

私の物語

上野 泰男 著

はじめに

還暦を一昨年迎え、はや62才、たまたま今年平成8年1月、産経新聞の「私の物語」に掲載になり古き良き時代を思い起こす事ができました。折角私の履歴が文章になりましたので、これも、人生の一コマの記念の印と思い、小冊子にいたしました。何かの折に、ご笑読戴ければ幸いと存じます。

原本はインタビューを受けましたものを、新聞社の方が文章に致しましたもので、インタビューの際十分にお話しを出来なかったところを、加筆又は訂正させていただきました。産経新聞社の新沼支社長さま、並びに社の方々には、ご寛容頂きたく存じます。

平成8年5月18日

上 野 泰 男

目 次

私は油屋の八代目	1
政財界で活躍した五代目	3
次々と事業を拡大	5
伝統の重みをつくづく	7
宇都宮の歴史見続けた松寿苑	9
裏方に徹した母	11
二代続いて慶応大学	13
“他人の飯、を三年余	15
怨あれば人命ぜずとも	17
地盤沈下の肥料商	19
待たれる景気の回復	21
ホテル経営にのりだす	23
ホテルの中はみなお客さま	25
コンピューターの販売競争	27
ますます難しい人使い	29
豆本「宮の花街」を復刻	31
囲碁の奥深さに魅せられて	33
あと十年は第一線で	35

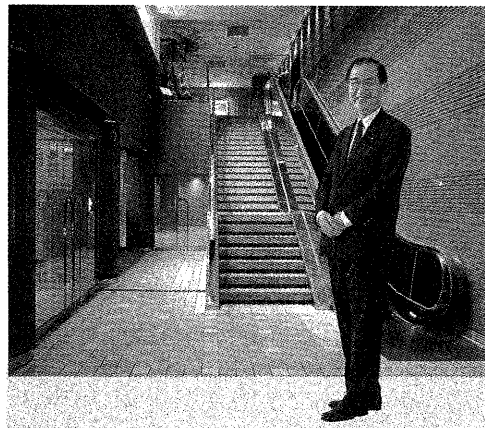
私の父、つまり上野俊三によりますと、私の先祖は越後（新潟県）の生まれです。江戸時代中期（1757頃）、越後は二度の飢きんに見舞われております。飢きんの為に生活に困った人々が職と食物を求め、多くの越後人が民族の大移動のように郷里を捨て、雪深い北陸の地から温暖な下野の国に流れてまいりました。当時下野の国も決して裕福と言えるような時代ではない状態でした。会津・田島・鬼怒川・今市と会津街道筋には新潟県出身の古い商家が多いのも、そのような歴史的背景があるからだとも言われています。その中の一人にうちの先祖がいたようでございます。

この話は親父から聞いたのですが、家具の上野の貞一おじさんがお寺の過去帳で調べてわかったようです。今となっては先祖の実家が新潟県のどの辺か、またどのような家系の家なのか定かではありません。

上野家の資料では、上野家の初代は吉右衛門と言うことになっております。彼が20歳になった年（1768年、明和5年）を以て、勝手に家を興したと言う事に決めています。ですから私の家の創業年は資料に裏付けられたものではありません。

それはともかくとして、上野家発祥の地は、現在私の住んでいる泉町（昔の本郷町3番地）ではなく、材木町の六道の当たりであったと推察できます。当時の商売の詳細は明らかではありませんが、多分油屋ではなかったかと思います。初代油屋松二郎が誕生したのは、その次の次の代でして、その松二郎から数えて私は8代目に当たります。

ところで、初代松二郎が「油屋」と言う屋号を名のるようになったのは、行灯に使う菜種油を製油する商売を以て商機をつかんだことと大いに関係があります。菜

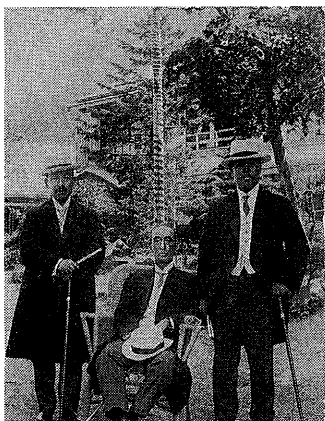


私の近影（宇都宮のホテルサンシャインにて）

種油の精製は樽の中に菜種を入れ、重しと梃子を利用した力で圧搾して搾油をしたそうです。この方法で明治の初めの頃まで、現在の住まいの裏でやっていました。またこの頃松二郎は、副産物の油粕を肥料として農家に売り利益を上げ、店の経営基盤が固まったとされております。これは江戸の末期から明治の初期にかけての話です。徳川末期から明治にかけて、女系が続き、五代目となった松次郎（幼名豊次郎）は千葉の銚子の鵜月家から養子婿に迎えられました。肥料販売の為に銚子から鰯粕などを購入していた関係で婿さんだけでなく、時には番頭さんまで一緒に連れて来たようです。この代の時に内外肥料の卸問屋として業界に重きをなしました。

もうすこし「油屋松次郎」を続けます。

前回申し上げました銚子生まれの五代目松次郎（幼名豊次郎）が上野家の養子になったのは1883年で、その4年後には家督を相続し家業の肥料業を営むようになりました。彼は養子にくる前、神田の塾で勉強しました。経営手腕もさることながら地域経済の振興に意を用い、1894年（明治27年）宇都宮商工会議所の設立に尽力、初代会頭に選ばれました。相前後して栃木県農工銀行設立（1898明治31年）、宇都宮瓦斯会社（1911明治44年）創立、1922年（大正11年）下毛貯蓄銀行設立、1925年幾つかの銀行を合併下野中央銀行の創立に走り回ったようです。



初代宇都宮商業会議所会頭の五代目、上野松次郎（中央）両脇は当時の衆議院議員（大正7年）

以後20数年間市の商工業の発展に寄与する一方、1914年（大正3年）には宇都宮市会議長に選出され名議長として貢献し、1917年（大正6年）には立憲政友会に所属し宇都宮市選出の衆議院議員となり、一期つとめました。

五代目は下野中央銀行合併調印の日に家に帰り脳溢血で倒れました。亡くなったのは1939年（昭和14年）のことでした。

五代目には幾つかの逸話があります、日向康さんの書きました「果てなき旅」という田中正造伝の中に次のような下りがあります。明治17年三島通庸が県令になってまもなく県庁新築についての寄付を強

要したのにたいして、宇都宮の上野松次郎は次のように言った「金をねだるのは乞食でございます、筋の通った金ならば、なぜ県会に諮って地方税としないのでございますか。いかに、県といえども乞食同然の振舞いをなさるならば、なにゆえに私共の店先にきて物乞いをされないのですか。憐みを乞わずに強制するならば、それはそれ、強盗でございますぞ」「強盗にあったならば、私も殺されるのを覚悟せねばなりますまい。どうなろうともよろしゅうございます。覚悟はきました。私を殺してから強奪してゆくことになされませ」小説でありますから、少し格好が良

