

企業名

製造業

中小企業

株式会社虎屋本舗

高齢者の技と知識・アイデアを和洋菓子の 新商品開発に活かしヒット商品を連発

Point

- ▶ 家訓の「和魂商才」、「商人の売買するは天の相（たすけ）」を経営の中心に据えてダイバーシティ経営を推進
- ▶ 定年を 60 歳から一気に 70 歳まで引き上げ、意欲と技術のある高齢者の待遇を下げることなく継続雇用
- ▶ ベテラン和菓子職人の知恵と技で「はっさく大福」を商品化し、夏のヒット商品となる
- ▶ 身体的負荷が多い作業の機械化を進め、省力化できた分、多能工化の推進、ベテランは後輩の指導や新商品のアイデア出しに注力
- ▶ 高齢者のアイデア、若手のセンスのコラボレーションで菓子製造も新商品開発を進める
- ▶ 店舗勤務はシフト制で、家庭との両立を望む主婦層に配慮。店長はベテランの女性パート社員が多く、顧客対応、販売員の指導・管理にあたる

Data

◎企業概要

会社設立年	1927 年（創業 1620 年）	資本金	40 百万円
本社所在地	広島県福山市曙町 1 丁目 11 番 18 号		
事業概要	和洋菓子の製造販売		
売上高	520 百万円（2013 年 2 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	78 名（うち非正規 24 名）
属性ごとの人数等	【65 歳以上】 22 名（うち非正規 9 名）
正規従業員の 平均勤続年数	全体 8.0 年（男性 8.7 年、女性 7.8 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

祖先の遺してくれた商道德を学びCSR経営に目覚める

虎屋本舗は江戸時代前期の1620年の創業で、現経営者は16代目である。急逝した父の後を継いだ現社長が、自ら考案したたこ焼きを模したシュークリームがヒットし、多数のマスコミ取材を受け、業績も良好だったが、何か物足りなさを感じていた。「ヒット商品は偶然でも生まれるが、いい会社は偶然できない。いい会社にするには何が必要か」と悩み、商道德の勉強を始めたのだった。

家訓の商道德に、「商人の売買するは天の相（たすけ）」とあった。すなわち、「商売は社会に役立つものでなければならない」という意味である。平和な江戸時代中期に、商人が商業を発展させたが、精神的な拠り所がないまま元禄バブルが崩壊し、多くの商店が倒産の危機に直面した中で、同社の八代目が唱えたものだった。当時、危機を乗り越えるべく、多くの老舗企業でも家訓として商道德ができたという。

自家の家訓の理解を深める一方で、2006年当時、提唱されていたCSR経営をも知る。以降、自社の商道德を企業理念としながら、ダイバーシティを含むCSR経営のバリューチェーンを志向するようになった。

将来の労働力不足を見据えて高齢者活用に着手

虎屋本舗は、太平洋戦争後は洋菓子製造にも進出し、現在、福山市内および近郊の12店舗での販売を展開している。菓子製造の現場で活躍しているのは、60歳を過ぎた熟練の菓子職人であり、店頭に立つのも60歳を過ぎたベテラン女性販売員だ。

工場は、木曜と日曜が休みの週休2日制。勤務時間は7時半から16時半までで、1時間30分の休憩がある。店舗は、店によって営業時間は異なるが、勤務時間は8時半から19時が多い。店長を含め、パート社員が多く、シフトで交替勤務している。シフトは家庭との両立を望むパート社員の希望を考慮し、勤務表を作成している。女性の年齢は幅広く、正社員4名（うち2名が管理職）は30代が1名、20代が3名である。61名のパートは、9割が販売員で、うち7割が50歳以上である。女性店長11

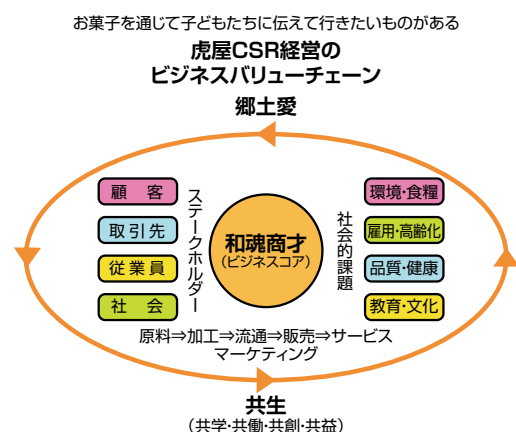
名はすべてパート社員が担っている。

同社の経営の根幹にあるCSRの考えで、ベースになる概念は「共生」であり、目標としているのは「郷土愛」である。社会的課題は、環境・食糧、雇用・高齢化、品質・健康、教育・文化と4ジャンルに分類しているが、特に雇用・高齢化に力を注いできた。将来の労働力不足を見据え、戦略的な人材活用の観点から、高齢者を活用する方法を考えておくべきとしている。

