

[盛和塾] 104

平成23年 2011年
2月号 通巻104号

●塾長講話

[第99回]

日本航空の現状と課題・盛和塾について思うこと

●塾長への感謝のことば

●われ虚心に経営を語る

[I] フィロソフィ共有と善の経営への取組み

高田 典英〈石川〉大同建設株式会社 代表取締役

[II] 塾長の教えと母の後ろ姿を継ぐ

安田 泰三〈福井〉安田蒲鉾株式会社 代表取締役社長

●経営体験発表、その後

[I] 若手社員が育つ社風をつくりあげる

安井 栄一〈北大阪〉正氣屋製菓株式会社 代表取締役社長

[II] 困難は可能性を拓く機会である

川端 健嗣〈京都〉株式会社カワタキコーポレーション 代表取締役社長

●Focus

いのちを共に学びあえる場を創造する

塩沢 みどり〈長野〉財団法人いのちの森文化財団 理事長

塩沢 研一〈長野〉財団法人いのちの森文化財団 副理事長

[盛和塾] 104

平成 23 年 2011 年
2 月号 通巻 104 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	毎日を「ど真剣」に生きなくてはならない
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第99回	2	日本航空の現状と課題・盛和塾について思うこと
塾長への感謝のこトバ	31	
MEMBER'S SPIRITS われ虚心に経営を語る	38	[I] フィロソフィ共有と善の経営への取組み 高田 典英(石川)大同建設株式会社 代表取締役
	56	[II] 塾長の教えと母の後ろ姿を継ぐ 安田 泰三(福井)安田蒲鉾株式会社 代表取締役社長
経営体験発表、その後	74	[I] 若手社員が育つ社風をつくりあげる 安井 栄一(北大阪)正氣屋製菓株式会社 代表取締役社長
	88	[II] 困難は可能性を拓く機会である 川端 健嗣(京都)株式会社カワタキコーポレーション 代表取締役社長
Focus	110	いのちを共に学びあえる場を創造する 塩沢 みどり(長野)財団法人いのちの森文化財団 理事長 塩沢 研一(長野)財団法人いのちの森文化財団 副理事長
編集後記	134	
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	「本質を考える」 西郷 隆文 日置南洲塾代表(西郷隆盛曾孫)

THE VOICE

塾長理念

毎日を「ど真剣」に生きなくてはならない

これは私が社員や盛和塾塾生によく言う言葉で、私自身の信条でもあります。一度きりの人生を真摯な姿勢で「ど」がつくほど真剣に生き抜いていく、そのためゆめぬ継続が人生を好転させ、高邁な人格を育み、生まれ持った魂を美しく磨き上げていくのです。

『ど真剣に生きる』NHK 出版 より

日本航空の現状と課題 盛和塾について思うこと

はじめに

皆さん、こんにちは。

年末のお忙しいところ、日本全国、世界各地から、これほど多くの方々に集まっていたくださいました。私みたいへん嬉しく思っています。

今日は本年最後の塾長例会です。どういうお話をすればよいのか、たいへん悩んでおりましたが、司会者から紹介がありましたように、ま

ず「日本航空の現状と課題」について述べ、その後「盛和塾について思うこと」をお話ししてみたいと思っています。

日本航空の現状と課題

◎日本航空を再建する三つの大義

それでは、まず「日本航空の現状と課題」についてお話ししていきたいと思います。

皆さんもご存知のように、昨年の夏頃から、

日本航空の経営がいよいよ危ないのではないかとこの記事が新聞などを賑わすようになってまいりました。日本航空は日本を代表する企業のひとつであり、華やかなイメージを持つ会社であっただけに、そのようなニュースは社会的に大きな反響を呼び、マスコミなどでその動静が連日大きく報道されました。そのなかには、日本航空は倒産して当然だとか、再建は不可能だといった、たいへん厳しいものも数多くありました。

そのようななか、昨年（二〇〇九年）末、私は政府と企業再生支援機構から「日本航空の会長に就任してほしい」との要請をいただきました。私自身、航空業界にはまったく素人です。また、年齢的にも七十八歳という高齢ですから、お受けすべきかどうかたいへん悩みました。

友人や家族は、もちろん大反対でした。しかし、いろいろと考え悩んだ末、「世のため人のために役立つことが人間としての最高の行為である」という私自身の人生哲学に照らして、皆さんから日本航空の再建を期待され、ぜひとも



再建してほしいといわれるのであれば、このお話を受けしように決めました。ただし、私には盛和塾をはじめ、まだまだいろいろな仕事があります。日本航空の会長職に一〇〇%の専念はできませんので、「週に三日ほどなら無給で会長を務めさせていただきます」とお断りして、お引き受けることにいたしました。

しかし、お引き受けすると返事はしたものの、先ほどもお話ししたように、私には航空会社の経験がありません。新聞雑誌でも、「誰がやっても日航の再建は不可能だろう、ましてや製造メーカー経営者の稲盛が再建にあたっても決してうまくはいかないだろう」と批判されました。それでも私はいろいろと悩んだ末にお引き受けをしたわけですが、それには三つの理由がありました。

一つ目は日本経済への影響です。日本航空は日本を代表する企業の一つです。その日本航空が倒産し、さらに再建不可能となって二次破綻でもすれば、日本経済に与える影響はたいへん大きなものになります。現在でも日本の経済は、

ここ十数年低迷したままです。そのなかで日本を代表する日本航空が二次破綻してしまえば、たいへん大きな影響を日本の経済に与えてしまうと思つたのです。日本経済の活力を甦らせるためにも、日本航空は何としても再建しなければなりません。そう考えたのが第一の理由です。

二つ目は、日本航空の社員のためです。倒産をしてしまった結果、多くの社員に辞めてもらわなければならなくなりました。そうした悲劇的なことが起きたのですが、それでも三万人を超えるたいへん多くの社員が残っています。その社員の雇用を守るということは、失業率が高止まりし、低迷する日本の経済、日本の社会にとつてもたいへん大事なことであるはずです。

さらに、いつも皆さんに申し上げていますように、企業経営でいちばん大事なことは社員を幸せにしてあげることであり、それが会社経営の目的なのです。ですから残された社員の雇用を守ってあげたいということが、日本航空の再建を引き受けた第二の理由です。

三つ目は、国民へのサービスの点です。もし

◎フィロソフィの浸透と意識改革

日本航空が倒産すれば、日本の航空業界は一社だけとなります。大手航空会社が一社だけになれば、当然独占状態となり、競争原理が働かなくなってしまう。その結果、航空運賃は高止まりし、サービスも悪くなっていくだろうと思います。

健全な競争があつてはじめて正しい経営が行われ、国民のメリットにもなるのだということが、この資本主義社会ではいわれています。一社独占の状態になることは、決して国民にとってよいことではありません。健全なライバルとして日本航空が存在してこそ、はじめて競争のなかで航空業界は国民にすばらしいサービスを提供できるようになる。そういう点からも、日本航空の再建は社会的に大きな意義があると考えたわけです。

つまり、今申し上げた三つの意義、つまり大義があると考え、その大義のために日本航空の会長として、私は全力を尽くす決意をしたのです。

日本航空は、本年一月十九日に会社更生法の適用を申請し、企業再生支援機構の支援の下、再生への道のりを歩み始めました。その後二月一日、私は正式に会長に就任し、日本航空で仕事をすることになりました。

着任してみると、驚くことばかりでした。民間企業は実績数字をベースに経営を行なわなければならない。ところが、日本航空ではその数字が数カ月遅れでしか出てこないのです。それも会社全体のマクロの数字しかありません。また、経営幹部の方々さえ採算をよくしようという意識が希薄で、誰がどの部門の収益に責任を持っているのかということすら明確になっていませんでした。一方、本社と現場、企画部門と現業部門、経営幹部と一般社員がバラバラで一体感がありませんでした。ですから、倒産したという危機感もあまりなければ、再建に向けて一致団結し、死に物狂いでがんばろうという熱意もありませんでした。

会社更生法を適用して法的整理の道を選んだ

のですから、企業再生支援機構が中心になって作成した路線の見直し、人員削減などのリストラ策について、すぐに具体策を決めていかなくはなりません。また、私自身も経理や人事制度、予算制度、調達の仕組みなどを改善するよう指示していましたが、その具体策も決めていかなくはなりません。そのため、連日のように早朝から夜遅くまで会議が続きました。

その会議のなかでは、数字の裏付けのない議論や単に過去の慣例を踏襲しようという意見、または自己弁護に終始したり、結論を先送りしようという議論が出てきたりしました。私はその都度、厳しく幹部社員たちに注意をしました。

五月になって更生計画策定の準備に入りました。これも企業再生支援機構から派遣された管財人の方々が中心になって策定していったのですが、いくらすばらしい更生計画が策定されても、それが画に描いた餅では意味がありません。これまで日本航空は計画倒れが多かったといわれていますが、今回は一〇〇%確実に更生計画

を実行していかなければ日本航空は二次破綻をしてしまい、多くの債権者、また国民にもさらなるご迷惑をかけてしまうと心配していました。

更生計画を実行するのは日本航空の幹部社員の方々です。しかし、たいへん申し訳ありませんが、私の眼には彼らが頼りなく映っていました。

連日の会議で、彼らも経営に対する意識が少しずつ変わってはきましたが、冒頭で申し上げたように、元々官僚的で、ある意味無責任な体質がある会社です。そう簡単になれるわけがありません。しかし、それを実行するのが彼らとしかないのであれば、彼らに立派なリーダーとして成長してもらおうしか方法はない。そう思って、経営幹部約五十名を集め、六月から一カ月間にわたり、リーダー教育と称した徹底的な教育を行いました。

リーダー教育は、経営者としてのあり方や経営をするために必要な管理会計の考え方など、盛和塾で皆さんにお話をしているような内容で

構成されています。具体的には「現場の状況を数字で把握できるようにしなければ経営はできない」「経営の要諦は売上最大、経費最小にある。それをリーダーとして率先して実行していかなければならない」「リーダーは部下から尊敬されるようなすばらしい人間性を持つと同時に、立てた目標はどのような環境の変化があってもそれを達成しようとする強い意志、強い熱意を持っていなければならない」というもので、私がかねてから京セラやKDDI、また

盛和塾で皆さんに教えているものでした。リーダー教育は毎週四回、合計十七回行いました。私も六回ほど出席し、直接講義をすると同時に、彼らと一緒に酒を酌み交わし、議論を重ねました。

最初の頃は、あまり乗り気でなかった人もいたようですが、最後のほうになると全員眼の色が変わり、リーダーとしての意識がかなり変わってきたように思います。また、同じ教育を受けた仲間として、強い一体感も生まれてきたようです。このようなリーダー教育は現在も対

象を広げて行なっており、これまでに約二百名が受講し、フォローアップ教育も適宜行なわれています。

ただし、このような座学だけでは本当のリーダーは育成できません。学んだことを現場で生かすことで、リーダーとしての成長ができるのです。そこで、この教育が終了した七月から、実際に彼らが学んだことを経営にどう生かしているのかを発表する「業績報告会」という月例会議を始めました。

この頃には経理改革も進み、翌月下旬には当月の各本部や子会社の経営数字が出るようになっていましたので、それぞれのリーダーに担当する部門の経営実績を発表してもらうようにしました。これも最初はぎこちないものでしたが、リーダーとしてのあり方を学んだあとだけに、現在ではほとんどの方々がリーダーとしていかに売上を増やし経費を減らすことに努めたかなどを、自らの思いを込めて発表するようになっています。

航空輸送業はサービス業です。ですから、実

際にお客様と接している社員やチケットを販売している社員の意識も変わってもらわなければ



日本航空社内にて現場社員と

なりません。また、安全確保のために日夜奮闘している整備の方々、裏方として荷役などの作業をして日本航空を底辺で支えている方々などの意識も変わってもらわなくてはなりません。

そのために私は七月から空港などの現場をまわり、そこで働いている社員の方々に直接話をしました。たいへんなリストラをして、辞めてもらわなければならない人たちが出てしまった状況を、まずお詫びしました。その上で、「安全確保のためにも、お客様へのサービス向上のためにも、現場で働く皆さんが最も大切なのだ、厳しい状況は続くけれども歯を食いしばってがんばってほしい」「日本航空の経営の目的は『全従業員の物心両面の幸福を追求する』ことなので、今後は二度とリストラをすることなく、全社員が生き生きと働けるような会社にしたい。そのためには更生計画を着実に実行し、財務体質を改善していかなければならない。ぜひ協力してほしい。必死になって会社を再建しましょう」と話しました。

八月からは、私が会長就任時のあいさつで述

べた「新しき計画の成就是ただ不屈不撓の一心

にあり、さらばひたむきにただ想え、気高く強く一筋に」を標語にし、それを記したポスターを各職場に掲示すると同時に、社内報の表紙にも掲げました。その意味するところは、更生計画を着実に実行するためには、どのような環境の変化があろうともそれをいい訳にすることなく、社員全員が強く、気高い思いで、目標達成に向けて必死の努力を重ねる以外にない、ということなのです。

この標語は皆さんもよくご存知だと思いますが、一切の邪念なく、目標達成という一点に絞って打ち込んでいくという意味です。

◎業績改善への感謝の思い

会長に就任してから十一カ月が経ちました。日本航空全体の雰囲気は大きく変わってきたのではないかと感じています。官僚的な体質も少しずつ払拭され、更生計画を着実に実行できるようなビジネス感覚を持ったリーダーも育っています。そして何より、全社員が同じ思いで経

営改善に一生懸命に取り組んでくれています。

また、たいへん幸運にも、これまでの経営実績は当初の予定を大幅に上まわっています。十月に発表し、報道もされましたように、本年四月から九月までの上期連結業績は、売上高にあたる営業収益が七千六百六十五億円、利益にあたる営業損益は千九十六億円の黒字を計上しました。これは当初、通期目標として掲げていた営業損益六百四十一億円をすでに大幅に上まわっています。

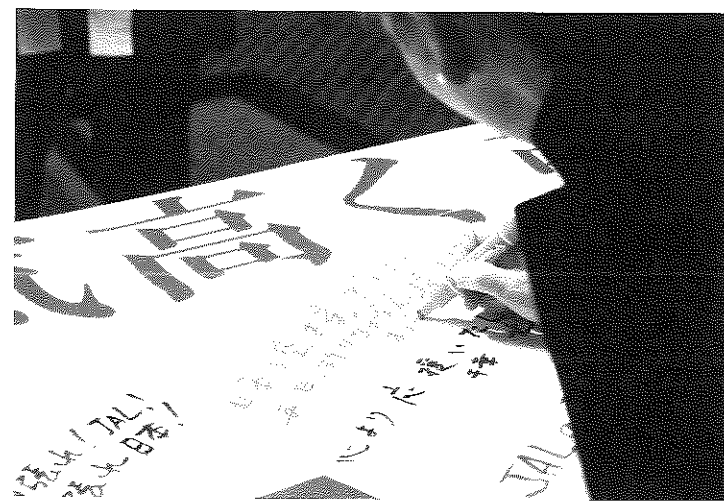
ちなみに昨上期は、営業収益は七千六百三十九億円でした。今年上期と売上はあまり変わりませんが、営業損益は九百五十七億円の赤字でしたので、対前年同期比でみれば、なんと二千億円を超える改善を果たしたのです。

これは債権者の方々や盛和塾の皆さんをはじめ、関係する皆さんにご協力をいただいた結果です。心から感謝を申し上げます。

特に盛和塾の皆さんには、ひとり百人ずつの「JAL応援団」を結成していただき、JALを利用してくださり、JALの社員たちを励ま



塾長例会に参加した塾生からの応援メッセージが書き込まれた旗が掲げられました



応援旗にJALへのメッセージを記入する塾生

してくださいました。そのことが今期の業績に大きく貢献してくれていると思っています。

さらには、円高によって燃油などのコストが下がっています。輸出企業とは違い、すべてを海外から輸入している燃料が安く手に入りま

す。これも再建に大きな効果をあらわしてくれており、天のご加護ではないかと思っています。年甲斐もなく一生懸命にがんばっている私の姿をみて、天が何とか助けてやろうと思っているのださり、このような幸運を与えてくださったのではないのでしょうか。

しかし、何よりもリストラに協力していただいた多くの社員の方々、「売上最大、経費最小」のために、各職場で懸命に努力をさせていただいた方々など、この厳しい経営環境のなか、必死になつて日本航空再建のために努力を重ねてくれた、すべての社員のおかげであると感謝しています。

依然、世界の航空産業はたいへん熾烈な競争環境下にあります。また、従来から指摘されているように、航空産業は環境変動に弱い産業です。自然災害や事件、事故といった突発的なイベントリスクに脆弱であり、特に日本航空のような財務体質の弱い企業は、ちょっとした景気変動の波でもあつという間に淘汰されてしまいかねません。ですから、少しくらいよい数字が

出たからといって、決して慢心はできません。今後とも経営体質の強化に全力を尽くしていくつもりです。

◎航空産業型「アメーバ経営」の導入へ

私は長年の経営の経験から、経営体質を強化するために重要なことは、経営実績の詳細がリアルタイムでわかるようなシステムをつくり、その数字をベースにして、全員でいかに経営を改善していくかを考え、創意工夫を重ねていくことだと考えています。

しかし、私が着任した当初の日本航空には、そのような仕組みも考え方もありませんでした。どの路線が、またどの便が収益をあげているのか、わかるようなシステムにはなっていないのでした。そのために的確な経営判断ができず、赤字を垂れ流し続けた路線が数多くあったのです。

私は日本航空に徹底した部門別採算制度を導入し、航空事業の収益源である各路線別の採算がほばリアルタイムでわかるような管理会計シ

システムを構築したいと考えています。つまり、すべての路線の、また路便ごとの収支が翌朝にはわかるような仕組みをつくり、路線別の経営責任者を決め、その責任者が中心となって、あがってきたデータをみながら各路線の収益性を高めるための創意工夫を重ねていく。このような路線別の収支がわかる部門別管理会計制度を来年（二〇一一年）三月末までにつくりあげ、四月一日からはその数字を使った迅速な経営を展開していこうと考えています。

同時に、整備や空港窓口などの直接売上をあげない部門でも、組織をできるだけ小集団に分け、それぞれの部門で経費を細かく管理できるようにしていく予定です。この場合でも経費の明細を全員で共有し、ムダはないか、もう少し効率的な方法はないかなど、全員で知恵を出し合い、全員で経営改善に取り組めるようにしていきたいと考えています。

これは私が考案し、京セラやKDDIで使われている「アメーバ経営」といわれるものをベースにしたものですが、現場の方々と議論しながら

や安全性もさらに高まり、サービスも向上し、日本航空は規模ではなくその経営内容で、また社員意識のレベルの高さでも世界トップクラスのエアラインになれると確信しています。

グローバル化が急速に進み、世界中の国々との交流はさらに盛んになってきています。また、観光立国を目指す日本としては、世界中の国々から多くの方々に訪問していただくなくてはなりません。そのなかで航空産業の果たすべき役割はますます大きくなっています。日本航空はその先兵としてグローバルネットワークを維持し、世界中のお客様から愛される航空企業として成長発展していかなければならないのです。

限られた期間ではありますが、私も日本航空の社員と一緒に、その目標に向かって全力を尽くしていくつもりです。盛和塾の塾生の皆さんにも今後とも温かいご支援をいただきますよう、心からお願ひ申し上げる次第です。

以上、日本航空の現状と課題についてお話を申し上げます。

ら、これを航空産業に適した形に進化させ、来年（二〇一一年）四月からは実際に運用できるようにしていく予定です。

◎経営内容と社員の質で世界トップのエアラインに

日本航空の改革は緒に就いたばかりです。解決すべき課題は山積していますが、先ほどお話ししたようなリーダーを先頭にしたい意識改革と部門別採算制度の導入により、必ず再建はできるものと考えています。

その過程で、できるだけ早く財務体質を強化し、どのような不測の事態が起ころうとも二度と今回のような危機に陥り、社員や関係者の方々に迷惑をかけることがないようにしていきたいと考えています。同時に、現在たいへん厳しい経営環境のなか忍耐強く、日々一生懸命働いてくれている社員の方々が、近い将来「日本航空で働いていて本当によかった」と心から思えるような会社になっていきたいと考えています。そのような社員が集う集団になれば、必ず

盛和塾について思うこと

◎ど真剣な「生き方」「考え方」「働き方」を重ねる

次に盛和塾についてお話をしていきます。最近NHK出版より発売された私の書籍『ど真剣に生きる』に触れながらお話を進めていこうと思いますが、先頃、この本についてのすばらしい書評をいただきました。十月二十一日付の『週刊読書人』で、フリーライターの小沼利英さんが「何百冊の経営書にも匹敵」と題してお書きになったものです。最初にその内容を紹介させていただきます。

本書を何度も熟読^{がんみ}玩味した。そのたびに目から鱗が落ちる思いがした。実際、経営哲学の書物がこれほど身近に感じ、これほどまでに「人間くさい」とは思ってもいなかった。この一冊の本は優に何十冊、何百冊の経営書にも匹敵するのではないか。本

書はそのことをはつきりと教えてくれた。会社を経営するのに何も特別なノウ・ハウも秘策もあるわけではない。大学で経営学を学び、さらにアメリカのビジネス・スクールで優秀な成績を修めたからといって、誰しもが稲盛和夫氏のような偉大な経営者になれるわけではない。

稲盛氏は一貫して「人間として正しいことを貫くこと」を会社経営のすべての判断基準とし、さらに経営には「利他の心」がベールにならなければならないと説く。利潤の追求のみを至上命令としている企業は、歴史が証明するように、早晚破綻すると警鐘を鳴らす。アメリカのエネルギー会社のひとつエンロン社やワールドコムといった通信会社の倒産の例を挙げるまでもないだろう。だから稲盛氏は愚直にまでも経営理念を守ってゆかなければならない、と諫める。そして社会や組織のリーダーには才能以前に人間としての謙虚さ、何ごとにも「ど真剣に」向き合う姿勢がなによりも肝心だと

を開講、東奔西走しておられる。そして塾はいつも稲盛氏を囲んで車座になってお互いに胸襟を開き合う「酒盛り」（いわゆるコンパ）で締めくくるといふ。なんと日本的手法のマネジメントではないか。

稲盛氏はまた「富は社会からの預かり物」どの理由から、一九八四年に稲盛財団を設立し、「京都賞」が設けられた。賞が対象としているのは、先端技術、基礎科学、思想・芸術の三部門で、受賞者の一人映画監督のアンジェイ・ワイダ氏は賞金をもとに九四年に母国に日本美術技術センターを建設した。

稲盛和夫氏は、二月より日航の会長の要職を引き受け（しかも無報酬で）、今やまたなしの日航の再建に取り組んでおられる。また、内閣特別顧問にも就任され、まだ閉塞状態から脱し切れていない日本経済の立て直しに文字通り粉骨碎身されておられる。日本企業のおよそ九九%が中小企業であり労働人口の大半は中小企業に勤める人たち

諄々と論ず。往々にして経営者は成功すると、あたかもそれが自分の才能によるものであるかの如く錯覚してしまい、その結果いろいろな誘惑の落とし穴にはまってしまいうからである。才能を授かった者は、それを「世のため人のために」使うべきであって自分のために使ってはならないと説論する。

稲盛氏の経営理念の極め付きは、「会社はだれのものか」と問われれば、躊躇なく「全従業員の物心両面の幸福のためにある」とさえ言い切っていることである。この経営理念ひとつとっても、従業員は一人残らずこの経営者に満幅の信頼を置いてどこまでもついていくに違いない。

日本の中小企業は後継者難に直面している（しかし、このような現象は日本に限ったことではないようだ）が、稲盛氏は特に二代目、三代目の若い中小企業経営者のために、「稲盛流」の経営哲学と経営理念の実践とその普及のために世界各地に「盛和塾」

である。戦後の日本経済の高度成長を支えてきたのは企業家精神に燃えた中小企業であり、そこから京セラ、ソニー、ホンダのような世界に通用する大企業が育ってきたのである。中小企業が以前のような活力を取り戻さないかぎり、日本経済の真の回復は望めないだろう。

最後になるが、本書を読んだの感想をひとつ指摘しておきたい。本書はNHKの教育テレビで放映された番組のテキスト「NHK知るを楽しむ 人生の歩き方―稲盛和夫「ど真剣に生きる」をもとに再構成したものであるが、章の最後に稲盛氏とインタビュアーの藤井彩子アナウンサーとの対談を記事にしてまとめてある。この対談が本文の内容をさらに敷衍し、魅力的なものになっている。心憎いばかりの編集上の演出である。藤井氏が巻末に寄せた「心に沁み込めた稲盛さんの言葉」には彼女の飾らない人柄がでていて実に爽やかであった。

本書を中小企業の経営者のみならず、こ

れから就職活動をめざす大学生に、また現在やりたい仕事、好きな仕事が見つからないと悩んでいる若者にもぜひお勧めしたい。

小沼さんにお目にかかったことはありませんが、このような高い評価をいただいて光栄に思っています。

『ど真剣に生きる』という本に込めた私の思いを、私は冒頭の「まえがき」にしたためました。この部分は盛和塾の皆さんの参考にもなるかと思いますが、引き続き読ませていただきます。

私の人生を振り返ってみますと、青少年時代は挫折の連続でした。十二歳のときに当時不治の病と言われた結核にかかる一方、中学や大学の受験にも失敗し、いずれも志望校には行けませんでした。就職でも希望した会社には採用されず、何とか入れたところは赤字続きの会社。同期が次々と会社を去っていくなかで、自分だけが取り残さ

れてしまう。そんな自分の不運を嘆いたことが幾度もあります。

しかし、入社後どこにも逃げていくところがない状況に追い込まれてからは、不満を並べることをやめ、目の前の仕事にど真剣に取り組むようにしました。いま思い返しますと、そのときから、人生が大きく好転していったように思います。

その後、二十七歳のときに多くの方々のご支援により、京セラを設立していただいたからは、従業員が安心して働ける立派な会社にしたと思います、ひたむきに経営に打ち込んできました。寝ても覚めても会社や従業員のことを考え、どんなきさいな案件にも全神経を集中し判断する。そして、常に人間としてのあるべき姿を追い求めながら、従業員と心をひとつにして、愚直に誰にも負けない努力を重ねる。いま思い返せば、このことが、今日の京セラや同じく私が創業に携わったKDDIをつくりあげたのだと思います。

に懸命に取り組んでいます。

本書のタイトルである「ど真剣に生きる」とは、このような歩みを続けてきた私が信条としてしているものです。私は今日まで、一日一日、一瞬一瞬を大切に、何事にも「ど」がつくほど真剣に取り組んでまいりました。七十八歳を迎えたいまでも、どんなことにも真摯に向き合い、真剣に取り組む生き方は変わっていないつもりです。そして自らの人生を通じて、そのような生き方が、実りの多い充実した人生をもたらすことを確信しています。

またこの盛和塾と同じころに始めたのが、稲盛財団です。「世のため、人のために尽くすことが人間として最高の行為である」という私の人生観に基づき、同財団を設立し、京都賞という顕彰事業などを通じ、社会貢献にも努めてまいりました。

さらに本年二月には、企業再生支援機構と政府から「日本航空の再建に協力してほしい」との要請があり、日本経済や日本航空の社員のために役立てばという思いから同社の会長職を引き受け、現在、その再建

第です。

先行きが見えにくい現代社会において、本書が読者の方々にとりまして、人生の歩み方を改めて考えるきっかけになり、皆様の人生がさらにすばらしいものになることを心より願っています。

このように『ど真剣に生きる』の「まえがき」に記したわけですが、これはまさに現在の私の心境をあらわしています。

七十八歳となった今でも「ど真剣に」生きることはできない私は、先ほどご説明したように、今も老骨にむち打ち、懸命に日本航空の再生に努めています。それは、「ど真剣に」ということが、私の「生き方」であり、「考え方」であり、さらには「働き方」であるからです。

私は自分の人生において、純粋な「思い」を抱き、そのようなど真剣な「生き方」「考え方」「働き方」を重ねなければならぬ。そのようにど真剣に生きていけば、結果を問う必要はない、必ずすべて報われるということを実感して

まいりました。

ここにお集まりの盛和塾塾生の皆さんも、ぜひそのような生き方、考え方、働き方の正しさを信じ、盛和塾での学びを深め、自らの心を高め、経営を伸ばしていただきたいと思います。