すぎるかもしれませんが、田中正造に大変褒められたそうです。宇都宮市内に火事が出た時などは、店の者も家族も総出で炊き出しをし、お握りを被災者に配ったようです。

その後は実子の六代目松次郎（幼名順一）が商売の采配をふるいました。太平洋戦争が烈しくなってきた昭和17年下野中央銀行が解散し足利銀行に吸収合併されました、その調印の日に六代目松次郎も脳溢血で倒れました。亡くなったのは昭和29年10月10日でした。商売の方は父が引き継ぎましたが、戦争が烈しくなると、食料関連品として商権は栃木県肥料公団にうつされました。

六代目は宇都宮商工会議所の会頭や栃木県農工銀行の頭取、下野中央銀行の頭取を務めたこともあります。また県内の多額納税者百人から選ばれる貴族院議員になり、親子二代にわたって国会議員として活躍しました。

面白い話があります。当時県内の高額所得者の上位100人をチェックいたしますと、その中に肥料商が25人ランクされていました。現在の業界をみますと、往時の勢いはなく、時代の移り変わりを感じます。

ところで、その六代目には実子がいませんでした。此のため七代目に当たる親父の俊三は、この家の養子に入ったわけですが、親父は六代目の末弟に当たります。親父の兄弟姉妹は男4人女3人の、計7人でおふくろは水戸の初代市長の娘で富田資子と言う女性でした。

私はこの両親の間に、昭和9年5月18日、宇都宮市の泉町（旧本郷町3番地）で生まれました。戸籍上は8人兄弟の次男と言うことですが、幼いころ上を含め二人亡くしておりますので、世間的には6人兄弟の長男ということにしております。

子供の頃のことはあまり覚えてはおりませんが、家業のことがわかってきたのは、昭和十六年栃木女子師範付属国民学校に上ってからです。遊び場所は、住いと店舗のそばに七棟並んだ石蔵の前の広場で、ここで相撲をとったり野球をしたりして思い切り遊んだものです。中学になると野球のボールも飛ぶようになり、飛ばし過ぎて隣り合わせに建っていた親戚の上野デパート社長宅の窓ガラスをよく壊し、しょっちゅう怒られました。

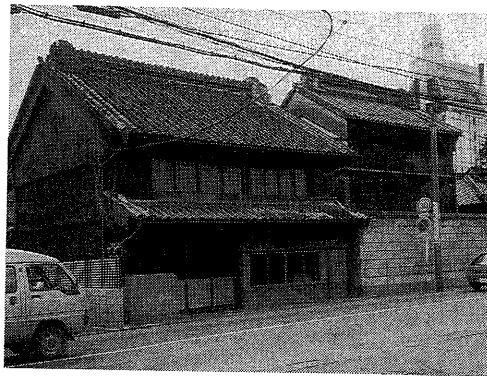
肥料業界も太平洋戦争前までが一応最盛期であったと言えるでしょう。明治の末期に石灰窒素（雷肥料）とか硫酸といった化学肥料が入ってまいりましたが、それでもやはり主力は在来の菜種粕、魚粕、大豆粕でした。特に魚粕は銚子の鰯粕や北海道の鯨粕が多く、大豆粕は朝鮮（当時）からのものでした。

家の周辺にはこれらを保管する倉庫の棟が1番から7番まであり、これらの倉庫の中もまた、私達子供にとっては格好の遊び場所でした。積んである鰯粕や鯨干しや数の子などは、肥やしに使うものなのですが、結構食べられるもので、時には面白はんぶんこに食べたりして、「腹をこわして病気になるぞ」と番頭に叱られた記憶があります。

戦争による食料難で、ひもじい思いをしたのは、小学校三年以降でした。食べるものもままならなかった時代で、終戦直後のころは主食はサツマイモ、カボチャ、ジャガイモ等でした。戦後は宇都宮空襲の後一時疎開をしていた飯田町の農家（安納清さん）によく買出しにいったものです・小学校六年の頃、自転車で鹿沼街道の砂利道の長坂を上がるのは大変でした。米を一斗背負って歩いて家まで帰ったこともあります。

当然の事ですが、家の商売のほうも統制経済の下ですから配給制に従って農家に商品を配布すると言うやりかたでしたので、経営はよくなかったと思います。十数人いた男の従業員は兵隊にとられて何人もいませんでした。

このように肥料の商売が難しくなりましたので、終戦後は統制品にからない色の付いた紙を取り扱いました。これが現在の株式会社上野の内装部の起点となりました。肥料屋が紙を商うと言えば不思議な取り合わせですが、うちは明治時代の中頃から製紙工場の経営に関係してきま



明治20年代に建てられた旧上野松次郎商店
(宇都宮市泉町)

した。

創業者は五代目松次郎でした。その会社は下野製紙株式会社で、東京の北千住と宇都宮と白河に工場がありました。関東大震災の時に会社が打撃をうけ、昭和初期の不況と相まって経営が行きづまりました時に北千住の工場を五代目が個人で引受けたのです、会社の名は三和製紙株式会社といました。その後宇都宮工場は現在の宇都宮製紙となり今なお繁栄しており、白河工場は三菱製紙の白河工場としてつい数年前まで紙を生産しておりました。

そして昭和11年に「旭土地株式会社」を設立し北千住の土地建物は旭土地株式会社に移されました。紙も統制商品ではありましたが、平和産業でしたので軍の命令で軍事産業の工場として国に徴用されました。そこでは飛行機のプロペラやレーダーが生産されましたが、もともとが製紙工場ですから、金属制でなく木製のプロペラでした。

この工場跡地が活用されるのは昭和52年のことです。これを売却し、それを元手にして昭和54年にホテルサンシャイン（JR宇都宮駅東口）を建設する事になります。ですからホテルは製紙工場の生まれ変わりともいえます。

何れにしても終戦後「株式会社上野」が内装材を扱ったことにより肥料農業資材と合わせて、ふすま紙障子紙などまた後のインテリア商品の販売分野まで手を広げることになりました。

私の子供時代、ボール遊びで上野デパートの社長宅の窓ガラスを壊した事はすでにお話ししましたが、今日はそのデパートのことなどについて申し上げます。

上野デパートの誕生は明治の中期にさかのぼります。三代目の油屋二郎には女の子が1人ありました。これに銚子から婿を迎えて油屋の跡取りにしました。彼が地元の政財界で活躍した五代目松次郎です。三代目は若くして亡くなり、その弟が逆縁で入籍し二番目の女の子ができました、名はカネと申します。カネさんは茨城県の土浦の呉服屋から婿養子を迎えました。この人が後に上野百貨店の創業者となる房之助さんです。当時（明治28年）は私の家の隣で呉服太物商を開業して油屋呉服店と称し、明治43年に店舗を新築し珍しい陳列式販売を始め、数年後には商号を上野呉服店と改めました。

今の馬場町にドイツ風の木造三階建て店舗ができたのは大正14年のことです。これを手がけたのはチヨさんに、県北の植竹家から迎えた婿の上野小七さんです。上野呉服店馬場町支店と命名したこの店は、新しい感覚で品揃えをした北関東最初の百貨店スタイルの店舗として話題になりました。



両親と私（左端）の兄弟
博司・勝也

上野デパートは昨年、創立百周年を迎えました。地元の方々には「上野さん、上野さん」と呼ばれてご愛顧を頂いておりますが、私ども親戚仲間が集まった時などは上野デパートとは呼ばないで、今でも「呉服店」などと昔の名前で呼び合っております。

