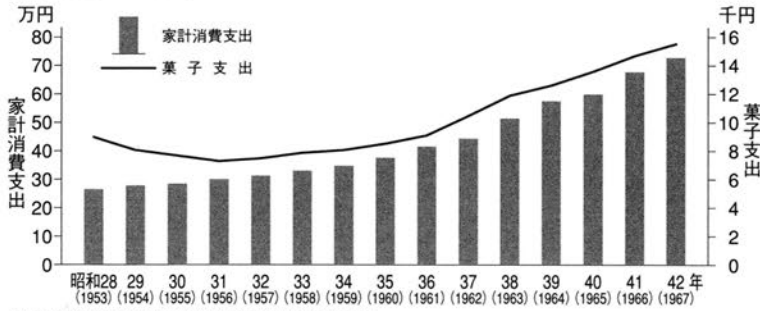


家計消費支出の推移



出典：総務庁統計局『家計調査総合報告書』

第2章 暖簾の再確認

1 大衆社会の到来と経営環境の変化

一、高度成長と和菓子業界

社会の安定と成長のひずみ

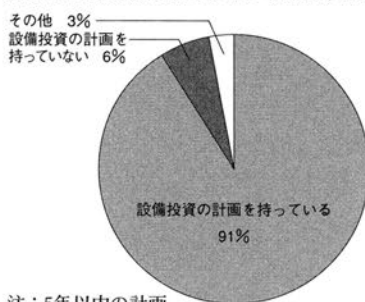
昭和三十年代の高度経済成長期を迎え、日本人の生活様式は大きく変化した。戦後の社会的な混乱が治まって、生活の基盤が固まり、収入が安定すると、家計消費支出も年々右肩上がりであり続けていった。

高度成長の恩恵により所得が増加していくと、家電製品の購入や、レジャーなどに支出できる余裕が生まれ、一般家庭でも豊かな生活を実感できるようになった。

昭和三十年代終盤には、東京は世界ではじめて一〇〇〇万人の人口を誇る大都市に変貌を遂げ、日本経済の急成長ぶりを端的に物語ることとなった。そして昭和三十九年（一九六四）に開催された東京オリンピックは日本の復興を世界に印象づけ、同じ年には東海道新幹線が開通し、日本の技術力の高さをアピールすることにもなった。

ところが、高度経済成長もピークを過ぎ、昭和四十年代半ばに入ると、公害問題の顕在化など、そ

菓子店の設備投資に対する考え方(昭和48年)



注：5年以内の計画

出典：日本青年会議所菓子部会アンケート調査

のマイナス面も目につくようになってきた。

急速な経済成長のもとで、多くの企業が売り上げを伸長させた。そして、好況はまだまだ続くとみて、さらなる売り上げ拡大をめざして積極的な設備投資を進めていった。しかし、こうした右肩上がりの成長を謳歌するなかで原材料高や人件費高騰からインフレを呼び起こし、結局は企業経営にとって高いハードルとなったのである。昭和四十八年の第一次オイルショックは、こうしたひずみが最初に現れたものである。思いがけないオイルショックの打撃によって、日本企業は大きな試練に直面することになった。

この時期の社会・経済構造の変化は、次のように整理することができよう。

第一は、経済の急速な拡大に伴う労働力不足の進行である。高度成長は旺盛な労働力需要を生み出し、慢性的な労働力不足を引き起こしていた。こうした状況は、女性の社会進出を必然化させるとともに、学生なども含めた労働力のアルバイト化をもたらした一方で、積極的な機械設備の導入を促した。ところが、見通しの甘さから設備投資が過剰になって、操業率低下の危険が高まってくると、乱売合戦に走るようになった。これによる利益率の低下は、各業界の順調な発展を妨げる大きな足かせともなった。

さらに、食品関連業界に直接大きな影響を及ぼす変化も生じていた。その一つは食生活の洋風化、多様化である。新しい市場が生まれたことにより、ポテトチップス、クラッカーといったスナック食品など、洋菓子製造を主力として、新規業者が、食品関連産業へとどんどん参入することになったのである。

もう一つの大きな環境変化に、食糧管理法などの強化による原材料の輸入制限がある。これにより原材料価格が国際価格と比べて割高となった。そのコストは必然的に商品価格に転嫁されることになり、商品の価格の高騰に直接はね返ったのである。食品関連業界は、食生活の多様化への対応と、高コスト構造の克服と、相次いで課題を突きつけられたのである。

菓子業界の動向

菓子業界も高度成長を追い風にして、年々順調に拡大していった。昭和三十七年（一九六二）に三四九七億円であった売り上げ高が、四年後の四十一年には約一六二五億円増加して、五一二二億円を記録した（全日本菓子協会推計）。この間、実に年率にして十パーセント近く伸びていた計算になる。

このように業界全体が量的に拡大していくなかで、菓子市場では質的な変化も生じてきた。洋菓子の伸長である。統計を集計し始めて以来ずっとトップを維持してきた和生菓子であったが、昭和三十八年にはじめてチョコレートが菓子の売り上げ高の首位に立った。和洋別の売り上げをみても、和菓子市場自体は横ばいの状態であったものの、チョコレート、ビスケット、キャンデーなどの洋菓子の伸び率が高く、これらが菓子市場全体の伸びを支えていたのである。

洋菓子の伸びがめざましいとはいえ、必ずしも和生菓子が衰退気味にあったというわけではなかった。確かに和菓子市場は横ばいであったが、和生菓子の売り上げは着実に伸びており、米菓も堅実な動きをみせていたからである。

二、伝統の堅持と改革による成長との相克

光朝の経営理念

昭和四十年代の虎屋は、自らの暖簾を確立していくための非常に重要な局面に立たされていた。伝統を守りつつも成長を続ける。この難題に虎屋は取り組んでいたのであった。

大衆化社会の到来というなかにあつて、十六代黒川光朝が伝統を継承し、虎屋のブランドを確立するためのカギとして考えていたのが、商品へのこだわりと品質の追求、この二点であった。

それは、次のような光朝の言葉にも表れている。

原料資材の面では品質の安定、計量の正確、数量の確保、仕入の計画などによって無事に事故な

く進む他に、今後の新しい施策を考えなければならない。品質管理に就いて一層の研究と、方法の立案実施により、商品の無事故への努力を望むわけである。製品に関しては一個の生菓子、最中、焼物、押物は勿論、餡についても羊羹一本一本に至るまで、完全な安定した最も最高の味、最高の技術によって、一つの事故もなかったと云う結果を生むように細心の注意を払ってほしい。又商品としてお客様にお渡しする段階以前の問題として、完全な包装、完璧な商品管理、心のこもった行き届いた配達発送に一個の事故も許すことの出来ぬ厳しい態度が必要である。工場全体としては当然のことであるが、災害の防止、衛生安全の徹底、機材建物の管理強化など無事故につながる問題である。それ等に対して万全の策を常時考慮し迅速に処理しなければならぬ。

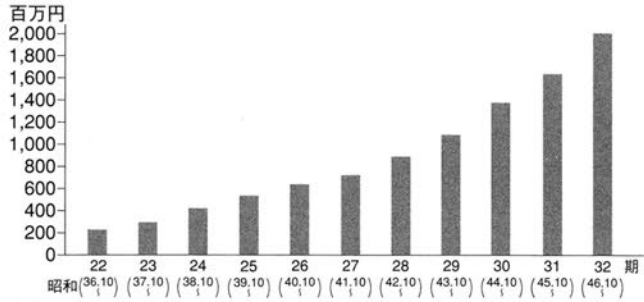
販売に就いては云う迄もなくお客様第一主義である。一つのミスが総べてに関連することを念頭に置くべきである。親切、丁寧、笑顔である上に一つの間違いも許されないことを銘記してほしい。宣伝は常に前向きに進むべきである。何を、何う、何時、何処へを常住座臥考えていなければならぬ。企画調査の誤りは、販売指針を狂わせる大事故に結びつく。広告、パンフレットの間違いは顧客の側の責任ではない。一字一句たりとも誤植があつてはならない。…(中略)…店に数百年の文献が現存する。この過去の歴史への回顧と研究と分析と検討は将来への前進の糧である。過去なくて現在には存在しない。未来への道は開かれない。資料の整理、分類は無事故への指針である。

