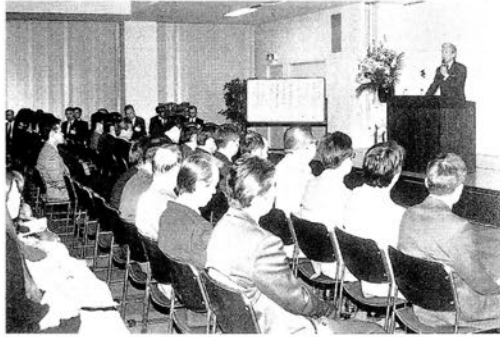


## 第2章 二〇〇一年虎屋ビジョンと実現プロセス



光博のビジョン発表に聞き入る(平成4年1月23日)

(1)当初二〇〇一年虎屋ビジョンは、目標達成にあたり十年を三、四、三年の三期に分け、第一期「分析と改革・改善期」、第二期「戦略の全面的展開期」、第三期「ビジョンの総仕上げと二〇〇一年以降への対応期」とした。

平成三年(一九九二)四月から十二月にかけて企画室とI・C・Jとが中心となって進めてきた二〇〇一年虎屋ビジョン策定プロジェクトの結果が、全社員に向けて発表されたのは、四年一月二十三日であった。二〇〇一年虎屋ビジョンの目的は、一言で言うなら「二十一世紀に向かっての企業ビジョン・目標・戦略の構築および長期的な企業の方向性」を見極めることであった。それは十七代黒川光博が社長就任を機にして、それまでの中期経営計画を一年先送りしじっくりと検討を重ねた成果であり、さらに近代的な老舗企業へと飛躍させるためのスプリングボードとなるものであった。

### 1——第一次中期経営計画<sup>(1)</sup>(平成四年～六年)

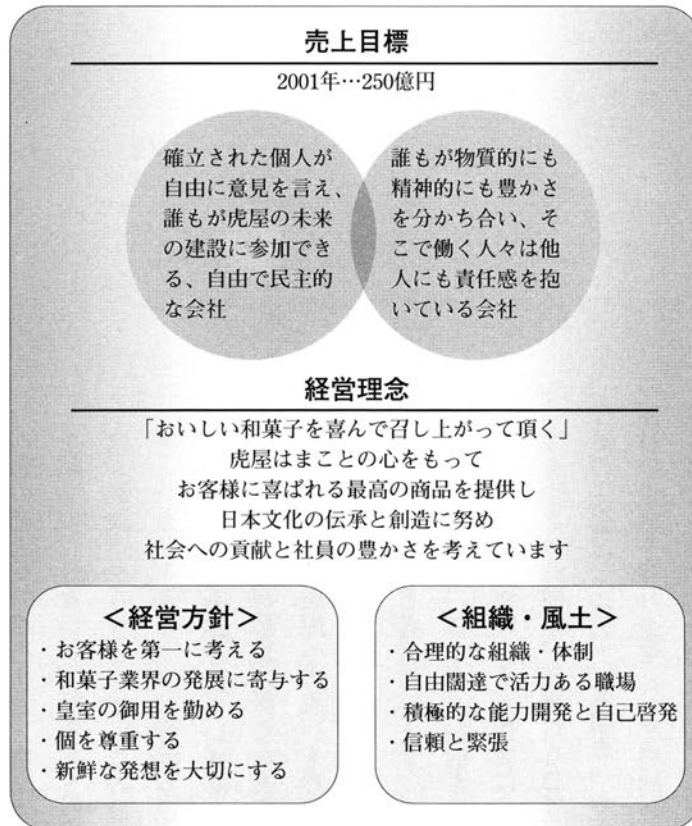
#### 「分析と改革・改善期」

##### 一、新しい虎屋の一步を踏み出す

ビジョン発表会では、策定にいたる経緯を説明した後、光博は、具体的内容について述べた。

二〇〇一年の売上目標を二五〇億円とします。これは本年度、売上目標一二四億三〇〇〇万円の

2001年虎屋ビジョンの内容要約図



ほぼ倍になります。

二五〇億円というセンサーショナルな売り上げ目標値の提示で、二〇〇一年虎屋ビジョンの説明が始まった。それに続いて、質量ともに業界ナンバーワンの高級和菓子専門店としての業態の確立、和菓子およびその関連商品分野の事業領域、東京、首都圏そして京都を中心とする出店地域などを示した。さらに、そうした事業展開を効果的・効率的に進めるうえで不可欠となるマネジメントの基本的

な考え方について熱く語りかけた。

目標の達成、戦略の実施に当たっては、この十年を三年、四年、三年の三期に分け、それぞれに計画を策定し、目標達成に向けて諸活動を行っていきます。…

(中略)：

ビジョンを言葉で表現すると、就任のとき述べた私の虎屋像「確立された個人が自由に意見を言え、誰もが虎屋の未来の建設に参加できる、自由で民主的な会社。誰もが物質的にも精神的にも豊かさを分かち合い、そこで働く人々は互いに誠実で、自分ばかりでなく、他人にも責任感を抱いている会社」ということになりました。…(中略)…そして今、私達は新たな挑戦を試みようとしているのです。…(中略)…虎屋は質の向上ばかりでなく、量的、すなわち売上金額シェアの上でも、圧倒的No.1を目指そうということです。売上増のため

経営計画発表会資料 平成四年(一九九二)三月

(以下次頁までの引用はすべて同資料より)

の量の拡大や新規出店が、製品やサービスの質の低下、稀少性の喪失＝ブランドイメージの低下を招くのではないか、いままでの虎屋のやり方と違うと懸念を持たれる方に対して申し上げたい。今、私達がやろうとしているのは、製品、サービスの質的水準をより高いものにし、ブランドイメージを向上させつつ、量的な拡大も実現していこうという両面作戦なのです。質の向上の伴わない拡大など毛頭考えていません。この二つ、質的向上と拡大を実現し、あらゆる面で最高を目指すしていくのが私達の新たな挑戦なのです。

光博は、新しい虎屋への思いを熱く語りながら次のように結んでいる。

私自身、このビジョンの達成を自分の業績評価だと受け止めていますし、社長としての真価が問われるものとも考えています。それだけ本心に真剣に、この一年間、虎屋を考えてきたつもりです。そして今、皆さんと自信を持って、新しい虎屋の一步を踏み出せる喜びに溢れています。最後にもう一回言います。社会にとって、お客様にとって、そして私達にとって、より素晴らしい、今を生きる虎屋を、私達自らの手で作っていくではありませんか。

光博の主張は、「新しい虎屋の一步を踏み出す」という言葉に端的に表されている。七〇〇人以上の社員の生活を守り企業として発展させていくためには、今まで以上に経営の近代化を実現していかなければならない。その企業としての使命を具現化するための方向づけが、「二〇〇一年虎屋ビジョン」の策定であった。しかし、発表会の冒頭で述べた売り上げ目標があまりにもセンセーショナルであったことは否めなかった。その後、バブル崩壊という思いがけない経済環境の激変のなかで、結果的に二五〇億円という目標は修正を迫られることになるが、光博の真意は、決してこの金額そのものの、売り上げ目標にあったわけではない。発表会での席上、重ねて強調している。

事業目標として掲げた売上二五〇億円も、お客様にご満足いただいての結果の数字であることを改めて良く認識しておいて欲しいと思います。決していたずらに数字だけが一人歩きをしないようにしていただきたいと思います。

商品モニタープロジェクトメンバー

|     |        |
|-----|--------|
| 委員長 | 飯田 勉   |
| 委員  | 持田 昌利  |
|     | 若松 益己  |
|     | 福田 昌子  |
|     | 一國 暁子  |
| 事務局 | 社長室企画課 |

それにもかかわらず、後にこの不安は、図らずも現実のものとなってしまふのだが、ともかくも九ヶ月間の検討を経て策定された二〇〇一年虎屋ビジョンは実行段階へ入ることになった。

## 二、第一次中期経営計画のプロジェクト

数回にわたってビジョン発表会や懇談会を各地で開催し、ビジョンが社員に浸透し始めると、それを実現するための具体策の検討が本格化していった。二〇〇一年虎屋ビジョンの第一次中期経営計画を実行するために、平成四年（一九九二）「商品モニタープロジェクト」「売れ筋分析プロジェクト」「新物流システム構築プロジェクト」「販売促進プロジェクト」の四大プロジェクトがスタートし、新御殿場工場建設やニューヨーク店の開店といった大型プロジェクトも進められた。

### 商品モニタープロジェクト

「商品モニタープロジェクト」は、虎屋の味は、本当にお客様に喜んでいただけているのか、高級和菓子専門店としてふさわしいものなのか、さらに、高品質の味を追求していくためには、どういった改善点があるのかを探り出すことが目的であった。東京・京都・御殿場の三会場で計五十五名のモニターを集めて、ブラインドテスト形式で自社商品と他社商品を食べ比べ、新商品開発に必要な情報収集も行った。

このプロジェクトが進行するなかで、長年受け継いできた虎屋独自の味を他社と比較することには一部に抵抗があったことも事実である。「味を変えるのか？」という疑問の声もあったが、伝統の味にさらに磨きをかけるため羊羹の小豆の風味を高めることの重要性や、羊羹・水羊羹の糖度、硬度のコントロールの必要性を訴え、課題を提起したのである。そうした課題は、その後研究開発課へと引き継がれ、具体的な検討が行われることになる。また、東京・京都での最中皮の硬さ統一についても

## 売れ筋分析プロジェクトメンバー

|     |        |
|-----|--------|
| 委員  | 坂巻富士夫  |
| 委員長 | 高橋昇    |
|     | 吉田豊    |
|     | 丹野俊和   |
|     | 江畑智緒   |
|     | 室富悦子   |
|     | 全店長    |
| 事務局 | 社長室企画課 |

議論された。その結果、平成六年（一九九四）の虎屋最中発売時に、最中皮が統一され、商品の品質向上に成果をあげた。

一年のプロジェクトを完了した際、委員長の飯田勉は次のように振り返っている。

これまで、虎屋の商品がおいしいということについて何の疑いもなく論じようとしなかった。そして今回、新たにそういった点に目が向けられたこと。その結果、虎屋の商品はおいしいことに間違いはないが、他社もあなだれないということです。昔は一社独走だったかもしれませんが、今はトップグループ中の一位といったようなものなのかもしれません。このグループ集団から抜け出るには、一つにはつねに安定したものが供給できる品質の維持であり、一つには社長がおっしゃっている『帯における味の変化』でしょう。

『まこと』一三八号 平成五年（一九九三）四月

## 売れ筋分析プロジェクト

「売れ筋分析プロジェクト」の目的は、生菓子および最中類の売れ筋を調査・分析することであった。数量的に利益貢献度が少ないことが指摘された生菓子の市場性と直営店取り扱い商品としての戦略性を客観的に分析し、改善提案することが求められたのである。プロジェクトは、最中、生菓子の位置づけを明確化するきっかけとなった。

プロジェクトでの研究分析データに基づいて、生菓子の入れ替えを月三回から月二回に変更し、人気のある菓子を長く販売することができるようにした。また、生菓子六個人詰合せが最も利用頻度が高いことが明らかになったのを受けて、一度の販売アイテムを五種類から六種類に変更した。このほか実現したものは、最中の重量を減らすことやデザインの一斉、最中「京の菊」の催事用商品化、残月と最中の詰合せ販売などである。

委員長であった坂巻富士夫は、プロジェクトの終了にあたって、次のように述べている。

新物流システム構築プロジェクトメンバー

|              |                                               |    |    |
|--------------|-----------------------------------------------|----|----|
| 委員<br>長<br>員 | 滝沢<br>石井<br>江畑<br>吉木<br>高木<br>黒崎<br>藤原<br>社長室 | 夫二 | 光建 |
|              |                                               | 淳一 | 光建 |
|              |                                               | 治憲 | 光建 |
|              |                                               | 之也 | 光建 |
|              |                                               | 真也 | 光建 |
|              |                                               | 企画 | 光建 |
|              |                                               | 課  | 光建 |
| 事務局          |                                               |    |    |

一年間を振り返りますと、数字に追いかけられた感がありますが、皆様から出た改善案を不動のものとして提案することができたのも、数字的裏づけがあったからであります。『会社という組織は、人をそだてるところ』を、一年間のプロジェクトを通して、私自身は体験させていただきました。技術を教わるのではなく、人間性を高めること、すなわち意識改革をさせていただいたことでもあります。

