

生きる。
活かす。

～「商業界」に導かれ～



米澤房朝

生きる。活かす。

「商業界」に導かれ

第一章 生きる。活かす。

1	小児麻痺 左足に障害残る……………	10
2	母 日雇いで生活費稼ぐ……………	13
3	不自由な左足 鍛錬の登下校……………	16
4	杖の代わりに自転車通学……………	18
5	ほめられ少しずつ自信に……………	21
6	やっと就職住み込みへ……………	24
7	大将のまね熊本弁で接客……………	27
8	商業界で独立の夢 決意に……………	30
9	三十歳で独立開店準備へ……………	33
10	独立創業は県庁近くで……………	36
11	人づくりお客づくり金づくり……………	39
12	差別化の新商品 大ヒット……………	42
13	五万人の小商圈二千人顧客……………	45

14	人材確保し多店舗展開へ……………	47
15	同級生はありがたい……………	50
16	講師招き社員教育徹底……………	52
17	もろい協同組合の共同責任……………	55
18	救ってくれた南こうせつさん……………	58
19	同業者押しかけ営業できず……………	61
20	専門店 イメージは大切……………	64
21	夢を絵に 必ず実現する……………	67
22	ノウハウ注ぎ他社に挑む……………	70
23	社名変更し組織運営へ……………	73
24	大型店「寿屋」から得た学び……………	76
25	企業の厳しい栄枯盛衰……………	79
26	福岡出店で全敗 原点へ……………	82
27	小さな町に大きな店を……………	85

28	熊本に本社 だから勝てる……	88
29	新規事業 ドコモショップ……	91
30	逃げられない連帯保証人……	94
31	キワニスクラブを楽しむ……	97
32	城北幼稚園を運営……	100
33	同志稲葉君が残した学校……	103
34	不登校の生徒 変わり成長……	106
35	社員の雇用継続を優先……	109
36	教育医療専門学校に刷新……	112
37	母の長き歩みを讀えて……	115
38	「人、生きる、商人」の教え……	118
39	商業界ゼミの運営委員長に……	121
40	店はお客様のためにある……	124
41	いずれ福岡市に基幹店を……	127

42	家族、親戚、会社運営……	130
43	冬来たりなば春遠からじ……	133
44	足代わり 杖、自転車、車……	135
45	勧めたい野菜ジュース……	138
46	働くことは素晴らしい……	141
47	不自由な左足に支えられて……	144
48	創業は易く守成は難し……	147
49	生涯現役 理由見つかった……	150
50	生きることと時間の大切さ……	153
	最終話 お願いするしか道はない……	156

第二章 講演記録・コラム

はじめに……………	160
1 みると、きくは、こころとつながっている……………	168
2 独立創業の決断……………	170
3 夢は必ず実現する……………	172
4 目標設定で逆境に挑戦……………	174
5 このごろ気になること……………	176
6 アスベクタ音楽祭……………	178
7 創業は易し、守成は難し……………	180
8 先輩のお陰で……………	182
9 店はお客様の為にあり従業員と共に栄える……………	184
10 三つの信条……………	185
11 成熟消費社会における小売店……………	189
12 第七十八回 商業界ゼミナール 商人の志……………	191

13 合志で学んだ志……………	193
14 弱くて強い日本人……………	195
15 創業は易く守成は難し……………	197
16 長き歩みを讃えて……………	199
17 「小さく、狭く、濃く、深く」が信条……………	201
18 熊本大地震その時……………	204
19 商業界全国連合同友会の皆様へ……………	206
20 崇城大学講演……………	208

第三章

商業界同友会ニュース「同友会報告」寄稿分	
1 同友の皆様へ……………	214
2 温故知新……………	216
3 商業界全国同友の皆様へ……………	218

第一章 生きる。活かす。

1 小児麻痺^{まひ} 左足に障害残る

終戦の前年、昭和十九（一九四四）年二月一日、旧菊池郡合志村大字豊岡字上群^{かみむれ}に生まれました。

父吉房は八人きょうだいで農家の三男坊でした。国内で終戦を迎え、戦後は西合志郵便局に勤めていました。母ツジは旧合志村の地主だった河津家の長女でした。裕福な家庭に育ち、父とは恋愛結婚だったそうです。昭和十二年のことです。見合い結婚が当たり前でしたので、二人の結婚は母親側から相当反対されたようです。

私が長男で上に二人の姉、下に弟の四人きょうだいです。上の姉松本きよ子は昭和十二年生まれ、次姉柴田和子は十五年生まれ。弟義一は二十五年生まれでした。姉二人は学校の成績もよく美人で、子どもながらに自慢でした。



小学2年生のころの私(左)。右は弟義一。中央はいとこの昭子

しかし、私は生まれてすぐ小児麻痺にかかりました。戦時中です。医者からは助かる見込みはないと言われたそうです。母の執念、必死の看病が実り、命までは取られませんでした。ただ左足に障害が残り、今も身体障害者五級を交付されています。

母は小児麻痺を自分のせいと思ったのでしよう。私の不自由な左足を周囲に見せませんでした。小さな左足は冷たく、年中霜焼けに。母は父や姉達に隠れて、こっそり包帯を巻いて手当てしてくれました。

生まれた群は小さな集落で群山、小山、飯高山の三つの小山があり、子どもにとって山で遊ぶことは何よりの楽しみでした。集落に隣接して米軍の進駐軍基地、飛行場、落下傘場などがありました。毎日、戦車や

戦闘機が目の前にあり、スリル満点の遊び場でした。

小学校は村立豊岡小で二年生までは群分校に通いました。すぐ近くなので杖を頼りに歩いても苦にはなりませんでした。小さな教室に仲良しの同級生が二十人ぐらいいがぐり頭の山隈和道先生が優しくかったのを覚えています。楽しい思い出であります。ところが、二年生の時思わぬことが起きました。昭和二十七年二月、病弱だった父が亡くなったのです。家で養生していたのですが、肝臓がんだったようです。四十三歳でした。我が家は五人の母子家庭になりました。

2 母 日雇いで生活費稼ぐ

小学二年生の時、父が四十三歳の若さで亡くなり、収入が途絶えました。

三十九歳だった母は遺された畑で農業を始めました。夜は着物を仕立てていました。「働いてさえいれば何とかなる」が口癖でした。

父が逝った翌年の昭和二十八（一九五三）年六月二十六日、降り続いた大雨で熊本県内では河川が氾濫し未曾有の大被害となりました。六・二六水害です。その復旧工事が白川沿岸など各地で始まり、多くの人手が必要でした。母は募集に応じ、日雇いの力仕事に始めました。

早朝五時に私達四人の食事の準備をして、旧国鉄豊肥線の三里木駅まで急いで歩いて四十分、汽車に乗って水前寺駅で下車、熊本職安に八時についてトラックが迎えに

くる、と言っていました。

子ども心に今も鮮明に残っているのが作業服を着た母の姿です。

父がいたころは、母は着物にエプロン掛けで優しく、美しかった。ところが、日雇いに出るようになると作業服に髪を刈り上げ、男のような格好でした。

この母の姿が大嫌いでした。元の優しい母に戻ってくれと泣きながら頼んだら、棒で殴られたことを覚えています。

今思えば、父が死んで収入がなく、慣れない畑仕事や着物の仕立てだけでは、五人家族の生活費は賄えなかった。切羽詰まつの日雇いだつたのでしよう。母は近所から借金もしていたようです。子どもながらも生活の苦しさを感じていました。

母が殴つた棒は、歩くのが不自由なため杖として使っていた大切な物でした。母は以前のようにエプロンを掛けるようなことはしなくなりました。その日を境に強い親になつたのです。

母の気迫に押されたのでしょうか。私は杖に頼ることをやめて、自分の足で歩き始めました。今になって思えば、大きな転機でした。不自由な左足に靴をひもでくくりつけて歩きました。

さらに母を悲しませることが起きました、小学三年生ごろから吃音きつおんでどもるよう

になりました。人前で話すのが苦になり、成長するにつれ不自由な左足とともに私を悩ませ苦しめました。

厳しい母に比べて、近所の皆さんは障害のある私に大変優しく接してくれました。

3 不自由な左足 鍛錬の登下校

小学一・二年時は近くの旧合志村立豊岡小の群分校に通いましたが、三年生に上がると、本校に通うことになりました。

左足が不自由でしたが、学校まで片道四キロの道を歩いていかなければなりません。母からは杖を使うことを咎められていました。しかし、子ども心にも杖なしでは歩けないと思ったでしょう。母に見つからないように途中の山道に杖を隠し、その杖を頼りに歩きました。それでも片道一時間半ほどかかりました。たまには、近所の人達が馬車やりやカーに乗せて学校まで送ってくれることがありました。歩いていると、左足の靴が脱げるのでよく裸足で歩きました。下校時は休み休み歩くので二時間かかりました。なかでも雨の日は傘をさすので杖は使えません。足を引きずりながら歩き

ました。昭和二十八年の三年生から卒業するまでの四年間は鍛錬の毎日でした。この鍛錬のおかげで体は強くなりました。左足は相変わらず細く冷たく麻痺したままでしたが、右足が丈夫になり、右足をばねにピョンピョンと飛ぶように歩きました。

登下校の八キロは精神力や我慢強さを培い、後の人生に大きく影響しました。大人になっていくつも難関に出会いましたが、この四年間の登下校に比べると何でもありません。

小学校では行進の練習がよくありました。何度も転びクラスに迷惑をかけました。三年生の運動会では無理やり走らされて、やっとゴールにたどりつくと、周りから拍手喝采、ガンバレコールが沸き起りました。先生から褒められて、得意げに母に報告に行ったら、母は泣いていました。すぐに私の手を引いて帰宅してしまいました。

それから母は運動会に来なくなりました。母はプライドが高く、人に弱みを見せたくなかったでしょう。長姉きよ子は働き者で美人でしたので中学を出ると、村一番の農家に手伝いに行き、そのまま嫁入りました。

次姉の和子は近くにあった国立療養所菊池恵楓園付属の看護学校に進みました。後に福岡の国立病院に勤務、家に仕送りをしてくれました。

4 杖の代わりに自転車通学

昭和三十三年（一九五八）年、村立合志中の入学祝いで姉の義父松本勇さんから自転車をいただきました。

足の障害を理由に自転車通学が認められて、行動範囲がぐんと広くなりました。近、遠距離を問わず走り回りました。自転車に乗っている時だけ足の不自由さを忘れることができたのです。

しかし、どもりがひどくなりました。友達と話すのも怖くなり、一人になることが多くなりました。

先生にうそをつけて早退し、家の近くの群山に登り、頂上から遠くを眺めては自転車ですこまで行きました。農繁期には家が忙しいとうそをついて農繁休暇をとり、学



— 自転車に乗る中学生の私（前列右から二人目）。左端は弟義 —

校をサポートすることも覚ええました。

勉強はせず、優秀な姉二人と比べて成績が悪かった。中学では試験日は昼から休みで勉強となっていました。が、一切しませんでした。ただ、数学だけは勉強しなくても理解できました。成績もいい方でした。

自転車に乗って地金を集めたり、山に入つてドングリや葉にくるまった虫を集めて釣具屋に売りに行ったりして、小遣いを稼ぎました。

家では鶏を放し飼いにしていました。産んだ卵を雑貨店に持っていくと商品と交換してくれました。当時、卵は栄養価が高く貴重品だったので。また羊も飼っていました。年に二回羊の毛を刈ると、仲買人が買いに来ました。毛糸と交換し、編み物の上手な母に渡

しました。

そのころ、母は自宅近くにできたゴルフ場に勤めていました。高校に上がるころには、姉からの仕送りもあつて借金に頼ることもなくなり、生活は安定したようです。

余談になりますが、父親代わりに面倒をみていた六歳下の弟義一だけには苦労はさせたくなかった。母もそう思っていたようです。小学生になった弟はかわいがられて育ちました。そのせいか朗らかな性格です。きょうだい四人の中で一人、性格が違います。

「もはや戦後ではない」と経済白書が宣言したのが昭和三十一年。弟は日本の経済成長とともに成長しました。「苦労は買うてでもせよ」とは無縁で、「買うてでもせな、いかなのかなあ〜」などと言います。弟をうらやましくさえ思います。

5 ほめられ少しずつ自信に

吃音で中学時代は人と話すことが怖く、学校へ行くのが嫌で暗い毎日でした。卒業したら、就職しようと思っていました。

ところが、障害者との理由で就職が決まりません。困っていたら、姉の義父から「うちの息子と一緒に鎮西に行け」と言われ、助けていただきました。願書は出しておらず、鎮西の傑物、竹下丈夫先生に頼んで入れてもらったのでしょうか。

鎮西には立派な先生方がたくさんおられ、三年間楽しく過ごすことができました。担任は萩尾孝之先生、筋金入りの凛とした方でした。一年A組でいきなり学級委員長、二年と三年では生徒会の役員などをし、少しずつ自信を取り戻しました。

一番嫌いだった体育の授業は見学と決めていました。ところが、先生は私を強引に



鎮西高校時代の私(右端)。二年生の時、福岡市への一日旅行で

引きずって鉄棒にぶら下がる練習をさせて、「おまえは鉄棒が上手」と褒めてくれました。確かに足は不自由でしたが、腕は人一倍丈夫。先生は私のできることを見つけて自信をつけさせてくれました。

体育のメニユーは他の人達と違って毎回鉄棒の練習でした。忘れもしない先生の名前は金子銀七郎先生。それからは体育も好きになりました。他にも魅力ある個性的な先生方がおられました。

在学当時、スポーツが盛んで、同級生には県大会、全国大会で活躍するスター選手が何人もいました。いつも新聞紙上に名前が出て、別世界の人と思っていたら、私と机を並べる、同じ勉強嫌いのクラスメートでした。

悪ごろもいました、彼らはいたって単純、

優しく接してくれました。足に障害があり、どもりもあり、弱者の見本のようなものです。強きをくじき弱きを助ける。勇ましい役を演じる悪ごろ達にとって、私は最も適役でした。

鎮西で学んで最もよかったことは祈りの習慣がついたこと。毎日手を合わせ、合掌の指導を受けました。鎮西の合掌精神は今も心の支えになっています。

「みほとけのみめぐみにより 今日(けふ)の一日(いちにち)を人としての過(あやまち)なく 互(たが)いに睦(なみ)み 互(たが)いに譲(や)り 己(おの)が業(わざ)を励(む)めて 世(よ)の文化(ぶんか)につとめ 社会(しゃかい)に光明(ひかり)を捧(たも)げむ 御仏(みほとけ)の加祐(かまもり)を給え」

6 やっと就職住み込みへ



「大宝堂眼鏡舗」で住み込みで働いていた22歳のころ

昭和三十七（一九六二）年春、鎮西高校三年の同級生は皆、進路が決まり卒業式を待つばかりでした。しかし、私だけが就職先が決まりません。中卒時も障害を理由に就職できなかっただけに焦りました。

そんな時、店舗数、売上高とも当時日本一を目指していた名古屋

の「キクチメガネ」の森文雄社長「奥様は熊本出身」が求人のために来校され、「メガネ屋になれ」と熱弁を振るわれました。まだメガネをかけることが珍しく、かつ嫌がられていた時代です。店はほとんどが個人経営でした。

「（店を）会社組織にしてチェーン展開し、メガネ学校を作って人材を育成、ビジョケンケア（視力保護）をベースにメガネ業界の発展に尽くしたい。メガネの仕事を通じて社会に奉仕すべし」

若さもあつたのでしよう。森社長のげきに酔いしれ、日本一のメガネ屋になりたいと思いました。就職希望の同級生三人とともに内定をいただきました。

ところが、希望に胸を膨らませて名古屋に出向くと、役員面接で内定を取り消されました。足の障害と吃音で接客業には向かないと判断されたようです。帰りの列車では涙が止まりませんでした。

森社長はすまないと思われたのでしょうか。森社長の紹介と鎮西高校の布田健策先生のご好意で、布田先生の親戚筋にあたる熊本市上通町の「大宝堂眼鏡舗（現メガネの大宝堂）」に住み込みで就職することになりました。

成績優秀な佐藤^{しげる}蕃君が先に決まっています、補助員としての採用でした。

クビにならないよう一生懸命働きました。ご家族は優しい方ばかり。食事朝昼晩

おいしくいただけるし、部屋代も食事代もなし。いいことずくめの住み込みでした。私の役目は、接客は無理だろうとのことで開店前の準備と閉店後の整理整頓でした。メガネ販売の仕事はご来店いただくための準備、お買い上げ後のチェックが重要です。店の人達が出社する前に開店準備をして、閉店後、皆さんが退社した後の残務整理です。住み込みのため時間を気にすることなく仕事に励むことができ、結果として同僚より早く仕事全般を覚えました。

7 大将のまね熊本弁で接客

熊本市上通町の「大宝堂眼鏡舗」に就職できました。しかし吃音で商いに欠かせない接客ができません。店頭に立つのも怖く、社会人になって最初の試練でした。

吃音を治す教室にも通いましたが、全く効果はありません。お客様を前に緊張して声が出ません。悩む日々が続きました。

救っていたいたのが布田龍吉社長でした。布田社長はいかなるお客様が来られても媚びることはなく、売るそぶりもなく、会話に接遇用語などありません。熊本弁で気軽に話され、作法などにもこだわらない方でした。「あー、また来たかい」みたいな調子です。それでいてお客様と意気投合して商いが成り立ちました。

当時、社長を大将と呼んでいました。店は大繁盛して検眼の順番待ちが続き、毎日



結婚披露宴での私と妻の静江(前列中央)。
両脇は仲人の布田大宝堂社長夫妻

列をなすありません。社長のお人柄で眼科処方箋も多く、店の評判が広がっていたと思います。

人を先に、自分は後から付いて行く控えめな方でした。人柄からにじみ出るほのぼのとした熊本弁で人を魅了しておられました。大将のところには、いつも人だかりが絶えず、お客様でもあるお友達が気さくに遊びにいられていました。

そこに呼ばれて接客の練習です。田舎者で不器用で緊張し過ぎる私ですが、こ

れならできると大将のマネをすることにしました。大将のお客様を担当するのが常になりました。

大将のご配慮で、熊本弁で少しずつ接客できるようになりました。が、販売実績は上がりません。大将は商売下手を責めることはありませんでした。

それでも、住み込みで店にいる時間が長いので仕事を覚えるのは早かったようです。先輩方をさしおいて、二十五歳の時、本店店長に抜擢ぼつてきされました。充実した毎日です。手な接客が好きになり、吃音も少なくなりました。

はじめにコツコツ一生懸命やると必ず道は開ける。大将の後ろ姿から学びました。

二十六歳の時、店長として就職面接で採用した静江と結婚しました。七歳下で一目ぼれでした。周囲から職権乱用と冷やかされました。仲人は布田社長ご夫妻にお願いしました。

8 商業界で独立の夢 決意に

私にメガネ屋になるよう、勧められた名古屋の「キクチメガネ」の森文雄社長は、「商業界」のエルダー（指導者）をしておられました。

商業界とは、戦後の混乱期、闇市や超インフレで商いの方向性が定まらぬ時代に新しい商業のあり方、商業とはお客様のためにあることを説かれた倉本長治先生のご思想・精神に共鳴した、全国各業界のリーダー達の集まりでした。

メガネ業界からは、森社長と、東京の高級店として知られていた「イワキメガネ」の岩城二郎さんがリーダーでした。

商業界のゼミナールは毎年二月、神奈川県箱根の小涌園で行われていました。森社長から参加を強く求められ、勤めていた「大宝堂眼鏡舗」の布田龍吉社長のお許しを

得て、社長代理として毎年のように受講しました。昭和四十年代のことです。

ゼミナールでは全国から多くの方が集まり、成功、失敗事例を披露します。商業界精神を理解された先生方や経営者など先輩方がその事例を基にアドバイスするので、森社長の部屋には全国から同業者が集まり、あるべきメガネ店を熱く語り合っていました。

森社長はビジョンケア（視力保護）の考えから、昭和四十年ごろはまだ取り扱いが少なかったコンタクトレンズの販売を推奨されていました。「メガネ・コンタクトレンズは医療器具である。メガネ業界のレベルを上げないと社会の期待に応えることはできない。設備を充実し知識、技術を高めよう」

キクチメガネでは業界に先駆けてコンタクトを積極的に扱っておられました。現在はどこでも販売していますが、当時は画期的なことでした。

その意気込みに感化されたのでしょう。独立創業の夢は就職した時からありましたが、ゼミナールで全国の仲間の成功話に耳を傾けては、きっと自分もいつか店を持つと、夢が決意に変わりました。

