

お客様やお取引先ありきの姿勢を  
改めて徹底し、時代に合った  
価値を提供していく



# 黒川光博

株式会社虎屋  
代表取締役社長

くろかわ・みつひろ ●1943年東京生まれ。学習院大学法学部卒業後、富士銀行（現みずほ銀行）勤務を経て1969年株式会社虎屋入社。1991年代表取締役社長に就任、現在に至る。公益社団法人東京青年会議所理事長（1980年）、公益社団法人日本青年会議所会頭（1982年）、全国和菓子協会会長、社団法人日本専門店協会会長、全日本菓子協会副会長などを歴任。著書に「虎屋 和菓子と歩んだ五百年」、共著に「老舗の流儀―虎屋とエルメス」（いずれも新潮社）。

## 老

若男女に好まれる和菓子の代表・羊羹。羊羹と聞くと、「虎屋」を真っ先に思い浮かべる人も多いだろう。

虎屋といえば、室町時代後期の京都で創業、後陽成天皇の在位期間（1586〜1611）より御所御用を勤め、永きにわたって和菓子の製造・販売に携わる国内屈指の老舗和菓子店。その歴史や蓄積された技術に驕ることなく、和菓子業界はもろろん、社会への献身を日夜続けてきたソーシヤル・イノベーター企業である。

近年では、右横書きの「とらや」の看板で知られる従来型の店舗営業にとどまらず、東京ミッドタウンへの出店、新業態「TORAYA CAFE」の展

開などで、時代の変化へ柔軟に対応。ブランド力・万人に愛される魅力に磨きをかけ続けてきた虎屋だが、その長寿経営の裏にはどんな企業努力や会社への思いが秘められているのか。老舗企業のあり方を組織改革に活かしているモアクリエイション代表・柴田光榮氏を聞き手に迎え、株式会社虎屋の黒川光博・代表取締役社長からお話をいただいた（敬称略）。

新赤坂店が目指すのは時代に合った価値の提供

**柴田** まずは、新赤坂店（編集部注…2015年に一時休業し、全面改装中のとらや赤坂店のこと。10月1日開店）の開店日決定、おめでとうございます。東京の赤坂に誕生する4階建ての低層店舗と伺いましたが、当初は高いビルになる予定だったそうですね。

**黒川** ありがとうございます。

売り場と喫茶、菓子製造場といった、和菓子屋として必要な要素に特化した店となります。おっしゃるとおり、最初は事務部門も含めて11階くらいの建物というところで検討を進めていました。ところがある時点で、社内担当者たちから「低層の建物はどうか」という提案があったのです。ビル計画が形になってきた段階で悩ましかったのですが、改めて「低層で、和菓子屋としてお客様に特化した建物になるのであれば、そのほうがよい」という考えに至り、現在の形に決まった次第です。

**柴田** 新店を「お客様のための建物」にしようとお決めになったのは、何か込められた思いがあったのでしょうか。

**黒川** 休業前のビルが竣工したのは1964年、初の東京オリピックのときでした。同時期には高層ビルや高速道路、新幹線などが作られていて、ほとんどの国民が「日本はどんどん

成長していく」と感じていたでしょう。物質としての大きさ・豪華さといったものが、豊かさとして強く歓迎された時代だったと思います。虎屋ももちろんそうした流れの中でビルを建てたわけですが、新店の低層化を決めるにあたり、「当時から50年以上が経った今は、どんな時代なのか」ということにも考えが及びまし

た。「豪華なほどよい」「売上が大きいほどよい」といった価値観は、いま虎屋として求めるものではない。もっと別の価値を提供しよう、という思いが生じました。

**柴田** その「別の価値」とはどんなものでしょうか。

**黒川** 数字や表面には表れない「質」とでもいえばよいでしょうか。例えばワイン一つとって

も、これまでは「高価な年代物を飲みたい」といった時代もあったように思いますが、最近はおいしくて誠実に作られたワインなら、値段を問わず多くの人が満足する時代になったのではないのでしょうか。50年という時を経て、人々の価値観は確かに変化してきているわけです。そんな中で虎屋としては、「作る」「召し上がった頂

く」「感謝する」といった、お客様やお取引先ありきの姿勢を再度徹底していこう、そして時代に合った価値を提供していきたいと思いました。

フリーズの中に様々な立場の人を擁する経営理念

**柴田** 虎屋さんといえば、「おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く」という経営理念を真っ直ぐに実践していらいっしょにいます。とはいえ、経営理念を会社全体に浸透させるのは簡単ではありませんよね。何か具体的に実践されていることはおありでしょうか。

**黒川** 単純なフリーズですから、覚えてもらうこと自体に苦労はありません。ただこの理念がどういう意味なのか、社員一人ひとりが考え実践することが重要です。「おいしい和菓子」を生むのは作り手です。ただし、いくらお



▶竣工を控えるとらや赤坂店のパース