

第3章 老舗企業への飛躍

1 成長の時代

一九七〇年代後半から九〇年代初頭まで、十六代黒川光朝のもと、虎屋は、右肩上がりの経済環境の追い風に乗って「高級和菓子専門店」として大きな成長を遂げた。平成二年（一九九〇）十一月十九日に光朝が死去し、十七代黒川光博が社長を引き継ぐまでの十余年は、虎屋が老舗商店から和菓子製造販売の企業として管理体制を整備した「老舗企業」へと飛躍する変革の時代であったということができる。

一、豊かな時代の和菓子

変わる市場環境

昭和五十四年（一九七九）一月の第二次オイルショックを境に三年に及ぶ景気低迷期を経験したものの、日本経済への影響は第一次オイルショックよりは厳しくなかった。むしろ、その経験が減量経営をさらに推進させることになり、それにより「高品質・低コスト」を実現した日本の経営が世界の注目を浴びるようになったのはこの頃からである。本章が取り上げる時代は、消費市場が大きく変容

した時代、一言でいうと、「規格化・画一化の時代」の終焉と「個性化・多様化の時代」への幕開けという大きな時代の変化に直面した時代であった。

生活必需品を一通り手に入れ、九十パーセント以上が自らを「中流階級である」と認識するようになった豊かな日本市場は、個性発揮に眼を向け始めた。品質にこだわり、他人との差異化を実現するためなら、多少のコストアップを容認する消費動向がみられるようになってきた。百貨店に海外一流ブランド店がコーナ―を開設するようになったのも、一九七〇年代後半以降である。

経済的豊かさを享受した消費市場は、それだけでは満足できなくなり、価値の異なる、新しい豊かさを求めるようになっていた。昭和六十二年（一九八七）にバブル景気が始まると、市場の個性化・多様化はいっそう加速化されていく。

「高級」「本物」は一部の富裕層の特権ではなくなり、バブル景気のもとで、それまで「高級」「本物」とは無縁であった一般消費市場が大きく変容し始めた。グルメ (gourmet) と呼ばれる食通が登場し、高価で高級感のある食べ物を求め始めた。フランス料理に代表される高級レストランで庶民が食事を楽しむ姿も珍しくなくなったし、高級ブランドで身を固めることが、一種のステータスとして認識され始めた。価格以外の要素を重視し、その価値を生活のなかに取り込むようになったのである。こうした傾向も、バブル経済崩壊後、「価格破壊」に見舞われるなかで、市場は価格至上主義に回帰したかにみえたが、バブル景気のもとで培われた消費者の審美眼やこだわりは、その後も、市場の動向を左右する基本的な要因であり続けた。

ともあれ、一九八〇年代を通じて市場は、「規格化・画一化」から「個性化・多様化」へと変化しただけでなく、それまでは一部の消費者にしか手の届かなかった「高級」「本物」をより身近なものにしたのである。

和菓子業界の動向

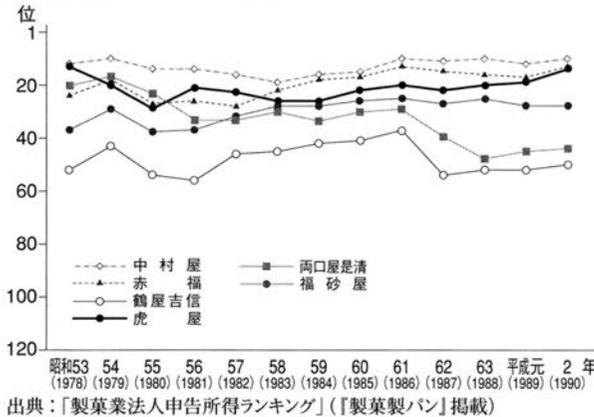
そうした市場構造の変化のなかで、菓子業界も少なからず波に直面することになる。一九七〇年代後半から八〇年代にかけて業界全体の業績がふるわなかった一因は、若い世代の甘み離れ傾向といわれている。昭和五十四年（一九七九）の法人申告所得額には、それが反映されている。対前年比伸び率で、食品製造業全体の低下率が五パーセントであるのに対して、菓子業の低下率は十三・三パーセントと落ち込みは突出している。この年は日本経済全体が厳しい状況にあり、それは第二次オイルショックによる原材料の高騰によるところが大きかったが、とりわけ菓子業の低下率が顕著なのは、それ以上に甘み離れが進んだからと考えられる。ただ、菓子業界全体がマイナス成長に陥ったなかで、和菓子の売り上げは安定していて、この年も菓子全体に占める割合は、前年実績を三パーセント程度上回っていた。

和菓子業界では、特に老舗名店である赤福、鶴屋吉信などが好調で、昭和五十四年製菓業法人申告所得ランキング（『製菓製パン』七月号 製菓実験社 昭和五十五年（一九八〇）七月）をみると、赤福が同三十三・三パーセント増、鶴屋吉信が同十六・四パーセント増と、伸び率も大きい。

実際、不振の続く菓子業界のなかで、そうした当時の状況を社内報『まこと』は、次のように分析する。

和生菓子に就いてみると、生産量は二十九万五〇〇〇トンで菓子全体の生産量の十六・九%を占めている。生産金額は、二七五二億円、小売金額では三四四〇億円となっており前年実績を三%上回っている。全体に占める割合は、それぞれ十六・七%、十五・四%である。生産量の推移を眺めてみると、昭和五十年（一九七五）の三十万トンから減少ぎみではあるが、ここ三年間は二十九万五〇〇〇トンと安定した状況であり、和生菓子には一定のファンがいると考えられる。：（中略）：原材料や包装資材の値上りなど業界をとりまく外部環境には厳しいものがあるが、ここ数年に亘って和菓子業界は生産数量、販売額ともに落ち込みといった事もなく安定した動きを見

製菓業所得ランキングの推移



せている。これは和菓子が常に一定のファン、支持層を持っている為と言えよう。従って、マクロ的に見れば今後ともこの状況に大きな変化は起きる事なく、安定した形で推移していくのではないかと予想される。

『まこと』六十一号 昭和五十五年(一九八〇)五月

今から振り返ると、社内報『まこと』で指摘されている和菓子業界に関する分析は、その後の一九八〇年代の動向を的確に見通していた。とはいえ、和菓子業界が現状に満足し、市場の流れを先取りしないままに事業を展開していたならば、そうした予想が現実のものにはならなかったはずである。当時一定のファンがいたとしても、十年の歳月を経てそのファンがずつとファンでい続けてくれる保証はないし、比較的高齢の顧客が多いといわれる和菓子ファンの新たな顧客層開拓の努力がなければ市場の拡大は期待できない。

つまり、一九八〇年代を通じた和菓子業界の安定成長は、「なるべくしてなった」というのではなく、「そうあるべく和菓子業界が手を打った」成果だと考えるべきである。しかも、大半が小規模な事業所で構成されている和菓子業界が業界として競争優位性を確立していくには、牽引力・求心力を生み出すための仕組み・仕掛けが不可欠である。そうした競争力強化を支えてきたのが中村屋、赤福、鶴屋吉信、榮太樓總本舗、虎屋など、老舗として歴史・伝統を誇り相対的に規模の大きな菓子店であった。和菓子の魅力を理解してもらうためには、それを育んだ文化と歴史を知ってもらうことが重要である。その意味でも、老舗菓子店の果たす役割はきわめて大きかった。

例えば鶴屋吉信は昭和四十七年に創業一七〇周年記念事業として映画「京菓子」を制作し、日本紹介映画コンクールに入賞した。こうした、老舗が行った和菓子の文化性と歴史性を広める試みが、全体的に小規模店が多い業界の安定成長を支えることになったといえよう。



富岡鉄斎の「嘉祥菓子図」。ここに描かれた菓子は和菓子の日にちなみ限定販売される

- (1) 制定当時の行事内容としては、
- ① 数寄屋橋で紅白饅頭一万個配布
 - ② 千代田区永田町の日枝神社献菓式への饅頭五〇〇〇個ほか菓子の奉納
 - ③ 一、六の数字にちなんだ饅頭の販売
- (2) 嘉祥の起源は九世紀の平安時代前期にさかのぼるともいわれるが、はっきりしない。江戸時代、六月十六日の嘉祥の日には、宮中では厄除・招福を祈願し、天皇から公家等へ一升六合の米が下賜され、公家は禁裏御用菓子屋の虎屋や二口屋で、その米を菓子に換えていた。

和菓子文化を広げる

そうした考えを具現化した施策の一つが、昭和五十四年（一九七九）の「和菓子の日」制定である。毎年六月十六日を和菓子の日として、この日は全国一斉に和菓子の宣伝普及を行うことが決定された。^① ちなみに、この日が選ばれたのは古来「嘉祥（定）」^②が行われる日だったからである。「嘉祥」は室町時代以降徐々に盛んになり、江戸時代には宮中、幕府のほか一部庶民の間にも広まった。なかでも江戸幕府では、江戸城大広間に二万個を超える菓子が並べられ、將軍から大名・旗本へ下賜されるといふ、盛大な祝いの儀式が催されていた。

和菓子の日は、この由緒ある伝統行事を現代に甦らせ後世に残そうと、全国和菓子協会によって制定されたものである。当時、全国和菓子協会の会長を務め、これを推進したのが、十六代黒川光朝であった。藪光生全国和菓子協会専務理事は、当時を回顧する。

和菓子の日の制定については、昭和五十三年十一月に行われた全国和菓子協会の京都大会で、会長（光朝）が自ら提案しました。昭和五十年に会長になられた時から、こうした日を制定したいと考えていましたね。また、甘み離れなどという間違えたことが世間にはびこったりするのは非常によくないことだから、警鐘を鳴らす意味でも、和菓子の日という業界の日を設定したいということをしきりにいっておられました。

和菓子の日は、二十年余を経た今日も、和菓子業界にとつて、和菓子と和菓子文化を改めて見直し、後世へ受け継ぐ重要な日として位置づけられている。

業界として和菓子文化を広げるためのもう一つの仕掛けは、毎年パリで開かれる国際的な菓子展として権威を持つパリ国際菓子見本市（INTERSEC II インターサク）へ日本として初めて出品したところである。昭和五十四年二月三日〜七日のことだったが、初めての出品とあって、まずは海外に日本文化としての和菓子の魅力を伝えることを主な目的とした。

展示には、東京和生菓子商工業協同組合（理事長黒川光朝）から、工芸菓子「花車」、四季の生菓



和菓子の日の饅頭配り(昭和63年)



同日、日枝神社献菓式に参列する16代光朝(昭和63年)

子、干菓子類二十点が出品された。このほか、初日はジャパンデーとして、英語版「和菓子」(榮太樓總本舗制作)と仏語版「京菓子」(鶴屋吉信制作)が上映された。

当時の様子を光朝は、次のように述懐している。

見物の各国人の反響もよい。花車の花は初めは皆造花かと思っただけだが、折れた葉の部分を試食して驚いている。やつと菓子とわかり、洋菓子の工芸菓子との違いをいろいろな点で発見しようだ。…(中略)…羊羹と焼物や干菓子を少しずつ切って食べてもらった。男女年齢を問わず一様に旨いと評価している。洋菓みに比して、味の淡泊なこと、色彩や形や種類の多いことに、何か特別の関心を示したと思われる。…(中略)…何しろ和菓子を外国でこのようにして見せるのは最初のことで、日本文化の一つを紹介することにより、日本への理解、日本への認識を深める意味で、また国と国というより人と人の交流の場として相互に得るところがあればと思い、今回のごとき出品となった…(後略)…

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

この出展には、国際的文化交流という当初の目的もさることながら、パリでの成功が日本国内で報じられることによって生み出される計り知れない波及効果を期待することができた。実際、パリでの予想を上回る盛況ぶりは、日本のマスコミにも盛んに取り上げられ、和菓子の魅力を再認識させ、商品としてのステータス向上への貢献は小さくなかった。加えて、出展作品の製作や和菓子業界としての菓子展参加は、結束力を強めると同時に、業界として和菓子文化の継承・創造を推進する契機となった。

さらに専務理事は、次のように和菓子の日制定当時を振り返る。

和菓子業界が沈滞してきて、低迷してきてしまったら、その中で虎屋だけが光り輝くことはできない、という認識を、十六代は強く持つておられたと思います。

人々の意識やライフスタイルが大きく変わっていくなかで、虎屋の努力だけで和菓子文化を継承し

インターサクへの和菓子出品に関する新聞報道

新聞名	掲載年月日	見出し
朝日 毎日 サンケイ サンケイ商業 日経産業	昭和54(1979).1.27	国際菓子展に「東洋の味」を 和菓子、パリの国際展に出品 和菓子、国際展に 和菓子、国際舞台へ パリに「和菓子の花」
朝日	昭和54(1979).2.3	「日本の味」紹介に国際菓子展へ
朝日	昭和54(1979).2.6	国際菓子展へ和菓子初登場一千年の眠り からさめ、国際市場をとろかす
日刊ケイザイ	昭和54(1979).3.8	和菓子 日本文化のエッセンス—予想以 上の反響に驚く

注：他業界紙多数に掲載

創り育てることはできない。業界として成長することが虎屋の成長に欠くことのできない条件であることを、光朝は強く感じていたのであった。

老舗によるこうした努力が実って、和菓子業界の発展、さらには菓子業界の次への飛躍の基盤を築くことができたのであった。

二、老舗から老舗企業への胎動

右肩上がりの業績推移

五十一期（平成二年四月～三年三月）決算で、虎屋は一一九億五九〇〇万円を売り上げた。決算月を変更した四十期（昭和五十四年四月～五十五年三月）の売り上げ高が、五十八億九四〇〇万円であるから、この十余年で、売り上げ高はおよそ二倍に伸びたことになる。

売り上げ高を順調に伸ばしたこの間、店舗数の変化はほとんどみられない。具体的にいうと、昭和五十四年（一九七九）が六十五店舗、平成二年（一九九〇）が六十七店舗（パリ店を含む）である。売り上げ増は、出店を抑制する代わりに力を入れた店舗のリニューアル効果によるもので、一店舗当りの売り上げ高も約二倍に増大した。一方、社員数の増加は一・三倍にとどまっており、社員一人当りの売り上げ高は一・五倍と効率が高まっている。

さらに、製菓製パン業界での虎屋の位置づけを知る手がかりとなる申告所得ランキングの推移でも、年によって多少の波こそあるものの、堅実な業績をあげていることがわかる。

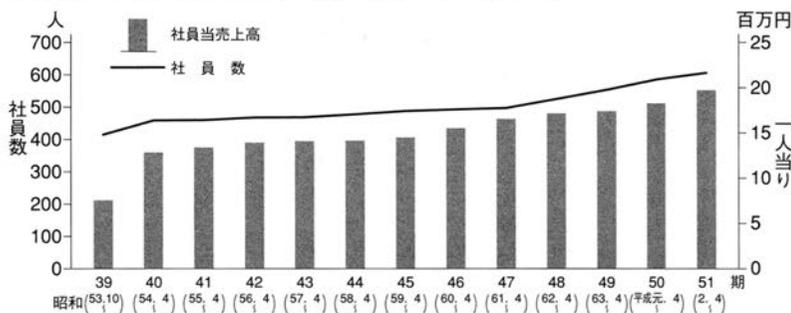
和菓子専門店に限つていうと、一九八〇年代を通じて常にベスト5に登場するのは、赤福、両口屋是清、福砂屋、そして虎屋であり、いずれも和菓子業界のなかで中心的な役割を期待されていた店ばかりといえよう。

光朝が全国和菓子協会会長として業界全体の発展に情熱を傾けたのは、そうした期待を強く感じて



東京和生菓子商工業協同組合がインターサックへ出品した
 工芸菓子「花車」(昭和54年)

