講演抄録

「生きる」恵まれない幸せ

（株）大創産業　創業者
矢野　博丈氏

はじめに

皆さん、こんにちは。大創産業の矢野でございます。実は、こんな難しい学会になぜ自分のような者が参加するのか、何を喋って良いのか、当惑しておりますが、今日は私の苦難の人生の中で色々な体験をしながら、神様に教えてもらった「３つのこと」を交えて話してみたいと思います。まず１つ目は、「時代は変わってきた」ということです。今まで通りのやり方では、日本は生き残れません。それから２つ目は、「恵まれない幸せと、恵まれる不幸せ」です。日本は恵まれるように邁進してきましたが、今からは恵まれないということが、幸せを恵むということを呼ぶ水だということです。３つ目は、「ありがとう、感謝」ということです。この「ありがとう、感謝」という心がない限り、日本はうまくいきません。これからこの３つを中心に話していきたいと思います。

「恵まれない幸せ」と「恵まれる不幸せ」

まず、今は時代が変わってきました。今まで日本は恵まれてきました。恵まれることに、飽くることなく追いかけています。しかし、人間の欲や業というものにはキリがありません。どこまでいけば止まるのかという問題にもなります。「もっと楽をして良い生活を」という思想は、かつての日本の国鉄の動労 (国鉄動力車労働組合) ですよね。「もっと給料をくれ」、「仕事中にも風呂に入らせてくれ」と要求をしていました。動労がそういうことをしている間、国鉄は何兆円もの赤字を出し、それを終わらせるには、国民全員が 400 万円ずつ払わないと清算できないと言われていました。ところが JR に変わり、お客様が喜ぶことに一生懸命邁進しようと、心を入れ替えただけで優秀な日本の大利益企業に変わりました。今の日本は、なるべく働かず、自分に心地よく、収入を良くしてもらいたいと要求しています。まさに、昔の国鉄のような国に進んでいるような気がします。戦後、恵まれすぎたためですよね。なぜ、今の日本が恵まれているのでしょうか。

太平洋戦争が終わり、海外から 300 万人が家族とともに復員してきました。当時、その内、

半分が餓死するだろうとアメリカに言われていましたが、全員が生き延びました。それはなぜかというと、皆が必死に働いたからです。ここ10年くらい前から国も赤字になっていますが、恵まれない時代を一生懸命働いて乗り越えてきたからこそ、今の恵まれた時代があるのです。それは、戦国武将も同じです。戦国時代に一番恵まれていたのは、今川義元ですね。ところが、徳川家康は8～10歳の時に人質に出されていますし、豊臣秀吉も百姓出身の苦労人です。恵まれていた今川義元が、最初に死んでしまいます。しかし、家康や秀吉は、恵まれていませんから「もっと恵まれたい」と一生懸命に頑張って、あのように豪勢になっていったのです。

人生においても恵まれない時代というものがあります。私なんかは、ほとんどが恵まれない時代でした。「恵まれない」ということは、頑張るための栄養素でありとても大切なのです。実は、私は高校時代にボクシングをしておりました。一応、東京オリンピック強化選手にまでなりました。あの頃はボクシングブームで、原田や海老原がすごかったです。私はバンダム級でしたが、喧嘩も強くなるし、ボクシングに邁進しようかと思っていました。しかし、ありがたいことにパンチ力が無い、パワーもスタミナも無いという無い無い尽くしで、ボクシングというものに恵まれず諦めました。でも、あの時もうちょっとボクシングの能力に恵まれていたら、ボクサーになっていましたね。