『まこと』六号 昭和四十六年(一九七二)一月

真の意味の老舗として

私はよく言うんです「伝統とは革新の連続である」とね。のれんの上にアグラをかいてちゃ決して続いていきません。その時代時代にくふうと改良を重ねて、新しいやり方をしていくから長く続き、伝統ができるんです。…(中略)…老舗—というのは先祖代々の家業を継承して、しかも繁

昭和37年～47年売り上げ高の推移



出典：決算報告書

昌している店のことをいうのであって、「私どもは老舗です」と自分で言うのはおかしいものです。…(中略)…世間さまが「あそこのものなら安心して買える」「どこへ持っていくても喜ばれる」「やっぱり食べておいしかった」と信用してくださる、そういう店なら、りっぱに老舗といえると私は思います。

黒川光朝『続菓子屋のざれ言』虎屋 昭和五十九年（一九八四）七月

光朝は、お客様の信用を勝ち得るために常に革新を怠らず努力を続けてきた、その結果として、お客様が老舗と認めてくださるものであるとの考え方をもち、これに基づいて老舗の暖簾を維持・強化しようとした。加えて、老舗の老舗たる所以は家族的経営にあるとの信念も持っていて、経営にあたってはその方針を貫いた。

三、売り上げ高の急増

前述したように日本経済全体が高度成長に沸いたこの時期、和菓子業界を取り巻く環境が大きく変化したにもかかわらず、虎屋の売り上げ高は右肩上がりであり続けた。

なかでも、二十二期（昭和三十六年十月～三十七年九月）からは急速に売り上げ高が増加し、年間約一億円のペースで成長を続けた。また、二十九期（昭和四十三年十月～四十四年九月）には、ついに売り上げ高十億円の大台を突破したが、早くもそのわずか三年後の三十二期には二十億円を超えるなど、その成長はますます加速していった。売り上げ高表でみると、二十二期から三十二期の十一周年で約九・一倍という高い伸びをみせている。



開店当初の伊勢丹売店



開店当初の東武売店(池袋)

(1) 昭和十一年、一時例外的に松坂屋名古屋店に出店した。(一四七頁参照)

2 成長基盤の構築

一、店舗展開

デパートへの出店

売り上げ高の急速な伸びを実現できたのは、虎屋がこの時期にとっていた戦略が成功したからである。デパートへの出店である。それ以前、虎屋はデパートの名店街などには出店してこなかったが、昭和三十七年(一九六二)五月二十九日の池袋東武会館(現東武池袋本店)への出店をきっかけとして、たび重なる要請を受けたことから出店積極化へ戦略の一大転換を行った。当時総務部次長であった古川智喜は次のように語っている。

それまで要請を断り続けていたが、十六代が「これからは(経営を)外に広げなければ」と決断したことがきっかけになりました。その後も東武へ出店してもなるべく他は出店しないという不拡大方針を採っていましたが、「東武へは出して、なぜうちには出さない？」とあちこちで言われ、「折を見て考えましょう」と、少しずつ出店せざるを得なくなりました。当時のデパートの社長、会長は概して十五代(武雄)とつながりのある方(東急の五島昇氏、高島屋の飯田新一氏ほか)で、出店は続々と行われていきました。…(中略)…人員手配、商品供給には苦労しました。百貨店への出店という戦略大転換によって売場が増加し、何よりもお客様の利便性が向上したことが売り上げ増大につながったのであった。

東武出店に続き、同年十月二日に三越日本橋本店、伊勢丹新宿店に店舗を開いて、以後、多いときには年七店のハイペースで店舗展開を図っていくことになる。虎屋がデパートへの出店を開始したこの年は、名実ともに日本の経済成長が一つのピークを迎えたときでもあった。

新規出店一覧(昭和37年～52年)

昭和37年(1962)	昭和38年(1963)	昭和39年(1964)	昭和40年(1965)	昭和41年(1966)	昭和42年(1967)
東武(池袋) 伊勢丹(新宿) 大丸(東京) 横浜シアル 日本橋三越	上野松坂屋 名鉄 北浜三越 名古屋松坂屋	池袋西武 新宿マイシティ 銀座松屋 東横(渋谷) 池袋 京都駅観光デパート 梅田阪急	東急プラザ(渋谷) 日本橋高島屋 銀座松坂屋 新宿三越 岩田屋(福岡) 心斎橋大丸	小田急別館 数寄屋橋阪急 中野 日本航空八重洲口 営業所待合室 大阪松坂屋	名鉄メルサ ヒルトップガーデン目黒 京都大丸 銀座三越 池袋三越
昭和43年(1968)	昭和44年(1969)	昭和45年(1970)	昭和46年(1971)	昭和47年(1972)	昭和48年(1973)
渋谷西武 小田急本館 サントア中島(大阪)	日本橋東急 二子玉川高島屋SC 吉祥寺ロンドン 神戸大丸 丸井今井(札幌) サントア淀屋橋(大阪) 日航商事ブルースカイ (大阪空港)	貿易センタービル(浜松町) 東急本店(渋谷) 千葉そごう 札幌三越	浅草松屋 京王(新宿) 大阪駅構内鉄道 弘済会東京有名店 名鉄ハニー(三軒茶屋) 吉祥寺伊勢丹	箱崎エアターミナル 千葉三越	広島三越 広島福屋 静岡松坂屋 横浜三越 難波高島屋
昭和49年(1974)	昭和50年(1975)	昭和51年(1976)	昭和52年(1977)		
神戸そごう 松坂屋名古屋駅 横浜高島屋 高松三越 松山三越	仙台三越	新宿ルミネ 京都高島屋	出店なし		

注：太字は売店(店員派遣あり)、細字は売場(店員派遣なし)、名称は現在または退店時のものとした。なお、仙台三越の出店は昭和49年の可能性がある。

出典：決算報告書、掲示ほか

しかし、拡大一方の戦略も十年もたつとマイナス面が目につくようになった。昭和四十八年、当時の役員部長会の資料に以下のような十六代黒川光朝の言葉をみつけることができる。

昭和三十八年前後からデパートへ進出して、お客様の要望等により売店数も増した。ここで十年経過し、いいきれめであるし改めて方針なり問題に考えを致し、虎屋に対する世間の価値観、評価等を考えてみたが、大衆的に近づいたことは間違いないし、同時に虎屋は最高級というイメージがうすらいで、ある程度ダウンしてきたのではないかと感じられると思う。従業員数も増えてきたので、この際ハッキリと今後何年間の方針をたてなおさなければということ、体質改善が種々の面でできた。

役員部長会議事録 昭和四十八年(一九七三)四月二日

ここまで出店攻勢をかけて販売網を拡大・拡充してきたが、ちょうど十年たったのを機に、売店の新規出店についてはいったん区切りをつけ、売り上げ拡大政策の見直し^②を行って、「虎屋の暖簾」の再構築に力を注がなくてはならないと、方針の転換を打ち出したのである。

売店を増やせば、単純にその分だけ売り上げは伸びる。しかし、売り上げの増大は必ずしもプラスの側面だけを生み出すわけではない。むしろ場合によっては、店名の過剰な露出

(2) その後、昭和五十二年、五十三年の二年間で六店を退店した。

により長年培ってきた暖簾という資産を減価させることもあり得る。これは一定の知名度を有している企業が必ずといってよいほど直面するジレンマである。

過剰な出店によって自らの名声を傷つけ、衰退していった企業は数多い。成長の限界点をどこに設定すべきなのか、その意思決定はなかなか容易ではない。難しい決断を迫られる経営者としての苦悩は、光朝の次のような言葉にもみることができる。

今後考えることは、売店の整理を真剣に取組むべきだと思う。店にふさわしくない売店は将来の見通しからやめても店としてはマイナスでないというようにしてやめたい。虎屋という高級イメージを維持し、人間的にも、製品的にもすべてが高級だという意識をふりおこして、整理すべき店もあるし出店すべきところもある。