母から「働けば何とかなる」と言われて育ち、独立するのにリスクがあるとは思っていませんでした。

幸い嫁の静江は社交性に富んでいました。将来、独立することを想定して、弟義一を大分市の「ヤノメガネ」に強引に就職させました。弟は私と違って商売上手でした。

9 三十歳で独立開店準備へ

大変恵まれた職場環境でしたが、三十歳を迎える昭和四十九（一九七四）年に独立すると決心しました。前年のオイルショックで日本経済は金融引き締めで厳しい局面でしたが、小さな店を開くのには支障はありません。

レンズメーカーのHOYAに相談したら「全面的に協力しよう」と快諾。HOYAはメガネ業界では新参者で老舗との取引が少なく、新規開業の店を求めています。大宝堂退社の六カ月前、布田龍吉社長の了解を得て準備に取り掛かりました。一切業務に迷惑をかけない約束でした。

フレームは委託で大阪の「瑞宝眼鏡（現メガネの愛眼）」が軌道に乗るまで貸してくれる約束です。その代わり宮崎市に出す「メガネの愛眼」の直営店を軌道に乗せる



現在の奥村ビル。昭和49年、1階(右から2番目。テントのある所)で創業した＝熊本市の県庁近くの東バイパス沿い

ことが条件でした。

大分市の「ヤノメガネ」で働いていた弟義一に無理を言って退社させ、初代店長として宮崎に行ってもらいました。

事業計画書ができあがり、布田社長に見せたら「HOYAには用心しろ」とアドバイスをいただきました。

店は熊本市の東バイパス沿い、県庁近くの奥村ビル一階。四つに仕切られた二九平方メートルほどの小さな事務所を借りることにしました。東バイパスはまだ工事中で片道通行でした。周辺にビルは少なく、奥村ビルは淡いブルーの三階建てで清楚な感じがしました。

ところが、商品の準備段階でHOYAからレンズの納入を断ってきました。快諾してくれた若い営業マンに決裁権がなく、同じ商圈に他の出店もあり、続かないと判断したのでしよう。

布田社長の言った通りになり、仕方なく大宝堂の取引先、東海光学からレンズをお借りしました。

いよいよ、十二年間お世話になった大宝堂を退社する日が近づいてきました。気が滅入り、布田社長への申し訳なさで、後ろ髪を引かれる思いで毎日が過ぎていきました。

昭和四十八年十一月二十九日、大洋デパート火災が起きました。一〇四人の死者の中に私が大宝堂に入社させた弟の友人、三村誠喜君がいたのです。彼の葬儀の弔辞を読んだ後、退社を決断しました。

その後、上通に出店の話が何度かありましたが、恩ある店と競合したくないので、全てお断りしています。

10 独立創業は県庁近くで

創業店は県庁近くと決めていました。理由はメガネをかけておられる方が同じ建物の中に県内で一番多くいるのが県庁だからです。

職員の皆さんは近くにメガネの専門店がなく困っておられる。当時、専門店は下通と上通にしかなく県庁からは遠くて不便でした。そこで職員さんにとって最も便利なメガネ店になりたいとの思いがありました。

次に県庁は県民の誰もが知っています。県庁近くのメガネ店として印象に残る。さらに既存の商店街と比べて未整備で家賃が安い。創業店としてベストの立地だと確信しました。

予想は的中し、一号店（二年後に東パイパスから県庁通りに移転）はシンボル店、

本店としての業績を創業以来維持しています。

店は、鎮西高校時代の同級生で世話が行き届く藤山勲君のお世話でした。仕事を犠牲にして奔走してくれました。

わずかな貯金と身障者厚生事業資金を資本金としました。合志町役場の上山登思文さんのご指導でした。

事業計画書は本を丸写し。数字は鎮西高校の同級生で税理士事務所にいた岩岡憲一君が作ってくれました。何度も書き直しているうちにその気になり自己満足、成功したような気分になりました。

家主の奥村さんご夫妻は心配して店に立ち寄って下さって、床のワックスがけ、窓拭きをして頂き、清潔で感じの良い店になりました。

いよいよ営業開始です。親戚、同級生、友人、知人、メガネの必要な人を二千人探す目標を立てました。県庁の職員録を基に職場訪問をしたり、自宅まで開店のご挨拶状をお送りしたりしました。

商店街と違って人通りはありません。嫁の静江は、毎日県庁へ顧客のメガネのクリーニングサービスに出かけました。宮崎から呼び戻した弟義一は、県庁の出先機関にお邪魔して訪問販売を始め、県内を回りました。

三十歳の横着盛り、無鉄砲。店は将来の多店舗展開を見越して有限会社としました。開店は昭和四十九（一九七四）年二月一日。最初のお客様は鎮西高校の恩師、上田貞雄校長先生でした。きつと開店祝いのつもりだったのでしょうか。必要のないメガネを買われたのだと思います。

11 人づくりお客づくり金づくり

創業に前後して、熊本市の健軍と京塚にメガネ店が新しくできました。市東部の同じ商圈に私どもを含め三店舗が相次いでオープンしたのです。

不安はありませんでした。県庁の職員名簿録を基にメガネを買っていただく職員の予約をとっていました。

他の二店は立派な店構えで、はた目には私どもが不利と見えたようですが、売上げは月平均で六百万円に達していました。他の二店はしばらくして閉店しました。

最初に人づくり↓お客づくり↓金づくりが私の出店方法です。私達夫婦、弟夫婦、ともにメガネのプロでした。お客様は県庁の職員さん、友人、知人、親戚と二千人の顧客名簿が手元にありました。



創業時、検眼する私

一般には金づくり↓店づくりが先行し、開店後に宣伝、お客様づくりでしょう。金が無いので逆の方法をとるしかなかったのです。取引先を納得させ、信用を担保に営業を続けました。

創業（本）店は好成績を挙げていましたが、弟夫婦らスタッフ十人は多すぎました。それで水前寺駅通り店を開くとともに本店を東バイパスから県庁通りに移しました。

さらに知名度アップを狙い、思い切って俳優の小池朝雄さんをイメージキャラクターに採用しました。NHKの「刑事コロンボ」がはやっていたころ。刑事役のピーター・フォークを吹き替えていた小池さんがラジオで話しかけました。

「うちのかみさんがね、メガネはヨネザワが

いいと言ってもらえ」

こうした積極投資が原因で開業二年目に資金がショートしました。銀行に融資を申し込むと担保不足とのこと。親戚二人に二年間の約束で担保をお願いしました。

その後、HOYA本社より平野鴻専務が訪ねて来られました。創業から二年目に売上げが一億円を突破した実績を評価されたのでしよう。創業直前に商品納入を断ったことを詫びられた後、今後の出店協力と必要に応じて銀行保証をすると確約されました。HOYAの出資が条件でしたが、親戚の担保を抜くことができました。

HOYAが株主になって窮屈にはなりましたが、杜撰な計画が緻密に。銀行はHOYAの保証を見て手のひらを返すように融資に応じてくれました。

12 差別化の新商品 大ヒット

「ヨネザワ」の成長の要因はレンズはHOYAバリラックス、フレームはHOYAナイロールに的を絞り、戦略的に宣伝を集中したことです。

資金力のない小さな店が既存の店と競争するため、強者の弱点を攻める「一点集中重点主義」の弱者の戦略をとりました。

メガネ店は通常の小売店とは違って、店頭で陳列されているフレームは材料であり、レンズと組み合わせて商品になるのです。

フレームは顔にピッタリ合うか、専門家のアドバイスが必要です。レンズはなおさら度が合っていない则需要眼を悪くします。小売店の中でも専門性が強く、保守的で閉鎖的な業界でした。その古い体質に強引に風穴を開けたのがHOYAであり、



県庁通りのヨネザワ旧本店。当初は中央の立て看板より右側のビルのみ。後に左側を建て増した＝昭和54年

HOYAの戦略を上手く利用するのが私の役目だと認識していました。

HOYAは小売店との直接取引が基本です。お客様の的確な情報をメーカーに伝えることができます。

HOYAはレンズやフレームに新製品が多く、レンズを機能的にとらえ、無色レンズに加えカラーレンズ、単焦点レンズから多焦点と、付加価値を追求した新製品を数多く発売していました。

フレームも同様です。それまでセルロイドが主流でしたが、その欠点をカバーする軽さとかげ心地、ファッション性などを取り入れた新製品を売り出していました。

その中で注目したのが、境目のない遠近両用のバリラックスレンズとナイロールフ

レームでした。ナイロールフレームは枠なし部分をナイロン糸で固定し、レンズが割れやすい枠なしメガネの弱点を補強しました。

この二つの新商品を看板商品にすると決め、集中的に販売しました。競合店がH O Y A製品を扱わないため、独占販売のごとく重点的にP Rしました。

また新商品は、大変デリケートで社員教育が欠かせず、特に検眼・加工・フィッティングに高い技術が必要でした。それでも競合他社との差別化商品としては最適でした。狙いが当たりました。境目のない遠近両用レンズや軽いナイロールフレームはお客様に広く受け入れられ、創業間もない小さな店をけん引してくれました。

13 五万人の小商圈二千人顧客

創業以来訪問販売に努めています。全国の競合他社と競争するのに同じことをやっ
ては勝ち目はありません。熊本に本社を置く意味もありません。熊本の特性を生かす
のが訪問販売です。

大都市では一部の人の支持があれば業績を上げることができましょう。人口密度
の低い熊本では人と人とのつながり、人間関係を大切にすることが重要です。

小さく、狭く、濃く、深く、心くばりをしてあらゆる客層の支持を得なければなり
ません。県内での市場占拠率をアップするしかないのです。そのためにはお客様に私
達から近づいていく。「小さな町に大きな店を」「大きな町に小さな店を」「お店の成
り立たない所には訪ねていく」ことにしました。

具体的には五万人の小商圏を設定し、友人、知人、親戚、メガネを買ったお客様が計二千人おられたら、店を作るということです。その商圏の内外に訪問販売をします。訪問販売の起点は農協にお願いしようと思っていました。

ただ、農協の組合員さんに販売するには経済連の指定をいただくことが必要でした。創業当時は、知名度もなく信用ありません。経済連指定は無理難題でした。

窓口相談しても「メガネなんか農協では売れないよ」と相手にしてもらえません。全国の農協でメガネを売った前例もなく、奇抜なお願いでした。

経済連の会長は澤田治男さんでした。鎮西高校時代の同級生、澤田孝一君の叔父さんでした。彼に頼んだら、澤田会長が自ら来店され、いくつか質問をされた後、高価なメガネを指定され、経済連経由で購入したいとお申し出がありました。経済連の窓口に行ったら指定店として契約ができました。昭和五十二（一九七七）年のことです。澤田会長は自民党県連会長のほか、多くの公職をしておられました。大変ご多忙ななか、わざわざ店に足を運ばれて、その決断の早さにびっくりいたしました。

経済連の指定店となり活動範囲は一気に県内一円に広がり、その後の出店戦略、二千人の顧客づくりに大きく貢献しました。「農協でメガネを売る」。他社との差別化戦略として、今も積極的に活動しています。

14 人材確保し多店舗展開へ

メガネの専門店を多店舗展開するには人材確保が必須の条件です。昭和四十九（一九七四）年の創業時、全国で多店舗化の兆しがあり、九州で一步先に行こうと多店舗化を戦略的に考えていました。

同業者の集まりで積極的に計画を発表しました。賛同してくれた経験者が入社して出店が加速していきました。

なかでも熊本市の大橋時計店の眼鏡部であった上通の「メガネの和光」さんから木庭敏治さん、下通の「メガネの長江」さんからは北澤厚伸さんがはせ参じてくれました。お二人とも業界経験も長く信頼のおける人でした。こちらから声をかけた訳ではありませんが、同志として働きたいとの要望があり、お受けしました。熊本の有力店の



「商業界」の会員であった水道町銀染ビルにオープンした
メガネのヨネザワ水道町店

幹部が一緒に働くことになり強力な布陣ができました。

昭和五十年十月、県庁通り旧本店のオープンに際してはマスコミを活用してPRしました。その宣伝効果を最大限發揮するためには熊本市中心部の目立つ場所への出店が必要と考え、翌年交通センター前に出店。広域からバス利用のお客様にご利用いただきました。

次に五十二年、水道町交差点のビル一、二階をお借りし、大きな店を作りました。交通量も多い所。看板効果もあり、知名度はアップしました。

熊本市は住宅が東部へ延びる傾向にあり、五十三年、市電終点の目立つ場所に健軍店を出しました。本店に次ぐ安定した業

績を上げることができました。

外商活動も並行して積極的に行いました。天草、八代・人吉、玉名と県内一円、訪問販売をし、五万人商圏に二千人のお客様ができた所に新店を出しました。

天草の本渡では半年で二千人の目標を達成し出店。その後、県内各市に二千人の顧客名簿ができ、多店舗展開の基礎となりました。

創業当時、メガネの外商活動は珍しく、大変お客様に喜ばれました。特に改造したマイクロボスの車内で、視力検査ができるようになると移動店舗としての機能を十分に果たしました。

昭和五十六年、店は県内を中心に二十店舗に達し、売上高は十億円を超えました。さらなる多店舗展開を念頭に有限会社を株式会社にしました。

15 同級生はありがたい

向う三軒両どなり、袖振り合うも多生の縁、縁を絆にして人間関係を大切にすることを社風にしたいと希ってきました。県庁に最も近いメガネ店、県職員の方々にもお得意様がたくさんできました。電電公社には同級生の松岡俊夫君、ヨネザワの広告塔として活躍してくれました。郵政弘済会も指定店となり同級生の中川公明君が尽力してくれ、九州各県の郵便局で販売できるようになりました。その他、多くの団体の指定店となり、そこには同級生達が自分を犠牲にして、ヨネザワのために働いてくれた形跡が我が社の歴史に刻まれています。同級生のありがたみを今も重く感じ感謝しています。指定店になっても店頭で待っているだけでは、並の売上業績で面白くない。その職場で我が社の広告塔として情報発信していただけるお客様を作る努力をしまし

た。ご来店頻度を高める、自宅や職場を訪問するなど、お客様との接点を増やす積極的な営業活動を行い、周囲の方がメガネを作る時には、そのお客様の紹介でご来店いただくようになりました。この様な役目をしていただくのに、同級生はピッタリでした。同級生でなくても、縁ある人と絆を作り多くの方々のお引立てをいただきました。この様にしてヨネザワの新店展開が拡大していきました。多店舗化するのに欠かせない、ヒト・モノ・カネ、人材は創業する以前から将来の開業に備えてメガネ店に就職のお世話をしていたこともあり、少しは準備していました。創業当初は親戚の人達に無理を言って、ヨネザワに入社していただき協力してもらいました。又、大橋時計店の眼鏡部であった上通のメガネの和光さんから木庭敏治さん、下通のメガネの長江さんから北澤厚伸さん、両名とも業界経験も長く信頼のおける人でした。お二人とも当方から声をかけた訳ではないが、円満退社して私達と一緒に同志として働きたいとの要望がありお受けしました。私が大宝堂の本店店長、熊本の有力店の幹部がヨネザワと一緒に働くこととなり強力な布陣が敷けました。勿論、私達夫婦、弟の義一夫婦もメガネのプロとしての自覚を持っていました。商品と資金はHOYAの金融部門HOYAクレジットを利用しての展開となりました。

16 講師招き社員教育徹底

お店の繁盛および出店戦略の成否は社員教育がすべてです。創業時は弟夫婦と私達夫婦で十分な戦力でしたが、多店舗展開となると社員教育を計画的に構築する必要があります。

主力取引先であるH O Y Aの協力の下、社員教育のカリキュラムを作成、特に店長教育に力を入れました。H O Y Aは商品知識を担当しました。

先に創業時を支えてくれたヒット商品に境目のない遠近両用のレンズがあったと紹介しました。このレンズは当時のメガネ業界からすると大変画期的で検眼・加工・フレーム選びに慎重さが要求されます。徹底した商品知識を伴う社員教育が功を奏し、主力商品に成長し、他店との差別化戦略商品になっています。



商業界で人気だった佐藤守講師(前列左から3人目)を招いて開いた社員勉強会＝昭和59年

社員教育の成果が売上げに如実に現われたことで、さらに社員教育に力を入れました。

創業十年目を迎えた昭和五十九(二九八四)年ごろから、商業界の人気講師だった佐藤守先生と顧問契約を結びました。正しい商いをやり抜かなければ顧客から見放されとの危機感から、「店はお客様のためにある」という商業界精神をたたき込んでいただきました。

「思想は戦略に優先し、戦略は組織に優先する。組織に人を配し戦術を行う。まずは心構えがすべて」と情熱を込めて社員を叱咤^{しつた}激励していただき、業績は伸びていきました。既に社員は百人を超えていました。全社員の意思統一、モチベ―

シヨンアップにつなげなかったのです。

しかし、バブル経済が崩壊してデフレの成熟した社会となると、昭和の成長期の教育システムに陰りが見え始めました。

平成十五年、HOYAの元専務、佐藤隆雄氏と顧問契約を結びました。経営の戦略的進め方、ヒト、モノ、カネの管理手法から数値の分析・検証に基づく緻密な経営計画の作り方などを指導してもらいました。

特に幹部には「自ら立てた計画が達成できなかったら辞表を出せ」と、こちらが驚くくらいの気迫で指導していただき、厳しい時代を乗り切ることができました。

佐藤氏は日本経済の動向からメガネ業界を予測し、経営計画を練り上げていました。メガネ業界のリーダーとしての過去の実績に裏打ちされた指導方法は、大変勉強になりました。

17 もろい協同組合の共同責任

佐賀県の一号店は昭和五十八（一九八三年、鹿島市のショッピングセンター「ピオ」のテナントとして誕生しました。

有明海に面した鹿島市は我が社が得意とする五万人商圏でした。地元の商店主さんが協同組合を作り、ショッピングセンターを建設。キーテナントがジャスコ（現在のイオン）でした。

当時、このような形態で大型店の高い家賃をベースに事業計画が立てられ、全国で競うようにショッピングセンターが建てられました。

熊本から鹿島市は車で三時間弱を要しましたが、地図上の直線距離では近いのです。熊本のテレビ・ラジオの視聴者は多く、「ヨネザワ」の知名度もありました。

キーテナントのジャスコは広域から集客を図り、そのおこぼれがテナント店はもとより、周辺の商店街に及び、順調にみえました。

しかし、平成八年に突然、ジャスコ撤退のニュースが舞い込んできました。キーテナントが去ったショッピングセンターの行く末はどこも悲惨なありさまで鹿島ピオも同じ道をたどりました。大型店に振り回されて商店街は疲弊し、ピオ店の売上げは半減しました。

指をくわえて待つている訳にはいきません。市場調査をやり直し、平成十二年に鹿島市のバイパス沿いに単独店を作り、必死の営業活動続けました。

佐賀県は、得意とする五万人の小商圏の市が多く、出店戦略と農協を利用させていただく営業訪問活動がよくマッチし、売上げはもちろん、シェア率も伸びています。

ただ、協同組合方式によるショッピングセンターの運営は、どこもキーテナントの高い家賃だけが頼りのようです。大型店の顔色を窺いながらの心もとない運営のようでもあります。協同組合の共同責任。いかにも安定しているようで非常時になると弱いようです。

元の鹿島ピオ店は撤退したくても地元の商店主と強い人間関係ができています。協同組合には借入金も残っており、閉店を決断しかねています。

協同組合理事長の山口健次郎さんは商業界の佐賀同友会の会長をされていて、人脈も豊富で能力もあり、優秀なやり手です。ビルの有効利用を図り、安定的な運営をしていただけと期待しています。

(平成二十六年)

18 救ってくれた南こうせつさん

大分に出店したのは昭和五十八（一九八三）年のスーパー旧寿屋の中津店が最初でした。その後も十店舗出しましたが、苦戦の連続でした。

HOYAレンズを主力に販売していましたが、大分でのHOYAのシェアは全国でも特に低水準でした。他県では売れていた境目のない遠近両用レンズなどが知られていないのです。HOYAは卸問屋など経由せず直接取引が基本方針。業界に挑戦するような営業は老舗の多い大分では抵抗があったようです。

大分市から遠い小さな町では小さく、狭く、濃く、深くのやり方が浸透し、竹田店では好成績を挙げることができました。

しかし、県全体では営業活動が成果に結びつかず、得意分野である農協を経由した

組合員の方への販売もなかなか了解がいただけませんでした。農協以外の団体や組織への営業活動にも制約が多く、ショッピングセンターなどへの出店もできませんでした。

それを救ってくれたのが、フォークシンガーの南こうせつさんでした。大分市出身でソフトなイメージの彼をイメージキャラクターに採用したことが功を奏し、徐々に業績も向上しました。

