

我々は何のために働くのか。 「社会への恩返し」の意識を常に

コクヨ株式会社 代表取締役 会長 黒田章裕氏



創業者の故郷への思いを映す講堂

黒田 4代目にあたるのですね。そうです。創業者の黒田善太郎は祖父、2代目社長の黒田善之助は父、3代目は叔父で、叔父が急逝したこともあって、私は今から30年前に社長に就任しました。5代目の現社長に譲つたのは4年前の2015年です。

黒田 創業者の黒田善太郎さんは、人一倍の苦労と努力を重ねて会社を興し、育てた、まさに立志伝中の人と言えます。調べると、郷土愛が大変強い方で、富山大学のキャンパス内にある「黒田講堂」も、創業者が建設費用を全額寄付された施設のようですね。

黒田 富山大学に今ある建物は、実は1989年に建て替えられた2代目です。当社の社名がまだ黒田国光堂だった時代の1957年に初めて講堂を建設したのですが、木造でした。その後、耐震対応と施設拡大のために建て替える話が持ち上がり、国の予算で建てると「黒田講堂」の名前が消えるということから、当時社長だった父の判断で再度、建設費用にあてる寄付金を全額用意しました。大学の寄附施設の建て替えにまで後代の経営者や企業

黒田 富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

黒田 富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

「国の誉れ」です。この場合の国というのは、「越中国」を指します。

黒田 祖父が19歳の時に、家族、親戚に見送られて富山から大阪へ出た際に、誓った「国の光、誉れになる」という初心を忘れないために商標を変えました。創業時は黒田表紙店だった店名も、商標変更により1914（大正3）年に黒田国光堂へと改称しています。

黒田 父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

黒田 父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

黒田 父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

黒田 父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

黒田 父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

創業者は戦後すぐに、従業員に声をかけて労働組合をつくらせるなど、けつこう斬新な考え方を持った人でした。

黒田 創業者の黒田善太郎さんはどういう人物だったのですか。もともとは、富山市内の神通川右岸の地域でマッチ製造の町工場を営んでいた家の長男です。ところが、工場が焼失し、父親が失意の中で病死しました。創業者が12歳の時で、その後、働きに出るようになったものの、塗炭の苦しみをなめるような生活を強いられたと聞いています。10代半ばからは、独りで仲買商の仕事をして日銭を稼ぎ、家族を養いました。

黒田 まだ明治半ばの頃ですね。そして、1898（明治31）年、19歳の時に大阪へ出て、いくつかの仕事を経験した後、1901（明治34）年に大阪市内にあった「表紙店」に勤めることになりました。表紙店というのは、大福帳とか通い帳、米穀通帳など、和帳の表紙を作る店です。当時使っていた紙がありませんでした、薄い紙を糊で何枚も貼り合わせ

黒田 創業者の黒田善太郎さんはどういう人物だったのですか。もともとは、富山市内の神通川右岸の地域でマッチ製造の町工場を営んでいた家の長男です。ところが、工場が焼失し、父親が失意の中で病死しました。創業者が12歳の時で、その後、働きに出るようになったものの、塗炭の苦しみをなめるような生活を強いられたと聞いています。10代半ばからは、独りで仲買商の仕事をして日銭を稼ぎ、家族を養いました。

黒田 まだ明治半ばの頃ですね。そして、1898（明治31）年、19歳の時に大阪へ出て、いくつかの仕事を経験した後、1901（明治34）年に大阪市内にあった「表紙店」に勤めることになりました。表紙店というのは、大福帳とか通い帳、米穀通帳など、和帳の表紙を作る店です。当時使っていた紙がありませんでした、薄い紙を糊で何枚も貼り合わせ

黒田 創業者の黒田善太郎さんはどういう人物だったのですか。もともとは、富山市内の神通川右岸の地域でマッチ製造の町工場を営んでいた家の長男です。ところが、工場が焼失し、父親が失意の中で病死しました。創業者が12歳の時で、その後、働きに出るようになったものの、塗炭の苦しみをなめるような生活を強いられたと聞いています。10代半ばからは、独りで仲買商の仕事をして日銭を稼ぎ、家族を養いました。

黒田 まだ明治半ばの頃ですね。そして、1898（明治31）年、19歳の時に大阪へ出て、いくつかの仕事を経験した後、1901（明治34）年に大阪市内にあった「表紙店」に勤めることになりました。表紙店というのは、大福帳とか通い帳、米穀通帳など、和帳の表紙を作る店です。当時使っていた紙がありませんでした、薄い紙を糊で何枚も貼り合わせ

5ミリくらいのも厚さにする仕事に祖父は従事しました。おそろく、単純作業の繰り返しで、大変だったでしょうね。

黒田 今のような照明がない時代ですから、夜が明けて部屋に朝日が差す頃に仕事を始め、日が暮れると終える毎日だったようです。そうした中で、創業者は本を読みたいという思いを持つようになり、しかし、夜は暗くて本を読めない。