役員部長会議事録 昭和四十八年（一九七三）四月二日

この発言は、「全てのものをそのことに集中して最高級の最高の菓子屋であるということを堅持する大方針を貫きたいと考えている」という言葉で締めくくられている。

いち早くこの段階で社内の組織体制の整備に目を向けて出店政策の見直しを明確に打ち出したからこそ、現在の虎屋があるといっても言い過ぎではないであろう。いたずらに拡大戦略をとり続けていたら、売り上げが頭打ちになるばかりでなく、虎屋のイメージを失墜させることにもつながったことは間違いない。暖簾を意識した戦略の展開は老舗としての虎屋にとって、まさにその将来を左右するものだったといえる。

赤坂店新築と直営店のリニューアル

この頃の直営店での大きな動きとしては、表町店（現赤坂店）の移転があげられる。昭和三十七年（一九六二）、表町店の建物が東京オリピックに関連した道路拡張工事区域にかかることから、移転新築が検討された。表町店は岡田信一郎の設計になるもので、創建当時から時代を反映した近代的な

(3) 取り壊しにあたって、虎屋では名残を惜しんで、昭和三十八年二月、この建物をテーマとして写真コンクールを開催した。優勝者には賞金二万円と羊羹五十本が贈られた。

和風の建物として評価を得ていた。⁽³⁾

新しい店も、新たな時代にマッチした感覚の建築物でなければならない。しかも虎屋の歴史の重さを感じさせるものでなければならない。そうした光朝の基本的な考え方に基づき、古い伝統と近代性を融合することを基本的な設計コンセプトとすることが決定され、設計は鹿島建設が担当することになった。こうして、「行灯」^{あんどん}をビル全体のモチーフとして、窓の外側にルーバーを取り付けるとともに、一階店頭の壁面にアルミ製の格子を飾った、「和」を強調するビルが新築された。

昭和三十八年六月二十九日に起工し、一年後の三十九年九月九日、地下二階、地上九階の虎屋ビルが姿を現した。

この頃虎屋はデパートへの出店戦略を次第に強化していったが、売り上げ高増大をもたらした要因は、こうした販売網の拡大のみにあつたわけではない。それとあわせて、直営店の強化、催事への協賛といった販売体制の整備を推進していったことが、販売力を充実させ、売り上げの増加をさらに下支えしていったのである。

直営店は、経験豊富な店員を重点的に配置し、デパート売店では扱わない生菓子も販売するなど、いわば虎屋の顔である。年数を経過した直営店のリニョアルは、大きな課題となっていた。

昭和四十七年十月二日に日本橋店をリニョアルオープンし、壁面ガラスには、虎屋とゆかりの深い富岡鉄斎の虎の絵を配するなど、現代的センスを取り入れた店舗とした。

続く昭和四十八年四月十四日の銀座店リニョアルはより規模の大きなものだった。これは、旧店舗を銀座七丁目ハイツ⁽⁴⁾と呼ばれる自社ビルに建て替え、その一階に開店したもので、白と黒を巧みに取り入れた、近代的ななかにも格調を漂わす店舗であつた。虎屋という暖簾に見合った店格を表現することと、時代に即した新たな感覚を導入するというのが、この時の店舗リニョアル政策のコンセプトである。すなわち時代の変化にあわせて新風を盛り込みながら風格ある虎屋イメージを形成しようとした。直営店のリニョアルは、こうしたイメージ戦略が成功し、販売力強化に効果をあげた。

(4) 平成九年(一九九七)八月一日に「虎屋銀座ビル」と改称した。



開設当時の虎屋菓寮(銀座)

(5) 輪島塗りの汁粉碗、京都鳴滝窯
の急須と茶碗、吉野杉使用の簀など
(6) 三〇二頁参照

虎屋菓寮の開設

出店戦略が一段落し、高級感のある虎屋イメージを掲げ、新しい時代にふさわしいさらなる進化に向けて歩み出した虎屋は、昭和四十八年（一九七三）十二月十九日、銀座店の二階に虎屋菓寮を開設した。この菓寮は、従来からあった喫茶コーナーを一新したもので、その呼び名は、「菓子を中心とした茶寮」という光朝の考えに基づく造語であった。

虎屋菓寮の開設には、お客様に対して和菓子のすばらしさと日本の伝統文化の奥深さを伝えていくとするねらいが込められていた。

菓寮では、モダンで落ち着いた雰囲気なかでゆつくりと、最高のお菓子を提供することに重点が置かれた。例えば、最良の原材料へのこだわりは、希少な白小豆を使った汁粉をメニューに加えているところにも表れていた。また器にも工夫が凝らされ、日本の伝統をお客様に意識していただけるように演出された。菓寮でもてなしを通じ、和菓子が培ってきた文化をも伝えようとしたのである。

菓寮は和菓子が持つ「五感の芸術」⁽⁶⁾を言葉のみでなく、実際に体感できる場となった。すなわち、虎屋がお客様に対して自社のイメージを直接アピールする重要な媒体としての役割も担うことになったのである。

催事協賛

この時期、店舗の拡大とともに、力を入れていたのが各デパート催事への協賛である。

虎屋は以前から積極的に催事に協賛してきた。なかでも京都で長い伝統を誇る老舗として催事に参加することが多かった。虎屋の歴史をたどれば、京都の老舗としての評価はゆるぎないものだが、この点が広く市場に受け入れられているかというと、必ずしもそうともいえなかった。そのため、すでに定着している羊羹の虎屋、東京の虎屋としての知名度に満足せず、京都の老舗としての知名度もあげるといふ意味から重要と考えられたからであった。

催事協賛一覧(昭和37年～52年)

催事名	開催場所
<京都(老舗)催事>	
洛趣会	京都の寺院
洛趣展	三越日本橋本店
みやこ展	東急本店
京の味展	京王新宿店
京の雅と味展	京王新宿店
秋の大京都展	西武池袋店
京都名匠会	西武池袋店
京洛老舗の会	東武池袋本店
東急京まつり	東急日本橋店
京展	東京美術倶楽部
<江戸老舗(または東京名物)催事>	
東都のれん老舗の会	三越日本橋本店
大東京観光と名物展	数寄屋橋阪急
大東京観光と名物展	三越仙台店
大東京観光と名物展	三越札幌店
大東京観光と名物展	小倉玉屋
赤坂・麻布・六本木うまいもの会	三越日本橋本店
<その他>	
銘菓味の集い	三越日本橋本店
全国推奨観光土産品発表会	三越日本橋本店
自慢の味、老舗の集い	三越日本橋本店
甘辛しにせの会	三越日本橋本店
全国観光みやげ品の祭典	大洋熊本店
春の赤坂味の逸品会	三越日本橋本店
秋の赤坂味の逸品会	三越日本橋本店
新春味の名店会	三越日本橋本店
有名和菓子の会	三越日本橋本店
全国和菓子展	東武池袋本店
羊かんまつり	東武池袋本店
小田急秋の明美会	帝国ホテル
東西老舗うまいものめぐり	高島屋横浜店
東横のれん街まつり	東急東横店
お好み食品名店味めぐり	高島屋大宮店
ハルクのれん街老舗秋まつり	小田急新宿店
京都御所一般公開に伴う出店	京都御苑

注：洛趣会は、昭和42年のみ鎌倉建長寺で開催
出典：掲示

(7) 昭和四十年から三越日本橋本店で毎年三月に行われている催事。虎屋も毎回協賛し、虎屋饅頭を中心に販売している。主催は東都のれん会(昭和二十六年創立)

一方、東都のれん老舗の会などの催事は、虎屋が、東京進出後すでに一〇〇年以上経過していることから、東京の老舗でもあるという伝統を堂々とアピールする場になっていた。このように、販売網の拡大・拡充戦略をとる一方で、お客様に和菓子の文化を伝えることにも力を入れた。ただ単に量を増やすだけでなく、質的にも充実させることを通して、受け継いだ伝統に時代感覚も盛り込んだ虎屋イメージの基盤を確固としたものにしていったのである。

