

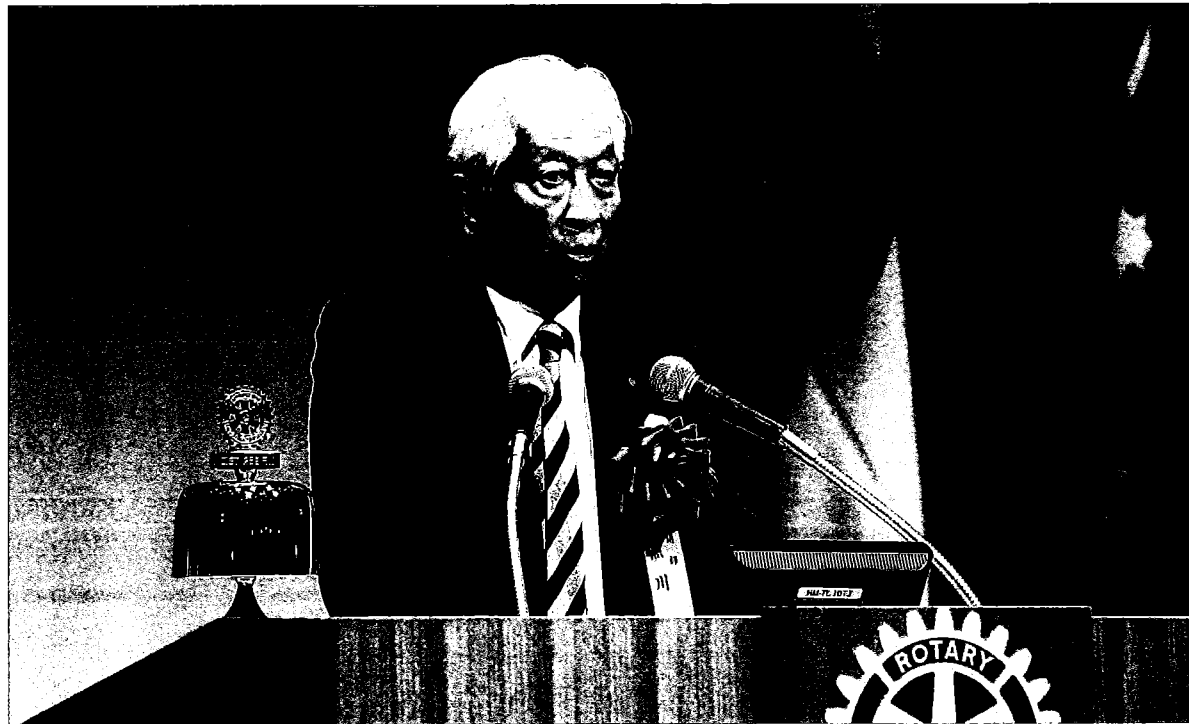
○ 記念講演 ○

「大切なのは今」

講師

株式会社虎屋 代表取締役社長

黒川 光博 (東京 RC)



【略歴】

- 1943年9月17日生
- 学習院大学 法学部法学科 卒業
- 1966年4月 富士銀行(現みずほ銀行) 入社
- 1969年8月 株式会社虎屋入社
- 1991年2月 同 代表取締役社長 就任 現在に至る

【公職歴】

- 1980年1月～1980年12月 公益社団法人東京青年会議所 代31代理事長
- 1982年1月～1982年12月 公益社団法人日本青年会議所 代31代会頭
- 1989年4月～2002年11月 関東車いすテニス大会 会長
- 2005年5月～2011年5月 東京和生菓子商工業協同組合 理事長
- 2007年6月～2015年6月 全国和菓子協会 会長

【ロータリー歴】

- 1986年1月 東京ロータリークラブ 入会
- 1998 - 99年度 同 ロータリークラブ 幹事
- 2001 - 02年度 同 ロータリークラブ 理事 (クラブ奉仕担当)
- 2006 - 07年度 同 ロータリークラブ 理事 (社会奉仕担当)
- 2008 - 09年度 同 ロータリークラブ 会長

