

[盛和塾] 108

平成23年(2011年)
9月号 通巻108号

特集「盛和塾第19回世界大会 2011」

心を高める 経営を伸ばす

[テーマ] 今ここに生きる塾長の一言

●塾長講話

「困難に打ち勝つ」

●第1日目経営体験発表

小林武彦〈東京〉医療法人愛生館 理事長

平井浩一郎〈熊本〉株式会社ヒライ 代表取締役

馬淵健司〈大阪〉太陽ファスナー株式会社 代表取締役社長

河越晴皓〈山陰〉寿スピリッツ株式会社 代表取締役社長

●第2日目経営体験発表

本 昌康〈石川〉株式会社ぶどうの木 代表取締役

藤田 覚〈播磨〉株式会社フジタ精米人 代表取締役

小嶋享子〈京都〉日本クリニック株式会社 代表取締役社長

佐藤銀治郎〈新潟〉株式会社佐文工業所 代表取締役社長

●2011年稲盛経営者賞

[盛和塾] 108

平成23年(2011年)
9月号 通巻108号

C O N T E N T S

特集「盛和塾第19回世界大会2011」

心を高める 経営を伸ばす

大会プログラム	表2	
グラビアドキュメント	4	写真で綴る世界大会
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話	8	「困難に打ち勝つ」
経営体験発表——今、ここに生きる塾長の一言		
[最優秀賞]	40	小林 武彦〈東京〉医療法人愛生館 理事長
[優秀賞]	54	平井 浩一郎〈熊本〉株式会社ヒライ 代表取締役
[優秀賞]	70	馬淵 健司〈大阪〉太陽ファスナー株式会社 代表取締役社長
[敢闘賞]	86	河越 晴皓〈山陰〉寿スピリッツ株式会社 代表取締役社長
[敢闘賞]	102	本 昌康〈石川〉株式会社ぶどうの木 代表取締役
[敢闘賞]	118	藤田 覚〈播磨〉株式会社フジタ精米人 代表取締役
[敢闘賞]	134	小嶋 享子〈京都〉日本クリニック株式会社 代表取締役社長
[優秀賞]	150	佐藤 銀治郎〈新潟〉株式会社佐文工業所 代表取締役社長
経営体験発表者& 稲盛経営者賞表彰	166	受賞者一覧
	170	経営体験発表受賞者の声
	174	稲盛経営者賞受賞者喜びのコメント
塾生アンケート	184	世界大会特別アンケート
	192	アンケート「体験発表編」「塾長講話編」 「世界大会に参加して」
編集後記	196	
塾長広報室	表3	
「今ここに生きる塾長の一言」	表4	「成功するまで諦めない」 中村 雄一〈北大阪〉 大阪エンジニアリング株式会社 代表取締役

◆盛和塾第19回世界大会プログラム◆

1. 日時 2011年7月5日(火) 13:00～7月6日(水) 16:15
2. 場所 横浜国際会議場 (パシフィコ横浜)
3. 次第 第1日目(7/5)

9:30 受付開始
13:00 大会開始・第1日目勉強会開始
司会……………阿部ひとみ〈千葉〉
大会挨拶……………稲田二千武理事
13:15 経営体験発表1……………小林 武彦〈東京〉
14:00 経営体験発表2……………平井浩一郎〈熊本〉
14:45 休憩
15:15 経営体験発表3……………馬淵 健司〈大阪〉
16:00 経営体験発表4……………河越 晴皓〈山陰〉
16:45 休憩
17:15 世界大会記念行事
18:00 移動
18:30 懇親会開始
21:00 懇親会閉会

第2日目(7/6)

9:00 第2日目勉強会開始
9:05 経営体験発表5……………本 昌康〈石川〉
9:50 経営体験発表6……………藤田 覚〈播磨〉
10:35 休憩
11:05 経営体験発表7……………小嶋 享子〈京都〉
11:50 経営体験発表8……………佐藤 銀治郎〈新潟〉
12:35 移動
12:45 昼食交流会
13:50 稲盛経営者賞表彰式／経営体験発表者表彰式／受賞者スピーチ
15:03 塾長講話
16:15 大会終了

第19回 2011年7月5日13時～6日16時15分

盛和塾世界大会

第19回目の大会は、その名称を「全国大会」から「世界大会」へと変更し、63塾3,400名参加の下、横浜の地で開催されました。

3月に大震災の被害を受けた東北地区からも多くの方が参加され「負けるな日本!! がんばろう東北!!」を合い言葉に、共に学び復興を誓い合いました。



写真で綴る世界大会



勉強会総会司会の
阿部ひとみさん（千葉）



2日間計8名の塾生による体験発表



大会のメイン、経営体験発表のリハーサルを終えた発表者のみなさん（大会前日）



開会の挨拶 稲田^{にいな}二千武理事



懇親会司会の子守^{こもりやすのり}康範氏



牛田^{あきら}彰 理事による懇親会開会の挨拶



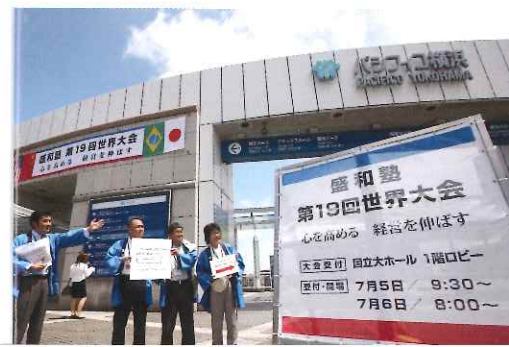
福島の民俗芸能 唄・踊り・祈り（塾生も踊りに参加）



心からの笑顔とおもてなし。
社内公募で集まって下さった
日本航空のみなさん



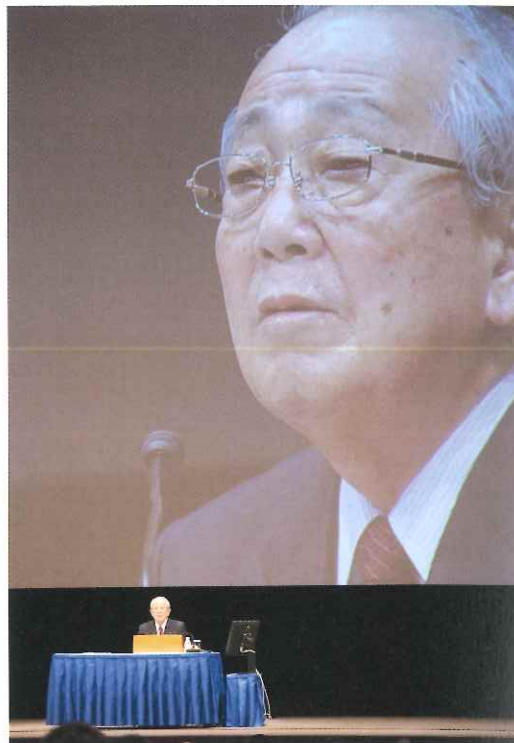
大会運営の強力な仲間、関東近隣塾
のみなさん



「世界大会へようこそ」
横浜塾のお出迎え



たかひと
懇親会の中継、高橋忠仁理事



大反響を呼んだ塾長講話



やとうじまさのり
八頭司正典理事の乾杯でいよいよ懇親会開始



稲盛経営者賞授賞式



2日間の学びを胸に、帰路へ



「今年も無事終了！」横浜塾のみなさん、ありがとうございました



気持ちをひとつにして歌った、恒例の数え歌



「困難に打ち勝つ」

今回の盛和塾世界大会では、八名の方々にすばらしい感動的な体験発表をしていただきました。お集まりの塾生みなさんにとっても、たいへん参考になったのではないかと思います。ぜひ、八名の方々の経営体験から得た学びを自分のものとして努めていただきますよう、お願いいたします。

今回は全世界から約三千四百名の方々に集まっていたきました。みなさん本当にありがとうございました。

このすばらしい世界大会を締めくくるにあたり、何をお話するか考えてまいりましたが、まずは「フィロソフィ」、経営哲学を企業内で共

有する意義についてお話しを申し上げ、続いて、その「フィロソフィ」の中でも、我々をとりまく、現在の困難な状況に打ち勝つために必要な考え方について、お話しをしようと考えています。

みなさんよくご存知のように、私は政府の強い要請を受け、昨年、航空運輸事業の経験や知識はまったくないにもかかわらず、また勝算もないにもかかわらず、日本航空（以下JAL）の会長に就任し、まさに徒手空拳でJALの再建に携わってまいりました。

私が、このJALの経営再建にあたり、唯一携えていったものは、私の経営哲学である「フィロソフィ」と、経営管理システムである「アメー

盛和塾 第19回世界大会

心を高める 経営を伸ばす



バ経営」でした。

「アメーバ経営」の導入には準備が必要なことから、昨年の着任以来、私は自らの「フィロソフィ」の一端を、ことあるごとにJALの社員に話をし、理解をしてもらうことに努めてきました。

そして、その「フィロソフィ」への理解が次第に深まるにつれ、JALの社員の意識が劇的な変化を遂げていきました。また、その行動がすばらしいものになっていきました。そして、その社員の意識変革に伴って、会社業績も飛躍的に改善していきました。

先の三月に終了した新生JALの初年度の業績は、倒産後初めての決算であるにもかかわらず、売上は一兆三千六百二十二億円、営業利益は千八百八十四億円となり、JAL創設以来、最高の実績で終わることができました。また、聞くところによれば、この業績は、世界に数多ある航空会社の中で、なんと最高であったそうです。

社員の意識が良い方向に変われば、会社の業

は、「フィロソフィ」が説き示すような生き方を全従業員が共有し、実践していくように努めていかなければならないのです。

「フィロソフィ」に含まれる大切な四つの要素

私の「フィロソフィ」は、「人間として何が正しいのか」「人間は何のために生きるのか」という根本的な問いに真正面から向かい合い、さまざまな困難を乗り越える中で生み出された仕事や人生の指針であり、京セラを今日まで発展させた経営哲学です。

この「フィロソフィ」には、大切な四つの要素が含まれています。

一つめは「会社の規範となるべき規則、約束事」です。この会社はこういう規範で経営をしていますという、企業内で必要とされるルール・モラルが要素の一つとして含まれています。

二つめは「企業が目指すべき目的、目標を達成するために必要な考え方」という要素です。たとえば、京セラは企業の中の企業、つまり「ザ・

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、この盛和塾の motto 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JALの社員の意識を変え、業績を飛躍的に改善したものが、私がいつもみなさんにお話をしている「フィロソフィ」なのです。

私は、企業経営において全従業員が「フィロソフィ」、つまり経営哲学を共有しなくてはならないと考えてきました。まずは経営者自らが「フィロソフィ」をよく理解し、身につけ、実践することが大切ですが、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、経営においては何より大切です。

しかしそのようなことをすれば、思想や言論の自由が当たり前の時代に、どのような考え方や哲学を持とうと自由ではないかと反発を受けることになるかもしれません。しかし、従業員に幸福な人生を送ってもらおうとするならば、また今後、企業をさらに発展させていくために

カンパニー」を目指しています。そうした高い目標を達成するために従業員がどういう考え方をし、またどういう行動を取らなければならないのかということが具体的に述べられています。

三つめは「企業にすばらしい社格を与える考え方」という要素です。人間に人格があるように企業にも人格があるはずですから。その会社の人格、つまり「社格」がたいへん立派であり、世界中から「さすがあの会社は立派な社格を備えた会社だ」と、信頼と尊敬を得るための考え方が示されています。

今お話をした三つの要素は、企業がさらに発展するためにたいへん重要なものですが、私の「フィロソフィ」には、それらのベースとなる、最も大切な四つめの要素があります。それは「人間としての正しい生き方、あるべき姿」を示すという要素です。私たち一人ひとりが「より良い人生を送るために必要な人生の真理」を表しているのです。

この「会社の規範となるべき規則、約束事」「企業が目指すべき目的、目標を達成するために必



「フィロソフィ」の四つの要素

1. 会社の規範となるべき規則、約束事
2. 企業が目指すべき目的、目標を達成するために必要な考え方
3. 企業に素晴らしい社格を与える考え方
4. より良い人生を送るために必要な人生の真理

要な考え方」「企業にすばらしい社格を与える考
え方」「より良い人生を送るために必要な人生の
真理」という四つの要素は、その会社の従業員
の幸福を実現していくためにも、そしてその会
社がさらに成長発展していくためにも必要不可
欠なものです。

そのような四つの要素から成り立つ私の「フィ
ロソフィ」は、知識として理解するのではなく、
日々の業務や生活において実践していくことが
何よりも大切です。その実践に向けた弛まぬ努
力が、従業員一人ひとりの心を高め、人格を磨
くことになり、さらにはそのような人材が集う
企業には、夢と希望にあふれた明るい未来が必
ずや開けていくはずで。

私はそのようなことから、京セラやKDDI
の経営、またJALの再建においてフィロソ
フィ、つまり経営哲学を共有することに懸命に
努めてきましたが、ここにお集まりの盛和塾生
のみなさんにも、まずはこのことの大切さを改
めて理解していただき、社内においてフィロソ
フィの共有に努めていただきたいと思います。

そうすれば、いかなる試練、困難な状況に遭
遇しようとも、それを克服し、企業を成長発展
させることができることを、私は確信していま
す。

日本は今まさに厳しく、困難な状況下にあり
ます。政治が混迷を深め、経済が低迷する中に
あって、さらに東日本大震災という打撃を受け、
国難ともいふべき困難な状況の真つ只中にあり
ます。また、その過酷な環境のもと、経営者は
さまざまな経営課題に直面し、呻吟を重ねてお
られることと思います。

私も、自らの人生や経営において、さまざま
な困難な状況に直面してきましたので、私のフィ
ロソフィの中には、そんな「困難に打ち勝つ」
ための考え方がいくつもあります。それをご紹
介することは、たいへん時宜に合ったことであ
ろうと考えています。

いかなる障害があろうとも、正しいこと
は正しいと主張しなければならぬ

まずは「正道を貫き通す」ということが大切

です。

いかなるときも、相手に迎合するとか、うま
く世渡りできるからと妥協するような生き方を
してはなりません。どんなに難しい局面に立つ
ても、正道を貫き通すべきなのです。

正しいことを行い、苦勞ばかり重ねているよ
りは、ご都合主義で生きたほうが楽ではないか
と、苦しければ苦しいほど思ってしまう、それ
ほどに人間とは弱いものです。

しかし、自分が正しいと思う道を踏み行つて
いるなら、いくら逆境に立たされようとも、そ
のことを楽しむくらいの境地になれるよう、自
分自身に言い聞かせていかなければなりません。
必ず報われることを信じ、正道を貫き通すこと
が大切です。

そもそも私は子供のころから人一倍正義感が
強く、「正道を貫き通す」ということを人間とし
てたいへん大切なことだと考えてきました。ま
た、それは成長しても変わることはありません
でした。

大学を卒業し、私は松風工業という碍子を製

造する京都の老舗メーカーに就職しました。その会社では、一介の技術屋としてファインセラミックスの研究開発に従事することになり、一生懸命に努めていました。

やがてその努力が実り、私はフォルステライトというセラミック材料の開発に成功し、松下電子工業からその新材料を使ったU字ケルシマという、ブラウン管に使われる絶縁部品の注文をいただきました。そして研究室の隣にあった広い部屋に手づくりの製造設備を入れ、数十人の従業員とともにその量産を開始しました。

私は「特磁課」という新設部門の若き主任として、年配の従業員を含め、その職場の人たちを指導することになりました。未だ二十代半ばの青年でしたが、自分はもちろん職場の人たちにも正道を貫き、一生懸命真面目に仕事に取り組んでいただきたいと考えていました。

当時、戦後十年ほどが経過していましたが、松風工業はずっと赤字を続けていたために、すでに銀行の管理下に置かれていました。銀行から派遣された役員が経営を指導し、銀行からの

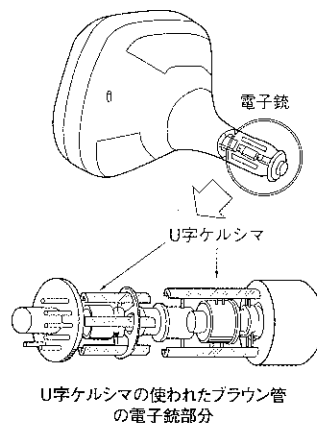
借入がなければ経営を続けていくことさえ適わないという、いわゆる傾きかけた会社であったのです。

当然、従業員に対する待遇も悪くなります。そのために共産党が主導する労働組合がたいへん強く、一年中労働争議を繰り返しているという会社でした。従業員の士気も低く、労働意欲に欠けるばかりか、残業代稼ぎのため、必要がない残業をするような社員もたくさんいました。

そのため私は、「少なくとも私の職場で一緒に仕事をする人がそういう人たちでは困ります。たしかにこの会社は待遇は悪いし、決して良い会社ではないけれども、仕事は一生懸命にやっていたいただきたい」というようなことを、常に職場の人たちに話していました。

当時の私は、少し頑^{がた}なといいますが、いつも肩肘張ったことばかりを言っている、そんな青年でした。それだけに研究室の先輩で、私より五歳ほど年上の方が、そんな私を捕まえてよく忠告してくれました。

「稲盛君、肩肘張ったようなことばかりをみんなに言っているけれども、他の職場ではもっと



なについているけれども、他の職場ではもっと気楽に仕事をしている。怠けていてさえ怒られることがないのに、君の職場では少し手を抜くだけでこっぴどく叱られると、みんなが閉口し、君を嫌つてもいる。もっと職場のみんなの気持ちを押し量りながら、仕事をしていくべきではないかな」

この忠告に私はたいへん思い悩みました。部下の人たちが私を嫌っていることを知り、悲しくもなりました。仕事が終わって夜遅く、もう深夜十二時くらいのことです。寮の横を流れる小川の岸辺にひとり座り、よく物思いにふけていました。

「自分は正しいことを言っているつもりだけれども、そのために職場に角が立ち、部下たちも不満を持つようになったという。たしかに先輩が言ったように、私は部下から人気は無いかもしれない。一方、先輩のように優しい人には、みんなが親しみを感じている。世の中を渡っていくには、先輩のような生き方のほうが正しいのだろうか」



特磁課の仲間たちと(右端が稲盛塾長)

しかし、いくら考えてみても、そうは思えないのです。「部下からは嫌われるかもしれないが、やはり正しいことは正しいと主張しなければならぬはずだ」という結論に最後は必ず落ち着き、改めて勇気を奮い起こし、寮に戻っていきました。そして翌朝からは、またいつものように肩肘張ったようなことばかりを言いながら、懸命にU字ケルシマの量産に励んでいました。

そういう私のことです。それから、労働組合の人たちとはいつも意見が対立していました。労働者の権利を守っていくためには、まずは自分たちが一生懸命に働き、会社を立派にしていくことが前提だと考えていた私は、ストライキを強行してばかりいる労働組合の幹部に「それはおかしいではありませんか」と、よく意見を言っていました。

こんなこともありましたが、働きもせず、斜に構えたような人間がのさばっているような会社であつただけに、私がいくら注意をしても聞く耳を持つとしない人が、私の職場にもひとりいたのです。あるとき、私は思い余つて、その

彼らは聞く耳を持つとしません。

そのため私は、最後には次のように言い放ちました。

「わかりました。満足に働きもしない、いい加減な人間ではなく、懸命に働き、なんとか会社を救おうとしている人間のほうが辞めるべきだと、労働組合のみなさん全員が考えるなら、私は即刻辞めさせていただきます。そんな会社に未練はありません。今日限りで辞めさせていただきます」

糾弾集会はそこで終わりましたが、その後、私は会社の幹部から「辞める必要はない」と強く慰留され、会社に残ることになりました。

しかし、それですべてが終わったわけではありませんでした。その夜、銭湯から寮に帰るとき、労働組合のならず者たちが私を袋だたきにしようとして待ち伏せ、襲いかかってきたのです。洗面道具を抱え、寮に駆け込みましたが、寮にまで十人くらいの労働組合の連中が押し寄せてきました。私は眉間に傷を受け、血を滴らせていましたが、それでもひるまない形相に彼らも恐れ

人に「これだけ言ってもわかってくれないのであれば、あなたは私の職場には要りません。もうこの職場から辞めてください」と告げました。

その人は「雇用を決定する権限などないはずの稲盛という若造にクビを宣告された」と、労働組合に駆け込んでいきました。労働組合の人たちも色めき立ち、私を人民裁判のようなものにかけてました。昼休みに、組合員たちが私を会社の広場に連れ出し、荷造り用の箱の上に立たせ、糾弾が始まったのです。

「この会社のまわし者が、我々のような弱い労働者をこき使い、会社に媚びを売るようなことをしている。こういう奴がいるから、我々労働者は搾取され、難儀するんだ。また、この男は自分の部下に対して、辞めろと言ったそうだが、こういう男こそ辞めさせるべきではないか」

私はそのような糾弾内容を聞き、「私は会社の犬でも労働組合の敵でもありません。ただ人間として正しいことを正しいままに貫いていこうと言っているだけのことです」と反論をしました。しかし、いくらそのようなことを言っても

をなしたのでしょうか。その夜は、そのまま引き上げていきました。

労働組合のならず者たちは、「あれだけ痛めつけたのだから、稲盛はもう会社に出てこないだろう」と言っていたそうですが、私は屈することなく、翌日、頭に包帯を巻いたまま出社し、いつも通り仕事をしたことを今でも鮮明に覚えています。このときも、自分が正しいと信じる道を、ただ踏み行つていこうとしたわけです。

西郷隆盛の言葉を編んだ『南洲翁遺訓』の中に、次のような一節があります。

「道を行ふ者は、固より困厄に逢ふものなれば、如何なる艱難の地に立つとも、事の成否、身の死生共に、少しも関係せぬもの也」

(南洲翁遺訓第二十九条)

正道を貫いていけば、困難に遭遇するのは常である。しかし、いかなる艱難に遭おうとも、正道を貫いていくことが必要なのだと、西郷南洲は言っているのです。



また、次のようにも西郷南洲は説いています。

「道を行ふ者は、天下^{こぞ}拳^{こぞ}て毀^こるも、足らざるとせず、天下^{こぞ}拳^{こぞ}て譽^{こぞ}むるも足れりとせざるは」

(南洲翁遺訓第三十一条)

肩肘張って、常に堅苦しいことばかりを言っている、必ず周囲から謗^{そし}られることになりま^す。しかし正道を行く者は、そういうものに決して負けてはならないのです。正しいことを貫いていこうとしても、「それはいいことだ」とは誰も言ってくれはしません。必ず誹謗中傷し、妨害する人が出てきます。しかし、それでも正道を貫いていかなければならないと、西郷南洲は言っているのです。

つまり、堅苦しい生き方をしたのでは世間が狭くなるから、要領よく周囲に迎合しながらうまく世渡りをするべきだと、松風工業時代の先輩が教えてくれた「世渡りの術」のような安易な生き方をしてはならないということです。

策を用いて世の中を渡るようなことをしてはいけない

また西郷南洲は「策を用いて世の中を渡るようなことをしてはならない」とも言っています。この「策を弄しない」ということも、企業経営にとって、たいへん大事なことです。

二年ほど前、たいへん悲しいことですが、京セラ内で不祥事が起りました。誤解なきように言っておきますが、それは決して法律に触れるというようなことではありません。京セラの管理会計システムであるアメーバ経営の運用において、定められた社内ルールから逸脱した行為を行ったという意味での、いわば企業内ルール違反です。

それは、ある部門のリーダーが業績をよく見せたいがために策を弄し、不正な操作を通じて業績の底上げをはかったのです。このようなことは経営の実態を正しくかつリアルタイムに把握し、必要な手を打つことで経営を常に向上させていこうとするアメーバ経営にとって許され

ないことです。また、公明正大に仕事にあたり、常にフェアプレイを重視するフィロソフィに反することであり、京セラのリーダーとしてあるまじき行為です。

そのため、そのリーダーには厳正に対処しましたが、残念なことは、その職場ではそのようなリーダーの行為はいわば公然の事実で、部下も周囲の人たちもみんなそのことに気づいていながら、そういうことが行われていたということです。

たったひとりでも、いかなるときも勇気を奮い、正道を貫いていくのだという気概を持った社員がいれば、「それはおかしいではありませんか」とリーダーに諫言^{かんげん}し、周囲の人たちにも「あれはおかしい」と訴えたことでしょ。

そうすれば、そう訴えた人は職場内で謗^{そし}られることになるかもしれませんが、また、リーダーに左遷させられることになるかもしれませんが、しかし、そういうことなど屁とも思わず、正道を貫き通す、そんな真の勇気を持った人が職場にひとりでもいれば、不祥事などは起こらなかつ

たはずで。

残念なことに、その職場にはそういう人はいなかったようです。匿名の投書があったために、後日その不正操作が発覚したのですが、本来はたとえ新入社員でも、正義感に厚い人がそのリーダーに対し「それはおかしいことではありませんか」と堂々とと言えるような会社、つまり「正道を貫く」ことをよしとする社風が貫かれている会社でなければならぬのです。

私は、そういう会社をつくってきたつもりでしたが、一部の職場で「長いものには巻かれろ」式に、小難しいことを言って人から憎まれたり、非難されるような生き方を避ける人がいたり、妙に大人びて、要領よく生きることが正しいと考える人が存在するようになってしまっていたのです。

このことに私はたいへん悲しい思いがしました。そして、ちょうど創立五十周年を迎えたのを機に、改めて人間として正しいことを正しいままに貫くということの大切さについて、全社に注意を喚起すべく、話をさせていただきまし

ちろん、国家運営にまで同じように適用していくべき、まさに「原理原則」であると、私は考えています。

困難に真正面から取り組むこと 「神の啓示」を得ることができる

さて、そうして正道を貫くには、「困難に真正面から取り組む」ことが必要となります。普通は、仕事において、また人生を生きていく上で、難しい問題にぶつかれば、みなそれを回避しようとしています。まわり道をしてでもいいから困難に遭遇することから逃れようとしています。または真正面から取り組んだのでは難しいからと、斜交^{はしか}いから攻めようとしたりします。

そうではありません。困難に対しては、あくまでも真正面から取り組むという正攻法で臨むべきなのです。難しいことは承知の上で、「何としても解決しなければならぬ。絶対に逃げてはならない。どうしてもやり遂げなければならぬ」という切迫感を持って、真正面から困難にぶつかっていく。それがものごとを解決してい

た。

この「正道を貫き通す」ということが大切なのは、企業経営だけではありません。考えてみれば、我々は昨今、個々人の生き方から企業経営の舵取り、また国家政策や産業政策を考えるにあたって、正論や正道をとることなく、利害得失や損得ということを念頭にものごとを処理してきたように思います。

「人間にとって何が正しいのか」という観点から、ことの是非を議論し、正々堂々と「正道を貫き通す」ことが、あらゆる局面において求められていることを、私は今、痛切に感じています。旧来のしがらみを打破しようとするとき、たいへんな抵抗があり、反対もあろうかと思えます。確かにそれは困難ではありますが、その困難を真正面から受け止め、それを克服したところにはしか未来はないと考え、正しいと信ずる道を選択し、愚直に貫いていく勇気が、今こそ我々に求められています。

この「正道を貫き通す」、つまり人間として正しいことを貫くということは、人生や経営はも

くにあたっての基本姿勢です。

そうして真正面から困難に対峙し、一進一退を繰り返しつつ、それでも努力を重ね、苦しみ抜いている瞬間に、「神の啓示」のようなものを見出すことがあります。「あつ、これはこうすればいいのか」と、長年悩み抜いたことが一気に解決に向かうことがあるのです。

困難なことに対して、真正面からぶつかり、「これでもか、これでもか」と悩み苦しみ抜いている最中にこそ、あたかも神が与えてくれたかのような解決のヒントが突如得られることがある。私はそれを「神のささやき」と呼んでいます。

苦勞し困り抜いている自分を助けてくれるために、神あるいは自然が援助の手をさしのべてくれたのではないかと思うことが、私の人生でも何回もありました。困難な状況の中でも歯を食いしばり、懸命に、誰にも負けない努力を重ねている、その健気な姿に神さまがほだされ、思わず解決のヒント、ひらめきを与えてくださったのだと、私は理解しています。



厳しい生き方をあえて選ぶ

思えば、困難に遭遇したとき、私はどうしても「正面突破」で解決をはかることしかできませんでした。経営でも技術開発でも、また製造でも営業でも、常に越えられないかのような困難に遭遇しました。その都度、その困難に真正面からぶつかっていき、決して手練手管を使い、策を弄し、解決をはかろうとすることはなかったように思います。

ときには策を弄し、手練手管を駆使すれば、もっとうまくいくというようなこともあったのかもしれませんが。また、馬鹿正直に、真正面から困難にぶつかっていくことで、苦勞も人一倍しなければなりません。人からは「要領が悪い」と思われたことでしょう。しかし、「要領が悪くてもいい。そういう正攻法の生き方しか自分にはできないのだ」と思い、私は生涯にわたり、ただ正攻法を貫いてきました。

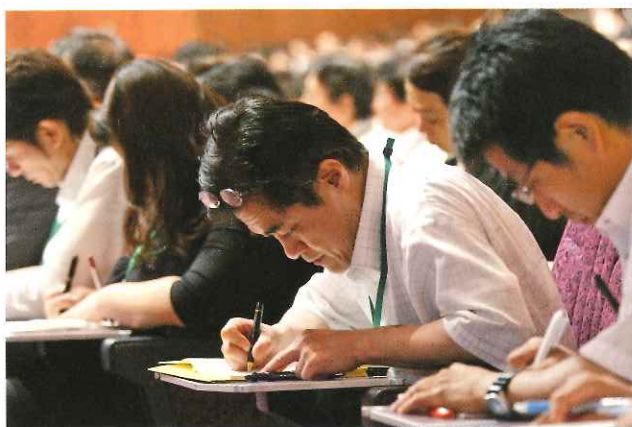
それは自分にも、また周囲にも、あまりにも高い目標を目指すならば、正しいと信じる道をまっすぐに突き進む、まさに「垂直登攀」の姿勢で挑むべきです。

私が、そのような「垂直登攀」の必要性を言い始めたのは、やはり松風工業時代にさかのぼります。

先にお話をしたように、私は部下や周囲の人たちから疎まれ、諍られ、四面楚歌の状態に陥ろうとも、

「人間として正しいことを貫いていこう」「自分が信じる道をまっすぐに進もう」と心に決めていました。

そういう中で、当時二十歳



厳しい生き方でした。ですから京セラを創業した後、幹部社員の中には、私についてこれないような人も若干出てきました。そのようなとき、私はよく次のような話をしていました。

「我々は絶壁のような崖をまっすぐに登っていかねばならない。ロッククライミングのように、まっすぐに高い頂を目指していかねばならない」

つまり、「**垂直登攀**」です。特に高い目標を定め、それを達成するには、目標に向かってまっすぐに進んでいくことが大切です。それを登山にたとえ、前に立ちかはる岩壁に遭遇して行く手を遮られるようなことがあるとも、まっすぐに頂を目指していこうと、社員に呼びかけていたのです。

行く手をはばむ幾多の困難を避け、安全で緩やかな道を迂回して進むほうが賢明かもしれません。しかし、易きにつき、迂回してゆっくり登っていいこうとするうちに、当初描いた高い目標を見失い、道半ばで自分自身を納得させ終わってしまう危険性があるのです。

代半ばの青年であった自分の頭に、まっすぐに崖を登っていく、つまり垂直登攀に挑む姿が浮かびました。私は一度もそのような登山をしたことはありませんが、ハーケンを打ち込み、ザイルを掛け、一步一步急峻な崖を登っていく登山者の姿を脳裏に描き、それに自分を重ね合わせていたのです。

迂回すれば、もっと楽な登山道もあるのに、登山の技術や知識、経験もないような男が、垂直に切り立つ崖に真正面から挑み、まっすぐに頂上を目指して登っていくと懸命に努めていました。後ろを振り返ってみても、仲間は足がすくみ、誰もついてきていません。経営という「絶壁」をひとり登っていく姿は、それはたいへん孤独なものでした。

「厳し過ぎやしませんか。こんな急角度の岩山をまっすぐに登れと言われても無理なことです」「まっすぐに登るには高度な登攀技術も、豊かな登山経験も、また立派な道具も要る。それを素手で登るなど、言語道断です」と、周囲からは囁々たる非難を受けていました。

てくれるなら、私は絶対に垂直登攀をやめまい、どんな困難があろうとも貫いていくと心に決めました。そのときが、「垂直登攀」という考え方を私が明確に理解し、人にも言い始めた最初の機会なのです。

しかし実際には、私が松風工業を退社しようとしたとき、日頃そんな厳しい姿勢を貫いてきたにもかかわらず、一緒に粉まみれになつて働いてくれた仲間の中で、多くの心ある人たちが私を慕い、私の人間性を信じ、私の考え方を理解して、新しい会社へついてきてくれたのです。

そして、そのような心で結ばれたメンバーを中心に京セラを設立することになるのですが、京セラを創業してからも、まさに「垂直登攀」を貫いていきました。

一九八二年、京セラは多角化と国際化を通じて、さらに大きく成長を果たそうとしていました。そんな当時の京セラの経営方針発表会において、私はあるスローガンを高く掲げました。それは、次のようなものです。

それでも、「自分は何としてもまっすぐに頂上を目指し、登っていきたいんだ」と初志を貫き、崖に張り付いている。そうすると、一歩も動けなくなる者も出てくるし、「私はやめた」と言つて落伍する者まで出てくる。そうして一人去り、二人去り、結局私についてくる人が誰もいなくなる、そのような恐怖感に襲われました。それでも過酷な岩山をまっすぐに登っていかねばならない。

松風工業時代にそんな垂直登攀のさまを思い描き、「今は部下を数十人も連れてU字ケルシマをつくっているけれども、そのうちにひとりもいなくなってしまうのではないか」という恐怖心が襲つてくるのが何度もありました。

そのようなときに、私は自分を鼓舞するため、その頃ちょうど結婚しようと考えていた妻に「みんなが私についてこなくなったときに、おまえだけは後ろから俺の尻を押してくれるか」と尋ねたことがあります。すると妻は、「ついていきます」と言ってくれました。

妻ひとりでも私を信じ、どこまでもついてき

「新しき計画の成就是只不屈不撓の一心にあり。さらばひたむきに只想え。気高く強く一筋に」

このスローガンを全社に示したのですが、実は昨年、経営再建のためにJALの会長に就任したときにも、更生計画の達成にはこのスローガンにうたわれた精神が大切だということから、JALの幹部や社員たちにもこの言葉を訴えていきました。また、社内報の表紙や各職場の壁にも掲示しました。

この言葉は、ヨガの達人である中村天風さん

強い思いで、共に切り開こう、再生への道

2010 9月号

ROUTE

—それが私達の目標です—

新しき計画の成就是
只不屈不撓の一心にあり
さらばひたむきに只想え
気高く強く一筋に

JAL

スローガンを表紙に掲載したJAL社内報 2010年9月

の著書からお借りしたもののですが、その意味するところは、まさに「垂直登攀」そのものです。

高い目標を定め、それを達成するためには、どんな峻険な岩山であろうとまっすぐによじ登っていく。そこには一瞬のためらいもなく、わずかの妥協もない、ただひたむきに何の邪心もなく、一心不乱に岩山を登っていくというものです。それは、まさに「垂直登攀」の姿そのものです。

新しい計画、また高い目標を達成しようと思う人は、みなそのように「垂直登攀」に挑戦をしているはず。そんな気概がなければ、新しい計画を成就できるはずがありません。単にこういうことをしてみたい、これを達成したいと軽く思う程度では、新しい計画を実現し、高い目標を達成できるはずがありません。

「思い」というものは、強ければ強いほど実現をしていきます。同時に、先ほどのスローガンに「気高く」とあったように、その「思い」が美しく、汚れがないものでなければなりません。

生懸命努力をしている人であるはず。それにもかかわらず成功しない。実は両者の間には、紙一重なのですが、大きな違いがあるのです。

それは、困難という「壁を突破する」ことができるかできないかということです。成功しない人は困難にぶち当たったとき、垂直登攀を試みるどころか、「解決できないのではないか」と、ふと心の中に迷いが生じる。その逡巡こそが問題なのです。成功する人は、困難にぶち当たったときでも、「自分には無限の能力がある。努力をしさえすれば必ず解決できるはずだ」と楽天的に可能性を信じている、だからこそ成就するのです。

一瞬のためらいもなく、一分の疑問もなく、「やればできるはずだ。今はまだ能力がないかもしれないけれども、自分には無限の可能性はあるはずだ。できるかできないかは、その可能性を信じて努力をするかしないかというだけの違いでしかない」と自分に言い聞かせていく。そう信じられる人だけが壁を突破することができるのです。

つまり、「思い」というものは強ければ強いほど実現をしていきますが、同時に、その「思い」というものが私心に満ちた汚れたものではなく、世のため人のためという気高く美しいものであればあるほど、成功の確率は高くなっていくのです。

何かを成そうとする人は、そんな「垂直登攀」の姿勢で挑まなければなりません。目の前にそびえたつ絶壁のような岩山の前に立ち、足がすくみ、自分には登れないと考えていては、新しいことに挑戦し、それを成功させることは絶対にできません。気高く不屈不撓の一心を持ち続ける、つまり、何としても峻険な岩山をまっすぐに登っていくという強く純粋な思いを持ち続けることが、事業を成長発展させる要諦です。

無限の可能性を信じられるか どうかが成功と失敗を分ける

実はそのようにして、事業で成功をかちとる人と成功しない人の差は紙一重でしかないのです。成功しない人も、真面目で熱意を持ち、一

「これはちょっと難しい」と思っただけで、もうできません。「いや、少し実現が難しいと思っただけなんです。なんとかできるとは思っていますよ」というような曖昧なことでも駄目です。少しでも疑問に思い、不安が頭をよぎっただけで、その後でいくら「努力をすればできるはずだ」と自分に言い聞かせてみても後の祭りです。一瞬の逡巡、ためらい、疑問が精神力を萎えさせてしまうのだと、私は考えています。

つまり、「ちよつとどうかな」と思うか、「いや、できる!」と思うか、たったそれだけです。紙一重しか違いがないのです。

困難な状況の中で懸命に歯を食いしばり、粘り強く努力を重ねていく中でも、楽天的と思えるくらいに「絶対になんとかなるはずだ」と心の底から明るく可能性を信じられるような人でなければ、新しいことに挑戦することはできません。

実際に、挑戦的で独創的な仕事ほど、粘りに粘り、努力を重ねていかなければ、達成することとはできないはずです。そのように粘りに粘っ



てやり抜くことができるということは、そもそも「できるはずだ」と心の底で信じているからです。つまり、心の中に「必ずできる」という信念があるからこそ、際限のない努力を続けることができるのです。

「どうかかな?」「うまくいかないかもしれない」と不安が頭をよぎるなら、長期間に渡り力強く粘り続けることなどできません。障害を乗り越え、やり切る闘志も湧いてきません。

つまり、成功と失敗を分ける境界は「心のあり方」にあるのです。気高く強い心を持って、「できる」と信じて、誰にも負けない努力を続けることができるのかできないのかということ、仕事も人生もすべて決まってくるのです。

知識を見識に、見識を胆識に まで高め、実行することが大切

もう一つ大切なことがあります。それは、「知識を見識にまで高め、見識を胆識にまで高める」ということです。安岡正篤さんが著書で「知識」「見識」「胆識」ということについて述べておら

れたことから、私もその話をするようになりました。

いろいろなことを知っていると「知識」をひけらかすのは、評論家がすることです。たくさん文献を読み、博學で、豊富な知識を持っている。しかし、知識がいくらあったとしても、人間が生きていく上では大した意味はありません。ただの物知りというだけのことです。

一方、「あの人は見識を持っている」というのは、ただ単に知識を持っているという意味ではありません。たくさんさんの勉強をして知識を持った上で、その知識を通じて「こうでなければならぬ」という信念を持っているのです。

知識をただ持っているだけではなく、その知識を「こうでなければならぬ」という信念にまで高めていったときに、それは見識になります。自分が知っていることを通して、「こうでなければならぬ」と強く思うようになる。そのように知識をひとつの信念にまで高めたものが見識なのです。

