

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)



2026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
(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ブランドロイヤリティの高い長寿の定番商品多い。	
②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・認知度高く、固定顧客も多い。	
また、映画「国宝」を機に、ブランド力の拡がりが見られる。	
(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・戦術	
(3) 第三次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。その後ヒロヤは、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（なぜ手作り？当頁下部参照）、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。当地京都是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おります。

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ます。その中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する楽しみを持って頂きたく、個別配送やパルスweet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

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おります。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考えています。又、弊社ホームページを10年振りにリニューアルいたしました。より見やすく、楽しく、扱いやすく致しました。

余談ですが、当店のシュークリームが邦画興行収入第一位の「映画国宝」のワンシーンに採用されました。ロングラン上映作品となりましたことを嬉しく思っております。

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おりますので、今後ともご指導・ご鞭撻のほど宜しくお願いします。

2026年3月 代表取締役 高島 義之

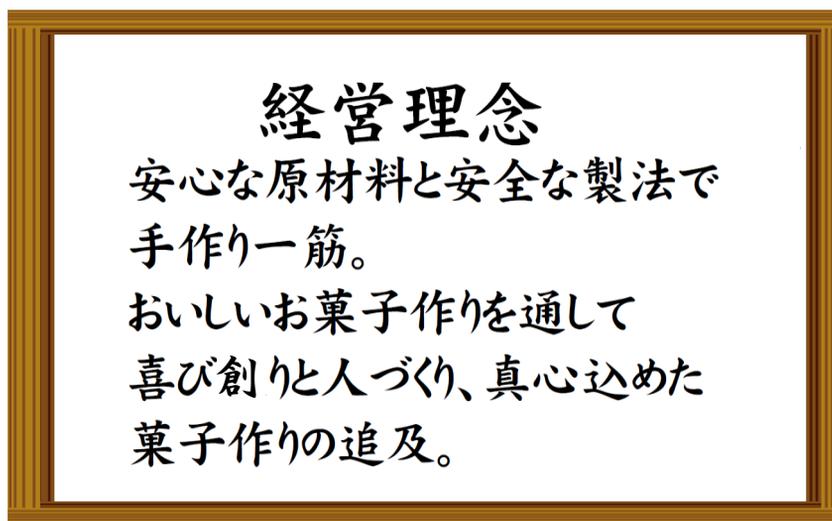


## 【なぜ手作り？】

手作りの強みは、常に、商品と対話して作り上げていけることです。  
材料や生地は生き物です。時間がたつと材料そのものが変わってきます。  
常に生地の状態を見て混ぜ方や絞り方を変えて、美味しい状態に仕上がるように工夫して混ぜたり絞ったり伸ばしたりします。  
そうすることによって常に良い状態に仕上げるのが、できるのです。

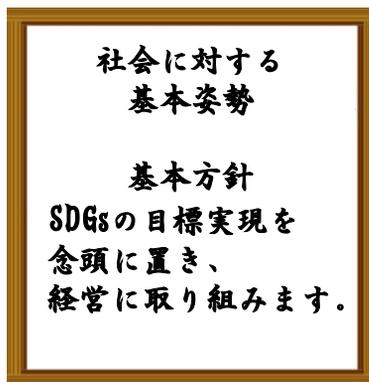
## 2. 経営哲学

### (1) 経営理念

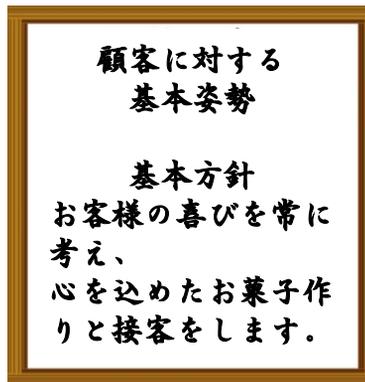


- 私たちはこの経営理念を念頭に、お菓子作りに取り組んでいます。
- 毎朝朝礼時に全員で唱和し、その精神・想いを心に焼き付けるようにしています。

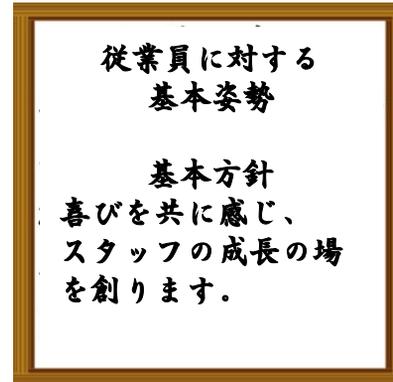
### (2) 経営に対する基本姿勢



- 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みます。



- 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、  
お客様及び社員が自慢したくなるようなパティスリーになる」