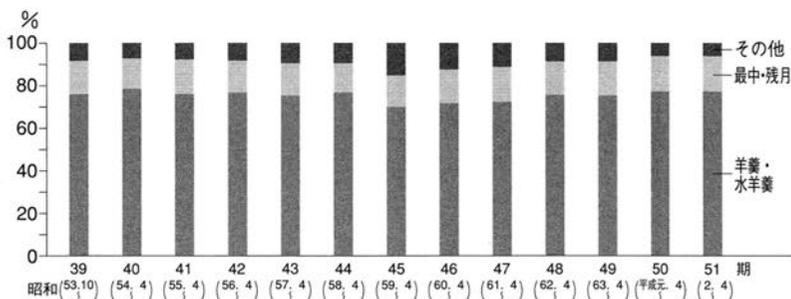
社員数と一人当り売り上げ高の推移 (昭和53年～平成2年)



注：39期のみ変則で、昭和53年10月～54年3月

出典：経営企画部資料

売り上げ構成比の推移 (昭和53年～平成2年)

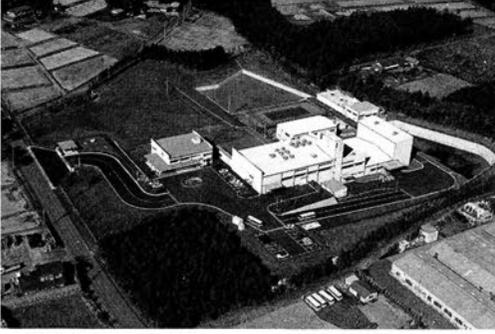


出典：総務部決算資料

いたためでもある。

一九八〇年代、虎屋はその成長にあわせて、企業としての体質強化のため、自らを取り巻く経営環境すべてとの関わり方を見直すことが必要となりつつあった。お客様との関係はもちろん、取引業者、銀行、あるいは菓子・食品業界、さらには地域社会との関わりなどに加えて、社内マネジメント体制にも、変革が迫られるようになったのである。一九七〇年代後半から八〇年代後半にかけての十年

間は、虎屋が老舗商店から今日
 の老舗企業へと飛躍する変
 革の時代であった。



工場全景(昭和53年頃)



光博、光朝による竣工記念植樹(昭和53年9月)

2 御殿場工場の建設と生産体制の革新

一、御殿場工場竣工

老舗商店から老舗企業へと飛躍する重要なステップの一つは、御殿場工場の建設と生産体制の革新であった。昭和五十三年（一九七八）九月一日、御殿場工場の竣工式が行われた。虎屋東京進出一〇〇年の節目に完成した東京工場改築から九年目のことである。十五年間の成長を見込んで建設された東京工場が、当初の予想を上回る飛躍的な業績の伸長によって手狭になった結果であった。

羊羹用製餡機をはじめ、各種包装機、輸送設備、廃水処理施設など当時の新鋭機を揃えた近代的羊羹専門工場である御殿場工場建設によって、虎屋は、次なる成長への第一歩を踏み出したといえる。新工場の完成は、虎屋が老舗企業へと生まれ変わる出発点となったのであった。

工場竣工に際して、十六代黒川光朝はいう。

此の御殿場工場は、敷地建築面積、設備機械等他に類を見ぬ最新式の羊羹専門工場である。富士の秀峰を眼前に眺め、その麗水を使用できる最適の環境に在る。白小豆栽培の適地、パートタイマー採用など近隣農家や地域社会との関連も、東名高速道利用による交通至便も立地条件として申し分のない場所である。

【まこと】五十二号 昭和五十三年（一九七八）十一月
また、当時副社長として御殿場工場建設を先頭に立って牽引してきた若き十七代黒川光博は、御殿場工場の可能性と将来の夢について次のように語っている。

工場建設予定地と決まり、何回となく土地を訪ね、工場の出来上がっていく様子を見、立派に出来上がった工場内を回る様になった最近では、この御殿場という地名に限りなく愛着を覚える。

竣工までの歩み

昭和49年 (1974)	1月 8日	本部長会において、東京工場山崎美男より工場移転と土地取得の話が出る
	2月 5日	本部長会にて、工場問題を取り上げる
	8月 5日	「工場問題に関する中間報告」提出
	9月 9日	工場移転研究委員会 (D-49) を発足
昭和50年 (1975)	12月 1日	野上千之、部長会に新工場建設候補地 (現工場地、日本ビクター所有) を提示
昭和51年 (1976)	1月24日	「D-49総論」完成する
	1月26日	役員部長会にて工場移転決定
	3月11日	工場移転研究委員会を解散、新たに工場建設委員会 (T-3/虎屋第3工場) を発足
	8月26日 11月19日	日本ビクターとの間に土地売買契約締結 土地所有権移転登記完了
昭和52年 (1977)	3月 1日	御殿場工場建設委員会発足
	10月27日	地鎮祭・起工式
昭和53年 (1978)	6月12日	上棟式
	9月 1日	竣工式
	9月 2日	試験稼働開始
	9月16日	本稼働開始

出典：『まこと』57号 昭和54年9月ほか

御殿場への進出は決して失敗の許されない決断であった。

総売り上げ五十億円前後の当時の虎屋にとって総工費十四億円は、思い切った大きな投資であり、工場の竣工までに要する五年の歳月を考えても、

御殿場への進出は決して失敗の許されない決断であった。

『まこと』五十二号

待望されていた新工場だったが、これまで地の利を生かせる東京・京都の二工場だけを生産拠点に展開してきた虎屋にとっては、縁のなかつた御殿場での新たな拠点づくりである。しかも成長の波に乗っていたとはいえず、総売り上げ五十億円前後の当時の虎屋にとって総工費十四億円は、思い切った大きな投資であり、工場の竣工までに要する五年の歳月を考えても、御殿場への進出は決して失敗の許されない決断であった。

『まこと』五十二号

…(中略)…僕は今、この第三の故郷である御殿場に、二つの計画を夢見ている。その一つは、御殿場市内に店舗を構えるという事である。虎屋が現在店舗不拡大方針を採っている事は周知の事実であろう。しかし新工場を建設し、虎屋の主力商品羊羹全てを作り出し、虎屋の三位一体にあって、重要な一郭を占める御殿場に新店舗を設ける事は単なる拡大とは別の意味を持つ。…(中略)…

もう一つの夢は、彼の地に虎屋の研修所、運動場等の施設を造る事である。これには土地の問題、資金の問題も絡むので今すぐという訳にはいかないかもしれない。しかしあの美しい壮大な環境に恵まれた土地で、男子も女子も一年のうち何日かは羊羹を作る苦勞を体験し、人間形成の為絶えず研鑽に努め、知識を深め、体力を養い、一人でも多く、本物の虎屋精神「まことの心」を持った人を育てる事ができたら何と素晴らしい事だろう。それは必ずや明日の虎屋にとって大きな力となって返ってくるに違いない。「御殿場」を頭の中に描いてみる時、それは無限の可能性を秘めて明るく大きく広がってきてやらない。

二、生産体制を見直す

御殿場工場が完成する以前は、羊羹から生菓子にいたるまですべての製品を東京工場で製造していた。東京工場は昭和二十八年（一九五三）に改築され、衛生優良工場として高い評価を受け同業者の間でも反響を呼んだ。四十四年の改築時にも、機械設備の面、作業環境の面などで当時としては最新鋭の体制を整えたはずだった。しかし、売店増などで需要が急増するにつれ、かつて先進的であった作業環境もいつしか立ち遅れが目立つようになり、品質面にも影響がでてきた。当時東京工場において製造職にあった伊藤好幸は語っている。

東京工場は天井が低く、夏は蒸気がこもって作業中汗が止まることがなかったですね。一日三回はロッカーで着替えないと作業着がびしょ濡れになってしまい、着替えが足りず、自ら屋上で洗濯し、干してまた着るといふ始末でした。

さらに、集中力を欠く原因は、こうした作業環境にとどまらず、設備面にもあったことを伊藤は指摘している。

すべての菓子の基本となる餡の自動運搬装置がないので、煉った餡を冷却室へ手で運搬しなければならず、その重さと辛さは大変なものでした。しかもその冷却室の容量もすぐ限界になるので、餡の品質をいかに保つかで苦労しました。また、小豆を煮る高圧釜では、もう大丈夫と思つてうっかり蓋を開けると、蒸気が噴いて、頭から小豆をかぶってしまう危険もあり、大変な重労働でした。この作業によって、近くの外科病院へ運ばれた社員が何人も出たくらいですから、何とかそうした危険で非効率な重労働から解放されたいという願いが、御殿場工場での機械化の根底にはあったと思いますね。

D-49の構成

委員長	野上千之	副委員長	中田悌輔
第一小委員会(ワークデザイン)			
小委員長	大塚正郎	委員	横山経太郎、橋本直則、四関君世、乙間博
第二小委員会(現状分析、PR)			
小委員長	信清政通	委員	嶋田孝、楠野陽、新井國三、斉田与四郎
第三小委員会(立地計画)			
小委員長	石川多喜男	委員	武井勇、阿武義夫、渡辺政博、田口安英
第四小委員会(現在地診断)			
小委員長	古川千加津	委員	日花昭夫、富田張二郎、溝口耕三郎、伊藤好幸
第五小委員会(京都店)			
小委員長	石川満	委員	桂弘行
第六小委員会(事務調整担当)			
小委員長	関格	委員	福井裕子

出典：掲示 昭和49年9月9日

(3) ダイヤル49の略。事務局の内線番号が「49」だったため
 (4) 昭和四十八年十二月、住居地域・準防火地域(建築率六十パーセント、容積率四〇〇パーセント)から、商業地域・防火地域(建築率八十パーセント、容積率五〇〇パーセント)に建築規制が緩和

工場移転研究委員会 (D・49)³⁾

工場移転の検討が始まったのは、昭和四十九年(一九七四)八月五日の役員部長会に提出された「工場問題に関する中間報告」を受けてのことであった。その年の二月から進められてきた議論の中間報告である。前章まででみてきたように、高度成長の恩恵を受けて虎屋の業績は大きく伸長していた。しかし、東京工場にはそれに見合うだけの作業面積、倉庫面積がなく、需要増に対応しようにも追いつかなくなりつつあった。加えて、廃水処理問題など環境への不安が表面化し、住宅地と近接する都心に工場を構える虎屋にとって生産拠点をどうするかは、早急な解決を迫られる課題となっていた。

- 中間報告の骨子は次のとおりであった。
- ① 当社の工場は最高の製品を作るところである。
 - ② 営業成績は向上し、生産要請量は五年後には年率十パーセントの成長で一・六倍、十五パーセントで二倍、二十パーセントで二・五倍と見込まれる。
 - ③ 現在の東京工場は手狭になってきている(倉庫改造提案もある)。
 - ④ 東京工場には公的な制約があり、地域指定が変更された⁴⁾現在でも、作業スペースの拡張は、不可能である。
 - ⑤ 屋上の倉庫増設についても先ごろ検討されたが、工場全般にわたって防火・排煙などの設備改造が必須となり、莫大な経費を要する。
 - ⑥ 近い将来、都の規制による工場移転を要請される可能性もある。
 - ⑦ これらのことは、京都(工場)にもかかわることである。
- 役員部長会での議論に基づいて、昭和四十九年九月、工場移転研究委員会が発足した。ある。D・49の二十六人のプロジェクトメンバー(昭和五十一年に二十九名となった)

D-49総論 新工場概要の骨子

(5) 全十六章、七十四頁からなる。

- ① スペース(スペース想定に先立)
- ・あくまでも現状(35期)をもとに概算し、資材関係倉庫を3倍、製品部門関係及び他部倉庫、管理部門、製造部門は1.5~2倍とした。
 - ・生産高は10年後予測で年5%の伸びを想定し、複利で10年後163%と決めたが、導入機械の能力では京都店分も含み200%を求めることとした。
- ② 新工場への抱負
- ・製餡、羊羹部門の安全性を重視し、製造工程における徹底的な省力化を図る。
 - ・コンピュータ装置の自動倉庫による完全な在庫管理を行う。
 - ・資材部による一次、二次原材料等の仕入統括を行い、省力化のため、リフトトラックによる資材出納を図る。また、白小豆専用の低温倉庫を設ける。
 - ・羊羹冷却装置の自動運行により、中間労力を省く。
 - ・羊羹、最中、水羊羹部門の餡貯蔵庫を中心部に集中させ、運搬労力を省く。また、自動運行装置を取り入れる。
 - ・各製造工程に必要なに応じ検品機(オートチェッカー、検出機など)を設置する。
 - ・庶務部は原票のチェックのみを行い、中央管理センター(仮称)に情報処理を委託する。
 - ・排水処理設備は10年後の規制の厳しさを想定したものとす。
 - ・ボイラーの能力には現ボイラーの2倍を求める。
 - ・新工場の円滑な運営のため、特に厚生面の充実を図る。

出典：D-49総論 昭和51年1月24日

は、通常の職務のかたわら、五つのグループに分かれて工場移転の可能性についての研究活動に取り組んだ。といっても、メンバーは、工場づくりに関しては、全くの素人であり、何から手をつけるべきかを研究するといふゼロからのスタートであった。そこで、グループ同士の横の連携を密にする束ね役となる事務担当の小委員会が設けられていた。

検討を重ねた結果D-49は工場移転を肯定する結論を出した。候補地としては、静岡(御殿場)、山梨(富士吉田・大月)、埼玉(東松山・寄居)、神奈川(厚木)などがあげられた。そのなかから、東京、京都のどちらからもアクセスがよいという立地や市の誘致もあり、御殿場が最有力候補に選ばれた。発足から一年余の調査研究を経て、昭和五十一年一月二十四日、D-49は、日本ビクター(以下JVCと略)が所有する御殿場の土地を最終候補地とした研究結果と、新工場の概要を記した「D-49総論」を提出した。

これを受けて、同年一月二十六日、御殿場工場建設の是非を検討する臨時役員会が召集された。大きな決断を要する案件だけあって、野上にいくつもの厳しい質問が投げかけられている。

「今の工場のよさというものは、品物が足りなかつたら、すぐわかるという土地を選択する場合に、準工業とか工業地帯というような所で、わりと近いところとか、その方がいいのではと思うが」

「今東京港を埋め立てているが、ああいう所は調べてみたのか」

席上、野上は、「工業地帯での建設は、食品というイメージに合致しない」「新工場は十年後を考え、た設備を必要とする」「同じ金額ならば、広々として理想的なものを建てられ、少し行っても空気の

(6) 東京、京都に次ぐ虎屋第三工場
の略

いいところがいい」と、質問の一つひとつに丁寧に答え、御殿場工場建設について前向きな結論を求めている。さまざまな意見交換と議論を経て、最終的には、役員会の出席者全員一致で御殿場に新工場を建設することが承認された。この時光朝は「本当に移転するかは、頭でよりも肌で感じてもらわないといけない。それが徹底して全員にわかってもらわないとうまくいかない。移転する事についてはいいですね」と工場移転に関し、全役員に確認し、また次のようにも述べている。

役員会の決定でやった場合、役員全部の責任問題になる事を考えてほしい。…(中略)…大変な事なので(役員)全員の合意がなければいけない。もしもそれがなくてこれを強行した場合にうまくいくかどうかというのがある。それと資金的にはたして可能であるかとの事の検討、これらが一番かんじんである。

臨時役員会議事録 昭和五十一年(一九七六)一月二十六日

臨時役員会では、「①工場を移転する。②御殿場JVCの所有地購入を企図する。③購入決定以後、建設委員会を発足させる。④D49は各小委員会のレポート提出後も、次の委員会発足まで存続する。⑤次の建設委員会はD49の資料を基にその実際の可能性を検討し実行に移る」という当面の基本方針を決定した。

新工場建設委員会(T3)⁶⁾

議論をつくした結果を受けて下された結論であったが、その方向づけを行ったD49はあくまで工場移転の是非を研究・調査したにすぎなかった。いよいよ実行段階に入るとなると、どういった機能を移転するのか、どういった設備を建設するのか、必要な資金をどのように調達するのかなど、具体的スケジュールや設計についてはさらに詳細な検討が必要であった。そこで、D49を発展させた「新工場建設委員会」、いわゆるT3が発足することになった。

