

講演

朝日大学経営学会 第25周年行事記念講演会講演録

浅野 雅己 氏

(浅野撚糸株式会社代表取締役社長)

『この泥あればこそ咲け蓮の花 —落ちこぼれが追いかける夢—』

日 時 平成28年11月19日 (土)

14:40~17:00

場 所 朝日大学 6 号館6201教室

はじめに

第1幕「大義」

第2幕「地獄という宝」

第3幕「奇跡の開発」

第4幕「エアーかおる誕生」

第5幕「他力」

第6幕「いざ東京」

第7幕「夢の途中」

第8幕「運」

第9幕「三方よし」

おわりに

皆さん、こんにちは。浅野でございます。

朝日大学経営学会設立25周年というすばらしい機会にお招きいただきまして、ありがとうございます。また改めまして、本当に25周年おめでとうございます。

私は、ここから南へ15分ほど行った安八町というところから、やってまいりました。そこは、私が16歳のときですから、40年前に水害に遭っています。その時は私の家も会社も沈みました。



写真1 浅野燃糸株式会社代表取締役社長 浅野雅己氏

はじめに

今日のテーマ『この泥あればこそ咲け蓮の花』、これにサブテーマをあえてひとつ付けさせていただきました。『落ちこぼれが追いかける夢』です。ここでいう“落ちこぼれ”とは、いったいどんな人たちなのか、少し説明しておきましょう。ちょっと弊社の社員の顔を映してもらっていいですか（写真2）。深夜勤の社員はほとんど全員がいわゆる“落ちこぼれ”です、私も含めて。

真ん中に怖い人いますね、彼はやくざになりかけていました、当社の工場長です。奥さんに引きとめられて燃糸の業界に入ってきました。これはうちの息子です。こちらの彼は特別支援学校から来ています、頑張っていますよ。この彼は国立の大学院を出ています、でも、当社へ来るまでに11回転職を繰り返しています。こちらの彼は私の大の親友です、10年前に脳梗塞で一生歩けないといわれ、ぎりぎり歩けるようになって当社に入ってきました。隣にいる彼は立命館大学を卒業しています、



写真2 浅野撚糸社員の皆さん

でも鬱病で今苦しんでいて、午後1時の出勤ですね。この彼女は、きれいな子ですね、元レディースのリーダーです、高校の卒業式に出ていません。このくらい世間でいう“落ちこぼれ”、高校の卒業式とか中学校の卒業式も出ていない、そういった連中が、本当に世界一の会社を目指そうということで、夢を追いかけています。

続いて当社の活動である撚糸と、撚糸業の現状について皆さんに簡単に説明しましょう。撚糸というのは紡績の下請工程であり、つくった2本の糸を1本に合わせる単純な作業です。西濃地域やこの穂積地域にもたくさんの紡績業者がいましたが、撚糸が面倒くさいという理由から、近隣のお百姓さんにしてもらうことになりました。田畑を埋め立てて、掘っ立て小屋を建てて、紡績業者から撚糸機を借りてくるところから始まりました。どのくらい下請かというと、表玄関から入ってはだめとか、座って交渉してはだめとか、加工賃を上げてほしいという交渉も無理とか、でもしっかり仕事は出すから黙って仕上げておきなさい、そういう業界でした。

このように撚糸業というのは地方で零細で下請で、そして斜陽です。どのくらい斜陽かというと、以前は800軒ほど撚糸屋さんでしたが、今では数10軒に減ってしまいました。つい先週、愛知県の撚糸屋さんの数が発表されましたが、3000軒あった撚糸工場が今は150軒です。もう斜陽というよりも壊滅産業と思ってください。

さて、今日は『素描』という冊子を配付いたしました。全部で9幕あります。こ

の素描を中心にお話をさせていただきます。70分間お時間をいただいておりますので、お付き合いのほど、よろしくお願いいたします。

第1幕「大義」

続ける。2003年元旦の朝、父と新年の挨拶を交わした直後に私が発した、この一言からこのストーリーは始まります。これから話しすることは全て事実です。

会社の経営について父は「もう廃業しろ、続けるのは無理だ、撚糸業なんかやるな」と言い、実際、2000年に入ってからずっと機械を止めていました。このとき私は父に「続ける」と断言しました。さあ、物語の始まりです。最初にお断りしておきますが、私は成功者ではありません。今でも大変なリスクを背負って、日々仕事をしています。どうぞご承知おきください。

さて、物語の前史である1990年代をまず、振り返っておきましょう。90年代には我々もいろいろと試行錯誤をして頑張ってきました。複合撚糸という伸縮する糸や、いろいろな糸を組み合わせて様々な撚糸をつくれる最新の機械を買いました。今ではもう当たり前ですが、ストレッチパンツは当時まだ出始めでしたので、それで実は大儲けをしました。1台1500万円もするような大変高い機械を何台も入れて大儲けをしたのです。これが1990年代です。

当社には下請の協力工場が20数軒ありました。そのうちの10数軒が、本社工場である浅野撚糸の大儲けしている姿を見て、機械を買いたいと言われました。私も勧めました。「いいよ、儲かるから、入れようよ」ということで、協力工場さんはどこも夫婦で経営されている小さなところばかりですが、買いました。そして、機械が入ってきたのは1998年、99年頃です。残念ながら、そのころから仕事がなくなってきました。次々と中国へ行ってしまったのです。結論から言うと、仕事は減った、新しい機械は入ってきた、下請けに出す仕事がない、借金だけが残った、という有様です。この状態で、苦しみながら2000年、2001年、2002年と過ごしてきました。もうどんどん赤字は続く、協力工場さんも売り上げが伸びません。なぜなら、複合撚糸のようなまともな仕事がないからです。

