

ユニペト物語

塔  
三?



執筆

松田

matsuda isshin

一心

TENSHIN  
BOOKS

# 目次

一	ハプニング	3
二	キャッシュビジネス	5
三	まつやま南PS	11
四	縁運徳	13
五	一本の糸	17
六	プエルトリコ	21
七	大地域小売業	23
八	水は岩を避けて流れる	27
九	六角堂とテント	31
十	九州への進出	35

十一	自由を取りもどした	39
十二	捨ててこそ	41
十三	平凡に真がある	45
十四	ソーラー発電所	49
十五	三方よし	53
十六	たもとをわかっ	57
十七	ピンクカラー	59
十八	Unipet 香港	63
十九	テツシロウ美術館	67
二十	パンデミックとUnipet	71
二十一	最後の仕事は寄付	75

# 一 ハプニング

四国は、日本最古の史書古事記によると、身一つにして面(おもて)四つあり、面毎(おもてごと)に名あり、伊予国を愛比売(えひめ)と謂ひ、讃岐国は飯依比古(いひよりひこ)と謂ひ、粟国は大宜都比売(おほげつひめ)と謂ひ、土左国は建依別(たけよりわけ)と謂ふ、とされているが、その伊予国愛比売(愛媛県)の南予地方の霧のふかい山あいには内子町はある。そのむかし、木蠟や和紙の生産地として栄え、人の往来もさかんだったようだ。

町内で石油製品を販売する店舗PS(Petroleum Station、以下PSと略)の2階事務所の一角に店主のすがたがあった。この物語は店主がよく口にする「小売は芸術」の実践、

戦い、葛藤、挑戦の軌跡で、時空の先には小売の海がひろがっている。

大学卒業後、大手商社に入り、西オーストラリア州の天然ガス事業でメルボルンに転勤中、長期休暇を利用し帰国したとき、脑梗塞で倒れ、松山に入院中の父親を見舞い、その後、事業報告などをかねて、子会社の役員として出向していたかつての上司Sを横浜の本社にたずねた。

話のあと、Sは突然「おれも会社をやめたから、君もやめて実家の事業を継いだらどうか」といい、みずから、かつて在籍した部署の幹部に電話を入れた。まさに「ハプニング」で予期せぬ事態に驚き、鳩が豆鉄砲をくらったような様子になっていた。

その後、退職。このSの電話にほかのちからがはたらいていたかはいまは知るよしもない。物語はこの一本の電話からはじまる。

## 二 キヤツシユビジネス

店主の朝ははやい。夜明け前には松山から車で朝霧のかかったまわりに小さな村が点在する山あいを通り約1時間ほどで本店事務所に入る。朝の清浄な空気はこころとからだに活力をあたえる。書類などに目を通したあと、PSの現場をまわるのが日課となっていた。口ぐせは「朝生まれて、夜死ぬ。一日、一日、このくりかえし。今日一日が一生」。

経営のカジを取りはじめたものの、当初業界のさまざまな問題や規制、人との関係などに波長があわず居心地はかならずしもいいものではなかった。

店主は半年ぐらい経たころ、「自分には向いていない」と感じ、ふたたびSをたずね、「もう出世は無用だから、もとの会社にもどしてほしい」と懇願した。Sはかつての部署で業界の内実をみていた経験があり、そうした疑問や問題などには理解を示しながらも「セルフにし、キャッシュビジネスにしたらどうか」と助言した。店主はホンモノに機敏に反応する体質をもつ。これは生来の気質に近いもので、ときに電光石火の動きをする。セルフ解禁前の話だが、店主のセルフ化への芽はこのとき、すでに生まれていた。

当時メーカー系列のPSが町内の本社を中心に周辺地域に4店あり、石油製品は店舗販売のほか、灯油や軽油、A重油などの配達、保険販売なども手がけ実績を上げていたが、店主はさらに経営改善に乗り出し、各部門の実績向上をはかりながら現金化に取り組んだ。

当時は、商品を販売しても商品代はあとから受け取る「掛売」(か

けうり)という支払方式がまかりとおっていて、同業者のなかには掛売中心の店がすくなくなかった。掛売は固定化のメリットがある一方、取引先倒産などのリスクをかかえる。

掛売には長年の取引先もあり、支払方式を変更し現金払いにすることに抵抗し、現金化移行で店を変える顧客もでたが、店主はそうした抵抗勢力はまったく意に介せず、現金化を推進した。

脳裡には、将来のセルフ化でのキャッシュビジネスのイメージが胎動していた。

体質改善ではスタッフが「仕事をしやすくなる」環境づくりにも取り組んだ。事務所のペーパーレス化や働く環境の改善、基本教育徹底、「売る力」向上などをはかった。社員が一丸となって奮闘したかにもあり、年々業績も改善し、新規投資への財源もできた。当時、同じような規模で、社員の海外旅行をおこなっている業者はすくなく

かったが、フランス、スペイン、オーストラリア、カナダなど、社員旅行もおこなった。

順風満帆にみえたが、店主はこの間、肺炎を患い、松山市内の病院に1カ月入院した。身体的なつかれのほか、さまざまなストレスが顕在化した可能性もあるが、この入院から意外な展開がはじまる。

退院のあと、事務所の書棚のかたすみにあった人間尊重の事業経営の本に、心身ともにリフレッシュしていた店主の目が、ふっと向かった。メーカーが系列店にくぼったものだが、手にふれるものは誰もいなかった。その本にある小売の真髓のひと言、ひと言に心をうたれた店主は、毎朝300回、そらんじるまでに読破した。「大地域小売業」「独立自治」「組織より個人」「気は個にあり」など店主の言動にも大きな変化がみられはじめ、いきおいを増した。人間万



