

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)



2024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。	
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、上京区の智恵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、「喜び創りと人づくり、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、個別配送やパルスイート等使用の高齢者対応のスイーツの商品化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・DXやウクライナ戦争・中東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。この中でコロナウィルス感染症は下火になりましたが、次の対策は継続して取り組みます。

- ・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
- ・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。

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。DXについては、当社には多くのデータが蓄積されていますので、それを活用して顧客対応の向上・経営の効率化を目指そうと思っています。

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。

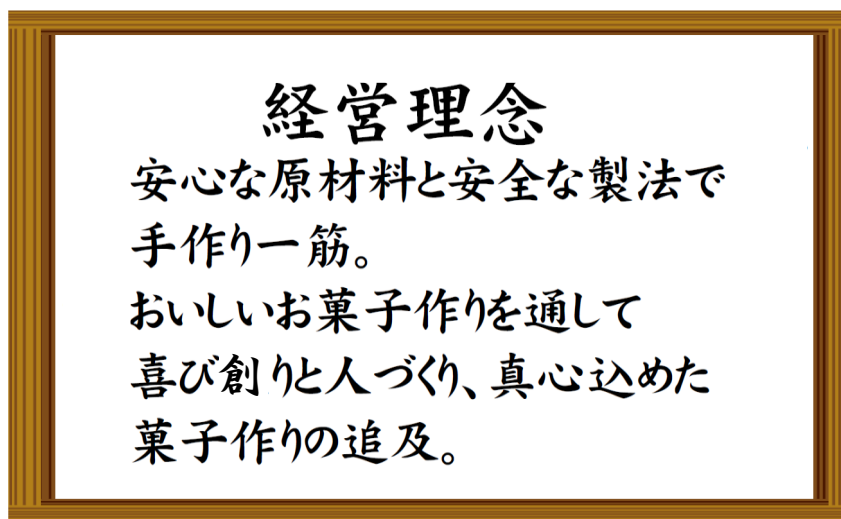


2024年3月

代表取締役 高島 義之

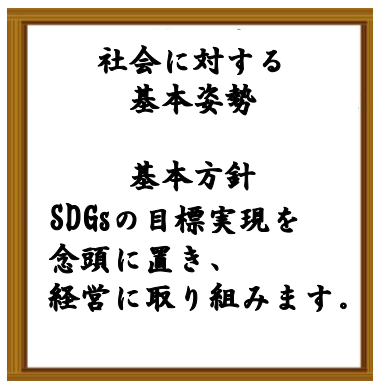
2. 経営哲学

(1) 経営理念

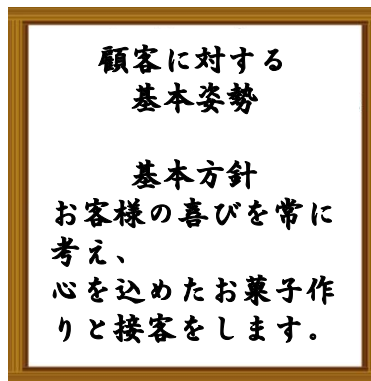


- 私たちはこの経営理念を念頭に、お菓子作りに取り組んでいます。
- 毎朝朝礼時に全員で唱和し、その精神・想いを心に焼き付けるようにしています。

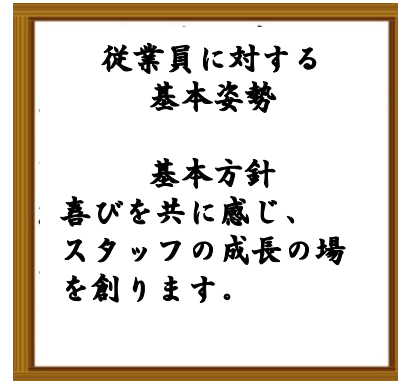
(2) 経営に対する基本姿勢



- 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。



設備面・操業面での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
創業期	～ 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。	
	1956年	高島洋二（先代社長）が御所の西（下立売烏丸西入：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產品種を増やし、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年シュウクリーム開発商品化 ・1963年ワッフル開発商品化]  ＜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年パウムクーヘン開発商品化 ・1973年マロンデリッシュ開発商品化
	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 ロシアケーキとパ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	
変革期	1984年	現社長高島義之ヒロヤ入社	
	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	・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、 凝凍プリン開発商品化 ・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 ・2011年 しあわせの純生ロール 開発商品化 ・2018年～アイススティックシリーズ 開発商品化  ＜しあわせの純生ロール＞