しかし、さらにその見識の上があるのです。

物事は実行されて初めて成就するのですから、「こうでなければならぬ」と信念で思っているも、それが実行されなければ意味はありません。

そして、実行するためには、何としてもそれを実行していこうという強い意志や勇氣、いわば胆力を伴った「胆識」が要るわけです。つまり、知識を見識に高め、見識を胆識に高めることで、初めて物事を敢然と実行することができるのです。

特に我々は実業社会にいますから、いくら物知りであってもまったく意味はありません。また、こうでなければならぬという信念を持っていないで、実行できなければ、それも意味はありません。我々経営者は胆識にまで高まったものを自分の中に持ち、実践していかなければならないのです。

たとえばみなさんは、毎年、経営計画、経営目標を立てられることと思います。その際に、社会情勢、市場環境、また自分たちの技術力等々、いろいろな条件を総合して、今期はこうしたい、今月はこうしていこうというふうに経営計画を

立てておられるはずで。

そのような経営計画を実行するとき、また経営目標の達成を目指すときに必要となるのが「胆識」なのです。強烈な、実行に向けた、岩をも通すような強い意志がなければ、経営計画は絶対に達成できません。

特に経済状況、市場環境が困難なときほど、胆識が求められます。いかに逆風下であろうとも、自分はこうでなければならぬ、こうしたという見識を持って計画を立案したならば、それを実行に移し、完成させるだけの胆識が絶対に必要なのです。

経営は強い意志で決まる

私は「経営十二条」の七条で、経営には「岩をもうがつ強い意志」が必要だと説いています。また八条では、「燃える闘魂」が必要だとも言っています。この「強い意志」、また「燃える闘魂」とは、まさに胆識のことなのです。

私は「強い意志」、また「燃える闘魂」を経営とんどでした。

最も悔しかったのは、NECさんを訪問したときのことです。その頃は本当に何も知らず、真空管を製造している部門の技術者に会わせていただきたいという一心でいきなり訪問し、守衛さんにお願したのですが、「急に来られてもダメです。誰に会うかもわからない人を入れるわけにはいきません」と門前で断られました。

それでもあきらめずに、何度目かの訪問でようやく技術者に会わせていただきました。しかし、その技術者の方が言うには、「あなたはウチの会社をよく理解しておられません。NECは住友系の企業なのです。だから、セラミック製品は同じ系列の日本特殊陶業や日本ガイシから買っています。京セラというような系列でもない、実績もない無名の会社に突然来られても、そこから買うことは絶対ありません」と、けんもほろろに断られました。

受注を獲得するにも、そういう系列取引を含め、眼前に立ちはだかる障害を突破する方法が私にもわからないのです。同行した若い営業マ

者が持っていないければ、経営はできないと考えられています。もし業績が上がらないとすれば、それは経営者の意志が弱く、闘魂が足りないからだと思うのです。

「強い意志」といえば何か勇ましく、強く荒々しいものだと思われがちですが、私が経営に必要だと考えている「強い意志」とは、心の内から沸き出てくるような、静かではありますが、強烈な思いのことです。言葉をかえれば「ネバーギブアップ」、決して諦めない心であると私は考えています。

昔から私は、京セラの社内によく「もうダメだ」というときに仕事の始まり」ということを言ってきました。それは、私自身の若いときの経験から言い出したことなのです。

私は京セラを創業して間もない頃から、できたばかりの会社の売上、つまり社員の明日の食いつ扶持を確保するために新規客先の開拓を目指し、飛び込み営業を続けていました。しかし、知名度も信用も実績もない当時の京セラでは、売り込みに行ってもすげなく断られることがほんも落胆していましたが、私はリーダーとしてうなだれているわけにはいきませんので、「断られたときが始まりだ。困難な状況をどうやって打開するのかということを考えることこそが仕事なんだ」と、挫けそうになる若い営業マンを奮い立たせながら、自分自身にもそう言い聞かせていました。

そうして、どんなに難しく困難な状況があるうとも、「強い意志」をもって決して諦めることなく、粘り強く、お客さまを訪問し続け、受注活動に努めていきました。それをたとえるなら、水滴が大きな岩をうがつようなものでした。つまり、たった一滴の水では岩をくり抜くことはできませんが、それを果てしなく続けることで、やがて水滴といえども岩をもうがつことができるのです。

そんな岩をもうがつ強い意志で取り組み続けられれば、血路は必ず開けるのです。実際に京セラはその後、系列でもなく、信用も実績も何もなく、不可能だと思われたNECからセラミック製品を受注することができるようになりました。そ



れは東芝や日立、またソニーなど、他の大手エレクトロニクス企業も同様でした。

京セラとは、そのようにして岩をもうがつ「強い意志」をもって不可能だと思われた受注を獲得し、さらにはそのいただいた注文は、何としてもお約束通りにお客さまに納入をさせていただくように努め、新しい顧客を次々に開拓し、業績を拡大してきた会社なのです。

それに、京セラが扱っていたセラミック製品は決して高価なものばかりではありません。たとえば、創業の製品であるU字ケルシマというテレビのブラウン管用のファインセラミック部品は、当時日本では京セラしかつくれないというたいへん難しい製品でしたが、それでも一個九円という値段でした。

つまり京セラという企業は、安価な製品を何十万個、何百万個という単位で注文をいただき、粉まみれになりながら懸命につくりあげ、お客さまに納品することで、営々と売上を積み上げていき、今日の一兆円にまで業績を拡大してきた会社なのです。

極的なことではなく、売上が一兆円を超えるとという企業規模にあっても、二桁以上という高い利益率を維持し続けています。つまり、創業以来、半世紀以上にわたり、成長性を持続しながら、収益性も高いレベルを維持し続けているのです。

この間、大幅な為替変動がありました。ドル〓三百六十円の時代から一ドル〓八十円を切るまでに大幅に為替レートが変動しました。京セラは米国をはじめ、海外マーケットの開拓を積極的に進め、輸出比率が高い企業ですから、またドル建てで商売をしているために、為替変動は経営に大きく影響しましたが、それでも京セラは高収益を続けてきました。

可能性を信じることから生まれる「強い意志」

このようなことは、まさに「強い意志」、また「燃える闘魂」が成し遂げてきたことだと私は考えています。私には、そのような経営体験があるだけに、「売上が伸びない」「採算が合わない」などというお話をお聞きすると、それは経営者

また酷なことに、主力であったエレクトロニクス部品は毎年大幅な値下げを繰り返していました。一割や二割は当たり前、不況ともなれば同業者同士の競争となり、二割、三割はおろか、四割、五割というような大幅な値下げを要求されました。そのために五、六年も経てば、製品によつては十分の一以下になっているようなものさえあるのです。

つまり、単価が安く、年々値下げがあるというような困難な環境にありながら、京セラは創業以来、半世紀以上も営々と売上を積み上げていき、一兆円を超える売上を実現したばかりか、今もその成長性を失うことがないのです。

もう一つ、京セラの経営において特筆すべきことは、その収益性です。京セラはただの一度も赤字決算をしたことがありません。創業以来、半世紀以上の歴史を数え、売上も一兆円を超えるような規模にまで成長した企業で、そのような例は日本の経営史をひもといてみても希有なことであると思います。

また、単に赤字を記録していないといった消

であるあなたの意志が弱いがために、また闘魂に欠けるがためではないかと、どうしても思ってしまうのです。

では、そのような「強い意志」というのはどこから出てくるのか。私の場合、いかに困難な状況の中でも、体の中から「強い意志」が自然に湧きあがってきます。それはやはり、私の心の中に、樂觀的なまでに未来の可能性を信じる心があるからだと思います。

先にもお話をしたように、可能性を信じているからこそ、いかなる困難に遭遇したとしても、「なんとかできるはずだ」「なんとかかなるはずだ」と思い、解決の道を探り続けることができるのです。そして、そのような思いがあるからこそ創意工夫をこらし、知恵を巡らし、困難な局面をいかに打開できるかということを必死に考え続けることができるのです。

そして大切なことは、この「考え続ける」ということです。私はどのような困難な局面でも、「今までの手法ではダメだが、他に方法はないか。必ず血路を開く手立てがあるはずだ」と懸命に

修羅場を克服する時に 「燃える闘魂」が必要となる

私は、そのような「強い意志」がありさえすれば、どんなことも必ず「できる」と信じています。もちろん、それでも巨大なもの、強大なものに挑戦していくようなときには、どうしても気持ちが怯むことがあります。俗っぽい言葉でいえばビビることがあります。そのような状態を乗り越えていくときに必要になるのが「燃える闘魂」なのです。

経営では、競合するライバル企業と激しい企業間競争をする。またはお客さまと深刻なトラブルに陥る、さらには新規事業に挑戦するときなど、さまざまな局面で修羅場をくぐらなければならぬことがたくさんあります。そのようなときに、どうしても経営者には恐怖心が湧いてきます。「大丈夫だろうか」とビビり、足がすくむような困難な局面に遭遇するのです。

そのような修羅場を克服するときにこそ、「なにくそ」という「燃える闘魂」が必要になるの

打開策を考え続けました。いかに厳しく困難な状況であっても、あらゆる条件を考え尽くし、困難な状況を克服するための具体的な方法を考えていくのです。

「強い意志」ということは、そのような創意工夫、つまり課題解決に向けた具体的方法を考えるということと不即不離なのです。「強い意志」とは、ただ単に強く勇ましく、粘り強いということだけではありません。また、可能性を信じるだけでもありません。どうすれば困難な局面を打開できるのかという具体的な方策を徹底的に考え尽くすということがなければならぬのです。

私はひとつのことを考え出したら、来る日も来る日もそれを考え続ける習慣を持っています。

いかなる困難があろうと、可能性を信じ、決して諦めることなく、粘り強く考え続け、あらゆる創意工夫を重ね、「それでもか、これでもか」と誰にも負けない努力を重ねるということでこそ、困難に思えた局面も打開していくのです。これが私が言う、岩をもうがつ「強い意志」ということなのです。

です。先にお話をした「強い意志」は、粘り強く闘い続けるための内に秘めたものですが、血で血を洗う修羅場で必要なものは、「絶対に負けるものか」という外にはとばしり出るような「闘魂」だと、私は考えています。

私がそんな「闘魂」を燃やし、仕事に取り組んだ最初の経験は、松風工業でファインセラミックス材料の研究開発に励んでいたときのことかもしれません。

当時のセラミック業界には、名古屋に日本ガイシ、日本特殊陶業があり、東京には日本ステアタイトがあり、それらの企業が業界に君臨していました。私は新入社員でしたが、松風工業の重役たちが寄ると触ると日本ガイシの強大さ、その技術力のすごさを話題にしていたことをよく覚えています。

そして、マーケットで日本ガイシと競争となると、値段でも品質でもまったく太刀打ちできないというので、闘う前から諦めムードが漂うというくらいに負け犬根性が染みついていました。私はそういう職場で新入社員として働き始



め、足かけ四年間在籍しましたが、私自身は「絶対」に負けるものか」と考えていました。

そんな私が京セラを創業し、市場で闘うことになった相手がかぐだんの日本ガイシであり、日本特殊陶業でした。かつては一世を風靡した老舗企業の松風工業でも勝負にもならないわけですから、吹けば飛ぶような、今できたばかりの京セラでは太刀打ちできないと普通は思うものですが、私は決してそうは思いませんでした。

日本ガイシ、日本特殊陶業を向こうにまわし、凄まじい闘志を燃やして懸命に受注活動に取り組み、開発や生産活動にあたっていました。

その創業期、私が未だ中小零細企業でしかなかった京セラの社員たちに、ことあるごとに語りかけた「原町一になろう。西ノ京一になろう。中京区一になろう。京都一になろう。そして日本一、世界一になろう」ということも、単なる夢を語ったというだけではありません。眼前にそびえ立つ先発大企業にも「絶対に負けるものか」という、経営者としての強烈な「闘志」の表れであり、自分にも社員にも「燃える闘魂」をかき立てながら、

仕事にあたることを促していたのです。

そのようにして、一丸となって「燃える闘魂」をかき立て、事業活動に取り組んでいった結果、かつては眼前にそびえ立っていたはずの日本特殊陶業を創業から十五年目に、また日本ガイシを創業から二十二年目に抜き去り、京セラは名実ともに世界一のセラミックメーカーに成長することができたのです。

また、二十七年前、私は第二電電をおこしました。当時、通信が自由化され、NTTが民営化されたにもかかわらず、先行するNTTがあまりに巨大で、日本の大企業といえどもどこも足がすくみ、この分野に参入してきませんでした。

新聞は連日、NTTに対抗する新電電が早く出てきてほしいものだと言き立てました。明治以来の電電公社が持つ資産、技術に太刀打ちできる企業はないということから、日本の大企業はみな尻込みし、誰も名乗りをあげません。そのとき私は「私がNTTに対抗する」とばかりに京都から手を挙げました。

日本中が仰天するとともに、「京都の一中堅企

業にやれるわけがない」という下馬評が新聞を賑わせました。それでも私は「燃える闘魂」をたぎらせ、巨大なNTTにチャレンジを繰り返していきました。

そして会社設立から二十七年が経過した現在、第二電電はKDDIとなり、今やその売上は三兆四千億円、利益は四千四百億円という、押しも押されぬ日本第二位の通信事業者に成長しています。

JALの再建もそうです。当初は二次破綻さえ危惧されていました。誰が史上最高の決算を予想したでしょうか。すべて最初から好条件があったわけでは決してありません。京セラもKDDIの経営も、またJALの再建もすべて、困難としか言いようがない悪条件ばかりが私の眼前に立ちふさがっていました。

しかし、私は困難な状況であればあるほど、真正面からその困難に対峙し、強く純粋な思いを抱き、未来の可能性を信じ、真摯に創意工夫と努力を重ねてきました。また、常に「強い意志」と「燃える闘魂」をたぎらせてきました。

JMM JAPAN
MEDICAL
MATERIALS

A Kyocera and Kobe Steel joint company
KYOCERA / KOBELCO

人々の健康と しあわせ 幸福に 貢献します

Creating a Healthier Future

日本メディカルマテリアル株式会社は、京セラ株式会社と株式会社神戸製鋼所の医療材料事業を統合した日本を代表するインプラントメーカーです。

両社のコア・テクノロジーであるセラミックスと金属の材料および加工の技術を主力製品である人工関節や人工歯根に活かし、確かな技術力で世界の人々の健康に貢献することを使命としています。



【人工股関節】



【人工歯根】



【人工膝関節】

京セラグループ

日本メディカルマテリアル株式会社

大阪市淀川区宮原3丁目3-31 (上村ニッセイビル10F) 〒532-0003

<http://www.jmmc.jp/>



関節が痛い
kansetsu-itai.com



ロコモ対策室
ロコモに強い

<http://kansetsu-itai.com/>

そうすれば、いかなる困難をも乗り越え、京セラもKDDIも成長発展を果たすことができたばかりか、JALも経営再建の道を順調に歩み始めているのです。このことは、まさに企業経営における要諦を示していると考えられています。

今日は「困難に打ち勝つ」ということをテーマに、お話を申し上げてきました。ここにお集まりの盛和塾生みなさんもそれぞれ、困難な経営課題を抱えておられることと思います。そのようなみなさんに「何としても勇気を与えたい」と思い、お話し申し上げました。本日、私がお話をすることが、そのような盛和塾生のみなさんにとって活路を開く一助ともなれば幸いです。

私は本年もJALの再建に取り組んでまいります。現在、東日本大震災の影響で旅客数が激減していますが、たとえいかなる逆風吹きすさぶ困難な状況の中にあっても、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、さらに誰にも負けない努力を重ねていこうと考えています。

私はすでに七十九歳を迎えています。しかし、そのようにして私が先頭に立ち、困難に打ち勝つことがJALの社員たちの幸福の実現、ひいては日本経済の再生、さらには日本という国の再興の一助となるものと考え、本年も老骨にむち打ちがんばってまいりたいと覚悟しています。

盛和塾のみなさんにおかれましても、ぜひ、この盛和塾での学びを実践していただき、さらにそれぞれの企業を成長発展させていただき、すくことを心から願っています。それはみなさんの企業の従業員の方々の幸福を実現するのみならず、日本経済の活性化、ひいては人類社会の発展にも必ず貢献するはずで。

ここ盛和塾に集うみなさんが、そのようにしてそれぞれの企業を、またこの社会を、さらにはこの世界をよりよいものにする大きな渦の中心で活躍されますことを祈念申し上げ、盛和塾第十九回世界大会の講話の結びとさせていただきます。

（本講話は二〇一一年七月六日世界大会での講話内容をまとめたものです）

経営体験発表(一) 最優秀賞

「愛生館フィロソフィ」と 「家計簿経営」による経営

医療法人愛生館
社会福祉法人愛生館福祉会理事長

小林 武彦 こばやし たけひこ

〈東京〉



■会社概要
創業：1945年
現職就任：1980年
事業内容：病院・老人保健施設・在宅
支援施設・社会福祉法人経営
資本金：218万円
売上高：34億5000万円
従業員数：565名

医師として父の病院で働く

コバヤシヘルスケアグループは、愛知県へきなんし碧南市新川町駅前の医療法人愛生館小林記念病院を中核として、その近辺に展開する在宅支援機能の訪問看護ステーション、デイケアの他、数施設があります。

また、病院から四キロ離れた、風光明媚な矢作川の近くに、老人保健施設および、社会福祉法人養護老人ホームを経営しています。

まず、私の生い立ちをお話します。

父は縁あって、終戦直後の昭和二十年に愛知

病院に泊まり込みました。

日曜日も、家にいるのは月に一回あるかなしかでした。それ故、当時二歳の娘はたまの休日に家にいると、父親の私を「知らない変なおじさん」と、午前中は近寄ってきませんでした。そのおかげで、同期の誰よりも早く手術手技を修得できたようです。

県碧南市で開業しました。

私は、「病院の子」との色眼鏡で周囲から見られ、しかも、学生生活、そして給料のない研修医時代も、生活費のことをまったく心配せずに生活してきました。後に全従業員のことを考える立場にたつたときに、このことが問題を抱えた「欠落した経営者」となった大きな原因のひとつになったのだと思います。

昭和四十五年に医師になってからは、貪欲に勉強をしました。誰よりも早く、朝六時には病院に着き、夜遅くまで病院に残り、時には術後の重症患者管理のために、一週間以上連続で医長として赴任した経験から、中小公立病院に勤務するよりも、自分の病院で仕事をした方がよいと思い、昭和五十三年に父の病院に帰りました。

その当時、千坪の土地と古い病院はありましたが、特段の預金はありませんでした。

そこで全額借金にて、昭和五十五年古い病院をすべて取り壊し、百床の地下一階・地上六階の病院を新築しました。私は医師である妻と共に、医師のロマンを求めて、一外科医として懸命に働きました。

医療の進歩に伴い、CT室・MRI室・リハビリ室などが必要となり、病院本館新築のわずか四年後の昭和五十九年に増築を決意し、病床も九十六床追加し、百九十六床となりました。

外科医として夢中で診療に従事していると、私が直接診る患者さんはいへん喜んでくれました。百床までは、このように医師として懸命に働きながら、何とか病院の経営が可能でした。しかしながら、何とか病院の経営になると、うまく経営ができません。



小林記念病院

一時期は研究生活にも携わり、国際学会でもその成果を発表しました。しかしながら、大学教授をめざした研究生活に一生を捧げようとは思いませんでした。地方の公立病院に、外科

私が手術や重症患者さんの治療で、夜遅くまで働くので、当然看護師は夜遅くまで働かされます。気がつくとき、看護師はいつの間にか、次々と退職するようになっていました。

私が小林記念病院に赴任した昭和五十三年から、盛和塾へ入塾する直前の平成十六年頃までを見てみると、総収入だけは施設を増築することとで右肩上がりでした。しかし、経常利益は、黒字もありますが、新しく施設を増築する度に、多大な減価償却費のために、赤字が出現するようないへん貧弱な中身です。

自分一人だけが医師としてのロマンを追求しても、一緒に働く従業員がいなければ、病院はダメになると気がつきました。しかし、だからといって、どうしたら良いのかはさっぱり分かりませんでした。

医師ではなく経営者の道を選ぶ

私は、ベクトルをきちんと合わせないで、院長職を、外科医としては有能な他の医師に譲り、一方で愛知県医療法人協会会長職などの、病院ません。

以上のような経緯から、私は医師として働く道を捨て、経営者の道を選びました。

最初に行ったことは、暗い雰囲気で発言の少ない会議の改革でした。以前の会議は、コの字型に並べた机に、職位の高い順番に並ぶ御前会議形式で、従業員の叡智を吸い上げにくい会議でした。会議の改革をめざしてからは、ホワイボードを囲むように小さなテーブル付き椅子を半円状に並べて、上座も下座もないような席の配置としました。

また、会議の席をくじ引きで決めたので、席順の結果が笑いを招き、雰囲気改善の一助となりました。回を重ねるごとに、その雰囲気は急速に変わってきました。

現場の問題点、その解決策を従業員自ら考え、叡智を出すための会議を目指しました。そこで理事長は議長席に着かず、別に司会者をもうけました。理事長が責任者として最終決定をします。しかし、理事長は質問にとどめて、決して説得しないよう努力しました。

協会活動に力を注いでいました。

そのために、平成十四年から十五年にかけて、看護師をはじめとする従業員の大量退職事件が発生しました。入院制限をせざるをえなくなり、当然、小林記念病院は赤字になりました。赤字経営がいつまで続くのか、たいへん不安な日々でした。

最悪の時期である平成十六年の財務状況は、売上高二十一億二千八百万円、利益率マイナス一・二%、経常利益マイナス二千四百万円、有利子負債額十六億三千二百万円、流動比率七七・八%、自己資本比率二九%でした。

装置産業の病院経営は、資産に占める医療機器・病院建物の比率が高く、病院として利用する以外には、他に売却しても経済的な価値がないものです。それ故、この程度の自己資本比率では、この時点で事業を中断しても、負債が残るだけだと思いました。また当時は、「流動比率一〇〇%以下」の意味も、よく理解していませんでした。計算をしてみると、私の給与と妻の給与をゼロにしても、とても借金を返済でき

このような会議方法の改革が、後でお話する数字の裏付けのある「目標管理会」などの会議で、従業員が自らの意思で積極的に課題に対する発言をする礎^{いしずえ}になったものと思います。

入塾して「愛生館フィロソフィ」を作成

過去の私は、主に病院長をはじめとする病院関係者とおつきあいをしてきました。経営者の道を選んでからは、医療界以外の経営者から経営を学ぶ必要を感じ、平成十七年六月に、盛和塾東京に入塾させていただきました。

盛和塾で私が学んだことは、具体的な経営手法よりも、「人は何のために生きるのか」という人生に対する考え方であり、従業員に対する人間としての接し方でした。

最新の医療機器による正確な診断と的確な治療も大切です。しかし入塾後は、従業員の温かい手があつて、初めて患者さんのための医療が実現できると考えるようになりました。

そこで、愛生館使命を「人々の人生をより豊かにします」と変更し、愛生館理念を「全従業

員の物心両面の幸福を求めると同時に、質の高い医療と手厚いサービスを通して、人々の人生をより豊かにします」と新たに制定し直しました。

「愛生館フィロソフィ」の作成の経緯をお話します。

入塾直後に、塾生講師による経営計画勉強会が、盛和塾東京で開催されました。そこで毎月欠かさず参加し、経営計画の重要性を学びました。

一大決心をして、入塾した年の十二月末に、極寒の旭川市郊外の閑散としたホテルに一人こもり、経営計画書を書き始めました。塾長の著書を参考にして、医師・看護師でも納得してもらえそうな、「愛生館フィロソフィ」を中心とした経営計画書を、四苦八苦の末に書き上げることができました。

たいへん未熟な経営計画書でしたが、「立派な経営計画書をつくるのが目的ではありません。立派な経営をすることが目的です」と、講師の先輩塾生に背中を押されました。そのおかげで内容を記載し、全従業員に公表しました。

経営計画発表会を始めるにあたり、「いつ病気になるか分からない医療の世界で、経営計画とは何事であるか」と、医師・看護師からは非常に強い反発がありました。しかしながら、第一回発表会の中身は、理事長の経営姿勢を示した、「愛生館フィロソフィ」が主で、経営目標の数字はほとんどないものでした。その結果、「あの程度ならよろしい」と、次回からは抵抗なく開催することができました。

入塾の翌年から、病院食堂にて夕食をともしながらの、理事長コンパを開始しました。しかし、開始当初はぎこちないものでした。最近の理事長コンパは役職者四十七名に対して、一回あたり六名前後で開催しています。

「愛生館フィロソフィ」に関するA4一枚の感想および質問を提出してもらい、一週間後に質疑応答形式のコンパを開催しています。口頭だけではなく、書面にすることで、参加者の「愛生館フィロソフィ」の理解度が明確になり、回を重ねるごとに、参加者がどんどん成長してい



げでやっと入塾一年後の平成十八年六月二十九日に第一回経営計画発表会を開催できました。

経営計画書の内容は、経営方針および「愛生館フィロソフィ」が主です。その他に、盛和塾での学びによるガラス張り経営ののっとり、単年度の損益にとどまらず、負債額を含めた財務

くのが、肌で感じられるようになりました。

役職者対象の理事長コンパだけではなく、全従業員への愛生館フィロソフィコンパの必要性を感じました。そこで、今年の一月から、部長たちによる部長コンパおよび課長によるフレックスコンパを開催するようにしました。これらのコンパは、予期した以上に参加者から好評でした。一方、コンパ主催者の幹部従業員の成長にも役立っているようです。

また、あらゆる会食の場を利用して、塾長例会二次会の塾長問答にならない、「愛生館フィロソフィ」に関する質疑応答をするようにしています。

理事長コンパでの質疑応答のなかから、フィロソフィ解説の必要性を感じ、平成二十二年四月に、医療現場で発生した具体例をもとに解説を加えた、『愛生館フィロソフィ』を出版しました。出版に際し、女性従業員の多い職場を考慮して、デザイナーにお願いし、お洒落な本としました。右側のページに「愛生館フィロソフィ」の本文を載せ、左側に病院で実際におきた事例

を、フィロソフィ解説文として載せています。

今までは経営計画書の一部であった「愛生館フィロソフィ」が、解説文を加えて、独立した一冊の『愛生館フィロソフィ』となつてからは、すべての部署がそれまで以上に、毎朝の朝礼で自主的に読んでくれるようになりました。

そして、経営計画書の数字部分は「ベクトル (vector)」と名称を変更しました。

困難だった医療現場へのアメーバ経営導入

医療現場への導入にたいへん苦労したアメーバ経営の経緯をお話しさせていただきます。

経営には「フィロソフィ・哲学」だけではなく、経営数字が大切であると、塾長も教えてくださいます。「愛生館フィロソフィ」は比較的スムーズに導入できましたが、経営計画書の経営数字部分の導入は、困難を極めました。

医師・看護師・リハビリなどの従業員は、公立病院も小林記念病院も、まったく同じ思考で医療行為をしています。しかも、医師・看護師は病院が利益を出すことに、罪悪感に近いものでアメーバ経営を導入することは、わざと行いませんでした。

その理由として、アメーバ経営の拙速な導入により、医師・看護師の経営数字アレルギー反応により、大量退職が発生し、病院が一度に瓦解してしまうであろうと考えたからです。

そこで、数字アレルギー払拭に対して、さまざまなことを行いました。

まず初めに、入塾二年後の平成十九年八月から、管理職による宿泊形式の事業計画策定会議を、年に二回開催するようにしました。普段は親しく話し合う機会のない各部署のメンバーが小グループに分かれて、現在の問題点・将来構想などを話し合います。そのなかで、連携する

を持っています。

医療の質向上には非常に熱心ですが、収入の増加や経費削減にはまったく興味を示しません。

その原因として、医師・看護師等は常に不足気味のために、容易に他への転職が可能で、組織への帰属意識が比較的希薄です。そのうえ、倒産の恐れのない公立病院では、赤字でも黒字でも、自分たちの給与・ボーナスにはまったく影響がないことが挙げられます。

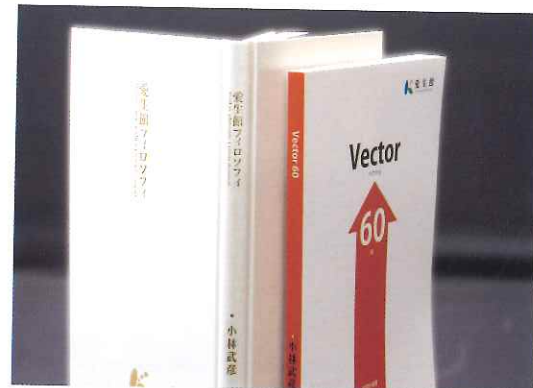
盛和塾で経営の勉強をしているうちに、アメーバ経営の必要性を痛感し、アメーバ経営研修会に幹部スタッフ数名を参加させ、勉強を進めてきました。

しかしながら、プロの助けを借りて、短時日他の部署への理解度も急速に高まり、各部署責任者のベクトルを合わせるのにもたいへん役立ちました。

また、幹部を対象にした「管理者研修会」を、二カ月に一回の頻度で開催しました。研修会の時間を一部割いて、会計素人の私自らが、会計プロの財務課長を傍らにおいて、財務の講義を行いました。話の中身は「流動比率」「自己資本比率」「投資CF」「財務CF」「利益はどこに行ったのか」などです。

「家計簿経営」の名のもとに

二年間の地道な経営数字アレルギーの地ならしをした後に、入塾三年目の平成二十年九月か



PACIFICO
YOKOHAMA

パシフィコ横浜



パシフィコ横浜
PACIFICO YOKOHAMA

Meeting, Incentive, Convention, Exhibition

www.pacifico.co.jp

E-mail: nice-mice@pacifico.co.jp



ら、主婦になじみやすい「家計簿経営」の名のもとに、アメーバ経営の導入を試みました。

まず手始めに、医師の関与が最も少なく、比較的独立した環境にある、病院デイケアから開始しました。「いかにサービスの質を向上するか」「いかに利用者を増やすか」「いかに支出を減らすか」などのテーマのもとに、予想を超えた従業員の協力により、たいへんスムーズに導入できました。

例えば「病院デイケア」では、サービスの向上と利用者を増やすために、今までは休んでいた祝日を自主的に通常営業するようになりました。

また、床暖房のボイラーを今までよりもはるかに早い時間に停止するようになり、利用者が帰った後の書類整理では、全体の電灯を消して、一カ所に集まって仕事をするようになりました。

その一年後に、老人保健施設のデイケアでも、「家計簿経営」を導入できました。その後、順次導入が進み、訪問看護ステーション、保育所

三月期の貸借対照表と損益計算書をくらべてみると、収入も二十一億二千八百万円から三十四億四千九百万円と伸び、経常利益もマイナス・二%からプラス一・四%と改善でき、流動比率も七七・八%から一三七・三%となり、自己資本比率も二九%から四一・四%と改善し

などの計八カ所にやっと導入ができました。まだまだ未熟な「家計簿経営」ですが、今後も病院の外来・病棟などに順次導入していく予定です。

このような三年の地道な努力で、経営数字アレルギーも徐々に低減していき、入塾四年後の平成二十一年十一月から、数字の裏付けのある目標管理会を、やっと発足させることができました。

目標管理会の内容は、部署長が経営数字を基にして「部署として努力したこと」「部署が抱えている問題点」「当該部署の今後の方向性」などを、十五分程の時間をかけて発表し、その後質疑応答が十五分程続きます。

平成十七年の盛和塾入塾後から、徐々に、しかし着実に、総収入および経常利益が増加してきました。従業員の表情も明るくなり、経済的な理由で更新できなかった、古い医療機器も次々と新しくなり、パッチワーク方式で改修した病院も、きれいになってきました。

入塾直前の平成十六年と直近の平成二十三年

現在の医療界は、医療制度改革にとともに、夕張市立総合病院や銚子市立病院に代表されるように、民間病院だけではなく、すべての病院が存続の危機を迎えているのが現状です。

このような医療界にもかかわらず、病院経営者が入塾六年目で、青天の霹靂（へきれき）ともいふべき、稲盛経営者賞を受賞することができました。私はその時に、「経営には哲学・フィロソフィが大切である」と心から信じるようになりました。また、稲盛哲学が病院経営にも、立派に通用する証拠だと思っています。

「利他」を自分自身への戒めにして

今後の展望をお話します。

社会福祉法人による養護老人ホーム、特別養護老人ホームを今年から三年計画で順次建築します。

一方、医療・介護・福祉ユートピアの中核となる小林記念病院も、リハビリテーションの充実、入院患者数の増加などにより、たいへん手

狭になったために、二年後の完成を目処に、病院増改築の企画設計を開始しました。

私は経済的ならびに身体的に苦勞のない環境で、医師となり経営者となりました。しかし、その後、経営者として、自殺したくなるような悩みや苦勞、そして大きな喜びも経験しました。このような悩み多い経営者の経験がなかったならば、弱者の立場もその心境もまったく分からない、驕り高ぶる、魂が磨かれない、実に嫌な人間で一生が終わったものと思います。

しかし、私はまだまだ「三毒」が常に頭を持ち上げる日々です。そこで、ワイシャツの袖口に「利他」と刺繍をして、毎朝ワイシャツを着るたびに、自分自身への戒めとしています。

経営の苦勞を味わい、盛和塾に入っていただけ、稲盛塾長をはじめ多くの塾生から経営だけではなく、人生の学びを得ました。また、多くの従業員が愛生館の経営に尽力してくれました。全従業員に対して改めて感謝します。

稲盛哲学を学び始めたばかりで、まだまだ未熟者ですが、盛和塾入塾後、少しは人間的に成長

業員に話をしていったのです。

もしそれを数字というもの、たとえば私がいつも言っているアメーバ経営を押しつけていったのでは、従業員たちが強い拒否反応を示すであろうと察知されて、小林さんはまず人間としていかにあるべきかというフィロソフィの導入から始めました。すると、最初は頑なな表情をしていた従業員たち、つまりお医者さん、看護師さん、職員さんたちの顔色が明るくなってきました。

そして小林さんは、こうした状態をつくったあとで数字の話を始めました。それも「家計簿経営」というかたちでしていききました。一般の主婦でも、家計簿をつけている人は多いはずで

長したと自画自賛し、心から稲盛塾長をはじめ、盛和塾のみなさんに感謝しているこの頃です。

◆塾長コメント◆

まずはフィロソフィを持ち込み
病院経営の意識改革を行いました

医療の世界にアメーバ経営を導入

ありがとうございました。病院というたいへん難しい経営の場で、経営者として立派な経営をなさったというお話でした。

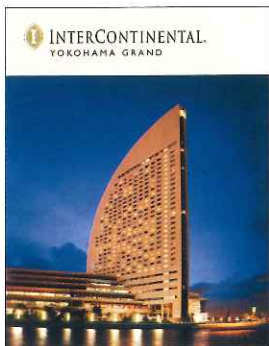
医療とは、人に愛をもって施しをするものです。いわば、仁術といわれるものであって、利益を得るための病院経営は邪道だと多くの人が思っていますし、またそれが常識であったと思います。

そのなかで小林さんは盛和塾に入り、「愛生館フィロソフィ」をおつくりになりました。自分が病院経営をするうえで、従業員のみんなに持つてほしいと思う哲学をつくり、そこから従う。同じように病院でも、入ってくるお金と出ていくお金を家計簿のようにしてあげていき、自分の部門がうまくいっているのかいないのかを、見させるようにしたのです。

このことを私はうれしく思ったと同時に、賢明だと思いました。特に医療関係の場合には、数字で管理していくことにたいへんなアレルギーがあります。それだけに、小林さんは賢明な方法をとられたと思います。

「家計簿経営」によって業績を改善

私は、医療関係にアメーバ経営を導入することはとても難しいと思っています。しかし小林さんがおつしやったように、現在、日本の公立病院も



31F 中国料理
「驕驕」(カリユウ)
045-223-2677

2F フランス料理
「アジュール」
045-223-2369

2F イタリア料理
「ラ ヴェラ」
045-223-2368

2F ミュージックラウンジ
「スターボ」
045-223-2395

2F ラウンジ & バー
「マリンプルー」
045-223-2332

1F ブッフェ・ダイニング
「オーシャンテラス」
045-223-2678

ぶかりさん橋 2F
海鮮びすとろ
「ピア 21」
045-223-2141

ヨコハマグランドインターコンチネンタルホテル

045-223-2222 (代表)

〒220-8522 横浜市区みなとみらい 1-1-1

www.interconti.co.jp/yokohama

私立病院も、みんな赤字で困っています。

こうしたなかで、赤字経営の病院が患者にすばらしい医療を届けることは不可能だろうと思います。病院には高価な医療機器が必要です。よい医療をしようと思えば、やはり病院経営において余裕がなければなりません。小林さんはそのことを一生懸命に説いて、従業員の協力を得ていったとおっしゃいました。

私も、JALの経営について、最初からアメーバ経営を持ち込みませんでした。最初に持っていたものは、フィロソフィです。

小林さんのように、フィロソフィでもって社員の意識改革から始めようと思いました。幹部社員や従業員たちがおかしい意識を持っていたのでは、会社はうまく経営できません。社員みんなが心から会社を愛し、立派な経営ができるように、みんなで創意工夫しながら、それぞれの

発表を終えて

盛和塾世界大会の発表の機会をいただいたことだ

大会の一番目の発表者で、最優秀賞ならびに稲盛経営者賞をいただき、責任の重さを今になってひしひしと感じています。

稲盛哲学の教えを「素直に実直に行動に移した」結果が、今回の受賞に繋がったと理解しています。「愛生館フィロソフィの作成」「フィロソフィの浸透・コンパ」それから「家計簿経営の導入」です。その他に、稲盛塾長の「立ち居振る舞い」をまねる努力をしています。

鹿児島塾長例会の翌日、二〇一〇年十一月三日に、盛和塾東京の自主例会がホテル京セラで開催され、その時に経営体験発表の機会をいただきました。そして、本年三月下旬に盛和塾東京世話人の方より、盛和塾世界大会での発表の依頼がありました。

世界大会の原稿作成では、本部事務局からは、「東京盛和塾」を「盛和塾《東京》」と呼称についてのご指導いただいたことと、鹿児島での発表原稿に比べて、「内容が薄くなったのは残念である」との感想だけで、特段の文章訂正はありませんでした。

そこで、鹿児島での発表時間四十五分の話二十五分に短縮するために、自らが最もお話ししたい

職場で努力をしていただくのです。

もちろん、売上を増やす努力や、無駄を省き経費を少なくしようと考えていくフィロソフィも、私はJALに持ち込んでいったのです。実はそのことだけで、JALは十分に改善できたと思っています。

小林さんも、たいへん難しい病院経営に数字を使って、利益を出せというのは邪道だと思われている現状のなかで、見事にフィロソフィから入り、今では「家計簿経営」というものを使って業績をすばらしく改善されました。

経営に苦しんでいる日本の多くの民間病院の経営者たちが小林さんの病院経営の例を学んでいけば、本当にすばらしい医療の世界が実現するのではないかと思います。

小林さんのお話を、感心しながらお聞きしました。本当によくがんばられました。

小林武彦

けれども、思いもかけないことでした。その上、世界

部分だけを残しましたが、その上で医療関係者ではない人に病院経営改革を理解していただくために、努めて数字で物語を創るように心がけました。最終稿は五月二十六日でしたが、その後も発表までの一カ月の間、何度も推敲を重ねました。

発表前と発表の最中も、格別に緊張してはいないつもりでした。しかし、発表が終わった瞬間に放心状態となり、他の発表者に集中できませんでした。

今後、私が注意すべきは、自信過剰による傲岸不遜でしょう。「驕れるもの久しからず」です。

稲盛塾長ならびに盛和塾塾生みなさんに背中を押してもらいながら、ここまで来ました。今後は、最優秀賞ならびに稲盛経営者賞の責任を背に、従業員と共に、医療・介護・福祉のユートピアを創りあげること尽力したいと思います。