【具体的目標】2029年度に

- ① 経常利益率 10%
- ② 社員満足度 120%

### (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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>高級スーパーの老舗であるいかりスーパーとの取引開始</li> <li>1956年クッキー・パイ開発商品化</li> <li>1959年シュークリーム開発商品化</li> <li>1963年ワッフル開発商品化</li> </ul>
	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（パケット・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）	 <p>&lt;京都高島屋地下一階の厨房付店舗&gt;</p>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>1965年プリン開発商品化</li> <li>1966年バウムクーヘン開発商品化</li> <li>1973年マロンデリッシュ開発商品化</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハーベス、ライフ等との取引開始</li> <li>市長賞受賞やTV番組での紹介等で知名度アップする</li> <li>2010年きなこロール、かのごロール、 凍凍プリン開発商品化</li> <li>製菓技能向上のためもあり、洋菓子製造技能検定一般を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</li> <li>2011年しあわせの純生ロール開発商品化</li> <li>2018年～アイススティックシリーズ 開発商品化</li> </ul>
	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「よーいドン」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）	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">商標登録証</div>
	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・シュークリーム等） イオンスタイル京都五条店と高齢者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	京都市より「京都市輝く地域企業表彰」受賞 スチームコンベクションオーブンを導入 京の凍凍プリン商標登録完了	
	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）	
	2024年	京都銀行ことよりモール（ECサイト）での商品取り扱い開始 市内卸売店舗の商品に、本店で利用できるシュークリーム引換券を貼付	
	2025年	「映画国宝」にヒロヤ製シュークリーム採用された HPリニューアル 親子ケーキ教室再開（4人参加） Milfeuaの商標登録完了 太秦チーズケーキアイススティック抹茶開発・販売	 <p>&lt;卸売商品に貼付したシュークリーム引換券&gt;</p>
将来	2026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、	<p>(※) 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Vendeur【ヴァンドゥール】といいます。</p>

# 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・良質素材使用・手作りで丁寧な仕上げ・安全・安心に徹した</li> <li>・少々高価でも高品質を求める顧客をターゲットとした</li> <li>・お客様の立場に立った接客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元顧客（現状）</li> <li>・観光客及び地元以外の個人顧客（将来）</li> </ul>	52.0%



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。写真上部で平焼きにし、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・菓子作り方針・ターゲット顧客方針は堅持</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高級スーパー（現状）</li> <li>・高級専門店（将来）</li> </ul>	45.7%
---------------------------	--	---	-------

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	<p>(イ) 高品質評価が浸透しているため、出店要請多い</p> <p>(ロ) 情報発信力不足のため、売上低迷</p>	<p>(イ) 催事来客 (現状・将来)</p> <p>(ロ) 地元以外 個人顧客 (現状・将来)</p>	2.3%
---	---	--	------



はんわり、京ロール  
はんわり、京ロール  
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わりとしたお味です。



<②人気商品“丹波黒豆きなこロール”（左）と“栗かこのロール”（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

#### 【ダイナスクラブ フランスパティスリー ウィーク】

ダイナスクラブ フランスパティスリー ウィークは、2021年に誕生したフランス菓子の日本における祭典です。初回の「パリ・プレスト」を皮切りに、これまで「ミルフィーユ」「エクレール」「サヴァラン」といった、フランス伝統菓子をテーマに開催してきました。毎年、日本各地の約300店舗が個性あふれるオリジナルスイーツを創作。多くの注目を集め、SNSでも大きな話題となっています。

今回（2025年）も7月1日～7月31日の1か月にわたってフランスの伝統菓子「サントノレ」をテーマに開催され、ヒロヤも下左に掲載のオリジナル「サントノレ」を開発し参加しました。



ヒロヤ開発・販売の【サントノレ】

#### 「サントノレ」とは？

19世紀パリで生まれたフランス伝統菓子です。

その名は、パティシエやブーランジェ（パン職人）の守護聖人「聖オノレ（Saint-Honoré）」に由来しています。発祥の地は、パリのサントノレ通りにあった「シブースト」というパティスリー。1840年代、当時のパティシエ、オーギュスト・ジュリアンによって生み出されました。土台にはサクサクのパイ生地とシュー生地が使われ、縁にはキャラメリゼしたプチシューを飾り、中央にはカスタードクリームやクレーム・シブースト（カスタードにメレンゲを加えたもの）などの軽やかなクリームがたっぷりと詰められます。見た目の美しさと食感のコントラストが魅力です。

伝統と創造性が詰まったこのお菓子は、今でもフランスのパティスリー文化を象徴する存在として、多くのシェフたちに愛され、現代的にアレンジされながら受け継がれています。

#### 【これまでの「フランスパティスリー ウィーク」でテーマとして取り上げた伝統菓子】



2021年【パリ プレスト】



2022年【真夏のミルフィーユ】



2023年ヒロヤオリジナルの【真夏のエクレール】



2024年【サヴァラン】

## 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

総需要（下表の合計欄）は2020年を底にここ数年漸増しています。しかしそれは売上金額ベースでの話であり、2020年のコロナ禍以降は毎年原料・エネルギー・人件費等が継続して上昇し、それに伴って商品売価も上げたことを考慮すると、物量的には横ばい又は漸減と想定されます。

