

[盛和塾] 107

平成23年 2011年
8月号 通巻107号

●塾長講話

[第102回]

フィロソフィこそ経営の源泉

●Focus

フィロソフィを基軸として困難と闘う

「盛和塾福島」開塾から見る復興への希望

●「盛和塾福島」開塾までの道のり

下村 満子〈福島〉

●福島開塾を振り返って ―世話人座談会―

●一兄弟塾として― 東京塾生よりメッセージ

●塾生たちの被災体験 ―開塾式交流勉強会より―

●われ虚心に経営を語る

[I] 経営者としての羅針盤がもてた

武藤 元美〈福岡〉株式会社福岡情報ビジネスセンター 代表取締役社長

●経営体験発表、その後

[I] 中国撤退によって得たもの

小原 繁〈石川〉株式会社オハラ 代表取締役社長

●あの日あの時 稲盛和夫氏 [第61回]

「人間力」の人、稲盛和夫氏

上西 阿沙 京セラ 元副社長

[盛和塾] 107

平成 23 年 2011 年
8 月号 通巻 107 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 フィロソフィは、血肉化しなければ意味がない

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話——第102回

2 フィロソフィこそ経営の源泉

Focus

- 30 フィロソフィを基軸として困難と闘う
「盛和塾福島」開塾から見る復興への希望
- 31 「盛和塾福島」開塾までの道のり
下村 満子(福島)
- 46 福島開塾を振り返って 一世話人座談会—
56 —兄弟塾として— 東京塾生よりメッセージ
64 塾生たちの被災体験 —開塾式交流勉強会より—

MEMBER'S SPIRITS
われ虚心に経営を語る

80 [I] 経営者としての羅針盤がもてた
武藤 元美(福岡)
株式会社福岡情報ビジネスセンター 代表取締役社長

経営体験発表、その後

96 [I] 中国撤退によって得たもの
小原 繁(石川)
株式会社オハラ 代表取締役社長

あの日あの時 稲盛和夫氏[61]

116 「人間力」の人、稲盛和夫氏
上西 阿沙 京セラ 元副社長

編集後記

132

塾長広報室

表3

「今ここに生きる塾長の一言」

表4 「強烈な願望を心に抱く」
佐藤 順英(福島)
株式会社エイブル 代表取締役

THE VOICE

塾長理念

フィロソフィは、血肉化しなければ意味がない

こうして私がフィロソフィを説いているのも、皆さんに正しい考え方を持っていただきたいからです。ただし、それを知識として「知っている」だけでは意味がありません。行動が伴っていなければならないのです。知識として得たものを血肉化する、つまり、自分の肉体にしみ込ませ、どんな場面でもすぐにその通りの行動が取れるようにならなければいけません。

すなわち、正しい考え方を「知っている」だけでは、知らないのとまったく同じことなのです。自らの血肉とし、人生の節々において、また、日々の業務においてその考え方を生かすことができなければ、まったく価値はないのです。だからこそ、私は機会あるごとに同じような話をするのです。

私の話を聞いて、「何回も同じような話を聞いていますが、毎回聞くたびにリフレッシュする気がします」と言う方もおられますが、ほとんどの方は「ああ、それは前に聞きました。もう分かっています」と言うだけで、それを自分のものにしようとしません。

私の話を血肉化し、自分の思想、理念、哲学にまで高めていなければ、それはまだ自分の「考え方」にはなっていないのです。たとえ無意識であっても、その考え方で行動できるようにならなければいけません。

フィロソフィの内容を何度も反芻^{はんさう}し、皆さんの中で血肉化していくように努めていただきたいと思います。

『京セラフィロソフィ』 より

「フィロソフィこそ経営の源泉」

はじめに

皆さん、こんにちは。

先ほど、盛和塾「福島」開塾にあたって塾生の方々に自己紹介をしていただきました。皆さんの話を聞いているだけでも、まだ混乱が続く中で、復興に向けて必死で立ち上がろうとしていらっしゃる様子が感じられました。特にこういう厳しい環境の中であればこそ、どうすれば自分の会社や従業員、そして自分の家族を幸せにしていけるか、真剣に考えていらっしゃることと思います。本当に苦しい状況ですが、ぜひが

んばっていただきますようお願いいたします。今日はせっかくの開塾式ですので、どういうお話をすれば良いのか、迷っていましたが、やはり、現在の混乱下で最も大切なことは、フィロソフィをもう一回考え直してみることではないでしょうか。皆さん方がフィロソフィを学べると同時に、それを全従業員と共有するということが会社経営において最も大切なことだと私は思います。

特にフィロソフィを共有するということは、全従業員が経営者と同じ気持ち、同じ考え方をもってくれるということを意味しますので、そ

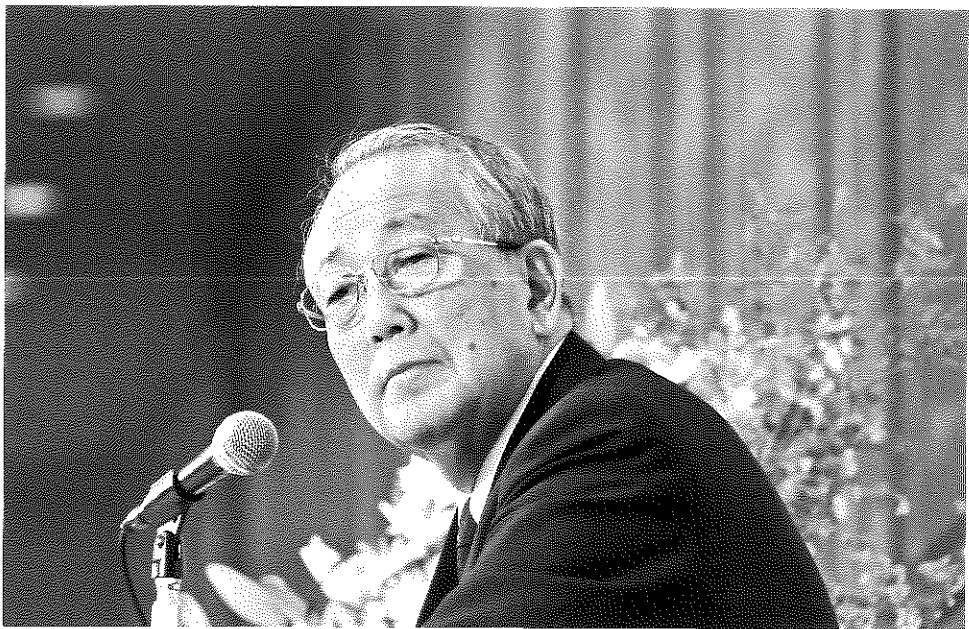
れが会社経営において最も重要であり、現在の状況下でも根本的な原動力になると私は考えています。

地震発生からすでに三カ月近くが経過しましたが、今も被災地にはがれきが散乱し、福島第一原発では、原子炉の安定化に向け、懸命な作業が続いています。また、いまだ避難生活を送っておられる方々が十万人を超えると報道され、さらにはいわれのない風評被害に苦しんでおられるようなこともあるかと思っています。

盛和塾福島はそのような過酷な状況の中で、開塾をしました。ぜひ、この開塾を未曾有の困難と懸命に闘う福島塾生の皆さんを全国の盛和塾の仲間、いわゆるソウルメイトが温かく励まし、試練を克服する勇気を共有する場としたいと思います。

経営の要諦は「フィロソフィ」に尽きる

さて、本日はフィロソフィの必要性、またそのフィロソフィが持つすばらしい力について、



『フィロソフィこそ経営の源泉』と題してお話をさせていただきます。

このたび入塾を果たされた福島塾生の皆さんも、それぞれの会社の経営をもっとすばらしいものにしたいと願い、その方法を知りたいと考え、入塾を希望されたのではないかと思います。では、すばらしい経営を行っていくには、どうすればいいのでしょうか。

その方法は、様々あるうかと思えます。世の中には、経営に関する書籍が多数出版されています。また、数多くの経営コンサルタントの方が活躍しておられます。さらには、大学で経営学を教える先生方は、次々と新しい経営理論を展開しておられます。

そして、多くの経営者が、そのような経営書や経営コンサルタント、さらには経営理論にすがろうとしています。しかし、そのいずれに従い、参考にしたとしても、なかなか思った通りの経営にはならないものです。そのため、一体どのように経営をすればよいのかと、多くの経営者が、迷い、戸惑い、途方に暮れておられる

からお話したいと思えます。

私は二十七歳のときに、支援して下さる方々に、京セラを創業していただきました。テレビのブラウン管の電子銃に用いられる絶縁部品の製造で、会社がスタートしたわけですが、その製品は、大学を卒業して最初に就職をした松風工業という、碍子の製造会社で私が開発した、新しいセラミック材料を用いたものでした。

その松風工業では、大学を出たばかりの若輩者であった私でしたが、すぐに研究開発から製造・販売に至るまで、一貫して担当することになりました。つまり、単に材料の研究を行うのみならず、その材料を使った製品の開発から、生産プロセスの検討や製造設備の設計、さらには日々の生産活動から客先への営業活動まで、この製品にかかわる仕事のほぼ全てを、広範囲に担当していました。

しかし、私は会社経営ということについては、まったく経験や知識がありません。そのため、支援して下さる方々に資本金三百万円を出資いただき、さらに一千万円の資金を銀行から借り

のではないのでしょうか。

そうではありません。経営の要諦は、「フィロソフィ」に尽きるのです。つまり、企業内で経営哲学を確立し、それを経営者のもとより、全従業員で共有し、実践することで、必ずや企業は成長発展を遂げていくと、私は固く信じています。

それは、私自身が、京セラやKDDIの経営で経験したのみならず、現在取り組んでいるJALの再建においても、まさに実感していることです。後ほど、そのJALの再建を例として、「フィロソフィ」がいかに企業経営において大切なということを、お話ししていきたいと思えます。

フィロソフィ誕生の経緯

まずは、「フィロソフィ」とはどのようなものか。京セラの創業間もない頃に生まれ、今日の成長発展の基盤となってきた、私の経営哲学「フィロソフィ」について、その誕生の経緯か

ていただき、京セラを創業したものの、経営者である私自身は、たいへん不安に駆られた船出であったのです。

そのため、私は日々「経営をしていくには、



どうすればいいのだろう」と一生懸命に考え続け、現在「フィロソフィ」と呼んでいる、私の経営哲学の原型のようなものを、次第に編み出していったのです。

実は、そのように、ものごとのあるべき姿を考える習慣は、松風工業時代の研究をしているときからのことでした。松風工業は赤字続きで、給料日になっても給料が払えず、「少し待ってくれ」と言われ、一週間、場合によっては二週間も給料の支払いが伸びるといったような会社でした。もちろんボーナスはほとんど出ませんし、いつも労働組合ともめて、社内に赤旗が林立し、年中ストライキをしているような窮状でした。

私は、そういう会社から出て行くこともままならず、与えられた新しいセラミック材料の開発という仕事に、やむなく取り組まなければならない、という境遇にありました。そして、待遇も悪く、不十分な研究設備という劣悪な環境の中にあっても、すばらしい研究成果をあげるには、どういう心構えで仕事にあたらなければ

験ノートの端に書き留めていました。

京セラを経営することになったときに、その自分なりの仕事の要諦のようなものを書きためていたノートを引っ張り出して、その後経営に携わり気づいたことを加えて、改めて経営の要諦としてまとめ直したものが、私が作り出した「フィロソフィ」というもののなのです。

つまり、たいへん劣悪な環境の中、その会社を辞めて出て行くのもままならず、研究開発に取り組まなければならないというときに、そういう逆境の中で仕事をし、立派な研究をし、立派な会社にしていくにはどうすればいいかということを、考え、悩みつつ、生きていく中で、その都度、ノートの端に書き留めていったものが、今からお話する「フィロソフィ」の原型なのです。

つまり、私自身が経営に携わるにあたって、経営というものがわかっていなかったがために、「不安で不安でたまらない。どうすれば、経営がうまくいくのだろう」と悩み抜いて、ようやく見つけた経営の考え方、そしてその方法



松風工業時代の塾長(正門にて)

ならないかということ、毎日考え、悩んでいたわけです。

今の福島の方々におかれましてもそうだと思います。劣悪な環境の中で、生活にも事欠くような状況からどうすればいいかと皆さんが悩んでおられる境遇と、当時の私の境遇とは似たようなものであったのではなからうかと思えます。

その頃から、「仕事をするには、こういう考え方、こういう方法でなければならないのではないか」ということを思いつくたびに、研究実

をまとめたものが、「フィロソフィ」なのです。

その「フィロソフィ」には、例えば「心をベースとして経営する」とか、「ベクトルを合わせる」、また「原理原則にしたがう」、「一日一日をど真剣に生きる」、「土俵の真ん中で相撲をとる」など、様々なものがありますが、それらは今お話ししたように、私が仕事や研究を続け、経営で呻吟(しんげん)する中で編み出していった、まさに実践的な経営哲学なのです。

それら私の「フィロソフィ」について、一項目ずつ解説したものが、書籍『京セラフィロソフィ』として、盛和塾事務局から発刊されていますので、新しい塾生の方は、それを参考にされてぜひ勉強していただきたいと思っています。



人生・仕事の結果Ⅱ 考え方×熱意×能力

その中でも、私が自分自身の経営哲学を総合的に説明する中で、よく取り上げている項目に、私自身の人生観、仕事観を一つの「方程式」に表した、「人生・仕事の方程式」というものが

あります。

それは、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」というものです。つまり、人生の結果、また仕事の結果は、その人が持っている考え方、

人生・仕事の結果 ＝ 考え方×熱意×能力

人生・仕事の方程式

つまり哲学に、その人が持っている熱意、そしてその人が持っている能力を掛け合わせた値で表されるというふうに考えたわけです。

私は長年、この方程式に基づいて仕事をしてきました。またこの方程式でしか、私自身の人生や、京セラの発展を説明することはできないと考えています。

私は、決して裕福でない家に生まれ、中学や大学の入学試験、そして就職試験にもことごとく失敗してきました。そのように、多くの挫折を経験した、人並み程度の「能力」しか持たない私が、人並み以上のことを成し遂げるにはどうすればいいのだろうか、と考えた末に見いだしたのが、この方程式なのです。

人生の結果、または仕事の成果をあらわすこの方程式の三つの要素、「考え方」、「熱意」、「能力」の中で、「能力」は多分に先天的なものです。両親から授かった知能や運動神経、あるいは健康などがこれにあたります。

天賦の才ともいえる、この「能力」を点数で表現しようとすれば、個人差があるため、それ



実際の限のない努力が成功をもたらし

こそ、0点から百点まであるといえるでしょう。この「能力」に、「熱意」という要素が掛かります。この「熱意」とは、「努力」と言い換えてもいいのですが、これに関しても、やる気や覇気のない無気力な人間から、仕事や人生に対して燃えるような情熱を抱き、懸命に努力をする人間まで、やはり個人差があります。この「熱意」も同じように無気力な人が0点とすれば、燃える闘魂で誰にも負けない努力をする人は百点というように幅があります。

ただし、この「熱意」は、「能力」とは異なり、自分の意志で決めることができます。そのため、私はまず、「能力」は自分に天賦の才で備わったものであって、これはそう変えられないけれども、この「熱意」だけは自分の意志で変えられるのではないだろうかと思い、その「熱意」を最大限にするように、京セラを創業してから今日まで、「誰にも負けない努力」で働き続けてきました。

この「誰にも負けない努力」で働くというところが、最も大切なことです。多くの人が、自分は努力したと言います。しかし、ビジネスの世界では、相手が自分以上に努力を払えば、負けてしまいます。並の努力では意味がなく、誰にも負けない努力でなければ、厳しい社会を勝ち抜いていくことはできないのです。

また、その努力は瞬発的な、一時的なものではなく、実際の限のないものでなければなりません。つまり、持続した実際の限のない努力を続けていく忍耐力が必要なのです。私自身、周囲の人からは「いつかあの人は倒れるだろう」と言われ続けながらも、創業以来、昼夜を分かたず、仕事に全身全霊を捧げて打ち込んできました。

それは、マラソンにたとえると、まるで四十二・一九五キロを短距離競争のごとく全力で走り始めたようなものでした。そんなことは誰しも不可能だと思っていたところ、京セラは

全速力で創業時から走り続けたのです。すると、セラミックスの世界では最後発の参入であったにもかかわらず、歴史ある先発メーカーをいつのまにか視界に捉え、一気に凌駕し、今や世界一のファインセラミックスメーカーにまで成長することができたのです。これは、「熱意」、つまり努力がもたらした成果だと私は考えています。

実は、京セラを経営し始めたときに、人生という長丁場のマラソンの勝負を、百メートル競争を走ろうな、つまり全速力で走っていいこうと思って走り続けてきましたが、社員も、私の周囲の家族も、そんなにがんばって走ったら、体が持たない、おそらく一カ月も続かないのではないか、ましてや企業経営は一生かかえるものであるにもかかわらず、そんな無茶なことをしたので、体が持たないでしょうと、みんなが注意をしました。しかし、一流のマラソン選手は、マラソンのペースで走っても、我々の百メートル競走ぐらいのペースで走っているわけです。我々素人が四十二・一九五キロを走ろう

九十点の頭が良く、良い大学を出た人が、もし自分の能力を慢心し過信し、真面目に努力することを怠るなら、その人が持っている熱意は三十点くらいのもことになるでしょう。すると能力九十点に熱意三十点を掛けても、二千七百点にしかありません。

一方、「自分は平均より少しだけましな程度で、能力は六十点ぐらいだろう。しかし、拔き出た才能がないだけに、必死で生きていこう、必死で努力をしていこう、がんばっていこう」と自分に言い聞かせ、情熱を燃やし、ひたすら努力するような人であれば、「熱意」はまさに九十点となるでしょう。そうすると、六十点掛ける九十点で、五千四百点と、先ほどの能力が高いが努力しない人の点数、二千七百点と比べると、もう倍の結果が出てくるわけです。

つまり、平凡な「能力」しか持っていないくても、努力をひたむきに続けられ、能力の不足を補って、能力を持った優秀な才能にあふれた人の倍の成果を収めることも決して不可能なことではないのです。

と思つて、ゆっくりと走っていたのでは、ますます離されてしまふに違いありません。

ですから私は、たとえ途中で倒れてもいいから、なんとか一流のマラソン選手と同じペースで走っていいこうということを社員に話し、共有しようと思いました。勝負にならないような勝負はやめよう。たとえ途中で倒れてもいいから、マラソン選手が走るペースで我々もついていこうと、そう言い続けたのです。ところが、一生懸命走っている我々のペースが思いの外早かったと見えて、先行するセラミックメーカーを視野に捉える事ができ、そしていつのまにか抜きさつていて、自分でも驚いたことを思い出します。



考え方がマイナスなら、結果もマイナスに



さて、先ほどの方程式に話を戻しますが、この「能力」と「熱意」を点数で表してみよう。たとえば、健康かつ優秀で、「能力」が九十点という人がいるとします。この「能力」

そして、この方程式で最も大事なことは、この「能力」と「熱意」の積の値に、さらに「考え方」が掛け算で掛かってくるということです。また、先ほどの「能力」や「熱意」が0点から百点までであると言いましたが、この「考え方」には、悪い考え方から良い考え方まで、マイナス百点からプラス百点までの大きな振れ幅があるということです。

たとえば、自分の苦勞を厭わず、「他に良かれかし」と願い、一生懸命に生きていくような「考え方」はプラスですが、世をすね、人を妬み、まともな生き方を否定するような「考え方」はマイナスの考え方だと、私は考えています。

そうすると、掛け算ですから、プラスの「考え方」を持っていれば、人生・仕事の結果は、さらに高いプラスの値となりますし、逆に少しでもマイナスの考え方を持っているだけで、その方程式の答えは一気にマイナスの結果となってしまうのです。「能力」があればあるほど、「熱意」が強ければ強いほど、人生や仕事において、大きなマイナスという無残な結果を残すことに

もなってしまうのです。

先ほどの例で言えば、六十点の「能力」と九十点の「熱意」の持ち主が、人間として正しく、九十点の「考え方」の持ち主であれば、方程式の値は、 $60 \times 90 \div 90$ で、四十八万六千点という、すばらしく高いものとなります。

一方、「能力」と「熱意」が同じであっても、わずかなりとも否定的な「考え方」、つまりマイナスの考え方をすれば、たとえばマイナス一点の「考え方」の持ち主であつただけで、方程式の結果は、一転マイナス五千四百点となつてしまいます。さらに反社会的でマイナス九十点という、たいへん悪い考え方の持ち主であれば、最終的にはマイナス四十八万六千点という、極めて悲惨な結果を、人生や仕事で招いてしまうのです。

つい先日、日本赤軍のメンバーであつた丸岡修が、心臓病により獄中死しました。ちょうど還暦を迎えた六十歳でしたが、若くて正義感が強かった頃、日本の政治が乱れているというので、なんとかそれを変えたいというすばらしい

「方」を列挙してみたいと思います。

常に前向きで、建設的であること。また、皆と一緒に仕事をしようと考える協調性を持っていること。明るいこと。肯定的であること。善意に満ちた心を持っていること。思いやりがあつて、優しいこと。真面目で、正直で、謙虚で、努力家であること。利己的ではなく、また強欲ではないこと。「足る」を知っているということ。そして、常に感謝の心を持っていることです。

プラスの考え方とは、今言ったようなことを備えていることであり、ひと言で言えば、善き考え方であり、善い行いをするということです。

一方、マイナスの考え方とはどういうものなのでしょう。例えば、今挙げたプラスの考え方の対極にくる、いわば悪しき考え方であり、悪い思いを持ち、悪い行いをするということもあると考えています。これも、同じように列挙してみたいと思います。

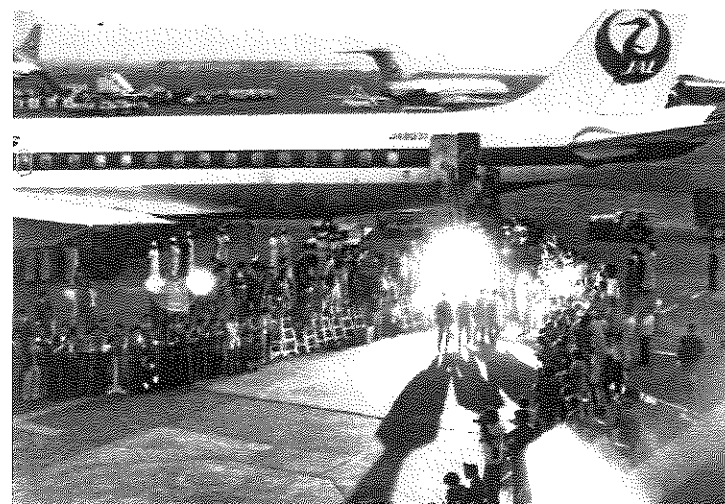
後ろ向き、否定的、非協調的。暗くて、悪意に満ちて、意地が悪く、他人を陥れようとする。

情熱、つまり熱意とすばらしい能力をもっていたはず。しかし、現状を変えていくのには暴力革命しかないという悪しき考え方から、ダッカ日航機ハイジャック事件を起こしました。高校卒業という最終学歴にもかかわらず、すばらしい熱意とすばらしい能力を持っていたのですが、ただ考え方だけが誤っていた。そのため、晩年、無期懲役になり、そして獄中でずっと過ごし、つい先日亡くなったという結末を聞いて、この考え方というものがいかに大切なのかということが、この方程式で改めて説明できるのではないかと思います。

実際に、人並み外れた「能力」と、あふれるような「熱意」を持ち、創業した会社を發展させ、巨万の富を手にしたものの、傍若無人の行動をとるようになり、社会から指弾を受け、舞台から去っていくような人が、いつの時代にも存在します。そのような人は、「考え方」だけが正しくなかったのです。

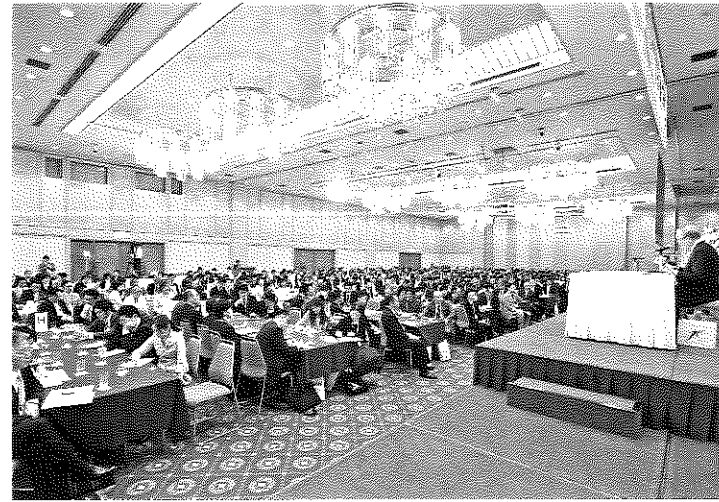
では、どのような「考え方」でなければならぬのでしょうか。私の考えるプラスの「考え方」ではないかと、それ以外にもっとたくさんある

不真面目で、嘘つきで、傲慢で、怠け者。利己的で、強欲で、不平不満ばかり言う人。人を恨み、人を妬む。こういったものが、私は悪い考え方ではないかと思っています。



日本赤軍による日航機ダッカハイジャック事件で日航特別機に乗り込む釈放犯たち＝東京・羽田空港で1977年10月1日 ©毎日新聞社

と思いますが、自分の考え方が果たして、プラスなのか、それともマイナスなのか、つまり善きものなのか、悪いものなのかということ、日々反省を繰り返しながら、少しでもプラス方向、つまり善き考え方を持つように心がけてい



その中の考え方が、つまりフィロソフィだと思っています。そのため、私は海外など様々なところに行つて、この方程式を紹介して、ことあるごとに説いてまいりましたが、その中で、特に思い出すことがあります。

一九九九年十月、私はニューヨーク州立アルフレッド大学を訪問しました。その大学には、ジョン・フランシス・マクマホン・レクチャーという、かつて在籍した先生の名前を冠した講義枠があり、私に一時半ほどレクチャーをしてほしいという依頼があったからです。

講師に選ばれることはたいへん名誉なことですが、以前その大学で名誉博士号をいただいたこともあってお受けしたのですが、私の講義には多数の学生のほか、地元の名士や他大学の先生方などもたくさん集まっておられました。

そのなかに、当時アルフレッド大学のセラミック工学・材料科学学部長のロナルド・ゴードン教授とご夫人もおられました。このご夫妻には空港まで迎えに来ていただいたり、ホテルに送っていただいたりして、滞在中はたい

くことが、「人生・仕事の方程式」の結果を最大にすることになると私は思っています。

私が今日皆さんにお話をする、このフィロソフィ、つまり経営哲学、人生哲学を自分の心の中に確立し、日々生きていくということこそが、善き考え方なのです。先ほど箇条書きで言ったことが、フィロソフィの中に、全部含まれているのです。その意味で、人生方程式の中で私が最も大切だと思っているこの「考え方」は、フィロソフィと同じことになるのです。

つまり、私がお話しているフィロソフィを勉強し、それを自分のものにし、それで人生を生きていくと同時に、従業員にもそれをよく説明し、従業員と同じようにその考え方、善き考え方を共有してもらう、そうすれば、会社は必ず上手いくのです。

講演聴講者から贈られた即興詩

人生・仕事の結果というものはこの方程式で表されるものだと思っていますし、同時に

へんお世話になっていました。

講義ではスライドとサンプルを使って、京セラ創業以来、セラミックスの開発を、このように進めてきたという話をしました。また、「技術者は、どういう心構えをもって仕事をするべきか」ということを、先ほどお話ししました「人生・仕事の方程式」を交えて話したのです。