理事の方より「最優秀受賞者は、稲盛哲学の伝道師たれ」とのお言葉をいただきました。そこで時間の許す限り、その一翼を少しでも担うつもりです。その中で「私自身の魂を磨く」ことが少しでもできれば幸いです。

稲盛経営哲学により わが社の使命を悟る

株式会社ヒライ ひらい
代表取締役 **平井浩一郎** こういちろう
〈熊本〉



■会社概要
創 業：1968 年
現職就任：1998 年
事業内容：弁当・惣菜の製造直売、外食
（食堂）、一般加工食品の小売
資本金：2 億 9030 万円
売上高：174 億 8700 万円
従業員数：2166 名

倒産した父が惣菜屋を始めることに

私は、昭和三十一年に三人兄弟の真ん中、長男として生まれました。父は戦後、朝鮮から引き揚げ、食料品問屋を始めました。おかげで家の生活は割と裕福で、私ものびのびと両親に育ててもらいました。子供時分から元気があり余り、ずいぶん両親を困らせました。

私が中学に入學して間もない頃です。私たちは家族に大きな災難が降りかかりました。父の経営する会社が倒産したのです。借金のかたに家は取られ、追い出されました。箱入り娘で仕事

しながら、気の毒そうに化粧品を買ってもらえませんでした。とたんに態度は一変し、冷たいものになりました。結局、売ることができず、追い返されました。当時は会社が倒産すると、まるで犯罪者のように扱われた時代でした。



店舗



オードブル



店内商品

の経験がほとんどなかった母ですが、少しでも父の借金を軽くしようと、慣れない化粧品のセールスを始めました。当然、売り方も何も分からず、買ってくれる先は身内や親戚ぐらいです。たちまち売り先はなくなり、母は「浩ちゃん、あなたの友だちを紹介してくれんね」と相談してきました。

私も、少しでも母の力になりたく、親しい友人の家に連れて行きました。しかしここで、母と私は厳しい現実を体験しました。

玄関のチャイムを押すと、いつものように優しい友人の母親が出て来ました。母がモジモジしかしこのとき、不思議と相手に対し、恨みや憎しみは起こりませんでした。ただ貧乏になると、人の気持ちも冷たく離れてしまうのだ、二度とこんな寂しい思いはしたくないということが強烈に記憶に残っています。

しかし、更に追い打ちをかけるように、父が倒産のショックのためか、突如として蒸発してしまいました。母は呆然として、とうとうお父さんからも捨てられたと、ポツリと私に悲しそうに呟いた言葉を、今も忘れません。しかし私は、父が決して家族を見捨てる男ではないと固く信じていました。

思った通り、数日後父は何もなかったように戻って来て、いきなり惣菜屋という、あまり聞き慣れない商売を始めました。後日談ですが、父は再出発のために構想を練りに、一人の時間を持ちたかったようでした。

着眼点は良かったのですが、父はインスタントラーメンすらつくったことがありません。辛い母は料理が上手く、器用だったので製造を担当しました。そして二人の努力の甲斐あって、

少しずつ新しい商売も軌道に乗り、いつしか私たちの生活も安定するようになりました。

その後、私は大学を卒業し、大手外食産業のR社に入社しました。当時、外食産業は日の出の勢いで、このまま永久就職した方が、将来性もあり気楽で安心だと思い、楽しくサラリーマン生活を謳歌していました。

しかし、ある日突然父から「家に帰って来い」と連絡がありました。会社も徐々に大きくなり、少しでも助けが欲しかったのでしょう。未練がありました。父の命令です。家に戻る決心をしました。

父の会社に入り、休みなく猛烈に働く

家に帰るなり、私は得意気にR社で学んだ最新のチェーン理論やシステムを導入しようとしたが、全然通用せず挫折しました。

当たり前です。大手ファミレスと地方の惣菜屋ではまったく違うからです。父は惣菜を勉強させようと、私を名古屋の同業社K社に行かせることを決めました。そして一から勉強をやり



多くの素人を一から教育、訓練しなければなりません。

本当にこ

のときは、

悪戦苦闘の

連続でした。

仕事は

さらにハー

ドになり、

毎日朝三時

から夜十時

までみっち

り、ご飯とトイレ以外は立ち尽くめで、ぶっ通し働きました。このときは、さすがに頑丈な私も両膝を壊し、何度も水が溜りました。

おかげさまで、一年後にはどうにか立ち上げることができ、その実績を評価されて常務取締役となり、全社の経営を任されることになりました。

直し、一年後、改めてわが社に入り直しました。

今度は理屈ではなく体で覚えようと、朝早くから夜遅くまで、一日も休まず年中無休で猛烈に働きました。結婚式の当日も早朝から仕事に行き、仕事に夢中になって式に一時間以上遅れ、記念写真が撮れず、家内にたいへん怒られました。幸い、後で記念写真は無事撮ることができ、やっと家内も許してくれました。

結婚し、長女が生まれ小学生に上がるまで十年間は、ほとんど休みも取りませんでした。十年後に休みを取り始めたのは、家族サービスをするためでした。それは私自身が親とあまり遊んだ記憶がなく、同じ寂しい思いをさせたくなかったからです。

当時は、つくれば飛ぶように売れる時代でした。毎週末はフル操業になり、徹夜でつくっても生産が追いつかず、まさに戦争状態でした。

おかげさまで、社業も順調に伸び、初めて新工場を立ち上げ、念願の福岡進出を果たすことになりました。すべてがゼロからのスタートです。見知らぬ地で一人ひとり面接、採用し、まっ

した。このとき運命的な出会いで、盛和塾に巡り合いました。入塾し、学びながら父の片腕として経営を補佐していきましたが、私はいきなり難問にぶつかりました。

立て直しを図り業績が回復する

今まで製造を担当していたので営業の事情は全く知りませんでした。この頃、主力の路面店もテナント店も全盛期の勢いに陰りが見え始めていたのです。創業期を築き上げたテナント部門は時代の変化について行けず、大きく成績を落としていました。

そのため、テナントが入っているスーパーM社は、たいへん不満を抱いていました。M社から何度となく改善要請が出されたようですが、前担当者はあまり真剣に取り組まず、当然成績は少しも良くなりませんでした。関係はますます悪化していききました。そんな事情は全く知らず、私は責任者を任されることになりました。

さらに運悪く、唯一わが社の味方だったM社

社長が亡くなり、かばってくれる人もいなくなりました。そして今までの不満が一気に爆発し、わが社叩きが始まりました。誹謗中傷、陰険ないじめ。「お前の会社は大嫌いだ。売上を上げられないのなら役に立たないから辞めて出て行け」とまで言われました。

何でここまで言われなければならないのか。どうしてここまで放置していたのか。M社への怒りと同時に、前担当者にも憤りを覚えました。当時のテナントで働いていた社員は、本当に毎日辛かったと思います。じつと我慢して耐えていたのですが、さすがにあまりにも陰険でひどいいじめに、私の我慢も限界にきていました。

もともとヤンチャで、極真空手やいくつかの武道もやり、腕力に少し自信もあったものですから、ぶん殴って辞めてやろうと何度も思いました。しかし、テナントで生計を立てている社員や会社迷惑をかけるわけにはいきません。歯を食いしばって我慢し、「いまに見ている。必ず仕事で見返してやる」と決心し、必死でテナントの立て直しを図りました。

正論だ。心配ない」とあまり問題にしていま

ませんでした。
しかし、現実とは全く違いました。コンビニは自分たちが直接弁当をつくっているわけではなく、巨大な弁当専門メーカーがつくり、しかも一日三回新鮮な物を店頭に並べています。わが社のように一日一回しかつくり、その商品を閉店まで売っていないのです。またホカ弁は温かいだけで、時間がたてばおいしくないかもしれないですが、弁当は食べるときに買うわけですから、そのときはできたてでおいしいのです。

一時はヒライ方式とまで呼ばれ、セントラルキッチンで一括生産、販売するわが社のやり方は、とても効率的で一世を風靡しましたが、買

日本中を勉強してまわり、特にK社、R社、Y社など日本を代表する惣菜の会社を徹底的に勉強研究しました。おかげさまで徐々に力がつき、現在では食品売り場における当社惣菜の売上構成比は一〇%（全国平均は七〜八%）を超えるまでに成長し、全国でもトップクラスの成績を修めています。「災い転じて福となす」で、今ではM社との関係もよりいっそう強固なものになることができました。

テナントが落ち着いたのも束の間、今度は大黒柱の路面店がおかしくなり始めていました。福岡工場をつくり、福岡の市場を一気に抑えようと大量出店したのですが、ことごとく失敗に終わっていました。原因は慢心による驕りから、ライバルであるコンビニやホカ弁に商品、技術とも後れを取っていたのでした。

当初、コンビニ・ホカ弁が出てきたときに、心配で父に質問したことがありましたが、「弁当専門店が素人に負けるはずはなか。ホカ弁は温かいだけで、時間がたてばまずい」という答えで、私たち役員幹部も「その通りだ。それはい手市場の品質を問う現代では、もはや通用しなくなっていました」。

多くの幹部は過去の成功体験からか、脱却できずに従来の手法に頼ろうとしました。しかしこのままでは益々ジリ貧になるばかりです。一刻の猶予ありません。たいへん悩み考えた末、まず福岡地区の赤字店舗を全店閉鎖し、次にコンビニやホカ弁よりおいしいものをつくるには店内調理方式に変えるしかないと考え、従来のセントラルキッチン方式を捨てる決断をしました。そこで最初に強化したのが、イートイン食堂部門でした。かつ丼、ラーメン、うどんなど有名専門店に引けを取らない味で、値段は半額で提供できるように、熱心に取り組みました。

東京の

居抜き店舗

お探しの方、ご連絡ください



SUN FRONTIER

サンフロンティア不動産

〒100-0006

東京都千代田区有楽町1-2-2

東宝日比谷ビル14F

inuki@sunftr.co.jp

03-5521-1345

そして、これは見事に的中し、業績も飛躍的に回復しました。

理想に近づくために経営理念を変える

そして平成十年、私は社長に就任しました。しかし社長としての初仕事は、準備中の株式公開を中止するという辛い仕事でした。

実は、五年程前から父の長年の夢だった株式公開の準備を始めていました。何とか父の夢を叶えようと努力したのですが、肝心の成績がここにきて伸び悩んでいました。このまま公開してもきつと駄目になってしまふ。期待して株を持っていたいただいた株主に大損をさせてしまふ。たいへん悩んだ結果、公開を断念する決意をし、父に約束が果たせなかったことを詫言しました。

いちばんの原因は、絶対に何が何でもやってやるという、覚悟が足りなかったことだと思えます。強烈な願望を心に抱けなかったわけですから。いったい株式公開の目的は何だろう。親の夢を叶えるためか。そんな個人的なものでいいのか。株式を公開するとは、経営者が明確な将来のビ

一、我々は質の高い商品とサービスをお客様に

提供し、愛され信頼される企業をめざす。

二、我々は正しい人間の完成とお互いの幸せを追求する。

三、我々は社会の幸福と繁栄のために奉仕する。父の考えをベースに、私の思いを付け加えました。そして、バックボーンは盛和塾で学んだ教えです。

試練には「勇気をもって事にあたる」

しかし、経営理念をつくり直した直後、試練が訪れました。いつものように店を巡回したときのことです。

偶然、ある店で売っている冷やし中華が私の気を引きました。なかの海老がいつもと違うように見えたのです。何かピンと来るものを感じ、その商品を持って帰り調べることにしました。するとあらうことか、火を通さなければいけない海老を、そのまま使用していたのです。お客様が食べると、食中毒を起こしてしまう可能性があります。急に冷や汗がドツと出てきて、

ジョンを持ち、それに賛同する投資家から資金を集め、公の企業になる覚悟を決め、何よりも決してゴールではなく、新たなスタートに立つという自覚をすることだと私は考えました。とても今の自分では力量不足だと反省しました。そして、もう一度自分の経営を見つめ直そう、経営理念から考えてみようと思ひました。そんな折、塾長から例会で重要なヒントを与えていただきました。経営理念は、経営者が代われば変えるくらいの気概がなければならぬ。また、借り物の経営理念では真の経営はできないと言われたのでした。

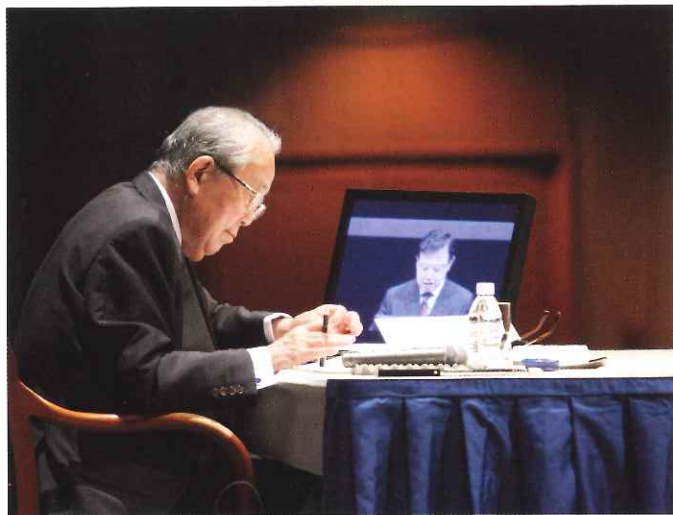
体に衝撃が走りしました。経営理念をいじるのはタブーと思っていたからです。

さらに、創業者がつくった経営理念は大切なものだが、より理想に近づけるために足りない部分を補い、より良いものに進化させることがあなたたち後継者の役割だと教えていただきました。この話を聞いた後、念願だった経営理念を完成することができました。

わが社の経営理念です。

頭の中が真っ白になりました。

すぐに緊急役員会を開き全役員に意見を求めました。気まずい雰囲気の中、いっこうに意見が出なかったそのとき、ある役員が口を開きました。「今回の問題は、仮に事故が起きたとしても、幸い製造数も少なく、個別に販売した



のだから、わが社との因果関係は特定できません。だから黙っておきましょう。それで逃げ切れます」。

「よくぞ、言ってくれた。その答えを待っていた」思わず拍手する自分がいました。まるで心の底を悪魔に読まれているようでした。

しかし一方で、「経営理念を何のために苦勞してつくり変えたのだ。いつも塾長から教えていただいている経営の原点十二ヶ条の『勇気をもつて事にあたる。卑怯な振る舞いがあつてはならない』を忘れたのか」そう諫めるもう一人の自分がいました。このままこの事件を誤魔化せば一生後悔する。経営者として誇りも資格も失い、口先だけのずるい経営者になってしまうと思いました。

私は覚悟を決め、正直に保健所に届けるよう指示しました。いかなる裁きが下されようが、私一人で責任を取ろうと腹をくくりました。

ところが、処分は予想外というか、軽い軽いものでした。常日頃から保健所に協力的で正直に対応していたために、逆に心配してくれる有

「私たちの使命は食を通じて世の人々に幸せと健康をもたらすことである。そして食のインフラ、食のライフラインになるための自覚と誇りを持たなければならぬ」

食のインフラ、ライフラインとは、わが社の商品、店舗がない地域は、電気、ガス、水道が通っていないのと同じくらい世の中の人に不便で迷惑をかけてしまう。だからわが社の店がない地域に出店するために成長し続けなければならない。そして、地域の人々の日常生活に絶対欠かすことのできない存在になりたいという、厚かましい大きな夢です。

しかしこの直後、前回とは比較にならない大事件がグループ企業のほとんどライスで発生し

様でした。まさに九死に一生を得ました。塾長の教えを守り実践したことで、無事難局を乗り越えることができたのです。

食のインフラ・ライフラインという夢

その後は図らずも、二〇〇五年には稲盛経営者賞製造業第一グループ第三位をいただき、社業も順調に推移しました。しかし私は、何か心が満たされないものを感じていました。

経営理念を強力に実践していくために、さらに強く確固たる心のよりどころを求めています。なぜなら、それがないと「もうこれくらいで良いじゃないか。無理して事業を拡大するより、しっかりと守ることがより重要だ。中小企業とオデキは大きくなるとつぶれると言われるじゃないか」と逃げて妥協してしまいたいようになるからです。必死に求めるのですが、ぼんやりとするだけで、ハッキリしません。答えを見つけて出そうと貪るように塾長講話のCDを聞き返し、著書を何度も読みました。そしてやっとたどり着いたのが「わが社の使命」です。

ました。どんなライスは、九州一円に業務用のご飯、おにぎり、酢飯など米飯類とおはぎ、熊本名物いきなり団子などのお菓子を製造卸する売上三十一億円のグループの企業です。経営は父と義理の弟がやっており、私はほとんどタッチしていませんでした。ところが年末に生産能力を超えた注文を取り、無理に生産を前倒ししてつくり、巻き寿司が傷んでしまったのです。コンビニ、仕出し屋、寿司屋、スーパー、魚屋、和食レストランなど、当社の商品を使われている沢山の店から苦情の電話が殺到しました。

至急、社員を現場に急行させ、お詫びし状況を調べさせたところ、一万食を超える過去に経

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 H 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

験のない大規模な事故と判明しました。

しかし今回は、盛和塾の学びのおかげで、行動に迷いはありませんでした。本音では逃げ出したいくらい恐ろしかったのですが、経営の原点十二条を思い出し、行動を起こしました。

私は、幹部を連れて一軒一軒お詫びにまわりましたが、訪問先では、うちの信用をどうしてくれるのだ、責任を取れ、誠意を見せろ、休業補償をしろ、賠償金を出せ、などたいへん厳しく辛いものでした。なかにはこの時とばかりに非常識な金額をふっかける会社もありました。なかなか話し合いも上手く行かず、ひよっとしたらこのまま会社がつぶれるのではないかと不安、恐怖が頭をよぎりました。

しかし全員一丸となり粘り強く交渉を続けた結果、徐々にお客さまの態度も軟化し、どうにか解決することができました。また塾長の教え通り、無借金経営をやっていたために、一億円近い賠償金も自己資金で支払うことができました。

今回の事件は一步対応を間違えれば大手乳業私を支えてくれたのは盛和塾でありました。しかし、私のような者でも経営者としてここまで成長させてくれたのは厳しい父のおかげであったと、今は心から父に感謝しております。

わが社は、二〇一三年にグループ売上三百億円、経常利益三十億円をめざしています。今後日本は少子高齢化や核家族化がさらに進み、高齢者の独り暮らしがますます増えてきます。このような時代の変化のなかでわが社の役割はさらに大きくなると思います。

だからこそ自分の使命を果たし、経営理念を掲げ地域社会のお役に立ち、食のインフラ、ライフラインをめざし、なくては困ると言われるような会社を目指すべく、誰にも負けない努力

メーカーY



社の二の舞になり、倒産していたかもしれない。改めてこころ一番において、トップ自ら勇気をもつて事に当たることの大切さを教えていただきました。本当に盛和塾での学びがなければ、乗り越えられなかったと思います。

全世界のソウルメイトに感謝

思い返せば、私の社長就任後は父への戦いの連続でした。創業者の激しいパワーと私への厳しい評価に負けそうになることもあり、そんなを今後も続けていきます。

最後に、私をここまで経営者として育ててくれた父と三年前に亡くなった大好きだった母、経営の王道を指導していただいた稲盛塾長に心より感謝申し上げます。

また稲盛哲学と一緒に学んだ熊本の塾生、全世界のソウルメイトに心から感謝申し上げます。経営者として半生を振り返り、どうにか乗り越えられたのも、共に苦勞していつも支えてくれる最愛の家内、家族、そして社員みんなの支えがあったからです。本当にありがとうございます。心より感謝しています。

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

知恵を働かせて創意工夫すれば
ビジネスチャンスは生まれます

多店舗展開で全国レベルの規模に

平井さんのお話を、びっくりしながら聞いておりました。お父さんがお惣菜屋さんを始められ、それを手伝いながらこんなにちの姿にされました。

そして最後に「五年以内にグループ売上三百億円、経常利益三十億円をめざしています」とおっしゃいました。現在、二〇一一年五月の見込みでは、売上が百五十七億円で十億円ほどの利益が出るとおっしゃいましたが、この平井さんの発表は、今日お集まりの塾生のみなさんにたいへん勇気を与えたのではないかと思います。

日本の端にある熊本という町で、素人ながらお父さんとお母さんがお惣菜屋を始めました。

た。人間の創意工夫や知恵というものは、出しようと努力次第によっては素晴らしい力を発揮するということを、平井さんはわれわれに教えてくれたような気がします。

考えようによってビジネスはある

驚いたのは、グループ企業のなかのどんどんライスという会社です。九州一円に業務用のご飯、おにぎり、酢飯などの米飯類とおはぎなどを製造卸する会社ですが、いわば、ただご飯を炊いてご飯を売るという商売なのです。それが商売になるといのが驚きです。

平井さんのお話にもありましたように「ホカ弁」と呼ばれる、その場であたたかいお弁当をつくらせてくれる会社があります。とても大きな会社ですが、どんどんライスも年間の売上が三十一億円と大きな規模の会社になっていて、食堂や寿司屋がどんどんライスから酢飯や炊きたてのご飯を買って商売しています。ご飯ぐらい自分の店で炊けばよいのにと思います。知恵を働かせれば、いくらでもビジネスのチャン

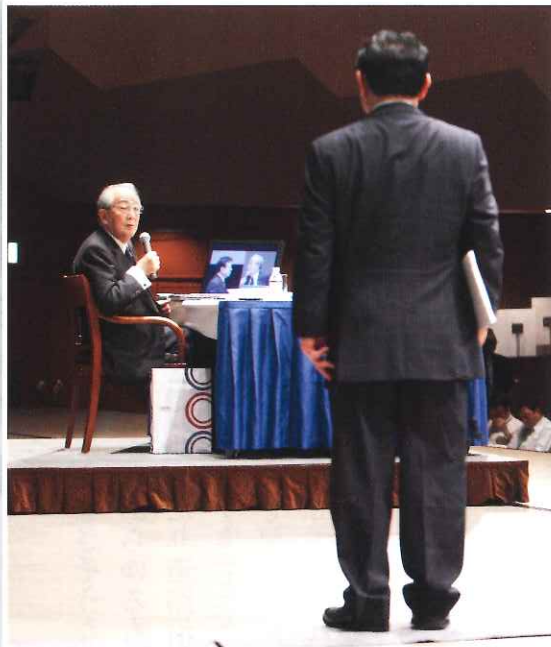
それで生活がうまくいくようになれば、熊本の町の一角で、美味しい惣菜をつくっているという程度の零細企業で終わってもおかしくないはずなのに、多店舗展開によって売上三百億円をめざすような会社にまでしました。

私は、この業界についてはよく知りませんが、平井さんが考えている売上三百億円というのは、大手でもみられない規模ではないかと思えます。お惣菜というのは家庭の主婦のお手伝いのものといえますか、家でわざわざ料理をつくるよりも、お惣菜屋でちょっとおかずを買い、自分でも少しおかずをつくって夕食に供するわけです。そうした主婦の若干の手助けをする程度のものがお惣菜屋だと思うのですが、平井さんは見事な展開をしています。

私はいつもみなさんに「経営には創意工夫がある」と申し上げていますが、創意工夫を重ねていけば、こんなにも業容が拡大していくのだという、平井さんはその好例だと思います。

それも日本の地方で業をおこしたものを、全国レベルのすばらしい規模にまでしていきましますがあるのだなと思って、驚きながら話を聞いていました。

そういえば、京都の友人から「現代は家庭の主婦が、家事にかける手間や時間をできるだけ減らすようになってきた」と言われたことがあります。その彼は、ネギを刻んでパックに入れて売るといって、年間何十億円という商売をしているのです。ネギを洗って、ただ切るだけです。それで何十億円を売り上げて、ものすごい利益を出しています。





彼は「そのような家事を補完する仕事ビジネスチャンスになる」ということも言っていたが、まさに今の話です。そういうところに、ビジネスチャンスがあるということに驚きました。

今日お集まりの塾生みなさん、本当に考えようです。考えようによって、ビジネスはわれわれの周辺に隠れているのです。知恵を働かせ、創意工夫をすれば、ビジネスになっていくわけです。

発表を終えて

思い起こせば、今回私が世界大会の発表者となったのは、昨年末の熊本月例会にて「来年の世界大会に九州、それも熊本から発表者を出したい」という話がでたことがきっかけでした。私は熊本塾生の中で伸び盛りの若手を何人か推薦したいと思っていたのも年が明け、そんなことも忘れていたら突然自分が指名されるとは、想像もしませんでした。名誉というよりむしろ「これはたいへんなことになってしまった」と思いましたが、今更逃げるわけにはいきません。腹をくくり、準備に取り掛かりました。

最初に、過去発表者の原稿を読み返しました。次に自分自身の人生を振り返り、反省することにした。構想を練り、いよいよ執筆活動です。しかし子供の頃から作文が大の苦手。遅々として進みません。自分に文才がないことを呪いました。

毎日、朝早くから夜遅くまで机に向かい、何回となく書き直し、悪戦苦闘の末、やっとのことで締め切り間に完成しました。しかし脱稿後、安堵感からか、元々悪かった腰が悪化し、救急車で緊急入院。どうにか大会前に歩けるようになりました。

特に平井さんは、あまり利益が出なさそうなお惣菜屋から身をおこし、弁当からあらゆるものを手がけ、スーパーの店頭に並べたり道路沿いの店で販売したりして拡大していくことで、百五十億円の売上になりました。そして、一〇%の利益が十分に出せる会社にしたのです。これには、たいへん学ぶべきものがあると思つて、感心しました。

以前、熊本で塾長例会があったとき、平井さんからいろいろなお弁当をちょうだいして、おいしくいただいたことを思い出しました。

すばらしいと思います。お父さんや奥さん、従業員のみなさんにもよろしくお伝えください。ありがとうございました。

平井浩一郎

そして本番。発表の時は緊張と感激で、うまく喋れませんでした。しかしその後塾長からの温かいコメントは、ジーンと心に響き、一言ひとことに涙が出るほど感動しました。「やっぱりやって本当に良かったなあ」と至福のひとときでした。その夜、熊本塾生にお祝いのコンパを開いてもらい、本当に幸せな思い出の一日になりました。

大会終了の翌日会社に戻り、優秀賞受賞のことを社員みなに報告し、お礼を言いました。幸運にも発表者選ばれ、更には、賞までちょうだいし、これもひとえに社員全員の力の賜であるからです。たまたま私が社長をしていたから、代表してその役目を果たしたに過ぎないのです。

しかしホッと息をつく暇はありません。今からが本番です。これを機に、より一層の精進努力を重ね、企業の成長発展を計ると共に全従業員の幸せを追求し、社会に貢献していく覚悟です。ありがとうございました。

親子二代にわたる 稲盛哲学の実践

太陽フラスナー株式会社
代表取締役社長 馬渕 健司 まぶち けんじ
〈大阪〉



■会社概要
創 業：1972年
現職就任：2003年
事業内容：ステンレスねじの製造販売
資本金：3,000万円
売上高：27億200万円
従業員数：82名

異業種から義父の会社へ転職

弊社は一九七二年、義理の父である現会長の藤田敏光が、夫婦二人でステンレスねじの卸商として創業しました。一九八九年には徳島に工場を建設し、メーカーに転換しました。

創業時は順風満帆でしたが、会長（当時社長）は病魔に襲われ、病氣との闘い、また営業の九割を任せていた幹部社員の退職など、肉体的・精神的に極限まで追い込まれ、会社を手放す寸前までいったところを塾長のテープに出合い、もう一度立ち上がる決意をさせていただきました。

入社前に会長から、古い社員は辞めてもらい会社の雰囲気もよくなっているからと聞いていましたが、実際入社してみると雰囲気は暗く、会長と社員のベクトルがまったく合っていないでした。創業者特有のワンマン・思い込み・社員との経営感覚の差、ベクトルを合わせようにもクッション的な管理者の不在で、長らく低迷していました。



本社

入社後まもなく、私は品質保証部次長の命を受け、ISO9000の取得を任せられ、工場へ赴任しました。「ねじのことを知らない私が品質保証。ウソやろ」と思いながらも現場に入り、油にまみれながら

た。今日は、親子二代が塾長から教えていただいたことを実践した結果、少しはましな会社になったことを発表させていただきます。

（*現会長藤田敏光氏は一九九九年の全国大会で体験発表をされています。詳しくは機関誌三十二号、百一号も併せてご覧ください）

私は、十三年前の一九九八年に、旅行代理店を退職し娘婿として入社しました。旅行が大好きで、一生その会社で働くつもりでしたが、三姉妹の家内の実家には跡継ぎがないこと、義理の両親によくしてもらったこともあって、義父の大手術の前に入社を決意しました。幹部社員が大量退職した三年後のことでした。

働きました。現場の雑用をしながら私はねじの勉強を徹底的にしました。

その頃の工場は、ねじもモノづくりも素人の私からみても、改善すべきところが山ほどありました。生産計画もいい加減、作業手順書もない、不良発生時のルールもない、まさに建物は立派でしたが、町工場と変わりませんでした。ある方には「マンモス町工場」と言われ、笑われることもありましたが。

最初は社員から、「なんで我々がそんな面倒なことせなあかんねん」と猛反発され、会議でもメモをとるリーダーもいないほどでした。私はリーダー一人ひとりに、ISO取得の意味を説明し理解を求めていきました。やる気になってもうまで、かなりの時間を要しました。

当時、工場の書類はほとんどが手書きで、古いワープロが一台あるだけでした。私は会長に頼んでパソコンを何台か買ってもらい、彼らに使ってもらうことにしました。

パソコンを触ったことのない彼らに「操作方を教えてあげるから」と言葉をかけ、マニユ

アルや手順書づくりに取り組みました。最初は面倒がついていましたが、もの珍しさもあり次第に進んでやるようになりました。パソコンを私が教え、ねじのことを彼らから私が教わるという関係が、徐々にできあがってきたのです。

手順書づくりを進めながら、仕事や作業の内容を聞き、私自身も工場内の仕事を覚えると同時に、悪いところを改善していききました。また酒を飲みながら彼らの不満を聞き、職場環境も改善していききました。不満を聞くだけでなく、自分たちももっと工夫や改善すべきところがあるのではないかと話をしていききました。

じっくり話してみると、多くのリーダーが会社を良くしたいという思いを持っていることがわかってきました。ISOを取得できたときは、「あいつに話したらなんとかしてくれる。あいつの言うことなら一度やってみようか」という信頼関係がリーダークラスとできていました。

一つのことには打ち込めば達人になれる

私が入社して三カ月後に、高野山で幹部の合

商三十億、経常利益五億という目標を立てました。この年の売上高十七億九百万円、経常利益八百三十万円でしたから、理念の実現も数字の実現も雲をつかむように思え、社員誰一人達成できるとは思っていませんでした。

したがって、その合宿は当時の私にとってそれほど重要だという認識はありませんでした。その意味をずいぶん後になって理解することになります。ただ、そのときは塾長の「一つのことには打ち込めば達人になれる」という言葉だけが強く印象に残っていました。

アメーバの導入で社員の意識が変わる

会長が全国大会で発表をした後、二人で京セラコミュニケーションシステム（現KCCCSマネジメントコンサルティング）のアメーバ経営の説明会に参加し、翌年二〇〇一年アメーバ経営を導入することを決めました。

「ISOの次はアメーバかよ」と反発する社員もいましたが、私にとってはISO導入時の反発に比べればたいしたことはありませんでし

宿研修がありました。このとき会長から経営理念の発表と、塾長のテープ「人は何のために生きるのか」を幹部全員で聞きました。これが私の塾長との出会いでした。

私はそれまでサラリーマン時代も含め、まじめに一生懸命仕事をしてきましたが、生きる意味、仕事をする目的について深く考えたことがありませんでした。とにかく目の前の仕事を全力でこなし、お客様が喜ばれる顔や個人やチームの実績が目標を達成したときの達成感に満足を感じていました。

塾長は「人生の目的は魂を磨くこと。一つのことには打ち込み、それを長年続けることで平凡な人間を非凡に変える」とおっしゃいました。このときは衝撃を受けると共に、生きるこの意味を、魂を磨くことにしようと思いに決めました。そして会長が、当社の事業の意義の一番目に「従業員の物心両面の幸せを第一とする」と示してくれました。

当時の社内の雰囲気は、従業員の幸せとはあまりにもかけ離れていましたが、五年後には年た。リーダークラスとはある程度信頼関係もできあがっていましたので、逆に興味を持つてくれる者もいました。

十カ月間のプログラムで、私は多くのことを学ばせてもらいました。「部下に仕事をさせるのではない、部下に自分がしたいことを同じように思ってもらうことがリーダーの役割だ」と教えられました。そして、「こうしなさい」から、「ここをめざしているんだけど、方法を一緒に考えてみよう」というやり方に変えていききました。「お客様から注文をいただいて初めて仕事ができるんだよ」と意識改革を行っていききました。「できないことには、なぜできないのか納得いくまで話す」ようにしました。

工場では、徹底的に経費の分析を行い、金型費の削減や購入先との交渉等で製造にかかわる経費を一〇%以上下げることができました。

アメーバ経営は、それまでの社員の意識を大きく変えてくれました。作り手側が立てた販売戦略から、いかにして市場のニーズをつかみ受注をとり、それを効率よく生産計画に反映させ



ていくか、まさにプロダクトアウトからマーケティングの発想に転換させてくれました。

また社員の原価意識も高まり、毎月の経営会議でトップダウンから合議制のもとで物事が決まってくる仕組みができ、社員からの提案も出てくるようになりました。

ISO取得活動とアメーバ経営の導入で生産性がアップし、本社からの注文量だけでは機械が遊ぶようになっていました。私は本社に戻り営業に出ました。一担当として既存のお客様はもちろん、新規もまわるようにしました。営業はそこそこ自信がありました。が、経験がものをいう業界でなかなか新しいお客様はとれません。でした。それでも、まわっていると何件か新しいお客様ができていきました。

入社三年目で役員になり、自社の決算書を初めて見ました。当時、私は会計に関する知識はまったくありませんでした。ただ年商に比較し、借入金が多いというのはわかりました。

私はそれから会計について本を読んだり税理士の先生に聞いたりして徹底的に勉強しました。

取引先はもちろん、同業メーカー、気になった会社の財務諸表を可能な限り手に入れ、自社のものと比較していきました。そして、固定費を上げずに売上をあと二割伸ばせば、塾長の言われる経常利益率一〇%を達成することができ、ことがわかり、その未来の決算書を頭の中で強くイメージしました。

売上を上げるために、私はそれまで他のメーカーが嫌がってあまりやらないような小口のものでも受注していきました。小口の仕事はたくさんありました。ほとんどのお客様は、対応してくれるメーカーがないため、問屋で高いものを買ったり、必要以上の量を買ったりして残ったものの処分についていました。

ねじは数量によって売値がまったく異なります。当然、数量の多いものは単価が安く、一本当たりの利益があまりとれません。小口のもの手間はかかりますが、その分、量産品より少しだけ多く利益をいただくことができました。結果として多品種を扱うメーカーとして認知され、今ではその商品ラインナップは、同業メーカーを圧倒的に凌ぐまでに至りました。

二〇〇三年、創業三十年の節目の年に私は社長に就任しました。入社五年目でした。まったくの異業種からの転職で五年で社長というのは、業界でも異例のことでした。就任の挨拶に、一カ月半かけて主要な取引先様を全部まわりました。何をすれば売上が上がるかは、お客様が

ライフデザインの時代へ



OTAN
株式会社 家具卸
大谷賢三商店

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

すべて教えてくれました。そのことを一つひとつコツコツやって就任の翌年、久しぶりに年度目標を達成することができました。

それまで現状人員のままで毎年対前年比一〇%以上の目標を掲げており、近づくことはあっても達成できずにいました。アメーバ経営導入により「目標は必ず達成するもの」という意識が徐々に根づいてきた結果でした。社員にも大きな自信となり、売上目標を達成すると同時に経常利益率一〇%も達成しました。

十数年たつてようやく花開いた結果

二〇〇五年からは、材料価格の高騰との戦いが始まりました、二年間で最高三倍以上になりました。材料メーカーとの価格交渉は会長が同業他社よりも優位性が出るように折衝してくれましたが、それでも製品価格への転嫁をせざるをえませんでした。私は価格転嫁はできるだけきめ細かくするように指示し、約五千アイテムを一つずつ原価計算をやり直し、どうしても値上げしなければならぬものだけ営業マンと一員が中心となりISO14001も取得することができました。

そして二〇〇七年度決算では、高野山合宿研修から九年かかりましたが、売上高三十億五千万円、経常利益四億九千万円、経常利益率一六%を達成することができました。九年前誰もがでさるわけがないと思っていたことが、強烈な願望を抱くこと、一つのことにど真剣に打ち込み、長年の間続ければ達人になれるとの塾長の言葉を信じ、取り組んできた結果、実現することができました。

二〇〇八年には、社員はもちろん取引先様をお招きして三十五周年の記念式典を行いました。式典後、社員全員で有馬温泉に旅行に行きました。宴会が始まる前に社員が全員起立して「三十五周年おめでとうございます。今日は創立記念の金一封とこんなすばらしい旅行をありがとうございます」と言って、会長と私に大きな拍手をしてくれました。

私は涙が出るくらいうれしく、挨拶の言葉が出ないくらいでした。隣にいた会長も涙ぐんで

緒にお客様にお願いに行きました。

当時は社内のシステムも古く、一つひとつ手計算していたため、営業部員は退社時間が十二時をまわることも多くありました。私が入社した頃は定時になると仕事があつてもさっさと帰っていたことが嘘のようでした。

材料価格の値上がりは二年間で五回にもわたりましたが、同業他社が強硬に値上げする一方で、当社は可能な限りでお客様の要望も聞きながら丁寧に柔軟に対応していただきました。その対応は、お客様からも感謝していただき、新しい仕事もたくさんいただきました。

その結果、ニッケル価格下落に伴い材料価格も下がり、同年の改正建築基準法の影響で建築関係の需要が落ち同業他社が二、三割減産を強いられたのに対し、当社は残業しなくてはならないほどご注文をいただきました。

古い社内システムを一新し、日々の売上と生産実績をリアルタイムで見られるようにし、目標の明確化とそれに対する進捗状況をいつでもだれでも確認できるようにしました。また、社いたように見えました。この旅行は大いに盛り上がり社員は喜んでくれましたが、同時にもつと喜ばせないといけないと思いました。そのためには今後も結果を出し続けなければならないと、改めて心に強く誓う場となりました。

二〇〇八年に入塾させていただき、すぐに盛和塾大阪で経営体験を発表させていただく機会がありました。自分の仕事をなかなか認めてくれない会長との関係に悩んでいたとき、多くの方からご指摘をいただきました。自分ではわかっていたつもりでしたが、あらためて多くのことを気づかせていただきました。

弊社が以前より少し利益を出すことができるようになったのは、会長が長年にわたり、先見性をもって工場を拡張したり、本社倉庫を集約したり、海外に工場をつくったりとさまざまな手を打ってくれていたからです。それが十数年たつてようやく少しずつ花開いた結果にすぎません。

同年九月のリーマンショックで当社も瞬間的ではありましたが、生産量がピークの三分の一

まで落ち込みました。私はこのとき初めてこの状態が続けば、会社がつぶれるかもしれないという恐怖感を抱きました。

そのときは塾長の教えにより、生産に従事している製造部の数人を製品開発、古い機械の修理や整備などにあてました。またQCサークルをつくり改善活動を行いました。営業では全員営業をスローガンに、私自らもお客様をまわり、また経費も徹底的に削減いたしました。

その結果、二〇〇九年八月決算では、売上高二十六億五千三百万円、経常利益四億千六百万円を確保することができました。賞与は若干減額したものの給与にはまったく手をつけず、また一人の社員も辞めさせることなく乗り切ることができました。ほとんどの同業他社がもらっていた雇用調整助成金も申請もしませんでした。その頃、研究開発したものが製品化でき、今では売上に貢献しています。

经营理念の真の実現を天命として

今回発表にあたり、十二年前に会長が全国大うしてあるのは塾長のおかげです。

工場や取引先様へ行く車の中で、会長とは何度と一緒に塾長のテープを聞きました。そして「馬淵君、この部分がええんやで」「これは、こういうことなんやで」と解説つきで教えてもらいました。私は稲盛哲学のほとんどを会長を通じて学びました。



