

本物のスイーツを求め続ける
パティスリーヒロヤのこれまでとこれから
(知的資産経営報告書)



2023年3月版
京都・太秦のパティスリー
(株) ヒロヤコンフェクション

1. ご挨拶	1
2. 経営哲学	2
3. 事業概要	4
4. 市場環境	7
5. これまでの事業展開	8
6. 自社の強み・優位性（知的資産9）	9
(1) 人的資産	
①優れた技能を持った菓子職人が多い。	
②優れた接客対応のできる人材がいる。	
(2) 構造資産	
①商品開発力がある。その為もあり自社商品アイテム数多い。	
(3) 関係資産	
①右京区を中心にブランド力・認知度高い。また固定顧客も多い。	
(4) 物的資産	
①店舗と工場が隣接した一体レイアウトであり、店舗内及び外の一般歩道の歩行者から洋菓子作りの様子を見ることができる。	
②店舗建屋北側と南側にそれぞれ駐車スペースがありイベント等に活用できる。	
7. これからの事業展開	12
(1) クロスSWOT分析	
(2) 将来の経営戦略	
(3) 第二次5カ年計画の事業計画とKPI（重要業績評価指標）	
8. 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ	15
(1) 価値創造ストーリー	
(2) 知的資産活用マップ	
9. 会社概要	17
10. 社員の声	18
11. あとがき	19

＜知的資産経営報告書とは？＞

知的資産とは、バランスシートに記載されていない無形資産のことです。その知的資産を活用した企業価値向上に向けた活動を、目に見える形で解り易く伝えるために作成した書類です。（詳細は、10. あとがきに記載しています）

＜表紙写真の説明＞

現在の店舗・工場の外観です。由来は、先代がこの地にS41年工場を設置したのが始まりです。その後S48年に店舗も併設しました。当時辺りは人家もまばらで少し不安も感じたようです。しかしその後50年強お菓子作りと販売に専念し、この地に愛着も芽生え、今ではこの店を守り地域と共に発展させていこうと考えています。正面出入り口の右側が2015年移設・集約した工場、左側が店舗です。

1. ご挨拶

当知的資産経営報告書作成に当たり一言ご挨拶申し上げます。

当報告書はお客さまをはじめとしまして、当ヒロヤにかかわって頂いています全てのステークホルダーの方々に、当社の強みや弱みまた将来の方向性等を共有して頂きたく作成しました。

1956年京都御所の西で父と母が、当時としては、珍しかった洋菓子屋を創業いたしました。そのあとヒロヤは、上京区の智慧光院丸太町上るを経て、1966年11月に現在の地太秦に移転開業しました。その後2008年に経営理念を制定し、その経営理念の一節の、「喜び造りと人づくり、真心込めた菓子作り…」

をモットーに、お客様の喜びを常に考えながらお菓子作りに専念してまいりました。そして地域の皆さまにささえて頂きながら、こんにちに、到っております。今後も歴史あるこの太秦の地を皆様と共に発展させるために微力を尽くしたいと思います。当時より良質素材に拘り、また手作り一筋、あくまでも、手作りを基本と考え、かけたひと手間が、2倍にも3倍にもきれいにおいしくなることを信念といたしております。やさしいきもちで、お菓子を作りながら常にお客様に勉強させて頂いております。

当社は先代の時より、継続して新商品の開発に取り組んできました。それは洋菓子の新しい魅力をお客様に賞味して頂きたく、我々菓子職人の衆知を集めまして新しい商品を生み出してきました。当地京都は長い伝統のある古都です。古都に伝わる食文化を新しい洋菓子作りに活かし、お客様の期待にお応えしようと思っています。

これからの日本は、少子・高齢化・人口減少がますます進行するものと思われます。その中で高齢者人口は暫くは増加するといわれています。これら高齢者の方々に美味しいスイーツを食べる楽しみを持って頂きたく、パルスweet等使用の高齢者用のスイーツの開発にも取り組み始めています。

昨今の社会情勢は、コロナをはじめSDGsやウクライナ戦争による諸物価の高騰等の課題・問題が山積しています。それに対して洋菓子製造・販売という当社の業態から、最優先で取り組むべきことはコロナ対策だと思っています。このコロナウィルス感染症は、次々と強力な変異株が襲来していますが、気を緩めることなく次のような対策を更に徹底して取り続けます。

- ・従業員の毎日の検温
- ・アクリル板を設置し飛沫感染の防止
- ・店内が密にならないよう入場を4名様に制限
- ・従来お客様に商品を手渡ししお見送りさせて頂いておりましたが、それを中止しております。
- ・クリスマス時には、ご予約のお客様にご不便を掛けませんように北側の駐車スペースに、予約専用会場を設営しそこでお渡ししました。

