



連載

## 博聞意伝

世代を超えて未来を語る

100

第12回

伴紀子

(株式会社池袋松屋代表取締役社長)

澁澤健

(コモンズ投信会長)

[聞き手]

小さい頃から顕著な独自性、哲学は徳と信

澁澤 本日は、伴紀子さんの会社、株式会社池袋松屋の京橋本社社屋にお邪魔してお話を伺っています。この対談の主旨である、人生・哲学、お仕事を通しての信条、あるいはこれまでの来し方の中から、世代を超えて、次代へと語り継いでゆくべきことをご披露いただきたいと思います。伴さんは家業を継がれたということですが、先ずお父上のこと、小さい頃からのことをお話し下さいますか。

伴 元禄三年（一六九〇年）に、江戸浅草清島町に紙商・裂地商（絹・金襴・緞子）として創業した松屋の十六代目伴利兵衛が私の父です。私は五人姉妹弟の長

女で、母は心やさしく自立心が強く、質素で、きれいな人で、和歌を詠んだり、絵を描いたりする好奇心の旺盛な人でした。

澁澤 伴さんが絵を描かれるというのは、母上からの影響ということでしょうか。

伴 そうでしょうかね。母は水墨画を描いて美術年鑑にも載りました。

澁澤 十六代目の利兵衛を継がれたというお父上は、どのような方だったのですか。

伴 父は、暖かくおらかなスケールの大きい人でした。そして、よく耳にしたのは、「内と外（精神と物質）というなら、内面を大切にしない」ということでした。私の人生の縦軸、「松屋・伴家の哲学」、「父の哲学」は第一が「徳」次は「信」でした。「自分はどう生きたいか……この世を善くするために生きたい」「相手が分っても、分からなくても、こちらができる一番善いと思うことをし続けようじゃないか。これを生涯積んでいこうじゃないか」と、いつもニコニコ笑顔で申してました。「徳を天に預ける」「徳は事業の礎、徳は継統の基本なり」。社会性のある仕事をする事、徳を磨きなさい。周囲に支持されなければ何事も成ら

ない。理屈を言わずに先ず実行、実績を積んではじめて信用されるのだよ。「徳」の要諦は「仁」（誠の思いやり）と「義」（正義）。これを求める人は、「大いなる知性（天）」を生き、ほまれを心に持つ気品高い人になる。成果は天におまかせする。天は見ている。「善と勇氣」で行動しなさいといつも申していました。

家業の松屋は元禄三年の創業といえますから、今から三百二十五年遡るのですが、そのことは実家に残る過去帳と、厨子に納められた家伝の仏像によって識ることが出来ます。終戦の年（昭和二十年）の三月九日の東京大空襲の折には、戦火を逃れて母が背負って助けました。何をさておいても持ち出すようにと嫁入りの時より諭されていたという過去帳には、元禄三年よりも古い年代がありますので、あるいはもっと古い歴史があるようです。

京橋の前に、浅草の稲荷町に大店おだなを構えていたのですが、それは、京の西陣で織り出した裂地を稲荷町に荷を卸さないと西陣が成り立たないと言われるほどの大店だったと聞き及んでおります。そういう経緯から、「人のお世話が出来ないと大人の人間としては認めません」と父はよく申しておりました。父は随分人のお

世話をしました。戦後は復興した壁紙・襖紙業界の全国組合の初代理事長も務めました。その時全国を歩いています。が、「一番大変だったのは京都だ」と言っていました。説得するのがです。ともかく私の父は、  
 「世のため人のため」<sup>〃</sup>「社会性」<sup>〃</sup>がモットーの人で、まったく無私の人でした。

澁澤 伴さんは、そうした父上のもとでどのような子供時代をおくられたのでしょうか。厳しく叱られたということもあつたのですか。

伴 いえ、手をあげられたことは一度もありません。父は五人の子供達をとでも大切に育てたと思います。何か悪いことをして見咎められた時も、「あなたはこういうことをする子ではないと思っていきます」と言われただけでした。言いつけられたことをしないでいると、「紀子さんなら出来ると思つていたのに」と言われ、こんなに信頼されている、次からは言われる前に、正しく早くお返事をしようと思う心に決めました。私たち五人姉妹弟は、女の子には「さん」、男の子には「君」、呼び捨てにされたことも一度もありません。父は丁寧な人柄で、どちらかと言うと宗教家のような人でした。相談事を持つて人がよくいらしてました。

