第3部

企業化の時代

第1章　戦後の復興と自由化

1――復興への歩み

一、戦後の社会の動きと菓子

経済復興と菓子業界の転機

昭和二十年（一九四五）八月十五日、戦争はようやく終結した。しかし人々が待ち望んだ食糧難の解消は実現するどころか、ますます困難になっていった。しかもこの年の秋は、天候不順や物資欠乏からくる肥料の不足で大凶作に見舞われ、収穫はわずかに過ぎなかったうえ、空襲によって寸断された交通路では、それを運ぶことさえ困難であった。当然のことながら配給物資では全く足りず、渋谷・新橋・新宿などに開かれた闇市で違法を承知で手に入れるしか、人々は生きていく術がなかった。

この窮状を救ったのがララ、ケア、ガリオア、エロア[1]といったアメリカからの援助物資・基金である。これらは昭和二十一年から順次入ってきたが、その内訳は脱脂粉乳、小麦粉、砂糖、缶詰などの食料品から医薬品、さらには衣料などの生活必需品や肥料まで広範囲にわたり、金額にして十八億ドル（現在の価値に換算すると、約十二兆円）を超えた。この援助物資によって多くの人々の命が救われ、二十三年頃になると慢性的な飢餓状態からなんとか脱することができた。そして二十五年の朝鮮

（1）ララ（LARA＝Licensed Agencies for Relief in Asia 公認アジア救済連盟）
ケア（CARE＝Cooperative for American Relief for Everywhere アメリカ対外救済協会）
ガリオア（GARIOA＝Government and Relief in Occupied Areas 占領地域救済基金）
エロア（EROA＝Economic Rehabilitation in Occupied Areas 占領地経済復興基金）

(2) その後ズルチンは発ガン性が認められるとして昭和四十三年に使用が禁止された。サッカリンも四十八年にいったん使用禁止となったものの、翌年禁止が解除され、現在にいたっている。

(3) 相馬安雄「中小企業の在り方」『製菓製パン』九月号　製菓実験社　昭和二十七年九月

戦争による特需と統制経済の順次解除をきっかけとして、いよいよ本格的な復興が始まることになった。

こうした状況のなかで、菓子も少しずつではあるが出回るようになっていった。昭和二十一年には、人口甘味料のズルチンとサッカリンを、食品として製造販売することが許可された[2]。砂糖は、それまでの主要産地であった台湾を失い、輸入に頼らざるを得なくなった。しかし、二十三年、米軍により沖縄大東島での甘蔗栽培と製糖企業の設立許可が下り、また北海道で終戦直後も細々と続けられてきた甜菜糖産業が、二十八年に「甜菜生産振興臨時措置法」によって国から補助を受けたり、製品の買い入れが行われるようになって、規模が拡大していった。さらに三十四年に農林省が甘味資源の自給力強化に乗り出したこともあり、砂糖の生産が増加。多くの種類の菓子が製造されるようになり、国民の甘味に対する飢えは癒されていった。

菓子が日常生活の場に戻ってきて菓子業界が再び息を吹き返したのもつかの間、戦後の復興は他方で、業界を大きな変革の渦に巻き込むことになった。

第一は価格の変化である。新宿中村屋を例にとると戦前の昭和十二年（一九三七）と二十七年では、パン類で約三一九倍、洋菓子類が約二五〇倍、そして羊羹を含む和菓子は約三八三倍となっている。その主な原因は砂糖、水飴、小麦粉などといった原材料の高騰であった。これら原材料の入手難は菓子産業だけでなく、当時の食品関連産業に大打撃を与えた。原材料が調達できずに、やむなく休業せざるを得ない店も相次いだ。

第二は味の多様化である。先の中村屋では和菓子の売り上げ高が横ばいであるのに対し、他の菓子の売り上げは伸びている。同店では、和菓子は味に変化がなく、栄養価（カロリー）も比較的低いことがその原因ではないかと分析している[3]。実際、栄養価が高く味が濃い輸入菓子の攻勢は、日本の菓子製造業にとって大きな脅威であった。

第三は、こうした変化に伴って菓子業界が経営の抜本的な改革を迫られたことである。戦後の厳し

戦後の食品の値段

品　　目	昭和20年(1945)	昭和21年(1946)	昭和22年(1947)	昭和23年(1948)	昭和24年(1949)	昭和25年(1950)	昭和26年(1951)	備　考
醤　　油	1円7銭	32円90銭	52円60銭	−	56円10銭	87円84銭	140円40銭	上質1.8ℓ当り
かつおぶし	20円	35円	50円	65円	75円	145円	170円	1本(200g)
鶏　　卵	1円50銭	15円20銭	39円10銭	93円70銭	121円70銭	86円90銭	−	100匁当り
サイダー	−	7円30銭	40円	49円	53円	48円	50円	1本(340〜350mℓ)
駅弁(幕の内)	50銭	2円	10円	30円	−	−	80円	
ラーメン	−	20円	−	−	23円	25円	30円	

注：1年のうちで数度価格改定が行われた場合は、最も高い価格のものを採用した。
出典：週刊朝日編『値段史年表 明治大正昭和』朝日新聞社　昭和63年11月

い環境は、企業の大規模化を促進したが、独自の地位を獲得した中小企業や個人商店も併存するという、それぞれの規模にあわせた現在の経営システムが確立することになった。

二、戦後混乱期の虎屋

終戦直後の菓子製造

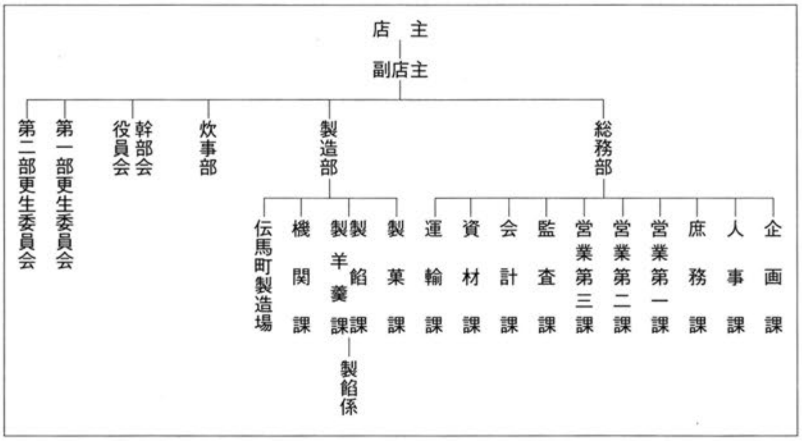
終戦を迎えて業界全体が事業の立て直しを迫られたが、虎屋も他の食品メーカーと同様に原材料の入手難など経営環境の悪化に苦しんだ。この時期は虎屋の長い歴史のなかで最も困難な時期であったといえるかもしれない。「虎屋」という名前、表町店、京都店と、それぞれの店で長年培ってきた技術、ノウハウといった無形資産は残されたものの、伝馬町の工場と黒川家の私邸は戦災で失われてしまったのである。そのうえ店員の戦死はもちろん、食糧難、原材料難、衛生状況の悪化など、食品製造を生業とするものにとっては非常な困難を強いられた時期だったのである。加えて終戦によって華族制度が廃止、軍や財閥が解体されるなどしたことも、虎屋にとっては大きな痛手であった。

ところで、この時期の虎屋の組織は、トップに店主を置き、その下に製造部と総務部の二部門を設けるなど、戦前からの店舗経営の形態をまだ残していた。戦争の打撃からいち早く立ち直るため、更生委員会を設けているのが目を引くが、この時代を象徴しているといえよう。

当時の店内掲示からは、虎屋にさまざまな苦難がふりかかったことをうかがい知ることができる。例えば、終戦から十日後の昭和二十年（一九四五）八月二十五日、女子店員に対して九月末までの休暇令を出すとともに、退店希望者の募集も行われた。その後、十一月三日には日曜日を当分の間休業とする旨の掲示が出された。営業体制以外では、店員の戦死を知らせたもののほか、衛生面に関するものが多く、虎屋がこの時代に置かれていた状況を端的に物語っている。

肝心の菓子の製造のほうだが、物資難は終戦直後と変わらず、虎屋でも原材料がきわめて乏しいな

組織機構図（昭和20年10月1日）



かで、なんとか菓子を作るためにあの手この手の工夫をした。例えば軍の菓子の製造をしていた関係から旧軍隊で不要になったコーリャンを払い下げてもらって饅頭を作ったり、お客様から大豆を預かって「赤坂饅」という代用食に加工したりした。また、入手が比較的容易だった寒天を使い、砂糖の代わりにサッカリンを混ぜ、それに小豆粒を入れて固め、豆腐状に切ったものを料理屋などに卸したり、闇市で販売することさえもあった。