平成九（一九九七）年から「南こうせつ アスペクタ音楽祭」を阿蘇の旧久木野村で催し、お客様を中心に毎回一万人以上が九州各県から集まりました。

チケット販売もしましたが、メガネなど一万円以上をお買い求めいただいたお客様を招待しました。特に大分からはバスを何台も貸し切って会場まで送迎しました。

熊本県野外劇場アスペクタは南外輪山の裾野にあり、煙たなびく阿蘇五岳を背景にした野外コンサート会場です。

広大なスケールの草原に南こうせつさんのやさしい歌声が響き、会場も一緒に歌います。青葉は輝き、草木は風に揺られてリズムをとっているかのよう。雄大な自然との一体感を楽しむことができました。

音楽祭は十年間続けました。南こうせつさんの「一区切り付けましょう」という意

向もあり、取りやめましたが、毎年、無事開催できたことがうれしくて仕方ありませんでした。お客様はもとより、関係者の方々に心より厚くお礼を申し上げます。

19 同業者押しかけ営業できず

長崎県への出店は昭和五十九（一九八四）年、島原から始まりました。

天気の良い日は熊本市水前寺の本店社長室から、島原の普賢岳が見えました。島原では熊本のテレビやラジオが熊本以上によく映ります。熊本に親近感を持った方も多いのではない、島原を選んだ訳です。

当時、スーパー旧寿屋の島原店は商店街の中心にあり、テナントでの出店をお願いしましたが、空きスペースがなく出店できませんでした。

やむを得ず、展示会方式で催事の折にだけ販売させてもらいました。寿屋島原店から約一キロ離れた商店街の一角に寿屋系の専門店ビルがオープンしたので、二階に入居しました。



右往左往の末、商店街から離れた所にある現在の島原店

ところが開店当日、地元の同業者の方々が押し掛けてきました。開店は認められないの一点張り。突き上げられたのでしょう。専門店ビルの家主さんは近くの喫茶店を提供すると提案されました。仕方ありません。喫茶店を少し改装して再開店する羽目になりました。

今、考えても何で営業できなかったのか、理由は分かりません。専門店ビルは一年もせずに全テナントが店を閉めることになりました。当時、大型店を規制する大店法の影響もあったのかもしれませんが。

全国どこの商店街でも、大型店の出店を拒み続けていました。対抗して協同組合方式によるショッピングセンターが全国で誕生しました。

今は逆に大型店を誘致しているところが多い。ところが大型店が去ってしまえば商店街は集客力をなくし、さびれていくようです。つくづく小売業の難しさを感じます。

長崎県は、現在十七店舗と多くありません。かねてから親しくしていた貞松豊二郎社長のメガネ店が各地にあり、競合をしたくないので出店を控えていました。

その後、貞松社長は本社を東京に移し、株式を店頭公開されて、ジュエリーを主力に全国展開されておられます。メガネ部門は少しずつ縮小傾向にあるようです。

一方、我が家の次女夫婦は長崎市で暮らしています。夫は市内で小児科医院を開業しています。次女は長崎大学医学部付属病院の眼科医です。長崎と深い縁ができたことでもあり、今後は積極的に店舗展開を図っていききたいと思っています。

20 専門店 イメージは大切

昭和五十九（一九八四）年一月、創立十周年の記念パーティーを熊本市のニュースカイホテルで開きました。俳優の二谷英明さんがイメージキャラクターとして登場しました。当時は人気絶頂。スマートな語り口のトークショーはお客様に大好評でした。メガネは医療機器であり、安心して買えるといった専門店としてのイメージは大切です。

専門店のイメージを俳優や著名な方に託しました。創業期の昭和五十年に小池朝雄さん、成長期の五十五年から二谷英明さん、バブル景気に沸く六十三年から津川雅彦さん、安定期の平成八年から南こうせつさん、そして平成二十六年からソフトバンクの秋山幸二前監督にお願いしています。



平成元年5月 本社2階にラベンダーを飾って
津川雅彦さんと来客者との記念撮影

また創業期はHOYA パートナーショップとして、信用のなさをHOYAで補っていくことにしました。店頭看板はHOYAの名前を大きく、ヨネザワを小さくし、マスコミなど宣伝物にもHOYAの名前を出し、信頼の店づくりに努めました。十年経過して看板からHOYAの名前を消し、「ヨネザワ」を大きく掲げました。

そのイメージを二谷英明さんと重ねたのです。当時、メガネ業界でイメージキャラクターを使っている店はありませんでした。地元企業でトップクラスの人気俳優を起用してPRすることは話題になり、業績に反映しました。

それから十年後、平成六年の創立二十周年時はバブル崩壊後で景気は減速傾向にあ

りました。バブル景気のころに採用した津川雅彦さんですが、派手な印象の半面で落ち着いた大人の雰囲気がありました。成長期から脱して成熟した会社にしたいという私の思いともぴたり合いました。

新装なった本店で津川さんがお客様をお迎えしました。着物姿がよく似合ういい男でした。奥様方が喜ばれたのは言うまでもありません。

平成元年の福岡・柳川店のオープンに際しては、見事な日本式庭園で知られる柳川市の「御花（旧柳川藩主立花家の邸宅）」で、地元の奥様方を招待して食事を開きました。

かつて殿様がくつろいだ広間に津川さんが袴はかまの正装で登場され、まるで時代劇のひとコマのようでした。会場は興奮のつぼとなり、オープンに花を添えました、現在も柳川店は好調です。



現在の「ヨネザワ」本店＝
熊本市中央区水前寺

21 夢を絵に 必ず実現する

現在の熊本市の県庁通りにある本店は、敷地三〇〇坪にフロア一二〇坪の五階建てのビルが建っています。この敷地を確保するのに向こう三軒の方々のご協力をいただきました。

元の本店は通りの反対側で一八坪の敷地に一二坪の四階建て。一階が店、二階が検眼室、三、四階が住まいでした。

目立つ立地ではありませんがとても狭く、お客様に迷惑をかけていました。店舗兼住宅だったので二十四時間働ける環境には満足していましたが、駐車場がない、トイレが狭い、

階段の昇降が不便。近くに広い敷地はないかと探していました。

お向かいの三軒の民家は、ご家族がよく来店していました。その家をお売りいただければと遠慮がちに申し上げました。最初は不機嫌そうに見えたので、謝って取り消しました。半年後、それでも諦めきれず、店の完成予想図をお見せしました。気に入った絵だったので説明まで付け加えました。黙って聞いておられ、ご返事もなかったので諦めていました。

それから一年後、不動産屋が向かいの西角の方が東京の息子さんの所に引っ越すから買い取ってほしいと。感謝して買わせていただきました。

一年後、その隣のご主人が角の家が売られたので、自分達は江津に引っ越すと言ってお売りいただきました。また一年後、残っていた一軒のお宅も気持ちよくお売りいただきました。夢にまで見たお向かいの三軒が手に入り、びっくりしました。

学歴はなく、勉強もしていません。小売業者の集まり「商業界」で学んだことを忠実にやろうと努めてきました。まずできることを信じる。夢を語る。夢を文字にする。夢を絵にする。夢に数字を入れて結晶化させる。そうすると夢は必ず実現する、と商業界の先生方から教わってきました。

その通りに実行して平成元（一九八九）年、新本店が完成。その後増築して現在に至っ

ています。

夢は胸に秘めていては現実になりません。多くの人の協力があって初めて現実になります。本を読み、先生方の話を聞いて知ってはいましたが、素直に実行してみても本当なのだと確信しました。

それから「夢は必ず実現する」と自らに言いかけ、皆様にも申し上げています。

22 ノウハウ注ぎ他社に挑む

鹿児島一号店は出水市役所正面に平成三（一九九一）年にオープンしました。隣接の水俣店に出水から来店されるお客様が既に二千人いて、さらに訪問営業もして良好な感触を得ていました。

鹿児島県には九州でナンバーワンとの評判が高い鹿児島市の老舗が鹿児島、宮崎両県で店舗展開されていて、鹿児島県への出店を躊躇ちゅうちよしていました。

しかし、出水市五万人商圏に二千人のお客様。市役所前に土地を買い求め店舗を作りました。店の場所を説明するのに市役所前は誰にでもすぐ分かります。目印になり、地図も不要。効果てきめん、上々のスタートでした。

店が繁盛しているとの情報が広がり、競合店が出水市の小さな町に次々と出店して

きました。

こちらは出水店の好成績に気をよくし、鹿児島市の新興住宅地の谷山に店を出しました。すぐ近くに全国チェーン店が二店舗、地元の老舗が二店舗と競合状況にありましたが、あえてその一角に店を構えたのです。

ノウハウを全て注ぐ形で他社に挑みました。結果は良好。マスコミを使った広告宣伝の費用対効果も高く、お客様の評判も上々でした。

次も鹿児島市の新興住宅地の一角、競合店のない新しいバイパス道路沿いに中山店を出しました。お客様の反応を確かめてさらに鹿児島県南部の指宿市に出店しました。

立地環境がそれぞれ異なるこの四店舗の成功に確信を得て、鹿児島市外の小商圏の市や町に、小商圏戦略と外商活動を絡めた営業活動で二十店舗を一挙に展開しました。最後に中心市街地の一等地に天文館鹿児島本店を開店。宣伝効果がさらに良くなりました。

熊本、福岡、佐賀、宮崎、大分。それぞれの失敗を含めた経験を十分に生かし、郡部の競合のない小さな町に大きな店舗を作り、小さな商圏で高いシェアを維持しながら、一店舗の点から、店と店をつなぐ線へ、さらなる出店で面の展開、その隙間を営業訪問販売でカバーしました。

小さく、狭く、濃く、深く市場を分析しながら地域密着を図り、お客様へのアフターケアを充実させてきました。

鹿児島は我が社の業績を左右する重要な戦略市場と位置づけています。

23 社名変更し組織運営へ



新入社員の入社式を兼ねて毎年、開かれているヨネザワグループの経営方針発表会

平成四（一九九二年四月）に社名を「メガネのヨネザワ」から「ヨネザワ」に変更しました。

個人商店から脱皮して企業経営の運営手法を組織的に構築する必要性を感じていました。

メガネ業界に入って三十年。脇目も振らず必死に頑張つて年中無休、自ら先頭に立って接客し、率先垂範こそが社長の役目と信じて陣頭指揮を取ってきました。

社内では売上額、接客数ともトップで「俺に続け」と旗を振り、さぞや周囲の社員の皆さんは私の働く姿を見

て、息苦しく感じていたのではないのでしょうか。

平成になって働く概念が崩れていくようでした。風潮として少しでも楽しんで儲かる手法が話題になり重宝がられ、日本人の働き過ぎが非難されました。理解できないことでした。

ところが社員が二百人を超え、皆さんの顔を覚えきれなくなりました、私の管理手法に限界がきていたのです。ヒト・モノ・カネの管理を組織運営に移行していく決意として社名から「メガネ」を外しました。

店の売れ筋にも変化がありました。メガネの販売比率が徐々に低下し、各店ではコシタクトや補聴器などの販売に力を入れるようになっていました。

店頭に立って接客することをやめました。初めて社長室を作り、社長業に専念しましたが、しばらくは脱力感から戸惑いもありました。慣れて、外部との折衝も増えていきましたが、本当は今も社長の真の仕事が何なのか分かりません。

平成になって業界の外部環境も大きく変わりました。昭和の時代は個人商店が競争相手で、手の内も分かり戦いやすかったのですが、平成になると全国チェーンが主流となり、出店競争・価格競争は激化する一方です。

我が社が九州でシェアナンバーワンを維持し、地方のメガネ店としてお客様のご支

持をいただいているのは、個人商店から組織運営への移行がうまくいつているからではないかと思っています。

いずれにしても自らの未熟さが露呈し、社名を変えることにより、時代の波に乗り発展をとくろみました。が、結果は社長の私は成長せず、社員の皆さんの成長のおかげで、全国大手に負けることなく優位に業績を上げていただいています。

24 大型店「寿屋」から得た学び

振り返れば、スーパー旧寿屋さんのお付き合いは深かった。宮崎での店舗展開は昭和五十八（一九八三）年の寿屋宮崎店のテナントが最初でした。

寿屋宮崎店は立地もよく客も多かった。しかし四階のメガネ店が閉店するので後を続けないかとの誘いでした。メガネだけがなぜ売れないのか、不思議でした。すぐに契約、内装もあまり変えず、検眼設備と人材だけは宮崎でナンバーワンを目指しました。

オープン初日からお客様は切れ目なく、土日・祭日には私達夫婦も応援に駆けつけました。一年経過し、来店されるお客様の住所を調べると、宮崎市郊外と郡部の方が多くおられました。

それで熊本の場合にならって、お客様が集中している場所を選び、五万人の小商圈を設定して、集中的にチラシ広告を展開、さらに小さな商圈内にお客様が増えました。

一方、その商圈内で訪問販売を繰り返し、二千人のお客様ができた所に outlet しました。計算通り、初年度売上げ六八〇〇万円を四人で達成しました。熊本での outlet ノウハウが宮崎でも通用したのです。

このようにして宮崎県内の各地域に五万人の小商圈を十カ所設定し、店舗展開を進めました。ところが、平成十三年に寿屋が経営破綻、倒産しました。ドル箱であった寿屋宮崎店の店舗はテナントの立場でどうすることもできず、閉店せざるを得ませんでした。

残念ではありましたが、既に宮崎県内に店舗展開していた店を受け皿にお客様のアフターケアに努めました。寿屋の経営破綻は一時的に売上げに影響しましたが、宮崎県内一円の五万人商圈に店舗があり、被害を抑えることができました。

その上、寿屋の顧客情報を分析することにより、メガネ店が近くになく不自由なお客様の分布図ができました。寿屋宮崎店は県内広域から集客し、その中でメガネの必要な方がテナント店でお買い求めくださる。

小商圈の店ではできないことが大型店ではできました。近くにメガネ店がなく、必ず

買ってくれるであろう消費確定マーケットを調べるのには大型店は最適でした。寿屋が経営破綻して初めて気付きました。倒産から得た最大の学びでした。

25 企業の厳しい栄枯盛衰

スーパー旧寿屋の大型店にテナントとして出店、九州各県二十店舗でお世話になりました。

本社が熊本市にあり、創業者の壽崎肇社長は商業界の九州連合会長として指導しておられて接点も多く、積極的に出店していきました。ピーク時は寿屋のテナント店だけで売上高は十五億円。なかでも八代寿屋、サンリー菊陽、博多エレデ、宮崎寿屋などは予想を超える売上げでした。

一方、昭和五十五（一九八〇）年にはダイエー熊本店がオープン。好調で、九州のダイエーの大型店に出店する足掛かりができました。またニチイ隼人店に出店、一億円以上を売り上げました。当時、大型店は全国どこも大繁盛。テナントとして好業績

を上げさせていただきました。

ところが平成十三年十二月、寿屋が民事再生法を申請。信じられない大事件でした。寿屋はいきなり店を閉め、テナントの出入りも許さない強引な手法に驚き、憤慨しました。

「店はお客様のためにある」。商業界の教えを基にスタートした寿屋が経営難を理由に地域社会との交流を一方的に断ち、お客様の出入りを禁止する。テナントに責任はないのに相談もなく、一方的に閉店させられました。こんなことが許されるのか。今も理解に苦しむ措置でした。支払った敷金の類いも返済されませんでした。

寿屋倒産の四カ月後、今度はスーパーニコニコ堂が民事再生手続きを申し立て、営業を続けながら整理に入りました。ニコニコ堂に一店舗を出していましたが、敷金は全額返済されました。お客様や地域社会に迷惑はかけましたが、影響を最小限に抑える努力は評価されます。

ダイエー、ニチイも会社整理はお客様に迷惑をかけない最善の方法で営業を続けながら、経営権だけが変わっていきました。寿屋の破綻時、壽崎さんは既に寿屋を離れて、整理手法に発言できませんでした。ご本人の悔しさは察して余りあります。

壽崎さんは商業界の同友にイオンの岡田卓也さんら日本の小売業の指導者達と交流

がありました。その人脈を生かすことができず残念であつたろうと思います。

栄枯盛衰。立派な企業が何社も経営難に陥る厳しさを思い知らされました。

26 福岡出店で全敗 原点へ



撤退した福岡橋本店

スーパー旧寿屋の経営破綻で各地の寿屋店にテナントとして出店していた二十店舗も閉店に追い込まれました。

その売上げ分を穴埋めしなければと焦り、九州最大の市場、福岡県内への出店戦略を立てました。

関係取引先に相談したら、「お宅の実力ならば成功間違いない」。コンサルタント会社はマーケティング調査の結果、最高点をつけてくれ、反対する人は社内外、誰もいませんでした。各取引銀行も「シンジケートローン（協調融資）はこんな非常時のためにある、寿屋倒産の逆風をチャンスととらえて出店

しましょう」と口をそろえて言ってきました。

寿屋倒産で売上げが十億円ダウンすると想定し、その分を福岡に十店舗を作って、売上げ十億円の目標を立てました。

資金のめどがつき、立派な店ができ、人材も採用でき、宣伝によってお客様を集める。話がトントン拍子に進みました。

ところが、フタをあけてびっくり。平成十四（二〇〇二）年から二年の短期間で一気に北九州市黒崎や福岡市近郊に出した十店全店が失敗。さらに財務内容は悪くなり途方にくれました。

泥縄式にオープン後、戸別訪問やマスコミを使って宣伝費をつぎ込みましたが、効果はなく赤字は膨らむばかりでした。

万策尽き、開店二年目でしたが、順次閉店することに決めました。しかし、違約金など契約書の条件があり簡単ではありませんでした。

福岡出店の失敗は、よい教訓になり、反省することだけでした。

創業の原点に返ろう。創業時は金はないけど人材はいました。その人の周囲にお客様がいきました。そのお客様のために店を作りました。お客様が満足料としてお金を払ってくれました。

人づくり↓お客様づくり↓店づくり↓金づくりの順番で展開してきたのに、福岡では全くその逆をやっていたのです。

大型店のテナントでの楽な売上げづくりに慣れて、自分達でお客様を作り、ご来店いただく基本を忘れていたのです。

それ以来、社員の皆さんに私は田舎者、田舎商売が原点。原点に帰ろうと呼びかけることにしました。



「小さな町に大きな店を」の方針で建てられた長崎東諫早店

27 小さな町に大きな店を

スーパー旧寿屋の経営破綻で入居していた全テナント二十店舗の売上げ減と、福岡出店十店舗の失敗が重なり、いよいよ窮地に陥りました。銀行には冷たくされ、取引先も条件を締めつけてきました。

晴れた日に傘を貸し雨の日には傘を取り上げる。銀行も取引先も仕打ちは同じです。

だが、負ける訳にはいきません。出店戦略の失敗は出店戦略でとり返す。原点に戻り人材教育に再び力を入れました。

戸別訪問、外商活動によるお客様づくり。お客様が二千人で

きたら、そのお客様にとって最も便利な立地に店を作る。お客様に満足料としてお金を払っていただく。小さく、狭く、濃く、深く市場を分析しました。

小さな町に大きな店を作ろう。平成十四（二〇〇二）年以降、町の人に自慢していただけるように、都会の店よりすべてにおいて優れた店を福岡市のような都会ではない地方の町に作りました。

都会は交通の便もよく、店もたくさんあり、メガネを買うのに便利な環境にあります。地方では交通の便も悪く、大きなメガネ店も少なく、より良いメガネをより安く買える店が少なく不便です。

その不便を解消するのが私達の役目です。売上げ拡大のために欲が突っ張って、大きな市場を狙ったのが誤りでした。

寿屋のテナントでお得意様が増えたと思っていたら、それは寿屋のお客様であって、私どもの固定客ではなかったのです。

寿屋の経営破綻という、まさかの衝撃に冷静さを失い、福岡に大きな店を作って、一挙に挽回しようと思いました。己の未熟さを反省しました。

立派な事業計画書を作り、関係者がもう手を挙げて推進した福岡出店戦略は絵に描いた餅になりました。我が社の一大事を取引関係にあるというだけで真剣勝負で考え

てくれるはずがありません。真剣勝負は社長自身、自らやるべきであると肝に銘じました。

この二大事件は創業以来順調に成長して、大きな失敗を経験したことのない私にとって、大きな収穫であると考えることにしました。

28 熊本に本社 だから勝てる



社内報「ふれあい」

創業時、弱者が強者の既存店に競争を挑むには、販売地域を限定し、強い地盤を作る一点集中主義の局地戦しか道はありません。

強い競争手を避け、勝ちやすい地域を選ぶ。メガネ店のない小さな町に大きな店を作りました。体力をつけるための多店舗化でもあり、弱者の小商圏戦略を忠実に守り、出店していきました。