多様な人材は生産性向上に貢献する戦力であり、特に高齢者には、高度経済成長期を生き抜いた知恵や勤勉さがある。一方で、企業発展のためだけに働いてもらうのではなく、当事者の働きがいも同時に満たしていくことが大切だと考えている。

こうしたCSRの考えを事業計画にも織り込み、7年後の創業400年を目指し、虎屋本舗ならではのCSR経営の実現を目指している。まず、経営者自身がCSRの考えを100%理解し、次いで後継者である取締役（17代目に就任予定）、専務、常務などの役員にも理解してもらったうえで、社員に浸透させていくようにしている。経営者は、工場の屋礼など、折にふれて、CSR経営の理念について社員に話す。2020年の創業400年にCSR経営を形にしたいという目標に向け、まい進している。

虎屋本舗のCSR経営のバリューチェーンの模式図



ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

定年を60歳から70歳へと一気に10年延期

CSRを経営の軸にしてから社員数は順調に増加した。高齢の社員は、ほとんどが中途採用だ。福山市は

株式会社虎屋本舗

城下町で、和菓子店が多い。しかし、後継者がいないため、自分の店を畳む和菓子店の主人が「まだ、和菓子を作りたいので雇ってほしい」と次々にやって来た。

2006年当時は、正社員は16名、雇用保険に入っている社員が53名で、ほとんどが男性の40～50歳代の菓子職人だった。彼らが60歳という定年を前に「もっと働きたい」と言うようになった。ダイバーシティ経営を進める会社の方針と一致したため、2008年に定年を一気に70歳まで引き上げた。製品が菓子で軽いため、さほど体力が必要でなく、熟練の技こそがモノを言う菓子職人だからこそ、定年延長が容易だったという。

社員の技術に関しては評価制度があり、年に2回、常務が評価している。しかし、いったん身に付けた技術が失われることはないため、評価が下がることはない。

高齢の社員には、一人ひとりの健康に応じて、それぞれの働き方をしてもらっている。例えば脳梗塞を患った洋菓子部門の元工場長は、1年ほどの療養後に復帰した。工場長のポストは別の人に譲ったが、まだ正社員であり、定時にこだわらずに早く帰るなど、自分の健康状態と相談しながら働いている。2008年の定年延長前に60歳になった人でも、契約社員として週に3日働いている人がいる。

一般的に定年を過ぎて働き続ける場合、再雇用になって待遇は下がるが、同社は継続雇用であり、各種手当などで給与総額が下がらないようにしている。

機械化を推進し、高齢者の負担軽減と人的労力の削減に成功

2010年度、同社は包餡機（生地を餡子と栗やイチゴなどの固形物を包む機械）を導入し、立ち作業による腰痛、肩こり、握力の低下などの身体的疲労を解消した機械化のおかげで高齢者でもコンスタントに仕事ができるようになった。機械の導入にあたっては、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の共同研究企業となり「和洋菓子製造販売業において高齢者が技術と経験を活かして70歳を超えても安心してやりがいを持って働くことが出来る職場づくりに関する調査研究」を実施し、費用約1,200万円の半分の助成を受けた。機械化によって、それまで5名が必要だった工程が2名ですむようになった。省力化によって空いた時間は、ベテラン職人に後輩の技術指導や新商品のアイデアを出しに取

り組んでもらえるようになった。

同2010年度には、定年を70歳として、希望者全員本人の希望する年齢まで勤務延長する継続雇用制度と上記の共同研究における機械化推進の取り組みが評価され、厚生労働省と独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の共催の「高齢者雇用開発コンテスト」で、厚生労働大臣表彰特別賞を受けた。

包餡機の説明をするベテラン職人



多様な関心・興味が新しい価値のある商品を生む

菓子作りの理想は、菓子業界という狭い世界にとどまらず、広い世界に関心を持ち、触発され、発想力や感性によって新しいものを生み出すことである。経営者自身、15代目の跡を受けて経営者になるまでは、ファッション業界でキャリアを積んできた。若手とベテランの協働による商品開発に期待するのも、経営者のこのような考えにもとづく。

製造業における「多能工化」とは、一般的には作業効率を高めることが目的であるが、同社においては創造性やイノベーションを生むためのものだと考えている。虎屋本舗の菓子は、量産品ではなく、地域の人々の暮らしに根付いた文化だととらえている。