2017年6月現在

*法人名は現在の名称です

黒川でございます。本日は国際ロータリー第2590地区の地区大会の講師という立場でお招き頂き出て参りました。このような機会を頂き、ありがとうございます。ガバナーの湯川さんとは、東京青年会議所で古くからご一緒させて頂いており、テニス仲間でもあります。熱心にお声かけ頂いたのでお引き受けしました。本日は青年会議所時代の友人も大勢います。どうぞよろしくお願い致します。

◆東京ロータリークラブについて

私は東京ロータリークラブに1986年に入会、今年32年目です。東京ロータリークラブは、アメリカで誕生した15年後、日本が第一次大戦後の恐慌で、さまざまな社会的、経済的問題で揺れ動いていた1920年に米山梅吉氏が、アメリカテキサス州ダラスのロータリークラブ会員であった福島喜三次氏の協力を得て、世界で855番目のクラブとして、日本としては初めて創立された。米山氏については、50年前に東京ロータリークラブがスタートした米山記念奨学会の活動を通して、また幼少の頃過ごされた静岡県三島の米山梅吉記念館があることから皆様ご存知かと思う。

創立当時のロータリー活動がいかに広い視野をもって行われていたかのひとつの例は、1923年の、関東大震災時の支援が挙げられる。大震災直後、東京ロータリークラブへ17ヶ国、503クラブから当時の日本円で89,161円12銭の義捐金が寄せられた。『東京ロータリークラブ50年のあゆみ』によると1970年当時の貨幣価値で3億円、それを現在の貨幣価値に換算するとおよそ5億2千万円近い金額になるかと思う。当クラブにはその義捐金を、大震災によって親を亡くした多くの孤児のための施設建設、東京、横浜の消失小学校188校への備品送呈、ある会員管理の消失産科医療病院への寄付、あるいは殉職警察官遺族への援助などの為に速やかに拠

出した、という記録が残っている。誕生からまだ3年も経っていない日本のロータリークラブに寄せられた、各国ロータリアンの友情と多大な支援に「奉仕の理想」というロータリーの原点を見、大なる感銘を受けた。一方で当クラブ会員それぞれ地震による被害にあわれたであろうが、すぐに困っている方々や世の中の惨状に目を向け援助の手を差し伸べた行為に、創始の頃の方々の志の高さを感じずにはいられない。

関東大震災後に日本で起きた大震災で記憶に新しいものといえば、1995年の阪神・淡路大震災、2011年の東日本大震災。また最近で言えば、昨年4月には熊本でも大きな地震が発生した。皆様のロータリークラブでも支援されておられると思うが、東京ロータリークラブでは、2011年7月には被災地母子支援「東北すくすくプロジェクト」を10年継続事業としてスタートした。熊本への支援も、地震直後から寄付を募ってきた。

◆復旧と復興

先月、その気仙沼と熊本を訪ねる機会があった。実際に気仙沼に行き感じたことは、ハード面での復旧、復興は進んでいるとも言えるが、まだここまでかと思わされる部分も多い。しかし、震災前の状態に戻すことを目指しているのではなく、震災前よりもより活性化した街にするために、多くの方々が頑張っておられるということも同時に感じる。

気仙沼を訪れた理由は、2013年4月に活動を開始した「やっぱ銀座だべ」というプロジェクトのためだ。東日本大震災が起きた年の10月から、銀座地区の企業や有志が集まり、被災地の特産品の販売支援などをしてきたことがきっかけで、震災から2年が経過した時に「やっぱ銀座だべ」という名称で、熱心に支援してくださる阿川佐和子さんを実行委員長に立ち上げ