新物流システム構築プロジェクト

「新物流システム構築プロジェクト」は、「虎屋にふさわしい高サービス・機能的・低コストの三要素を最も適正に組み合わせた二〇〇一年の物流体制の構築」を目的として立ち上げられた。このプロジェクトには、システム構築といった具体的解決策が求められていた。

このプロジェクトで検討された、繁忙期の作業スペースやトラックターミナルのスペースの確保と

コラム 「虎屋の味を考える」 社長黒川光博

虎屋の味にはある一定の幅があると思っています。一定の幅があつて、その中で製品によって甘さのつよいもの、つよくないものがある。つまり、ある範囲の中を動いているのです。そういった幅がなく、たった一つこれしかない、というようなものはないのではないか。いろんな考え方があつて、絶対これだけしかないという考え方はとりたくないと思っています。その時代の、食べてくださる方の要求にあつた一番おいしい味を追求して、一つの幅の中で変わっていくことはあるだろう。た

だそれが、虎屋の味の特徴という幅からはずれることはないだろうと思います。かりに今新製品を出すとしても、味は誰が食べても「虎屋の味だな」という幅の中におさまるものになるでしょう。「虎屋の味」は多数決で決めるというような問題ではないから、最終的な判断は社長である私にあります。しかしそこに至るまでに、自分としてもいろんなものを食べくらべたり、できるだけ多くの人の意見を聞くなど最大限の努力をはらうのはもちろんです。

『まこと』一三五号 平成四年（一九九二）十月

『まこと』一三八号 平成五年（一九九三）四月

## 販売促進プロジェクトメンバー

|     |      |        |
|-----|------|--------|
| 委員  | 高士夫  | 渡辺昌    |
|     | 坂富達也 | 川口亘    |
| 委員長 | 奥村誠  | 鈴木智緒   |
|     | 江畑榮  | 田島聡    |
| 事務局 | 渡辺美  | 的千恵    |
|     | 坂本礼子 | 社長室企画課 |

いった課題は、平成五年度の「新物流システム実施委員会」へ引き継がれ、実現されていくことになる。

当時、滝沢光夫委員長はプロジェクトを総括したうえで、その成果を具体化していきたいと次のように結んでいる。

漫然として多くを考えるのではなく、物流の九十二%をしめる納品配送問題、また繁忙月と平常月を分離しての課題解決、日保ちする商品としない商品を分離しての課題解決を争点に、実施移行計画として短期・中期・長期の目標設定を行い、関係部門に投げかけてまいります。

【まこと】一三八号 平成五年（一九九三）四月

## 販売促進プロジェクト

「販売促進プロジェクト」は、各店舗のレベル・サービス・売り上げの向上に重点を置き店長の能力アップを目的とした。各店舗の現状分析を行うと同時に、問題点を洗い出し、実現可能な提案にまとめ実施することが与えられた使命であった。プロジェクトでは、ABC分析に基づいてメインケースに主力商品を集中展開することによって、売り上げの増加を図るだけでなく、お客様の立場に立った店頭陳列の改善に努めた。店舗イメージや店格の点で競合店と差別化を図り、「買いやすく、選びやすく、高級感・季節感溢れるディスプレイ」をめざして、ディスプレイのリニューアルを試みたのである。同時に、店員のサービスレベル管理と、より高レベルの接客をめざした「接客マニュアル」「時候にあわせた接客用語」などの各種マニュアル整備と導入の提案を行った。

これらの成果を渡辺昌高委員長は、次のように述べている。

どのような成果が見えたかというと、各店長の能力アップおよび考え方の変化の面に徐々に現れてきたといえます。一つの課題を説明する場合でも、今までの経験に基づいた説明だけでは当事者以外の人には理解しづらい面があること、ところが同じ課題の説明でも、客観的な判断材料

(たとえば数字)をもとに話した内容は理解しやすく、アドバイスも受けやすいことを学んだと思います。:(中略):当プロジェクトの成果は基礎的な部分での第一歩でしかないかもしれませんが、店長自身が自店舗の運営に積極的に関わっていくことで、直接的、具体的成果が今後現れてくると思います。

【まこと】一三八号 平成五年(一九九三)四月  
これら四つのプロジェクトの委員も、当初は、客観的なデータに基づいた計数的な考え方に慣れておらず、手探りの作業であったことは仕方のないことであつたといえよう。しかし、それぞれのプロジェクトリーダーが振り返っているように、その取り組みを通じて二〇〇一年虎屋ビジョンが全社レベルで推し進められていることを社員全員に認識させたことは何にも勝る成果であり、その後の経営改革の大きなエネルギーになったことは間違いなかった。

二〇〇一年虎屋ビジョン・スタートの年を振り返って、その先頭に立ってきた社長室企画課長江村知夫は感慨を述べている。

疾風怒濤のような一年が今終わろうとしているという思いです。:(中略):そして今、プロジェクトは終了しようとしています。紆余曲折もあり、決して平坦な道の前にはありませんでした。しかし、ここには自分達の手で自分達の未来を切り開いていこうとする意志が確かに存在していました。:(中略):私達は今新しい歴史を自らの手で創造できるのです。どんな歴史の糸を紡ぎ、どんな織柄の織物ができるのでしょうか。

【まこと】一三八号 平成五年(一九九三)四月

#### プロジェクトの成果をさらに高める

しかし、これら初年度の四大プロジェクトは、二〇〇一年虎屋ビジョン実現に向けたスタートに過ぎず、ゴールでなかったことはいうまでもない。平成五年(一九九三)に、商品モニタープロジェクト

(2) 平成三年三月～五年三月まで活動。商品供給の安定と生産効率の向上をねらいとした生産管理システムの開発を行った。

トと売れ筋分析プロジェクトは解散したが、残る二つはその志が新たなかたちで継続されていくことになる。販売促進プロジェクトは、エリア・マーケティングを推進し売り上げ増進を図ることを目的とした「店舗運営能力開発プロジェクト(委員長関 格)」(平成五年二月～六年三月)へ、新物流システム構築プロジェクトは「新物流システム実施委員会(委員長滝沢光夫)」(平成五年二月～七年二月)へと発展的に引き継がれたのである。また、「生産管理システム開発委員会」を受け継ぎ、商品別コストを詳細に把握することを目的にした「原価管理システム開発委員会(委員長小田栄司)」(平成五年二月～七年二月)も新設された。

その後、これらプロジェクトは、より精度を高めて、二〇〇一年虎屋ビジョン第一次中期経営計画の締めくくりに位置づけられた平成六年度の事業計画へと発展した。

平成六年二月、小田からバトンを受けた江畑淳一を委員長とした原価管理システム開発委員会では、原価管理システム稼働の仕上げに取り組み、七年には総原価システムを予定どおり稼働させ、原価管理体制の基盤をつくり上げた。同時に滝沢の後を引き継いだ納屋房信委員長による新物流システム実施委員会も、第二次中期経営計画につながる情報の一元化と共有化による製販統合の実現と効率的作業運営のための改善案をとりまとめた。店舗運営能力開発プロジェクトは「マーケティング検討実施委員会(委員長関 格)」(平成六年二月～七年二月)へと発展し、前プロジェクトの成果を踏まえて、各店舗で収集した商品・顧客情報を全社的マーケティング情報にシステム化する使命が与えられた。時を同じくして、企業の社会貢献活動の一環として、環境問題に取り組む「環境保全委員会(委員長滝沢光夫)」も常設の委員会として新設された。



羽田空港東京食賓館売店(平成5年)

## 2 第一次中期経営計画時代の事業

こうした近代的経営体質を強化、飛躍させるプロジェクト活動に加えて、事業展開の面でも新しい取り組みがみられる。新御殿場工場の建設、ニューヨークへの出店といった大型プロジェクトと同時に、町田小田急への新規出店、千葉そごう、羽田空港東京食賓館への店員派遣、関西地区強化のための営業第二部新設など、業容充実のための施策が次々と打ち出された。

新御殿場工場の竣工によって商品供給体制が強化されたのを受けて、ビジョンで示された首都圏市場拡大方針に基づく新規出店策を推進し、業績を大きく向上させることができた。千葉そごう売店、町田小田急売店では目標の二十〜四十パーセントを超える売り上げを記録したし、羽田空港東京食賓館売店でも好業績を収めることができた。この第一次中期経営計画時代に実行に移された事業は、その後の虎屋の事業拡大の重要な基盤となっている。

### 一、御殿場工場再開発

昭和五十三年（一九七八）から稼働を始めた御殿場工場も十年以上が経過し、その間も飛躍を続けた虎屋の業容からすると、設備面などで立ち遅れが目立つようになっていた。御殿場工場の再開発は、生産設備機器ほか合わせて八十億円以上の巨額の投資が必要とされたが、将来を見据えた生産体制強化のために急務となっていた。六十三年、十六代黒川光朝のもとで生産増と労働環境の改善を図るための大幅な増築計画が打ち出されていたが、いよいよ十七代黒川光博を中心に、二十一世紀に向けた新たな生産体制の構築に着手することになったのである。

## 再開発の基本理念と基本構想

昭和五十三年（一九七八）に御殿場工場が建設され、東京、御殿場、京都の三工場体制が確立して以来十年以上の年月が経過して、より高度な生産・物流ネットワークを構築することが必要になった。そして、平成元年（一九八九）三月一日、それらの問題を解決するために、「生産物流システム開発委員会（委員長伊藤好幸）」が発足し、十月には「御殿場工場再開発プロジェクト」を立ち上げ、計画の検討に入った。作業効率を高めるだけでなく、将来の生産増に対応し、よりよい労働環境を実現するためには、増改築にとどまることなく、新工場を建設するべきであるという提案がこのプロジェクトから出され、二年夏に承認された。その後、プロジェクトの業務は三年三月一日、新たに発足した「新御殿場工場建設委員会（委員長伊藤好幸）」に引き継がれ、建設に着手したのは、四年四月八日のことであった。

御殿場工場再開発にあたって検討された基本理念は、①最高の製品を作ること、②生産性の向上と作業の合理化を図ること、③全員が喜べる理想的な工場をつくること、であった。①は、全員の知識と技術を結集して、設備を強化・充実させ最高の製品を作ることであり、②は、技術革新と生産設備の変化のなかで、現状の作業方法に満足せず、新しい発想で、生産方式、生産設備について見直し、生産性の向上を図る必要性を指摘したものである。また、③は、単なる工場としてではなく、企業のシンボルとして、社員全員が誇りと喜びを感じることできるような工場の建設を求めたものであった。この三つの基本理念は、以下の四つの基本構想に展開され、それに基づいて本格的に動き始めた。

基本構想の第一は、「オートメーション化された近代的生产工場」である。手作りのよさと機械化の融合を求めて、製品の品質判断基準に社員の経験の部分を残しながらも、製品の品質維持のためできるだけコンピュータ技術を活用した生産自動ライシシステムを考えた。第二は、「見せることのできる工場」である。単なる製造工場としての機能だけでなく、企業イメージを高めるため、積極的に見学者誘致のできる工場としての役割が期待されたのである。さらに、「生菓子製造にも対応できる

工場」であることが、第三点として盛り込まれた。製造技術の継承という面からの期待である。第四の「高品質を求める生産工場」では、生産設備の安全性や衛生環境を最重要視することに加えて、原産地の自然環境によってばらつきのある原材料の品質の維持についても検討課題とされた。

生産物流システム開発委員会からスタートし、御殿場工場再開発プロジェクトでの検討を経て、新御殿場工場建設委員会へと引き継がれ、検討されてきた基本理念と基本構想は、平成四年四月、御殿場工場建設の基本ポリシーとしてまとめられた。

もちろん、その後も完成にいたるまでには、さまざまな見直しや議論が重ねられたことはいうまでもない。

例えば資金面において、あまりに理想的な工場をめざしたがゆえに過剰投資になり、工場を新設したことが裏目に出た企業も多いという過去の事例を考慮して慎重に検討が加えられた。需要予測を行ったうえで結局、投資金額は当初の八十億円を大幅に下回る総額六十億一五〇〇万円で決定された。また、詳細な事項の詰め段階でも、さまざまな意見が出され、それを踏まえて、例えば工場棟外

### コラム 営業第一部新設と関西地区強化

名古屋以西の営業力強化、営業戦略の一本化、きめ細かいサービスの提供を図るために、営業部第五課と京都店販売課を統合して、京都店に「営業第二部」を設け、名古屋以西の営業拠点とする機構改革が平成五年（一九九三）に実施された。