価格の変遷

店舗数の拡大に伴い、商品がお客様の目に触れる機会が激増した。また、お客様の層も広がってきたことから、それに対応して個別商品を見直すとともに、全体的な商品構成についても再構築することが求められるようになってきた。和菓子という商品の性格から伝統を守ることが非常に重要であるが、ただ伝統を守るだけでは今のお客様に満足していただくことは難しい。

一方で、商品の価格設定も大問題である。原材料やコストからみて適切な価格、店の品格にふさわ

しい価格、競合店と差別化できる価格、お客様からみて納得できる価格。企業内の論理だけでなく、市場の論理も考慮しなければならない。

もちろん、虎屋の商品は後述するように、原材料を徹底的に吟味し、品質に最大の神経を払っている。価格にはそれが反映されているのだが、品質のよさと暖簾の価値を訴えるだけでなく、お客様の買いやすさも十分考慮しなければならない。これらを総合して、適切な価格を設定し、商品のパリエーションを広げていくことが課題であった。

実際、価格改定については、盛んに役員会などの議題となっており、そのなかで示された考え方をまとめると次のようになる。

値上げ肯定論では、自信、信念を持って、他店との比較ではなく、虎屋本来の価格政策を維持すべきであるという主張が出される一方、他店と比較したうえで、価格面の差が小さくなっているような

コラム 社会貢献1

虎屋の行った社会貢献に商品の寄贈があげられる。寄贈先は多岐にわたっており、例えば海外への調査団や遠征隊へも菓子を提供している。

日本の南極観測は昭和基地を拠点として、昭和三十二年（一九五七）に始まったが、虎屋では三十五年の第五次越冬観測隊から五年間に三回、缶詰羊羹などを寄贈している。

そのほか昭和三十五年の早稲田大学山岳部のヒマラヤ遠征隊や、同年、明治大学創立八十周年を記念して派遣されたアラスカ学術調査団にも缶詰羊羹などを寄贈した。缶詰羊羹は、大正の終り頃から外国向けに作られたのが始まりで、日保ちに優れている特性があった。先の

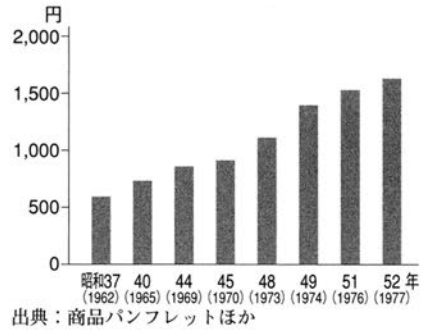
南極越冬観測隊を乗せた砕氷船宗谷の船長から寄せられた報告にも、缶詰羊羹の気候の変化に強い特質が記されている。

また、昭和三十年代半ばには、昭和女子大学をはじめ大学、高校へ菓子の寄贈を行うという教育関連活動にも力を入れていた。（四三〇頁参照）



南極観測隊に寄贈された羊羹

竹皮包羊羹の価格推移



ら、最高級イメージを損なわないためにあえて値上げをすべきであるという考え方もあった。また、価格改定は利益面、経営合理化の観点から考えるべきとの指摘や、生菓子の場合、サイズ変更と絡めて考えたほうがよいとの意見もあった。

一方、否定論では、経費節約などにより値上げを見送るべきとの説のほか、砂糖など原材料高を安易に反映するのではなく、売り上げ増進を優先させる視点から、値上げは慎重に行うべきとの指摘がなされた。

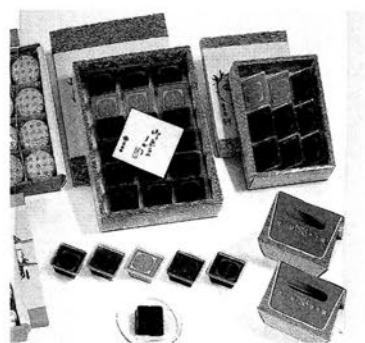
さまざまな議論が闘わされたが、オイルショックを背景とした予想外の原材料の高騰（特に砂糖）などから結局価格改定を余儀なくされた。

二、水羊羹の開発と商品構成の検討

水羊羹

デパート出店が盛んになるにつれ、お客様の数も増加するようになった。デパートへ来店するお客様は、直接直営店に顔を出される、古くからなじみの方とは違って、虎屋にとっては未知の顧客であった。そのため、デパートに出店したことによって新たに虎屋の商品を購入するようになったお客様向けに、嗜好の変化や時代の流れに対応した新商品を開発することも必要になってきた。昭和三十七年（一九六二）七月十一日から水羊羹を個包装容器入で販売するようになったのは、その最初の取り組みであった。

水羊羹は通常の羊羹とは異なり糖度が低く水分が多いので、日保ちが短く、製造過程、出庫、保管など、どのプロセスでも品質管理がきわめて難しかった。それまでも生菓子としては販売されていたが、お客様の嗜好にあわせて新たに個包装化するにあたっては、当時の技術では万全を期すには十分な配慮が必要だった。



水羊羹パッケージ(昭和43年)

新発売虎屋三色水羊羹

来る七月十一日を期して右製品を発売する。従来の水羊羹を容器に流し、容器ごと販売するものであるが、他店にない新容器は模様入りで、お召上りの時は水羊羹らしく容器より出して、楊枝で切って食べて頂くやうにお客様にお願いしてほしい。尚黒砂糖入抹茶入の水羊羹は、和三盆糖入と共に店独特のものであるから、大いに宣伝して夏のお菓子として売上を期待してゐる。水羊羹の性質上、日保ちがしないから販売に当って充分注意すると同時に早く召上って頂くやうお願いすることも忘れずにやってほしい。製造過程、出庫、保管など細心の注意を拂ってもらいたい。

揭示 昭和三十七年（一九六二）七月七日

同年、同業の米屋でも容器入の水羊羹を販売開始したが、虎屋がプラスチック容器であるのに対し、缶を使用していた。

その後、昭和四十八年六月一日には新タイプのプラスチック容器（ポリカーボネート）による業界初の完全密封、完全殺菌式に一新された。しかし、当初は新鋭機（自動成型充填機）がうまく機能せず、製品不良（シール不良、蜜漏れ）を引き起こした。問題点を検討したがなかなか解決せず、さしあたっては二重、三重の厳重な検品を行い、不良品を排除したうえで販売を続行した。翌年以降も引き続き機械の改良が試みられたが、問題解決は容易には進まず、機械の技術的な欠陥に対して検品の強化で対応するという綱渡りの状況が三年ほど続いた。

水羊羹に限らず、新商品には試行錯誤がつきものであるが、こうした新しい試みが虎屋の新たな時代を切り開いていくことにつながっていったのである。

商品構成の検討

もちろん、単に市場のニーズにあわせて新商品を作ればいいというわけではない。和菓子の老舗として長年商売を続けてきた虎屋としては、新商品が虎屋のイメージを損なうものであってはならない。

伝統を感じさせながらも、モダンで高品質のおいしいお菓子。口で言うのはたやすいが、商品構成をいかに今の時代にマッチするように組み立てていくかは虎屋にとって大きな課題であった。

東京と京都における商品構成一体化に関して、野上盛雄常務は次のように語っている。

商品構成一体化についてということであるが、結論を出すということではなく、今後こういうことも考えに入れて認識していかなければいけないということである。虎屋として商品が出ているなかで東京店、京都店として出て、それぞれローカルの特殊性のものもある。全国的販売になってきている現時点において、ここへ行つては京都、ここでは東京ということでおし出していけるか、というようなことを考えに入れた上で今後はやっていかなければならないということを感じている。

商品構成一体化に関する議事録 昭和五十一年（一九七六）七月六日

市場特性にあつた商品、効果的に市場展開できる商品構成、新商品開発を行っていくことが求められていたのである。一部を除いてこの段階では東京、京都の商品構成の完全な一体化は見送られた。水羊羹以外の新商品としては昭和三十八年、小形羊羹に珈琲が追加された。そのほか、詰合せを工夫しての商品構成の多様化、既存商品群へのバリエーションの導入などによって、新しいラインアップを増やしていった。