弱者に徹し、長時間労働を継続するには身内に頼るしかありません。私達夫婦、弟夫婦。一店舗を軌道に乗せると、小売り業界では隣に競合店ができるのは常です。本店の道を隔てた目の前に他店ができた時はびっくりしました。けれども仕方ない。戦いを挑まれたら迎え撃つしかありません。

高品質のレンズを好条件で仕入れるため、HOYA一社に絞り、特に社員教育にHOYAの支援をいただきました。取引高が大きくなるとメーカーにとってもメリットがあります。取引先とはウィン・ウィンの関係でないと長続きしません。

百店舗で売上高が七十億円を超えた平成六（一九九四）年、大和証券より株式店頭公開の提案をいただきました。県外に積極的に出店するには資金が必要です。株の公開で資金調達が容易になるとのことでした。

大変魅力的な提案でした。公開準備室を作り平成九年の株式店頭公開に向け社内体制を整えました。ところが、私が関係している社会福祉法人に対する寄付額の大きさが株主総会で問題視されると指摘されました。

株を公開するのであれば、寄付はストップしなければなりません。決断を迫られ、株式公開を断念しました。今振り返れば、カネ優先の利益を出すからくりのようでもあり、公開せずに良かったと思っています。

そのころから、本社を東京に移したら、あるいは福岡に移したらとか、M & A（合併・買収）のお誘いとか、いろいろな提案があります。

私の器以上にグループが大きくなり、私の能力を心配しての親切心とは思いますが、しかし、ヨネザワは熊本に本社があるから全国チェーンの競合他社に九州では勝てるのです。小商圏戦略を進めるのに熊本はぴったりのなのです。都会に本社を移したらすぐつぶれたでしょう。

29 新規事業 ドコモショップ



メガネから携帯電話専門店へ。
現在のドコモショップ健軍店

平成六（一九九四）年、熊本東ロータリークラブの会員でした。仕事を離れての異業種交流、なかでも卓話が楽しみでした。

クラブ例会の卓話者は会員のNTTドコモ九州社長、木下隆介さんでした。携帯電話は今後急速に伸びるので代理店を募集しているとのことでした。

早速ドコモの営業部にいた同級生の松岡俊夫君にパンフレットを頼み、熊本県内の全店舗に配布しました。お客様の反応がたちまちあり、契約になりました。

松岡君は本格的にやるのであれば、自分は退社して、ヨネザワの社員になる。通信事業部長として、やってみたいと大変意欲的でした。

本店三階の一室でスタートしました。半年もすると多忙で部屋が狭くなり、近見店の二階に移転、売上げは急上昇しました。

そこで健軍店のビルをドコモショップに変更、パンフレットによる訪問営業から店舗販売に切り替えました。

当時立地の良い店舗は熊本にはありませんでした。ドコモショップ健軍店は話題になり大繁盛。この販売業態の変更がドコモショップの一大転機となりました。各店で携帯電話がよく売れました。

ただ、本来のメガネの仕事がおろそかになるのではと懸念して平成十一年、通信事業部を独立させ、一〇〇%子会社の「ドウ・ヨネザワ」として法人化。弟の義一を社長にして本格的に事業展開をすることにしました。

携帯電話の新規事業に進出した後、広告代理店アドコムなど、いろいろな事業案件が持ち込まれるようになりました。

ベントの代理店シュテルン熊本を引き受け、その後、熊本BMWのモーターレンフロイデと続きました。いずれも勉強会仲間であり、人間関係を大切にすることを優先した結果でした。

派手な輸入車の販売は荷が重いと考え、弟に経営を委ねました。その他ゴルフ場等、次々に事業は拡大し、今日に至っています。

私はメガネ、コンタクトレンズ、補聴器の販売、専門学校、幼稚園、保育園、高齢者施設などを経営の視点でとらえ、支援していくことを役目とし、弟との役割分担を明確にしています。

（平成二十六年）

30 逃げられない連帯保証人

平成十四（二〇〇二）年二月初旬、熊本市の社会福祉法人仁愛園の施設見学に誘われました。私自身も身体障害者。障害者の方々のお手伝いをしたいと思っていた矢先で、運営協力の依頼でした。

熊本市の幹部五人が来社されました。それまで市にお願いしたことはあっても市からお願ひされたことはありません。元理事長が業務上横領容疑で逮捕されたことは聞いてはいましたが、私も天狗（てんぐ）になり弟と相談の上、協力しようと思返事しました。

金銭消費貸借証書

平成 14 年 2 月

住所 米澤秀朝

借入者 米澤秀朝

住所 米澤秀朝

連帯保証人 米澤義一

住所 米澤秀朝

連帯保証人

住所

連帯保証人

借入金 金 五拾万 円 使途

弁済期限 平成 14 年 2 月 28 日

利 息 年 6.7 パーセントの割合
ただし、費金庫は金融情勢の変化、その他相当の事由がある
この割合を一般に行なわれる程度のものに変更することができ
下記により変動利率の範囲とします。

二月二十二日、仁愛園に融資していた金融機関の応接室に案内されました。金銭消費貸借証書が示され、「理事、関係者ら十人が連帯保証人になっている。あなたは代表理事として債務者になってくれ。保証人はみんな資産家ばかり。心配はいりません」と説明され、判を押しました。

ところが、借入金は当初聞いていた額の三倍にも膨らんでいました。次から次に金の工面の相談。相談に乗らないと一億五千万円の返済が遅れ、我が社の信用にかかわります。

やむを得ず、会社から借金して金をつぎ込む羽目に陥りました。十人の保証人の方々も自分のことで精いっぱい。仁愛園の債務や不祥事を解決に導くには真剣に取り組むしかありませんでした。

まず、人を送りこんで実態をつかむことにしました。早稲田大学を卒業後、HOYAに勤務していた姉の長男柴田賢示を事務長として再建に当たらせました。

実態は社会福祉法人とその理事長が経営していた株式会社が混同され、資金の流れが不明瞭でした。元理事長の保証を社長がして、社長の保証を理事長がしており、これが一番厄介でした。

熊本市に行っても、幹部が入れ替わり、相談の窓口はどこにもありませんでした。

借入金を社会福祉法人と株式会社に分けることから着手しました。県、市、市議、弁護士、税理士ら多くの方のご指導をいただき正常化に向かいました。その後、保育園だけ残し、その他施設は済生会熊本病院を運営する社会福祉法人に引き継いでもらいました。

仁愛園の件は己の世間知らずを自覚させられました。今も会社に当時の借金を返し続けています。一億五千万円の借用証は自戒のため手元に置いています。



熊本キワニスクラブの仲間
平成19年当時

31 キワニスクラブを楽しむ

平成十四（二〇〇二）年八月二十七日、熊本キワニスクラブが設立され、児童または青少年の健全な育成を目的に活動しています。

キワニスは大正四（一九一五）年、米国デトロイトで発足しました。ロータリークラブ、ライオンズクラブと同様に世界的な奉仕団体です。日本では昭和三十九（一九六四）年、東京キワニスクラブが誕生、福岡キワニスクラブが同五十一年に設立されています。

設立当初は数を増やさない方針でしたが、近年は各県に呼

びかけられて熊本、鹿児島、大分、長崎、宮崎、佐賀にクラブが新設されています。私は熊本設立当初からの会員です。それまで他のクラブに入会していましたが、仕事上出席がままならないため退会し、出席義務が緩やかなキワニスに入会しました。仕事優先の私にはびったりでした。

会員二十人からのスタートでしたが、現在は一八〇人、熊本県内に広がっています。結構楽しく隔週例会をやっています。初代会長は九州ルーテル学院大の清重尚弘学長、事務局長は「くまもと経済」を発行する松岡泰輔会長です。笠日出臣・元熊本放送社長は「多様な人が各地域から集まり有意義な会になった」と言っておられます。

熊本クラブの奉仕活動の内容の濃さは、常に全国の注目の的になっています。キワニスの全国の大会では常に熊本のPRに努めています。

平成十九年、清重尚弘日本地区ガバナーの方針は、幼児最優先を柱に掲げ高い評価をいただきました。幼児こそ人類の未来を託す存在、ところがまことに弱い存在です。社会の矛盾、ひずみの影響を直ちに被る。保護するのは大人の責任です。熊本では「このとりのゆりかご」を運営する慈恵病院の連田太二理事長に金一封を贈りました。

キワニスクラブには衛星クラブがあります。レディースクラブや熊本市以外に宇城クラブ、菊池クラブ、阿蘇クラブがあり、特色ある活動をしています。

またキワニスドールも高い評価をいただいています。真っ白な木綿生地に綿を詰めた人形を手作りし、闘病中の子ども達に贈っています。会員の職場を訪ねる例会はいつもと違った雰囲気で、仕事を理解することにもなり大変好評です。

32 城北幼稚園を運営

昭和三十八年四月一日城北保育園を、園長は平井綾子さんで開園。二年後の昭和四十年四月一日城北幼稚園を、園長は平井賜さんで開園しておられる創業者平井溜様ご夫妻。ご主人の溜さんは泗水、奥様の綾子さんは合志のご出身。私と郷里が同じで親近感があった。

創業当時、清水町は新興住宅地として人気があり人口が増加し待機児童が多く保育園や幼稚園を設置して欲しいとの地元の要望に応えて平井ご夫妻が開園された。園の運営は認可事業で簡単ではない。社会的使命を果たすために安定的運営が大前提であり運営法人に土地と多額の寄付があり正しい運営が継続できることが確認されて初めて認可される。公共的事業であるから当たり前である。

平井さんは二千坪の土地を個人の借入によって確保し法人に寄付されている。建物及び運営費は法人で借入し認可を受け開園しておられる。好景気の波に乗り運営は順調であった。平井溜さんは若い時から能力もあり夢追いかける方で、他にも事業をしておられた。平成になりバブル崩壊、不況の波をかぶり、いろいろな資産の担保価値は半減どころか更に下がり、銀行からの保育園と幼稚園の事業継続のための融資が受けられず、私に相談にいられた。私は園の運営は素人、賜さんの長女、山口悦子さんと面談した結果、ご両親の意思を引き継いで一生懸命頑張りますとのこと。又、園の先生方とも面談したが優秀な先生方ばかりであった。

ご近所にお住まいの方々の園の評判もよく、お引き受けすることとなった。運営資金の問題が解決すると園は生き返ったように活気が出て先生方も元気に子ども達に接し園は更に充実した。資金難で建物が古く危険な状態であった倉庫を遊技場の園舎として早速建て直し、しばらくして教室の雨漏りがあり老朽化した建物を現在新築している。完成が楽しみである。

園の運営を担当している妻、静江は熊本市幼稚園協会の会長を仰せつかり、微力ながら毎日走り回っている。幼稚園の仕事がこんなに多忙とは思ってもしなかった。

しかし、地域にお役に立てることであれば、元々働き者だし頑張れ頑張れと云って

励ましている。



平成18年10月1日、後期の卒業生に対する稲葉君の式辞

33

同志稲葉君が残した学校

平成二十（二〇〇八）年一月九日、稲葉恵治君が肝硬変で亡くなりました。六十四歳でした。鎮西高校の同級生で生徒会で一緒に学校新聞のマネことをやったりして意気投合、よく相談相手でした。

稲葉君は熊本商科大商学部、慶応義塾大英文科（通信教育部）と二大学を卒業する努力家でした。

尚綱高校に三十一年間勤務し、教頭で定年を迎えました。定年を前にこう真剣に打ち明けました。

「自分は教頭の役目から高校に適合しない生徒を退学させてきたが、教師として大変心残りである。その生徒の個性が現状の制度には合わないのかもしれないが、生徒に合った指導をすれば立派な社会人になれるはず。定年後の自分の余生をその子ども達に捧げたい」

天職の教師人生を命尽きるまで全うしたいと訴えるいちずさに感動しました。同志として参画し平成十六年、熊本市の旧本店跡に水前寺高等学園を設立しました。学園は中学卒業の子や高校中退を余儀なくされた子を受け入れ、通信制高校連携科、高卒認定試験受験料などがあります。

「胸を張って堂々と歩け、鋏くわを持つてもいい、ペンを持つてもいい、働いて飯を食える人間になれ。どんな偉い人間の前でも人間が人間を恐れることはない。鑿のみを持つてもハンマーを持つてもいい、卑屈で媚こびを売る人間になるな。あたりまえにものがある、対等に相手になれる人間になれ」。

稲葉君の遺志を継いで学園長を務めています、彼の思想は学園に生きています。今年も四十一人の卒業生が巣立ちました。

また彼は昭和四十五（一九七〇）年、外務省の派米農業研修生のグループ長として渡米（二年間）しました。当時米国にいた現知事の蒲島郁夫さんと接点がありました。後にハーバード大で博士号をとり、筑波大、東京大教授などを歴任した蒲島さんを自分のことのように喜び、自慢しておりました。

稲葉君は同窓の村上寅美県議にも亡くなる直前まで「蒲島君が知事になってくれたら熊本のために頑張りますよ」と懇願していました。元気でいたら蒲島知事の活躍をどんなに喜んでいただろうと思うと、残念でなりません。

（平成二十六年）

34 不登校の生徒 変わり成長



水前寺高等学園の始業式で生徒を励ます私(中央奥)＝平成24年1月

平成二十一年、熊本市の水前寺高等学園の通信制高校連携科に一人の女子生徒が入学して来ました。不登校だった中学時と同様に、なかなか登校できませんでした。

親御さんは授業参観、保護者会、研修会、文化祭と積極的に学校行事に参加されました。

親の思いが通じたのでしょうか。それとも環境に適応したのでしょうか。二年に進級すると、徐々に笑顔で登校するようになり、アルバイトも体験、考え方も少し大人になりました。三年生の三者面談では、短大受験を希望しました。しかし、

第一志望の食物栄養学科は偏差値的に難しく、実習も伴うので、体力不足の彼女が卒業まで頑張れるのか。親御さんも私達も心配でした。

別の学部を勧めても「ハードルが高いことは分かっていますが、挑戦します」。毎日登校し、小論文や面接の受験勉強に頑張りました。見事に予想を裏切り、うれしい合格です。

ただ今度は、学園時のように毎日短大に行けるのが心配になってきました。親御さんが近況報告に来てくださいました。「入学式が終わりました」「友達ができました」「一日も休まず楽しく登校しています」「実習に元気で頑張っています」。

それから二年。「娘がさらに上を目指し、大学編入試験を受験したいと言っています。合格は無理でしょうが受けさせてみます」。

やがてご夫婦そろっての笑顔の合格報告。難関突破に「おかげさまで、本当にありがとうございます。感謝しています」と何度も何度も頭を下げられました。

私達こそ「成長の過程を見せていただき、本人や親御さんの思いを共有させていただき、ありがとうございます」という気持ちでした。

卒業生達は、不登校があったことなど想像できないほど変わり、成長しました。私達の学園が少しでもお役に立つことができたのだとしたら、本当にうれしかぎりです。

す。
今年も一年前の卒業生が二人、四年前の卒業生が一人、卒業後の時を経て、専門学校を受験したいと相談、受験勉強に來ています。こんなふうに生徒達から元氣をもらっているのです。

（平成二十六年）

35 社員の雇用継続を優先

平成十九（二〇〇七）年六月一日、株式会社「美創」（熊本市東区）の社長田山秀幸さんより営業譲渡の依頼がありました。

美創はヨネザワグループの建築から内装までの大部分を受け持っていた関係で、田山社長とは公私ともに親しくさせていただき、義理人情に厚い人柄には好感を持っていました。

美創は店舗内装業がメインで、建築や不動産業にも携わっていました。土地建物をいくつも所有し、借入も多く、取引は旧熊本ファミリー銀行だけに絞り良好な関係でしたが、バブル崩壊で土地建物の評価が下落し、担保不足に陥っていました。

そこに同行の福岡銀行との合併などがあり、銀行との交渉が従来のように人間関係



経営を引き継いだ店舗内装業の「美創」＝熊本市東区尾ノ上

の情による取引がうまくいかず、苦勞しておられました。バブル崩壊のツメ跡はあらゆる業界に残り、他人事ではありませんでした。

田山社長は数社の支援企業を慎重に検討された上で、銀行員も同行して来社されました。経営不振による最悪の事態を回避するためグループ企業に加えてほしい、とのご依頼でした。

会社そのものの継続ではなく、美創の商号と営業活動の継承であり、社員の継続雇用を約束してほしい。残った会社と債務は自分の責任で銀行と交渉する。仕事を継続することにより、地域社会や取引先、また従業員と家族に迷惑をかけずに整理を進めたい。経営不振を招いた社

長として責任をとり、自分は退くが、社員に責任はなく優秀な人達だからぜひ協力してほしいとのことでした。

お話を聞き、社員に対する愛情、取引先を大切にする気持ちがひしひしと伝わりました。内容はともかくお引き受けしました。

田山社長のお言葉通り、社員の資質は高く、資金の問題が片付けばさらに伸びる要素があると確信しました。最初の二年間は試行錯誤が続きましたが、優秀な社員達に恵まれ、業績も三年目から好転、お客様の評判もよいものでした。

心配していた財務内容は改善され、私の出番はほとんどなく、現在の田中芳和社長を中心に立派に運営されています。

田山さんご夫妻は美創を退いた後、新たな人生を謳歌おうかしておられます。

36 教育医療専門学校に刷新



県内では唯一の視能訓練士学科がある西日本教育医療専門学校＝熊本市東区健軍

平成二十（二〇〇八）年秋、熊本市の味噌天神近くの熊本保育ビジネス専門学校（前熊本経理専門学校）から協力してほしいと依頼がありました。

お聞きすると、校舎が差し押さえられて教室がなくなるとのこと。銀行に相談しましたが、手遅れでした。学生の定員割れが続き、経営不振

に陥ったことが原因でした。しかし、歴史もあり多くの卒業生を輩出しており、何とか継続したいとの要望でした。在校生も六十人近く残っており、教室の確保が急務でした。

熊本市健軍の市電終点近くに自社ビルがあり、当時の校長、事務長に見ていただきました。

広さは十分でしたが、認可を受けるには大幅な改造が必要でした。費用を捻出しなければなりません。銀行はどこも同校には融資してくれません。結局、自社で負担することになりました。

教室や設備を整えて一応学校らしくなりました。一年間は以前の組織形態を維持しながら運営しましたが、前経理専門学校時代からの課題が浮き彫りになってきました。再建は信頼からと一大改革を進めました。

金融機関からの融資の受け皿として、同校を、幼稚園を運営していた学校法人清水学園と合流させました。その上で私は理事長を降りて、新理事長に道越温さん（元熊本県教育長）、校長に中山秀利さん（元県立天草工業高校長）に就いていただきました。体制一新です。

次に校名の変更です。二十三年度から「西日本教育医療専門学校」と変え、学科内

容も充実させました。

教育部門は近畿大学豊岡短期大学と連携し、幼稚園教諭と保育士、および社会福祉主事任用資格などが同時に取得可能な三年課程の「こども未来学科」に夜間部も設けました。

医療部門では南九州では初となる三年課程の視能訓練士学科を新設しました。このほか一年で資格が取得できる医療事務管理士学科があります。

視能訓練士学科の新設にあたり、九州各県の多くの眼科医の先生方のアドバイスをいただきました。今年、最初の卒業生十九人に対し、求人数は百件。好条件で就職していましたが、今年も入学者は十九人。定員の半分にとどまり、残念です。

（平成二十六年）



孫（長男博文）を抱く母ツジ。
62歳ごろ

37 母の長き歩みを讃えて

平成二十四（二〇一二）年十一月十一日、母が百歳で天寿を全うしました。母は三十九歳の時、父が四十三歳で亡くなり、女手一つで私達四人を育ててくれました。

働き者の母は寡黙で強たくましく、貧しさの中にも精神的豊かさを求めて生きてきました。二生懸命働いていれば、何とかなる。必ず良いことがある」と私達に繰り返し言い聞かせ、働く背中で手本を示してくれました。