（上司に）「新橋の駅前の闇市場に持って行って売って来い」と言われて、番重の大きいの二枚をリヤカーに乗せて引っ張っていって売ったんですが、最初の三日間くらいは売れないんですよ。半分くらいは残りました。ところが一週間くらいすると今度は人が並ぶようになりました。そうして持っていくと、一時間くらいでみんななくなりました。

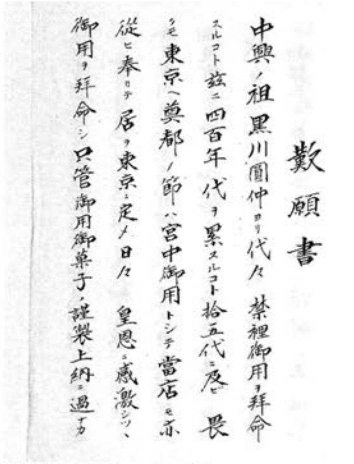
石川三郎談

これらの菓子のうちお客様から委託されて加工するもの以外は、虎屋の店では売らず、別の場所へ持って行って販売したという。いずれにしても、配給だけに頼っていてはとても販売できるだけの量の原材料を確保できないことは確かで、不足分は闇市で調達しなければならなかった。しかしまれには、前述のように旧軍隊からの払い下げ品を回してもらったり、教会などを通じてアメリカからの援助物資を分けてもらえることもあった。アメリカからの援助物資入手の経緯については、なぜ情報が得られたのかなど詳細は不明である。十五代黒川武雄が特別な情報ルートを持っていたのかもしれない。

東京と同様、京都も窮状にあり、売り上げを伸ばそうとさまざまな取り組みがなされた。作るものがないときには、吊るし柿を綾部町のほうから買ってきて販売したこともあった。また寒天生地に色をつけて菓子型に流し込んだり、小豆の代わりに干し柿を餡にし、蕎麦粉の生地で包んで「互助（ごすけ）饅頭」という名で売ったりしたほか、工場の釜を活用して、お客様から粥の委託加工などを請け負ったこともあった。燃料が十分手に入らない時分だったので、こうした加工にもある程度の需要はあり、糊口

食品加工を申し込むお客様（表町店）

（4）昭和十六年十二月八日、宮内省大膳寮に納入実績のある菓子店十軒で結成



歎願書

中興ノ祖黒川圓仲ヨリ代々禁裡御用ヲ拝命スルコト茲ニ四百年代ヲ累ヌルコト拾五代ニ及ビ畏クモ東京ヘ奠都ノ節ハ宮中御用トシテ當店モ亦從ヒ奉リテ居ヲ東京ニ定メ日々皇恩ニ感激シツヽ御用ヲ拝命シ只管御用御菓子ノ謹製上納ニ過[illegible]

「歎願書」（昭和21年3月）

をしのぐ助けとなった。

終戦から二年が経過し少しは落ち着きを取り戻した頃、武雄は京都店の経営について、支配人の松本与市に次のような指示を出している。

一、上品な静かな店　菓子の甘い店（現在　よそより）として評判をとるよう。
一、やがて砂糖が入り　菓子のよいのが出来るようになった時に、盛にうれる店になればよい。
一、あせる必要はない。上品に経営して行く丈けにやって行けばよい。

京都支配人松本与市への手紙　昭和二十二年（一九四七）十月二十三日

ここからは苦境が続く京都店の事情をくんでじっくり見守ろうとする、武雄ならではの経営姿勢が伝わってくる。

御用差し止めの危機に

戦後の混乱から立ち直ろうと、新しい経営を模索していた虎屋の命運を左右しかねない、信じがたい事件が突然起こった。昭和二十一年（一九四六）一月二十五日、宮内省より通知があり、御用の差し止めと宮内省御用菓子納入組合(4)の解散が大膳課長より申し渡されたのである。これは虎屋にとって、言葉では言いつくせない大きな衝撃であった。御用が差し止められるということは、御所あってこその虎屋、といってもよいほどの最も重要な得意先を失うことを意味しているからである。

店主の武雄は当初、戦争に負けて皇室の在り方が見直されていることや皇室の財政逼迫といった要因から、一時は御用の中断もやむを得ないと考えたようである。しかし、御所御用を誇りとしてきた虎屋の歴史の重さが、それを許さなかった。三月になって、武雄は宮内省に歎願書を提出し、御用差し止めの撤回を求めた。その文面からは、武雄の御用に対する真摯な思いと、御所あってこその虎屋という経営姿勢について推し量ることができ

る。

歎願書

中興ノ祖　黒川圓仲ヨリ代々　禁裡御用ヲ拝命スルコト茲ニ四百年代ヲ累ヌルコト拾五代ニ及ビ　畏クモ東京ヘ奠都ノ節ハ宮中御用トシテ當店モ亦従ヒ奉リテ居ヲ東京ニ定メ日々　皇恩ニ感激シツヽ御用ヲ拝命シ只管御用御菓子ノ謹製上納ニ過ナカランコトヲ期シ來リ候處　去ル一月二十五日附ヲ以テ御用差止メノ命ヲ拝受シ驚愕措ク處ヲ知ラズ候

今ヤ黒川存在ノ意義目標ヲ失ヒ茫然自失ノ體ニ有之候　御役所トシテ止ムナキ御理由ト存ジ　一旦ハ拝承仕リ候モ　不肖ノ代ニ至リテ斯クノ如キ事態ニ立到リ候事ハ　縦令御役所ノ御都合トハ申セ眞ニ忍ビ難キノ情ニ耐ヘズ且ツ祖先ニ對シテモ申譯ナキ次第ニ有之候

從來　宮中ヲ初メ奉リ各宮家ノ御用ヲ主トシ餘力ヲ俟ツテ一般ノ營業ニ及ボシ居タル關係モ有之今俄カニ　御用差止メトモナラバ全ク弊店本來ノ目標ヲ失ヒ精神的ニ受クル打撃ハ勿論之ニ從フ數多ノ從業員ニ及ボス影響亦尠カラズ　御用司虎屋ノ死活問題トモ相成リ不肖一度茲ニ思ヒヲ致セバ寢食爲ニ安カラズ日夜痛心罷リ在リ候若シ幸ヒニ御同情ヲ賜リ將來大膳課ニ於テ聊カタリトモ御用命ヲ承ルヲ得バ弊店ノ面目之ニ過グルモノ無之　若シ之ヲモ許サレザル場合ニ於テハセメテ　賢所御供ノ神饌ノ一部分ナリトモ御用ヲ相果シ御奉公忠勤ヲ勵ムノ機會ヲ御與ヘ下サレ度　悃願ノ至リニ堪ヘズ候　言辭熟セズ且ツ文筆意ニ随ハズ恂ニ禮ヲ失シ候モ誠心誠意心ヲ盡シテ奉願候

昭和二十一年三月

東京都赤坂區表町二丁目十六番地
黒川　武雄

宮内大臣子爵　松平慶民閣下

必死の歎願が聞き入れられたのだろうか、皇室からのご用命は引き続きいただけることになり、虎屋の存立基盤はなんとか維持されることとなった。しかし、これはさしあたっての措置に過ぎず、安

心してはいられなかった。この事件をきっかけに菓子屋の地位の低さ、発言力の弱さを痛感させられた武雄は、政界進出を決意することとなったのである。

三、黒川武雄の政界進出

中小企業育成と皇室護持

「いかに商人というものが弱いものか」、そして「中小企業がいかに頼りないものか」、御用の危機はそうしたことを再認識させるきっかけとなった。そこで、武雄は危機感を同じくする商人や中小企業家の立場に立って、その利害を代弁しようと、政界への進出を決意した。武雄は、政治家を志すにいたった動機について、後に次のように述べている。

> 五百年以上も御用を承っているのに、一課長に呼び出され、突然差し止めをくうということはどういうことだろう。こりゃあ商人というもの、中小企業というものは誠に弱いものだと痛感しましたね。それで、ぜひ中小企業を守らねばならんと思ったし、また、こんな役人に囲まれていたんでは皇室は今後どうなるか解らん、皇室制度を確立しなければ駄目だ、という気持ちを持ちました。この二つが目的で立候補したわけです。
>
> 黒川光朝『菓子屋のざれ言』　虎屋　昭和五十三年（一九七八）十月

中小企業の振興育成についていえば、この時点ではまだ中小企業庁は設立されていなかったし[5]、金融緩和などといった対策も講じられていなかった。あまり目を向けられていなかった中小企業の育成と皇室制度の護持、この二つが武雄の政治信念であり、彼の政治家としての出発点であった。

