

第3章 虎屋Vビジョン

1——トップ主導型ビジョン策定

取締役が中心に

二〇〇一年虎屋ビジョンでは、外部コンサルタントと共同作業で、経営計画を策定した。こうした外部資源活用型の戦略策定過程を通じて社内にも戦略策定能力が培われた。また実行過程でも、戦略に修正を加えて戦略実現のためのノウハウも蓄積できた。こうした背景から、新世紀に向けたビジョンづくりでは、社内の知恵を活用することになった。いわば二〇〇一年虎屋ビジョンでの蓄積を踏まえて、次のステップに踏み出したのであった。

早速、第一ステップとして、取締役が自分たちで、虎屋の将来像について議論しあい、「あるべき姿」を検討することが決まった。こうしてビジョン策定委員会が開催される運びになった。ビジョン策定委員会では、基本方針を次のように定めた。

- 一、五年間の期間で達成できる目標を設定し、最終年を平成十七年（二〇〇五）とする。
- 二、二〇〇一年虎屋ビジョンで定めた経営理念などの基本的な会社の方針は変更しない。
- 三、ただし、現状を踏まえて取締役が自分たちの立場でそれぞれ意見を出しあい、議論して、新しい指針を組み入れる。

ビジョン策定委員会メンバー(平成11、12年度)

委 員 長	員	黒川 光博	(専務取締役)
		楠野 陽	(常務取締役京都店支配人)
委 員	長	桂 弘行	
		中田 悌輔	
事 務 局	社 長 室	高橋 英文	
		石川 多喜男	
		染谷 武徳	
		関 博	(社長室室長兼任)
		乙間 義夫	(虎玄副社長)
		阿武 義夫	

四、発想を転換して、新しい表現を用いて、心機一転する。

この基本方針に基づいて、「二〇〇五ビジョン(仮称)」は動き出した。取締役会では、それぞれ担当する課題を決め、発表しあい、討議を繰り返すという方法で、行動指針を掘り下げて考えた。虎屋の求める人材像の実現については高橋英文、環境に優しい企業活動の推進は石川多喜男、品質・製造技術・原材料の探求に関しては染谷武徳、お客様満足度の追求は関 格、そして文化の継承と創造は乙間博が担当することになった。それぞれの取締役の所管に合わせて、まず自分の考えを提示し、それに対して他の取締役が意見を出すという進め方で、議論が深まっていった。こうして、基本的な理念、それに基づいた詳細な方針と具体的な活動施策とを時間をかけて検討していった。

策定委員会では、虎屋の経営理念である「おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く」ということは、そもそもどういふことなのかといった基本的な議論から始めた。こうした自社の存在の根幹に関わる大きな課題から議論し始めたが、これは、虎屋が社会にとつてどのような存在でなければならぬのか、どのような存在でありたいのかといった疑問に答えることでもあった。

この結果、改めて虎屋の経営理念を具体化するための経営ビジョンが構築されていった。

共有化へ対話を重視

ビジョン策定委員会の議論がまとまり始め、大枠が決定されると、今度は、ビジョンを組織として共有化することが重要であるとの問題意識が出てきた。いくら取締役のレベルで共有化されても、それが組織の末端まで行き届いて共有化されなければ、ビジョンの実現はおぼつかない。また、現場の意見・声も反映したものでなければならぬとの意識もあった。そこで、全社的な意識の共有化が図られることになった。

これは、前回のビジョンづくりでは、共有化に向けての努力が必ずしも十分ではなかったとの反省もあつたからである。全社的な意識の共有化をこの時点で図っておくことは、ビジョンの実現をより

スムーズに動かしていくことにつながるの思いであった。

まずは社内の意見が聴取されるとともに、虎屋マネジメント研究会（TMS）で受講生との共有化が図られた。勤続年数が十年以上の中堅社員を主な対象にして、ビジョン策定委員会が考えたビジョンについての意見を聴取する一方で、TMS受講生に対してはビジョンに対する意見をレポートさせたのである。こうして集めたデータから、基本路線に対して反対する意見は少なく、むしろ路線を拡充すべきであるとの積極的な反応が多いことが確認された。