又SDGsや物価高騰対策については、それらを経営の中心に据え、今後の対策を計画していこうと思っています。

これからも衛生面には万全を期しつつ、お客様に喜んで頂けるケーキ作りに努めようと思っていますので、今後ともご指導・ご鞭撻のほど宜しくお願いします。

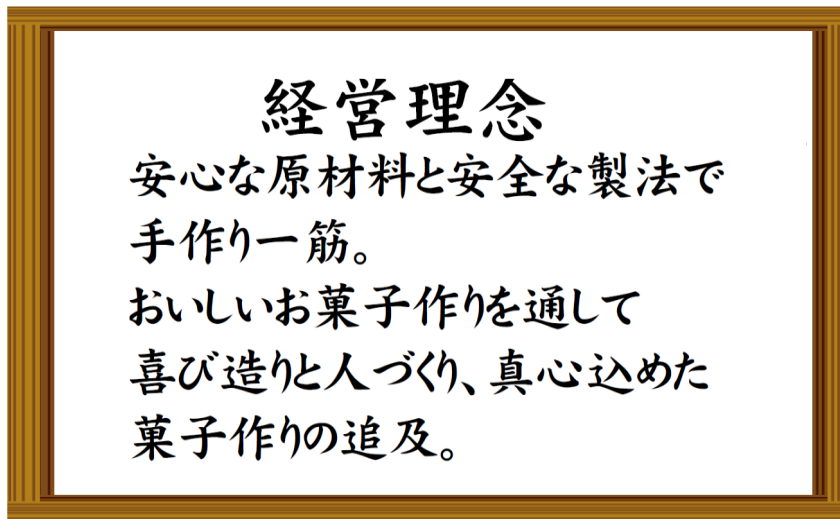
2023年3月

代表取締役 高島 義之



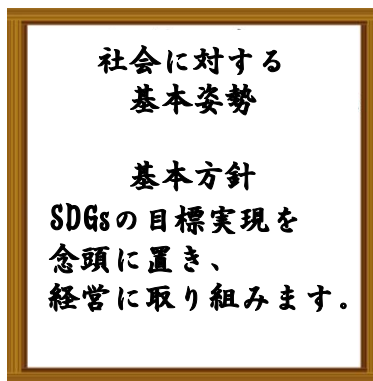
2. 経営哲学

(1) 経営理念

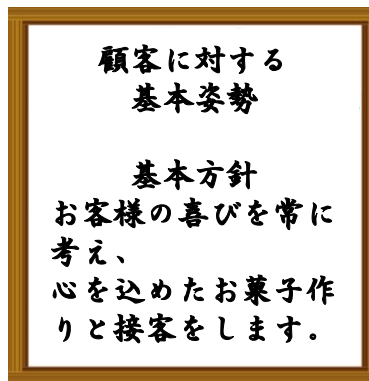


- 私たちはこの経営理念を念頭に、お菓子作りに取り組んでいます。
- 毎朝朝礼時に全員で唱和し、その精神・想いを心に焼き付けるようにしています。

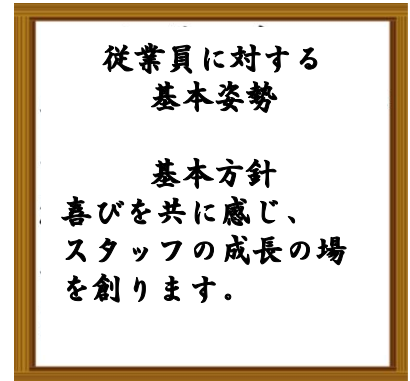
(2) 経営に対する基本姿勢



- 新商品開発時、廃棄時（売れ残り商品や余剰原材料等の）、物流等、全ての局面において、SDGsを念頭に置き取り組めます。



- いまお客様は何を思い、ヒロヤに来店して頂いているのか、常に意識して接客に当たります。
- お客様のニーズを把握し、お客様に喜んで頂けるお菓子作りに努めます。



- スタッフの成長がお客様に喜んで頂けるお菓子作りにつながり、お客様の喜びはスタッフの喜びに結びつきます。

2. 経営哲学

(3) 経営ビジョン

「お客様に喜んでいただける商品を開発し続け、
お客様が自慢したくなるようなパティスリーになる」

(4) SDGs目標達成への取り組み

SDGs目標項目の中で、当社に関わりが深いと思われる次の項目に関して、目標達成のために、下記のように従来にも増して前向きに取り組めます。



健康に配慮した原材料を選び、
また、
衛生に留意した商品づくりに努めます。



お菓子づくりの教育だけでなく、
社会人としての教育、環境面の教育等を通して、
持続可能な社会形成のために我々が取り組むべき指針を
教育するとともに、
常に考えるように努めます。



性別に関係なく、
一人の職人として、
一人の社会人として、
人間として
成長するようにサポートします。



エネルギー源ではクリーンエネルギー採用に努め、
設備面・操業面では省エネルギーに努めます。



地域住民から、
「近所にこんなに美味しい店があってよかった！」
と思ってもらえるケーキ屋さんを目指します。



上記目標項目「3」の取り組みと重複しますが、
安全な原材料で安全に作ります。
また原材料・商品ともに無駄を出さないように努めます。
原材料・商品の廃棄ロスの削減に努めます。



プラスチック廃棄物を減らすため、
プラスチック製プリン容器の非プラスチック化（ガラス製）等に、
取り組んでいます。

3. 事業概要

(1) 会社の沿革

期間	年度	出来事	知的資産との関係及び 主要商品の開発
	～ 1956年	創業期前創業者高島洋二は、京都の大手洋菓子メーカーで洋菓子作りの修業をし、創業時には洋菓子作りのノウハウを取得していた。	
創業期	1956年	高島洋二（先代社長）が御所の西（下立売丸西入：平安女学院前）で菓子製造ヒロヤを個人事業として創業 社員数全5名 卸売100% 主要製品：クッキー、パイ いかりスーパーとの取引開始	・クッキー、パイの製造からスタートし、その後生産品種を増やし、それらの製造ノウハウ蓄積 ・高級スーパーの老舗であるいかりスーパーとのお取引始まる ・1956年クッキー・パイ開発商品化 ・1959年シュークリーム開発商品化 ・1963年ワッフル開発商品化
	1958年	法人化	
	1962年	智恵光院工場稼働。同時に小売店舗併設し小売りに本格参入 御所の西の工場は閉鎖	
	1963年～ 1979年	京都高島屋地下一階に厨房付店舗を開設し、ワッフル・パン（バケット・デニッシュ等）等を実演販売（1979年に閉店）	
	1966年	太秦工場稼働 社員数全30名 直売店舗も併設 ロシアケーキとバウムクーヘン全国展開 高島朗（先代社長弟）が菓子作り修業に渡仏（約7年間修業を積む）	
	1973年	太秦店舗拡張及び当時珍しいカフェを併設	
	1975年	智恵光院工場・小売店舗閉鎖	
	1984年	現社長高島義之ヒロヤ入社	
変革期	1993年	先代社長高島洋二急死。現社長高島義之が二代目社長就任	
	2008年	経営理念制定 太秦店リニューアルオープン 社員数全11名 ハーベスとの取引開始	・ハーベス、ライフ等との取引開始 ・市長賞受賞やTV番組での紹介等で知名度アップする ・2010年きなこロール、かのこロール開発商品化
	2010年	第一回京の店なじみのいい店で京都市長賞受賞 抹茶プリンがTV番組「よいいドン」で紹介される	・製菓技能向上のためもあり、洋菓子製造技能検定一級を3名が取得 他に製菓衛生士3名、ヴァンドゥーズ（※下記）1名が取得
	2012年	ライフとの取引開始	
	2013年	社員パティシエールが2013ジャパンケーキショー・プティガトー部門で2位に入賞	
	2015年	HPリニューアル開設 太秦店グランドリニューアルオープン（工場を1階店舗横に集約）	
	2016年	親子ケーキ教室計2回開催（参加者計6組延べ16人） 2017年：延13人、2018年：延20人、2019年：延16人	
	2017年	夏頃よりイズミヤ京都地区の数店舗との取引拡大	
	2018年	体に優しく高齢者にも優しいスイーツ試作 マロンデリッシュリニューアル（より美味しく変身）	
	2019年	太秦チーズケーキアイススティック（冷凍商品・期間限定）開発商品化 インターン生2名受入れ(当年以降毎年。社会貢献・優良人材採用目的)	
	2020年	マロンデリッシュ ショコラを開発・販売 パッケージリニューアル（リーフパイ・シュークリーム等） イオンスタイル京都五条店と高級老人ホームの大口新規法人顧客獲得	
	2021年	マロンデリッシュの商標登録完了 静岡の中学校とZOOM会議（工場見学代替）、北海道の高校工場見学 京都・ザグレブ姉妹都市提携40周年記念事業（人気スイーツの販売） 「小規模事業者持続化補助金」事業に「プリン容器の脱プラスチック化」（ガラス容器化）で応募申請し経産省より認定	
	2022年	スチームコンパクションオープンを導入 京の凛凛プリン商標登録完了	
《今後の予定》			
将来	2023年～	親子ケーキ教室2回/年継続開催 太秦ショコラアイススティック開発商品化 プリンアイテム増加	



＜京都高島屋地下一階の厨房付店舗＞
・1965年プリン開発商品化
・1966年バウムクーヘン開発商品化



＜しあわせの純生ロール＞
・2018年～アイススティックシリーズ
開発商品化



商標登録証

（※）Vendese【ヴァンドゥーズ】とは、フランス語のVendre【ヴァンドレ】（売る・販売する）という意味の言葉が元になっており、お菓子を専門に販売をする女性の専門職です。男性はVendeur【ヴァンドゥール】といいます。

3. 事業概要

(2) 事業内容

事業名 (製品・サービス名)	特徴	主要顧客（現状）と ターゲット顧客 (将来)	売上 比率
①洋菓子製造・小売り事業 事業（小売り）開始時期1962年	・良質素材使用・丁寧な仕上げ・安全・安心に徹した ・少々高価でも高品質を求める顧客をターゲットとした ・お客様の立場に立った接客	・地元顧客（現状） ・観光客及び地元以外の個人顧客（将来）	51.8%

