

# 渋沢栄一「論語と算盤」の道

株式会社トールコーヒー創業者・名誉会長

とりば ひろみち  
鳥羽 博道



聞き手  
室館 勲  
むろなで いさお  
(株式会社 潮流社)  
代表取締役社長



鳥羽 博道 氏

——この度は「渋沢栄一賞」の受賞、誠にありがとうございます。鳥羽会長の、地元の深谷市への貢献が評価されたと伺いました。

鳥羽 ありがとうございます。非常に光栄に思います。渋沢栄一賞は今回で十九回目を迎え、受賞者は私で四十八人目だそうです。私は渋沢栄一と同じ深谷市出身でして、深谷市出身の方が受賞することは初めてだそうです。また、二〇二一年は渋沢栄一が主人公の大河

ドラマ「青天を衝け」が放送される年ですから、時を同じくして受賞したということは非常に嬉しく思っております。

地元深谷市に対しては、過去に深谷市長から「深谷市に観光ルートを増やしていきたい」という相談があった時に、何か貢献できることはないかと考え始めました。渋沢栄一の生家などをそのまま観光資源にするだけではなく、訪れる人がもっと楽しんでくれることはないかと思って、渋沢栄一のアンドロイドを設置してはどうかと提案したんです。ただ記念館を訪れるだけではなく、アンドロイドが「論語と算盤」に絡めた授業をしてくれるのです。そういったアイデアとともに、関連費用で一億円を拠出させていただきました。その他、深谷市の小学校、中学校、高校にも寄付をさせていただきました。また、カンボジアに二

十三校の小学校を作らせていただき、そのような活動を今回、評価いただいたようです。——深谷市やカンボジアのためを思った行動ですね。

鳥羽 ただ、受賞を非常に名誉と思う反面、恐縮至極の思いも少なからずあります。渋沢栄一は、生涯を通して実に多くの、尋常じゃないほどの社会貢献をされました。渋沢栄一に比べれば、私の社会への貢献はまだまだではないかなとも思います。また、渋沢栄一の賞をいただいたからには、これから先も社会に貢献していく気持ちを一層持ちたいと思います。

——その原点はどこにあるのでしょうか。

鳥羽 渋沢栄一は、「論語と算盤」、つまり商売を営む前提には道徳心が必要であると言っています。振り返ると私の人生は、商売を通

して道徳心を学んで来た人生だったかもしれない。父親に対立して、十六歳で高校を中退。地元深谷市から東京に出てきて一文無しの中、親戚の家を頼りました。しかしすぐに、自立を目指して、つてを頼って新宿の「キッチン清水」という飲食店で皿洗いの仕事をさせてもらうことになりました。これが私の仕事の原点です。ここからビジネスマンとしての人生が始まったと言っても過言ではありません。

朝から深夜まで休み無しで働いて、お給料は月千五百円。靴が二ヶ月ためて一足買える程度でした。薄給だったかもしれませんが、仕事ができることとお給料をいただけることに感謝をしていました。

—— 厳しい環境からのスタートでしたね。

**鳥羽** 同学年の学生たちは、高校に行き、大学に行き、そして社会に出る。楽しそうな学

生生活を横目に見ながらも「自分は皆よりも先に社会に出たんだ、絶対に負けないぞ」と思ったことを覚えています。

その後、十九歳で縁あって喫茶店の店長を任されたり、二十歳の時にブラジルに渡ってコーヒー農園の現場監督をしたりと様々な経験をしました。二十三歳で日本に帰って来てコーヒー豆の卸業を営んでいたのですが、先を見た時に、このままでは価格競争でギリ貧だと気づきまして、カフェ「コロラド」を始めました。「人のため」という想いもあったと思います。

—— 人のため、ですか。

**鳥羽** 喫茶店のフランチャイズを始める時に考えていたのは「頑張った人が報われる」とことでした。コーヒー豆を卸していたとき、ある店舗で、忙しさの割に商売がうまくいかな

くて、悪い人にも騙されてしまつて、結果的にノイローゼになってしまったご婦人がいました。彼女のような人を助けたいと思ったのです。お店を経営する中で、不健康な店が多かったのです。ですから「コロラド」は「健康的で明るく、老若男女ともに親しめる店」というコンセプトを掲げて始めました。

