

第4部

老舗企業の飛躍に向けて

第1章 二〇〇一年虎屋ビジョンの前夜

不拡大方針を維持し続けてきたにもかかわらず、一九八〇年代を通じて、虎屋は順調に市場を開拓し、右肩上がりですり上げ高を伸ばしてきた。特に八〇年代の終わりにかけては、昭和六十二年（一九八七）に始まったバブル景気により強まった市場の高級品志向が、老舗の格式あるブランドとして認知されてきた虎屋にとって強い追い風となった。また、消費者が健康志向を強めた結果、植物性原材料にこだわる和菓子が見直されてブームに火がつき、さらなる需要増加とともに虎屋の業績も急速に伸長した。

しかしながら、個人消費の伸びと旺盛な設備投資を二本の柱として順調に拡大していたわが国の景気も、一九九〇年代に入ると金融緩和時代に膨れ上がった地価や株価が大暴落し、バブル経済の崩壊という予想もしなかった事態に見舞われ、経済環境は激変した。景気の牽引役であった個人消費と設備投資も金融環境の悪化と先行きの不透明感から急速に冷え込んでいった。数度にわたる公定歩合の引き下げや、政府による総合景気対策が打ち出されたが、景気の後退はさけられず、多くの日本企業が、人員削減や事業の再編など経営の大幅な見直しを迫られることとなった。景気は一時的に回復基調をみせたこともあったが、平成七年（一九九五）一月十七日に兵庫県南部をおそった阪神・淡路大震災や、九年四月一日の消費税率の引き上げなどもあって、世紀末の日本経済は不況が深刻化するばかりであった。

景気低迷が長引くにつれて、四八〇年の歴史を生き抜いてきた虎屋といえども、その延長線上でこ

れからの経営を考えていては、この苦境を切り抜けられないことを認識せざるを得なくなった。その意味で、二十世紀最後の十年間は、老舗企業としての道を着実に切り開いてきた虎屋の経営にとっても大きな転機となった時期であった。

1——限界を超えるために

長期景気低迷期以前の一九八〇年代、予想を超える右肩上がりの成長を持続してきた虎屋では、成長に見合った生産、販売、管理体制へ強化・充実する必要性に迫られていた。昭和五十三年（一九七八）九月一日に竣工した最新鋭の御殿場工場、六十年十一月一日の改築によって生産力を増強した東京工場の両工場とも、急激な需要増のため、フル稼働してや々と間に合せている状態であった。社員数も平成三年（一九九一）には、十年前の約一・四倍に増加した。生産体制のみならず、管理体制も効率的かつ効果的に機能しなくなり始めていた。八〇年代前半、御殿場工場の庶務課課長であった伊藤好幸は、当時を次のように振り返っている。

とにかく、需要に追いつくために、御殿場工場は、増築を繰り返してきました。倉庫が足りない。東京工場から、栗蒸羊羹、最中、残月などの生産ラインが次から次へと御殿場工場にやってきました。すると、また増設をして受け皿をつくる。その繰り返しだったような気がします。しかし、増設すれば建物の設備のキャパシティが一杯になって、空調のバランスが崩れ、ドアが開きっぱなしになるとかの不具合が起きました。それに、働く動線がぐちゃぐちゃになって、全体に作業効率や生産効率がぐっと落ちてしまう。それをカバーしようとするから、人が増えて仕事やりづらくなる。営業も大変だったでしょうけれど、製造現場も戦場のようでしたな。

売り上げ高急増にうれしい悲鳴をあげる一方で、あまりに急速な成長は、「高品質な老舗の味」を自負し、それを守り続けることでお客様の信頼を勝ち得てきた虎屋に大きな課題を突きつけようとしていたのである。