その夜、講義に対する御礼の晩餐会が開かれたときに、先のゴードン夫人が、「今日のお話にはたいへん感銘を受けました。その気持ちを つづった詩をお贈りしたい」とおっしゃいました。ご夫人は、私からはかなり離れたテーブルにいらつしゃったのですが、わざわざ私の席までその詩を持ってこられたのです。

読んでみると、実にすばらしい詩でした。私が「喜んで頂戴します。けれども、あなたがつくられた詩ですから、ぜひあなたから今日集まっている晩餐会の皆さんに朗読してあげてください」と夫人にお願いし、読みあげていただくと、晩餐会に参加された人たちも、たいへん感動しておられました。彼女はこの詩を「F O

R M U L A (フォーミュラ)」と題しました。
その詩を日本語に訳したものを朗読させていただきます。

「方程式 (FORMULA)」

今 私の心の琴線にふれた
あなたの叡智に充ちたその言葉
それは 成功のためのプロセスを輝かせる
ひとつの方程式

情熱のかぎり行う努力を
能力とかけ合わせなさい
そして前向きな考え方を
大いに加えよ

そしてかけ合わせたものを
常に強固なものにするために
多くの愛を注ぎなさい
そう 多くの愛を

私の「人生・仕事の方程式」に触発され、「フィロソフィ」が持つ力を、見事に詩に表現しておられます。

この「フィロソフィ」がいかにすばらしいパワーを持つているかということにより深く理解していただくために、私が日本航空（以下JAL）の再建において体験したことを、次にお話ししたいと思います。

フィロソフィがもたらした JALの意識改革

皆さんもご承知の通り、私は八十歳前にして、日本政府の要請を受け、倒産したJALの会長に就任し、昨年二月から、再建の任にあたってきました。今まで京セラとKDDIという、二つの異なった業種の会社を創業し、両社合わせれば売上五兆円に迫るまで、成長発展させてきた経験はありますが、航空運輸事業については全くの門外漢でした。

誰に相談をしても、一人として賛成してくれ

数々の経験を経た
人生の熱い炉（窯）のなかから
新しいものが限りなく生まれてくる
あなたの方程式が応用されることで

知らねばならない
誰もがこの方程式にしたがって
自分の人生を歩んでいるのだから
このことを疑う余地はないのだ

あなた自身、前向きに人生を考えはじめた
ことで
何百万もの人々に
貢献をしてきた

私にはわかる
なぜなら あなたをこの目で見
あなたの言葉を聞き
そしてあなたを信じているから

ジョアン・ゴードン

る方はいらっしゃいませんでした。「もうお歳なのですから、おやめになったほうがいいですよ」という助言をいただくことがほとんどでした。

しかし、日本政府からの強い要請に加え、JALを救ってあげることが、低迷する日本経済を浮揚させることにもつながりますし、逆にJALが二次破綻でもしようなものなら、日本経済に甚大な影響を及ぼすことになります。

また、一部の従業員には辞めてもらわざるを得ないとしても、何としても残った従業員の雇用は守ってあげるべきではないか。そのような義侠心のような思いが募り、身のほど知らずに、JALの再建をお引き受けし、会長に就任したのが、昨年の二月のことでした。

先ほどもお話ししたように、私は、航空運輸事業に関する経験や知識は全く持ち合わせておりません。もちろん勝算もありません。そんな私が、JAL再建のために携えていったものは、「フィロソフィ」と「アメーバ経営」だけでした。つまり、自分でつくり上げた、京セラという

企業の原点とでもいうべき、「経営哲学」と「経営管理システム」を携えて、JALの再建を果たすことを心に決め、京セラグループの二人の役員とともに、JALに向かったのです。

しかし、「アメーバ経営」を、JALの経営管理システムとして定着させるには、準備に時間がかかることから、最初に手掛けたのは、JALの幹部や社員の意識改革、いわば「フィロソフィ」をJALという企業に移植することでした。

昨年の六月、JALの経営幹部を集め、私自身が「経営十二ヶ条」について、連続講義を行った他、過去の私の講話DVDなどを通じ、日頃私が「フィロソフィ」として、皆さんに説いてきたような考え方を集中的に学んでいただきました。合宿までされて、グループ討議は深夜遅くまで続いたようです。

そのような経営幹部を対象とする研修会を集中して実施するうちに、当初は私の経営哲学である「フィロソフィ」に違和感を覚えていたJALの幹部たちも、回を重ねるごとに、「フィ

ンスに従事する整備の人たち。そういう現場の社員たちの職場をまわって、どういう考え方をもち、どのように仕事をしなければならぬかということについて、意識を変えていただきたと考えると、現場で直接社員にも語りかけていきました。

航空運輸事業は、高額の航空機やその運航に必要な設備を多数所有し、日々経営をしていくわけですから、巨大な装置産業と思われがちです。しかし、そのような一面も持っている半面、究極的には、航空運輸事業とは「サービス産業」ではないかと、私は考えています。

たとえば、お客様が空港にいらっしゃったとき、受付カウンターでどういう対応をするのか。飛行機に搭乗されたとき、キャビン・アテンダントがどういう接遇をするのか。さらには機長がどういう機内アナウンスをするのかということとこそ、航空会社の真価が問われるのではないかと私は思うのです。

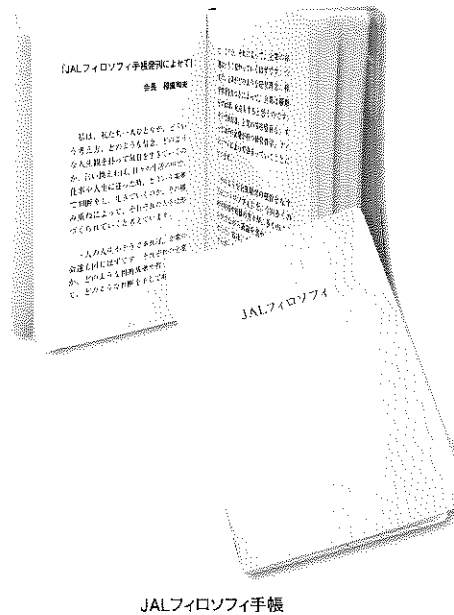
つまり、JALで働く社員が、搭乗していただいたお客様に、心からの感謝を感じ、その思

ロソフィ」への理解を深めていきました。

さらには、多くの幹部が「このような人間として、リーダーとして、そして経営者として、いかにあるべきか」ということを示す教えをもっと早く知っていたら、自分自身の人生も大きく変わっていたに違いない。せめて、このすばらしい教えを自分のものにするだけでなく、部下にも伝えていきたい」と考えるようになっていきました。

そうして、JALの幹部層へ「フィロソフィ」が浸透すると同時に、その裾野を広げるために、一般社員への教育も開始しました。現場の最前線でお客様と接する社員の意識が変わらなければ、会社はよくならないと考え、私も自ら現場に出かけ、直接社員に語りかけるようにしていきました。

空港のカウンターで受付業務をしている社員、飛行機に搭乗し、お客様のお世話をするキャビン・アテンダント、飛行機を操縦し安全に運航する機長・副操縦士、また飛行機のメンテナ



JALフィロソフィ手帳

いと喜びを、言葉と態度でお客様に示していく。それこそが、航空運輸事業にとって、最も大切なことなのです。

このことは何も航空運輸事業に限らないと思います。どんな小売業をしようと、卸業をしようとして、製造業をしようと、お客様に心からの感謝を感じ、その喜びを言葉と態度で示していく、それこそが企業経営の原点であろうと考えていましたので、私はそれを、カウンターで働く社員、キャビン・アテンダント、機長、整備をする人など、現場の社員に訴えていきました。

皆さんの接遇一つ、言葉一つ、それがJAL

の飛行機に搭乗された方々の思いに影響をします。JALを好きになっていただけるかどうか、それが皆さんの接遇態度や言葉使いで決まるのです。さらにはフィロソフィ、つまり「人間としていかにあるべきか」という考え方、哲学を身につけていただきたいとお話ししました。



JALの各現場を訪ねてお話しされる塾長(運行訓練部にて)

そのような鼻持ちならない会社、職場、社員であったJALが、「フィロソフィ」を通じて、意識改革をはかるうちに、徐々に変化を遂げていきました。

現場の最前線に立って、日頃人知れず働いてくれている社員たちが、私が訴えてきたことを理解してくれ、それぞれの持ち場立場で、懸命に仕事に取り組んでくれているのです。また、JALという会社を愛し、お客様にもJALを好きになってほしいという純粋な気持ちから、お客様に懸命に接してくれるようになりました。

フィロソフィの実践が呼び起こしたお客様の感動の声

すると最近では、お客様から称賛のお手紙をいただくようになってきました。私の友人であり、脳神経の分野では高名な学者で、また同時に芸能山城組の創設者でもある大橋力先生から、次のようなすばらしいお手紙を頂戴いたしました。

幹部社員がいくらがんばって見たところで、直接お客様と接する社員の行動でしか、航空運輸事業を評価することはできません。現場の皆さんが航空運輸事業の盛衰を左右することになるのです。ぜひ、JALに搭乗されたお客様が、「またJALに乗ってあげよう」と思えるような仕事を心がけていただきたい。そのような雰囲気のある会社に変えていただきたい。そういうことを機会あるごとに切々と社員に訴えました。

実は私、JALに着任する以前はJALが大嫌いでした。日本を代表するナショナルフラッグキャリアという自負心があったのかもしれないが、傲慢さ、横柄さ、そしてプライドの高さが鼻につき、お客様をないがしろにするようなことが多々見受けられました。

そのため、かつてはJAL便に搭乗されたお客様のの中に、不快な思いをして、それ以降は別の航空会社を選ばれるというケースが年ごとに増えていったようです。私自身もそのような体験をし、JALが大嫌いであっただけに、そのこともストレートに社員に話をしました。

去る三月二十二日、私をはじめ研究スタッフ三名、計四名のミッションが、ブータンの伝統的仏教儀式が持つっていると予想される基幹部機能活性化効果を調べるため、タイのバンコク経由でブータンのパロに向いました。このとき、成田ーバンコク間をJAL七七一七便で移動しました。この日の驚きに満ちた体験をレポートさせていただきます。

まず、チェックインの体験。私は一瞬、別の会社のカウンターかと思ったほど、以前と対応が違っていました。この時、私たち同行四名は、後期高齢者の私だけがビジネスクラスで、他の三名はエコノミークラスでした。ところが、フロアに出ていた案内係の方が、全員をまとめてビジネスのカウンターに案内してくださり、心のこもった親切で丁寧な対応のうちに、快適かつスムーズにチェックインできました。

従来ですと、JALのカウンター、とく

にファーストクラスやビジネスクラスのそれは、ほとんど滑稽なくらい尊大、冷酷で、エコノミーの客などはガラ空きのハイクラス・カウンターから長蛇の列をなしているエコノミーカウンターにむけて追い散らさんばかりの勢いでしたから、まったく信じられない変化ぶりでした。

こうして快適に搭乗した後も、意外な体験の連続でした。着席のサポート、飲み物のサービスからチーフパーサーのアナウンス、さらに離陸後の機長のメッセージまで、よくよく心が尽くされ、真摯と賢明さがあふれていました。しかも、それがマニユアルで強制されたものではなく、ひとりひとりの自発性、創造性に根ざしていることもよくわかりました。

乗務員の皆さんのたたずまいから、かつての傲慢さやわざとらしさが影を潜め、えもいわれぬ初々しい魅力が醸しだされていることは、奇蹟を目の当たりにする思いです。稲盛先生の人創り力や徳化力が偉大で

の真実は、本人以外誰にもわかりません。私のいただいた機内食の成功は、機内食の手に配に当たっていらっしやる方の誠意が、料理人の心をつかり捉えた総りなのではないかと思っています。

今回私たちが味わった快適な旅は、客室やコックピットといった最前線から機内食を準備する後衛まで、切れ目のない活性の向上が実現している証です。これには食いしん坊の私としても脱帽です。言い忘れましたが、トリプルセブンの客室も、よく整えられていてたいへん快適でした。

私はバリ島をはじめアジア諸国への旅が多く、この地域での機材やサービスがピカ一と判断されるキャセイ・パシフィックを主として利用しています。しかし、今回のJAL七十七便のサービスと快適性はそれを大きく超えています。というより、今、世界の一流エアラインのどれをとっても、この日のJAL七十七便に匹敵するものはない、おそらく世界最高のサービスレベルに

あることは重々承知していたつもりです。しかし、今回のJALについては、既成の大組織に稲盛先生が急遽入られたわけですから、短期間の間に、想像できないほどの変化をお導きになられたことに改めて驚嘆せずにはいられません。

そして最後の駄目押しが、機内食でした。私は和食をいただいたのですが、明示的に認識判断できる素材やメニュー、あるいは量のバランスも確かに優れていました。しかし私がとくに感銘を覚えたのは、それらよりも、実は調理の質でした。味そのものの出来栄が、とても機内食とは思えません。これまでにない体験です。おそらく、ご担当の方がよほど熱心に料理人との人間関係を育て、丹精込めて創造的努力とチェックを重ねていらっしやるに違いありません。

実は、私自身アーティストのはしくれでもありますのでわかるのですが、作曲家や料理人などは、その気になるかどうかで仕事の結果に天地の差ができます。しかもそ

達しているに違いないと私は信じます。

JALの従業員の皆さまには、ぜひ、いま進行中のJALの改革が大成しつつあり、世界最高峰に王手をかけていることを自覚し、迷うことなく自信をもってこの稲盛路線を邁進していただくことを願っています。

また、このたびの東日本大震災に際しては、JALの社員一人ひとりが航空運輸事業の原点に立ち返り、お客様のため、本心にすばらしい仕事をしてくれました。そのおかげで、JAL便に搭乗いただいた多くのお客様から、たくさんのお言葉を頂戴しました。

たとえば、機内に長時間閉じ込められたお客様に、炊きたてのおにぎりをつくり、提供したキャビン・アテンダント。ラウンジに閉じ込められたお客様の体調を気遣い、ポケットマネーでチョコレートを買ってあげたモスクワ支店の社員。被災地に向かう日本赤十字の救援スタッフたちに、心温まる慰労のアナウンスを行い、

機内に感動の渦をもたらしした機長。

さらには、あるキャンピングアテンダントは、伊丹から被災地に向かった、その救護スタッフの荷物を預かり、さり気なく、^{おれ}労いと励ましのメモをしのばせてくれたようです。その客室乗務員への感謝の声が寄せられています。

上部収納棚に手荷物が入らないことから、快く客室乗務員の方に機内にて、荷物を預かっていただきました。降りてから、手荷物にそつと挟まれているメモに気がつきました。以下それを転記させていただきます。

「本日のご搭乗、誠にありがとうございました。早朝からのお仕事お疲れ様です。被災地での作業やお仕事はとてみたいへんなものだと存じます。どうぞお気をつけていつてらして下さい。また、J-A-R一同被災地の一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます」。

この方は、四歳になる子どもを残して、また

社の客室乗務員の〇〇さんでした。

ご実家の神戸に帰る途中の〇〇さんは、計画停電で電車が止まるなど混乱する中、機転を利かし、茨城空港から、つくば→成田空港→伊丹空港へと、母を無事送り届けてくださいました。



JAL地上係員の接客

被災地においてどれだけ自分が活動できるか、不安を抱えての派遣だったそうですが、そんなとき、このメモから温かい励ましを受けたのです。

このようなJALの社員の心温まる接遇を受けて、多くのお客様が感動の声を寄せてくださっています。

最後に、もう一つご紹介させていただきます。それは、福島県に住むお母さんが関西の子供たちの所へ避難するにあたり、たまたま乗り合わせた神戸へ向かう非番のJAL客室乗務員へお礼を伝えたいというメッセージでした。

ライフラインが全て止まり、川の水を汲み、ひっきりなしに続く余震と原発の恐怖で眠れぬ生活を送る母を心配し、我々子供が住む関西へ呼びよせました。ところが朝、茨城空港を出発するはずの某社便が被爆危険を理由に急遽欠航。家へ戻る交通手段がない中、途方に暮れる七十歳近い母を無事に関西まで送り届けてくださったのが、御

途中、要所要所で我々子供たちへ報告をくださったたり、緊張する母を労わり、いろいろと話を優しく聞いてくださったたり……かと思えば、混乱するバス停で並ばず、横入りする輩たちに、毅然と注意されていたと、母が感心しておりました。

お礼を申し上げたいので住所を教えてくださいとお願いしても、「私は何もしていませんし、私こそお母様と過ごせて楽しかったです。こういうことは、まわってくるものですし……私も人から助けていただいています」と。

もしかしたら、乗客の安全を日常的に訓練されている〇〇さんにとっては、普通の行為なのかもしれません。でも、高齢の母の体を案じ、体温を下げぬよう、水分を取るよう、そして気持ちを和らげるよう、かつ、家族にまで気配りを忘れぬ行動は、もし自分だったら……と思いますと、到底できぬことです。

また、長く会社員を勤めましたが、自分

の育てた部下や後輩たちが、有事に、彼女のような行動をとれるかと考えると、そうした教育を施した自信はありません。そう考えますと、〇〇さんはもちろん、〇〇さんの先輩・上司の方々のすばらしいマネジメントにも深く感謝です。

こうしたご時世ですから、骨身を尽くして働かれても、ご苦労がたえぬのではないかと想像いたします。ですが、〇〇さんとの出会いで、私たちユーザーも、微力ながら御社を応援し続けたいと感じ入りました。いつか乗客として、また〇〇さんの思いやりに触れる機会を得られることを願いつつ、お礼を伝えていただければ幸いです。

このようなJALの社員たちへの感謝のお便りを多数いただき、私自身が深い感動に包まれました。そして、このような感動を呼び起こす、JALの社員たちの行動の源泉に、「フィロソフィ」があるのです。「フィロソフィ」こそが、JALの社員の心に火を付けて、そのような感

会社の業績も向上していきます。つまり、このJALの再建は、私がいつも申し上げ、盛和塾のモットーともなっています、「心を高める、経営を伸ばす」ということの格好の証明になったのではないかと思います。そして、その社員の意識を変えたものが、「フィロソフィ」なのです。つまり、「フィロソフィ」こそが、経営の源泉なのです。

「フィロソフィ」を経営者自らがよく理解し、身につけ、日々実行することが大事であると同時に、それを全従業員に理解してもらい、職場で実践してもらうようにすることが、経営において何より大切です。

それだけでも会社経営は十分にやっていけるのですが、さらに盤石な経営とするには、「アメーバ経営」の導入、つまり管理会計システムの構築が必要になろうかと思っています。

経営とは、日々の売上、経費等、経営の計数を十分に見定めた上で、正確な判断を下していくことが大切になります。つまり、今、自分の会社がどのような状態であるのかをよく理解し

動を呼び起こす行動をとらせる契機となったのです。

社員の意識と会社業績は連動する

経験も知識も、そして勝算もなく、まさに徒手空拳でJALの再建に乗りこんでいった私でしたが、唯一つ持っていたものは、「フィロソフィ」と「アメーバ経営」だけでした。

その「フィロソフィ」の一端を、JALの社員に話をし、理解をもらうだけでも、社員の意識が劇的な変化を遂げ、その行動が素晴らしいものになっていくのです。そして、さらには、その社員の意識改革に伴って、会社の業績も飛躍的に回復していったのです。

二〇一一年三月に終了したJALの決算では、倒産後の初年度であるにもかかわらず、売上は一兆三千六百二十二億円、営業利益は一千八百八十四億円となり、過去最高の業績で終わることができました。

社員の意識がよい方向に変われば、自ずから

て、適切な経営の舵取りをしていくことが求められるのです。

もし、経理が分からないという方がいれば、会計士の教えを請うなどをして、自分の会社の経営実態を、月次はもちろん、できれば日次で見えるようにし、その数字をベースに経営を行っていくことが必要不可欠です。

JALにおいても、本年四月より、航空事業の収益源である各路線ごとの採算がほぼリアルタイムに分かるような管理会計システムを、「アメーバ経営」をベースに開発をし、導入しています。



2010年東京での塾長例会でJALの変革を報告されたJALの大西賢社長

今朝も朝九時から、ここへ来るまでの間、昨日は一日かけて、JALのそれぞれの部門の実績をそれぞれの担当責任者に発表してもらい、それについて私から質問をし、また問題があれば「そこはおかしいから、こうすべきです」と指摘する会議をやってきました。

間接部門の人たちも含めて、今まで経営の数字を見たこともなかったような幹部の方が皆、真剣に業績数字を見て、議論するのです。

まだまだ未熟で、数字もあいまいな方もおられますが、これを今後、毎月やっていきますので、本年の秋くらいには、一流の経営者として計数を理解して、経営の舵取りができるようにしていきたいと考えています。

現在は、東日本大震災の影響を受け、大幅な旅客の減少が続いています。しかし、そのような試練の真っ只中であればこそ、「アメーバ経営」の導入を通じて、さらなる経営改善に努め、たとえ逆風の中にあっても、再び東京証券取引所に上場を果たす日が迎えられるように、本年も老骨にむち打ち、努力していきたいと考えて

長していくことを私は信じています。

このたび、新たに開塾となった盛和塾「福島」をはじめ、盛和塾塾生の皆さんも、ぜひそれぞれの企業内に「フィロソフィ」を確立し、従業員とそれを共有することに努め続けていただきたいと思います。さらには、「アメーバ経営」のような、確固とした管理会計システムを構築されるならば、その経営はさらに盤石のものとなり、試練の中にあっても企業は必ず成長発展を遂げていくとともに、その繁栄を長く維持することができるようです。

本日は、「フィロソフィこそ経営の源泉」と題して、経営における哲学の必要性、またそれがどのようなものでなければならぬのか、それがどのような強大なパワーを持つのか、ということについて、お話しいたしました。

我々企業経営者が、すばらしい経営に努めることが、復興に向けた最大の推進力となります。ここ福島をはじめ、このたびの東日本大震災の被災地において、復興の槌音がさらに高まりますよう祈りつつ、我々一同、勇気を奮い起こし、

います。

しかし、そう長くできませんので、若い人たちに早く育っていただくように努めながら、いま必死でJALの経営にあたっています。

そうしてやつと再建のめどがつき始めた。つまり、今年度の業績が過去最高になりそうだと思ったその時、三月十一日に東日本大震災が発生しました。

自然や神様というものは、我々人間に、これでもか、これでもかと、想像を絶する試練を与えて下さいます。しかし、その試練に耐えて、必死に努力を重ね、乗り越えていけば、いままで以上に大きく成長発展できるのです。幾たびかの試練を乗り越えていくたびに、人間は、成

燃える闘魂を持って、今後も経営にあたってまいります。

ここにお集まりの盛和塾生の皆さんが、さらにすばらしい経営に努められ、従業員を物心両面で幸福にされますこと、さらには社会の進歩発展に貢献されますことを祈念申し上げます。私の私の講話の結びとさせていただきます。

(二〇一二年六月「日盛和塾」(福島)開塾式講話より)



盛和塾サンガ応援団より贈られたメッセージ旗



フィロソフィを基軸として困難と闘う 「盛和塾福島」開塾から見る復興への希望



今年の六月二日、福島県に新たな盛和塾が誕生しました。開塾までの道のりは、垂直登攀といっていいほどの困難ばかりが襲いかかるたいへん厳しいものでした。地元意識が今なお強い地域経済界をまとめあげるための挑戦。そして震災・原発事故による直接・間接的な被害。一時は開塾そのものが危ぶまれる中、福島にも盛和塾を誕生させなければと願う経営者一人ひとりの情熱と危機感が見事開塾を実現させました。福島県という故郷、そこでの生活を守るために彼らはどのように闘ってきたのでしょうか。

今回は

●盛和塾福島の発起人で、代表世話人でもある下村満子氏の開塾手記
●開塾式準備・実行に奔走した盛和塾福島世話人たちによる座談会
●兄弟塾として開塾へのサポートを献身的に行い、見守ってきた東京塾生による開塾式レポートとメッセージ
●福島の実実を伝えたいという地元塾生による被災体験談
という四つの記事から、それぞれの視点による開塾模様をご紹介します。

「盛和塾福島」開塾までの道のり

しもむら みつこ
下村 満子 盛和塾〈福島〉 代表世話人

六月二日の「盛和塾福島」の開塾から、間もなく二カ月が経とうとしていますが、私も含め、福島塾生の間には、まだ感動と心の高ぶりが続いています。開塾が実現したこと自体、また、福島イコール原発、放射能汚染という風評被害で、人が来たがらなくなった福島の地に、全国、全世界から、七百人余のソウルメイトが駆けつけてくださったこと、いまだに信じられない気持ちです。福島の自主例会などで集まると、ここに至るまでの道のりや、あの死に物狂いの短期決戦の準備作業を思い出し、「これは、奇跡だ」と塾生同士話し合っています。

「盛和塾福島」の開塾に至るまでの経緯を改めて振り返りますと、まさに一大ドラマでした。

私は、「盛和塾東京」に十六、七年間所属しておりました。住まいも仕事も東京です。その私がなぜ、この福島に「盛和塾」を立ち上げる決意をしたかには、いくつかの理由があります。

一つは、私の両親が共に福島県の出身であるばかりか、両家の祖父母、曾祖父母、親戚縁者など、先祖に遡ってみな福島で、私のDNAは一〇〇%福島産であり、またその先祖からの家を引き継いでいるということ。

第二は、私の父方の曾祖父は、今の福島県二本松市、昔の二本松藩の家老だったようで、会津若松同様、戊辰戦争に破れ、城は落城したため、城下町の民の生活のため、お城の跡に製

糸（絹糸）工場を作り、海外に輸出していった。後にニューヨークに渡り、支店を開設、五、六年滞在して、帰国時には最新の機械を買って帰り、城跡の工場に設置、日本の機械製糸業の創始者と言われております。そこで生産された生糸は、たいへん高品質で、当時パリやロンドンの万国博で、度々金賞を取るなどのブラン



下村満子氏

そこで、佐藤栄佐久前知事の要請で十年間務めた福島県の男女共生センター館長を退任した昨年三月末、私のルーツである福島県に盛和塾を立ち上げる決意を致しました。

まず、「盛和塾東京」の仲間の一人で、福島県の浜通りに本社のある株式会社エイブルの佐藤順英社長に、「私、福島に盛和塾を作りたいと思ってるんだけど」と話をしました。彼は「えっ、ホントですか？　じゃ、僕も一緒にやります！」と、エキサイトして、すぐに仲間に加わってくれました。

実は、これには前段があります。福島に盛和塾がなかったため、「盛和塾東京」には、福島の経営者が何人か入塾していました。遡って何年前か、たまたま佐藤さんの会社が福島だと知ったとき「なぜ、東京塾に入っているの？」と聞いたことがあります。佐藤さんの回答は「だって、福島にないんですよ」でした。「じゃ、作ればいいじゃない」と言うのと、「私が言ったくらいで出来るわけじゃないですか」と言いました。その時は、自分が福島に盛和塾を

ドとなっており、武士の商法にしては大成成功していたようで、明治天皇もご見学にいらしています。そして、曾祖父は、後に日本で最初の株式会社を作ったと言われています。（参考『最初に株式会社を創った人たち』氏家麻夫著）私は、そんな株式会社発祥の地、福島に、盛和塾がないことを以前から残念に思っていました。