武雄の参議院議員選挙活動の様子（昭和22年4月）

（5）中小企業庁は昭和二十三年八月一日に発足

参議院議員、そして厚生大臣に

政治家として立つ決意をした武雄は昭和二十一年（一九四六）四月、衆議院議員選挙に立候補、しかし、この初挑戦は準備不足もあり、惜しくも落選した。捲土重来を期して、翌二十二年春、再び国政に挑戦する。参議院議員の東京都（地方区）選出選挙に日本自由党から立候補して、四月二十日、今度は見事に当選を果たした。ちなみにこの選挙運動の際、店員が電話に「虎屋の黒川です」と応対をしていたことから、戦前から呼ばれていた「虎屋黒川」という名称がさらに広く浸透していった。

翌昭和二十三年十月から二十五年一月まで、武雄は参議院の予算常任委員長を務めた。政治家として最初の大役である。占領軍に指示を仰がねばならなかったうえ、議席を持つ各会派の勢力が拮抗しており、委員会の運営には苦労が多かった。この難役をこなした業績が認められ、二十五年六月、第三次吉田内閣の厚生大臣に就任する。議員になってから三年目での入閣であった。在任中は、当時国民病とまでいわれた結核対策、各種社会保障制度導入の準備、医薬分業体制の確立などに尽力した。そして翌年大臣を辞した後も、四十年まで政治家として歩み続けた。

武雄の業界への貢献と組合活動

武雄の政界での活動は、菓子業界に多大な影響を与えた。とりわけ同業組合の再編成にあたってはその手腕がいかんなく発揮されることになる。

東京の菓子組合としては、第二次世界大戦中の昭和十五年（一九四〇）四月、統制組合の一つとして設立された東京生菓子工業組合があったが、戦後は社会が混乱していたこともあり、休眠状態であった。二十五年二月に統制組合が解散、新たに東京和生菓子商工業協同組合が設立された。初代理事長には武雄が就任し、新宿区百人町に事務所が建てられた。

この組合は昭和二十七年中頃までは、引き続き統制下に置かれていた砂糖、小麦粉、豆類、酒、米

粉等を当局から受配、もしくは共同購入するのが主な仕事であった。当局と中小の菓子業者との意思の疎通を図るのに重要な役割を果たしたのである。
その後、次第に原材料物資の統制が解除され始めると、組合員の離脱・脱退が相次ぐようになり、ついには組合の業務が一時停滞する事態に陥った。組合に頼らなくても原材料が手に入るようになって、会員であることにあまりメリットを感じなくなったからで、組合の存在意義そのものが希薄になっていた。そこで組合員引き止めのために考えられた方策が、金融業務を手がけることであった。しかし設立までスムーズに進んだわけではなく、都からなかなか認可が下りないなど困難を極めたが、武雄の後押しもあって、昭和三十年四月一日に生菓子信用組合の開業にこぎつけた。
初代理事長には武雄が就任し、専務理事には第一銀行から風間松太郎が迎えられた。この開業によって、組合業務も再び軌道に乗り、菓子業界を代表して利害を守るための基盤の一つとして大きな役割を果たした。この後、生菓子信用組合は昭和三十六年十二月に社団法人東京食品衛生協会が新たな経営母体となって、東京食品信用組合と名称を変更し、事業を拡大していく[6]。
さらに、菓子業界の組織化が活発になるにつれて、菓子に対する関心を高め、啓蒙するといった目的から全国菓子大博覧会（菓子博）や品評会、技術講習会などといったイベントが数多く開催された。なかでも最も規模が大きかったのが、第二次世界大戦で一時中断していた菓子博であった。こうした取り組みは武雄のモットー、「以和為貴」を色濃く反映したものであった。
「以和為貴」。これには個々の中小企業の育成をすることも大切だが、それらが生き残っていくためには、互いの協力関係も不可欠であるという武雄の信念が込められている。
お互がお互の幸福を喜びあうような気持が、先ず同業者の間に起りますと、それをまた他の同業者に及ぼし、そうして日本全体の中小企業者が、お互がお互の幸福と繁栄を祈るという気持になってこそ、初めて協同一致の精神が出来るのでございます。協同一致の精神が起りますれば、全国に三千万の中小企業者がおりますが、その発言力は農業関係の方に負けないような発言力が出

（6）東京食品信用組合は平成十三年（二〇〇一）十一月三十日経営破綻。翌十四年七月八日に西京信用金庫、朝日信用金庫、興産信用金庫、東京産業信用金庫に事業譲渡をした。

来るのであります。…(中略)…

私の菓子仲間では同業がともども繁栄して行くために、東京和生菓子商工業協同組合をつくり、私がその理事長をいたしております。また私は東京実業連合会の会長もいたしております。それはお互に中小企業同志で睦まじくして、ともに繁栄して行く、そういう考えに他ならないのであります。

黒川武雄『新羊羹と人生』明るい生活　昭和四十三年（一九六八）一月

武雄の信念は、やがて菓子業界に浸透し、組合の存立基盤をより堅固なものとしていくことになるのである。

武雄の政界進出が業界に与えた影響について、東日本菓子工業協同組合の宮本芳郎理事長は、次のように述べている。

他産業に比較して（菓子業界の地位は）依然として低いと言うことであります。…(中略)…

「自分がやらなくても誰かがやるだろう」では時流に遅れるばかりでなく、やがて完全に取残されるのが自然でありまして「人がやらなくても俺はやるんだ」の気魄と先駆者魂がやがて輝かしい未来の歴史を開く事になると思うものであります。

この意味からしましても、虎屋の黒川先生が厚生大臣になられた外、各分野に渉って政治的に活躍して居る方も数を増して来ておりまして、殊に昨年は明治製菓の浦島社長が最高点を以ちまして東商議員に当選されました事は誠に意義深い事でありまして業界のため同慶に堪えない次第であります。

『菓子界』一月号　日本菓子商工協会　昭和三十四年（一九五九）一月

こうした言葉からもわかるように、武雄が牽引役となって業界の活動を活発化させ、菓子業界の政財界での地位を高めていったのである。

日本橋「みかく」

2――株式会社虎屋の設立

一、株式会社虎屋設立に向けて

株式会社茜の設立と喫茶事業への進出

ここで話は昭和二十一年（一九四六）に戻る。十五代黒川武雄が政界を志すことになったため、文部省美術研究所に勤務していた十六代黒川光朝が三月三十一日退職、虎屋で経営陣に加わることになった。しかし終戦後の社会状況のなかでは、菓子屋専業のままでは事業展開に限界があった。業績伸長のためにはさまざまな事業チャンスを開拓することが求められ、幹部会議を開いて話し合った結果、

コラム

和菓子マークの制定

東京和生菓子商工業協同組合では、和菓子の啓蒙、宣伝、および和菓子専門店のイメージアップのため、和菓子マークを制定することになった。昭和三十六年（一九六一）九月のことである。決定したマークは、デザイナーの山名ありせの考案によるもので、餅を搗く杵や饅頭を割った形がシンボル化されている。

新たに制定された和菓子マークについての画期的な試みとしては、東京和生菓子商工業協同組合と中央区生菓子組合が東京和菓子協会として共同で使用したことがあげられる。当時東京の組合は地域ごとに分かれて組織されており、次第に連携は深まりつつあったものの、組合それぞれに個性があり、それが一つにまとまりにくい要因となっていた。

なかでも歴史が古く、名店が揃っている中央区生菓子組合は規模も大きく、一目置かれる存在であり、この組合と共同で和菓子マークを使用することは、結果的に業界全体のレベルアップにつながった。

こうした活動がきっかけとなり、それから十八年後の昭和五十四年四月、光朝の積極的な働きかけを受けて中央区生菓子組合側がメリットを評価するようになったこともあって、二つの組合は合併することになる。和菓子の業界を一つにしたいという、武雄と光朝の念願がここに実現したのである。

和菓子マーク

（7）みかく…現中央区日本橋一丁目二番六号
茜…現中央区銀座七丁目八番六号
あかね…現世田谷区三軒茶屋二丁目十五番十二号、サミットの一角

三軒茶屋「あかね」

銀座「茜」

喫茶事業へ進出することが決定された。

こうした多角化を推進する母体として昭和二十一年五月十五日に設立されたのが、株式会社茜であった。喫茶事業を行う際に虎屋の名前を使わず別会社を設立したのは、異なる業種に進出するのに虎屋の名前をつけるにはやはり躊躇するところがあったためである。

まもなく「みかく」が日本橋に（五月二十五日）、「茜」が銀座に（七月十一日）、そして「あかね」が三軒茶屋に（七月二十四日）、と相次いで出店された[7]。これらの喫茶店では、コーヒー、ココア、アイスクリームのほかに、汁粉や雑煮などが供され人気を博した。なかでも銀座の「茜」は当時、露店に偏っていた銀座の人気を店舗に引き戻し、商店街を再び活気づけるきっかけともなったという。

