

[盛和塾] 109

平成23年(2011年)
10月号 通巻109号

●塾長講話

[第103回]

「正しい判断をする」

●塾長寸話

懇親会二次会での質疑応答より

●Focus

発表と現場から得るより深い学びのかたち

—体験発表翌日の企業訪問—

経営体験発表

「塾長の言葉を支えに不況期を生き抜き

世界一ユニークなエンジニア集団を目指す」

津嘉山 修〈沖縄〉有限会社西自動車商会 代表取締役

●経営問答

世代交代と設備投資について

宮野 紳一郎〈新潟〉株式会社宮野食品工業所 常務取締役

●経営体験発表、その後

事業の意義目的を全従業員と共有する

井関 新吾〈大阪〉株式会社井関総合経営センター 代表取締役社長

●あの日あの時 稲盛和夫氏 [第62回]

濃密な取材のなかで触れた稲盛和夫氏の魅力

—『ある少年の夢』執筆を通して—

加藤 勝美 ジャーナリスト

[盛和塾] 109

平成 23 年 2011 年
10 月号 通巻 109 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	原理原則を基準とする
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第103回	2	「正しい判断をする」
塾長寸話	27	北陸地区塾長例会(新潟) 懇親会二次会での質疑応答より
Focus	30	発表と現場から得るより深い学びのかたち —体験発表翌日の企業訪問—
経営体験発表	31	「塾長の言葉を支えに不況期を生き抜き 世界一ユニークなエンジニア集団を目指す」 津嘉山 修(沖縄) 有限会社西自動車商会 代表取締役
企業訪問	59	西自動車商会 —体験発表企業を訪ねる—
経営問答	64	世代交代と設備投資について 宮野 伸一朗(新潟) 株式会社宮野食品工業所 常務取締役
経営体験発表、その後	86	事業の意義目的を全従業員と共有する 井関 新吾(大阪) 株式会社井関総合経営センター 代表取締役社長
あの日の時 稲盛 和夫氏 [62]	114	濃密な取材のなかで触れた稲盛和夫氏の魅力 —「ある少年の夢」執筆を通して— 加藤 勝美氏 ジャーナリスト
編集後記	134	
塾長広報室	表3	
「今ここに生きる塾長の一言」	表4	「もうダメだというときに仕事のはじまり」 道満 善弘(神戸) オリバーソース株式会社 専務取締役

THE VOICE

塾長理念

原理原則を基準とする

常に、原理原則を基準として判断し、行動しなければなりません。

とかく陥りがちな、常識とか慣例などを例に引いた判断行動があつてはなりません。常識や経験だけでは、新しいことに遭遇した場合、どうしても解決がつかず、そのたびにうろたえることになるからです。

かねてから原理原則に基づいた判断をしていれば、どんな局面でも迷うことはありません。

原理原則に基づくということは、人間社会の道徳、倫理といわれるものを基準として、人として正しいことを正しいままに貫いていこうということです。人としての道理に基づいた判断であれば、時間、空間を超えて、どんな環境でも通じていくものです。そのため、このような判断基準を常に持っている人は、未知の世界に飛び込んでも、決してうろたえたりはしないのです。

新しい分野を切り開き、発展していくのは、豊富な経験を持っているからではありません。常識を備えているからでもありません。人間としての本質を見すえ、原理原則に基づいた判断をしているからです。

『心を高める、経営を伸ばす』PHP研究所 より

「正しい判断をする」

はじめに

千四百名を超えるたくさんの方々にお集まりいただきまして本当にありがとうございます。皆さん方の熱心さと、御期待に対し、何とか応えなければならぬと思って、私もたいへん苦慮してまいりました。

本日は、私が経営でいちばん大事だと思っている「正しい判断をする」ということについてお話をしてみようと考えています。

私は、京セラやKDDIの経営、また現在、日本航空（以下JAL）の再建に取り組んでい

ます。なぜならば、今までは正しい判断を行ってきたけれども、ある時に間違った判断をしてしまえば、会社を駄目にしてしまうということがあるからです。

正しい判断をするということは、ずっとそれを継続して、常に正しい判断ができるようにするということであり、そのことが最も大事だと思います。

そのようなことから本日は、正しい判断をす

ますが、そういう様々な難しい経営判断を迫られる局面の中で、「正しい判断をする」ということがたいへん大事だと強く感じていました。

そういう意味では、私自身が正しい判断を今日まで続けてこられたからこそ、京セラやKDDIの現在があるのではなからうかと思っています。

この正しい判断を続けていくということは、ある意味ではたいへん難しいことです。それは、正しい判断をするということが難しいことであると同時に、その正しい判断を、経営を行って

いる間中ずっと続けていく必要があるからであるためにはどうすればいいのかということについてお話ししていきたいと思っています。

心の中に規範を持つ

正しい判断を下すには、まずは経営者自身が「心の中に規範を持つ」ということが大切です。

立派な会社経営をするためには、自分の都合や利益だけを考え、勝手気ままに行動してよいというものでは決してありません。集団を正常に機能させるためには、それぞれが自分自身の中に自らの行動を律する厳しいモラル、つまり心の中に規範を持つことが必要です。

その規範、あるいは、基準とは決して難しいものではなく、公正、公平、正義、努力、勇気、博愛、謙虚、誠実などの言葉で表現されるものだと思っております。企業を健全に発展させていくためには、私たちが心の中に、このような規範、基準を身につけて、どのような状況であ



れ、それにしたがって判断し、行動する勇氣を持たなければなりません。

私たちが身につけるべき、その心の中に持つべき規範が、すなわち私がいつも言っている「フィロソフィ」なのです。

私は今、「心の中の規範とは、決して難しいものではなく、公正、公平、正義、努力、勇氣、博愛、謙虚、誠実などの言葉で表されるものです」と、列挙しましたが、実はそれだけでは足りません。規範というのは、それらの言葉で表されるものではなく、私が「フィロソフィ」として、この盛和塾でもお話ししてきた、その全てが心の中の規範でなければならぬのです。

ちょうど昨年、『京セラフィロソフィ』と題した書籍が、盛和塾事務局から発刊され、塾生の皆さんはすでにお持ちであろうかと思えます。これは、京セラにおいて、毎日の朝礼で輪読されている『京セラフィロソフィ手帳』の各項目を、私がこの盛和塾でひもといたものです。その『京セラフィロソフィ』にある全項目を、

「フィロソフィ」とは、まさにそのような姿勢で、身につけていかなければならない、また実践していかなくてはならないもののなのです。しかし、もし、そのような姿勢もなく、心の中に基準、また規範となるべき、確固たる考え方を持っていなかったとするならば、人は本能に突き動かされて、物事を判断し、行動していく

心の規範として持つことが大切なのです。

公正、公平、正義、努力という短い言葉だけで表現していくと、どうしても漠然として、実践にくいわけですが、私の「フィロソフィ」の各項目は、どういう考え方で、どういう行動をとるべきなのか、ということが事例付きで説かれていきます。そのような「フィロソフィ」の全てが、心の中の規範になるべきものだ、私は言っているわけです。

心の中に規範がない者は本能で判断する

では、心に規範となるべき「フィロソフィ」を持つていない場合には、どうなるのか、ということを考えてみたいと思います。

我々、盛和塾に集う者は、「フィロソフィ」を学び、「人間として正しい考え方」を理解しています。また、「フィロソフィを、知識として知っているだけでは意味がない。それを血肉化し、自分のものにしていかなければならない」と、常に実践に努めています。

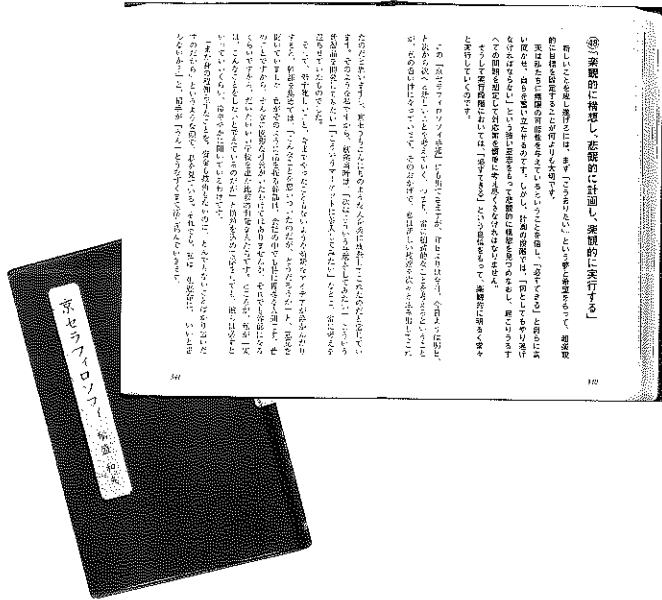
ことになります。

本能とは、仏教でいう煩惱です。その煩惱のうち、一番に強いものは欲望、二番が怒り、三番が愚痴で、いわゆる「三毒」と呼ばれるものです。

心の中に規範、基準となるべき考え方、哲学、つまりフィロソフィを持つていない場合は、反射的に自分自身の本能、または、煩惱が頭をもたげ、「それは自分に不利だからやりたくない。それは自分にとって面白くないから嫌だ」となります。また、何かあれば、すぐにむかつ腹を立てたり、不平不満が口をついて出たりするようになります。

それは、理性的に見える人、あるいは社会的地位もあり、教養もあるような人でも同様です。例えば、大企業の社長でも、簡単にボロを出し、煩惱を言葉に出してしまうのです。

心の中に、基準となるべき考え方、哲学、つまりフィロソフィがなく、本能、煩惱で判断をしていますから、反射的にそのような反応をしてしまうのです。規範、基準になるべきものが



京セラフィロソフィ

ないために、煩惱の中の欲、怒り、愚痴・不平不満に突き動かされた言動をとるようになり、それをもとに判断をすることになるのです。

また、そのようにして、心の中に規範となるべきフィロソフィを持つていない経営者は、やがて経営もうまくいかなくなってしまふものです。また、極端な場合には、粉飾決算といった不正にさえ、簡単に手を染めるようになってしまいます。

よほど、「フィロソフィ」をしつかりと持つていない限り、人間誰しも魔が差してしまふものです。つまり、人間が元々持つている、本能、煩惱があまりにも強いために、そういうものに突き動かされるようにして、不正を犯してしまふのです。世間でもよく、「まさか、あの人があんな不正なことをするとは」ということが、往々にして起きたりします。

そんな不正を犯した経営者や経営幹部たちが、特別に悪いことばかりをする人たちであつたわけではないはずです。心の中に持つべき規範としてのフィロソフィを、知識としては持つ

我々は、本能や煩惱に惑わされなくても、とかく世間の常識とか、世の中の慣例を引いて、判断したり、行動したりするようなことに陥りがちですが、新しいことに常に挑戦していかなければならない経営者は、この物事の本質を捉え、正しく判断する習慣を身につけていかなければなりません。

なぜなら、新しいテーマに挑戦した時に、過去の応用だけでは解決できない問題に遭遇することがよくあるからです。そんな新しい事柄に遭遇するたびに、往々にしてうろたえるようなことになるものですが、かねてから、物事の本質を捉えた判断をしていれば、決して迷うことはなからうと思います。

原理原則に基づく判断を習性とした人は、どんな前人未踏の新しい局面に遭遇しても、また未知の世界に飛び込んでも、正しい判断を行い、見事に成功を収めることができるはずです。

私自身、京セラ創業以来、そのような原理原則に基づく判断を心がけてきたために、新しい領域で戸惑うことは少なかったように思いま

ておられたかもしれませんが、本当に自分のものとしていなかったのです。それを血肉化し、自分の行動を批判し、規制するような段階にまで達していなかったために、不祥事を起こしてしまつたのです。

企業経営において、正しい判断を行うためには、やはり心の中に確固たる規範を持ち、それを実践するよう、日々努めていかなければなりません。

さて、その規範となる、私の「フィロソフィ」とは、先ほどもお話しましたように、私が常々、皆さんにお話ししてきたことですが、ひと言で言うなら、「人間として何が正しいのか」ということです。私は、経営で判断を求められるたびに、常に「人間として何が正しいのか」と自らに問い、敢然と「正しいことを正しいままに」貫いてきました。

そのようにして得られた判断は、物事の本質を真正面から射抜くものであり、まさに世の原理原則にも通じるものでもあり、さらには、まさに「正しい判断」を導くものでした。

す。また最近も、そのように「人間として何が正しいのか」と問うことで、過去に経験したことがない、全く新しい事業分野であっても、正しい判断を導き、すばらしい結果を得たということがありました。

それは、私が現在、再建に努めている、日本航空の提携問題でした。

昨年二月に、政府の強い要請を受けて、JALの会長に就任して早々に、「大事な案件があります」と言われ、説明を受けました。それが、JALと米國航空会社二社とのアライアンスの検討でした。

JALは従来、四年前から、「ワンワールド」という航空連合に加盟し、アメリカン航空と提携していました。そこに一昨年、同じ米國大手航空会社で、世界首位の航空会社でもあるデルタ航空が、日航との提携関係の樹立、また同社が属する「スカイチーム」への移籍を持ちかけてきたのです。

JAL社内での議論では、日米間の路線数が多く、一千億円規模の資本出資のみならず、多

額の経済的支援の申し入れがあったデルタ航空との提携の方が、損得勘定からいってもメリットがある、という意見が圧倒的でした。また、同時に日本政府の関係者の方々もその方がいいという考え方でした。

ちょうど私が就任する頃は、そのようなデルタ優勢ということが、新聞各紙でも報道され、もうほとんど決まりかけていたような感さもありました。しかし、私は説明を聞いて、次のようにJALの幹部たちに話しました。

「あなたが言うように、この提携問題を損得だけで判断すると、たしかにデルタ航空を選ぶことが正しいのかもしれない。しかし、果たして十五年以上も協力関係を維持し、いわば夫婦と同じように長年連れ添った相手と、ソロバン勘定だけで、簡単に別れてよいものだろうか」

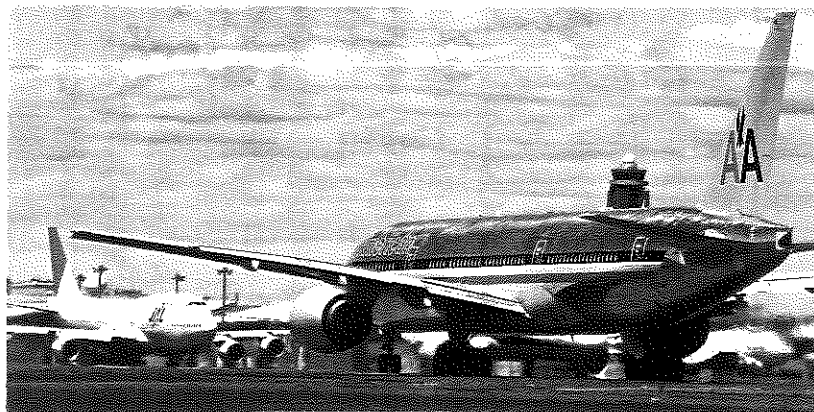
そのように、JALの幹部たちに問い、さらにこのように続けました。

「人間として何が正しいのか、という一点に立ち返って、もう一度徹底的に議論してほしい。」

実に貢献しています。

これもひとえに、経営判断にあたり、損得勘定ではなく、「人間として何が正しいのか」と問い、「正しいことを正しいままに」貫いてきたことで得られた、すばらしい成果であろうと考えています。

このような結論をJALが下したことは、アメリカン航空の幹部の方々にも等しく感動をもたらしたと見えて、打算ではなく、そう



両社の機体(左:日本航空、右:アメリカン航空) ©Charlie FURUSHO

それで、皆さんがやはりデルタ航空と組みたい、ということであれば、私は反対しません。その結果生じる経営責任は、私が全て引き受けます」

そのように話したところ、役員たちは数日間 にわたり、徹底的に議論を重ねたようです。そして、その後の役員会で、「アメリカン航空との提携を維持する」ということが、幹部の方々の大半の意見で決まりました。

提携続行が決まった後、JALとアメリカン航空の間では、より緊密な提携関係の構築のため、数多くのプロジェクトがスタートしました。また、そのような場では、すばらしい信頼関係のもと、提携強化に向けて、活発な議論が進められました。そして、本年四月から、JALとアメリカン航空の間で、共同事業が正式にスタートしました。

それは、ダイヤ調整やサービス内容の改善等でお客様の利便性をさらに高めるとともに、一体運航や共同作業などを通じて、業務効率を大いに向上させるもので、すでにすばらしい成果を上げつつあり、現在の大幅な収益改善にも確

いう人間性に基づき、今までの提携を大事にしてくるというならば、アメリカン航空としても、倒産したJALを必死で一生懸命サポートしていこうというようになったようです。

今年の五月に、盛和塾シカゴの開塾にあたり、ダラスを訪問した時に、アメリカン航空の本社を訪ねさせていただきました。同社のジェラル・アーピー会長からのたつての要請を受けての訪問で、プログラムの中には、同社の経営幹部を前にした私の講演もあり、アーピー会長に請われるままに、「なぜ、経営に哲学が必要か」と題してお話しをしました。

アーピー会長は、たいへん私の思想に共鳴をしておられて、それを大事にしていこうと考えておられたようです。その時挨拶に立たれ、次のように話されました。その一部を引用して、ご紹介したいと思います。

私が稲盛会長の著作を読んだ時、どれだけの感銘を受けたか、それはどんな方法でお伝えしても伝えきれぬものではありませ

ん。勤勉に働くこと・正しい行動をすること・規律正しい自制の念というものの重要さ、感謝の気持ちの大切さ、そういったものを私は稲盛会長の著作から教えていただきました。

私たちアメリカン航空は、日本航空の戦略的パートナーとして、稲盛会長から多くのことを学ぶことができ、それを糧に、インスピレーションを働かせることができました。稲盛会長のお話しくださることは、私たちの世界に広く存在する普遍的な精神の法則なのです。

稲盛会長が経営難の日本航空の会長という重責を担われることになった時、私は今後の提携について話をするために、日本へと向かいました。正直に申し上げますと、その当時私は、アメリカン航空と日本航空がこれからも関係を維持することは難しいと考えておりました。しかし、私どもアメリカン航空のライバル会社が、日本航空にとって、決してより良いパートナーにはなれな

も気づいたのであります。それは私の中の大きな希望となりました。

(中略) 稲盛会長との最初の出会いは、私の中では単なる偶然ではないと思っております。そして、アメリカン航空と日本航空がパートナーとして将来の道が重なりあつたということもまた、神の妙なる仕業^{しわざ}であったと考えております。

これからも日本航空とアメリカン航空との関係を通じて、稲盛会長から多くのことを学ばせていただきたく、またそのことは大いなる光栄であり、栄誉であると思っております。稲盛会長の英知の宝、フィロソフィを私どものアメリカン航空にも共有させていただけたいことをとてもうれしく思っております。

アーピー会長は、JALとの提携交渉がまさに佳境を迎えていた時に、私の著書『生き方』の英語版を読まれたのです。そして、たいへんな感銘を受けられ、提携強化に向けて、希望を

いと考えておりました。

この日本での会議へ向かうフライトの中で、私は、これからお会いする稲盛会長という方の人柄を知るため、著作を拝読いたしました。その中には、以下のような文章がありました。

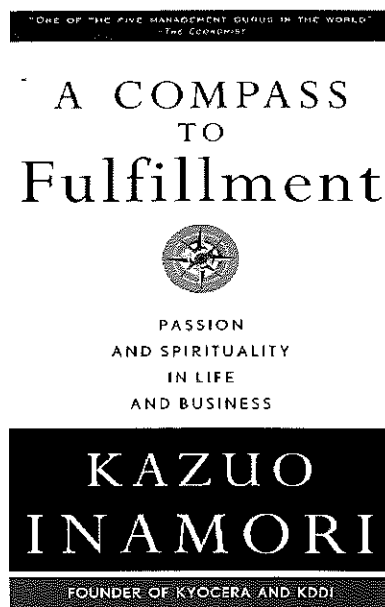
要約でございますが、読み上げさせていただきます。それは「目的に向かって努力をし、そしてより良い考え方やより良い思いを持つて真剣に取り組んだ時に、必ず神は私たちに英知の宝を授け、そして道筋を、希望の光を与え、指し示してくれるであらう」というものであります。

私はこの一文に触れ、活力をいただきました。また、この著書の中で、私は、企業における「人」「人格」ということの重要性について改めて気づかされたものであります。そして、こうした固い信念と決意に満ちた稲盛会長のもと、経営再建を図る日本航空の将来が、アメリカン航空の将来にとっても極めて重要なものであるということに

抱かれたのです。また、提携続行が決まった後には、自分のポケットマネーで『生き方』の本を購入し、アメリカン航空の役員たち全員に配られたそうです。

また、アーピー会長は、そのアメリカン航空での私の講演の後に、『JALフィロソフィ手帳』の英語版を強く希望され、「アメリカン航空は、その考え方に学びたい」と訴えておられました。

JALとアメリカン航空は、損得勘定によるアライアンス、打算からの提携という枠組みを



「A COMPASS TO Fulfillment」
(英語版『生き方』)

超えて、その思想、哲学、考え方、つまり「フィロソフィ」を同じくする、強固な信頼関係を築き上げつつあります。また、その深い信頼関係をベースに、共同事業を展開しており、まさにすばらしいパートナーシップを築きつつあるのです。

これも、生き馬の目を抜くような国際ビジネスの世界においても、「人間として何が正しいのか」という問いに発した、原理原則に基づく判断が、「正しい判断」をもたらすのみならず、我々の想像を超えて、すばらしい成果をもたら



塾長(左)とアメリカン航空アービー会長(右)

剣にももの考える習慣をつけることが大切です。

すさまじい集中力を持って全ての事柄に対応していくことができなければ、問題解決さえできません。特に実験をして、そこからものの本質、核心を突いて開発をしていくという場合には、すさまじいばかりの集中力が必要です。

実験途中のプロセスにおいても、また実験後にデータの整理をするにしても、すさまじい集中力がなければ、どこかで見落としをしてしまい、本当に信頼できる、よいデータというものが出てこないどころか、データ全体が使えないものになってしまうからです。

私は京セラを創業する前、京都の碍子メーカーである松風工業で、ファインセラミックスの研究開発に携わっていました。そのころは、実験器具も測定器具も十分にそろっていない中で実験を行っていました。

例えば、セラミックスの膨張係数を測定する、または強度を測定する、あるいは手づくりの熱分析器を用いて、熱分析をする時などに、「こ

してくれる、ということの格好の証明であろうかと思っています。

すさまじい集中力を持つ

正しい判断をするためには、次に、「すさまじい集中力を持つ」ということが大切です。

仕事をする時には、次から次へといろいろな問題を短い時間に判断し、解決していかなければなりません。問題に遭遇した時に、一瞬で問題の核心を捉え、判断できなければ、問題は常に先送りされ、仕事が進まなくなってしまうのです。

問題に対しては、意識を研ぎ澄ませ、すさまじい集中力で、あたかも太陽の光をレンズで一点に集めるように、全神経を集中させる必要があります。

しかし、それは日常、集中して考えることが習慣化されていなければ決してできないことです。日頃からどんな些細なことに対しても有意注意を心がけ、すさまじい集中力を注いで、真

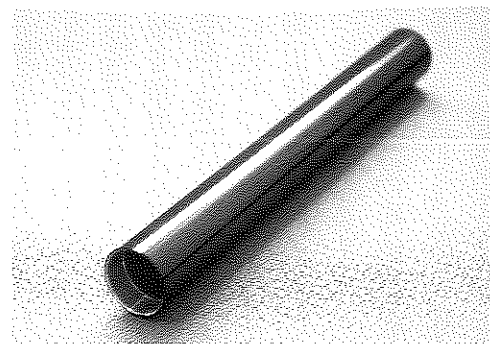
れを見ておいてください」と助手に頼んだとしても、その助手が注意力散漫型の人間であれば、ろくなデータが出てきません。ですから、私は自分を戒めるとともに、助手たちにも常にやかましく注意したものです。

私は、そのようにして、若い頃からずっと、すさまじい集中力が必要だと考えていましたので、このようなこともありました。

アモルファスシリコンドラムの開発

現在、京セラの滋賀県の工場で、アモルファスシリコンドラムをつくっています。京セラミタの複写機、プリンタが高性能なのは、そのアモルファスシリコンの薄膜をデポジットした、長寿命の感光ドラムがあるからです。

この開発の発端は、アモルファスシリコンで太陽光発電を行おうとして、一九七五年に研究開発を開始したことにかのほります。当時、太陽光を電気に変換して電力を取り出すには、アモルファスシリコンがよいというので、各社



アモルファスシリコンドラム

が実験を始めていました。今も、電卓にはアモルファスシリコンの太陽電池が使われていますが、その走りの頃です。

アモルファスシリコン太陽電池の開発をしているうちに、アモルファスシリコンが感光体としても素晴らしい性質を持っていることが分かりました。ちょうど大阪府立大学の先生が感光体の研究をしておられ、常日頃から京セラに来ていただいていたものですから、どこもやっていないアモルファスシリコンを使った感光ドラ

を、寸分^{たが}違わず、徹底的に再現してみなさい」と、活^{かつ}を入れました。

しかし、それからいくらやっても再現できないのです。だから、私は次のように、彼に話しました。

「再現できないのは、君がどのくらいいい加減な実験をしているのかということだ。うまくいった時に、すさまじい集中力で実験をしていたなら、あのとき、ガスの流量はこうだった、グロー放電はこうだったと全て分かるはずで、それをもう一回再現すれば、必ずできるはずだ。集中もせず、ぼーっとして実験をしているからできないのだ」

原理も理屈も分からなくてもいい、千回やっ
て一回でもできたのなら、それでも「できた」などと、私は技術屋にとってあるまじき、とも思われるようなことをよく言っていました。しかし、ものづくりにおいては、一回でもできたのなら、それを再現することができれば、それでいいのです。

「百回やっ
て一回できました。成功率は一パー

ムをつくらうと、鹿児島
の工場
で研究をスタートさせました。

すぐに完成すると思
って始めたのですが、デ
ポジットがうまくいき
ません。ドラムのチュ
ーブを回転させながら
シランガスというガス
を流し、シランガスが
ドラムの表面をなめて
いく時に、グロー放電
をしてシランガスを分
解し、デポジットさせ
ていきます。しかし、
なかなか均一には、
デポジットしないので
す。気体の流れと回転
の方法、またグロー放
電のエネルギー量な
ど、いろいろな条件が
からみあって、なか
なかうまくいかない
のです。

そして、何十回も何
百回も実験をやっ
ているうちに、ようやく「や
つと一本よいものが
できました」という報
告が上がってきました。
「よかったではないか
」と言ったところ、「し
かし、なぜできたのか
が、よく分かりませ
ん」と言うのです。

私は思わず、「その
時に君はどうしてい
たのか。とにかく一
本でもできたのなら
、その通りにやれば
いいはずだ。よい性
能が出た時の状態
セントです」と考
えるのか、「一回でも
できたのなら、それ
を百回再現できれ
ば百パーセントに
なるではないか」と
考えるのか。百回
やっ
て一回できたのなら
、すさまじい集中
力でそれを見事、
再現してみせれば
いいのです。

そういうことを、私
自身、技術屋の時
からやっ
ていたので、開発
のスタートから十
年ほど経って、よ
うやくアモルファ
スシリコンドラム
ができたという報
告があった時に、
徹底的に再現す
るようにと言った
のです。ところが、
いくら待っても、
できたという報
告が上がってき
ません。

そこで、鹿児島
に出張した時に、
夜中にその実験
室がある工場を訪
ねました。すると、
放電の実験をして
いる装置の前で、
担当者が居眠り
をしているので
す。

「どうい
うふう
にグロー放電して、
どうい
うふう
にシランガスが分
解し、どのよう
にデポジットして
いくのか。目を大
きく見開き、起
こる現象を全て
見ておけ」と言
ってありますの
で、たしかに装
置の前に座っ
てはいます。し
かし、

夜中のことでもあり、居眠りをしていたのです。もしかすると、いつもそのようにして、ただ決められた時間が来ると、装置から製品を取り出して、「今日も駄目でした」と言っていたのかもしれません。

私は思わず、後ろからその担当者の頭をコツンとやるとともに、翌朝、研究陣を集めて説教をしました。しかし、疲れているせいもあるのか、いくら私が魂を込めて、エネルギーを注入しようと一生懸命に話しても、彼らの心のレベルが上がっていきません。「彼らではもう限界だ」と思い、装置を全部滋賀県の工場へ送り、メンバーを編成し直して、再度実験を始めました。すると、十年かかってもできなかったのに、それから半年も経たないうちに開発に成功し、今日のアモルファスシリコンドラムができたのです。

このアモルファスシリコンドラムが搭載された、京セラのプリンタは長寿命を誇っています。キヤノンでもリコーでも、どのメーカーのものでも、数万枚も印刷すればドラムの寿命がきま

アモルファスシリコンドラムの開発を例に、すさまじいほどの集中力が必要だという話をしましたが、実験というものはやはり観察眼が鍵となります。実験を通じてものをよく見て、そこからものの本質、真理を見抜いていかなければならないのです。研究や技術開発をされている皆さんは、核心を抽出できるような、すさまじい集中力で、仕事を進めていくことが大切だということを、よく理解していただきたいと思っています。