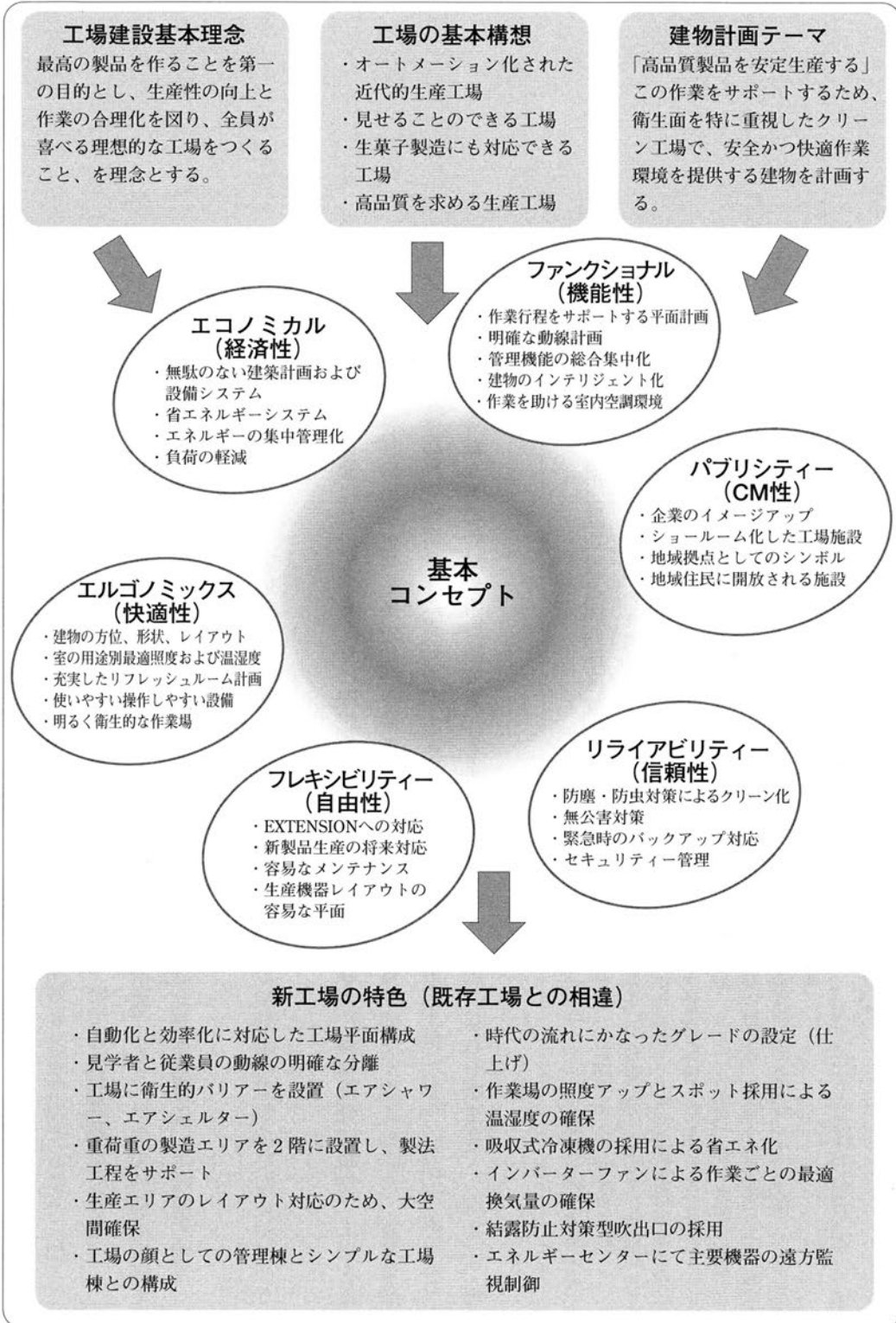
虎屋は、その発祥の地が京都であるにもかかわらず、関西での知名度は今一つで、この地域の営業力強化が長年にわたって課題の一つとされてきた。営業第二部の新設を受けて、店舗のリニューアルや新規出店が積極的に

進められた。リニューアルは平成五年の心斎橋大丸、七年の梅田阪神など、五年間で十一店舗を数えた。

また、平成八年に阿倍野近鉄、翌九年に京都駅にオープンした京都伊勢丹の二ヶ所に売店を出店したのに加え、神戸そごう売場を売店へ格上げした。また、六年に広島そごう新館、九年には福岡三越に売場を開設した。これら新規店舗の特徴は、売店・売場を問わず、個店形式による本格的な店づくりを行って、イメージ向上を図ったことである。

\* インショップ形式ともいい、基本的に暖簾がかかり、壁面に配置されている。

## 御殿場工場建設の基本ポリシー



出典：虎屋御殿場新工場建設工事設備計画書、計算書（平成4年4月13日）



自動化された製餡ライン



生まれ変わった御殿場工場

壁の色は、食品工場らしく、明るく清潔なイメージを守り、富士山の裾野で緑の多い環境のなかで引き立つ白色を採用した。さらに、製造場内部の床の色についても、主要原材料である小豆のイメージが、汚れにくいというメリットもあって採用され、小豆色に統一されることになった。さらに、最新設備導入による余剰人員対策についても、ラインごとの必要人数を改めて検討し直したうえで、再配置が実施されている。

こうして理想の実現をめざし、全社的に取り組んだ新工場が平成五年九月に完成した。当時を振り返り、新御殿場工場の初代工場長に就任した四関君世は言う。

旧御殿場工場も、東京工場も、建設にあたっては、設計事務所に加わってもらって設計をしました。しかし、新工場を建てる時には、できる限り自力でやろう。そのためには、設計屋さんを間に入れないで、建設会社と直接やろうということになりました。特に、生産機械は、自分たちで一生懸命に探しました。同業企業の工場設備を見に行ったり、実際に使っている機械の能力、性能を直接確かめにきました。

あちこち必ず現場に行って確かめたものです。衛生面についても、働きやすさの面でも、自分たちの知識や経験を最大限に出し合って工場の建設に取り組みました。だから、工場が完成したときの感慨はひとしおでした。

また、構想、建設段階から責任者としての役割を果たし、新工場稼働後は工場次長となった伊藤好幸も異口同音に言う。

新御殿場工場建設計画を建てる段階で、一貫してつくる側の立場で物事を考えてきたことがよかったと思っています。働く人間がいかに気持ちよく働けるか。それが結果的に、製品に表れるのではないかと考えました。現場だから汗をかいたり、重い物を持つのは当たり前だというような考え方をやめよう。長靴を履かないでできる工場をつくろう。そんな思いが、新工場建設のプロセスに込められていました。



無人車による搬送で作業効率が大幅アップ

(3) 「新御殿場工場竣工について」  
平成三年二月

### 新工場の完成

新工場建設は建屋完成後の平成五年（一九九三）八月一日から最終段階に入り、旧工場より生産設備を移設し、十七日、工場全館の害虫駆除、十八日は大掃除と生産設備の清掃点検、十九日から全ラインによるテスト稼働、そして本格稼働へと移行した。建設業者八十六社、延べ人数六万五〇〇〇人にのぼる関係者を動員した工事は、五年九月九日に完了した。「働く人を中心に考え、労働環境を整備し、高品質の維持と将来を見据えた生産、物流機能を備え、地域社会との交流も今まで以上にオープンに行える工場」のスタートである。

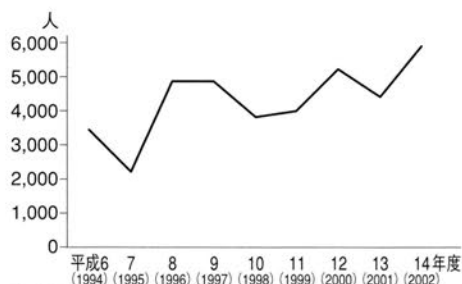
新工場では、最新設備として、製餡ラインに小豆の自動計量輸送装置から全自動豆煮釜、自動脱水機を経て、生餡自動計量設備にいたる自動ラインが導入された。また、原材料自動倉庫も設置されたほか、寒天自動浸漬装置、羊羹充填機への自動供給装置も新設された。製品の持ち運びにも、新たにラック式製品自動倉庫や製品自動搬送ラインが導入され、最新鋭の生産体制が完成した。

新工場竣工後、旧工場はすべてが解体された。その跡地には、①エントランスエリア：周囲の広々とした景観にあうゆったりとした空間とし、石材仕上げで重厚さを表現する、②多目的広場：さまざまなイベント対応の広場とする、③多目的コートエリア：社員の厚生施設としてのスポーツコートなど、④サブエントランス：富士の景観を生かした空間、という四つのコンセプトのもとで、工場全体の総合的なイメージにあう施設が整備されることになった。

新工場の竣工式および完成披露には、地元自治体関係者、地域の住民・企業の代表を招き、盛大に完成を祝った。新工場は「見せる」工場として評判を呼び、十月には業界紙関係者見学懇談会が開かれている。その後見学者は増加傾向をたどっており、地域の主要な見学施設として定評を得ている。

新工場の完成によって、それまで東京工場で行っていた納品業務のうち、①繁忙期配送センター業務、②納品店、郊外店向け業務、③御殿場店への納品業務、が移管され、物流拠点としての体制整備も進められた。新生産体制は、最新鋭の設備、仕事の動線を考えたレイアウトが話題となるなか、人

御殿場工場見学者数の推移



注：各年度とも4月から翌年3月まで

出典：御殿場工場管理課資料

を大切にし、その能力を発揮してもらええる環境づくりという虎屋の基本精神もしつかり踏まえている。新御殿場工場は、製造、物流の拠点として、虎屋の要ともいえる工場となった。社員一人ひとりの自覚を促すように、四関はこう述べている。

今設備は、品質的にも量的にも、二十一世紀に向かって充分対応できるものですが、どんなに素晴らしい設備でも、それを生かすのは人間の力です。

『まこと』一四一号 平成五年（一九九三）十月

## 二、ニューヨーク店の開店

ニューヨーク店出店も、老舗企業の飛躍をめざすなかで大きな挑戦の一つであった。

平成五年（一九九三）四月二十七日、米国ニューヨークの中心部であるマンハッタンに開店したニューヨーク店は、昭和五十五年（一九八〇）十月六日のパリ店開店以来十三年の年月を経ての海外第二号店である。平成元年八月二十二日の取締役会でニューヨーク店出店が正式決定されてから実に四年余の時間が流れており、新店舗の店頭に立ち、暖簾を掲げた光博の感慨もひとしおだったことは想像にかたくない。

光博は次のように語っている。

待ちに待ったニューヨーク店がオープンした。初日から想像をはるかに越えるお客様にご来店いただき、大変忙しい毎日が続いているが、ありがたいことと心から感謝している。ニューヨーク店オープンにあたり、パリ店開店のことを頭に描きながら、準備を進めてきたわけだが、そこには予想以上に大きな違いがあったことを今になって実感として受け止めている。パリ店オープン以来、十三年の間の日本の経済成長を主とする知名度の向上、進出企業数一五〇〇社対二〇〇社、日本人数五万人対二万人、それぞれの街に住む人々の気質の違い等々、これらをあらためて考え



ニューヨーク店

てみると、ニューヨークではパリと違った商売の仕方がいろいろと考えられ、将来が楽しみになってくる。：(中略)：お客様は基本的には女性が多く、和菓子そのものは人の心を和ませ豊かにさせ、いろいろな想像力をかきたたせてくれる。それらを提供する処は静かで美しく清潔感がほしい。そしてそこは日米両国民のコミュニケーションの場ともしていきたい。また、百年以上の歴史を有する建物の外観はそのまま大切に保存したい。なぜなら虎屋も長い歴史を有し、それを大事に守ってきたからこそ、今日があると理解しているからだ。

『まこと』一四〇号 平成五年（一九九三）八月

ニューヨーク店の出店が正式決定されたのを受けて、平成二年二月二十三日アメリカ法人トラヤアメリカが設立され、その後開店準備に三年の年月を要した後の、待望の開店であった。パリ店の初代店長として海外勤務経験を持つ斉田与四郎が、代表取締役社長光博とともに取締役に就任した。当時を振り返って斉田は言う。

