

老舗に 共通する一念

社会教育家

田中真澄



日本には百年以上続く老舗が約一万五千二百社ある。永続する企業を見ていくと、そこには大きな共通点があり、それはそのまま私たち人間の生き方とも繋がっているという。いま私たちが老舗に学ぶべきは何か。約五十年間老舗を研究し、自らもその教えによって道をひらいてきた社会教育家の田中真澄氏に語っていただいた。

たなか・ますみ——昭和11年福岡県生まれ。34年東京教育大学（現・筑波大学）を卒業し、日本経済新聞社入社。日経マクロウエル社（現・日経B.P.社）に転出。日経ビジネスの基礎を固め、社業に貢献。54年ヒューマンスキル研究所を設立、所長に就任。著書に『老舗に学ぶ 繁栄の法則』、田中真澄の実践的人間力講座（ともにばるす出版）など多数。90冊目となる最新刊に『百年以上続いている会社はどこが違うのか？』（致知出版社）。

老舗とは 火鉢の中の種火

日本全国にはいま、大中小、零細を合わせて約六百万社の企業があると言われています。その中で百年以上続く老舗企業は約一万五千二百社、率で言えば〇・二五割にすぎません。

このごく僅かな老舗企業を分析していくと、企業が事業継承していく上で何が大切なのか、そのために社長は日々どのような心掛けで経営の舵取りをしていけばよいか、という共通項が明らかにってきます。

本欄では、私が長年老舗を研究する中で見えてきたそのいくつかをご紹介しますが、興味深いことに、それは経営の参考になるだけではありません。私たち人間一人ひとりを「個人企業」と捉えれば、老舗の持つ共通項はそのまま私たちが生きる上での大切な心得とイコールなのです。老舗が代々暖簾を受け継いできたように、私たちも八十年、九十年の人生を完全燃焼させ、よき伝統を後世へと繋いでいかななくてはいけません。

老舗とは火鉢の中の種火のよう

です。にもかかわらず二人とも疲れを知らず燃々として働いています。開業前は某老舗料理店に勤めていたご主人は、老舗で学んだ経営の仕方や職人の心構えがいま生かされていると話してくれました。二つ目は岡山県真庭市にある古見屋羊羹という、二百五十一年続く和菓子店です。決して派手さはなく、質素で地味なイメージの店なのですが、ここには創業から今日まで一日も休まずに続けられている店主の目録があります。それが船作りです。井戸水を汲み、北海道の農家から特別に仕入れた小豆を煮ながら秘伝の船を作るので

仕込みの際に熱湯が飛び散ってくるので店主の顔や手には火傷が絶えることがありません。それでも、船は古見屋羊羹の命そのものという高い意識のもと、江戸時代から九代にわたって日々の船作りを伝統を受け継いでいることは極めて稀有であり、そこに深い感動すら覚えます。

この羊羹が岡山県を代表する銘菓となり、明治天皇・昭和天皇への献上、有力百貨店の人気商品として大きな注目を集めるのも、幾

世代にわたる継続のなせる業だと思えます。

そして三つ目に紹介したいのが、今年で創業百三十年となる東京の日本ルツボという会社です。かつては鉄を溶かすのに欠かせない容器として重宝されたルツボも、溶鉱炉の技術革新によって需要は減り続け、すっかり斜陽産業になっていました。

同社の業績もまた低迷する一方でしたが、社長に就任した岡田民雄氏(現・会長)は「問題意識さえあれば、文化系の人間でも開発は可能だ」という信念のもと、自ら先頭に立ち、全社一丸となって創業以来のルツボを活用した「アルミ連続溶鉱炉」という新商品を開発。ルツボという伝統工業品を近代工業品へと見事に甦らせ、売り上げや利益を伸ばし続けているのです。

