

[盛和塾] 112

平成24年(2012年)
4月号 通巻112号

●塾長講話

[第108回]

京都銀行創立七十周年記念式典講演
京都銀行創立七十周年に寄せて
—成功する経営者の条件—

●特別寄稿 回想録 稲盛さんならこうされる 「地元のためになる銀行」として

安村 幸駿 〈京都〉京都銀行 特別顧問

●経営問答

取引先より自社を守るのは大善か
小塚 純一 〈名古屋〉株式会社花ごころ 代表取締役

●Focus

「人として正しいこと」を伝える
—稲盛哲学を社員とともに共有し、教育産業に生かす—
山下 孝一 〈東京〉幼児活動研究会株式会社 代表取締役

生徒も先生も大切にする 学校経営も会社経営と同じ
—ねじメーカーの社長が私立高校の経営に挑戦—

松本 隆 〈滋賀〉学校法人松風学園彦根総合高等学校 理事長 松金工業株式会社 会長

●あの日あの時 稲盛和夫氏 [第63回]

「自利利他」の人、稲盛和夫
関 浩二 前京セラミタ代表取締役社長

●Topics

『SEIWAJYUKU Journal』創刊!

[盛和塾] 112

平成 24 年 2012 年
4 月号 通巻 112 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念 表2 人間として何が正しいか—京セラフィロソフィの原点—

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第108回

2 京都銀行創立七十周年記念式典講演
京都銀行創立七十周年に寄せて
—成功する経営者の条件—

特別寄稿

30 回想録 稲盛さんならこうされる
「地元のためになる銀行」として
安村 幸駿 〈京都〉京都銀行 特別顧問

経営問答

40 取引先より自社を守るのは大善か
小塚 純一 〈名古屋〉株式会社花ごころ 代表取締役

Focus

52 「人として正しいこと」を伝える
—稲盛哲学を社員とともに共有し、教育産業に生かす—
山下 孝一 〈東京〉幼児活動研究会株式会社 代表取締役

70 生徒も先生も大切に
学校経営も会社経営と同じ
—ねじメーカーの社長が私立高校の経営に挑戦—
松本 隆 〈滋賀〉学校法人松風学園彦根総合高等学校 理事長
松金工業株式会社 会長

あの日あの時 稲盛和夫氏[63]

90 「自利利他」の人、稲盛和夫
関 浩二 前京セラミタ 代表取締役社長

Topics

110 『SEIWAJYUKU Journal』創刊!

編集後記

126

塾長広報室

表3

「今ここに生きる塾長の一言」

表4 人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力
大谷 勝彦 〈盛和塾新潟〉
株式会社大谷 代表取締役

THE VOICE

塾長理念

人間として何が正しいか —京セラフィロソフィの原点—

創業当初、私はいかに経営していけばいいのか、何を基準に判断していけばいいのかわからず困り果ててしまいました。しかし、どうせ自分は経営を知らないのだからと原点に戻り、「人間として正しいことなのか、正しくないことなのか」、「善いことなのか、悪いことなのか」を基準に判断することにしたのです。

矛盾があったり、理屈に合わなかったり、また一般に持っている倫理観やモラル、そういったものに反するような経営では決してうまくいかないだろうと考えたからです。

経営の経験はないけれど、正・不正や善・悪などは、最も基本的な道徳律であり、子どものころから両親や学校の先生に教えてもらっていたことなので、私にもよくわかっているという自信がありました。

こうして「人間として何が正しいか」という最も基本的なこと、つまり「原理原則」を判断基準として経営を始めたのです。

『果てしない未来への挑戦 京セラグループ 50 年の歩み』より

京都銀行創立七十周年記念式典講演（二〇一二年十月十日）

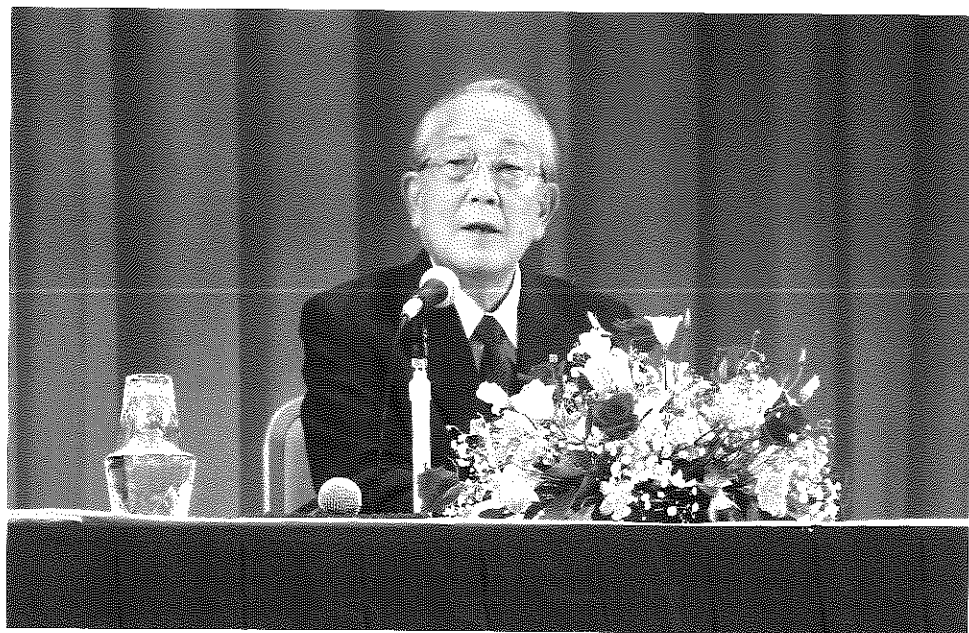
京都銀行創立七十周年に寄せて

— 成功する経営者の条件 —

はじめに

京都銀行創立七十周年、誠におめでとうございます。今日まで、すばらしい歩みを重ねてこられましたことに敬服申し上げますとともに、七十年の記念すべき節目にあたり、衷心よりお祝いを申し上げます。

また日頃、京都銀行さんには、私ども京セラグループがたいへんお世話になっておりますこと、高いところからではございますが、改めて厚く御礼申し上げます。



柏原康夫会長、高崎秀夫頭取から、「七十年を迎えるにあたって、ぜひお話しを」とのご下命であり、また私個人にとりましても、また京セラにとりましても、たいへんお世話になり、ご縁が深い京都銀行さんであるだけに、本来、私はその任ではなかるうとは思いますが、それでも、何とかその役目を果たさなければならぬと思います、出てきました。

七十年の歴史を^{ことば}寿ぐ、この場に立っていると、半世紀以上にわたり、私どもと長いお付き合いをいただいていた、京都銀行の皆さんのお顔が次々に浮かんできます。思い返せば、企業間取

引を越えた、まさに人間的な付き合いというものをさせていただいたように思います。

思いつくままに申し上げますと、まずは京セラ創業の時からお世話になった、第三代頭取の栗林四郎さんがいらっしゃいました。昭和三十四年の京セラ創業当時、栗林さんはあまりにも偉いお方であったので、直接膝を接し、親しくお付き合いをさせていただいたわけではありませんが、京セラ創業の功労者のお一人でした。

また、会社設立後、最初の頃にご担当いただいたのが、長浜敬三さんでした。融資等の案件でお話しするうちに親しくなり、後に京セラに入社していただきました。その後、京セラを経て第二電電、現在のKDDIで活躍されました。今は定年を迎えておられますが、たまにOB会などでお会いすると、たいへん元気にしておられます。またその後、西村勝美さんも京セラに入社され、専務までお務めいただきました。

その他、思い出します、順不同でお名前を列挙させていただきますと、古くは奥村光林さん、牧直次さん、また渋谷登志雄さんがおられまし

た。その後は秋元満さん、安村幸駿さんと、歴代の京セラご担当の方には、本当に親身にお世話いただきました。心から厚く御礼を申し上げます。

また、柏原会長、高崎頭取には、私どもの不肖の子とでもいふべき、京都サンガのご支援をいただき、多くの社員の方々に西京極競技場で熱烈的な応援をいただいています。特に、京銀カードサービス相談役の池田絃章さんには、私が塾長を務めている「盛和塾」という経営塾のサンガ応援団長もお引き受けいただき、いつも心温まる応援をいただいています。本当に心から感謝申し上げます。

お名前を上げれば、キリがございません。本当に多くの京都銀行の皆さんとご縁をいただき、今、そのような方々への感謝の思いを胸に、お話を申し上げています。

しかしながら、本日、私がいただいた講演のテーマは、京都銀行さんとの取引の経緯などに触れながら、長年にわたる取引を通じて感じたこと、またそこから考える、京都銀行さんへの

は、理解しています。そのために、未来志向で、私ども企業家からの率直な意見も、取えて申し上げることになろうかと思えます。

それも、あくまでも京都銀行さんへの感謝の思いが深いゆえに、またさらなるご発展を期待申し上げているがゆえのことと、ぜひご理解を賜りますようお願い申し上げます。

京都銀行との縁 ——京セラ創業時を振り返って——

まずは京都銀行さんと、私ども京セラが取引を開始した頃のことから、思い出を交えつつ、お話を進めていきたいと思います。

昭和三十四年四月一日に、私ども京セラは創業したわけですが、その年のお正月くらいからでしょうか。京都の宮木電機という配電盤メーカーの専務をされていた西枝一江さんを中心に、宮木電機の宮木男也社長をはじめ、支援して下さる方々にご相談申し上げながら、京セラ設立に向けて、鋭意準備を進めていました。

また、会社設立にあたり、宮木社長はじめ、

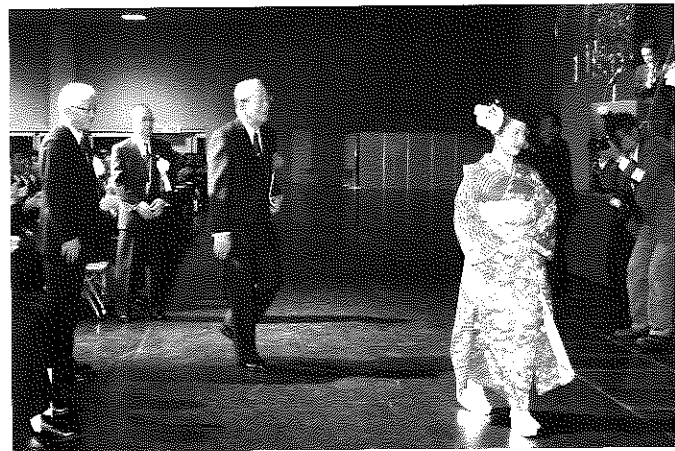
今後の期待を申し述べるようにと、ご指示いただいています。

つまり、京都銀行さんの七十年にわたる歴史を、金字塔、いわゆる到達点としてとらえるのではなく、さらなる発展のための一里塚、つまり通過点ととらえるということであろうと、私

西枝さん、また当時宮木電機常務であった交川有さん等々、宮木電機の幹部の方々に、それぞれ個人出資をいただき、合計三百万円の資本金を集めていただきました。

当時、二十七歳であった私は、一万五千円ほどしかお金を持っておらず、それは私と一緒に会社設立に向けて集った、他の二十歳代前半の創業メンバーも同様のことでした。そのため、支援して下さった方々は、「技術出資」という形にして、私どもに「技術を持つているのは君たちなのだから、共に株を持つておきましょう」と株をたくさん分けていただきました。

そのようにして、まずはその三百万円の資本金をもとに、勇躍し、会社設立に向けて急ピッチで準備を進めていきました。そして、宮木電機の講堂と倉庫をお借りして、セラミックスの工場をつくり始めたわけですが、セラミックスの製造工程で不可欠な、原料調合をするミルと呼ばれる粉砕器、また成形をするプレス機や押出し成形器、さらにはセラミックスを焼く電気トンネル炉などの製造設備を検討していくと、



講演会場にて(左より京都銀行 柏原会長、高崎頭取、登壇する稲盛塾長)

その三百万円という資本金だけでは到底まかないきれないことが判明しました。

そのため、先程も申し上げた、会社設立にあたり中心になってご支援をいただいていた宮木電機の西枝専務が、ご自身の家屋敷を担保にして、京都銀行さんから一千万円を借りて下さい



創業時の京セラ(左が稲盛塾長)

私の父親は、戦前に鹿児島市内で、中堅クラスの印刷会社を経営していました。自宅のすぐ隣に工場があり、印刷機械が朝から晩まで、音を立てて動いているという環境で私は育ちました。

しかし、私の父親にはもともと資本力は無く、印刷機械は全て、紙の間屋さんから貸していたのだいたいものでした。また、私の父親は貧乏に育ったせいとか、お金を借りることに對して極度な恐怖心を持っていました。私もその血を受け継いだのか、借金をするということは、不安でなりませんでした。

強い責任感にもさいなまれました。私のために、支援して下さる西枝さんの家屋敷がなくなってしまうとすれば、たいへんなことだと思いい、なんとしても、借金を早く返していかなければならないと強く思っていました。

そう考え、一生懸命に働いたこともあり、京セラは初年度の決算から、二千六百万円の売上で三百万円の税引前利益、つまり利益率一一・五%という、好業績をあげることができ

ました。その一千万円と先程の資本金三百万円、合計千三百万円をもって、製造設備から全てをまかない、京セラは操業を開始することができたわけです。

しかし、そのお金を借りていただいた西枝さんからは、「もともと事業というのは万に一つの可能性というくらい、成功するのは難しいもんや。特にあんたがやろうとしている、新しい焼き物をつくるというような、今までにない全く独創的なもので、高度な技術が必要として、それでいて限られたマーケットしかないような事業を成功させるのは至難の技や」と言われていました。

西枝さんは、さらに次のように続けられました。

「もし稲盛君が、そんな難しい会社経営に失敗をすれば、私は家屋敷を京都銀行さんから取り上げられるかもしれないや」

そういうことを聞かされ、当時二十七歳の青年でしかなかった私は、本当に背筋が寒くなるような思いをしました。

ました。

私は「このままがんばっていけば、思いのほか早く借金を返せる」、つまり三百万円ももうかったのだから、それを借金返済にあてれば、わずか三年で一千万円の借金はほぼ返せると思いい、たいへん喜んでいました。

喜び勇んで、それを西枝さんにお話ししたところ、一蹴されてしまいました。「あんた、何を言うとする。何もわかってないんやな。利益が三百万円出れば、半分近く税金に取られるんや。残るのは百五十万円。さらに、そのなかの五十万円くらいは、資本金を出してくれた人への配当、または役員賞与などに使って、なくなってしまう。まあ、返済に使えるお金としては百万円くらいやろう」と仰るのです。

私はたいへん驚くとともに、落胆しました。たった百万円しか残らないのであれば、一千万円の借金を返済し終わるには、十年もかかってしまう。十年間も経営が安定して、毎年百万円の利益が出る保証はありません。さらには、利益を全て借金返済につき込んでいては、会社発

展のための投資すらできません。

そのため、たいへん心配をし、「どうすればいいのでしょうか」と西枝さんに相談をしました。すると西枝さんは、「何を心配しとる。売上の一〇%も利益が出るような事業というのは、たいへんに期待が持てる、将来性のある事業やないか。お金は返さんでいいんや。利益が出て、そして将来も発展していくというメドがあれば、金利だけを払い、元金は慌てて返す必要はない」と言われるのです。

「しかし、借金は返さなければなりません。もし、万一の時があったら」と、私がさらに問い返したところ、次のように言われました。

「事業家というのはそんなもんやない。借りたお金を返さなければならぬと考えているようでは、いい事業家にはなれん。発展性のある、すばらしい高収益の事業であれば、担保が無くても、その事業をタネに融資してもらえ。そういう資金を活かして、どんどん事業を拡大していくのが事業家なんや」と諭されました。

「なるほど、事業とはそういうものか」と感

「どうしても資金が要るといっているのであれば、京都銀行から融資をするのは難しいのですが、中小企業金融公庫に行つて交渉をされたらどうですか。あそこだと有望な中小企業にはお金を貸すはずですから、ぜひ、行つて交渉してみてください」と言われるのです。

早速、私は中小企業金融公庫の京都支店に出向き、支店長にお目にかかり、新たに融資をお願いしたいと申し入れました。

すると、支店長は、「あなたには、どういう担保がありますか?」と問われるのです。私は、「いや、現在の工場は借家ですし、担保らしいものは何もあります。しかし、創業以来黒字を続け、今後也大いなる伸びが期待できます。さらなる発展のためには、どうしてもこれだけの設備投資をしなければならないのです。そのために、何としても資金が今、必要なのです。ぜひ、貸していただきたい」と訴えました。

しかし、支店長は「担保が無ければ、融資は難しい話です。我々は、中小企業育成のために設立された国の金融機関で、中小企業を育てる

心はしましたが、やはり生来の気性なのか、私はできるだけ借金は早く返済しようと考え、それには高収益を上げ続け、その得た利益を営々と積み上げていくしかないと考え、懸命に働き続けました。

京セラ発展の契機となった中小企業金融公庫京都支店長との出会い

その結果、京セラはその後順調に売上を拡大するとともに、二桁以上の利益率を続けていきました。そんな創業から三年目のことです。

さらに発展を遂げていくためには、工場の拡張が必要だということから、滋賀県に自前の新しい工場をつくりたいと考えるようになりました。そうして、そのための資金が必要だということから、京都銀行さんに融資の相談に伺いました。

私どもは、先程も申し上げた通り、創業以来、業績は好調であったのですが、融資担当の方は、たいへん厳しい反応でした。しかし、粘る私を見かねたのか、次のように仰いました。

ために、ぜひ融資をしてあげたいとは思いますが、担保が無いのであれば貸し出すことはできません」と、言下に断られたのです。

私はあまりに悔しかったため、その時、次のように食い下がりました。

「では支店長さん。担保が無ければ貸さないと云われるのなら、親の代からの金持ちで、立派な不動産でも最初から持っている、ええところのボンミたいな人でなければ、融資はできないということですね。そうであれば、私みたいな徒手空拳の者が、新しい事業を興すといったって、できるわけがないではありませんか。

そもそも担保に供するような資産を持っているのであれば、何もお金を借りなくてもいいはずです。中小企業金融公庫は、中小企業の育成が目的なのだろうが、そんなことで日本の中

小企業の育成ができますか」と、支店長を前に、勇気を奮い起こして、啖呵(たんか)を切りました。

その支店長も、若造が大義名分を説くもので、すから、戸惑っておられたようです。しかし、あまりの懸命さにほだされたのか、私の思い

切った発言に耳を傾けていただき、またいささかなりとも感銘もしていただいたのでしょうか。「なるほど、あんたはええことを言うな」と言われ、しばらく考えた後、「わかりました。担保が無くても貸せるように、なんとか工夫してみます」と、無担保の融資を決断して下さったのです。

後日談があります。その中小企業金融公庫の京都支店長が、勇気ある決断をして、融資をして下さり、それを原資に新しい工場への投資も行い、京セラがさらに発展を遂げ、もちろん中小企業金融公庫への返済も滞りなく完済した後のことです。

当時の京都支店長が、中小企業金融公庫の中で、そういう経緯をお話しされたらしく、中小企業金融公庫では歴代の京都支店長、また京都支店幹部の間で、「京セラは中小企業金融公庫が無担保でお金を貸してあげて、今日の素晴らしい発展を遂げることができた」ということが、伝説のように語り継がれているということです。

歴代の中小企業金融公庫の京都支店長の方か

自身の判断に自信がなかったのでしょうか。融資を相談に来る経営者、会社の内容を自分の目で見て、「これなら大丈夫だ!」と、自分では自信を持って判断できないものだから、中小企業金融公庫の審査に通れば、それなら貸そうとなるのです。私は、そのとき正直申し上げて、「なんとええ加減な」と、あきれたものでした。

たいへん失礼なことをお話ししましたけれども、最初に申し上げましたように、私、京都銀行さんには心から感謝をしています。今日の京セラがあるのは、京都銀行さんとの創業以来のお付き合いがあればこそと、固く信じています。また、今日も、京都銀行さんは私どもの大株主になっていただき、その他諸々、本当に大事にしていたಿದೆいます。

そのように、京都銀行さんに育てていただいたという思いが強いからこそ、私どものようなベンチャーを育てるということ、つまり中小企業を育てていくということに、今後、さらにご尽力をいただきたいのです。

そのように、中小企業を生み、それを育てる

ら直接、「稲盛さん、昔こんなことがあったそうですね。ウチの中ではたいへん有名な話になっていて、担保無しでも、人をよく見定め、信用していくことが、本当の銀行マンの務めであるということが教訓のように語り継がれます」と聞いたことがあります。

話を少し戻します。そうして中小企業金融公庫から融資を受けたということを、ご紹介をいただいた京都銀行さんの融資担当の方に報告に伺いました。「融資を受けられることになりました。良いところを紹介して下さって、本当にありがとうございます」と、私がお礼を申し上げますよ」と仰るのです。