土地取得をめぐるJVCとの話し合いも、運よく社長同士が懇意だったことで比較的順調に進むこ

とになった。とはいえ、御殿場というこれまで全く縁がなかった場所での工場建設実現までには、乗り越えるべき障害がなかったわけではない。

確かに、御殿場の建設用地は、十分にスペースを確保できて給排水の問題もなく、職場環境、労働条件などの雇用面でもメリットが高かった。そのうえ、地域振興のため工場誘致政策をとっていた御殿場市も、虎屋の進出を歓迎する意向を示した。資金問題さえ解決すれば、好立地であるといえる。

工場建設に必要とされた十四億円という投資額は、高度成長期以後も右肩上がりの好業績が続いていたとはいえ、当時の虎屋にとって小さな金額ではない。そのうち、およそ三分の一が土地取得にかかるコストである。

ビクターさんから八五〇〇坪という事で提示されていたが、実際の公簿でいくと、九五六四・七四七坪だそうで約一〇〇〇坪多い。…(中略)…ここにきて急に一〇〇〇坪増えたことは、またその分金額が多くなり、どうしても予算的に苦しくなってくる。

役員会議事録 昭和五十年(一九七五)十二月二十二日

増額が必要と、再三にわたって野上が説明するのに対し、推進役であった副社長の光博も苦悩の表情を隠せなかった。

その後、売り上げ高の伸び率を十パーセントと高く見込んで策定した計画自体も、経済状況の悪化によって規模を縮小、投資額が減額された。負担が軽減されたこともあって、必要な資金は銀行との折衝によってなんとか賄えることになった。

T3でも、D49から引き続き委員長を任じられた野上が、昭和五十一年(一九七六)四月二日の第一回会合で、決意も新たに次のように述べている。

昭和四十九年九月、工場移転研究委員会としてD49が発足して一年有余の間、研究・調査に明け暮れ、一応曲りなりにも概略設計計画まで終わりました。…(中略)…

そのあとを引き継いで今度、四月一日新工場建設委員会が誕生致しました。顧問に大川(正男)

監査役、山崎（美男）工場長を、そして前身であったD49のメンバーが大半を占めていますが、新人として事務長に加藤（計之助）君、他に八代（悦朗）君、米望（富仁）君の三人が加わりました。しかし出発点の考え方は皆同じであると思う。即、未知のものを作ると云う事である。新工場建設委員会は、この未知のモノへの挑戦であり、そして完成することである。そしてこの創造は、虎屋の将来を左右する一大事業である事を深く認識して欲しい。

新工場建設委員会発足にあたって

同日、D49で示された研究結果やデータに基づいて、昭和五十一年四月から翌三月末までに新工場の構想の具体化と設計を終え、五十二年九月に建設に着工する旨がT3事務局へ伝えられた。T3の周辺は、いっそうあわただしさを増した。

移転させる部門の選択へ

T3が取り組まなければならない最大の課題は、どの部門を移転するのかであった。D49の報告に基づき、当時東京工場が直面していた作業面積、廃水処理設備、倉庫、用水といった目先の諸問題を解決するだけでなく、「十年の計」に立って移転部門を決定しなければならなかった。これは、生産設備・工場の規模、生産方法といった製造体制に関係するだけでなく、原材料や包装材料などの仕入れ・供給にも影響するし、市場への製品出荷とも深く関わる全社的な課題である。しかも、このことが投資金額の多寡にも大きく影響を及ぼすことはいうまでもない。

昭和五十一年（一九七六）七月の部長会に提出された、移転する部門を検討したT3の報告書の結論は、「資材、製餡、羊羹、水羊羹、製品、庶務、品質管理」などで、東京には生菓子、焼物、最中、特注品（羊羹、押物）などを残すことになった。これらの部門が東京工場に残ることが決まった背景には、皇室をはじめとする多くのお得意様からの急なご用命に即座に対応することが重要であること、生菓子は当日製造・当日販売が不可欠であるとの判断があった。それに対して御殿場への移転候補に

新工場各部門および設備配置計画表

昭和51年(1976) 12月	1～10日	新工場の形体と部門配置
	14～24日	製造部門
	15～18日	製餡部門
	19～22日	羊羹部門
	23～27日	水羊羹部門・新製品部門
	28～29日	資材部門(倉庫・設備の配置)
昭和52年(1977) 1月	7～10日	資材部門(機器の搬送と納入)
	11～20日	製品部門
		充填～冷却・検査ほか
竹皮包装・箱詰・包装・集積・梱包ラインほか 自動倉庫・洗浄機・番重倉庫ほか		
21～28日	管理部門	
	品質部門配置・庶務部門配置	
	厚生施設・食堂・寮・研修等	
	ボイラー・空調・廃水処理設備・発電機等 調整池・緑地・体育施設・駐車場	

出典：T-3報告レポート 昭和51年11月10日

は、プロセスの改善が急務であった羊羹部門、製餡部門、製品部門と、売り上げ規模の拡大に応じて将来的に設備や敷地の拡大が必要と思われる資材部門など、体制の整備、充実が求められていた部門が選ばれた。

八月にはJVCとの間で土地の売買契約が締結され、翌昭和五十二年十月の着工に向けて、T-3だけでなく、各部門がそれぞれの立場で計画の細部を固めるのに必要な具体策を練り始めた。その一つひとつがそのまま、「高品質の維持と合理化」の実現のために、虎屋が直面している課題でもあった。

実行部隊であるT-3も、役員会・部長会に必要な判断を仰ぎながら、さまざまな角度から議論を重ね、計画は何度も練り直された。加えて、当時の景気の先行き不透明感が、新工場の骨格となったD-49の当初販売計画にも見直しを迫った。長期的に経営を考える余裕はなくなつて、「十年の計」が「五年の計」に変わり、投資リスクの回避が強く主張されるようにもなった。当時のことを振り返り、初代御殿場工場長嶋田孝は次のように語っている。

高度成長時代から低成長時代へと企業を取りまく環境の変化に伴い当初の計画通り進めるのが難しいという局面を迎える事になりました。そこで工場の規模も若干縮小されるといった事も。その様な時代の流れの中にあつて、理論と現実を調和させつつ無から有を作り上げることがいかに難しい事かを痛感しました。

『まこと』五十七号 昭和五十四年(一九七九)九月

昭和五十一年十二月十日、T-3によって新工場の設計と部門の配置が示された。光朝は、この案に検討を加えた結果、十二月二十二日「新工場建設には、その規模を必要最小限にとどめたい」という方針を明示した。正式に規模の縮小を打ち出したわけである。

規模は縮小されても、翌年十月に迫る着工までに、各部門の配置に基づいて設備の機種、機数を確

定し、配置を決めていく作業が手間のかかることに変わりはない。これまでどおり、T3による提案、役員会での審議・決定という手順を踏んでいては、時間が足りないのは自明であった。光博の提案もあって、機種・機数に関しては、役員会への報告を事後承諾にすることが承認された。権限を委譲された野上らT3のメンバーは、基本設計計画に基づいて、着工に向けての準備を一気に進めていった。その後作業は御殿場工場建設委員会に受け継がれていくことになる。

御殿場工場の建設と完成について

少なからぬ紆余曲折があったが、長い虎屋の歴史のなかで最大規模の生産体制革新といえる御殿場工場の建設は無事完了し、昭和五十三年（一九七八）九月一日に竣工式が行われた。経営環境が厳しさを増すなかで、計画は何度も修正を迫られたうえ、思いのほか長い時間がかかった。しかし、御殿場工場完成までのプロセスのなかで、計画に直接携わった役員・社員だけでなく、全社に蓄積された知識や経験は、以降の虎屋にとって何ものにも代えがたい無形の財産となる。

三万二八七五平方メートルの総敷地面積に、約三三〇〇平方メートルの製造工場と八〇〇平方メートルの管理棟、ほかに機械棟、コンプレッサ棟、プロパン棟、守衛棟などが併設され、年間約二〇

コラム 御殿場工場建設委員会の動き

御殿場工場が建設段階に入った昭和五十二年（一九七七）三月一日、T3のあとを受けて御殿場工場建設委員会を設置した。委員長の嶋田孝を中心に早速、梶原工業や荏原製作所などの機械メーカーと新工場の目玉となる新設備、自動倉庫、自動運搬機の導入を具体化させていった。また鹿島建設、日本国土開発とともに工場棟、管理棟など建物の設計の詳細を詰めていくことも重要な任

務だった。

しかし、当初計画はコスト削減の必要に迫られ、向こう十年間の生産量が間に合う規模に変更され、建設予算も当初の見積りよりかなり縮小された。言葉をかえると、この工場建設は、その計画段階から増築することを前提に行われていたともいえよう。事実、売り上げ伸長や新製品の生産開始による設備不足により数次にわたる増築が行われ、平成二年（一九九〇）には新工場の建築が検討されることになる。

(7) 微生物の集まりである「活性汚泥」を利用して廃水を浄化する手法

〇〇トンの羊糞と二五〇トンの水羊糞、三十トンの汁粉を生産する能力を備えた御殿場工場は、当時わが国で最新鋭の羊糞専門工場であった。この工場の稼働によって、主力製品である羊糞の製造は、東京工場から完全に移転され、製餡工程と包装工程が完全に機械化され、大量生産が可能になると同時に品質の均一化も実現することになった。羊糞に使用する豆を煮る工程、寒天を加えて煉る工程などは機械化されていたが、最終的には必ず熟練したスタッフが微妙な味の確認を行うという手作りのよさは残っていた。また、衛生面や職場環境の面でも、当時としては最先端の設備を導入し、万全の配慮がなされており、同業者ほか見学希望が多数寄せられ、後を絶たないほどであった。

IC制御装置を用い、所定の場所への入庫、出庫を自動的に行う製品自動倉庫は、重い羊糞の梱包を高々と積み上げては崩し、崩しては積む、といった非効率な従来の作業を全廃した画期的な新設備であった。廃水処理にも最新鋭の施設が導入された。工場から流出する廃水を二段階のスクリーンで濾過し、pH調整後、活性汚泥処理⁽⁷⁾する。その後処理水は砂で濾過され、放流ピットに送られるという仕組みで、増加した活性汚泥も濃縮後、別途処理されるようになった。

また竹皮包装機は、包装機用に加工された竹皮二種類のうち一方を機械にセットしたうえで、羊糞をコンベア上に乗せて流し、もう一方の竹皮を機械に差し込むと一本ずつ包装されて出てくるという新鋭設備であった。もつともこうした最新設備も決して最初から順調に稼働したわけではなかった。四関君世、伊藤好幸は当時の様子を回想している。

工場竣工は昭和五十三年九月一日で本格稼働が九月十六日だったので、準備期間が二週間ぐらいしかなく、とても大変でした。東京工場の何倍もの設備で、完全に新しい機械が入っているわけですが、想像していた通りの能力を発揮しないものもあって、調整にはとても苦労しました。その中でも特に困ったのは竹皮包装機です。機械が不完全な状態になったために繁忙期の生産に間に合わず、機械と人手をフル回転させて何とかしのいだという状態でした。また、餡を絞る脱水機も、本格稼働後にいろいろと工夫が重ねられ、何とかいい調子で回転し始めたのは一年

後くらいだったと思います。また羊羹製造釜は、餡の溶けを良くするために、新型の球型釜にしましたが、それでも不十分で、餡の粉碎機を導入したり、その後もいろいろ工夫が重ねられました。このほか、砂糖の輸送装置の場合、稼働直後は問題なかったのに、半シーズンたって翌年の夏に止まってしまいました。御殿場の夏場の異常な湿度で結露してしまったのが原因でした。

なお、御殿場工場は三十四名の東京からの転入組に加えて、地元で三十一名を新たに採用し、従業員計六十五名で発足した。

ささやかな人数とはいえ、御殿場に雇用機会を創出したことで地元が大いに歓迎された。また、ここで使用する白小豆の一部を御殿場市内の農家との契約栽培で賄うことにし、地元生産者との交流を深めるきっかけとなった。さまざまな困難を乗り越えて稼働を開始した御殿場工場は、製造業として近代的な生産・管理体制を整備し、経営体質を強化した老舗企業へと進化するうえで大きな足がかりとなったのである。

三、生産体制の再編

羊羹生産を御殿場に移転させて生産工程を更新する当初の目的は達したが、東京工場が抱えていた課題はまだ解決されないまま残されていた。

東京工場再開発

昭和四十四年（一九六九）九月十日に竣工した東京工場では、当初最新鋭だった設備も時代の要請との間のギャップが少しずつ大きくなり始めていた。規制の強化、効率性、労働環境の悪化など、御殿場工場建設が計画された段階で危惧されていた諸問題が現実のものとなってきた。十二年の歳月は、急速な成長を遂げてきた虎屋にとっては、決して長い時間とはいえなかったのである。

東京工場再開発プラン

◎東京工場の基本構想

1、和生菓子専門の製造工場化	
・製餡プラント(生菓子・最中)、見計羊羹(季節の羊羹)の御殿場移転	・製菓技術伝承体系の確立
・近代的設備の導入	・品質管理の強化
・技術指導の強化	
2、配送センターとしての機能強化	
・効率的流通システムの確立	・受発注システムの確立
3、コストの低減化	
・部門機能の能率化	・商品倉庫の充実
・仕入部門の強化	・生産コストの低減化

出典：役員会付属資料 昭和58年6月27日

御殿場工場完成三年後の昭和五十六年七月二十七日に開催された第一回生産分野調整会議の席上、東京工場における超過勤務の増加、公害規制への対応の遅れ、御殿場工場との生産分野（御膳餡の製造ほか）の重複などが問題点として指摘され、東京工場再開発の是非は避けて通ることのできない課題として検討を迫られていた。現状を維持するのか、あるいは生菓子・最中の餡、季節の羊羹、最中、生菓子など、御殿場工場完成後も東京工場に残っている生産品目のうちいずれかを移転させるのか、東京工場再開発に踏み切って生産体制を改革するのか。

将来の成長へ向けて対策を講じる必要がある一方で、積極策へと全社の機運を盛り上げたくても、第二次オイルショック後の市場環境・経営環境は、楽観的な見通しを持ってなくしていた。最小の投資で、最大の効果をいかにあげるか。生産分野調整会議では、白熱した議論が展開された。

加えて、結論を得るまでの道をさらに険しくしていた要因として、御殿場工場と東京工場という二つの工場間に問題認識の違いが存在していたことは否めない。効率性を考えるのには全社的な視点が必要だが、京都工場も含めた三工場それぞれの作業処理や管理問題、配置転換や人員などの人事問題を考慮しないわけにはいかない。御殿場工場と東京工場との製造バランスおよび労務バランスの違いを調整するのが、生産分野調整会議の主たる機能であった。しかし、こうした調整の仕組みがあっても、やはり東京と御殿場という空間的距離によるコミュニケーション不足やセクシヨナリズムが少なからず生じがちで、御殿場工場竣工から三年の間に、二つの工場に異なる個性が育ち始めたことも事実であった。

ともあれ東京工場をこのままにしておけないのは誰の目にも明らかで、昭和五十六年七月二十七日、生産分野調整会議の議論に基づいて、東京工場再開発計画が役員会に上程された。その骨子は、①赤坂の一等地としての効率的な利用、②工場設備の老朽化、③公害規制強化への対応、④生産部門の再編成、であった。具体的には、旧東京工場の取り壊しと新しい建物の建築（虎屋第二ビルの新築）に



東京工場(昭和60年10月29日本格稼働)

(8) 不動産の賃貸および管理を主たる事業目的として昭和五十七年に設立。商号は、十四代黒川光景の俳号

(9) 半分を工場、半分を賃貸物件とした。

(10) 仮設工場稼働時に御殿場工場へ移転、新工場完成後もとに戻された。
(11) 千代田区永田町二丁目十一番一
号、現山王パークタワー敷地内、昭和五十九年四月十七日から約一年半の間、仮設工場として機能した。