一度は潰れかけた老舗が、トップの信念の力で再び活力を取り戻したという点で、これも注目し値する例だと思えます。

日本に断トツに老舗が多いのはなぜか

冒頭、百年以上続く日本の老舗

企業は約一万五千二百社あると述べました。韓国の中央銀行である

報告書によれば、二百年以上の老舗企業は世界四十一か国で五千五百八十六社が確認されていて、うち日本は三千四百四十六社(全体の五十六%)と断トツです。

ちなみに第二位はドイツ(八百三十七社)、第三位オランダ(二百二十二社)、第四位フランス(百九十六社)、第五位アメリカ(千四社)、第六位中国(九社)などの順で、韓国はゼロ社でした。何かと日本に批判的な韓国ですら、日本は世界に最たる老舗大国であると認められているのです。

では、日本にはなぜこれほど老舗が多いのでしょうか。先ほど述べたことと似るか重複する部分もありますが、改めて見てみましょう。まず、何をか改めて見ても島国日本は大東亜戦争後の一時期を除いて、他国の支配を全く受けなかったことが挙げられます。これらの地理的、歴史的な環境や条件に恵まれていたことは何よりも幸いなことでした。

二番目の理由は日本人の勤勉性。つまり、仕事に手を抜かず、一途

に打ち込む国民の習性です。十六世紀、日本にやってきたカトリック宣教師のフランシスコ・ザビエルは、懐かしく勤勉な日本人の民族性に驚き、「五百年後、日本人は世界を代表する民族になるだろう」と賞賛していますが、その言葉のとおり、日本人の勤勉、儉約の精神はいまや世界中の人々が認めるところとなりました。

三番目の理由は、顧客のために誠心誠意尽くすという顧客第一主義です。この顧客第一主義は日本独自のものと考えてよいでしょう。西洋の国々の思想的ベースにはキリスト教があり、その根本は神の愛、隣人愛です。だとしたら、商いにもそれが反映されて然るべきですが、残念ながら顧客第一主義、利他主義という概念は彼らにはありません。むしろ善悪よりも損得を優先する個人主義的な考え方が主なのです。

そして四番目は人材の育成です。徹底して社員の面倒を見て教育し、最後には腰刀を分けるという発想もまた西洋にない日本独自のものです。

以上、日本に老舗が多い四つの理由を挙げましたが、そのことを

端的に示しているのが老舗に残る家訓です。例えば、江戸初期から三百年以上存続する三井家は初代、三井高利が「現金掛け値なし・正札商売」という斬新な発想で越後屋呉服店を飛躍させたことで知られています。そのベースとなった三井高利の「家憲」のいくつかを見てみましょう。

○単木は折れやすく林木は折れ難し。皆ともに睦まじく力を合わせて家運の強固をはかれ。

○同族は決して相争うことをしてはならぬ。

○かたく奢侈を禁じ、厳しく節儉を行うこと。

○名料の下に弱卒なし。賢者能者を登用することに最も意を用いよ。

○主人はすべて一家のこと、上下大小の区別なく、これに通曉することに心掛けること。

このような老舗の家訓は商売を永続させる秘訣を説いて、なお余りあるものがあります。もう一つ、私は老舗といわれる企業や店舗を訪れるたびに驚くことがあります。どこも立派な神棚や仏壇が備えられているのです。店主や従業員は毎日、神仏に向かつて伝統を守り抜くことを誓いま

す。私はこれを祈願ならぬ「祈誓」と呼んで、自身も日々実践しています。神仏に手を合わせ、両親の笑顔思い浮かべると不思議にスツと心が開いて、誓いが胸に落ちるので。

私はこのことをよく講演会でお話しし実践を勧めるのですが、「両親の笑顔を頭に浮かべ神仏に手を合わせるようになって業績がよくなった」という声を頻りに耳にするところを見ると、あながち独りよがりではなさそうです。先人への感謝を忘れないでいることも人や企業が繁栄する大切な要素なのかもしれません。

一専を磨いて生きる

戦中戦後の日本を知る一人として嘆かわしく思うのは、日本人があまりにも個人主義、利己主義に陥ってしまったことです。背景としてアメリカの占領政策や戦後教育の影響も少なからずあるのでは