京都でも喫茶店を開業

東京で「みかく」や「あかね」が開店した後を追うように、京都でも四条堀川と三条京極において喫茶店が開かれた。こちらは別会社ではなく、京都店が運営した。四条堀川の店は「都」という名称でぜんざいなどを販売し、三条京極ではバンドや歌手を呼んで生演奏させ、また東京と同様にコーヒーなどを出すほか、一般の喫茶店と同じように洋菓子もメニューに加えていた。当時京都店の店員として勤務した久保田安雄は次のように語る。

（三条京極の喫茶店は）あの頃は下が大衆喫茶店で、上が虎屋の高級喫茶でね。喫茶店ではバンドを置いたのも、京都市内で一番はじめです。それでちょっとしたのど自慢みたいなのをやったり、忙しかったですね。

二ヶ月間の休業

喫茶店を次々に開店させた直後の昭和二十一年（一九四六）八月九日、経営不安のため虎屋はついに約二ヶ月間、休業せざるを得ない状況に追い込まれた。喫茶店の開店で店員の雇用を確保できたこ

三条京極喫茶店

とから、予定の行動だったのかもしれない。原材料不足で肝心の和菓子の製造をしようにもどうにもならなかったことを考えれば、これはやむを得ないことといってよいだろう。武雄は、その心中を店内に向けて次のように吐露している。

> 更生委員ヲ任命シテ虎屋更生ノ途ヲ講ズルニ當リ明十日ヨリ十月二十五日迄休暇ヲ與フ、虎屋本来ノ事業ニツイテハ今何等ノ見通ナシ、自信ナクシテ徒ニ不安不足ノマヽ多クノ人ヲ雇用シ、最后ノ点ニ立チ到ラバ之レ却ッテ不親切ナリ、一日モ早ク前途有望ノ職ニツカシムルコソマコトノ親切ナリト思フ、
>
> 掲示　昭和二十一年（一九四六）八月九日

苦境にあえぎながらも、武雄は希望を持つことも忘れてはいない。休業に入って一週間のちの掲示では、次のように呼びかけている。

> 世の中の、すべてがよい方に向って進んでゐる、一日も早く虚脱からぬけて出て正しい誠ある自分を取り戻して元気に明朗に立ち上らうではないか。
>
> 掲示　昭和二十一年（一九四六）八月十七日

二ヶ月の休業の間、虎屋がどのような活動をしていたのか、そしてどのように営業を再開したのか、残念ながらそれを明らかにする史料は何も残っていない。この頃はまだ食糧難のさなかであったが、休業期間を二ヶ月と定めたのは、恐らくそれくらいあれば必要最低限の原材料を手に入れられる目算が立っていたのであろう。あるいは営業再開時期が農作物の収穫期にあたることから考えると、運よく前年ほどの凶作に見舞われず、小豆などある程度の収量が見込めたことも一因かもしれない。

やがて、菓子の製造販売を本格化できる見通しが立つと、喫茶店を本業である和菓子販売の虎屋として生まれ変わらせるため、まず昭和二十二年二月中旬に銀座の「茜」を閉店、次いで、翌二十三年七月三十一日には日本橋の「みかく」が閉じられた。そして最後まで残っていた三軒茶屋の「あかね」も同年十一月十六日に閉店した。それからほどなく京都の喫茶店も閉鎖されたことで喫茶事業はひと

虎屋商工株式会社設立時の役員

会　　　　長	黒川　武雄
代表取締役社長	黒川　光朝
専 務 取 締 役	水越　竹蔵
常 務 取 締 役	梶谷　卓生
	福井　信八
取　締　役	堤　甲子三
	谷口　精一
監　査　役	鈴木　丸衛
	福田　房男
	関本　亮平

出典：昭和22年7月11日掲示ほか

まず終了することになった。

せっかく軌道に乗っていた喫茶事業を、わずかの期間で終了させているのは、あくまでも和菓子製造販売を再開するまでのつなぎの事業と位置づけていたからとみて間違いなかろう。しかし、この茜経営のノウハウは、その後銀座店で店舗の一部に喫茶コーナーを設けるのに生かされているし、さらには昭和四十八年の虎屋菓寮の開店につながっていくのである。

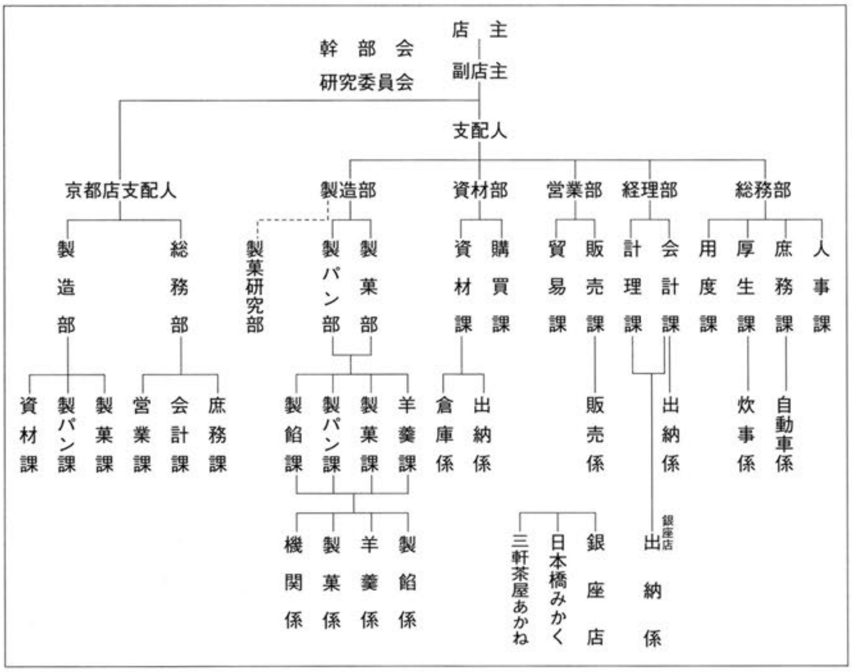
虎屋商工株式会社から株式会社虎屋へ

既述のように、虎屋はまず戦前の業容まで回復させることを目標として経営にあたった。最低限の目標であったが、それでさえ平坦な道ではなかった。経営はなかなか好転しなかったが、武雄はいたずらに不安になったり動揺したりすることを戒め、前途に希望を持って仕事に取り組むよう店員に呼びかけた。昭和二十二年（一九四七）の年頭挨拶で、次のように述べている。

> 去年の三月には一千万人の餓死者が出るだろうとおそれられた、その三月も過ぎ六月を食糧難のどん底としてその后はや〻よい方に向つてゐる
> 今三月危機を唱ふ、何んのためであるか　石炭缺乏のためのあらゆる方面に於ケル生産量の不足生産資材の減少等いろ〱の理由はあろう　然し最大の原因は国民大部分の心即日本人としての缺乏にあると思ふ　勝手なる事を云ひ　だらしない行ひをする所謂あやまれる民主主義の考へを今直にすて〻前進の光明に邁進するならば何んの恐る〻事あらんやと云ひ度い
> 三月危機恐る〻に足らず　要は心にあり　感謝
>
> 掲示　昭和二十二年（一九四七）一月八日

また、組織体制も見直す必要に迫られ、昭和二十二年五月二十四日に、光朝を社長として虎屋商工株式会社を設立。翌二十三年五月三十一日には株式会社虎屋へと社名を変更した。こうして商店から会社へ、新しい時代にふさわしい経営体制に名実ともに生まれ変わるべく、新たな一歩を踏み出した。

組織機構図（昭和23年5月1日）



株式会社化後一年を経たこの年には、一部組織の再編にも着手し、機能を強化した。さらには、本格的な店舗運営を全社をあげて研究するために、部長、課長、主任も加えた研究委員会を設置した。全員で知恵を絞って、これからの企業としての成長にあわせた組織的な経営をめざそうとしたものであった。

また同じ年、部長をメンバーにした部長会と、部長と課長とをメンバーにした部課長会も発足させている。日常的な業務に関しても、より近代的に組織化された経営へという視点から見直そうという趣旨によるものであった。さらに生産現場においても、競争力を高めるため製菓研究部を新設している。

光朝の経営者としての当面の課題は、こうした経営近代化への転換期に会社をどのように運営していくかということにあった。後に光朝は次のように述べている。

戦前戦後の感じからいえば全然違いますね。私のところの商売から見れば、相手が違うと言つては変ですが、お客さんがかなり違つてきた。うちの親父さん（黒川武雄）がやつていたころのやり方はある程度残してありますけれども、今は必然的にそれを変えなければならないのではないかというところですね。それでは親父は今と比べて非常にまずいことをやつていたかというと、そうではなく、やはりいいことをやつていてくれたから、こういう時代になつてもいい習慣が残つている、そういう点が非常にあるわけです。

