

[盛和塾] 110

平成23年 2011年
12月号 通巻110号

●塾長講話

[第104回]

アメーバ経営が持続的な企業成長をもたらす

[第105回]

京セラ会計学

—今こそ求められる経営のための会計学—

●Focus

中国に浸透する稲盛哲学

—稲盛和夫経営哲学報告会より—

アメーバ経営が会社を変える

三矢 裕 神戸大学 大学院 経営学研究科 教授

私の心理過程と康栄社の成長

薛 锡荣 〈盛和塾広州〉佛山市康栄精細陶瓷有限公司 董事長

成功の困惑と心の遍歴

李 锦恭 〈盛和塾広州〉広州国保科技有限公司 董事長・總經理

稲盛利他哲学の実践による体得

謝 世晶 〈盛和塾大連〉大連ユニバーサル人材顧問有限公司 總經理

[盛和塾] 110

平成 23 年 2011 年
12 月号 通巻 110 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	独立採算制の導入とアメーバの組織
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第104回 塾長講話—第105回	2 26	アメーバ経営が持続的な企業成長をもたらす 京セラ会計学 —今こそ求められる経営のための会計学—
Focus	54 55 74 94 120	中国に浸透する稲盛哲学 —稲盛和夫経営哲学報告会より— アメーバ経営が会社を変える —任せて、任せっぱなしにしないリーダー育成— 三矢 裕 神戸大学 大学院 経営学研究科 教授 私の心理過程と康栄社の成長 —稲盛哲学の実践と会得— 薛 锡荣 〈盛和塾広州〉佛山市康榮精細陶瓷有限公司 董事長 成功の困惑と心の遍歴 —私の心と事業のボトルネックを突破させた稲盛哲学— 李 錦恭 〈盛和塾広州〉広州国保科技有限公司 董事長・総経理 稲盛利他哲学の実践による体得 —盛和塾大連の開塾式にあたり— 謝 世品 〈盛和塾大連〉大連ユニバーサル人材顧問有限公司 総経理
塾生アンケート	127	広州／大連 参加アンケート
ご報告	130	東北大震災義援金 岩手、宮城、福島の三県に贈呈される —両親を失った子どもたちのため役立ててほしい—
編集後記	136	
塾長広報室	表3	
「今ここに生きる塾長の一言」	表4	「能力を未来進行形でとらえる」 西里 長治〈沖縄〉 株式会社パラダイスプラン 代表取締役

THE VOICE

塾長理念

独立採算制の導入とアメーバの組織

アメーバ経営は、京セラの経営理念とそのフィロソフィの実践を抜きにしては、決して正常に機能することはありません。京セラの経営理念「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」は、京セラがトップのものだけでなく、そこに働く従業員みんなのものであるということを意味しています。

会社の経理が秘密のベールの中に隠されているようであれば、いくらアメーバ経営を採用しても誰も一生懸命働くことはしないはずです。ですから、京セラでは経営内容をすべてオープンにした透明性の高い経営が行われているのです。

また経営理念と一体となっている京セラフィロソフィでは、「人間として常に正しいことを追求する」こと、「思いやりの心を持つ」ことなどが、繰り返し述べられています。

アメーバ経営では、各アメーバが徹底した独立採算で経営を行い、必死になって採算を追求します。しかし、それがエスカレートし「自分さえよければ」というような利己的な意識が芽生え、たちまちアメーバ間の利害の対立が鋭化し、アメーバどうしの足の引っ張り合いが始まり、会社はバラバラになってしまいます。ですから、社員全員が京セラフィロソフィをよく理解していなければならないのです。

このようにアメーバ経営とは、京セラフィロソフィを理解したすばらしい人間性を備えたリーダーやメンバーによって運営され、正々堂々と競い合うことによって、また不正や不明朗なことが行われることのない公明正大な「ガラス張り経営」がなされていることによって、初めて本来の機能を発揮できるのです。

【京セラ社内報】第168号 より

アメイバ経営が持続的な企業成長をもたらす

はじめに

稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司が共催する、「二〇一一年稲盛和夫経営哲学広州报告会」に、このように多数のご参加をいただき、誠にありがとうございました。

講演に先立ち、この報告会の開催に向けて、並々ならぬご尽力をたまわりました、盛和塾広州の皆さんをはじめ、関係各位の皆さんに、心から厚く御礼申し上げます。

私、この報告会に参加し、中国の企業家の皆

さんのすばらしい経営体験発表や講演をお聞きし、また会場を埋める中国の経営者の皆さんが、ひと言も聞き漏らすまいと、真剣に耳を傾ける姿を拝見し、たいへん感動していました。

そのように真摯に経営にあたり、経営を学ぼうとする中国の経営者の皆さんに、私は半世紀にわたる経営を通じて体得した、自らの経営の考え方と方法を系統的にお話ししていこうと、昨年来努めてきました。

まずは、昨年六月に開催された「経営哲学北京报告会」において、「なぜ経営に哲学が必要か」と題して、「経営には哲学が不可欠であり、そ

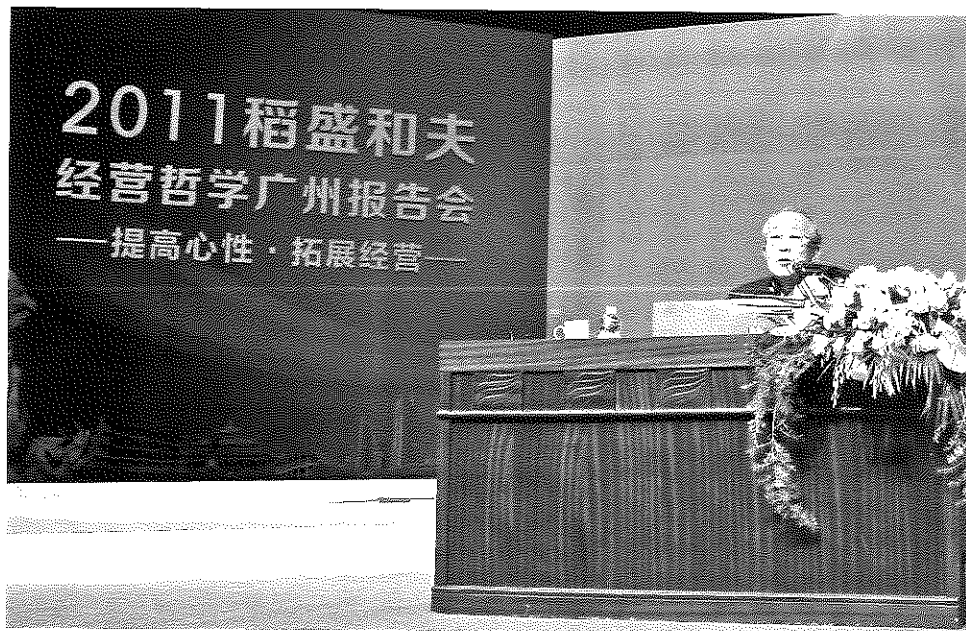
のためには経営者自身が心を高め続けなければならない」ということをお話ししました。また、昨年十月の「経営哲学青島国際会議」においては、私が考える経営の要諦を十二の原理原則としてまとめた、「経営の原点十二ヶ条」について、一条ずつ解説しました。

それらの講演を通じ、経営における哲学の重要性、また経営の原理原則につきましては、すでにご理解いただいたと思いますので、本日の講演では、経営の実学として、私がつくり出した独自の管理会計システムである「アメイバ経営」について、お話し申し上げようと考えています。

アメイバ経営とは経営者が経営を行うための管理会計システム

日本ではよく「中小企業と吹き出物は大きくなる」といわれる」ということが言われています。

それは、大きく肥大した組織になればなるほど、経営実態や無駄が分かりにくくなり、必要な経営改善の手が打てず、また誤った経営の舵



取りをしてしまうことで、せっかく成長させた企業を衰退させてしまう例が、後を絶たなかったからです。

家族経営の小さな食料品店を例にとれば、そのことをよく理解いただけるのではないでしょう。例えば、夫婦で経営をしているような小さな食料品店では、野菜や鮮魚、精肉、さらには加工食品など、様々な食料品を扱っています。そして、そのような食料品店では、往々にしてグロスで採算を見ていることが多く、一体何でもうかっているのかが分かっていないことが多いのです。

例えば、全体でもうかっていたとしても、実態は精肉部門がほとんどの収益を稼ぎだし、野菜部門は赤字なのかもしれません。それが分かれば、野菜を根本からテコ入れするとともに、精肉は規模を拡大するなど、必要な経営の舵取りを行い、さらに店の発展をはかることができるはずです。

そのようなことから、私は京セラが急成長を続け、組織が日増しに拡大していく中で、少し

震災後の大幅な旅客数の減少があつたにもかかわらず、その直後の四半期でも黒字を確保するなど、「アメーバ経営」がJALの経営改善の大きな力となっています。

また、私どもの企業グループのみならず、社外からたくさんの方の要請を頂戴したことから、「アメーバ経営」の導入を支援するコンサルティング事業を開始したところ、現在までに日本で四百社以上の導入実績を重ね、すでに上場された企業、また上場予備軍の企業も輩出しています。

さらには、巷間の声に応え、この「アメーバ経営」の要諦をまとめた書籍を二〇〇六年に上梓したところ、いち早く国内でベストセラーとなったばかりか、現在も版を重ね、既に約二〇万部に達しています。ここ中国でも、二〇〇九年に公刊され、高い評価を頂戴しています。

経営者の強い思いとあふれるような情熱、そして誰にも負けない努力と絶えざる創意工夫があれば、企業は成長発展を遂げていきます。し

でも無駄のない経営をはかるために、組織を細分化し、その組織ごとに月々の売上と経費の明細が迅速かつ明確に分かるようなシステムを構築し、その運用に努めてきました。

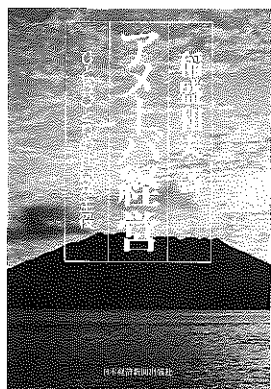
それが、これからお話しする「アメーバ経営」と呼ぶ、私がつくりあげた独自の管理会計システムです。

管理会計とは、経営情報をステークホルダー向けに開示するための財務会計や、納税のために行う税務会計とは異なり、経営者が経営実態を把握し、その意思決定や業績管理に活用するための会計手法です。「アメーバ経営」はその中でも、経営の実践の中から生み出された、まさに経営者が経営を行うための管理会計システムです。

京セラやKDDIの今日までの成長発展の大きな原動力となったばかりか、昨年から私が経営再建に尽力をしております、日本のナショナルフラッグキャリアである日本航空（以下JAL）においても、本年の春から導入をはかってきました。そのこともあり、未曾有の東日本大

かし、その急激な会社発展のかけで、組織が肥大化し、無駄が分からなくなり、どんぶり勘定に陥ってしまったたりすることで、企業が衰退の道をたどり始めることが往々にしてあります。

企業が発展を遂げ、その繁栄を長く持続するには、確固たる管理会計システムを確立し、それぞれの部門ごとに経営実態をリアルタイムで把握し、必要な手を迅速に打つことが絶対に必



日本語版



中国简体字版

書籍『アメーバ経営』

要となってきます。

現在、急激な経済成長を遂げる中国経済の中であって、多くの中国企業が、その業容と組織を飛躍的に拡大しています。そのような急速な発展を遂げた中国の企業であればこそ、確固たる管理会計システムの導入が、今や喫緊かつ不可避のテーマであろうと、私は考えています。

そのようなことから、本日は「アメーバ経営が持続的な企業成長をもたらす」と題し、お話し申し上げようと考えた次第です。

アメーバ経営の三つの目的 一、マーケット（市場）に直結 した部門別採算制度の確立

まずは冒頭にあたり、アメーバ経営を理解する上で、最も大切な「アメーバ経営」の目的、つまり「なぜ、アメーバ経営は必要なのか」ということについてお話しします。

アメーバ経営の目的とは、次の三つであると、私は考えています。

一、マーケット（市場）に直結した部門別採算制度の確立

二、経営者意識を持つ人材の育成

三、経営哲学をベースとした全員参加経営の実現

まず、第一の目的は「マーケット（市場）に直結した部門別採算制度の確立」ということです。このことについてお話しすることは、アメーバ経営の誕生の経緯を語ることもなるうかと思えます。

私が大学を出て、最初に勤めた松風工業という碍子の製造会社で、当初、私は研究開発に従事していました。その後、あるセラミック材料の開発に成功してからは、その材料を使った製品を製造する部門のリーダーとして、製造や販売にも従事することになりました。しかし、会計処理については会社の経理部門が行うだけで、私が経営数字を見ることはなく、部門の収支もよく理解していませんでした。

その後、京セラを創業してからは、ともに会

社創業に携わった、松風工業では上司にあたる方に経理の仕事も見ていただきました。その方は精緻な原価計算を行い、数カ月くらい経ってから、「あのときの原価はこうなっている」と私に報告に來られました。

私は開発、製造、営業と日々走り回っていましたから、そんな過去の数字を見る暇はありません。しかし、その方があまりに熱心に言われるものですから、私は「申し訳ありませんが、そういう過去の原価計算は現在の経営には役に立ちません」と、自分の考えを申し上げました。それは、次のようなものでした。

「私は経営者として、今月これだけの利益を出そうと思って、毎日手を打っているのであって、三カ月前の原価がこうだから利益がこれだけ出たと三カ月後に言われても、もはや手の打ちようがありません。ましてや、常に値段が変わる、品種が変わるといふ状況では、三カ月前の製品の原価を聞いたところでまったく無駄なのです」

そのように説明したのですが、実際に、京セ

ラ創業当時はエレクトロニクス関連部品の市場価格が劇的に下がっていました。先月注文をもらった製品が、今月注文を受けるときには、「二割値下げをして欲しい」と、お客さまから要請を受けるような状況です。そういう刻々と変化する売値に追隨していかなければならないのに、三カ月前の原価を理解したとしても、何の意味もなかったのです。それは、大幅なディスプレイカウントが横行する昨今のビジネス環境でも、同様のことであろうかと思っています。

工業製品は通常、いくつかの製造工程を経て、製品ができあがります。その何段階にもわたる製造工程を経過する間に、原材料費、人件費、減価償却費、光熱費、雑費等の費用が加わり、製品の原価はそれら各工程でかかった費用の合計となります。

一方、製品を販売するときの値段はそんな積み上げた原価とは関係なく、市場原理で決まっています。つまり、お客さまが買ってくださる価格で販売せざるをえず、それで利益を出そうとするなら、その市場価格よりも安い原価

で製品をつくるしかないわけです。

また、その市場価格も日々変動します。もし、製品の値段が刻々と下がっていく中で、先手を打つことができず、また打つ手を誤れば、経営者が目標とする利益を出すどころか、すぐに赤字になってしまうことでしょう。

ですから、後追いで計算した原価などに全く意味はなく、それは経営者にとって、数カ月前にどう経営の舵を切ったのか、その結果を示す記録でしかありません。経営者が必要とするのは、今企業がどのような経営状態にあり、どういう手を打てばいいのかを教えてください、「生きた数字」でなければならぬのです。

◎原理原則に基づいた部門別採算制度

さて、その後、京セラは経験豊かな経理の専門家に経理業務を見てもらうようになりましたが、そのときのことです。

私はその経理担当者に、「今月の決算はどうなっているのか」と尋ねました。彼は難しい会計用語を使って説明をしてくれましたが、私に

てもらわなければなりません。そのためには各製造工程のリーダーが、売上がいくらであり、それがどのように発生するのかということを実感できるようにしなければなりません。

そこで、工程全体を小さなユニット・オペレーションに分割し、その工程ごとに採算を明確にしていけるような管理体制を考えました。例えば、セラミックスの製造部門であれば、それを原料工程、成形工程、焼成工程、そして加工工程という四つのオペレーションに分割し、その各ユニット・オペレーション間で社内売買をすることにしたのです。

つまり、「原料部門は成形部門に原料を売る」というように、各工程の仕掛品を、次の工程に社内売買する形にすれば、各ユニット・オペレーションに売上が生じ、それぞれの組織を、まるでひとつの中小企業のように独立した採算単位とすることが可能となります。

そうすれば「売上最大、経費最小」という経営の原則を、どの小さなユニット・オペレーションでも実践できるようになるわけです。

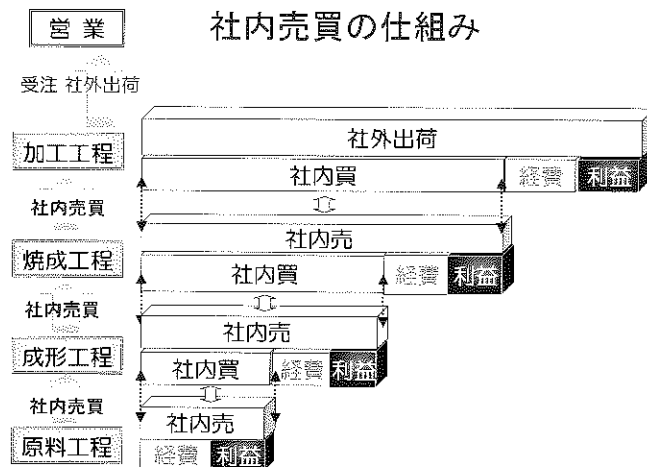
はよく分かりません。そのため、質問を繰り返した挙句、私は「分かった。手取り早く言えば、経営というのは売上を最大に、経費を最小にすればいいんだな。そうすれば利益は自ずから増えるわけだな」と言い放っていました。

その瞬間に、「売上最大、経費最小」ということが、経営の原則であることに、私は気づいたのです。また、それ以降、この経営の原則に従い、ただひたすらに売上を最大にする努力を払う一方、全ての経費を徹底的に減らすように、私は努めてきました。

しかし、私はトップとして全社の売上、また経費を把握し、「売上最大、経費最小」という原則に則り、経営をすることができませんが、社員の大半を占める製造部門では、工程ごとの売上が分からず、経費を削減していくことに努めることができて、売上を増やすことには関心も責任も持ちようがありません。

「売上最大、経費最小」という経営の原則からすれば、各製造工程においても経費を最小にすると同時に、売上を最大にするよう努力をし

社内売買の仕組み



また、そのユニット・オペレーションは固定的なものではなく、事業展開にしたがって単細胞生物のアメーバのように分割したり増殖したりするようにすればいいと考え、京セラではそのユニット・オペレーションを、「アメーバ」

と呼ぶようにしました。これが、「アメンバー経営」という言葉の由来となっています。

この「売上最大、経費最小」という原則に則り、アメンバーごとの採算を誰でも分かるような形で表したものが、これも京セラ独自の「時間当り採算表」です。

その説明は、ここでは省略させていただきますが、この「時間当り採算表」では、売上と経費だけではなく、「時間当り」といい、労働時間一時間当りの付加価値を計算することで、そのアメンバーの生産性が明確に分かるようにしています。

また、この「時間当り採算表」の予定と実績を対比させることで、各アメンバーが売上、経費の予定、いわゆる計画に対して、現在どういう遂行状況にあるのかを、そのアメンバーのリーダーはリアルタイムに把握することができ、すぐさま必要な手を打てるようになっていきます。

先ほどもお話したように、多くの製造業では経理部門が事後処理として会計処理を行い、原価などのデータが後追いで出てきます。しか

し、市場価格は常に変化しているので、過去の原価をベースにしていたのでは、経営の実態と乖離し、適切な改善の手を打つこともできません。

そのため、複雑で大きな全体のオペレーションを、必要に応じてアメンバーと呼ぶ小さな組織に分割し、そのアメンバーごとに、売上や経費などの経営実績がリアルタイムに把握できるような、経営管理システムがどうしても必要になるのです。

また、そのような経営管理システムがあれば、たとえ市場価格が大幅に下がっても、売値の下落がアメンバー間の売買価格にすぐに反映され、各アメンバーは即座に経費を下げるなどの対策をとることができ、急激に採算が悪化するようなことも回避できるのです。

つまり、アメンバー経営とは、マーケットのダイナミズムを社内のアメンバーにダイレクトに伝え、さらにはそのマーケットの変化に会社全体がリアルタイムに対応することができ、まさに市場に直結した経営管理システムなのです。

ばならないほど、私は多忙を極めていたわけですから。

できることなら自分の分身をつくり、「お前は営業に走れ」とか「お前は製造で問題が起きているから、すぐにそこに飛べ」と命令できれば、どれほど助かるだろうかと思いました。孫悟空のように自分の毛を抜き、ひと吹きすれば自分の分身が何人も現れ、それらに命じることができればいいのにと、真剣に思ったくらいです。

また同時に、自分と同じように、経営に責任を持ち、経営者としての自覚を持った人が欲しいと強く感じていました。「経営者としての責任感を持った共同経営者」が欲しい、それも一人でも多く、そのような人材を育てたいと思っていたのです。

どんな会社でも経営者は孤独なものです。トップとして自分一人で最終的な決断をしなければならぬ。それだけに、心細さが常につきまといます。私の場合、会社経営の経験もなければ、経営の知識もなかったわけですから、な

先ほど会社経営の原則とは、「売上最大、経費最小」だとお話しましたが、この経営の大原則を徹底して実践するために、組織を小さなユニット・オペレーションに分け、市場の動きに即座に対応できるように、部門別の採算管理を行う、これがアメンバー経営を行う第一の目的です。



二、経営者意識を持つ人材の育成



◎共同経営者としての仲間が欲しい

次に、「アメンバー経営」の第二の目的である、「経営者意識を持つ人材の育成」についてお話しします。

創業当時、私は開発、製造、営業、管理などすべての部門を直接見ていました。製造に問題があれば、すぐに現場に走っていかなければならぬし、注文を取るために客先まわりもしなければなりません。また、客先からのクレームにも陣頭指揮をとって対応しなければなりません。つまり、同時に一人何役もこなさなければ

おさら自分と苦楽をともし、一緒に経営の責任を担ってくれる、いわゆる仲間としての共同経営者を、心の底から欲していたのかもしれない。

そのように会社が大きくなるに従い、会社全体をトップ一人で見えていくことが難しくなってきた場合、営業と製造を分離して、「営業だけでも責任をもつて見てくれ。製造は自分が面倒見るから」と、製造部門と営業部門とを分担するのが一般的です。

また、それでもなお業務が拡大していくとすれば、営業部門については、例えば東部と西部というように地域を分けることになります。さらに顧客が増えてくれば、東部地域や西部地域をA地区、B地区、C地区というように、より組織を細かく分けていきます。

製造部門についても同様です。製造の責任者一人で工程全体を管理していくことが不可能となれば、製造を小さな単位に分けて、その小さなユニット・オペレーションのリーダーに、それぞれ経営責任をもってもらい、きめ細かく採

三、経営哲学をベースとした 全員参加経営の実現

◎経営理念と情報の共有化が従業員の経営者意識を高める

アメリカ経営の第三の目的は、「経営哲学をベースとした全員参加経営の実現」です。

これは、京セラを創業した当時の日本の社会情勢が背景となっています。第二次世界大戦後、日本は労使対立が激しくなり、特に私が経営していた京都は、そのような傾向が強い土地柄でした。

なぜ、労使間の対立が生じるのか。それは、労働者が自分たちの権利だけを主張し、経営者の苦しみ、悩みを理解しようとしなからず。また、経営者も労働者の苦しみを理解し、その権利を守ってあげようとはしないからです。

他にも様々な社会的要因があるのかと思いますが、つまるところ、労使双方が自分のエゴをむき出しにし、自己の利益の追求だけに執着し、相手のことを思いやる気持ちが無いということ

算を見ていくようにしていかなければなりません。

そのような小さな組織単位にすれば、それぞれの組織ごとの管理はそれほど難しくはありません。つまり、企業を小さなユニット・オペレーションに分割することで、特段に高い能力を持つていない人、いわば普通の能力しか持たない人間でも経営ができるようになるのです。

また、会社の組織を小さなユニット・オペレーションに分け、それぞれが独立した中小企業のような形にすることで、リーダーが中小企業の経営者のような意識を持つようになり、その結果、私がかねてから願っていた経営責任とともに担ってくれる仲間、いわゆる共同経営者が育っていくことになるのです。

このように、会社を中小企業の集合体として再構成し、その経営をそれぞれのリーダーに任せ、経営者意識を持った人材を育成していく。これが、アメリカ経営の第二の目的です。

が、最も大きな要因だと私は考えています。

そうであれば、労使の対立を解消するためには、経営者が労働者の立場をよく理解し、その権利を尊重すると同時に、労働者の意識を経営者と同じレベルにまで高めていかなければならないはず。そのようにして、経営者と労働者が同じ考え方、意識を共有することができれば、労使間の対立は消えて無くなるに違いありません。

では、そのためにどうすればいいのか。そのとき、私の頭に浮かんだのが「大家族主義」という考え方でした。つまり、世の中には様々な会社形態があるわけですが、もし「社員全員が経営者」という会社があれば、そんな会社がいちばん強いはずだと私は考えたのです。

しかし、それは日本の社会制度上、存在しない会社形態でした。それでも私は労使という対立関係ではなく、従業員と経営者がひとつの目的のために、同じ土俵に立って協力し合えるような会社形態が理想だと考え、そのモデルを「家族」に求めたのです。

念」の共有に努めました。

京セラの経営理念は、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」です。つまり、京セラという企業は、全ての従業員の物質的、また精神的な幸福を追求することを第一義として、その上で「世のため人のために」貢献を果たすということを、会社の大義名分としました。

そのような誰しもが納得でき、共感できる経営理念であればこそ、従業員は京セラを自分の会社と思い、懸命に働いてくれるはずです。また、経営者も従業員の幸福の実現のために、全身全霊を傾けて経営にあたるはずで、その結果として、経営者と従業員が、同じ目的のために、同じ意識をもって臨む、同志また家族となっていくのです。

私は、そのようなことから、「経営理念」を高く掲げ続け、ことあるごとに、その意義について社員に語りかけ、共有するように努めてきました。

このようにして、大義名分を共有することで、

うことです。

どのような組織でも経費については把握できますが、収入については見えにくい部門があったり、部門によっては収入が無かったりするところがあります。独立採算を行うには、売り買いがはつきりして収支計算ができること、つまり収入もあり、経費も明確に把握できるとい

会社がまるでひとつの大きな家族であるような経営ができれば、労使の対立は氷解するし、経営は必ずうまくいくのではないか。そう考えた私は、全従業員が家族のごとお互いに助け合って、対立のない経営を行っていくという「大家族主義」を、京セラの経営哲学の骨格に据えました。

当時、労使対立構造にあった日本社会にあつて、経営者と従業員が同じ意識で集う、まるで家族のような企業を、何としてもつくりあげていかなければならない、そう固く心に誓ったのです。

そのためには、先にお話ししたように、まずアメーバリーダーに小さなユニット・オペレーションを任せることで、経営者意識を持った人を一人でも多く育てていくことが必要です。しかし、組織を小さく分割するといっても自ずから限界が出てきます。

そこで私は、労使の立場を越えて、経営者と従業員が一致団結するために、全ての従業員が納得し共感できる経営の目的、つまり「経営理

営者のエゴ、労働者のエゴという対立構図を超えて、「全員参加の経営」を行う、これがアメーバ経営を行う第三の目的なのです。

アメーバ経営運用にあたっての留意点

◎アメーバ組織のつくり方

さて、アメーバ経営の三つの目的について理解していただいたと思いますので、次に、アメーバ経営を実際に運用していく上での留意点についてお話をしたいと思います。

まずは「アメーバ組織のつくり方」です。

アメーバ経営では、どのように組織を切つて、アメーバをつくるのかということが、まずは成功の鍵となります。そのポイントはやはり三つあります。

第一のポイントは、「部門の収入と経費がはっきりし、独立採算が可能な単位であること」です。つまり、その部門に収入が明確に存在し、かつ、その収入を得るために要した費用も明確に出る、この条件を満たす組織に分ける、とい



うことが第一のポイントとなります。

第二のポイントは、「事業として完結できる状態に細分化すること」です。言い換えれば、一個の独立した会社として成立するくらいの機能を持つ単位に細分化することです。

アメーバのリーダーは、経営者として、アメーバを独立採算で経営していくわけですから、アメーバがひとつの事業として完結した状態であり、リーダーが経営者としての創意工夫を重ね、やりがいを感じられるものでなければ意味がありません。

例えば、ファインセラミックスの製造工程を考えてみたいと思います。先にお話ししたように、ファインセラミックスの製造工程は、まず原料を調製する原料工程があり、次にその原料粉末をプレスしたりして望む形に仕上げる成形工程があり、次にそれを高温で焼き固める焼成工程、続いて焼き上がった製品を磨き上げ、仕上げる加工行程があります。

京セラの製造で最初にアメーバとして分けたのは、その中の原料工程でした。最初は、セラ

の部門もアメーバとして独立させました。

このように、独立した事業として成り立つ状態にまで組織を細分化していくことが、アメーバの組織のつくりかたの第二のポイントです。

第三のポイントは、「会社としての本来の目的を遂行できること」です。たとえ独立採算がとれる組織という条件を満たしたとしても、それをアメーバとして独立させてしまうと、会社全体として一貫した経営というものが阻害される場合もあります。そのようなときには、アメーバとして独立させてはならないのです。

つまり、アメーバとして細分化すれば、会社として調和がとれているべき機能がバラバラになつてしまい、会社の目的を達成し得なくなる、そのようなアメーバづくりはすべきではないということです。

営業部門を例に取れば、受注や売上が増え、組織が次第に大きくなつてくると、営業部門をさらに細分化して、受注を取りに行く部門、製品を配送する部門、請求書を発行し代金の回収だけを行う部門というふうに、独立採算が可能