やうが、いまの日本人の言動はあまりにも目に余るものがあります。企業人も利他の精神があつてこそ永続するのに、それを失った日本人がこれからどうなっていくの

か、とても心配です。

日本人が失ってしまったもう一つの特徴が自立自尊の精神です。先述のように、企業という所属価値に安住し、定年後の生き方などまるで考えないで生きていく人が大半なのです。しかし、「余生はのんびりと」という考えはもう通用しなくなってきました。いまの年金制度も日本人の平均寿命を七十歳代と想定してつくられたものです。高齢化社会の中でこのまま年金を給付していけば、制度がいくら破綻するのは目に見えています。存在価値を磨いていく重要性を私が口うるさく説く理由の一つはそこにもあります。

もし、老舗の店主が「六十歳を迎えたから」などと一言で一線を退いてしまふサラリーマン感覚の人であれば、永続はおぼつかなくなってしまうでしょう。代々受け継がれてきた勤勉、儉約の精神と、老舗の伝統や価値を後世まで受け継がねばならないという強烈な使命感があるから、一生現役で働き続けるのです。この姿勢に現代の日本人は学ばねばいけません。

以上のことを踏まえて、私が若い人に何かアドバイスできるとし

たら、「一専を持つ」ということです。世の中には何事も器用にこなす多能な人がたくさんいますが、それだけではいけません。「これは」と思う一つの専門をことごとく磨き、その上で様々な才能を社会のために活用できるようになくてはなりません。

かくいう私自身も三十六年間、社会教育家として一専の人生を歩んできました。講演でも、伝えるメッセージは毎回ほぼ同じです。しかし、その同じメッセージを伝える私の話を毎年聞きたいと言っていて講演会や研修に招いてくださる方が実に多いのです。ある社長は「田中さんの話には毎回新しい気づきがある。お願いだから毎回同じ話をしてください」と言ってくださいました。まさに仕事実利に尽きる一言でした。

一専を磨き続けていくことこそ、その人の存在価値を高める道です。それは本号のテーマである「一を抱く」ことであり、老舗の姿そのものでもあるのです。

老舗が語り掛けてくれる声に素直に耳を傾ける時、私たちの未来をひらく大切なヒントが揃まることでしょう。

なものだと私は考えています。かつての日本の家々には暖を取る火鉢があり、種火に息を吹きかけると、中の炭が赤々と燃え始めました。企業も人も同じです。元気に欠けるいまの日本ですが、老舗の教えという種火に学び触発されることよって、多くの企業や人が息を吹き返し、再び勢いをつけ始めるものと確信しています。

老舗の教えを
日々の営業活動に

私が老舗に興味を持つようになったのは、かれこれ五十年前です。大手新聞社に勤務していた頃、新聞を普及する営業活動のために富山県に三年間、赴任したことがきっかけでした。仕事で接する人は誰も皆礼儀正しく、生活も質素で勤勉な人たちがばかりでした。感心してその背景を調べていくうちに、三百年続く「越中富山の薬売り」の伝統があることに気づいたので

。当時はまだ約一万二千人もの薬売りがいて、気がつくといは商売のやり方や心構えなどを聞き取り、意欲的に研究を始めていました。彼らは故郷を離れて地方に営業に

ても多いのです。

退職する前後、「これからはゴルフや旅行などで第二の人生を満喫しよう」と意気揚々だった人たちが、一年、二年と経つうちに、何とも言えない虚しさに襲われるようになり、最近でも高校の同窓会に参加した友人が「田中君、毎日が退屈で退屈で死にそうだよ」とぼやいていましたが、彼に限らず多くの人たちの実感なのだと思います。一度限りの人生の大切な時間を、何の目的もないままただ費消している、こんなにもったいないことはありません。

サラリーマンは退職と同時に「所属価値」を失ってしまいます。大企業の権威をバックに肩で風を切



300年間の伝統を誇る富山の薬売り。JR富山駅前には像も立っている(写真=時事)

出向きます。見知らぬ土地で顧客を増やすには、厳しい環境に耐え、自己を抑制し、顧客にどこまでも尽くさなくてはなりません。徹底した利他の精神と自己犠牲の道を歩いた見返りとして、顧客が一人、二人と味方につくようになり、次第に地域に根づいていった、といったことが分かってきたのです。

