

第 3 部

講演会・交流会 講演録

1. 「老舗企業の生きる知恵」

～6代目榮太樓 細田安兵衛氏と作家荒俣宏氏が語る～

平成 21 年 10 月 23 日

於：ロイヤルパークホテル

講師：株式会社榮太樓總本舗 相談役 細田 安兵衛 氏
作家・博物学者 荒俣 宏 氏
司会：株式会社山本海苔店 取締役副社長 山本 恭 人 氏

■講師略歴 (敬称略)

- ほそだやすべえ 6世細田安兵衛。(株)榮太樓總本舗相談役、茶道宗徧流時習軒 11世家元。東京商工会議所 名誉議員、中央支部 副会長。昭和 2 年中央区日本橋 1 丁目生まれ。昭和 25 年慶応義塾大学経済学部卒業、同年榮太樓總本舗入社。昭和 47 年社長、平成 7 年より会長。平成 12 年相談役。長く、東京および全国和菓子協会会長を務め、後に名誉会長。平成 6 年に藍綬褒章、平成 11 年に勲四等瑞宝章を受章。
- あらまたひろし 昭和 22 年東京生まれ。作家。幼年期を上野、少年期を板橋・練馬で過ごした、自称「東京原人」。芳町（いまの人形町）で芸者さんを見かけたのをきっかけに、町の色っぽさに惚れ、以来、日本橋・人形町通いは 20 年にも及ぶ。『帝都物語』『異都発掘』『男に生まれて』『江戸の醍醐味』『日本橋異聞』など、江戸東京に関する博識・着想が多くの読者を魅了しつづけている。

山本 本日は東京商工会議所中央支部「中央区老舗企業塾」の講演会・交流会に大勢の方にご参加いただきまして誠にありがとうございます。私は、東京商工会議所中央支部で副会長を務めさせていただいております山本海苔店の山本です。不馴れではございますが、進行役をさせていただきますので、本日はどうかよろしく願いいたします。只今から『老舗企業の生きる知恵』ということで講演会をはじめさせていただきます。始めに「老舗企業塾」と申し上げましたが、今年 4 月に中央支部の一つの事業として設置をさせていただいております。中央支部には全体で約 7,300 の会員数がございますが、このうち明治以前に創業した企業が 127、大正時代が 206、昭和 30 年以前の創業は 1,694 件で、全部足すと 2,027。全体の約 27%と、古い企業、会社の方によってこの中央支部が成り立っているということでございます。そういうこともあって、この

古き良き伝承をされているなかに、何か良いヒントがおそらく数限りなくあろうということで、本日のような講演会をさせていただいた、というのが企画の趣意でございます。

それでは早速講師の方をご紹介します。

本日は皆さんよくご存知の細田安兵衛さん。6代目細田安兵衛さん、株式会社榮太樓總本舗 相談役、茶道宗徧流時習軒 11 世家元、古い老舗企業のあつまりでございます「東都のれん会」の会長もしておられます。入口にも本がございましたが、『江戸っ子菓子屋のおつまみ噺』という本を上梓されて、大変販売成績も良好と伺っております。江戸っ子の美学を喝破しておられ、「粋は善だけれども、野暮は悪だ」というくらい断定的に喝破していらっしゃるような方でございます。本日のお話を楽しみにしたいと思います。

そしてもうひとつ方、荒俣宏先生でございますが、皆さまもよくご存知かと存じますが、著名作家でいらっしゃるしまして、江戸・日本橋ということに大分造詣が深く、昨今では、『日本橋異聞』『江戸の醍醐味』『男に生まれて』というような著作を出されております。なぜ、こういう世界に入ったのかと先ほどちょっと伺いますと、芳町で芸者さんを見かけたのがきっかけに、町の色っぽさに魅入られて、それ以来、日本橋・人形町通いが続いてこのようなお仕事に入られたとうかがいました。

それでは本日、この御両名に壇上に上がっていただき、「老舗企業の生きる知恵」についてお話しいただきたいと思っております。それでは御両名、お願いいたします。

荒俣 細田さんは先ほどご紹介いただいた司会の山本さんの言葉にもありましたけれども、とにかく粋な人であります。企業の経営者というと、自分も 10 年間サラリーマンをやっておりましたので堅いイメージを持っておりました。家に帰るとお酒を飲んで寝ているだけだろうというイメージがあったんですが、細田さんは全然違っておりました。これが日本橋の一つの底力かと、永続する企業の一つの要素ではないかと思いました。その辺のお話もきっと出てくると思います。

ちなみに私が日本橋に関心を持ったのは、司会の山本さんからのご紹介のとおり、芸者さんに遭遇したことであります。この人形町界限は、昔も今もそうでしょうけれども置屋さんがあって、昼の 2 時ぐらいに銭湯に通う芸者さんが、浴衣を着て街の中を歩いておりました。これを見て非常に驚きました。こんな美しい人たちが昼間に銭湯へ行くのか、ここはどのような世界なんだろうと思ったのがきっかけでした。

日本橋はそのぐらい、商業だけではなく、その奥にさまざまな伝統が残され

ているおもしろい街なので、私もそういう話を紹介しながらお話をしていきたいと思っております。

<榮太樓 梅ぼ志飴と甘名納糖*の誕生秘話>

※「甘名納糖」は文久年間に初代榮太樓が創製したもの（ホームページによる）だが、一般的には「甘納豆」で流通していることから、本稿では「甘納豆」と表記する。

荒俣 せっかく榮太樓のご店主がおいでになったので、榮太樓のお話をさせていただきたいと思います。細田さんは粋な方なので、自分のお店の話をするのは野暮だと思っていられっやと思います。きっかけとして多少お話を伺いたいと思うのですが。榮太樓というと、まずは梅ぼ志飴と甘納豆であります。日本橋でこういうものがつくられた経緯を伺えればと思います。

細田 今日は顔なじみの方が随分この中におられるのでしゃべりにくいですが、日ごろ榮太樓のお菓子をお買い上げいただきましてありがとうございます。また、荒俣さんにはお忙しいところをお付き合いいただきまして、ありがとうございます。

荒俣 とんでもありません。

細田 今、細田安兵衛は粋な野郎じゃないかとおっしゃいましたが、決して自分ではそう思っていないです。普通はうちへ帰って酒を飲んで寝るだけだとおっしゃったけれど、私はうちでは飲まないで、外で酒を飲んでいる。そこが逆だなと。

いずれにいたしましても最初に榮太樓について、特に飴とか甘納豆のことについてしゃべれと。今日は榮太樓の宣伝をするためではないですし、また今日お集まりの方はよくご存じの方が多くはすけれども、まあせっかくなので少し話させていただきます。私の曾祖父が安政4年にあの場所で店を開きました当時、曾祖父は内輪のことで申しわけないですが割合と才覚があった。菓子の職人であると同時に経営者でもあったわけです。

当時、ご承知のように砂糖は菓に近く、砂糖問屋さんではなくて菓問屋さんが砂糖を扱ったという江戸末期の時代ですから、高価なものだったんですね。それがだんだんと幕末から明治に入ってきて、庶民の手にも入るようになった。しかしまだまだ高価で高いものだから、菓子をつくるにしても、なるべく安くつくらなきゃいかんということがありました。もう一つは生菓子が多かったし、お餅はすぐに硬くなる。保存がきき、そして安い、そういうお菓子を当時の人たちは望んでいたわけです。今で言う消費者のニーズがそこにあったということに気づいたんです。

安くつくるには原料が安くなければならない。大量生産できるということも、

安くできる方法の一つだろう。そういうことから、甘納豆という菓子ができ上がったわけです。私のところで甘納豆に使っているのは金時大角豆（きんときささげ）といって、小豆とは違うんですね。小豆と大角豆とは種類が違う。同じ豆なんでしょうけれども、人間とサルの違いぐらい違うんです。小豆はあんこやいろいろな用途がありますけれど、大角豆というのは皮が硬くて、食べてもちっともおいしくない。煮ても皮が切れない。我々、菓子屋仲間では「腹が切れた、切れない」と言うんです。皮が切れたことを、「この豆、腹が切れたからだめだね」と言ったりします。腹が切れるというのは武士にとって縁起が悪い。今でもお赤飯の豆は、腹が切れない、おめでたい豆だということで大角豆を使っているところが多いと思います。

食べてもおいしくない。だから売れない。その豆を何とか利用したらどうだということで、腹の切れない、煮ても煮ても小豆のように皮が破れない、外へ澱粉が出ない特徴を生かして、そこに砂糖を加えてできたのが甘納豆です。非常に安い原料でやっている。簡単に言えば、大量生産で豆をたくさん煮て砂糖を加えてできるというのが一つあったんだと思います。マロングラッセみたいな、グラッセ的なつくり方ですからね。それとスナック菓子みたいで、知らないうちにちょこちょこ口に入っていつの間にか食べちゃう。大量生産できたし、原料は安かったということで甘納豆ができ上がったんですね。

梅ぼ志飴というのは砂糖菓子なんです。飴菓子じゃないんです。私のところは菓子屋の分類でいいますと和菓子屋です。ポルトガルの有平糖（あるへいとう）と申す飴菓子、砂糖菓子的一种を飴にしたんです。カステーラだとか、ポーロだとか、金平糖だとか、みんなポルトガルから入ったお菓子ですけど、それと一緒に入ってきた。有平細工というのはご存じかな。今でもある、花の格好をしたり、きれいな細工がありますよね。食べるというより供え物として使われていたんですが、食べてもおいしいだろうということで砂糖菓子として利用したんです。

最初、梅ぼ志飴というのは、今は2色ですけども、赤だけでやっていたんです。それと格好も、梅干しみたいに飴をはさみで切って指で摘んだので、酸っぱい梅干しの「梅干しばばあ」みたいだということから「梅ぼ志」という名前をウイットでつけたんです。

荒俣 ウイットでつけたんですか。

細田 そうです。今は内容表示といいますか、「梅干しと名をつけているのに梅が入っていないとは何事だ」という投書を時々いただきますが、「大変失礼だけれど、あなたがお生まれになる前からあるんですよ」と。（笑）

荒俣 古いお店はいいですね。みんな不思議に思いますよ。これが砂糖菓子だというのが意外なのと、甘いのになぜ「梅ぼ志」とつけたかというのがね。

細田 色と形ですよ。そんなことを言ったら、鯛焼だって鯛が入っていないじゃないとか、きつねうどんだってね。(笑) 一つの雰囲気というか風情から菓銘はできているわけですから、それを鯛が入っていないのに鯛焼とは何だとか、酸っぱくないのに梅ぼ志とは何だということになると、おもしろみとか、風情がなくなりますわね。

荒俣 確かに商品におもしろさが出ますね。それと、梅ぼ志飴は我々も小さいころから食べていますけれど、あれはカリッとかんで割って食べるとおいしいですよ。やっぱり砂糖菓子的な部分ですか。飴だとぐちゃつとなりますからね。

細田 飴だと水飴が多いですから歯にくっついてカリカリつとまらない。梅ぼ志飴はコクンとくるような硬さがありますから、非常に歯切れがいい。

荒俣 それからも一つ、甘納豆について疑問があるので聞いていいですか。日本全国どこへ行っても甘納豆は売っていますが、あれと榮太樓さんが明治の初めにつくった……、あの金時大角豆というのは、赤飯なんかで使っているやつですか。

細田 そうです。さっき申し上げたように腹が切れないということで。そういう利用しかなかったんです。ですから安かったんですね。

荒俣 全国で甘納豆をたくさん売っていますけれど、あれは榮太樓さんがパテントとか著作権を持っているということはないんですか。

細田 持っていないです。俗に甘納豆、甘納豆と言っていますけれど、私のところは正式には甘名納糖というんですね。甘納豆を考案した私の曾祖父が、いい名前がないかと友達に聞いたらば、その方が文人墨客な人だったと思うんですけれども、今でも浜松に浜名納豆というのがあります。これは味噌納豆ですよ。浜名納豆というのがあるなら、甘いんだから甘名納糖にしてはどうだというので命名したんです。甘名納糖というのは舌をかみそうですし、我々の中でも甘納豆、甘納豆とずっと言っています。

