

[盛和塾] 105

平成23年 2011年
4月号 通巻105号

●塾長講話

[第100回]

日本航空の再建、および日本の再生について

●われ虚心に経営を語る

[Ⅰ] フィロソフィが証明した正直な経営

山口 毅〈名古屋〉株式会社山口工務店 代表取締役社長

[Ⅱ] 私心から解放された経営

大島 規弘〈大阪〉明和グラビア株式会社 代表取締役社長

●経営問答

会社の成長スピードと人材の育成

中溝 宏〈宮崎〉有限会社エムツー 代表取締役社長

●経営体験発表、その後

[Ⅰ] 大改修をしていたら会社はなかった

岩井 美晴〈京都〉株式会社奥城崎シーサイドホテル 代表取締役

[Ⅱ] 社員一丸となって一気通貫の事業を

芝原 英司〈北大阪〉株式会社ショーエイコーポレーション 代表取締役社長

[盛和塾] 105

平成 23 年 2011 年
4 月号 通巻 105 号

THE VOICE

塾長理念

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 新しい計画を成就する

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第100回

2 日本航空の再建、および日本の再生について

MEMBER'S SPIRITS
われ虚心に経営を語る

28 [I] フィロソフィが証明した正直な経営
山口 毅(名古屋)
株式会社山口工務店 代表取締役社長

46 [II] 私心から解放された経営
大島 規弘(大阪)
明和グラビア株式会社 代表取締役社長

経営問答

64 会社の成長スピードと人材の育成
中溝 宏(宮崎)
有限会社エムツー 代表取締役社長

経営体験発表、その後

78 [I] 大改修をしていたら会社はなかった
岩井 美晴(京都)
株式会社奥城崎シーサイドホテル 代表取締役

112 [II] 社員一丸となって一気通貫の事業を
芝原 英司(北大阪)
株式会社ショーエイコーポレーション 代表取締役社長

編集後記

132

お知らせ

表3

私の好きな言葉

表4 「苦中苦を喫する人を人の上の人という」
伊藤 幸男 名古屋経済大学教授

新しい計画を成就する

新しい期が始まり、各部門では自分たちが立てた、新たなマスタープランの達成に向け、勇躍スタートを切られたことと思います。そのような新しい計画にチャレンジする皆さんに、ぜひ理解していただきたいことは、人間の持つ「思い」が、いかに大切かということです。

私は1982年に、次のような経営スローガンを年初に掲げました。

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

これは、新しい計画の成功を望むのであれば、どんなことがあろうとも、決してあきらめず、ただひたむきに気高く、つまり純粋に、そして強烈に思い描き続けることが大切であり、そうすればどんなに難しい目標であろうとも、必ず成就できるということを意味しています。

私が、この経営スローガンを通じて言いたかったことは、人間の「思い」には、ものごとを成就させる力があるということ。特に、その「思い」が気高く美しく純粋で一筋なものであるなら、最大のパワーを発揮して、困難と思われる計画や目標も、必ず実現させていくことができるということでした。

京セラ社内報『敬天愛人』2008年5月 より

日本航空の再建、 および日本の再生について

はじめに

ただ今、ご紹介いただきました稲盛でございます。

日本記者クラブからは日本航空(以下JAL)会長就任直後から、「お話をせよ」とご依頼いただいていましたが、航空運輸事業に関しては全くの素人で悪戦苦闘していたものですから、日延べとなっていました。ちょうど一年ほど

経った今日、再度お誘いがありましたことから、出てまいりました。

本日は、皆さんのご関心も高いであろう、JALの再建について話をする前に、まず自己紹介を兼ねまして、私の近況からお話し申し上げようと思っています。

さて、私は京セラでは経営の第一線を退き、週に一日ぐらい会社に行つて相談を受けるくらいです。今から二十七年前に創立しました第二電電、現KDDIでは最高顧問として、こちら

も無給で、月に二、三回ぐらい会長・社長の相談を受けたりしています。

また、盛和塾という、中小中堅企業経営者の方々が集まった勉強会をボランティアで主宰しています。アメリカに五塾、ブラジルにも三塾、そして中国においても急速に広がりを示しています。現在では計六十二塾となり、総計で六千名の経営者の方々が経営を学んでいます。

私も一年に十数回くらい各地の例会に出かけて、経営の何たるかを教えています。昨年二月一日にJALの会長に就任したおりには、盛和塾の塾生会員は五千五百名いらっしゃいました。その方々が「かねて塾長からは、ボランティアで経営について教えていただいているので、塾長がJALの会長になられたなら、我々もJALを応援しよう」ということで、一人百人の仲間を集めて五十五万人の「JAL応援団」を結成されました。それぞれ、「JAL応援団」というカラーの名刺をつくられて、「みんなJALに乗ろう」と応援をしていただきました。このことに私はたいへん勇気づけられました。



また同時に、JALのカウンター勤務の者、キャビンアテンダント(CA)など多くの社員が、今まで名前も知らなかった五十五万人の方々が応援してくれるということにたいへん感激しがんばってくれました。

そういうすばらしい心でつながった経営者仲間の集まりが盛和塾です。

さらに、私財を投じて設立した稲盛財団では、「京都賞」という顕彰事業を運営しています。

京都賞は、科学や文明の発展、また人類の精神的深化・高揚に著しく貢献した方々の功績を讃える国際賞で、毎年、先端技術部門、基礎科学部門、思想・芸術部門の三部門ごとに、世界中から推薦を受けた方々を審査して受賞者を決定しています。

近年、京都賞受賞者が後にノーベル賞を受賞することも多く、国際的にも高い評価をいただくようになってまいりました。多くの方々を毎年、授賞式が行われる十一月十日から京都にお招きして、たいへん盛大な授賞式、晩餐会、講演会、ワークショップを行っています。

京都府精華町に児童養護施設・乳児院「京都大和の家」を設立しました。そこでは、小学生から高校生までの児童が八十人、〇歳から二歳までの乳幼児が二十人の合計百名が暮らしており、私は理事長を務めています。

今、お話ししたような日々を送っている私ですが、昨年一月十九日に会社更生法適用申請を行ったJALの再建に協力してくれないかと、政府と企業再生支援機構から依頼されました。当初、「私は任ではない」と何度もお断りしましたが、懇請は続きました。友人や知人、家族もみんな大反対でしたので、なかなか結論は出ませんでした。

しかし、日本経済が沈滞している中で、JALがこのまま再起できなければ、たいへん悪い影響を及ぼすのではなからうか。倒産したJALを再生してあげるのは日本経済の復活に役立つことだろう。同時に、JALが倒産してしまつては、一部の方々の整理解雇は必要であるとはいえ、残った約三万五千人という社員の雇用を守ってあげるためにも、二次破綻をさせて

稲盛財団では、国内の若手研究者を対象に、独創的で優れた研究活動の助成も行っています。若い研究者を対象に毎年五十名選び、一人百万円の助成金を交付しています。これも一九八五年から続けています。

昨年の京都賞受賞者でもあり、「iPS細胞」で有名な京都大学の山中伸弥先生もずっと以前から助成金を受けられている方で、私は毎年助成金を差し上げるときに、「将来、皆さんの中から、京都賞を受賞されるような、世界的な研究者が育つてほしい」とお話ししてまいりましただけに、その中から初めて山中先生が受賞されたことはたいへんうれしいことです。

また、私は昨今増加する痛ましい児童虐待や育児放棄、その他事情で家族から離れて生活することを余儀なくされている子どもたちの問題を何とかしたいと思い、休みの日にそういった子どもたちの施設を見学していました。子どもたちは資産家や慈善家の方が昔につくられ、今は老朽化した施設で懸命に暮らしていました。そこで、彼らの生活施設として、二〇〇四年に

はならないのではなからうかと考えました。

また私は、世のため人のために尽くすことが人生で最も大事なことであるという人生観をかねてから持っていただけに、自分の力に余るかもしれないけれども、JALの再生に向けて、何とか協力をすべきではなからうかと思ひ、全く経験もない、分野も違うことをお引き受けしました。周囲からは翻意を促す声ばかりでした。中には、そういう難しい仕事をして、晩節を汚すのではないか、八十歳を前にして余計なことに手を出すべきではないと忠告をしてくれる方もいました。それでも、日本経済のためにも、JALに働く社員たちのためにもと思ひ、がらにもなくお引き受けしました。

日本航空の再建

◎採算意識を持つ

昨年二月一日に正式に会長としてJAL本社に着任して、仕事をするようになりましたが、航空運輸事業の経験はなく、何の知識もなかつ

たわけです。実は私自身は京セラという会社を二十七歳のときに始めたわけですが、経営のけの字も知らない中で必死に格闘し、呻吟しながら、経営とは何か、人生とは何かということを考え、たいへん真剣に取り組んできました。そういう眼でJALを見てみると、「倒産した」という実感があまりないような、そんな雰囲気を感じました。私は航空運輸事業のノウハウも、経験も、テクニクも何も持っていないません。しかし、そのような雰囲気を感じたことから、少くなくとも、倒産した企業には、倒産するだけの原因があったはずだ、それはテクニクではなく、中にすむリーダーもしくは全従業員の意識に問題があったのだと思いました。

ですから、まずはJALの幹部社員の意識を変えてもらおうと思い、幹部社員の方々と話を始めました。先ほどもお話ししたように、たいへんびっくりしたのは、JAL社員の方々の「倒産した」という意識が非常に希薄だということでした。プレパッケージ型事業再生、つまり債権者と事前協議をしながら飛行機を飛ばし続け



JAL会長就任会見

改革セミナーと称して、勉強会を始めました。昨年（二〇一〇年）六月から、一カ月以上にわたり、定時後や休日に集中的にリーダー教育を行いました。私も講義を行い、どういう意識を

て、再生をするという形であったため、「会社が潰れた」という実感が、幹部にも、会社全体にもありませんでした。そのために危機感がいまひとつ不足していました。ですから、幹部社員には「JALは倒産したのですよ」ということから説き始めました。本来ならば、全てを失って路頭に迷わなければならない。政府の方々が飛行機を飛ばし続けながらも何とか助けることはできないか、と考えてくれたから存続したのであって、そこに危機感がないのはたいへんな問題である。まず倒産したのだという意識を強く持つことだ、と諄々と話をしました。

技術も資金も何もない中で、企業を立派にしていくには、やはり中にすんでいるリーダーの意識、または意欲、熱意、願望が重要になってきます。強烈な願望と責任感、または使命感というものがなければならぬと思っています。

そういう意味では、まずは幹部がJALを何としても再生する、という強い責任感と意志を持つてもらわなければならない。そこで、五十名ぐらいの方々に集まっていただき、意識

持たなければならぬのか、どういう使命感と考え方を持たなければならぬのかということについて説きました。

つまり、会社を立派にしていくには、リーダーが持つべき思い、考え方が何にも増して大事なのだ、ということを申し上げました。講義をした夜は缶ビールとつまみを買ってきて、侃々諤々の議論をする。そうすることで、幹部社員の意識を変えたいということを第一にやってきました。

その中でもうひとつびっくりしたのは、JALの幹部たちが、企業が利益を出すことに対して、罪悪感に近いものを持っているということでした。航空運輸事業は安全が何よりも大事であり、利益ということを口にするだけでも卑しい思いがするという幹部たちがたくさんいました。

「収益を上げなければならない、と会長はいわれますが、我々航空運輸事業は安全が何より大事ですから」というので、私は返す刀で次のようにいいました。

「もちろん、安全でなければ航空運輸事業は成り立ちません。しかし、企業が十分な収益を上げて、よい経営ができているという前提があつてはじめて安全が守られ、社員の雇用も確保されるのです。そういう経営の根幹にかかわるベーシックなものを否定して、安全だけが大事というわけにはいきません」

そのように、企業経営の根本から幹部たちに話をしていきました。

また、経営には会計学をはじめ経営全般についての知識がないといけません。営業や整備など、様々な部署から来ているJALの幹部たちに、経営の根幹を教えてあげるためには、彼ら自身が損益計算書や貸借対照表を見られるようになってもらわなければいけません。その中で、何よりも大事なことは、売上を最大にし、経費を最小にすることです。そうすれば、その差額が利益になるわけですから、少しでも売上を上げて、少しでも経費を下げる努力をするということが大切になるわけです。単純なことではありますが、企業経営はそれに尽きるので

のリーダーというのは、そういうことを身につけていかなければならない。己を捨てて集団のために、社会のために、常に善悪で判断できるという純粹な心を持った人でなければならぬ、と常に話してきました。

そのように善悪で物事が判断できるということは、とりもなおさずプリミティブな倫理観が身につけているということです。我々は幼いころ、両親から「人をだましてはならない」「嘘をついてはいけない」など、いろいろなことを教えられました。しかし、往々にしてそれを幼稚な教えだと思い、実践しようとはしません。それが問題なのです。つまり、非常に幼稚そうに思えるものの、人間として絶対に守らなければならない教えを、経営の最高幹部であつても、蔑ろにしているがために、経営判断を誤ることが非常に多いのです。そのため、我々はそういう人間としてのベーシックな倫理観というものをこの場で議論し、それを身につけていきたいと思います、という話をしました。

中には、年配の幹部で、目の色が変わってき

す。非常にプリミティブで幼稚なことかもしれないませんが、たったそれだけのことを知らない大企業の幹部の方々が多すぎる。皆さんとぜひそういうことをいっしょになって勉強していきたい、という話をしていきました。

すると、最初のころは利益追求に関してネガティブな考え方を持っていた幹部も、段々意識が変わってきて「おっしゃるとおりです。我々の意識が間違っていました」といつてくれるようになってきました。

◎善悪を判断基準にする

また、「非常に判断の難しい事業運営をやっていくときに、リーダーは善悪で判断しなければなりません」ということも話しました。企業経営では、損得で判断するのが一般的だと思いますが、私は損得ではなく善悪で物事を判断することがたいへん大事だと考えています。その「善悪」とは、自分自身にとってよいか悪いかではなく、「人間としてよいか悪いか」というスタンスで物事を判断することです。真

て「稲盛さん、こういう考え方は今まで思ってもみなかったことです。しかし、これこそは、人間として最も基本的で大事なことでないかと思えます。できれば意識改革の勉強会で教えていただいた、人間としてどういう意識、どういう考え方を持つべきかということを、職場に持ち帰り、若い社員に対して、自分なりに説いていこうと思います」と、いつてくれる幹部もあらわれてきました。

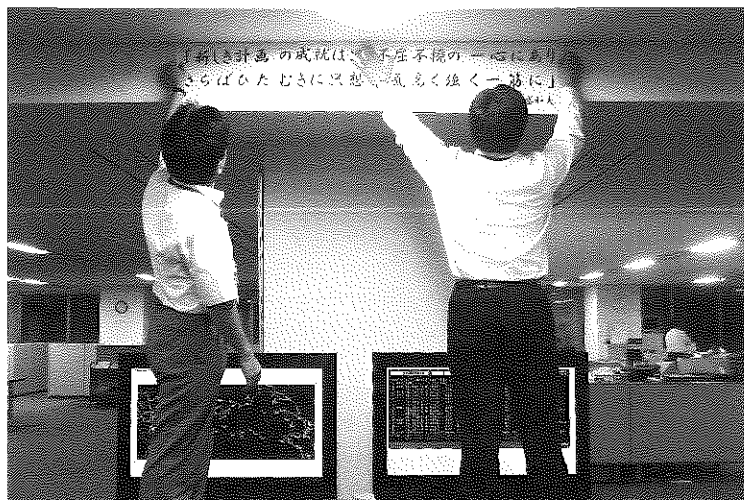
今までに、幹部社員を含めて、このような意識改革の勉強会を千人くらいに受講してもらいました。その方々が、職場で一般の社員みんなに話をしてくれたおかげで、JALの全社員の意識が変わってきたのではないかと私は考えています。

◎不屈不撓の一心で計画を成就させる

また、「業績報告会」という月例会議を始めました。

営業や整備など、それぞれの部門の責任者が、自分の部門の売上をどのように伸ばし、経費の

無駄をどのように削減してきたか、ということ
を毎月の月例会議で説明してもらおうようにして
いるのです。自分で責任を持って部署を管理し
ていく中で、だんだん自信を持つようになり、



JAL社内でのスローガン掲示風景

自分たちの部門をどのように改革していくのか
ということも一生懸命話してくれるようになって
きました。私は、そうした幹部社員の意識改
革があつて、JALの会社全体が徐々に変わっ
てきたのだと思っています。

その中で私は幹部の方々に「ぜひ一生懸命が
んばってほしい。現在、企業再生支援機構によ
る更生計画が組まれています、その計画を着
実に実行する。いや、それ以上の実績を上げ
ていくようにがんばろうではありませんか」とい
うことを必死で説いてきました。

さらにそのリーダー向けの意識改革の教育プ
ログラムの中で私は、中村天風さんというヨガ
の聖人がいわれた言葉を紹介しました。それは
私が若いころ京セラの経営で苦しんでいたとき
に出合い、京セラの経営スローガンにもしたこ
とがある、「新しき計画の成就是只不屈不撓の
一心にあり。さらばひたむきに只想え気高く強
く一筋に」という言葉です。

我々は倒産したこの企業を再生し、残った約
三万五千名の従業員を守っていかなければなら

語りかけました。

ない。そういう新しい計画を成就するのは、た
だ不屈不撓の一心である。そうであるならば、
ひたむきにただ気高く強く一筋にと思い続ける
ことが何よりも大切である。その思いというも
のが計画を成就させるのだということを、この
言葉は表しています。現在JALの各職場に、
この標語をポスターとして掲示しています。

思いとは、たいしたことではないと考える方
もいるかもしれませんが、決してそうではあり
ません。

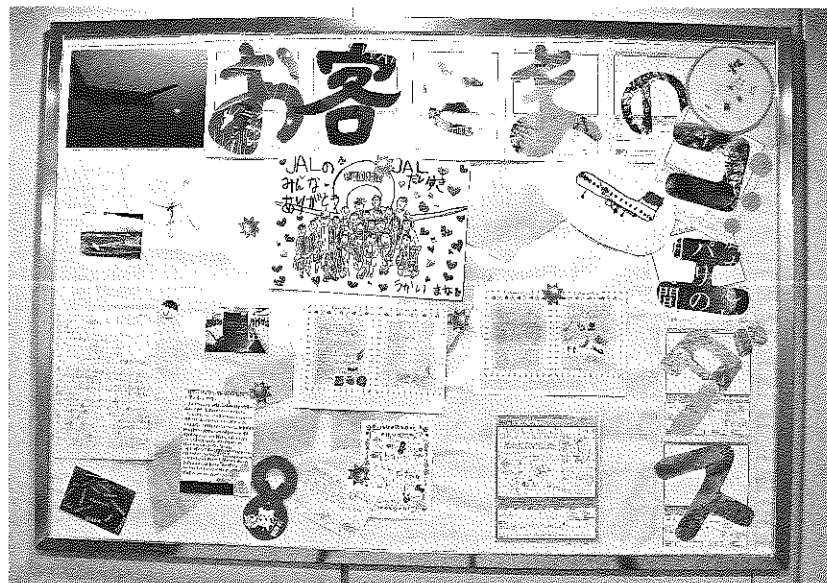
近代文明社会をつくり上げたのも、人類の思
いなのです。科学技術の進歩にせよ、あらゆる
ものは人類の思いに端を発しており、思いがな
ければ何もできないというお話をしました。多
くの幹部社員がそれを理解してくれ、強い思い
を持つて一生懸命がんばってくれています。

◎究極のサービス産業をめざす

一方、私はまた、航空運輸事業というのは究
極のサービス産業ではないかということに思い
至り、各職場にも出向いて、現場の社員に直接

たとえばCAであれば、毎日一千便ほどの飛
行機が運航しており、皆がそれぞれの飛行機に
乗って世界各地を飛び回っていますので、一堂
に会することはできません。勤務が終わって集
まっていたいた一部のCAには、「皆さんが
最前線でお客様に接するわけですから、お客様
を大切に作る皆さんのおもてなしの心が最も重
要になってきます。ぜひ、感謝とおもてなしの
心で接遇していただきたい。お客様の心をつか
むのは、それしかないんです。幹部社員がいく
ら威儀を正して物事をいったところで意味はあ
りません。最前線で働く皆さんが、お客様から
『あの人たちが働いてくれているから、あの飛
行機に乗りたい』と思ってくれているから、あの飛
行機に乗りたい」と思っていただけのような、
そういう接遇をしていただきたい」と話をしま
した。その話をビデオに撮ってもらって、非番
のときに他のCAにも見ていただくようにお願
いしました。

また、パイロットにも同じように、まず一部
の人たちに集まっていたいただき、他の皆さんには



お客様からの手紙を額に入れて掲示

ビデオを見ていただきました。その中で私は、「キャプテンは機内で通り一遍のアナウンスをしているけれども、お客様に対して、全責任を持つわけですから、ぜひ通り一遍のアナウンスだけではなく、お客様に対する心からの感謝を言葉にしてもらいたい。そしてできれば、あなたの切実な思いを吐露した、心のこもったすばらしい挨拶にしてほしい。そうした、他のどの航空会社でもやっていないようなことを率先して行い、『さすが、JALは違う』といわれるような会社になびしてください」とお願いをしました。

多くの社員は、そういった私のお願いに応えてくれて、多くのお客様からたとえば「先般パリから乗ったJALの機長の挨拶がすばらしかった。またJALに乗りたいたいと思った」とか、「すばらしいCAの方に出会って、すばらしいおもてなしを受けた」とか、「やっぱりJALはすばらしい」といったようなたくさんの方の手紙が、私のもとに届くようになってきました。一生懸命に期待に応えてくれる社員たちがい

るということを思い、たいへんうれしく感じています。

◎部門別採算の導入へ

以上のような意識改革を通じ、更生計画を遂行してきましたが、すでにこの十二月までの実績が出ています。

昨年の四月から昨年の十二月までを合算した数字は、売上が一兆八百八十八億円、営業利益が一千五百八十六億円です。つまり、更生計画で見込んでいた利益を八百億円上回るすばらしい業績が出ました。

もちろんこれは、我々の努力だけではありません。為替レートが円高で推移したこと、また燃料費が抑制されたことに救われたところもあります。同時に、会社更生法の適用を受けて、減価償却費など経費の削減も進み、資産売却を行ったことで、損益計算書の上で良い数字が出るような体制になっていた恩恵を受けることができました。つまり、我々の努力だけではなく、幸運にも恵まれ、たいへんすばらしい業績で、

この十二月まで順調にまいりました。

あと三カ月で更生計画の一年目が終わるわけですが、必死に社員の皆さんと共にがんばって、この初年度の決算をさらにいいものに仕上げていこうと思っています。

同時に、もともと航空運輸事業について私は素人ですが、やはり路線別の収益が見えるような経営にしていきたいと考えています。私は、それぞれの部門別の採算を細かく見ていくアメーバ経営という経営管理手法を独自に考えて今日まで実践してきました。これは京セラ、KDDIはもちろん、その他いろいろな企業でも採用されており、すばらしい効果を発揮しています。このJALでも同じように、路線ごとに収益が見え、そしてそれをコントロールして経営ができるような部門別採算の仕組みを、今構築しつつあります。三月末までにはシステムができあがりますので、四月一日からは路線ごとに幹部社員がその数字を見ながら経営の舵取りをしていけるような体制に変えていこうと考えています。

第1部：すばらしい人生を送るために

第1章 成功方程式（人生・仕事の方程式）

人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

第2章 正しい考え方をもつ

人間として何が正しいかで判断する	美しい心をもつ
常に謙虚に素直な心で	常に明るく前向きに
小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり	土俵の真ん中で相撲をとる
ものごとをシンプルにとらえる	対極をあわせもつ

第3章 熱意をもって地味な努力を続ける

真面目に一生懸命仕事に打ち込む	地味な努力を積み重ねる
有意注意で仕事にあたる	自ら燃える
パーフェクトを目指す	

第4章 能力は必ず進歩する

能力は必ず進歩する

第2部：すばらしい JAL となるために

第1章 一人ひとりが JAL

一人ひとりが JAL	本音でぶつかれ
率先垂範する	渦の中心になれ
尊い命をお預かりする仕事	感謝の気持ちをもつ
お客さま視点を貫く	

第2章 採算意識を高める

売上を最大に、経費を最小に	採算意識を高める
公明正大に利益を追求する	正しい数字をもとに経営を行う

第3章 心をひとつにする

最高のパトントッチ	ベクトルを合わせる
現場主義に徹する	実力主義に徹する

第4章 燃える集団になる

強い持続した願望をもつ	成功するまであきらめない
有言実行でことにあたる	真の勇気をもつ

第5章 常に創造する

昨日よりは今日、今日よりは明日	楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
見えてくるまで考え抜く	スピード感をもって決断し行動する
果敢に挑戦する	高い目標をもつ

JALフィロソフィ

◎ JAL の企業理念とフィロソフィ

今まで様々な関係者の皆さんにご迷惑をかけてきました。特に金融機関の方々には、巨額の債権放棄をしていただき、そのおかげで今日の JAL があるわけです。また、従業員に対して、いわゆる希望退職を募り、最終的には百数十名の方に整理解雇等でないへんな苦渋を強いる形となっています。そういう犠牲の上に今日があるだけに、何とか、そういう方々にも後々喜んでもらえるためにも、必死でよい経営を続けていきたいと思っています。

企業再生支援機構では、出資した三千五百億円を三年以内に引き上げなければなりません。その後、再上場を含めた資本政策を決定し、立派な日本航空として再生できるよう、微力ではありますががんばっていききたいと思っています。

意識改革について話をしましたが、その中で大西社長を中心に幹部社員が集まって、新しい JAL の企業理念と、JAL フィロソフィ

というものを検討してつくってくれました。京セラの経営理念とフィロソフィをベースにしていますが、航空運輸事業にふさわしいものにすべく、多くの幹部が集まって議論しながらつくったもので、先般正式に発表されました。まず、企業理念は、

JAL グループは、全社員の物心両面の

幸福を追求し、

一、お客さまに最高のサービスを提供します。

一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

というものです。同時に、「JAL フィロソフィ手帳」というものをつくって全社員で共有していくことも始めようとしています。

そうして、JAL フィロソフィを社員みんなが共有し、一丸となってベクトルをそろえることで、今までにない強固な JAL として再生できるのではないかと考えています。

日本経済の再生へ向けて

さて、ここまでJALの再建についてお話ししてきましたが、最後に日本の再生について、言及したいと思います。

先日、新日本製鉄と住友金属工業が経営統合をするという新聞記事を見て、たいへん驚くと同時に「我が意を得たり」と思いました。

現在日本経済はたいへん低迷しています。あのバブル経済が崩壊してから、低迷というよりは「安住」という状態で日本経済は今日まで推移してきたように思います。

その間に、サムスン、LGに代表されるように、韓国産業界はたいへんな躍進を遂げていますし、それを追うように、中国の産業界も発展を遂げています。

さきほど、JALの再生について、新しい計画の成就是ただ不屈不撓の一心、つまり強烈な願望にかかっているのだということを私は申し上げました。日本経済の低迷も、私たち産業界

属の合併が発表されました。日本のどの産業分野にも、優れた企業が群雄割拠しています。電機業界にしても、「この会社とこの会社が合併すれば、その分野では世界でトップの企業ができるはずだ」という例が多くあります。

また、工作機械にしても、造船にしても、あらゆる分野において日本には、高度な技術とすばらしい財務内容を備えた企業がたくさんあります。そのうちの二、三社がいつしよになることによって、世界に冠たる企業をつくる。そうして、産業全体が勢いづいてくれば、日本経済が復興すると同時に、今、破綻に瀕している日本の国家財政も、企業が再生し、立派な収益をあげるようになっていきさえすれば、大きく改善できるのではないかと私は思っています。

新日鉄と住友金属の経営統合に触発されて、今こそ産業界のいわゆるリーダーたちが勇気を持って合従連衡、大同団結をはかるべきときです。日本は少子高齢化が進行し、人口も減少していきます。しかしそうした中でも、日本の産業界においては、グローバルに展開ができる強い

のリーダーの、「自分の企業をこうするんだ」という強い思い、つまりどんな問題があろうともそれをね飛ばして、不屈不撓の一心で会社を立派にしようとする思いが欠落していたことに起因しているのではないかと思います。

明治維新のとき、国力が十分でなかったにもかかわらず、欧米列強に伍していく近代国家を何としても建設しなければならぬ、という一心で日本は近代化を成し遂げました。また、今から六十数年前の第二次世界大戦の敗戦により、日本全土が焦土と化しましたが、その中から、多くの我々の先輩が立ち上がってくれ、中小企業をつくっていききました。そして、金も、技術も何もない中で、徒手空拳で立ち上がった、そのような中小企業のオヤジたちが、会社を大きく発展させていき、奇跡と呼ばれるような、戦後日本経済の復興を成し遂げました。

しかし、バブル崩壊後のこの二十数年間、日本経済界のリーダーは眠っていたのではないかと、このJAL再生を進める中で思い至りました。そう思っているさなかに、新日鉄と住友金

企業群が続々と誕生していく。ちょうど今年をきっかけに日本の産業界が目覚め、そのように変わっていくのであればと心から念じています。

私は現在七十九歳で、来年は八十歳になります。私自身はもうすべての仕事から引退をしようと思っていますが、できれば今の四十代、五十代の日本のリーダーたちが目覚めてくれて、日本の経済を引っ張っていただきたと思います。

もし経済界がそのように目覚めてくれれば、政治の世界でも、若者たちの視野が広がり、高まってきた、現在の低迷した政治ではなく、本当に日本の未来を創造していくようなすばらしい力を発揮してくれるのではないかと思っています。