◎日本経済の復興を成し遂げるのは中小企業

この盛和塾という集団を、今一度、その根本から考えてみたいと思います。

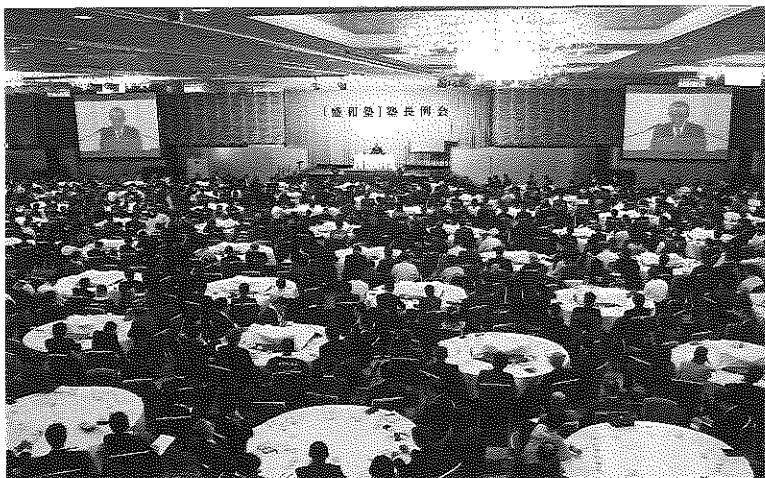
日本の企業のおよそ九九%は中小企業です。また、労働人口の大半は中小企業に勤めている人たちです。このことを考えれば、本来、中小企業こそ日本経済を背負って立つ存在であるべきです。にもかかわらず、現在は日本の経済社会に強固なる秩序のようなものができあがり、多くの中小企業がそのなかに組み込まれ、青息吐息で活力を失っています。

振り返れば六十年前、軍国主義をとる日本は第二次世界大戦によって壊滅的な打撃を受けました。しかし、その焼け跡から不死鳥のごとく

経済の高度成長を支えたのは、そのような活動意欲旺盛でエネルギーな中小企業であり、そこから世界に通用する大企業も育っていったのです。京セラもそんな企業のひとつであるのかもしれない。

中小企業経営者たちが持たなければならないのは、わが社を日本経済を引っ張っていくような会社にしていこうという意欲、熱意、燃えるような闘魂です。我々の日本にはすばらしい知恵と資金があります。ないのは、野性的なまでの強い意志と燃える闘魂です。そしてそれがなために、今の日本経済が低迷しているのだと思います。

多くの中小企業が生まれました。彼らは経済による立国を夢見て、自由闊達に事業を展開しました。そして競い合い、切磋琢磨するなかで、日本経済は活性化していきました。戦後の日本



日本は今も官僚主導の国です。ビジネスは官僚たちが決めた多くの規制に阻まれ、今なお大企業傘下の系列取引が幅をきかせています。そのなかで中小企業が活躍できる余地はたいへん少ないように思えますし、様々な障害が中小企業の目の前に広がっているように感じます。しかし、考えてみてください。敗戦後のあの焼け跡のなかから、皆さんの先輩たちは立ち上がり、



懇親会にて

中小零細企業を世界に冠たる大企業に育てていったのです。資金もなければ、食べるものすらない。あつたのは「思い」と「意欲」、そして燃えるような「闘魂」だけでした。それだけ

中小企業の経営者たちから、経営のあり方を教えてほしいという要請を受けたとき、私は心を動かされました。当時の私は中堅企業の域を出たばかりの経営者です。また京セラの経営に多忙を極めていました。ですから、経営のあり方など教えてあげる余裕はないと思いましたが、日本の中小企業が強くなることは日本経済を立派にすることなのだと考え、盛和塾の前身となる勉強会を始めることにしました。その輪がだんだん大きくなり、盛和塾は現在六十二塾となり、塾生数も六千名を超えるという驚異的な規模にまで発展しました。

思いが思いを呼び、人から人へと伝わりながら、これほどに大きな任意団体となつていったこと自体、不可能を可能としたひとつの例になるのではないのでしょうか。これまで日本の社会のなかで、いや、世界の経済界のなかでもこのような現象はないのではないのでしょうか。おそらく初めてのことはないかと思えます。

盛和塾に多くの方々が集まり、その皆さんが自分の企業をさらに立派なものにしていこう

で先輩たちは、今日の日本をつくってきたのです。今の我々に足りないのは、あの先輩たちが持っていた「意欲」「熱意」「闘魂」なのです。

中小零細企業の前には、たしかに様々な障害があります。しかし、企業家精神に富む中小企業があふれ出てくるようであれば、日本経済が活力を取り戻すことはできないのです。

日本経済の再生には、大企業のがんばりも必要でしょう。しかし、私は日本の大企業に期待していません。それは成功体験に酔った、多くの官僚的なリーダーたちが大企業の経営をしているからです。だからこそ、大企業にかわり、中小零細企業たちががんばり、日本の経済を立派なものにしていかなければならないのです。

低迷している日本経済のなかで、今こそ中小企業が頭角をあらわす絶好の機会です。足りないのは皆さんの闘志、思いです。強い思いを抱きさえすれば、日本の中小企業が日本経済の復興を成し遂げたのだと、将来いわれるようになるはずです。

もう三十年近くも前になります。京都の若き

と、必死になって勉強をしている。私はそのことにたいへん感動しています。

現在は年間十数回ほどでしょうか。手弁当でそれぞれの塾へと出かけ、塾生の皆さんと真剣な対話を続けています。日本航空の再建を担い、東奔西走の日々を送る今でも、この盛和塾活動に私は多くのエネルギーを使っています。それは、この盛和塾にはそれだけの値打ちがあると考えているからです。いや、盛和塾の塾生企業の皆さんのためだけではありません。皆さんが立派な経営をしていくことが、日本経済のさらなる発展につながっていくと思うからです。

◎「盛和塾」は実践的経営哲学を学び、習得する場

新しく盛和塾に入塾した方々に、私は次のような話をしています。

本当によい経営をしたいと思うのなら、従業員の人たちを少しでも幸せにしてあげたい、社会に貢献したいといった公明正大な

大義名分を持つことが大事です。自分がお金もうけをしたいとか、親から受け継いだ家業をさらに大きくしたいといった自分本位の気持ちだけでは、従業員は喜んで協力し、働いてはくれないでしょう。

自分で会社を興したにせよ、親から経営をバトンタッチされたにせよ、企業経営者になった以上、それを社会的な意義のある仕事だと受け止め、経営者自らが率先垂範し、一生懸命真面目で立派な経営に努めなければいけません。そのように心を高めることが、経営を伸ばすことにもつながっていくのです。まず心を磨き、立派な人間性を身につけてください。

基本的に、私は盛和塾では塾生の皆さんに厳しく接していると思います。

仏教には「大善」「小善」という言葉があります。子どもを溺愛し、甘やかして育てることを「小善」といい、一方、周囲からは非情と思われるほど厳しく躾をするを「大善」とい

てくるといきなり専務や常務という肩書きを与え、跡継ぎとして養成しようとしています。

大企業ではヒラか、せいぜい主任くらいのポジションなのに、父親の会社に入った途端、多くの社員から「専務」「常務」といわれる。自分よりもはるかに年上の先輩たちからもチャホヤされる。そのうちに本人は、何も仕事ができないにもかかわらず、舞いあがっていくことになります。

また、跡取り息子だからと地域の経営者団体からお呼びがかかります。経済同友会や商工会議所など、いろいろな団体からお呼びがかかります。その会合などで、まだ何の実績もなく、経営のケの字も経験したことがなく、一家言あるところをみせれば、立派なことをいう跡取りだとなり、団体の役職をもらうようになります。本人はますます面白くなり、そういう活動に現を抜かしていくようになるのです。

父親の会社を守らなければならない、今から経営を学ばなければならないにもかかわらず、仕事はそっこのけで外を飛びまわり、大言壮語

います。私が心がけているのは、ゆくゆくは優れた人物に育ってほしいと願うがゆえの「大善」です。単に「いいわ、いいわ」という小善で、皆さんには接していません。

塾生さんのなかには、二代目、三代目の経営者が数多くおられます。典型的なのは、大学を出て大企業に勤め、三十歳を過ぎたころに家業を継いだというパターンでしょうか。

どのみち継ぐのなら、すぐにお父さんの会社に入り、丁稚奉公から始めるのが理想です。しかし、そうもいかないのが世の中です。不遜にも父親の経営する中小企業を見下し、そんなちっぽけな中小企業など継ぎたくないと思っている息子が大半です。父親もそれを察し、「しばらくはどこかのよい会社に勤めるのもよからう」と息子を許します。いずれ帰ってきてくれればよいのだと思っているのでしょうか。

その息子も三十歳を過ぎた頃から、いろいろと社会がわかるようになり、会社の厳しい環境も知るようになって、父親の経営する会社へと帰ろうと考えます。父親も喜び、そのために帰っ

て歩いて行く。どのようにして社員をまとめればよいのか、どのようにして社員からの信頼を得ればよいのか、少しでも会社を立派にしていくにはどうすればよいのかといった勉強をしないままに、時間だけが過ぎていくわけです。

そのような二代目、三代目が盛和塾に入塾してくると、私はたいへん厳しく叱ったものです。

あなたの下にいる社員たちは、番頭さんや幹部の人も含めて、みんな現場の末端の仕事からひとつずつ仕事を覚えながら、こんにちをつくってきくれたのです。にもかかわらず、社長を継ぐであろうあなたは何も現場の仕事をわかっていない。専務だ常務だといわれて現を抜かし、外部の仕事ばかりをしている。将来を考えれば、それはたいへん問題です。

会社に入った以上、外部の仕事をするのではなく、会社の一歩末端の仕事をしなければならぬのです。「新入社員がするような仕事をさせてください」と自分から買っ

て出て、末端の仕事から覚えていかなければならない。

「皆さんに鍛えてもらわなければ、私はボンクラ経営者となってしまい、経営に失敗してしまいかもしれません。どうか私に厳しく教えてください」

自分の部下たちに、そういつて頭を下げ、教えを乞うような態度がなければならぬのです。

私からそういうふうに厳しくいわれ、最初はたいへん驚かれます。また不満な様子も見せたりしますが、しかしよくよく考えてみて、たしかに自分は甘かったと気づいてくれる塾生もたくさんいらつしやいます。その気づきが、その人が立派な経営者へと育っていく出発点になっているのではないかと思います。

残念ながら日本には、実践的な経営を学ぶ場がほとんどありません。大半の経営者が何も教えられないまま、手探りで経営と格闘しているのが現状です。

私もそうです。京セラの経営を始めたとき、経営とはどういうものなのか、どのように経営をすればよいのかということがわからず、まったくの手探りの状態でした。松下幸之助さんや本田宗一郎さんのような立派な経営をしている方々から、その経営の一端でも教えてもらいたいと思つていても、そういう場もない。先輩経営者が書いた本を読む以外に方法はなかったのです。

皆さんのお父さんもそうだと思います。手探りの我流で経営をしてきた方ばかりだろうと思います。経営のイロハについて手取り足取り教えてくれるような組織も何もないのですから、仕方ありません。

もちろん、経営コンサルタントもありますし、いわゆる経営本というものもたくさん出版されています。しかし、中小零細企業にとってはたいへんな金額になりますし、そのようなヒマもありません。

そのように、みんなが手探りで経営をしている。ですから、そのなかで経営のあり方、経営

とはこうすべきなのだということをボランティアで教えてあげることが社会的にもたいへん大事なことだと思つて、私は盛和塾を始めたのです。私が経営を始めたときにそういう悩みを持つていただけに、同じような悩みを抱えている皆さんにそれを教えてあげようと思つたわけです。

私は松下幸之助さんや本田宗一

郎さんの話の断片だけを頼りに経営をしていましたから、どうすれば

経営がうまくいくのか、暗中模索が続きました。そのなかで

私が考えたことは、幼い頃に両親や先生からよく注意を受けていたこと、つまり「嘘をついてはいけない」「人に迷惑をかけてはいけない」「正直であれ」「欲張つてはならない」「自分のことばかり考えてはならない」ということでした。ひとりの人間として教えてもらったことを経営の指針に据え、会社の判断基準にしていこう。すなわち、「人間として正しいことを貫く」ということを経営の判断基準として会社経営をしていくということなのです。

経営のイロハを知らなかったために、そういうプリミティブ（原始的）な「人間としての正しいあり方」を基準に置いて経営をしていこうと思ひ、私は経営をしてきました。それが間違つていなかったのです。今でもしみじみ、そう思ひます。

数多くの経営課題にぶつかるたびに、私はその課題に「人間として正しいことを貫く」という判断のものをさしを当て、正しい答えを求め続けてきました。同時に、ことあるごとに自問自答を繰り返し、経営のあるべき姿を求めてもき

〔盛和塾〕塾長例会



ました。

その過程でわかったことは、私心や雑念に囚われていては問題の本質が見えない、逆にいえば、心を高め、純粋な精神状態になつていけば、決して誤りがないということでした。今振り返れば、「もうかるか、もうからないか」というような私利私欲に基づいた判断基準ではなく、「人間として正しいことを貫く」という普遍的な判断基準を確立したことで、その後の京セラの経営がうまくいったのだと思っています。

私が「人間として正しいことを貫く」と自問自答をしながらつくりあげてきた、この実践経営哲学を盛和塾で教えることは、経営者が実践的な経営のあり方を学ぶチャンスに恵まれない現状にあつては、本当に貴重なことではないかと思います。

◎真剣勝負の「経営問答」

この盛和塾には、京セラがまだ中小企業だった頃、若く未熟な私が悩み苦しんでいた問題と同じような問題にぶつかり、解答がみつからず

聞こえはよいのですが、毎日がセラミックスの粉体との格闘でした。全身粉まみれになり、泥まみれになり、汗まみれになる肉体労働がずっと続くのです。「大学を出て、まさかセラミックスの粉と格闘する毎日を送るとは」と、正直言つて私も少しばかり落胆したものです。

しかし、そんな気持ちはすぐに吹っ切れました。汚れる仕事を嫌つていては何もできないし、自分がそんなふうでは助手たちのやる気も削がれてしまいます。それによくよく考えれば、セラミック粉体を形にしていくことは粉体工学、または粉体力学という学問の一分野になります。たいへん意義のある立派な仕事なのです。粉体工学、粉体力学を本気で研究しようと思えば、大学の先生方も粉まみれにならなければなりません。

どちらかといえば大学の先生が嫌うような仕事ですが、まさにこれは学問なのです。私はそういうふうに関心を持って話を聞かせると同時に、助手たちを夜毎集めては話をしました。

「どこの大学教授がこのように粉まみれに

困り果てている塾生の皆さんがいます。そんな塾生さんの問いに私が一生懸命に答える「経営問答」を、盛和塾では二十年近くにわたって続けてきました。

この経営問答では、質問するほうも必死なら、答える私も必死です。そのために緊張感のある熱い時間が流れています。

たとえば、ビルや橋梁などの塗装を業とする塗装業の塾生さんから、「私の仕事は世間から三K職種と呼ばれ軽蔑されるような汚い仕事です。その風潮のなかで、どうすれば社員に仕事に対する誇りを持たせることができるのか、悩んでいます」という質問を受けたことがあります。私は真剣に考え込んでしまいました。それは私自身、若い頃に同じような苦しみを味わっていたからです。その塾生さんの気持ちは痛いほどよくわかりました。

私は社会人になつて間もない頃、高卒の若い研究助手たちと一緒に朝から晩までセラミックスの粉末を固めて形にする仕事をしていました。セラミックスの開発や製造というと、一見

なつて研究をしているだろうか。我々は今、日本の一流大学でもやっていないような実用研究をしている。地味で誰もやらないような、この研究こそが真の学問なのだ。我々はこの研究に誇りを持つよう」

粉まみれになつている助手たちをそういうふうに励まし、私はみんなに誇りを持たせようとなりました。そしてその誇りを糧に、みんなで一丸となつて研究開発に取り組んできました。それがこんにちの京セラをつくつてきたのです。

そういう私であつただけに、塗装業を営む塾生さんから「私は家業だから仕方なくこの仕事を継ぎました。運命だからしょうがないと思つていますし、大きな借金も抱えていますから、私はもう後戻りはできません。この塗装業を一生懸命にやらなければならぬ身です。しかし、従業員には誇りを持つてもらいたいのです」といわれたとき、私は深く考えた末に「それではいけない」と強くいったのです。

ペンキ屋だと世間からはバカにされるか

もしれないが、しかしよく考えてください。ペンキ屋稼業かもしれないませんが、鉄橋の塗装がありますよね。錆びついた橋をそのまま放っておけば、鉄の橋梁は腐ってしまいます。これを磨き、新しい塗装をするということは、橋梁の寿命を延ばすことになるじゃないですか。これは社会環境を美しくすることにつながります。ビルの塗装も町の美化に貢献します。立派な塗装をしてビルをきれいにし、橋を塗装していくということは、社会への貢献となるわけです。

酷暑の日も、汗をかきながらペンキを塗っていく。厳冬の日も屋外での仕事です。体も服もペンキで汚れます。苦勞も多いとは思いますが。しかし、社員の皆さんに話してあげてください。

「我々の仕事は、都市空間の環境を整備するということです。役割を担っているのです。もし我々がこの仕事をしなければ、都市は汚れ、醜いものになっていくはずですよ。我々は社会環境をよくしていくために、立

派な貢献を果たす仕事をしているのです。そのことを誇りとして、みんな、がんばってほしい。我々は社会の大義のために仕事をしているのです」

そういうふうにしてあげれば、社員たちもただ単に「辛い」という不平不満を鳴らすことなく生きていくでしょう。さらには「私はこのペンキ屋が好きになりました。社会的に立派な仕事をしているのだと思うようになりました。だから社長、一生懸命にがんばりましょう」といつってくれる社員も出てくるでしょう。

あなたが「これは親から継いだしがない事業だ」と心のなかで思っていること、それが従業員が離反していくものになっていくのです。まずあなたから、自分の仕事に誇りを持つべきです。

そのように教えてあげたことを覚えていませう。

◎「コンパ」は経営者としての思いを伝える場

中小企業を経営していくなかで、社員をまとめていく、社員を惹きつけていくということは



京セラでのコンパ(昭和57年 経営方針発表会)

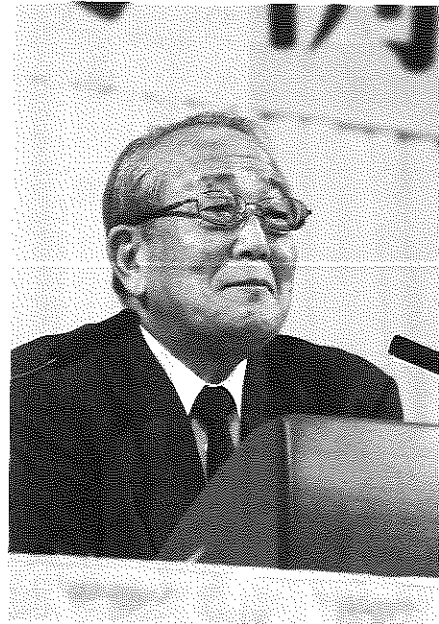
難しいことです。だからこそ、自分の仕事に誇りを持つような意義づけをしながら社員をまとめていくことが必要なのです。

しかし、皆さんにもよく申し上げているように、^{しやくしじようぎ}杓子定規に社員たちに話していくよりは、たまにみんなで集まって茶話会をしよう、一緒に飯でも食おうといい、ビールでも飲みながら語りかけていく。「私はしがない中小企業を経営しているけれども、私はこういう気持ちでやっているのだ。それを理解してほしい。みんなを本当に幸せにしてあげたいと思っているのだ」ということを切々と訴えていく。ただ朝礼で杓子定規に話すよりも、そのほうがはるかに従業員に伝わっていきます。つまり、自分の思いをどういうふうにして社員に訴え、伝えていくのかということが、経営者として最も大切なことなのです。

ですから、私は皆さんにコンパをしてくださいと話しています。盛和塾の例会で必ず食事をしているのは、コンパの形態を皆さんに教えてあげたいからなのです。勉強だけをするのなら、

講話をして、それで終われば済むことです。お金を余分に払ってもらい一杯飲んで話しているのは、まさに「皆さん、従業員にもこういうふうにしてあげてくださいよ」ということを形で示すためのものです。

現在、京セラの事業所は世界の各地にあります。私が、私は今でもそういうところに出向いたとき、必ずコンパを開いています。それは、同じ酒を酌み交わしながら語ることがたいへん大事だと思っているからです。過去には風邪をひいて高熱を出しながらも、注射を打っては



毎日のようにコンパに出て、経営者としての自分の思いを社員たちに訴えていました。従業員たちが自分と同じような気持ちになつてがんばってくれるような会社にしていくためにも、コンパを通じて自分の思いというものを切々と訴えていってほしいと思います。

おわりに

今日で本年最後の例会となりました。

来年度は少しは景気がよくなつてほしいと思っていますが、予断は許しません。おそらく来年も波瀾万丈の年となるのでしようが、我々の企業は自分で守っていく以外に方法はありません。お互いに悩みを打ち明けながら、共に立派な会社を経営していくよう、一生懸命にがんばっていきましょう。

ありがとうございました。

(二〇一〇年十一月十五日東日本地区塾長忘年例会塾長講話より)

東日本地区合同忘年例会（懇親会）

塾長への感謝のことば

昨年最後の塾長例会となった十二月十五日の東日本地区忘年塾長例会では懇親会の中で、この一年の締めくくりに塾生たちから稲盛塾長への感謝のことばを発表する一コマがありました。そのことばからは、塾長との出会いが運命を変え、経営を向上させるきっかけとなった様子がよく伝わってきます。塾生を代表して盛和塾東京から三名の方の感謝のことばをお伝えします。



ようやく今、従業員から喜ばれる経営者に

きたなか
北中

あきら
彰

株式会社スリーイーコーポレーション 代表取締役



本年も塾長からたいへん多くのご示唆をいただき、誠にありがとうございました。盛和塾東京の北中彰です。

こうして私がこの世に生きていられるのも、私の会社が順調になってまいりましたのも、稲盛塾長のおかげです。本当に感謝しています。

入塾前の私は、絵に描いたような私心まみれの経営者でした。会社を始めた二十年前はお金もうけをしたい一心で、誰も到底かなわないほどの努力をしました。やがて会社が順調になり、お金ができました。すると強烈な驕りが出てくると共に、やがて「あくせく働いても仕方がないじゃないか」と思うようになりました。

強烈な欲望を動機として経営する一方で、さしたる努力もしない。従業員を働かせるだけ働かせ、自分は会社のお金を使って遊ぶ。「自分の才覚でもうけたお金を自分が使って何が悪いのだ」と思って、資産運用や株式投資などにつつまを抜かしていました。

もっとお金がほしい。しかし、働きたくない。そんな過ぎたる欲望によって、私は転落していききました。

そんなひどい男だった私が、三年前の入塾から考えを百八十度改めました。まずすべての公私混同をやめ、入塾してすぐに社内の改革を始めました。盛和塾東京のすべての自主例会に参加し、社内でも塾長の著書『心を高める、経営

二九%にまで上がりました。本年九月期の決算も、おかげさまで過去最高益をマークすることができました。

私利私欲に満ちあふれ、傲慢不遜であった私

■会社概要

業種…トナー・インク関連事業、貿易事業、
オフィス用品・オフィス家具事業
売上規模…五十七億二千八百万円（二〇一〇年九月期連結）
従業員数…七十九人

を伸ばす』を輪読する勉強会を始めました。そして入塾から七カ月後、サンフロンティア不動産の堀口社長さまのご支援を得て、「スリーイー・フィロソフィ手帳」が完成しました。

フィロソフィの浸透を図るため、さまざまな取組みを行いました。それまで本場に殺伐としていた社内に、やがて融和が生まれてきました。従業員も次第に本気で働いてくれるようになりました。

フィロソフィの浸透を図りつつ、一年半ほど前からアメンバー経営を導入しました。今では全部門が、前日までの採算表を翌朝の朝礼で全従業員に配っています。全員参加で、日々採算をつくる意識を高めています。フィロソフィの浸透とアメンバー経営の導入によって、単に生活のため、お金のためにイヤイヤ働いていた従業員たちが、アメンバーを経営する面白さに目覚めてくれました。

次第にわが社の経営内容もよくなってきました。入塾当時は二二%だった粗利率が、「値決めは経営」を追求することにより、現在は

が少しはまともな経営者になりつつあることを、従業員一同、本当に喜んでくれています。これも稲盛塾長のおかげです。

本当にありがとうございます。

塾長、今後ともお身体に十分お気をつけていただき、ぜひとも世界中を幸せに導いてください。

苦しくもすばらしく輝き始めた人生

しばやま びろこ
柴山 斐呂子

理工図書株式会社 代表取締役



皆さま、こんばんは。建築土木の専門書と大学の教科書を出版しています理工図書の柴山斐呂子と申します。

稲盛塾長、今年もまた大変お世話になり本当にありがとうございます。

私は平成十八年に入塾させていただき、今年

で四年になります。平成十六年の夏、看病の甲斐なく主人が亡くなり、西も東もわからない専業主婦が突然経営の道を歩むことになりました。会社はうまくいっているものとはばかり思っていましたら、主人が病气してからか、社内は乱れ、借金も何億円とあり何から手をつけてよ

いのか分らない状態でした。

夜も眠れない日が何カ月も続き入塾前のちょうど今頃でした、ジングルベル、ジングルベルと賑わう街中を「これは何かの間違いで、主人がどこかにいるのではないか」と捜し求め、耐えられない虚しさに、人混みのなかを大声で泣きながら歩いたこともありました。悩み続けていた元旦早々に乗った山手線で、居眠りをしてしまったことを幸いに、三周三時間乗って睡眠を補ったこともありました。

そんな最悪の状況のなか、電車のなかで塾長の著書『生き方』という本の広告が目飛び込んできて、なぜだか「読まなければ！」という衝動にかられ、途中下車をして『生き方』を買いました。

読み進むうちに創業百年以上経った私共一族が、二代目、三代目、四代目と歴史を重ねるうちに、謙虚さを忘れ、驕り、高ぶった生き方をしてきた結果、成るべくしてこういう状態を迎えたのだと分かり、泣きながら立て続けに三回読みました。

会えたことで、私の人生は苦しくもすばらしく

■会社概要

業種…出版社、理工書（建築・土木）専門書
教科書、月刊「土木技術」
売上規模…一億五千万円
社員数…九人

確実に、着実に変化している経営

こばやし たけひこ
小林 武彦

医療法人愛生館 理事長



塾長に直接お礼の言葉を申し上げる機会をいただき、本当にありがとうございます。

私どものグループは医療及び人間ドックを担当する小林記念病院を中核とし、周辺に介護部門の老人保健施設、在宅支援機能を位置づけ、他にも福祉部門の特別養護老人ホームを配置しています。従業員数三百九十五名、非常勤従業員二百三十名、計六百二十五名（予定）の従業員がいます。

全てをなげうってでも会社を守り抜こうという強烈な願望を抱き、それに向かって必死に努力をしているうちに奇跡が起き、何とか難局を乗り切ったと同時に入塾させていただきました。

「経営の原点十二ヶ条」をひとつずつ実践し、一年目は、増収こそありませんでしたが、増益という結果が出ました。社員の物心両面の幸せを熱心に伝え、日々行動するうちに、専業主婦だった素人社長に反発していた社員たちのベクトルも合い始め、赤字だった会社が少しずつ黒字化していきました。

ブラジルツアーのとき、塾長にご相談をさせていただいたあと家政学の出版も手がけ始め、来年四月、女子大に管理栄養士の教科書を納入することになり、来年は飛躍の年になりそうです。

塾生の諸先輩の方々にもすばらしいご指導をいただき、入塾していなかったら今頃どうなっていただろうかと思うと、ゾッといたします。稲盛塾長という人生の、そして経営の師に巡り

輝き始めました。只々感謝の一言でございます。

来年は「経営の原点十二ヶ条」を更に深く追求していく所存でございます。

稲盛塾長、心より本当にありがとうございます。した。

私は愛知県医療法人協会会長他、病院業界団体の活動に熱心にかかわり、病院経営を疎かにしていません。その結果、小林記念病院では平成十五年前後、看護師をはじめとする従業員の大量退職事件が発生。病床を一部閉鎖し、入院制限をせざるをえなくなりました。当然経営は赤字となり、病院内の空気はたいへん暗くなりました。

そのような経営環境にあるときに、盛和塾東

京に入塾しました。

盛和塾で学んだことは、経営には哲学、フィロソフィが必要であり、数値目標を達成するためにはアメーバ経営が重要であるということでした。しかし、重要であるからといって、医師、看護師、リハビリなどの国家資格者が多いなかでこの二つを直ちに導入すれば、強いアレルギー反応を起こし、組織は内部崩壊してしまいます。