そのうちに甘納豆も、お多福があつたり、うずら豆があつたり種類が増えまして、かなり一般的になりましたね。大衆的で大いによかったんですけども駄菓子的になって、「おせんにキャラメル甘納豆」と言って映画館なんかでお客が買ったりしましてね。そのうちに甘納豆専門の業者が増えてきて、今日もこの中におられるかもしれませんけれども、今は甘納豆組合という別の独立した業界の組合があるんですよ。

荒俣 甘納豆組合というのが別にあるんですか。

細田 あります。

<真似される企業でよい>

細田 今、パテントの問題とおっしゃいましたが、当時そういうことは気にしなかったですね。

荒俣 そのころは気にしなかったんですね。

細田 私のところの榮太樓という名前もほうぼうにあるんですよ。私どもがのれん分けした店は現在2~3軒しか残っていないですけども、全国的に榮太樓という名前が随分あります。戦後になって一度、そういうことを整理したらどうだという話がありましてね。我々役員で議論をしたんですけども、そのときに親父が、「まねするような企業よりも、まねされる企業でいいじゃないか」と。その一言で、我々はもうそんなことを今さら法律的に責めてもよくないしと。

荒俣 それは名言ですね。

細田 真似するより、真似されるというのはありがたいと思えと。

荒俣 確かに、真似されるというのは立派なことですね。

細田 榮太樓という名前は比較的少ないほうですけども、それでも全国で10や20はあるんじゃないでしょうか。もっともっと多いお店もありますからね。菓子屋だけじゃなく、似たような屋号をおつけになっているお店はたくさんありますから。

<五感・六根を楽しませる>

荒俣 榮太樓という名前も、お店を創業された方のお名前をひねった名前だと思うんですが、梅ぼ志飴にしても甘名納糖にしても、名前をつけるのは相当洒落っ気が必要ですね。

細田 和菓子には必ず銘があるんですよ。菓子は五感の芸術とよく言いますけれどね。食べておいしい、舌ですね。目で見て美しい、鼻で臭覚を楽しませるとか、肌触りというか触覚ですね。もう一つは耳に楽しい。耳は何かという銘なんです。秋だと梢のもみじとか、そういう名前をつけるとか。我々が新しい商品につくるときも、ただ饅頭というのではなくて、何ていう名前をつけようかと。各地方へ行くとお饅頭でも羊羹でもたくさんありますけれども、みんなそれぞれの名所・旧跡・歴史を含めて、何とか羊羹とか、何とか饅頭とか、同じ饅頭でも饅頭とはいわないで名前を考えている。和菓子の場合、お菓子に名前をつけることの楽しさというかな。これは相当大事な部分だと思います。

荒俣 今の話は何かメモに残しときたいような。五感ですか。

細田 五感を満足させるのは和菓子しかないのではないかと。

荒俣 そうですね、確かに。

細田 料理なんかでも大概は原料で、鯛の西京焼きとか、何とかの胡麻和えとかって名前はあるんだけど、みんな材料だの、調理の方法がメニューに

出ているんですね。その点、和菓子は菓銘というか、商品に必ず銘がついている。ただ饅頭として売っているお店はそうないと思いますね。

荒俣 これは参考になります。

細田 私は最近、「五感じゃないよ。六根だよ」と言っています。六根清浄の六根ですけど、五感にプラスして心が入っているんです。お菓子は心を楽しませる部分があるんだと。五感以外に精神的な楽しさもあるだろうというので、六根にしろ、六根にしろと私は盛んに言っているんです。

荒俣 それは物事を考えるときに役に立ちますね。僕は、お菓子だから聴覚は、耳は関係ないだろうと思っていただけで入っていて、今は六根ですか。

細田 私は六根と言っていて、心も大事だよと言っているんですけどね。

荒俣 全体的に楽しくなるような仕掛けが、もう一つさらに商品の要素として必要になってきているというお考えなんですね。

細田 別にそれは菓子ばかりじゃなくて、着るものだって、ほかの食べ物だってね。

荒俣 そうですね。今のは何にでも使えますね。

細田 ただ、銘となると、耳を楽しませるとなると、私は和菓子しかないだろうと思っています。洋菓子にも料理にもない。

＜六根を楽しませる日本橋の取組み－大江戸活粋パレード＞

荒俣 確かにそうですね。それはすごい話だな。六根を楽しませる商品の展開というのは、もしかしたら日本橋がさまざまなもので実行していらっしゃるよな。最近、日本橋も「きものの街」といってすごいんですよ。「大江戸活粋（かっき）パレード」といって、何百人かの人たちが和服を着て10月25日に毎年パレードが行われています。この街でないとそんなことはできないと思います。和服の取材をしていて「着物はどこが楽しいんだ」と私は野暮ですから聞くんですけども、今のお話と関連していて、着るのがまず楽しくなくちゃいけないと。そのときに和服はどうやって楽しめばいいんですかと聞いたら、なかなか粋なことをおっしゃっていて、「日本には四季があるから、四季を先どりする気分で着物を着ればいい。お正月になったら1~2カ月早い春先のイメージを和服に着て歩くと、気分が華やぐのよ」というお話を伺ったんです。これは、商品とそれを使う我々の関係をよく言っていると思いますね。

細田 お菓子も非常に四季を大切にしていますからね。

荒俣 洋菓子は、最近では生菓子が出てきたけれど、基本的には四季は関係なくて。

細田 それは日本が四季のある国だということで、着物にも通用するところはありますね。この間、芸者が鳴子の柄の着物を着ていまして、「おまえさん、

気がきているね」と褒めてやったんですけれどね。ちょうど秋で鳴子でしょう。取り入れのときの鳴子の姿なんていうのは、ちょうどいい。

荒俣 日本橋の周辺は、人形町もそうですけれど、芳町など芸者の街もありましたし、女性が四季を先どりして和服で歩いてくると、だんな方もそれにつられて和服を着るといようなことが自然に身についてきた街なので、これがまたこういうパレードで大々的に広がってくると、日本橋に来る楽しみが昔のように出てくるんじゃないかと思えますけれどね。

<日本橋という街がもつDNA>

荒俣 私が日本橋に子どものときに通っていて楽しみだったのは、いかつい明治臭のある日本橋を渡ることだったんですけれど、今は年に一度、商店の皆さんが日本橋を洗っているんですよ。日本橋が大切な感覚だというのは、若い人たちに持続されているんですか。

細田 非常にありますね。今日も会場の皆さん、日本橋育ち、日本橋で商売されている方たちが大勢おられると思いますけれども、みんな日本橋が大好きなんですよ。日本橋の街というのは、これは旧日本橋にも言えることだと思いますけれど、街のDNAというのがあると思うんです。このDNAというのは何かというと、日本橋の橋を中心とすれば、三井あるいは日銀、日本橋の橋自体も重要文化財ですよ。すばらしい重要文化財の建物があの辺に密集している。そんなところはあまりないですよ。

もう一つは、魚河岸の跡の路地文化と言いますかね。非常に小さいお店もありますけれども、私のところは150年とか言っていますけれども、150年なんて、はなたれ小僧なんですよ。何百年というお店がひしめいているわけです。

しかもそのご商売がみんな、京都や何かと違って、京都は商売によってかたまっているけれども、日本橋はいろんなご商売の老舗が集積しているというのかな。日常生活に必要なお店がたくさん、いろいろあったと。食べ物屋だけじゃなくて、紙・筆墨屋があったり、塗り物屋さんがあったり、布団屋さんがあったりということで、生活に関連するお店があったというのが一つの特徴です。

それだけに非常に古いお店なので、皆さん代々お付き合いがあるわけですね。変な話、祖父同士が日本橋の花柳街で張り合ったとか、先代に仲人していただいたり、こちらもしてあげたりとかね。小さな町、小さな村ではありがちなことだけれども、とにかく世界でも有数の繁華街の中でそういうコミュニティといますか、きずなを持っているところは少ないと思います。

荒俣 そうですね。

細田 非常にみんな仲がいい。

荒俣 よく聞く話ですけれど、お嬢さんが生まれると、周り近所の大店の奥

様方が習い事を教えたり、お母さんが何人もいるような状態になっている街ですよね。

細田 きずなが深い。そうかといって排他的じゃないんですよ。

荒俣 それはキーワードですね。

細田 昔から参勤交代で、3分の2ぐらいはよその侍だったり、よそ者と言ったら悪いけれどそういう人たちが来て、しょっちゅう接していることによって、決して排他的ということはなかったと思うんです。うまく溶け込んでいた。

そのDNAが今でもある。私の店のすぐ前の大きな証券会社は、1,000人ぐらい外国人が来ていますよ。そういう人たちもいつの間にか日本橋が好きになって、おみこしをお祭りでかついで騒いでいますからね。ただ、丈が入らないので両国に行って相撲部屋が使う店を紹介して買いにいたり、おみこしをかつぐパッチを後ろ前に穿いちゃって大騒ぎしたりしていますね。

日本橋というのはウエルカムなので、来た人はみんな楽しんでいる。それは外国人だけではなく、日本橋大好き人間というのは古い人間だけではなくて、毎日そばまで来ている方たち、あるいは日本橋でお店を持っている方たち、街が独特な雰囲気のあることが確かにいいのかもしれない。それもDNAだと思っているんですよ。

荒俣 いいDNAですね。今の細田さんのお話で、本当に胸につんと落ちる感じがしました。一見、外国人なんかは、こういう古いタイプの街は入りにくいだろうと思っていたら、おもしろくてたまらなくなるらしいですね。

細田 そうらしいですね。

荒俣 三井のところにオープンした外資系ホテルが、オープン前にこの街の調査をやっているときに、支配人に話を聞いたことがあるんです。「日本の古い街はやりにくいでしょう」と聞いたときに得た答がすごくて、「いや、こんなおもしろい街はない」。最初は、どうやって付き合っているかわからなかったらしいです。方法を聞いて、この街のおもしろさを発見しないと街になじめないというので、社員の一人一人に、あなたは食べ物、あなたは着るものというテーマを与えて、街の中を探検してこいと言ったんだそうです。探検した人たちがみんなはまってしまって、日本の着物はこういうことだったのかと新しい発見に喜んで、以来この街は探検すればするほど自分たちにとってフレンドリーな街であることがわかった。

この会場であるロイヤルパークホテルも方針は全く同じですよ。普通は大きなシティホテルだと地元の細かい商店にまで目が行かないと思うんですけど、本当に小さな商店と付き合っていて、それのおもしろさを発掘しているところがある。今のDNAという言い方で、なかなかおもしろいなということがよくわかりました。

それと、もう一つ重要なのはオープン性があるということです。クローズドな街かと思っていたんですけれども、今のお話で、確かにそう言われればというところがあります。日本だとかつては下町なんかは同じ業種がまとまっていたりしたんですが、考えてみれば、いろいろな国から、いろんな土地からやってきて、朝鮮の通信使も通りましたしね。

細田 オランダもいますしね。

荒俣 オランダも通ったし、琉球の人たちも通っていますし、そのたびにみんなが集まって。長崎屋というのも日本橋にあって、大きな外国人用の旅館が江戸時代にあった。オランダの商館長たちが来ると、山のような人ばかりで窓の外から中を見ていたという、不思議なところがありますよね。