三、最良の原材料を求めて

業績が好調で生産量が増え続けるなかで、品質を落とさないためには、厳選された原材料が必要となる。最良の原材料を安定的に確保することができて、はじめて虎屋としてお客様の信頼に応えられる品質の高い商品を提供することができる。

最高のおいしさ、品質を最重視する虎屋にとって、原材料へのこだわりは製造技術へのこだわりと

(8) 宝小豆は収量が安定しており、当時北海道全体の七割を占めていた品種。寿小豆は粒の大きさにばらつきがあるが、餡らしい色を出すのに適する。



一面に広がる小豆畑（北海道十勝地方）

並んで、疎かにしてはならない基本であった。特に和菓子の基本である餡に対しては細心の注意が払われている。したがって餡の原材料である小豆、白小豆については吟味に吟味を重ねる姿勢を貫いた。

小豆

当時虎屋が多く使用していた小豆は、北海道十勝地方産の宝小豆たからしょうずと呼ばれる品種であった。この宝小豆は寿小豆しゅしょうずとともに、昭和五十年代後半にえりも小豆に代替されるまで奨励品種として盛んに栽培されたものであった。⁽⁸⁾十勝では、日中は日が当たって気温が高いが夜は冷え込む。この寒暖の差が良質な小豆を生み出す条件となっていたのである。

むろん、品質の揃った小豆を集めるのは容易なことではない。作付けの減少といった厳しい環境に対応して、相場の研究を怠らず、先物買いなどの工夫を凝らして原材料を安定して入手することは、商品の品質の維持だけでなく、商品価格や利益率にも直接影響を及ぼす大きな問題だったのである。

白小豆

一般に白餡に使われる手亡てぼやいんげん豆に比べて、白小豆は気候や土壌の良しあしに左右されやすく、生産量が限られている。虎屋では白小豆の風味を大切にしており、主に白煉羊羹、お汁粉、白餡用に使っている。そのため、原材料を確保するには、単に農家の生産を待つてそれを買ひ付けるだけでは限界がある。そこで、原材料の品質改良や安定的な白小豆確保のため、もう一歩踏み込んだ施策を打つことになった。

その具体化が、昭和四十一年（一九六六）六月十四日、群馬県利根郡昭和村に開いた農場である。その前年の十二月に三反三畝十歩（約三三〇〇平方メートル）の農業用地を購入し、その半年後に地下一階地上一階の鉄筋コンクリートの倉庫一棟と管理室（一時、厚生寮としても使用された）を設置した。そこには試験場も設け、原材料や栽培法の研究開発にも注力した。例えば、地温上昇や水分蒸



厳冬の自然を利用した寒天製造風景
(岐阜県・水野商店)

(9) 寒天には糸寒天、角寒天と、粉末などの工業寒天がある。虎屋では羊羹、生菓子など大部分に糸寒天を用いているが、近年一部に粉末寒天も採用している。

(10) 平成十四年(二〇〇二)度製造分より長野県伊那市に移転している。

散、さらには雑草を防ぐのに効果があるビニールや藁で作物のまわりを覆う栽培法(マルチング)を導入することで収穫量を二・三倍にアップさせたのも、その成果の一つである。

白小豆の需要増大に伴い之が確保と品質改良その他の諸原料の研究開発を図る目的としては群馬農場を設置し之が活動開始等まことに意義深いものがあり今後は一層の努力と生産性の高揚に努め積極的施策により事業の向上を期する所存である

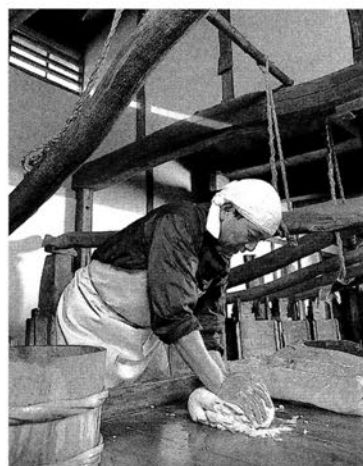
第二十六期決算報告書 昭和四十一年(一九六六)九月

虎屋での白小豆の本格的な研究は、昭和二年十五代黒川武雄が群馬県の利根郡農会へ栽培を委託したことに始まる。白小豆は吾妻高冷地帯の特産で、品質が優良なため商品価値は高いものの普通の小豆に比べて収穫量が少なく、粒が小さいといった特徴がある。そのため利用する土地面積の割に収量が少なく、生産効率を考える栽培農家の多くが生産をあきらめたことから減少傾向にあった。こうした状況をなんとか打開するため、群馬農場を自ら設立することによって、農家の白小豆離れをくい止めるだけでなく、さらに積極的に栽培農家を育成しようとしたのである。自社が求める高品質な原材料を、栽培育成にまで遡及して確保しようという意欲的な決断であった。

そのほかの原材料(寒天・黒砂糖・和三盆糖・葛)

虎屋のこだわりは寒天、黒砂糖、和三盆糖、葛、砂糖、小麦粉、薯蕷芋、栗、天然色素など、虎屋の菓子に使用するありとあらゆる原材料に及んでいる。例えば主力の羊羹作りに欠かせない寒天は、昭和四十三年(一九六八)頃より長野県諏訪郡富士見町の小笠原商店が指定工場とされたが、その他糸寒天の本場である岐阜県恵那郡山岡町の水野商店、丸三寒天、^{やまづ}ハツ寒天といった業者からも調達している。いずれも伝統的な製法による安定した原材料供給で、虎屋の菓子作りを支えてきた。

黒砂糖は沖縄県西表島の西表糖業に依頼し、地元産サトウキビを原料にした最高品



昔ながらの技による和三盆糖の製造風景
(徳島県・岡田製糖所)

(11) 黒川本家の創業は江戸初期にさかのぼるが、虎屋と姻戚関係はない。

最良の原材料の確保を常に模索し続ける姿勢と高品質の追求。これが虎屋の最高の和菓子を生み出す原動力なのである。

四、機構改革

昭和三十七年（一九六二）以来のデパートへの店舗展開は虎屋の社員の増加をもたらしした。こうし

コラム 群馬農場を支えて

群馬県利根村の農業指導員を務めた有馬清三郎は、退職後の昭和四十年（一九六五）、虎屋に入社し、虎屋の指定農場となった群馬農場を担当した。有馬は、白小豆栽培のノウハウを熟知しており、土地の買い付け段階から群馬農場に関わり、群馬白小豆出荷組合連合会理事長にも就任した。

昭和四十八年、すでに高齢だった有馬を補佐するために小宮山茂夫が入社、有馬の死後も群馬農場を担当し現在にいたり、生産技術の改良を重ねて収量アップを図っている。

近い将来栽培農家数の半減が危惧されるほどの後継者難の克服が課題となっているが、作業効率を高めるため、脱穀機、選別機ほか機械化をすすめるなどの努力を行っている。

(12) 東京工場としては昭和二十八年以来稼働してきたが、業績伸長に伴い、東京進出一〇〇周年にあたる四十四年九月十日に改築が完了した。小豆を煮る高圧釜など最新鋭の設備が整えられた。

た社員規模の拡大は、研究強化、電算機導入準備、東京工場改築⁽¹²⁾などと並ぶ当面の経営課題となつて機構改革を促す要因となつた。また、表町店移転に伴い、それまで同店で行われていた事務業務および店頭販売を除く営業業務が東京工場内の仮設建物に移されることになった。これを契機として、三十七年十一月一日、企画部門の充実、事務および販売部門の効率向上を目的として、企画室、営業部、製造部の組織構成をすべて見直すという、大規模な機構改革が断行された。この機構改革では、営業部から配送などの作業が分離され、直営店と売店を統括して販売に注力する体制に改められた。東京工場と表町店の二ヶ所に分かれていた製造部門は東京工場に一本化され、仕入れから、製造、包装、各店への配送、地方発送・都内配達にいたる一貫体制が整備された。また、企画室は企画部となり、製品の研究開発、製造工程の合理化、広告・宣伝、各種調査を実施する部門となつた。

