# NAKED EYES.

BY KOUICHIRO GOSHO

Japanesque

# 芝田清邦

〔株〕叶匠寿庵代表取締役社長●プロフィール　1946年大津市生まれ。69年同志社大学工学部卒業後、実父が創業した叶匠寿庵へ。81年より現職。85年4月には、大津市大石龍門町に菓子工房、農園、茶室、点心席などを収めた『寿長生（すない）の郷』をオープン。

## 寿長生の郷を率いる主人は和魂と商才をあわせもつ男（ヤツ）。

ユートピア――この世にありそうでなさそうで、だれもが一度は夢見るものではなかろうか。これがまちがった方向に進んだら、それこそ『富士山麓にオウム鳴く』騒ぎになりかねない。が、われわれの世代特有の幻想なのだろうか（ぼくはS26年生まれ。学園紛争のお蔭で、一度も試験を受けずに大学を卒業した）。志や夢を同じくするもの同士がひとつのコミュニティに寄り集まって生きることへの夢は、断ち切りがたい。

## モノも人も「まわして」いけば、終わりはないのだ。

**御所**　私の勝手な推測で恐縮なんですが、『寿長生の郷』へ来る道すがら、テーマパーク的なコンセプトよりもコミューンに近いものを感じました。芝田社長は私より5歳年上ですが、やはりわれわれの世代の時代背景というか、夢のユートピアを求められる部分はあったんじゃないでしょうか？

**芝田**　そうですね。たしかにあると思います。とくに、社員が生きている間、元気な間なにかをやれるように…との願いはありました。人間みんな何かの役割をもってらっしゃるわけですから、85歳になっても働ける場所があってもええんやないの、と。

**御所**　それは具体的にはどんな方法をとっておられるんですか？

**芝田**　「まわす」という考えは次につながることですから大事にしています。水処理にしても、一度使った水は必ずトイレのフラッシュに流す。木を切って枝おろしをしたら、それを炭にして冬の暖をとるようにする。一度使ったものをもう一度使うことで、終わったはずのものが次のところにつながってゆきます。

**御所**　80歳でも90歳になっても働けるというのも、人生をまわすということですね。何十年も営業の第一線に立ってきた人が、もう疲れたわ、と会社の敷地にあるボート小屋のおっさんになるのもいいですよね。ポツポツと若い者に昔

はからずも今回、その夢を一足早く（10年前に）実現されている大津市大石にある叶匠寿庵の『寿長生の郷（すないのさと）』へお邪魔することになった。一山まるまるを使った6万3千坪の広大な敷地は、まさに自然の中の共同体。正直言ってやられたな、と思う半面、やはりただの夢で終わらせたくないという思いが再燃する。そんなぼくを芝田清邦社長は、作務衣姿で温かく迎えてくれた。

話や意見する、なんて感じで。

**芝田**　ええ。その意味でも小集団は大事だと思います。正直言って、現在はまだ目指すところまで至っておりませんが、80歳まで勤めて

## 農業は国のもと。その考えが寿長生の郷を誕生させた。

**御所**　山を買ってやってゆくという構想は、一体どこから生まれたものなんですか？

**芝田**　ひとつは親父の夢です。私が小学生の頃脱サラして和菓子屋を始めたんですが、「山の中で商売できたらええな」と聞いた記憶が残ってました（芝田氏の父上は京都生まれ。漫才の台本作家や警察官、大津市観光事業課勤務等を経て、58年叶匠寿庵を創業）。それから大学を出たあと、月に2回東京へ通って師事した木内信胤先生の影響が大きいですね。

**御所**　なんでわざわざ東京まで？　家業のほうは、まだお手伝い程度だったんですか？

**芝田**　いや、ちゃんと入社してました。講演をお聴きする機会があって、「この方や」と心にふれたんです。時の総理に提言もされる方で、日本の国を思うことにかけては当代一。日本史、日本語、農業、世界経済、そして人間について、すべてを教えてくださる「国師」のような方です。