この反応を確認した後、取締役会では、さらにビジョンを全社的に共有し、組織全体として議論を深めていくべきであるとの意見が大勢を占めた。そこで、「取締役との対話の会」を設けて、取締役のそれぞれが社員に対し、自分たちが描く将来ビジョンを語りかけ、質疑に応じてお互いに意識の共有化を図った。部長職の二十一名と主任級以上の社員八十四名を対象にして、平成十二年（二〇〇〇）六月八日から七月二十六日まで、十一回にわたってこの会が持たれた。そのなかでは虎屋の事業領域、規模をはじめとして、新規事業、人事、販売促進、危機管理などさまざまな点に関して議論が尽くされている。

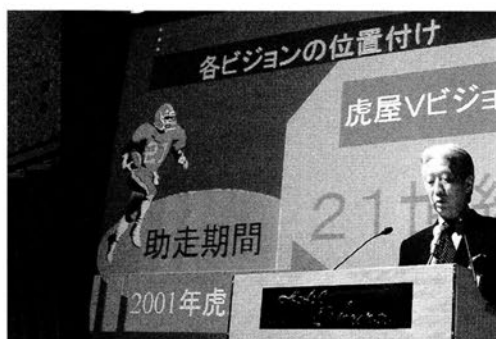
こうした対話の会によって、職場の上位者と部下の間でビジョンないしは経営戦略などに関して、気軽に議論できる風土をつくりたいとの取締役たちの希望も少しずつ実を結んできたのであった。

2 虎屋Vビジョンの実現に向けて

ビジョン策定委員会は、三十一回の会合を経て、平成十七年（二〇〇五）までの虎屋ビジョンの策定を完遂した。これは「虎屋Vビジョン」と正式に命名され、発表される運びとなった。



全社員に配布された小冊子



ビジョンの概要を説明する光博(平成13年2月1日)

一、虎屋価値を高める

平成十三年(二〇〇一)二月一日、虎屋Vビジョンが十七代黒川光博から、全社員に向けて発表された。

新ビジョンを発表します。その名は「虎屋Vビジョン」です。期間は二〇〇一年四月から二〇〇六年三月までの五年間です。この五年間いろいろな試みをしてみたいと思います。虎屋Vビジョンの「V」は、価値という意味のvalueのVです。つまり「虎屋価値の創造」をしようというわけです。この「V」は、ほかに「活力」という意味のvitality、勝利という意味のvictory、また二〇〇五年度までのビジョンなのでローマ数字の五を表すV、という意味も含んでいます。このようないろんな思いを込めて「虎屋Vビジョン」と名付けたのです。

虎屋Vビジョンの内容は、一言で言う「虎屋価値の創造」です。虎屋価値の創造とは、顧客・社会・従業員に対して提供する価値の高質化を通して、「高級和菓子専門店」を究め、高い次元で「おいしい和菓子喜んで召し上がって頂く」ことを実現することを意味します。そして虎屋価値は、①顧客価値②社会価値③従業員価値の三つで構成します。

虎屋グループ各社新ビジョン発表会資料 平成十三年(二〇〇一)二月

(以下発表会での引用はすべて同資料より)

そして光博は、「高級和菓子専門店」についても、次の六つの考え方で定義している。

- 一、品質：厳選した最良の原材料を使用した、高品質な和菓子の提供
- 二、商品：お客様の五感を充足させる和菓子の提供
- 三、日本文化の継承・創造：日本の生活様式・文化に結びついた和菓子の提供
- 四、サービス：一人一人のお客様の声に耳を傾けた心に響く接客の追求
- 五、社員：優しさ、笑顔、思いやりのある臨機応変な対応