そこで京セラフィロソフィをお手本として、医療職にも受け入れやすいよう、病院で実際に起きた具体的事例を取り入れた独自の「愛生館フィロソフィ」を作成しました。そしてそれを一冊の小冊子にして、全従業員に配布しました。経営者として欠落した医者バカとでも言うべき私ですが、塾長の立ち居振る舞いを真似、コ

■会社概要

業種…病院・老人保健施設・健康管理センター・他
売上規模…三十一億四千万円（二〇一〇年三ヶ月）
三十四億三千万円（二〇一一年三ヶ月予想）
社員数…五百五十七人「医療法人五百四十一名、社会福祉法人十六名」（平成二十五年に特別養護老人ホームが完成予定で六百二十五名の予定）

ンパをはじめ、あらゆる機会をとらえて従業員と接するようにしました。その甲斐あって、愛生館フィロソフィは急速に全従業員に浸透していききました。

一方、アメーバ経営についても医師の関与が比較的少ない部署から順次取り入れ、「家計簿経営」と銘打った独自の制度を実行しました。その結果、五年前の入塾当時は二十一億円程度だった収入が年々増え続け、今年は三十五億円となっています。経常利益も十%以上にまで改善しました。自己資本比率も二六%から年々改善し、今は四三%になっています。従業員の表情もたいへん明るくなり、患者数も増えました。まだまだ道半ばではありますが、これらの大きな変化はすべて稲盛塾長の教えのおかげであると、心から感謝しています。

感謝の念をあらわすにはまことに言葉足らずですが、これをもちまして稲盛塾長へのお礼の言葉とさせていただきます。
ありがとうございます。

NHK出版 生活人新書

ど真剣に 生きる

稲盛和夫

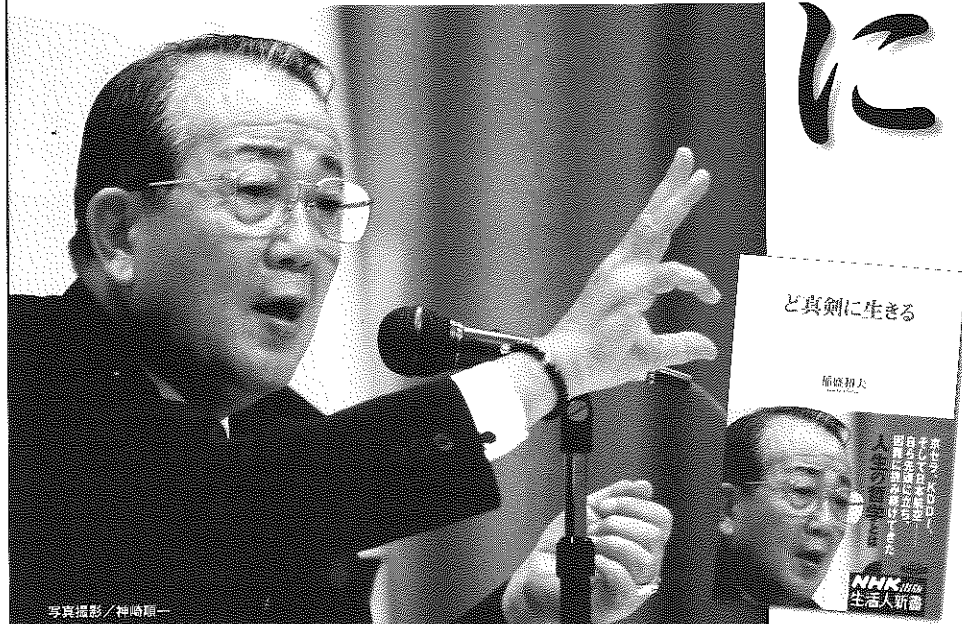
稲盛流

人生哲学の

すべてがここに。

京セラを世界的企業へ。さらにKDDIを設立、そして日本航空の再建……。自身の経験をもとに、人生論や経営哲学を語り尽くす。

定価 693円



写真撮影／神崎順一

知るって楽しい NHK出版 〒150-8081 東京都渋谷区宇田川町41-1 <http://www.nhk-book.co.jp>
【お客様注文センター】 ☎0570-000-321（月～金・午前9:30～午後5:30 祝日も除く）※定価は税込み

われ虚心に 経営を語る

I

たかたのりひで
高田 典英 〈石川〉

大同建設株式会社 代表取締役



takata@ifuuseika.com

フィロソフィ共有と善の経営への取組み

◎親子塾生のメリットを最大限に生かして

当社、大同建設株式会社の現在の売上は三億二千万円です。今年六月期の決算では、千四百万円の経常利益を出しています。この経常利益率の四・五％という数字はたいへんよいほうで、いつもは超低空飛行です。また、売上は前年比四千万円の減となっています。

私は当社の代表取締役となって、今年で三年目になります。

私と盛和塾との出会いは、盛和塾石川の一期生である母から始まっています。母は塾長の著書『成功への情熱』を読んでいるときに、父の知人から誘われ入塾しました。入塾当初は、例会が子どもたちの夕食時間と重なっていたた



会社社屋

め、ほとんど出席できなかったそうですが、通勤時間中に車で塾長のテープを聞いていると、いつも塾長がそばにいて応援してくださっているような安堵感があったと言っています。また、

例会に出られなくとも、機関誌を楽しみに待ちながら、熟読をしていたとも聞いています。

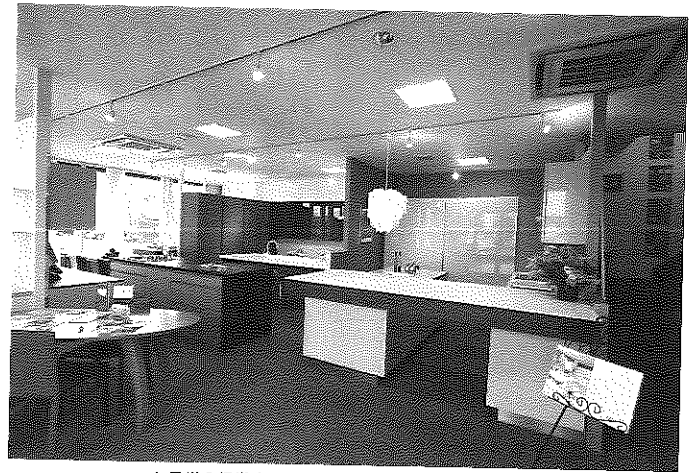
十年ほど前から、子どもたちが成長し、あまり手がかからなくなり、母は全国大会に参加できるようになりました。そのたびに、興奮

して帰ってくるのが印象的でした。経営体験発表をされた方々の苦労話や塾長のコメントを事細かく説明してくれるのはよいのですが、興奮のあまり何を言っているのか、最後のほうにはわからなくなってきました。母にすれば、「なぜわかってくれないのか」というもどかしさがあるのでしょう。最後には、「来年は一緒に行こう！」と毎年毎年言っていました。

その私が、初めて全国大会に参加したのは平成十七年の京都で行われた大会でした。会場に入ったときの感動は今も忘れられません。凛と張りつめた空気分。そして「心を高める、経営を伸ばす」と大きく書かれた文字をみて、会社を継承していくことの責任の重さを、改めて認識しました。

現在、私たちは親子塾生として学ばせていただいています。そのいちばんのメリットは、会社経営のことを家に持ち帰ってまで喧嘩しなくなったことです。盛和塾で学んだことを、自分の体験を通じて、おたがいに自分の言葉で話ができるようになればいちばんよいのですが、

■会社概要 設立：一九三三年
事業内容：総合建設業 土木工事業 建築工事業 建設設計 宅地造成及び分譲住宅の建築
資本金：四千万円 売上高：三億二千万円
従業員数：八名（二〇一一年一月現在）



お客様の経営するキッチン製作販売会社「ハートハウス」

それはなかなか難しく、いまだにできておりません。ただ、盛和塾で親子同時に学ぶというところは、おたがい高い次元の思想を深いところまで感じ合うことができます。ソウルメイトがすぐ近くにいる親であるということは、挫けそうになるときでも、もうひと踏ん張り、いや、

をする」ということがよくわかっていなかったのだと思います。

当社は祖父が創業し、父親が二代目を務めた会社です。私で三代目となるわけですが、創業時は高田組という名前で土木仕事を請け負っていました。官庁物件の売上比率が高かったのですが、その後、建築を学んだ父親が会社を継いだからは、建築工事も請け負うようになりました。高度成長の時代です。官庁物件をはじめ民間の建築物件も数多く請け負っていました。当時の社員数は二十九名、売上高は二十億円程度でした。しかし父の代になってから、経営は決して楽ではなかったようです。

私たちは地元の零細ゼネコンです。売上高があっても利益率は低く、景気が悪くなり、競争が激しくなると、赤字受注になることが多くなります。また、発注者であるお客さまとどこかでボタンの掛け違いをしまい、工事代金をいだけないことも何度かある、そんな会社です。利益率が低いなかで工事代金の回収ができなくなれば致命傷です。九〇%以上

もつとがんばれる気持ちにもなれるのです。

入塾できたことを父と母に感謝し、こう思えるのも盛和塾での学びのおかげと、塾長の教えに感謝しています。

◎多額の負債のなかで事業を継承

私は昭和四十七年生まれで、現在三十七歳です。三人兄弟の長男として生まれ、大学卒業までは何不自由なく育ててもらいました。大学では建築学を専攻し、将来は大同建設に入社して父のあとを継ぐのだと、ぼんやり意識していました。

学生の頃には水泳と陸上をやっていました。基本的には個人プレーの競技をやり、団体スポーツは経験しませんでした。また、学級委員などもやったことがなく、どちらかというと静かなほうで、自分の意見を発表したり、思いを通したりすることは苦手でした。

しかし、そんな自分が経営者になることへの不安は、あとを継ぐために実家に戻ったときもありませんでした。いま思えば、当時は「経営

が原価で出ていく業界ですから、たとえば一億円の損失が出れば、それを取り返すまでに何十年とかかってしまいます。

私が知っているだけでも、工事代金の回収ができなかった物件が四件あります。合計五億円です。また、人の好い父が騙されて購入した役立たずの不動産があり、その一億円が不良資産となつています。加えて赤字受注した工事の負債が膨れ、今から五年前の計七億円近い負債が長期借入金や未成工事支出金、販売用不動産のなかに紛れ込んでいました。本当によく銀行が貸してくれたものだと思ってしまうほどの借入金額です。

少し大きな工事を請け負うときには立替払いが発生します。そのようなときには個人資産を根抵当にし、銀行から短期の運転資金を調達していました。つまり、個人資産でまわっている会社です。通常ならそれでも問題ないのかもしれませんが、不良資産化したときにでも、少し資産があるばかりにいつい銀行から借りてしまうし、銀行も貸してくれます。

問題が別のところにあっても、お金を借りることができるので、「なんとかなった」としばしの安心をし、「次で取り返せばいいんだ」という気持ちになってしまいます。原因を追究せずに、問題を先送りしていたのです。会社全体がおかしくなってしまうのは時間の問題でした。これを繰り返しているうちに短期の運転資金が長期に変わり、大きな利息付きの返済が毎月の会社の資金繰りを圧迫していきました。

こうなった一つめの原因は、「善の人のまわりには善の人が集まる」という言葉で表せると思います。ただひたすら建築業に邁進してきただけなのに、どうしてこんなに思いの違う人が集まってきてしまったのか。それはきつと、マイナス分を早く回収しなくてはならないという焦りと欲が誘い水となっていたのだと思います。つまり、お客さまのためではなく、もうけ話に食いついた結果なのです。

もうけ話を選び、食いついたのは経営者自身であり、会社です。外的原因を生み出していたのは、結局は自分自身だったのです。経営者と

社自体にまともな理念がない状態では、人間の弱い部分である「オレが、オレが」という思いが強くなってしまふのは当然なのかもしれない。

父と母とは別に、大同建設には社長の肩書きをもった方がいました。しかしその方も、今



新規リサイクル事業(瓦をチップ状にして道路舗装に利用する)

会社自身が「お客さまのため」ではなく、ただ「もうけたい」という悪しき思いで事業を進めてきた結果、悪しき思いをもった人ばかりが会社を集まってしまったのです。はじまりが善でなければ、その後が善で終わるわけがありません。

二つめの原因は、理念やフィロソフィがしっかりと共有できていないのに、事業を広げすぎってしまったことだと思います。父は十六年前の平成六年、新規のリサイクル事業を立ち上げました。そして精力のほとんどをこの事業に使い、別会社化しました。また、当初は経理をしていた母も二十五年前に別事業を立ち上げ、キッチン専門の建築施工を請け負う会社を経営していました。

そのために、本体である大同建設には思いを共有し、会社をよい方向へと導いていく人がいなくなってしまう、会社のなかには個々人がそれぞれに個人商店を営んでいるかのようにになっていきました。フィロソフィの共有ができていれば、そんなことにはならなかったはずです。会

までのレールを走っていくだけで精一杯だったと思います。会社全体のベクトルがひとつの方向を向いていなかったのが当然です。その結果、現場では上司・部下の関係や事業部門の関係がギクシャクしていき、さらには「あの人が営業で取ってきた仕事はやりたくない」という声まで出てくる始末でした。社内の雰囲気はまったくシラケたものでした。

私は、なぜ会社がこんなふうになってしまったのだろうかと思うと同時に、毎朝会社に行くのがつらく、悲しくもなりました。こうした状態では、利益の出る工事でもうまくいくはずがありません。一丸となって切磋琢磨している同業者に勝てるわけありません。そうした虚しい思いを抱きつつも、さらに社内分裂が進んでいきました。三階建ての事務所の中は、まさに個人の商店が三つありました。

この状態が崩壊したのは、父の「おまえら、ナニをやっとる！」という一声でした。常務が辞め、部長が辞め、社長が辞め、専務はベテラン社員を引き連れて辞めていきました。そして

父は、大動脈乖離で緊急入院しました。会社のストレスを両肩に寄せ、倒れたのです。急遽、会社経営のバトンを受けた私は焦りました。

◎再建への「強烈な思い」がつくった磁場

代表となって初めての仕事は資金繰りでした。経営の順調な会社であれば機械的な資金繰りになるのですが、当社はキャッシュフローが悪く、有利子負債が大きい会社です。毎月の支払日が恐ろしくてたまりませんでした。なにしろ資金がまわらないのです。

銀行へ走り、資金繰りのやり方を一から教えてもらいました。わかっていても、わからないフリをしたこともあります。笑われるかもしれませんが、必死でした。営業にも走りまわりました。そして、ひたすら現場をこなしました。幸いにして急場をしのぐことができ、その「幸いにして」を繰り返しながら、こんにちに至っています。不慣れなことに挫けそうになるたびに、塾長の「自らの道は自ら切り開く」という言葉を思い出しながら交渉を繰り返しました。

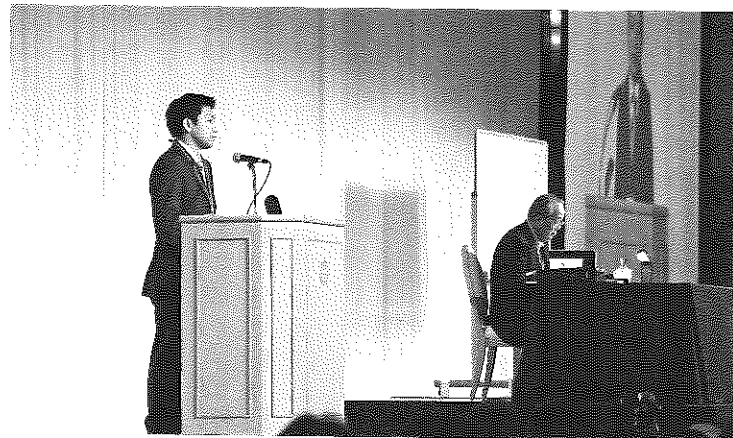
さや「経営の原点十二条」を、言葉上で学んでいました。理念経営の実践を試みたこともありましたが、シラケた雰囲気の内では見事に失敗しました。私の気合いが足りなかったのでしょう。しかし社長となった今、ここで強制的にでも実行しなければ、何もできないままに終わってしまう——私の人生で、生まれて初めてスイッチが入りました。

会社の数字を、改めてじっくりとみていくところからはじめました。恥ずかしい話、それまで私は本当の数字を知らなかったのです。

同時に、事業継承について勉強しました。本を読みセミナーにも参加しました。決算書の数字も見直し、それまで父と長いつきあいをして

なんとかなるものです。工事も途切れることはありませんでしたし、本当に幸運だったと思います。盛和塾で学んでいた母は、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力の方程式では考え方がいちばん大事だ」と話してくれ、どうしても悲観的になってしまいう私を叱ってくれました。入院中の父も、相談に乗ってくれました。そういう意味では、本当に恵まれていました。

社長に就任したときは、入塾半年目です。それまでに理念の大切



くださっていた会計士さんに辞めていただき、自分で会計士さんを見つけました。早速デューデリ（資産査定）をしてもらい、過去の資産をすべて洗い出しました。そうして単純化された数字をみて、私の目に初めて会社の実態がみえてきました。

まず、バラバラだった三つ会社の決算時期をすべて揃え、連結でみられるようにしました。今までは公共工事の関係で、経営事項審査の評価を得るために、内容をよくみせるような決算書になっていたのです。これを改め、ありのままの会社の状態がわかる、本来の姿の決算書にしました。

そしてそれを銀行に持っていく、すべてを説

あゆみ

足もとに笑顔を届ける
それが、あゆみの原点です



商品企画・製造
徳武産業株式会社
■ 本社
香川県さぬき市大川町富田西3007
TEL: 0879-43-2167
FAX: 0879-43-5618
<http://www.tokutake.co.jp/>

が精一杯です。

塾長の「潜在意識まで透徹するほどの強烈な願望を持ちなさい」という教えが、当社を救ってくれたのだと思っています。そして、母とともに参加した全国大会で出会ったソウルメイトの皆さんの数々の経営体験が私を根底で支えてくれています。感動に心を震わせたことを思い出した際に、塾長をはじめソウルメイトの皆さんが、「まだやれる！」と背中を押してくれました。盛和塾に入塾していなかったら、おそらく今頃当社はなくなっていたでしょう。

銀行では支店長に対して、涙を流しながら必死で交渉し、思いをぶつけました。思いがなければ、何ごとも伝わらないのだということを、このときに学びました。

強く思っていると、実際にそのような状態になっていくのです。不採算部門の縮小に關しても、思っている通りになってきています。フィロソフィの磁場と同様、「強烈な思い」が不思議な力を働かせているのだと思います。

◎「二〇〇人二〇〇通りの満足」を追求する会社へ

今も会社再建に向けて、日々考えています。そのひとつが住宅事業部の仕組づくりです。

私が入社する前の十二年前の話です。第一次取得者向けのローコスト住宅のさがけとして、当社は坪二十六万八千円という低単価の住宅販売をはじめました。

これが結構ヒットしまして、売上を伸ばしました。最盛期には毎週地鎮祭をするような状態で、勢いもあり、当社の住宅事業部はともよい状況でした。初対面のお客さまと二回目の商談で契約が成立したという武勇伝も生まれました。いま思えば、一生でいちばん高いものを衝動買いさせてしまったような気がしていますが、当時はローコスト住宅自体が珍しく、商品力としての魅力があったからこそできた芸当だと思っています。利益も相当ありました。

それから十年がたち、メンテナンス期を迎えるようになった今、それらローコスト住宅から大きなしっぺ返しを食らっています。商品力は

あったものの、会って数回で請負契約をしたり、平面図と立面図の二枚の図面しかなかったり、圧倒的に説明不足であったり、信頼関係を築く前に契約を急いであつたり、夢のマイホームであるはずなのに、その夢を軽視した売り方をしていたことに、大きな反省をしています。そして、急激に売上を伸ばしたために、社内体制が甘くなっていました。そのために、現場の施工管理が十分にできない若い監督を派遣してしまい、法的に問題のある瑕疵工事が多くなっていたのです。

また、仕事が重なって忙しいという理由から、資格をもった専門の設計士ではなく、営業マンでは将来を見越した設計はできませんので、やがて部屋数が足りない、収納が少ないというクレームが寄せられるようになりました。さらに、時間がたてば住まいにはメンテナンスが必要なのに、その説明を省いていたこともクレームにつながりました。

お客さんの側も、ローコストという売り文句

明しました。銀行から「きれいになった」という言葉をいただき、以後、毎月の資金繰りにも積極的な支援をしてくださるようになりました。このとき銀行側には、「今後十年間ですべての借金を返済し、無借金経営の会社にします。それまで支援をお願いします。これが当社の十年計画です」という決意表明もしています。

それからは資金繰りに追われながらも、運よく営業が上がり、資産売却も順調に進み、今日まで一度も返済は滞っていません。借入金も最大時の半分以上まで減りました。残りは一億七千万円です。自分で決めた期限まで、あと七年あります。

に反応して購入してくださったせいか、支払いを渋る方がたくさん出てきたり、無償のサービス工事や値引きの要求をされるお客さんが増えてきました。クレームの質も陰險なものが多く、明らかに消耗品の類でも、初めからこのようになっていると強弁なさるケースもあります。その場合にも誠心誠意の対応をするのですが、聞く耳を持つてくさいません。結果、瑕疵工事扱いとなる無償工事が多く発生し、あとを引き継いだ社員の精神的ストレスが大きくなっていました。

このままでは、お客さまも社員も誰も幸せにはなれません。そこで私は、地場の工務店らしく、ごまかさず、逃げも隠れもせず、お客さまのライフスタイルにあった家づくりをしていこうと決めました。今さらと思われるかもしれませんが、そこからはじめなくては新しい会社の理念は築けないと思ったからです。

新しく掲げた当社の理念は、「一〇〇人一〇〇通りのお客様の満足を追求する」です。お客さまのご要望に一つひとつ丁寧に対応し、

「値決めは経営」です。満足度を高めることが、夢を売る商売では大切なのです。二千万円や三千万円もする住宅を購入していただくには、何よりお客さまの夢を叶えるものが必要です。原価積上げ式の価格ではなく、満足度で価格が決まるのです。

おたがい心の底からの信頼関係を構築してから契約することで、気持ちよく仕事をすることができるようになりました。お客さまの満足度が高いと感じる家づくりでは、設計や工事監理をする私たちの満足度もあがります。まだまだ住宅部門の売上は小さいのですが、このやり方で少しずつ住宅づくりをしていきたいと考えています。目標は、まずは年間二十棟です。

この家づくりの仕組みをわかりやすくするために、設計部門を生活環境設計課、工事部門を資産創造課、メンテナンス部門をお客様窓口課という名称に変えました。今はまだ少ない人数なので、これらを全員が兼任している状態ですが、これからめざす家づくりと会社づくり

プランニング、契約、そして施工中もお客さまに一点の不安材料も抱かせないような家づくりをする。当社では「四つのF」と呼んでいる「不安・不満・不便・不快」を解決する住まいの提案を大切にして、説明の際にもメリットだけではなく、デメリットもきちんとお伝えする。お客さまとしつかり向きあい、お客さまがより幸せな毎日と未来を築けるお手伝いをするのだという気持ちで、打ち合せや設計をして、現場を監理することが、私どもの考える新しい理念の姿です。

結果として、お客さまとの打ち合せ時間が長くなり、お会いする回数も増えましたが、そのぶん強い信頼関係を結ぶことができました。顧客満足度が大いに向上し、値引き交渉をなさるお客さまの数も少なくなっていました。利益率もあがり、瑕疵工事が減り、メンテナンスでもお金をいただけるようになりました。

このことから私が学んだのは、お客さまは満足したぶんしか対価を払わないということです。すなわち、盛和塾で教えていただいている

が社員たちにも少しずつ伝わっているということを実感しています。

まだまだがんばります。「誰にも負けない努力」を続け、ひたすらに、ただひたすらに、お客さまと社員の幸せを追求していきます。そうして、お客さまと社員が「夢を描ける」会社にしていきたいと強く思っています。

最後になりますが、私にとって塾長は第二の親父です。つまり怖い人です。しかし愛を感じます。いつも見てくださっているという気持ちがあります。日めくりカレンダーをめくるときも、盛和塾石川の塾生の皆さんにメールを送るときにも、塾長を感じます。夜、今日一日を反省するときには、いつも「すいませんでした」となります。会社での「私自身」も、こんなふうに社員に感じてもらいたいと思っています。

おこがましいことですが、私も塾長のような人格を、存在をめざしたいのです。遠い道のりは承知です。これから日々精進してまいりますので、今後ともご指導ご鞭撻をよろしくお願いいたします。

経営はすべて数字によって行われる

◎多角経営には人材育成が大事

高田さん、ありがとうございます。すばらしい経営体験発表でした。お話のなかには、われわれ塾生が参考とし、学ぶべきことがたくさんあったように思います。

現在、売上が三億二千万円、経常利益が千四百万円、経常利益率は四・五%だとおっしゃいましたが、経営診断資料を拝見すると、二〇〇五年には十三億円の売上になっていました。それが年々下がってきて、あなた自身、自分の身の丈に合った経営をしているとおっしゃったように、十三億円から七億円に、そして五億円、四億円、三億円というふうに下がっています。

お祖父さんがはじめた会社をお継ぎになったお父さんが建築の分野にまで伸ばされまし

た。お母さんも共同で会社の経営をなさっていました。そのお母さんは、経営についてご興味がおありだったのでしよう。盛和塾に入り、全国大会にも参加され、帰ってきてはみんなに話をします。そういう意味では、もともと経営者としての素質を強くもっていらっしゃるのかもしれません。

さらに、お母さんは二十五年前にキッチン設備専門の建築施工を請け負う会社を立ち上げられました。一方、お父さんも十六年前にリサイクル事業を立ち上げ、相当に打ち込んでいらっしゃいます。つまり、多角化をされたわけです。

ポイントはここなのです。われわれ中小企業の経営者は常に、どうすれば会社を大きくできるのだろうかと考えていますから、よく多角化をめざします。私もそうでした。京セラを経営していくなかで、会社を発展させようとすれば事業の多角化が必要だと思い、社内で新しい事業部をつくって展開していききました。

ところが、高田さんのお父さんもお母さんも

別会社をつくられました。大同建設のなかに事業部をつくるのが本当だったと思うのですが、別会社にしました。そのために、お父さんもお母さんも、それぞれの会社に神経を集中するようになりました。そして大同建設という会社は、社員であつた方が社長を務めること

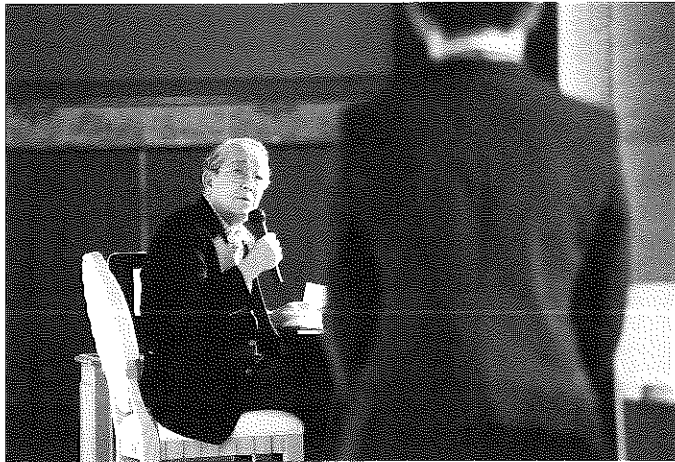
になりました。

多角化をしていく場合には、どうしても後継者としてこの人とは思える人材や、社長としての器を備えた人を育成しなければなりません。で

しかし高田さんの場合、そういうことをあまりなさっていない状態のまま、経験があるというだけで大同建設の社長をやらせてしまいました。そのために会社の雰囲気が悪くなったのだと思います。

社長を命じられた方は部下を治めていくだけの力量をもった人物ではなかったとみえて、社内みんながバラバラになってしまいました。当然ベクトルは合いませんし、たいへん雰囲気が悪くなつていくなかで、お父さんが烈火の如くに怒られました。そしてそのことを契機に、常務が辞め、部長が辞め、社長が辞め、専務がベテラン社員を引き連れて辞めていきました。

人材を育成していないのに会社をまかせて



しまい、自分はリサイクル事業に打ち込んだために、本家である大同建設がガタガタになったのです。その状態をみて、お父さんは怒られたということですが、本当なら怒る前に人材の育成や教育をしなければならなかったのです。その結果、幹部たちが簡単に辞めていき、会社が崩壊していきました。お父さんもそれが原因で大病をやみ、入院されました。