販売体制と生産体制の整備・拡充は、組織機構をさまざまな視点から見直す機会となつたばかりか、人心の一新を図る契機ともなつた。こうした流れのなかで虎屋は、組織機構の幹となる部分を固めながら、光朝の言う「現在の段階として最高最上の機構」(揭示 昭和四十年三月六日)をめざしながら、変化する時代に的確に対応できる機構づくりを進めていった。

昭和四十四年元旦、光朝は次のような声明を発表した。

「虎屋東京進出百年 最高のものでやり抜こう」

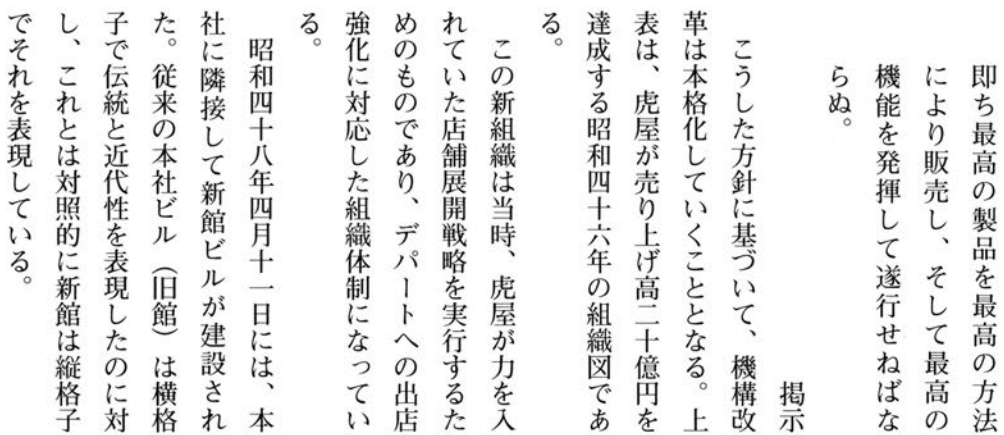
これは東京進出百年を迎えた虎屋として

一、過去の歴史と伝統を再認識し

一、将来のあり方を検討し

一、現在の方向を意義づけるため

日本の最高、世界の最高、宇宙の最高のものでやり抜きやり通すことをモットーとして進みたい。





新館増築後の本社ビル(昭和48年)

企画、人事、販売各部門の強化をめざし、従来の部課室体制が大幅に見直された。経営全般に関する調査、検討を行う部門として、企画課と調査課からなる企画調査室が開設された。広告・宣伝業務は宣伝部に移され、営業関連の調査は、そのなかの開発課に委ねられた。また、秘書室の設置、人事部、研修課の新設など、スタッフ部門の強化が図られ、適材適所の追求がなされた。製造部門では、業務の増大に対応して管理体制が強化された。

東京工場では次長制が敷かれ、品質管理を強化するために工場長直轄の研究委員会が設けられた。同時に京都店に支配人が置かれ、販売部門では、東京地区各店の主任制を廃止し、直営店では店長・副店長、売店では売店長という体制に改められた。

また同年、資料室を廃止し、数百年来の史料を経営に生かすべく虎屋文庫を開設、あわせて新館内に展示室を設けた。

昭和四十九年頃になると、生産規模の拡大が不可欠となったことから新工場建設の必要に迫られ、後述するように、新工場関連プロジェクトが立ち上げられ、五十一年三月十一日には企画調査室に新工場建設委員会が設置された。翌年は、販売部門を中心に改編が進められ、販売部での次長制の導入、また販売促進機能を強化するために、販売管理課の拡充と販売第一課の統括範囲の見直しが行われた。機構は常にその時の状態規模に即して流動的であり、よりよき機構組織体系に改善することには決してやぶさかではない。

掲示 昭和四十八年（一九七三）二月十九日

光朝がこのように述べているように、常に機構の改善を進めようとする姿勢は、現在まで脈々と受け継がれている。



虎屋文庫展示室（現虎屋ギャラリー、平成2年「歴史上の人物と和菓子」展）

五、年功から職務能力主義へ

虎屋では、人事制度は基本的に年功制度で運営されてきた。社員全員の顔がみえるような事業規模、安定した家族的な経営環境のもとでは、年功制度が適合する部分も多くあった。しかし、規模の拡大と科学的経営への志向が人事面での見直しを迫り、昭和五十一年（一九七六）に行われた人事制度の改訂は、職能制度を基本とすることを明確に打ち出したものとなった。阿武義夫人事課長はこの点について、次のように述べている。

永い伝統により培われて来た多くの製菓技術、販売技術これに附随する専門知識を、他のどの企業よりも継承、維持、発展させなければならぬと思います。その為に、この様な技術、知識を保持している人を優遇すると共に、後継する人の魅力となる様に新制度を設けました。

『まこと』五十八号 昭和五十四年（一九七九）十一月

コラム 虎屋文庫

昭和四十八年（一九七三）に虎屋文庫が開設された。所蔵資料は、江戸時代の御所御用記録を中心とした虎屋黒川家文書約八〇〇点と、菓子や食文化、儀礼や京都の地誌をはじめとする古典籍約三〇〇〇点を中心とした、その他の収集資料からなっている。また、青貝井籠や菓子木型などの器物類も多く所蔵している。こうした所蔵資料を中心に和菓子に関する調査研究を行っている。研究成果は、外部機関や研究者ははじめお客様よりの問い合わせへの対応に生かされているほか、機関誌『和菓子』にも発表している。

虎屋文庫設立の目的の一つに、和菓子文化を後世に伝

えるということがある。年に二回ほどさまざまな視点から和菓子をとらえて興味深く構成した企画展を行っている。平成十五年（二〇〇三）五月の「虎屋五世紀のあゆみ 和菓子からWAGASHIへ」展で六十二回を数え、一ヶ月の会期中の来場者数は四〇〇〇名を数えている（四二六頁参照）。

なお、現在でも虎屋は多くの資料を生み出しているが、経営のために利用された記録・資料も現用期間を過ぎ、または法定保存年限になれば廃棄されることが一般的である。虎屋文庫では、こうした資料のうち歴史的価値のあるものを選び、広く経営資源として活用するために保存している。いわゆる企業アーカイブズとしての役割も担っているのである。

(13)『まこと』五十八号 昭和五十四
年十一月

この職能制度は、管理職、資格職、専門職の三つからなるもので、これらを支えるものとして、自己申告制度、人事考課制度、異動昇格（キャリア開発）制度、研修制度が設けられた。老舗としての技術、知識を伝え続けていくため、この職能制度は、虎屋がどうしても導入しなければならないものであった。また年功で運用されていた役職制度も見直された。全役員がいったん解任され、改めて役員に再任される者と、専門職として再雇用される者に分けられた。

同時に、「虎屋の明日は、皆さん自身の双肩にかかっているのです。この為にも会社は、働きやすい職場環境作りに努力を惜しみません⁽¹³⁾」という、阿武人事課長の言葉どおり、職場環境の整備にも力を入れた。

機構が如何によくても、万全を期して動かすのは人であると思う。人がどんなに適材であっても、適所でなくてはならぬ。

揭示 昭和四十八年（一九七三）二月十九日
光朝がこのように述べているように、社員一人ひとりの適性を把握し、能力を最大限に発揮できるような組織づくりが常に虎屋の目標となっていたのである。

六、賃金体系

経営の近代化を推進していくうえで、さまざまな機構、制度の改革が行われてきた。こうした改革に伴い、人事制度・賃金体系も大きく変革する必要性に迫られていた。菓子を作るのはやはり「人」であり、これは最高の商品・サービスを提供するための基盤を確立するには不可欠なものであった。社員を遇する風土と時代にあった待遇との間のバランス、および人事制度と、その要である賃金体系の整備が必要となったのである。