加えて、本社機能の東京工場内への移転、東京工場生産部門の一部御殿場移転と東京工場生菓子部門の強化、御殿場工場の再開発、東京工場の配送センターとしての機能強化、などが提案されたのである。そして、本社機能の移転を除いて、この計画どおり実行に移されることになった。

時期を同じくして、関連会社「虎玄」^⑧を設立する一方で、東京工場の有効利用を具体的、多角的に検討する「東京工場再開発委員会」が、虎玄常務取締役の関本幸平を委員長に発足した。この委員会でさっそく、新たに建設が決定した東京工場の基本構想と御殿場工場の合理化案の検討が開始されたのであった。

昭和五十八年六月二日には、東京工場再開発委員会が発展的に解消して、新メンバーによって「工場建設委員会」が発足し、翌年から東京工場跡地に生産機能を含んだ地上七階地下一階の虎屋第二ビルの建設が始まった。これと並行して御殿場工場の廃水処理施設・製餡設備の増設、そして新東京工場からの最中・残月の生産再移転^⑩が決定された。しかし、こうして生産体制再構築の構想を固めている間にも、栗蒸羊羹、虎屋饅頭に^⑪加え、新たに嘉祥菓子、湿粉製棹物、また土用餅、おはぎなど季節商品と、東京工場で生産される品目は増加するばかりであった。このことが東京工場の生産能力をついに飽和状態にまで追い込んだのである。

昭和五十八年九月、仮設工場の敷地を東京工場に隣接した安全自動車からの賃借で確保できたことから、生産体制の再編は急ピッチで進むことになった。同年十二月には御殿場工場の増築工事も完成し、翌五十九年一月と二月に最中・生菓子の製餡部門、最中・残月部門がそれぞれ御殿場工場へ移り、生産が開始されている。二月には東京工場の取り壊し作業を開始、新工場完成までの間、東京工場の機能を一時仮設工場と御殿場工場に移管した。仮設とはいえ、この工場では品質、安全、衛生面で特に配慮が払われた。樹木が多い日枝神社付近に位置していたこともあり、防虫対策を強化し、安全衛生をより徹底する機運が醸成された。また検品も強化され、各人が品質保持への意識を高める契機となったの

(12) 竣工式は十月三十一日

である。
 翌六十年十月二十九日には、新東京工場が本格的に稼働し、東京工場再開発とそれに伴う生産体制の再編が四年の月日を経て完了した。東京工場の建設工事は順調に進捗したが、それに大きく貢献したのが、御殿場工場建設で得た知識と経験であった。

四、京都店の改革⁽¹³⁾

(13) 「京都店」とは主に京都地区営業を担当した事業所と、併設された工場を意味する。

御殿場工場の稼働によって、東京工場とあわせて、関東地区での生産体制整備はひとまず完了した。関東地区の再編と並行して、虎屋発祥の地である京都店改革についても検討が始まった。

昭和十四年（一九三九）に改築された京都店の店舗部分は、一部に明治時代に建てられた個所も残っているほど老朽化しており、その改修が懸案となっていた。「老朽を極め、各所に損壊の個所を残し乍らも、軽量の包装用品の置場として、出来るだけ保存しようと云う、古い物への愛着心」（『まこと』六十七号 昭和五十六年五月 京都店支配人野上千之）というこだわりによってようやく維持されているという状況であった。

京都店改築計画が本格化するのに先立って、昭和五十四年四月二十七日、一条店が一条通烏丸西入から烏丸通一条角へ移転してオープンした。「京都御所の新緑の木立に対して、赤銅の屋根の裳裾と黒と白を基調とした近代建築で、内部の京都独特の色彩である紅殻色の壁と、ガラスの鉄斎翁の虎の絵が調和した、鉄骨造りの日本的な虎屋らしい店舗」（『まこと』五十五号 昭和五十四年五月）、と評された新築の店舗は好調に売り上げを伸ばしていた。また、店内は八席と小ぢんまりしていたが、庭に面して菓寮も設けられていた。この一条店完成当時の様子を、京都店支配人村山一は次のように語っていた。

虎屋発祥の地に（ふさわしい）堂々たるものである…（中略）…新しいセンスの中に京都の伝統美



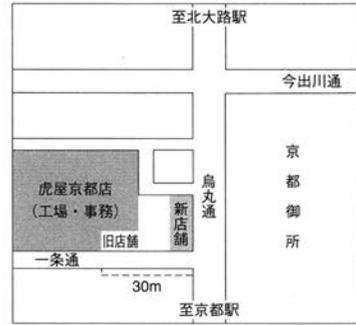
烏丸通沿いに移転オープンした一条店

(14) 京都高島屋、大丸両売店とも昭和六十二年にリニューアルを行っている。



四条店の2階に設けられた菓寮

一条店移転の略図



を取り入れ、四十mの間口をフルに生かされた堂々たるお店です。店内は京都らしく京都によく合うベンガラ色一色の中にガラスモザイクの虎。黒塗りの大型ショーケース。黒の段違い飾り棚等落着いた雰囲気：(中略)：開店以来売上げ、顧客数共京都店の予想を大きく上廻り順調に推移して居ります。堂々たる京都店の顔が完成しました。

『まこと』五十六号 昭和五十四年(一九七九)七月
 改築の決定を受けて昭和五十四年十一月、京都店次長桂弘行を委員長とする「京都店改築委員会」が編成された。委員会では、敷地の問題、御用場(製造場)の作業能率向上、老朽化した設備の更新を含めて、虎屋発祥の地にふさわしい新たな体制づくりがさまざまな角度から検討されることになったのである。

最大の懸案は敷地問題であったが、西側隣接地の吉岡家からの譲渡交渉が成立したことで、改築計画は大きく前進した。大きな課題が解決したことによって新京都店を構想するのに制約がなくなり、昭和三十六年に竣工された工場事務棟だけでなく、四十五年竣工の食堂厚生棟も取り壊して全面的に改築されることになった。

着工にあたって、ひとまず御用場は食堂棟一階に、業務(配送ほか)部門は仮設のプレハブ、事務室は一条店の二階へと移設した。また毘沙門様、黒川家先祖代々の御位碑ならびに仏様、屋外の稲荷社の屋根葺替えのため御神体、御霊なども、業務係内に移された。こうして、京都店の改築が本格的に始まったのである。工事中に敷地が埋蔵文化財の発掘調査の対象となり工事が遅れたが、昭和五十六年六月二日には竣工の運びとなった。敷地内には、一条店から菓寮を移した。その内部には茶室が設けられ、土蔵を背景に庭園を眺められる構造となっている。

こうして完成した一条店と京都店(工場・菓寮)は、関西地区の製造・販売体制強化、競争力アップという目標を実現する戦略的拠点として位置づけられることになった。そしてその後、関西地区の百貨店売店の充実を図るうえで、大きな役割を果たすことになる。



竣工後の京都店

(15) 昭和六十三年～平成九年（一九九七）まで行われた。

また画廊では虎屋文庫展を開催するほか、貸ギャラリーとして一般に開放するなど、地元への文化的貢献をめざしたのである。

3 — 不拡大方針の継続

すでにみたように、老舗企業への道を進んできた十二年間（昭和五十三年～平成二年）、店舗数がほとんど変化していないにもかかわらず、一店舗当りの売り上げは急速に伸長している。店舗当りの平均売り上げ高（年間）は、昭和五十四年（一九七九）に八七〇〇万円であったものが、五十七年には一億円の大台を突破した。さらに、平成二年（一九九〇）には、昭和五十四年の二倍以上の一億八一〇〇万円に達している。

売り上げ高増が店舗数の増大による単純増でないことに注目したい。昭和四十八年以来、虎屋は不拡大方針を打ち出し、いたずらな店舗数の拡大に歯止めをかけてきた。実際、五十三年から平成二年

までの十二年間で新規出店数が八店舗（バリ店を含む）であるのに対し、退店数は九店舗で、トータルで一店舗減少していることになる。その一方、この間に何らかのかたちでリニューアルを行った店舗数は五十三店舗を数えており、全体の七十九パーセントにもものぼっている。この十二年間の虎屋の出店は、「量より質」を基本方針として、既存店強化に軸を置いた戦略を展開してきたということが出来る。

二度のオイルショックを経て日本経済の構造変化が進展し、虎屋にとつて成長のエネルギーの源泉ともいべき百貨店業界の動向にも少なからず変化がみえ始めていた。市場の成熟化、多様化、複雑化が指摘され始め、大型スーパーを中心に小売り業界の再編が急速に進展した。低成長経済が進展するなかで生き残りをかけ、百貨店と持ちつ持たれつで続いてきた共生関係も次第に見直しを迫られるようになった。事実、一九七〇年代後半以降、郊外出店を積極化させつつあった百貨店から再三再四寄せられた出店要請には慎重な姿勢で臨んでいる。

十六代黒川光朝は、この点について、後の役員会の席上次のように述べている。

最近のデパートを見ていると暗中模索としており、はっきりした方向がないように見え、沈下が見える感がある。また、スーパーがあちこちに出来、しかもデパート化し、高級化したスーパーである為に、昔のように、どうしてもデパートでなければという時代ではなくなってきた。…（中略）…当店の場合、今後専門化した直営店を増やし、もつと木目細かいサービスが必要と思う。そしてデパート依存という事がある程度で切らなくては、いけないのではないのかと思っている。

役員部長会議事録 昭和五十五年（一九八〇）六月十七日

こうした視点から、虎屋では昭和四十八年から不拡大方針を徹底させ、質を重視して売り上げ増を達成する店舗戦略の展開を推進していった。当時副社長の十七代黒川光博は、次のようにいっている。多店舗化を凶らないでも売上増の手段、方法はあると思われるし、情報の中で有効なものを選ん

で活用しなければならない。区域や対象を絞ってのアプローチが肝要で、広く浅くは効果に疑問を感じる。

第一回販売戦略会議 昭和五十八年（一九八三）一月二十六日

「不拡大方針」は、多数出店によって生じる高級専門店としてのイメージ低下を防ぐねらいもあった。しかし、店舗の出店・退店の決定には、どうしてもビジネスライクで割り切れない関係や感情が入り込みがちである。出店要請の窓口となる販売部から、出店に関する客観的基準が求められても、「ケースバイケース」という曖昧さを完全には排除できなかったものの、その基本的姿勢は当時の役員会（昭和五十三年九月八日）で次のように確認されている。

①購買力があるから出店するのであって、デパート側から出店を迫られているから、やむをえず出店するというのであってはならない。

②デパートの要望に従って動いていると、店の主体性がなくなる。多少の事では店の方針を貫き、店格を重んじる。

こうして不拡大方針は、平成にいたるまで貫かれ、経営の基本戦略の一つとして位置づけられたのである。

一、出店戦略

不拡大方針のもとで、十二年間に新規出店したのは、直営店では新青山ビル店、御殿場店、売店は横浜そごう売店、名古屋三越売店、売場では成田空港売場¹⁶と阪神売場（現梅田阪神売店）、京都ポルタ売場である。また、一条店¹⁷と四条店¹⁸の移転オープンもこの期間のことである。

これで明らかのように、一九七〇年代後半から八〇年代全般にわたって、虎屋は、新規出店に対して慎重な姿勢をとった。自社の持つブランドイメージを高めることを第一と考え、百貨店の一方的な

(16) 成田空港売場（昭和五十三年七月十八日出店）は、完成したものの廃港の可能性もあったため、スペースも狭く商品も限定されたものとなっていた。国際空港である点が出店決定の理由であった。

(17) 烏丸通沿いへの店舗移転（二六六頁参照）

(18) 四条通沿いの自社ビルへの移転（二六八頁参照）



新青山ビル店(菓寮・物販)(昭和58年頃)

要請に是々非々で臨む独自の出店政策にこだわったのである。

百貨店への出店

市場の成熟化に伴って、他店との差別化・差異化を求めた百貨店は、顧客の取り込みを図るためにさまざまな手を打っている。そうした差別化戦略の一つが高級路線であった。そうしたなかで、長い歴史を背景に、高級和菓子専門店虎屋の看板を売りものにするのは、競争優位を勝ちとるのにメリットが高いと考えられていた。事実、百貨店の近郊都市への多店舗化が進むなかで、出店要請が数多く寄せられた。こうした出店要請の急増が、前述の不拡大方針を再確認させる機会となったと同時に、虎屋が長年培ってきた競争力の強さが高く評価されていることを、再認識する絶好の機会ともなったのである。複数の百貨店の都心近郊での新店舗展開に伴う出店要請を検討した役員会では、それを確認したうえで、出店にあたっての心がまえを次のように述べている。

出店要請は、虎屋に売れる力があり、また伝統に伴う高級イメージ、製品の安定があるからである。その基本となる力は、常に持つていなくてはならないが、絶えず挑戦していくという前向きな姿勢が望ましい。

役員会議事録より要約 昭和五十四年(一九七九)十月十六日

出店要請は厳しく選別され、昭和五十三年(一九七八)十月五日出店の阪神(売場)、六十年九月三十日の横浜そごう、六十一年十月十日の名古屋三越などは、地区の中核店を強化するといった考えから例外的に応じたもので、当時関東、関西を問わずいくつもの百貨店から多くの出店要請が寄せられたにもかかわらず、そのほとんどが見送られている。

新青山ビル店と御殿場店

その一方で直営店の出店は、店の性格などについてさまざまに議論しながら進められていった。新

(19) 新青山ビル店：港区南青山一丁目一番一号
御殿場店：御殿場市新橋字向田下七三三番地一号



御殿場店(昭和58年頃)



青山ビル店と御殿場店⁽¹⁹⁾は、当該期の新規出店のなかでも特徴的な存在である。

昭和五十三年(一九七八)十一月十七日に開店した新青山ビル店は、赤坂店、銀座店に続いて、菓寮を備えた三番目の店舗である。青山がオフィス街へと変容しつつあった当時、喫茶営業と商品販売のどちらに重点を置くかをめぐって、役員会でも議論が分かれた。最終的には、「商品販売を主として、喫茶を従」とし、菓寮によって近隣のビジネスマンらの来店頻度を高めることにより物販につなげる方針が決定された。法人客や一般の方をターゲットにした赤坂店や銀座店とは異なり、会社勤めの女性ほかビジネス関係者といった、虎屋にとって新たな顧客を開拓するための新たな拠点として位置づけられた。

他方、昭和五十五年七月二十三日に開店した御殿場店は、御殿場工場竣工以来の懸案でもあった。御殿場市の誘致もあって実現した工場建設であり、商品を買いたいという地元御殿場市民の声も無視できなくなっていた。採算面だけから考えると商圏が小さく、必ずしもメリットが高いとはいえなかったが、御殿場市民との関係をより密接にし信頼を高める効果は大きいと考えられた。

「利益はすぐには上げられないが、出店することで御殿場工場の総合的なイメージアップになるのではないか」という意見が部長会・役員会で大勢を占めて、政策的な面から出店という方向で店舗探しを進めていくことになった。しかし出店は決めたものの、商圏の小さな御殿場市でターゲットをどこに絞るかが再び議論的となった。すなわち、市民にするのか、観光客や箱根に別荘を持つ通過客にするのか、という点である。

確かに損益を度外視して商売を考えることはできない。かといって、それだけでも商売は長続きしない。先の菓寮併設の場合同様、その時点では最良の選択であっても時代や立地によって、それぞれの店舗の意義に少しずつズレが生じるのはよくあることである。さまざまな議論を経て、御殿場店はあえてターゲットを絞り込まず、地元在住の人々と、大手の工場や企業等を中心とした法人関係、別荘地のお客様、さらには三島、沼津など周辺地域にまで広げて需要を掘り起こすことにし、昭和五十