た。大震災の記憶を忘れず、被災地の経済復興の手助けをしたいという思いから、東北と銀座で働く人々の人材交流や仕事のマッチング活動を行い、支援を続けている。気仙沼の若手経営者や女性経営者と、銀座に会社や店を持つ人々が意見交換を行い、互いに交流し学びあうことで皆で成長する場をつくったり、新しい商品やメニュー、サービスを生み出し、未来につなげたいという気持ちで活動している。具体的には、銀座で行われるイベントにて被災地支援となる企画を実施。

気仙沼の話が長くなるが、震災後、新たに編み物という産業を生み出した会社がある。様々なメディアで取り上げられているのでご存知の方もいらっしゃると思うが、「気仙沼ニッティング」という、手編み商品の企画、製造、販売をされている会社である。代表は御手洗瑞子さんという30代前半の女性で、こういう人がいるのだと思わせられるような人であり、若い人は凄いと感ずるのだが、彼女は2010年9月からブータン政府に初代首相フェローとして勤め、観光産業育成に従事したという経歴の持ち主。ブータンにいた時に震災が起これ、『今は、日本人として、東北のために仕事をするときじゃないか』と考え、帰国。東北での新たな産業を考えていた御手洗さんに、糸井重里さんがお声をかけたことがきっかけとなり、2012年に「気仙沼ニッティング」がスタートした。主力商品は1着数万～十数万する手編みのセーターやカーディガンだ。御手洗さんは、道路を作ったり家を建てたりすることは、時間がかかっても政府主導である程度成し遂げられるが、仕事場や仕事を失った被災地で必要なことは“人の暮らしが戻ること”だと。家族と一緒に暮らして、働きに出て、稼ぐことができ、ご飯を食べられる状態。会社も、働く人にお給料を払いながら、回っていくことができる。そのサイクルそのものが戻ってくる必要があると、編み

針と毛糸があればすぐにでも始められる編み物でビジネスを起こした。しかし「バザーで買えるようなものを作っているのは会社として成立しない」「働く人が誇りを持てる仕事を作りたい」と、良質な毛糸と編み手の高い技術を必要とする“最高級のニット”を商品化し、法人化した2013年には初年度から黒字を計上した。

私はあの時、東京の会社にいたのだが、津波にすべてが飲まれていく様子をなすすべなくテレビで見ている。あの光景、あの時感じた無常観は今も忘れられない。何も出来ないことへのやるせなさ、焦り、そしてこのままでいいのか、という強い思い。この震災の時に、「大切なものは今」だということを改めて強く感じた。

たまたま同業者とそのような話をしていた時に出てきたのが、デパートの営業時間ということだった。弊社の店の多くは百貨店に出店しているため、以前から「休みを減らし営業時間を延ばしても、百貨店業界の売上が年々下がっている中で、年中無休や閉店時間の延長を続けていけば、長時間労働で人材が定着せず、また社員が疲れ、接客の質が低下しかねないのではないか」という危機感があった。しかしそれに対しての行動を起こしてはいなかった。

今までデパートに物を申すということは、デパートの一部をお借りし営業しているテナント側にとっては大変ハードルが高いことであった。しかし言わなければならないことは、言うべき時にこそ言わなければならない。大切なものは今。今言わなくていつ言うのだ、という思いが震災をきっかけに強くなり、同じ志を持つ企業とともに、売上競争にばかり目が向き、年中無休で長時間勤務が恒常化している百貨店の社長に対し問題提起を行った。大半の百貨店は「他の百貨店の動向を見てから」といった気のない反応だったが、三越伊勢丹の前代表取締役社長である大西洋さんが「強く共鳴する」と言ってくださり、三越伊勢丹は2011年8月から、伊



勢丹新宿本店を皮切りに休業日を設け、営業時間を短縮するようになった。休業日ができることで、店で働く人たちからは「店全体が休みであるため本当に安心して休める」という声が多量に三越伊勢丹でも虎屋でも多数あった。このことで、世の中の働き方改革の先鞭をつけたと思っていたが、今年春の社長交代によって、三越伊勢丹も改革半ばにして風向きが変わってしまい、又、元の売上第一に戻ってしまった。しかし、言わなければならないことは言い続けることが重要であり、その姿勢が大切だと思っているので、今後も活動を続けていく。

