

連載

## 博聞意伝

世代を超えて未来を語る

第6回

〔聞き手〕

伊藤 文子—— 澁澤 健

〔イトーキ顧問〕

〔日本国際交流センター 理事長〕



「トモニツクル。未来のカタチ」

澁澤 「ほほづゑ」第七十七号（特集「ものづくり」）に、伊藤さんは特集寄稿として「ものづくりに伝わる先人の心意気」という文章をお書きになっています。伊藤さんの曾祖父に当たる伊藤喜十郎氏を初代社長とする伊藤喜商店（一八九〇年創業）の足跡と、代々の「ものづくり」の工夫を記されたものですが、本日収録のために伺ったイトーキ東京イノベーションセンターSYNQAに展示されている多くの資料も見せていただ

きました。お陰様で具体的なイメージが膨らんできました。

まず、「イトーキ東京イノベーションセンターSYNQA」の「シンカSYNQA」ですが、これはなにを意味しているのですか。



イトーキ東京イノベーションセンターSYNQAのオフィス機能の説明を受ける。(上)／展示された歴代商品・資料。(下)

伊藤 ここは昨年十一月に出来た施設ですが、謳い文句のひとつに「トモニツクル。未来のカタチ。」というのがあります。英語のシンクロナイズ（synchronizeと、漢字の「進化」から発しています。

わが社は、創業以来百二十三年を数える比較的古い企業の部類に入りますが、どの時代も努力して、進化し変化し続けて、常にイノベーション（技術革新）を行なってきたゆえに今日があると思っています。先ほどご覧いただいたように、創業当初は金庫などから出発したのですが、「安全と安心」を時代に応じて変化させて、医療現場に入ったり、セキュリティとして金融機関、原子力施設などの需要に応えてきました。

澁澤 シンクロナイズという言葉にもあるように、先ほどいかがだったご説明の中で印象に残ったのは、他社との共同プロジェクトを積極的に進めている、ということでした。

伊藤 今の時代は、一社で何もかも開発するというのではなく、自社の強みと他社の技術を合わせて共同開発するということが時代の趨勢だと思います。このこ

とは、わが社だけではなく、どちらも同様のことでしょうが。

ことにこのSYNQAを造るにあたっては、共通の情報発信の場、受信の場、コラボレーションの場として進めて来ました。だから多くの会社が見学に来られて、「イトーキさんがそういう施設を造られるのなら、我々はこういう技術を提供できますよ。一緒にやりましょう」というように、そこでいろいろな試みが生まれてきました。

**澁澤** 創業者の伊藤喜十郎さんが会社を起こされた折、ご自身が発明したのではなく、これはと思う発明を集めてこられたということでした。その手法とかアイデアはどこから学ばれたのでしょうか。

**伊藤** 明治二十三年に上野で開かれていた第三回国内勸業博覧会を見学した折に数々の発明品を見て、これを大阪の人に紹介すれば喜ばれるだろうと考えたのがきっかけでした。早速このアイデアを中外商業新報社の主幹で知友の木村清四郎さんに相談し賛同を得、農商務省の奥田義人特許局長、澁澤栄一翁を紹介されま

**澁澤** なるほど、先ほどホッチキスのお話を伺いましたが、ホッチキスを初めてアメリカからもたらして日本の市場に登場させたのはイトーキ（当時、伊藤喜商店）ですね。アメリカではステープラ(stapler)と言っていますが、アメリカで育った私にとっては、この名称の違いが不思議だったのですが、今日釈然としました。**伊藤** ホッチキスというのは、商品として売り出す時に、ホッチキス社の製品であることから、これを「ホッチキス自動紙綴器」としたようです。ステープラでは通りが悪い、そこで、ホッチキスさんの自動紙綴器、さらに自動紙綴器も馴染みが悪い、そこで、ホッチキス」ということにしたのが、現在まで普通名詞として使われています。明治三十六年に輸入販売を始めました。