六、ブランドイメージ：和菓子の最高峰は虎屋と認識していただけるブランドイメージの追求

虎屋グループ各社新ビジョン発表会資料より抜粋

六つの定義を十分理解したうえで、社員一人ひとりが努力し、虎屋価値を高めていくことで、お客様から自然と、「高級和菓子の専門店はやはり虎屋さんね」と言われるようになりたい、こうした虎屋独自の発想を共有化したのであった。

二、虎屋グループとして

同じ発表会場で、虎屋のビジョン発表の後、引き続きグループ各社のビジョンも発表された。発表会場には虎屋だけでなく、グループ各社の社員も参加した。新世紀を迎えるにあたって、虎屋としてはじめてであったが、グループ会社としてのつながりを強化していくとの意思表示の場となったのであった。

和菓子製造販売業である虎屋、資産管理と新規事業開発を担う虎玄、外食事業を営むヒロ・エンタプライズと三社が協力して、全体として虎屋価値のよりいっそうの高度化をめざすことを表明したのである。

ビジョン発表会の席上、光博は虎屋グループについて、次のように言及した。

グループの目的、基本的な考え方は、「虎屋をグループの中心に置き、虎屋自体の活動と関連会社の活動の総和をもって、虎屋グループの強化とグループ企業各社の企業価値増大を目指す」というものです。…(中略)…各社は本業の強化と再創造に取り組めます。…(中略)…本業の強化とは、単に小手先の売上増進策を考えるのではなく、各社の事業領域を確認した上で、市場ニーズを確認し、場合によっては旧来のビジネスモデルを更新することによって、現在を越えて本業を再創造していくこと…(中略)…虎屋グループ企業の実存意義を、グループ全社員で再確認し、



日比谷きんせん(平成11年11月開設)

(1) 金扇は当初、銀座、立川の二ヶ所にあった。平成八年十月に「きんせん」として新たにオープンし、立川では十一年一月まで、銀座では十五年三月まで営業した。また新たに「日比谷きんせん」を十一年十一月に開設し、現在にいたる。

お互いを認め合い、補い合い、シナジー効果を高めていきたいのです。

虎玄ビジョン

光博の言葉を受けて、まず阿武義夫副社長が虎玄のビジョンを表明した。

昭和五十七年(一九八二)四月八日設立の虎玄は、虎屋の不動産を管理するという役割と、虎屋本体ではできない新規事業を開発するという役目を担っている。和菓子業界が成熟化したことを受けて、本業が順調なうちに新たな事業領域を開拓するという目的をもつての新規事業への着手であった。虎玄は食と健康を新規事業領域として設定し、グループ内のインキュベーター(新規事業のふ卵器)としてこの領域に基づいて、日本料理店金扇(現きんせん)の経営をまず平成八年(一九九六)三月から開始した⁽¹⁾。続いて十年十月一日には、おにぎり販売のライスブレイクを立ち上げ、さらに事業領域を拡大した。

こうした実績を踏まえて、虎玄はグループ会社としての新たな方向性を提示した。阿武は、次のように語る。

事業の基本的な姿勢に「虎屋価値の高度化」の考えを織り込んでいきます。…(中略)…「虎屋の創造したブランド資産を守り、活用し、より豊かなものとする。」…(中略)…虎玄の現事業、新規事業は、虎屋との相乗効果が活かせる分野で行っていく考えています。

より具体的には、既存の経営資源を活用して虎屋価値の高度化に貢献する事業を展開することをめざしている。不動産事業では、既存不動産の改修・改善を通じてより快適なオフィス空間を生み出しオフィスの生産性を向上させるとともに、新たな物件の取得により虎屋への依存を小さくしていくことが構想されている。また、将来的には、虎屋の中核的でない業務に関して委託を受け、コスト削減に貢献するとともに、虎屋が行う業務をより中核的なものへと集中化させることにも貢献しようと計画している。