小さな部屋で質素な暮らしでした。が、五大家族は強い絆で結ばれ、今も母の教えを守り、それぞれ幸せに暮らしてい

ます。大勢の孫やひ孫へと命が繋がれていることも、すべて父母のおかげだとあらためて感じています。

戦前には珍しい恋愛結婚だった母は、かの地で父と久方ぶりの再会を果たしているでしょう。父の早世でしたくてもできなかった身の回りの世話をやき、父も母の長い頑張りを認めて、夫婦仲良くやっていることでしょう。

母は八十二歳の時に転倒し、骨盤につながる大腿骨頸部^{だいたいこうけいぶ}を骨折しました。それから入院を繰り返し、九十二歳で寝たきりになりました。寝たきりになるまでは、車椅子で出掛け、郷里合志市の田舎の変わりぶりを見て回るのが唯一の楽しみでした。

寝たきりになると、家族が見舞いにくるのを待ち遠しくしていました。母にとつて、病院や高齢者施設の設備の豪華さは関係ありません。

それよりも家族がそばにすることが一番でした。母にとつても家族にとつてもありがたいことで、人がいるだけで表情が豊かになりました。最新の設備、立派な建物ではありませんでした。

このごろの病院や高齢者施設は外観も内装もホテルのように立派です。しかし、人員が不足しているようです。ハードの充実よりも誰かがそばにすること。人には人が一番だということを、母のおかげで気付かされました。

母が骨折して入院している時、「もう働けないから死にたい」などと申しました。冗談交じりに「百歳まで生きて、ころっと死んだら」と言ったら、「それではそうしよう」と返してきました。それを守ったのでしょうか。本当にちょうど百歳で亡くなりました。

38 「人、生きる、商人」の教え



九州新幹線の開通を機に鹿児島へ訪問例会に訪れた商業界熊本同友会のメンバー。左から私、壽崎さん、廣田さん、原山さん、光永さん

商業界全国連合同友会に入っています。正しい商業の考え方、あり方を追求し実践する全国の商業人の集まりです。

お互いが成功、失敗の事例を披瀝^{ひれき}し合い、商業界精神を理解された先生方や経営者、全国の先輩方の指導を受ける素晴らしい同友会です。同志として胸襟を開き、商人道、つまり商人としての生き方を学ぶ場でもあります。

商業界は戦後の混乱収まらぬ中、新しい商業の時代

を予言した倉本長治先生のご思想に共鳴した人達の集まりでした。その小さな集まりが全国に広がり今日に至っています。全国から集まる本ゼミナール、地方ブロックごとの地方ゼミナールなどが開催されています。九州沖縄連合同友会会長は旧スーパー寿屋を創業された壽崎肇さん、副会長が私です。

商業界は志をもった商業人とともに歩んできました。はじめは皆小さな店です。小さな店はまず一人のお客様を満足させます。店は人の心の美しさでいっぱい満たされていきます。やがて多くのお客様に、さまざまな地域に、満足が広がっていくのです。「店はお客様のためにある。損得よりも善悪を優先する。そのために減びてもよし、断じて減びず」。この精神を貫いた店々に繁盛がもたらされ、この精神に基づく技術を獲得した企業に利益が与えられました。

現在、業態間、異業種間の、さらには国際間の激烈な競争が日常のこととなりました。この競争の中で自らを革新し、正義のために切磋琢磨^{せつさくたくま}する。それができる者だけが新たな商業を創出できるといふことでしょう。

商業界は宣言します。商業の精神と技術を永遠に高め続けることを。そして平和国家日本における商業の基幹産業化の歴史の証人であり続けることを。すべての商業者達よ、高き志をもて。人々の暮らしが十分に満たされる日まで。

倉本長治先生の跡を継いだ倉本初夫先生は平成二十五年十二月十五日、九十歳でお亡くなりになりました。最後まで商業の発展を願い、商人のあり方を探求された方でした。息を引き取る直前に声を振り絞って「人、生きる、商人」とおっしゃったそうです。人として正しく生きなさい、それが商人のあるべき姿だということ。重たい言葉です。

(平成二十六年)

39 商業界ゼミの運営委員長に



商業界全国ゼミナールで運営委員長を務めた私(左)と談笑する倉本初夫主幹＝平成25年2月、東京

平成二十五年二月十九日から二十一日の三日間、第八十一回商業界ゼミナールが東京で開催されました。

商業界ゼミは毎年二月全国の商業者が集まり、本ゼミとして開催されます。地方ゼミは全国各ブロックに分かれ、九州では九月に開催されます。

その本ゼミの「運営委員長をやりなさい」との倉本初夫主幹からの命令でした。本ゼミは一年以上前から準備し大変な責任です。あいさつする機会も多く、私にとって最も苦手なことで、役員会で委員長はお断りしたはず

でした。

年が明けた正月、倉本主幹が直接の電話をしてこられ、「来年の本ゼミの運営委員長をやりなさい。あなたの言いたいことは分かっている。だからやりなさい」。倉本先生は私にとって神様みたいな方です、つい「ハイ」と応えてしまいました。

倉本先生にはどもりがバレないように、今日まで接してきたのですが、先生は私が足に障害があり、吃音の原因にもなっていることをよく理解しておられ、それを承知の上で「ゼミナールで苦手なことに挑戦しなさい。あなたにとって商業界は研修の場ではないか」と諭すようにおっしゃいました。

運営委員長の最大の責任は、全国の商業者に役に立つゼミナールであること。実績と伝統を汚さぬよう心がけました。メンバーは「小さく、狭く、濃く、深く、狭小商圈顧客創造 地域密着」にいたしました。

商店街は日本全国、大型ショッピングセンターに席卷されて疲弊し、やむをえずショッピングセンターのテナントなどになって営業を続けています。

その現状を打破したい全国の委員の方々の意見を集約し、大型店の弱点である「小さく、狭く、濃く、深く」を探索する全国のご成功事例を発表していただきました。好評だったと思います。

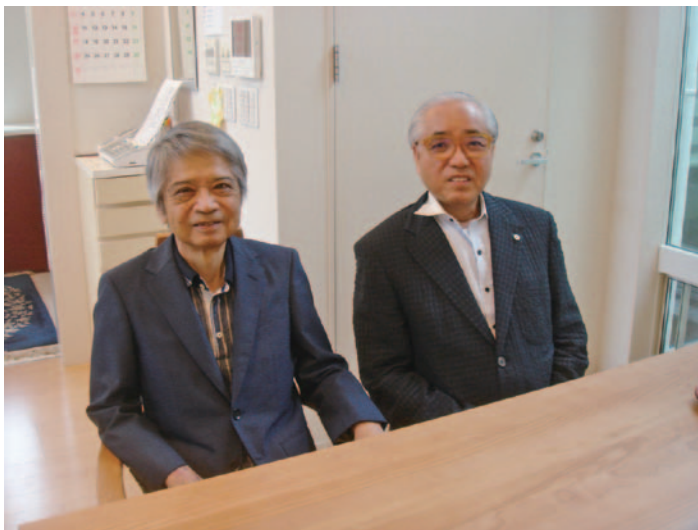
受講者は全国から八百人。うち熊本から百人。全国のメガネ関連の方が百人。ご協力および受講者として参加していただき、大変恐縮いたしました。

倉本先生から誉められ、感謝状をいただきました。先生はその年の十二月に亡くなされました。私にとって最後のご指導であり、最も勉強させていただいたゼミナールでした。

40 店はお客様のためにある

創業したのが昭和四十九（一九七四）年、前年の末に端を発した石油危機は超インフレと重なって、未曾有の金融引き締めなど経済情勢は極度に厳しいものがありました。

しかし、創業する人は多かった。小さな店を開くのに重要だったのは人脈、友人、知人、親戚。特に同級生に世話になりました。その縁を頼って絆づくりが財産でした。同時期に同年代で創業し、お互いに情報交換し、切磋琢磨し成長してきた仲間がいます。全国養鰻漁業協同組合連合会会長で県議の村上寅美さん、自由が丘病院理事長の平原輝雄さん、丸住公認会計士事務所長の丸住亜士さん、飲食業「更紗」社長の永田傳士さんら。創業時に同じような課題があり、よき相談相手でした。



ヨネザワ本店を訪ねてこられた仲間の公認会計士の丸住亜士さん（左）。右は私＝平成26年8月

皆さん個性があり、個性を伸ばすことで事業を繁栄させ、その人なりの業態ができています。ただ、その長所は表裏一体、弱点でもあり得ます。理解して、足りないところを補ってくれる奥様方を筆頭に、家族の理解、支えが大きいのです。

事業を成功に導くためには、一点集中重点主義が必要です。私の場合は金もない、学もない、あるのは働く根性論のみでした。

働くことに徹し周囲が驚くほどに年中無休、二十四時間営業を目標にしました。十八歳で働きだして今日に至るまで、職場と住居を同じにしてきました。これで夜中でも即仕事にかかれる

心構えを今も維持しています。

また資金調達能力がなかったから「小さく産んで大きく育てる」こととしました。小が大に挑むためには総合力で勝てるはずがありません。

しかし、ある一点に的を絞れば相手の隙をつくことができる。我が社の創業原点、小商圏戦略は今も小さく、狭く、濃く、深くを社風として生きています。

もし、創業時の弱者の苦しみを忘れ、強者の戦略に転換したならば、瞬く間に店は消えてなくなるでしょう。

店舗数も増え売上げも順調に伸びていると、自分の力を過信してつい油断します。社を支えているのは一人一人のお客様。商業界の教えである「店はお客様のためのあ」を肝に銘じています。



平成5（1993）年に出店し、同15（2003）年に撤退した福岡天神店

41 いずれ福岡市に基幹店を

「急成長の要因は何ですか」とよく聞かれます。しかし、全国の競合他社と比べてけっして急成長している訳ではありません。むしろ緩やかな成長をたどっています。

業界が激変し消えていった店が特に平成の時代になって目立ちます。同業者の閉めた店を自店として再オープンし、繁盛店にした経験が何

度もあります。そんなことを繰り返すうちに、売上げは少しずつ伸びていきました。メガネ業界の売上高ランクは、業界紙によれば全国八位になっています。九州ではトップシェアを維持していますが、しかし実感はありません。九州一の大都市・福岡市でのシェアがあまりにも低いからです。

平成十四（二〇〇二）年にスーパー寿屋が経営破綻。テナント店閉鎖による減収を取り戻すための福岡市への戦略的出店が大失敗。焦りでした。福岡市天神にも二度出店しましたが、芳しい結果が得られず、今も出店を躊躇しています。

昔、寿屋があつた福岡市外の店舗は現在も業績がよく、三十年以上営業しており地域に密着しています。ところが、得意とする小商圈戦略が福岡市ではやりづらく、人脈に頼る戦略は都会では反応が鈍いのです。

小商圈から広域商圈の出店戦略に一時、変えてみましたが、金がかかりすぎます。家賃は高く、固定費がかさみました。結局売上げは上がるが、投資効率は悪い。現在も試行錯誤の状態です。

九州を拠点に展開する「ヨネザワ」としては福岡市にぜひ基幹店を作り、正しいメガネの普及に力を注ぎたい。いつか天神のど真ん中で確実な業績を上げ、名実共にナンバーワンを目指したい。

福岡の人達に親近感を持っていたきたいと平成二十六年、イメージキャラクターにプロ野球・ソフトバンクの秋山幸二監督に登場していただき、アピールしてもらっています。今のところ大変好評です。秋山監督は熊本出身でもあり、ぴったりの人だと満足しています。

現在、福岡県内に三十三店舗。その他に眼科の先生方のご指導を受けながら処方箋による販売店が十六店舗。計四十六店舗。熊本と営業店の数は同じです。福岡は人口も多く、出店余地は十分にあります。福岡の出店戦略を慎重に練っているところです。

42 家族、親戚、会社運営



家族の夏休み旅行。長男夫婦、長女、孫達と。後列右が私と妻＝8月30日、系列の阿蘇湯の谷リゾートホテル

私は現在七十歳。昭和十九年二月一日生まれです。創業は昭和四十九年二月一日。会社ではグループ代表ではありますが、もっぱらメガネの仕事に集中しています。

メガネのことであれば、現場から経営まで何でも詳しく自信もあります。他のことに関してはよく分かりません。元来不器用だから、興味もありません。それぞれ各部門にプロがいるし、私が口出ししない方がうまくいくと思っています。

グループ会社には深い人間関係からやむを得ずお引き

受けした経緯がある社もあります。人から頼られるとなかなか断りづらいので、引き受けていますが、現在は多くなり過ぎていると思います。

弟は携帯電話を中心にゴルフ場や車の販売などを器用に運営しています。妻は保育園の理事長、幼稚園長、本社副社長と何役かを寝る間も惜しんで頑張っています。

長男は福岡県久留米市の宮之陣眼科の院長。嫁も医者で信州大学の同級生です。長女は熊本市北区兎谷でよねざわ眼科の院長として頑張っています。次女は長崎大学医学部付属病院の眼科医。夫は小児科医で昨年、長崎市で開業しました。

周囲から、子どもがみんな医者で後継について心配していただきますが、我が社はもともとメガネ、補聴器、コンタクトレンズの販売が仕事。すべて医療器具、医者の指導の下にすすめているので心配していません。

むしろ、三人とも医者になってくれて、親孝行の子ども達に感謝しています。

孫は九人。一番上が小学五年、下が三歳。にぎやかです。「両親に学歴がないのに子どもが全員医学部合格は珍しいよ」と子どもらはほざいています。長男、長女、次女の三人とも親の心子知らず。一人で育ったような顔して親に横着を言っていますが、三人とも子育てに邁進中。そろそろ親の苦労を理解する年ごろではないかと期待しております。

会社には親戚が何人もいます。よく親戚が多くてやりづらいのではと聞かれますが、そんなことはありません。社員全員家族のような気持ちで接しています。社員の皆さんとの縁を大事にしながら、その輪をお客様に広げ、地域密着を図っていくのが我が社の方針です。

(平成二十六年)

43 冬来たりなば春遠からじ

夢ふくらませて創業はしたものの現実は厳しく、慎重に作った事業計画は絵に描いた餅の如く、自らの未熟さを思い知らされ、それでも計画通りに進まぬことは、他人のせいにして、自分の甘さに気づかず猛烈に走りやがて壁にぶち当たり止まる。万策尽きたと落胆している弱気な自分を奮い起たせ、叱咤激励してくれるありがたい言葉、
“冬来たりなば春遠からじ” 貧困な家庭環境に育ち、いつかはきつと人並みな生活ができると信じて、歯をくいしばり過ごす日々、心の支柱にしてきた言葉。子ども心に明日に希望を持ち、早く大人になって働きたいと念じていました。苦しい時、辛い時、悲しい時、この言葉を嘯みしめ “いつかはきつと春が来る、朝の来ない夜はない” と自分を励まし、家庭にも職場にもその言葉を額に入れて掲げ、仕事だけでなく人生を

送るうえで心の支えとしています。特に創業期の十年間は試行錯誤の連続、借金体質の会社に停滞は倒産を意味します。自分で決めたこととは云え、サラリーマンだった頃の心の余裕がなつかしく、何度、「冬来たりなば春遠からじ」に救われたことが再び、チャレンジャーとして果敢に目標に挑戦し、競争競合の世界にとどまることがかろうじて出来ています。現在七十七歳、会社も創業四十八年目にして、いくらかの余裕と安堵感があり、気のゆるみが出て、この変化の激しい時代を生き抜く活力・体力・能力が維持できるのか。今はよくても中期長期計画を立案する資格が私にあるのか不安がよぎります。運良く今日まで会社を維持してきたものの年齢には逆らえない。健康管理に人一倍注意し、同年代の人よりは元気であり、体力気力共に進化していると思いたいけれども、衰えている体力を見せつけられて愕然とします。現実は一層厳しい。冬来たりなば春遠からじ、年齢だけには当てはまりません。時は皆、平等に過ぎて行きます。春夏秋冬は繰り返しやってきますが、時は返ってこない。「時間を最も有効に利用した者に最も立派な仕事ができる」。柔道家 嘉納治五郎の名言です。人には時間が永遠に与えられていないから若い人達に夢を託し、冬来たりなば春遠からじ。若い時の苦労は必ず実になり花開くのです。

44 足代わり 杖、自転車、車

左足が不自由な私には子どものころ杖がありました。杖さえあれば不自由なく行動できました。杖は子どものけんかにも役立ちました。犬からよく追いかけれ怖かったけど杖があれば追い払うことができました。

小学生の時は杖に頼りましたが、中・高校は杖の役目を自転車が果たしました。合志から鎮西高校まで十六キロを自転車通学。当時、大津街道から外れると舗装道路でないので大変でしたが、歩くことに比べると、精神的に楽でした。

今振り返ると、毎日よく続いたなと感心します。たまには汽車通学することもありました。自転車と要する時間は変わりませんでした。

働きだしてすぐ、寺原自動車学校で教習を受け、松橋試験場で免許をとり、行動範

囲が広くなりました。昭和三十七（一九六二）年、十八歳の時です。同年代では一番最初に免許をとったのではないでしょうか。

車の免許をとり行動範囲が広くなりました。仕事に便利で営業活動が県内一円に広がりました。当時、職場で車の運転ができる人は二人だけ。貴重な存在でした。

足の不自由な者にとって、車は格別の意味があります。健常者には理解できないでしょう。人には多種多様な悩みがありますが、当事者にしか分からない複雑な問題があることを、お互い思いやる必要があります。

車のおかげで行動が苦になりません。九州は日帰り圏、どこでもすぐ行けます。

三人の子ども達が大学進学の関係で東京、長野、大分にいたころ、夜中でも心配ごとがあると、すぐ夫婦二人で車で飛んで行きました。親バカぶりに子ども達はあきれていました。信州などは、何度も車で行ったので、私達にとってはふるさと気分です。

我が社の出店戦略にしても九州一円、車を走らせ、自分の目で足で体験して実感できることが多々あり、立地場所を決める際にとっても役立ちます。

車は即、行動できる時間を自分でコントロールできます。会社に運転してくれる人はいませんが、まだまだ元氣。自分で運転します。運転手さんを助手席に乗せて、私が運転することの方が多い。はた目を気にしているいろいろな言う人もいますが、元氣なうち

はぜひ運転させてもらいたい。

45 勧めたい野菜ジュース



ケールの大葉など(右)
自家製野菜ジュースの材料

六時に起床、十五分間自転車みたいな体操器具を踏む。軽く汗をかいて風呂に入る。それから野菜ジュースを作ります。

野菜ジュースのベースはケール、ニンジン、リンゴ、他に残り物の野菜や果物を入れることもあります。リンゴで味付けするから、とてもおいしい。

既製品の青汁のようなものと思って飲むのを嫌がる人もいますが、そんな人も飲んでびっくり。市販ジュースと違い新鮮でおいしいのです。

これをビールジョッキ一杯、毎朝飲んでいます。妻や子ども、孫達はコップ一杯。喜んで飲んでいます。

野菜ジュースを飲むきっかけは四十代の後半でした。疲労が重なって、病気になり肌が荒れて、顔色も悪く、皮膚にアレルギー症状が出て病院に通っていました。

そんな時に、あるパーティーで友人と健康管理の話になり、「野菜ジュースを飲んだらいいよ」とアドバイスを受けました。早速本を買って調べてみたら、ケール、ニンジン、リンゴが体に良いとありました。

ただ、ケールは売っていません。合志市の長姉に相談したら、「あなたが元気になるなら、作ってやろう」とありがたい返事。

ケールづくりには大変手間がかかります。種子を買って苗にして畑に植える。農薬を使わず、虫のつきやすいケールを毎日手入れして、届けてくれています。二十年以上続けてくれています。ケールの代金を払うと言っても要らないと受け取りません。身内といえどもできることではなく、本当に長姉には感謝しています。

ニンジンはスーパーで手に入ります。リンゴは青森から月一回、年間を通して送ってくれるシステムを利用しています。愛情のこもった手作りジュースを皆さんに勧めたいですが、皆さん三日と続かない。一カ月続けたら元気になったと、自覚できるの

にもつたいないことです。

姉が元気な間は作ってくれるので安心ですが、姉も七十代後半。いつまでも元気でケールを作ってもらわないと、健康管理に自信が持てなくなります。我が家の健康は姉の手中にあるのです。お互い、いつまでも健康で元気で明るい毎日であってほしいものです。