「よくぞ経営者に生まれける―青年実業人放談―」『中央公論』十月号
中央公論社　昭和三十二年（一九五七）十月

コッペパンが置かれた伝馬町工場

一言でいえば、長い伝統によって培われてきた虎屋の家族的経営のよさを生かしつつ、近代的な企業経営の長所もどしどし取り入れていこうというものであった。

パンの製造と缶詰羊羹の輸出

株式会社設立以降、食糧事情は少しずつ落ち着きを取り戻し始め、小麦粉を中心にアメリカから食料、原材料が入ってくるようになった。とはいえ、菓子製造に欠かせない砂糖は未だに統制下にあり、戦前のような大量の菓子の製造はまだできなかった。

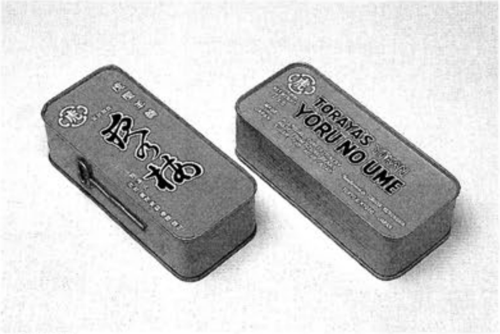
なんとか活路を見出そうと、昭和二十二年（一九四七）二月四日虎屋は東京パン類委託加工組合に加盟、表町の店舗の二階にパン製造のための工場を設備し、委託配給パンの製造を始めた。これについて、光朝は次のように語っている。

私どももやっぱり終戦後、砂糖は統制だし、やれることがないんで、困っちゃったわけですよ。それで、パンの加工ですとか、食パンとか、コッペとか、そういうものをつくったり、それからコーリャンなんかを加工してモチをつくって、加工賃をかせいでいたみたいなものです。そういうことをやっていたんですが、お菓子をつくろうたってつくれないでしょう。

『菓子屋のざれ言』

といっても、パン製造は決して思いつきで出てきたものではなかった。周到な準備作業に基づいたものであった。いち早く昭和十六年、武雄は市川平一郎、野上盛雄の二名を、住み込みでパン屋に修行に出している。この二名に戦後、村山一、野上千之が加わって製造を開始することになったのである。

パンを作ればメリケン粉が入るでしょう。一応バターと砂糖が入りますよね。そういう原材料を補給する意味もあるんですよね。だからそういうことをやって、（原材料が少なくて菓子を作ることができないので）少なくとも遊ばせている人間を何とか使おうということだったんですよね。



缶詰羊羹

野上千之談

こうした先を見通しての危機管理が戦後の虎屋の苦境を救ったのであった。パンは食パンとコッペパンの二種類で、主に国の食糧政策へ協力するというかたちで配給用として販売された。表町の店頭でも頒布されたのだが、味が良いと評判になり、青山通りはパンを求める人々で長蛇の列ができたこともあったという。

村山一、野上千之の二人が京都へ製造技術の指導に派遣されたことで、パンは京都店の店員によっても作られるようになった。パンの販売がいつ終了したのか、正確にわかる掲示類はみられない。しかし、昭和二十六年十月十八日に開催された役員会の議事録に、「「パン」は二十二日より中止　店頭に掲示　御客の様子御諒解得たい」とあることから、この頃には製造および販売を終えたと考えられる。

パンのほかにも乳幼児用にビスケットを作ってみたり、カステラを焼いて販売するなどさまざまな試みがなされたが、とりわけ昭和二十三年十一月十五日から始まった缶詰羊羹の輸出は、大きな取り組みだったといえよう。缶詰羊羹は大正末期から、海外向けや戦地慰問用に作られていたが、終戦を迎えて一時製造が中断していた。

来る十五日（月）より輸出羊羹の製造を再開する。これは愈々輸出が定り　一部を船載するためである。賣店よりも手傳ってもらひ　最良の品を送りたい。各店各部とも手不足となると思ふが全員輸出羊羹の製造に遺憾のないやう、又各部各店の仕事に差支へのないやう　期間中　心より協力し完成するやうに望む　若主[8]

掲示　昭和二十三年（一九四八）十一月十三日

なぜ、国内向けではなく輸出用に羊羹を作ったのだろうか。これについても詳しく書かれたものは残されていないが、光朝が『菓子屋のざれ言』のなかで次のように語っている。

何しろ私どもは赤坂の警察の前でしょう。「お宅だけは、やみの砂糖を買って、やみの菓子を売っ

（8）若主人（光朝）の略

たりしないで下さいよ」と言われたんです。
それで、しょうがないから、なんとかして輸出しようと思って、輸出用の羊羹を作り出したわけです。

輸出用羊羹の製造にあたっては、輸出振興のため砂糖の配給に特別枠が適用されており、原材料確保の目的もあったと思われる。[9]

こうして製造された羊羹は、日系人が多いロサンゼルスやサンフランシスコ、ハワイ、それに当時アメリカ占領下にあった沖縄などに送り出された。販売数量は五十トンの範囲内に限定され、価格は一ポンド[10]缶詰三ダース入一箱四五五四円であった。羊羹の輸出はいつまで行われていたのか定かではない。今のところ最後にみられる記録は昭和二十六年である。[11]ちなみに缶詰羊羹は国内でも販売され、通常商品として四十三年までお客様に親しまれた。

(9) 村山一談
(10) 約四五三・六グラム
(11) 「輸出羊羹に関する書類」および「昭和二十六年五月起　役員部長会議事録」。なお、昭和四十三年頃までは、銀座店へ輸出用の注文があった（坂巻富士夫談）。

銀座店

日本橋店

二、復興へ

日本橋店・銀座店の開設

昭和二十二年（一九四七）三月五日、銀座「茜」が虎屋の「銀座店」に、翌年九月二十九日、日本橋の「みかく」が「日本橋店」に生まれ変わって新装開店した。

喫茶事業によって築かれた拠点に、復興へ向けて本業に集中するため、和菓子を投入したのであった。日本橋店の出店について、光朝は社内掲示に次のような所感を寄せている。

今日日本橋の店を開店する　皆の協力で見事な店舗が出来た。皆が大いに関心を以って立派な店になるやうに可愛がって育て上げてほしい。
銀座とらやと同じく株式会社虎屋の直営とする　手のすいた人は交替で見て来てほしい
掲示　昭和二十三年（一九四八）九月二十九日

第1回東京店開祖記念日式典風景（昭和24年6月2日）

本業拡充への意気込みと新しい店舗に対する期待の大きさを、この言葉からもうかがい知ることができる。この二店舗は以後、虎屋の基幹店となっていく。

東京店開祖記念日

さまざまな試みを経て徐々にではあったが、虎屋にも戦前の活気が戻り始めた。そうしたなか、昭和二十四年（一九四九）六月二日、新生虎屋として、社員の絆を強め、一丸となって新たな一歩を踏み出すために、東京店開祖記念日が厳かに催された。この日は、十二代黒川光正の命日にあたる。第一回の記念日には式典とともに永年勤続者の表彰が行われ、毎回恒例となった。ちなみに、第四回にはこれに加えて物故戦没店員の慰霊法要が営まれた。なお、武雄はこの記念日の意義について、「亡き人の遺志を尊重して」という題名で、次のように述べている。

> 本日は東京店開祖記念式典と虎や物故戦没店員慰霊祭、三十五年、十五年勤続者表彰式を挙行したが、京都では七月十一日に中興の祖記念式典法要を行うことになっている、虎やはお菓子を作つて売るが、売ることだけではなく良いものを作つて、その結果売れるということを目的として進みたい　虎やは亡くなつた方々の遺志を尊重して今日に至つた　新しいことだけがよいのではなく、古いことでもいいものはいいのであつて、それを守つて新しい時代に進むというのが虎や古来の美風、これを守つて益々繁栄の道を歩んで行きたいもの　皆様の御健康を祈る
>
> 『菓子食品新報』昭和二十七年（一九五二）六月五日

この開祖記念日は、その後平成六年（一九九四）に創立記念日と改称され、現在にいたっている。[12]

光朝、日本青年会議所初代会頭へ

本業である菓子業が再び活気を取り戻し、武雄が政治家として活躍する一方で、光朝も業界全体、さらには日本全体に目を向けた活動を展開し始めた。その嚆矢となったのが、日本青年会議所設立へ