会長の人工透

析も三十三年目に入りますが、病院のない日は必ず会社に来て、我々にはっぱをかけてくれます。そしていつも「志を高く持て」と言います。潜在意識まで透徹するほどの強い願望は必ず成就することができ

会で発表させていただいた原稿を読み直しました。発病からその後の病気との闘い、役員の裏切り、一時は会社を手放す寸前までいったこと。体力的にも精神的にも極限まで追い込まれていた時期をあらためて想像しました。

私が入社する三年程前のことです。その頃に家内がよく泣いていたことを思い出しました。「なんで泣いているの」と聞くと、「お父ちゃんが今から死ぬといって車で出て行つた」そんなことが何度かありました。そのとき私は、娘を泣かすとはなんて弱い父親だと思っていましたが、実際、自分が会社に入りリーマンショックを経験し、今こうして社長をさせていただく立場になって、そのときの気持ちがわかるような気がします。

会社を経営し、従業員を守っていくことは命をかけてやることなんだ。そんな最悪の状態のときに、「たとえ明日会社がつぶれようとも心まで病むな」という塾長のテープに魂が震えるような感動を受け、会長はもう一度立ち上がる決意をさせていただいたのです。今日当社がこ

ことを会長の生き様からも教えてもらいました。入社当初は、何をするにも反対され、またあまりにも離れた経営者と社員のベクトルの間で悩み、何もかも捨てて逃げ出したくなり、何度か辞めようと思いましたが。そのとき必ず目に入ってくるのが经营理念で、この三つの大義「社員の物心両面の幸福を第一とする」「取引先の繁栄に寄与するものとする」「人類社会の発展と幸福に寄与するものとする」を実現するまでは辞められないと思いました。

生きるこの意味を教えていただいた稲盛塾長、働くことの意味を教えてくださいました。そして今日まで心をついに共に働いてくれた社員に感謝の気持ちでいっぱいです。私のような平凡な人間でも塾長からお教えいただいたことを、コツコツと実践し、社業に邁進すれば必ず思いは遂げられると思います。

これから目先の利益にとらわれることなく、お客様、社員に対して誠実でありたいと思います。困難なことがあっても、逃げずにそれを楽しみながら乗り越えたいと思います。「過

去を悔まず、明日を憂うことなく、今日一日を明るく生きよう」会長が好きな言葉です。

昨年、入社当時年商の一・五倍あった借入金を完済し、無借金経営となりました。これはすばらしい社員、すばらしい取引先様に恵まれた結果です。ただ、これは単なる通過点であり、これからが本当の勝負だと思っています。

京セラ様は年商に近い内部留保を現預金と株式で保有しておられます。塾長は不況のとき、「たとえ売上が二〜三年ゼロであっても従業員に食べさせていけるだけの蓄えがある。心配いらないと言って安心させ、さらに仕事に集中させた」とおっしゃっていました。リーマンショックは私にとって良い経験となりました。

昨年、腸に異変が見つかり、私は生まれてはじめて入院を経験しました。幸い早期のため大事には至りませんでした。多くの方からご心配いただきました。入院している間は、社員が会社を守ってくれました。会長にも助けてもらいました。自分で生きているのではなく、生かしてもらっていることを強く感じました。

お話でした。

会長さんのお話が出てきましたが、以前、全国大会でお義父さんに発表していただいたことを思い出しました。腎臓を患っておられて心配していましたが、仕事にはたいへん熱心な方であつたということはよく覚えています。馬淵さんのようなすばらしいお婿さんをもらわれて、お義父さんは幸せだったろうなと思いますながら、今のお話を聞いていました。

馬淵さんはお婿さんで会社に入られたわけですが、入社三カ月後、お義父さんが高野山で開いた幹部の合宿研修会に参加されました。その研修会でお義父さんは私のテープを社員全員に聞かせ、経営理念を発表しました。そして新し

今後、当社は日本一の総合締結部品メーカーをめざします。今後ますます進むエコ化に対応できるようにあらゆる製造業の組立加工時の省力化、安全性を追求し、ものづくり日本の復権を支えていける存在になりたいと思います。

社員がこの会社に入って本当によかった、取引先様がこの会社と取り引きしてよかった、また地域のみなさまに愛される会社になれるように、これからも稲盛哲学を実践し続けていきます。経営理念の真の意味での実現が、私に与えられた天命であり、社員と力を合わせ、世のため、人のためになる仕事をしていきたいと思えます。

◆塾長コメント◆

よい仕事、悪い仕事はありません
よい仕事にするのが経営者の器量と責任です

経営理念と同時にアメリカ経営を導入

ありがとうございます。たいへんすばらしい展開を決めて、「五年後に年商三十億円、経常利益五億円」という目標を立てられました。その年の売上は十七億円で、経常利益が八百三十万円でしたから、雲をつかむような目標だったわけです。

しかし、お義父さんが十数年前におっしゃったことが、今、現実になっています。売上三十億円、経常利益五億円という数字は、もうすでに達成しています。お義父さんは先見性があつたといえますか、なかなかすばらしい方だと思います。今もお目にかかるたびに、そう感じています。

馬淵さんの会社はステンレスのネジをつくっています。木材にしても金属部品にしても、あ

ありがとう！愛されて

「てっちゃん」60周年。

カネテツデリカファ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
カネテツデリカファーズ株式会社
〒658-0033
神戸市東灘区向洋町西5丁目8番
www.kanetetsu.com/

まり腐蝕しないニッケル合金であるステンレスのネジを使うことは、貴重なものなのだろうと思います。単価は何円何十円で、注文によっては百個二百個でしょうし、多くても数千個程度だと思えますが、そういう細かい金属部品を多品種少量製造で販売しています。

こうしたものが大きなビジネスになっていくとは、世間では誰も思わないのです。みんな華やかな仕事をしたいと思えますから、細かいものの、金額の張らないもの、汗まみれ油まみれでつくらなければならないものは好みません。しかし、そういうところにこそ商売の醍醐味があるのかもしれないと、お話を聞きながら思いました。人がやりたがらないもの、人が興味を持たないものに全精魂を込めて展開していけば、すばらしい経営ができるということです。

三十億円ほどの売上をあげながら、一七%の利益率を常に誇っています。今時、これほどの高収益をあげられるビジネスはそうありません。

お義父さんは先見性のある方で、経営理念を社員みんなと一緒にあってアメーバ経営をしていきました。その結果、社員の原価意識が高まり、毎月毎月の経営会議でもトップダウンから合議制で物事が決まっていくなか組織がまとまり、社員から多くの提案が出てくるようになってきたということです。たいへんすばらしい経営をしてきたと思います。

強烈な願望を抱き、見事に目標を達成

創業三十年を迎えた節目の年に、お義父さんである馬淵さんが社長に就任し、一生懸命にがんばってきました。お義父さんの跡を継ぎ、自分がうまくやっているとこのまできたというこ

つくと同時にアメーバ経営を導入しました。まさに製造業でこそ、私が京セラで始めたアメーバ経営のシステムは生きるのです。しかし、当時は職人さんだけなので、計数を使って工場を管理することには不慣れでした。そこへ馬淵さんのような大学を出たお義父さんが来られ、経営を手伝っていきました。それがアメーバ経営の導入にあたって、たいへん効果的だったという感じがします。

また馬淵さん自身も、一生懸命にがんばられ、とです。お義父さんからフィロソフィをはじめ、いろいろなことを教わったと縷々おっしゃいましたが、その謙虚な姿勢を今後も貫いてください。そうすれば、お義父さんが名づけた太陽ファスナーという社名の通り、ネジにとどまらず、いろいろなものを結合する事業として、もっと大きく展開していけると思います。

高野山の合宿研修から九年かけて、三十億円という売上目標と五億円という経常利益の目標、そして経常利益率一六%を達成しました。九年前には誰もが、できるわけがないと思っていただけです。しかし、強烈な願望を抱き、ひとつのことに真剣に打ち込み、それを長年続ければ凡人でも非凡な人や達人になれると信じて



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・イーキャスター
<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。

努力した結果、目標を見事に達成しました。

馬淵さんは、会長も業績をあげたことで機嫌がよくなり、社員に対して優しくなってきたとおっしゃいました。創業三十五周年を祝った社員旅行のとき、社員みんなが本当に喜んでくれて、お義父さんとあなたに、本当にありがとうございますと言ってくれました。涙が出るくらいうれしく思いましたとおっしゃいましたが、従業員と経営者がおたがいに思い思われ、惚れ惚れられるという関係は、本当にすばらしいものだと思います。

その絆で、一昨年のリーマンショックも見事に乗り切り、生産量がピーク時の三分の一にまで落ちても、赤字転落することなくがんばることができました。

お義父さんは病気になられたとき、体力的にも精神的にも極限まで追い込まれ、馬淵さんが入社する前には何度も死ぬと言うようになり、お嬢さんである奥さんが泣いていらつしやったということ。やはり、企業経営というのは命をかけて守っていくものだということを強く

発表を終えて

馬淵 健司

前日のリハーサルから前夜祭、そして大会の二日間はまるで夢の中にいるようでした。

世界大会と名称を変えた今大会は、三千四百名もの塾生を集め、その中でこのような一生にあるかどうかの機会を与えてくださった塾長をはじめ、多くの関係者のみなさまに改めて厚く御礼申し上げます。また、本当に数多くの方に支えられ大会が運営されていることを初めて知り、事務局をはじめ大会スタッフのみなさまにも重ねて御礼申し上げます。

原稿の作成や資料の準備を進めている間は一大イベントを控え、なんとなく落ち着かない毎日でした。また、発表前日は極度の緊張でなかなか寝付けませんでした。先輩塾生の方の「ここにいるみなさんが少しでも良くなることを願って発表しなさい」とのアドバイスを思い出すと不思議と心が落ち着き、なんとか無事発表を終えることができました。また大阪塾をはじめとする多くの塾生の方からお声を掛けていただいたこともたいへん勇気付けられました。

今回の発表は塾長に会社を救っていただいた御礼

感じました。

お義父さんは私のテープに入っていた「たとえ明日会社がつぶれようとも心まで病むな」という言葉に魂が震えるような感動を受け、もう一度立ち上がる決意をしたとおっしゃいました。現在、当社があるのは塾長のおかげだとお礼をおっしゃいましたが、お父さんは精神的にもたいへん強い人でした。人間誰しも弱いものです。ときには弱音を吐いてしまうものですが、弱音を吐きながらも、お義父さんは歯を食いしばってがんばってきました。私もよく存じ上げていますが、たいへんすばらしい方です。

二代にわたった会社の話をしていただきました。こう言っては失礼ですが、ビジネスになるのかと思うようなネジやナットをつくり、すばらしい業績をあげています。ビジネスに貴賤（きせん）はありません。よい仕事、悪い仕事というものもありません。それをよい仕事にしていくのが経営者の器量であり、責任なのです。

すばらしい経営をしています。これからも、ぜひがんばってください。

と教えていただいたことを親子二代でコッソツと実践した結果のご報告を直接申し上げたい一心で臨ませていただきました。私のつたない発表にもかかわらず、本当に心温まるお言葉をいただき、また会長の病気のことや身体をご心配いただいて感無量でした。今後の事業の方向性についてもご示唆いただき、進むべき道がより一層明確になり、その上優秀賞までちようだいし、恐縮しております。

このようなすばらしい経験を見せていただくことができたのも、今日まで一緒に働いてくれた社員、稲盛哲学を教えてくれた会長、いつも温かく見守ってくれた義母、また多くの取引先様をはじめ当社にかかわる数多くの方々の支えのお陰だと思っております。みなさまに感謝の気持ちでいっぱいです。

これからも稲盛哲学を日々実践し、経営理念の実現を目指します。

世のため、人のためになる仕事をして、社員と共に心を高めて参りたいと思います。本当にありがとうございます。

今日一人熱狂的ファンを創る

寿スピリッツ株式会社
代表取締役社長 **河越 晴皓** かわごえ せいこう
〈山陰〉



■会社概要
創 業：1952 年
現職就任：1994 年
事業内容：全国各地のお菓子を中心とした食品のオリジナルブランドと、ショッ
ブランドの総合プロデューサー
資本金：12 億 1,780 万円
売上高：184 億万円
従業員数：799 名

お菓子のOEM製造ビジネスへ転換

寿スピリッツは、現在八十九歳になる父が創業者であり、私は二代目です。戦後、行商の女性より、いもあめづくりを教わり、近隣の農家に教え、製造委託したあわおこしを大阪・東京の闇市業者に売り、お菓子業界に入ったそうです。その後、飴玉、キャンデー、キャラメルの製造から、昭和三十年代後半には全国各地のお土産で買っていただけそうなお菓子を各地のお得意先へ提案営業する、いわばお土産用途の和菓子や洋菓子をOEM製造するというビジネス

へ転換しました。

神奈川県に本社のある小売業の社員としてお世話になっていた私は、創業者で社長の父より会社へ帰って後を継ぐよう口説かれ、寿スピリッツの前身である寿製菓に、二十七歳で入社しました。どうせ社長にする気ならナンバートゥーで、しかも早期に社長にすることを約束してもらい、実力もないのですが、専務で入社しました。ツイてます。

次期社長には、息子の私になるという選択肢しかなかったようです。しかし創業者の父が会社を私に懸けるということは、祈るような境地であり、今でもそうなのではないでしょうか。

父は従業員を家族のように愛し、面倒を見ていました。幼少の頃からそんな父を見てきた私は、経営者になるということは、従業員の人生を預かるという大仕事だと思っていました。負けん気の強い私は、なんとしても会社をつぶせない、従業員と共に会社を發展させ、共に幸せになると決めました。

一九八七年の入社当時、経営実績は銀行借入が三十億円ですが、売上が三十八億円、経常利益はプラスでした。

入社後は、とにかく売上を伸ばせ伸ばせで会社の規模を拡大しました。販路の拡大戦略を特に西日本で行い、商品コンセプトをその地域独特の果物をたっぷり入れたお菓子づくりにしたことも時代に合いました。また、私自身も営業・新商品開発をがむしゃらにやりました。

観光の要素が強いタイプの製造直売店「お菓子の壽城」のオープン大盛況などもあり、入社七年目の一九九四年に三十三歳で社長に就任。売上が九十三億円、経常利益が三億四千万円と



なり、ジャスダックに当時の最低水準の利益で上場できました。

ただし、売上はガンガン伸びますが、経常利益がほんの3%ちょっとという危ない経営体質でした。証券コードは四桁ゾロの二二二二です。なんか縁起がいい番号で、ツイてます。

しかし、これらは自分の力ではなく、私が生まれた工場の敷地内にある家に、当時住み込みで働いていた若手社員が幹部になっており、特にこの方たちが中心になり若輩の私を必死で支えてくれたおかげです。

このように入社後、会社は発展しましたが、一九九五年の阪神大震災以降、売上が急減し、前年の五億円減の八十八億円、経常利益は八千九百万円と大幅減となりました。やはり体質が弱かったのです。

塾長と間近で接し、真の塾生になる

私は経営者の先輩から声をかけられ、一九九三年から盛和塾中海（現山陰）に在籍していたのですが、名簿だけの塾生でした。ところが一九

和塾との出会いです。

そして一九九五年に、米子で塾長例会がありました。あつかましいのですが、私は塾長になんとかアドバイスをいただこうと、弊社の製造直売施設「お菓子の壽城」に五分間だけ来ていただきました。

お迎えの運転役をさせていただき、塾長から車の中で経営数字の質問攻めにありました。緊張のあまり、何度も事故をしそうになりました。そしてその時に「時間の管理が大切だ」と指導を受けました。

弊社では売上の季節変動、曜日変動、一日の中でも時間変動が激しいのですが、接客レベルを上げ続けるという命題もあり、時間当りの売上を上げるための時間の使い方がいけばんの課題だったのです。繁忙に対してのサポート部門の対応、土日休日の繁忙日の人員体制、繁忙時間の午後対策など、今でも完璧ではないのですが、改善が続いています。

そしてその夜の例会後のコンパで幹部十人と塾長にご挨拶をしたところ、「こいつは頼りない

九四年に自主例会にはじめて参加したとき、アメンバー経営の講師であつた当時京セラ役員の方から「会社発展の体質がない」と強いフィードバックを受けました。



お菓子の壽城

自社なりの管理会計で部門別管理をしているのですが、社員の日々の経営参画が弱い、幹部が成長しない、戦う武器としてアメンバー経営をやりなさいなどの説明を受け、意味は理解できないのですが、強烈な衝撃を受けました。そして、幹部の育成や全員参画経営が必要であると、二年間検討を重ね、アメンバー経営を導入しました。これが盛

から、みんな幹部がよろしく支えてくれよ」と塾長から言っていたきました。そのやさしさに、なんと幹部全員がトロトロになりました。私もそうでした。やさしさが笑顔と言葉から溢れ出し、うれしくて涙がでてきました。塾長に心の奥からのやる気に火をつけていただきました。

昼の経営数字に直面され、現場を見学された時の近づけないほどの経営に対するきびしさ、夜の慈悲あふれる人間に対するやさしさの極端さに驚きました。時に鬼、時に仏、両極端あわせもつ経営の神様でした。少しでもいいから身につけ、近づきたく、まさに師とさせていたかどうかと勝手に決めました。この時から私は、盛和塾生になったと自覚しました。

以来、なにかあるたびに、経営の原点十二ヶ条と照らし合わせ、塾長講話や書物、また盛和塾の先輩方、そしてKCCSマネジメントコンサルティング（KCCMC）の方々から経営を教わっています。

社員を本気にさせていなかった

しかし、その後、多少上向いた業績も、一九九八年から五年間、赤字もしくは赤字同然の経営が続きました。アメーバ経営に魂が入っていませんでした。

以前からのお土産OEMの売上が下がり続けました。ブランド力増強のため新しくはじめた小売部門もノウハウがなく売上は上がらず、廃棄ロスや販売費がかさみ赤字が増えるばかりでした。私は先が見えず、お先真っ暗になり、この仕事をいくら努力しても成功につながらない、会社を勝利へ導く事業の方向が間違っているのではないかと不安になっていました。

あるアメーバ経営導入企業研修で、前述の京セラの役員さんに「社員はがんばっています、私がだめですので業績がガタガタです」と言いました。すると「社員はがんばってないよ。あなたがだめなのは事業の方針、内容ではなく、社員を本気にさせてないことだ」と言われたのです。お言葉がずしんと心に響きました。

みなさんを本気にさせていないことだ。今から私は、みなさんを信じ本気で共に戦う。全員が知恵を振り絞り、主体的に経営努力を重ねれば、会社は絶対に発展する。これからは全員参画経営をする。今までの三倍働いてくれ」

もちろん三倍働くとは時間ではなく、内容の濃さです。私は自分を「成果を上げる当事者づくりの請負人、成果の上がる戦略実践家」と名づけ、名刺にも印刷し、後ろに引けないようにしました。



各職場で行われる「こづち朝礼」

それを聞いて、塾長から何度も教わる因果応報の法則を固く信じていると思っていた私は、実は信じているつもりだけだったんだと気づきました。「がんばっている」正しい努力を重ねることで、結果が良くなるわけではないということに気づいたのです。社員ががんばれば、必ず良い結果が出るはずですが、しかし良い結果が出ていないというのは、社員を本気にさせていない私に原因があるのです。

ここ数年業績が低迷しているいちばんの原因は、因果応報の法則の通り、努力が足りないのだ。社員と共にもっともつとがんばろう。考え方や経営の意識もどんどんレベルアップしていこう。能力も磨こうではないか。もっともつと社員に期待しよう。社員には実力があると信じようと決意しました。

会社に戻り、各部門をまわり幹部はじめ社員に言いました。「みなさんをがんばらせていなくて申し訳なかった。このままでは会社はつぶれてしまう。今の会社の現状は、過去のわれわれの努力がその程度のものであったのだ。私が悪いのは、

それから私は、幹部を中心にあらゆる社員と触れ合う機会を増やしました。朝も昼も夜も現場主義のもとミーティングを重ね、コンパも重ね、KCMCの指導のもと経営理念集『こづち』もつくりました。朝礼を経営理念の発表決意型として、決起大会や理念浸透研修も行い、全員が「自分も経営に参加している」という気持ちを持ち、中身の濃い仕事をする意識をもつことで、会社はどん底から這い上がりました。

OEM部門では新コンセプトで地域らしさの追求が実り、アイテムの絞り込みや主力商品のパワーアップも進み、小売部門は特にあきらめずに、これでもかと美味しいお菓子づくり、感動の接客を進化させ、熱狂的ファンがファンを増やしてくださり、飛躍的に発展しました。またKCMCから値決めのすばらしさも学び、値決め、値上げを断行しました。まさに経営の原点十二条の第六条「値決めは経営」です。まず売価を決めてから商品の内容企画を決める「値決めはじめ主義」で、その値決め以上の価値をいかにつけるかです。第五条「売上

の極大化」にもつながります。ツイてます。

ちなみに、先程から「ツイてる」と言っておりますが、これはどんな事実もすべてツイてると受け止めるということです。過去の事実は変えようがないのですが、受け止め方をプラスに変えると自分がプラスのエネルギーになり、プラスになるべく行動、言動、態度になり、未来はプラスに変わるという意味です。

すべての事実・出来事をツイてるという言葉でプラスに変えていきます。ですので、当社ではツイてるにたいへんこだわっています。「ツイてるシール」を企画し販売までしています。今年で十年目になります。見れば見るほど、貼れば貼るほど、言えは言うほどツイてきます。

私の時計は文字盤がこのツイてるシールのツイてる時計です。私は「ツイてる音頭」という歌を作詞作曲までしました。ですからシンガーソングライターでもあります。

「ツイてる」という言葉は最強で、言い訳ができなくなります。ツイてるという自覚と受け止める方を最強バージョンに進化させるのです。ツ

全従業員が熱狂的なファンをつくる

弊社の経営理念は「喜びを創り喜びを提供する」であり、これは創業者である父の考え方です。私は「創業者の父ならば、どう決断するか」を基本に、幹部をはじめ全従業員が経営に参画することが必要と考えます。そのためには「何を具体的に実践するか」が重要であり、その実践とは「私も幹部も新入社員も全従業員が、今日一人熱狂的なファンを創る」ことです。

熱狂的ファンとは応援団です。なんとか会社



ルタオ主力商品「ドゥーブルフロマージュ」

や商品や人に成功してほしい、立派になつてほしいと願ひ応援する人です。ターゲットはお客様と同志である従業員仲間です。そのターゲットを熱狂的なファンにすることにより会社は発展し、株主様にも仕入先の方々に

イていれ

ば、目標が達成できないわけがないのです。

第七条「経営は強い意思で決まる」のです。まして因果応報の自覚と、ツイ

てるという思考は、幸せになる二つのコツです。

そうして二〇〇四年以降業績は回復し、二〇一〇年三同期は売上百八十七億円、経常利益十八億円と売上対経常利益率が塾長のおっしゃる最低限の数字一〇%までもう少しのところまできました。

も喜んでいただくことができ、地域貢献にもつながると信じています。そして全従業員が幸せになるのです。

たとえば、弊社の主力ブランド北海道小樽に本拠地を置く「小樽洋菓子舗ルタオ」の創立は、鳥取県米子市にある寿製菓の女子事務員さんの心のこもった一言から実を結びました。

北海道の小樽は私の大好きな町でした。八年间にわたり、小樽でお菓子の店舗を出店したいと念じていました。私は受験等の一年や二年での願望はたいがい失敗してきましたが、五年以上思い続けた目標には自信があります。それは強烈な願望となり、ツイてることに協力者も次々現れ、必ず実現できるのです。

あるラムネ会社の社長より電話があり、小樽の一等地にあったガソリンスタンドが閉店し、土地をお寿司屋さんに貸すらしいと聞きました。「これだ」と感じて、私はその日のうちに、ガソリンスタンドのオーナーにお会いしました。

「小樽の人が自慢できるお菓子屋をつくりま



発信します。私に土地を貸してください」と言ったのですが、門前払いをされました。もうここしかないと思った私は、三日後にもう一度その方とお会いしました。するとちよつと興味を持っていただきました。ガソリンスタンドだけに私に火をつけられたら怖いと思ったそうです。心の中に小さな火だけはつけられたようです。

その後、その方は、従業員の電話対応でどんな会社なのか分かるという考え方のもと、一般のお客様として当社に電話をされました。当時オープンしたばかりの製造直売店舗「お菓子の壽城」への行き方を聞かれ女子事務員さんには、言葉で説明したのですが、理解されていないと思い、米子駅までお迎えに行きますと言っていました。その電話での対応に感動され、河越が言っていることは間違いではない、この会社に大事な土地を任せようと決められました。

また、弊社グループの東京羽田空港にある売店「つきじちとせ」で、福岡の方がお土産に千五百円のお菓子を買われたのですが、なんと間違えて千円のお菓子を渡してしまいました。

ず会社発展の成果となるはずです。

「強運絶対ツイてる主義」を貫く

こうした「喜びを創り喜びを提供する」という経営理念を中心とする経営理念集『こづち』の実践は、主体性を高める経営理念体験発表と決意発表型の朝礼、新卒採用説明会や面接、経営理念実践発表大会のこづち全国大会等でも寿スピリッツ流にこだわり、活用されています。

当社のグループ会社である、北海道のルタオを抱える株式会社ケイシイシイ、和菓子を中心とした東京の築地ちとせ、焼き菓子を中心とした九州の九十九島グループは、いずれも廃業や倒産した会社です。

お客様から福岡に到着後お電話があり、その話をされました。クレームがあれば、上司の許可を得ずともアメリカにでも行ってくれと日頃から言っています。千五百円のお菓子を持って、福岡まで販売員である女性社員は、いちばん早い飛行機で向かい、お客様にお届けしました。

それ以降、毎月大量なお買上げがあり、他の方もご紹介いただいています。飛行機代がかかり短期的に損をしますが、こうした実話は伝説となり全従業員に伝播され、外部にも伝わります。最高の従業員教育となり、長期的に大きな得をします。短期の損得より長期の損得を優先することが善悪の基準と同じだと考えます。

このように熱狂的ファンを一人つくり出す誠意あふれる対応は、会社を発展させる原動力です。「この一つのお菓子で一生おつきあいをいただけるお客様になつていただく」という過去最高のお菓子づくりをする決意や、「このお釣りの渡し方で熱狂的ファンになつていただく」という過去最高の接客を、各自が積み重ねることが経営理念の実践です。経営理念の実践は、必

塾長がJALの再建にフィロソフィだけを持って行かれたとお聞きしていますが、どの会社の再建も経営理念手帳『こづち』だけを持ち、私と幹部は乗り込みました。目的や判断基準を明確にし、考え方の周知をし、経営のベクトルを合わせ太くしていくことにより、彼らはスポンジのごとく喜んで経営理念を吸収してくれました。そして、もともと各社が持っていた強みを寿スピリッツグループ全体で輝かせることにより、会社再建をしてきました。

しかし二〇一一年三半期は、売上百八十四億円、経常利益は十三億円と減収減益となりました。この第一四半期も、三月の震災以来のどん底からは、這い上がりました。美味しいお菓子で日

必要な機能を選び抜いた、
スタンダードなパーティション。



不燃スチールパーティション

CUP

【シー・ユー・ピー】

いい空間には、いいパーティションがある。



0120-832323

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

代表取締役社長 塚本幹雄
盛和塾[石川]塾生



本を笑顔と元気にする使命に燃え、四月から六月の第一四半期で必ず立ち直り、今日の舞台に立とうと三カ月間、対策を重ねてきました。この第一四半期は二億円の赤字と想定していましたが、黒字経営にはなりそうです。ツイてます。来期には、必ず過去最高の経常利益を突破します。そして、目標として二〇二〇年三月には売上高が二・五倍の五百億円、経常利益が五倍強の百億円を掲げています。そのために今後は、

- ①「地域限定であり、日本全体・世界をターゲット」のブランドの集合体
- ②お菓子からパン、食品全体、健康・美容関連など嗜好品全般へ
- ③通信販売の強化を方針とします。

ここで、バージョンアップしたツイてるという考え方を発表します。

『強運絶対ツイてる主義』

「経常利益百億円突破は、『強運絶対ツイてる主義』によって成し遂げられたものです。誰もが『もうダメだ』という絶体絶命のピンチの際、

瞬時に解決をすることや高い次元の目標設定を成し遂げることにより、まわりからの絶対信頼を得ることができるようです。まず、一ミリも狂いのない『私はツイてるから、必ずできるんだ』という自信をもつことです。その自信が潜在意識にまで透徹すると、達成したときの波長といい、気づきのレベルがあがり、ここぞという勝負どころの瞬間に気づくことができます。そして、その瞬間をつかんで、必ず勝つことが潮目を変えるきっかけとなるのです。いくつもの勝負どころを勝つことによって、『絶対ツイてる』という強運をたぐり寄せることができるのです。私たちは、『強運絶対ツイてる主義』を貫き、新たな文化を創る『強運』集団の先頭に立って、幸せへの道を切り拓いていくのです」

振り返ってみると、私は「社員を本気にさせて、正しい努力を重ねてその結果会社がよくなる」と因果応報の法則を固く信じ、全員参加の経営で苦しい時も這い上がってきました。そしてアメリカ経営と同時に、自社の経営理念の実践を続けてきました。

これからは、この「強運絶対ツイてる主義」を加え、「今日一人熱狂的ファンを創る」を毎日重ね、塾長の教えである「経営の原点十二ヶ条」を実践・追求し、全国各地をお菓子を中心としたブランドで、日本のみならず世界へ発信し、日本を笑顔と元気にするをお約束します。

◆塾長コメント◆

大きな目標を掲げるのはよいが
慎重さも忘れないでください

地方の一菓子屋が大発展をとげる

河越さんの発表の迫力に押されて、私はタジタジになっています。山陰の塾長例会のときにお会いして、会社を見せていただきながらお話をしたことをよく覚えています。

戦後、河越さんのお父さんは飴をおつくりになつて、その小さなお菓子屋さんからこんにちまでやってこられました。一九九三年に河越さんが盛和塾に入塾された当時、八十億円ほどの売

上の会社でしたが、そこからがんばられ、現在では百八十億円を超える売上になり、一〇%近い経常利益をあげられる会社になりました。たいへんな発展です。

河越さんがおっしゃったように、強い願望と熱意を持ち、「自分はツイている」と堅く信じ、自分自身を鼓舞し邁進してきました。その成果として、地方の一菓子屋を売上二百億円近い会社にまで発展させたのです。これはすばらしいことだと思います。

その間に盛和塾に入塾して、経営理念についてもフィロソフィについても、勉強しました。また、KCCSマネジメントコンサルティングからアメーバ管理経営のシステムも導入しました。そういうものも効果を出したのだと思いますが、たいへん立派な経営を続けていらつしゃいます。

河越さんはもともと、人の下で働くというか、人に使われるのは嫌いだとおっしゃいました。生まれつき勝ち気な性格で、人の頂点に立ちたいというものを持っています。それがプラスの方向に作用してこんにちをつくってきたと思います

しゃいますが、フィロソフィや経営理念を身につけた社員たちが協力してくれていることもありま。間違って渡した品物があつたときに、お客さんのところに飛んでいくというすばらしい社員がいます。つまり、お客さんに感動を与えるような社員たちを河越さんは持つていらつしゃることが、こんにちの会社をつくつたわけですね。

会社を大きくしたいということは、もちろん結構です。また「ツイているんだ」と自分で信じ込んでがんばるのも結構ですが、あまり有頂天にならないように、慎重にやっていただきたいと思っています。

変なことを言うようですが、人間必ずしも順風満帆でいくわけではありません。波瀾万丈、常に変化があるものです。お釈迦さまも「諸行無常」と言っておられるように、人生どんなことが起こるのかわかりません。

元気さとツイていることを自分に信じ込ませてがんばることは立派ですが、ぜひ慎重さも忘れないでください。

すが、あわせて盛和塾に入り、「人間として何が正しいのか」「人間はいかに生きるべきか」ということを学び、それらを身につけていきました。

河越さんには、常に人の上に立ちたいという気持ちがあります。リーダーシップがあるといえは聞こえはよいのかもしれないませんが、少し傲慢なところもあるという人間性の河越さんが、フィロソフィを学び、身につけていったわけですね。そうしたことが、よい方向にいったのだと思います。

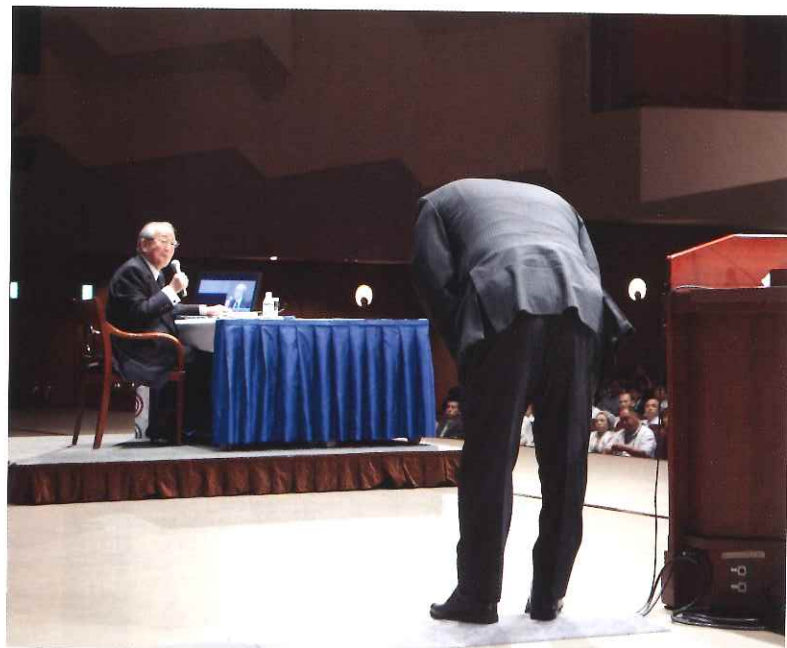
感動を与える社員を持つこと

河越さんは今後、さらに会社を立派にしたいとおっしゃいました。二〇二〇年には売上高五百億円、経常利益百億円の企業にしていきたいという目標をお持ちです。ぜひがんばっていただきたいと思います。

こうした大きな目標を掲げてがんばっていくことはよいことです。しかし、今後どんなことが起こるかわかりません。

河越さんは、自分はツイていると信じていらつ

しかし、お父さんの後を継いで、売上二百億円という大企業にまで成長させられました。これはたいへん立派なことですね。だからこそ、かさねて言います。ぜひ慎重な経営をしてください。お願いします。



第十九回盛和塾世界大会におきまして、塾長はじめ塾生の方々に私の経営体験と決意の発表を聞いていただき、誠にありがとうございました。

毎年、すさまじい経営をされている塾生の経営談を全国大会でお聞きするのは本当に年に一度の楽しみであり、今までの自分は苦境を脱却できてきたみなさまの人間力に感銘を受け、それを経営に生かすという立場でした。

しかし、今年は思いもかけず「発表をせよ」と命じられ、驚きました。何の苦勞もせず、たいした会社発展もしていない今の自分では、発表者として不相応なのですが、後に今後の経営である未来をベースに「あの時の発表者を選んでよかった」と塾長に認めていただくことが重要である、と考え発表に臨みました。今後の決意を固め、経営を伸ばし、人格を高める大きなきっかけにしたかったのです。

発表において二十数年を振り返り、盛和塾の学びが薄く、経営者として成長変化率が経営実績と人格面ともに本当に低いと反省をしました。本当なら、塾長からは「君にはムリだから止める」

とご指導をされるところですが、「慎重にやれ」と言われ、何度も背中を押していただきました。「楽観的に構想を描き、悲観的に計画を幾重にも練り、楽観的に実行する」とご指導をいただいている中の「悲観的に計画を幾重にも練る」が全く足りず、過去も失敗を繰り返してきました。あらゆる事態を想定し緻密なシミュレーションを重ね、勝利確信まで準備万全にこだわり、慎重にやっています。発表後、塾長に「慎重にやります」と申し上げたところ、「そうだ、がんばれよ」と両手を握って、満面の笑顔で喜んでくださいました。私もすこうれしかったです。

この発表の機会を生かし、必ずや二〇二〇年には売上高五百億円、経常利益百億円という目標を達成してみせます。

そして二〇二〇年の未来から皆様方に御礼を申し上げます。「世界大会以来、暖かい応援ありがとうございます。稲盛哲学の実践を重ね、おかげさまで目標を突破いたしました。経営の隆盛と人徳の和合を目指し、寿スピリッツグループは全員参画で日本、いや世界に笑顔と元気を発信いたします。ツイてます」

京セラからワンランク上の 宝飾品をお届けします



Men's Jewellery collection

お洒落心は大人の身だしなみ。いつでも素敵な紳士である為に、カフスは心のゆとりと遊び心を演出します。Vゾーンに、袖口に、ワンランク上の輝きを、身にまとう喜びを、あなたにも。

企業様向けに記念品注文も承ります。永年勤続、誕生記念品など福利厚生の一環としてもご利用下さい。

お名前を刻印します！

パーソナライズジュエリー

お名前を、タイタック・カフスの装飾部分にデザインしたオリジナルセットです。

※ご依頼から商品のお渡しまで約4週間ほどかかります。

※刻印文字はアルファベットの英文字のみで18文字まで可能です。スペースも1文字としてカウントします。



■ 名入れメンズ タイタック・カフセット

限定カラー



セラミックス(ブラック) プラス(真鍮):シルバーカラー
特別価格 ¥16,800(税込)



セラミックス(ブルー) プラス(真鍮):シルバーカラー
特別価格 ¥16,800(税込)



カラーオーバー プラス(真鍮):シルバーカラー
特別価格 ¥18,480(税込)

ゴルフの石川 遼プロが愛用する コラントッテTAO ネックレスは 医療機器です。

ネックループ部全体に、55mTの磁石を10mm間隔でS極N極交互配列で内蔵しています。これにより首全体の血行を改善しコリを緩和します。コリの緩和は個人差があります。

N極S極 交互配列

55mT × 10mm間隔

医療機器承認番号: 221AGBZX00065000

「京都オパール」は天然オパールと同一の成分を京セラ独自の宝石化成技術によって長い年月をかけて作られた樹脂含浸の人工オパールです。



京セラ独自開発の装飾素材「京都オパール」を使用したハート型とシンプルなベシックをご用意しました。

ベシック M(43cm)、L(47cm)

特別価格 ¥15,000(税込)

KYOTO OPAL M(43cm)のみ

特別価格 ¥38,000(税込)

お申し込みはお電話にて

(携帯電話、PHSからもご利用いただけます。)

フリーコール
(平日9:00~17:00)

京セラ株式会社 宝飾品部

0120-925-903
フリーコール

<通話料無料>

商品によりましては、ご注文をお受けしてからお作りいたします。お届けに約4週間ほどかかります。交換・返品の場合、商品到着後10日以内にご連絡下さい。万一お届け商品に不備などがあった場合にはお取替え、または返金いたします。ご使用後の交換返品はご容赦下さい。

販売協力店募集

京セラ(株)宝飾品部の販売協力店を募集しております。

事業多角化の一環としてご検討下さい。ご興味のある方は上記のフリーコールまでお問い合わせ下さい。

経営は手の長いヤジロベエ

株式会社ぶどうの木
代表取締役 **本昌康** もとまさやす
〈石川〉



■会社概要
創 業：1982 年
現職就任：1985 年
事業内容：レストラン、レストランウェディングの運営、洋菓子の製造販売、食品の製造販売、ぶどう園（関連会社）
資本金：2,000 万円
売上高：18 億 8,100 万円
従業員数：268 名（正社員 119 名、パートアルバイト 149 名）

二十六歳で父のぶどう園を経営することに

私は昭和二十七年三月、金沢市郊外の農家の長男として生まれました。父は代用教員をしていましたが、祖父が農協の組合長や町会議員などで多忙のため、祖父に代わって農業を担う祖母の姿が見ておられず、後を継ぐことを決心したそうです。その後、コメ増産が叫ばれる世情のなか、戦前からガラス温室でぶどう栽培をしている篤農家の長女として生まれ育った母の里から、ぶどう栽培を習い、徐々に拡大していききました。若かった父は時代の先を読み、私が中