ところで本家の油屋を中心に独立した店は、この百貨店の他に「上野文具店」とか、「家具の上野」とか、「上野商事」（旧上野美治商店）など色々ありますが、江戸末期からの「油屋松次郎」の屋号は、肥料業界などでは、いまだに「油松」と言う略称をもって呼ばれることがあります。つい、この間も、私が店にいた時、近在の農家のお年寄

りから、「アブマツさんかい」と電話がかかってきました。居合わせた若い女子社員が電話にでたのですが、「いいえ違います」と返事をしたものですから、その人は電話番号を間違ったのだと思い、またかけ直してきました。

そのときは、古い番頭が対応したので話は通じたのですが、「アブマツ」と言う名称は、相当浸透していたようです。

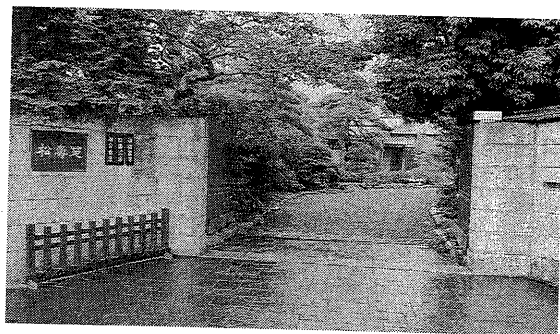
また、最近こんなこともありました。うちの会社の車が内装材を積んで栗野の山奥へ配達に出かけた時、トラックに上野松次郎商店と書いてあるのを見て、土地の人が「アブマツさんのところから来たんかい」と声をかけてくれたそうです。

やはり古い人にはアブマツの屋号になじみがあるんですね。その話を聞いた時、上野の歴史というか、伝統というか、そういうものの重みをつくづくと感じさせられました。

上野家には「戦前」、「戦中」、「戦後」の歴史を刻んできた建物があります。それは宇都宮市西1丁目にある松寿苑です。

そもそも松寿苑は、大正時代に五代目松次郎の隠居所兼別荘として建てられた木造の洋館でしたが、この建物は昭和の初期に火災にあって焼失しました。

このため昭和の七、八年頃に建てられたのが今の松寿苑です。ここは太平洋戦争の末期に宇都宮市に師団が2つできた時期がありましたが、その折新しい師団の市団長官舎に接收され、一時市団長が住居に使用しました。そこには立派な防空ごうも備え付けられましたが、戦争が激しくなると、師団長も前線に出てゆき、その後六代目松次郎が住むようになりました。



さまざまな歴史を刻んだ松寿苑

その時分、私たち家族は本郷町（現泉町）に住んでいました。あの宇都宮が空襲に見舞われたときは、松寿苑の庭が広いので、そこを一時非難場所を選びました。小学校五年のときのことで、あの空襲の凄まじさは今でもはっきりと覚えております。敵の焼夷

弾は落ちてくるし、逃げる方向には火の手があがるし、大変な思いをいたしました。あの時は松寿苑の入り口で消防団に行く手を制止され、逆戻りをして今の付属小学校の前を通過して仁良塚の方に逃げたと思います。私は6人兄弟の1番上ですから、足手纏いになる一番下の弟（晃佑）を乳母車に乗せて避難しました。

それは昭和20年7月12日のことで、雨が降っている夜のことでした。次の日に戻ってまいりますと、住まいの直ぐ下の池上町から一面焼け野が原となり、大勢の死者がでました。まだ煙がたつ焼け跡を歩きながら、燃えくすぶっている残り火の熱に驚き「まだ熱いや」と言ったところ、大人に「不謹慎だ」とひどく叱られました。

空襲を受けた後8月15日の終戦の日まで宇都宮上空には敵機が度々飛来しました。

未だ子供で恐さを知らない私は、屋根の上から県庁が機銃掃射されるのも眺めました。機体から発射された機関銃の弾は、僅か30程程のものです。県庁舎にとどく頃には数米の長さを感じられました。今考えると恐ろしい事です。また屋根の上から見た宇都宮市は焼け野が原で、突出した建物は、現在多くの建物に埋没して目立ちませんが、県庁、第一勧銀（宮島町）、栃木銀行馬場町支店（旧下毛貯蓄銀行本店）の建物と、土蔵がいくつか見えるだけでした。

ところで、松寿苑の方は戦後、進駐軍に接收されました。進駐軍が退去したのは朝鮮戦争が勃発した昭和25年のことです。その後貸席として一般のお客様に結婚披露、茶席、展示即売、法事等の施設を提供する事を目的にスタート致しました。そのさい、料理は魚屋さんや、仕出し屋さんから届けてもらい、主に結婚式を挙げる方たちに利用していただきました。

それが時流に乗って当たりました。まだ戦後復興が完全でなく、他に施設がないことも手伝い、昭和30年代の前半の頃は最盛期で式場も設け、年間四百組もの結婚式がありました。

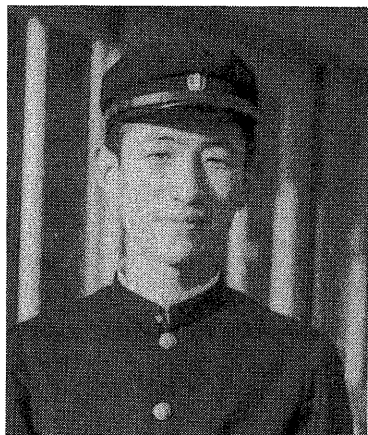
神主さんを護国神社からおよびして対応致しましたが、そのうち護国神社でも、ご自分の社殿のそばに披露宴会場をつくられました。

このため、うちは二荒山神社のほうから神主さんを迎え営業を続けましたが、昭和四十年ころには、結婚披露の人数も100人を越え、風潮も洋式になってまいりましたので、純和風の結婚式向け貸席に見切りをつけ、今のようなお茶会や宴会、着物の展示即売などに絞って商売をやるようになりました。この事も確実に時代の変遷の波に洗われているような気がします。

上野家の七代目に当たる父・俊三は五代目松次郎（幼名豊次郎）とタミとの間に生まれました。7人兄弟の四男で、男の兄弟では末っ子でした。

母・資子はおやじと6つ違いで、明治40年、水戸市の秤屋の娘として生まれました。兩人とも長寿でおやじは昭和63年1月11日、86才で亡くなり、母のほうは平成3年に他界しました。

おやじについて申し上げますと、慶応大学理財科を卒業して、当時六代目が切り回していた家業の肥料屋を手伝い、その傍ら戦時中は小平重吉さんが会長をつとめていた、県内が一本化された栃木県経済界（今の商工会議所連合会）の専務理事をしていました。戦争に負けて民主主義と呼ばれる世の中になった直後は、頭の切り換えが直ぐには出来なかったようです。私が小学校六年になった終戦の翌年、英語に興味を覚え、ようやく始まった英語塾で、個人的に英語の勉強を教えてもらいました。