(4) TORAYA AMERICA Corporation  
の略

思い起こせば、九〇年六月二日に出向者を社内公募したときは、何人の応募があるか非常に不安でした。しかしいざ発表となると十六名の応募があり、一安心したものの選考には大変迷いました。そして九〇年十月五日、出向者の内示が発令となり、九一年三月よりTAC<sup>③</sup>のスタッフによる本格的な準備が始まりました。九〇年三月～九三年三月まで、TACスタッフの出張回数十三回、日数二二一日、社内公式打合せ七十五回を重ねました。調査、準備を重ねるたびに迷路に入ってしまった、今思えば随分遠回りしたときもありました。しかし、TACのスタッフはオープンというスタートラインを目指し準備を重ね、四月二十七日（火）トラヤニューヨーク店スタートの号砲がとどろき、マンハッタンに「のれん」が掲げられました。

『まこと』一三九号 平成五年（一九九三）六月

パリにしても、ニューヨークにしても、明治維新の時に京都から東京にきたのと同じだと解釈し

(5) 敷地内に共有スペースを持ちながら計画的に配置された、連棟式の低層集合住宅

ていいのではないかと思っています。実際、ニューヨーク出店の意義を、「WAGASHI 100Year project (和菓子の百年構想)」として位置づけていました。ローマ字で書くWAGASHIを辞書の中に入れ込もうという意気込みでスタートしましたから。

斉田与四郎談

こうした高揚感、立ち上げに直接携わった社員以上に、出店に熱意を燃やした光博が強く抱いたものであったに違いない。

一〇〇年前に建築されたタウンハウス<sup>(5)</sup>を改築し、地下に厨房、一階を店舗と喫茶、二階を展示スペース、三・四階を貸事務所、五・六階をTACの事務所とした。羊羹、最中、残月、生菓子など日本での取り扱い商品に加えて、ニューヨーク店開店記念限定商品として小形羊羹一本入を用意し、新店舗がオープンした。

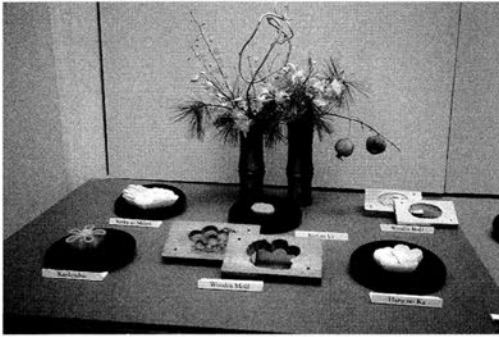
お客さまが待ち焦がれていたのは、「まがい物の和菓子」ではなく「本物の和菓子」であり、ここニューヨークはとくにまがい物を受け付けない体質を持った都市なのである。それゆえニューヨークで認められたものは米国内でも認められ、さらには世界の情報、トレンドの発信地として世界に広がって行くのである。

『まこと』一四〇号 平成五年(一九九三)八月

初代支配人相馬忠胤のこの言葉は、その使命を明確に示した言葉でもあった。

しかし、ニューヨーク店のその後の歩みは必ずしも順風満帆だったとはいえない。食文化の違いという大きな壁を越え、一時の珍しさではなくその土地に根づくためには気の遠くなるような時間と地道な努力が必要であった。さらに、日本経済の長期低迷により日本企業の海外事業からの相次ぐ撤退が思わぬ逆風となったことも痛手であった。二代目として支配人を務めた桃井和彦は語る。

私が赴任した平成八年の時は、売り上げ的にも割とよかった頃だと思っています。それが、平成九年以降徐々に下がっていったのです。売り上げの大きな部分を構成する日本企業が、不景気になっ



ニューヨーク店5周年記念イベント「花と和菓子」展(平成10年)

たり、ニューヨークから撤退しています。特に、羊羹の売上げが厳しくなりました。

苦境をなんとか打開しようとするなかで、ニューヨーク店は平成十年四月二十七日、開店五周年を迎えた。記念イベントとして、「花と和菓子」展、和菓子教室、生け花デモンストレーションなどを開催した。そうしたイベントには、在住日本人だけでなく、多くのニューヨークっ子が参加した。このほか、海外の方により和菓子を知っていただくために、写真集『Flowers and Wagashi』を発行した。川口達也広報課長は言う。

海外店は商売として考えたら、なかなか採算は取れない。パリ店は十年間、赤字が続きましたからね。：(中略)：ニューヨーク店も経営としてみたら、まだまだ赤字の段階です。ニューヨーク店は現社長の決断によってオープンしたのですが、社長の考えは世界の情報発信地であるニューヨークに店舗を構えることで、世界の情報と接したいというものでした。

『ダカーボ』三九七号 マガジンハウス 平成十年(一九九八)五月  
パリ店もそうであったように、ニューヨーク出店もただ経済的利益を追求することだけをめざしたものではない。和菓子を通して日米両国の相互理解を深めるとともに、ニューヨークの新しいトレンドや発想を吸収し、経営にも反映させることが、もう一つの重要な使命である。

桃井和彦は言う。

平成十一年五月からメニューを変えた影響もあって、ティールームは、その後のすごく伸び、物販の売上げを上回るようになりました。以前とは逆に、物販四十%、ティールーム六十%位の比率です。そのお客様のうち、六〇七割がアメリカ人の方で、しかも会社関係の方よりも、ご近所の奥様が、ランチにこられるようになりました。

外国人の嗜好や健康志向にあわせた新メニュー(羊羹のサンドイッチ、餅・しいたけ・ベーコンを用いたサラダなど)を開発したことが、喫茶の売上げの占める割合を約六十パーセントにまで高め、物販の低迷を補って店の立て直しにつながったのである。

### 3——第二次中期経営計画（平成七年～十年）

#### 「戦略の全面的展開期」

新御殿場工場の竣工、ニューヨーク店の開店など新しい虎屋へ向けた体制固めが行われる一方で、二〇〇一年虎屋ビジョン達成に向けて、平成七年（一九九五）四月、第二次中期経営計画が詳細に決められ実施に移された。十一年三月を達成年度とした第二次中期経営計画の主眼は、「お客様の満足のための追求を通して、高級和菓子専門店としてのゆるぎない地位の確保を目指すこと」に置かれた。またそれを実現するのに必要な基本方針として、「商品・サービスの質と品質の向上を第一と考えてニーズにお応えすること」「社会・百貨店・業界の動きを的確に掴み、積極的に価値を創造していくこと」に加えて、「きめ細かな対応のできる組織の連携をはかること」があげられた。

二〇〇一年虎屋ビジョンのなかで「戦略の全面的展開期」と位置づけられた第二次中期経営計画では、①人材育成の強化、②組織・風土の活性化、③商品とサービスの開発・販売、④情報システムの構築、⑤物流部門の強化、⑥事故の防止強化、⑦環境問題への対応、といった幅広い領域が改善計画に盛り込まれた。こうした幅広い七つの領域にわたる施策を実現するためには、社員全員の参画が必要不可欠である。積極的参加を促すため、社員の意見をできるだけ反映させることをねらいに、計画実施に先立って各部署へのヒアリングや若手社員へのアンケートを実施した。

#### 一、顧客管理の推進と情報ネットワークの構築

第二次中期経営計画初年度には、柿崎桂子を委員長とした「顧客管理推進プロジェクト」と、田中

孝次を委員長とした「情報ネットワーク構築プロジェクト」とが立ち上げられた。前者では、従来稼働してきた顧客管理システムを更新することとし、まず赤坂店をモデル店として顧客管理情報の見直しと改善を進め、顧客満足度を充実させるのに成果が得られたのを確認したうえで、全店にその基本的な考え方を浸透させていった。

情報ネットワーク構築プロジェクトは、社内情報の流れを検討・分析し整理した。田中孝次は、一年を振り返り次のように語っている。

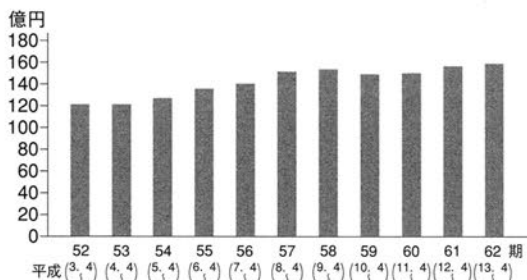
今回のプロジェクトを一言でいうと、ネットワーク構築の環境整備にあつたといえます。情報についての基本認識を明確化し、情報を切り口とした将来的組織提案を行うことができました。また、情報取り扱いの基本ルールを設けると同時に、業務報告書・通信用紙などの見直しもしました。加えて、販売・物流・生産情報の一本化システムの提案を行いました。今後、情報システム室が引き継いでいくことになりますが、トップ層を始め管理職の方々が新たな意識を持って浸透させていただければ必ず成功します。

(6) 『まこと』一五七号 平成八年六月

『まこと』一五七号より要約 平成八年（一九九六）六月  
ネットワーク構築の環境整備を目的に行われたこのプロジェクトでは、情報についての基本認識を明確化した。そして「情報は第四の資源」ととらえ、情報化による見えざる資産の蓄積、活用の差が企業競争力の決定的な差となってきたと指摘している。また「販売・物流・生産情報の一本化システム」などの提案を行った。

確かに、二〇〇一年虎屋ビジョンを実現していくうえで、生産現場から販売現場にいたるまで情報を一元化することは不可欠であつた。ビジョンの指針は、来るべき情報化社会への対応の重要性を改めて認識させ、その対応にいち早く取り組むきっかけとなつた。その後、この情報ネットワーク構築プロジェクトは、平成九年度、十七代黒川光博を統括委員長とした「情報ネットワーク構築プロジェクトⅡ」（平成九年二月～十年二月）に発展し、事務局も社長室企画課単独から、社長室、情報シス

平成3年～13年売り上げ高の推移



注：各年度とも4月から翌年3月まで  
出典：決算報告書

テム室共同体制となり、情報化はなにより重要な課題として引き継がれることになる。

なお平成八年は新規プロジェクトの立ち上げが見送られて、過去のプロジェクトを総括する年と位置づけられた。過去に導入したプロジェクトで習得した知識や技術をフォローアップすると同時に、それぞれの問題点を再確認し、課題解決を図ることを目的として、マーケティング関連ではマーケティングフォローアップ研修、生産関係では工場関連フォローアップ研修が企画された。二つのフォローアップ研修は、テーマに応じてグループをつくり、一年間の研修の成果として解決すべき課題を提起し、提言をまとめた。

## 二、五年目の見直し

平成四年（一九九二）の発表から五年を経て、二〇〇一年虎屋ビジョンに大きな転機が訪れた。ビジョン発表会で「決していたずらに数字だけが一人歩きしないようにしていただきたい」と、光博が要望したにもかかわらず、やはり社内でセンセーショナルに取り扱われてしまった売り上げ目標額の下方修正である。

二〇〇一年虎屋ビジョンを掲げてから五年が経ち、今ちょうど中間地点に立っています。この間世の中の変化は激しく、景気も低迷し、菓子市場の伸びも鈍化して、虎屋も当初の売上目標を修正する必要が出てきました。これについては、計画立案時の読みが甘く、期待値が大きすぎたこととは否めませんが、この変化の速い時代に十年後の売上目標額を立てたこと自体に少し無理があったということ、謙虚に反省したいと思います。そこで検討勘案した結果、二〇〇一年度の二五〇億円の売上目標を修正し、新たな目標設定はまず三年後の一九九九年度におき、一七三億円を目指すこととします。

五十八期経営計画発表会資料 平成九年（一九九七）二月

二〇〇一年虎屋ビジョンは日本がバブル経済に沸いたさなかに策定され、不運にもそのスタートがバブル経済の崩壊と時を同じくすることになってしまった。右肩上がりの経済成長を前提とした長期計画が変更を余儀なくされたとしても、それは無理からぬことであつたといえよう。好景気から一転して、未曾有の長期景気低迷が訪れることなど、いかに有能で経験の豊富なエコノミストや経営者も予測できないことであつた。「平成不況」「十年不況」と呼ばれる史上最長の景気低迷の影響で、和菓子業界に限らず多くの企業の経営が行き詰まつた。そうした厳しい経済状況のなかにあつても、虎屋の業績は右肩上がりで推移してきた。二〇〇一年虎屋ビジョンを策定し、全社をあげて経営革新に積極的に取り組んできたことが、平成八年度の売り上げ高一五三億円、五年間の平均成長率四・五二パーセントといった成果につながつたことは間違いないだろう。当時を振り返り、光博は言う。