#### ②品種別需要動向

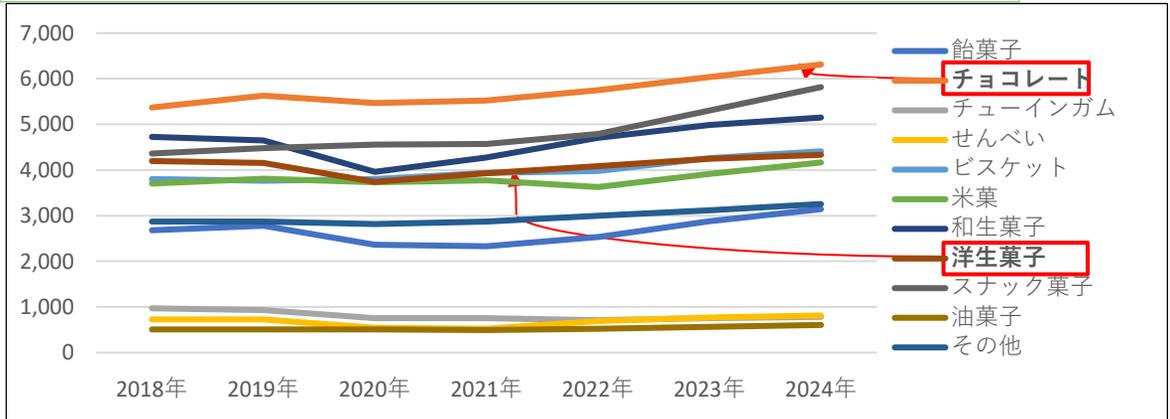
洋生菓子は2020年を底に需要は緩やかな漸増傾向が続き、競合品種と思われますチョコレートもほぼ同じ傾向を示していますが、これも①と同様に売価上昇を考慮すると物量的には厳しい状況と想定されます。

当社では、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る。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用が多いため、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	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
飴菓子	2,680	2,780	2,360	2,330	2,530	2,880	3,142
チョコレート	5,370	5,630	5,470	5,520	5,750	6,040	6,312
チューインガム	970	930	755	755	710	755	785
せんべい	725	725	544	522	694	766	812
ビスケット	3,800	3,765	3,805	3,935	3,980	4,260	4,410
米菓	3,705	3,809	3,729	3,777	3,626	3,916	4,165
和生菓子	4,725	4,650	3,960	4,276	4,703	4,985	5,150
洋生菓子	4,196	4,154	3,740	3,927	4,084	4,247	4,332
スナック菓子	4,361	4,476	4,557	4,570	4,786	5,304	5,817
油菓子	504	506	506	493	521	564	605
その他	2,873	2,873	2,816	2,870	2,995	3,118	3,255
合計	33,909	34,298	32,242	32,975	34,361	36,835	38,785



### (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対峙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									
<p>創業期 (1956年 ～ 1993年)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場が甘いものを求めているので、それに対応</li> <li>少々高価でも高品質を指向。 またそのような卸先を開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>御所西工場新設（1962年閉鎖）</li> <li>智恵光院工場・店舗新設（1975年閉鎖）</li> <li>太秦工場・店舗新設</li> <li>品揃えの拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果：有力顧客（卸先）確保</li> <li>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</li> </ul>									
<div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div> <p>創業期 (1956年～1993年)</p> <p>創業初期からの主力商品クッキー &gt; &lt; ヒロヤ原点のパルメパイ &gt;</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>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。</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>創業者 故 高島洋二 洋菓子作り的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。</p> </div> </div>												
<p>変革期 (1993年 ～)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の好みの多様化に対応した商品開発・提供</li> <li>品質・価格方針は同じ。</li> <li>個人顧客の開拓</li> <li>法人顧客の開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>太秦工場・店舗リニューアル（2008年）</li> <li>京都の特徴を生かした商品開発</li> <li>太秦店グランドリニューアルオープン（2015年10月）</li> <li>HPリニューアル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果：知名度はかなり上がった。</li> <li>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。又通販低迷だが国宝シュークリームのように、低迷脱出の兆しもある。諸物価高騰・人手不足が顕著で対策必要</li> </ul>									
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;">  <p>&lt;現在の主力商品の一つシュークリーム&gt;</p>  <p>&lt;鯛パイ (最近の人気商品) &gt;</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>2019年に高級贈答土産物商品として開発・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」</p>  <p>&lt;マロンドリッシュとリーフパイの詰合わせ&gt;</p> </div> <div style="width: 30%;">  </div> </div>												
<p>変革期の後半（2010年頃）より、社会の風潮・顧客ニーズ等に対応すべく「高齢者に優しいスイーツ」・「高級贈答土産物商品」の開発・商品化に取り組んできました。一部商品化できていますが、今後もその取り組みを継続する予定です。</p>												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 35%;">開発済み商品</th> <th style="width: 35%;">今後の開発予定商品</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>「高齢者に優しいスイーツ」</td> <td>ソフト丹波黒豆きなこロール（高齢者向）</td> <td>プレミアムきなこロール（よりソフトでよりきなこ感）</td> </tr> <tr> <td>「高級贈答土産物商品」</td> <td>太秦チーズケーキアイススティック</td> <td>チョコ掛けパルメパイ</td> </tr> </tbody> </table>					開発済み商品	今後の開発予定商品	「高齢者に優しいスイーツ」	ソフト丹波黒豆きなこロール（高齢者向）	プレミアムきなこロール（よりソフトでよりきなこ感）	「高級贈答土産物商品」	太秦チーズケーキアイススティック	チョコ掛けパルメパイ
	開発済み商品	今後の開発予定商品										
「高齢者に優しいスイーツ」	ソフト丹波黒豆きなこロール（高齢者向）	プレミアムきなこロール（よりソフトでよりきなこ感）										
「高級贈答土産物商品」	太秦チーズケーキアイススティック	チョコ掛けパルメパイ										

