

理念をど真ん中に「百年組織」へ

室町時代後期の京都で創業した老舗和菓子店・虎屋。16代当主の黒川光朝氏は日本青年会議所の初代会頭、17代当主の黒川光博氏は第31代会頭である。激動の時代に「変わらないもの」「変えるべきもの」を探る。

「変えてはいけない」
組織なんてない

中島 本日はJIC会館にお越しくださり、ありがとうございます！黒川 ここを訪れるのも随分久しぶりです。私もJIC卒業から40年経ちます。最近のJICについて、にわか勉強してきました(笑)。
中島 恐縮です。歴代会頭としてJICについてご指南賜りたく、また50世紀にわたり事業継続される老舗企業として、ビジネスの視点からも、私たち後輩にお教を頂きたいと願っております。

ゲスト 黒川光博

株式会社虎屋代表取締役会長
日本青年会議所第31代会頭



黒川 歴史は長いですが、所詮は菓子屋。大層な話ではできません(笑)。中島 とんでもないことです。長い月日にわたり、働く人々の共感を築め成長してきた背景には、リーダーとしての稀有なけん引力、理念の発し方があったはず。

実はJICも今年、各LOMがまじのビジョンを描き、10年後の未来につなぐ運動をしています。しかし黒川先輩はそれよりはるか以前に、「まち」レベルから日本の「国」を変えていこうと、行政改革に深く関わられてきました。

行動を起こす事例を示されました。黒川 偉大な先輩に共通していることは、皆さん全く侮らない方だったということです。当時80代の土光さんでさえ、「自分のカバンくらい自分で持つよ」と他人には持たせませんでした。その謙虚な態度や、日本のため、人のために少しでも役に立ちたいと常に考えておられた姿勢から、非常に多くの教を頂きました。
中島 地道な改革あつての今日のJICです。まさに今日お伺いしたいのが、「変わらないもの」「変えるべきもの」のテーマなんです。虎屋さんほどの老舗になると、絶対に変えないコア精神や伝統があるはず。しかし同時にパリ出店やパティシエとのコラボなど、時代の先端を行く斬新さもあります。その判断はどこにあるのでしょうか。
黒川 私自身は、むしろ世の中や組織に「変えていけないもの」なんて本来ないと思っております。
もし「変えていけないもの」があるとすれば、それは組織に集う人々がその組織に寄せる誇りでしょうか。虎屋に関して言えば、「おいしい和菓子喜んで召し上

がつて頂く」という経営理念は創業当時から変わることないコアな伝統精神です。それ以外の味などの要素は、時代に合わせて変わっていくと思っております。
中島 しかし伝統の味を愛するのには、かなり勇気がいりませんか？
黒川 たしかに、長年「愛顧くださっているお客様からは「この味がいいんだよ」「伝統の味を守ってほしい」といった、お声を頂戴することもあります。しかしながら、やはり菓子は今食べてくださる方がおいく喜んでくださることが大事。そもそも創業時の室町時代の甘味料や原材料と現代のそれは全く異

なります。戦後の砂糖配給制の時代に苦労した菓子づくりと、恵まれた現代のそれも違う。今は高齢のお客様に喜んでいただける食感・味わいや、若い方にも楽しんでいただける味を追求しています。

関ヶ原・第二次世界大戦……
ピンチは経験しつくした

中島 「変化」の課題はJICも同じですね。先輩方が継承してくださった明るい豊かな社会をつくる」という長期ビジョンは時代を経ても変わりませんが、時代が変われば社会も変わり、挑むべき課題も

黒川 当時のJICは若き経営者の親睦会のように見られており、実際そのような意識の会員も少なくなかったと思います。でも自分たちのまちを良くするためには、国への他力本願ではなく、自ら動かなくてはと活動をしました。いわば「市民主導型社会の構築」ですね。
中島 個人の集合がまちであり、まちの集合体が国であると。
黒川 ええ。活動の過程で外部の素晴らしい方々とも出会えました。東芝社長・経団連会長などを経て第二次臨時行政調査会会長を務められた土光敏夫さん、ソニーの井深大さん、本田技研工業の本田宗一郎さん。JICが行政改革に取り組みことになったのは、OBの牛尾治朗さんの「指導」によるものでした。楽しく、得難い学びでした。
中島 青年が社会や政治に具体的