この時は次男ですぐ下の弟の上野博司も一緒でした。おふくろだけには断っていったのですが、おやじはその話を聞くなり、即刻「やめてしまえ」と言って怒りました。理由は簡単で、父の頭の中では未だ英語は敵国語だったからです。私達は2、3回通っただけで止めてしまいました。

おやじは宇都宮市の最初の公安委員、その後教育委員を務めましたが、子供には厳しい人でした。私がおやじの家業の商売を継いでからは、叱れて

宇都宮女子師範附属中学校3年のときばかりおりました。褒められた事はあまり記憶にありません。ただ陰では、子供の自慢話は多少していたようです。学校の成績は褒めようがなかったのか、ほめる内容はたわいのない事ばかりでした。

一方おふくろの方は、商家のお嬢さん育ちでしたが、全然家の商売のほうにはタッチしなかったようです。おふくろは、タミや宇都宮の三女傑とまで言われた雅（六

代目松次郎の妻）のように、商売で目立ったところはありませんでした。

おふくろは裏方に徹していたようです。うちは戦前から多い時で従業員が10人くらい住み込みで働いていましたし、戦後になっても数人寝泊まりしていましたので、台所仕事をはじめ、育ち盛りの6人の子供達の世話を忙殺されました。

羨の面で記憶に残っていることといえば、祖母のタミとか、叔母の雅には厳しく注意されました。来客があつたまま私がお茶をだしますと、「部屋の敷居や畳みのへりは踏むものではない」とか、お茶わんをお盆にのせて出す時は、お盆の目をお客様から見て縦に向けては失礼だ」と、お客の前で叱られた事もあります。また大学に通っている頃、90近いタミに「アカ（共産主義）にだけはなるな」とクギを刺されたものです。

私は小学校から中学まで栃木県立宇都宮女子師範学校の付属校に通いました。「付属」は色々な意味での実験校で、戦前から男女共学で、給食もありました。多分珍しかったと思います。

私達の学年は一クラスで、人数は50人弱でした。児童・生徒は家庭的に恵まれており、みんな真面目な生徒ばかりでした。もちろん私もその中の1人でしたが、勉強の面では、音楽が大嫌いで、他の成績はまずまずの方でした。

運動の面では特別得意なスポーツと言うわけではないのですが、野球とかソフトボール、卓球はよくやりました。特に野球についてはどこを守って、何番を打つといったレベルの高いものではありません。みんなが代わる代わる好きなポジションに入り、楽しむというレベルのものでした。

中学に進むと、勉強には大変熱心な担任の先生がおりました。うちの直ぐ近くに住んでいた蓼沼喜平先生で、学校から帰った後も私も含めて10人くらいの生徒が、先生の自宅に呼びつけられて数学や国語の勉強をさせられました。

これは授業での遅れを取り戻す為の補習ではなく、進学向けの勉強でした。目的がはっきりしていましたので、みんな一生懸命でした。そのうちの2人は後に東大に進学し他の生徒も一ツ橋、東北、慶応等に進学しました。

私は昭和25年春に県立宇都宮高等学校に進みました。丁度教育制度が旧制から新制へ切り替わった時期で、私たちの年度は新制の第一期生ということになります。ところでこの頃も、あまり取り立てて勉強した方ではなかったと思います。ただ興味があったのは英語と数学で、国語はなぜか苦手でした。だれもが体験する事でしょうが、数学では難問を解いたときなどは気分のよい達成感を味わったものです。

一方クラブ活動は熱心でした。私が入部したのは英語部で、部員は20人くらいおりました。活版で英字新聞を発行し、市内の高校から代表が出る英語弁論大会にも一度参加したことがあります。

英語部の部屋が演劇部の隣にあった関係で、演劇部の先輩たちとも付き合いがで、英語劇もやりました。中には両方に入っている生徒もあり、交友の輪が広がったのもこの頃からです。



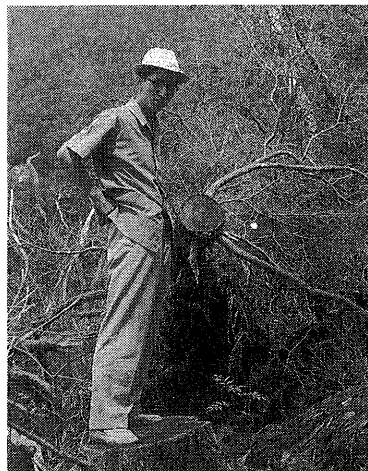
厳しかった父・俊三

とかく付属からの生徒は付属出身者でかたまりがちです。私自身も他の学校出の生徒とは付き合わない傾向がありましたが、英語部に入ってからというのは、友達も多くなり、付き合いの範囲が大きく広がりました。

大学進学にあたっては、宇高の優秀な生徒は東大を始め東北大など旧帝大を目指しましたが、私の場合はおやじが慶応大学を卒業していることと、それにこの頃から若い人達の間では東京に憧れをい

だく風潮が出てまいりましたので、なんとなくおやじと同じ大学に行くような雰囲気がありました。私は一浪後、慶応大学の経済学部に入りました。

昭和29年春、私は慶応大学に進学しました。キャンパスは横浜の日吉にありましたので、東横線の沿線にある田園調布に下宿先を見つけました。いまでもそうだと思いますが、田園調布には結構、慶応の学生がたくさん住んでいました。



男体山に登山した大学一年のころ

下宿先は今のようにプライバシーを考えて個室というわけにはゆかず、六畳一間に二人という生活でした。それが当たり前の時代でしたので、窮屈だとか不便だとは思いませんでした。たしか下宿代は月1万円で、全額生家からの仕送りでまかさないました。学費は生活費から授業料込みで、入学から卒業までの四年間に100万円かかると言われた時代でのことです。

私はごく普通の平凡な学生だったと思います。高校時代のように同じ付属中からの友達もいませんでしたから、半年ぐらいの間は、一人でボケツとする事が多く、目的の無いまま過ごしました。

それで覚えたのがマージャンでした。やはり地方から出てきた連中にさそわれるまま卓を囲み、たまには渋谷や銀座あたりまで飲みについて遊んだものです。結構四年間楽しかったですね。

大学の授業はサボった事も間々ありますが、経済学には興味を覚えキチンと勉強しました。三年になってゼミの先生は、近代経済学の福岡正夫教授でした。同じ時代の学生には、野球の衆樹外野手とか、タレントの黒柳徹子とか、女優の筑波久子などがいました。

卒業後の就職については、家族に「将来は家業を継ぎなさい」といわれていましたので、在学中から私もそのつもりでいました。しかし、それでもストレートで宇都宮に戻る気持はなく、商社か、証券会社に勤めたいと希望しておりました。

見習いをかねて就職したところは、うちと取り引きのあった昭和電工の子会社の

光興業（現昭光通商）でした。縁故で採用されたわけでした、配属された部署は肥料部でした。

ここで半年間過ごしたあと別会社の丸昭産業仙台営業所に回され、米所の宮城県で肥料を売って歩きました。

そこで一年間営業を勉強して本社に戻って一年余りもたったころ、たまたまおやじが病気になってしまいました。入院するほどの病気ではなかったのですが、生家から「そろそろ帰ってこい」と催促されましたので、急きょ退社を決意し、宇都宮に戻りました。