## 6. 自社の強み・優位性（知的資産）

当社は創業70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。

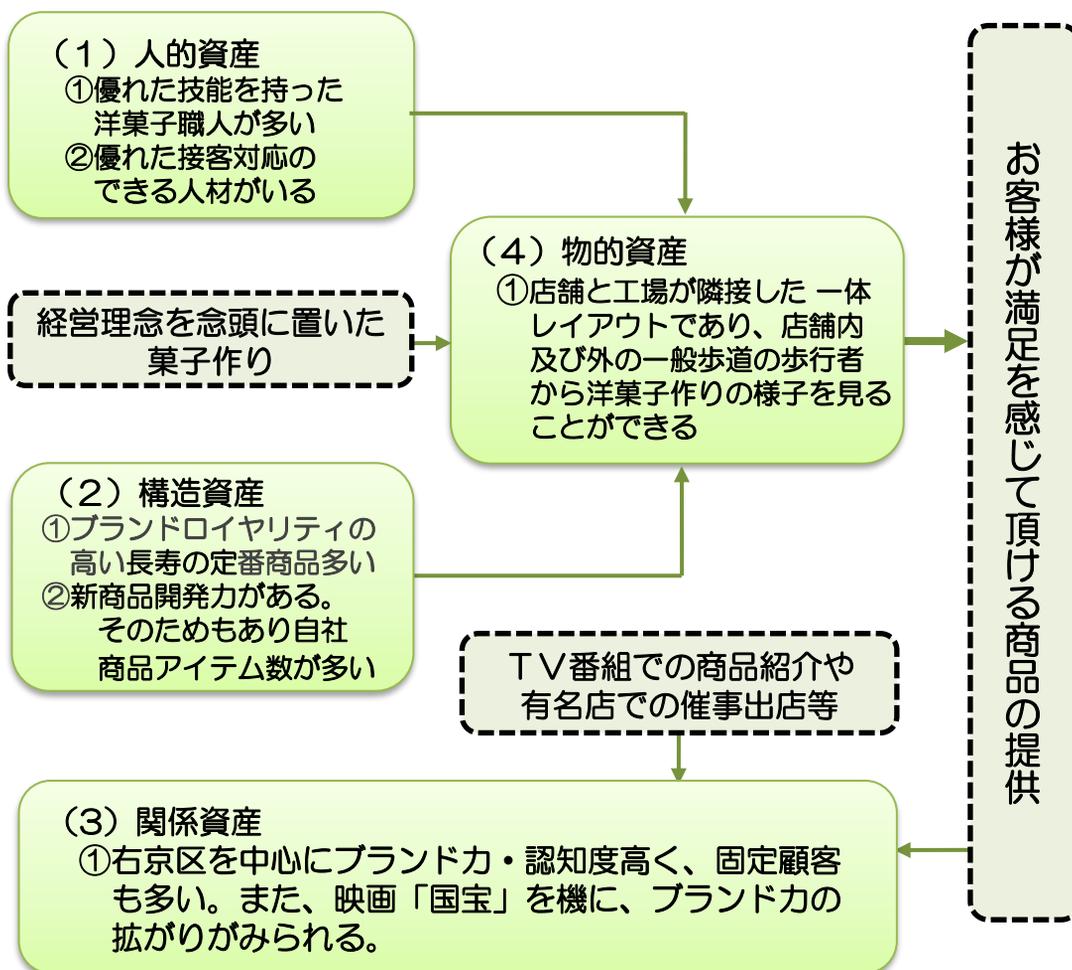
また、お客様に洋菓子の奥深さ・いろいろな美味しさを味わって頂きたくお菓子作りの技能向上と商品開発にも絶え間なく取り組んできました。

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

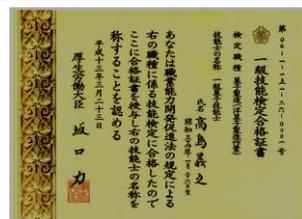
#### ①優れた技能を持った洋菓子職人が多い

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ブランドロイヤリティの高い長寿の定番商品多い

創業時から商品化しているクッキー・パイをはじめ、創業数年後から商品化したシュークリーム・ワッフル等ブランドロイヤリティの高い商品が多く、現在も売れ続けています。

ロイヤリティをさらに高めるべく改良を続けていきます。

#### ②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

「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・カルバドスアップルケーキ・ショコラシュー・雛ケーキ・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・ショコラプリン・きなこプリン等