生産量が増大する一方だった一九八〇年代後半から九〇年代前半の部長会では、商品の品質維持や、従業員管理の重要性に関する議論が活発に行われている。

光博副社長 暑くなると、気分的にも夏休みに入って気持ちも緩む。暑いからこそ虫が発生したり、物も傷み、良くない時期にめがけて事故の数が多くなっていることは心配事であり、皆んなが、話だけでなく、きっちりと注意を与え防いでいってほしい。：

(中略)：

和菓子業界は売上も良く、一般的にも知れわたってきており、(食品業界の中でも)目玉となっている。(他企業からの参入も増えており)我々にとっても正念場である。：(中略)：虎屋だけが最高だと思っていると、：(中略)：お客様が他へ移ってしまうこともある。そうならない様に、色々な面で気を引き締めていってほしい。

部長会議事録 平成二年(一九九〇)七月二十日

また、売り上げ高の急増は、要員管理の面でも課題を突きつけていた。バブル経済さなかの同年九月二十一日の部長会では、次のような議論が交わされている。

光博副社長 各部からの(新入社員の)要員数一三八名は非常に多いと思う。

実際には、店舗数も増えていない、新規に何かを行うという事も無い中で、どうして一三八人という数字が出たのか説明してほしい。

八代人事部長 一三八名は、各部での退職による欠員及び、増員希望者数からである。

：(中略)：増員数で、六十名程になる。

光博副社長 どの部門で増員希望が多いのか。

八代人事部長 営業部が一番多い。退職者が多い事と、売上げが伸びていることから、増員を希望している。…(中略)…

酒井営業部次長 現在四名体制の所(売店)が三名しか配属していない店と、他に客数・売上げを見ての増員を希望したことにある。…(中略)…人事異動後に休日が決まった為に、欠員状態となり、その増員である。…(中略)…

光博副社長 以前で、一番多い年でも九十名台ではなかったか。この様な状況の中で、採用できる人数をどう、やりくりしていくかではないか。休日数が増えて行くことは喜ばしい事ではあるが、逆に人を増やさなければならなくなると、何の為にやっているのかという気持ちになる人もいると思う。国の方針もあるが、…(中略)…効率よく人を動かしていくか対策を考えていくしかないのではないか。

好景氣がもたらした人材不足と、人材を確保するためにも必要な休日数の増加という二律背反に悩む経営陣の苦渋が伝わってくる。

そうしたなかで、時代に即した人事制度面での整備も進められていった。平成四年四月一日から施行される法律^①に先立って、三年六月一日に導入された「育児休業制度」である^②。

(1) 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律

(2) このほか急速に進む高齢化とともに、年金制度の充実が必要となるなかで、平成四年四月に虎屋厚生年金基金も導入された。

(3) 一日六時間以下の場合、一時的にパート社員へ身分変更となる。

(4) 掲示「女子店員の活用」平成三年六月

この制度は、社員としての高い能力、豊富な経験を有し、意欲のある者を長期的な視点で必要人材と位置づけ、退職による流出を防ぐことを第一の目的とした。第二には、将来的に新卒就職者の減少が確実であり、要員確保のためにも潜在的な人材発掘を行うべく環境を整えること、第三としては、社員が一定期間安心して育児に専念できること、第四として、企業の成し得る福祉の一環として社会に貢献すること、などを目的としたもので対象者にはパート社員まで含まれた。この新制度によって、産後休暇終了後最長一年の期間内で、休職を経て復帰する方法、一日の労働時間を短縮する方法^③、労働日数を週三日に短縮する方法のなかから自由に選択、組み合わせができるようになった^④。

コラム 副社長時代の光博

十七代黒川光博がそれまで勤務していた富士銀行を退職し、虎屋に入社したのは、昭和四十四年（一九六九）八月である。その年の十月三十一日、代表取締役副社長に就任している。