ミックスの原料を調合するという工程を独立採算にするのは、事業として完結するという条件に照らすと、細分化しすぎではないかとも思いました。

ところが日本には、京セラのようなセラミックス・メーカーにセラミックスの調合済み原料を売っている会社があります。原料の調合だけで成り立っている会社があるのなら、京セラでも原料を安く仕入れて調合し、次の工程の成形部門に売るということは、業として成り立つのではないかと考え、アメーバとして独立させることにしたのです。

次の工程の成形や焼成、加工についても、実際にそのような賃加工だけで経営が成り立っている中小企業は、日本にはいくつもあります。機械や材料を支給されて加工賃だけをもらい、事業を営んでいるのです。京セラのそのような部門も、原料部門から原料を買って、成形をしたり、焼成をしたり、加工をしたりすることで、売りを立てるようにすれば、独立採算部門として成り立つのではないか。そう考えて、これら

な部門に分けることもできるわけです。

しかし、それでは営業として客先に一貫したサービスが提供できません。お客さまと取引をしていくには、ある部門は受注だけを見ていれればいいのかというと、決してそうではありません。そこには納期管理もあれば、納品もあれば、クレーム対応も代金回収もあります。それをそれぞれ別のアメーバが担当していたのでは、お客さまの要望にお応えすることができなくなつてしまいます。

従って、アメーバはただ分けられるから分ければいい、というものではありません。会社全体の目的、方針を遂行することができる単位にしか分けてはならないのです。

また、大切なことは、そうしていったんアメーバをつくったらそれで終わりではないということです。時々の事業環境に合った組織になつていくかということ、経営者は常に注意して見ていく必要があるのです。

既存のアメーバをさらに細分化していく、あるいは逆に細分化しすぎたものは再び統合をさ

せるといように、常に見直しをかけていくことが必要です。製造部門であらうと営業部門であらうと、アメーバの組織をいかにつくるかということは、たいへん重要な問題であり、これに失敗すればアメーバ経営を行う意味も無くなってしまうのです。その意味では、「アメーバ組織をどうつくるのかということこそ、アメーバ経営の始まりであり、終わりである」といっても過言ではありません。

アメーバ間の値決め

さて、アメーバ経営の実践における、もう一つのポイントは、「アメーバ間の値決め」です。工程ごとにアメーバ組織ができてきますと、それぞれのアメーバは売買をしますので、各アメーバ間で売値を決めなければなりません。しかし、各アメーバは少しでも採算を上げようと必死になっていますから、このアメーバ間の売値を決めることは、アメーバ経営にとってたいへん重要な問題であるとともに、また非常に難

アメーバ間の売値を判断する人が、どの部門にどのくらいの費用が発生するのか、どのくらいの労力が必要なのか、どのくらい技術的に難しい製品なのか等をよく把握し、さらには社会的な常識にも照らし合わせ、それらに見合うような採算が出せるよう、値決めをしていかなければならないのです。

社会的常識とは、労働の価値に対する常識であり、例えば電子機器を販売するには粗利が何%くらい必要だとか、内職やアルバイトの日当はいくらだとか、この作業を外注したら手間は賃はいくらだとか、そういったことをよく理解している必要があるのです。

要するに、各アメーバ間の値決めは、それぞれのアメーバの仕事をよく理解しているリーダーが、そのアメーバにかかる経費や労力を社会的な常識から勘案し、それに見合う売値を付けて、フェアに決めていかなければならないという非常に難しい行為であり、それだけにはたいへん重要なことなのです。

しいことでもあるのです。

それは、アメーバ間の売値というのは、客観的な値段が無いからです。お客さまに売る最終的な価格はありますが、工程間の売買価格については、客観的な基準は一切ありません。

では、どのようにしてアメーバ間の売値を決めていくのか。まずは、ある製品の受注が決まれば、その最終的な売値からさかのぼって、各工程の値段を決めていきます。この製品は客先にこの価格で売るので、最終の検査部門ではいくら、加工部門ではいくらと、原料部門までさかのぼって、売値を決め、各工程間の値段を決めていくのです。

その際、ある部門では、労力もたいしてかからないのに高い売値をつけ、簡単に採算が上がる。一方、別の部門ではたいへんな手間がかかるのに、売値が安く、いくらがんばっても採算が合わないというのではうまくいきません。アメーバ間の売値を判断する人が常に公平であり、みんなを納得させるだけの見識を持ち合わせていなければなりません。

利害の対立が会社全体のモラルと利益を損なわせる

そのようにアメーバ間の値段を決めても、アメーバ同士の利害が対立し、争いが起こることがあります。例えば、ある製品を受注し、最初アメーバ間で公平に売値を決めたとしても、ところが、二カ月も経たないうちに市場競争で、最終的な売値が一割下がると思います。

そのような場合、全工程で売値を一割値下げすることができれば、うまくいくかもしれません。しかし、中には「その製品は以前から採算が合わず、値段を是正するように前から求めていたのに、今度また一律一割の値下げと言われたのでは、採算がさらに悪化し、製造する意味がない。それなら、もうその注文はいらない」というアメーバが出てくるかもしれません。そうになると、一律一割の値下げができなくなり、アメーバ間で喧嘩が始まるわけです。

また、営業と製造の間でも対立が起こる場合があります。メーカーでは、「売り切り買い切り」

で、製造・営業間の取引を行っているケースが大半です。営業が商品を製造から買い取って、全責任を持ってお客さまに売るような形態です。この場合、営業は製造からなるべく安く仕入れて、できるだけ高く顧客へ売ってもうけようとする商社のように、才覚で商売ができる妙味があります。

しかし、京セラのようなメーカー直販営業の場合に、「売り切り買い切り」を行えば、営業はできるだけ安く買おうとし、製造はできるだけ高く売ろうとしますから、営業と製造の間で激しく利害が対立し、会社全体を疲弊させてしまうことにもなりかねません。

そこで私は、営業と製造が対立しないように、当初、国内営業が売上を上げれば、一〇%の口銭を自動的にもらえるようにしました。いわゆるコミッション制をとったわけです。この形態では、営業が自分の才覚でもうけることはできないのですが、そのかわり、売上さえ上げれば一〇%の手数料がもらえるため、営業と製造が仕切り値で喧嘩することは無くなります。

が一致協力をして、危機的状況を回避することに努めなければなりません。ところが、実際には逆で、危機に際して内輪もめが起り、それが巡りめぐってお客さまにも聞こえていくのです。

現地の営業が納期問題などで何回もお客さまから叱られると、お客さまにむかって、「これは京セラの日本の製造がいい加減なのです。私は何度も製造へテレックスを打ちましたが、一向に約束を守りません」というようなことを、平気で客先で言う者まで出てきました。

自分の顔を立てるために、営業がお客さまに向かって自社の製造部門を非難するわけです。そんなことをすれば、京セラ全体の信用を失い、二度と注文をもらえなくなるかもしれないのに、当座自分の顔を立てるために、そんなことを言う営業まで出てくる始末でした。

このような対立は、自分を守ろうとする「利己」の結果、生まれるものです。アメーバ経営では、会社を小さな組織に区切り、それぞれが独立採算で経営しているため、自部門の利益を

ところがこの形態では、営業はいくら製品の売値が下がっても、口銭として売上の一〇%を必ず受け取るため、客先の値下げ要求を簡単に受けてくるようになってしまいました。製造にとつて、コストを一割下げることさえたいへんなことであり、赤字になるかもしれないのに、営業はいとも簡単に客先の値下げ要求を受け入れてくるようになったのです。そのようなことから、製造と営業の間で利害が対立し、喧嘩となることもしばしばでした。

また、海外の現地法人と、日本の本社の間でも対立は起こりました。特に、クレームや納期問題が起ると、米国の営業と日本の製造部門の間でたちまちに争いが始まりました。米国の営業は、自分の実績が上がらないのは日本の製造に問題があると、烈火のごとく怒りだします。当時はテレックスで連絡していましたが、抗議のテレックスが次々と日本に舞い込んできました。

本来ならば、クレームのようにお客さまの信用を失いそうなときにこそ、日米の製造と営業



のです。

本来、各部門は自分たちの部門を守り、発展させるということに懸命に努めるとともに、会社トータルとしての利益を最大限にするために全力を尽くさなければなりません。いわば、個と全の調和です。しかし現実にはそうはならず、個の利益は達成できても、全体の利益が損なわれることになってしまいかねないわけです。

リーダーにはフィロソフィが必要

そのような矛盾を解決するには、個の利益を追求しながらも、立場の違いを超えて、さらに高次元の判断ができるような、確固たる「哲学」が必要となってきます。つまり、アメーバのリーダーは、各部門の利益代表であると同時に、京セラ全体の利益代表でもあるという、高次元の哲学が必要になってくるのです。

ここでいう高次元の哲学とは、京セラの場合は、まずは先ほどご紹介した「全従業員の物心両面の幸福を実現する」という経営理念でした。

「アメーバ経営」を推進するリーダーに、高邁な哲学、フィロソフィが必要となる、もう一つの理由があります。それは、リーダーとなるような人間は、もともと利己的で自己主張の強い人間であるということです。

ともすれば悪さもしかねないような人間であるからこそ、普遍的なフィロソフィをもって、自分の行動を制御していく必要があるのです。つまり、自分を律する高い次元のフィロソフィを身につけることで、自分勝手な行動をできるかぎり抑え、アメーバ経営を正常に機能させていかなければならないのです。

そのようなことから私は、リーダーは高邁なフィロソフィを持ち、すばらしい人間性を兼ね備えた人間でなければならない、それも「全き人格者」でなければならないとよく話してきました。つまり、「アメーバ経営」におけるリーダーとは、全人格的に優れた人間でなければならず、そのようなリーダーであってこそ、組織を永続的に発展させることができるのです。

このような全社員が共有できる理念があるからこそ、従業員は自部門の利益だけではなく、仲間の幸福の実現のために、会社全体の利益を優先して考えるようになるのです。

また、人間としての普遍的な価値観としての確固たる考え方も必要です。私は、京セラにおいて、ことあるごとに、人間としての基本的な考え方を説いてきました。それを京セラでは、フィロソフィと呼んでいます。それは、公平、公正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、謙虚、博愛、というような、プリミティブな言葉で表わされる、小さい頃に両親や先生から教わった、人間としての基本的な徳目であり、「人間として何が正しいのか」という問いに対する解でもあるわけです。

そのような普遍的な哲学、フィロソフィが企業内で共有されていけばこそ、アメーバリーダーは、自分たちだけよければいいという、悪い思いを払拭し、会社全体のために何をしなければならぬのかという、善い考えに立脚することができるようになります。

成果主義と人間の心理

京セラでの「アメーバ経営」の運用において、そのような哲学の浸透が色濃く反映しているのが報酬制度です。

京セラでは、たとえあるアメーバがいくらすばらしい業績をあげても、それに連動して、多額の昇給や賞与が出るということはありません。もちろん、仕事の実績は長期的には評価されて、昇給、昇格に反映されていきますが、採算がよければ、ただそれだけですぐに昇給、賞与の金額が大幅に増えるというような報酬システムはとっていません。

もし、アメーバの実績を個人の報酬に直接反映させていけば、社員は短期的な業績のみに一喜一憂することになり、また、不満や妬みから社内は砂を噛むような人間関係に陥ってしまうことでしょう。そのため京セラでは、すばらしい実績をあげれば、会社全体に対して大きな貢献をしたということで、仲間から賞賛と感謝が

与えられることになっています。

このことを社外の人に話しますと、「それでうまく機能しますね」と不思議がられます。しかし京セラは、先ほどもお話ししたように、全従業員が納得し、共鳴できる経営理念のもと、「人間として正しいことを貫く」というフィロソフィを徹底して伝え、全社で共有してきました。

そのことで、金品で人の心を操るのではなく、会社への貢献をみんなから賞賛されることこそ、最高の荣誉であると、リーダーをはじめ全員が考えるようになっていくのです。このように、アメーバ経営とは、崇高な哲学をベースとした経営システムであると言っても過言ではありません。

欧米企業の多くは成果主義による経営をとっています。成果主義とは、人間の物欲にストレートにこたえる手法であり、仕事の成果に応じて報酬も雇用さえもドライに割り切る方法です。しかし、そのような方法では、一時的なモチベーションアップははかれても、長年それを持続し

システムなのです。さらに言えば、自らが参画し、自らが経営していく喜びを感じられる経営、一人ひとりの労働の価値を尊重する経営、それこそがアメーバ経営なのです。

おわりに

京セラグループ躍進の原因は、まさにそのようなフィロソフィに根ざしたアメーバ経営が、全世界の隅々まで浸透し、グローバルに実践されていることにあると私は考えています。

中国の企業においても、今後ますますグローバル化が進展していくはずですが、そうすれば、世界各地のオペレーションにおいて、グローバルに通用する普遍的な経営哲学を共有することにも、それをバックボーンとした、確固たる経営管理システムを確立し、正しく実践することが必ず求められてくるものと思います。

本日の私の講演が、そのようなすばらしい経営を、この会場にお集まりの皆さんが実現される契機となりますなら、誠に幸いに存じます。

ていくことは難しくなるはずですが。

一方、「アメーバ経営」は、経営者と従業員、そして従業員同士の信頼関係をベースにした全員参加の経営であり、いわば人の心を大切にする経営システムです。「アメーバ経営」では、全従業員が経営に参加するため、工場で作業をしている人も含めて、すべての従業員が自分たちの目標に向かって、自発的に仕事をするようになります。

ときに世間では、労働者はただ働けばよいとばかりに過酷なノルマを与えて強制的に働かせたり、あるいは高額の成功報酬で釣るような打算的な経営を行ったりすることで、業績の向上をはかろうとします。一方、「アメーバ経営」とは、現場で働く社員一人ひとりが、「自分たちは経営者だ」という意識を持つことで、働く喜びを感じながら自発的に仕事に努めることで、業績向上をはかる経営システムなのです。

このように「アメーバ経営」は、フィロソフィをバックボーンとした「人間尊重の経営」であり、「人にやさしい経営」を可能にする経営シ

また、限らない発展を遂げておられる広州市、そして伸びゆく中国のますますの経済発展、さらには一衣帯水の日中両国の親善向上の一助ともなりますことを祈念申し上げ、「二〇一一年稲盛和夫経営哲学広州報告会」における、私の講演の結びとさせていただきます。

(二〇一一年九月二十五日「二〇一一年稲盛和夫経営哲学広州報告会」講演より)



京セラ会計学

— 今こそ求められる経営のための会計学 —

はじめに

稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司が共催する、「二〇一一稲盛和夫経営哲学大連报告会」に、このように多数の中国企業家の皆さん、また日本の盛和塾生の皆さんにご参加をいただき、誠にありがとうございました。

講演に先立ち、このフォーラムの開催に向けて、並々ならぬご尽力をたまわりました、盛和塾大連の皆さんに、心から御礼申し上げます。さて、本年九月に開催された「経営哲学広州

报告会」では、「アメーバ経営が持続的な企業成長をもたらす」と題して、経営に不可欠な管理会計について、私が独自につくりあげました「アメーバ経営」の基本的な考え方と、その概要をお話ししました。

本日は、その講演に続き、経営の実践学として、私が考える企業会計のあり方、いわゆる「京セラ会計学」についてお話ししようと考えています。

私は、経理の専門家ではありません。しかし、経営者として日々経営に取り組む中で、会計の重要性に気づき、自ら勉強を重ねるとともに、

経営の実践の中で、そのあり方について、自分なりの原理原則を確立してきました。

京セラが五十年以上にもわたり、一度の赤字もなく、隆々と成長発展を続けているのも、この企業会計の考え方を早期に確立し、その後も貫いてきたことが要因の一つであろうと考えています。

そのような経験をもとに、一九九八年に日本で、私の企業会計の考え方とその実践をまとめた書籍を、『実学』と題して出版したところ、「エンジニア出身の経営者が著した実践的なビジネス書」としてベストセラーとなり、現在も経営者、ビジネスマン、会計士などの間で広く読まれています。また、ここ中国でも、本年新たに発刊され、高い評価をいただいています。

飛躍的な発展を続ける中国経済、その中にあって、多くの中国企業も急激な発展成長を遂げています。そのような急成長を果たした企業が、持続的に成長発展を続けていくためには、それを支える確固とした企業管理の考え方や、管理体制の構築が必要不可欠です。それが「ア

2011稲盛和夫 経営哲学大連报告会

提高心性 拓展经营



「メーバ経営」であり、また本日お話しする「京セラ会計学」なのです。

経営の原点と会計

まずは、そのような私の会計学がどのようにして生まれたのか、ということから、お話しします。

一九五九年に、支援してくださる方々のご好意により京セラを創業したとき、まだ二十七歳の技術者であった私に、経営の経験や知識はありませんでした。それでも、その前に勤めていた会社で、私は製品の開発から事業化までを担当していたため、製品を開発すること、製品を生産すること、そして製品をマーケットで売るということ、企業経営の三つのファンクションについては、何とかできるだろうと考えていました。

しかし、「会計」については何も知りません。初めて貸借対照表というものを見て、右手に「資本金」というお金があり、左手にも「現金・預

金」を自分の中に確立し、振り返ってみると、そのような経営の常識にとらわれることがなかったことが、むしろ幸いであったと思います。と言いますのは物事をその本質から捉えることができるようになったからです。

「会計」についても同様でした。常に物事の本質に立ち返って考えるようにしていたので、会計上の案件について、納得できないことがあれば、すぐに経理の担当者から詳しく説明をしてもらうようにしました。

しかし、私が知リたかったのは、会計や税務の教科書的な説明ではなく、会計の本質とそこに働く原理であったのですが、往々にして、経理の担当者からは、そのような回答を得ることができませんでした。

経理の専門家から「会計的にはこのようになる」と言われても、日々経営に呻吟する私にはどうしても腑に落ちず、「それはなぜか?」と、納得できるまで質問を重ねていきました。

金」というお金がある。そこで「お金が二手に分かれて、両側にある」ぐらいに考えていたほどです。

そんな私でありましたが、社員たちは、あらゆる事柄について、私に判断を仰いできます。また、京セラは生まれたばかりの零細企業でしたので、一つでも判断を間違えば、すぐに会社は傾いてしまうかもしれません。私は何を基準に判断すべきなのか、夜も眠れないほど悩んでいました。

そして、経営の知識や経験は無いのだから、すべての事柄について「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いく」ことを決心しました。自分にも理解できる、両親や学校の先生から幼いときに教わったプリミティブな倫理観に照らし、すべてのものごとを判断することにしたのです。

そうすれば、経営の知識や経験が無くとも、そう誤った判断をすることはないだろうと考えたのです。

そうして、いわゆる原理原則に基づいた判断

経理部長とのやりとりを通して生まれた会計学

京セラを創業してから数年後に入社してもらった、ある経理部長がいました。彼は、歴史ある企業で豊かな業務経験を積んだ、ベテランの経理マンでした。彼が入社したの頃、私とよく意見が対立しました。ベテランの経理マンである彼は、私が社長であるからといって、容易に自分の信ずるところを譲らなかつたからです。

しかし私は、疑問に思ったことはどんな小さなことでも、彼に遠慮なく質問をぶつけました。「なぜ、この伝票を使うのか?」、「経営の立場からはこうなるはずだが、なぜ、会計ではそうならないのか?」など、根ほり葉ほり『なぜ』を繰り返したのです。

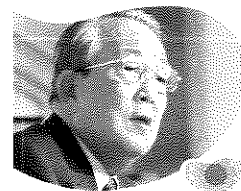
相手が「とにかく企業会計ではそういうことになっているのです」と音を上げて、それは答えにならない。経営者が知りたいことに答えられないような会計では意味がないではな

いか」と、納得がいくまで食い下がっていったのです。

最初、彼は私のそのような質問に驚き、あきれていました。経理の専門家を自負する彼にとつては、考えられないような珍問の連続であつたからだと思います。しかし、数年を経た頃から、突然彼の態度は一変し、私の意見に真摯に耳を傾けてくれるようになりました。

私が経営者として、「経営はいかにあるべき

稲盛和夫の 実学



中国語版

日本語版

書籍「稲盛和夫の実学」

実学

経営と会計

稲盛和夫

日本語版

京セラ成長の原動力の一つとなつていったのです。

そのようにして生まれ、育まれていった、まさに経営者のための実践的な会計学である「京セラ会計学」は、七つの原則から成り立っています。今から順にお話ししていきたいと思えます。

一、キャッシュベース経営の原則

第一の原則は、「キャッシュベース経営の原則」です。

これは、会計上の数字ではなく、実際の「現金の動き」に焦点をあてるということです。これも、物事の本質にもとづいた経営を行うということから生まれたものです。

近代会計学では、収入や支出を発生させる事実が起きたときに、収益や費用があつたものとして計算をします。これが「発生主義」と言われる会計処理方法ですが、この方法をとると、実際のキャッシュの受け取りや支払いがなされ

か」という立場から、会計について発言していることを理解し、経理マンとして、これまで考へたことがなかった、まさに経営のための会計という考え方を進んで汲み取ろうとするようになったのです。後に彼に聞くと、私の言っていることは、「会計の本質を突いている」ことに気づいたといいます。

その後、彼は経理部長として、日本での株式上場、米国でのADR発行などにたずさわわり、京セラの成長発展の歩みの中で、会計システムをより精緻なものへと進化させてくれました。

私もそのような京セラの成長発展の過程で遭遇した、さまざまな会計や税務の案件に対して、自分の経営哲学にもとづいて真正面から取り組み、判断を重ねていきました。そして、具体的な経営事案を通じて、会計や財務のあり方、あるべき姿について、自分なりに得心できる考え方を持つに至りました。

また、そのような考え方が「京セラ会計学」として、京セラ独自の経営管理システムである「アメーバ経営」とともに、京セラ社内に浸透し、

るときと、それが収益や費用として、会計上認識されるときが異なってきました。

その結果、決算書にあらわされる損益の数字の動きと、実際のキャッシュの動きとが直結しなくなり、経営者にとつて、経営の実態がわかりにくいものとなってしまうのです。

例えば、利益が出ているといっても、実際には現金ではなく、在庫に形を変えていたり、集金されていない売掛金になっていたり、さまざまな形態をとっています。このようなことから、決算上は黒字なのに、銀行から借金をしなければならぬという事態が起こるのです。

経営のベースとなるのは、あくまでも手元のキャッシュですから、会計上の利益が出ているからと安心するのではなく、「もうかつたお金は、どこにあるのか」ということを常に考え、手元のキャッシュを増やすような経営をしなければなりません。

このキャッシュをベースとする経営は、企業に安定をもたらしてくれるものでもあります。

日本では、「手形が落ちない」といって、必

死に金策に走り回り、ようやく手形を落とし、あたかも立派な経営努力をしたかのように思い込んでいる経営者がいます。しかし、常に金策に走り回って自転車操業をしているようでは、マイナスの経営をやつとのことでプラスマイナスゼロに戻しただけで、とても企業を成長発展させることはできません。

また、日本の経営者には銀行から借金をして、それを元手に事業を拡大していくと考えている人が多いのです。しかし、「天気の良い日には傘を貸すが、雨が降れば傘を取り上げる」と日本では言われるように、いざとなれば、銀行とは残酷なものです。だからこそ、どんなときでも自分の力で雨に濡れないようにしておかねばならないのです。

また現代は、技術革新が急速に進み、わずかな間に事業環境が一変してしまうことがあります。そのような企業をとりまく激変する環境の中にあっても、事業を継続的に伸ばしていくためには、必要な資金を必要なタイミングで、研究開発や新規設備に投入しなければなりません。

私は、そのようなことから、創業間もないときから、手元のキャッシュをできるだけ増やすという経営に努めてきました。その結果、京セラは高収益の企業体質に加えて、早期に無借金経営を実現できたのです。

さらには、このキャッシュベースの経営に努め、手元に潤沢な資金を持つことができたことで、新たなビジネスチャンスが訪れたとき、思い切った手を打つことができ、新規事業を優位な立場で進めることができるようになったのです。

このように、「キャッシュベース経営」とは、企業経営に安定をもたらすとともに、さらに発展し続ける経営の基盤となる、まさに基本原則なのです。

二. 一対一対応の原則

◎アメリカでの経験

二番目は、「一対一対応の原則」です。

ん。

だからこそ、経営者は必要に応じ、すぐ使えるお金、すなわち自己資金を十分に持てるようにしておかなければならないわけです。そのためには、内部留保を厚くする以外に方法はありません。すなわち、企業の安定度を測る指標である自己資本比率を高くしていかなければならないのです。

先ほどもお話ししたように、日本の企業は借入を前提として経営を進めるといふ傾向があります。利益を積み重ねて、自分のお金で経営をするのではなく、銀行からお金を借りて経営する。利益を出して税金や配当金を支払うよりも、借金して金利を支払った方が節税にもなり、メリットが大きいという考え方です。

ところが、借入による資金調達は、市場における金利や資金需給の動向、政府や金融機関の政策や方針といったものに影響を受けることになります。

それでは、新しい事業や生産設備の拡大のための投資が、タイミングを失いかねないことに

「一対一対応の原則」とは、品物とお金が動けば、必ず伝票が起票され、それが品物やお金とともに動いていくというものです。社内はこの「一対一対応の原則」を徹底させると、一枚一枚の伝票の数字の積み上げが、そのまま会社全体の業績を表すことになり、企業会計が会社の真の姿を表すことにもなるのです。

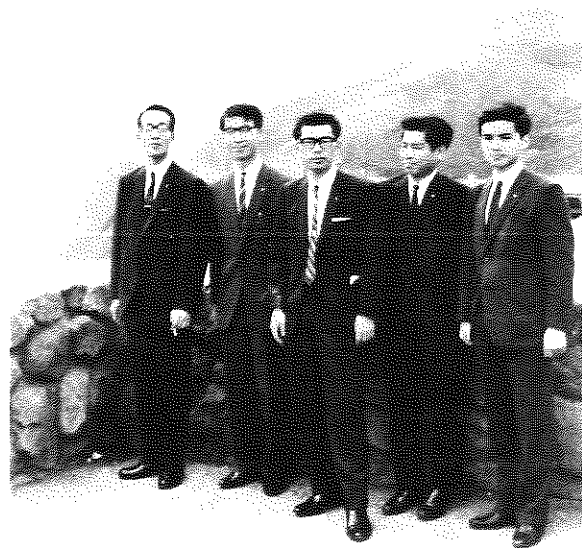
このようなことの重要性に、私が気づいたのは、次のような体験からでした。

京セラ創業から三年目の一九六二年、私は初めてアメリカに渡りました。当時、日本ではファインセラミックスの市場は限られていたもので、最先端のエレクトロニクスや半導体の産業が発展しつつあったアメリカで、セラミック製品の販売をはかるためでした。

最初はまったく注文も取れず苦勞しましたが、一九六八年には、後に半導体産業のメッカとなるシリコンバレーの近くに営業拠点をつくり、現地での営業活動を開始しました。そのとき、海外経験豊富な貿易部長に、入社したばかりの若い社員をつけて、アメリカ駐在員として

赴任させました。

この新入社員は、後に京セラ副社長となり、海外関連の仕事を統括し、活躍してくれることになったのですが、当時は英語も話せなければ会計の知識もない、理工系出身の若者でした。そこで、日系二世の公認会計士に経理を指導してもらうように依頼しました。新入社員は伝票処理などに懸命に努めていましたが、なかなか



1967年 アメリカ市場開拓を担った社員と塾長(左端)

見ると、大赤字を出したり、大黒字を出したり、乱高下を繰り返しているのです。

私は、「こんなことがあるわけじゃないではないか。この月はこれだけ売り、こんなに黒字が出る。しかし、翌月は同じような売上なのに、こんなに赤字が出るというのはおかしいではないか。どうなっているんだ」と聞きました。

しかし、彼は「いや、公認会計士の言う通りに処理しています。そうすれば、確かにこうなるのです」と言うのです。そこでよくよく調べてみると、実は「一対一の対応」ができていなかったのです。実際の処理は次のようになっていました。

顧客にせかされて日本から製品を航空便でアメリカに送ります。空港に着くと、すぐに新入社員は顧客に持って行きます。そして、そのとき売上伝票を起票します。ところが、日本から現地宛の「船積書類」は、銀行経由で一週間くらい遅れて届くのです。そのときに初めて、彼は日本からの仕入れを計上するわけです。つまり、売った製品の仕入処理が無いまま、売上処

うまく覚えられず苦勞していたようでした。

そのため、私はアメリカへ出張した際に彼を誘い、サンフランシスコ郊外にあるスタンフォード大学の図書館に行つて、一緒に勉強したことがありました。書棚には、難解な会計の専門書だけでなく、小売店の店主に向けた簿記の解説書まで置かれていました。改めて実学の国アメリカであると思ひながら、二人で基礎から経理の勉強をしたことを覚えています。

やがて、アメリカでの販売も順調に伸び始めました。ちょうどシリコンバレーの半導体産業の勃興期で、半導体メーカーからの注文が急速に増加していったのです。新入社員の彼も、営業活動や製品の発注、納品管理、さらには経理業務と、超人的な働きで、一人ですべてをこなしていました。

そのさなか、渡米した私をつかまえ、業績推移を表す経理資料を見せて、「社長、順調に伸びています」と、彼が勇んで報告するのです。事実、半期ごとの業績を見れば、売上も利益も順調に伸びていました。ところが、月次決算を

理を先に計上していたわけです。

だから、月末に日本から製品が届き、それを顧客に納めたら、その月は売上が立ち、利益が大きく上がるのですが、一週間後に仕入れが立つと、翌月には大赤字が出る。そうして、月々の損益が大きく変動していたのです。