弊社でも振り返ってみると震災や戦争など予期せぬ大きな出来事が起きたことをきっかけとして、過去にとられるのではなく新しいことに挑戦していった記録がある。

私どもの創業の地は京都で、室町時代後期の頃から御所の御用を勤めており、東京に出てきたのは明治天皇が東京に来られた1869年の東京遷都の時。あの時代何も知らない土地に移ることは、時代を見据えた大きな決断だったと思うが、皇室御用が中心だったので、天皇が移ら

れば必然であった。先ほど話が出た関東大震災が起きた時に店主を務めていたのは私の祖父なのだが、多くの人命や財産が一瞬にして失われるという惨状を目の当たりにし、多くのことを考えたのだろう。御所やお得意様から電話でお受けした注文分だけお作りし、自転車や歩いてお届けしていたというそれまでの経営方法を再考。積極的に新聞広告を出したり、今で言うダイレクトメールも発送。企業のお得意様を増やそうと、積極的に丸の内方面に対し宣伝を行った。それまでは受注販売が中心だったが、店頭販売も開始。まだ非常に珍しかった配達車も導入した。結果、新規顧客開拓や販路拡大に繋がった。

第二次世界大戦中は原材料不足に悩まされ、戦争が始まってすぐに砂糖不足のために営業時間を検討し、また従来交代制だった休日を定休日制とした。それでも虎屋は恵まれていた方で、皇室からのご注文に必要な分だけの原材料はいただけたのと、1941年に海軍の指定工場になったため何とか菓子を作り続けることができた。しかし1945年5月の東京大空襲により工場が

焼失、終戦後は砂糖の統制が続き、菓子が作れない時があった。雇用を守る為に、パンを作ったり、喫茶店を開いた。それまでの虎屋では考えられない方向性だが、和菓子にとらわれず、今出来ることをやらなければ会社が続かなくなるとの思いから、その時々にはできることに新たに挑んでいった。

1962年には初めてデパートに出店した。これは当時社長であった父が、これからの経営は外に広げていかなければならないと決断したからであったが、祖父との間ではその方向性をめぐり、かなり強い意見の相違があったと聞いている。祖父は商売に対して、「余計に売っただけが目的ではなく、いいものをこしらえて、それが自然に売れるというふうにやっっていかなければならない。製品を大事にするから、力以上に販売網を拡げない」という思いがあり、「細く長く」という考え方であった。祖父が戦後目指していたのは復旧、父が想い描いていたのは復興、と言えるかもしれない。この考え方の違いによって生じたバトルではあったが、父がデパートへの出店を決意したことで、成長基盤が確かとなり、今につながっているのだと思っている。

ここでも、目指しているのは復興。未来につなげるためには、今までやってきたことをするだけではなく、新たな取り組みが大変重要なのだ。震災の跡を訪ねても、この思いを強く感じる。

◆職業奉仕についての思い

改めてロータリーの話だが、現在世界では、200以上の国と地域で、約123万人がロータリー活動を行っている。ロータリーの基本にあるのは、皆さんもよくご存知の五大奉仕である「クラブ奉仕」「職業奉仕」「社会奉仕」「国際奉仕」「青少年奉仕」である。その中の「職業奉仕」の定義だが、「事業および専門職務の道徳的水準を高め、品位ある業務はすべて尊重されるべ

きであるという認識を深め、あらゆる職業に携わる中で奉仕の理念を実践していくという目的を持つものである。会員の役割には、ロータリーの理念に従って自分自身を律し、事業を行うこと、そして自己の職業上の手腕を社会の問題やニーズに役立てるために、クラブが開発したプロジェクトに応えることが含まれる」とされているが、率直に申し上げて、この文言ではよくわからない。またロータリーの様々な資料を読んでもその思いは変わらない。そもそも職業奉仕とはロータリー用語であり、一般社会には馴染みがない。皆さんもお読みになっているかと思うが、『ロータリーの友』ではしばしば職業奉仕とは何か、訳の仕方や、ロータリーについての位置づけなどについての話題が出ている。