教科書なんかには、黒船が来たときはみんな怖がったと。たった4杯の蒸気船が来たというので夜も眠れずに怖がったという話になっているんですが、日本橋で聞くとどうもそうじゃないらしい。みんな長崎屋に集まったくらいですから、山のように蒸気船を眺めに行ったんだと思います。日本橋には亜墨利加饅頭とか、ペリーが来たので黒船をネタにして新しい商品を次々に開発したお店がいまだに残っていますので、こういうオープン性というのは日本橋の一つの特徴だと思いますね。

細田 DNAはもっと表に出すべきだというのが私の考え方です。

荒俣 その一環が、「大江戸活粋パレード」だったり、着物を着て1日楽しむというようなことで。今日のテーマは「老舗企業」という話なんですが、普通に考えるとDNAというのは人間が子から孫へ伝えるという感覚があります。関西なんかはそういうところがあるかもしれないけれども、周りの雰囲気とか、周りの街の力がそこで作用すれば、別に血のつながりがなくても才能のある人たちがそのDNAを受け継ぐことができるという感覚の街があるんじゃないかと思うんです。

日本橋の老舗の方々のお話を聞いてみると、皆さん代々、細田安兵衛さんであれば、細田安兵衛何世という名前を名乗っているお店がとても多い。驚いたのは、家庭裁判所でもそれを届けると名前を変えてくれるというんですね。こんな街だからなのか、ほかではなかなか難しいと思うので、それだけ浸透していると思うんです。

DNAをまず伝えるということ。もう一つは、街のDNAというのが二つあるとするとかなり強力な街のイメージの伝承性といえますか、多くの都市でまちおこしをやっていて我々も見にくいですけれども、基本は忘れられたDNAをどうやって探すかというのがテーマになっています。日本橋の場合には、それをずっと生かし続けてきた秘けつというか、条件みたいなものはあったんでしょうか。

細田 我々も、そういうものが失われつつあると実は心配しています。DNAをもっと自分たちが意識して、あるいはよみがえらせなければいけない。私どもが日本橋の地区の再生を考えているのは、いいものは残していこう、失われたものはよみがえらせていこう。もちろんそれだけではなくて、これからの新しい時代に新しいものをどんどん創造していこう。残すこととよみがえらすことと創造すること、この三つをキーワードにしているわけです。同じような悩みは当然我々もあります。

荒俣 日本橋といえども、DNAを街が持っているからと安穩としていられないところはありますね。

細田 DNAを我々自身を知るといふかな。誇りに思わないといけないし、もっと自信を持たなきゃいかんと思いますよね。我々、ちゃんとDNAを持っているじゃないかと。そういうことを我々自身が再確認しなきゃいかんということで、三つのことを一生懸命やっているんです。

<「のれん」は磨き育てるもの—東都のれん会の精神>

荒俣 梅ぼ志飴の話もそうですけれども、日本橋の老舗で扱っていらっしゃる商品の話を聞いて印象に残るのは、今は名物になって知れ渡っているけれど、つくられたときはベンチャービジネスが出した新製品だったんですね。

司会をやってくださった山本さんにしても、今や贈答品で海苔といったら山本海苔店にするかという感じですけども、最初は関東に名物はないと関西の人たちから言われて、明治天皇が京都に行かれる時のお土産作りに頭を悩ませた。箱根の山を越えられない商品というのが一つあったらしくて、それが海苔だったそうです。海苔はすぐ湿気ってしまうので、いいところ箱根の山ぐらいままで、そこから先は湿気った紫色に変色したような海苔しか行かない。関西で海苔巻というと、海苔を食べさせるのではなくてご飯を食べさせるので、具を入れた太巻になった。江戸ではかんぴょうを入れるだけの、海苔をパリパリ食わせる寿司になっていた。何とか海苔を持っていく方法はないだろうか。

なかなか難問だったんですけど、このときに山本海苔店が、焼いて、みりんのようなものをつけて、湿気ないように手を加えた新製品を持って行って、やっと関西でもパリパリした海苔が口に入るようになり、「東京にこんなおいしいものがあるのか」と。そんな話を聞いて、これは当時のベンチャー企業じゃないか。天皇陛下がお気に入りだったので、やっと人々が見たのではないかと思います。

鯉節というと、パックに入れるのが今は普通になっていますけれど、昔は鯉節削りで削って、あぁじゃないと香りがすぐなくなる。どこかで削ったものを買ったのでは、だしもとれないというので削るのが普通だったんですけど、

パックを入れるという技法を開発したのも、この日本橋の鯉節屋さんですよ。あらゆる意味で老舗だと思っただけけれども、新製品がポイントのところで出てきますね。これがDNAをキープする大きな源で、常に新しいことを考えている。

細田 そこが一つの継続性といいますかね、我々の仲間で東都のれん会という会がございます。のれん会の会員は大体50人ぐらいで、ほとんどが製造兼小売です。その皆さんの共通した認識は、「のれん」というのは守るんじゃなくて、磨き、育てるんだと。

荒俣 磨き、育てる。

細田 京都なんて、「のれん」をひたすら守っているお店がたくさんあります。それはそれなりに一つの生き方だと思いますけれども、我々の場合には磨き、育てていくんだと。山本さんの先々代がおっしゃったことだけれど、「創造なき「のれん」は本当の「のれん」じゃない」。

荒俣 いいこと言いますね。

細田 言われたんですよ、大先輩がね。我々の一つの大きな目標になっています。守るんじゃなくて、磨き、育てていくんだと。これは私がよく言う言葉なんですけれども、カビとコケの違い。

荒俣 カビとコケ。

細田 古くなると、両方とも生えてくるわけです。カビというのは、ほったらかしにいても生えてくるわけです。また生えた後は醜いものです。ところがコケというのは、苔寺なんかはご存じでしょうけれども、丹精して育てないとコケが生えてこないわけです。常に手入れをしている。日照りのときは、ごぎをかぶせたり水をまく。それこそピンセットで雑草を取るようなことまでです。そういうふうに、コケというのは育てなければいけないんです。

同じ古くても、コケとカビとは随分違うというのが私の持論なんです。「カビは古くさいものに生えてくるけれど、古いものはコケが生えてくるから古いんだよ」と私はよく言うんです。コケは育てなきゃいけないけれども、問題はその育て方です。ピンセットで取るからいいのであって、除草剤をまいてコケを生やそうとすると、薬を間違えたらコケが一遍に取れちゃうかもしれませんね。育て方というのは心しなきゃいけない。「のれん」の磨き方も、磨き粉でただ磨きゃいいというのではなくて、磨く方法を考えなきゃいけない。磨いて、育てるといふことについても心しなきゃいけない。

荒俣 私も、ニュースショーをやっていて感じるんです。100年もった「のれん」の信用があつという間に失墜して、明日にもつぶれるというケースを何度放送したかわからない。お店を拡大しようとしたり、磨き上げ過ぎてピカピカにしちゃって元も子もなくしたケースを考えると、今のお話はわかりやす

いです。コケが生えるように古いのと、カビが生えるように古いのとでは全く違うんですね。

細田 カビが生えるというのは古臭いんです。古臭くなっちゃいけない。

荒俣 コケが生えるようにならなきゃいけないんですね。

細田 どの企業でも多少は生える。それをうまく育てていくというか、手入れしていき、その手入れの仕方が難しい。うっかりすると今はマスコミに煽られて、手入れを間違えちゃってね。下手な農薬を喜んで使っちゃった途端に、肝心のコケを全部枯らしちゃったというのがありますからね。その辺の考え方というか判断が非常に難しいですが、基本的には育てることだと思いますね。

荒俣 とてもわかりやすい例え話で参考になります。今の話でもう一つ感じるのは、育てることでコケをピンセットのように取るというお話と並行していると思うんですが、我々が報道をやっていて必ず言うのは、「商売は信用が大切」。この信用という問題は、商店の人たちはどのように育て、守っているんですか。

細田 老舗というのは信用が一つの条件だと言われるかもしれませんが、こういうことをやったから信用ができたんだということではないです。日常の積み上げで結果的にお客様から老舗だと言われたり、信用できる店だとか、安心して買えるお店だというふうにお客様のほうから出る評価であって、自分のほうからこうやったら信用ができるんじゃないかとか、こうやったら老舗になれるんじゃないかということではないと思いますね。お客様がそういうふうと思われる積み重ねの結果だと私は思うんです。だから、信用ある店をどうやったらできるんですかと言われてもね。

荒俣 これは愚問でしたね。

細田 さっきおっしゃったように、それは野暮だと思いますよ。

荒俣 典型的な野暮だな。(笑) 確かに信用というのは、それをターゲットにはつukれないものであるけれども、失墜するのは一瞬で、でき上がったものをつぶすのは簡単な、不思議な存在なんですね。

<細田家の家訓>

細田 ちょっと話はずれますけれど、私のところは社是とか家訓とか書いたものは何もないんですが、一種の家訓といいましょうか。私のところは小売商ですから日銭の商売なわけです。日銭商売というのは、毎日、毎日お客さんからお金をいただきます。それに対して手形みたいな商売は、仕入れるほうは手形で30日だ60日だということで支払う。お客様からいただくお金は毎日いただく。そうすると資金繰りに金の余裕が出てくるわけです。そこで、金を余らすのはもったいないから株でも買おうかならまだいいんだけど、小豆の相場とか、砂糖の相場に手を出していく。もちろん、年末になるとお菓子の需要

が増えるから安いうちに買っておこうというのは、当然仕入れの技術としてあります。そうではなくて、小豆の相場が安いときに買えば高くなったらもうかるんじゃないかと。お菓子をつくるよりか小豆に行ったほうがいいとなっちはいけないというので、投機的なことをしてはいかんというのが、うちの一つの言い伝えです。

もう一つは、余裕があるとほかの商売をしてしまう。本業をとにかく大切にしろと。私のところも多少いろんな関連事業をしていますけれども、本業を補助する補助エンジンとしてやるわけですね。バブルのときなんか、ゴルフ場を始めたりするとかいろいろありましたね。そういうことというのは、本業を離れて、そっちのほうがよかったりなんかするわけです。本業は絶対に大切にしなければいけない。本業の補助エンジンとして、今はこういう世の中ですからいろいろな切り口がありますから、こういう商売をサイドでやろうじゃないかということは当然考えるべきだと思うし、考えなきゃいけないと思います。

手形の商売というのはご商売によっては通常の商習慣だというお店もたくさんあると思うので、必ずしもそれは一般的な話ではないと思いますがね。少なくとも私ども小売業はそうなので、お金に余裕が出てくることによって本業が失われたりすることもありますよね。

もう一つは、我々のところは同族経営ですよ。安兵衛がずっと6代も続く同族経営なんですね。私のところの今の社長は長男がやっています。いわゆる同族経営なんですね。同族経営で一番怖いのは、親、兄弟の骨肉の争いなんですよ。

荒俣 よく聞きますよね。

細田 これが始まっちゃいますと、「100年の歴史が3日ももたないよ」と親父から言われましたよ。骨肉の争いというのは欲が絡んでくるわけですよ。よくそういう例があります。ご兄弟の仲が悪いとか、別に店をつくっちゃったとかありますね。それはやっぱりまずいので、当たり前の話だけれど、親子、兄弟は仲良くしなきゃいけないということを言っています。

それには、一番大切なのが上に立つ者だと思うんです。私もたまたま長男として生まれてきましたから。昔は圧倒的な家長制度といいますかね。長男はすごい権力を持っていて、次男、三男は従業員同様に飯を食う場所も変えたとか、食べるお茶碗も違ったという話もあったようです。圧倒的な権力を長男が持って兄弟一族を抑えつけるという時代もあったようです。今はそんな時代じゃないですから、上になればなるほど一種の、稲穂の何ていうか……。

