第18回
【特別対談企画】

汗を流す「人」に思いを馳せてこそ歴史の継承と発展はかなう。

虎屋十七代当主　代表取締役社長
黒川 光博 氏

金沢は全国有数の和菓子処です。しかし、和菓子処といえることは知られていても、全国の人にくまなく知られている個別のブランドは、冷静に見れば残念ながらありません。そこで今回は、私が30代の頃に所属していた日本青年会議所（JC）での先輩にあたる、虎屋の黒川光博社長に対談をお願いしました。

黒川社長は1982年に日本青年会議所会頭を務め、土光臨調の支持など強いリーダーシップを発揮されていました。また、社業においても、虎屋をナショナルブランドに育て上げ、和菓子の製造販売業としては異例な年商約190億円を実現しています。500年の歴史を誇る老舗ののれんを守りつつ、どのように発展の加速を導いてきたのか。事業承継時のエピソードも含め、お聞きしました。

創業は室町時代の後期

〈畠〉黒川さんとは日本青年会議所時代に知り合い、その後、著書などを通して経営の哲学とか生き方に触れる機会がございました。機会があったらぜひ一度、対談をさせていただけたらとかねてから思っておりまして、ようやく実現の運びとなりました。

不変の本質を大切にしながら時代に合わせた新しい変化も加えていく「不易流行」に大胆な発想もプラスされる黒川さんから、意外と保守的な思考の強い金沢の経営者に参考となるお言葉をいただけたらと思っています。

〈黒川〉たいした話はできないと思いますが（苦笑）。

〈畠〉いえいえ、とんでもない。忌憚なくお願いいたします。

虎屋さんの販路は、北は北海道から南は熊本まで、全国十七都道府県に広がっていますが、北陸には取り扱いのお店がありません。何か理由があるのでしょうか。

〈黒川〉いや、特別な理由というのはないのですが、例えば金沢は古くからの和菓子屋さんが多いところで、そこに我々が出店するのはどうかと思いますし、基本的には大きな出店策というのは採っていないんです。

お声掛けいただいた際に慎重に考え、お断りするケースもあります。店をあまり広げたくないという気持ちが強くあります。

〈畠〉金沢の和菓子屋さんに、昔、日本青年会議所で黒川さんとご一緒したことがあると話すと、「うちも羊羹を手がけたことがあるが、虎屋さんのような上品な味を出すことができない」と話していました。

〈黒川〉それぞれのお店に特徴がありますからね。私どもが羊羹を手がけるようになって五百年くらいになります。今の羊羹は、江戸時代に寒天が発明されて煉羊羹という弾力性のあるものになっていますが、それまでは小麦粉を使用した「蒸羊羹」でした。

それ以来、何代にもわたって試行錯誤を重ねた技が多くの技術革新や食材の品種改良、お客様の嗜好の変遷なども加わって磨かれ、現代の虎屋の味を作り出しているのだと思います。

〈畠〉虎屋さんは、室町時代の後期、確か京都が発祥なんですよね。

〈黒川〉そうです。当時から御所にお納めする菓子の仕事をさせていただいていました。明治維新で京都から東京に明治天皇が遷御される際に、道中で召し上がっていただく菓子を用意する必要もあって、京都の店をそのまま残して東京に本拠を構えるようになりました。

パリにも店を構え和菓子を販売

〈畠〉そうした虎屋さんの長い歴史の中で、黒川社長は十七代目にあたります。

〈黒川〉一九九一年二月に、先代にあたる父が亡くなった跡を継いで代表取締役社長に就きました。四十七歳でしたね。それから数えると、早いものでもう二十三年経ちます。

〈畠〉先ほど拡大策は採られていないというお話でしたが、それでも結構なお店の数ですよね。

〈黒川〉関東と京都を中心に、直営店をはじめデパートなどでの取扱店も含めればグループ全体で八十数店舗を展開しています。海外にはフランス・パリ店があるほか、アメリカ・イリノイ州にも私どもの商品の取扱店があります。

でも、私の社長就任以降、ここ二十年くらいは十店舗ほどしか増えていません。パリの店も父が出したものです。一方、年商は一九〇億円弱くらいで、売上の八割は羊羹が占めています。残り二割は最中、焼菓子、干菓子、お汁粉といった商品です。

〈畠〉年間売上が約一九〇億円ですか。すごいですね。

〈黒川〉売上を目標にはしておりませんので、ここ数年はよくもなく、悪くもなくという感じが続いていますかね。

〈畠〉和菓子は、時代時代によって新しいものも生まれていると思いますが、研究開発などもされているんですか。

〈黒川〉社内にそういったセクションも設けてあり、毎日のように新商品の開発は進めています。ただ、実際に皆様方の前にお出しできているのは、年に数種類あるかないかですね。