当時、バンダム級でオリンピックに出られたのが桜井孝雄さんで、この方は金メダルを取りました。そして、河合哲郎さんが準優勝でした。河合ジムというのが横浜にありますが、そこのオーナーになられました。当時、ボクシング仲間だった人は、みんな今はそれなりにかなり厳しい生活をしています。あの時、ボクシングをしなくて良かった、恵まれないということがありがたかったのだと、本当に自分自身の身に沁みております。今、私は78歳ですが、もしあの時ボクシングをしていたら、今も仕事をしていなければ食べていけなかったでしょう。多分、私にできる仕事といえば道路工事の旗振りくらいしかなかったと思います。今頃、悲惨な生活をしていただろうと思います。今日の自分があるのは、あの時ボクシングという才能に恵まれなかったおかげだろうと、ありがたい思いがします。

100円ショップの創業と成功要因：運と能力は必要ない

この100円ショップもそうです。今は世界に5500店舗以上出店していますが、その当時は情けない商売で、本当にやめたくてしようがありませんでした。もうちょっと運とか能力とかがあったら、やめていたに違いありません。銀行さんやコンサルタントさんがいつも言っていました。「矢野さん、私はあなたが好きだからいうのですが、100円ショップは無理ですよ。やめなさい。今なら他の商売に切り替えられる。」と何人もの人が、私

に忠告をしてくれました。私もそう思っていました。必ず言われたのが、「100円は全部儲けても100円」でした。当時は田中角栄の高度成長期でしたが、「全部儲けても100円です。そこから材料費を払って、運賃や人件費、倉庫代を払ったら、商売になるはずがない」と言われました。松山四国テレビの番組で、最初のナレーションで、女性のアナウンサーとおじいさんが話をしているシーンがありました。電車の横の通りで「ここに100円が落ちていたら拾いますか」とアナウンサーが言うと、おじいさんは「拾いません」と答えました。そこで「どうして拾わないのですか？」と聞くと、「100円は子供に与えても喜ばない」と罰当たりな発言がありました。バブルの時は、まさにそうだったのです。1,000円や10,000円のお釣りのために、100円があるような時代でした。そんな時代に100円ショップなんて。

当時、池田勇人に始まって田中角栄の時は高度成長期であり、メーカーが強い時代でした。当時の日本は、メーカーの方が小売業者より強かったのです。今は、小売業者の方が強くなりましたね。「矢野さん、いつまでも100円の商品を作る者はいないぞ」、「人件費が上がってくるのだから、100円のものを売って人件費が払えるわけがない」、「今のうちなら違う商売に変えることができるから、変えなさい」と何人もの人に言われました。ありがたいことに、私には運と能力がありませんでした。そのおかげで「食べられれば、ありがたい」と思い、この商売にしがみつくしかありませんでした。

「成功の要因はなんですか？」とよく聞かれますが、「運と能力がなかったことですかね」と冗談のような本音を言います。こんな嫌な商売でしたが、昔は年商1億円を目指しておりました。勉強会などに行くと、先生が「前後左右の席の方と名刺交換をしてください」と言われ、名刺交換の時間が設けられます。昔は「雑貨販売」という名刺にしていたので、「私にも広島に叔母がいます」とか「広島には修学旅行で行きました」とか名刺交換では話を盛り上げて知り合いになろうとしました。しかし、「100円均一販売」という名刺にすると、「なんであなたと私がこんな席で一緒に勉強しなければいけないのか」という不快な雰囲気が目に見えましたね。日本では、そのくらい嫌な最低ラインの商売でした。でも、ありがたいことに運と能力がないので、「食べられればいい」とこの商売にしがみついてきました。

人生には工夫が必要：心の友を作ろう

2019年、アントレプレナー・オブ・ザ・イヤージャパンで優勝させていただきました。まさか優勝するとは思っていなかったので、挨拶を用意していませんでした。急でしたが、「実は私は出来の悪い人間で、経営者だなんてとんでもないのです。ロクな者ではありま

せん。子供達を学校へ行かせる力もなく、実は41歳まで親に面倒をかけてどうにか生きてきました。親は亡くなる時まで、私や孫のことが心配でならなかっただろうと思いますが、こういう場で表彰台に上がったことを生きているうちに見せてあげたかった」と思わず本音が出ました。41歳まで自活はできませんでした。本当に出来の悪い商人でしたが、今では、日経リサーチが毎年行う「人に勧めたいお店・もう一度行きたいお店」のナンバーワンがダイソーです。