様々な解釈がある職業奉仕であるが、菓子を作りそれをお客様に召し上がって頂くことを生業としている私は、職業奉仕は会社を存続させることに尽きるのではないかと考えている。正しいことを真正直に考えて、会社を存続させていく。雇用をしっかり守る。これこそ大切なことではないだろうか。菓子を作りお売りするというシンプルな商売ではあるが、そのことを通して関わる多くの方々の生活を守る。和菓子にとって大切な原材料である、小豆や寒天などをお作り頂いているお取引先様にとっても、弊社が続くことで安定した経営を維持していけるということは、地道なことだがとても大きなことであり、紛れもない職業奉仕ではないか。

会社を存続させるために、すべきことや必要なことは多々ある。そのひとつに「経営理念を従業員と共有すること」もあるのではないか。社是などもそうである。弊社の経営理念は「おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く」である。社員の目標となる経営理念は、社員全員に真の意味で共有して欲しいと願ってあえてシンプルにわかりやすくしている。前半の「おいしい和菓子」に込めた気持ちは、菓子屋であるか

ら、当然おいしい菓子を作らなければならないということ。そのためには、原材料の吟味・調達、作り手の技術・よい菓子を作りたいという心意気、衛生管理がもちろん重要であるという、作る上での大切なことを言っている。経営理念後半の「喜んで召し上がって頂く」には、お客様が「今日はすごく気持ちのいい買い物できた」と喜んで召し上がってくださることと、そのように思ってもらえるサービスを従業員がすること、というお客様と従業員双方への思いが込められている。更に、「早く食べてみたい」、食べてみて「やっぱりおいしい」、「どんな人がどのような思いでつくったらこうなるのだろう」、そして「こういう菓子を作っているのは一体どんな会社なのだろう」というところにまでお客様に思いを馳せて頂けるような菓子屋でありたい。そこを目指そう、と日頃から社員にも言っているし、経営理念にはそういう想いも込められている。

いくら立派な経営理念があっても、それを実践してくれなければ何にもならないが、それを実践するのはまさしく「人」である。会社を支えているのは、「人」そのものである。経営理念を達成させるのも人であるし、会社は人で成り立っている。結局は人なんだ、とつくづく思う。そう考えてみると、そういう人々にいかに気持ちよく働いてもらうか、その会社に勤めていることに満足感を持ってもらえるか、ということが最も重要。そうなってもらえるようにはどうしたらよいかを私も常に考えている。様々な制度も導入してきた。男女同一賃金、育児休業、介護休業、子女教育休暇、短縮勤務制度などはもちろん、自らの成長を望み、夢に挑戦したいという社員に、E g g 21というちょっと変わった自己啓発支援制度もつくった。これは社業に直接関係のない個人的な研究や社会貢献活動を対象に、奨学金の貸与や、最長2年間の有給長期休暇を与えるというものだ。より豊

かな人間性を築いてほしいという私の思いから1992年に始まったのだが、これまでドーバー海峡を泳いで往復横断にチャレンジした者、ヒマラヤ登山に挑戦した者、こけし職人のもとで半年間修行した者、災害時にボランティアに参加した者と多数いる。現在も大学院でMBA取得を目指し勉強している者もいる。やめられたらどうするのだ、かかった費用が無駄ではないか、と言う人もいたが、得るものの方が大きいと思っている。

制度だけでなく、社員とお互いの顔をみて対話をする時間も大切にしてきた。これは会社に入ってからずっと思っていることで、社長になってからはそのために出来るだけ時間を割いてきた。自分が大切だと思う事を話し、社員からも話を聞く。話す場は人数ではなく、例えば立場も部署も異なる社員を数名集めて開催したり、ある時は部署ごとに話をしたり、またある時は同じ職位の人間を集めて開催したりと、様々な形態で今も続けている。人に恵まれることは、会社が続く上で欠かせない要素。