そして、2003年のお正月です。父親は「もうやめろ」と言いました。その時はまだ預金もありました。1億円、2億円の預金がありました。当社は借金もありませんでした。いい機械が入っていたので、その機械を、今でも覚えています、1億5000万で買いたいというところも出ました。工場も立地のいい場所にあるので、月に数100万円で借りたいというところも出てきました。やめる条件は全て整っていました。

でも、私が続けると決意した唯ひとつの理由は、協力工場さんの借金です。やめられない。私を信用して機械を買ってくれて、そして借金を返さずに苦しんでいる協力工場さんを尻目に、やめられません。これが「大義」です。父親はそのとき「それは情けだ。そんなに甘くないぞ、よっぽど神風が吹かないと、何かが起きないと経営は無理だぞ」と私に忠告しました。続けたいと家内に告げると、もちろん心の底から賛成してくれたわけではありませんが、どこまでするつもりなのかと問うので、「まあ自己破産までかな」と腹をくくってスタートすることにしました。

第2幕「地獄という宝」

3年後には潰れる。そう会計士の先生に注意を受け、父親からも無理だと言明されました。もう景気は昔のように悪くなってもまた戻るということはない、日本の繊維産業は無理なのだと言われての2003年の門出です。

1月5日、今でも覚えています、工場が動き出す日です。私は自分の部屋に社員をひとりずつ呼びました。そして20人解雇しました。協力工場さんを選ぶのか、本社工場、つまり当社を選ぶのかという選択でした。「ええっ、言っていることとやっていることが違うじゃないか」と言われる方もいます。「社員は守れよ、それで初めて人前で話をしろ」と言われる方も見えました。でも、社員はほかに勤めるところもあったし、60歳以上の人もいたし、夫婦で働いている人は御主人だけ残るとか、親子で働いている人は息子さんだけ残るということをお願いをしてきました。もし私が継続しなかったら、もし本社工場、浅野撚糸中心主義でいたら、多分、協力工場さんのなかには、何人か自殺される方が出たに違いないと思います。最初にやったことは社員の解雇でした。

私にとっての地獄―解雇に纏わる四つのエピソード

エピソード① 最初に私の部屋に呼んだのは工場長夫婦です。息子さんと3人働いていたものですから、その工場長夫婦にやめていただくお願いをしました。家を建てて2年目か3年目、年は50歳をちょっと超えたところです。まさか自分たちがと思っておられました。そのとき、御夫婦一緒に来ていただきましたので、今でも私は奥さんの叫び声、泣き声が耳に残っています。どう表現したらいいのかわかりません。怒るわけでもなし、泣くわけでもなし、ほえられました。それ以来その奥さんは、2010年まで私に口をきいていただけませんでした。結局、工場長夫婦には当社工場が機械を2台お貸しして、そして下請の一員として加わっていただきました。

エピソード② これも私の宝の思い出です。当社と協力工場さんとは鉄の団結と言われていました。日本屈指というかチャンピオンです。しかし、浅野撚糸にはどこよりも早く不景気が来しました。なぜか。当社の取引相手は伊藤忠、丸紅、東レ、三菱など超一流企業でしたが、これらの企業はどこよりも早く中国に仕事を持っていってしまいました。ですから、周りにも撚糸の産元さんはたくさんありましたが、残念ながら当社がどこよりも早く仕事がなくなってしまったのです。

そんな中、家族のような鉄の団結と言われていた協力工場さんが、20軒以上ありましたが、1軒ずつ私に内緒で、－もっとも内緒とか内緒でないとか私には言う権利はさらさないのですが－、いろいろなところから仕事をとっておられました。いい機械や技術があって自分で仕事がとれる人、自分の借金を返せる人は、やがては見切りをつけてどんどん離れていきました。そのうちの、ある社長さんとのやりとりです。

最後の日を迎え、会合を終えて退席しようとしたとき、その社長さんが私に対してこう仰いました。「おまえのお父さんの時代はよかった。おまえの代になっておかしくなった。これは僕だけじゃない、みんな言っているぞ。みんな、協力工場さん、下請さんは言っているぞ。よく覚えておけ」。そのとき私は体が震えました。ぼんぼんで会社に来ましたから。本当に、大学を卒業して、そして教員もやって、何となくエリート気分で、優越感を持って来ていましたから。衝撃でしたね。体が震えて、ちょっとその場にいることができなかったのも、トイレへ駆け込んで、30秒か1分か体の震えが止むのを待って、再びその席に戻りました。宝です。本当によく言っていました。

エピソード③ これは残った協力工場さんの話です。御主人は35、6歳。まだ若いから「社長、ついていくよ、社長がいいと言う機械を買うよ、それで儲けさせてください」と言って、機械をいち早く入れて、大きな借金を背負ってしまいました。

奥さんは33歳で、肩が痛い、肩が痛いと言っておられました。病院で診察を受けた方がいいということで、整形外科ではなく、ある総合病院に行っていました。結果は乳がんでした。リンパまで転移しており、全摘手術をして退院されました。多分、半年ぐらいは安静にする必要があったと思います。しかし、その奥さんが2週間後にまた工場へ入られたのです、2週間後に。ところが1年後、肝臓に転移してまた入院されました。手術が成功して、退院してまた2週間後に工場に入りました。体調が決して万全ではない奥さんに替わる人を雇うことはできません。奥さんは「もし私の体が心配だったらいい仕事を下さい」と言われました。我々もぎりぎりだったので、正直言って、いい仕事というのはほとんどない状態でした。

その奥さんは6年後、39歳で亡くなりました。静かな仮通夜に私もお邪魔して、本当に御主人とか息子さんとか、おしゅうとめさんとか、喉元まで出たと思いますよ「おまえが殺した」と。