(12) 永年勤続者は平成十四年（二〇〇二）より十月に表彰されることとなった。

東京青年商工会議所設立。前列右から4人目が光朝（昭和24年9月3日）

の参加であった。混乱した戦後社会のなかで、会社を再建し、祖国を救うものはわれわれ青年以外にない。自分たちの世代で何かその使命を担う団体をつくろう。この思いが青年会議所設立のきっかけであった。

後に東京青年商工会議所の理事長になる三輪善雄（ミツワ石鹸社長）と、その友人であった光朝は、さまざまな検討を重ねた結果、アメリカで生まれた青年会議所（Junior Chamber＝ＪＣ）が、同じような目的で設立されたことを知り、資料を集めつつさらに他のメンバーを募った。趣旨に賛同した小坂俊雄（小松ストアー社長）、堀越善雄（丸文社長）などが加わって、昭和二十四年（一九四九）九月三日「東京青年商工会議所（翌年九月一日、東京青年会議所に改称）」が設立された。

その後、メンバーが積極的に各地に呼びかけを始めたこともあり、昭和二十五年三月大阪で設立されたのを皮切りに、青年会議所は全国各地につくられるようになった。また各組織の連絡を密にするために五月一日には懇親会も開かれ、「個人の修練（Training）」「社会への奉仕（Service）」「世界との友情（Friendship）」の三スローガンの制定、会員の年齢制限（三十五歳以下）[13]の設定などが決定した。同時に全国的な統一組織設立の機運が高まり、十一月二十五日の第三回の懇親会で、正式に日本青年会議所の設立が決議された。

翌昭和二十六年二月九日、十ヶ所の青年会議所五〇六名の会員によって構成された日本青年会議所が発足した。初代の会頭には三十二歳の光朝が就任（～六月三十日）、副会頭には大阪青年会議所の徳永博太郎および名古屋青年会議所の大隈公一が就任した。

光朝は、同年の国際青年会議所（ＪＣＩ）への加盟に尽力したほか、その後も昭和三十四年には、国際青年会議所の第十四回世界会議へ出席し、北米・中南米の視察を行うなど、日本青年会議所の発展に寄与した。

(13) 後に四十歳に引き上げられた。

3――新生虎屋の出発

一、自由競争時代の到来

昭和二十五年（一九五〇）頃になると朝鮮戦争の特需の影響を受けたり、さまざまな生産資材の統制が順次解除されるなど、日本経済は復興の機運が高まり、これを受けて虎屋もいよいよ本格的な事業展開に向けて動き出すことができるようになった。終戦直後から、菓子を作りたくても作れないという苦しい年月を過ごしてきた虎屋にとって、和菓子製造を本格化させる経営環境がようやく整ったのであった。しかし、それは反面自由競争の到来も意味していた。

此處に於いて世間は最良の品を最低の價格で要求してゐる。今こそ最大の能率を上げて最良の日本一の製品を作らねばならぬ。從来の如き観念では立遅れること必定である。一段の奮起と緊張とを以って向はねばならぬ。戦前確立した所の虎屋精神と傳統の技術との復活が最も緊要な時期となった。

自由競争ともなれば、今迄通りでは完全に他と対抗はおぼつかない、又昨年末の如き好成績を得ることは絶対にあり得ぬ。

掲示　昭和二十五年（一九五〇）四月十二日

時代の求めに敏感な十六代黒川光朝は、こうした認識に基づいて従来の枠を打ち破りつつ、伝統ある和菓子屋として本格的に復興するという戦略的目標を掲げた。すなわち、自由競争の到来は、虎屋にとって新たなハードルとなった。最良の品質の商品を、ふさわしい価格で提供するという難題を突きつけられたのである。

そして、和菓子作りに欠かせない砂糖の統制が、昭和二十七年四月一日、ついに解除されることに

なった。

明四月一日を期して愈々砂糖の自由販賣が數年振りで実施される　此の機會に店賣のお菓子　羊羹の價格を改めることにする。

眞の自由競争は全くこれから始まる。大いに賣ってこの競争に勝たねば自ら淘汰されてしまふに違ひない。然らば如何にすればよいか。

ただ賣るだけなら採算を度外視してたたき賣ればよいかも知れぬ。それでお終いだ。その次は續かない。のれんにだけ頼ってゐるだけでは駄目だ。のれんを逆に守って行けばこそのれんの値打が出来たのだ。

始めからのれんは値打があるわけではない。結局、最も良い製品を最も親切に最も適當な價格に最も多く賣れてこそのれんは守れ、それによって始めてのれんを頼りにすることも出来る。これこそ自由競争に勝つ道である。

虎屋のお菓子　羊羹は最高最良の製品である限り　何處の店よりも決して高くはない。

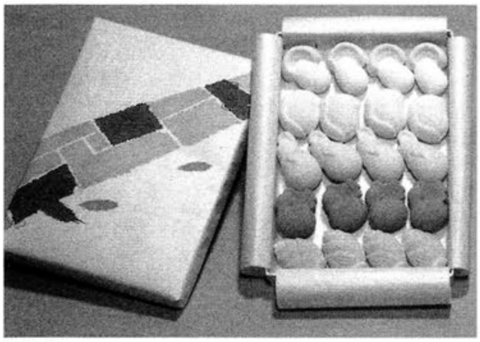
掲示　昭和二十七年（一九五二）三月三十一日

統制解除をただ喜ぶだけでなく、すばやく次の行動に移る。厳しい自由競争時代を生き抜くために、虎屋はその後、価格、店舗展開、商品開発、宣伝などといった、いわゆるマーケティング戦略と組織構造を抜本的に見直していくこととなる。

二、販売・製造の充実

商品の拡充

統制が解除されて原材料が容易に調達できるようになると、さしあたっては、戦前のレベルにまで商品の品質を向上させることが大きな目標となった。といっても、それはただ単に戦前の商品をその


京の香

（14）昭和二十六年五月七日より十六日まで行われたＷＨＯ（世界保健機関）世界保健総会

（15）昭和五十一年に現在と同じ抹茶羊羹となった。

まま再現するという保守的な考え方によるものではなかった。

例えば、戦中から戦後にかけて、羊羹は物資不足で十分な原材料が手に入らず、きちんとした配合で作ることができなかった。統制解除後は、まずこれを本来の配合に戻すことが第一だが、それだけでなく、科学的検査を行うことによって水分、糖質、繊維質などの含有量を明確にし、経営近代化の一環として数値による商品管理をめざした。

この頃扱っていた菓子は、戦争を境に中止していた菓子を復活させたものと、新たに開発した商品の二つに大別できる。菓子をただ復活させるだけでなく社員の意欲を高めるため、昭和三十三年（一九五八）には宮中歌会始にちなむ御勅題菓子（現在は御題菓子）の図案を、戦前と同じように社員から募集し、入選者のデザインを商品にして販売している。また、三十五年六月十二日には「シイハイル」を復活販売している。

新商品では、まず昭和二十六年に十五代黒川武雄考案の菓子が作られた。「空の旅」である。厚生大臣就任中にジュネーブで開催された国際会議[14]に出席した折、飛行機の窓から見た夕焼けの美しさに感動した体験から想を得たという。武雄は随筆にそのときの様子をこう書いている。

> 英本土を上空からあかず眺めている内、何と云うか、大きな川を渡ると、機は高度を高めて、白雲の波の上をとぶ。折から夕陽が白雲に映えて、ゑも云えぬ美しさだ。
>
> 黒川武雄『空の旅』東光社　昭和二十六年（一九五一）十二月

商品化された空の旅は紅色の煉羊羹に白小豆を入れたもので、この印象そのまま、夕焼け空に浮かぶ雲を思わせる羊羹である。

このほかにも、京都特産の野菜を干菓子にかたどった「京の香」が昭和二十九年十二月二十二日に、栄養強化が叫ばれていた当時の社会的な要求に応えようと、葉緑素・ビタミン入羊羹「新緑」[15]を厚生省許可特殊栄養食品として、三十二年四月二十九日に発売した。

このように戦後の経済復興を背景に業容の充実に向けて、着実に商品のラインアップを拡充させて

いったのであった。

一方、京都店でも商品力の強化が進められた。光朝は最初に基本方針として、東京との統一性をアピールすることで、競争力を高めていくことを打ち出した。まずは、包装から統一を図った。京都店の羊羹の包装を東京と同じにする代わり、大きさはそれぞれ独自のものにして特徴を出す決断を役員会で下した。昭和二十五年のことである。しかし、大きさが違うとやはり統一感に欠けることから、翌二十六年には、今度は価格と大きさも東京と統一するように決定した。

ところがその後事業展開するなかで、京都は東京とは異なる市場特性を持っているので、それにあった独自性も打ち出していく必要があり、統一が行き過ぎたのではないかという反省も生まれてきた。