さて、先ほどから今が大切だとお話しさせて頂いているが、今の日本は皆様もご存知の通り、世界で一番の高齢社会である。65歳以上の人口の割合を諸外国と比べると、日本は世界で最も高い水準。数十年前とは異なる人口構造だ。人は年をとるにつれて体に様々な変化が生じる。食事が今までのように摂れなくなることもそのひとつで、例えば飲み込む力が弱くなる、噛む力や味覚が衰える、などと言われている。こういう現代において、今、何をするか、今求められているニーズはなにか。それを考えた結果、弊社では水羊羹などのカップ菓子の蓋を弱い力でも開けやすくする、文字を大きくすることなどを行い、また今年の9月には、やわらか羊羹「ゆるるか」の販売を始めた。原材料は通常の羊羹と同じで、小豆、寒天、砂糖のみ。年齢を重ねられても、いつまでも羊羹の味いを

楽しんでいただきたいという願いから、数年かけて配合や製造方法などについて試行錯誤を繰り返し、以前からお付き合いのあったご高齢者専門の青梅慶友病院の患者様にもご協力頂き、嚙む力、飲み込む力が弱くなった方にもお召し上がりいただきやすい硬さでありながらも、「ゆるるか」をお皿に移した際には羊羹のようにしっかりと形が保てる硬さも両立させた。

菓子は嗜好品であり、菓子がなくても生きていける。しかし、菓子を召し上がって頂くことで生み出される喜びや満足感、大げさかもしれないが幸福感のようなものがあるとすれば、たった数百円の菓子にも価値があると思し、その菓子をお買いになる場所や時間、あるいは店員とのやり取りによって、お客様のお心が満たされるようなことがあるとすれば、それは社会において大切な役割の一つであるとも思っている。

また高齢者だけに限った話ではないが、高齢社会になったことにより世間で更に広く知られるようになった認知症。9月中旬に、「注文をまちがえる料理店」というお店が、3日間限定で六本木にオープンしたことはご存知の方も多いと思う。このレストランでは、認知症の方がホールスタッフとして働いており、時々オーダーや提供する料理を間違えてしまう。けれど間違いが起きた時は「ま、いいか」と寛容な気持ちで受け止めてほしいとの思いから、この店名になったそう。この取り組みの発起人は、NHKでディレクターをされている小国さんという若い男性である。彼はご自身がグループホームの取材をしたことがきっかけで、このレストランを開くアイデアが浮かんだという。2016年11月に支援者を集め始め、「認知症の方も生きやすく、皆が笑顔でいられる世の中にしたい」、「いつか認知症の人が働くことも普通だと感じる世の中になってほしい」という思いのもと、介護業界だけでなくテレビ局や広告会社等の多

種多様な企業に勤務する方々が実行委員として集まり、プロジェクトが動き出した。まずは今年の6月に関係者のカンパにて、2日間限定で試験的にプレオープン。その取り組みはあっという間に世界に広がり、話題となった。そして9月に再オープンとなったのだが、この時の資金は、カンパでも協賛金でも無く、クラウドファンディングで資金を募った。お金を出すという方法を通して、プロジェクトの一員になってくださる方がたくさん増えていって欲しいという思いからだったが、結果500の個人、企業、団体から1300万円のお金が集まったそう。弊社は平野という一女性社員がこの取り組みに共感し参加したことがきっかけで、9月のオープンの際には、会社としてデザートを提供した。

私も実際に足を運んだが、とてもよい企画だと身を持って実感した。この取り組みは、単に認知症の方でも働ける場を作る、ということだけではない。申し上げたいことは多々あるが、何より感じたのは、ほんの些細なことに対しても敏感になりすぎている現代社会に、この料理店が警鐘を鳴らしてくれているのではないかと、ということだ。例えば少しくらいの間違いなら、笑って済ませられるような関係、指摘しあうのではなく、認め合う関係。人と人との関係を見直すきっかけを作ろうよ、と訴えていると感じた。