私は、小さい頃から自立心が強い子どもで、戦後の一年生として清島小学校（旧浅草区清島町）に入ったのですが、あまりに独自性が強すぎましたので、情操教育が必要と母が心配して、四年生から白百合学園（旧仏英和）に移り、小・中・高と九段の白百合で学ぶことになりました。白百合学園は、フランスのシャルトル聖パウロ修道女会が設立母体で、カトリックの「信」「望」「愛」に基づく全人教育を標榜（たうたう）していて、自由理念がありました。そして、このご門をくぐつて入つていらしたお嬢さまがたを、必ず立派な日本女性に育てたいとします。と母はおうかがいしたと、聞いております。学園内各クラスには「従順 勤勉 愛徳」という標語が掲げられていました。人間を超えた自然法則の調和を司どる卓越した知性（神）が在り、そしてこの目に見えない共同体に属しているという意識を白百合で教えていただいたお陰で、ビジネス界の戦い、矛盾の中で自分を見失わず今日まで生きてこられました。ここで受けた教育は今でも私の心の支えの要です。

澁澤 白百合で中学、高校と進まれるのですが、どういう生徒でしたか。

伴 小・中・高と、成績は優等生で皆勤賞でした。自然体で活発な生徒でした。学園報の論説を書き、演劇部で、テニスも好きで、「小百合会」で困っている人を助けたり、ずっと級長、学級委員をいたしました。

送辞と答辞を読みました。「桜の蕾も膨らみ……」と。学年で一番成績優秀な生徒が、卒業生を送り出すための送辞を読み、卒業する折には代表して答辞を読むのです。小学校の時は一学年一クラスで、三十八、九人でした。小学校から今日まで姉妹同然のお付き合いをしています。そして、白百合を出て大学は慶應義塾に進みました。慶應では福澤諭吉先生の「気品の泉源・知徳の模範」を学びました。

## 家業の奥義は 世のため人のため社会貢献の精神

澁澤 大学を卒業されてからは、二十代半ばで家業につかれたということですね。

伴 小さい頃から躰しつけられました松屋・伴の哲学を縦軸にして、仕事・家業の展開は横軸ということですね。

横軸の話に移りましょう。私が家業についたのは昭和四十二年で、父の周囲で小さいときから仕事を見てお

りましたので早速企画開発部の部長としての仕事につきました。それまでの来し方としては、先にお話しした元禄三年に浅草清島町で裂地商・紙商として創業した松屋は、手漉き和紙に加飾（文様を描き、色で染めたり、金銀で装飾をする）をしたり、表装裂地（書・絵画の表装に使用する絹織物）茶道の出帛紗だじみくさ・人形裂の製造と卸しをしていました。明治になって海外からの壁紙輸入も手掛けました。戦前、祖父（十五代利兵衛）と父（十六代利兵衛）は、宮内庁御用達の資格のもとに、法隆寺裂、正倉院裂など、名物裂の写しを復元、日本文化の伝統維持に力をそそぎましたが、戦争で丸焼けになり、総てを灰燼にきました。そして、戦後は建築様式の変化で床の間が減り、裂地、人形裂などの需要もなくなり、紙、織の技術を生かし、全国に壁紙・襖紙の企画・製造・卸を拡大し、その一部門に壁紙・襖紙施工工事を昭和四十四年に父が立ち上げ、その父のもとで私は企画開発の仕事につきました。

元禄三年の創業以来、代々浅草で経営してまいりましたが、父の代になって浅草、京橋、新宿、池袋に広がりました。一時、京橋の業務を池袋に移しましたが、父の遺志をついで平成二十四年に京橋に戻り、やっと

親孝行ができました。

澁澤 家業の企画開発のお仕事につかれたということですが、具体的にはどのようなお仕事の内容でしたか。

伴 年間百万平方メートルのビニール壁紙を松屋オリジナルで企画製造し、デベロッパ・野村不動産の全国のマンションで使われました。家業ではオールマイティー、つまり何でもこなしていくことがリーダーの条件になります。自分で考え、自分で行動し、自分で責任を持つ。総て一通りやって、若い時に経験を積むことが家業にとっては大切ですね。

澁澤 そうした家業が三百年以上続いて来た秘訣は何だと思えますか。

伴 「世のため人のため」、社会貢献・社会から必要とされる会社精神ということでしょうか。「真善美」の善です。「善きこと」をやり続けるということです。「善き仕事をし善く生きる」こと。ただその分「不易流行」の不易：文化伝統継承が我が社の存在理由なので、大きくすることを誠めてきました。拡大指向をすると本質を伝えるということが曖昧になってしまいます。

その精神というのは、日本中の企業の中で今日まで

家業を続けていらしている老舗のどちら様でもお持ちの、世のため、人のために助け合い協調して皆で成長向上していこうという、日本古来の日本精神です。あの敗戦によってその精神が解かれて、抑圧されていたものが溢れ出しました。その精神が戦後の復興の大きな源でした。その日本精神というものは日本民族の理想です。その理想実現に戦後の日本中が立ち上がって今日の繁栄の礎となったのだと思います。そうした日本精神はどこから来たのかということになります。