昭和36年7月1日私は(株)上野松次郎商店に入社、ついで取締役になりました。会社組織になったのは昭和25年のことですが、個人営業時代から引き継いだ「上野松次郎商店」を改めたのは、昭和47年問屋町に移転した年、求人活動をして、名前が古めいていて若い人の応募がなかったことによるものです。

うちは肥料卸屋です。私はライトバンに乗って県内の肥料の小売り店を回り注文をとって歩きました。大体お得意さんを月2回くらい訪問しました。

上野松次郎商店に入社した当時、お得意さんへの挨拶を兼ねての訪店は、栃木県内が中心でしたが、そのうち特殊な商品を取扱い隣の埼玉、千葉などにも出かけて行きました。

栃木県内だと、上野松次郎商店と言えば業界では肥料屋として名前が通っていますから、たとえ取り引きがなくても、新米の私にとって商売はやりやすかったと思います。しかし、他県では「栃木の上野松次郎商店ですが……」と言っても名前が通用しませんから何かとたいへんでした。

そのときのセールスは自分一人です。このため自力で販売ルートの開拓に当たったわけですが、試行錯誤の連続でした。実際に商品を使ってもらい、その結果納得して買ってもらうという方法でしたから、手間ひまがかかりました。

堆肥の発酵剤を売る時は、直接農家の庭先まで出向き、その使い方を説明する為に、実際に自分が堆肥の積み込みまでやって見せたりしました。

こんな調子でしたから慣れないうちは営業成績は上がりませんでした。3軒訪問



慶大を目指して勉強した浪人時代

して全部留守だとガッカリするのが一人前の営業担当の感覚でしょう。それが初めの頃は修行がたりないので、反対に相手がいないと、正直いって内心ホッとする事がありました。

自分のどこかに甘えの気持があったものと思います。そんな時は相手の不在を言い逃れの理由にしていたわけですが、古くからの番頭などは千葉県にいてもちゃんとそれなりの実績を上げてきました。

そのうち売上げ不振をお客さんの留守のせいにするのを、恥じるようになりました。と同時に、他の社員に負けることに辛さみた

いなものを感じ、なんとかしなければと考えました。店の後継者という立場もありますから、周りにも示しがつくように努力しなければならない、と言う意識を持つようになりました。

こうした、若い頃の苦い経験が今たいへん役立っております。現在私は肥料からホテル、内装材、コンピューターの商売まで手がけておりますが、どんな営業も一向に苦になりません。全く初対面のところに出向くのも少しも億劫に感じなくなりました。

いまでも、若い社員が私の顔を利用するために、「一緒に出向いてくれませんか…」と頼まれる事があります。そんな時には私は二つ返事でどこにでも一緒に出掛けております。引っ込み思案の私が、こんなに変わるのですから、とても不思議な気がします。

それと言うのも、長年商売をやっているうちに「恕あれば人命ぜずとも従い、恕なくんば人命ずと言えども従わず」と言うことがわかってきたからです。いつからか私はこの言葉を肝に銘じ、社員に接するようになりました。

戦前の日本の産業は稲作中心の農業に支えられていました。そのおかげで肥料メーカーをはじめその卸商も恩恵をこうむりました。とくに肥料業界は、肥料メーカーの大手三社とか五社によって支配され、三菱化成、住友化学といった大手メーカーでもそれぞれの企業の売上高に占める肥料の割合は、昭和25、26年頃でも6、7割になるという具合でした。

肥料生産そのものが大企業にとって主力商品だったわけで、それが昨今では1%にも満たないと言われていいますから、メーカー自体の肥料依存度が大幅に低下しております。その意味するところは日本農業と他産業との比較に於ての低迷ということになるのでしょう。

振り返ってみますと、日本は水田稲作をやっていたことで、随分助けられたと思います。終戦直後の食料難で、栄養失調者は出ましたが餓死者が少なかったのは、日本の食料が水稲に頼っていたためとする説があります。

東京大学の三井教授によりますと、同じ敗戦国のドイツで餓死者が出日本に出なかったのは、日本の水田は肥料が手にはいらず無肥料であっても、肥料を施した年の半分くらいの収量を確保出来たことと関係があるということでした。

これに対して畑地に依存するドイツでは、国民は肉食生活ですからブタとかウシの肉を必要とします。ところが肥料が手に入りませんので畑地ではたちまち地力が衰え、その餌となる穀物の生産が大幅に低下しました。また、同じ1千キロカロリーを摂取するのに肉の場合は、直接穀物からカロリーを摂取するより4倍の穀物が必要なため、日本に比べはるかにひどい食料不足をきたし、これが多くの餓死者をだした原因になったと言われております。

話を元に戻しますと、戦後の日本は産業が工業化するにつれて、農業の地盤沈下が加速しております。その事は肥料屋の数をみれば一目瞭然です。私が宇都宮に戻った36年当時には、市内に30軒ほどの肥料屋がありましたが、今はその半分くらいです。このところずっと新規の開業はなく、逆に1年とか2年おきに1軒ぐらいつつ減っております。経営者が年をとり亡くなると、店の後継者がいないため仕方無く店をたたんでしまうケースが目立ちます。

うちの場合をみましても、肥料が全体の売上げに占める割合は減っています。会社名を(株)上野に改めた昭和47年頃は、それでも肥料は3分の2程を占め、残りが新建材、ふすま紙を中心とした内装材の分野でした。今はその割合が逆転し、内装材の売上げが3分の2に達しました。



昭和39年春の私の結婚式のとき。左端が故船田中・元衆議院議長次が永松住友パーク元会長（住友化学専務）

農業の衰退が叫ばれるなか、米の輸入自由化が進めば、ますます肥料の消費が減り肥料屋の存在も危ういものになるでしょう。

世界的に又中長期的には食料は不足し、これから世界的な人口増加により益々不足すると考えられております。私は、主食を自給自足できない国は一等国にはなり得ないと信じております。国の農業政策の見直しをお願いしたいと思っている一人です。

肥料屋の経営が難しくなったのは、農業が他の産業に比べて地盤沈下したことによることは既に申し上げましたが、もう一つは競争相手となっている、農業団体の全農が商社なみに成長したことによる影響が大きい。

全農の県単位の組織である経済連は個人経営の肥料屋と違って資金量も豊富で、組織もガッチリとしております。系統と言う名のもとに、農協を抑えておりますので、農協を通じて農家に肥料を販売するシステムにはとても太刀打ちできません。こちらが農協のルートを活用するにしても、経済連の卸価格よりも安いと言うメリットがないと農協も話には乗ってきません。それも農協自体が表立ってやると経済連に締めつけられますので、我々とはお付き合い程度の商売しかしてくれません。

競争が激しくなればなるほど、利幅の薄い、ペーパーマージン稼ぎの商売になってしまいます。商品を販売すると言うよりは、ただ商品を運んで届けるような仕事になってしまい、このため昔よりうまみに乏しい商売になってしまいました。



大学時代、友人と長野旅行をしたとき。
右が私。左福地務

大工さんが経営する工務店がたくさんあって、表具屋さんが襖や障子をはりインテリアさんが壁紙を張っていたころは、私どもは表具屋さんインテリアさんを中心に内装材を納入しておりました。しかし、プレハブ建築が増えるにつれて、表具屋