また、そのようにど真剣に、すさまじい集中力で実験や研究をしているから自信が生まれ、自信があるからこそ、物事の解決ができるのです。逆に、すさまじい集中力で研究や実験をしていない人は、自分自身に自信が持てないものです。

例えば、ちゃんとした実験データが出て、実は開発は成功しているのに、ほんやりとしている人は、自分がど真剣にやっていないものからです、結果に対する自信がありません。だから、「たまたまできた」と思ってしまうのです。

す。しかし、京セラのアモルファスシリコンドラムを搭載したプリンタだけは、何十万枚印刷してもドラムを換えなくてよいのです。

京セラのプリンタは、そのような長寿命の感光ドラムを搭載していることから、経済的で地球環境にもやさしいということで、事業を大きく伸ばしていききました。また、そういう評価が世界に広がり、京セラのプリンタはすばらしい、非常に経済的で優れているとグローバルに言われるようになりました。その後、このプリンタ部門は旧三田工業の組織と合体し、現在は京セラミタとして、京セラの連結経営において、すばらしいパフォーマンスを発揮してくれています。



プリンタ複合機

一方、ど真剣に、一生懸命集中して仕事にあたっている人は、自分に自信がありますから、一つ成功すれば、「ああ、これはもう全部できる」と思うのです。事実としては、たまたまできたに過ぎないのですが、ど真剣に、すさまじく集中して見ているものですから、そのプロセスを再現することができ、成功させることができるわけです。

有意注意を習慣にして判断力を磨く

実験を例に、すさまじい集中力が不可欠だという話をしましたけれども、そのような強烈な集中力を身につけるには、かねてから集中して物事に打ち込んでいく必要があります。

つまり、「有意注意」が必要です。意識を持って、神経を集中させていかななくてはなりません。意識もせず、ただ音がした方向に注意を向けるといった無意注意ではなく、意識的に、ある物事に神経を注いでいくような「有意注意」の日々でなければなりません。いわば、「有意注意」

が習性になっていなければならないのです。

判断が甘い人、正しい判断が下せない人は、日常の行動そのものが元々甘く、そのような「有意注意」を働かせていませんので、ど真剣に神経を集中してものを考えることができません。そういう人が上司になっても、かねてからど真剣に考える習慣がついていないために、何か判断を求められても、判断も遅いし、なまくらな結論しか出せない、そういうケースがよくあります。

私はかねてから、ど真剣に物事を考えていなければなりませんと言っています。偉くなったからといって急によい判断ができるというのはとんでもない話で、今までどういう生きざまをしてきたのか、毎日をどのくらい真剣にやってきたのかということが問われているのだろうと思います。

私は若い頃、すさまじい集中力を自分に課していました。同じことを三日三晩考え続けたこともあります。会社を左右するような大きな問題を、昼も夜も考え続けました。全てのものか

経営者である限り、「そういう体の変調が起らないように」ということから、ど真剣な生き方を回避したり、ど真剣な仕事から逃げるようなことがあってはならないと私は思っています。

人の上に立つリーダーは、集団の幸福を、責任を持って追求していかなければならないだけに、そういうすさまじい生き方に耐えられない精神力しか持たないのでは、やはり経営者としての資格はないのだろうと思います。肉体的にも精神的にもタフな自分をつくっていかなければなりません。

そういう意味では、すさまじくど真剣に集中して仕事をしているだけに、経営者はせめて家に帰った時くらいはゆったりと過ごす必要があります。家庭が砂をかむような状態であったのではリフレッシュできません。家に帰れば研ぎ澄まされた神経がゆるみ、和やかになるような家庭でなければ、人間というものは耐えていくことができません。ぜひ、家庭も大事にし、ゆつくり休めるような家庭を築いていただきたい

ら離れて、その一点に考えを集中させて三日三晩考える。自分がそういうすさまじい集中をしてきたので、なまくらな生き方、考え方をしている人に接すると、がっかりすると同時に腹が立つくらいです。

自慢ではありませんが、同じテーマを持つてきても、私はパツとひらめきます。ただ単にひらめくというのではなく、すさまじい洞察力が身につけているのだと思うのです。一方、そのようなひらめきもないどころか、何事に対してもピンとこないような人は、本当に嘆かわしい。いかに真剣に自分をトレーニングしてこなかったのかということが分かります。

神経を集中させることは健康にも影響する

ただ、あまりにも神経をすり減らすような集中をすれば、人によつては健康にも影響があるかもしれません。もし一生懸命に仕事に打ち込んで、体に変調があるようでしたら、すぐに医者に診てもらうようにしてください。しかし、

いと思っています。

マクロとミクロを両立させる

「正しい判断をする」ためには、次に「マクロとミクロを両立させる」ことが大切です。

リーダーには常にパーフェクトな決断が求められます。例えば、登山隊のリーダーが判断を一つ間違えると、パーティー全体が死に直面することにもなりかねません。同様に経営者の判断が会社の運命を左右しかねないのです。

その重大な責務を果たすため、特に中小企業の経営者は、会社全体のマクロな仕事と同時に、部下のやっているミクロな仕事も十分に把握していなければ、完璧な仕事はできません。

経営戦略を立案し、様々な経営環境の変化に対応できる体制を作り上げる一方、部下が休んだ時でも、自ら代わって仕事ができるくらい、足繁く現場へ出て、現場の雰囲気、現場の細かなことまでも知っておくことが必要です。

だんだん偉くなっていくと、会社のマクロな



部分だけ分かっていたらよいと、ついつい思いがちになりますが、そうではありません。マクロとミクロの両方が分かっている必要はないのです。

どこに手を入れなければならないのかというミクロの点にまで精通していなければ、とても経営計画を達成できるはずがありません。

京セラを創業してしばらくした頃、私は経営者としてこの問題についてたいへん悩みました。経営が分からなかったため、いろいろな本を買って読んでみると、経営には経営戦略、経営戦術が必要だと書いてありました。当時の私には理解しにくかったのですが、そういうものを参考にしながら、社長としてどうすればよいのだろうと悩んでいました。

そのような経営戦略や経営戦術というものを一生懸命に考えて部下に指示する社長もいれば、本田宗一郎さんのようにスパナ一本、ドライバー一本を持って現場に行き、社員と一緒にエンジンを組み立てたりしている社長もいる。どうすればよいのだろうかと思つて、非常に悩んでいたのです。

たしかに戦略・戦術を練るために、社長室の椅子にどんと座つて考え事をする必要もあるかもしれませんが、現場が分かっている必要があったの

リーダーには戦略立案と現場指揮の二つの能力が求められる

物事を解決していく際に、自分の会社全体が見えず、重箱の隅をつつくように細かいことで社員に注意し、叱るということばかりしていたのではいけません。また逆に、マクロのことだけを考えていて、重箱の隅にたくさんゴミがたまっている、つまりミクロのことが分かっているというのでもどうにもなりません。

特に中小企業の経営者は、自分の会社のマクロもミクロも分かるようにならなければならないのですが、これは実際にはたいへん難しいことです。その忙しさたるやたいへんなものなのですが、あえてマクロとミクロの両方を掛け持ちしながら、両方を見ていくような、すさまじい努力をしなければ、経営者として自分の会社を守っていくことはできません。

長期の経営計画をつくつて、ただ「この経営計画を達成せよ」というのではなく、経営計画を達成していくには、どの職場のどこが問題で、ではどうにもなりません。ですから、私は現場に走り、現場を見て、そして引き返してきては、社長室の机に向かって物事を考えるということをやを反復していました。

このことを戦争を例に説明してみよう。戦争では、敵と味方が、それぞれ戦場に塹壕を掘つてお互いに対峙します。日清戦争、日露戦争はまさにそういう戦いでした。

最前線の兵が塹壕に銃座を構えて撃ち合いをしている。雨が降れば泥だらけになりながら、塹壕の中で飯盒の飯を食べては敵と対峙する。將軍はその塹壕へ自分も足を運び、泥まみれになりながら、兵士を鼓舞し、士気を高め、「がんばってくれよ」と言いながら最前線をまわる。そして一転、前線から引き上げて後方の作戦本部で指揮を執る。このようなことを、常に繰り返さなければならない。そうするのが真の將軍ではないかと思ひ、私自身もそういうことに努めました。

將軍が、後方陣地にいるばかりで現場に行つたこともない、口先だけで部下を指揮する人間

であつては、決してその部隊は強くならないと思つてきました。また同時に、最前線で撃ち合うだけで、戦略戦術がないのでは戦争にも勝てないと考え、マクロとミクロを両立させるよう、努めてきました。

しかし、先ほども言ったように、本田宗一郎さんはいつも現場に出て、工具を持ってエンジンを組んでおられました。それには感心していたのですが、本田宗一郎さんには、社長室に戻り、どんと座つてものを考えているような節がありません。不思議に思つていましたところ、ホンダには藤沢武夫さんという副社長がいて、經理から総務から全ての事務方を担当して、本田宗一郎さんはものづくりに専念すればよかったということを、後に知りました。

私は「なるほどな」と思いました。経営者が二人いれば、そのように分業すればよいのですが、私のように一人しかいない場合には、現場指揮と参謀の両方を自分一人で兼務しなければなりません。そのように、マクロとミクロが分かると同時に、どちらの仕事もできる人

はこれをおかしいと思つています。そういう勉強をしてきた連中なればこそ、現場にたたき出し、現場の飯を食わせ、現場のミクロを分かった上で、作戦参謀をさせることが必要ではないかと思ひます。

とかく頭でつかちで、理屈一点張りで物事ができると思つている人がだんだんと増えてきています。また、そういう頭脳の優秀な人を現場にたたき出し、現場で勉強させようとする、えてして膨れ面をしたり、意気消沈したりするというケースをよく見ます。そうではありません。

よく勉強をし、すばらしい経営戦略、経営戦術、つまりマクロを教わつてきたからこそ、自分から進んででも現場に出て、泥だらけになつて現場のミクロを理解する。そうすれば鬼に金棒となるはず。高度な経営学を身につけ、さらに「現場の仕事をやらせてください」と、自分から言うくらいでなければ、真の経営者にはなれるはずがありません。

間でなければ、やはり優秀な経営者になることはできないと思ひます。

● MBAを取得したような人材こそ現場をよく理解する必要がある ●

最近、「現場が分からないで経営ができるか。現場に全ての解がある」という趣旨の、いわゆる現場主義を説いた本がよく出版され、そう考える人たちも増えていっています。

一方、立派な経営をしていくには経営の専門家が必用だと言われ、日本の大学を優秀な成績で卒業した人たちがアメリカの経営大学院をめざす例も依然として多くあります。そして、例えばハーバード大学の経営学のマスターコースでも出れば、いっばしの経営者として処遇されることになります。アメリカでもハーバードのMBA取得者は、待遇が格段に違い、大会社に入つて優遇されると聞きます。

そういう人たちが後方陣地の参謀室、つまり経営企画室などにこもり、理屈ばかりで経営を推進していくことが重要視されていますが、私

● 迷つた時には原点に戻る ●

「正しい判断をする」ための最後の要諦は、「迷つた時には原点に戻る」ということです。

「人間として正しいことを貫く」という原理原則に基づいた、確固たる判断基準を持つていたとしても、時と場合によっては、明確な判断をしにくい問題に遭遇し、誤つた判断を下してしまうことがあります。

その時には、自分では正しい判断をしたと考えているのですが、結果として誤つた判断をしたことにより、当初の目標から大きく逸脱してしまうことがあるものです。

登山に例えれば、霧で道が分からなくなった時に、分岐点ごとに確信が持てないままに間違つた判断を下してしまつては、頂上に到達できず遭難してしまふ恐れがあるわけです。「迷つたら元の分岐点に戻る」が登山の鉄則であるように、不安に思つたら勇氣を持つて原点に返り、正しく判断し直すことが大切です。

人生において「迷った時に原点に戻る」ということの意味は、「人間として正しいことを貫く」という原点に返って考え直しなさいということ。また、仕事をしていく場合は、「これは良い」、「これはやめなさい」と判断を重ねていきますが、最初の判断の時点に戻り、考え直すということです。

物事を判断する時、すさまじい集中力で自分を鍛え抜いていけば、すばらしい判断力を発揮できると思います。しかし、物事というのは白黒がはっきりしているものばかりではありません。グレーのものもあって、判断に迷うケースがあります。しかしそれでも判断をしなければならず、判断を下すと、往々にして「こっちだと決めてやってみた。ところがどうもおかしい。やはりそっちだ」ということにもなります。

つまり、一度判断を間違って先へ行き、おかしいなと思って、そこでまた判断を間違って先へ行く。最初の判断の分岐点で、既に間違っていますから、そのつど正しい判断をしたように見えても、全く解になっていないというケース

せん。

誤った判断をたださなければ、 会社の存続にまで影響する

現在も、いろいろな企業不祥事が起こっています。その中に、少し前のことになりましたが、あるお餅を製造販売する会社による、製造年月日の偽装事件がありました。私もそのお餅は大好きで、よく食べていたのですが、「これはまずい。残り物じゃないか」というようなクレームをつけた人は一人もいないのではないでしょう。か。冷凍して解凍したものでも、実際には決して悪いものではなかったと思います。

しかし、「うちは今日つくったものしか売りません」と言いながら、だんだん量売りたいと考えるようになって、たくさんつくって残ったものを冷凍していった。そんなに質が落ちているわけでもない。お腹が壊れるようなものでもない。味が悪く落ちているわけでもない。そして、製造年月日を記したシールを貼り替えていったのではないかと思います。

がよくあるのです。

正しいと思って判断したけれども、進んでいくうちに「どうもおかしい」と思えば、最初に判断した地点に帰って、「あの時は右と判断したけれども、よく考えてみたら左が正しい。だから左へ進んでみよう」と判断をし直す。仕事を正しく進めるには、そのように原点に返って、もう一度考え直すことが非常に大事になってきます。

例えば、事業計画を立てる場合、売上目標にしても、市場シェアなどにしても、一度こうだと決めたけれども、進んでいくうちにどうもおかしいとなったならば、もう一回元へ戻り、洗い直して考えなければなりません。

ところが、「一度決めたことだから」と、そのままで突っ切ってしまう。そのせいでいくらがなばつても業績が上がらず、ますます混乱し、とんでもない実績になってしまふ。そういうケースがよくあります。経営において判断を間違えたいへんなことになってきます。迷ったから、原点に戻って判断をし直さなければなりません。

この食品会社の場合、餅は「その日につくったものをその日に売る」ということが原点でした。それで人気をとってきたはずなのに、判断基準がだんだんぶれてきてしまったのではないのでしょうか。

冷凍して解凍して売っても美味さは変わらないし、誰からもクレームはこない、健康にも問題はなないと、一度、分岐点で判断を変えた。そして、そこから先も判断を少しずつ変えていき、最終的には製造年月日の偽装を常態化させてしまい、取り返しのつかない事態になってしまったわけです。結果として、会社も商品ブランドも、大きなダメージを受けることになりました。

おそらく、昨今頻発した食品企業の不祥事の問題、例えば賞味期限の偽装問題にしても同様です。賞味期限は企業が自主的に決めているものだと思います。自分が判断し、いったん決めた賞味期限を守ることができず、偽ろうとして、内部告発による発覚を契機に、会社の存続まで影響する大問題になっていったのです。まさに自分で自分の首を絞めるようなもので、これも

原点に立ち返ることを怠り、判断を誤った例です。

「どうも判断を誤ったのではないか」と思った時には、原点に返ることが必要です。強引に押し切ってはなりません。経営の判断だけではなく、技術開発、さらには経理、総務など、あらゆる仕事において、「迷った時には原点に戻る」。誤った判断をそのまま続行していくことは、会社の存続にも影響するくらい重大なことになるのだと心していかなければなりません。

正しい判断を通じて 企業を成長発展させる

本日は、「正しい判断をする」と題して、お話し申し上げてきました。我々企業経営者が、誤りのない正しい判断を続けることが、企業を継続的に成長発展させることに直結してきます。ぜひ、ここにお集まりの盛和塾生の皆さんが、「正しい判断をする」ことを通じて、さらにすばらしい経営に努められることを心から願っています。

現在、日本復興、日本経済の再興が叫ばれています。政府によって様々な経済施策も講じられています。しかし、最も大切なことは、中小企業が元気になることです。日本の企業の九七%が中小企業であり、会社員の七〇%が中小企業で雇用されています。まさに、日本の経済、産業を下支えしているのは、皆さん中小企業なのです。

皆さん中小企業の経営者が、すばらしい経営に努められ、会社を立派にされることが、それぞれの企業の従業員を幸福にするばかりか、日本経済を活性化し、日本復活の最大の推進力となつてきます。

厳しく不透明な経営環境が続いてまいります。が、ぜひ本日お話ししたように、その中にあつても、「正しい判断をする」ことを通じて、それぞれの企業を成長発展させていかれることを祈念申し上げ、本日の私の講話の結びとさせていただきます。

より

(二〇一二年九月十三日盛和塾関西地区塾長例会〈大阪〉塾長講話より)

話寸塾長

北陸地区塾長例会 (新潟) 懇親会二次会での質疑応答より

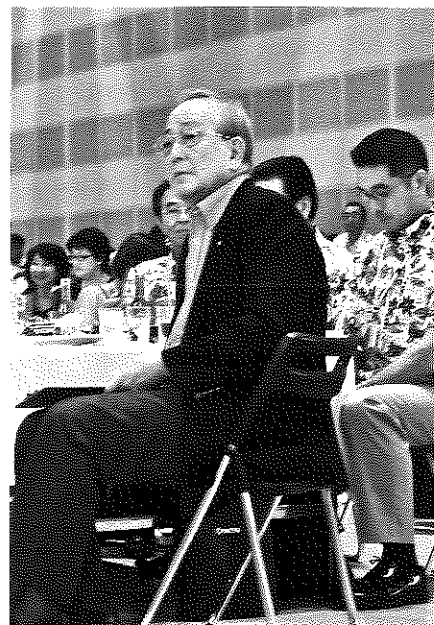
ただただ父から学び抜け あらゆるものを吸収せよ

同じ新潟塾の宮野塾生の質問(本誌掲載経営問答)とかぶってしまうかもしれませんが、後継者についておうかがいをします。

私は現在、建設会社の後継者の立場にあります。四人兄弟の末っ子にして三男坊となります。一般に後継者とは長男であり、弊社もそのような形で進んでいました。ところが三年前の二月、その長男が退職してしまいました。これを受けて経営者である父に、私に手伝えることがあれば会社に入れてくださいと願い出ました。そのときから、後継者としての私の人生が始まりました。それから三年が過ぎました。

後継者となった私は、尊敬する社長でもある父の言動と行動のすべてを肯定し、常にイエスマンでいること、そして社長と同じことを社員の前で話すことを心がけ、社長のものの見方、考え方を踏襲せねばならないと考えるようになりました。それは、自分なりの意見を主張してきた長男と同じ間違いをしないよう、そのように考えて行動しているのです。後継者として、またはいずれ経営者となる者として、「こんな幹部、こんな社員がいてほしい」と社長が思うような部下になることを心がけています。

しかし、周囲の多くの方々から「もつと社長とぶつかったほうがよい」といわれたり、「もつと社長と喧嘩をせよ」と意見されたりします。さきほどの長男の話になりますが、当社に在



籍していた頃はとにかく社長と衝突していました。社長の決定に対しては不平不満を並べ、幹部が集まる経営会議でも、社長の意見や考え方に對して「それは間違っている」というふうに異を唱え、刃向かっていたようです。

社長の息子、娘として同じ会社で働く場合には、他の社員よりも社長に意見を言いやすい立場であるだけに、私のような肉親はむしろ社長のイエスマンになることが肝であると考えています。私自身、社長の人生の半分しか生きていませんし、社長は私が生きてきた年数以上の経

塾生 社員数二百五十名、九十億円の売上があります。

塾長 利益は出ていますか？

経常利益率は前期が六・五%です。

塾長 わかりました。

それは、もう何をか言わんやです。立派なお父さんが会社をおつくりになって、そして立派な経営をなさっているなら、あなたはまだ入社されて三年です。お父さんに何かもの申すなどということとは、できるわけがありません。おっしゃるとおり、ただ一生懸命に学ぶということだけでよいのです。

長男さんは若くて、よい学校を出たけども、余計な知識をいっぱい入れて、お父さんがいつていることは古めかしいと思って、いろいろなことで反発されたのでしょうか、とんでもない話です。それだけの実績があるお父さんな

営者経験があるわけです。そう考えれば、ここ数年で会社に入り、経営を聞きかじりながら勉強をさせてもらっている立場の私が偉そうなことを唱えること自体、謙虚な心に欠けることであり、驕りたかぶることになってしまうのではないかと思っています。しかし、その考え方が間違っているのであれば、改めたいと思っています。

中小企業の後継者となる者のあるべき考え方を教えください。よろしく願います。

塾長 お父さんはいくつでいらっしゃいますか。

塾生 六十一歳です。

塾長 会社を経営なさって何年になりますか。

塾生 約四十年です。

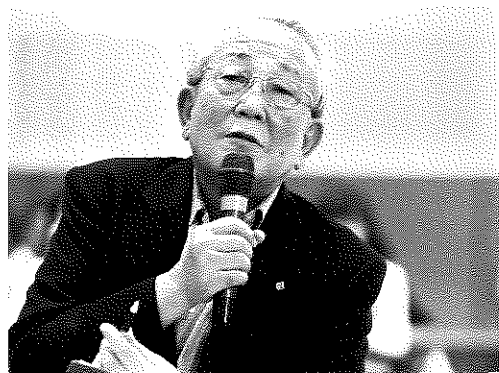
塾長 現在の社員数と売上を教えてください。

のですから、お父さんからあらゆるものを吸収して、学んでいくということが大事なのです。学問としていくら勉強しても、それにかないつこありません。

すばらしいお

父さんじゃありませんか。そのお父さんを先生にして学ぶべきです。

あなたは入社してまだ三年しか経っていないのですから、社長に意見をするなんてとんでもない話です。また、そのあなたをけしかけて、「ちよつとは文句を言え」などというのはけしからん話です。そんなことをしてはならないのです。



二〇一二年八月八日 盛和塾北陸地区塾長例会（新潟・懇親会）
次会 質疑応答より

発表と現場から得るより深い学びのかたち — 体験発表翌日の企業訪問 —



ホームページアドレス：<http://www.nishijidosha.co.jp>
メールアドレス：info@nishijidosha.co.jp

今回は津嘉山修塾生（沖縄）の塾長例会での体験発表を掲載いたします。現在および将来に関しても厳しい経営環境が予想される自動車整備業において、塾長の教えを実践してきた体験について発表されました。そして、この発表の翌日に塾長例会のオプショナルツアーとして、津嘉山さんの企業訪問が行われました。実践の現場を直に見ることで、より深い学びにつながるといふ狙いから企画されました。発表に続いて会社見学後の質疑応答の様子もお伝えいたします。

経営体験発表

「塾長の言葉を支えに不況期を生き抜き
世界一ユニークなエンジニア集団を目指す」
「百年企業」の実現に向かって

津嘉山 修 有限会社西自動車商会 代表取締役



◎悲劇の主人公を気取って義父の会社へ

私が西自動車商会に入社したのは平成九年十一月です。入社理由は、代表者である義父が病に倒れ、余命三カ月と宣告されたためでした。

当時の西自動車は社員十一名で、その内義兄弟など身内は五名。沖縄で働いている義兄弟姉妹の全員が、当社で働いていたのです。妻は六姉妹の三女で、男兄弟はおらず、跡取りも

どうなるか決まっていなかった状況の中で義父が倒れたものですから、身内はみな動揺していました。三日間、ほとんど寝る時間もないくらいに話し合った結果、私が地元のクレジット会社を辞めて西自動車に入る、だからみんなで一緒にがんばろうということになったのですが、その時に妻は反対しました。

この半年前、中古ではありますが、念願のマイホームを購入していました。妻の反対は、その支払いを懸念してのことだったのです。しかし「万が一、支払いができなくなったら家を売り払い、元のアパート暮らしに戻ればいいじゃないか」と話したところ、妻は泣きながら賛成

■会社概要 設立…一九七七年
事業内容…自動車販売・カーリース・整備・钣金・自動車保険
売上高…九億八千五百九十六万円（二〇一一年三ヶ月）
従業員数…三十八名、パート・アルバイト三名（二〇一一年三ヶ月）



店舗にて

してくれました。

翌日、勤めていた会社に辞表を提出したところ、人事部長から呼ばれ、「あと一カ月は勤めてくれ。そうすればその後、年休を消化して冬のボーナスも支給できる」と言われました。冬のボーナスは給料の三カ月分、百万円を超える額になるのですが、私は「お金の問題ではな

とを伝えました。ベッドに横たわっていた義父はアイマスクを外し、涙を流しながら「もっと良い状態になったら、お前を会社と呼びたかった」「移ってくるなら社員に紹介する。だから明日の終礼、一緒に会社へ行こう」と言われました。

翌日の夕方、義父は社員みんなの前で「今度ウチの会社に来てもらう津嘉山君です」と私を紹介してくれました。その時、当時の工場長から「なぜこんなに業績が苦しい時に人を増やすのですか?」という質問がありました。場は一瞬凍りつきました。義父も何も答えません。静まり返る中で、私はつい「私がこの会社に入社するのは売上を伸ばすためです。この人数でこの売上は情けない」と言ってしまった。

それまで私は、妻の父の会社なのだから、また身内もみんなそこで働いているのだから、家族のためを思えば入社も仕方がない。社員数三百人の会社について、出世も早い方だったけれども、家族のため、身内のためにこの会社に入るんだ。そういうふうに、自分を悲劇の主

く、一刻も早く義父の会社に行かなくてはならないのです。部長には玉突き人事でたいへんなご迷惑をおかけしますが、よろしくお願いします」と言って、そのまま退職しました。

バタバタが続いていたある日、病院で義父を見舞っている私たちに、主治医が「明日、本人に癌の告知をする」と言いました。翌日、会社の非常勤役員であり出資者であるいちばんの友人と、もうひとりの出資者である叔父、そして私と義理の兄が付き添う中、義父は医者から癌の告知を受け、手術しても手の施しようがない末期の状態だということが告げられました。それまで義父の病室には、毎日六人の娘の誰かが泊まりがけの付き添いを行っていたのですが、その日だけは義父から「今日はひとりで考えたいことがある。みんな帰ってくれ」と言われました。

そうは言われても、帰るに帰れません。ナースセンターの近くをうろうろしていたのですが、意を決して、私はひとりで義父の病室に行き、クレジット会社を辞めて西自動車に移るこ

人公みにしたいに思っていましたので、何もできない義理の息子が入ってきたぞと思われていそうなことが悔しくて、そんな言葉がつい出てしまったのです。しかし後から考えると、社員たちは義父が末期癌であることも、余命がわずかしかなかったことも知りません。ですから、工場長の質問は、素朴な疑問だったのだと思います。

社員たちとの、そんな初対面があった一カ月後の十二月七日、義父は帰らぬ人となりました。「売上を伸ばすためにこの会社に入社するのだ」と、社員たちの前で啖呵を切った手前があります。私は朝早くから夜遅くまで必死で働きました。

◎危機感を原動力に車検受注台数を大幅増

会社の経営状態を知ったのは、入社した後でした。累積赤字があり、借金が一億八百万円もありました。このままでは会社は倒産する。とにかく車検台数を増やし、売上をあげるしかない。強い危機感を抱いた私は、すぐに車

検チャシのボスティングに奔走しました。家の

車庫に入れてある車があれば、車検ステッカーを確認しては呼び鈴を鳴らし、家の人にチャシを渡しながら車検入庫のお願いをする。ほとんどが門前払いでしたが、家の前で洗車をしている人にチャシを渡したところ、三日後に来店してくださったというケースもありました。成果が上がらず、不安と焦りばかりが募っていた私に、そのお客さまは勇気を与えてくださいました。ちなみに、これが初めての成功体験でした。

年が明けた二月、三月には二カ月にわたる車検キャンペーンを行い、前年比百台アップという目標を掲げました。「達成できなければ給料は要りません」と、当時の社長に訴えてのキャンペーン開始でしたので、達成できた時はとても嬉しかったです。その頃から現場も忙しくなり、メカニックたちも必死に動いてくれるようになりました。

また、現場の時間管理やお客さまへの説明についても事あるごとに社員たちと話し合い、改善していきました。

ている。たくさんある同業者の中から、お客さまは当社を選んでくれた。なぜそのお客さまに對して、いらつしやいませがありがとうございますが言えないのか。お客さまへの挨拶が徹底できるまで、いたちごつこのように繰り返し話し続けました。とにかく意識を変えていく。そのことに苦勞しながら走り続けました。

毎月末には、目標を達成すれば祝勝会、未達成であれば反省会を開き、酒を飲みながら語り合い、励まし合うというコンパをしました。その中で心のつながりを少しずつ感じ始めるようになりました。

私が入社して一年後、車検台数を前年より五百台も伸ばした当社は、売上も伸び、利益も出て赤字会社から脱却していました。

◎負けず嫌いに火がついて(新商品「乗るだけセット」)