先生方に教えてほしいのは、工夫力ですね。それと、悲しくて困った時の飲み友達がいなかったら、おそらくいけなかったでしょう。私はお酒を飲むのだけが得意だったので、飲みに行けるところがあって助かりました。今の大学の先生方に言いたいことがあります。せめて半年に一回くらいは、先生と生徒の飲み会があればいいと思います。懇親会として友達になれる機会が３ヶ月に１回、年に２回くらいはあるといいですね。人間にはコミュニティーが必要です。学生の頃には友達は多い方がいいと言いますが、そうではないのです。本当の友達が必要なのです。「心の友達」というのは、昔は３畳ほどの部屋で一升瓶を片手にやけ酒を食らいながら、いろんな話をして心の友達ができる要素がありました。今は居酒屋で飲みますから、深い人間関係になれない弱さがあります。ですから、先生から教えてもらうばかりではなく、飲みたいと思っていると思います。先生と飲んだことがあるというのも必要だと感じますね。特に、創業社長というものは、私のような出来の悪い者もいますが、それなりの苦労をしています。人を使うには苦労もあります。そういう創業社長にも５～10人入ってもらって飲み会をされると、より強い人間関係ができるのはないかという気がします。教えるということが一番必要なのでしょうけれど、人間には「この人がいいな」という人間関係も必要だと思います。

お金に対する感謝：火事から学んだこと

今、日本はお金に困ってきています。借金も膨れ上がってきています。なぜかというと、あれだけ儲かった年金も、あれだけあったお金も余って仕方がないから、あんなにたくさん施設を作って、たくさんあったお金を無理やり使っているからです。日本人があんなに頑張って儲けたことに対する、感謝の力がなくなったということが大きな原因だと思います。竹下登が「ふるさと創生資金」と言って、好きに使っていいということで自治体に１億円を撒きました。中には、トイレに金の金隠しを作ったところもあります。お金とは、感謝するものです。「皆さんが頑張って儲けたお金を、皆さんの将来のために有意義に使ってください」と言えば良かったのに、１億円をパッとばら撒いたのです。それでは、お金の神様は怒りますよね。

私にとって良かったのは、火事になった時でした。火事はすごいもので、7世代に一度しかないと言われます。昔は、お風呂も薪で沸かしましたし、こたつも炭を入れておりましたから火事はすごく多かったですね。当時は20年くらい前ですが、もう電気とガスの時代になって火事は激減しておりました。それでも、私のところに火事が来たのですから、私はなんて運の悪い男なのかと思いました。火とは怖いもので、火の玉が運動会の玉転がしのように飛んでくるのです。嫁さんと火事と、どちらが怖いかというと難しいところですが、火事はものすごく怖いです。びっくりしました。

一銭も無くなって、どうしようもなく困っていた時に、1,000円でも100円でも50円でも貯金して銀行へ入れておこうと思いました。火事になったおかげで、100円でも10円でもそのお金のありがたみが分かりました。きっとお金の神様は私を好いてくれていると思います。銀行さんも、この社長はお金に対する感謝力はあると見てくれました。今は、国内に3,300店舗ほど作りましたが、お金で苦労した覚えはありません。それは、火事によって、私にお金に対する感謝力ができたおかげだという気がします。