五年に営業を開始した。その後六十三年から販売を開始した限定商品「四季の富士」は、地域性を打ち出し、現在では御殿場店を代表する商品に育っている。

二、店舗のリニューアル

前述のとおり、不拡大方針のもとで、虎屋は実に五十三店舗をリニューアルさせている。その多くは百貨店や駅ビルなどの建物の改装に伴うもので、それを機に、店舗形態を変えたり、店舗レイアウトや陳列方法を見直したり、売場面積を拡大させることによって、一店舗当りの売り上げ高を増進させてきた。改装するとそれまでの賃借条件が変更される場合などもあり、出店戦略上の判断から、いくつかの店舗が退店を余儀なくされたものの、リニューアルの多くが成功して虎屋成長の推進力となった。しかも、そうした店舗のリニューアルは、商売やマーケティングの在り方を再考させる絶好の機会にもなった。光朝が懸念していた、「老舗であることにあぐらをかき、殿様商売、マンネリ商売になりがち」な経営陣や社員に、自らを見つめ直し新たな発想を広げるきっかけを与えたのである。

こうした店舗リニュアルの方針について、昭和五十八年（一九八三）三月十四日の第二回販売戦略会議で「店舗レイアウト、陳列手法などの既成概念を打破し、百貨店店舗に関しては暖簾を掲げた個店形式、最悪でも壁面販売が望ましく、可能であれば喫茶を併設すべきである」という光朝および野上京都店支配人の考え方も示された。しかし、実際には菓寮併設は費用面などからなかなか難しく、横浜そごう売店を除いては実現していない。なお、売店の形態はその後五十九年六月七日の東武売店（池袋）、同年十月十日の日本橋三越売店リニュアルで採用された「暖簾、黒御影石ケース、虎エッチング⁽²⁰⁾の設置、壁面に弁柄色を使用」で統一されるようになった⁽²¹⁾。

さらに、こうした百貨店や駅ビル内の売場のリニューアルと並行して、赤坂店をはじめ、直営店を強化するための施策や菓寮の見直しについても検討が始まった。

(20) 銅板印刷の一種
(21) 二八八頁参照



阪神売場(昭和53年)



リニューアル後の梅田阪神売店(平成2年)



東急本店売店(昭和58年以前)



リニューアル後の東急本店売店(平成2年)



東武売店(池袋・昭和58年頃)



リニューアル後の東武売店(昭和59年)



横浜そごう売店(昭和60年)



横浜そごう売店の葉寮スペース(昭和60年)



冷し汁粉(白玉入)

(22) 京都たち吉の番茶茶碗や象彦の煎茶・玉露茶碗を用いるなど、全菓寮の器を統一した。



リニューアル後の赤坂店(昭和63年)

なかでも特筆されるのが、赤坂店、銀座店のリニューアルである。

昭和六十三年十月三十一日リニューアルの赤坂店は、それまで併設されていた菓寮を地下一階に移すという物販部分を広げた大規模な改装であった。リニューアルの基本コンセプトを、「虎屋本店としての伝統と革新のイメージを和風を基調として表現し、お客様にもてなしの心を伝えること」として、近代感覚と伝統美とを調和させることに力点を置いた。落ち着きのなかにも威風を醸し出すために石の素材を効果的に活用した。また、陳列スペースは取り扱い商品すべてが紹介できるように広くとり、特注品コーナーも新たに設置した。ご相談コーナーも設け、ご来店のお客様がゆったりと商品を選ぶことができるような配慮もなされている。菓寮についても、食器や家具にこだわり、四十二席を増席した。草月流の生け花を配して売店から向かうお客様の誘導に配慮し、地下を感じさせない明るい店づくりを実現した。

一方、平成二年(一九九〇)四月二十六日にリニューアルオープンした銀座店も、赤坂店をモデルにして接客面積を広くとり、店内を明るく改装した。一階を店舗、二階を菓寮とし、ともに赤い絨毯を敷き詰めて、店頭には黒御影石のショーケースを取り入れるなど、高級感を演出すると同時に、赤坂店同様、草月流生け花を配し、和の伝統と近代感覚との融合をコンセプトにしている。メニューに關しては、開店当初からの生菓子、お茶、あんみつ、葛切、汁粉などの定番ものに加えて、リニューアル以後は、正月のお雑煮、十月の栗おこわなど、工夫を凝らした季節限定メニューも提供されるようになった。

これら直営店のリニューアルのコンセプトは、直営店のみならず、その後の店舗展開にも活用され、虎屋の店舗経営のピシリアル面での指標となったのである。



パリ店に暖簾を掲げる16代光朝(昭和55年10月6日)

三、パリに初の海外出店

国際的な菓子の展覧会であるインターサクク(昭和五十四年)で予想を超えた成功(二四八頁参照)を収めた光朝は、パリで和菓子をアピールすることに、とりわけ強い関心を持つようになった。当時、わが国の製菓業者で海外へ進出しているところはそれほど多くなく、ニューヨークの榮太樓總本舗、パリのヒロタ、ハワイの文明堂などであったが、光朝の海外出店に対する熱意には並々ならぬものがあつた。

日本文化の具象化されたものの一つとしての、和菓子をを通じて、日本の食生活文化から広く日本文化、更に日本と日本人に対する理解認識に役立たせたいという、使命感が私を出店へと踏み切らせた。何か虎屋がやらなくては、私がしなくてはと、悲愴とも思えるような情熱が私を駆り立てた。

『まこと』六十四号 昭和五十五年(一九八〇)十一月

そのうえ、すでに海外出店している菓子屋でも「和菓子の購入者の八十パーセントが外国人である」という話が、海外出店への光朝の挑戦意欲をさらに駆りたてることになった。折しも、セーヌ川に近く、有名専門店が建ち並び、日本人も多いサンフロランタン通り十番地パリ一区の店舗の営業権が売りに出た。これを購入し改装を施して、一階(約一〇九平方メートル)は喫茶、物販、製造スペースとして、二階(約一三二平方メートル)を事務所、倉庫として利用することになった。ところで、この件についての提案が行われた当時の役員会では、社長室から次のように説明されている。

昨年(パリ)出店を考えており物件を探していた所、折よく物件が売りに出された。…(中略)…又とない場所であり、物件がそうざらにある訳ではないので早急に四〇二〇万円(権利金三八〇〇万円十家賃年間二二〇万円)の出費により物件を確保するかしないかを決めたい。出店となれば改装費等が加わるので最低でも七〇〇〇万円位の出費となり、開店しても三年間は赤字



開店当初のバリ店

(23) トーメンを退社後、平成元年(一九八九)三月から六年六月までバリ店支配人を務めた。

と予想される為、相当に苦勞しなければならぬ。

役員会議事録 昭和五十四年(一九七九)二月二十二日

そして、社長室を中心に内々に出店のメリット、デメリットについて検討が始まった。

「フランスで和菓子が受け入れられるのか」「海外出店の経験がないのに大丈夫か」「出店してから赤字が長すぎるのではないか」「売り上げが鈍化しているなかで、御殿場工場新設による投資もあり、投資額が多くなるのではないか」。もっと根本的に、「投資の優先順位を考えるべきではないか」といった反対意見もあった。しかし、「企業イメージのアップにつながる」「国際感覚が身につく」、商品開発のアイデアも得られる「老舗商法の刺激になる」「パリからの帰国者によって顧客開発になる」「別法人での運営で、経営者感覚が養える」などのメリットのほうを高く評価したのと、光朝たつての夢であり希望であるという理由で、パリ出店が、昭和五十四年(一九七九)十一月の役員会で決定された。翌年二月に現地法人設立の許可が下りると、パリ店開設準備委員会(トラヤフランスプロジェクトII TFP)が発足した。開店準備の段階では法律、制度、ものの考え方の違いや意思伝達の遅れなどから数々のアクシデントが生じたが、フランス・トーメン社の渡辺研二や現地法人の総括管理者としてマーク・メモランの助力を得て、光朝の大きな夢が実現したのは、五十五年十月六日であった。開店しばらくしての様子を、パリ店初代の支配人村山一と店長斉田与四郎は、次のように語る。

当日は開店前に社長が店頭に「のれん」を掲げパリ店の営業が開始されました。店頭と店内はパリでもあまり見かけない雰囲気静かなそして寛げるサロンと云うに相應しい店が誕生しました。フランス人の方も大変に興味を持ってショーウィンドーをのぞき、サロンに入って下さいます。生菓子と煎茶が多く最中も良く召し上ります。中には「葛切り」を箸で楽しんで居られる方も有ります。…(中略)…パリ在住、観光の日本人も久し振りで生菓子が食べられました。又パリにこんな立派なお店を出して下さいと大変に喜んで下さいます。

『まこと』六十四号 昭和五十五年(一九八〇)十一月

パリ店10周年イベント一覧(平成2年)

フランス

10月9日	レセプションパーティーを開催 木内駐仏大使をはじめ、約2000名の方が出席
10月9日～14日	展示会『和菓子 WAGASHI』を開催(会場: エスパース・ピエール・カルダン) 第1部「源氏物語と和菓子」(菓子と片野孝志先生作の料紙) 第2部「四季と和菓子」(四季の菓子と器の組み合わせ) 映画『和菓子—その美と心』を制作、展示会場にて終日上映
10月10日	フランス国立東洋大学ルネ・シフェール教授による講演会「11世紀のモダンな小説—源氏物語」を開催

国内

9月29日～ 10月10日	①期間中お買上げのお客様全員に「羊羹deパリ」を進呈するなど 『とらやパリ店10周年記念キャンペーン』を各店舗で実施 ②社内でフランスをイメージした新菓を募集する「新商品コンテスト」を開催、優秀作品を国内・フランスで販売(なお、一席受賞社員にはフランス1週間旅行が贈られた) ③赤坂本社ビル外壁の記念装飾 ④フランス人作家による型染展を文庫展示室にて開催 ⑤パリをテーマにした草月流生花による装飾(直営店・菓寮) ⑥16代光朝撮影のパリ写真を展示 ⑦全日空パリ便で羊羹deパリを配布 ⑧記念広告を掲載(『家庭画報』ほか)
------------------	--

出典:パリ10周年国内イベント報告(平成2年9月5日)

フランスの方々には和菓子を味わって頂くという大きな目的に向いパリ店一同はりきっております。フランス人のお客様も多くご来店頂いております。和菓子を理解して頂けるものと確信しております。

同誌

しかし、なんといっても初めての海外店であり、信頼されてパリ店を託された日本人スタッフのがんばりだけで、すべてが解決されるわけではない。虎屋の名前も知られていないフランスで、しかも馴染みの少ない和菓子を前面に出しての事業の、成功への道のりは険しかった。三年で黒字転換するとした業績予想も見事にはずれた。しかし、基盤づくりには成功した。開店後三年間を経て、光朝は次のように振り返っている。

早いもので三年間が過ぎてしまった。売上も客数も昨年対比で三十%近くの伸長率となった。未だ未だ黒字転換は何年を要するかは明らかではないが、日本人よりフランス人のお客様が多いことは、予想だにできなかった開店当初からの状況で、引続いてフランス人の伸びの方が多いのはまことに喜ばしい現象である。…(中略)…まったく石の上にも三年である。パリの冷たい

コラム
パリ店開店当時の思い出

初代支配人村山一

六十歳にして初代支配人の内示を受けたわけですが、

パリに店を出すんだという先代(十六代光朝)の夢を実現できるのは自分しかない、という気持ちが強くなりました。

また、健康面で不安のあった妻が一緒に行くことに賛

成してくれたので、快く赴任することができました。おせじにも若いとは言えない年齢で初めてフランス語を覚えようと、当時赴任していた京都で外国語専門学校に通い始めたわけです。でも、いきなり初日から日本語禁止という環境に入れられ、質問もできず訳もわからない始末で、結局長続きはしませんでした。

なんとか日本人スタッフも決定して、さあ開店準備という段階になると、今度は色々な障害が明らかになってきました。飲食営業の許可証を外国人が取ろうとしてもほとんど不可能なんです。そこでアレキサンドリア（エジプト）生まれのフランス人であるマーク・メムランに助けを求めました。彼は貿易商として日本企業に勤めたこともあったので、日本に愛着があり、飲食店営業許可をはじめ、現地法人の会社設立、労働許可取得に大きく貢献してくれました。特に開店後、日本人スタッフが慣れない間はとても助かりました。

開店準備では製造器具調達がスムーズにいかず大変困りましたね。例えば饅頭に合う蒸し器がなかなか見つからず、野菜を蒸気で蒸して柔らかくする機械を改良させてなんとか間に合わせたということもありました。

そして何よりも、日本とフランスの文化的な違いからくる軋轢、従業員との摩擦も大きな障害になったことは忘れられません。現地では労働者の権利が日本と比べものにならないほどはつきりしていますから、契約にない仕事は一切頼めないし、本人もやる気はないわけです。日本なら開店前日に準備のため残業したり、当日に早出をするのは当たり前なんです、それを命じようものなら喧嘩になるし、先代にはなぜ彼らに残業、早出をさせないのか、と怒られるので、すっかり板挟みになってしまいました。

現地で開店準備に立ち会った岡常吉氏は、パリ店開店にまつわる光朝の思い出を次のように語っている。

岡常吉氏の思い出

開店前日は最後まで準備に追われたのですが、想像のできないハブニングがありましたね。例えばお茶を入れるにしても、現地の水道の水を使ったら硬水なのでまずくて飲めない。ノンガスのミネラルウォーター、それも限定されたものでないと日本のお茶に近い味にならない。それも沸かさないとだめだ、といったことがその日になってわかったりしました。打菓子を作ろうと思っで、ヨーロッパには上白糖がないので日本から缶に入れて持って行ったところ、向こうは乾燥しているので蓋を開けたらグラニュー糖になってしまっていたり、水分が全部飛んでパサパサになって打菓子ができなくなつたので、商品からはずそう、といったハブニングも起こりました。

そんな時も先代のリーダーシップは見事でした。雷も一発落ちましたよ。皆さんビリビリ震えておられたけど、そのなかで「できるだけのことをやればいいんだ。予定されたことで出来ないことはない。出来る最低限のことをやろう」。つまり、お菓子を陳列することや、お客様にあんみつやお汁粉を出すこと、お茶だつて少々値段が高くてミネラルウォーターを使えばいいではないか、できる最低限のことをやろう、ということですよ。

後は現地の事情に慣れてきてから追々やればいい。そういう二段構えの発想で見事にオープンングは成功しました。そのリーダーシップは印象に残っています。

* 岡常商事社長。砂糖の取引で、虎屋が長年お世話になっている。



パリ店10周年記念ロゴで装飾された本社ビル（平成2年）

石畳の街の中で、村山君も斉田君もよく頑張ってくれた。その辛抱の甲斐が、漸く少し暖くなって来たわけである。

『まこと』八十二号 昭和五十八年（一九八三）十一月
また、店の業績だけでなく、パリ店の巻き起こした反響についても次のように紹介している。

本来の目的である和菓子のフランスへの紹介は成果をあげている。フランス菓子に比べて和菓子の植物性の材料だけを使用したあっさりとした味は、折からの日本食ブームと相通ずるものがあり、和菓子ファンが増えており、中には一度に生菓子を五個も六個も食べる人もあり驚かされる。和菓子の好きなパリ娘、が着実に増えてきている。

『政経theニュース』第二号 報道新潮社 昭和五十四年（一九七九）
パリ出店で得た成果は、その後昭和五十九年十月六日に発売した新商品「羊羹de巴里^{ようかん・ド・パリ}」、さらに、平成五年（一九九三）四月二十七日の海外二号店ニューヨーク店開店へと発展していくことになる。

平成二年九月～十月に実施されたパリ店十周年記念行事では、パリのみでなく、国内でも赤坂店外壁や、直営店・百貨店のウインドーディスプレイなどに記念装飾が施された。また、全日空とタイアップして、パリ便にて羊羹de巴里の機内配布が行われるなど、特別イベントが催され好評を博した。

二十周年を迎える前年の平成十一年、『ル・フィガロ』紙のパリのサロン・ド・テ（喫茶）ベスト三十の中で、パリ店はフォションと並び二位にランクされ、フランス国内での評価も着実にあがっている。