入社から一年と一カ月が経過したある日、当時の社長が私と義兄の二人を呼び出しました。

ただ、全員が車検時に車の状態をお客さまに説明できるようにしようと提案した時、年配の工場長が「人と上手に話ができるならメカニックにはなっていない。話すのが苦手だから、この仕事をしているんだ」と反発しました。結局、工場長以外は説得して了解してもらいましたが、やはり話すのが苦手な社員もいます。そこで、「人間、いつかは必ず人前で喋らなければならぬ場面がある。だから、会社で練習をしよう。経験を積むことが大事なのです。話が下手だったとしても、この中なら恥をかいてもいいじゃないか」と励ましながら、朝礼での三分間スピーチを行うことにしました。

後日談になりますが、昨年、当社が加盟するフランチャイズ、ホリデー車検のメカニック立会いコンテストで当社社員が全国優勝を飾っています。

最初のうちはお客さまへの挨拶すらも、メカニックたちは満足にできませんでした。「これだけたくさんさんの整備工場があつて、技術はどこでも持っている。ましてや車検はどこでもやっ

「この会社は、もう君たちでやっていけるだろう」。この社長の言葉を受けて義兄と二人で半月くらい話し合つた結果、覚悟を決め、私が社長に就任することになりました。そして社長就任直後の忘年会の席で、私は社員に所信表明を行いました。「この会社は借金という重い荷物を抱えた小さな船である。向かいたい方向は決まっているが、みんなが同じ方向に向かって漕いでくれなければ舟は前に進まない。みんなの力を貸して欲しい」

社長就任後、借入先から追加の連帯保証人になってくれといわれ、契約書に実印を捺すときには責任の重さを実感し、手が震えました。またコピー機をリースする際には、銀行系のリース会社から前社長にも連帯保証人に入つてほしいといわれ、信用の無さに愕然としたこともありました。

その頃から、以前お付き合いをいただいていたお客さまに對して次回の車検の案内連絡をする時、「車は三カ月前に買い換えたから車検の時期ではないよ。おたくはもう車売ってい

ないから、ヨソで買った車だ。でも、何かあったらおたくに持っていくから」というご返事が返ってくるようになりました。車に何かあれば、買った店に持っていくのが普通ですから、「何かあったらおたくに持っていく」というのは明らかな社交辞令です。



ガレージ内の様子

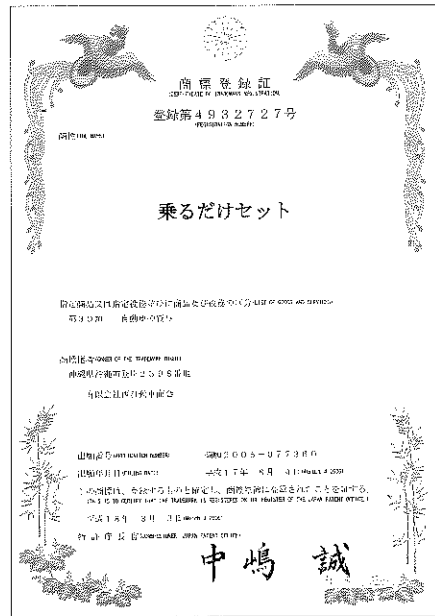
顧客のリストを調べてみたら、当社で中古車をお買い上げくださったお客さまの車が古くなり、買い替えの時期にきているケースが多いことがわかりました。当時、当社では中古車の販売をやめていましたので、買い替えになれば他店での購入になります。必死になって車検台数を伸ばした一年でしたが、このままで果たして今後も同じように車検を獲得できるのか、不安でいっぱいになりました。やはり車を販売しなければならぬのではないかと、来る日も来る日も悩みました。

ただし、中古車の販売を再開するにしても、仕入れを行うお金はありません。中古車の目利きも素人の私にはできませんし、何よりも累積赤字の会社に銀行はお金を貸してくれません。それでもどうにかできないかと悩み続けていたときに、部品商の方から新車のマイカーリースがあるという話を聞きつけました。リースといえば、私が以前勤めていた会社の子会社にリースをしているところがある。マイカーリースの話に、すぐに興味を持ちました。

社内に諮^{はか}つてみたところ、こんな会社で新車は売れない、先行投資の数十万はドブに捨てるようなものの、新車販売の経験者もないし、誰が売れるのか、反対の声ばかりです。しかし、それがまた私の負けず嫌いに火をつけてしまいました。「私が売ってみせる！」と啖^{たんか}阿^あを切り、マイカーリースの販売を決めました。これが当社の「乗るだけセット」の原点になります。ここで少しだけ「乗るだけセット」の説明をいたします。

それまでのカーリースは法人のみが対象となっていて、主に税金対策と車輛管理の代行がメリットと考えられていました。それ以外の特徴としては税金やメンテナンスが含まれ、販売方法も通常とは異なっていました。そこで私は、個人に新車のマイカーリースを展開すれば、今までの販売方法と異なる新しい商品になるし、何より近隣の販売店との違いを明確にできる。残された道はこれしかない、と思いました。

同業者にとくとなく「新車の個人リースはどうだろうか」と聞いてみたところ、誰もがダメ出しをします。個人のお客さまにとってメリットが無い、仕組みがややこしい、儲からないと言います。ならば、逆にそれをメリットにつくり替えればよいのだと思いました。つまり、分かりやすく簡単にすればよい、儲かるようにすればよい、そうすれば成功するのではないかと考えたのです。ただし、何よりも他店でやっていない売り方をしなければ、新車を売ったことのない弱小会社では競争にもなりません。



「乗るだけセット」の商標登録証

「乗るだけセット」には、新車の代金と五年間にかかる維持費がほぼ全て含まれています。通常のクレジット購入の場合、車を買った後に月々の支払いがあり、税金や車検、オイル交換などのメンテナンス費用はその都度の出費となります。「乗るだけセット」の場合にはそれらの費用が全て月々のリース料金に含まれるために、手元からお金を出す必要がありません。今はインターネットや携帯電話の定額払いが当たり前になっていますが、当時はそういう支払い方法がありませんでした。

当社にすれば、「乗るだけセット」でリース購入された車のメンテナンスは、全て自社工場への入庫となります。仕事の計画が立ちますし、入庫促進のための広告費用と労力も大幅に減ります。そのためにメンテナンス費用も一回一回の正規の金額をいただくのではなく、値引きをした上でリース料金に組み込むことができ、お客さまのメリットがより高くなります。つまり、Win-Win（双方が満足できる）の仕組みとなるわけです。「当社が全て面倒を

見ます。安心して、快適にお乗りいただけます」というシステムですから、車に詳しくないお客さま、特に女性のお客さまにはたいへん喜ばれています。

法人リースの場合はリース会社が契約をとり、メンテナンスは下請けの整備工場に任せることになるのですが、整備工場側にすれば下請けとなるために工賃を叩かれ、大量の入庫がなければ儲けられないという結果になってしまいます。また、一台一台の引取り納車となるために時間効率も悪くなります。さらに、リース会社からの支払いは完全出来高払いなので、入金サイトが遅く、伝票にミスでもあれば入金が一カ月遅れてしまいます。対して「乗るだけセット」の場合には、リース会社からメンテナンス代金が毎月定額で振り込まれますから、資金繰りがたいへん楽になります。加えて、お客さまがご自分で車を持ち込まれてメンテナンスを受け、またご自分で取りに来ていただくという取り決めになっていますので、工場の時間効率にムダが生じません。

「スーパー乗るだけセット」はお得！ ハンバーガーセットに例えると...

お客様は
ガソリンを入れて
乗るだけ!!



塾長例会で使用された「スーパー乗るだけセット」の説明用イメージ図

話は戻りますが、マイカーリースでの販売を決めてからは、月に一日、二日ほど、朝、どうしても体が動かないという日を除いて働き続けました。日曜祝祭日もひとりで会社をあげました。車のことは素人で詳しくないので、徐々にリースの説明がうまくなってきた半年後から、少しずつ売れ始めるようになりました。ある日曜日、いつものようにひとりで会社をあげていたときのことでした。お客さまが訪ねてこられ、そのまま一台お買いいただいたのです。

商談が終わったあと、そのお客さまから「社長はいつも日曜日にひとりで会社をあげているんだってね」と言われました。突然そう言われて驚きましたが、よく聞いてみるとそのお客さまは社員の友人で、「会社が休みの日曜日でもウチの社長はひとりで店をあげて販売しているよ」と聞いたから訪ねてきたとのことでした。ひとりで会社をあげていることは、あえて社員たちには話していませんでした。ですから、そのお客さまのお話を聞いて、ああ、見えて

くれたのだな、私の必死な思いに気付いてくれていたのだなと思いい、とても嬉しく感じました。同時に、感謝の気持ちも湧き上がってきました。何としてもこの新車販売を軌道に乗せ、会社を倒産させてはならない。その頃はそれが私の信念になっていました。

新車販売を始めて一年後、新聞折込みでチラシを入れるようになった頃から反応が大きくなっていきました。販売台数はどんどん伸びていき、年間八十台、二百五十台、三百六十台、そして最高時には六百三十台まで、毎年百台くらいずつの伸びを記録していくようになりました。この四年間は毎年五百台前後で推移しています。

業界内でも注目されるようになり、県外からも見学にお越しただけるようになりました。某軽自動車メーカーの専務から「横浜に店を出せ。全面的に協力するぞ」とラブコールされたこともありましたが、当時の家庭の事情で諦めました。しかし、いつかは県外で挑戦してみたいと考えていたので、支店ではありま

ンチャイズの形式をとっていません。ノウハウの提供や全体的な指導は行いますが、あくまでもメンバーは仲間であり、共に切磋琢磨していく同志だと思っています。さらなる発展を、お互いの経験と知恵で高めていく仲間、メン



社員一同

せんが、同業者に仕組みとノウハウを提供しようと考えて、五年前からマイカーリース「乗るだけセット」の全国展開を始めました。業界紙に「整備工場最強の仕組み」と言っていたいた時にはとても嬉しくなりました。

現在、全国七十四社がメンバーとなり、共にマイカーリース「乗るだけセット」の拡販に取り組んでいます。

メンバーの中で特に印象的なのは、第一号メンバーである福岡県の広瀬自動車さんの広瀬社長です。一昨年の結婚式に招待され、来賓の祝辞を述べましたが、司会から新郎の師匠と紹介され、友人代表挨拶では「広瀬は、乗るだけセット」がうまくいかなかったら会社を閉めて廃業すると話していた。乗るだけセットで成功できたから今日の結婚式がある。津嘉山さんには私も感謝しています」と述べていただきました。広瀬社長が当時、私と同じように倒産寸前の境遇であったことを初めて知ると同時に、役に立って嬉しい気持ちで一杯でした。この「乗るだけセット」の全国展開は、フラ

バーとして活動しています。

「乗るだけセット」という商品をきっかけにして、お客さまとの絆を深めて信頼を得る。そして「生涯顧客」になっていただくことで、我々のような小さな会社でも生き残っていくことができる。これが、メンバーのみんなが共有している考え方です。利他の心を大事にして、以前の私同様、苦しんでいる自動車整備工場を一社でも助けることができれば、という気持ちで、心の底から付き合えるメンバーを今後も探していきたいと思います。

◎反省と学びのなかで

話を少し戻します。

新車の販売台数が伸びている時に、钣金塗装部、保険部、コーティング部など組織を拡大していきました。現在、従業員数は正社員三十七名、パート三名、役員含め四十三名という会社になっています。社員数が増えるにしたがつて部署間のコミュニケーションが希薄になったり、考え方が統一されていなかったり、

情報共有や理念の浸透、つまり組織としての会社づくりをどうするのかという問題が出てくるようになりました。

そしてもうひとつ、未熟な経営者である私のお金に関する考え方に問題があることも分かるようになりました。お金が無くてたいへんな思いばかりをしていた会社に、少しばかりの余裕ができるようになった。利益を上げても税金で半分も持っていられるのなら、何かに使ったほうがよい。そう考えて、ムダな経費ばかりを増やしていたのです。

五期前の業績は、売上九億二千万円、経常利益千五百万円でした。四期前は売上十億七千万円、経常利益五百万円、三期前は売上十億八千万円、経常利益九百万円という業績でした。「中小企業と腫れ物は大きくなる」と潰れる」と塾長が話しているのを聞いた時は、まさにこの時の自社の状態だと思いました。

五年ほど前、同じ「乗るだけセット」を展開している沖縄の次郎工業の上里社長から、盛和塾の話をよく聞いていました。そのことを思い

出して入塾のお願いをしたところ、一昨年五月に入塾の許可をいただきました。以来毎日、塾長のCD講話全集を車中で聞きながら、反省と学びを続けています。

「これくらいでいいや」という安易な考えや油断、甘えがお前にはある。利益を出さない体質で、本当に会社の存続や社員の幸せが実現できると思っているのか？ 社員の幸せを心底願っているのか？ 物心両面の豊かさを実現しようとしているのか？ 塾長のお話を聞きながら自問自答し、悩みました。

また、入社時は必死に働いていたけれども、今の自分はどうなのだ？ たしかに県外出張が多くなり、会社を不在にする時間が長くなっているけれども、出社していても楽をしている時間が多くなっていないか？ 日曜日は完全に休むようになっていきますので、以前と比べれば、社員に私の必死さは伝わっていないと思います。特に若い社員には伝わっていないと思います。

塾長講話の中に、塾長が中国・明代の思想家、

一度緩んだ自分の気持ちを引き締めて、再び社員に語りかける日々が始まりました。自分が緩んでいたせいで、緩んでしまった社員がいることに気がつきました。そこで、前期の経営計画書の冒頭メッセージを「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」としました。それまでの私はただ優しいだけの社長で、失敗も次の糧にしてくれればよいと考えていました。しかし、それは自分が楽をしたいがための言い訳に過ぎなかったのです。また、私がそんな考え方をしているものですから、社員間でも失敗に対する注意ができませんでした。

塾長から大善と小善の意味を教えてもらった時には、本当に身震いするほどの衝撃を受

呂新吾の「呻吟語」を引用して、リーダーの資

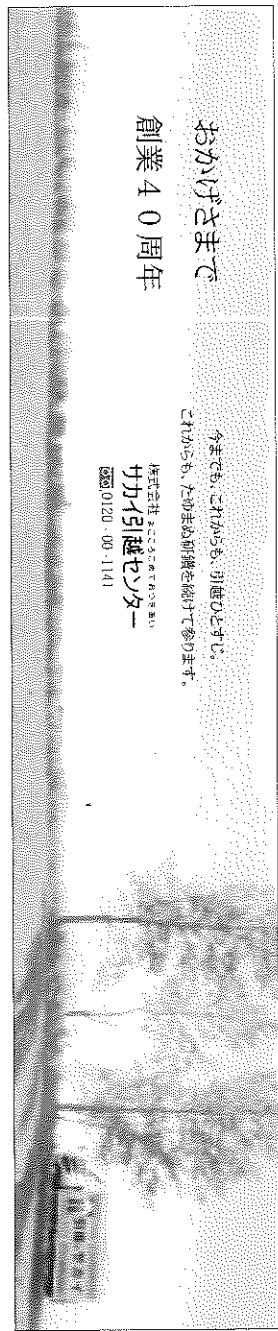
質について述べられたものがあります。リーダーの第一等の資質とは「深くものごとを考える、重厚な性格を持つ人格者であるべき」と話されているのを聞いた時に、自分にはリーダーとしての資質が足りないこと、そして人格は環境により変化していくことに気付かされ、社員に対して申し訳ない気持ちになりました。今では以前と同じように、どうしても朝、体が動かない日以外は働いています。それだけではなく、まずは「経営十二条」や京セラフィロソフィを自分が真剣に学び、実践し、社内での浸透を図りながら深く深く考えていかなければならないと気付きました。

おかげさまで

創業40周年

今までも、これからも、引継ぎとすじ、
これから、ためまめ前編を続けて参ります。

株式会社 京セラ センター
サカイ引越センター
03-0120-00-1141



け、自分には本当の愛情が無いのだと気付かされました。

これはある古株社員の例なのですが、その社員は妻の従兄弟にあたり、係長をしてもらっていました。しかし、再三のイージーミスをした、仕事中にインターネットで釣りの情報を見ていることが多々あるなど、仕事に対するやる気がみえてこない。そのために周りにも悪影響を及ぼしていました。彼に対しては、以前から何回か「直らないなら会社を辞めてくれ」と言っていましたので、お客さまに迷惑をかけるミスを犯した時にクビを宣告しました。そして本人に直接、「仕事に対する姿勢がこのままなのであれば、今後の人生も駄目になってしまう。この会社では甘えてしまうから、ヨソの会社で一から出直したほうがよい」と話しました。

本人は「辞めたくない。この会社でがんばりたい」と言いましたが、「この会社には釣り仲間もたくさんいて、楽しく働けるから辞めたくないのではないか？ 簡単に辞めたくないと言える状況ではない。自分のしてきたこと、して

いることをじっくり考えなさい」と話して、会社に残りたいという言葉を遮りました。泣いて馬鹿を切る心境でした。

彼をクビにすることについて、役員会で反対意見も出ました。しかし私は役員会でも同じように話して、また彼の母である義叔母に私が直接謝りにいくことも話して、解雇の決定をしました。社員の数名からも「面倒見も良いから、辞めさせないでほしい」という声がありました。今のままでは彼の今後の人生もダメになってしまう」と話して納得してもらいました。辛い立場になるのは、従兄弟同士である妻です。その妻にも、「他の社員に与える影響を考えれば示しがなくなる」と話して理解をしてもらいました。

実は、最終的には彼を解雇していません。クビを宣告した五日後、先輩や釣り仲間などからこっぴどく叱られた彼が私の自宅を訪ねてきて、「心を入れ替えて、一から一生懸命に働きます。だからもう一度だけチャンス을くください」と懇願してきたからです。今後は周りから

信頼される仕事をする約束をして、最終的には会社に残ってもらうことにしたのです。今は

降格して平社員ですが、周りへのフォローなども積極的に行うようになり、元々経験が豊富でしたから、その経験から若い営業マンにもアドバイスしてくれるようになったり、仕事に対する姿勢が以前とは変わっています。周りの評価も変わりました。本人はもちろんのこと、他の社員たちも私の真意を理解してくれたから変わったのだと思っています。

この一件で、私は社員に対する深い愛情を経験することができたと思っています。塾長の教えに、本当に感謝です。

◎フィロソフィの実行と実践

改めて「経営十二ヶ条」を読み返し、深く学び直している中で、第一条「事業の目的・意義を明確にする」ことができていないことに気がきました。

当社の経営理念は「お客さまに安全で快適なカーライフを提供することで、地域社会に貢

【経営理念】

お客様に安全で快適なカーライフを提供することで、

地域社会に貢献するとともに、

全従業員の物心両面の豊かさを実現する。

【経営ビジョン】

1. 私たちは、常に「本当にこれがBESTか」という問いを自らに課し、たえず最高の品質を追求し続けることで、お客様に満足（感動）を提供する企業を実現します

1. 私たちは、「お客様に満足を」「社会に貢献を」「社員に幸福を」「会社に発展を」の4つのテーマを追求し続けることで、理想のサービス業を実現します。



経営理念などがまとめられた壁面

献するとともに全従業員の物心両面の豊かさを
を実現する」です。この理念を朝礼で毎朝唱
和しているのですが、ただそれだけで、これを
深く理解し、行動することができていなかった
のです。そこで、お客さまとのやり取りで理念
に反することをしていないだろうかを確認し、

されるような会社となり、心もモノも豊かにし
よう」と語りかけています。

二月に行った全体会議でも、「これからさら
に厳しい状況が予想される業界だけれども、リ
ストラはしたくない。安定した職場にするため
に、売上がゼロになっても一年分の給料を払え
るような内部留保を貯めておきたい。決して
自分や役員だけがいい思いをしようとは考え
ていない。みんなにもつと還元していくので、
一丸となって誰にも負けない努力をし続けよ
う」と訴えました。社員たちは目を輝かせな
がら私の話を聞いてくれ、後の懇親会では何人
もの社員が「社長についていきます。この会社
で一生働きたい」と言ってくれました。とても
嬉しくなり、心の絆が結ばれたと感じました。
今後は全従業員が同じ気持ちを持てるよう努
力していくつもりです。

盛和塾に入塾してからは役員報酬もオーブ
ンにしましたし、経営数字だけをみても用語
を理解していなかったために、その勉強から始
めて月次の利益を確認するようになりました。

業務改善提案書を活用して問題点を全員で共
有しながら改善策を示して対応していくとい
うことを始めました。

例えば、「快適なカーライフを提供する」た
めに、メンテナンス案内をしつかりと行ってい
く。五年間は確実に入庫してメンテナンスを
行っていますが、それ以降の入庫率がかなり落
ちていました。メンテナンスのセットの終了に
よりお客さまの意識が薄れてしまっているこ
と、そして低価格の店に流れてしまっているこ
とがその原因でした。みんなで話し合った結果、
五年後も二年間のメンテナンスパックを安価で
提供するようにしたところ、少しずつ入庫率が
上がってきました。お客さまにとっても車の調
子が悪くなることなく、快適に利用し
ていただけるようになりました。何よりこれが
他店への流出防壁にもなりました。

続く「全従業員の物心両面の豊かさを実現
する」ために、社員たちに「まずは会社の体
力をつけて、安心して働ける会社にする。一生
懸命に仕事に打ち込むことでお客さまに支持
リーマンショック後の不景気で販売台数は落
ち、国の景気対策によって当社の主力の軽自動
車よりも普通乗用車、とりわけハイブリット車
の販売台数だけが伸びています。その影響か
ら、当社での販売台数はこの二年、下げ続けて
います。しかし「売上を最大限に」していく努
力を重ね、提案商品であるボディコーティング
や自動車保険の取扱いを積極的に展開し、こ
れらが売れるようになりました。その甲斐あつ
て、総売上こそ落ちましたが、一台あたりの販
売利益額を上げることができました。

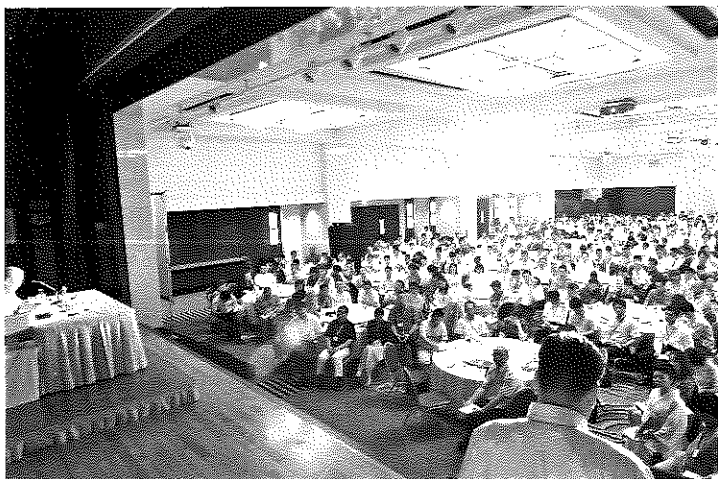
また今年からは、塾長から「新商品は既存
の商品の延長線上で考え、飛び石は打たない」
と教えていただいたことを参考にして、不景気
用商品として「乗るだけセット・シンプル」の
販売を開始したり、新商品となる「法人向け・
乗るだけセット」をつくりました。まだまだ成
果は乏しいのですが、適任と思える社員がいる
ので、今後が楽しみです。

「経費を最小限に抑える」ということでは、
削減可能な経費のピックアップをして、これを

全体会議で検討した結果、買取店FCの脱会と効果の薄い広告費を削りました。仕入れに關しても、代理店からの値引きではなく、直接メーカーから仕入れることによってバックマージンが還元されるというケースも出てきて、約五百万円の削減ができました。今後とも細かく確認していくつもりです。

盛和塾でフィロソフィを学ぶようになってから、「人間として何が正しいか」ということを判断基準にするようになりました。その結果、子どもの頃、両親や学校の先生から教えられたことをハッキリと口にして注意できるようになり、お客さまの評価も良くなりました。仕事を好きになり、会社を好きになり、仲間を好きになる。家族よりも一日の中で最も長い時間を共に過ごしている仲間を好きになり、厳しい仕事を通じて達成感と充実感を味わいながら人間性を高めていく。私たちはそんな仲間でありたいと、社員たちに訴えています。今、共に人間性を高めていく仲間なのだという雰囲気気が広がり始め、少しずつ社員が変わり始め、

これを常日頃から話しています。今期が三十六期目となるため、百年企業を達成したのかどうか確認することができない壮大な夢ですが、フィロソフィを実践し、それが社風となるまで磨き続けていけば、必ずや実現できると確信



会社も変わり始めています。

「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」の方程式にある「考え方」の部分を盛和塾でしっかりと学び、社員と共有して結果を残していきます。私は以前から「人生、出口が大事だ」と考えています。リタイヤする時や死ぬ時を、最も良い状態で迎えたいと思っています。

前々期の売上は九億九千万円に落ちましたが、盛和塾で学んだおかげで、二千七百万円の経常利益を上げることができました。借金もゼロとなり、前期は売上九億八千五百万円、経常利益四千四百三十万円となりました。業績の改善と同時に部署間のコミュニケーションも良くなってきました。明確な指針を持つことで組織としての形ができてきたように感じています。しかし、まだまだ足りないところも多い。今後自分自身への落としこみと社員と共に学ぶ姿勢でフィロソフィを実践していきます。

◎夢は大きく「百年企業」

私の夢は「百年企業」です。社員たちにも、

しています。社員たちには「子供や孫に誇れる会社にしよう。将来、孫とドライブしながら会社の前を通ったとき、おじいちゃんはこの会社で働いていたんだよ」と言えば、すごいね、おじいちゃん」と返ってくるような会社にしよう。そして、おじいちゃんはこの会社を、こんなことをして大きくしていったんだよ」と話せるようにしよう。そのために、みんなで誰にも負けない努力を重ねていこう」と話しています。百年を迎えた時には、あの世で義父と共に、社員や家族たちと祝杯をあげたいと思っています。

もうひとつは、全国の「乗るだけメンバー」と共に当社も成長発展することが使命だと考え、結果を出すための努力を怠らないということです。全国にこの商品を認知させることに全力を注いでいくつもりです。

全国的に認知される商品となる確信や自信は、まだまだありません。しかし、できるはずがないといわれて諦めていたら、今この会社は無かったと思います。これから「もうダメだ」

と思うようなことがあるでしょうが、決して自分から諦めるようなことをせず、自らを奮い立たせ、また、全国の盛和塾のソウルメイトからも刺激をいただきながらがんばっていきたいと考えています。よろしくお願いします。

塾長コメント

◎学びと実践を、今日よりは明日、明日よりは明後日と積み重ねていく

全国からたくさん集まっていraftしやいますソウルメイトの皆さんにとって、津嘉山さんのお話はいへん参考になったのではないかと思います。少し気がついたことを簡単に申し上げます。

三百人ほどの社員がいる、少し大きなクレジット会社に勤めていたけれども、義理のお父さんが癌になり、跡を継ぐ者がいないために六人姉妹の三女の婿である私が後継者となり経営をやってくれと言われた、と津嘉山さんは、おっしゃいました。

創意工夫を重ね立派にしていく」と、津嘉山さんは社員の方々に話しています。企業経営の場合には、今ある仕事をただそのまま踏襲していくだけではなく、常に創意工夫をしていくべきだと、私はいつも申し上げています。が、同じように、津嘉山さんは自動車の整備については全くの無知であったにもかかわらず、どうすればこの会社を立派にできるだろうかと考えたのです。

整備工場で最も重要になるのは車検の仕事をする事です。そのため、津嘉山さんはいろいろと考えて、先ほどからおっしゃっている「乗るだけセット」という個人のマイカーリースの販売を考えつかれたという。

娘さんしかおらず、跡取りがないという状況の中で、三女のお婿さんとして社長になられたわけですが、最初に大事なことは、すばらしいご兄弟だということです。六人姉妹で、その配偶者もいらつしやる。その方々にたいへんな理解があり、津嘉山さんが社長となることに対して反対するのではなく、みんなが賛成をしてくれた。姉妹の方々、またその配偶者の方々も含めて、すばらしいご家族だということをまずは強く感じました。

兄弟や親戚の方々と一緒に経営をするというのは、実はいちばん難しいケースなのです。その中で津嘉山さんは理解のあるご兄弟の方々に恵まれて、すばらしいスタートを切られた幸せな方だと思います。

◎常なる創意工夫の精神がつくった新商品「乗るだけセット」

お義父さんは沖縄で小さな自動車整備工場を経営しておられた。その会社を「今日よりは明日、明日よりは明後日と、常に改良改善、

自動車の整備工場で、ただ車検だけをしていく。また、「ウチで車検を受けてください」と注文を取って歩いて、限界があります。それを何とかしなければならぬと思い、創意工夫をして「乗るだけセット」という個人のマイカーリースを独自でお考えになった。

中小企業の経営をしていく場合には、今やっている仕事にどういうことを加えればもう少し事業を拡大できるのかということに常に考え、創意工夫を重ねていくことがいちばん大事なことです。

お義父さんが経営していた整備工場を、車検の工場としてそのまま経営していったとしてもどうにもならない、何かもっと事業を拡大し

稲盛塾長推薦!

「本書は、私の経営哲学を学び、進化発展させた実践の記録である。経営者だけでなく、現場で活躍するビジネススマンにこそお薦めしたい」

ストーリーで語る
強い会社
の
創り方

稲盛和夫氏推薦!