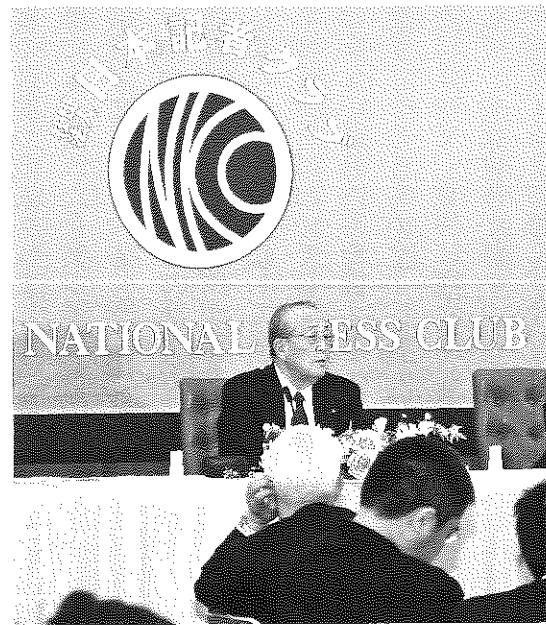
たいへん厚かましい不遜なことを申し上げましたが、日本の国が今後本当にすばらしい国であってほしいと願うがゆえに、日本航空の再建をする中で感じたことを最後に述べさせていただきます。時間がまいりましたのでこの辺で終わらせていただきます。

(二〇一二年八月八日 日本記者クラブでの記者会見より)

記者会見講話後に会場で行われた質疑応答を一部抜粋してお伝えいたします。

質問一

グローバルな競争を意識すれば、さきほどの鉄鋼大再編のように巨大企業の合併もありということになります。そうすると、日本の航空業



界はどうなのかと思うのです。

そんなに先走らないでくれとおっしゃる方もいるかと思いますが、JALを残さなければならぬという元々の議論の中には、日本は二社体制だということがありました。いろんなメディアもそれを書いてきました。しかし、(切磋琢磨して)ピカピカになった二社が合併することとも今後の選択肢としてあるのかどうか。一般論として、そういうことも考えられる時代だと思うのですが、まずはそこからおうかがいします。

稲盛塾長回答

合併再編は時代の流れとともに正しき競争の下に国家国民の利益が生まれる

日本の強い企業同士が合併するということは独禁法の問題があります。公正取引委員会の扱うマターとして重要なテーマだろうと思います。が、資本主義の社会の中では正しい競争条件が

なわれていくだろうと思います。

私は二社体制であるべきだという前提でJALの再生に努力していますが、しかし将来、国際的にも競争がたいへん激しくなっていくれば、それがいつまで持続できるか。時代の流れとともに変化をしていってもおかしくはないと思っています。

質問二

今後のリスク要因についての質問です。

世界経済の変化、特にエジプト情勢を反映して石油価格が上がったりしています。今後様々な変化が予測されるかと思っています。今後のリスク要因を三つほどあげるとすれば、どのようなものが考えられるでしょうか。

稲盛塾長回答

リスクに耐える体力づくり

航空業界を取り巻く三つのリスク要因

目の前に迫っているのは、エジプト情勢を反

もたらされなければ、受益者である民衆は高いものを買わされてしまい、たいへんな苦勞をしてしまいます。そのために独禁法があるわけですから、独禁法を超えて合併することは必ずしも正しいとは思いません。しかし、ここまで産業界がグローバルな展開をするようになれば、独禁法の運用も若干緩和して考えなければならぬ時代がきたのではないかと考えています。

今、航空業界においては、やはり二社体制というものが必要だと思ってJALの再建に努力をしているわけですが、一社になってしまったのでは料金が高止まりをしてしまうことがあるかもしれません。そういう意味ではJALを再生して、ANAとの正しい競争条件の下で、国民が最適な料金で、また好条件で飛行機を利用できるようにすることが大事だと思っています。

しかし、航空会社の数は世界的にたいへん多くなっていますし、LCC(ローコストキャリア)も日本国内に乗り込んでいます。そういう点では今後、国内外でたいへん激しい競争が行

映した原油の値上がりです。もうすでにシンガポールケロシン（アジア地域におけるジェット機の燃料相場価格）も上がっています。飛行機は燃料をたいへん消費しますから、これはリスク要因のひとつになります。

もちろん、為替問題も大きなリスク要因となります。

三つ目のリスク要因は景気の変動です。たとえばエジプトでの民衆蜂起といいますが、ああいったものが連鎖反応的にいろいろな地域に起きれば、観光もビジネスも激減してしまふ。そういう意味では、航空業界は景気変動にたいへん敏感な業種だといえます。常にイベントリスクにさらされるのが航空事業だと認識していますので、ある程度のリスクにも耐えられるような財務内容に、なんとしても早くしていきたいと思っています。

現在、企業再生支援機構から三千五百億円の資本を注入していただいていますから資金は十分にありますが、収益を高めて内部留保を増やし、少しぐらいのリスクにも耐えられるような

今は日本航空の再建で頭がいっぱいで、そこまでは考えておりません。

強いてあげればTPP（環太平洋戦略的経済連携協定）問題でしょうか。

現在、民主党政権がTPPに参加する、しないということを議論しているようです。日本の農業問題を考えれば参加は厳しいといわれていますが、農業問題も従来の農家の方々に任せるのではなくて、我々産業界も手を差し延べて日本農業の近代化を図っていく。そうしていくことによって日本の産業構造をグローバルに開かれたものにしていかなければならないと思うのです。

つまり、リスクをおかさなければ日本の発展はない。あえて自ら国難をつくりだし、それを克服しよう、国民が一丸となって克服しようということをしなければ、日本の再生はないのではないかと思うのです。

そういうことを思い始めてみると、つい十数年前です。隣の韓国で国家財政が破綻し、各家

体制に、早急に持っていかなければならないと思っています。

質問三

JAL改革のあと、敷衍（ふせん）して日本経済改革の展望にも触れました。その続きをおうかがいできたらと思っています。

企業経営者、あるいは産業界が日本経済の再生をリードしていく、引っ張っていくというイメージの延長線ですが、これに加えて、政策の役割もあると思います。成長戦略がないといわれた民主党政権も、いくつか成長戦略を打ち立てていますが、ああいうものでよろしいのでしょうか。もったこういうことをしなければならぬというものがあるとすれば、それは何でしょうか。

稲盛塾長回答

求められるは大団団結

日本発展の道は「己を捨てる」ことから

うとしているという記事が日本の新聞雑誌に載っていました。あのことをきっかけにして、韓国のサムスンにしてもLGにしても、また現代（ヒュンダイ）にしても、あらゆる韓国の産業が展開していきました。

日本の電機メーカーは、サムスンよりもはるかに優れた技術、人材を持ち、また財務内容でもあったと思うのです。問題は、先ほど申し上げたように意欲の問題です。まさに経営者の意欲の問題にかかってくるのではないかと、昨今思い始めています。

たとえば日本の電機メーカーのA社とB社が一緒になれば、この分野では世界に冠たるナンバーワンになる、またC社とD社が一緒になれば原子力発電の分野では世界ナンバーワンになる。造船にしても工作機械にしても、または産業機械にしても、それぞれが一緒になればたいへん強いものになっていくというものはたくさんあると思うのです。しかし、オレがオレがというものがあれば、そういうことはできません。己を捨て、小異を捨てて大同につくとい

うものが要るわけです。

日本の産業の将来、日本の国家の将来に対して、我々経済人たちが私を捨てて大同につくということをしていけば、また自分というものをなくし、自分の企業を世界に通用するような立派な企業にしていこうという思いを持った志士たちが集まって協議をしてくれれば、日本はいっぺんに変わるのではないかと思っています。

理想論かもしれませんが。空論かもしれませんが、このままいったのでは日本の国そのものがジリジリと自滅をしていく感じがするだけに、今、みんなが目覚めるべきだと思っています。

質問四

今のお話(質問三回答)を政治に適用すれば、どういうことになるのでしょうか。己を捨てて大同につくということは、政党の合従連衡、再編、あるいは大連立になるのか。権力闘争ではなく、熟議をすることによって政策をすり合わせ、国

にも使えるのかもしれませんが、政治家にしてもどの分野のリーダーにしても、私心をなくせば、すべてのものがみえてくるようになりますし、解決ができるようになると思います。



敬天愛人の書

民本位でやるべきものをやっていくというお話になるのでしょうか。

稲盛塾長回答

私心をなくせばすべてがみえてくる

リーダーは「無私の精神」であれ

具体的にお答えすることはできませんが、政、^{まつりごと}というのは、これは政治という局面での政でも、または経済面での政でもそうなのですが、政を執り行うリーダーはまさに私心を捨て、無私の精神でなければならぬと思うのです。

今日もここへまいりましたとき、何か座右の銘をといわれて「敬天愛人」と書きました。天を敬い、人を愛しなさいという意味です。つまり、天道に恥じない生き方をするという。天道とは私心を離れた公明正大なものであり、私心をなくすることで、はじめて政というものが行われる。その政を行なうものになるのは、人を愛すること、人を大切にすることだと思っています。

政党の合従連衡だとか、これはそういうものあまりにも私事^{わたくしごと}に凝りかたまっているために、自分自身までも見失っていることが多いと思いましたが、先ほどのことを申し上げたわけです。政界のことを申し上げたではありません。

質問五

新日鉄と住友金属の合併にわが意を得たりというお話がありました。また、韓国のサムスンやLGなどの再編を踏まえて、日本でも小異を捨てて大同につくことを考えなければならぬというお話がありました。

この脈絡から考えると、JALのイグジットを脳裏に置いておられるのではないかと思ってしまうのですが、そうなれば、パートナーとして考えられるのは全日空です。あるいは、規模は小さいのですが、スカイマークもあります。場合によっては、提携関係にあるアメリカン航空もあるかもしれませんが、選肢肢の組み合わせは限定的になってくるかと思っています。

あくまでも二社体制を堅持するというお考えでいらっしゃるわけですが、一方で時代の変化に合わせて航空業界も変化していてもおかしくはないとおっしゃっています。JALのイグジットに対するお考えと航空再編についてのお考え、会長から改めてお話をうかがえないでしょうか。

稲盛塾長回答

数年は単独のまま

JALのイグジットと航空業界の再編

JALは年間売上が一兆二千億円ほどの規模の会社です。ANAも同等か少し多い程度の会社ですが、世界的にみても決して小さな会社ではありません。

産業界のことを申し上げましたのは、巨大なグローバル企業が林立している中で日本の企業は、立派だけれども、中くらいの規模で群雄割拠している。これを、突出するようすばらしい企業にしていくべきではないかという意味で申し上げたわけです。

す。

もちろん、将来の航空業界大編成の時代の中で、これがどう変わっていくかはわかりません。しかしここ数年の問題としては、そういうことは考えていません。

質問六

金融資本が猛烈な勢いで世界中の大きな会社を買収する時代がくるのではないかと心配しています。殊に中国です。JALが買収されたり、日本の優秀な企業を買収されたりするかもしれない。何か対策を立てなければならぬと思いますが、稲盛さんはどのようにお考えになっていますか。

稲盛塾長回答

合従連衡で強い体制をつくる

海外資本の買収攻勢時代に向けて

今のJALのイグジットの件にも関連しますが、会社が少しくなっていってまいりますと、世界

今の航空業界においては、JALやANAがそのまま存在しても、決して見劣りするような規模ではありません。ですから、大同合併しなければ後々存続していけないという状況であれば別ですが、私はそうはみていません。JALは単独のままでもいいことを考えていま



の金融資本の方々がたいへんな興味を示して買収をするということは、当然考えられます。

私などは考え方が古いのかもしれませんが、一般にお金で会社を買う場合には、やはり企業そのものをモノとしてしかみていきません。それは中に住む社員たちにとって、決して幸せなことではないと思います。

今後、世界の金融資本が猛威をふるって産業界にも襲いかかってくるとは思いますが、そういう方々は会社を買収して短期で収益をあげ、それをまた売り払うという形になってしまふのだと思います。今までも海外のファンドが日本企業を買収して経営に乗り出し、途中で投げ出してしまふというケースをいろいろとみてきましたが、そういう時代がくるだけに、日本の企業も合従連衡を繰り返し、強い体制に変えていかなければならないと思っています。

質問七

二点、教えてください。

経営に携わる方だけでなく、 ビジネスマンにも お薦めしたい本の一冊である。——稲盛和夫

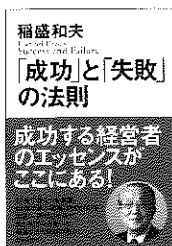
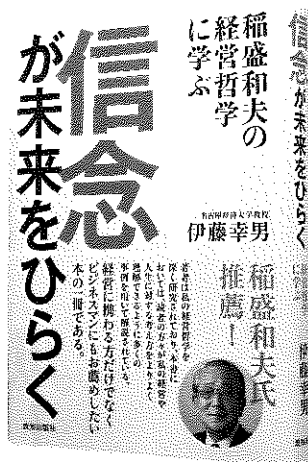
目次		
第1章	信念の経営者	第5章 リーダーの条件
第2章	会社とは何か	第6章 資本主義の未来
第3章	働く意味を考える	第7章 稲盛和夫の人生哲学
第4章	労働組合の意義	

『信念が未来をひらく』

稲盛和夫の経営哲学に学ぶ

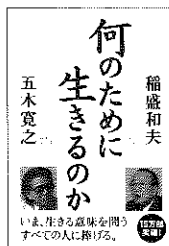
名古屋経済大学教授 伊藤幸男 著

●四六判上製 ●定価1,680円(税込)



「成功」と「失敗」の法則

稲盛和夫 著
●定価1,050円(税込)



「何のために生きるのか」

稲盛和夫／五木寛之 著
●定価1,500円(税込)



「人生と経営」

稲盛和夫 著
●定価1,575円(税込)

致知出版社

〒150-0001 東京都渋谷区神宮前4-24-9

TEL 03-3796-2118 FAX 03-3796-2109

E-mail books@chichi.co.jp HP <http://www.chichi.co.jp>

オンラインショップでもご購入できます! 致知 オンライン で 検索

稲盛塾長回答

引退後の経営体制は、企業再生支援機構の
考え方次第、後継指名はせず

今、企業再生支援機構と政府から頼まれて会長職についています。外部からきた私が会長で、社内の人が社長をしてもらっているわけですが、

先ほどのスピーチで会長の引退について触れておられました。今後、日本航空をイグジットされたあとの経営体制ですが、現在のところは外部の稲盛さんが会長職、内部から社長職という体制になっています。この体制は続けていくべきだとお考えでしょうか。また、会長職に関して、また経営陣に関しては、退くときに稲盛さんが後継を指名されるのでしょうか。

二つめの質問は、先ほどの企業の合従連衡です。日本企業と日本企業の連携を強調しておられました。日本企業と海外企業、欧米に限らず、中国企業、韓国企業でもよいのですが、海外企業との連合について、どのようにお考えでしょうか。

このあとはどうなるのかという問題については、本年四月一日から完全に更生会社を終結し、新生日本航空株式会社としてスタートを切ることにになります。企業再生支援機構が一〇〇%の株主です。三千五百億円の資本金の一〇〇%株主でいらっしゃいます。ですから、経営そのものについては、また経営陣の人選等についても企業再生支援機構の方々が考えることになるのだらうと思っています。

私自身は当初、三年くらいは無給でお手伝いをさせていただきましようとして申し上げてきましたので、三年といわず、企業のメドがつけば身を退かせていただこうと思っています。

その後は私が後継を指名するというよりは、企業再生支援機構が一社株主としてすべての権限をお持ちになりますから、企業再生支援機構から相談があれば助言はいたしますし、相談に乗ることになるかとは思いますが、会長、社長の指名等については専ら企業再生支援機構の考え方によるのだらうと思っています。

(二〇一二年八月八日 日本記者クラブでの記者会見より)

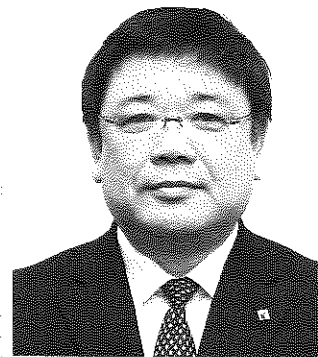
われ虚心に 経営を語る

やまぐち
山口たけし
毅

〈名古屋〉

株式会社山口工務店
代表取締役社長

I



URL <http://www.yamaguchi-co.co.jp>
E-mail info@yamaguchi-co.co.jp

フィロソフィが証明した正直な経営

◎建設業は厳しい仕事だと知る

私は、三重県伊勢市で建設会社を経営しています。二〇〇四年十二月に盛和塾に入塾し、今年で七年目になります。

弊社は一九七八年、私が二十五歳のときに個人創業しました。一九八四年、有限会社山口工

う仲間であると考えています。社員の有資格者数は一級建築士五名、一級建築施工管理技士四名、二級建築士八名、二級建築施工管理技士三名です。

二〇一〇年度の売上は十九億三千七百六十九万円、経常利益は一億四千三百六十六万円、自己資本比率は六九%です。当社の売上構成は、学校・事務所・医院・入札工事等を行う特建部門が四七%、自社設計施工の住宅建築部門が三七%、リフォーム部門が十六%です。

公共工事に入札参加するすべての業者が受ける経営審査の総合評価点では、建築部門にて三重県全県で十五位となっています。

経営理念は、次の三つです。

一、我が社は、全従業員、大工さんの物心両面の幸福を追求、実現を目的とすると共に、パートナー企業様と共に成長発展すること

務店として法人化し、一九九三年に株式会社となり、現在に至っています。

従業員は三十七名で、うちパート社員は三名、その他に専属の大工さんが十三名います。大工さんたちは社員ではありませんが、常に仕事を確保し、社員と同じように会社を支え合

とを目的とする集団である。

一、我が社は、社業を通じて、社会の進歩、向上、発展に貢献する集団である。

一、我が社は、現状に甘んじることなく常に革新にチャレンジし続ける開拓者の集団である。

さて私は、昭和二十八年に伊勢市内に四人兄弟の三番目の次男として生まれ、家庭は貧しいながらも伸び伸びと育てていただきました。



本社

■会社概要 設立…一九七八年
事業内容…建設・設計・施工
資本金…二千五百万円
売上高…十九億三千七百六十九万円（二〇一〇年十一月決算）
従業員数…三十七名（うちパート社員三名、専属大工さん十三名）



した。先生にとっては扱いにくい生徒であったと思います。

小学五年生のときに一度目の転機が訪れます。担任の女性の先生が、とても男気のある方で、「あなたは、勉強も運動もやればできる」とおだててくれました。初めて自分を認めてくれる師と出会い、真面目に授業を受けるようになる。成績も良くなり、ひよっとしたら自分ができる人間になれるのではないかと、自信を持つようになれました。

それ以来、積極的な気持ちを維持することができ、中学生になると野球部のキャプテンやクラスの室長などをし、成績も良くなっていきましたが、大学への進学は経済的にとても無理でしたし、野球を続けたかったので、地元の野球が強い工業高校の建築科へ進学しました。

高校でも野球部のキャプテンを務め、勉強より野球に打ち込んでいました。チームメイトが家庭の事情で中退したり、バイク事故を起こして退部したり、グレていく者が出てきたりして苦労しました。高校野球ではたいした成績を

私は子どもの頃は、宿題などは一度もしたことがなく、勉強はあまりできませんでした。力が強く体を動かすのが大好きなガキ大将でした。自分は勝手なことばかりしているくせに、変に正義感が強く、先生が不公平なことをすると許すことができず、食って掛かっていきま

残すことはできませんでした。その悔しさや屈辱感が、後に、「人生では絶対に負けない」というハングリーな精神に変わっていったのだと思います。

昭和四十七年、工業高校の建築科を卒業後、一部上場の中堅ゼネコンに就職しました。名古屋支店勤務でしたが、四年間のうち三年間は現場事務所の一階に泊まりこみ、そこでは建築工事技術の基本、仕事の段取り、責任感、原価管理、職人さんとの人間関係のつくり方を教えていただきました。そして、建設業は絶対に完成するまで何があってもやり抜かなければならないといへん厳しい仕事だということを学びました。

◎独立をするが綱渡りの連続

高校を出て四年目で二級建築士の資格を取得し、少しずつ本を読むようになり、自分の人生を考えはじめ、将来は自分で建設会社を創業したいと考えるようになりました。創業をするのなら、やはり地元に戻って両親や家族を幸せにしたいと思い、会社を退職して地元に戻りました。地元の小さな工務店に入れてもらい、地元の業界の様子や職人さんたちの顔つきをさせてもらった後、二十五歳で独立しました。

独立といっても自分の部屋のドアに「山口工務店」と書いて貼っただけで、楽観的な計画すらない「独立したい」という勢いだけのものでは

PHPの本

新版・実践経営問答 どうして会社を強くする

京セラ(株)名誉会長・盛和塾塾長 稲盛和夫「著」 盛和塾事務局「編」

自らの実体験を率直に語り、問題解決に導く！
稲盛流の「生きたマネジメント」が学べる本



新書判・並製・240ページ
定価840円(税込)
(本体価格800円+税)

〈発行所〉
PHP研究所

した。まずは乗用車を四十五万円で売り、六十万円あった貯金をはたいてトラックとスコップとツルハシを買いましたが、行くあてもありません。道具もなく、人脈もなく、お金もなく、信用もないのですから、仕事があるはずもなく、八方ふさがりの状態でした。

それでもなんとかしようと、地元の建設会社にはた高校の同級生に何か仕事をさせてもらえないかとお願いに行き、手間ばかり掛かる面倒くさい雑仕事やクレームの処理、リフォーム工事などの受注をいただきました。

しかし、受注をいただいたものの、今度は自分一人ではこなすことができません。材料を買うにも手持ちの現金もなく、昼間は自分でできる仕事で現金をつくって、夜に職人さんの家を廻って仕事をお願いをしてなんとかこなすといった状況で、毎日毎日が綱渡りの連続でした。

できるあてもない工事を請負ってくるのですから不安と恐怖の連続で、何かに頼りたい、すがりたいという一心で、弘法大師をまつっている教会に行くようになり、般若心経を唱え、

せてしまいましたが、その償いをさせてもらえたと思います。

私は結婚してすぐに一級建築士の資格を取得し、仕事の関係で以前からつきあいのあったすばらしい建築知識と人間性をもった十八歳年上の方に、一緒に会社を興してもらえないかと話を持ちかけ、私が三分の二、その方が三分の一の資本金で、一九八四年に「有限会社山口工務店」を設立しました。

また、税務の顧問をお願いした会計事務所の先生には、租税正義、自利利他的実践、一円のごまかしもない経営を、とても情熱的に指導していただきました。その先生は、自分でも本気で悟りを開こうとすさまじい修行をされていましたので、その影響をうけ、私も座禅を組んで瞑想したり、朝には三十杯水を浴びたりして、自分の心を強くしたいという一心でした。

そして、指導いただいたように、一円のごまかしもない会社をめざし、正直な経営を実践していきました。毎月の試算表を見るともうかっているのだけれしいのですが、決算になる

墓参りにもよく行くようになっていきました。

その頃、親友の結婚式で妻と出会いました。妻の父は、仕事の関係で顔見知りでしたが、私と妻とのつきあいには大反対でした。いま思うと、そんな生活基盤の不安定な男に結婚を許すはずありません。

結婚するには、妻が家を出るしか方法がなくなりました。私は徳之島の教会で二人だけの結婚式を旅行会社で予約し、妻には何のプロポーズの言葉もなく、封筒に入ったチケットを渡し、駆け落ちのような結婚式を挙げました。結婚後は妻の実家近くの長屋に住み、何の縁か、結婚当時住んでいた長屋の敷地が現在の本社となっています。

妻は、独立したての二十六歳の海のものと山のものとも分らない人間によくついてきてくれたと思います。結婚して三年後には妻の実家に家を新築して、妻の両親と一緒に暮らさせていただきました。今はもう二人とも他界しましたが、孫三人をたいへん可愛がってくれ、幸せそうでした。結婚するときに悲しい思いをさ

とやはり税金を払わなければなりません。たいした給料も取らずに努力しているのに、自分の年収より多い税金を払わなければならぬのです。もう身を切られるくらい切ないのですが、「二円のごまかしもしない」と宣言していますので、決算の時期になると自己矛盾に陥り、よく熱を出しました。

◎談合をやめて生まれた軋轢あつれき

会社を設立してからは、創業時から下請をさせていた地元のB社の急成長や、住宅メーカーの指定工事店になり、順調に工事は増加していきました。そのB社の社長は、政治家、県、市の幹部との関係が深い、業界では力のある存在でした。当時、建築業界は公共事業などの公的工事は、業者間の談合で受注者が決まっていました。私も当然のように談合の仲間入りをしていました。

私の独立時の夢は、四十歳で県、市の建築工事Aランクの業者になることでした。私はそのために懸命の努力をしました。そして、



四十二歳のときに、やっと夢がかないました。

当社の顧問の税理士の先生は、租税正義を貫くために法律だけをものさしにして、顧問先に不正があった場合、指導しても理解してもらえないと、次々に解約をしてその信念を貫き通していました。その姿を見ているうちに、私

で背伸びし続けて来たことを止めたくなり、やる気のないときが続き、一人で考え込む日が多くなりました。亡くなった母の顔がよく浮かんで来ました。私の母は子どもの頃は虚弱児で体が弱く、一見か弱い女性でしたが、真っ正直で、子どものまま大人になったような人でした。それでいて内面的には強いエネルギーがあり、どんな貧乏をしても間違ったことを許す人ではありませんでした。私の正義感が強い性格は、母が植えつけてくれたのだと思います。

悩みに悩んで、私は勇気を出して、B社とも話し合わないことにしました。そして当社は、本来の意味で談合のない入札を続けていました。

その後、二年程がたってから、地元の業界の幹部たちと呼び出され、「二年間で同業者が二社倒産した。専門業者も苦しんでいる。お前は自分が良いことをしていると思っているかもしれないが、まわりをよく見ないといけない」と諭されました。私は、「清濁あわせ呑まなければ、世間を狭くしてしまう」のかと思い、そ

は、法治国家なのに我々の業界はなぜ法律を守って仕事ができないのかという疑問が湧いてきました。そしてその気持ちは、次第に強くなっていきました。

このまま談合に参加していたら、子どもに誇りと自信をもつて話すことはできないし、もし仕事を継いでもらうのなら子どもにこんなことはさせたくないと思い、Aランクに入ったのをきっかけに、談合に参加しない会社になりたいと思いました。

創業時からずっと世話になってきたB社もAランクの会社です。B社が受注したい工事は、入札を辞退してくれと頼まれると断れません。

私は苦しかったです。そのB社には創業時からの恩義もあり、B社の専務とは無二の親友です。断れば、B社からは仕事はさせてもらえないだろうし、業界から完全に仲間はずれになってしまいます。私は、家族や従業員を本当に守っていいのか、自分にそれを越えていくだけの信念と勇気があるか、悩みました。

毎日がうつうつとした気持ちのなかで、今ま

の年の談合には参加しました。

一度談合に参加したら、もう簡単には抜けることはできません。こうなったら談合に強くなってやろうと考えていましたが、神様はそうさせてくれませんでした。次の年、当社が談合で受注予定にしていた工事があったのですが、その工事の入札直前に談合情報が入り、落札者を変えなければならなくなりました。真実は分かりませんが、私のような者では談合に勝てるわけがないと痛感し、以後、談合に参加しないことにしました。

それからというものの、入札には参加しにくい制度になってくるし、たまたま受注できたときには、厳しい管理や査察が入って工事が進まなくなることもしばしばで、従業員のなかには会社の方針や私についていけないと退職する者も出てきました。理解してくれていると思っていた従業員が辞めたときは、本当にこたえました。世間では、「山口工務店は勝手な会社だ」「山口工務店は絶対に潰れるだろう」という評判が立っていました。

談合をしないことは、本当は自分のエゴではないか。業界では嫌われ、協力業者を苦しめ、社員を苦しめる。本当に自分は良いことをしているのかと悩みましたが、それでも自分を信じて進むことにしました

そして十一年がたち、現在では周囲の様子も次第に変わってきました。当社は建築一〇〇%の会社で、そのうち入札工事の割合は三〇%です。その余力を新築住宅、リフォームの設計施工に注ぎ、受注量と利益の確保に努力してきました。だんだんと世間の常識も変わり、当社の評判も回復していきました。

私は経営をしていくなかで、なんとか自分の恐怖心を克服したい、平常心で経営をしたいという思いから本を読み、出合ったのが中村天風先生の本でした。私は天風会へ入会し、行修会、講習会で学び、毎朝の行修を続けました。

◎理念は社員と共有してこそ意味がある

私に、人生二度目の転機が訪れました。

天風会のご縁をいただき、京セラの稲盛会長

てきた経営は間違つてなかったと褒めていただいたような気持ちになりました。

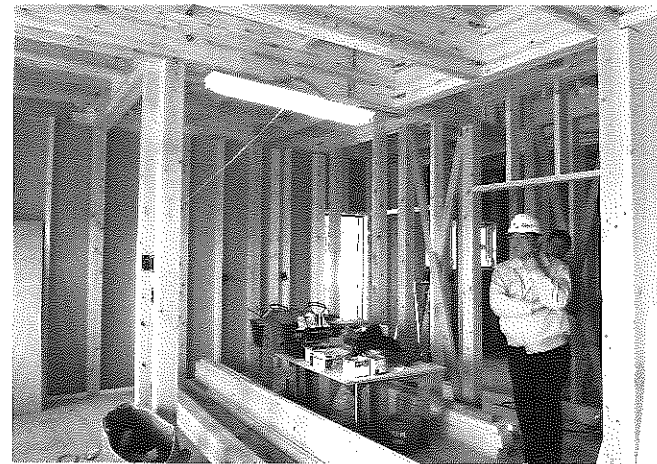
そしてその日の懇親会では、稲盛塾長と名刺交換をさせていただき、にこやかな笑顔で握手までして下さり、財界の凄い人がこんなことをしてくださるんだと感激したことを、今でも鮮明に覚えています。そのときにいただいた名刺は、今でも肌身離さず持つております。