学生の頃にはビニールハウス栽培による早期出荷をして有利な経営を進めていました。

私は子供の頃から、この畑は全部お前のものだよと聞かされていきましたので、何の迷いもなく農業高校へ進学し、そして周囲からの勧めもあって東京農大へと進みました。しかし私は学問としての大学の講義には興味を持てず、どちらかと言えば飲食業のアルバイトに精を出す毎日でした。これが後に現在のレストラン事業を展開するきっかけとなっています。

また、在学中の二十歳の頃出会った妻に、気が早い私は「僕は人生でいろんなことをやると

思う。でも振り向いたときにそこに君がいて欲しいなあ」と、なぜかプロポーズの言葉を口にしてしまったのです。いま思えば運命だったのでしょうか。「私なんか駄目よ」と言っただけの彼女はそれ以来ずっとそばにいます。

さて、大学を卒業した私はすでに結婚を済ま

せており、夫婦で家に戻りました。近

本店ショップ外観



所からは先進農業者として認められ、家の経済も何とか成り立ってはいましたが、農業がもうからな

い時代に入り始めていたこともあり、内情は厳しいものでした。年間売上が八百万円、しかし借入金は一千万円。私が学生時代に父は私の名前だけで借り入れをぶどう園を広げ、直売場をつくり、息子の帰りを待っていたのです。

当時の農林漁業金融公庫からの借入は県や市、農協と多くの人の推薦やチェックを経るのですが、「息子さんが農大なら後継者で間違いないから」と、父が私の名前で二千万円の借入を完了していました。

就農後三年目の春、私は父とぶどうの栽培方法に関して口論し、「そんなにまで言うのなら自分が経営してみろ」という父の言葉に反応し、「うん、俺がやる」と即答し、経営権をもらいました。二十六歳でした。このときの父の判断には今も感謝しています。

しかし、その後の父は相変わらず私より早く畑に出て、私より遅くに家に帰り、文句も言わず息子のした仕事の手直しをしていたのでした。いま思えば、父は誰にも負けない努力、地道な仕事をコツコツとする実践者でした。

新規事業として飲食店を立ち上げる

二十八歳の頃に、私は経営に自信を持ち始めていました。それは何十種類もの珍しいぶどうが実り始めたことに加え、種なしで皮ごと食べられるぶどうの栽培方法を編み出したことでマスコミにも取り上げられ、単価の高いぶどうを一〇〇%直売で販売することができるようになっていったのです。売上は父からバトンを受けてから伸び始め、就農七年目の三十歳のときには売上が二千万円となりました。

販売するには決して好立地とは言えない直売場でしたが、開店する夏季の三カ月ほどの間、お客様は大勢来てくださいました。この経験から、たとえ立地が悪くとも、他にはない特別なものがあればお客様は来てくださることを感じました。そして、このお客様が年間を通して来てはくさらないだろうかと思いつき、新規事業への思いが募ってきたのです。

いま動かねばならない。そう感じた私は父に、かねてより考えていた飲食店をしたいと申し出

いたのです。みな了解してくれたのでした。

土地の売却により二千万円を手にしたものの、なにやかにやと経費はかさみ、住宅部分は仕上がりつつも、店の内装はできないことになりました。仕方なく私は農協に走り、「いま建てているのは農家住宅です」と一千万円の融資を受け、また信用金庫に走り「いま建てているのは商業施設です」と五百万円の融資を受けました。どうしてもやりたいとの思いで、父のつくった二千万円の借金に苦言を呈していた自分は、さらに千五百万円もの借金を上積みすることになったのです。いま思えば、思いの強さは褒められても、計画性に乏しくめちゃくちゃだったのです。

一九八二年八月十日、ぶどう園のいちばん忙しい時期に二十四席の店は開店を迎え、初日には百名ものお客様が来てくださいました。その姿を見たとき「店はお客様のためにあり」というのはこのことかと、それまでの、自分が豊かになりたいだけの心の中に、お客様のために良い店にしたいとの心が半分を占めるようになり

ました。家にはお金がないうえに二千万円の公庫資金の返済も進んでいません。でも何としても思いは深かったのでしょう。家の財産をチェックしました。そうすると、抵当に入っていない土地を見つけたのです。自宅でした。私は三百坪の宅地を売って資金にすることを考え、反対を覚悟して話をする、父はしばらくして「この家は私も先祖から預かったものだから、私の兄弟には説明に行ってくれ」とのことでした。

私は六人もいる叔父さん叔母さんの家に出向きました。もちろん良い返事はいただけません。「農家の長男は家を守るのにおいてあるものであって、家を売るためにおいてあるのではない」と叱られれば、「先祖は家を守れと残したのではなく、上手く利用しなさいと残していったのだ」と理屈をこねる。そんな私でした。家に戻って父に話すと「そうか、わかった」と私の目の前で電話を掛け、「息子の言うことを聞いてやってももらえないか」「あんちゃんさえ良ければ口出すこともない」と、兄弟関係はしつかりして

ました。

この思いは、やがてスタッフが増え始めたとき、「スタッフのためにがんばりたい」が半分を占めるまでになりました。そして「自分は借金さえ返せばそれで良い、私はぶどう園で食べていけるから、この店はみなものだ」に変わっていききました。利他の心といえるかどうかは分かりませんが、お客様への感謝の気持ち、私のような農家のあんなちゃん経営者の元を集まって来てくれたスタッフへの感謝の気持ちは、いつの間にか私の心の多くを占めるようになったのです。

私が三十歳の夏に始めたカフェはやがて評



ぶどう園の中にあるイタリアンカフェ

判を呼び、金沢駅から洋菓子店として出店の声がかかりました。借金はあっても貯金のない私はお断りしたのですが、すべての設備を準備するという申し出を受け、初の出店を決めました。

その店の売上は良好で、出店の話はさらにあちこちから舞い込みました。それに応じていきいたい思いはあるのですが、いつまでたっても貯金はできず、何かしようとするれば借入に頼らなくてはならない経営状況が続き、すつきりしない気持ちのまま日々を過ごしていました。そんなときに大きな転機がやってきました。

不意ながら入塾。塾長講話に聞き惚れる

一九九四年春、友人である榊オハラの小原社長から「本さん、盛和塾に入らないか」と声を掛けられたのです。「とりあえず例会を見に来たら」となり、当日会場に参りましたら、「新入会員を紹介します。ぶどうの木の本さんです」と拍手がおきました。見に来ただけのつもりでしたが、拍手のなかで頭を下げてしまい、入りたいとも思っていないのに入会となりました。

も納められないならば、それらの従業員や設備を、利益を出せる経営者に譲るべきです。そのことで納税が進み社会は良くなるのです」

自分の今までの「納税するくらいなら使ってしまった」という考え方の根本の間違いを指摘されたのでした。つまり、今にして思えば、経営の原点の一番「事業の目的、意義を明確にする」、公明正大で大義名分の高い目標を持つことを語ってくださったのでした。

次に心に残ったのが「深く思うこと」でした。塾長が松下幸之助さんの講演で「ダム式経営をしたいと思うことです」の言葉が心に沁みたといい、深く思うことの大切さを学んだお話ですが、私はこの話に聞き惚れてしまいました。

そして「七月は京都での全国大会があります。奥様を連れてお出かけください」と誘いを受け、盛和塾二回目の例会参加が決まりました。

京都であった第三回の全国大会は塾の意味も訳もわからないままの参加でした。でも、塾長講話は衝撃的でした。「利益を上げない経営者は社会の悪である」この言葉が心に刺さりました。

それまでの私は、利益を独り占めするわけではなく、利益が出ればみなに賞与で分けたり、お客様のためにと店を良くすることに使っていたので、自分を善い人だと思っていました。またがんばっている農業青年は地域社会が高く評価してくれそうですから、善人とまではいかなくとも悪人と思ったことはないのです。ところが塾長は悪人であると言われたのです。

「あなたの方の会社には従業員が何人かいるでしょう。その人たちは少なくとも小学校や中学校は出てきているはず。それは税金で賄われています。道路も鉄道もみな税金でつくられているのです。経営をして利益も出せず、税金

講話の最初の頃、場内のあまりの静かさと身を乗り出すように聞き入る先輩塾生の姿を異常に感じ、これは新興宗教ではないか、注意しなければと思っていたのが、講話の後には塾長の教えをもっと聞きたいに変わっていました。

同行した妻も思いは同じだったようです。帰りの列車の中で妻がぼつりと「お父さん、今度の会に参加するときには、恥ずかしくない経営をしていなきゃいけないね」、私は「うん」と答えながら心の中では「お前にまで恥をかかせてしまったてすまない」と詫言っていました。

それから経営が劇的に変わったかといえば、簡単にはいきませんでした。変わったのは、小原社長の呼び掛けにより、ヤングドライの栃谷

三味一心。いちき串木野から②

飲み口スツキリ、 コクしつかり。



黒麹造り

本格芋焼酎 海童祝の赤

鹿児島県産さつま芋100%米麹(国産米)
アルコール分25度/720ml



濱田酒造 傳蔵院蔵



濱田酒造グループ

鹿児島県いちき串木野市湊町4丁目1番地
お客様相談室 ☎ 0996-21-5260
www.hamadasyuzou.co.jp

さん、辻鉄商事の辻さんと共に四社合同でアメーバ経営を導入させていただくことになってからです。一九九五年十月の入塾から一年後、ぶどうの木開業から十三年目のことでした。

意気揚々と質問するが厳しい塾長の答え

アメーバ経営導入後の変化は劇的でした。翌年一九九六年はまだ導入途中でしたが、九七年二期には経常利益九・八%まで持ってくることができました。そんな折、また小原さんから電話でした。「今度の北陸塾長例会、自分が質問の予定だったが仕事の都合があつて、本さん代わりにしない？」と話がありました。

ところが私は、もう塾長の答えはだいたいの予想がつくと、今にして思えば誠に浅はかな思いから、「別に質問もないからよい」とお断りをしたのです。でも、小原さんからの「質問した人は塾長のテーブルで食事ができるよ」の言葉は魅力的で心に響きました。

ということ、迂闊にも石川の塾生三名の一人として質問に立ったのです。

を出していないのですね？」

「いいえ、ローンが組めるのですから世間並みかと」

「ならば出す必要はないでしょう」

「でも社員ががんばってくれたのですから」

「ははん、あなたは社員に何か後ろめたいことでもあるんじゃないですか？」

「いや、そんなことは」

「じゃあ、出す必要はないでしょう」

もう頭の中はパニック状態でした。塾長はこれくらいでよかろうと思われたのでしょうか。私に向けていた視線を会場に向けて語り始めました。

「今まで利益を出したこともない経営者が利

「アメーバ経営を導入して

から好調で、

今期は一〇%

近い経常利益

が出そうで

す。賞与を出

すにあたり、

メルクマール

を教えてください

さい」

意気揚々と

質問した私へ

の塾長からの

最初の言葉はこうでした。

「あなたの言うことは分かりませんね」

「えっ」（どこが分からないのだろうか？）

「なぜ賞与を出さねばならないのですか？」

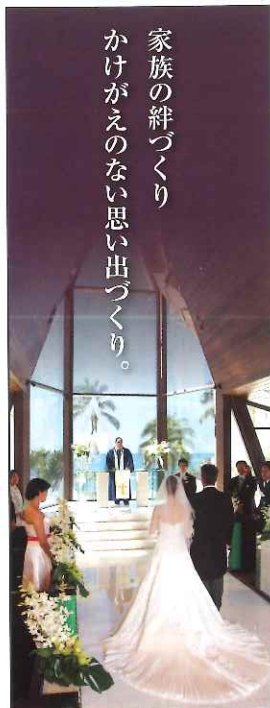
「ええー、社員にはローンを持っているものもいますし」

「なるほど、あなたの会社は世間並みの給料

益を出しますと、よくこんな間違いをします。

この方のこれまでの経営を見ますと、利益を出したことがない。したがって内部留保がないのです。今後は店舗展開をして規模拡大をしたいと言われていますが、その資金をどうするのか。本来すべての利益を社内に残し、投資の準備をしなければならぬのです。

それは従業員に、みなさんのがんばりで今期はこれだけの利益が出たが、将来このような投資をせねばならないので今は賞与を出せないが我慢してくれと語らねばならないのです。あなたの考え方は小善でしかありません。賞与を出せば従業員は良い社長だと喜んでくれるでしょう。それでは駄目なのです。会社の未来を、従



家族の絆づくり
かけがえのない思い出づくり。

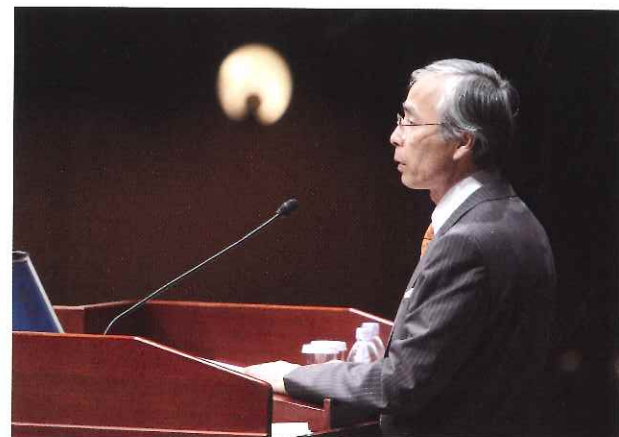
WATABE
WEDDING
GROUP

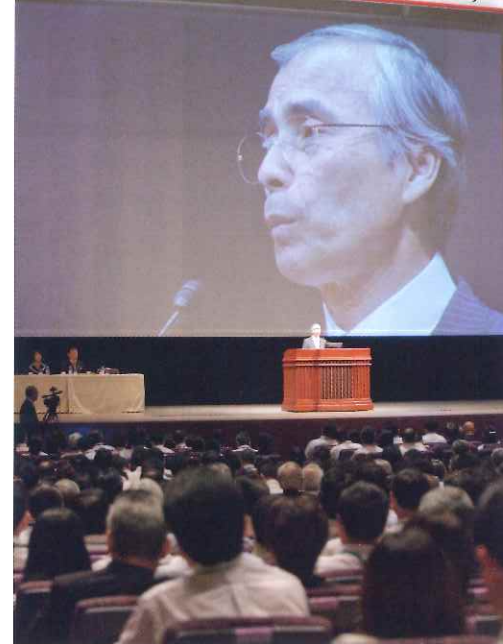
ブライダルも、アニバーサリーも。
すべての生活創造企業
ワタベウェディンググループ

WATABE
WEDDING
ワタベウェディング株式会社

MEGURO
GAJOEN
株式会社日黒雅叙園

メルパルク
メルパルク株式会社





業員の将来を深く考えたときには、いま我慢してくれないかと頼まねばならないのです。それが大善なのです。大善をなす勇氣を持たねばなりません」。

さらに続けて、「でも、あなたがどうしても出したいと思うのであれば、それは利益が一〇%以上いかなければ出してはいけません。あなたは利益の二、三割は出したいといいたが、一〇%の利益が出たとしましょう。あなたの考えでは三位を賞与にまわすことになりませんが、この場合の賞与は一%にすべきです。

さてその後の経営状況はどうかというと、売上は、拡大はするのですが、利益を生み出せないままです。

売上は右肩上がりですが、利益は横ばいで、十年前の二〇〇一年の六億七千五百万円の売上に對し六千二百万円、九・三%あった経常利益が、前期二〇一一年は十八億八千万円の売上で利益は七千七百万円、四・一%と十年前と利益額はあまり変わらず、塾長から言われている一〇%からは離れ続けているのが現状です。

理由のひとつは、従業員規模がアルバイトを正社員並みに換算すると、十年前の六億七千五百万円の売上で六十人だったのが、前期二〇一一年は十八億八千万円の売上の時点で百六十三名と、その比率が変わっていないこと、つまり新規事業や新ブランドの構築に人手がとられ、一人あたりの生産性が伸びていないのです。

実はアメーバ経営の導入にあたり、何人かの社員が去っていきました。料理長は「社長はこれまでのお優しさがなくなり、数字ばかりを口にして金もうけしか考えないようになった」と言

残りの九%のうち約半分が納税にまわり、残りの半分四・五%が手元に残ります。会社に四・五%、従業員が一%この割合は、当初あなたがおっしゃった二、三割の二ぐらいにあたるのではないのでしょうか。あなたのような計算をすると従業員が三割、会社が三割五分、これではほぼイーブンとなります。これを大盤振る舞いと言います」

会場には大きな笑いがおこりました。私はもう汗でびしょりでした。こんな計算もできないで私は経営をしているのかと。

塾長に褒められるつもりで質問をしたものですが、私は氣落ちして壇上を下りました。当時の事務局長がそっと私の横に来て、「塾長は人を見抜く力が強いですから、褒めて育つ人と叱って育つ人をすぐに見分けます。あなたは後者の方だったのです。良かったですね」と言われすぐにうれしくなり、誠に立ち直りは早く、懇親会は塾長の隣に座らせていただきました。

フィロソフィの浸透をめざして努力する

い、製菓長は「採算性の悪い自部門が他の部門に食べさせてもらっている」ことにプライドを傷つけられ、採算表上だけの時間短縮を計ってサービス残業が日常化し、それについていけないと若者が去っていくもありました。この時期、採算表は動き出してはいましたが、経営の考え方がまだ確立されていなかったのです。

ですから、二〇〇二年のフィロソフィ手帳の導入も大きな転機になりました。

フィロソフィ手帳は、私が文章を書き、わが社の有志と京セラコミュニケーションシステム（現KCC）でリライトして進められました。

結果、この手帳があつて初めてアメーバ経営が形をなすことが分かりました。支店が増え組織が拡大すれば、社長の考え方が伝わりにくくなるものですが、現場での経営判断が求められる際には、「経営の悩み、問題点の答えはフィロソフィ手帳と採算表に書いてある」と教えています。

このように会社の考え方の指標となるものですから、毎月二時間、グループに分けて行うフィ

ロソフイ浸透のための勉強会は、現場の悩みや問題を具体的にフィロソフイに照らしながら指導し、経営改善の貴重な場となっています。

さらに、フィロソフイ勉強会と同じぐらい私の仕事のなかで重要視しているものに、毎日発行する社内報『一步前へ新聞』があります。

A4サイズでほぼ十六ページの新聞で、各アメーバから上がってきた四十通ほどの日報に私がつひとつコメントを返したものをまとめたものです。表紙には今日のフィロソフイが載り、この章に寄せられたコメントと、それに対する私のコメントも掲載されます。

日報は各店営業後に入ってきますので、遅いときには夜一時頃になることもあります。出張で不在にする日を除き、毎日この仕事を欠かしたことはありません。このことが塾長から教わった「誰にも負けない努力をする、地道な仕事を一步一步堅実にたゆまぬ努力をする」の実践をしているのかもしれないと感じています。

経営者意識を持つ人を育てる日々

仕掛けをしておりました。妻に感謝です。

最後に後継者ですが、専務である息子の本康之輔は盛和塾に入塾し、私にかわり塾長の追っかけをしています。専務と共に何としても経常利益一〇%以上をめざし、経営理念を実践したいと念じています。

私の机の上には「考える、常に考える」と書いた紙が貼ってあります。全社員の幸せのために、社会の進歩発展に貢献できるよう、ど真剣に考え、思いを深く持って日々生きることウルメイトのみなさまにお誓い申し上げます。

◆塾長コメント◆

売上は増えているが利益率は減っている
このことに注力して経営してください

無生物の会社生命を吹き込むのが経営者

石川の塾長例会のとき、ぶどうの木の本店にお邪魔しました。あれほど見事なぶどう園を見たことがなかったものですから、たいへん珍し

経営も知らなかった私が、このように多様な業種で店舗展開できたのは、まさにアメーバ経営の賜でした。つまり、私がやってきたことは社内に関心者意識を持った人材を育て続ける日々だったのです。

それは採算という手とフィロソフイという手、両方の手のバランスが取れたヤジロベエのような人材を育て続ける日々なのです。

農家が始めた事業ですが、何とかここまでやってこれたのも、塾長の教え、京セラのみなさまからの指導、ソウルメイトのみなさま方の導きがあったから、そして、多くの良き社員に恵まれていることを深く感謝しています。

今回の発表の機会は、昨年塾長が海水浴ツアーの際、私どもの本店にまで来ていただく光栄に浴したのですが、私が見ていないところで塾長から声を掛けられた妻が「社長にはいつか全国大会で発表して欲しいと思っているんです」と自分たちの拙い経営の姿も顧みず話したことから始まったのです。かつて後ろを振り向いたときにいて欲しいと思った妻は、後ろでこのような

く感じたと同時に、ぶどう園のなかに結婚式場まであり、びっくりするばかりでした。

本さんはひょんなことで盛和塾に入り、その後、四社一緒にアメーバ経営を導入しました。そのときの動機は「一社では高くつく。四社で導入すれば費用が四分の一で済む」ということだったと聞いています。

本さんはぶどう農園の一方で、レストランを経営して、さらに洋菓子もつくっています。そういう事業がアメーバ経営を導入後、すぐによくなって、九%ほどの経常利益が上がるようになりました。しかしフィロソフイの導入は、ずいぶん後のことなのです。

アメーバ経営は、本当は経営哲学と一緒に植えていかなければならないものなのです。そうでなければ、アメーバ経営は非常にいびつなものになってしまいます。つまり、利益を追いかけるだけの醜い経営になるのです。

トップと従業員が共に美しい心で経営をし、その美しい心で共に経営数字を追いかけていかなければ、アメーバ経営は歪んだものになって



しまうわけです。ですから私は、まずはフィロソフィを導入し、それからアメーバ経営という計数で経営をしていくシステムを入れていくべきだと思っていますが、本さんのところで

言っているのではなく、経営者がそういう気持ちになり、会社の気持ちを代弁しなければならぬのです。まさに、そういうことを私は本さんにお話をしたのだと思います。

店舗展開は一店舗ずつ利益をあげてから

本さんにひとつだけ私から申し上げたいことがあります。

アメーバ経営を導入された翌年、九・八%の利益をあげていらつしゃいます。二〇〇一年にも九・三%の利益をあげられ、ここ数年、高い利益率を出していらつしゃいます。

同時に、二〇〇三年くらいから売上がほとんど増えていき、六億円七億円の売上が倍以上

は逆になっていました。

本さんはアメーバ経営の導入後、九%を超えるような経常利益が開始したとき、私に利益の処分について質問しました。

あのときは、利益の1%を従業員に賞与として出した場合でも九%の利益が残る。しかしその半分の四・五%が税金となるから、会社に残るのは四・五%しかない。賞与として従業員に2%を出したとすれば八%が残り、その半分を税金に持っていかれたあとで会社に残ると4%が残る。従業員に2%、会社に残ると4%が残り、計算をしていくべきだ。そういうことを申し上げたように思います。

私がいいつも話しているように、会社というのは意思を持っていません。無生物です。その無生物に生命を吹き込むのが経営者です。ですから経営者は、まず経営者個人である前に、無生物である会社の意思を表明しなければなりません。

会社の資金が足りない。もう少し内部留保をしてほしい。こうしたことは、会社そのものが

どころか、十八億八千万円にまでになっています。たいへん評判がよいものですから、いろいろな方から出店してくれと言われます。それで誘われるままに次から次へと拡大していった結果、売上が拡大しているわけです。フランスにも工場をつくったとお聞きしましたが、どんな投資をしながら売上が増えています。

悪いとは言いません。しかし、たとえば一九九七年には九・八%の経常利益を出していましたが、それはぶどう農園もレストランも、お菓子をつくる製菓部門もすべて一緒になっての経常利益率です。レストランを一店舗出す、お菓子屋さんを一店舗出すという場合には、従業員たちと一緒に一〇%の経常利益が出



感動のそばに、いつも。

次の百年へ。

JTBは二〇一二年で創立百周年。
私たちは、お客様と共に歩んできた百年を大切にし、
これからも「価値ある出会い」を創造し続けます。

ご旅行・ご出張のお問い合わせは

**JTB西日本
団体旅行京都支店**

京都市中京区烏丸通錦小路上ル手洗水町670
京都フクトクビル5階 〒604-8152

担当：小田 剛

TEL.075-241-3181

FAX.075-255-6741

(営業時間9:30~17:30)

<http://www.jtb.co.jp/shop/danryokuyoto/>

たら、次に展開していくというようにしなければならぬのです。

つまり、陣取り合戦と同じです。ひとつの陣を取ったら、その陣を健全に運営し、自分が理想とする利益をあげられるようにするのが、それから、次の陣を取っていくわけです。そうでなければ、人から勧められたからといって出店してはならないのです。

本さんは次から次へと展開していっていいますから、売上はどんどん増えていきます。しかし、利益率が低くなっています。これだけ売上が大きくなっているという事は、その売上の上昇と同じくらいに危険性も増しているわけです。どこかに破綻をきたせば、全体がガタガタッと崩れかねません。

支えるのは利益です。ですから一店舗一店舗を、例えば本さんが目標としている利益率が七%なら七%の利益が出てから、次の一店舗を出していくようにするのが、今のような行き方では、有名にはなっていくと思いますが、それと比べて危険性も増してきます。

発表を終えて

世界大会と名称が変わったこの大会に、発表者として選ばれたことは、この上ない名誉なことでした。

実は発表の要請が入った時、私は悩みました。数字で成果が出ていないのに発表をする意義はどこにあるのだろうかを考え始めました。結論は「みなさんのお役に立つこと」、これ以外に私が壇上に立つ意義はない。それも最近入塾された塾生のみさんのお役に立ちたい、それが使命だと思ったのです。

盛和塾石川でも最近塾生が増えていっているのですが、学びをしっかりとられないまま退塾される塾生もいて、非常に残念に思っていたこともあり、先輩塾生として体験談を話すことで学びを深めていただければと思います。原稿は一気に書き進められたのでした。

発表前いちばん盛り上がったのは社内でした。私の顔を見れば、「おはようございます」より先に「社長、世界大会がんばってください！」と声が掛けられました。全社一丸のプレッシャーでした。

発表後六日目には発表を収録したDVDが届きました。「早く見たい！」の声に応え、翌朝からの勉強会はDVDを見て、各人が感想を述べる形となりました。

本さんの会社の貸借対照表を拝見すると、自己資本比率が五〇%ほどあります。決して財務内容が悪いわけではありません。長短の借入金と数億円の借入金がありますが、これも大きな問題ではないと思います。しかし、売上の増加に比例して従業員も増えていきますから、もし何かの機会に売上がガサツと落ちたときには、いっぺんに赤字となってしまいます。今の利益率では非常に危険です。

立派な経営をされて、今日まで会社を大きくしてこられた本さんに厳しいことを申し上げるようですが、ぜひそのへんのところを考慮して一度腰をすえ、内容をよくすることに注力をしていただきたいのです。

本さんはどう農家から始まり、これだけの有名ブランドにしました。お菓子をつくってもレストランを出しても、日本中で知らない人がいないというくらい有名な店になりました。本当に驚異的なことです。たいへん立派です。それは奥さんの後押しがあったからこそだと思いますので、ぜひ奥さんにも感謝してください。

本昌康

「社長、塾長はもっと腰を落着けて利益が出てから設備投資をと言っておられますが、これまでの考えを改めますか？」

「塾長はこれまでの投資されたアメーバ全てがちゃんと目標値にいくように早くしろと言っておられるのだと思う。JALの再生を見れば分かるように、千八百八十億の利益は経費削減から実現されている。私たちも売上最大経費最小を実践すれば今期六%、いや一〇%も不可能じゃない。投資に関しても本当に必要かどうかを改めて見直そう。現場にはその知恵があるのだから……」と、塾長からの「腰を落着けて」との指導が単なる中弛みになることなく、これまで結果を出せていないアメーバを見直し、スピード感を持って改善し筋肉質な経営体質に成長させようと語るのでした。

最後に壇上で握手していただいた塾長の手の温かさ笑顔は忘れません。

塾長とは二十歳違うのですから、まだまだがんばって成果を出して次回はこちらと数字で結果を出して経営者賞を狙います！

心で乗り越えた盛和塾魂の底力 ―マシだった、前を向いた、ひとつになった―

株式会社フジタ精米人
代表取締役

藤田 覚 (播磨)



■会社概要
創 業：1948 年
現職就任：1994 年
事業内容：原材料米の精米加工販売、
主食米の精米加工販売、
米粉の粉碎加工販売
資本金：1,000 万円
売上高：31 億円
従業員数：35 名

海外視察中に主力工場が全焼

二〇〇八年七月二十七日、日曜日。早朝五時頃、私どもの会社内四棟ある工場のうちの全体の七〇%を生産している通称第二工場約四百坪が全焼するという工場火災が発生しました。

私はその第一報を、時差二時間あるロシアのウラジオストクの地で、朝食の最中に聞きました。納税協会の青年部視察団の団長として総勢十七名で視察研修にきていました。

私は「ええー！」と絶句して部屋へ戻り、携帯電話の留守電を聞きました。家内と消防団員

でもある社員から慌てた悲壮な声で留守電が入っていました。すぐに専務の携帯へ電話すると、バチバチと工場内が燃え盛る音のする中で「社長、第二工場はもうあかん！」と叫んだのです。この一言で最悪の事態を覚悟しました。すぐに視察団の仲間に事情を説明して、その日のうちに新潟経由で帰ってきました。

会社に近づくにつれ、現実を直視しないといけない恐怖に襲われましたが、塾長のお顔を思い浮かべた途端、不思議と落ち着きました。私が会社に着いたのは夜の七時過ぎでした。社員

の顔はすすけて、疲労感と脱力感が漂っ

ていました。しかし一人ひとりと慰労してまわると、それぞれの目は死んでいませんでした。あとで聞くと、「社長が落ち込んでなく、必ず復興させるぞと前を向いてくれていたから、火事ぐ



会社全景

ていました。しかし一人ひとりと慰労してまわると、それぞれの目は死んでいませんでした。あとで聞くと、「社長が落ち込んでなく、必ず復興させるぞと前を向いてくれていたから、火事ぐ

らい何ともないと思えるようになった」と言ってくれました。

原材料米というもうひとつの米業界

弊社は私の父が一九四八年に、母との結婚と同時に創業し、収穫された農家の米を賃搗き加工するという事業としてスタートしました。

一九七〇年頃から父は米の「隙間ビジネス」に着目し、等級検査を受ける直前に選別機にか

けて落ちた網下米、通称くず米、業界的には特定米穀と呼んでいます。この利用方法をいろいろ研究していきました。

ご飯として食べる米とは別に米を原料にする清酒・焼酎・米菓・味噌や副原料として使うビール等の食品メーカーが使用する国産の原材料米として利用方法を工夫したのです。こうした米は、食べる米として失格したものを再利用するというわれわれの業界の努力で存在してきたのです。現在の扱い量は、金額ベースで原材料米が七〇%、主食米が三〇%の割合になっています。

当社は、特に清酒用・焼酎用等の醸造用原料米を得意とし、一九七〇年頃から清酒用に特定米穀を精米し始めた最初の一社で、現在この醸造用特定米穀ではトップクラスの加工量約一万五千トンを誇ります。

私が入社する前後の一九八〇年頃に、桶売り主体の地方の経済酒メーカーを中心に拡大し、今日の業態の基礎ができていきました。一九九〇年代後半からは、灘や伏見の大手酒造



メーカーがパック酒の経済酒も製造しはじめ、地方の経済酒メーカーの衰退と入れ替わりに私どもの主力販売先になっていきました。先駆的

お墨付きをいただいたようでとてもうれしく思いました。塾長の言われる通り、利他の心を実践していると、まわりの人みんなが協力してくれるということもよく理解できました。

神戸大学経営学部を卒業後、キリンビールに入社し三年間経理と営業を務めたのち、急に多忙を極めてきた家業の営業部門をカバーするために一九八〇年に前社名の藤田精米精麦株式会社に入社しました。その一年前には、現在専務の二つ下の弟が大学卒業と同時に工場長として入社していました。

社長が倒れ、盛和塾との出会いがスタート
私が家業へ帰って四年目に悲劇が起こりました

な立場と精米技術の確かさで確固たる地位を築いており、その関連で今注目の米粉の粉碎も、醸造用として早くから手掛けました。

「長」がつく人生と「利他の心」が結びついて

私は四人兄弟の三番目の長男として、子供の頃から健康優良児で何不自由なく育てられました。勉強もスポーツも大好きで、中学、高校、大学とソフトテニス部に籍を置き、すべてキャプテンを務めてきました。

ガキ大将にはじまり、学級委員長をはじめ生徒会長、青年会議所の理事長・兵庫県ブロック会長、PTA会長等々、あらゆる「長」のつく役割を任されてきました。リーダーシップがあるというよりも、みなさんのお世話をするのが根っから好きだったからであらうと思います。

それだけに稲盛塾長からのいろいろな教えのなかで、私の心の中へ真っ先に入ってきた言葉は「利他の心を判断基準にする」ということでした。「自分のことよりもまず他の人を助けよう」とする利他の心は、私のそれまでの人生に

た。ワンマン創業者の父・藤田健二郎が脳梗塞のために倒れたのです。父が五十八歳、私が二十八歳のときでした。

一命を取り留めたものの、右半身不随と言語障害が残りました。しかし私は「ここで一円でも売上を増やせば信用が取れる！」とプラス思考で考えました。必死でがんばった結果と、「親父さんにはようお世話になってきたから、今度はこちらが助けるよ」と言っていただけ原料供給者が多かったことも幸いして、その年の決算では売上を五%伸ばすことができました。金融機関をはじめとするお取引先から信用を勝ち取り、当時専務であった私は、その後の社長代行がやりやすくなりました。

SUNWELL GROUP
<http://www.sunwell.l.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

それから九年後の一九九二年四月に盛和塾播磨が設立されることになり、青年会議所の先輩に誘われて私もチャーターメンバーの一人として入塾しました。

父は入塾の翌年、「平成五年産の米大凶作」のさなかの十一月下旬に亡くなりました。したがって、先代から経営の何たるかを教えてもらえず、盗み取ることもできず、我流で企業経営をやっていた私にとって、盛和塾での塾長の教えが新鮮で、塾長の本を読んだり、テープを聞いたたりするのが楽しくて仕方がありませんでした。いつしか塾長が私にとっては父親代わりになり、会長のような存在として私の心の相談役になっていました。

創業六十周年を迎え、企業理念を整理し直す

一九九五年に、戦後続いてきた食糧管理法がなくなり、規制緩和による競争激化で粗利率が悪くなってきました。それは私どもの業種は、製造業と流通業の中間の業態であり単純な加工で付加価値が少なく、企業間の差別化がしづら

ルスをしているため毎回出ており、営業部社員の人間力磨きにはしつこいくらいに塾長の教えを私の企業方針として徹底してたたき込みました。その結果、利他の心を基本にした社名通りの心を込めたお世話で、同業他社のどこにも負けない信頼が伴ってきたように感じています。

火災の一カ月半前の二〇〇八年六月十日に六十周年記念事業と神戸市内のホテルでの記念式典を開催しました。人間という還暦を迎えたわけで、ここ数年盛和塾での学びをベースとして社員に語りかけてきた企業哲学を整理し直し、「創業六十周年を期に百周年に向けて企業としての五つのお約束」と副題を設けて、企業理念を改めてまとめ直しました。

ということも関係しています。また、天候相手の農作物が原料のため、秋の三カ月で年間の八〇%ほどを仕入れますので、「経費を最小限に」の仕入れのコストダウンが図りにくい業界特性もあります。

そのために盛和塾的には問題外でしょうが、米業界では売上高経常利益率が一%あればいいほうなのです。しかしながら、代表世話人に就任した二〇〇一年からは、業界的な言い訳は封印して、十年後の二〇一〇年までにはせめて五%を達成できるようにという目標を掲げ、取り組んでいきました。

それまでの塾生もどきから決別して、まず経営の原点十二ヶ条を役員会で繰り返し徹底することからはじめ、毎週月曜日に開催している朝礼では、ホワイトボードを使用して稲盛和夫語録選集の一つひとつから説明していきました。後にこれは、二〇〇九年の全国大会での記念品としていただいた稲盛和夫箴言集に替えて今なお続けています。

また営業会議は、社長である私もトップセー

その翌月には、播磨塾初の発表者が同時に二人も選ばれた全国大会がありました。会社の社長としても盛和塾の代表世話人としても最高にうれしい一カ月間でした。

それから十日後、天国から地獄へ突き落とされました。冒頭に述べたまさかの主力工場の火災が起こったのです。火災原因はインバーター^{ぬか}の付着糠^{ぬか}でした。

復興へ加速した直後に事故米騒動が起こる

火災の第一報を聞いたウラジオストクのホテルの一室で、帰国までの三時間ほどは定期的に専務や工場長から状況報告を聞く以外、何もすることができませんでした。しかしこの数時間



京セラソーラーFC

「大義ある事業のパートナーを求む！」

『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/

がのちにひじょうに役立ちました。帰ってから復興にむけてやるべきことを冷静に箇条書きにして整理ができたのです。

そして塾長の語録を一つひとつ思い出し、さらなる肉付けをして復興していく過程のイメージを膨らませていきました。「もうダメだというときに仕事のはじまり」「自ら燃える」「強烈な願望を心に抱く」「誰にも負けない努力をする」「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」数々の塾長の教えが私に一つひとつ勇気を授けてくれました。

やはり動揺もあったため誤字もいくつかありますが、このメモは一年後の第二新工場が完成し、その年の仕事納めまで社員の誰にも見せずに自宅の書斎に張り出し、毎日これを見て自分自身に気合を入れ続けました。

火災の翌日の月曜日の朝礼で社員を前にして私はこう鼓舞しました。

「まだマシだったと思うと勇気が湧いてくる。今回の火災は不幸中の幸いが三つあったと考えよう。一つめは、社員にも消防関係の方にもけ

私もびっくりするくらい社員一人ひとりのモチベーションが高く、その姿が頼もしく思えました。あとは全社員が長丁場となる復興に向けてそのモチベーションを維持し、ベクトルを一つに束ねていけるかどうかでした。

そのためには、私が先頭に立って、私どものモットーである「GAM（ガム）な精神」を社員全員で実践するしかないと考えました。すなわち、Gは元気で、Aは明るく、Mは前向きに、そしてガムを噛むように何度も繰り返すことで復興へのエンジンが駆動し続けられたのです。

シーズン前だったので九月までの二カ月間は借りられる工場と委託精米可能な工場がすぐに数カ所見つかりました。一週間以内で主要なお



全焼した第二工場

が人がなかったこと。二つめは、四棟ある建物のうち一棟で延焼を食い止めていただいたこと。三つめは、オフシーズンであったため多目に商品在庫もあり、たちまち代替工場が見つかりやすいであろうこと。そしてこの苦境から復興すること、もうひとつの六十周年記念事業にしておこう！」

取引先に代替工場体制の報告ができたため、その素早い対応に逆に信用が増し、一社も不安がられる取引先はありませんでした。

しかし、十月以降の最盛期はこの精米工場も余力はありませんでした。そんなときに奇跡が起こったのです。私がトップセールスで担当している取引先の酒造メーカー様の使用されていない醸造用精米機棟が、わが社から三十分のところの工場内にあるのに気づき、早速伏見の本社までご担当の専務と会長に直談判に二度訪ねました。

京都の企業つながりで、以前から商談中に塾長のお話もしていたこともあり、心から懇願した熱意が通じて、ご快諾をいただきました。さ

おかげさまで

創業40周年

今までも、これからも、引継のどすじ。
これからも、ためめ研鑽を続けて参ります。

株式会社 三井物産株式会社
サカイ引越センター

0120-00-1141

らに翌年の二月まで使用した後、その醸造用精米機全台数を格安でわけていただくことにも同意していただきました。数年しか使用されていませんので、私どもの新工場の主力醸造用精米機として、後ほど見事に蘇っていききました。

第二新工場の設計は専務が中心に進めてくれました。私から出した条件は二つです。その年の秋冬のシーズンは代替工場でも辛抱していただけるが、来年のシーズンもとなると待っていただけないので、一年後には必ず新工場を完成させること。もうひとつは、火災保険がほぼ満額出るとはいえ、追加の銀行借入を抑えるために、要所の機械以外はできるだけ中古機械を改良してコストを抑えることを要望しました。

その結果、精度が求められる吟醸精米機と異物除去ラインは最新鋭の機械を導入しましたが、すべて新品で機械メーカーに発注した場合と比べ、全体のコストは四分の一で済みますことができました。それは、復興への手作りの工事が同時に若手社員の精米技術の取得研修となるように、専務を中心に機械設置を担当する若手

ろん私も、この懸垂幕を見て毎日元氣をもらい続けました。

その一週間後、業界に衝撃が走りしました。九月上旬に事故米騒動が起こったのです。事故米騒動とは、保管中にカビが発生した外国産米は本来は工業用の糊に限定して売却と決められていたのに、それを大量に購入した悪質な業者が食用や清酒・焼酎・和菓子等に不法転売して大問題になった事件です。善意の第三者も入れて三百社以上が実名を挙げられ、自殺者も出るほどの社会問題になったのです。

二カ月ほどはお取引先からの書類提出に明けくれました。この業界、残念ながら利益優先で道徳に反したことを平気でやる人もいる実態が



社員数名と工事関係業者で、いわば「チーム・フジタ」を結成し、進めたからです。社訓のひとつである手作り本位の伝統がここに生きたのです。

復興に向けスタートを切って一カ月後から、懸垂幕を事務所に掲げました。火事見舞い等お世話になった取引先や近隣の方への感謝の気持ちの表現と、社員の気力が途切れないように鼓舞し続けるのにひじょうに役立ちました。もち

ありました。しかし、盛和塾で学ぶ企業として原理原則に従った商いを続けていたために、この騒動には巻き込まれずに済みました。

書類提出が一段落した頃、復興を加速させてくれた追い風が吹きました。その事故米が輸入米から起こっていたので、その反動で、高くても国産米という流れになったのです。事故米発生までは当社も輸入米を購入していました。しかしユーザー様から国産米に切り替えて欲しいとの要望が集中したため一切購入はやめ、国産米一本で加工する方針で進めました。

工場焼失で社員を住み込ませて代替工場を借りたり、委託精米を依頼していたので、当然横持ち運賃が相当かかり、コストアップが重荷に

WIN

人が動く 社会が変わる。

そこにアワードがある。



WIN

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

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

下記のサイトもご覧下さい。
<http://www.wininc.jp>

なっていました。通常の価格競争なら勝てなかったでしょう。しかし高くても国産米とのユーザー様の要望で、大幅に受注が増えました。その年の決算・第三十四期は主力工場がなくても売上七%アップを達成し、赤字を覚悟した経常利益も辛うじて黒字で着地できました。

「乗り越える」逞しさで大家族主義を実感

火災の三年前から、ベクトル会議という管理職会議を毎月第三水曜日に開催しています。幹部社員に会社の進むべき方向、進むうとしていく方向のコンセンサスを得てもらい、企業理念の共有を通じて会社全体を引っ張っていく原動力になって欲しいことと、経営陣に届ききつていない一般社員の声を代弁者としてボトムアップな意見を出して欲しいとの二点を目的としています。火災直後の八月も開催しており、ベクトル合わせに効果的に機能し、社員の心を加速させて迅速な復興に大きな推進力となってくれたものと確信しています。

火災からちょうど一年がたった八月上旬に、

主力の特定米穀の醸造精米ラインが完成しました。その週末に社員全員で近くの有馬温泉に行き、復興までの一年間を慰労し合いました。

「二人ひとりの『乗り越えるぞ!』という強い気持ちがあつて、みごと第二新工場が完成しました。これで六十周年のもうひとつの記念事業がやっと完結です。みなさんに本当に感謝します。ありがとう!」心の底からそう言え、社員に安堵の笑顔がパツと広がりました。絶えず呼び掛けてきた大家族主義を社員みんなで確認し合えた瞬間でもありました。

ある社員が「第二工場がないし事故米騒ぎがあつたし、どうなっていくんだろうと不安だつたけれど、こんなときでも、明るさを失わない前向きな社長に救われました。今こそ、自分がんばらないといけないという気持ちになりました」とみんなの気持ちを代弁してくれました。涙が出るくらいうれしかったし、こんなに純粹に使命感を抱いて会社のピンチを支えてくれた社員を持てて本当に幸せでした。

塾長の教え通り、数年かけて事業の目的・意

義を明確にしてきたことや、企業理念を徹底的にたたき込んできた成果で、改めて理念が社員の心を一つにしてくれると実感できました。そしてベクトルを束ねていくことにより、その復興への心を加速させることができたのだと思います。「マシだった、前を向いた、ひとつになつた」この三つが危機や困難を乗り越える場面のキーワードであると断言いたします。

火災以降、山田錦という地元の酒専用の米を粉にした新製品がロールケーキやカステラ用に好調ですし、二年前から東南アジアを中心に輸出米にもチャレンジしています。また現在、大阪の顧問税理士とタイアップしてコスト管理方法を再構築しています。その延長線上で長年の

懸案事項であつたアメーバ経営的な部門管理も導入していく方向で検討に入っています。さらに高齢化社会をにらんで、栄養補助食品とのコラボの付加価値のある米加工品を、あるドクターの方との共同研究で進めています。これらが完成し、拡大してくれば売上高経常利益率はコンスタントに5%を維持でき、塾長の教えの一〇%も視野にいれる状況まで夢が膨らむだろうと思います。

世界を駆け巡る食糧問題やTPP問題(環太平洋戦略的経済連携協定)、そして農業後継者問題等、私どもの業界や関連業界は問題が山積しています。しかしながら、これからも塾長の教えを座標軸に据え、企業理念に沿った社会への

文武両道の

学生採用を

『体育会ナビ』で!!