つまり、仕入れを計上する前に、売上を計上するため、売上が即利益につながってしまったのです。

私はこのことを指摘し、「一対一対応の原則」を徹底させるようにしました。モノが入荷した際に仕入伝票を起こして、日本の本社に対する買掛金を計上すること、その後、「船積書類」が届いたときに、仕入伝票と突き合わせて、買掛金を銀行に対する支払債務に振り替えること。この二点を、彼に指示しました。

いくら個々の取引の処理が正しくできていても、一対一の対応で処理されていなければ、経営資料が実態を表さなくなり、経営の舵取りを誤る恐れさえあるのです。

◎米国法人の会計監査

この米国での会計処理については、次のような後日談があります。

京セラが初めて株式を上場しようというとき、ある公認会計士を紹介いただきました。

早速お願いにあがろうと思っていると、先方から「あなたがどのような経営者なのかを見定めた上で、引き受けるか受けないかを決めたい。お願いされることはありがたいのですが、受けるか受けないかは、依頼される方の人物を見た上で決めます」と言ってきたのです。

また、実際にその公認会計士の方に会ってみると、さらに厳しいことをおっしゃいました。

「監査をしている会計士に、『このくらい目をつぶってくれよ。このくらいの経理操作はいいではないか、堅いことを言うな』と言う経営者がいるのです。私はそういう方とは一切お付き合いしたくありません。会計はフェアでなければいけません。正しいことを正しくやれる経営者でなければ、監査の依頼をお受けしません。よろしいですか」

た。先ほどの米国の営業拠点まで、わざわざ出向いていかれたのです。

行ってみると、これまた理工系出身の若い男が、英語もうまく喋れないのに、営業から経理までたった一人で、すべてこなしています。その公認会計士は、もう「推して知るべし」と思われたらしいのです。

ところが、いざ調べてみると、すべての伝票が見事に一対一対応で処理されています。また、現金の管理をする小さな金庫があるのですが、金庫を開けて現金と帳簿を照らし合わせると、一セントたりと違っていません。その公認会計士は舌を巻き、それ以来、京セラの会計システムを全面的に信頼されたというのです。

◎「一対一の対応」とモラル

この「一対一対応の原則」は企業の中で、あらゆる瞬間に成立していなければなりません。

例えば、客先に製品を出荷するときは、必ず出荷伝票を発行して売上を計上し、以後売掛金として管理し、入金までフォローする。製品の

私は、すぐさま応じました。

「結構です。私の生き方がそうなのですから、願ってもないことです」

すると、このような言葉が返ってきました。

「みんな、はじめはそう言うのです。今は会社の調子がいいから、そう言えるのです。しかし、経営がおかしくなると調子が悪くなると、『何とかしてくれ』と必ず言うようになります」と言うのです。

つくづく頑固な会計士だと思いましたが、「私はフェアな人間です。信用して下さい」と話し、そんなやりとりの末に、ようやく京セラの会計監査を引き受けていただきました。

いよいよ京セラが上場すると決まったときも、その公認会計士は、「ベンチャーで創業して、こんなに早く上場しようというのだから、社内の管理システムは未だ整っていないだろうし、様々な問題があるはずだ」と考えておられたようです。

そして、監査に取り組まれ、まっさきに目をつけたのが、本社から目の届きにくい海外で配送を運送業者に託しても、あるいは営業マンが客先に直接届けに行く場合でも、この手続きは同じです。

京セラの創業当初は、納入する客先の多くは企業の研究所や公的な研究機関でした。そのような機関の研究者から「こういう実験をやりたいので、至急こういうものをセラミックスでつくってほしい」と頼まれて、さまざまな製品をつくっていました。また、先方の実験の進み具合によって、約束した納期より前倒しを命じられることも珍しくありませんでした。

そのようなときは、夜中でも、営業があわててとんでいき、ともかく品物だけを置いて帰ってくるというようなことがよくありました。そして、営業は「伝票は明日に」と思いつつ、いつの間にか忙しさにまぎれて忘れてしまうのです。

そして、月末近くになって、製造から「あの製品の入金はどうした。いつ売上になるのか」と言われて、あわてて飛んで行っても、伝票もなく、先方では担当者の記憶も定かではなく、

当の製品もどこかに使われてしまい確認のしようがありません。結局、お金を支払ってもらえない。そのようなケースがありました。

だから、私はどんな場合でも、伝票を発行しなければ、モノを動かさない、一対一対応のシステムを構築していったのです。それは、今後、企業内でIT化がいくら進もうとも、同様です。このプリミティブな原則が現場で守られていなければ、コンピュータによって集計される数字も全く意味をなさないものとなってしまいます。

また、モノの動き、お金の動きがすべて、一対一で処理されているということは非常に単純なように見えますが、それが健全な経営を行うために、どれほど大切なことであるかは、企業経営において、往々にして発生する不正処理、不祥事の数々を思い起こせば、容易にご理解いただけることと思います。

例えば、取引先と結託し、架空の売上をいつたん期末に計上し、翌期のはじめに返品で戻し、帳尻を合わせるといような例です。このよう

組織のモラルを大きく低下させてしまうことになっていきます。そんな会社が永続的に発展していくはずはありません。

ここ中国でも、幾度かの「誠信危機」と呼ばれる、企業会計の不正事件が発生したと聞いています。また最近、米国の証券取引委員会、いわゆるSECが、北米で上場する中国企業の会計処理に対し、粉飾などの疑惑が浮上し、監査の辞退、株価の急落、上場廃止といった事態が発生していることから、中国当局と協議に入っただということが、日本でも報じられています。

現在、世界経済で極めて大きな役割を果たしている中国経済の担い手である、中国企業に、今まさに健全な会計が望まれています。その健全な会計を実現するためにも、この「一対一対応の原則」を社内で確立することが大切です。

この「一対一対応の原則」の要諦は、まさに「原則に徹する」ことです。トップ以下誰もが一切の例外なく、「一対一対応の原則」を徹底して守ることで、企業内の不正を未然に防ぎ、さらにはモラルを高め、会社に対する社員の信

直博微家独 単办协媒体



なことが横行した結果、経営の実態が見えなくなるばかりか、社内の経営管理が形骸化し、組

頼感を増すことになるのです。

「一対一対応の原則」を通じて、公明正大な姿勢が、職場内に貫かれている企業こそが、現代のグローバル経済においても、成長発展の軌道を走り続けることができるのです。

三、筋肉質経営の原則

◎中古品で我慢する

第三の原則は「筋肉質経営の原則」です。

企業は永遠に発展し続けなければなりません。そのためには、企業をして、贅肉の無い、引き締まった肉体を持つものにしていかなければなりません。それが、「筋肉質経営」ということです。

会社にとって「筋肉」とは何か。それは、「人」「モノ」「金」「設備」といった、売上と利益を生み出す会社の資産です。一方、売上や利益を生み出さない余分な資産、例えば売れない在庫や過剰な設備は贅肉です。この無駄な資産を徹底して削ぎ落とし、有効な資産を最大限に活用

すること、永遠に発展し続けられる「筋肉質」の企業体質とすることができるとのことです。

私は、この「筋肉質経営」を実現するために、様々な具体的な取り組みを行ってきました。

京セラ創業期の頃は、資金的余裕がなく、まさに儉約を旨としていました。事務所の机や椅子も新しいものを買うのではなく、中古の安いスチール家具を買ってきて使っていました。どこかの会社が移転をするときに処分したものが、新品の何分の一という値段で売られていたので、そんな中古品ばかりを買い求めているのです。

製造設備を購入する場合も、現場の技術者は新品の機械をいたがるのですが、私は「機械や設備は、中古で間に合うのなら、それで我慢せよ」と常々言ってきました。優れた性能の機械があっても安易に買うことを許さず、現在ある機械をいかに使いこなすかを徹底的に考え、創意工夫をこらすよう教育してきましたのです。

創業間もない頃、米国を訪問した際に、競合するアメリカのセラミック・メーカーの工場を

営効率の向上につながるには限らないのです。

エンジニアや経営者も、ともすれば優秀な最新鋭の機械を欲しがり、それを買わなければ競争に負けると思い込みがちですが、設備導入により固定費を大きく押し上げて、経営体質を弱くすることがあるということを十分に理解しておかなければなりません。中古設備の導入も含め、費用対効果を十分に検討し、固定費を可能な限り抑えることで、少々の減収でもびくともしない、高収益の経営体質とすることができるとのことです。

◎額に汗した利益が貴い

また、私は、投機を戒め、額に汗して得た利益にのみ価値を置いてきました。私にとって投資とは、自らの額に汗して働いて利益を得るために、必要な資金を投下することであって、苦勞せずに利益を手収めようとするものではありません。私の会計学には一攫千金をねらうという発想は微塵もありません。

例えば、余剰資金の運用については、元本保

見学する機会がありました。そこにはドイツ製の最新プレス機械が整然と並び、リズムカルに動いていました。京セラでは、自分たちで設計した、手作りのプレス機械を懸命に工夫して動かしていた頃です。

そんな最新鋭の工場を見学しながら、「この機械は一台、いくらぐらいするのか」と尋ねると、工場長が、目の玉が飛び出るような金額を答えました。そのときすぐに、私はこう考えました。

「こんなに高価な機械だが、一分間で一体何個つくっているのだろうか。京セラで動いている自作の機械でもこの半分は生産をしている。つまり、生産性は半分だ。この設備の投資金額に比べて、何十分の一の値段の機械の生産性が最新の設備の五〇%もあるなら、投資効率から言えば、我々の手製の機械の方が勝っているのではないか」

設備投資を行えば、確かに生産性は向上しますが、最先端の技術を使っているという満足感も得られるかもしれません。しかし、それが経

証を大原則として、土地や金融商品への投機的な投資は一切行ってきました。日本企業では、土地や株式が高騰したバブル経済のときに、「財テク」と称して、財務部門が投機的な資金運用に走る例が数多くありました。

ところが、バブル経済が崩壊した後に、そのような企業の多くが甚大な損害を受けることになってしまったのです。私も京セラは、浮利を追うのではなく、新たな価値を社会に提供することので得られる「汗の結晶」としての利益をいかに増やすかという、本来の企業活動に注力してきました。

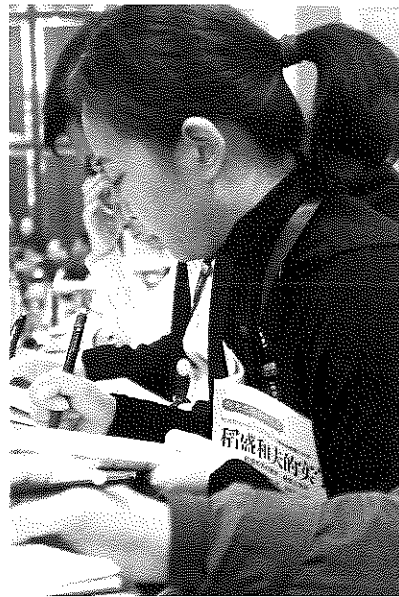
企業の使命とは、創意に富んだ企業活動によって新たな価値を生み出し、社会の進歩発展に貢献することです。そのような活動の成果として得られる利益を、私は「額に汗して得た利益」として、企業が追求すべき真の利益と考えてきました。

そして、そのようにして得た、公明正大な利益を営々と貯えることで、どのような不況にもびくともしない、すばらしい筋肉質の企業を実

現することができるとのことです。

◎「当座買い」の精神

また、この「筋肉質の経営」ということでは、物品の購入にあたって、「当座買い」を原則としてきました。当座買いとは「必要なものを、必要なときに、必要な量だけ購入する」ことです。一般には、原材料や消耗品などは、一括して大量に買えば安くなる、また価格変動が激しいものは、安いときにまとめて仕入れるものと考えがちです。しかし、私は敢えてそれを否定してきました。



講話を聴講する参加者

なぜなら、人間はたくさんのもをええば、つい無駄に使ってしまうからです。また、大量の品物を管理する手間やコストも必要になってきます。さらには、市場の変化によって、製品の仕様がかわってしまい、ストックした原材料のすべてが無駄になる可能性さえあります。

一方、当座買いをすれば、手元に必要な量しかありませんので、節約を心がけ、大切に使うようになるばかりか、余分な管理費や倉庫費などもかかりません。また、市場の変化にも柔軟に対応できるはずで

す。この当座買いは、今日多くの企業で採用されている、ジャスト・イン・タイム、つまりカンバン方式の考え方に通じるものですが、京セラは創業間もない五十年以上前から、この考え方を貫き、「筋肉質の経営」を実現しているのです。

もちろん、厳密に言うところ、カンバン方式と私が言う当座買いの方式とは違います。カンバン方式の場合には、ストックを業者に仕入れ負担させていますが、そうではなく、自分たちで使

う分だけを少しずつ当座で仕入れるのですが、それも自分たちで負担をしていくというものです。

四 完璧主義の原則

次に四番目の原則は、「完璧主義の原則」です。

これは、曖昧さや妥協を排除し、あらゆる仕事を完璧にすることをめざすものです。研究開発や製造現場では、わずかなミスが研究の失敗や不良の発生につながることから、完璧な仕事が必要とされています。

ところが、間接など事務部門では資料を作成するときなど、「少々間違ひは仕方ない、消しゴムで消せる」と考えている人が多いものです。しかし、投資計画にしろ、採算管理にしろ、基礎となる数字に少しでも誤りがあれば、経営判断を誤ることにもなりかねません。そのため、管理部門や営業部門、特に経理部門においては、完璧主義を貫くことが必要不可欠です。

私は、経理に月次決算書の不明な箇所につい

て、よく説明を求めています。また、そのとき、経理書類に誤りを発見するたびに、厳しく注意していました。その際のことを、当時の経理部長は「社長に資料を十分検討していないままに資料を提出した場合は、必ず厳しく内容をチェックされ、質問にうろたえることになった。しかし厳しい追及に懲りて、万全を期し、さまざまなチェックを行って提出した資料は、簡単に説明を聞く程度で、拍子抜けさえた」と話しています。

私の場合、資料を見つめっていると、数字の矛盾や誤りが、どういうわけか目に飛び込んでくるのです。間違っている数字や問題のある数字がまるで助けを求めるかのように、眼前に飛び出してくるのです。反対に、事前に数字が十分にチェックされた資料であれば、私がいくら見ても気にかかる点は見出せません。

経営において責任ある立場の人が自ら完璧主義を貫くよう肝に銘じ、ど真剣に仕事に取り組んでいけば、そのような資料の中のつじつまの合わない部分や数字のバランスが崩れていると

ころに鋭敏に注意がいくようになるはずですが、また、そうすることによって、資料をつくる側も自然に完璧主義が身につくようになります。

そうして、経営者自身が率先垂範、習性となるまで、ど真剣に集中して取り組むことで、会社全体に「完璧主義」が浸透していくのです。

この「完璧主義」は、そのような経営資料の作成時だけでなく、企業全体で目標達成に向けて取り組む姿勢としても、全社員で共有すべきものです。

例えば、京セラでは、売上や利益などの経営目標に対して、「二〇〇%には達しないものの、九五%は達成したから、よしとする」という考えはありません。売上、利益、さらには製品の開発スケジュールに至るまで、仕事全般にわたる姿勢が「完璧主義」で貫かれていなければならないのです。

そのような完璧主義が貫かれた会社が、いかなる経済変動をも乗り越え、成長発展していくことは言うまでもありません。

会社に与えるという事件が発覚しました。この事件により、大和銀行は米国からの撤退を迫られたばかりか、後に他の銀行との統合を余儀なくされ、今は存在をしていないのです。

なぜ、一介の銀行マンが引き起こした事件が引き金となって、歴史ある大銀行が崩壊していったのか。それは、ダブルチェックのシステムが無かったか、あるいはあったとしても、厳格に守られていなかったからです。

複数の人間や部署がチェックし合い、確認し合って仕事を進めていく。このような厳格なシステムが存在することによって、人が罪をつくることを未然に防ぐとともに、緊張感と活力にあふれた職場をつくりあげ、企業を永続的な発展へと導くことができるのです。

◎ダブルチェックシステムの具体的なあり方

このダブルチェックの要点は、日々の業務における、具体的なチェックシステムの構築にあります。京セラ創業以来、私は様々な事柄について、その具体的な管理方法の一つ一つ確立し

五. ダブルチェックの原則

◎人に罪をつくらせないシステム

五番目は、「ダブルチェックの原則」です。

これは、あらゆる伝票処理や入金処理を複数の人間で行うというものです。

この「ダブルチェックの原則」を貫くことは、間違いの発見やその防止のために有効なのですが、このような原則を厳格に守る、もう一つの目的は、人を大切にする職場をつくることにあります。

人間はふとしたはずみで過ちを犯してしまうという弱い一面を持っています。この「人の心」が持つ弱さから社員を守るにあたり、すべての会計処理を複数の人間で行うという、ダブルチェックの原則が有効なのです。

少し古い話ですが、一九九五年に、日本の有力な都市銀行であった大和銀行のニューヨーク支店の一行員が、十一年間にわたって米国債の簿外取引を行い、千四百億円もの巨額の損失を



大連の会場に設けられた書籍販売コーナー

てきました。少し細くなりますが、具体例を挙げながら、このダブルチェックのあり方を理解していただきたいと思っています。

まず、入出金の管理においては、お金を出し入れする人と、入出金伝票を起こす人を必ず分けることが原則です。小さな会社の場合、例えば社長自らが出金伝票を切り、自分で現金を出すということが、日常的に行われていることだと思います。これでは、悪意はなくても、いくらでも勝手なことができるし、厳密な管理はできません。それを防ぐためには、伝票を起こす人とお金を扱う人とを必ず分ける必要があります。

す。

購入品の支払いをするにしても、労務費の支払いをするにしても、またその他の経費の支払いをするにしても、支払いをする人と、伝票を起こす人は必ず別にしなければならないのです。

また入金の場合も、振込があったからといって、お金を扱う担当者が入金伝票を切って処理してはなりません。その入金にかかわる担当者、担当部署に連絡し、入金内容を明確にした伝票を起票してもらい、入金処理をします。すなわち伝票を起こす人とお金を扱う人は絶対に切り離すというのがダブルチェックの原則なのです。現金の取扱いも同様です。小口現金を扱う場合は、毎日の締めにおいて現金の残高が伝票から作成した残高表と一致することは当然です。それには、締めのときにつじつまを合わせるのではなく、すべての時点において、現金の動きと伝票の動きが合致していなければなりません。そのために、現金出納担当者以外の者が、業務時間内に適切な頻度で、現金残高と伝票と

基本的に禁じています。

会社の正規の購買システムで購入することは、購買にともなう業者との癒着などの問題を未然に防ぐことになり、ダブルチェックにもとづく管理システムに必要不可欠なことです。また業者に対する確実な支払いを保証することにもなります。

さらに、自動販売機や公衆電話の現金回収についても、厳格に処理しています。わずかな金額だからだと、注意を払っていない場合が多いかと思えます。しかし、一回に取り扱うお金は微々たるものであっても、貯まり貯まれば大きな金額になります。また何より、「堤防も蟻の一穴から崩壊する」と、中国の古典「韓非子」で説かれているように、些細に見えることであっても、おろそかにしないことが大切です。

ダブルチェックの原則は、金額の大小、事の卑近にかかわらず、必ず徹底的に守らせる。これが鉄則です。一見当たり前のようなことばかりですが、そんな当たり前のことを確実に守らせることが実際には難しいのです。単に指示す

をチェックするようにしていかなければならないのです。

会社印鑑の取扱いも同じ考えに基づいています。印鑑箱は二重にして、外箱は手提げ金庫、内箱は小型の印鑑箱とします。そして、内箱の鍵の管理者である捺印者と外箱の鍵の管理者とを必ず別の者にして、いわゆる相互にチェックできるようにしてきました。

金庫の管理も、そのように考えました。金庫が二つの鍵を備えている場合、かならず別々の者が解錠するようにしました。また、金庫は業務時間内であっても常時施錠し、朝晩の定期的な解錠を含め、必要があつて開ける際には、必ず立会者を置いて複数の人間で出し入れを行うようにしています。

物品やサービスの購入についても、ダブルチェックのシステムが不可欠です。要求元の部門が購買担当部門に対する依頼伝票を起こして、購買担当から発注をもらうというシステムにしました。要求元が業者に直接電話などで依頼したり、値段や納期の交渉をすることは、

ただではなかなか徹底されません。トップ自らが現場に出向き、厳しく指示し、チェックしていかなくはなりません。トップ自らが厳格に取り組み、繰り返し確認していくことによつて初めて、ダブルチェックの原則が社内に着していきます。

しかし、最も大切なことは、その根底にあるべきは、社員に決して罪をつくらせないという、経営者のやさしい思いやりの心だということです。そのような社員への温かい思いが経営者であればこそ、ダブルチェックの原則が社内で共有され、実践されていくのです。

六、採算向上の原則

六番目は「採算向上の原則」です。

企業にとつて、自社の採算向上を図ることは重大な使命です。私は、採算向上のために、創業直後から「アメーバ経営」と呼ぶ、小集団独立採算制度をとってきました。それは、会社が急速に成長するにつれ、次第に肥大化していく

組織を小さく分割し、それぞれの組織が主体性をもつて事業を展開できるようにしたものです。

事業の進展にあわせ、組織が自在に変化することから、原始生物のアメーバになぞらえて「アメーバ経営」と呼んでいます。各アメーバはそれぞれがプロフィットセンターとして運営され、あたかも一つの中小企業であるかのように活動します。また、そのアメーバのリーダーには、基本的には、経営計画、実績管理、労務管理など、経営の全般が委任されています。

「アメーバ経営」とは、その意味では、リーダーを中心として、社員一人ひとりが自分の目標を明確に把握し、それぞれの持ち場立場で、目標を達成するために自発的に努力を重ねることができる、まさに全員参加型の経営システムなのです。

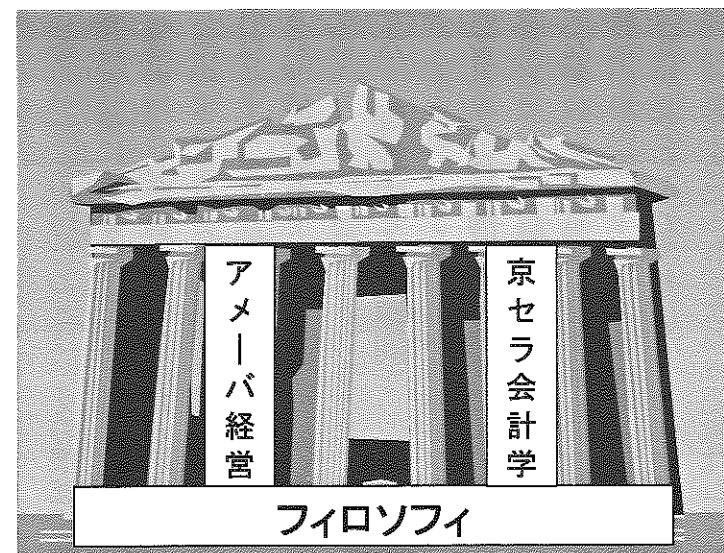
この「アメーバ経営」と、本日お話しした「京セラ会計学」とは、車の両輪として、京セラの経営管理体系の根幹を成しています。つまり、京セラの経営とは、「フィロソフィ」という経営哲学の基盤の上に、会計学とアメーバ経営と

経営」の中で会計学に密接に関連し、採算を向上させるために重要な役割を果たす、「時間当り採算制度」についてお話ししたいと思っています。

一般には売上を増やそうとすると、売上に比例して経費も増えてしまいがちです。しかし私は、あらゆる知恵と工夫を駆使して、売上を最大限に増やす一方、経費は徹底して最小限にまで切り詰めるようにすることを、経営の大原則としてきました。

時間当り採算とは、この「売上最大、経費最小」という経営の大原則を実現していくために、売上から経費を差し引いた「差引売上」という概念を用いています。この差引売上は、一般的な経済用語で言う「付加価値」に近いものです。

企業が採算を向上させていくためには、この付加価値を高めていかなければならないのですが、私は社員にこの付加価値をできるだけ分かりやすく理解してもらうために、単位時間当りの付加価値を計算して、「時間当り」と呼び、付加価値生産性を高めていくための指標としました。



いう二本の柱によって支えられた、堅固な家にも例えることができようかと思っています。

この京セラの「アメーバ経営」については、先月の「経営哲学広州報告会」において、詳しくお話ししていますので、ここでは「アメーバ

この時間当り採算制度においては、複雑な原価計算は用いず、アメーバを構成する全員に、自分の部門の採算が容易に理解できるようにしています。そして、そのような指標が記載された「時間当り採算表」を、全てのアメーバが月次で作成するようにしています。

一般の企業では、末端の社員には、自分の部門がどれだけの売上、利益をあげているかさえ知らされず、当然どれくらい付加価値をあげているかなど、全く分からないはず。そのような企業で、社員が自主的に採算の向上に努めることなど、できるはずがありません。

一方、京セラでは、「アメーバ経営」と「時間当り採算制度」によって、従業員は、それがたとえ入社間もない新入社員であっても、自分の部門の経営目標とその達成状況を確実に把握し、採算向上のために、今自分が何をしなければならぬかを明確に理解しているのです。

このことも、京セラが高収益の企業体質を実現するに至った、大きな要因なのです。

七. ガラス張り経営の原則

七番目の原則は、「ガラス張り経営の原則」です。

私は京セラの創業以来、「心をベースにした経営」を心掛けてきました。また、そのような従業員との信頼関係を構築するためにも、経営が「透明」なものでなければならぬと考えてきました。

そのためには、会社をとりまく状況を踏まえ、トップが今何を考え、何をめざしているかを正確に社員に伝えることが大切になってきます。会社の現況、遭遇している課題、そして目指すべき方向について、正しく知らせることで、社員のベクトルを合わせ、その持てる力を結集していかなければ、高い目標を達成することも、困難を乗り越えていくこともできないはずです。

また、受注がどれほどあり、それが計画からどれくらい遅れているのか、また利益がどれくらいとして、「ガラス張り経営」が貫かれ、社内に風通しのよい職場がつけられているかどうかということが大切なのです。

このような会計の考え方やシステムは、単に企業内で不正を防ぐのみならず、その健全な発展のために必要不可欠なものであり、このような会計システムがなければ、いくら立派な技術力があるうと、また十分な資金があるうと、企業を永続的に成長させていくことは難しくなるはずです。

京セラが道を誤ることなく、順調に発展することができたのも、確固たる経営哲学をベースとした、会計の考え方とシステムを構築し、公明正大な社風を確立することができたからだと考えています。

以上、私の考える、企業会計にあたっての七つの原則について、お話ししてきました。

おわりに

日本では、急速に発展成長してきたベン

ライアウト、それがどのように使われているのかなど、会社の置かれている現況について、幹部だけではなく末端の社員にも、よく見えるような、「ガラス張りの経営」をめざしてきました。

もう一つ、この「ガラス張り経営」で大切なことは、トップ自らが率先垂範、公明正大な姿勢を貫くということです。経営トップによる会社経費の流用や、無分別な接待などは、決して許されるべきものではありません。もし、そのようなことが行われるなら、社員の離反を招き、モラルの崩壊は野火のように拡大して、企業経営を根幹から揺るがすことにもなりましょう。

その意味で会計が果たす役割はきわめて大きいのです。企業会計において、「ガラス張り経営」に基づいた、公明正大な管理システムが構築されていけば、人をして不正を起こさせません。また、万が一不正が発生しても、それを最小限のレベルにとどめることができます。

そのための経理システムは、決して複雑なものである必要はありません。人間として普遍的に正しいことを追求するという経営哲学をベ

チャー企業が、突然破綻することがあります。それは、企業会計の原則やシステムを確立しないまま、急速に組織や売上規模だけが大きくなるからです。また、歴史ある大企業が、経営悪化に陥り、粉飾決算など不正会計を引き金に、崩壊していく例も数多くありました。これも、企業内で会計原則がおざりになってしまったからです。

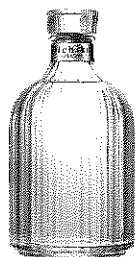
複雑に見える会社経営の実態を正しく表し、経営に貢献するとともに、社内に凛とした公明正大な風土を確立することができる、経営管理の体制を確立することが不可欠です。また、それは専門的な会計知識や経験を要するものではなく、今までお話ししてきたように、万人が理解できるシンプルで明解なものであるべきです。そうであるからこそ、企業内で広く社員に共有することができ、また社員が実践できるのです。

中国は現在、世界第二位の経済大国として大きく発展を遂げ、今後さらにその影響力を増していけるでしょう。そのなかで、経済発展の

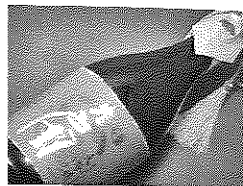
塾生企業【酒造メーカー】特集広告

iichiko
SPECIAL
いいちこスペシャル

まろや香な夜、
始まる。



三和酒造株式会社
〒879-0495 大分県中津市山本4-10-1 TEL:0978-327143(代) 飲酒は20歳を過ぎてから。



株式会社あさ開 【旭扇】Kyokusen
全国新酒鑑評会16回金賞受賞蔵
<http://www.asabiraki-net.jp/>



おかげ様で120周年
本格焼酎

明月

【盛和塾宮崎】
明石酒造株式会社
代表取締役 明石 秀人
<http://www.meigetsu.co.jp/>

薩摩の気候風土に育ま
れた地元鹿児島県産の
さつまいもと国内産米
を使用しています。



甘さと、
コクと。黒白波

薩摩酒造株式会社
枕崎市立神木町2G番地
TEL: 0993-72-1231
<http://www.suisuma.co.jp>
盛和塾鹿児島 本場酒蔵



美味しく飲んで、
すこやかに。
黒霧島と冬虫夏草の
幸福な出会い。

霧島通販蔵 ☎0800-123-1574

※お酒は二十歳になってから。◎飲酒運転は、絶対にやめましょう。

神田発信
東京地酒



純米大吟醸
Rita

来年3月11日までの
売上金全額を
福島震災孤児に
捧げます。



<http://daiginjyou-rita.com>

(有)豊島屋ビル 盛和塾横浜 木村啓子

まけん!日本

会 講演より)