第三は、日本が長い不況にあえぐ中、中央に依存し、補助金に依存し、自分の足で立つことを忘れ、受身で生きてきた地方経済は、年々疲弊し停滞しています。福島も例外ではありません。塾長は常日頃、日本企業の九九%は中小零細企業であり、ことに地方はそうですが、中小零細企業が元気になることが、日本経済が、ひいては日本が元気になること、とおっしゃっています。福島に盛和塾を作り、塾長のフィロソフィを広め、経営者達のものと考え方が変わり、新しい渦が出来てくれば、福島の活性化に必ず繋がる、そうなって欲しいという、私の思いがありました。

作ることになるなど、考えてもいませんでした。その時のやり取りを思い出して、真っ先に佐藤さんに話したのです。

その後、昨年四月初旬、「盛和塾東京」の、他の塾生とも相談、賛同を得たので、東京塾の有志塾生を中心に、『盛和塾福島』を立ち上げる準備・実行委員会』を組織し、私が実行委員長、前述したエイブル社の佐藤社長が、副実行委員長に推挙、決定され、開塾までのロードマップを作成しました。

七月八日、長野塾長例会の翌朝、私、下村が塾長と面会、「盛和塾福島」にいて説明、開塾のご許可を得ました。事務局からの条件は、これまで地方の塾は、開塾時に必要な塾生数のポトムラインが五十人だったけれど、これから百人になりました、というものでした。

その時の塾長の言葉が、ちよつと気になりました。「福島ではんとうに人が集まるのかね」。何だかあまり気乗りされないような、というか半信半疑というような反応だったので（その理由は、後でわかりましたが）、おっちょこちょ

いの私は「絶対、集めます！」などと、何の当てもないのに、大見得を切ってしまったのです。

七月中旬、前福島県知事、佐藤栄佐久氏に協力を依頼。その紹介で、地元経済人の代表として、株式会社ヨークベニマル大高善興社長はじめ幾人かの地元経済界のキーパーソンとお会いし、盛和塾の説明をさせていただきました。が、こうして地元の有力経済人や経営者とお話をしていると、幾人もの方から「福島に一つの盛和塾を作るなんて、福島の人には絶対考えない。無理だと分かっているから」「まず不可



開塾式でお話しされる佐藤栄佐久前福島県知事

理由が分かりました。私はそんなことをまったく知らず始めてしまったのです。知らぬが仏、でした。

実は余談になりますが、私は、この盛和塾と平行して、福島に「下村満子の生き方塾」という、普通の人たちのための（十五歳以上誰でも入塾可能な）私塾を作る準備もしていました。こちらは先祖の家を使つての寺子屋的な塾を考えていました。

佐藤前知事は「二つを同時並行でなんて、下村さんは、誰が考えても絶対不可能なことをやるうとしている」とおっしゃいました。

おつちよこちよいというか、馬鹿というか、私は不可能だと言われたり、誰もできなかった

能だから、やめたほうがいいのでは」というようなことを言われました。

福島は日本で二番目に大きな県で、三つの地域からなっています。今回の大震災で、地震、津波、原発事故という三重の苦難に襲われた、いわき、相馬などの海側の浜通り地域、県庁所在地の福島市、福島一の商業都市郡山市などがある中通り地域、そして歴史的、観光面ではおそらく最もよく知られている会津地域。それぞれ地理的、歴史的、文化的背景が異なり、個性があり、プライドがあり、まるで違う国を三つ集めて接着剤でくっつけたような県が福島なのです。

更に、かつて地元の有力経済人が、二人、別々の時期に、福島に盛和塾を作る試みをし、色々と動き、まとめようとしたけれど、二度とも失敗していることも、聞かされました。いくら両親の出身地だからといって、東京に住んでおり、地元には会社があるわけではない私に、福島の経営者をついにまとめることなど出来ないと思うのは当然のことでした。塾長が、半信半疑だった

ことだから、やめたほうがいいなどと言われると、「じゃ、やってやる」と、妙な闘志が湧いてきて、張り切ってしまう悪い癖があります。やる気満々になってしまい、ときにワクワクしたり、スリルを感じたりしてしまいます。自分で、限界を超えるまでやってみて、できない時は、たとえ傷ついても諦めがつき納得できるのですが、人に駄目だと言われて引つ込むほうが、はるかに後悔しストレスが高まるのです。

考えてみると、ジャーナリストの時も、医療事業の経営をしていた時も、何度も「危ない」、「危険だ」、「不可能だ」と止められたことに、確実な勝算もないのに無鉄砲にチャレンジし、何故か、「だめでもともと」「なるようになるさ」

カレンダーのことなら 新日本カレンダー！



あなたのお客様に
喜んでいただける商品で
御社の販促を応援します。

盛和塾 塾長カレンダーを
製造させていただきます。

カレンダー・うちわ・扇子の製造メーカー
SP商品の卸販売
ペット通販事業

◎ 新日本カレンダー株式会社

TEL:06-6971-4415

FAX:06-6971-5157

http://www.nkcalendar.co.jp

「何とかいけるさ」と、いざとなると妙に能天気な腰が据わって、何とかやってきてしまったところがあります。単に運が良かっただけなのかもしれませんが、振り返ってみて、いつの場合も一つだけ共通しているのは、ただひたすらに、それをやりたい、実現したい、作りたいといった夢や思いやワクワクした気持ちの方が、失敗したらどうしようといった不安や恐れを忘れてしまうほど強かった、ということでしょう。か。今回も、いくら否定的なことを言われても、私の頭の中には、実現した時の嬉しさとか、塾長の講話を聞いて胸打たれる福島塾生の真剣な顔とか、開塾式の感動的な場面とか、皆の喜ぶ笑顔とかが浮かんでこなかったのです。

ともかく私は、一年前の暑い夏の日々からスタートし、週末や夏休みや空いている日は全部返上して、東京から福島まで頻繁に通い詰め、エイブルの佐藤社長共々、福島各地を歩きまわり、様々な経営者に会い、盛和塾の説明と入塾をお勧めする行脚を続けました。有難いこ

「まるで、男女二人組みの『偽壺売り』並みの扱いだったね」と、佐藤さんと私はがっくりと落ち込み、「福島ってこんなにレベルが低いのか」と、屈辱感と悔しさを胸に秘め、トボトボと猛暑の中を帰りました。日頃おしゃべりの私も、さすがに無口になりました。何でこんなことを始めてしまったのだろう、前途多難、甘



佐藤順英氏

とに、心配して「無理だ」とおっしゃった佐藤前知事はじめ地元の有力経済人の方々が、あきらめない私達に対し、皆様温かく協力して下さいました。

今となつては笑い話ですが、最初の段階で、人の紹介で会いに行ったある商店の社長を訪ねた時のこと、「京セラの創業者、稲盛和夫名誉会長をご存知ですよ」と言う、「なんか聞いたことはありません」。そこで「いま、破綻したJALの再建に取り組んでおられ、よく新聞にも出ていますけど」と、これなら分かるだろうとアプローチを変えると「なんか聞いたことあります」と、気のない返事。知識ゼロの相手と分かったので、それではイロハからと思い「稲盛会長は、二十七歳のときに、ほとんど無一文で起業し：今や何兆円企業にまでしたたいへんな経営者で、その経営理念と哲学を…」と、そもそもからの立志伝と成功物語で関心を引こうとすると、「忙しいんで、簡潔にお願いします！」と、やけに威張って、けんもほろろの応対。

かったな、と弱気になりました。

が、今思えば、これ以下はないということのどん底からのスタートが良かったのです。その後、何が起ころうと、トンチンカンな質問を受けようと、失礼な扱いを受けようと、恐いものなしになりました。「これも修行、修行！」とわが身を鞭打ち、気を取り直して、地を這うようにして、広い福島の各地を、佐藤さんと、弥次喜多道中。時にボケと突っ込みの役割分担、時に「営業戦略」をめぐる夫婦喧嘩(?)をしたりしながら、歩き回りました。

皆さんから出るいちばん多かった否定的な反応や質問は、「福島には、商工会議所、青年商工会議所、経済同友会、ライオンズクラブその他、すでに経済団体がいくつもある。いまさら新しい団体はいらない」「もう別の地元経済団体に入っている。これ以上入る気はない。会費ばかりかさむし」「私は、どこかの団体や組織に属し、群れるのが嫌いです。付き合いが面倒だし」「入ってどういう利得があるんですか」「盛和塾と松下政経塾はどう違うんですか」

などなどでした。

私達は、「盛和塾と他の経済団体とは根本的に違う」ということを一生懸命説明しました。説明し、わかってもらう努力をすること自体、私たちが自身にとって、たいへんいい勉強でした。それは、私達が盛和塾をどれだけ分かっていくかを問われることなのでした。

塾長のフィロソフィや「心を高め、経営を伸ばす」「経営十二条」「人間として何が正しいかの判断基準」「利他の心」等々を説明しても、「それは確かに立派な考えだが、ビジネスでそんなきれいなことが通じるのか」「自分は到底、稲盛さんのような立派な人間にはなれない。欲の多い人間ですから」などと言われる。それにどう答えるか。禅問答みたいなもので、それはこちらのレベルを問われることなのだと、つくづく思いました。

フィロソフィについては、塾長のDVDや書籍がありますから、それを見たり、読んでりしてもらえばいいのですが、盛和塾が他の経済団体と本質的に違う、ということはどうい

業態などによって上下関係や差別されることはない。社員が一人の会社でも何千億の売り上げの会社でも、盛和塾の中では、みな対等である。

⑦盛和塾には世話人とか代表世話人とかの役職があるが、他の経済団体のように、代表世話人は、企業規模が大きい会社の社長や影響力のある社長の、名誉職ではない。あくまでも、塾生のお世話係であって、雑巾がけのようなもの。大抵は、盛和塾に入って、お蔭様で会社も何とか安定してきたので、塾長への恩返しとして、ボランティアで、他の塾生のお世話をさせていただく、という気持ちでやるもので、盛和塾には権力構造はない。

⑧盛和塾で尊敬される条件があるとすれば、

ええ納得してもらえるか、私の盛和塾体験から、私なりに考えました。

まず、

①盛和塾は、経営者が業界利益、利得、権益を求めて集まっている団体ではない。

②稲盛塾長のフィロソフィを学びたいという自発的な個人の経営者の集まりで、他の経済団体のように、盛和塾に所属しているということだけで、その人の社会的地位とか、ステータスとか信用とか箔がつくとかいうことにはまったくならない。まして名刺の肩書きにもならない。

③社交、親睦団体でもない

④盛和塾に入塾すれば、すぐに商売に利用できるのか、取引に結びつくなどと考える人は、失望するので、入らないほうがいい。

⑤盛和塾は他の経済団体と違い、縦社会的組織ではなく、フラットな組織である。つまり、入塾すれば、即座に塾長と直接繋がる。塾長例会に出れば、誰でも塾長の講話をじかに聞ける。

⑥入塾年度、年数、企業の規模、売上額、

規模や売り上げ、業態ではなく、入塾した時よりもその塾生経営者の心のレベルが高まり、それが企業業績にきちんと反映し、売り上げのみならず、利益率を着実に安定的に伸ばし、結果を出している経営者。しかも謙虚にして驕らない人である。

⑨盛和塾は稲盛塾長の思いとフィロソフィと利他の心と深い愛で成り立っている完全なボランティア活動であり、塾長はこれに命をかけておられる。

⑩たとえば、塾生が何千人いようと、各地に便宜上支部がいくつ出来ようと、盛和塾の塾長は稲盛塾長一人であり、盛和塾は、この地球上に一つしかない。

不動産にはいい方向にも悪い方向にも威力があります。状況を

持ちあぐねておられる経営者の方の力にならせて頂きます。

WITH株式会社

福地 真寿美

090-9300-9339

fukuchi@with-e.co.jp



03-6802-6651

http://www.with-e.co.jp

盛和塾東京塾生

原発事故のど真ん中で、本社は封鎖、社員の家族は安全な県外に、社員はいわき市に避難。パソコンも貯金通帳も持ち出せない状態で、多大な被害をこうむりました。食料、水、灯油、布団といった生活物資の不足、困窮の中、事故処理の現場で、社員は連日命がけの作業にとり組むことになり、佐藤さんはその陣頭指揮を執らなければならぬ事態となりました。

他にも福島の入塾予定者の中には、多くの被災者、廃業者、倒産、原発風評被害の犠牲者がいることが判明。これに対し「盛和塾東京」は緊急会議を招集。「負けるな福島」の活動を開始しました。東京塾生に支援物資や義捐金を集める呼びかけをし、佐藤さんと社員が着の身着のまま原発事故の大熊町を脱出、避難所以上の劣悪な環境の中で、危険な原発事故処理に通っているエイブル社の仮事務所をはじめ、原発処理の最前線で危険な作業に従事しているその他の人たちへ、そして、福島各地の一般の避難所に、十トントラック、五トントラックなどに東京盛和塾、横浜盛和塾の塾生

開塾のためにがんばる！」という熱いものでした。

その意志と希望を、塾長にお伝えしたところ、予定通り開塾のゴーサインが出ました。それが、四月二十六日。開塾までわずか一カ月余り前のことでした。

四月末、郡山で、開塾に向けて、大震災後最初の塾長のDVD事前勉強会を開催。なんと七十人が参加、前にも増しての熱い議論と被災体験を語り合いました。そのあと、開塾準備のためのコアメンバー会議を行い、一カ月半あまりの空白期間を置いて、開塾準備が再開されました。

開塾までの一カ月、福島塾生（予定者）たち

ネットワークで集めた支援物資を積んで、東京塾の塾生の手で、私も同行し、計五回にわたり、無我夢中で送り届けることをしました。東京塾や横浜塾のこの活動の迅速さ、そしてパワーは、たいへんなもので、改めて盛和塾の利他の心のすごさを実感しました。

この支援物資を福島各地にお届けする機会に、その都度福島入塾予定者と会い、「盛和塾福島」の開塾についての意見と意志を聞きました。塾長からは、「まずは、会社の再建、そして福島復興が第一。無理をしないほうがいい。いずれにせよ、私は福島の方たちの気持ちに添いたい」というメッセージをいただいていたので、それを皆さんに伝えました。

しかし、多くの意見が「今こそ、こんな時だからこそ、盛和塾で理念、哲学を学び、再建の支えにしたい」「モノやお金の支援もありたいが、いちばんありがたい支援は、多くの方に福島に来ていただくこと。無責任な風評被害を吹き飛ばすためにも、予定通り開塾したい。そのためには、我々は、困難な中でも、

は、特に中核となったコアメンバーの方がたは、ほとんど仕事も投げ出し、夜も寝ないようにして、黙々と誠実に、かつ馬車馬のようにエンジン全開で準備を続けてきました。一人ひとりが何かに突き動かされたように、限界を超えてがんばりました。まさに入塾前から「誰にも負けない努力」をせざるをえない状況に追い込まれたのです。

災害前、入塾予定者が百二十六人に達し、「盛和塾の歴史で、開塾時に百人を越えた例はない。すごい」などと言われ、百人のノルマは達成したし、これ以上増えたと、開塾式での一人ひとりの自己紹介に何時間もかかってしまう、もうこの辺でいいか、などと事務局と話したり

MEMORY STUDIO



経営者の想いを伝える ビデオレター

メモリースタジオは

あなたの想いをインタビュー撮影し、
世代を超えて語りつなぎます。

サンプルDVD差し上げます

株式会社アンテリジャン
TEL: 06-6457-1370

していたところ、まるで「調子に乗るな！」と言わんばかりの、この千年に一度といわれる大地震と巨大津波、加えて福島にだけ原発事故という人災まで襲い掛かり、「なぜ、福島だけが！」と天を恨みたい気持ちになりました。

正直、もう、開塾は無理だな、という気持ち心がよぎりました。が、もつと深いところでは「でも、今こそ、盛和塾」という思いを抑えることができませんでした。でも、これは、安全圏に身をおいている私が言うことではない、福島の人たちが決めること、と思っていました。それでも、福島の方々の結論は、GO! だったのです。

でも、百二十六人の入塾希望者の何人が残るだろう、多分半分だろうか、などと考えていたところ、倒産、休業、閉鎖、甚大な被害、経済的困窮などで、入塾を取り消した方々は、二十余名でした。そして災害の後入塾を希望する方がたがおり、結局、開塾日までに、百三十八名になってしまったのです。これは想定外のことでした。そして開塾後も塾生は増え

つりだが心は温かい、黙々とがんばる、愚痴を言わない、地道に愚直にど真剣にやる、そんな底力を実感しました。そのDNAを私も持っていることに、たいへん誇りを感じました。

更に、塾長に心から感謝を申し上げたいことは、私達福島塾生が通ってきた道のりは、今振り返ると、意識する、しないに関わらず、まるで塾長の「経営十二ヶ条」をたどる「旅」であり、十二ヶ条の学びと実践の場そのものであったのです。そして、盛和塾の立ち上げは、企業の創業とあまり変わらないこと、その組織運営にも、開塾への皆の情熱ややる気を奮い立たせる上でも、その後の運営にも、塾長のフィロソフィや経営十二ヶ条は、そのまま適用できる普遍的なものであることを実感しました。

この十二ヶ条の学びの基礎がなかったら、福島開塾は決して実現しなかったと思います。塾長、本当に、本当にありがとうございます。エイブルの佐藤さんも、放射能と戦いながら、福島の世話人として、がんばっています。新塾生の中からお願いした代表世話人、世話人の

続け、現在百五十人に達しようとしています。

昨年七月、福島開塾のお許しをいただいてから、十一カ月、最初の説明会開催から八カ月。盛和塾福島誕生のプロセスは、生まれる前からまさに波乱万丈であり、大難産でありました。

一時は、なぜこんなことを始めたのだろうと思うことも、度々でした。でも、その都度、塾長の「誰にも負けない努力」「燃える闘魂」「成功するまで諦めない」「夢を描く」「無限の可能性を追求する」などの、フィロソフィや経営十二ヶ条を思い出し、わが身を励まし、鞭打ってきました。

そこへ、まるでとどめの一撃のようなこの大災害です。しかも、福島だけが原発事故です。神も仏もないのかと、思う時もありました。でも、今は、この人類史上誰も経験したことのない大災害は、福島を奮い立たせ、すばらしい福島を再建するための、天からの「愛の試練」だと思えるようになりました。

この立ち上げのプロセスを通して、私は、福島の方々の、我慢強さ、真面目さ、純粋さ、むっ

方々も、張り切っています。開塾はスタートであって、本番はこれからです。難産の子は丈夫に育つと言いますから、楽しみです。

最後に、私達福島塾生は、「もう駄目だという時が、仕事の始まり」という塾長の教えを信じ、塾長が常日頃おっしゃっている『宇宙の意志』と調和する心』と「真の勇氣」を持つて、「福島を日本一に再生させる」という「夢を描き」、「常に明るく」「燃える闘魂」で「誰にも負けない努力をし」、「成功するまで決してあきらめない」ことを、ここに誓います。

どうぞ塾長、そして内外のソウルメイトの皆様、私たちを温かく見守り、また今後もお力をお貸しいただきたく、よろしくお願いいたします。

最後になりますが、ここに至るまで忍耐強く暖かく、わがことのように一喜一憂して、私達を励まし、ご協力くださった本部事務局の諸橋事務局長、池田様はじめ事務局スタッフの皆さまに心からお礼を申し上げます。ありがとうございます。

福島開塾を振り返って

世話人座談会

盛和塾とは？という状態からの勉強会、震災経験、約一カ月前に急遽正式決定した開塾式実施という希有な経験を経て福島塾生たちは何を感じ、何を得たのでしょうか。今回の開塾式運営の中心となった盛和塾福島の方々にお話を伺いました。

小室 和人 代表世話人

ネットトヨタ郡山株式会社 代表取締役社長

前田 英俊 世話人

丸三木材株式会社 代表取締役社長

半澤 裕介 世話人

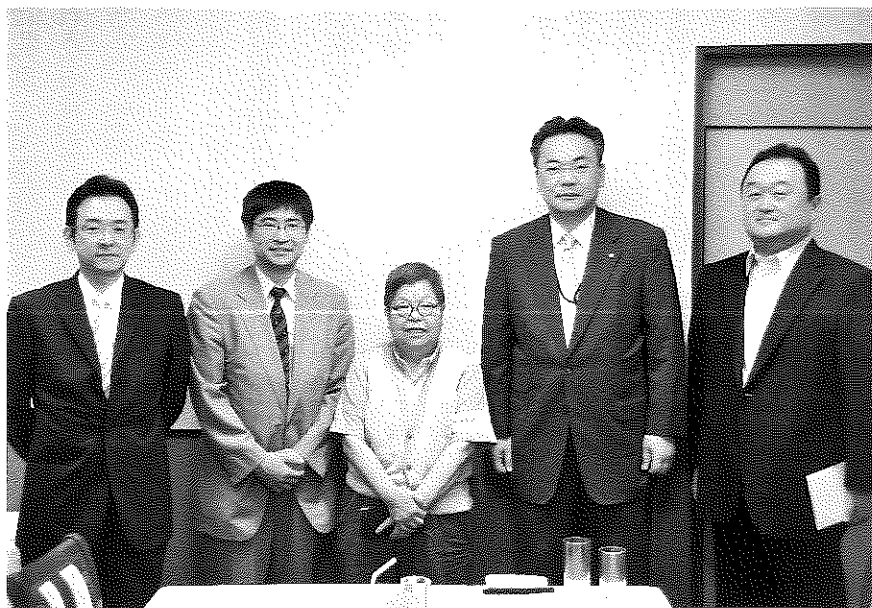
デンカイ株式会社 代表取締役社長

山口 松之進 世話人

郡山観光運輸株式会社 代表取締役

三田 公美子 世話人

株式会社 企画室・コア 代表取締役



左より 前田氏、山口氏、三田氏、小室氏、半澤氏

た県内各地の訪問などを行ってこられた。そして、その活動に影響を受けた小室さんたちが

開塾へ向けて

三田「基本的に下村（代表世話人）さんと、佐藤（世話人）さんが去年の十月頃から県内各地を回られて、地道にやってきてくださった。盛和塾福島は、その基礎的な活動の期間と、六月二日に開塾することが決まってからの集中して動いた期間、豊臣秀吉が一夜で墨俣城をつくり上げたような、そんな機動力が発揮されました。この二つの大きな流れがあったと思います。」

福島は実は盛和塾をつくろうとした時期が今から十年ほど前に二回あったのですが、結果的にはできなかった。下村さんが「福島のために盛和塾を絶対につくる」という信念のもとにコツコツと田植えるように地道に開塾に向け

「やるべー！」ということになって、開塾まで一カ月しかないという前代未聞のスケジュールで一気に準備を進めていったわけです。

小室「三月の末に福島入塾予定者で集まるって聞いたとき、私はきつと開塾が延期になるとかいう話じゃないかと思って行きました。事実、みんなまだ精神状態が落ち着いているわけじゃなくて、平常ではないわけです。そんな中で、盛和塾を開塾するかどうかの話し合いをしていました。心の中で、いま福島でこんなことを話題にしているのは俺たちだけじゃないかな」と正直、私は無理だと思っていました。百人を超える人たちが「さあ、勉強をしましょう！」なんて精神状態で集まれるのかと。でも、みんなそうではなかったのです。最初は会津地区が発言して「風評被害がたいへんだからきてもらうべ」と言う。そうしたらみんな「やるべ、やるべ」って「いまこそ盛和塾が必要だ！」と。自分も気づいたら「もうここまでできたのだからやるしかない」と言っていました。三田「私も、このチャンスを逃したらもう開塾

は二度とできないだろうと思っていました。これを今後ゼロから仕切り直すことは無理だろうと。最後にはみんな元気に「やりましょう！」となったのです。

開塾説明会／勉強会での驚き

◎東京塾のサポートに感動

半澤—東京塾の方の開塾支援は並々ならぬものがありました。

小室—われわれのように説明会に来る福島の人には盛和塾というものがどういうものだから分からないわけです。それを東京塾の先輩塾生の方々が毎回手弁当で大勢きていただいて、それぞれの体験をお話しされるのです。盛和塾に入っただけでどう変わったのか、何を学んで、どういうことができるようになったのかということ、を、まじめな塾生のイメージからは意外とも思える過去まで赤裸々にお話ししてくれました。東京塾生の成田さんや園部さん、山岸さんの体験談は自分に置き換えられるような身近な話

たからこそ、こんなにすばらしい東京塾の方々にご支援いただけたのだと思います。

三田—下村さんの私塾「生き方塾」が平行して活動してきたことにより「盛和塾」の活動が際立ったというのがあります。「心を高める経営を伸ばす」というけど「心を伸ばす」の実践を唱えたのが下村さんの生き方塾、そこでの勉強会がきっかけとなって、盛和塾に入った人も多いのです。各地区で地道に説明会をやっているところまで起こったダイナミズムが追い風になっているのは間違いないです。

小室—下村さんの話を聞いて、盛和塾ってものがおぼろげながら分かったという効果は大きいですよ。下村さんに説明されて「分かった？」っていわれるとぼやっとだけど分かった気がしますから。これは今回福島に入塾者が集まった大きな要因じゃないかと思っています。福島の人単に「やりましょう」って言うてもできないことだと思っています。東京塾をはじめいろんな人が来てお話をしていただけなのが効いています。



小室氏

だからスッと入ってくるのです。そして「もしかしたら俺らも変われるかも」と思えるようになります。とにかく「盛和塾はいい」というだけではこんなに心は動かなかったと思います。東京塾のみなさんは何回も勉強会に来て話してくれるので、その人のバックボーンから伝わってきてどう変わっていったかが分かる。これがすばらしかったです。ほんとうに一生懸命にお話ししてくれますし、何回でもこちらまで来てくださいました。

半澤—下村さん、佐藤さんが立ち上げてくれ

震災、そして開塾準備

◎いまこそ必要なのは盛和塾

三田—三月二十七日、今回の震災を受けていったん開塾をどうするかという集まりがありました。さすがの下村さんも「中止ならそれもやむを得ない」という気持ちでしたが、稲盛塾長のお考えを伝え聞きましたところ、「あくまでもみなさんの希望に添うように」とのことでした。それを聞いたその場にいたメンバーが「と



三田氏

にかくこういうときだから開塾しましょう。とにかく今の福島には人が来てくれることが第一だ。福島に来て、モノを買って、食べて、泊まっていたら。これが最も必要なことです」ということになり、私も正直皆の鼻息には驚きました。これが本当の意味でのスタートラインだったと思います。

半澤―それと、エイブルの佐藤さんがご自身の会社が被災のど真ん中という状況の中、世話人会には必ず出席されて、アドバイスをいただいていたのですが、それを見て私たちも「佐藤さんがここまでがんばっているのだからわれわれもくじけるわけにはいかない」という思いを強くすることができました。

◎開塾への全力投球

半澤―私は開塾式の司会を担当したのですが、五月十六日という開塾式の二週間前にその役を仰せつかりました。懇親会の司会をする前田さんと共々その原稿を直すのに夜中の一時〜二時なんてことはしょっちゅうありました。

したい状況なのに。よくぞ本当にみんなきてくださった、と思いました。

前田―開塾自体が奇跡的でしたね。奇跡といえば、開塾式での福島塾生の自己紹介ですが、一人一分間三百字でまとめてくださいっていうのがFAXで送られてきたんです。でも実際本番まで、百三十人の福島塾生にそれを説明指導する時間も機会もなかったじゃないですか。もしそのルールを守らずにオーバーする人が十人、二十人とでてきたらどうするのか、二時間



前田氏

一日に二、三回は校正しましたので、百回は校正しました。マイクを渡すタイミングや紹介の間など、下村さんから「司会は司会の役割がある。福島にしかできないきちんとしたものをしてほしい」と実に細かな指示をいただいて、勉強させていただきました。