昭和四十二年（一九六七）五月二十五日実施の給与体系では、本給の改定、食事手当の廃止、役

(14) 掲示 昭和五十一年五月二十五日

(15) 役員会議事録 昭和四十六年三月十八日

(16) その後、昭和五十九年には旧東京工場の取り壊しに際して杉並区永福町へ移転し、杉並誠寮として六十年頃まで存在した。

付・資格手当の変更などが実施された。またその五年後には、通勤手当の全額支給が実施されるようになった。その後も賃金体系は必要に応じて見直され、修正が加えられていった。

経済状況の変化に対応した改正も行っている。昭和四十九年五月二十五日の給与改定の際には、この年のオイルショック後の物価急騰を考慮して大幅なベースアップを実施するとともに、役付手当の増額、新入社員の初任給を増額するなどの調整が加えられた。

また昭和五十一年の人事制度改正にのっとり、「個人個人の適正な能力把握と、それに応じた処遇を目的とする新賃金体系の導入」⁽¹⁷⁾が行われている。それは、①学歴年功別賃金体系の廃止、②男女同一基準による評価、③能力開発のための賃金体系、④自己申告書と人事考課を活用した制度、といった特徴を持っていた。

こうした一連の人事制度・賃金制度の改定の基本方針には、当時副社長であった十七代黒川光博の問題意識が反映されている。光博は昭和四十六年頃から、従来の人事・賃金制度に疑問を抱いていて、役員会で「(今は)年功によって昇進しているが、能力による抜擢を考えて行きたいと個人的には考えている」⁽¹⁸⁾と発言し、これが制度改革に向けての論議のきっかけとなった。その後、新人事・賃金制度について社内で検討を重ねた結果、能力主義という新しい考え方に基づいた賃金制度として改正されるにいたったのであった。

七、福利厚生と週休二日制

社員寮の整備と福利厚生

虎屋が社員にとって最高の場所であること。こうした光朝の考え方は、福利厚生にも色濃く反映されている。社員本位の視点から、福利厚生各制度も次第に充実させていった。

虎屋では、東京工場に隣接して誠寮⁽¹⁹⁾(男子寮)があり、昭和三十七年(一九六二)には、社員の増

(17) 東京では現在は富ヶ谷誠寮と、平成十一年（一九九九年）六月に賃借契約をした生田誠寮の二ヶ所になっている。

(18) その後、昭和五十五年には部長以上、平成二年（一九九〇年）頃までには課長以上と利用可能な範囲が広がった。

(19) 厚生寮の現在の利用範囲は社員、本人または配偶者の三親等以内親族、虎友会（二十五年以上勤務したOBの会）、グループ会社社員（出向者を含む）

(20) まこと、和を尊ぶ心。虎屋の間としてこうあって欲しいという基本精神

加に伴って建て替えも行われた。

また販売員の中核をなす女性社員についても、地方出身者の占める割合が高まったことから、昭和四十一年から女子寮の新築が検討され始めた。四年後、渋谷区に完成した女子寮は富ヶ谷誠寮と名づけられた。さらに収容人員を拡大するため、四十八年九月二十七日に杉並区久我山に三階建の建物一棟を賃借して女子寮としている。五十年三月十五日には調布誠寮が竣工されるなど、社員寮の整備はその後も状況に応じて適宜進められていった。⁽¹⁷⁾

厚生寮についても充実が図られた。長年、神奈川県葉山町にあった黒川家の別荘が店員に利用されてきたが、昭和二十六年三月十九日、これを虎屋の厚生寮として借用することになり、さらに五十三年一月二十六日には、黒川家より虎屋が購入して社員専用とした。このほかに、四十八年四月十四日には、役員以上の会議、休養を目的とし、箱根厚生寮を設けた。また新たな寮の建設も企図され、同年十二月七日、伊豆達が浜につくられた。

福利厚生は、社員寮や厚生寮といったハード面の整備にとどまらず、社員相互の信頼感、一体感を醸成し、虎屋精神を共有するため、誕生会および旅行会、成人式の主催・支援といったソフト面の取り組みにも力を入れてきた。

もちろん、こうした福利厚生も時代に対応してきめ細かく調整された。例えば、旅行会については、昭和四十三年に検討されている。親睦を図る意味では確かに意義深い行事なのだが、会社全体、部署全体での参加となると、どうしても不測の事態に際して対応が難しくなる。折しも、他企業でも研修中に不慮の事故例があり、会社の行事等に対して社会的に見直しの機運が高まっていた。結局、行事としての宿泊旅行は廃止となり、レクリエーションという観点から、日帰り旅行への支援は継続され、できる限り休日に実施するようにと通達された。

毎月行っていた誕生会については、従来の方式を変更し、年数回に分けて祝うようになった（揭示昭和四十四年一月一日）。その後、単なる食事懇談会という位置づけを改め、テーブルマナーの講習、

(21) 社員相互の懇親融和を図るため、クラブ活動や食事会、その他親睦活動を行う。全社員が会員となる。会の名称は武雄のモットー「誠」に由来する。

各々の意見発表の場として衣替えされることになった。運営体制についても誠会幹事主体から、総務部においてその都度リーダーを指名する体制へと変更された。

しかし昭和四十六年には、誕生会と旅行会に関する次のような発表が光朝からなされた。

本年より誕生会と旅行会を復活するとともに、新に店員で成人を迎えた者の成人式を制度化して実施することにする。

成人式Ⅱ一月十五日現在で満二十才に達した者とする。…(中略)…

誕生会Ⅱ従来通りで各月の人員数をみた上で二ヶ月か三ヶ月まとめて合同で祝う。

社長、副社長、本部長以上と担当部長出席して会食する。…(中略)…

旅行会Ⅱ今年になって又和歌山県温泉火事があった。気持はよくわかるが多勢で旅行することは気がかりで万一事故に遭遇したら店としては重大事であり損失である。全店行事としては実施しない。然し店員の要望にも応えたいので実施については許可し各部門別に行うこととする。

役員部長会議事録 昭和四十六年(一九七二)一月十二日

条件付きではあったが旅行会を再開したのは、方針が一貫しないように思える。しかしこうした試行錯誤は、社員の要望にできるだけ応えようとする姿勢を表したものであり、会社を取り巻く経済社会環境との整合性を追求した結果であった。

週休二日制の実施

福利厚生 の在り方にも、社員一人ひとりの希望を尊重しようとする動きが強まってきた。こうした流れのなかで週休二日制の導入が検討課題となり、昭和四十八年(一九七三)六月から試験的に隔週週休二日制が導入された。

この試験期間終了後の翌年六月、人事部から週休二日制の結論が提出され、役員部長会の議題となった。この会議で光朝は、基本的には完全隔週二日の人事部原案に賛成している。ただ一方で、情性

で進むなら導入は止めたほうがよいとも釘をさしている。その背景には、前年の値上げ以降、売り上げ額は伸びているものの、生産量は減少している一方で超過勤務が増え、労働の集約化・効率化が進んでいないという事情があった。

隔週週休二日制が実施されたが、その後も人事部を中心に社内的・対外的な影響についての検討が重ねられ、また一般社員からの意見をくみ上げるための座談会も開催された。座談会では、部門別、店ごとの特異性、閑散期・繁忙期などの事情を考慮した休日取得の在り方が議論された。ちなみに、完全週休二日制へと移行したのは平成二年（一九九〇）四月のことである。

八、コンピュータの導入

老舗としての良いところを残しながら、現代的な視点から経営課題にあわせた新たな施策を実行していくという二律背反の克服は、近代的経営を推進していくにあたって必ず直面する課題である。当時、経営にコンピュータを導入することに関しては、一般に人員削減の側面を強調した脅威論で語られることが多かった。

コンピュータの導入については虎屋でも昭和四十年代から検討が進められてきた。なにより危惧されたのは、人の手から手へ受け継がれてきた熟練の技が失われることであり、ノウハウの喪失、あるいは和菓子の伝統を尊ぶ心の面の劣化であった。十分な議論を重ねた結果、光朝の決断により導入が検討されることになった。