荒俣 「実るほど頭を垂れる稲穂かな」というのがありますね。

細田 その例えがどうか分かりませんが、上になるほど考慮しないといけないとよく言われました。

荒俣 ああ、なるほどね。

細田 日銭の商売、本業を大切にすること、投機に走ってはいかん。それから、一族が仲良くしないとだめだよと。あえて継続というのはどうなんだと言われたら、私の意識としてはそんなことかなと思うんです。世間全部に通用するかどうかはわかりませんが。

荒俣 今の話は耳が痛いですね。私は、まず本業が何だか全然わからない。
(笑)

細田 あなたはあり過ぎてわからない。

荒俣 もう一つまた耳が痛いのは、投機に走るなど。最近一番驚くのは、大学が経営のために投機をやって大穴をあけて大学が危なくなったというケースが何件もあるんです。大学がそんなことをやっているというのが考えられないですよ。余裕があり過ぎてもそういうものをやりたくなくなってしまうので、継続の一番の源は毎日同じように、同じことをやる。

細田 自分の商売の基本は何だったのかということです。学校もそうですけれど、銀行なんかはもっとね。私のところなんかも、以前はボーナスの日に銀行員がみんな会社へ来て、預金獲得ですよ。従業員の前に何人も待っていましたよ。

荒俣 来ていました。

細田 私なんかも、知りあいから「せがれが何とか銀行に入ったんですよ。ご祝儀預金してやってください」と言われて、取引もない銀行だけれど、あいつの息子が入行したんだから口座をつくってやろうよとか、そういうこともやりました。そういうふうに、新入銀行員が預金獲得に対してもものセールスに出ていると思うんです。預金を稼ぎ、それを必要な方に貸して、その利ざやで稼ぐというのが銀行の本業だと思うんです。このごろは、ボーナスの日に「預金してください」なんて言う新入行員はいないですよ。

荒俣 あれは大きいですね。

細田 その辺がやっぱり違う。大きな看板を掲げているんだから、それはちよっとおかしい。商売の原点は何なのかと、私はそう思います。

<人材は資源>

細田 先日、僕がよく知っている経営者が話していたことですが、今、人件費というのはコストとして扱われている。コストの一つとして人件費を削減したり、借金を減らしたりしている。人件費というのはコストじゃないよと。資源、人材なんだ。経費じゃないんだということを、彼はしきりに僕に話していたことがあります。

そういう点でどうなんでしょうか。私も本の中に書きましたけれど、うちは

決して変な意味ではなくて丁稚奉公で、小僧さんたちが小学校を出たところから預かって一人前にしましたけれども、一つの雇用関係というのかな。今の時代そんなことはできませんけれど、雇用関係をコストの一つとして考えると問題が出てくるのではないかな。人材的なことを資源だという考え方ですね。

うちにも小僧さんが10人も20人もいましたけれども、うちのおふくろなんというのは、その小僧さんたちの健康管理から寝小便の始末まで毎日やっていましたからね。そういう人間関係というのは、小僧さんたちが立派になったときも離れられないですよ。一種の愛社精神というか、人と人との雇用関係のつながりというかな。主従がそういった人間関係で成り立っていた。大会社がそんなことをできるわけではないですけども、基本的に小さな店というのはそういう部分を大切にしていますよね。

荒俣 日本橋は、そういうような人間関係を持った店の連合体であると。

細田 それは日本橋だけじゃなくて、関西だって老舗は小僧さんのいたところはたくさんあったと思います。小僧というと、借金抱えて身売りして女郎みたいに思うけれども、きちんとした教育を受け、技術を学び、そして一人前になって、場合によれば「のれん」を分けてもらったり、そうでなくても一生勤めてという、そういう人間関係は非常に尊いと思いますね。その辺は今の時代も見直してほしいです。もうからないと、すぐ人件費だと。

荒俣 国のシステムがそうですよね。人間は資源だと考えていない感じがしますね。

細田 我々みたいに中小の場合には、そういう考え方を持っているんじゃないでしょうか。大会社はわかりませんが。

<日本橋を大人の街として生きたサンプルにしたい>

荒俣 細田さんの目から見ると、最近の若い人たちの働くセンスというか、感覚というのはどうですか。

細田 最近では現役を離れていますから知りませんが、私は、「最近の若い者は」って一概に言っちゃいけないと思うんですよ。若いやつだって、随分といいやつはいますよ。私も若いときがありましたからね。みんなそうですよね。年齢だけじゃないと思いますけれども、いい人材というか、人間もいると思うんですよ。その辺がもうちょっとはつきりと区別される必要はあるんじゃないかな。

日本橋の街を再生するに当たって、私たちは大人の街にしたいと思っているんですよ。日本じゅう、あまりに若者の街が多過ぎる。若者の街をつくろうとするけれど、僕は大人の街にしたい。大人の街は何も年寄りというんじゃないですよ。若くても大人の感性というかな。品性とか、品格とか、教養とか、文

化に対する理解とか、大人の感性を持った、年齢は二十歳だろうといいわけですよね。そういった人たちを受け入れられる、またそういう人たちが来たがるような街にしたいなと思っているんです。若い方たちの中にも、そういうことを望んでいる方も大勢いると思うんです。そういう人たちを受け入れるということも大切なので、日本橋というのはそういう街にしたい。

日本橋に行くなら、ぜいたくじゃなくて、いい意味でのおしゃれもしたい。きちんとした身だしなみというのかな。日本橋へ行くんだったら、身だしなみをよくして行こうという気持ちが大切だと。私の母なんかは日本橋でももちろん育っていますけれど、目の前にある三越へ行くんだって、「今日、これから三越へ行ってくるわ」と言うときにちょっとおしゃれしていましたよ。

荒俣 かつてはそうでしたね。

細田 そういうことを意識しながら、そういった街、そういった店が増えてほしいと思いますし、そういった人たちが見えたときに満足できるような店でありたいと僕は思いますね。そういう意味で大人の街をつくりたいなと思っています。

荒俣 私も若い人たちと仕事をしてつくづく感じるのは、そう言っている大人自身が楽しく暮らし、生き生き仕事をしているような、こういうふうになりたいと思う生きたサンプルでないと、大人になれと言われても子どものほうがいいやという感じになる。自分を振り返ってみても、ああいうふうになりたいと思うようなことをやっているかどうかというと非常にお寒い感じです。不思議に日本橋というのは、細田さんは本当にそうなんですけれども、この人はあらゆる意味で楽しんで生きているなという感じの大人が比較的多く残っているんですね。そんな感じがすごくします。

細田 そういうふうに見ていただければ、街としてありがたいと思います。日本橋は高速道路も含めていろいろ問題はありますがけれども、観光が今は国家的に大きくなって、観光庁ができたぐらいでしょう。大いに外国人を日本に呼び寄せようとしていますね。日本へ外国人が来るときにどこへ行くかというところ、奈良、京都なんですね。最近、意外に江戸ブームに世界的になっているそうですね。じゃあ、日本へ来て江戸ってどこか。江戸といたら東京。東京で江戸といたら日本橋だろうというような街にしたいと思います。

荒俣 今、現実はどうなんですか。外国人がたとえば、ツアーで来たときに、日本橋見物というのはスケジュールの中に入っているんですか。

細田 ないです。

荒俣 浅草はありますよね。

細田 銀座と秋葉原と、多分そのぐらいかな。日本橋というのはあまりない。だけど日本の江戸だということで、つくり物のテーマパークではなく、もっと

品性の高い、創造的な街をつくりたいと思っていますがね。

荒俣 そういう点では、日本橋もこれからやらないといけないことがたくさんありますね。

細田 たくさんあります。

荒俣 DNAで安穩としてられない部分が、磨く部分が随分ありますね。

細田 安穩としていないです。大いに利用したいと思っています。

<日本橋というまちの魅力>

荒俣 先ほど、日本橋はいろんな人が住んでいる街で、商店もあって、仲のいい結束感があって、人間が資源とされているというお話を先ほど伺いました。もう一つ日本橋のおもしろいところは、ちょっと裏へ行くと商店ではない人たちも住んでいて、暮らしがそこに成り立っていて地域の意識があるという、一種の地域体ですよ。この地域体が、中央区なんかは特にそうですが、ビジネス街ラッシュになって次々に普通に住んでいる人がいなくなり、朝、犬を散歩している人を見つけるのがほとんど不可能になってきた。そういうところに危惧のようなものはないですか。

細田 町のにぎわいというのはね、基本的に人が住まなきゃいけない。中央区全体とすれば非常に人口が増えていますし、佃にはマンションがどんどん建っていますからいいんですが、日本橋は住民がほとんど出ていっているんですよ。住む人がいない街というのは寂しいので増やすかということ、実際問題これは不可能なことだと思います。

大体、私のところもそうですけれども、あの辺の連中の商店のおやじさんたちは、関東大震災で、いわゆる職住というんですか、住むところと商売するところが分かれちゃったね。

荒俣 関東大震災ですか。

細田 大震災で、お店は残して、今まで2階に住んでいたりしましたがけれども郊外というか、私の曾祖父は目白にうちをつくりましたし、大体が離れました。その後は戦災ですね。戦災でほとんど住人はゼロになった。私のところの町会なんかは、今も住んでいる人は5人ぐらいでしょうか。隣の町会なんかはゼロだというぐらいですから、ほとんど住んでいる人はいないです。

私のところは戦後まもなくまでは私も住んでいましたし、店の裏に工場もありましたけれど、あそこで金鰐をつくるよりは、ほかに利用したほうがいいかなど。金鰐をつくるのも、飴をつくるのも、もうちょっと安い郊外でつくろうよと。そんなようなことから言っても、実際に住むというか、回帰させるということは難しいと思いますね。

荒俣 これをよみがえらせるのは今の段階では難しいと。中央の場所だから

しょうがないですね。

それともう一つ伺いたいのは、日本橋は中央通りのイメージはあるんだけど、もともと日本橋は直角に流れていたところで、本町通りも直角に流れていて。今は横に中央通り沿いに大体なっているので、ここも人形町ですけれども、日本橋と頭についているにもかかわらず、日本橋と人形町のイメージが一体化しないところがあるんですが、これは問題ないですか。

細田 人形町、三越のある室町、私のところがあります通町、それはそれぞれみんな歴史を持っていますが、私たちが考えているのはポイントとしての日本橋ではなくて、ゾーンとしてなんです。ポイントとしての日本橋という橋を中心とした周辺を、高速道路の移設の問題も含めていろいろやっていますけれども、それと同時に、すぐそばに東京駅があるんですね。これは新幹線を含めて日本じゅうの鉄道があそこへ集まっているわけですから、大変な場所です。それから、成田や羽田へも最近は何とか線でもって直通みたいになっていますね。東京駅から、日本橋周辺、人形町、浜町、この辺は独得のDNAを持っていますので、その回遊性は当然考えなきゃいけない。

我々とすれば、とりあえずは日本橋周辺を最初の先駆けとしてやって、そして東京駅、橋の日本橋、そして浜町なり人形町なりと一体となった回遊性は当然つくっていかなければいけないと思います。

荒俣 僕は、最初がそうだったせいかもしれませんが、日本橋のもう一つの要素は、細田さんも大人の街だと言ったけれど、色っぽい街だと思うんです。この色っぽさは、人形町をはじめとしてゾーンとして考えてみると、よりはっきりしてきますね。この色っぽさというのは、住民がいなくても復活できるんじゃないかという感じはしますが。

細田 色っぽさという話になると、あまり言い過ぎると私情が入っちゃうので大変答えにくいです。(笑) いずれにしても、確かに芳町だけではなくて、柳橋、それから日本橋にもありましたしね。中央区でいえば新橋もありますしね。だから、これは大変なところだと思いますよ。