恵まれ過ぎた日本

日本人は恵まれすぎました。日本は水を溜めにくい地形で面積も狭いです。台風は来るし、米を作るには恵まれません。タイへ飛行機で行くとき、飛行場へ降りる30分前から眼下を見ると、赤くて広い平坦な土地があり、そこへ川が流れています。農業で三毛作ができるのです。だからタイ人は大金持ちかというと、そうではありません。やはり、日本人の方が米を作るのがうまいのです。それは恵まれないから、もっと働いて、頑張って作ったからです。また、日本では春には大雨が降ったり、今年一年の収穫が決まる稲刈りの前日に台風が来たりします。明日は何が起こるか分からないから、蓄えておくという国民性は、歴史を通してできています。しかし今の日本は、「辞めたらダメだ」とか「残業したらダメだ」とか言うひどい国になってきました。良い国にしようという思いがないと、絶対に良い国にはなりません。日本には「家貧しくして、日出づる」という良い言葉がありました。今は貧しくしていても、朝寝、朝酒に興じるという国民性に成り下がっています。いろんな熟語の中には、哲学や宗教が入っています。ですから、先生方には授業の始めにでも、知識とともにそういったこともお話ししていただきたいです。そうやって良くなる方法を考えていかないと、このままではどうしようもありません。大学を出たが、どうしようもない国民になってしまいます。

30年前、イオンの岡田会長が「矢野さん、カンボジアに学校を300校作りました。でも矢野さん、見ていてください。今から30～50年先、日本は最貧乏国になりますよ。い

つか東南アジアの人たちに負ける時代が来ますよ」とおっしゃっていました。私は昨年カンボジアに4校の学校と建てるために寄付をしました。カンボジアでは、ポル・ポトが先生たちを殺しています。先生達がいないにもかかわらず、カンボジアは素晴らしい教育の国です。きちんと学校を出ないと、社会に受け入れてもらえない国なのですが、先生がいないので地方の学校は困っています。プノンペンで良い先生に授業をしてもらい、それをビデオに撮って各学校に送るという仕組みを寄付しました。向こうで学校を作り、その開校式で子供たちは「ありがとうございました」と言い、彼らの目は生き生きとしていました。親たちもものすごく喜んでくれました。日本の学校は、大学も含めて小中高校と親から言われて仕方なく登校しているという状況ですよね。向こうの子は目が輝いていて「ありがとう。頑張ります」と言います。その差が10年、20年と毎日続いたら、カンボジアにも負けると思います。30年前にカンボジアに行った時は、道路に車が1時間に数台通る程度でした。2年くらい前にイオンさんができた時に行ってみると、道路には車がいっぱいで渋滞していました。それもレクサスです。世界一レクサスが多い国がカンボジアだそうです。30年前とは全く違う様相をしていました。

危機感をもって生きよう

僕は広島大学と奈良県立医科大学の教授を承っておりますが、実社会とはどういったものかを教えてほしいということで喜んで受けさせていただきました。あまり良い言葉ではないかもしれませんが、実社会においては金を儲けなければ何もできません。国力すらお金がないと何にもなりません。「頑張りました」とか「頑張ります」とか言うと、「何を言うか」と僕は怒ります。なぜかというと、もう「頑張ります」では生き残れるような時代ではないのです。「阿修羅のように働きます」と言えば許しますが、そういう時代に入ってきているのです。日本は今、K字経済です。そのうち資本主義というものは無くなるのではないかとも言われております。フランスの世界一頭のいい人がおっしゃっているそうですが、人類はあと100年も保たないのではないか。人間はいわば神様のペットのようなもので、それこそ恐竜が死滅したような雰囲気がないでもないですね。今、南半球には隕石が非常に多いそうです。空を飛んでいる石が多くて、いつ地球にぶつかるか分からないそうです。オーストラリアではしょっちゅう隕石が落ちてきて、その価値が昔は60万円くらいだったのが、今では20万円もしなくなったそうです。

人間は今まで刀や弓は、食べるために作ってきました。昔、秀吉が刀狩りをしたと歴史に出てきますが、そんなことはしょっちゅうしていたようです。鉄砲は農家に一丁を置いておいても良かったそうですね。昔は玄関のドアがなく、むしろが下がっているだけです