	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	
	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	
	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 太秦店ランドリ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	
	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・シュウクリーム等） 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 「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	スチームコンベクションオープンを導入 京の凝凍プリン商標登録完了	
将来	2023年	アイススティックショコラ開発・販売 抹茶ショコラプリン及び黒豆きなこプリン開発販売 京都・ケルン姉妹都市提携60周年記念事業（人気スイーツの販売）	 商標登録証
	2024年～	親子ケーキ教室2回/年継続開催 プリンアイテム増加 太秦アイススティックの新アイテム開発	

《今後の予定》

（※）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）	52.3%



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。



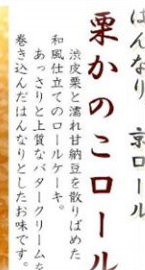
<①店売りの長年の人気商品リーフパイ>

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）	47.0%
---------------------------	--	---	-------

③洋菓子製造・ (イ) 催事事業 事業開始時期 1990年頃	(イ) 高品質評価が浸透しているため、 出店要請多い	(イ) 催事来客 (現状・将来)	0.8%
(ロ) 通販事業 事業開始時期 2010年	(ロ) 情報発信力不足のため、 売上低迷	(ロ) 地元以外 個人顧客 (現状・将来)	



<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・ケルン姉妹都市提携60周年記念事業】

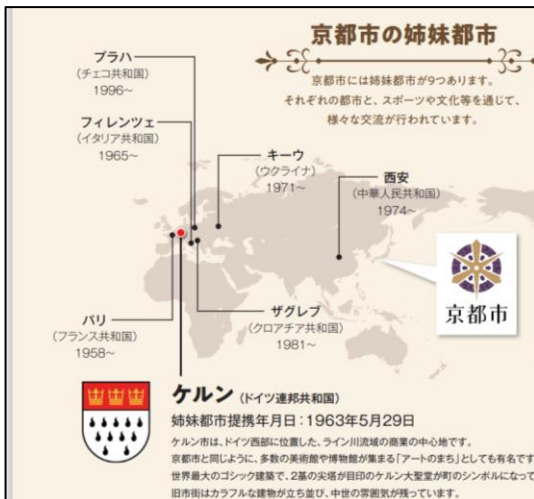
〈60周年記念事業〉

1963年に同市と京都市の間で姉妹都市提携が締結され、2023年に60年を迎えました。

その60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、「ケルン・スイーツ紀行」と銘打って、ドイツゆかりのスイーツを京都市内約15店の洋菓子店で、2023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・販売しました。ヒロヤでは「ククロフフルーツ」を製造・販売し好評を博しました。



ドイツ伝統菓子ククロフフルーツ



京都・ケルン姉妹都市提携60周年記念

ケルン・スイーツ紀行

ケルン・ドイツに思いを馳せ、私はスイーツ巡りの旅に出る...

京都市とケルン(ドイツ連邦共和国)は、1963年に姉妹都市提携を結び、今年で60周年を迎えました。これを記念し、下記の洋菓子店などで、「ケルンに関わるオリジナルスイーツ」を販売します。今年の秋は、ケルン・ドイツに思いを馳せながら、スイーツ巡りに至福の時を過ごしてみませんか？

期間 2023. 10.1 [日] ▶ 31 [火]

販売場所 京都市内の洋菓子店等15店舗

～「ケルンに関わるオリジナルスイーツ」とは～ケルンが本場のスイーツだけでなく、広くドイツ国内で食べられているスイーツや、ケルンをイメージした特製スイーツなど、店舗ごとにオリジナルテイストあふれるスイーツをお楽しみいただけます。