◎一つの事業に全力集中すること

そうした状況のなかで、高田さんは若くしてバトンを受け継ぎ、大同建設を経営することになりました。厳しい状況のなかでのバトンタッチです。本当にたいへんだったことだろうと思います。

小さな会社なのに三つも会社がありますから、それを連結して、会計その他の処理をしなければならぬわけです。一つだけがよかったのではどうにもなりません。零細な企業であるだけに、他の会社が足を引っ張っているようではどうにもならないのです。そこであなたはお

知り合いの会計士を入れ、すべての数字の整理からはじめられました。

それまでは三つの会社のそれぞれの数字がどうなっているのか、本当のところを知らなかったとおっしゃいましたが、初めて数字がわかってその内容にびっくりして、そのことを銀行に正直に話しました。そのあなたの誠実さに、銀行の方も感じたものがあつたのでしょう。経営数字を正しく整理されたことはよかったと言われ、それからあと、資金繰りにも積極的に協力してくれるようになりました。

その間、資金繰りに追われながらも運よく営業がつながり、資産の売却も順調に進み、なんとか会社を経営することができていっているとおっしゃいました。事業はどんどん縮小していきましたが、マイホームをつくる建築業、つまり二千万円も三千万円もする住宅を購入してくださるお客さんに誠心誠意の対応をしています。

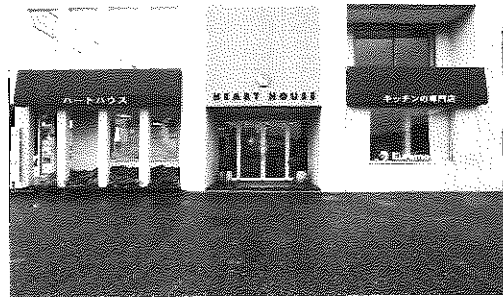
過去、お父さんがローコスト住宅を販売したときには、メンテナンスを含めていろいろな問

題でお客さんにたいへんな迷惑をかけ、出費も強いられました。その反省をして、すばらしい住宅をお客さんに提供しようという思いを馳せながら、もともと建築を専門としていたあなたががんばられ、現在、なんとか収益が上げられる状態になりました。

ここからがポイントです。お父さんお母さん



関連会社 エコシステム



関連会社 ハートハウス

の例にもあるように、われわれ中小企業経営者はどうしても、事業の多角化をして会社を大きくしていくと考えるがちになります。しかし、経営者が一つの事業に打ち込んでいるときには相当な力があるのですが、これが三つに分散してしまった場合には、かなりの力が落ちてしまうのです。

同業他社は一つのことに全力集中しているなかで、こちらは三つに力を分散しています。厳しい状況に追い込まれるのは目に見えています。ですから多角化をして、それを自分で見ていく場合には、人の三倍頭を使い、人の三倍働かなければ、同業他社に勝つことはできません。会社を大きくしたいと思って、多角化をするにしても分社化をするにしても、そのくらいの覚悟がいるのです。

多角化をして会社を大きくしていきたいが、自分ひとりのがんばりではできないというときには、自分と同じような経営者、つまり責任感があり、必死で努力をして会社を守ってくれる部下を育てることが大事になります。

しかし、十人が二十人しかない中小企業で、本当に苦楽をともにし、経営者と同じようなレベルの能力と責任感をもった人を育てていくことは並大抵のことではありません。けれども、会社を大きくしていくためには、そういう人を育てなければならぬのです。それができなかったことが、あなたの会社がうまくいかなかったものなのです。

◎損益計算書を使って経営をする

高田さんの会社の現在の売上は三億円程度ですが、赤字が出ない状態にまで持ってこられました。高田さんはお客さんの仕様を聞きながら、間取り等々を決めて受注を取ります。そして、必要な材木代、瓦代、釘代などを全部挙げていき、見積もっていきます。この見積りには大工さんの手間賃まで、すべてを計算しているはずで、見積もりには若干のひな形もあると思います。

こうした見積りのなかで、五%、一〇%の利益率があるという計算をしていくわけですが、

それを全部数字でみていかなければならないのです。数字に置き換え、その数字で読み取っていくことができれば、経営にはなりません。すばらしい板や柱というものは、たしかにモノです。しかし、それは全部金額なのです。大工さんの手間賃もすべて金額です。すべてを数字で理解して落とし込んでいかなければならないわけです。

盛和塾にも、会計士さんに頼んでひと月当りの損益計算書をつくってもらい、それをみているという塾生さんは多いと思います。自分で損益計算書をつくっている人は少ないと思いますが、つくってもらった損益計算書をみる場合にも、会計士さんに説明してもらいながらみていかなければなりません。説明を受けながら、「なるほど、ここでこんな金を使ったのか」と自分でも思い返していくはず。「あのとき、もっと材料を少なくしておけばよかったな。もう少し安い材料を探せばよかったな」ということが思い返されるはず。

つまり、損益計算書を使った経営でなければ

そうしながらも、同じようなよい材料がもっと安く買えないだろうかということを考えていくのです。

その見積もりを横に置きながら、工事を進めていくわけです。そして、できれば見積もったときよりも安い材料を使っていくのです。もちろん質を落としてはなりません。よい材料を安く買えるように工夫していけば、利益率はもっと上がっていくはず。

つまり、一棟一棟の損益計算書をつくっていくのです。売上は注文をもらったときに立ちますから、その売上に対して、材料から大工さんの手間賃からすべて入れて経費を締めていくのです。そして、この工事はいくらの利益が出たのかをみていくのです。利益が出なかったのなら、見積ったときに間違えたのか、見積りより高い材料を使ったのか、損益計算書をみていけばわかります。そうした反省をしながら手直しをしていけばいいのです。

経営というものは、すべて数字なのです。われわれは材料などいろいろなものを使いますが、

ばならないのです。ところが中小企業の経営の場合には、それがどうしてもできていないのです。数字をみていないのです。みていたとしても、漠然としかみていないのです。数字が自分に語りかけてくる、訴えてくるぐらいの見方をしなければならぬわけです。

高田さんの会社は売上も減っています。「自分の器にあわせて減らしたというのは、それはそれで結構なのですが、今のような利益率では何ともなりません。四・五%という利益率はよかったですようにみえますが、それまでは1%であったり、1%を切ったり、そんな利益しか出ていないのです。

これでは貸借対照表のなかの自己資本が増えません。なんとか無借金にしていきたいとお考えのようですが、そのためには損益計算書でつくっていく利益が必要です。そこから税金を納めた残りが会社に残っていくわけです。それから、ぜひともよい会社経営ができるように、今後も勉強してください。

(二〇〇八年八月三日北陸地区塾長例会(石川)経営体験発表より)

われ虚心に 経営を語る

Ⅱ

やすだ たいぞう
安田 泰三 〈福井〉

安田蒲鉾株式会社

代表取締役社長



info@yasuda-kamaboko.com

塾長の教えと母の後ろ姿を継ぐ

◎両親への深い感謝を胸に事業の継承へ

私は福井市で蒲鉾屋を営んでいます。

現在の蒲鉾業界はたいへん厳しく、昨年二〇〇九年の全国蒲鉾メーカーの売上ベスト百社で売上が増加したのは二十四社のみでした。百位以下のメーカーでは大半が前年割れです。二十年前は業界全体で百万トンを超えていた

出荷量も、昨年は六十万トンにまで落ち込みました。

当社も十二年前、私が社長に就任したときに最高の売上を達成しましたが、以後は徐々に減少し、最低の年には売上が六億五千万円にまで落ち込みました。しかしおかげさまで、昨年は七億四千万円まで売上が回復し、本年は

売上七億七千万円、営業利益は一億五百万円、利益率は二三・六%を予想しています。

当社は文化四年（一八〇七年）、日本海に面した小さな港町敦賀で創業いたしました。当時は魚の卸問屋をしていたようです。魚が大量に獲れたときにはそれを干物にしたり、魚肉をすり潰したものを竹の棒に巻きつけて、きりたんぽのような形状にして焼き上げていたようです。この形が植物の蒲の穂（がま）によく似ていたことから、当時はこれを「蒲の穂」と呼び、それがなまって現在の蒲鉾になったといわれています。

私の母は安田蒲鉾の長女として大正十三年に生まれ、二十歳のときに父を婿養子として迎え入れました。ところが、結婚式の翌々日、父は徴兵されて戦地に赴きました。その後、ビルマで終戦を迎えた父は捕虜となり、昭和二十一

年に帰国したのですが、そのときには母の弟夫婦が家業を継いでいました。両親はひとつ屋根の下で、祖父母、弟夫婦と共に仕事をしていたが、婿養子の父はたいへんな苦勞をしていたようです。

そのようなと

きに、当時、福井県の蒲鉾組合で理事長をしていた祖父に、「福井市内で蒲鉾屋が一軒倒産しそうだ。安田さん、その蒲鉾屋を引き継いでやってくれないか」という話が持ち込まれました。この話を受けた祖父から「おまえら、敦賀におらんと福井へ出ていき、新たに蒲鉾屋をやらないか」といわれ、父が三十三歳、母が



会社社屋

■会社概要 創業：一八〇七年
事業内容：食品加工
資本金：二千万円
売上高：七億四千二百万円
従業員数：四十一名（二〇一〇年一月現在）

二十七歳、そして私が三歳のとき、福井市内で新たに蒲鋒屋を開業することになりました。

しかし、新天地で勇躍とはいきません。一軒の得意先もないなかで、父と母は朝早くから夜遅くまで夫婦共々に働き尽くしです。三歳の私を養育するのは困難だったようで、私は敦賀で本家の祖父母、叔父夫婦に預けられることになりました。

その後、小学校へ入学したときには、父と母と一緒に暮らせるようになりました。三年生のときには、両親は百五十坪の土地を購入し、工場と私たちの住む自宅を新築しました。ところが、私は再び敦賀の本家に預けられることになります。

小学校に入るまでは、両親と離ればなれでも、つらく感じることはなかったのですが、小学校三年生からは違いました。本家には私と同じ年の従兄弟がいて、どうしてもその従兄弟と自分とを較べるようになってしまふのです。

食事のときには「あいつの肉のほうが大きいな」とか、「私はゴム靴なのにあいつは革靴だ」

子として打ち解けることができず、両親に冷淡な気持ちを持ち続けていました。

ちょうどその頃からだったと思います。福井市内に初めてスーパ―ができ、その後もスーパ―の出店が続きました。ところが、市内の先発の蒲鋒屋さんは、今までのお得意さまである八百屋さんや魚屋さんに気兼ねをして、なかなかスーパ―と取り引きをしようとしませんでした。逆に、市内最後発の当社は、しがらみがなかったのが幸いして、スーパ―と取り引きをするようになりました。そしてその後のスーパ―の発展とともに、当社も成長をしていくようになりました。

順調な発展をしていったのですが、大学入学当時、私にとつても会社にとつてもたいへんなことが起こりました。本家の叔父の車スカイラインを借りて、京都の街中を乗りまわしていた私は、ある雨の日、今出川通りの市電軌道敷内を百キロ近い速度で走行中に、前の車を追い越した瞬間スリップしてしまい、対向車のトラックと正面衝突してしまったのです。車が二

とか思ってしまったのです。その従兄弟が「何月何日に東京に行くんだ」と言っているのを聞きました。てっきり私も一緒に連れて行ってもらえるのかと思いきや、私だけが留守番でした。極めつけは四年生のときです。クラスの副級長になりました。級長はその後俳優になった大和田信也さんですが、私が副級長でした。私は喜び勇んで家に帰りました。しかし叔母さんに報告をしても、少しも喜んでくれないのです。自分の息子は級長でも副級長でもないのに、私が副級長になっても、嬉しくなかったのだと思います。

他にも、子供の頃はつらい思いも悲しい思いもしました。従兄弟と比べられ、いつも冷遇されているように感じて、何度も涙することがありました。そしてそういうことがあるたびに、いつも親を恨んでいました。しかし今思えば、その体験が私のハングリー精神を培う礎^{いしづえ}になったのだと思っています。

中学校に入学するときから、両親と一緒に暮らすようになりました。ですが、なかなか親

回転したうえ、後ろも対向車にぶつけるといふ重大事故です。

「大変なことをしてしまった。父や母に知れたらどれほど叱られるか」と心配しましたが、福井から駆けつけてくれた父と母は叱るどころか、「おまえ、体は大丈夫なんか」と、まず最初に私の体のことを心配してくれたのです。それまで親に対して冷たい心をもっていた私は、そのときにはじめて「親というものは本当にありがたいものだ。これからは両親に感謝していかなければ」と思いました。

しかし、それから半年後です。健康だった父が、私の事故の心労からか脳溢血で倒れ、その日のうちに亡くなりました。父五十一歳、母四十五歳、私が二十歳のときでした。

父が亡くなってから、私の親に対する気持ちが変わりました。親の立場になって考えれば、三歳の可愛い盛りのわが子を預けなければならなかった。その親のほうが、預けられていた私よりもずっとつらかったはずです。今日からは、残された母だけにでも親孝行をしていこう

と決意しました。

葬儀が終わったあと、私が安田蒲鉾をやっていくように、そして当時小学生だった妹の父親代わりとしてもしつかりやっていくようにと母から言われましたが、私には到底無理だと思いました。

それまで蒲鉾づくりの手伝いはしていましたが、技術的なことはわかります。しかし、会社の経営ということはさっぱりわかりません。やっていく自信などありません。いつそのこと、このまま商売をたたんでしまおうかと思いい、母に「蒲鉾屋を廃業して売っ払えば、借金が残るか貯金が残るか、どっちや?」と聞いてみました。母の返事は「まだまだ借金のほうが多い。やめるにやめられない」というものでした。私は仕方なく会社を継ぐことにしました。

◎安田蒲鉾の伸長と本家の衰退

ある人から、「安田家は昔から男が早死にする悪い運命だ。いくら金もうけがうまくても、早死にするのだからどうにもならん。今までお

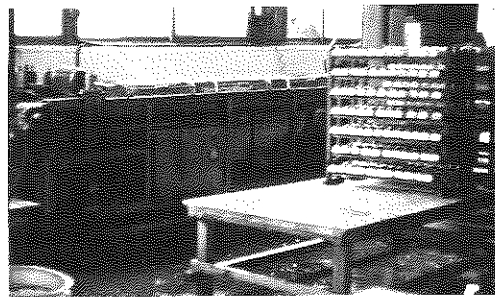
まえたちは、いかにしたら金がもうかるかということばかり考えてきたけれども、これからはいかにしたら運命がよくなるかということを考えて仕事をしていくことだ」と言われたことがあります。

早死にする運命だから、運命がよくなることを考えて仕事をしろと言われても、運命なんて生まれたとき、すでに決まっているもので、ジタバタしたところでどうなるわけでもないとい私は思いました。しかし、その人が言うには、「ジタバタしてもどうすることもできないのは、宿命というものや。命が宿ると書く宿命はどうにもならんけれども、運命は命が運ぶと書く。運命はお前の心遣いで行いによって、どっちのほうにも運んでいけるんや」。初めて聞いた話でしたが、なかなか信ずることはできませんでした。

母は、私が大学を出るまでの三年間はがんばるからといい、懸命に仕事に打ち込んでいました。私は大学の春休みと夏休みは、車を壊したかわりに本家の安田蒲鉾でアルバイトを

しました。そのアルバイトをしてみたのは、同じ蒲鉾屋でもこんなに違うものなのかということです。うちが百円でスーパーに卸しているような品物が、本家では小売値の二百円のまま、飛ぶように売れます。売上も五倍ぐらいあります。将来、私が家業を継いでも、とても本家には勝てないと思いました。

大学卒業後、私は安田蒲鉾に入社しました。



昔の工場内



現在の製造ライン

高度経済成長期でもあり、福井でのスーパーの発展と歩みを同じくするように、当社も発展していきました。一九七三年には工場が手狭になつてきたために、福井の中央卸市場の郊外移転にともない、当社も市場の近くに三百五十坪の新工場を建築して生産規模を拡大しました。これにより、毎年増収増益を達成できるようになりました。

その頃から、本家にさまざまな問題が起こるようになりました。元来、本家は敦賀名産安田蒲鉾として主に敦賀駅のホームで列車のお客さまにお土産物として販売し、たいへん繁盛していました。調子のよいときには娘を宝塚のトップスターまでにして、『家庭画報』に「名家のお正月」として取り上げられたこともあったのですが、私がアルバイトをしていたときから、とにかく叔父さんと叔母さんの夫婦仲が悪いのです。叔父さんは毎日ゴルフに明け暮れ、叔母さんは宝塚通い、顔を合わすと喧嘩をするという状態でした。

また、本家では香港にすり身工場をつくつて

いました。進出時には当社にも出資の要望があったのですが、その工場がだんだんと経営の足を引っ張るようになっていったのです。本家の経営状態が悪くなるにつれて、私どもに借金を申し込みにくるようになりました。

はじめは高速道路ができて車やバスの流れが変わった、そのために流行っていたドライブインの経営が思わしくなくなり、資金が足りないという理由でした。来年には返済するという約束だったのですが、翌年に敦賀原子力発電の放射能漏れ事故が発生し、敦賀湾の魚が汚染されるといふ事件が起こりました。敦賀の蒲鉾は、敦賀湾で獲れた地元の魚を原料にしていることを売りにしていますから、事故による風評被害で蒲鉾が売れなくなりました。

さらにその翌年、豪雪で列車が何本も運休になって商品返品が山になりました。翌々年には東洋紡績から環境汚染物質であるポリ塩化ビフェニルが流出し、再び敦賀湾の魚が汚染されるという事件が発生しました。「敦賀の蒲鉾は危険だ」という噂が立ち、さらに売上が減

の設立のとき、芦原温泉で初めて塾長にお会いしました。

実はそのとき、母が「どうしても稲盛さんにお会いしてみたい」と言い出して、私についてきました。おそろのおそろ塾長にお願いすると、意外にもお会いしてくださるとのお返事をいただきました。しかも、そのとき塾長は浴衣でくつろいでおられたのですが、「ご婦人にお会いするのに浴衣では失礼だ」と、わざわざ背広に着替えてくださいました。田舎の一老婆に対して、そこまでしていただいた塾長にたいへん感激し、このとき、人生、経営の師として一生ついていこうと心に決めました。

入塾三年後の一九九五年、売上が過去最大を

少していきました。われわれではどうすることもできないような事件が次から次へと起こり、本家の経営は下り坂を転げ落ちるように悪くなっていました。

そんな本家に、母は援助の資金を注ぎ込みました。「なんで、そこまでせなあかんのや」と言う私に母は、当時まだ元気だった祖母にだけは本家の潰れるところをみせたくないと言っぱかりです。最終的には、当社の年間売上に匹敵する額の資金を母は援助していたのですが、その頃は当社の業績もよく、毎年の増収増益で経常利益も一五%ぐらい出ていました。たいした危機感も抱かずに、本家に資金を注ぎ込むことができたのだと思います。

◎「経営の神さまの教えの通りに」

一九九二年、先輩から「今度、福井に盛和塾というのをつくる。おまえも入らないか」と誘われました。当時、私は稲盛和夫会長のことはまったく存じ上げておらず、単なる飲み会のように思っていました。そして盛和塾福井

記録し、経常利益率も一五%ほど出るようになりました。その勢いで翌一九九六年、千五百坪の敷地に新工場を建設し、母から社長も引き継ぎました。ところが、その頃から売上げが徐々に減少してきたのです。売上減少の背景にあったのは、全国的な蒲鉾離れでした。特に結婚式の簡素化にともない、従来はドル箱であった引出物用の蒲鉾需要が減少しました。本家の商標権や負債を負担していたことも響いてきました。今までのぬるま湯に浸かった経営を深く反省しました。

何か新しいことをしなければならぬと模索していたなかで、母から「できたての美味しい本物の蒲鉾を、なんとかお客さまに提供できな

DVD HINT!
ヒント!
vol.1~24
総発売中!!

無限の可能性を掘りて
経営者必携DVD

HINT!
塾生に学ぶ
経営のヒント!

- ・山下孝一〈東京〉
- ・栗山敏昭〈新潟〉
- ・桑原俊孝〈熊本〉
- ・十河孝男〈香川〉
- ・大山隆久〈東京〉
- ・山本 齊〈庄内〉
- ・高橋克実〈神戸〉
- ・安田泰三〈福井〉
- ・藤井勝典〈大阪〉
- ・荒木孝昭〈熊本〉
- ・加藤友規〈京都〉
- ・加地太祐〈大阪〉
- ・大谷勝彦〈新潟〉
- ・森 清市〈大阪〉
- ・辻 将央〈京都〉
- ・秋山利輝〈東京〉
(敬称略/予定含)

各巻 12,000円
(税・送料別)

注文・問合せは
TEL06-6457-1369

株式会社 アンテリジャン
代表取締役 子守康範(大阪)

いか」という話がありました。これをなんとか実現できないものかと、寝ても覚めても考えた結果、今の「かまぼこ道場」を考え出しました。「かまぼこ道場」とは、お客さんに直接蒲鉾づくりを体験してもらおうという観光事業です。

とはいえ、何年も修行した職人でもなかなか難しいのが蒲鉾づくりです。まったくの素人であるお客さまに、これをどのようにして体験してもらえばよいのかわかりません。あれこれと試行錯誤を繰り返した末、素人でもつくれるような簡単な道具や作り方を工夫しました。最初は地元の方々を対象にして細々とやっていたので、この「かまぼこ道場」が売上の減少を食い止めるところにまではいたりませんでした。売上の減少につれ、将来のことが不安で不安で眠れなくなる夜が何度もありました。私の知恵や才覚ではどうすることもできず、母に相談したこともあります。

そのとき母こうが言ってくれました。「経営のことは経営の神さまの教えの通りにやっていけ。そのために盛和塾に入っているのではない

それまで私どもは、製造業として日曜祭日はきつちりと休み、ゴルフに行ったり、家族みんな遊びに行ったりしていました。「かまぼこ道場」を主体にした観光事業に取り組むようになって、私も社員も従来通り、なるべく休みを取りたいと思っていました。

しかし塾長の教えにしたがい、「売上が減少しているときにそんなことではダメだ。せめて私と妻、そして息子だけは年中無休で無我夢中になってやらなければ」と決意しました。すると、そんな私たちの姿をみて、社員たちも休日返上で仕事を手伝ってくれるようになりました。そのために新たな社員を補充することなく、本格的に観光事業へと参入していくこともできるようになりました。徐々にではありますが、売上も収益も改善してきました。

◎不平不満ではなく工夫の努力を重ねる

ただその後、母が白血病を発病したり、私自身も椎間板ヘルニアで三カ月の入院を余儀なくされたり、また一番の取引先である地元スー



真剣な表情で体験する子どもたち

のか」。すぐるような思いだった私は、この母の言葉を聞いて、塾長の教えを実行していけば、必ず将来はよくなるという思いを持つようになりました。

盛和塾で塾長から教えられたことを、これから真剣に実行していかなくはならない。そう思った私の実行のひとつが、「誰にも負けない努力をする」ということです。

パーさんが大手スーパーに身売りをしてしまうという大変なことまで起きました。

その地元スーパーさんは創業のときから当社を可愛がってくれ、売上の三〇%以上を占めるだけでなく、売値も当社のいい値通りに買ってくれるという、まことによい取引先だったのですが、買収した大手スーパーの要求はたいへん厳しいものでした。

こんな取引先とはおつきあいできない、おつきあいを考えなければならぬと思い悩んでいるときに、福井の市民フォーラムで塾長と昼食をご一緒させていただく機会がありました。思い切って相談したところ、塾長はご自身の京セラ創業当時のことを例にあげ、「売上の三〇%以上を占める主力の取引先を切ったら、あなたのところが先に潰れてしまう。絶対に切ってはならない。京セラの場合も……」と、次のように丁寧なご指導をしてくださいました。

最初に京セラさんがつくったブラウン管テレビのU字ケルシマは、松下電器さんが全量買い取ってくれたそうです。ところがその値段は最

初の一個百円から次は九十円に、その次には八十円にというように際限なく値切られていきました。「そんな安い値段になれば倒産してしまいます」と言う塾長に対して、松下電器さんの購買担当者は「おまえの会社の決算書を持ってこい」と言うのです。塾長が正直にそのままの決算書を持っていくと、「おまえのところはこんなに利益がでているのか。なら、まだ安くできるはずだ」と言われて、またまた値切られてしまいます。翌年、知恵を使って決算書を改ざんし、赤字となった決算書を持っていくと、「なるほど、おまえのところももうからないようになってきたな。でも、このなかにある販売管理費とはなんや? おまえのところはうちにしか売っていないのに、販売管理費もないわな。そのぶんマケておけ」となって、さらに値切られました。

そこで塾長は、もつと品質のよい材料が安く手に入らないかと日本中を駆けずりまわったり、現在三人でやっている仕事をなんとか二人でできるようにならないかとやり方を工夫し

二人でしている作業があるなら、それを一人で行えるようにならないか、創意工夫していくことだ」

塾長はさらに続けて指導してくださいました。

「いま背広を作っているテーラーは福井に何軒も残っていないだろう。残っているのは、はるやま、アオキといったところだけだ。そこでは何をしたのかといえば、これはどうしても手縫いでなければならぬと職人が言う箇所を、中国の女の子に縫わせた。そうして安く売っているところだけが残っているのだ。蒲鉾屋も同じで、ちょっと工夫すれば何倍でも安くできる。そういう工夫をしないと、今からは生きていけない」

この塾長の教えをなんとか実行しなければならぬと思いつけていると、不思議なものです。ひよんなことから、アメリカで一番のシーフード会社とのお縁をいただいたのです。

その会社では、アラスカで蒲鉾の原材料のすり身を製造していました。さっそく話をつめ、

たり、工場設備のレイアウトを変えてみたり、松下電器さんの要望に答えられるようにしていったそうです。

そしてそれができたおかげで、その後、松下電器さん以外の家電メーカーと取り引きをするようになったとき、面白いほどもうかるようになったていきました。つまり、松下電器さんに値切られ叩かれながらも、それに負けず、いろいろな工夫をしてみたために、もうけられる体質になっていったのだというご指導でした。

ところが、「だから、あなたもそうしなさい」と言ってくださった塾長に対して、ついつい私は、「塾長、土と蒲鉾の原料のすり身とは違います。安くてよいものなんて、なかなかないですよ」と返してしまいました。

「では、どこから仕入れているのだ?」

「福井の中央市場から仕入れています」

「ならば、いちばんの大本に行って買ってこなか。社長のいちばん大事な仕事は、品質のよい原材料を日本全国どころか、全世界を駆けずりまわって探してくることだ。そして、現在

すり身の直接取り引きをはじめさせてもらいました。それまですり身は、海外のすり身メーカーから輸入商社を経て、そして地元の市場を通じて購入していたのですが、メーカーとの直接取り引きとなったために、相当安くすり身を仕入れることができました。

安くなっただけではありません。一昨年、アメリカのスケソウダラの漁獲枠が極端に削減され、「すり身パニック」が起きました。すり身を前年対比の何割という配給制にしようという動きが出たのですが、当社は直接取り引きをしているために、安定的にすり身を供給してくれました。何らの心配も抱きませんでした。

また、近年はスケソウダラのすり



すり工程

身が高騰しています。そこで、インドネシアでイトヨリダイのすり身をつくっていると聞きつけた私はすぐにジャカルタに飛び、工場を視察して取引契約を結びました。価格は今まで使っていたものより三割ほど安くなりました。品質もたいへんよいものです。

さらには人件費を抑えるため、単純作業は中国の研修生に任せることにしました。観光部門では売上が季節と曜日、そして時間帯によって大きく変動するために、専属の人間を最低限の三人に抑え、忙しいときには営業や事務の人を応援にまわすようにしました。それでも人手が足りないときは、製造ラインを一時止め、製造現場の人たちにも販売業務にあたっていたいただきます。製造現場の人が自分たちのつくった商品について、一生懸命に説明しながら販売する。お客さんは納得して買ってくれます。

実はここ二十年来、福井県内の小学生の工場見学を引き受けています。福井市の社会科の教科書にも当社が採りあげられるまでになっているのですが、見学にきた子供たちはそ

をしましたが、母と妻、そして私の前で、塾長はこの話の続きをしてくださいました。

「京セラだけではなく、松下電器さんは他の下請会社にも厳しい要求を出していました。そのあまりに理不尽な要求に、下請会社の社長連中は集まるたびにいつも、『松下幸之助さんは立派なことを言いながら、われわれ下請けを食い物にしてもうけている』という悪口を言っていました。今、そんな悪口を言っていた下請会社で生き残っているところは一社もありませ