そのシンポジウムでお会いした盛和塾北大阪塾生の芝原英司社長に紹介をいただき、さすが、盛和塾に入塾させていただきました。

盛和塾に入って、塾長例会に出席させていだく、稲盛塾長の生の声、生の表情、生の態度、生の空気、そうした靈気を全身に感じ、

が出席されるシンポジウムに参加する機会をいただきました。このときが塾長との初めての出会いです。

塾長の講話を拝聴して、人として正しい考え方ですばらしい経営をしておられる塾長の警咳に接して、当時の私には今まで自分のやっ



建築現場

染み込むように伝わってきます。そして、経営にとって大事なことは、経営理念や経営者が哲学をもち、それを社員と共有することだということが理解できてきました。

稲盛塾長の言葉は、すべて私の心に響き渡るものでしたが、そのなかでもっとも心に残った言葉は、「社員を大切にして下さい。中小零細企業は従業員が宝です」ということです。そして、京セラの経営理念の「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する」ということです。私の魂が「自分の本当にやりたかったことは、これだ！」と叫んでいました。

私に足りなかったもの、それは理念や哲学を

法人専門 太陽光発電 ヒロモエナジー

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

電池パネルは
京セラを使用

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@hirotomobiz

担当：広田(北大阪)

www.hirotomohome.co.jp

ヒロ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

もって正しい経営をしても、それが社員と共有され、社員が幸せにならなければ意味がないということ。数年前、社員が退職したときの自分の姿勢を猛反省しました。

さつそく、経営理念をつくり、山口工務店の存在意義は、全従業員、大工さんが幸福であること、社業を通じて、世のため、人のために貢献すること、我々は常に変化を嫌わずチャレンジであることとし、事あるのが人生、どんな障壁があろうとも、判断の基準は常に経営理念に帰って考えようと心に決めました。

盛和塾の塾長例会やツアーに参加させてもらうようになりました。先輩塾生の方々が社員を愛し、社員の幸福を願い、利他の経営を誰にも負けない努力をして、実践され、すばらしい経営をされているのを見聞きすると、自分の我欲の強さ、従業員、大工さんよりも自分を守ろうとする醜い自分のエゴに出合っています。

なぜ自分はこんなに心が貧しい人間なのだろうと、塾長例会に行く度に打ちのめされま

京セラフィロソフィを社員と共有したいのですが、経営者である自分ができていないのに社員に何が語れるのかと悩んでいたところ、先輩塾生さんから「経営も人生も、自分で考えて自分で決めて自分で責任を持つもの。社員さんに幸せな人生を送ってもらうために、一緒に勉強すればいいんですよ」と教えていただき、目からウロコが落ちるような気持ちになりました。

そして、二〇〇七年四月から社内で機関誌の塾長のフィロソフィ講話を教科書にして、内勤者、工務の現場担当者にそれぞれ昼と夜、私が講師となって京セラフィロソフィ勉強会をはじめました。勉強会の日に仕事で出席できなかった社員は、他の日に補習フィロソフィ勉強会をしました。私は週に三回同じ箇所のフィロソフィを勉強することになりました。

最初は皆、漢字もろくに読めないもので、私が二回り読み聞かせ、三巡目に塾長講話のCDを全巻聞き、四巡目からは全員で輪読を行いました。現在、七十八のフィロソフィを一つひとつ

した。なんとか心を高め、心を純粹にしようと、機関誌の京セラフィロソフィ（二十九号）三十五号掲載の塾長講話（を何度も何度も読み、塾長講話CDを聞いて、自分の中身、自分の潜在意識をすべて入れ替えようと努力しました。



フィロソフィ勉強会

深掘りをして話し合い、仕事に、生活に、人生に落とし込みをして、血肉化するように努力しています。

勉強会をはじめてから、いちばん感じることは、経営者である私と従業員との溝がなくなつたことです。そして、社員が自分と向き合えるようになり、自分も成長したい、いい建物をつくりたいと思うようになりました。お客様に満足してもらうにはどうすればよいか。社員一人ひとりが明瞭な判断基準をもって自ら努力するようになってきました。

先日、社員との会話のなかで「一度フィロソフィを知ってしまったら、フィロソフィのない会社には行けませんね……」という言葉が出たときには、たいへんうれしく思いました。

当社のモットーは「きちんと考え、きちんと作る」です。山口工務店は建設会社として特別なことは何もしていませんし、特殊な工法もなければ、私に才能があるわけでもありません。一つひとつの小さな仕事をこつこつと営業と設計が足を運んで、労を惜しむことなくお

お客様の要望をとことん聞き、工務部や大工さんが誠意をもってお客様に満足していただく仕事を粘り強くしていく。積算は誠実に会社のもっている全能力を発揮して誠意のある見積りをする。こうしたことが我が社の「考え方」なのだと、少しずつ少しずつ浸透していきました。

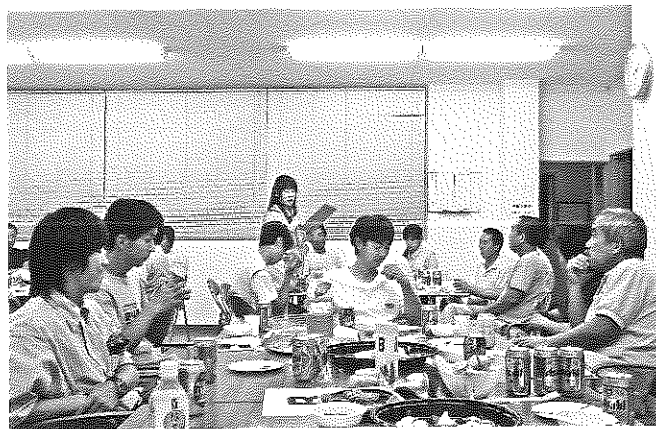
◎会社の基礎はフィロソフィにあり

入塾後、売上高は二倍近くなり、経常利益は入塾時の七倍になりました。方法を変えたわけでもなく、仕組みを変えたわけでもなく、ただただ、フィロソフィを社員と共有しようと努力した結果、社員の心が変わり、驚くほどの業績が導き出されました。

私は、会社を建物にたとえると、フィロソフィは基礎だと思います。フィロソフィをしっかりと学び、強固な基礎を作り、京セラ会計学という土台をしっかりと据える。その上に各事業という柱が立っていくのです。

私は、フィロソフィを現場で建物を作る大工

たま現場に見に来ていた施主様が発見されました。水漏れで濡らしてしまった箇所を修繕して引渡しすれば、まったく影響のないものでした。弁護士さんに相談すると、通常は修理をして建築費の一割程度値引きをすれば、万一何かを言われても決着できるとのことでした。



懇親会

さんとも共有しなければ意味がないと思い、大工さんに勉強会に参加して欲しいとお願いをしました。勉強が嫌いで大工さんになった人ばかりですが、会社と社員の変化を身近で感じていた大工さんたちは快く受け入れてくれ、積極的に勉強会に参加し熱心に学んでくれました。

そして現場では、「土俵の真ん中で相撲を取ろう」と期日前の完成をしたり、「その動機は善なのか」などのフィロソフィにある言葉が飛び交ったりしています。私はこのような変化にますます今後が楽しみになってきました。フィロソフィは、誰にでも通ずる人生の教科書だと実感しています。

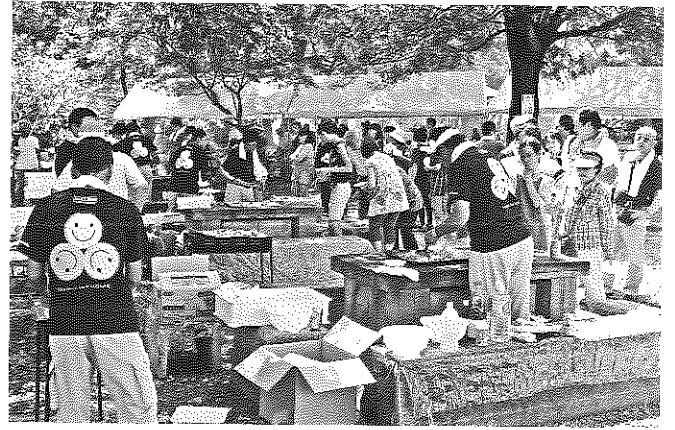
当初は、会社の成長と社員の教育のため、と思っではじめた勉強会ですが、今に思うと、いちばん多くを学ばせていただいたのは、私自身だと実感しています。

去年の春に着工した住宅工事のことです。完成間近に従業員の人為的なうっかりミスで、雨漏りを起こし床下に水溜りができたのを、たま

建て替えには大きな費用もかかるし、直せば何の問題もない。でも「きちんと考え、きちんと作る」という看板を立てていて恥ずかしくないか……。『塾長ならどうされるだろう……』と悩み考え、基礎だけ残してすべての建て替え工事をするのと、引渡しの遅れる分の仮住まいの家賃も負担させていただくことにしました。

完成間近の家の取り壊しには女子社員を含めた全社員、大工さんが休みを返上して深夜まで無償で働いてくれ、建て替えにはパートナー企業にもたいへんな協力をしていただき、想像をはるかに超える速さで新しい家が完成しました。引渡しは遅れましたが、お客様には誠意が伝わり納得していただくことができました。

この事件で、社員が今まで以上に強い結束で結ばれ、「会社に対する誇り」を持てるようになりました。そして、「フィロソフィは苦しいときに実践するからこそ真価が現れるものだ」ということを、私は社員とともに学ばせていた



手づくりの家友の会(お客様のOB会)イベントでのバーベキューの様子

できました。手垢でボロボロになった機関誌は、私の生涯の宝物であり人生の指針です。私はまだまだ、学びの入口に入ったところで、これから的人生をかけ、稲盛ファイロソフィという「宝の山」を学び、血肉化して、立派な会社を作り上げたいと思います。そして、全従業員

●塾長コメント

哲学の共有が厳しい環境を突破する

◎勉強会を厭わずに全員で学ぶ

すばらしいお話を聞かせていただきました。お聞きしながら、私も感動しました。

ファイロソフィの大切さ、ファイロソフィを社員と共有することが、どのくらい会社の経営に大きな役割を果たすのかということを、具体的な例を挙げて話されました。

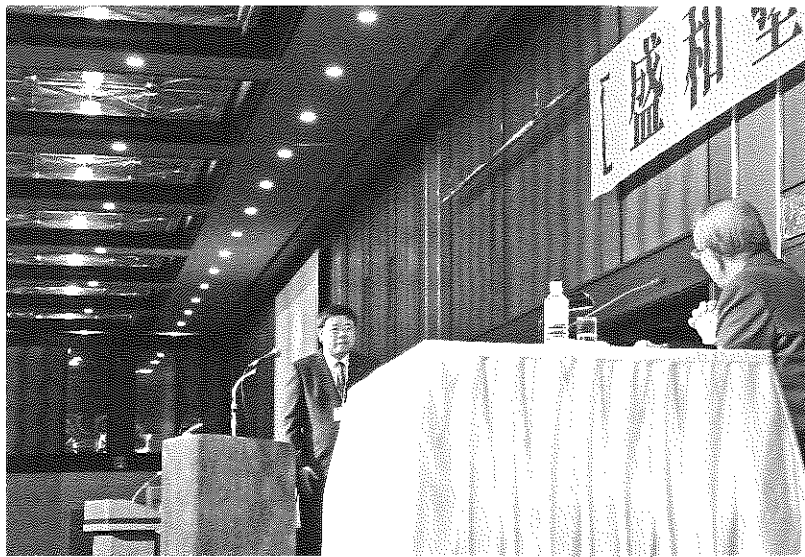
山口さんの会社は正社員がアルバイト、パートを入れても四十名足らずで、十数名の大工さんが常雇いでおられます。あわせても五十数名くらいですから、零細企業に近いといってもよいかもしれません。

こうした中小零細企業には、賢い人がいっぱい来るわけではありません。ですから、ファイロソフィをみんなで共有しようと、山口さんは従業員と一緒に勉強会を開きました。

従業員や大工さんが「山口工務店で働いて良かった。すばらしい人生を送る生き方、考え方を教えてもらった」と言ってもらえるようになりたいと思っています。

稲盛塾長は「自分の人生を振り返ってみて、一度通った道は二度と通らなかつた」「常に立ちふさがる障害を越えたり、撤去したりしながら自分で道を切り開いて歩いてきた」とおっしゃっています。私も稲盛ファイロソフィをたずさえ、地味な一歩一歩を誰にも負けない努力で、自分の道を切り開き進んでいきたいと思っています。

最後に、このようなすばらしい考え方や生き方をご指導いただきました稲盛塾長に心より感謝申し上げます。さらに盛和塾の塾生の皆様、またわがままの塊のような私を支えてくれている当社の全従業員、大工さん、そして最愛の妻に深い感謝をささげて、私の発表を終わらせていただきます。ありがとうございます。



中小零細企業ですから、勉強会をしていたのでは時間がもったいないということになりますが、それを厭わずに、みんなで一緒に勉強

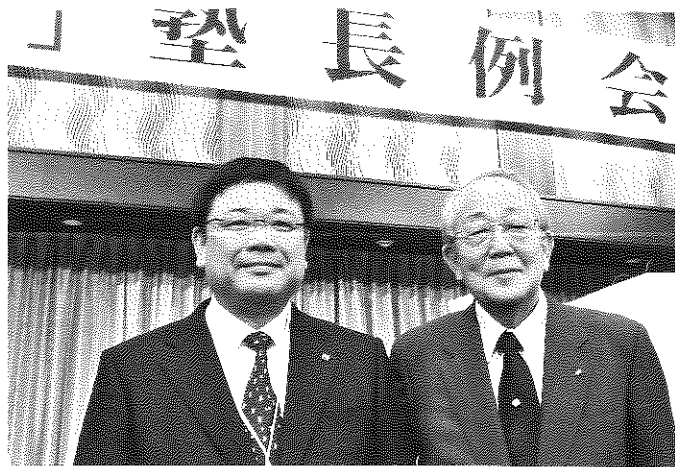
強をしていきました。そのなかでも特に、常雇いの十数名の大山さんにもフィロソフィを共有してもらおうとしました。

我々のような中小零細企業は従業員も五十名足らずです。気の利いた賢い社員もいません。そういう人たちと一緒に仕事をしていくのはなかなかたいへんですし、そこにフィロソフィを落とし込んでいくことに躊躇^{ちゆうちよ}をしている人も多いと思います。

一般に大山さんとか工事関係の人たちは、それほど勉強好きな人たちではないと思います。その人たちと共にフィロソフィを勉強していくわけです。やがてフィロソフィを理解し共有した社員たちが、社長の会社であると同時に、自分たちの会社でもあるという意識を持つようになり、みんなで創意工夫を重ね努力して、さらに会社を立派にしていこうと考えるようになってくれたという話でした。

◎フィロソフィの充満した会社

山口さんの会社は直近では約二十億円の売



材木の手配から組み立てまで、すべて原価がわかった上でやっていきさえすれば、競争に十分対抗できる値段で、かつ同時に高収益の建築会社ができるのです。山口さんは、そのことをまざまざと証明していると思います。

上があり、一億三千万円ほどの利益をあげるようになりました。四十名足らずの従業員で、年間一億三千万円の利益ですから、一人当りの利益率からいっても大きなものです。

我々のように中小企業を経営している者は、どうせしがない中小企業なのだから、努力をしても所詮は知れていると、自分自身で自分の会社を蔑^{あやう}んでしまいがちになります。

しかし山口さんのお話を聞けば、どんな零細企業であろうとも、社員たちを大事にし、フィロソフィで武装をして社員と一緒に向上していけば、こんなにもすばらしい会社になっていくことがわかるはずです。

山口さん本人も独学で勉強して、一級建築士の資格を取っています。また社内にも一級建築士の資格をもった人たちはたくさんいるわけですが、そういう人たちが緻密に建物の設計をして、材料を選定して、十分な原価計算をして、それに合ったように仕事を進めていけば、計算した通りの利益があがるはずです。

大企業ではなくても、自分たちで設計し、

またフィロソフィを従業員と共有することがどれほど会社を強くしていくかということも、山口さんのお話からわかります。

社員との会話のなかで、一度フィロソフィを知ってしまったら、フィロソフィのない会社には行けないという言葉が出たときに、たいへんうれしく思ったとおっしゃいました。フィロソフィで経営している山口工務店の社風や雰囲気が好きで、そういうものがない会社には行けないと言ってくれたことは、フィロソフィの充満した会社を社員のみんなが自分の家のように感じて、愛着を感じているのだと思います。私もたいへんうれしく思いました。

社員と哲学を共有し、社員とみんなですれなうと一致協力して努力をしていく。そうすれば、どんな経済的な不況があろうとも、どんなに厳しい環境にあろうとも、必ず突破していけるということを、山口さんは我々に教えてくれたように思います。

どうぞ、今後ともがんばってください。

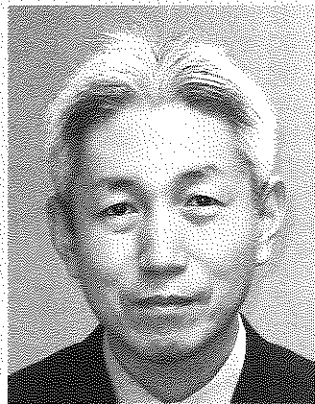
(二〇二二年三月三日 中部地区塾長例会(名古屋)体験発表より)

われ虚心に 経営を語る

おおしま のりひろ
大島 規弘 〈大阪〉

明和グラビア株式会社
代表取締役社長

Ⅱ



URL <http://www.mggn.co.jp>
(お問い合わせフォームあります)

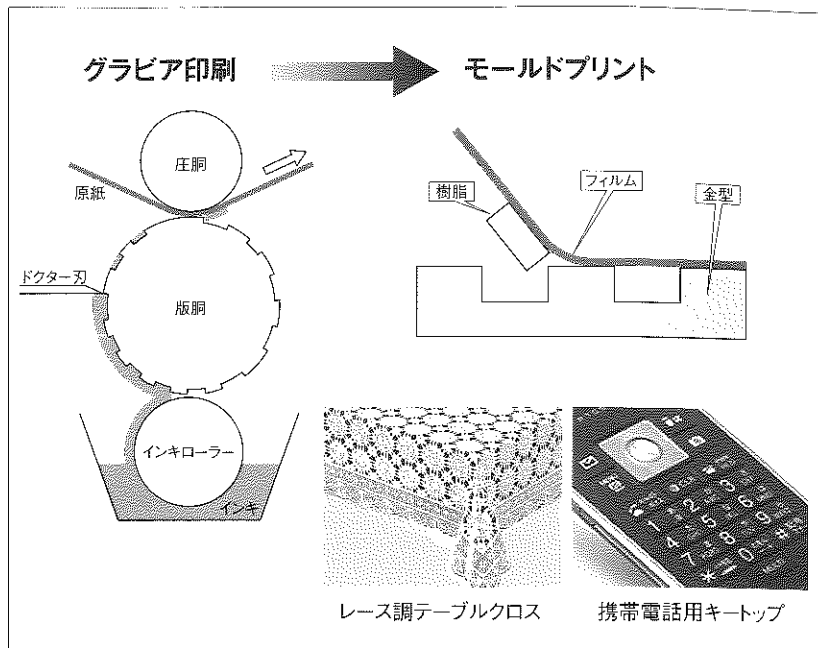
私心から解放された経営

◎独自の印刷技術で発展する

本日は、私心にとらわれた苦しみから、塾長の教えと盛和塾との出会いでどう救われたのか、また学んだことを実践してどう変わったのか、私の体験をお話しさせていただきます。

当社は一九五三年に私の父が創立しました。

資本金は三億二千万円、従業員は四百六十一名



で、うち正社員は三百六十七名です。二〇一〇年九月期の売上は百四十四億七千四百万円、経常利益は十一億五千万円でした。

私も手がけるグラビア印刷とは、凹んだところにインキを詰め、いらない部分を掻き取って、残ったインキを転写する印刷方式です。戦後の新素材であった塩化ビニールの印刷に成功したことが、創業のきっかけになりました。

伸び縮みしやすい素材への印刷、凹んだ金型に材料を詰めて固めて写し取る「モールドプリント」という独自の成型印刷が、現在も当社の技術的な柱になっています。

売上の約七割が家庭日用品の製造販売で、うち国内向けが約八十五億円です。全国シェアの八〇%のテーブルクロスといったインテリア用品をはじめ、ペット用品、エクステリア用品など、全国の量販店・ホームセンターに直販体制で販売しています。

また、海外輸出も二十五億円ほどあります。売上の約三割が各種資材の受注生産で、携帯電話用キートップやスイッチの機構部品、ビールの立て看板などの販促資材、床材などの建築資材、外科手術用シートなどのメディカル資材、道路舗装用シートなどの土木資材等を製造しています。

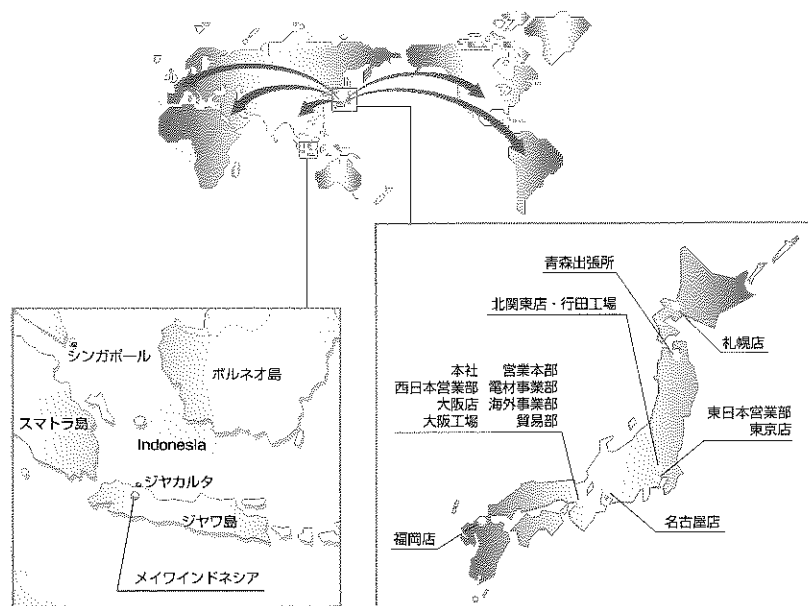
■会社概要 設立…一九五三年
事業内容…テーブルクロス等生活用品の製造販売
資本金…三億二千万円 売上高…百四十五億円(二〇一〇年度)
従業員数…四百五十二名(二〇一一年二月二十日現在)



社長交代の頃の写真 左が父大島康弘氏（現会長）

私が父から社長交代を告げられたのは、一九九三年、三十三歳になったばかりの秋のことです。体調の問題で、父からはアドバイスを受けることはできませんでした。何も分からないので「素直に人の意見を聞く」「問題をみんなで共有する」ことだけが、私のできることで

二輪車メーカー向けに座席・内装材の製造販売を行っています。現地法人の売上は円換算で約百億円、従業員は二千百名です。



拠点一覧

◎社長交代後の厳しい経営環境

私は父が心臓病の大手術をしたために、一九八五年に大学を卒業後、直接当社に入社しました。海外志向が強かった父は、一九七〇年代半ばにアメリカとインドネシアにほぼ同時に工場を建設しました。しかし当時は、どちらも不調にあえいでいました。

インドネシアの現地法人は、八〇年代の自動車国産化政策によって立ち直りましたが、アメリカの現地法人は十億円を超える整理損を抱えて撤退しました。私の入社直前のことです。この心労が父の大病の原因でした。それでもパブル前夜の景気にも助けられ、損金繰延べの五年間で資本を修復して九〇年代を迎えることになります。

幸いなことに、手術の成功で健康を取り戻した父は、現役最後の大事な仕事として老朽化した本社工場の再開発に奔走していました。しかし、「ちょっとした手術」から院内感染で突然危篤状態に陥り、快復はしたものの出社も難しいほど体力を落としてしまいました。

した。

しかし、銀行借入は建設資金で膨れあがっていて、その連帯保証できれいごとなど吹き飛んでしまいます。当たり前の覚悟さえできていなかった私は、「もし会社が倒産すれば、私の人生は終わりだ」と、恐怖に身がすくんでしまいました。

九〇年代はバブル崩壊、価格破壊、円高、金融危機と、経営環境は厳しく、かつての大量採用世代が人件費を年々押し上げていました。生産の海外シフトを進め、売上拡大を狙って各地のストア本部に隣接した営業所をつくり、自社商品の売場を確保するために店頭にある競合品の引き取りを受け入れ、ストアの要望があれば畑違いの商品でも仕入れて販売するなどして、年商百七十億円まで拡大しました。しかしながら、やれどもやれども、売れども売れども、利益は好転していきません。

社長交代前には、売上の五五%以上あった社内製造品が四〇%を切るまで落ち込みました。新製品開発に奔走しても、遅々として結果は

出ません。社長交代後の十年間で、私は赤字転落の危機に対する緊急事態宣言を断続的に六十八ヶ月間出し続けることになります。

経費削減や設備投資凍結、役員報酬や役職手当のカット、早期退職制度まで導入しました。私には、社員に経営状況を説明し明確な方策を出している自負がありました。独断で進めたこともなく、常に相談の上で決定をしました。しかし実際には、うまくいかない結果説明とその対処療法に終始し、「企業理念なし」「将来ビジョンなし」に陥っていました。

苦しいときにまず思い浮かんだのは、落ちぶれた自分と悲しむ家族の姿でした。言葉では「会社を守り、社員を守る」と言ってはいても、心の真ん中にあったのは、ただ「保身」という利己心でした。

しかも、そのことに気づいたのは入塾後のことで、当時は本気で「がんばっている健気な自分」と思っていました。自己正当化の力は本当にすごいもので、都合の悪いことは自分でも気づかないほど上手に蓋をしています。しか

番頭格の二名に、次のように問いかけました。「私は少しも今の仕事が面白くない。私は『ええ会社』をつくりたいんです。こんな漠然としたことが全社員の目標になりますか？」私は若くして社長交代したために、経営幹



理念勉強会

し、そのような心から発する言葉も社員には届かないし、ましてや危機感の共有などできるはずありません。毎年、閉塞感で押しつぶされそうでした。

そうしたときに、取引先の社長から入塾のお誘いをいただいたのは、決して偶然ではなかったと感じます。四十二歳、社長就任から十年がたっていました。

◎理念勉強会を立ち上げ変革へ

私は入塾後にいただいた機関誌、塾長の講話や著書のなかに閉塞感を救ってくれる何かを求めました。それまでも私は、自分が贅沢をしたい、楽をしたいと思っていたわけではありません。しかし、「動機善なりや 私心なかりしか」という塾長の言葉を知り、自分のなかの保身に気づいたときは、衝撃を受けました。自己正当化のかさぶたを引き剥がされた気がしました。答えは自分の心にあるのかもしれないと、何か光が見えたような思いでした。

入塾から二年ほどして、私は役員のなかでも

部は年上の人ばかりです。しかも、二十歳以上も離れていることが当たり前でした。この二名の役員も一まわり以上年上でした。年配者の納得と同意を得るために、「理詰めできちんと話す」ことが私に染みついていた。「感情的、感情的」な言葉はタブーだと思っていたのです。

私の言ったことを聞いたとき、二人は顔を見あわせて、ニヤツと笑って言いました。「ほら、四十歳をすぎたら社長も変わるって言うのとったやる?」「今まで我慢して勉強したんやから、これからは思った通りにやったらええんと違いますか?」

二人から見た私は、一生懸命にやっているから助けてあげなければならないが、何か言いたいことを我慢しているという印象だったそうです。私は、選択肢のなかから最善手を選んで打つことだけに必死になっていました。守りの姿勢を見抜かれていたと思います。思いを語れなかった未熟さを反省し、みんなに支えられていることに感動しました。

さっそく、「事業の目的、意義を明確にする」

品質基本方針

私たちは「新たな価値の創造」で、お客様・お取引先・社会に貢献するとともに、事業の発展と物心両面の豊かさを追求します。

「他人のやらない商品を作る」

私たちは新しい技術・新しい商品・新しいサービスの開発を通じて、お客様満足の向上を目指します。

「徹底的合理化」

私たちは徹底したコストの追求を通じて、期待される価値と品質を適正な価格で提供し、未来のための利益を創出します。

「まじめな営業努力」

私たちは誠実で着実な企業活動を通じて、自社と自己の価値を高め、お客様・お取引先・社会の期待と信頼に応えます。

「組織と職場の活性化」

私たちは創意と挑戦、自律と成長、規律と協調の精神を通じて、元気な組織、明るい職場、やりがいのある仕事を実現します。

かつて前社長が定めた「経営基本方針」を社員と共に掘り下げ議論し、現在の形になった

べく、管理職の理念勉強会を立ち上げました。当社には父が制定した「経営基本方針」というものがありました。「他人のやらない商品を作る」「徹底的合理化」「きめ細かな労務管理」「まじめな販売努力」という題目だけの方針ですが、これが中途半端では経営を受け継いだことにはならないと考え、私なりに徹底的に掘り下げ、社員を巻き込んで議論していくなかで答えが出せればとの思いでした。

この理念勉強会は三年半で百回を超え、現在では私と係長クラスまで参加する勉強会が十二グループ、全員参加の勉強会が四十五グループ活動しています。その他にも、全社員が理念の具現化のための行動目標を決め、朝礼で発表を行っています。

たとえば「他人のやらない商品を作る」に関しては、現場試作の際に必ず自分のアイデアを盛り込むことを語った若手の製造担当者や、表現したいデザインを商品化するためにもっと技術を学ぶことを約束した新人デザイナーなど、自発的なステップアップにむけての課題が明確

という若手社員の評価が、「まじめ」「きちんとした考えを持っている」と変わってきました。いちばん変わったのは幹部社員、そして私自身だったと思います。

◎自己資本率を高めて企業体力を

こうしたことをきっかけに、感謝の心が本当の意味で腑に落ちたことも、私にとって大きな出来事でした。今までの私を支えてくれ、真剣に議論を戦わす幹部の人たちを見ると、自然と感謝の気持ち湧き起こりました。まじめにがんばってくれている若手社員にも頭が下がりました。

また健康を取り戻した現在も、私を信頼し

になってきています。

また朝礼のねらいは、管理職と社員が対一できちんと向きあうことです。発表者に対しては必ず「打ち返し」を行い、一人一人に焦点を当てて次の行動につながることを心がけ、管理職自身の成長にも役立っています。

こうした取組みで私自身の理念の深化とともに、社員と語り合える軸ができたことが大きな収穫です。今までの「会社方針だから」「やらねばならぬ」「何でできないのか」という切り口が、「目標達成のために」「やってみよう」「どうすればできるのか」と、大きく変わりました。議論したことを各職場に下ろした結果、今まで「覇気がない」「言われたことしかない」

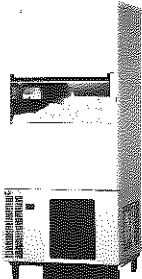
Fukushima

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

大型バーチャルタイプ
スリム型製氷機

新発売!