この二週間のドタバタは周りを見ても徹夜が続いている人がいました。さらに小室さんたちと会場の設営も担当していたのですが、ここでも色々ありました。塾長の使われる演題、椅子、テーブルの形とかホテルの出してくるものが納得できず、自分でホテルの倉庫を探したりして、妥協をしませんでした。そういう細かなことを一個ずつ追いかけてつくりあげていきました。

開塾式

◎よくぞ来てくれた！

小室―よく、開塾式にあれだけの人が来てくれたと感激しています。われわれだって逃げ出

の枠が二時間半になったりするわけです。本番中も不安で不安でたまりませんでした。でもピタッと枠内に収まってホッしました。きちんとFAXを読んできてくれた、奇跡だと思いました。

◎伝わる塾長の言葉

半澤―開塾式で司会をしながら緊張の中、間近で塾長講話を聞いていましたが、すごいと思ったのは、塾長の言葉で一つも分らない言葉が無かったことです。人生方程式のくだりなどいまでも強く印象に残っているのですが、「この考え方だったら自分でもやれる！」とむくむくとやる気が起こってきますし、お話の色々なところで実践のヒントを教えてください。何より数カ月経っても鮮明に覚えていることが驚きです。それくらいタイムリーでいま必要としていることの指導なのだと思います。自分の会社で何をすればいいのか、すぐできることを教えていただきました。

三田―数値とフィロソフィと両方を徹底される

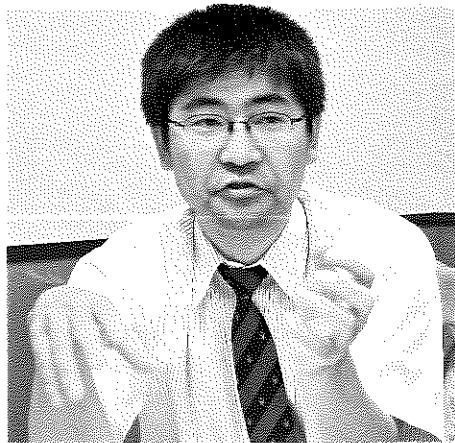
塾長の凄さがよくわかります。経営者というのはほとんどがどちらか一方しか持っていないもので、その違いは大きい。

小室―塾長が若い頃に経験されたことがもたになっていたので説得力があります。単にキレイな言葉だけで語られていたら決して伝わってこなかったと思います。

半澤―司会をしていて気づいたのですが、塾生たちの塾長講話中はその一挙手一投足に注目する集中力が凄かったですね。塾長の向いた方向に一齐に塾生の頭が動き、人生方程式でも同じところで一齐にメモを取り始める。その集中力たるやたいへんな迫力でした。

小室―みんな笑顔で参加していたけど、今回は震災の影響で苦しい人ばかりだから、切羽詰まった心境で塾長の言葉から本当に何かを得ようという気持ちだったのではないのでしょうか。

半澤―ハプニングでは、塾長の入場が予定よりもずいぶん早くて、もう席につかれてしまっているという状態になりました。下村さんに「ど



山口氏

させていただきましたが、みなさんは二日間塾長や塾生の方と一緒に時間を過ごせるということを楽しみに参加される、オプションナルツアーの意義というのを学ぶことができました。



半澤氏

いをされる人っていないですね。ひじょうに驚きました。

翌日の被災地視察、オプションナルツアー

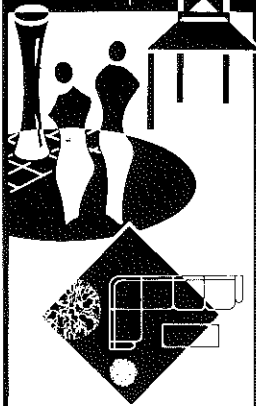
◎塾長は人間の力を信じている

山口―開塾式翌日のオプションナルツアーを担当

また、塾長が被災地視察を希望されているということで、飯館村から南相馬市を経由して海岸線の被災状況を見られながら北上し、仙台空港に向かうルートをたどりました。津波の被害が凄すぎて感覚が麻痺してしまいうようなインパクトだったようです。道路脇に一個四〜五トンのテトラポッドが流されて点在しているような自然の猛威が印象的だったようです。仙台空港ではJALの方から被災時の状況説明を受けられました。

三田―塾長は震災で自然がどれだけ大暴れをしようと放射能でどれだけ騒がれても、ここではほとんどコメントされませんでした。たいへん謙虚な方ですから、避難所などにもきちん

ライフデザインの時代へ



SPACE DESIGN & FURNITURE

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

と訪ねられるのですが、心の中ではみんなの生活を邪魔しちゃいけないと思われているのかもしれない。こういうふうには被災地を訪ねなければいけないのだな、と私も本当に勉強になりました。一日ご一緒して、塾長は風景とかどこに行ったかなどではなく、人間に興味をもたれ



被災地訪問する塾長

ているのだと気づきました。塾長は、どんな状況の中でも人間は立ち上がるのだ、という本質的な力を本当に信じてらっしゃるのだということがわかりました。

復興のためにできること

◎台湾メーカーの好意で「利他の事業」を

半澤—私のところでは、携帯電話やカメラの基板などの製造を行っているのですが、CCFL管（蛍光管）を製造している台湾の大手メーカーの子会社から、「福島の実状は分かっている。震災需要で生産増が見込まれるCCFL管を福島の人たちで作ってみたいか」というオファーをいただきました。ここで私はただ単に仕事をまわしていただくだけではなく、避難地域の方々の雇用を創出し、世の中にメイドイン福島という製品を買っていただくこと、また雇用した方々が地元に戻ってもその事業を続けていけるようにフォローしていくところまで考えています。これは福島県の緊急雇用委託事業として認定されることになりました。

今回、自分の会社だけでなく将来の福島のことを考えて判断し、雇用を始めることができたのは、塾長の「利他の心」を勉強させていただいたおかげです。またこの一件で、こんな状況下だからこそ敢えて福島産の製品を扱いたいという声は、意外とたくさんあるということに気づきました。

◎私たちが復興のキーパーソンに

半澤—今回スローガンに「福島復興がここから始まる」とありました。これは三田さんが考えられたのですか。

三田—あれは私が考えました。最初はこうなればいいな、という願いだったのだけれど今ではそうなると思えるようになりました。

半澤—はじめにこれを見たときに「これでいいのかな」と思いました。被災というのを考えた時、宮城とか岩手とかもあるので東北にすべきかと考えました。でも、福島の開塾式なのだから、われわれの自覚のためにもこれがいいのではないかと思うようになりました。

山口—義援金も本当にありがたい。しかし本当に必要なものは、仕事であり売上です。売上があれば雇用ができます。収入があれば自分の足で歩んで行けます。復興は自分達の手で進めていきます。

三田—今回の開塾式を経た正直な気持ちはこんなすばらしい仲間が福島にいた、という発見がすごくあったことです。前から話には聞いていた人たちが、全く知らなかった人たちと一緒にがんばることで意外な意志の強さや隠れたリーダーシップ、人柄のおおらかさなどを知り、そこから心強い仲間ができて本当によかったです。

小室—それはみんなそう思ったのではないでしょう。盛和塾に集まった人たちの自己紹介を聞いていても「こんな熱い人たちがいるんだ」と感動していました。みんなこの会にきて初めて理解し合えました。

三田—今では間違いなくこの盛和塾福島のメンバーは復興のキーマンになるという確信があります。

兄弟塾として

東京塾生よりメッセージ

福島開塾式レポート

大貝みち子 盛和塾〈東京〉

六月二日、十三時三十分開会宣言ののち、下村満子代表世話人の設立経過の説明、新塾生の入塾決意表明で幕を開けました。百三十六名の塾生一人一分計百三十六分、塾長は休憩無しで壇上から福島塾生の入塾動機のスピーチに時にうなずきながら、真剣にお一人おひとりに対峙し、真剣勝負がここから始まると感じました。世界各地から集った約六百名の先輩塾生が、新しい仲間を温かなまなざしで見守るなか、無事開塾いたしました。

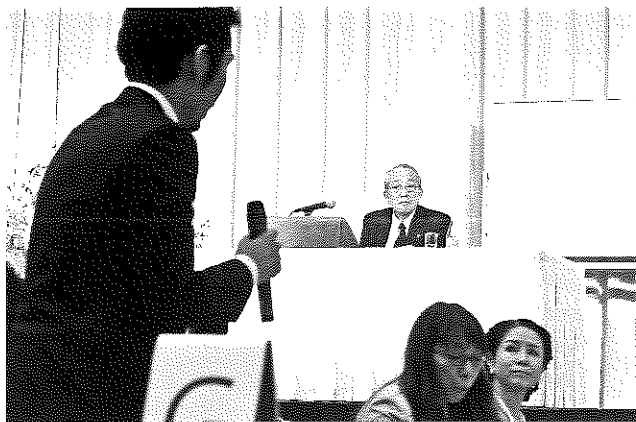
福島塾生の一分間スピーチは、既に塾長のご著書での学び、経営の原点十二ヶ条を学び続けており、知識としてしっかりと自分のものとな

り、この災害で既に知識を実践として被災された三月十一日以来、慌てず恐れず福島県人の平常心で、今日の開塾を待望していた発表が多くあったのが感動的でした。

「義援金もありがたいが、仕事をください」という本音のスピーチ、「もうダメだという時が、仕事のはじまり」「このような時だからこそ入塾し、家族や社員を幸せにしたい」「このような時だから経営者の役割を考え直したい」「一日も早く故郷を復興させたい」「国や県に頼っていてもはじまらない、自分達で動くしかない」と前向きな発表に、私をはじめ参加塾生が逆に大いに励まされ、「何とかしなければ、何とかお手伝いできないか」と、それぞれの立場で考え仲間意識が増幅した事と思います。

日本経済の景気浮揚の為にとJALの再建

に取り組まれている最中、地震・津波の自然災害に加え原発問題の渦中に盛和塾福島が立ち上がったことは、稲盛塾長への運命ともいえる劇的な出来事と感じます。塾長には、私達も「誰にも負けない努力をします」から、塾長も私達の師として、益々お元気でご指導を頂きたいと思わず手を合わせてしまいました。



福島塾生自己紹介の1分間スピーチ

「盛和塾福島」は下村満子代表世話人の強いリーダーシップと、原子力発電のメンテナンスという重要な任務に当たられている佐藤順英世話人との二人三脚があったからこそ困難を乗り越え、無事開塾に漕ぎつけることができたと思います。開塾ができたからこそ、百三十六名の福島塾生は人生・経営の正しい師匠を得、フィロソフィをもつて正しい方向へと勇氣をもつて前向きに行動できる機会を得ることができました。

一生懸命にがんばっている人に、「がんばれ」と言っただけはいけないそうですが、「がんばれ」をお「顔」が「晴」れると解釈された方がいます。福島塾生のお顔は、お一人おひとり「晴れ」ていました。六つの精進の六番目「感性的な悩みをしない」、経営の原点十二ヶ条十二番目「常に明るく前向きで、夢と希望を抱いて素直な心で経営する」。

言葉も出てこない惨状にあられる方にとって、むなしさに襲われることも時にあると思いますが、「成功するまで諦めない」と腹をくくっ

ていただき、お顔が「晴れる」時を信じていた
だきたいと思います。私も塾生として、共に学
びを共有実践し、心を高め経営を伸ばしてい
きたいと思います。ソウルメイトの皆様、どう
ぞ宜しくお願い申し上げます。

開塾フォロー活動を通じて

園部 洋士 盛和塾（東京）

昨年四月、敬愛する下村満子塾生より盛和
塾福島を開塾したいとのお話を伺い、その目的・
意義に賛同し、「盛和塾福島を立ち上げる準備・
実行委員会」の活動に参加させて頂くことにな
りました。下村塾生からは、まずは何事にも
目標設定が必要とのお話があり、一年後の開
塾を目指した詳細なロードマップが作成されま
した。今になって思えば、このときに具体的な
目標を立てていたからこそ、東日本大震災とい
う艱難（かんなん）辛苦（しんく）を乗り越えての開塾が実現できた
のだと思います。

そうして、盛和塾福島立ち上げ説明会及び

明けた三月二日には、横浜塾・やまなし塾の両
代表世話人（半澤塾生、岩本塾生）にもご参
加いただいて開塾に向けた具体的な打合せが
行われ、翌週の三月十日午後十時三十分には、
準備・実行委員会事務局を担当した頂いた株
式会社エイブル（佐藤順英塾生）の板橋（いたばし）さん
からメールで会則案も届きました。開塾式本
番に向けての具体的準備が始まったその矢先、
東日本大震災が勃発したのです。

それから四月二十九日に開塾に向けての事
前勉強会が郡山市でようやく再開されました。
参加した入塾予定者からは「今こそ塾長のフィ
ロソフィが必要だ」、「早く塾長の生の教えに接
したい」等々の福島開塾への熱い思いが発せら
れ、私もこの時期に開塾することこそが「立命」
になるのだと確信しました。

最後に、開塾準備にかかわらせて頂き、フィ
ロソフィのすばらしさを再確認することができ
ました。また、福島塾生の皆様からは沢山の
勇気と感動そして気付きを頂くことが出来ま
した。福島は絶対に大丈夫です。そして、兄

塾長DVD勉強会に参加させて頂き、入塾希
望者の方々と交流をさせて頂きました。参会し
た皆様が、稲盛塾長のフィロソフィを心底求め
ており、福島の地に盛和塾ができることを心待
ちにしている様子がひしひしと伝わってきました。

昨年末には入塾予定者も百名を超え、年が

弟塾として、塾長のフィロソフィを携え、強力
なりリーダーシップを発揮し、福島そして日本を
復興へ導くための渦の中心となるべく、共に精
進して参りましょう。

千田 利雄 盛和塾（東京）

福島塾が千年に一度と言われる東日本大震
災の年に誕生したことは、下村満子代表世話
人の先見と実現できたと思います。福島
県は、地震、津波、原発と世界の誰一人として
味わったことのないことを経験し、かつ、現在
未曾有の試練を受けています。今何がいちば
ん必要か、それは県民の皆様に元氣と希望を
与えること。その元氣は、地元中小企業が元
気になることです。今こそ経営者が立ち上が
り経営の神髄を学び、健全な会社にする事
ではないでしょうか。その学びを予見したかの
ように福島塾が開塾し、塾長の教えを直接学
ぶことができることは、決して偶然では無く、
自然が求めていることだと思えます。



懇親会後に「故郷」を福島塾生とともに歌う園部氏（右から二人目）

まずもって、福島塾開塾おめでとうございます。福島塾の誕生は、昨年、有志数名のコンパの席でした。下村満子さんがぼつりと話したのがきっかけです。全国に塾が無いのは福島県、茨城県、奈良県の三県。自分の生まれた故郷、福島県に何か恩返しをしたい、皆さん協力してくれませんか、との問いかけに参加者全員が賛同したことが始まりでした。福島県は浜通り、中通り、会津と歴史を辿るとまとめることが難しい土地柄で、過去二回地元有志が開塾にチャレンジして失敗しているのです。それを、実行委員長下村満子、副実行委員長佐藤順英という最強コンビで各地を訪問し、対話を重ねたことで見事成し遂げたのです。

開塾時百三十八名の塾生が、その後も増え続け、現在は百五十名を超えたと聞いております。しかし、開塾したこと、開塾時の塾生が多いことは何も自慢にはなりません。結果として塾長の教えを愚直に学び、社員を幸福にして、立派な会社にすること、そして福島県民を幸福にすることです。福島塾生は開塾時よ

り塾生一人ひとりの志のレベルが高く、必ず福島県再生の中心的な役割を担ってくれると期待しています。

馬場 義勝 盛和塾〈東京〉

下村満子塾生より盛和塾「福島」開塾宣言を受け、盛和塾「東京」は全面支援を決議致しました。東京塾主催の「心を高める・坐禅の会」参加塾生が中心メンバーとして交互に立ち上げ勉強会に、開塾準備応援団として参加させていただきました。

「すばらしい福島を世界に発信しよう」という下村実行委員長の「熱いメッセージ」で開塾へむけての勉強会がスタート致しました。

第一回開塾説明・勉強会への参加者は百名を超え、説明会終了後の入塾希望者は六十名超えと大盛況。福島の経営者の方々の稲盛フィロソフィへの向学心の強さに、我々応援メンバーも感動感激の勉強会と成りました。

場所を変えながらの勉強会は続いており、

稲盛塾長のお教えにあります「大災害を受けたことで、其の地域の全ての業が解かれ必ず発展に繋がる、其の地に確り根を下ろし誰にも負けない努力を続けること」が肝要だと確信します。

盛和塾「福島」の塾生企業の益々のご発展と大災害からの一日も早い復旧・復興を心から祈念申し上げます。

成田 仁孝 盛和塾〈東京〉

しかし、入塾予定者は殆どの方々が被災者でありながら、勉強会での皆様方の開塾に対する想いを益々高ぶらせていらつしやいました。勉強会での皆様方の熱き想いが込められたコメントには、魂を揺さぶられる程の感動の連続でした。

大被災から更に入塾希望者は増え続け、六月二日の開塾総会に続き稲盛塾長をお迎えしての盛和塾「福島」開塾式では百三十八名の塾生名簿を拝見し、私も少しでもお手伝いさせていた

だく機会に恵まれたことに、感謝の気持ちと至福感で満たされました。あの感動は今も昨日のことのように全身に宿っております。

昨年一月盛和塾東京座禅会の世話人である下村満子さんの呼びかけで下村さんのご両親の出身地「福島二本松」で、座禅会のメンバーにより接心（禅寺での座禅）を体験させていただきました。短期間の接心でありましたが集中して坐わることができました。後の懇親会で下村さんの発案により、ここ福島に盛和塾を開塾し、苦しんでいる中小零細企業、疲弊した地方経済の活性化の呼び水にしたいという思いで「盛和塾福島」立ち上げを計画するこ

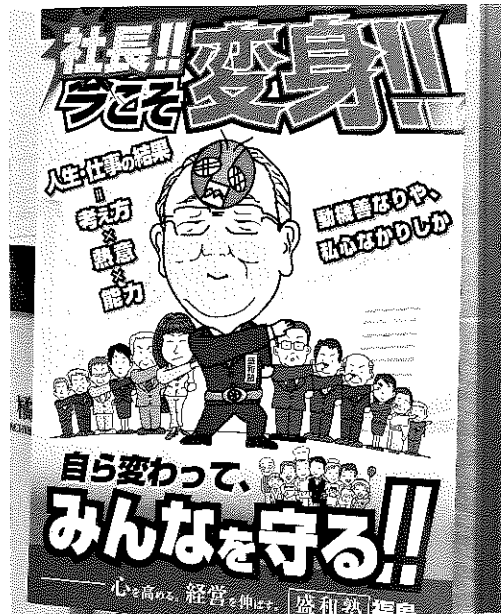
となりました。

早速下村満子さんが稲盛塾長に了解をへて盛和塾東京の皆さんにも快く賛同していただき兄弟塾として「盛和塾福島を立ち上げる準備・実行委員会」が発足されました。私も微力ながら開塾準備委員としてお手伝いをさせていただくことになりました。

第一回目の盛和塾福島立ち上げ説明会は、平成二十二年十月一日に「福島二本松」で開催し大勢の方が参加されました。当日は、立ち上げの目的と稲盛塾長DVDを拝聴し我々塾生は、盛和塾に入っただけのように経営が変わったのかを発表し、交流会とおおいに盛り上がりしました。第二回目は会津若松で、第三回目はいわき市で、第四回目は福島郡山で説明会を実施し、塾生の数も百名を超える規模になりました。まさに下村準備委員長のリーダーシップと全身全霊をかけた行動が結果に結びついたと思います。開塾に向けて稲盛フィロソフィ勉強会が盛り上がるなかでの三・一一に起きた東日本を襲った未曾有の大震災大地震、大津波、

人の「福島に盛和塾を」との思いから始まりました。下村さんと佐藤さんの二人三脚の活動が功を奏し、第一回の説明会からひじょうに熱心な多くの入塾希望者が来られていたことがとても印象的でした。

「入塾して何を塾長より学んでどう社内が変化したか」という盛和塾を通じて学び実践したことを伝えました。経営とはノウハウではなく「人間として何が正しいか」を判断基準に行うものだということ、「利他の心」の重要性、社長の器



開塾式の会場に立てられた盛和塾福島のPR看板

原発事故による放射能流出と多大な被害を被った福島。一時は、開塾断念も考える中「今こそ盛和塾！フィロソフィが必要」と立ち上がった福島塾生は苦難に負けず予定通り開塾。勇気ある福島塾生から多くの学びと勇気、感動をいただきました。

開塾はあくまでもスタートですので盛和塾での学びを社員と共有し、愚直に実践して会社の業績を良くして一日も早い福島の復興を期待しております。今回、開塾準備委員として関わらせていただき、あらためて稲盛フィロソフィの普遍さと素晴らしさを再認識し、お互い切磋琢磨してフィロソフィを愚直に実践してこの危機、苦難を乗り越えましょう！

山岸 暢 盛和塾（東京）

盛和塾福島開塾おめでとうございます。

私も、開塾準備に参加させていただいたので、今回の開塾式は心から感動いたしました。今回の福島開塾の全ては下村筆頭代表世話

以上に会社は大きくならないなど経営に対する考え方、心について、アメーバ経営の実践の話などを交え「心を高める経営を伸ばす」ことが、塾生としての任務であることなどを話しました。又、同じ経営者という立場であり「フィロソフィを共有する仲間」としてのソウルメイトがいかに大切であり、ありがたい存在なのか、等のことを幾度となく開塾説明会、事前勉強会でお話しさせていただきました。

震災後の勉強会も「今こそ開塾と稲盛哲学が必要」という福島塾生の声に応えるべく、欠かさず参加させていただきました。

これからも厳しい経営環境が続く福島ですが、様々な困難を乗り越えて開塾を実現し、稲盛哲学を学んだ多くのソウルメイトが復興のため先頭に立ってフィロソフィの実践を行われることと思います。また、兄弟塾として東京塾の使命は開塾式で終わったのではなく、今回の開塾から始まったと思っています。お互いに切磋琢磨し、フィロソフィの血肉化に向け一緒にど真剣にやっていきたいと思っています。

塾生たちの被災体験

開塾式交流勉強会より

開塾式の懇親会の後、福島塾生の被災体験を伝える交流勉強会が催されました。風評が飛び交う中、正しい現状を伝えたいという思いから、ご経験をお話しいただきました。その一部を抜粋してお届けいたします。

新城 猪之吉 末廣酒造株式会社代表取締役社長
(清酒製造・販売)

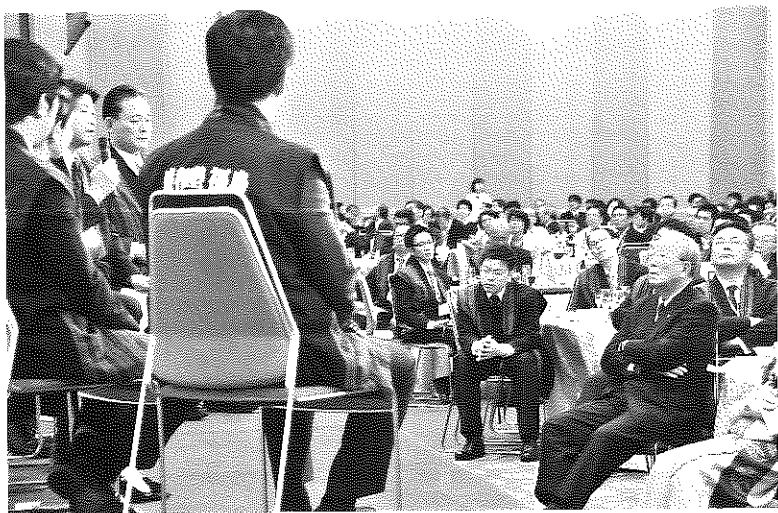
私のいる会津地方のお話をいたします。
その日は、福島にいました。やっとの思いで山を越え、逃げてきたのですが、会津若松は震度五強。他の地区と比べて揺れそのものは弱いものでした。しかし、喜多方よりも会津若松は古い土蔵が多いのです。今回の揺れで私のところの土蔵も相当壊れました。壊れた土蔵

を調べてみると、モルタルで補修した土蔵は、みんな崩れていました。ケチってはいけななと思われました。

あの日以降、すぐに被災者の方々が会津若松へ避難して来られました。しかし市では対応しきれず、指定した三つの避難所がすぐにいっぱいになりました。そこで市は県の対応をおおぎ、県立高校も避難所として使うことになりました。それでも間に合わなかったために、旅館の方々が「ウチに来なさい。食事も無償で提供する」と動き出しました。

しかし、役所というのは困ったものです。会津若松にもたくさんさんの救援物資が届きまして、その内「会津若松」と指定されたものは市内の各避難所に配られました。その他の物資については、県はあずかり知らないと言っぱかり。

仕方なく、東山の方々が独自で配分することになりました。「どたばたのなかでなぜこんなことをやるんだ」「また役所仕事かよ」という声があがっていました。



われわれ一般市民が救援物資を市内すべての避難所に配ろうという動きになってきたわけですが、応援してくださる方、お手伝いをしてくださる方が徐々に増えていくなかで一カ月が経ち、一カ月半が経つにつれて、避難なさっている方々から「もうこんなものは食いたくねえ」という声が出るようになり、私たち市民のあいだで文句を言われることに対して「もう手伝いになんかいくかよ」というように溝ができてしまいました。

私などは「なにを言っているんだ、ボランティアというのは見返りを要求しちゃいけないんだ。ありがとう」といつてくれた、くれなかったではなくて、手伝ってあげたいから手伝うんだよ」と言っていたのですが、やはり気持ちのなかでは、ついお礼を求めています。避難なさっている方々にしても、一カ月半、二カ月とあのような生活をしていれば、一々「ありがとう」とは言わなくなってしまう。そのために市民と避難民とのあいだの空気が悪いものになってきました。

今、会津若松市内には 六千人ほどの避難民がいらつしやいます。仮設住宅も会津若松市と会津美里町を併せて一千戸ほどができます。しかし、皆さん仮設住宅にお入りにならず、東山温泉と芦ノ牧温泉に入っています、一泊五千円で、県からの援助を受けて三食お風呂付きです。これでは今さら仮設住宅に住む人なんかいるわけがありません。さらに、問題は仕事なのですが、温泉で三カ月も暮らせば、もう何もやりたくなくなってしまう気持ちばかりです。こうなる前に何か良い方法はなかったのかと思つてしまいます。

仮設住宅の建設にも問題があります。会津若松には建設業者も材木もたくさんあるのに、「近年において三十棟の仮設住宅をつくったことのある住宅業者に限る」という制限を設けているために、東京の業者ばかりが仮設住宅の建設を請け負っているのです。会津の業者には何も仕事がありません。役所の考え方には呆れてしまいます。

私は今、福島県に六十六社ある酒造組合の

会長をしているのですが、この組合のなかに日本でもっとも海に近い酒蔵があります。請戸港にある、「磐城壽」というお酒をつくっている酒蔵ですが、津波できれいに流されてしまいました。付近にある四つの酒蔵もほとんど全壊。また、原発のすぐそばにある酒蔵も、避難勧告により立ち入り禁止になったためにダメになってしまいました。六十六社中二十社が中破、十数社が小破という被害です。いずれも古い土蔵がやられています。

輸出についても、真つ先にストップしたのは台湾でした。その後、韓国、中国向けがストップし、次にヨーロッパ向け、アメリカ向けが止まりました。私どももアメリカに輸出をしているのですが、四月十一日にロサンゼルス港に出したものが昨日（六月一日）ようやく入荷したという連絡が入りました。アメリカでお待ちいただいていたお客さまに私どものお酒が届けられるようになってよかったです。