から、熊や猪が飛び込んできたら、鉄砲で撃ち殺すために鉄砲がありました。フィンランドは岩盤が多いので、道路や家を作るためにダイナマイトが開発されました。それが、あとから戦争のために使われ出し、自責の念に駆られたノーベルがノーベル賞を作りましたね。そして、原子力は最初から人を殺すという目的で作られたものでした。もっと強力な水素爆弾もできてしまいました。いつ突発的な事故が起こるか分からない、結構怖いものです。地球は非常に危険な状況にあるもの事実です。ヨーロッパは、アジアのように土地が豊かでないので、ヨーロッパ人は肉を食べるしかありません。ですから、狩猟のために弓矢の次に鉄砲が作られたのです。

地球の人口は2050年には100億人になると言われていますが、その頃に食料が賄えるのかについて、テレビの番組で紹介していました。穀物はみんなで苦労して作って配るのではなく、穀物メジャーが出てきて、アジアやアフリカの国々から農地を買い漁り、効率を上げるために土地に大量の肥料を与えています。それによって微生物が生きられなくなり、土地が砂漠化していきます。そして穀物メジャーは効率を上げるために、地下水をどんどん汲み上げるので、枯れてしまうこともあります。それも一つの学問ですね。今地球上でできるトウモロコシや大麦、小麦など穀物の3分の1は牛の飼料になります。それは「もっと美味しいものを食べたい」という人間の飽くなき欲ですね。ヨーロッパ人やアメリカ人、日本人だけならまだ良かったのですが、それがアジア人にも蔓延して、穀物は牛の飼料となり、また4分の1は捨てられています。この穀物連鎖を早く解決しないと、2050年には世界人口が100億人となり、食料が足りなくなってしまいます。

先日、日本の部品を韓国に送らないとか、関税を上げるとかで韓国と喧嘩になっていました。食えずに死ぬことからどうやって免れるかという餓死との歴史だったのに、今は餓死どころか食べすぎて悪食によって死ぬ人が多いという変な時代になりました。このように、我々の周りにはたくさんの危険があります。でも、子供たちは日本に生まれれば、今まで通り学校を出て、就職して子供を作って、安穏に過ごせるという錯覚をしているのです。しかし、時が来てからでは遅いので、危機感というものが絶対に必要なのです。

商売でも成功するには、安堵感ではなく危機感が必要です。阿修羅のように働いてきて、日本はこんなに強い国になりました。今、国や政府が、阿修羅のように働くことを否定してきています。自民党をこれだけ長く勝たせたのも、大きな問題の一つです。学生について困るのは、支持する政党がないから選挙に行かないということです。選挙に行かないということは、自民党を支持すると言っているのと変わりません。先人たちが女性に参政権を与えたり、若者も参政権を取ったりしたのも、命を張ったものです。それを若者たちが「選挙に行っても何も変わらない」と言います。確かにそうなのですが、自民党が政権を取り、

恵まれすぎてくると、本当に良い政治はできなくなります。ですから、先生たちもこの日本の危機というものに対して、この片隅の若者たちに日本人としてせめて選挙には行って、支持政党がなくても反対票を投じていかないならないと伝えてほしいです。何でも「無い、無い」、「分からない、分からない」ではなく、必ず選挙には行くことが国民に与えられたものです。先人たちが勝ち取ってくれたものなのですから、それを無駄にしてはいけないと生徒たちに教えてもらいたいと思います。