エピソード④ 工場長夫婦の息子さんを会社に残しました。ツヨシといいます、彼に関する話です。ある日ツヨシが私の部屋をノックして、聞きたいことがあると言います。その日、ツヨシが消防に行って皆で話していると、ある人がツヨシに勤務先を聞いてきたので、浅野撚糸と答えたそうです。すると「浅野撚糸って潰れるんと違うか」「潰れたんと違うか」「もう危ないんと違うか」と言われたそうです。そこで私の部屋に来て「社長、こんなふうに言われたんだけど本当ですか」と。私も今でも覚えています。「本当だ、でも頑張ろう、絶対潰さないから頑張ろう」と励ました思い出があります。

もういろいろなところに浅野撚糸が危ないといううわさは出ていました。私も非常に、精神的におかしくなっていたので、夜眠れないなど、いろいろなことがありました。そのとき父親が「どうせゼロだから、借金をするのなら思いっきり借金をして、そして潰れていけ」と言いました。どうせゼロに戻るだけだから…。

第3幕「奇跡の開発」

オンリーワンを目指そう。このように今後の方針を決めました。いつまでも昔は良かったと言っても仕方ありません。もう中国という世界チャンピオンには勝てないから。もう独自の技術しかないということで徹底的に開発をしました。ゴムを撚りました。藁も撚りました。紙も撚りました。鉄も撚りました。

他の素材と同様に、鉄も普通のウールや綿と撚り合わせることに成功しました。発注も少しずつ来るようになりました。鉄ですよ、鉄。ものすごいブームになり、新聞にも取り上げられるようになりました。しかし、これは当社とは無関係ですが、鉄が何かの弾みで切れて、その端が肌に刺さるという事故が起きてしまいました。この結果、鉄の糸は危険だというレッテルを張られてしまいました。

そういう開発をしては様々なところに持っていくことを繰り返して、ふらふらの状態で大阪を歩いていたら、ちょうど目の前にクラレという会社がありました。2005年頃のことです。それより10年ほど前の1990年代にクラレとはカーシート関連で当社と取引があったので、アポイントなしで電話しました。「今、目の前まで来ているんですけど会ってもらえませんか…。ちょうど担当の技術の方がおられて「久しぶり、社長、元気でやっているの。いいよいよ、来ていいよ」と快諾され

ます。それでお邪魔をして2時間ほど話を聞いていただきました。「社長、申しわけない、お宅の技術、余りうちに関係ないなあ。でも、せっかくだから御飯を食べていけよ」という話になって、そして夕方、会食しながらいろいろと話しました。

3日後、突然クラレから糸が届きました。電話もかかってきました。「社長さ、今、糸を送った。でも、その糸、結構伸び縮みする。扱いにくい。だから、うちではどうしようもない。お蔵入り、要するに没になりそうだ、せっかく開発したのに…」と嘆いています。この糸のもうひとつ大きな特徴は、水に溶けることです。それを送ってきたのです。なぜかその糸に私はぴんときました。そして、そこからその糸といろいろなものを組み合わせて次々と開発を進めていきました。でも、ほとんど実りません。

そんな中、これは2005年のことですが、浅野撚糸が潰れそうだ、また、三重県のおぼろタオルも潰れそうだ、ならばこの2軒一度お見合いしてみたらどうかという銀行の紹介で、お見合いをさせていただきました。そして、おぼろタオルさん宛てに、このお湯に溶ける糸と綿とを撚り合わせた糸を送りました。試行錯誤を繰り返しながら実験をしていただきました。その際に、おぼろタオルさんに、どこか指導していただけたところはないか問い合わせました。

今、『べっぴんさん』というNHKの朝の連続ドラマが放送されていますが、そこに登場するのがファミリアという会社です。そことおぼろタオルさんが取引をしていたので、おぼろタオルさんと一緒に神戸のファミリアを訪問しました。タオルの開発に関する助言を求めると、ファミリアさんは、やわらかくて毛羽（けば）落ちの少ないタオルを要望されました。やわらかいタオルは毛羽落ちが多いため、やわらかくて吸収性もよく毛羽落ちの少ないタオルという開発目標が定まりました。

それから約2年間、4000枚ほど試作しました。ファミリアさんにはモニターさんがいます。10～15人の主婦から成るチームがいくつかあり、そのチームにタオルを渡すと様々な評価が出てきます。いいよとか、やわらかいよとか。それを繰り返し繰り返しファミリアさんに送って、そして評価をしていただきました。

この糸の開発は大変難しく、先ほどのクラレをはじめ何100軒も試験を行なっていただきましたが、なかなかうまくいかず、おぼろタオルさんも何度も挫折しそうになりました。そんなとき、私たちを支えてくれた素晴らしい言葉があります。『その開発に命をかけ、その開発が世の中に必要であれば、必ず神が降りる』これは京都セラミック（京セラ）創業者で名誉会長の稲盛和夫氏の言葉です。「うまくいきません、社長、うまくいきません」と技術の方が持っていくと、稲盛氏は必ず「神が降りたかと、神が降りるまで頑張ってみろ」を口癖としていたそうです。私、そ

の言葉が大好きなんですね。ですから何回も何回も試験をやって、なかなか合格も出ませんでした。きっと世の中の役に立つ、神が降りるまで頑張ろうと、決してあきらめませんでした。そして、開発のスタートから6年の歳月を経て一本の電話が入りました。

第4幕「エアーかおる誕生」

採用決まったよ。2007年3月、2005年の出会いから2年後、ファミリアから直接電話が入りました。「浅野さん、採用決まったよ。2008年4月から全店で展開することになりました」と。うれしかったですね。本当にうれしかったですね、その電話は。もう小躍りしました。みんなにも「やったぞ、やったぞ」と。救われたと思いました。ファミリアさんが使われる量はそれ程多くなく、協力工場さんや当社の本社工場が救われる量ではありません。でも、当社が開発した糸が認められた瞬間でした。勝った、と私は思いました。そこでファミリアさんに出したそのタオルを持って、日本中の問屋さんを回ってタオルの製造を懇請しました。当社は糸屋なので、おぼろタオルさんに発注していただけるようお願いしました。しかし、残念ながら1軒も採用には至りませんでした。