<http://talikukai.net>



お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を17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



貢献と社員の幸せが同時進行で進んでいけるように、遅しくな^{たくま}った社員と共にがんばっていくことをお約束いたします。

最後に、この度の発表の機会を与えていただきました稲盛塾長、専務以下復興を見事達成してくれた愛すべき社員みんな、この会場のどこかで聞いてくれた、わが後継者の長男、そして目の前にいる、義母を介護しながら会社の総務部長として私を支え続けてくれてる妻に心から感謝して、私の経営体験発表を終わらせていただきます。

みなさん、盛和塾魂の底力はすごいです！

◆塾長コメント◆

思わぬ災難を社員と共に乗り越え
前向きに次なる成長をめざしています

全生産の七〇%を占める工場が焼失

藤田さん、ありがとうございました。お集まりになった塾生のみなさんにもたいへん参考になり

なっただと思います。

藤田さんは工場で大量のお米を精米する仕事をしています。精米して白米やその他の米にするわけですが、もともと賃加工のようなものだから、業界では売上の一%の利益があればよいほうだというのが常識になっていました。こうした仕事を藤田さんはお父さんから引き継がれたのです。

藤田さん自身は神戸大学を出られて、若い頃からずっと「長」と名のつく仕事をやってきました。利発で積極性のある藤田さんは、精米業という地味な仕事を引き継ぎ、一生懸命にがんばってきました。

売上もこの十年、徐々には伸ばしてきていますが、それほど伸びているわけではありません。そうしたなかで、藤田さんは業界では一%くらいの利益が当然だといわれているが、なんとか五%くらいの利益が出るようにしたいと考え、努力をしています。そうして利益率が一%以下から一%、二%となり、三%、四%になってきました。

ところが、いよいよ五%に近づいてきた二〇〇九年、第二工場が焼けてしまいました。全生産の七〇%を占める主力工場が焼失してしまい、たいへんな苦勞することになりました。それから、藤田さんは一生懸命がんばります。また盛和塾で勉強した経営理念やフィロソフィを社員と共有していたので、みんな心を一緒にしてくれて、火災焼失という苦境のなかをがんばってくれました。

実は、第二工場が焼失したとき、赤字に転落していいのです。かろうじて利益を出していますし、翌二〇一〇年には利益が一・六%にまで回復しています。

創意工夫で業界の常識にチャレンジ

さらに藤田さんは、困難にめげることなく、さまざまな創意工夫をしています。地元の酒米を粉にして、それをロールケーキやカステラに使うという用途を開発して好調です。また二年ほど前から東南アジアを中心に、輸出米にもチャレンジしています。

同時に、あくなき挑戦として、大阪の顧問税理士さんとタイアップしてコスト管理方法を再構築し、アメーバ経営的な部門別管理制度を導入する方向にあります。精米業といえば、あまり応用がきかない業界のように思えますが、藤田さんはそのなかで創意工夫されて、いろいろなものにチャレンジしています。

同時に、1%の利益が出ればよいほうだという業界の常識を打ち破り、なんとか5%の経常利益が出せるように努力しています。これはすばらしいチャレンジです。お米を精米するなかで、どういう無駄があるのか、どのように時間を短縮していけるのか、いろいろな方法でコストダウンができるはずですよ。ですから、5%は十分に可能だろうと思います。

それを超えて、藤田さんは10%の利益が出るよう工夫していききたいとおっしゃいました。たいへん前向きです。また、火災という思わぬ災難にあつたけれども、これを社員と共に乗り越えていき、次なる成長をめざしています。

藤田さんの思いは、世界の食糧問題や日本の

貿易自由化や農業の自由化といったTPP問題にまで広がっています。そういう社会の大きな変化のなかで自分の会社をどのように展開していけばよいのか、今、一生懸命に考えています。

さらには社員の方々にも、息子さんと奥さんにも感謝をしている様子が、藤田さんのお話からひしひしと伝わってきました。たいへん立派な考え方をしている方です。

単純にみえる精米業という仕事ですが、それをベースに、さらなる発展をされることを祈っています。ありがとうございます。



発表を終えて

原稿が出来上がってから、「工場火災からの復興を評価いただいて世界大会の舞台へ立たせていただくが、数字としての結果を出していない私で本当にいいのだろうか?」と、いわゆるマリッジ・ブルー的な心境で、そのプレッシャーで毎日が自己葛藤との戦いでした。

そのようななかで、一週間前に発表者全員に私から激励のメールを送らせていただきました。世界大会に名称が変わり、東日本大震災直後の大会でもあるので、「共にがんばりましょう!」と送るとみなさんから返信があり、大会前から八人の心がひとつになった気持ちになりました。

そして、世界大会までの二カ月間のジレンマがうそのように、前日から当日にかけて不思議なくらいまったく緊張感がなく臨めました。

世界大会の舞台は、想像以上に本当にすばらしい場所でした。「山に向かって話をする感じ」と全国大会発表経験者にお聞きしていましたが、いざ私がその舞台に立たせていただいた感想は、「白いお花畑に向かって発表をする感じ」でした。それは節電

もあってほとんどの方が上着を脱いでおられたからだろうと思いますし、意外とお一人おひとりの顔がはっきり見えたからでもあります。

名前を呼ばれ、舞台の中央に向かう時に、先ず塾長への一礼時に塾長が私の方を向いていただいたことで、すこく発表しやすくなりました。発表するなかで、まさか私が感極まってしまうことは想定していませんでした。火災復興途上の辛さではなく、すばらしい社員を持てたことの喜びに感情が込み上げてしまいました。でもそれが多くの旧知の塾生仲間から「ひじょうに感動しました」と言っていたとき、私の責任が果たせた充実感と満足感でいっぱいでした。

敢闘賞をいただきましたが、全世界の盛和塾生仲間のベスト8に入ったことを誇りに、また稲盛塾長からの温かいコメントと表彰式での塾長の笑顔と握手のぬくもりを励みに、社員と共に今度は数字を結果として残せる「名実ともにいい企業」を次なる目標にしてがんばっていきます。それが「真の火災からの復興」と信じているからです。

藤田 寛

「動機善なりや、私心なかりしか」 で返した”YES”

日本クリニック株式会社

代表取締役社長

小嶋 享子

〈京都〉

離婚そして帰郷、人生の大転機

私は、現在の盛和塾本部にも程近い京都の都心部に、三人兄弟の末っ子として生まれ育ちました。隣近所といえは銀行や証券会社のビル、放課後の遊び場は、大丸百貨店の屋上で、さらに小学校入学前には母親がすでに四人替わっていたという、若干アブノーマルな幼少期を過ごしました。

母親の交代劇に関しては、すべてが不可抗力であって、父親を恨んだことはただの一度もありませんが、「三つ子の魂百まで」という言葉



■会社概要
創業：1974年
現職就任：2006年
事業内容：牡蠣抽出エキスによる、栄養補助食品の製造・販売
資本金：1,000万円
売上高：18億1,616万円
従業員数：104名

にある通り、いわゆる継子いじめの体験を含めたこの時期の若干稀有な試練によって、決して人に甘え切ることのできない、私という人間の基本的な精神構造が形成されていたのだろーうと思っています。とは申しまして、対外的には、いたって天真爛漫で陽気な子供だったと思います。

やがてコピーライターとして、広告業界で生きることを夢見はじめ、憧れていた東京の地で私なりの理想の現実を手にするに至っていました。そして結婚。二十二歳という年齢差のある夫でしたが、デザイナーとして、人生のパート

ナーとして、私は心から夫を信頼し、妊娠を知ったその瞬間に、何ら迷うことなく、仕事よりも、どっぴりと母性に生きる道を選びました。

原宿という感性の街で、尊敬する夫の仕事を傍らに眺めながら、専業主婦として子どもとべったり一緒に過ごせる日々、そして合間をみつけては、趣味の小説を描いて過ごす日々の幸福が、未来にもずっと続いて行くものと漠然と信じていました。



会社社屋



商品

しかし、人生の大転機は、まさに忍び足で近づいてきていたのです。

バブルが弾けたと時を同じくして、デザイナーとしての感性と繊細な技能だけをプライドに生きてきた夫の目の前に、合理的なクリエイティブ機能を満載したコンピュータが出現した頃から、夫は見る見る生きてゆく術と意欲を見失いはじめ、これまで通りの暮らしぶりを繕おうとするばかりに、返済見込みもおぼつかない借入金で生活染めるようになってしまいました。

父親といっても過言でない年上の夫に対して、私はそれまで従順でいること、そして可能な限りそう努めることを良しとしてきたつもりでしたが、いよいよこれでは私たち家族が、それぞれの人間として崩壊してしまうと思うまでに至り、「あなたの老後と娘の将来を、これから私一人で抱えてゆくことはとても無理です。私と娘のために、せめて男として、お一人分の面倒をしっかりと見て行ってください」と、その一切を整理して、離婚に踏み切らなければならないと覚悟を決めました。

その後の夫のための様々な生活手続きの手配を含め、「いざとなったら、女は夫の母親にならなければならない」というのが、私の心の底からの実感でした。もともと糖尿病だった夫を緊急入院させ、その間に夫の小さな会社の債権者会議を開いて、すべての整理に踏み切りました。

兄と姉が関西から上京してこっそり手渡してくれた当座の現金以外、私には一切残るはずもありませんでした。

そして、なんとかすべてが收拾し、娘を連れてすでに他人となった夫の病院を訪ねると、夫の片足は糖尿病の血糖値悪化のために切断されていました。

娘に、もうあの家には住めないこと、ママと一緒に京都に行かなくてはならないことを告げると、娘はかつてない表情と共に、かつてない叫び声を上げました。あの時の声と、あの時のきやしゃな背中が、一生私の脳裏から消えることはないと思っています。

ただその瞬間、私は娘の背中に向かって断言

しました。いま思っても、何がそう言わせたのかまったくわかりません。「ママは、その辺のママとは違うの。実はどんなお家のお父さんより、お仕事する力があるの。ママを信じなさい！安心しなさい！」

私の目の前にあるのは、明日からの現実だけでした。曖昧な情の未練はきっぱりと断ち切り、今ある現実を完全に肯定しようという気持ちだけで一杯でした。

新天地の会社は更生法申請に陥る

その後の私は、当時十四歳だった娘を連れて東京から京都の実家に戻り、地元の小さな業界紙に記者として勤務しはじめました。その頃の私にとつての仕事の目的は、かつての夢ある時代と違い、当然ながら母子二人が新規に生きてゆくための「生活の糧」にありました。

そんな折に、当社創業者との偶然の出会いから取材をする流れとなり、日本クリニックという会社を初めて知ることとなったのです。同時にその頃は、かつて東京で培った仕事のスタン

スがどうも京都の小規模な業界紙の幹部連中にはお気に召さないようで、上司の嫉妬や、いわゆる職場のいじめというものを生涯において初めて体験した時期でもありました。

結局、潔く退職したのとはほとんど同じタイミングで、創業者の取材記事に過大な評価をいただいた結果として、思いもかけず、日本クリニックに入社するご縁をいただきました。当然ながら、そこに思惑や計算があったわけではありません。すべてが予期もせぬ流れでした。

そんな経緯で入社となった後、私はたった一人の部署の企画室長として新たな毎日をスタートさせました。健康食品、いわゆるケンシヨクに対して、正直あまりよいイメージを持っていなかった私でしたが、自らの取材によって当社製品の品質の高さを確信すると共に、会社や製品の新たなイメージづくりに意欲を燃やしはじめていました。当時まだ社長であった創業者は、そんな私にはいつも好意的で、様々な提案にNOを突き返された経験は一度も持ちません。

ただし、社内的には二度におよぶ映画の制作



や空手形の発行などで、何やらその頃から社内
に不穏な空気が漂いはじめていたことは確かで
した。やがて、一般社員にはほとんど詳細が明
かされないまま、創業者は突然の引責辞任を余
儀なくされ、次期経営陣による経営体制がス
タートしましたが、結局、私の入社から三年の
後に、会社は更生法の申請をするに至りました。
更生法申請の突然の発表があったその日、会
社全体が冷え切った空気の中でうろたえていま
した。しかし、同じ辛さ、同じ痛みをもった職
場の仲間がこんなにもいるのか、なんでもう少
し落ち着いて構えられないのか。私には正直、
滑稽にさえ見えました。「私はたった一人で切り
抜けてきたわ」という、自分の離婚体験からな
る免疫力が備わっていたのだらうと思います。

同時に、この会社によく手術のメスが入
るという屈折した期待感も、正直、私の中にあ
りました。創業者が引責辞任されてからは特に、
秘密めいた薄暗い空気が蔓延し、組織としての
襟を正さず、会社の悪口を得意先で平然と口に
する社員の現状。ただし、その頃の私の第一義

は、「娘との生活の糧」にありましたので、そ
こに支障がない限り、自分の仕事以外には、一
切われ関せずのスタンスを通していました。

したがって、事実上の会社の倒産を知らされ
た瞬間も、さて明日から、また娘と二人でどう
して生きていこうかと、私は実にドライに、新
たな仕事を探し出す方向に身構えていました。

しかしその発表後、更生管財人の方と対面し
た瞬間に、この会社は大丈夫だという、実はまっ
たく根拠のない直感めいた前向きな予感を抱い
たのです。

ちょうど更生法申請の一週間程前に、現在の
主力商品「バランスターWZ」の新製品発表会
が大々的に行われたばかりでした。当然私を含
めた一般社員やお取引先が、わずか一週間後に
起こる事態など知る由もありませんでした。同
時にかつてないキャンペーンを実施中で、デザ
イナーをはじめ様々な社外スタッフが、私の企
画を戦友の如くサポートしてくれていました。

「支払いをすべてストップして、経営はこれ
までどおりに続けます」という更生管財人の言

葉に、私はとんでもない矛盾を感じ、同時に、
私を信じて尽力してくれた社外の戦友たちを窮
地に追い込んではいけないという責任の重さを
感じました。

当社の大黒柱たるお取引先は、日本全国の小
さな薬局・薬店です。支払いのストップによっ
てキャンペーンを中断してしまうことは、新製
品を含めた取引先からの支持と信頼をあっさ
り、確実に損なってしまうことであって、その
うえでの、これまで通りの経営なんて、絶対に
ありえないと判断しました。

管財人のお顔を社内に見つけるたびに追いか
けて、私はそのことを直訴し続けました。裁判
所にも嘆願書を提出しました。当然、社外の戦

友たる企画スタッフへの協力要請にも奔走しま
した。ちょうど五月のゴールデンウィーク前の
出来事でしたが、休日一日目、二日目と日を追
ううちに幹部社員は誰も出社しなくなり、会社
でひとり、取引先に少しでも安心材料を届けよ
うと、会社の状況レポートを作成しているとき
に、初めて怒りの涙が溢れたことを記憶してい
ます。「どいつもこいつも、他力本願……」

管財人補佐として会社再建に邁進

そんな私の言動が、結局管財人のお目に留
まったのか、思いもかけず、「管財人補佐」と
いう肩書きの要請を受けました。しかし私は入
社三年目の、しかも企画畑の人間です。もつと

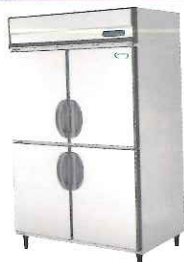
Fukushima

フレッシュ・バリューをあなたとともに

おかげさまで
福島工業株式会社は
2011年12月に
創業60周年を迎えます。



インバーター制御
タテ型 IR-3シリーズ



IRD-120RM3

省エネ率 約55%

年間電気料金

従来機種 36,600円

IRD-120RM3 16,500円

フルモデルチェンジ
ヨコ型 Yシリーズ



YRC-150RM

省エネ率 約37%

年間電気料金

従来機種 19,400円

YRC-150RM 12,300円

福島工業株式会社

本社・営業企画部
〒555-0012 大阪府西淀川区御幣島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.fukushima.co.jp>

社歴の長い、別の部署からもぜひという気持ちを管財人に伝えましたが、それは大恩ある創業者との対峙を意味することでもあり、結局ひとりで受ける覚悟をしました。

実は、引責辞任をされた後も、二代目経営陣への報復とその地位の奪還を求めて、創業者は様々な画策を講じられていたのです。古株の社員にとって、創業者の存在は確かに絶対的でした。しかし、だからこそ私は「あなたがつくられた日本クリニックをもう一度、なんとか立て直しますから、いま少し、お静かに願います。然るべきその時が来たら、私を誉めてやってください」そんな気持ちを懷に秘めて、創業者とのその後のあらゆるシーンに管財人の補佐として毅然と臨んできたつもりです。

ただし、更生会社となった以上は新たな組織として、創業者と完全に他人になる必要があります。本来は更生法離脱に当たって、必ずしも一〇〇%弁済する必要はないと聞きますが、社員全員の新しい会社として堂々とスタートするには、創業者とそこご家族を含めた全ての関

係者へのご迷惑を極力回避して、債権カットをせずに一〇〇%弁済し、まずはお金に絡んだ過去のしがらみをすっきり断ち切る必要があると結論を出しました。

実はM&Aの話も、水面下で具体的に進めていましたが、創業者のご無念さを思えばそればかりは忍びなく、全社員へのアンケートを繰り返し、結果、全社同じベクトルで、完全自力再建の道をめざしました。

そして債権カットなしの弁済方針と完全自力再建による更生計画案の認可決定を待たれていたかのように、創業者はその数週間後に突然他界されました。「苦労を掛けるな」と、創業者からある日突然いただいたお電話での涙声は、私だけの一生の宝物です。

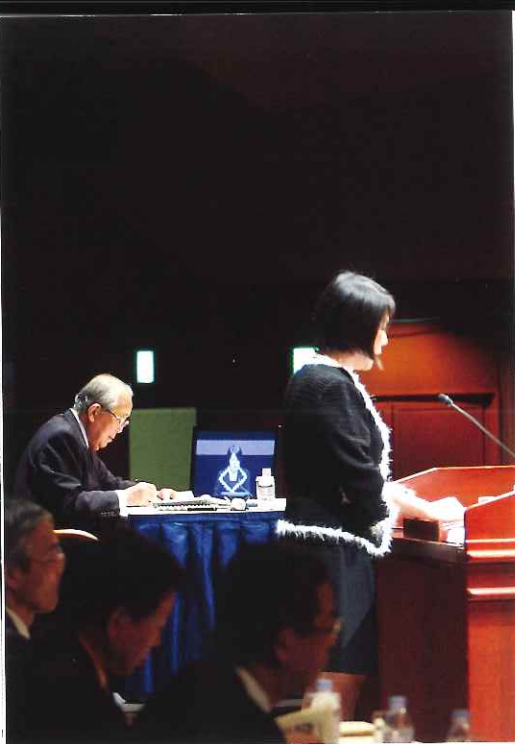
いきなり管財人の補佐となった私でしたが、更正管財人はあくまで法的に、そして再建実務的に、裁判所と債権者に向かうスタンスで責務をこなされ、その補佐である私は従前どおりの企画の仕事も兼務しながら、ひたすら社内に向け、売上数字の構築に向かって動きました。そ

用継続をまず約束するところから、会社更生法離脱に向けての私の仕事動き出したように記憶しています。

「会社というお城を守るために、みんなが切腹することなんてあつてはならない。誰もが生活の糧を得るために入社したのだから、そのための理想の会社を、みんなで築き直そう」と言ったことを、今となつては恥かしながら、声を大にして力説していたように思います。

薄暗かった本社内部のドアを、すべてガラス仕立てにして、社内には陽の光を取り入れました。全社員に縦書きの名刺を持たせ、「襟を正しなさい、そもそも日本人は縦書き文化です」と、小さなことにもこだわりました。全社員の減俸期間は、数カ月でほぼ従前に戻しました。

月に一度の財務会議を開いて、経営状況の完全透明化を図りました。システム部を新たに立ち上げて、基幹システムに長けた女性社員を部長に大抜擢し、総額一億円近くを投入したインターネットに着手しました。それにより、全社・全業務の効率化はもとより、私のメッセージを



リアルタイムに真実の声として、全国の社員に向けて伝えることが可能となりました。

代表者への不信、不安、そして不在が実は創業以来続いていたなかで、「あなたの会社のトップは、ちゃんとここにいますよ！」つまり「おかあさんは、ここにいますよ。だから安心しなさい！」を、まずはいちばん伝えたいかったです。

その後、有能な若手社員もどんどん入社しはじめ、いつのまにか社内外、ひいてはお取引先同士の間でも、ほとんど更生法下の空気自体が薄らいで行きました。

どうしても距離感の生じがちであった工場スタッフには、全員のバスツアーを組んで、京都本社見学の一泊交流会を実施し、実務レベルでの交流機会も意図的に増やしました。

さらに、全国八営業所のうちの四営業所所長を一齐にチェンジしました。特にそのうちの三営業所は、入社三年足らずの新人営業マンからの抜擢でした。

また、取引先に対する様々な営業イベントも、常に業界切っのトレンドと一流のおもてなし

し出る形を取ったのです。いつまでも、弁護士という異業種の方に縋^{すが}っていても、組織が自発的に活性化しないというのが私の中の明解な理由でした。

しかし、そう言い切ってからです。「本当にこれでいいのか?」「社長になりたいという自分の野心が、そう言わせたのじゃないのか?」という後づけの感情が、私を悩ませはじめました。同時に「経営学など学んだこともない、たかが私如きが会社の天井では、社員が寸足らずになつてしまう」「私自身が畏^{おそ}怖^ふし、また尊敬する存在、大きな父なる存在を心に持たなくては、全社の向上は望めない」そんな孤立感と自信喪失のしかかりははじめました。

そのときです。「動機善なりや、私心なかりしか」塾長のお言葉が飛び込んできました。ふと立ち寄った書店で手にした一冊の本からでした。「利他の精神」「人として正しいかどうか」誠にご無礼ながら、立ち読みスタイルでページをくぐり、そこに綴られた一言ひとことに、その場の私は「はい!」「はい!」と、明確なY

を心がけ、当社社員としてその場に立つことの誇りと緊張感、品格とマナーある社会人形成の育成現場としてもしたたかに活用しました。

当然、そういった様々な動きに対して、社内的に波風立たずに事が進むはずはありませんでしたが、漠然とした文句が得意なだけで、代案と実行力の伴わない意見には「今ある考え」を優先するというのが、私のやり方でした。

会社の空気、社員の表情、さらにはお取引先からの対応も明らかに変わり、売りの数字は堅実な右上がりを担保しはじめました。

私の道をくつきり光らせた塾長の言葉

そして、全社一丸努力の結果、二〇〇五年十二月七日に、債権カットなしの方針で認可された八年の計画案を、五年前倒しにした三年間の一〇〇%弁済で更生法下離脱を果たし、その翌年度から、私は当社代表取締役社長に就任いたしました。

ただし、その経緯において、当時の社長であった更生管財人に、私自らが社長職の引継ぎを申

ESを返していました。はいと言い切れるなら、YESと返すなら、自信をもってそのまま突き進みなさい。そう解釈させていただいたのです。

社長としての道標も街路灯もなかった私の道の先に、天からの光がくつきりと差し与えられたような喜びと安堵感に立ちすくみました。

ここに、今後の私の背中を押し、会社を導いてくださる方がいらつしやると、書店のその場で、入塾を決意したことは、あえて申すまでもありません。

そして、晴れて盛和塾生として承認をいただいた後は、塾での学びを深めると共にますますの自信の裏づけを持つて社内改革を推し進め、「全社員の物心両面の幸せ」を追求すべく、前経営体制の置き土産のひとつでもあった不公平極まりない給与体系を一から見直し、意味不明な役職名称を取り払うと共に、決して当面の減俸が生じない形で、当社独自の「職能給ピッチ表」をつくり上げて、その公明化を実現しました。同時に、かつての社内規定と、現実とのギャップを徹底的に見直しました。また幸運に

も、京都府から経営革新計画承認企業の認定を
ちようだいすることができました。

しかし当然ながら、入塾から今日まで、何も
かすが、社業として順風満帆であったわけでは
ありません。社長就任早々の大手OEM先の倒
産、天然成分に断固こだわるが故の糖衣の亀裂
による数千万錠の損失、さらに清涼飲料水規格
基準の適合外ワンロット製品によるドリンク製
品の全国一斉全品自主回収。でも、そんなすべ
てをなんとか堂々と乗り切れたのは、「真の勇
気を持つ」という盛和塾での学びと、たとえ遠
いところであっても、私と当社には稲盛塾長の
ご存在とお教えがあるという心の支えでした。

二〇一〇年七月決算期の流動比率は八九四%、
自己資本比率九〇%の無借金経営で、その後も
堅調に推移し、更正法申請当時に九項目であつ
た特許取得も、現在十九項目を数えます。

さて、これまでの経緯を駆け足で述べました
が、実は、少なくとも私の中での会社更生法は
未だ終結しておりません。私にとつての会社は、
あくまで、天からの預かり物なのです。高価格

◆塾長コメント◆

自分自身のなかにフィロソフィをつくり
さらにすばらしい会社にしてください

苦勞はすばらしい人生のための道のり

幼少時代からの苦勞があり、結婚、そしてま
た苦勞という一連の話をお聞きました。小嶋
さんは、持つて生まれた運命の糸をたどつてこ
んにちまでこれたという感じがします。たい
へんな苦勞をされましたが、そうした苦勞はす
べて、すばらしい人生を生きていく道のりで
あつたのでしょうか。

最初の会社のあと、取材で訪問した企業に入
社しました。ところが三年しかたつていないの
に、その会社が倒産し、管財人補佐という立場
になりました。小嶋さんはなかなか勝ち気で積
極性があり、過去にいろいろな人生の苦難を経
てこられました。「女性だけでも、ヤワな人
間ではありません」とおっしゃったように、強

の商品群、利益率の高さ、販売ルート、その基
本はすべて創業者がつくり置いてくださったも
のであつて、私はたまさか続^{ほじろ}びた会社を繕つた
に過ぎないと考えています。

まさに「菓^{くすり}九層倍^{そうばい}」という言葉が漏れてくる
かとも思いますが、「価格は文化である」と堂々
と捉えて今後に繋げ、長い命と誇りとエビデン
スをもつ製品として、守り育てていくことが私
の使命であると考えると同時に、更生法離脱後
の法人組織としての整理整頓をさらにきっちり
と確認するまで、かつて管財人の補佐であつた
私の仕事は未だ完璧なピリオドを打つに至つて
いません。だからまだまだ、道の途中です。

「利他の精神」と共に、塾長のご尊顔をしつ
かりと心に仰ぎ、そして学び、すべての試練に
感謝して、今後も受け入れ、乗り越え、また立
ち向かつていかなくはならないという覚悟
で、これからも臨んで参ります。

全社員の誠意と努力、大恩ある創業者、そし
て、感性という無形の財産を一杯残してくれた
天国の夫にも、心から感謝しています。

い正義感にあふれた性格であるだけに、更正下
の会社、しかも大の男たちがたくさんいるなか
で、管財人補佐として指揮をとることにさま
ざまな苦勞があつたに違いありません。

小嶋さんのすばらしいリーダーシップと強い
意志は、天から授かつたものなのでしょう。ま
た幼少期からの苦勞の経験が、ますます強い人
間性をつくつていったのでしょうか。その小嶋さ
んが倒産する企業に遭遇し、もともと持つてい
た力が発揮され、こんにちを迎えられたのだと
思います。

創業者がすばらしい商品を開発し、それを販
売するルートからすべてのものをつくり、高い
利益率を出す事業ができあがりました。その会
社がたまたま倒産したのだから、私が預かる
ことになったとおっしゃいました。創業者の方
はすばらしい才覚をお持ちで、高利益率のすば
らしい会社をつくりあげられたわけですが、そ
の成功体験によって傲慢になつてしまわれまし
た。映画を二本もつくり、いろいろな道楽もし
て、その結果、債務超過に陥り十数億円の負債

を抱えて倒産しました。

小嶋さんはその会社の管財人補佐になったわけですが、その様子はJALにいる私にもわかりません。

JALでも、弁護士さんを中心とした管財人さんたちが再建計画を立てていらっしゃいます。会社更生法の下で立てられた更生計画を、小嶋さんと同じように私も忠実に守り、さらに立派なものにすべく努力をしているわけです。その更生計画では、過去の借入や負債を切り、そうとう荷を軽くしてくれます。しかし、残ったものは返さなければなりません。それを小嶋さんは、八年の返済計画を五年も前倒しにして、三年目で返したとおっしゃいました。

更生計画では過去のいろいろな膿をきれいにしてもらえますから、今まで以上に強い企業体質になるはずですが、それはあなたの力ではありません。会社更生法の適用により、多くの取引先その他の方々が犠牲を払っていただいた結果なのです。内部留保も大きくなり、自己資本比率も高くなったとおっしゃいましたが、それは

他人さまがしてくれたものであって、あなたがやったものではありません。そのことは十分におわかりだと思っています。

しかし、もともとが利益率の高い会社であっただけに、現在二十億円近い売上をあげ、一〇%を超えるような高い利益率を出していらっしゃいます。また今まで不公平であった賃金体系も変え、従業員が喜んでくれるような施策も行い、小嶋さんは一生懸命に会社を立派なものにしているわけですね。

「預かった会社」であることを忘れないで

会社更生法が適用されたのが二〇〇五年で、その二年後、小嶋さんは盛和塾に入塾しました。今回発表された塾生のみなさんは、「フィロソフィをつくり、私が経営する以上はこういう哲学、こういう思想で経営をしていきます。みなさんもぜひ、そのフィロソフィをよく理解して、私と一緒に会社を経営していただきたいと社内で話しています」と発表されますが、小嶋さんはフィロソフィを早急に勉強されて、それを社

内のフィロソフィとして定着させるようにしなければなりません。

二〇〇七年の入塾ですから、あまり時間がたっていませんが、あなたがフィロソフィをよく理解して身につけ、あなたの人格をすばらしいものにしていかなければなりません。おそらく、それが最終の仕上がりになるのだらうと思います。

勝ち気で、高い能力を持っていらっしゃるあなたです。そして、幸運のなかでやってきただけに、いつ何時、再びたいへんな目に遭うかわかりません。まずはフィロソフィを確立し、それを自分で身につけることです。そして今後は、そのフィロソフィにしたがって自分を律していくようにしてください。

書店で「動機善なりや、私心なかりしか」という本を見て、「イエス。イエス」と答えていたとおっしゃいましたが、普通のときには、誰しもそうなのです。「動機善なりや、私心なかりしか」と問えば、みんな「イエス」と答えます。しかし、ある極限のときにそれが言えるかどうか



かです。それが問題であって、よほど自分自身をつくっていないければ、「イエス」とは言えないのです。

小嶋さんはいへんな苦勞をして今日までこられました、今、すばらしい会社の社長を務めるといふ幸運に恵まれています。これを単なるラッキーとして終わらせるのではなく、社長たるべき人だといわれるようなすばらしい経営者に、ぜひともなってください。

そのために盛和塾に入られたのだと思いますし、今日は全世界から集まった三千四百名近いソウルメイトたちの前で経営体験の発表をなさったのですから、今後はすばらしい哲学を自

発表を終えて

「感謝すべき、新たな試練」

今回の世界大会体験談発表に際しましては、多くの皆様にお世話を賜り、心より感謝を申し上げます。当社二〇〇一年の会社更生法申請事件から、九十年の節目を迎えた今年、このように光榮な機会を賜る

分自身のなかにつくりあげ、それを社内に知らせ、社員たちと一緒にさらにすばらしい会社をつくっていくようにしてください。

今の状態のままで十分に利益が出ますし、財務内容も素晴らしいものがあります。あなた自身の力ではなくとも、十分にやっつけていける会社です。そういう意味では、人間、墮落していく可能性があります。だからこそ、フィロソフィを自分でつくりあげていただきたいのです。

小嶋さんは、他人さまから預かった会社だとおっしゃいました。その気持ちを忘れないでがんばってください。

小嶋 享子

とは、夢にも思っておりませんでした。

次世代の当社を担う若手の代表も参加させていただき、さて、塾長にどんなお言葉を頂戴できるかと、勇気を奮って演台に立たせていただきました。私個人の歴史と試練も、当社マインドの下地として

赤裸々にご報告しました。発表を終えた後は、全エネルギーを使い果たし、塾長の方向に御前を正した途端、全身がガタガタと震えだしました。かつて体験のない身体感覚でした。「倒れるわけにはいかない！」の余分な気力も引っ張り出して塾長のお言葉を賜っているうちに「あら？ 私、お叱りを受けているわ！」の認識がはつきりと脳回路の中で整理されてきました。

「更生会社は、債権カットによる迷惑から始まっている」。私なりに、純粹に悩んだ末の、入塾の動機も遠ざけるお言葉をいただき、フィロソフィという言葉が一カ所も見当たらない……とご指摘を受けました。体の震えを気にすることなく、もっと冷静に拝聴していたら、別の意味でその場の私は卒倒していたかもしれません。

しかしこれこそが有難い試練です。夫も両親も既に他界し、当社において社長となった今の私を真から戒めてくださる尊い方は、もはや身近に存在しません。

翌日の全国所長会議で、私は塾長のお言葉をそのまま報告し、最後にこう締めくくりました。「当社の成し遂げたピュアな事実、一般的には簡単にご理解いただきにくいのかも知れません。しかし私た

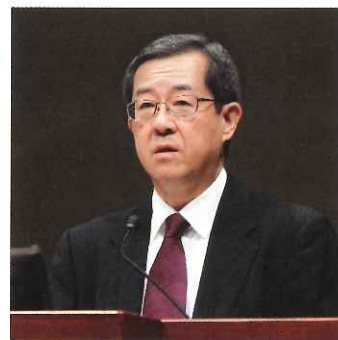
ちは極力ご迷惑を掛けたくない……という一心で、債権カット無しの弁済方針による更生計画案を提出し、三年間でそれを成し遂げました。但し謙虚にして驕らず。その上での自信と誇りを持って更に精進してまいります。

塾長から賜った戒めを有難く真摯に受け止め、盛和塾フィロソフィの学びを深めて、これからも全社一丸で励んでまいります。本当にありがとうございます。



盛和塾の学びで不況を乗り切る

株式会社佐文工業所
代表取締役社長 佐藤 銀治郎 (新潟)



■会社概要
創 業：1918 年
現職就任：2001 年
事業内容：マシン部品（ロータリーフック、工業用
中ガマ、ボビンケース等）の製造販売
資本金：3,620 万円
売上高：28 億 6,100 万円
従業員数：248 名（うちパート 19 名）、
派遣社員 15 名