岡本鐵四郎／三三七拍子

## 事塞翁が馬

この時期、かつて施術の経験がある整体道場にも通うようになり、ここからもからだも健康をとりもどした。この道場主はある縁で大学教授で解剖学の権威の指南を受け、新潟出身だが、戦後、以前との部下の勧めで松山に整体道場を開く。「古木式赤ちゃん体操」などを創案し、施術、不調から解き放たれ、感謝している人もすくなくなかった。市内の護国神社に二十二烈士詩碑（古木越堂）がある。

## 二二 まつやま南PS

新設への意欲が高まるが、松山市郊外のまつやま南PS新設では生みの苦しみがあつた。

なにか新しいことに挑戦すると、さまざまな障壁や規制、無言の圧力が、靄のようにたちこめ、ゆくてをさえぎることがよくあるが、この時もさまざまなブレーキがかかった。善意、悪意のブレーキのほか、不可解なブレーキがかかり、店主の心にさざなみが立ちはじめた。善意のものもブレーキのほうに重心がかかっていた。

そんなとき、自称青二才のMが「進め、進め」と進軍ラッパを鳴らしつづけ、「悪意のブレーキはぶっ飛ばせ。善意、不可解なものは無視せよ」と、檄をとばした。店主にとっては「ひとりでも千人力の応

援」の援護射撃となった。

Mの「自称青二才」は、「ひとは3歳までが無邪気」の信念、直感に由来する。ふらり、ふらりと歩くその姿をみて、横山大観の「無我」に登場する人物が画からすつと現れた、と評する人もいた。

店主との出会いは、店主が地元建設会社子息の結婚式の仲人役をひきうけ、松山のホテルで式を挙げたときからの親交で、松山市二番町の喫茶店で毎朝のように会っていた。Mが岡本画伯を紹介、のちの美術館建設にもつながっている。

## 四 縁運徳

1994年4月29日、まつやま南PSが誕生した。このPSはUnipet Japanのいしずえとなり、店主は小売で独立自治のつるぎを手にした。開店のときにはMのはからいで、2215試合連続出場し「鉄人」と称され、野球殿堂入りの衣笠祥雄も開店祝いにかけた。社員のなかには熱烈なファンもいて衣笠との写真をよろこんだ。

高速道路の松山自動車道のインターチェンジに至る田んぼがひろがる沿線(県道伊予川内線)に突如当時としては規模が大きく、スタッフは給油、精算業務だけのセミセルフ方式のPSがあらわれたため、まわりをおどろかせた。ちまたではPSの将来に懐疑的

な見方もすくなくなかったが、店主はそうした風聞はまったく気にとめることなく、みずから信じる小売の道をひたすら突っ走っていった。

ひとつの種から大樹が育っていくように、その動きをとめることは誰にもできなかつた。

店舗は、約1000坪近くの敷地にコインセルフ方式の洗車機2台、計量機3基、ノズル18本、入口近くの時計塔のそばには匠のわざでしられる菊間瓦の魔よけの大きな鬼瓦の鯨(光野錦松作)があつた。

セールスルームには、ドライバーのつかれをいやすマッサージマシンや大型ハイビジョンテレビがあり、横にはミニパターゴルフ場も設置するなど、「楽しさ」「気くばり」がさまざまところにほどこされていたが、敷地が広いため全体としてはいたってシン

プルだった。

当時、消防法の規制もあり、防火塀に囲まれた閉鎖的な凹字型の設備が主流だったが、敷地内に道路を設け、開放的で視認性が高い設備をつくった。

シンプルイズベストがモットーで、「経営者はお客様」(店主)、空き空間はお客様が自由に楽しみ、利用するとしていた。俳人の正岡子規に「色厚く絵の具塗りたる油絵の空気ある絵をわれはよろこぶ」とあるが、余白、空間は精気をふきこむ。店舗のこころも軌を一にしていた。

画期的な設備とはうらはらに、目の前に大きな障壁がにわかにははだかかった。系列のメーカーが商品売ってくれない、銀行からの借り入れに支障をきたす。先がみえない苦境に立たされるなか、店主はもち前の機敏な動きで、Sやメーカー幹部の理解、協力

を得ながら難局を乗り切った。

店主は「人生は、縁、運、徳」とよくいう。「車は地面とのまさつで走る。人も同じ。袖ふり合うも縁。縁の摩擦でうごく。ブレーキがかかるような人との縁は避けるべし」としていた。縁、運を生かすのも才のひとつであるが、みずからの体験、経験からうまれている。

## 五 一本の糸

店主は岡本鐵四郎画伯のアトリエによく足を運んだ。アトリエは松山市内の閑静な住宅街にあった。アトリエに入ると店主のころはなごんだ。そこは創造の空間であり、一枚一枚の絵をながめているとしばし時をわすれた。

岡本画伯に「北陸の三等車」の絵がある。この絵は二科展に入選した作品で、平野政吉の弟が藤田嗣治の弟子で、その縁で平野政吉に招待され、秋田に行ったとき、車中のデッサンを藤田にほめられ、「一科展への出展を勧められた。当時藤田は二科展の選考委員長だった。この絵を店主は300万円で購入している。

藤田は平野政吉の依頼で「秋田の行事」という絵を描いた。縦5

メートル、横20メートルの世界一のスケールの壁画で秋田美術館にある。

岡本画伯にこんな話がある。ある画商がアトリエをおとずれ、このアトリエ内の絵ぜんぶ3000万円で購入するともちかけたが、画伯は「帰れ」と一喝。「ひとつ一つの絵は娘のようなもので、ひとの手にわたるときは、お嫁に出す気持ち。いいかげんに扱う人にはわたさない」と話していた。