十六代黒川光朝の「実際に現場に出て、菓子を作る」とが不可欠である」という考えに加えて、自らの「菓子を作る」ところから入らなければいけない」（光博談）という考えもあつて、光博の仕事は工場からスタートした。「工場にいた時代が一番楽しかった」「五年ほど工場で勤務し、その間にいろいろなものを得ました。それは働いている人たちとのつながり、同じような立場で同じように火傷したりしながら得たという実感があります」と、光博は当時を振り返る。工場で得た菓子作りの現場体験は、その後の事業展開を考えていく重要なバックボーンとなっただけでなく、コンピュータの導入や、御殿場工場建設に関わるリ49委員会、時代に適合した人事制度の確立をめざして進められたNS58プロジェクトなどの経営革新を、現場に密着した方針のもとに推進する原点ともなっている。同時に、こうした現場経験を通して、それまで光博のなかで漠としていた経営継承という将来像が、より明確なかたちで意識されるようになってきた。

「虎屋に働く人間の質を向上させたい」（「まこと」十四号 昭和四十七年五月）、「中心になるのは、一つの目標を持った全員の団結であり、努力と労力を費やすことを厭わない若さと、バイタリティーではないかと考えている」（「まこと」三十号 昭和五十年一月）という思いは、今日まで一貫して変わらない光博の企業観と社員観を如実に示すものといえよう。

副社長として社内で重責を担うだけでなく、光博の活動領域は徐々に社外にも広がっていく。「初代会頭が親父で、二十五周年の委員長が息子、というのはロマンがあつていい」という周囲の薦めを断り切れずに、昭和五十一年、日本青年会議所創立二十五周年記念式典の実行委員長に就任した。後には、会頭にも就任し、会議所の活動にも精力的に取り組んできた。

「土光敏夫氏、本田宗一郎氏、牛尾治朗氏といった経営者と膝を交えて議論して、なぜ成功したのか、偉大だといわれるのかを知ることができたのが良かった」「彼らに共通しているのは人間を非常に大切にしていること」と光博自身が回顧するように、こうした社外活動を通じて、広い視野でものごとをみる機会と、さまざまな人との出会いを得ることで、光博は経営者としての知識と見識を磨き、虎屋十七代当主たる資質を高めていったのである。

2——十七代黒川光博の誕生

一、十七代当主の誕生

平成二年（一九九〇）十一月十九日、十六代黒川光朝が病床で静かに息を引き取った。昭和二十二年（一九四七）に社長に就任し、五十年の十五代黒川武雄死去後は、持ち前のリーダーシップを発揮し、経営の近代化を推し進めてきただけでなく、全国和菓子協会会長として業界の発展にも力をつくしてきたが、平成二年七月、パリから帰国した直後に体調をくずして慶応病院に入院、以来、四ヶ月あまりの闘病生活の末のことであつた。

病床に臥した光朝の代行として経営の舵取りをしてきた光博であつたが、大きな後ろ楯を失ったなかで、変革期に直面している老舗を、経営陣の先頭に立つて切り盛りしていくことには、大変な覚悟が必要であつた。光博は、光朝死去直後の部長会で、冒頭に葬儀に関して丁重な謝辞を述べた後、慎重に言葉を選びながらこう語った。

葬儀のことばかりやっているわけにもいかないし、来年から新しい中期経営計画のスタートの年であるが、今度の三月で今迄の三年間が終わる。これから、どんな目標に向かってスタートしようか考えなければならない時期であつたが、社長が亡くなり、ゆつくりと考えてみた時に、：（中略）：この三年計画の中でかなりの積み残しもあつたのではと思う。：（中略）：三年間の予定を四年に延ばしてでも、懸案となつて残っているものをやり遂げなければならないのが我々の責任であり、使命ではないかと思う。：（中略）：羊羹de巴里の問題、御殿場工場の再開発、出退店の問題、人事制度の見直しなど、各部でかかえている問題を来年一年かけて完成していきたいと思つている。並行して、次の年からの新しいスタートをどう切ろうかという希望をその中に見つ

(5) 本社には模刻が奉安されている。
毘沙門天については六十四頁参照



京都店での毘沙門天御開扉法要(平成3年5月30日)