菓子づくりの技術はベースとして必要であるが、自由かつ豊かな発想に基づく文化としての菓子を重視し、社員が一丸となって新商品開発に取り組んでいる。新商品は、2か月に1度、チラシを出すのに合わせて、和菓子と洋菓子、それぞれ新商品を最低1品ずつ出すようにしている。年間で物は4回、小物は月ごとくらいに新作を出している。

ダイバーシティ推進による経営効果

定番の主力商品と多彩な新商品と営業力で売上を伸ばす

この3年の売上は5億円前後で横ばいだが、直近

の10年でみると7年間、右肩上がりで売上を伸ばしてきた。好業績の理由は「本物そっくりスイーツ」シリーズがヒットして知名度が上がったこと、主力商品（売上上位3品）が堅調なこと、季節ごとに新商品を開発してイノベーションをしているため等である。

3年の横ばいを経て、2014年（2014年2月決算）の業績見込みは好調で、11月時点で売上は前期比で1割の伸びである。期末には10%弱増を見込んでいる。新たに「福山サービスエリア上り店」を出店したことも好業績の要因である。

売上と利益の推移（実績）

決算期	売上（千円）	利益（千円）
2004年	385,000	6,500
2005年	405,000	7,600
2006年	442,000	24,500
2007年	465,000	10,300
2008年	482,000	12,400
2009年	506,000	14,300
2010年	515,000	7,200
2011年	518,000	8,500
2012年	523,000	7,600
2013年	515,000	11,000

（注）各年2月

高齢者が中心となって開発した多数の新商品からヒット商品が生まれる

新商品は2か月に1度、チラシを出すたびに、和菓子と洋菓子でそれぞれ最低1品ずつ出すようにしている。経営者は、すべての新商品がヒットしなくても、新商品を出し続ける姿勢こそが企業にとって大切だと考えている。挑戦する心は、様々な場面へと波及していく無形の力だからだ。

同社の新商品開発については、ベテラン菓子職人が活躍している。一般的に創造性は若者のほうが豊かと思われがちだが、こと菓子の世界では、経験に裏打ちされた技術をベースとしたアイデアでないと、商品価値のあるおいしい菓子は生まれない。新商品開発においてベテランの果たす役割は大きく、不可欠である。

2013年の夏は「はっさく大福」を売り出した。広島県の名物のはっさくを用いた大福は他社にもあったが、同社のベテラン和菓子職人が材料や分量などのレシピを工夫して虎屋本舗オリジナルを開発した。大福の皮がとても柔らかくておいしいと評判になりヒット商品となった。若手は高齢者が作り出した商品が一応の完成を見た後、商品デザインやパッケージなどでセンスを活かし協働した。

伝統的な工芸菓子の技術と情熱から独自性のある商品が生まれる

現在、約200種類の菓子があるが、すべてカテゴリ別に分け、体系化している。洋菓子、和菓子の2分類はもちろんであるが、洋酒などを材料に使った大人向けの「R20」シリーズ、「生どら焼きの虎ちゃん」シリーズなど虎屋ならではのこだわりのカテゴリである。新商品がどのカテゴリに入るかを考え、社員が上げてくる多数の新商品案を吟味する。経営者が前職のファッション業界で学んだブランディングやマーケティングを意識した開発手法を取り入れている。

商品開発で大切なことは、「どうしてこの商品を出すのか」という熱い思い入れだと、経営者はいう。他社で流行っているものを真似すると、当面売れるかもしれないが、廃れるのも早い。開発商品に気持ちをどれだけ入れるかが大切である。

たこ焼きそっくりのシュークリームなど「本物そっくりスイーツ」シリーズは売れた。しかし、同時に和菓子屋としてのイメージがおかしくなってしまった。「本物そっくりスイーツ」は伝統的な工芸菓子の技術があってこそできる菓子であるが、いい加減でふざけた会社だというイメージを持たれることもあった。

同社はそこで終わらずに、上生菓子の技法でお節料理を模すことに挑戦して、「本物そっくりスイーツ」をさらに極めることを目指している。上生菓子は、もみじ葉など、身の回りの自然を見立てて作る和菓子で、その技法でイセエビなどのお節料理を菓子で作っていった。

「工芸菓子は文化だから守らねばならないが、お金にはならない」といったイメージがあったが、お節料理シリーズは12月末（正月用）の限定販売で8,400円の商品が1か月で約200個売れる。消費者に評価され、文化と売上の両方に貢献できる商品となった。「本物そっくりスイーツ」は、多様な要素や技術を盛り込んだ商品であり、虎屋の創造性の象徴となっている。

左:「たこ焼きそっくりのシュークリーム」、右:「創作おせち上生菓子 一段」