それは別な意味で、花街というか花柳街が廃れてきているというのは事実ですね。これは私なりにいろんな考えも持っていますけれども、そういうものが失われつつあることは間違いない。これは日本じゅう全部そうじゃないですか。花柳街は全部どこでもなくなっていますね。そういう点は非常に問題があると思います。最初に芳町の芸者を見てボーッとしたりしてあなたがおっしゃっていたけれど、確かに相当優れた日本の文化を備えたすばらしい社交場だと思いますよ。

荒俣 そうですね。社交場という感じですか。悪い意味ではなくて大人の社交場というね。

細田 料理がおいしいだけでなく、器だってすばらしいし、生けてある花だって、軸だって相当な作家の軸がその季節にぴしゃっと合ったものをかけている。

荒俣 まさにそうです。そこが日本橋の大人の色っぽさを踏まえているんじゃないかと思いますね。

細田 女中さんや下足のおやじさんまでもがもてなすというかな。すばらしいと思います。そういったところが廃れるというのは非常に残念です。なぜかなと思うんですけど、ちょっと敷居が高いんじゃないかとかね。

荒俣 そうですね。

細田 そこら辺が一つあると思いますけれど。

荒俣 決して敷居が高くなく、なおかつ大人っぽいところというのがね。私は子どものころから日本橋に来ていて、日本橋の一番のあこがれだったのでそのお話を伺ったんですけども、どうも私情をあまりにも挟み過ぎそうなのでこれはやめにします。

<IT化について思うこと>

荒俣 ではもう一つ。最近、今日いらっしやっている名簿を見ても新しい産業の人たちが多くて、カタカナの何業だか聞いてみないとわからないような業種が多いです。日本橋は古い形式なので、コンピューターとかITの導入はなかなかなかったのではないかと思っていました。ところが新聞に出ていたので驚いたんですが、榮太樓は1956年にIBMの電算機を導入してコンピューターで処理をしたと。

私は1970年に就職したんですが、行かされたのはコンピューター室だったんです。触ったことも見たこともないコンピューターを10年やらされました。それなりにおもしろかったんですけども、当時でもこんなものが本当に役に立つのかなと実は思っていました。何しろ今のパソコンと違って、パンチカードを打って、こんな紙の束を機械の前に持って行ってグルグル回っているだけの、わけのわからない機械に読ませ込んでプリントアウトするぐらいなんですね。

1970年にこれを使っている本人が、実は役に立つのかいなと思っていました。そしたら1956年に、あろうことか梅ぼ志飴の榮太樓がIBMとつき合った、信じられないような話だったんですが、一体あれは何をやったんですか。

細田 ちょうど私が工場長を始めたころだと思いますね。おかげさまでそのころも忙しくて、特に暮れになると商品が売れていました。販路も日本橋1軒でやっていたところが、各デパートの「のれん」街だとか、そのうち広がって地方のお取引先もできてきたということで、全国ネットになっていった。物流の在庫管理が非常に複雑になってきて、お歳暮が終わってお正月になって、「忙

しかったね。たくさん売れてよかったね」なんて言っているとサッと返ってくるんですね。どうしたんだという、実はとり過ぎちゃってましたとかね。それから、売り上げは上がったけれど返品も多かったとかね。そういうようなことで、見かけのことだけじゃなくて実質的なことが非常に問題になってきて、商品の扱う種類も増えたりしましたしね。

それまでは手で書いて、そろばんをはじいてということだったんですが、その辺が限界に来たんです。せつかく忙しい思いをして一生懸命つくって、一生懸命売って、そしたら案外もうかっていなかったとかですね。ものすごく売れると「足りない、足りない」と言っていたり、ある部分だけが足りなかっただけでほかは余っていたり、そういうことが起こってきたんです。販路なり品種が増えたことによって、親父は言わなかったですけども、私よりも先輩の連中がコンピューターを導入してみようよと。

荒俣 1956年といたら、コンピューターなんて名前ぐらいはわかっていたと思うけれども。

細田 パンチカードに穴をあけてね。ですからパンチャーを雇って。当時、女性の職業では交換手とタイピストは特殊技能者でしたよね。そこでパンチャーという新しい職業ができて、IBMさんに紹介していただいて、養成していただいて3人の女性に来ていただきました。

荒俣 1956年に化け物のような、何だか正体がわからないようなコンピューターを導入しようと思った発想もすごいですが、今のお話でよくわかりました。物流が大きくなって、販路がいろいろ出てきて、在庫と現品と伝票との間の誤差が多くなったと。普通だとどこかで落としちゃえというような話になるんですが、そこを導入したというのは、今のお話に通じる経営方法の一環なんですか。これはとてもおもしろいお話だと思ったんですけども。

細田 今では当たり前の話でしょうけれど、当時とすれば画期的だったかもしれませぬ。ただ、これからの時代というのは、IT化の時代になって、コンピューターも含めてですけども、私は非常に難しいと思いますね。過去を見ますと、明治維新も含めて東京の場合には関東大震災がありましたし、戦争、戦災があった。ああいうのは考えてみると全部事件とか、事故なんですね。震災でつぶれた、戦災で焼けたといっても、復興ができたんですよ。早く復興しよう。復興するためにはどうしたらいいんだと。いわゆる復興の意気に燃えて一生懸命みんなで頑張って、早く町を復興させよう、店を復興させよう。

これからの時代は価値観が変わっちゃっていますからね。これだけ大きな価値観の変化というのは、事故や事件とは違うと思うんですよ。復興とかではなくて、どうなっちゃうんだろうと。私のところの商売なんかも、最近は現役を離れていてわかりませぬけれども、ネット販売も発達してきている。

この間もデパートが、「盆暮れにやるギフトセンターの売り上げはよくないけれど、ネットの通信販売で前年比を確保しました」と。冗談言っちゃいけないよね。デパートというのは、ボタンを押してお客様に物を買ってもらい、ボタンでもってお金をもらうようなものではないんだと。あそこへ行って、人と人との対話があって、そして商品を買う。そこに楽しみというのがある。小売の親分であるデパートが、それではだめじゃないかと言ったんです。我々みたいなのは対面販売といいますか、お客様と店員がそこで会話をするという人間と人間とのつながりの中から出てきた商売であってね。注文するにはどっか押せばいいとか、お金もどこかを押せば払えるというようなものは、本当を言うと我々はこれから非常に難しい。今までの一種の不便さというか空間を大切にしていって、そこをすき間でやっっていく商売をしていかないと、僕は大変だなと思っています。

荒俣 細田さんらしいご意見ですよ。商売には五感が必要で六根が必要だという原則に立つと、確かに情報だけをやりとりして実体感が失われるというのは、いろいろな意味で文化の問題にもかかわってくる。

細田 うちの孫が、孫といたって二十歳過ぎていますがけれど、「じいさんはIT弱者だ」と言うんですよ。

荒俣 IT弱者（笑）。

細田 IT音痴というとばかにしているけれど、弱者だと、気の毒だから、いたわらなきゃいけないと。でも、何を言っているんだと。例の有名な『有楽町で逢いましょう』や『君の名は』、あれなんか携帯電話があったら成り立たないよと。

荒俣 そうですね（笑）。

細田 待ちぼうけだとか、すれ違いとか、鉢合わせとか、携帯電話がないからあるんだよと。今は携帯電話があるから、待ちぼうけなんかないだろうし、すれ違いもないじゃないか。そういうところに人間の生活のゆとりというか、ドラマが発生するんでね。「お前さんたち携帯電話だけで世の中を見ていたら、おしまいだよ」って、しゃくに触るから言い返してやりましたけれどね。

荒俣 それは色っぽさで通した細田さんならでは。

細田 いや、本当にそう思います。

荒俣 私は作家ですから恋愛小説も随分読んでいますけれど、確かに決定的に違うのは、どの恋愛もファンタジーにすぎなくて、血肉がわく恋愛は恋人が死んじゃうぐらいの話です。あとは洒落た恋愛がメインになっていて、本質的な恋愛の話が書けないのは、携帯電話があるために、待っているときのドキドキ感が全くないんですよ。

細田 ふられちゃった悲しさが無い。

荒俣 演歌がつくれなくなった最大の理由は、クレジットカードと携帯のせいじゃないかと。クレジットカードで男が全滅し、携帯で女らしさが全滅したという感じがとてもありますね。

<変革の時代にすべきこと>

荒俣 そろそろ時間ですが、今のお話ですごく心に残ったのは、私も細田さんにこの話を聞く前から思っていたことなんです。今は変革の時代で一番難しいのは、日本橋もそうですけれども、今まで日本は関東大震災や第二次太平洋戦争、石油ショックもそうですけれども、事件が起きて変わってきた。事件が起きて変わらざるを得なかったんだけど、人間関係だとか、目に見えないつながりがキープされていたから、関東大震災の3日後には無理やり、やけくそで店を開いているという人たちがいたわけですよ。

でも今は、地震は来るかもしれないけれども、事故で大きな変革が行われるチャンスはあるのか。だんだん防御も広げて大きくなってしまった。でも変えなきゃいけないとすると、一体どうするのか。自分で考えないとどうしようもないわけです。とても怖いのは、自分でどんどん変えていく時代なんですけど、日本橋らしさがどうやってキープされているのか。下手すると、建物などハードの部分は自分で変えたけれども、変えてはいけないものも一緒に変えてしまった、なくしてしまった。事故ではなくならなかったけれども、自分で変えたおかげでなくしてしまう、事故の逆のようなことがあってはいけません。それが、お話に出た五感で商売をし、五感で楽しめる街のつくり方ではないかなと思ったんですけれども、野暮な人間がこんなことを考えてよろしいでしょうか。

細田 いや、あなたは粋な人間ですよ。十分に粋ですよ。でも、あなたは粋がっていない。粋がっていないからいいんですよ。粋がるとよくない。

荒俣 ありがとうございます。もう時間が来たんですが、せっかく細田さんがいらっしゃるので、何かお聞きになりたいことがある方がいらっしゃるかと思うんで、ご質問を受けたいと思います。こんなことを聞いてみたいという方がいらっしゃったら、こんなチャンスは滅多にないですから。細田さんのお姿を見ることも最近は難しくなってきたので、このチャンスに聞いてみたいという方、特に初めて出たとか、お若い方でお聞きになりたい方がいらっしゃったら、手を挙げていただければ。

質問者 40年ほど前、私はIBMに入って榮太樓さんの仕事を実はやっていたんです。非常におもしろく聞かせていただきました。何とか弱者である相談役にお聞きしたいのは、私どもはIT、ウェブの開発という、インターネットを使った商売をやっているわけですが、末永く生き残っていくための秘けつが何かありましたら。今日はDNAとか大変多くのことを勉強させていただきましたけれど、一口で言うとどういうことか伝授していただきたいと思うんです

けれど、いかがでしょうか。

細田 ITの世界は、新しい時代に生んだ人間の知恵の塊みたいなものじゃないですか。そのために人間の生活が豊かになっていますし、便利にもなっているわけですし、それを土台に新しいビジネスも、生活環境もたくさん出てくると思うんですね。それはそれで、すばらしく成長していく企業だというふうに信じています。

しかし反面、弊害という言葉が妥当かはわかりませんが、ITによって知識は得られても知恵は得られないとか、学問は得られても教育は得られないとか、情報は得られるけれども情緒が失われたと言われていています。人間だけが持っている、いい部分をやっぱり大切にしていくことも大切だと思うんです。だからあなたが携わっていらっしゃるようなお仕事がけしからんというのはなくて、それはそれですばらしいことです。そのおかげでどのぐらい人間が豊かになってきたか。それこそ月でもなんでも行けるようになったんですから。それは全く問題ないんじゃないですか。