けて、再来年から、是非こういうものをやってみたい、どんな目標を掲げていこうか、ということとを皆と一年かけて考えて、再来年のスタートにしたいと思う。

部長会議事録 平成二年(一九九〇)十一月二十九日

光博は、さらに機会を改めて虎屋の今後の経営について次のように語り、慎重な姿勢のなかにも意気込みをのぞかせた。

社長が亡くなつて、一ヶ月程になり、改めて感じる事は、虎屋的とか、虎屋だからという言葉が出たり、行動したりする事が多い。虎屋に誇りを持つてくれる事は良い事だし、是非忘れないでほしいと思う反面、世の中で通用しない事が多くあるので、その事の自覚をしてほしい事と、今迄虎屋的だったことを変えて行かなければならない点が多くある事を考えて行つてほしい。他に重要なことは、色々な事に対して自分の頭で考え、発言したり、文章にして行つてほしいと思う。内容については、計数的で論理的、科学的に分析し、物事を考え、説得力を持つて話すことの土壌を植え付けて行きたいと思つてるので、若い人に対して指導していつてほしい。

部長会議事録 平成二年(一九九〇)十二月十四日

すでに光朝存命中から代表取締役を務めていたこともあつて、社長として経営を引き継ぐのに支障を来すようなことはなかったが、この時、光博の肩書はまだ副社長のままであつた。光博が次期社長に就任することは周知の事実とはいえ、社長就任が虎屋の将来を左右する重要な転機となることを強く自覚していたのである。平成三年二月十九日、光博は代表取締役社長に就任、何世紀にも及ぶ長い歴史を誇る老舗に、四十七歳の十七代当主が誕生したのである。

二、毘沙門天の御開扉ごかいひ

平成三年(一九九一)五月三十日、京都店二階の仏間にある守護神、毘沙門天(5)の御開扉が行われた。

毘沙門天御開扉の出席者一覧

功德主	黒川光博
御僧侶	慈雲院 阿部宗徹和尚、徳雲院 柴山省吾和尚 金台寺 倉内鳳州和尚、蟠桃院 清陀博生和尚
東京店	楠野 陽取締役(会社代表) 村山 一取締役(元京都店支配人・長老代表) 中田悌輔(秘書役) 平林孝基広報課長(社内報担当) 堀口純男専門職主事(店員代表) 青木直己専門職副参事(記録・取材)
京都店	桂 弘行取締役・京都店支配人(主催代表) 石川多喜男京都店次長(〃) 辻 英敏製造課長(〃) 渡辺政博総務課長(〃) 納屋房信流通課長(〃) 丹野俊和販売課長(〃) 宮前勝己専門職主事(店員代表)

出典：「まこと」127号（平成3年8月）

コラム 虎屋の年中行事

正月元旦、御用場での菱葩^{ししはなびら}作りから虎屋の一年は始まる。菱葩とは、宮中の正月の行事食で、江戸時代以来御所に納めている。現在、多くの和菓子屋で販売している花びら餅の原形である。一月七日の七草には社員食堂にて七草粥がふるまわれ、社員の楽しみとなっている。一

光朝が昭和五十年（一九七五）五月一日に行つて以来のことである。

この毘沙門天像は、虎屋の当主が一代に一度、代を継いだ後一人で厨子の扉を開け拝するのが習わしで、その時以外は決して扉が開けられることはなかった。一代一度の毘沙門天の御開扉は、黒川家の内々の秘めやかな行事として行われてきたのである。

しかし、光博はあえてその慣行をそのままのかたちで踏襲することをしなかった。御開扉こそ伝統にのっとり一人だけで奉拝したが、法要や直会など、その後の行事には、東京店、京都店から十三名の社員が参列した。この行事を黒川家の私的行事から会社の公的行事へと変更したのである。