**御所**　その木内先生に惚れられたわけですね。

**芝田**　そうです。一方では現実問題として、菓子屋が発展して、工場も手狭になったので新築せにゃならん。考えてみると、お菓子づくりというのは農産物の加工でしょう。そこで、学んできた「農業は国のもと」という考えと親父がポロッと言ってたことがドッキングして、こういう形に固まったわけです。元は、お客様を招くという考えはなかったですね。

**御所**　今日も観光バスが何台も止まっていましたが、みなさん降りるなり「ええとこやなあ」と深呼吸したはる。ここへ来ると、ほっとした顔になるようですね。

**芝田**　ありがとうございます。着工が13年前で、奇異なものはなにもありませんが、まずまず思い通りのものができました。大工さんが「どんな建物にするんですか」と聞くので、「100年後に、きれいに見えるように建ててくれ」「庭は？」「10年で、周りの風景といっしょになる庭にしてくれ」と。

**御所**　比べてはいけないんでしょうが、入場料目的の工場見学テーマパークとは発想がちがいますね。

**芝田**　金も無いのに始めたのですが、有るからといってできるものでなし。かと言って無くてもできない。運がよかったんでしょう。工事の最中はこちらに詰めっ放しで、社長業は放ったらかしですよ。「この木は冬見たらきれいやから置いといて」と、道をつける予定を変更したり。これなど道が勝手に曲がったわけで、こちらは合わしていっただけですね。

きた人といえば、蓄積された知識も経験もすごいものがあるわけで、これを生かさせてもらえるのがいちばんですね。

## 日本人は、なぜお菓子を食べるのか？

**芝田**　私は和菓子屋だからかどうか、民俗学が好きなんですよ。なぜ正月には雑煮を祝うのか。5月5日にはなぜ柏餅を食べるのか。そうした意味がわからないとお菓子はつくれんやろ、と。たとえば日本人は年齢を数え年で言いますね。昔は赤ん坊が生まれたとき、心臓の上に小石を一つ乗せて魂を与えたんですね。次のお正月がくると、もう一つ。「さざれ石の巌となりて」というのは、こんなに小さい石が岩になるということで、馬鹿げた御歌なんですが、それが日本人の生きてきた〝寄る辺〟だと思うんです。そういうものを、お菓子は基本にもっていたい。

**御所**　それが、資料で頂いている「日本らしい日本の魁」ということなんですね。

（「お菓子といふものが、人間が生きて行くための絶対的な必要品でない以上、その供給は、たんに栄養になるばかりではない、他のいろいろの意味が伴はなければならぬ。味、見た眼の美しさ、香り等々。そこを追究して行けば落ち着くところは〝心の籠もったもの〟といふことになるでせう。…中略……いま時勢は一転して、日本は、日本らしい日本に環らうとしてゐる。『寿長生の郷』はその魁といふべきものでせう」（原文：木内信胤氏／『寿長生の郷』完成時のパンフレットより抜粋）

**御所**　この場所に現実にこれだけのものを設営され、日々稼働されておられる。それには生産目標の数値だけでなく、基本的な考え方が営々と働かなければならない、ということですか？

**芝田**　そう思う部分もあり、そう思わない部分もあり、ですね。この土地を預からせてもらったお蔭で、またまわってくるものがある。つまり、計画とはあってないようなもの、羅針盤にすぎないんです。ただ、根本の考えをもっているから「来る」ものがあり、実際に「来た」ものを整理できるわけでしょう。また、企業のトップとしては時代の流れも決して無視できません。私としてはできるだけとらわれず、自在に考えるようにしています。

## 当たり前のことを当たり前にできる企業を目指して。

**御所**　叶匠寿庵さんというと、伝統や老舗の強い和菓子業界にあって短期に売り上げを伸ばされた急成長企業、という評価が一方ではありますね。でも、こうして社長のお話をうかがっていると、単に急成長企業と呼んでいいのかどうか。適切な表現が見つかりませんが、目指しておられるのは「心の企業」のような方向かな、と先ほどからひっかかってるんですよ。

**芝田**　鋭いご指摘ですね。私自身、急成長企業とは全く思っておりません。心の企業という点については、たしかに目指しております。それは、当たり前のことを当たり前にやる企業でありたい、人間としてまちがっていることは企業としてもやりたくない、ということです。