4 商品展開とC Iの導入

和菓子と云うものは、五十年か百年に一つか二つ位しか後世に残るものは、出来ないと私は思っている。新製品は色々が出るが、先代の懐中汁粉の小鼓のように、五十年もの寿命を保つてこそ、本物の和菓子である。それ故に菓子業界には何と模倣品の多いかが判る筈と思う。常に研究を積み、品質を吟味し、改良に改良を重ねて行き、時代と共に「日々新なり」でなくては到底「のれん」を維持し世間より老舗として信用を得、繁盛することは出来ないと考えている。

『まこと』五十二号 昭和五十三年（一九七八）十一月
老舗であり続けることを期待される虎屋にとつて、日々変化するお客さまニーズを的確にとらえる一方で、そのイメージを損なうことなく、いかに新商品を開発していくかはきわめて大きな課題である。右肩上がりの成長を達成してきた一九八〇年代も、虎屋は、和菓子文化を支えながら、新しい文化や市場を創造していくための施策として、その時代にふさわしい新商品を市場に提供する努力を重ねてきた。

主力商品の羊羹では、多様化する用途や嗜好にあわせるために、羊羹・お茶詰合せ、竹皮包と小形羊羹の詰合せ商品を提案したほか、御殿場工場の落成を記念して瓶入汁粉「小鼓」を新たに販売している。どの商品も、開発にあたっては、「五十年永らえる商品を」「新製品を出したら引つ込めることはしない」といった光朝の考え方が徹底されていた。

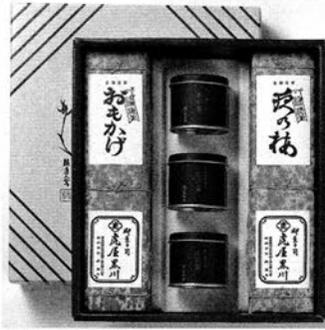
一、羊羹詰合せとお茶の販売

昭和四十年（一九六五）頃、詰合せ販売が始まり、竹皮包羊羹一本と小形羊羹六個といった羊羹の

- (24) 竹皮包羊羹一本と小形羊羹四個の詰合せ
 (25) 竹皮包羊羹一本と煎茶二個の詰合せ



羊羹詰合せ3号



羊羹・抹茶詰合せ

詰合せが投入されたが、四十年代半ばには中断されている。その後、五十年代初めになって、詰め合わせる商品の見直しが進められた。その結果、五十五年発売の「詰合せ三号」「詰合せ五号」、五十六年発売の「羊羹・抹茶詰合せ」「羊羹・煎茶詰合せ」といった新しい詰合せ商品が導入され、店頭に並ぶようになった。なお、この際、羊羹と汁粉、水羊羹と汁粉のように、羊羹同士以外の詰合せが販売部を中心に前向きに検討された。日保ち、プライズライン、箱詰めなど細部についても詰めを行うまで検討が進んだが、実現にはいたらなかった。それらが本格的に展開されるようになったのは平成七年（一九九五）以降のことである。

羊羹・抹茶詰合せ、羊羹・煎茶詰合せの発売は商品ブランドと品質、老舗としての格、詰合せ販売がもたらす効果などについて十分に検討したうえで踏み切られた。虎屋の長い歴史のなかでも、虎屋ブランドとして出すとはいえ、自社製品以外の品との詰合せ販売ははじめての、思い切った試みであった。

洋菓子では、コーヒー、紅茶などを推薦して売っている。当然和菓子でも考えられる。店で選んだお茶で、お菓子を食べて頂きたい事と、お客さまからのご要望もある。

部長会議事録 昭和五十六年（一九八一）六月十八日

お茶販売に対する十六代黒川光朝の考え方が示されているが、こうした新たな試みには、いくつかの課題がつきまとうのも事実である。お茶の仕入れ先をどこにするのか、直営店だけでなくデパートでも販売するのかといった販路をめぐる課題に加えて、和菓子の老舗としてのブランド・イメージとの関連性など、お茶の販売は、将来の事業戦略も左右する問題として部長会で活発な議論が行われた。「お客様から『虎屋でお茶を造るようになったのか』と問われた場合にはどの様に答えをするのか」

「お茶を買ってきて、そのものを売るといのは問題がないのか」

「お茶だけでなく、関連食品を虎屋ブランドとして多様化した販売も考えられているのか」



羊羹de巴里（昭和59年新発売当時のもの）

などである。こうした質問に対して、光朝は次のように答えている。

「虎屋ブランドとして出せる物であれば考えられるが、現時点では考えていない。お菓子と合うのはお茶だけである。…（中略）…お茶は生きものであり、特にお抹茶は日保ちしない。全店に出すとその管理は誰がするのかである。まず直営店でやって、完全なものが出るか見通しがついてからでも遅くはない」

同議事録（一部要約）

こうした議論を踏まえて、お茶と羊羹の詰合せ販売が開始されたのである。当時の売り上げ高のおよそ七十パーセントを占める羊羹をさらに充実させるために、同一サイズの羊羹詰合せ以外にも、さまざまな詰合せ形態を提案することで、多様化する需要に応えるといった施策は、未知の経験であったが「老舗商店」から「老舗企業」への進化過程で避けることのできない挑戦だったといえよう。老舗としてのブランド力と格式を強化しながら、限られた商品群で事業を拡大させるために試行錯誤が重ねられていたのである。

二、羊羹de巴里

ようかん・ド・パリ

パリ店開店以来、パリ在住の日本人だけでなく、フランス人にも虎屋の存在が知られるようになってきた。パリ店を出店し日本文化の伝道者たるという使命だけでなく、その出店効果を日本市場にフィードバックさせることができれば、パリ店出店の成果はさらに大きな意味を持つ。

昭和五十九年（一九八四）、パリ店出店四周年記念日である十月六日に発売された「羊羹de巴里」は、その先駆けをなした例といえる。

これはパリで考案し、同年八月から先行販売を行い、好評を得た後で、日本でも販売開始した。こ

の商品には、従来の羊羹のイメージを一新する羊羹としての役割が期待された。「羊羹de巴里」のコンセプトは、「フランスの味と日本の味とをドッキングさせたモダン感覚の羊羹」というところにあった。カシス、フランボワーズ、コーヒール、ミント、黒糖、柚子の六種類の味は若い人にターゲットを向けたものであり、和菓子の基本である「純植物性の原材料であり、ヘルシー感覚」にこだわることによつて、羊羹市場の拡大にもつなげるねらいが込められていた。

また、当初は赤坂店、銀座店、日本橋三越売店で販売を開始し、この各店での売れ具合などをみながらトータルで市場を調査し、直営店、百貨店へと順次取り扱い店を拡大していくという「限定販売」の方針を打ち出したのだが、光朝は京都での同時発売を強く望んだ。

京都とパリは非常に似ていると思う。その一つは人間の性格が似ていて、京都は新しいもの好きである。そう言う意味から言うとうと東京より京都の方が新しい製品に対して、反響があると思うので東京と京都、同じに販売した方がよいと思う。

部長会議事録 昭和五十九年（一九八四）七月十八日

最終的には、前記三店に一条店を加え東京と京都の同時発売とされ、老舗の味とフランスの味の融合といった新しい感性が受け入れられて、予想以上の評判を博した。羊羹de巴里は生菓子感覚の羊羹として開発されたために、販売時には冷蔵ケースが導入された。他の直営店やデパートなどの販売が検討されるようになったとき、商品開発のプロジェクリーダーであった社長室長の高橋英文は、部長会で次のように言っている。

羊羹ではありながら、表面を見せて売るといふ、今までには考えられなかった形で売り出したということは、羊羹でもこんな事が出来るのかと、世に問う時、ではどうしたらお客様にアピールするかを考えると今までの商品群の中に入れていたのではアピール度が低い。そこで独立したケースに入れて販売する方式をとることに決った。

そこで研究、検討している中で出て来たのが冷蔵ケースの使用で、それは何故かと言えば商品保

護及びお客様に販売してからの日保ちの問題等で冷蔵ケースが是非必要となり、そのケースで販売したらと言うことになった。そのスタイルメリットとしては、ケースから取り出す時に対話しながら販売できること、また本店のように老舗と言われる店が変ったことをしたとお客様に充分思って頂ける一つの方法だと考える。…(中略)…

実際販売になって手間が掛る、繁忙期対策はどうするかとの問題もありますが、基本はあくまでも冷蔵ケースを使用した対話の販売をし、若干の箱詰は奥で行う現方式を継続したい。

部長会議事録 昭和五十九年(一九八四)十一月十二日

これまでの虎屋商品とは全く異ったコンセプトの新製品が登場したことも、老舗企業への進化を遂げるうえで重要な出来事の一つだったといえよう。

三、羊羹サイズの検討

羊羹詰合せ販売、羊羹de巴里の販売に加えて、虎屋では、昭和五十四年～五十九年にかけて、季節商品や新意匠の最中を市場に投入した。また中形羊羹のサイズ変更(増量)、小形羊羹のパッケージ変更が六十年に行われている。

主力商品である中形羊羹のサイズ変更は、価格の見直しにもつながり、すなわち売り上げ高や利益とも密接にかかわる問題であり、部長会でもかなり細かく議論されている。原材料や包材コスト、現有設備の可否、競合メーカーとの競争状況などに加えて、主力商品である竹皮包羊羹とのカニバリゼーション(共食い現象)などについて詳細な検討が重ねられた。

信清販売促進部長 本日決定したいのは、中形羊羹のサイズと価格をどうするのかである。

…(中略)…

(価格) 改定後の羊羹売上の動向は、小形、中形羊羹は伸びるであろうが、

竹皮羊羹は値頃感がなくなり、八十五・八％に落ち、全体としては百・六％の売上予測をしている。

…(中略)…

長谷川東京工場長 箱代および包装材料の仕入れ値はいくらか。

…(中略)…

光博副社長 (中形羊羹のサイズについて) 三七〇g案と四〇〇g案の検討ということであるが。

…(中略)…

楠野事務管理部長 四〇〇gが良いと思う。

機械の調整はどの程度のものであるか。

高橋社長室長 竹皮包装機の寸法調整、集積機、箱詰包装機の調整、いずれも手直し程度である。

…(中略)…

光博副社長 四〇〇g賛成が多いようだが、反対は。

古川常務 四〇〇gそれ自体を見ればいいが、竹皮羊羹への影響が懸念される。

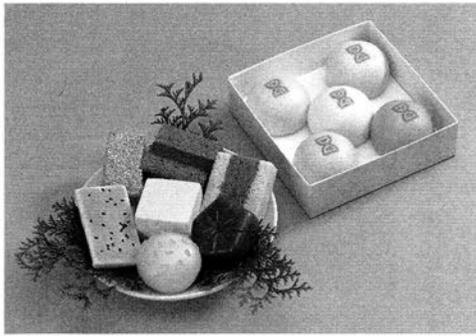
阿武人事部長 四〇〇gにすると、見栄えがよくなるので、私も竹皮羊羹への影響を懸念する。それによって総体的に売上が落ちないか心配である。

…(中略)…

光朝社長 店の羊羹のイメージが安くなったという方がいたが、中途半端な大きさの羊羹によるのか、価格的に安くなったせいか。

阿武人事部長 他の店の価格が上がってきたので、割安感が出てきたことによるようである。

…(中略)…



嘉祥菓子・嘉祥饅頭

光博副社長

今回は四〇〇g中形羊羹で行くことにする。

光朝社長

三七〇gでは虎屋らしくない。当初は中形羊羹は三七〇gで価格据置きということであったが、発売して二年経ていること、価格も変えないとなると、これまでのような伸びは期待できないと思うが、四〇〇gにして新価格がつけば十分いけると思う。

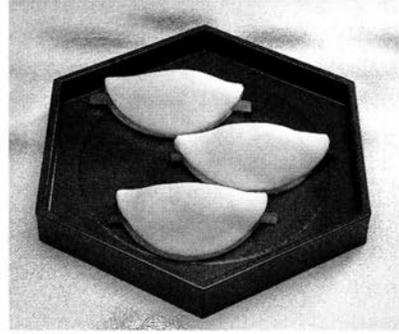
部長会議事録 昭和六十年（一九八五）七月十六日

最終的に、新サイズの中形羊羹は四〇〇グラムへ増量することに決定されたが、売上げの大半を羊羹に依存し、業績の良しあしもそれ次第であることが改めて確認された。また、このサイズ変更によってその後一本七四〇グラムの竹皮包を購入していたお客様が、中形羊羹も買うようになり、その売上げが徐々にではあるが伸びていった。

四、生菓子をめぐって

昭和五十五年（一九八〇）に菓子の売上げが微増傾向に転じ、五十八年以降には、それに占める和洋生菓子の割合が次第に伸長してきた。シェアは五十八年に三十二・八パーセントであったものが、六十年には三十三・八パーセントに伸び、そのうち、和生菓子については数量で二・六パーセント、売り上げ高で三・二パーセントの伸び（六十年時点、前年比）を示した。この要因について業界紙は次のように分析している。

菓子市場が一般的に厳しさを加えている中で、和生菓子が何故好調なのか。レトロ・ブームも引き金の役割を果たしたのは確かだが、同時に、食生活面での健康性Ⅱ植物性蛋白Ⅱ植物性繊維質Ⅱ低カロリーⅡ低脂肪Ⅱといった和生菓子の特性が見直されたことにも一因がある。従来、和生菓子は中年以上の需要が多く、ヤング層は洋生菓子といったイメージが強かったのだが、最近



花びら餅

(26) 江戸末期の宮中御用に由来する七種の菓子を復元したもの。(二四八頁参照)

(27) 昭和五十六年頃には季節の羊羹と呼ばれるようになった。

(28) 昭和五十九年、水羊羹は八十グラムから七十グラム、残月は八十グラムから五十グラム、最中は六十五グラムから六十グラムへそれぞれサイズ変更されている。

(29) Corporate Identity アメリカで開発された経営手法で、「企業イメージの統一」の意

底辺が拡大されヤング女性層の消費の伸びが目立つ。

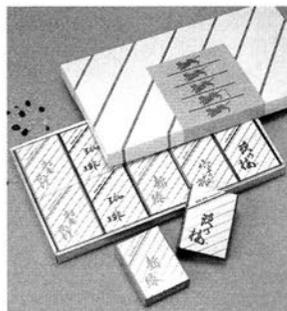
『菓子食品新報』昭和六十二年(一九八七)九月二十一日

昭和六十年代以降、和菓子はブームを迎えることになるが、それはどのようなヘルシー性やファッション性だけでなく、菓子に本来備わっている夢、楽しさという魅力、また何といても意匠や菓銘による演出や菓など季節ならではの材料を使って季節感を強くアピールしたことによって生み出された。虎屋ではそれ以前から生菓子を充実させていたが、五十四年〜五十九年にかけて、さらに力を入れるようになり、新たに数々の季節商品を投入した。五十四年の和菓子の日⁽²⁶⁾にちなんで「吉祥菓子」や、五十八年の湿粉製棹物などはその代表例である。また、見計^{みはから}羊羹⁽²⁷⁾を五十一年に全店販売とし、より季節感を味わえる生菓みに近い羊羹として、イメージを一新させた点も特記できる。

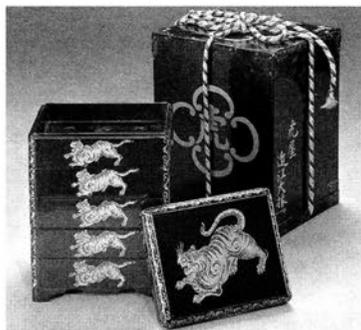
昭和五十八年から五十九年にかけて、経営計画をもとに販売促進部が取り組んだ課題が「希少性、特殊性のある菓子の効果的販売」であった。これを推進するために、夏の土用に「土用餅」、春秋の彼岸に「おはぎ」、冬至に「柚子羹」、年末年始に「花びら餅」など、年中行事や季節の節目にちなんだ菓子を新たに発売している、このほか、五十九年には、餡餡入の「菊焼最中」を「菊重」⁽²⁸⁾の名称とし、意匠、サイズも変更した。また同年、「残月」と水羊羹のパッケージ、サイズの変更も行った。