メンバーとの議論の中でも、二五〇億円という数字は大きすぎるという意見がかなりありました。二〇〇億円の方がいいんじゃないかという議論も交わされました。でも、平成四年（一九九二）当時の状況の中では、十年後に二〇〇億円というのは、なんとなく手の届きそうな目標でした。だから、二五〇億円という大きな目標を掲げることにしたんです。バブルが崩壊してから、取締役会や委員会でも、何回か下方修正しようという意見がありました。あの時期まで下方修正しなかつたのには多少意地があつたのも事実ですが、毎年その年の目標を明らかにしていたし、すべてを不況のせいにしたくないという強い思いがありました。

近代企業として飛躍することを目標に、虎屋の創業以来はじめて経営ビジョンを打ち出すにあたつては、経営トップとして、相当の決意と意気込みがあつたのは事実である。しかし、それ以上に、外部環境の変化によるものとはいえ、売り上げ目標を見直すというだけで、二〇〇一年虎屋ビジョンの理念そのものが否定され、経営革新のスピードが鈍ってしまうのではないかと懸念しすぎたことが、下方修正への決断を遅らせたともいえよう。平成九年度の経営計画発表会で、ビジョンの修正が売り上げ高の変更だけであることを強調するために光博は次のように続けた。

新たな目標を掲げた今、ここでもう一度社員全員がビジョンの目的を再認識し、二〇〇一年に向けて「虎屋のあるべき姿、目指しているもの」を統一していきたいと思えます。では、みなさんに共通の意識として持っていてほしいこととは何か。…(中略)…

それは、「我々は和菓子屋である」ということに尽きます。虎屋は、お客様に美味しい和菓子を製造し、販売することによって成り立っている「和菓子屋」です。そしてその最終の目的は、「おいしい和菓子が食べられた」「良い買い物できた」とお客様に喜んで頂くことです。売上目標額を変更しても、お客様に「おいしい和菓子を喜んで召し上がっていただく」という我々の経営理念に変わりはありません。

五十八期経営計画発表会資料 平成九年（一九九七）二月

### ブランド力強化に取り組む

売り上げ目標額を修正したとはいえ、経営理念の徹底と二〇〇一年虎屋ビジョンの継続を明確に宣言した平成九年度の経営計画では、和菓子の製造・販売企業としてさらなる品質・サービスの向上に努めていくことが再確認された。引き続き、原材料、製造プロセスの再検討、商品開発と改良、専門性の高い顧客サービスの提供といった、企業力強化の基本的要素をレベルアップさせるうえで不可欠な、組織体制の整備と人材育成に力点が置かれたのである。

市場ニーズにあった商品開発を実現するために、研究開発室のうち新商品の開発に関わる機能を販売促進課に移すと同時に、主力商品である羊羹を含めた既存商品についても、味や大きさ、環境保全に対応したパッケージの導入などを抜本的に検討する「商品開発プロジェクト（委員長石川多喜男）」を平成九年（一九九七）二月一日に発足させた。また、高級和菓子専門店にふさわしい顧客サービスのさらなる徹底を図るための人材育成にもコンピュータ教育研修、原材料製造体験研修をはじめ、具体的な施策が示された。さらに本社・工場の間接部門の社員に「和菓子屋」としての現場主義を徹底

## ブランド研究会メンバー

|              |               |              |                 |                 |
|--------------|---------------|--------------|-----------------|-----------------|
| 委員           | 子高胤生樹明子子聡子良尚人 | 志登昌忠幸彩利久つ聡良尚 | 藤辺馬川本嶋田堀瀬丸山神田岩崎 | 安渡相市堂原増堀渡丸山神田岩崎 |
| 司会<br>アドバイザー |               |              |                 |                 |

明治学院大学教授  
成城大学助教授

させるために繁忙期の店頭支援の強化を打ち出し、全社レベルで「最高品質の虎屋」を実現することに取り組んだのであった。

その背景には、計数的・科学的経営を取り入れた近代企業としてステップアップすることの重要性とともに、厳しい経済環境を生き抜く企業力の源泉が「老舗」にあること、「虎屋」というブランドが重要な資産であることへの強い思いがあった。

アドバイザーとして外部研究者を招き、平成八年度に立ち上げられたブランド研究会では、「虎屋のブランド価値のエッセンスが何であるか」「それを維持・強化していくためには何をすべきか」「顧客サービスのアップがブランド強化につながるのではないか」といった点について検討がなされた。若手メンバーを中心とした研究会は役目を終えてその後解散したが、外部研究者によるブランドコンサルティングはその後も続けられ、二〇〇一年の虎屋Vビジョンを構成する重要なコンセプトの一つとなる。

ブランドは固有の経営資産の一つであり、企業はブランド管理を適切に行えば、最終的な成功を得ることができるだろうといわれています。：(中略)：昨年、「ブランド研究会」を開いたのは、こういったことを背景に二〇〇一年虎屋ビジョンという大きな目標を補足する一つの形として、虎屋におけるブランド意識を明確にし、強化したいという意図があったからです。虎屋は和菓子の老舗であり、一つのブランドであるといつていいと思いますが、老舗というのは、長い歴史に培われた何か目に見えない資産を持っているようです。

五十八期経営計画発表会資料 平成九年（一九九七）二月  
もともと、当初から光博自身が、虎屋独自のブランド・マネジメントの概念について明確なイメージを持っていたわけではない。コンサルタントや研究者との議論を通して徐々に虎屋のブランド資産を維持・強化することの重要性を理解していったというのが実情である。ブランド意識を明確化することは、長引く不況で売り上げ至上主義的な考え方の限界がわが国大企業の間で認識され始めるなか

## ブランド研究会の概要

| 回  | 内 容                                                                                                           | アドバイザーからの指摘                                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1回 | 参加者にとってブランドとは？<br>虎屋の顧客ターゲット                                                                                  | ターゲット設定、ブランドに対して社内での一貫性を持つべき。売る側のメッセージを明確にすること                                                                          |
| 2回 | 虎屋のブランドの矛盾点<br>包装、生菓子をめぐって                                                                                    | 実体としての価値とブランドによる付加価値を意識すること<br>ドメイン（企業の本業）の問題<br>ブランドを戦略的に構築する仕組みづくりの必要性<br>ターゲットは誰か、競争相手は誰かを意識せよ<br>高級和菓子店としての虎屋の議論がない |
| 3回 | 高級和菓子とは<br>社員が商品に持っている高級感<br>差別化要因の検証。こだわりとは<br>顧客とは                                                          | 主体的にお客様にどう対応できるかを考える<br>贈答需要に霞む顧客、買った人と食べる人の乖離<br>早急な結論よりも十分な検討が必要                                                      |
| 4回 | 虎屋の今後<br>虎屋のこだわりと企業の発展の兼ね合い<br>知名度・情報発信について<br>老舗の成長論<br>顧客の線引の必要性、こだわりと方法論<br>お客様との接点、そこでの対応<br>社員の理解とお客様の理解 | 内からのブランドづくり。再発信できるような組織づくり<br>内部のブランド意識を高める方策を                                                                          |

出典：『まこと』159号～162号 平成8年10月～9年4月

で、光博や取締役会メンバーだけでなく、真の虎屋の強みは何かを求めている社員全体が共感するところでもあった。

関 格営業部門統括取締役は、次のように言っている。

和菓子は何か仕掛けをすれば売上げが急上昇するというような商品ではありません。長い年月をかけてじっくりとお客様に浸透していった評価をいただく訳で、言ってみれば信用、信頼の積み上げがブランドロイヤリティをつくり上げると思っています。羊羹を販売している店が数多くある中で、虎屋の羊羹を選んで戴けるのは味は当然ですが、伝統の力やブランドで評価をいただいている部分もあると思っています。

『デパートニュース』七月一・八日合併号 ストアーズ社  
平成十年（一九九八）七月

## 三、第二次中期経営計画を締めくくる

「戦略の全面的展開期」として位置づけられた第二次中期経営計画の最終年度である平成十年（一九九八）は、きわめて厳しい経済環境でのスタートとなった。不沈と思われていた都市銀行の一角であった北海道拓殖銀行の破綻、歴史と伝統を誇る四大証券会社の山一證券の自主廃業は、日本経済の先行きのいっそうの厳しさを予感させるものであった。虎屋にとっても十パーセント台の成長を実現してきたとはいえ、景気低迷を反映した贈答市場、法人需要の縮小など、決して安心していられる状況ではなかつ

(7) パリ店では、昭和五十九年（一九八四）から平成十一年（一九九九）まで、製造職の派遣研修（約三ヶ月）が行われていた。

たことはいうまでもない。こうしたなかで平成十年度は、第二次中期経営計画と、二〇〇一年虎屋ビジョン達成の最終段階である第三次中期経営計画との橋渡しとしてスタートし、重点項目は「人材育成の強化」と「商品とサービスの開発・販売」の二点に絞られた。

### 人材育成の強化

「人材育成の強化」は、二〇〇一年虎屋ビジョン策定段階から光博の関心も高く、力を入れてきた課題であり、いくつかの研修制度がすでに立ち上がっていた。

その一つは、海外研修制度<sup>7</sup>である。虎屋・トラヤフランス研修生交換制度として、平成四年（一九九二）に設けられたこの制度で、パリ店現地採用の店員一人を研修生として日本へ派遣し、販売や進物などの知識、技術を身につけさせ、高級専門店の店員としての接客マナーを学ばせている。翌年には、日本からもパリへ社員を派遣している。さらに、十一年には、ニューヨーク店にも研修のために社員派遣を開始した。より現地化を推進しているパリ店への派遣こそ中断しているが、こうした海外研修は、現地の技術指導に加えて、国際感覚の醸成や情報の収集が促進され、社員の能力向上に役立っている。

また、平成七年には、原材料製造体験研修もスタートしている。主要原材料である小豆（北海道十勝ホクレン農業協同組合連合会）・白小豆（群馬県群馬農場）・和三盆糖（徳島県岡田製糖所）・寒天（岐阜県水野商店・丸三寒天・<sup>やまつ</sup>へつ寒天、長野県小笠原商店）・黒砂糖（沖縄県西表糖業）の生産現場に毎年一名ずつを派遣するこの研修は、①原材料の知識の習得と高度化、②製造工程の体得、③取引業者についての理解、④取引業者支援、を目的に行われている。この研修の体験者の多くは、原材料関連業務に従事する工場部門の社員である。農作業の肉体的辛さ、高齢化と後継者不足といった生産者の苦勞を体験し認識するだけでなく、刈り取りにおける機械と手作業の違いによる品質面での差など、高品質で希少な和菓子原材料をいかに守っていくか、生産者と虎屋の共存共栄のために何が

(8) Toraya Management Studyの略。  
外部研究者の指導のもと、平成十一年二月から十三年五月まで活動した。



原材料製造体験研修くさび刈り風景（沖縄県）>

できるか、を学び考える場となっている。

こうした研修制度以外にも、平成六年に開始されたディベート研修、七年に始まったコンピュータ教育研修、九年の中堅社員研修に加えて、一般基礎知識を向上させることを目的とした社内知識習得研修（セミナー97、98など。製造、虎屋文庫の社員による講演）など、全社的な人材育成プログラムも取り入れられている。

そして、平成十年に示された人材育成の重点目標化によって、「虎屋が必要とする人材像とは何か、各部門で必要とする人材像とは何か」を明確化して、二〇〇一年虎屋ビジョンを達成するだけでなく、それ以降の成長と発展をさらに確実なものとしていくための人材育成策が打ち出されることになった。その第一歩として、管理者の育成と管理能力の強化の実現を目的とした、虎屋マネジメント研究会（TMS）<sup>8</sup> プログラムが検討された。十一年度の研究会スタートをめざして、人事部を中心にメンバーの選考とプログラムの検討が綿密に行われた。これは、従来の課題達成を主なねらいとした教育

### コラム 郊外店出店の強化

郊外百貨店への出店が活発化したのは、一九九〇年代初頭のことである。全店ベース（海外店含む）でみても昭和五十三年（一九七八）～平成二年（一九九〇）の間の出店数が八店（退店九店）であったのに対し、平成三年～十四年では出店十九（退店八）と大幅に増えている。昭和四十八年以来の不拡大方針によって、一九七〇年代後半から八〇年代を通じて店舗数の拡大に歯止めがかけられてきた。