画伯との語らいは楽しみのひとつになっていた。いつものようになにげない会話のなかで、画伯が藤田嗣治の薦めでパリに留学する予定だったが戦争でかなわなかったことにおよび、「先生もパリに行っていたら違う人生だったね」というと、「いや自分はそのようになるようにうまれてきた。人生は一本の糸だ。重なると岐路があるようにみえるが、引つ張ると一本の糸だ」と、「一本の糸」の



岡本鐵四郎／カラ沙漠(中央アジア)に行くおやこ駱駝



岡本鐵四郎／無題

話をした。

当時会社を辞めてもどってきたことを後悔していた時期とも重なり、店主は目が覚めた気がした。「わたしは岡本先生に会うために生まれてきたのでしょいか」と聞くと、「そうじゃ」と。「それじゃ、わたしが岡本先生の美術館つくりますよ」といったら「お前は変わつとるのお」といい、ふたりで顔を合わせて「はっ、はっ、はっ」と笑い合った。

店主は、アトリエを出て空を見上げたら透き通るような雲ひとつない真っ青な空で、心がすつきりした気がした。事業に魂が入った瞬間だった。

## 六 プエルトリコ

規制緩和でセルフ化の機運が高まるなか、店主がメーカー役員をおとずれたとき、プエルトリコでの海外勤務を終え、帰国後販売部に務めていた幹部（のちにメーカートップ、業界団体の会長になる）を紹介され、そのときプエルトリコのGPRをみにいくことを勧められた。店主はここでも機敏に動き、カリブ海に浮かぶ島プエルトリコに飛んだ。

セルフ解禁前で、プエルトリコのGPRをヒントに、まつやま北PSで出口支払い方式を実験した。この支払方式は、のちのセルフ解禁後の大きな推進力になった。PSにはGPR（ガソリナスプエルトリコ）マークを掲げた。

当時、業界ではフルサービスと称し、窓ふきや灰皿清掃などのサービスを提供する店がほとんどだった。まつやま南PSははじめ新規店は、効率化を推進し、スタッフの負担軽減に取り組み、セミセルフ方式でそうしたサービスを省いていたが、出口支払方式はさらに省力化をすすめた。

「セルフはコスト競争力」とし、仕入れ、人件費はじめコスト削減を徹底し、強力なコスト競争力をもっていた。さらに安価で売れる経営体質を保持していたが、極端な安売りには走らず、投資に向けた。

## 七 大地域小売業

1998年4月セルフ解禁となった。このときをまっていたかのように店主の動きははやかった。地元消防署の担当官にセルフの新法規をたずねながら、ときにゼミ方式でセルフ解禁の実務を学んだ。「県内ではセルフのことは担当官とわたしが一番くわしい」と笑うほどになっていた。

セルフ解禁といってもわが国では、無人でなく有人セルフでフロントロールブースで監視者の監視が必要になっている。人件費はゼロにできないが、パート、アルバイトなどの起用で削減できる。業界では給油はセルフ方式を採用しながら、タイヤやオイル、バッテリーなど車関連商品を販売する店もすくなくないが、店主はド

ライブスルー型のコインセルフ洗車のほかは石油製品の販売に特化し、パート、アルバイト主体のセルフ展開に力を入れた。タイヤやオイル、バッテリー、ケミカル類などは「量販店にまかせればよい。すみわけ」とし、ここでも「セルフはコスト競争力」を徹底した。

解禁当初はセルフ新設や改造には大きな投資をとまなうので、急増しないとの見方も一部あったが、元売子会社や有力店中心にセルフが増え、近隣の小規模なフルサービスの店は閉鎖に追い込まれていった。解禁後約25年で全体の店舗数は半減する。

セルフの販売量がフルサービスの数倍以上になる状況から、店主は早くから「セルフが増え、給油所の数は半分以下になる」とみていた。つねに業界側からでなく、消費者の視点に立っていたが、販売量の増加は消費者ニーズにこたえているあかしでもあった。さらに「元売の数も減り、需要と供給のバランスがとれ、安売りが



岡本鐵四郎／でかんしよ節

なくなる。販売価格も安定する」としていた。  
「毎年1店以上、5年で5店以上新設」の方針を掲げ、セルフ新設を強力に推進した。大地域小売業の大きな歯車がまわりはじめていた。

## 八 水は岩を避けて流れる

新設へとアクセルをふみはじめ、スーパー併設店や郊外や県外にも拠点をめざすなか、これまで取引のあった一部金融機関幹部から新規融資に厳しい条件をつきつけられた。店主はたびたび金融機関をおとずれ、幹部に会っていたが、これは単に金融での融通ということより店の経営方針や企業の将来などを説明することに重きをおいていた。

金融機関は幹部の融資方針のちがいがいからあらたな融資が受けられなくなることがままあるが、支店幹部の転勤で方針が大きく変わり、10年前に融資で支援を受けた金融機関の担保物件移転を迫られた。

店主は恩をあだで返すようなことはしない。恩を受けた銀行に話すと、「期限前返済にはペナルティがかかる。当行としては今後とも取引をつづきたい」といわれ、店主は同行とこれまで通り取引をつづけることにした。さらに別の地方金融機関で今後の新規案件8件すべて引き受けるとの確約を得る。

店主は担保移転の難しい条件をつきつける一部金融機関との取引をやめることにした。「出店速度がはやすぎる。このままでは既存の店がつぶれてしまう。そうなると、その店に貸付している当行の融資が回収できなくなるので、新規融資は3年に1件とする」と地元の一部金融機関にいわれ新規融資を断られ、新たな支援先を探していたとき、かつて同行が応援の手をさしのべてくれたことへの感謝の気持ちがあり、取引解消にあたっては、関係者にも取引見直しの経緯を記した一文を送っている。



岡本鐵四郎／ドッジボール



岡本鐵四郎／小さな町の小さな運動会 (未来は君達のもの!!)