##### ③京都ゆかりの商品

京の漉凜プリン等

##### 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】

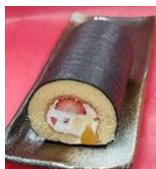
高島朗（先代社長弟）がフランスで洋菓子修業中にマロングラッセを知り、日本人に合うようにマロングラッセを散りばめて焼き菓子にしたヒロヤオリジナルの商品です。

##### 【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・キュイェー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。



＜恵方ロール＞



＜カルバドスアップルケーキ＞



＜京の漉凜プリン＞



＜マロンデリッシュ＞



＜ミルフェノア＞



＜プリントチョコ＞

## 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・認知度高く、固定顧客も多い。また、映画「国宝」を機に、ブランド力の拡がりが見られる。

令和4年1月に京都のまちに根差した地域活動実績より、「京都市輝く地域活動企業表彰」を受けました。右の写真はその表彰状です。

又令和6年の1月上旬にBS朝日の「ジモト魂」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。

普段の丹精を込めた洋菓子づくりが、地域のお客さんに認められるだけでなく、上記のような各方面からの評価も相まってブランド力も浸透してきたと思っています。

昨夏の映画国宝への当社シュークリーム採用を機に、関東方面等からの通販の受注がかなりあり、ブランド力の拡がりも見られます。

固定顧客に関しても、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で、マーケットインの姿勢を身に付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 】

		内部環境	
		外部環境	内部環境
		<p>《強み》</p> <p>【人的資産】</p> <p>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）</p> <p>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）</p> <p>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）</p> <p>【構造資産】</p> <p>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</p> <p>⑤右京区内で歴史と伝統がある（約60年）</p> <p>⑥商品アイテムが豊富。自社商品約100種</p> <p>また量販品種もシュークリーム等ブランドロイヤリティの高い長寿の定番商品も多い。</p> <p>⑦顧客ニーズ・リクエストへの対応力ある</p> <p>【関係資産】</p> <p>⑧固定顧客多い（会員16,000名、リピート率40%前後）</p> <p>又百貨店等から催事出店要請多い</p> <p>⑨右京区を中心にブランド力・認知度高い。又映画国宝を機にブランド力の拡がりも見られる。</p> <p>⑩高価だが良質な材料仕入れルートがある</p> <p>【その他】…有形資産等</p> <p>⑪店舗と工場が隣接したレー一体イアウトで、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</p> <p>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）</p> <p>⑬店舗が広く、密を避けて買い物ができる。</p> <p>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。</p>	<p>《弱み》</p> <p>【人的資産】</p> <p>【構造資産】</p> <p>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）</p> <p>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）</p> <p>③全商品が手作りのため時間がかかる</p> <p>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</p> <p>⑤製造原価が高い</p> <p>⑥多品目のため原材料在庫が多い</p> <p>⑦卸売りは収益性が低い。</p> <p>⑧情報発信力が弱かったが、HPリニューアルを実施したので、今後に期待できる。</p> <p>【関係資産】</p> <p>⑨新規顧客が少なかったが、映画国宝を機に新規顧客を獲得でき、HPリニューアル効果も相まって今後の新規顧客獲得が期待できる。</p> <p>【その他】…有形資産等</p> <p>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）</p>
機	<p>【マクロ環境】</p> <p>①情報化社会である（脅威でもある）</p> <p>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）</p> <p>【ミクロ環境】</p> <p>①京都は観光客多い</p> <p>②食品に対し健康志向・薄味指向</p>	<p>強みを活かし、機会をものにする戦略（方法）……………戦略Ⅰ</p> <p>(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)</p> <p>(2) 高い技能と開発力を活かし、土産物商品の開発・販売(①、④×④)</p>	<p>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</p> <p>(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)</p>
脅	<p>【マクロ環境】</p> <p>①少子高齢化で人口減少社会</p> <p>②情報化社会である（機会でもある）</p> <p>③ウィズコロナによる顧客の分散</p> <p>④SDGsへの取組みが社会的な要請</p> <p>又DXへの取組み遅延は収益力低下</p> <p>⑤エネルギーコストや原材料コスト等の異常な高騰</p> <p>【ミクロ環境】</p> <p>⑥大資本異業種からの新規参入</p> <p>⑦京都は老舗和菓子屋多い</p> <p>⑧低価格路線業者も存在（コンビニやスーパー等）</p>	<p>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</p> <p>(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、⑩×⑩)</p> <p>(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)</p>	<p>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</p>