「ストーリーで語る
強い会社の創り方」

株式会社ラック代表取締役社長
盛和塾本部理事

盛和塾「福岡」代表世話人

柴山文夫 著

定価 1,470 円 (税込)



日本一の
稼働率を
生み出した
驚異の
「若手コーチング」と
独自の
「マーケ
ティング手法」を
ついに公開!

致知出版社

■お問い合わせ先

TEL03-3796-2118

FAX03-3796-2109

※オンラインショップでも購入できます
<http://shop.chichi.co.jp>

致知オンライン

で 検索

ていく方法はないものかと考えて、耳に入ったリースの話をヒントにして「乗るだけセット」という商品を考えた。詳しい説明をお聞きしながら、なかなかよく考えておられるなと思いました。リースですから、自動車を買う頭金も税金も要りませんし、後々のメンテナンスも車検も込みになっている。主婦のように何も車のことを分かっていない方々でも、税金の心配も要らないし、後々の車検のことも、またメンテナンスの問題も心配しなくてよい。津嘉山さんの会社からリースで車を買えば、もう何も心配が要らないという。

この「乗るだけセット」という商品を考えていて販売したところ、どんどん売上が増えていき、年間最高六百三十台も売れるような状態にまでもっていかれた。この四年間でも年間五百台前後の販売台数で推移しているとおっしゃいました。そして、多くの方々が津嘉山さんの「乗るだけセット」という仕組みに興味をもつようになり、取材に来た業界誌から「最強の仕組みをつくりあげた」と褒められる。し

そのノウハウを教えてあげていらっしゃる。いわば利他の心で展開しているというお話を聞いて、本当に立派だと思いました。

元々からそういうすばらしいお考えをお持ちの方だったのだろうと思います。「私と同様に苦しんでいる自動車整備工場を一社でも助けることができればという気持ちで、心の底から付き合えるメンバーを今後も探していきたいと思っています」というふうにおっしゃいましたが、たいへんすばらしいことだと思います。

◎税金を経費と考える

入塾されて二年と、まだ間もないですが、五期前には九億円の売上があり、四期前、また三期前には十億円となって売上は増えていった。しかし経常利益はたいへん少なくて、それぞれ千五百万円、五百万円、九百万円しか出なかった。そして、九百万円の経常利益が出れば、四百五十万の税金を払わなければならないため、「半分も税金に取られるくらいなら」と思われた。何を手伝ってくれたわけでもないの



かも津嘉山さんは、それを惜しげもなく全国の同業者たちに教えてあげている。マイカーリース「乗るだけセット」というシステムをフランチャイズで売るのではなく、仲間の方々に

に、半分も持つていかれるなんて、そんなバカバカしいことはない、私も若い頃に思ったことがあります。津嘉山さんもバカバカしいと思われて、 unnecessaryなものを買ったりして経費をムダに使うようになっていたという。

税金を払った残りが、会社にとっての利益であり、これを内部留保しなければなりません。しかし、税金を払うのが惜しくて利益を減らしていったのでは、その内部留保の蓄積が無く、会社はいつまでも貧血状態です。そのことに津嘉山さんは一昨年五月、盛和塾に入られてから気付き、一生懸命に改善していくようになったとお話になりました。

やはり中小企業を経営していれば、利益をたくさん出したいと思って朝から晩まで一生懸命に働きますし、社員たちにもそれを求めるわけですが、それだけに税金を払うのが惜しくなるのです。例えば、二億円の利益が出たとしても、そのうちの二億円の利益が出たといかれます。それが非常にもったいないといえますか、自分の汗の結晶、社員の汗の結晶でつく

りあげたものを、国や地方自治体が簡単に税金としてもっていくということは、耐えられないような感じがするものです。

私も同じような悩みがあつて、京セラ創業時の頃、脱税まがいのことをしたことがありました。たちまちにボロが出て発覚し、とつちめられたわけですが、我々はどうしても営業利益と経常利益が「利益」だと思つてしまふのです。津嘉山さんが作成されたグラフにも営業利益がいくら、経常利益がいくらというふうに出ていましたし、我々もそういう見方をしてしまいます。しかし私は、若い頃に脱税まがいのことをしてとつちめられてからは、営業利益や経常利益は「利益」として考えずに、税金を引いた税引後の利益を「利益」だと考えようというふうにしたのです。そして、税金は経費だと思ふようにしました。

損益計算書を見れば、売上から仕入など経費を全て引くと営業利益が出て、そして営業外損益を引けば、経常利益が出てきます。我々はその営業利益、経常利益が利益だと思つてい

そういう経営者の利己的な悩みから解放されました。

◎大善がひとりの人間を救う

津嘉山さんの会社には、親戚の方々がたくさん働いていらつしゃいます。奥さんの姉妹のお婿さんもお勤めになつてゐるはずで、その中で従兄弟さんがイーजीミスをしたり、仕事でもインターネットを見ていて、釣り仲間と釣りの話をしてゐる。そういう様を見て、これではお客さんに迷惑をかけてしまふと思つていた津嘉山さんは、実際にお客さんに迷惑をかけたときに厳しく咎めた。「ウチの会社にいたのではお前さんのためにならない」と厳しく叱り、

ますから、その半分を国や地方自治体が税金として取つていくとなれば、腹が立つてしようがなくります。だから税金を経費だと思ひ、税金を引いた税引後の利益を利益なのだと考えれば、「取られる」という意識はなくなる。つまり、必要経費として税金があるのだというふうに、私は位置づけたわけです。

中小企業で年間一億円の利益を出して、その内の一億円が税金として持つていかれるとなれば、本当にバカバカしくなります。一億円も的大金を、何も手伝つてくれたことのない人たちが勝手に引つpegがして持つていくということでは、理性で考えてみても納得はいきません。しかし「これは経費なのだ」と思ひ、「税引後の利益が利益なのだ」というふうにすれば、その利益は公明正大に社員たちに配ることもできるし、株主に配当として配ることもできる。また、会社の中に内部留保として貯めていくこともできる。つまり、自由に使えるわけです。そういうふうを考えて、私はスッキリとしたのです。税金は経費だと思ふようになってからは、

その従兄弟さんには辞めてもらふことにしたとおつしゃいました。

役員会には、もちろん親戚の方がたくさんいらつしゃいます。ですから、クビにすることに反対意見も出たけれども、津嘉山さん自身が直接、義理の叔母さんのところに行つて「もう辞めてもらふ」と言うつもりだった。また、津嘉山さんの奥さんも立場、苦しいことになつてしまふのですが、敢えてそう考えたのは、私の話を聞いたからだつた。つまり、「大善」と「小善」という話を盛和塾で聞き、まあまあ、このくらいはいいというふうにしたのでは見せしめにならないし、他の社員にも悪い影響を与えてしまふ。「大善は非情に似たり」というけれど



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

も、厳しく接して辞めてもらうことが本人の将来のためにもなることだと思われて、勇気を奮い起こして辞めてもらうことにしたとおっしゃいました。

そういう厳しい決断を受けた後で、本人は初めて気がつくのです。先輩や釣り仲間から、「そんなバカなことをして辞めさせられるなんて、お前は、どうするのだ」と叱られたために、五日後、津嘉山さんを訪ねてきて、「心を入れ替えます。一生懸命に働きますから、もう一度だけチャンスください」と言ってきた。そして思い直してクビにはされなかった。すると、係長からヒラ社員に落としても心を入れ替えて一生懸命がんばるようになり、今は十分な戦力になっているとおっしゃいました。

津嘉山さんは人間ひとりを大善をもって救ってあげたのです。それは、津嘉山さんがそういう気持ちで真剣に話をしてあげたものだから、本人が心を入れ替えて、一生懸命にやるからもう一度チャンスくださいと言ってきたのです。これはたいへん大事なことです。ここ

れども、そういう考え方をしているのであれば、もう結構です。私は自分ひとりでも、何としてもアメリカの市場を開拓していきます。あなたにはもう辞めてもらいます」というふうに言いました。

十歳も年上ですし、たいへんプライドの高い方です。私の言葉にムツとしていましたが、辞めてもらうことにしました。アメリカ出張中の出来事でしたから、彼にはそのまま日本に帰ってもらいました。

その方は一人娘の家に養子として入っていて、立派なお米屋さんを経営している義理のお父さんがいました。一足先に帰国していた彼は、おそらく奥さんと義理のお父さんにも事の顛末を話したのでしょう。私が日本に帰ったら、家の玄関に入ったところで、そのお父さんが「どうしても話を聞いてほしい」と訪ねて来られたのです。もうたいへんなお年でしたが、帰ってきたばかりの私への第一声が「本当に良いことを言っていたきました」でした。

「誠に申し訳ない。義理の息子に辞めてくれ

にお集まりの方々にも、同じような経験はいくらもあるだろうと思いますが、本当に愛情をもって厳しく接すれば、相手も必ず心を入れ替えて、まともな人間になってくれるのです。

私にもそのような経験があります。

私は語学があまりできないものですから、アメリカ市場を開拓する時に、私よりも十歳ほど年上で、戦前の京都大学を卒業された帰国子女の方に担当してもらいました。小学校までカナダにいたために英語は堪能で、終戦時には日本陸軍の中尉でした。南方で捕虜になった後、オランダ軍との終戦処理交渉を全てやっていたというくらいに頭がキレル。そのような人に私の片腕となってもらい、アメリカの市場開拓をしていたわけです。たいへん役立ってくれましたが、その方にはいくらか問題がありました。

私はその度に注意をしていたのですが、ある時、アメリカでの工作中、たいへん不真面目な行動をした彼に対して、「あなたはもう結構です。あなたがいなければアメリカ市場の開拓はできないと思って、今までは大事にしてきました

と言われたそうだけれども、実は私も娘婿に對して、腹に据えかねることが何回もありました。しかし娘可愛さで、娘婿にキツイことをなかなか言えなかった。彼は高等教育を受けて、すばらしい能力を持っています。しかし、それを鼻にかけたような態度が見受けられるものですから、私はいちばん困っていました。よくぞ厳しく言っていたきました」

もうビックリしました。

「本人もたいへん堪えていると見えます。この爺が娘婿のためにお願います。至らぬ娘婿だけれども、何とか使ってやってください」

土下座までして、そうおっしゃるのです。私はお父さんの熱意と愛情にほだされて、その人の復職を許しました。

その後、その方は心を入れ替えてくれて、当社のアメリカ市場での展開をすばらしいものにしてくれました。京セラ最初のアメリカ駐在もその人です。奥さんと一緒に渡米され、当社のアメリカ展開の礎になっていただきました。

「大善は非情に似たり」といいます。すばら

しく、良いことをしているのだけれども、見ようによっては非情に映り、なんと厳しいことをするのかと思われるかもしれない。しかしそのことによってひとりの人間ががらりと変わり、すばらしい成功を遂げていく。

その方は京セラの専務、副社長を歴任され、最終的にはめでたくリタイヤされました。今でも京セラの大株主のひとりとして、すばらしい老後の生活を送っていらっしゃいます。

小善ではなく大善で社員を教えていくべきであり、それをなさった津嘉山さんはたいへんすばらしい経営者であり、リーダーだと思えます。そういう資質を津嘉山さんは元々持つておられたと同時に、盛和塾にお入りになり、私のフィロソフィを一生懸命に勉強されて、さらに磨きをかけ、今がある。そういうお話を聞いて、本当に嬉しく思います。

小さな自動車整備工場を、自動車のメカも分らない、整備も分らない津嘉山さんが、まさに徒手空拳ですばらしい会社にしていかれた。慢心だけはせずに、ご親戚、ご兄弟の方々

が安心するような、さらにすばらしい会社にしていかれるようお願いいたします。
(二〇二年六月十四日盛和塾九州沖縄地区塾長例会〈沖縄〉より)



企業訪問

西自動車商会 — 体験発表者企業を訪ねる —

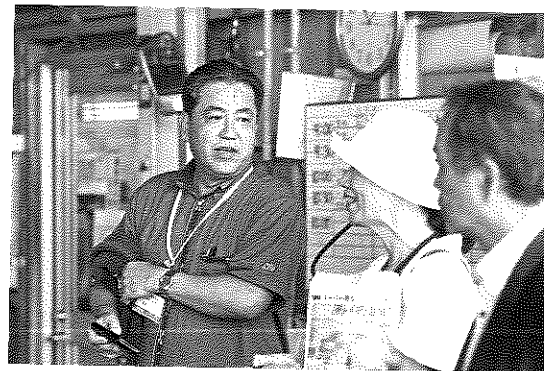
沖縄塾長例会の翌日、塾長例会では初の試みが実施されました。オプショナルツアーとして、昨日の例会体験発表者である津嘉山修塾生の会社、西自動車商会の企業訪問が行われました。体験発表を聞いた翌日にその現場を企業訪問することは学びの実践に非常に役立つとの声が聞かれました。ここでは当日行われた津嘉山氏と塾生たちによる質疑応答と感想をご紹介します。

質問 — 入塾二年目ということですが、フィロソフィを社内でのように活用されているか。どのように浸透させているか。実際になさっていることを聞かせて下さい。

回答 まだまだ十分ではないのですが、うちの会社は毎朝朝礼をやります。朝礼のいちばん最後に以前は社員教育読本の読み合わせをやっていました。以前、倫理法人会に加盟していたところは、『職場の教養』という冊子を読み合わせていました。盛和塾に入ってから、朝

礼のいちばん最後に行う輪読として、最初に取り上げた本は『PASSION』成功への情熱』でした。一日一項目ずつ読み上げて、勉強していききました。そして終わったあとは『京セラフィロソフィ』をずっと活用しています。一度、最後まで読み通してまた最初にもどつてという、その繰り返しです。最初は読み合わせだけだったのですが、去年の秋くらいからは、読み合わせの当番にそれぞれ、個人で感想を言ってもらうようにしています。これを朝礼でやっています。

そして、私を含めた役員と部長課長メンバーですが、月に二、三回、二、三時間にわたるフィロソフィ勉強会を実施しています。フィロソフィの項目を週に三つか四つほど、感想文を書いて提出してもらいます。それを皆で読み、感想を言い合うディスカッションを行います。これはまだ一年も経っていない状況です。



見学塾生に説明する津嘉山氏

あとは経営計画書です。経営計画書の冒頭でもフィロソフィの言葉を入れています。これも一年間朝礼で少しずつ読み合わせています。今年のテーマは「能力を未来進行形でとらえる」です。そのように、仕事における判断基準を京セラフィロソフィにあてはめると明確にう

たって、自分（社長）がいない場合でもどのよう判断したらよいかの基準にすることによっています。「うちの会社はこの判断基準でいく」ということを社員にはっきりとわかってもらうわけです。まだまだ、できていないところが多いのですが、そのように取り組んでいます。

質問二 私には整備工場を経営しております。板金塗装もやっておりますが、最近では車販もやらなければいけないと考えております。お伺いしたかったことは、社員さんの作業効率をどのように管理されているかについてです。弊社の場合は、一台の車に携わった時間を現場のスタッフに書いてもらって、一台ごとの利益を出す形で社員達にみせているのですが、そのような管理の仕方を教えていただけますでしょうか。よろしく願いいたします。

回答 弊社では現場に工程管理の表が出ていて、車検の際に一台の車を三人のスタッフが一

最後は終業時に今日一日の反省点と、明日の予定について報告します。

急な来店の場合、女子社員もインカムを使って作業してもらっています。そうして連絡を取りながら全員で連携して取り組みます。予約表を使って管理していますので、飛び込みの対応があればそれを逐一入れていきます。毎朝、営業スタッフが出勤迎える。何時にどのお客さんが来るか一日の予約をコピーしてポケットに持っています。例えば十時前にワゴンRが入ってきたら、ナンバーも把握していますから、パツと入ってきたら、入庫予定の看板にも書いてある通りに、すぐに対応をしています。

質問三 後継者の人材育成はどのようにお考えでしょう。また現在困っていることはありますか？

回答 弊社のマニュアルに人材育成の項目というのがあるわけではなく、また育てられるほどの器量があるわけではないので、私は「一緒に

御来店ありがとうございます
午後 ご予約のお客様 //

お客様名	来店時間	お車	御用内容
志田様	10時	ワゴンR	オイル交換・点検
知花様	10時	MIRVON	点検・オイル交換
島袋様	10時	アルト	点検・オイル交換
長志堅様	10時	スイフト	点検・オイル交換
名義真様	10時	ワゴンR	オイル交換
島袋様	10時	キャミ	点検・オイル交換
平安座様	10時	アルト	点検・オイル交換
知花様	10時	MIRVON	点検・オイル交換
比島様	10時	ムーヴ	点検・オイル交換
洲録様	10時	スイフト	点検・オイル交換
平安和様	10時	タント	点検・オイル交換

ウエルカムボード

成長しよう」と言っています。自分もまだまだ足りないところがあるので、この「一緒に成長しよう」という言い方になってしまっているのですが、一つひとつの事例が起こった場合、そんなときは一緒に話し合いをしながら社内にも報告、フィードバックしていますので、毎週月曜日の朝行われる全体会議で、当事者以外の社員も含め全員に報告し、同じような状況が他の部署で起こっていないか、同じような現象に覚えがないか考えてもらいます。これは何かミスをしたときに同じミスを繰り返さないように同僚に注意喚起をする目的もあります。そのように確認してもらう場として役立てています。人材育成として行っていることといえばそのくらいです。

あと、後継者という部分ですが、まだまだ、どうなるか考えていません。社員の中でも役職者を増やしていきたいとは思いますが、まだまだ私の息子が今年二十歳なのですが、まだまだ弊社に入ってくる予定もないので、今のところ後継ぎの予定はありません。

企業訪問参加者の感想

企業訪問に参加いただいた塾生にアンケートを実施しました。その一部を紹介します。

古芝 保治（北大阪）

経営体験発表の西自動車商會様への企業訪問は、直接社員の皆様の明るく元気なご対応にふれることが出来、またフィロソフィの徹底ぶりを目の当たりにする機会を頂き、とても感謝しています。「スーパードライバー乗るだけセット」のすばらしいビジネスモデルの現場に感動致しました。昼食時の経営問答での津嘉山修塾生のご対応、お考え方はたいへんすばらしく利他の精神で経営を伸ばしておられ、多くの気づきを頂きました。

困っていることはたくさんありますが、ただ、やりたいと考えていることは「支店を出したい」ということです。いまの会社と同じような感じで発展していけるような店をもうひとつ作ってみたいと思います。どういう場所に、どのようなに作ったらいいのか迷っています。そのようなことを、機会があれば塾長に聞いてみたいと思っています。



質疑応答を終えて

齊藤 哲治（やまなし）

津嘉山塾生が惜しげもなく私たちに自らの会社や工場を見学させて頂いたことに深く感謝しております。従前より西自動車商會様の存在は知っていたが故に、まさに利他の心でメンテリートを広めていることに私自身、自らの心の低さを感じてしまいました。業界に携わる同じ人間として抱えている問題は一緒であると改めて思い自社においても早速に対策を打っていきます。本当にありがとうございます。

若尾 東（埼玉）

津嘉山様の企業訪問で会社の雰囲気、現場の様子、そして津嘉山様の人柄に直接ふれることが出来たのが良かったです。入塾してたった二年ですばら

しい方向に向かっていくことに驚きを感じました。そして津嘉山様が純粹で、きれいな濁りのない心をお持ちの方であるように感じました。

私もそのように少しでも精進してまいりたいと思います。

須田 幸英（新潟）

経営体験発表者の企業訪問という企画はすばらしいものでした。予備知識を持ったうえでの訪問のため体験発表でわからなかった部分（FC展開していないということでしたが無料でノウハウを公開しているのか否か）を聞くことが出来ました。見学後に昼食をとりながらの質疑応答というスタイルは今後も継続して欲しいと思います。

経営問答

塾長の一言を経営に生かす

世代交代と設備投資について



宮野 紳一郎
〈新潟〉
株式会社宮野食品工業所
常務取締役

<http://www.e-omame.jp/>

質問一

世代交代はどのような形で行うべきか

質問二

老朽化した工場の建て替えについて

創業六十年を超える食品メーカー

本日は、次の二点についてお聞きしたいと思います。一つめは、世代交代の時期をどう考え

たらいいのか。

二つめは、老朽化した工場の建て替えを行うべきかどうか。

では、質問の背景を説明します。

当社は、新潟県の北の下越地区に位置する新発田市という城下町で、煮豆・

現在の会社全景



■会社概要 創業…一九五〇年

事業内容…食品製造業（煮豆、惣菜、菓子）

資本金…一千二百万円

売上高…七億七千八百万円（二〇一〇年）

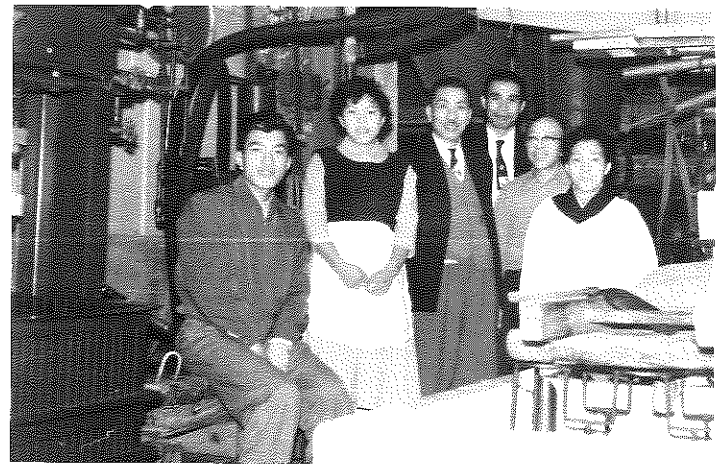
従業員数…正社員五十六名、パート社員十五名

甘納豆・塩豆などの豆を中心とした加工を手がける食品メーカーです。現在、正社員五十六人、パート社員十五名、売上高は昨年九月期決算で七億八千万円、経常利益は二千九百万円で、利益率は三・七％になっています。

昭和二十五年に「宮野製あん所」として創業した当社は、今年で六十一周年目を迎えます。宮大工をしていた祖父が大工を廃業した後、城下町の地元で、和菓子屋向けにあんこを届けるといふ、製あん業を営むことになりました。

そして長男であった私の父がその跡を継ぎますが、元来、宮野の家系は金銭的にずぼらなところが多く、会社の金も自分の金も一緒くたになっていたりと、買い物に行くのに会社のレジからお金を持ち出す身内がいたりで、当然のことながら経営は左前になっていきます。

そこに私の母が嫁いできました。母の実家は呉服卸商をしていて、お金に関しては極めて厳しくしつけられていましたので、宮野家の金銭面のだらしなさにあきれたつとも、調べてみると、たいへん多くの借金があることが発覚し、途方



創業当時

にくれたと聞いています。

結局、私の両親は、この借金を返すために、幼い私と弟を連れて家を出る決心をしました。父は昼間は鉄工所で働き、夜は地元食品メーカーの製品を東京の築地市場まで長距離ト

利益率は低いが堅実な事業展開

私は、三人兄弟の長男として生まれ、東京の大学を卒業後、造船会社に入社し、インドネシアや中国の土木現場で働いていました。しかし十七年前、日本から父が倒れて入院したという連絡を受け、その後母も父がいない会社の切り盛りと父の看病に疲れ、入院したということを知りました。

小さな会社ですので、会社を続けるか、やめるかという選択も頭をよぎりましたが、自分のそれまでの豊かで何の苦労もない生活も、元を糺せば、両親が寝る間も惜しんで働き、また貧乏会社にもかかわらず、一所懸命に働いてくれる社員がいたおかげです。いろいろな方々に支えられて今に至っていることを考えると、もう迷いはなく、退職し新潟に帰る決意を固めました。帰国後はさっそく新潟に帰り、平成六年に当社に入社しました。

社長である父と片腕である工場長が製造現場を、また経理・資金繰り・事務関係を母で

ラックで運ぶ一方、母は妹を身ごもっていました。父は工場に働いていました。私も保育園から帰ってくると、近所に放って置かれた弟の面倒を見ると、近所に放って置かれた弟の面倒

その傍ら、父は自分で釜をつくり、豆を煮て売ることをはじめました。初めの頃はうまく行かず、失敗しては近所に配りましたが、終いには嫌がられるというように、始末に困るほどの失敗を重ねました。そして、お金がなくなると、リヤカー等を担保にして原料の豆を分けてもらい、それを加工した煮豆を売って、その原料代を払うという、その日暮らしの生活を続けながら、少しずつ借金を返していきました。

こうした両親の努力を見ていくと、父が祖父に働きかけてくださったので、また実家に戻って豆の加工を続けることができました。その後、父の丁寧なものと母の堅実な資金繰り、そして社員一丸となって一所懸命に働いてくれたおかげで、少しずつ認められ、昭和五十六年には念願の新工場を建てることになりました。

ある専務が、まさにがっちり取り仕切ってくれていました。そのおかげで、創業からの「美味しいものを真心こめてつくる」という信念を維持でき、またたいへんな時期と一緒に働いてくれたベテラン社員の方々に、時に苦労話を聞かせてもらいながら、会社全体が、まさに大家族のような一体感で仕事をしていました。利益率は低いながらも、堅実に事業は行われていました。

父は豆を煮るとき、「豆の声を聞け！」と言います。製造のすべてに手を抜かない職人魂で、一つひとつの工程を厳しく職人たちに教えながら仕事をしていました。

しかし、時とともに販売エリアが広がり、売上も増えていくなかで、自然と従業員も増えていきました。また一緒に働く人たちの就業観にも変化が見えはじめ、若い人のなかには、働く対価を金銭や条件で測る人たちも増えてきました。気がつけば、若手社員の定着率が低くなり、ベテラン社員と入社したばかりの若手ばかりになっていました。こうした環境のもと

では、とても当社の創業からのものづくりの伝統、働く意味などを伝えても伝わらず、将来に対する不安と焦りを感じる日々を送っていました。

そうした折の平成十七年、盛和塾の東京塾生である公認会計士の先生からISO9001の認証取得の指導をいただいたことをきっかけに、稲盛哲学について教えていただく機会を得ました。同時に盛和塾への入塾も勧めてくださいましたが、私が営業活動をしなければならず、時間が取れないという理由で断念しました。しかしそれ以来、稲盛塾長の本を読み、また塾長の著書に書かれた塾長が学ばれた書籍や文献などにも幅を広げて勉強していきました。

結果、当時の当社の状態は、まさに経営の原点十二ヶ条の通り、一番目からすべて足りないことに気づかされました。そして大急ぎで、事業の目的、意義を明確にするべく、社長である父と専務である母親に苦勞をしていた頃の話をとことん聞き、明文化していなかった経

営理念を書き出して、「ものづくりの心得」として社員と共有するところからはじめました。

月一回、朝の六時から勉強会を始め、理念の浸透に努めた結果、ベテランから若手まで、それぞれの立場を尊重し、おたがいに意見を言い合える社風が変わってきました。そして一人ひとりの仕事に対する責任感も強くなり、業績も少しずつですが上がりはじめました。

ある休みの日に会社で仕事をしていたとき、本来は休みであるはずの社員がこっそり出てきて、仕掛かった豆の具合を見に来る姿を見かけたり、仕事が終わった工場で一所懸命に量りを磨く社員を目にしたりまするたびに、私自身、社員への感謝の気持ち次第に強くなるのを感じました。

そして、二年半前の平成二十一年三月に、新潟の栗山敏昭社長からお誘いをいただき、晴れて盛和塾に入塾させていただきました。以来、塾長から直に講話いただけることに刺激され、ソウルメイトの皆さんからのアドバイスに支えられ、迷わず仕事に没頭できる環境をつくって

経営理念 ～ もの作りの心得 ～

もの作りの原点とは、どのような事情になろうとも常に平常心でお客様を裏切らないこと。

以下のことを常に心がけたものづくりを行う。

1. ものを作り出すことは、自分が食べておいしいものを真心一杯で作ること。
2. ものを作り出すことは、母親が生まれたばかりの赤ん坊を育てる気持ちで行うこと。
3. 量の多少にかかわらず、もの作りの原点に立ち、真心を持って製品作りに携わること。

ものを作る喜びが、生きる喜びとなり、社員そして社員の家族の幸福となり、社会に貢献する会社発展の力となる。



株式会社宮野食品工業所

いただきましたことは、本当に有難く感謝の言葉もあります。

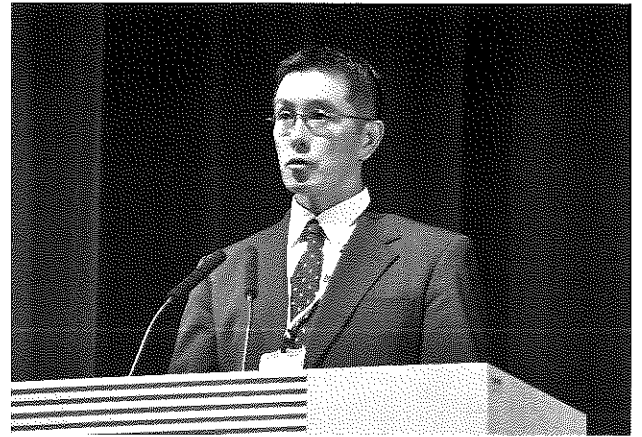
世代交代をどう考えたらいいか？

それでは、まず一つめの質問です。世代交代の時期、つまり事業承継を見据え、親との関係をどうしていくかという問題です。

父親である現社長は二代目社長で現在七十七歳、まもなく七十八歳になります。創業社長がつくった多額の借金を返済するべく、専務である母親と二人三脚で寝る間も惜しんで働き、現在の弊社の地位を築いてきました。