親への感謝、先祖の徳積み

中国が日本を攻めてくるのかどうかという問題がありますね。中国の軍隊も昔の日本の陸軍と同じで、「行け行けドンドン」というところがあります。この間、元マッキンゼー社長の横山さんと食事をする機会がありました。その時に「中国は攻めてきますかね？」と質問したところ、横山さんは「攻めてはこない。中国には共産軍と人民軍があり、どちらもそんなに仲良くはない。両方とも株式会社を持っていて、会社での金儲けに一生懸命で、そんなに強い軍隊ではない」とおっしゃいました。中国軍はエリートを集め出しています。日本でいう陸軍士官学校のようなものがあり、国が軍隊にエリートを集めてくると、だいたいその軍隊は弱くなります。歴史上、そのように決まっているところがあるのです。日本でも士官学校があって、頭のいい人は結局、頭で戦争をするものです。陸軍士官学校の卒業式で、「戦争で本当に負けそうな時に、どういう号令を出せば突っ込んでいけるか」という問題が出されるそうです。「突撃。突っ込め」とか「国のためにやれ」と言っても行かないそうです。怖いですもんね。日露戦争なんか見ていると、弾がどんどん飛んでくる中へ行くのは怖いですよ。先程の問題の答えは、「我に続け」だそうです。自分が先に行かない限り、後ろの者はどれだけ尻を押しても行かないそうです。そういったところが、エリートたちは弱いのです。

今の政府も自民党も一般庶民まで降りてこないから、本当のことが分からないのです。上にいて報告だけで判断しているからですね。それから、政治家になるのには２代目が多くて、恵まれすぎています。苦労して夜中まで「１票をお願いします」と歩き回った初代とは違い、２代目は放っておいても当選します。そうなると、やはり議員になった感謝の気持ちが小さいです。苦労してつかんだお金は１円でも出したくないが、簡単に手に入ってきたら、金に対する感謝もなくなります。私もこの商売は厳しかったので、「夢は何ですか」とテレビなどで聞かれたら「畳の上で死にたい」と答えていました。私はどうせ自殺すると思っていたからです。

まだ会社が小さい頃は、女房と北海道の奥の温泉へ行って、女房が仲居で、自分が風呂

焚きでも運転手でもして住み込みで働ければ、生き残れると思っていました。でも、会社が大きくなってきたら迷惑をかけるので、首を吊るしかないなと思っていました。死ぬまでに年商１億円というものを達成したい。100円の商品で１億円とは宇宙へ行くような話ですよね。でも、今は１時間で１億円が売れるようになりました。目標は高い方がいいと言いますね。１億円が目標で、そうとも言えない現実離れした話もできませんでしたが、私にはあらゆる良いことが起きました。では、なぜそのようなことが起きたのでしょうか。

親父が医者で、祖父が広島県賀茂郡福富町久芳村の初代村長でした。昔の村長は、予算がありませんでした。国にすらお金がありませんからね。予算がないので、給料も出ません。橋を作るとか道路を作るとか言っても、国から金が出てくるわけではありません。長老たちが集まり、みんなで金を出し合って保証人になり合って村を作って行くわけです。今のように政治家になれば給料が出て儲かるわけでもありません。軍が通る道もバス会社も作りました。今、医者は金持ちになれますが、保険ができるまでの医者はほとんどが貧乏でした。昔タクシーに乗った時に、２回ほど運転手さんに「あなたは栗原さんの息子さんでしょう」と聞かれたことがあります。バックミラーを見て「なんでわかるのですか」と聞くと、「お父さんによく似ていらっしゃる。あなたのお父さんは私のお袋の命の恩人です」と言われました。「うちはいつもお金が無かったのに『いいよ、いいよ』と言って、年末になると野菜や米を持って行きましたが、本当に助けていただきました。栗原さんの息子さんなら、これからも頑張ってくださいね」と２回ほど言われたことがあります。それもバックミラーを見てですよ。よほど親父もありがたかったと思います。私にはなぜ、こんな良いことが起こるのでしょうか。やはり、先祖が徳を積んでくれていたのだと思います。今からの人生とか企業とか商売というものは、やはり「徳のストック」がいるのです。いわゆる貯金や現金だけではなく、徳のストックがないとうまくいきません。これは、国もそうですよね。国、一家、個人。人様のために何ができるのか。何をするのか。この目に見えないところに徳を積んでおかないといけません。