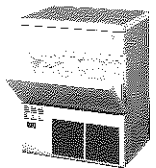


FIC-240KV-S

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
〒855-0012 大分県大分市西瀬川区御幣島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>

て任せてくれている父は、技術や商品や社員を育て、家族に不自由も不安も感じさせずに守ってきました。そうしたことに對する感謝の気持ちも、はつきりと認識しました。

そして会社を起点に、お客様、取引先とその先の社会、社員とその先の御家族と社会へと、心の中で感謝の輪が広がっていくのを実感できました。「感謝の心」で見ると景色が変わってきて、世界がまったく違って見えるということもよく解りました。塾長の言われる「正しい考え方」の基礎を得ることができたのだと思います。

今、「サンキューカード」の全社展開を行っています。これは同僚への素直な感謝の輪を広げることが目的ですが、感謝を越え「人の価値見て、我が価値直せ」を合言葉に、他人の質の高い仕事への気づきから、自分を高めていくことも目的としています。

「具体的な目標」としては、企業体力の指標として自己資本比率を掲げました。社長交代後の十年間は何とか黒字は確保していたも

の、借入れは減少せず、内部留保も十分に積み、入塾当時の自己資本比率は一〇%台半ばでした。

社員の生活を守ることが「良い会社」の最低条件であれば、最低限の体力をつけなければ



サンキューカード

二、営業部門別・得意先別利益管理を導入。全部門の黒字化をめざします。

三、両工場に原価低減プロジェクト発足。この主導で印刷機に生産状況表示盤（印刷あんどん）を導入し、現場での目標値を明確にしました。

四、「値決めは経営」を実践。社長、営業・工場・経理担当役員参加の新製品企画会議で、販売・生産の可否、売価、法遵守等をいろいろな角度で検討決定するようにしました。

こうしたなかで、携帯電話分野の拡大、海外向け新商品のヒット、国内の地道な新市場づくりによって、社内製造品売上は全体の

ば話にならないと考え、二〇〇六年十月、五年後の二〇一一年九月期に自己資本比率三〇%、営業利益率五%以上の達成をめざして、中長期経営計画をスタートさせました。過去十年肉薄したこともない数値でしたが、なんととしても達成して、「やればできる」という自信が欲しいと強く思いました。

そして、部門ごとに製品開発と市場創造、売上拡大、生産性向上、流出経費削減、在庫削減といった具体的目標を設定し、仕組みの改革に着手しました。

一、営業の計画を売上から限界利益に変更。固定費を差し引けば概略の月次利益が即時に分かるようにしました。

DVDマガジン

ヒント!
1~24
絶賛発売中!!

塾生に学ぶ
経営を伸ばす

最新号

有限会社 秋山木工
秋山利輝 (東京)
『21世紀丁稚』

一既刊一

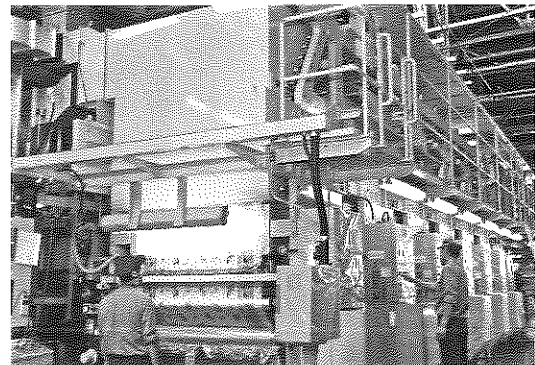
- ・辻 将央 (京都)
- ・森 清市 (大阪)
- ・大谷勝彦 (新潟)
- ・加地太祐 (大阪)
- ・加藤友規 (京都)
- ・荒木孝昭 (熊本)
- ・藤井勝典 (福井)
- ・安田泰三 (福井)
- ・高橋克実 (神戸)
- ・山本 育 (庄内)
- ・大山隆久 (東京)
- ・十河孝男 (香川)
- ・桑原俊孝 (熊本)
- ・栗山敏昭 (新潟)
- ・山下孝一 (東京)

(敬称略)

各巻 12,000円
(税・送料別)

ご注文・お問い合わせ
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)



クラビア印刷工場

表示項目	値	単位
生産数	12650	M
稼働時間	228	分
稼働率	340	分
稼働率	57	M/min
稼働率	64	M/min
稼働率	22	M/min
稼働率	86	分

生産状況表示盤
(印刷あんどん)

六〇%まで上昇しました。また営業利益率も二年目に中間目標だった三%を達成し、順調なスタートを切りました。

二〇〇八年年末には、世界不況の影響で輸出を中心に売上大幅減少に見舞われましたが、「この不況は私達を強くするための試練である」との思いで、塾長の言われた「不況を乗り切る五つの対策」を刻み込んで、徹底的な経費削減、売上対策、新製品開発と提案のスピー

として必死に物をつくる」という気持ちと呼び戻してくれました。「これをものにしたら、何かが変わるかもしれない」「絶対に柱の事業にしている」と、そんな思いでした。

結局、この案件は通信機器メーカー自身の経営問題で頓挫するのですが、並行して活動して国内向け薄型携帯に多数採用となり、開発した技術や製造設備のおかげで大きく成長することができました。

また輸出関係は、世界不況の影響がいちばん大きく、二〇〇八年秋から五カ月近く受注がほとんどない状況になりましたが、現在は円高にもかかわらず過去最高の売上となっています。

テーブルクロスの新製品がヒットしたことと、窓装飾シートという新市場での売上増加が効を奏しています。これは、ニーズにマッチした製品に恵まれただけでなく、何年もかけて営業を育てた成果でもあります。

営業の仕事は、アイデア提案や顧客のニーズとの摺り合わせ等、新製品づくりへの参画意識を持たせるだけではありません。新製品の市場

ドアップ、改善提案倍増等に取り組みました。

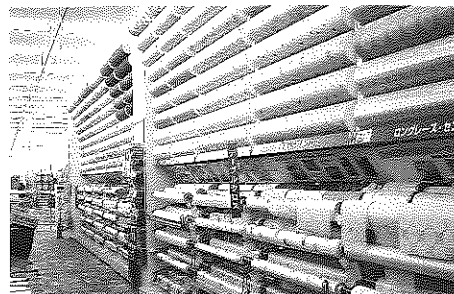
その結果、この年をわずかですが、増益で乗り切りました。企業理念への取組みによって、塾長が筆頭に挙げられた「従業員との絆の強化」ができ、今までとまったく違う結果を生んだのです。そして二〇一〇年九月期、一年前倒して営業利益率、自己資本比率ともに目標を達成することができました。

◎強い意思で新製品・新市場を創造

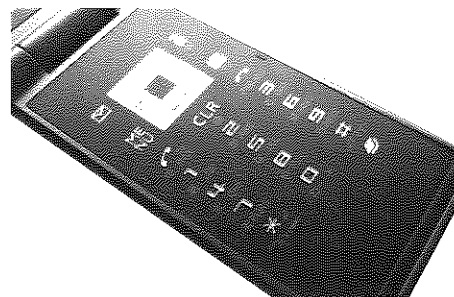
「経営は強い意思で決まる」ことも、身をもって知る機会を得ました。

現在、モールドプリントでつくられる薄型携帯電話用キートップは売上の柱のひとつになっています。この分野への進出のきっかけは、海外の大手通信機器メーカーからの開発依頼でした。

世界で私達しか手がけていない技術でしたが、技術要求レベルは高く、見切り発車で投資の決断を迫られる難しい案件でした。しかし、小手先の対応で凌いできた私に、「メーカー



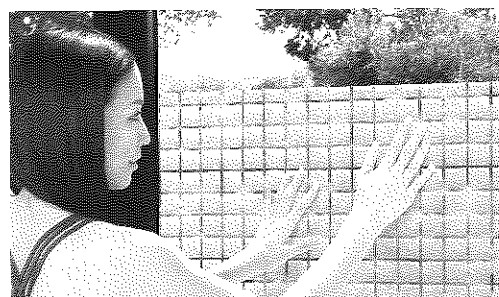
テーブルクロス売場



薄型携帯電話用キートップ



テーブルクロス



窓装飾シート

投入には当然リスクがあります。在庫や営業設備等の投資、すなわちリスクをとるお客様の視点にどこまで本気で立つことができるのか。どれだけ経営者の感覚でオーナーであるお客様を理解して話せるのか。つまり、新製品・新市場の創造には、得意先経営者と取組みができるほどのレベルを営業マンに強いるわけです。

こうしたことはもちろん、一朝一夕にできることではなく、私たちが前面に立ったり、一通のメールの対応をみんなに議論したり、時間をかけて育ててきました。

「常に創造的な仕事を行う」ことは、社是の筆頭に掲げていたにもかかわらず、技術開発や商品企画など一部の職種への言葉であると誤解されがちでしたが、世界不況であったために創造的資質を開花・成長させることができ、塾長が言われる「景気回復時の発展の芽」のひとつになったと思います。

◎「価値共創企業」をめざして

私は、私心から解放された正しい思いが強さ

品の開発ではなく、一人一人が社会と寄り添い、感度を磨き、対話することで、未来を育む基盤となる生活文化と産業価値を社会と共に創造する。そんな「価値共創企業」をめざすのが、次の目標です。

たとえば「家」という「器」ではなく「家庭」という「場」で捉えたときに、快適、個性、安心、安全など新しくつくりあげた価値が、今の生活とその結果が引き継がれる次世代まで作用していく。そこまで気概を持ったものづくりに進化していくことが、企業永続には必須ではないかと考えています。

いま取り組んでいるクリスマス、お正月、ひな祭りなどのテーブルクロスは「家族の集う場づくり」の一環として企画したもので、脱皮へのほんの小さな第一歩のつもりです。

そしてこれからの五年間で、知恵の上に築く筋肉質の二百億円企業をめざして、今後も精進して参ります。改めて本日の機会を与えていただいたことを、稲盛塾長そして皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。

を生み、強い思いが行動を変え、そして結果が変わることを身をもって知りました。「思うことの大切さと強さ」の一端を知ることができました。

二〇〇九年九月に企業理念を「私たちは新たな価値の創造で、お客様・取引先・社会に貢献すると共に、事業の発展と物心両面の豊かさを追求します」という言葉を文頭に置き、各項目を修正しました。社会との関わり合い、そして仕事のなかで「価値」は生まれてくる。だから「正しい考え方」感謝の心」と「一人一人が主役」をベースとして知恵を出し、新しい価値を生み出し、「価値創造企業」をめざすことで、社会貢献、顧客満足、利益創出と持続的発展、そしてみんなの幸福は一本でつなぐことができる。そんな思いを言葉にしました。

しかしながら、私たちが新商品開発を懸命に続けても、テーブルクロス屋、印刷屋である限り、いずれ時代の流れや新興国の急激な追い上げに埋没してしまうという強い危機感を感じているのも事実です。単なる新技術、新商

●塾長コメント

社員と共に創意工夫を重ねる

◎独自の技術によって発展した

大島さんは学校を卒業されたあと、お父さんが病気になられたことでそのまま会社に入り、今日を迎えているとおっしゃいました。

私も詳しくは知らないのですが、印刷には凸版印刷と孔版印刷があって、グラビア印刷はくぼんでいるところにインクを入れて転写します。普通の印刷は活字のように突起しているところインクをつけて転写しますが、くぼんでいるところにインクを詰め転写するグラビア印刷の仕事を父さんがなさっていました。

そのお父さんが仕事を始められたのは、私が京セラをつくる二年くらい前なのです。たいへんアグレッシブな方で、インドネシアや米国に工場をつくって進出します。それが足を引っ張ったりすることにもなって、いろいろと苦労



されたり、体も壊されたようですが、一台でも何百万円も何千万円もする輪転機のような大きな印刷機を導入されました。

グラビア印刷は、凹んでいるところにインク転写すると、突起のパターンができます。塩化ビニールでもポリエチレンでもよいのです。素材を変えて、平面のものにグラビア印刷をしなければ、いろいろなものができる」と大島さんは考えられたのです。

大島さんは、その印刷をテーブルクロスをはじめ、いろいろなものに応用していき、今では自社製品の売上比率が六割、七割になっていきます。それだけではなく、マーケット自体は大きくはないかもしれませんが、簡単に真似られるような仕事ではなく、独自の技術を持っているだけに、利益も取れるようになってきました。

大島さんは数年前は一〇%だった自己資本比率をなんとしても三〇%に、利益率も五%以上にしようという目標を立てます。そして、山口さん（今号掲載）がされてきたのと同じように、従業員と一緒に頑張ってフィロソフィを勉強していきました。

◎今日よりは明日、明日より明後日と

大島さんはフィロソフィを勉強するだけでは

を入れて転写すると、紙や布のほう凸になるわけです。昔、突起している名刺を配っている方がいましたが、大島さんの会社では特にテーブルクロスでした。テーブルクロスにいろいろな模様をつけたり、カーテンなどにも印刷で模様をつけるといことをしていました。

そして、そうしたものを建築資材を扱っているホームセンターなどに売りにいくと、「テーブルクロスも買うけれども、他にもこういうものを持ってこい」と言われます。こうしてお客さんに頼まれると、自分でやっていないものまで仕入れて売っていきました。

すると、その売上が増えて、自社の製品の売上が全体の三割、四割にまで減ってしまいました。売上は百五十、百六十億円ほどまでになったが、利益があまり取れなくなってしまったのです。そのことに大島さんは気づき、自分たちの製品をつくることに精を出そうとしていきました。

くぼみのなかに入れるのは、何もインクだけではなく、樹脂でも何でもよいのです。それだけでなく、部門別採算制度も採り入れ、次から次へと数値を使った改革をしていきました。そうして従業員のみんなと一緒に勉強しながらがんばってきた結果、現在の円高にもかかわらず、過去最高の売上になりました。

今、複写機とかプリンター、特に高速のカラープリンターが次々に出ています。それらが印刷業界を侵食してしまっているわけです。簡単なカタログならカラープリンターでつくることができます。デザインからプリントまですべて自分でできる時代になってきたので、従来からある町の印刷屋さんはいへん苦しい状況になっていると思います。

しかし特殊なグラビア印刷をしている大島さんの会社は、単なる印刷だけではなく、新しい用途を次から次へと社員と共に考え、創意工夫を重ねて新しい市場を開拓していきました。そしてすばらしい業績をあげるようになりました。

自分たちが持っている固有の技術を、どのようにして時代に合ったように進化させていくの

シルク印刷

Tシャツ・ハツピ他

オリジナルプリントならおまかせ下さい!



自社一貫体制だからできる
この

納期・価格・品質

ゼットエー株式会社 デザイン事業部(オリプリ)

・本社

〒292-0064

千葉県市原市東五所 6-10

TEL : 0436-40-8039 (デザイン事業部)
0120-82-2118 (フリーダイヤル)

URL : <http://www.ori-pri.com>

・工場(製版・印刷)

〒239-1126

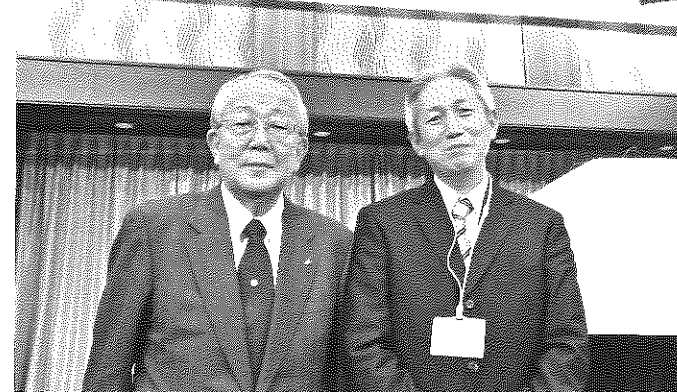
千葉県八街市沖 2144-2

TEL : 043-290-9192

か。時代に合った創造的なことを考えていくことが大事です。今まで通りのことをしてきて、もう世の中が変わったから駄目だというのはないのです。

たとえば、携帯電話のキートップです。数字や文字が書いてあるところは彫ったりしたので

」至長例会



はなく、印刷なのです。こうした要求があつて、大島さんの会社とそのノウハウをつくりました。しかし、その注文をくれた海外の通信機器メーカーは成功しなかったが、その技術を使って日本の携帯電話メーカーに部品を納めて大成功をしました。

つまり、大島さんは次から次へと創造的なことをしてきたのです。まさに今日よりは明日、明日よりは明後日と、自分が持っているベリシックな技術を社員と一緒に工夫し、進化させていきました。この話は、たいへん勉強になったのではないかと思います。

業績も、百四十億円、百五十億円という売上になり、立派な規模の会社になっています。立派な利益もあげていらつしやいます。本当にすばらしいと思います。

大島さんはまだ五十歳前です。ぜひとも、さらに立派な会社にしてください。

(二〇一二年三月二日 中部地区懇話会(名古屋)体験発表より)

経営問答

塾長の一言を経営に生かす

会社の成長スピードと人材の育成



なかみぞ
中溝 宏
〈宮崎〉
有限会社エムツ
代表取締役社長

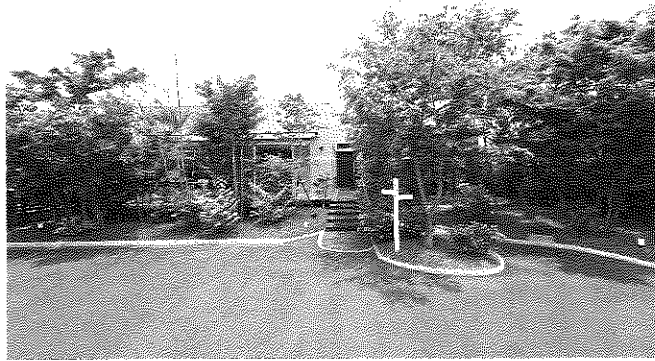
<http://www.emutu.co.jp/>

◎質問 社員が会社の成長に追いつかない

- 一、会社の成長に追いついてこない人の成長をどうするべきか
- 二、店舗の規模や業態が違うなか、人の能力による商品力、商売のセンスの差をどうすれば縮められるのか

当社は宮崎県に本社を置き、宮崎のお肉を中心売っている肉屋です。

宮崎県は二〇一〇年五月の口蹄疫の発生で、



社屋外観(本部)
緑に囲まれた落ち着いた建物です

畜産業に多大な損害が発生しました。仕入先もすべて出荷が止まってしまつて、今までに経験したことのない事態が起きました。そのなかで、宮崎県にたくさんさんの義援金を全国からいただきました。このことは感謝してもしきれません。この場をお借りして、多大なご支援をいただきましたことに感謝を申し上げます。

さて、私どもの会社は肉屋を十七店舗テナント出店しています。現在十四期目に入り、今期は売上十九億円をめざしています。社員四十九名、パート・アルバイト七十名、計百十九名の小さな会社ですが、沖縄から大阪まで広範囲に店を広げ、社員に一から技術を習得させ、職人として、また経営者として育てています。

本日は、以下の二つについて塾長よりご指導をいただきたいと思います。

- 一、会社の成長に追いついてこない人の成長をどうするべきか

時間をかけて人の成長を待ち、ゆつくり会

■会社概要 業務内容…食肉小売業
設立…一九九七年十二月
資本金…三百万円 売上…十八億円
従業員数…六十一名(パート・アルバイト六十三名)

社を發展させていくのがよいのでしょうか。それともシステム化、マニュアル化を導入して、採用の時点でよい人材を求め、出店のチャンスを出すことなく、会社の成長を優先していくのがよいのでしょうか。

二、店舗の規模や業態が違うなか、人の能力による商品力、商売のセンスの差をどうすれば縮められるのか。

テナントを出店して繁盛させる

質問の背景を説明します。

私がサラリーマンを辞め、独立したのは三十六歳のときでした。その後、四十二歳で会社をつくり、現在、独立して十九年になります。

高校も大学も芸術学部でした。大学卒業後もインテリアデザインの会社で二年間、デザイナーとして働いていたのですが、妻と結婚するために、給料が高く社宅のある肉屋さんへ転職しました。それが今の仕事との出会いになります。

その頃の肉屋は、まだ古い職人の世界で私に

子どもがアトピーと小児喘息を発病しました。子どものために、空気のよい九州へ帰ろうと思ったのが独立のきっかけとなりました。福岡県柳川市の小さなスーパーの肉屋さんを紹介してもらい、そこにテナントとして入居しました。これが当社のスタートとなります。

独立前、東京はバブルの絶頂期で、サラリーマン時代、一日でお肉を三百万円、五百万円と売り上げていました。しかし独立は、一日十二万円しか売れないお店からのスタートで、そのギャップに途方にくれましたが、三年かけて十二万円の売上を十八万円にし、利益も月間二十万円のスタートから百万円ほど出せるようにしました。そしてその三年で、二千万円の元手ができました。

めざすは次の出店です。しかし、大手の肉屋がひしめく福岡の市場には個人の小さな肉屋が出る幕などありません。どうしようかと考えているときに、取引先から「鹿児島でスーパーの建て替え予定がある。大型化のための建て替えなので、そのスーパーにテナントとして

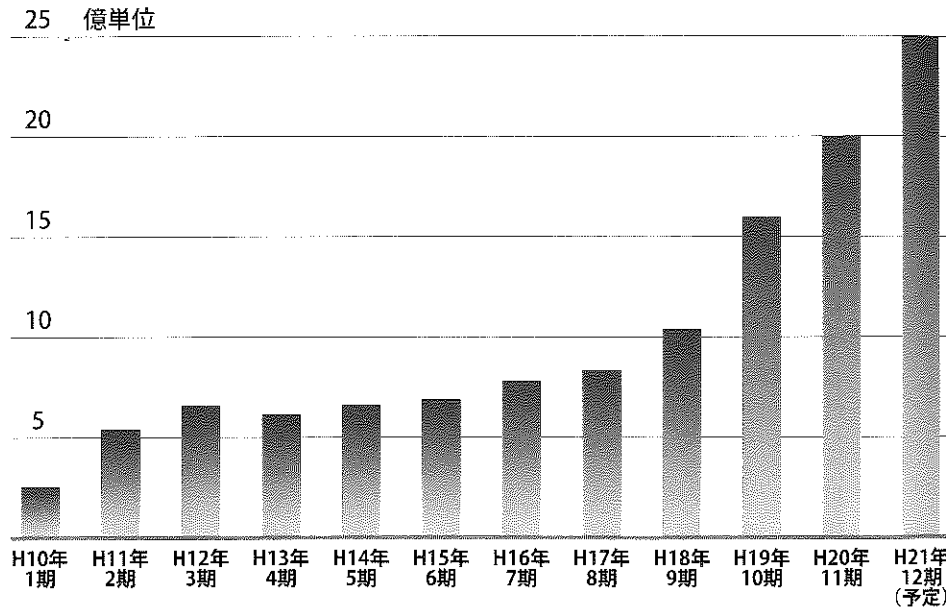
はとても合いそうありませんでしたが、人の紹介で入ったため、簡単に辞めることができません。なんとか我慢して働きました。まわりをみたら、体力以外は勝てそうなのがして、それならこの会社で一番になろうと思いい立ち、職人の世界に入って三年で店長をさせてもらえるまでになりました。やがて会社が九州から東京に進出し、次から次へと店を出していきうになりました。その展開のリーダーとして、私は家に帰る暇のないような生活をするようになりました。

しかし、結婚九年目でようやくできた



店舗風景

業績の推移



入らないか」という勧めがあり、鹿児島県の末吉に出店したのが南九州との縁のはじまりです。

妻は二人目の出産を控えていましたが、すべてをパートさんに任せることもできず、週二回、往復七時間かけて福岡から鹿児島県の末吉まで通勤しました。二番目の子どもも生まれ、妻と子どもを連れて末吉の店を見にいきました。連なる山々、美しく緑輝く田んぼ、のどかにまどろむ牛や豚たち、人家も見えず、人の通っていないメインストリートに、妻の感想は「本当にここ？」のひと言でした。

何とか末吉の店も軌道に乗りかけた半年後、隣に大型店が建ちはじめました。スーパーを建て替え、大型化する話も消えてしまいました。さらに追い打ちをかけるように、鹿児島県で別の出店先を紹介してもらった話もなくなり、四面楚歌となってしまいました。

これがきっかけとなって、ようやく甘えが取れました。自分の力で出店先を探し、働いてくれる社員を守ると決め、そこから本物の経営

者になれた気がします。

そこで、一度大型スーパーに潰された店に、ディスカウントスーパーにして再起させる企画を持ち込み、そこにテナントとして入ることができました。オープン後、売上が何倍にもなり、何とか生き残ることができました。その後も、大手スーパーに潰されかけた店に入らせていただき、そこで肉屋を中心に繁盛させることができました。

いま思えばこうした奇跡の連続で、四十二歳のときに個人事業から会社としてスタートを切ることができ、都城に家も建て、やっと家族で暮らす人並みの生活ができました。

次の店長が育つまで出店できない

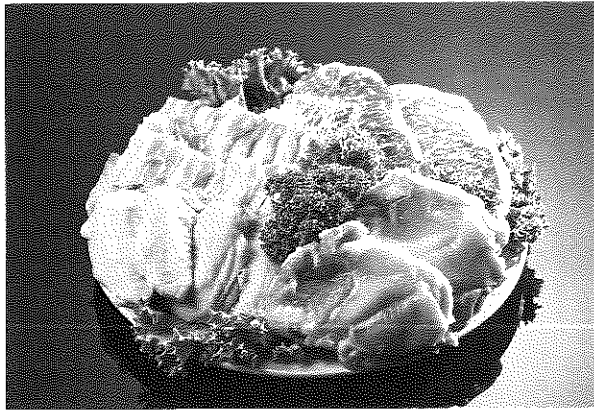
しかし、これからどんな会社を大きくしていくかと夢見ていた矢先、「まさかの坂」が目の前にあらわれました。将来会社を託そうとまで決めていた、第一号として入社した社員が職場で問題を起こし、注意したことに逆ギレして、給与アップを要求してきました。

営者と社員の間に起こることは当たり前です。すべての原因は私にありました。正しいことを教えられず、悪いことをしてしまったと後悔しました。その頃の私はサラリーマンだったときと同じく、売上と利益だけを言い続けていました。

無論、会社にとって売上は大切なことですが、もっと大切なことがあったのではないかと悩んだとき、名古屋の牛田社長様、大分の広瀬社長様のご縁で盛和塾との出会いがありました。

盛和塾宮崎に入塾させていただき、すぐ塾長講話のテープを買いました。利他の心、人として何が正しいか。経営に必要な会計の教えも含め、塾長は社員を大切にす経営者のやさしさ、厳しさにあふれていました。そこでやっと、経営者として会社と社員を守っていくには、正しく人を育てていくしかない、自分自身を磨くしかないことに気づいたのです。

現在、大型スーパーや中小スーパーでも精肉部門はどんどん直営化されています。センター加工や前段階でかなり加工されたものを店舗



商品例

「そんなことなら辞める」と言ったところ、他の店長四名も辞めると言い出したのです。テナント業では店に穴を空ければ即仕事がなくなってしまう。夜中にみんなを説得に行きました。本人とも話し合いましたがどうしようもありません。一人ひとりと膝を交えて話し、結局、店長四名は残りましたが、問題を起こした社員には辞めてもらいました。

それから、原因がどこにあるのか悩みました。たくさんのお金を稼ぐことが私の目的でした。では、そこで働く人たちの目的も同じであれば会社に入るお金の奪い合いが、経

で最小加工し販売しています。私たちのような小さな肉屋が生き残っていくには、よく肉質を吟味して一頭ずつ牛や豚を仕入れ、一頭丸ごと使い、大手ではできない手のかかる面倒なことをやって、大切に一頭ずつ販売していくしかありません。