**澁澤** ホッチキス社製のステープラという商品があるということをご存知でしょうか。大変な情報網を張り巡らしておられたということですね。その情報はどこから入れておられたのでしょうか。**伊藤** 今の『日本経済新聞』が『中外商業新報』（商

した。澁澤翁には「伊藤喜商店」の看板を揮毫して戴きました。先程玄孫の澁澤様と一緒に写真を撮らせていただいたので、創業者も喜んでいることでしょう。

発明家はいいアイデアを持っているのに、商品にする費用や販売ルートがないということで、結局発明倒れになってしまう場合が多くありました。それは発明家にとってもいいことではないし、世の中にとっても勿体ない話でした。だから、その架け橋になりました。ということで、販売網と資金の提供を行なったのです。そこでも有為の才能を育てて新商品の開発をするということを始めました。また発明家の特許権所有者の保護をはっきりと打ち出しています。

**澁澤** 素晴らしいことですね。それは今の言葉でいうと、「オンハンス」型のベンチャーキャピタルですね。それまで日本の市場に存在していなかったものを、国内、あるいは海外から持って来るといふ手法ですね。

**伊藤** 自社内で発明家を養成して新商品の開発にあたったという時代もあったようです。それは二代目の時代ですが。

況社)といっていた頃、当時大阪に支社が無く、支社とするべき物件を探しておられたようです。それを伊藤喜十郎が聞いて、「うちの二階が空いているので、どうぞお使いください」と言って提供したようです。そうすると二階の『中外商業新報』社にロイターから海外のいろいろな情報、ニュースが入って来るものから、居ながらにして情報通になっていたのです。初代喜十郎は一度も海外渡航の経験はないのですが、最先端の情報を手に入れていたのでしょうか。

**澁澤** 初代喜十郎さんは外国に行っておられないのですか。

**伊藤** 行っていません。二代目喜十郎が明治四十一年に、朝日新聞社主催の「世界一周の視察旅行」に参加して、各国の博覧会や見本市を見て回り、これはというものを購入し、製造元を調べたり紹介してもらったりして、相当の西洋の知識や、情報を持って帰って来ました。今でいうグローバルマーケティングですね。**澁澤** 他に、我々が日常に使用しているもので、イトーキがもたらしてくれたものがありましたね。今で

は普通に見かけるペーパークリップのゼムクリップがありましたね。これもアメリカからでしたね。これも、ゼムさんですかね（笑）。

**伊藤** そうです、ゼム社のクリップですね。ともかく初代喜十郎は新しいものが好きでしたが、どうして発明に興味を持ったかという点、イギリスの産業革命がもたらした発明の波がやがて日本にも押し寄せ来て、新しい発明は世の中を変えていった。そこに関心を寄せたのだと思います。それと、曾祖父は紡績と鉄道に強い興味を抱いていました。これこそ産業革命の重要な分野ですからね。現在のユニチカの創業（明治三十一年創業 尼崎紡績会社）の時から関わっていました、鉄道では高野鉄道の一時役員をしていました。

**澁澤** このイノベーションセンターSYNQAという施設の名称でも使っておられますが、イノベーション（innovation 技術革新）という言葉通りの思考を、初代喜十郎さんはもっておられたようですね。イノベーションというのとは最近よく聞く言葉になっていますが、当時はイノベーションという言葉が使われることはな

ました。このことは大変残念で、直接話が聞ければどんなに良かったかと思いますが、社史などを読んで往時の会社の様子、経営の考え方を憶んでいます。

私も五十歳で会社に出て、経営に加わるようになって、創業以来の経営の様子も知りました。また当然苦しい時もあったようです。扱っているものが当時としてはあまりにも新しいものだったから、創業して五年間は何も売れなかったそうです。ですからこの時期は大変苦しかったと思います。今のうちに、一つのことやがて色々なものに結びつくということが分からなかったでしょうから。

**澁澤** イノベーションとは何もないところから新しく造り出すということですから、大変なことですよ。

それで、経営者としての伊藤家の中で、代々に語り継いで大切にされていることは何かありますか。

**伊藤** 代々語り継ぐということではありませんが、伝統と革新とも言えますが、これは両方とも大切であって、先祖から受け継いだものを自分が大切に次の世代にバトンタッチするというか、そのことは大事な

かったでしょうが、その時代の新しい技術やアイデアを商品化したものを世の中に広めていたということですね。

私が尊敬するある方からうかがったことですが、インベンション（Invention 発明）はただ新しいものを造るだけ。一方、技術革新したものが一般に広がって認識されてイノベーションになる、という意味合いを持つということでした。まさにイノベーションを実践されたのだなと感じました。