さんや、インテリアさんは、そこから内装材を回してもらって、ただ工賃仕事をされるようになりました。これでは私どもの売上げはのびません。

積水ハウス、大和ハウス、ナショナル住宅と言ったプレハブメーカーの進出によって木造建築が減少し、内装材のルートは私共の販売ルートより外れております。一方マンション建築が増えたりしておりますので、この方面では、内装材の需要はのびております。

このような錯綜した状況では、われわれのような業者はお得意先を失う結果になりますので、他にお得意先を開拓しなければなりません。われわれにとって今一番の大きな仕事は、大手ゼネコンの手がけているビル建築です。しかし、それもバブルの崩壊後、企業は設備投資を抑制しておりますので、今のところ大きな需要は見込めず、じっと我慢の時だと思っています。なににもまして景気の回復を願わずにはおられません。

これも時代の趨勢ですからやむを得ない事です。当然の事ながら内装材の取扱いにウエイトがかかってくることになりますが、この業界も建築工法や建築材の流通ルートが時代とともに変わってきていますので、その影響をうけております。

内装材についてみますと、障子紙、襖紙、壁紙が使用された時代と違って、今やビニールクロスや新建材が主流になっております。これは建築工法の変遷に深くかかわっております。

昭和55年春にJ R宇都宮駅東口にホテルサンシャインを開業した事は、すでに申し上げましたが、この新事業は、肥料卸の商売の先行きに大きな期待がもてないと予測しての展開でした。

話は日本列島改造ブームが起こる頃にさかのぼります。会社の将来の事を考えて、旭土地株式会社（現株式会社サンシャイン）が東京・北千住に所有していた、下野製紙北千住工場跡地を処分し、それを元手に新しい事業を興すことにしました。

はっきりした当てがあった訳ではありません。一時、貸しビルやマンションなどの建設を考えてみましたが、成算のめどが立たなかったので、当時能率協会に勤務していた、いとこの上野英之さんや田中さん、北矢さん（現城北大教授）らのアドバイスを受けました。

その結果、ビジネスホテルの経営にのりだすことになりました。建設の場所は宇都宮市が区画整理をした駅東口とし昭和53年8月頃その一画を譲り受けました。

当時駅東側は区画整理されたとは言え草ぼうぼうで、近辺には今のようなビルは1つありませんでした。それに、数年後、宇都宮駅に東北新幹線が停車するようになると、足の便がよくなる分、ビジネスマンは日帰りになってしまうと言うおそれがありました。周囲からは「採算が合わない」といわれたものです。



勝也 克己
博司 晃佑
俊三 資子
泰男 隆宏

それでも、私は計画を実行し、昭和54年4月に着工しました。工費は約10億円かかり、翌年5月に客室89室のビジネスホテルを開業しました。「栃の葉国体」が行われる数カ月前の事でした。

開業1年ぐらいは赤字でしたが、昭和57年6月に新幹線が開通し、心配した宿泊客は予想に反し徐々に増加をいたしました。平出や、清原工業団地に出張し

てくるビジネスマンには大変ご最厚をいただきました。

これに意を強くした私は、さらに新館を隣接して建設する事にし、平成2年に工費30億円をかけて同じタイプのビジネスホテルを建設しました。また、昭和59年経営母体の会社の旭土地株式会社の名称を「株式会社サンシャイン」に改めました。

社名を変えたのは、ホテル業務を行うのに社名とホテル名が一致しないと、仕事をするのに、その説明からしないとならないといった不都合があったためです。今にして思えば思い切って変えてよかったと思います。

ところで、ホテル経営の方ですが、さすがに、バブルが弾けたときは影響ができました。しかし、PR方法に改善を加え、エリアを絞って営業活動を展開した結果、会社関係の宿泊客が最近の前年実績の二割増加、今年にはいっても順調な売上げとなっております。長引く不況の中、やっと明かりが見えてきたというところです。

昭和60年以降、宇都宮市内にはホテル建設が相次ぎました。旅館、ホテルと名のつくものは50以上あるでしょう。その中には、東武グランデやホテル東日本など県外資本も含まれ、お互いの競争は激化しております。

特に県外資本の影響をうけているのは、結婚式披露会場や宴会場を中心にした中堅どころの地元ホテルなのでしょうが、私どものようなビジネスホテルにもすくなく影響があります。現在はバブルも弾け、世の中は不景気ですから、これからは県外資本の大型ホテルが積極的に進出することは当分ないでしょうが、油断はきんもつです。

私自身、ホテル経営で一番戸惑ったことは、お客様に挨拶することでした。肥料屋の場合は、得意先のお客様はほとんど顔なじみの方々ですから、訪問しても、来店されてもお天気の話や枕詞にしながら打ち解けた気持で挨拶ができます。

ところが、ホテルですと客室だけでなく、レストランはもちろんロビーや廊下で擦れ違いかたでも全てお客様です。初めの頃コンサルタントの方などから「ホテルの中にいらっしゃる人は全てお客様ですから、挨拶は礼儀正しくやるように」と指導された時には、大変な商売だなと思いました。

宿泊費、飲食代の設定にしても周りのホテルとの兼ね合いもありますし、難しい面があります。肥料屋ですと取り引きの金額が張るものですから端数の千円、二千円は気持でまけてしまう事もあるのですが、ホテルですと客単価がグンと落ちますので、定価どおり頂かないとやっていけません。コンサルタントから「落ち穂ひろいの気持で商売をしてください」と言われた事が身にしみます。

安定した経営をするためには、商売の対象とする客層を、どこらへんに設定するかと言う事がポイントでしょう。これを間違うと大変な事になります。幸い、うちの場合は比較的に工業団地関係のお客様のご利用が多かったので、大手会社の課長さんや、係長さんをターゲットとすることにしました。

商売の要は、一度このホテルを利用されたら、また利用して頂くようにすることです。

そのためには、設備はもちろんですが、従業員の心のこもったサービスが不可欠で



昭和57年ころ、日光東照宮の豆まきで
光重・私・鈴子（妻）
菊乃・小梅

す。失敗があっても、心のこもった対応があれば、問題は解決するものと、固く信じております。

やっかいなのは、お客様が不平不満をこちらに伝えしないで、そのまま、飲み込んでしまうケースです。こうしたお客様は、一回きりのご利用になってしまいます。その場で注意をして頂ければ、改善の糸口がつかめますが、そうでないと、問題は解決されずに見過ごすことになります。その意味では口うるさいお客様ほど、ありがたいお客様といえます。

開業して15年。毎日が試行錯誤の連続で、ホテル経営は緒についたばかりです。

ホテルサンシャインにはIBMのコンピューターを導入いたしました。そのため、たまたま販売チャンネルに特約店制度をとり入れたIBMとの間でコンピューターの販売をしたらと言う話ができました。私はコンピューター時代の到来を予測し、その販売を手がけることにしました。

昭和59年、私はサンシャインコンピューターサービス株式会社を資本金二千万円で設立し、社長に就任しました。

当時、IBMはユーザーの中から一次特約店を探しておりました。そのとき、またまうちのホテルで使っていた製品がIBMでしたので、「やってみませんか」と言う打診がありました。