一九九〇年代に入ると、ビジョンで示された首都圏拡大方針に基づき、「虎屋らしい店舗展開」ができることを前提として、出店を展開し始めた（資料編四一八頁参

照）。虎屋らしい店舗とは、大きなケース、店員活動部分、倉庫も含めた広いスペース、CIに基づいた店舗デザイン（二九〇頁参照）などを指す。

平成三年以降に出店した十八店舗のうち、町田小田急売店、浦和伊勢丹売店、八王子そごう売店、船橋東武売店、大宮そごう売店、立川高島屋売店、府中伊勢丹売店、立川伊勢丹売店、柏高島屋売店、たまプラーザ東急売店の十店が郊外店であり、とりわけ、西東京方面を中心として出店の強化が図られている。対象となったのは、従来から中元、歳暮期限定で出店し、抜群の実績をあげてきた店が中心であった。

\* 国道十六号線内側地域（船橋～柏～大宮～八王子～町田）

体系を改め、自己を高めようとする意欲のある人材、虎屋が求める各職域における人材に重点的な投資を行うために、「競争・選抜」といった新しい視点を組み込んだ管理者育成プログラムであった。TMSで検討された課題は、十三年にスタートする虎屋Vビジョンのなかにも取り入れられることになる。

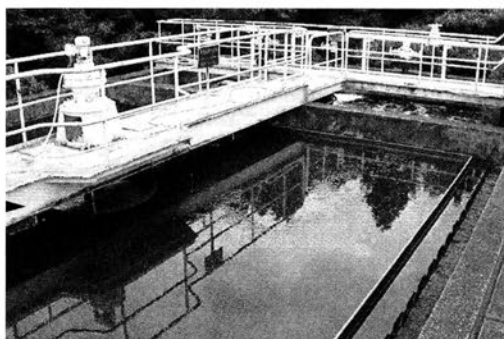
### プロジェクトの整備

これら教育研修の体系化を進めると同時に、虎屋の情報管理と情報の共有化を促進することを目的に、情報ネットワークの整備にも力点が置かれた。情報ネットワーク構築プロジェクトの答申内容を受けて帳票類の整備と事務の効率化に取り組んできた情報ネットワーク構築プロジェクトⅡ（平成九年発足、統括委員長光博）を発展させて、平成十年（一九九八）二月には「情報ネットワーク進捗確認委員会（委員長乙間博）」と「社内ネットワークプロジェクト（委員長高橋英文）」の二部門に再編し、第三次中期経営計画中のネットワーク本格的稼働に向けて動き出した。

これと同時にスタートした「生産管理プロジェクト（委員長江畑淳一）」は、商品の特性と各工場の作業性を考慮した新システムの改善を目的に立ち上げたもので、早速、生産管理システムと情報システムを統合することによって、工場と他部署とを効率的に連動させる体制づくりを本格化させていった。また、平成五年から十年にかけ、情報関係の人材を採用し、充実させている。

他方、「商品とサービスの開発・販売」を促進するために、商品開発プロジェクトを継続させ、主力商品である羊羹サイズの見直しと羊羹の新商品開発に積極的に取り組み始めた。注目される新商品として、低カロリー羊羹の研究が行われたが、時期尚早として販売は見送られた。なお、このプロジェクトでの検討がきっかけとなり、平成十三年に一本の中を二ユニットに分け、食べやすいサイズとした「ならび双羊羹<sup>(9)</sup>」が発売された。

(9)当初、和三盆糖を用いた「阿波の風」と紅茶を入れた「香る葉」の二種類が販売された。



御殿場工場の廃水処理施設

## 環境保全の強化

環境問題対策は二〇〇一年虎屋ビジョンの重点項目として掲げられ、平成六年（一九九四）二月一日の環境保全委員会発足以来地道な活動が積み重ねられてきた。

環境保全委員会は、①環境保全に対して社内意識づけを図り、②環境保全ルールを確立し社内への定着をめざす、という目的のもと、エネルギー、パッケージ、廃棄物、紙の四つの分科会に分かれ、活動を行った。平成六年～八年の三年間の成果を業務ごとにまとめると、流通部門では、宅配便配送袋の軽量化により、年間一五〇〇キログラムの紙削減を実施した。御殿場工場では、二十年以上にわ

### コラム 環境と安全に努力する

食品製造業である虎屋にとって、環境問題への配慮、そして食品の安全管理の徹底はおろそかにすることが許されない課題である。しかも、世界的にみても、環境と安全への関心はますます高まるばかりである。虎屋では従来から積極的に環境に気を配り、安全への配慮も怠るようなことはなかったが、こうした社会的な要請を受けて、御殿場工場でも環境保護と安全管理に、よりいっその努力が払われることになった。

環境に対する取り組みを具体的な成果として、より明示化するために設定された目標が、ISO14001の認証取得であった。国際標準化機構（International Organization for Standardization）が示す世界的な基準をクリアすることは、社員にとってやりがいのある挑戦であったことはいうまでもないが、海外に店舗を構える虎屋にとって、求められて当然といえた。

御殿場工場の取り組みは、平成十三年（二〇〇一）四

月十三日に、ISO14001の認証取得となって実を結んだ。

一方、安全への取り組みは、HACCP（Hazard Analysis Critical Control Point＝危害分析重要管理点）の承認獲得を一つの目標とした。HACCPとは、原材料の調達に始まり、生産・包装・流通・販売にいたるまでのすべての工程に対して、健康被害が起らないように適切にコントロールできていること、また常時モニタリングを実施し、随時、改善措置をとり、それを適切に記録・保管できていることをチェックするものである。

御殿場工場では、まず汁粉を対象として、安全管理体制の改善に取り組むことになった。そして、外部コンサルタントの力は借りず、社員だけで二年半かけて目標達成をめざした。食品業界では相次いで不祥事が発覚して、審査が厳しくなっていた時期であったが、ISO認証取得と同じ年の十月五日に見事に承認を受け、御殿場工場の実力を証明した。



『今なら間に合う環境保全』  
(平成7年)

## 環境保全委員会メンバー

|     |       |     |            |                   |  |
|-----|-------|-----|------------|-------------------|--|
| 委員長 | 滝沢 光夫 | 事務局 | 〈エネルギー分科会〉 | 戸田 登、杉山 福一、山口由香里  |  |
|     | 三村 茂樹 |     |            | 〈パッケージ分科会〉        |  |
| 委員  | 福原 和美 |     | 〈廃棄物分科会〉   | 福原 和美、勝間田京二、大出 裕子 |  |
|     | 戸田 登  |     |            | 香村さやか、浅尾 紀之       |  |
| 事務局 | 山崎 現一 |     | 〈紙分科会〉     | 山崎 現一、梅木 一栄、根本美由希 |  |
|     | 室富 悦子 |     |            | 三村 茂樹、小林 修、塩谷 秀野  |  |

たり廃水処理で発生する汚泥を肥料として、また餡殻を家畜の飼料として再利用してきたが、七年には汚泥の再利用率一〇〇パーセントを達成した。また、羊羹類運搬時の荷崩れを防ぐため再利用可能なパレットブラジャーを導入し、ビニールフィルムを九トン削減した。

営業部門では、残月トレーを可燃材質へと変更したり、手提げ袋に再生紙を使用するなどによって、年間一五〇キログラムの紙減量に結びつけている。さらにハトロン紙の再生紙化、ミニ手提げ袋を導入し、包装紙、手提げ袋の使用削減も実施している。

事務部門では、会議資料の削減や用紙の再利用や、ゴミの分別を行った。また、紙コップのサイズを小さくし、紙使用量を五十六パーセント削減したほか、社用車一台を廃止するなどの成果をあげている。

分科会からの提案は環境保全委員会にあげられ、検討されるとともに、活動状況を伝える「環境保全ニュース」を発行するなど、社内の意識向上への取り組みも行われた。

平成九年、高橋英文の委員長就任後は、さらに活動を強化し、環境に配慮した商品を増やし、リサイクルの強化などに注力した。具体的には、羊羹化粧箱の軽量化、本社ビルにおけるリサイクルシステム導入、御殿場工場の焼却炉撤去と生ゴミ減容機の導入などがあげられる。

環境保全委員会はその後平成十一年に、御殿場工場内の環境保全課に引き継がれている。

「虎屋は食品を製造販売する企業であり、今後も安全な原材料を確保しおいしい和菓子を提供していくために、真剣に環境に取り組まねばならない」という基本的考え方に立って地道に進められてきた環境保全活動が評価され、平成九年八月十一日、第六回「日食環境資源協力賞」（日本食糧新聞社主催）を受賞した。「和菓子製造業におけるすべての部門・プロセスでの継続的な環境保全活動」がその選考理由である。企業が単に利益を追求する存在にとどまることなく、社会的に責任を持つという近代経営の理念を実現したことは、二〇〇一年虎屋ビジョンの大きな成果であった。

このほか、平成七年には社員をはじめ、お客様や取引業者向けに『今なら間に合う環境保全』という小冊子を配布するなど、社外も巻き込んだ活動へとその範囲を広めた。十四年八月には環境報告書『環境保全への取り組み』を作成し、社員の環境問題に対する意識をさらに啓発・向上させた。

#### 4——第三次中期経営計画（平成十一年～十二年） 「ビジョンの総仕上げと二〇〇一年以降への対応期」

二〇〇一年虎屋ビジョン策定時には予想だになかった厳しい経済環境・市場環境のなかで、「戦略の全面的展開期」と位置づけられた第二次中期経営計画が終了した。しかし、最終段階である第三次中期経営計画のスタートを目前に、市場環境はいっそう厳しさを増しており、虎屋も平成十年（一九九八）十一月、期中に売り上げ目標の下方修正を余儀なくされた。

全店合計で四月から一月までのうち、前年を上回ったのは七月だけで、あとは全て前年割れといった状況が続いています。当然のことながら、昨年発表した売上目標と現実の数値の乖離が著しくなってしまいました。今後の経営計画や、現実的な利益管理等を考慮し、十一月末、予算委員会において十月に遡って目標を前年実績に置きかえる売上予算の下方修正を、株式会社になつてはじめて実施しました。

六十期経営計画発表会資料 平成十一年（一九九九）二月  
マイナス経済成長、消費低迷が続くといった立ち直りのきつかけさえつかめない経済環境のなかと  
はいえ、期途中での下方修正は、十七代黒川光博を中心とした経営陣にとって苦渋と屈辱の選択であ

ったにちがいない。そのうえ平成十年は売り上げが前年を下回った、はじめて経験する厳しい時期で、戦略の総仕上げとして位置づけられた第三次中期経営計画は、虎屋にとって、光博にとって、かつて経験したことのないようなぎりぎりの状況でスタートせざるを得なかった。

当初三年間で予定されていた第三次中期経営計画も社会情勢の急激な変化を考慮し、平成十一年度、十二年度の二年間とされ、九年度に示された売り上げ目標も一五四億五〇〇〇万円に下方修正された（その後平成十一年四月七日に一五五億五〇〇万円に上方修正された）。

経営計画発表会で光博は、次のように語っている。

60期（平成十一年度）は大変厳しい年であり、既存店ベースではかなりの努力を要すると思いますが、大宮そごうへの出店を含めた店舗戦略の展開や、4月から販売となる新装水羊羹、秋口発売を目指している新商品の効果によって、今掲げた目標は必ず達成させて下さい。達成可能なぎりぎりの数値を算出しました。

六十期経営計画発表会資料 平成十一年（一九九九）二月

和菓子業界のリーディング・カンパニーとしてのブランド力を強化することによって、バブル崩壊以降の景気低迷のなかでも右肩上がりの成長をかううじて維持してきた虎屋でさえも、経済構造を変化させるほどの荒波から逃れることができなかったのである。光博は続ける。

『二〇〇一年虎屋ビジョン』の『ビジョンの総仕上げと二〇〇一年以降への対応期』と位置づけられた第三次中期経営計画では、基本となる考え方に『お客様に喜んで頂ける高級和菓子専門店を深く追求する』ことを掲げます。社内報『まこと』の年頭所感にも記したように、「深く」「深める」「掘り下げる」をキーワードに二十一世紀を視野に入れて、「お客様が望んでいらっしゃることは何か」「お客様に喜んで頂けるお菓子を作るとはどうすることなのか」「本当の接客とはどういうことなのか」などを深く考えて欲しいと思います。抽象的で、今すぐ売上につながることはありませんが、これから先、二十一世紀を生き抜いて行くためには今、真剣に議論しなければ