当時の喫茶店は、主なターゲットが学生とサラリーマンくらいで、客が入る時間帯が限られていました。しかし「健康的で明るく、老若男女ともに親しめる店」というコンセプトのもと、顧客層が広がり、それ以外の時間も埋まるようになり、六回転が相場のところ、十二回転する店舗づくりができたのです。

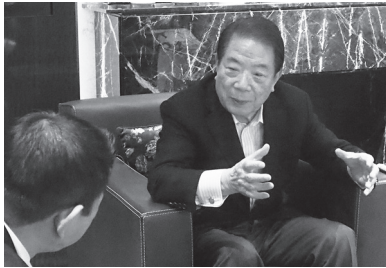
—— 素晴らしい着想です。

**鳥羽** ビジネスにおいて「次はなにか？」と常に探すことは重要です。ヨーロッパを訪れ

たときに見たカフェは、立つて飲む方が、店内で座って飲むより安いという仕組みでした。非常に勉強になりました。「手軽な金額で立つて飲む」という需要があるんだなと勉強になりました。それから十年ほど経った時、日本で「可処分所得の低下、実質賃金の目減り」が声高に叫ばれ、とっさに「あ、サラリーマンを助けなければ」と思い至りました。

原宿駅前の九坪の物件でコーヒー店を開くという話があった時に、ヨーロッパでの経験がつかぬが「手軽な価格で立つて飲むコーヒー」という分野を日本で開拓しました。サラリーマンの財布に優しく、狭い店舗でも提供できるサービスを作り上げようと思いました。

サラリーマンが経済的負担なく飲める「百五十円」という価格を先に決め、九坪の店舗でその価格で提供するために、当時日本に



した時、その相手が  
もし困っていたら  
「お元気ですか」「お  
助けしますよ」と言  
える人間になろうと  
そう思ってから、頑  
張れましたね。非常  
に良い勉強になりま  
したね。

はほとんど無かった、食器洗い機、コーヒー  
を抽出する機械、小型の自動パン焼き機など、  
全自動でサービスを提供できるようにしまし  
た。客単価を上げるために、コーヒーに合う  
「ジャーマンドッグ」を提供するため、ソーセ  
ージ、パン、マスタードなどを、本場ヨーロ  
ッパから学びながら全て一から開発しました。  
そうして、省スペースで高回転の店舗開発が  
成功し、通常なら一日あたり百五十人程度の  
客入りのところ、七百人も客が入ることにな  
りました。「サラリーマンを助ける」これが  
今のドトールコーヒーの原点となったのです。  
——ヨーロッパで得た知見と「サラリーマン  
を助ければ」という想いが重なってでき  
たのですね。

**鳥羽** はい。ですから振り返ると、商売は全  
て「人のため」だったなと思います。コロナ

ドを始めたときも「奥さんを助けない」「不  
幸な人を作っちゃいけない」。ドトールコー  
ヒーの原点も「サラリーマンを助けないけれ  
ば」という想いからでした。なぜ喫茶店があ  
るのかを考えた後に到達した理念、「一杯の  
美味しいコーヒーを通じて、安らぎと活力を  
提供する」ことが喫茶業の使命だと考えまし  
た。そのためにはどうあるべきかと考え続け  
て、今に至ります。

——なぜ「人のため」と考えられたのでしょ  
うか。

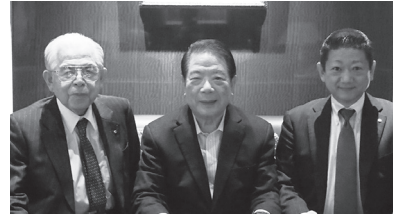
**鳥羽** 人との学びででしょうか。コーヒーの卸  
業をしていた時、本当に色んな事がありまし  
た。経理を任せていた人物に騙されて、会社  
のお金を持ち逃げされてしまったことがあり  
ます。商売が苦しく、借金も多かった時期で  
したから、非常に苦しみました。どんどん心

も荒れていきました。そうして落ち込んだ末

に考えたことは「もし、お金を盗った側の人  
間が良い人生を歩んで、お金を盗られたこっ  
ち側が悪い人生を歩むようなことになったら、  
この世に正義がなくなってしまう。だから自  
分が成功して、この世に正義があることを証  
明しなければならぬ」と思ったのです。あ  
る種の正義感だったと思います。そして成功