澁澤 そもそも、その日本精神とはどういったものなのでしょうか。

伴 それは、大和魂とか日本の心ということでしょうか。敗戦で物が何もありませんでしたから、魂と心と精神というものが表面に顕在化することが出来たのです。それまではヒエラルキー（階級制、階層制）があり、そういったものが敗戦によって総て取りのぞかれました。私ども三百年継続の秘訣も戦後の日本を復興させた日本精神も根は同じだと思えます。世界に誇る日本の諦めない勤勉魂です。そしてその奥にそれを見守る霊性という存在があります。これは人間を超えたものです。超自然的なもの、「見えないもの」に対する

畏敬の心」を日本人は全国民が持つていました。そして自らをジャッジしていた。それが日本の心ということでしょうか。私などは小さい頃から常に自分を見ている目というものが自分の後頭部に在り、自身の眼というよりも客観的なジャッジの目と思つていました。澁澤 小さい頃というのはお幾つの時ですか。

伴 十二歳、中学一、二年生の頃でした。「どうして生きればよいのか」「何のためにここにいるのだろう」ということを常に考える子どもでしたから、……いまだにそうですが。その頃の東京の元旦は透き通るような真つ青の空で、十二歳の私は、この透き通つた青空を、一生持ち続けて凜として生きていこうと思つてきました。これは多分、十六代も十七代も続いて来た我が家の、正々堂々と善い仕事をして大通おとどおりの商売をしていきなさいとの哲学によることなのだろうと思ひます。昭和二十年三月九日の東京大空襲で、それまでの店舗や商品はことごとく灰燼に帰してしまいましたが、京橋の自社ビル一階の展示にある祖父や父が手懸けた裂地、これはニューヨークのメトロポリタン美術館で三十四年間世界の織物を研究された方がご覧になつて驚嘆されたものですが、それと、先程お話しした過去帳

と、厨子に納められた家伝の仏像、これらは母が背負つて逃げて、戦火を潜つて今に残された伴家の宝です。私の、青く透き通つた元旦の空」と、私の先祖から受け継いだ、善く生き、美しい日本文化を残す仕事を守ることが私の使命、天命と思つております。

横軸の仕事のことも少しつけ加えますと、凸版建築材事業部と組んで松屋オリジナル壁紙を毎年間百万平方メートル製造した仕事。清水建設東京支店建築部の傘下で東宮御所、首相官邸、新経団連会館、歌舞伎座、讀賣新聞東京本社ビル、三井不動産のコレド日本橋、コレド室町Ⅱ、Ⅲ。大林組傘下で参議院議員会館や野村不動産日本橋ユイト。戸田建設傘下の京橋森トラストビル等、将来の仕事は拡大発展し、将来善き材料、善き匠たくみを残そうと努力して今日に至つております。

## 日本文化と日本人

澁澤 伴さんの座右の銘に「継続は力なり」というのがあります、このほか大切にされている言葉をお話しさせていただきます。

伴 「私は後にして周りを先にする」ということですね。それは先ほどお話しした、日本と日本人の根底に

ある「誠意」と「勤勉」、「素直」と「規律」の考えを  
 実行する、周りの皆のためということです。こうして  
 日本と日本人のことを考えて参りますと、稲作、「米」  
 のことを言わなければなりません。稲作というのは、  
 昔は特に集落の皆で協力をしなければ出来ませんね、  
 水稲の水にしても共同で分け合わないといけません。  
 ですから、稲作を通じて共働の輪を築き、大地に根差  
 して安定を得るといいう、日本人のものの考え方の根本  
 は、土地を基にしたやはり稲作文化です。そして周り  
 を海に囲まれて外敵の脅威をほとんど受けなかったと  
 いう、日本と日本人は幸運で特殊な国と民族です。日  
 本文化の根本は、稲作と、そして仏教ですね。精神  
 で物質を抑え込まなければならぬことを信条とし  
 て来たように、お米以外産物の乏しい貧しい土地柄で  
 したから、大陸からもたらされた仏教という宇宙概念  
 を持った精神的支柱は日本文化にとっても、日本人の  
 精神的醸成にとっても大事でした。東大寺の華嚴宗は  
 蓮の花を源とした壮大な宇宙概念ですが、仏教は貴族  
 階層に布教されてのち、浄土宗の法然、浄土真宗の親  
 鸞等の出現で民衆の哲学になりました。これらのこと  
 が疑いもなく日本精神を作り上げていった根っこにあ