牛にはロースもあり、モモもバラもあります。そのひとつだけを買うと高いものになります。また、みんなが欲しがらないものは安くなくなります。年末はギフトなどでロースが売れます。その時期、安くなったバラ肉を一生懸命手間ひまかけて売っていくのが当社の取り柄です。他の肉屋で肉を切る技術を学んで働いていた人は、基本的には採用していません。

いま、私に力を貸してくれている社員は中卒か高校中退、または高校をレジャーランドと勘違いしていったような社員ばかりです。昔も今もあまり変わりはありませんが、肉屋に喜んでしてくれる社員はほとんどいません。面接は先着順でした。面接にくるのも茶髪ならまだしも、金や赤もいました。スリッパ、短パン、

肉屋の職人として一生食べていける技術を身につけるには、最低三年かかります。それから店長となり、経営ができるようになるのに二年。一人前にするには、合わせて五年間必要です。任された店を自分のお店として大切にしていくな。そういう気持ちを持った店長が現在十五名います。けれども、次の店長が育つまでは出店できないのです。

マニュアル化・システム化するべきか

当社の仕事はテナントという、いわば下請です。テナントは、お世話になってるスーパーの経営がおかしくなったり、近くに競合が出てくれば、どんなに自分たちががんばっても売上

およそ面接にくる服装ではありません。入社前日までシンナーを吸っていたとか、万引きで捕まり退学になったとか、学生時代にイジメにあっていたというような者ばかりです。

そんな子たちが、当社で四年間働きながら夜間高校を卒業しその後、正社員になった者も四名います。家庭に何らかの問題がある社員も多く、人としての基本の挨拶や正しい考え方、生き方を教えていくところからはじまり、職人として一からここで技術を教えています。

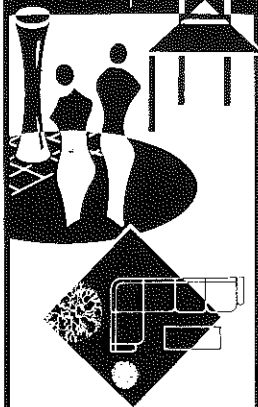
が低下します。私たちは傭兵です。勝ち続けないと使ってもらえず、必要とされません。どんなに遠くても戦えるチャンスがあれば行かざるをえません。出店を続けて店舗数を増やしていくことだけが売上を維持し、会社を大きくし、雇用を守る唯一の方法なのです。地方ほどお客さまが大型スーパーなどに集中し、単独で肉専門店をつくつても、とても生き残りは望めず、今後もわが社はテナントとしてやっていくしかないのです。

ですから、仕事を依頼される少ないチャンスに、店長ができる能力を持った社員がいなければならぬのですが、人の育つタイミングが合わず、本当にほしい店に入れず逃してきました。



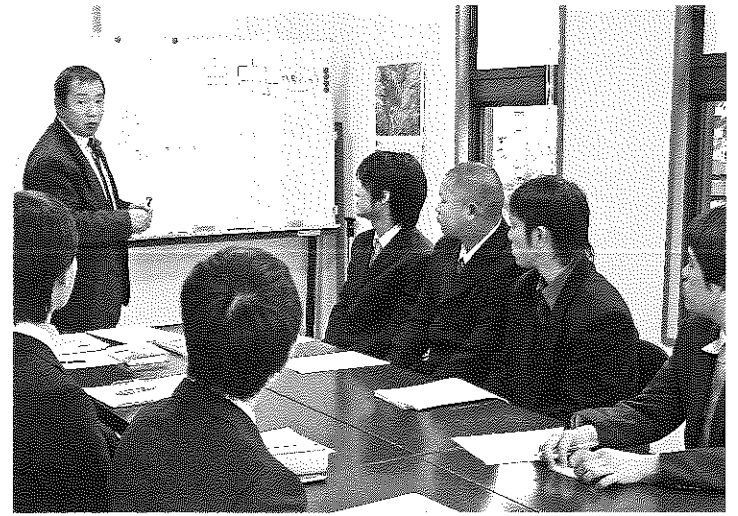
店舗スタッフ

ライフデザインの時代へ



SPACE DESIGN & FURNITURE
OTANI
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



教育の現場

しかし、人が育っていないのに出店すれば、お客さまに迷惑をかけてしまいます。たくさん人を雇って育てなければよいのですが、いつ出店があるかわからず、そんな余裕ありません。もっとマニュアルを駆使して、システム化を

のになっています。統一していない分、店長の力による差が出てしまうことが悩みです。売上も、それぞれの店が規模も業態も違うため、一日五万円の店から一日百万円を売り上げる店まであります。

将来は、食肉のスペシャリスト集団として一人ひとりに最高の技術を持たせ、心から信頼できる人の絆をつくって、日本中どこにでも出店したいと思っています。また、食肉加工センターをつくり、食肉調理品を売上の三〇%にあげていき、さらに肉を使つての外食にも進出し、付加価値を高め、経常利益一〇%を取れるような企業経営にして、食肉総合流通業にしていきたいと思っています。その中で、学歴も育ちも関係なく、社員のなかから会社を大きく育てる一流の企業経営者を育てたいと思っています。

改めて質問をいたします。

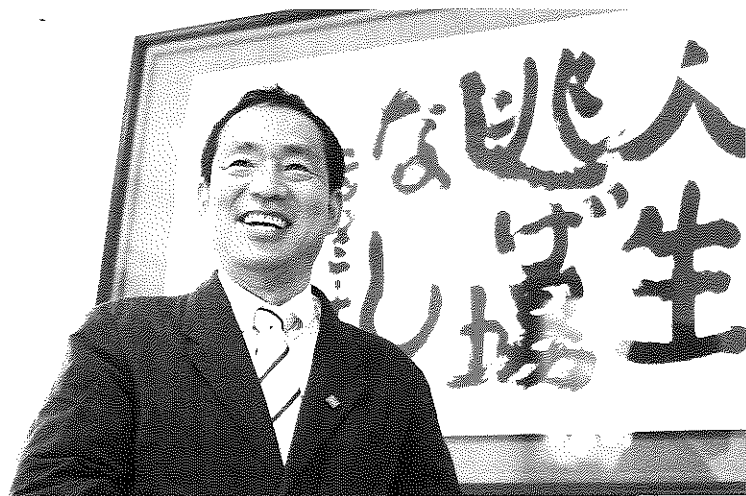
今までは時間をかけて人材を育て、人の成長を待つて出店し、会社を成長させてきました。が、このままでよいのでしょうか。システム化、

図り、権限を本部に集中することで、人間の資質や能力による店の運営力の差を縮め、育成のスピードをあげ、拡大することによるメリットを追い求めるほうがよいのではないかと思います。

しかし私自身、今までやってきたことで誇れることは何なのかといえ、時間がかかってでも、学校や家庭でひねた子が当社で働き、金髪が茶髪になり黒髪になり、シャコタンのが軽自動車になり、家庭を持ち、子供をひとり、ふたりと抱え、一人前の社会人として若い社員に人生を説き、彼らが世の中で役立つ仕事をしていることなのです。

また、各店舗はアメーバの最小単位として独立採算制をとっています。店長にはかなりの権限を与えています。店に入る商品の仕入れも商品の選択も取引業者も、規定はありますが、店長が決めます。販売価格も店長が決定しています。そのために、牛の種類も和牛であったり、交雑種であったり、輸入ビーフであったり、売値も商品アイテムも店によって全然違ったも

マニュアル化を導入して、中途採用も考え、採用の時点から能力のある人材を求め、出店のチャンス逃すことなく、会社の成長を優先していくのがよいのでしょうか。



座右の銘の前にて

また、ひとつの会社でありながら、高級品から安い価格の商品まで、その店にこられるお客さまのニーズに合わせ、店長の経験と判断で商品をつくっています。そのために店長の能力の差が出てしまいます。製品をもっと規格化することで当社らしさをつくっていくべきでしょうか。それとも教育を通じ、人の能力の向上を図ることで商品力をあげるべきでしょうか。

今後の会社の成長に対して、どのようにして社員の育成を合わせていくべきか、アドバイスをいただければ幸いです。

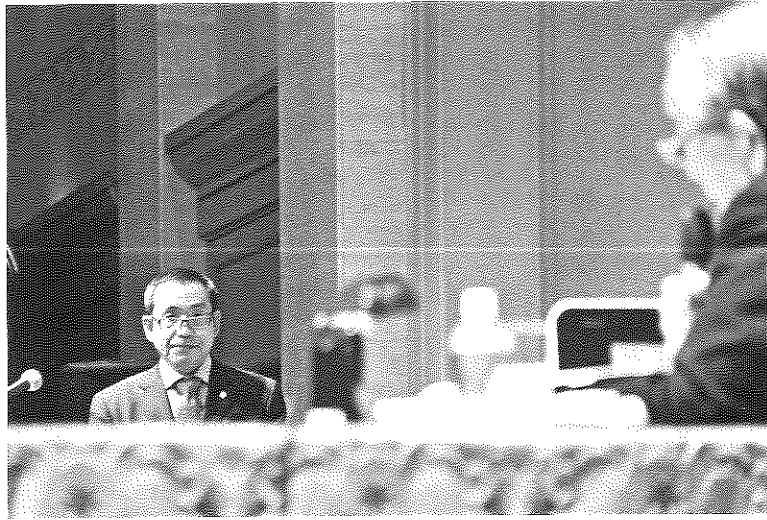
●塾長コメント

技術よりも人間性を重視した
社員育成を

どの店でも同じよい肉が買えるように

中溝さんはすばらしい経営をなさっています。現在、十七、八億円の売上で、正社員とパー

ような人間を育成しなければなりません。いとお呼びがかかるのかはわからないのです。ですから、前もって余分な人間を抱えていくことが難しいとおっしゃいました。



ト・アルバイトで百名を超えるくらいの規模の会社だとおっしゃいました。

お話にありましたように、中溝さんのお店に入ってくるのは、学校になじめなかったような子たちのようです。そういう子たちを一生懸命に教育し、一人前の肉屋の職人として育てあげています。夜間高校に通わせて、卒業後、正社員として雇用した者も何人もいます。その子たちが、やがて立派な人間として育ち、結婚して子どもをつくり、立派な社会人になっていきます。中溝さんも、そういうことができてたいへんよかったと、一方では思っているらしいわけですね。

一流の食肉の職人を育て、出店があれば、その人間を店長として派遣して展開をしていきます。特に昨今の小売業の場合、これまでのように町のお肉屋さんとして単独出店するのではなく、スーパーやディスカウントストアといった大きな店舗のテナントとして出店しなければやっていけません。そして新しくスーパーができたりしたときに備えて店長になりうる

今後、発展していこうとした場合、どういうふうにして店長を育てていけばよいのか。育成には時間もかかりますし難しいことなので、これをマニュアル化してマニュアル通りに仕事をすればよいのだというようにしたい。未熟な人間でも仕事ができるようにしたい。ところがよいのだろうか。そういうご質問だったと思います。

中溝さんのところでは、牛や豚を一頭ずつ仕入れ、一頭丸ごとを使って大手ではできないような手のかかる面倒なことをしてきました。牛一頭にはロースもあればモモ肉もバラ肉もあります。それをどう売っていけばよいのかを教えながら職人を育ててきました。ところが最後のほうで、店長にはたいへんな権限が与えられているとおっしゃいました。

つまり、店長は自分で取引業者を決められるし、肉の仕入れも決められます。販売価格も自分の才覚で決められるようになっていきます。そのために、店長の力量によって店ごとに差が出て、一日五万円の売上の店もあれば、

百万円の売上の店まであるということです。これでは、中溝さんは資本を出しているだけで、店長は自分の店舗だけのことを考えて経営をしているという感じがするのです。

そうすると、やがてどんなお店が發展していけば、仕入れから値決めから、すべてを自分がやっているのだから独立したほうがよいという事になって、辞めていくような人も出てくるかもしれません。

どこのスーパーの肉よりもすばらしい肉を売っているということが、中溝さんのところの特長だろうと思いますが、できれば本社に食肉加工をする工場をつくり各店に配送していくのです。同時に、「これはこういうお肉だから、こう売ったらどうだ」というコメントまでつけて配送するのです。

すべてを店長の才覚に任せるのではなく、システム化、マニュアル化まではいかなくても、「エムツツのどのお店に行ってもすばらしい品質のお肉が買える」というようにするのがいい。そのためには、本社で一頭の牛を解体し、それ

ぞれの店舗に供給することをなさったほうがよいのではないかと思います。

商才だけでなく人間性が大事である

肉の仕入れから価格決定、取引業者もすべて含めて店長に任せようとする、よほどの経験を経んだ優秀な人間でなければ店長はできないと思います。ですから、すべてをマニュアル化するのはなく、本社で加工するという程度のことをすれば、店長として任せられる人ができてくるのではないのでしょうか。

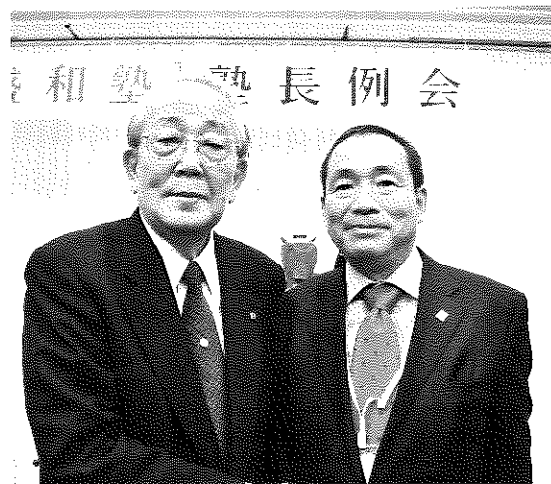
レストランでも同じです。店を次から次へと出して事業を拡大していこうとした場合、やはり店長になる人が大事になります。その店長にはもちろん職人的なもの、そして商売人としての才覚は必要ですが、いちばん大事なことは誠実で真面目で、お客さんに愛されるような人間性です。そういうすばらしい人間性の店長を育てなければ、お店は繁栄しないと思います。

チェーン店や分店のように、次から次へと店を出していく場合には、そこを任せるに値する

人間を育てて展開しなければなりません。そのためには、商才だけではなく人間性が大事です。正直で真面目であり、陰日向なく働くという人間性が必要なのです。

たしかに肉の見極めから切り分けまでの技能を備えることは大事ですが、店長には、お客さんに愛され、すばらしい商売ができるような人を据えなければなりません。正直で真面目で勤勉で、嘘や不正は一切しない人間を育てあげていくのです。技能はあまり伴っていないとも、人間性だということであれば、人材はもつと育成できるような気がします。店長としてすばらしい人間性を持った人を育てあげて展開していくことが、大事ではなからうかと思えます。

不良少年みたいな子ばかりがやってくる業種とのことです。入ってきた子どもたちを立派な人間として育てるという社会事業のようなことを中溝さんはなさっています。食肉の技術屋としても成長した立派な社会人を育てていくと同時に、あなたの店も大きくなって繁盛していくのです。世のため人のために仕事をし



ていきながら、会社も發展し利益も出していくということはたいへんよいことだと思います。システム化をして、ただ会社が大きくなっていけばよいということではありません。今の方法で、じつくりと人材を育てていくことでよいのではないかと思います。がんばってください。

(二〇〇年十月 百九州沖縄地区塾長例会(鹿児島)での経営問答より)

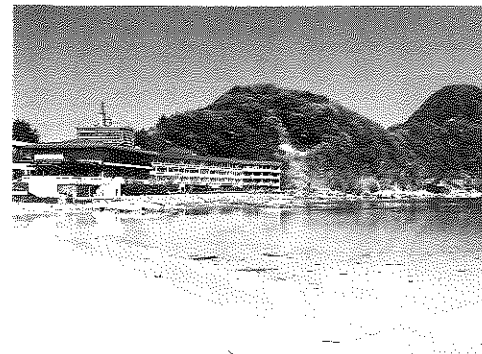
岩井美晴^{よしはる}〈京都〉

株式会社奥城崎シーサイドホテル
代表取締役

大改修をしていたら 会社はなかった



<http://www.okukinosaki.jp>



ホテル全景

今回の「その後」は過去に機関誌に掲載しきれなかった経営問答からお届けいたします。二〇〇〇年当時の臨場感あふれる塾長例会の問答と、そこから塾長アドバイスを真摯に実践してこられた岩井塾生の「その後」をうかがいましたので一挙掲載いたします。

■会社概要 設立…一九七一年三月二十二日
事業内容…ホテル業
売上…平成二十二年一時期 五億六千四百八十八万六千円
社員数…五十二人（常勤パート込）

二〇〇〇年問答編

大規模改修のタイミングについて

質問

ホテルを改修したいが財務基盤が不十分

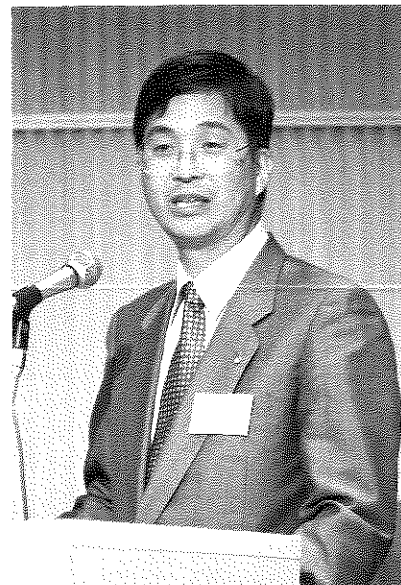
本日は、財務基盤がまだまだ十分ではないなかで、老朽化した設備の大規模な改修のタイミングについてお尋ねします。

私は、京都市で旅館やレストランを経営している妻の父が兵庫県の竹野浜に昭和四十六年に開業したホテルを経営しています。客室五十七室・二百七十名収容の中規模の政府登録国際観光旅館です。

大学卒業後、私は政府系金融機関に約十年間勤務していましたが、創業者の長女と結婚しました。子供の誕生を機に、京都のグループ本社

（親会社）に入社し、十七年目を迎えています。入社後は養子縁組をし、平成九年には事実上の相続として、奥城崎シーサイドホテルの経営権を譲り受けました。親会社との間に資本関係や役員はじめ人的関係を持たない完全独立会社となり、そのオーナー経営者として現在に至っています。

この親会社からの完全独立にあたり、ホテルの建物や設備の買い取りなどによって、四億円近い新規借入を行いました。そのために、九億円弱の売上高に対して、実質借入金が一億一千億六千五百万円で、減価償却前利益は一億円程度あるものの、一時的な借入金増加により、ここ数年は長期資金収支に不足が生じています。しかし資金面は、メインバンクである地



2000年経営問答時の岩井氏

元の信用金庫と、私の出身の中小企業金融公庫から協力をいただいて、何とか無難に運営しています。

一方、建物や構築物、付属設備はメンテナンスに力を入れて、一応の水準を維持しています。が、本館はすでに法定耐用年数の半分の三十年を経過し老朽化が目立つとともに、大浴場や宴会場はオープン当初の百七十名収容の基準で、お客様からも狭隘化（きようあい）面積が狭くゆとりがないこと）が指摘されています。

また最近では、温泉地の必需品ともいえる露天風呂も、他館との競争力で苦戦を強いられて

いる状況で、設置が必要な時期にきています。

そこで、具体的な改装計画の策定を、定評ある業界のコンサルタント会社に依頼したところ、その費用が約二十億円にのぼるとの報告をいただいています。ちなみに、計画完了後の想定売上は年収十五億円になります。

進むも退くも厳しい状況に迷う

現在の財務力で現状以上の借入増をすることは危険ですし、このような大規模投資は今ある借入金の大半を返済してからと考えていました。ところが昨年の後半から、ボイラーや大浴場、エレベーターといった設備更新が矢継ぎ早に発生しています。各々五百万から一千万単位での出費が嵩むとともに、また耐用年数の関係もあって、念願の大改修を実施した時点で、すべて除却しなければならぬという大きな無駄も出てしまっています。

このような折り、当社の株主でもあり、従来から改修等をお願いしている地元の信頼できる建設会社から、大手ゼネコンと大手商社が組ん

で、三期ぐらいに分けて設備投資をしてはどうかという具体的な提案をいただきました。またメインバンクからも、積極的に協力する旨の申し出をいただいています。

しかし現状では、財務基盤に不安があり、また経済の見通しも不透明な時期ですので、この提案を受けるべきかどうか、判断がつかかねているという状況です。

自分としては、進むも退くも大変厳しい状況で、ひとつ間違えると従業員をも巻き添えにする可能性もあるだけに、とても迷うところです。大改造の第一期分として、宿泊客増加につながる計画を綿密に検討したうえで、また取引金融機関とも十分な打ち合わせを行ったうえで、建設会社の案に全部乗るのではなく、まず銀行の資金を中心に考え、その足りない部分について限定して、建設業者の提案を受けたいという方向に結論づけています。

ただ、このことを断行すれば、土俵の端っこで相撲を取らなければなくなると、消極的な気分になることもあります。現在、受注環境

の悪化が続き、苦戦を余儀なくされています。その結果、自己資本比率が七%弱と不安定な財務状況です。

また私自身、前職で十年近く審査業務を行ってきた体験上、財務体質の強化は最優先課題であると認識しています。バブル期に戦々然とした投資を行って、借入過多から破綻に追い込まれた同業者を数多く見てきただけに、どうしても慎重にならざるを得ません。

しかしながら、主体となる宿泊の売上は、商品力の衰えとともに、着実に下降傾向を辿っています。早い時点での設備の充実を主体とする抜本的な改善策が要求されます。現状のままでは、先行きじり貧になってしまうという思いもしています。

こうしたなかで、五億円を目途として設備投資を前向きに考えていきたいと思っています。ただしそうしますと、キャッシュフローの面では窮屈な運営を余儀なくされます。

このような判断が正しいのかどうか。塾長のアドバイスをいただければと思います。

塾長の答え

借入を重ねないで
パッチワークで改修をする

売上より借入が多いのは危険

これはたいへんな質問です。実際に岩井さんが今、決断をしなければならぬところに来ておられますから、軽々しくお返事できないぐらいに難しい質問です。

岩井さんは年間八億円強の売上があるホテルの経営を任されました。四億円の借入をして義理のお父さんの親会社から買われたのです。しかしそのときに、すでに七億円の負債があったわけです。四億と七億で十一億円の借金があったて、売上が八億円ですから、年間の売上よりも借入が多い状態でした。

この不動産の評価とその負債とでいけば、おそらく値打ちは四億円もしないはずです。岩井さんは審査などをしていらつしやうたそうです

岩井—そうです。三百万円、四百万円ぐらいが償却後の利益になります。そして、償却前利益で一億円弱です。

塾長—償却前で一億円ぐらい出るわけですね。

一般に、ホテル業は償却前でトントンであればいいと言われていますが、岩井さんの場合には家業ですから、償却したうえで収益が残るようにならなければならぬわけです。

ホテルの施設がどんどん老朽化して、年間五百万円、一千万円という修理をしなければなりません。その修理をしても、やがて大改装をしなければならぬときには、修理をしたものは寿命があつても、すべて無駄になります。

継ぎ足し、継ぎ足しで修理をしても、お金をドブに捨てるようなもので、思い切つて大改造をすべきだと勧められています。二十億円かければ、露天風呂もできるし、すべてリニューアルできます。今の状態だと古い施設なので、お客さんもだんだん減ってくるから、何とかここで起死回生として改修して、お客さんを確保

が、譲り受けるとき、本当はいくらが妥当だったのでしょうか。

土地と建物を入れた資産評価に、営業権もあるわけです。一方には負債が七億円もありますから、その価値に対して負債の七億円を引いた残りが、資産価値です。そのとき、四億円ぐらいの価値があつたのでしょうか。

岩井—簿価が十二億円ほどでございました。

塾長—簿価が十二億円？

岩井—はい。ですから、その差額の金額に対して、四億円ということでした。

塾長—その十二億円は、べらぼうに高いバブルのときのものですか？

岩井—いいえ。昭和四十六年から五十四年につくったものでございます。

塾長—簿価から言えば、高く買ったわけではない。

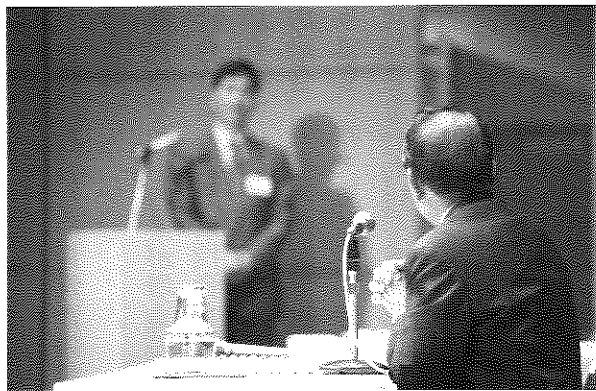
岩井—思っております。

塾長—現在、十一億円の負債があつて、八億円の売上で、償却後でトントンぐらいですか？

したいというのです。

しかし、十一億円の借金があつて売上が八億円では、それだけでもしんどいと思います。償却前で一億円ぐらい利益が出ているので、借金を返してもっと楽になつてから、改装をやるうと思つていましたが、それまで待てません。施設はどんどん老朽化して、お客さんが減つてしまふそうだという状況なのです。

あなたは以前政府系の銀行でお金を貸す側におられて、借りに来られた会社を審査して、「これは駄目」「これはいい」と言っていたのです。そういう立場で見ると、どうしても危険だとい



う気がするわけですね。
岩井—そうです。

塾長—いや、私も危険だと思います。

借入は確実だが、売上は不確実

五億円で改装すれば、借入は十六億円になるが、そのときに売上も八億円から十二、十三億円に増えるのではないかと思う、ということです。

ただし、それは「思う」わけです。借金は五億円使えば、十六億円になるのは確実なわけです。売上にしても、十二億円ぐらいに増えるのでは「ないか」であって、下手すると八億円のままかもしれません。

面白いことに、出費というか、お金を使うほうは計画通り一〇〇％達成します。よく部下が、「こういう売上をするために、これだけの出費をします。これだけの設備投資をします」と言ってきますが、私はいつも、「売上は保証の限りではないのだから、それを見ながら出費のほう

分の子供の手術は自分がしなければならぬのに、いざとなると逡巡してしまつて、どうしても自信がないのです。

あなたの場合も、自分で審査をやつてこれたので自信はあつても、自分のことになつてくると決められないのです。それで、第三者である私に質問していらつしやるわけです。私は、その問題については痛くもかゆくもありませんから、返事は簡単なのですが、冒頭に言いましたように、いい加減な返事をしたのではないへんだと思うものですから、非常に心配しています。

もし、私があなただったら、五億円も使いません。それは、あなたと私は育ちが違うからです。あなたは大学を出て政府系金融機関に入られ、審査畑を歩んでこられました。そしていいホテルのお嬢さんと結婚され、お嬢さんで養子縁組をして、ホテルのオーナーになられました。おそらく五億円で改装するというのも、株主の方とか知り合いの建築業者や設計業者といった人たちが、こうすればいい、ああすればいいと持つてきた見積もりの値段だと思つたのです。

も見ていきなさい」と言うのです。「なるはずだ」というので、どんどん設備投資をやられたのはたいへんなことになります。

私どものように製造業で、生産量が増えていくに従つて、それに合うように設備投資を次から次へとしていく場合はいいのですが、ホテルのような装置産業の場合、五億円の設備投資を三億円までやってみても、露天風呂が半分できただけでは使い物にならないわけです。露天風呂は露天風呂として全部つくりあげなければならぬわけですから、五億円は全部いります。しかし売上が増えるという保証はありませんから、リスクはさらに増すということです。

あなたは貸す側にいたものだから、自分が今やろうとしていることは若干危険だと思つていて結論が出せません。出せないから、私に答えを求めているわけです。

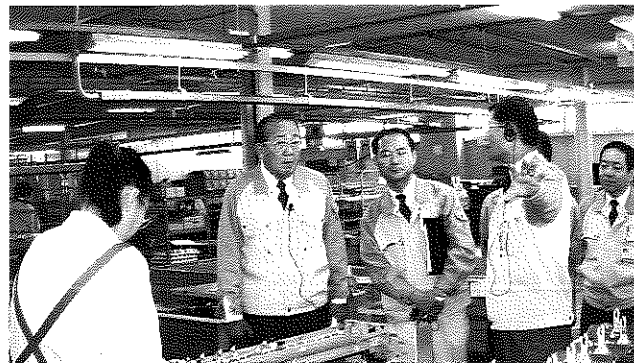
よくお医者さんが自分の子供の手術を自分ではできないものだから、自分より腕の悪い友だちの外科医に頼むと言いますが、ちょうどそれと一緒に。本当は腕におぼえがあるから、自

私はずっと貧乏人で、底辺を這いつくばつて苦労してあがつてきました。また同時に技術屋で、モノづくりについては、今でこそできませんが、若かったらジープンをはいて何でもできました。ですから、私だったら、お客さんからも不満が出るといふ老朽化し陳腐化した今の状態を自分で見てまわつて、なるべく安い業者を使つて直します。あなたはパッチワークで、部分ごとで五百万円、一千万円使つたのではどうにもならないとおっしゃいましたが、私ならパッチワークでとことんやります。

従業員みんなで会社をきれいにする

実は今朝、枚方にある三田工業（現京セラミタ）の工場に行ってきました。ご承知だと思いますが、三田工業は倒産をして会社更生法に入りました。私も再建をしてさしあげている会社です。一時間半ほど駆け足で工場を見せてもらいましたが、とてもきれいな工場なのです。

やはり会社が潰れるだけあって、以前は工場もくすんで汚れるにまかされていたそうです。



京セラミタの工場を視察される塾長

それを社長に任命した京セラでプリンター事業部長だった関(浩二)君が、全従業員に毎日話をし、従業員みんなできいいにしていきました。ペンキを買ってきて、外の壁も全部塗ったそうです。工場の道路にも塵ひとつ落ちていません。花壇もきれいに整備されて、雑草も生えていません。本当にきれいになっていました。