今に至っても両親の仕事に対する危機感は並々ならぬものがあり、まだまだ安心できるレベルではありません。したがって、問題が起きるたびに、あまり周囲の意見を参考にすることなく、自ら考え対策を講じ、自分が納得しないことには済まないでいます。

私は、現場の職人たちがもっと自分たちで考え、積極的に試行錯誤することで経験も培われると思うのですが、社長がほとんど現場に出



て行つて、手も口も出るものですから、現場の職人たちは、自ら考えることを放棄し、安易に社長のところに答えを求めにやってきました。社長は喜んで教えていますが、社長がいなくなっ

てからのことを考えると、現場の人たちにはもつと責任の重さを自覚させ、自立を促すようにもつて行くべきではないかと私は思っています。

また父は、経験に裏打ちされた知識や製品のあるべき姿も、自分なりに確固たるものを持っています。たとえば大福ひとつ取ってみて

も、それがお客様からの要望であったとしても、あんが甘くないとか硬すぎるということ、仕様を勝手に変更してしまい、本人は良かれと思つてやったことですが、クレームになったりすることもありました。

さらに、私が全般的に任されているはずの菓子工場ですが、社長から直接に菓子工場の社員に従来の手順の変更が指示され、私の指示と食い違い、その社員はどちらからも怒られることになり、板ばさみになって可愛そうなことになったりもしています。私の社長に対する報告不足、頼りなさということが、裏にあるのは重々承知しますが、社長は傍から見ていると、年々不安感が増してきて、何かせずにはいられないというようにも感じています。

一方、息子である私としては、いつまでも社長の重責を背負う必要がないために楽ですが、先々の経営判断のための経験を積み、知恵を培う機会を逸しているようにも感じ、自分自身、少しあせりを感じているのかもしれない。以前、ある中小企業の経営者から、「資金繰

私一人が引き継ぐということで、その重責を憂慮しているのかもしれない。

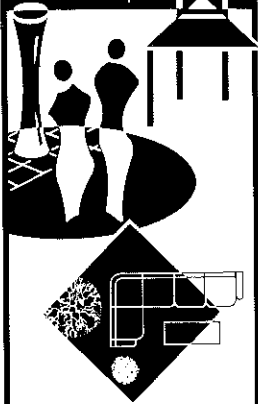
また、仕事一筋の親から、この期におよんで仕事をとり上げることになる、とても残酷なようにも感じますので、会社や社員に不都合がなければ、いてもらってもいいような気がする一方、現社長がいてくれるという安心感から、自分も含め社員のなかに、「何かあれば、社長、専務に聞けば良い」「どうせ出過ぎたことをすると怒られる」という主体性を失い、危機感が乏しくなっている意識も感じています。

私は、社長という地位に執着するつもりは毛頭ありません。ただ、現状の体制をそのまま続け、あるとき突然二人がいなくなったときに、

りができなければ、会社経営はできない」と言われたことがあります。そんな折、弊社のあんこの販売先であった小さな和菓子メーカーが業績不振と後継者不在を理由に、廃業すると連絡がありました。私は、周囲から猛反対されましたが、社長、専務を説き伏せ、その企業を買収し、運営を任せてもらいました。その工場も四年目をむかえ、ようやく順調に軌道に乗ってきました。私は少しずつですが、自分に足りない経験を積むよう心がけているつもりです。

当社は、製造技術は父親、財務・経理は母親という、まさに車の両輪としてひとつになつてやってきましたので、一度に二人分の仕事を

ライフデザインの時代へ



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

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

組織も人も準備ができていなかったために会社全体が自立できず、発展どころか維持することに四苦八苦するということを危惧しています。

しかしながら、組織である以上、あくまでも最高経営責任者は社長ですし、常務は常務です。あまりに自分が自己主張することで、社員、社内が混乱することも本意ではありません。



工場部門一同

ません。そこで今までは、その際の用地買収に合わせて、売却金を当てにした新工場建設を計画していました。また、その建設のために必要な土地として、現敷地と地続き後方に土地も確保して待っている状態です。

ところが、いつまでたっても前面道路の拡幅工事は始まらず、ともすると、現在のような国家の財政状況から考え、ましてや今回の震災復興への財政優先度を鑑みれば、一般の公共工事がペースダウンすることは必至です。

一方、社員ががんばってくれるおかげで、今のところ仕事は順調に増えてきていて、現工場もいくつかの点で手狭になってきました。

第一に浄化槽です。食品メーカーにとって、工場の排水処理施設は近隣地域への影響が大ききく、特に当社の周辺は水田に囲まれているため、排水処理に問題があると社会的にも大きな問題になります。おかげさまで、弊社の浄化槽はとても古いのですが、メンテナンスが行き届いていることもあり、今のところ性能がよく、昨年も新潟県から表彰をいただきました。

今の私の考えは、社長である父、専務である母が納得するまでその地位に在籍してもらい、私は、その指示、判断に従い、下が上に従う姿勢を示しつつ、陰ながら会社を支えることに徹し、いざ自分が社長になった際には、おそらく社長、専務の退職と同時に自分も辞めようと考えているベテラン社員もいますので、その方々が抜けた後、多少混乱はあったとしても、そこからスタートするというのが、自分に与えられた運命と覚悟しているつもりでいます。

このような考え方でよろしいでしょうか。

老朽化した工場を建て替えるべきか？

次に二つめ、老朽化した工場の建て替えについての質問です。

現在の本社工場は、竣工から数えて来年で三十年になり、老朽化が激しくなっています。実は敷地の前面道路である国道七号線に、片側二車線への拡幅工事の計画があり、実施されれば現在の当社の敷地が引かかるため、工場が建っている敷地を一部手放さなければなら

ところが、この浄化槽がそろそろ処理能力の限界になりつつあり、浄化槽のコンディションによつては、製造計画を変更し、水をあまり使わない製品の製造に切り替えたりして対応しています。

第二に、弊社の主力の商品である豆製品が、好評をいただいています。設備的にラインの製造能力が一杯になりつつあり、増産するためには、スペースと設備を増設しなければなりません。また、こちらも製造に多くの水を使います。

第三は、近年伸びてきている惣菜等は、製造したあとで一個一個を個別に包装します。この作業は主に手作業で行われますので、場所が限られているため、注文が増えても、追加の包装ラインを確保するだけの十分なスペースがなく、状況によってはラインに乗せる製品を細かく切り替えて行わなければなりません。また場合によっては、欠品するということもあります。このため、営業マンも欠品や対応できないことを心配し、おそろおそろ営業している



浄化槽の説明スライド

場面も見受けられるようになってきました。

このように、至る所で工場が手狭という状況にあります。加えて、設備全般的に老朽化が激しく、事あるごとに修理や機器の入れ替え、工事を繰り返して、これにかかるコストも次第に大きくなってきています。

さんの例にありましたように、パッチワークで少しずつの増築を用意した敷地のなかで継ぎ足し、継ぎ足しで繰り返していくのが、今の当社の身の丈なのかと思っています。

そのためには、次のことが必要になってくると思っています。

まず一つめとして、限られた工場の稼働率をさらに高めるために、採算性の低いもの、低価格競争に入ってきている商品カテゴリーや大手メーカーが手掛けはじめていて差別化ができない商品は、将来的な魅力がないものと考え撤退し、そのぶん新商品を製造できるだけの生産余力を工場内に確保していく。

二つめ、設備に多額の投資が必要になるライオンは、無理に増設せず、チャンスロス覚悟のうえで、現行ラインの生産能力の範囲内で拡充せずに売っていく。

三つめ、現在弊社の商品数は、量目や入数だけが違うもの、中身が一緒に包装形態が違うものなどを含めると約三百種類あり、そのうち上位四十品目で全体の売上八割を上げてい

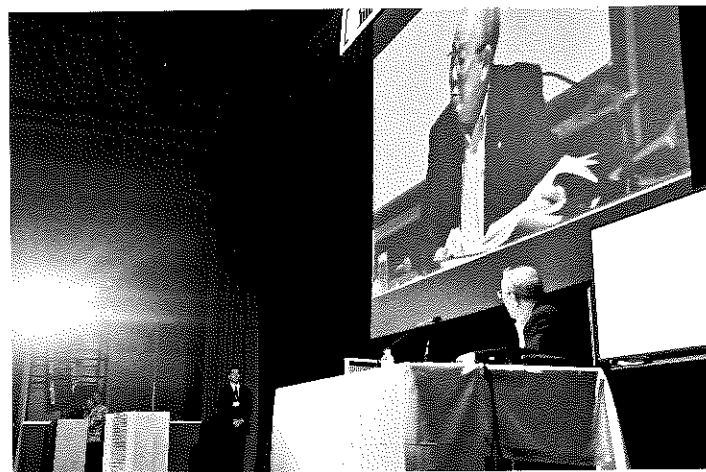
おかげさまで、当社の社長が機械に明るく、社長の指導のもと工務関係の人間がよく設備のメンテナンスをしてくれていますので、機械の耐用年数よりは、はるかに長い期間使用することができています。修理にしてもできる限り自社で取り組んでいますので、コスト的にも極力抑えられているとは思っています。

このような環境下、今後の工場の環境改善や設備投資について、どのような考えで判断していったらよいか、ご教示をお願いします。

私の考えとしては、まず、前面道路である国道七号線の拡幅工事は当然実現しないと、一旦見切りをつけて考えようと思います。

ただ、立ち退き補償金をいただいて工場を建て替えるのと、そのコストすべてを自前の借り入れで進めるとでは比較になりませんので、自ずとあまり大きな投資はできなくなります。たとえ将来拡幅工事が進み、それまでのパッチワークの投資が無駄になったとしても、全面的な新工場建設という選択肢は一旦あきらめ、機関誌一〇五号の奥城崎シーサイドホテルの岩井

ます。従来の取引先からお願いされた製品のこまごましたものの積み重ねがこのようにたくさんあるのですが、これらすべてを対象に見直しを行い、思い切って商品の入れ替えを進め、場合によっては、採算の上がらないカテゴリーそ



のものを廃止し、そのぶんのスペース、生産資源を他の製造にまわす。

四つめ、設備の老朽化に関しては、限界があるので、どうしても修理費用や交換などの負担は増えていきますが、これも塾長がおっしゃる原料の当座買いと同じ考えに立ち、とにかく多少コストはかかったとしても、細かく都度修理、交換に徹し、新規の投資は我慢する。

一般の震災による日本経済への影響も、今後市場の縮小という形で出てくるかもしれないし、将来の少子高齢化による市場の変化、ならびに外国製品の台頭による販売面での先行きにも不安があります。昨今の世界情勢下、また震災からの復興を余儀なくされている現在の日本の状況下、まったく先行きの読めない状況にあります。とにかく今ある経営資源を最大限に生かし、売上最大、経費最少を自分に言い聞かせ、地力を養っていくことを心掛けていく所存です。

ただ、頭ではわかっていても、ぎりぎりの工場環境を抱えている状況で、優先順総務関係をみておられます。お父さんは私より一つほどお若いのでしょうか、たいへんお元気で、今も現場に出てきて仕事をしておられるというお話をお聞きました。

宮野さんのところは、実質的にはお父さんがつくってこられた会社で、豆を煮ることにしても、すべての工程についても、お父さんはよくわかっておられます。そのために社長であるお父さん自ら現場に出ていき、口も出し手も出しながら、先頭を切っておられるのですが、それがために現場の職人たちが自ら考えることを放棄し、社長のところへ安易に答えを求めにいくし、社長も喜んで教えてあげています。しかし常務である宮野さんは、社長がいなくなつたときのことを考えれば、これはたいへん問題ではないだろうかと感じているわけです。

常務である宮野さん自身も含めて、現場の人間たちにもっと責任の重さを自覚させ、自立を促していくようにすべきではないかと思つていとおっしゃいました。社長がすべてを自分でやってきただけに、宮野さんをはじめ全社員

位をどう考えて進めて行ったらよいか迷つてしまっています。財務内容を充実させることと、投資をして将来に備えることを、どのようなバランスで考えて行ったらいいのでしょうか。

●塾長コメント

父のものづくりと母の経営手法を学べ

社長の指示の意味や背景を知る

ありがとうございます。

宮野さんの会社はご両親がたいへんよくがんばられ、現在のすばらしい会社経営になられました。そのなかで宮野さんは、一つめの質問として、世代交代の時期をどう考えたらいいのだろうかというお話をされました。

宮野さん自身、世代交代はどうあるべきなのか、いろいろと考えているようですが、お父さんが製造現場をみて、お母さんが経理関係、が社長に対する依頼心を強く持つようになっていて、自ら考えていくことができていないので、これでは人材が育たないと心配しているわけです。



中央お父様、その左お母様

社長がすべてのことに対して的確な指示を出し、社員たちも社長が的確な指示を出しているために、大きな信頼を置いているというお話がありました。それでよいと思います。

まずは、宮野さん自身、社長がなぜそういうことを言ったのか、なぜそういう指示を出したのかということを、もっと深く考えなければならぬと思います。「ああ、なるほど。社長はそこまで考えてこういうことを言ったのか」ということを自分で反芻しながら勉強をするのです。つまり、学ぶということをあなた自身でなされるべきなのです。

同時に、現場の人たちも社長に言われたからと、唯々諾々と実行するのではなくて、なぜ社長はそういう指示を出したのか、その指示にはどういう意味があるのか、どういう背景があつてその指示が出たのかということを考える習慣をつけるようにしていくのです。

「自分たちで考える」ということを放棄していることが問題なのだと思います。なぜそういう指示になったのかを考えると、あ

たまには間違つた指示を出すこともありましようが、まずは宮野さんを含めた社員全体が社長に対して感謝をすることが大事になります。そして感謝をすると同時に、社長の指示を学ばなければならない。お父さんが生きていらつしやるあいだ、あなた方が学んでいくということがもつとも大事だと思います。

私自身も、歳がいつているにもかかわらず、日本航空でもたいへん厳しい指示を出したりしています。また京セラの幹部たちにも、だいたい前のことになりましたが、いろいろな指示を出していました。それは京セラフィロソフィを勉強してもらい、経営理念を浸透させることで、みんなが考え、みんなが経営をしていく「全員経

営」を自分自身を含めて、社員たちも習慣づけていくことが大事なのです。

「稲盛和夫ならばどう考えるのか」

社長が元気で、現場でいろんな指示を出す。



弁当コンパの様子

営」というものをめざしていたからなのです。

京セラが現在でもたいへん強いのは、私自身が偉いとか、今の会長、社長が偉いからということではありません。何万人という従業員の末端まで、自分たちで考え、自分たちで責任を持ちながら、経営者マインドで経営にあたってくれているからです。それが京セラの強さのものとなのです。

日本航空においても、今までとは違い、現場の人たちはみんな、自分が経営者になったつもりで真剣に考え、行動してくれています。それが現在、日本航空が強くなっている元になっています。

実は昔、私がいなくなったときのことを考え

文武両道の

学生採用を

『体育会ナビ』で!!

未来をつかめ



お問合せは
0120-858-552

e-mail
kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を16年続ける
日本唯一の会社です。

株式会社ガーディアンシップ
盛和塾「福岡」塾生

て、社員たちに「私が今、遺言をするとしたならば」という話をすることがあります。

「私が亡くなり、相談する人がいなくなったときには、あなたたちは自分で物事を決めていかなければなりません。そのとき、この局面なら私はどういうことを言うだろうか、どういうことをしたのだろうかと考えて、物事を決めてください。遺言は、そのひとつだけです」

自分で考えるだけではなくて、もし稲盛和夫がここにいて、相談をしたとすれば、どういう反応をするのだろうかということを必ず考えてくれというように話したのです。

実際に私が仕事をしているときには、あなたのお父さんのように、部下たちにいる指示をしていました。部下たちはその指示を「なるほど、そうか」と聞きながらやってきたわけですから、私がいなくなったときにも、自分で考えると同時に、「もし稲盛和夫が存命ならば、この局面ではどういうことを言っただろうか」ということも自分で反芻しながら考えてみる。そうすれば、「ああ、昔、こういうときにこう

いうふうに叱られたことがあったな」ということが思い出されて、「社長であれば、きつとこういうことを言っただろう」という結論が出てくるはず。つまり、存命のときに社長が言っていることを学ぶことが必要なのです。

宮野さんは、社長がすべての物事を決めていることが嫌だとお考えのようですが、そうではありません。お父さんはそんなに大きな失敗をしたわけでもないし、私は素晴らしい経営者だと思いません。ですから、お父さんが生きていらっしゃるあいだ、お父さんからあらゆるものを学ぶ。そのことが今いちばん大事なことです。あなたも若いのですから、学ぶことに徹底してもらいたいと思います。

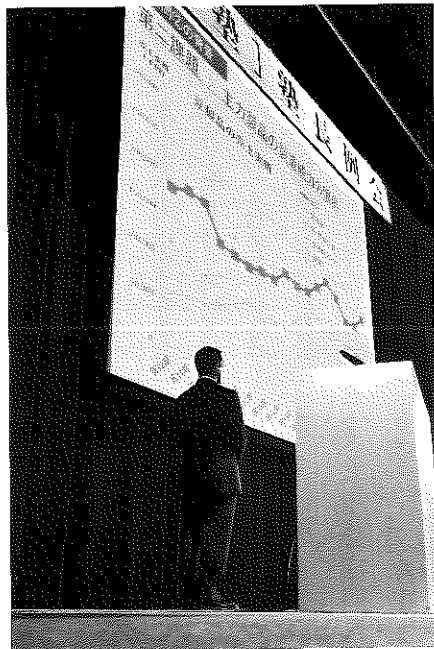
今はまだ「学びの段階」

質問とは直接関係ありませんが、以前、ある経営者から「資金繰りができなければ、会社の経営はできない」と言われたことがあるとおっしゃいました。資金繰りができなければ、会社の経営はできないというのは、まったくの

ものは必要ないのです。

「資金繰りをするのが経営だ」と思っている経営者は、非常に多いと思います。借入れがたくさんあり、お金を工面しながらまわしていることが経営だと錯覚している人が世の中には多いのですが、資金繰りすることは決して経営ではありません。そのことをまず言っておきます。

宮野さんは、ご両親から仕事を取り上げてしまったのではないだろうかと思っている一方で、もし両親がいなくなったとき、会社は主体性を失ってしまうのではないだろうかと心配をしています。主体性を失うことはありません。



ありがとう！愛されて
「てっちゃん」60周年。

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

Since 1926
60th
2011



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

お父さん、お母さんから教えてもらいながら、自分で考えるのです。差し出がましいことをいうのではなく、なぜ社長はこういう結論を出したのか、お母さんがなぜ経営面でこういう選択をしたのかということをよく考え、自分で勉強をしていくのです。そうすれば、主体性を失うことは決してありません。

社長である父と専務である母が会社を辞めれば、会社に対して期待が持てないからと、ベテラン社員のなかで辞めていく人が出てくるだろう。多少の混乱がありながら、改めてスタートからやり直すことになるのだろうとおっしゃいましたが、そんなことはありません。お父さんを立て、お母さんを立て、学んでいきさえすれば、ご両親が辞められるときには必ず引き継ぎしてもらえらるはずです。また、長年のあいだ直接教えてもらった経営手法は、あなたのなかに脈々と生きていますから、決して変なことにはなりません。

まだまだ事業継承をする必要はないでしょう。今はまだ「学びの段階」なのだと思います。

のだから、百七十万円のコストがかかる。一方、新規の浄化槽を建設するには八千万円のお金がかかり、ランニングコストは年間百万円になる。ランニングコストは変わらないけれども、減価償却費として年間八百万円が発生する。つまり、現在のものを修理改修しながら使えば年間二百七十万円のコストで済むのですが、新しく浄化槽を建設した場合には、減価償却費とランニングコストを足して年間九百万円ものコストになってしまう。しかも、八千万円の借入れをして設備の新設をしたとすれば、ここに金利がかかります。年間九百万円以上の運転費がかかってしまうわけです。

そういうふうに考えれば、現在、お父さんと工場の方々が一生懸命にメンテナンスをしながら古い浄化槽を動かしておられるのは、たいへんすばらしいことをやっていらつしやるわけです。もちろん、故障して使えなくなってしまう場合には、新しく浄化槽をつくらなければなりません、処理能力がギリギリながらも使えるというのであれば、メンテナンスをしな

修理をしながら使い続けていく

二つめは、老朽化した工場の建て替えについての質問でした。

老朽化した工場の前を通っている国道の拡張工事計画があり、その計画では敷地の一部が買収されることになっている。これを資金として工場を拡張していこうと考えていたのだが、計画が遅れている。工場の老朽化はそれを待っている状況にはないとおっしゃいました。

いちばんの問題は浄化槽だとおっしゃいました。田園地帯にあるために、工場排水の浄化は非常に大きな問題であり、浄化槽がうまく機能しなくなれば社会的にたいへんな問題になります。現在はお父さんと工場の責任者の方々が古くなった浄化槽を、また満杯になった浄化槽をすばらしくメンテナンスしてくれて、正常に動かしているのです。

資料を見ますと、今の浄化槽のランニングコストは年間百万円ほどかかる。加えて、古いために、しょっちゅう修理やら改修をしているも

がら、修理をしながら使い続けていくことが大事ではないかと思えます。つまり、今の状態ではよいのだと思えます。

宮野さんの頭のなかには、手間のかからない、よい浄化槽を入れたいということがついつい浮かんできてしまうのだらうと思えます。もちろん、修理しても使えないというときにはしょうがありません。新設をしなければなりません、使えるあいだは、今の状態で使っていくことが大事だと思えます。

次の問題として、惣菜などを包装する場所が狭いということをあげられました。惣菜を一個一個包装しなければならなかったために、その作業場所の確保に困っているということでした。至るところで工場が手狭になっていることから工場を増設したいと思っている。継ぎはぎでもよいから、なんとか工夫をしながら工場の効率化を進めたい。機関誌一〇五号に掲載されていた岩井さんの例にあるように、パッチワークの継ぎ足しで増設をしていくべきではないだろうかとおっしゃいましたが、私はそれでよいと思

います。そのほうが経営としてはよいのです。

工場の増設については多額の投資が必要になつてきます。ですから浄化槽の場合と同じように、現行の生産ラインにさらなる創意工夫を加えながら拡張をしていくほうがよいのではないかと思っています。

事業継承までに利益率の向上を

お話にはありませんでしたが、宮野さんのところでは過去に工場を拡張しています。それを借入金で賄ったために、短期のもので一億七千万円ほどの借入金があり、長期の借入金も同じように一億七千万円ほどあるのです。あわせて三億五千万円ほどの借入金です。五億六千万円ほどの総資産のなかで、三億円を超える長短の借入金があることになります。

今まで工場の設備等も増設してきましたし、土地代として一億六千万円ほど出してもいらつしゃいます。有形固定資産だけでも約三億円という内容です。製造メーカーですから、こんにちまで相当多くの設備投資をしてきたこと

ていますが、利益率がまだまだたいへん低い。前期の経常利益率が三・七％で、その前も三・三％しか出ていない。利益率が低いという気がしてなりません。

売上があり、製造原価があり、販売費および一般管理費とあるわけですが、宮野さんの会社の損益計算書を拝見すると、製造原価はさほど高くありません。しかし、販売費および一般管理費がたいへん高い比率を占めているのです。七、八億円近くの売上があり、五億六千万円くらいの製造原価になっています。売上総利益は二億数千万円になっていますが、一般管理費が一億九千万円ほどかかっているために三千万円ほどしか残らない。経常利益率の低さが、宮野さんの会社の大きな問題だと思います。

宮野さん自身、損益計算書を見ながら、どの勘定科目をどう減らしていけばよいのかということを考えなければならぬと思います。無理して減らすことはできませんが、社員ともよく話をして、どうすれば経費を減らしていくこ

はわかるのですが、まずは三億五千万円ほどある長短の借入金です。収益をあげながら、これを少しでも減らしていくほうが先だろうと思います。

事業継承の問題も早すぎると思いますし、設備投資にしても、創意工夫でなんとか抑えていくようにしなければなりません。

もともと製造屋だった私は、古い機械を直しなおし、騙しだましながら使ってきました。耐用年数を過ぎても使えるものは使っていく。そのほうが製造業としてはるかによいことだと思つて、こんにちまでやってきました。まったく新しい技術を使う、まったく新しいものをつくる場合には新しい装置もいりますが、宮野さんのようにベーシックな製造業の場合には、それほど新規の設備がいるわけでもないと思いますから、なんとか創意工夫をしながら使っていくことが大事になります。

現在の経営状況からみて最優先で考えなければならぬことは、もう少し利益率をあげることです。自己資本比率は二八・一％にあがつ

とができるのか、一生懸命に考えるべきです。

私は盛和塾でいつも「一〇％くらいの利益率がなければ経営にはならない」と言っています。が、今の三％台の利益率ではなくて、せめて七、八％にしてほしい。そうすれば長短の借入金を減らしていくこともできますし、そうしてうんと余裕ができれば、今あなたが考えている設備投資もできるようになります。

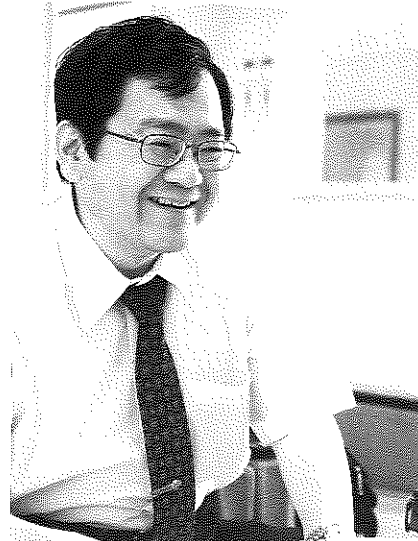
宮野さんがお父さん、お母さんから事業継承を受けるであろう数年先までに、あなたは社員と一緒に、利益率の向上に全精力を注ぎ込まなければなりません。そしてお父さんがお元気でおられるあいだに、経営のあり方、ものづくりのノウハウを徹底して学んでいく。あなたの場合には、どうしても営業面がメインになっているだろうと思いますから、ぜひとも製造現場を学んでいく必要があります。

(二〇二二年八月八日 盛和塾北陸地区塾長例会〈新潟〉での経営
問答より)

井関 新吾（大阪）

株式会社井関総合経営センター
代表取締役社長

事業の意義目的を 全従業員と共有する



<http://www.iseki-kaikei.jp/index.html>
iseki@iseki-kaikei.jp

機関誌三十六号掲載
二〇〇〇年四月十日
盛和塾関東ブロック合同塾長例会での経営問答より

「事業発展のことを考えると 時間外労働
を認めるべきでしょうか」

◎知的労働と仕事の生産性のかかわり

●創業以来「知的労働は生産性が重要である」との先輩会計士のアドバイスを受け業務の効率性、人件費抑制のために自分以外の従業員は基本的に九時〜五時で仕事を切り上げさせていた。その代わり自分だけは夜遅くまで働いていた。

●盛和塾に入塾してから、塾長講話テープを聞いて「トップだけでなく、幹部を巻き込む経営をすべきだ」という言葉に自社の現状に「これでいいのだろうか」と感じるようになる。

●また、従業員との人間関係がどこかギスギスしたものとなっている。どのようにすればいいのでしょうか。

塾長コメント

まず、対立構造を廃して全員が経営者という土

会計事務所を経営する井関さんは、一九九九年五月に入塾しましたが、社員の残業を社長一人で引き受け、定時で帰社させる業務環境を維持してきました。しかし、今後事業拡大する事を考えると、現状の業務形態に行き詰まりを感じ、また盛和塾で学ぶ経営との差に悩み、従業員の時間外労働を認めて事業の発展を目指すべきか否か、塾長に質問されました。塾長からは、社長だけが神輿に乗ってかっかっているワンマン経営ではなく、社長も神輿から降りて、社員と一緒に頑張るかっかっか全員参加経営をめざすようアドバイスを受けてました。

社員を信じ、心の結びつきを強化しようと決意した井関さんは社内改革に取り組みますが、徹底できなかったこともあり、さまざまな経営課題が発生しました。

そこでこれを試練と受け止め、何が悪かったのか、何が足りなかったのかを塾長の教えを真摯に思い返し、ながら、あるべき経営の姿を追求し、そして業績とともに更なる高次化を図ってきた井関さんの奮闘をお伝えいたします。

■会社概要 開業：一九八六年

事業内容：税務会計、財務コンサルティング、資産税対策、会計監査
資本金：四千万円
売上高：四億五千万円（二〇一〇年度グループ決算）
従業員数：社員二十五名、パート八名（二〇一〇年度）

壊を作りなさい。ー共に神輿をかっかっかという気持ちがあれば、その問題は解決します。

●従業員全員が経営者とまでは言いませんが、みんなが経営のパートナー、共同経営者という意識になつてくれば会社はもっとうまくいくでしょう。せめて大家族主義という形で皆ががんばる会社をめざすべきです。