社長を引き継いでからは順風満帆

当社は一九一八年創業の織物工場がはじまりです。戦後は家庭用ボビンケースから工業用ミシンの心臓部と呼ばれる工業用釜（ロータリーフック）の専門メーカーへと推移し、二〇〇三年には中国にも進出して、今に至っています。私は四男二女の六人兄弟の五番目として生まれました。創業者から数えて五代目にあたります。大学卒業時に、父から就職先はすでに地元を決めてあるから新潟に帰って来いと言われてました。相談もなしに決められたので、業種も会社

名も分かりません。後で聞いたところ、会計事務所とのことでした。私は小学三年の夏休みにネフローゼ症候群という腎臓疾患を患い、二年間の休学を余儀なくされましたが、その病気を心配し、体に負担を掛けないような職業を考えてくれていたようです。

やがて、二年間の会計事務所での勤めを終え、一九七六年に当社の子会社に入社し、一九八三年に本社の財務を担当することになりました。

私が財務責任者として任されている間は、大手取引先である上場会社の倒産や新規事業の撤退、また新規事業の撤退時の人員削減や業績の

うな状態でした。

塾長との出会いは、一九八〇年頃に開催されたシンポジウムでした。以降塾長著書を読みあさり、新潟に塾ができると思った時には事務局担当を申し出たのが、盛和塾と出合ったきっかけでした。

さて、私は長年にわたり財務を担当してきましたが、二〇〇一年三月に代表取締役社長に就任することになりました、突然の交代であります。

社長就任にあたり、私は塾長の教えをいかに実践するかを考えました。そのなかで、創業九十年を迎える当社は、どのような考え方で会社を創業し、存続ができたのか、まずは深く知らねばと思ったのです。創業者の考え方をいちばんよく知る父に尋ねると、それは「世のため、人のため」と答えてくれました。まさに塾長の教えに繋がりました。

創業者はたいへんに信仰心の篤い方でした。社長に就任するまで、創業者は善きお爺さんの印象だけでしたが、今は経営者としても、創業



製品一例

悪化等でギリギリの銀行折衝を余儀なくされ、一九八三年から一九八七年までは常に資金繰りとの闘いでありました。土俵の真ん中で相撲を取るのではなく、常に俵に足が掛かっているよ

えてくれました。まさに感謝のひと言です。

急激な市場悪化に人員整理に踏み切る

私どもの業界に急激な変化が現れたのは二〇〇八年に入ってからでした。四月以降の新年度になって月を追うごとに売上が減少しました。

二〇〇八年三月に三億五千万円あった売上が翌月には三億円になり、以後売上減少に歯止めが掛からない状況となりました。毎月三千万から五千万近く、売上が減っていきました。主たる市場がアジアですので、毎年旧正月明けの若干の変動は予想していましたが、例年に比較して尋常な下げ幅ではありません。五月には三年ごとに開催される当業界の世界的な展示会がありましたので、その後の回復を期待しながらも、不況対策の準備だけは進めていました。

それは、不況時における塾長の教えでありました。最初に取り組んだのが、あらゆる経費の削減です。二〇〇八年一月の新年を迎えてすぐに私が選抜したメンバーを中心に経費削減委員会

者の教えには感謝と尊敬の念がますます強くなっています。後に述べる大不況を乗り切ることでできたのも、塾長の教えと祖父と両親の教えが大きな心の支えになりました。

私が社長業を引き継いでから、しばらくは市場の好況にも助けられ増収増益でした。長年の念願でもあった中国進出も順調に進めることができ、すべてが順風満帆でした。

しかし、これからという二〇〇五年、中国市場を開拓し、最大の理解者である次兄の専務が急逝しました。そして一カ月もたたない七月三日には妻の母が急逝し、同じ月の十九日に我々兄弟の心の支えであった父が亡くなりました。

追いうちをかけるように、家内に手術を要する病気が見つかり、二回の大きな手術を受けることになりました。おかげさまで治癒しましたが、これらはすべて私への試験だと受けとめています。次兄の専務の葬儀後に稲盛経営者賞に選ばれたことを知りました。短期間のうちに多くのことがありましたが、その知らせはたび重なる肉親の不幸で氣力がめげそうになる私を支

を立ち上げ、科目と項目ごと詳細に徹底的な経費の削減を図りました。

また、仕入先と外注先にもできる限りの協力をお願いし、あわせて社内在庫の圧縮と仕入れの圧縮を強力に進めました。なかには当社が圧倒的なシェアを占めている仕入先で発注がゼロになるところもありました。「何とか少量でも入れてもらえないだろうか」とお願いをされることもありましたが、当社の置かれている状況を繰り返し説明して、とにかく一緒に辛抱してほしいとお願いをし、各社に協力を求めました。ただ、この不況下で事業をやめた仕入先や外注先がなかったことは救いです。

同時に受注が減少するなかで、設備の稼働率を維持するべく、本業以外の仕事に積極的に取り組みました。塾長のお話にも多角化がありますが、本業以外の新事業と位置づけることができる事業を育てることにしました。

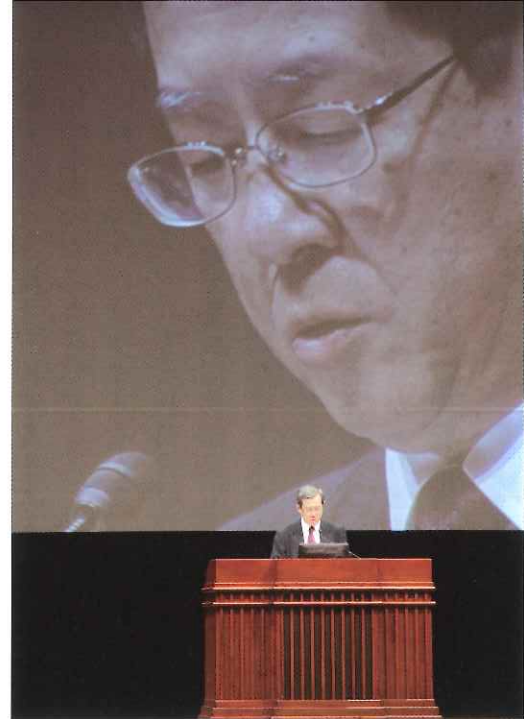
しかしながら、これらの対策を講じても短期的な対策としては限りがあります。すでに役員報酬をはじめとして管理職手当は大幅にカット

し、夏季賞与も組合の協力のもと一部カットしました。売上の減少がはるかに削減計画を上まわっており、打つ手打つ手が後手にまわってしまいう状況が続きました。

七月に入り、早期の市況の回復は望めないとの判断から、固定費削減のための人員整理を決定しました。私が社長に就任してから、社員には常に安心して働ける会社にする約束をしてきたので、当時私は最大の裏切り行為を社員にすることに悩みました。当社は以前にも四度にわたる人員整理を経験し、会社を去らねばならない社員の苦悩を見てきたので、二度と同じことを繰り返さないと社員には誓ってきたのです。親の教えも「社員を泣かすな」です。

当社は労働組合があります。人員整理などの対応は、組合の協力が必要ですが、危急存亡の時であることはすでに承知のことであり、組合も希望退職から入ることを条件に承諾をしてくれました。

第一回目の希望退職の募集期間が終了した頃に、塾長にお目にかかることができました。人



員整理に悩んでいた時に「下げ止まらない売上のなかで、さまざまな手段は取っているが、市場の悪化のスピードが速く、人件費の削減に踏み込まなければ会社が持たず、自らの出処進退とあわせて決断しかねています」と塾長にメールを送らせていただきました。その内容に心配をしていただき、八月の福井塾長例会時にお時間をいただくことができました。

塾長からは「業界のなかだけであれば、技術力やブランド力等優位性もあるが、その業界が収縮した時には脆弱なところが出てしまう」「あ

九月に入ってリーマンショックが発生しました。そして二回目の人員整理の申し込みを組合に提示しました。労使共に、いかにして会社を存続させるかという目的は同じですが、先が見えない状況のなかで疲れ切っていました。期間を置かずしての人員整理に、組合の経営に対する言葉は厳しくなり、経営責任を問う声が日を追って大きくなりました。当然のことです。

一回目の人員整理が終了した時点で、私は出処進退を明確にするつもりでいました。言い訳になりますが、難色を示したのがメインバンクでした。二回目の時には、さすがにこのまま社長業を続けることはできないと思っていましたし、自らの信念に基づいても出処進退は明確にすべきだと考えていました。

そこで、再度塾長にメールと手紙をお渡ししました。この時の内容は経営者としての出処進退についてです。二回目の希望退職が終了した頃に、塾長からお手紙をいただきました。

「前略 貴殿の手紙を拝読いたしました。このようになった時に

なたのところは多角化が遅れたな」と言われました。そして「あなたの業界は必要とされる業界だから必ず良くなる。それまで社員にあなたの思いを伝えて協力を求めることが大事であり、行政の制度なども最大限利用しながら会社を存続させることが第一である。とにかくがんばってほしい」とお言葉を掛けていただきました。いま思い出しても本当にありがたかったです。

出処進退に対する塾長からの手紙

しかしながら、市況はますます悪化するばかりでした。月次の結果も大幅な欠損を毎月計上すること、金融機関の態度は日を追って厳しくなります。メガバンクは実質的な貸しはがしに近い要求を求めてきました。

今までも景気の波は何回となく経験をしていますが、だいたい上半期が悪ければ下半期には回復基調に入るのが当業界のパターンでした。五十年か百年に一度あるかないかと呼ばれた不況ですので、簡単には回復基調にはならないのでしようが、会社の体力はすでに限界でした。

なく、あくまでもあなたががんばって、この苦境を乗り切っていけるべきです。リストラをされ、残った従業員の方々に次のようにお話を差し上げてください。

『私の責任でこのようになったけれども、私は何としてもこの会社を残していこうと思っています。もし私を信じてついてきてくれるのであれば、たいへん苦勞をかけるけれども、この会社をよくしていくために一緒に力を合わせてほしい。今のようなことがいつまでも続くわけではありません。ミシンの市況も必ず回復してくるはず。もちろんそれまでは、みなさんに苦勞もかけ、満足な待遇もしてあげられませんが、歯を食いしばって私を信じてついて来てくれる人は、ぜひ何人でもついてきてほしい』

こう心から従業員に訴え、心底あなたについて来てくれる人を探すべきです。あなた自身が会社を辞めるとか、この時期に後継者に後を譲るとか、そのようなことを一切考えてはなりません。あなたが歯を食いしばってがんばらなけ

れば会社は決して維持できません。従業員と身も心も一つにし、この難局を乗り切られることを心より願っております。草々」

励ましと共に、私の出処進退については、この不況を乗り切るまで責任をもつてリーダーシップを取ることで、責任を持ってやり遂げなければ会社がなくなると書いてありました。塾長にすべてを見透かされているようでした。

塾長に助けていただきました。どのような困難があっても必ず乗り切ることを心の中で強く思い、再起するまでは絶対にあきらめないことを誓いました。

名を捨てて再起を図れという塾長の助言

メインバンクの対応に大きな変化を見たのが、十一月に入ってからです。まさに新規の資金が出ない状況で、いかに当社の存続が可能なかを分析し、結果を報告してもらいました。結果は惨憺たるもので、再建のハードルは非常に高いことでした。

新たなスポンサーも探していました。金融機

関の指導もありますが、自力での再建がたいへん困難と思うようになっていましたし、社員の雇用だけは守らねばとの思いからでした。

メインバンクからは、自社の行動のみでは再建も限りなく困難との判断から、コンサルティング会社を紹介してもらいました。同時に返済猶予の処置も実施していただきました。

これと同じ頃、京都の盛和塾事務局に伺い、顧問と事務局長に現状の説明をさせていただきました。そして東京塾長例会(忘年会)の前に、再度塾長との面談時間を設けていただきました。

もう塾長にお会いした時には「京セラグループの末席にでも置いていただけませんか」と、お願いするつもりでいました。この時は、塾長に「助けてください」と率直に申し上げたい心境でした。

私の話を聞いておられた塾長は、私の心の中を完璧に見ておられました。「債務が大きすぎる今の内容ではスポンサーを見つけるのはたいへん困難だろう」と言われました。そして「従

業員の雇用を守るために、名を捨てて再起を図ったらどうか」と話されました。

私は塾長のお話の内容が一瞬分かりませんでした。しかし、すぐに公的な再建策を考えることも必要だという内容であると、私なりに理解をしました。塾長には再度のご相談をさせていただき、手紙までちょうだいしましたが、私の中にはまだ消化し切れないものがあつたと思います。それが塾長のお言葉でストンと落ちました。

恥ずかしながら、自分では私心なく再生に取り組んでいるつもりでしたが、倒産すれば家族が路頭に迷ってしまうという恐れがありました。家族を守らねばという私心がありました。

私は、当社の大きな借金の連帯保証をしていますので、何としても会社はつぶすことができないという思いは、利他の心からではなく、私心から出ていたのではないかと思いました。今まで迷いがありましたが、塾長のお言葉でスーとなくなりました。

この時の塾長のお言葉はその後の私にとつて、金科玉条の言葉となりました。これから起こることすべてに、私の強力な支えとなりました。どのようなことに対しても立ち向かって行けるという自信が自分の中に湧いてくるようでした。恐れがなくなりました。

それでも、市況は最悪の時を迎えていました。二〇〇九年に入り、一月の売上は過去最低で

空室、借り上げます。

空室でお困りのオーナー様、お気軽にお問合せ下さい。

Dramatic Communication

アパマンショップ
network

フリーダイヤル(携帯・PHS OK)

0120-960-003

音声案内に従い
91021を入力してください。

【電話受付】9:00~18:00(年末年始を除く)
【E-mail】jpm-info@apamanshop.co.jp



そして、三回目の人員整理と賃金カットを組合に申し入れました。前年の期末賞与も支払いができませんので、社員の生活が困窮していることは想像できました。さらに賃金カットをお願いするわけです。社員のモチベーションを下げずに再生計画への協力を求めることはたいへん困難なことですが、協力をしてくれた社員のためにも私はやりとげるのみでした。

困難な状況下で会社の維持ができたのは、盛和塾のソウルメイトだったからだと思います。「善きことを思い、善き行いを為す」思いは誰にも負けません。絶対に再生するのだという強い純粋な思いが、会社を善き方向に導いてくれたのだと思っています。

また、会社の存続に協力をし、去っていった社員のみなさんの思いに応える意味でもやりと

ピーク時の二〇%でしかありません。二月になっても同じような結果です。

断腸の思いで、佐渡事業所を閉鎖することを決断しました。新年度からの目標売上額をピーク時の三〇%に設定をし、赤字にならない計画を再生計画の骨子にしました。すべての金融機関に、この再生計画を示し協力を求めました。

げねばならないと、私は強く思っていました。

ただ心残りのことは、母の死であります。母は二〇〇八年十一月末に風邪を患い、肺炎を併発して翌年一月十七日に他界しました。母は顔を合わせるといつも「社員を泣かすな」と言っていました。特に不況になってからはなおさらでした。今は静かに冥福を祈っています。

「新生佐文」として新たなスタートを

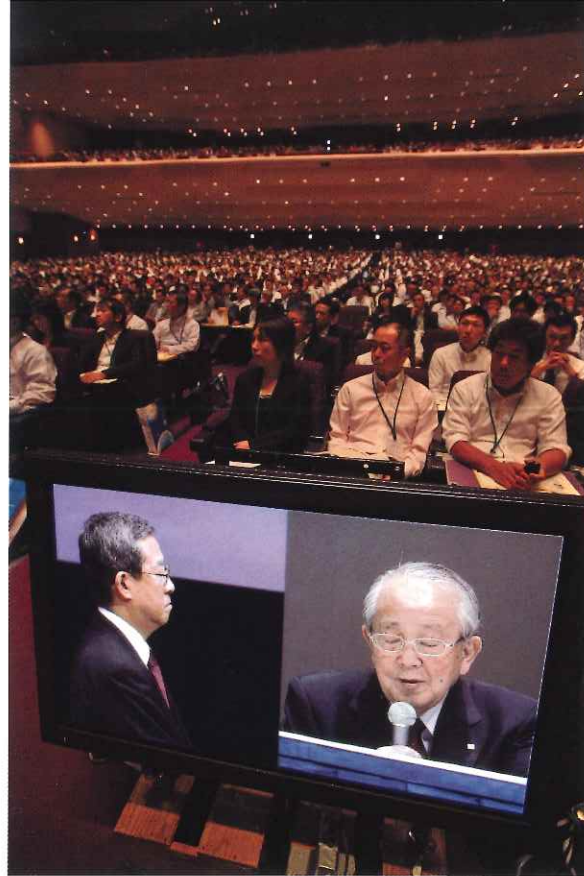
不況の時は、早急に収支のバランスを取るのと資金繰りを最優先とし、あらゆる経費の削減策を実施してきましたが、ここで新たなスタートラインについた思いでした。

毎年、全社スローガンを掲げています。二〇一〇年度は「誰にも負けない努力と創意工夫」を掲げ、全社一丸となって取り組んできました。計画書も今までの会社の延長線上ではなく、「新生佐文」をめざすことを盛り込みました。新しい会社を創業するという意気込みを全社員に訴え、あきらめなければ必ず再生できることを社員に説明し、協力をお願いしました。

経営の原点十二ヶ条を改めて勉強し、計画を進めるうえで血肉化し、数値化することを自ら肝に銘じ、全社員に計画書をオープンにしました。二〇〇九年の最初の四半期は計画との乖離がありました。下期以降は計画通りに進めることができました。二〇一〇年から予想以上に市場の回復が顕著になり、全社で取り組んだ経費削減と生産性向上運動により、当初計画以上の結果を出すことができました。

二〇一一年三月期決算は、売上二十八億六千万円、経常利益一億六千六百万円です。急速な回復ができていますが、今はまだ再生途上と認識をしています。ただ金融機関は当社の業績回復をたいへん評価をしています。今回、再生企業から通常企業に戻すためにシンジケートローンを組んでいただきました。

数年前の大不況から短期間のうちに一応の復活を遂げることができました。倒産は避けられないと見ていたメインバンクからは、奇跡の回復と言われました。この不況時に取り組んだ経費削減と固定費削減で、以前よりは筋肉質の会



た。純粋な気持ちで取り組みれば、必ず再生できると思っていました。私心がある時は恐れがありました。が、「心を高める、経営を伸ばす」の通り、経営者のモチベーションを上げ、どのようなことに對しても真正面から対応し、社員の雇用を守ることに全力を尽くす。盛和塾で学んだ塾長の教えが私のすべてでした。同時に、塾長の教えから改めて創業者から歴代の経営者の教えを知ることもできました。

社に近づいたと思います。
また新事業も徐々にですが、着実に伸びていきます。医療関係の事業にも取り組み、京セラグループの日本メデイカルマテリアル社にもお世話になっていきます。多角化の一環として、当社の将来の柱となるようにと真剣に取り組み育てていきます。

私は今回の不況を体験するなかで、会社が倒産するということはあまり考えられませんでしたし

佐文工業所は新たなスタートラインにつきました。これからは、新入塾生の思いで経営に携わっていかねければと思っています。知っているつもりがまったく経営を知らない自分に気づきました。「全社員の物心両面の幸福を追求する」という理念を達成できる会社にするために、全社員と一丸となって取り組んでいきます。

今はつきり分かります。盛和塾のソウルメイトでなければ、当社の今はありません、盛和塾

生であることに心からの感謝を申し上げます。困難を乗り越える時々、必ず塾長の教えがありました。問題解決をする時々、塾長はどのように考えられるだろうかと思っていました。いつも私の中に塾長の教えがありました。塾長からいただいた言霊の大きさだと思っています。

すべては思いから始まります。その強い思いが当社を生き返らせてくれました。私は、大事なことは絶対にあきらめないことだと思っています。利他の心と純粋な気持ちを持つて取り組み、必ず天が味方をしてくれます。「善き事を思い、善き行いを為す」ことです。

最後に、ここまで協力をしてくれたすべての社員、仕入先と外注先の協力会社、当社に思いを寄せていただいたすべてのみなさまに心からの感謝を申し上げます。すべてのソウルメイトにも感謝を申し上げます。そしてなによりも、我々ソウルメイトすべての支えである稲盛塾長に心からの感謝を申し上げます。

◆塾長コメント

経営者がすべての責任を背負いよくぞ、修羅場を切り抜けました

アドバイスをよい方向に解釈し、がんばる

ありがとうございました。

修羅場を見たといいますが、修羅場を経験されました。もう、言うことがありません。

お話にありましたように、佐藤さんからは二回も三回もご相談がありました。私は業界のこととはよく知らないのですが、佐藤さんのお兄さんとも盛和塾でたいへん親しくしていただいていただけに、他人事とは思えず、お手紙も送らせていただいたのです。

お話をお聞きしながら、そのときのことを改めて思い返していましたが、本当に凄まじい瞬間風速の台風が吹き荒れたかのように、毎月毎月売上が落ちていきます。何分の一にまで減り、毎月赤字が出てしまうのです。



よい方向に解釈されてがんばってきました。

辛酸をなめ「奇跡の回復」を果たす

そして従業員に辞めてもらうことになりました。それも一回ならず、いま人員整理をしたかと思うと、翌月には二回目の人員整理をしなればならない。それが済んだかと思うと、さらに三回目の人員整理をしなればならない。賃金もカットする。ボーナスも出せない。組合の人たちにも理解を求めていく。本当に辛酸をなめるようなことを、佐藤さんはしてきたわけです。

「何人かでもついてくる社員がいれば、その社員と力を合わせてがんばってください」と、私は何回も佐藤さんに申し上げましたが、二〇〇九年に大きな赤字を出し、銀行の信用が失墜しました。しかし翌二〇一〇年は、売上がさらに減ったものの、合理化と経費削減等々の施策が実り、赤字ではありましたが、少ない赤字でしのぎました。

そして二〇一一年、本来の売上には至りませ

工業用ミシンの心臓部にあたる釜をつくっているわけですが、高い技術を持ち、世界中の工業用ミシンメーカーが佐藤さんの会社がつくる精密部品を求め、それがなければミシンができないという状況になっていました。業界内でも信用があり、高く評価されていた会社だったのですが、そういう特殊な製品の単品生産で発展してきただけに、ひとたび縫製業界が不況に陥り、工業用ミシンの需要がぱったりと止まってしまったときには、部品そのものが売れなくなってしまうわけです。日を追うごとに、状況が悪くなっていきました。

佐藤さんがご相談にこられたとき、その状況が目の前に見えるような感じがするくらいでした。また佐藤さんご自身も、心を痛め、悩んでおられました。なんとかしてあげたいと思ったのですが、業界のこともよくわからないだけに、あのときは言いようがなくて、お話にあったようなアドバイスを差し上げることで精一杯でした。しかし、的確なアドバイスではありませんでした。それを佐藤さんはよい方向に、

んが、売上が三分の二にまで回復して、売上が二十八億六千万円で、一億六千六百万円の利益を出しました。それで、銀行から「奇跡だ」と言われるような回復をしました。

辛酸をなめ、経営者がすべての責任を背負ってがんばりました。その修羅場の様子をご相談で知っていただけたに、佐藤さん、よくぞがんばって回復しました。

業界には変動がありますから、ぜひ、今後もしも慎重な経営をしてください。特に途上国では縫製関係の仕事が忙しくなってくると思います。が、売上が増えていくときに経費も増えていくという放漫な経営にならないようにすることです。今回の不況体験を生かして、堅実な経営を続けていくようにしてください。

よくぞ、あの修羅場を切り抜けてこられました。組合の幹部の人たちに、そして残ってくれた従業員の人たちに、私からも「ありがとう」を言いたい。この言葉を、ぜひ会社のみなさんにも伝えてください。本当にありがとうございます。

半年近く前に、新潟の栗山代表世話人から「七月の大会の体験発表者にエントリーしませんか」と突然の連絡をもらいました。社長業を継いでからは毎年大会に参加しており、いつかは夢の舞台に立つて発表してみたいものだと思っていました。その時は思ってもみないチャンスだと、興奮を抑えきれないでいたことが昨日のように思い出されます。

三月に入り、本格的な原稿の作成に取り組んでからは、八名の発表者に選ばれて三千数百人のソウルメイトの前で発表することに緊張と恐怖が襲ってきました。また、苦境を乗り越えるために、何度も塾長にご相談を申し上げたことが思い出され、言い尽くせない塾長への感謝と盛和塾生であることの幸福を感じていました。

大会前日、リハーサル後の懇親会で塾長から「立ち直って本当に良かったね」とお声をかけていただきました。また同席させていただいた妻にも「奥さん、病気が治って本当に良かったですね」とお声をかけていただきました。塾長の優しさや気配りに感激すると同時に、塾生に対する愛を感じることができま

した。

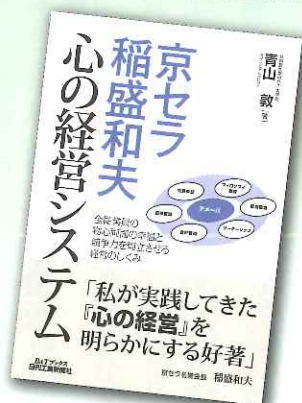
大会での私の発表は二日目の最後でしたので、七名の発表と塾長コメントを真剣に聞きました。そして私には、はたしてどのようなコメントをいただけるのかと、壇上では足が震え、立っているのがやっとなような感じでしたが、身に余るようなコメントをちょうだいし、それまでの苦労がすべて報われたようでした。

コメントの最後には「ここまで協力してくれた組合のみなさんと幹部のみなさん、社員の方々に私からもありがとうございますと感謝をしていると伝えてください」と言っていたとき、会社に戻ってから当時の委員長と現組合役員に伝えたところ、たいへん感激をしておりました。必ずや全社員と協力し、新生佐文工業所をつくるべく邁進してまいります。

ソウルメイトのみなさん、新潟塾生のみなさん、このような機会をいただき、ありがとうございます。当社の社員にも心からの感謝を申し上げます。

そして、何よりも稲盛塾長に心から感謝を申し上げます。ありがとうございます。

B&Tブックス
日刊工業新聞社



絶賛発売中!!

京セラ 稲盛和夫 心の経営システム

立命館大学 MOT 大学院教授

青山 敦 著

本書は、京セラ経営研究所の全面的協力を受けた調査に基づいて、京セラ経営の本質である「心の経営システム」についてまとめたものである。「心の経営システム」が、企業の社会への貢献や従業員の幸福と、競争力の両立の可能性を信じ、追求し、実践しようとする人々に役立つようなまとめ方している。企業競争力と従業員の幸福を両立させる方法を探して、京セラ経営を調べ始めた。そこで発見されたのは、単なる経営手法ではなく、米国流経営とは根本から異なる価値観の体系であり、それを実現するための精緻な経営システムであった。

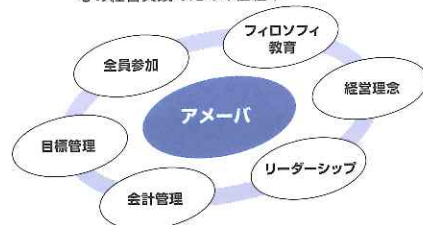
(著者のはじめにからの抜粋)

第1部 心の経営とは何か

なぜ心の経営か／心の経営が目指す企業とは／心の経営の主題・価値観・人間観

第2部 心の経営システム

心の経営実践のための仕組み



第3部 心の経営の未来

心の経営を導入する／心の経営と全体最適／心の経営とイノベーション／心の経営を永続させるために

●日刊工業新聞社 発行 ●A5判 276頁
価格 2,100円(税込)



日刊工業新聞社

〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14-1 ☎03-5644-7410
http://pub.nikkan.co.jp/

経営体験発表者&稲盛経営者賞表彰

第十九回世界大会の経営体験発表の表彰、ならびに第十六回稲盛経営者賞の表彰が行われました。真摯に経営に取り組んで来られたみなさんに、会場から惜しみない拍手が贈られました。

【経営体験発表者表彰】

(各賞発表順・敬称略)

◇最優秀賞 小林 武彦

医療法人愛生館 理事長〈東京〉

◇優秀賞

平井浩一郎

株式会社ヒライ 代表取締役〈熊本〉

馬淵 健司

太陽ファスナー株式会社 代表取締役社長〈大阪〉

佐藤 銀治郎

株式会社佐文工業所 代表取締役社長〈新潟〉

◇敢闘賞

河越 晴皓

寿スピリッツ株式会社 代表取締役社長〈山陰〉

本 昌康

株式会社ぶどうの木 代表取締役〈石川〉

藤田 覚

株式会社フジタ精米人 代表取締役〈播磨〉

小嶋 享子

日本クリニック株式会社 代表取締役社長〈京都〉

【稲盛経営者賞受賞者 製造業】

(敬称略)

■製造業第一グループ(売上高五〇億円以上)

◇第一位 三和酒類株式会社 代表取締役営業部長 西 和紀〈大分〉

◇第二位 大丸開発株式会社 代表取締役 臼井泉仁〈岐阜〉

◇第三位 インフラテック株式会社 代表取締役社長 松崎秀雄〈鹿児島〉

■製造業第二グループ(売上高一〇億円以上五〇億円未満)

◇第一位 スガノ農機株式会社 代表取締役 菅野充八〈東京〉

◇第二位 株式会社菜の花 代表取締役社長 宮本 修〈山口〉

◇第三位 株式会社北四国グラビア印刷 代表取締役 奥田拓己〈香川〉

■製造業第三グループ(売上高五億円以上一〇億円未満)

◇第一位 細測電球株式会社 代表取締役 高橋建志〈東京〉

◇第二位 株式会社永樂屋 代表取締役社長 宮川孝昭〈滋賀〉

◇第三位 株式会社キョーワ 代表取締役社長 古賀通浩〈佐賀〉

■製造業第四グループ(売上高五億円未満)

◇第一位 阿江ハンカチーフ株式会社 代表取締役社長 阿江克彦〈播磨〉

◇第二位 小暮ゴム株式会社 代表取締役 小暮勝彦〈埼玉〉

◇第三位 株式会社ボルトン 代表取締役 藤川 孝〈東京〉

稲盛経営者賞受賞者—製造業部門



経営体験発表者



THE NEW VALUE FRONTIER

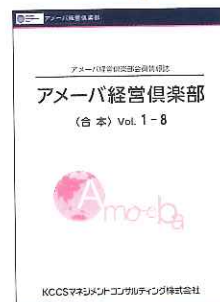


日本で生まれた経営手法で 日本の企業を 復活させる そのヒントがここにある。

甲南大学特別客員教授 加護野 忠男

書籍「アメーバ経営学」より

アメーバ経営の
エッセンスを凝縮



アメーバ経営倶楽部合本 Vol.1~4
1,000円(税込) 好評発売中!!

京セラ アメーバ経営ゼミナール

その基本的な考え方や仕組みを、アメーバ経営コンサルタントによる
実践的な方法で学ぶ経営者・経営幹部向け講座。受講者募集中!!

第1回 13:00~19:00	アメーバ経営概論	10月 7日(金)	2012年1月14日(土)
第2回 13:00~18:00	部門別採算制度の仕組み①	10月22日(土)	2012年1月28日(土)
第3回 13:00~18:00	部門別採算制度の仕組み②	11月 5日(土)	2012年2月11日(土)
第4回 13:00~18:00	経営管理	11月19日(土)	2012年2月25日(土)
第5回 13:00~18:00	アメーバ経営の実践	12月 3日(土)	2012年3月10日(土)
第6回 13:00~18:00	アメーバ経営の運用・構築	12月17日(土)	2012年3月24日(土)
オプション 8:30~12:00	導入企業様特別講義/経営理念と人財育成		2012年3月25日(日)
第1回~第6回を受講:367,500円(税抜 350,000円)		第37期(東京開催)	第38期(京都開催)
第1回~第6回+オプションを受講:420,000円(税抜 400,000円)		2011年10月~12月	2012年1月~3月
※第37期は、オプション講座開催はございません。		場所:東京都港区	場所:京都市山科区
定員:25名(最小催行人数15名)			

「アメーバ経営コンサルティング」「京セラ アメーバ経営ゼミナール」に関するお問い合わせと
ご参加いただく方の役職やスキルに即したさまざまなセミナーの開催情報は

京セラグループ

KCCSマネジメントコンサルティング株式会社 <http://www.kcmc.co.jp/>

東京都港区三田3-7-18 (THE ITOYAMA TOWER) TEL:03(5765)1537

京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町22 (三光ビル) TEL:075(213)7235

<http://www.kcmc.co.jp/> E-mail:kcmc-information@kccs.co.jp



●「アメーバ経営」に関する権利は京セラ株式会社に帰属します。●記載の製品名及び会社名等は、それぞれ各社の商標または登録商標です。
●サービス内容は予告なく変更する場合があります。●KCMCはKCCSマネジメントコンサルティング(株)の略称です。

【稲盛経営者賞受賞者 非製造業】(敬称略)

■非製造業第一グループ(売上高50億円以上)

- ◆第一位 株式会社日本経営代表取締役会長 小池由久(大阪)
- ◆第二位 新潟総合警備保障株式会社代表取締役社長 廣田幹人(新潟)
- ◆第三位 株式会社三浦組代表取締役社長 五十嵐文樹(東京)

■非製造業第二グループ(売上高10億円以上50億円未満)

- ◆第一位 株式会社エイブル代表取締役 佐藤順英(福島)
- ◆第二位 医療法人愛生館理事長 小林武彦(東京)
- ◆第三位 株式会社シティライフ代表取締役社長 大浦真嗣(広島)

■非製造業第三グループ(売上高5億円以上10億円未満)

- ◆第一位 有限会社三友医療代表取締役 稲毛勝敏(山形)
- ◆第二位 有限会社平澤建築事務所代表取締役 平澤政利(新潟)
- ◆第三位 ゼットエー株式会社代表取締役 扇山信二(千葉)

■非製造業第四グループ(売上高5億円未満)

- ◆第一位 Lighthouse/Takuyo Corp. President & CEO. 込山洋一(ロサンゼルス)
- ◆第二位 株式会社福岡情報ビジネスセンター代表取締役社長 武藤元美(福岡)
- ◆第三位 大阪エンジニアリング株式会社代表取締役 中村雄一(北大阪)

稲盛経営者賞受賞者—非製造業部門





経営体験発表 受賞者の声

最優秀賞

小林武彦〈東京〉

医療法人愛生館

少子高齢化の大きな変化を医療の世界からやわらげるために
最優秀賞、ありがとうございます

ます。盛和塾世界大会で発表の機会を得ることができただけで、思いがけないことでございました。ところがその上に、最優秀賞と稲盛経営者賞までいただくことができ、責任の重さをひしひしと感じています。

経営者として新人である私が行ってきたことは、世阿弥や利休の守破離の原則に倣い、稲盛哲学を素直に医療現場に応用してきたにすぎません。

稲盛塾長は稲盛財団に多大なる私財を投げ出し、さまざまな社会貢献をすることで魂を磨いていらつしやいます。残念ながら、私にはそのような私財はございません。少子高齢化社会に向けて、今から医療界と全国民が痛みを伴う大きな変化が訪れることになるでしょう。私はそのときに、医療に携わる者とし

て、その痛みを少しでもやわらげることに力を注いでいきたいと思っています。

人は七十五歳を過ぎれば体調が急激に変化します。その後期高齢者の人たちが豊かな人生をまっとうできるような、私に残された時間が少しでも役に立つのであれば幸いです。

本日いただいた最優秀賞ならびに稲盛経営者賞の責任を背に、稲盛塾長と盛和塾のソウルメイトのみなさんに背中を押していただきながら、これからの大きな変化を少しでもやわらげることに医療の世界から尽力し、そのなかで私自身の魂を少しでも磨くことができれば幸いです。

ご声援、ありがとうございます。

優秀賞

馬淵健司〈大阪〉

太陽ファスナー株式会社

周囲の人たちすべてに、
ただただ感謝を

まさかこのような賞をいただけるとは思っていませんでした。本当に感謝量でいっぱいです。

発表でも申し上げましたように、当社の会長が稲盛塾長と出会っていないければ、私が今の会

社で働くことにはなっていなかったと思います。また、私どもの社員たちもこうして仕事をしていることも、おそらくはなかったと思います。塾長には感謝の気持ちでいっぱいです。

私をこんなにちまで育ててくれた稲盛哲学のほとんどを、私は会長から教えてもらいました。会長にも感謝の気持ちでいっぱいです。そして、会長とぶつかったとき、私をやさしく、あたたかく包んでくれた会長の奥様と、何よりも、今日まで私と一緒にについてきてくれた社員たちに感謝をします。

また多くの盛和塾「大阪」のみなさんにも助けていただきました。

明日からはこの賞に恥じないよう、私自身ももっとと心を高めて、フィロソフィを社員と

共有していきたいと思っています。本日はありがとうございます。

優秀賞

平井浩一郎〈熊本〉

株式会社ヒライ

ようやく今、^{まこと}真の理解の道へ

発表をするだけで精一杯でしたので、まさか賞をいただけるとは思っていませんでした。ですから、スピーチのことは何も考えていませんでした。

盛和塾で長年学んでいるわりには成長が遅いのでしょうか。しかし最近少しずつ、盛和塾のすばらしさと塾長が教えてくださったていることの本当の意味がわかるようになってきました。そういう意味では今回の発表の機会をいただきましたこと、さらには夢のような優秀賞までい



塾生企業[ホテル・旅館]特集広告

～出張に、ご旅行に 利他の心でおもてなす宿泊施設～



豪華客船をイメージしたスカンジナビアンデザインのくつろぎの空間。

ホテル日航新潟
hotel nikko niigata
〒950-0078 新潟市中央区万代島5番1号
TEL025-240-1888代
http://www.hotelnikkoniigata.jp



・「岳都」・「学都」・「楽都」＝松本
・健康寿命延命都市＝松本
・超ストレス社会に贈る…心身の保養地

〒390-0303 長野県松本市浅間温泉3-28-6
TEL0263-46-1547 FAX0263-46-7442 http://www.miyamaso.org



「日本の渚百選」及び「快水浴場百選」に選ばれた青く美しい竹野浜海岸内にある海の宿。

渚の温泉 **奥城崎シーサイドホテル**
〒669-6201 兵庫県豊岡市竹野町奥城崎海岸たけの浜
TEL0796-47-0666 (FAX0796-47-1650)
フリーダイヤル 0120-47-0667
http://www.okukinosaki.jp 盛和塾(京都) 岩井 美晴



ケーブルカーでゆく
源泉かけ流し100%の美肌の湯
秘境 祖谷溪の一軒宿

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



炭酸成分豊かな「ラムネ温泉」
ぬくもりの宿 妙見 **石原荘**
〒899-5113 鹿児島県霧島市牟人町嘉例川4376番地
電話 0995-77-2111 FAX 0995-77-2842
e-mail mishi@po.m-ishihaso.com
www.m-ishihaso.com



my 温泉ガーデン & 離れ
悠離庵
指宿市十二町 湯の森6771-6
TEL 0993-22-3232(予約専用)

優秀賞

佐藤銀治郎〈新潟〉

株式会社佐文工業所

今日の日を、世界一の企業を
目指すスタートとして

数年前のことを思うと、まさ
か栄えある世界大会で発表する

ただきましたこと、本当に感無
量でございます。

ここまで来ることができまし
たのは、やはり家内、家族、従
業員たちがいてくれたからだと思
っています。そして、普段か
ら一緒に勉強をしている盛和塾
「熊本」の仲間たちのおかげで
す。