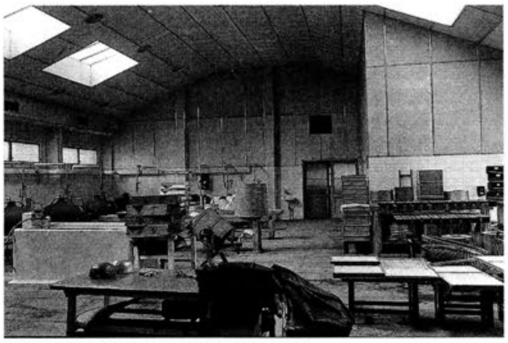
昭和三十六年八月十六日の役員部長会では、武雄から京都工場が新築されたので、販売拡大を考えること、包装紙および商品は東京・京都の特色を出すように工夫することなどの提案が出されている。

地域顧客への密着と統合力の発揮、さらに商品や販売方法の多様性を調和させることは、いわばマネジメントの永遠の課題で、その後も折に触れ、議論されることになる。

積極的な宣伝活動

宣伝活動でも、積極的な展開を図るようになった。昭和二十六年（一九五一）には、新たにショーウインドー形式の窓を設けた宣伝車を導入し、「夜の梅」をはじめとする羊羹や他の製品を陳列したまま、都内での配達用に走らせた。光朝がカナダで開かれた国際青年会議所の第六回総会[16]へ出席した後、イギリス、ドイツを歴訪した際に、こうした宣伝車を見かけたことから、導入を思い立ったものであった。これはかつてない新しい試みとして大きな反響を巻き起こし、多くのマスメディアに取り上げられることになった。例えば、『日本経済新聞』[17]は「走るウインドウ～ロンドンからのおみやげ」と題して記事にしたし、『東京毎夕新聞』[18]は、「氣の利いた宣傳　街を行く羊かんいろいろ」と、斬新な宣伝手法を紹介した。

(16) 昭和二十六年五月二十七日～六月一日
(17) 十二月六日
(18) 十二月十三日



(19) 昭和三十年八月号

東京工場（昭和28年11月16日改築）

このように、販売・製造面だけでなく、広告でも新たな方法が模索された。これらの試みは従来からのお客様へのアピールだけでなく、新たな顧客を開拓するのにも効果を発揮した。

伝馬町（東京）工場改築

さまざまな取り組みが進められるなか、昭和二十八年（一九五三）十一月十六日にようやく念願かなって伝馬町工場の改築が完了し、新たに東京工場として稼働が始まった。

旧工場は戦災後の簡易急造の建物であったため雨漏りなど破損が激しく、また配線についても戦時規格品を使用していたため防火面にも問題があった。なによりも能率が悪く、工場を改築することによって製造体制を整備することは、業容の拡充をめざす虎屋にとって急務となっていたのである。

新工場は、これまでの工場があった伝馬町三丁目に隣接した二丁目の土地を買い足して建設用地とし、敷地面積約六二〇坪（二〇四六平方メートル）という大規模なものになった。設計は表町店を手がけた岡田信一郎の弟、岡田捷五郎が担当し、施工は南工務店（現南建設）が行った。建物は鉄筋二階建てで一階に製餡・羊羹・生菓子などの製造部門と倉庫、包装室とボイラー、二階には倉庫のほかに研究室（後に焼物部門が移転）が設けられ、事務所や食堂、更衣室のある別棟がつくられた。

工場の設備は旧工場の生かせる部分は生かしたが、より大量の小豆を煮られる釜が置かれたり、煮上がった小豆を自動的に次の工程にうつすラインがつくられたり、羊羹を冷却するための冷却室が設けられるなど、改良されたところも多かった。その後店舗が次第に増えて増産を迫られるのに伴って、煉り上がった羊羹生地を、釜から簡単に容器にうつす工夫や、小形羊羹の自動充填器が導入されるなど新たな設備が漸次導入されていった。

新工場は同業者の間でも反響を呼び、『製菓製パン』[19]でも紹介されている。また、衛生優良工場として毎年連続して、高い評価を受けることとなった。新工場の稼働は、虎屋の高品質にこだわる姿勢の強さと、安全・衛生面でも万全の対応ができる能力の高さを端的に示す絶好の機会となったのである。

京都工場（昭和35年11月28日 本格稼働）

京都店の工場改築

経済が順調に回復し、復興から成長へと転じたのを背景に、東京と京都の統合力が発揮されるようになったこともあって、徐々に京都店の売り上げも伸び始めたため、生産能力を増強する必要に迫られた。

新しい工場の工事は昭和三十五年（一九六〇）九月から取りかかることになり、八月二十六日に次のような掲示が店に掲げられた。

予て懸案であった京都店の御用場及び包装室事務室倉庫等の改築新築工事を愈々本日二十六日の吉日をトし取りこわし開始、来る九月七日の大安吉日に地鎮祭を執行、十月末上棟式、十一月末日完成予定で始めることになった。鉄骨ブロック建約八十坪の建物である。

施工は東京工場と同じ南工務店に依頼、工場に隣接した店舗部分はそのままにしての新築工事であった。完成を急ぎ作業は連日急ピッチで進められた。京都支配人の松本与市は工事の進捗状況を毎日事細かに東京へ報告し、指示を仰いでおり、その記録が残されている。

京都店新築、東京在住委員一同様

過二十六日数百年来のこの一条店に取(ママ)こわしの開始は何とも言へぬ心持でした　旧御用場屋根、柱、つゞいて瓦おろしが初(ママ)まつて永い年月天上(ママ)に置かれた土が音を立て、落ちてくる時新築工事が初(ママ)まつたことを目前に見　嬉しくてなりません。…(中略)…

何かと順次問合セごともあると思いますが　皆様も各位それ〴〵の御手持の役おありのこと　浦田様　大川様宛に工事日報を送りますゆえ御覧下さいませ

昭和三十五年九月京都工場関係綴　昭和三十五年（一九六〇）八月三十日

京都でも、高度成長期に向けて着々と体制整備が進められていたのであった。

改装後の銀座店

表町店・銀座店・日本橋店の改装

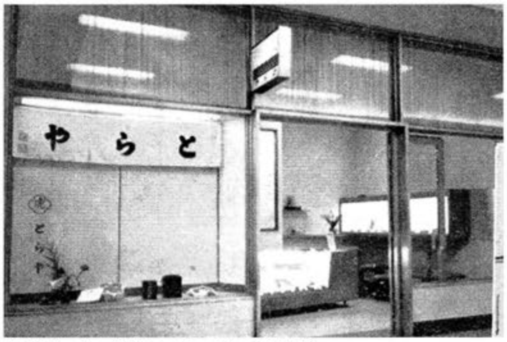
生産体制の強化が進む一方で、販売体制の充実にも力が注がれ始めた。店舗を順次改装したのに続いて新規出店にも踏み切ったのである。本店である表町店は昭和二十六年（一九五一）十一月六日に外装が改修され、次いで銀座店が翌二十七年三月二十五日に、さらに日本橋店でも改装が行われた。

銀座店の販売スペースの奥に、喫茶室が設けられたのはこのときで、銀座へ買い物にみえたお客様の格好の休憩所として親しまれることになる。

数寄屋橋方面の雑沓を一べつさせてからゆるゆると歩をすすめて、虎屋へはこぶ。虎屋の店の奥のあの、喫茶コーナーが良い。上品で、気疲れせず、小じんまりしているし、いつもあまり混雑していない。それに田舎のおとしよりにはパフェ式のものよりお茶とようかんの方が、断然口に合う。ここで一休みするとおじいちゃん、おばあちゃんは、きまつて隣組へ配るため、ようかんをどさつと買い込む。

上坂冬子「私の銀座三コース」『銀座百点』七月号　銀座百店会　昭和四十一年（一九六六）七月

なお、新装開店後に休業日も変更された。戦時中の昭和十七年以来、表町店は日曜休業を続けており、戦後開店した銀座店と日本橋店のうち、日本橋店も日曜を休業日としていた。これを改めることとし、二十七年三月三十日、全店で日曜営業を再開。より多くのお客様にご愛顧いただけるようにという趣旨からとった措置であった。



新丸ビル店（昭和28年1月31日開店）

新丸ビル店と羽田空港売場の開設

既存店の改装を終えると、慎重に検討したうえで新規出店にも踏み切った。新丸ビル店と羽田空港売場の開設である。この二つの店舗の出店は虎屋にとって、戦略的に大きな意味を持つものであった。