有名な「論語」の言葉に「徳は孤ならず、必ず鄰有り」とありますが、徳のある行為を続けていたら、それは必ず人を引きつけ、応援してくれる人が現れてきます。その言葉どおりの商いを続けてきたのが越中富山の薬売りでした。もし、薬売りが必要以上に欲をかき、儲け一辺倒に走っていたら、とても三百年の伝統を築くことはできなかったでしょう。

そして、富山の薬売りから教えられたこの利他の精神は私の仕事にもそのまま結びつきました。県内の新聞販売店の協力を得たいと考えていた私にとって、何よりも必要なのは販売店主の信頼を得ることでした。少しでも販売店が繁盛できるようにと、営業活動の一方で販売店の従業員教育やPRの側面支援に奔走した結果、「田中は、

何かあったらすぐに飛んで来てくれる男だ」「本気で俺たちのことを考えてくれている」と評価をいただけるまでになり、新聞も着実に普及していったのです。富山の薬売りに出会うことがなければ、自分で納得いく結果は出せなかったでしょう。

越中富山の薬売りから私はもう一つ、大切なことを学びました。地位や名誉を追い求めることなく、自分たちの仕事に打ち込み、そこに命を懸ける仕事の姿勢でした。今日まで老舗の研究を続けてきて、いま改めて考えてみても、企業を永続させる秘中の秘は、まさにこの一途さに尽きると申し上げてもいいと思います。

この気づきもまた私の人生に大きな影響を与えました。老舗への憧憬が次第に高まるにつれて、「人間は志に生きることこそ最も理想的なのだ」という確信は強くなり、昭和五十四年、四十三歳の時に大手新聞社を辞めて社会教育家として独立。人の心に勇氣や希望を与える仕事で身を立てることを決意するのです。

以来、私は三十六年間、講演と執筆だけで生きてきました。独立

「人間は命懸けで打ち込めば生きられるのだ」と教えられたのです。

父は軍人だっただけに商売には全く不慣れでしたが、ある人からこう教わったそうです。

「田中さん、商売というのは簡単なんだよ。太陽のように生きればいいんだ。太陽は二つのものを人に与えてくれる。一つは熱、熱意を持って人に接すれば、その熱は自然と相手に伝わる。もう一つは光。光を与えて相手を照らし、関心を持ってその人の存在を認めてあげることが大事なんだ」

父は生前、「俺は商いのことは何も知らないが、この二つだけは心の支えにしてきた」と私に話していました。私が個人事業家(個人事業主)として自分の存在価値で勝負しようと思ったのも、そんな父の影響です。これまで有料の講演会だけでも六千五百回以上も行ってきましたが、私が伝えたいメッセージを凝縮すれば、父から教えられた「熱と光を相手に与えよ」に尽きるように思います。

老舗に息づく
トップの信念

老舗には私たちが学ぶべき点が

した時は羨んだような目で私を見ている人もいましたが、選択は間違いはなかったと思っています。それどころか、あのまま大企業にいたら、ある程度の役職は得られたとしてもおそらく退職後、人生に何の目的も見出せなくなっていたはずだと思います。多くの人脈に恵まれ、社員研修に、講演にと全国を奔走する今日の充実した私とはほど遠い生活を送っていたことでしょう。

いま求められる
生き方革命

先ほど述べたように、私たちは皆個人企業であり、一人ひとり人生の経営者です。定年や退職というのは人間社会が決めた単なるルールにすぎず、本来定年も退職もないのが人生というものです。

ところが、現役時代はビジネスの第一線でばり活躍していた人が、定年とともに人生の目的を見失ってしまうというケースが多くありますが、ここでは私たちが参考にすべきいくつかの例を紹介してみたいと思います。

最初は、熊本市にある「花の木」という家族経営の小さなレストランです。創業三十六年と老舗と呼ぶには歴史は浅いのですが、私が注目するのは三十六年間、一日も休まずに営業を続け、しかも一切広告をしないのにファンが全国から駆けつけて客足が絶えないことです。