私はたいへん驚きましたが、さらに続けて言われるには、「ああいう国の金融機関が貸してくれるということは、十分な調査をして、確実な見込みがあると判断したのでしょから、それならウチも貸します」というのです。

申し訳ありませんが、その融資担当の方はご

ことが、地方銀行の大きな役割であり、そのような企業育成が、ひるがえって地方銀行自身の成長発展にも直結していきます。ひいては日本再生、日本復活の最大のエンジンともなっていくと思っています。

現在、日本復興、日本経済の再興が叫ばれています。政府によって様々な経済施策も講じられています。しかし、最も大切なことは、中小企業が元気になることです。日本の企業の約九九%が中小企業であり、会社員の約六九%が中小企業で雇用されています。まさに、日本の経済、産業を支えているのは、地方の中小企業なのです。

そして、その地方の中小企業の経営者が、すばらしい経営に努め、会社を立派にすることを、側面から、また後方から支援していくのが、地方銀行の役割であり、それが日本経済を活性化し、日本復活の最大の推進力になっていくと私は考えています。

成功する経営者を見抜くということ

では、いかにして中小企業を育てていくのか、言い換えれば、いかに中小企業の経営者を見定めていくのか、ということについて、次にお話ししたいと思います。

中小企業、とりわけベンチャー企業では、多くの場合が、ある固有の技術を持った人が、今いる大企業の現状に満足できず、飛び出して、自分で会社をつくるというケースが、一般的であるかと思います。そうしてつくられた会社ですから、当然、資本金がありません。そのため、銀行に資金援助を仰ぐというケースが多いわけです。

しかし、大抵の場合、そういう人は私と同様に、担保になるべき資産を何も持ち合わせていません。すると、ベンチャー経営者の人間としての資質といったものを、担保に代わるべきものにするしかないと思うのです。つまり、物的な担保は一切ありませんから、あくまでも、そ

て、「やめておきましょう」と担当の方が係長に言う。係長も課長に同じことを言って、最終的には、支店長が「そうだな」と言って断るというケースが大半であるかと思っています。

こういう物的担保が無いケース、つまり新しく創業したような企業の場合には、先にもお話ししたように、経営者の人物評価をして、それで判断するしかないわけですが、問題は、その人物評価を行うに適した人が評価しているのかどうかということです。

評価するということは、評価する側が評価される側よりも遥かに優れていなければ、その本質を見抜けるものではありません。つまり、銀行でも相当にビジネス経験が豊富であり、さらには人間やその生き方について、深い洞察力を備えた人でなければ、どうしても見当違いが起きるわけです。

例えば、できる人だと思って金を貸したのに、焦げついてしまうというケースも出てくるでしょうし、逆にいい人だと思って担保物件も無いにもかかわらず、貸したところ、予想を超え



の経営者の人物、資質を見て、お金を貸すか貸さないのかということになるわけです。

ところが、そういう場合に、銀行側はだいたい貸付係長か、貸付担当の方が経営者に会うわけです。そして、「担保も無く、あまりにリスクいだから」とか、「最近できたばかりで、この先どうなるかわからないから」などと理由を挙げ

てすばらしい発展を遂げ、そのために銀行の収益にも大きく貢献したというようなケースもあるかと思っています。

融資が失敗に終わるか、成功するのか。それは、あくまでも経営者の人物次第でもあり、その真贋を見抜くためには、相手の経営者よりも遥かに優れた人物があらなければならぬはずで、ところが実際には、融資の可否の判断にあたって、そのようには行われていないのではないかと思います。

私の場合には、たまたまいへんいい方々との出会いがあり、そのような方々に支援していただいたから、今日があるのです。しかし、そうではない場合は、中小企業が成長発展を目指すことは、たいへん難しいのが現状であろうかと思っています。だからこそ、銀行は成功しそうな経営者を見抜くことが必要になってくるのです。銀行の発展のためにも、それがたいへん大事であろうと思っています。

成功する経営者を見抜くには、その人物を見る方も立派でなければならぬと、先程申し上げ

げました。しかし現実には、そのような目利きの人ばかりが融資を担当しているわけではありません。ならば、融資の可否を判断する人に、一定の判断基準が必要になります。

どういう資質を備えた経営者なら、たとえ担保が無くとも、融資を行うことができるのか。それは、本質的には、どういうタイプの人が経営者として成功するのか、ということと同じことになりうかと思えます。また、この本物を見抜く目は、会社の中で部下を昇進させていく時に見る目と同じものでもあるかと思えます。

今から申し上げることは、あくまでも私見ですが、私が取り組んできた、若手経営者たちに経営のあり方を教える「盛和塾」という経営塾を手弁当で運営してきた経験からも、間違いないことであろうと考えています。

この「盛和塾」は現在、日本に五十四塾、また米国、ブラジル、そして中国など海外に九塾を数え、合計で六十三塾（※二〇一二年四月現在：日本五十四塾、海外十塾、合計六十四塾）に七千名近い中小企業の経営者が集い、互いに

ベルの知識を持っているのかということが、まずは決め手になってくるだろうと思えます。

メーカーはもちろん、例えば、サービスや流通などの分野であっても、取り扱う商品に対する高度な商品知識が要求されることがあり、特

成功する経営者の条件

- 一、高い専門的技術力を持っていること
- 二、夢を持ちチャレンジする心を持ち続けていること
- 三、潜在意識に透徹する強烈な思いを持ち続けていること
- 四、事業の意義、目的を明確にすること
- 五、人間として正しい判断を下すこと

切磋琢磨しつつ、日々、経営改善に努めています。

私は、このような盛和塾活動を四半世紀以上にわたり行ってきましたが、その中から、数々の上場企業が生まれ、また現在、上場予備軍も多数存在するようになってきました。このような中小企業育成を実践してきた、私自身の経験からも、今から申し上げる「成功する経営者」の条件は、一つひとつ確かなことであろうと考えています。

成功する経営者の条件

一、高い専門的技術力を持っていること

さて、一番目は「優れた専門技術、専門知識を持っている経営者」でなければなりません。

いずれの分野であろうと、やはり専門技術、専門知識というのが、まずは大切になってくるはずです。それぞれの分野において、どのくらい高いレベルの技術を持っているのか、さらにはそれぞれの分野において、どのくらい高いレ

ベルの知識を持っているのかというところが、ある特定分野では、大企業と競合しても勝てるくらいの極めて高度な専門技術を持っているかどうか問われることになります。

また、どのくらい高いレベルの技術を持っているかという点に、その深さとともに問われるべきものが、時間軸を入れた判断です。その企業が十年間で現在の専門的な技術力を身につけたのか、それともわずか二年前に新しい分野に挑戦して、すでに高いレベルにあるのかということです。つまり、時間係数というものを抜きにして、技術力の評価をしてはならないのです。

例えば今、情報通信の分野で仕事をするにしても、今日では専門技術、専門知識というのは、日進月歩で進化していくため、新しいテクノロジーというものを、短時間に咀嚼（そじやく）して理解し、体得できる能力が必要不可欠です。二十年かかってようやく、ある専門技術、専門知識を身につけるといふようなことでは、現在の激しいビジネス展開の中では、使いものにならない

と私は考えています。

つまり、優れた専門技術と知識を備えていると同時に、その高い能力をどのくらい短時間に手に入れたかということも、その経営者、企業の技術力の高さを推し量る、一つの尺度になってくると私は思います。

二・夢を持ちチャレンジする心を持ち続けていること

二番目は、「常に新しいことにチャレンジをしている経営者」でなければなりません。言い換えれば、決して停滞や安定を望まず、またいかなる障害があるうとも、常に新しいものに挑戦している人でなければなりません。

経営者とはまさに、そんなあふれるような希望と未来に対する限らない夢を描けるタイプの人であるべきです。同時に、そういう夢が描けるタイプの人というのは、常識に囚われない人であるはずです。常識に囚われないで努力をすれば、可能性があるのだということを知っている人でもあります。そのような夢や未来に対する

な企業であれば、事業は必ず成功するに違いありません。

三・潜在意識に透徹する強烈な思いを持ち続けていること

三番目は、「潜在意識にまで透徹するくらいの強烈な思いを持っている経営者」でなければなりません。経営者の「思い」が強ければ強いほど、また深ければ深いほど、事業成功の確率が高くなっていくはずです。

経営者が持つ思いでもっとも深いのは、二十四時間寝ても覚めても、その事業のことを思っているような状態です。決められた時間内だけ考えて、何かいい商売はないかなあ、何かうまいもうけ話はないかなあというようなことでは、新しい事業は絶対に成功しません。

しかし、二十四時間思い続けよと言っても、実際には二十四時間思い続けているのは不可能なことです。しかし、寝言みたいに、ことあるごとに思い続けていくことで、その思いはやがて潜在意識に浸透していきます。

る希望というもののレベルの高さを推し量ることとで、大抵の場合、その人がどのくらい、チャレンジな人なのかというのが見えてくるはずです。

そして、大切なことは、成功する経営者は、その自分の夢を自分だけのものとせず、集団の夢とするために、その夢と夢の実現に至るプロセスを、ことあるごとに社内でも熱く語りかけているはずです。

それは経営者が持っている、「どうしても成功させたい」と強く願う思いを、社員に移すということであり、経営者の何としてもやり遂げたいと思っている情熱を企業内で共有することなのです。また、それは自分がエキサイトしていること、自分がやりたいと思っていることを相手に伝えるということであり、まさに相手へのエネルギーの注入に他ならないのです。

そのようにして、社員のエネルギーが経営者と同じくらいに高まっていくまで、経営者が社内でも語り続け、経営者の夢と情熱、そして具体的な経営目標が、企業内で共有されているよう



そうすれば、その案件に取り組んでいない時、例えば、仕事の合間に食事をする時、またトイレに行った時などの、ふとした瞬間に、すばらしいアイデアを思いつくことがあるのです。

人間の潜在意識というのは、我々が日常使っている顕在意識と比べ、はるかに大容量だといわれています。成功する経営者とは、そのようにして、潜在意識に透徹するほどの強い願望を持つことで、その助けを得て、独創的な研究開発や事業展開を行い、また困難な障害を克服し、経営目標を確実に達成していく人であるはずですよ。

四、事業の意義、目的を明確にすること

四番目は、「事業の意義、目的を明確にしている経営者」であるべきです。言い換えれば、その経営者が「経営の目的」をどこに置いているのか、つまり新しい事業にぜひとも取り組みたいという場合に、なぜその仕事をしたいのかということですよ。

一般には、社会的な地位など個人的な榮譽のためや、自分が金持ちになりたいという私利私欲に端を発したものであるような人もおられることでしょう。

人それぞれ、様々な事業の目的があることと

高めていくことができるのです。そのために、事業の目的というのは、なるべく高い方が良いでしょう。

また、いったん成功を収めたとしても、その成功を長く持続するためにも、事業の目的は高い方がいいのです。

ベンチャー企業などで、すばらしい発展を遂げながら、数年も経てば倒産してしまうといったケースがよくあります。そのような場合、発展していく時の源泉になったものの、例えば、それがお金もうけのためといった、歪な欲望に端を発したものであれば、それが引き金となって、没落を遂げてしまうのです。

いわば、成功する原因と没落する原因が同じなのです。最初は金もうけが動機であっても構いません。しかし、成功していく過程で、その人の人間性、その人のもつ哲学、人生観というもの、次第に浄化されて、立派なものになっていけば、成功を持続することができるのですが、歪なままだと、成功の原因が没落の原因となり、やがて悲惨な結果を招くことになってし

思いますが、どういうところに、その人が目的を置いているかということが、経営ではたいへん大事になってきます。なぜなら、次元の高い目的意識を持つている経営者のほうが、成功しやすいからです。

それは、経営者が持てるエネルギーを最大限に発揮できるからです。物事を成功させるためには、自分自身のエネルギー、情熱を燃やし、高めていくわけですが、そのためには、やはり人間ですから、そこに大義名分といいますか、誰から聞かれても、また自分の良心から考えて見ても、立派だと自分自身を納得させるだけのものが必要なのです。

例えば、お金が欲しいためだとすると、確かにそれは欲望に直結しているため、たいへん強いエネルギーが湧いてきます。その反面、お金というものに執着しているという意味で、いくらか後ろめたさがあります。その後ろめたさがエネルギーを押し下げてしまうわけです。

誰に聞かれても、これは立派だと思ふ目的であれば、誰に遠慮することなく、エネルギーをまうわけです。

できれば、企業経営を始めるときから、高い次元の哲学に裏打ちされた、崇高な目的意識というものを持っているような経営者であれば、成功を遂げ、さらにはその成功を長く持続することができるようになります。



塾長の執務室に掲げられている「敬天愛人」の書

五、人間として正しい判断を下すこと

五番目は、心の中に規範を持ち、「原理原則に則した判断ができる経営者」でなければなりません。言い換えれば、「人間として正しい判断を下すことができる経営者」であるべきです。

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

もし、心の中に基準、また規範となるべき、確固たる考え方を持っていなかったとするならば、人は本能に突き動かされて、物事を判断し、行動していくことになります。

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

心の中に規範となるべき考え方、哲学を持っていない場合、反射的にその本能、煩惱が頭を

限り、人間誰しも魔が差してしまうものです。

つまり、人間が元々持っている、本能、煩惱があまりに強いために、そういうものに突き動かされるようにして、不正を犯してしまうのです。世間でもよく、「まさか、あの人があんな不正なことをするとは」ということが、往々にして起きたりします。

そんな不正を犯した経営者が、特別に悪いことばかりをする人であったわけではないはずですが、心の中に持つべき規範を、知識としては持っていたかもしれませんが、本当に自分のものとしていなかったのです。それを血肉化し、自分の行動を批判し、規制するような段階にまで達していなかったために、不祥事を起こしてしまったのです。

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

さて、その規範とは何か。ひと言で言うなら、「人間として何が正しいのか」ということです。

もたげ、「それは自分に不利だからやりたくない。それは自分にとって面白くないから嫌だ」となります。また、何かあれば、すぐにむかつ腹を立てたり、不平不満が口について出たりするようになります。

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

心の中に、基準となるべき考え方、哲学、フィロソフィが無く、本能、煩惱で判断しているため、反射的にそのような反応をしてしまうのです。規範になるべきものが無いために、煩惱の中の欲、怒り、愚痴・不平不満に突き動かされた言動をとるようになるのです。

また、そのようにして、心の中に規範を持っていない経営者は、やがて経営もうまくいかなくなってしまいます。極端な場合には、粉飾決算といった不正にさえ、簡単に手を染めるようになってしまいます。

よほど、しっかりとした規範を持っていない

私は、経営で判断を求められるたびに、常に「人間として何が正しいのか」と自らに問い、敢然と「正しいことを正しきままに」貫いてきました。

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

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

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

はないと思います。

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

私自身、京セラ創業以来、そのような原理原則に基づく判断を心がけてきたために、新しい領域で戸惑うことは少なかったように思います。生き馬の目を抜くようなビジネスの世界においても、「人間として何が正しいのか」という問いに発した、原理原則に基づく判断が、「正しい判断」をもたらすのみならず、想像を超えて、すばらしい成果をもたらしてくれたのです。以上、成功する経営者の五つの条件について、お話してきました。今お話したような人物、経営者にこそ融資をするべきであり、そういう人であれば、たとえ物的担保が無くとも、融資をしてあげれば、成功する確率は高いはずですよ。

意」「考え方」という、三つの項目が、足し算ではなく、掛け算で計算されるということです。例えば、すばらしい「能力」を持った経営者が、常にすばらしい経営ができるのかというと、そうではありません。「能力」は人並みであっても、「熱意」が人一倍優れて努力をする人であれば、

人生・仕事の結果Ⅱ 考え方×熱意×能力

この成功する経営者の五つの条件について、より理解しやすく表現したものがあります。それは、「人生・仕事の結果Ⅱ 考え方×熱意×能力」というものです。つまり、人生や仕事の結果というのは、「能力」と「熱意」、そして「考え方」という、三つの要素の掛け算から成り立っているというものです。

「能力」というのは、五つの条件で最初にお話した、その経営者が持っている専門技術や専門知識に例えることができるでしょう。また、次の「熱意」とは、これも先程お話した経営者が持つ「情熱」、また「潜在意識にまで透徹する強い思い」ということに当たります。さらには、「考え方」とは、「事業の意義、目的」であり、最後にお話した、「人間として正しいことを判断し、正しいことを貫いていく」考え方、哲学ということです。

この方程式で大事なことは、この「能力」「熱意」掛け算ですから、「能力」の不足を十分に補うことができます。

また、最も大切なことは、「能力」と「熱意」が〇点から百点まであるのに対して、「考え方」はマイナス百点からプラス百点まであるということです。

つまり、いくら「能力」があり、「熱意」があっても、人間として少しでも悪しき「考え方」を持つていれば、結果は全部マイナスになってしまふのです。逆に、「能力」があまりなくても、「熱意」を高め、誰にも負けない努力を払い、さらに人間として正しく善き「考え方」の持ち主なら、結果はすばらしく高いものとなっていくはずですよ。

私は、この方程式は、単純ではありますが、人物を見定め、経営者の資質を判断する時に、非常に有効なものであると考えています。なぜなら、私自身の人生や経営が、まさにこの方程式に従っているからです。

私自身も、また私ども京セラも、決して「能力」、つまり技術力が人並み以上に優れていた

人生・仕事の結果 ＝ 考え方×熱意×能力

人生方程式

企業の成長発展と共に歩む 金融機関を目指して

わけでは決してありませんでした。しかし、自分たちの意志で決めることができる「熱意」だけはせめて最大限に高めていこうと、誰にも負けない努力を創業以来、続けてきました。また「考え方」、つまり判断基準を「人間として正しいことを貫く」ということに置き、その原理原則をひたすらに貫くと同時に、「世のため人のために」貢献すべく、企業活動に努めてきました。

そのような結果、今日の京セラがあるのだと、私は考えています。担保物件は持たないものの、この「能力」や「熱意」、また「考え方」の積が高い経営者、企業は多く存在するはずで、ぜび、そのようなすばらしい可能性を秘めた経営者、企業を見抜き、手を差し伸べていただきたいと思っています。それが、その経営者、企業はもとより、京都銀行さん、また日本経済のさらなる発展を必ずや導くものと、私は確信しています。

銀行さん自身も地銀の雄として、躍進を遂げてこられたものと存じます。

私ども京セラも、まさにそのうちの一社であり、そのご恩に改めて感謝申し上げますとともに、今後変わることなく、京都銀行さんには、さらにご指導をいただきたいと考えています。

実は私、日本航空（以下JAL）の会長として、JALの再建にあたる中で、いくつかのメガバンクのトップとお会いする機会がありました。なぜならば、JALは日本の三大メガバンクからたいへんなお金を借りていたからです。そして、JALが破綻してしまった結果、それを棒引きにしてもらうというたいへんなご迷惑をかけたことにより、多くのメガバンクの頭取さんにお会いする機会があったのです。そういう中で、メガバンクが目指す方向についてお聞きしました。

それによれば、メガバンクは今後、グローバルマーケットで、グローバルなメガバンクと競争をするために、高い自己資本比率が必要であり、そのため国内各企業との株式の持ち合いを

しかし、今まで申し上げてきたことは、実は「釈迦に説法」で、京都銀行さんは、すでに伸びる経営者、伸びる企業を見抜く術を心得ておられるのかもしれませんが。だからこそ、京都には、すばらしい企業が群生しているのではないかと思います。

私はよく、「なぜ京都にはすばらしい企業が群生しているのですか？」と訊かれるのです。そのたびに、「いや、よくわかりません」とお答えしています。しかし、京都は千二百年以上の歴史を誇る古い都であり、文化の都でもあるだけに懐が深く、新しいものを包容し、育むという、すばらしい土壌が、元々あるのかもしれない。

そのような寛容な風土を継承された京都銀行さんが、まさにインキュベーターとして、企業育成に努めてこられたからこそ、京都に立派な企業が群生し、さらにはそのことを通じ、京都できる限り解消し、自己資本を増やしていきたい。そうして、いわゆる世界的な金融市場で堂々と勝負ができる銀行を目指すと言われるのです。

その時私は、メガバンクの頭取に「それでは、今までとってこられた、企業を育成し、産業を振興させ、成長する経済とともに金融機関としても発展成長していくという、従来の産業育成、経済振興という機能を、銀行は担わなくなるのですか？」と問いました。

すると、頭取は「はい。我々は今申し上げた方向に行かざるを得ないと考えております。従来の方向からの脱皮を、我々は目指しています」と、はっきりと仰いました。私はたいへん驚き、世の中が変わってきたことを実感しました。つまり、都市銀行が合併を重ね、メガバンクへと成長していく過程で、世界のビッグプレーヤーになりたいと考えはじめ、その結果、今まで我々企業人が考えていた銀行のイメージから大きく変貌してしまっていることを痛感しました。