さらに、新規の経営資源を創造することを通して虎屋価値の高度化に貢献することも射程内に置いている。餡殻を小豆茶として再利用して健康食品事業を展開するといった、虎屋の事業と関連性が高い事業群を強化すること、きんせんなど食関連事業をより拡大していくこと、そして新たな食関連事業を立ち上げていくことが表明された。

さらに、阿武は続ける。

今以上に各自の自由度を高め、新しい多くのことに自らチャレンジし、各人の責任において活動し、その結果を出していくようにします。たとえそれが失敗しても、その結果を恐れず、チャレンジしたことを評価します。何もしないリスクの方が、何かにチャレンジするリスクよりはるかに大きいことを認識し、まずは行動し、何かをやってみるといふ価値観を大切にします。

虎玄のめざす行動指針から生まれる企業風土は、伝統ある虎屋とは異なったものになっていくことが想像されます。もしかしたらもうすでに違っているかもしれません。…(中略)：

この結果、虎屋グループの中に多様性を持つこと、異質が並在することが生じても、そのことを容認し、それによってグループ各社が相互に刺激され、影響しあう中から新たなグループの力が創造されれば良いのではないかと考えます。

事業展開によってグループとして新しい虎屋価値を生み出すだけでなく、そうした事業展開を通して新しい価値観を醸成し、それによっても虎屋価値を高度化しようという意思を表明したのであった。

虎屋Vビジョンが進捗するなか、光博はニューヨーク店退店という重大な決断を下した。同店は、景気後退による日本企業の撤退が相次ぐ厳しい状況のなかでも健闘していたが、平成十三年九月十一日の同時多発テロ以降は、売り上げの低迷が続く、また所有ビルの維持管理の問題もあつて十五年十月三十一日、退店にいたつた。

ニューヨーク店は、権威あるガイドブック『ザガット サーベイ』において高い評価を得るなど、着実に現地に受け入れられていた。ニューヨークでの十年間によって、虎屋は多くの経験やノウハウ

を蓄積することができた。その成果は十五年四月のTORAYA CAFE開店となって結実している。こうした有形無形の財産を虎屋にもたらしたニューヨーク店の意義は非常に大きいものであった。退店以降も現地納品店への商品供給を続けているが、新たなビジネスの仕組みを模索して、再びニューヨークでの事業展開を願っている。

百年の節目は幾度となく経験した虎屋。とはいえ、千年紀の節目を迎えるのははじめてである。こうした大きな時代の変わり目を変革への好機ととらえ、老舗企業虎屋は、虎屋価値の高度化に向けて、もうすでに新たな歩みを始めている。

3——新たな世紀へ向けて

グループ戦略

虎屋Vビジョンの策定を受けて、これまでもグループ内でさまざまな取り組みがなされてきたが、ビジョンをさらに高度なレベルで実現していくためには、グループ各社が相乗効果を高めながら事業を展開していく必要がある。その中核となるのがグループブランドである。現在、「虎屋ブランド」がグループのブランド力や企業イメージの源泉となっているが、今後はグループ各社が各々の事業を進化させ、独自に新たなブランドを生み出して、その総和をもって虎屋グループ全体が発展するようめざさなければならない。

事業展開に際しては、和菓子を中心にすえ、虎玄が運営している和食の「きんせん」、あるいは海外店などの既存事業をより充実させることが第一である。さらにグループ各社が独自性を生かした新規事業を開拓していかねばならない。将来的には、食の総合企業化を視野に入れた事業展開が望まれ



あずきとカカオのフォンダン



TORAYA CAFÉ

るところである。ただしその前提として、安易な多角化に走るのではなく、常に高品質な商品とサービスの提供を念頭に置かなければならないことは自明である。

TORAYA CAFÉの開店

平成十五年（二〇〇三）四月二十五日、新たな試みの一つがカタチとなった。TORAYA CAFÉ開店である。

昭和五十五年（一九八〇）のパリ店開設に始まり、平成五年のニューヨーク店開設を経て二十三年に及ぶ海外店運営の経験は、虎屋にとって大きな財産である。国内で目にするのではない海外店独自の菓子も、現地の人々に親しまれている。