日本橋店以来の新店舗が新丸ビル[20]に開設されたのは、昭和二十八年（一九五三）一月三十一日のこ

(20) 千代田区丸の内一丁目五番一号

四条店（昭和27年8月8日開店）

羽田空港売場（昭和38年）

とであった。丸の内地区への出店は、大正時代の終わり頃に武雄が企業のお得意様を増やしたいと計画したものの挫折したことがあり、その構想が三十年あまりも経て実現したかたちになった。光朝も武雄と同じような思いを抱いたようで、新丸ビルへの出店について次のように述べている。

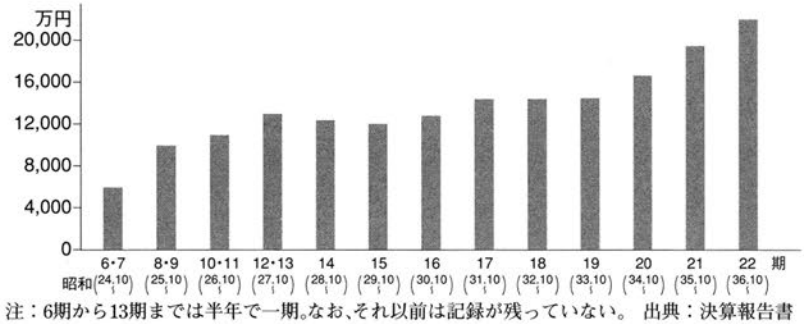
> これからの会社関係の御注文と云ふ分野を開拓進展させると同時に新しいビル街への通勤者、東京駅乗降の地方客と云ふ方面への販路の拡得（ママ）のための橋頭堡になると期する所大であり、とらやのショールームとしての性格も出て来ると思ふ。
>
> 掲示　昭和二十七年（一九五二）十二月二十一日

新丸ビルへの進出には、個人客、東京ないしは京都在住のお客様といった限られた市場だけではなく、新規お得意様の獲得、なかでも地方のお客様を新しいターゲットにする意図が込められていた。また、新丸ビルに出店することには、もう一つの意味があった。新丸ビルならびに近隣の優良企業に焦点を絞ったことである。もちろん、こういった差別化だけでなく、虎屋が新丸ビルに店を出すこと自体が虎屋の競争市場における地位の確立につながり、会社の知名度も向上させるという一石二鳥の戦略でもあったわけである。

続く羽田空港売場が開設されたのは、それから二年後の昭和三十年五月二十日のことであった。この店は、虎屋の店員が直接販売を行わない委託形式の売場であったが、旅行客を対象として市場開拓をめざしたという点で画期的だった。

このゆっくりとした出店ペースでもわかるように、この頃の出店政策はかなり慎重で、確実に利益がでると判断してからはじめて決断するという姿勢だった。デパートへの出店をはじめとする急速な店舗展開がみられるようになるのは、昭和三十七年、池袋東武会館（現東武池袋本店）に売店を設けて以降のこととなる。

昭和25年～37年売り上げ高の推移



注：6期から13期までは半年で一期。なお、それ以前は記録が残っていない。　出典：決算報告書

四条店の開設

東京で新規店舗展開に踏み切ろうとした頃、京都店でも直営店を出すこととなった。四条店の開設である。これは京都店における顧客の拡大策の一環であり、京都店のある一条のほかにもお得意様を開拓したいという意図の表れであった。

なお、四条店を出す前にも、委託販売ではあったが一度市内に店を設けている。昭和二十二年（一九四七）から都をどり用の菓子の手配を行っていた四条河原町にある「洛趣」という呉服屋である。その頃虎屋もその店を通じて都をどりに菓子を納めていたことから、(21)商品を置いてもらい販売することになったのであった。しかしなんとかして直営店舗を持ちたいという希望が強く、二十六年十月末に洛趣での販売を中止し、機会をねらっていた。

そこへ昭和二十七年六月になって、社員の親類を通じて四条通河原町東入の栗山大膳堂というたばこ店の半分、約十坪（三十三平方メートル）を借りられるという情報が持ちこまれた。とんとん拍子に話が進み、店員を三人派遣して、同年八月八日四条店がオープンする運びとなった。

以降、昭和六十二年七月七日に四条通御幸町西入に自社店舗を設けるまで、この場所で三十五年間営業が続けられた。

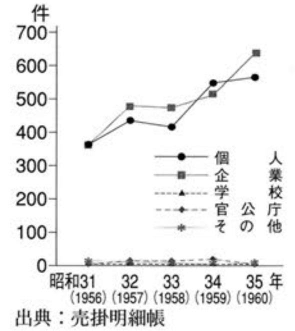
お得意様の変化と売り上げの増大

自由競争時代を生きぬくために取り組んだ販売・製造体制の再構築は、企業としての基盤固めにつながり、事業の成長をもたらすことになった。売り上げ高でみると、六・七期（二十四年十月～二十五年九月）の六六〇〇万円から、二十二期（昭和三十六年十月～三十七年九月）の二億二〇〇〇万円へとおよそ三・三倍の規模に増大したのである。

こうした成長を支えたのが、新たな市場の開拓であった。とりわけ、新丸ビルや羽田空港への進出と四条店の開店は確実に新規の企業や個人のお得意様の掘り起こしに貢献しており、銀座店・日本橋

(21) 現在は直接納品している。

昭和31年〜35年顧客数



出典：売掛明細帳

店の改装は既存客の囲い込みに着実に結びついていった。また、個人、企業、学校、官公庁といった類型に分類して、その推移を見てみると、個人ないし企業のお得意様が急速に伸びている。自由競争といった環境の変化を、むしろ好機ととらえ新しい市場を開拓しようとして、意欲的に取り組んだ努力が報われたのであった。

三、虎屋を支えた人々との別れ

十四代黒川光景の死去

順調な回復ぶりをみせる戦後経済と軌を一にして新たな事業展開を繰り広げる虎屋。高度経済成長時代へと、経済社会が活発化するなかで、昭和三十二年（一九五七）六月十二日、十四代黒川光景が永眠した。享年八十七歳（満八十六歳）。明治時代から長期にわたって店の経営に手腕をふるってきたが、昭和十五年に武雄へ経営権を正式に譲って、隠居となってからは、趣味の書画骨董三昧の悠々自適の余生であった。

またこれと前後するように、戦前から光景、武雄のもとで虎屋と歩みをともにしてきた店員が、相次いで他界した。昭和二十三年と二十五年に死去した加藤和吉と市川戸市は、いずれも明治時代に虎屋に入り、長らく別家として戦前の虎屋の成長を支えてきた店員である。ちなみに加藤の父親と息子も虎屋で勤務しており、市川の息子平一郎はパン製造の技術を習得し、二十四年以降は取締役として経営にも参画した。親から子へ雇用が継続し、その固い絆で店主と店を盛り立てていくという戦前からの家族的経営のよさが、戦後へ引き継がれた好例といえよう。

また光景と同年の昭和三十二年八月三日に亡くなった監査役の水越竹蔵は、株式会社設立以降、三十一年に退任するまで、専務取締役や副社長を歴任して武雄、光朝を補佐した人物である。武雄は弔辞のなかで虎屋の発展に尽力してくれたことに対し、心からの感謝の意を述べている。

君が店に来てくれたのは、かぞえて（ママ）、十八才の時と思う。…（中略）…その頃は、小学校を、出たばかりの人達が店のために働いていてくれていた。十八才では、所謂、中年者であって、その頃の、小僧さんには、何かにつけ、馬鹿にされた。水越にしては、随分、辛いことであったろう。非常な努力、熱意、私は感服した。

二十一の春であったと思うが、先代から、つとめてきた、加藤和吉、十二才からつとめてもらった持田高蔵（ママ）の二名と同年であった水越に、両名と同じく、小僧からつとめてくれたと、同じに、水越を同輩の待遇にすることと宣言した。

御所の御用係とした水越は時を定めず急に御下命にある御用に、お菓子のそれ程出来ない水越は苦労した。私はその様子がいじらしく、大いに水越を支援して、御用を滞りなくおつとめ出来るよう心をくばった。…（中略）…

君今亡し、なんと云っていいか辞がない。私は今心から君に感謝して弔辞を終る。私が生きている間、いや死んでも君に対する感謝の念はつづき、つきないと思う。家族のこれからの幸福を祈ってやまない。

右弔辞とします。

昭和三十二年八月五日

虎屋近江大掾　十五代

店主　黒川武雄

『製菓製パン』九月号　製菓実験社　昭和三十二年（一九五七）九月

こうして虎屋は戦後の混乱期をさまざまな工夫で乗り切って、株式会社虎屋として生まれ変わり、新しい一歩を踏み出した。とはいえ、まだ成長への気運をつかんだばかり、本格的な発展を遂げるのは、昭和三十七年以降、百貨店などに大々的な店舗展開をするようになってからである。この時期の日本社会がそうであったように、虎屋も高度成長を予感させる時期に立っていたといえよう。