**伊藤** だから、西日本の方が大阪に出て来られると、伊藤喜商店に寄って新しいものを買って帰るというのが当時の流行りだったようです。ですから、ハイカラ屋、ハイカラ屋の伊藤喜さんと呼ばれていたようですよ。あそこに行けば新しい何かがあると思われるていたようですね。

**澁澤** 初代喜十郎さんが曾祖父にあたられるということとは、直接お会いされていないということでしょうか。  
**伊藤** 初代も二代目も残念ながら会っていません。私が生まれた時には初代も二代目もすでに亡くなってい

ことと受け継いだようです。私たちが今日、ゼロからのスタートではなくて、先祖が基礎を築いた上に乗っかって生活出来るということは、先人のお陰であり有り難いことだと感謝しています。そして会社としては、絶えず新しいものを造り出しているというDNAは創業の時から一貫して流れていますね。

## 個としての自分と、社会人としての自分

**澁澤** 五十歳でイトーキの会社に出られて社会デビューされたということですが、伊藤家にお生まれになり、それ以降はどのような軌跡を辿られたのでしょうか。

**伊藤** 音楽大学のピアノ科に行きました。大学を出てからは、自宅でピアノを教えたり、小学校の音楽の教師をしていました。もちろん私たちの時代にも女性で起業された方はおられました。そういう人はごく少数派で、学校を出たら二、三年花嫁修業をして結婚するというのが決まりきったコースでした。たとえ働いていても子供が生まれたら退社するという時代でした

から、私も小学校の教師をして、結婚して子供を産みました。でも、それほど長い期間ではありませんでしたが学校の教師をしたということもあって、私は子供の教育に大変関心を持っていました。教育というのは子供にどのような関わりを持っていけるということを目の当たりにしたものですから、自分の子どもは自分で育てたいという思いが強くなりました。でもそうすると子どもが幾つになっても手が離せないということになってしまいました(笑)。

**澁澤** そうなんです。私は今五十二歳ですが、私の母もまだあれこれ心配しているようです(笑)。

**伊藤** それは親心です(笑)。私の場合、一般社会とは違うとはいうものの教師をしていたということで、会社に出るにあたって共通したものがありません。例えば人に話をする場合にも、分かり易いように話すとか、相手の人柄の特徴を把握して接触するとか、共通したものがありません。そのことには随分助けられましたね。そうした経験がなければ、私は社会に出て来れなかったと思います。私の場合はイトーキという会社だった

んが会社の実権と職員をうばって、近くで会社を始めるとか、社長さんは立派にやっておられるのに息子さんの代で散漫な経営になっているとか、いろいろありましたね。…大変勉強になりました。北海道も行きましたし、都内はすべて回りましたね。

**澁澤** そうした様々なケースをご覧になって、うまく事業を継承出来ている場合と、そうでない場合との違いはなんだと思われましたか。

**伊藤** 単に事業者としての教育ということだけではなく、やはり本人の資質ということでしょうかね。

**澁澤** 本人の資質という場合、次の代が子どもの頃から、やがて事業を担ってゆくという立場を認識させたほうがうまくいくのか、あるいはいきなりその立場に置いてもうまくいくのか、そのあたりはいかがですか。

**伊藤** その辺りがむずかしいところでしょうね。私もども若い時は、家に甘えずに自分という個でもって勝負したいと思って来ましたが、五十歳になって会社に入ってしまうことは、やはり自分の中に脈々と流れている事業者としての血というものがあって、普段

ので五十歳になっても入れたのですが、だけでも、どんな立場であれ、幾つからでも人生再スタート出来るのだなと思えました。

**澁澤** 五十歳になって初めて会社勤めをされることになった時のカルチャーショックというか、どういうお気持ちでしたか。

**伊藤** ともかく毎日身体がきつくて(笑)。朝から晩まで緊張して椅子に坐っているものですから。そして最初は、代理店回りをしました。代理店は沢山ありますが、主立った代理店を今の松井正社長、当時の松井代理店販売部長に付いて色々な代理店に連れて行ってもらい、ご挨拶をするというのがスタートでした。そして何う前に、各代理店の財務状況とかを自分で調べて頭に入れて置いて出掛けるのです。そうすると、代理店というのはいつの小さな会社ですから、規模の大小に関わらず、そこにはほぼ同じような問題と悩み、後継者問題とかがあり、その一つひとつが勉強になりましたね。