工場内での販売の様子

の後、学校を通じてお便りをくれます。「お母さんに、これから竹輪やかまぼこを買うときは、『絶対に、安田蒲鉾だよ』と言いました」というお便りなのですが、その効果なのか、地元スーパー向けの売上高が一〇%以上増大しています。

塾長のご指導を具体的に実行したことによって、現在、当社の売上も利益もよくなっています。

福井の市民フォーラムのとき、塾長からご指導をいただいたときの話に戻ります。

実は相談をさせていただいたあと、私の母と妻にも会っていただいているのです。そのとき塾長は、「お母さんも奥さんも、ちょうどよいところに来られましたね。さっきの話の続きだけれども、取引先のことを悪く思うのは、もうやめましょうや」とおっしゃったのです。私が大手スーパーの悪口を散々言ったからなのだと思います。

先ほど、京セラさんは創業当時、松下電器さんから次々と厳しい要求をされたという話

ん。曲がりなりにもお取り引きをさせていたでている相手さんを悪く思う心が、その会社を潰すのですよ」

以来、私はその大手スーパーのことを決して悪く思わないようにしました。そして、ご意向にあうよう努力をしました。すると、不思議なものだと思います。一昨年暮れ、その大手スーパーの社長さんがわざわざ福井までこられて、私を食事に誘ってくださいったのです。そしてプライベートブランドの蒲鉾も、当社で納入させていただくようにもなりました。

すべては盛和塾に入会させていただき、塾長の人格に感化され、ご指導をいただいた結果だと感謝しています。現在、私の息子も盛和塾に入会しています。今後は親子共々、塾長のご指導にしっかりと沿いながら、全社員を幸せにできるよう努力していく所存です。

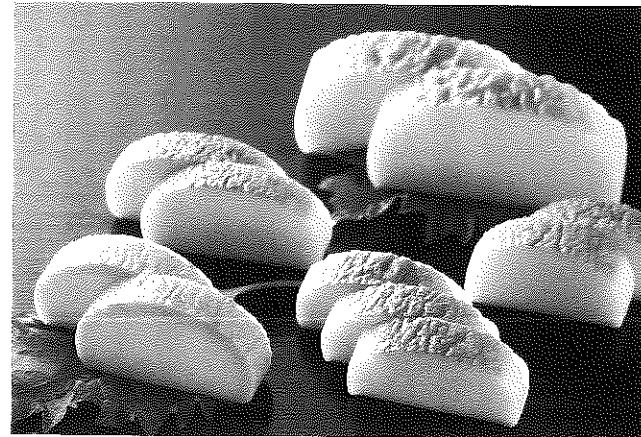
◎母に見てもらった一枚のかまぼこ

最後に、当社に貼ってある一文を紹介させていただきます。今から十五年くらい前、母が私

や社員に告げるつもりで書いたと思われる文章です。

「福井県の敦賀という小さな港町で、私の家は蒲鉾をつくってきました。創業年代は文化四年（一八〇七年）という昔ですので、きっと小さい家内の仕事だったと思います。」

私の記憶にある祖父は、仕事にたいへん律儀



商品例

な面もありましたが、当時の文化を適当に取り入れ、楽しい暮らし方をさせてもらいました。私は、子ども心に家業への感謝の気持ちも養われ、仕事場に入って魚の処理を手伝うのですが、

職人の心意気のようなものがわかって、常に衛生的でさっぱりと小ぎれいな祖父の姿形が大好きでした。その祖父は新鮮な魚だけを使い、職人肌で蒲鉾をつくり上げ、安田蒲鉾の名前を不動のものにしました」

母は家娘で、七歳のときから番頭の肩車に乗って、朝早い魚市場で材料の仕入れを見習わされたそうです。家業の教育を、その頃から受けていたわけです。特に「食べ物をつくる者は、朝のいちばんにきつちりと髪を整え、鏡の前でにつこりよい笑顔をつくってから事をはじめよ」と厳しく教えられていたようで、これが今日、当社での本場に大切な心構えのひとつになっております。

蒲鉾づくりには新鮮な魚を原料とすることが欠かせませんが、同時に、できあがるまでの水も重要です。よい水でなければなりません。今も科学の力を借りてよい水をつくり、できるだけ保存料などの類を入れずに蒲鉾をつくっているのは、祖父の頑固なまでの食べ物をつくる者の責任を母は見続けていたからだと思

ます。

先日、私が精神的な面でご指導をいただいている先生に、当社の技術的なお話をする機会がありました。順を追って蒲鉾づくりのご説明をしたところ、「人にも徳（品性）が重要なように、商売、仕事にも徳は問われて当然」と教えていただきました。

召しあがっていただく皆さまの食生活が、少しでも自然に近づいたものになってほしい。そのお役に立ちたいと祈る気持ちで、これからさら

に学び、努力を続けるつもりです。技術的な努力だけではなく、つくる者の心の姿勢も大切だと思います。できあがって店頭

に並べられるまで、またお客さまのお口に入れていただけるまで、私どもは実際に「不十分ですが、ありがとうございます」と語りかけながら、蒲鉾を出荷しています。祖父

ベッドのなかで私の帰りを待つてくれる九十四歳の母に、一枚の蒲鉾を持って帰り、今日のできを見てもらう日暮らしでございます。塾長の教え、母の後姿を、次代に引き継いでいかなければならないと思っております。

●塾長コメント

災難に感謝するまでの心になって

◎「驕れるものは久しからず」という真理

安田さん、ありがとうございます。安田さんひとりに教えてあげたことが、今日、七百名近くの塾生さんに伝わりました。私はいへんな楽をしました。ありがとうございます。

安田さんのお話を聞いて、人生というものを考えさせられました。

お母さんがお生まれになった安田蒲鉾を、お母さんの弟さんご夫妻がお継ぎになりました。そしてお祖父さんお祖母さんの代から続いた

れも、心せねばならんと思います。

◎神さまが事故で目を覚まさせた

もうひとつ、気がついたことがあります。

大学時代、叔父さんの車を借りて、雨の京都で乗りまわしているときに大事故を起こしてしまいました。そのときにお父さんとお母さんが駆けつけてきて、自分の体のことを心配してくれました。その後、お父さんは事故の心労のためか、すぐに亡くなられてしまいました。

あなたは三つのときに叔父さん夫婦に預けられ、また小学生になってからも再度預けられ、子ども心にもよその家庭の飯を食べるといいうつらい思いをなさいました。それがために両親の愛情を感じることができなくなり、親子関係が少し悪くなりました。しかし自動車事故をきっかけにして、またその半年後、お父さんが脳溢血で倒れて亡くなられたこともあって、今までの思いが変わったということでした。

もしかすると、親に対して恨みにも似た感情を持っていたあなたの目を覚まさせるため

安田蒲鉾をさらに成功させて、うまくいくようになりました。あなたのところで百円で売っているものが、本家では二百円で飛ぶように売れていました。そのためにたいへんな利益が出て、本家は隆盛をしていたのですが、叔父さん夫婦の仲が悪くなったことからはじまって没落をしていきました。

これを長女であつたあなたのお母さんが援助なさいました。お祖母さんの目の黒いうちは本家を潰したくないからと、お母さんは年間の売上高に匹敵するようなお金を貸し、一生懸命に本家を支えました。けれども、結局はうまくいかなかったということです。

よく、「驕れるものは久しからず」と言います。成功してうまくいったために会社をダメにして没落をしてしまうことは、いろいろな歴史が証明していますし、われわれもそれを目の当たりにしています。

安田さんの場合には、まさに身近な叔父さん叔母さんの本家が没落していく様をみたというところをご紹介します。

に、神さまは重大事故を起こさせたのかもしれない。お父さんとお母さんが飛んできて、いの一歩にあなたのことを心配されました。そこであなたが親に対して抱いていた思いが一瞬にして解けて、「親というのは本当にありがたいものだ」と感じ、親に感謝しなければならぬと思ふようになりました。

それだけではなく、三歳の子を預けることになった親のほうも、預けられた私よりもつまらなかつたのだらうなと考えるようになってきました。親の気持ちや愛というものが痛いほどわかり、三歳のわが子を弟夫婦に預けなければならなかつた両親の気持ちを察して、本当に悪かつたと思えるような心になったのです。

そして今後、残されたお母さんだけでも親孝行をしていこうと決意したとおっしゃいましたが、神さまは重大事故という大きな出来事を通じて、あなたに「心を変えよ」と教えてくれたのだと思います。重大事故をそうとらえることができたのは、あなたにとっても幸せだったと思いますし、あなたの人生にとっても大きなブ

ラスになったのだらうと思います。

大変な災難を与えてくれたものと、神を恨みたくなるのかもしれませんが、それはあなたの目を覚まさせ、あなたの親に対する思いを変えさせるために起こしてくれた大事故なのだと、あなたは感謝しておられます。そのことに私は感動しました。

以来、今日まで、蒲鉾屋のあとを継いだ安田さんは一生懸命にやってくられました。あとはもう、あなたが相談し、私が答えてあげただけです。それを忠実に守り続けていくってください。

今、本当にすばらしい蒲鉾屋さんになっています。「かまぼこ道場」という観光事業もうまくいっていると聞いていますし、蒲鉾業界が決して順調ではないなかで、すばらしい高収益をあげるすばらしい事業を展開しておられます。

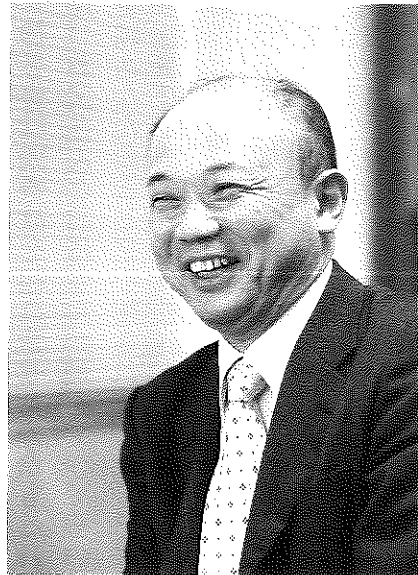
今までやってきたことを忘れずに、ぜひ今後ともがんばってください。お願いします。ありがとうございました。

(二〇〇八年八月二日北陸地区塾長例会(石川)経営体験発表より)

安井 栄一（北大阪）

正氣屋製菓株式会社
代表取締役社長

若手社員が育つ 社風をつくりあげる



info@masaki-ya.co.jp

創業が大正十四（一九二五年）という老舗菓子食品元卸問屋の三代目である安井さんは専務時代の一九九六年に塾長への経営問答で質問をされました。

父の代からの主力社員であるキャリア組を時代に合わせて活性化したいという思いと、これからの会社を担う若い幹部候補の育成についてアドバイスを求められたのです。そこでの塾長の言葉は安井さんの予想を越えたものでした。

「従来のキャリア組と若手組で組織を分けて、それぞれの部門を独立採算にして実績を比較できるようにし、数字で正しさを証明してください」

「若いブレインの育成なども、新しいことは若い組織でやればいいのです」

キャリア組を自分の側に取り込むためにどのようにすればいいのかというアドバイスを想像していた安井さんはとても驚きましたが、地道に社内体制の変革に取り組み、十五年かけて当時目指していた理想の社風を実現することができました。インタビューではコツコツと塾長の教えを実践し続けることの大切さをお話いただきました。

一九九六年三月十三日 中国地区合同塾長例会
経営問答（十八号掲載）

「高齢化した社員の処遇に悩む三代目」

質問

「若手ブレインが育成できるまでキャリアの長い人を再生したい」

- お菓子問屋の三代目で、人材育成について悩んでいます。
- 先代からのブレインである営業たちが高齢化し、新規客先の開拓に消極的です。
- 二次卸だけではなくスーパーなどの小売店との新しい取引を開拓しないと生き残れないという危機感を持っているが、キャリアの長い営業たちはわかってくれません。
- そのため、五年から十年の間に自分と同年代の二十代、三十代の若手ブレインを育てなければ、と考えています。
- しかし、キャリア組社員にもやる気を出してもらいたいと思いい、なんとかやる気を出してもらうために、共にお酒を飲む機会を持つようにしています。
- キャリア組の活性化と、新しいブレインの作り方についてアドバイスをお願いします。

塾長回答

「説得は科学的に。独立採算の道をつくり、数字で証明すること」

● 二代目三代目は本当に難しい。

● キャリア組社員をクビにする必要も、怒る必要もないと思います。お父さんが健在で二次卸を通じて物売っておられるわけですから、近郊と地方という編成ではなく、二次卸部門と、あなたが統括する新規部門に分けるのです。

● それぞれの部門を独立採算にして、売上高、経費、粗利がわかるようにすれば実績の比較をすることができます。新規部門の方に力を入れるべきだと社長であるお父さんに数字で証明するようにしてください。物事には科学的な説得が必要なのです。

● 若手のブレインの育成については、会社全体から育てようとする摩擦が起きますから、あなたの新規部門で育成すればいいのです。そして、新規部門の売上が五割、六割と伸びてきたら、若手を幹部にすればいいのです。

● リキまずに実力をつけてください。いまキャリア組の方々とケンカになるとお父さんが板挟みになります。新しいことは若い人でやればいいのです。

目からウロコだった塾長の答え

今から十五年前の一九九六年、広島での塾長例会で経営問答をさせていただきました。当時うちの会社は、古参社員がたくさんいて、三十六歳だった三代目の私の意見が軽んじられていました。私は、その古参のキャリア組の活性化と新しいブレインのつくり方について、塾長にアドバイスを求めました。

実は私自身は塾長に相談する前から、自分のブレインだけで会社の方向転換をはかろうと考えていました。塾長は、「言うことを聞かない古参社員は、辞めさせず時間がかかるかもしれないが、新しい自分の部下の実力をつけさせて、数字で比較させよ。辞めさせては、社長であるお父さんの立場がない」とおっしゃいました。

私の予想を超えたこの塾長の答えを聞いて、ビックリしました。ようするに、「古参社員をどうしたら活性化できますか」という質問でしたから、「古参社員にもっと近寄って、一緒に

飲みに行ったりして仲良くなつて、自分を認めてもらうというやり方をせよ」と仰るのかと思っていたのですが、塾長の答えはまったく違いました。

塾長は、「あなたに古参社員を活性化することとはできない」と、ズバリと言われたのです。そして、「その代わりに自分のブレインをつくって、数字で示していきなさい」ということだったので、古参の人は古参のまま、若手は若手で私が引っ張っていくことにして、それが十五年たった今、ようやくうまくいってきています。

現在、私よりキャリアの古い営業社員が一人だけいます。今年七十歳ですけれども元気です。この人は私の言うことをわかってくれます。若手のお手本になってくれています。元常務なのですが、居てもらうことに違和感はありません。売上も着実にキープして下さっています。

ほんとうに、この経営問答のときの塾長のコメントには驚きました。ついこのあいだも、若手の営業マンに、「今度、盛和塾さんが取材に

来られて、こんな話を聞かれるのだけれど、塾長はどう答えられたと思う」と聞いたら、私と同じ意見を言うのです。そうではなく塾長にさきほどのようにズバッと言われたと言ったら、その社員も「なるほど。恐れ入りました」とうなっていました。

他の塾生さんのケースでも塾長の経営問答には、ビックリすることがいっぱいあります。かなり前ですが、冠婚葬祭業を引き継いだ塾生さんが自分の義理のお父さんに二千万円の不明残高があつてどうしようかと相談されたら、「二千万ぐらい、なんとか稼げ」と塾長が答えられました。これも、「すごい答えだな」と思いました。

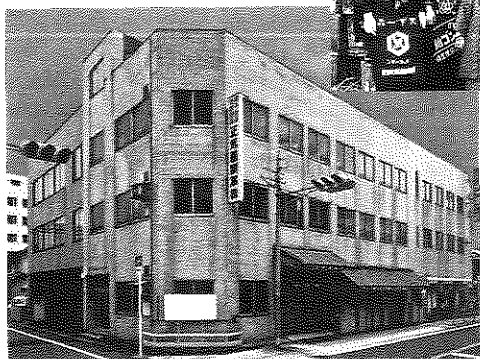
このように経営問答の塾長の答えは、目からウロコのことばかりです。

新規獲得のために全国を飛びまわる

現在、お菓子業界は大手のNB（ナショナルブランド）といわれるお菓子メーカーを扱って



昭和11年正月の初荷
(右から3人目手前の子どもが現会長)



本社社屋

■会社概要 創業一九二五年（大正一四年） 設立一九五〇年
事業内容…菓子食品元卸問屋
資本金…千九百万円
売上高…三十億円
従業員数…五十人

さつま芋を蒸したときのような
酸郁とした香りとクリアなほど越し。
目をつぶるとそこには夕焼けの海が広がる。

革新蔵 傳蔵院蔵よりお届けします。

本格焼酎 海童祝の赤

さつま芋・米麹
25度/720ml



傳蔵院蔵



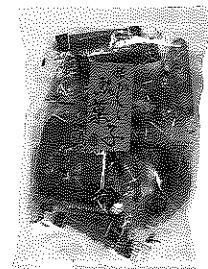
濱田酒造グループ
鹿児島県いちき串木野市湊町4丁目1番地
☎0996-36-5771
www.hamadasake.co.jp

メーカーさんが増えるので、うちの営業マンは嬉しい悲鳴をあげています。
とにかく、仕入先様も売り先もどんどん増やしています。フィルムパッケージなどの梱包屋さんであるショーエイコーポレーションの芝原社長は、私を盛和塾に入れてくださった方で、全国大会でも発表されていますが（機関誌四十三号掲載）、芝原さんの新規を取るパワーは半端ではありません。「ローテクの会社を伸ばすのは、新規獲得しかない」と、すばらしい数の新規先様を開拓されています。こうしたことに私も触発されて、うちの営業マンには新規開拓を常に言っています。
そして、新しい商品を見つけるためには、地

方の地場スーパーに行きます。私を含め営業マンは全国を飛びまわって、日夜、新しい仕入先様を探しています。
稲盛哲学に則した経営方針をつくる
十五年前の経営問答で塾長からアドバイスをいただいた後は、私が率先垂範して、新規仕入先様や新規販売先様を開拓し、それを私より若い部下に踏襲させ、その部下の数を増やしてきました。
そして、そうこうしているうちに、古参社員はほとんど定年となって、メンバーが入れ替わっていきました。今や私よりキャリアがある

いる卸問屋と、私どものようにNBをやっていないお菓子問屋に大別されるのですが、九割以上がNBを扱う問屋です。そうしたなかで、うちの会社はニッチな商品を扱いながら、新規先様を開拓することを重視してやってきています。
というのも、従来のお客様であった地方の小

規模二次卸さんは、スーパーやコンビニ・百元ショップ等の台頭に押され、年々勢いがなくなっているからです。今迄、当社を育ててきて下さった恩義に感謝しつつも、新しい分野のお客様開拓に日夜、努力致しております。
うちの会社が扱っている商品は、自分のかわいい子どものように愛情をこめて「愛菓子」と呼んでいます。それは、全国的には無名だが地方では有名なお菓子達です。こうしたロングマインナー商品を扱っているので、新規先様は、当社を差別化の図れる商品を訴求して来る会社として見て下さっていると思います。
現在の当社の売れ筋は①山陰塾の津山屋さんや、やまなし塾の八雲製菓さんに代表される半生菓子、②同じく北大阪塾の長谷川製菓さんとのコラボで作ったワッフルコーンチョコ（写真掲載）に代表される当社オリジナル開発商品等ですが、お菓子はそもそも嗜好品なので、日本国内でも、かなり東西で売れ筋に差があります。
新規仕入商品の開拓の割合は、月間二社ぐらいのペースで増えています。どんどん新しい



商品例

のは、十一人の営業マンのうち一人だけとなりました。ここまでくるのに十五年もかかりましたが、やっと私のつくりたかった社風になってきました。

つまり、古参社員は定年で辞めるか、もしくは私と哲学が合わずに辞めるかのどちらかでした。ですから、一人辞めていったら若い人を一人入れるというようなことを、ずっと繰り返してきました。

このあいだ、あるセールスが「今すごくいいですよ。ファイトがあつてやる気のある人しか残っていませんものね」と言ってくれたので、とても嬉しかったです。

営業マンは、辞められてから補充するという入れ替わりですが、間接部門の人はなるべく入れています。以前うちは平均年齢が高い会社でした。先代の父親の頃から、年配の人には助成金が出るので、それをもとに人を入れていたわけですが、歳がいった人はど真剣に動いてくれません。ですから、人がやめてもすぐに人を入れられないことを私の代になって続けてき

ました。

このことで、会社の平均年齢はずいぶん下がりました。経営問答をした当時は、セールスは私より年上の人ばかりでしたが、今は一人以外、私がいちばん年上です。そして社員数も十五年前からは減り、少数精鋭になっています。

また、フィロソフィを浸透させる場の勉強会として、勉強会というか、コンパを毎月開いています。その会は、「以和為貴（和ヲ以ツテ貴シト為ス）」という聖徳太子の言葉から、以和貴（いわき）会と呼んでいます。そして、その会はセールスだけで、会費制でやっています。そうしている理由は、うちの会社は卸業なので、やはり営業マンが牽引力になり、彼らがどれくらいパワーアップしてくれるかによって、会社は大きく変わるからです。

以和貴会には決まったルールはありませんが、常に席替えをするようにしています。ずっと同じ人同士は座らせないようにしています。こうすると、新しい意見が出るようになります。そして私が、稲盛哲学の入った経営方針書を

つくりました。それを社員に浸透させていくようにしています。この経営方針書はずっと朝礼で輪読しているので、だんだん理解されてきていると思っています。但し、来期からは、幹部候補生数名と一緒に作り直す予定をしています。

「不況を乗り切る五つの方策」を実践

二〇〇二年に社長を引き継いでぐいぐいと売上が一六%に伸びました。

二〇〇六年には売上が三十億円を突破しましたが、それから落ちて、ここ三年間は塗炭の苦しみです。私が慢心したからだと思います。

そうしていきるとき、塾長例会で塾長に「売上がアップ・ダウンするのはなぜですか」と聞いたことがあります。塾長は、「それは感謝が足りないからとちがうか」と言われました。このことは、今でもとてもよく覚えています。おとし、赤字になりました。この非常に危機感を覚えた三年間を経て、やっと今年、大きく回復しました。

現在、社員みんなの志気も高いので、「全員で物心両面の幸せを追求しよう。決算までの一月、二月、三月の第四四半期、競馬でいうと直線コースをフルスイングで行こう」と伝えています。去年もこの三カ月で伸ばして、なんとか形になりました。

法人専門
太陽光発電

ヒロトモエナジー

環境貢献企業を
太陽光発電でアピール



全国対応・迅速なアフターサービス
産業用専門ならではの確かな施工

CO2削減

CSR (企業としての社会的責任)

電力買取制度

詳しくはお問い合わせを

0120-641-830

info@hirotomo.biz

担当: 広田(北大阪)

www.hirotomohome.co.jp

ヒロトモエナジー株式会社

【本社】〒660-0862
尼崎市開明町2丁目11番地
神鋼建設ビル
TEL: 06-6418-9703
FAX: 06-6418-9733

不況を乗り切る五つの方策

(参考講話 機関誌 四十三号、八十六号)

- 一、全員で営業する
- 二、新製品開発に全力を尽くす
- 三、原価を徹底的に引き下げる
- 四、高い生産性を維持する
- 五、良好な人間関係を築く

うちの会社の場合、不況だからリーマンショックだから赤字になったというのはあまりありません。聞くところによると、塾生さんの会社では六割減とかおっしゃっているところも

そして、後にも先にも、「五つの方策」です。私は、あの「五つの方策」を徹底的にやろうと決心して、それを実践してきました。

その中でも、新商品の開発をやっています。新規仕入先様を探すということは、うちの会社では新商品開発の一つです。そのうえで、たとえば先ほどのワッフルコーンのようなものをつくり出すということも新商品開発です。

この二つのことをずっと継続して、やり続けていこうと思っています。

税金を払うことが利益のパワーになる

財務体質は以前からは格段に、向上してきて

あるので、ゾツとしました。良いことも悪いことも私の心がけ次第と反省する毎日です。

塾長から教わった「不況を乗り切る五つの方策」がありますが、あれを徹底的にやっています。塾長はそのなかで、「社長自らがトップセールスマンたれ」と言われています。このことは大きな会社ではなかなかできないのではないかと思います。うちぐらいの規模の会社でしたら、まだまだできるわけです。実際、私が今、新規先様を取る件数は社内では一番です。

現在、私は一カ月のうち二週間は主に関東・沖縄に出張をしています。仕入れには、北海道から沖縄まで、行っていない地域はありません。そして私自身が営業あがりの社長なので、営業を楽しくやっています。

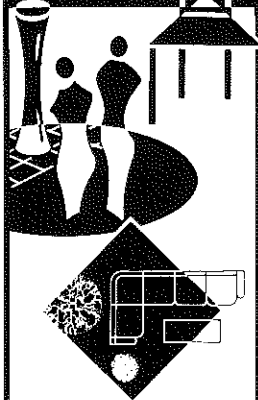
今年は日本を出なくても、これまで下がっていた業績が少しずつ上がっています。海外も同様に視野に入れています。国内が、とくに関東は、うちが扱っているニッチの商品を皆さんまだご存じない事も多いので、大きな可能性があります。

います。ただ赤字になった一昨年のツケを今払っている状態なので、まだまだという感じがします。

自己資本率はあまり変わりません。うちの会社はもともと、税金を払わないようにしていたのです。税金を払わないのがうまい経営だというような感覚でした。

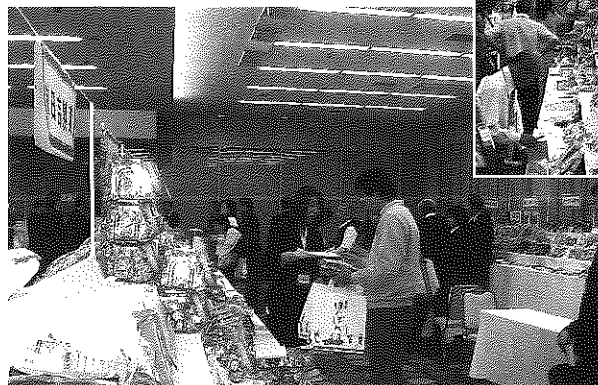
しかし、あるとき、これは違うなと思いました。塾長もおっしゃっていますが、税金は経費だと思わないといけないということです。一千万円の利益が出て税金を五百万円取られてしまったら、その五百万円は経費だと思って二千万円もうければ一千万円残るじゃないかということです。

ライフデザインの時代へ



SPACE DESIGN & FURNITURE
OTAN
株式会社 家具卸
大谷賢三商店

本社 / 〒579 東大阪市
横小路町5丁目5番5号
Tel. (072)982-3311
Fax. (072)984-4350



2009年春見本市



こうしたことは現会長である父親から教わっていないだったので、税金は絶対に払おうと肝に銘じました。一千万円でも二千万円でも払うと思わないと、グツと利益を取っていくパワーがなくなります。これはものすごく思っています。それがいちばん欠けていました。お恥かしいことです。

昔はわりと私自身も楽をしていたと思います。なんとなくなやつて、なんとなくなできていたのです。

しかし、それが慢心につながってしまいました。なんとなくなできていたので、「これでいい」と思っていたら、とんでもないことでした。神様が「アホか」とガツンとやってくれました。心より感謝しております。

ここ二年ぐらい前から、毎朝、会社のトイレ掃除をするようになりました。ほんとうにお恥ずかしい話ですが、悲しくて、辛くて泣きながらしていた事もありました。

積極的な出展で事業を拡大する

事業拡大の入り口として、国内の展示会出展はとても効果があります。

毎年二月に、スーパーマーケット・トレードショーという展示会が東京ビッグサイトであり、それにうちは今回三年目になりますが、出展しています。今年の二月にも出展のですが、これはとても効果があります。関東地区のお客様さんがどんどん増え、間違いないうちの会社にとっては有益な展示会になっています。

うちの商品は北海道から沖縄までの全県のアイテムがありますので、それが強みです。ちょうど今、毎月四つの県のお菓子をセットで販売

し、一年間で全国のお菓子を味わうことができる頒布会を企画しています。

これも、全国津々浦々のメーカーさんをカバーできるという強みを生かしたものです。

若手営業マンがナンバー・ツーに成長

私にとってもすごく励みになっているのは、若手の営業マンがやつと私の意見をツーカーでわかるようになってきた事です。つまり、ナンバー・ツーができました。

今、その彼を部長にしましたが、入社してまだ十年、私よりも歳下ですけども、仕入先様・お客様共に、対外的な評判も高いです。売上も

文武両道の
学生採用を

『体育会ナビ』で!!