私は教育が大切だと思います。人間の情緒や知恵のような部分の教育をもっとする必要があると思います。僕は逆に言うと、小学校でパソコンなんか教える必要はないと思う。だって、大人になって、年配になってからもパソコンはできるじゃないですか。子どものころから教える必要はないと思うんです。それよりもパソコンをつくるような知力というかな、そういうものを養ったほうがいいと僕は思いますね。

<日本橋と共に>

荒俣 そろそろ時間になったと思います。私は今日、細田さんのお話をお伺い心に残ったのは、五感プラス六根のくくり方。第六の心をつけ加えた展開がとても重要だというのがわかりました。

ITの話にも絡むんですが、五感のうちの一つを取り上げると情報は歯どめがきかないんですね。五感・六根でまとまってやると、あるところへたどり着くに2時間歩かなきゃいけないときに、それが欲しい度合いとか、どうして自分は買いにいかなくちゃいけないんだということが自然にチェックされる。物あるいは人と自分との関係が六根・五感でより強くなる。これが、街のDNAや商品のつくり方、さらには大人になれる要素ではないかと思います。ITも五感・六根がうまくつながるような展開になれば、今の子どもたちのようにゲームしかやらないということがなくなってくるのではないかなと、今日は直感として伺いました。これは我々自身ももうちょっと考えて展開を進めていけば、まちづくりや商品経営、さまざまなものに使えるのではないかと思います。

細田さん、ありがとうございました。せっかくですから、最後に一つだけ聞

いてみましょう。細田さん、さらにやりたいことは何かありますか。

細田 たくさんありますよ。

荒俣 とりあえず日本橋は壊すんですか。あ、日本橋は壊しちゃいけない。
(笑) 日本橋の上のほうね。

細田 高速道路を移設というか、壊すということですけど、それでもって終わりではないです。それも一つの条件として、まちづくり、再生というかな。私は現役を離れていますし、せがれたちや若い者がみんな一生懸命やってくれているので、それについてはあまり口を出さないようにします。

これは個人的で申しわけないけれども、日本橋があつての榮太樓だと思っていますし、日本橋がよくなれば私の店もよくなるだろうと。自分の店をよくするには、日本橋をよくすることだと思っています。今日お集まりの中にも関係されているお店の方がいらっしゃいますけれども、皆さんそう思っていると思います。日本橋がよくなれば、自分の店もよくなるんだというお考えが強いと思いますので、それが一番やりたいことです。

荒俣 ありがとうございます。ちなみに、『江戸っ子菓子屋のおつまみ噺』という細田さんのご本があります。さっきサインをいただいたんですけど、すごかったです。しゃれているなと思ったんですけど、サインの上に、花押というんですか、書判（かきはん）を書いてくださいました。これは何ですかと伺ったら、梅ぼ志飴の三角の形に線を引いて、ちゃんとやって、甘いと読ませる。梅ぼ志飴の甘いというのを使った花押を書いてくださいました。これを見ただけで、何か使えそうだなという感じがいたしました。さらにご興味のおありの方は、この本をお読みになるとおもしろいと思います。

皆さん、どうもありがとうございました。

山本 細田さん、荒俣さん、本当に貴重なお話をありがとうございました。日ごろから水をちゃんとやっておりますと、細田会長も 80 をオーバーしていらっしゃいますが、あれほど瑞々しく、いろいろなことが語れるということでございます。日ごろから水をやるのがいかに大切かと、うっかりするとカビになっちゃうよというお話でございまして、まことに粋なお話でございました。

永続企業というお話からいくと、創造なき伝統はあり得ないよというお話でございまして、日々そのとき一緒に生きる人々に対して何ができるかということで、改善・革新を図っていくことが永続の秘けつかというお話もございました。荒俣先生からは、そればかりをやり過ぎて、残さなきやいけない大事なものを忘れてしまっただけではないぞという警鐘をいただきました。併せて大変勉強になったなと思った次第でございます。

改めまして、お二人に盛大な拍手をいただきたいと思います。まことにありがとうございました。 (了)

講演会・交流会 講演録

2. 「食文化と築地市場」～老舗の伝統・技術・継承～

平成 22 年 1 月 25 日

於：寿司ダイニング 太老樹 築地

講師：株式会社玉寿司 会長 中野里孝正 氏

■講師略歴 (敬称略)

- なかのりたかまさ 昭和 12 年 3 月 20 日、東京築地に生まれる。昭和 34 年 4 月株式会社玉寿司に入社、昭和 40 年 3 月同社代表取締役社長に就任。現在は会長を務める。人気メニューの「末広手巻」は、それまで添え物程度だった巻物を、握り寿司と対等の地位まで引き上げた商品として有名。東京都倫理法人会相談役。趣味は囲碁(八段)、音楽(年末に歌舞伎座で第九を歌う「中央区第九の会」会長)。また、東京商工会議所中央支部 食・宿泊分科会長も務める。

<はじめに>

ただいまご紹介いただきました、玉寿司の会長 中野里 孝正でございます。皆さんご存じのとおり、今、築地市場は大変話題になっているんですね。移転する、しないという問題がもう何年も前から問題になっております。今日は特に移転に賛成とか反対とか、そういうことには触れないで、寿司屋の立場から今の市場がどういう機能をしているか、どうなっているかということをお話しさせていただきたいと思います。

<景気の悪い時こそチャンスということがある>

先日ある会で講師を呼んでお話を伺いましたが、その前段で私がいきさつしたときに、先週は暖かかったので「暖かいですね」という話をしました。ちょっと理屈っぽくなりますけれど、なぜ暖かいのかなと考えて気がついたのは、「あ、そうだ。冬だから暖かいんだ」と。この間の温度は 16～17 度でしたから、春だったら暖かくもなんでもない、あたりまえ。もし夏で 17 度 18 度だったら寒いですよ。人間の感じ方というのは、暑いとか寒いとかというのは、そのときよりちょっと変わったときに感じる。これは私ども中小企業、大企業の方もいらっしゃるけれども、経済が非常に厳しい状況だということは皆さんよくご存じです。みんな 10 年前から落ち込んでいる。それがちょっと変わると、

よく感じるんですね。

私どものことを申しますと、昨年、ボーナスなんて出せない状況がむしろ普通かもしれませんが、ボーナスなんていうほどじゃないけれども少し社員さんに出させていただいたら、社員さんの反応が全然違うんですね。ほんのちょっとですよ。ほんのちょっとやることが、社員さんに大きな影響を与える。僕は、不景気だ不景気だと言っているのもちょっと変われば、社員の皆さんに喜んでもらえること、あるいはお客様に喜んでもらえることがいっぱいあるんじゃないかなとそのとき感じたんですね。景気のいいときはちょこっと出しても喜ばないですよ。今は本当に喜んでもらえる、いいチャンスだなと思います。

＜観光資源としての築地＞

政権が変わって、新成長戦略というのが発表されました。それを見たら3Kですね。一つは環境問題、もう一つは健康問題、三つ目は観光。この三つが、この10年において日本が成長する鍵になっています。環境・健康の話はいたしませんけれども、その中の特に観光ですね。市場を中心とした築地地区は最近、皆さんもよく聞かれると思いますが、さま変わりしたぐらいに、東南アジア、中国、韓国、台湾、ヨーロッパ、アメリカから人が来まして観光化しています。もちろんそれには理由があるわけです。築地市場がただ効率だけを求める流通センターみたいになったら、何の魅力もありません。観光という切り口からいくと、今の築地の市場というのはすごく大事な位置づけだと思っています。

観光の絶対的な条件は安全です。テロが起きるかもしれないなんて心配していたら、観光客は来ませんよ。安全は絶対条件です。それ以外に私なりに考えたのは、一つは歴史があるということが大事です。二つ目は目玉です。目玉は何かというと世界ナンバーワンというのが一番です。築地の市場は世界ナンバーワンです。ナンバーワンの意味は後で申し上げますけれど、何も規模が大きいだけではないです。いろいろ意味で世界ナンバーワン。それから、にぎわいがあることです。町のにぎわいがあって、商店が繁盛していないとだめです。そこにあるお店が閑散としていたら観光にはならない。それから、行政、地域、商店の方の協力がないといけません。

もう一つは、変な言い方だけれど少し狭いほうがいいんじゃないか。人が歩く範囲というのは、1キロか2キロぐらいの間をぐるっと歩くのがちょうどいい。これが5キロも10キロもあつたら歩けませんよね。世界一の市場がここにあります。銀座という商店街、これも世界一流ですよ。それがほぼ1キロ以内の範囲に収まっている場所が、この築地だと思います。

私はもう何年も前にベネチアに行きまして。教会の前に広場がありますよね。満ち潮になるとわかると、係がいるんでしょうけれども町の人が板を並べて、

そこを歩いている。あれを見ると大変な手間ですよ。毎日毎日同じことをやっているんですから。普通の考えだと、護岸をあと何センチか何十センチか上げればそんなことはないわけですが、やらないんですね。なぜやらないか。当たり前ですよ。やったら観光客が来ません。これはもうおわかりのとおりです。

ピサの斜塔もそうですよね。ピサの斜塔が真っすぐだったらどうでしょうか。多分、観光客は行きません。もっと倒れていたら危なくて、倒れちゃったら終わりですよ。倒れない程度のうまい角度で、自然にある。それがまたいいわけですよ。

ですから、何でもかんでも新しくきれいにして、効率的にできることがいいわけではないと思う。非効率でも歴史があって、にぎわいで人がごちゃごちゃしていても、それがかえっていいんじゃないか。私の考えとしては、築地というのは最高の観光地のスポットになる。現政権も観光に力を入れているんです。観光には必ずお金が落ちるわけですから、そういう意味では今の築地を私は大事にしたいなというのが一つです。

築地市場というのは、さっきの3Kではないけれど、汚い、暗い、危険だ。これも3Kです。イメージがすごく悪いですよ。そういう部分はあるかもしれませんが、考え方をちょっと変えると、大変な観光資源になる。そういうことで市場の移転問題が相当いろいろ議論されているけれど、この築地は本当に日本の国にとっても宝物だと私は思っております。

<築地の歴史・卸と仲卸の機能>

今の築地市場ができたのは昭和10年です。私は12年生まれだから、市場のほうが先輩です。もう75年になります。その前はどこにあったかという、日本橋の橋のたもとに江戸時代からずっと市場があったわけです。築地市場の規模を申し上げますと、23ヘクタール、約7万坪です。狭いから向こうへ移るといいますが、僕は7万坪というのはものすごく広いと思っています。

市場の機能は卸というのがありますね、卸売。荷受けといって今は7社あります。どういう仕事をしているかという、集荷ですね。産地から品物を集める仕事をしているわけです。産地というのは漁協とか組合のほかに、輸入品は商社から預かる。買い取る場合もあるし、委託される場合もある。

その中に今度は仲卸というのがあるんです。仲卸というのは、昔は仲買といって、これが私どもの直接の取引先になります。仲卸は、せりとか、相対（あいたい）で評価して値段を決める役割です。その値段を決めるということはどういうことかという、魚というのは鮮度だけではないです。質も見る。その日の入荷状況と需給にもよるわけです。それから分荷、荷物を小分けにする仕

事をしている。魚というのは一品一品みんな違うんですけども、これはプロの目で判断しないとわからない。それぐらい厳しい目で見て、それで値段を決めて、それがあからこそ、市場というのはスムーズに動いているわけです。仲卸というと、流通でいう中で利益を抜いてやっているなんて単純に考えると大間違いです。これは専門家でなくてはできない、プロ集団です。