(二〇一一年十月十二日)二〇一一年稲盛和夫経営哲学大連報告

中核を担うべき、中国の経営者の皆さんに今求められていることは、企業経営の管理体制をより堅固なものにされることであると考えています。

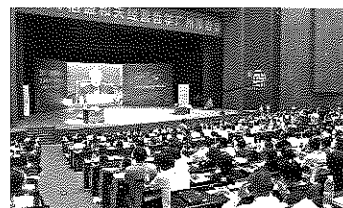
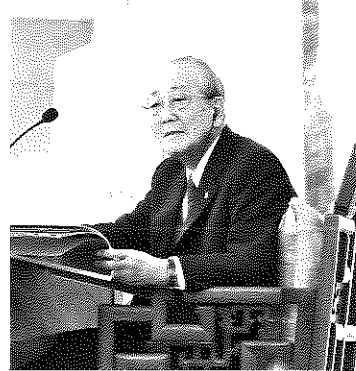
現在のあふれんばかりの企業家精神に加え、本日お話しした会計学、また管理会計のシステムを企業内に確立されるなら、中国の企業は、今後いかなる経済変動があろうとも、さらに成長発展を重ねていかれるに違いありません。また、そのことを通じて、中国は今後も、世界に冠たる経済大国として存在し続けることを、私は確信しています。

本日の私の講演が、そのような素晴らしい企業経営を、この会場にお集まりの皆さんが実現される契機となりますなら、誠に幸いです。会場にお集まりの企業経営者の皆さんのますますのご発展、さらには、限らない発展を遂げる大連市、また伸びゆく中国のますますの繁栄を祈念申し上げ、講演の結びとさせていただきます。



中国に浸透する稲盛哲学

—稲盛和夫経営哲学報告会より—



広州会場 白雲国際会議センター



大連会場 シャングリラ ホテル大連

本年秋、中国（広州・大連）にて開催されました勉強会での発表をご紹介します。九月二十五日、中国広東省の広州白雲国際会議センターにて「二〇一〇稲盛和夫経営哲学広州報告会」が開催され、中国・日本の経営者約千六百名が参加しました。続く十月二十三日には、シャングリラ・ホテル大連にて、「稲盛和夫経営哲学大連報告会」が約千名の中国・日本の経営者参加の下開催されました。

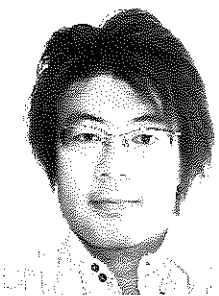
この報告会は、中国における稲盛経営哲学の普及を通して、中国企業のさらなる発展に寄与することを目的としています。昨年六月の北京での報告会を皮切りに、十月の青島での開催。そして本年、広州と大連での開催と続いてきました。

当日は、中国・日本の経営者による稲盛哲学実践の体験発表や大学研究者による研究発表が行われ、中国で稲盛経営哲学の普及を行う「盛和塾広州」「盛和塾大連」の開塾が報告されました。そして、それぞれの報告会の最後に稲盛塾長による講話（本誌巻頭掲載）が行われました。今回、この二報告会から、神戸大学大学院経営学研究科三矢裕教授の「アメーバ経営に関する研究発表」、中国のセキリティ技術メーカーの李錦恭氏、お二方による経営体験発表、そして、盛和塾大連代表世話人である謝世晶氏の稲盛哲学への思いを込めた発表を掲載いたしました。

研究発表

アメーバ経営が会社を変える —任せて、任せっぱなしにしないリーダー育成—

三矢 裕 みや ひろし
神戸大学 大学院 経営学研究科 教授



◎はじめに

私は、稲盛さんはじめ、京セラの皆様のご厚意で、十六年ほど、アメーバ経営の研究をする機会をいただき、本や論文を発表してきました。昨年には、曹岫云先生（稲盛和夫〈北京〉管理顧問有限公司董事長）のお力もお借りして、『アメーバ経営が会社を変える』という本を、中国語で出版することもできました。日本において、アメーバ経営は経営者の間で人気があるだけでなく、たくさんの方の研究者による研究も行われています。経営学や管理会計の教科書にも載っています。多くの大学生がこの名称を知っています。本日は中国の盛和塾の皆様、稲盛さんが創

りだしたアメーバ経営が、どのようにして「任せる経営」を実現できるのか、アメーバ経営を入れたら会社はどう変わるのかということについて同時通訳を通すこともあり、シンプルにわかりやすくお話ししたいと思います。

◎権限を与えリーダーを成長させる

一九五九年の京セラ創業以来、同社は一度も赤字になることなく、成長性と収益性を両立してきました。同社は、セラミック部品からスタートし、その後、半導体パッケージ、太陽光発電、携帯電話などに事業を多角化しました。その発展の秘密の一つは稲盛名誉会長のカリスマ的な



リーダーシップです。しかし、稲盛さんお一人の力ではこれほど多角化されたすべての事業のマネジメントはできません。これは、稲盛さんに代わって、各事業をきちんとマネジメントする人材が会社にはいたらないのです。

しかし、もともと小さなベンチャー企業から出発した京セラは、他の大企業と比べると、なかなか優秀な人材、いわゆる一流大学を卒業したエリートを採用することができません。では、どうやって、その必ずしも優秀とはいえない人たちが、そのような各事業のマネジメントができるようになるのでしょうか。

それは、そのエリートではない人たちを、育

成したからです。より具体的には、権限を与えて、任せて、いろいろな経験をさせながら育成してきたのです。

どこにでもいるような現場の社員に、どんな仕事を任せるのでしょうか。もちろん単純な帳簿付け、機械の運転を任せてマニュアル通りに決められたことを決められた通りにやってもらおうとしているわけではありません。組織をまると任せて、社長に代わって積極的に戦略や革新を会社に持ち込むリーダーとなること、言い換えると企業家的リーダーとなることを期待しています。

では、本当に、そんなエリートではないような人達に、大きな仕事を任せられるのだろうか、というのが最初の疑問です。まず、権限を与えることは簡単です。十万元までの投資権限の人に対して百万元の投資決定を行ってもよいとか、決められた材料で生産していた人に対して、ベストと思う材料を自分で選んでよいなどのルールを変えればよいのです。

しかしながら、権限は自由に与えることはで

きますが、能力までは与えられません。十万元の投資についてはなんとか自分で決められるという能力の人に、百万元の投資をしてよいと言っても、権限と能力の間にギャップがあります。能力が低いために正しい決定ができません。それでは、京セラではどのように考えるのでしょうか。

稲盛さんの本にも書いてありますが、会社ではあまり活躍できていない人も、家に帰れば給料の中で、家賃や食事や子どもの教育費などを支払いながらやりくりしています。車や家などの大きな投資だつて行っています。つまり、家庭のレベルであれば、十分にマネジメントする力を持っているわけです。それは、これまで会社の中では発揮されていなかった、いわゆる潜在能力を会社で発揮してもらおうという発想です。

■三矢裕氏プロフィール

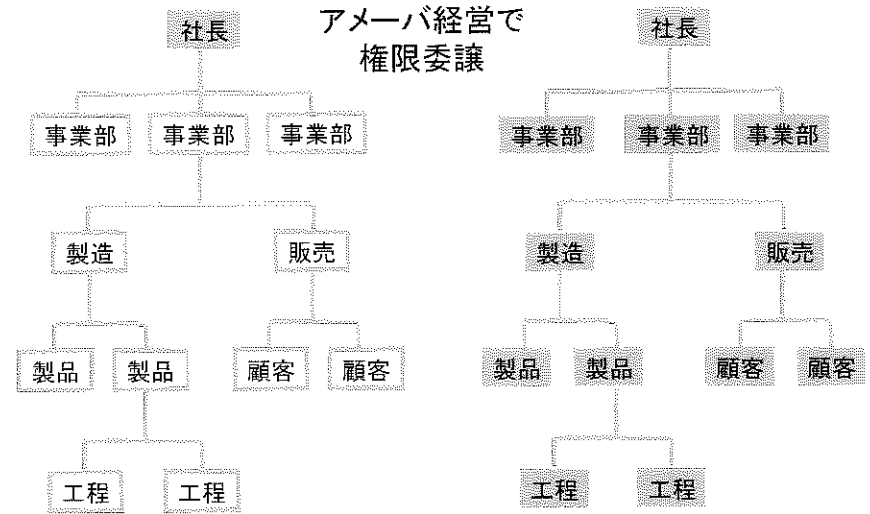
経営学博士一九六六年生まれ。主著に『アメーバ経営が会社を変え』(共著、韓国語・中国語に翻訳されている)、『アメーバ経営論』(日本会計学会太田黒澤賞、日本原価計算研究学会賞受賞)、『日次決算導入がもたらす組織行動への影響』(株式会社ドランクにおけるアクションリサーチ『原価計算研究』日本原価計算研究学会賞受賞)。アメーバ経営学術研究会会員。

しかし、家庭のマネジメントができて、会社のマネジメントができるとは限りません。家庭ではせいぜい数人、その人達がやっていることも大体は理解できています。毎日顔を合わせて、体調が悪いのかな、悩みがあるのかな、など何か変調を感じたら、すぐに見抜いて、すぐに手が打てます。

それに対して、会社は規模も大きく、業務は複雑です。実際に経営は、家庭のマネジメントの能力くらいでなんとかなるというものではないのです。それに対して、アメーバ経営の発想は、この人が家庭のようなシンプルな組織しか運営する能力がないのなら、会社を家庭と同じくらいシンプルにしてしまおうというものです。そこには、具体的に二つの特徴があります。

一つ目ですが、会社の組織を家庭のサイズに近づけます。アメーバと呼ばれる十人前後くらいの小さな組織をつくって、そこを一つの会社のように運営してもらいます。私が、かつて調査をした十数年前、京セラの社員が約一万人で、その時に約千個のアメーバがありました。言い

小さな組織に任せる経営



社長としての権限を各アメーバ組織ごとのリーダーに持たせる

換えると、千人の普通の人に組織を任せて、彼らを企業家的なリーダーに育てようとしています。

二つ目ですが、家庭はサイズが小さいだけでなく、何でもよく見えるという特徴があります。そこで、アメーバのリーダーが自分の担当する組織の中がよく見えるように、日々ベースのシンプルな管理会計という道具を与えます。詳細については後ほど説明しますが、他社であれば戦略・革新を期待できないような、普通の人が、小さくシンプルな組織と管理会計を使って「任せる経営」が実現します。

◎組織の暴走を止めるブレーキとして

では、仮に、組織の中に無数の小さなアメーバができ、そのリーダーに経営を任せられたとします。しかし、任せるということは、任せられたリーダーそれぞれが自分の組織だけを優先して、利己的に経営判断をしてしまうリスクがあります。その結果、たとえば自分の部門の利益はあがっても、それ以上に他の部門に損害を与え

てしまったり、隣の部門とケンカをしてコミュニケーションが取れなくなったりしてしまします。

では、仮に任せる経営が実現したとして、その結果、組織全体がバラバラになってしまうことではないのでしょうか。ここでスポーツカーを想像してください。スポーツカーがスピードを出して走るには高性能のエンジンが必要です。しかし、もう一つ重要なのは、強力なブレーキです。これがなかったら、たとえどんな優れたエンジンがあっても、怖くてスピードを出せません。京セラは、アメーバ経営という高性能のエンジンを持っています。しかし、それだけでなく、強力なブレーキを二つ持っていて、組織が暴走して、事故を起こさないようにしています。

一つ目のブレーキはリーダーが意思決定する前にかけるブレーキです。詳細は後ほどお話ししますが、リーダーが意思決定をする前に、きちんと正しい判断基準を伝えて、できるだけ間違った意思決定をしないようにしています。こ

こで重要な役割を果たすのが、京セラフィロソフィと呼ばれる経営理念です。

二つ目は、意思決定後のブレーキです。

どんなに事前に判断基準を伝えて誤った意思決定をする確率を減らしていたとしても、やはり普通の人間は間違いを犯します。それに対して、素早く情報をフィードバックする管理会計が、組織の状況をガラス張りにして、上司やトップがリーダーの間違いをすぐに見つけられるようにします。つまり、失敗するかもしれないけれど、その失敗がすぐに発見できれば、素早く是正行動を取れるので、失敗の芽が小さなうちに摘み取ることができます。たとえば能力が高くない人がリーダーであったとしても、このような仕組みがあれば、失敗のリスクを怖がらずに、思い切って、彼らに任せることができます。ここまでのは、京セラにおけるアメーバ経営についてのことです。でも、ここにお集まりいただいているのは、経営者の方々なので、本当に知りたいことはアメーバ経営を自社に入れると何が起きるのか、ということでしょう。これ

についても、後ほど、お話しさせていただきます。

◎家計簿的な分かりやすい会計システム

では、どのように任せるのか、どのように家庭のマネジメントのように、リーダー自身が組織の状態を知って正しい打ち手を打てるのか、という問いに戻りましょう。これについて京セラでは、アメーバ会計システムがあります。いくつかの特徴がありますが、その一つは、家計簿のようにシンプルにできていることです。大学で難しい簿記を勉強してきた人でなくても使いこなせます。

ところで、私自身は、大学で会計学を教えています。残念ながら会計学は難しい、面倒くさいと考えられていて、あまり人気はありません。特に学生たちが嫌いなのは棚卸資産です。会計的に厳密に処理を行おうとすると、モノを買ったとして、その月に使った分だけを費用として、残った分は資産として分けて管理します。

では、我が家で一カ月に三十本ビールを買って、二十本飲んで、月末に十本余ったら、大学

ベースで採算をまとめます。会社によりませんが、月末に締めた後、十日ほどあるいはそれ以上を経て集計が終わることもあります。

では、今は十月なので、十月分の実績の検討会が十一月十日に行われると考えましょう。ところで皆さん、昨日何を食べたか覚えていますか。なんと一昨日も思い出せるでしょうか。しかし、一週間前の十月十六日、月初の十月一日に何を食べたか思い出せる人はいますか？そう、人間はそもそも忘れる生き物なのです。

私も昔、ある製鉄会社の工場経理をやっていました。その会社でも十一月十日くらいに十月の実績検討会をします。月次の採算表では、マイナスの月の場合、つまり目標を達成してい

で会計学を勉強していない私の妻はどうするでしょうか。二十本を費用として扱う、などということは絶対になくて、この月のビール代は三十本分となります。会計的な厳密さは欠けませんが、お金が出ていった段階でお金を使ったと考えるのは極めて自然です。

京セラでは、会計は、自分たちの小さな部門に責任を持ち、意思決定する現場のリーダーのためにあります。決して、会社上層部の一流大学を出たエリートの人たちのためのものではありません。家計簿に近い、キャッシュフローベースのシンプルな会計システムを使っています。会計はカーナビゲーションです。シンプルであるからこそ、あれほどたくさんの普通の人たちが道に迷うことなく、この家計簿的な管理会計を使いこなせるのです。

◎日次ベースで行う反省と改善

この会計システムについて、あと一つだけ特徴をあげておきます。それは、日次ベースで決算を行うということです。多くの会社では月次

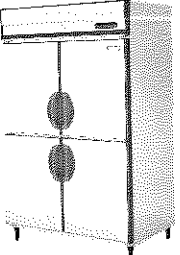
ないので、工場のトップは怒ります。実は部門の管理者は、四十日前の十月一日、二日、どんな活動をしたのか綺麗サッパリ忘れています。忘れていくけど、トップが怒っているから「すみません」と謝ります。そして、「十一月はこの赤字を取り返せるようにがんばります」と言います。工場のトップも、「そう言うなら十一月はがんばれ」と言います。

しかし、この部門管理者は、十月に何が起って、何が原因でこんな悪い結果になったかをわかっていません。さつきは「十一月はこの赤字を取り返せるようにがんばります」と言いましたが、原因がわからないのに改善などできるわけがありません。そして時は過ぎ、十二月十日

Fukushima
フレッシュ・バリューをあなたとともに

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

**インバーター制御
タテ型 IR-3シリーズ**



IRD-120RM3

省エネ率 約55%

年間電気料金
従来機種 36,600円
IRD-120RM3 16,500円

**フルモデルチェンジ
ヨコ型 Yシリーズ**



YRC-150RM

省エネ率 約37%

年間電気料金
従来機種 19,400円
YRC-150RM 12,300円

福島工業株式会社
本社・営業企画部
〒555-0012 大阪市西淀川区御幣島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>

の会議では、また同じような結果になって「すみません、十二月にがんばります」と言います。しかし、トップも、これが十一月の会議で同じことを言っていたことすら忘れていて、「それじゃ十二月、がんばれ」と言います。このような会社が月次決算を回す限り、改善を行うのは非常に困難です。

一方、アメーバ経営では日次ベースで締めを行います。今日一日仕事をした結果が次の日には出ます。その結果がマイナスだったとしましょう。まだその日にどんな失敗をしたかを覚えていきます。そして、悔しいという気持ちも持っています。であれば、次の日は、その悔しいという部分に対して、新しい作戦を立てて臨みます。ここで言うっておかなければならないのは、この部門管理者は、何が正解かを知らないということです。もし、知っていたなら、そんなものはとっくの昔に対策実施をしているはずなのです。なので、答えはわからないけど、きつとこうしたらうまくいくのではないのか、という仮説を立てて改善を試みます。言い換えると、

実験を行います。しかし、この日の結果もマイナス。管理者はまた悔しい思いをしました。

三日目には、一日目とも二日目とも違う改善を試み、それがやっとプラスになりました。その時、管理者はどんな手を打ったかまだ覚えていません。実験が成功したのです。大事なことは、この管理者とチームのメンバー全員が、結果が出てうれしいという気持ちを持っていることです。そうであれば、四日目からは、この新しく開発した方法でやっていけば、毎日、このうれしいという気持ちを持てるのです。

本当に頭の良い人だったら、このような試行錯誤で、小さな実験を繰り返す必要はないかもしれない。しかし、普通の人は、一カ月間、何も情報を与えずに闇の中で答えを出すことはできません。このように一日単位に区切って、小さな実験をやりながら原因と結果をガラス張りにして見えるようにしておかねばなりません。

京セラの鹿児島で、私がある社員から聞いた言葉が印象的でした。「乾く前に反省し

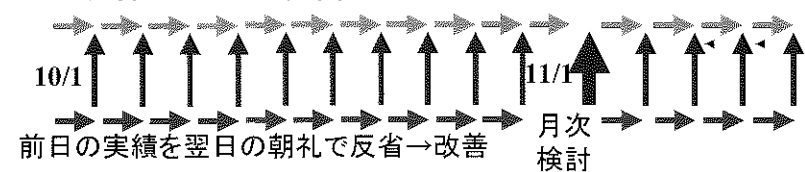
素早いフィードバック

- ・ 小さな実験
- ・ 忙しさが乾く前に反省しないと定着しない。

月次決算(伝統的な予算管理)



日次決算(アメーバ経営)



ないと定着しませんよ」一カ月も経つともうカラカラに乾いてしまっていて、中身の記憶がない数字だけです。毎日だと、記憶が残り、悔しいとか、嬉しいとかという生々しい気持ちが数字にくっついていきます。この生々しさの差が大きいのだと思います。アメーバ経営のやり方で、毎日毎日、一つずつ問題を解決し、改善を積み上げていけば、一カ月後には、この小さな積み上げが大きな成果になり、確実に組織は変わります。

◎月末生産が締まったら翌月のことだけを考える

日次決算に関連して、京セラの工場での驚いた経験を申し上げます。毎日が締めと言いましたが、厳密には京セラでの生産活動は、昼の一時に始まって、次の日の十二時で終わります。そして、またお昼ごはんの後の、午後一時から次の日の計上が始まるというやり方です。

私は月末最終稼働日に工場を訪問しました。その月の仕事が終わる、ランチに行き、午後一

時から、ある部門の会議を見学させてもらいました。さすがに、その一時間前に前月が終わったばかりなので、実はまだ、各部署のリーダーに月の最終稼働日分について、コンピューターからの正式な実績値は出ていません。しかし、毎日、このサイクルで日次決算をまわしているの
で、その日一日の出来事を思い出せば、だいた
い良かったのか、悪かったのかというくらいは、
感覚的にわかります。ですから、前日までの正
式のアウトプットの数字に、手元にある概算の
数値を足しこんで、その月におけるかなりの正
確性を持った決算が出ます。

その会議ではそれをもとに各部門が前月の結
果を報告します。しかし、これまでも毎日、反
省しているの、今さら、改めて反省するほど
のこともなく、淡々と十五分で報告が終わりま
す。そして、この新しい月にどうやってがんばっ
ていくのかが話し合われていました。お客さん
のオーダーや、ライバルメーカーの動きなど
について情報交換もしていました。つまり、もう
後ろは振り向かず、京セラでは、月初の午後一

◎京セラフィロソフィで会社をまとめ上げる

それでは、次の間である「任せてしまうと、
バラバラにならないのか」ということについて
考えましょう。

アメーバ経営では、小さな組織に分けて、そ



時十五分からは、前だけを向いているのです。

さきほどの会社では、月が十日ほど過ぎた段
階で、前の月の決算数字がやってきて、もう思
い出せないことなのに、ああでもない、こうで
もないと後ろ向きの話し合いを行います。

果たして、どちらの会社のスピードが速いか、
どちらの会社がこの月にいい成果をあげられる
かは明白だと思います。

本当は時間があれば、アメーバ経営の会計に
ついてもっと詳しくお話ししたいと思いまし
たが、今日は、二点だけ、家計簿のようにシン
ブルで誰でも使えるということと、仕事の記憶
がなくならないうちに素早く日次単位でフィー
ドバックを行うという特徴をお話ししました。
この二つからだけでも、エリートとはいえない
リーダーたちが、この道具を使えば、戦略志向、
革新志向の意思決定を行えるということが理解
してもらえたのではないのでしょうか。これが、
最初の間、本当に任せられるのか、ということ
への答えです。

それぞれのリーダーに、その組織を会社のように
経営しましょうという、管理会計を使って毎日
採算を出します。すると、どうしても能力の低
い人は、プレッシャーのあまり、周りが見えな
くなってしまう。とにかく自分の部門だけ
でも、課せられた目標を超過達成して、利益を
あげるのだと必死になります。

しかしながら、例えば製造工程を、モノの流
れに従って、小さく三つのアメーバに分けたと
したら、真ん中のグループは、上流の人がちゃ
んとそこまでのモノを作ってくれなかったら、
作りたくても作れません。これでは、肝心の利
益が生まれません。もし、上流の工程で人が足
りないのであれば、自分のグループのメンバ―

DVDマガジン

ヒント!
最新号 28

辻陽平氏 株式会社 夢職人代表取締役
『1本1000円』

魔法の歯ブラシ



vol.1~28

絶賛発売中!!

各巻 12,000円
(税・送料別)

ご注文・お問い合わせ
株式会社アンテリジャン
TEL: 06-6457-1370

を応援に行かせて、手伝わないといけません。

別のケースでは、自分たちの売上のために少しでも多くのモノを作ろうとするあまり、品質チェックの手間を省いてしまうかもしれない。万が一、不良品を次の工程に流してしまつたら、自分たちの利益は上がるけれど、次の工程の能率が落ちたりして、その利益が下がります。では、何が必要かと言えば、暴走してしまわないためのブレーキです。稲盛さんが強調する利他の心がこれにあたります。自分たちの利益だけを追いかけたいという気持ちを抑えて、自分たちを犠牲にして、相手のためになることをしてあげる。それをお互いにやってあげると、アメーバ同士が、一十一が、三にも、四にもなるのです。

私が、京セラの方から聞いた言葉に、「受注するのは製造、納期を守るのは営業」というのがあります。普通は逆で、受注は営業が行います。しかし、お客さんから受注しようと思えば、営業は、ライバル企業の営業と戦わないといけません。この値段で受注したら赤字になるとい

すが、表面的で心を打つようなものではありません。一方、京セラでは、稲盛さんが二十八名でベンチャー企業として会社を立ち上げた時からいろいろな経験を京セラフィロソフィとしてまとめ上げていて、社員は朝礼や勉強会などさまざまな機会でもいつも輪読しています。

私が鹿児島工場でインタビュした時に、現場のリーダーたちは、「困つたらフィロソフィ手帳を開きます」と言っていました。もちろん、個別の問題についての答えは載っていませんが、稲盛さんは似たような問題、たとえば、ひじょうに厳しいコストダウンの要求にどうやって応えたか、についてどう考えたかが書かれています。それを自分に置き換えて、リーダーたちは

う時に、すぐに製造と話をして、たとえば製造から「確かに今は赤字だけれど、これから製造でがんばってコストダウンしていくから、もつと低い値段を提示していい」と約束してもらえたら、ライバルメーカーより有利になります。

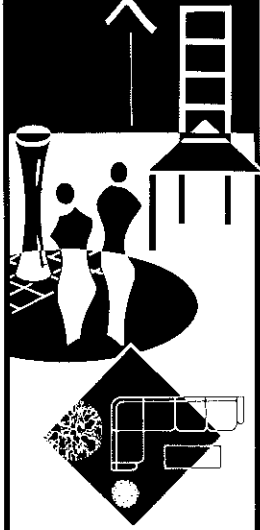
逆に納期ですが、お客さんの突然の仕様変更によつて、製造のスケジュールが混乱して、効率が悪くなり、納期遅れになることがあります。「仕様が変更になりそうだ」というお客さんの情報を、営業がすぐに製造につないでくれると余裕を持つて対処できて納期を守ることができまます。それくらい、アメーバ経営では、相手の立場に立つて動かないといけません。では、そのようなアメーバ経営の基本的な考え方をどうやって伝えるのでしょうか。自部門さえ良ければいいという考え方はなくて、全体で連携しながら戦うのだということをどうやって伝えるのか。それが京セラフィロソフィです。

日本でも、ほとんどの会社に経営理念はあります。しかし、額に入つて飾つてあるだけで、誰も見ようとはしません。言葉としては立派で判断を行います。

さきほど、京セラには約千人のリーダーが小さい組織のマネジメントを行つていと言いました。彼らはフィロソフィを共有することで、全員がミニ稲盛さんになるのです。意思決定の前に、あらかじめ同じ判断基準を持つことができるのであれば、各リーダーが誤つた決定を行う確率は低くなります。だから、組織がバラバラになることはありません。

◎ガラス張りの組織は問題点も見つけやすい
そうは言っても、やはり間違ひは起きるでしょう。その時には、先程も話したアメーバ経営の会計を使います。さきほどは、一日単位で

ライフデザインの時代へ



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

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

実績がガラス張りになって、リーダーが見える状態で手を打てるということを言いました。しかし、見えるのはリーダーだからだけではありません。ガラス張りになることによって、上司やトップからも組織全体を見ることができま

す。もしこれが月次決算であれば、結果が判明するのに一カ月かかります。問題の発見が手遅れになって、組織に大きな損害を与えてしまうでしょう。一方、アメーバ経営は日次決算なので、素早いフィードバックを利用することで、問題箇所を素早く特定することができます。

では、特定できたらどうするかと言えば、上司やトップはすぐに「こういう風に変えなさい」と指摘したくなるでしょう。もちろん、上に立つような人は、さまざまな経験をしているから、問題点をすぐに見抜けます。しかし、アメーバ経営では、決定をするのはその組織を直接マネジメントしている人です。係であれば係の長、課であれば課の長ということになります。もし上の人がすべて決めてしまい、それを部下に押

す。たとえば、ある人が担当しているアメーバが好業績だとしても、その人にはそこしか見えてないけれど、実は、隣の部門の業績が悪くなっていたとします。ここからわかるのは、おそらくそのアメーバは、周りのアメーバに迷惑をかけて、振り回しながら独善的な経営を行っているのであるということなのです。

それを、より大所高所から上司が見ていて「たとえ業績が上がっていても、周りに損をさせていては、会社全体としては望ましいことではない」「あなたは、もっと周りのアメーバの人達とコミュニケーションを取りながら、みんなの業績が上がるようにしなければならぬんじゃないのか」というアドバイスをを行います。リーダー

Graduate School of Business Administration, Kobe University



任せることでバラバラにならないのか？

・ 管理会計(事後ブレイク):

組織をガラス張り

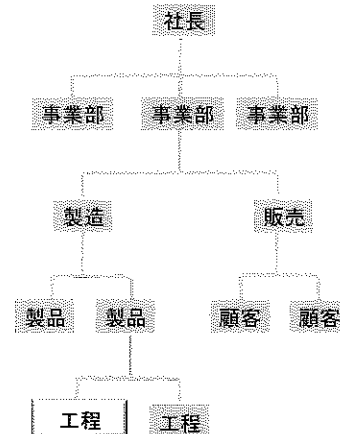
— トップや上司が問題

を素早く発見

— リーダーにアドバイス

を与える

— 決定はリーダー自身



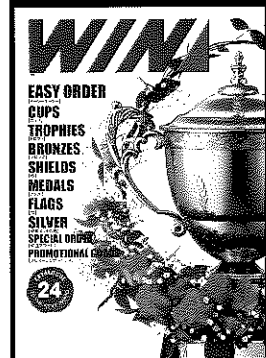
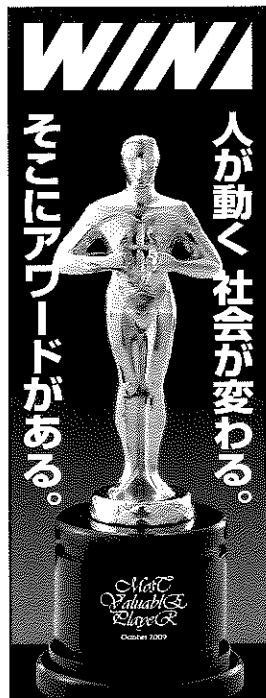
し付けてしまったのでは、任せる経営にはなりません。