未来



お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を16年続ける
日本唯一の会社です。

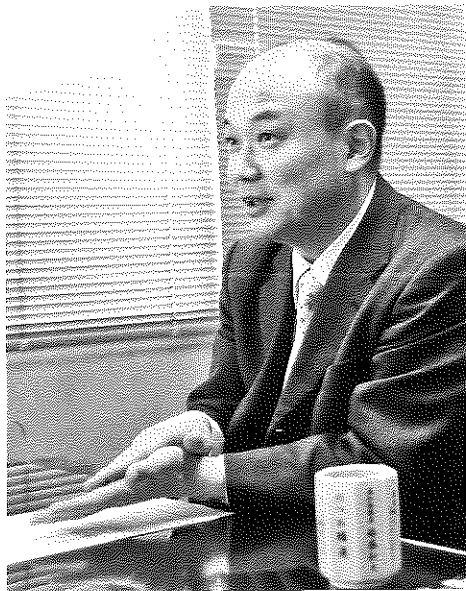
株式会社ガーディアンシップ
盛和塾「福岡」塾生

やっと一番になりました。彼にもナンバー・ツ一の自覚もできてきたので、おそらくこれからは二人三脚になっていくと思います。

彼がグツと頭抜けることによって、他の社員さんが引つ張られているという感じを受けます。彼自身が、「僕の給料を上げてくれないと、他の人の給料を上げにくいでしょう。みんなががんばりますから」ということも言ってくれます。「給料体系は、ここをこうしてください。だから僕はこうします」ということで、営業マンの意見を吸い上げて、それを私にぶつけてくれるところがあるので会社全体の雰囲気が見やすくなってきました。

彼は人事的なことでも、私の意見と非常に近いので、すぐ腕を上げてきたなと思っていきます。ここ一年ぐらいでめきめきと伸びてきて、取締役の候補ができたので嬉しく思っています。

このことを塾生さんにちょっと話したことがあります。「十年ぐらいかかった」と言つと、「安井さん、十年だったら早いほうですよ。普



はかかったなあとしみじみ思います。

私は三代目なので、どんなことがあっても家を継いでやっていかなければならないのは決まっていますから、やる以上は覚悟を決めて、塾長例会に頻繁に行くことによって学んでおります。

私は大学時代に合気道をやっていました。合気道の極意というほどのものではないですが、「前受身何百本、後受身何百本、木剣（ぼっけん）何百本」というのがあります、野球でいえば、

通はもつとかかります」と言われました。またある人からは、「そうやって片腕だと思ふ社員が独立してしまうとか、ヘッドハンティングされるとか、いろいろなことがある」という助言もいただきました。

これまでは七十歳の人が一番だったのですが、彼はそれを超えました。七十歳の人は「このやろう」と思つて、また抜き返すかもわかりませんが、そうなるかと社内に切磋琢磨の雰囲気が生まれて、逆にいいと思います。若手は本当に彼に引つ張られている感じがします。給料も安いのですが、皆よくやってくれています。本当にありがたいことです。

繰り返し繰り返し塾長の教えを吸収

私は十五年前の経営問答で塾長からコメントをいただいて、それを愚直に行ってきただけです。人の入替えとかも、根気強くしてきました。それで、やっと若手が育つ社風ができたのだと思います。振り返ってみると、やはり十年以上

素振りのようなものです。つまり、基礎トレーニングのようなものを有段者になつてもコツコツとやっていくことが大事だということです。イチロー選手も松井選手もたぶん今もずっと素振りをやっていると思います。

ですから私も、そうした素振りのイメージをもつて、塾長がおっしゃる理念を血肉化するまで、何回も何回も塾長例会に行つて、自分の口からボンと言葉に出て実践できるようにしようと念じております。

盛和塾には心から感謝しています。不況を乗り切るための「五つの方策」も、大変だったときに教えていただいたので、ほんとうに感謝しています。うちの会社のターニングポイントになったと思っています。

五つの方策を徹底的にやろうと思つてやってきたら、なんとか今こうなることができました。潜行していたのがやっと水面に上がってきたというぐらいですけども、さらにがんばっていくつもりです。

川端 健嗣 （京都）

株式会社カワタキコーポレーション
代表取締役社長

困難は可能性を 拓く機会である



webmaster@kawataki.co.jp

家業を継ぎ、家庭日用品の総合商社を営む川端さんは、一九九六年、第五回盛和塾全国大会で経営体験発表（十九号掲載）をされました。稲盛塾長は、川端さんに対するコメントで、「盛友塾時代から熱心にメモを取り実践され、よく勉強しておられて嬉しい。研鑽しさらに立派な会社になさう」と太鼓判を押されました。

ところが、その四年後の二〇〇〇年に取引先とのトラブルにより裁判手前まで争うことになってしまいました。同時に、自社より大きな同業他社との合併と業務改革、そして本体のカワタキコーポレーションの経営と大きな三つの問題をかかえることになりましたが、塾長の言葉を思い出し、冷静に慎重に対処してきました。

そして、二〇〇五年には大型かつ最新鋭の物流倉庫が完成しましたが、その立ち上げに徹夜で対応しても間に合わないという状況に直面します。自ら率先垂範するリーダーとして社員を鼓舞し、川端社長はこの難局を乗り切って来られました。

窮地において塾長の教えがどう生かされてきたか注目下さい。

一九九六年七月五日
第五回盛和塾全国大会での体験発表（十九号掲載）

「稲盛哲学を真摯に学び 今、経営に活かす」

◎初めて聴いた塾長講話で經理の本質を学ぶ

- 父の跡を継ぐため大学時代から家業を手伝う
- 昭和五十九年十月、盛和塾の前身である盛友塾で初めて塾長の講話を聞く
- 人間としての正しい判断、京セラ会計十原則を学び、自社にも取り入れる

◎本物の経営者に教えられた経営の真髓

- 一「両極端をあわせもつ」（事業に必要なことは営業も開発も經理も全部大事）
- 二「やりたいと思うなら、やれると思うことが重要」（考えを改める）
- 三「京セラ成長の秘訣はアメーバ経営にある」（アメーバ経営導入）

◎トップと従業員のあり方——稲盛塾長の言葉から

- 従業員との信頼関係構築、株式の共有を進める
- 中・長期戦略を塾長に負けないくらい語り、伝える

塾長コメント

◎よく勉強しておられて嬉しい——研鑽しさらに立派な会社にしてください

●盛和塾発足当時の「盛友塾」の時代に話した「経営の原点」をしっかりとして取り、よく実践されてきました。川端さんに対しては、何も言うことはありません。非常に熱心で例会を一度も欠席されたことがなく、本当によく勉強しておられます。

●「京セラ会計思想の原点」は私が会計のことを何も知らないで京セラを始めたとき、經理担当課長に經理のことを教わりつつ、同時に私の素朴な疑問をぶつけながら議論をしてできたものです。現代の大企業が遭遇している不正事件は、「一対一の原則」「ダブルチェックの原則」を実行していれば起きなかっただろうと思います。

●川端さんのお父さんに中村天風先生の本をご紹介いただいたことがあり、その息子さんがすばらしい経営をされていることを嬉しく思います。

全国大会で塾長に褒められて

一九九六年の第五回の全国大会で発表した時でした。私は、塾長から教えられたことを忠実に守り、実践しただけだったのですが、塾長から「本当によく勉強しています。何も言うことはありません。すばらしい経営をしています」と、褒めて頂きました。

私は一九八四年に盛和塾の前身である盛友塾の時代に入塾しましたから、その大会発表は十二年目の時になります。塾長例会などにもすべて出席をして、ひたすらメモをとってききました。塾長からはいろいろなことをたくさん教えてもらっていますから、「これから今までの以上にしっかりやれよ」というアドバイスだったのだと解釈しました。

また、この大会のときの塾長講評の中で、私の父が塾長の講演を聞いて感銘し、塾長に中村天風さんの本をお送りした話もありました。

私にすれば、ここはよいけれども、ここはこうしなさいと指導していただけたらと思うていた

また、長年信頼関係を構築してきた既存のお取引先でも重大なミスが発生させて、六カ月間も取引がストップしてしまうという事態が発生しました。

営業が躍起になって売上を取り戻そうとしましたが、この年のスタートから八カ月間の売上が前年比十五%近くも落ちました。

夏には、労働基準監督署から労務上の問題を指摘されました。

さらに大きかったのは、東京が本社の三宝商事という同業者を買収したことでした。われわれカワキコーポレーションよりも、売上も人数も多い会社の買収です。

三宝商事は、過去五年間で多額の赤字を出していました。その業務改革をするためには、徹底的に膿を出していかなければなりません。そのため毎週、私は東京に行っていました。そ

のですが、逆に、「これはがんばらなあかん」と、思いを新たにしました。

しかしながら、そのときは、四年後の二〇〇〇年、そして二〇〇五年に次に述べるような大きな問題に直面するとは思ってもみませんでした。

次々と困難が押し寄せた二〇〇〇年

二〇〇〇年は私どもの会社の五十周年だったのですが、その五十周年記念を取りやめるくらいに大変な年になりました。

まず、四月二十九日、ゴールデンウィークの最初の日です。私の携帯電話に、「大トラブルに巻き込まれました」という連絡が入りました。世界的な企業の子会社とのトラブルにより、大きな金額の被害を被りました。

もともとそのビジネスには不安がありました。が、上場企業の子会社なのでリスクがないからどうしてもやりたいと役員から説明され、それを承諾してしまったわけです。



三宝商事会議

これは日本橋が本社でしたから、私は朝四時半に起きて始発で京都を発ち、午前九時十五分くらいには日本橋の会社に入っていました。

当初、三宝商事を買収するかしないかという

■会社概要 創業：一九二二年 設立：一九五二年
事業内容：家庭用日用品の総合商社
資本金：一億三千二百五十万円 売上高：百四十四億五千四百万円
従業員数：正社員百三十九名、パート千十名（二〇一〇年四月一日現在）



取扱い商品

ときに、役員の一人が「先方の強い申し出なら、やりましょう。私にやらせて下さい」と言うのです。そこでその役員ともう一人を出向させたものの、カワタキよりも売上も人数も大きい会社です。もし失敗すれば、本体に大きな影響を与えてしまいます。ですからカワタキに絶対に迷惑をかけないという思いと共に、毎週向こう

に行きながら、一年間、徹底的に業務改革に取り組んでいきました。

この年は、もう次から次へと大きな難題が押し寄せてきました。今から思えば、判断力が甘く、安易な決断をしていたという反省しか出てきません。

そして、同年二月からはじめた三宝商事の業務改革が、ようやく実を結び、十一月には利益が出せる見込みになってきました。

不良資産や不良在庫、不採算な商品や収益のでない得意先をできるだけ早く、マイナスの出し、マイナスを最小限にした範囲で売却や中止を進めていきました。月次決算にしても、どこまで精度の高いものなのかわかりません。すぐにアメーバ経営を導入したのですが、その効果が年末あたりによく見えてくるようになりました。

しかし、それまでに幾多の困難な問題に直面しました。三宝商事は大手メーカーの総代理店をしていたのですが、そのメーカーから、親会社であるカワタキに債務保証を求められること

もありました。本当に苦しい状態でした。それでも、業務改革だけは強力にスピードを上げて続けていったわけです。

その一方で、先ほどの取引先とのトラブルで裁判直前まで行きました。相手方の弁護士と凄まじいやり取りになりました。

いつでも裁判するぞというものの、裁判になったら、今度はわれわれに信用不安が発生しかねないのです。相手は巨大ですから、失うのは名誉だけです。向こうにとって社会的信用の失墜は大きなことですが、こちらは会社そのものが危機になってしまいうわけです。

こちらとしては裁判はしたくないし、向こうも和解で終わらせたいのです。ただ、裁判してでも決着をつけるといのように話をしなければ、相手も応じてはきません。もう大変なやり取りでした。

こうした裁判は本来弁護士さんにやってもらうのでしょけれど、今回は弁護士さんから、トップが乗り出さなければ駄目だと言われました。そこで、弁護士さんと一緒に頑張って対応をこな

がら、その片方では三宝商事の業務改革です。そして、カワタキコーポレーションの経営です。とにかく能力のない人間が三つのことでバタバタと対応させられました。

小川に行つて歌を口ずさむ心境

しかし、苦しいなかでも三宝商事の業務改革はうまくいきました。その年の暮れ、三宝商事に副社長として、送り込んだナンバー・ツウがカワタキコーポレーションの忘年会に参加して、「六カ月から一年遅れていたら、三宝商事は倒産していました。倒産すれば、得意先、仕入先、社会に迷惑をかけることになっていました」と、言ってきたのです。

われわれは三宝商事グループの社員の生活を守る事ができたし、社会にも迷惑をかけずにすみしました。そういう利他行ができた年だったということを私なりの慰めにして、苦しくて辛い二〇〇〇年だったけれども、やりがいのある年でもあったと思うようにしているのです。

五月に起きた裁判直前の問題も、向こうは早期決着をしたかったようで、十一月ぐらいに最終決着になりました。向こうがこれだけの損で手を打ってくれというのを、いや、これだけしか譲れないと詰めていき、七ヶ月間、行ったり来たり押しのけ問答でしたが、これもなんとか解決することができました。

たぶん、私自身が徹底的に本気だったのでしょう。もうこれ以上退くことはできないというところに私は立っていました。片方で業務改革をしています。片方で本体の経営をしつかりとやらなければなりません。もう片方では裁判になるかもしれません。どれも後ろに退かざるができませんのです。

あれだけ仕事をした、あれだけ不眠不休で働いたのは、後にも先にもありません。それだけ行動したからこそ、問題は解決したのです。

物事をゆつくり考えるというよりも、目の前のことを処理するだけで精一杯でした。とにかく私は、冷静ささえ失っていました。

そのときに思い出していたのは、塾長が疲れ

切ったときに、近くの小川に行つて歌を口ずさむという、あの心境です。あの塾長のお話がふつと脳裏をよぎりました。

私も当時、五十歳の手前、ひたむきに努力をしてきて、余裕があるわけではないけれども、塾長がおっしゃっているように、少しでも余裕を持てる会社になろうと一心不乱にやってきました。

ですから、普通ならば、あの状況では焦ってしまつて冷静さをまったく失つてしまうのでしようが、「これは自分でまいた種だから、なるようにしかならへん」と思っていました。こうしたときには、慌てないで、起きてくる物事を冷静に判断していくしかないのです。そして、「これからのジャッジを、間違つてはならん。問題の解決には、冷静にあたなければならない」と、自分自身に言い聞かせていました。

塾長が小川の土手で、しばし歌を口ずさむという話に重ねながら、そういう心境になつたことを覚えていきます。

開設した物流センターの大混乱

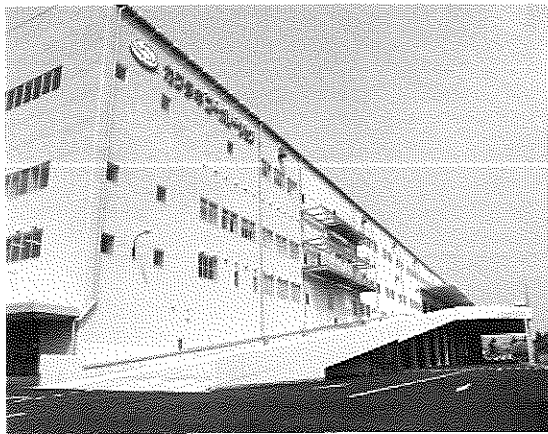
二〇〇五年、京都市内に土地を購入し、新本社と新物流センターを開設しました。自動倉庫と自動仕分け機・デジタルピッキングシステムを組み合わせた業界初のハイブリッドソーティングシステムで、京都と近県の小売業様の物流業務を行うものでした。このときにも多くの困難に直面し、塾長から教わったことが湧き水の

ごとくドツと甦ってきたのです。

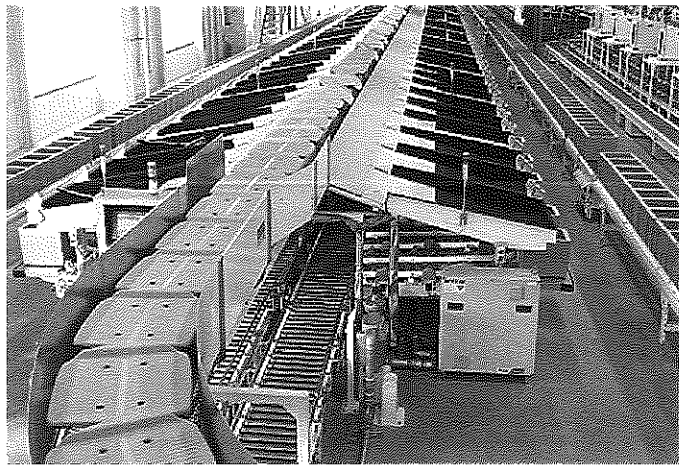
二月末にスタートした物流業務は、最初はドライ食品（冷凍冷蔵の必要がない食品）でひと月稼働しました。これは二十四時間以内に終わらせなければなりません。というのも、一日分をやらなければ翌日の配達に間に合わないのです。慣れないながらも、なんとかドライ食品はこなせました。

三月には日用品をはじめました。日用品はドライ食品の運用と同じですから、日用品が終わってからドライ食品をするのです。ところが、スタートから特売企画が大量に入り、日用品が二十四時間で終わらないのです。二十四時間で終わらなければ、ドライ食品の集品ができません。

こうした事態が、日用品の集品をはじめた三日目で起きてしまいました。日用品とドライ食品をあわせて二十四時間で終わらないようになってしまったわけです。結局、物流の担当者は三ヶ月間の寝泊まりです。三階の物流の事務所に寝袋を持ち込んで泊まりながら仕事をする



物流センター



物流センターの高速リニアソーター

という状態になりました。

二階の商流の営業の人たちは、どの程度の問題なのかという実感が湧かないのです。物流の人たちは、三階の事務所で寝泊まりをしているし、一向に帰らないし、みんな目を閉じ、半分寝ながらカゴ車を押しているの、いったい何

が起きているのだろうかと驚くわけです。物流の業務が終わりませんから、当時の物流現場はまさに修羅場でした。

そして当社はアメーバ経営をしていますから、一日にかなり赤字が出ていることもわかります。こうした状態が、実際に数カ月続きまし

た。経理からは「社長、ひと月これだけの赤字です。年間でこんな赤字になります。契約期間で考えると大変な赤字になります。だから、もう早くやめるべきです。」と言いました。数字を全社に毎日報告していますから、営業までもが浮き足だっています。

そのなかで、新入社員たちが通常の仕事が終わってから深夜に集合したり、朝まで手伝ってくれた人は翌日の夕方から出たりして物流を応援する動きが自発的に出てきました。営業の人

も交代制で応援してくれました。それは大変な修羅場でした。物流の人たちは、意識が朦朧とした状態でも、仕事を続けざるをえないという状態が続きました。家に帰って休

む事すらできないのです。

日用品とドライ食品がこうした状態ですから、別のフロアで集品作業をする冷凍冷蔵食品はわれわれの手ではできないわけです。二月がドライ食品、三月が日用品、五月から冷凍冷蔵をはじめの予定にしていたのですが、二月から三カ月間の大混乱ですから、五月からの冷凍冷蔵には入っていきません。

冷凍冷蔵はもとと委託して頂いた小売業様がやってもらったことですから、委託先の人たち

にやってもらうことになりました。人を大量に投入していますし、経費の管理をしてもらう状態ではないので、そのひと月で大きな赤字が出るようになりました。

とにかく修羅場と化して、大変な目に遭ったのですけれども、そのときにも塾長の言葉が頭に浮かんできました。

こうした物流センターをつくり、このような事業を取得できたのは、社員に夢を与えたいと思つて果敢に乗り出したからです。しかし厳しい訓練がやって来ました。私は、「この訓練は、もっと大きな仕事をするために与えられた訓練なのだ。挫折を乗り越えて、もっとすばらしい人間性を身につけなければならないのだ」と思つたのです。

塾長もよく、「神に祈ったのか」と言つておられます。しかし、うまくいかないからといって神さまにただ頼るのではありません。神さま

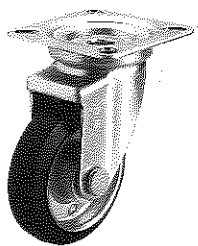
YUEI
CASTER

貴方のあったらいいなを形にします。
特注品のご相談も喜んで承ります。

株式会社
Y-イキャスター

東京 TEL 03-3295-0615
大阪 TEL 06-6747-5618

http://www.yueicaster.co.jp
ホームページより図面ダウンロード
カタログ請求が行えます。



でも助けないわけにはいかないほどの努力を、これでもかこれでもかと積んでいくのです。そして、神さまがこいつを助けなければならぬなと思う頃に、神頼みをするのです。塾長もかつてそういう日々だったという話が思いがけず出てきて、「そうや、その通りや！ 今がその状態になってるんや」と思いました。

そして、疲れ切っている社員を激励しなければなりませんから、朝礼でみんなを集めて、こういう話をしました。

「今回受託した無店舗の物流事業は、北海道から沖縄まで全国に展開して、商流の事業規模は、一兆六千億円のマーケットを持っている。消費者の組織は一千万世帯あり、週一回、その世帯にチラシと商品が届けられる。日本最大、世界最大の無店舗事業だ。その物流事業の集品センターという心臓部を、われわれは受託した」

この集品システムは、三十三年ぶりに構造転換しました。今まではグループ配達していたものが個人配達に変わったのです。個人配達になりますから、個人への仕分けをする分だけコス

トが増えます。コストが増えるのは、それまでの仕分けの設備から高度化しなければなりませんから、そこがわれわれのビジネスチャンスだったわけです。

「個人集品へと構造が転換する。そのために増え続ける集品コストの増大にストップをかけるべく、われわれが最新鋭の集品システムをもって、それを受託した。これは時代の要請を受けた、歴史的な使命を帯びた大事業だ。その歴史を動かすのはあなた方だ。舞台はできあがった。この機会を土台に、みんなが成長していくチャンスにしてほしい」

「たいへんだと思うし、苦勞も多いと思う。しかし、それによって身体で体得したものは、すべてあなた方の財産となる。たった一度しかない人生、会社から給料をもらい、自らのスキルを向上できる。こんなラッキーなことは、そう何度もあるものではない」

そういうふうに社員を鼓舞して、私も現場に率先垂範して、陣頭指揮をとりました。

全員が経営意識をもち危機を乗り切る

このときの危機を救った要因は二つあると思っています。原因追及と目的追求です。経営はその両方をやらねばならないと塾長から教えてもらっていたのです。

原因追及は、徹底的に数値で管理して、どこに問題があるのかを見極めていくことです。そのためには、アメーバ経営が生まれました。毎日数字で明確に悪いところを出していくわけですから、徹底的な原因追及ができました。

目的追求は、何のためにこれをしているのかということ。われわれは小売業様の心臓部を取得した。これはどうしても成功しなければならぬことです。集品コストが上がるなかで、ここには高額の設定が入っているのです。精密な工場みたいなものです。それだけの設備を入れて、これなら成果が出るというものをつくりあげたのです。

全国の小売業様が、当社の物流センターを見学に来られます。全国でも、他社が同じ物流事

業をしていますから、当社との比較です。おそらくここは、全国の小売業様の注目の的になっていると思います。

「ここが成功すれば、あなたたちがすばらしい集品センターを全国に先駆けてつくったことになるのだ。そのための舞台ができあがったのだから、たいへんだけれども、ここで皆さんが一生懸命にやり通せば、やっただけのことが返ってくる」

こういうことを話しましたら、社員たちはあとから「社長、あのときの話はものすごく心に響きました」と言ってくれました。

これは塾長がおっしゃっている大義名分です。何のためにやるのかという目的をしっかりと追求していき、それを社員に語りかけていくことがいかに必要かということです。

社員を奮起させるためには、必要性和意義つまり目的を話していくのです。物流の人だけではなく、営業の人たちにも話して、たいへんな事業を請け負っている、これをどうしてもやり抜かなければならないのだという強い思いを

培い、共有していったのです。それができて、本当によかったと思っています。

KCCSマネジメントコンサルティング（KCCMC）ではアメーバ大賞（アメーバ経営導入企業の体験談コンテスト）を行っていますが、うちの物流の社員が投稿して、最優秀賞をいただきました。

物流センターではパートさんを何百人も抱えているわけで、こうしたことを踏まえてのKCCMCの森田会長の次の講評でした。

「パートさんに経営意識を持たせるようにした。社員と自分と同じ意識を持つようにした。これが成功の要因だ。語り合いのなかで、社員だけではなくパートさんの心もひとつにできた。パートさんはただ時間を売りにきているだけの人だが、その人たちを経営に巻き込んでいくには垣根を越えた、徹底した話し合いが必要になる。それをカワタキコーポレーションではやっていた」

この物流の社員は、こう書いています。

「当センターには社員とパートさん以外に、

パートリーダーというポジションが存在します。パートリーダーは社員から受けた指示をパートさんに伝え、注意・指導します。そのパートリーダーが自分たちと同じ数値目標を持ってくれることが意識共有のいちばんの近道だと思いい、彼女らとのコミュニケーションを日々深めていきました」

「ここでいうコミュニケーションとは、一般的な意味の会話、対話レベルではありません。まずおたがいの性格を知ることからはじまり、自分自身の仕事に対する考え方を伝え、理解してもらいました。こうして嘘偽りのない本当のコミュニケーションを深めるうちに、自然とパートリーダーが目標達成に向かうための行動をはじめたのです」

「パートリーダーから、今度はパートさんへと目標達成に対する意識が芽生えました」

「とにかくこの時期重要だったのは、無理にリーダーの考えを押しつけるのではなく、全員で一致団結して目標を達成しようという一体感、仲間意識をパートさんに感じてもらうこと

でした。大げさですが、新しい家庭を築けたような気がします」

ようするに、現場が大混乱していますから、仕事が長引いているわけです。われわれが言っていることは、「仕事を早く終わって下さい」ですが、パートさんにすれば、「長引けば自分たちの所得が増える」ということです。両者はまったく逆なのです。

ですから、パートさんが、少ない人数で早く終わってくれなければ経営が成り立たないというのをわかってもらうためには、家族的な状況をつくりだしていかなければならないのです。

こうした相反するものを一体にしているというわけですから、協力関係を築いていくための話し合いができたということが大きいわけです。パートさんが経営意識を持つようになってくれたので、あのような大変な時期を乗り切っていくことができたと思っています。

この騒動が終わったあとで、社員からたくさんアンケートをもらいました。たとえば、入



パートリーダーの指導

現場のパートリーダー

社二年目の女子社員からのものです。

「本社引越し、新物流センターの立ち上げに入社二年目にして大きな節目に立ち会えたことに感謝しています。その中で私に出来ることは些細なことだったと思いますが、できる限り業務で役立つと意識した一年でした。その原動力になったことはやはり物流に関わっていた人達の姿でした。極限で働かれている人達には及びませんが、私自身も物流の一員であると存在を主張したいと思いました。がんばる姿と目標が皆同じ方向を向いている光景が私のがんばりを駆り立てたものと思います。」

「過酷な状況でフラフラになりながら働く物流メンバーの勇姿を目の当たりにして、なぜこんな状況になってしまったのかという怒りと疑念がこみ上げてきたこともありましたが、業務内容は異なれど、同じ物流メンバーの妨げにならないようにすることが自分に与えられた使命だと思い、協力を惜しみませんでした」

みんながいろいろな思いで協力してくれました。社員はよくやってくれたと思います。二月

から十一月までの十カ月で、なんとか目処がつかしました。これなら先が見えるだろうという状態になりました。

私としては、二〇〇〇年に危機を総力で乗り切ったことが、この二〇〇五年に一步も引けない状態に追い込まれながらも、克服できた要因だと考えています。危機を乗り越える「不屈の遺伝子」は、実際に危機に遭遇して、艱難辛苦の果てに脱出口を見つけた者にしか宿らないと考えています。

しかしながら、もつとしつかりと準備しなければ駄目でした。二〇〇〇年と二〇〇五年、ですから二〇〇〇年代に入ってからというもののは、反省の十年間です。

アメーバ経営で「正しい判断」をする

アメーバ経営の導入は一九九二年です。塾長からアメーバ経営を外部に出してもいいというお話を聞いて、社内で話し合い、アメーバ経営を導入して、今年で十九年になります。

塾生さんの企業で導入した場合、定着に時間がかかるという話もたまに聞きますが、私は、一年目から効果がある速効性のあるものと思っています。

もちろん、私たち塾生はずっと塾長のお話を聞いてきています。できればアメーバ経営をやりたいと思います。それから、すでに導入までの準備をしているのかもしれない。

そして、アメーバの効果があるかでないかは、ようするに、トップ次第なのです。トップがどれだけ真剣にアメーバ経営の価値や意味、そして使い方を理解しているのか、そしてトップの姿勢で成否が決まってくると思っています。人に任せていたのでは、うまくいきません。