●そのためにお互いが打ち解け、親子関係のような状況をつくりだすためのコンパが必要になつてきます。

◎仲間を信じる相互信頼

●未上場の京セラ株を全従業員に渡して「家族的経営」をめざしました。みんなぞ知恵を出し合い、みんなの力を合わせれば会社も大きくなるし、社会のためにもなるだろう、と私は考えました。

◎プロとしての給与体系を考える

●徹夜しようと、定時で帰ろうと給料はこれだけ、というプロとしての給与体系を作り上げることです。従業員との対立構造を考える前にプロ意識を持った人間を育てて共に切磋琢磨することが大事です。経営者も従業員も相互に信頼し、思いやる心を持つて行かう経営になれば、もっともつとまいくでしょう。」

「時間外労働と生産性」を塾長に問う

一九九五年五月に盛和塾に入塾したとき、私は悩んでいました。一生懸命に仕事をして、数字もそれなりに伸びていましたが、私のなかで何かしっくりこないのです。塾長の本も読み、塾長例会にも参加するうちに、どうも違うなという思いがあり、それまでの自分の経営の仕方に疑問を感じるようになりました。つまり、会社の業績は伸びていたのですが、私と従業員の間には一体感がなく、なんとなくギスギスした関係になっていたのです。

当時の私は、定時間内での生産性の向上のみを重視して、従業員には残業を認めず、自分一人が遅くまでがんばり収益の向上をはかるという経営をしていました。それは、私が独立したときに、先輩の会計士が次のようにアドバイスしてくれたからでした。「井関さん、われわれの仕事は機械を相手にしているのと違うから、生産性は人によってものすごく変わる。だから、時間内にきちんと仕事をしてもらうよう

にせんと、あかんのや」

私はその方の言葉を守り、夕方の五時までに段取りよく仕事をするように、従業員に言っていました。逆に、夕方までにできなかったら能力が悪いというくらいに、言っていたと思います。その奥底には、余計な人件費を払うとたくさん費用がかかるという心があったのも事実です。

従業員はみんな、夕方の五時になったらピタッと帰りました。私がそうさせていたわけで、残業をしたら私に怒られるという雰囲気があるから、なんとなく所内がギスギスしていたのだと思います。

実際には、従業員は五時までにキツチリと仕事を終わらせることなどできません。お客様の要望もあります。たぶん、お客様に待ってもらって、翌日にまわしていたのだと思います。ですから、お客様のほうを向かずに、ただひたすら自社のことばかり考えていたと思います。

そうした折りでした。入塾して一年もたたない二〇〇〇年四月、塾長例会で「時間外労働と

生産性」というテーマで経営問答をさせていただきました。(機関誌「盛和塾」三十六号掲載)

あのときの塾長は、いつものにこやかな感じと異なり厳しい顔をされ、言葉はやさしいのですが、怖かったという印象があります。ストレ



事務所外観



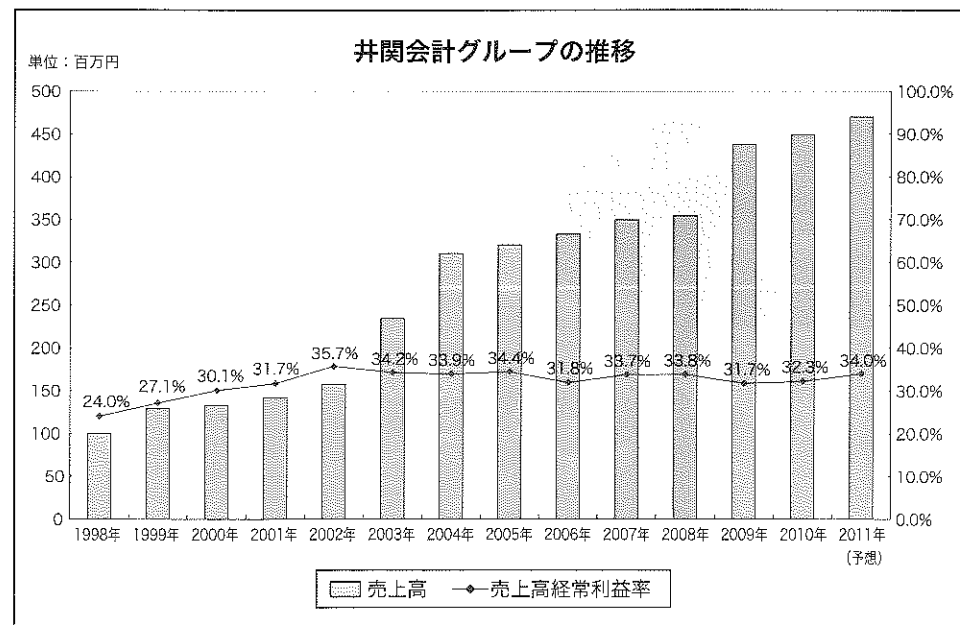
事務所フロア

トでの確で、かつ深いご指摘を受けました。その骨子は次の通りです。

まず、あなたの経営は「経営者と使用人」という対立構造をもつ原始的な資本主義の形態である。つまり、定時までに密度の濃い仕事をして成果をあげればよいというやり方では、自分だけが経営者で、あとは全員使用人である。この構図では、従業員は経営には関係ないただの使用人であり、言われた通りにすればいいわけで、その結果、あなたが夜遅くまで一人で仕事をする以外に方法はない。だから、労使間に溝ができてしまう。そうではなく、従業員全員が仲間として会社を経営する「全員参加経営」に変えるべきだ。

また、アメリカの会計事務所は顧客の要求があれば深夜何時であろうと対応してくれる。自分の仕事に対してそれだけのプロ意識と責任感をもって働いており、報酬もそれなりのものを要求してくる。それにくらべて、あなたの会計事務所は同じ職業でありながら、定時まで働けばよいというのでは、プロ意識が欠けていると

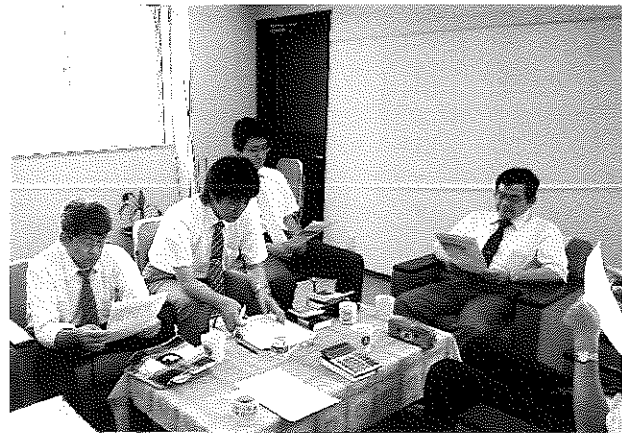
西暦	売上高 (百万円)	売上高経 常利益率	盛和塾での学び	社内の取組み
1998年	100	24.0%		
1999年	129	27.1%	5月 盛和塾入塾	経営者と使用人という対立構造
2000年	133	30.1%	4月 横浜塾長例会 経営問答	反省と経営方針の変更
2001年	142	31.7%	10月 岡山塾長例会 経営体験発表	使命感の確立と社員との共有
2002年	157	35.7%		御興経営のスタート
2003年	234	34.2%		
2004年	310	33.9%		お客様の経営改善のため財務 コンサルティングの実践と 新規事業の発展
2005年	320	34.4%		
2006年	333	31.8%		就業規則・賃金規定の整備等 「何が正しいか」を判断基準と し、社内改革を実行
2007年	350	33.7%	盛和塾〈大阪〉で 会計学講座開講	3力年計画の遂行 リーダーへの権限委譲 リーダ―実務の軽減と 共同経営者としての 意識改革
2008年	355	33.8%	盛和塾〈大阪〉で 経営体験発表	
2009年	438	31.7%		
2010年	449	32.3%		稲盛塾長の経営哲学 の会計事務所の 目指す 管理会計制度の確立 経営目標への挑戦と達成 ビジョンの確立
2011年	470	34.0%		①経営理念浸透の強化 ②経営戦略の確立と実践 ③人材育成の強化



しか思えない。自分たちの使命感をもって仕事をするべきである。またプロにふさわしい給与体系にするべきだという内容でした。

私は、その日のうちに帰らなければならぬ用事があり、懇親会を中座しました。塾長にご挨拶をしたら、塾長はしばらく考えてから、「今日は、ごめんな」と言われたのです。「いえいえ、本当に私の事を考え、ご指摘をいただいたのですから、嬉しいですよ」と応えたら、「そうか。よう考えてな」と言われました。このように塾長からフォローしていただけたので、私も少しは気が楽になりました。

しかし、新横浜駅に着いた頃からです。頭がガンガン痛くなって、バファリンを買ったことを覚えています。そして大阪までの帰りの新幹線では、「おれは従業員を手足のように使おうとするほど傲慢で、従業員の残業代を惜しむほど強欲なのか」と、自問自答を繰り返していました。「傲慢ではない。強欲ではない」と何回も自分で自分の問いを打ち消すのですが、「塾長の言う通りかな」という思いが頭の中を渦巻



会議風景

やっぱりこのままでは絶対にあかん」と、そのときに年貢を納めました。

塾長のアドバイスを受け「全員参加経営」へ

塾長のアドバースに心を強く打たれて反省し、経営問答の翌日、従業員を集めて「自分の経営が間違っていた」と話をしました。そして今後の経営方針を「全員参加経営」に改め、「これからは会社の課題はみんなに相談するので、自分自身が経営者になったつもりで意見を言うてほしい」と宣言しました。

それまで、私一人が何もかも徹底的にやっていた。真ん中の階層がなく、私がトップであとはヒラという状態です。正社員も十人ほどと人数が少なかったこともあり、それで行けたのですが、だんだん限界に近づきつつありました。まさに塾長がおっしゃられたように、私一人が経営者で、あとはみんな使用人というかたちでした。

当然、従業員たちもやる気が出ません。「自

いていました。

深夜の〇時くらいに家についたら、家内がまだ起きていました。「今日はな、塾長にえらい怒られたんや。ぼくは傲慢で強欲やと思うか。正直に答えてくれてかまへんから」と聞いたのです。そうしたら、家内は「たしかにそういうところがあると思う」と言いました。「そうか、

分たちは手足なんだ」という感覚になります。会社全体で利益が出ればいいだけで、「自分たちはコストなんだ」と思ってしまったも、無理はないと思います。そのために、ギスギスした雰囲気になっていたのでしょうか。私が「これをしてくれ」と言えば、「はい」と素直にしてくれます。しかし、なにか温かみがないような感じがありました。「今後は皆さんの意見もパートナー、共同経営者として取り入れていきます」と従業員に話しました。

塾長の指摘を受けて、私が何よりも恥ずかしかったのは、私自身の持つ強欲はもちろん、プロ意識が欠けていたことでした。京セラがいつも使われている会計事務所は、夜中でもすぐに

来てくれるということでした。プロ意識がまったく違うと思いました。われわれは自分たちの作業だけで終わっているけれども、プロ意識のある会計事務所はしっかりと仕事をしてお客様からもらうものほもらい、従業員にも払うものは払います。完全にビジネスだと感じました。われわれの会計事務所は徒弟制度の家業のようなもので、これでは駄目だと思いました。つまり、われわれは自社の生産性の向上のみに力を入れて、お客様のことを考えていなかったのです。それが私にとって、いちばん恥ずかしかったことです。お客様が何を求めて、何に悩んでいるかということに、まったく目が向いていなかったわけです。

東京の

居抜き店舗をお探しの方、

店舗出店・退店でお悩みの方／テナントを募集したいオーナーの方

ご連絡ください。

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@sunfrt.co.jp

03-5521-1345

私は、こうしたことの根底には、「事業の意義目的」「経営理念」が確立していないことがあると考えました。そこで、従業員全員で「当社の存在意義とは何か」「そもそも会計事務所としての使命とは何か」といったことについて話し合っていました。

その結果、次の経営理念を定めました。

「財務コンサルティングを通じ、中小企業を元気にする経理屋として、人類の進歩発展に寄与する」

会計税務だけにとどまらず、財務コンサルティングまで仕事の範囲を広げたのでした。そして、「どうすれば赤字を脱却できて、もっと経営改善できるかを会計の面から教えてほしい」というお客様のニーズに応えるために、次の経営方針を打ち出しました。

一、経営者の悩みをよく聞き、その良き相談相手になること。

二、部門別損益計算書、キャッシュフロー計算書の作成や指導、数字が苦手な経営者のために数値をグラフなどのビジュアル化、

つまり「見える化」を通じて会社の現状課題をお客様に十分理解していただくこと。

三、お客様の会社の経営者と従業員が話し合う場としての「経営会議」を運営、支援を行い、経営改善していただくこと。

四、毎月一回、経営セミナーを実施し、会計・経営をお客様と共に学ぶ場をつくり、数字に強い経営者になつていただくこと。

お客様のニーズに応え売上も利益も伸びる

それまでわれわれは、お客様が何を求めているのかを、十分に考えていませんでした。またお客様の悩みというものも、積極的に聞いてきませんでした。とにかく、毎月伝票を預かってきて、それをコンピュータに入力して月次決算書をつくり、年に一度税務申告を行い、それをお客様に渡して説明をするということの繰り返しです。

しかし、中小企業の経営者の悩みは、税金のことだけではありません。労務で悩んでいる会

社もあります。得意先の貸し倒れが発生した場合には、どうやって取り立てればよいのかということもあります。そして何より、資金繰りに悩んでいます。どうすれば経営がうまくいくのかについて日々悩んでおられます。



経営セミナーの様子

とにかく、経営に関する悩みはいっぱいあるわけです。われわれはそのなかで、税のことだけをやっていたことに気がついて、まずは何で悩んでいるのかを、具体的に聞くことからスタートしようと考えました。そうでなければ、われわれも何をすればよいのかわかりません。税務という考え方を中心にすれば、お客様に貢献するには節税しかないと思っていました。ところが、実際にお客様に話を聞いてみると、たとえば製造業なら、大手企業が中国に進出したために、仕事量が激減して赤字になる会社が増えていました。そういう会社は、何としても黒字にしなければならぬのです。

なぜ中小企業が節税したいのかといえば、中小企業には先行きに対する不安があるからです。赤字を出してしまったときに、税務署はもうかっていたときに納めていた税金を返してくれません。また銀行も赤字会社には十分お金を貸してくれません。ですから、できるだけ節税をして、お金をプールしておくほうに走ると思っています。

しかし正しい考え方としては、毎期しっかりと利益を出して、税金を払った残りを内部留保していけばお金は貯まっていけるので、将来に対する不安はなくなります。税金を惜しむ心を改め、ダム式経営を着実にやっていけば、どんな不況にも耐えうる強い財務体質ができ、企業は継続して発展していけると思います。まさに塾長のおっしゃるとおりです。

そこでわれわれは、会社体力を弱めるような節税は一切やめました。そして塾長がおっしゃるように、一千万円がほしいければ二千万円の利益を出せばよい、二千万円がほしいければ四千万円の利益を出せばよいという、前向きな考え方に変えましょうとお客様に話していきました。

また、税務主流の考え方ですと、税務申告は年一回ですから極端な場合、月次が多少不正確であっても、期末の決算できちんとしたものをつくり、正しい税務申告をすればよいことになります。期中の数字は、塾長がおっしゃるような完璧主義の原則でやっていなくても、最後だけ帳尻が合えばよいのです。しかし、経営中心

の考え方をすれば、あたりまえですが毎月毎月が勝負となります。

今でも、月次決算をおろそかに考える人がたくさんおられます。そうした会社では、えてして月次の粗利益がアップダウンしたりしており、正しい収支が出ていないと思います。また、本当に確かな経営をして行こうと思えば、キャッシュフローも月次で見なければなりません。そうでなければ、表面上は利益が出ていても、お金が全然足りないということも起こります。

また、われわれがお客様のニーズを聞いて行ったことで、とても喜んでいただいたことは経営会議でした。経営会議では製造、技術、営業、業務、経理といったそれぞれの部門に発表してもらい、他部門の人が質問し、それにそれぞれが答えるというかたちになります。

経営者と従業員が話し合う場をつくること、おたがいの人間関係を築くための第一歩だと気づき、そういう目でお客様を見るとやはり、経営者と経理担当者しか会社の数字を見ていな

いところが多いということに気づいたのです。ですから、経営が悪くなったとき、経営者がいくらがんばれと言っても、情報も公開しておらず経営方針もわからないわけですから、従業員

にすれば何をどうがんばればよいのか、まったくわからないわけです。

実は私も、数字をガラス張りにすることに不安があつて、ある時塾長に質問をしたことがありました。そのときに塾長から「本当に経営をよくしたいのならガラス張りにせなアカン」と言われて決断しました。その当時は、ガラス張りにしたら、従業員から「これだけもうかってるのならば、もっと給料がほしい」と言われるかと思つて、心配し公開していませんでした。しかし、実際にガラス張りにしてみたら、むしろ喜んでくれて誰一人そうした声をあげませんでした。

どの経営者も同じです。利益が出れば従業員からもっと待遇をよくしてくれと言われそうで不安だし、経営内容が悪ければ会社を辞められるのではないかという不安があります。ですから、みんなガラス張りにできないのです。しかし、「勇気を出して、ガラス張りにしましょう。心配はいりません。われわれがいい例です」と、お客様に話していきました。



お客様との経営会議

そして、実際にガラス張りにしなければ経営会議ができません。本当に会社をよくしようと思うなら、経営情報を公開し筋の通った経営にしなければ、誰もががんばってくれないと思います。

このように、お客様の真のニーズに 대응できるようにするという改革を実施していくことで、従業員もお客様から喜ばれ、お礼を言われるようになり、さらに一生懸命にやるというよい循環ができてきました。その結果、お客様からの紹介も増え、新規の顧問先も増え、当社の売上も利益も大きく伸びていきました。

全員参加どころか再び「ワンマン経営」に陥る

売上も利益も順調に伸びていきましたが、一方で問題の芽も出てきていました。

たいへんお恥ずかしいことですが、経営問答で稲盛塾長に教えていただいたアドバイスを実践しているつもりが、十分できていなかったのです。「全員参加経営をする」「従業員を共同経

営者、パートナーと考える」といった経営が必
要と教えていただいたのですが、いつのまにか
また、従業員みんなから十分意見を聞かないで
事を決定する「ワンマン経営」になってしまっ
ていました。

会社の業績がぐんぐん伸びていけば、やはり
経営計画の目標も高くなり、それを達成しよう
ということになっていきます。従業員みんなも
燃えていたものですから、どんどん数字だけを
追いかけていくようになりました。私は経営者
として自信過剰になってしまい、従業員に対す
る感謝の心を忘れてしまっていました。

われわれの経営計画の進捗度合いは各人別に
出てきますが、私は成績の悪い人には「なんで
一〇〇%にいつてないんや」と責めていました。
また私も、それが正しいことだと思って言っ
ていました。私自身もがんばりましたが、従業員
もかなり無理をしていたのだと思います。以前
は経営者対使用人というギスギス感でしたが、
今度は数字のプレッシャーで仕事をさせるとい
うギスギス感になってしまっていました。

当然、私は経営理念を盾にして従業員に話し
ていきます。「お客様が待っていてくれるやない
か。われわれの経営サービスをもっと広くお客
様に提供しなアカン」という使命感を前面に出
していました。それが錦の御旗になっていたの
で、従業員はみんな逆らえなくなっていました。
私も従業員に相談はするのですが、相談する
だけで、決断は自分でしてしまうわけです。本
当は従業員からいろいろな課題を出してもらっ
て、みんなの意見を聞いたうえで、私が決めな
ければならないのですが、「これはどう思う」
と投げかけても、みんな反対できない雰囲気にな
っていました。そのために、とてもワンマン
な経営になっていたのだと思います。

確かにみんなで会社という御興をかつぐ「御
興経営」をかかげて、全員で経営をしていこう
と思っていたのは嘘ではありません。しかし、「私
がやらなアカン」「何としても達成しなければ
アカン」という責任感が表に出ていたと思
います。自分は経営者としてこれだけ考えて
やっているのだから、間違いないという感じに
なってきた、ものが言いにくい雰囲気になっ
ていました。

それぞれの部門リーダーが役割と責任を明確
にして人を育て目標数字を決め、一人ひとりの
経営者として判断していくことが、本当の経営
だと思えます。従業員から意見が出てきて、そ
れに経営者が答えて行くのが、本来の会議だと

SUNWELL GROUP

<http://www.sunwell.jp>

豊かで多彩な
価値を創造する
ファッション企業体へ



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

【Apparel】
独自のブランド化を多彩に展開
新たな戦略で可能性を広げる
アパレル事業

株式会社サンウェル
盛和塾【北大阪】塾生

思います。それがまったく逆でした。私が相談を投げかけたことに応えてくれという経営でした。これでは「御興経営」になるはずありません。

従業員への思いやりの心が足らなかった

最初のつまずきが従業員の相次ぐ退職でした。半年ほどの間に三人もの退職者がいました。それまで一生懸命に働き、優秀で期待していた人でした。急なことで代わりもおらず、残った従業員にそのうち必ず追加で人を採用するからと説得して、何人かでお客様を分担することになりました。

しかし、すでに多くの顧客を担当していた職員は会社内で仕事を処理することができず、ノートパソコンを家に持ち帰り、自宅で夜間や休日に仕事をしてくれました。また、恥ずかしいことですが、私の都合のいい考え方から当時の当社の就業規則が有給休暇や残業代込みの賃金体系など法定要件を満たしていないことや、

業務の増加に比べて人手不足による行き過ぎた時間外労働が、従業員の退職の大きな原因になったと指摘してくれた社員もいました。よく言ってくれたと今では感謝しています。

塾長の指摘をうけて、従業員と共同経営者として共に御興をかつこうと考えたのは間違いなのですが、仕組みまで落とし込んでいなかったために従業員のことが私の耳に届かず、退職という形になったのです。

そして、職員に対して思いやりの心が足らなかったと本心に思いました。以前は伝票を処理して、決算ができればそれでよかったのですが、経営会議や計画の策定となれば、経営にかなり踏み込んだ話になってきます。そうすると、それに対応できない従業員が出てきます。そうしたときに適材適所を考えると、育ってくるのを待つといった対策を行うことが必要でした。

ただ当時は、全員が馬に乗って必死に走っているというイメージでした。リーダーも自分の実務を持っているし、私も持っています。みんなもいっぱい持って走っています。ですから、

ある従業員が落馬をしても引き上げる余裕がないのです。

私は建前論で「君はリーダーなのだから、フォローしてやってくれよ。あかんかったら、私がやるから」と言っていました。リーダーはリーダーで、必死な状態です。忙しいのは結構なことですが、行き過ぎていました。

それと共に本当の意味でのパートナーシップ、大家族主義の考え方が徹底していなかったのです。当時は、できない従業員を怒るばかりでしたから、その従業員は耐えきれなくなつて辞めていってしまいます。経営者としては間違ったことは言っていないかと思いますが、そこに温かみというか、思いやりが足りなかったと思います。

ある時、幹部社員の一人からこう言われました。「先生も私もよく似ていますから、わかります。こうあらねばならないと思い、努力すればするほど、そのとおり達成することができると思うのです。しかし、従業員にはいろいろな人がいます。努力してもなかなか結果がでない

従業員もいます。できない従業員でもフォローして、みんなで支えていかなければならないのと同じですか。先生のことはみんなが見えています。その従業員に『なんでできへんねん』と言っていたら、経営者として正しいことをいっていても、『冷たい男だ』と映ります。経営者である前に人間として、思いやりを持って接しないといけないと思うのです」

私は、この言葉を聞いてハッとしました。ひとりの経営者である前に、ひとりの人間であるべきだったのです。「なるほど」と反省しました。

私は私利私欲ではなく、経営者としての責任感から「こうあらねばならない」と従業員に対して厳しいことを言ってきました。しかし、家族ならば、できのいい子もそうでない子もいます。思いやりたり褒めたりして、その子を伸ばして行きます。家族ではすることを会社ではできてないのは、やはり大家族主義やパートナーと口では言っていないながら、本当にそうとなっていたのです。

塾長がおっしゃるように、経営者と従業員の

関係は権威や権力に基づく上下関係ではなく、ひとつの目的に向かって行動をとるにし、夢を実現していく同志としての結びつきが大事なことに気がつきました。

それからは、経営者以前に人間同士の信頼関係を地道に築いていこうと考え、塾長のおっしゃっている「惚れ合う」関係になりたいと思いました。

粉飾決算を拒んで創業二十年目にして初の減益となる

また仕事の面でも問題が発生しました。平成十八年に大口の顧客から粉飾決算の依頼をうけたときのことです。当時は、ビジネスローンといって、大手銀行が無担保無保証でお金を貸し出しするようになっていました。中小企業の経営者は喜んですすめられるまま、設備投資を行っていききました。しかし、そのために過剰投資となってしまうと、売上は伸びないのに、返済をしなければならなくなってしまったのです。その金利・減価償却費も大きいので、途端

に赤字になってしまいました。

そうした頃、ある大口顧客で大きな赤字が出た会社があつて、銀行への報告のため決算をトントンの収支にしてほしいと言われました。いわゆる粉飾決算の依頼です。断るとその会社の資金繰りがたいへん厳しくなることがわかっていましたので私は随分と悩みましたが、結局「できません」と断りました。

その会社は、期中から業績が悪かったのです。決算の適正化についてもっと早い時点から、経営者にはつきりとした態度で指導するべきでした。しかし、期末になれば売上が戻るかもしれないという期待もあつて、最後まで引き延ばしてしまつたのです。そして来月に申告という段階になって、「粉飾なんて、できない」という話をしたら、「今期だけ辛抱してもらえれば、来期は必ず心配をかけるようなことはしません」と言われました。

正しい決算をするよう何回もお会いし説得しましたが、理解していただけませんでした。私は塾長から「人間として正しいことを正しいま

まに貫きなさい」という話をいつもしていただいていたから、ここで踏ん張らなければと思いました。ですから、われわれの経営に大きな影響を与えるかもしれない、思い切つてお断りし、顧問契約を解除させていただきました。

苦しくても月次の段階で、経営改善のアドバースをもっとすべきであつたと思います。また人間として正しいか否かで判断すると教えていただきながら、就業規則の件についても決算についてももっと厳格なものでなければならないと身に沁みました。

この会社以外にも同様の理由で正しい決算ができないお客様との契約を解除しました。いずれも大口のお客様であり、開業以来そういつたことがなかっただけにたいへん苦しい決断でした。その結果、創業二十年目にして初の減益決算となりました。

しかし、今振り返ってみて稲盛塾長の教えに沿つて決断して本当によかつたと思つております。また、他にも売上拡大のため新規拡大にばかり目が行き、既存のお客様への感謝の気持ち

が薄れた結果、会計事務所の基本業務について訪問が遅れるなど支障が出たこともありました。

やはり「現在のお客様を第一に大切にしてこそ、経営理念・使命が達成されるのだ」と深く反省しもう一度原点に戻り、凡事徹底からやり直そうと反省しました。「どうして、こんなに



コンパ風景

も次々と問題が起るのだろう。自分は誰よりも事務所の成長を考え、ただがむしやらにがんばってきただけなのに、なぜうまく行かないのだろう」と、私は本当に辛くなりました。しかし「これを前向きに試練としてとらえよう。神様は私に誤りを気付かせようと考え、このような事を与えられるのだ。これに対して、私がどう対応するかじっと見ておられるのだ」と考えました。そしてゆっくり考えた結果、私の考え方に誤りがあったと気づきました。

経営方針を見直して新しく打ち出す

そこで私は再度、経営方針の見直しをすることにしました。そして、次のような方針を打ち出しました。

一、数人のチームリーダーを定め、各チームのミーティングで要望を吸い上げ、リーダー会議で決定すること。三年計画で現場の運営については、リーダーに極力権限を委譲し、会社の成長と従業員の負担のバランス

を共に考え、また従業員の育成とともに私には言いにくい従業員の悩みを聞いてもらう。それに対応するために、チームリーダーの実務を減らしていき、組織経営を行うこと。

二、労務については、社会保険労務士の力を借りて、適法な賃金規定、就業規則を作成すること。

三、初心に返り、現在のお客様を第一に大切に、凡事徹底からやり直すこと。会計事務所への基本的なニーズをまず徹底すること。

つまり、私が忙しすぎて現場がわからないような状態になっていたのです。この時期は売上は停滞していましたが、私の十分見れる人数は限界だと思いました。もつと会社を大きくしていくこうと思えば、自分の代わりをしてくれるリーダーを育成していかなければならなかったと、やつと気付きました。

従業員の人数が増えてくると、従業員の一人が困っていたり、お客様との板挟みになっていたりしていても、そこまで目が行き届きません。

そこでいちばん近いのはチームリーダーですから、そのリーダーに部下を育成してもらうのがよいだろうと思いました。

ところが、チームリーダー自身がたくさんの実務を抱えていたので、リーダーにこれ以上負荷をかけるのは無理だという声がみんなから出ました。そこで私は、長い目で見てリーダーに時間の余裕を持つってもらうことは必要だと考え決断しました。そして、お客様に迷惑をかけるないようにするために、担当者とリーダーの二枚看板でいくようにしました。

さらに、人の育成だけではなくて、今までは私一人だけが旗を振って、売上や利益を達成しようと業績管理をしていたのを、一緒にチームリーダーにも行ってもらうことにしました。自分たちのチームの数字を、そのリーダーにまともしてもらわけます。そして私の考える目標とをすり合わせしました。そのなかであれば、皆のことを聞きながら数字を追求してくれるだろうと思いい、さっそく実行していきました。

