主義の賃金体系と年棒制に近い契約社員制を導入した。生産方法については、それまでは大量に生産して在庫として保管していたのを不要な在庫を抱えないように売り切り方式に変えた。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。これに対し、紀伊子氏は「“業務改革”などと大げさなものではなく、あたり前のことを、あたり前にやっただけ、従来の業務管理がルーズだった分、コストダウン効果がきわめて大きかった」と語る。

また、紀伊子氏は組織風土面での改革を目に見える形でリードしていった。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。ワンフロアの事務所で仕事をし、社長をはじめとして全社員が今どんな動きをしているか、ガラス張りになった。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やる。

（２）日常業務を通しての意識改革

紀伊子氏の貢献は以上のことにとどまらず、むしろ企業にとってより根源的な従業員一人一人に対する意識改革、価値観の変革に及んだ。店舗では従業員に「会社をこんな風にしたいと思う。あなたどう思う？」などと夢を語る。「会社はこんな風にしたい、こんな夢を持って働いて欲しいのよ」「女性だったら、ただなんとなく生きるより、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。「そういうことを言って、従業員の意識を高めて会社の考え方を知ってもらうようにしてきた」と紀伊子氏は語る。そして、職場の人間関係についても次のような考えのもと指導した。「働く仲間同士でも、いつも隣にいる人が大好きな人とは限らない。大嫌いな人が座る可能性もあります。それは当り前の世界だということを理解してもらう。なかにはいじめられたとか、人数が多くなればそういうこともありますが、会社は仲良し子良しクラブではないと、そんなことがあっても当然だというふうに変えていく。私の仕事は、お客様がとても気持ちよくまた来たいなと思って帰って頂くことも勿論ですが、それをお迎えするスタッフたちを、どう気持ちの上で高めていくかということです。」紀伊子氏は店を出たり入ったりしていて、いつも見ていないから逆に職場の雰囲気がわかるという。店に入った時に瞬間的に肌で感じることができるという。「ああ、何かあったんだな」とか、そして店番しながら、「最近笑顔がとてもいい感じになった」、「最近調子はどう？」とか言いながらその人を高めていく、それを自分の仕事としているのだ。

またリーダー格の従業員には、次のようなことを折を見て話すという。「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ほしくて、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」

（３）文化共有に向けての学習

以上のような紀伊子氏の職場における意識改革は、躾ともいえるし、また日常経験を通しての学習ともいえる。例えば、お客様第一主義、コスト感覚に関する次の行動はまさしく学習である。

『お客様からお叱りを受ける以上、必ずスタッフに反省すべき点があるはずです。だから、そんな状況になった場合、私はスタッフを呼んで、「なぜこうなったか、分かる？」と問いかけ、その原因をスタッフと一緒に考えます。そして最後にこう付け加えます。「でも、お客様ってありがたいよね。ある

意味では、喜ばないといけないのよ。でも今度から気をつけようね。」お客様は常に正しい、という発想から考えていかないと、森八の営業は前進しないのです。』

『何か無駄はないか、という視点で社内のあらゆる所を見て行く。私はしばしば、ゲーム感覚で「これ１個、幾らすると思う？」と社員に尋ねる。例えば、セロテープ。包装紙の種類、素材、セロテープの厚さを含め、全体のバランスが大切です。私は厚いテープ、薄いテープ両方試して、「この包装紙の場合、薄いのではダメなのかしら」と社員に聞くと、答えは例によって、「昔からつかっていますから」で、「普通のセロテープでも機能は同じよ。どう思う？」と、問いかけていきます。』

紀伊子氏は自らの行動の重要性を次のように認識している。「社風というのは、少しずつ変えていかないとなかなか変わりません。そして、一旦変えた後も、ほっておいたらそのまま、どこからかまた崩れてしまう。崩れる前に、修正をかけて正していく、それを間を置かずに繰り返すことが大切だと思います。」

８．将来に向けて

平成 12 年(2000 年)の新春、森八は上生菓子の新作「千年の夢」を発売した。特殊な黄身餡を包み込み、不老不死の仙桃「西王母」の形に仕上げ、金箔をあしらったもので、上品と華やかさを兼ね備えたものである。命名したのは嘉裕氏であった。単にミレニアムを意識したわけではなく、森八が千年の歴史、すなわち悠久の夢を紡ぎたいとの願いが託されている。