商売人にも哲学が必要

金ばかり持っていても、21世紀は生きていけません。ダイエーの中内さんの「安く売る」という哲学はいいものでしたが、やはり「お金、お金」と言って沈没されました。今、日本の経営者の７割が赤字になってきておりますが、これは今からどんどん増えていきます。初代創業者は金もなく、マーケットもなく、不景気で人件費は高く、商売をやって行くのに日本からは艱難辛苦しかもらえませんでした。しかし、だんだん良くなってくると、放っておいてもうまく行くだろうという感覚が身につきます。それが身についてしまうの

で、社長には哲学が必要なのです。先生方もそうでしょう。哲学がいりますよね。教育が何かという哲学がいります。商売人にも哲学がいるのです。哲学がない経営者は、会議をして「それもやろう」、「これもやろう」とより儲けようと、付け焼き刃のような経営をしていては保つことができません。進化論、イノベーションと言われましたが、進化、イノベーションがないと会社は生きられません。昨日と同じものを昨日と同じ値段で買って、どのくらい自分の得になるのかというものがないと購買は続きません。自分の努力と神様とが一体となって作っていくものです。

例えば、ライオンが「もう少し足を速くしてほしい」と神様に頼んでも無理ですよね。足を速くすれば、ライオンはもっと簡単に獲物を取ることができます。もっと楽をすることができるようになります。すると太ってきて、走るスピードが弱くなります。でも、トラやヒョウは自分たちでなんとかしてきました。彼らは山に住んでいますから、獲物は滅多にいません。追いかけるにも崖ばかりで追いかけきれません。キリンはライオンの餌になるために生まれてきたような種族だったのでしょう。足の速いシマウマが１分間に３回くらいしか周りを気にしないのに、餌になるのが怖いキリンは常に敵を探していたから首が伸びて、生きるために進化したのだと思うのです。ですから、「生きるための欲」というものが必要なのです。儲けるための欲というのは、神様は受け入れてくれません。今の商売も阿修羅のように必死に働いて、お願いしなければ叶えてはくれません。

昔、私が30歳くらいの時、その年の利益額でトップ10番くらいが新聞に載りました。私が覚えているのが間違いでなければ、あの頃の１番は新日鉄でした。４、５番に住友銀行などの銀行が入っていて、６、７、８番に三越が入っていました。それが、今はガラッと変わってしまいました。時代はどんどん変わって行くのです。経営者なんていうものは必死にならないと生きてはいけませんね。潰れるために跡を継いだようになってしまいます。今は２代目がうまくいかない企業が増えてきていますね。それは、初代が阿修羅のように働いて現場を良くしているが、褒められ続けた２代目になってくると、今の日本はほとんどが赤字の会社になってしまうのではないでしょうか。

これからの日本は厳しいと思いますよ。我々は海外にもお店がありますから、しょっちゅう海外に行きます。タイにセントラル・グループというすごい財閥があって、そこの会長とは友達なのですが、かつてなら、西洋人とかアメリカ人が、ヨーロッパ、特にイタリアの百貨店を買っていたのが、今はもうアジア人が買っているのです。やはり、アジアの人の目つきは一生懸命です。子供では、こうして必死に見ています。イオンの岡田会長が、「30年、40年先、日本は最貧乏国になります。見てごらんなさい。彼らの目は勉強ができる嬉しさに溢れているのだから」とおっしゃっていました。さて、先生方は知識を教えるの

も大切でしょうけど、今後は心の知識というものも、このダメになった日本人に注入せねばならないと思います。結局、「仕方なく学校に来ている」のではなく、「家は貧乏だけど、お父さんお母さんが無理をして自分を学校に行かせてくれている」という感謝力がないと働く意欲が違います。そこら辺を、どのように教えていくのか問題はあると思います。

先ほど、スイスのネスレの話が出ていましたね。私もスイスへ行った時に、ネスレの前を通りましたが、添乗員さんが「スイスという国はすごい貧乏国で、冬は行き来ができません。子供が病気になったら死ぬしかありませんでした。そこで、ネスレが『それを何とか避けたい。栄養のあるものを作らなければ』とミルクを作ったのです」と言いました。要するに、徳があるのです。徳のある企業でないと生き残れないようになってきています。今からの企業には哲学が必要になってくるのです。人生にも哲学がいります。昔の日本は農業の難しさで、長い間、天候にやられてきた哲学があります。常に危機感があったのです。