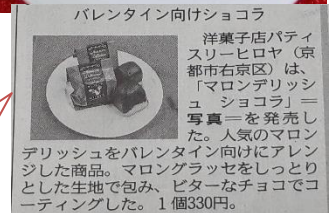


①創業期初期からの店売り・卸ともに根強い人気商品のワッフル。写真上で平焼きにし、下部で筒状に成形。



<①店売りの長年の人気商品リーフパイ>

①2020年2月に新開発商品化したマロンデリッシュショコラ（右上）と、同商品が京都新聞に掲載されました。（右下）



②洋菓子製造・卸事業 事業開始時期1956年	・菓子作り方針・ターゲット顧客方針は堅持 ・小売部門を保有しているため、顧客ニーズに対応した商品の提供が可能。	・高級スーパー（現状） ・高級専門店（将来）	48.1%
---------------------------	--	---	-------

③洋菓子製造・ (イ) 催事事業 事業開始時期 1990年頃 ----- (ロ) 通販事業 事業開始時期 2010年	(イ) 高品質評価が浸透しているため、出店要請多い (ロ) 情報発信力不足のため、売上低迷	(イ) 催事来客 (現状・将来) (ロ) 地元以外 個人顧客 (現状・将来)	0.1%
---	---	--	------



はんなり、京ロール
栗かのころロール
渋皮栗と濡れ甘納豆を散りばめた和風仕立てのロールケーキ。あっさりとした質なバタークリームを巻き込んだはんなりとしたお味です。



<②人気商品“丹波黒豆きなこロール”（左）と“栗かのころロール”（右）><②2022年10月に新発売した陶器容器入りプリン>

3. 事業概要

【京都・ザグレブ姉妹都市提携40周年記念事業】

ZAGREB KYOTO

京都・ザグレブ姉妹都市提携40周年記念事業

ザグレブ市との姉妹都市提携日は
10月22日

期間 2021.10.1 [FRI] → 31 [SUN]

京都市は今年、ザグレブ市（クロアチア共和国）との姉妹都市提携の締結40周年を迎えました。これを記念し、期間中下記の洋菓子店などで各店らしさを込めて、クロアチアの人気スイーツ「クレームシュニッタ」を販売します。クロアチアへ旅する気分、各店を巡ってみませんか。

※上記期間内でも日によって販売されない店舗もあります。
※定休日、営業時間など詳細は各店舗にお問い合わせください。

Kremšnita

クレームシュニッタ クロアチアをはじめ、中央ヨーロッパ諸国でなじみのあるお菓子。国や地域によって名称や作り方は異なりますが、クリームをパイ生地で挟んだものが一般的です。

販売店

右京区
亀屋廣清
パティスリーヒロヤ京都太秦
京都製菓製パン技術専門学校

上京区
グレースゼン
crème×plus
洋菓子工房モニカ
パティスリーセラヴィ

北区
パティスリーカラン
パティスリーミムラ

左京区
オオマエ
ガトモンブラン
フレンドフーズ株式会社

下京区
パティスリーエス

中京区
京都パティスリーボウベルベル
リ・ブラン京都中京
レトワール・フィラント

西京区
マダムシュークリーム

東山区
ウェスティンホテル京都 2F ティーラウンジ
「MAYFAIR」

南区
株式会社タマヤ 茶乃蓬

山科区
レトワール・フィラント
京都クグロフ家

各店舗のサイトへは
こちらから確認ください

※公共交通機関をご利用のうえお越しください。

京都市役所 第0000000号
発行 京都市観光局（京都市観光局）
（共済生会京都支店）（京都市観光局）

京都市

スイーツでクロアチアを旅する

＜40周年記念事業＞

ザグレブ市は、ヨーロッパクロアチア共和国の首都であり、また同国の文化・学術・経済の中心都市であるとともに、古い歴史のある古都でもあります。

1981年に同市と京都市の間で姉妹都市提携が締結され、2021年に40周年を迎えました。

その40周年記念事業の一つとして、京都市と京都府洋菓子協会との共同企画で、クロアチアの人気スイーツ「クレームシュニッタ」を製造・販売する事業が実施されました。

その姉妹都市記念事業は、高島社長が京都府洋菓子協会会長として主導して京都市内約20店の洋菓子店で、2021年10月1日～10月31日の1か月間各店らしさを込めて、製造・販売し好評を博しました。

＜京都市の姉妹都市＞

京都市には世界に姉妹都市が9つあります。その都市名は右図の通りです。最初に姉妹都市提携をしたのは、フランスのパリ市で1958年です。今ウクライナ問題で渦中にあるキエフ市とも姉妹都市提携しています。

それらの姉妹都市とは、提携10周年ごとに記念事業を実施しているそうです。

京都市はこれまでに世界62都市から姉妹都市提携の打診を受けており、今後も国際都市との文化交流を拡大する予定だそうです。



4. 市場環境

(1) 菓子業界の市場規模及び品種別需要動向

下の表及びグラフは、“全国菓子工業組合連合会”調べの市場規模及び品種別需要動向です。これを見ますと、

①市場規模

2015年以降総需要（下表の合計欄）はほぼ頭打ちであり、飽和状態と思われます。

②品種別需要動向

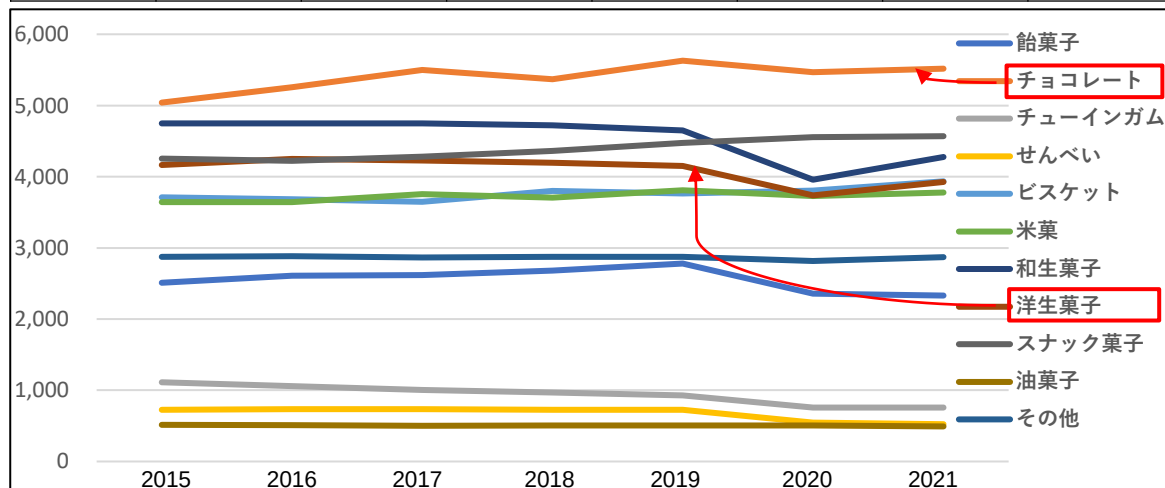
洋生菓子は2016年をピークに需要は緩やかではありますが減少傾向が続いています。一方競合品種と思われますチョコレートはこの6年位緩やかに増加しています。

当社は、和の要素を加味した洋菓子・チョコレートを豊富に使用した洋菓子等を開発・販売していますが、この路線は市場ニーズに即したものと思われ、今後も継続したいと思います。

③コロナ禍の需要動向について…作成者私見

コロナ禍における洋生菓子の需要は、贈答用・土産物用は大きな影響を受け需要が減少したと思われます。しかし当店のよう、地元顧客の自家消費主体の店は巣ごもり需要もありコロナ禍の影響は少なかったと思われます。ただ当店も贈答用が主の焼き菓子は影響を受け需要減少しました。