伝統と格式を守り、老舗であることを誇りに長い歴史を生き抜いてきた虎屋にとって、毘沙門天御開扉の伝統の一部ではあるが社員に公開したことには、社員の支えがあつてこそその虎屋であるという光博の考え方が表れている。虎屋を真の意味での老舗企業として飛躍させるための挑戦が始まったのである。

月中旬には、虎屋の守護神である毘沙門天関連の行事が二つある。一つは初寅の日に、東京では新宿区神楽坂の善国寺、京都では洛北鞍馬寺のそれぞれ毘沙門天ゆかりの寺院で祈禱を受ける行事、二つ目は京都で、お寺の事始めにあたる十六日に大般若経をあげてお祀りする、京都毘沙門尊天大般若会である。

二月は、初旬には新年度の経営計画が発表され、実質

的に新年度へ向けた動きが始まる月でもある。二月三日の節分には、年男、年女が社内や黒川家を回って豆まきをする。また東京では、京都より一ヶ月遅れの二月十六日に毘沙門尊天大般若会を本社九階の仏間にて催している。昭和五十年（一九七五）二月一日に京都萬松寺の毘沙門天を東京に遷座させて以来の恒例行事で、社長、役員以下、課長級への昇級者や社員代表が参列している。

新社員を迎えた四月、東京・御殿場地区、京都地区に分かれ新入社員歓迎会と親睦団体である誠会の総会が行われて、社員相互の親睦が図られている。また、四月一日から一ヶ月間京都祇園甲部歌舞練場で開催される都をどりでは、桜の意匠を施した薯蕷饅頭「春の日和」が一日三〇〇〇から五〇〇〇個も納められる。月の前半は饅頭に紅のにおい（ぼかし）、後半は葉桜を意識して緑のにおい、と移ろう季節感も繊細にとらえた演出が施される。

五月の大安の日には、秩父の三峯神社への代参が行われる。三峯神社は江戸時代から火防、盗難除けの神様として信仰を集めていたことから、虎屋も東京進出以降代参を始めている。毎年、社員の代表を選び交代で参拝しているが、かつては慰労の色彩が強かった。

六月二日は東京店を開設した十二代黒川光正の命日にあたり、平成五年（一九九三）までは東京店開祖記念日、その後は創立記念日としてご先祖、先人感謝の供養を行うとともに、永年勤続者や定年退職者の表彰などの式典を行っている。十六日の和菓子の日には、日枝神社での献菓式など業界あげての行事が行われる。

七月十一日には初代黒川田仲の命日にちなみ、京都黒谷の金戒光明寺塔頭の浄源院で先祖感謝祭を行う。御殿場工場では七月の終わりに納涼大会が行われ、地域の

人々との交流の場ともなっている。

十一月八日に料理屋、菓子屋など火を日常的に用いる店や会社で行われるお火焚祭は京都独特の行事で、虎屋でも京都店のみで十一月下旬に行われる。代々黒川家の信仰の厚いお稲荷様へ、みかん、お火焚饅頭、おこしなどを供え、社員が願い事を書いた護摩木を焚いてお祈りする。なお、お火焚祭の呼称ではないが、同様の行事を本社ビル機械室（平成九年より東京工場）、御殿場工場では輪祭として行っていたが、平成十一年以降はボイラー祭の呼称となっている。また十一月二十四日には京都平安神宮で行われる全国銘菓献饌奉賛会へ出品している。

師走を迎えて店頭に門松、本社ビルの壁面には大風が飾られ、年末・年始の準備が本格的に始まる。十二月二十六日の千石は、翌年の万事大吉、会社繁栄、社員の幸福を祈り、店主が「千石」と墨書きした楕円形の餅を、翌年の恵方側（歳徳神の方角）に向け白に入れ、店主が杵で搗くと同時に、参加者がシャモジで白の縁を叩きながら囃すという行事であり、長く御用場を中心に行われていたが、平成元年からは一般の社員にも開放され、全社的な行事となった。大晦日には店主が歴代店主の過去帳に年を加え、三種菓子が店主家へ届けられる。昭和六十一年から始まった元旦午前零時から四時までの赤坂店早朝営業は、年越しの行事として定着している。また、六月の大赦えとともに大晦日にも本社二階のお社で大赦えが行われており、京都では僧侶による月参りなども恒例行事として続いている。