その代わりに、上の人はその組織の責任者に対して、アドバイスを考え方のヒントを与えま

は早速、そのアドバイスをくれた上司や、アメーバのメンバーや、周りのアメーバの人たちと話し合いをはじめます。

確かに、短い期間、迷走して問題は起きるかもしれませんが、一カ月以上も待つ必要はありません。さきほどもお話したように、毎日毎日、小さな実験を繰り返して、程無く、自力で答えにたどり着くことができます。

ここまでの話をまとめると、京セラフィロソフィは事前にかかるブレイクでした。それに対して、今申し上げたのは、組織をガラス張りにして、迅速に問題発見すること、つまりは事後的なブレイクです。この二つが備わっていることによって、アメーバ経営は、任せても任せつ



最新カタログを
無料で送付いたします。
アキツ工業株式会社
☎ 0120-989-565
担当：松原(北大阪)まで
matsubara@wininc.jp
下記のサイトもご覧下さい。
<http://www.wininc.jp>

ばなしにはならない経営方式だと言えるでしょう。

◎社員の考え方の変化

それでは、最後の間です。アメーバ経営を導入すると、会社は何が起きるのでしょうか。

私たちは、京セラグループのコンサルティング会社に協力していただき、アメーバ経営導入企業約百社に対してアンケート調査を行いました。その結果、経営の見える化、従業員の採算意識が上がり、人材育成が非常によく進むということがわかりました。

単純に解釈すると、ここまでお話ししましたとおり、リーダーが育つので、今までトップがやっていた重要な仕事を部下がやってくれるようになります。彼らは、高い採算意識を持っていて、経営戦略も策定してくれます。トップとしては、彼らを信頼して会社の経営をまかせておきます。組織がガラス張りになるので、経営全体が見渡せます。何か問題が起こったらすぐにわかるので、問題が起きた時だけ出ていって

になります。経営理念についても理解するようになります。管理会計ですべてがガラス張りになっていきます。さきほど、上の人が下を見ることができると言いましたが、同時に下の人からも会社全体の数字が見えるようになります。また、京セラの社員がみんなミニ稲盛さんになるとも言いました。同様に、皆さんの会社にも、皆さんと同じ判断基準を持った、たくさんのミニ社長が生まれます。

社長が自分や家族のプライベートな旅行の費用や、贅沢品の出費を、会社の経費として落としている会社は日本にも少なくありません。それまで社員たちは、それに気づかなかったか、気づいていても偉い社長や社長の家族だからそれをやるのは当然と思っていました。しかし、経営理念の勉強を通じて、社員は次のように考えはじめます。

自分たちが会社のために一生懸命働いたお金は、会社のため、そして世の中のために使われなければならない。社長の家族に贅沢をさせるために、みんな残業をしてつらい仕事をしてい

何かアドバイスをします。すると、リーダー達はその間違いを改めて、きちんとした経営をしてくれるようになります。このようにまるで夢のような話が実現します。

アメーバ経営を入れると、部下に任せることができるので、トップは楽をできそうです。でも、それは本当でしょうか。

私はこれまでたくさんのアメーバ経営導入企業にインタビューを行ってきました。実際に、アメーバ経営を入れて楽になったという会社の社長には一人も会ったことはありません。皆が口をそろえて、アメーバ経営を入れると本当に大変になります、と言います。任せることができてトップの仕事が減ったのに、なぜ大変になるのでしょうか。

これまで部下は、トップに対してこのように考えていました。「社長は自分たちよりも優れている。社長が何を考えているかなんて、自分にはわからない。とりあえず、言われたことをやっておこう」。しかし、アメーバ経営を入れると、部下たちは成長して自分で判断を行うようになるわけではありません。「うちの社長は口では立派なことを言っているが、どうも理念に反したことを行っているぞ」と、社長への不信感が生まれます。

また、目先の利益を追いかけるあまり、社員教育、品質、顧客満足など、将来の成長につながる活動を犠牲にしていることも見えてきます。「このままではうちの会社はダメになる。社長は今まで雲の上の人と思っていたが、どうもそんなに優れた経営者ではなさそうだ」と考えるようになります。今まで上から命令されたことには忠実に従いました。しかし、このようなことに気づき出したら、社長の経営判断に反感を感じてしまいます。そして、モチベーションを下げてしまうかもしれません。

◎社員以上に経営者が成長しなければなら ない

なぜ、アメーバ経営を導入すると、社長は大変になるのか。それは、社員のレベルが上がってきたら、それに負けないように、社長自身も

成長する必要が出てくるからです。お金のこと、技術のこと、お客様のこと、環境のこと、社会全体への貢献のことなど、社員よりも高いところから広く見渡して、正しい決定を行う必要があります。それらができて初めて、社員からの尊敬を得られます。

日本では、アメーバ経営を導入された企業の経営者たち、特に盛和塾で勉強されている社長様に何人もお会いしました。実際には、それぞれの世界で成功し、富も地位もある方々です。しかし、皆さん、偉ぶらず、謙虚に、経営者としての考え方を稲盛さんから学ぼうとされています。

今日ここにお集まりの皆さんも、一国一城の主の企業の社長様だと思います。稲盛さんが提唱される「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する」という考え方に共感されているから、ここにいらつしやるのだと思います。

結論を敷衍して申しますと、社員を成長させたいのであれば、社長はそれ以上に成長しない

といけません。真の意味で「任せて、任せっぱなしにせず、事業の柱を担えるような起業家的リーダーを育成する」ということを行うために、社員以上に経営者一人ひとりが自分を磨いていく必要があると思います。これはとても苦しい修行です。利己的な考え方を捨てて、利他の精神で日々を過ごす必要があります。しかし、それは同時に、自分が成長できる大きな喜びでもあるはずです。

本日の拙い話を最後まで熱心にお聞きいただきありがとうございます。皆さん、もつとすばらしい社員を育成して、よい会社になりたい、世の中をよくしたいと願っていらつしやると思います。そのような志を持つ経営者の方々を尊敬いたします。そして、心より応援いたします。限られた時間でしたが、本日の話が少しでも皆さんの役に立つのであれば幸いです。

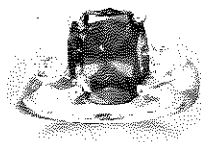
ありがとうございます。

（二〇二二年十月二十三日「稲盛和夫経営哲学大連報告会」発表より）

CRESCENT VERT

輝きを未来へつなぐ

クレサンベール



再結晶宝石・記念品・天然ダイヤモンド・ブライダル
ジュエリーのご利用は、下記の京セラ直営店へ

クレサンベール 銀座店

〒104-0061 東京都中央区銀座5丁目7-4 銀座堂ビルB1
営業時間 11:00~19:30 [水曜定休]
☎0120-844-770

クレサンベール 京都店

〒600-8096 京都市下京区烏丸高辻東入ル ホテル日航プリンス京都1F
営業時間 10:00~19:00 [年中無休]
☎0120-315-903

クレサンベール 大阪梅田店

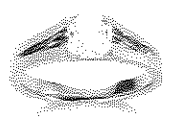
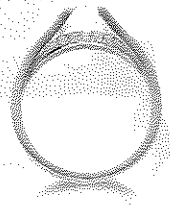
〒530-0013 大阪府北区茶屋町12-6 エスバシオン梅田ビル1F
営業時間 11:00~19:00 [水曜定休]
☎0120-523-352

クレサンベール 神戸三宮店

〒650-0021 神戸市中央区三宮町2丁目10-27
営業時間 11:00~19:00 [水曜定休]
☎0120-090-387

クレサンベール 広島店

〒730-0035 広島市中区本通り4-9
営業時間 11:00~19:30 [水曜定休]
☎0120-177-903



感謝の気持ちを込めて

ギフトジュエリー

販売協力店募集

京セラ(株)宝飾品部の販売協力店を募集しております。
事業多角化の一環としてご検討下さい。
ご興味のある方は右記のフリーコールまでご連絡下さい。

京セラ株式会社 宝飾品部

☎0120-925-903
☎0120-925-903

受付時間 平日9:00~17:00 土日祝除く

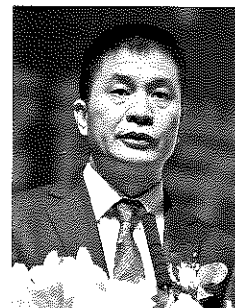
私の心理過程と康栄社の成長

— 稲盛哲学の実践と会得 —

薛 錫榮

（盛和塾広州）
佛山市康栄精細陶瓷有限公司

董事長



◎尊敬する稲盛先生、尊敬するご来賓の皆さん、尊敬する企業家の友人の皆さんへ

本日は稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司と曹岫云董事長のお招きに応じて、稲盛先生および各界の企業家の友人の皆さんの前で発言する機会をいただき、たいへん光栄に存じます。まず自己紹介をさせていただきます。私は広東省佛山市康栄精細陶瓷有限公司から参りました薛锡荣と申します。

康栄社は一九九三年に創立され、康栄という名は「健康と繁栄」という意味を表しています。当社は主に、電気光源、照明器具のセラミックランプホルダー、ランプソケット、LEDセラ

ミックヒートシンク、および電子機器に用いるセラミック部品を生産しています。現在、傘下に五つの関連会社を持ち、広東省、湖南省および浙江省等の地方に展開しています。

昨年二月に無錫の盛和塾へ正式に加入し、同年五月には盛和塾広州の発起と設立に参加し、ありがたいことに初代理事長に推薦していただきました。曹董事長がおっしゃるには、私は彼の知る中国人の中で、かなり早いうちから稲盛哲学に触れた人間だそうです。稲盛哲学には深く馴れ親しんでいます。私が本心に稲盛哲学を理解したのは、昨年来盛和塾に入ってからです。これから、二十年来稲盛哲学を実践

し会得してきた三段階について皆さんにお話しさせていただきます。

一段階目：認識・模倣段階（一九九三年～二〇〇三年）

二段階目：困惑・探索段階（二〇〇四年～二〇〇九年）

三段階目：新たに実践し、伝播していく段階（二〇一〇年～今）

一、模倣段階

「書中自ら黄金の屋あり」（これらの本の中に宝の山がある）——『京セラ・超成長の秘密』（加藤勝美著）、『挫折をのりこえる積極経営 稲盛和夫』（針木康雄著）、また『新しい日本 新しい経営』『生き方』『稲盛和夫の実学—経営と

会計』等の書籍により、私の稲盛哲学実践の道が始まりました。

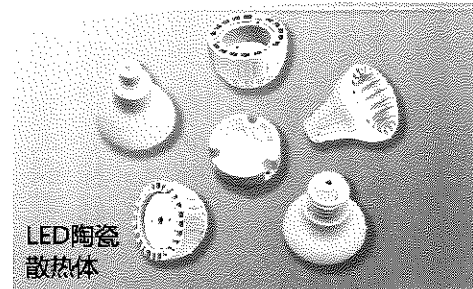
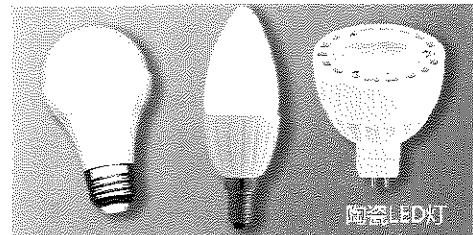
（二）縁の始まり：『京セラ・超成長の秘密』を初めて読み、創業という夢が芽生えた

私は十八歳の時に、四会という農村から佛山に来て、父親と入れ替わりに佛山のある国营のセラミックス工場で工員になりました。働き始めてからあつという間に十三年目になりました。その間に相次いで寮職人、業務員、現場主任、営業課長などの職務を担当していました。私のいた工場は建築用の壁・床タイルを生産するほか、ついでに炊飯器の絶縁セラミックスとガスストーブのセラミック放電針も生産していました。

一九八九年、科学研究をしていたある同僚が、何の気なしに私に一冊の『京セラ・超成長の秘密』という本を貸してくれました。当時、絶縁セラミックスというものが何なのかさえ全くちんぷんがんぷんだった私にとっては、世にも珍

■薛锡荣氏プロフィール

一九六二年広東省四会出身。康栄集団の董事長兼CEO、盛和塾広州理事長、華商書院佛山同窓会理事、『広東照明器具』特聘編集員、『照明年鑑』顧問、南海電光源灯照明業協会副会長、南海区羅村商會副會長、広東省照明電器協會常務理事などを歴任。一生をかけて稲盛哲学を実践し、全身全力で「従業員の物心両面の幸福を追求し、顧客の満足度が高い製品とサービスを作りだし、人類社会の進歩と健康的な繁栄に身も心も捧げる」と公言している。



製品例

しい物を手に入れたかのようにでした。この本を開いて初めて、セラミックスでなんと自動車のエンジン部品も作れること、宝石や航空材料も作れることを知り、私は特殊セラミックスの幅広い用途と広大な市場にすこぶる衝撃を受け、深くこの業界を愛するようになりました。

本の主人公である稲盛塾長は、私の崇拜するカリスマになりました。稲盛哲学を知ったばかりの頃、私はまだ国营工場の普通の一労働者でした。稲盛哲学に対する理解は字面を追うだけ

の理解と、真似事のレベルにとどまっているだけでしたが、私の仕事ぶりは上司の評価とお客様の称賛をいただき、給料は連続して三ランクアップしました。それと同時に当時工場内で最年少の現場主任にもなりました。

一九九二年はちょうど鄧小平の南巡講話の頃に当たり、改革開放のラッパが中国全土に鳴り響きました。全国各地でインフラ建設が本格化し、壁・床タイルは供給が需要に追いつかず、私は営業課の課長に転任させられ、さらに特殊セラミック現場主任も兼任することになりました。会社の持つリソースは壁・床タイルに集中し、工場内では特殊セラミックスというこの小プロジェクトを重視することはなく、多くの商品が納品できなくなりました。

工場全体の製品販売および特殊セラミック生産という二重の責任のプレッシャーに耐え切れなくなり、私は不安障害を患い、仕事を離れ二カ月余りの療養を余儀なくされました。療養期間中、私が担当していたある一人のお得意様は自ら病院までお見舞いに来てくださり、私にこ

うおっしやいました。「あなた方の職場はこのプロジェクトを重視していない。早く会社を出て、自分でやりなさい。我が社が資金を融資する。あなたは製品で元金と利息を返せばいい」。この話を聞いて、本当に驚きました。お客様の私に対する信頼とご厚情に、私はとても感激しました。

しかし、自分はこの会社の一人の幹部であり、責任者の深い信頼を得ていることを思い出したため、私は応じませんでした。

数日後、特殊セラミックスの開発を行っていた二人の同僚も見舞いに来てくれました。彼らは中国の一流大学の院卒で、特殊セラミックス部門の現状に焦りを感じていました。私がこの

お得意様の考えを話すと、彼らは非常に興奮し、私に独立するよう励まし、一人は自ら進んで辞職し工場長になると、もう一人はパートの技術員をすると申し出てくれました。

私は、資金、技術、市場すべてに保証が付いた、これで条件はそろったと思いました。個人名義でお得意様の会社から四十万円を借り、江西省のある鉅山が出資してくれた三十八万円と合わせて、計七十八万円で一つの工場を設立し、私が二四%の株を占めるとともに、理事長（会長に相当する）を兼任しました。

工場は一九九二年十月に着工し、一九九三年四月に正式に操業を始めました。しかし技術が未成熟だったため、焼結した製品はすべて廃品

文武両道の
学生採用を

未来を
つかめ

『体育会ナビ』で!!

(パナソニック・カー・センター)
<http://taikukukai.net>



お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を16年続ける
日本唯一の会社です。

株式会社ガーディアンシップ
盛和塾「福岡」塾生

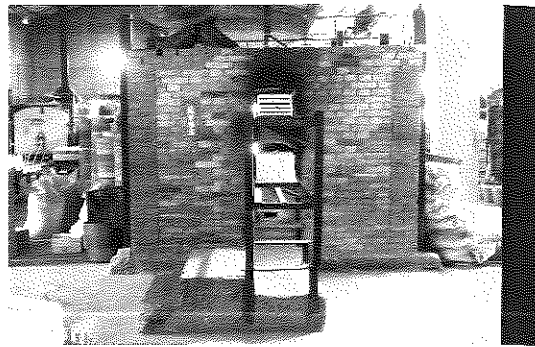
となり、資本の調達ルートも断ち切られてしまいました。一九九三年十月には営業を清算し譲渡せざるを得なくなり、負債は百五十七万円でした。お金は私が借りたものだったため、最終的に全債務は私が負い、また全債権者と期限付き返金協議を締結し、辛苦の創業の道のが始まりでした。

(二) 稲盛先生の業務方法を真似、強烈で持続的な願望を抛り所として二年間で債務を完済

引き継いだばかりの工場はたいへん荒廃し、数十名の従業員には給与の未払いが三カ月以上続いていました。工場は二カ月連続で電気代を納めておらず、従業員達の心は緩みきったうえに、意気消沈していました。従業員達を落ち着かせ、生産を回復させ、できる限り早く債務を完済すること、それが、当時私が固く決めた信念でした。私は直ちに従業員全体大会を開き、会社の現状について心を込めて従業員に報告し、会社に留まり私と共に難関をくぐってくれ

るよう要望しました。最終的に、八十数名の従業員のうち、三十四名が残ってくれました。私は生産を回復する手配をしながら、支払いが難航していた従業員の給与と未払いの電気代の問題を解決するべく、方々で資金を工面しました。しかしながら、電気代の支払いの最終期限になっても、私は資金を工面できないまま、電気を止められてしまいました。騒がしかった現場が静かになり、炉の余熱から出た一筋の光が残っているだけでした。従業員は黙ったまま私を見つめ、その顔は期待と苛立ちでいっぱいになっていました。この時、塾長が創業期に経験した情景が私の目の前に浮かんできました。「進取の精神はどうしようもない状況を強いられた時にだけ生まれる。逆境にない時にはこのような精神は生まれることはない」という塾長の言葉を我が身をもって検証することができました。

私は冷静にみんなを落ち着かせ、窓のガラスさえはまっていない粗末な事務所に戻り、唯一外界と繋がっている電話で、手元にあった名刺



工場で唯一のトンネル炉

を取り一件一件電話を掛け、助けを求めました。何回電話を掛けたのか、何回断られたのかよく覚えていません。しかし私の努力は最終的に神様を感動させ、香港の二人の友人が十万ぐらいの香港ドルを貸そうと

答えてくれました。翌日、私はすぐに東莞へ急ぎ、彼らから小切手をもらい、人民元に換え、その夜に工場に戻って従業員の給与を支払い、電気代も納め、工場はとうとう運転を再開したのです。

創業の辛い日々の中で、稲盛哲学は常に私を叱咤激励してくれました。私は毎日従業員を率いて深夜まで作業し、炉に問題が生じれば工場内に泊まりました。ある時のことを覚えている

のですが、工場で唯一のトンネル炉の台車が倒れてしまい、火を止めて応急修理をしなければならぬ時がありました。私と従業員は水で麻袋を湿らせ、それを体に羽織って、修理のために百度以上の高温の炉内に突き進みました。十数秒に一度往復し、四時間あまり交代で奮闘し、ついに炉を直し、急いで製品を取り出して顧客に引き渡しました。稲盛哲学が私の行動に与える影響により、たった二年の月日ですべての債務を完済することができたのです。

(三) 京セラの経営理念を手引きとして康栄経営理念を決定。工場を再建し当年に操業開始、当年に元金回収

一九九八年に工場建屋の賃貸契約が期限満了となり、私たちは工場を移転せざるを得なくなりました。炉は私たちにとって最も重要な資産であり、移転はそれを廃棄しなければならぬことを意味します。少しばかりの貯蓄が出来たところでまた投資をしなければならず、苦勞して稼いだお金はまたコンクリート、鉄筋に変わ

り、再び赤字経営になってしまいました。

当時、私は非常に困惑し、一晚中眠れず、「企業を経営するのは一体何のためなのだ？」初めからやり直した方がいいんじゃないか？」と常に自問自答していました。私の妻も「もう諦めてやめたら」と言っていました。実際、手元には百万元以上があり、食べていくのには十分でしたし、働き始めた頃が一年でたった一万数千円だったことと比べたら随分良くなっていました。しかし、私はまた考えました。「もし私がやめたら、私についてがんばってくれた従業員、幹部はどうするのだ？ 顧客はどうする？」私は複雑な心境を抱えて、再び『京セラ・超成長の秘密』の頁をめくりました。塾長に十一人の従業員が団交を申し込んだエピソードを復習した時、塾長の「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という理念に強烈な共感が生まれしました。「そうだ！ 企業を経営しているのは自分のためだけではない。同時に従業員に就業の機会を与えて、国に税金を納め、さらに人類の

進歩に貢献するために心血を注がなければならぬ」。私はハッと悟りました。そして、一九九九年六月十九日に開かれた幹部会議にて、京セラ経営理念を手引きとし、康栄社の経営理念を決定したのです。

「従業員の物心両面の幸福を追求し、顧客の満足度が高い製品とサービスを作りだし、人類社会の進歩と健康的な繁栄に身も心も捧げる」。また、従業員に対し、顧客、従業員、社会三者のあるべき関係についても詳しく述べ、従業員、幹部全員の賛同を得ました。三カ月という短期間で、我々は四千平方メートルの工場建屋を建て、二本の炉を新規に造り、当年中の正式操業開始、当年中の元本回収という奇跡を起こし、康栄社は再び新しい道のりを踏み出しました。

同年六月、我々は米国の会社の東莞工場から注文を受けました。それは我々に半年間続けて毎日十萬個の製品を納品して欲しいとの要求でした。当時の我々の設備能力では、この注文を受ければ他の顧客の注文のほとんどを断らなく

てはならなくなります。当時、我々は工場を移転したばかりだったため、まだ新しい設備を購入する資金はなかったのですが、私はやはり塾長の「能力を未来進行形で考える」という観点に基づき、まずは顧客の要求に応じて、戻ってから再度方法を考えました。注文を遂行するという強烈な願望と岩をも通す固い意志を持つことで、業務中に限らないアイデアを生み出し、当時の機器一台、金型一セット、操作一名という方法を打ち破り、機器一台、金型数セットで、操作数名が、分業協力する「アイランド式ライン」という生産方式に変え、順調に任務を遂行しました。

その年はまたこのようなエピソードも発生し

ました。深圳のある日本のお客様が、我々が製品を納入できなかったために、自ら工場へ状況の確認に来られました。私はその知らせを聞いて、広州から慌てて工場へ戻りましたが、結果は高速道路の入り口が渋滞で下りられず、お客様は工場到着後二時間しても私が戻らないのを見て、立腹して深圳へ戻ってしまいました。

私は工場へ戻った後、すぐに従業員、幹部を集め、その夜に急いで生産し、深夜一時過ぎに製品と、一本の棒を持って、自らお客様のところへ謝罪と、ムチで打たれる。ために向かいました。お客様は私のこの行動に深く感動され、許して下さいただでなく、大量の注文を我々に任せて下さいました。このお客様は現在に至

こんなパーティションを
待っていました。

White
Frame
+
28 Color
Panel

不燃カラーパーティション

C&W
【シーアンドダブリュー】

いい空間には、いいパーティションがある。

コマニ

代表取締役社長 塚本幹雄
盛和塾【石川】塾生

www.comany.co.jp/

るまでずっと我々の上顧客です。

(四) 有意注意で、知恵の蔵を開き、無限の 創意工夫を生む

二〇〇〇年、我々は新型のセラミック・スクリュー・ハロゲン省エネ照明ランプホルダーの研究開発に成功しました。「G9ランプホルダー」という製品です。この製品が世に出ると、会社は急速に優位な地位を占め、世界へ向かう大きな扉を開け、多くの実用性の高い技術の特許権と意匠権を取得することができました。しかしこのアイデアの出どころは、塾長が提唱された「有意注意」なのです。

当時国外で開発されたハロゲン照明ランプホルダーは、直接プラスチックスクリューで照明上に固定する方法で、解体が非常に困難でした。私はすぐにこの一つの欠陥に気付きました。日夜、研究開発員と一緒に対策を話し合い、皆多くの改善案を出しましたが、どれも満足できるものではありませんでした。ちょうどあれこれと頭を絞っている時、我が家の枕元のスタンド

が消え、妻は私に電球を交換させました。スタンドをつけ、スクリューソケットバルブをひねった時、突如ひらめいたのです。G9セラミックランプホルダーの上にネジ外歯を加えるだけで、直接照明上に固定でき、ここから再度ネジを締める必要がありません。私はすぐに紙とペンを取り出し、一つの外歯があるG9セラミックランプホルダーのスケッチを描きました。

このアイデアはすぐに研究開発員の賛同を得て、サンプル制作に着手しました。すぐに、外歯付きでセラミック製のG9セラミックランプホルダーがお客様の元に届き、その便利さで広く喜ばれました。鉄は熱いうちに打てということで、我々は欧米での認証および特許証書を申請し、フランクフルト展覧会とミラノ照明展覧会に出品しました。ここからは、いったんやり始めたからには後戻りは出来ず、注文がどっと押し寄せました。我々は迅速に対応し、専用のG9生産作業場を設け、世界に向けた大きな扉を開きました。また「康栄」ブランドも、このG9ランプホルダーのおかげで欧米の電気光源

企業の中で知らぬ者はない状態となりました。二〇〇三年、七十年の歴史を持つイタリアのあるランプホルダーメーカーは我々と戦略的提携を結び、欧米で康栄ブランドのエージェントをしています。ドイツのある一社は、百年以上の歴史を持つランプホルダーメーカーで、我々の康栄ブランドを高額で買い付けたいと要望しました。

稲盛哲学への追求と従業員への育成により、当社は照明業界で高い信望とブランドイメージを樹立し、フィリップス、IKEA、OSRAM、GE、パナソニック、USHIO、佛山照明、雷士等、国内外の照明業界で著名な企業は、すべて当社の戦略的パートナーとなっています。

(五) 問題が解消され、キャッシュフローが増 えた

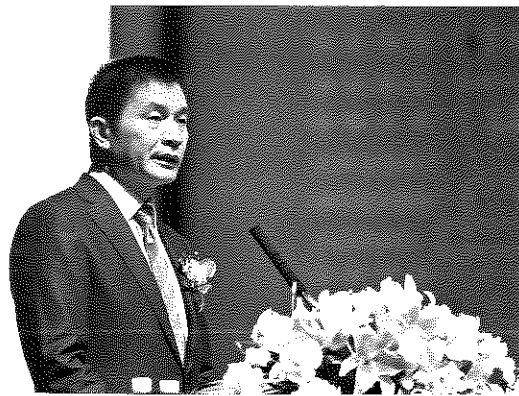
二〇〇六年九月、あるコンサル会社の企画の下、私は数名の幹部と日本へ見学と視察に行きました。日本の京セラを見学した際、司会の方の紹介で塾長の著書『稲盛和夫の実学―経営と

会計』がすでに中国で出版されていることを聞いて、当社における、売上額の増加と会社の急速な拡大により工場に起きている「在庫の山」の現象や、商品代金の回収が遅いこと、書類管理の意識が薄いこと等の問題を思い出しました。帰国後すぐに数十冊を買って、幹部学習を行い、また「キャッシュベース経営の原則」、「筋肉質経営の原則」、「一対一対応の原則」、「ダブルチェックの原則」等七大経営原則を照らし合わせ、分析・反省し、会社が存在する問題を解決しました。一年もしないうちに、在庫の問題は減り、会社のキャッシュフローは増加し、従業員も幹部も経営意識が高まりました。稲盛哲学の威力を再び検証することができました。

二、茫漠の七年、稲盛哲学に対し動揺が生ま れる

二十年間の実践は決して順風満帆ではなく、物欲に満ち、労働を軽蔑する時代に身を置く中で、私は稲盛哲学に対し動揺や疑いも生じました。まさに稲盛塾長の言われる通り、「経営が

行に要約したらずぐ実現できるというものではなく、知識、見識を胆識にまで高め、毎日の業務と生活で実践しなければなりません。そこで、二〇一〇年二月から始めて、私はすぐに二十年の生活習慣を変えました。出張でない限り、毎日時間になれば工場に戻ります。塾長の「現場は宝の山である」という言葉をしっかりと心に刻み、常に幹部を連れて現場に行き問題を解決しています。数



カ月の努力を経て、まさに稲盛塾長の説く「経営者が変われば、続いて会社の幹部が変わり、さらには従業員も変わり、企業も変わるだろう」という状態になりました。

私自身が稲盛哲学をもう一度体

験し力を入れて実践したため、幹部の従業員も積極的になり、企業の売上額は直線的に上昇し、利益率はまた二桁に戻りました。

(二) 信念を固め、企業内で稲盛哲学を普及させ、初めて効果が現れる

二〇一〇年六月の『稲盛和夫経営哲学北京報告会』（以下、『北京報告会』）において、塾長の『なぜ経営に哲学が必要か』の講演を拝聴し、「人として正しいことは何なのか」という原点から出発した経営哲学に対し、さらに深い理解と認識を得ました。塾長の北京報告会でのこの講演は、会社で哲学を実践する方法を私に見つけさせてくれました。塾長は「企業内でこの『フィロソフィ』の実践、共有をはかっていくに際して、もう一つ大切なことがあります。それは、『フィロソフィ』を説く側の姿勢ということ。だからこそ、人に『フィロソフィ』を説く場合には、次のように従業員に事前に断らなくてはならないのです。私は、皆さんにフィロソフィを学べと偉そうに言っていますが、それ