優秀賞に恥じないよう、今後
ともさらに精進努力を重ねてい
く覚悟でございます。本日はあ
りがとうございました。



機会をいただけるなど思いもし
ないことでした。ましてや賞を
いただけるなどは、想像すらで
きないことでした。

思い返せば、本当にすばらし
い社員たちに恵まれたと思っ
ています。そして、いつも家族は
私を後押ししてくれました。

塾長例会に参加するたびに、
塾長はいつも「お兄さんは元氣
か？同族でよくやっているよ」
とお声掛けくださいました。今

日この会場にその兄も来ている
かと思います。兄である当社の
名誉会長にも、この場を借りて
御礼と感謝を申し上げます。

今、私は新たなスタートをし
たと思っています。この業界で、
必ずや世界のナンバーワンにな
ります。その要因のひとつとな
る大きな拠点が、中国・浙江省
にある工場です。その工場を通
して、中国のみなさんも日本と
同じように幸せになっていただ
く会社づくりを目指します。と
にかく力を合わせて、世界ナン
バーワンを目指して精進を重ね
ね、がんばっていくつもりです。
稲盛塾長、心からの感謝を申
し上げます。ソウルメイトのみ
なさん、盛和塾「新潟」の塾生
のみなさん、本当にありがとうございます。

稲盛経営者賞受賞者 喜びのコメント

経営者賞受賞に対する、ご本人からの喜びのコメントをご紹介します。

西 和紀〈大分〉

三和酒類株式会社

弊社は昭和三十三年に三軒の酒蔵が集まってできたので、三和酒類といえます。翌年にもう一軒加わって四軒になりましたが、社名はそのままでした。経営についても四軒で合議して決めます。

生き残りのために企業合同を果たしましたが、こうして名誉ある賞をちようだいするまでになるとはまさに僥倖きようとうであります。

このたびの受賞は先達の業績が評価されたものと思つて、みなで喜びを分かち合いたいと思います。ありがとうございます。

臼井 泉仁いずみ〈岐阜〉

大丸開発株式会社

このたびは稲盛経営者賞をいただき、ありがとうございます。

近年の原油価格の高騰による資材の値上げ、二〇〇八年のリーマンショックは、我が社にもたいへん大きな影響を与えました。その中で、塾長に教えていただいた五つの不況対策を、全従業員のベクトルを合わせ、愚直にがんばった結果の受賞であると思います。

そして、塾長が言われている、「不景気の時にがんばれば、景



気が良くなった時、大きな利益になる」というお言葉通りになりました。

これからもいっそう努力をしてがんばっていききたいと思ひます。

本当にありがとうございます。

松崎 秀雄〈鹿児島〉

インフラテック株式会社

このたび、稲盛経営者賞を受賞させていただきまして、感謝に堪えません。

私どもの建設関連業界は、毎



年事業量が削減され、現在ではピーク時の半分以下となつております。このような中で私どもは「外部環境は言い訳にしない」「マーケットは自分たちで創造していく」という強い意志のもと、全社挙げて経営革新に取り組んでまいりました。

その結果が今回の受賞につながったのではないかと思ひます。

今後はさらに技術力を高め、日本の社会基盤整備になくてはならない企業を目指してまいり所存でございます。

菅野 充八みつや〈東京〉

スガノ農機株式会社

このたびは、たいへん荣誉ある賞を賜り、光栄に存じます。受賞に喜びを感じる一方、身

の丈以上の評価をいただいたのではと、恐縮しております。

また、今回の受賞は社員全員の協力があつてのもので、私自身深く感謝する次第であります。

私達は、これからも塾長の教えを糧に、さらに農業者のお役に立つ製品を開発・製造し、農業界のため日本のために少しでも貢献できるようがんばってまいりたいと存じます。

宮本 修〈山口〉

株式会社菜の花

弊社は山口県下のコンビニチェーン店向け惣菜を製造するメーカーとして、おにぎり、お弁当を中心とした、お米を使った食品の製造を行っております。

五年前よりフィロソフィと食品供給の社会的責任について、意識の共有を図り、業務改善とともに推進してまいりました。そして創業二十年目の節目の年に荣誉ある経営者賞をいただきました事を、たいへんうれしく感じております。



奥田 拓己〈香川〉

株式会社北四国グラフィカ印刷
今までの努力の結果に対し、このような賞をいただいたことを素直に喜んでおります。同時に今は、私どもの社員、お客さま、取引先さま、業界・地域のみなさんへの感謝の気持ちでいっぱいです。

しかし一方で「これからこの賞に恥じぬ経営を続けてゆかねば」という責任もひしひしと感じております。

一旦ここで線を引き、今後はこの受賞に決して驕ることなく社是である「人生在勤」をコツコツと積み上げてまいります。

高橋 建志〈東京〉

細刈電球株式会社

構造不況業種、国からいらないとも言われている「電球」で、この先の進め方が分からない状況でいましたが、「助けてあげたい」「動機善なりや、私心なかりしか」という思いで、廃業するというLED工場を引き受けた。その従業員さんたちに「工場を引き受けてくれて、本当にありがとうございます」と言われて、気づいた経営者の喜び。そして東京本社工場も協力し、彼らと一緒に、ALL細刈電球として力を合わせた結果、業績が回復し、経常利益率も一〇%を超えました。

塾長に「LEDやりなさい」とひとこと言われたことを心に抱き、そして願望が実現しました。ありがとうございます。

宮川 孝昭〈滋賀〉

株式会社永楽屋

このたび、はからずも稲盛経営者賞を賜り、ありがとうございます。

我が社の経営理念を縦軸に、稲盛哲学を実践する事を心がけ、社員はもとより、出入りの職人さん、取引業者さんにもこの理念をご理解・ご協力いただいたおかげで、法人設立以来の黒字経営を続けさせていただいております。

仏壇業界をとりまく状況は非常に厳しいですが、この受賞を糧に、伝統産業の継承と未来に向けて新たな挑戦を決意しております。

ありがとうございます。

古賀 通浩〈佐賀〉

株式会社キョーワ

このたび、栄えある稲盛経営者賞をいただき、この上ない喜びを感じております。

入塾直後に参加した全国大会で感動し、以来この賞をいただくことは私ども親子の夢であり目標でありました。その時に語り合った夢が現実のものとなり、言葉に言い表せない喜びです。

塾長の教えを忠実に実践したことが今回の受賞に結びついたと思います。今は塾長への感謝の気持ちでいっぱいです。

今後塾長の教えに従い、利他の精神で社員のため、地域のため、さらに精進することを誓います。

阿江 克彦〈播磨〉

阿江ハンカチーフ株式会社

稲盛経営者賞受賞の連絡をいただき、たいへん驚いています。弊社は、明治初年の創業で、私で五代目となります。私は、平成六年十二月に四代目の父が経営する弊社に帰ってまいりました。当時九億円ほどあった売上はその後減りつづけ、約半分にになりました。

最近自社ブランドを立ち上げ、自立化を始めた所です。まだ十分な成果も上がっていない中の受賞に驚き、戸惑っているのが現在の正直な気持ちです。

今回の受賞を励みに、今後更に精進し、塾長の教えを実践し、受賞企業の名に恥じない会社を築きます。

小暮 勝彦〈埼玉〉

小暮コム株式会社

稲盛経営者賞受賞の連絡をいただいた時は、驚きしかありませんでした。ここ数年、朝礼や



昼礼、勉強会でフィロソフィを学び、やっと浸透し始めてきた時だけに、素直にとってもうれしいです。

私は一九九三年に入塾しましたので、塾長にはこれだけ長い間ご指導いただき、まだこの程度では申し訳ない気持ちと、もっと会社を良くしなければという思いでおります。

塾長、従業員、そしてソウルメイトである塾生のみなさまに心より感謝いたします。

藤川 孝〈東京〉

株式会社ボルトン

このたびは栄えある稲盛経営者賞をいただき、ありがとうございます。

弊社は、規模・業績共に誇れるような内容ではなく自信がな

いたために、経営診断資料を今まで未提出でした。しかし東京塾より「資料を提出するのが塾長に対する我々塾生の最低限の責任だ」と教えられて提出した診断資料でのまさかの受賞で、たいへんに驚きました。

今回の受賞を機に、稲盛塾長の教えをより深く学び、受賞に恥じないように実践してまいります。

小池 由久〈大阪〉

株式会社日本経営

稲盛哲学との出会いと学び、そして実践により、私自身、営利第一主義から、社員をどうしたら幸福にできるか、社会に役立つためにはどうすべきか変化して来たことを実感しています。

まだまだ未熟だと痛感してい

る中、今回稲盛経営者賞という栄えある賞をいただき、心より感激、感謝いたすと共に、稲盛塾長からの「これからもしっかりやれ!」とのメッセージだと真摯に受け止め、自分よし、相手よし、社会よしの三方積善のビジネス構築にさらに精進してまいります。

どうぞ今後ともご指導賜りますよう、お願い申し上げます。

廣田 幹人〈新潟〉

新潟総合警備保障株式会社

このたびは「稲盛経営者賞」をいただき、たいへん恐縮しております。この受賞を機に、さらに自己研鑽に努め、新潟県の地域経済が発展するための一助となるよう、本業はもちろんの

こと、地域の文化活動にも力を入れてまいりたいと思っております。それは、私欲ではない活動から、別の道が開いていく事を少しずつ体感しているからです。

これも、人と人との絆からです。私どもの社員にもこの妙を感じてもらいたいと機会を通じて伝えていきたいです。

五十嵐 文樹〈東京〉

株式会社三浦組

このたびは栄えある稲盛経営者賞をちょうだいし、心より御礼申し上げます。また、ともに志を共有し、業務に励んでくれた全従業員に心から感謝します。

立派な経営をされている塾生の方も多い中での受賞に、たい



の進歩発展に貢献すべく、精進してまいりたいと思ひますので、今後ともご指導ご鞭撻の程宜しくお願い申し上げます。

佐藤 順英ゆきひで〈福島〉

株式会社エイブル

本当に驚きで、今でも信じられない気持ちです。とてもうれしく思っています。



これもひとえに塾長の教えを、多くの塾生のアドバイスにより少しずつ血肉化できつつあることの表れだと思ひます。

しかしこのことができたのも、社員が一生懸命がんばってくれているおかげで、私が塾長例会や盛和塾の活動に参加することができた結果です。

この受賞は塾生諸氏、全社員そして家族のサポートのおかげと、心からうれしく感謝しています。

小林 武彦〈東京〉

医療法人愛生館

稲盛経営者賞は、医療界には無縁のものと思ひていましたので、青天の霹靂の思ひです。

医療・介護のあり方が財政問題を含めて問われる時代です。

医学の進歩をそのまま医療現場に適用しても、人類は決して幸福にはなりません。救命は大切です、単なる延命は決して人類の幸福に繋がりません。

稲盛哲学から生まれた「愛生館フィロソフィ」を基本軸にして、「医療・介護・福祉のユートピア」をつくるように努力します。

大浦 眞嗣〈広島〉

株式会社シティライフ

稲盛塾長にお会いしたことで、試行錯誤の毎日を過ごす中で多くのご教示をいただき、本当に心がぶれることなく仕事に邁進できました事に、心から感謝いたしております。

これからも常に利他の心を持ち、感謝の気持ちを忘れず精進

してまいりたいと思ひております。

稲毛 勝敏まさとし〈山形〉

有限会社三友医療

二〇〇五年に盛和塾に入塾し、現在まで多くの方々の援助をいただいております。今回受賞の報告を受け、本当に私のような者でもよいのだろうか

と自責の念にかられました。しかし今、東北は千年に一度という災害に見舞われていま

す。今回の賞を励みにしてもう一度塾長から学んだ利他の精神に立って、心を高める経営を目指します。

平澤 政利〈新潟〉

有限会社平澤建築事務所

一貫して外断熱と新換気の家

扇山 信二〈千葉〉

ゼットエー株式会社

本部事務局から電話をいただいた時に「なんで?どうして?間違いでしょ?」と三回も四回も確認したくらい驚きました。

稲盛経営者賞は我々の大きな目標であり、私自身の念願でした。そして「全国大会」から「世界大会」へと名称変更した記念すべき年に受賞しましたこと

は、この上ない喜びであります。

月並みではありますが今後この偉大な賞に恥じないような経営と会社作りに邁進する覚悟で自分を磨き高めてまいりたいと思ひます。

込山 洋一〈ロサンゼルス〉

Lighthouse/Takuyo Corp.

このたびは栄えある稲盛経営者賞をいただき、ありがとうございます!

二十五年前に商船学校を卒業と同時に渡米して、右も左も英語もわからぬまま起業した私は、経営はおろか会社勤めの経験すらありませんでした。

それが四年前に入塾したおかげで「動機は善か、原理原則に適合しているか」と自問自答する習慣ができました。

今も我が身の傲慢や私欲に気づいては猛省する日々ですが、さらなる精進を重ね、経営者賞の全階級制覇を実現します。

武藤 元美（福岡）

株式会社福岡情報ビジネスセンター

このたび、稲盛経営者賞をいただきましたことを心からうれしく思います。あらためて盛和塾での学びにより会社の経営を伸ばし、経営者としての私自身を強くしていただいていることに感謝しております。

この受賞を、無我夢中に働き、事業を支えてくれている全社員の努力の功労賞として受け止め、これからも社員と共に研鑽し、経営者としてさらなる努力を続け、心を高めてまいりたいと思います。

稲盛塾長と盛和塾のソウルメイトに感謝です。



中村 雄一（北大阪）

大阪エンジニアリング株式会社

このたびは、受賞の榮譽に浴し、心から御礼申し上げます。フィロソフィを共有し努力を重ねてきた社員と共に、この受賞の喜びを分かち合おうと思います。

また、盛和塾北大阪で「（新入）塾生に稲盛経営者賞を受賞してもらいたい」という動機で始めた「京セラフィロソフィ輪読会」ですが、愚直に回を重ねた結果、自分が受賞することになるとは思いがけない喜びです。稲盛塾長、欠野代表はじめ、塾生のみなさまに心から感謝申し上げます。

ROHTO

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[®]

◎お問い合わせ/お客さま安心サポートデスク 東京：03-5442-6020 大阪：06-6758-1230（9:00～18:00 土・日・祝日を除く）
ロート製薬株式会社 大阪市生野区箕西1丁目8番1号 <http://www.rohto.co.jp>

世界大会特別アンケート

体験発表者のご同業・同塾の方々にいただいたご感想を、掲載いたします。

小林武彦さんへ

立山 由乗（福岡）

同業（歯科医師・歯科医院経営）
小林さん、最優秀賞受賞、
本当におめでとうございます。

同じ医療業界の経営者として、今回の小林さんの経営体験発表を聞くことは、今年の世界大会での塾長講話と共にもう一つの関心事でした。

「医療」とは「人に愛をもつて施しをする」ことであり、「医療」に対して強い抵抗があります。一方でプライドも高く、人より高い報酬を得たいとい

う気持ちも強く、数字の導入には反発の強さが伺われます。私の法人も同じです。

そんな中、小林さんはまず「愛生館フィロソフィ」で考え方を示し、その後経営数字への関心の低さを「家計簿経営」で見事に解決されました。

従業員の大量退職事件をきっかけに、医師として働くのを止め、経営者として生きて行く決断をされた小林さん。大好きな技術者の道を捨てることには、相当迷われたのではないかと、胸に迫るものがあり、たいへん感動いたしました。

私も全従業員の物心両面の幸せを追求しつつ、患者様の健康寿命を延ばすお手伝いをさせていたきたいと改めて

思いました。すばらしいご発表を聞かせていただき、ありがとうございます。

平井浩一郎さんへ

大久保 剛（熊本）

同塾・世話人

平井社長の発表は、全国の塾生にも大きな感動を与えたと思いますが、とりわけ熊本塾生の感動はたいへん大きいものでした。

普段の平井社長は、誰にも負けない努力と、勇気を持つてことに当たることにかけては、どの塾生より実践されていて、われわれ熊本の塾生にも、つらいこと、苦しいことはほとんど見せずにこられました。

そして今回の発表では、事



業遂行の上での困難や、他の業態との熾烈な競争で同業者がどんどん淘汰される中、色々なチャレンジをしながら第二の創業といえる新業態を成功させた過程も聞かせていただきました。

発表後、稲盛塾長が「見事な展開、創意工夫をしながら立派な規模と、すばらしい業容で、たいへん学ぶべきものである」と言ってくれたのは平井社長もたいへん感激されたと思いますが、我々熊本の塾生にも、本当にうれしいお言葉でした。

平井社長は、今までも会社のため、熊本の経済のため、熊本の盛和塾生のため、日本の惣業業界のため、たいへんリーダーシップを発揮してこられました。これから、世の中の人々のために、更なるご活躍を心からお祈り申し上げます。そのためには少しは体を大事にしてください。（もう五十五歳ですからね）

馬淵健司さんへ

藤井勝典（大阪）

同塾・二〇〇〇年全国大会発表者
親子二代続けての盛和塾世界大会の発表者は初めてだとお聞きしています。

馬淵さんと初めてお会いしたのは、十一年前、義理のお父様である藤田会長とお二人で当社にいられた時でした。それから紆余曲折がありながらも、立派に真摯に経営に取り組まれたお話を伺い、本当に感銘を受けました。

また、会社の業績も立派ですが、馬淵さん自身の人間性もすばらしく成長されていることは、塾長がいつも教えてくださる「仕事を通じて人間性が磨かれる」ことだとも思

いました。もちろん馬淵さん
お一人の努力だけではなく、
藤田会長の強い思いとご指導
があったからとも思いました。

今、当社も数年間で世代交
代をするという、いちばん難
しい仕事に取り組んでおりま
す。日本の企業全体が世代交
代の重要な時期にさしかかっ
ていますが、太陽ファスナー



様のような見事な後継者の育
成をされた企業は、すばらし
いモデルとして賞賛に値しま
す。

これからの益々の御発展を、
心よりお祈り申し上げます。

河越晴皓さんへ

大畑 憲（山陰）

同塾代表世話人・

一九九八年全国大会発表者

河越さんの世界大会経営体
験発表は、私たち山陰塾生に
とって、とても誇らしく、深
く感動しました。

稲盛哲学を、「ツイてる哲
学」として、グループ企業全
部にあのように浸透させて、
すばらしい結果を出し続けて
おられる河越さんの人間力と
経営力に、いつも感嘆してい

ます。

業績不振が続いていた頃、
当時の京セラ役員の方から受
けた示唆を、「社員の本当の
能力やすばらしさを引き出し
ていない。全ての原因は自分
にある」と、深い気づきを得
られました。

その後の河越さんの人材教
育に懸けた情熱と実践力は、
すばらしいものがあります。
経営者の考え方が変われば、
今のような結果が作れるとい
うことを見事に立証してくれ
ました。

このように、塾長の教えを
深いレベルで思考される思考
力にもいつも、驚かされてい
ます。

塾長のおっしゃる「考え方
×熱意×能力」を、実践経営

更に発展されることをお祈り
しております。

藤田 覚さんへ

大窪唯之（播磨）

同塾世話人・

二〇〇八年全国大会発表者

今年は播磨塾設立二十周
年、そして、藤田さんが二代
目代表世話人に就任して十年
目にあたります。まずは播磨
塾をここまで熱心に運営して
いただいたことに、心より感
謝し御礼申し上げます。

播磨は塾生数七十三人の小
さな塾ながら、稲盛経営者賞
受賞者五人、世界大会発表者
三人を輩出するというすばら
しい成果をあげることができ
ました。このことは、代表世
話人の熱意の賜物と感謝して

として私たち盛和塾山陰の塾
生にいつも示してくれている
河越さんに、心より感謝して
います。

本 昌康さんへ

小原 繁（石川）

同塾・世話人

本さんらしい、すばらしい
ご発表でした。わかりやすく、
時にはユーモアも交え、とて
も聞きやすい発表でした。

本さんは発表の中で、盛和
塾とのかかわりをつくったと、
何度も私の名前を言ってくれ
ましたが、そのたびに恥ずか
しくてたまりませんでした。
それは、私はきっかけを作っ
ただけで、その後の取組みは、
本さんの方がはるかに徹底さ
れており、業績も伸びてすば

らしい会社になっておられる
からです。
今回の発表が決まった時
に、真っ先に本さんからお電
話をいただきました。そして
開口一番「小原さん、たいへ
んなことになった！」という
のです。何か大きなクレーム
でもあったのかと思いましたが、
「世界大会で発表となっ
た！」とのことでした。
聞いた瞬間は本当に驚きま
したが、我がことのようにう
れしく思いました。塾生とし
て、世界大会で発表できるこ
とは夢のようなことですし、
稲盛経営者賞も一度は受賞し
てみたいと思うからです。
本さんには、この大会で発
表されて塾長からアドバイス
いただいたことを足がかりに、

います。

藤田さんは播磨塾運営に、誰にも負けない努力を続けてこられました。今回の世界大会発表で藤田さんの会社経営に対する熱意、社員や家族への愛情と感謝の気持ち、ビンビンと心に響き伝わってきました。

一事が万事、何をやっても一生懸命に取り組まれる藤田さんに、満腔の敬意を表します。小生も盛和塾塾生として、立派な経営者となり、社員が幸福になれるよう、精進していかなければならないと改めて、感じ入りました。

播磨塾二十周年の大きな節目を、自ら感動の経営体験発表で飾った藤田代表世話人へ心よりお祝い申し上げます。

小嶋 享子さんへ

市原洋晴〈京都〉

同塾

今回のご発表で印象に残っていることが二つあります。それは会社更生法からの離脱について、「お金を絡んだ過去のしがらみを断ち切り、社員全員が堂々と新しくスタートするためにあえて一〇〇%近い債務弁済を行う」「会社という城を守るために社員が切腹することがあつてはならない。理想の会社をみんなで築き直そう」と、高い壁の更正計画に挑戦し、見事に成し遂げた社員を誉めてあげたいということ。

また、見事に前倒しで更生法離脱ができたが「『動機善

なりや私心なかりしか』の観点より、目指す理想の会社に向かうには法律の壁があり「管財人補佐であつた私の仕事は未だ道の途中です」と話されたことです。

それに対して塾長からのコメントは、一般的な更生法会社事例でありましたが、更生法離脱の成果に驕ることのなきようにということと、小嶋さんの悶々とした問題の突破口としては「社員・会社に命を吹き込むフィロソフィが重要」ということでした。

入塾間もない小嶋さんが今回の機会をいただけたのは、小嶋さんの使命である、更生法を離脱し、社格を向上し、フィロソフィの学びにより法律の壁をも越える「困難に打

ち勝つ」ためにパワーアップを期待されたものと確信しています。

今回の発表に際して、赤裸々にしづらいこともあったことでしょう。お疲れ様でした。

佐藤銀治郎さんへ

井浦康晴〈新潟〉

同塾・代表世話人

未曾有の景気変動の影響から売上が八割も落ち込むという、想像を絶する経営体験を私たち塾生の為に、惜しげもなく語ってくださった佐藤銀治郎塾生の友愛と勇氣に、深く感謝申し上げますとともに、心より尊敬する次第です。

売上がガタガタと音を立てて崩れるさなか、経営計画を

何度も再構築され、お取引先はじめ金融機関への説明に奔走し、労働組合の了解を取り付ける努力を繰り返したことを真摯に語られ、たいへん感銘を受けました。

折りにふれ、塾長の言葉に励まされ、手紙やメールを送り、直接塾長への面会を申し込んで、難局を何とか打開しようとして取り組まれるさまは、「人間として何が正しいのか」と自問自答して、その答えを塾長に直接ご質問しないではいられない、佐藤銀治郎塾生の純粋な心の発露だったのではないかと思いました。

私自身を斯様な難局が襲ったとしたら、果たして塾長の教えどおり意思決定し行動できるだろうか深く考えさせら

れました。

私は、世界大会に出席しなければ盛和塾に入会した意味がないと常々申しておりますが、正にそれを証明してくださった、佐藤銀治郎塾生の経営体験発表でした。ほんとうに、ありがとうございます。



iichiko
SPECIAL
いいちこスペシャル

まろや香な夜、
始まる。

三和酒類株式会社

〒879-0495 大分県宇佐市山本・虚空蔵寺丁 TEL:0978(32)1431(代)

飲酒は20歳を過ぎてから。



気品ある味と香り、
心豊かにしてくれる酒。

香り高く味わい究む。

桃川大吟醸

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

〒038-2283 東京都上野区お台場112
お酒は20歳になってから。お酒はおいしく遊ばせ。

桃川株式会社

飲み口スツキリ、
コクしつかり。

鹿児島県産さつま芋と
国産米一〇〇%の黒麹で
造られた本格芋焼酎です。
その飲み口とコクをぜひ。

創業明治元年
濱田酒造株式会社
www.hamadayuzou.co.jp

盛和塾鹿児島 濱田雄一郎

薩摩の気候風土に育ま
れた地元鹿児島県産の
さつま芋と国内産米
を使用しています。

薩摩酒造株式会社
枕崎市立神本町 26 番地
TEL: 0993-72-1231
<http://www.satsuma.co.jp>
盛和塾鹿児島 本坊浩幸

甘さと、
コクと。黒白波

美味しく飲んで、
すこやかに。

黒霧島と冬虫夏草の
幸福な出会い。

霧島通販蔵

0800-123-1574

※営業時間10:00~17:00(土・日・祝日を除く)
◎お酒は二十歳になってから。◎飲酒運転は、絶対にやめましょう。

全国各地の
蔵元から
自慢の一本を
ご案内



株式会社あさ開 【旭扇】Kyokusen
全国新酒鑑評会16回金賞受賞蔵
<http://www.asabiraki-net.jp/>

純米大吟醸

利他 Rita

http://daiginjyou-rita.com
(有)豊島屋ビル 盛和塾横浜 木村蓉子

来年3月11日までの
売上金全額を
福島の震災孤児に
捧げます。

まけんど!日本

KAMIKAZE
UKYO

夢を応援するクリエイターが創った
本格焼酎「右京」

お求めは Web または Fax で
【企画・プロデュース】
株式会社ワイツー/ワイワイカンパニー株式会社
【販売】
ワイワイカンパニー株式会社
www.y2yy-shop.com

〒107-0062 東京都港区南青山 6-4-5 プチ南青山
TEL:03-3486-2744 FAX:03-3486-0639

おかげ様で120周年
本格焼酎

明月

【盛和塾宮崎】
明石酒造株式会社
代表取締役 明石 秀人
<http://www.meigetsu.co.jp/>

アンケート

「ご参加のみなさまから寄せられたアンケートをご紹介します。」

体験発表編

前田英俊〈福島〉 丸三木材(株)

新潟塾(株)佐文工業所佐藤社長のお話に涙が出ました。わが社も三年ほど前にリストラをしています。その苦しみは、経験した経営者にしか分かりません。その時、二度と同じ過ちを繰り返さないと誓いました。

佐藤社長、従業員のみなさんに、心からのエールを送ります。

宮原 潤〈同伴者〉 (株)山三商会

弊社も無計画な設備投資によ

橋本竜也〈同伴者〉 (株)日本経営

「今日一人熱狂的ファンを創る」——たいへん勉強になりました。ぜひ部下に伝えたいと思います。

営業に行った時は、たとえ受注できなくても、魂は置いていてと言います。

田口文香〈同伴者〉

—OOBE「ハジメ USMART」(株)

弊社も主婦の方を含む女性パート従業員が多いので、経営の内容を説明するのに、アメーバ経営という名前から入るのではなく、まずフィロソフィの徹底後、「家計簿」というところから入っていく、会社がうまくいっている状態なのかどうかをみなに見てもらおうのが良いかと思

り財務内容が悪化し、明日つぶれるかもしれない状況の時に、それを知らずに私は入社しました。

私は一社員の立場ではありませんが、会社のためには思いながら八年かけ、ようやく将来の計画や展望の話ができるようになってきました。しかし小嶋様の発表を聞かせていただき、弊社もまだまだ甘いと感じ、今後一層努力しようと思いました。

また、発表者のみなさまへの塾長コメントには、厳しさと優しさが感じられました。単なる総評ではなく、塾生への愛があると思いました。

保田昌徳〈東京〉

(株)マイクロエレベーター

小嶋さんの体験発表が印象的

ました。

そこから、一人ひとりが効率よく仕事をしているかを見るアメーバ経営を浸透させていきたいです。

塾長講話編

栗田省三〈横浜〉 (株)パスポート

「正道を貫き通す」——塾長の人生はまさにこの言葉に象徴されると思いました。困難に真正面から取り組み、正しいことを正しいままに貫くには命がけの気構えが必要だと思えます。個人も会社も国家も、目の前の問題に真正面から取り組み、それが天から見ても正道でなくてはならないと、改めて思いました。

ご高齢の塾長が今でもJALの再建や盛和塾などで実践され、

でした。男性でも女性でも覚悟をしてしまふとより強くなり、ものすごいエネルギーがわいてくるものだと再認識しました。

同伴者の社員(女性)から、「社長、私もあの方に負けたくらい根性ありますよ」と言われ、どきっとしました。

宮本浩二〈佐倉〉 (株)地域新聞社

発表者のみなさんに共通しているのは、誰にも負けない努力をされていることです。しかし努力は誰にでもできるわけではありません。だから差がつくのです。そして、努力を続けるためには、目的がしっかりしていなければなりません。

目標をしっかりと立て、誰よりも努力していきたいと思えます。

我々に勇気と感動を与えて下さっていて、手を合わせる思いでお聞きました。

南雲京子〈埼玉〉 (株)三栄製作所

最近社内一人で、松風工業当時の塾長のように、堅苦しいことを言った社員がいました。勇気を出して言ってくれたのは会社にとってたいへんありがたいこと。その人が「言って良かった」となる社風を作らねばならないと思いました。

齋藤佳代子〈東京〉 東群運送(株)

「あきらめない」「めげない」「ごまかさない」——大善の観点から考えての言動かと自分に問いただしながら、社員を正しい方向に導くために、勇気を持って立ち向かう覚悟ができました。

予約受付開始 申込締切 9月30日(金)

完全受注
生産

六つの精進 湯呑み

塾生以外の方でもお求め頂けます



水色



黄緑



青



ピンク



赤



黄

今年7月の世界大会会場にてお披露目いたしました「六つの精進」湯呑みの販売をご案内いたします。今回は6色というカラフルなラインナップといたしました。それぞれの湯呑みには塾長の説かれる「六つの精進」の文言がプリントされています。

お申込みは本紙申込書を本部事務局までFAXでお送りください。完全受注生産のため申込締切は2011年9月30(金)とさせていただきます。(お届けは11月下旬予定です)

■お問い合わせ:盛和塾事務局 TEL 075-361-6740

●価格:6色セット 7,560円(税込)/1個 1,260円(税込)

●送料:1個~60個(税込:佐賀県からの発送です)

九州地方(399円)、中国地方(504円)、四国・近畿地方(609円)、中部地方(714円)

関東地方(788円)、東北地方(1,103円)、北海道(1,575円)、沖縄(1,890円)

※上記送料に別途梱包費(税込)がかかります。

1~6個 53円、7~12個 105円、13~30個 263円、30~60個 315円

申込書 六つの精進 湯呑み

※おかけ間違いにご注意ください

※コピーしてお使いください

盛和塾本部事務局 行 FAX:075-361-6750

※6個以上ご購入で送料サービス

6色セット	7,560円(税込)	セット	個/黄緑	個/青	個/ピンク	個/赤	個/黄	個
1個	1,260円(税込)	水色						

ご住所 〒

会社名

お役職

ご氏名

塾生番号

電話番号

FAX番号

社員との対話の中で気後れしそうなこともこれまでありました。説明不十分のままというよりも多かったと思います。

「話すこと、自分を表現するのは苦手」と思っていたのですが、それは自己弁護の気持ちから小善へ逃げていたのだと反省させられました。

正道を歩きたいと心から思いました。実践あるのみです。

大北幸史(北大阪) 株式会社大北製作所
フィロソフィ実践の重要性、困難に打ち勝つためには正しく真正面から、そして燃える闘魂で立ち向かうことが大切であることに改めて気づきました。

当社創業者の父は「人はだましても自分はだませない。何事も誠意と工夫で向き合おう」と

教えてくれたのですが、塾長のお話と重なる点が多々あることにも気づきました。

両親に感謝し、そしてどんな時も正道を貫き通せるよう、心を鍛えていきたいと思っています。

世界大会に参加して

河崎克彦(ニューヨーク) KATSU NEWYORK

本当に多種多様、深い気づきをいただき、帰国日を早めて大会終了の翌日ニューヨークに戻りました。

帰国途中の機内でも、そして帰宅後には、自らのいたらなさ、これからできること、やるべきことをリストアップしました。

特に「垂直登攀の率先垂範」に関しては、盛和塾に入塾して

五年、塾長のお言葉を理解していたという知識レベルでしかなかったことに気づきました。

小山内 拓(札幌) 株式会社HISC

本大会においては、JALのみなさまが随所に立ってご案内などをしてくださいました。それこそ、役職、職務などたいへん幅広く、いわば各ポジションからの代表として参加していたのかと思うほどです。

またみなさまの表情が「やらされている」といったものの対極にある、たいへん自然で喜びをお持ちである表情であることに、とても驚かされるとともに、心地よい感じがいたしました。

まさにフィロソフィの浸透とはこのレベルまで到達することなのかと、深く感銘した次第です。

本年からその名称をグローバルに「世界大会」と変えた恒例の一大イベント。今年もみなさまのおかげで、無事開催することができましたことを、まず御礼申し上げます。

本年の大会で塾長講話は「困難に打ち勝つ」というタイトルで、渾身の力を込めてお話しになりました。

近時、塾長はフィロソフィの重要性を何度も何度も我々に語られ、今回はそのフィロソフィの大切な要素についてお話しされています。それは「正道を貫く」「正面突破」「垂直登攀」など実行するには大変厳しく、我々はややもすると挫折し、易き道に流れたりしてしまいます。

しかし、塾長の若かりし頃の困難や、それにも負けず正しい道を貫いたというこのお話は、「この困難な時代のどんなことにも真正面からぶつかれ」という我々へのメッセージとして、何度も何度も読み頂き、ご自身を鼓舞するための一編としていただきたいと思っています。

また、本年も多くの気づきと感動を与えて頂いた経営体験発表。塾推薦の末に発表に決定した八名のみなさんは、例年より一カ月短い準備期間の間にすばらしいご発表原稿をつくりあげ、ご披露くださいました。大会のアンケートや、塾生の方とお話しする中で時々、「世界大会で発表される方は、大きな成功をされ、自分とは世界が違ののだ」というご感想を頂くことがあります。

しかし、大会発表は単なる成功物語ではないのです。ひたむきに盛和塾で学び、実践したことを包み隠

さず発表する——業績もその取組みも会社で起こったトラブルも全てオープンにする、そのことによって、もしかすると業界や会社を起こるかもしれない影響をも覚悟しての、世界大会経営体験発表なのです。この大会特集号の体験発表では、そんな「行間物語」も感じながらお読み頂ければ幸いです。

(本誌編集委員長・諸橋賢二)

お詫びと訂正

機関誌一〇七号掲載の以下の部分で年月日に誤りがございました。左記のように訂正させていただきます。お詫び申し上げます。

①百十七頁

「あの日の時稲盛和夫氏」 上西阿沙氏経歴中の生誕年

誤「一九二二年」→正「一九二一年」

②百三十三頁

「塾長広報室」 京都新聞引用の京都賞受賞者記事の掲載日付

誤「六月二十四日」→正「六月二十五日」

「盛和塾」通巻一〇八号一〇二一年九月十日発行

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

〒600-8411 京都市下京区烏丸通四条下ル水銀屋町
六二〇番地 COCON 烏丸5F
TEL 〇七五-三六一一一六七四〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷製本 富士精版印刷株式会社

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

塾長広報室

御巣鷹の空へ祈り

日航機墜落二十六年慰霊式

日航機墜落事故から二十六年を迎えた十二日夕方、御巣鷹の尾根(群馬県上野村)のふもとにある「慰霊の園」で追悼慰霊式があった。遺族百五十七人や日本航空の稲盛和夫会長らが参列。遺族らは飛行機が墜落した午後六時五十六分、犠牲者の数と同じ五十二本のろうそくに点火し、祈りを捧げた。

式典では、慰霊の園理事長の神田強平・上野村長が「東日本大震災で、多くの人々の悲しく悲惨な状況を目の当たりにして、二十六年前の悲惨な状況と重なる思いだった」とあいさつ。

式典後、稲盛会長は報道陣に「経営が安定していなければ安全は守れず、更生計画を上回る実績を上げて、今後も慰霊を丁寧に行っていきたい」と話した。

〈二〇二一年八月十三日 朝日新聞より〉

日航再浮上、コスト削減で黒字確保

赤字転落の全日空と明暗

日本航空が三日発表した二〇二一年四〜六月期連結決算は、本業のもうけを示す営業利益が百七十一億円と黒字を確保した。東日本大震災の影響で旅客需要は激減

したが、徹底したコスト削減などが奏功。需要減が直撃し営業赤字に転落した全日本空輸と明暗を分けた。ただ足元では円高や燃油高の懸念もあり、両社にとって厳しい経営環境が続く。

「震災という危機的状況の中で、ダメージを最小限に抑えた」。同日会見した日航の稲盛和夫会長は、こう胸を張った。同社は震災発生直後の三〜七月、羽田空港など被災地を結ぶ臨時便を計二千七百二十三便飛ばした。毎週需給を見極め、きめ細かく対応したことで、全国的な需要減を抑えられたという。

加えて、不採算路線からの撤退などの合理化策も貢献した。昨年四〜六月期に達成した約百八十億円の営業利益から若干の減益だが、「この状況なら、(通期目標の)営業利益七百五十七億円を上回るだろう」(稲盛会長)と自信をみせる。

旅客需要は海外発の観光目的を除き回復傾向にある。ただ、「円高がビジネス目的を中心に需要減少を招く」(全日空の金沢栄次財務部長)といった懸念も出てきている。全日空も通期は七百億円の営業黒字を見込むが、対応を誤れば目標達成は危うく、両社の経営には慎重な対応が求められる。(中村智隆)

〈二〇二一年八月四日 Sankai Bizより〉

「今ここに生きる塾長の一言」

「成功するまで諦めない」

公共事業における土地取得や建物移転などを行う補償コンサルタント業である弊社は、役所の悪い部分を真似、受身で易きに流れる社員ばかりでしたので、利他の心を持ち、自らに厳しいフィロソフィを社員と共有することが非常に困難でした。入塾以来10年、勉強会を開いても社員の激しい抵抗（会社で思想の指導なんてやめろ、考え方を変えろというのは死ぬというのと同じだ、社長一人ですればいい、勉強会に堂々と欠席する、勉強会の中止を直訴され現場との板挟みにあった部長が退職、何も発言しない者、場を盛り下げる発言をする者、等々）にあいました。それでも「利他の心で繋がっていない会社では意味がない」「利他の心で経営できなければ潰れてもかまわない」との思いから「共有するまで諦めない」挑戦を続けてきました。

すると、思いが出会いを導いてくれました。公共事業が縮小の一途を辿り、売上が6割ダウンする危機の中、利他の心を共有できる素晴らしい人物が面接に訪れたのです。4時間に及ぶ面接の間、彼はフィロソフィを伝える私の言葉を真剣に聞き、その真剣さに、語っている私の姿勢が正されたくらいでした。今に思うと彼は利他の心を理解する社長を探していたのではないのでしょうか。確固たる手ごたえを感じた私は即座に彼を採用しました。

それから、彼を渦の中心とした約5年に渡る社内改革を行いました。私の思いを彼が社員の目線で仲間に伝え、フィロソフィを現場の実情に具体的にあてはめて理解につなげ、共感できる人材も次々に入社するようになり、その一方でできない人は去り、結果全員で共有できる環境が整うまでになりました。社員の中にたった一人でも共感者がいれば、浸透させることができるのです。

入塾から15年、社内で壁のない完全な意思疎通ができ、全員で資格取得に挑戦し、過去最大の受注を獲得し、全員が利他の心で結びついた強固な信頼関係を実現できるとは、「成功するまで諦めない」という塾長の教えが改めて身に沁みると共に、ここまで導いて頂いたことに心から感謝の念が絶えません。

今年2月、残念なことにその彼が36歳の若さで帰らぬ人となりました。そのひと月後、稲盛経営者賞受賞の報を頂戴しました。だからこの賞は、天国の彼からの贈り物だと受け止め、残った社員と共に謙虚にして驕らず、さらに大いなる努力を続けていきたいと思っています。

中村 雄一〈盛和塾北大阪〉

大阪エンジニアリング株式会社 代表取締役