単位:億円	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
飴菓子	2,510	2,610	2,620	2,680	2,780	2,360	2,330
チョコレート	5,040	5,260	5,500	5,370	5,630	5,470	5,520
チューインガム	1,113	1,058	1,005	970	930	755	755
せんべい	726	734	736	725	725	544	522
ビスケット	3,710	3,685	3,650	3,800	3,765	3,805	3,935
米菓	3,642	3,643	3,757	3,705	3,809	3,729	3,777
和生菓子	4,750	4,750	4,750	4,725	4,650	3,960	4,276
洋生菓子	4,167	4,250	4,229	4,196	4,154	3,740	3,927
スナック菓子	4,253	4,225	4,284	4,361	4,476	4,557	4,570
油菓子	516	510	503	504	506	506	493
その他	2,875	2,884	2,864	2,873	2,873	2,816	2,870
合計	33,302	33,609	33,898	33,909	34,298	32,242	32,975



(2) 立地から見た市場環境

右の表は国勢調査による当社が立地する右京区の総人口です。平成27年までは僅かずつですが人口が増加していましたが、令和2年の国勢調査では僅かに減少に転じています。この減少傾向が今後も続くのか定かではありませんが、これからは商圈をもっと広げる方策を検討したいと思います。

例えばネットを活用して商圈を広げたり、世界的観光都市である京都の長所を取り込み、観光客も見えざる顧客と考えて対応に取り組みたいと思います。

右京区の総人口（人）	
令和02年10月	202, 193
平成27年10月	204, 171
平成22年10月	202, 943
平成17年10月	202, 356
平成12年10月	202, 259

5. これまでの事業展開

期間	戦略・方針	取組み・投資	成果・課題
創業期 (1956年 ～ 1993年)	- 市場が甘いものを求めていたため、それに対応 - 少々高価でも高品質を指向。 またそのような卸先を開拓	- 御所西工場新設（1962年閉鎖） - 智恵光院工場・店舗新設（1975年閉鎖） - 太秦工場・店舗新設 - 品揃えの拡充	- 成果：有力顧客（卸先）確保 - 課題：しかし期の後半になると、売れ筋商品に関して、有力顧客の内製化で売り上げ伸び悩み
	 ＜ヒロヤ原点のパイ＞	 創業者 故 高島洋二 洋菓子作りに一生を捧げたオヤジでした。妥協を許さない昔気質の職人で、そのDNAは今もヒロヤに引き継がれています。	 ＜創業当初からの主力商品クッキー＞ 掲載写真は、お客様のニーズに合わせ現代風にアレンジ・進化した現状のクッキーです。
変革期 (1993年 ～)	- お客様の好みの多様化に対応した商品開発・提供 - 品質・価格方針は同じ。 - 個人顧客の開拓 - 法人顧客の開拓	- 太秦工場・店舗リニューアル（2008年） - 京都の特徴を生かした商品開発 - 太秦店グランドリニューアルオープン（2015年10月）	- 成果：知名度はかなり上がった。 - 課題：人口減少や地の不利もあり個人顧客の拡がりを欠く また通販低迷 諸物価高騰・人手不足が顕著で対策必要
	 ＜現在の主力商品の一つ シュークリーム＞  ＜デコレーションケーキ＞	 ＜鯛パイ＞ (最近の人気商品)	 2019年に高級贈答土産物品として開発・販売（季節限定）し、好評を博した「太秦チーズケーキアイススティック」

6. 自社の強み・優位性（知的資産）

当社は創業67年になります。経営理念にあります

「安心な原材料と安全な製法で手作り一筋。」

美味しいお菓子作りを通して喜び造りと人づくり、真心込めた菓子作りの追求。」

を念頭にお菓子作り一筋に取り組んできました。

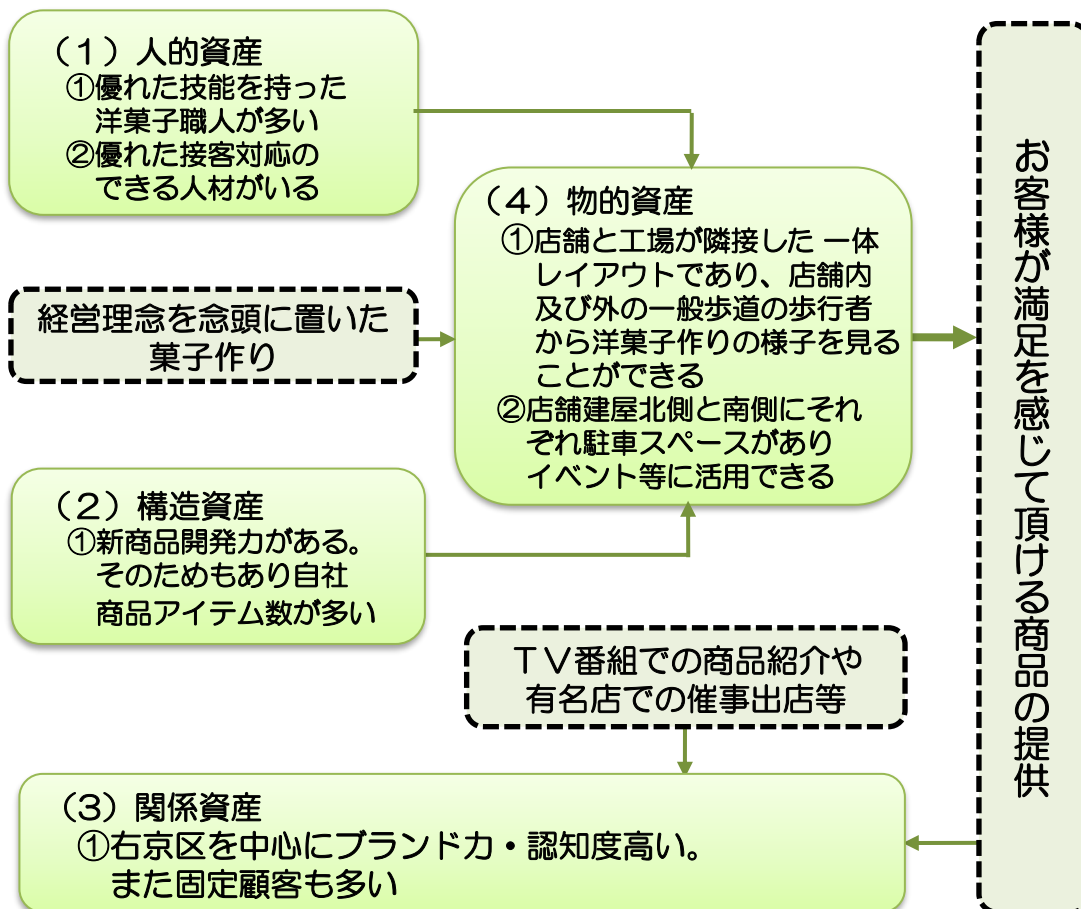
また、お客様に洋菓子の奥深さ・いろいろな美味しさを味わって頂きたくお菓子作りの技能向上と商品開発にも絶え間なく取り組んできました。

その結果下記フロー図の  で示します主に4項目の知的資産（1項目は物的資産）が蓄積されました。それら四つの資産はお互いに連携して「お客様満足を満たす製品」の提供とそれにより「お客様の支持」を頂いたと思っています。ただ現状に満足するのではなく、今後もそれらの資産をさらに向上させるとともに、新たな知的資産も獲得しさらなる顧客満足の向上を目指します。