そこには、オリックス初代社長乾恒雄氏の「銀行を杖とも柱とも頼んでいても、人はしよっちゅう動いている。杖や柱が転動してしまうと途方にくれます」との述懐を引用し、関係者に感謝し、またこの先ご縁がないとも限らないとし、「水は岩を避けて流れる」と、そのときの心境がつづられている。

## 九 六角堂とテント

新設物件の話がでてくると、店主はすぐ現場にむかった。みずからの目で確かめてから新設に踏み切った。物件の土地だけでなく、まわりの状況や道路の流れなどをみた。未開通の道路を歩き、「この道路が開通すると、イッキに交通量が増える」とみて、スーパー併設店を新設したほか、田んぼがひろがる田舎に新設するときには、まわりで「売れない、売れてない」などの声があがってもまったく気にとめることなく、「競争相手がいないのがいい。大樹もまわりに木がすくなくないと、栄養がたくさんとれるので、大きく育つ」としていた。郡部の田舎はほかに交通手段がなく、安定した需要が期待でき、さらにまわりは掛売主体の小規模なフルサービスの店が多

く、給油形態の違ったセルフニーズはひくくはない。販売量もしいに増えていった。

店主は工事現場にもよく足をはこんだ。「現場は毎日変化している。見に行くのが楽しみ。建設中の工事現場は活気があり、元気があふれている」と話し、コンクリートでかためられたドライブウェイのうえを大股で歩いた。

新規出店のなかでPB(プライベート ブランド)Unipetセルフの原型ができあがっていく。シンボリックなテント式キャンピー、六角堂コントロールブースのほか、つり銭リライトカードによる現金支払方式、ドライブスルー式コインセルフ100円洗車、あじ石の造形もの、24時間営業で、攻勢に転じていく。

テント式キャンピーは、スーパー併設店新設のとき、ときのスーパー経営者からこれまでの店にないイメージを依頼され、東京

ドームがテントづくりで消防法をクリアしていることを聞き、そのテントメーカーをさがし、まつやま東PSに導入した。デザインもカラフルにでき、メンテナサも容易で、工事費低減にもなっている。六角堂は全方位がみわたせ、遠くからの視認性にもすぐれている。

セルフ1000円イオン洗車は、2000円の付加価値洗車を加えているが、創業以降1000円洗車をつらぬいている。よく業界では台数が増えると、売上げを伸ばすことを優先し、1000円をなくし、2000円、3000円に値上げする方針転換がめだつが、1000円洗車の店として消費者に定着し、支持を得ている。洗車台数も、当初4店のときは洗車機4台で年間4万台だったが、いまや35店洗車機50台で、年間80万台までになっている。あじ石の造形ものは、かえる、ウサギ、コジラ、怪獣などで35カ所の全店に

置き、楽しい店のイメージを演出している。重さは1つ10kgから30kgある。

リライトカードによる現金支払方式は、紙幣挿入後の釣銭はカードにポイント表示され、硬貨の釣銭処理が不要で、省力化にもなる。売上金は前々日のものを、銀行入金袋に入れて置き、当日の朝、出勤したスタッフが銀行の夜間金庫に入れる。入金後、夜勤と交代する。当日は前日の売上げとその日の現金があり、スタッフは前日の売上金を、銀行用の袋に入れ、準備する。翌朝早朝に、また朝の勤務スタッフが銀行の夜間金庫にもっていく。このくり返しが「キャッシュスキニング」(店主)の原動力になっている。

## 十 九州への進出

九州からひとりの青年が松山にやってきた。精かんな顔だちをしていたが、背中の重荷を気にしているようだった。青年のところは4店のフルサービスを運営するほか、運送業をいとなみ、スーパーに土地と建物を貸していた。

洗車機メーカーの幹部にすすめられ、ドライブスルーコインセルフ100円洗車をみにきた。店主は、青年と店をまわりながら100円洗車やセルフなどについてあますことなく語った。

その後、Unipetセルフを高く評価し、松山赴任のあと九州に転勤していた銀行支店幹部から同社に貸金があり、セルフで経営を立て直してほしいとの依頼があり、直方市のスーパーマー

ケット隣にUnipetセルフを開店した。

セルフ化の波に乗り、斬新な店舗で拠点を増やしていった。青年の表情からくもりが消え、躍進するなかで元気をとりもどした。3店のフルサービスをセルフに改造したほか3年間でUnipetセルフ9カ所を運営するまでになった。

売上げを伸ばすなか、銀行からの借入金返済などで資金繰りに支障が生じ、店主の会社から仕入れていたほぼ4カ月分の商品代4億円が未払いとなった。このままでは店主の会社もあぶなくなる。店主は競売などの不毛な清算を避けるため、やむなく会社ごと購入することを決意する。借入金10億円と2万坪の遊休土地（銀行の評価ゼロ）が大きな岩のようのしかかってきた。

店主はすぐに動いた。九州への進出ははじめてであったが、以前一冊の本から脳裡にすりこまれていた「大地域小売業は成功する」



岡本鐵四郎／5/5 五十崎凧あげ大会寸景



岡本鐵四郎／凧あげ

との信があり、広域展開への不安はなかった。9カ所すべての店を  
まわり、さまざまな改善に着手し、2年後には黒字転換(5千万円)  
した。数年以上かけて借入金も完済し、遊休土地はあとで太陽光発  
電所としてUnipet Japanのあらたな推進力となつ  
た。

## 十一 自由を取りもどした

Unipetセルフを新設するなか、本店をまつやま南P S 2階事務所から東京の築地に移した。父親が他界したあと、母親が東京の五反田にある病院で3カ月治療入院した。退院後、毎月検診で上京していた。病院の担当医は高校の同級生の親友で、「毎月検診は大変だね。東京に住んだらどうか」といわれ、東京に居を構えることにした。これが本店移転のきっかけとなり、広域展開の布石にもなった。主力銀行も地方から都市銀に変えた。