るのではないでしょうか。

澁澤 日本文化と日本人の根幹にかかわるお話におよ  
 びましたが、現在の経済界について、お仕事を通して  
 考えられていることはありますか。

伴 仕事のリーダーというものはブリッジ（橋）の思  
 想が大切だと思っています。会社の存在が社会性のあ  
 ること。社会貢献、会社・社員・家族が食べられるこ  
 とへの責任を果たした後は、世間様から、社会から、  
 利益を作り出すのですから、それを全部自分のものに  
 しないで、ブリッジを架けてまた社会に還元する。そ  
 れが大切で、今はそれをすることが以前より少ない  
 ので、日本の社会状況が停滞していると思っ  
 ています。  
 企業内教育もとても大切です。社員教育というのは、  
 その企業の信条、あり方そのものなのです。なぜなら、  
 企業は人で成り立っているからです。お金や情報が幾  
 らあっても、関わる人間がそれを使いきれなければな  
 るにもなりません。ですから、人間中心に利益を上げ  
 て、人間中心に関わる人たちを豊かにして、そして余  
 剰金が出来れば、また社会に戻すブリッジ役を、企業  
 のリーダーは自ら任じていかねばなりません。先代  
 （十六代）伴利兵衛は、会社とは社会から信じ託され

ている（信託）お預かりもの。この世を善くするために必要なものを何か、仕事の上でプラスして次代に渡してはほしい。会社を私（かたが）してはいけないと、いつも私に教え続けました。

溢澤 それはつまり、人間力を高めなければならぬということですね。

伴 そうですね。ですから、誰をトップにするかで企業の未来は決まるといふことですね。とにかくトップは、企業の方向づけ、旗を揚げることに、教育に責任を持つことです。向上心があり、勤勉で、誠意があり、チームを組んで協業、つまり一緒に働いて、一緒に楽しむことが出来る。そういう社員教育を企業内ですて欲しいといふことです。でも、今企業の中ではそういった人間教育がなされていませんね。自分の当事者意識、自立と自律が出来ていないといふことです。自律というのは自らで立つことではなく、自らを律することでもあります。

溢澤 トップの機能が十分に発揮されない時には、次の補佐する人が大切ですね。

伴 ナンバー2です。ほんとにナンバー2が大切です。自分がトップの補助的存在であるといふことを任じな

がらも、企業全体の責任を負うというのがナンバー2です。トップに代って出来るくらいの能力を持ちながら、自分の「場」を心得ているジェントルマンでなければ駄目です。ですから、どういうナンバー2を選ぶかもその企業の命運を握ると言えるでしょうね。

## 絵の向うの、青春と宇宙

溢澤 お話の最初に伺いましたが、伴さんは絵を描かれますね。母上が水墨画を描かれたといふことでしたが、その影響ですね。

伴 そうです。母の影響ですね。母は、五人の子どもを大変可愛がりました。そして家の中のことも整理整頓、清潔、衛生管理と躰を 見事にこなしていました。押入れでも、どの物入れを開けても、散らかっていたところはありませんでした。それで夜九時になると自分のアトリエに入って絵を描き始めるのです。私が十二歳のある時、夜更けに母のアトリエの横を通りかかり、まだ灯りがついていましたので母に声を掛けると、「この絵どうかしら、紀子さん」と聞かれました。この時は日本画で母はシクラメンを描いていました。どうかしら」と聞かれても夜中の二時頃ですから



……。すると母は、「このシクラメンの向うに青春があるのよ」と言いました。その頃私が十三歳でしたから、母は三十九歳でしょうか。青春がある」ということ……、忘れられませんね。そういうことがあって、絵が好きになったのでしょね。

澁澤 伴さんのヒマラヤの雪山を描いた絵を拝見しましたが、あの氷雪に覆われた山の向う側には、なにかあるのですか。

伴 無限の宇宙です。私の好きなのは「空」、宇宙です。無限が好きということですね。

澁澤 宇宙ですか！ それは気宇壮大な世界観ですね。最後にこの対談の題目でもあります、次世代へのメッセージをいただきたいと思います。

伴 「チャレンジ」でしょうか。つまり「挑戦」です。あなたの目標に挑み続けて下さい。そうすれば人生に成功します、ということですね。  
澁澤 ありがとうございます。

(ばんのりこ／しぶさわけん)

〔二〇一五年四月七日収録〕

(13世紀) 薔薇物語

Une rose m'a dit:  
J'ai des tas de secrets  
Qu'on ne cherche pas à connaître.

Dieu m'avait plantée là  
Sur le bord du sentier  
Pour le dire à tous ceux qui  
passent.

Mais l'homme ne s'arrête jamais.  
Où court-il donc, hors de  
lui-même?  
C'est dans l'âme qu'est le voyage.

(D'après *le roman de la rose*.)

一本の薔薇が言いました。私は人が知ろうとしない多くの秘密を知っている。神は私を道端に植えられました。道ゆく人々に、多くの事を知らせるために。しかし人は決して止まろうとしない。皆忙しそうに走り廻っている。一体どこを走り廻っているのか。人の旅路は心の中にあるというのに。

田中 義子様より (白百合・親友)