同時に、私自身の考えも改めなければならな

いと思いました。つまり、京都銀行さんは地方銀行とはいえ、すでにすばらしい都市型の地方銀行に成長しておられます。また今後も、企業の成長発展とともに歩む金融機関を目指しておられます。そのような京都銀行さんと、あらゆる面でさらに密接にお付き合いをさせていただこうと考えています。

私は最初に申し上げたように、お金を借りることが怖かったため、京セラの経営において、営々と内部留保の蓄積に努め、早期に無借金経営を実現しました。銀行から見れば、魅力の無い、面白くない相手であろうかと思います。

しかし、今後必ず、京セラが新たな事業展開をはかつていく中で、大きな資金を必要とする時が来るだろうと思います。その時には、京都銀行さんなどからの借入れ、また市場からの直接調達等もやらなければいけないと思っています。将来、そのような方向で、さらに深いお付き合いをお願いしたいと考えています。ぜひ、倍旧のご支援、ご鞭撻をお願い申し上げる次第です。

しかし私は、ただ日本経済再生の一助になればと思います、また若干の社員には辞めてもらわなければなりません、残った従業員のために雇用を守ってあげることが日本経済にとっても、JALにとつてもたいへん大事なことです。また、それは世のため人のためになるのだと思います、JAL再建に乗り出してきました。

そして昨年来、老骨にむち打ち、まずはJALの社員、幹部の意識改革に注力し、また様々な社内改革に努めてきました。先程もお話ししたとおり、人間としていかにあるべきかという考え方、つまり、人間として何が正しいのかという原理原則に立脚して物事を考えなければならぬと、幹部から一般社員にまで説いていきました。ある時には、キャビンアテンダント、機長や操縦士、さらには整備などの方々にも集まっていたとき、JALを再建するためには、全社員が同じ気持ちになって、自分の会社を立派に再建しようと思わなければ、誰もやってはくれないのですよと、私は必死で訴えてきました。そういうことを訴えていくうちにJALの

本日は、将来の成長企業を育成するために、企業経営者の人物を見抜くということについて、お話し上げてきました。融資をするということはたいへんなリスクを伴ってきますが、そのリスクをできるだけ少なくするためにも、経営者の人物、資質を鋭く見抜いていく審査体制というものを、ぜひ構築していただければ、おそらく日本の銀行の中でも最もユニークで、最もすばらしい銀行へと成長されていくのではないかと思っています。

JAL再建の現状と今後について

最後に、私ごとでたいへん恐縮ですが、先程も申し上げたように、昨年二月に政府の要請を受けて、私はJALの再建を引き受けました。航空運輸事業には全くの素人であったことから、また私が七十八歳という高齢であったことから、誰に相談をしても、皆さん「晩節を汚すから引き受けてはなりません」と仰いました。一人として賛成する人はいませんでした。

企業体質が一変していきました。最初は、私の話をうさんくさそうに聞いていた方々が、一カ月、二カ月経つうちに「いや、たいへん失礼いたしました。そういうことはあまりにも幼稚で、子どもに言うような話だと思って最初は聞いていました。あるいは、自分自身は理解していた



JAL社員にお話しされる塾長

つもりでも、それを自分の生き方には使っていませんでした。職場に帰ってそのような話をみんなにもしていきたいと思います」と言ってくれるようになりました。それと同時に、会社の様子が一変して業績が急回復を遂げていきました。

その結果、新生JALにおける初年度決算は、売上一兆三千六百二十二億円、営業利益一千八百八十四億円、利益率十四%と、創業以来の好決算となり、また、この利益額は、全世界に数多ある航空会社の中で最高であったそうです。つまり、先程原理原則で物事を正しく判断することを普段から身につけ、どんな未踏の分野に入っても、判断を間違えることがない、そういう経営者を皆さんにも選んでほしいと私はお話ししました。しかし、そういう私自身も、全く未踏の分野である航空運輸事業に乗り出していく、先程の人生方程式のように能力は変えようがないため、一生懸命なんとしてもJALを再生しようという熱意は人一倍かけてくださいと訴え、同時に、今まで皆さんが

の部門を経営していくという部門別管理会計システムをゼロから一年半でつくり上げました。それが今、JALの中で動き始めています。

また、毎月三日間にわたって幹部がそれぞれの部門の成績を発表し、私の方からそれに対して様々な指導をし、指示をするという会議が行われています。

現在、JALは再上場を目指しています。なぜならば、企業再生支援機構から三千五百億円のお金を注入していただきましたが、これは国のお金ですから、上場を通じて証券市場で株式を売却して国庫に返金する必要があるからです。そのために来年度、再上場を目指して現在粉砕、がんばっています。このようにして私は周囲の誰もが反対をしたJALの再建に八十歳を目前にして挑み、幸いなことに皆さんの温かい支援をいただき、今それを成し遂げつつあります。

本日、七十歳を迎えられた京都銀行さんも、ぜひこの七十年という節目をさらなる飛躍台として、新たな挑戦を果たされ、地方銀行の雄に

日本のナショナルフラッグキャリアとして傲慢に振る舞っていたその意識を根底から変え、素晴らしい人間としてまじめな正しい考え方に変わってくださいと全社員に説いてきました。それだけで、このような素晴らしい変化を遂げたのです。

現在、二期目に入り、この九月で上半期を終えますが、実は三月十一日の東日本大震災で国内の旅客が激減しました。また、海外からの旅客もほとんど無くなって、四月はたちまちに、二年目の年度初めにもかかわらず赤字になりました。そんな中、創意工夫をしながら必死でがんばった結果、上半期昨年と同程度の利益を確保しています。これだけの震災という厳しい環境の中でも、おそらく二年目も素晴らしい業績をあげられるところまでできています。

同時に、再建二年目にあたり、私がつくりあげた独自の管理会計システムである「アメーバ経営」をJALに導入しました。JALの全路線別の採算体制をつくり上げて、それぞれ責任者を置き、その責任者が経営者としてそれぞれ

留まらず、日本の産業育成を担う、日本を代表する銀行として、さらに大きく成長発展されまことを祈念申し上げ、講演の結びとさせていただきます。

(二〇一二年十月十日 京都銀行創立七十周年記念式典講演より)



回想録 稲盛さんならこうされる

— 京都銀行特別顧問 安村 幸駿 — 〈京都〉



「地元のためになる銀行」として

今回の七十年記念式典講演（巻頭掲載）を受けて、京都銀行の安村幸駿特別顧問にお話を伺いました。京都銀行にて代々京セラのご担当をされてきたお一人として、また盛和塾生として稲盛塾長に関する思い出と人となりについて語っていただきました。

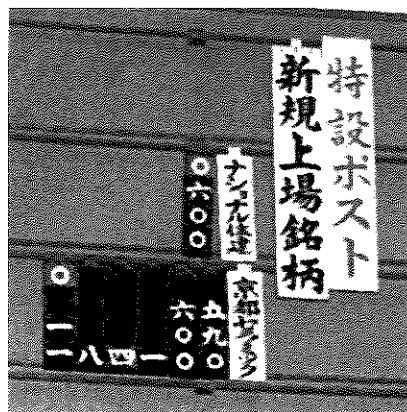
◎そのときはその「こと」だけを考える

われわれ京都銀行の原点は「地元のためになる銀行」ということです。その考えの中心になったのは京セラの稲盛名誉会長であったと思っています。

私は昭和四十年に京都銀行に入行して、昭和四十八年に営業部へ配属され、京セラさんを担当させていただくことになりました。まだ京都セラミックという名前でしたが、京セラさん

はちょうど二部上場された頃でした。

当時のうちの営業部長は奥村光林という営業の第一人者で、仕事には厳しいけ



新規上場銘柄掲示された「京都セラミック」の株価

その当時でも、稲盛さんはいへん忙しかつたと思います。まさに二十四時間勤務の態勢で、なかなかお会いする時間がとれません。それでも無理を言って、「ちょっと時間をとります。お昼の時間に五分ほど」という話をいただいて、お会いできることになりました。

稲盛さんは私たちが「こういう話があるので」と言うと、本当に熱心に聞いていただけました。大きなシステム手帳を持って、稲盛さんがそこに書かれるわけです。

そして、ほうと耳を傾けられておられました。何をしておられるのか尋ねたら、「そのときにはそのことだけをど真剣に考える」とおっしゃいました。こんな忙しいときにやってきて、どんな話だ、次の仕事があるのになどという姿勢ではなく、その問題だけについて、五分間なら五分間、何が正しいのかという判断基準にもとづいて話を聞いておられるのです。

いま盛和塾でも、稲盛塾長は塾生たちの話を、「うんうん」と集中されて聞いておられます。必要のないことや他とのしがらみを考えるので

れども、心がある男でした。稲盛さんに似た気質で、その奥村について私も山科の京セラ本社に行くようになりました。

今から考えてみると、当然当時は盛和塾もまだありません。だから現在の京セラフィロソフィのようなものを見せてもらうことはありませんが、いろいろな話のなかに、そうしたことの片鱗がたくさんあったように感じます。

あるとき、うちの取引先から設備投資をしたいという話が出て、技術のことも、経営のことでもあるので、懇意にしている稲盛さんに相談したことがあります。

■プロフィール

- 一九四二年生まれ
- 一九六五年 京都銀行入行
- 牧野支店長、本店営業部副部長、紫野支店長を歴任
- 一九九一年 営業推進部 第三・四ブロック長
- 一九九二年 営業企画部長
- 一九九四年 取締役（審査部長委嘱）
- 一九九五年 取締役（本店営業部長委嘱）
- 盛和塾入塾
- 一九九八年 常務取締役
- 二〇〇一年 専務取締役
- 二〇〇四年 代表取締役・専務取締役
- 二〇〇八年 特別顧問 現在に至る

はなく、まさに何が正しいのかということを考えておられます。これは、当時も今も同じだと思えます。そして、的確な回答がいただけるのです。

人間は神さまではありませんが、そのことだけに集中して考えれば、はるかに物事は正しく判断できます。雑念を持っていたら、絶対にダメで、判断を誤ってしまいます。少なくとも五分間なら五分間、すべてを白紙にして、そのことを徹底的に考えるのです。

また、回答にこう言えば相手は喜んでくれるだろうと色気をだしたら、間違いを起こしてしまいます。おそらく、稲盛さんは自分のことよりは会社、社員、ひいては社会のために何ができるのか、お役に立てるのかそのことだけを考えて行動されているのです。自分の名誉のためなどと考えると失敗します。あるいは、私利私欲のために一生懸命になったら、なおさらどうにもなりません。ここに、稲盛さんの経営の原点があるのではないのでしょうか。

と言われたことを覚えています。

そして、「うちだったら、目標は二〇%にしている。そうしたら、若干の遅れがあったとしても、しっかりとその目標が達成できる。みんなの意識も高まるやないか。若干低くして目標を達成したというのは、ほんまは逆やろ」と言われました。

思い切った数字で上をめざさないと伸びないという話をされて、なるほどと思いました。今も盛和塾でお話をなさっているようなことを、そのときから言われていたわけです。「誰にも負けない努力」ということも、つまりはそういうことなのだと思います。

やはり、経営に楽な道はないのです。チャレンジをするにしても、社員が働かされているという意識では、なかなか努力することもできません。そこでコンパのときにそのことをしっかりと話しされます。

常に大きな目標に向かって困難にチャレンジして行かないと、組織はおかしくなります。他人の倍働けというくらいの努力が必要です。

◎思い切った数字で上をめざせ

その頃の稲盛さんは、経営者は楽なことは絶対にならないということも、よくお話しになっていました。ある目標に向かって楽な道を選んだら、全然違う方向に行ってしまうというのです。すいじやくとうはん垂直登攀で挑むというお話をされますが、たとえ行く手に岩があっても、真っ直ぐあがればもつとも近いわけです。

それから、エベレストのような高い山に登るときでも、大企業みたいに何チームもつくることはできないから、ひとつのチームでやるとおっしゃっていました。メンバーも絞り込んで、絶対に後戻りしないという気持ちで、全員前を向いていくということです。

毎年正月には、京セラとしての目標設定をされます。そのときに、うちの銀行の話もされました。私が「今年は七%の増加目標を狙っています」と言うと、稲盛さんから「どうして京都銀行さんは七%なんや。なんで一五%や二〇%にせえへんのや。最低でも一〇%にせないかん。いつも高い目標を持たなダメやないか」

稲盛さんは激しい闘魂を持って経営しておられたのだと思います。

◎この人のために尽くしたいと思った

かつて京セラの社長であった安城欽寿さんにお会いをしたとき、「創業当初は遅くまでやっていたいへんだった。しかしそのときから、稲盛名誉会長は常に理想を話していた」とおっしゃっていました。

当時の京セラは、いろいろな工場に部品を売りに行っていました。しかし、どの工場に何度行っても、「うちは東芝さんと三菱さんと日本



安城欽寿京セラ第4代社長

電気さんだけで、十分に足りています」と断わられていたそうです。

安城さんが松下電器(現パナソニック)の岡山の工場に行ったときの事です。その購買部長と話をしても同じように、「うちは三社購買です」と言われてしまいました。しかし安城さんは、「松下幸之助さんは、よいものであって価格が安ければいいと言っていたはずだ。それが世の中のためになるということだった」ということにハッと気づき、再び訪ねたときに、このことを言ったそうです。

「私は松下幸之助さんのお話を聞きました。が、購買部長のおっしゃるようではありませんでした。よいもので安ければ、どこでも取り引きしますということをおっしゃっています」とすると、購買部長の顔色が変わり、そこから取引ができるようになったというのです。

その日のうちに、安城さんは稲盛さんに電話をしたそうです。すると、稲盛さんはいへん喜んでいました。安城さんも、喜び勇んで会社に戻りました。帰社は午後十時をまわっていました。

の人のために精一杯尽くそう」と思われたそうです。

これは心をつかむということです。稲盛さんは社員の成功を自分のことのように喜ばれるのです。喜ぶだけではなく、社員の帰りを待っていてくれるのです。普通なら電話をして終わりで、先に帰っているかもしれない。それなのに、夜遅くまで待っていて、門の前で握手までしてくれるのです。「これが私のいちばんの宝です」ということを、安城さんはおっしゃっていました。

このように稲盛さんは自分のためだけでなく、「みんなのために」や「会社のために」を考えながら仕事をされてきたのです。それが、今の京セラをつくってきたし、だからこそ、社員みんながついてくるのだと思います。

◎企業は経営者以上に大きくならない

われわれの銀行は、稲盛さんから融資の判断基準について多くのことを学びました。

稲盛さんが常におっしゃっていたのは、「P

した。すると、会社の門の前で立っている人影が見えます。

なんと、稲盛さんが外に出て待ってくれていたのです。そして安城さんの姿を見るなり近寄って、「おう、ようやってくれた！」と握手をしてくれるのです。このとき安城さんは、「こ



／L(損益計算書)、B／S(貸借対照表)だけで判断したらダメだ」ということです。P／L、B／Sは過去の結果が出ているのです。しかし、企業は将来を見通して経営していかねばならないのです。

そのためには、経営者を見ることが大切です。経営者は先がわかっているはずですから、そうしたことを見ながら判断して、物事を考えていかなければならないのです。

また「現場・現物」もよくおっしゃいます。「P／Lはいろいろな現場を見たらわかる。B／Sも現場を見たら、どんな数字になるのかは、それなりにわかる。そして、問題点もわかる」というのです。これはわれわれが融資をするときの判断になります。

現在はデジタル化しており、パッと数字を見て、この格付けのものならこの金利で融資してよろしい、となりますが、本来リスクを取りながら判断するということになれば、経営者を見る目が絶対に必要です。これを忘れないようにと、われわれの銀行で言っています。経営者



を見ないと、大失敗します。

企業は経営者以上には大きくならないと、稲盛さんはよく言われますが、まさにその通りだと思います。このことをどう次の世代の人に伝えていくのかということが、盛和塾の役割だと思います。われわれは、塾長のこうした思いというものをしっかりと受け継いでいかなければなりません。

かつて銀行に稲盛さんに来ていただいて、相手の経営者を見てもらったことがありました。それは大きな案件のときでしたので、経営者に直接会っていただきました。

一・五歩くらい前のレベルでなかったら、世の中に受入れられないのや。何年か先の理想のことを言っても、世の中には受入れられへん」とおっしゃっていました。

ところがその一方で、京セラは太陽光発電や太陽電池モジュールをつくっています。ただ、最初は研究開発のレベルでやっているわけです。製品化のハードルは高く、すぐにモノにはなりませんから、ほとんどの企業がやめてしまっています。しかし、稲盛さんのように、三十七年前の開発開始から先進性と市場感覚、その両方を持ってきちんと事業化しているのは凄いことです。そういう人はあまりいません。いいものをつくるだけではないけません。まともなものをつくるだけではないのです。こうしたものづくりの原点というのも、稲盛さんはちゃんと持っています。

しかも、稲盛さんは心をもつてすべてのことをやっています。ただ単に理屈で、やれということではありません。自らもそのことについて考え抜き、悩んでいるわけです。その点が他の

経営者は、自分の会社の技術が最高だとすると、それに溺れてしまいます。製造業の社長さんだと特に技術にのめり込みます。「おれは最高のものをつくっているから、買ってくれて当たり前だ」ということになります。

けれども、稲盛さんがいつもおっしゃっているように、最高のものができたことはいいいのですが、それを売って適正な利潤を得られてこそ「製品」であるということです。

製造業でも他の業種でもそうですが、大事なのは経営の観点です。稲盛さんが立派なのは、偉大な技術者ですが、それに溺れていないことです。常に経営者としての観点を持っておられます。京セラの創業当初、稲盛さんの理想は「稲盛和夫の技術を世に問う」ということでしたが、経営者としての観点を持つてからは、そうした理想を越えています。

たいがい、大学の工学系を出て、会社がうまくいっているという技術者出身の経営者は、自分の技術で絶対に勝てると思っています。しかし稲盛さんは、「二歩も三歩も前はあかんのや。

経営者とはまったく違います。

稲盛さんは評論家ではなく実践者ですから、「これでいいのか、これでいいのか」と自らに問いかけて、悩んでいます。何が正しいのかというのを、いつも求めています。こうしたことの繰り返しだと思います。

「日々反省をする」とか「感性的な悩みをしない」とかおっしゃっているのは、やはり過去に失敗したことがあったからだと思います。そのことは二の次にして、さらに新しいことに向かっておられます。

人間は絶対に失敗しないということはありません。それは稲盛さんにしても同じです。「しまった」ということはあります。そこを、どう考えていくのかということです。しかもそれが、自分の利益のためにやっているわけではないので、結果的に素晴らしい考え方として世に出てくることになります。今日では、世のため他人のために、そして世界のためにがんばっていたにいてるわけです。

◎企業と共に歩む銀行であれ

「物事には仏さんと閻魔^{えんま}さんの両方を持つていなければならん」と稲盛さんがおっしゃっていただと、かつて奥村から聞いたことがあります。

これは、物事には優しい面と厳しい面があつて、バランスをとることが大切だということですね。仏さんだけでやっていたのでは、経営なんてできません。閻魔さんだけでもダメです。人間は仏さんと閻魔さんの両方をあわせ持つていないといけないのです。

かつて私が京セラ本社の一階でうろろしてると、二階の社長室から大きな怒鳴り声が聞こえてきました。稲盛さんは社員を厳しく指導されているのですが、あとのフォローもちゃんとやっておられました。

これだからこそ、社員の皆さんも一生懸命に仕事をするのだと思います。稲盛さんが夜中まで待つてくれていて、握手までしてくれるのです。ただ単に「ああ、ご苦労さん。よくやつてくれた」と言うのではダメです。心に染みこむように、社員に対して感激を与えることが

大切です。

当然、経営者は難しいことや厳しいことは言えます。しかしそれくらいやらないと、経営はできません。甘いことを言っていたのでは通用しないのは、その当時でも今でも同じです。

それでいて、経営者は常にチャレンジをしていかなければなりません。「これでいいのか、これでいいのか」と問いかけながら、経営をする必要があるのです。そうでなければ、絶対に新たなものは生み出せません。

繰り返しますが、「楽な道と厳しい道があつたら、厳しい道を行きなさい」ということは、経営の鉄則ではないでしょうか。稲盛さんがJALの再建を引き受けられたのも、そうだからだと思います。

しかも、厳しい道をあえて正攻法で選ばれてもしつかりと改革されていきます。他の誰もそんなことはできません。人から恨まれてしまいます。現在の既得権益の社会では、なおさらです。

稲盛さんは、われわれの銀行でも大企業病

お会いすると「おつ、安村くん」と言ってくれます。これだけでも違います。そのひとことで、私はいつもエネルギーをいただいています。

銀行員になってよかったなと思うのは、いろいろな人に会えたことです。そのなかでも稲盛さんは特別です。いま私も盛和塾に入っていますが、「ああ、ええ人に巡り会えたな」と心から思っています。

にならないようにと、京都銀行の創立七十年の記念式典の講演（本号掲載）で、「メガバンクにならずに、地域の企業の成長発展と共に歩む金融機関をめざしてほしい」と話しておられます。これは大切なことだと思います。