TORAYA CAFÉは、そうした海外店での経験を生かし、虎玄が運営主体となって、新しい菓子の提案を試みている。それが和菓子に欠かせない素材である小豆の餡や葛粉、寒天あるいは和三盆糖をベースとしながら、チョコレート、ココア、蜂蜜やリキュールをはじめとする洋菓子の素材を組み合わせた、「あずきとカカオのフォンダン」や「白あんのカステラ」「あずき茶寒天ゼリー」などで、これまでにない「もうひとつのお菓子」の販売を実現したのである。

企画にあたっては虎玄を中心に、長尾智子（フードメニュー）、葛西薫（グラフィック・デザイン）、武松幸治（店舗デザイン）といった社外の専門家の協力も仰いだ。また、担当者の人選にあたっては、虎屋の社員のなかから広く希望者を募り、若手を抜擢して虎玄へ出向させたほか、新たな人材も採用してスタッフの充実を図った。

滑り出しは順調だが、その要因の一つに、六本木ヒルズという話題性の高い場所で開店したことも見逃せない。六本木ヒルズは、森ビルが港区六本木六丁目に展開した、約十一・六ヘクタールの敷地に延べ床面積九十五万九七〇〇平方メートルにも及ぶホテルやマンション、オフィスビルや美術館、あるいは庭園などをそなえた都心の再開発事業である。TORAYA CAFÉは「六本木ヒルズ」



虎屋総合研究所

内、けやき坂通りのレジデンスB棟一階に開店し、一二・七三平方メートルの店舗に三十の客席を設け、飲食サービスのほか物販も行っている。

虎屋総合研究所

時を同じくして、菓子を科学的に追求していこうとする取り組みも推進されている。平成十五年（二〇〇三）六月二十四日、御殿場工場内に竣工した虎屋総合研究所がそれである。これまでも基礎研究室や品質管理課といった部署が、菓子の科学的な研究や品質管理を行ってきた。この研究所はそれを発展させて、菓子を総合的に研究・検証することをめざして構想されたものである。建設にあたっては、生産工場から独立した環境を確保した。そして鉄筋コンクリート造り三階建て、総床面積一三七・〇六平方メートルの建物に、事務室や会議室のほか、基礎研究・機能性に関する研究を行う第一実験室、品質研究を主体とした第二実験室、商品開発室、機器分析室、微生物検査室などを設け、最新の実験設備を導入した。基礎研究、品質研究、開発研究の三部門に分かれ、スタッフはそれぞれ独自にあるいは相互に連携して、「美味しさの追求」「品質の向上」「新たな価値の創造」を目的として研究に取り組んでいる。

基礎研究部門では、小豆や寒天などの素材を研究して、栄養成分や機能性成分の有効利用に関する情報を集め、それをもとにした理論の構築と新たな価値の創造をめざしている。例えば、小豆に含まれるたんばく質やミネラル、あるいは繊維質やタンニンなどを機能性成分としてとらえ、内外にアピールして商品の付加価値を高める、といったことも考えられている。

品質研究部門は、既存商品はもとより新商品を多面的に分析して、おいしさの検証を行っている。また、食品に関する不祥事や事故が続く昨今、お客様の食品に対する関心は否応なく高まっている。より安全で高品質な商品を提供することは、食品製造に携わる企業に課せられた責務ともいえよう。今最も求められている商品の安全性と安定供給をなし得る工程の確立も、きわめて重要な役割である。

最後の開発研究は、前記二部門の研究で得られた知見や情報をもとに新商品開発と既存商品の改良を行い、新たな価値の創造に取り組んでいる。単に製法に関する研究だけでなく、最新の技術や設備の情報を収集・分析し、なおかつ製造や開発に携わる人材の育成も行っている。そうした取り組みに基づいてお客様のニーズにあった商品作りや、新たな素材の提案へ結びつけることを目的としている。