黒田 読むなら日中ですね。そこで創業者は、富山に仕送りする給金以外に店のおかみさんからもらっていた小紙の幅に合わせて糊付け用の刷毛を特注で作ってもらいました。サイズびつたりの刷毛だと、ひと塗りで糊付けができ、作業効率が上がりました。自分に割り当てられた分の

黒田 中々、日本経済が長らく低迷している原因として、インペリヤを起こせる人材の不足あるいは欠如が、かねてから指摘されています。

黒田 「黒田さん、君の働きぶりはないかな。いいも、お金のあふれる人、頭のいい人も、大きな規模の商売、新しい商売をしている。独立もいや、カスみたいな仕事ばかりや。」

黒田 見込んだ人物に対する助言

黒田 見込んだ人物に対する助言

作業を終えれば、それで仕事はあがりという時代でしたので、特注刷毛の効果で、創業者は早々に仕事を終わらせ、残った日中の時間を読書に充てたのです。

黒田 とはいえ、丁稚仲間が小遣いを横目にしては行かず、創業者はそこをぐっと我慢して、刷毛に投資したわけです。我慢して投資をすれば、違うものが手に入る。

黒田 自ら発想した合理化投資を実践し、成果を得たことで、小さくはない喜びがあったはず。

黒田 信条は「世の中の役に立つ」こと

黒田 信条は「世の中の役に立つ」こと

黒田 信条は「世の中の役に立つ」こと

黒田 信条は「世の中の役に立つ」こと

とはいえ、ちょっと表現がきついですね（苦笑）。

黒田 ところが、創業者は特に反発することもなく、「いやいや、カスで結構です。カスで食べていけます」と答えました。心底そう思ったそうです。

黒田 すごく謙虚な人だということとが分かりますね。10代の頃から苦労してきた経験がそう言われたのでしょう。

黒田 自分はやっていることに、引け目がなかったのだと思います。その後、創業者は表紙に中身を挟んだ帳を作り、次には洋帳というふうな事業を拡大してきました。当然、競合する同業者はいたのですが、創業者のそうした事業姿勢に問屋さんからも共感を寄せられ、取り扱いを国産の商品だけに絞って、これは後に、コクヨの専門代理店につながっていきます。カスも極めれば食えていけるし、キラリと光る商売がやっていると、創業者は証明しました。

黒田 そうした数々の経験や体験を経る中で、黒田善太郎さんは自らの経営哲学を培ってきたのです。

黒田 者には、エールとして贈る言葉が何かあれば、お願いできますか。

黒田 者には、エールとして贈る言葉が何かあれば、お願いできますか。



黒田章裕氏

黒田善昭

黒田章裕氏

黒田章裕氏

くろだあきひろ。1949年大阪府生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業後、72年コクヨ入社。常務取締役、専務取締役、代表取締役副社長を経て、89年代表取締役社長就任。2015年から現職。社外では、18年から朝日放送グループホールディングス社外取締役（監査等委員）を現任。関連団体では、全日本紙製品工業組合理事長、日本オフィス家具協会会長、全日本文具協会副会長、日本文紙データ交換機構代表理事などの役員を務める。ほか、大阪日米協会会長（13年7月～15年7月）、関西経済同友会代表幹事（17年5月～19年5月）、2025日本万国博覧会誘致委員会副会長（17年5月～19年3月）などを歴任。05年藍綬褒章受章。

黒田 コクヨの経営の信条は、「世の中の役に立つ」ことです。簡単に言うと、社会のおかげで我々は生活ができており、その社会に恩返しできるような安く良質な商品をつくり、世の中に送り出していくということです。かつて創業者が若い社員に、「何のために働いているのか」、「この信条に関連した非常に分かりやすい話をしていますので、少し紹介します。」

黒田 お願します。まだ乳飲み子のお子さんが風邪をひき、ある売薬で治ったとします。その薬代は千円。しかし、それで助かった命の重さはいくらか。命の価値に値段をつけられるものではないかもしれませんが、命と薬代の差額はどこからくるのか、誰がもってくれているのか、それが社会だと創業者は言うわけです。普段は誰も意識することはありませんが、誰かが何かの役割を担い、多くのそうした人たちが支え合っているのが社会です。

黒田 一方、自分たちはその社会に対してどう貢献しているのか。書きやすくて安いノートを年間1億冊作っている。もちろん、消費者の役に立つ、いいノートだから売れている。君たちが働く意味は、これまで業の服用で病気が治った。新幹線で大阪から東京まで2時間半で行けるような便利な生活ができていて、その恩返しなのだということ。

黒田 コクヨさんの経営の信条を拝見すると、その役割を「天職」と表現していますね。社会に出て、縁あって与えられた天職であり、全力を尽くして全うしなくてはならない。創業者が富山および大阪で、多くの巡り合わせと苦節の