われわれ京都銀行の経営も比較的成功していますが、そうしたときでも「これでいいのか、これでいいのか」と、常に反省をしなければなりません。このことは決して忘れてはいけないうと、私は思っています。し、今の京都銀行の経営陣もそう思っています。

京都銀行がここまでになったのは、稲盛さんのおかげだと、私は思います。もちろん、私自身がここまでやってこられたのは、稲盛さんに教えていただいたことがあったからだ、つくづく思っています。

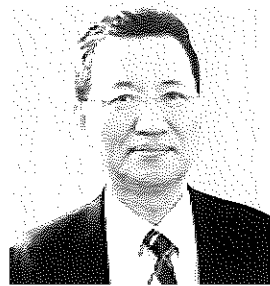
稲盛さんには心があります。ずっと私のことを覚えていてくれて、



経営問答

塾長の一言を経営に生かす

取引先より自社を守るのは大善か



小塚 純一
〈名古屋〉
株式会社花ごころ
代表取締役

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

「花ごころ」とネーミングしてヒット

本日は、「お世話になった卸問屋さんが弊社の動向によって経営の危機に陥ってしまうとき、自社利益を守ることが本当に大善かという迷い」について質問します。

まずは、質問の背景について説明します。

弊社は六十年前、濃尾平野の菜種を食用油

に^{あっさく}圧搾し精油する小さな製油業「小塚製油所」として創業しました。その後、創業者である現会長のアイデアで、製油業のかたわら盆栽の肥料を製造。この肥料が品質に合わせて「花ごころ」とネーミングしたことからヒットし、

売上三億円の家業となりました。

その頃、私は車のリース会社に勤めていました。大学を出てからまだ一年しかたっていませんでしたが、社長である父親から「営業マンがい

ないので販売を頼む」と言われ、会社を辞めて、最初の専任営業マンとして当社の販売を担当することになりました。製造分野は社長が担当し、私は営業と同時に経理と総務を兼ねることになり、翌年には専務に就任しました。

当初は、営業が私ひとりだけしかいなかったために、事業の拡大に合わせて中途採用を行いました。給与待遇がよかったこともあり、必要なスキルをもつ人材を採用することができ、同時に園芸の需要と量販店さまの売場拡大に合わせ、事業も順調に拡大していきました。

盛和塾に入塾したのは、そうした頃、会社が絶頂期を迎えようとしていたときです。友人から借りて聞いた稲盛塾長の講話テープが入塾のきっかけとなったのですが、現状の経営に物足りなさを感じるようになっていた私にとって、塾長のお話はたいへん魅力的なものでした。

ただ、この頃の私の理解度は、知識としてすばらしいと感じていただけで、学び方も「私だけなく、みんなが学べばよい会社にできる」という程度のものでした。

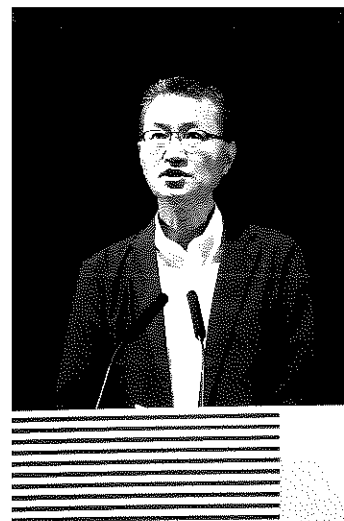


工場外観

■会社概要 創業…一九八一年
事業内容…園芸肥料、用土、用品の企画・開発・輸入・製造・販売
個人庭・環境設計・施工・関連部材販売等
資本金…四千百万円
売上高…十七億八千万円（二〇一〇年）
従業員数…正社員六十名 パート四十七名

その後、事業は需要の増加とともに拡大し、そのときに必要なスキルをもった社員を好条件で採用しながら、社員数も百名を超える規模になっていきました。本社社屋、工場も新設し、器の環境だけは整った形になっていました。

ちょうど一〇%以上の経常利益率をあげ、四億円近い利益を出していた頃に、本社ビルを土地費用一億七千万円、建物費用三億円で新築し、工場も二億円で新築したのですが、この頃を境にして、業績が市場拡大の頭打ちに伴って伸び悩むようになります。また、中途採用のやり手営業マンと意見が合わなくなった生え抜きの営業部長が退職するなど、社内の雰囲気と元



流通改革を迫られる園芸業界

ここで、園芸業界について説明します。

一九八九年に開催された大阪の花博覧会以降、人々の暮らしが豊かになり、余暇が多くなるにつれて、園芸業界の市場規模は年々拡大していきました。五十円の植物の苗が生産者から園芸店に卸され、大きく成長すれば最終購買者に五千円で販売できるようになりました。また、趣味の洋ランや特殊な蘭なども、デパートの屋上で高額で販売することができるといふ恵まれすぎるほどの活況な時代もありました。

植物には薔薇からハーブ、家庭菜園、サボテンなど幅広いエリアがあり、栽培ノウハウや仕入れ、生産者との関係、そして品種改良など、その魅力についても奥深いものがあります。また、流通経路を確立するまでには長い年月がかかります。たとえば、私どもの薔薇のパートナーは、一年に種を二十万粒まき、七年かけて四、五本に選抜します。それを五十年も続けてい

気度も停滞するようになっていきました。

これまでの恵まれ過ぎた環境が仇となり、強い企業体質に育っていなかった当社は、売上の停滞、モラルの低下、固定費の増加で、創業以来初めての赤字を出すことになります。脆さが露呈したのです。

赤字によって、私は自分の不甲斐なさに目覚めることができてよかったと思っています。以降、塾長から学んだ「善き考え方」を実践していくために、中村天風さんの哲学で心を鍛え、盛和塾^{ぎわく}雑魚寝^{ざこね}会の皆さんとともに再度塾長の教えを実践の観点から学び直し、すべてのメンバーの能力と世の役に立つ事業の創造に向け、根本から企業の強みを一つひとつ積み上げる努力を続けていくつもりです。

右肩上がりの市場拡大を追い風にして、当社は平成十年、三十億円を売り上げていました。しかし、前期の売上は十七億円、今期は見込みで十八億円です。平成十年のピーク以降、市場価格の低下に合わせて売上が下がり続けている状況にあります。

つまり園芸業界は、よい植物の仕入先を確保するためには、信用と人のつながりが何よりも大事になる業界なのです。人間関係を極めて大切にしますから、ドライに取引先を変えることは他の業界よりも少なくなります。

そういうなかで、当社は家庭園芸業界で肥料用土を製造販売するメーカーとして、三十年以上にわたり、卸問屋さん、小売園芸店さんと一緒に園芸の楽しさをお伝えする「売場での販促活動」に力を入れて、市場をつくってきました。

ですから当社では、原料の用土肥料などの原料を小分配合するだけではなく、園芸の楽しさを創造するメーカーとして、園芸用土肥料に植物の育て方や分かりやすい写真パッケージ、育て方の講習などのハウツウソフトを添えて園芸の楽しさをお伝えしていくこそが、めざすべき家庭園芸メーカーだと考えています。

時には園芸の先生に白衣を着ていただき、洋ランを植え替えると花を咲かせることができるという店頭講習会を全国で展開したり、薔薇の育て方の図やイラストを使ったPOPなど、問

屋さんや園芸店さんのニーズや要望、特色に合わせた売場づくりをお手伝いしてきました。こうしたなかで、需要をつくっていくことが「花ごころ」という名をつけた当社の使命だと考えています。

しかしながら、近年の園芸業界は最終購買者へ販売するチェーンストアや量販店が大型化し、販売店側の購買力と交渉力が強くなった結果、卸問屋さんの利益構造が急速に悪化しています。さらにここ一、二年は、店舗競合によって収益構造の変化に迫られた卸問屋さんの統廃合が起きています。利益確保を死守しようとする量販店の要請を受け、卸問屋としての本来の役割である品揃えや提案力が弱くなり、メーカー直接販売の口座開設を迫られるなど、熾烈な価格競争に巻き込まれていることがその原因です。

結果、卸問屋業は廃業や吸収合併でさらに大型広域化し、市場のシェア争いに追われる傾向が続いており、園芸業界の市場は流通を短くする改革が進んでいます。今まで当社と卸問屋さ

で使うのに最適な鉢物の肥料「IBのちから」という商品があります。これは温度変化や量の多少など、いろんな条件下でも幅広い植物に対応できるという万能肥料です。この「IB」のネーミング使用権は、拡販した功績により当社が所有利用させていただいているのですが、もともとの原料メーカーも同じ系列の商社部門から販売することを理由に、「IB化成」というネーミングで直売に乗り出してきました。

同様、主力で仕入れていた取引先も、市場の変化に合わせ小売店に直接販売する比率を年々増加させ、ライバルとなってきました。

それだけではありません。当社を完全にマージして同じような商品を扱っているライバル

んがともにめざしてきた「園芸の楽しさを伝えながら新たな需要を創造していく」という販売方法がますます難しくなっているのです。さらに、原料メーカーまでも直売へ動き出しています。当社のメイン商品のひとつに、室内

メーカーたちが、昨年より業態を変え、直接小売店に販売する業者として流通を短くし、価格優位で攻勢をかけてきています。

以上のような結果、一番売れる価格帯は、流通の短縮と同業者の増加によって十年間で五割程度値下がりしました。たとえば、年間何万袋と大量に売れる一番の売れ筋商品は、小売価格が八百円から四百円程度にまで下がっています。

しかし、このような状況にありながらも、フィロソフィ手帳の作成とアメーバ経営を導入したことにより、また全メンバーが懸命な努力をしてくれたおかげで、売上減少でしたが、収益率は一昨年度まで維持し続けました。



バラの講習会

JTB

感動のそばに、いつも。

2012年、JTBは100周年を迎えます
お客様の真の満足と、新たな価値の創造にむかって
全ての力を結集し、今、新しい「スタート」をきります

New Departure
100
th
JTB ANNIVERSARY 2012

ご旅行・ご出張のお問い合わせは

**JTB西日本
団体旅行京都支店**

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

担当：小田 剛

TEL.075-241-3181

FAX.075-255-6741

(営業時間9:30~17:30)

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

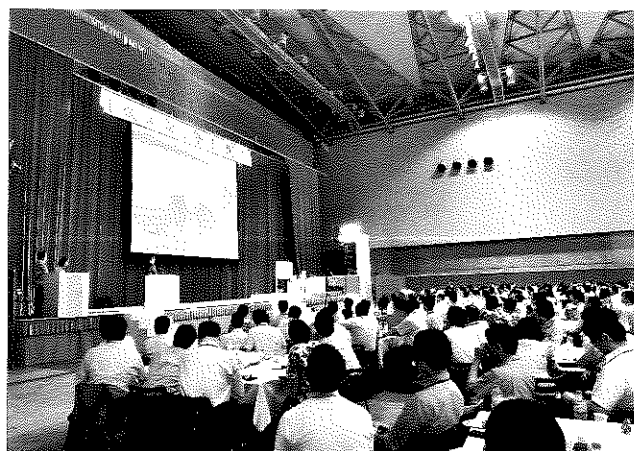
優先すべきは自社利益か、取引先支援か

改めて、質問をまとめます。

当社のお客さまは中小の卸問屋さんが多く、共存を大切にしながら、ともに市場をつくり、事業拡大を進めてきました。しかしながら、業界が変動するなかで企業を継続的に発展させていくためには、痛みを伴う改革は必要であり、それに順応していくことが企業力であると考えます。だからといって当社が直接量販店やチェーンストアに販売すれば、今まで一緒に市場をつくってきた卸問屋さんに対して不義理を働いてしまうことになります。また、当社の動向によっては、自社取引比率の高い旧態の卸問屋さんの経営をも圧迫してしまいます。その結果は、小さな家内工業的な卸問屋さんの経営危機につながります。

実際、古くから親しく取引引きをいただいている卸問屋さんのなかでも、粗利と経費の関係で経営が継続できなくなっているところも出ています。利益構造をみても将来性がないことは

古くから親しくお取引をいただいている卸問屋さんの内情、つまり利益と経費の関係をみれば、このままでは経営を継続できないことが明白なところもあります。そのようなお取引先に対しては、こちらから面談し、変化への対応を促す。そのうえで、一向に改善がみられないようであれば、期限を設け、徐々にその卸問屋さ



明白です。しかし、支払いの滞っているお取引先に対して「現金決済でないと出荷しない」などという厳しい条件を出して出荷停止することは、今までお世話になってきたこともあり、心情的につらいものがあります。自社の利益を優先させるよりも、情と縁を大切にしながら、できる範囲で卸問屋さんの仕事をつくり、支援をしていくこと、また卸問屋さんの改革のペースに合わせることも、今までの恩を返すことになるのではないかと思います。

卸問屋さんの経営を考慮しながら当社の経営を続け、卸問屋さんとともに需要を回復していくことができればよいのですが、それでは当社自身が価格競争に負け、シェアを落とし、卸問屋さんとともに倒れてしまう危険性もあります。

私としては次のように判断し、対応していきたいと考えていますが、果たしてそれでよいのでしょうか。ご教示をください。

一つめは、「変革の見込みのないお客さまは、先を考えて取引引きを縮小する」です。

んからの購入比率を減らし、売掛けを減らしていく。

二つめは、「流通を短縮し、自社の強みである商品で新たに需要を創造する」です。

自社がフランスの育種家のライセンス商品を展開している薔薇部門などは、今も好調をキープしています。インターネットを活用した直接販売をすれば、手間はかかりますが、この分野ではさらなる需要の創造ができると思っています。そこで、順調に拡大している薔薇関連や小売サービスは、卸問屋さんを通さず、直接販売を強化していく。

三つめは、「強みを農業分野にも広げ、お取引さまと一緒に新分野を攻める」です。

お世話になった卸問屋さんには、今までのご恩を返すためにも、農業分野、物流タイアップなど、構造変化のお手伝いができるような手段と一緒に考え続ける。

以上、三点の方針を考えています。果たしてこの考え方でよいのでしょうか。塾長、どうかご指導のほどよろしくお願いいたします。

●塾長「コメント」

忍びがたいが、直接販売の道へ

卸問屋と一緒に潰れるわけにはいかない

たいへん難しい質問です。

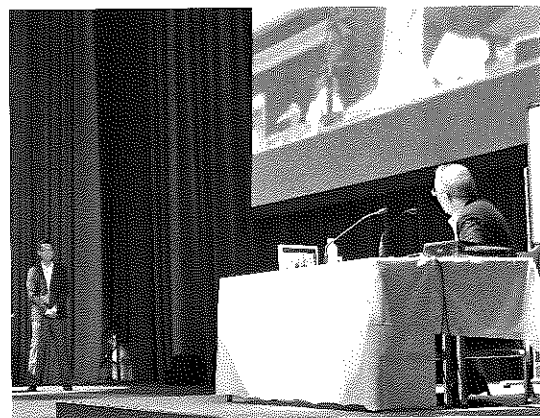
小塚さんの会社は家庭園芸用の肥料から植物、園芸用の小道具まで一式を揃えて販売をしてきました。まさに市場をつくってきたわけですから。

従来は、小塚さんの花ごころから卸問屋さんに品物を卸し、そこから小売りへと売っていく形でした。各地域にある卸問屋さんと一緒になって、創意工夫をしながら販売を広げてきたということでしたが、当初は、小売店に対して商品の説明をしながら売っていたのだろうと思います。

また、園芸に興味をもっている奥さん方などに対して植物園芸の楽しさを教えてあげなが

舗で取り扱うようになってきました。そのため卸問屋さんの出る幕がなくなって、力のある大型店が強い販売力をベースに仕入先に厳しい価格を要求するようになり、中間にいる卸問屋さんが大変な苦境に陥るようになりました。加えて、メーカーが直接販売店に販売するようになり、値段が下落をしてしまいます。ものによっては半値になってしまったものもあるということでした。

卸問屋さんのマージン、粗利益がたいへん少なくなってきた。どう考えても経営が成り立たない卸問屋さんが出てくるようになりました。結果、花ごころさんでも売掛金の回収に不安が出てきました。そのために、売掛金回収に不安



ら、販売につなげていきました。そういうことを卸問屋さんと一緒になって展開し、小売店だけでなく、植物園芸に興味をもった一般の方々にも拡販していきました。卸問屋さんとタイアップしながら、一緒に歩んできたわけです。

ところが現在、流通革命が起こり、花ごころさんの仕入先である原料メーカーが直接販売をするということになってきました。同時に、小売店も大型スーパー等が変わってきて、大型店

のある取引先には売らない、取り引きをしないというようにしたいと思うけれども、長い間お世話になり、一緒に協力しながら販売をしてきた取引先に冷たいことはできません。自分自身の利益を守っていくとすれば、卸問屋さんが成り立っていかなくなり、倒産をしてしまいかと、小塚さんはいたいへんな葛藤をしています。そういう話でしたが、本当に難しい質問です。まさに時代が次から次へと変わっています。そのなかで、流通部門でも大きな変革が催されています。

ふと思ったのですが、大型スーパーが次から次へと出店していたときです。昨今ではコンビ

我事に於いて後悔せず!



飛躍へ、
企業と共に!
絶えざる挑戦。
新たな感動!

ISO Solution

ISO相談 (無料)
維持・受審の問題
審査機関の変更
目標達成・課題解決
ISO教育・訓練
社格の形成
UKAS/JAS-ANZの認定

(ISOを革新する
審査登録機関)

株式会社
GICジャパン
審査部

Tel:055-974-1062

Fax:055-974-1063

e-mail

:info@gicjapan.com

URL:http://

www.gicjapan.com

二エンスストアです。田舎の一角にまでコンビニがあるようになって、従来あった家業の小売屋さんがまったく消えてしまいました。そのため都会の商店街でも、いわゆるシャッター商店街になってしまっているわけです。みんなが大型スーパーやコンビニでものを買うようになってきたことで、あらゆる分野の小売店が廃業するようになってきます。流通では苛酷な大変化が起きているわけですが、小塚さんのところも同様で、大きな変化が出ているということなのです。

たしかに小塚さんがおっしゃるように、情においては忍びありません。しかし、これはまさに時代の流れなのです。

花ごころさんでは、以前は売上が三十億円もあり、利益率も高かった時代がありました。それが現在、十七億円という半分の売上になり、利益率も低くなっていました。過去、大きな投資をして工場などをつくってきたために、宮野さん（一〇九号掲載）の会社と同様、花ごころさんでも借入金が残っています。現在の利益率を考えれば、卸問屋さんを助けて

販売方法の強化でさらなる伸長を

肥料メーカーなど、おおもとのメーカーまで直接販売に乗り出してきたということでしたが、園芸用の草花の市場はどうなのでしょう。

世の中が世知辛くなればなるほど、緑の植物で心を癒したいからと、家庭の主婦が小さな鉢植えを求め、家で楽しみたいくなります。可憐な草花で心を癒したいと思う人が多くなってくると思うのですが、そういう主婦の人たちでも、育て方やメンテナンスの仕方を教えてあげなければ、すぐに枯らしてしまうのでしょうか。そうした点では、売るには大変な手間ひまがかかるのだらうと思います。

今までは、花ごころさんのように育て方やメンテナンスをメーカーが卸問屋さんに教えていたり、卸問屋さんが小売屋さんに教えていたのだと思いますが、今は大型の小売店が多くなっています。花ごころさんが直接そういう小売店に教育したり、一般のお客さんにも手を取りながら教えてあげるような販売ノウハウをつくつ

あげる力はないと言ってもよいのかもしれない。いや、卸問屋さんが倒産していくと同時に、花ごころさんも経営が難しくなっていくかねなという状況だと思っています。

これは小塚さんが、経営者として非情なというか、人間としての情を忘れたというように、利に走って卸問屋さんを切るということではありません。あなたのところも生きるか死ぬかというところにきていると思いますから、自分の利益を守るために卸問屋さんを切るのではなく、流通革命というたいへんな嵐が吹き荒れているなかでは、花ごころさんから直接小売店に販売していくことに踏み切らざるをえないのだらうと思います。

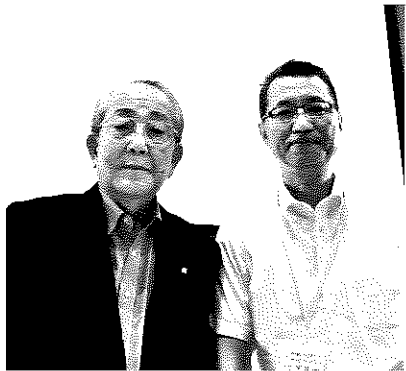
「真に申し訳ないけれども」という心で、卸問屋さんとよくお話をされれば、許してもらえないのではないのでしょうか。これは時代の流れなのです。メーカーである花ごころさんが、卸問屋さんと一緒に潰れるわけにはいきません。忍びがたいことではありますが、そういう方向をとらざるをえないのではないかと思います。