おかげさまで今、日本全国から「福島のお酒を飲もう」という声があがっています。戊辰戦

きてくださるようになっていきます。こんなときなので喜んで萩の皆さんをお迎えしようと思っています。

鈴木 清重 株式会社スズトヨ代表取締役

（建設、土木資材、電動工具、管工機材、OA機器販売）

福島原発から三十キロと二十キロ地点の間、南相馬市からきました。平成十九年に合併し、人口七万一千人の町となりました。旧小高町は今、警戒区域に指定され、一万一千人が入れない状態です。五万人が住んでいる旧原町市も緊急時避難準備区域に指定されています。旧鹿島町については三十キロ地点から離れていることもあり、仮設住宅の建設が進んでいます。

私たちがいる緊急時避難準備区域は、介護の必要な高齢者は避難する、妊婦さん、女性、子供も三十キロを離れて避難するという指定になっています。そのために南相馬市の人口の約半分が会津若松市、新潟県、山形県など、



左から新城氏、鈴木清重氏

全国に避難しています。

三月十一日に地震が発生し、津波が押し寄せてきました。そして十四日、月曜日の十四時四十六分に福島第一原発が二度の爆発をしました。その後二カ月半、郡山中央郵便局に約八十万通の郵便物が停留したままとなりました。佐川急便、クロネコヤマトの宅配便も、二十キロ圏内に入ることができません。銀行も機能せず、常磐線も不通のままです。常磐線が元通りになるまでには三年、五年とかかるでしょう。東京に出るのも福島経由で五時間ほどかかる状況になっています。

このような状況ですから、地元の工場が茨城や埼玉に次々と機械を移動させています。そのために失業者、離職者が増えているのですが、心配なのは医療面です。旧原町市には大きな病院がけっこうあったのですが、女性が帰ってこれない。つまり看護士さんがいなくなっただけに、産婦人科、小児科等、諸々のものが機能しなくなっています。病気になれば相馬や仙台にまで行かなければならないという、今はた

実な話はたくさんありますが、そのように命からがら生き残った人たちもいるわけです。

ただ、そういう状況の中でもこんなよい話がありました。「難民を助ける会」というNPOから市へ、これまではアフリカや東南アジアなどに物資を送っていたけれども、今は東北の皆さんが難民になっている、私たちにできることがあるはずだという連絡が入りました。これを受けて資金がなく動けなかった市、そして鹿島商工会などが急遽相談し、三月二十五日、「難民を助ける会」から一千万円ほどの支援物資調達の注文をいただきました。最終的には二千棟の仮設住宅が建つそうですから、四千万円、五千万円の注文になるのですが、これが我々にとってのうれしい呼び水となっています。

この際ですから、経済特区に指定してもらい電気料は半分、所得税も軽減するなどの手を打ってもらい、我々も中から声を出していく。この地域にひとり残り、一企業が残り、声を出し続けて、何とか再生をしていくという。能

いへん不安な状態です。

私どもの同業者も、売上が軒並み三分の一、四分の一の減となっています。それでも社員を抱えています。緊急時雇用助成金でも借りて、来月を何とか食いつないでいこうというのが現実です。

私どもの社員も相馬での配達途中に津波に襲われ、命からがら助かっています。また、社員の七十二歳のおじいちゃんが家にいたときに津波に襲われて、慌てて目の前の高台にあった柿の木によじ登り、胸まで水につかりながら助かっています。そのときに隣のじいさん、ばあさんもみんな流されてしまい、「ごめん、ごめん」といいながら柿の木にしがみついていたそうです。

ある社員は「ウチの親父、流されて死んでしまったのだから」と思ってた家のあつた辺りを探していたら、高台にある野球場からオーイ、オーイと声がする。「どこかの家族の声だろうな……。アツ、親父の声だ！」と気付き、お父さんの無事を確認できたそうです。そんな切

力は少ないけれども、情熱と考え方をかけ算にしていきながら、なんとかがんばっていきたいと思っています。まさに燃える闘魂です。精一杯に生き残っていきます。

伊藤 健秀 株式会社伊藤商店 代表取締役社長
(業務用食材卸売、治療用・介護用食品販売)

皆さん、こんばんは。浪江町の伊藤商店の伊藤です。

原発から十キロ足らず、九キロほどのところに自宅も会社もございます。そのために地震の翌日、朝五時に政府から出された避難指示にしたがって避難をしました。最初は「原発の修理をするために、念のために離れてください」という指示だったものですが、念のために離れただけだったのですが、以来、自宅にも会社にも戻れなくなりました。

私たちが置かれている現状を全国の皆さんに少しでも知っていただきたいという思いで、お話を申し上げます。

放射線漏れのために、私どものお客さまの八割が避難されました。社員たちも神奈川県をはじめ、県外・県内で七つの県に避難し、私の下には誰ひとりとしていなくなりました。お客さまが避難なさったために、売掛金の回収がまったくできなくなっています。おまけに、震災前に振り出した手形も、手形交換所が災害によって閉鎖になってしまったために、なんと不渡りになってしまいました。

今、仕入先からは「伊藤商店さん、いつ支払ってくれるんですか」という問い合わせが毎日のように入り、私の机にはまるでファンレターかと思えるように請求書ばかりが届いています。「これからは現金でしか伊藤商店さんには売りません」と、ハッキリいわれてしまいました。地元では優良企業といわれていた私どもの会社が一気に信用不安のある会社となってしまったわけです。

先のない避難生活に、私もすっかり疲れ果てています。中学二年生の娘と小学五年生の息子がいるのですが、その子供たちから「お父

いました。そして今、ここでお話しをさせていたんでいます。

実は今、収入がまったくありません。ですから、盛和塾の年会費八万円さえお支払いできない困窮にあります。ところが、そのことをお伝えしましたら、「出世払いいいよ。あとでいいんだ」とまで言うてくださって。ありがたいことだと思っていたところ、翌日、東京電力から百万円が振り込まれ、急いで年会費を振り込みました。

私は根が単純なものですから、一度「やる」



伊藤氏

さん、家に帰りたい、帰りたい」「友だちに会いたい」と泣かれる毎日です。女房まで半分うつ病の状態になり、恐ろしくて高いところに連れていけない。ひよっとしたらウチのやつ、飛び降りるのではないかと心配してしまいうくらいに、女房もまいっています。家も家財道具もまるつきりなくなつて、私もすっかり弱気になってしまいました。

また、地元企業の廃業や倒産、自己破産の話が耳に入るようになってきたなかで、ウチの会社もこの状態では経営をしていくのはムリだと、一時は腹をくくりました。盛和塾「福島」の入塾も辞退するという連絡を、事務局に入れたほです。そうしましたら世話人の佐藤社長から電話をいただき、「もうダメだと思つたときが仕事の始まりだと塾長はおっしゃっている。一緒にがんばろうよ」と励まされました。

私はそのひと言が嬉しくて、ここまで言うてくださるのなら、もう一度やってみようという決意を固め、原発災害だろうが放射能だろうが、とにかくやるところまでやってやろうと思

と決めたら、即座に行動に移します。まずは連絡拠点を設けなければならぬと思い、私が避難している仙台市の仕入先企業にお願いして事務所の一角に机をお借りし、電話、ファックス、メールで得意先、仕入先、そして社員たちといつでも連絡が取れるようにしました。社員たちも私と同様、誰も何も持たずに避難していますから、当座の生活資金として、急ぎ十万円ずつ振り込みました。次にハローワークに赴き、会社がいつ動き出せるかわからない状態にあるものですから、雇用保険から休業保険から出るよう手続をしました。

実は四月入社を予定していた大学生がいたのですが、私の会社を選んだばかりに就職できなくなつてしまいました。私も心配して、ハローワーク、福島県の労働局、県庁、福島県の商工会議所、東京電力等、あらゆるところに彼の面倒をみてくれないかと相談しました。しかしどこからも、原発災害の前例がないためにわからないという返事しかもらえませんでした。このままでは、せつかく社会に出て活躍しよう

と思った彼の思いを台無しにしてしまうだけでなく、ウチで働いて生活をしようと思っていたのに、その生活の術すらもなくなってしまう。そこで、彼の一家が避難している横浜市の知り合いの会社に、アルバイトでもいいから彼を雇ってくれとお願ひしたところ、雇ってくださることになりました。

今は売掛金の確定と買掛金の確定に急いでいます。まずは財務状況を明らかにしようというところで、請求書もすべて発行しました。お客さまがいらっしゃらないことは百も承知で、旧住所に請求書を送っています。郵送物を郵便局に取りにいっているお客さまの手元には請求書が届くでしょうし、届かないものは私どものところに請求書が戻ってきます。とにかく請求書を送りして、申し訳ないけれども代金を回収させていただこうということをしています。仕入先への支払いに関しても、できる範囲でのお支払いを始めています。国だ、政府だ、県だ、町だと期待していても、何もやってくれません。自分たちから動き出すしか道はないの

店は皆さまのために動き始めています」とアピールしなければと思っています。とにかく動くことです。内外に対して、伊藤商店は大丈夫だということを示したいと思っています。

小野 浩喜 株式会社オノヤ 代表取締役社長
(住宅リフォーム、住宅建材卸業)

中通りを中心に住宅のリフォームをしている株式会社オノヤの小野と申します。

あの日は外出先で地震に遭いました。本社のある須賀川市に車で戻ろうとしましたら、町はボロボロ、瓦はガタガタ、壁も落ちています。明日から相当な電話が入るぞ、と思いました。私どもが設置したブロック塀やエコキュートという背の高い給湯器が倒れ、お客さまからクレームや修理修繕の電話がたくさん入るだろうと思って、その日の内にブルーシートを発注して備えました。

案の定、朝7時から電話が鳴り止まず、来店客も多い。「瓦が全部落ちてしまった。ブルー

です。

売上の八割を失ってしまった以上、経費はまったくかけられません。しかし、計算上は二割のお客さまが残っていますから、そのお客さまとこれまで同様のお取引をさせていただいた場合、いくらの売上といくらの粗利が出るのかを、今計算しています。その上で何人の社員を雇用できるのか、すぐに判断しようと思っています。

とにかくお金がありませんから、家賃も経費も払えません。伊藤商店の再興はどうにもならない状態ですが、ここまで図々しくなったのだから、とことんやってやろうと思って、お世話になっている仕入先の会社さんの福島営業所の一角をお借りして、伊藤商店の再興に動こうと思っています。今、その仕入先の会長さんにそのお願いをしているところです。

格好をつけている余裕なんありません。時間もカネもありません。私自身、社長だろうがなんだろうがトラックを運転して、とりあえずお客さまに品物を配達する。そうして「伊藤商

シートでいいから、かけてくれ」というお客さんも多く、職人二十人体制でブルーシートをかけてまわりました。「このときこそがリフォームを生業としている我々の腕の見せ所だ、リフォーム業冥利に尽きる」と思い、「やるぞ！ガソリンが尽きるまでがんばるぞ！」というかけ声をかけながら、格好よく仕事をしておりました。

ところが震災四日後、三月十五日十一時に福島第一原発で水素爆発があったときです。昼一時頃、私の友人宅で補修の仕事をしていた職人たちが戻ってくるのです。

その友人は鉄くずを集める仕事をしていました。鉄くずは汚染されると引き取ってもらえないそうで、そのために会社でガイガーカウンターを持つていたのですが、そのカウンターの目計測したところ、五十マイクロシーベルトの目盛りを完全に振り切ってしまった。これは百マイクロシーベルトに達していると判断した友人が、私どもの職人たちに「危ないから帰りなさい」と言ってくれたのです。

市の水道土木の仕事をしている私どもの職人も、役所から「危ないから外で仕事ができない」といわれてぞろぞろと帰ってきました。当時、そういったマスコミ発表は一切ありませんでしたが、マスコミ関係で仕事をしている友人から電話が入り、「今、とんでもない状態になっているぞ。我々も外に出てレポートができるかどうかわからないから、これから会議をする」という情報が入ってきました。

私はひとりで「これはすごいことになっている。相当危険な状態だぞ」と思っていたのですが、まわりは平和なのです。私たちの町は原発から五十キロも離れていますし、またマスコミからデータ発表もありませんから、危機感がまったくないのです。

ここで迷いが出てきました。リフォーム業ですので、社会的な使命を感じながら仕事をしているわけですが、この状態では職人さんに外で仕事してもらうわけにはいきません。若い社員も多いし、県外からきている子もいるし、その親御さんからも電話が入っていますから、なお

さら外で作業させるわけにはいきません。しかし、ここで店を閉めてしまえばお客さんへの裏切りのようになります。同時に、一旦店を閉めれば、二度と再開はできなくなってしまう。迷い考えた末に、お客さんではなく、いちばん大事な社員たちのために店を閉める決断をしました。つらい決断でした。

「逃げたい者は逃げてくれ。店は閉めるのだから、来ても仕事はないのだから」と社員たちに話しました。幹部たちは悔しがつていました。私も悔しい思いで話したのですが、若い子のかには逃げたい者もいました。

やれる者だけでやるという選択肢もありましたが、それを選んでしまえば、避難した子たちは戻りにくくなり、辞めざるをえなくなってしまう。ですから店を閉めることを決断したのです。

さきほどの伊藤社長の体験をお聞きして泣きそうになりました。大きなリスクのある原発があるのに行政は東電に丸投げして、感度も悪い。行政も含めて、我々は一体何をやっていったのだ

ろうと思うのです。常にリスクがあることを自分で意識しながら経営をしなければならなかったと思っています。ただ、私の場合は運良く再開することができました。だからこそ、これからは復興のために全力を尽くしていくつもりです。



小野氏

鈴木 美砂子 陽日の郷あづま館・女将（旅館業）
福島県二本松市の岳温泉で旅館の女将をいたしております。

三月十一日の地震のあと、翌日の原発事故があったがためだと思いますが、ほとんどの予約がキャンセルされました。事務所はずっとキャンセルの電話が鳴りっぱなしという状態でした。私どもの旅館では伊藤さんのいらっしゃる浪江地区の皆さんをお引き受けしています。旅館に収容力があったものですから、最初は就学児童さんを持つ家庭を中心にした、三百人近くの皆さんの避難をお引き受けしました。生後四カ月の赤ちゃんから高校三年生まで、約百名のお子さまがいらっしゃいました。

お引き受けしたすべての皆さんに、少しでも早くくつろいでいただきたい、この宿に馴染んでいたきたいという一心で、まずは子供たちの名前を覚え、その名前と呼んであげようということをしました。

そうして皆さんが四月五日にいらっしゃって

から一週間ほど後だったと思います。夜半、大きな余震がございました。その後、お子さんたちがランドセルを背負って、お母さんと一緒にどんな旅館の階段を下りていらつしやるのです。私どもの宿は震度八・五にも耐えられる構造になっております。ですから「どうぞ皆さん、危ないですから中にいらつしやってください」「○○ちゃん、外に行かないで」とお母さんと子供さんにも申し上げるのですが、皆さん、こそつて宿の外へと出ようとなさいました。

そのとき避難なさっている、ある男性から言われました。

「女将さん、私たち浪江から来た人間は、地震のあとにやってきた津波で逃げてきたんです。翌日には原発の事故があり、追われるようにしてこちらへやってきました。ですから女将さん、たいへん申し訳ないのだけれども、我々の感じている怖さは普通の地震とは違うものなのです」

私は声も出なくなっていました。余震があるたびに、小さな子供たちは、三月十一日、十二日のことがトラウマとしてよみがえつてく

思っていたのですが、十日ぶりに帰ってきたお父さんから「お父さんは一生懸命にがんばっている。おまえはおまえで、野球をがんばれ」と言われたそうです。この言葉に後押しされて野球を続けているのだと、彼は話してくれました。

浪江の人たちは小学生の頃から原発に関するいろんな勉強をしているそうです。また、お父さんやお兄さんが東電に勤めている家庭が多いために、原発の必要性と危険性も小さな頃から聞いているそうです。それだけに、今、お父さん、お兄さんたちが死ぬか生きるかという状況のなかでがんばっていることがわかるのです。ところが、その家族たちが東電の関係者だとして非難の目で見られている。こんな理不尽なことはないということも、彼はぼそぼそと語ってくれました。

今回の放射能災害は、私もたしかに人災だったと思っています。しかし、その原発事故の只中でがんばっている方々がいらつしやるのです。ほんとうに頭が下がる思いです。

あるとき「四人のなかで家がなくなった人はいないよね？」と、私が思わず軽いつてしま

るのでしょうか。その子供たちに心のケアをしてほしいと、心から思っています。

私どものところに避難なさっている皆さんのなかに、四人の浪江高校の球児がいらつしやいます。野球部の監督さんの、最後となる夏の大会にぜひとも彼らを出してやりたいという思いから、こちらに避難なさったのですが、男の子が四人だけで、親御さんは別のところに避難なさっています。私はその母親がわりです。朝は弁当を持たせてあげて、夜は練習で遅くなり、九時近くに帰ってきます。

男の子ですから口数は決して多くはありません。ぼそぼそと語ってくれるだけなのですが、そのなかの一人が「僕のお父さんとお兄ちゃんは東電で働いている」と話してくれました。

原発事故の翌日から、原発のなかに入り、ずっと働き詰めだそうです。本当に苛酷な状態のなかで、なんとか事故を収束させんがために一生懸命にがんばっている。彼は「家族がそんな状態で、僕だけが野球をやりたいなどといえない。お母さんを一人置いていくわけにはいけない」と

いました。

「いますよ、コイツ地元は請戸うけどだから」

「エッ！ 君は請戸なの」

「はい。家は全部流されました」

私は続ける言葉を失いました。

「でも、ウチのじいちゃんとはあちゃんは、近くにあった木にしがみついて助かりました」

「そのあとはどうしていたの？」

「埼玉のアーリーナに避難して、何もする気になくなってしまいました。でも、主将の佐藤君から戻ってこいよ。最後の夏を、みんなで一緒にがんばろうよ。オレたちの好きな浪江を、また元通りにしなければならんだから、負けちゃいけないんだよ」といわれて、その言葉で帰ってきました」

今回、あつてはならないことが起きてしまったわけですが、これを機に私たちはもう一度、原発というものを原点にかえて考えなければならぬと思います。

嘘かホントかはわかりませんが、子供たちが転校先で「原発の福島から来たな。おまえはあっちへ

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。



目の疲れ・充血に
新 V.ロートEX[®]

行けよ」と
いわれてい
るそうです。
子供たちが
そういう被
害を受けな
いために
私たちは何
をしなけれ
ばならない
のか。それ
はもう言わ
なくてもわ
かります。
「もう福
島は復興で
きない」という言葉が出ているそうですが、だ
からこそ私たちががんばって、「これだけすば
らしい福島になったんだ」ということを示して
あげなければ、将来の子供たちへも大人として
の責任を果たせないことになります。



左が鈴木美砂子氏

盛和塾「福島」の塾生、そしてソウルメイト
の皆さんと手を携えて、福島復興のためにがん
ばっていきたいと思っています。

十年後、二十年後、この福島がどうなってい
るのかはわかりません。でも、浪江にいらっしや
る方々は家が残っています。自分の故郷ふるさとに戻る
ことを夢みて、彼らは今がんばっています。ぜ
ひとも、皆さまのお力をお貸しください。

同時に、東電の関係者ということだけで偏見
の目を向けてはならない。これはお預かりして
いる高校球児の言葉から、私自身、肝に銘じて
おります。

(二〇二二年八月二日 盛和塾福島開塾式での交流勉強会にて)
※本特集を読まれて、福島塾に応援のメッセージを
いただければ幸いです。

【盛和塾福島 事務局】

〒九七〇-八〇三六

福島県いわき市平谷川瀬字仲山町七十一

ライズビル二F(株式会社エイブル内)

TEL 〇二四六-八四七三七五

FAX 〇二四六-八四七三七四

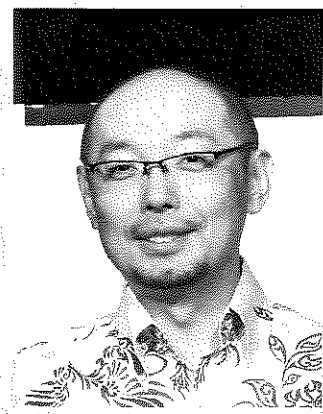
info@seiwajyuku-fukushima.com

われ虚心に 経営を語る

I

むとう もとみ
武藤 元美 〈福岡〉

株式会社福岡情報ビジネスセンター
代表取締役社長



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

経営者としての羅針盤がもてた

◎エンジニアとしての夢を追求

盛和塾での学びを重ねていくと、魔法にでもかかったかのように、何事にも感謝に溢れ、それに正比例して会社がまるで生き物のように成長し始めました。盛和塾の学びを通して社員との絆をつくり上げ経営を伸ばしてきた経営体験をお話しさせていただきます。

私も福岡情報ビジネスセンターは福岡を本社としたIT企業として、現在十三期目を迎えました。医療、物流、製造業、スマートフォン事業など、それぞれ専門分野ごとにITの活用を追求する事業を行っています。

特にIBM様のテクノロジーに精通したエンジニア集団として業界で認知していただき、お

お客様の経営を伸ばすためのシステムづくりをお手伝いさせていただいています。

社長就任時の五年前の八期決算は売上高五千六百九十一万円、経常利益九百五十四万円、経常利益率一六・七%でした。入塾して学びを実践していくと、売上、利益共に飛躍的に伸びるようになりました。

直近の十二期六月の決算では売上高四億千二百七十二万円、経常利益七千四百四十二万円、経常利益率一七・九九%、約一八%です。今期十三期では売上高五億円を超えるべく、全社一丸となつてがんばっているところです。

このたび、二〇一一年の第十九回盛和塾世界大会にて稲盛経営者賞をいただける夢のような一報をいただきました。ありがとうございます。全従業員の功労賞としていただけるものと感謝しております。

■会社概要 創立…一九九八年七月

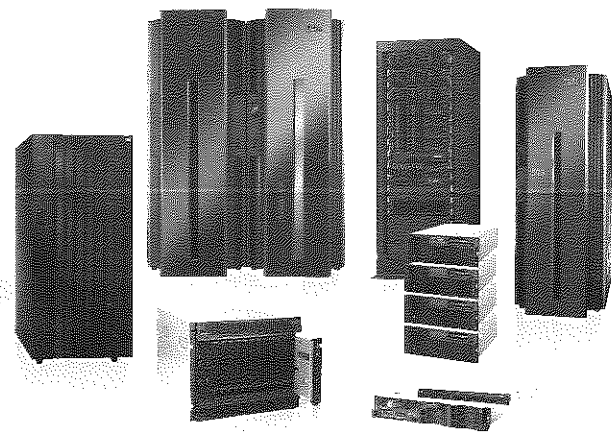
事業内容…システムコンサルティング、システム請負開発、その他システムサポート
資本金…三千七百万円 売上高…四億一千二百七十二万円
従業員数…四十二名

さて、私はもともと商売の家系で、幼いころから親戚が集まると商売の話をよく聞いていました。商売をたたく経済的に苦しくなったことから肩身が狭そうな両親の様子を見ていたため、具体的には理解できませんでしたが、商売とは大変なことだと子供心に察していました。

小学校高学年のころには、小遣いを稼ぐために朝刊を配り、夕方には幼い弟を自転車に乗せて夕刊を配っていました。高校は学費半額免除で奨学金をお借りして、アルバイトをしながら大学まで行かせてもらいました。大学卒業後に、地元福岡の電算センターにエンジニアとして就職しました。

入社直後から納期に追われ、会社で徹夜、家でも徹夜の日々で、体育会系の合宿のようでした。やがて仕事のコツを覚え、後輩が入ってくると会社に行くのが面白くなってきました。

そのころIBM製のコンピュータと出会い、そのテクノロジーのすばらしさに惚れ込み、後輩たちと研究を重ね、システムづくりに没頭し



IBM製の企業向けサーバーPowerSystems

ていきました。

二十九歳のときにIBM系の開発ラボ（研究所）設立の声がかかり、米国にあるIBMロチェスター研究所へ研修に行かせていただくと、その技術力、製品力にますます惚れこんで、ラボの事業拡大に没頭する日々を過ごしました。エ

BM製品事業の拡大は望めませんでした。

やがて、社内はM&Aに向けた新体制に変わりはじめました。一生懸命にやっているのに、無情なことばかりだと再び失望と苦悩の日々に、いま思えば恥ずかしいことですが、少しやけになって荒んだ状態になっていました。

もう駄目だと思ったときが、本当の人生を懸けた仕事のはじまりだったのかもしれませんが。このままでは、惚れ込んだIBMのテクノロジーに夢中になって働ける環境は一生実現しないのかもしれないと思い、長年お世話になった会社を辞める決断をしました。

◎駆け出しの経営者に突き刺さる塾長の教え

以前から、私を頼って長年仕事をしてくれるフリーのエンジニアたちがいましたが、フリーでは肩身が狭いでしょうかと設立から支援していた会社がありました。

その前職の仕事を手伝ってくれていた社員五人の小さなパートナー会社に入らせていただき、二〇〇六年七月、株主総会を経て代表取締

ンジニア系の経営幹部として、生涯をかけてこの会社を大きくしていきたいと野心に燃えていました。

ところが五年後に、各出資会社の方針や関係性が変わり、各社のベクトルが合わなくなり、役員が内部分裂するようになりました。

エンジニアたちが無我夢中に仕事に没頭できるラボを創り上げるのが私の夢でしたが、志半ば、残念ながら出資会社からの出向者であるわれわれは喧嘩別れのように所属会社へ戻されることになりました。

古巣の電算センターに戻ると、会社の資金を使って事業に失敗して戻ってきた「招かれざる客」だと陰で言われていました。三十五歳でマインナス評価からの再スタートとなりました。

それから十年、社内外で四面楚歌の状況の悔しさをバネにして、血眼になって働きました。売上も順調にあがり、会社の中核的存在となり張り切っていたころに、大手企業とのM&A（吸収合併）の話がにわかに進んでいきました。相手企業は、国産メーカーとの絆が強く、私のI

役に就任させていただきました。それが現在の福岡情報ビジネスセンターです。

私の代表就任時には資金もなく、事務所も電話もない会社でした。社員三百人の会社からたった五人のホームレス企業の経営者へ、四十五歳での転職となったのです。前職でお世話になったお客様のところへ営業に行くと、笑顔で応接してくださいますが、明日をも知れぬ零細企業との取引には決裁をいただけませんでした。

社員の仕事も先細りとなり、焦りと心細さで見栄もなくなり、嫌みのひとつも言われるだろうと覚悟して、商売敵の同業者へ仕事をいただけないでしかうかと、必死で連絡を入れました。

翌朝、案件がありますからぜひ一緒にやりましょうと、ご支援の電話をいただきました。今でもそのときの電話の向こうのありがたい声が耳に残っています。

かつて勢いの良いときには、私はその方々に失礼な態度でいたこともありました。感謝と安堵で感涙が止まらず、その日は真っ赤な目をし

て出社しました。

そのような経営者として駆けだしの二〇〇六年十一月に、私が住んでいる佐賀にて稲盛塾長が講話をされる盛和塾佐賀県民フォーラムが開催され参加させていただきました。その後、福岡塾をご紹介いただき、入塾させていただきました。経営者の勉強会は初めてでした。

例会に参加すると、塾長や先輩塾生の凄まじい経営への努力を知り、徒手空拳でやってきた自分の稚拙さを知らされました。



「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ために、「誰にも負けない努力」を続け、「仲間のために尽くし」、「愛と誠と調和」で経営をされている姿に、強烈な刺激を受けました。

まずは、心を高め、経営を伸ばさなければならぬ。そのためには経営者としてだけではなく教育者となり、さらに自らも常に学び続けることが求められることを繰り返し教えていただきました。