* 菓子で作った土器に、菓子でできた昆布・スルメ・大根を盛ったもの。

3——二〇〇一年虎屋ビジョンの策定

平成三年（一九九二）二月、正式に代表取締役社長に就任した十七代黒川光博は、部長会で表明したとおり、新中期計画のスタートを一年延ばし、大幅な機構改革や人事異動を凍結し、新体制移行への準備作業として一九八〇年代までの総括ともいうべき全社体制の見直しに着手した。

一、虎屋を科学的に分析する

手始めは、事業の実態・実状を科学的に分析することであった。光博は、当時を次のように振り返る。

十六代の時代にも、外部のコンサルタントの方といろいろ意見を交換することもあったし、いくつかのプロジェクトを立ち上げたり、組織変更に取り組んだりしてきました。確かに、父は経営者としての先見性や能力があったし、成功者、変革者だと思いますが、科学的とか客観的な分析といったものはあまりなかったような気がします。和菓子業界というものの大きさとか、羊羹のシェアだとか、関東でのシェアだとか、その中で、虎屋がどういった位置づけにあるのかなどに関して、かなり直感的であったと思います。十六代にも、また会社の上の人たちにも自信があったのかもしれませんが。逆に、疑問も少なかったのかもしれませんが。そんな状態でしたから、私はどんなふうに虎屋を改革すべきか、どういった方向に進むべきかどうかを考える前に、とにかく自分たちを調べておこうと思いました。

昭和四十六年（一九七一）には十六億円程度に過ぎなかった売り上げ高は、紆余曲折はあったものの二十年を経て七倍以上に増加し、それに伴って社員数も約二・五倍の大所帯となっていた。過去五

(6) 商品を売り上げ順にABCの三ランクに分け、売り上げ構成で七割を占めるAランクを最重要商品として管理する手法

年間だけをみても売り上げ高で一・五倍、社員数でも一・三倍に増えていた。十六代黒川光朝が新人事制度の導入をはじめ、経営の近代化に意欲的に取り組んできたとはいえ、新社長として経営の舵取りを任された光朝が将来の展望に不安を感じ、科学的分析の必要性を感じたのも無理のないことであつたし、客観的にみてもその判断は正しいものであつたといえよう。

二、鎖国から開国へ

二〇〇一年虎屋ビジョンとして実を結ぶことになる虎屋の現状分析は、企画室と小泉衛位子氏が代表を務める経営コンサルティング会社、インターナショナル・コンサルティング・オブ・ジャパン(I・C・J)との二人三脚によつて平成三年(一九九二)四月から始まつた。ABC分析といつた基本的マーケティング手法すら一般的ではなかつた虎屋にとつて、科学的・計数的経営手法を取り入れることは画期的なことで、自らへの挑戦であつた。当時企画室長であり二〇〇一年プロジェクトの牽引役を務めた阿武義夫は振り返る。

先代は自分の会社だから自分で決めればいいんだ、コンサルタントはいらないという考え方だつたような気がします。その代わりに、ロータリークラブに行つたり、老舗といわれる店の経営者との私的な会で聞いてきた話を自分なりに判断して、「こうやろうよ」ということをいうタイプでした。対照的に、当代(光朝)はその分野に長けた人にいろいろ相談したり知識をもらつていくという考え方だと思います。どちらがいいとか、正しいとかということではなく、基本的なベースが違ふと思います。そういう意味では、当代になつて、うちが鎖国を解き開国したといえるのではないのでしょうか。私自身も、基本的な理念を変えるのではなく、そこに至る考え方や表現の仕方を変えるべきではないかと思つていましたし……。