ていかれればどうでしょうか。

単にものを売り買いするメーカーではなく、個々のお客さんに丁寧な教えながら売っていくという従来の方法をさらに強化していけば、これからも十分に伸びていくことができるように思います。

ただ、現在は利益率が非常に低くなっています。その点が心配でなりません。利益率を改善していくように、ぜひとも創意工夫をしてください。

（二〇一一年八月八日 盛和塾北陸地区塾長例会〈新潟〉での経営問答より）



「人として正しいこと」を伝える —稲盛哲学を社員とともに共有し、教育産業に生かす—

山下孝一 〈東京〉

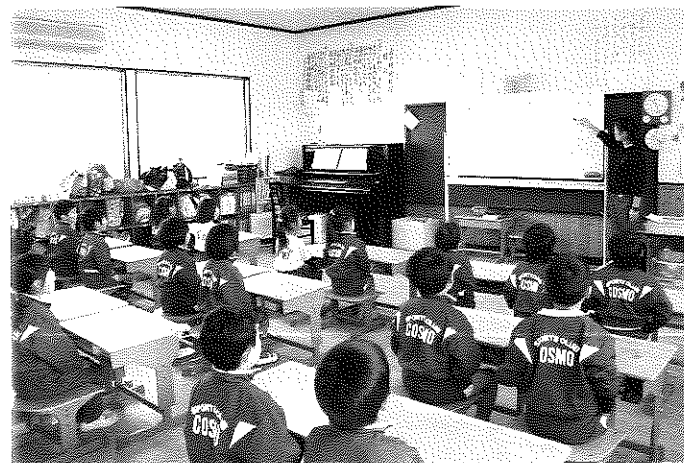
幼児活動研究会株式会社
代表取締役



稲盛哲学を教育産業にも生かし、人としての正しさを伝えたいという山下孝一さんは、私立の幼稚園、保育園で体操の指導員を派遣する会社「幼児活動研究会」を経営されてきました。

そして、六年前に過疎化による経営難から倒産してしまった幼稚園を譲り受け、理想とする幼児教育に向けて新たな一歩を踏みだしました。稲盛哲学をベースとした経営と教育に懸ける熱意はこの幼稚園でもスタッフから園児達へとしっかりと伝えられています。

今回は、二〇〇六年の大会発表の概要を振り返りつつ、そこでは語られなかった社内改革、特に社員とベクトルを揃えることに腐心された内幕、後半はそんな思いを共有する社員と共に目指す理想の幼稚園教育の様子をお伝えいたします。



盛和塾第十四回全国大会での発表概要

塾長に学んだ経営の基本

—誇りをもって仕事をやる会社をつくる—

待っていてくれる子どもたちのために

大学を出たけれど教職に就けず、仕方なく引き受けた幼稚園での体操の先生。いやいやながらの指導だったけれど、そこでの子どもたちの喜びようと、自分が必要とされていることの充実感に、これを自分の仕事にしようと考えた。

会社を起業したが将来が見えない

体操の指導を外部に委託するという考え方が全くない当時の幼稚園を相手に営業するも、断られ続けた。ようやく取れた契約に歓喜し、充実した日々を送りながら株式会社幼児活動研究会として創立し、社員を募集した。

ようやく採用できたものの、現実には教員試験合格までの腰掛け程度にしか考えない者ばかりが入っては辞めていくの繰り返しだった。

また、会社の将来のことを聞かれると、自分自身、考えたこともないことなので答えようがなく、会社をどうしたいのかというビジョンもなかったこ

とに気付いた。経営について全く自信がなく、社員の顔色をうかがっている情けない状態が続いていた。

社員の家族まで会社は面倒をみるのか

それでもなんとか十周年を迎えた頃に転換点が訪れた。社員の結婚式に出席してその家族の生活に対しても責任があることに気付いた。また、社員が高校教員の同期と会ったとき、恥ずかしくて自分の仕事を言えなかったという話を聞かされショックを受けた。

そこから、なんとかして「誇りを持って働けるいい会社」にしたいと一念発起し、皆に伝えた。規律を厳しくすると辞める社員もたくさんいたが、ついてきてくれる社員が残り、経営計画と一緒に策定することから社内改革が進んでいった。

日本の教育に貢献できる企業になる

そうして業績が向上していくが、そんな状況にいついつ自分への甘さが出てしまう。ちょうど時期を同じくして盛和塾にて塾長の教えに出会い、低いレベルで満足していた自分が恥ずかしくなり、さらに真剣に経営をすることを決意する。

一、社員に思いを伝えるには

◎ベクトルを合わせる

弊社、幼児活動研究会株式会社は創業十年目が転機でした。私は初めて会社の将来のことを考える機会を得ました。社員を不安にさせないよう顔色をうかがうような人間関係でいくのも嫌でした。いろいろ考えて最後に、「いい会社にしよう。私も社員も喜んでくれるよううな。どうせやるならば、日本で一番になろう」と思いました。

それで二、三十人いた社員を集めました。十年間会社を続けて、辞める社員もいっぱいでしたが、残ってくれた社員もいたわけです。彼らを目の前にして、なかなか喜んでもらえるような会社にはできない私は、つくづく社員に申し訳ないと思いました。こんな情けない会社でも、こんな情けない社長でも、辞めずに残って働いてくれるのです。そのとき、私は強く決心しました。「なんとしてでも、社員のために、いい会社にしたい」。

そこで、社員みんなに「日本で一番の会社に

しょっちゅうしました。そうすると、少しずつ社員が変わっていききました。

まず私は、『経営計画書』をつくりました。言葉では、そのときの気分や言い方で受け取り方も違いますし、言葉は消えてしまいます。文字にして、社員に渡さないとダメだと思って、生まれて初めてフィロソフィをつくったのです。

それを「毎日読んでくれ」と言いました。最初は、社員たちも毎日読んでいなかったと思います。ですから、「読めー」と強制です。



経営計画書

したい」と言ったら、笑われました。みんな呆れた顔で、突然そんなことを言い出した私を見ていました。

当時、うちの社員はみんな教員志望で、学校の先生になれないコンプレックスがありました。これからはスーツでネクタイをして一流の会社にすると言っても、ジャージに運動靴だから働いているという始末です。強く言ったら、きつと社員はみんな辞めるだろうと思いました。しかし、社員が夢や誇りがもてない会社ならば潰れてもかまわないと心を決めました。

「おまえたち、家で子どもに自分の仕事はこうだと堂々と言えないだろう。一生、落ちこぼれでいるつもりか。おれは嫌だ。みんなが夢や誇りをもって仕事をする会社にしたい」

それで、辞めた社員もいました。しかし、私は事あるごとに、「私は本気になって、いい会社にしたいんだ。おまえたちを、いい待遇にしてあげたいんだ」と言い続けてきました。

そのように、私は学校の先生に負けず劣らず、私たちのこの仕事は素晴らしいという話を、

やがて、「社長は本気だ」ということが伝わったのでしよう。服装からお辞儀の仕方から、いわゆるマニュアルを社員が自分たちでつくってくれました。このことが、私たちの会社の歴史のなかで、社員がいちばん変わってくれたことだと思います。

私も、社員の将来に責任を感じました。それまでは、なぜ十年二十年先のことを心配するのだろうという感じでしたが、社員を採用した以上、社長には社員の将来に対する責任があると思いました。そうしたら余計に、社員をいい待遇にしてあげたいと思うようになってきました。

それまで、「売上をあげろ」ということばかり言っていました。全然契約が取れないから、社員を怒ってばかりいたのですが、自分の気持ちが変わってきました。

「おれがおまえたちに、どうして売上をあげてほしいと言っているか、わかるか。おまえたちにもっといい給料を出してあげたい、もっといい賞与も出してあげたい、おまえたちがもつ

と安心して働ける会社にしたからだ。そのためには、どうしたって売上があがらなければダメだ。売上和利益がなければ会社は潰れてしまう。おまえたちが給料は払えないというのなら、おれは売上があがるという話はしない。おまえたち、給料は払えないのか」と聞くと、みんな「給料はほしい」というわけです。

こうした話をしたら、社員たちがすごく変わってくれました。そして、何も言わなくても売上が伸びていきました。ようやく、ストンと落ちたのでしょうか。あとで、こういうことを「ベクトルを合わせる」というのだらうと気づきました。

私が実感したのは、いくら立派なことを言ってもダメだということです。「いい会社にした」と、どこの社長でも言っています。でも、会社は潰れていきます。大事なことは、具体的な形にして社員に示すことです。でなければ人は動いてくれません。

本気になって社員のことを思うのだったら、それ相応の待遇も必要になります。しかし給

料以上に、自分の会社に誇りをもつことはすごく大事です。自分たちは素晴らしい仕事をしていると思うことです。

次に気がついたことは、みんなが仲間意識をもつことです。まだ入塾前でしたが、「社員というが、これはただの社員ではない、仲間だ、家族だ」ということを実感しました。

「おまえたちは仲間だ。いや、それ以上に家族だ」と言ったとき、社員たちの顔がすごく輝いて、喜んでくれたのがわかりました。会社組織で、たしかに従業員だが、みんなを仲間として、もつと言えば家族として接していくような関係で仕事できれば、もつといい会社になれると強く感じました。ですから、塾長が大家族主義というお話をされたとき、「うん、ほんとうにその通りだ」と思いました。

◎社長が変われば会社も変わる

社員にフィロソフィを浸透させるために、毎日、『経営計画書』はもちろん、『経営計画書』の内容を抜粋したものも読んでいます。

ときには私が直接話をしています。

話すことは、塾長の教えの通りです。「利他の心」「素直」「謙虚」「感謝」です。こうしたことは、社員たちも仕事をする上でも大事なことだと言ってくれます。

「利他の心なんて、初めて聞いた」という社員もいました。私も塾長から初めて聞いた言葉ですが、社員の間でもだんだん普段の言葉として出てくるようになりました。

全国にある各支部に行けるのは年一回です。昔は週一回月一回まわっていましたが、今はとてもまわりきれないので、年に一回になっています。各支部では週に一回、支部の全員が揃って会議をしています。そのときに『経営計画書』

「大義ある事業のパートナーを求む」

「ニッポンのすべての屋根に、京セラソーラー発電システムを!!」

フランチャイズ加盟店を募集中。

「京セラソーラーFC」は京セラ株式会社の登録商標です。

募集重点エリア

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

加盟店に関する条件はお問い合わせ下さい。



お問い合わせは下記へ

株式会社 京セラソーラーコーポレーション

フリーダイヤル 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/

を読んだり、私のメッセージを支部長が読んだりして、フィロソフィを伝えます。

二年前から、全国を五つのブロックに分けました。それまでは私が支部長に対してこうだあだどやっていたのですが、ブロックごとに長を決めて、その長が支部長に話をするようにしました。ブロック長そのものが、塾長のおっしゃっている「経営者の分身」に近くなつて、彼らの意識がその瞬間に変わりました。

会議が始まるときに、私は言いました。

「今日から、私は何も言わない。私の方針は計画書に書いてあるし、今年の目標も数字も全部伝えている。だから、五人いるブロック長は毎月ひとりずつ議長を交代して会議をしてほしい。そのときにどういう課題を検討したらよいのかは、自分たちで考えろ。私はそれをここで見ていくから」

こう言うと、社員はすごく緊張しました。私は黙って見ていて、ひと息がついたときに言いました。

「おまえ、今日は何をしに来たのだ？ 何も

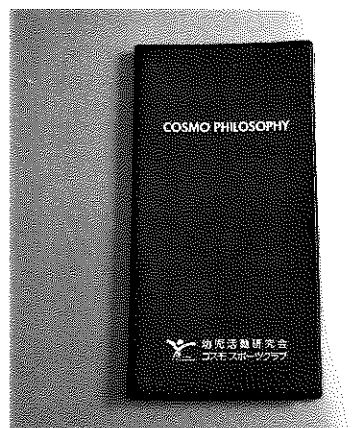
やっていないだろう。部下は可哀想だ。おまえが上にいたら、おまえのところは全部潰れてしまうぞ。来月からおまえは来なくていい」

その瞬間、その場の空気が変わりました。当たり前ですが、みんなシーンとしてしまいました。続けて、私は言いました。

「みんな、もつと本気を出してやれ！ おまえたちに期待しているのだから」

すると、みんなさらに高いレベルに上がってくれるようになりました。

やはり社員一人ひとりが「自分の会社だ」と



フィロソフィ手帳(コスモフィロソフィ)

思わなければならぬのです。「おれたちが、この会社を動かしている」と思わなければダメです。たとえ錯覚であつたとしても、それがやがて本当になります。そしてそのためには、まず社長が思い込まなければならぬのです。いい会社も悪い会社もないと私は思います。ただ、いい社長と悪い社長がいるだけです。そして、いい社員も悪い社員もいません。逆に言えば、みんなすばらしい社員で、それを伸ばせない悪い社長がいるだけです。トップである社長が変わらなければ、会社も変わりません。

二、「人としての正しさ」を伝える教育をしたい

◎幼稚園の経営を引き受けて

鹿児島県霧島市にある高千穂幼稚園を引き受けてほしいという話があつたとき、初めはお断りしました。何も経営の苦しい幼稚園を私が引き受けることもないのではと思ったのです。他の人でも、探せば引き受ける人はいるはずです。

しかし、少子化で過疎地という条件のなかで経営的には難しいけれども、自分のやりたい教育ができるわけですから、これは天が与えてくれたチャンスではないかと思い直しました。真つ先に、いったい私は何を子どもたちに教え伝えていきたいのかを考えました。そして、「子どもたちの可能性を伸ばす教育」「立派な日本人育成の教育」をやってみようと思ったのです。まず塾の一環としては、塾長のおっしゃる「利他の心」です。自分さえよければいいというのではなく、相手を思いやる気持ちや仲間意識を育てるのです。

利他の心で、いちばん身近で大事なものは親孝行だと思えます。親孝行は利他の心です。なぜなら、自分を生んで育ててくれた両親に感謝ができません。利他の心もへったくれもありません。最初にやらなければならぬのは親孝行であつて、これを子どもたちに教えようと思いました。

また「克己」があります。これは塾長のおっしゃっている「誰にも負けない努力」に通じま

す。「自分に勝つことが克己だ」と教えれば、幼稚園の年長の子の半分はわかりますし、小学生なら一〇〇%わかります。私が幼稚園をやるからにはこのような内容でやっていきたいと思っただけです。塾長との出会いがなければ、恐らく高千穂幼稚園はずいぶん違う方向に行っていたかもしれません。

私が思うに、教育は子どもたちが大人になったときに勝負です。やはり立派な日本人になってほしいのです。それは自分の国の歴史や文化に誇りをもち、自分たちの国である日本はすばらしい国だと思ふことです。

戦後、日本は自分たちは悪いことをしてきたという教育ばかり受けてきました。そうではなく、おじいちゃんやおばあちゃんたちがつくってきたよい国なのだということを、子どもたちに伝えていきたいのです。

基本的に、私は子どもたちをうちの社員と同じように見えています。ちっちゃいけれども、社員と同じだと思っています。ですから、言葉遣いも大人と同じように話かけます。子ども

に買ってくれと言われ、「そんな金がどこにある。他の幼稚園に行ってもらってこい」と言いました。ですから、机も椅子は全部もらい物です。

あとで園長が、「あのとき、社長がお金を出して買ってくれていたら、たぶん、ここが自分の幼稚園だという意識は生まれなかったと思います」と言うのです。どんな会社でもそうでしょうが、「自分の職場だ」と思えることはものすごく大事なことです。

そして先生という仕事は、時間ではないのです。園を出たら、それで仕事が終わるというものではありません。私は、「家に帰っても、寝ているときでも、先生という勉強をしてくれ。それをしてなければ幼稚園の先生をやっている意味はない」と言っています。

仕事は終わってもいいですが、先生としての勉強は終わりがありません。一日二十四時間、一年三百六十五日続きます。先生の勉強はしたくない、時間になったら考えたくないという人がいれば、先生になるのはよしてくださいと

も言葉は子どもをダメにします。高千穂幼稚園には二歳三歳の子がいますが、そういう子であつても、ちゃんと話しかけていきます。

今の親がやりたくてもできない、あるいは親そのものが知らないし、学校ではやらないような、でも、ものすごく大事なことを、私は高千穂幼稚園でやっていきたいのです。

ですから園長には、「文句を言ってくる親があれば、園をやめてもらって結構だと言いなさい。それが私たちの教育なのだから。そのかわりに、私たちはよほど勉強しなければならぬぞ」と言っています。当然、園長や先生たちに盛和塾の機関誌も読ませています。「ベクトルが合う」、「職員は仲間・家族」、「仲間として助け合う考え方が大事」等が自然にできているように思います。幸いなことに、多くの親御さんに賛同していただけるので、片道一時間もかけて通ってくる子もいます。

高千穂幼稚園には遊具も何もありません。ピアノも送迎バスも全部もらい物です。園を始めたときには机も椅子もなかったのです。園長



元気いっぱいランニングする子どもたち

思っています。

私は、幼稚園の仕事は世界最高の仕事だと思っています。こんなすばらしい仕事はありません。ですから、みんなに「おまえたち、幸せだろう? こんなすばらしい仕事につけている

んだ。それで給料までもらっているんだぞ」と言っています。たいした給料ではありませんが、「みんなから感謝される仕事じゃないか。子どもたちが大きくなったら、彼らが日本を支えてくれる。だから、もっと真剣に先生をやるう」と言っています。

小学校の先生は忘れても、幼稚園の先生は覚えているという人は多いはずです。女の子たちは担任の先生を見て、「大きくなったら幼稚園の先生になりたい」と言っています。

また、保護者が野菜を持つてきてくれたり、建築業をやっている保護者が園庭を無料で整備してくれたりしました。このように、いろいろな人の力に支えられて、現在の高千穂幼稚園はあるのです。

◎子どもには無限の可能性がある

私たちの幼稚園の教育の特徴は、「子どもは全員できる」という前提で接していることです。他の幼稚園では、できない子もいるのはしょうがないと思っています。しかし、私たちはそれ

うではありません。全員ができるようにします。これが他の幼稚園との違いだと思います。

それから、同じできるにしても、無理やりやらせてできるのと、自分からやりたいと思つてできるのでは、そのあとが違います。やらされてできる場合には、そのあとが伸びません。自分からやりたいと思つてできる場合は、どこにいても、大人になっても、伸びることができません。ですから私たちは、同じできることでも、自分からやりたいと思つてできる子に育てていくことを最も重視しています。

高千穂幼稚園では逆立ち歩行、連続側転、読み書きソロバンを行っていますが、多くの人は幼稚園の子どもにこんなことはできないと思つています。たとえば、企業でも他社と差別化するのに、しょうがないから製品を安くします。でも他社も安くしたら、どうしようもないわけです。そうではなく、製品に絶対的な差をつけるのです。それを私たちの子どもの教育でいえば、全員一〇〇%できるようにすることです。そうすれば、保護者だって理解してく

なることや、今までできなかったことができるようになることです。具体的に結果として形にしてみせないと、親はわが子の成長を願っていても、幼稚園を理解してくれないし、評価もしてくれません。

私たち高千穂幼稚園は私立の学校法人ですから、園児が来なかったら潰れてしまいます。ですから、民間企業と同じで、結果を出さなければならぬのです。そのためには、親がとてできないと思つていることを、子どもが喜んでやるようにならないといけません。

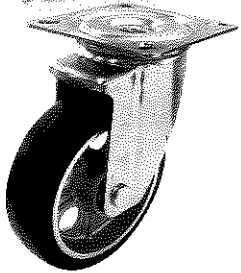
たとえば、子どもが家でご飯を食べるときに「お父さん、お母さん、ありがとございます。命の恵みに感謝して、いただきます」と、ちゃ

**YUEI
CASTER**

皆様より頂いたお声で
新しいキャスターが出来ました。

特注品のご相談、喜んで承ります。

長寿命で軽く動く！
新型産業用キャスター
PMシリーズ！



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

ホームページより図面ダウンロード
問合せ・カタログ請求が行えます。

んと言うようになります。すると、お父さんもお母さんも一緒にやろうとします。「お母さん、よく、手伝う」というようになれば、最初は半信半疑だったり、ちよつと否定的な考えをもっていた親がどんどん変わってきて、私たちの幼稚園のファンになってくれるのです。そして「あなたの子もこの幼稚園に来たらどう」と、逆に宣伝してくれるようになりました。

全員に一斉指導をすると、できる子はいいのですが、できない子は置いてきぼりを食うことになります。私たちの幼稚園は全員一〇〇%でできることをめざしていますから、できない子に



園児に強い心の大切さを説く山下社長

できる子もいれば、時間をかけてできるようになる子もいます。時間のかかる子をそのまま放っておくから、みんな落ちこぼれになっていくわけです。

私たちでも時間のかかる子はたしかにいます。いますが、必ずできるようになります。親も勘違いをして、「なんだ、うちの子はやっぱりできないじゃないか」と思っています。そうではありません。よその子が一カ月でできることを、この子は三カ月かかってしまうのです。