### 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

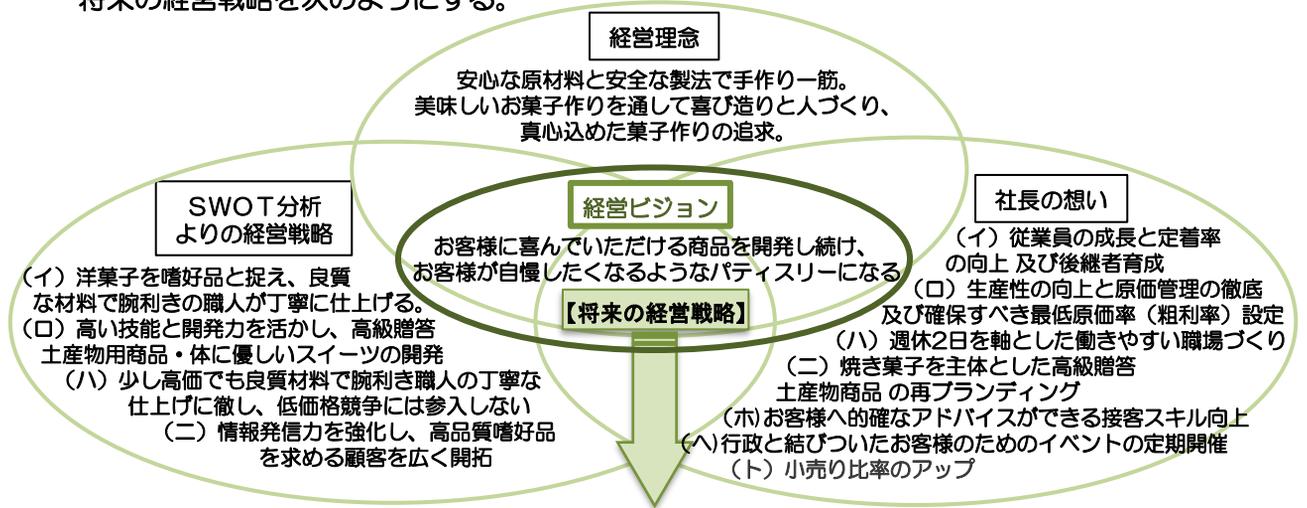
# 7. これからの事業展開

②と③の項目をかなり削除しました。CSFの説明文字大きくなりました。  
(2026-2/4(水) 菊田記)

## (2) 将来の経営戦略・戦術

### 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) 高い技能と開発力を活かし、新商品開発・既存商品改良。
- (ロ) 情報発信力強化と顧客ニーズ対応で小売り主体に新規顧客開拓。
- (ハ) 従業員を育成し生産効率化及びスムーズな事業承継。
- (ニ) 生産性向上及びコストダウン対策。

### 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
- ◆ 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

- ◆ 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
- ◆ 情報発信力強化 (HP・DM・ポスティング強化等)
- ◆ 高齢者への宅配の検討及び(各CSF)
- ◆ 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。

### ④ 将来の経営戦術

将来の経営戦略	将来の経営戦術
(イ) 高い技能と開発力を活かし、新商品開発・既存商品改良。	①高級贈答土産物商品・高齢者に優しいスイーツの開発 ②既存商品の魅力度アップ改良
(ロ) 情報発信力強化と顧客ニーズ対応で、小売り主体に新規顧客開拓。	①情報発信力の強化 ②きめ細かく顧客ニーズを収集し製品に反映
(ハ) 従業員を育成し生産効率化及び事業承継	①菓子づくり技能向上。                      ①多能工化。 ②接客スキル向上。                              ②後継者育成。
(ニ) 生産性向上及びコストダウン対策。	①焼き菓子比率アップ。 ②作業工程の合理化・簡素化。

## 7. これからの事業展開

### (3) 第三次5カ年計画の事業計画とKPI

#### ①事業計画の実施項目（～2025年10月期）と実施目標（2025年10月期～）

経営戦術	2025年10月期実施項目	26年10月期実施目標	27年10月期目標
(イ) ①高級贈答土産物商品・高齢者に優しいスイーツの開発 ②既存商品の魅力度アップ改良	①太秦アイススティック新アイテム(抹茶)の開発・販売	①太秦アイススティック新アイテムの開発・販売 ②専用贈答箱の開発 ③季節限定商品だったカルパドスアップルケーキを通年製造・販売	左記実施目標項目のフォロー 新年度新規取組項目があれば記載する。
(ロ) ①情報発信力の強化 ②きめ細かく顧客ニーズを収集し製品に反映	①一回/月パートでの専門家依頼 ②HPリニューアル	①依頼頻度を上げる ②HPフォロー ③接客時顧客ニーズの収集HP等での顧客ニーズの収集	同上
(ハ) ①菓子づくり技能向上。 ②接客スキル向上。 ③多能工化。 ④後継者育成。	②研修の実施（パートへの） ①製・販のローテーション ③2030年目指して育成中	①技能検定取得（2名） ②左記継続 ③左記継続 ④左記継続	同上
(ニ) ①焼き菓子比率アップ。 ②作業工程の合理化・簡素化	①法人顧客開拓（3法人開拓） ②作業分析による改善・自動化	①左記継続 ②左記継続	同上