を自分自身実行できているわけではありません。私は会社のトップですけれども、いまだかつてフィロソフィの全てを実行できたためしがありません。その意味では、まだ門前の小僧なのです。しかし、これから生涯をかけてでも実行できるよう、皆さんと一緒に努力していくつもりです。しかし、そのように自分ができていないからといって、皆さんにフィロソフィを説かなくていいということではありません。少なくとも、『こうあるべきではないか』ということだけは、社長である私が言わなければならなことであるはずですよ」とおっしゃいました。

二十年来、私は稲盛哲学を用いて会社を経営してきましたが、従業員の前で公明正大に稲盛哲学を提唱する勇氣はありませんでした。なぜなら、自分ができない、またはまだできていないので、従業員にあたかも「鏡」を出して照らされるかのように指摘されるのが怖かったからです。しかし塾長のこの教えを得て、私はすぐに会社で正々堂々と、上から下へ稲盛哲学を推進しました。

会社に戻るとすぐに大規模な全員参加の『稲盛和夫経営哲学勉強会』の開催に着手しました。会では、従業員全員に北京報告会の盛況を示し、塾長の『なぜ経営に哲学が必要か』の講演を見ました。北京報告会に参加した十四名の幹部の中から代表二名に、壇上で稲盛哲学の学習で得た収穫と感想をスピーチさせました。また、四千冊の『君の思いは必ず実現する』という塾長著書を、従業員全員および従業員の子どもたちに向けて贈呈式を行いました。全国各地からやって来た子どもたちの世話をする暇もない従業員たちは、会社が北京報告会で、一万冊の『君の思いは必ず実現する』の本を農民工の子どもたちに寄贈した画面を見た時、この上ない誇りを感じたようです。

会社はさらに主管クラス以上の幹部に対し『不況下に飛躍するための大いなる智慧』、『生き方』、『アメーバ経営』等の書籍を配布し、毎週土曜日の午後を主管クラス以上の幹部の稲盛哲学の勉強日と定め、グループ形式にして、業務と生活を結合させ、稲盛哲学との格差を探し、

もう命令を聞く人と執行者ではなく、発動者と問題を解決する人になっていました。五カ月の推進を通じ、アメーバの単位時間当りの付加価値は三〇%増大しました。一つの成績を見て、アメーバ推進チームは勝ちに乘じて追撃し、六月一日からモデルケースを三つ増やしました。

アメーバ経営実施中、従業員の心と意識の変化により、たくさん感動的な出来事が起こりました。そのうちのある一つの出来事に、私はとても心を打たれました。当社があるお客様に提供しているある製品に品質上の問題が生じたため、アメーバリーダーは朝礼でアメーバメンバーにこのことを通知しました。みんながとても沈んだところ、そのうち一人の製造員が自ら立ち上がり、興奮して「我々は社長にたいへん申し訳ない。会社に申し訳ない。我々の業務のミスで損失を招いたことについて、我々は全力をもって対処して挽回し、品質をさらに上げよう」と言いました。すぐに数名の従業員がお客様の現場へ駆けつけ、この事件を適切に処理しました。今までと違うことは、問題や困難が目

の前に立ちふさがった時、もうあれこれと言いつけをしたり逃げたりするのはなく、困難に直面した時、責任を負う勇氣を持ち、挫折しながらも絶えず成長していることです。

アメーバモデルは、段階的な成功をおさめ、当社における幅広い普及にとつて貴重な経験を蓄積しました。同時にアメーバ経営は「術」だけでなく、一種の制度、一種のマネジメントモデルであることを会得しました。さらには一種の「道」であり、一種のマネジメント哲学と人生哲学なのです。

(三) 困難に直面し、垂直登攀^{とうはん}し、日本の顧客が福島県地震被災区に寄付した注文の達成に成功

皆さんご存知の通り、日本の東北地方で巨大な地震が発生しました。我々の日本にある一社のお客様が被災地の復旧を支援するために、当社に十五日で一ロットのLEDセラミックヒートシンの生産を要望され、また電球に組立てて被災地に寄付したいとおっしゃいました。こ

稲盛哲学は我々の身で再び検証されました。

四、曹董事長の励ましの下、盛和塾広州を發起・設立、さらに多くの企業家の友人が稲盛哲学を实践

の製品はお客様が認定したばかりの新製品で、生産に一定の時間を要するセラミック企業にとつて、通常では完成まで少なくとも二カ月の時間がかかるものでした。しかし我々は全従業員、幹部の共同努力の下、十八日間の奮闘の末、とうとう完成は不可能に見えた注文を完成させました。製品が生産ラインから送り出されるやいなや、一刻も休まず車に積み込み、広州白雲空港へ直行し、お客様の製品は航空便で日本へ発送されました。

盛和塾広州の発起と設立の考えは、曹岫云董事長の励ましに端を発します。二〇一〇年二月、私は無錫の盛和塾が企画した塾長の『六つの精進』DVDを見る学習活動に参加しました。そこで曹董事長と話したとき、広州で盛和塾を発起するよう頼まれました。私は広州で盛和塾を設立して、稲盛哲学を華南地区の企業へ導入し、華南地区の多くの稲盛哲学学習者たちのため、企業家の友人たちのために、



家族の絆づくり
かけがえのない思い出づくり。

WATABE
WEDDING
GROUP

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

WATABE
WEDDING
ワタベウェディング株式会社

MEGURO
GAJO EN
株式会社目黒雅叙園

メルパルク
メルパルク株式会社

塾生が集まる一つのプラットフォームを立ち上げようと思いました。学習と切磋琢磨を通じて塾長の人生哲学と経営哲学を体験することは、とても有意義なことです。この考えはすぐに広州翔藍社と華商書院四期の同級生たちの大きな支持を得ました。華商書院四期生の集まった機会に、『不況下に飛躍するための大いなる智慧』の本を同級生に贈りました。皆、

稲盛哲学に対し賛同され、その場で二十数名の同級生が先を争って盛和塾に入塾を申し込んでくれました。

稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司の幹部および盛和塾広州の発起人の皆様のご尽力の下、たった一カ月の時間で、六十名あまりの企業家の方が盛和塾へ入塾を申し込まれ、また二〇一〇年六月には、百名近い企業家の方々の二〇一〇年度稲盛和夫経営哲学（北京）報告会への参加を企画させていただきました。

報告会で、塾長は途中休憩時間を利用して広州の塾生たちと面会されました。私が塾生を代表し、塾長に広州に報告に来ていただけるよう

お招きすると、塾長は嬉しそうに快諾され、今日の広州報告会が実現できたのです。

◎終わりに

私の二十数年の稲盛哲学実践の経験をまとめると、教訓はとても深いものでした。私が稲盛哲学を堅持すれば会社は順調に発展し、おろそかにした時は会社も、人生も下り坂。私は二十一年の自らの体験で、稲盛哲学が我々の企業の成功の道、我々の人生の喜びの道だということを検証しました。しかし、まさに塾長が「古の道^{いじま}を聞いて唱えても、わが行い^{いじま}にせずば甲斐なし」とおっしゃる通りでした。つまり「いくらいいことを読んでも、聞いても、自分が実行しなければ意味はない」という意味ですが、あまりに当たり前で簡単なが多いため、ともすれば、それを頭で理解しさえすれば、もう自分のものにしたように思いこみ、なかなか実行しようという方が少ないのです。

特に現在は労働を軽蔑し、投機に熱中し、道徳は欠如し、進むべき方向を見失っているよう

な時代です。稲盛哲学の実践は「早瀬に杭を打つのに似て難しい」（『生き方』十三〜十四頁）ことであり、いささか動揺して、方向を見失い、途中下車してしまいました。ですから、稲盛哲学を信じるとは、人生の交差点をむかえて、人生最大の挑戦を受け入れることを意味します。

リーダーは必ずより高い大義名分を持ち、鋼のような強靱な意志を持ち、寂しさや誘惑に耐えることができ、率先して模範を示し、毎日反省、精進しなくてはなりません。稲盛哲学は毎年話し、毎月話し、毎日話し、絶えず従業員と共有しなければなりません。

ご着席の企業家の友人の皆さん、ご自身の人生をもっと有意義にし、ご自身の企業をもっと成功させ、より多くの人を成功させ、社会のためにもさらに大きな貢献をしたいなら、稲盛哲学を勉強し実践してください！

最後に、この場をお借りし、塾長の哲学が私を迷いから再び方向を見出させてくれたことに、感謝の意を述べさせていただきます。曹董事長が盛和塾を中国へ導入し、私に我が家

を得たような感覚を与えてくれたことに感謝いたします。今まで歩んできた中で私を助けて下さったすべての方々、ご着席の企業家の友人の皆さん、本大会が成功裡に開催できたのは、懸命に動いてくださったボランティアの方々のおかげです。感謝いたします。

成績は過去を表すことしかできませんが、未来への道のりはまだまだ長く続きます。どのようにして稲盛哲学を「康栄人」の共有の哲学にするか、これは私がすぐにやらなければいけない仕事です。私は塾長の熱心なご指導の下で、企業の一員としてでも、盛和塾の一員としてでも、畢生^{ひせい}の力を稲盛哲学の実践に注ぎ、命をかけて新しい章を紡いでいこうと固く決意しており、ご着席の塾生の方々にも見守っていただきたく、どうぞよろしくお願いいたします。これでスピーチを終了させていただきます。

ありがとうございます！

二〇一二年九月二十五日「稲盛和夫経営哲学広州報告会」発表より

成功の困惑と心の遍歴

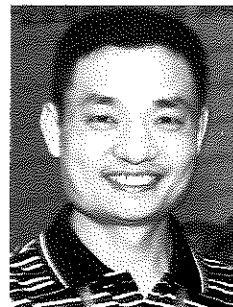
私の心と事業のボトルネックを突破させた稲盛哲学

李^り 錦恭^{きんきょう}

〈盛和塾広州〉

広州国保科技有限公司

董事長・總經理



◎はじめに

尊敬する稲盛塾長、尊敬する出席者の皆さん、おはようございます。

ここにご出席の皆さんが属している業界はそれぞれ異なります。したがって、発展の過程や戦略戦術も異なり、それが経営の個性というものになります。私自身の事業の発展状況や経営内容という私自身の個性にかかわる話は横に置いて、まずは、事業経営の過程における、人の心の成長というものについてお話をさせていただきます。

塾長は「心を高める、経営を伸ばす」とおっしゃっています。これは「企業を成長発展させ

たいのであれば、まずは心を高めなければならない」ということです。

◎教師から経営者に

ここで私の心の悩みの遍歴を、時系列的に述べていくことにします。

一九九二年に事業を創業するまで、私は技術学校で教師をしていました。その頃はひとつの部屋に若者たち六人が住み、たいへん賑やかな集団生活を送っていました。ただ、私は口よりも頭を使うことを好む内向的な性格だったために、部屋にこもって何かを書いたりデザインをしたりするのが好きな青年でした。

勤務校には自動車の修理・製造専攻があり、自動車の実習科目がありました。自動車の運転

を学び始めたばかりの学生たちは操作に不慣れで、危険な状態になることがよくありました。そんなときにあるアイデアが生まれたのです。シミュレーション装置を設計し、それを使って学生たちにシミュレーション運転をさせる。そして操作に慣れたら、正式な運転実習をすればよい。そのほうがはるかに安全であり、ガソリンの節約にもなります。

このアイデアが生まれたとき、私はとても興奮し、これを自分の達成すべき努力目標として、寝食を忘れて設計を行いました。そして設計が終わったときに、校長に「運転シミュレーション

■李錦恭氏プロフィール

広州国保科技有限公司董事長・總經理。盛和塾広州副理事長。二〇一一年稲盛和夫経営哲学広州報告会の総指揮担当。中国人民大学 MBA、華商書院同窓会總會常務委員。機密保持に関する製品の開発研究に従事し二十年、国内における機密保護製品の第一人者。優れた専門知識と経営手腕で、セキュリティ技術業界では常に第一線に位置し、国家機密局からの研究開発プロジェクトを数多く手がけ、いずれも成功させている。同社の製品は政府の権威ある部門の認証を得て、中国政府、地方の党と政治機関、軍隊、公安、安全などのシステムに幅広く使用されている。

ン装置の設計をしました。これを試作するための経費を少し出してほしい」と報告しました。しかし、校長からは「そんな経費は無い」という返事でした。何度も経費を出してほしいとお願いをしましたがお金を出してくれようとはしませんでした。

私はあきらめず、より良く、より安くその装置ができるよう改良を重ね、簡易化の設計を行いました。これをもって再び校長に経費抛出の申請をしたのですが、経費は出せないという返事しかもらえませんでした。

そのときにある言葉を思い出したのです。

「官僚は汚職すべからず、商人は不正をすべからず。よいことをしたければ、まずお金を稼がなければならぬ」

自分の夢を実現しようとするならば、まずはお金を稼がなければならぬ。いくらよいアイデアであっても、経費のサポートがなければ、それはただの空想に終わってしまいます。

当時、実習工場が請負制度を実行しようとしていました。そこで私は学校の実習工場の請け

負いを始め、学生の実習を手配しながらお金の稼ぎ方を考えました。夢の実現のために、このときから私は教師から経営者になったのです。

後、シュレッダーを開発し、その特許を申請。工場に自身の製品とブランドを持つようになってから、少しずつですが、形勢はようやく好転していくようになりました。

◎苦戦奮闘の時代

教師から経営者という役割の変化はたいへんつらいものでしたが、夢の実現のために、どんなに苦しく疲れようとも、それは心からの願いでした。溢れんばかりの熱意があり、やる気に満ち満ちていました。「精神一到何事か成らざらん」「苦勞する者を天は見捨てない」「臥薪嘗胆、三千の越兵が呉国を飲み込む」という三つの言葉を深く信じました。

苦しい創業期は十年続きました。この間、まさに十年一日のごとく、十年で「一本の剣」を磨き抜きました。

実習工場の管理を請け負ったばかりの頃は、学生たちの実習を満足させる以外に何もできませんでした。また、お金を稼ぐどころか損失まで出してしまい、たいへん苦悩しました。その

◎迷いの時代

その後、私の心と事業は迷走の時代へと入っていきます。

八年間の奮闘時代を経て、経営についてある

程度の基礎ができました。しかし二〇〇〇年に政策が変わり、学校の実習工場の請負経営が続けられなくなったのです。自分の特許のみを携えて私は職場を離れ、自ら会社を設立し、新たな創業となりました。

忙しさはさらに増しました。設計から業務まで、私ひとりではこなさなければならぬ。現在十数個の特許を持っていますが、それらはいず

れもこのときの夜中に設計したものです。昼はお客さまと商談をしなればならず、夜になつてようやく落ち着き、考える時間ができるからです。

私が教師をしている頃、家内はいつも私に言っていました。

「お隣さんを見てよ。交際範囲は広いし、友だちも多い。奥さんは躊躇することもなくモノを買うわ。ところが、あなたは仕事が終わればすぐに家に帰る。本当に気概のない人だわ」

その後、学校の実習工場を離れて商売に携わるようになり、一日中忙しくするようになると、家内は再び言いました。

「ほら、お隣の張先生を見てごらんさいよ。仕事が終われば、オートバイに奥さんと子どもを乗せて買い物に出掛けるのよ。あなたは一体いつ、私たちを連れていつてくれるの？ お金を稼ぐことばかりに一生懸命になつて」

家内とはこういうもので、お金が無いときには「お隣さんは羽振りがよい」と言い、一生懸命にお金を稼いでいるときは「もっと家族サービスをしてよ。お金を稼いで、それが何の役に立つのよ」と言う。人として生きるのは本当に容易なことではないと思います。ましてや会社を立ち上げ、気概をもって経営をしていくとなれば、難しさの度合いはさらにあがっていきます。



私たちはいつも、自分たちが手に入れていないものばかりが目につきます。逆に、手に入れたものは往々にして見えなくなってしまう。我々というものは、私の家内と同じなのです。

家内の言葉を受けて、「今のうちに奮闘していることに価値があるのか」と考えました。そして、企業を経営する目的を忘れ、なぜお金を稼ごうとしていたのかということすらも忘れていることに気付き、呆然としました。自分の十年の奮闘にさえ懷疑を抱くようになり、自問自答をしました。

「こんなにつらく、疲れている状態が続いていると、体を壊しやしないだろうか。成功とは一生懸命にお金を稼ぐことだけではないのではないのだろうか。お金を稼いだのなら、もっと楽しむべきなのではないか」

このときの私の心は、茫然自失の状態であつたといえるでしょう。

その頃、私はある研修を受けにいきました。研修の先生は「企業家は健康と命をお金に換え、

またお金と健康を命に換える職業である」と言いました。そうであつてはならないと思つた私は、楽にお金を稼ぐことはできないだろうか、楽をしてお金を手にする方法はないだろうかと考えるようになりました。MBAを学べば良いマネジメントの方法を手に入れることができる。と聞き、二〇〇二年、人民大学のMBAコースに入ることにしました。そして二〇〇五年までそのコースで学び、世界五百強企業のマネジメント制度を自分の小さな企業に応用し、たくさん人の制度を採り入れました。制度を導入し、これを自分の企業内に確立することができれば、楽に金もうけができると思つていたからです。

ところが、稲盛塾長の著書を読んだとき、「経営者というものは経営が落ち着けば進取の気性が失われ、飲み食いや遊びに興じたいと思うようになる」という趣旨のお言葉があり、私は塾長に心を見抜かれたと思つたのです。

その当時、私は数年の奮闘を経て経営は安定し、仕事も生活状況もすべてが大きく改善されて、リラックスできる時間ができるようになり

ました。そして、二〇〇五年にMBAコースを

修了した頃から、私は自分なりの成功観を持つようになりました。成功とはお金があり、ゆつたりとした時間があること。つまり、自然に目が覚めるまで眠り、手がつてしまうほどお金を勘定することが成功なのだと思えるようになっていました。少ない労力で多くの果実を得て、働かずともよい生活をする。それこそが金持ちの生活であり、それこそが成功者なのだと思つていたわけです。

そのときの二年間は、自然に目が覚めるまで眠り、ときには昼十二時まで眠り、目覚めたあとは友人たちとあちこちへ遊びに行きました。会社に戻りたいという気持ちは湧かず、自由を

満喫していました。

人間とは奇妙なもので、忙しいときには暇になりたいと思ひ、暇なときには虚しさを覚えてしまう。当時の二年間の私の心の状態を表現すれば、体は暇だけれども心はバラバラになり、虚しさを感じていたといえるかと思ひます。

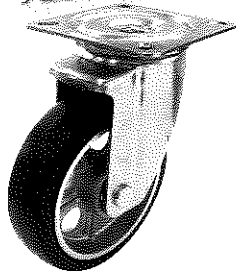
やることがあるときは、人は体にエネルギーが充満しているように感じます。しかし暇になれば、かえって体の調子が悪くなつてしまったように感じてしまうもので、私も体調の不良を感じて病院をまわり、検査を受けました。しかし、医者は体に異常は無い、何ともないと言います。あの医者は大丈夫だと言ってくれる、本当にそうなのかと思ひ、次の病院を探して検査



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-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。

を受けました。そこでも医者への答えは同じで、何の異常も見られませんでした。納得できない私はさらに次の病院をまわり、検査を受けました。そこでついに体調不良の原因が見つかり、嬉しくなりました。

実際に病気だったのかどうかはわかりません。しかし当時の私は、体の不調を感じれば病気ではないかと疑い、その病気が何なのかを探している。そんなことばかりをしていました。おそらくは生命の「主旋律」が無くなったことで、体中の器官が「不協和音」を奏でるようになってしまったのでしょう。そのことが体調不良の本当の原因だったのだと思います。

経営者というものは千里を走る馬のようなもので、荒野を駆けているときこそ、最も良い状態になるのです。動物園の囲いの中にいれば、毎日エサが与えられ、細々と世話をしてくれる飼育員もいる。一見、それはのんびり気ままな生活のように思えてしまうのですが、最終的には憂鬱になり、生活を楽しめなくなってしまうのです。

塾長はおっしゃいます。

「人はわずかばかりの成功を手に入れ、会社が少しでも良くなれば、すぐにサボりたい、楽をしたいと思うようになる。このような浅はかな考えをするのは、我々人間だけだ」

この言葉に、私は自分の考えていた自由というもの、成功というものを恥ずかしく思いました。同時に、困惑もしました。つまり、お金も暇もあることが成功ではないのなら、真の成功とは一体何なのだろうかという疑問が出てきたのです。

◎学びの時代

お金もあり、暇もあることが成功だとしたら、その二つを手に入れたら何をすればよいのだろうか。まさか死ぬまでの日々をのんびり気ままに過ごすのか。こんな困惑を抱きながら、二〇〇七年十月、私は国学セミナーに入りました。精神を養い、虚しい心を埋めたかったからです。

中国の国学は広く深く、儒教は人を奮起させ、

仏教は人を解き放ち、道教は無為を説きます。

私はそれらを、MBAを学び修めたときのように学びながら実用し、現実の問題を即時解決することを想像しました。しかし、完全に理解できていなかったために、学べば学ぼうとわがわがなくなり、使えば使うほど矛盾してしまうという結果になりました。

例えば、「手放す」ということは、権力を手放し利益を分けることだというふうに理解すれば、自分も楽になるし従業員も一生懸命になる。しかし論語では、孔子は「己の欲せざる所、人に施す勿れ」と説いています。自分ですら一生懸命にしたいくないのに、どうやって従業員を一生懸命にさせるのか、内心は矛盾していました。

私がようやく悟ったことは、国学は科学とは違うということです。科学は知識の一部分で、大脳を使って学ぶものです。一方、国学は哲学であり、魂を昇華させるためのものであり、体を使って学んでこそ効果のあるものです。知っているだけではダメで、自らの体で鍛錬しなければならぬ。それが国学なのだということに

気付いたのです。

その頃の私は、知ることよりも行動することのほうが難しいという段階でした。内心の矛盾です。誰もがわかっている道理なのに、行動に移そうとする人はいない。

ある人が私を一尺分尊敬するなら、私はその十倍、十尺でその人を尊敬しようということですが。

誰もが言っていることですが、それを行動に移す人は少ない。他人から一尺分の尊敬を受けたいと思っているならば、まず自分から一尺分の尊敬をする。それはやがて、十倍になって自分に返ってくるのです。

◎機会を狙う

二〇〇九年九月、国学クラスを卒業しました。この期間、私は国学についてのおおよその系統的、全面的な理解ができるようになりました。才能ある企業家たちとも知り合うことができました。

卒業後、あの虚しかった心が再び頭をもたげようになり、心に一種の「何かをしよう」と

いう情熱が湧きあがってきました。そのために私は至る所でプラットホームを探し、チャンスを探すようになり、いくつもの仕事を兼任しながらあちこちを奔走しました。例えば、華商書院国学クラスの担任をしながら同窓会の常務、秘書長を担当する。たくさん職を掛け持ちながらソーシャルワークも熱心にこなし、多忙な中でもチャンスをうかがいながら、自分の事業を発展させたいと思うようになっていたのです。

何をもって成功なのか、成功に近道はあるのか。私は困惑し、さまよい始めました。世間で流行っている成功学の類を見れば、「成功には近道がある」とあります。例えば、「リソースをインテグレーションし、発展させる」「機会をとらえて湧きあがり、勢いに乗って成していく」「レバレッジを利用し、少ない資金で大きくもうける」等々です。つまり、方策を練ってクイックマネーを楽に稼ぎ、チャンスに乗じて大きく発展することが成功の近道だというふうに喧伝しているのです。本業を固く守り、懸命に努力し、落ち着いて発展していくことは保守的であり、愚かなことであるというふうにも説いていました。

◎さまよいの時代

二度目の創業のチャンスを狙っていましたが、明確な目標が無いために、忙しい中にも再びあの疑問が浮かんでくるようになりました。つまり、何をもって本当の成功というのかということです。

しかし、私は思いました。「このような成功の近道はお金を稼ぐためだけの近道であり、人生や事業の成功とはお金と暇があることだけではない。金銭や物質以外の追求もあるはずだ」

その頃から、お金を稼ぐ近道はあるけれども、修行に近道はないと考えるようになりました。

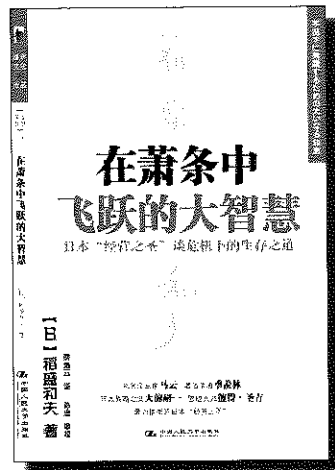
お金を稼ぐことだけを目標にしたならば、それを追求し続け、金もうけさえできればよい、手段は大した問題ではないということにもなってしまう。密輸や麻薬取引などはこの種の考えです。企業経営をするならば、全身全霊を投じて、ただひたすらに「会社を良くしよう」と努力すべきです。心移りをしたり、フラフラと考えるようではダメなのです。

するための大いなる智慧』でした。読み始めた瞬間から、以前から知っていたような感覚に陥りました。なぜならば、国学思想と同じ流れを受け継いでいる内容だったからです。

しかし読み進んでいくうちに、塾長の経営哲学と国学には異なる点もあることに気がつきま

◎出会い

思想がさまよい、迷いの霧が立ちこめていました。そのときに、現在盛和塾広州の理事長をなさっている薛錫榮さんから一冊の塾長著書をいただいたのです。タイトルは『不況下に飛躍



稲盛塾長著
『不況下に飛躍するための大いなる智慧』
中国における独自出版

煉の元祖
安田蒲鉾
創業文化四年
伝統の味と技を現代に。

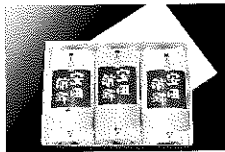
平成23年
12月1日より各種
お歳暮用・お年賀用
かまぼこ詰合せの
ご注文を承ります。

平成23年
受付締切 12月27日まで
詳しくはホームページにて
ご確認ください

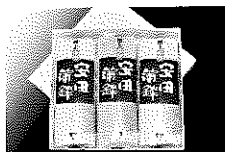
<http://yasuda-kamaboko.shop.jp/>



極上牛印大板紅白 3本入
(420g×3) 3,700円



極上牛印特中板紅白 3本入
(330g×3) 2,800円



極上牛印中板紅白 3本入
(190g×3) 1,900円

※両品はすべて消費税込・送料別でございます。

安田蒲鉾株式会社
〒910-0803 福井市高柳町42-7
TEL(0776)53-2251
FAX(0776)53-5719
info@yasuda-kamaboko.com

かまぼこ道場 体験予約
要予約 TEL(0776)53-2252
ホームページからも予約が出来ます！
<http://www.yasuda-kamaboko.com/>

した。塾長は「企業家の中の哲学者」であり、塾長の哲学は経営実践の中から抽出された哲学思想であり、我々経営者の人生の問題や経営の問題に対して、具体的かつ徹底的に分析したものなのです。

当時、私は薛さんから盛和塾広州の発足に協力してほしいという要請を受けていました。薛さんは、おそらく「魚釣り」がとても上手なのでしょう。まず私に一冊の本を贈り、その内容に興味を抱かせてから「発起人のひとりになってほしい」といつてきたのですから。

私たちは一緒になって盛和塾広州を発足させ、去年六月に行われた北京報告会への参加を企画しました。その後、盛和塾広州の副理事長に選任されてからはますます勢いを増し、ボランティアで年中各地をまわりながら、三つの経営哲学高級マネジメントクラスを開講しました。本年九月には広州報告会の総指揮も担当しました。

これら一連の活動は、とても楽しく夢中で、疲れを感じることはありませんでした。心から



盛和塾広州の設立に参加

愛し、惚れ込んでいたからです。このようなひとつのチャンス、ひとつの餌によって、塾長との切れることのない縁を結ぶことができました。薛理事長と稲盛塾長に感謝を捧げます。

◎心の灯火

北京報告会るとき、曹岫云董事長から一冊の本をいただきました。『生き方』という本です。もう二、三十回ほど読んだでしょうか。読むたびに感じ方が違います。毎回それぞれの感じ方があり、読みながら感じ、悟ったことがあれば、余白の部分に書き込んでいったため、本は私のメモ書きでいっぱいになりました。この本は私が言いたかったことをすべて言い表しています。稲盛哲学は私の心にとっての明るい灯火のようなもので、心の霧を取り払い、私を絶えず精進に導いてくれます。塾長は間違いなく

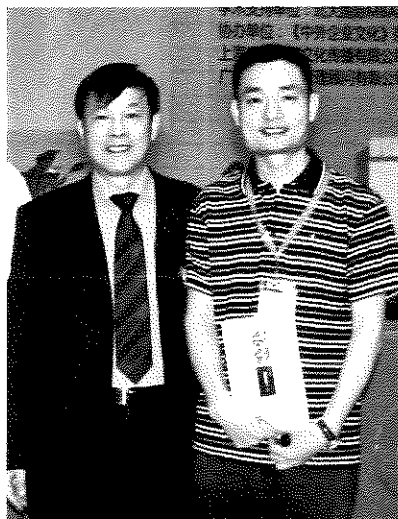
人生の師であり、迷いを解く道を伝えてくださいます。

それまで、私の心は「成功とは何か」ということに惑わされていました。しかし『生き方』を読んだことによつて成功の秘訣を見つけたことができました。

秘訣とは何でしょうか。それは人生の成功方程式です。「人生・仕事の結果」＝「考え方」×「熱意」×「能力」という方程式で、皆さんもご存知だと思います。「考え方」にはマイナス一〇〇からプラス一〇〇までの点数があります。「熱意」は情熱、努力とも言え換えることができ、点数はゼロから一〇〇点です。「能力」もゼロから一〇〇点まであります。