販売店

北区 パティスリー・カラン、パティスリー・ミムラ、中京区 京都パティスリー・ポウ・ベル・ベル、洋菓子の歐風堂、右京区 亀屋廣清、パンボシュール、パティスリー・ヒロヤ京都・太秦、上京区 グラスセゾン、山科区 京都ククロフ家、スイーツ菓子ローズ、左京区 オオマエ、ガトモンブラン、下京区 パティスリー・エス、ホテル日航プリンセス京都、西京区 マダム・シークリーム

※定休日、営業時間など詳細は各店舗へ直接お問い合わせください。●公共交通機関をご利用の際はご注意ください。

京都市

発行：京都府総合企画開発交流・共生推進室(令和5年9月)協力：京都府洋菓子協会

ケルンの魅力

庄厳のケルン大聖堂

世界遺産でもある大聖堂は、ケルンのまちの象徴です！

美しいアルトシュタット(旧市街)

カラフルでおしゃれな町並みに心奪われます！

賑やかなクリスマスマーケット

数多くのお店が並びます。素敵なお土産に出会えるかも！

60周年を記念したケルンとの交流

ケルンのプロサッカークラブ「1.FCケルン」の指導者と京都市立倉羽中学校の学生による交流(令和5年6月)

ドイツの文化施設「ゲーテインスティテュート・ヴィルヘルム」での「ドイツ・クリスマスマーケット」(12月2日開催予定)

〈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。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。ケルン市はパリ市・ボストン市に続いて3番目に提携した市です。

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

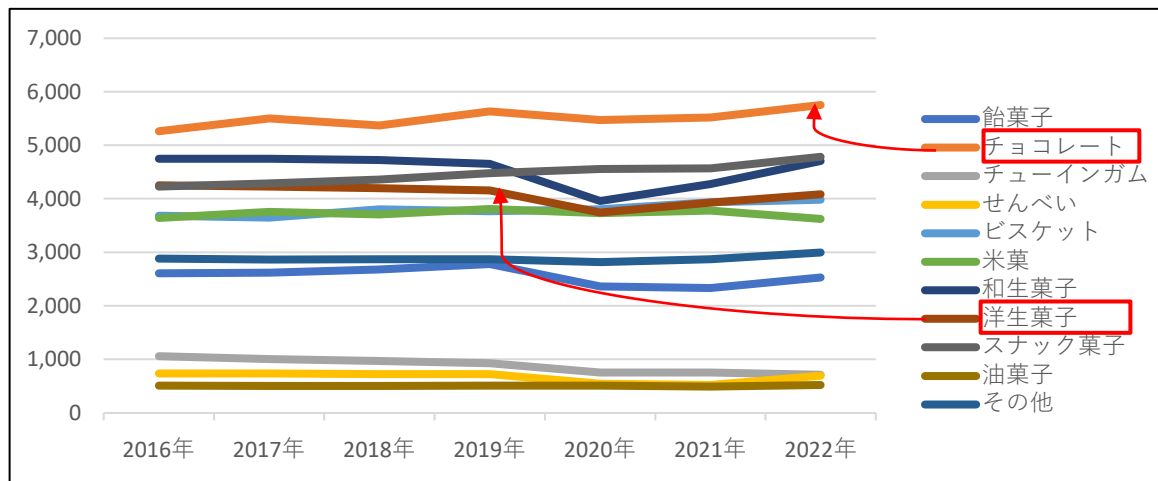
洋生菓子は2016年をピークに需要は緩やかではありますが減少傾向が続いています。一方競合品種と思われますチョコレートはこの6年位緩やかに増加しています。

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ウィズコロナ期の需要動向について…作成者私見

ウィズコロナ期の現在洋生菓子の需要は、贈答用・土産物用はほぼコロナ禍前に戻ったと思われます。しかし一方、地元顧客の自家消費主体の需要は、顧客の外出機会がコロナ禍前以上に増加したと思われ、かなりの需要減少がみられます。当店は地元顧客の自家消費が多いため、ウィズコロナ期はコロナ禍前より総売り上げの減少がみられるという厳しい現実です。