（平成二十六年）



来店客を対応するヨネザワ社員＝
平成26年9月1日、熊本市中央区の
本店

46 働くことは素晴らしい

七十歳を過ぎて、同年代の人が仕事の現場から退いたり、病気になったりで、高齢者の仲間入りしたことを自覚することが多くなりました。

心身ともに健康でいるためにも生涯現役で百歳まで元気に働き、「ピンピンコロリ」であの世に行けたら最高だと思います。

振り返れば、働くことは素晴らしい。働けば幸福になれる。いかなる難局も働いて解決するしか道はなく、本気で働けば必ず道は開けると実感し

てきました。

「貧しい生い立ちで、「働かざる者食うべからず」と、働けることの有難さが体に染み付いています。食べるために本能的に行動し、働いて、それぞれの年代を生き抜き、自分の世界を創ってきました。」

現在、会社規模は大きくなり、グループ売上げ規模は四百億円を超え、従業員数も二三〇〇人を超えました。九州各県でお客様のサポートをいただいています。ありがたく、もったいないことです。

だからこそ忘れてはならないのが子どものころ、脳裏に焼きついた働くことへの執念。

現在恵まれた環境にあるからといって贅沢をしようとは思わないし、暮らしぶりを変えようとは思いません。辛抱することは、創業精神の何よりの強い味方です。辛抱し我慢するのは、人によって尺度が違うので人に強要しません。

しかし、辛抱することの大切さを私自身が忘れないために反復し、再確認しています。辛抱することの価値を見い出すために夢があり、目標が設定されるのです。

価値ある目標に向かって階段を一步一步前進していることを自覚できるシステムを構築し、毎日の働きが目標に少しずつ近づいていることを確認し、そこに辛抱する価

値を見いだしています。目標達成の満足感に浸る。目標未達成の悔しさを味わう。何と素晴らしいことでしょうか。

働くことは夢を育んでくれます。もっと働きたいと小さな店を持つ。小さな店に共感する人達が集まる。小さな店が大きな夢に向かって小さな一歩を踏み出す。共感する人達も一緒に歩み連なります。小さな一歩一歩を繰り返しているうちに、夢は必ず実現するのです。

47 不自由な左足に支えられて

生まれて間もなく小児麻痺にかかり、左足は細くて冷たく自由に動かなくなりました。それにひきかえ、右足は筋骨逞しくて太く温かく、左足を無意識に守っています。左足を守っているのは右足だけではなく、体のすべてが不自由な足を守るようになっていきます。物心ついたころ、いつも左足を悔やんでいました。こんな足はないほうがましだと真剣に悩みました。

しかし、世の中にはいろいろな障害がある方達があらゆる分野で活躍しておられます。文化・芸術の分野、スポーツの世界、政財界などで健常者に負けず劣らず、むしろ個性として強みにしておられる姿をよく見かけます。

直接お目にかかって話したこともあります。パラリンピックでは選手の晴れ晴れと

した表情に感動し勇気づけられます。こんなことを繰り返している中で、自分にもできることがあるのではないか、既にできていることがあるのではないかと考えるようになりました。

丈夫な右足だけで歩いていると思っていたら、実は、細い左足が右足の一步一步のすき間を軽く支えていたから右足の丈夫さが生きていたのです。左足は右足に申し訳ないと思いつつ、歩くのに邪魔にならないよう小さな力を振り絞って必死で歩いていたのです。

心に気付きが芽生え、身体的障害が少しずつなくなり、心構えが変わっていききました。いつの日にか、左足を大切にしている自分に気付きました。役立たずの恥ずかしい左足が実は体の中で最も一生懸命頑張っていることを、ことあるごとに自覚させられました。

とんでもない心得違いをしていたのです。左足に申し訳ない。私は足の障害より心構えに障害があったのだ。生活も仕事も、事業に対する熱意も、私の細く冷たい左足が一生懸命支えている。このことに気付かなかった自分が恥ずかしいとさえ思えました。

心に支配された人間社会にあつて、すべての人に大切な役目がある。頭が良いとか

悪いとか、金があるとかないとか、背が低いとか高いとか、身体が丈夫かどうか、数え上げればキリがありません。すべて人の心が決めることです。優しい思いやりが境界も壁もなくしてくれます。

48 創業は易く守成は難し

創業者は往々にしてわがまま、我田引水な面が際立つと思われています。

テレビでカリスマと評判の経営者が横柄な態度で意見を述べていました。とんでもない奴だと思いつつも、最後まで話を聞くと、一部納得するところもありました。

人の意見に左右されて、自分の考え方を簡単に変えるようでは、起業しても長く続かないのも事実です。周囲の人と同じ発想で業を起こしても、人はついてこないし、同志の協力も得られません。ありふれていては人は振り向いてくれません。

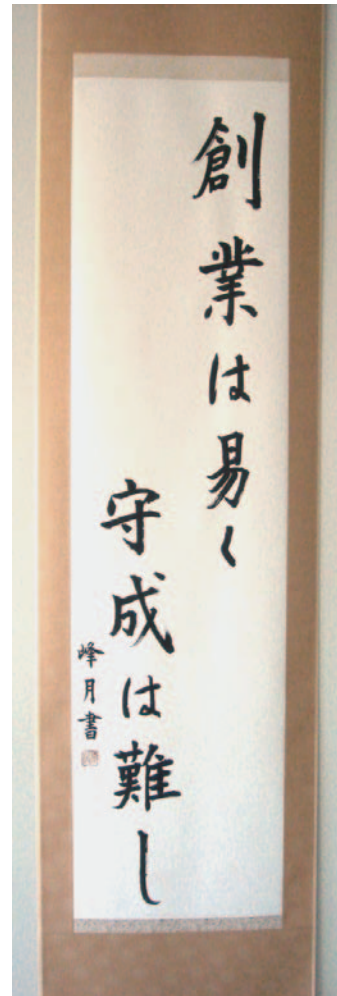
人がアツと驚くような、人が無理と思うようなことを時間をかけてやり続け、目標達成までやり遂げようとする意欲が大切だと思います。

失敗に失敗を重ねても、それでも諦めず反復するには時間がかかります。新しい事

業を始めるには将来の夢、ロマンがあり、その夢を実現するために長期計画を立てる。計画を遂行するために組織を作り、組織に人を配置して人が行動をおこす。創業は夢を追いかけるための最初の一步なのです。

創業して十年後にいくつの事業が残っているでしょうか。一割残ればいいほうではないでしょうか。我が社が今後も成長するためには、後継を託す会社の皆様の覚悟を確認しなければなりません。

創業時、崖っぷちに立って旗をふり、俺についてこいと独断と偏見でなりふり構わ



ヨネザワ本社の社長室の前に掲げられている「創業は易く守成は難し」の掛け軸

ず突き進む行動力、どんな障害難局をも切り開くたくましい挑戦意欲、創業時の躍動感を人に感じさせるエネルギーは今の私には残っていません。

年を重ねるとはこういうことなのか。体力も気力も同年代に負けるとは思いませんが、若さには勝てません。私には豊富な経験があります。その経験を若い後輩達になぎ、さらに磨きをかけて明日につなげてもらいたい。

「創業は易く守成は難し」。創業の困難は過去のことですが、守成の困難は現実のこと。創業の時は、人数も少なく全員に当事者意識があつてリスクを負う自覚があります。

しかし、時がたつにつれ、創業時の苦労は忘れがちになります。それどころか、そのすきをつかれて競合に負けてしまう恐れさえあります。攻撃は最大の防御なのです。働くことは夢を育んでくれます。もっと働きたいと小さな店を持つ。小さな店に共感する人達が集まる。小さな店が大きな夢に向かって小さな一歩を踏み出す。共感する人達も一緒に歩み連なります。小さな一歩一歩を繰り返しているうちに、夢は必ず実現するのです。

49 生涯現役 理由見つかった

平成二十六年春、熊本市の北バイパス沿いの竜田に「たつだの森保育園」が誕生しました。社会福祉法人城北会が運営。理事長は妻の静江、園長は吉井佳代さんです。

この土地は幼なじみの紹介で手に入れました。相場より安いと思って買ったら斜面が多く平らな所がありませんでした。事業用地として利用するには整地に資金が必要でした。私の無知が災いして、逆に高い土地を買ったことになりました。

それでも、何か利用価値があるはずです。グループ会社の店舗設計・施工の「美創」に事業計画を立案させましたが、いい案が出ません。やがて雑木が繁茂し、ご近所からきれいにしてくれと苦情がきてしまいました。

困り果て、澤田昌作市議に相談したら、周辺は住宅密集地で保育園が不足している



地域にも開放され、にぎわった「たつだの森保育園」の夏祭り＝熊本市北区、平成26年7月26日

とのこと。「保育園の事業計画を作って市に申請したらどうだろう」とのアドバイスをいただきました。

早速設計にかかり見積つてみたら、予算をはるかにオーバー。特に整地費。地盤が悪く、擁壁を設ける必要がありますでしたが、費用は膨大でした。どこの建築会社にも断られてやってくれません。深く掘って地盤を造るのですが、掘ってみないとわからない。リスクが大きかったです。

妻は経済観念がなく、早くも保育園ができると勝手に決めたこんでいました。保育園の夢を絵にして私の部屋に飾る始末です。日ごろから夢は絵にして目に訴える、ビジュアライズされた夢は必ず実現すると、人に言っているのを知っていて作戦を立て、私を説得にかかったのです。

妻には弱い。社会福祉法人に土地と多額の寄付を約束させられました。熊本市の認可がとれて建設にかかると、周辺工事の整地にまた金がかかりました。

計画段階でオーバーした予算から半年しか経過してないの

に、建築資材、人件費の高騰で予算はさらに三割以上アップしました。私は夢に数字を入れて現実に近づけないといけなかったのです。

平成二十六年六月で社長を引退しようと思っていた矢先、寄付額がさらに増加、社長を続けることにしました。生涯現役の理由が見つかったのです。百歳まで働いて全額寄付してもまだ不足。いずれ三人の子ども達にも寄付をお願いしようと思います。

50 生きることと時間の大切さ

「年上の方は偉い」との心構えで若いころから過ごしてきましたし、会社経営をやっています。

生きること。命の大切さはかけがえないもので、その尊さに区別はありません。ましてや職業、地位、名声……。生きることの価値からすれば、微々たることです。いくら高い能力があろうとも、生きていてはじめて能力を生かすことができます。

水前寺高等学園を興し、志半ばで亡くなった親友の稲葉恵治君は「再びの命」を書き残しました。亡くなる一年前、平成十九（二〇〇七）年のことで命の重さ、時間の大切さが伝わってきます。

稲葉君は肝硬変で死の宣告を受けたあと、息子さんの肝臓を生体肝移植することで



水前寺高等学園の初代園長で志半ばで亡くなった
稲葉恵治さんをしのぶ追悼文集

命を再びいただき、一刻一刻を一生懸命に生きていました。

ご家族の深い愛情があつたにせよ、本人の心の葛藤はいかばかりか。手術前、揺れる心情を吐露する本人を前に返答に窮しました。父と母からもらった命。再び命を息子から。死線をさまよつて時間の大切さに気付き、時間は命、命とは時間のこと、「再びの命」を大切に生きたいと記していました。

稲葉君から学びました。命をかけて生きることの意味と時間を大切にし、相手の時間をも無駄にしないようにしなければならぬと。

生かされていることを自覚し感謝すること。一人では何もできない、先輩

方から育ててもらい教えていただき、先輩方の経験から多くを学んできました。そして今、多くの先輩方の犠牲の上に成り立つ平和な社会に生かされています。

先輩方に感謝する心構えを常に持つこと。家庭では家風に、会社では社風にしたいと願っています。若くして組織の長になったら、部下の年配者に対しての言葉遣いには特に注意し、故きを温ね新しきを知る。先輩方の経験に学び、新しい時代を創造し、組織の活性化を図りたいと思います。

組織は戦略や計画遂行のための一時的なもので、上司や部下の関係は戦略や計画によつていつでも変わります。その度に言葉遣いや態度が変わると見苦しいのです。若い人が先輩方を大切にする姿は実にすがすがしいものです。

先輩からは知識経験を、後輩からは感覚を学べと先輩から教わってきました。

最終話 お願ひするしか道はない

「私を語る」を書くのに当初は戸惑いました。が、自らを振り返るよい機会を作っていたのだと思っています。

書いていると気付かされました。一生懸命に生きてきて、手柄話があると思っていました。が、何一つありません。周囲の方々に協力していただいて、今に至っていることにあらためて気付かされました。

生まれてすぐ小児麻痺。母の必死の看病で命をつなぎました。小学生の登校では、歩くのがきつくてもう限界だと何度も振り返ると、うまい具合に馬車が来て乗せていただいた。

中・高校は先生方にお世話になりました。住み込みだった大宝堂ではご家族に親身

になって指導していただき、今日があります。三十歳でご恩返しもできないまま退社し、独立創業させていただいた。

創業後は妻はもちろん、弟夫婦の犠牲の上に仕事を進めてきました。母や姉達も支えてくれました。親戚は特に力強い味方でした。

鎮西高校の同級生は皆さん、自分のことのように喜んで応援していただいた。お世話になった友人、知人の顔が目につかび感謝しきれません。

忘れてならないのは同志として働いてくれた社員の皆さん。安い給料でよく我慢して、わがままを通していただいた。

創業期は給料が払えない月も。展示会ではメガネを無理して買っていたいたり、ご家族や友達に押し売りみたいなことをお願いしたり。社員の皆さんに肩身の狭い思いをさせました。

早く立派な会社にして、給料も高くして、皆さんの働きに報いるように努力しなければなりません。どんなに売上げが上がっても、働く人達に満足感、働きがいがないければ会社の存続意義はありません。もっと社内に向けて福利厚生の実も図ってきたい。

競争競争の激しさがうらめしくさえ思われます。小売業の世界、少し油断すると足

をすぐわれ取り返しのつかないことになります。事業を継続発展させることの難しさを痛感しています。それでも安定成長するため、やっぱり社員の皆さんにお願いし、周囲の方々に頼ることになります。

長い間お付き合いいただき、ありがとうございました。

第二章 講演記録・コラム

はじめに

平成十三年八月九日 熊本県中学校長研究協議大会講演
「働くことは すばらしい」より



私^がご指導を賜わるべき先生方に、私^がお話をするのはおこがましいのですが、ある方から話というのは聞き上手な聞き方によって、その価値は決まると教わりましたので、つまらない話も先生方によって価値を高めていただけることを期待しています。

私は、昭和十九年二月一日、合志村に生まれました。合志中学校を卒業後、鎮西高校入学、在学中、名古屋に

本社のあるキクチメガネの森文男社長に、メガネの仕事の素晴らしさを教わり、メガネの仕事を生涯の仕事にしようと決意しました。高校卒業と同時に大宝堂眼鏡舗に勤めさせていただきました。十二年間勤務させていただいた間、五年間本店の店長をやり、三十才の誕生日に退社し、メガネのヨネザワを創業しました。大宝堂時代、皆さんによくしていただき、よい思い出ばかりですが、退社する際は、うしろ髪をひかれる思いでした。

創業精神は、素晴らしい職場づくりにいたしました。生涯の仕事に十分に価値ある仕事であることを自信をもって言えるようにするために、組織を拡大することにいたしました。熊本は九州の中心にあるこの特長を生かして、九州に二百店舗を作ること目標にしました。現在、一五三店舗、メガネ・コンタクトレンズ・補聴器・携帯電話などを取り扱っています。

家族は六人家族です。九十才の母と私達夫婦、子どもが三人です。家内は当社の専務、子ども達は三人とも眼科医をしています。

私は、小学校二年の時、父を病気で亡くし、貧しい子ども時代が脳裏に焼きついていましたので、質素儉約することが心構えの習慣になっています。又、働くことが負担になることはありません。私にとって働くことは、ある時はスポーツ感覚であり、あ

る時は遊びの一部でもあります。仕事を働きによって楽しむことにしています。働くことは素晴らしい、これは我が家の家風でもあります。会社でも、これが社風になればよいと考えています。働くことを素晴らしいと感じるためには、働くことに目標設定をすることが大切です。我が社で毎年、大学卒業生を五十名採用していますが、その人達が目標を見失っているような気がいたします。目標がなければ働き甲斐を意識することができないと思います。

私は若い人達に夢を語ってもらい、その中に目標を設定する習慣を身につけていただきたいと思っています。今日の目標、明日の目標、将来の目標を明確にし、数字に表すことが大切だと考えます。個人・会社・あらゆる事業に目標設定が必要であるのに目標が不明確なために働きがいを見つけないことができず、悩んでいる人が多いと思います。

例えば、スポーツは目標が明確だから、苦しくてもやりがいがある。陸上競技にしても、ゴールがあるから一生懸命走れるし、跳べると思います。フル馬拉ソンなども、ゴールがあるから苦しくても必死で走れる。そしてその苦しさが走りがいになる。目標のない人は苦しさは、つらい、イヤなこととして残るし、目標のある人は苦しいことがやりがいのある楽しいこととして残る。同じ行動がその人の心構えによって、結

果は大きく差になってあらわれる。

我が社では朝礼にその日の目標を発表することになっています。今日の目標を明確にして、働きがいを作ろうとしているのです。

我が家では、正月の元旦を夢を語る日にしています。一月一日には家族みんなで夢を語ることにしています。夢を語り合うことによって、それぞれの目標が明確になってきます。ゴールを決めてスタートする。これを基本にしています。

我が社の社員の平均年齢は三十才です。結婚適齢期です。結婚しようと言う目標を立てると、いろいろな障壁があつたとしても、それを解決することがゴールに一步近づくことと自覚できれば楽しくもなる。結婚資金を貯めるために辛抱することが喜びになる。結婚という目標がなければ辛抱することはイヤなこととして残る。

学校の場合も同じではないでしょうか。入学する目標があり、そのために勉強する。入学したら、試験もある。一〇〇点満点を目指して頑張るし、又学校には明確な時間割があり、時間管理が明確である。仕事を会社する場合も時間管理をして下さいと、社員の皆さんに申し上げます。学校で習ったことを仕事に生かして下さい。学校のシステムを職場に生かして下さい。学校では試験をして点数をつけ評価する。体育では、走ったり跳んだりして、その人に体力を自覚させる。このような学校での体

験を仕事に生かして下さい。資本主義社会は資本の論理の競争社会ですから、学校での競争を生かせる人は、仕事の成果を期待できます。この様に、人を、会社を、事業を競争させることによって、お互いが努力し、成長していく。

私は生まれてすぐ小児麻痺にかかり、足に障害がありますので体力的に健常者と比べれば劣ることを自覚しています。若い時、惨めな気持ちでしたけれど、今になって思えば、そのことが私の精神構造を作り上げ、負けずぎらいの自分自身になっています。私が、もし両親が健在で、裕福な生活の子ども時代を過ごしていたなら、質素儉約の精神は育まなかったでしょう。現在の我が社の成長要因の最大のものは、身体に障害があることと貧しい子ども時代であったことの二つの要因が私の強い精神を作り今日のしあわせにつながっていると信じています。

今は物質的に豊かで、目標がなくても生きていける。親のすねかじりの若者が目立ちます。そして親への感謝すら忘れている。これは私達大人の責任ではないでしょうか。私達が先輩や先生方から教えていただいた精神を子ども達や後輩達に伝えていない、私達の責任だと思います。

私は小売り業をやっている商人です。商人には商人道があり、日本の小売り業の歴史があります。

しかし現在の小売り業は、業態が変わり、大型店にパート社員、コンビニ店にアルバイト、又自動販売機で物を売る。こんな具合で商人の心がなくなりつつあります。二十一世紀は心の時代、商人の心をお店に取り戻すことをはじめなければなりません。

又、日本人は一生懸命働いて、戦後の貧しさを現在の豊かさに成長させてきました。一生懸命働いたお陰で現在があると云うのに、自分の子どもにはなるべく楽をして、体をつかわずに収入の多い仕事に就かせたい。なるべく努力しなくても安定できる仕事はないかと願っている。この様な親のエゴが子ども達を不幸にするのではないのでしょうか。学校で折角身についた競争の習慣と現状認識の習慣を仕事・会社にも生かすことが必要だと思います。

日本が物的に豊かになり、競争を避けて精神的に楽をする風潮が強まり、結果、精神的貧しさをきたしていると思います。学校を終えて、社会に出ると競争に拍車がかかり、企業においては、競争原理についていけない企業は社会から消えてなくなる運命にあります。

学校で身についた勉強の習慣を働くことの習慣にできる人はしあわせだと思えます。社会は勉強の習慣が働くことの習慣につながることを期待して、高学歴の人や、成績の良い人を採用するのではないのでしょうか。競争に打ち勝ってきた実績を評価し