宮まつりパレードに参加して、右端が私、中央田野さん・左村山寿一さん

私はこれも何かの縁と思い、IBMの一次特約店にさせていただきました。その頃県内のIBMユーザーはたくさんありましたが、皆直販システムに乗ったユーザーでした。この方々が特約商品については私の会社を通じて購入して頂くことになりました。

うちの会社が、まず販売のターゲットにしたのは、金融機関やデパート等を中心とした県内の大手企業でした。

最盛期における社員は今の倍以上の50

人にのぼりました。しかし、今ではこの業界も不況とダウンサイジングの波にあらわれ、販売は過当競争に陥っています。

なにせ技術革新が日進月歩の進歩をしておりますので、機能がアップするだけでなく、単価もダウンしております。同じ売上げを達成するにしても、単価が安くなりますと、その分だけ余計に製品を販売しなければなりません。これに補修とソフト開発がからんでおりますので、手間がふえる割には売上げが伸びないという現象にみまわっております。

現在、県内にはコンピューターの販売会社は何10社とあります。うちみたいに、特約メーカーのものを売る事が使命になっているところもあれば、ソフトを中心にハードの方はサブ的なところもあります。後者の店は、いわゆる事務処理を中心とした会社で、そのお客さんに販売するというやり方です。

コンピューター業界は一見、花形産業に見えても販売は年々大変になって行くようです。モデルチェンジにしても、車では何年かに一度ですが、この業界はメーカーのシェア争いが激烈を極め、年に何回も新機種の発売がなされます。メーカーさんは大企業ですから簡単にやれますが、それを販売するほうは大変です。いま売れている商品でも、新しい商品は値段が安くて、しかも機能がよくなっていますので、すぐに売れなくなってしまいます。在庫にして売れなくなったらもうアウト、たちまち会社経営はおかしくなります。

素人が使用する分はこれ以上よくなる必要はないと思います。基本的な部分がきちんとできれば、目的は達成するのです。メーカー同志の過当競争はそろそろ終わりにして頂きたいと思います。

古い商家程、人間関係が複雑で仕事もやりづらい面があります。店の名前が「油屋松次郎」から「上野松次郎商店」、そして「上野」と変わるにつれて、綿々と続いた店の人脈にその都度、新しい血が導入されてきたわけですが、私がこの店に戻った当時はまだ古い番頭さんが、三人も勤めておりました。

彼らは、私が生まれる前からここに勤めておりますので、仕事の事はもちろんのこと、私の子供の頃の事まで全て知っております。ですから、いろいろな面でやりづらい事もありました。

たとえば私が新しい事や、仕事のやり方を変えようとしても、経験主義に凝り固まった番頭は「今までこうしてやってきたから」と言って一向に相手にしてくれません。彼らは仕事は出来る人間ですし、ただこっちの言う事をきかないだけですから、しばらくの間は、私にとって頭痛の種でした。



1992年春、北の湖親方と

この種のことは、個人商店の古い家の後継者なら、誰でも経験している事でしょう。私がお付き合いしている皆さまも、相当に苦勞なされたようです。私どもの親戚にあたる上野デパートもしかり、上野商事しかりです。

こういう問題は、人を入れ替えないと改まらないものですが、その為の体質改善は、年月をかけ、思い切ってやらないと実効があがりません。私の場合は、会社の責任者になってから、本格的に手をつけはじめ10年がかりで組織の人的構成をかえました。

組織内の風通しを良くするも悪くするも、そこにいる人間次第です。癖の悪い人とか、質のわるい人が、ほんの一握りの場合はそう問題ではないのですが、それが一人から二人、二人から三人と増えだすと、全体に影響を及ぼし、職場環境を悪く

します。その際は、配置転換をしたり、最悪の場合は辞めて頂いたりしないと、「悪貨が良貨を駆逐する」ではないですが、いい人間まで働く意欲をなくしてしまいます。

私は人を使うのがあまりうまい方ではありません。自分一人の力では出来ませんから、周りに出来る人を集め、彼らに相応の責任と権限を与えて組織の活性化を図っております。

出来る人間とは、能力的な面、人柄といった性格的な面、評価すべき点はいろいろある訳ですが、私の場合は、欠点には出来るだけ目をつぶり、人それぞれの長所を最大限に生かすようにしています。

それでも、だんだん新しい人は使いづらくなっています。若い人の傾向として、職業とはどのようなものか、仕事上の責任とはなにか、と言う事がわかっていません。辞める場合でも、仕事の内容が云々よりも、「あの人が嫌いだ」と言うような人間関係の問題で簡単に退職していきます。我慢なんかしません。人使いがますます難しい時代になります。

私の生家は宇都宮でも古い家ですから、時には思いがけない宝物を発見することがあります。

昨年の春の事でした。蔵の整理のため、おやじの使っていた書類をひっくりかえしていたら、昭和10年に発行された「宮の花街」と言うタイトルの豆本を発見しました。



手のひらに乗る大きさの復刻版「宮の花街」

「伝説」や漬物、宮の餅、長生羊羹、宮下駄などの「おみやげ」また、おたりや祭、菊水祭、商業まつりといった「お祭り」も掲載されていました。

このほか「旅館」「料理屋」「待合」「釧の宮」「カフェ・酒場」「遊廓」にいたるまで紹介されているうえに、「宮音頭」「宮小唄」「宮盆踊り唄」、さらには「芸妓名鑑」といって、「以呂波見番」「高砂見番」「中央見番」のそれぞれに所属する芸者や、玉代にいたるまで。そのうえ親切に「タクシーと乗り合い」「主要都市へのキロ程」「汽車電車時刻表」といった付録まで付いていました。宇都宮のレジャー情報を満載しており、現代版のタウン誌と言えるものです。遊びの情報を豆本で紹介したと言う遊び心には感心いたしました。

珍しさもありましたが、これには私自身も遊び心をくすぐられました。さっそく復刻しようと思いました。それには、この本の編集亦発行者である宇都宮市の「並木謹司」と言う方の了解をとらなければなりません。しかし、初版本の発行が60年前のことですので、確認できないまま、平成7年6月、並木さんには無断で復刻しま

した。

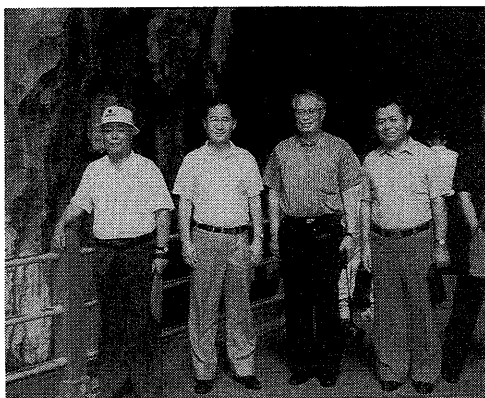
この本は松寿苑の玄関前の写真をカバーにし、一冊の製作費は60円かかり、三千冊つくりました。物価がこの60年で千二百倍になった事になります。「この小さなタウン誌で、紅灯はなやかな、ありし日の賑わいを想い、この中でどのようなドラマが展開したのか、昭和初期の香りを残すこの冊子を皆さまにお分け致したくそのままの形で再版いたしました」とは、私とその本に記した挨拶文でした。