その工場は印字のトナーの原料を月に何百トンとつくっています。トナーはまさに煤^{すす}です。煤を扱っているのに、工場はスリッパをはいて通れるほどきれいなのです。もう驚きました。

「私が今日見にくるものだから、昨日から大掃除をしたのだな」と冗談で言ったのですが、そうではないのです。

会社が潰れたときには足の踏み場もないくらいに汚れていて、少し歩いただけでも靴から何からいっぺんに真っ黒になってしまいうくらいに汚かったそうです。それを、この状態では製造工場として成り立たないので、徹底してきれいにしていったわけです。

汚れるのが当たり前の工場なのに、黒い汚れひとつありません。経費を一銭もかけないで、働く人たちがみんなできいいにしていだったので。そして今では、税引き前利益が二五%ぐらい出る工場になっています。会社更生法を適用され、私どもが手伝ってから一年と少しのことです。

つまり、従業員がみんなでボランティアのような心できれいにしたので。そういう気持ちになって採算を考え出したら、たちまちにすばらしい高収益をあげるようになったのです。

これだけのことをするには、ペンキは塗装屋

さんをお願いし、装置は機械メーカーに頼んで修理するというように、何千万円もお金がかかるはずですが、みんなの力ですばらしい会社にしていきました。

それは外観が変わっただけではなく、変えようと思う従業員の心が変わったので、業績まで変わって好展開をしていったのです。

業者任せではなく自分たちで工夫を

岩井さんは、大学を出られて銀行にお勤めになって、デスクワークをやってこられたと思いますが、ジープンをはきズックをはき、現場を見てまわられたらいいと思います。そして、たとえばこれを改造するのに、どうして五千万円かかるのか考えてみてください。近くの大工さんを連れてきてやらせてみたら、もっと安くあがるのではないかという素朴な思いつきが必要です。

中小零細の旅館やホテルのオーナーは、建物や設備に興味があつて、自分でも直そうというぐらいのこまめな人でなければ、旅館やホテル

は成り立たないのだと思います。オーナーとしてデスクに座したまま、業者を呼んで工務店を呼んで、すべてをやらせるというようなものはありません。

昔、鹿児島県の国分市(現霧島市)に京セラの工場をつくった頃、その横にある妙見温泉によく行ったことがあるのです。川のせせらぎのところには檜^{ひのき}の数寄屋造りのすばらしい旅館があり、私も気に入って、工場に行くときよく泊まらせてもらいました。露天風呂もありました。

その旅館も婿養子による経営をされているのですが、建築や設備に興味があつて、地元の安い大工さんを使って、自分も一緒になって古い旅館を次から次と直していきました。

そして、買ったときにはどこにでも転がっていきそうな粗末な旅館だったものを、五年間で京都でもあるようなすばらしい数寄屋造りの旅館に仕立てあげられました。露天風呂もせせらぎに張り出したところにあつて、お盆を浮かして酒を飲むことができるのですが、その露天風呂も地元の農家のおじさんと一緒にづくりあげた

もので、石ころは下のせせらぎから拾ってきた
そうです。

たとえば旅館の主人がお茶やお花にも趣味が
あったりすれば、客室の床の間にポットとお香が
焚かれていたりします。入っていくと何とも感
じがよいのですが、お香が焚いてあるだけだか
ら、コストとしてはそれほど違いません。そし
て床の間の花器には、その辺の道端に生えてい
た藪椿やぶつばきが一輪生けてあるのです。絵心や趣味の
ある人なら、コストもかけずに、そういうこと
ができるわけです。

ところが、私やあなただったら、お花の先生
にお願いして、毎日一本ずつ花を生けていただ
くということになります。それでも感じはいい
のですが、主人に絵心や趣味があるのなら、
自分でやるのが、旅館やホテルのオーナーに
は必要だと思います。

ですから、大改装をすればお金を捨てること
になるというのではなく、地元の安い工屋さ
んなどを使うようにするのです。もちろん、あ
なたが見ていて、いい加減な工事をするなら「困

ります」と言わなければなりません。ただ任せつ
ぱなしにするのではなく、あなた自身も見てお
くことです。見ていると、だんだんわかってく
るはずですよ。

パッチワークでいいと思います。今ある不十
分なところを直して、大改装はしません。それ
でリニューアルしてみせるのです。つまり、パッ
チワークの連続によって、見事に再生してみせ
るということしかないのだろうと思います。

パッチワークで直しても、どうせやがては大
改装をしなければならぬから、捨て金になる
と言われますが、大改装するという前提がある
からおかしいのです。なるべく少ないお金で改
装するということがいいと思います。

たとえば、笑われるかもしれませんが、子ど
もの頃、兄弟なんかと一緒に池をつくったこと
はありませんか。だいたい露天風呂というのは、
あんなものでしょう。私は岩を持ってきたと
坪ほどの池を造ったことがあるのです。セメン
トを買ってきて塗りました。あれにちよつと毛
の生えたみたいなものだと思うので、それをす

べきではないかと思っています。いや、偉そうなこ
とを言ってしまうまいとたいへん恐縮です。

設備よりも大切なもてなしの心

鹿児島県の隼人町にホテル京セラがあります
が、ホテルをやりたくてやったわけではないの
です。近くには京セラの国分工場と隼人工場が
あって、その横にもソニーさんの大きな半導体
工場があります。そこには世界中からお客さん
が頻繁に見えられるのですが、泊まるところが
十分にありません。ですから、お客さんや業者
さんは鹿児島市内に泊まって、片道一時間、タ
クシー代でも一万円ぐらいかけて、鹿児島市内
からうちの工場に来ていたのです。

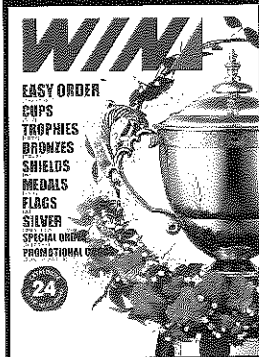
そういうことだったので、ひなびた田舎でし
たが、そこに世界からみえたお客さんにも恥ず
かしくないホテルがひとつぐらいあってもいい
のにと思っていました。しかし、ひなびたこと
ろにつくったのでは採算が合うわけがないと、
誰もつくらないものですから、それなら私がや
ろうということになりました。

地域発展のためにも立派なホテルをと思っ
て、建築家の黒川紀章さんと一緒にあって、あ
あでもないこうでもない言いながら、露天風呂
から何からつくったわけですが、私はそのとき、
ホテルの従業員のみんなに言いました。

「京セラぐらいの会社でしたら、百億円や
二百億円を出してホテルはつくれます。しかし、

WIN

人が動く社会が変わる。
そこにアワードがある。



最新カタログを
無料で送付いたします。

アキツ工業株式会社

0120-989-565

担当：松原(北大阪)まで
matsubara@wininc.jp

下記のサイトもご覧下さい。
<http://www.wininc.jp>

お金があつて設備がよいから立派なホテルだというものではありません。ひなびた田舎町ではあつても、ホテルをやる以上、あのホテルはすばらしいと言われるようなものにしなければなりません。

そのためには、もちろん設備も大事でしょうが、いちばん大事なのは、やはり従業員の心です。一度泊まったお客さんが、従業員の明るい



ホテル京セラフロント

笑顔とすばらしいもてなしにびっくりされて、また泊まりたいと言われるようなホテルであつてほしいのです。私は世界中を飛び回っています、そうしたホテルにはなかなか

かお目にかかれませんか。ホテル業をする以上、また泊まりたいと思つていただけるホテルにしたいのです」

これをホテル設立の主旨にかえたのです。

一般に、素人の私どもが建物や設備は全部つくれても、経営については、ヒルトンホテルやホテルオークラなどに頼むという、専門の業者の方々に経営をお願いします。しかし、それでは我々がやる意味がないので、ホテル京セラはすべて直営でやっています。ホテルの従業員も、私どもの工場のなかで「ホテル業をやりたい人、手を挙げよ」と募集をした人たちです。レストランもそうです。すべての経営を誰にも頼まないで京セラで行っています。

これは、無茶と言えば無茶ですが、そうしなければ特長が出せないのです。どこにもないすばらしいもてなしの心を持った従業員で経営するということができないのです。また、私の気持ちや少しは理解してくれて、そういう心構えでやってくれているものですから、普通のホテル経営にはないぐらいすばらしい業績をあげて

います。奇跡としか言いようのないぐらい、うまくいっているのです。

私どもの場合にはお金もあり、設備投資もできましたが、設備をやりすぎてしまったのでは、償却で食われて駄目になるはず。このホテルはちょうど償却前でトントンで、償却分が利益で残るといふ形になっています。まだ三年しかたつていませんが、普通は十年から十五年はかかると言われているものが、そこまでになっているわけです。岩井さんのところも、ぜひそうなつてほしいと思います。

パッチワークでリニューアルする

本当は、旅館の四億円は岩井さんのお金で買われたほうがよかったのかもしれませんが。ところが結局、会社でお金をつくつて買われました。会社そのものに重たい負担があるわけです。あなたが建物を自分で持つて、経営を別にしておくほうがもつと楽だったかもしれません。

しかし今問題を目の前にして、それは言えません。ですから、十一億円の借金を、これまでやっ

て来られたのと同じように償却前の一億円で何とか返していつて、ホテルが残るような方向にしていけるべきだという気がします。

たとえば償却前で一億円ほど残るとすると、そのうちの五千万円を返済にまわして、残りの五千万円をパッチワークでいいからリニューアルに使うのです。その場合、金融機関からの援助がなければお金が足りないと思います。運転資金その他は必要ですが、もう少し地味なことで切り抜けて行くべきではないでしょうか。

お金を貸してくれるし、改装を始めてしまえば簡単そうに見えますが、売上の保証がないだけに、どうもそれに乗るわけにはいかないような気がします。あなたの慎重な経営だから、金融機関も信用しようと言うのですから、ここはひとつ地味にやっていくのです。そのかわり信用してくれと言つていかれたほうが、私は安全だという気がしています。

(二〇〇〇年五月 二十六日 盛和塾関西地区合同例会神戸へ経営者答へ)

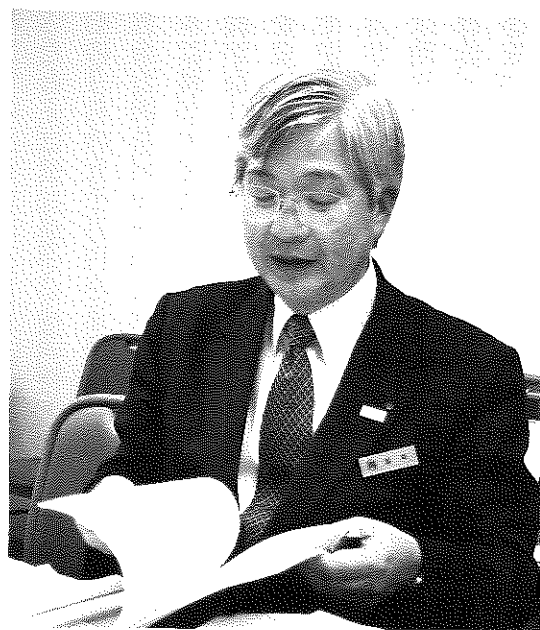
大改修をしていたら会社はなかった

旅館・ホテルが軒並み倒産する時代

装置産業でもある旅館・ホテル業は、今、本当にたいへんな渦の中にいます。二〇〇〇年に塾長例会で塾長からアドバイスをしていただいたあとの十年間、急激な変化をしています。

かつて、バブルが弾けるまでは、「大きいことはよいことだ」「できるだけ贅沢に」という時代が続いていました。増築をしたり、きれいに快適にしたり、部屋も広くするという動きがどんどん進んでいたわけです。

その後、今から十数年前に、そうした環境が急激に変わって、有名ホテルがバタバタと倒産し、買収されていきました。日本を代表する有



名な旅館、ホテルの資本も次々と変わりました。統計によれば、一九九〇年に七万六千軒あつ

た旅館が、倒産、廃業により今では五万二千軒になっていきます。つまり、二万四千軒も減っているのです。経営問答をした二〇〇〇年は

六万五千軒でしたが、十年で一万三千軒減っています。これが旅館・ホテル業の現状です。

また年間の倒産業者数を見ると、二〇〇七年からの統計ですが、毎年百軒以上の旅館・ホテルが倒産しています。それもかなり大型の倒産です。二〇一〇年も九十六軒が倒産しています。

こうしたなかで、兵庫県の城崎温泉や有馬温泉は堅実にやっている旅館が多いのですが、先日、私どもの旅館の三年ほど前に城崎温泉でオープンした大型の旅館が事業に行き詰まり、超安売りの全国チェーンに買収されました。全国的に見ても、私たちの地域で見ても、お客さんが減ってきたことによって、旅館が軒並み倒産していくというたいへんな時代に入ってきました。

逆に、都会を中心に大型ホテルは増えてきています。しかしながら、地域の温泉地や観光地の旅館はどんどん減っています。ですから、私

どもはまさにその渦の中にあるということなのです。

露天風呂がないのが泣き所だった

塾長に質問したのは十一年前の二〇〇〇年です。奥城崎シーサイドホテルは一九七一年にオープンしていますから、設立後、三十年を経えました。世の中の流れとして、どんどん新しいホテルが建つというなかで、私どもの旅館も内部の改装をしてきました。

たとえば六畳の洋室が二階に二十室、ずらりと並んでいました。しかもトイレは部屋にありましたが、バスがありません。とても時代に合わないもので、これでは駄目だろうと考えました。また、私達は旅館ですから、洋室はあまり評判がよくなかったこともあり、二つの部屋を一つにして改装しました。

こうして一九八八年から四、五年かけて順次改装をしていき、それが一段落した頃に、大浴場が狭い、露天風呂がないということが泣き

所になっていたのです。

旅行社がお客さんに旅館を勧めるとき、またお客さんもお聞きになるのでしょうか、まず「露天風呂がありますか？」となります。最初にこれで、「イエス」か「ノー」の二つに分かれてしまいます。ノーのほうには、まったくお客さんは行きません。つまり、イエスのほうに入らなければ、勝ち組にはなれないのです。

その当時は時代もよくて、生駒市の保養施設の委託や神戸市交通局の年間保養所の契約があつて、旅館以外の売上を含めて、ピーク時には十億四千万円ほどの売上がありました。その時分は、償却前の経常利益で一億七千万円くらいありました。ただ、まだ京都と一体化経営をしていたので、実際に一億七千万円の利益が出ていたのですが、子会社の悲しさで、それを全部京都の本社に持っていかれたということもありました。ですから、通常ならもつと改修ができ、借金の返済も出来ていたのかもしれませんが、ようやく独立できることになった時、露天風呂を造ったり、増築をするというように、さら

を資金繰りに生かすことができるのです。

他の産業と比較すれば、装置産業だけに減価償却費が極めて高く、十億円の売上があれば、十億円の借金があつても怖くないという業界だったのです。ですから、十五億円ほどある借入金を、なんとか十億円以内にしようというところで、独立後、着実に少しずつ減らしていきました。

そして、もう少しで十億円を下まわるところにきて、それなら少し投資をしてもよいのではないかと考えるようになりました。旅行業大手のJTBのアンケートの評価を見ても、設備力の弱さが私どもの旅館の足腰を弱めているという認識をもっていたのです。

大改修は全従業員の悲願

私達経営陣だけではなく、全従業員が設備を新しくしよう、大改修をしようと思っていました。特に露天風呂です。場所の利を生かして、日本海的大海原が見えるような、できれば高い

にお客さんに来ていただけるように施設面を充実させることが急務だと考えました。そこで、業界の著名なコンサルタントに相談をして、市場調査から改装計画までの診断を受けてみました。その費用だけでも五百万円かかりました。こうした設備投資をすることが、これから私達が勝ち残っていくひとつの方法だと判断をして、京都からの独立時、旅館の経営権以外の目ぼしい財産も譲られない極めて厳しい環境の中で、一緒に移籍して頂いた同志である副社長と相談しながら絵を描いていたわけです。

大改修をするに当たって気になっていたのは、前々から自前で借金をしているので、売上が十億四千万円の際にも、ピークで十五億円くらいの長期借入金がありました。それを収益から返済して十一億まで徐々に減らしてきました。

私達の業界では当時、借金は売上の一回転以内であれば大丈夫だろうといわれていました。他の業界では考えられないことですが、日銭商売、現金商売だということもあり、減価償却費

位置に露天風呂を造ることが、悲願中の悲願になっていました。コンサルタント会社も含めて、社長、従業員も全員、「二十億円をかけて大改造しよう」という方向に向かってどんどん進み、夢が広がっていました。

従業員みんなが一生懸命に仕事をやってくれているのに、JTBのアンケートの評価では、点数がピークでも八十点を超えません。ひどいときには六十四点だったこともあります。二〇〇一年から二〇〇四年も、全国平均が七十九点、都道府県平均が八十一点というなかで、私どもの旅館は七十一点でした。

特に、お風呂が全体の評価を下げている大きな要因でした。このことが、従業員のやる気、モラル、意識にもかかっていましたし、それがサービスなどのマイナス面になって出ていました。ですから、大改修さえすればなんとかなるのではないかと思っていました。

旅館業界の評価に「日本の宿二五〇選」や「旅館一〇〇選」があり、それらの評価が業界新聞や業界誌に載ります。私どもの旅館も、第一次、

第二次、第三次まではノミネートされるのです
が、第四次、第五次で落とされてしまつて、い
つまでたつても出てきません。みんな一生懸命
にやっているのに、その成果が出てこないとい
う状況でした。そのため、できれば二十億円か
いてごろつと変えてしまおうという夢を持って
いました。

当時八億円の売上があつて、十一億円近い借
金がありました。これに第一期工事の五億円を
足せば十六億円の借入金になります。計画では
売上が十五億円くらいまで伸びますから、
十六億円の借金であれば一回転ほどになりま
す。「まあ、何とかなるかな」という気持ちで
した。

逆に、わが業界は悲しいかな、自己資本が薄
いために、負債比率が高くなるところがありま
す。ですから、半分は「ワクワクする」のですが、
半分は元中小企業金融公庫の審査マンとして
「ほんまに大丈夫か?」という心配がありまし
た。そしてその自分の弱い気持ちに対して、お
そらく塾長は背中をトンと押してくれるのでは

塾長に背中を押してもらうつもりが

今でも鮮明に私の頭のなかに残っている場面
があります。発表後の塾長コメントで、最初、
塾長が考え込まれました。時間にすればほんの
数秒だったかもしれませんが、私にすればほんの
間も三時間も沈黙が続いたような感じがしまし
た。

当時の発表ビデオを見返してみると、塾長は
本当に苦悩した顔をしておられました。そして
「これは、たいへん難しい問題だ」と口を開かれ
ました。そうおっしゃってから、「私がやめてお
けと言え、あなたはビジネスチャンスを失う
かもしれない。しかし、やれといつてしまえば、

ないかと思つていたので。
発表をしたとき、私はまだ入塾して一年少し
たったところでした。そのときの私は、あとで
それは違うことがわかるのですが、京セラがぐ
んぐんと伸びている背景には、ドイツ製等の最
新鋭の機械を入れてすばらしい工場をつくり、
生産性を極めて高い状態にしているからだと思
つていました。

われわれは装置産業ですから、装置はお客様
への商品となります。塾長が「迷うことはない。
前を向いて、一点を見据えて、どんとやれ」と言っ
てくだされば、その勢いでやつてしまおうと思つ
ていました。実は発表の直前も発表中も、大改
装の夢を描いていました。

それが、まったく違いました。ですから、第
一印象は、「えっ!」でした。
塾長にひとつ背中を押していただいて、
二十億円まではいかなくても、第一期分の五億
円の工事には踏み切ろうとしていましただけ
に、発表後違う方向になって、また考え込んで
しまったというのが正直なところでした。

大きな借金を背負い込むことになる。けれども
私は、それには賛成できない。簡単にお答えで
きない問題だ」と続けられました。

私は、塾長に背中を押してもらうつもりで
立っていたのに、全然違うかたちになったもの
ですから、そこで一瞬、面食らつてしまいました。
「私としては、はっきりとしたコメントはで
きない。しかし、もし私があなたの立場だった
としたら、投資はしない」というところから塾
長の厳しいご指導が始つたのですが、私は塾長
のこの言葉を聞いたときに、「今までの自分の
考え方が甘かった、安易すぎた。」と反省しま
した。そしてそのあと、長い坂道を苦しみなが
ら歩んでいく時間が経過していくわけです。

未来をひらく

文武両道の
学生採用を

『体育会ナビ』で!!

(ペン・タケノコ) (注)

<http://talikukai.net>

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

私も決して軽く考えていたわけではありませんでしたが、塾長に背中を押していただいて、勇気をもらってやっていこうと思っていたのに、「ちょっと待てよ、もう一回熟慮しなければならぬ。このことは、それほどに大きな問題だったのだ。」ということに気づいたのです。

もう叩きのめされた感じがです。十年以上も前のことになりましたが、あの神戸の広い会場で、五百人以上の先輩の塾生の前で冷たい水を頭から浴びせられた感じになり、顔面蒼白になったことを、今でもはっきりと覚えています。

それまでは社内も含めて、「これでいくぞ」という話をしていましたから、それだけに、「さあ、これは困ったぞ。会社に戻ったらどうしようか」という気持ちが次々に出てきました。

しかし、露天風呂はつくらなければ

塾長からいただいたコメントのなかで、今でも鮮明に残っていることがあり、社内でもよく話すことがあります。

露天風呂を設置することはまずできっこないと思いついていました。ところが、女将と一緒に植栽をかき分けて入ってみたら、「あれ、もしかしたら、ここに小さな露天風呂が置けるのではないか」と新発見したのです。

また、四階の二部屋のベランダに丸い信楽焼の浴槽を置きました。そのときの総費用が、当初の五億円から二千万円ほどになりました。

二十億円の計画は全体を改装するものでしたが、五億円の計画のときには、大宴会場の上に大浴場を増築するものでした。その大浴場に露天風呂をつけられ、日本海の大海原が望めるようになります。朝は昇る朝日が見られるし、夜は満天の星を見上げることができるという夢たつぷりの計画だったわけです。

この五億円の計画を、塾長例会の発表の資料として持っていました。二十億円は無理だとしても、五億円の計画ならばやれるかな、やつてもいいかなと思っていました。それが、五億円どころか、二千万円ほどで済んだのです。

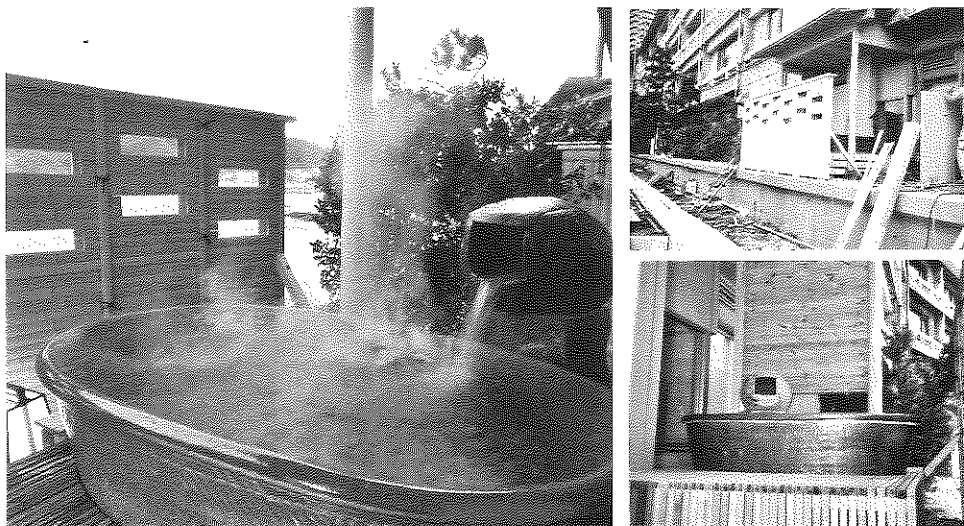
ただ、確かに露天風呂はありますが、お客様

それは、借金をすれば、確実に借金は増えていきます。しかし売上は、あくまでも「思う」「思うな」というだけの「予想・願望」であって、そうなるかどうかはわからないということです。

ですから、塾長のコメント後、私が最初にしたことは、計画の取りやめでした。あとは、パツチワーク方式で改修していくべきだと言っていたいただきましたので、何をどうすればよいのかを、副社長と相談しながらやっていきました。しかし、そうとはいえ、露天風呂は造らなければならぬわけです。

そこで、小判型の信楽焼の浴槽を露天風呂にすることにしました。これだけ大きなものを焼いたのは初めてというものを仕入れてきて、大浴場の横にくっつけました。次に、露天風呂を設置できる部屋を探しました。

当初大浴場に隣接して露天風呂は置けないと思っていました。すぐ横が海ですし、釣り人が前を通ったりします。目隠しのための木が茂り、隙間はわずかしかなかった。こんなところに



露天風呂設置工事

こんなパーティションを
待っていました。

White Frame
+
28 Color Panel
不燃カラーパーティション
C&W
【シーアンドダブルユー】

いい空間には、いいパーティションがある。

コマニー

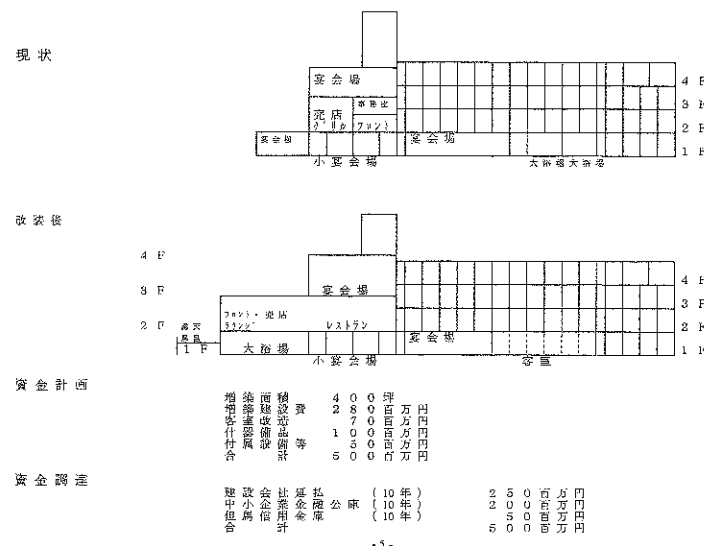
代表取締役社長 塚本幹雄
盛和塾[石川]塾生
www.comany.co.jp/

つまり、今年は二階をリニューアルしよう、その次は三階のリニューアルをしよう、四階のリニューアルをしようというかたちでやっていきました。あまりお金をかけられませんでした、畳がすり切れていたとか障子が破けていたとか、すぐに直せるものは別にしても、色あせてきたものや傷のある処を年二回、全部の部屋をチェックして、数百万円程度の投資をしています。

たホテルだったが、中に入ってみたら意外にきれいだっただという感想をいただいています。私達の業界では一般的に業績が苦しくなると、まず修繕をしないのです。原価や人にはなかなか手をつけません。ものを言わないところに先ず手をつけることになります。つまり修繕などをケチってしまうのです。しかしお客さんはとても敏感です。

本当は二次産業のように原価低減に工夫をしたり、人を絞り込んだりしながら、サービスを向上させなければならぬのですが、なかなかそこに踏み切れません。それが今まで、旅館業界のウィークポイントだったのです。ですから、サービスを向上させながらそうした改善をやり

改装計画概要B案



当時の改装計画案(5億円のもの)

のアンケートの結果では、「露天風呂が小さすぎる」とあります。「一人しか入れない」というコメントもたくさんいただいています。

「奥城崎シーサイドホテルのお風呂は、行列ができるお風呂ですね」と言われるものですか、「うわつ、それだけ人気があるのか」と思っていたのですが、「いえ、入っていたら視線を感じます。振り向いてみたら、一、二人ほど並んだ」と言われました。

今となれば同じ場所に三、四人は入れる露天風呂が、それほど大きな費用をかけずともできるように思います。今そのことで苦労していますが、近い将来パッチワークの一環として作り代えるつもりです。

パッチワーク方式で改修をしていく

改修は塾長の言われたパッチワーク方式でいきました。全体をゴロッと変えるのに越したことはありませんが、できることから少しずつやっていくことにしました。

遂げたところはぐんぐんと伸びています。

実は昨日当旅館は、ちょうど四十周年を迎えました。一九八八年から毎年、定点観測ではありませんが、決算日の一月三十一日に従業員全員の集合写真を撮っています。それを見ると、今は一九八八年の三分の二くらいになっていきます。それは、支配人が苦勞して、マルチジョブ方式で一人何役もやり、生産性を高める努力をしてきているからです。

大改修をやめた従業員の反応は、パッチワークという言葉は使いませんでした。が、やれるところから少しずつやろう、できるところからやろうという方針に変えましたから、がっかりした人はたくさんいただろうと思いますが、今は懸命に取り組んでくれています。改修の構想を聞いて、みんな胸をいっぱいにくらませていました。情勢や時代が変わりつつあるということ、感じてくれたのだと思います。

改修の参考として、塾長コメント時にご紹介頂いた。ホテル京セラを見学したいと思いましたが、実際に見学はしませんでした。また京都

のホテル日航プリンス京都も、業態が違うので、見学はしませんでした。京セラミタもぜひ見学したいと思っていました。ただし、工場も直に見るよりも、塾長のお話を聞いただけで納得したものがあつたので、頭のなかに焼き付いているイメージを大事にしたほうがよいだろうと思いました。