これら四つの資産については次ページ以降で詳述します。

また、知的資産の分類については10ページ下部に記載します。

【知的資産・物的資産連携フロー図】



6. 自社の強み・優位性（知的資産）

（１）人的資産

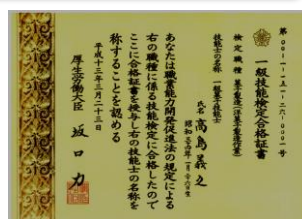
①優れた技能を持った洋菓子職人が多い

創業以来一貫して洋菓子作りの技能向上に努めてきて、今もDNAとして生き続けています。

その高い技能も客観的に評価すべきという想いから、洋菓子作りの最高峰の技能資格である「一級技能検定」の取得にトライし続け現在3名が取得しています。

その技能をさらに高めるべく、各種の洋菓子作りのコンテストにも積極的に参加し、数々の入賞を果たしています。

右下の写真は全国大会（2015ジャパンケーキショー）で大会会長賞を受賞した時の商品写真です。



＜一級技能検定合格証書＞



②優れた接客対応のできる人材がいる

ヴァンドゥーズ資格を持った人材を主体に店舗での接客にあたっています。また当人が他の接客要員の教育も行っているため、販売の接客対応要員全員が優れた対応ができていると確信しています。

（２）構造資産

①新商品開発力がある。そのためもあり自社商品アイテム数が多い



＜恵方ロール（左）と京の瀬凜プリン（右）＞



＜プリントクッキー＞



＜プリントチョコ＞



＜マロンデリッシュ＞
（店売りの人気商品）



＜メープル
リーフパイ＞



＜ミルフェノア＞

「3.（1）会社の沿革」の項で記していますように創業以来絶え間なく開発を続けています。その結果現在では自社商品アイテム数が100を超えています。定番商品以外の主な独自アイテムとしては、

①季節商品

恵方ロール・雛ケーキ・大文字ロール・クリスマスケーキ等

②アニバーサリー商品

・バースデーケーキ・ウェディングケーキ等

③京都ゆかりの商品

京の瀬凜プリン等

④当社お勧めの自社開発商品

「マロンデリッシュ」と「メープルリーフパイ」・「ミルフェノア」・「オリジナルプリントクッキー」・「オリジナルプリントチョコ」等バラエティに富んでいます。

この④の自社開発商品の開発経緯や特徴は次の通りです。

【マロンデリッシュの特徴】

高島朗（先代社長弟）がフランスで洋菓子修業中にマロングラッセを知り、日本人に合うようにマロングラッセを散りばめて焼き菓子にしたヒロヤオリジナルの商品です。

【ミルフェノアの特徴】

自家製の折りパイ生地を 幾層にも積み重ね黒きなこ生地のビスキュイ・アラ・キュイエルで巻き包んだヒロヤオリジナル。

【オリジナルプリントチョコの特徴】

ここ2～3年安定した需要のある人気商品です。食用インクでホワイトチョコに、キャラクターや大切な人をプリントするものです。

6. 自社の強み・優位性（知的資産）

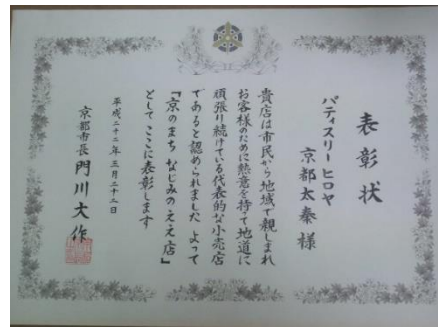
（3）関係資産

①右京区を中心にブランド力・認知度高い。また固定顧客も多い

「第一回京のまちなじみのええ店」で京都市長賞受賞や抹茶プリンがTV番組「よーいドン」で紹介されたり、有名百貨店や有名商店街の催事出店等で高いブランド力・認知度を得ています。その証として、現在もそれらの百貨店や商店街等からの催事出店の要請が数多く来ています。

右の写真は「第一回京のまちなじみのええ店」で受賞した京都市長賞

またヒロヤポイントカード会員が約15,000名と多く、それらの個人のお客様はリピート率が約40%と高く、ロイヤルティを得ていると思っています。



（4）物的資産

①店舗と工場が隣接した一体レイアウトであり、店舗内及び外の一般歩道の歩行者から洋菓子作りの様子を見ることができる

2015年10月のグランドリニューアルにあたり、二階にあった工場を一階店舗に隣接した場所に移設しました。そのリニューアルにより実現しようと思った改良点は次のような点ですが、ほぼすべて実現できたと確信しています。

- 1) 店舗内のお客様及び外の歩道を通る一般の方々に、洋菓子作りの様子を見れるようにして、洋菓子に親近感と興味を持って頂く。
- 2) お客様の洋菓子に対するニーズ・想いをパティシエ・パティシエールが肌で身近に感じることにより、マーケットインの姿勢を身に着けてもらい商品作りに反映する。
- 3) 販売作業と洋菓子作りの連携強化による効率アップ。
(右写真は店舗内より興味津々に洋菓子作りを見る子供達)



＜工場より店舗を見る＞



＜店舗より工場を見る＞

②店舗建屋北側と南側にそれぞれ駐車スペースがあり、イベント等に活用できる。

クリスマス時には、予約を頂いたクリスマスケーキの引き渡しでどうしても混雑してしまう。今般のコロナ禍で混雑を防止し安全に引き渡しするため、右写真のように北側駐車スペースに引き渡し会場を設営してケーキの引き渡しを行い、スムーズにかつ安全に引き渡しを実施できた。

二か所の駐車スペースを保有していることは当社の強みであると再認識でき、今後も各種イベントに活用したい。



＜北側駐車スペースの引き渡し会場＞

知的
資産
の
3
分
類

人的資産	従業員が退職時に一緒に持ち出す資産
例)	イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等
構造資産	従業員の退職時に企業内に残留する資産
例)	組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等
関係資産	企業の対外的関係に付随したすべての資産
例)	イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等