でも、早くできたからといって、すばらしいわけではありません。小学校で背がたくさん伸びる子もいれば、中学校でたくさん伸びる子もいます。あとで伸びたからといって、ダメだということはありません。

このことを、うちの先生も時々間違えてしまうのです。人の成長のスピードはみんなそれぞれ違います。そして、こうしたことは、子どもたちだけでなく、うちの社員である先生にもいえることです。

対しては個別指導を行います。一対一やグループで、時間は十分くらいと短いのですが、子どもと一緒にやってやります。

そこでは、できないことをやるのではなく、この子はあれならできるかなというように、できることを探していくのです。そして、できるようになれば、自信がきます。そうしたら、子どもはちよつと難しいことに挑戦したいと思うようになります。

その「ちよつと」なのです。それを私たちが見極めて、その「ちよつと」を子どもたちに与えると、子どもは喜んでやるようになります。ここがいちばん大事なところです。

これを一斉指導して、できない子は「おまえはできないからしうがない」と言ってしまうたら、落ちこぼれになっていきます。私たちの幼稚園には落ちこぼれはひとりもいません。それは、「もともとダメな子はいない」と考えているからです。

なぜ、できない子がいるのかといえ、できないのではなく、成長が違うわけです。すぐに

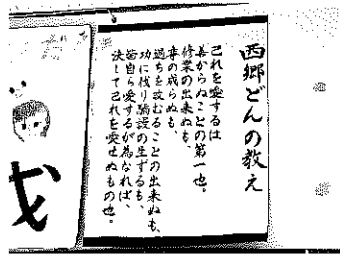
◎ 幼児教育で人間の基本を身につける

「一、挨拶を人より先に言える。二、名前を呼ばれたら、相手のほうを見て「はい」と返事ができる。三、くつを揃える。椅子を中へ入れる。四、ありがとう・ごめんなさいが言える。五、嘘をつかない。六、盗まない。七、生命を大切にする」

この『高千穂幼稚園の子ども』を子どもたちは毎日唱和しています。それ以外にも、親孝行や克己、利他の心、『西郷どんの教え』など、その都度いろいろな言葉で子どもたちに伝えて



壁に貼られた『高千穂幼稚園の子ども』の教えを唱和する



西郷隆盛の教え

います。

私たちは、自分の力で生きていく子になってほしいと思っています。自立して生きていくってほしいのです。それから、世のため人のために尽くせる人間、人の喜ぶ姿をみて幸せを感じるような大人になってほしいと思います。

ですから、まったく稲盛塾長のおっしゃっている「人として正しいこと」、卑怯なふるまいをしない、思いやりの心、利他の心を判断基準にする、地味な努力を積み重ねる、素直な心をもつ、感謝の気持ちをもつ、仲間のために尽くす、人間の無限の可能性を追求する、を最終的な目的として、私たちの幼稚園はやっていきます。

それから、どんなことをやっても、辛いことや困難なことは必ずやってくるのだから、めげないで、自分で立ち向かっていくようになってほしいと思います。そうすれば、必ずできるようになるものです。

そうしたことを、私たちは身体で教えています。最初は誰もできなかったことでも、先生の

はり「思い」がすべてです。

思いがなければ、幼児指導のテクニクや知識をもつていてもダメです。塾長がおっしゃるように、仕事が多少できることよりも人間性が大事なのだというのは、その通りだと思います。

この夏休み、卒園児で小学校三年生の男の子が遊びに来ました。お母さんはスポーツをやらせたいし本人もやりたいのですが、その地域は卓球部しかなく、しよがないから卓球を始めたそうです。その子が九州で第二位の賞状を見せてくれました。

「すごいなあ。一日どのくらい練習してるんだ？」と聞いたら、毎日三時間だと言います。来年は一位になりたいから、もっと練習したいと言っていました。

このように幼稚園で学んだことを生かしている子はたくさんいます。「一意専心」とか「克己」とか「努力は裏切らない」とか、小学生の高学年になると、こうしたことを平気で言うようになります。幼稚園で教わって、私は将来こ

言うように、毎日毎日少しずつ練習すれば、できるようになります。

子どもたちは卒園式のとくに、何がこの幼稚園で面白かったのかといえば、逆立ち歩きができたこと、跳び箱が跳べたことだと言います。やはり身体を動かすことが、子どもたちの印象に強く残るのです。

「体操だけでなく、勉強も全部同じなんだよ。最初は誰もできない。でも毎日練習をしたら、みんなできるようになっただろう。学校に行っても大人になっても、これは同じことなんだ。そのことを忘れちゃいけない」

こうしたことは、しょっちゅう言っています。あとは将来どんな道に進むかは子供たちが自分で決めるのです。

そして、指導者である先生に求められる能力は、じつはそれほど重要視していません。それよりも、自分たちのやっていることは本当に貴いことであり、自立して困難に立ち向かっていく人間を育てたいと思い、それに心から共感できることです。それがいちばん大事です。や

ういった仕事をしたから、先生に言われたように一生懸命に勉強したいと言っています。

私たちは、子どもの可能性を伸ばし、社会に貢献する人間を育てたいと考えています。塾長の教えそのものを子どもたちに伝え、塾長が言っているような人間に、子どもたちが育ってほしいと思っています。そのために、私たちはもっと契約を増やして売上も増やし、社会に認められる会社にして、そういった子どもたちをたくさん増やしていかなければなりません。それが、私たちが日本に貢献していく道だろうと思っています。

三、教育再生は幼児教育から始まる

私たちの会社目標・経営理念としては、「未来を背負う子どもたちのため、日本社会、人類社会に貢献すること」を一番目にしています。ですから、「子どもたちのため」というところに目的を絞って、日本の社会や人類社会に貢献していくわけです。

塾長は、従業員の物心両面の幸福とともに

人類社会の進歩発展に貢献していくとおっしゃっています。私たちは、まずは子どもたちのためにということがあって、会社目標・経営理念の二番目に、「社会人として指導者として恥ずかしくない立派な人格、人間形成をめざす」を掲げています。

そして三番目には、「我々の生活を豊かにし、幼児教育日本一をめざす」という会社目標・経営理念が入っています。こうすると、会社は自分たちの生活をそこまで考えてくれていると、社員はすごく喜びます。それを実現するため、これからもやっていきたいと思っています。

私たちは、自分たちが理想とする幼稚園をさらに増やしたいと考えています。うちが経営する幼稚園は現在、高千穂幼稚園の他に、佐賀県の嬉野と北海道の札幌にあって、今度は名古屋に保育園もつくる計画です。

それはまったく新しい保育園で、会社が寄付をしてつくります。一億三千万円を寄付したのですが、株主さんから「そんな寄付をするのだったら配当金でくれたらいいのに」と言われまし

たいと思います。さらに小学校を経営したいと思っています。

全国の幼稚園と保育園、公立小学校で、そのすべてをやりたいという大きな夢があります。そうしたら、多少は世の中がよくなるかなと自負しています。みんなは「無理だよ」と言っていますが、ぜひ挑戦したいと思っています。

私はもともと望んでいない仕事で会社をつくり、社員たちから「将来はどうするんですか」と迫られて、会社のあるべき姿に気づきました。仕事で理解を得られず行き詰まった若き日の塾長が、ひとり小川で『ふるさと』の歌をうたつて、自分の落ち込む心を留めおいたというお話を聞いたとき、涙が出ました。私などとは比べものにはならないが、「ああ、同じような道を通ってここまで来られた人がいる」と、ものすごい力をもらいました。

塾長はそういった壁をたくさん乗り越えてきて、私たちにお話をしてくれます。その塾長の教えを一〇〇%守っていけば、絶対に壁を乗

た。けれども、「これは、私たちの思いです」と、皆さんに理解をしていただいています。

四十年前に創業をした頃は、幼児に体育指導をすることはほとんど認知されていませんでした。しかし今は抵抗がありません。むしろ、やるのが当たり前というようになっていきます。少子化ですけれども、一人の子どもにお金がかかるという方向にいつているのでしょうか。今年の三月で第四十期が終わりますが、過去最高の売上になる予定です。

ライバル会社も出てきていますが、ライバル会社には売上でも経常利益でも二倍の差をつけたいのです。現在、経常利益ではなんとか二倍の差をつけていますが、もう少し売上でも差をつけられたいと思っています。

そして、不可能を可能にするということではない、日本中の公立小学校を私たちの会社でやりたいと考えています。いま幼稚園で行っている体操を日本中の小学校でやるのです。まずは、そのステップに持っていきたいと考えています。それから、道德教育を私たちがやってみ

り越えることができるんだ。私はいつもそう
思つて、前に進んでいきます。



生徒も先生も大切にする 学校経営も会社経営と同じ

—ねじメーカーの社長が私立高校の経営に挑戦—

松本 隆

〈滋賀〉

学校法人松風学園彦根総合高等学校 理事長
松金工業株式会社 会長



◎家業を継ぐも火災で進学できず

私の父は昭和十八年（一九四三年）に、京都市北区に松本航空ねじ製作所を設立しました。戦時中は軍の仕事をしていましたが、私が中学生の頃になると、父の商売は悪くなり、私は満足に学校に行くこともできなくなりました。修学旅行も父の会社の社員にお金を出していただき、参加しました。毎日、私は家の仕事を手伝い、家族全員が生活のためにがんばっていました。

私は長男であり、家が苦しかったのですから、すぐに仕事をしなければと思い、京都市

中京区松原通りにある機械工具ねじの会社で働くことになりました。

その会社は父の会社の親会社で、私は丁稚奉公のようなかたちでねじについて教えてもらい、塾長の京セラ創業時のお話で登場する京都機械工具をはじめ、島津製作所、藤堂製作所、三菱製作所、日本電池などをまわっていました。また、その会社の専務さんからは、昭和三十五年（一九六〇年）頃、京セラにねじや工具を配達に行ったことがあるという話を聞いていました。

その後一年ぐらいしたら、学校にも行けそう

な状況になってきたので、私は思い切って父に、「夜、定時制にでも行かせてもらえませんか」と言いましたら、「そのくらいやったらかまへん」と言われました。しかし、その矢先の二月十二日のことです。会社と家のすべてが社員の過失による火災によって全焼してしまいました。

火災保険もまったくなく、その夜から近くのお寺の説教場に住まわしていただきました。私は京都の勤務先を退職して実家にもどり、二日後には火災の焼け跡に二坪の小屋を建て、ねじ製造機械を借り入れ、二十四時間、毎日がんばる日々を送りました。ですから私は現在、高等学校の経営に携わっていますが、学校も満足に行っていないのです。

◎初めて参加した例会で塾長に感銘

昭和五十八年（一九八三年）、父が東大阪の会社を買収しました。そして、「明日から、おまえが社長として行け」と言いました。それで私は、東大阪の会社と彦根の父の会社の二社を担当することになりました。

その東大阪の会社は、営業、製造ともに社員は全員私より年上でした。倒産寸前の会社であったことと、当時は同業者も廃業が相次ぐという不況であり、私はどうしたらいいものか、毎日悩み続けていました。さらに私は、手形をはじめ会社の経理のことなどまったくわかりま



せん。しかし、銀行から三億円を借り入れたこともあって、死にものぐるいでがんばるしかありませんでした。

そんなときでした。現在、盛和塾理事をされている平和堂の夏原平和さんから、「まっちゃん、来週な、京都で稲盛さんの勉強会がある。けえへんか」と誘われました。それが、当時は盛友塾と呼ばれていた盛和塾のことだったのです。

それまでの私は本当に無知で、一度も経営の勉強会というものに行ったこともありませんでした。しかし夏原さんのおかげで、その京都の高瀬川の料亭で開かれた例会に参加させていただきました。ですから、夏原さんには本当に感謝しています。

会場では、稲盛塾長のお話を長時間聞きましたが、時間を忘れるぐらい内容のあるものでした。懇親会も遅くからはじまって、私はたいへんびっくりしましたが、これはすばらしいところへ来たなと思いました。

「やるのだ、やるのだ」という目標や目的意識

に創立された歴史ある学校でした。しかし、平成に入って生徒数が激減したために経営が維持できなくなっていました。

平成九年（一九九七年）に、父はこの彦根技芸専門学校に個人資産二億円を寄付しました。



校舎外観

をもち、毎日毎日、熱い思いでがんばる」「会社というものは、自分のためでなく、社員のためにある」「社員が幸せになれば、会社も経営者もよくなってくる」「会社の経営では、売上は最大に、仕入れは最小にすること」。

こうした稲盛塾長の考え方や実践されていることは、私にとつてわかりやすいことこの上なく、たいへん感激しました。そして、この出会いが、とても印象深いものだったこともあって、私は稲盛塾長に魅せられていきました。

それからは、盛和塾の機関誌をはじめ塾長の書籍などいろいろな本を読んだりして勉強していききました。私は正直言つて、経営についての頭脳が長けているわけではないのですが、ただ塾長がおっしゃっている言葉を何とか自分で実践していききたいと思い、今日まで一生懸命にやってきましたつもりです。

◎経営難の学校を引き受けるべきか悩む

私どもの彦根総合高等学校は、もとは彦根技芸専門学校として昭和二十三年（一九四八年）

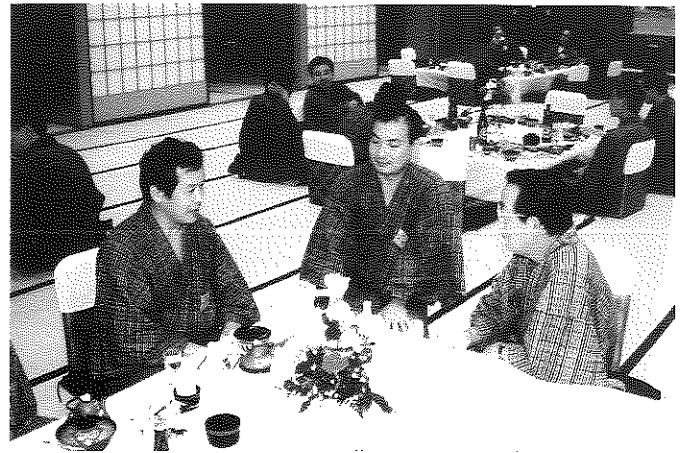
さらに校舎や体育館などを建設して、学校法人の経営を譲り受け、彦根女子高等学校として再出発をすることになりました。

その頃、父の会社の業績は順調でしたが、長男である私と二人の弟たちとの意見の食い違いもあって、父も困り果てていました。私は長男として父の考えや行動に素直についていきました。

こうした同族問題もあったからだと思っています。父は突然、私に学校の経営をやれと言いました。私は満身に学生生活を送っていないこともあって、自分に学校の経営ができるのだろうかとたいへん悩みました。

こうしたことがあった平成十年（一九九八年）、福井県の芦原の開花亭で塾長例会が開かれ、私も参加しました。幸いなことに、例会後の懇親会の席で稲盛塾長と直接お話しすることができ、私はありのままを塾長に話しました。

「いつものことながら、たいへん事業が好きな父が学校法人の経営を譲り受けて、その学



松本氏[左端]開花亭にて塾長[右端]と

校の経営を手伝えと言っているので、大いに悩んでいます。同時に、私は同族問題でも弱っています。父は今の会社を第二人に任せて、私は学校の経営をせよと言うのです。また、私は家の事情もあって、学校には行っていない。そんな私に高等学校の経営ができるでしょう

稲盛塾長から助言されて、私は「もう悩んでばかりもいられない。もう一度がんばらなアカンのや」と思いました。それで会社の経営から学校の経営へと気持ちを切り替えて、がんばることができたわけです。

◎理想の学校像を追い求めて

こうして彦根女子高等学校は、定員八十名・二クラス、教員十六名で再出発しました。私は学校経営について何もわかりませんでしたが、とにかくやるしかない、やるのだという思いで、次の目標を立てて、がむしゃらにがんばっていききました。

一、どんなことでも、よく考え、前向きに、

か」

このとき、稲盛塾長にいろいろと聞いていただき、私も話しやすかったことを覚えています。そして最後に、塾長はこう言われました。

「お父さんがやろうと決心したことならば、あなたが、やらないとしようがないだろう。あなたは、やるという運命だ。だから、しっかりとがんばってやるしかない。一生懸命にがんばれ！」

稲盛塾長がおっしゃった詳しい内容はあまり覚えていないのですが、ようするに「やらなければ仕方がないのだから、やれ」と激励されました。私は、この塾長の言葉で心を決めました。これによって悩んでいた時期をクリアすることができ、それからは一生懸命にがんばることができるようになりました。

正直、私はその日の懇親会でそのことに塾長に質問しようとは、まったく思っていませんでした。たまたま塾長を前にすることができ、話すことができたのです。いま思えば、そういうことができた私は幸せだったと思います。

若さをもって、行動する。

二、学校経営は生徒・先生を大切にします。

三、授業料は滋賀県内で一番安くする。

四、中学校の不登校生徒は、頼まれたら必ず入学していただき、必ず三年後に卒業していただく。

五、先生は、どんな生徒でも嫌がらず面倒をしっかりと見る。

つまり、「必ず卒業させる」「生徒を大切にす」「面倒見のいい学校」ということを地道に行っていくかと思いましたが。

私自身、中学しか出ていませんので、商売をしたり働いたりすると、やはり学歴がいちばんの問題になってきます。ですから、高校を経営

1時間でオフィスの鍵がオートロックに。



セリール電子錠

楽天市場出店中!

楽R天
ICHIBA

楽天市場でも購入できます!
コマニー楽天市場店 URL
www.rakuten.co.jp/comany/

いい空間には、いいパーテーションがある。

コマニー

0120-832323

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

代表取締役社長 塚本幹雄
盛和塾[石川]塾生

するにあたっては、私どもの学校に入った子どもさんには、必ず卒業証書を持って巣立ってほしいというのが、私の大きな願いなのです。

ご父兄や県下の中学の先生が集まると、「私は高校に行っています。その気持ちがわかるので、できるだけ皆さんには高校の卒業だけはしてほしいのです。ですから、われわれの教師はそのつもりで子どもさんに接していきます」ということを正々堂々と話したりもします。私が持てなかつたものを、学校に来てくれた人に渡したいという気持ちがあるのです。

もうひとつは、中学生の不登校です。これが現在、どんどん増加しています。こうした問題もしっかり考えてやりたいのです。放つたらかしていたら、その子たちは将来どこに行くのだろうという思いがありましたので、そういう子どもさんを私どもの学校で預かって、できることであればうまく卒業させてあげたいという思いも当初から抱いていました。

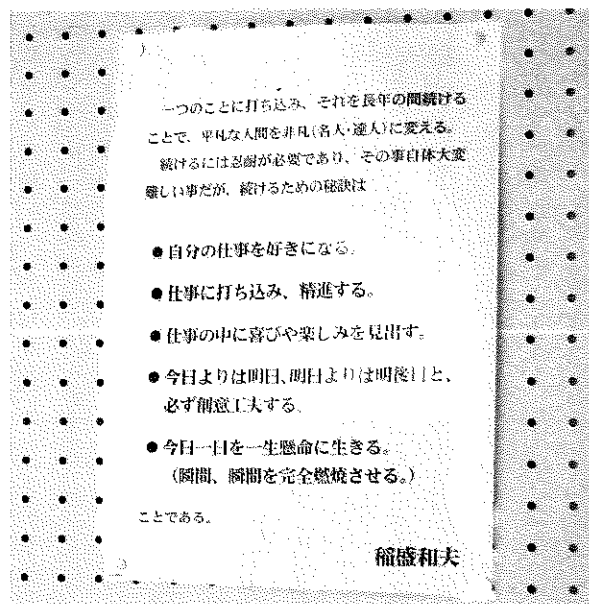
私のこうした思いは、先生たちも知っています。私が常々、話しているからです。しかし、

あまり言いすぎると、今時の若い先生たちですら、「また理事長、そんなことを言ってるわ」となってしまいます。ですから、要所要所で言い続けるようにしています。

「私は理事長として教師の皆さんに責任がありますから、ちゃんとその責任を負います。会社として社員を大事にしていきたいと考えています。これは、京セラの創業者である稲盛名誉会長から私がずっと教えていただいていたことです。私たちの学校を、生徒を大切にする面倒見のいい学校にしていきたい」と。

◎男女共学・総合学科で躍進

ところが平成十六年（二〇〇四年）には、生徒募集がどうにも立ち行かなくなりました。学校経営の問題が山積して、先生たちとの意見も合わなくなりました。また私個人的にも家族内のいざこざや父の入院などがあって、たいへんな年でした。しかし、どんなことがあっても、自分を信じてやるしかない、やるのだと思います、逃げませんでした。



廊下に掲示された塾長語録

そうして平成十八年（二〇〇六年）には、ようやく男女共学に踏み切りましたが、男女共学にするにはずいぶん悩みました。

当時、われわれの地区では百二十名から百三十名の女子生徒が進学校ではなく、面倒見のよい学校に行きたがっていました。それは逆にみれば、その数以上の男子生徒たちの行く高校がないということでした。また、中学の現