黒田 中々、日本経済が長らく低迷している原因として、インペリヤを起こせる人材の不足あるいは欠如が、かねてから指摘されています。

黒田 「黒田さん、君の働きぶりはないかな。いいも、お金のあふれる人、頭のいい人も、大きな規模の商売、新しい商売をしている。独立もいや、カスみたいな仕事ばかりや。」

黒田 見込んだ人物に対する助言

黒田 見込んだ人物に対する助言

黒田 見込んだ人物に対する助言

黒田 見込んだ人物に対する助言

「国の誉れ」です。この場合の国というのは、「越中国」を指します。

黒田 祖父が19歳の時に、家族、親戚に見送られて富山から大阪へ出た際に、誓った「国の光、誉れになる」という初心を忘れないために商標を変えました。創業時は黒田表紙店だった店名も、商標変更により1914（大正3）年に黒田国光堂へと改称しています。

黒田 父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

黒田 父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

黒田 父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

黒田 父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

黒田 父は富山生まれではなかったのですが、近畿富山県人会の会長も務めるなど、祖父のふるさとへの思いを100%受け継いでいます。

創業者は戦後すぐに、従業員に声をかけて労働組合をつくらせるなど、けつこう斬新な考え方を持った人でした。

黒田 創業者の黒田善太郎さんはどういう人物だったのですか。もともとは、富山市内の神通川右岸の地域でマッチ製造の町工場を営んでいた家の長男です。ところが、工場が焼失し、父親が失意の中で病死しました。創業者が12歳の時で、その後、働きに出るようになったものの、塗炭の苦しみをなめるような生活を強いられたと聞いています。10代半ばからは、独りで仲買商の仕事をして日銭を稼ぎ、家族を養いました。

黒田 まだ明治半ばの頃ですね。そして、1898（明治31）年、19歳の時に大阪へ出て、いくつかの仕事を経験した後、1901（明治34）年に大阪市内にあった「表紙店」に勤めることになりました。表紙店というのは、大福帳とか通い帳、米穀通帳など、和帳の表紙を作る店です。当時使っていた紙がありませんでした、薄い紙を糊で何枚も貼り合わせ

黒田 創業者の黒田善太郎さんはどういう人物だったのですか。もともとは、富山市内の神通川右岸の地域でマッチ製造の町工場を営んでいた家の長男です。ところが、工場が焼失し、父親が失意の中で病死しました。創業者が12歳の時で、その後、働きに出るようになったものの、塗炭の苦しみをなめるような生活を強いられたと聞いています。10代半ばからは、独りで仲買商の仕事をして日銭を稼ぎ、家族を養いました。

黒田 まだ明治半ばの頃ですね。そして、1898（明治31）年、19歳の時に大阪へ出て、いくつかの仕事を経験した後、1901（明治34）年に大阪市内にあった「表紙店」に勤めることになりました。表紙店というのは、大福帳とか通い帳、米穀通帳など、和帳の表紙を作る店です。当時使っていた紙がありませんでした、薄い紙を糊で何枚も貼り合わせ

黒田 創業者の黒田善太郎さんはどういう人物だったのですか。もともとは、富山市内の神通川右岸の地域でマッチ製造の町工場を営んでいた家の長男です。ところが、工場が焼失し、父親が失意の中で病死しました。創業者が12歳の時で、その後、働きに出るようになったものの、塗炭の苦しみをなめるような生活を強いられたと聞いています。10代半ばからは、独りで仲買商の仕事をして日銭を稼ぎ、家族を養いました。

黒田 まだ明治半ばの頃ですね。そして、1898（明治31）年、19歳の時に大阪へ出て、いくつかの仕事を経験した後、1901（明治34）年に大阪市内にあった「表紙店」に勤めることになりました。表紙店というのは、大福帳とか通い帳、米穀通帳など、和帳の表紙を作る店です。当時使っていた紙がありませんでした、薄い紙を糊で何枚も貼り合わせ

5ミリくらいのも厚さにする仕事に祖父は従事しました。おそろく、単純作業の繰り返しで、大変だったでしょうね。

黒田 今のような照明がない時代ですから、夜が明けて部屋に朝日が差す頃に仕事を始め、日が暮れると終える毎日だったようです。そうした中で、創業者は本を読みたいという思いを持つようになり、しかし、夜は暗くて本を読めない。

黒田 読むなら日中ですね。そこで創業者は、富山に仕送りする給金以外に店のおかみさんからもらっていた小紙の幅に合わせて糊付け用の刷毛を特注で作ってもらいました。サイズびつたりの刷毛だと、ひと塗りで糊付けができ、作業効率が上がりました。自分に割り当てられた分の

黒田 中々、日本経済が長らく低迷している原因として、インペリヤを起こせる人材の不足あるいは欠如が、かねてから指摘されています。

黒田 「黒田さん、君の働きぶりはないかな。いいも、お金のあふれる人、頭のいい人も、大きな規模の商売、新しい商売をしている。独立もいや、カスみたいな仕事ばかりや。」

黒田 見込んだ人物に対する助言

黒田 見込んだ人物に対する助言