母親との生活は毎日が新鮮だった。深夜も4時間ごと起きるなどしていたが、ふしぎに疲れなかった。無心の愛は雑念が入るすきまがなく、溪谷をくだる清らかな水のように爽快に時をきざむ。仕

事へのエネルギーもいちだんとわいてきた。

母親は、足が悪く車椅子生活だったが、毎週日曜には車椅子を押して銀座などにでかけ、昼食をともし、和食や寿司、天婦羅など楽しんだ。店主は5人兄弟姉妹の次男で、下に3人の妹がいて、幼少時母親は多忙で話す機会がすくなかった。過ぎし光陰を取りもどすかのようだった。

築地に移ったあと、年2回オーストラリアのメルボルンにでかけ4カ月母親と生活をともにした。以前メルボルンに在勤していた時、郊外に新築の家を購入していた。母親は80歳ではじめてパスポートを取り、東京からの直行便でメルボルンに行き、4年間で9回滞在した。当地のカフェで母親とふたりで笑い合う姿がしばしばみられた。最愛の母親は「長い間、不自由だったが、こうちゃんのおかげで自由を取りもどした」といって、天国に旅立った。91歳だった。

## 十二 捨てていいぞ

本店は築地本願寺の近くにあり、店主は早朝散策のあと、よく参拝した。

築地本願寺は関東大震災で本堂が焼失し、その後の再建で、外観は古代インド・アジア仏教様式で円形ドームがそびえたち、本堂内はこれまでの桃山様式を取り入れた荘厳なつくりとなっている。山門がないのも特徴のひとつで「外部の人と気楽に接触するように」との当時の門主の発案による。広々とした石畳の向こうには本堂が威容を放って立ち、丸みを帯びた屋根の上には尖った塔が天空を突く。堂内には聖徳太子の作と伝えられている阿弥陀如来が安置され、その横には親鸞上人の御影がある。

本堂内の静寂につつまれた空間は参拝者のほうが僧侶勤行のスペースより広い。消費者本位でゆとりの空間を創出している Unipetセルフの店づくりにもどこか相通ずるものがある。店主は参拝のあと、築地市場で新鮮な魚介類を口にし、法然、親鸞、一遍の深淵なるながれに思いをはせることもあった。

本店の事務所内には「捨ててこそ」のステッカーが随所に貼ってあったが、そこには一遍や「一を去却(こきやく)し、七を粘得(ねんとく)する。上下四維等匹(しいとうひつ)無し、除(おもむろ)行いて踏断す流水の声、ほしいままに観て写し出す飛禽(ひきん)の跡、草茸々煙霧々(べきべき)」「碧巖録)、「此美麗なる造花は我等がこれを得んために造られしにあらざして、これを捨てんが為に造られしなり、吾人若しこれを得んと欲せば、先ずこれを捨てざるべからず」(馬太(マタイ)伝)のところが働いていた。



岡本鐵四郎／伊予の豪傑 大森彦七と楠正成の娘 千早姫 矢取川を渡るの図

モノや金にとらわれると、生のがやきが消え失せる。店主は過去の不毛にもとらわれることを本能的に拒否し、つねに前に進む道をえらぶ。過去の鑄型にみずからはめこみ、コンクリートのごとく固まると、「生きた化石」になることを知りぬいていた。

「捨ててこそ」でアクセルをいちだんと強く踏みはじめた。

本店には以前合併し、持株会社（比率は2対1）を設立していた松江業者も入り、築地にしばしば顔をみせていた。

## 十三 平凡に真がある

小売は消費者と生産者をつなぐ黄金の橋である。生産者から消費者へのダイレクトな橋もみられるが、小売が消えてなくなることはない。小売業者は生産者がつくったものを、暴利をむさぼることなく、適正な価格で安定的に消費者に届ける使命がある。法外な儲けをくわだて買い占めに走ったり、品質の悪いものを良いといつわって売るなどは、小売とは無縁である。

小売の形態は多様だ。店主は小売の原型は屋台にある、とみる。屋台ではさまざまな人がであい、はなれることをくり返し、コミュニケーションの輪も広がっていく。そこにはいろいろな人生模様があり、文化が生まれてくることもある。

屋台は仕入れ、販売、在庫整理、換金、お客さんとの気の交換など、小売の原点をみることができる。小売では、自由な商いがエネルギーの源泉になる。お客を選ぶのも小売店主の自由、売れなくなると、店をいったんたたみ、ほかのところに移り、あらたに商いはじめる、すべて自由自在だ。

自由のなから魅力的な店特有のあじが生まれる。それをめあてに屋台をのぞく客もでてくる。屋台のあじには食べ物だけでなく、人生の機微のスパイスもくわわる。常連客のひとりは「口にするものあじはもちろんだが、人が一番おいしい」と喝破している。

店開きから店を閉めるまでの一日、一日に小売のひと呼吸がある。小売は一日一日が命、太陽がめざめの朝うつすらと空をそめながら顔をみせ、すべてに恵みの光をふりそそぎ、夕べには静かにき



岡本鐵四郎／「峠は雪だ」と云ふ 師走の中の川

えていくように、日々のくり返しが、明日への活力となる。小売は日常生活に必要なものを小さく売る、この不断の平凡なくり返しが小売を大きく成長させる。平凡に真がある。

Unipetセルフは、タイヤやオイルなど車関連商品は売らない、掛売はとらない、灯油や軽油などの配達はしないなど、消費者をえらんでいる。そうした利用者はほかの店へどうぞ、のゆずる構えで勝負する。閉めた店がでていないのは、出店するところにUnipetセルフのニーズがあるあかしでもある。競争して勝つよりも競争しないで勝つ道を進む。