#### 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

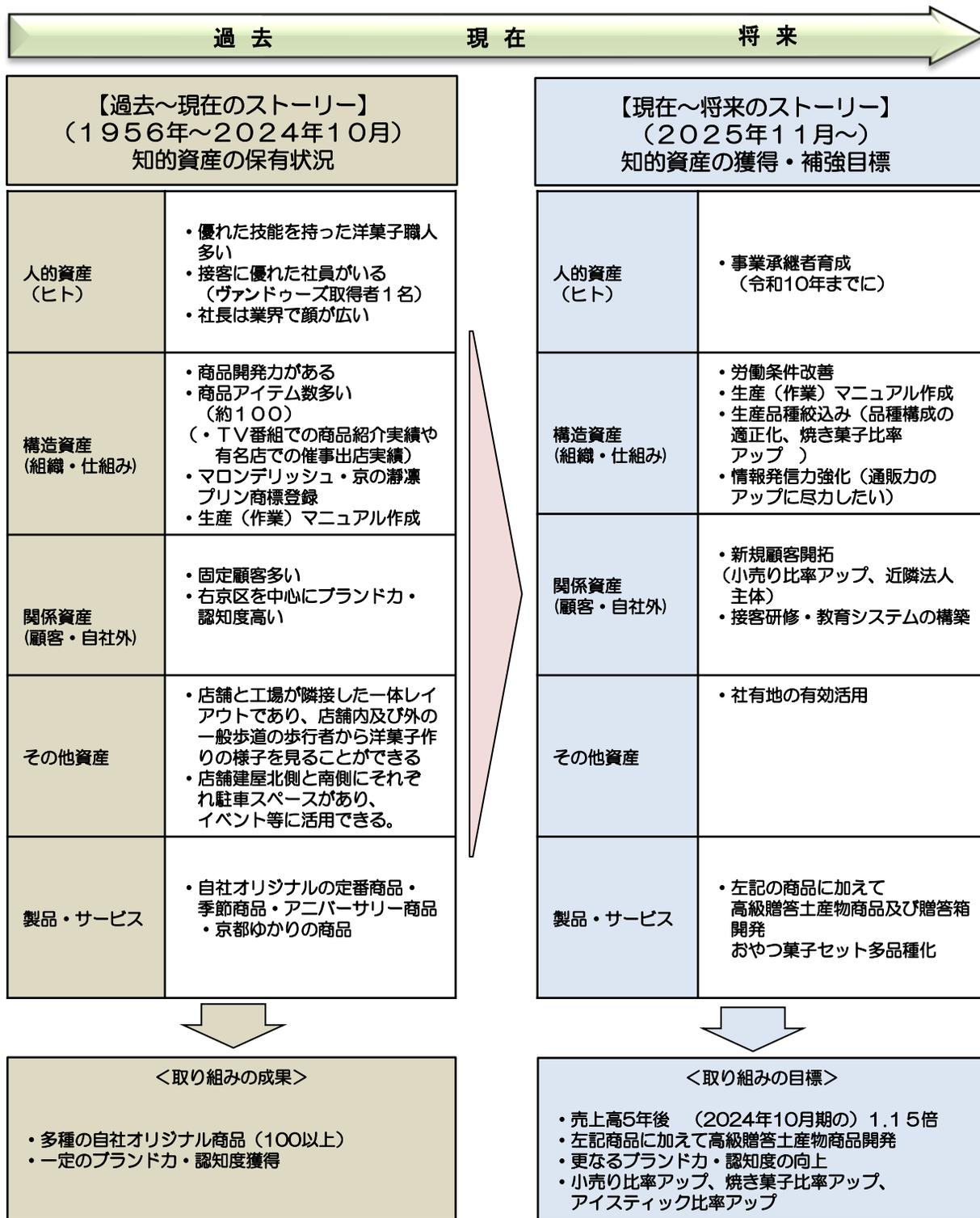
KPI	起-point (2024年10月期)	1年目目標 (2025年10月期)	1年目実績 (2025年10月期)	5年後目標値 (2029年10月期)
売上高	1 (基準値)	1.03	0.99	1.15
経常利益	1 (基準値)	1.1	0.42	1.5
販路別売上比率 (小売り比率 アップを目指す)	小売り : 52 % 卸 : 46 % 催事・通販 : 1.8 %	小売り : 53 % 卸 : 45 % 催事・通販 : 2 %	小売り : 52.0 % 卸 : 45.7 % 催事・通販 : 2.3 %	小売り : 55 % 卸 : 42 % 催事・通販 : 3 %
焼き菓子比率	22.7%	24%	23.7%	25%
会社営業日	1	0.95	0.95	0.9
中堅パート時給	1	1.2	1.2	1.3