単位:億円	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
飴菓子	2,610	2,620	2,680	2,780	2,360	2,330	2,530
チョコレート	5,260	5,500	5,370	5,630	5,470	5,520	5,750
チューインガム	1,058	1,005	970	930	755	755	710
せんべい	734	736	725	725	544	522	694
ビスケット	3,685	3,650	3,800	3,765	3,805	3,935	3,980
米菓	3,643	3,757	3,705	3,809	3,729	3,777	3,626
和生菓子	4,750	4,750	4,725	4,650	3,960	4,276	4,703
洋生菓子	4,250	4,229	4,196	4,154	3,740	3,927	4,084
スナック菓子	4,225	4,284	4,361	4,476	4,557	4,570	4,786
油菓子	510	503	504	506	506	493	521
その他	2,884	2,864	2,873	2,873	2,816	2,870	2,995
合計	33,609	33,898	33,909	34,298	32,242	32,975	34,361



(2) 立地から見た市場環境

右の表は国勢調査による当店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るので、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68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】

（１）人的資産

- ①優れた技能を持った洋菓子職人が多い
- ②優れた接客対応のできる人材がいる

経営理念を念頭に置いた菓子作り

（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

（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

ＴＶ番組での商品紹介や有名店での催事出店等

（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

お客様が満足を感じて頂ける商品の提供

6. 自社の強み・優位性（知的資産）

（１）人的資産

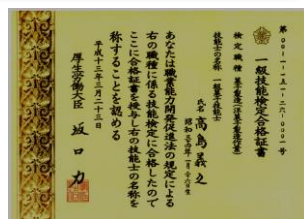
①優れた技能を持った洋菓子職人が多い

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

・バースデケーキ・ウェディングケーキ・ショコラプリン・きなこプリン等

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）

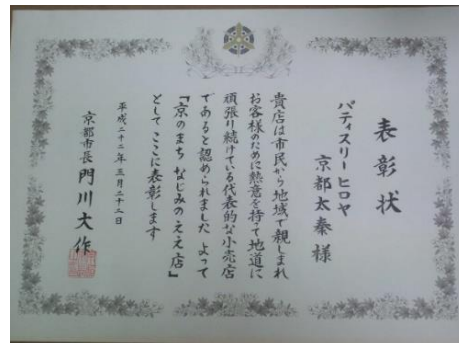
（3）関係資産

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、最近では、今年の1月上旬にBS朝日の「シモト魂」という番組で、地元出身のアスリートNさんが「今の自分を育ててくれた原点の一つ」として当店を紹介してくれました。

また、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。

右上の写真は「第一回京のまちなじみのええ店」で受賞した京都市長賞の表彰状です。



またヒロヤポイントカード会員が約16,000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、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＞

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（口コミ顧客等含む）

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（京都府洋菓子協会前会長） 【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16,000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一体イアウトで、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、⑩×⑩） (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（⑧×⑩）
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）	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) 高い技術力を活かし、高齢者に優しいスイーツの品揃えアップと・宅配の実施（①×⑦）	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

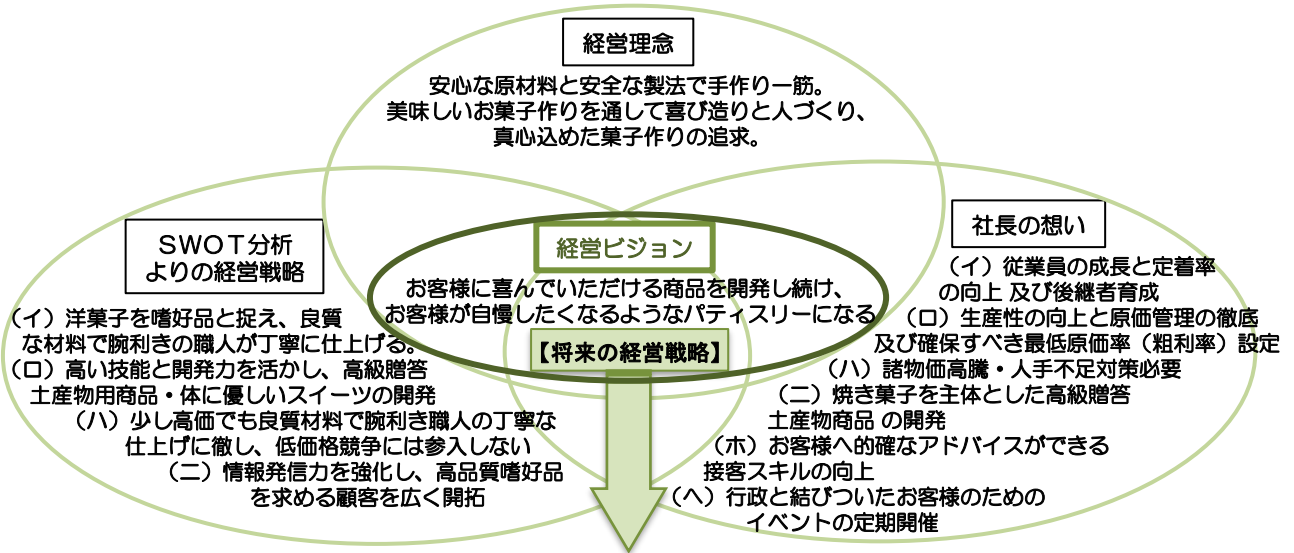
- (イ) 洋菓子を嗜好品と捉え、良質な材料で腕利きの職人が丁寧に仕上げる。
 (ロ) 高い技能と開発力を活かし、高級贈答土産物商品の開発
 (ハ) 少し高価でも良質材料で腕利き職人の丁寧な仕上げに徹し、低価格競争には参入しない
 (ニ) 情報発信力を強化し（HPや ネット出店の充実等）、高品質嗜好品を求める顧客を広く開拓