## 十四 ソーラー発電所

2011年3月11日の東日本大震災、とくに東北地方の太平洋岸を襲った巨大津波、福島第一原子力発電所の事故は甚大、無残な被害をもたらし、日本だけでなく全世界にも大きな衝撃を与えた。

東日本大震災で国のエネルギー政策の見直しが始まり、太陽光や水力、風力発電など再生可能エネルギー促進策がとられた。

店主は震災前にSの勧めで、ポルトガル東部にスペインの会社がつくり、日本の大手商社が出資する大規模ソーラー発電所を見に行っていた。広大な土地に通常パネル100枚以上が1セットで3000以上のセットが設置されていた。場所は農場跡地のよ

うで、地面は自然のまままで可能など、ヒントになったという。

九州の会社購入のとき、大きな負担となっていた2万坪の遊休土地の利用について、Sから「ソーラー発電所を設置したらどうか」といわれ、まつやま南PSの隣接地に9.5KWのソーラー発電所をつくり、研究を積み重ねていた。系統連系・余剰電力の販売で1kWh48円の高値買取りであった。店主は朝早く事務所にすがたをみせ、白々と夜があけるころ太陽光のあたる角度を観察、探求するなかで、人ひとりの力でもち運びでき、太陽光をうける角度を自由に変えることができる太陽電池パネルを組み合わせた独自のシステムをつくった。

電力は電力会社が独占し、販売より供給の色彩が強い仕組みで、小売参入の余地はほとんどなかったが、東日本大震災が原発リスクをうきぼりにし、岩盤に風穴があいた。

2012年7月、再生可能エネルギー促進策の新制度(FIT)がスタートした。全国の電力会社に太陽光発電による電力の全量を固定価格で買い取ることを義務づけ、一定時期までに設備着手の事業者にはむこう20年間、売電価格を42円/kwhに固定した。まつやま南や田川、とべ動物ランド、たかまつ中央、とくしま空港などのソーラー発電所での系統連系・余剰電力販売の実証があり、このときの店主の対応はすばやかだった。

石油製品をはこぶ自社ローリーにもDon Solarと表記し、街道をはしるなど、意識高揚をはかった。「ローリーでなにをはこんでいるのか？」といぶかる人もあったが、店主はまったく気にとめることなく、電力小売事業を積極的に推し進めていった。

九州の遊休土地だけでなく、新設PSは空間を広くとっていたため小規模発電所をつくるに適し、次々に発電所を立ち上げ、66

カ所、2500kWのソーラー発電所をつくった。当初は利回り約5%だったが、全量固定買取制度と政策銀行の長期低利融資の活用などで年15%の高利回りの投資となり、2015年ソーラー発電収入は年間1億円を突破した。すべてが好機の波にのっているかのように映るが、真相は「アヒルの水かき」(店主)だった。

## 十五 三方よし

「太陽光発電は農業」。店主は朝早く太陽をあおぎ、太陽光発電をこういいながら感謝の意を送る。先端技術を駆使した太陽光発電と農業との関係は遠いようにもみえるが、天気の影響をうけやすく、さらに太陽の恵みを享受し、人々の生活をささえるなど共通するところがすくなくない。

太陽の寿命は100億年といわれ、現在の年齢は46億年の壮年期で、太陽光のエネルギーとしての活用は無限に近い。人類は太陽誕生46億年目の一瞬の光を電気に変換し、有効に活用するわざを手にいれた。

太陽からふりそそがれている膨大な恵みのエネルギーは、地球

温暖化の原因となる温室効果ガスを排出しないクリーンエネルギーで、ビジネスだけでなく、環境貢献度も大きい。「脱炭素社会」実現への動きとともに、企業評価も単に収益だけでなく、環境や社会への貢献度を加味する方向が強まり、太陽光発電はさらなる発展、成長が期待されている。

Unipet Japanは石油製品のセルフ販売とソーラー発電所でハイブリッド展開しているが、イオン水洗车や燃料蒸発ガス回収装置でも、環境にやさしい事業をめざしている。

イオン水洗车は洗剤不使用で、車のフロントガラスの水あかなども落ちるため、利用者にも喜ばれている。洗剤を使用すると、店の外の水路に泡が流出し、水利組合から苦情がよせられることがあったが、イオン水洗车に切り替えて、まわりからの苦情もきえた。近江商人に「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」



岡本鐵四郎／お父さんの靴



岡本鐵四郎／無題

の商人道があるが、まさに「三方よし」の展開である。  
燃料ガス回収装置は給油のときにもれる蒸発ガスを回収するも  
ので、利用者はガスのおかげから解放され、快適に給油でき、環境  
にもやさしい。

## 十六 たもとをわかっ

島根県の松江業者とは合併し、持株会社をつくり、小売の広域展開をめざし、販売拠点を順調に増やしていく。松江から築地本店にもよく姿をみせ、店主は「信」の人とし、経営をほとんどまかせようとしたこともあった。

日ごろの言動に変化があらわれてきたのは、そんなときだった。成長をつづけ、規模拡大する会社経営が負担と感じはじめていたのかもしれない。

ささいなこと（弁当事件）で意外な言の葉が舞いあがり、店主は驚いた。それは氷山の一角だった。経営方針に支障がでかねないことにもおよぶようになり、場の空気がよどみ、暗礁に乗り上げそう

になった。やがて本人以外からも経営にかかわる矢が放たれる。矢をかわすことは困難ではなかったが、不慮の矢を白刃取りのよう

に受けとめ、厳しく対応した。  
不信は不信をよび、経営不振につながるものがよくある。小売の大海を進む途上での経営のかじ取りのあやまりは許されない。店主は大いに悩み、スッキリしない日がつづいた。