当社では、植物性の原材料のみを使った菓子を和菓子と定義づけていて、いつまは動物性の食材を使った菓子を作ることがあるかもしれませんが、当分は植物性にこだわり、突き詰めていきたいと思っています。

〈畠〉全国に和菓子店はどのくらいあるんですか。

〈黒川〉全国和菓子協会の加盟店が約二千二百、加盟していないところも含めると、全国には約二万店くらいあるのではないかと思います。

家業を継ぐ前は都市銀行に勤務

〈畠〉ご経歴を拝見すると、大学卒業後に大手都市銀行に入られていますが、和菓子作りとは随分かけ離れた職業を選ばれていますね。

〈黒川〉私が社会人になった一九六〇年代は、家業など次の進路がある程度決まっている人間がビジネスを学ぶための修業先として銀行を選ぶことが多かったと思います。

本音ではあまり銀行には行きたくなかったのですが、いずれ虎屋を継ぐことを見越して決めました。

〈畠〉同業のもっと大きな会社や銘菓店に職人として勉強に行くという選択肢はなかったんですね。

〈黒川〉そうですね。はっきりした記憶はもうないのですが、経営を学んでおくことを優先したんだと思います。和菓子を作る技術は持っていませんでしたが、菓子作りそのものは小さい頃から見てきていましたからね。

〈畠〉家業を継ぐというレールが敷かれていることへの反発はありませんでしたか？

〈黒川〉それは特にありませんでした。もっとも、小さい頃から和菓子屋になることへの確固たる思いがあったかというと、それも全然ありませんでした。意識したのは大学を卒業する前、三年生くらいになってからだったと思います。

今ほど銀行に就職した話に触れましたが、父から虎屋に入るまでは好きなことをしていいぞ、どんなところに行ってみたいんだという質問を受けまして、その時に初めて自分は将来菓子屋を継ぐのかなと思い至りました。

〈畠〉黒川家のご長男ですよね？

〈黒川〉そうです。

〈畠〉プレッシャーみたいなものはなかったですか。

〈黒川〉いやぁ、当時は感じていませんでしたね。

〈畠〉ご家庭ですごい教育されたということは。

〈黒川〉教育された記憶もないんですよ。ただ、いろいろな場面で会社の人、店の人たちと接する機会は多く、様々な社内行事に引っ張りだされたりしていました。家と店がまだ一体になっていた時代でしたから、例えば店に遊びにおいでよと言われて顔を出したりして、自然と洗脳されていたんじゃないでしょうか（笑）。

家訓がなく、後代が縛られない

〈畠〉でも、副社長から社長になれた時は、四十七歳ですか、相当な覚悟があったと思うのですが、いかがでしたか。

〈黒川〉副社長の時期がかれこれ二十年近くありまして、対外的なことに父が忙しかったこともあって少なくとも社内的なことはかなり任されていましたから、特に気負いは持たなかったと記憶しています。

ただ、経営トップとしての覚悟の固め方が多分、多くの方とは違うだろうなと。

〈畠〉どんなことでしょう。

〈黒川〉京都の店に毘沙門天のお像の入った厨子がありまして、代が変わる時に当主が一人で厨子を開いてお像を直接拝むというしきたりが残っています。

〈畠〉五百年続く老舗ならではですね。

〈黒川〉ところがその一方で、意外に思われるかもしれませんが、実は虎屋には社是、社訓、家訓的なものがないんです。

〈畠〉逆に老舗としては珍しいですね。

〈黒川〉私も何故ないんだろうと副社長の時代から不思議に思っていました。ただ、そういったものは大抵の場合、こんなことをしちゃいけないとか、束縛的な文言が盛り込まれています。言葉だけとはいえ、事業承継される新経営者には手枷、足枷になり得ます。

畏沙門天のお像に拝礼した際に、うちに家訓めいたものがないのは、後代を縛らないためだと気づきました。因習や先代のやり方にとらわれなくていいんだ、お前の責任で自由にやっていいんだとお像は言っているように感じまして、「じゃあ好きにやってみよう」と思ったのが、社長になるにあたっての覚悟と言えるかもしれません。

〈畠〉お言葉にある「責任」は重くありませんでしたか。

〈黒川〉ナンバーワンとナンバーツーは、やはり違うものですからね。懸案に対して行くか、行かないか、最後の決断をするトップの責任は、ナンバーツーとは雲泥の差で、そういう部分ではさぁて、どっちに行くかと悩んだことはいくつかあったと思います。