私と家内とで東京の問屋さんを回っていたときのことです。なぜ家内を連れて行ったかという、話すと長くなるので簡潔に述べるとこういうことです。

私と家内は、私の父親と母親と同居していました。子供たちは留学するなど家にいませんでした。父親は創業者です。喫茶店が大好きでした。そこで喫茶店へ行くと、浅野燃糸が潰れるといううわさです。それで父親は、今から思うとノイローゼだったんでしょうね、ちょっと常軌を逸していました。私を捕まえると2時間お説教です。「おまえが甘いからだ」とか、「何をいつまでも開発しているんだ」とか、お説教です。私がいないと家内がお説教です。「何をやらせているんだ、おまえが嫁に来たからおかしくなった」というようなお説教でした。ですから、家内を連れ出したかったのです。たまには外に一緒に連れて行って、そしてふたりきりで食事をしたりする時間も欲しかったのです。

そんなわけで、たびたび連れ出しました。1泊だったか2泊だったかちょっと忘れましたが、その日も家内と一緒に東京に行きました。この時ももちろん家内は私の断られる後ろ姿しか見ていません。どこへ行っても断られるのです。「高い高い、糸が高過ぎる。ファミリアはいいよ、ブランドがあるから」。その日も日本橋の問屋さんを回って断られました。

その夜、築地にお寿司を食べに行くことにしました。築地は市場で井とか何かしら食べられるというイメージがあったのですが、いざ行ってみると、夜は築地市場はやっていないのです。周りにお寿司屋さんがある、高そうなお寿司屋さんが結構ある。会社がもう今にも潰れそうなのに、そういう高級なお寿司屋さんにはとても入る気分にはなれません。ですが回転寿司もちょっと入る気になれない。そこで、入口に値段が書いてあるお寿司屋さんがあって、当時はそんなに有名ではなかったけど、今は有名になった『すしざんまい』というところに入りました。

ちょっと値段を気にしながら、ふたりで食べて飲んで6000円でお釣りが来ました。そのくらいの贅沢をしました。ふたりきりです。もういろいろやってきた、銀行の借金も増えた、さて今日は何を話そうかと思案している私を横目に、ぱくぱく、ぱくぱく、家内がお寿司を頬張っています。おいしそうに。そして「お父さん、必ず成功させて、ここに社員とか外注さんを連れてこようよ」と言ってくれました。それは本心だったのか、私を勇気づけるために言ってくれたのかはわかりませんが。今でもその光景を覚えています。座った席も覚えています。ものすごく腹をえぐられましたね、家内のその言葉に。「よし、自分で売ろう、自分でタオルを、最終製品を持って、そして自分でブランドをつけて売ろう」、そう固く決意しました。

タオルには『エアーかおる』というブランドを命名しました。映像にロゴマークが出てきます。実は、このロゴマークは、お寿司屋さんで見せたうちの家内の横顔なのです。東京から帰ってきて、そして会社ではなかなか考えられないので、すぐ近くのコメダに行って、そこで商品名を思案しました。「エアー」は空気ですね。カオルはクラレの「K」、浅野の「A」、おぼろの「O」、ルはRUではなく「L」、生きている（Living）の「L」です。そしてこの顔は、赤ちゃんが将来幸せに育ってほしいと思う母親の表情です。イコール、社員であったり、下請や、協力工場さんであったり、そうした人々の心配をする社長婦人の顔でもあったのです。このロゴマークをつけて『エアーかおる』が誕生しました（右図）。



『エアーかおる』のロゴマーク

第5幕「他力」

2007年5月のことです。3月にファミリアさんから電話をいただいて、気が狂ったように1カ月間ほど問屋回りをしたけれども全然売れなくて、ならば自分でロゴマークをつけてやろうと思い立ち、最初の『エアーかおる』のロゴのついたタオルができてきました。

私はそれを持って、今度は問屋さんではなく、至る所を回りました。靴屋、スポーツ店、花屋、もう誰でもいいのです、最終製品だから。100軒ほど、いろいろなところを回りました。その中には有名なイトーヨーカドーや東急ハンズもありました。

結論から言います。1カ月間、『エアーかおる』という最終製品のブランドタオルを持って回って、売れたのはたったの50枚です。どこに売れたのか気になったので、販売先のリストを見せてもらいました。社員と親戚だけでした。要するに一般には売れなかったということです。ただ、暗くはなかったです。なぜなら、今まで擦糸の仕事をお願いに行くなら紡績メーカーさんやタオルのOEM業者しかなく、糸を使ってタオルを開発してもらおうと思ったら問屋さんしかありませんでしたが、最終製品を持った今は世界中の60億、70億の方がみんなお客さんになるので、これからはどこにでも売りに行けるからです。

ただ闇雲にこんなことをしていたら会社の体力が持たないと感じている時、ある人の顔が思い浮かびました。それは、浅野擦糸が開発をして不況で苦しんでいることを記事にしてくれた、岐阜新聞の記者でスミさんという方です。彼が一生懸命に当社を応援してくれていたのです、彼に電話を入れました。東京におられるということで、東京まで出向き、東銀座の喫茶店で再会しました。記事を書いていただいたころから糸を開発して、そしてタオルの開発に成功して、そして今、最終製品を持ってこの場にいるというこれまでの経緯を、スミさんに報告させていただきました。