築地に移ったあとも店の現場をみるため四国にも足を運び、親交のあるMと喫茶店で会い、語り合っていた。話題が会社のもやもやにおよぶと、Mは「離婚して同居はない」と進言した。Mは、すべてをありのままにみる直観の人で、ときとしてもつれる糸も正宗のような名刀でスパッと切る。

店主は「たもとをわかっ」重大決断し、あとは専門家にまかせて法的に対応し、新たなスタートをきった。

## 十七 ピンクカラー

Unipetセルフのカラーはピンクが基調となっている。モデルチェンジした車のカラーをヒントにした。店主は、店のデザインやカラー、レイアウトなどに手をくわえることがしばしばで、店のクリーン作業は専門業者に委託している。イメージ一新をねらっているが、スタッフへの気くばりもある。店舗の無変化が長くつづき、くすみなどがめだつようになると、利用者の不快だけでなく、働くスタッフもマンネリズムに陥りやすい。

外観に変化がみられると、「経営者が交代したのか」などのうわさがひろまることもあったが、気にとめることなく、消費者に喜ばれ、歓迎されることに重きをおく。カラーをピンクに変え、販売量

が5%伸びたのには店主も驚いた。店のデザインやカラーなどに手をかけるのは、「赤ん坊のかけ布団がずれ、外に出ているときすこしなおすようなもの」としている。こうした母親的な自然なやさしさ、愛情が店の発展、成長には欠かすことができない。

秋が深まると木々が赤や黄など色あざやかにそまり、ひとの目を楽しませる。さわやかな空気や明るい光は美しさを倍加させる。感動、感激が源泉から噴き出す熱湯のようにわいてくるが、うつりゆく景色は木々の新陳代謝、生の営みにほかならない。生の世界に顔をみせたすべての生あるものは、それぞれのちの終焉をむかえるまで、無言で新陳代謝をくりかえす。店のデザインやカラーなど外観の変化は小売の新陳代謝で、店のエネルギーのもとになっている。

Unipetセルフのピンクカラーへのながれは、1まつやま



岡本鐵四郎／竹馬の友

南、2まつやま東、3うちこ第2、4レインボー、5よなご北、6まつやま北、7とべ動物ランド、8おおずシテイ、9まつえ東、10とくしま西、11うちこ第1、12よなご南、13いかざきカイト、14みかも、15たかまつ中央、16すげたバイパス、17いまばり朝倉、18とくしま空港、19うわインター、20やすぎ西、21やはた南、22のおがた、23いずも駅前、24もじ海岸、25えんうん徳佐、26美術館前、27おのだ駅東、28まつえ、29ひらばる、30ちくほう東、31ふくおか嘉穂、32さつま川内、33七福神、34おかやま東、35さつま町となっている。

# 十八 Unipet 香港

2016年4月22日、Unipet香港をつくり、Unipet Japanの持株会社とした。店主は香港に居を構え、香港での永住を決める。居には「方丈庵」の表札を掲げ、裏に「長命庵」と記している。

住まいのごく近くに会社のオフィスがある。整備されたネット環境のもとで業務をこなす。ゴルフ場も近くにあり、毎朝、好きなゴルフトレーを楽しみ、健康を心がけている。香港では年を重ねた人たちが、早朝公園で太極拳などをしている姿をよくみかけるが、店主はそうした遠景に目をやりながら近くの砂浜海岸も散歩している。

香港は中国南東部にある特別行政区で、人口密度の高い活気にみちた超高層ビルが立ちならぶ世界的な金融都市。夜景は黄金の輝きを放ち、人びとを魅了する。全世界の人たちがすこしずつ居住し、英語が通じ、キリスト教、仏教、道教など東洋と西洋の妙(たえ)なる調べが静かに流れている。食も多様であるが、香港の人は朝食でよくお粥を食べ、スープも飲む。お腹は冷やすより温めたほうが胃腸にやさしいとされ、香港の長寿世界一には案外こうした生活習慣が影響しているかもしれない。

香港で大学生が日本に留学するための日本語研修などを応援している。現在、Sugita Dormitory(つきみ野学生寮)で香港の女子大学生の日本語学校の支援をしている。次は台湾に会社をつくり、台湾の大学生を応援する。香港では寄付などが自由で、日本のように税金がかからない。こうした経済的な自由や会



岡本鐵四郎／かごめ かごめ(無声玩鐵作)



岡本鐵四郎／無題

社をつくるとワーキングビザがとれ、その間は滞在できるなどすぐれた自由度に店主のこころはひかかれている。店主は型にはまった規制や不自由のなかではたましいが冬眠状態にはいる。

店主は、小売の企業活動で稼いだお金をただためこむことだけに精を出すことはしない。東日本大震災のときも南相馬市に10kWのソーラー発電所を寄付している。今後も教育と芸術への寄付活動に取り組む。

## 十九 テツシロウ美術館

2019年8月16日、岡本鐵四郎美術館が、まつやま南PSの一角に完成した。岡本画伯はすでにこの世を去り、不帰の人になっていたが、店主が「先生の美術館をつくる」といい、2人で笑い合ったときの空気が、あたり一面にただよっていた。

美術館の外壁にはフランクスランスにある「フジタ礼拝堂 (Chapelle Fujita)」が描かれている。藤田嗣治の晩年を応援していたシャンペン会社のオーナーがつくったもので、教会の壁にはキリストの一生が描かれている。藤田もここに眠り、岡本画伯はこの地をおとずれ、師をしのび、涙したという。

入口では、タンク付計量機をデザインした元気くんとスマイル

君が笑顔でむかえる。館内に入ると、藤田嗣治にほめられ、二科展に入選した「北陸の三等車」の絵が目飛び込んでくる。画伯の自画像も目をひく。愛情に満ちたあたたかいやさしさが、全身からあふれでていた生前の人柄がしのばれる傑作である。戦争体験でさまざまな辛酸をなめるような苦勞もしているが、そうしたことのぐちをこぼすことなく、つねにニコニコと前をみる目がかがやいている。