変化します。
黒川 同感です。ちなみに今、会員数はどれくらいですか。
中島 約3万人です。先輩の頃は6万人ほどいらっしかったですでしょうか。
黒川 会員減少はJICに限らず、多くの組織に共通の課題です。でも、これはある意味当然だと思えます。つまり私たちの時代は社会貢献をした、知識を深めた、多くの友人を得たい、という人にとって他の受け皿が少なかったのが会員も多かったのだと思います。私も同じような理由で、父が私をJICに入会させました。おかげで私の世界は広がりました。
しかし、今はJIC以外にも社会貢献団体がありますし、勉強会や異業種交流会などもある。JIC入会の動機付けも下がってしまうのかもしれない。
中島 おっしゃる通りですね。
黒川 そんな時代にJICはどう存在し続けるのか。昔のまま大きな「理念」を追いかければいいのか、もっと現代の若者が求めるものを知るべきではないのか。場合によっては、JICという存在自体を

危機の時こそ平時にできない挑戦を

自ら問うべきかもしれません。
中島 ICの存在そのものですか。
黒川 「設立した組織は一切つぶさない」では、世の中組織だらけになつてしまいます。設立当初の役目が終了したら、自らを終わるのも選択のうちです。

中島 非常に深いお言葉です……。
黒川 極端かもしれませんが、少なくとも今の20、30代が有限の時間を削つても活動したい組織かどうかは、自ら問い直した方がいいでしょう。

中島 御社は関ヶ原の戦いや明治維新、太平洋戦争など、まさに歴史の荒波を乗り越えてこられました。
黒川 あまりに大昔の話ですが、
中島 いえ、私たちはコロナ禍で変化を余儀なくされていますが、それよりずっと難しい時代に、先のリーダーたちはどう困難を乗り越えてこられたのでしょうか。

黒川 不思議なことに、虎屋は時代の変化の時に決まらなくて若い経営者が登場してきたんです。従来の常識が通用しない時代は、経験値

による決定より、若さによる発想の転換も必要なのかもしれません。もちろん危機は「危機」だつたはずですが。明治維新ではこれまで菓子をお納めしてきた天皇が東京に移られてしまう中、自分たちは京都に留まるべきか東京に行くべきか、全てが手探りだつたはずですが、でも、危機を「危機」と捉えて、「困った、困った」と右往左往していたら、おそらく今日の虎屋はありません。むしろ危機を「好機」と捉えていたからこそ生き残つてこられたのだと思うのです。平時に改革は行ないにくい。「せつかくうまい」つていっているのになぜ変えるんだ」と反対も起きる。でも「危機」の状況なら、「いつそ新しいことに挑戦しよう」と行動も起こしやすい。

中島 なるほど。コロナ禍でも働き方など随分と変わりましたよね。
黒川 ちなみに私の祖父は関東大震災を経験し、それまでの受注生産から店頭販売に切り替えました。戦後の父の代には、原材料不足から和菓子づくりが困難になり、パ

ン製造や喫茶店の経営にも挑戦しました。1967年にはデパートへも出店し、店舗を拡大していき、またその都度、現状維持派と改革派で議論もありつつも、リーダーの意欲で乗り切ってきたのです。

一世代も経ては、働き方も変わって当然

中島 先輩の代にはバリ出店など、海外への挑戦もされています。リーダーとしての判断力・行動力はどう養われてきましたか。

Mitsuhiro KUROKAWA



1943年、東京都生まれ。66年に富士銀行(現・みずほ銀行)入行、69年に虎屋入社。同年に東京青年会議所に入会し、82年に日本青年会議所第31代会頭に就任。「増税なき財政再建」「肥大化した行政の減量化」を掲げた行政改革に共感し、全国のLOMと共に民間青年団体として民主連帯型社会の構築を目指す。91年、虎屋代表取締役社長に就任。2020年6月に黒川光晴氏に社長職を譲り、代表権のある会長に就任。