代々の社長さんがおられるのに、勢いのある番頭さ

は判りませんが、潜在的に蓄積されていたものが、ちよつとした切っ掛け、会社に出たということをや切っ掛けにして、村上和雄先生ではないですが、眠っていた遺伝子が目覚めたという思いがあります。

**澁澤** そうですか。伊藤さんの場合、会社に出られたことで、眠っていた遺伝子が、ボンボンとオフからオンに切り替わっていったということでしょうかね。

**伊藤** 私はそのように感じています。それで、一から始めたピアノは全くそっちのけになってしまっています。やりたい気持ちはありますが、現実的に時間を取るのがむずかしくなっています。言い訳になってしまいますが、何もかもという訳にいきませんからね。他に、必ず抜けた才能があれば別ですが、代々の事業というものが有る場合、普通であるならば、事業を継承するということが妥当なことでしょうね。事業経営についてノウハウをはじめ、危機対処の経験とか、蓄積したものが有るのでしょから。

**澁澤** そうした場合、先ほど言われた、伊藤さんの個の部分、会社に入られてから体感された百年を超え

る会社の事業の実績、仕事のやり方に、うまく合致出来ればいいのですが、そうでない場合どうなるのでしょうか。個を変えていくのか、会社を変えて行くのか。

**伊藤** それが変わったく同じなんですよ。会社も変わっていないし、私も変えていません。それに、私は皆のように働けないし、皆は若い時からこの会社で働いている訳で、それぞれの分野のスペシャリストですからね。私は五十歳からの出発でいわばポット出ですからね。だから、最初の挨拶の折に、「私は皆さんのような仕事は出来ません。その代り皆さんの手の及ばないところで貢献させてもらいます」と申し上げました。だからと言って何をどうしているということではないのですが、『ほぼづゑ』の同人に加えてもらったお陰で、いろいろな方々とお知り合いになったり、経済同友会とか経済関係の会合に入れてもらって、そこでネットワークが出来ています。「イトーキでこうしたこと出来ないか」などと声を掛けて下さったり、当方からお顔見知りになった経営者をつてにプレゼンテーションが出来るともなっています。とはいえ、会社の

皆の仕事の邪魔をする訳ではありませんし、今さら難しい仕事に関する理論を勉強するのもありません。実に私なりのストレスのないペースで会社と関わっています。大変申し訳ないのですが。

**澁澤** それが秘訣なのでしょうね。自分が自分のままというところが大切なことなのでしょうね。何かを変えようとか、自分を変えようというのではなくて。

**伊藤** 会社の皆も私のことを温かく接してくれており、うまく共存出来ているのかなと思います。今日の『ほぼづゑ』の澁澤さんとの対談収録の受け入れにしても、皆が協力してくれました。

**澁澤** 『ほぼづゑ』の対談のために皆さんを煩わせて申し訳ありませんでしたね。

**伊藤** いえ、『ほぼづゑ』には大変感謝しています。私が同人に加えてもらったのは、奥村有敬さんのご紹介と推薦でした。それ以前から書くことは嫌いではなかったのですが、発表する場がありませんでした。ただ自分の思いのままに綴るといふものだったので、『ほぼづゑ』に入れて頂いてからは、読み手がどう感

じるかということを意識するようになりましたね。奥村さんからも、ともかく書き続けなさい、そうすれば文章というものは練れてくると、言われていました。

そのことを愚直に守って来ています。書くということがこんな楽しいことかと、今は思っています。

**澁澤** 私も子どもの頃は、作文はそれほど得意ではありませんでした。何時頃から書くという習慣が出来ましたね。すると必然的にアウトプット（蓄えたものを吐き出す）しなければなりませんね。でもそればかりだと自身がカラカラになってしまうので、インプット（知識を詰め込む）もしなければならぬ。つまり呼吸のようなものですかね。

**伊藤** 人間だれしも、生きて来て様々な経験をしているじゃありませんか。その経験、気持ちを纏めて表現するというのが大切なことだと思いますね。普段感じていることを纏めて、その問題の一区切とするとどうか、自分が漠然と考えていることを、書くことによって整理されるというか。