それから最近、仲卸は大変な仕事をしているんです。我々は飲食だからわかるんですけど、仲卸に行くと後ろで魚を下ごしらえしているんです。私も、アジでも、サバでも魚はそのまま仕入して、うちで仕込みます。仕込む仕事をしないと若い者は育てられないですけど、ホテル等はそういう仕込みを一切させない。ごみ処理の問題も含めていろいろな理由があるんだと思います。ですから、お得意さんがホテルの仲卸さんは、自分のところで下ごしらえをして、つまり3枚におろして納めています。だから仲卸さんの仕事というのが多岐にわたっていて、最後は配達までしますから大変なんです。ほかのものと違って生鮮食料品というのは、そこまでやらないといけないわけです。流通革命だといって、中をできるだけ抜いて産地から産直だなんていう話を時々聞きますけれども、単品なら別ですけど、水産物に関しては難しいと思います。

<築地が誇る世界ナンバーワン>

今、築地市場は1日に大体2,000トン扱うそうです。ピーク時は昭和62年です。昭和62年というと1987年、20年以上前ですが、1日平均2,800トンあったんです。それがだんだんじり貧になっている。この傾向は続くと思います。それでも水産の扱いにおいて世界ナンバーワンです。築地市場の世界ナンバーワンは幾つかあるんですけど、一つは水産物を扱う量です。減ったといえども世界ナンバーワンです。それから種類が多いということ。何種類ぐらい扱うと思いますか。もちろん魚をはじめとして貝類など、600種類以上だそうです。こんなに多くの種類を扱う市場は世界にありません。これも世界ナンバーワン。

それからもう一つ世界ナンバーワンというのがあるんです。正月になると必ず話題になる話ですが、マグロの初せりです。キロ幾らというのが出ましたね。クロマグロというのは本マグロのことですが、世界で一番高い魚だと思います。最高は2001年にキロ10万円。1キロ10万円ですよ。ピンとこないかもしれませんが、マグロというのは刺身でキロ10万円じゃないですよ。頭としゃぼを取って丸ごとです。歩留まりがどんなにうまくしても7割。3割は骨とかで、もっとかもしれない。6割5分ぐらいかもしれない。今年の初せりの最高値は7万円でした。7万円というと、歩留まりからいくと10万円につきます。お寿司のネタ一つが13~15グラムですけど、それで単純に計算すると10万円ということは1枚1300~1500円です。2000円で売れば合うじゃないかと。事実、

銀座で1カン2000円とか言っていました、実は、全然合わないのです。

<マグロとせりの話>

ここでマグロの値段の話をしてしまおう。

今年の初せりで最高値がついたマグロは大体200キロぐらいある。まず3枚におろします。それから、頭からしっぽにかけて真ん中から切って、上から四つになります。それを背から腹に掛けて四つに切り、16個になります。マグロというのは、上身、下身というのがあるんです。ご存じでしょうか。マグロは、船でとったときには必ず横に積んでくるので、下のほうが下身、上のほうが上身というんです。

どちらがいいか。常識的に言えば上身のほうがいいです。なぜかという、下見のほうは積んでいる間に押されるんです。同じ魚ですよ。しかも、マグロというのは200キロからありますからね。1、2、3、4と数えています、上身の2番。それから腹と背があるわけです。一番高いのは腹の部分。16分の1で平均して1000円としても、マグロ屋さんから見れば当たり前、腹の部分だけ買うとすれば平均単価の数倍は高くなるのは当然です。

三ツ星のお店がありますよね。この部分はどこに持っていくというふうに、大体お得意さんが決まっています。キロ7万円で買ったものがお客さんに運んだときは何倍にもなるというのは、そういう理屈です。三ツ星の店はマグロ1本なんて買いませんよ。一番いいところだけを買う。うちなんかは、しっぽのほうは筋が強いですけれど使い道があるんです。それはネギトロです。三ツ星の店にネギトロはないでしょうね。しっぽの方は買わないと思うんですよ。腹の部分だけ買ったら高くても当たり前。私どもは幸いにして1本全部買えるものですから、平均の値段は下がるということです。ただ、キロ7万円のものは買えません、買いません。

初せりというのは1月5日ですよ。昔からそうなんですけれども、ご祝儀相場というんですよ。昔のだんなというのは意気のいい人もいてね。乾杯して酒を飲んでやるから気が大きくなって、通常の値段より高くなる。最近はテレビに放映されるというので、またそれを見通して買う人もいます。だから初せりは高くなるんです。

世界で一番話題になっているのはやはりマグロです。マグロがまたおもしろいのは、せりです。何を言っているかわかりませんよね。私もわかりません。ただ何か言っているんですよ。あれもプロの技術です。それをコンピューターでなぜやらないのか。今の時代ですから、すべてコンピューターでできそうじゃないですか。彼らはコンピューターよりも速いんですね。これはすごい技術です。私はわかりませんが、プロというのはすごい。

値段を決めるのは、せりと相対がある。相対というのは、当事者が話し合いで値を決める。「せり」で有名なのはマグロです。マグロは全部せりです。せりの市場を見たいというなら、やっぱりマグロのせりを見ないといけないと思います。これも技術ですね。それを仲卸の人が買うわけです。マグロを売るのは荷受けです。荷受けのせり人と仲卸の買人がせり落とすのです。これはもう本当に瞬時です。あっという間にどんどん落としていく。そういう機能があるということです。

＜築地の豆知識＞

今は築地市場といいますよね。歴史的に日本橋は川のたもとにあります。今みたいに流通がトラック中心になったのは戦後も戦後です。明治時代も、昭和の時代に入っても主体は船だったんです。地を築くと書くように、築地は埋立地で、堀があったんです。今はその堀が高速道路になったりして変わりましたが、もともと荷物を運ぶ流通の主体は船ですから、河岸（かわぎし）。それで河岸（かし）といったんです。魚河岸というのは魚の河岸ですから魚が集まる。大根河岸は大根だから野菜の市場、野菜が集まってくる場所。ですから、魚河岸という言葉は築地しか通じませんよ。地方へ行って魚河岸なんてないです、市場です。

市場（いちば）と市場（しじょう）の違いはご存じでしょうか。我々はあいまいで両方使っています。築地市場（いちば）と言ったり、築地市場（しじょう）」と言ったりするんですが、厳密に言うと違います。市場（いちば）は、人が集まって物を集めて買ったり売ったりするところです。市場（しじょう）はシステムです。株式市場（いちば）とは言わないですよ。株式や為替は市場（しじょう）です。築地は両方やっていますから、市場（しじょう）と言っても市場（いちば）と言ってもいいです。市場（いちば）と市場（しじょう）の違い、それから魚河岸、そんなことも豆知識として覚えていただければと思います。

＜玉寿司 3代目継承と多店舗化＞

私ども玉寿司のことをお話ししましょう。私が支店第1号を出したのは昭和40年6月ですけれども、そのときに母親から3代目を継ぎました。それから多店舗化いたしました。それまでは本店1店舗でした。それでは私自身が経営者として能力があるかといったら、そんなことはないです。時代がそうしてくれたんです。なぜかという、昭和40年というのは高度成長に入ってきている時代です。やる気があれば、だれがやったら多店舗化できるんです。

私どもが多店舗化したのは、ちょうどその時代、駅ビルができ始めていたん

です。駅の前が戦後ごちゃごちゃしていたのを整理してビルにしたんです。ビルにすれば、当然ながら人集めのために物販が入るし、飲食も入る。その飲食の一部に寿司屋を出したのが、昭和40年6月に渋谷の東急プラザが第1店。そのときに、私は母親から3代目を継げということで引き継ぎました。

駅ビルがまだ珍しいから、黙っていても繁盛したんです。それから、目黒の駅ビルとかどどん駅が新しくなって、それにうまく乗って多店舗化することができたんです。でも、そう簡単にはうまくいきません。失敗も随分ありました。私は昭和40年から40年間、玉寿司の社長をやりました。40年間を振り返ってみますと、黙っていても伸びて経営者として安心して経営できたのは4分の1ですね、10年です。あとの30年はしょっちゅう心配していたし、いま考えてみると同じことを繰り返していました。「厳しい、厳しい」と言うのが口癖のようになっていましたが、これは当たり前なので、黙っていても成長するなんていうのはごくまれでした。

昭和46年に、今もございます銀座コアができました。今は日産のショールームですけども昔はサッポロビールのビアホールがあったところですが、あの隣に銀座コアができたんです。銀座でショッピングセンターができたのはこれが初めてなんです、そこに出店したんです。これがまた当たったんですね。宝くじじゃあるまいし、商売に当たるなんていう言い方は問題があるんですけど、本当に当たったんです。

それはなぜかという、もちろんボヤッとただ出したのではなくて、いろいろ考えました。あのころの時代背景はというと、昭和46年の前年、美濃部都知事のために銀座で歩行者天国が初めて実施されました。それよりも何よりも団塊の世代の方々が社会人になった年です。団塊の世代というのは日本では人口の一番多い世代ですからね。その世代の方々が、今まではアルバイト程度はやっていたても親から小遣いをもらっていた学生だったのが、今度は自分が稼ぐようになる。その人たちが社会に出て稼ぐようになって消費した。ヤングヤングと随分もてはやされた時代でした。そのときに私どもは銀座コアに出したんです。若い人もわっと銀座にあふれ出たときですね。

今、外食産業で一番売り上げが多いのはマクドナルドです。マクドナルドの創業は昭和46年の8月ですよ。覚えている方がいると思うんですけど、三越の店頭にはほんの小さい、4~5坪ですかね。ものすごく繁盛した。今はありません。あの時代はマクドナルドだったけれど、時代が変わったので今はティファニー。マクドナルドが売れなくて退店したんじゃないですよ。三越のほうが、時代が違うというのでマクドナルドからティファニーにただけの話です。昭和46年というのは、はっきりと時代が変わったんです。それまでは三越という高級です。年配者のお金持ち。ところが、昭和46年にマクドナルドを入れた

ということは、完全に若い者が変わったわけです。町じゅうが全部若い者になった。それにうまく乗ったことは事実です。

<玉寿司 3つのイノベーション>

私どもは3つのイノベーションといいますか、3つのことを考えました。ひとつは価格です。今でこそ皆さん、お寿司屋へ行って値段が幾らと言うのはあたりまえだと思っていますよね。昭和46年のころは、値段のわからないのがほとんどだったんです。回転寿司で1皿幾らなんていうのはまだなかった時代です。特に銀座というのはご存じのとおり、大変高級なお寿司屋さんがあります。今でもあります。若いお客さんの立場から考えたら、銀座へ行ってお寿司を食べたいけれども幾ら取られるかわからない。「取られる」ですよ。取るわけじゃないんだけど、そういう気持ちを与えていたことは事実ですね。

そこで私は、どうしたら一番わかりやすいかということで値段を均一化したんです。1個40円という値段でやりました。40円の値段設定もいろいろ考えましてね。1000円札1枚を持って銀座でおいしいものを食べて帰れるなら、それは若い人たちは使ってくれるなど私は感じたので40円にしたんです。平均15個ぐらい食べて600円でしょう。そこで40円で40円の寿司を売ったら、これは何にもならないですよ。お客様から見て、40円だけでも得したな、100円ぐらいするのかなという気持ちを与えることが肝心です。

そればかり売ったら儲かりません。もう一つ工夫したのが末広手巻です。あれを1本100円で売ったんです。あの当時の100円ですよ。今、「末広手巻の日」というのを8日の日に私どもはやっています。1本100円で売っているんです。今から40年も前に売った値段で今も売っているんです。だから40年前は儲かりました。

お客様の心理というのは、ウニとかトロとかアカガイというのは高いからといって、そればかり召し上がりません。間違いなくいろいろバランスをとって食べる。それだけ食べて、1個40円で10個食べたら損しますよ。これは間違いなく原価割れです。そこで考えたのが末広手巻です。脂っこいものを召し上がった後には、さっぱりしたものにしたい。そこに末広手巻。梅じそ巻なんていいですよ。梅とシソで100円でしょう。原価1割もかからない。これでバランスをとったんです。末広手巻を開発したのは正解です。