アメーバ経営は「見える経営」です。部門ごとの採算や日々の数値を把握するのです。つまり、今までは見えなかった数字が見えるようになって、どこに問題があつて、どこが効率がよいのか悪いのかということが見えてきます。この場合「見える」ことに対しては、社内にマイナスはまったくありません。

当然、手間がかかるという声はあがってきました。しかし何ごとも手間をかけなければ正確なものは出てきません。月末締めてからの決算が、一週間も十日もかかるようでは、次の打つ手が遅れてしまうのです。ようするに、うちの会社が二〇〇〇年と二〇〇五年の困難を乗り越えられたのもアメーバ経営のおかげです。誰しも手間をかけることを躊躇しがちですが、そこが成否のポイントだと実感しています。

「正しい判断」をするということが、経営者にとって最も大事なことです。「正しい判断」ということを、塾長は塾生にずっとお話になっています。

「正しい判断」とはどういうことなのかといえば、ものすごく簡単な答えがあると気がつきました。問題に対し簡単な方法と難しい方法があれば、難しい方法、楽ではない方をとるということです。それが正しい判断なのです。つまり、手間のかかることをすることが、正しい判断なのです。

ジャッジをしなければならぬとき、われわれ

れはついつい効率、やりやすさを選んでしまいます。それが最もよい方法だと思ってしまう。しかし、そういうところには本当の効率性はないのです。

みんなが競争しているなかで、手間のかかる方法は、みんなが避けます。しかし、そこにビジネスチャンスがあるわけです。結果としては、手間のかかるほうが正解なのです。

ですから正しい判断をするのは簡単で、手間のかかるほうを選ぶのです。言うのは簡単ですが、これがなかなか難しいのです。私たちはそれをしないから、つまり安易な方法を選ぶから失敗するのです。

KCMCの役員幹部活性化プログラムの研修会で、幹部十五人と勉強しました。そのあとでも、うまくいかないことがいくつも出てきます。なぜうまくいかないのかといえば、結局、簡単な方法を選んでいるからです。

困難なほうを選ぶから、手間がかかるのです。しかし、手間をかけるから、よいものができます。手間を惜しんでは駄目なのです。細かいこ

と、手間のかかることをやっていくなかに、物事の本質や核心が必ず見えてきます。塾長は、心を高めなければ、正しい判断はできない、と仰っています。つまり、楽ではない、難しい方法を選ぶということは、利己ではできないのです。利他が正しい判断をしていく。利他を実践することが、正しい判断をすることとなるのです。だから、塾長は、心を高めなければ正しい判断はできない、と仰っているのだと思います。何が問題でうまくいかないのかと思い、現場に入って聞いてみたら、現場を管理している人たちはまったく問題点を把握していないのです。これでは、うまくいかないに決まっています。

アメーバ経営は、当たり前のことをきちんとするということが大事なのです。簡単にいえば現金主義です。規模が大きくなるから、それが見えなくなってくるのです。八百屋のおじさんやおばさんなら、この日はなんぼもうかったか、損をしたのか、すぐにわかります。それが何十人何百人となるから、訳がわからなくなるの

です。ですから、現金で動いているように把握すればよいということです。

アメーバ経営は、「見える化」です。見えるようになれば、それぞれの部門リーダーは経営者意識を持つようになります。それはまた、経営者を育成していくことにもなります。

またアメーバ経営は、「全員参加」です。うちはアメーバ会議を月に一回開きます。そのアメーバ会議では全部が同じ指標で同じ基準で結果がオープンにされ、よいところも悪いところも全部組上に晒されますから、社員みんなも会社の内情がよくわかり、問題点が共有されていき、がんばろうという意識が出てくるのです。

うちの会社では出張から帰ってきたら、翌日に旅費の精算をすることになっています。これもほとんど定着しています。三日も四日も経ってから精算すれば、「次からは支払いしません」といつているからです。出張中、帰りの飛行機や電車のなかでも起票しておけばよいだけです。つまり、みんなが同じルールの下にやっていくから、不公平はまったくありません。

アメーバ経営のすばらしいところは、「見える化」「経営者意識を持つ人材の育成」「全員参加」の三つだと思います。

買収した会社が親会社の利益率を抜く

三宝商事も当社と一緒にやってから十年になります。とにかく売上はだいぶスリムになりました。社員も辞めていきましたが、社員に手をつけるようなことはしないというのが私の強い信念でした。

そしてようやく今年、売上が上がる見込みが出てきました。また三宝商事の利益率が親会社であるカワタキの利益率を上まわったのです。

現在の社員数はかなり減りました。取引先の一つである大手小売業様で十億円の売上があったのですが、そこに二十人くらいの社員がついていました。それでいくらの利益が出ていたのかといえば、一億円の赤字です。これらをどうするか、このまま続けるのかということの決断を一つ一つ迫っていきました。

一方で、資産はたくさん持っていました。卸売業なのに、全国に自前の土地建物で営業所を持つていたのです。卸業ですから貸しビルでもいいのです。店を持つているわけでもないのに、立派な営業所が全国にあります。他にもマンション、テナントビルまで持つています。ですから、一時は三百億円近くの売上で、日本一の卸業になったことがあるのです。

シツクというカミソリのメーカーの総代理店を、三宝商事の前社長のお父さんがアメリカから取ってきました。カミソリは嵩(かさ)(体積)が小さくて単価が高い商品です。しかも消耗品です。そしてカミソリといえば、シツクとジレットぐらいしかありません。シツクは三宝商事を総代理店にして、その下に二次代理店を全国に網羅し、その上にあぐらをかいたことになります。

買取のときに、その前社長と私が会ってアメリカ経営とか、稲盛哲学の話をしたら、「川端さんが好きになりました。すばらしい経営です。ぜひ、三宝商事の経営をしてほしい」と言われて、たった四回会っただけで三宝商事を引

き受けることになってしまいました。

ただ、三宝商事には労働組合がありました。当社が入って、すぐに改革をしていきましたら、その委員長が「社長が陣頭指揮をとって業務改革を進められているので、もう労働組合は必要ありません」と言うのです。

私が「労働組合なんて必要ありません。というなら、解散したらどうですか」と言いましたら、すぐに「わかりました」ということになりました。そこでわかったことは、社員の人たちは自分たちの権利を主張するただに労働組合をつくるのではなく、自分たちの生活を最低限守ってほしいからこそ、労働組合をつくったのだということです。

この十年間、三宝商事はカワタキには貢献してくれませんでした。人に手をつけないリストラをして、とにかく三宝商事を救済することに一生懸命でした。しかしここに来て、親会社を上まわる利益率を出してくれるようになりました。

三宝商事がうまくいくようになった要因は、

いうことを考えています。このようなことの可能性があるということを、三宝商事から教えられました。

これが十年間の大きな成果なのかなと思っています。

現状ですが、前期はたまたまカワタキコーポレーションの過去最大の売上と利益でした。けれども、今年は厳しいのです。そうしたなかで、三宝商事はカワタキの倍ほどの利益率をあげています。逆に親会社が励まされているわけです。営業部門でも「がんばらなアカン」という空気がなっています。そういう意味でもよかったです。思っています。

三宝商事が今回入手した海外事業を通じて、カワタキの海外事業も決断していこうと考えています。両方で攻めていこうと思っています。海外事業に弾みがつくということが出てきて、三宝商事にとってはたいへんよい年になったと思っています。

「工場なきメーカー」というメーカー部門を確立したことにあると思っています。もともと卸売業です。卸売業はメーカーの商品の配荷業のようなものですが、それだけではなく自分から原材料を調達して、それを加工してもらって商品をつくったのです。つくるのはメーカーですが、商品パッケージから販売促進や原材料まで、すべて自社リスクで揃えています。そういうものはリスクがある分、付加価値が若干あるのです。

また、三宝商事の主力商品のひとつ使い捨ての女性用のカミソリがあります。仕入れていたメーカーが潰れてしまいました。この商品は、メーカー自身が海外にも販売していました。しかし主力商品をなくすわけにはいきませんでした。から、三宝商事がそのメーカーの工場設備と人をそのまま引き受けて、経営に乗り出しました。これもしスクはありますが、若干付加価値が高くなる要素なのです。

ですから、こうしたメーカー部門をカワタキコーポレーションでも一部やっていけないかと

創業百年にむけて新たな一歩を

今後の展開のひとつとして、海外へ出ていくことを考えています。二〇〇四年に上海に拠点を出しました。現在、われわれの扱っている家庭用の雑貨や日用品は、デフレ環境のなかで価格がどんどん下がっていきます。そこで、世界の工場である中国に商品の調達拠点を設けていこうという事で、あちらこちらの工場管理をしてみたり、商品の開発をするために、上海に拠点を置いたわけです。

その担当は中国人が二人いて、本社の人間と一緒に中国で活動したり、タイやマレーシアに行ったり、安くできる商品を求めてきたのですが、その中国がいよいよ本格的なマーケットになってきました。私はこの十年間、いろいろな形で中国の小売業と交流してきました。また大手商社と一緒に、中国のマーケットに営業活動をして中国へ進出していくつもりです。

もうひとつは、せっかくこういう物流事業を

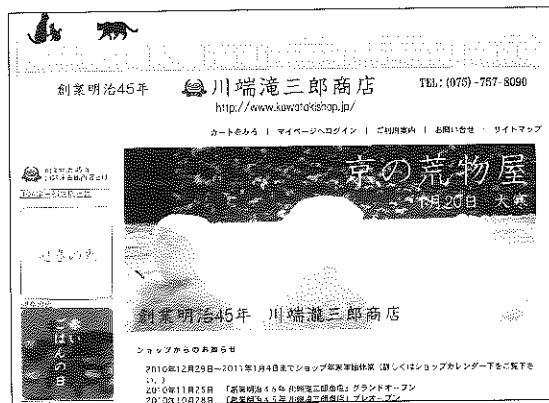
はじめましたので、もう少し進化した物流をつくっていかうと考えています。今は一週間に一度、商品を届けるというのがこのお得意先さんの仕組みですが、最近は競争が激化して、ネットスーパーというものが出てきています。前日に注文すれば翌日の午前中、朝に注文すれば夕方届けるというものが出てきて、現在のお得意先さんの宅配事業が競争に晒されてくると思います。そうなるならば、われわれがデイリーに対応できるインフラをつくれればよいと考えています。

今、われわれの物流センターでは在庫を持っています。一週間前に注文して、注文のあった分だけ商品がジャスト・イン・タイムで入り、そのまま仕分けをして出していくのです。しかしネットスーパーのような形では、在庫がなければ翌朝や当日の夕方に商品を届けることができません。そこで、われわれが在庫保管型になり、翌日届けられるようなインフラをつくり、お得意先さんの支援業務に乗り出していこうということを考えているわけです。その時、我々の本

来の在庫型の卸売業の機能が生かせるのです。

また、去年二〇一〇年十一月にインターネット販売をはじめました。「京の荒物屋・川端滝三郎商店」というネット販売です。

川端滝三郎は初代の創業者で、親父が二代目、私で三代目になるのですが、川端滝三郎商店の創業から、今年九十九年になります。来年は創業百年を迎えます。そこで、創業百年に相応しい事業を今年のうちにづくりあげようというこ



ウェブサイトトップページ
http://www.kawataki-shoten.jp/



創業当時の川端滝三郎商店
手前の少年が現会長川端芳夫氏

とを去年から言っています。そのひとつとして新しいビジネスを構築しようということになり、「京の荒物屋・川端滝三郎商店」をオープンしたわけです。これを今年一年間で試行錯誤して、来年には花開くようにしたいと思っています。

この三つを今年はスタートの年として、来年の創業百年には、「なんとかここまで来られたな」と言えるようにするために、この一年みんなでさらにがんばっていこうと思っています。

いのちを共に学びあえる場を創造する

いのちの森



塩沢 みどり しおざわ みどり 財団法人いのちの森文化財団 理事長

塩沢 研一 しおざわ けんいち 〈長野〉 財団法人いのちの森文化財団 副理事長



盛和塾長野の代表世話人でもある、塩沢みどりさんがご夫妻で理事長・副理事長を務める「財団法人いのちの森文化財団」では、事業の一環として、様々な事情を持ちながら社会復帰を目指す若者たちを支援されています。塩沢さんが盛和塾で塾長より学んだフィロソフィの一つひとつが、施設で共同生活する若者との間で濃密な教えや学びとなり、効果が現れてきています。

塩沢さんは脳損傷という障害をもつ娘さんを育ててこれに暮らしています。（機関誌二十七号掲載「心の研究 重い障害をもつ娘 早穂理との暮らしで学んだ 人間の原点は『愛』ということ」）その中で、自らの内面を見つめ直しつつ、心の教育、芸術文化事業、青少年育成事業などを、行ってきた活動成果が「いのちの森構想」という壮大なビジョンに結実しようとしています。

塩沢さんと財団が目指す理想はどのようにして生まれ、どう実現してゆくのか、お話をうかがいました。

◎入塾してから財団がライフワークに

いのちの森文化財団の設立の前に、盛和塾長野を立ち上げられたのですね。

塩沢 研一（以下研一） 機関誌二十七号に障害のある娘のことを載せていただいた当時、私たちが持っていたのは「いのちの大学構想」でした。単に学問を学ぶのではなく、生から死まで共に生きあっているコミュニティをつくろうということでした。

ただ、これは漠然とした構想だったのですが、そのあと、大阪の塾生さんから長野に盛和塾をつくらないうかというお話がありました。しかし私たちは、経営というものをあまり深く理解していなかったのです。

そこで理事さんに会ったのですが、世の中にこういう意識を持った経営者がいるのだと、とても感動をしたわけです。そこから、「ぜひ塾長にお会いになりませんか」とお声をかけていただいたいて、一カ月ほどして、塾長にお会いしました。

当時、私たちは法人ではなかったのですが、はた

して盛和塾長野を立ち上げる立場にあるのだろうかと思っていました。そのことを塾長にお尋ねしたら、「法人であるとかないとか、社員が何人いるとか、売上がいくらだとか、そういうことではありません。盛和塾では、心を高めるといふことをしっかり考えているのかどうかが必要なポイントになります。ですから塩沢さん、つくってよいですよ」。このお言葉をいただいていた、じゃあつくらせていただこうということになったわけです。

また私たちは、経営者とおつきあいもありませんでした。そこで長野の地元銀行である八十二銀行の関連会社の八十二リースの営業部長をしていた方に、「心のきれいな経営者さんを集めてください」という話をしたのです。

その営業部長さんは水輪の会によく来られていたものですから、私どもの考え方を理解してくださっていて、「それならば、そういう方たちに声をかけていきましよう」となり、何十人かの経営者を集めてくださいました。

それから開塾までの約一年間、とにかく塾長

から直接学ぼうと、さまざまな塾長例会やツアーに参加させていただき、盛和塾長野を立ち上げることができたわけです。

——入塾して学んだことは何でしょうか。

研一 「心を高める、経営を伸ばす」で、両方があってひとつの学びだということです。ただ心を高めることだけではなく、経営を伸ばすことも一体となって動いていかなければ、事業というものは決してうまくはいかないのです。

たとえば公共的な事業をやるにしても、経営としてきちんと成り立っていないければ、それは絵に描いた餅にすぎません。ですから、実際に水輪の会も法人化し、しっかりした事業として展開していかなければならないと考えたのは、盛和塾に入塾してからでした。

また、塾長のフィロソフィを一つひとつ実践していくなかで、とにかく自らを厳しいところへ追い込んでいかなければならないと考えるようになりました。なにか茫洋とした任意団体で適当にやっていけばいいのではなく、対社会的にもしっかりとした立場で活動をしていかなければならないのです。

ければならないのです。

こうしたことで最初に考えたのが、水輪の会の活動としての農業なのです。これからの時代、一次産業が再生できなければ日本の未来はないと強く感じていたものですから、農業をぜひとも実践していきたいと考えました。そのためにはまず法人化なのです。特に農地の場合、個人では買えません。いわゆる農業生産法人は普通の会社とは違い、農業をする人が株式の七五%を持つていなければならないのです。

——そこから財団法人になるわけですか。

研一 そうこうしているうちに、「財団法人をつくりませんか」という話が当時の県知事からきたのです。そのときすでに（財団法人の認可がおりず、申請も）四回目でしたから、県も乗らないだろうと思っていたら、「いいじゃないですか」ということになって、財団法人をつくることになりました。ただ活動としては、水輪の会でやっていることは法人化しても全部できませんから、教育と文化の内容に絞って二〇〇六年に財団法人の認可を受けたのです。

本当は水輪の会をそのまま財団法人にしたかったのですが、「いのちの森文化財団」「水輪ナチュラルファーム」「グリーンオアシス」「水輪の会」の四つの団体と法人がリンクしながら活動していかなるを得ないということになり、それまでの「いのちの大学構想」を新しくして、「いのちの森構想」にしたのです。

まず、「財団法人いのちの森文化財団」では、いのちあるすべてが仲間同士であるという意識を作り出していくことが目的で、教育・文化・環境保全・健康創造・青少年育成といった事業を行います。「農業生産法人株式会社水輪ナチュラルファーム」は、いのちの調和した農業の実践を通じて、一次産業の再生をめざします。「グリーンオアシス」は、内観療法・園芸療法・ボディーセラピー・カウンセリング事業、宿泊・レストランを行います。そして、「水輪の会」は全体を支援して、一人ひとりの意識を深化させていくためのさまざまな活動（奉仕活動）を展開しています。

私たちとしては、たぶん盛和塾に入らなければ



スタッフ集合写真

ば、こういう構想を自分たちのライフワークとしてやると決意できなかったと思います。塾長に会わなければ、自分たちの使命としてやるぞという覚悟ができなかったのです。つまり、どんなに活動をしようという思いはあっても、これを現実化していくまでには至らなかったのだと思います。

塩沢みどり(以下みどり) あまりにもたいへんなことなので、もういいやという感じになっていたと思います。でも、稲盛塾長のフィロソフィにある「成功するまで諦めない」といった言葉の一つひとつに出合うたびに、ここで諦めてはいけないと思いなおしました。

◎若者の「働く」と「自立」を応援

——現在、二十人近くの若者たちが社会復帰にむけた施設で生活しているそうですね。

研一 私たちは青少年の社会復帰のためのいろいろな活動をしています。この二十年度四百五十人ほどの青年たちが巣立ちました。

特に盛和塾にかかわるようになってから、

フィロソフィは経営者だけのものではなくて、今の若者たちにとっても、「なぜ働くのか」という根幹に触れているのだと思うようになりました。

ですから、塾長の著書である『働き方』は、ここでは必読書です。毎日、朝昼晩と勉強会で使わせてもらっています。何か困ったときには、この本のなかに答えが全部あるのです。これは、すごいことだと思えます。そして経営者のためというよりも、人間が生きていくためのひとつのバイブルになっているような気がします。

つまり、この本の内容は中学生にも理解できるのです。いま十二歳の中学一年生の子がいます。両親が離婚して、イジメにあったりして、結局学校に行けない状態になってしまいました。その子はここに来た当初、恐怖心で全然動けませんでしたが。現在は元氣になっていますが、二十歳の子よりも理解力があると思います。

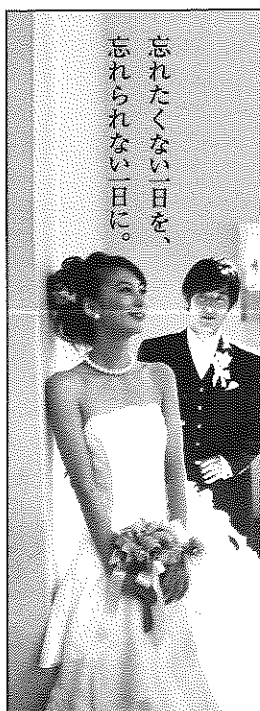
みどり 前向きにまっすぐ学んでいます。

研一 そして、ほかの本を読むよりは『京セラ

フィロソフィ』を勉強したほうが、よい学びになっけていきます。塾長の日めくりカレンダーなど、一つひとつが学びの教材なのです。

みどり 毎日の朝礼で日めくりカレンダーを読んでいます。日々の変化をみてみると、十二歳なのに一カ月毎日続けているとこんなにも変化するかと思うくらい、成長がすごいのです。フィロソフィとは、本当に万民のもののだと思います。

子どもたちのなかには暴走族をやっている、髪は茶髪で切り込みも入れ、ピアスも両の鼻や耳にも四十個くらいつけているような子もやっています。そんな彼が塾長の本を読んで、こうなるとと泣いたんです。そして、「お母さん、すごいで



忘れたくない日を、
忘れられない一日に。



WATABE
WEDDING
GROUP

ブライダルも、アニバーサリーも。
すてきな生活創造企業
ワタベウェディンググループ



WATABE
WEDDING
ワタベウェディング株式会社

MEGURO
GAJOEN
株式会社目黒雅叙園

メルパルク
メルパルク株式会社

おれ、こんな本、読んだことない」と、本をお母さんにプレゼントするというのです。私はその場面を思い出すと涙が出てしまうのですが、それだけすごい感動だったのです。そして、彼はフィロソフィを勉強し学んでいく中で、鼻にも耳にもへそにもつけていたピアスを全部取り外していきました。

ここではみんなフィロソフィの勉強をして、毎日感想文を書いています。「考え方×熱意×能力＝人生の結果」といっても、「考え方」ということすらわかっていないのです。小さい時に親から受けたトラウマがあるわけです。子供をちゃんと育てていない家庭は、何が正しくて何が正しくないのかということすらわからな



日課の座禅

い。盗むことも当たり前になつてい。家庭の躰はすごく大事だと思ひます。

そういう子がここへ来て塾長のフィロソフィに触れて、仕事の結果や人生の結果は「考え方」によるのだと

いうことを初めて知るので。「自分の人生観について」とか「自ら燃える」とか「好きこそもの上手なれ」とかを知るので。

とにかく彼らは自分自身が嫌いなのです。いろいろな問題を経験してインプットされているから、人は信頼できない、どうせおれの、わたしの人生なんかと斜めに構えています。努力し

たつて報われないんだ、という思いのことです。だから、おもしろおかしく生きたほうがよいと言つては、朝から晩までディスコ漬けで、家に帰ればグウグウと眠つて、またディスコに行く。そのうちに覚醒剤で、身体中が蝕まれてしまひます。

何年も覚醒剤をやり続けていたが、何とかして立ち直りたいと思つて、最後の望みを賭けて、ここに来た子がいます。しかし、ここに来てほとんど寝たきりで起き上がれません。覚醒剤をしている人は頭のなかには過去がフラッシュバックして、現実の今を生きられないのです。

次に始まるのが、薬を得るための精神科めぐりです。いろいろな精神科からもらった錠剤を合わせて百錠くらい飲んでしまうのです。それを一気にやめると死んでしまうので、徐々に心の状態は、本当に何の光もなければ希望もない、絶望そのものです。さらに、ものすごい虚無がうずまいているのです。

食事の後に「ご飯のお茶碗を洗おうね」と言えば、「また食べるじゃん。洗ったつてしようがないんだから、ここに置いておけばいいじゃん」という返事です。なによりも、「どうせ」という気持ちです。私なんか、もうここまできちゃったんだから未来なんかないんだ。どうせ」という感じです。それでも、なぜうちに来ているのかといえば、深いところで「よくなりたい」という一縷の望みがあるのです。

——そうしたときに、塾長のフィロソフィを生かしていくわけですね。

研一　そうです。フィロソフィに触れたときに、ひとつの生きる指針ができます。これはとても大きいことだと思ひます。人生を生きっていく指針が、ここにはあるのです。

ここでいろいろなワーク（作業）をすること、一つひとつをフィロソフィの実践に落とし込んでいくわけです。たとえば、掃除をするにしても真剣にやる。誰にも負けない努力をする。その方向性がフィロソフィという具体的な

言葉になつて共有できることが、ものすごく大事なのです。

みどり　放つておくとダラダラ、ダラダラしてくるわけです。お箸しか持ったことのないような子ですから、料理などつくったことがない。お茶碗を洗ったこともない。自分の洗濯物も山のように積み上げて、片付けることをしたことがない。もう使い捨てで、汚くなったら買えばいいという意識なのです。

そうなつたときに、「どうせ」がまた出てくるわけです。そういうときに、たとえば稲盛塾長の「自らを追い込む」という項目を読んでも、その結果、次のような言葉が出てきます。

「今回で三回目となるこの項目、やはり毎日見て聞いていても、入ってくるものは違う。一回一回違つてい。ということは、深まっているんだな。やっていることに熱中して没頭することを強くおっしゃっていることに気づいた」

「昨日まで聞いていた私なりの解釈とは、少

なっているのです。

◎ 答えはフィロソフィのなかにある

——フィロソフィを十分に活用されていますね。

みどり 塾長のフィロソフィがなかったら、ここまで成長することはできなかったはずです。どんな教科書でも駄目でした。ありとあらゆる教科書を使いました。ジェームズ・アレンの本も使いました。けれども、ここまで実的にまとめたあるものはありません。

たとえば「見えてくるまで考え抜く」ということも、考える力をつくってこなかった子たちは嫌になってしまふのです。「食べられればいいじゃん」「買えばいいじゃん」という生き方をしてきましたから、「考える」ことができないのです。

ご飯を食べたらお茶碗を洗って、洗った食器は布巾で拭いて、ちゃんと元あった自分の位置に片付ける。そういう躰も、小さいときからまったくされていない状態ですから、本当に「考え

し違うものになっていった。追い込まれることでボーツとし、能力を発見できるのだと思った。ボーツとするなかで追い込まれると、自分自身が違っていくことに気づいた」

こうして少しずつ、薄紙をはぐように変わっていくのです。そうして一年経ち、二年経ち、三年と経っていくうちに、もう見違えるような子になっていきます。私も涙が出てしまうのですが、昔のことを思うと、本当にすごい成長です。

こんな感想もあります。

「自らを追い込む。日々の業務においては、時間を常に実践し、業務の内容もきちんと終えることができるよう、”今”に本気で集中すること。焦ることもあるが、ものを壊すことのないように意識し、常に先に、先という仕事のことを考えながらの作業だ。これが、汗だくになりながらやるべきことだったのだと気づいた」

私たちからみれば、当たり前のことでも、彼らにとってこの変化は、もうすばらしいものに

る」ことをしていないのです。ですから、彼らはやっているうちに嫌になってしまうのです。

こうしたテコでも動かなくなつた子を、どういうふうにして動かそうかというときに、この塾長の言葉の出番なのです。

「私たちが仕事をしていくうえでは、その結果が見えてくるような心理状態にまで達していないければなりません」



茶道も学びます

彼らにすれば夢と現実ではなくて、現実とボーツとする状態だけなのです。思考力が育っていないのです。

「ついには、どうでもいいやとボーツとする状態と、自分が真剣に

今を生きていくという現実との境がなくなり、本当に、あたかもやれたかのように感じられ、次第に「やれる」という自信がついていきます」

塾長が書いていらつしやるように、これが「見える」という状態なのです。そういうことを繰り返して、これが本当に「見えてくる」という状態なんだと教えていくと、彼らは現実という今に戻ってくるのです。

ですから、彼らが「見える」状態になるまで、フィロソフィはどれほど力を貸してくださいさったかわかりません。

もちろん、「考え方」についても何回も教えます。彼らはマイナスの考え方で生きてきたわけです。ところが考え方を変えれば、私たちも生きられる、希望を持てるということに気づきます。人生を本当に変えていけるのか、いいや、どうせ変わりつこなんかないというふうにしてきた子が、いろいろなことを通して、考え方がだんだんとプラスになっていくのです。

研一 普通の会社であれば業務が主です。とこ

ろがここでは館内のメンテナンスや食事づくり、風呂そうじ、庭木の手入れなど、人間が生きていく上で必要な仕事と生活があり、二十四時間のなかでやることがたくさんあります。そういう日々のワーク、それをここでは「ワーク・アンド・スタディ（働く基礎練習）」と呼んでいます、そのワークのなかではいろいろな問題が起きます。しかし、それらをすべてフィロソフィに返していくわけです。

朝は六時の朝礼から始まります。それからいろいろなワークがあつて、夕食後、必ずミーティングを開きます。そのミーティングでは、その日一日の動きのなかで気づいたことを、みんなで出し合っていきます。するとその最終的な答えが、不思議なもので、フィロソフィに出てくるのです。