エレクトロニクス産業は最新鋭の機械がずらりと並んでいて、それが二十四時間フル稼働でまわっているイメージがありました。それが、塾長のお話だと、古い機械を買ってきて、それらを手直ししながら、ものづくりをしているということなので、そのイメージを大事にしようと思いました。

ただ、塾長がコメントでおっしゃっていた手づくりで露天風呂をつくった鹿児島みよけんの妙見温泉のことはずっと頭に残っていました。四年ほど前、業界の視察で、ぜひとも妙見温泉に行きたいと主張して、旅館の経営者たちを連れて、そこへ行きました。そして自分ひとりで、「ああ、これが塾長の話にあつた旅館なのか」と納得し

ました。

その社長さんや女将さんから具体的なことを尋ねませんでしたが、まさにここなのだろうと思います。塾長のお話で抱いたイメージとまったく変わりませんでした。

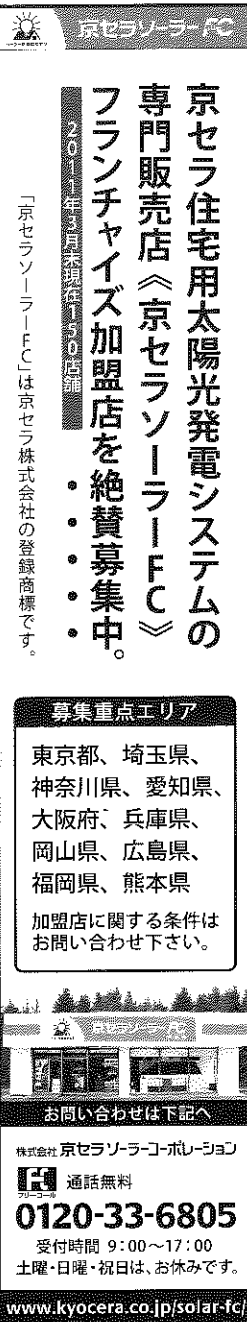
流通の構造変革を大英断する

塾長の言葉が本当に天の声だと思ったのは、発表した二〇〇〇年以降、業界事情が急激に落ちていったからです。もし塾長がおっしゃったことを聞かずに大改装をしたならば、今頃、奥城崎シーサイドホテルはなくなっています。

私どもの業績は、描いたようにはなりません

でした。売上は十億四千万円がピークで、一九九四年あたりは十億円の売上をコンスタントに出し、償却前で一億六千万円、七千万円ほどの利益を出していました。しかし阪神淡路大震災以降、売上は十億円の予定から九億円台になり、その後もナホトカ号重油流出事故など次々に難題が押し寄せてきて、八億円台に落ちました。

それからは、もう次から次へと需要がなくなっていきました。今は売上が五億円台に落ちました。ピーク時の半分です。事業機会がなくなるとともに、単価がどんどん下がってきました。一生懸命やって、売上はなんとか六億円近くを維持しているのに、利益が確保できません。



京セラソーラーFC

京セラ住宅用太陽光発電システムの
専門販売店《京セラソーラーFC》
フランチャイズ加盟店を絶賛募集中。
2011年3月末現在150店舗

「京セラソーラーFC」は京セラ株式会社の登録商標です。

募集重点エリア

東京都、埼玉県、
神奈川県、愛知県、
大阪府、兵庫県、
岡山県、広島県、
福岡県、熊本県

加盟店に関する条件は
お問い合わせ下さい。



お問い合わせは下記へ

株式会社 京セラソーラーコーポレーション

☎ 通話無料
0120-33-6805

受付時間 9:00~17:00
土曜・日曜・祝日は、お休みです。

www.kyocera.co.jp/solar-fc/

われわれ旅館業の流通経路は複雑で、お客さまから直接電話やインターネットで受注できればいいのですが、当時は八割以上が旅行会社からのものでした。たとえばJTBのように大きな旅行会社は直接契約しているのですが、小さな地域の旅行会社や電鉄系の旅行社には、私達の営業マンの代わりになるはずの仲介の業者が入り、さらに営業マンがいて、そして私達がいるという多重構造になります。

営業マンの給料も払っているし、仲介している業者にも毎月の支出があり、お客さんが来られたら手数料が発生します。さらにはエージェントに手数料を支払います。このような流通のなかで、三割、四割近い負担がかかっているから、どんどん旅館業が大変になっていったのだと思います。

昔はお客さんが宿泊翌日現金を支払ってくれるので日銭が入ってきました。しかし今では、流通の構造がどんどん変わり私達とお客さんの間には、三重くらいのお金がかかる構造になっているのです。これを何とかしなければ、売上

も下がってきていますし、私達は生き残れませんが。そこで大英断をして、まず中間に入っている業者を一掃することにしました。さらにそうした流通でしか仕事のできない営業マンに辞めてもらいました。

それを実行しましたら案の定、エージェントからの売上は下がりましたが、切られた業者が「奥城崎シーサイドホテルは危ないらしい」という噂をどんどん流し始めました。その風評のために、当館を利用する予定だった受注も相当消費減してしまいました。

ネットを活用してリピーターを増やす

流通の構造を変える大英断によって、去年の前半は苦勞しました。その分は、若い社員が企画をしているインターネットを使って取り返そうと考えました。中間業者を切ると決めたのも、インターネットを活用して、直のお客様を増やして、安定顧客をどんどん作っていかうと思っただからです。

今までは、八〇%がエージェントを通じたお客さんでした。そのお客さんは一度来られたら、今度はいつ来られるかわかりません。いわゆるリピーターではないのです。しかし、これからリピーターの時代だと考えて、流通構造を変えることまで踏み切ったわけです。

前半は相当苦勞したのですが、収益構造は相対当ようになっていきます。人件費が下がるなかでも、サービス面では高い評価をいただいているので、仕事の中身は濃くなってきたと思っています。

そして、無駄な費用がかからなくなってきました。特に営業マンの交通費とか、今まで何に使っていたのかと思うくらいの費用が節減できました。特に旅行社や仲介業者に対する手数料が一千万円以上減りました。こうしたことで、収益構造がスリムになってきています。

結果が出はじめたのが、昨年の夏を過ぎて十月くらいです。その勢いできていますから、今期は営業マンも、「絶対にやれます」という自信をもっています。

この十年間、毎年毎年、非常に苦戦をして、

償却前ではなんとか黒字にはなっていました。それがようやく持ち直してきました。昨年度は償却後でマイナス幅を一千万円台くらいまで漕ぎつけていますので、今期は十分にプラスにできると思います。もう少しです。トンネルの向こうに明かりがみえてきたという感じです。

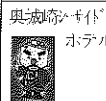
従業員にフィロソフィを浸透させる

この数年間、頭のなかには売上がよかった十億円のときが残っていますから、とにかく、よかったときの売上をめざせと言いつつ続けてきましたが、なかなか言葉通りにはいきません。もし、あのときに大改修をしていたならば、売上は多少上がったかもしれませんが、負債過多でたいへんなことになっていたと思います。

あのとき、塾長から「思うは思うだけで、実際どうなるのかわからない」と言っていたのだのですが、私の頭の片隅には、「塾長、そうは言われますが、そうはならないのですよ……」というものがありました。しかし、この十年間



第111号



迎春

衣食住・・・旅を定着した1世紀への旅
 伝統文化が進む中でいままさに「観光」に陽が
 当たりつつあります。

私たちも嫌いなものを求めて、四季を通じて快適な
 旅をつくり、環境づくりに努めています。
 永い伝統、旅の楽しみづくりのプロが、より多様化
 個性化した旅、そんな旅行志向のなかで、豊かな旅
 づくりに生きています。

旅の全てにお役に立ちたい・・・これが私たちの
 願いです。

平成23年1月1日 第111号



「観光経済新聞から抜粋」
 稲盛和夫社長が語る

夢

私の人生を振り返ると青少年時代は病、受験の失敗、就職先の業
 績不振、挫折の連続で、不運を喰ったことが幾度とあります。しか
 し不平不満を垂べたことをやめ、目の前の仕事に「真剣」に取り
 組むことにしました。その時から人生が大きく好転したと思いま
 す。その後多くの方の支援により京セラを設立していただき従業員
 が安心して働ける会社を目指し、また常に人間としてあるべき姿
 を求め、従業員と心を一つにして誰にも負けない努力を重ねた結果
 総売上5兆円の京セラグループがあるのです。

「真剣に生きる」とはこのような歩みを続けてきた私が言葉に
 しているもので、真摯に向かい合い真剣に取り組む生き方が美りの
 多い充実した人生をもたらすと確信しています。（京セラ社長より）

お客様の声は宝庫

十二月アンケート結果報告

じやらん生間	4. 1点	148枚
12月単月	枚	枚
総合	4. 2点	4. 1
部屋	4. 0点	4. 1
風呂	3. 3点	3. 7
朝食	3. 8点	3. 8
夕食	4. 7点	4. 7
接客サービス	4. 0点	3. 8
清潔感	3. 9点	3. 5

自社アンケート	12月	87枚
総合	63. 3点	59. 8
予約	69. 9点	71. 8
フロント	64. 7点	68. 7
客室係	67. 3点	68. 2
客室	55. 4点	56. 7
朝食	61. 4点	63. 0
夕食	69. 9点	71. 9
大浴場	54. 7点	51. 4

社内機関誌「夢111号」

の歩みを振り返って見たら塾長のすごさがよく
 分かりました。先を見越しておられたのだと思
 います。

塾長の言葉を私なりに解釈したものを、月間
 目標にしています。経営の原点十二ヶ条や稲盛
 和夫箴言集から、この月にはこの言葉を全従業
 員に知らしめることが必要だと考えたことを抽
 出しています。

また月に一度、全従業員を集めた社員総会を
 しています。そして毎日の清掃係の朝礼とルー
 ムサービス係の夕礼に、私たち幹部社員が出て、
 その日に思い立ったことを話したあと、月間の
 目標を唱和します。ですから、うがった見方を
 する社員はほとんどいないと思います。

さらに毎月一回、従業員向けに社内機関誌
 を出しています。二〇〇〇年からはじめて、
 百十一号までできているのですが、かなりの部分
 が塾長の言葉です。フィロソフィからお借りし
 たものもありますし、塾長例会で一緒に撮らせ
 ていただいた写真も載せたりしています。

最近では、その機関誌の最初に、フィロソフィ

からの要約や塾長の言葉の抜粋を載せていま
 す。こういうかたちで従業員みんなに読んでも
 らって、考え方の共有を図り、ベクトルを合わ
 せています。

昨日も四十周年の祝いにOBをお呼びして、
 ささやかなパーティを開きました。そのなかで
 昨年お辞めになった方で、七十歳を超えたおば
 あちゃんですが、私がいつも塾長の話をするも
 のですから、「稲盛塾長さんはいへんですね。
 今はJALの再建で。応援している」と言うの
 です。いの一番に出てきたのがその話でした。
 こうしたことからも、いつも私が話しているこ
 とが従業員みんなの気持ちに浸透してくれてい
 ると実感しています。

ですから、従業員が目に見えて変わってきて
 います。今までは「タイム・イズ・マネー」で、
 特にパートさんたちは働いてお金だけをもらっ
 たらいいと思っている人もいたかもしれませ
 んが、大きく変わってきました。

また副社長、支配人も幹部社員たちも、社員
 総会や毎日の朝礼などで話をしているので、塾

長の教えや盛和塾での学びが、まわりに浸透し
 てきていると思っています。そしてそれが、新
 しい方向に向いて、一人ひとりが考えながら仕
 事に取り組んでくれるようになっていきます。で
 すから私も、早くよい結果を出して、従業員み
 んなに報いなければならぬと思っています。

仕事に対するワクワク感を大切に

私どもの旅館は従業員で一致団結できる強み
 があります。年末におせちを三千食以上製造す
 るのですが、全員で二チームに別れ、丸二日間
 昼夜を通して取り組みます。もちろん私も社長
 然としていてではなく厨房に入ります。そう
 した結果のDNAを先代が作ってくれていたお
 かげで、動き出したら早いのです。

さらに最近では、従業員の努力による業績の
 向上が顕著になってきました。去年の夏、支配
 人の発想ですが、お客さまに好評をいただいた
 企画があります。それは、目の前で活きた魚を
 調理人が捌き召し上がっていただく「季魚菜」

プランや自分で釣った魚を夕食として食べる「自釣自食プラン」です。都会や山里のホテルでは、なかなかそこまではできませんが、海に近い私どもの旅館ならばできます。ですから、いろいろなことができるチャンスが到来したと思っています。

また、当旅館は日本海に面しているが五月から九月過ぎまで水平線から日が昇るのを眺めることができます。（日本海は夕日が定説）そのことをお客様にご案内することを続けてきて、日の出を楽しみにされる熟年のお客様を増やすことができました。

こうしたことを一歩ずつ進めてきた結果、JTBのアンケートの評価では、数年前から少しずつ点数が上がっています。全国平均が八十五点で、私どもが八十六点です。夕食についても、全国平均の八十四点に対して八十八点になっています。しかしお風呂だけは残念ながら、全国平均は八十二点で、私どもは六十八点になっています。

着実にやっていくなかで、以前は総合得点で

全国平均を下まわっていたのに、従業員みんなががんばってくれた結果として、お客さまに着実に受け入れられてきたという感じがします。ますます楽しみななってきました。

さらに新たな企画もどんどん行っています。企画は従業員みんなで考えます。部署別の会議を行っていて、若い社員が企画を担当しています。彼らの提案をみんなで一緒に考えながら、ひとつの方向性を決めていきます。かつては私と副社長の二人が企画を決めていましたが、企画する人材が育ってきているので、みんなで作るようになりました。

以前、従業員みんなで奥城崎シーサイドホテルの一番の特色は何だろうかということを経営で議論したことがあります。その答えは建物の目の前に海があるということでした。そして、その海でとれた新鮮で活きた海の幸をお客さまの目の前でお刺身にしたら感動されるのではないかとということで既述の新たな商品「季魚菜」を打ち出せました。

また、せっかく蟹が有名な地域ですし、カニ

クリームコロッケもブームなので、カニクリームコロッケの商品化に挑戦して、三年前から売り出し、好評を得ています。今年はさらに通信販売部門も立ち上げました。

デザートもパティシエ（洋菓子職人）を入れて、スイーツをいろいろ考えてくれています。このときも初期投資は抑えました。業務用のオーブンは二百万くらいするのですが、家庭用



デザートのシフォンケーキ

の三万円ほどのオーブンで焼いています。

このように手づくりの商品開発を一生懸命に進めています。こうしたことがうまくいってくれたら、面白いことになりそうだと思ってワクワクしています。

これまでなら、旅館の料理や旅館のやり方といったものを踏襲し旅行会社から料理はこうしてくださと言われたら、そこからはみ出ることができませんでした。それが今、かなり自由にできるようになってきています。「今度は、こんなものを出したらどうだろう？ 売れるかな？ お客さまに喜んでいただけるかな」と思うだけで、こちらがさらにワクワクしてきます。

旅館業として世の中に貢献する

借入金はずつ返していて、もう少しで十億円を切ります。しかし、やっと借金が十億円近くなってきたら、今度は売上が減ってきた。売上の一回転にするということならば、借金は五億円にしなければなりません。既に目

みなさまに、
愛され続けている
目薬だから。
たっぷり使える
増量タイプも。



第2類医薬品
新 V.RO-T-EX 目の疲れ・充血に

安がついていますが、着実に年間一億円ずつ借金減らしていくことにより、少なくとも五年で一回転になります。ですから今は、お客様にサービス低下のしわ寄せが行かないよう品質を高めながら進めています。

最近とみに思うのは、私たちは旅館業をして世の中に対してどのような貢献をしているのかということ。このことは常に考えなければならぬことです。

毎年、塾長の言葉をお借りしたり、そのときに自分が思ったことを年間スローガンにし、また年間スローガンを各月に振り替えて、月間の目標にし「事業計画書」「社員の運営の手引」や「携行カード」に示しています。これが私のいちばんの大仕事です。そこで問われているのは「私たちの社会的使命は何か」ということに他なりません。この使命をきっちり果たしていくことが、結果として事業を拡大し、成功させることになっていくはずだと考えています。

塾長が京セラという会社を創業され、そして第二電電、KDDIを作られ、今またJAL再

建にも果敢に挑戦されています。そのなかで、例えば京セラには京セラとしての社会的使命があり、だからこそ存続存在し、さらに発展しようとしています。KDDIもこの時代のなかで人類に大きく貢献されています。

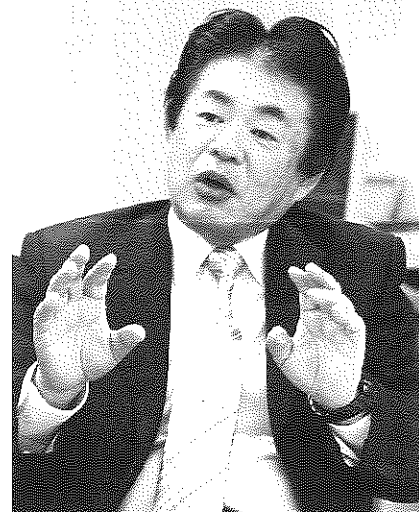
では、私たち旅館業は何が使命なのでしょう。か。こうしたことを従業員みんなで考えたことがありました。そして出てきた答えは、「お客さまの元気づくり」でした。ということは、旅館の自分の業務を通じてお客様を元気にするために、自分は何をすればよいのかということをもっと考えなければならぬのです。

そのことを考えていく社員が育ってくれば、強固な組織になっていくはず。そんな企業を一日も早く作りあげたいということが、塾長から教えをいただいた今の私の強い思いです。従業員もみんな、私と同じ考え方をもってくれていると確信しています。

芝原英司 〈北大阪〉

株式会社ショーエイコーポレーション
代表取締役社長

社員二丸となつて 一貫通貫の事業を



<http://shoei-corp.co.jp/>

家業を継いで、包装資材の製造販売・ダイレクトメールの制作発送を事業とするショーエイコーポレーションの芝原さんは、一九九三年に盛和塾に入塾されました。ローテクと言われるような家内制工業的な事業を弛まぬ創意工夫と改善で売上百億円規模の事業に成長させました。

小口の新規受注をどん欲に取り込み、少量多品種の注文に応え続け、アメーバ経営を導入し、そこから経営者意識を皆で共有してきた努力は二〇〇八年の株式上場（大阪証券取引所ヘラクレス）という成果につながっています。

二〇〇一年の全国大会での発表で塾長から真面目で一生懸命な努力を評価された芝原さんの、その後をお聞きました。

■会社概要 創業一九六八年
事業内容…包装資材の製造販売・ダイレクトメールサービス・物流加工
資本金…二億二千九百四十万円
売上高…九十二億九百万円（二〇一〇年三ヶ月）
従業員数…百六十名（二〇一〇年四月一日）

二〇〇一年九月四日

第九回全国大会 経営体験発表（四十三号掲載）

「経営者として、人間として学んだことを
前向きに経営に生かしていく」

◎大学卒業直後から家業を手伝う

●昭和四十八年に父が倒れ、大阪にもどり入社。事業の借金を返済するなかで、経営者である母が亡くなり、資金繰りも悪化するなか、兄弟三人が力を合わせて経営にあたった。二年半ほどで危機的状況を乗り越え、今までの経営を改善していくことができた

◎分社によって本体の事業を引き継ぐ

●危機を脱した後、兄弟のベクトルが食い違いはじめ、各自で独立して分社化することにした。

●今度は社長として実務以外に将来のビジョンづくりなども考えなければならず、経営者として、リーダーとしてどうあるべきかを考えることになった。

◎理念の大切さと数字の重要さをあわせ学ぶ

●盛和塾の存在を知り入塾。塾長のお話を聞くうちに、感動するだけでは価値はないと思い「経常利益率一〇％に挑戦する」と社内に宣言した。その結果、社員が利益を出すための工夫を自主的に考えるようになった。

◎アメーバ経営の導入で意識が変わり リーダーが成長した

●アメーバ経営の導入にあたり、中小企業の枠組的思考方から抜け出せず、苦勞をした。アメーバ経営はその

運用において経営者が理念を高め、哲学を学んでいく強い意志がなければ経営に魂が入らない、と思いがた

◎子どもの病気で感謝することに気付く

●そんなとき自分の子どもが重い病にかかり生死の境をさまようことになる。真正面から苦難を受け止めて、子どもの病気を通して家族や従業員をはじめ多くの方々から力添えを受けた事に対する感謝に気付くと病は治った。この経験から受けた貴重な教えを日々の生活や仕事に生かしていく。

塾長コメント

「真面目で一生懸命な努力こそがすべてに幸せをもたらします」

●プラスチックの袋を作り、お客さんから預かった品物の発送を代行するローテクな仕事だが、世間では、そういう仕事を蔑み、出口を見失っている経営者が多い。芝原さんはローテクでも創意工夫ですばらしい事業展開ができることを証明した。自分の仕事を愛し、一〇％の利益率を目標にして一生懸命努力している。

●自分の置かれた立場、事業をとりまく条件をポジティブに肯定し、自分たちの目標に向かってひたすらがんばる。その姿は私達に立派な示唆を与えてくれた。

●不幸や災難を真つ正面から受け止め、ご自身も反省されてきた体験が、その後の人生に大きく影響してくるということを示している。

全国大会発表で生まれた自信

二〇〇一年の全国大会で経営体験発表をした当時は、ITブームで、IT華やかかりし話があつて、私の発表は地味だったと思います。しかし塾長からは、たいした技術もないローテクな企業が一生懸命に努力して、結果を出していることに対して評価していただきました。

私自身も改めて、自分の会社はローテクだと感じたのですが、逆に、もう少しハイテクも取り入れないといけないと、塾長のお話を聞きながら感じていました。ローテクに甘んじるのではなく、「もっと工夫をしろよ」というように受け取ったのです。

つまり、ローテクだからこそ伸び代がいっぱいあつて、ハイテクを使えばさらに伸びるのではないかと思つたわけです。その後の経緯としては、発表したときの売上が五十億円ぐらいで、二〇〇八年十二月に株式上場したときは百十八億円でしたから、倍以上になりました。

実は発表をしたときは、自信がなかったの

す。こんなローテクな事業で成長するのだろうか、将来性はないのではないかと思つていました。しかし塾長から、がんばればもっと伸びると言っていたいたので、この経営で悪くはないと自信をもつことができました。

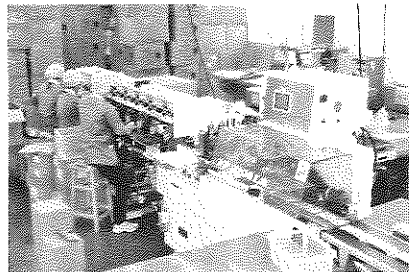
たぶん、全国大会で発表された塾生はみんな自信がつくのではないのでしょうか。それが最大の効果だと思います。

私が経営体験発表をしたとき、アパマンショップホールディングスの大村（社長）さんとも一緒でした。当時、大村さんの会社の売上は十億でした。私の会社は五十億で、気持ちとしては勝つていたので。そうしたら、そのあと大村さんの会社はすごい成長をされました。

あの発表のときから大村さんは走っていました。社内でも歩かないで走っているのです。でもあの当時、アパマンさんはまだできたばかりの会社でした。お聞きすると、今も社長室は机が一つ入るともう一杯になるような謙虚なものだそうです。やはり原点を忘れておられません。



本社の入っているビル



工場でのパッケージ作業



工場の自動倉庫

が、エコノミーに乗っておられました。私もエコノミーだったのですが、飛行機に乗り込んでずっと奥のほうへ歩いていかれたので、あれと思つたら、エコノミーなのです。

ちょうど同じときに発表させていただいたこともあつて、その後の大村さんには関心があります。あんなに小さかったのになぜだろうと思います。アパマンの大村さんは私にとって勇気づけられる存在です。上場してからもトントンの拍子に伸びていきました。

大村さんはアパマンをつくるまでパソコンも触つたことがなかったそうです。こう言つては失礼ですが、九州の不動産屋のお兄さんだったのに、日本全国にネットワークをつくらうというので、本気でやっていたわけなんです。やる気になったらできるということを、大村さんを見ていて思いました。すごいことです。

そして、大村さんのように伸びている会社の塾生は、皆さん総じて謙虚です。私も上場する前は株をたくさん売ることが頭の隅にありました。しかし、いざ上場してみたら、まっ

あれだけ大きくなったのにすばらしいことだと思ひます。（機関誌一〇二号掲載）

最近、飛行機で大村さんとお会いしたので

たくそんな気はなくなっていました。さらに謙虚に努力しないといけないということが、いつも頭のなかにあります。こうした点でも、アパマンの大村さんはお手本だと思います。

アメーバ経営導入で理念を共有

経営体験発表後は経営に自信がもてるようになり、自分たちの事業が発展してゆくことを社員に自信をもって伝えられました。

われわれの会社には、商品をパッケージングすることにより包装梱包を行うパッケージ部門とカタログや冊子などを送付するダイレクトメールを扱うメディアネットワーク部門の二つがあります。当時は通販が好調だったので、メディアネットワーク部門が伸びていました。会社としては七対三くらいで通販の事業に力を注いでいました。その対応のため、工場も関東につくりました。ですから、こうした事業の方向で間違いないということを、社員にしっかりと伝えてくれたような気がします。

のではないかと、いつも思っています。こうしたことを思うことはもちろん大事ですが、基本的にこれで大丈夫だという自信をもてたことが、経営者の心の部分としてよかったと思います。

経営体験発表の四、五年前に、アメーバ経営の導入を始めたのですが、私はアメーバ経営というものは理念を浸透させるための格好の道具だと思っています。

塾長から聞いたお話を自社で話すときには、社員用に変えていたのですが、アメーバ経営を導入してからは、ストレートにそのまま語るようになりました。社員に対して、経営者仲間と話すのと同じような話し方ができるようになりました。つまり、「その部門の経営者として、それでいいのか」と言えるわけです。そうした「経営者」としての責任を問えるようになったのです。

ですから、社内はそれまでと一変しました。「全員が経営者なのだ」ということが言いやすくなり、社員みんなも経営者の一員ということ

やはり経営者にとって、自信の有無は大きく影響します。経営者はみんな不安のなかで生きているところがあって、迷っています。こんな経営でいいのだろうか、もったいい商品がある



ダイレクトメール例

パッケージ例

で、経営者同士としての会話に変わりました。

アメーバ経営を確認したり、フィロソフィを浸透させたりする場としては、朝礼や会議、フィロソフィの勉強会などがあります。毎日のように、どこかでそうしたことを行っています。

わが社には、正社員が百六十名とパートが百五十名で従業員が三百名ぐらいいます。そこに二十五のアメーバがあつて、それぞれが数字や重点目標をおいています。営業は八十一名いるのですが、営業も一人ひとりに採算表を出させています。支店は支店ごと、また部は部ごとに分かりますから、何十というアメーバの採算表が出るのです。そしてそれらが、最後は一つになります。

採算表の発表会の前には、各部署の発表会を行っています。ですから、アメーバの採算表の発表の前に、八つの会議をもつことになります。生産は生産で、営業は営業で、各部署へ私が出向いて、全部そこで小さなアメーバ会議をします。そしてそれらの集大成を週末の土曜日にやっています。月曜日から金曜日まで各部署を

倒産の危機から新規開拓を始める

まわって、土曜日にいちばん大きい会議をして
いるわけです。また、小さなアメーバ会議のよ
うに、理念の浸透をさせる場がいっぱいありま
すし、それ以外にもフィロソフィの勉強会を東
西で月二回やっています。

以前は理念の浸透が全く進んでいませんでしたので、最初はアメーバの導入にものごく抵抗がありました。塾長とお会いするまで「理念」という言葉すらなかったぐらいです。唯一、お飾りで社是があつたぐらいのもので、理念や考え方が会社の未来をつくっていくなんて思いもしませんでした。

しかし今は、理念がいちばん大事だと思っています。アメーバ経営を導入した目的はここにありま。塾長から理念という言葉聞いて、それを伝えようとしたのですが、これがなかなか難しかったわけです。しかし、アメーバ経営を導入したことによって本当にスムーズに行くようになりました。理念を社員に伝える苦労がなくなったような気がします。理念の共有やフィロソフィの共有が当たり前になったのです。

何とかなると勇気づけられて、考えたことが新規開拓と原価低減でした。

当時、売上は三十億円ありましたが、バブル期の三十億円の借金をもっていました。経常利益は一千万円から二千万円だから到底返せません。二千万円で納税を二千万円して一千万円残ったとしても、三百年かかります。これは不可能な話です。

ところが、塾長からは「経常利益一〇%はいけよ」と言われているわけです。しかし私は「塾長はきれいなことを言われるけれども、われわれ中小企業は違う。それは大企業の話だ」と思っていたのです。でも考えてみると、うちのような中小企業でも、塾長が言われることをやらないと倒産するかもしれないのです。

銀行にお金を返さなければ倒産するところまで追い込まれて、いよいよ切羽詰まってきたときに、塾長の言われていることをやってもやらなくても倒産をするのなら、塾長に言われていることをやってみよう。利他という言葉も使ったことがないけれども、理念をちゃんと打

我が社の新規客先の開拓は年間四百社ほどです。現在お客様の登録は六千八百社ぐらいですが、新規開拓を月三十社から四十社やっています。ということは、現実に攻めているのはその数倍ですから、月に二百社から三百社は攻めています。

営業には従来から担当している五十社ぐらいのルートセールスがありますが、それ以外に新規開拓にいくというのは当たり前になつています。ですから、とくに秘訣があるわけでもありません。ただ、常に売上が減っていくことやお客様が減少していくことを想定しているの、新規によって増やしていくのと補充できないという考えがそこにはあります。