人を大切にする経営の理由

〈畠〉社長になられた時に、優先して着手したのはどんなことでしょう。

〈黒川〉当時はまだ、昔ながらの和菓子屋の体質が根強くありまして、商品をただ作るばかりでお客様志向に欠けていたほか、何が売れて何が売れていないのかを計数的に把握する点も不十分でしたので、そうした点の改善に着手しました。また、自分たちの菓子が一番いいと思い込み過ぎてはいないか、味を謙虚に見直すことにも取り組みました。

〈畠〉虎屋さんは人（社員）を大切にするという点でも特徴があります。例えば社員の自己啓発に対して費用の面での支援をされています。

〈黒川〉五百年にわたって商売を続けてこられたのは、その裏側で、虎屋に勤めていた人たちの我慢や犠牲があったからだと思っています。

現在でも製造は年中無休で、正月にも社員に出勤してもらっています。社員の家庭の目線に立ては、お父さん、お母さんが元旦にいないことをある意味、強いているわけで、だからこそ人を大切にという思いが強いのです。

畠さんご指摘の自己啓発への支援も、社内の制度として形にし、会社としての姿勢を体現しているつもりです。

〈畠〉福利厚生面では、育児休業の取得を奨励されているほか、子の教育休暇制度、子の看護休暇制度というものもあり、驚きました。

〈黒川〉三十年ほど前にこんなことがありました。パリに店を出して、それから二三年後に働いていたフランス人従業員が育休を取るということになりました。

現地の法律で一年半から二年ほど休みを取得することになると報告があり、「うそだろう!?」「そんなに休まれたらどうするんだよ」と言いながら、いろいろ調べるうちに、そういうことの大切さを学び、日本の虎屋でも二九九一年に育児休業制度を導入しました。

当時、女性従業員のために育休をきちんと制度化していた日本国内の企業は、ソニーや富士ゼロックスくらいだったと思います。

外国に拠点を持つことによって、いろんなものの考え方を得ることができました。

次代を見据え「羊羹を世界へ」

〈畠〉いろんな経験をされている黒川社長ですが、なにか人生哲学みたいなものはお持ちですか。

〈黒川〉そうですね。哲学と呼べるような大袈裟なものではないですが、あるがままにというか、なるようにしかならないというか。

〈畠〉でも、努力はしないといけないですよね。

〈黒川〉もちろん、なにもしないで、なすがままということではありません。老舗の味にこだわってみても、現実的には時代とともに変わっていくものですし、そういう流れの中に身をゆだねて、最善のものを求め、結果、お客様に受け入れられるかどうかではないでしょうか。

〈畠〉これからの経営には何が求められると考えますか。

〈黒川〉発信力ではないでしょうか。少子高齢化が進み、大きな成長を見込めない日本経済の現状を考えると、海外など外に向かっての発信力がなければ、新たに得られるものはないでしょう。

我々も数年前から「羊羹を世界へ」を合言葉にしています。

〈畠〉ところで、もし黒川家に生まれてなかったら、黒川社長は今、何をされていると思いますか。

〈黒川〉うーん、銀行勤めの経験もありますが、基本的には物を作ったりすることが好きなのかなと自分では思っています。職人肌の世界が好きというか。たまたま今は和菓子ですが、もし違う人生だったら洋菓子を作っていたかもしれないですね（笑）。

黒川社長がプロデュースされた洋菓子もちょっと食べてみたい気もします。

本日はお忙しい中、ありがとうございました。虎屋さんのますますの発展をお祈り申し上げます。

畠経営グループ　会長
畠 善昭

虎屋十七代当主　代表取締役社長
黒川 光博 氏

【Profile】 黒川 光博氏　　虎屋十七代当主　代表取締役社長

くろかわ・みつひろ。1943年、東京都生まれ。学習院大学法学部卒業後、富士銀行（現みずほ銀行）に勤務。1969年に株式会社虎屋に入社し、副社長を経て1991年に代表取締役社長に就任。伝統を継承する一方で、「TORAYA CAFÉ」など新業態の店舗展開にも取り組み、老舗の名にあぐらをかかない新しい挑戦でブランド力を高めている。公職として全国和菓子協会会長、全日本菓子協会副会長、一般社団法人日本専門店協会顧問を現在も務めるほか、日本青年会議所会頭なども歴任した。著書に『虎屋　和菓子と歩んだ五百年』（新潮新書）がある。