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の開発。
(いずれも焼き菓子主体)
- (ハ) 接客スキルの向上
- (二) 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)
- ◆ 情報発信力の強化・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（2023年10月期）及び
中長期事業計画の実施予定項目（2024年10月期以降）

経営戦略	2023年 10月期	2024年 10月期	2025年 10月期	2026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 ・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 ・太秦アイススティック 新アイテムの 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 ・SNS（インスタグラム・フェイスブック） の更新頻度アップ			
(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 ・後継者育成に重点的に取り組み、2025年までに育成したい（24年も継続取組） ・毎年インターン生2名受入予定（24年も継続受け入れ）			
(ヘ) 生産性の向上	重点的に取り組む ・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

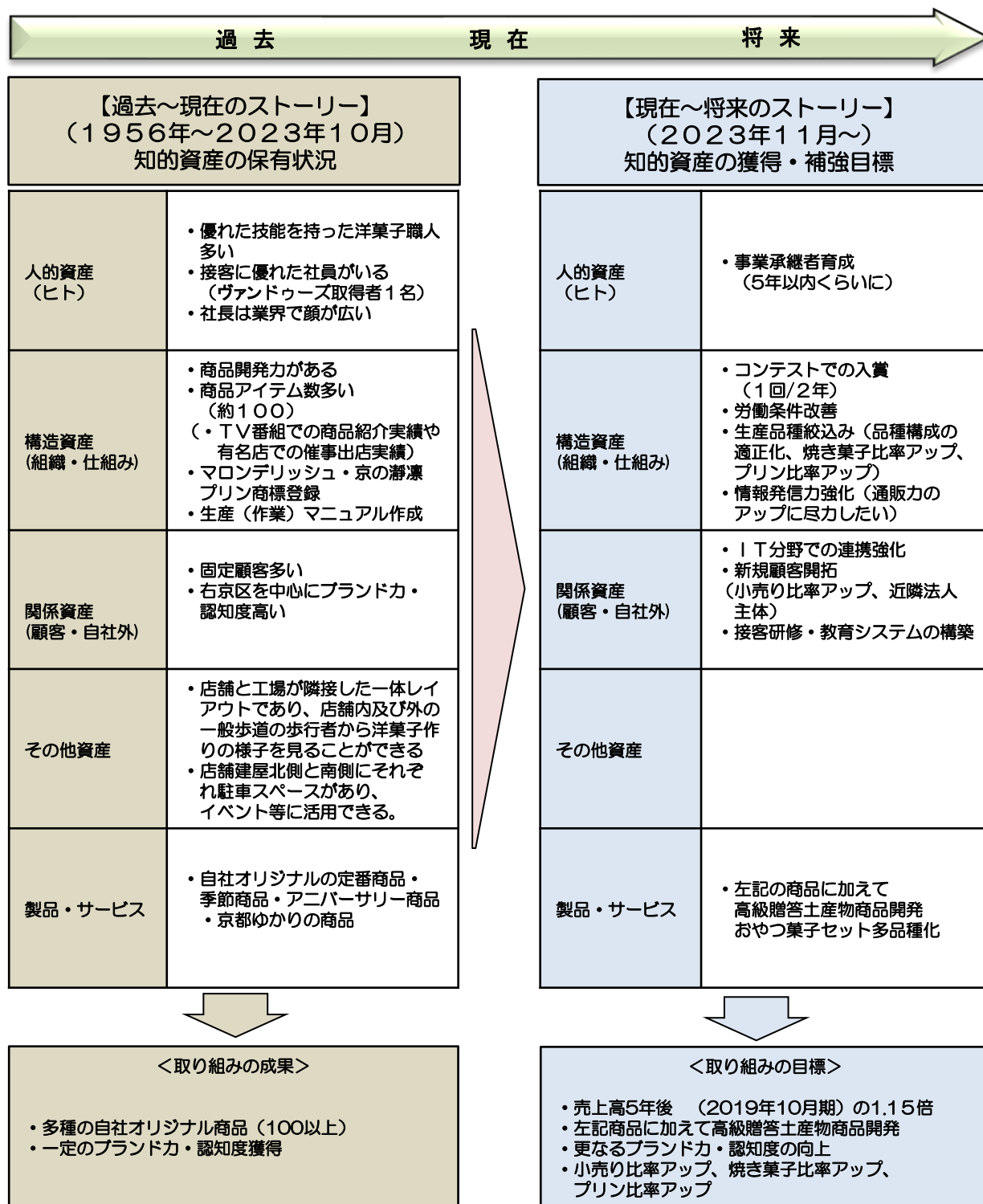
KPI	起点年 (2019年10月期)	4年目実績 (2023年10月期)	5年後目標値 (2024年10月期)
売上高	1（基準値）	0.93	1.15（※）
販路別売上比率 (小売り比率アップ を目指す)	小売り：50 % 卸：48 % 催事・通販：2 %	小売り：52.3 % 卸：47.0 % 催事・通販：0.8 %	小売り：53 % 卸：45 % 催事・通販：2 %
既存商品の改良及び 新商品開発・拡販 (焼き菓子主体)	商品改良・商品開発 計2商品/年	計3商品の改良・開発実施	商品改良・商品開発 計2商品/年
焼き菓子比率	12 %	12.6 %	15 %
プリン比率	6.6 %	5.5 %	7 %

【2023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「4.市場環境」の項で述べたように、贈答用はコロナ禍前の状態に回復しましたが、自家消費がコロナ禍前より減少しており、総売り上げとしては起点年並みよりも減少した。今後は小売用途の近隣法人需要の開拓と自家消費の個人顧客需要の回復に努めたい。そのためにDM発送頻度のアップとSNS更新頻度のアップに努めたい。
- (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、SNS更新頻度のアップで需要喚起したい。
- (ハ) プリン比率が未達であったが、要因は人手不足であり、先期に導入した自動機の活用と先期作成した生産マニュアルの活用で達成したい。