虎屋総合研究所における業務は、虎屋グループの経営に生かすことだけにとどまらず、和菓子に関する科学的な情報を幅広く発信することによって、和菓子業界全体の発展に貢献するとともに、最終的には、よりおいしい和菓子をお客様に召し上がっていただくにはどうしたらよいかを追求することを目的としている。

虎屋 WAGASHI・HAUTE COUTURE(和菓子のオートクチュール)

虎屋Vビジョンに掲げた「虎屋価値の創造」、すなわち価値の高質化を通して「高級和菓子専門店を究める」ために、平成十五年(二〇〇三)九月十六日、念願であった和菓子のオートクチュールを赤坂店で行うことになった。これは高級和菓子専門店の原点に立ち返り、商品にお客様のご要望を最大限に取り入れようとする発想から生まれた。一人ひとりのお客様と直接に向かいあい、用途、好きな素材あるいは菓子の色やかたち、菓銘にいたるまで、一つひとつ相談をしながら一緒に菓子を作ろうという試みで、いわば「その方だけの和菓子」を提供するものである。

とはいえ、オートクチュールの菓子と一般の菓子との差別化、受注・生産体制の確立をはじめ、クリアしなければならない課題も少なくない。お客様にお決めいただくためには、担当者には和菓子作りのプロとして要望に対し具体的に提案し、それをかたちにする能力が求められる。製造知識はもろろ原材料知識、伝統行事や歴史など和菓子作りの背景となる知識、お客様の希望を具体化させる豊富なアイデア、和菓子を総合的にプロデュースすることのできる能力を持った人材を担当者として起用できるかどうかが重要な課題であった。高度な能力の求められる業務であるが、実施にあたっ

ては、製造実務にたけ、知識豊富な社員を起用することができた。今後は、次代を担う人材の育成が課題となろう。

実施後日も浅く、解決すべき点もまだまだ多いが営業部門と製造部門、あるいは虎屋文庫や虎屋総合研究所が蓄積したノウハウや知識をもとに、全社一体となって取り組むことによって、真の虎屋価値が創造される日も近いと確信している。

むすびにかえて

あと二十年足らずで、虎屋は、五世紀を超えて生き続けることになる。「五世紀」と漢字にすればわずか三文字であるが、虎屋の歴史は、われわれの想像をはるかに超える、気の遠くなるような時の流れである。それを四〇〇頁ほどで振り返ってきたが、記憶や記録に残されることがなく、紙面に表されていない数多くの事実もまた、四八〇年の時代の流れをつくり上げていることを忘れてはならない。

計り知れない数のビジネスや企業が盛衰するなかで、虎屋の暖簾が長い年月を生き抜き、現十七代当主にまで守り受け継がれてきたのは、「幸運だった」「運がよかった」からだけではない。もちろん、運にも恵まれなければ今日はなかったであろう。しかし、あえて不遜を承知というならば、自らの力で市場の支持を取り付け、時代を乗り切るエネルギーを生み出す主体的な意志とそれを具現化する仕組み・仕掛けがなければ、天を味方につけることもできなかったに違いない。

五世紀を生き続けることができた「長寿の秘訣」を突きつめてみると、「いどむ」「かわる」「こだわる」という、馴染み深い言葉に置き換えることができよう。

いどむ

「いどむ」とは、市場・競争・技術の変化、経営体制の変革・社内の常識への挑戦である。絶えず変化する経営環境に対応するためにビジネス発想を変え、事業や製品を見直すことが「いどむ」ことの意味である。時代の移り変わりのなかでは、同じ姿で、ひとところにとどまったまま、存続・発展していくことはできない。四八〇年の間にお客様はもちろん、取引先や従業員も、それぞれが大きく

変容している。それぞれとの関わりのなかで生きてきた虎屋という存在も、むろん少なからず変化を遂げてきた。まさに伝統は革新によって創り出されてきているのである。これまでの歴史がそうであったように、革新を絶えず生み出していくという伝統は今後も受け継がれなければならない。