千年の夢
二十世紀から次の千年紀への変わり目に、悠久の夢を紡ぎたいとの願いを託して創られた。

お世話になった地域に恩返しし、もう一度、金沢の文化として根づくためにも、地元で

の商売を大事にしたい、という森八の思いは以下の「氷室まんじゅう」商標取得、本店の離れとしての新店舗展開によく表れている。

■「氷室まんじゅう」商標取得、

平成 15 年（2003）5 月、森八は「氷室」の商標権を大阪の和菓子店から取得した。独占販売を意図したものではなく、「氷室」の商標が県外のメーカーに流出するのを防ぎ、地元の和菓子店に商標を開放することにあった。もともと金沢を中心に石川県内では毎年 7 月 1 日に、無病息災を願って「氷室まんじゅう」を食べる習慣が古くからあり、県内の和菓子店の多くがその時期に販売をしていた。ところが昭和 29 年（1954）、大阪の和菓子店が「氷室」を商標登録し、同名の和菓子を販売した。そして金沢で「氷室まんじゅう」が販売されていることを知り、商標権を盾に石川県内の各和菓子店に製造中止を求めてきたのである。幸いにも、昭和 33 年（1958）、金沢菓子業協同組合（現石川県菓子工業組合）との間で、互いに商品の製造販売を認め合う紳士協定が結ばれた。その後、この大阪の和菓子店が平成 9 年(1997)に倒産、破産管財人が石川県菓子工業組合に商標権の買い取りを打診したものの、金額が折り合わず交渉は物別れに終わった。その事態に危機感を募らせた嘉裕氏が商標権の獲得に踏み切ったというのが、ことの経緯である。嘉裕氏にそのような行動へ駆り立てた根底にあったものは、金沢の古き良き伝統、風習を守りたいという願いと、森八の再建に協力してくれた地元の菓子業界に少しでも恩返ししたいという思いだった。

■本店の離れ

和議申請以来、販売網を絞り込んできた森八であったが、金沢の和菓子文化を発信すべく本店の離れとして 3 店舗を次々に開設した。3 店舗とも旧家を再生した点に特徴がある。最初に開設したのは平成 14 年（2002）10 月、彦三一丁目の主計町茶屋街の並びにある「茶房　楽庵」である。大正末から昭和初期に建てられた木造 2 階建ての民家を買い取り、改修したもので、正面に紅殻格子を配し、昔ながらの茶屋の店構えを再現した。1 階は土間席で上生菓子と抹茶を提供、2 階には浅野川を見渡せる立礼席を設け、茶会も開けるようになっている。翌平成 15 年（2003）7 月には、「文政の菓子司」を金沢市東山 1 丁目のひがし茶屋街にオープンした。こちらは約 180 年前の文政年間に建てられた町屋の風情をそのまま生かした店舗で、文政年間に制作した茶道遠州流第八世小堀宗中直筆の「千歳鮓」（ちとせずし）の看板を掲げている。販売する菓子も藩政期に作っていたものを主に取り扱い、13 代加賀藩主前田斉泰公の命で作った金華糖「にらみ

鯛」の木型や、藩政期以降の髪飾りなどを展示するギャラリーも併設している。さらに、平成 17 年（2005）4 月には尾張町 2 丁目に「明治の菓子司」をオープンした。明治初期に建てられた築約 130 年の老舗呉服商家を再生したもので、1 階が菓子売り場と土間様式に仕立てた茶寮、2 階が茶室と展示室「ギャラリー千歳」という構成になっている。

2011 年 2 月には大手町に新本店ができる。嘉裕社長は、森八の将来へ向けてのビジョンも含めて次のように語る。「新本店は、物販半分以下の役割で、複合的なサービス（伝統文化の発信－江戸創業以来の菓子の木型約 1 千 5 百点などの小道具を展示する美術館、お菓子作り体験教室、お茶室体験、他）を充実させます。商売はある程度軌道に乗ってきましたので、金沢の伝統、菓子文化の発信役の 1 人としてできることをやらしてもらおうと思っています。そのための舞台装置が新本店です。規模拡大は、今現在も思っていません。もう一段自分の役割をステップアップ、金沢の伝統文化である、和菓子文化の全国、世界へ向けての発信役をそろそろ果たさなければと思っております。」

規模拡大、成長に向けて企業化を目指し、菓子屋本来、老舗本来の姿を見失いつつあった森八。その危機を乗り越えて自らの伝統文化を再生し、今確かな歩みで新たな歴史を築こうとしている。