8. 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ

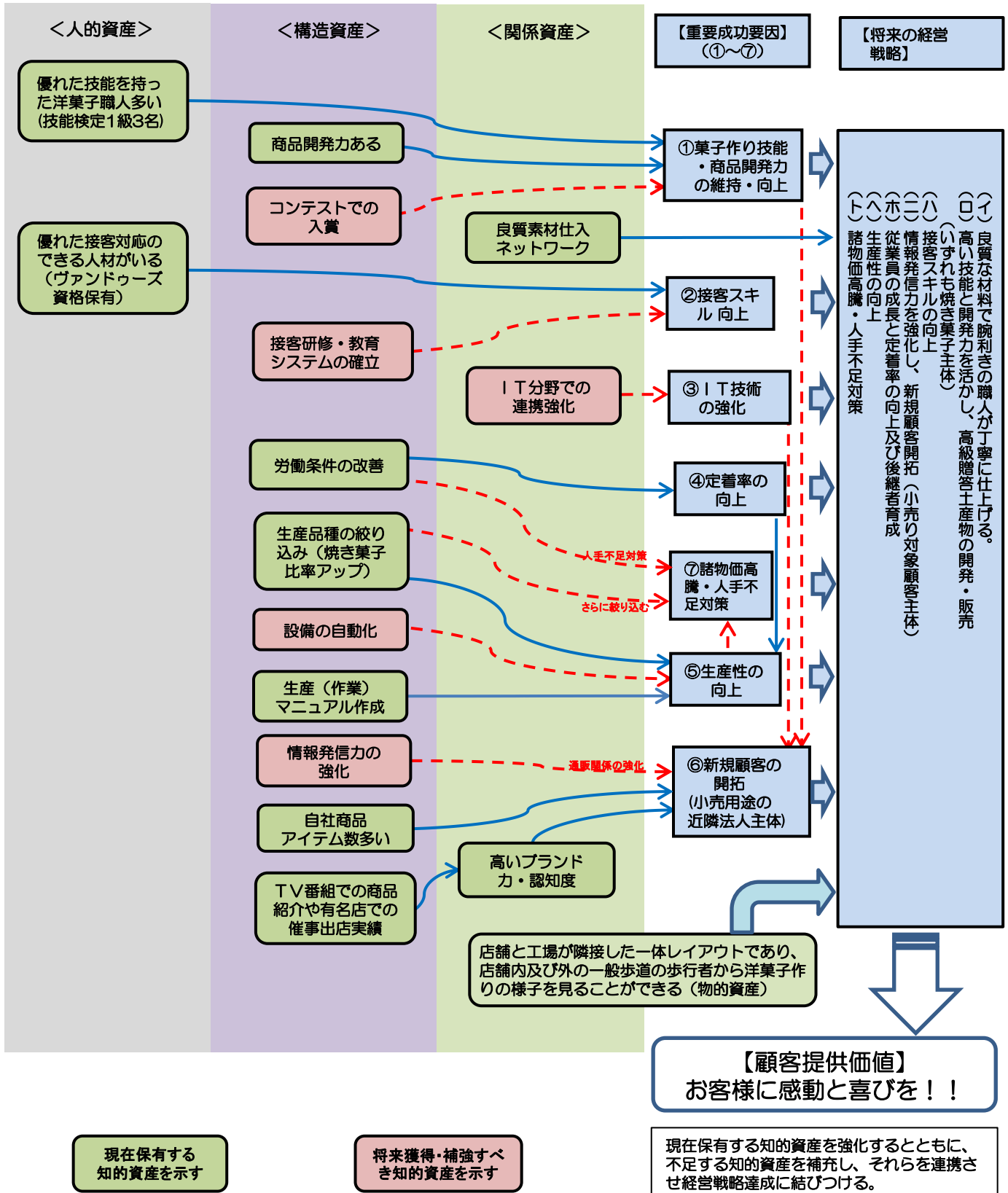
(1) 価値創造ストーリー



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）



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
仕分け作業を楽しんでいます。
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7年を迎えるお店なのですが、
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んですーっと美味しいヒロヤでいてほしい

井村彩香

「入社動機」は、
元々お菓子を作ることが好きだったことと、
幼いころから、私の地元の洋菓子屋さんであったヒロヤさんの
味に親しんでいたためです。ご縁を感じてヒロヤに就きました。

「業務内容」としては、
有名高級スーパーで販売しているお菓子の製造を担当しています。
「やりがいを感じたこと・感じることは、継続して発注していただけている
ことです。店内で商品を手に取ってくださるお客様のお顔こそ見えないものの
スーパーからの継続した発注に達成感を感じるとともに、
スーパーがお客様と構築されてきている信頼に対して大きな責任とやりがい
を感じながら働いています。

「私の将来の夢」
お客様の生活に豊かな彩をそえるお菓子づくりに長く携わっていくことです。

「ヒロヤさんの将来に対する期待」
私にとっても大切な思い出の味が、何世代にもわたって愛されて
いけばいいなと思っています。



田中 まゆみ

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

- 2024年3月



<取締役 高島 智子>