とはいえ、変えるべきものに目を奪われるあまり、変えてはいけないものを見誤ってしまうことは厳に慎まねばならない。五世紀の歴史は、お客様のご愛顧があつてこそ成り立つもので、それを無視した変革はあり得ない。長年かけて育んできたお客様との信頼関係を損なわないように、変革もまた時間をかけて進められなければならないのである。つまり、変えてはならないものが何であるかはつきりさせたうえで、変えるべきものは時間をかけてゆつくりと変えていく。こうした革新の歴史が、虎屋五世紀の歴史そのものである。

自らの歴史を振り返って満足することなく、いどみ続けることは、長寿のための要素の第一である。

かわる

秘訣の第二は、「かわる」ことである。虎屋の歴史は、虎屋ひとりで創り上げてきたものではない。お客様はもとより、取引先、従業員といった利害関係者（ステークホルダー）との関係のなかで積み重ねられてきたことはいうまでもない。虎屋を取り巻くさまざまな関係は、長い時間を重ねていくうちに構築された相互の信頼関係に基づき、高度な価値を生み出してきた。関係を通じて自らが学び育つだけではなく、相手方の成長・発展にも貢献することが、ともに長寿を保つための知恵である。お客様や取引先、従業員との互恵的（双方利益）な「かわり」が、五世紀を生きるエネルギーを創り出してきたのである。

虎屋が長きにわたって生き続けてこられたのは、ステークホルダーとの間に双方利益を生み出す関係を構築・維持しつつ、組織的革新を推進しながら顧客価値創造を実現してきたからといえよう。互

恵的關係を基盤としてお客様からの高い評価に支えられ、ほかのステークホルダーとともに成長する「かわり」を構築することが、長寿の第二の要素である。

こたわる

最後は、「こたわる」ことである。仮に他人にとつては些細なことであっても、当事者として妥協したり、許容できない一線を守り通すことがこたわりである。その考え方からすると、「こたわる」と「いどむ」ことは、矛盾する行動にみえるかもしれない。しかし、その矛盾を意図的または無意識に解消してきた結果が、長寿につながったといえよう。

虎屋が取り組んできた数々の変革、「いどみ」は、先達の経験や成果を評価しなかったり無視したり、あるいはないがしろにした「過去の否定」が支配していたわけではない。かといって、過去に安住して変化を拒んできたわけではないことは、すでに述べてきたとおりである。文化的背景や歴史的文脈にこたわり、守りたいもの、守るべきものは守りながら、変革を実現して新しい事業や商品、価値を創り出してきたのである。

時代によって言葉こそ違え、創業以来貫かれてきた「おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く」という理念は、虎屋の存在価値であり、忘れてはならないこたわりとして継承されてきた。「こたわり」という核がなければ、「いどむ」対象も方向も見出すことはできないし、何故「かわり」のか、その意味さえもあいまいになってしまう。「何を変え、何を変えるべきではないのか」という判断も、「こたわり」が基準となつていたのであり、虎屋Vビジョンが示す「虎屋価値」の原点はそこにこそあることはいうまでもない。

こうして考えると、虎屋が何世紀もの歴史を生き抜いたのは、特別な秘訣や秘薬があったわけでは

ない。神がかり的な能力をもったカリスマ経営者がいたわけでもないし、虎屋だけが知っている秘薬を調合し服用することができたわけでもない。

歴史的な一貫性を実現するための「こだわり方」、長い時間軸を考慮して少しずつ変化していく「いどみ方」、そして、ステークホルダーとの関係を通して長期的な自社の強みを形成させていく「かわり方」。

虎屋の五世紀は、馴染み深い「いどむ」「かかわる」「こだわる」といった誰もが知っている経営の方法論の着実な積み重ねによって支えられてきた。あえていうなら、この三つの方法論を統合することができたからこそ、虎屋価値を高度化させながら進化して生き続けることができたのである。