するとスミさんが涙を流すのです。利害関係も何もないのに、私の話にぼろぼろっと、人前で、喫茶店で涙を流すのです。びっくりしました。そして彼が言いました。「浅野さん、これは成功するなあ」。なぜ成功するのか尋ねました。「勘ですか」と。スミさんは「私は経済記者だ、何100社と取材をしてきた。でも、今話を聞いていて、勘だよ、勘。絶対成功する。ひとつだけアドバイスするぞ。浅野さん、ひとりでやろうとしているだろう、だめだよ。もっと他人を頼らないと。ひとりでやったって無理だよ、こんな厳しい業界だから」と仰います。「どうすればいいですか」と私は尋ねました。すると彼は「そんなにマスコミをばかにしたらだめだよ。応援してくれるから、プレス・リリースをしなさい。それも地方でね。東京

とか名古屋でやったらだめだよ、地方でプレス・リリースをしなさい」と教えてくださいました。

早速、大垣市役所に電話を入れて、浅野撚糸がタオルの新製品を開発したので発表することを伝えました。恐る恐るプレス・リリースに行きました。今でも覚えています。朝日新聞も、毎日新聞も、中日新聞も、岐阜新聞も、皆さん待っていてくれました。そして、一生懸命質問してくれて、「頑張れ頑張れ」と言ってくれて、ほとんどの新聞社が記事にしてくれました。

この一連の経緯の中で、ひとつ恥ずかしいことがあります。先ほど私は安八町から来ましたと言いましたが、決して安八町民の悪口を言うわけではなく、私個人の意見と思ってください。この地域には輪中根性というのがあります。これはいい意味でも悪い意味でも使います。私がこれから使うのは悪い意味です。関ヶ原の戦いで、この西濃地域はどちらかというと西軍よりで負けたため、強固な堤防をつくることが許されませんでした。そのため、それぞれの集落はその周りに自分たちで堤防をつくり、各自で守るという状況を余儀なくされました。そして、豪雨などで水嵩が増えると何が起きるか。どこかの堤防が切れます。住民はそれを待つのです。換言すると、どこか別の集落の堤防が決壊したら自分たちの集落は救われるのです。今日ここに羽島の方がみえたらごめんなさい。事実です。その方を恨んでいるわけではありません。あるとき安八町の堤防が切れました。まさかと思っていた長良川の堤防が決壊しました。対岸の羽島の方々は万歳三唱です。万歳三唱ですよ、自分たちは救われるから。そういう環境で私は育ちました。だから、他人のことなどどうでもいいのです。さらに言えば、他人の不幸がおもしろいのです。喫茶店へ行くと人の悪口ばかりです。人の不幸がおもしろくて仕方がない。人の幸せが妬ましくて仕方がない、そういう環境で私は育ちました。

ですから、本当に他人のことで涙を流して、そして、「浅野さん、頑張れ頑張れ」とみんなに応援していただけて、その光景が信じられなかったのです。でも「これが人間なんだなあ、これが世の中なんだなあ」ということを、このとき思いました。きっと自分もこんなに他人のことを、他人の幸せを心の底から祈れる人になるのだと誓いました。たくさん新聞に書いていただいたおかげで、その新聞記事を見た全然知らない人から電話が入りました。東京の方でした。

その方は東急ハンズの元社員で、東京に出てくるように誘われました。そのときも家内と一緒にでしたが、たしか結婚記念日の前日でしたが、東急ハンズ新宿店や渋谷店を彼と一緒に連れて回っていただきました。そして彼から「浅野さん、いいタオルだった。前に送ってもらっていて、使ったんだけど、うちの家内もいいタオル

だと言っている」と褒めていただくとともに、「でも、こんな状態では浅野さん、救われないよ。東京ビッグサイトへ来ないか」と切り出されました。東京ビッグサイト。そこはもう展示会の聖地です。日本一の展示会場です。出店の仕方も手続きの仕方も全く分かりませんでした。全部その方が仕切ってくださいました。

第6幕「いざ、東京へ」

東京ビッグサイト。物を売ったことのない岐阜の田舎者が、いきなり東京へ行って展示会に出展しました。それはギフトショーではなく、ホームファッションフェアでした。それでも1000軒ほど出展していて、6万～8万人来られていました。ギフトショーは2400～2600社が出展して、10数万人が来場します。今はギフトショーにも出ていますが、そのときはホームファッションでした。でも一流の展示会でした。出展費用は300万円かかりました。浅野撚糸150万円、おぼろタオルさん100万円、クラレさんにもお願いして50万円、計300万円捻出しました。期間は3日間です。ブースは会場の隅のほうで、何だか狭い通路で、さほど広くありませんでした。

初日はあまりお客さんが見えませんでした。でも、このまま帰るわけにはいけないので、その夜、社員と、そして東京で当社を一生懸命応援してくれる社長さんと一緒に、『エアーかおる』が誕生した例のお寿司屋さんへ行って、話し合いました。もちろん楽しいお寿司ではないです、初日が失敗しているのですから。明日からどうするのか検討しました。

そのとき話し合った内容の詳しいことは覚えていませんが、ただでは帰れないという思いでした。「あと2日間ある。よし、明日の夜もここへ来よう。そのときにみんなの声が囁けているかどうか、声を囁らすまでやってみようよ」と士気を鼓舞しました。初日は本当に怖くて声が出ませんでした。田舎者ですから。『エアーかおる』です。岐阜から来ました浅野撚糸です」、その声が出ないのです。でも、このままでは会社が潰れてしまいますから、2日目、みんなで出せば怖くないとばかりに、物すごく大きな声を出して、それこそ通路が塞がってしまうほどの勢いでした。最後の頃は「もう中を通ってください、中を通ってください、浅野撚糸のブースを通ってください」と言うほど、閑古鳥の鳴いていたブースがだんだん賑わってきました。