場からも男女共学にしてくれないかという声が多くありました。ただ、受け入れる側としては、女子生徒だけでも扱いが難しいのに、男子生徒までもということ、うちの若い女性の先生たちが反対したのです。

それまでも、時々、よその高校の男子生徒が校内に勝手に入ってきて、うちの若い教師が手を焼いたことがありました。これでは男女共学は絶対に無理だと思っていました。

しかし、さまざまな男女共学の学校を見学するなかで、最終的には男女共学にしたほうがいいと判断しました。やはりお客さまから要望の声が多いので、お客さま第一でいこうと、男女共学に踏み切るようになりました。

また、男女共学化とともに総合学科を開設して、学校名を彦根総合高等学校としました。

総合学科にした理由は、子どもの将来を考えてのことです。今は自分の進路を決定できない中学生がどんどん増えているのです。以前ならば、たとえば公務員になると決めたなら、それに合った高校を受けていたのですが、今の中

学生でそこまで言い切る生徒さんは少なくありません。また親御さんも、中学の先生の言う通りに進学するのではなく、自由に学校を選べるような時代になっています。

ですから、高校に行ってから進路を選択できるようにしたほうがよいだろうということになりました。こうした点において総合学科では、高校に入学して一年間は同じ科目を勉強して、二年目から専門の科目を選択していくことになり、将来の進路と直結します。

この総合学科の導入も、当初、教師からの反対を受けました。しかし、私はいつも塾長が言われているように、みんなに納得してもらおうということが最も大事だと考えました。私は先生たちと何度も話し合いました。反対する先生ともじっくり話して、「私たちはこの方向にいきたい」ということを理解していただきました。

そうしたら、今度は先生たちが「総合高校としてやっていきましょう」ということで、総合学科のある県立高校に行つて調査をしたり、

マニュアルも定めてくれたりしました。総合学科にはさまざまな科目があるのですが、それらを全部マスターして、みんな素人ですが、一から子どもの学校に植え付けていきました。

男女共学、そして総合学科のある高校として初めての生徒の募集をしてみたら、たいへん応募が多くありました。これによって、私たちの学校はこれからの時代にあつた高等学校としてスタートすることができました。

◎県内でも授業料が安価な私立高校に

私も彦根総合高等学校は、滋賀県内の私立高校では安価な授業料です。あまり安いと言われると困るのですが、私は授業料の値上げについては慎重に考えていきたいと思っています。ただ、県内には同じ私学の高校が他にもありますので、横のつながりも大切にして、擦り合わせをしながらやっていきたいと思っています。

私どもの学校は総合学科のある高校としたら、他の学校とくらべて三割くらい授業料は安

いと思います。総合学科の授業は、たとえ十人という少人数であっても一つの教室を使つて勉強させなければなりません。さまざまな選択科目がありますから、相当コストが高くなつてしまいます。それでも今の授業料のまま行くことができるように、できる限りがんばつていきたいと思っています。

そのためには、稲盛塾長がよくいわれる「売上最大、経費最小」を守つていくことです。このことはいつも忘れることなく実行しています。女子校だったときにも生徒数が大幅に減つたときにも、この塾長の教えを最も重要視してきました。ですから、これまで資金に困つたということはなかったと思います。会計士の先生はもちろんですが、TKCの管理システムも導入して計数の管理に努めています。

そして、経費は工夫することができます。買うものについては、できるだけ抑えています。固定の経費は一定額で決まっていますし、生徒数はそれほど大幅に変わりません。ではどこが問題かといえば人件費です。ただ、人件費を

抑えれば教育にマイナスとなります。ですから、人を減らして現場の負担を増やすことはできるだけしたくはないので、教師からこれだけの人がほしいと言われれば、必ずそうした先生を募集しています。ありがたいことに、今は就職難で、資格を持った人が来てくれるようになりました。

しかしながら、私どもの学校は生徒がみな大学に行くような進学校とは違い、授業料の滞納も残念ながら見られます。生徒のご家庭もたいへん困つておられて、そのなかで「高校だけは出したい」というのです。

家庭的にいろいろ問題があるところもありますので、親御さんから「子どもにアルバイトをさせてください」と言われたら、喜んでアルバイトの許可を出すことにしています。「働いて親を助けなさい」ということで、うちの学校の生徒の相当数があちこちでアルバイトをしていると思います。

生徒も学校にいるときとアルバイト先では、言葉遣いも全く異なるのです。人様からお金

をいただくわけですから、そこから学ぶこともあると思います、私は「できるだけアルバイトをしてください」とも言っています。

授業料を納められない家庭はたくさんありますが、ねじ会社の松金工業ではアルバイトも雇用しております。ご希望により、ご家族に働いていただき、その分を授業料に当てることもあります。

奨学金制度で免除する方法もありますし、卒業してから持ってきてくださる方もいますので、信頼と熱意が伝われば、ちゃんとしていただけます。あまり強引なこととはしたくありませんので、生徒のことを考え、よい方向へもっていけるようにしています。

◎先生を大切に作る学校

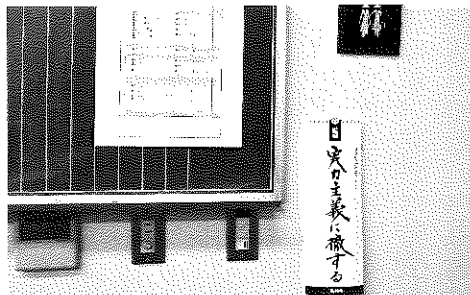
私どもの学校は、生徒を大切に作る学校ですが、そのためには先生を大切にしなければなりません。お客さまを大切にするには従業員を大切にしなければならぬわけですから、学校経営も会社経営と一緒にです。

先生を大切にするには、塾長が言われるように、先生とひたすら話をして、私の考え方を先生に理解してもらうことです。私は一生懸命に話します。先生たちの考えはいろいろありますから、話の的を絞って、私はみんなに話していきます。

そして、何か問題が起れば、すぐに先生を呼んで話し合うようにしています。そのときは時間をかけずに、素早く解決をすることです。私の考え方を話して、相手の考え方も聞けば、必ず解決することができます。

また、先生とコミュニケーションする場をどんどんつくっています。先生とはお酒を飲みに行くことも年に何回かはありますが、ゴルフのコンペなどもしたりして、集まる機会をできるだけ多くつくっております。そうして先生たちと話をするようにしています。

もちろん、特別な場をつくるだけでなく、普段から個別に話すことも大切です。「先生、このへんをちょっと考えなあかんよ」とか「先生、これはこういうふうにしたらどうや」とかいっ



事務職員室で日めくりカレンダーを使用



図書室に貼られた塾長カレンダー

たり、教師としての資質が欠けているのではないかという先生もいます。そうした先生には遠慮せずに注意しています。

そして、学校の通路や食堂に稲盛塾長のカレンダーをかけ、図書館には塾長の書籍などを置いています。生徒だけでなく先生にも読んでもらうことで、私の考え方を理解してもらえるように努力しています。

また、先生のなかには実際の企業社会で経験を積んできた先生もいます。そういう人を軸に職業指導のようなことを、今度は先生たちにもしようかなと思っています。先生は大学を出て、すぐに「先生」になってしまうものですから、社会的な常識に欠ける点もあります。

たことは絶えず話しています。

先生でもさまざまな方がいらつしやいます。声が極端に小さかったり、化粧が極端に濃かつ

未来をつかめ

文武両道の
学生採用を

『体育会ナビ』で!!

<http://taikukai.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

ですから、そのあたりのこともしつかり勉強もしてもらおうと思っています。

◎ベテラン先生は私の宝物

塾長のおっしゃるように、人は常に挑戦をしていかなければなりません。私は先生たちに挑戦する気持ちを忘れてほしくないのです、次のようなことを言っています。

「先生、うちの高校に入ったからといって、この学校が最後ではないよ。本当にやる気があるのならば、県立高校の教員試験にチャレンジしなさい。合格したら、私は喜んで送り出します。そのかわりに、まだ試験も受けてないのに、今度県立高校を『受ける受ける』と言うのはやめなさい」

実は、そういう先生がいたことがあるのです。結局、受からなかったのですが、「先生、そういうことは秘めてがんばるもので、受かったら言つてきなさい」と言ったことがあります。

今年、辞めた先生が二人います。県立高校への採用がたいへん厳しくなってきたので、学校

勉強させていたのですが、その先生たちの努力によって、その生徒さんが学校をやめずに毎日通学するようになりました。

七、八年前、入口も教室も登校時間も別にしないで、不登校の生徒さんを十人ほど預かり、修学旅行も別にしましたが、たいへんでした。もうこんなことはやめようという話になって、そこからいろいろと議論がはじまり、先生たちが考えたことを出し合っていったら、この不登校だった生徒さんが、ずっと通ってくれるようになったわけです。こうしたことは、うちの学校に長くいる先生たちの成果であり、私は宝物だと思っています。

◎生徒の笑顔の奥をのぞけるように

私は先生にいつも、「生徒の笑顔の奥をのぞけるようにしよう」と言っています。元気で笑っているような生徒でも、何か問題を抱えていることがあるからです。

いじめとか暴力が私は大嫌いなので、そういうことを聞けば、もうすぐにでも走っていきま

で仕事をしながら県立をめざしても合格しないのです。今年はずちの学校を辞めて受験一本でやるという先生がいましたので、「そう思われたのなら、そうしなさい」と言いました。

この学校にきて、六十歳まで勤めて終わりというのではなくて、若い先生には伸びるところがあります。やる気が、私にすればほしくところなのです。先生たちには「何かに挑戦する気持ちを持つてほしい」と、いつも言っています。

その反面、うちの学校も十五年がたつて、最初からこの学校でがんばりたいという先生もずいぶん増えてきました。その先生たちは、こは自分の最後の職場だと思って、一生懸命にがんばってくれています。一つの学校に十年も十五年もいる先生というのは、どこの中学校や高校を探してもなかなかいません。

ところがこの学校には、そういう宝物といふべき先生が何人かいらつしゃいます。そうすると、不登校の問題でも、そのベテランの先生たちがいろいろと工夫をしてくれます。中学時代に不登校だった生徒さんを普通の教室で一緒に

す。なかには、わからないお父さんが先生を殴ったということもありました。私はすぐに駆けつけて、どうしたのでしょうかと、きちんと対応しました。

すると先生から、「理事長、なんでそこまでするのですか」と言われたりします。「私は、あなたたちを雇っている責任がある。生徒のことに対しては、私は口出しをしない。しかし、教師は私の宝物なのだから、これだけはわかってくれ」というように話しています。

しかし、生徒の心というものはわからないものです。毎日楽しそうにすごしている生徒が、登校しなくなることもあります。その原因はまったくわかりません。ですから、「生徒の笑顔の奥を見られるような教師になろう」ということを、先生たちに言っています。また学校全体としても、「生徒の笑顔の奥をのぞけるような学校になろう」と言っています。

そして、先生にも人間的に成長していただくなければなりません。私どもの学校には若い先生が多いものですから、盛和塾の話をいくらし

でも、わかっていただくことは難しいです。しかし、私の考え方を先生たちにもわかっていただけるようにしたいので、去年の夏、長浜のホテルで一泊二日の研修会を行いました。その研修会で稲盛塾長のDVDを見ても



先生の研修に使用した教材DVD

らったところたいへん好評で、「理事長、京都の学校が京セラで稲盛さんの考え方を勉強しているそうです」と言われました。そこで私は、京都山科にある京セラ旧本社の研修所のことを挙げ「あそこで先生たちに勉強しに行ってもらえるか、聞いておきます」と返しました。先生たちの間にも、フィロソフィを学ぼうという気持ちで芽生えてきました。(※先生方のDVD研修感想文を記事の最後に掲載しました)

やはり、いろいろなところで学ぶ機会をつくることは大切です。さらに先生たちに社会の常識を勉強してもらうために、新任の先生は夏休みに、私どもの彦根のねじ工場で二週間仕事をしてもらっています。

◎卒業生の活躍の場が広がる

就職に関していえば、うちの卒業生が活躍するのは、どちらかといえば、事務職ではなく現場です。一生懸命にがんばる子も多いのですが、少し学力的に難しいところもあるので、もっと常識的なことを教えていかなければならな

いと思っています。就職してからの定着率が悪いのも問題です。

卒業式でも親御さんを集めて、「就職した会社での定着率がよくなるようにがんばります。ですから、卒業してから、私どもの学校にどしどしとお声掛けをしてください」ということを言いました。

そうしなければ、今年は雇っていただけでも、途中で辞められたら、来年から採用してもらえなくなります。今年の卒業生が一生懸命にがんばってくれたら、その企業から「もうひとり頼むわ」となります。

就職に関しては、このように地道に活動していく以外に、うちの学校の生きる道はないのです。ですから、こうしたかたちで就職を広げていっています。

また、卒業生の就職に関しては、盛和塾の塾生さんにいろいろと助けていただいています。とくに滋賀県の塾生の企業さんからは、いろいろお声掛けをいただいて、そこへ学校の職員が伺って、卒業生たちを採用していただい

おります。本当にありがたいことです。

◎不可能が可能になった

「できないものでもできるといえば、できるようになる。毎日思い続ける」という稲盛塾長の言葉は必ず実践するようにしています。

たとえば、学校の入口のところに八軒ほどの家が建っていました。その土地をなんとか学校の用地として利用したいと思っていたのですが、結局、すべて売っていただくことができませんでした。皆さんから「絶対に買えないと言われていたものを、よう買ったな」といわれました。

我ながら、よく買えたものだと思います。まさに塾長の「できると思えばできる」ということです。そのかわりに、自分の気持ちを相手にちゃんと伝える必要があります。

強引なことをしてはいけませんし、他人の気持ちをおわかって目標に向かっていかなければならないということもわかりました。たいへんよい経験になりました。

稲盛塾長の言われることを真似しているだ

けですが、私は学校で勉強できなかった分、いろいろ実践できるのは幸せだと思ってこれからもやっていきたいと思っています。

また、地域の看護師さんの不足により、病院や行政から私どもの学校で看護師さんを育ててほしいという要請があります。慎重に考えて、なんとか要望に応えられるようにしていきたいと思っています。これにはなかなか難しい問題が山積しています。これにはなかなか難しい問題は山積しています。看護師さんを育てるには私どもがもっと学校としてレベルアップしていかなければなりません。

また、ものづくりの原点も考えていきたいと思っています。たとえば、繊維産業に関わる人材の育成をしていきたいと考えています。そして将来的には、総合学科のなかに機械科とか工業科を設置しようと思っています。

◎学校経営を最後の仕事として

これから私は、兼務していたねじ会社の社長を後継者である娘婿の今村康博に譲り、学校経営に専念していきます。

ねじ会社は五十二年間がんばりましたが、今学校には多くの生徒さんに入学していただいたことで、大きな責任を感じています。この学校経営を私の人生の最後の仕事として、目標や目的をしっかりと持ってがんばっていききたいと思っています。

また盛和塾は、ねじ会社の経営者として二十六年間お世話になってきましたが、今回の社長の今村康博を代わりに入塾させ、私は彦根総合高等学校の理事長として盛和塾に再入塾させていただきました。これを機に、学校経営について新たな気持で、盛和塾で勉強していきたいと思います。

そして今後は、五ヶ年計画で学校経営を健全にするためにがんばっていきます。学校は生徒の教育や指導の場ですが、私は学校経営には、いわば社員ともいえる教師の指導が最も大切だと考えており、これを強化していきたいと考えています。学校経営も会社経営と同じです。盛和塾で勉強して、塾生のみなさんの話を聞き、熱い思いでがんばっていききたいと思います。

す。

私は盛和塾に入塾して本当によかったと思っています。稲盛塾長の「いつも目標にむかって、毎日熱い思いでやるんだ」ということで、学校

経営、会社経営にがんばってきました。また夏原さんをはじめ、塾生の皆さんにもいろいろ教えてもらいました。

そして、学校にいけないでも、仕事や生活でがんばることを教えてくれたのは、父のおかげだと思っています。大学には行けなくても、「親父の大学」で、すばらしい勉強をさせていただきました。

私が今日ここにあるのは稲盛塾長をはじめ、家族や社員、教師の皆さんのおかげです。私はこれからも、今まで以上に精進していききたいと思っています。

教職員研修の感想文

本文中で紹介のあった、教職員の方々が参加された塾長DVDを視聴する研修（昨年八月実施）の感想文を抜粋掲載いたします。

人生・仕事に役立てる稲盛哲学

稲盛和夫氏の数多くの経営哲学の中でも、



清田校長(左)と松本氏(右)

人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力という言葉がいちばん印象深いものでした。今までの人生を振り返っても、共感できる言葉であるとともに、今後の人生においても、座右の銘として心に刻み込みたいと思っております。

次には、「人材こそ宝」という言葉であります。理事長の挨拶の中に、「学校とは校舎ではなく教師だ」という一節がありました。この言葉により、本日参加したすべての教職員が目覚まし、これから本校のために全力を傾注しようと思ったであろうと確信します。今後、稲盛氏の哲学を学び、仕事や人生において役立てていくことを肝に銘じました。

我が校の経営理念のルーツ

成果主義や利益を重視するのではなく、社員（人間）を最も大切にしなければならぬと講演される姿が印象的でした。我が校の理事長がよくおっしゃっている経営理念のルーツがこの稲盛名誉会長の哲学をもとにされているのだとわかりました。

「十二ヶ条」を積極的に実践していきたい

視聴させていただいたDVDの中に「経営の原点十二ヶ条」というものができました。その「十二ヶ条」のどれもが、仕事をしていく上で心掛けていきたいと思えるもので、実践していくことができれば、自身の気の持ち方も効率もよりよくなるだろうと感じました。「実践できれば成功する」と講演の中でおっしゃっていました。実践してみないと成功につながらないと感じ、自身から積極的に挑んでいきたいと思いました。

人間関係を前向きに考えることができた

「『この人とならどんな苦楽も共にできる』と思える人間関係をつくる」「大きな石だけでは石垣はできない」という言葉が印象的でした。私はつい人との関係を思い悩みがちで、生徒との関係でもそれは変わリません。どう動いたら、どう言葉をかけたらいのか。私の存在は相手にとって必要なのか。しかし、「ポジティブに」

という言葉を受けて考え直してみると、「相手が私を必要としている」かどうかではなく、「私が相手を必要としている」と考えることもできると思い至りました。私は生徒達が大切ですし、ほんとうに好きだと思っています。伝え続けていけば、いつかは伝えられると前向きに考えながら関係を築いていきたいです。

担任も学級の経営者

目標設定が大切だということが分かりました。盛和塾のDVDの中で「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という話を話していましたが、とても印象的でした。担任も学級経営をする点で経営者であるので、今回のDVDのなかに参考になるものがたくさんあったように思います。

企業も学校も目標共有が大切

（私は）企業に勤めていたこともあり、皆が一つの目標に力を合わせて心をつなぐという思いは常に言われていましたし、自分自身

稲盛さんの考えをもっと学びたい

稲盛さんの経営にかかわるポイントは、経営に限らず、どのような場面にも、大切な考えだと分かりました。

目標を持ち、強烈な願望を持つこと。厳しい状況でも、強い意志を持つこと等は自分の夢や希望を叶えるには不可欠なものだと思います。

また、従業員を大切にして、同じ気持ちで共に努力するという姿勢は、教員が生徒とかかわるときに身につけておかなければならない考え方だと思います。稲盛さんの考え方をもっと学びたいと思いました。

「自利利他」の人、稲盛和夫



稲盛名誉会長と出会うまで

自分は何かを成し遂げたいという思いが強く、十八、十九歳の頃は、ダンスの先生になろうとか、歌手になろうとか、あるいは俳優になろうとかを含め、いろいろな職を考えました。結果、その世界に入るのは簡単ではないということがわかり、やはり会社に勤めるしかないと思って、富士通に勤めるようになりました。しかし、それでもあきらめずに、三十歳になつたら独立するから、それまでは富士通で仕事の勉強をしようと思っていました。

別に何をやるうということは決めていなくても、とにかく会社を辞めようと思っていました。そのためには、三十歳までに借金なしで家を建て、あとは食費にすることさえお金をかければ、生きていけるようになる必要があります。そのため私は二十七歳で嫁をもらい、子供が生まれる直前に、嫁の実家の二階に家をつくらせてもらいました。目標通り借金なしで家ができたので、三十歳で富士通に退職届を出したのです。退職届を出したら、当時の上司で、後に京セラの副社長になった友納春樹さんが、独立してサイバネット工業（以下サイバネット）という

会社をつくらうと思っていました。

私は経営を学ぼうと思って、別の小さな会社に行くことにしていたのです。ところが友納さんに、「おまえ、会社を辞めるのなら、俺を手伝ってくれ」と口説かれたのです。そうして、友納さんと私を含めた四人でサイバネットをつくることになりました。