ばならないと思っています。

## 一、お客様満足度の向上をめざして

第三次中期経営計画では、①製造技術・知識の向上、②製造工程の管理強化と効率化、③物流システムの適正化と効率化、④満足度を高める販売方法の提案、⑤お客様ニーズに応える商品開発、⑥事務系作業の業務革新「小さな本社」、という六つの重点項目が示されている。

これら六つはいずれも和菓子製造・販売業としての事業基盤を盤石とするための基本的要素であり、これまでも決して軽視されてきたことではなかった。むしろ、老舗企業を飛躍させるプロセスのなかで幾度となく強調されてきたことであり、二〇〇一年虎屋ビジョンの中核をなすポイントでもあった。その意味では、原点に立ち返り、厳しい経済環境を乗り越切り二十一世紀の存続と繁栄を確実なものとするために、光博自身にも、そして経営陣や社員にも、「伝統と革新」の精神を具現化するという自覚を強く促したものだといえるのである。

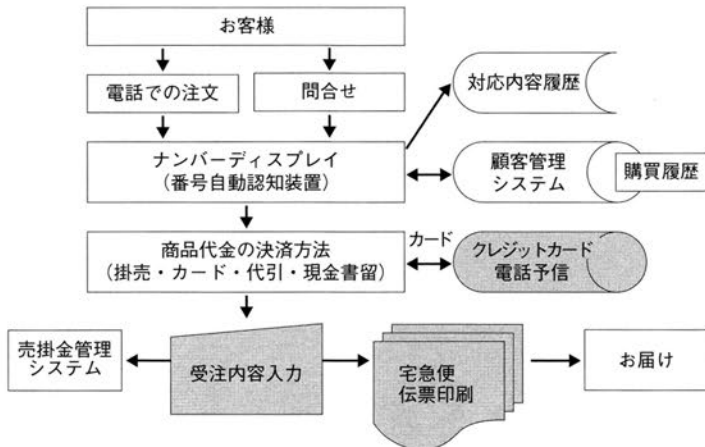
こうした重点項目を具体化するために、製造面では、平成十一年（一九九九）二月一日の機構改革時に、主要原材料に関する基礎研究の充実を目的に、基礎研究室を本社から御殿場工場に移転して機能強化を図った。それと同時に、従来から取り組んできた環境対策のいつそうの強化をめざして、環境保全委員会を御殿場工場の環境保全課に昇格させた。

物流面ではシステム適正化と効率化を図るため、物流網の再構築と作業効率向上が課題とされた。虎屋の物流機能の在り方について改革の必要性が指摘され、配送システムが抜本的に見直され、その結果、物流センターの設置も検討された。

また、営業面ではお客様相談室を電話・FAXなどによる注文、売掛金管理、顧客管理機能を付与したお客様相談センターとして機能強化させ、平成十一年十一月一日にはコンピュータを利用したC

## CTIシステム体系

(10) Computer Telephony Integration  
コンピュータと電話の統合



## CTIシステム導入による効果

- ・お客様情報が表示される（住所、氏名、購買履歴など）
- ・お支払方法の選択肢拡大（クレジットカード電話決済）
- ・作業軽減（二重作業の削減）  
（伝票起票、購買履歴入力の自動化）
- ・受信者の負担軽減（ゆとりの接客）

出典：「まこと」180号 平成12年4月

すものであり、つまり虎屋は商品とともに虎屋自体を売っているのです。

また、平成十一年十月にホームページを開設、IT社会に対応できるインターネットを利用した通

### コラム 新商品開発

一九七〇～八〇年代、「新商品は五十年永らえるもの」という十六代黒川光朝の方針に従って、新商品の発

⑩ TIシステムなどを導入してお客様に対する窓口を一本化した。このシステムは、注文が入ると、パソコン画面上に該当するお客様情報が表示され、注文内容そのまま印刷されて伝票となるのが特徴である。これにより注文のたびにお名前などを伺う必要がなくなり、迅速かつより適切な対応が可能となった。

光博は言う。

ここでもう一度、よく皆さんに認識しておいて頂きたいのは、いくら便利なCTIシステムが導入されても、電話の向こう側もこちら側も、このシステムの両端にいるのは、人にほかならないということです。：（中略）：機械と人との融合、CTIシステムの導入によって得られたオペレーター側のゆとりを使って、お客様との会話を弾ませ、ご注文を頂く。これは一つの例ですが、専門店の目指すものがここにあるのではないでしょうか。単に商品を売るのではなく、「心をこめた思いをお客様に伝えていく、その結果として商品を買って頂く」ことこそ専門店である虎屋が目指

六十一期経営計画発表会資料 平成十二年（二〇〇〇）二月

売には、慎重な姿勢を堅持してきた。しかし、九〇年代半ばになると、新商品戦略に少なからず新しい発想が取り入れられるようになった。まず、商品モニタープロジェクト、売れ筋分析プロジェクトなど、I・C・J主導



CTIシステムを導入したお客様相談センター

のプロジェクトでの成果を基に、客観的データを重視して開発した新商品が発売されている。

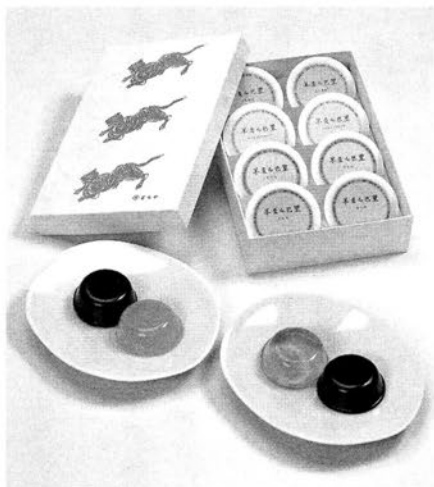
その一つは、最中類である。平成六年（一九九四）に売れ筋分析プロジェクトの答申から新発売された「虎屋最中」は、食べやすい大きさを特徴として、虎屋の最中であることを強調しあえて菓銘をつけず、「虎屋最中（紅・茶・白）」として販売された。八年にはお客様から要望が多かった小倉最中「弥栄」を復活させているが、これは和菓子における菓銘の重みを改めて認識させられた例である。

また、焼菓子の充実を図るべきという答申から生まれたのが「こがねぎく」である。どら焼や多くの試作品のなかから、餡を膨張剤と卵黄の働きでふわっと焼き上げた新感覚の商品として、平成七年十一月に限定販売からスタートした。開発にあたっては、軽い口当たりと焼き紙のがれやすさという技術的な難しさを、乳化剤使用と焼き紙の改良によって克服して、従来にはなかった新食感の餡菓子を誕生させた。膨張剤と一緒に焼くということがねぎく独特の製法は、十二年に製造特許を取得している。

並行して、地域限定商品の充実も図られている。とりわけ虎屋発祥の地である京都地区での販売強化もあつて、昭和五十六年（一九八一）から販売していた「京の麓」（味噌・松風・浅路・眞盛豆・大原野・北野社・桃山）を平成六年四月に特注・催事限定商品とする一方で、なかでも人気のあった桃山を、平安建都一二〇〇年にちなんで御所車の意匠に変更し、「雲居のみち」という菓銘で販売を開始した（平成六年）。また京都の四季折々の美しさ、華やかさを表現した湿粉製棗物「京景色」も十年に商品化している。

こうした新商品の投入に加えて、この時期、従来の発想を超えた詰合せ商品の充実、サイズの変更にも取り組んでいる。平成七年以降数多く考案された新形態の詰合せは、羊羹・最中詰合せなど賞味期間の大きく異なる商品同士の組み合わせのほか、羊羹と水羊羹、虎屋最中と残月などで、それによってお客様の商品選択の幅を大幅に広げている。また、六年には、家庭用の需要にも対応するために栗蒸羊羹の中形サイズを新発売した。これはその後、十一年には、中形羊羹との詰合せに対応できる大きさに変更された。

平成十一年十月、期間限定で「栗ごよみ」の販売を開始した。栗の風味を最大限引き出すため新栗収穫の時期だけに仕込みを限定した栗ごよみは、栗の煉菓子を希望するお客様の声から商品化されたものである。その後も、水羊羹に「小倉」を追加したり、生菓子感覚とパリッとした羊羹de巴里を新装発売した。



新しい味も加えて新装発売した羊羹de巴里（平成13年）

信販売体制の構築や新規顧客開拓への取り組みも本格化し、十二年十一月十五日にはオンラインショップも開始した。ホームページが充実されるのに伴って、オンラインショップの利用も確実に伸びている。

他方、商品開発部門では、お客様のニーズに応える商品開発を行うための体制づくりが課題とされた。さらにニーズの変化・多様化を見据えた商品開発、改良が課題とされた。課題の達成のために、部門の強化が図られ、販売促進部が行っていた商品開発部門を分離し、商品開発プロジェクトを吸収するかたちで、平成十一年に製造専門職を配属した専務直轄の商品開発室が新設された。そこでは新装水羊羹の開発の推進、羊羹サイズの検討などが行われ、その成果は水羊羹生産ラインを用いる新商品「栗ごよみ」(平成十一年新発売)として結実している。

加えて、商品の開発だけではなく、年中行事をわかりやすく解説したパンフレットの配布などを通じて、伝統文化に対する啓蒙や、生活場面に対する提案なども積極的に行われている。ここには長い歴史と伝統を背景に、和菓子を、日本文化を構成する大切な要素として普及させるための一翼を担おうとする企業としての姿勢がうかがえる。

さらに、社内ネットワークプロジェクトの答申を受けて全社的な情報の共有化と効率化を推進するために平成十一年十月一日、第一次社内ネットワークが稼働し、翌年七月十七日にはグループ会社も含めた全社的なLAN<sup>①</sup>が完成している。その間の投資額は二億円を超えた。また、予算の部門別管理と部署の統廃合が検討されている。事務処理の点からも抜本的な見直しが行われ、将来的な課題として持株会社化や製造、販売、事務各部門の分社化も検討された。

四八〇年という虎屋が経験した歴史の重みは、その信用とブランドを支える最も重要な要素である。しかし、未曾有の経営環境の変化、急速に進化する技術革新のなかで、老舗とはいえ、新しいビジネスモデルを模索することが必要であった。お客様のニーズに応えることを第一としながら「伝統と革新」を実現していくために、どういった歩みを進めていくべきか。その岐路に立っていることを、二

(11) Local Area Network 企業内情報通信網

(12) ビジョン開始前の平成三年度と十年度の比較では、売り上げが約二〇パーセントの成長を記録し、店舗数も七十七店と十店増えている。社員数も八二九名と一五九名増加している。

十一世紀を目前にして光博は、誰よりも強く感じていたのである。

## 二、二〇〇一年虎屋ビジョンの総括

ビジョンの総仕上げの時期を迎え、より高い次元でビジョンを現実化し、計画を展開していくうえで、その達成度の把握は不可欠であった。こうした社内改革の動きは「社内でも思い描いている虎屋に対する絶対性を問い直す」(六十一期経営計画発表会資料 平成十二年二月)という光博の強い決意を具現化することでもあった。

平成十一年(一九九九)九月にパート社員を含む全社員を対象に、意識調査が実施された。これにより、二〇〇一年虎屋ビジョンに対する理解度を、さらに向上させる余地があることが明らかになった。そのため、ビジョンの到達度を明らかにするために、ビジョン全体の整理と進捗状況の報告が行われることになった。報告からは、各期間に設定されていた課題に対しての具体的な取り組みや提言が確認された。

進捗状況報告と同時並行的に行われたのが、二〇〇一年虎屋ビジョンの総括である。ビジョンについては、その効果、意義といった側面から検討が加えられ、取締役会等でも議論がなされた。ビジョン全体を通しては、経済環境の激変を受けて修正を余儀なくされた点があったが、他の数値は概ね良好であり、その点に関して評価することができるとされた。また各プロジェクトを通じてさまざまなメリットがもたらされたことも確認された。さらに、数値目標が提示されたことによりコスト面での意識が高まり、その効果も大きかった。

少なからず問題点があったとはいえ、二〇〇一年虎屋ビジョンは虎屋の経営を科学的、客観的にとらえ、さまざまなプロジェクトや課題への取り組みを進めながら、計画に実情を反映させて、地に足のついたかたちでより高度に達成しようとする経営改革であったといえよう。