この成功方程式はたいへん優れたもので、今日は一台の自動車を例にご説明したいと思います。

皆さんも自動車を持つておられると思います。が、どの車にもエンジン、アクセル、ブレーキがついています。ハンドルとインストルメントパネル（以下インパネ）もあります。成功方程



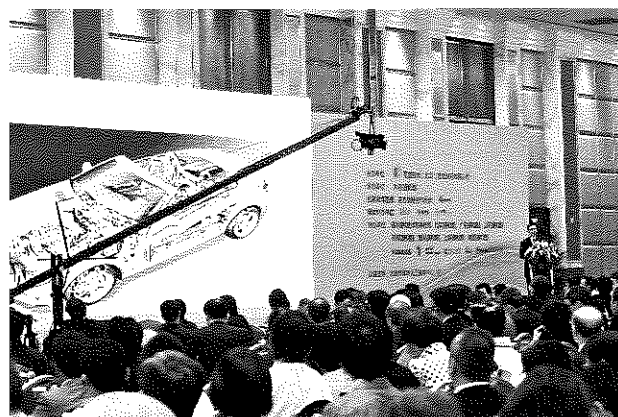
稲盛和夫(北京)管理顧問有限公司の曹岫云董事長より書籍『生き方』をいただく

式の「能力」はエンジンの部分にあたります。能力の高低はエンジンの排気量の大小に相当し、たとえば四・二リッター、三・〇リッター、一・八リッターという三つの排気量があります。一リッターというさらに小さな排気量の自動車もあります。各個人の能力にも高低の違いがあり、エンジンと同じだということができると思っています。

「熱意」はどの部分に相当するでしょうか。「能力」を発揮するかどうかは、がんばろうとするかしないかという意志にかかっています。同じように、エンジンの排気量がいくら大きくても、アクセルを踏み込まなければ車は前には進みません。つまり、「熱意」は車のアクセルペダルに相当するのです。アクセルペダルを強く踏み込まなければ、そして踏み続けなければ自動車を持つ馬力を発揮し続けることはできず、速く走ることができないのです。

成功方程式でいちばん大事な「考え方」はどの部分に相当するでしょうか。それはハンドルです。高出力のエンジンのアクセルを強く踏み

込む。そのとき、ハンドルを握らないということとはできるでしょうか。私は自転車の手放し運転はできますが、自動車の手放し運転はできませんし、そんな勇気もありません。速く走れば走るほど、方向を把握することはますます重要になってくるからです。速く走れば走るほど、ハンドル、方向舵は極めて大切な部分になるの



です。

それでは、自動車のインパネはどの部分に相当するでしょうか。インパネはガソリン残量、水温、速度などの情報をリアルタイムに反映します。高速で走る車の運転者に安全運転の戦略データを逐次提供する。これはまさにアメーバ経営における採算表そのものだといえることができます。

ブレーキは稲盛哲学の何に例えることができるでしょうか。ブレーキとは誘惑に抵抗する能力です。我々の周囲には多くの誘惑があり、それらが時々刻々と我々に迫ってきます。夢中になって物事に打ち込んでいるときは、本来、心は落ち着いているものですが、もつと手っ取り

早く成功できる方法があるぞと囁かれれば、心はぐらつきます。そのとき、物事に集中できるかどうかはブレーキシステムが有効に作動しているかどうかにかかっています。

運転をしているとき、方向が傾いていたり、自身が安全でない要素が発生したり、通行人にケガをさせる可能性があることに気付いたならば、運転者は速やかにブレーキを踏まなければなりません。これは「自利利他」といえるものかもしれません。我々の事業や人生においては、常に「人間として何が正しいか」ということをすべての物事の判断基準として、それに合わないと思ったときには果断にブレーキを踏む。そうしてこそ、はじめて安全に目的地にたどり着



いつも隣に大阪城 25th Anniversary



感謝をこめて…

ホテルニューオータニ大阪は、今年開業25周年を迎えます。
ご愛顧いただいた皆さまへの感謝を胸に、
これからも真心をお届けします。



ホテルニューオータニ大阪

〒540-8578
大阪府中央区城見1丁目4番1号
TEL. 06-6941-1111 (代表)

www.newotani.co.jp/osaka/

JR大阪城公園駅より 徒歩約3分
地下鉄長堀鶴見緑地線
「大阪ビジネスパーク」駅より 徒歩約3分

くことができるのです。

自動車を専門に学び、その教師までしていたものですから、塾長の哲学を自動車に例えてしまいました。薄っぺらで失礼な箇所があったとしたら、どうぞお許しください。

以前、タクシー運転手に「どんなときが最も危険だと感じるか」と訊ねたことがあります。その運転手は「お客さんが乗っていないときが最も危険だ。なぜなら、タクシーを拾おうとしているお客さんがいないかどうか、キヨロキヨロしながら走っているから」と言いました。

お客さんが乗っているときは目的地がハッキリしています。空港に行ってくれと言われれば空港に向かい、駅に行きたいと言われれば駅に直行すればよい。人生もそれと同じで、明確なポジションがあり、自分の目標がハッキリしていて、かつ反省の心があれば、我々の人生の道のりは安全であり、平穩であり、すばらしいものになるでしょう。我々がアクセルを踏み込み続けられ、つまり、誰にも負けない努力をし続けられ、危険を乗り越えていくことができるの

です。

◎悟りと目覚め

一個人が知識の増加だけを目的として悟ろうとしたならば、頭はますます混乱してしまうでしょう。悟りへの道とは簡単なものなのです。したがって簡素化することこそが智慧の真髄であり、学んだことを実践実行することによって人は簡単になれることができます。本質に回歸することができるようです。たしかに複雑に見えてしまうものはいくつもあります。しかし取りかかってみれば、それはとても簡単なものであったことに気付くことも多いのです。

塾長の成功方程式を、高得点をとって他人と競い合うために使うのであれば、人生の生き方は複雑で面白くないものになるでしょう。仏教には、「屠殺用の刃物を捨てればその場で成仏できる」という教えがあります。溢れる真心を抱いていれば、自分の出発点がどれほど低く、たとえ悪人であっても、岩をもうが強い意志で一途に善を目指して日々の精進を続けていけ

ば、人は絶え間なく進歩するようになり、必ずやすばらしい人生を送れるようになるのです。どんなに高い山でも一歩一歩登り続ければ、必ず頂上にたどり着きます。成功とは、すなわち目の前の一歩一歩をしつかりと踏み続けていくこと。こんなにも簡単なことだったのです。

稲盛哲学という明るい灯火は、私のさまよえる心を覚醒へと導いてくれました。

「人はなぜ生きるのか」という問題について、三階建ての建物を例にして私なりの説明をしてみます。一階にあるのは衣食住という物質面の享受です。人がまず追求するのは物質的な富であり、これは本能の段階です。欲望が最大の原動力となり、貪欲、不満、愚痴が周囲に満ち満ちています。多くの人はこの一階部分にとどまり、衣食住のためだけに懸命になります。フカヒレを食べる、ブランド物の服を着る、豪邸に住む、高級車に乗る、別荘を持つということばかりにとらわれてしまい、上の階にあがろうとはしません。しかし、一階の天井がどんなに高くとも、二階の床より高いことはありません。

欲望は抑制しなければ、人は欲望の奴隷となってしまうのです。

二階にあるのは、琴、将棋、書、絵画、お茶など、精神面の享受です。二階に住む人は物質的な享受に対しては少し淡泊になり、精神的な楽しみで心を養い、身心をリラックスさせ、人としての素養や命の質を高めようとします。このとき、二階に住む多くの人が口にするのは「足るを知る者は常に楽しい」という言葉です。

仕事の現場を離れ、リラックスをするために山あり湖ありという自然の中へ踏み込んでいく人たちもいます。私が遊学をしていたときのように、風光明媚なところへ遊学をしてみたいものだ、一心に思うようになりつづけます。この段階では人は優雅になりますが、闘志を失い、ムダな歳月を過ごしやすくなります。

闘魂精神の無い心は空虚なものです。そのために、我々は三階へとあがらざるをえなくなります。三階にあるのは、心を高め、魂を磨く場です。塾長は、人生とはたゆまなく魂を磨き続けることであり、人生の目的とは自分が死ぬと

き、魂を生まれたときよりも清らかにすることだとおっしゃっています。

三階の住人たちが追求するのは大義名分です。物事を行う動機が善を尽くしたもののなかどうか、私心がひと欠片もないかどうか、信念が固く、度胸と見識があり、大事を担う勇氣があるのかどうかということを自らに問い続けます。同時に、常に内省することも心得ていて、人格を磨くことも忘れず、人間として何が正しいのかということをするすべての判断基準としています。この段階において貪欲、不満、愚痴は無くなり、安寧の境地に至ります。

一階部分には富の自由があり、二階部分には富と時間の自由があります。三階部分に到達すれば、心が自由になります。このときに我々は揺るぎのない信念や深い信仰を持つようになり、人として事を行う原則を堅持しながら、大義名分のために献身的な奮闘をすることができるようになるのです。

もう一度おさらいをしてみます。一階は利己の層だといえるかもしれませんが。二階は利己と

利他が入り乱れている層だといえるでしょうか。自らを省みれば、このときの私は富と時間のみを追求していました。三階はまさしく利他の層であり、ここに至れば、人類社会の繁栄と進歩発展のために貢献しようという心を持つことが出来ます。だからこそ、私たちはもうひとつ上の階にあがらなければならないのです。

◎昇華の時代

次に私は昇華の段階に入っていました。のんびりしていた頃の私は、お金も時間も持っていました。ですから、成功を享受できないに違いないと思い、努力して働くことに価値を見いだすことはできませんでした。働こうとはせず、体をもう少し休めたい、もう少し長く生きたいということだけを考え、ひたすら自らの健康だけに留意し、世界で最も良い医者を探し出してでも検査をしたいと願っていました。自分の体のみを愛してしまう、いわゆる心の病気があったわけです。

そういう心の病にかかると、本当に病気に

なってしまうものです。しかしこの二年間のうちに、心愉快にあちこちを忙しく奔走するようになると、体と精神状態は以前よりも健康になりました。労働はさまざまな病気を治す良薬であると、私は強く信じています。

塾長は「人生の目的とは、心を高め、魂を磨くことであり、それは日々一生懸命働くことによつてなされる」とおっしゃっています。その教えにしたがい、私も自分の人生観と幸福観というものを考えてみました。

「人生はすなわち努力であり、努力はすなわち幸せである」

人生哲学を決めると、人の暮らしは充実し、一つひとつの場所、一つひとつの仕事がすべて

道場であるかのように思えてきます。お寺や山林にこもつて修行をする必要はないのです。修行と魂の向上という二つの意識をもって物事を行えば、一つひとつのことが魂の鍛錬となり、終わればまた反省をする。そうしていくことによつて精神を高めていくことができるからです。

「進取の精神は、どうしようもない状況下になつたときにだけ生まれる。順境のときにこのような精神は生まれない」という塾長の教えは、流れに逆らつて船を進めていくことに似ています。何もしなければ、船は流されるままです。人生も同じで、粘り強くことんやり通せば、結果は必ず成功になると信じています。

IMS

技術が技術
人の質
外のスタッフ
プロの超
術ス高

翻訳

サービスを提供します。

製品マニユアル書グ紙書本
取扱説明書・カタログ・手
技術資料・契約書
商業文書・戸籍簿
公文書・韓国語
英語・中国語・スペイン語
ポルトガル語・イタリア語
フランス語・ロシア語・他

アイエムエス株式会社

<http://www.ims-limited.co.jp/>

大阪事務所:072-253-6263

東京事務所:03-5771-8067

代表取締役 筒井 宏

盛和塾【大阪】塾生

我々の心、精神というものは、あちらが消えればこちらが伸びるというふうになっているのだと思います。プラス面が伸びていけば、マイナス面は自ずから減っていくからです。目標がより明確で強力なものになれば、雑念はますます減るようになります。実際に私自身も、忙しくて惑わずという状態になりました。体は忙しなくても、心には常に余裕があるというふうに変わっていったのです。

◎生まれ変わり

稲盛哲学を学ぶようになってからの私は心が明るくなり、考え方にも明らかな向上がみられ、人生観や経営理念もますます明確になっていきました。お金と時間がある悠々自適な日々を送ることが成功なのだという考え方は徹底的に消え去り、心に情熱が湧きあがり、ひとつの大きな事業をやりたいという思いが強くなりました。

国学クラスを卒業してから、私はたいへんな努力をしながら物事を行ってきました。しかし、

目標が不明確でした。ただ忙しくしたいという思いだけで、至る所でプラットホームを探し、チャンスを探し、奔走する。焦点が定まっていなかったのです。

現在、目標はハッキリしています。二度目の創業をしたいのです。あの頃と同じように必死に努力し、十年一日の如く十年で、一本の剣を磨いていくつもりです。

ここで、わが社の状況を紹介させていただきます。わが社の核心技術は、指紋認証とパスワードキーの生産開発にあります。業務の核心は機密キャビネットの生産販売です。主要なマーケットは、中国共産党、政府、人民軍の各機関です。

過去の経営において、私は常に「穏やかさ」というものを意識し、世界五百強企業のひとつになるよりも五百年続くほうがよいというスローガンを打ち立てていました。これはひとつのごまかしなのです。つまり、怠けたい、しんどい思いはしたくないという本音を、このような言葉でごまかしていたのです。五百年続くよ

うな企業になりたいというのは自分が努力をしないための言い訳であり、そのほうが悠々とした仕事ができるからです。

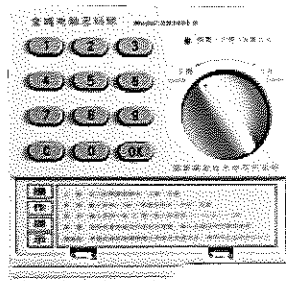
生まれ変わりたい、企業を隆盛させたいと思ったとき、そんな自分を顧みました。そしてはじめて、問題がかなり深刻な状況になっていることに気付きました。長期間にわたり放任していたことによって、会社の核心技術と核心業務はひどい状態になっていたのです。

我々の核心技術は指紋認証キーとパスワードキーの生産開発です。その方面についてはたいへん強いものがあると自負していますが、核心業務となっているのは政府の軍事機密部門で用される機密キャビネットの生産です。たいへん小さなマーケットです。そのために業務は安定し、競争も激しくはないのですが、売上の成長が緩慢なのです。

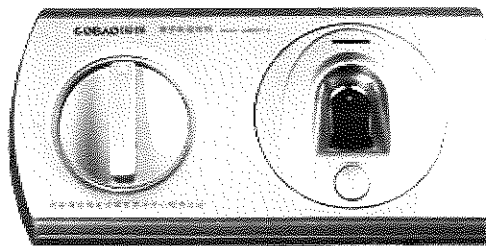
核心技術の研究開発については、私自身、興味を持っているために惜しみなく開発投資をすることができず。毎年のように特許の申請もしていません。一方の核心業務は、キーパーツと

して自身が生産した機密キャビネットを取り付けるだけで、これを独立した製品として対外販売をしていませんでした。

研究開発部門の同僚が「我々は自分に見せるためにだけに研究開発をしている」と言っているように、技術の蓄積量は多いけれども、それを使った製品の販売数は少ないという矛盾を抱えています。また、業務は安定しているけれども、企業の成長発展のスピードは遅いという矛盾もあります。私が生まれ変わりたいと思ったときに直



パスワードキー



指紋認証キー

面した問題が、この二つの矛盾でした。

◎再びもつれ始めた心

内を見れば、問題と困難が山積している。外を見れば、多くの友人と出合っているし、プラットホームもチャンスも多い。また、たくさんの熱心な友人たちから、共にひとつの大きな事業をしていこうという誘いも受けていました。このとき、私の心には闘魂がありました。心はとも矛盾していました。つまり、苦境を突破して現在の事業の発展に努力をするか、それとも外に新しいチャンスを求めて新しい発展を求めていくのか、考えが定まらなかったのです。

本音をいえば、チャンスを外へ求め、友人たちの誘いを受けて相乗りし、国家の優遇政策の流れに乗っていくほうがよいかもしれない。そんな邪な考えが当時の私を支配していたのです。具体的には、今は低炭素省エネ時代だから、その分野で発展の機会を探し、利益を生み出していこうと思ひ、LEDプロジェクトや発熱プロジェクトを探しました。発光発熱分野でひと

つの事業を興したいと思ったのです。しかし、その分野にあるプロジェクトを考察したところ、人が「隣の芝は青い」というのは、自他との距離によって芝の青さの美しさを生んでいるからだということがわかりました。

人の事業は自分の事業よりもなくなくよく見える。人の奥さんも、自分の妻より美しくやさしく見えるものです。当初は妻が一番だ、決して悪くはないぞと思っていたのに、やがてしよっちゅう口げんかをするようになり、ああだこうだという日々が続けば、美しく見えなくなってしまう。自分が携わっている業界、仕事も同じで、この業界は困難が多くやりにくから、違う業界に入ったほうがよいのではないかと思ってしまうのです。

半年あまりの考察を経て、私はついにこの道理に気付きました。実際にはどの業界にも困難があり、誰にも負けない努力をしなければ強く、大きくなることはできないのです。我々はいつでもそういうものに陥ってしまいます。近道を探すために、かえって多くの無駄足を踏んでし

まうのです。

このような迷いを表現すれば、——人混みのなかで何度も探しまわった。ふと振り返ると、あの人はいた、消えそうな薄明かりのそばに——。振り返ると、道は足元にあったということとです。

苦勞をし続ければ、やはり我が家が良いと感じるものです。家にはやさしさ、いたわり、そして気配りがあるからです。

二つのプロジェクトを考察してから、私は心を決めました。会社を大きく発展させようという自信も湧いてきました。昔は自分の会社の困難や欠点ばかりを見て、有利な点が見えていませんでした。もっと良いものがあるはずだと、

それを外部に探し求めてばかりいました。自分が持っている、本来は宝物であるものを不要だとして捨て去っていました。あちこちでチャンスを探し、成功の近道を探し歩いていました。しかし、今ようやくわかったのです。惜しみなく徹底的にやり通せば、その結果は必ず成功しかありえないということに。

新しく社内に電子機器事業部を設立し、これを核心業務としていくことにしました。もちろん、機密キャピネット事業は存続しています。ただし、これまでの政府機関相手だけではなく、新たにパートナーをみつめて民生化し、オフィス家具市場を開拓しました。また、バスワードキー製品には多くの技術蓄積があるため、この

不動産にはいい方向にも悪い方向にも威力があります。状況を

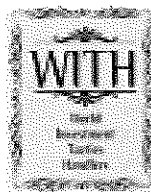
持ちあぐねておられる経営者の方の力にならせて頂きます。

WITH株式会社

福地 真寿美

090-9300-9339

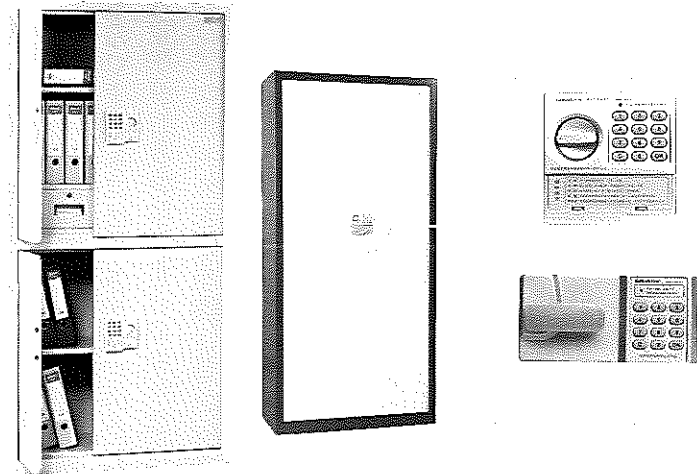
fukuchi@with-e.co.jp



03-6802-6651

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

盛和塾東京塾生



パスワードキーを備えた「機密キャビネット」

長年培ってきたわが社の強みを民間電子パスワードキーに移植し、様々な家具、トランク、ハンドバッグに取り付けられるようにしました。昔のパスワードキーは四つの電池を使っ

えば、あまりピンとはきませんでした。しかし、物事を行い、振り返って再び反省し、再び考えてから、ようやく本当の悟りを感じるようになりました。そのときに再び『生き方』を読んで、私の心は一気に明るく開けていきました。「心が求めているものは、決して自分に近づいてはこない」「有意注意で智慧の扉をあける」「積極的に追求したものしか手に入らない」等々、これら塾長のシンプルな道理は、自ら体験し、悟ろうとしなければ、深く理解することはできないのです。

日常の仕事や生活においても、どのような場においても、周囲に映るものはすべて学びの機会なのだと心がけ、どのような場においても気をつけ、有意注意で観察する。そこではじめて問題の本質が見えるようになり、智慧の扉をひらくことができるのです。

以前の私は、有意注意で事業をしていませんでした。携わっている業界は小さく、これを大きく強くすることなどできないと思っていました。しかしその後、有意注意の心で観察をして

いました。そのため、半年に一度の電池交換が必要でした。また、キーのサイズも大きかったのですが、今年初め、ボタン電池ひとつで三年間使えるパスワードキーの特許申請をしました。このパスワードキーはとても小さくつくることができ、ビジネスカバンにも取り付けられます。

これらは私にとって驚くべき感動の体験となりました。

「青い苗を握りながら田植えをする。頭を下げれば水田に空が映り、六根を澄ませば稲になる。後退しているようだが、実は前に進んでいるのだ。農民は田植えをするとき、植えながら後退している。しかしこれが仕事をし、進歩をしていることになるのだ」

迷ったときには原点に戻る。そうすれば、必ずや新たな活路を見いだすことができるのです。

◎努力をすれば成功できる

『生き方』の本を初めて読んだとき、実をい

みると、市場はとても大きく、すでに多くの民生品が研究開発されていることに気付きました。さらに市場のレスポンスも良いということに気付きました。

二〇一一年に開発商品化したものは、文書キャビネット、引き出し棚、更衣ロッカーなどさまざまなタイプのものに電子パスワードキーをつけたものです。二十五項目の特許も取得し、政府からハイテク新技術の評価もいただきました。

凡才であっても、そこに努力を加えれば、努力をしない天才に勝つということを信じています。努力すれば、必ず成功できるのです。

◎心の解決

原点に戻ることがいちばんの近道なのです。成功への近道を探す必要はありません。絶えず精進をすればよいだけです。絶えず精進すれば、我々は必ず成功できるのです。

幸福をあちこちに探す必要はありません。力を尽くして前進すればよいのです。昔の私は戸

惑い、呆然とし、お金も時間も手に入れたのに、なぜまだ努力をしなければならないのか、わかりませんでした。今はわかっていきます。人生はすなわち努力であり、努力はすなわち幸せなのだということを。

私は元々千里を走る馬であり、荒野を駆けまわることのできる生き生きしていたのです。ですから、悠々自適は、私には合わなかったのです。華やかな世界でムダな歳月を過ごすよりも、必死にがんばることによって他に尽くす。これこそが私の落ち着く先なのです。

稲盛哲学の導きに感謝します。私の心のもつれは、ついに解かれました。

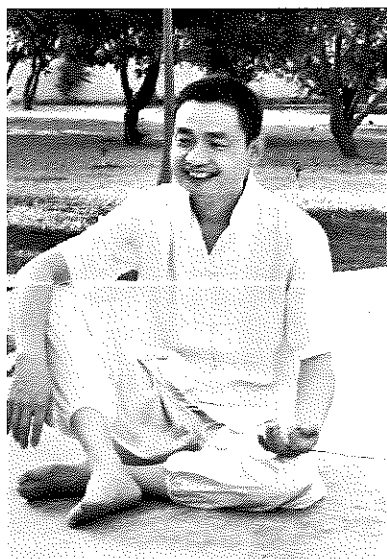
ここに一枚の絵を描き、自身の性格について感じていることを表わしてみたいと思います。

自分には何が必要なのか分かり、求める目標がハッキリしているとき、我々の心は薄い赤色で、水のように静まった状態になっています。そういう状態になれば、我々は夢中になって物事に対して打ち込むことができます。

しかし人の本性はそうではなく、頭にはたく

は真っ赤に染まり、多くの雑念妄念が湧き、心はマヒをしたように乱れてしまうのです。マヒをした心は迷いと乱れを生み、正しい選択ができなくなり、やがて進退が窮まったとき、損得だけで判断し、目の前の利益や功績を急ぐようになってしまうのです。

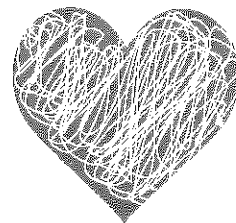
貪欲は心配を生みます。智慧は、心安らかなときにしか生まれません。塾長が説いておられるように、高尚、純潔、安らかな思想の中にだけ巨大な力は潜んでいるのです。このことを、私は身に染みて感じています。



李氏 近影

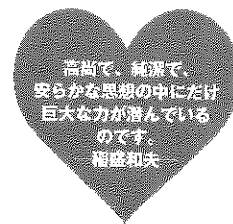
欲望

貪欲は心配を生む



心は麻痺したように乱れる
目の前の功績や利益を急ぐ

需要



心は水のように静まる
物事に夢中に打ち込む

さんの雑念妄念が生じ、それらの欲望が膨張を始め、貪欲、不満、愚痴にまみれるようになります。このとき、我々のブレーキシステムは作動しにくくなります。心が火照ってくれば、心

◎心の喜び

私はどうやって自分の人生を過ごしていけばよいのだろうか。そのことを、私は稲盛哲学によって知ることができました。悟りをひらくということとは、人格を高めるといふことなのです。人格を高め、再び目標と原点を取り戻し、自身を確立し、改めて夢中になって物事に打ち込む。それが悟りというものなのだと思います。

私は信じています。努力を続ければ、必ず成功できるということを。

この気付きは、私を落ち着かせ、余裕をもたせ、心を喜びで満たしてくれました。

以上、創業してから生まれ変わるまでの私の心の歩みについてお話をしました。

稲盛塾長のお導きに感謝し、皆さまのご清聴に感謝し、皆さまの心が愉快になり、願いがかないますよう祈念して、私の話を終えさせていただきます。

ありがとうございました。

二〇二一年十月二十三日 二〇二一年稲盛和夫経営哲学大連報告
会「経営体験発表より」

稲盛利他哲学の実践による体得

— 盛和塾大連の開塾式にあたり —

謝^{シヤ} 世^{セイ}晶^{シヨウ} （盛和塾大連）
大連ユニバーサル人材顧問有限公司

総経理



◎はじめに

私は謝世晶と申します。感謝の謝です。まず、お伝えしたい感謝がたくさんございます。二十六年前に日本語の勉強をスタートしたご縁、二十三年前に、日本にて大学産業株式会社（たかひと）の曾布川尚民会長（故人）と出会い、読み古した稲盛塾長の本を贈って下さり、盛和塾静岡にご紹介いただいたこと、その結果盛和塾生となれましたことを心から感謝いたします。

そして本日、稲盛塾長をはじめ、百七十名の日本塾生、中国各地から七百名近くの企業家のご参加、大連で九十九名のすばらしい企業家が盛和塾大連にご入塾されたことを心から感

謝いたします。どうもありがとうございます。

本日、私の故郷の大連で、尊敬する稲盛塾長、丁寧にご教わりしました尊敬する当時の大連市長であった魏富海様の前で「稲盛利他哲学の実践による体得」をお話しさせていただきましたことを光栄に存じます。どうぞ宜しくご指導をお願い申し上げます。

私は「人の役に立つ有意義な仕事をしたい」とずっと思い続けておりましたが、ちょうど二〇〇〇年に、大連市政府が民間の人材紹介会社設立許可を出したのを機に、同年十一月に大連ユニバーサル人材顧問有限公司を創業しました。弊社は当時、大連で唯一の外資系企業

向けに専門人材を推薦する人材会社でした。

創業から十一年を振り返ると、二〇〇三年のデル大連会社設立の時、約千名の日本語人材を推薦し百四十名を採用いただいたこともあれば、二〇〇八年以後金融危機の影響を受けた苦しい時期もございました。現在、弊社には五百余りの顧客企業様と一万七千人の人材データベースがあり、企業様向けに人材紹介、人材育成及び人材派遣サービスの提供をしております。

◎稲盛塾長から受けた勇氣と励まし

二〇〇八年、私は経営において三つの悩みに直面していました。

一つ目

個人資金で購入した事務所は、会社として使用していますが家賃はかかりません。それにも関わらず、金融危機の影響の中、会社の経営状況はとても厳しく、「このまま会社を経営し続けるべきかどうか」「私の同僚達を道連れにしても良いのかどうか」とたいへん迷ってい

ました。

二つ目

もし、経営を続けるなら何をどのようにすれば良いのか、手さぐりで進むしかない状況でした。当時、厳しい経営状態を自分一人だけが把握し、家族も社員も知らない中、私だけが常に大きなプレッシャーを感じておりました。