五、C-I⁽²⁹⁾の導入

こうした商品戦略とともに、虎屋の独自性をアピールし、企業としての存在価値を明確にするためにC-Iが導入された。虎屋のC-Iは、昭和五十八年(一九八三)六月二日に発足した「総合的企業のイメージ作りプロジェクト」にさかのぼることができる。しかし、すんなりといったわけではない。虎屋には長い歴史と伝統があり、暖簾や饅虎マークは現在も商標として十分通用するものであり、それを見直すことは社内にも強い抵抗があった。しかし、殻を破らなければ企業としての成長はない。



5匹の虎デザインを取り入れた小形羊羹パッケージ(昭和60年)



虎デザインの基になった雛井籠(安永5年)

お客様が虎屋に対してどのようなイメージを持たれているかを多面的に見直し、以降の宣伝、広報、営業にいかに関与させるか、また虎屋のイメージをいかに的確にアピールするか、検討を進めていった。CI導入の背景には五十八年当時、和菓子に比べ、洋菓子市場の伸びが大きく、近い将来差がさらに開くのではと強く懸念されていたことがあった。「虎屋が今後どうありたいのか」という視点をお客様へ明確に伝えられるよう、経営理念の再構築が図られたのである。

コラム パッケージ、宣伝について

昭和四十五年(一九七〇)、江戸時代の雛井籠に描かれた五匹の虎のデザインをあしらったショッピングバッグが製作された。製作者は企画宣伝部の永井鐵太郎である。この虎のデザインは、四十八年から、竹皮包羊羹・水羊羹をはじめ、最中・御代の春・残月と、大部分の主力商品の箱デザインにも取り入れられ、虎屋イメージをアピールするシンボルとして今日まで受け継がれている。

永井は昭和三十四年、東京藝術大学在学中から虎屋の店頭装飾その他一切のデザインを担当し、その後宣伝課嘱託を経て現在では顧問を務めている。専門は金属工芸(鍍金)であるが、デザインの各方面で幅広く活躍し、日展の評議員も務め、平成四年(一九九二)には日本芸術院賞を受賞している。

永井は、昭和五十九年に新発売された羊羹de巴里のカップデザインや包装紙デザイン、環境問題への配慮から水引を廃止することを前提に導入された新しい最中箱も手がけた。虎と水引を線でアレンジしたこのデザインは、最中類箱の基本型として現在まで受け継がれている。宣伝面では、昭和五十八年から息吹ブランニングの協

力によりウィンドーディスプレイがデザイン展開され、店舗の顔となっている。このデザインは十年間の秀作ディスプレイが一堂に会したディスプレイデザインズインジャパン80〜90年に六作も入選している。平成七年には、同年のディスプレイデザイン優秀賞を、銀座松屋売店のビジュアルチームプロモーションが受賞した。

雑誌・新聞広告では、昭和五十二年、『家庭画報』十一月号に掲載された生菓子の写真広告が、「第十八回消費者のために」広告コンクール」の雑誌広告・飲食料品部門において最優秀賞を受賞した。平成六年九月には、『東京新聞』夕刊掲載の広告が、第八回「読者が選ぶ東京新聞カラー広告大賞」に入選した。この賞は、読者代表により審査されるもので、「伝統―それは新しさへの提案です」をヘッドコピーに、青貝井籠に納めた生菓子によって「和菓子の虎屋」のイメージを落着いたデザインで語りかける手法が、シンプルで格調高いとして評価された。

最近では、平成十一年、月刊誌「グライア」掲載の生菓子イメージ広告が「第二十回読者が選ぶ講談社広告賞」銀賞を受賞した。この賞も、一般読者により決定されたという選考経過からみて、お客様に広告の企画力を高く評価していただいたことになろう。



平成2年リニューアルの銀座松屋売店

(30) 安永五年(一七七六)、御所へ雛菓子をお納めするために製作された雛井籠に描かれた虎を基に考案された。

(31) ①暖簾、②壁面に弁柄色を使用、③鑽虎虎屋黒川のロゴを切文字で表現、④虎エッチングの設置、⑤黒御影石ケースの五点が基本とされる。

プロジェクトの過程では外部機関の導入も検討されたが、昭和五十九年一月の取締役会では時機尚早との意見で一致し、改めて自社内のできるCIという方針が打ち出された。

その結果、永年使用してきた鑽虎マークを見直し、鑽虎を弁柄色、「とらや」を黒字に統一するとともに、経営理念、経営方針を明確化した。また店舗デザイン、商品パッケージ、納品車、制服、さらには封筒、便箋など事務用品にいたるまで、虎屋からのメッセージを最も効果的に伝えられるものにビジュアルを統一化した。

すでに昭和四十八年より、大半の主力商品の外箱には五匹の虎のデザインが採用されていたが、小形羊羹についても六十年十月一日から、五匹の虎を取り入れたデザインにパッケージが変更された。

その後も、CIのコンセプトを具体化した店舗デザイン、商品パッケージなどが数多く登場している。ちょうどバブル期で百貨店売場改装ブームを追い風に、虎屋の売店もリニューアルしていく一方、平成元年(一九八九)の水羊羹、ホールインワン(ゴルフ最中)など基幹商品もパッケージが見直され、売り上げ増に効果をあげている。

5 人事制度の変遷

一、新しい人事制度への取り組み

虎屋が高成長路線を維持できたのは、伝統と格式を背景に、常に高品質の商品を作り、自らの手で販売するという姿勢を貫いたからであった。それを支えたのが御殿場工場の竣工に代表される生産体制の見直し、直営店中心の店舗政策による販売体制の確立と、十六代黒川光朝を中心とした虎屋精神、

(32) ニューシステム58の略。58は新人事制度実施年である昭和五十八年を指す。

すなわち「まことの心」の具現化の推進である。

経営改革にあたってはとりわけ人間尊重を支柱にして、和菓子作りとともに人づくりを重視してきた。老舗企業への改革を進める経営姿勢は、新しい人事制度への取り組みにもみられる。なかでも社内プロジェクトチームを立ち上げて進められたNS58⁽³²⁾は、その代表的なものである。

NS58は、第一次オイルショックの波が世界を襲い、日本の各企業では減量経営が叫ばれ、低成長経済を前提とした経営体制への転換が急務となっていたときに始まる。ところで、人事制度の歩みを振り返ってみると昭和五十一年（一九七六）に、年功、学歴をベースとしていたそれまでの制度を見直し、当時先進的であった職能制度を基本とした人事制度に改めた。それと歩調をあわせて、賃金体系を改訂し、面接を取り入れた人事考課制度などが導入された。

三年後の昭和五十四年には、経営近代化を推進するなかで人事制度改訂の方向性を検討することが提案された。当時、大量採用後のポスト不足など処遇の問題、大企業病による社員の士気低下などの経営課題が、日本社会全体の景気沈滞ムードのなかで注目を浴びていて、虎屋でも商品、販売、管理にとどまることなく、人材育成や意識の変化あるいは評価制度など多くの問題点が指摘されていた。

とりわけ、管理職の育成、専門職制度の見直し、社内の活性化など、人材面での早急な見直しが必要となっていた。昭和五十五年二月、中期人事制度計画がまとめられ、五十七年中の実施を目標に、人事制度の改訂とそのタイムスケジュールが決定された。

中期人事制度計画では、①昇進制度、②定年制度、③賃金制度、④賞与、⑤退職金制度、⑥人事考課基準、⑦登用基準、⑧研修トータルカリキュラムの八つが課題としてあげられ、検討が開始されることになった。加えて、すでに決定されていたパリ店出店にあわせて、管理者養成という視点から人材の育成にも目が向けられた。昭和五十六年には、定年制の一律化と延長（六十歳定年）、長期休暇（勤続三年以上の従業員は十日取得可能）、住宅取扱規定の改訂（住宅入居年数の延長）、本拠地制⁽³³⁾の制定などが行われ、昇進・昇格制度、資格審査を含む登用基準、研修内容についても、引き続き検討

(33) 昭和五十六年に住宅の入居可能年数を五年に延長するにあたり、適用範囲を明確にするためにできた制度。自己の持家があるか、将来住もうとする地域を東京、御殿場、名古屋、京都（大阪を含む）の各地区より選択し、本拠地以外へ転勤する場合は転勤者用住宅を利用できるというもの。

新人事制度策定プロジェクトの日程

昭和56年 (1981)	3月	新人事制度の方向発表
	4月	新人事制度第1回説明会
	8月	新人事制度第2回説明会
昭和57年 (1982)	1月	プロジェクトチーム編成について管理職へ説明会 新人事制度第3回説明会
	2月	プロジェクトによる調査開始
	3月	プロジェクトによる調査終了
	4月	決裁後の新制度詳細発表
	5月	第1回模擬審査
	8月	第2回模擬審査
	9月	結果フィードバック
	10月	資格審査受付
	11月	資格審査実施
	昭和58年 (1983)	1月
3月		新制度実施

出典：人事部資料

が進められることになった。

さらに、今の時代にあわなないとして長年見直しが求められていた別家制度³⁴が、人事制度と分離されたのもこの時期である。

NS 58プロジェクト

こうして人事部を中心に徐々に検討が進められてきた改訂プロセスが本格化するの、中期人事機構計画・人事制度計画を発展的に解消し昭和五十七年（一九八二）にNS 58が発足したときである。

昭和五十六年新人事制度の導入が発表されて、五十八年三月、実施に移された。

主な改訂事項は、①専門職制度の見直し、②別家制度に代わる新資格制度の導入、③資格審査制度の導入、④役職定年制の導入、⑤自己申告、適性評定、人事考課、ジョブローテーションのシステム化、⑥入社より定年までの研修制度の確立の六点であった。

導入にあたっては制度の概要、導入時期、導入方法などについて、各地で説明会が開催された。東京、御殿場、名古屋、京都、パリの各地において開催された説明会には、主任、副主任クラスの社員がほとんどが参加した。新人事制度の実現に向けて全社員の気持ちを一つにし、抜本的改革を実現しようとする会社の意気込みが伝わったのか、新制度に対する社員の期待も予想以上に大きかった。千原幸久は当時を振り返って語る。

「今から振り返ってみると、同じことを繰り返していったことで、少しずつ社員の意識も変わってきました。」

とはいえ、社内には少なからぬ戸惑いがあったのも事実である。先行きを不安視する声は、社員だけでなく、経営陣の一部にもあった。その一つは、この人事制度の改革に際して、第三者の専門家による社内の調査が検討されていたことへの懸念であった。教育体系、人事制度、賃金体系について

(34) 虎屋では、長年勤続した貢献度の高い店員に対し、暖簾分けに代わるものとして運用されてきた（二三頁参照）。株式会社化後は、定年の五年延長、株式贈与などの恩典が設けられていた。

NS58 プロジェクトチーム

委員	長	古川	智喜
	員	桂	弘行
		中田	梯輔
		浦田	幸郎
		新井	國三
		高橋	勝男
		阿武	義夫
		関	格
		安藤	登志子
		渡辺	政博
		持田	昌利
	田中	孝次	
	飯田	勉	

出典：掲示 昭和57年2月1日

調査するとなると、単に制度の問題だけでなく、経営の根幹にかかわる範囲にまで調査の手が及ぶことを覚悟しなければならない。具体的に、昇進、昇格制度の確立、人事考課基準の作成、教育のトータルシステムの確立のための支援と、賃金制度、昇級試験制度、退職金制度に関するアドバイスを受けるには、内部情報を公開しなければならず、情報漏洩への危惧、高額な経費の計上、虎屋が求める人事制度改訂の方向性を踏まえた調査が行われるか、といった点が心配されたことがそうした戸惑いの要因であった。しかし、十七代黒川光博の改革にかける熱意がそれを押しきった。

昭和五十八年から新しい形にするのに社内だけでは出来ないと思う。専門家にメスを入れてもらうぐらいの事で踏み出していけないと現状と同じになる。

役員部長会議事録 昭和五十六年（一九八一）三月十九日

そして、経営の近代化実現のため、合理的、科学的経営を志向し、なにより現状を打破するべく、外部機関との共同作業を最善策として認める決断が下された。これを受けて、共同作業のパートナーとして、日本経営システムが加わることになり、調査が本格的に開始された。

日本経営システム側の「プロジェクトチームのメンバーが、コンサルタントの人数の倍以上であること、メンバーは各職場で最も有能な人材であること」という要請に従ってメンバーが選抜され、NS58プロジェクトチームが編成された。

昭和五十七年二月から三月までの二ヶ月間が期間として定められ、①長期、短期の経営方針の確認、②経営者（社長、副社長）および幹部との意見交換、③プロジェクトチームのメンバー選任、プロジェクトチームのメンバーと現状分析、④現状分析結果を基にしたディスカッション、⑤具体案の作成、がスタートした。

事前調査では、社長、副社長との意見交換が行われるとともに、任意に選ばれた社員がコンサルタントと懇談を行った。経営陣との意見交換では、専門職制度の見直し、人事考課、人事異動、研修制度といったテーマが確認され、経営方針、および新人事制度の方向

性に沿ったかたちでの調査が行われることになった。

現状分析を終えてNS58プロジェクトチームが提出した「NS58プロジェクト最終報告の要点（昭和五十七年三月十日）」では、新人事システム設計の基本的考え方が次のようにまとめられている。

新人事システムの狙いは、各人がそれぞれの立場において（上級者から新人まで）担当職務に一生懸命取り組み、成果をあげる仕組みを人事制度面で整備することにあります。店員一人ひとりが仕事を通じて生活の目標を持ち、生き甲斐を感じることができるよう、職務遂行能力を正しく評価し（人事考課制度）、職務遂行能力で処遇し（職能資格制度）、職務遂行能力を身につけるのを促進する（能力開発制度、人事異動制度）、という一連の人事制度を体系的に構築することを調査の基本的な視点といたしました。

この基本的考え方に基づいて、職能資格制度とともに、新人事制度として見直されたのが専門職制度であった。前掲最終報告の要点では、「今次検討の専門職制度は、職能資格制度における能力主義に基づき『管理職と並ぶ両輪』として位置づけられ、それぞれの役割は以下のように定義された。

【管理職の定義】

- 一、専門職を含めた自部門（部署）の力を一つの目標に向ってまとめ、各人の能力が業務にフルに発揮される様、職場環境作りとの確な指示を行える管理能力を有している人をさす。
- 二、単に人の扱い方が上手だということだけでなく、仕事を管理する能力が重要で、その為に必要な優れたマネージメント力とリーダーシップ及び深い実務知識が不可欠の要件となる。
- 三、また、部下への指導助言に気を配り、後継者及び人材育成を担うことが重要任務となる。
- 四、なお、管理職系で役職位についていない人の役割は、管理者の補佐、スタッフ、ラインの一人等の様々なケースが考えられる。

【専門職の定義】

- 一、担当業務においては自己の資格等級で誰にも負けないだけの専門的知識と技能を有したスペ

シャリストを指す。また、優れた専門知識と技能を職務の中で発揮し業務を遂行できる。

二、専門職は高度な専門的知識や技能だけでなく、自らの担当業務を円滑に遂行していくために管理職に要求される意思決定力、実行力、折衝力の一部にまで能力分野の拡大が求められる。すなわち、専門分野に精通すると同時に、関連領域の知識や技能を持ったスペシャリストでもある。

三、専門職は担当職務を遂行するために管理者の指揮下に入ることもあれば、専門職のチームリーダーになる場合、あるいは単独で専門業務に専従する場合もある。

職能資格制度を中心とする人事システムの整備最終報告書 昭和五十七年（一九八二）能力主義を打ち出した新人事制度は、組織の在り方を根本的に見直したもので、社内にならぬ波紋を投げかけた。

その一つは、専門職と管理職どちらを選択するかという現実的な問題であった。一般の社員にとつて、専門職を選ぶか、管理職を選ぶかということは、熟慮を要する問題であったし、四等級（標準で二十七歳）の時点で職系の選択を行うことに対しても疑問の声があがった。