——それは、大きな心の変化でしたね。

**鳥羽** 正義を背負おうと、心が変化してから  
は強かったですね。潰れる潰れると思うと心  
が萎縮して本当に潰れてしまうかもしれない。  
逆に「潰れてもいいから、それまで一生懸命  
やろう」と思うと心が楽になりましたね。そ  
こから「明日は潰れてもいい、今日一日、身  
体が続く限り朝から夜まで精一杯働こう」と  
いう心持ちで仕事したら色々なことが変わっ  
ていきました。その気持ちで働いていると、  
不思議と周りが応援してくれるんですね。コ  
ーヒーの良し悪しや値段も大切ですが、私の  
努力や姿勢に対して取引をしてくる。さら  
にその人が次の取引先を紹介してくれる。と  
いう好循環で仕事が拡大していきました。な  
ぜなら、取引先の方々も大きな苦勞を抱えて  
いたからです。だからこそ、こちらの苦勞



も理解してもらえたのだらうと思います。

——心が変化してから全てが変わった。

**鳥羽** さらに、心の変化や人を見る目に関しては、仏教の学びが非常に役に立ちました。「十界」と言って地獄界・餓鬼界・

畜生界・修羅界・人界・天界の六道と、声聞界・縁覚界・菩薩界・仏界の四聖がある。人間は、その人の中にある十界のどれかが強く出るという考えです。ですから、人には善も悪も内在しており、縁に触れて善が出て、縁に触れて悪が出る。この考え方を知って、人を見る目が変わりました。怒りにとらわれている人は修羅界、欲望が前面に出ている人は

畜生界が強いな、でもその人にも善の側面があるんだな、と目の前の人をより客観的に捉えられるようになったのです。

——仏教の学びが、苦しい時代を支えたから乗り越えられたのですね。今後に向けて、お考えのことはありますか。

**鳥羽** いま、自由が丘に、コーヒーの新たな価値観を提供する店舗のオープンを準備中です。通常の店舗同様、上等なコーヒーを楽しめることはもちろん、その場でお菓子やコーヒーの贈り物もできる。そして別のフロアには、コーヒーミュージアムとして、世界中の貴重なコーヒーカップやコーヒーミルの展示。コーヒー豆の自動管理倉庫、焙煎機などの見学もできるコーヒー工場も併設します。この施設を通して、コーヒーという文化の発信をしたいと思っています。そしてコーヒー

の高級贈答品を創りたいと思っています。フルーツや羊羹は上等な贈答がありますが、コーヒーにおいてはまだそれが無い。だから我々は「コーヒーの千疋屋になろう」「コーヒーの虎屋になろう」と言って、新たな価値創造を目指しています。コーヒーが満足のいく味になるまで開店しないと決めているので、何年も試行錯誤を繰り返しています。

——新たな価値創造ですか。オープンが楽しみですですね。最後に一言、お願いします。

**鳥羽** 冒頭の話に戻りますが、日本の明治以降の経済の礎を作ったのは渋沢栄一だと思っています。大きな功績として、日本初の国立銀行を作ったこと、そして五百にもわたる企業を作ったことです。

その功績が多く注目されますが、大事なことは、渋沢栄一は無私の人であったというこ

とです。私利私欲ではないところで、社会に多大な貢献をした。こういった方ほど、世界から称賛されるべきじゃないかなと思っています。「論語と算盤」が広く世界にも伝わればいいなと思います。

——「論語と算盤」はまさに鳥羽会長の人生を表した言葉です。ありがとうございます。

■とりば・ひろみち■

一九三七年 埼玉県深谷市生まれ。

一九五九年 ブラジルへ渡航し、コーヒー農園の現場監督となる。

一九六二年 帰国後、有限会社ドールコーヒー設立。

二〇〇五年 同社代表取締役会長に就任。

二〇〇六年 同社名誉会長に就任。

二〇一四年 旭日小綬章を受章。

二〇二〇年 紫綬褒章を受章。

二〇二二年 第19回渋沢栄一賞を受賞。