森八　尾張町本店。

森八　大手町新本店
（イメージ図）

■付属資料　１．伝統文化に息づく金沢の和菓子産業

石川県、金沢の和菓子、その隆盛は江戸時代に加賀藩が奨励した茶道に始まる。器や菓子など茶の湯にまつわる優秀な職人たちが、京や江戸から加賀藩に集められた。また、武家の洗練された菓子文化とともに、庶民レベルでも菓子を支える土壌があった。それは加賀能登が中世以来の浄土真宗の拠点であったことである。寺院に門徒が集う念仏行事、僧侶が門徒の家を訪問する月参りなどに、落雁や饅頭などの和菓子は欠かせないものであった。現在においても茶の湯の文化は盛んであり茶会、年中行事や日々の生活において和菓子は欠かせないものとなっている。これを裏付けているのが下記に示す統計データであり、石川県、金沢市は全国でもトップクラスの和菓子消費地、生産地となっている。

県庁所在地別の和菓子購入額

和菓子購入額			
全国　１３，６７４円			
購入額の多い市		購入額の少ない市	
金沢市	２０，６８３	那覇市	５，７６２
松江市	１９，８３６	和歌山市	９，１４８
富山市	１８，６０５	宮崎市	１０，３５９
長崎市	１７，４１９	大分市	１０，７１０
名古屋市	１７，３１０	川崎市	１０，９０５
広島市	１６，８５３	福岡市	１１，１７０
松山市	１６，７６７	盛岡市	１１，２９５
熊本市	１６，５７１	札幌市	１１，４７３
岐阜市	１５，７９７	山形市	１２，０７８
奈良市	１５，６９７	高知市	１２，１９３

出所：全国菓子工業組合連合会ホームページ
(http://www.zenkaren.net/seisan/chiiki_kakei.html　2009/7/11)
平成 19 年度家計調査に基づき作成されている。
金額単位は円、年間、世帯当たりの額。

都道府県別の和生菓子出荷額

出所：
平成 19 年度工業統計表「品目編」データ（牛業者 4 人以上の事業所）より筆者作成。

人口は平成 20 年統計データ、単位千人で四捨五入。金額単位は百万円。

和生菓子：
もなか、ようかん、まんじゅう、団子、大福餅、おはぎ、生八つ橋、等

	県　名	出荷金額	事業所数	人口	出荷金額／人口
1	石川	18,737	94	1,167	16.06
2	鳥取	9,429	29	602	15.66
3	山梨	13,096	30	871	15.04
4	京都	31,078	93	2,559	12.14
5	三重	20,924	59	1,856	11.27
6	滋賀	12,350	32	1,378	8.96
7	長野	18,735	114	2,177	8.61
8	福島	16,476	71	2,076	7.94
9	愛媛	11,431	62	1,472	7.77
10	佐賀	6,261	36	865	7.24
11	静岡	26,765	88	3,775	7.09
12	島根	4,247	53	602	7.05
13	岩手	9,638	70	1,367	7.05
14	岡山	11,816	72	1,948	6.07
15	北海道	33,598	127	5,572	6.03
16	広島	16,083	95	2,864	5.62
17	宮城	12,442	61	2,335	5.33
18	愛知	37,529	131	7,186	5.22
19	熊本	9,580	62	1,845	5.19
20	新潟	12,069	122	2,413	5.00
21	福井	3,992	41	815	4.90
22	福岡	23,533	83	5,031	4.68
	全国計	585,279	2,919	126,934	4.61
23	群馬	8,864	47	2,012	4.41
24	埼玉	29,575	62	7,067	4.18
25	山口	5,790	51	1,480	3.91
26	青森	5,421	42	1,431	3.79
27	山形	4,377	67	1,194	3.67
28	奈良	4,956	28	1,420	3.49
29	徳島	2,798	37	806	3.47
30	茨城	10,179	50	2,982	3.41
31	鹿児島	5,857	60	1,739	3.37
32	和歌山	3,508	34	1,046	3.35
33	大阪	27,938	87	8,670	3.22
34	兵庫	17,952	89	5,582	3.22
35	千葉	18,578	51	6,091	3.05
36	秋田	3,246	45	1,131	2.87
37	高知	2,092	24	784	2.67
38	東京	32,348	101	12,462	2.60
39	岐阜	5,398	57	2,095	2.58
40	栃木	4,855	43	2,007	2.42
41	大分	2,840	37	1,215	2.34
42	神奈川	18,352	62	8,798	2.09
43	香川	2,114	29	1,019	2.07
44	宮崎	2,286	40	1,161	1.97
45	長崎	2,843	76	1,469	1.94
46	富山	1,844	38	1,106	1.67
47	沖縄	1,459	37	1,391	1.05