新規開拓をはじめたきっかけは、昔、三十億円の借金があつて倒産しそうになったことがあるからです。売上がだんだん落ちて、もう融資は受けられないというところになってしまいました。そのときに、たまたま塾長のお話を聞いて、

ち立ててやってみようと思つたのです。

しかし、そうは思つても、現実には営業利益や経常利益を上げないといけないわけです。私は毎朝起きて瞑想して、何とかしなければならぬ、どうしようかどうしようかと考え続けました。

経常利益の一〇%は無理ですが、もし三十億の年商があつて一〇%という三億です。三億もうかつたら返せる、銀行も十年ぐらいの返済だったなら、何とか認めてくれるだろうと思つて、返済計画書を自分なりにつくつたのです。

そして、それを銀行にもつていったら、「芝原さん、何を言っているのですか。こんなことができるぐらいだったら苦労しません」と言われました。けれども、自分のなかでは何とかなるという気持ちがあつたのです。

それから、ものすごく考えたのです。一日に何時間も考えました。そして思つたのが、やはり経常利益一〇%しかないということでした。一〇%上げるためにはどうしたらいいかと考え抜きました。従来のお客様に5%上げてくれと

言っても上げてくれません。ということとは、新規しありません。新規でわれわれが望む利益率で買ってくれるところを探そうと思ったのです。これが、新規開拓に行き出した本当のきっかけです。

残りの5%は、原価低減です。われわれが全部生産していたものを一部外注に出したら、利益率がよくなりました。原価で5%低減できました。

そうすると、新規開拓の5%に原価低減の5%を上乗せすることで経常利益が一〇%になりました。これで当時一千万円か二千万円の経常利益が、翌年には一億八千万円まで上がりました。二年目は二億七千万円、三年目でついに三億円を超えました。いわば、三年間で利益が三十倍になったのです。

一気通貫のサービスを推進したい

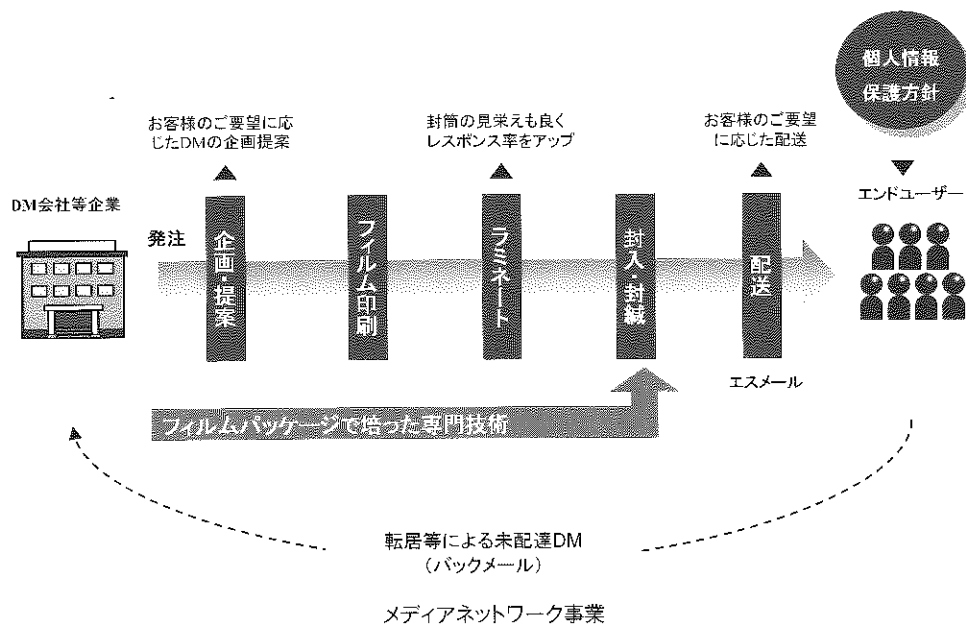
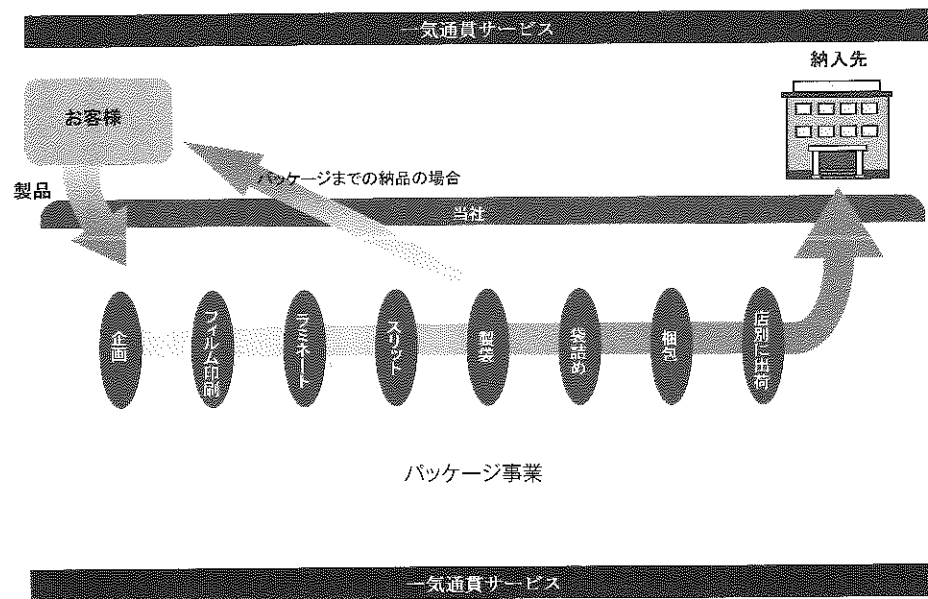
私は初め、塾長の言われる「経常利益一〇%」を軽んじていました。そんなものは無理だと

思っていました。でも最終的には、七、八%まで行きました。一〇%には行っていないんですが、それまで〇・五%だった会社の経常利益が三十倍になったわけです。一〇%は無茶だと思っていたのが、追いつめられて結果が出たのです。それも不思議と疑わずにできました。

私は中村天風先生ものすごく尊敬していますが、偉大な人というのはそう思わせる何かがあります。塾長のおっしゃることだったら、やってみようかと思ってしまうのです。

それにしてもこれは、とんでもない話です。何十年も経常利益が一%も行かない会社が急に一〇%をめざそうと言うと、社員も驚きます。ところが社員は、「社長は本気なんです」と言ってくれました。「社長もそれだけのことを言うのだったら、俺らもがんばってやろうか」という感じだったと思っています。

私一人では何もできませんから社員を巻き込むことにしたのです。そこへアメーバ経営を導入しました。すると、経常利益が一億八千万円、二億七千万円、三億二千万円になりました。そ



れで十年ぐらいで借金を返済しました。

中小企業の経営者にとって無借金は大きな夢ですが、私は昔、ほとんど借金に迫られて生活をしていました。塾長の話を聞くまで、うっちゃりみたいな経営をしていました。これは経営というよりも資金繰りです。月末になったらうまく資金繰りするから、自分には経営能力があると思っていました。毎月、運転資金をかき集めてきて何とか乗り越えることが、経営者としての仕事だと考えていたのです。

塾長から経常利益が一〇%と聞くまで、一%か二%で御の字だと思っていました。中小企業はこんなものではないと思っていたのです。それが塾長の話を聞いて、とんでもなく低いことを知り、自分は経営をしていなかったということを感じ知らされました。

ですから、経営者としての自信がないという原因はそこにあったのです。その話を聞いて、経営していないということに気づかされました。土俵の真ん中で相撲を取らずにうっちゃりをして、そのうっちゃりを経営だと思っていた

わけです。塾長のおっしゃることを聞いたら、それは経営とは違うということです。収益を上げ、それができる仕組みをつくるのが経営だということ、今まで自分は何をしていたのかと反省しました。

このように、新規開拓を必死でやるようになったのは、追いつめられたからです。借金で倒産寸前までいって、それを打開するために考えた策でした。さらにコストダウンです。塾長の言われるほどのコストダウンはできていません。外注化したわけですが、その後の業績アップの要因は塾長のおっしゃっているコストダウンです。

銀行がしばらくしてから来て、「芝原さん、どうしたのですか。これだけの収益はどうやって上がるのですか」と聞かれました。「考え方が変わったんです」と言うと、「そんなもの、考え方が変わるぐらいだったら、どこでもできますよ」というわけです。

中小企業は、そこに気づいていないのです。利益率アップも売上アップもすべてコストに関

わっているのです。コスト低減できる能力があったら収益は上がります。

会社にとってコストダウンは基本です。コストダウンからはじまります。ここがわからないと収益性は高くなりません。ですから、新規開拓についての秘訣ではないのですが、追いつめられたときに、五%高く売りたいけれども従来客では売れないので、新しい客に五%足して売ろうとしたのです。

そして、一気通貫のサービスは、パッケージをつくり、中身をいただいてラッピングし、発送のお手伝いをするというサービスですが、これをだいたい月に一億枚以上、年間で十八億枚ぐらい売っていました。

一気通貫はお客様のところでやれないことはありません。機械を買って自動でラッピングすればいいのですが、やはり技術者が必要です。ですから、トータルコストでどちらが安いかわ断されます。ショーエイに出したほうが安いというようになるためには、われわれとしてはプロとしての力をもっていないとだめです。

われわれで出荷も代行し、数量管理や発送の追跡管理までしますから、お客様にすれば、引き上げて自分で倉庫に置いて、また運ぶよりはるかに安いわけです。ですから、お客さんのトータルコストを下げるという提案ができます。

ただ、環境面の問題があつて、袋をつくって売るとゴミになってしまいます。プラスチックごみは燃焼の窯を傷めるし、ダイオキシンの元になるといわれます。それで、うちはごみをつくっているのかと、少し悪者みたいな負い目があるのです。

こうした問題もあつて、現状の袋をどんどん売ろうという経営でいいのかと思いました。それで、数量をあまり伸ばさずに、お客様の商品をお預かりしてラッピングして発送するという仕事をするにしました。そうすると、売上が三倍から四倍になります。数量を増やさずに中身を変えることによって売上が三倍から四倍になるということを想定して、一気通貫のサービスをやりました。

われわれは、この一気通貫のサービスを強みにしたいと思いますが、まだ十分ではありません。しかしエコに対する意識が世の中に浸透していることもあって、この方向に進んでいきます。

社員のことを考えて株式を上場

株式上場は決断までにはずいぶん悩みました。

借金を返して、アメーバ経営によって「理念の経営」をすると、一時的に売上が上がって落ちるのではなく、上がらなくても維持できるように、われわれの実力がついてきたと思いました。理念が浸透して、社員みんなに原価意識があり前を向いているので、売上や利益は維持できて、さらに上がっていました。

そうしたときに銀行から、「芝原さん、借金もなくなつたし、次は何をしますか。何か目標はありますか」と言われました。塾長は当時、あまり株式上場を奨励されていませんでした。「どっちでもいいです。それはあなたたちが考え

ぐことはないので、しっかりした会社にして社員に社長になつてもらうという方向性は昔からもっていました。そうすると、上場するのが相続問題も含めていちばんいいのではないかと考えました。借金がなくなつたので、次の目標として上場を考えました。

悩んだのは、本当に社員のためになるのかということ。というのも、コンプライアンスのことがあります。当時はワールドコムが潰れたりと、内部統制のこともありました。会社に入ってくる銀行や証券会社の人の上場を先導して行くことになりましたが、そういう人が途中から入ったら、理念が通らなくなってしまうわけです。

彼らはアメーバ経営をして何になるのかということを言います。なぜなら、アメーバ経営と財務会計の数字は若干違います。彼らからすると、アメーバ経営の数字は無駄で、財務諸表一本で管理できれば、それでいいのではないかというわけです。うちのアメーバ会議ひとつとっても全国から担当者が集まりますが、それも無駄だというわけです。

てやりなさい」というご意見でした。ですから、銀行さんと話をしたときに、「えっ、こんな事業で上場できるのか」と思ったのです。そして、できるということがきっかけで、そこからは会社のためになるのかということを考えました。

私の子供は娘三人です。息子ではないから継



上場記念撮影

当初は、「こんな無駄なこと、非効率なことをなぜするのか」と言う人ばかりが社外から来たので、嫌になってきたのです。アメーバ経営が否定されている感じでした。結局、そうした心のない人には辞めていただきました。そういうこともあって、上場してもいいのだろうかと思っていました。

そのうちに、裁判事件にまでなつた出来事がありました。上場の目玉としてメディアネットワーク部門で新しい事業をやろうとメーカーから来てもらつた人が、違法な契約をいっぱいしていたのです。新しい機械を導入するにあたり、会社の承認を得ずに買っていました。それで七億円ぐらいい損しました。裁判までしましたが、勝てないのです。口約束でも、契約したら契約になります。使われない機械だから廃棄処分しました。そうしたこともあって上場が嫌になりました。

ようするに、来た人が悪かったのです。そういう人を引き寄せたこと自体、塾長がよく言われることですが、私の業だと思いました。それ

で、この上場はやめたほうがいいと、自分で思
い悩んでいました。

しかし、社員はみんな善良ないい社員です。
もともと社員のためにいうことで上場をめざ
したにもかかわらず、そういう人たちが来たか
らといってやめていいものだろうか、という
葛藤がものすごくありました。

それで、いろいろ考えました。上場をやめて、
みんなに株を配って、退職されるときに退職金
と同額以上の株式の引き取りをすれば上場しな
くてもいいのではないかと思いました。でも、
やはり最終的に上場しようという判断になった
のです。

自分のなかで、メリットとデメリットを常に
天秤にかけていました。事件が起こるたびにデ
メリットのほうが勝っていきます。七億円も損
して裁判までしましたから、上場のときには成
績に影響すると思いました。

当時、上場の審査も厳しくなっていました。
ワールドコム事件やライブドアの事件や村上
ファンド問題があつて、どんどん厳しくなり、

価値がつかないのだったらやめます。一年ぐらい
様子を見ます」と言っていたら、できなかった
と思います。

そういう意味では、資金は入らなかったけれ
ども、上場はできました。上場してなかったら、
いまだに実行せずに、過去の話になっていたか
もわかりません。そういう点ではまだタイミン
グがよかったかなと思います。

私は、お金は集まらなくてもいいと思ってい
ました。もともと上場は、社員の士気を高める
とか、社員のためというのが最終的な決断で
した。

上場後に、塾長例会で塾長の横に座らせてい
ただいたことがありました。そのときに、「株価
はどうや」と聞かれて、「株価は下がっています」
と言ったら、怒られました。「それではあかん。
株主の期待に応えるべきだ」と、京セラが大阪
証券第二部に上場したときのお話をしてくださ
いました。塾長が歩いていると、京セラの噂を
している人たちがいて、京セラの株を買っても
うけたという話をしている。それがうれしかっ

經常利益や売上が上がり続けていかないと審査
に通らないのです。昔は赤字でもいけたのです。
今でも将来性があればいいですが、われわれの
ような普通の事業は利益が上がっていないと上
場はできません。そこで仕切り直しを二回ぐら
いしました。それで実際には上場を果たすまで
六年ぐらいかかりました。

当時、上場直前にリーマンショックがあつて、
証券会社から「上場されますか」と聞かれまし
た。この状態で上場しても株価がつかないとい
うわけです。つまり、上場してもお金は入って
きませんという意味です。しかし、仕切り直し
をもう一回やると、また二年かかります。「今
までも二回も仕切り直しをして、また三回目な
んで、もうお金はいらない。うちは無借金だか
ら、増資は別にかまいません」ということで、
二〇〇八年十二月に上場してもらいました。

そのときは、これほどリーマンショック以降
の経済情勢が厳しくなるとは思いませんでした。
逆に、もしあの時点で一旦やめていたら上
場はなかったでしょう。仕切り直しをして、「株

たという話をしてくださいました。「あなたも
がんばって、ショーエイの株を買ってよかった
と噂されるようにならなあかん」とおっしゃ
いました。

ただ、それと共に、「会社はあなたの夢を
実現する場ではないよ。基本的には社員と社員
のご家族を守ることが会社の目標であつて、夢
を実現する場ではない」とおっしゃいました。で
すから、「あなたの夢が会社とか社員のために
なるのだったら、上場すればいいだろう。でも
そうじゃないのなら、それはやめるべきだ」と
いうことは、常々おっしゃっていました。

不況のなかであえて設備投資を

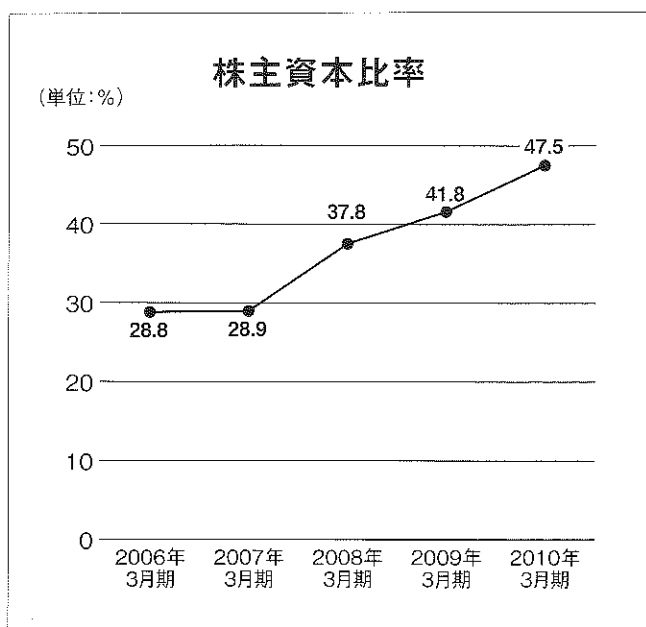
私は上場前も上場後も、経営者としては幸せ
だと思っています。いろいろな試練があつても、そ
れはそれなりに幸せです。もし上場が上手く
いって、そこそこのお金をもち、会社にも入っ
ていたら、もっとお気楽な経営をしています。
いくらいつても心が緩んでいると思います。

それがずっと塾長のおっしゃっている謙虚な姿勢でがんばれるのは、ある意味で、会社の状況が悪いからです。会社にとっては申し訳ありませんが、経営者としてはうれしいというのがあります。経営者の仕事をまださせてもらえるからです。

そして、よくても悪くても塾長の教えというのは心にあります。悪いと悪いなりにだめだということがありますし、よくても**成功も試験**だということがあります。どちらにいても、すべてが教訓になっています。ですから、塾長の教えが常に心にあります。

いま、不況の対策としては、新しいショーエイにしたいと思っています。今までのショーエイではなく、新しい事業展開をしないと生き残れません。食べていくぐらいは何とかあります。三億円ぐらいの利益を出すことはできますが、このままでは成長はありません。

ですから、ドラスチックに業態そのものを変えていかなければなりません。一気通貫のサービスはまだ一部なので、これを一〇〇%にしない



ます。新工場を建てているのです。この状況下であえてつくるのは、不況対策です。一気通貫への移行のためです。現在、大阪に工場を建設しています。関東にもつくりうと計画しています。多少の財務の問題と借入が増えても、設備投資をしないと成長がありません。あまり無

ければなりません。今後、ここを変えていかなければ生き残れません。

基本的な袋の枚数が減っているのは事実です。袋だけではなくて、他の作業も全部行うという一気通貫をしていきます。そうすれば、売上や利益はまだ増えます。しかしパッケージだけをやっていただけでは、じり貧です。そこで今、一気通貫の方向に全面的に切り替えています。

現在のような経済の状況がずっと続くと思います。中国（へ委託する割合が増加する）の問題がある以上、そういう可能性が高いと思っています。それからインターネット（がダイレクタメール事業を圧迫する等）の問題もあります。それにも対処していかなければなりません。

自己資本比率などの財務体質は、これは赤字でない限りずっといい状態です。自己資本比率は四十七・五%です。毎年、税金を払ったあとに内部留保を行うので、自己資本比率は上がります。

最近、新しい事業展開のために設備投資をしています。その設備投資の借入は若干していい借金にこだわっても、われわれぐらいの規模だったら問題があります。ですから、何としても設備投資はやるべきだと思います。

上場は、設備投資についての資金集めということは全然ありません。うちは無借金を標榜していました。最悪でも月商以内ぐらいという目標をもっていて、在庫はできるだけ減らしてとか塾長に聞いたことを実行しているかとしていきます。ただ、今は状況がよくないので多少の借入金を増やしても設備投資はしようと思っています。

さらに心を高めて経営を伸ばす

今後の展望としては、この一年ぐらいでドラスチックに会社を変えて新しいショーエイをつくることです。今のきびしい状況を前提とした会社にするからです。仕事としては一気通貫で、付随した事業をたくさん増やしていきます。単体ではなく、複合した作業も加工も含めて、一気通貫のサービスの事業を一〇〇%にしたいと

塾生企業[ホテル・旅館]特集広告

～出張に、ご旅行に 利他の心でおもてなす宿泊施設～

上質に贅沢に楽しむ 新しい十勝スタイルとして

4月23日 グランドオープン

十勝川温泉
第一ホテル
豊洲亭 豆陽亭

北海道音更町十勝川温泉南12
Tel. (0155) 46-2231
http://www.daiichihotel.com

超ストレス社会に贈る
**心身の
保養地**

温泉から始まる～スローライフ&癒しのアトリエ～

信州松本
あさま温泉

みやま荘

公立学校共済組合浅間温泉保養所

〒390-0303 長野県松本市浅間温泉3-28-6

☎0263-46-1547 FAX.0263-46-7442 http://www.miyamaso.org

盛和塾「長野」

倉敷
旅館
御園

張り瓦白壁のづくりの
外観が倉敷らしい旅館。

岡山県倉敷市老松町3-4-1
Tel 086-422-3618
http://www.misono21.com
盛和塾(岡山) 今井 貞貴子

ケーブルカーでゆく
源泉かけ流し100%の美肌の湯
秘境 祖谷溪の一軒宿

和の宿 **祖谷温泉**

代表取締役 植田佳宏
徳島県三好市池田町松尾松本367-2
TEL 0883-75-2311 http://www.iyaonsen.co.jp

ホテル・セントラルイン国分

鹿児島空港から近く、南九州の活動拠点として便利。
全館155室。全室有線LAN・地デジ対応TV完備。

★★★
KOKUBU

〒899-4332 鹿児島県霧島市国分中央3丁目41-23
http://central-k.com TEL 0995-47-5588
盛和塾(鹿児島) 株式会社SWAN 諏訪園 厚子

炭酸成分豊かな「ラムネ温泉」

妙見 **石原荘**

〒899-5113 鹿児島県霧島市隼人町嘉例川4376番地
電話 0995-77-2111 FAX 0995-77-2842
e-mail mishi@po.m-ishihaso.com
www.m-ishihaso.com

経営理念

全従業員の物心両面の
幸福を追求するとともに
社会の進歩発展に貢献
すること

経営ビジョン

パッケージサービスの
一気通貫メーカーを目指す
人が育つ企業環境文化を創る

経営理念

考えています。

また、三年先に二部上場をめざします。今は
ジャスダックなので、二年間で体質強化をして、
内部を充実させると共に収益率を上げて、三年
後の二部上場に間にあうようにがんばるのが、
いちばんの目標です。

そして、「心を高める、経営を伸ばす」です。
塾長は心が高まったら、経営は伸びるという考
え方が基本です。ですから、心が高まっている
のが先なのです。理念が浸透すれば、もうかる

のです。でも、もうかるのを先にもつてくると、
おかしくなります。塾長は順番をものすごく気
にされていると思います。

私がゴルフで塾長と一緒にになったときに、数
字を聞かれました。「数字いくらになった」と
おっしゃいました。私のところは倍になりました
から、そう言う、「おお、やったな」と喜
んでくださるのです。ところが私と同じ頃にア
メーバ経営を導入された塾生が、「変わりませ
ん」と言ったら、塾長はブスとして、それ以
上何もおっしゃらないのです。

たしかに目的は理念の浸透ですが、結果とし
て経営は伸びるということを塾長はおっしゃり
たいのです。でも、まず心を高めなさい。そう
すれば、経営というものは伸びる。「せっかく
盛和塾に入ったのだから、よくなったと言っ
てくれよ」といったところが塾長にはあります。
ですから私も、さらに心を高めて、経営を伸
ばしていきたいと思っています。

新 コーナー誕生のお知らせ

「今ここに生きる塾長の一言」

次号一〇六号より巻末裏表紙に新コーナー「今ここに生きる塾長の一言」が誕生いたします。これは、機関誌「盛和塾」で学ばれる方々による一頁のショートコラムを掲載するものです。ご自身で最も大事にされている塾長の言葉を取り上げていただき、いままでも振り返り所とされてきたエピソードや思いをご紹介いただくものです。同じ稲盛哲学を学ぶ仲間が日頃の学びを通して血肉化していった塾長の言葉の中に、異なる視点からの気づきや、同志としての共感を見つけ、それが感動につながるようなコーナーをめざして、スタートいたします。

それにともない、創刊二号より、裏表紙を飾らせていただきました「私の好きな言葉」は今回で終了とさせていただきます。いままでも、百三名にのぼるそれぞれの道、第一線で活躍される錚々たる方々よりいただいた座右の銘をお伝えして参りました。その言葉は、大きな重みをもって、読者の皆様に、時に共感をいただき、時には戒めにもなり、時には励ましとなつて届いたことと思います。コーナーを支えていただきました執筆者の皆様、読者の皆様にはこの場をお借りして心から御礼を申し上げます。どうぞ、次号からの「今ここに生きる塾長の一言」を引き続き愛読いただければ幸いに存じます。

今号の塾長巻頭講話は日本記者クラブで行われた日本航空会長としての記者会見からの掲載です。日本航空再建の成果と、次の一手について語られたその内容は、まず社内での意識改革として、理念・フィロソフィの必要性を幹部から現場まで浸透するように、説いて回り、その上で、これからアメーバ経営という経営管理手法の導入を行うというものでした。経営改善の効果も確実に現れており、三月二十九日には、日本航空の会社更生手続き完了を伝える記事が新聞各紙に掲載されました。塾長の思いは確実に伝わり、再建は着実に前進しています。

さらに、塾長の視線はその先、日本の将来を見据え、海外勢との企業競争に負けない力強い産業立国日本の姿を示されました。ここで塾長が表現された「合従連衡」^{がしやうれんこう}とはかつて中国の戦国時代に大国の脅威に対抗するための手段として周辺小国が張った共同戦線に由来する言葉です。大国に伍するための大同団結を実現すること、それは日本の産業において、まさに企業は「私」^{わたくし}を捨て、勇気ある業界再編を進め、それぞれの分野で世界基準の強さを備えるべきであると、塾長は説かれました。

また、今号掲載の「その後」シリーズでは、過去に行われた経営問答（機関誌未掲載）と、その後、現在の変化についての紹介を二本同時に掲載すると

いう初の試みを行いました。臨場感あふれるやり取りが展開する十一年前の経営問答をご覧いただき、そこから現在に至るまで当時のアドバイスをどのように実践されていたのかをお伝えするのが狙いです。これからも読者の皆様のお役に立てるよう企画を実現して参りたいと思います。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

お詫びと訂正

前号一〇四号において掲載の、株式会社カワタキコーポレーション 川端健嗣様の「経営体験発表、その後」において同業他社の買収を合併と表記しておりましたので左記のように表現を訂正させていただきますと同時にお詫び申し上げます。

八十八頁

誤：同業他社との合併と業務改革

正：同業他社を買収し、その業務改革

「盛和塾」通巻一〇五号（二〇一一年四月十日発行）

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

六〇番地 COCON 烏丸5F

TEL 〇七五—三六—一六七四〇

FAX 〇六〇—八四—一六〇〇〇

●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@seiwaiyuku.gr.jp
HP URL: http://www.seiwaiyuku.gr.jp

私の好きな言葉

「苦中苦を喫する人を人の上の人という」

中学3年生の頃、担任の西田陽太郎先生から教わった言葉です。書にしたためたこの言葉を、先生はある日黒板の上の方に貼りました。そして言いました。「いいか、みんな。人生は辛いこと苦しいことがいっぱいあるぞ。でもな、どんな苦勞にも負けないで乗り越えていかないかんぞ。そういう人間になれ。そういう人間が一番偉いんだ。」その日から、私たち生徒は毎日その言葉を見ながら過ごしました。卒業する時、先生にお願いしてその書をいただきました。そして、自宅の勉強部屋の壁に貼りました。高校時代、毎日その言葉を見ながら勉強しました。

振り返って、私の人生に一体どれほどの苦勞があったのか、よくは分かりません。大した苦勞はなかったような気がします。苦中苦を喫したのかどうか、難しいところです。

いつの頃からかこんなふう考えるようになりました。人生の意味は重層的である。表面に見えていることだけが全てではない。その下に別の意味がある。であるなら、人生の意味は未確定である。では、いつ、どうやって確定されるのか。それは、思いによって、ではないか。よき思い、感謝の思いで生きていけば必ずいつか輝く地点に到達する。悪しき思いで生きていけば、悪しき結果が現れる。人生はそのように作られていく。苦しみは気づきの契機である。反省すべきことがあることを教えている。反省し、心の曇りを取り除けと教えてくれている。それが出来れば必ず幸せが待っている。

苦しみは自分を鍛えるために自分自身が計画した試練かも知れません。乗り越えられない試練は課さないでしょう。必ず乗り越えることが出来る。苦しみが大きければ大きいほど、その人は志高いチャレンジャーであるという証拠。そういうことでしょう。

あの頃はそこまでのことは分かりませんでしたが、自分を支えてくれた言葉です。

伊藤 幸男

名古屋経済大学教授