これらのことは直接菓子の売上に関係ないと言えるかもしれないが、私は売上だけでなく、これらのようにその時に社会が抱えている大きな問題に、正面から関わっていくことが会社にとって大切なことだと考えている。ただ、大切なは今だからだと言って、時代の潮流や現象といった表面的なことに流されて、本質を見誤らないようにしなければいけない。世論がこう言っている、皆がそうしているからというだけでその流れに乗って、本当にそうか？なぜそうか？根本的な問題はなにか？ということを考え

ず、真剣な議論をせずに進んでは、道を間違えかねないと思うのである。今が大切と言ってもここが重要なところではないだろうか。

◆公正、公平

そろそろ、話を終わりたいと思う。本日は仕事をしていく上で常に大切に思っていることとして、「今」ということで話しをさせて頂いてきたが、私の考えの全ての根幹になることは、公正、公平ということではないかと思っている。真面目に正直に、困難があっても、さけて通りたいことに直面しても、それから逃げることなく真正面から取り組む姿勢があつてこそ、公正、公平に考えることも出来るのではないだろうか。このことは人が見ているとか、見ていないとか関係ないことである。

菓子を作るとき。5月に店頭で並ぶ「菖蒲饅」を作る時のこと。「菖蒲饅」は、小判形の薯蕷饅頭に菖蒲（あやめ）の花の焼印を押し、葉が伸びる姿そのままに、丁寧に一葉ずつ筆で描き上げる。饅頭にあやめの葉を描く場合でも、作業上から言えば、上から下へ筆を動かした方が早く簡単だが、それではやはり違う。実際のあやめの葉は下から上へ向かって勢いよく伸びている。菓자에絵を描く時もやはり、下から上へ向かって筆を運び、「勢いよく成長している」という気持ちを描かないと、あやめの葉は生き生きとしなない。確かに見た目には区別はつきにくいかも知れないし、その差が分かるというものではないかも知れない。しかし、お客様に初夏のさわやかさ、あやめの伸びやかさを楽しんで頂くには、下から上へと描かなくてはならない。私はこういうことが一番大切なことだと製造にたずさわる者に繰り返し言っている。

また作り手は、毎日15時頃、作った菓子を菓子皿にのせ、黒文字を使い、まるごと一つ試食している。できあがったものを作業中に立ったままで少し食べるのは“味見”ではなく、つ

まみ食い。お客様が召し上がるのと同じ状況で、作り手が実際に食べてみるにより製品の大きさ、形、硬さ、味などが本当にこれでいいのか、考えながら食べている。作り手がお客様の立場で食べずして、いい製品ができるわけではない。

お客様や社長が見ていないところであっても、誠実に菓子と向き合っていてくれることが大切なのだ。弊社は製造を原点とする会社であるが、この不器用なまでの真面目さ、と私は思うのだが、それこそが、脈々と続いてきた虎屋らしさではないかと思っている。

◆大切なのは今

過去にいくら立派な歴史があつても、現在、そしてこれからの我々を保証してくれるわけではない。大切なのは今この時に生きる私たちが何を大切に思い、それを実行することではないだろうか。

本日は、時代の荒波が押し寄せても存続する秘密とは何か、とうことで話をしてほしいと国際ロータリー第2590地区の地区大会にお招き頂いたのだが、私の話がそのお答えになったのかどうか。こんな難しいテーマに対して誰だって正しい答えなんかできるわけない。湯川ガバナーはどうにそこをお見通しの上で、てっとり早い所で黒川に話してもらおう、と私をご指名になったのだろうと自らをなぐさめつつ、今日の話の終わりにしたい。本日はご清聴いただきましてありがとうございました。