三つ目

私の人生目標は、「楽しく仕事をし、ハッピーな生活が送れること」です。それでは、本当のハッピーとはどのようなことなのでしょう。

人生や経営の悩みを抱える私は、恩師の曾布川会長に、ぜひ一度稲盛塾長と会わせていただけませんかとお願いをしました。

二〇〇八年八月、曾布川会長は、私の母親、主人、息子と私を連れて、京都の盛和塾本部事務局を訪問して下さいましたが、残念ながら、稲盛塾長とはお会いできませんでした。

しかし、その帰りに、私達は京都市山科区の京セラ経営研究所を訪問し、稲盛塾長の人生の軌跡のお写真、文章、書籍、DVDを拝見



大連塾開塾の除幕式にて

することができ、その時に気付いたことがありました。私が歩んできた人生の方向は間違っておらず、私が今までずっと「誰にも負けない努力」で経営をし続けてきたことは、稲盛塾長がなさっている会社の発展を通じて社会に貢献する「世の為人の為」の利他そのものであるということです。その時、私は今まで自分がやっ

てきたことに対する誇りで胸が一杯になりました。体全体に温かい暖流が流れ込んだようで、思わず涙があふれてきました。私は稲盛塾長に、勇気と励ましをいただきました。そして一生涯利他としての人材紹介と人材育成業をやり続けようと決心したのです。

◎盛和塾生として塾長を慕う

二〇〇九年、曾布川会長の紹介で盛和塾静岡に入塾し、塾長例会で初めて稲盛塾長にお会いすることができました。塾長は、当日参加した七百名の中で私一人だけが中国から来たことを聞かれると、温かく握手してくださり、記念撮影までしていただきました。それから二年間、盛和塾初心者である私は、国境を越えて稲盛塾長を追いかけました。

また、盛和塾静岡の第六グループの一員として十名の塾生と一緒に、毎週一冊の機関誌を読破する「機関誌マラソン」に参加しました。皆の温かい声援のお陰でついに百六冊目に入りました。このように、私は稲盛経営哲学を心よ

り受け止め、信じ、実践しております。そうして稲盛塾長のことを知れば知るほどその偉大さを心から尊敬するのです。

稲盛塾長はご自分の行動を通じて経営哲学を教えてください。二〇一〇年二月一日以来稲盛塾長は、日本の経済を救うために、無給で日本航空の会長に就任され、再建に取り組まれています。稲盛経営哲学を使って、わずかに十三カ月で日本航空創業以来の、最高の実績を作られました。売上は一兆三千六百二十二億円、営業利益はなんと二千八百八十四億円でした。私は稲盛塾長を心から尊敬せずにはいられませんでした。

そんな稲盛塾長ですが、伊丹発羽田行きの

こころがみえる

空間創造力。

数値だけでは表せない
空間表現を根底で支えるのは、
それを創る人のこころだと、
私たちは考えます。

展示会・イベント
サイン・ディスプレイ
商業施設
&
文化・学術施設
コミュニケーションスペース

up to date designing



FUJIYA
株式会社 フジヤ

本社 〒604-0076
京都市中京区東堀川通丸太町下ル7-4
TEL (075) 211-7271
東京本社 〒135-0061
東京都江東区豊洲5-6-36 SIA豊洲プライムスクエア9F
TEL (03) 5548-2811
大阪事業所 〒540-0031
大阪市中央区北浜東4-33 大阪大林ビル29F
TEL (06) 6947-3208
京都支店 TEL (075) 211-4311
名古屋支店 TEL (052) 205-6711
福岡支店 TEL (092) 411-5751
仙台支店 TEL (022) 261-8001
広島支店 TEL (082) 256-6800
札幌支店 TEL (011) 223-6511
営業所/横浜・神戸・浜松・北九州・福山

URL <http://www.fujiya-net.co.jp/>



ISO 14001 認証取得

日航機内で塾長はお一人で後方席に座られたということがある塾生から聞かされ、私は驚きました。無給の日本航空会長が、ファーストクラスを使わずに、一般の乗客と同じ待遇だったことは、稲盛塾長の考え方や本当の利他というものに理解できてとても心を打たれました。

また、今年の三月十一日の東日本大震災の後、六月二日のことです。福島原発から五十キロ離れている郡山市で盛和塾福島の開塾式は予定通り行われました。稲盛塾長は訪問にあたり「災害から早く立ち直るために、皆さんのお役に立てるのならば尽力します。私への放射能の影響も何も気になることはありません」とおっしゃったことをお聞きし、私は再度驚きました。

他にもたくさんさんの稲盛塾長に関するエピソードがございますが、私は盛和塾で稲盛塾長の塾生になれたことを、心から誇らしく思います。

◎稲盛哲学を真摯に実践する

稲盛経営哲学を少しずつ導入したことで、私と私の会社は変わっていきました。まず、朝礼で塾長著書である『生き方』を勉強しました。全社員に当社は利他業をしているということ、を理解してもらうことで、仕事に誇りを持ち、幸福感と達成感を味わってくれるようになりました。フィロソフィを社員と共有することから始め、一緒に会社の社是を「企業と人との調和を図り、卓越した幸せな人生の追求」と決めました。

「経費を最小限」という教えに従い、広告代を全部カットし、広告なし、営業なしでも既存客から他社からの求人を紹介いただいたり、新たな登録人材を紹介していただいています。

そして「ガラス張り経営」を導入し、経営

状況を隠さずに全て公開し、全社員が自社の経営状況を把握し、主人公意識を高めることで、モチベーションを上げ、サービスも向上し業績も向上するという、良い循環になってきました。皆は「仕事の楽しさが感じられるようになりました」と言ってくれています。

ありがたいことに社員達の努力と人材紹介ビジネスの安定のお陰で、私は可能な範囲でもっと時間と精力を傾けて、稲盛利他哲学を実践し始めました。そうして、中国における盛和塾の展開と日本での活動に積極的に参加し始めたのです。

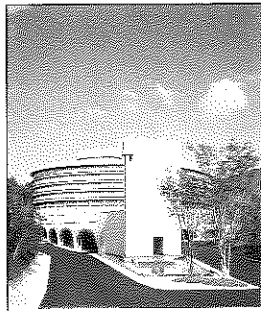
まず、ボランティアで去年六月に行われた稲盛和夫経営哲学（北京）報告会の司会と日本人塾生発表の同時通訳を担当しました。そして同年十月、青島で初めて稲盛塾長の講話の同時通訳をさせていただいた後、去年の盛和塾第十八回全国大会では、塾長講話「経営の心Ⅲ」、今年の第十九回世界大会にて同じく「困難に打ち勝つ」の同時通訳という大役を仰せつかりました。この仕事の中で、利他の実践と同

時に、大きな感動と励ましをいただきました。

また、私は日系企業の日本人総経理の社員管理の悩みを聞かせていただき、中国人現地管理職の声も傾聴し、その悩みを解決するために、何度も日本へ行きました。そこで「日本の産業カウンセラー」「DiSC行動分析」（人間の行動傾向を「D（主導）、i（感化）、S（安定）、C（慎重）」という四つのパターンに分類、認識し、意志疎通を円滑にすることを目指す理論）や「報連相」の勉強をして、企業向けのメンタルヘルス、DiSC行動分析、報連相の研修も行っています。毎回引用させていたたく稲盛塾長の「人生方程式」は研修において欠かせない内容です。

◎感謝の心で稲盛哲学を広めます

ライオンズクラブ同心分会のある活動で、私たちは貧困の小学生に稲盛塾長の著書『君の思いは必ず実現する』を贈りました。その時私は、彼らはとても自分に自信が持てていないということに気がきました。私は子ども達を励まして、壇上に上がらせ、一人ずつ自分の夢を話してもらいました。そして稲盛塾長の本を開いてもらい内容を説明しました。最後にみんなで一斉に大きな声で「私の夢は必ず実現する！」と叫んでもらいました。子ども達が自信をもって、笑顔で、壇上を降りてきた姿と、保護者の感動の表情に、私もひじょうに感動しました。私は、稲盛塾長のお考えを受けとめる子ども



美しいくつろぎのとき

ゆったりとした客室、趣のあるレストラン、京の風情たayo日本庭園の茶寮、7つの多彩な宴会場など、きめこまやかなサービスで、美しくくつろぎのひとときをお手伝いいたします。

楽しい情報はホームページから
www.princehotels.co.jp/kyoto


Grand Prince Hotel
Kyoto

グランドプリンスホテル京都

〒606-8505 京都府京都市左京区宝ヶ池
TEL: 075-712-1111 FAX: 075-712-7677

ご来店をお待ちください。西武グループ

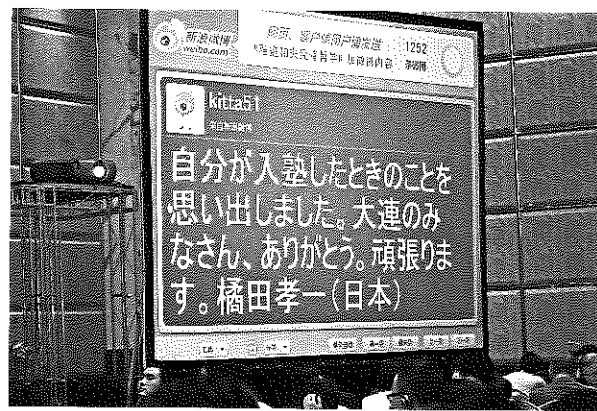
達は、努力して必ず自分の夢が実現できるものと信じています。

本日実現しました盛和塾大連の設立は、現地に縁のある盛和塾東京の世話人、株式会社ベクトル・ジャパンの安藤浩二社長と、私の恩師大学産業株式会社の曾布川尚民会長のかねてからの夢でした。そして私は大連の企業家として、経営に迷っている企業家に、稲盛経営哲学を広める使命を持ち、企業のため、大連のため、中国のため、世界のため、利他の実践という気持ちで、盛和塾大連を立ち上げようと決心しました。盛和塾大連の発起人の皆さん、特に張勇副会長、閻宏秘書長のご尽力と、ご在席の皆様のご支援のお陰で、皆の力で、盛和塾大連開塾式をとうとう迎えられました。本当にどうもありがとうございます。

入塾してからまだ二年あまりで、「感性的な悩み」もあり、「具体的な目標」を立てきれておらず、「売上を最大限」も実現しておらず、山ほどの経営課題を乗り越えなければならぬ私ですが、九十九名の大連塾生と世界中の

七千名の塾生と一緒に、これから稲盛経営哲学に専念し、心を高め、経営を伸ばし、一生をかけて、稲盛利他哲学を実践してまいります。皆様、ご清聴どうもありがとうございます。稲盛塾長、ほんとうにありがとうございます。

（二〇一一年十月二十三日「稲盛和夫経営哲学大連報告会」より）



開塾式の会場には参加者からのメッセージを流すスクリーンが設置されました。

広州／大連 参加アンケート

報告会にご参加の塾生から寄せられたアンケートをご紹介します。

塾長講話について

木村 蓉子（横浜）

アメーバ経営未導入の私にとって、大変理解しやすいお話でした。塾長のJAL再建成功の理由がよく分かりました。人材育成・哲学をベースにした全員参加型の継続的な会社で成長するため、その礎になれるよう、私がつと心を高め哲学を共有し、アメーバ管理会計を導入できるよう精進させていただきます。

【広州参加】

大越 則夫（富山）

一番の学びは、経営者意識を持つ人材の育成についてです。「リーダーは、元々私利私欲が強い者が多く、彼らはフィロソフィを学ぶことにより自部門の利益だけでなく全体を見渡せる考え方、人格を身に付ける。そして部門ごとの全ての従業員が、自発的に『自分達は経営者』だという意識で働く。」今、まさに現場で奮闘中です。

【広州参加】

矢川 昌宏（仙台）

中国では、塾長の教えを、経営哲学（フィロソフィ）と経営実学（京セラ会計学とアメーバ経営）と明確に区別し、勉強していました。今回の塾長講話は、

その経営実学の柱の一つでした。

「京セラ会計学」を分かりやすく、ていねいに話され、私は会計学に関するお話を聞くのは五回目ですが、まだまだ新しい発見があり、たいへん感銘しました。

【大連参加】

発表者について

梶村 一成（静岡）

神戸大学、三矢教授の講演を楽しみにしていました。アメーバ経営を活用するには、トップがリーダーに仕事を通して繰り返し理念やフィロソフィを浸透させてこそ任せられるリーダーを育むことができると改めて感じました。

弊社はアメーバ経営を導入し

て年月がたちましたが、確かにアメリカ経営を生かすリーダーは先手を打って問題への対処を始めて成果へと繋がりますが、そうではないリーダーは後手に回り、問題の対応に追われるケースが目立ち、思うような成果につながっていないと感じます。

いかに、トップ・幹部が経営者意識をもったリーダーに育成できるかが課題だと考え、より一層努力を積み重ねなければ、と思いました。

【大連参加】

松崎 学〈東京〉

中国の発表者の方々は、非常に勉強熱心で、稲盛哲学の浸透が、とても早いと感じました。

実際にアメリカ経営を導入している企業も多く、フィロソ

フィの共有もできているのが伝わり、すばらしいと感じました。

ところで帰りの飛行機の中で機関誌を読んでいたら、キャビンアテンダントさんに、お声がけいただきました。ちよつとうれしかったです。JALの皆様もソウルメイトですね。

【広州参加】

村上 健〈神戸〉

李錦基さんの発表がいちばん印象的でした。「お金と時間があっても幸せではない」と素直に気持ちを話しされて好感がもてました。

また、成功方程式を自動車の仕組みに例えるなど、とても分かりやすい、工夫された内容だったと感じました。

【大連参加】

林 啓太〈岐阜〉

今の自分の悩みでもある、人（従業員）との関係、（自分を含めた）個々の成長について、とても心にひびきました。

社員とフィロソフィを共有するために、京セラフィロソフィをお借りして対話し、製品クレームを発生させないような仕事のレベルに上がるように、全社員と共にレベルアップしていきます。

中国の方の発表で、人生・仕事の方程式を自分なりにかみ砕き、自分の言葉として浸透させている姿を見て、自分もそこまです、いや、それ以上になるよう努力していく決意をしました。

【大連参加】

中国の企業家について

荒木 伸男〈福井〉

今回は朝から懇親会まで終日テレビカメラが会場に入っており、その映像が翌日に街頭オンラインビジョンで流れているのを見て、大連でも盛和塾が注目されていることが良く分りました。

それだけに、中国人塾生も我々も今後なお一層真剣に経営に取り組んで会社を立派にし、両国の発展に寄与していかなければなら

なければならないと感じました。

【大連参加】

竹中 右門〈名古屋〉

広州から続けて大連にも参加いたしました。中国の経営者は若い人が多く稲盛哲学を熱烈に勉強されていて稲盛塾長を尊敬していることがよく分かりました。開塾式で入塾の動機を語る大連塾生の姿は、日本の塾生と同様に稲盛哲学を一生懸命勉強しようとする思いが感じられました。懇親会も整然とした中で

日本の盛和塾の塾生を見習おうという雰囲気を感じました。

【大連参加】

青山 祐二郎〈大阪〉

昨年の北京の経営哲学報告会に比べて稲盛哲学の浸透が明らかに進んでいると思いました。

また発表者がそれを実践しようとしているのが発表内容に垣間見られました。日本塾生も負けておられません。

【広州参加】

大義ある事業のパートナーを求む

『ニッポンのすべての屋根に、京セラソーラー発電システムを!!』

フランチャイズ加盟店を募集中。

「京セラソーラー」は京セラ株式会社の登録商標です。

募集重点エリア

東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、愛知県、兵庫県、広島県、熊本県、長野県、大阪府、岡山県、福岡県

加盟店に関する条件はお問い合わせ下さい。

お問い合わせは下記へ

株式会社 京セラソーラーソリューション

☎ 通話無料

0120-33-6805

受付時間 9:00~17:00
土曜・日曜・祝日は、お休みです。

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

東北大震災義援金 岩手、宮城、福島の三県に贈呈される

―両親を失った子どもたちのため役立ててほしい―

二〇一一年三月十一日に日本を襲った「東北大震災」の被害に対して、盛和塾生（所属塾生数約七千名）から寄せられた義援金が岩手県、宮城県、福島県の震災孤児、震災遺児に役立ててもらおうべく届けられました。総額五千四百四十四万二千六百五十五円になる温かな気持ちが届けた義援金は、稲盛塾長が招集し開催された盛和塾の理事会にて「両親を失った子どもたちへ義援金を渡す」という方向性を決めました。この決定に新たに賛同されて義援金を振り込まれる塾や、個人的に盛和塾の義援金口座へ振り込まれた塾生も多く、たいへん意義深い活動となりました。

それから、震災孤児・遺児、または養育される方の手へ確実に義援金をお渡しする方法・可能性を積極的に模索しました。その結果、各県

で震災孤児・遺児を支援する団体や組織を創設するなど、義援金の窓口が増加傾向にあることから、盛和塾としては行政機関を通じて義援金を送ることとし、各県の県庁を通じて支援基金への寄付を実施することといたしました。そして、被災地各県へのヒアリングの結果を塾長にご報告し、義援金は震災孤児・震災遺児の被害が確認されている宮城県・岩手県・福島県の三県に人数に応じて人頭割した金額を寄付するようご指示いただき、以下の内容にて寄付を履行いたしました。

※震災孤児：両親ともに失った子ども、震災遺児：父母いずれかを失った子ども

盛和塾義援金 配分結果

義援金総額 ￥54,440,265
義援金一人当たり ￥35,652

	人数 (孤児・遺児)	寄付金額
宮城県	831人	¥29,626,628
岩手県	536人	¥19,109,353
福島県	160人	¥5,704,284
合計	1,527人	¥54,440,265

福島県 「東日本大震災ふくしま子ども寄付金」
九月三十日、盛和塾福島より下村代表世話人、小室代表世話人、本部事務局より諸橋事務局長の三名で福島県庁を訪問し、盛和塾からの寄付として義援金五百七十四万四千二百八十四円をお届けしました。ご対応いただきました佐藤雄平知事に目録を渡し、感謝の言葉をいただきました。



福島県庁にて
左から佐藤知事、諸橋事務局長、福島塾 下村代表世話人、小室代表世話人

岩手県 「いわての学び希望基金」
十月十四日、盛和塾盛岡より藤村代表世話人、櫻井代表世話人、斉藤代表世話人、本部事務局より諸橋事務局長の四名で岩手県庁を訪問し、ご対応いただきました。一千九百十萬九千三百

JMM JAPAN
MEDICAL
MATERIALS

A Kyocera and Kobe Steel joint company
KYOCERA / KOBEELCO

患者さん
一人ひとりの
笑顔のために

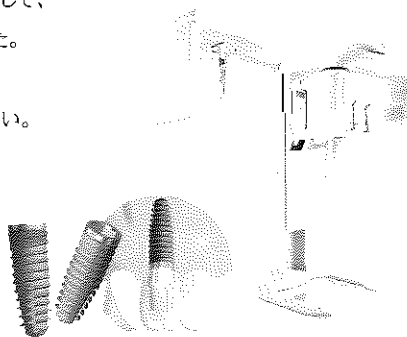


Creating a Healthier Future

私たちは、国内人工歯根メーカーのパイオニアとして、
多くの歯科医師の先生方から支持されてきました。

もう一度「噛める喜び」と「輝く笑顔」を取り戻したい。

患者さんのそんな気持ちを大切に想いながら、
私たちは医療の現場をサポートしています。
多くの患者さんに喜びと生きがいをもたらし、
それが私たちの願いです。



【人工歯根】

【診断用 CT】

京セラグループ

日本メディカルマテリアル株式会社

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

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

JMM デンタルネット
www.jmm-dental.jp

関節が痛い
<http://kansetsu-itai.com/>

口こも対策室
KANSETSU-ITAI



岩手県庁にて
左から宮館副知事、盛岡塾 藤村代表世話人、諸橋事務局長、櫻井代表世話人、斉藤代表世話人

五十三円の目録を宮館副知事に贈呈し、宮館副知事は「将来を担う子ども達のために大切に使用していただく」と感謝されました。

宮城県 「東日本大震災みやぎこども育英基金」

十月二十七日、盛和塾仙台より松橋代表世話人、三澤代表世話人、本部事務局より諸橋事務局長で宮城県庁を訪れ、村井嘉浩知事に目録を贈呈いたしました。村井知事は「子どもたちが立派な国民になるよう大切に使用します」と感謝されました。



宮城県庁にて
左から諸橋事務局長、村井知事、松橋代表世話人、三澤代表世話人

地元名産の味を
全国にお届けいたします。



つやま屋の 寒天菓子

大正元年に創業し、日本全国
のスーパーで販売していただ
く、和菓子を製造しています。

津山屋製菓株式会社
島根県出雲市斐川町江5246番地
盛和塾 山陰 川田康二
<http://www.tsuyamaya.co.jp>

巨峰の味



海越えてほめられにいけ
ぶどう饅頭
ぶどう饅頭
日の出本店 ☎0883-52-1061
徳島県美馬市穴吹町穴吹字岩手24-7 <http://www.budoumanju.com>

《大分の代表銘菓》
南蛮菓
だびえる
大分市大分流通業務団地1丁目3の11
(株)だびえる本舗
☎097-524-2167

日本全国に有名な文明堂のカステラ。
その本家、路祥が長崎の文明堂総本店です。
老舗の伝統と製法を今も守り続けています。



文明堂総本店
長崎市江戸町1番1号 ☎0120-24-0002
<http://www.bunmeido.ne.jp>
盛和塾長崎 中川 安英

北海道銘菓
さんほうろく
三かき
原料 製法は伝統的
大分県佐伯市
●毎月毎月本部フリーダイヤル
☎0120-25-5566
●毎月ホームページ
<http://www.ryugetsu.co.jp/>
北海道河東郡音更町下省更
北25線西18-2
携帯電話からの
ご注文はこちらから
お電話でのご注文
も承ります。



人と人の心をつなぐ
北の自然亭
柳月
りゅうげつ

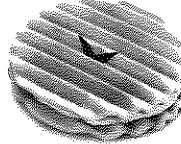
手描きの豆箱に
季節をのせて。
2012 限定
龍
株式会社ぶどうの木
(代表)076-258-0001 代表取締役 本 昌康



宿場町草津と共に歩んで442年
草津宿名物 **うばがもち**
乳母の慈しみの心が形となり
今に生きる伝統の味わいです
お菓子処 うばがもちや本店
滋賀県草津市大路2-13-19
Tel. 077-566-2580
HP <http://www.nanyouken.co.jp/ubagamochiya/>



元祖朱流
せんじゅ
鼓月
本社：京都市伏見区糺大路下三栖 電話075(623)1651(代)
本店：京都市中京区西ノ京内畑町3 電話075(802)3321
www.kogetsu.com



今号は巻頭の塾長講話を二本掲載しています。中国の広州と大連で経営者向けに行われた勉強会での講話です。そこでは「アメーバ経営」と「京セラ会計学」という稲盛塾長が生み出した二つの経営手法を分かりやすく伝えられています。中国の経営者向けに、初めて聞いた方にもわかるように説明されていますが、本誌読者の皆様が読まれても、たいへんシンプルな経営手法だということは一読いただければお分かりいただけると思います。しかし、シンプルだけれども徹底して実践・運用するのは難しく、理解したつもりで手法を取り入れただけでは、「アメーバ経営」や「京セラ会計学」は正しく機能できません。そこには「フィロソフィ」がベースに無ければいけない、と塾長は述べられています。

「アメーバ経営」と「京セラ会計学」とは、車輪の両軸として、京セラの経営管理体系の根幹を成しています。つまり、京セラの経営とは、「フィロソフィ」という経営哲学の基盤のうえに、「アメーバ経営」と「会計学」という二本の柱によって支えられた堅固な家にも例えることが出来るかと思えます。」(本誌四十八ページより)

現在日本航空の再建に奮闘されています稲盛塾長は、自らその正しさを実証されてきました。先日、日本航空が半期で本年度の利益目標を超える決算を発表できたのは、「フィロソフィ」の共有と実践を最優先に進めて、社員全員の力を一つにしてこられたからに他なりません。それができていない状態では「アメーバ経営」、「京セラ会計学」はただの手法でしかなく、まずは社内で「フィロソフィ」の土壌を整えることが必須なのです。

塾長広報室

日航 営業益を上方修正
通期目標千四百億円再上場弾み

日本航空は八日、平成二十四年三中期連結決算の営業利益見通しについて、更生計画で目標として掲げていた七百五十七億円から千四百億円に上方修正したと発表した。不採算路線からの撤退や機材小型化といった徹底的なリストラ策が奏功しており、来年度中の再上場の準備を着々と進める。ただ、タイの洪水被害や欧州債務問題などの懸念材料が、計画に水を差す恐れも出ている。「どんな経済状況でも確実に利益を上げられる企業を構築していく」。日航の大西賢社長は八日の決算会見で、昨年二月以降に進めてきた経営改革を今後も推進する考えを示した。

この日発表した二十三年九月中旬連結決算では、営業利益が一千六十一億円と、通期目標だった七百五十七億円を突破。

東日本大震災に伴う需要激減で四月に営業赤字に陥ったものの、五月からは黒字に転換、利益を積み上げてきた。黒字化を牽引したのは、座席供給数を三割程度削減するなど、利用状況に合った運航計画を立て、収益率を高めたことだ。復興需要のあった被災地などへ臨時便を飛ばすなど、きめ細かく対応して搭乗率を高めたほか、割安運賃の設定などで夏休みの観光需要を取り込んだ。

日航と全日空の平成 23 年中間連結決算

	売上高	営業利益	最終利益
全日本空輸	7048	501	228
日本航空	5998	1061	974

(注) 単位・億円

航空会社の経営
日航に最優秀賞 豪のシンクタンク

日航は、下期以降もコスト削減を継続するほか回復が遅れている海外利用客の需要喚起策として、割安運賃の設定などを検討する。ただ、タイの洪水被害による利用者の減少は、十月半ばから十数億円の減収要因だ。欧州債務問題に伴う世界景気の下ぶれで、客単価の高いビジネス客が減る恐れもあり、今後もコスト削減を迫られそうだ。

〈産経新聞 二〇一二年十一月九日〉

【シンガポール】佐藤大和「航空専門の有力シンクタンク、アジア太平洋航空センター(CAPA、本部シドニー)は二十日、二〇一一年の「最優秀エアライン賞」を日本航空に授与すると発表した。十年一月に経営破綻したばかりにもかかわらず「適切なリストラを実行し、東日本大震災という困難に直面しても黒字を確保できる経営体制を実現した」と説明した。

〈日本経済新聞 二〇一二年十月二十一日〉

※中国での講話は昨年から以下のテーマで行われてきました。これらは稲盛塾長の、また盛和塾での学びの根本となる考え方や手法を順序立てて学んでいただけるように考慮されています。バックナンバーを取り出し、ひもといていただければさらにお役立ていただけるのではないかと思います。どうか繰り返し、繰り返し学びをお願いたく存じます。

●九十八号「なぜ経営に哲学が必要か」(二〇一〇年六月 北京)

※この講話はハワイ開塾式での内容に準じています。

●一〇三号「経営の原点十二ヶ条」(二〇一〇年十月 青島)

●今号「アメーバ経営が持続的な企業成長をもたらす」(二〇一二年九月 広州)

●今号「京セラ会計学」(二〇一二年十月 大連)

(本誌編集委員長・諸橋賢二)

「盛和塾」通巻一〇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

〒600-8411 京都市下京区烏丸通四条下ル水銀屋町

六二〇番地 COCON島5F

TEL 〇七五-三六-一六七四〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷・製本 富士精版印刷(株)

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

「今ここに生きる塾長の一言」

「能力を未来進行形でとらえる」

当社の経営理念に「無限の可能性を信じて挑戦し続ける」という文言があります。これは私自身の哲学でもあり、これまで「誰と比べても劣るわけではない、自分には無限の可能性がある」と常に自らに言い聞かせてがんばってきました。七年前に盛和塾に入塾し「今ある能力でもって出来る、出来ないを判断してはならない。能力は未来進行形でとらえるべきだ」という塾長の言葉に触れたとき、自分の考えは間違っていないという思いで胸が高鳴ったのを覚えています。

沖縄の離島の小さな塩メーカーであった当社が、料理に使う食塩の選び方に疑問を持ち、塩選びの専門家である塩ソムリエを育成して、塩の専門店を国内外に展開するなかで塩の判断基準のスタンダードを作ろうと思ったのも、この塾長の「能力を未来進行形でとらえる」という言葉に背中を押されてのものでした。もちろん、この構想も最初は「どこにでもある塩を、しかもひとつ何百円の商売で本当に専門店が成り立つのか？」とか、「そんな途方もないことを考えるよりも今の製造の仕事を地道にやっていくべきではないのか？」などと言われて、誰も相手にしてくれませんでした。

しかし、「それでもやりたいし、やるべきだ」という思いで十坪の小さな店でスタートしたのは六年前。当時は「この店を世界に通用する店にする」と社員にも大ボラをふき、「おまえはニューヨーク店の店長にしてやる」とか「おまえは記念すべき塩ソムリエ第1号だ」などといった調子で実に夢多きコンパを開いていたものです。おかげさまで県内において徐々に店舗を増やし、少しずつ内容が充実し、今では多くの方々から高い評価をいただけるような専門店に成長させることができました。売上は入塾当時の約四倍となり、来る2012年には東京スカイツリーという、願ってもない好立地での東京出店が実現し、さらには海外への出店も現実味を帯びた話となりました。

「塩の業界の渦の中心になろう」

「飲食の世界の常識を変えていこう」

「世界に羽ばたこう」

今思えば田舎の塩メーカーの「夢見る夢夫」社長の、世間知らずの大ボラだったのかもしれませんが、その実現を疑いもせずに信じてがんばってきたからこそいまの結果があると私は思っています。

「私たちが次にやりたいことは、私たちには決して出来ないと、人から言われたことだ」という塾長の言葉を胸に刻み、これからも無限の可能性に挑戦し続ける「夢見る夢夫」であり続けたいと願っております。

西里 長治〈盛和塾沖縄〉

株式会社パラダイスプラン 代表取締役