7. これからの事業展開

(1) クロスSWOT分析

① 3C分析

顧客：卸：大規模高級スーパー、小売：地元固定顧客、潜在顧客（ロコミ顧客等含む）

通販：潜在顧客、催事：百貨店等

競合：同業者、新規参入者

② クロスSWOT分析より導き出される戦略Ⅰ～Ⅳ

【 クロスSWOT分析 】

		《強 み》	《弱 み》
内部環境 外部環境		【人的資産】 ①優れた技能を持った洋菓子職人が多い（技能検定1級3名） ②接客に優れた社員がいる（バンドゥーズ資格保有者1名） ③社長は洋菓子業界で顔が広い（京都府洋菓子協会会長） 【構造資産】 ④商品開発力がある。又開発に積極的な社風が根付いている ⑤右京区内で歴史と伝統がある（約60年） ⑥商品アイテムが豊富。自社商品約100種 量販品種もある（シュークリーム他） ⑦顧客ニーズ・リクエストへの対応力ある 【関係資産】 ⑧固定顧客多い（会員12,000名、リピート率40%前後） 又百貨店等から催事出店要請多い ⑨右京区を中心にブランド力・認知度高い ⑩高価だが良質な材料仕入れルートがある 【その他】…有形資産等 ⑪店舗と工場が隣接したレー体イアウトで、かつ工場の菓子作りの様子が店舗内・外の一般歩道の歩行者から見える構造 ⑫製造設備が整っている（急速冷凍設備、金属探知機・スチームコンベクション等） ⑬店舗が広く、密を避けて買い物ができる。 ⑭店舗建屋北側と南側にそれぞれ駐車スペースがあり、イベント等に活用できる。	【人的資産】 【構造資産】 ①重労働のためか社員の定着率が伸び悩み（新人が入るたびにロス発生） ②職人気質から拘りすぎ生産性低い（時間と手間がかかりすぎ） ③全商品が手作りのため時間がかかる ④生菓子が多く作り置きができない。またそのため欠品も発生 ⑤製造原価が高い ⑥多品目のため原材料在庫が多い ⑦卸売りは収益性が低い。 ⑧情報発信力弱い 【関係資産】 ⑨新規顧客少ない 【その他】…有形資産等 ⑩店舗の立地があまりよくない（住宅街でも繁華街・観光地でもない）
	【マクロ環境】 ①情報化社会である（脅威でもある） ②消費の2極化傾向（日用品は安価に、嗜好品や宝飾品等は高品質を求め高価でも購入する風潮） 【ミクロ環境】 ①京都は観光客多い ②食品に対し健康志向・薄味指向	強みを活かし、機会をものにする戦略（方法）……………戦略Ⅰ (1) 洋菓子を嗜好品と捉え、良質な材料で腕利きの職人が丁寧に仕上げる。（①、⑩×⑨） (2) 高い技能と開発力を活かし、土産物用商品の開発・販売（①、④×⑩）	弱みを克服し、機会を逃さないようにする戦略（方法）……………戦略Ⅲ (1) 情報発信力を強化し（HPやネット出店の充実等）、高品質嗜好品を求める顧客を広く開拓（⑧×⑨）
脅威	【マクロ環境】 ①少子高齢化で人口減少社会 ②情報化社会である（機会でもある） ③ウィズコロナによる顧客の分散 ④SDGsへの取組みが社会的な要請 又DXへの取組み遅延は収益力低下 ⑤エネルギーコストや原材料コスト等の異常な高騰 【ミクロ環境】 ⑥大資本異業種からの新規参入 ⑦京都は老舗和菓子屋多い ⑧低価格路線業者も存在（コンビニやスーパー等） ⑨コロナ蔓延による、ギフト商品・土産物商品の需要減少	強みを活かし、脅威の影響を受けないようにする戦略（方法）……………戦略Ⅱ (1) 少し高価でも良質材料で腕利き職人の丁寧な仕上げに徹し、低価格競争には参入しない（①、⑩×⑧） (2) 高い技術力と開発力を活かし、高齢者に優しいスイーツ開発・宅配（①、④×⑦）	弱みを克服し、脅威の影響を受けないようにする戦略（方法）……………戦略Ⅳ

③ 戦略Ⅰ～Ⅳより導き出される将来戦略

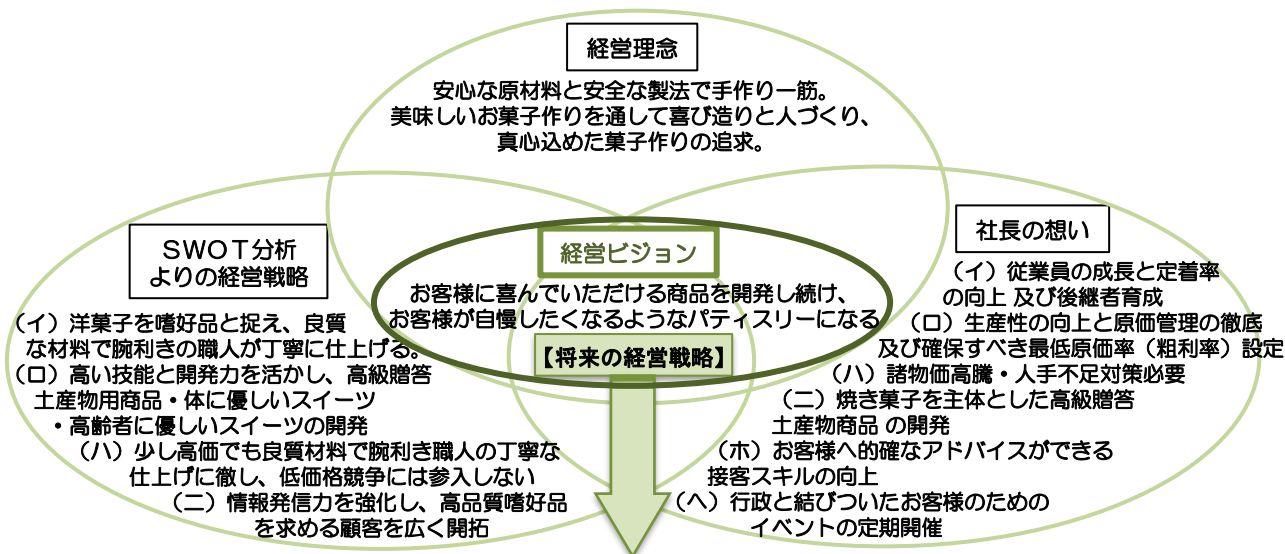
- (イ) 洋菓子を嗜好品と捉え、良質な材料で腕利きの職人が丁寧に仕上げる。
 (ロ) 高い技能と開発力を活かし、高級贈答土産物商品・高齢者にも優しいスイーツ・の開発
 (ハ) 少し高価でも良質材料で腕利き職人の丁寧な仕上げに徹し、低価格競争には参入しない
 (ニ) 情報発信力を強化し（HPや ネット出店の充実等）、高品質嗜好品を求める顧客を広く開拓

7. これからの事業展開

(2) 将来の経営戦略

① 将来の経営戦略

経営理念・経営ビジョン・経営者の想い及び前頁のSWOTからの経営戦略を総合して、将来の経営戦略を次のようにする。



- (イ) 良質な材料で腕利きの職人が丁寧に仕上げる。
- (ロ) 高い技能と開発力を活かし、高級贈答土産物商品・高齢者に優しいスイーツの開発（いずれも焼き菓子主体）
- (ハ) 接客スキルの向上
- (ニ) 情報発信力を強化し、新規顧客開拓（小売り対象顧客主体）
- (ホ) 従業員の成長と定着率の向上及び後継者育成
- (ヘ) 生産性の向上
- (ト) 諸物価高騰・人手不足対策

② 将来の経営戦略を実現するための重要成功要因（CSF）

- ◆ 菓子作り技能・商品開発力の維持・向上
- ◆ 接客スキルの向上
- ◆ IT技術の強化
- ◆ 定着率の向上
- ◆ 生産性の向上
- ◆ 新規顧客開拓
（近隣の法人を主体に開拓したい）
- ◆ ウィズコロナ時代への対応
- ◆ 諸物価高騰・人手不足対策

③ 重要成功要因を達成するために獲得・補強すべき主な知的資産

- ◆ コンテストでの入賞
- ◆ 体に優しいスイーツ対応の素材知識等習得
- ◆ 接客研修・教育システムの確立
- ◆ IT分野での連携強化
- ◆ 労働条件改善（2023年より二日/月休日増加）
- ◆ 生産品種絞り込み、生産マニュアル作成
- ◆ 定着率の向上
- ◆ (各CSF)
- ◆ 情報発信力の強化
（スマホ用HP開設、DM・ポスティング強化等）
- ◆ 高齢者への宅配の検討
- ◆ 自動化（省力化）・品種絞り込み
- ◆ 労働条件・労働環境改善