**御所**　とすると、売上の数字はあくまで結果であり、通知簿にすぎないわけですね。

**芝田**　成長したくて売上を目指したわけでもなく、やりたいことをやっていたら、お客様はじめ周りの人たちが応援してくれたということです。それに、企業は利潤の追求だけが目的ではなく、儲かったお金の使い方にポイントがあると思いますね。人と同様、企業にも役割がある。その役割を果たすために、人様が応援してくださるのだ、と考えております。

**御所**　なるほど、よくわかりました。ひとつ思いついたのですが、叶匠寿庵さんの場合、売上数値の発表は普通の「円」だてになさらず、和菓子の個数にされたほうが似合うんじゃないですか。血の通わない数字は銀行と税務署あての文書だけにして、新聞でも雑誌でも「この

地域では、「あも」を年平均ひとり○個食べてもらってますが、次期は年に○個食べてほしい」。そんなスタイルはいかがでしょう？

**芝田**　それはおもしろい。採用させてもらいたいですね。それから、取材に来られる人はよく「こだわり」という言葉を使われるんですが、それは違います。先ほども言った「当たり前」。

## 叶匠寿庵ならでは、創業者・先代の強烈なお見送りは個性が生んだ。

**御所**　お客様に対する姿勢については、まだ若い頃、母につきあわされてお店へ伺ったときの思い出があるんですよ。

**芝田**　毎度ありがとうございます（笑）。

**御所**　お遣い物を買って車で店を後にしたんですが、ふとバックミラーを見ると、門口まで送って頭を下げてくれた店員さんが、まだ見送ってくれてはる。次に見ても「まだ、いたはる」「まだ、いたはる」。結局、車内からは見えなくなるまで、ずっと門口にいらっしゃったようですね。

**芝田**　それは親父がすごかったんですよ。今の私ではまだ人間的にムリですが、親父のやり方を見てくれていた社員のお蔭です。

**御所**　このお店は当然伸びる、というか若い頃ですから「ファンがつくやろな」と思ったのを強烈に覚えています。

**芝田**　親父は自分の「創作したい」エネルギーと、お客様のお心の満足を求めて、素人から始めてきたものですから。最上の原料を使って、ストレートなモノづくりを、の考えも素人は技術でごまかせない、というところです。

**御所**　個々の包装にしても、よそとは発想がちがう。やはりマーケティングに長けておられたんでしょうね。

**芝田**　面白い話があるんですよ。私は「青田の色こそ日本人の緑」と思って、寿長生の郷これは、自分たちがいちばんいいと思うものを選び、できるかぎりいいものをお客様に提供することです。その提供の仕方も難しい問題で、急いでいるお客様には急いで対応しないといけないし、ゆっくりしていらっしゃる人にはゆっくり。当たり前のことがそこまで十分できているかどうかは、まだ自信がないですね。

## 菓子懐石、その極意とは？

**芝田**　親父の代はトップ・ダウンでよかったけれども、二代目はお山の大将ではあきません。自分には力がないから、優秀な人をどれだけ集められるかです。たとえば、ここで菓子懐石を出している『無悲庵（ぶようあん）』の山川正常務は、先代からうちにいてくれますが、パリをつくるときも始めからこの場所は田んぼ、と計画してたんです。すると親父は「田んぼなんかいらん。そこは建物を建てたかったんや」と猛反対。ところが、ある金沢の随筆家の女性が田んぼを見るなり「これが、日本人の原点ですね」

「ひとつ親父に言うてやってください」と私が言うと、早速説得されたらしく、翌日になると、親父から私に呼び出しがありまして

「田んぼはいいなあ」（笑）。

**御所**　それは、いいお話ですね。

**芝田**　ころっと変わってる。勝手なことのようやけど、これが人のすごさか、と思いました。お客様のいうことを素直に聞いて、すぐ原点に戻れるわけですからね。

**御所**　たしかに、こだわりがあってはできないことですね。

**芝田**　昨日うまくいかんと叱りとばしてた職人さんと今日は抱き合って喜ぶ。私もよくケンカしましたが、いちばん尊敬するのも親父です。二人セットで、車の両輪のようなものやったのかもしれませんね。亡くなって今年で3年になりますが、これまでは否定し続けてきたんですよ。社員に対しても、いろんな切り替えの最中は「先代のことは言うな」。うまくいったら「先代が偉かった」と言おうよ、と。