ある方が30分も前から当社のブースを遠目にじっと見ていたそうです。そして私のところへ来て、話を聞かせてほしいと名刺を差し出されました。『DREAM』と

いうリビングの専門雑誌のオーナー社長さんでした。彼に1時間ほど話をすると、彼が先ほどの岐阜新聞のスミさんと同じことを言われたのです。「これは行くな、これは海外だな。浅野さん、このタオルは行くぞ、海外で成功するぞ」と。私は応じました。「ええっ、岐阜でも売れていないんですよ。ようやく岐阜では岐阜薬局さんが2、3店舗、ヒマラヤさんが2、3店舗置いてくれたぐらいです。岐阜でも売れないのに世界ですか」と。「うん、世界なんだ、これは世界で売れるんだ」と社長が断言します。なぜそんなことが言えるのか問うと、「勘だ」、彼は言いました、「私ももう何10年この業界にいる。きょうも1000軒ブースが出ている。浅野さんのところのこのタオル、一番光っているよ、オーラが出ている。タオルがいいとか使っていないけれども、雰囲気なんだ、勘なんだ」。

ただ黙っていたのでは世界で売れない、とも言われました。そのためには、このビックサイトに3年間、それも年に2回、3回と出続けることが必要だと言います。ただ1回の出展費用が300万円です。なかなかその資金も準備することはできません。しかし、またそこで神が降りたのです。ずっとエントリーをされていて、だめだろうと半ば諦めていた国の補助金が3000万円おりたのです。その展示会の1カ月後です。不思議ですね。再びビックサイトへ行けることになりました。

あともうひとつ、社長が重要なことを助言されました。「世界へ出るためには、日本の一流に採用してもらえ、日本の一流に」と。そのとき名前を上げたのがイトーヨーカドー、イオン、三越、高島屋、専門店は東急ハンズ、それからカタログでいうと通販生活、テレビショッピングはジュピター・ショップチャンネル、そして西川産業、東京西川です。このあたりが認めたら必ず世界に通用すると彼は断言しました。私は訊き返しました。「そんな超一流の人は来ませんよ」と。すると「いやいや浅野さん、そう思うだろう。僕が来た、1000社の中の僕が来たじゃないか。いいか、日本には一流のバイヤーがいる。一流のバイヤーは嗅覚がすぐれている。必ず来る。必ず浅野さんのにおいを、浅野撚糸の『エアーかおる』のにおいを嗅ぎつけてくるから、浅野さん、信用してくれ」と言っていたいたのです。

第7幕「夢の途中」

夢のようです。2007年秋に初めて出展して以来、24回ビックサイトに出展しています。月に50枚だったタオルが、今は多いときで、月10万枚、平均7万枚ぐらい売れています。すごいことですよね。そして、世界を目指せと言われましたが、不思議としか言いようがないのですが、先ほど名前が挙がったところ全てに、採用して

いただいたのです。イトーヨーカドーも全店展開していただき、今はOEMで違うブランドのタオルを全店展開していただいています。イオンも今、順次置いていただいています。松坂屋、三越、高島屋さんにも置いていただいています。カタログハウスに『エアツイスト』という名前が出ています。「ピカイチ」にまた出ました。東京西川は、当社の糸を使って新しいブランドを立ち上げました。東急ハンズ名古屋店では、『エアーかおる』がタオルの売上げで8年連続第1位です。不思議ですね、全部の企業が取引してくれています。今日はそのひとつ、ジュピター・ショッピングチャンネルの売り場を見ていただきます。5分間のVTRを流しますので、ご覧ください。

(映像上映)

ありがとうございました。来る12月5日も午前8時にまた、私は出演させていただきます。来年も10何時間も出させていただくことになっています。本当に夢のようです。これは1回出演すると、このときは夜中の12時から零時58分の1時間で、正確に言うと58分間で、売れた金額は8000万円です。すごいですね。もちろん利益もあります。売上げに対して1割が当社の利益なので、800万円もいただける。さらに大きなメリットは、これはBS放送でも流れるため、ものすごいコマーシャル効果があります。その結果、本当にもったいないぐらいの売り場に今、出させていただいています。

こういう日本国内の一流企業に当社のタオルが採用されました。もう次のステップに移っています。今、積極的に世界を目指しています。海外への糸の輸出が始まりました。来月も韓国のタオル屋さんに行ってきます。タオルも今、中国で売れ始めたところです。夢のようですね。

吉田卓雄先生の『夢の八訓』というすてきな言葉があるので、これを読み上げさせていただきます。『夢 ①夢ある者には希望あり ②希望ある者には目標あり ③目標ある者には計画あり ④計画ある者には行動あり ⑤行動ある者には実績あり ⑥実績ある者には反省あり ⑦反省ある者には進歩あり ⑧進歩ある者には夢がある』ということです(写真3)。



写真3 『夢の八訓』を説明される浅野氏

ここでひとつ、つけ加えたいことがあります。今日は学生さんが多いということで、皆さんぜひ夢や目標を持ってください。そんなに夢というのは叶うものではありません。だから、ここで言う「行動ある者には実績あり。実績ある者には反省あり」というのは、失敗の繰り返しなのです。失敗の繰り返しですが、夢ある人は、その失敗がまた糧になります。これが今日の演題のテーマ『この泥あればこそ咲け蓮の花』です。失敗の繰り返しなのです。

私自身も失敗したり断られたりの繰り返しでした。1000点以上開発しました。そのなかの1点だけです、お金儲けできているのは。1000分の1です。999の失敗、もしくは不採用があったから、今ここに来ている。この繰り返しができたのは、私には小さな夢があるからです。それは外注さんの借金を返すことです。もちろん世界に向けて『エアーかおる』を販売していくという表向きの夢はあります。でも、私は絶対に外注さんの借金を返す、命のあるときに返すという夢があったので、だめで断られても続けて行けたのです。夢を持っている人と夢を持っていない人とは、全然違います。金メダルをとる人は金メダルをとろうとして練習している。できたら金メダルをとりたいたいなどと言っている人は、絶対無理ですよ。ぜひ、これは私の言葉ではないので、『夢の八訓』を持ち帰ってください。