(35) 部長会議事録 昭和五十八年五月十七日

当時の部長会でも、「若い人は専門職・管理職の選択で悩んでいるようで、お菓子屋では管理職・専門職は一体ではないかと考えているようだ」ということが議論されている。当時を千原は振り返る。全社員が半年前ぐらいに職系を選択したんです。基本的には（自分で選択して）それで動いたのではない。ただ、なかにはどういふのかわからないけど、本当はこれがやりたかったけれど、いろいろ人の意見を聞いたり、上司に強く言われてこっちにしたという人も何人かはいたようです。

このように戸惑いのなかで進んだ専門職制度も、その後経営の近代化とともに人事制度の中核として、徐々に定着していった。

一方、昇級審査（現在の昇格審査）の導入も社員にとっては不安材料であった。昇進、昇格の際に

(36) 役員部長会議事録 昭和五十六年十一月十七日

(37) 同時にNS58の成果を定着させるため、NS58 Part I 実施推進委員会が設けられた。これは、五月二十五日よりNS58推進委員会に受け継がれている。

行われる審査を不安視する意見は、すでに新人事制度説明会の段階で一般社員の間からも出されていた。新人事制度の説明書のなかで、一問一答形式を採用するなど、制度導入の必要性を説明し、その意図をわかりやすく伝える努力が行われていたが、抵抗はきわめて強かった。

「審査制度は試験ではない。専門職に向くのか、管理職に向くのか、その特性を伸ばす上で行うというのである」⁽³⁶⁾と光朝が趣旨を説明するなど、社内の理解を得る配慮がなされたものの、なかなか難しく、昇級審査制度が根付くまでにはしばらくの期間を要した。

また、昭和五十七年三月二十五日～五月二十日の間、業務処理システムおよび福利厚生、賃金に関する制度改訂を行うNS58 Part II が発足する⁽³⁷⁾など、翌年三月からの新人事制度完全実施へ向けた実施推進委員会も設けられた。

近代経営を志向し、第三者を含めたプロジェクトチームを設置し、合理的、科学的経営の実現へ向けて練り上げられた提言は、人事制度の中核として、虎屋の高成長を側面から支えてきた。部分的な改訂は逐次加えられたとはいえ、NS58プロジェクトチームがつくりあげた人事制度はその後平成七年（一九九五）にいたる十年以上にわたって虎屋の人事制度の中核をなすことになったのである。

女性社員の活用

NS58 Part II では、女性社員の積極的活用とそれを推進するための制度づくりにも目が向けられた。お客様との接点となる店員の多くは女性であり、彼女らの活用は重要な人事上の課題であった。

すでに昭和五十一年（一九七六）から、男女同一賃金による評価の試みがなされてきたし、五十五年には「能力のある者の登用および能力開発が、今後の経営に与える影響は大きい」⁽³⁸⁾という考えから、結婚後も勤務できる体制が検討されることになった。それまで結婚後は慣習的に退職する雰囲気があったが、そうした雰囲気は排除し能力が発揮できる体制に改められたのである。また同年、「男女同一基準による真の能力評価の環境が整備されましたので、女性でも努力し、能力を持った者は今後管

(38) 第一回人事機構検討会 昭和五十五年二月五日

- (39) 連絡書「女性店員結婚者の処遇」昭和五十五年十二月十九日
 (40) 営業第一課課長 安藤登志子。その後、部長を経て、平成十三年(二〇〇一)女性として初の取締役となった。

まことの心プロジェクトメンバー

委員長	岡田光子
委員	加藤則子
委員	柴田美穂子
	中山圭子
	近藤智緒里
	白石敦子
	的場千恵美

出典：「まこと」98号 昭和61年7月

(41) 従来にない包装形態、詰合せ方法を模索し、お客様の望まれる商品を開発するプロジェクト。昭和六十二年三月から二年ほど活動した。公募により約半数は女性が任命された。

理職、専門職に登用されます」と明言され、五十八年には初の女性課長が誕生した。

加えて、同プロジェクトの調査を受けて、女子社員に対するカウンセラー制度、女子再雇用促進のためのライセンス制度なども制度化された。

「女性のほうが多く、女性の力に負うところが多いのだから、女性をもっと活用していかなければいけないのではないかというのが基本的な考え方なんです」という阿武義夫の言葉どおり、当時の虎屋の施策は他社と比べても、決してひけをとらないものだった。女性ならではの能力を生かそうと、はじめて女性だけで構成されたプロジェクトも発足した。挨拶、身だしなみ、エチケットの向上をめざすことを目的として、昭和五十九年三月一日に開始された、「まことの心プロジェクト」がそれである。プロジェクト委員は、虎屋精神まことの心の推進役であると位置づけられた。NS体制の成果をより確かなものとするために、小冊子の作成、および職場のエチケット、服装と身だしなみ、挨拶、接客マナーの向上が図られたのである。

プロジェクトの三年目、委員長である岡田光子は語っている。

自分達のために、楽しく、働き易い職場である様に、自ら想いを込めた「目標」に、ひとつ、ひとつ、積み重ねて、職場の微笑みが、会社の微笑みに、会社の微笑みに、地域の微笑みになりますことを、お手伝いさせて頂くつもりであります。

『まこと』九十八号 昭和六十一年(一九八六)七月
 このように、全社員に占める女性の割合が非常に高い虎屋にとって、その積極的活用はきわめて重要な課題であり、早くから女性がよりよく働けるような制度面でのサポートも行われてきた。先のことの心プロジェクトや、「つつむつめるプロジェクト」など女性ならではのものの見方、考え方を社内積極的に取り込むことが試みられたのもその一環である。

中国技術研修生受け入れ一覧

第1回	昭和57年(1982)1月～58年1月	宋育強	崔向新
第2回	昭和58年(1983)9月～59年9月	劉和平	宋文傑
第3回	昭和60年(1985)5月～61年5月	張勝利	魏長杰

中国技術研修生受け入れの例(第1回研修生の場合)

- ・受け入れ期間：昭和57年1月20日より1年間
- ・研修地と期間：東京 約6ヶ月、御殿場 約6ヶ月、京都 約1週間
- ・研修内容：生産管理、品質管理、労務管理、菓子類製造および包装
- ・受け入れ担当：渉外窓口 総務部人事課長 阿武義夫
研修総担当者 総務部研修課長 平川伸彦

出典：役員部長会議事録(昭和56年12月23日)、揭示

(42) 役員部長会議事録 昭和五十六年四月十五日

中国技術研修生の受け入れ

昭和五十六年(一九八一年)、光博の東京青年会議所での活動(日中友好の会)がきっかけとなって、中国側から技術研修生を受け入れてほしいという申し入れがあり、その検討が始まった。

受け入れにあたっては、言葉や衛生観念の違いなど少なからず解決すべき課題があった。しかし最終的に「一つは民間外交である。彼らも…(中略)…自分達の国で、日本で学んだ技術を生かそうと純粹に考えている。お互いプラスになる事は多いと思う」という光博の決断で受け入れが決定された。

数回にわたって行われた中国技術研修生の研修では、日本語学習に加え、和菓子製造に関する知識・技術の習得と、工場における実地的な研修が行われた。中国人研修生は、一、二名の主担当のもとで社員と同じように作業にも従事し、社内研修、日本語学習についても、社員のなかから担当が決められて、継続的に講義や視察が行われた。各分野において研修担当となった社員にとっては、指導力を磨くまたとない機会であった。

また当初の受け入れに対する不安も、回数を重ねるうちに少なくなり、外国人研修生との交流を通じて積極性を引き出す効果もあがるようになった。

生活習慣、考え方や文化の違いに戸惑うことも多かったが、受け入れ側の虎屋にとって有益な経験であったことは間違いない。

技術コンクールの開催

また、東京工場の竣工を契機にして、新しい人材育成の試みの一つとして、昭和六十年(一九八五年)六月三十日まで毎年一回技術コンクールが開催された。

技術コンクールは、当店がお菓子を作り、売り、そしてその両部門をバックアップしている事務の三部門より構成されていますが、

①全員に各部門の仕事を理解してもらうこと ②各部門で技術を研鑽し、それぞれのプロになっ

て欲しいこと ③一つの目的に全店が一丸となって欲しいこと、以上三つです。

技術コンクール主旨 昭和六十一年（一九八六）十一月十一日
技術コンクールへの関心は非常に高く、部署や地域で異なる技術や工夫をお互いに教えあい、共有化する機会として受け止められたのである。

平成元年（一九八九）には、各部門教育の一環として、日常業務における技術の向上、全社的な技術の統一（製造・包装技術など）に主眼を置いた新たなコンクールを実施した。全社的なコンクールとしては翌年二月で終了したが、各工場では何らかのかたちで現在まで継続されている。

こうして、一九八〇年代末にいたるまで、虎屋では近代企業にふさわしい人事制度を徐々に整備していった。もちろん、なかには理念を先行させて導入した新制度もあり、それらが初期の目的どおりに機能するまでには、しばらくの時間を必要とした。

コラム 中国技術研修生の感想

一年間の虎屋における研修についてその感想を述べさせていただきます。…（中略）…とても参考になったのは工場の衛生基準だと思います。工場内の衛生状態も私に深い印象を与えました。特に従業員は誰でも自発的に衛生作業基準を守っているので商品の品質は確実に保証されます。また東京にいる時、売店を見学させていただき、とてもいい勉強になりました。最大の印象はどの店も清

潔で明るくて店員のサービスもとてもよかったです。…（中略）…一年の間に和菓子製造を勉強するだけではなく、日本の社会、日本人民の生活また風俗習慣なども理解することができました。特に日本人民は毎日どのような風に仕事をやるか、日本人民はなぜよく「がんばれ、がんばれ」を言うのか、よくわかりました。

宋文傑（一九八四年九月）

* 中国技術研修生関係事項報告・中国技術研修生（第二回）

6——十六代黒川光朝

一九八〇年代を通じて、事業を發展させてきた十六代黒川光朝についてここでまとめて触れておきたい。

光朝の経営理念

十五代黒川武雄からバトンを託された光朝は、自らを菓子屋と称し、武雄から受け継いできた「和」をモットーとした経営姿勢を打ち出した。光朝の座右の銘は「治に居て乱を忘れず、乱に居て治を忘れず」という中国の『易経』の一節であった。光朝の経営姿勢は、「世間の風潮にわずらわされて大局を見誤ってはならない。物事の理非曲直を正しく判断して進むより他にないと思う」という言葉に集約されている。そしてこの言葉の裏には、老舗としての虎屋の伝統を守り続けるという、光朝の強い意思が込められている。

目標とするのは「信用が第一で、その信用を得るには、最良のお菓子をつくり、最高の販売方法でお客様のご便宜を図り、喜んで頂くことであります⁽⁴⁵⁾」。光朝のお客様重視の経営姿勢は、年中無休の営業などといったかたちで表され、徹底的に追求された。

また「物事の理非曲直を正しく判断して進む」ために、市場調査の手法も取り入れられた。もちろん、こうした分析のみで意思決定を行ったわけではない。客観的な分析に加え、自身の見聞を総合した現状分析に基づいて、的確かつ迅速な指示が行われた。こうした意思決定と情報の伝達について、光朝は「アンマとマッサージ」と題した文で、情報の伝達経路の確保、横の連携を徹底させることと情報収集の重要性を血液の流れを比喻に用い、次のように述べている。

社長の意図がよく末端迄行きわたり又それが正しく社長にもどって来なければならぬ。

(43) 「君子安而不忘危、存而不忘亡、治而不忘乱、是以身安而国家可保」
 (『易経』繫辞下)、治まった世においても乱れることを思つて戒め慎む。君子には遠い慮があることをいう。

(44) 『まこと』二十五号 昭和四十九年三月

(45) 『まこと』二十六号 昭和四十九年五月

『まこと』三号 昭和四十五年（一九七〇）七月

また、二度のオイルショックという大きな社会環境の変化を経て、低成長経済を前提とした経営が求められるなかで、組織の規模拡大、高年齢化の進展、それに伴う人件費の増大といった経営課題への対応を迫られた。時には光朝は、次のように檄を飛ばし、社内的一致団結を呼びかけている。

ただ収益だけを上げるのなら人件費削減の為に人員整理をするとか、所謂虎屋の定時総会に於ける決算書の内容を良くする為なら、いろいろな事が出来る。しかしそれは欺瞞であって、実質の成長ではない。…（中略）…皆も現状に対応し、発想の転換というか、今までの惰性ではなく何をすべきか、どうすべきか、もつともつと意見が出てこなければならぬ。そういうことを非常に不満に思っている。

部長会議事録より要約 昭和五十二年（一九七七）六月十五日

このように、常に物事の一步先を見据え「いい時に次のことを想定してやっていかなければならぬ」という考え（阿武義夫談）を買ったことが、光朝の経営手腕を確固たるものにしていったといえよう。

光朝の思い入れ

光朝が著した多くの書き物に、特別の意味をもって頻繁に使われている言葉がある。とりわけよく使われたのは、「商店」「最高を追求する」、という言葉である。

菓子屋は商店であります。組織として株式会社になっているお店も多いと思いますが、あくまでも菓子屋を造って売ると云う商店であります。そこで商店なり、商人はどうあるべきか、また商店は如何なるときに商売するか。

『まこと』四十二号 昭和五十二年（一九七七）三月

規模が大きくなっても商店のよさを保つことが重要であり、全社員がこの考え方を共有していくこ

との大切さを訴えたものである。

同時に、「商売の基本である虎屋精神が抜けてしまつて、商売に差し障りが出る」（阿武義夫談）こ
とへの危惧でもあった。商店であるから、従業員は店員であり、お客様は消費者ではない。こうした
言葉の使い方に、光朝が考える虎屋についての強い思い入れをみることが出来る。最高を追求する
ということは、昭和四十四年（一九六九）の標語「最高のものでやり抜こう」とあるように、文字どお
りすべての面に最高をめざすことを意味する。こうした考えは、次の言葉からもうかがえる。

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、
完全な安定した然も最高の味、最高の技術によって、一つの事故もなかったという結果を生むよ
うに細心の注意を払ってほしい。

『まこと』六号 昭和四十六年（一九七二）一月

五感の芸術

〔和菓子屋の使命感を考え、和菓子の必要性を認識し、信念をもって商売しなくてはならぬと思
います⁴⁶〕という光朝の発言は、自社のみならず和菓子の振興やそのための情報の発信にかける信念の強
さを示している。事実、会議や講演会などでの発言、テレビ番組への出演、雑誌等メディア取材への
対応、随筆集の執筆など和菓子への関心を高める活動に積極的に取り組んでいる。

和菓子は、日本文化の結集したものを、具体的にあらわしたものを、即ち具象化したものの一つで
あると考えております。その意味で和菓子は、日本文化の色々なエッセンスを集めたものである
と定義づけてよいと思います。

『まこと』四十二号 昭和五十二年（一九七七）三月

光朝のこうした日本文化についての価値認識は、大学や美術研究所勤務を通じて培ってきた日本文
化への理解、美術についての豊富な知識から育まれたものである。

(46) 東京高等製菓学校新春講演会
昭和五十二年一月二十八日

とりわけ、「日本の菓子は、五感の総合芸術である」（『まこと』四十二号）という光朝の主張は今にも語り継がれ、虎屋の精神的支柱の一つとなっている。

薯蕷製の生菓子「嵐山」を例にとれば、可憐な桜の花びらの形を見て楽しみ（視覚）、楊枝で切るときや口に含むときの皮のしつかりとした歯ごたえ、こし餡の柔らかさを実感し（触覚）、山芋の生地のかな香りを楽しむ（嗅覚）。さらに、菓銘を思い浮かべ、京都洛西の嵐山が古くから桜の名所として知られていた様子を静かに連想する（聴覚）。菓子を通じて名所旧跡を訪ねる楽しみを味わうことができるのである。そして、最後はいまでもなく「味覚」である。提供する側ではそうした五感を意識することが重要であり、そこに商品・サービスを提供する人の心が加わって、よりよいものになるという考えである。