“重要成功要因（CSF）”とは、経営戦略を達成する上で重要な影響を与える要因のことです。

7. これからの事業展開

(3) 第二次5カ年計画の事業計画とKPI（重要業績評価指標）

- ①中長期事業計画の実施項目（2021年10月期）及び
中長期事業計画の実施予定項目（2022年10月期以降）

経営戦略	2022年 10月期	2023年 10月期	2024年 10月期	2025年 10月期
(イ) 良質な材料で腕利きの職人が丁寧に仕上げる。	当社方針として半永久的に取り組む			
(ハ) 接客スキルの向上				
(ロ) 高い技能と開発力を活かし、既存商品の改良及び新商品開発・拡販	重点的に取り組む		 開発中のプリンガラス容器	
	・陶器製容器を使用し てのプリン開発・販売	・ガラス製容器を使用 してのプリン開発・ 販売 ・太秦アイススティック ショコラ開発・販売		
(二) 情報発信力を強化し、 新規顧客開拓	重点的に取り組む			
	・近隣（法人主体）に 新商品等の案内状 ポスティング			
(ホ) 従業員の成長 と定着率向上 及び後継者育成	重点的に取り組む			
	・休日増加（二日/月） ・インターン生2名受入	・後継者育成に重点的に取り組み、2025年までに育成したい ・毎年インターン生2名受入予定		
(ヘ) 生産性の向上	重点的に取り組む			
	・スチームコンベク ション導入	・生産マニュアル作成 ・ドロー冷凍庫導入		

②KPI（重要業績評価指標）：将来の経営目標を達成するためのKPI

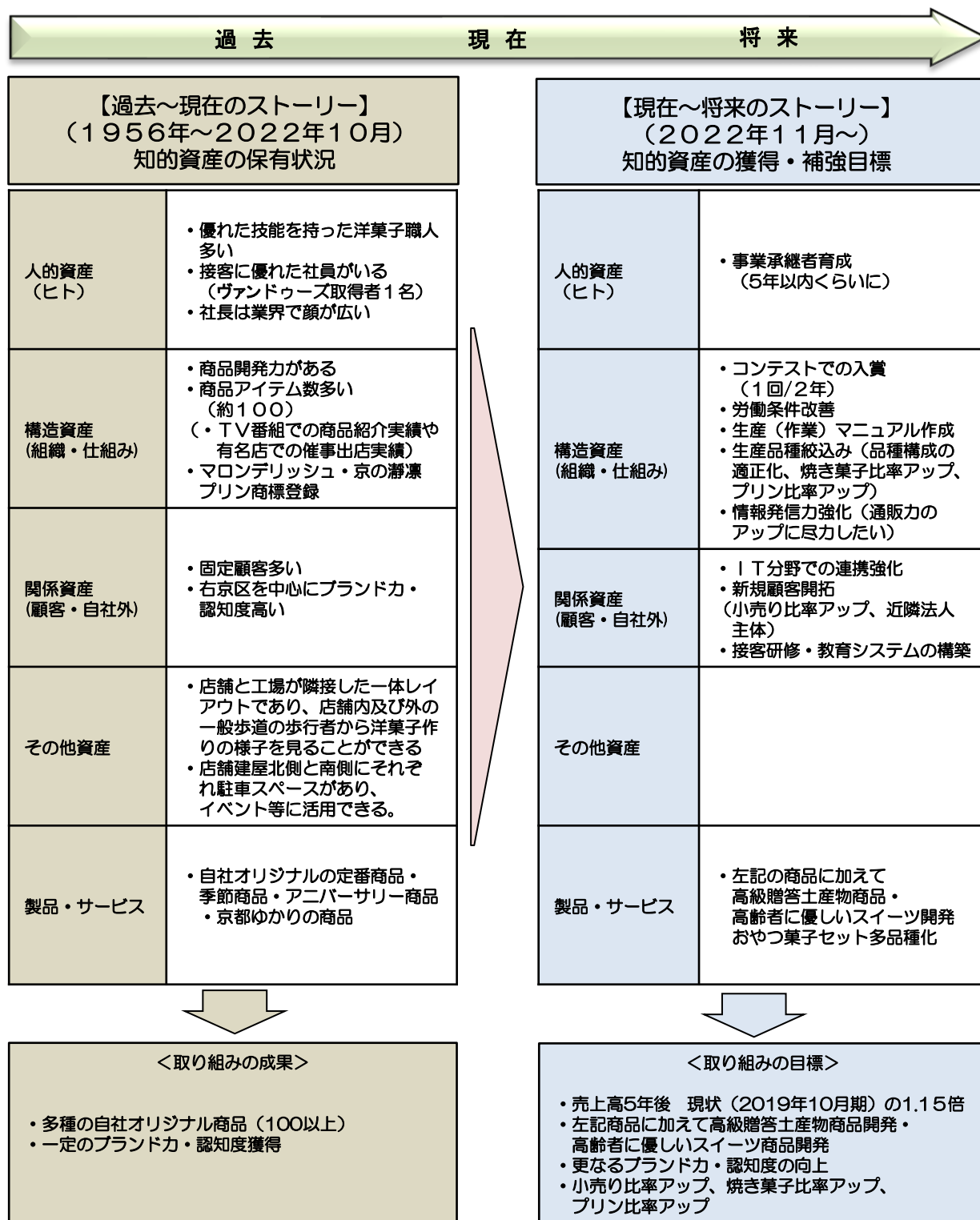
KPI	起点年 (2019年10月期)	3年目実績 (2022年10月期)	5年後目標値 (2024年10月期)
売上高	1（基準値）	1	1.15（※）
販路別売上比率 (小売り比率アップを目指す)	小売り：50% 卸：48% 催事・通販：2%	小売り：51.8% 卸：48.1% 催事・通販：0.1%	小売り：53% 卸：45% 催事・通販：2%
既存商品の改良及び新商品開発・拡販 (焼き菓子主体)	商品改良・商品開発 計2商品/年	計2商品の改良・開発実施	商品改良・商品開発 計2商品/年
焼き菓子比率	12%	13%	15%
プリン比率	6.6%	5.7%	7%

【2022年の点検と反省（KPI達成状況及び未達項目の未達要因と対策等）】

- (イ) 総売上高に関しては洋生菓子は堅調であったが、贈答用が主の焼き菓子はコロナ禍の影響を受け売り上げは横ばいであり、総売り上げとしては起点年並みを確保するのが精一杯で計画に対しては未達であった。今後は小売用途の近隣法人需要の開拓に努めたい。
- (ロ) 販路別売上比率では、催事・通販が大幅未達であった。未達要因は人手不足が最大要因である。催事に関しては収益性でも問題があり、今後収益性が改善されない限りは受注を控える予定である。通販は人員補充に努め、今後もっと伸ばしたいと思っている。
- (ハ) プリン比率が未達であったが、要員は人手不足であり、先期末に自動機導入が完了しているので、今後比率アップが図れる予定である。