■付属資料　２．森八 会社概要

会　社　名	株式会社森八
所　在　地	石川県金沢市尾張町 2 丁目 12 番 1 号
代表者名	代表取締役　中宮嘉裕
業　　種	和菓子製造販売（代表商品：長生殿・千歳・羊かん）
資　本　金	1 億円（従業員数：130 名）
創　　業	寛永 2 年（西暦 1625 年）
法人組織	明治 45 年 10 月（西暦 1912 年）森八合名会社を設立
組織変更	昭和 42 年 10 月 1 日（西暦 1967 年）株式会社森八に改組
工　　場	金沢市専光寺町そ 70

出所：http://www.morihachi.co.jp/aboutus/pages/aboutus.html（2010/10/1）

■付属資料　３．参考文献資料

・森八社史『三百八十年の夢ー加賀藩御用菓子司のあゆみ』（平成十八年二月）

・中宮紀伊子『あなた、私も闘います』叢文社（2002 年）

・中宮紀伊子「試練は天命と信じて」レディースベンチャークラブ編『自分を変えたあのとき』北國新聞社(2010)

著者紹介

加藤　明

北陸先端科学技術大学院大学　（地域・イノベーション研究センター）研究員

1979 年金沢大学大学院理学研究科物理学修士課程修了、1979 年～2006 年までメーカーにて主に POS システムの研究、開発業務に従事後、2006 年静岡県立大学大学院へ入学、日伊眼鏡産地を中心に産業集積を研究、2008 年経営情報学研究科経営学修士課程修了。2008 年 4 月より北陸先端科学技術大学院大学・地域・イノベーション研究センターに勤務。現在、文部科学省・科学技術振興調整費・地域再生人材育成事業「石川伝統工芸イノベータ養成ユニット」にて、産学官連携業務に従事。

本ケースブックシリーズについて

北陸先端科学技術大学院大学では、平成 19 年度より、文部科学省・科学技術振興調整費・地域再生人材育成事業「石川伝統工芸イノベータ養成ユニット」を受託し、教育研究を推進しています。これは本学の MOT（技術経営）プログラムと内閣府との連携講座「地域再生システム論」の経験に基づいた新教育プログラムの開設と、本学の保有する先端科学技術の提供により、伝統工芸を軸に地域再生を図ることのできるイノベータの養成を進めることを目的としています。本事業では、伝統工芸産業を軸に地域活性化を図るイノベータ（革新者）、すなわち、次世代の伝統工芸産業を担い、地域の核となる人材の創出を目的としての活動を行なっています。本事業において育成を行なう力・スキルは次の通りになります。

◇産地全体を見渡しつつ、それぞれの技術・強み・課題を把握する、総合的な視野

◇自身の持つ技術の独自性や強みを見極め、消費者・利用者のニーズに基づく新商品・サービスの開発など実際のビジネスに結びつける視点

◇同業種や異業種との積極的な連携を進め、業界を牽引する力

こうした力・スキルを受講者に養うために、ケースメソッドに基づく実践的な講義を行うことを目指しており、本ケースブックシリーズはそのためのオリジナルなケース教材として開発を進め、その成果を文部科学省・科学技術振興調整費・地域再生人材育成事業「石川伝統工芸イノベータ養成ユニット」の助成を得て刊行するものです。

【注１】「科学技術振興調整費」とは大学・研究機関・企業等からの研究開発の提案を募集して厳格に審査し、優れたテーマに提供される「競争的研究資金」の１つ。国全体の科学技術政策の大本を決定する総合科学技術会議（議長は内閣総理大臣）の方針に沿って、科学技術の振興に必要な重要事項を総合的に推進したり、調整を行って一体的に推進したりするための経費です。平成 19 年度は総数 75 件の応募があり、「石川伝統工芸イノベータ養成ユニット」を含めて 12 件が採択されました。

【注２】「地域再生人材創出拠点形成プログラム」とは科学技術振興調整費のプログラムのひとつで、平成１８年度に創設。大学の個性・特色を活かし、地域産業の活性化や地域社会のニーズの解決に向け、地元で活躍し、地域の活性化に貢献し得る人材

を育成することをねらいとしています。具体的には、大学が地元の自治体と連携し、科学技術を活用して地域に貢献する人材を育成する「地域の知の拠点」を形成して、多様な人材を送り出すシステムを構築します。

JAIST-Press

2011 年 1 月 31 日 発行

〒923-1292　石川県能美市旭台 1-1

電話 0761-51-1980　FAX 0761-51-1199

E-mail jaistpress@jaist.ac.jp　URL　http://www.jaist.ac.jp/library/press