岡本画伯は南宇和郡西海町(現愛南町)出身。父親(姓は小澤)は大分出身の医者、瀬戸町で開業していたが、漁業が趣味で漁船を所有、西海町に移住していた。画伯は子供がいなかった岡本家の養子となり、松山で育つ。藤田嗣治が戦時中映画制作で松山をおとずれていたとき、岡本邸が昼の休憩場所となり、画伯の母親がおもてなしの機会に、東京で絵の勉強をしている鐵四郎のことを話し、内弟

子にしてくれることになった経緯がある。

館内には縁が深い愛媛県内の山河や海、民家、窯元、街並み、寺、神社などや魚、果物の静物のほか、日本各地、外国の風景、史跡、人物などや魅了する工芸作品が数多く展示されている。美術館には画伯の絵300点が収納されている。

店主は「小売は芸術、民芸に近い」と語るが、美術館誕生はそうしたところの発露とみられる。事業と美術には、美を求めるところが共通する。民芸は、柳宗悦によると、実用の美、平常の美（平常心の境地から生るる美）、健康の美とされているが、小売と共振するものがあるようだ。



岡本鐵四郎／おたたさん人形

# 二十 パンデミックと Unipet

2020年は歴史に刻まれ、記憶に残る年となった。新型コロナウイルスが世界的に広がり、WHOは3月11日、パンデミック（感染症の世界的な大流行）を宣言した。年末になっても収束の気配がみえないなか、感染力の強い変異種が現れるなど、先行き不透明感が広がっている。

今回の新型は「密」を襲撃する。さらに人と人との接触にも制限を加える。「密」と関係が深い観光やイベント、興行、旅行、飲食、宿泊などに多大な影響をあたえ、国家間の出入国禁止や制限にもおよんでいる。新型は社会の弱いところも痛撃する。産業革命以来の

変革との指摘もあるなか、今回のウイルスによる襲撃は、現代文明にもさまざまな問題を投げかけている。

3密（密閉、密集、密接）回避やソーシャルディスタンス、マスク、手洗い、うがいなどが推奨され、テレワークやオンラインビジネスへの関心が高まるなど、生活習慣やその様式にさまざまな変化をおよぼしている。ウイルスは自然災害のように目にみえないため、必要以上の恐怖を人にあたえ、過剰反応による「自粛警察」「風評被害」などの弊害も起きている。

Unipetセルフは、こうした異常事態をもとより予期したものではなかったが、六角堂に1人常駐の「密」とは無縁の運営形態になっている。オイルやタイヤ、バッテリーなどのカーケア商品は取り扱わず、そうした商品を求める消費者はほかの店へどうぞ、とすみ分け、競争せず、消費者と「密」になることもない。



岡本鐵四郎／へんろみち



岡本鐵四郎／へんろ道(無声玩鉄作)

六角堂は岡倉天心(覚三)が茨城県北部の五浦につくった六角堂を模したもので、全方位の視認性に優れているだけでなく、自然で自由な空間になっている。業務のかたわら趣味や資格取得などに励むスタッフもいるという。「個」が生きる空間が創出されている。

## 二十一 最後の仕事は寄付

小売の海は世界につながる。消えては生まれ、生まれては消える波にのって、広く遠くへ旅立つ。渚に打ち寄せる波は心地よい妙なる調べを奏でる。海は岩にぶつかり白いしぶきを空高く舞い上げるうねりもやさしくつつみこみ、ほほえむ。清く流れる水や濁流もひと息にのみこみ、大きなパワーを秘めてゆったりと揺れている。小売の「いのち」は母なる海に「根」がある。

海には暗礁や渦潮などが点在し、船頭の腕が問われるが、小売の日々の商いでも予期せぬトラブルが起きる。トラブルへの対応いかんは企業の盛衰を左右することもある。Unipetは、小売現場でトラブルが発生したとき、人を尊重し、スタッフをとがめた

り、責任追及に走らず、トラブルが発生しない仕組みづくりに取り組んでいる。

企業は利益を出さなければならない。赤字続きでは金融機関からも見放され、資金繰りに支障をきたす。小売の血流がとまると、経営破綻の憂き目にあうリスクも高まる。一方、利益だけに走り、目がくらむと、荒波に翻弄される小舟のごとく迷走し、小売の歯車が健全に働かなくなるおそれがある。

店主は「利益は預かりもの、消費者からの預かりもの」という。零はインドで発見され、現代文明、科学の土台になっているとされているが、「利益は預かりもの」との経営理念は、小売における「零の発見」である。事業が0から1に進むには創業のエネルギーが求められるが、1から0は再生、不滅への道を開き、小売の世界は宇宙大にひろがる。



岡本鐵四郎／へんろ道



「無一物中無尽蔵」。混沌からすべてのものが生まれてくるエネルギーがそこにはあふれている。ある有名な経営者の言葉に「事業家の最後の仕事は寄付なり」とあるが、老子のいう玄德に通じる。Unipetは社会貢献や寄付活動にも積極的に取り組んでいる。

Unipet丸は、ピンクの旗を、「時」のふく風になびかせながら小売の大海原を威風堂々静かに進んでいる。

発刊日： 2021年5月15日

---

編集・管理

**久保田郁夫事務所**

〒791-3155 愛媛県伊予郡松前町鶴吉918-7  
TEL 089・985・3386 FAX 089・985・4250  
E-MAIL kubota-design@m7.dion.ne.jp  
<http://kubota-d.com/>



H2-Boy

Don Solar



Pinky

Yume-tang