て社会での競争を期待しているのではないでしょうか。競争のない社会では働く概念すら変わっていくのではないのでしょうか。働くことは素晴らしいことであり、目標に段階を追って近づいていることを自覚できるシステムを作れば会社は繁栄します。自分自身に目標があれば、人との競争が自分の心構えとの競争になり、勉強のやりがい、仕事のやりがいにつながると思います。

それから夢を語れない人が増えているのが気になります。学校で勉強する目的の中には、将来の夢を語ることができると知識の習得があると思います。知識がなければ先を予測することは困難です。歴史を勉強することによって将来を予測する。過去十年間を勉強して未来の十年間を予測する。

学校で学んだことを仕事に生かし、豊かな人生を過ごす。現在の混沌とした経済環境の中で、先を見ることが大変難しい状況です。しかしこのような時にも確定しているのは時間です。確実に時を刻み、明日はやってきます。十年後の私の年齢、二十年後の年齢、三十年後の年齢、それから予測される体力、経済的収入、支出、家族の年齢、住居。子どもが小学校に入学する時、大学を卒業する時、就職する時期など、予測できることは他にもいくつもあります。何もわからないと思っていた将来を夢見ることによって、目標が設定されてくる。目標が見つければ努力することが目標に近づくこ

とを自覚できて毎日が楽しくなる。これこそ働くことは素晴らしいの概念になると思います。

働くことの方法で、汗して、体力を使う、知恵を使う、心を使う方法があると思います。いくら体力を使って働きたくても働けない人もいます。我が社でも二人病気の後遺症で体の不自由な人がいます。二人共四十代で病気で倒れましたが、現在は仕事に復帰しています。体力的にも知恵を働かすことも今のところ無理です。二人共働けないことを理由に辞表を持ってきましたが、辞めずに働いてくれとお願いして、在職しています。二人共、会社の仲間に感謝し、会社に感謝し、感謝の心が会社に貢献しているのです。職場に優しい心が芽生えました。二人共、心で働いているのです。働くことがリハビリになり、いずれは体力も回復し、元気になれると信じています。

1 みると、きくは、こころとつながっている

私達は五感（視・聴・嗅・味・触）を通じて心が動き、心して行動する。そして、いつの間にか、心を忘れ、感動がなくなり感謝する機会を失う。

先日、娘に誘われて、沖縄でスキューバダイビングを楽しんだ。海の景色は限りなく美しく、魚達と一緒に戯れる。海中では、五感をはたらかせて、お互いを受け入れる。魚達の声は聞こえないが、見ることによって、目と目が合図しあい魚達との会話を楽しむ。海の世界との一体感を味わいながら、あつという間に時は過ぎる。決められた時間で、空気を求めて海面に顔を出す。海面は、水と空気の境界の一線で、私を現実を引き戻す。

見るとは、目の働きで物の存在、形などを知る理性情報と、目以外の感覚を含めて

物事をとらえる感性情報とがある。まさに、“観る、看る、診る”である。

聞くとは、音や話を耳に感じて理解することと、耳以外の感覚でも感じ取り相手の気持ちを取り取る。即ち、聞くは自然に聞こえてくること。聴くは自分から注意して聴くこと。訊くは聞いたことです。

このようにして、五感全てに関連付けられ、お互いを補完し合い、人は心を動かす。人は感動の時を繰り返すうちに、当たり前になり情性に流され、心を失うことがある。スキューバダイビングの醍醐味も、毎日続けているとその美しさに見慣れ、感激はなくなるのであろうか。そうであるならば、年に二回か三回しか海に潜れない日常のハードスケジュールに感謝しなければならぬ。

毎日の賛沢に慣れて満足感を感じないライフスタイル、五感が鈍っている自分にと気付くと、日々の暮らしは高くなり、思いは低くなっている自分の姿が見える。暮らしは低く、思いは高く。イギリスの詩人、ワーズワースの言葉が心に響く。

心に繋がる“視ると聴く”を生涯の仕事にできることに感謝いたします。

2 独立創業の決断

私は高校を卒業後、熊本市のメガネ店に就職いたしました。商いに必要な接客が苦手です。店頭で立つことは、社会人になる最初の試練でありました。子どもの頃から緊張するとうまく話せず、お客様に声がかけられず悩む日々が続きました。

それを救っていただいたのが、勤務先の社長の熊本弁でした。お客様との会話に接遇基本用語など、全くなく、熊本弁で会話が弾み、意気投合して、商いがなりました。田舎者で不器用な私にとって、これなら私にもできる、社長のマネをしようと心に決めると緊張もとれ、接客できるようになりました。

しかし販売実績は上がりません。なぜか自分自身を社長の家族から可愛がっていただきました。気がついたら、本店の店長を任せられ、毎日は充実し、苦手な接客は大好き

になり、職場結婚をし、子どもにも恵まれ、幸福な毎日でした。

そんな昭和四十八年十一月二十九日大洋デパート火災発生、こともあろうに、部下が焼死。この人は誠実な人柄を見込んで、私が説得し入社させた人でした。葬儀に参列し弔辞を読みおえて、彼のお母さんの顔を見たとたん、私の幸福な日々が申し訳なく退社を決意しました。辞表提出後は仕事を手につかず、自分をとり戻すのに試行錯誤いたしました。

家族は勿論、多くの方々に相談し、その人達の協力を得て、独立創業の決断をいたし、振り返れば、自分の弱さを助けてくれた人達との出会いがあることに感謝し、今日の幸福をかみしめています。

3 夢は必ず実現する

雲をつかむような夢がはたして現実となるのか、夢まぼろしとなるのか……

実現の確約など、何もないのに夢は生きがいとなる。明日の命さえも確約はないのに、人は皆生きていることを信じて、夢を叶えたいと夢見る。

すべからく成功の出発点は夢である。夢は胸に秘めているだけでは現実に近づかない。

夢は人に語るることによって人から人へ、ある時は褒められ、ある時は叱られ、人に導かれて正しく整えられていく。

夢を文字にすることによって、論理的、客観的、法則性、整合性ができてくる。夢を絵に描くことによって、旗印となり、モチベーションが高められる。夢を語り、文

字にし、絵にする過程において、夢は少しずつ形を整え、そのうち共感者が現れ、同志としての絆が育まれていく。

その頃から、ふわふわとした雲のような夢は次第に結晶化され、結晶化された夢は同志共通の目標となる。これが、夢から現実に変わる瞬間である。夢は目標となり、目標達成のための戦略が練られ、戦略を遂行するための組織ができる。

その組織に人が位置づき、戦術行動をとにもする。人は価値ある目標を持つことで苦難を克服し、段階的に目標に近づいていることを自覚し、働きがいを見出す。夢を働きがいに導くシステムこそが、成功の要である。苦難をやりがいと感ずる人と、苦難を嫌なことに受け止める人では、人生において雲泥の差ができて当然である。

4 目標設定で逆境に挑戦

「冬来たりなば春遠からじ」、私の好きな言葉です。イギリスの詩人シェリーの「西風に寄せる歌」の一節です。

ものみな枯れる冬は新しい命の芽ぶく春がもうすぐやってくる。辛いこと苦しいことに負けず、お互い夢を語り合おう、と自分を励ます言葉として、また驕ることなく自分を戒める言葉として大事にしています。豊かな時代に辛抱するとか、我慢するとか時代錯誤と思われるがちですが二十一世紀には是非、必要な心構えだと信じています。

真の達成感とか、大きな満足感とは、辛いことのあとにやってくる、逆境に負けじと頑張っていると、小さな順境にも気付くし感謝する心が生まれる。夢を実現するためには、いろいろな障壁があるが、諦めることなく人に夢を語り続けることにより同志

となる。同志と共に夢を文章にしてイメージを絵にする。夢に数字を入れる、よって練り上げられた同志の考えが結晶化され、目標設定へと導かれていく。価値ある目標があれば壁に挑む力が湧いてくる。たとえ逆境であっても、目標に一步一步近づいていることが自覚できれば、辛いと思っていた現実を喜んで迎えることができる。苦しいことも目標達成への歩みであることを理解できる。悲しいことも自らを強くし、目標意識の昂揚へとつないでいく。目標を目指している人にとって働くことは喜びであり、仕事は重荷ではなく、天の恵みであることに気付かされる。

本当にありがたいことです。例えば富士山の頂上を目指すという目標を設定したとしましょう。人は日本一の富士山を頭に描くことができる。富士の裾野に行けば頂上は見えない。遠くにはじめて美しい富士山を見ることができる。いざ登り始めて山裾に行けば、いばらの道であり、岩、川に遮られいくつもの難関が待ち受けている。しかし、美しい富士山を頭に描くことのできる人は、目の前の難関を突破することが、頂上に一步一步近づくということを自覚でき、やり甲斐となります。目標のない人は難関を避け楽な道を選ぶ。我が社も創業以来、何度も壁にぶち当たり挫折しそうになりましたが、心構えを新たに目標を設定し逆境に挑戦してきました。

5 このごろ気になること

冷暖房設備が完備された、私の部屋で温度調節をしながら常に快適温度を要求している身勝手な日常生活、自分で設定した室温であるのに、暑いとか、冷え過ぎるとか勝手なことを言っでは、クーラーを困らせている。

外気を壁で遮断し部屋は要求通りの適温であるが、私に満足感はないし、ましてや私の涼しさの概念からは、かけはなれている。クーラーなど、なかった頃に育った私にとって涼しさとは、木陰のこちよさなのだ。田舎に住んでいたころ、カンカン照りの中での木陰の涼しさが今はなつかしい。そこには、そよ風が頬をなぞり木陰から一歩出ると、ジリジリと肌を焼くギラギラとした太陽が輝いている。熱射にさらされたその場所と木陰には仕切りも壁もない、強い陽ざしを遮る枝葉が風を優しいそよ風

に変え、こちよい涼しさを運んでくれる。過ぎ去った映像は美しい記憶として残り田舎で過ごした子どもの頃がなつかしい。

山野をかけめぐり、腹ペコになって畑のトマトをもいで食べた。木に登って見渡す景色は広くて遠くて、高く、大将になった気分になれた。走馬灯のように、かけめぐるあの頃の生活は、物不足ではあったが、すべてが自然と同化していて、かけがえのない少年時代の回想録となって鮮やかに蘇る。貧乏だと思っていた過ぎし日の数々をふりかえれば、自然の恵みに囲まれ、楽しい思い出がいっぱいあった、よき我がふるさつだ。

子どものころ日常のささいなことにも、心動かし喜怒哀楽があったのに、まさか齢のせいではあるまいが、感動の度合いが薄れていくのが気にかかる。物余りと成熟社会での日常生活は感度が鈍り感激など少なくなるのであろうか、それとも生まれながらの貧乏性からくる私の体質なのか、手をつけられない満腹時の高級料理への申し訳なき、充足された生活に慣れきっていく自分が見える。

6 アスペクタ音楽祭

煙たなびく大阿蘇の五岳に連なる大パノラマをバックに南こうせつと歌うアスペクタ音楽祭。

阿蘇の大自然に包まれたコンサートが今年も無事開催されることが嬉しくて、お客様は勿論、関係者の方々に心より厚く御礼を申し上げます。

九月二十一日、アスペクタでは響き渡る歌声に聞き惚れて、山々もみんな一緒に歌います。青葉は光り輝き、草木は、風に揺られているのかリズムに合って揺れています。

阿蘇の山並にこだまする歌声は、そこに集う人達みんなを元気にします。

歌に酔いしれ、心は躍ります。

大空と大地を眺望できる、このアスペクタ、雄大な自然は私達を優しく受け入れ、

私達は自然との一体感を楽しむことができます。響き渡るメロディに身も心も委ねて過さず“ここちよさ”をより多くの方々にお伝えしたいと思います。

日頃のお引立てに感謝しつつ今後共、どうぞよろしくお願い申し上げます。

(平成十九年九月九日)

7 創業は易し、守成は難し

表題は、新事業を始めることよりも、その事業を受け継ぎ、衰えないように維持していくほうが難しいとの教えである。唐の太宗とその侍臣との故事がもととなつてできた言葉で『十八史略』に出ている。

ある時、太宗が「事業を始めるのといったんでき上がった事業を發展させていくのでは、どちらが難しいか」と尋ねた。これに答えて、房玄齡は創業のほうが、一方、魂徴は守成のほうが難しいと答えた。すると太宗は二人の言い分のもつともなことを認めたうえで、「創業の困難は過去のことだが、守成の困難は現実のことである。だから今は、守成の困難を皆で自覚して正しい政治を行つていこう」と言つたという。

創業の時には、人が皆勢いづき、お互いの相乗効果で予想以上の大きな力を発揮す

ることが多い。「戦つて勝つは易く、勝ちを守るは難し」と兵書『呉子』にあるように攻撃する側は勢いがつきやすく、守る側は、その勢いで思わぬ負けに追いこまれることがある。しかし勝利を収めた後の守りこそ難しく、守りが強くてこそ、ほんとうに強いといえる。

この故事は我が社の三十周年の式典において社員に伝えたいこととして、肝に銘じたことである。昭和四十九年二月に創業し今日にいたるまで、大過なくこられたのは、社員の皆さんの頑張りのお陰であり、その三十年の歴史の中で、それぞれの理由があつて、我が社を退社していった人達の功績にも感謝しなければならない。

思いおこせば走馬灯のごとく、失敗したこと、苦しかったこと、悔いの残るできごとなどが次々に思い出される。しかし我が社の今日があるのは、過去の多くの失敗の積み重ねであることも事実、創業三十周年を機に、これら全てのことに感謝できる自分でありたいと願っている。「過去は変えられないが、未来は、あなたの意志で変えられる。あなたはどう変わりますか」「過去は過去であり、もはや現在ではない。大切なのは現在から予測できる未来ではないのか」。社員の皆さんの幸福を願いつつ、後輩社員の皆様に「創業は易く、守成は難し」を贈る言葉としたい。

8 先輩のお陰で

私は「年上の方は偉い」とする、心構えで日常生活を過ごし会社経営をやっています。生きることの大切さを知れば知るほど、私より長く生きた、その人を尊いと思う、生きることは、掛け替えのないもので、その尊さに区別はない、ましてや職業、地位、名声などの評価は、長く生きたことの評価からすれば、遥か微々たる事である。いくら高い能力があろうとも、生きていてはじめて能力を活かす事が出来る、死んだら何も出来ない。

私は生まれて間もなく病気になる、障害を持っている。子どもの頃から周囲の元気な先輩方にいつも助けられ、お世話になる度に先輩方が尊く見えた。

学校では先輩方が皆偉く思え、後姿から多くを学んだ。社会に出て働き出すと先輩

方の指導を仰ぎながら成長させて頂いた。ありがたく感謝せずにはいられない。

三十歳で現在の会社を夢膨らませ創業した。毎日一生懸命働く事に必死で、将来の夢には程遠い現実の厳しさがあり、長く続いている先輩会社が羨ましく、尊く見えた。

そして今、多くの先輩方の犠牲の上に成り立つ平和な社会に自分は生かされている。

先輩方こそ尊いという心構えを私の人柄にしたいし、家庭では家風に、会社では社風にしたいと希っています。若くして組織上の長になったら、部下の年長者に対しての言葉遣いには特に注意し、温故知新の力を頼りに組織の活性化を計ります。組織は戦略や計画を進めるための一時的なもので、上司や部下の関係は戦略や計画によって、いつでも変更できる、その度に言葉遣いや態度が横柄になると見苦しい。若い人達が先輩を大切にする姿は実に美しい。

9 店はお客様の為にあり従業員と共に栄える

私達は、商圏内の人々のビジョンケア、ヒヤリングケアを担当するプロ集団であり専門店の専門家です。地域に密着し、人と人との絆を大切にしましょう。

お客様の不自由・不便・不快などの「不」を解消する視聴覚のプロです、豊かなライフスタイルを提案創造しましょう。

お客様の満足は売上高として結果に表れ、それを大切に管理することで私達の生産性につながります。小さく・狭く・濃く・深くを心がけ、お客様の満足度を上げていきましょう。

10 三つの信条

・人生において影響を受けた人を教えてください。

母親。父は私が小学校二年の時、病死しました。当時母は三十九歳、女手ひとつで子ども四人を立派に育てました。母は働き者でした。朝食前の仕事として農作業をした後出勤し、夕方、仕事を終えて帰宅すると夜なべ仕事に着物の仕立てをしていました。

・今まで一番誇りを持っている経験を教えてください。

メガネの外商経験。メガネ店が近所になくて困っているお客様を探して、車ででかけていって、お店で買うのと同じ満足を提供することは大変難しいことです。しかし私にとってお客様のありがたさを実感できた良い経験です。

冬来たりなば春遠からじ

店はお客様の為にある

創業は易く守成は難し

米澤序朝

・現在の目標を教えてください。

超高齢社会で、働く意欲のある高齢者が生涯現役として働き続けられる職場環境、体制の確立。自分自身が生涯現役として働ける体力を維持するための自己管理。

・三つの信条は何ですか？なぜその三つが大切なのですか？

・冬来たりなば春遠からじ

苦しい時、辛い時、悲しい時、この言葉を噛み締め、「いつかはきっと春が来る、朝の来ない夜はない」と自分を励まし、めげずに明日に希望を持つようにしています。家庭にも職場にも、この言葉を額に入れて掲げ、仕事だけでなく、人生を送る心の支えとしています。

・店はお客様のためにある

商人としてお客様のご満足は最高の喜びです。ご満足料を商品代としてお金で戴く仕事をしながら、商品を介してお客様のお役に立つことを毎日探し求めるのが日常業務です。

・創業は易く守成は難し

現在創業三十五年にして、更に充実・成長・発展するため、後継を託す人達、子ども達、社員のみんなに訴えかけています。「創業は易く守成は難し」自分のわが

ままで器以上の組織にしまった我が社を守り、成長させることは大変なことです。後輩達、頑張ってください。

・プロフィール

一九四四年二月一日生まれ。鎮西高校を卒業後、大宝堂眼鏡舗に勤務させていただき、三十歳で退社。独立、創業、現在に至っています。メガネ、コンタクトレンズ、補聴器を主に販売しています。他にグループ会社十五社、医療法人、社会福祉法人、学校法人などを運営しています。

11 成熟消費社会における小売店

戦後の物不足を補うための小売業の店は、立地が良くて人が集まりやすいところに店舗が集中し、商店街が形成され、繁栄してきました。

その商店街が地方では特に衰退の道を辿り、寂しいかぎりです。

戦後の極端な物不足の延長線上にある成長戦略、大量生産、大量消費の思想がシステム化され、「大きいことはいいことだ」になり繁栄してきた過去、バブルは崩壊し、物あまり現象で商品はあふれ、需要に対して供給過多となり、結果、使い捨て、デイスカウント、安かろう悪かろう、の小売りがはびこり、そろそろ限界にきているようです。

日本人の特質であった、質素な生活の中に豊かさを見出す賢さ、物の豊かさから心

の豊かさを求めて、本来に良い物を大切に使いながら生活を豊かにする成熟消費社会に突入したようです。商業のあり方にも業態変化が起きています。

賢い消費者が本物を見極めることで商品は選別され、良い物が残り、お客様の役に立つ店が繁栄する。いつの時代も「店はお客様のためにある」、商いの原点はここにあります。

12 第七十八回 商業界ゼミナール 商人の志

商人であるあなたの『志』の高さが事業の盛衰を決める

あなたは何のため何を求めて商いをするのか

平成二十二年二月八日、九日、十日の三日間、夫婦揃って商業界ゼミナールに参加しました。

商業界との関わりは昭和三十六年商業界のエルダー森文雄さん（当時名古屋のキクチメガネ社長）が求人のため熊本に来られ、商業界精神を基本にメガネ店を営んでいる、今後の多店舗展開のために人材が必要とのお誘いを受けたのが縁です。卒業と同時に大宝眼鏡舗に十二年間勤務させていただき、その間、数回、商業界ゼミナ―

ルに参加しています。参加する度に感銘を受け、私の人生観、職業観に大きな影響を受けています。私が創業する気になったのも、ゼミナールを受講し成長させていたのだとお陰だと思っています。特に故 佐藤守先生の「思想は戦略に優先し、戦略は組織に優先する、組織に人を位置づけて人が戦術を行う」のご指導は事業を進めるのに役立っています。何をするにも思想、戦略、組織、戦術と順序立てています。

商業界精神は私の人生訓であり、会社の経営理念、社は全てに活かされ思想として生きています。

(平成二十二年二月十五日)