第8幕「運」

徳を積む。カッコいい男に、きれいな女性になるための話です。

2007年、浅野撚糸の売上げは全盛期の3分の1まで落ち込みました。ひどい状態でした。もう銀行さんは「だめだろうな」ということで見放す寸前でした。しかし、おかげさまで、一昨年は8億円を超えて、また今年も最高新記録をどうも出しそうです。10月決算なので、8億3000万か4000万かわかりませんが（写真4）。本当によくテレビや新聞の取材で、どうして成功したのですかと聞かれます。冒頭言ったように、私は成功者ではありません。今でも夢を追いかけています。でも、2億の売上げが8億まで行った一応の答えとして言うことは、運がよかったからです。それしか言っていません。



写真4 売上高の推移を説明される浅野氏

運、幸不幸、世の中の動きなどを支配する人知、人力の及ばない成り行き。私は今つくづく思っていることがあります。それは、人間の科学なんて全宇宙から見たら5%も解明されておらず95%は未知の世界であり、それに一步でも踏み込んだ人がノーベル賞とか特許などをとるのですが、しかしそれは頭のいい人の話で、私は頭が良くなかったのが偶然の繰り返しでこういう開発ができた、ということです。運も信じていました。頭のいい人は、学んできたその5%の中で、常識の中で生活を送ろうとします。開発をしようとするのです。運というこのエネルギーは皆さん信じますか。この前お話をいただいて名古屋大学で講演した際に、学生たちに向

かって運を信じますかと問いかけました。全員が信じると言っていました。安心しました。

これで今日の話が終わりかといえば、そうではありません。運を変える方法があるのです。私は変えました。今も変えていっています。これは、私の言葉だと説得力がないですが、カリスマ経営者と呼ばれる人たちは、みな同じことを言っています。

私は18年間、本当にやりたい放題やってきました。ゴルフもしました。いい車にも乗りました。子供の運動会の日にひょっとしたらゴルフに行っていたかもしれません。夜中の2時、3時まで飲んで酔っぱらって帰ってきて、どれだけ家内を泣かせたか分かりません。つまり何を言いたいのか、それは、徳を使い切ったということです。道德の「徳」ですね。先ほど、ある外注さんが「おまえの代になっておかしくなった」と言いましたが、まさにそのとおりです。2003年の段階では徳を全て使い切ってしまうていて、しかも、その徳も自分で積んだ徳ではありませんでした。父親が、首にした先輩の社員たちが、離れていった協力工場さんたちが技術を積み重ね、苦しい思いを何回も積み重ねて積んできた徳です。それを、私が自分の実力によるものだと勘違いして、その徳を使い切って2003年を迎え、20人の社員を解雇する結果に至らしめました。ですから、私自身が徳を使い切ってしまった運のない人間でした。徳がなければ幸運も訪れません。その自分が考えるに、こうすれば徳を積むことができるという私見を八つほど、ここに上げます。

①自省。自分の非を認めずに他人のせいにする癖（くせ）は徳が減ります。私はいつも人のせいにしていました。景気が悪い、伊藤忠が悪い、丸紅が悪い、中国が悪い、上手に人のせいにばかりしていました。でも、それでは徳が減るなど今は思っています。

②大儀。やはり人間として生きている価値、もしくは会社の価値、すなわち大儀さえ正しければ、その会社が正しければ、徳は黙っていても積まれます。悪質な違法行為をしてお金を儲けても、その会社は徳を積みません。

③苦勞。慢心や見栄といった心の毒素を取り除き、謙虚という清浄な徳をため込む器をつくることです。苦勞をしていない人は運や徳の存在すら気づかないのです。かつての私のように。

④利他。自分の利を優先する利己主義の真逆です。まずは他人の利です。他人が喜ぶその徳は大きいです。わかりにくいので一例を挙げます。船に乗っていて遭難してしまい、私と他人のふたりが無人島に漂着しました。私の鞆の中には大きなパンが1個入っていましたが、もうひとりは何も持っていません。さあ、どうします

か。救助が1週間後に来てくれるのか、2週間後なのかわかりません。そのパンを1個食べれば、ひょっとしたら寿命が2週間延びるかもしれませんが、それもわかりません。選択肢は3つです。全部自分ひとりで食べる、全部他人にあげる、半分ずつ分け合う。私は全部他人にあげるというのは偽善者だと思っています。ひょっとしたら、そういう状況になったらひとりで全部食べるかもしれませんが…。

でも、今の私の答えは半分ずつ分け合うです。半分は他人にあげます。すると自分は半分しか食べられません。半分しかおなかが膨れません。もしかしたら10日後に助けに来てくれるかもしれませんが。でも1週間で息絶えるかもしれません。でも半分です。では、もらった人はどうかというと、半分ではないのです。無限大なんです、もらったほうは。その人は一生、私のことを恩人だと思ってくれるでしょう。他人を救っていくこと、他人の役に立っていることが一番たくさん徳を積めるのです。その人はずっと思ってくれるでしょう。仮に亡くなっても、あの世から思ってくれるでしょう。利他はものすごく大事です。

⑤夢。これは本当に運が来ます。夢のある人にはどんどん人が寄ってきます。どんどん運のいい話が来ます。

⑥全力。やはり先ほどの稲盛和夫氏の言うように、力を出し切ったら神が降りるのです。常に力を出し切ったら神が降ります。しかし手抜きをしたら徳が減ります。

⑦和。笑う門に福来りです。家庭、会社、社会の和合、特に夫婦円満に徳が注がれます。会社が潰れそうになったときに私は自分でしたい放題してきて、何を今さらと家内は思ったかもしれませんが。でも、頭を下げました。「これからイバラの道を歩む。会社を経営していく。おまえにも苦勞をかける。ただ、絶対に夫婦仲よくしようよ」と。夫婦さえ隙間がなかったら必ず会社は復活すると、家内にお願いしたことを覚えています。