・自分自身、全従業員のために、誰にも負けない努力をする覚悟はあったのか？
・経営者としてど真剣に経営とは何かを問うことをやってきたのか？
・素直な心で正しきことを思い、恨みや妬みを抱いたことがなかったか？
・卑怯な振るまいがなかったか？
・強い願望はあるが、果たしてそれは「動機善なりや、私心なかりしか」なのか？
盛和塾での学びで、胸に突き刺さる言葉や質問が次々に出てきました。

そして、「利他の精神」で仲間のために尽く

すことを実行され、義理人情の塊のようなソウルメイトの先輩塾生に惹かれて、モノマネからではありますが、私もそのような行動を心がけるようになりました。

◎「人生（仕事）の方程式」:

人生（仕事）の結果＝考え方×熱意×能力

熱意と能力があっても、正しい考え方がなければ良い仕事や良い人生まで到達できない。仕事を愛し仲間を愛し、善きことを想い善きことを行うことで、初めて人生を好転させることができる。その方程式は、どの格言よりも分かりやすくシンプルで、絶対的な人生の方程式でした。

力まかせの仕組みがあれば、会社は伸びるものだと思いついていた未熟な私にとって、見聞きすることすべてが私に足りないことばかりでした。これこそが経営なのか、本当の働くことの意味を学ぶ機会をいただきました。全従業員とこの学びを共有し、会社を良くしていきたいと強く思うようになりました。

◎フィロソフィで深まった社員との絆

そこで、フィロソフィとアメーバ経営の仕組みを社員と共に学ぶことをはじめました。

経営の原点十二条をはじめ盛和塾での学びをいつでもみんなで確認できるように、大きなパネルにして会社のいたるところに貼り付ける

ありがとう！愛されて

「てっちゃん」60周年。



カネテツデリカフーズのキャラクター「てっちゃん」はおかげさまで二〇一一年に六十周年を迎えました。

Since 1926

60th
2011



創業85周年を迎えました
カネテツデリカフーズ株式会社
〒658-0033
神戸市東灘区向洋町西5丁目8番

www.kanetetsu.com/

ようにしました。

日々繰り返しフィロソフィに接すると、フィロソフィに照らし合わせて事象を判断するようになり、ぶれのない指針を持つことで決断が早くなりました。

この学びがあつたからこそ、会社で起こったトラブルにおいても、それを社員との絆に変えていくことができたと感謝しています。そんな事案を紹介します。

ある日、残業のことで、社内の電子掲示板に遠まわしに私への非難めいた記事が書き込まれました。はつきり口で言えないのかと頭に血が上り、書き込んだ社員に面談を申し入れました。私はこう言つてやる、ああ言つてやると、面談の前夜はなかなか眠れずにいましたが、塾長が創業されて間もないころに若手の反乱に対峙されたときに真摯に対応をされたことを想像していました。眠りについて目が覚めると、不思議なことにもう怒りがなくなつて澄み切つたような感覚になっていました。

両親が商売をたたんだ頃の自分の幼いときの

辛い体験から、「私は、経営者としては駆け出しで、理不尽なことを言ったり、間違つたことを言うかもしれません、私の幼いときのような辛い想いを君たちの子供には絶対にさせたくないのです。それだけは誓います」と、私の思いをその社員に素直に話しました。

翌日の掲示板には「社長の考え方が理解でき



会社のすべての部屋に、稲盛塾長の顔と経営の原点12ヶ条が掲げられている

てよかったです。今日からまたがんばれます」とと彼から書き込まれていました。ほんの数日前には、こんなやつは辞めてもらった方が清々するという感情がよぎつたのに、このような結果となつたのです。自分の人間が出来ていなかったことに気づかされました。

それからの彼の業績はすばらしく、今では事業部長として誰にも負けない努力を続けてくれています。

そして、もうひとつ私を驚愕させた出来事がありました。

「俺、自分の道を考へてるから、今月で会社辞めるわ」と、旧友でもある幹部社員から電話があつたのです。私は突然のことで「バカ野郎！

今まで何のために俺が寝ずにやってきたんや！」と、つい声を荒げてしまいました。

その直後に、今までに聞いたことのない剣幕の彼の言葉が私を凍りつかせました。「お前は、いつも自分のことばかり言いやがって！」いつも冷静な親友だっただけに、胸に突き刺さるような彼の言葉に気圧され、私はそれ以上言葉も出せずに電話を切りました。

彼が会社を辞めていなくなると思うと、我慢できないほどの心細さと孤独感に襲われました。

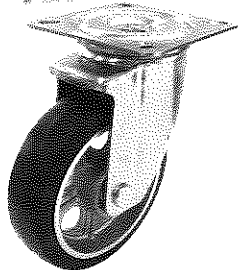
それまで新米経営者として孤軍奮闘し、溜まりに溜まっていた不安、焦り、虚勢といった異物めいたものが一気に吐き出されたかのように

**YUEI
CASTER**

皆様より頂いたお声で
新しいキャスターが出来ました。

特注品のご相談、喜んで承ります。

長寿命で軽く動く！
新型産業用キャスター
PMシリーズ！



株式会社
ユー・エイキャスター
<http://www.yueicaster.co.jp>

ホームページより図面ダウンロード
問合せ・カタログ請求が行えます。

感情があふれ出し、声を殺してむせび泣きました。助けを求めるかのように機関誌「盛和塾」を一生懸命に読みあさりました。

・自分は本気で全従業員の物心両面の幸福を追求してきたのか？

・本気で社員教育に挑んでいたのか？

・社員と本心に融合していたのか？

何も言わなくても黙ってついてきてくれると思いついていた私の、傲慢さの因果応報の結果として起こったのだと悟りました。その夜、静かな心で彼へ反省の思いをメールにつづりました。

「本当に申し訳なかった。学生時代からの親友だから、どんなことがあっても君はついてくると信じて疑わなかった。慰労や感謝の言葉を発しなかった私の徳のなさに気づきました。」

会社は何とかなしますので、どうかやりたいうことをはじめてください。亡くなった君のお袋さんからいただいた息子を頼みますと書かれた手紙の約束が果たせないのが無念で、心から申し訳なく思っています。ほんとに済まなかった」

翌朝になって彼から電話がかかってきました。

「ひどいことを言って済まなかった。また平社員からやり直させてくれ」と号泣していました。素直な気持ちで対峙すれば、思いは必ず届くのだということがわかりました。今でも彼には相変わらず誰よりも厳しくしていますが、幹部社員として精一杯ついてきてくれています。

盛和塾との出会いがあったからこそ、荒んだ結果にならずにすみしました。このような出来事を繰り返しながら会社が成長し、何よりも社員が私を強くしてくれました。

◎不況時の対策を実行して連続増益に

同業者の大半の売上が半減し苦境に追い込まれ、リストラを余儀なくされていた数年前の大不況は、経営者として初めての体験でした。

そんなときに、塾長から不況時の対策について講話をいただけることを知り、やまなし塾の開塾式へ参加させていただきました。いかなるときも経営者は決してボヤいてはいけな

い教えを守り、不況時の五つの対策を実行していきま

(1)社員との融合

(2)あらゆる経費の削減

(3)営業に全力をあげる

(4)新製品の開発に力を入れる

(5)あらゆる面に創意工夫する

一番目の社員との融合の実践として、私の思いとフィロソフィの一節を毎日全員にメール発信することになりました。おたがいのコメントが飛び交って、それぞれの熱い思いが沸騰するようになり盛りあがっていました。

毎週月曜日のグループごとの採算表報告会では、フィロソフィの輪読とコメントを発表して

もらい、その後コンパを開催するようにしました。

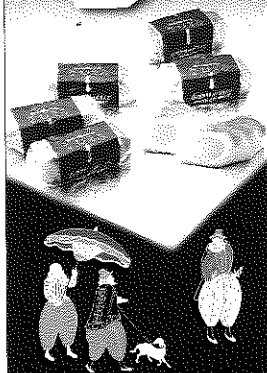
土曜日には、塾長の著書とDVDで勉強会を開催し、昼食コンパをやるようにしました。土曜日ですから子供の面倒をみなければならぬ社員のために、会議室をキッズルームとして開放しました。

毎月の事業部ごとの事業部会の後にもコンパを必須とし、遅くにコンパをやってくれていますので、一人当たりコンパ代千円を会社で支給することになりました。

三カ月に一度の業績発表会と全社コンパ、半年ごとに幹部社員を対象に経営問答会、社員旅行やソフトボール大会など社員と共に膝を突き合わせ思いを伝え、思いを聞く場を増やす

大分銘菓 生誕五十周年

南蛮菓 ずびえる



株式会社
ずびえる本舗

〒870-0319
大分県大分市大分流通業務団地1丁目3-11
TEL097-524-2167 FAX097-524-2168

http://www.zabieru.com
E-mail:info@zabieru.com



社内勉強会の様子

ようにしました。

そして、毎日気にとめた新聞記事や専門誌の記事を全従業員へメールで送り、情報を共有するようにしました。全員の日報を一字一句読んで、アドバイスや感謝の返信をし、仕訳伝票と貸借対照表、損益計算書を毎日確認し経理担当

者へお礼を伝えるようにしました。これは毎日深夜までかかりますが、今ではお酒の席や出張であっても毎日やらなければ寝つきが悪くなるほど習慣化しました。

また、どんなことでもどうぞと、私宛の無記名の御意見箱を用意しました。通知表を見るような気持ちで、恐る恐る一枚ずつ開いて読みました。

「いつも、遅くまで会社のためにありがとうございます
「採用していただき、ありがとうございます」

「正月くらい、体をいたわってください」
温かいメッセージばかりでした。

みんなが私を信じてくれていることに、心の底から勇気が湧いてきました。

このようなことで、全従業員との一体感がに
わかに増していきました。

二番目のあらゆる経費を削減する実践として、事務所の家賃交渉をして一五%の削減をお願いしました。消耗品のまとめ買いをやめ、経

費申請書には、その費用を賄うために必要とする売上額を伝票に印字されるようにしました。

申請する金額よりも大きな文字で表示されるので、恐縮しながら精算をするようになります。私も精算時に「これだけ売上が必要ですよ。社長！」と、経理からひとこと言われています。

三番目の営業に全力をあげる実践では、千件を超える企業をリストアップして、私を筆頭にエンジニアを含む幹部全員で営業まわりやセミナーを開催しました。

「飛び込みでまわりましたが、受付で断われました」と、中堅エンジニアたちが申し訳ない顔をして帰社報告をする日々でしたが、営業の大変さを知ったエンジニアたちがお客様のありがたさに改めて気づくことができました。結果、既存のお客様からの注文をいただけるようになり、思わぬところで成果がありました。

四番目の新製品の開発に力を入れる実践のために、世に出はじめたばかりのスマートフォン

のソフトウェアの開発をはじめました。
私がああしてくれこうしてくれと無理を言い

続けるものですから、恨めしそうな目でエンジニアたちに見られるようになりましたが、生みの苦しみを乗り越えて、電子カタログや電子カルテとして、初めての自社製品ができあがり、大手企業様の目にとまり販売契約をしていただけるようになりました。技術に苦労しながら、不眠不休で開発してくれたエンジニアたちに感謝しています。

五番目のあらゆる面に創意工夫する実践では、採算面や運用面の議論を重ね、クラウドセンター（データセンター）設立の企画をしました。

不況のなかでお客様自身のITに係わるコストを軽減できる仕組みとして、高価なサーバーコンピュータは弊社の設備を活用いただくことで、お客様へ安価なIT基盤を提供するサービス事業を開始したのです。身の程以上の投資が必要ですので、悩み尽くしての決断でしたが、今では新たな事業基盤となり安堵しています。

やまなし開塾のときの不況を乗り越える対策の教えを愚直に実践したことで、吹けば飛ぶよ



毎年の社員旅行の様子 ほんとに良く働き喜びと苦しみと共にする明るい大家族主義です

うな零細企業の弊社でも、従業員と一体になり
絆を深めて不況を乗り越え、六期連続の増益を
達成することができました。

となったのです。

これからも、盛和塾の教えを会社にしつかり
と落とし込み、従業員との絆を強め、誰にも負
けない努力で、仲間のために尽くし、感謝に溢
れた、悔いのない会社経営を続けていくことを
お誓い申しあげて、私の発表を終わりたいと思
います。

●塾長コメント

「感謝の心」が人と会社を成長させる
何ことにも感謝の念を忘れない

武藤さんは冒頭で「盛和塾での学びを重ねて
いくと、魔法にでもかかったかのように、何事
にも感謝に溢れ、それに正比例して会社がまる
で生き物のように成長し始めました」とおっ
しゃいました。何ことにも感謝するということ、
それを武藤さんはまさに実践され、すばらしい
会社をつくりあげられました。

武藤さんのお話を聞いてたいへん嬉しくなっ

◎本当の働き方・生き方を学んだ

かつて、フリーのエンジニアでは肩身が狭か
ろうと支援して設立したホームレス企業に、の
ちに私が救われました。

現在、創業時の皆さんには共に経営を伸ばす
取締役になっていただいています。何よりもう
れしいことは、エンジニアたちが燃える闘魂と
なって、無我夢中にシステムづくりをしている
環境ができたことです。

二十五年前IBM製品に惚れ込んで、今では
エンジニアではなくまりましたが、経営者と
なったことで盛和塾との出会いをいただき、本
当の働き方・生き方を学びはじめることができ
ました。おかげさまで小さな企業にもかかわら
ず不況時にも業績を伸ばすことができ、さらに、
本年IBM様からありがたいお役目もいただき
ました。

経営者として何の羅針盤もなかった私でした
が、情熱を抱き続け、ど真剣に働くことを通し
て社員と共に心を高め合い、魂を磨くことを盛
和塾で教えていただき、それが私の生涯の指針

たことがあります。IBMのコンピュータに惚
れ込んで勉強していた武藤さんでしたが、勤め
ていた会社が国産のコンピュータをしていると
ころとM&Aで合併されることになって、IBM
から遠ざかることになってしまった。そこで、
あとのことをまったく考えずに会社を辞めてし
まった。そのときに、その会社でフリーターの
ように勤めていた人たち、五人ほどの仲間がつ
くっている会社へとお世話になることになった、
とおっしゃいました。そこは五人ほどの仲間の
人たちに保証がないのはいかんだろうと、つく
られた会社だそうです。そこへ武藤さんが迎
え入れられた。わずか五人しかないソフトエ
ンジニアリングの会社に入って代表取締役に
なされた。

お話を聞いていて、京セラという会社をつ
くっていただいて、何の経験もなかった私が経
営の道を歩き始めた私の若い頃を思い出しまし
た。武藤さんの場合にはもっと小さな零細での
スタートですが。

いろんな方々が企業経営をされます。しかし、

企業経営とはどうすればよいのかということも誰もわからないために、みんな自分の立場でそれぞれの経営をしています。私も、つくっていただいた京セラという会社をどういうふうに関与していけばよいのか、まったくの手探りでした。その悩みがあったものですから、企業経営をするにはこういうことが大事なのだというのを私自身の経験から教えてあげることができれば、中小零細企業を始めた人たち、または親から継いだ人たちは経営がやりやすくなるのではないかと、それは人助けにもなるのではないかと。そう思っ、私はこの盛和塾を無償奉仕で始めたのです。

武藤さんの場合も、まさに若い連中とわずかに六人で会社を始めた。そのなかで、経営というものを知らなかった武藤さんは、それを何とか学ぼうと思っ、佐賀で行われた私の講演会に行かれた。そして私の話を聞き、福岡の盛和塾に入塾されて、冒頭でおっしゃったように利他の心、感謝の心が大事なのだと気がつき、そこからすばらしい勉強をなさっていった。

ろに文句をいつてきた連中と対峙したときのことも参考にした。ながらひと晩あけてみると、心が静まっていた。そしてその静まった心で話をしたという。

「誠に申し訳なかった。今まで君にはたいへん厳しいことばかりいつてきた。傲慢であつたかもしれない。申し訳なかった」と心から詫びてみると、部下は感激し、自分こそ悪かつたのだと改心して働いてくれるようになった。つまり、自分の心からすばらしい心になっていけば、もちろん人間ですから、激情がこみ上げて、その瞬間には「あんなヤツは要らん!」「おまえ、辞めてくれといつてやろう」と思ふこともありま。しかしそれではいかんと思ひ直して、自分の心を静め、相手のことを思ひやる。それが相手をして立ち直つていくことになつていった。本当にすばらしい話を聞かせていただきました。

皆さんもご自身の会社の経営のなかに、ぜひ武藤さんの体験等を生かしていただければと思います。

自分の仲間と決裂するような場面があつたというお話がありました。腹が立ち、「それならおまえ、辞めてしまえ」といいたかつた。そういう局面に立つたとき、私が若い頃、私のところ



たいへんすばらしい業績をあげておられます。IT、ソフト関係の会社ですが、現在では5億円からの売上げをあげ、十数%の利益をあげるというすばらしい会社に成長しています。グラフをみせていただきましたが、この数年間、本当に売上げがグングンと伸びていらつしやる。今時の不景気のなかで、発展する企業も少ないなかで、盛和塾での学びを生かしながらすばらしい成長発展をしています。

同時に、経営者としての自分の人間性を高めているというお話も聞きました。たいへん参考になりました。全国各地から沖縄までこられた塾生の皆さんにとって、たいへん参考になったと思います。本当によい話をしてくださいます。ありがとうございます。

(二〇一一年八月十四日九州沖縄地区塾長例会〈沖縄〉での経営体験発表より)

小原 繁 おはら しげる
 〈石川〉

株式会社オハラ 代表取締役社長

（質問時一九九六年当時は専務取締役）

中国撤退によって 得たもの



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

こんにやくやゼリーなどを製造する食品加工会社を
経営する小原さんは、一九九六年当時に中国進出を果
たしました。そして塾長例会で、中国ビジネスでの追
加投資・人的管理の要諦を塾長に質問され、「目処が
ないので、ぜひ慎重に」「人的管理が最も難しい」「ど
んなことが起こるか分からないので、いつでも逃げて
帰れる本丸を残しておくこと」というアドバイスを受
けました。

その後、会社が分離してしまい業績は悪化、結果的
に中国の工場を撤退することになりました。しかし、
その失敗から塾長の教えを改めて思い出し、更なる実
践を心がけていきました。

素直な思いが引き寄せる縁と、意義目的を明確にし、
全社員で共有することにより事業が大きく花開いてい
く過程にご注目ください。

今回は、一九九六年の経営問答と、十五年後の現在
までのお話を一挙掲載いたします。

■会社概要 設立…一九五九年
事業内容…こんにやくの製造販売、ゼリー・プリン製造、自社
ブランド食品の製造・販売
資本金…八千万円 売上高…八億二千万円（二〇一二年二月期）
従業員数…四十九名（二〇一一年六月三十日）

一九九六年 問答編

中国進出の注意点について

質問

私の会社は主に冬はこんにやく、夏はゼリー
を製造しています。社員は現在二十一名、売上
は六億五千万円です。

今日の質問は、私たちのような経営基盤の弱
い零細企業が海外進出をするときに、どうい
う点に気をつければ良いのか。このことをぜひ教
えていただきたいと思っています。

こんにやく業界は毎年、五%から一〇%の割
合で市場規模がどんどん小さくなっています。
さらに一九九五年は価格破壊が激しく、大手
スーパーの卸値が平均三〇%ほど安くなりました。
逆に関原料価格は上がり、一九九四年に比べ
て倍以上になっています。

業界のパイがどんどん小さくなる一方、業者
間の過当競争で卸値を上げられない状況です。
そのため、ここ数年でこんにやく製造の同業者
はかなりの数が倒産しています。

こうした現状で、私には昔ながらの品質の良
いこんにやくをつくりたいという根本的な思い
があります。そこで、こんにやく芋の原産地で
ある中国の雲南省で、こんにやく芋の契約栽培
をはじめました。今年一九九六年の三月には、
雲南省の昆明に独資で製粉工場もつくりまし
た。

来年は、上海に製造工場をつくり、栽培から
製造まで一貫した管理のもと、事業を拡大した
いと思っています。この上海の製造工場には、
私と製造部のやる気のある若手一名が行く予定



経営問答当時、塾長と

です。

しかし、人材的にも経営的にも基盤が弱いなかで中国に進出することは、かなりのリスクがあります。社員が二十一名のうち二名行くという人材的なリスクです。また、

今回投資する三千八百万円が、場合によってはなくなるという金銭的なリスクもあります。現地での教育を含めて人的管理はどうあるべきでしょうか。また、どうしても現地企業の採算管理をアメーバ方式でできるでしょうか。さらに、人材を送り出す日本側をどう経営的に強化すればいいのでしょうか。そして、海外投資における注意点や回収の目安に関しても教えてください。

私は二代目ですので、状況を甘く捉えてしまうという癖があります。こうしたなかで、海外進出の注意点を、塾長にアドバイスいただきたいと思っています。

塾長の答え

中国進出に目処なし、慎重に展開せよ

原料確保の目処がついたので……

塾長 ちょっとご質問しますが、雲南省の製粉工場でつくられたこんにゃく芋の粉を日本に持ってきて、こんにゃくをつくっていらっしゃるのですか。

小原 こんにゃく芋の粉は輸入禁止ではないですが、いろいろな絡みがあつて。関税が流通価格より高い状態です。中国でゼロ円だしたら、日本に入つてこないようなかたちです。

ですから、粉をこんにゃく製品に変えています。製品ならば二五%という関税で入つて

きます。また粉は、中国や台湾、韓国の業者に売っています。

塾長 今度は、現地で製品にして日本に持つてこようということですね。

小原 そうです。現地の工場をつくる粉のうちの三割ほどを製品にして、自分の会社を持つてこようと思つています。残りの七割の半分は粉のまま売買して、もう半分はゼリーにします。

塾長 中国でつくり日本に持つてくると、日本の原料でつくるのでは、コストはどれくらい安くなるのですか。

小原 日本が十としたら中国は七です。しかし中国の製品は日本のような量産したものでなく、昔ながらの手作りの美味しいこんにゃくです。それは日本でつくろうとしても、採算が合いません。

塾長 あなたが中国へ出て行かれたら、日本側はどうされるのですか。

小原 幸い、営業などはかなり任せられる社員がいますので、私も交互に行ったり帰った

りすることになります。実際、ずっと中国に張りつけることになるのは若手社員一名です。

塾長 こんにゃく業者で中国に進出した企業は、これまであつたのですか。

小原 十年ほど前、原料が高騰したときに皆さん行かれましたが、一社も残っていません。現在、中国の華僑の方の工場と中国と日本の合弁の工場が操業していますが、厳しい状態です。

そうしたなか、私どもは原料を確保しようと少しずつやってきて、それがある程度の目処がついたものですから、その次に行けるかなというのが今の状況です。

中国では人的管理が最もむずかしい

塾長 うーむ。今、中国でやられることについてには目処というのはありません。

あなたが聞きたいとおっしゃった現地の教育を含めた人的管理が、最もむずかしいことだと思っています。現地のマネージャーはしっかりした

人を入れなければなりません。

それから、アメーバ経営の採算管理ができるのか。これはできます。現在、京セラは広東省の約三千人が働く工場で、それを行っています。また上海で電子部品の大きな工場をつくっていますが、これはアメーバ管理方式でやっています。ただし、人的管理だけは現地で優秀な人を使わなければなりません。

あなたも現地へ行き、若い人と一緒にがんばろうというのは立派だと思えますが、一時的に中国に進出して帰ってきた日本の企業はたくさんあります。韓国や台湾にも日本の企業が出ていきましたが、ほとんど残っていません。

そして、中国の人件費もどんどん上がっています。特に上海や浙江省の人件費が上がっています。ですから、今は採算が上がっても、三年後五年後ということを充分計算にいれなければならないと思います。

逃げて帰れる本丸を残しておく

京セラを展開するなかで、私は次から次へと

ない社員でした。

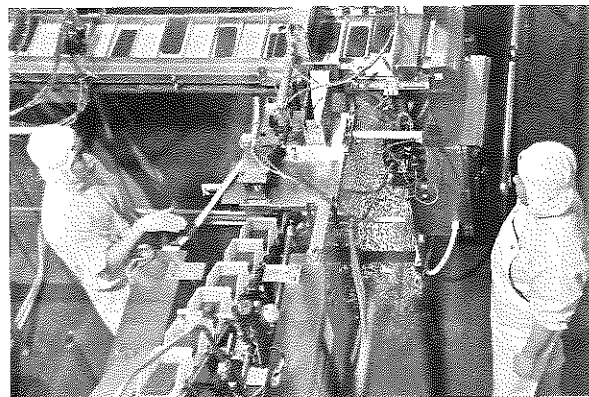
本当は、できる社員を連れて行くほうが楽なのですが、その社員が抜けたために、本社がガタガタになったのではたいへんなことになります。ですから、本社ではあまりパツとしなかった社員を前線に連れていきます。そして一緒に戦いながら、教育をしていくわけです。いわゆる「オン・ザ・ジョブ・トレーニング」です。逆に、その人たちが立派に育っていけば人材育成になります。

あなたに注意したいのは、日本の本社をしっかり守って、現在の収益を維持して向上させることです。どんなことが起こるか分かりませんから、いつでも逃げて帰れる本丸を残しておく

多角化してきました。そのときに鉄則にしたのは、京都の本社から優秀な人材を新しい拠点に持っていくかないということでした。

私自身が出ていって戦っている間に本丸を攻撃され、これが弱体になり潰れたのでは、もう帰るところがないわけです。ですから、自分の本丸は、最も自信のあるナンバーツーやナンバースリーに守らせました。私と一緒に守ってやってきた人ですから、充分やれるはず

です。そのように考えて、たとえばアメリカに工場をつくるときに私が連れていったのは、実はあまり本丸では役に立って



こんにやく製造ライン

のです。それぐらいしか言いようがありません。

関税が下がることも考えて

中国には水や衛生などの問題もありますから、そうしたことに充分注意されて、いい品物をつくって日本へ持ってくるのが大事です。

また、こんにやく芋の粉に高い関税があるのなら、今度の新政権で行革と規制緩和が急激に起りますから、関税が下がるかもしれません。いづれにしろ、規制緩和は必至でしょうから、二三年で激変する可能性が出てきます。

中国でつくるよりも、こんにやく芋の粉を日本に持ってきてつくるほうが安くできるかもしれません。ですから、粉をつくっているという

SUNWELL GROUP

<http://www.sunwell.jp>

豊かで多彩な
価値を創造する
ファッション企業体へ



【Textile】

グループの原点であり
基幹となるテキスタイル事業部
先進のシステムで、
あらゆるニーズに応えます

【Apparel】

独自のブランド化を多彩に展開
新たな戦略で可能性を広げる
アパレル事業

株式会社サンウェル
盛和塾【北大阪】塾生

ことは武器になると思います。

三千八百万円の投資のうちの千三百万円を追加されるわけです。二千五百万円は粉をつくるために成功しているとおっしゃるから、配当等で当然回収できる目処はついていきます。

あと千三百万円の投資なら、あなたがやる気があるのなら、がんばってみる……。こう言うしかありません。

私も現在、何百億円とお金をかけて中国で展

開していますが、これは本当にむずかしい。

私の本も中国語に翻訳されて、中国で読まれています。また盛和塾の塾生も、上海を中心にたくさん進出していらっしゃいますので、お一人ではないと思います。ぜひ、慎重にがんばってください。それ以上は、なんとも言えません。

(一九九六年十月五日 中部地区合同塾長例会経団連答より)