13 合志で学んだ志

群の我が家から豊岡小学校や合志中学校まで片道約四キロの道を歩いての登下校は、足の不自由な私にとって貴重な体験であり、今日の私の志に大きな影響を及ぼしている。

通学路の周囲に広がる畑、野草に彩られた畔道、四季折々の群山の景色、懐かしさで胸が熱くなる。畑仕事に行きかう人に優しく声をかけられ、時には馬車に乗せて頂きゴトゴト揺られての通学など鮮明に思い出す。貧しい土地柄ではあったが人間味あふれ、自然に恵まれ、思い起こせば、ふるさとがありがたい。今私は熊本市に本社を置き九州各県で事業をやっている。目標を立て成功へと導くために大切なことは志であり心構えである。事業を興す際に同志に問うことは、働くこと、概念、人への思い

やり、夢の共有等である。私は貧しい家庭で育ったお陰で、いつかはきっと幸福になれると信じて働くことの大切さを学んだ。今日まで周囲の人達に助けられて育ち、お陰様での気持ちをお忘れることはない。子どもの頃の環境は心構えを育み、その心が行動を促し、行動の反復が習慣となり、人格となる。人格は運命を開く。人も会社も同じ、志を基に計画を立て組織を作り、同志が行動を興す、行動が習慣となり社風となった時に社運は開ける。

いま日本人に最も不足しているものは志であろう。私は合志と記す度に「志」の大切さを確認し合志に生まれ育ったことに感謝する。

（合志中学校五十周年誌 寄稿文 平成九年二月）

14 弱くて強い日本人

何不自由ない暮らしに慣れ、物は溢れ人に頼らなくても自分一人で生きていると勘違いして家族の関係すら希薄になり、信じられない事件が多発し社会現象となる事を恐れていた矢先、平成二十三年三月十一日、東日本大震災が起きました。

このことにより人が作った物は一瞬にして破壊され、自然の脅威に怯える日々、人の想定を超える現実を見せつけられ呆然自失。

そこに震災を越えて生き抜く活力を与えてくれたのは希薄と思っていた人間の情でありました。縁もゆかりもない人達が被災者の方々に手を差し伸べ、世界にその輪が広がり多くの人に感動を与えています。

東日本大震災が縁となり、いろいろな絆ができ、一人では何もできない弱い自分に

気付き、人に寄り添い人の温もりに触れ、感激し、涙し、人に対する思いやりが育まれ、物の豊かさから精神的豊かさを求めて、家族、地域ひいては国を愛する気運の高まりを感じるこのごろです。

15 創業は易く守成は難し

十二年間勤務させていただいたメガネ店を後ろ髪を引かれる思いで退社し、熊本県庁近くの事務所をお借りし独立開業、事業計画書は本を丸写しで数字だけ、何度も書き直し自己満足、今振り返れば、無駄なことだった。無謀な挑戦でスタートしたものの、何ひとつ計画通り進まず試行錯誤の連続、いきなり出鼻をくじかれた格好、しかし、未熟さ故に悲壮感はない。僅かな商品でお客様のご満足を得られる筈もなく、親戚や同級生、その他のご縁を頼りにメガネを買っていただく強引き、三十歳の横着盛り、世間知らずの無鉄砲、さぞや周囲の方々に迷惑をおかけしたことだろう。

妻は勿論、弟夫婦も巻き込み、崖っ淵に立って、自らを奮い立たせ、昼夜を問わず寝食も忘れ、働き続けることで、不安から逃れていたのか、経営の知識もなく、売る

商品も乏しく、金を借りる力もないのに、只ひたすら店の繁栄を信じ、周囲に夢を語り同意を求めた、あの日あの時。独自の販売戦略を信じ、一途に貫き通したメガネを売ることへの執念、何が何でも、やりぬく実行力、正しいメガネ追求への自信、お客様を一喜一憂しながら待つ時の不安と期待が交錯する心境、外商活動で足が棒になり、クタクタ、でも売上げが0で店に帰るのをためらったこともあった。月末の手形を落とせずに思い悩んでいた最中、思わぬ売上げができて涙が溢れ、体の震えが止まらなかったこともあった。独創的発想でなりふり構わず突き進む行動力、どんな障害難局をも切り開く逞しい挑戦意欲、創業時の躍動感呼び起こすエネルギーが今の私には残っていない。であればどうすればいいのか。

創業は易く守勢は難し

(平成二十三年十一月十七日)

16 長き歩みを讃えて…

「ありがとう母さん」

平成二十四年十一月十一日、母が亡くなりました。

母は大正元年十月三日生まれ、平成二十四年十一月十一日、百歳にて長き生涯を閉じました。

母が三十九歳の時伴侶である父が四十三歳でこの世を去り、女手ひとつで私達四人の子どもを育ててくれました。

働き者の母は寡黙で強く逞しく貧しさの中に精神的豊かさを求めて生きてきました。

「一生懸命働いてさえいれば、必ず良いことがあるよ」と私達に繰り返し云い聞かせ、

また堅実に働く背中で手本を示してくれました。

四人の子ども、皆、強い絆で結ばれ、それぞれが幸せに暮らしていること、大勢の孫や、ひ孫へと命が繋がれていること、すべて父・母のお蔭なのだと改めて感じます。

母はかの地で父と久しぶりの再会を果たしていると思います。

きつと父も、母の頑張りを認めてくれて天国で仲良く夫婦をやっているでしょう。

百年の長い人生、多くの皆様のお蔭で充実した日々を過ごさせていただきましたこと、母に代わり心より感謝申し上げます。

平成二十四年十二月九日

長男 米澤房朝

二男 米澤義一

長女 松本きよ子

二女 柴田和子

(七七忌法要にて)

17 「小さく、狭く、濃く、深く」が信条

——低価格競争が続くメガネ業界にあつて、小商圈戦略を貫き堅実な経営をしておられます。

米澤 九州各地域において五万人の商圈が見込める立地に地域一番店を目指して出店し、視力・聴力の相談窓口になりたいと願っています。九州各県・山口県で一八〇店舗を展開し、九州でトップシェアを確立しています。デフレ経済が長引く中、メガネの低価格化がさらに進んで競争が激化しています。私どもでは低価格であつてもレンズの品質には徹底的にこだわっています。フレームはお客様が見て、触つて、確かめることがある程度できますが、レンズは分かりにくいものです。安全・安心をお客様との信頼関係で作る十分な知識・経験に基づいた技術と設備が必要

です。補聴器についても同じことが言えます。

――累進多焦点レンズが好調ですね。

米澤 四十歳を過ぎるころから、遠くから近くまで無理なく見るための眼の機能が衰えてきます。それを補うのが累進多焦点レンズです。情報が氾濫するこの時代、的確な情報をより早くキャッチするためには正しい視力が必要です。情報の八〇%が眼から入ることを考えれば視力の保護補正がいかに大切か理解できます。遠くから近くまで自然に良く見える累進多焦点レンズは、品質と高度な技術が問われるのですが、この分野はヨネザワが得意とするところです。H O Y Aに代表される最新のレンズを使用するのはもちろん、常に研鑽を重ね、お客様のライフスタイルに最適なメガネづくりを目指しています。

――補聴器と福祉機器にも力を注いでおられます。

米澤 補聴器も聴くことのお手伝い、補正する気持ちはメガネと同じです。「視る」「聴く」の不自由さを解消するため、視力・聴力に関しての測定設備機器を全店に完備しています。福祉機器展示体験会も各県で随時開催し、現物に触れて見て試して、専門家の説明も受けられるとあって大変好評です。視聴覚の専門店として努力しなければと思っています。

――今年の展望をお聞かせください。

米澤 二月十九日から三日間、商業界ゼミナールが東京で開催されます。本ゼミナールでは講座や交流を通じて商業経営の在り方を勉強しますが、今年は私が運営委員長を務め、小さな商圏での成功事例を全国から情報収集し、「小さく、狭く、濃く、深く」の実践事例を紹介します。本ゼミナールを通して更に研鑽を積み、これからお客様一人一人に合ったサービスを徹底していきます。ゼミナールに関心のある方は、ヨネザワ各店にお尋ねください。

(平成二十五年二月二十一日)

18 熊本大地震その時

四月十四日、私は徳島にいた。商業界同友、高橋信子チューターのご縁で商業界例会の卓話を担当し、その後ホテルに午後九時三十分に戻りテレビを見てびっくり、熊本・益城町が震度七の大地震、信じ難いテレビの画面を確認するためにすぐに妻に電話、妻は福岡にいた。自宅は夫婦二人共留守にして誰もいない。子ども達に電話、お互いの無事と様子確認。

四月十五日、続く余震報道に不安は増すばかり、徳島からJRで岡山へ。新幹線で熊本に帰るつもりが博多駅までしか運転していない。熊本では新幹線が脱線して復旧の見通しは立っていない。電車を乗り継いでやつとの思いで熊本駅について、暗い駅構内を出るも玄関口にタクシーが見当たらない。歩いて新幹線西口に回り、裏駐車場

に停めていた車を運転して水前寺に向かう。本店の外観に大きな損傷もなく、散らかった住居を片付けて床にいたのが深夜。

四月十六日、午前一時二十五分 今度はマグニチュード七・三、家具類が倒れ、器具ガラス破片が飛び散り、怖くて建物から出て車に避難、夜明けを待つ。余震が続き被害は更に拡大。停電・断水、ライフラインははずたずた、不安は募るばかり。

その日、各店の被害状況を妻と二人で巡回、十二店舗営業できず、その夜は城北幼稚園で過ごす。

四月十七日、必死の復旧に着手。

19 商業界全国連合同友会の皆様へ

熊本地震から月日が経ちましたが、脳裏に焼き付いた被災現場が生々しく残っています。

四月十四日、私は徳島同友会商業界例会の卓話を終えて、ホテルの部屋でテレビのスイッチを入れてびっくり、熊本地震速報が流れていました。

今まで地震のニュースは他人事であり我が事として受け入れられず、携帯はつながらず、焦りは募ります。明けて十五日、高橋チューターの励ましを受けながらJRで熊本へ、博多から交通網は全面ストップ、あらゆる手を尽くして熊本へ夜の十一時過ぎにやっと到着。散乱した部屋に布団を敷いて床にいたと思いきや、十六日午前一時二十五分震度七の地震、家具や調度品は倒れ、やっと逃げ出して車に避難、怯えな

がら夜明けを待ちました。それから、一週間我が社グループの幼稚園で避難生活。

四月十八日、大分の利根チューターが支援物資を積んで寸断された交通網を潜り抜けてやってきました。その時のおにぎりのありがたかったこと。電気、水道、ガスが断たれ何もできない己の非力を商業界同友の絆が温かく包んでくれました。その後、名古屋の柄澤チューターは商業界同友を代表して熊本の被災現場に支援物資と御見舞いを届けて下さり、それ以外にも沖縄から北海道まで多くの皆様の温かいご配慮を賜りました。

商業界熊本同友会会員の意をくんで全国の商業界同友の皆様にご心より厚く御礼申し上げます。

20 崇城大学講演

「夢は必ず実現する」

私は昭和十九年二月一日、菊池郡合志村に生まれた、戦時中である。生まれてすぐ小児麻痺に罹った。まともな治療もできない時代、母の必死の看病で命だけは助かったが左足に麻痺が残り、小学校に入るまでは歩くのも不自由であった。小学二年の時に父親が病死、母と私達四人兄弟の母子家庭となった。現在のような福祉の充実はなく毎日の食事にも困る貧乏な生活に陥ってしまった。母は「働けば何とかなる」が口癖、長い髪を短く切って男のような格好をして日雇いの仕事を始めた。姉達も中学生になると勉強しながら働き始めた。

私の子どもの頃の夢は、友達と同じような人並みの生活がしたい。貧困家族にとっ

て、人並みは憧れであった。現在、社会全体に物が溢れ、物質的な豊かさの中にいると子どもの頃の貧しさをつい忘れてしまう。しかし、今日の私を支えているのも、会社を創造してきたエネルギーも、子どもの頃に培ったハングリ―精神である。働かざる者食うべからず、働け働けと母から躰けられ、今は苦しいが働いていればいつかはきつと幸福になれる。母の言葉を信じて今日に至る。七十三歳の現在、自分の人生を振り返って見れば真にその通りである。

この頃は過労死や残業問題などが話題になり、働くこと概念が変わるのではないかと心配している。働くとは、傍の人を楽にすること、人のお役に立つこと、働くことは素晴らしい事であると信じている。夢は働いて叶えることができる、私のような境遇にあってもコツコツ働いていると潜在能力が顕在化してくる、誰にでも計り知れない潜在能力がある。

「夢は必ず実現する」 雲をつかむような夢がはたして現実となるのか、夢まぼろしとなるのか……実現の確約など、何もないのに夢は生きがいとなる。明日の命さえも確約はないのに、人は皆生きていることを信じて、夢を叶えたいと夢見る。

すべからく成功の出発点は夢である。夢は胸に秘めているだけでは現実に近づかない。夢は人に語るることによって人から人へ、ある時は褒められ、ある時は叱られ、人

に導かれて正しく整えられていく。

夢を文字にすることによって、論理的、客観的、法則性、整合性ができてくる。夢は一人では達成できない。夢を絵に描くことによって、多くの人の感性に訴え、協力者を募る。夢を語り、文字にし、絵にする過程において、夢は少しずつ形を整え、そのうち共感者が現れ、同志としての絆が育まれていき同志が集い、旗印となり、モチベーションが高められる。

その頃から、ふわふわとした雲のような夢に具体的な数字が入り、次第に結晶化され、結晶化された夢は同志共通の目標となる。これが、夢から現実に変わる瞬間である。夢は目標となり、目標達成のための戦略が練られ、戦略を遂行するための組織ができる。

その組織に人が位置づき、戦術行動を伴にする。人は価値ある目標を持つことで苦難を克服し、段階的に目標に近づいていることを自覚し、働きがいを見出す。夢を働きがいと導くシステムこそが、成功の要である。苦難をやりがいと感じる人と、苦難を嫌なことで受け止める人では、人生において雲泥の差ができて当然である。

本日、皆様の前で話をさせていただく機会をお作り頂いた関係者の方々に感謝しつつ、最後に大切にしている心構えを二つ紹介させていただきます。

一つ、「先輩を大切にする」年長者の方、職場の先輩、経験の長い方、学校の先輩、私達はいろいろな意味で先輩に囲まれ、後姿から学んできた先輩を大切にすると心構え。二つ、「挨拶は相手より先にする」そして返礼は期待しない。もし返礼があったら、私の為に心を開いてくれてありがとう、と云う気持ちで接しています。

社会は一人では成立しません。人と人、人間関係を大切にしてこそ夢は現実になると思います。

(平成二十六年十二月八日)

第三章 商業界同友会ニュース
「同友会報告」寄稿分

1 同友の皆様へ

既に報道等でお聞き及びと思いますが、株式会社 商業界は去る四月二日、東京地方裁判所に破産申立をいたしました。

七十年以上にわたり、日本の商業を出版や教育の分野でサポートして来た、出版社の倒産は、私達同友にとって痛恨の事態であり、皆様のご心配はいかばかりかと思えます。

全国連合同友会といたしましては、事態を冷静に受け止め、先輩の築かれた「商業界精神」の灯を消さぬよう、そして再び燃え上がらせるよう、最善の努力をする所存です。

つきましては以下の点についてご確認いただきたく、念のために申し上げます。

- ①破産申立をしたのは、出版社である株式会社 商業界です。
- ②土地や建物を所有している株式会社 商業界会館は代表者も違い、経営に問題はありません。
- ③同友会事務局は株式会社 商業界会館内にあり、同友会活動も今まで通りです。

このような時にこそ、私達の理念は問われます。

折しものコロナ禍に加えて大きな試練であり、商業界精神の旗の下に学んできた私達にとって、悲しい出来事、遺憾な事態であることは事実ですが、勇気をもつて乗り越えていきたいと思えますし、また、乗り越えて行かなければなりません。

同友の皆様のご協力を、心よりお願い申し上げます。

令和二年四月六日

商業界全国連合同友会

会長 米澤房朝

2 温故知新

倉本長治主幹の薫陶を受けた、多くの商業界に関わる先輩方の教えを私達は正しく受け継ぎ、後世に語り継ぐ役目がある。

「故きを温ねて新しきを知る」

現在、新型コロナウイルスの感染が世界を震撼させている。並行して感染防止対策と経済への影響について、学者及び専門家集団の研究成果が注目されている。

「朝の来ない夜はない」、苦しいことにめげずに明日に希望をもって明日を切り開く専門家の気概を感じる。

私達の商業界の現実はどうか。商業界の思想に揺らぎがなければ「夢は必ず実現する」。

創業当時、商業界のゼミナールで佐藤守先生から強く指導を受けた。

「思想は戦略に優先し、戦略は組織に優先する。組織に人を配し人が戦術を行う」

思想、戦略、組織、戦術の優先順位を間違うな！

難関に遭遇する度にこの言葉に助けられ、有難く経営の指針にしている。

同友会ニュースの前回No.124に紹介された川崎進一先生の教え、「企業経営とは外部の資源（人・物・金・知識）を経済価値に変えるプロセスである」を何度も読み返し、現実の打開策を練っている。

「欠損は社会のためにも不善と悟れ」、商売十訓の一言一句はもとより、商業界精神の心髄を活かし、あるべき商業界及び同友会の在り方を模索している。

商業界全国連合同友会

会長 米澤房朝

3 商業界全国同友の皆様へ

商業界全国連合同友会は「店は客のためにあり、店員とともに栄える」という正しい商いの在り方を模索し研鑽する場であります。

今回の株式会社 商業界の破産申請から今日に至るまで、全国の同友から様々なご意見が寄せられました。が、株式会社 商業界の社長中嶋正樹氏が、独断で弁護士を通じて公的機関に法的処理を求め、東京地方裁判所がそれを受理して進行中の現在、不本意ながらその指導を待っています。故に株式会社 商業界の破綻処理方法について私達にその決定権は在りません。

私達は停滞なく商業界全国連合同友会の活動を回復し、更に充実するためにどうするかを考えなければなりません。

まずは、現況の不安を払拭し同友会組織を安定させねばなりません。

次に商業界精神を、ゼミナールなどを通じて継続的に提供していき、その活動の全国的な展開によって生まれる人間関係を、商業界同友の絆にして同志としてお互い切磋琢磨していきましょう。

安定には経済的な裏付けが必要です。商業界活動にも経済を配慮したプランが必要です。まずはゼミナールの再開です。

今回の株式会社 商業界の倒産によって同友の意見が多く寄せられ、意思統一の難しさを痛感しています。そこで商業界の同志として人間関係を再構築すべきだと考えています。

現在、商業界ゼミナール開催について、新型コロナウイルスの感染拡大を予防する対応を含めて具体的に検討をしています。

また、コロナウイルスによる不況からのV字回復を目指して頑張っている仲間達に励まされたり、又ある時は、悲観的予測が蔓延する戦後最大の経済危機を迎えて全国の同友の悲鳴が聞こえます。

今こそ商業界精神を旗印に同友一致団結すべきだと考えます。

令和二年十月一日

商業界全国連合同友会 会長 米澤房朝

あとがき

熊本地震、あれから五年、不安な日々からやっと落ち着きを取り戻した矢先、昨年の熊本豪雨被害、自然災害を前に己の無力さを感じます。現在も新型コロナウイルスの感染拡大におびえ、日本経済の落ち込みは戦後最悪。商業活動も停滞し、私の心の拠り所であった商業界精神の活動拠点、(株)商業界は倒産し法的処理をする有様です。

しかし私は前を向いて進む道を選択。商業界精神の提唱者「倉本長治」主幹と共に私たち商人の指導者であった「新保民八」先生の「正しきに依りて減ぶことあらば減びてもよし、断じて減びず」を心に刻み、来年二月には商業界ゼミナールを開催すべく、全国の商業界同友に呼びかけています。

米澤房朝



米澤房朝

- ・昭和十九年二月一日生
- ・昭和三十一年 豊岡小学校卒業
- ・昭和三十四年 合志中学校卒業
- ・昭和三十七年 鎮西高校卒業
- 大宝堂眼鏡舗入社
- 昭和四十九年 大宝堂眼鏡舗退社
- 有限会社メガネのヨネザワ設立
- 代表取締役社長
- 株式会社ヨネザワに組織変更
- 代表取締役社長
- 平成四年

生きる。活かす。～「商業界」に導かれ～

2021(令和3)年6月6日 第1版発行

2021(令和3)年8月2日 第2版発行

著 者／米澤房朝

発 行／株式会社 商業界会館

東京都港区麻布台2-4-9

印 刷／株式会社 林田印刷

熊本市中央区米屋町1-9

非 売 品