それからもう一つ、天井に鏡を張ったんです。天井に鏡を張る発想というのは、当時飲食店には考えられなかった。うちはお寿司屋で天井に鏡を張りました。この効能について話すと時間がありませんけれど、鏡を張ったというのは何をねらったか。明るくて活気があって、団塊の世代の人たちを対象につくり上げたんです。これは大繁盛いたしました。

<仲卸が寿司文化を支える>

今、お寿司屋さんは世界中にあります。また、いろいろな業態があります。回転寿司もあります。三ツ星もあります。中間にいく我々のような店。もし安ければいいんだというなら、回転寿司しかなくなっちゃいますよ。ところが今の時代、こんなに景気が悪いと言われ、安売りがどうだと言われながら、三ツ星の店も繁盛しているんですよ。それぞれの立場でみんな繁盛しているんです。なぜ繁盛しているか。そういうお客様がいるということが一つです。そのもとに何があるかという仲卸さんなんです。仲卸さんが、三ツ星の店にはここだよとちゃんと評価して、しかも小分けにしてくれる。マグロは1本しか売らないよと言われたら、困っちゃいますよね。みんな小分けして、それぞれのお客様の需要にあったお店がある。

私の友人から聞いた話ですが、三ツ星の店では、板前さんがいろいろなお話をされるんだそうです。板前さんから話をされるのはサービスだからいいかもしれないけれど、こっちにとっては友達と話ができなかったというのが一つ。お寿司はおいしかった。問題は値段ですよ。去年の暮れですから言いますが、2人で7万円。いやあ、うらやましいな。うちも一度そういうことを言ってみたいな。言えないしね。それから三ツ星にも行けませんよ、僕は。

でも、そういう店もちゃんと繁盛している。これは今の仲卸のシステムがそうしてくれているんですよ、プロ集団だから。これが流通センターになって何でも合理的に安くすればいいんだということだけを追っていったら、寿司文化が失われていく。回転寿司ばかりでは皆さん満足しないでしょう。この人が高い店へ行って、この人が回転寿司へ行ってではないんです。それぞれ使い分けをしているのです。どんなにお金持ちでも、自分のうちに食べ盛りの孫が5〜6人来たときに銀座の三ツ星へ連れていきますか。僕は無理だと思う。どんなにお金持ちだって連れていきませんよ。行くときは自分が食べる時、あるいは大事なお客さんを連れていくときです。孫を連れていくのは回転寿司で結構なんですよ。これは事実です。

お金があるとかないとかではなくて、そういう使い分けをする、これが文化。いろいろな寿司屋の段階があって、私どもはその中間のお客様にご来店いただいている。もちろん超一流の会社の社長さんもいらっしゃいますし、食べ盛りの人も来ます。だけど、主なお客様のターゲットはそういうことになります。それが寿司文化だと思います。

<100年の老舗を目指して>

私どもは今年86年になります。うちが創業100年になるのはいつかという平成35年(2023年)に100周年を迎えます。私は去年、「100周年は僕がやる

よ」と宣言いたしました。100周年やれるのか、おまえ生きているのか。そんなことは全然考えませんよ。ただ、やるよと言っているだけです。そのときに私は86歳。絶対に生きなきゃいけないと思っています。社長が51歳です。社長はまだ大丈夫だと思うので、僕のほうが心配だけれども、私自身は「100周年はおれがやる」と社内に宣言しております。そのときはよく見ていてください。100年というのは大きな区切りだと思います。100年の歴史があるというのは一つの大きな節目です。上場企業で江戸時代から続いているのは、全国で37社あると聞いています。非上場を含めたらその何十倍あるでしょうね。老舗は結構あるんですよ。つぶれる、つぶれるとよく言うけれど、新しい店のほうがつぶれます。老舗はなかなかつぶれない。

老舗の条件を私なりに考えてみましたが、やはり伝統ある理念を持っている。ただ、それが家訓とか社訓になって守られているというだけではだめです。時代に合わせた革新。私どもが学んだのは易不易です。易というのは変わるもの、不易というのは変わらないものです。これをきちっとした形でやることです。変えなければならぬことを変えないで、理念とか伝統とか変えてはならないことを簡単に考えていることが結構あるんです。

この間ある会で京都の社長に会ったときに、創業何年ですかと聞いたら132年と軽く言われちゃうんです。ただ京都あたりに行くと、100年以上のところはごろごろありますけれど、その経営者は自分の重みをあまり考えていない。「あなたはすごいことをやっているんですよ」と申し上げましたけれど、100年以上続くというのはすごいことです。

こういう変化の激しい時代に続かせるということは一番です。それにはどうすればいいかという、常に人材育成は欠かせません。それから後継者育成。私はいつも言うんですけれども、後継者は世襲に限る。中小企業においては世襲を推薦しています。事業を継承するということは資産を相続することではないです。資産を相続するのは、負の資産もありますけれどもプラスのことばかりを考えます。事業の継承はマイナスも背負わなければいけないんです。マイナスを背負ってもやらせるというのは、日ごろから親の姿を見ている子どもが一番いい。私のところがそうだった。5年前、非常に厳しい状況のときに4代目にバトンタッチできたのはよかったと思います。

<老舗に秘伝はない>

よく老舗の秘伝と言いますが、うちには秘伝というのはありません。毎日毎日の繰り返しだけです。これが秘伝の味とか何とかがって、そんなものだけに頼っていたら無理ですよ。日に日に新しくなるものは新しくする。きちっと守るものを守ると決める。それをやっていくしかありません。私は老舗には秘

伝がないと思っています。

それでは、後継者の条件を最後に申し上げて終わらせていただきます。まず、経営者は①プラス思考。特にこういう難しい時代には明るく考えたほうがいいです。②ぶれない信念。ぶれる、ぶれると言われた総理大臣がいましたけれども、ぶれないことが大事。③自分の本業は絶対にあきらめない。④夢を語る。こういう時代になると夢はなかなか語りにくい。だれに語るのか。社員でもだれでもいいです。だから、先ほど 100 年やるよと言ったのは僕の夢なんです。これを宣言する、語る。それを自信を持って言うことが大事です。⑤決断力。最後の決断は社長ですからね。それによって、倒産するか倒産しないかの分け目になることはあります。そして最後に⑥感謝の心を私どもは全社員で共有しています。

終わりに、私の座右の銘を紹介いたします。「有難難有」難有りで有り難しと読みます。ありがたいことは難がある。日本語というのには本当によくできています。今は苦しみがあるけれども、ありがたいんだという気持ちで難しいときに向かっていく。苦しみは大したことがないと私は思って、頑張っております。

今日は中小企業の経営者の方も多いと思うので、その辺の気持ちはおわかりかと思えます。ほんの少しよくしてあげるということも大事だと思えます。今はそういう意味ではチャンスがいっぱいあります。苦しいからこそ自分が成長できる。苦しいからこそ喜びが倍増する。私はそう信じています。時間が参りましたので、終わらせていただきます。どうもありがとうございました。



中野里会長の座右の銘
「有難難有」(会長の自筆)

- 以下質疑応答 -

<末広手巻誕生のエピソード>

質問：末広手巻はどこからヒントを得たのか。エピソードをお聞かせ願えればと思います。

末広手巻というのは、もともと江戸前寿司というのは握り寿司が中心で、鉄火巻とか細巻ですよね。ところがそれは常に江戸前寿司では添え物なんです。あくまでも握りが主体で、鉄火巻というのはご存じのようにマグロの端を利用する。末広手巻の発想は、言い方は変ですけども、巻きものを瞬間に速く食

べさせて握りと対等の立場にしたのが末広手巻。

普通、ヒット商品というのは生命があるんです。今はパッと出て3カ月ぐらいで消えちゃうものがいっぱいあります。ところがあれば40年続いて、これからも続く。どうしてかというところには条件がある。一つは売り手がもうかるからです。二つ目はスピード。三つ目は、食べる人がおいしいと思わないといけない。だから続けているんです。

今でも100円で売っていると言いましたが、普通は300円400円で売るものを8日の「末広手巻の日」に限って100円で売っています。「おまえ、少しもうけすぎじゃないか」と思われるのは心外なので説明しておきますけれど、月1回8日の日なので、今日は取引先もいますけれど、その日の商品は落とすんじゃないんですよ、損しないように値段を負けてもらっているんですよ。その代わり倍仕入れます。業者の方も、「末広手巻の日」を毎日やったのではだめなんです。その日1日だからお客様にサービスする。この原点である100円で売ったときは大もうけでしたが、今は100円では合いません。業者の協力によって、今でも1日10万本は売れます。ピーク的时候は12~13万本が全店でいったことがある。10万本はどれぐらいかおわかりでしょうか。東京ドーム満席のお客様さんに2本ずつ召し上がっていただいているということです。すごいですよ。全店でそのぐらい今でも売らせていただいています。

海苔も手巻用の海苔はちょっと負けてもらっています。だからといって、それを安く仕入れてこっちに流すようなことはしませんから、その日に使い切るものです。そうやって、業者の皆さんが協力してくれているおかげです。そういうことで、継続できるのです。

<経営理念>

質問：経営理念をもう少し教えていただけますか。

私どもも社訓をつくっています。昔は「感謝」。今は違うんですよ。変えたのかなと思うけれど、今の社長になってから私の社訓がなくなっちゃってね。いや、形は残っていますよ。違うことをやっているんですよ。僕は、いいと言ったんです。気持ちは常にお客様があって、社員があって、取引先があって、それで成り立つわけですよ。みんなを幸せにできることであればいいと思う。自分だけがもうかるなんて言ったら絶対に長続きしませんし、お客様ばかりにサービスさせても赤字で倒産します。バランスを持って、みんなが幸せになれるようなシステムであれば言葉は変わってもいいと、それだけは言っています。

<チェーン店について>

質問：チェーン店が玉寿司さんは多いですが、味も含めてそれぞれお店によって個性があってもいいというお考えですか。

これも時代が変わりましてね。ファーストフードチェーンのハンバーガー店とか牛丼屋は全国一律だと思います。うちも駅ビルに出したころは、全部同じメニューで同じ値段でやっていたんです。ところが世の中は時代が変わりまして、今は場所によって一軒一軒みんな違うんです。それをやっているのも非常に複雑になるし、難しい。これは僕じゃできないけれど、今の社長が考えてやっています。昔は玉寿司という、チェーン店でも直営なら全店同じ値段で同じようにやっていて、今は店舗ごと違うんだよね。

玉寿司社長補足：今は、食べ放題の店とおきまりが中心のお店、それから家族で来るような場所でしたら均一でやらせていただいています。そこに来るお客様が少しずつ違うので、そこのお客様のニーズに合わせて考えています。味は変えないようにしながら、売り方を変えているということでございます。

そういうことです。人材育成は変わりません。

<3代目から4代目への事業承継について>

質問：デリケートな質問だと思いますが、3代目が託す、4代目が受けるというドラマチックな指示はあったのでしょうか。

ありました。今日は詳しく話すには時間がないですね。私は別に隠すことはしません。何でも言います。何でも言いますということは、言えるということが大事でね。我々の仲間で倒産した人たちもいましたけれども、その人たちの共通というのは言わないんですよ。私は大変だったら大変だって言うんです。だからといってお金を貸してくれとは言えないでしょう。お金を貸すのは銀行ですから、銀行を説得しなくちゃいけない。中小企業がお金を調達できるのは銀行しかないですから、銀行とは真剣勝負です。それはやりました。自分のことを赤裸々に言えば銀行も理解し、協力しますよ。

時間の関係で具体的なことはここでは話せませんが、それで私は社長をクビになったというか、自分で辞めました。相談役に一時なって去年から会長に自分で勝手に戻りました。ここが中小企業のありがたいところです。 (了)