**澁澤** そうですね。纏めるということは、思考の点と

点を繋げるということですからね。過去に書いたものを読み返して、この時はこんなことを考えていたのかと、自分を発見することにもなりますね。

### 未来空間に描く「私の夢」

**澁澤** 伊藤さんの今後の夢のようなものがありますか。

**伊藤** それは、『ほぼづゑ』（第七十七号 特集「ものづくり」）にも書いたのですが、中国の工場で造っている商品のブランド名を「Joyten」と命名しました。

このブランド名は去年つくったのですが、「Joyten」というのは、初代喜十郎の名から英語読みにもじったもので、「Joyten」ブランドとして海外に輸出しています。国内だけではなく、海外の色々な国でどんどんイトーキの商品として拡販出来るようになって欲しいという希望があります。

**澁澤** この「博聞意伝」は、私との対談を通じて次の世代にメッセージを発していたかどうかというものが、イトーキの若手社員の方々へ向けたものでも結構ですし、日本の若者に向けて伝えたいメッセージがお有り

でしたなら伺いたいと思います。

**伊藤** 私も『ほほづゑ』の同人の中にあつて感じるのですが、同人の上の世代の方と、近年新しく入つて来られる方とはまったく思考も、立場も違いがありますね。下の世代の方々はグローバルに一線で活躍されたり、発展されたりしていますね。個がしっかりしています。一方上の世代の方々は、伝統的な日本の価値観を持つておられ、組織の長として活躍されてこられました。私などは、ちょうどその中間の存在で、双方の考え方を学ばせてもらっています。ですから、若い世代の方たちは、これは広く日本の若者にも言いたいことですが、日本の古い伝統も大切にしないといけません。が、今まで、若いからとか、経験がないからとか、女性だからとか言つて抑えられていたことを克服して、堂々と発表し、海外に行つても通用するようになって欲しいと思います。

**澁澤** そういう若い人たちが主張したり、発表出来る場は、どういうところにあるのでしょうか。例えばイトーキの場合はいかがですか。



澁澤栄一翁揮毫の扁額「伊藤喜商店」を掲げる。後の肖像画は、《創業者 伊藤喜十郎》(左)、《二代目社長 伊藤善之助》(右)

に快適なしくみになってくれば、お客様に提案する前に自分たちが作つてみて、改善するところは改善して提案するということが出来るのではないかと思います。  
**澁澤** イトーキは百年以上続いている会社ですが、今日拝見していて、空間に未来を感じました。

**伊藤** 例えば中国では、北京と上海に現地法人があり、工場も上海の郊外にあるのですが、「働きながら経験する」というトレーニー制度を作り、指名するのではなくて希望者を募つて、中国に行つてもらうようにしています。これも国際交流の一つとして、経験になるのではないかと考えています。

**澁澤** 若い人たちがどういうところで活躍出来るかというのを、現役世代の人たちが考えてあげて、機会を提供しないといけませんよね。

**伊藤** そうですね。今度中国人を九人雇用しました。新卒の人ばかりで優秀な人達です。日本の営業の現場を学んでもらい、中国での事業との橋渡しとして、また全体のよい刺激になってくれればと思います。

**澁澤** イトーキの根っこにあるコア・バリュー(ブランドが持つ価値)が、いろいろな刺激を受けてイノベーションを日本社会に提供するという事です。若い世代にとつても魅力的な筈ですよ。

**伊藤** 働く時間の方が家庭に居るよりも長時間になっていますよね。だから働く場が、ご覧いただいたよう

**伊藤** それは嬉しいお言葉です。ITの発達のお陰で、働き方も随分変わつて、人もそれまでは組織力だったのが個がしっかりしていないといけないということになって来ました。だから働く環境も刻々変化し、その時代に合った働き方を提案出来るのかなと思います。

**澁澤** 個に潜んでいる可能性を引き出せる空間ということですかね。

**伊藤** そうですね。皆潜在的にいいものをもっているのだけれど、自分で発信出来る人はいいが、引き出してあげるべき人は、閉じ込めないようにしませんとね。やはり、自由な風土が大切ですね。

**澁澤** 自由というのは環境によつて随分変わりますからね。今日は、昨年十一月に開館した、施設そのものが未来へのメッセージともいえるべき、「イトーキ東京イノベーションセンターSYNQA」にお邪魔してお話を伺いました。ありがとうございました。

(いとう ふみこ / しぶさわけん)

〔収録・二〇一三年九月十三日〕