黒川 トップに求められるのは、ひらめきや直感力、そして決断力です。そのためにはやはり膨大なインプットが大切ではないでしょうか。様々な本を読み、多様な人と出会ひ、幅広い分野の声を聴いて、大切にだと思つたことはメモをする。私は以前からスピードスケートの小平奈緒さんの言葉に感心しきりです。
中島 分かります。行動の裏にある豊饒な言葉の海を感じますよね。
黒川 「言葉はいつの時代も大切なです。かつては筆やペンで、今はSNSやメールですが、形式は変わ

会 頭 対 談

黒川 光博 × 中島 士

人事を尽くして天命を待つ

れど言葉の威力は変わりません。
中島 コロナ禍ではどのような「言葉」を意識されてきましたか。
黒川 「先の見えない時代だけれど、皆で頑張りつつ乗り切る」というエールと感謝の気持ち、そして「この時期をマイナスに捉えないでほしい」と社員へ伝えました。
中島 コロナ禍で休みが増えたのならば、普段読めない本を読み、家族との時間を大切にしたいとも思っていました。

中島 私ですが、将来の不安から眠れぬ夜を過ごした人も少なくないはずですが、それでもトップは明るいメッセージを発信し続ける姿勢が大切なですね。
黒川 結局リーダーだつて結果がどうなるかなんて分からないじゃないですか(笑)。最善を尽くした後の結果は神々と受け入れ、次の行動につなげるしかありません。
中島 2年前、社長職を息子にお譲りになりました。今の思いは？
黒川 虎屋では、家族から「世代一入しか入社できない不文律があり、

私以外は息子しか虎屋におりません。息子が幼い頃から意識していたようですが、ただ妻が非常にいい教育をしてくれたのです。「虎屋に簡単に入れたら大間違いで、会社の人たちが認めてくれるような人でなかったら入れないよ」。息子は高校・大学はアメリカでしたが、長期休みは虎屋の工場でアルバイトをして職人さんたちから菓子づくりを学んでいました。

中島 素晴らしいですね。時代ごとくに人が代わり、味が変わっても、虎屋が体現する理念は継承されていくのですね。御社の企業理念が、先輩の人生理念と「一体化している」のが本当に見事です。
黒川 かつこよくまとめたくださつて恥ずかしいですね(笑)。正直言い出したらいろいろ気にはなります。私が息子のやり方に口を挟みたくなるのはもう仕方ない。時代が違ふし考え方が同じわけがない。世代が代われれば、働き方だつて違って当然です。私たちの時代には、家

Tsuchi NAKASHIMA



庭を顧みず仕事やICに没頭するのが当たり前とされてきましたが、今は仕事・家庭の両立でしよう。古い世代としてはちょっと歯がゆい瞬間もありますが、そこは口を出さない。そんな息子の生き方から、若い社員は「ここで働きたい」と思ってくれているかもしれません。
中島 ご自身の成功体験を捨てられる勇氣、お智慧がすごいです。
黒川 あまり成功体験がないからかな(笑)。でもICも同じですよ。いまや多くの女性メンバーも活躍されています。男性メンバーも、家

1982年、大分県大分市生まれ。中央大学卒業。ジェイリース株式会社取締役副社長。2011年に一般社団法人大分青年会議所に入会。2022年公益社団法人日本青年会議所第71代会頭を務める。

のことを奥さん任せで飛び回っているのはだめ。家庭との両立を図るべきです。そんな組織に変化しない、時代から取り残された団体になつてしまふ。
中島 来年は黒川先輩以来の親代会頭として、麻生得豊君が第72代会頭に就任します。
黒川 非常に楽しみです。存分に活躍してください。
中島 今後ともどうぞご指導のほど、よろしくお願ひいたします！