このように私の考え方を反省し経営方針を改

めてから我社の雰囲気は少しずつ明るくなりはじめ、伸びやかなでいた業績もまた大きく回復しはじめました。

アメーバ経営で目標達成のコツをつかむ

二〇〇九年九月にアメーバ経営を導入しました。導入した理由のひとつは、ある人に「従業員が自分の子どもを入れたいと思うような会社にせなアカン」と言われたからです。私は稲盛塾長が我々塾生に教えてくださるフィロソフィ・会計学の結晶がアメーバ経営と考え、本来あるべき会社とはどんなものかを考えるようになりました。以前から一人別の損益計算書まで出していたので、会計の面ではわかっていました。しかし、経営現場でフィロソフィを具体的にどう浸透させていけばよいのかということがわかりませんでした。

さらに、目標設定の仕方にもよくわかりませんでした。それまでは私がこれくらいにしようと思え、みんなもそれでいいこうというって積み上げ

ていたのですが、いくらの目標を設定するのが正しいのがわかりませんでした。導入により強いトップダウンと強いボトムアップが必要でこれをすり合わせることに、トップの目標と従業員の目標を一致させ本当の目標になると学びました。

販売計画を立てても、たいていは目標を達成できずに、割れたまま推移することが多かったのです。それは塾長の考え方からしてもおかしいと思いますので、どうやって一〇〇%を達成していけばいいのが課題でした。

そして、実際にアメーバ経営を導入してみても、「強烈な願望を心に抱く」という意味が本当にわかりました。

二〇一〇年度の月次決算では実績はマスタープランは割れていました。それでもなんとかしなければならぬと思って、九月に、年末にはどのくらい割れるのかを予想してみたら、なんと一千万円くらい割れてしまうのです。これは会計事務所にとっては大きな金額です。

そこで、従業員みんなの意見を聞き、とにかく

ンの差が積み上がってきて、後半がたいへんになってきます。

結局、月次で甘いアクションをしたために、最後の十二月まで引きずってしまったわけですが、「もうこんなしんどいのはかなわない」と思って、今年一月から毎月、毎月、月次から絶対に達成するぞと、ことあるごとに言いながらやっています。

そうすると、みんな力を発揮してくれます。ですから、今年の一月から八月までマスタープランは全部達成しました。達成のコツも覚ええました。一日に月末までの割れがどのくらいになるかを把握して、そこから五日、十日、十五日、二十日と、それぞれに着地点を追っていきます。

く徹底的にお客様のニーズを拾っていくしかないということになりました。そして、われわれ会計事務所にとって初めてのキャンペーンを行いました。チームごとに予算を決め、お客様にいろいろとメニューを示していただきました。

相続や株価の試算もやりました。遺言書の受注もしました。とにかくお客様のニーズを片っ端から聞いていきました。すると、なんと年の暮れの十二月二十七日に達成することができたのです。翌日は大掃除の予定です。忘れもしません。みんなで必死にやって実績を積み上げていった結果でした。私も従業員も共に全員で達成した喜び感激を味わいました。それで翌月に、みんなで達成のコンパをしました。

そして次に考えたことは年度末にこれだけの負荷がかかるのは、月次の達成がおろそかだったことです。月次で、もっとマスタープランをきちんと達成していくべきだったのです。そのためには、必ず予定を高いところに設定しておかなければなりません。予定を低いところに設定すれば、月次で積み残しが出てマスタープラ

すると、だんだんと割れ具合が縮まってきました。そして最後の五日目くらいには、いけるぞと見えてきます。以前は結果をみるだけで、月次が終わってから行けたか行けなかったかを判断をしていました。しかし、今はずっと目標と実績を追っているのです。「決算数値をつくる」という感覚になっています。

月次の目標は絶対に達成すべきだという会社の風土にしなければならぬと思います。月次目標は割れていてもかまわないという意識では、絶対に年度末には達成できないとわかりました。また月次を達成するためには、毎日毎日勝負です。日次目標を達成していかなければならないことがわかりました。塾長がおっしゃっ

不動産にはいい方向にも悪い方向にも威力があります。状況を

持ちあぐねておられる経営者の方の力にならせて頂きます。

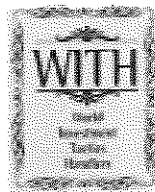
WITH株式会社

福地 真寿美

守秘厳守

090-9300-9339

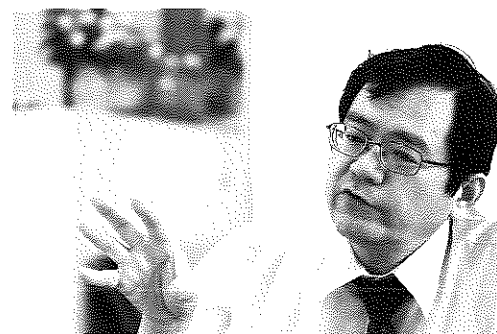
fukuchi@with-e.co.jp



03-6802-6651

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

盛和塾東京塾生



うことです。このことがアメーバ経営を実践することによって、本当に腑に落ちました。

私も最初は、五%、三%を詰めるのを遠慮していました。また以前のようにギスギスした雰囲気になったら困ると思っていました。しかし、そうではなくて、最後の五%、三%を詰めるときに、知恵が出るということがわかったのです。五%、三%を詰めなければ、いつまでたっても現在のサービスや仕事の仕方によろしくありません。残り三%を詰める

ている「今日一日がんばれば明日が見えてくる。明日一日がんばれば一週間が見えてくる。一週間がんばれば一カ月が見えてくる。一カ月がんばれば年度末が見えてくる。今年一年をがんばれば来年が見えてくる」とい

るためには、何をすればよいのかを当然考えますから、そこでグツと成長すると思います。そのことがわかってからは、「年度末に鬼」になるのだったら、「月次に鬼」になっておこうと思っています。もちろん数値だけを追って、以前のように従業員だけを追いつめるようなことは絶対しません。担当者も私もリーダーも一緒に頑張ってどうしたら達成できるかを考えています。また一人の担当者が未達成であってもチーム皆でカバーします。又、一つのチームが未達成でも達成した他のチームがこれをカバーするという形になってきて一人の担当者のみを責めるということはありません。以前のような問題は発生しないよう心掛けています。

アメーバ経営の導入は、ちょうどチームリーダーへの権限委譲の三カ年計画が終了するときでしたから、スムーズに進みました。アメーバ経営は、チームや会社としての結束力を高めていく過程でリーダーが育っていくという点において、管理会計にとどまらず、すばらしい経営システムであると実感できました。またこれを

成功させるためには、大家族主義の組織風土と経営理念の確立がたいへん必要であるとわかりました。

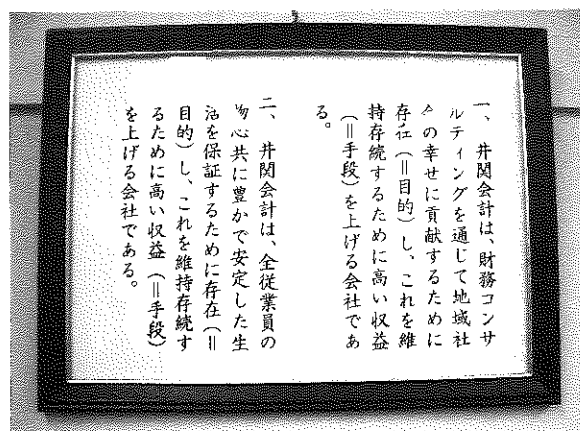
そして、目標を設定し、その目標にむかって全員で取り組んでいくことにより、従業員みんなが経営に参画でき、やりがいを持てると同時に、会社として堅固な収益体質を築くことができると思います。その結果、二〇一一年の八月の月次決算において、前期比一三五%の経常利益が出ており、今期は厳しい経済状況のなかでも、なんとかよい決算が組めるのではないかと期待しています。又、来期以降についてもお客様のニーズを取り込んで、現在のお客様を大切にしパイプを太くすると共に又、新しいお客様も開拓し、全員参加で事業の柱を立ててヴィジョンを共有していきます。

経営理念を変え事業の意義目的を明確に

現在のわれわれの会計事務所の経営理念は、次の通りです。

一、井関会計は、財務コンサルティングを通じて地域社会の幸せに貢献するために存在（目的）し、これを維持継続するために高い収益（手段）を上げる会社である。

二、井関会計は、全従業員の物心共に豊かで安定した生活を保証するために存在（目的）し、これを維持継続するために高い収益（手段）を上げる会社である。



一、井関会計は、財務コンサルティングを通じて地域社会の幸せに貢献するために存在（目的）し、これを維持継続するために高い収益（手段）を上げる会社である。

二、井関会計は、全従業員の物心共に豊かで安定した生活を保証するために存在（目的）し、これを維持継続するために高い収益（手段）を上げる会社である。

以前の経営理念は、先に述べたように、「財務コンサルティングを通じ、中小企業を元気にする経理屋として、人類の進歩発展に寄与する」というものでした。この理念は、自分のなかでも従業員のあいだでもピタツとはまっていきました。しかしながら、これはわれわれにとっては外向きの経営理念でした。

本当は、外向きの理念だけではなく、内向きの使命感もなければならぬと気づいたので、つまり、従業員の幸せを追求するという考え方を織り込む必要がありました。それが、「全従業員の物心共に豊かで安定した生活を保証する」ということです。これが経営理念に抜けていました。外と内との両方をしっかりとやっていく経営でなければならぬと気づきました。

外向きのことは、従業員みんなも燃えてくれます。けれども、社会のために貢献するという外向きの理念が大切で、内向きは多少犠牲にしてもよいという考え方が、私のなかにあったのです。世のため人のためにがんばり、会社を伸ばすことを錦の御旗にして、みんながんばって

くれていたのですが、本当は外向きを追いかけると同時に、内の人にもよくなってもらわなければならぬと思いました。

どうして従業員が一生懸命に仕事をするのかといえば、世のため人のために尽くすと同時に自分の生活を豊かにしたいという気持ちがあるからです、それは当然の欲望だと思います。人間は欲望がありますから、自分自身と共に奥さんや子どもにいい生活をさせてあげたいとみんな思っています。そうした思いにこたえてあげることが会社として同じくらい大事なことで、気がつきました。そこでたいへん遅かったのですが、内向きの理念をつけ加えたわけです。

また、なぜ「高い収益を上げる」必要があるのかというと、その目的は「財務コンサルティングを通じて地域社会の幸せに貢献するために存在」し続けるためです。

もうひとつは、「全従業員の物心共に豊かで安定した生活を保証するために存在」し続けるためです。この二つがわれわれの目的ですが、もし、われわれの会計事務所が十分な収益をあ

げられずにつぶれてしまったら、この目的は達成できません。つまり、目的を達成するため高い収益をあげられる会社を目指すわけですので、高い収益をあげることが目的ではありません。

以前は違っていました。高い収益をあげるこれが目的になっていて、中小企業を元気にするということが手段となっていました。そうではなくて、経営理念を達成するために高い収益をあげていかなければならないと、私のなかで心が変わったのです。

塾長がおっしゃっているように、経営理念というものは従業員にわかりやすいものでなければ



ばならないと思います。高邁な経営理念はそれはそれで燃えるのですが、それをするにことよって自分たちの生活はどうなるのかということが伝わらないといけないと思うのです。自分たちもよくならないし、そこにやりがいを感じなければならぬのです。そういうものが以前の経営理念には抜けていました。この心の変化は従業員との葛藤の中から生まれたと思っています。

経営者と従業員は運命共同体である

私達がなぜ今までお客様の支持を得てきたのかを冷静に考えていくことで、当社の将来のヴィジョンが明確になってまいりました。

私達の今後の目標は、稲盛哲学・稲盛会計学の実践・指導・普及で、日本一の会社になることです。そのためにできることは、どんどん事業化していきたいと思っています。経営者の悩みは共通と思います。私達が直面した経営課題を稲盛哲学、稲盛会計学によりどのように乗り

JMM JAPAN
MEDICAL
MATERIALS

A Kyocera and Kobe Steel joint company
KYOCERA / KOBEKO

人々の健康と 幸福に 貢献します

Creating a Healthier Future

歩くことは生活の基本です。関節の痛みのために、
あきらめることが増えていく毎日をなんとかしたい。
人工関節にはそんな患者さんの期待が込められています。
医師、そして私たちの願いはひとつ。
患者さんがいつまでも元気に歩き続けていけますように。



【人工股関節】



【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

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

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

JMM デンタルネット
www.jmm-dental.jp

関節が痛い
kansetsu-ital.com

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

ココモ対策室
KOCOMO

越えてきたかをお客様と共有させていただくことにより、経営の改善に少しでもお役に立てばと考えています。塾長の判断規範・基準が完璧なのでこれに沿っていけば必ずうまくいくと信念をもっています。

この目標を実現するためには、なんと言っても、人材の育成が必要だと考えています。従来、の会計税務はある程度、知識で対応できると思います。しかし、広く経営を視野にいれた場合、自分が社長になったつもりで経営判断の助言ができればならないのです。そのためには、まず稲盛哲学・稲盛会計学をしつかり勉強することが何よりも大切であり、それを行うことを人材育成の柱にしています。

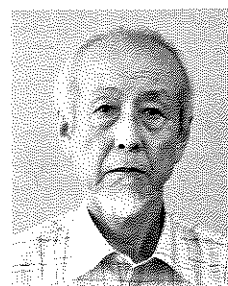
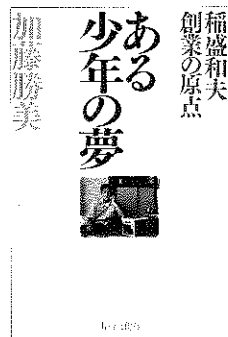
そして、いろいろなことがあったなかで、私の心のなかに従業員を大切に思う気持ちも高まってきました。経営者と従業員とは、まさに運命共同体であると考えようになってきました。同じ船に乗り、皆はそれぞれ異なる役割は持つていても、めざす目標である港にむかって一致団結して航海するイメージです。

船長もいれば機関士もいれば見張り役もいれば食事係もいます。一人でも欠けたり、また職責を果たせなければ、無事に航海することができません。船長は現場が正しく効率的に運営されているかどうか心配りし、場合によっては叱咤激励するとともに、目標にむかって正しく進んでいるかを見きわめ、前途に嵐や障害物があれば、進路を修正しながらも正しく目的港に導く必要があると思います。

経営者は人間としてえらいのではなく、全乗組員の命を預かって、リーダーシップを発揮し、正しく目的に導いていく一つの職能であると考えようになりました。私達全従業員は稲盛塾長の教えをもう一度徹底的に学び直し、決していいところ取りをせずすべてを吸収し、実際の経営で実践していきたいと考えています。そして、晴天のときも嵐のときも、おたがいに力を合わせて明るく元気に朗らかに日本一の会計事務所を目指して突き進んでいきたいと思っています。

濃密な取材のなかで触れた 稲盛和夫氏の魅力

—『ある少年の夢』執筆を通して—



加藤氏の来歴と稲盛和夫との出会い

稲盛さんとの接点を語る前に、そこに至る僕自身の経歴をお話ししたいと思います。

大学にはマルクス経済学者になるつもりで入りました。入学した一九六〇年が安保闘争の最盛期で、労働者・市民・学生が大阪の御堂筋を埋め尽くすデモ隊の中にいて「少しは世の中が変わるのではないか」と思いました。安保闘争の敗北と大学教育への深い失望感から、学者になることは断念しました。

一九六六年、大学卒業を控え、就職しないと

いけないことになりました。ゼミの先生から「加藤君は学生運動をしていたから推薦するところはない。造船所だったらあるけれど」と言われましたが、就職で大学の世話になるつもりはまったくありませんでしたから、「就職先は自分で探します」と答えました。当時、いちばんなりたかったのが映画監督でした。試験を受けて面接までいったのですが、結局は落ちてしまいました。そこで、大企業には入らないということを基本的な原則として、また辞めたいときに辞める自由を確保しておきたいということもあり、雑誌編集の仕事につきました。

『オール関西』という月刊誌でルポルタージュを担当し、毎号いろんな人に取材して記事を書いていました。このときに、まだ無名の河合隼雄先生を取材したことがあります。当時、河合先生は天理大学の助教授として、後に有名になる箱庭療法（心理療法の一つ）を実践されてい

社長、常務、経理担当、そして編集部員のアルバイト女性がいるだけで、そこに僕が入った形になります。

ました。僕はその話を聞いて、『オール関西』で記事にしたわけですが、この時代にいろんな人に出会えたことが、私の養分になっています。

その後、現代創造社に誘われて、同社の月刊誌『経済と文化』編集長になりました。一九七二年のことです。当時の現代創造社は、

■加藤勝美氏プロフィール

一九三七（昭和一二）年、秋田市生まれ。秋田高校を経て、大阪市立大学経済学部にて一九六〇年入学。卒業後、月刊誌『オール関西』編集部、PR誌、在阪出版社編集長などを経て、八二年からフリー。著書『花のごく影のごく』、森田トクノ八十四年の生涯、『起業家成功の秘密』、『京セラ超成長の秘密』（講談社）、『技術王国日立をつくった男 創業者・小平浪平伝』（PHP研究所）、『MK青木定雄のタクシー革命』（東洋経済新報社）、『夢見る雑草たち モスバーガー 路地裏経営の解剖』（出版文化社）、『経営者の息子に父は何を伝えたか』（同）、『親父のうしろ姿』（紫雲会出版）、『日立の頭脳（電子顕微鏡開発のドラマ）』（講談社）、『地鳴りが聞こえる』（大研医器）、『愛知大学を創った男たち 本間喜一、小岩井浄とその時代』（愛知大学）など。

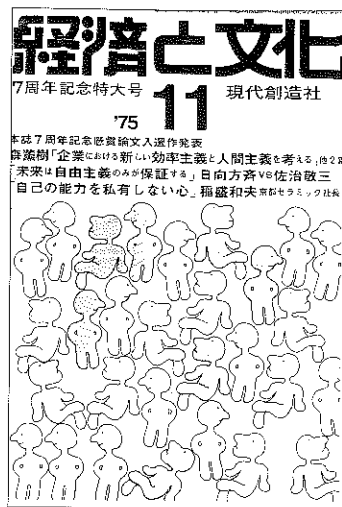
当時の社会情勢を振り返ると、一九七三年に第一次オイルショックがありました。その頃、僕は大阪府下の茨木市にいて、近くのダイエーの商品棚が空っぽになり、地下鉄御堂筋線の駅の照明が薄暗くなったという記憶があります。この時期、大企業の経営者は建前としてはきれいな経営理念を説きながら、現実には投機的な土地・物の買い占めを行っていて、小規模な会社の一サラリーマンとして、彼らに強い不信任感を抱き続けていました。

このオイルショック後、日本経済は低成長に陥り、「ゼロ成長」という言葉が一般化しました。京セラでも創業十五年目の一九七四年に、稲盛社長が「受注が月ごとに減っている」「ツンドラの苔を食わなきゃならん」と経営にも日本社会のあり方にも激しい危機感を抱いていました（『ある少年の夢』（三〇五ページ）。僕も雑誌の編集長として、「ゼロ成長時代をどう生きる」と

いうテーマで、毎号、関西の経営者にインタビューをしました。

そのなかで、稲盛さんの取材をしたのです。京都セラミックという名前は、経済評論家の相良竜介さんから教えてもらいました。相良さんは創業経営者の取材記事をよく書いていた方で、京都経済同友会の講演時に、稲盛さんと面識を得たようです。あるとき、僕は相良さんから「京都セラミックという面白い会社があるよ。君だったら関心を持つかもしれない」と言われたのです。

稲盛さんは多忙だったにもかかわらず、すんなりとインタビューを引き受けていただいたと



インタビューが掲載された
『経済と文化 1975年11月号』

思います。稲盛社長の前に、ワコールの塚本幸一さんを取材していたのですが、それが大きな信用になったのかもしれませんが。インタビュー記事のタイトルは「自己の能力を私有しない心」（現代創造社『経済と文化』一九七五年十一月号掲載）でした。

取材の前にあらかじめ、稲盛さんの経営哲学が記された「京セラフィロソフィ」という冊子は何冊か読んで、京セラは人間の精神性とかものの考え方を重視する会社だという印象を持ちました。そして、その発展の秘密は京セラの創業のあり方にありそうだとも思い「インタビューには創業の同志を同席させてほしい」とお願いして、実現していただきました。

冒頭で少し触れましたが、僕は学生運動をしていました。そして六〇年安保闘争の敗北以後は、自分の生き方をどうしようかと一生懸命考えていて、大学の卒業論文は「日本における天皇制と近代思想」という、とても大きく大きなテーマでした。基本的には、戦前の日本の左翼がなぜ一斉に転向していったのかという問題を考

えた論文です。天皇制と日本の戦前の左翼、およびその思想の問題は、僕自身の六〇年安保以降の内部原理の確立という問題と重なっていました。

そのような問題意識を持ち続けていたときに、稲盛さんは最初のインタビューの中で「自己の能力を私有するな」と言いました。これは大変な驚きでした。経営者がそのようなことをごく当たり前のこととして口にする。それまで、いろんな大企業の経営者を取材してきましたが、自己の能力を私有してはいけないと言いつつた人は一人もいません。自分は今社長であるけれども、自分以外の誰かが社長であっても構わない、たまたま今、そういう立場になっているに過ぎない。そのような言い方をする経営者がいることへの素直な驚きです。また、稲盛さんが昭和ひと桁生まれであるということにも、後に説明しますが、強い興味を持ちました。

この記事は稲盛さんの、「エモーショナルな話ばかりになってしまいました」という言葉が記事の結びになっています。エモーショナルとい

うのは、僕の聞き方がそうだったからだと思います。経営の手法、いわゆるアメーバ経営や時間当たりといったものには当時は関心がなかったのです。一貫して関心を持っていたのは、経営の手法ではなく、経営者の思想でした。

「俺が探していた人だ」

『経済と文化』でインタビューをした時の稲盛さんの印象は、私が不信を抱いていた大企業経営者と違って建前と本音の使い分けがないとい



稲盛社長(当時・右側)取材風景 1975年9月27日

うものでした。別の言い方をすれば、人間としての生き方と経営とのあり方が別のものではない、ということです。

取材を終えて僕は「この人は経営者として俺が探していた人だ」と強く思いました。

今でもそうでしょうけど、当時も、シェアが世界一になったらしいことで、二位に落ちるとダメで、利益率が高いことや株価が高いことなど、企業は数字だけで評価されます。しかし、変化する数字だけで企業を評価するのは、僕はナンセンスだと思っていました。ひとつの見方としてはわかりますが、それだけがすべてのように考えて企業を評価するのはおかしいと、考えていました。編集者として仕事をする中で、企業をそのトップの経営思想によって評価するという考え方もあるはずだということを、当時からずっと思っていて、その思いに見事に適ったのが、稲盛さんだったわけです。

また、「手垢のついていない企業、経営者を取材対象にしたい」という思いも、私の中にありました。誰かがやったあとの後追いはしたくない。

口成長時代にどう対応するかという問題意識を、技術論や方法論としてとらえていないという自負がありました。稲盛さんの反応を見て、私の理解は正しかったな、と思いました。

では、なぜ、稲盛さんのことを書きたいと思ったのかといえば、それ以前から、戦争体験を経た経営者が、戦後の社会のなかでどういう経営思想を持つて企業を率いていたのだろうかという関心がありました。たとえば大和ハウスの創業者である石橋信夫社長について書くため、石橋さんの生まれた奈良まで行って取材をしました。そして、石橋さんの戦争体験と絡めて、戦後の住宅不足の中で、工場でつくった材料を現地で組み立てて家を建てるという、いわゆるプレハブの発想は、非常に革命的な発想だったということを書きました。

また、創業者に会うと、やはり創業のドラマの血沸き肉躍る面白さというものがあります。創業者の場合、その一挙手一投足が、極端に言えば風邪をひいたことさえも会社に大きく影響します。稲盛さんに会って、自身の手で京セラ創

い。幸いなことに、当時、京セラについては誰も本格的なものを書いていませんでした。

もちろん、京セラについて誰も書いていないから、「売れるから」という理由で、僕は『ある少年の夢』を書いたわけではありません。当時、ある雑誌の編集長からも、「加藤さんが書けば面白そうな政治家がいますよ」という話があり、「政治家は建前と本音が全然違うから、そういう人を僕は書けない」と断ったこともあります。

僕が京セラを取材したのは株価が高いとか、急成長しているからといった理由だと思っている人も多いのかもしれないけれども、決してそうではありません。僕は京セラの株価が日本一になったことなど、全然知りませんでした。

この人のことを書きたい

インタビュー記事の「自己の能力を私有しない心」のゲラ（校正刷）を持参すると、稲盛さんはそれを読んで、「いいものができました」と褒めてくれたことは覚えています。僕には、ゼ

業のドラマを再現してみたいと思いました。まさに書き手としての欲求がむくむくと頭をもたげたのです。

僕は、稲盛さんの世代性にも注目しました。稲盛さんは一九三二（昭和七）年生まれで、戦のときは十三歳です。つまり、軍国少年であったけれども、敗戦で価値観が百八十度転換するという経験をした世代です。しかも、焼跡、闇市時代を経て、戦後の高度成長時代を担う世代でもあります。その昭和ひと桁世代が、戦後の価値観の転換をどのように乗り越えていったのかということに、僕は関心を持ち続けていて、たまたま稲盛さんは昭和ひと桁世代でした。

稲盛さんが戦後社会をどのように生きようとしたのかということは、安保闘争の敗北以後、僕自身の内部原理をどのように確立するかというテーマとも、みごとに重なりました。

しかも、稲盛さんと私の生活環境には共通性がありました。故郷である鹿児島と私が生まれ育った秋田は、南九州と東北という対照的な立地ですが、どちらも地方都市です。両親がどち

好きなようにしてもらったらい

らも小学校卒で、父親が職人で、家が貧乏であることも共通しています。稲盛さんの父親は印刷屋でしたが、僕の父親は時計屋で、主に時計の修繕で食っていました。つまり、自分の技術をもとにした労働が生活の根拠であるという点は、稲盛家も加藤家も同じだったのです。

稲盛さんの両親も、僕の両親も、ギャンブルを知らないという点でも共通しています。ギャンブルでお金を得ることはよくないことだという考えが、私には潜在的にありました。

そんな日本のどこにでもいるような、ありふれた庶民の子が、どういう経過で京セラを創業することになったのか。そのような問題意識で臨めば、敗戦から昭和三十〜四十年代の現代史と重ね合わせるができるし、京セラの若い社員たちを登場させることで、二十代、三十代という若者世代の特徴を眺めることもできます。

このように、稲盛さんを素材にして、自分を省み、自分の問題意識を深めることもできるかもしれないという考えもありました。

『ある少年の夢』の出版に至る経緯は次のようなものでした。最初は本を書くつもりはなくて、雑誌の記事にしようと思ったのです。とにかく、僕なりに稲盛和夫の全体像を書いてみたいと思ってみただけで、単行本にしようなどとは思っていませんでした。大和ハウスの石橋社長について書いたのと同じように、雑誌に四百字詰め原稿用紙五十枚、六十枚程度のものでした。

一九七七年七月頃、稲盛さんに久しぶりに会う機会がありました。そのとき、たしか稲盛さんは、「京セラに関する新聞雑誌の記事は間違いが多くて迷惑している。会社がちょうど創立二十周年を迎えるので、京セラの歩みをまとめたい。誰も読まないような社史よりも面白おかしく読める本を書いてほしい」ということを言われました。そこで、現代創造社の社長と相談して、「本を作りましょう」ということになったのです。私の前にも、ある芥川賞作家を起用して、京セラの本を出版するという企画など、名だた

る出版社から提案があったようです。それでも稲盛さんが、私を執筆者に選んでくれたのは、やはり最初の雑誌記事を評価してもらったからかもしれません。

取材を始める前、稲盛さんの秘書をつとめていた下坂博信さんが、「一切のオブリゲーションは負いません」と言いました。僕は「オブリゲーションってなんですか？」と聞き返しましたが、義務という意味の英語です。つまり、「本ができたら何冊買うとか、お金をいくら出すとか、そういうことは一切約束しない。取材と出版だけはOKだ」ということだったのです。

まず窓口として社長室の瀬上清さん、前述の社長秘書の下坂さん、そして人事部の西垣保男

さんの三人と打ち合わせを行いました。そして三人からいきなり、「本のイメージを出してほしい」と要望されました。「稲盛は製品をつくる前に、その製品のイメージを完全につくりあげていて、その通りの製品をつくる。本もそのようにしなければならぬ」と言うのです。要するに「仏像を彫る前に、その仏像のミニチュアをつくってくれ」と言われたわけです。

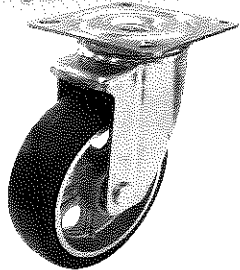
私は、そんなことはできないと反論したかったのです。「おまえさんたちは、モノを書くというのを全然知らないようだ。工業製品をつくるのとは違う。取材をしているなかで、だんだんとイメージがつくられていくのであって、取材もしない前からイメージを出せといわれても、