この本には「割烹八百駒本店」の広告が入っております。当時別館で「第一八百駒」というのがございました。その関係で、第一八百駒に働いており、のちに独立しその名の一部を頂いた「一八」さんには、「これも何かの縁だから」と、カバーだけは「一八」さんのものにした同じ豆本を作ってもらいました。

今私は、この現代版をつくる計画を練っています。新幹線の時刻表やホテルまで網羅した観光案内の豆本で、完成すれば、旅行者にもきっと喜ばれ、話題になるようなものを作りたいと思っています。

私は友達に恵まれております。交友関係の多くは、学生時代からの続き、特に宇都宮師範後の宇都宮大学の付属小、中からの友達は今でも大勢お付き合いをしています。気のおけない友人たちで、彼らにはいろいろと仕事の事などでも相談する事もあります。

また宇都宮高等学校時代の友達も地元の数人おりますが、東京に勤務または生活しているほうが多いですね、慶応の学生時代の友人も大勢おり何かと頼りになっております。さらには学友だけでなく、小学校から大学まで先生にもめぐまれました。社会に出てからも当時課長だった土方武さん（後の同友会副代表幹事現たばこ産業会長）や現足利銀行会長の向江久夫さん、その他多くの方のご指導を受けました。これも正に運です、その意味では私はついている人間だとも思います。



1989年、タイの産業視察のとき。
左から2人目が私、左、七原義一足利銀行元会長
私右、小森県東京事務所長、市川秀夫栃木銀行
頭取

現在、仕事を離れての余暇は、商売関係でお付き合いのゴルフに1日を過ごす事もありますが、そのほかは囲碁仲間との交流を楽しんでおります。囲碁は高校時代、おやじに手ほどきを受け、その後は見よう見まねで覚えました。その頃は将棋もやりましたが、私には囲碁のほうが性に合っているようです。

将棋というゲームは駒の役割分担がはっきりしていて、自分の王様が丸裸になっても、先に相手の王様を

取れば勝ちです。捕虜となった駒を使えるのが大きな特長となっています。企業の経営にたとえば、部下の事など考えずに、相手の会社を潰してしまえばよいわけです。

これに対して、囲碁は白と黒の二種類しかありませんが、石そのものの能力は全て同じ。ただ、どこに打つかによって能力に差異があらわれます。

コンピューターのソフトはゼロと一の二進法で論理を進めるので最初の入り口がなかなか理解できません、「白と黒の石を置く碁もルールは単純で簡単です」と言われますが、最初の入り口がなかなか理解出来ないのは似ており、そこには何か奥の深いものを感じます。

ゲームの勝敗を商売にたとえれば、相手に儲けさせても自分の儲けが相手より一円でも多ければ、勝ちです。私の場合は、その白と黒しかない世界で、大局感を重視した囲碁に奥深さを感じ、とても興味を覚えます。今は亡くなりましたが、宇都宮商工会議所会頭の河合順之助さんや、田野お茶屋さんにも教えていただきました。

私は数年前から、毎週土曜日の午後、ホテルサンシャインの一室を囲碁仲間開放しています。常連は五人前後で、アマチュアの五段で、栃木県代表にもなった阿部さんを先生格に横倉本店の北村さん、下野新聞の入沢さん、その他メンバーは大勢おります。

毎週土曜日が待ち遠しいくらいです。だいたい三時間ぐらいで終わりにするのですが、碁敵と打って熱がはいると時間のたつのも忘れ、「もう一局」さらに「もう一局」ということになりますので、夜の九時頃終わる事もあります。碁敵と打つと「親の死に目に合えない」と言いますが、その気持ちがわからないでもありません。私の実力は……まあいいでしょう。

私は東京オリンピックがあった、昭和39年の3月3日に結婚しました。この会社に入って3年目のことで、相手は埼玉県羽生市の医者の子・山田鈴子でした。

鈴子とは叔母の紹介で、その前の年にお見合いをしました。これも何かの縁で結婚する事になりました。

家内は長男の嫁として、父母の面倒をみ、家事をやる一方、宇都宮市西1丁目にある松寿苑のほうを手伝いました。先にもふれましたが、現在、松寿苑は茶会、展示会、宴会、会議、会合むけの貸席業を営んでおります。

社長であった、叔母の雅が昭和48年に他界しましたので、家内がそのあとをついで切り盛りし、暇をみては宇都宮ソロプチミストの友達などと好きな旅行に出かけるなど、結構人生を楽しんでいるようです。

私たちの間には実子はおりませんが、私は歴史と伝統のある上野家を絶やすわけにはいきませんので、私の三番目の弟に当たる勝也の長男・拓也を養子にむかえました。彼は昭和46年の生まれで、現在24才です。東京の武蔵工業大学を卒業した後、IBMに勤めており、行く行くは八代目の私の跡をついで上野家の九代目になる予定です。

いま私は61才です。あと10年くらいしたら、会社の実務を拓也に担当してもらうつもりですが、それまでは、将来に備え、よそ様で、いわゆる他人の飯を食べ、じっくり勉強してほしいと思っています。

私が拓也に期待することは、まず、上野家のご先祖様に恥じない仕事をしてもらいたいと言うことです。これは、上野家の歴史の重みとか、社会的信用を肌で感じて仕事に取り組んでももらいたいと言うことです。だからと言って、窮

屈に過去の伝統をまもる事ばかりに専念することではなく、私が受け継ぎ、そして今日まで手がけてきている、肥料屋とか、内装材の販売とか、ホテル経営とかコンピュータ販売と言った事業を、一つ一つ仕上げていってほしいと言うことです。

これからは、唯真面目にコツコツやれば経営がうまくいくとはかぎりません。これからは「運・鈍・根」だけでは通用しない時代です。

近年オーム真理教やエイズ等の事件がありますが、そこで、社会的な糾弾を受けている人に共通して言えることは、証拠を目の前に突きつけなければ本当の事を言いません、とばけ通してしまえば、それが勝ちと言った考え方です。又一方日々目先の事ばかりで過ごし責任ある仕事もせずに、何か不利な事があると言訳ばかり言っている人の多い現在で、正に無責任が通常化しています。拓也には確りとした人生観を持ってもらいたいと念願致します。他人に対しては公平に接し、人の言うことには素直に耳を傾ける一方、時代の先を読み、その変化に対応する能力を身につけ、リーダーシップを発揮してもらいたいものです。

私の喜寿の頃には拓也に会社の実権を握ってもらいたいと希望しております。隠居したら家内とゆっくり旅でもして余生を送るつもりです。



私たち夫婦（前列中央）と兄弟たち、
博司、叔子、弘子、晃佑
拓也、朋子、宏子、彰子
克己、栄美子、鈴子、泰男、勝也、隆宏

私の物語 非売品

平成 8 年 6 月 発行

著 者 上 野 泰 男

宇都宮市泉町 6—30

印 刷 下野印刷株式会社

宇都宮市宝木町 1—28