の国際砂糖工芸博覧会で最高栄誉の「天使の証」賞をとったり、福岡の菓子博覧会では畳24畳分のお菓子をつくったりしてます。こういう最高のプロをできるだけひっぱってきて、衆知を集め、自分も社員も人間らしく生きていくのが目標ですね。

**御所**　それは、いちばん優秀な経営者ということですよね。気になる菓子懐石については、ご当人の山川さんにお聞きしましょうか。

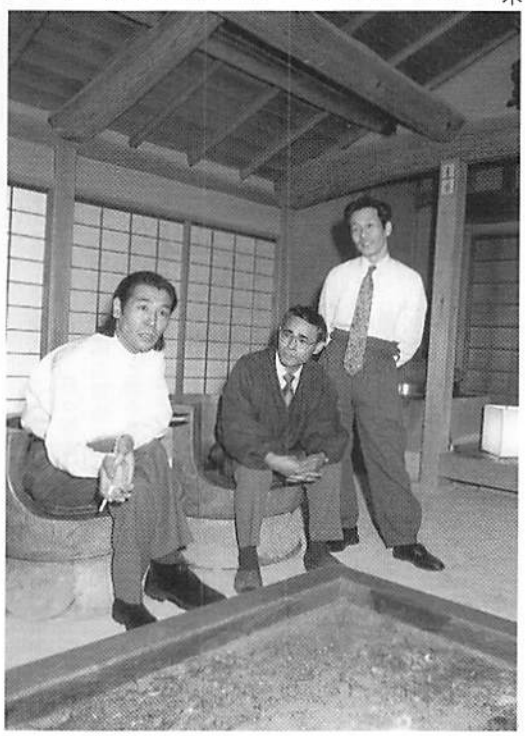
**山川**　菓子懐石は季節感を大切にした月替わりメニューで、懐石にならって前菜から碗物、里だより、干菓子、デザートに至る5品と果実酒で構成しております。つくったその場で召し上がっていただけるので、素材の味や風味を最大限に生かせます。店頭に並べるお菓子には賞味期間や包装等の問題があって、砂糖の量や熱の加え加減などがどうしても制限されるのですが、ここではより料理感覚に近いお菓子が提供できます。演出にはこの郷で採れた笹や竹、草の葉や木の実をあしらっています。ご婦人客が多いので、ご家庭でのお料理や生活に対する提案になれば嬉しいですね。

**御所**　この郷では目に入る景色だけでなく、出されるお菓子やお茶を味わう口からはもちろん、鼻からも耳からも皮膚からも自然や美が入ってくる。それを一つでも二つでも見つけられたら、読者諸君、君はエライ。

**芝田**　うれしいですね。私など、美しいものはすべてお菓子づくりに結びつけてしまって…。散歩してるときに朝露がクマザサに落ちているのを見ても、開発の人間を呼んで「これ、お菓子にできひんか」と聞いてしまいます。

**御所**　毎日を人間してはる、人生してはる。生活してはる、という実感がこもってますね。さて、今後の寿長生の郷はどういう方向に進んでいくのでしょう？

**芝田**　宗教的な捉え方をされたら困るのですが、100年先も200年先も、この土地にお人が訪ねてこられるようであってほしい。だって、土地の持ち主なんて1000年先には替わってますよ。お預かりした土地が生きる方向であれば、あとは自由に。寿長生の郷は、来てくださる皆さんのものですからね。



（御所氏へのメッセージ）

**御所光一郎**「クラブフェイム」プロデューサー。芝田清邦氏より

「楽しい話をさせていただいて、ありがとうございました。お互いに同じ思いをもって歩んでいるようですね。これからも、いろいろと教えていただきたいと思います。」