二〇〇一年虎屋ビジョンの効果と意義についての総括は、光博の次の言葉に端的に表されている。

『二〇〇一年虎屋ビジョン』策定にあたった一九九〇年代では、計数的、論理的な手法を用いて絶対性を問い直しました。それによって社員の意識変革を促し、同時に虎屋の実像を明らかにしたことは、自社能力の分析と企業成長のための変革を進める、第一ステップであつたと言えます。

六十一期経営計画発表会資料 平成十二年（二〇〇〇）二月

そして、ビジョンの成果と将来について、次のように語っている。

二〇〇一年虎屋ビジョンを実現するためにいろいろな手を打ち、たくさん成果をあげることができたと考えています。すべてが思い通りにいったとはいえませんが、紆余曲折もありましたが、ビジョンを作ったときに考えていた以上の実績を残すことができたと思っています。もちろん、満点ではありません。企業経営に満点があると思っていませんし、何をして完全だというのはつきりとした正解はないのではないのでしょうか。言い換えると、企業には絶えず進化が求められていて、進化していくための努力を積み重ねていかなければならないことです。この十年間で、社員も、私自身も、そして虎屋も、大きな進化を遂げることができました。その意味で、二〇〇一年虎屋ビジョンは成功したと断言できます。だから、過去を振り返ることよりも、次の進化の方向性を真剣に考えようと思っています。

### 三、新ビジョン策定に向けて

二〇〇一年虎屋ビジョンの最終期にあたる第三期は、同ビジョンを引き継ぐ新たなビジョン策定への準備が行われた期間でもあった。

虎屋グループの新ビジョンの策定開始は、平成十一年（一九九九）二月であり、各社協力のもとに検討、準備作業が進められることになった。

(13) 平成十五年三月一日付で虎玄に合併された。  
(14) 平成十四年三月閉店

ビジョン策定でグループ会社の中核となるのは、もちろん和菓子の製造販売のすべてを行う「虎屋」である。「虎玄」は、昭和五十七年（一九八二）四月設立の資産管理会社で、虎屋の本社ビル、虎屋第二ビル、御殿場工場、京都工場などを有する。平成七年より新規事業に取り組むため、虎屋本体から虎玄へ向けての人材派遣も活発になった。八年一月には関連会社「ヒロ・エンタープライズ」を設立<sup>(13)</sup>、日本料理店金扇の経営を受け継いで、料理のなかでの和菓子の可能性を追求している（現きんせん）。ライスブレイクは十年に開店し、贈答用にもなるハイセンスなおにぎりを販売した<sup>(14)</sup>。このようにグループとして総合力を発揮するべく、それぞれ新規事業の開発に取り組んできた。

## コラム 社会貢献2

企業が社会的な存在であることを強く自覚している虎屋では、社会貢献は重要な事業と位置づけられている。まず、社名に虎を冠している縁で、野生虎の保護に協力している。野生の虎は二十世紀初めまではアジアを中心に多数生息していたが、開発や密猟により、各地の保護区などにわずかに生き残っているばかりに追い込まれていて、このままでは平成二十二年（二〇一〇）の寅年頃には、絶滅の危機にさらされるといわれている。

平成六年四月から、トラグッズの販売を開始し、商品の売り上げの五パーセントを世界自然保護基金（WWF）に寄付、虎保護を支援している。当初、扱っていたのはテレホンカード、バッグ、絵ハガキであった。

また、平成十年の寅年には、阪神タイガースとハングリタイガーの二社と協力して、キャンペーンを展開し、直営店内に募金箱を設けた。御殿場工場では、チャリティーバザーも実施した。

また、難民を助ける会からの要請を受け、昭和五十九年（一九八四）、カンボジア人夫妻を見習いとして採用した。東京工場で製造、包装を体験してもらい、翌年には正社員として採用した。その後、二人は日本に帰化し、現在も社員として働いている。

十七代黒川光博は、趣味のテニスを通して社会貢献に参画している。関東車椅子テニス協会会長に就任し、関東車椅子テニス大会では、平成八年より毎年、ボランティアで参加する社員と一緒に、緒になつて、会場準備から球拾いまで積極的に関与し、大会を裏方として支えている。



トラグッズ（平成10年）

平成十一年二月から二ヶ月間は、虎屋グループビジョンに関する方向性の確認、基本的な意見交換などの期間に充てられた。その後四月からの六ヶ月間で、ビジョン策定の基礎になるグループ各社の資料・データの整備と収集が行われ、そのデータに基づきさらに議論が重ねられた。

この時点から、虎屋の強みを認識し強化するうえで、「高級和菓子専門店とは」「虎屋のあるべき姿とは」といった問いを立てて原点に立ち返った議論を深め、検討が行われた。また、情報蓄積のために、営業・流通・生産・組織・人・財務・情報の現状を問い直し、各々をより細かいレベルから見直すという作業も実施された。

二十一世紀の最初を導くビジョンの策定だけに、準備期間も長期にわたっていたが、そのプロセスでは「公正・誠実・シンプル・安全・安心を心がけて進めていく」（第五回新ビジョン策定委員会議事録）といった配慮がなされていた。

平成十二年二月に行われた経営計画発表会では、二〇〇一年虎屋ビジョンを引き継ぐ新ビジョンの位置づけが、光博から正式に次のように発表されている。

「新ビジョン（平成十三年四月一日～十八年三月三十一日）では、『二〇〇一年虎屋ビジョン』によって成し遂げられた成果を踏まえ、単に和菓子を製造し、販売することだけで事業を完結させるのではなく、グループ企業の英知を結集し、和菓子に機軸をおいた新たな展開を模索していきたいと考えています。」

六十一期経営計画発表会資料 平成十二年（二〇〇〇）二月  
さらに次の言葉に、新ビジョンへの意気込みをみることができる。

今、私は…（中略）…（虎屋と社員に対する）責任を痛感しています。虎屋をさらに続けていくための転換点にいるのではないかと考えています。「虎屋の新たな創業」というような覚悟を持ち、新鮮な気持ちで臨んでいきたいと思っています。

虎屋グループビジョンの策定は、「おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く」という経営理念を

姫たちの雛まつりプロジェクトメンバー

|           |       |
|-----------|-------|
| 委員長<br>委員 | 増田 久子 |
|           | 目崎奈津子 |
|           | 中井 まの |
|           | 神田富士子 |
|           | 齋藤 忍  |
|           | 江中 陽子 |
|           | 日高 亜矢 |

具現化させる方向性に基づき進められた。

平成十二年四月からの半年は、新ビジョンを踏まえた各社の経営計画策定の期間とされ、より個別的・具体的なレベルに作業が移っていった。作業は検討資料の作成を含めて十二年いっぱい完了し、最終確認の後、十三年二月一日の虎屋グループ各社新ビジョン発表会に備えるばかりとなった。

## 5 姫たちの雛まつりプロジェクト

ビジョン策定が終盤を迎え、新たなビジョンのもとで船出しようとする頃、二〇〇一年虎屋ビジョンの最後を飾るにふさわしいプロジェクトが推し進められていた。女性ばかり七人からなる「姫たちの雛まつりプロジェクト」である。虎屋が所蔵する、二七〇箱に及ぶ精巧な雛道具、雛人形を、六十年ぶりの一般公開に向け、どのようなコンセプトで展示・公開すべきかを考えようとスタートしたプロジェクトである。

そもそも雛まつりとは、女性のお祭り。女性だけのメンバーによって企画・立案・運営が行われたプロジェクトという点で、虎屋の従来の発想の枠を打ち破ったものだった。

このプロジェクトではメンバーが女性だけということが強調されますが、それよりも画期的だったことは、主事がトップとなるような若いメンバーに、このプロジェクトを任せてくださったことではないでしょうか。

『まこと』一八六号 平成十三年（二〇〇一）四月  
委員長の増田久子が社内報のなかで語ったように、若い女性メンバーたちによって、トークショーやコンサート、和菓子教室など、次々と新しい企画が打ち出されていた。

姫たちの雛まつりイベントー覧(平成13年1月25日～3月3日)

| 種 別          | 期 間                 | 名 称                                                                                                                                              |
|--------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 展 示          | 1月25日<br>～<br>3月 3日 | 第58回虎屋文庫資料展「愛らしい雛のお道具とお菓子展」<br>展示品<br>虎屋所蔵雛人形・雛道具約200点<br>虎屋黒川家文書(雛御用に関する史料)<br>虎屋の雛菓子・各地の代表的な雛菓子<br>雛菓子のパッケージ(雛井籠と手提げ・化粧箱)<br>雛遊びコーナー 投扇興の解説と体験 |
| 店頭装飾         | 〃                   | 赤坂店・赤坂菓寮の雛人形による装飾<br>雛まつりをイメージさせる花の生け込み(草月流)                                                                                                     |
| 限定販売         | 〃                   | 赤坂店・赤坂菓寮における限定商品、限定メニューの販売<br>限定商品＝「雛あかり」<br>限定メニュー＝「桃の香白玉焼」「雛まつり膳」                                                                              |
| 和菓子教室        | 2月 3日<br>2月10日      | 雛まつり和菓子セミナー<br>親子で雛まつりの和菓子をつくろう                                                                                                                  |
| トークショー・コンサート | 2月23日               | 三人官女トークショー&五人囃子コンサート(草月会館にて)<br>(出演一岸朝子、阿川佐和子、岩瀬恵子、藤舎呂船社中、神津善行)                                                                                  |

出典：姫たちの雛まつりイベント終了報告

なかでも中心的なイベントとなったのが本社二階虎屋ギャラリーでの展示会である。第五十八回虎屋文庫資料展「愛らしい雛のお道具とお菓子展」と銘打って、平成十三年一月二十五日から三月三日までの三十八日間開催された。展示会には連日、予想をはるかに上回るお客様が来場された。その様子を虎屋文庫長、坂巻富士夫は次のように語っている。

従来の資料展示とは入場者数でおよそ異なる四万二七三九名様のご来場をいただくことができた。…(中略)…お待ちいただく時間が九十分から一二〇分あるにもかかわらず複数回お見えになられる方も多く、雛人形と雛菓子人気たるやまことに凄いものがあつた。

『まこと』一八七号 平成十三年(二〇〇一)六月  
展示会開催期間中には、雛人形そのものの希少性だけでなく、プロジェクトメンバーが考え出したコンサートや和菓子教室あるいは菓寮限定メニューなどが話題を呼び、多くの来場客を迎えることになった。改めて虎屋がもつ歴史資産の大きさを確認することになっただけでなく、予想外の多くの来客に対して、部門を越えて社員が協力しあつて対応することとなり、社員の一体感を再確認することにもつながった。

このイベントの成功理由は次のようにまとめられよう。まず雛人形、雛道具の魅力もさることながら、草月会館とのイベント共催、外部広報担当者とのタイアップにより、自社企画運営では限界があつたであろう広告効果、内容の充実が得られたこと、またNHKニュース、朝日新聞など影響力ある媒体に紹介されたこと、さらにはお客様のコミ力、これらがあいまってそれまで赤坂店や展示に一度もお見えになつたことのなかつた方にも大勢お越しいただけたことが一番大きかつたと思われる。



展示風景

### コラム 虎屋の雛飾りについて

虎屋所蔵の雛飾りは、明治三十年（一八九七）、十四代黒川光景の長女算子（のち十五代武雄の妻）が生まれた際に、健やかな成長と家業の繁栄を願って取り揃えられた。雛人形は京都の老舗「丸屋平蔵（現丸平大木人形店）」による明治中期の作で、二七〇箱に及ぶ雛道具の大部分は、江戸・上野池之端の名店「七澤屋」による江戸後期から幕末の制作である。

毎年雛まつりには算子を中心となって飾っていたが、その豪華さは新聞にも掲載されて評判を呼んだほどという。飾られた雛人形・雛道具は黒川家だけでなく、親族や店員、知人にも公開されていた。なかには花柳界の女性がいったり、算子が結婚前に御所の行儀見習いに行っていた関係から、北白川宮がお忍びで新坂邸を訪ねられたこともあったという。

この雛飾りは第二次世界大戦の激化とともに中止され、人形や道具は長い間眠ったままとなっていたが、平成十三年（二〇〇一）に「愛らしい雛のお道具とお菓子展」に出品され、約六十年ぶりに公開された。

また、虎屋が老舗である点をアピールでき、ブランド価値を高めることができたうえ、想像を上回る混雑のなかでも、社員がお客様にきちんと対応する姿勢をアピールでき、企業としてのイメージアップにつながった。



黒川家に飾られた雛段(昭和初期)