みどり　ですから、みんな夜寝る前にフィロソフィを読んでいます。一日に一項目は必ず読むということになっています。

研一　そうです。一日に必ず最低一項目は、朝起きてからでも、夜寝る前でもいいから読む。

水輪ナチュラムファームのワークでは、農薬を使わない農作業をするので、身体にもいいのです。そこでは朝から晩まで種を植えたりしています。その種を植えることにだつて、フィロソフィがいっぱい入っているのです。

たとえば、「同じ間隔で種を蒔いてね」と言っても、それができない子が多いのです。うんと広く蒔いてしまったと思ったら、次はうんと狭めて蒔いてしまう状態になっているわけです。

どうしてそういうことが起こるのかを深めていくと、フィロソフィのなかに答えがあるのです。雑念がいっぱい入っていたり、いま目の前のことに真剣に生きていなかったり、それからマイナスの思考だけになっていたり、遊びたいなと思つていたりするのです。その仕事の結果は、あなたたちの将来や未来に通じるのだというように教えていきます。

まともにも歩くこともできない子、まっすぐに立っていることもできない子、寝たきり状態のような子がここに来ますから、まず身体づくりをしなければなりません。畑に出て身体をつ

そして、そのことをワークのなかで実践して見るのです。そして夜のミーティングで、そのことを体験発表みたいにして出していくわけです。

こうしたことを積み重ねることによって、しだいに体験が心のなかに凝縮してきます。私たちからみると、その変わりようはもう驚異です。

みどり　たとえばこういう子もいます。

「自らを追い込むという項目を勉強して、自分は本当に本気で自分の癖を直そうとしているのかと思つた。稲盛さんは、氣を楽にして考えた思ひつきだけではいかんと、真剣にいつている。真剣に自らを本当に追い込み、追い込むことでしか本当にすばらしいアイデアは生まれてこないといった」

まだきちんと書けない状態の子ですが、言いたいことはすぐわかります。こう続きます。

「これからは少しでも自らを追い込むように、本気で癖を直す気が必要だと思つた」

これはやはり、すごいと思います。

くつていると、思考も少し明晰になってきます。

顧問の精神科の先生もおっしゃっています、身体を動かして手を使ったり、いろいろなことをしていくと、脳と直結している筋肉があるために、思考が覚醒してきたりするそうです。

最初はそういうことを通さなければ、フィロソフィを学んでも全然入っていきません。けれども、身体を動かして思考が覚醒した状態になると、フィロソフィが宝の山になっていくのです。

また、こちらでは脳外科専門の先生から脳の勉強会で学んでいるのですが、塾長のフィロソフィは脳の新しい神経回路（ニューロン）を作っていく上でもすばらしい教えだとも言っています。

◎「心」と「経営」とは一心同体

——経営的なことも学んでいくのですか。

研一　心のケアの問題だけではなく、たとえば水輪ナチュラルファームであれば、年間の作付



ナチュラルファーム



野菜パック

計画であつたり管理計画であつたり、そして収穫計画、営業戦略をどうするのかという販売計画もあります。さらに利益率はどのくらいになればよいのか。年間総売上を何年間でどこまで持っていくのか。かなり細かいところまで、計画を立てさせます。

たとえば同じナスをつくる場合でも、剪定の仕方によって取れるナスの数が全然違ってきます。放ったらかしにしておけばできてしまうのですが、いかによりナスをきちんとつくつてい

くのか。こうしたことも、計画を立てなければ、よいナスはできないのです。まして、農薬、化学肥料、除草剤を一切使わずに、安心安全なおかつ味は最高の野菜を作ることは本当にたいへんなのです。

ですから、どのくらいのナスをどのくらいで採るのかは、販売計画や価格設定が必要です。そこには、具体的な「値決めは経営」ということが入ってくるわけです。ですから、心の部分と経営的な側面を、全部またフィロソフィで統一していくことになります。

たとえば、自分が社長になったら、どのくらいの人件費がかかり、どのくらいであれば経営的に成り立つのか、そこまで全部出させます。そうすると、そこでまた意識が変わるわけです。今までは自分だけのためにやっていたけれども、今度はそうではなくなります。一緒に働いている仲間も共に生きていかなければならなくなります。

みどり それまでは、食べているナスがいくらかということは関係ありません。ただ与えられ

ているような状態なのです。

研一（宿泊施設の）厨房もそうです。二十人のお客さんがきたときと百人のお客さんがきたときに、一人当りの単価はどんどん変わっていきます。そうすると、損益分岐点はどのあたりにあるのか。このお客さんなら、どういうものをつくるのか。そして月平均でいえば、どのくらいの利益率であれば経営的にやっていけるのか。またそこから逆算して、どういうメニューを出すのかということもあるわけです。

そういうことも、フィロソフィにはしっかりと書いてあります。心の意識だけをどうしようということだけを、塾長は言っているわけではありません。「心を高める、経営を伸ばす」という二つのことがひとつの機能として成り立っているところに、フィロソフィのすごさがあると思います。

一般的に心のことを書いている思想家は、『京セラフィロソフィ』にある前半のことしか言っていない。しかし塾長はしっかりと生きるためのすべてのことを言われています。そのお

げで、ここでやっていることが全部生きてくるわけです。またそれがなければ、未来に対する展望が出てきません。盛和塾の活動、塾長がなさっていることは、ものすごい内容を示しているのだということを感じています。

◎失敗すると思うから失敗する

——ここから育った久保俊宏さん（いのちの森文化財団事務局長）は現在、盛和塾長野の塾生さんなのですね。

みどり はい、入塾させてもらっています。彼は昔、企業戦士でした。事業に失敗し、ワーキング・スタディに参加しています。ここに通うことで見事に自分を再建することができました。

久保 私はいま四十二歳です。スタッフとなつて四年目ですが、ここに来たのは十数年前になります。まだ盛和塾長野がなかった頃から、ここでお世話になっています。

盛和塾長野が立ちあがってから、いろいろと学ばせていただいています。つい一週間前、



グリーンオアシス 多目的スペース パノラマコーナー

「心に描いた通りになる」というテーマの自主例会がありました。その勉強会で気づいたことがひとつあります。それは、「心に描いた通りになる」という塾長の言葉の

実は私、事業を起こして失敗したことがあります。そのときは、駄目かもしれないと思いながら、「駄目だったらそのときはそのときで考えればいい」という考えだったのです。ですから、本当に塾長がおっしゃる通りになったのだと実感しました。

ここでも実習生や研修生を受け入れている

駄目だと弱音を吐いてしまっても、塩沢代表はあきらめないのです。

そういうことが言葉だけでなく、普段の態度から伝わってくるところがあって、「もう駄目だ」と言った実習生がいれば、他の実習生が「あなたはあきらめても、みどり先生はあきらめていないんだよ」と言っていてあげているのです。言葉だけでなく、行動や態度で伝わっているのだということを感じます。

フィロソフィにある「心に描いた通りなる」ということを、深く学ばせていただきました。

◎人は誰でも可能性を持っている

——実習生の木下智恵子さんお願いします。

木下 稲盛塾長の本に出合ったのは、今年の五月だったと思います。『働き方』を読ませていただきました。数時間でうわーっと読んでしまいました。すごくシンプルで、深く心に入ってくる言葉がたくさんありました。そのなかで私の心に響いたのは、「ど真剣に生きる」「完璧主義を貫く」です。この二つの言葉が頭のなか

のですが、何年も同じ注意をしてもまったく変わらない、何度も同じ失敗をして何度も同じ状況が生まれてしまうという子がいました。そのなかで、私の心が駄目かもしれないと思い始めるようになり、いくら言っても変わらないし、もう駄目だという心になり始めたのです。

そうしたなかで、勉強会があり学ばせていただいて、自分が駄目だと思ってしまったら、相手の可能性はなくなってしまうのだということに気づきました。

自分がその人を変えろということではなく、私自身があきらめてしまえば、相手の未来をつぶしてしまいかねない。そういうことにつながってしまうということを実感しました。

ちょうどそれと同じような場面がありました。私が駄目だと思って接してしまうのに、塩沢代表は違うのです。実習生が自分の人生をあきらめてしまっても、塩沢代表だけはあきらめない。必ず可能性がある、必ずよくなると思う。実習生自身が自暴自棄になって、もう

にあつて、実習をさせてもらっています。

私がここに来るきっかけは、身体と心のバランスを崩してしまって動けなくなってしまったからです。今まで動けなかったものを、なんとかエンジンをかけて身体を動かす、頭を働かせるといのは、本当に泣きそうなくらいつらいのです。そういう状態が続いてあきらめそうになるときに、ふと「ど真剣に生きる」という言葉が浮かんでくるのです。

あつ、いま目の前にある洗い物をど真剣にやってみよう。今、掃除をしているけれども、身体が痛くなってきた。つらいなと思うけれども、今だけはここを掃くことをど真剣にやってみよう。そういうふうに今だけはど真剣にやってみようということをずっと続けていくうちに、倒れなくなりました。どんどん動けるようになりました。

私が弱くなってしまったとき、みどり先生は「立ちなさい」と、いつも背中を押してくれます。厳しいようですが、「もう少しやってみなさい」と背中を押してくださるのです。

「みどり先生は、あなた自身が自分の可能性を信じられなくても、絶対にみどり先生はあなたの可能性を信じているし、絶対にあきらめないんだよ」ということを他の実習生から聞いて、ああ、そうなんだと感動しました。

みどり先生は私の可能性を開こうとしてくださって、そのために不可能だと思えるような大きな課題を与えてくださる。それを最初は泣きそうになりながらやっていたのですけれども、あつ、そうなのか、稲盛塾長も同じようなことをおっしゃっていたことを思い出して、挑戦していくようになったのです。

そして挑戦していくうちに、今までわずしか出来なかったものが、このくらいまで出来るようになる。そういうふうには、ほとんど自分の可能性が開いていくのがわかるようになりました。

自分の可能性をみどり先生が開くように開くように背中を押してくれる。それは私に火を点けてくれているのだと思っているのですが、ある朝、読み合わせのときに「可燃性の人になる」という話を読むことができました。

なのです。描いた通りになっていくのです。

十五年くらい前に、あるセミナーに参加しました。将来、こうなったらいいだろうと思いついていたものを発表するのです。そしてそのビジョンを強烈に思うために、「絶対にこれを実現します！」と宣言をするのです。そのセミナーのときを思い返してみると、「こうしたい」と思った通りに動いてきました。

ただし、それをいつスタートさせるのか、どういうふう具体的に押し進めていくのかというところが曖昧でした。それが盛和塾に入塾して、「よし、やろう！」というふうになりました。塾長との出会いがなければ、決意できないままに終わっていたらと思う思います。

ああ、今はみどり先生が私に火を点けてくださっているけれども、私は自分から火を点けられる人間になろう。目の前の人の可能性も見ていける人間になろう。今は、可能性が見えなくても、すごく輝く可能性があるんだということとをちゃんと見ていける人になりたいと、すごく思いました。

これからはそのことをめざして、フィロソフィを参考にしながらワークを続けていきたいと思っています。

みどり 彼女もここに来たときには立ってられないくらい状態でした。でも今は一日中、仕事ができるようになっていきます。彼女の意識の方向性がプラスに向いたことで、すばらしいことができるようになったのです。

◎成功するまであきらめないこと

——事業を進める原動力は何なのでしょう。

研一 財団、ナチュラルファーム、グリーンオアシスができてきた経緯は、とにかく「思い」

という方法で、どういう内容でやっていくのかというときに、フィロソフィがものすごく大きな指針になるわけです。行き詰まったときに、いつもここに答えがあるのです。

みどり 土地のこともそうでしたよね。

研一 ファームで約一億円集めて、財団でまた集めてとなると、必要総額がものすごい資金になってしまふ。その重圧に対しても「あつ、諦めなきゃいいんだ。できるまでやればいいんだ」と思えるようになりました。

みどり あのと、塾長例会に出たでしょう。

研一 そうそう。帰ってきて、主人が言うのです。「塾長に、もうものすごいものを与えてもらってき

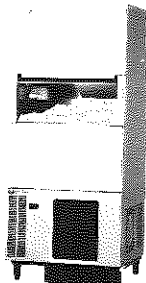
Fukushima

フレッシュ・バリューをあなたとともに

キューブアイス製氷機 FICシリーズ

大型バーチカルタイプ
スリム型製氷機

新発売!

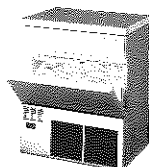


FIC-240KV-S

240kg/日タイプで
ワイド700mmの
省スペース設計!!

氷の取り出しがしやすい
扉位置腰高設計!!

アンダーカウンター
タイプ製氷機



FIC-45KT1

天板を作業スペースとして
使用可能!!

福島工業株式会社

本社・営業企画部
〒655-0012 大阪市西淀川区御幣島3-16-11
TEL. (06) 6477-2031
東京事業所・東京総務課
〒111-0052 東京都台東区柳橋2-17-4
TEL. (03) 5635-2181

URL: <http://www.fukushima.co.jp>

た。みどりさん、わかったよ。成功するまで諦めなければいいんだ」と、そう言うのですよ。

研一 一見簡単なように聞こえるのですが、ここに稲盛哲学の奥義が潜んでいるのですね。そういう覚悟と決意ができたのです。それが実現できたものになっていると思います。まだ途中ですが、そういうエネルギーを塾長からもらう



ことができました。それが私にとつてのいちばん大きな力でした。それがなければ、ここまでできませんでした。

もうひとつは、どういう内容でやっていこうかというときに、人間として正しいことをやって

いくということです。一つひとつの事業にしても何にしても、正しいことをやっていく。利他行というか、世のため人のためになることを自分たちがやっていく。そのことが自分自身、深いところで悦ぶといえますか、そういうものがなければどんな事業をしても、やはり虚しいものになっていくだろうと思います。

みどり 盛和塾に出合えなければ、ここまでは来られませんでした。たまたま盛和塾大阪の塾生さんがいらして、お話をいただいてご縁ができましたが、それも不思議なもので、普通の人生では、塾長はとも会えないような方ですから。

そういう意味で、なにか私たちの使命があるのかもしれないということを感じて、盛和塾を立ち上げさせていただいたりして、いろいろなことをさせていただきました。逆にいえば、そういうことをさせていただくなかで私たち自身も深まることができましたし、いろいろな青少年にも会うことができ、彼らからも自分たちを深めさせてもらっています。たいへんだと思っていたのですが、そういうことを通して、

実は私たちのほうが学ばせてもらっていることに気づきました。

◎介護やホスピスを視野に入れて

——今後、事業をどう展開していくのでしょうか。

研一 一応、今診療所をつくっています。看板を掲げるかどうかは別として、すでに医師の方々とここ何年間か活動をしています。診療所という看板をあげてしまうと、キャパシティ以上の人が来てしまいます。ですから、あまり宣伝をせずに展開していきたいと思っています。

みどり それはなぜかというと、本当の医療をしたいからです。先生たちとも話し合って、短い時間で数をこなすような「三分間治療」はしないということにしています。本来の医療のあり方とは、人と人との関係性において、患者の心を聞いたり、言葉を聞いたりしながら、奥に潜んでいる問題点や病の理ことわりのようなものを、医者が患者との関係性や響き合いを通して、明らかにしていくものです。それが本来の医療のあ

り方なのけれども、今の世の中ではもう三分間治療が一般的になってしまいました。

私たちが考えているのは、そういう医療ではありません。患者も来てよかった、心の芯の深いところまでゆったりと先生に聞いていただけたという形で、ドクターカウンセリングを中心にした医療をしたいと思っています。本来は「心即理」といってそれで病気というものとは良くなっているのです。

研一 やはり医者との関わりも必要ですから、本人とカウンセラー、医者、そして集団のグループミーティングで関わっていくのです。ひとりの人間に徹底して目を向けていくといいますか、三分間治療ではない本物の治療ができたらいいなと思っています。

みどり ここには豊かな自然環境があり、全国からお客さんがきます。そういうお客さんたちのためにも、自然のなかで美味しい食事を摂り、滋養のあるものをたっぷり摂って、心と身体をチューニングしながら医者に日頃の不養生を診てもらいたい方は診てもらおう。そういうこ

とができればいいなと思っています。一部はすでに始めています。

研一 最終的に目指すのは、ホスピス的なものです。生から死までのところにかかりたいと思っています。

ただし、それは相当慎重に考えなければなりませんから、当初の計画では五年後としています。ただ、介護になると、もちろん医療的な側面もありますし、人手の問題も出てきますから、介護についても慎重に考えていかなければならないと思っています。

介護をするとか、されるところではなく、ひとりの生活者として人生をまっとうすることが大事なのです。それは障害があろうとも年寄りであろうとも同じです。そういう人間関係を介護、またはホスピスのなかにつくっていくことができればよいのかなと思っています。

あの世に旅立つまで、ひとりの人間としての尊厳が保たれるようなホスピスです。人生の最終章は死んでもまだあの世をどのように描けるのか。それにはまずはスタッフの高い意識が

必要です。「建物をつくりました。スタッフを集めました。さあ、やりましょう」では、よい結果にはならないと思います。一人ひとりの意識が高まって、その高まりがよい意味での臨界点に達したときにスタートしたいのです。

みどり 生から死は誰もが平等に与えられたものです。お金持ちも貧乏人も、無学の人も大学を出て教養のある人も、すべての人に平等に死は訪れます。すべての人々が思っていることの究極は、愛したいし、愛されたいということです。病気になっても、死を間近に控えた人でも、どんな人でも愛したいし、愛されたいのです。そういう関係性が人と人とのあいだでつくられることによって、満たされて亡くなっていくことができると思うのです。この満たされて亡くなっていくという意識が大切です。

そのためには生きている日常の生活のなかから、どういう心で生きてきたのか、どういう人との関係性をつくってきたのか、どういう環境のなかに生きているのかということが大切です。人、自然、教育、職と、いろいろ環境があ

ります。またどういふものを食べるかということも環境のひとつだと思います。本当は、満たされて死んでいくということは、生まれたときから始まっているわけです。

ある施設の院長さんが、「その人の死に方をみれば、その人の生き方がわかる」とおっしゃっていました。枕元の通帳ばかりを開いているお年寄りもいれば、その通帳の残高を確認するために来ている家族もいる。とても寂しいことです。

だからこそ、塾長は哲学をつくってください、勉強をして深まりなさい、高まりなさいとおっしゃってくれているのだと思います。

実は、私たち夫婦は二人とも癌を患ったことがあるのです。思い返して、なぜ癌になったのかといえば、食べ物の大事さをさらに深く私たちに気づかせるためだったのでは、と思っています。そのときにもう一押ししてくれたのが、フィロソフィです。癌になった自分の心のあり方を見てみよう、何かが違っていたのではないか、何かが足りなかったのではないかと、おたがいに

深く考えました。稲盛哲学はつくづく万人のための哲学だとこのときに思ったものでした。

研一 ここにも癌患者さんがいらっしやいます。が、実際に癌になったときにどういう心の状態になるのかは、自分も癌になってみなければわからないわけです。ですから、より深く人生を知るために重度の娘を与えられ、二人とも癌にもかかって奥深い奥義を知るために、私たちは試されたのかなと思っています。

「偉そうなことを言ったって、あんた、癌になったことないでしょう」と、みんなそう思っているわけです。でも、私などは余命一ヶ月と言われました。「ああ、これでもうおれは病院から帰れないんだな」と葛藤しました。そのときの心境がよくわかるわけです。ですから、話をしていても、相手もわかってくれるし、「そういう思いをなさっているのですね」と深いところまでつながることができます。

みどり こういうことを通して、塾長のおっしゃっている奥義が、それまでは浅いところにとらえていたのですが、ものすごく深いところ

でとらえられるようになります。塾長はやさしい言葉なのですが、ものすごく深いところまでおっしゃっているということを、さらに感じました。

保育園、老人ホームでもホスピスでも、塾長のフィロソフィをみんな毎日読み合わせられるようになれば良いと思っています。生から死まで、こういうものを日々読み合わせながら、ぶれない心というものをつくっていく。心をチューニングしていくのです。

研一 経営者があの世の話をしたり、前世や来世の話をしたりするのは筋違いだろうという人たちが、今でも結構いると思います。

しかし、経営者も人間です。癌になる経営者もたくさんいます。死んだら自分はどうなるのだろうか、誰しも思います。たとえば癌の患者さんたちも、死んだら終わりなのだと思うのか。死ぬ寸前まで自分を高めていくというか。少しでもきれいな魂になって旅立っていきいたいと思うのか。それが死に方にもあらわれてくると思います。ですからフィロソフィは、人間の

こうしたことは、すべての人が共通に持つテーマでありながら、そこまで説いている経営者は他にいないといってもよいかもしれません。

「経営」といえば、経営者だけのものだと思いますが、わがちだけでも、経営者ではなくても、われわれは日々経営をしているのです。

みどり 自分のことも経営で、家庭のことも家経営です。人生そのものが経営なのです。私は経営とは営みの経、そして何を営むのかと言えば、結局のところいのちを営む経だと思っています。

フィロソフィは経営者のためだけにあるのではなく、主婦のためでもあり、お医者さんのためでもあり、家庭での人生哲学でもあり、万人すべてに共通するものだと思います。

研一 こうした万人に共通のフィロソフィを塾長が説かれていることは、本当にすごいことだと思います。私たちも究極は、塾長がめざしているようなことを、日々の営みを通して伝えていくことができればいいと思っています。それが最も大切なことです。

持っている不安感、恐れ、苦しさ、悲しさ、そういう思いを越えていく意味も持っていると思うのです。

◎ 人生は経営そのものである

——盛和塾の学びをどう生かしていきますか。

研一 塾長のおっしゃっていることは、経営にとどまらず、人間全体にとって必要なことを説かれています。それは、経営者としてすごいことだと思います。

ただ、会社を立派にしました。お金をもうけました。売上が伸びました。利益が増えましたということではなく、究極、人間は人生というものを通してしか、本当の学びはできないのです。ですから、塾長は「仕事を通して、しっかりとやりなさい」と説かれているのです。それは、仕事だけをしていても駄目で、この仕事を通してというところに六波羅蜜の教えを説きながら、人間として正しい生き方をしなさいという意味がこめられていると思います。

みどり 盛和塾の全国の塾生が、稲盛塾長の教えを本当に深く理解できたなら、いろいろなことをやらざるをえなくなると思います。社員の物心両面のためだけではなく、更になにかをやらざるをえなくなると思うのです。

「光よりも意識のほうが早い」と言った人はアインシュタインですが、「日本は神の国だ。すごい霊性を持っている。日本という尊い国を作っておいてくれたことを神に感謝する」とも言ったそうです。世のため人のためになることを六千人の塾生が少しずつでもやるようになれば、日本はすごい魂を持った国になると思います。

六千人の塾生が塾長から教えていただいたことを、利他の行として実践していくのです。すでに実践なさっている塾生さんもいらっしゃいますが、そうすればこの国にすごい変化が起ころうと思います。

研一 私たちも年齢的なこともありますので、この十年で次の世代のためのベースづくりを完了させたいと思っています。

昨年十二月に行われた盛和塾忘年塾長例会での塾長講話は、塾長が日本航空の会長として改革の舵取りを担ってこられたご経験を振り返りつつ、なお前進するという意気込みを力強く語られたものでした。会長就任にあたり、「日本経済のため」、「残された日航社員のため」、「健全な航空業界の競争が国民のためになる」という思いが塾長ご自身にあったのは講話で述べられたとおりです。そしてさらに、塾長は盛和塾で学ぶ私達に向けて次のような言葉も伝えられました。盛和塾西日本地区忘年塾長例会大阪（二〇一〇年十二月三日）の講話から抜粋いたします。

「この日本航空の再建には、私がかねてから皆さんにもお話ししておりますように、経営の真髓そのものをJALの再建に賭けてみて、それを証明してみたい、という私の思いもありました。また、われわれが中小企業を中心に、一生懸命『経営の真髓はかくあるべし』と頑張っていることが、決してまがいものではなくて、真理を突いていることだということを、この日本航空の再建で証明したいとも思っていました。皆様方のご協力とご支援で、何とかそれが果たせるような感じがしています」

塾長は激動の一年を振り返られると共に、盛和塾で伝えられている稲盛哲学の生かし方を、日本航空の再建というこれ以上ない実例で示されました。つまり、私達に「学ぶだけではない、実践あってこそその稲盛哲学だ」と、改めて教えていただいたのだと思います。そしてフィロソフィを学び社員と共有し、ど真剣に経営に取り組めば、すばらしい結果ができることを証明していただきました。

全社一丸となって稲盛哲学の理解と実践に努めてゆかれる皆様にとっても、塾長が日本航空に対して実践されたように、従業員との結びつきをいっそう強固なものにし、本年が現状を打破する飛躍の年となることを願っております。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

「盛和塾」通巻一〇四号二〇一一年二月十日発行
定価五百二十五円（本体五百円）

●発行 盛和塾
●発行人 諸橋賢二
●編集人 諸橋賢二
●取扱所 盛和塾事務局
京都市下京区烏丸通四条下ル水銀屋町
六二〇番地 COCON烏丸SF
TEL 〇七五—三六一—六七四〇
FAX 〇七五—三六一—六七四〇

●制作 盛和塾事務局
●印刷製本 富士精版印刷株式会社

e-mail : seiwa@seiwajyuku.gr.jp
HP URL : http://www.seiwajyuku.gr.jp

塾長広報室

稲盛氏に米財団賞

起業や経営革新を評価

稲盛和夫京セラ名誉会長が米国のケミカルヘリテージ財団が創設した「二〇一〇 オスマー・ゴールド・メダル」に選ばれたことが十七日、分かった。化学や科学的遺産に貢献した人を表彰する国際賞で、日本人の受賞は初めて。

同財団は「稲盛氏のこれまでの発明、起業、経営革新、さらには慈善事業などの功績が多くの人々に良い影響を与えた」と評価した。

同メダルは一九九七年に創設され、インテル創立者のゴードン・ムーア氏、ノーベル生理学・医学賞受賞者のジェームズ・ワトソン氏らが受賞している。授賞式は来年四月八日（現地時間）に米国・フィラデルフィア市の同財団本部で行われる。

（二〇一〇年十一月十八日 京都新聞）

日航、初心の「鶴丸」

日本航空の稲盛和夫会長と大西賢社長は、会社更生法の適用を申請してからちょうど一年となる十九日に記者会見を開き、かつて国内外で親しまれた「鶴丸」と呼ばれるロゴマークを四月から復活させることを正式に発表した。写真。大西社長は「鶴丸は過去への回帰ではなく、日航の原点、初心のシンボルだ」と説明した。

新たな鶴丸は、赤いタンチョウをモチーフにしたデザインはかつてと同じ。翼の切れ込みを深くしたほか、「JAL」の字体を太い斜体にした。四月以降、機体などのマークを順次、切り替えていく方針だ。

（二〇一一年一月二十日 読売新聞）



写真提供:読売新聞社

私の好きな言葉

「本質を考える」

「明治維新は西郷隆盛抜きでは語れない」とか「明治維新は西郷維新であった」とかよく聞きます。それは、なぜでしょうか。いろいろ議論が、過去も現在も、又未来においても語られると思いますが、私は、当時、西欧列強が植民地政策のもと、アジアに迫る危機に対して、島津斉彬の思想に影響され、西郷さんが絶えず、本質と基本を見極め、新しい日本建設という理想を持ち、志を堅くし、誰にも負けない「勇氣と率直さと行動力と情熱」を持ち、時代を切り開いたことにあるのではないかと考えています。人は道に迷ったとき、その人の持つ本質や基本としている考え方が出ると思います。物事に迷ったときの私の基本的な考え方は「損か得か」ではなく「良い事か悪い事か」の是か否かで判断すれば簡単に結論が出ると思っています。これは私の父からの教えです。利益優先に考えれば失敗すると思っています。一見、得にならない選択をしたように思いますが、長い目でみればその選択が正しかったことがわかります。悩んで体調を壊したり精神的な病になったりする人もいますが、この基本を持っていればうろたえる必要はないはずです。この考えで人生の選択をしていれば、目の前にそうでない人や問題が起こっても、少しも動じない心になっている自分がいます。そして、曲がった道を歩んできて、私利私欲で交渉に来た人には「まっすぐの道から出直して来なさい」と言えるのです。曲がった道を歩んでいる人は、いたる所でつじつまを合わせる必要がありますから、疲れています。ご苦労なことだと思います。本質とは、変な策略（シンズイ）をしないことです。人の誠意に勝るものはありません。これは「西郷精神の真髓」かもしれません。

西郷 隆文

日置南洲黨代表（西郷隆盛曾孫）