最後に⑧感謝。簡単なことです。私の娘が、今はもう30歳になったので10年以上前の20歳頃の話ですが、コンビニでアルバイトをしていました。コンビニに来た人で、娘が言うには、5人にひとり「ありがとう」と言うお客さんがいて、そういう人はカッコいい、のだそうです。だから、そのお客さんが来るとうれしくなる。5人にひとりです。私は娘の話を聞いて、それまで自分が言えていたかどうか自信はありません。ただ、タクシーに乗った後も「ありがとうございました」、コンビニでも「温めてもらっていいですか」、「お手数掛けました、ありがとうございました」と言います。簡単なことです。究極、両親に産んでくれてありがとうと言えたら、育ててくれてありがとうと言えたら、最高の徳積みですね。感謝というのは、本当に徳を積む、一番手っ取り早いといったら申しわけないですが、そう思います。

この前、マニー・パッキョオというフィリピンの有名なボクシング選手が試合をしました。勝ちましたね、1年ぶりに。そして彼がインタビューを受けていたが、ボクシングの選手ですよ、そのときは挑戦者でしたが、世界チャンピオンになって最初に言った言葉が、相手の選手に「ありがとう」でした。相手の選手にお礼を言いたい、そして神にお礼を言いたい、そういうインタビューからスタートしました。

第9幕「三方よし」

「売り手よし、買い手よし、世間よし」。これが三方よしですが、私は「自分よし、相手よし、世間よし」と置きかえます。

自分よし。私はぼんぼんでした。先ほども言ったように、お金を儲けるということが、何か照れくさいというのか、いいかげんでした。でもだめですよ、企業は絶対に儲けないと。徹底的に今、利益を求めていっています。そして税金もしっかり払います。この経営者の気力が社員を救ったり、協力工場さんを救ったりするのだと思います。

相手よし。おかげさまで、おぼろタオルさんも大復活しました。今、日本のタオルの三大産地とインターネットで検索してみてください。今治、泉州、おぼろと出てきます。おぼろは産地ではなくて、会社名です。でも、そこまで復活してくれました。新しい機械を次々と入れていて今は4台、ほかにも設備を入れています。さらに2台新しい機械を発注されました。うれしいですね、当社とおつき合いいただいて。

おかげさまで、2年前に協力工場さんの借金は全部終わりました。時を同じくして、解雇した工場長の家のローンも終わりました。使っていただくお客さんも喜んでいただいています。二方目の「相手よし」は、何とかこれも制しました。

世間よし。これは正直、どういうことか、何をすれば良いのかよくわかりません。特別支援学校の生徒を雇うことなのか、寄附金を出すことなのか、わからないのです。県の幹部の方に、どうしたら岐阜県民や県職員の皆様に御恩返しできるかお尋ねしたところ、こういう言葉が返ってきました。「浅野撚糸が夢に向かって光輝き続けると、それを県職員も岐阜県民の皆さんも誇らしく思う」と。ここにも答えがあるような気がしています。

ある日、電話が一本入りました。「浅野さん、バラエティーに出てください」。TBSというテレビ局からでした。「バラエティー、ちょっと待ってください、バ

ラエティーはちょっと。まだまだそういう雰囲気じゃないんです」と返答しました。バラエティーといっても、私が出演した時はたまたま特番でゴールデンタイムの夜8時から10時にかけて放送されましたが、日曜日の朝に放送される番組です。「浅野さんに出演していただいて、そしてみんなが元気をもらって、苦しい経営をしている人、会社で苦しい思いをしている人、学校でいじめられている人、みんなが元気をもらって月曜日頑張るぞ、という番組なんです。ぜひ出てください」とテレビ局の方が懇請されるので、私でお役に立てるならと思い、出演させていただきました。その映像が5分間あります。家内も出てきますので、どうぞご覧ください。

(映像上映)

おわりに

ありがとうございました。あと残り2分です。話をまとめましょう。私は小さいころ、今の父と母のところへもらわれてきました。実の父と母ではないのです。でも、生まれて1カ月だったので、私には実の両親と同じです。その母が今年6月に亡くなりました。父は入院しています。途中で話しましたが、父はノイローゼになってしまいました。母はノイローゼの父の小言をずっと聞いていました。何とか両親が健在なうちに会社を復活したいと思っていましたが、おかげさまで母親も喜んで死んでいったという言い方はないでしょうが、間に合いました。

それで最後に父親に、まだつい最近のことですが、病院に行って1時間ぐらい話をしていて、尋ねました。「なあ、おやじなあ、2003年にね…」、父は何のことなのかわからないような感じでしたが、「あのときに『おまえが続けるのは情だ、だから続けるな』って言ったよな。大儀がないって。どうなの、今の浅野撚糸どう思うの」と。そしたら父親が「いいんじゃないか」と合格をくれました。「浅野撚糸という会社は世のため人のためになっているみたいだな。それが大儀なんだ。私利私欲だけで、外注さんを救いたいという情だけでは会社は成立しない。いいんじゃないか。今、そんなうわさを聞くぞ、俺もうれしい。ここまで復活してくれて」。

三方よしの最後の世間よしというのは、また変わるかもしれませんが、こうして私の話を聞いていただいて、少しでも参考にしていただき、苦しい思いをして経営されておられる方が、「ああ、あんな業界でも、あんなメンバーでも、あんな経歴でも、頑張れば何とかなる国なんだ」ということをわかっていただければ、それがお役に立てられることなのだろうなと思いました。

時間を精いっぱい使わせていただきました。ご清聴ありがとうございました。