海外進出と仕事の工夫

苦しい中でも海外に進出したきっかけは、「海外にお店がある」とかっこよく言いたかったからです。朝の5時半、6時から夜の11時、12時までの過酷な勤務の蔑まれた商売だったので、なかなか働いてくれる人がいません。それで単純にかっこいいなと思われたくて、海外へ出しただけなのです。そして産地が中国とかベトナムとかだったので、そちらへ進出したわけです。20年くらい前ですね。私は運が悪いと思っていたのですが、結局運が良くなって行きました。中国製品には上海、北京に見本市が次々と出てきまして、そこへ行くと欲しいものがいっぱいあるのです。

私たちは仕入れたものをうちの店で売ります。最初はあまり売れなかったので、当時は移動販売でした。朝の5時ごろに行って、荷物を下ろして店頭でテントを張って、夜になって店が終わったら片付けて帰るという商売でした。昔は6時半閉店だったスーパーが8時閉店になって、今度は10時閉店になりました。すると、朝の6時に出て10時に閉店すると、片付けて仕事が終わるのが12時や1時になりました。これでは続けていけないと思い、固定店舗にしました。固定店舗にすると、ありがたいことに売れないのです。1日に５～７万円しか売れません。固定店舗にするしかないし、どうしようかと考えたときに1店舗で儲けようとせず、この地域総まとめに固定店舗10店舗で1店舗として考えればやっていけるかもしれないと思いました。そこで安いお店を出しました。10店舗出して1店舗だと思い、10分の1売れればいいという感覚でやったのが、だんだんいい商品になってきて、だんだん売れ出してここまできました。最初からよく売れていたら、もっと仰々しい店にしていたでしょうし、これは結果オーライです。ただ僕には運がないから、儲け

たいとか大きな会社にしたいとかいう気がまるでなかったのが特に良かったのだと思います。従業員たちに「私には能力がないから、大きな会社にして儲けようという気がありません。皆さんにご迷惑をかけますが、ごめんなさい」と言って、よく謝りました。

当時は、小売業界は「在庫を少なくせよ」という教えがありました。しかし、私は「在庫は必要だ」と言いました。どこでも売っているものよりも、「こんなものまで売っている」「これが欲しかったがどこにもないから、あって嬉しい」という気持ちで買っていただけると、すごくファンができるわけです。いろんなコンサルタントが、うちの店を見て「矢野さん、在庫を3分の1に減らしてごらんなさい。売り上げは変わらないが、利益は倍になる」と言いました。しかし、私はお客様が喜ぶことはなんでもしようという思いがありましたので、「それはダメだ」と言って反対しました。確かに売り上げは変わらないだろうが、私の流儀に合わないのです。一般常識の逆を行ったわけです。

それから、もうひとつ。今、「自己否定」という時代に入ってきています。20世紀は「自己肯定」の時代でしたから、自分と周りを信じてきました。でも、もう時代が変わってきて、それでは生きていけません。僕は自己否定という言葉が大好きで、すぐに「私が悪い」「ごめんね、ごめんね」と言い、私が考えるより社員の意見が良ければ、そちらを採用します。自己否定という言葉は時代にマッチして、進化力を加速させました。そして「ありがとう、ありがとう」と言い続けると良いことが起こるのです。1日に2万回くらい、車に乗っている時やお風呂に入っている時、歩いている時でも「ありがとうございます」と感謝します。これを毎日続けると、本当に不思議な良いことが起こるのです。困った時は「ありがとう」言います。これまでの艱難辛苦を打ち破るのは、「ありがとう」という言葉です。独り言でもいいのですよ。

最後まで講演を聴いていただき、有難うございました。

（2021年5月16日　異文化経営学会研究大会にて）