二〇一一年その後

中国進出から生まれた理念の共有

お金が中国へ流れ続けた……

稲盛塾長に質問したときには、すでに二千五百万円を投資して、あと千三百万円の追加の投資をするところでした。

たしか、塾長がひと言目を発するまで、ものすごく時間があつたような気がします。「うーむ」と唸っておられました。もうそれだけで頭が真っ白になってしまつて、塾長が中国で苦労された話も何も覚えていないのです。結局「しゃ

夢が実現できると思っていました。ですから、私自身はやりたいという気持ちがとても強かつたのです。

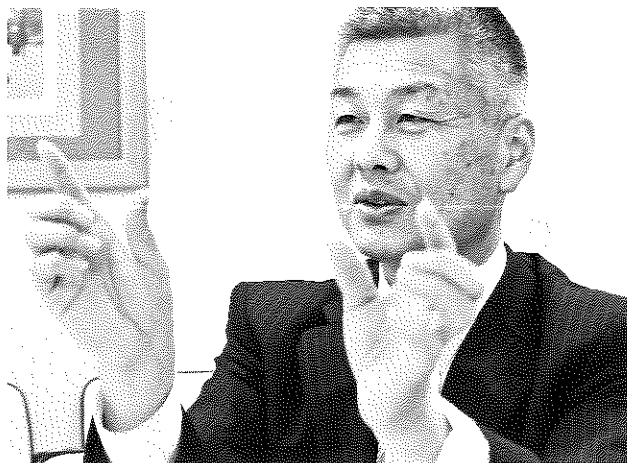
もともと中国への投資は共同でした。雲南省で蘭の栽培をしていた人、香港の投資家、そして私の三人でお金を出してはじめてのです。最初に二千五百万円を出して製粉工場をつくり、次は製造工場をつくらうということで、千三百万円ずつ出して、三千九百万円でスタートしました。

そうしたら、蘭の栽培をしていた中国人のスタッフが裏切つたようなかたちになって、雲南省に製粉工場をつくつたにもかかわらず、そのすぐ横に同じ工場が建てられてしまったのです。その人の言い分もあるのですが、結局、蘭の栽培をしていた人も香港の投資家も降りることになって、共同投資は空中分解しました。

しかし、すでにコンビ二向けに商品を製造販売していたので、もしやめるとなると売価保証になってきます。年間何百万個納めることになつていましたから、売価保証を求められると、

あないなあ」という、そのひと言ぐらいです。

中国の雲南省はこんにやくの産地ですが、米も野菜もできないところですよ。私は学生時代にインドで井戸掘りをしていて、その夢が破れて帰ってきたことがあります。もし雲南省にこんにやくをつくって日本に持ってくれば、向この人にも役立つし、その仕事を通して破れた



あつという間に会社は潰れてしまいます。その工場はその中国の方に乗っ取られたかたちになって、変な話ですが、私の会社が借りていました。自分の工場なのに家賃を払い続けるという、あり得ない話ですが、そうしなければ会社が動かなかったのです。そのために、ほとんど投資がかさんでいきました。



社屋外観(日本)

幸い、日本の本社や工場の土地があつたので、そこに身動きができないくらいに抵当を貼りつけました。事業がなくなったら、その時点で会社が終わってしまうので、続けざるをえなかったのです。その結果、投資は一億四千万円まで膨れあがってしまいました。

ただ、日本側ではゼリーやプリンをつくっていたので、そこそこの利益が出ていました。こんなにやくは日本では二〇円で売のですが、中国からは十五円で仕入れていました。一個五円の利益で一千万個なら五千万円の利益が出ます。しかし、お金は中国に流れ続けていたわけです。

中国の工場を閉鎖することに

そうしたなかで、中国の工場を閉めることになり、大連にある日本から進出したこんにやく工場と合流することになりました。

そのときに、いろいろ問題はあつたかもしれないが、きちんと終わらせておかなければ次の

出発がうまくいかなくとも考えました。塾長も「会社の終わりを大事にしろ」とおっしゃっています。そこで、きちんとした法的な清算の手続きを行いました。

従業員には工場を閉める理由を話し、何カ月分まで給料を払うことを説明しました。その最後のときでした。今でも忘れません。私が大阪にいたときに、「社長、暴動が起きて、監禁されてしまいました」という電話が中国の担当者から入りました。

われわれとしては誠心誠意で対応してきたつもりでした。そのまま放ったらかしにして帰ってくることもできたけれども、きちんとしたかたちで終わりたいと、退職金も払う考えでやつ

ていたのですが、うまくいかなかったのです。中国には社長と工場長の二名を派遣していました。工場長は現地の女性と結婚して、まさに子供が生まれようとしていました。大勢の従業員たちが取り囲んでいるなか、弁護士に話をして、警察に道を開いてもらって、みんなで上海に逃げてきました。

それからは、合流した大連の工場で製造しました。われわれの江蘇省の工場は中国では三番目で、その大連の工場は一番目でした。一番と三番が一緒になるということで、競争力はかなり向上しました。生産も夏場は仕事がなく冬場しか動かないので、暴動があつても当面の商品の供給には困りませんでした。

『ニッポンのすべての屋根に、京セラソーラー発電システムを!!』

フランチャイズ加盟店を募集中。

「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、千葉県、神奈川県、長野県、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/

このように工場を閉めたときに一悶着ありましたが、一億四千万円の損失を出して、現地の会社を清算しました。失敗した原因は独資だったことや、他人に頼ってしまっていたことにもあると思います。最初から全部自分でやっていたればよかったものを、他人のふんどしで相撲をとっていた面がありました。

ただ、一億四千万円の損はしたけれども、日本の事業によって毎年五千万円ほどの利益が出ていたので、三年間で回収することができました。

法的な清算が次へとつながった

これらは中国ならではの苦労ですが、例えて言えば大海に浮かぶ小舟です。自分だけでは何もできないのです。工場ひとつ運営できません。逆らったら輸出もできませんでした。

たとえばISOを取得したときも、地元の誰々とかという人に任せれば取れるというのです。そんな胡散臭い人には任せられませんから、上海のきちんとしたところに頼んで取ってもら

いました。そうしたら、市からの輸出のハンコを捺してくれません。仕方なく、市の別の貿易会社の人に5%の手数料を払って、臨時にその貿易会社の人が輸出したかたちをとりました。こうした話は山ほどあって、その都度、どうにか切り抜けてきました。

塾長に質問をしたときには、こうしたことはまったく予想していませんでした。当時は「やりたい！」ということしかなくて、塾長が何をおっしゃっても、自分の気持ちはバラ色だったわけです。

いずれは中国でゼリーやプリンをつくりたいと思っていましたが、そこまでは行きませんでした。第二ステージ、第三ステージとあるけれども、入口のところで落ちてしまっただけ、まったく話にならないわけです。

高い授業料でしたが、それがなかったら、いま全国のローソンさんやサークルKさんには入っていません。中国の工場があったから取り引きしてくれたわけです。

また、全国展開をしているローソンさんに

他人のふんどしで相撲をとっていた

中国に進出したときに、われわれの会社にはアメーバ経営が入っていました。しかし、機能をしていませんでした。機能しはじめたのは、本場に最近です。やはり理念が深まらなければ仕組みは動かないのです。

中国に進出した時点で、なぜ中国なのか、なぜわれわれがそれをしなければならないのかという事業の目的や意義がなかったのです。ただやりたいというレベルでした。

たしかに、中国でこんなにやくをつくることは人の役に立つことかもしれないが、社員にしてみれば、なぜ他の人たちのことを自分たちがかぶらなければならないのかということになります。実際、そういうことが問題になりました。私も中国に行きっぱなしで、ほとんど日本に帰ってこないときには、いろいろ尾ひれがついて大きな問題になって、社員がバラバラと辞めていきました。

中国の工場を閉めてからは、中国での委託生

入っているということ自体が、次の営業にとってプラスになりました。それなりの品質管理ができて、十何年もつながっているのです。そして全国に多くのローソンさんの店舗があるなかで、いろいろなクレームが寄せられてきます。それを乗り越えてきたことが、われわれにとっても、お客さんにとっても、大きなプラスになっています。

ですから私は、中国進出したことを後悔はしていません。よいステップだったと思っています。よく、中国で問題があったときに、全部放り出して日本へ帰ってくる企業もたくさんいます。そうすると、投資をしても、法的な処理をしていなければ、損金として認められません。われわれには、たしかに清算をしたという判子があります。それを税務署に持っていって、損金として認めていただけました。一億四千万円ですから、税金を半分とすれば、税金として七千万円を払わなくても済みます。それが、次の資金繰りとして生きたことも大きかったと思っています。

産に変えました。現在も、その大連の工場に仕入れをお願いしています。

大連に工場をつくられた方は、業界で昔からお世話になっていました。その人は中学しか出ていないけれども、叩き上げて日本一のこんにゃく屋をつくりました。苦勞されて、現場で努力された人です。その人に「おまえみたいなボンボンで頭だけのやつが、中国でやっていけるわけがない」と言われ続けていて「ほら、見たことか」となったわけです。それだけ中国はむずかしいと思います。

その人も独資ですが、独資ならどのように自分の力で対外折衝をするのかということになります。また合弁ならパートナーとの相性などいろいろな問題があります。

中国進出には父も反対していました。しかし、当時の自分にアドバイスをして、聞かなかったと思います。やはり、やってみて初めてわかることがあります。ですから、進出したこと自体は後悔していません。ただ、塾長をはじめ、お世話になった方々に恩返しをしなければなら

ないという意識は強くあります。

やはり、一人でやるべきだったということを勉強しました。私は他人のふんどしで相撲をとって、頼ってしまったわけです。失敗しても最初から自分ひとりで行っていたのなら、仕方がないと思えます。そのときは、自分の夢を他人の力で実現しようと思いました。そこが駄目なところだったと思います。

「四ツの笑顔プロジェクト」が花開く

二〇〇三年、大阪の阪急百貨店にあるケーキ店の五感（お店の名前）さんが石川県に来られたときに、五郎島金時のサツマイモ畑に行きました。そこではちよつと曲がっただけのサツマイモは廃棄していました。そこで、それを仕入れて加工してスイートポテトにして売ったら、五感さんにお客さんの長蛇の列ができました。それを見て、私は「これだ！」と思いました。

塾長がおっしゃるように、ど真剣で育てているが規格外になってしまっている食材を、応援

することを考えたのです。農家、加工業者、販売者、お客様。こうした四者がみんな喜べると



じわもんおかし

いうことで、「四ツの笑顔プロジェクト」と名づけました。

このプロジェクトが現在、少しずつかたちになり、花開こうとしています。たとえば石川県でとれた規格外の食材をつかって、おかきやゼリーといった商品をつくっています。

また、底引き漁でとるカニは、どうしても足が取れたりします。それを商品にしています。ワカメも能登半島の上の舢倉島（くらはじま）のものです。ここは暖流と寒流がぶつかり合うところで潮の流れが速いものですから、芯がすごく太いワカメがあります。普通それは堅くて食べられないのですが、それも商品にしています。

この「四ツの笑顔プロジェクト」は、



まごころこめておつきあい

株式会社

サカイ引越センター



※問合せは現金無料のフリーダイヤル

0120-001141

二〇〇三年から少しずつははじめました。中国への工場進出と平行して進めていました。絶体絶命の財務状況のなかで、起死回生の多角化でした。たまたま発見して、プロジェクトとしてはじめたものですが、今ではわれわれの大きな柱の事業になっています。

経営理念をつくり変えた

二〇〇九年、中国工場の清算がはじまって三年たち、不良債権がなくなり、さあこれから仕事だというときに会社で労災が起きました。女性社員が包装機械に頭を突っ込んでしまつて、救急車で運ばれました。幸いにして、その女性は何カ月か入院して復帰しました。

そこで、改めて安全ということを強く意識させられました。社内を見渡してみると、危ないところがたくさんあり、安全のための投資をしなければならなくなりました。

当時、売上が九億五千万円、経常利益も五千万円で推移していました。こうしたなかで

安全への投資をするのです。当然、五千万円の経常利益はどんどん減っていききました。二〇〇九年二月には原油高になっていって、利益が四百万円にまで落ちてしまいました。

このとき、さらに追い打ちがありました。ローソンさんの全国の仕事がなくなつたのです。部長さんが変わり、他はニッスイさんやニチレイさんや加ト吉さんと誰でも知っている会社なのに、こんなにやくだけが無名のオハラなのを心配されたのです。そのために西日本の仕事がなくなり、売上が一億二千万円ほど減りました。利益が四百万円に落ち込んでいたときに、売上が一億二千万円も減つたわけですから、社内は騒然となりました。

ここで塾長の教えが生まれました。この会社の使命は何なのか、事業の意義・目的は何なのかをみんなで考えようということになって、経営理念を見直したのです。

それまでの経営理念は、「私たちは安全で美味しい、人と環境に優しい」とあつて、最後は「全従業員の物心両面の幸せを実現する」と締めて

いました。出だしが「安全で美味しい」「人と環境に優しい」となっているので、価格で売るのはなくて、なるべく添加物を使わずに人と環境に優しい安全で美味しいものをつくらうとしてきたわけです。しかし社員みんなが、それではもうひとつピンとこないと言つのです。

そこで、こう経営理念を変えました。

「農水産物の可能性を追究し、豊かな社会造りに貢献すると共に、従業員全員の物心両面の幸せを実現する」

「農水産物の可能性を追究」にして、ものすごくわかりやすいということになりました。まさしく、規格外の食材をつかった商品ということです。一生懸命につくっているけれども規格外の食材が、われわれが関わることで生きてくるのです。

事業の意義や目的を明確にする

さらに次に問題になったことは、今やっている仕事はどうなのかということでした。ようす

るに、生活のためにやっている仕事があつて、「農水産物の可能性を追究」していない仕事があるのです。

われわれは冬場はコンニャク、夏場はゼリーをつくっているもので、年間を通じた仕事があれば、たいへん楽になります。その大きな仕事かわらび餅でした。一年間保存できる商品ですが、このかわらび餅は「農水産物の可能性を追究」しているかどうかということになりました。

当時、かわらび餅の売上が三千万円ほどあつて、利益が三百万円ほど出ていました。われわれの会社の売上は一億円以上下がり、利益は四百万円しか出ていません。赤字は確定です。そのなかで三千万円の売上の仕事を捨てるのかということ、社内でものすごくめましました。

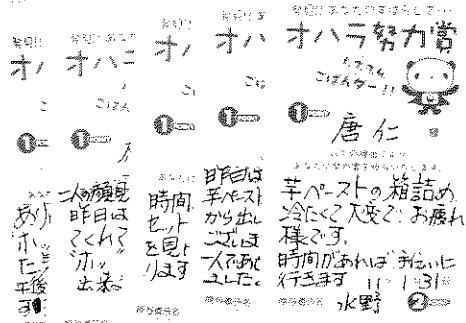
今でも忘れません。会社で会議をしてから、コンパもしました。みんな酒を飲んだ勢いもあつて、激しいやりとりになりました。私も気持ちが高ぶつて、社員の前で大泣きしてしまつたのです。「もうええ加減にせいやー」と言つて、家までの六キロ半を泣いて帰りました。そして

しかし、そのあとです。運良く、セブンイレブンさんの仕事がありました。曲がった焼き芋をペーストにする仕事でした。地元の食材を加工するということで補助金もいただくことができました。

結果的に、売上は一億二千万円ほど減って八億一千万円になったのですが、利益が千八百万円残りました。補助金の一千万円があつたので、経常利益として二千八百万円が残りました。

この理念手帳を使って毎日、三分間スピーチをしています。朝礼だけでは流れてしまうところを、もう一度一項目ずつみんなで読み合わせもします。そして、何かできることはないだろうか見直しています。

努力賞力一ド



努力賞カードで全員参加の経営を

経営理念を「農水産物の可能性を追究」に委えたことで、こんにやくの商品もその可能性を追究しようということになりました。現在、こんにやくをご飯のなかに入れた商品が台湾で大ヒットしていますが、これをアメリカに売り込むかと思うっています。

全員参加の経営をめざして

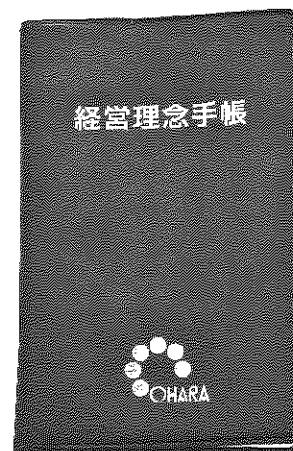
二〇〇五年に理念手帳をつくり、去年二〇一〇年には二版目の理念手帳にしました。

その理念教育の最初にあることは、「全員参加で経営する」ということです。では、本当に全員参加で経営している会社になっているのかといえば、そうはなっていませんでした。社員には理念の話をしていたのですが、パートさんにはしていませんでした。

パートさんは朝出社すれば、今日はこんなにやるわけです。それが全員参加の経営だろうかということになって、そこでパートさんの所属を明確にしようということになりました。そこから、アメーバ経営の仕組みのなかに、社員だけではなくパートさんも組み込み、理念がきちんたと伝わっていくようにしました。

勉強会は毎月開いています。この勉強会のなかから新商品も生まれました。

先月の勉強会では、塾長の教えである在庫ゼ口が望ましいということから、会社の不良在庫



才ハヲ経営理念手帳

を見直しました。そうしたら、いっぱい出てきました。何に使っていたのかわからない材料の在庫までありました。

このような不良在庫は、ケーキ屋さんのものだけで三百種類ありました。一年間をみると、売れなかった商品が当然出てきます。すると、使っていた材料がそのまま余ってしまうのです。新商品には特別な材料を新たに使いますから、売れなかった商品が止まった時点で、材料が残ることはわかっていたはずで、ですから、残った場合はお客様に引き取ってもらおうということを決めておけば問題はないのです。

こうしたことを勉強会において決めていくわけです。これからも、勉強会を活用して社員が経営に参加していくようにしていきたいと考えています。

仕事を通して世の中に貢献したい

今後は、経営理念にあるように、「農産物の可能性を追究」していきたいと思っています。

た商品売りたいわけです。こちらから言わなくとも、向こうが買いにきてくれます。地元の商品が高い原価にもかかわらず高く売れます。地元のを地元だけに売る「経済特区」のようになるわけです。つまり、全国流通は難しくできなくても、地元だけが入ることができるのです。

食材は、カニにしてもカニそのものではどうしようもありませんから、何らかの一次加工をします。せめてパウダーやペーストにしておけば、お菓子などに入れることができます。こうして一次加工をすることによって、ビジネスとして広がつてくると思います。

われわれは地域限定だけでいいわけです。北海道で販売する北海道の食材とか、北陸で販売する北陸の食材とかです。「地元の美味しい甘エビコロッケはどうですか」というようにすれば、それはそれで売れるわけです。

現在、こうした規格外の食材を使っただけでまな商品が成功例としてメディアに取り上げていただき、声がかかっているという段階です。

こんなにやくはもろろん、地方の一流の食材の規格外品を利用した商品の開発です。

現在、日本各地どこでも悩みは同じです。石川県の食材を石川県で販売することに優位性はありませんが、石川県の食材を福井県に売りに行っても優位性がないわけです。

たとえば石川のカニを福井に持っていつても、福井にもカニがあるということになります。そうすると、福井の食材をわれわれが加工して、また福井の業者に卸して福井で売ってもらうことは、十分に可能性があります。ですから、まだ横展開できると思っています。

これが地産地消の良い点です。たとえば一大消費地の東京に売りにいくとします。そうすると、石川県の五郎島金時と徳島県の鳴門金時のどが違うのかを散々プレゼンをしなければなりません。東京は買手市場ですから、運賃をかけて持っていつても、叩かれて納品することになります。

それに比べて、石川県内であれば、コンビニさんでも差別化したいから、地元の食材を使っ

ですから、こうした仕事はまだまだ横展開できると考えています。地域内で深掘りできるし、地域外へ広げてもいけるということです。

そして私には、昔インドに井戸掘りに行ったように、仕事を通して世の中に貢献したいという強い思いがあります。そうした思いが、これからの仕事で、少しずつですが実現できたらと思っています。

私は、経営問答のときに塾長と一緒に写していただいた写真を大切にしています。畏れ多くも、なれなれしく塾長の肩に手をかけています。いつも財布に入っているのぼろぼろになっていますが、折りある事に見て自分を励ましています。

中国進出から紆余曲折をして、今やっとスタートラインに立ったという気持ちです。経営問答以後、いろいろなことがあって、今があります。そしてそれらがあって、初めて塾長のおっしゃっていることが、全部ではありませんが少しは腑に落ちて、社員みんなと理念を共有できるようになってきたと思います。

「人間力」の人、稲盛和夫氏



一・松風工業における出会い

私は一九二一年（大正十年）にカナダのバンクーバーに生まれ、十一歳のときに日本に帰ってきました。それから滋賀県の彦根中学校を卒業し、京都の第三高等学校（三高）に入学しました。その後、一九四二年（昭和十七年）四月に京都大学の経済学部に入學し、翌一九四三年（昭和十八年）の十二月一日に、いわゆる学徒出陣で戦地に赴きました。戦争は一九四五年（昭和二十年）八月に終結しますが、私はその後も通訳としてパレンバン（インドネシアのスマト

ラ島南部）に残され、帰還は一九四七年（昭和二十二年）五月でした。

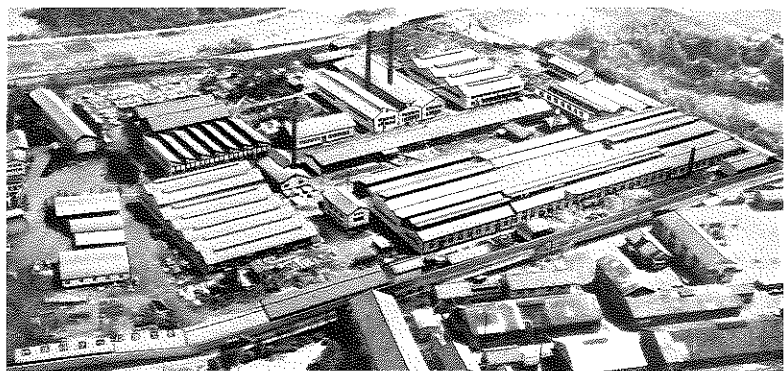
実は私、学生時代に野球をしていたのですが、先輩に三高、京大で投手をしていた松風工業の創業者一族の方がいらっしゃったのです。戦地から戻った私は職もなく、その先輩に「松風さんの会社に入れて下さいませんか」とお願いすると、「おお、来い」となりました。実際に松風工業に入社したのは、たしか一九四八年（昭和二十三年）十月だったと思います。その後、京セラに入ったのが一九六三年（昭和三十八年）ですから、足かけ十五年間ほど松風工業にいた

ことになりました。

稲盛さんが松風工業に入社されたのが一九五五年（昭和三十年）です。つまり、私が入社して七年ほど経った頃に入ってこられたわけですが、そのときはまだ稲盛さんのことを知りませんでした。その存在を知ようになったのは、稲盛さんが特磁課で特殊磁器焼成用電気トンネル炉を考案し、活躍されるようになってからです。

松風工業がパキスタンに碍子を売り込んだときの代理店に、レーマンという名の兄弟が経営する会社がありました。その会社はパキスタンの電力会社の、いわば顧問会社のようなもので

した。そのレーマン社長（兄）と弟が、「パキスタンでも碍子をつくりたい」ということで、碍子を焼く炉を買うために松風工業に來られました。当時の松風工業には百数十メートルもの長いトンネル炉がありましたが、彼らがパキスタンでつくりたいというものは低圧碍子で、そういう大きな炉を使って焼成する碍子ではありませんでした。そのとき、松風工業が勧めたのが、稲盛さんの考案した電気炉だったので、そこで稲盛さんがパキスタ



松風工業全景（1959年当時のカタログより）

- 上西阿沙氏略歴
- 一九二一年 カナダバンクーバー生まれ
 - 一九四八年 株式会社松風工業入社
 - 一九六三年 京セラ株式会社入社
 - 一九六六年 取締役就任
 - 一九七二年 常務取締役就任
 - 一九七三年 専務取締役就任
 - 一九七七年 取締役副社長就任
 - 一九八五年 相談役就任
 - 一九八四年から二〇一一年三月まで

財団法人稲盛財団にて評議員、理事を歴任

ンのレーマン氏に炉の説明をすることになり、その場に貿易部を預かっていた私が居合わせ、通訳をし、交渉をしました。

そのときが、実質的には稲盛さんとの最初の出会いでした。話をしたのもそのときが初めてです。もちろんそれまでも、稲盛さんの風評は耳にしていました。たとえば松風工業ではいろいろと労働争議が起きていましたが、そのなかで稲盛さんが、ストを破ってまでお客様を大事にしたということは聞いていました。ただ、実際に会って、話をし、さらにはその人となりを知ることになったのは、そのレーマン兄弟が電気炉を購入するという話があったときでした。

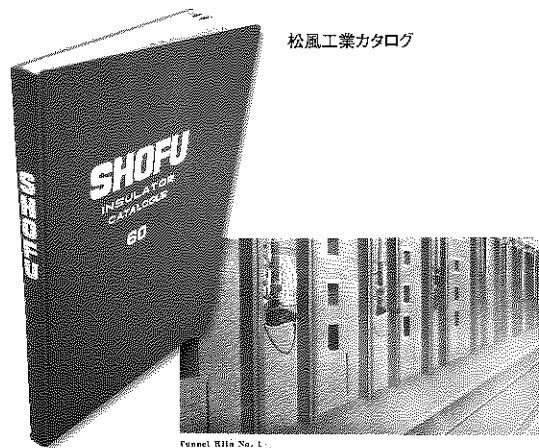
交渉の過程において、稲盛さんはなかなかハッキリとモノをいう人でした。「できる」「できない」「こうあるべきだ」ということを、稲盛さんは相手の言い分を聞きながら、非常に明解にいわれるものだから、「ほうほう、これはなかなかすばらしい人物だな」と思いました。たとえば、原料については先方で確保できると

した。

実際には、松風工業での稲盛さんの上司で、後にとともに京セラを創業することになる青山政次さんが指導に行かれましたけれども、それは青山さん、稲盛さんが松風工業を辞める直前のことでした。

そのときの招聘条件が、日本の当時の労働条件からすれば破格の好条件だったわけです。また当時、松風工業を辞めるという気持ち固めておられた時であったので、たいへん魅力を感じられて、当初は稲盛さん自身が「行っていいな」という思いになっておられたでしょう。もしもあのときに稲盛さんがパキスタンに行っておられたら、おそらくパキスタンの磚子

松風工業カタログ



The first and one of the most important processes of producing insulator is firing. Firing is essential for all latest insulators available for use in the world. Shofu checks and completely maintains throughout the operation the major of atmospheric control and firing range to accurate insulator's properties. First, insulators are packed in boxes, and the boxes are fired in the furnace. Then, the boxes are moved to the oven. The workers' temperature is kept at a position from the furnace about the total length of the box. The one insulator is fired, packed, after firing.