8. 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ

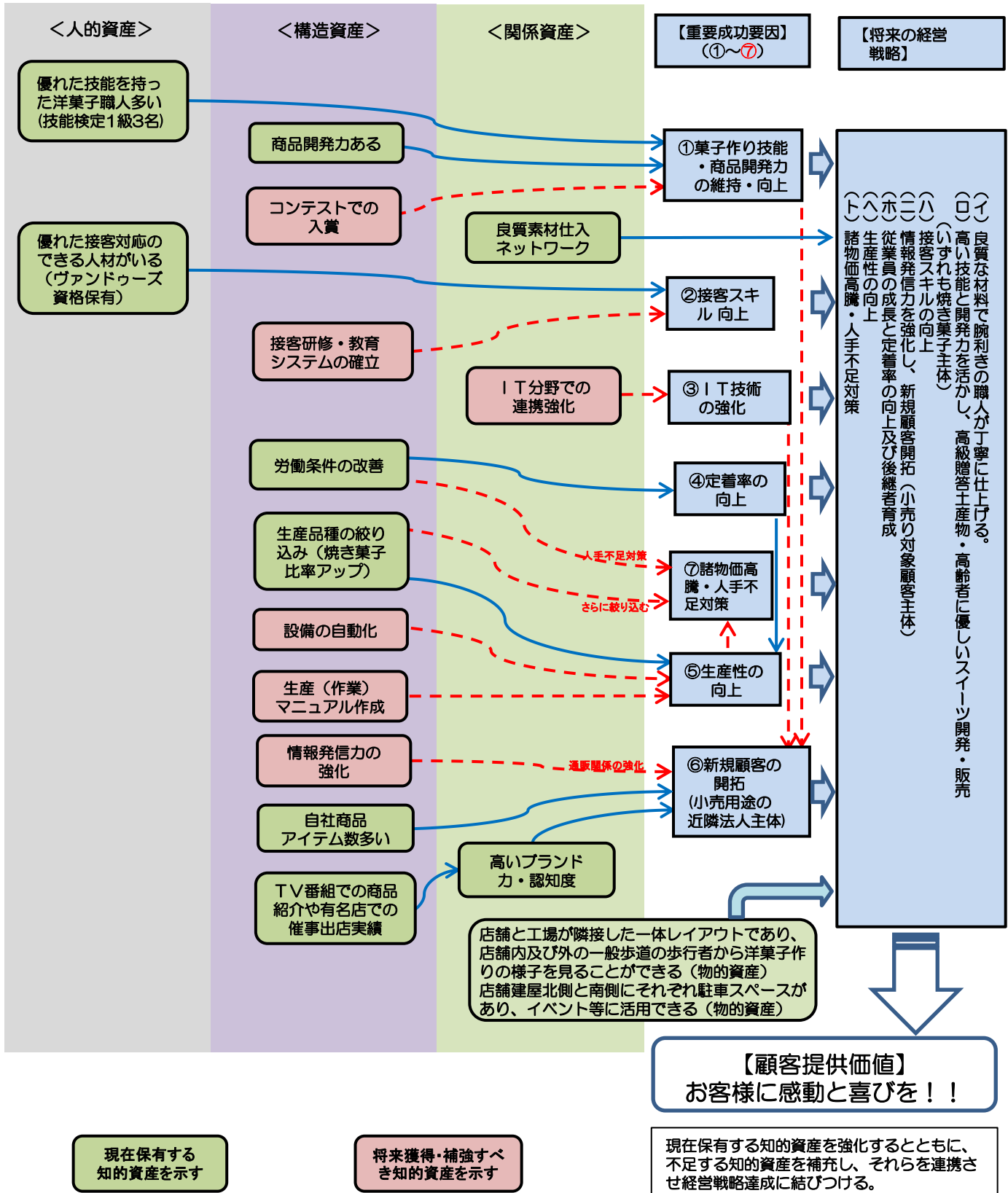
(1) 価値創造ストーリー



左側が現在保有する知的資産で、それらを活用して提供してきた製品・サービスとその成果を示しています。
 右側は将来獲得・補強したい知的資産で、それらを活用・連携(既存知的資産と)させて提供したい製品・サービスとその成果として達成したい目標値を示しています。

8. 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ

(2) 知的資産活用マップ（将来の経営戦略を達成するための）



9. 会社概要

会社名	(株) ヒロヤコンフェクション
創立	1956年
会社所在地	住所：京都市右京区太秦樋ノ内町1-10 TEL：075-861-1124 FAX：075-861-1125 メールアドレス：hiroya@pastel.ocn.ne.jp
代表取締役	高島 義之
資本金	1000万円
従業員	9名（パート・アルバイト含む）
事業内容	洋菓子製造 卸・小売り
ホームページ	http://www.kyoto-hiroya.co.jp/

ホームページ
<http://www.kyoto-hiroya.co.jp/>

フェースブック <http://www.kyoto-hiroya.co.jp/>

LINEアプリ
Android <https://goo.gl/EEhox9>

LINEアプリ
i-phone <https://apps.to.re/jp/7okto.re/re/09stdd/>



＜朝の作業風景（インターン生2名含む）＞

10. 社員の声



「入社動機」は、
もともとカフェで働いておりましたが、
ケーキ屋さんで働いてみたいと思いヒロヤに就きました。

「業務内容」としては、
朝は、スーパー向けの卸の出荷を担当しておりますが、
どのような方がこのシュークリームを食べていただくのかなあと想像しながら
仕分け作業を楽しく行っています。
そのあとは、焼成作業です。
力のいる作業ですが、ケーキの骨組みのような存在でこれがしっかりしていないと、
全てがうまくいかないなので、責任ある仕事です。

「やりがいを感じたこと・感じること」は、
時間との戦いで、時間内で作業ができると、より一層の達成感を味わうことができ、
明日も頑張ろうとおもいます。

「私の将来の夢」
妹も製菓業に携わっており姉妹でお店をやっていければいいなあと考えております。

「ヒロヤさんの将来に対する期待」
創業67年を迎えるお店なんですが、
今の時代に今の味に合う様にケーキをつくられていて、
ヒロヤの味が好きなのでずっと美味しいヒロヤでいてほしい

井村彩香



「入社動機」は
お菓子を作ることが好きだったので、
地元の慣れ親しんだ美味しいケーキ屋さんで働きたい
とおもいヒロヤに就きました。

「業務内容」としては、
販売担当をしております。
販売の仕事は、目の前にお客様がいらっしゃって、
お客様の好みをうかがいながら、お客様にあうケーキをお勧めし、
お客様が喜んで買っていただけるように接客しております。

「やりがいを感じたこと・感じること」は、
お客様に、あの時のケーキ美味しかったよ、
みんな喜んでいたよとお客様から喜びの声を頂戴したとき、
もっともっと頑張ろうという気になります。

「私の将来の夢」
お客様に喜んでいただくことが好きなので、お客様のご希望に沿った
接客と心配りができる、販売員になりたいです。
そして、誰かの幸せのお手伝い出来る人材でありたいと考えております。

「ヒロヤさんの将来に対する期待」
これからも、昔から続く、美味しいお菓子と暖かな雰囲気、
地域の方に沢山愛されるケーキ屋さんでいて欲しい
と思います。

加藤暖菜

11. あとがき

(1) 知的資産経営とは

知的資産経営とは、従来バランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠しています。

(2) 注意事項

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画ならびに付帯する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて掲載しています。そのため、将来にわたり当社の取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、十分にご了承願います。

(3) 作成者

- （株）ヒロヤコンフェクション
代表取締役：高島 義之

(4) 作成支援

当報告書は次の団体・個人により作成支援されています。

- 中小企業支援地域プラットフォーム：京都府商工会地域中小企業支援プラットフォーム
京都中央信用金庫
- 中小企業診断士： 菊田 俱光
登録： 中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業
登録派遣専門家

(5) お問い合わせ先

- （株）ヒロヤコンフェクション
取締役：高島 智子
〒616-8142
京都市右京区太秦樋ノ内町1-10
Tel：075-861-1124
Mail：hiroya@pastel.ocn.ne.jp

(6) 発行

- 2023年3月



<取締役 高島 智子>