開国にもなぞらえられる、I・C・Jと虎屋との共同作業は、①和菓子市場における虎屋の位置づ

(7) 売っていないという意味ではなく、売り上げ以上に原価がかかっている実情をさす。高価な原材料を惜しみなく用い、手間暇かけて作るという、製造原価の高さに起因する。

け、②競合分析、③製品戦略分析、といった手順を踏みながら進められていった。

平成四年一月の二〇〇一年虎屋ビジョン発表に先立ち、二度にわたって、企画室とI・C・Jの共同作業のプロセスが、中間報告というかたちで全社員に伝えられた。新たな挑戦に向けて全社員の意識の共有化を図ると同時に、ビジョンの重要性、革新の必要性を強く認識させることが目的であった。マーケティング手法を用いた科学的・計数的な分析結果と、それまでの虎屋では考えられなかった大胆な提案に接した社員の反響は、決して小さなものではなかった。その時のアンケート調査でも、「新鮮である」「数字によって示され説得力があった」「意識改革の第一歩として有意義であった」と前向きに受けとめる声が多かった。とりわけ商品別原価が初めて公開され、「羊羹以外は赤字である」という指摘は、製造部門のみならず全社員を驚かせた。また、「今までとはまったく違った方向へ行くおそれを感じ、I・C・Jが今後どこまで介入してくるのか不安である」といった先行きを懸念する声もあった。I・C・Jとの共同作業により平成三年十月にまとめられた「I・C・Jの戦略構築の中間報告」では、和菓子市場における虎屋の位置づけ、虎屋・競合現状分析のほか、店舗戦略、また商品群別の戦略（羊羹・水羊羹・最中・生菓子・焼菓子）もそれぞれ詳細に記述されている。中間報告というかたちではあったが、歴史を誇る老舗が、大きな変革に挑戦しようとしていることを、社員一人ひとりが肌で感じとるには十分な内容であった。

I・C・Jの戦略構築の中間報告

1. 和菓子市場における虎屋の位置づけまとめ

1990年の全和菓子市場は8814億円であり、そのうちデパート・和菓子専門店で販売される高級セグメントは、69%の6094億円と推定される。今後、高級和菓子市場は年平均3・8%で成長し、2001年には9209億円になると思われる。

・高級和菓子とは、地域別に見ると首都圏が31%を占める。

・虎屋の和菓子売上は120億円、高級セグメントでのシェアは2%である。

・羊羹は高級和菓子市場の13%を占め、797億円の規模である。虎屋の羊羹売上は82億円で、10%のシェアを有している。

・今後、羊羹市場は年率2・7%で伸び、2001年には1074億円の市場規模になると思われる。

・羊羹市場のうち、首都圏は34%を占める。虎屋は首都圏市場で25%のシェア、特に東京では56%と非常に高いシェアである。

・しかし、市場での地位をより確固としたものにするためにも、66%以上のシェアを達成することが望まれる。

2・虎屋・競合現状分析まとめ

・虎屋は、過去20年間で市場の成長7・9%を上回る10・4%で成長してきた。

・競合他社と比較しても虎屋は売上高も大きく、高い成長性を維持し、かつ収益もリーディングメーカーである。

・虎屋の売上の拡大は店舗の増加に寄与するところが大きい。今後も売上の拡大を図るためには、高い質の維持とともに店舗数のある程度の増加が不可欠と思われる。

・その際、収益を確保するためには、1店舗あたり年間6000万円、1人当たり2000万円以上の売上が出店の最低条件である。

・市場規模も大きく、虎屋のシェアも高く、1人あたりの生産性も高い、東京の市場は今後さらに強化するに値すると思われる。

・店舗のロケーションにより、ユーザー別及び用途別売上構成がかなり異なるので、各店舗は顧客ニーズにマッチした戦略が必要となる。

3・店舗戦略まとめ

虎屋は過去17年の店舗不拡大の方針により、高いブランドイメージを築き上げることに成功してきた。しかし、今後大きく売上を伸ばし、羊羹をはじめ主要商品の市場でのシェアを獲得していくためには、