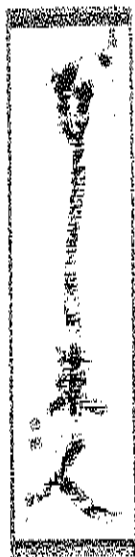
提供する料理はカレーライスとハヤシライス、ハンバーグ。それにせいぜいケーキとコーヒーくらいですが、その味は格別です。それにも増して経営する夫婦の笑顔と笑顔が素晴らしい、たちまち魅了されてしまうのです。

お二人に話を聞いてみると、「どこまでもお客様に喜んでいただくことに専念していたら、結果的にお客様が増え始めた」とのこと。もちろん、その陰には人知れず大変な努力があることも忘れてはいけません。朝早く起きて仕込みをし、午後十時の閉店後は片づけに当たる。それを三百六十五日繰り返すわけですから、趣味や娯楽に興じる余裕など全くなかったはず

特集 成功の要諦

慈雲尊者。宗旨宗派を超えて仏教の真髓を道破したといわれる江戸中期の高僧である。哲学者の森信三師は、道元、親鸞にまさるとも劣らない、と高く評価されている。名筆家としても知られ、「本来人」の書がある（左掲）。

人らしい人になれ、という意味のようだが、縦に長く引き伸ばされた「本」の字を見ていて、これは「本来たりて人となる」と読むのではないかと思った。人は誰でもその人だけの真実を天から授かって生まれてくる。天真である。尊者のいう「本」とはこのことである。天真を発揮した時に人は初めて人となる。天真を発揮しないと本当の人にはなれない。人間の成功とはそのことだ、と尊者は「本来人」の三文字で私たちに教えてくれているのではないかと思う。



経営の王道を生涯求め続けた松下幸之助氏に、これに符合する言葉がある。

「成功とは自分の天分を発揮し尽くすことだ」
成功の本質を衝いて深妙である。

このほど、京セラ名誉会長稲盛和夫氏の『成功の要諦』を弊社より出版した。稲盛氏五十五歳から八十一歳までの六篇の講演録が収められている。折節に語られたものだが、時代国柄を超えて普通の哲理に溢れ、一篇一篇がまさに稲盛流経営哲学の教科書といえる。六十年前、鹿児島から一人の青年が出てきた。大学は志望校に入らず、卒業しても就職先がなく、自分は運がないと思っていた。こ

の青年が京セラを創業し、第二電電を起し、五兆円もの企業を率いる大経営者になろうとは、誰が想像し得たろう。

その稲盛氏がいかにして今日の成功を得たか。本書の全篇にそのヒントが織められている。

本書の前書きでも触れたが、古来、人の上に立つ人の必読書とされる『大学』の冒頭に、「大学の道は明徳を明らかにするにあり」とある。人の上に立つ人にとって一番大事なのは明徳を明らかにすることだ、というのである。明徳とは法則のことである。あらゆるものに法則がある。会社ならこうすれば発展し、こうすればだめになるという法則がある。人間の運命にも盛衰を分ける法則がある。その法則を明らかにし人々に知らしめていくことが、人の上に立つ人にとって一番の大事だ、と『大学』は教えている。

稲盛氏は破綻したJALの再建を引き受け、二年八か月で再上場に導いた。この一事だけでも、稲盛氏が体得された明徳の大きさ、深さをうかがうことができる。

本書を通読して、二つの感慨がある。

一つは、人間は意識が大事、意識がその人の運命を決める、ということである。稲盛氏も最初に入った会社に不平不満を持っていた時は運命が開けなかった。自分は素晴らしい会社で素晴らしい仕事をしていると思い、感謝するようになって、運命が好転したという。二つは、稲盛氏も自分の人格を一人で作ったのではない、多くの人たちとの縁、めぐり会いの中で人格を形成していった、ということである。稲盛氏はいただいた恩に報いんとして生きてこられた。この実践が氏を大きな高みに導いた。成功の要諦の核をそこにみる思いがする。