#### 【※KPI1年目（2025年10月期）実績の“点検と反省”】

- (イ) 売り上げを落としてしまったのは、可処分所得の減少による個人消費の落ち込みと思われる。食料品特に生鮮食品のの高騰により、贅沢品と言われる菓子類の消費の減少ではなかったかを感じる。  
対策としては低単価品の販促と新規顧客開拓に取り組みたい。
- (ロ) また、価格改定を実施したのが、小売りは2025年10月であったが、卸売りの方は2026年1月と後れを取ったのと、パート時給を上げたことによって利益の落ち込みも見られた。対策は価格改定時期をきめ細かく設定したい。

# 8. 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ

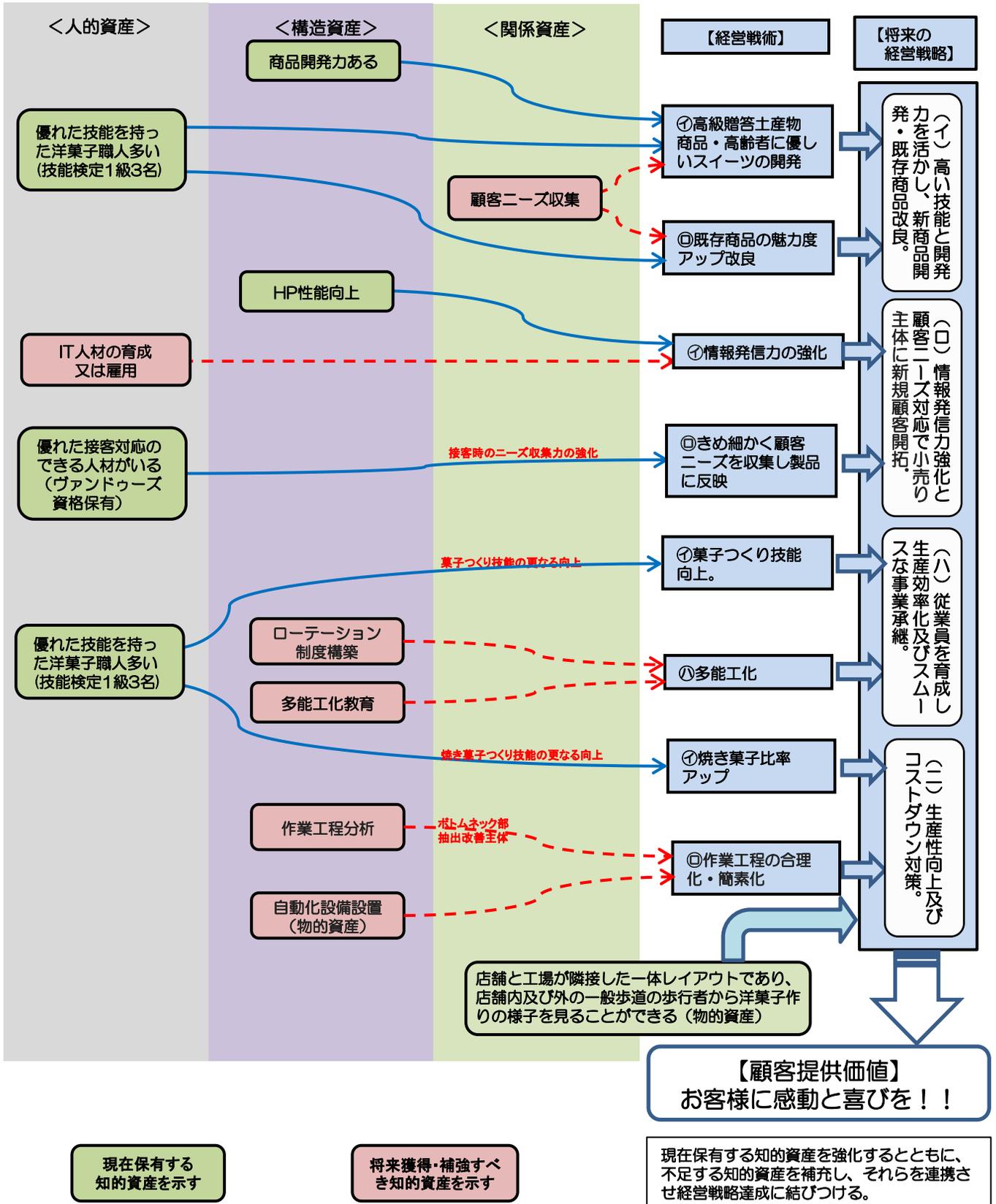
## (1) 価値創造ストーリー



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）



## 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	<a href="http://www.kyoto-hiroya.co.jp/">http://www.kyoto-hiroya.co.jp/</a>

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

フェイスブック  
<https://www.facebook.com/pastel1124/>

LINEアプリ  
<https://goo.gl/EEhoX9>

LINEアプリ  
<https://apps.to/re/jp/7ok>

QRコード



＜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  
仕分け作業を楽しんでいます。  
そのあとは、焼成作業です。  
力のある作業ですが、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。店内で商品を手にと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。

- 中小企業診断士：菊田 俱光

## (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



<取締役 高島 智子>

## (6) 発行

- 2026年3月