今迄電子計算機をいかに使うかを研究する期間でありましたけれど、今年こそコンピューター導入へ踏み切ろうではないかと思っています。

『まこと』創刊号 昭和四十五年（一九七〇）三月
コンピュータによる省力化は業務の効率化をもたらす。これにより余剰となった労働力は、他の業

コンピュータ委員会メンバー（昭和48年）

委員長	副社長	黒川 光博
副委員長	松村 孝一	
委員	楠野 陽	(阿武 義夫)
	八代 悦朗	(樋口 忠則)
	関本 幸平	(松山 允也)
	武井 勇	
	平川 伸彦	(長谷川延男)
	日花 昭夫	(秋元 光二)
	乙間 博	
	伊庭 立巳	
	大塚 正郎	(高橋 英文)
	近藤 正治	(染谷 武徳)
	信清 政通	(新井 國三)
	浦田 幸郎	(富田張二郎)
	溝口耕三郎	(猪瀬貞次郎)
	石川多喜男	(小島 健次)
	古川千加津	(四関 君世)
	野上 千之	(中野 正一)
	桂 弘行	
	安井 雅道	
	石川 満	

注：（ ）内は代理

出典：掲示 昭和48年9月17日

やがて慎重派も「やっぱり時代の変遷で、コンピュータなくては今後あり得ない」という認識で一致し、全社の導入に関わる問題を統一して統括するため、昭和五十六年三月二日に電算課が設けられた。この電算課の設立により、全社の効率性を高めるという総合的な観点から導入・活用が検討されることになった。

務へと活用される。こうした考え方に基づいて、昭和四十五年十一月十六日にコンピュータ導入研究委員会が、光博主導によって立ち上げられた。さまざまな方面から議論が尽くされた結果、前向きな結論を得て、三年後には委員会は発展的に解消され、四十八年九月十七日、新たにコンピュータ委員会が発足している。

その後販売部から各部門へ次第にコンピュータの導入が図られていったが、その状況は当時の掲示から読み取れる。

まず「商品管理」の充実を第一目的とし、将来は人事の給料計算や經理の売掛金、買掛金の管理等を順々に進めていく予定です。

掲示 昭和五十四年（一九七九）十一月一日

3 — 暖簾の再確認

一、十五代黒川武雄の死去

昭和五十年（一九七五）三月八日、十五代黒川武雄がこの世を去った。数え十九歳で黒川家の養子となつて以降、六十有余年にわたつて家業の発展に尽くした武雄の業績は多大であり、その死去は虎屋にとって大きな転機となつた。

武雄は店主在任中、きわめて大きな二度の事業の転換期を経験している。一つは関東大震災、そしてもう一つは戦中・戦後の混乱である。武雄はこうした激動の時代のなかで虎屋を守り、店を發展させていくために業界の先駆をなす画期的な手法をどんどん取り入れていった。ダイレクトメール、配達用自動車の導入などは、すべて武雄のアイディアから生まれたものであつた。

十六代黒川光朝が追悼文に「菓子屋の主人としての父」と題しているように、武雄は自らのスタンスを和菓子屋に置いており、事業の在り方について思いをめぐらす経営者でありながら、菓子作りにおいては熟練の作り手でもあり、また空の旅（羊羹）、小鼓（懷中汁粉）など多くの菓子を考案した。十七代黒川光博は追悼文で、そうした祖父の経営姿勢について共感の意を表明している。

実行されていた精神や虎屋のあり方、和菓子についての考え方などは、実際に書かれたものを拝見したり、店の古い人達から聞いたりして、僕の頭の中にはつきりと形を成していますし、非常に良く理解できます。

『まこと』十五代追悼号 昭和五十年（一九七五）五月

武雄は虎屋精神の体現者でもあつた。「私は、人間はダメすよりダメされる方がいい、と常々感じているんです」（『まこと』二十二号 昭和四十八年九月）と話し、年のはじめには「和」という字を

好んで揮毫したという武雄の社員にそぐまなごしの温かさは、人を大切に思想として、今なお受け継がれている。

また、武雄を語るうえで忘れてはならないキーワードがある。それは彼のモットーでもあった「まことの心」である。例えば、著書『母を憶ふ』（私家本 昭和三十年十一月）のなかで、その心の大切さを説いている。

私の商売上のモットーは縁の下の力持ち主義で、うまい菓子をつくりさえすればよいという考え方です。…（中略）…私は商売繁盛の根本は、まこと以外にはないと考えています。誠心さえあれば、縁の下の力持ちでも必ず人が認めてくれるということを、確信しています。

この「誠」という言葉は社内報『まこと』や、クラブ活動、懇親会などを含めた社員の親睦会「誠会」、独身寮「誠寮」の呼び名の由来ともなり、現在でも大切な理念となっている。

二、虎屋イメージの確認

顧客の求める虎屋像

商品開発において「虎屋の商品として出すものは、虎屋としてこれが一番おいしいという完全なもの⁽²²⁾を販売する」という基本を貫いている。この考えを徹底し、常に最高をめざして取り組むという姿勢を保つことは、必然的に、「おいしさ」を求めることにつながる。

しかし一方で、虎屋という暖簾を定着させるためには、自社の置かれている環境や顧客の嗜好を適切にとらえて、それを商品や事業に反映させ、さまざまな施策に生かして展開することも必要であった。このため、昭和四十一年（一九六六）からTMR（虎屋マーケティングサーチ）という消費者に対するイメージ調査が実施された⁽²³⁾。この調査では中期的な需要の動向を探るとともに、顧客にとって自社イメージがどのように映っているのか、また主力商品は何かを明らかにする手がかりが得られ

(22) 部長会議事録 昭和五十二年七月

(23) これ以前には、昭和三十八年に羊羹に特化した調査が行われている。

た。

中・長期的な需要に影響を及ぼす嗜好度調査からは、「若い人に洋菓子ファンが多いということは、将来洋菓子ファンが増えるだろうという見方（嗜好の時代性）」と、年齢とともに和菓子ファンに転ずるだろうという見方（嗜好の年齢性）」の両方が読み取れ、大まかな傾向が把握された。こうして、和菓子の嗜好度は年齢と深い関係があることがわかった。

虎屋商品の認知率では、商品パンフレットを提示した時点で羊羹が圧倒的に高く、次いで最中、水羊羹の順であった。また、調査対象のうち直近一年間で羊羹は約三分の一、水羊羹を約十分の一の方が実際に購入されており、約半数のお客様が少なくとも一商品を購入しているという事実が判明した。このことから、やはりお客様の虎屋の商品に対する認識として虎屋の主力商品は、羊羹であることがはっきりした。

虎屋についてのイメージは、「老舗」五十三パーセント、「高級な」四十六パーセント、「伝統のある」四十五パーセント、「有名である」三十三パーセント、「信頼できる」二十四パーセント、「面白い」二十三パーセントなどとなり、老舗としてのイメージが確立されていることがうかがえた。好意的意見として、「上品である」、「進物用として最適」などといった評価が多く寄せられた。また、非好意的な意見としては、「値段が高い」という指摘があった。また、自由回答式の質問に寄せられた意見・要望では、品質に対する評価の高さを表したものが多かった。こうした市場の反応は製造工程に従事する社員から、最前線で接客にあたる社員まで、お客様第一主義が浸透しており、かつ礼儀・作法についての教育が徹底されていることの証であると思われる（第十六回TMR報告書 昭和五十一年）。

この調査は自社の在り方を見つめ直すことの大切さを改めて認識させた。そして虎屋が市場でどのように受け止められているのかを客観的に調査し、それに基づいて老舗としてのイメージをさらに確固たるものにしていくことの経営努力がその後も繰り返されていくのである。

もつとも、この調査結果の活用に関しては、光朝と光博の間で考え方に若干の違いがあった。光朝はお客様のご意見、嗜好の調査結果を独自の経営哲学確認の手だてとしたのに対し、光博はお客様のニーズをつかむためのものとして、調査結果は新商品投入などに活用すべきであると考えていた。

例えば、昭和五十年代初め、TMRで小倉汁粉が好まれるという傾向が出て、光朝は、多くの店で売られている小倉汁粉を商品化するのではなく、あえて虎屋にしかできない白小豆汁粉の販売を優先する指示を出すなど、自らの経営哲学を貫くことにより力点を置いていたのであった。