1店舗当りの売上を伸ばすとともに、限定しながら店舗を増やしていく必要があると思われる。同時に対象ユーザーに合った・店格の維持・店舗のロケーションとデザイン・商品・品揃え・パッケージ・店員の対応・サービス・宣伝によりできる限り虎屋のブランドイメージを維持・向上する努力をしなければならない。

4・羊羹戦略まとめ

全売上の69%、利益の大半を占めている基幹商品である虎屋の羊羹は現在10%のシェアを有し、業界のリーダーである。重要な商品であるだけに今後更に足元を強固にすべく、地域毎のシェア拡大が重要となる。

・高品質のものを低コストで作ることの出来る、独自の生産体制の整備

・中形、小形羊羹から価格の見直しをし、中期的にはグラム単価・味の評価ともにリーディングカンパニーに

・季節の羊羹は、種類の絞り込みによる改善

- ・羊羹de巴里は売上も少なく多大な損失が計上されている。虎屋内での位置づけの明確化
- ・より便利で手間のかからない個包装羊羹の開発・導入

- ・高くてもおいしいものを求めるユーザーのために生感覚の超高級羊羹の開発

5・水羊羹戦略まとめ

- ・水羊羹は虎屋売上が11・1億円と大きく、又収益の確保に貢献している主要商品である。今後更にシェアをあげる為にユーザーニーズに合致した味・商品の開発が望まれる。

- ・既存の商品より更に高級でおいしい水羊羹を

- ・よりファッショナブルな容器と箱に入れ

- ・現状よりもグラム単価の高い新製品の開発

さらに

- ・設備遊休期間削減のため、秋冬向けの季節感ある水羊羹生産ラインを使った新製品の開発が望まれる。

6・最中戦略まとめ

- ・虎屋は最中の1位メーカーであるが、コストが高く、全社の収益を圧迫している。

- ・1991年10月から新しく導入された機械により製造原価は5・4%低下し、損失は5・9%に改善されると見込まれる。

- ・今後更に改善するために、商品タイプの絞り込み、パッケージの種類の絞り込みを検討する必要がある。

- ・ホールインワンは売上が少なく、大幅な損失が計上されており、今後の戦略を検討することが望まれる。

7・生菓子戦略まとめ

- ・虎屋の生菓子売上は1・2億円と少なく、大幅な損失が計上されている。

- ・コストを改善するために、生菓子の1個当りのグラム数を減らして小型化し、1時点で（一度に）販売するアイテム数を増やしながら交換頻度を少なくし、返品率を削減することが必要である。

- ・以上によってかなりコストは改善されるが、長期的に1人当りの生産性の向上なくしては利益を確保することは不可能である。

- ・また、サービス面での充実をはかるために売れ筋分析を行い、アイテム数の選択と売切回数削減をはかる必要がある。

*焼菓子新製品の開発

和菓子のリーディングメーカーとしての地位を虎屋が維持していくためには和菓子市場で最も規模の大きい焼菓子市場において、今後より一層シェアを伸ばしていくことが望まれる。

皇室にお納めする虎屋らしい製品である残月はそのまま残し、機械化が可能で、日保ちのする、個包装の焼菓子が求められる。又、機械化、生産合理化により、長期的には残月の損失を補填できるような焼菓子の製品開発・生産・販売が必要である。

8・焼菓子戦略まとめ

・和菓子市場最大の焼菓子市場において、虎屋は残月で売上2・8億円、全社の2%でありシェアも0・1%にとどまっている。

・コスト的にも28・3%の営業損失を計上しており、収益改善、売上増が望まれる。

・機械化可能で、日持ちのする個包装の商品を開発し、残月の損失を補填することが望まれる。

平成三年（一九九二）十月