トンネル炉紹介のページ

いうのですが、低圧磚子の製造はパキスタンではあまりやっているところがありません。そのため、「その場合はこうしたほうがよい、ああしたほうがよい」と、稲盛さんがいろいろと親身になってアドバイスをする。それも単に情にほだされず、理路整然と稲盛さんはアドバイスをしていました。だから相手が感心して、「後日、指導に来てくれ」ということになっていったのだと思います。当時の印象としてはそこまでで

工業はもっとと発展していただろうと思います。それくらいの影響力を稲盛さんは及ぼしただろうと思います。

二．京セラ入社を決意した経緯

稲盛さんが辞めたあとの松風工業にも特殊磁器部門はそのまま残っていました。仕事では京セラと競合し、営業に行けば、松下電器（現パナソニック）に行ってもどこへ行っても、京セラにぶつかり、激しく競合していました。松下電器の仕事だけで創業した京セラはいまだ弱体でした。今でも稲盛さんはいわれますが、「あそこでもう一押しされたら、その時点で潰れて

あゆみ

歩行に不安や困難を

感じる方にお届けします

「あゆみ」のケアシューズ



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

いた可能性があった」という状態でした。

私は、松風工業の経営方針に不満があったため辞める決心をしていました。それは京セラ設立から四年ほど経った頃のことでした。

「松風工業を辞めてどこに行こうか」と思ったときに、やはりいちばん初めに脳裏に浮かんだのが京セラでした。それは、京セラができる



創業時の稲盛塾長(左側)

前から、青山さんや稲盛さんを知っていました。松風工業と同じ特殊磁器を製造されていた稲盛さんの力も知っていました。その他、たとえば、伊藤謙

介さん(現京セラ相談役)はじめ松風工業を去っていった多くの方を知っていたからです。

伊藤さんは松風工業を辞めるとき、私のところに「辞めます」と挨拶に来られました。そのときに私は伊藤さんに「どうせあんた、稲盛さんのところに行くのやろ?」と聞きました。伊藤さんははつきりと答えられませんでした。大体わかっていましたから、「まあ、がんばれ」と声をかけたことを覚えています。

このように、京セラについてはおおよその見当がついていましたが、その他、大手貿易会社へ、自分から訪問したこともあります。また競合関係にありました日本碍子からも打診がありました。

そのようにいくつかの選択肢がありましたが、松風工業を辞めるとき、私は稲盛さんがいる京セラに行く気持ちが強くなったように思います。

稲盛さん個人の魅力という点もありましたが、正直言ってまだまったくの未知数でした。しかしむしろ、それが魅力だったのかもしれない。

当時、私が京セラに入社したときは、稲盛さんが原町一、西ノ京一になろうということとあることに説かれ、会社を伸ばそうという意気込みが会社全体から感じられました。稲盛さんがそうしてみんなを引っ張っていくなかで、従業員たちも自然に同じように感じるようになっていました。そして私もそのなかの一員になっていくわけです。

稲盛さんは具体的に「次のステップはこう、またその次のステップはこう」というように、夢を語ります。会社がまだ小さいときには、日々仕事をこなし、食いぶちを得ることに汲々としているものですが、そういう状況のなかでも、従業員を鼓舞して、「原町一、西ノ京一、中京

区一、京都一、世界一の企業になろう」という夢を語り、みんなをその方向へと導いていった稲盛さんは本当にすばらしい人だと思っています。

京セラに入社した当時、稲盛さんは、狭い自分の部屋に私を呼んで「今日はこういうことがあった」と、よく話をして下さいました。時には飲みにも連れて行って下さいました。新入りの社員に対して、それだけの時間をかけて稲盛さんが直接話をするということは、あまりなかったことかもしれません。ほとんど毎日、五時頃になってから面談をして下さいました。それだけ私自身に期待をして下さったということもあるかもしれませんが、むしろ「こいつは教育しなければならぬ」という意識の方が強

WIN

人が動く社会が変わる。

そこにアワードがある。

Most Valuable Player
October 2000

WIN

EASY ORDER
CUPS
TROPHIES
BRONZES
SHIELDS
MEDALS
FLAGS
SILVER
SPECIAL ORDER
PROMOTIONAL DISCOUNT

24

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

下記のサイトでもご覧下さい。
<http://www.wininc.jp>

かったのではないかと思います。

「今日はどんなことあったのか」という質問から始まって、私の答えに「それはこうしたほうがいい」とか、「それはおかしい」というアドバイスをされたように思います。そのように、毎日のように話をして下さったわけですが、このことだけをとらえても、やはりリーダーとして、経営者として、また一個の人間としての力量と魅力を持つておられるのだと思います。それだけの指導力、また生命力のある人間は、非常に少ないと思います。

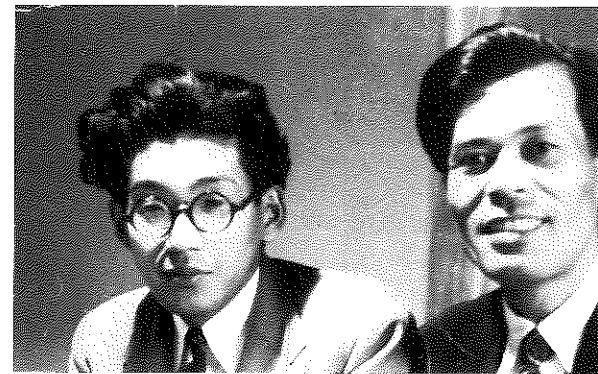
三、「出社に及ばず」

この世にはいろいろな人間がいます。会社に集う従業員もそうです。各人に自分の生い立ちからくるそれぞれの人間性があり、その人が培ってきた「常識」があります。それが善悪、また正邪の基準をつくるのです。つまり、その人にとってよいこと、あるいは正しいことという考えは、その人の人間性によってつくられて

いるわけです。

私は松風工業に勤め、その後京セラに入社し、稲盛さんに接したわけですが、そのときでも、私の人間性、考え方には、それまでの人生で培った、ある固定した、私の「常識」のようなものがあつたわけです。

私は三高、京大と進学しました。自分からいうとおかしいかもしれませんが、当時の三高といえは秀才です。ナンバースクール（編集注：戦前のエリート校で、一高より八高まで番号順に設けられ、三高は現在の京都大学を指す）に入るために、みんな必死に勉強して、努力に努力を重ねていました。当時の社会がそういう学歴



若き日の上西氏(左)

社会でもありました。三高に入れば、あとは人生が半ば保証されているといっても過言ではないほどでした。

私の三高時代の同級生も卒業して会社や役所や大学に入り、会社ではみんな役員や社長、役所では課長、部長、局長、大学では教授に出世しているわけです。だから、知らず知らずのあいだに、そういう固定観念が、私自身のなかにも形成されていきました。そうした環境のなかで形成されていった固定観念、自我意識を、稲盛さんに根底から覆されました。

ただ、当時はまだそのご指導の深い意味はわかっていませんでした。あとになって振り返ると、「あれで自分が変わったな」と気がつきます。

誰でもそうですが、特に親しい友達同士であっても、意見の違いで対立することがあります。そのときに固執しているのは何かといえ、自我意識です。「こうあるべきだ」とか、「オレはこう思っている」という議論になって、自分の考え方が正しいと主張するのは、自我意識なのです。その自我意識を傷つけられるのが嫌な

ので、みんな自分の意見に固執するわけです。

そして、そのように意見が対立したときにも、ある種の謙虚さ、おおらかさのようなものを自分の中に組み入れることができるかどうかによって、その人間性が変わってくるのではないかと思います。

私の場合、自分の人間性を変える、まさに転機となった、「出社に及ばず」という話があります。

亡くなったシャーマン商事（編集注：初期に京セラの海外貿易を担う）の大野哲人さんと一緒に、稲盛さんと打ち合わせをしていた時のことです。大野さんはそれまで、トランジスタ用のヘッダーなどを扱っていましたが、その支払いについて、大野さんは「製品を納入してもらったら、後で支払います」という考え方でした。稲盛さんは、製品とお金とは一対一対応で交換だという意見です。

大野さんの考え方は普通の会社のものです。稲盛さんは、「大野さんの会社はまだ小さいし、安心ができないから現金と交換だ」といって、

だいぶやり取りをされました。最後は大野さんも折れて「イチニのサン! で交換だな」「そうです」ということになりました。

その後、モトローラ社への売り込みに行ったとき、その大野さんがあるイタリア人を紹介してくれました。アメリカのどこかのカフェかバーだったと思います。稲盛さんと私が同席していて、彼らとしばらく話をしていました。

そのとき実は、私は大野さんたちと打ち解けた雰囲気の中で、四方山話ばかりして、商売の話なんかしていませんでした。しばらくして稲盛さんに、「上西さん、今の話をまとめたか?」と聞かれても、何もやっていない。そのことでたいそう怒られました。そういうことがあったあと、同じようなことが京都のバーでもあり、そのとき稲盛さんは席を立てて一人で帰られました。

次の日、青山さんに呼ばれて「もう来なくてもいい」と、稲盛さんの言葉を告げられました。

先ほどお話ししたように、私は自分の生い立ちによって形成された考え方があって、ある種のイージーゴーイングな雰囲気になかで物事を

処していました。それに対して、稲盛さんは常に物事に対して真剣勝負で臨みます。

注文を取るのに必死になっているときに、「まとめなければいけない案件を、上西が適当にやっている」。そう思われて、「出社に及ばず」となったのだと思います。

私自身は驚きましたが、「しやうがない」と思っていました。しかし私の養父が、「自分の顔を立ててくれ」といって稲盛さんに頼み込んだのです。稲盛さんは「わかりました」といって、私をもう一度呼んで下さった。「帰ってくるか?」と問われて、「一生懸命やりたいと思います」と答えましたが、その程度で稲盛さんは納得されませんでした。私がまだ変わっていないということがわかっておられるわけです。

そうしていろいろと話をして下さいました。しまいに私は、「それほどまでに私のことを考えてくださって、ありがとうございます」といってその場で泣き崩れました。そのときに稲盛さんが「よし、帰ってこい!」といわれました。

養父は稲盛さんに「阿沙は屁みたいなことを

いつている」といったのですが、その通りなのです。あることを議論するときに、「自分はこうだと思う」といい、どうでもいいことを一生懸命、自己主張しているわけです。それがつまり、「屁みたいなこと」なのです。なぜ自己主張するのかといえば、先ほども言ったように、私の自我意識が許さないからです。

「そういう自我意識のままではダメだ、それを覆してもらわなければ、仲間として迎えることはできないし、人間的にも成長しない」と、稲盛さんは考えられたのだらうと思います。当時は自分で意識していませんでしたが、あとで振り返ると、あのときを契機に私は変わったのだと思います。

人間性が変われば、やはりよい方向にいけます。自然に物事もよい方向に行くのです。たとえば、後日梅村正廣君（元京セラ副会長）と一緒にアメリカに駐在したときでも、あらゆる動きに対して「私」をなくして接することができました。そうすると、様々な障害があっても、全てうまく行くのです。

自分がこうあるべきだと思うことと、その物事の本来あるべき姿というのは違うのです。普通は、そのことに対する反省がないわけです。そのことを、稲盛さんに教えていただいたわけですが、私にとってもものすごい衝撃でした。その衝撃によって、私は変わることができたわけですが、ある意味では変われる素質を私自身が

文武両道の

学生採用を

『体育会ナビ』で!!

未来を

つかめ



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

http://taikukukai.net

持っていたのかもしれませんが。

四・アメリカ時代IBMサブストレートの受注

京セラ入社後の私の主な任務は、米国市場の開拓でした。一九六四年（昭和三十九年）、稲盛さんと一緒にヨーロッパを巡り、アメリカに渡りました。客先を訪問しながら受注を取ろうとしたわけですが、注文らしいものは全くありませんでした。そのとき稲盛さんは私に、「上西さん、ひとつも注文がない」といって涙を流されました。

稲盛さんと私とは、やはりモノの見方が違っていました。ヨーロッパ、アメリカと、初めての客先をまわるわけです。もちろん初めから注文を取ればよいとは思いますが、まずはお客様に社名、人名と製品を知ってもらい、その後やっと注文をもらえるものだとは私には考えていたわけです。ところが、稲盛さんはそうではありません。初回の訪問であれ、何としても、注文を取ろうと考えておられたのです。そこに

考え方の違いがありました。

私はそのときに、改めて「稲盛さんはすごいな」と思いました。私自身、そういう見方、つまり、涙を流すほどの願望を抱いてお客様に接していませんでした。私は涙を流された稲盛さんを見て、ある意味で驚くと同時に、「この人はすごいな」と心底思いました。一般のセールスマンで、そこまで強い願望を抱いて出張に行っている人はいないのではないのでしょうか。

その後、一九六六年（昭和四十一年）にIBM社よりサブストレートを大量受注することになります。IBMの東京における資材調達責任者であった、エリック・チャウ氏が持ってきた案件だったと思います。

チャウ氏がどうやって京セラを知ったかは覚えていませんが、非常に幸運でした。最初は、IBMのSLPサブストレートを検討してほしいということだったと思います。それでチャウ氏が京セラに来て、どういう会社か見て、稲盛さんに何回か会っているうちに、「日本の経営者ですばらしい人が三人いる。東芝の土光敏夫

と、シャープの佐々木正、それから京セラの稲盛和夫だ」というようになりました。だからチャウ氏は、京セラと取引することについては、製品よりも何よりも経営者がすばらしいということとを判断基準にしていました。そのことが非常に幸運だったと思います。

稲盛さんは交渉のときに、質問されると、ずばっと核心をついて単刀直入に返事をされます。そうした経営者の姿を見て、過去の実績や技術力を超えて「試作をお願いしたい」ということになったのだらうと思います。

本当に苦労して試作品をつくりました。当時は、九二%〜九四%といった純度の高いアルミナ材質が、京セラではまだできない時代でした。

そういう技術力しか持たないなかで試作を受けたわけです。そのため開発製造部門は本当に苦労したと思います。IBMの仕様書には、密度、寸法精度、強度など、仕様が厳密に規定されていました。そのことごとくが、当時の京セラの技術水準を超えていたのです。

このIBMのサブストレートの注文を受ける前だったと思いますが、チャウ氏がフィッシュキルという、ニューヨークの北のほうにある、サブストレートを使っているIBMの工場を見学することを許可してくれました。どういうふうにしてサブストレートを扱っているか、一度見学しておけば、サブストレートをつくる上の参考になるだろうという考えからでした。当時

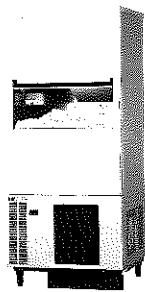
Fukushima

フレッシュ・バリューをあなたとともに

キューブアイス製氷機 FICシリーズ

大型バーチカルタイプ
スリム型製氷機

新発売!

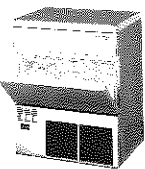


FIC-240KV-S

240kg/日タイプで
フイド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
〒555-0012 大阪市西淀川区御幣島3-16-11
TEL (06) 6477-2031
東京事業所・東京総務課
〒111-0052 東京都台東区柳橋2-17-4
TEL (03) 5835-2181

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

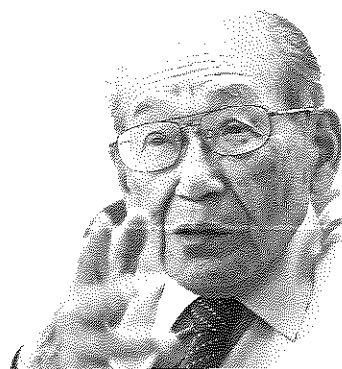
のIBMにしてみれば、極秘の製品をつくっている工場に、本来外部の人は入れないのです。それを特別に入れてもらって、全てつぶさに見せてくれました。

工場で見たことを私は、全部レポートにまとめました。そのときのレポートは、十数頁ほどあったと思います。私は普段はメモをとらないのですが、そのときはしっかりメモをとって、ホテルに帰ってからそれをつぶさにレポートにまとめていきました。サブストリートがどういう部分にどのように使われているのか、サブストリートをつくる上ではどういうことが大事なのかということ、ずっと書いていったわけです。

私はそのレポートを稲盛さん宛に送りました。後日聞いた話ですが、私のレポートを読まれた稲盛さんが泣かれたそうです。「サブストリートをつくるために、これだけのレポートを書いてくれた」ということをみんなに話をして、稲盛さんは涙されたというふうに聞いています。

とをなす、それが自分の生きがいだ」という趣旨の答えをなさっていました。もちろん、それは正しいのだと思いますが、私自身は「人のため、世のために役立つことをなす」の前提となるものが別にあると考えています。

それは持つて生まれた稲盛さんの人間性であり、いわば先に言った人間力、生命力であると思うのです。初めからあった素質が試練によってまれ、その試練を克服する中でさらに育まれ、鍛えぬかれた人間性、人間力です。そうして磨かれていった存在が稲盛さんではないかと思えます。そして、その人間力、生命力が発揮された結果として、「人のため、世のために役立つことを



なす」ということにながっていくのだと思います。何十億と人間はいま

「なんとしても開発し、つくりあげなければならぬ」と、そんな使命感でつくりあげたIBMのサブストリートは、金額にして一億四千九百万円ほどの受注で、その年の京セラの売上の四分の一にあたる大きな注文でしたが、それだけではありません。その開発製造に伴う、様々な技術的試練を克服し、獲得したメーカーとしての能力は、その後の京セラの歴史に多大な貢献をしています。IBMのサブストリートによる技術向上がなかったら、その後の京セラの発展はなかったと私は思います。

京セラは、そうやってお客様に鍛えられながら、技術的飛躍を遂げ、さらには企業として成長を重ねていくのです。

五、稲盛和夫の「人間力」とは

いつぞやのコンパのとき、ある女性が稲盛さんに、「名誉会長を突き動かしているものはなんですか」という質問をしました。それに対して稲盛さんは「人のため、世のために役立つこ

すが、そういうふうに育っていく人間は、非常に少ないのだらうと思います。それが稲盛さんの偉大さではないかと思っています。

偉大さというのは、初めからそのものになるものを持つているのです。それは何かといえば、自分が生まれた環境のなかで授かった人間性、人間力だと思います。稲盛さんは、立派な両親のもとに生まれ育ちました。お兄さんと川に遊びに行ったり、友達とのあいだでいろいろなこともあったでしょう。その中で培われた若いときの生き方、生き様がまずあります。その生き様がもとになって、自由奔放に伸びていくわけです。そして人生を生きていく上で、誰もいらいろんな失敗がある。その失敗を克服していけるかどうかは、その人の人間性、人間力にかかっているのだと私は思っています。

つまり、その人がもともと持つているものによって、人生で遭遇する様々な失敗を自分の糧にできるかどうかが決まるのだと思うのです。私は「善」という言葉を使いたい。人間のなかにはそういう善き考え方とそうではない考え方

があると思うのです。善き考え方を持っている稲盛さんは、失敗があつたときもそれを克服し、自分のものにしていくことができました。

もし善き考え方というものを強く持つていない人ならば、途中で挫折してしまい、違う方向へ行ってしまったかもしれません。

例えば、京セラ創業三年目に、高校卒の人たちが待遇改善を求めた「反乱」がありました。結果的にはその試練を契機に、稲盛さんの人間力はさらに磨かれ、大きく伸びたわけです。

普通の経営者ならばそこで妥協してしまい、他の従業員も、会社そのものも小さなスケールで終わってしまう。しかし、稲盛さんは決して妥協せず、その後も同じような問題が起きて、真正面から立ち向かって解決していききました。そこが稲盛さんの偉大なところです。

なぜそれができたのかというと、私が思うに、稲盛さんがもとも持っている生命力です。いわば、「善」であり、言い換えれば正しい考え方です。

先ほど、「人のため、世のため」という言葉

に触れましたが、稲盛さんは誰の前であつても、その言葉を堂々と話されて、聞いているみんなが感心します。ところが同じことを言っても、感銘を与えない人もいるのです。稲盛さんは、その信念のまま人間のあるべき姿を端的に表現すれば、「人のため、世のため」という言葉になつておられるのだと思います。

京セラの社は「敬天愛人」にしても、そのような、もともと持つておられる信念のようなものを表現されたものの一つだとも考えられるわけです。信念のまま、全従業員にそのような人間としての正しい考え方を浸透させ、そして、自らそれを率先垂範する。だから人がついてくるのだと思います。

世の中には、カリスマ性を持った指導者はたくさんいます。しかし、往々にしてそれらの多くは、恐怖によって人を引っ張っています。稲盛さんの場合には、そうしたカリスマ性とは違った、人を正しく導く、真の指導力を持つておられたことです。稲盛さんは希有で偉大な指導者だと思っています。

稲盛さんも、カリスマ性を持つておられますが、そのカリスマ性がどこから来て、人々をどの方向へ導いていくのかということは、その人の持つている人間性、また哲学、思想、つまりトータルの人間力、生命力がいわゆる善であるか、悪であるかによって決まっています。

六、稲盛和夫の「哲学」をどのように継承するか

同じような環境で、同じように育つてきても、進む方向はそれぞれ違ってきます。失敗をしてそのまま没落していく者もいれば、再起して成功していく者もいます。成否を分ける根本は、人間力、生命力です。これらはその人に固有のもので、やはり持つて生まれたものだと思います。そして持つて生まれた、生命力なり人間力、人間性をさらに磨いていくということも、あくまでもその人に本来備わっているものを磨いていくのだと私は思います。

石ころはいくら磨いても、玉にはなりません。初めはおそらく、稲盛さん自身も自分という

「玉」がどのように磨かれていったか、あまり意識されなかつたと思います。修羅場を経験されるなかで、「何とかしなければならぬ」と必死になつて打ち込む。その過程で、善を実体とした「玉」が無意識のうちに次第に磨かれていったのだと思います。

これからの課題は、そんな稲盛さんの哲学、思想、考え方をどのように継承していくかということです。これは非常に難しい問題です。

哲学、思想、考え方が残つても、それを実践できる人間がいなかったら意味がありません。稲盛さんがご存命中はその近くにいただけで直接感化を受けることができますが、その後はどうするのかという問題です。

稲盛さんと同じような人間は、もう出てこないと思います。少なくとも、稲盛さんと同じような哲学、思想、考え方を持ち、その実践に励むような人間を養成することができるとかどうか、これは後人に託された大きな命題だと思います。

六月二日に行われた国内五十四番目、世界で六十三番目の塾である盛和塾福島の開塾式は、震災、津波、そして原発事故という災難に遭いながらも、その逆境をバネに復興に向けて力強く福島経済を牽引する決意を表明した式でもありました。「福島復興がここから始まる！」というメッセージとともに逆境に負けない経営をすべく、ご自身の生活環境も不十分な状態のなか敢えて盛和塾に入塾し、決意表明をされる塾生の方々の真剣さは並々ならぬ迫力が伝わってくるものでした。

開塾式は震災発生から約三カ月。被災地を襲うのは天災の影響による直接的な被害から、さらに深刻な風評被害へと拡大していました。盛和塾各塾よりこの開塾式に支援の気持ちと心からのエールを送るべく多くの先輩塾生が参加される中、塾長は講話「フィロソフィこそ経営の源泉」の中で、企業経営者としてのあり方や心構えを次のように説かれました。

「我々経営者がすばらしい経営に努めることが、復興に向けた最大の推進力となります。ここ福島をはじめ、このたびの東日本大震災の被災地において、復興の槌音がさらに高まりますよう祈りつつ、我々一同、勇気を奮い起こし、燃える闘魂を持って、今後も経営にあたってま

いりましょう」

塾長の説かれる「すばらしい経営」をするためには、経営の源泉として大きな力を持つ「フィロソフィ」を経営者ご自身がよく理解し身につけられ、日々実行され、それと同時に全従業員に理解と共有をしてもらい、職場において実践してもらえようにすることが必要不可欠です。この講話から、盛和塾のモットーである「心を高める、経営を伸ばす」ことの大切さを塾生の皆さまに伝え、たとえどんな困難な道であっても前へ進む勇気を持っていただきたいという塾長の思いを感じとっていただけたなら、それが福島の、ひいては日本の復興への大きな力になり得るのだと思います。

(本誌編集委員長・諸橋賢二)

「盛和塾」通巻一〇七号二〇一一年八月十日発行
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 〇七五-一三六-一六七四〇

●制作 盛和塾事務局

印刷製本 富士精版印刷㈱

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

塾長広報室

「来年から上場で忙しい」

日航・稲盛会長、目標達成に意欲

日本航空の稲盛和夫会長は二十日、東京都内のホテルで開かれた内外情勢調査会の講演で、「来年から上場に対して忙しい局面に入っていく」と述べ、目標とする来年度中の再上場に意欲を示した。その上で、「日航株を個人や企業に買ってもらえるよう、期待に込める経営をしないといけない」と語った。

日航は不採算路線からの撤退などの合理化策を進めたことで、二〇一一年三ヶ月の営業利益は千八百八十四億円と過去最高を記録。一二年四〜六ヶ月も営業黒字となる見込み。稲盛会長は、「社員の意識改革で業績が急回復した。四月からは(航空便ごとの)收支などを把握できる」部門別採算システムも導入している」と強調。その上で「今後も順調に回復すれば、来年には上場の準備を進められる」と話した。

〈二〇一一年七月二十日 msn 産経ニュース〉

京都賞 坂東玉三郎さん3人

稲盛財団(稲盛和夫理事長)は二十四日、科学と文明の発展、精神の深化への貢献をたたえる「第二十七回

京都賞」の受賞者を発表した。思想・芸術部門は、歌舞伎の女形の第一人者で舞台芸術のジャンルを超えて活躍する歌舞伎俳優の坂東玉三郎さん(六十一)が選ばれた。

先端技術部門は、合金など複数の物質で構成される工業材料の特性を予測する理論を作り、コンピュータシミュレーションによる新素材開発に大きく寄与した米国の材料科学者、ジョン・ワナー・カーン博士(八十三)。

基礎科学部門は、初期宇宙の形跡をとどめる「宇宙背景放射」の観測から、加速膨張などの宇宙の性質を示すさまざまな定数を導くことができることを突きとめたマックス・プランク宇宙物理学研究所(ドイツ)の所長、ラシッド・アリエヴィッチ・スニヤエフ博士(六十八)。

坂東さんは舞台俳優としては初の受賞。高階秀爾・思想芸術部門審査委員長は「歌舞伎を中心としながら、新派、新劇、舞踊でも活躍し、それらを国際的に広く認めさせた」と受賞理由を述べた。

授賞式は十一月十日に京都市左京区の国立京都国際会館であり、受賞者三人にそれぞれ賞金五千万円を贈る。

(二〇一一年六月二十四日 京都新聞)

「今ここに生きる塾長の一言」

「強烈な願望を心に抱く」

3月11日14時46分を境に弊社を取り巻く環境は一変しました。想像を絶する大津波による甚大な被害、福島第一原発の事故、これは何か悪い夢を見ているのではないかとその現実を何度も疑いました。

原発メンテナンスを生業とする弊社のほとんどの社員は、初期段階、いつ何が起きるかわからない危険で劣悪な環境の中、微力ではあるけれど、必死に福島第一原発の沈静化に向けてがんばってくれました。命の危険を顧みずがんばってくれる社員たちは私にとって何よりも大事な宝物です。絶対に何が何でも、どうしても社員を守るのだという今まで以上に強い覚悟ができました。

被災により社屋、工場、資材機材等全てがなくなった今、さらに弊社の屋台骨であった福島原発の業務がなくなってしまう。そんな状況でも私は、宝物である社員とともに会社のビジョンを再構築し、具体的な目標を掲げ、創業時の原点に戻り、歯を食いしばり、不屈不撓の一心で、社員の物心両面の幸福を実現させたいという「強烈な願望」を心に抱いています。覚悟ができ、腹が据わり、強烈な願望を心に抱くと必ず夢はかなう、成就すると強く信じています。

今回の災害で、普段は穏やかな自然が少しばかり腕力をふるっただけで、人間は虫けら同然に無力になってしまうことがわかりました。それは、「無常」という言葉に凝縮されているのだと思います。しかし「無常」だからこそ「強烈な願望」をもって今日を精一杯生きていくのです。多くの方が命を失った中、この命があることに感謝し、世のため人のために役立てるべく精一杯生きていきます。

佐藤 順英〈盛和塾福島〉
株式会社エイブル 代表取締役