YUEI
CASTER

皆様より頂いたお声で
新しいキャスターが出来ました。

特注品のご相談、喜んで承ります。

長寿命で軽く動く！
新型産業用キャスター
PMシリーズ！



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

ホームページより図面ダウンロード
問合せ・カタログ請求が行えます。

そんなことはできやしない」。そう言いたかったものの、実際にケンカをするわけにはいかなかった。本で、本当に困り果てました。僕は単行本を書くときに、必ず日録を書きます。誰と会って何をしたということを記録します。当時の日録をみると、「疲れ果てた」と書いてあります。

そのようになかなか話がうまく進まず困っていたときに、稲盛さんが打ち合わせの席に現われて、「京セラがお金を出して書いてもらうのではない。だから、加藤さんの好きなようにしてもらったら」と言った。そのひと言があつて、やっと取材が始まることになりました。

取材に追われる日々

取材が始まると、拠点として、当時京都山科にあった京セラ本社二階の小ぶりな応接室を貸してくれました。稲盛さんが来客と会うときに使う部屋の手前にある部屋でした。

僕は月曜日から京セラに出勤して、その応接室に入れ代わり立ち代わり社員にきてもらつて

だな」と思い、部屋の扉を少しだけ開けておくようにしました。僕がその部屋にいることは稲盛さんも知っていたので、加藤がいるぞとアピールするつもりで、扉を少しだけ開けておいたのです。

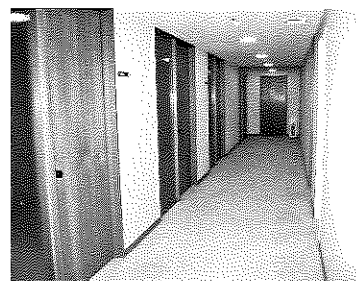
当時とにかく稲盛さんには物理的に時間がなかった。その中で、三十分とか一時間では足りないはず。僕が稲盛さんに聞きたい事項は、リストにして伝えていましたから、相当な時間を取らないといけないと思ってくれていたのでしょう。

あるとき、下坂さんから「今日、社長が伊勢に行く。特急に便乗して、そばで話を聞いたかどうか」と言われたことがあります。「稲盛社長に会うにはそうするしかないか」とも思いました。しかし、「そこまでするのは申し訳ない。おそらく、潜在意識にまで透徹させて仕事を考えている人の移動時間に、そばに座って取材をするなんて」という気持ちもありました。稲盛さんがウンといえれば別ですが、こちらから図々しく乗り込んでいこうという気持ちにはなりませ



京セラ旧本社外観

加藤氏の取材基地となった応接室
(現在)



当時の加藤氏の応接室に向かう廊下(現在)

取材をしていきました。肝心の稲盛さんには、秘書の下坂さんを通じて「いつ会えますか」「どうしたら会えますか」と、毎日のように取材をお願いしました。応接間のすりガラスからは、稲盛さんが廊下を通っていくのがよく見えます。そういうとき僕は「ああ、今日も誰かと会うん

でした。

そういう時期、下坂さんから、「ほかならぬ加藤さんだからみせてもいいと思う」と組合結成時の稲盛さんの社員向けメッセージを見せてもらう機会がありました。マル秘のハンコが押してありました。下坂さんは、僕が稲盛さんに会えなくて困り果てているのをわかっていましたから、そのような文書をみせてくれたのでしよう。その文章は後に了解を取り、『ある少年の夢』にも全文を載せました。下坂さんには本当に助けられました。

思い返せば稲盛さんは、話すときにも手元に資料を置いて話したことは一度もなかったように思います。あつたとしても、恐らく靈魂とか心の仕組みについて図解してもらったくらいでしょう。それ以外は、どんなときでも原稿も何も使わずに話していました。全部、話すべきことが頭のなかに入っていて、それがほとんどそのまま記事になる、そんな人です。

これは『ある少年の夢』が出来てからのことですが、ある雑誌のため、稲盛さんが父親の

「私に惚れてくださって」

この言葉は、取材を始めるに当たって、稲盛さんから言われた言葉です。これはまさに驚天動地の体験でした。僕からの取材依頼書には「惚れた」と書いていないけれども、いろんなことから稲盛さんはそう思ったのでしょうか。惚れたかどうか価値判断の基準になるという発見は、本当に言葉にならない驚きでした。

それからは、実際に取材を進めました。当時、稲盛さんのご両親がお元氣だったので、僕は鹿児島県に行つて二度お会いしました。鹿児島へは一週間くらいの予定で、一人で行くつもりだったのですが、稲盛さんの指示で下坂さんが同行することになって、前半の二泊三日だけ、鹿児島にこれました。

稲盛さんのお兄さんである利則さんからは、様々なことをお聞きしました。初めは、手紙で質問を送り、電話で答えだけお聞きしようと思つていたけれども、利則さん自身から「お会いしたほうがいいと思います」と言われ、お会いし

て、市さんから受けた影響についてお話しを聞く機会がありました。前の仕事を押していたのか、稲盛さんがバタバタと部屋に入ってきて、「ちよつと待ってくれ」と言つて目を瞑りました。とても忙しい仕事の合間だったと思うのです。三分間ぐらいの出来事でしたが、長く感じました。じつと黙つて目を瞑つてから、目をパツと開けたのですが、その瞬間、目つきが変わつたのです。それまで逆三角形をしていた目が、開けた瞬間にトロンとなった。お父さんの話をする事になつて、そのような心持ちに変わったのでしょうか。稲盛さんは必ず、何かを話すときには自分の心をそのときの状況に持つていつて話をします。

本のための取材の一日が終わると、山科ビジネスハイツ（一泊三千三百円）に泊まりました。今はもうなくなつたと思いますが、薄ら寒いホテルでした。そのビジネスホテルに月曜日から木曜日まで泊まつて、金曜日に帰宅して、それから週末にかけてその週に取材した資料の整理と社員のインタビューのテープ起こしを繰り返すという日々でした。

ました。『ある少年の夢』の中で、利則さんも出てくる鹿児島時代の興味深いエピソードは、そのときにお聞きしたものです。

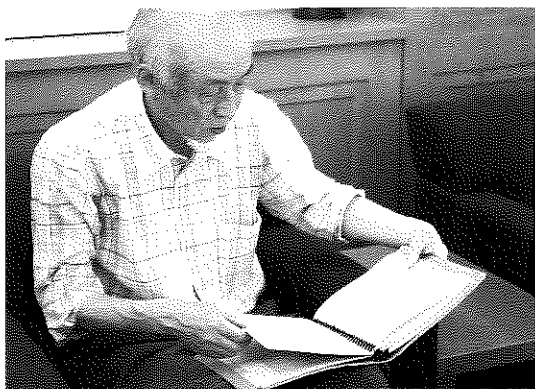
母校の西田小学校にも行きましたし、学生時代の友人たちと会つて聞いたことも『ある少年の夢』に再現されています。

取材時のエピソード

今初めて明かす取材のこぼれ話があります。『ある少年の夢』では、幼年期の稲盛さんのエピソードで「三時間泣き」というのがあり、そのあとにいろいろと空想するシーンがあります（『ある少年の夢』二十八頁から二十九頁引用）。初めは散文的にさらりと、「三時間泣きのあと、稲盛和夫少年は空想の時間に入った」みたいな簡単な表現でした。しかし、稲盛さんから「ここはもうちよつと何か面白おかしく書けるんじゃないですか。書いたほうがいいんじゃないですか」と言われたのです。そこで自分の少年時代の体験と重ね合わせながら、そしてあの人は

軍国少年だったということも踏まえつつ、僕なりにイメージをふくらませて書きました。だから、読者の皆さんはみんな事実だと思つていられるうし、稲盛さんも自分が話したと思つていられるかもしれませんが、この箇所はフィクションに近いものです。

さらに、「春喜」体験というものがあります。春喜というのは、姉妹で経営していた小料理屋で、そこに招かれたのです。この春喜での体験も衝撃的でした。春喜までは稲盛さんのベントと一緒に乗つていきました。その日はちょうど雨が降っていました。車からおりるときに、稲盛さんは右手で傘を差しかけて、あいている



当時の記録をひもとく

左手を、僕の肩にまわしたのです。稲盛さんは、そんなことが自然にできる人なのです。

このことは、一見なんでもないことですが、僕にとつてはたいへんな驚きと発見でした。友だちだつたら普通にそうするけれども、それを社長である稲盛さんがジャーナリストの私にした。その日の日録に、「コレダ イナモリ親分ニ京セラノ鬼軍曹タチガイカレタノハ」と書いています。京セラの幹部や社員たちがイカレたのは、まさにこれなのです。稲盛さんのこういう人との接し方なのです。だからこそ稲盛さんと京セラの幹部たちは、社長と社員というよりは、同志みたいな関係なのだろうと思ひました。

京セラの取材ではいろいろな経験をしました。コンパの取材のとき、稲盛さんには「オレのそばにいていいよ」といわれましたが、そんなことしてもいいのかなと、ちょっとためらつたのを覚えています。結局、僕はテープではなく、メモ用紙を持って、稲盛さんのそばにつき、いろいろな場で話を聞きました。社員一人ひとりと対話をし、質問に答え、そばにいる人はそれに熱心に

耳を傾けている。そういう場に取材者として立ち会うことが出来たのも貴重な体験でした。

『ある少年の夢』に書いてある滋賀工場のコンパをはじめ、その他のコンパの取材も何回かありました。また、京セラ本社の社員食堂で社員と一緒に昼飯を食べたり、京セラ全体の雰囲気の中に身を置くようにも心がけました。海外に出張する社員を、みんなが山科の一階のフロアに出で見送るシーンにも遭遇したこともあります。

そういう京セラで実際に体験した雰囲気全部、原稿を書くときに僕の身体の中に入り込んでいました。稲盛さんに一回か二回くらいのインタビューをするだけでは、決して書けない物があの本全体に満ちているはずですよ。

京セラフィロソフィは上澄みである

取材を始める前に、秘書室から本全体の構想を求められたのが一九七八年の九月です。それに対して「このように取材を進めてゆきたい」という試案を九月下旬に提出し、とりあえず創

業当時のお話を青山政次さんからうかがつたりしましたが、十月初旬に稲盛さんから私の試案についてお話を聞く機会がありました。

その時、僕は「京セラフィロソフィは、いくら読んでもきれいなことになってしまふ」と言いました。すると、稲盛さんは「万人にわからせようとして、さわりのところだけになるからだ」と言い、僕が「それは、上澄みである」と言うと、稲盛さんは「そうだ。実はカスみたいなもんだ」とうなずいてくれました。

僕はさらに、「上澄みを支えているいちばん下の部分を見たい。それがどうやってたつつかまえられるか、わからない」と言うと、稲盛さんは「その辺は私と一緒に苦労してきた連中と一杯やり

ながら時間をかけてやったら、こんなこともあります、という話が出てくると思う。彼らには、サシで教えてきていますから」と言いました。しかし僕が「社長がサシで、どういう状況でどういう具合に話しているか、それを具体的につかまえないと、京セラフィロソフィそのものはよくわからない」と言うと、稲盛さんは「僕の部屋に来て、『このバカモノが』と怒るのを横で聞いたらい」と言いました。僕は願っても無いチャンスに「しめた!」と思ひました。

ところが、同席していた下坂さんが、「いや、それは……」と、否定的なことを言うのです。僕にとつて、下坂さんはものすごく大事な人でしたから、関係はよくしておきたかった。だから、

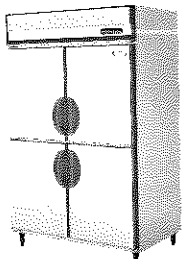
Fukushima

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
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

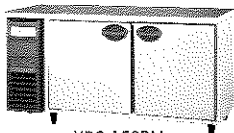
省エネ率 約**55%**

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 大阪市西淀川区御幣島3-16-11
TEL (06) 6477-2031
東京事業所・東京総務課
〒111-0052 東京都台東区柳橋2-17-4
TEL (03) 5835-2181

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

下坂さんがイヤだということを強行するつもりはありませんでした。僕が「どうしても稲盛さんのそばにいたい」と言ったら、下坂さんもウンといったかもしれません。が、結局は実現できませんでした。今でも残念なことです。

実は本ができてしばらくして、下坂さんが京セラグループの子会社の社長になったときに聞いたのです。「なんであのときに否定したのですか?」と聞くと、下坂さんは「怒られる側の身になってください」と答えました。稲盛さんの怒り方がいかに凄まじかったかということです。いずれにせよ稲盛さんが社員に烈火の如く怒る現場に同席する、つまりフィロソフィの「上澄み」ではなく、「沈殿」したものを見ることは、かないませんでした。

一九七八年十二月十五日金曜日、稲盛さんが私の取材部屋にきました。僕はそれまでの取材を踏まえて、「京セラ発展の原動力は社長と社員の相互信頼にある。また、社員の社長に対する尊敬にある」といったようなことを言いました。京セラ発展の原動力は、稲盛さんの経営手法で

創業メンバーの青山さん、岡川さん、徳永さん、また安城欽寿さん、波戸元省三さんでした。四時間近く話を聞きました。でも、実際にはほとんど稲盛さんの独演でした。

取材を終えて

完成した『ある少年の夢』について、稲盛さんが直接僕に感想を言うことはありませんでした。勤務先の現代創造社から『ある少年の夢』の初版が出たのが一九七九年の十二月ですが、翌八〇年の秋に雑誌『プレジデント』新年号用に稲盛さんのインタビューを依頼されました。本論に入る前の雑談のなかで稲盛さんはワコールの塚本幸一社長が『ある少年の夢』について述べたという感想を教えてくださいました。それは、「よくあそこまでディスクローズしたな」というもので、稲盛家のこと、生い立ち、創業のいきさつなど、すべてオープンにしたことに驚かれたようです。しかし、稲盛さんは「当たり前のことにかいてもらっただけのことで、それをオープン

はなく、稲盛社長と社員との信頼関係にある。そのようなことは同じく京セラ創業に携わった青山政次さんからもしばしば聞いていました。また、それまでの取材でも、社員みんなが「稲盛さんを尊敬している」と言っていましたし、創業にともに携わった岡川健一さんと徳永秀雄さんが話していることを聞いていると、稲盛さんなしにあの人たちの人生はないような話しぶりでした。ですから、京セラ発展の原動力はこれしかない、と思っていました。そういう見方が正しいのかどうか、自信はありませんでしたが、あの時点ではそのようにしか言えなかったのも事実であって、僕にとっては一種の賭けのような心境でもありました。

僕の発言に、稲盛さんは「いい見方だと思う」と言いました。僕は、「ああ、間違っていないかったな」とホッとしました。

でも、「過去は白紙です。過去の具体的なエピソードを聞くには、みんなが集まったほうがいい」ということで、稲盛さんはその場ですぐに、幹部社員に招集をかけました。集まったのは、

にするのは勇気がいることではありません」と私に言いました。あとは、本の出版記念会が鹿児島市の城山観光ホテルで行われたとき、本の評判が良く、売れ行きもいので、そのことについて僕に「コングラチュレーション（おめでとう）」と人ごとのように言ってくれたこと。この二つが稲盛さん自身の本の「評価」でした。ただ、原稿がある程度出来た時点で、稲盛さんは「面白いものができそうだ」と社内で話されていたということは誰かから聞きました。

『ある少年の夢』がここまでの内容の本になっ



城山観光ホテルでの出版祝賀パーティにて万歳三唱の音頭をとられる稲盛さん(当時)、塾長のご両親、塾長

たのは、やはり自由に取材ができたことが大きな要因でした。取材用に貸してもらったのは、先に言ったように、京セラ本社二階の応接室でしたが、やがて京セラ本社の一階から四階まで、誰がどこにいるか、僕にはすべてわかるようになりしました。どの部屋も自由に出入りができて、誰にも文句を言われないのです。いまでは奇跡と言えるのではないのでしょうか。僕はパツとある部屋をのぞいてみて、まだ取材していない人が居ると、つかつかと寄っていつて「今日、お話をしてもらえますか？」と取材をお願いしていました。そんなこと、普通の企業なら考えられません。また、幹部に会社の現状やアメリカの半導体業界の事情を説明したり、中途採用の社員とサシで話しているテープなど、普通はオープンにしないものを全部で百本ほど下坂さんが貸してくれました。ですから、いわば「上澄み」でない稲盛さんの根っこの部分を知ることができたのは、原稿を書く上で非常に役立ちました。そのように自由な取材ができた上に、両親から、兄弟、友人まで関係者の多くに取材をした。

と気づきました。

その後も、あちこちで講演をしましたが、みんな成功のノウハウを求めているのです。ところが、僕はそんなものなんかないと思うのです。モンベルの創業者で現会長の辰野勇さんと話したことがあります。辰野さんも成功のノウハウは何かとよく聞かれるらしいのです。しかし僕も彼も、「そんなものはないですよ」ということで意見が一致しました。あるとすれば、それこそ身を粉にして働くというか、家族を顧みないとか、松下幸之助だったら小便に血が混じるまでとことんやらないといかんとか、そういう状態まで自分を追いこまなければいけないということ。家庭のこともちゃんとして、身体も健康で、なおかつ企業がうまくいくなんて、そんなベンチャービジネスなんてありえないと、僕は思っています。だから、そういう意味での安直なノウハウなんてものはないと思っています。

京セラの成功も稲盛さんと社員達が自分てつくりあげたものですから、成功のノウハウ、テ

こんな取材ができたのは、僕しかいなかったと思います。当時も、京セラについてここまで深い取材ができるのは、僕が最初で最後だろうという、責任は自覚していました。

そうして取材した京セラのほとんどの社員から、口々に「いい本をお願いします」と言われました。初めは儀礼的なものだと思っただけでも、どうも違うようだとかわかってきました。みんな、本音でそう思っている。「これはちゃんとしたものを書かなければいかん」という、責任を強く感じました。このように稲盛さんや京セラの社員との関係を深める中で、僕には書き手としての責任意識がしだいに強まってきました。それはハッキリと言えます。

『ある少年の夢』が出たあと、東京の「経営塾」という経済誌主催の講演会があったんです。僕の話が終わったあと、みんな不満そうな顔をしている。「何だろうな」と思っていたら、要するに経営のノウハウを、みんな求めていたのです。京セラはどうやって売上を伸ばして利益を高めたのかというノウハウを僕の話に求めていたんだ

クニツクとして一般化できないと思っています。

ただ僕は、『ある少年の夢』を書いた後、稲盛さんの考え方の背後にある創造性の原理のようなものを一般化したいと思うようになりました。そこでスポーツ選手とか、音楽家でもいいし、画家でもいい。たとえば版画家の棟方志功とか、将棋の大山康晴のような、まったくジャンルの違う人たちが何かを成し遂げるときには、どういう精神状態になって問題に取り組むのか、まとめてみたいと考えました。創造力とは何か、あるいは創造性とは何かということです。それを一般化したものを考えてみようと思ったことはありません。

『ある少年の夢』にまつわる出会い

『ある少年の夢』の「あとがき」(四〇三頁)にも書いていますが、原稿執筆中の七九年、会社は経済界全般の不況などの影響で給料遅配が慢性化して編集・営業の社員数人全員が退職して、残ったのは社長、経理の女性、私の三人だ

けになりました。そのため、執筆だけに集中することはできなくなりましたが、何とか刊行に漕ぎ着けました。

そして、著者として、一般の読者がこの本をどのように受け止めてくれるのか、確かめてみたいと思い、本の帯で賞金付きの感想文を募集し、私が編集していた『経済と文化』誌に掲載することにしました。部員のいない編集長だから、こうした「わがまま」も可能だったのです。

五十編ほど集まりましたが、女性の多くが心底、稲盛さんの生き方に感動したことに私が感動しました。ある女性から来た手紙には涙の跡が残っていました。また、本はいくら売れていても必ず返品があるので、それを一階から四階まで担ぎ上げたり、大量注文を出してくれた御堂筋沿いの企業の事務所まで台車に乗せて納品にも行きました。

僕は取材ノートや資料を整理する際にカードを作っていました。それを改めて見直していると、「ハードワーク」というタイトルのカードの裏にこんなことを書いていました。旧約聖書の

私とほぼ同世代で、彼らの青春はそのまま京セラの青春時代と重なるわけです。あの人達と一献酌み交わしながら、当時を振り返ってみたいという気持ちがあります。

稲盛さんに雑誌のインタビューで初めて会い、僕が最初に本を書きたいと思ったのと同時に、



山と積まれた取材ノート

「伝道の書」の第十一章六節から引用して、京セラの社員の働きぶりを「朝のうちに種をまけ。夕べまで手を休めてはならない」というイメージでとらえています。さらに、「稲盛は無限に疾駆し続ける。その足跡が京セラの発展と映る。京セラを取材するとは、オーイ、待ってくれ、あんたたちの走りっぷりは実に見事だ、その秘密は何かを問うことに似ている」とメモをしています。

原稿は、当時はペリカン万年筆の手書きで、下書き用の大学ノート（二冊二百頁）が四冊、取材をしたテープ起こしが九冊、ほかに無数のコピー資料があり、こういうものの積み重ねが背後にあつて、『ある少年の夢』という本ができたのです。

人と人との出会いは、まったく予想できないことを生み出すことがあります。その出会いの瞬間に、二人のそれまでの人生と、出会ったときの二人の心の状態が響き合う、そういう出会いがあります。取材でお世話になった当時、私が京セラの「鬼軍曹」と呼んでいた社員たちは、

いずれはこの人は有名になると思いました。取材者の勘みたいなのものです。日本電産の永守重信さんや、河合隼雄さんを天理大の助教授時代に取材したときでも、「ああ、この人は将来有名になる」と思いました。話しぶりとか、やっていることの中身から、直感でわかります。いろんな人に会って取材してきた中で培われた勘みたいなものです。

京都賞を創設したとき、稲盛さんは、売名行為とかいろいろ揶揄されましたし、第二電電のときでも「田舎大名が何をする」とか言われました。僕は第二電電のときはすごいな、よく始めたなと驚きましたが、京都賞のときはすぐに納得できました。京都セラミックスの創業期でも、歳末助け合い運動とか似たようなことをずっとやっていますから、その延長上にある京都賞だと思ったのです。

最近の盛和塾の機関誌で稲盛さんの発言を読んでみても稲盛さんは、昔から基本的にまったく変わっていない、少しも変わっていないと感じています。

今回の巻頭講話はさる九月に大阪で行われた塾長例会より、「正しい判断をする」をお届けいたします。塾生の皆さまにとって日々の業務で重大な判断を迫られることは、経営者として避けては通れないことであり、そこで正しい判断を下すことは経営に携わっているかぎりずっと続けていかなければならないものです。塾長も一人の経営者として幾多の決断を下し、今日の京セラやKDDIを育ててこられました。そのご経験から「正しい判断をする」ために問題に正面から向き合い、一心不乱に考え続けるというど真剣な姿勢を学ぶことができます。この講話から、人としての正しい規範「フィロソフィ」を持ち、すさまじい集中力で問題を見据え、現場と大局を同時に捉えることで正しい判断をできるようになっていただきたいという塾長の思いが伝わってきます。

そして今号「あの日あの時 稲盛和夫氏」記事では、ジャーナリスト加藤勝美さんがご著書「ある少年の夢——稲盛和夫創業の原点——」（出版文化社刊）における塾長取材時のエピソードをご披露くださいました。加藤さんは京セラ社内にも部屋を借り、稲盛塾長を密

着取材された唯一の方ですが、一九七〇年代後半の取材時から現在にかけて「稲盛さんは少しも変わっていない」と稲盛塾長の人物像を語られています。このお話から塾長は、いつも心の中にフィロソフィという全くぶれることのない規範を当時から作ってこられた姿が浮かび上がります。このような過去の塾長を知ることにより私たちも、京セラ創業から五十年以上の時を経てなお精進を重ねフィロソフィを磨き続ける塾長の生き様を、より深く理解できるものだと感じました。

今号も皆さまの学びのお役に立てますようお願いしております。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

「盛和塾」通巻二〇九号 二〇一二年十月十日 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

F600-8411 京都市下京区丸太通四下条水銀屋町
六〇番地 COCON 鳥丸5F
TEL 〇七五-二二六-一六七四〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷・製本 富士精版印刷(株)

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

塾長広報室

「鹿児島市ふるさと大使」に就任

鹿児島市は、同市の魅力を広く全国にPRし、イメージアップを行うべく、「鹿児島市ふるさと大使」を設置した。その初代大使に同市出身の稲盛が就任することが決定し、七月七日に東京で委嘱式が行われた。

稲盛は委嘱式の中で、「初代大使の名に恥じないよう、鹿児島市のために誠心誠意頑張っていきたい」とあいさつし、大使としての意気込みを表明した。

その後の質疑応答で、鹿児島市の魅力について尋ねられた稲盛は、幼少の頃に見た錦江湾や桜島などの風景を紹介し、「鹿児島市が素晴らしい自然環境を持っていることを誇りに思う。今の日本には、この国を復興する気概にあふれた人々が必要である。西郷南洲の思想を通して、明治の日本に貢献した薩摩人の気概が鹿児島市から発信されれば、非常に魅力的なのではないか」と述べ、大使としての提言を行った。

（二〇一二年八月二十日 稲盛和夫オフィシャルサイト「創業者稲盛和夫」より）



森博幸鹿児島市長（左）と握手を交わす稲盛

「日印グローバル・パートナーシップ・サミット二〇一一」で講演

九月五日から七日にかけて、東京で「日印グローバル・パートナーシップ・サミット二〇一一」*1が開催された。稲盛はその中で基調講演を行い、日印両国が真のパートナーシップを発展させるために、利他の心に基づくアプローチを行うことの重要性を強調した。

稲盛は会場に集まった約九百名の聴衆に対して、「日印両国が真のパートナーシップの元で相互発展を遂げた」というならば、両国における経済的・人的交流のベースとして、私は「利他の心」が必要になると考えている。両国の企業が自らの利益を追うだけでなく、相手企業の利益を考慮した思いやりのある行動をとる姿勢が、信頼関係を構築するための鍵となる。両国が利他の心をベースとした密接な関係を築くことが、それぞれの国民の利益となるのみならず、アジアひいては世界の平和と進歩発展に大きく貢献することにもなるだろう」と述べた。



講演を行う稲盛
（提供India Center Foundation）

（二〇一二年九月二十一日 稲盛和夫オフィシャルサイト「創業者稲盛和夫」より）

稲盛和夫オフィシャルサイト「創業者稲盛和夫」
<http://www.kyocera.co.jp/inamori/index.html>

*1 日印両国のビジネスリーダーや政策立案者、研究者などが、世界のあるべき姿を目指して、望ましい協同の形を議論するサミット

「今ここに生きる塾長の一言」

「もうダメだというときに仕事のはじまり」

弊社は世界初の濃厚ブラウンソース「とんかつソース」を誕生させて以来、先代経営陣は、空襲で失った工場を再建、「お好み焼きソース」等、数々の商品開発を繰り返し、地元神戸に根付く堅牢企業に育て上げてきました。

1995年1月17日午前5時46分、阪神大震災の発生で突き上げてくる衝撃で身体も家具も宙を舞いました。ずたずたになった山手幹線をかろうじて車で会社へ…。見慣れた通勤路は別の景色となり、重苦しい不気味な予感と、前方からの赤黒い煙が行く手を阻んでいました。丸二日に及ぶ懸命の「水のない消火活動」を経て、辺りはようやく沈静化してきましたが、本社・工場のうち、事務棟を含む3棟を全焼、残ったソース製造設備はことごとく倒壊という、壊滅的被害を受けました。全力で解体作業と生産設備の修復に当たり、設備の早期復旧に努めました。しかし、事実上の業務再開は、4月のプレハブ仮本社事務所の完成を待たねばなりませんでした。

被災直前月の売上実績が過去最高であった事に加え、財務帳票とホストコンピュータ焼失により、売掛金回収は困難をきわめました。さらに2～5カ月間も小売店の棚から自社商品が完全消失。その上、生産設備縮小に伴う受注制限は非常に大きな痛手となりました。その間、小売店に代替えの競合商品が並んだという重い現実もあり、震災の損失は事業に多大な影響を与えました。

私達は災害という、大きな石につまずき思い切り転びました。しかし、泥まみれでふと振り返り、この石が大きな踏み台に見えるように考えました。「もうダメだというときに仕事のはじまり」この瞬間から、復興の実現にむけてすさまじいスピードで展開するドラマの第二幕を始めていきました。

まず全ての商品名に、復興の祈りを込め、「神戸」の文字を大きく冠しました。

移転先新工場は、移設品改造よりも安価に「電子機器によるファクトリーオートメーション」と「ソース工場初の危害分析衛生管理HACCP」の導入を可能にしました。斬新なアイデアを盛り込んだ新商品の開発と、容器や外箱の改良が一挙に進み、新工場の醸し出す数知れないファクターはたいへん意義深いものになりました。

もうダメだという窮地から震災を真正面から踏み越えて、再び、愛する神戸のど真ん中、新しい土の上が一番乗りで再出発するという、全社員の自負と心理的高揚が、何者にも代え難い底力となり、さらに復興発展していくことを信じてきたのです。

現在も、常に創造的な仕事を行い、日々積極的に製品開発に取り組んでいます。

道満 善弘〈盛和塾神戸〉

オリバーソース株式会社 専務取締役