サイバネットでは、まさに天国から地獄を味わいました。主要な商品は車載用のCB（市民バンド）トランシーバーで、輸出が一〇〇%でした。CBトランシーバーがアメリカで爆発的に普及したのに伴い、サイバネットは急成長しました。ところが、規格変更と貿易摩擦による

輸入規制もあり、売上は一気に三分の一にまで落ち込んでしまったのです。



サイバネット工業の製品群

プロフィール

- 一九三七年生まれ
- 一九六九年五月 サイバネット工業株式会社入社
- 一九七九年九月 サイバネット工業救済に伴い、京セラグループ入り
- 一九八九年六月 京セラ株式会社取締役 就任
- 一九八九年十月 三田工業株式会社事業管財人 就任
- 一九九九年六月 京セラ株式会社常務取締役 就任
- 二〇〇〇年一月 京セラミタ代表取締役社長 就任
- 二〇〇四年六月 京セラミタ株式会社代表取締役会長 就任
- 二〇〇八年六月 京セラミタ株式会社非常勤相談役 就任
- 二〇一一年六月 京セラミタ株式会社非常勤相談役 退任

「結婚しよう！」

稲盛名誉会長との最初の出会いは、そんな窮地に陥ったサイバネットを救っていただいたとさのことです。名誉会長、当時の稲盛社長は、銀行の紹介でサイバネットのことをご存じになったと思うのですが、友納さんと、合併するかどうか、最後の詰めをされていたときだったと思います。サイバネットの私たちは、今は経営研究所になっている、旧京セラ本社の一室に案内されました。救ってもらえるのか、救ってもらえないのか。サイバネットではそれまでに何人も首を切っていました。中には、自分が採用をした社員もいましたから、これ以上は切りたくない、もう祈るような思いで、何としても救ってほしいと願っていました。

その前にもサイバネットの救済を検討した会社は、何社があったのです。工場の調査にも来ましたし、いろいろと調べにきていました。でも結局、全部ダメになってしまい、これ以上サイバネットはもたないだろうと思っていました。

と思いました。しかしテーブルの上にはお酒が用意され、おつまみがあり、鯖寿司も一皿ずつあります。一テーブルに五人くらい座れるように座布団も敷いてあります。稲盛社長をはじめ、京セラの幹部が、それぞれのテーブルごとに座っていきます。「これは何だろうな」と思いました。

そして宴が始まり、しばらくすると、「営業の方いらっしゃい」「技術の方いらっしゃい」「製造の方いらっしゃい」というように、順に稲盛社長のテーブルに呼ばれ、それぞれの役割に従い、問われるままにいろいろな話をしました。私は福島工場長でしたから、北海道、伊勢、それから川崎の工場長など、製造関係の人と集まって社長と話をしました。「どんな仕事をしていますか?」「何が問題になっているんですか?」「何が問題になっているんですか?」などと聞かれ、どう答えたか、あまり覚えていませんが、思いのままに話をしました。

京セラは、当時は京都セラミックという社名でした。サイバネットとはあまり取り引きもな

た。工場の門にバスをバリケードのように並べて、倒産時の予行演習まで行っていました。しかし私は、社員には「絶対に俺が食わせてやるから」と言っていました。ビクター、日立、パイオニアなど、いろいろな会社から仕事をもたらして、下請けの仕事をしていたが、営業には私ひとりで回っていました。ボーナスもない、昇給もない。人員整理までして、社員全員が本当に暗くなっている。その中で、私もがんばっていたわけです。

しかし実のところは、予行演習をしたとはいえ、倒産したらいへんなことになることはわかっていましたし、果たして自分が皆を食わせていけるかどうかともわかりませんでした。

そんな中でしたが、京セラの旧本社の部屋で、三、四時間くらい待ったでしょうか。灰皿も出てこず、皆で「京セラは厳しいなあ。タバコも吸えないんだな」と言っていたときです。

「どうぞ、お待たせしました」と言われて、五階に案内されました。そこには畳がたくさん敷いてあり、一瞬「ここは柔道場じゃないか」

く、私には知識がありませんでした。上場をしている、無借金経営のすばらしい会社だとは聞いていましたので、そういう会社で救われるなら倒産しないで済むとは思っていました。

ただ、どのように救ってもらえるのかはまったく見えていなかったもので、とにかく会社がつぶれないでやっていけたらいいと、そればかりを願っていました。

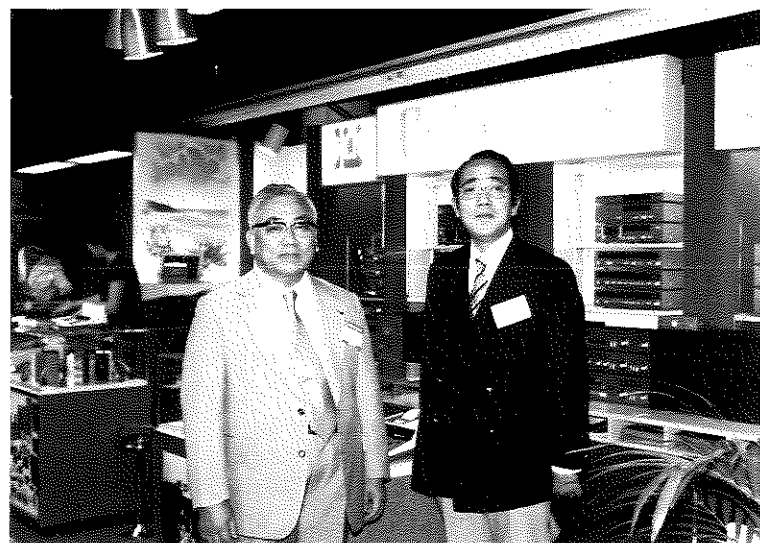
それまで、稲盛社長に対しての印象はほとんどありませんでした。もちろんお会いしたことありません。私は福島の田舎者でしたから、あまり世間のことを知らなかったと思うのです。だから本当に初対面で、「どんな人かな」という目で見ていました。

やがてひと通り顔合わせが終わると、「これで皆さんと会えました」という言葉を皮切りに、稲盛社長の挨拶が始まりました。まるで京セラの幹部の方に話すような感じで親しく話しかけていただき、「サイバネットの人はいい人だよし、結婚しよう!」と宣言されたのです。

私たちは「やったー!」と沸き立ちました。

救済合併することを「結婚する」と表現してくださったのです。

「結婚する前というのは、皆それぞれ生まれも育った環境も違っていますから、よい面も悪



左よりサイバネット工業 友納社長と塾長(シカゴにて)

い面もあるでしょう。しかし結婚する以上は、前のことはなんだかんだと言わず、一緒にがんばっていきましょう。それが結婚というものです」。続けて、そんな話をされたように記憶しています。

皆、心から喜んでいました。我々サイバネットの社員は不安で一杯だったのです。私は町の協力をもらって社員を募集していました。それなのに首を切り、町のいろいろな人に恨まれた。これで会社がつぶれたら、もっとひどいことになるかと心配していたのです。また何より、残った社員たちの顔が浮かびます。それだけに「よかった。がんばってきてよかった」という思いでした。

「結婚宣言」の後、稲盛社長は「これから飲みに行こう」と言われました。飲みにまで連れていってくれるんだと感謝しながら、そのまま車に乗りました。ひとつのお店には全員が入れないので、二つのお店にわかれたのですが、私は幸いにも稲盛社長と一緒にいました。

そのとき、稲盛社長がいきなり、「俺が歌う」

という思いになりました。

徹底した数字の追及

しかし、京セラ入社後の道のりは、決して甘いものではありませんでした。私は製造責任者でしたので、幹部会に出席しました。幹部会は、旧京セラ本社の五階で、粗末なテーブルに三人掛けで、窮屈な折り畳みの椅子に座って行います。

売上、生産、時間当りなど、アメーバ経営に基づいた経営数字が並んだ資料を持って臨みました。時間当りを上げるために、いかに生産を上げ、経費を下げるかということなどを、徹底

WIN

人が動く 社会が変わる。

その「ハード」がある。

WIN

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

24

最新カタログを
無料で送付いたします。

アキツ工業株式会社

☎ 0120-989-565

担当：松原(北大阪)まで
matsubara@wininc.jp

下記のサイトもご覧下さい。
<http://www.wininc.jp>

して数字をもとに議論していました。サイバネットの製造では、経営の数字なんてありません。サイバネットでは、数字は全部経理が握っていて、我々製造には数字がおりてこなかった。それが京セラに入って一変したのです。

幹部会は毎月四日間行います。朝九時から始まるので、我々は八時半くらいから部屋で待っているのですが、ひとたび始まるという終わるのかわからない、というものでした。

幹部会の最中、稲盛社長は納得できないところがあれば、徹底的に追及します。それが聞いている私たちの勉強になるのです。

私も稲盛社長のやり方を学ぶために、それを工場で真似るようにしました。もう真似も真似でした。やったことがないことですから。

部下に教えるために、必ずコメントするようにもしました。「おまえ、この数字はもつとこうなるはずだろう」「この数字はどうして出てきたんだ。この数字を下げたら、こう変わるんじゃないのか」というように、稲盛社長を徹底的に真似しました。

も、聞かれたらすぐに答えられるようにしました。

そういう訓練をしていくと、数字はまさに言い訳なしだということがわかってくるのです。安心してしていると、数字はガタンと落ちる。「もつともうかるはずだ」と思うと上がってくる。稲盛社長の数字に対して徹底的に詰めていく姿勢は、経営者としてすごく勉強になりました。

だから、常に電卓を持ち歩く習慣ができました。「経費を1%、いやコンマ1%下げるときには、どの項目を見ればよいのか」と考えるときには、全部覚えているので、電卓で足し算や引き算さえすれば済むのです。よく、飛行機の中でも新幹線の中でも持ち歩いて、何の資料もない中、電卓ひとつでその月の実績数字を出していました。こうして、だんだん数字が読めてくるようになり、自分の部門の業績の落ち着く先もわかってきました。

特に私が感動しているのは、経費の内訳がどういう割合になっていて、どう使われているのか、この辺を稲盛社長がずっと細かく見ておら

このように、真似でいいんです。真似て実行することで見えてくるものがある。だから工場の幹部会では、私は一日七、八時間は話し通しました。これを稲盛社長は四日間続いているわけです。しかも夕方五時で終わるとは限らない。夜十時くらいまでやるときだってあるわけです。この幹部会を通して、稲盛社長という人が毎月いかにすごいことをやっているのか、よくわかりました。

そうすれば、こちら真剣にならざるをえません。私も幹部会に出席するときには、社長に叱られたらえらいことだと、数字を徹夜で丸暗記していました。そのくらいの真剣勝負です。

資料をたくさん持って、幹部会に来る人もいました。しかし、質問されてから資料をめくっていたのでは、もう間に合いません。「そんなこともわからないのかおまえは！」と叱責されてしまいます。だから私は資料を持たずに、会議事務局が配布した資料のページだけを使って説明しました。原稿を使わず、数字は全部覚えて、なぜこういう数字になったのかという理由



れたことです。そしてその経費感覚が、全社の組織風土になっている。これは京セラの宝だと思えます。

年に二回、世界中の京セラ幹部が集う国際経営会議も、みんな数字でした。売上がどうなっ

ていて、経費がどうなっていて、利益率がどうなっていて、前期との比較がどうなっていて、といったことについて報告するのですが、その数字の根拠や背景について何の準備もなく突然質問をされたら、もうひとたまりもありません。

「ここは質問されるはずだ」とか、「ここはどうして落ちたのか聞かれるだろう」とか、事前に自分の採算表を見たらわかります。社長が「よし、おまえはよくやった」と言ってくれる数字なのか、「おまえ！ 何だこれは」と言われるのか、「この経費が、なんでこんなに多いんだ」と言われるのか。数字を見れば、自分でもわかるんです。そうなれば、なぜそういう数字になったのか、必ず原因を知っていなければなりません。「あれ、なんでこんな数字になっているんだろう？」と、自分で疑問に思い、追及されないようにするため、また質問されてもすぐに答えられるようにするため、徹底して準備をしました。

これが、私にとつてもものすごく経営の勉強になったのです。こういうことを教え込まれて、

数字をととても意識していたことは、後に携わった京セラミタの再建でも非常に役に立ちました。しかし、それは京セラでは当たり前のことなのです。

今思い返しても、幹部会での稲盛社長の迫及は厳しいものでした。国際経営会議の場で、二百人以上の幹部の前で立たされて、「関、おまえは！」と叱られたこともあります。そのときの目は、誤解を恐れずに言えば、まるで「へビの目」です。目から青い光線が出てくるくらい、稲盛社長の迫力はすごかった。

稲盛社長が誰かを叱るとき、皆に言うべきことを、特定の人に言うということが、よくありました。それを聞くことが、皆の勉強になるのです。「おまえはこういうことをしたら駄目だ」と言いながら、「皆もこういう発想をしなければならぬ」ということを教育しておられるのです。

「人を叱る」ということでは、こんなこともあります。飲んでいるとき突然、「関、おま



京セラの第1回国際経営会議 関氏挨拶(当時の社内ビデオより)

はカンカンになって怒りだすのです。ひどい人だとも思いましたが、稲盛社長は叱るにしても何にしても、そのくらいに真剣な人であり、しかし根本では思いやりがある人だったのです。

稲盛社長に直訴

サイバネットから京セラになって、私は三重県にある伊勢工場と玉城工場の両方の工場長を兼務していました。

玉城工場は、生産品目を複写機からプリンタに切り替えようとしてプリンタの開発をしていました。ところが稲盛社長は突然、「玉城工場でのプリンタ生産はやめだ。プリンタ事業は、八日市工場で行え」とおっしゃいました。技術者の転勤辞令まで出ていたのでびっくりしましたが、私は、プリンタ事業は、絶対に自分にしかできないと思っていました。

そこで私は、玉城工場の計画書から稟議書まで書類一式を揃えて、稲盛社長に直訴したので

えは京セラを辞めないよな？」と言われるのです。

「いえ、私は辞めませんよ」と答えると、「辞めないよな？」と再度確かめてから、稲盛社長

「これは絶対に私にしかできません。玉城の複写機の工場をご覧になったでしょう。あれと同じように、私ならうまくやれます。ぜひやらせてください」とお願いしました。二時間くらい話したでしょうか。稲盛社長はじめは「あんな小さい工場では、プリンタ事業はとても難しい」と考えておりましたが、私はひと月で三万台つくれると言ったのです。

複写機には印刷する部分と原稿を写しとる部分と、二つの機能があります。一方、プリンタは電気信号で入ってきますから、写しとる部分がありません。だからプリンタは複写機より生産するのが簡単なのです。

また当時、私なりの工夫をして、玉城工場では、ひと月で五千台の複写機をつくっていました。そのことで稲盛社長のお褒めにあずかり、ゼロックス社まで見学にきたほどです。

そのことを思い出してください、とお話すると、「わかった。おまえがやれ。もうしようがないな」と、稟議書にサインをしてくださいました。こうして、玉城工場でプリンタ生産が

く人を信用してみよう、信頼しよう、というものの見方をしていたということです。自分から手を挙げてきた人をとて歓迎され、チャンスを与えるということが、たくさんあったように思うのです。

会社や人は、そういうチャレンジや勇気で大きく変わるものなのです。

稲盛社長も、若いときから、いろいろなことにチャレンジしてきたことで、事業を大きく発展させていった経験をたくさん持つておられるはずなのです。そして、そのチャレンジの根源には、強い思いがあるのです。それが大事なのだと思います。何としても成し遂げたい、何としても実現したいという、この強い思い、願望。

始まったのです。

どの発言が決め手になったのかわかりませんが、名誉会長と、社長時代からずっと一緒にやってきて、非常に強く思うのは、あの方はとにかく

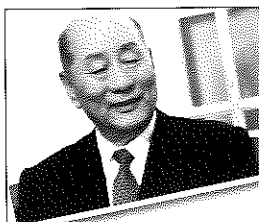
「京セラファイロソフイ」というのは、そういう思いが源なのだと思います。

※京セラミタ再建を振り返る

一九九八年八月十日、複写機メーカーである三田工業が倒産しました。その再建を受け継いだ京セラミタに、私は転籍しました。

名誉会長がよく言われるように、すむ世界によつて考え方はまったく変わってきます。三田工業は、採算が合わないのはしょうがない、借

※京セラミタ株式会社は本年四月一日より京セラドキュメントソリューションズ株式会社に社名変更いたしました。が本記事では旧社名を使用させていただきます。



MEMORY STUDIO

世代継承

映像だから伝わる経営者の想い。

メモリースタジオは

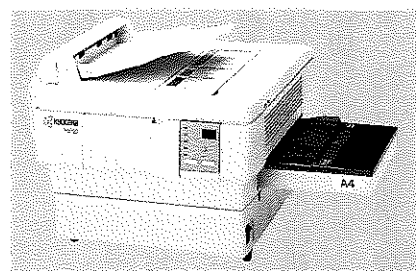
将来世代へのビデオレターです。



まずはお電話ください。

TEL: 06-6457-1370

株式会社アンテリジャン



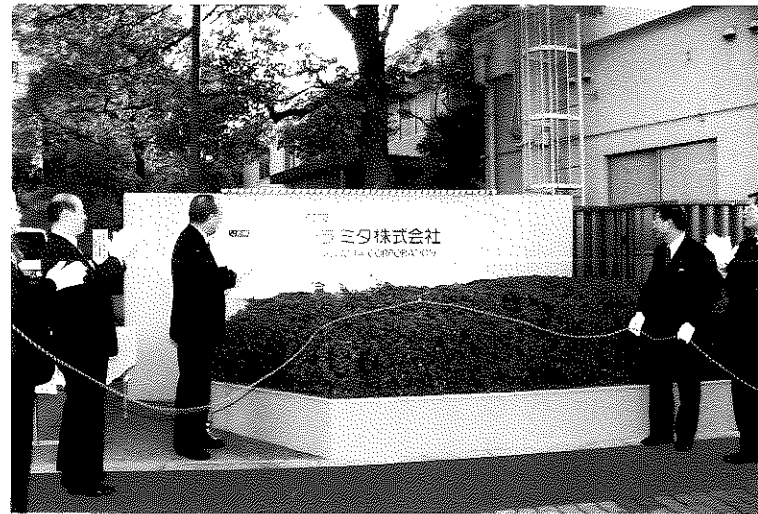
複写機の技術を生かして開発されたプリンタ



当時の玉城工業

金をしても経営を続けていくことはできないかという世界にいたわけです。

私は、そこから抜け出して、税引前利益率一〇%以上の会社になろう、業界ナンバーワン



2000年1月、京セラミタが発足（京セラミタ本社除幕式にて）

の利益率を誇る会社になろう、そういう新しい世界にすもうという目標を立てました。

私が京セラミタにきたときの思いは二つでした。一つは、二度と倒産しない会社になければならないということ。もう一つは、業界の中で生き残っていかなければならないということ。そのために、二桁の利益率を出す世界に、京セラミタをすまわせるということが必要なのです。

絶対にできると、私は信じていました。京セラのプリンタ事業を担当していたときも、一五%近い税引前利益率をあげていました。複写機であつても、二桁の利益率を出せるはずだと思っていました。

しかし、京セラミタで最初に利益率一〇%と言ったときには、誰も信じませんでした。でも私には、「やりたい」という思い、それしかありませんでした。また、目標設定として、何かでひとつでもいいから、業界の中で勝てるものはあるのだろうかといったら、実は利益率以外になかったんです。そこで、キヤノンより上の

一〇%の利益率を目標にしました。

なぜ、ここまで高い目標設定をしたのか。昔、差引比率「注・（総生産－控除額）÷総生産×一〇〇」という式によって表される指標で、各製造アメーバがどれだけ効率的に付加価値を生み出しているかを示す「三〇%という目標を掲げていたことがあります。自分の計画の中では、ずっと三〇%ならいいだろうと思ってきたので、三〇%の計画を立てたのです。

すると、後に名誉会長から、「なんで三〇%で止まるんだ？ おまえの頭には三二%とか三三%というものはないのか」と叱られました。なるほどな、と思いました。

自分の頭の中には、「もうこれ以上は無理だろう」という思いこみがあった。三〇%の目標だつて、相当に背伸びして掲げたのだから、これ以上は無理だと自分で限界をつくってしまったていたんです。

ところが、名誉会長から「おまえ、なんで三二%とか三三%じゃないんだ？」と言われて、気づかされたのです。「もうこれ以上はできま

せん」とあきらめているみたいなのだ、とわかったのです。

盛和塾の人たちにも、会社が大きろうと小さかろうと、ぜひ目標は高めに置いてほしいと思います。高めであるからこそやりがいがあるし、達成したときの喜びがあるのです。また実際に、高い目標でも、立てればできてしまうのです。名誉会長もそういう経験をしているから、「できないはずはない」とおっしゃるのです。

ところが、経験したことのない人には、なかなかわからないのです。業界が違ふとか、歴史が違ふとか、今はそんな時代ではないとか、できない理由はいくらでもあります。私も幹部会で、成績が悪いときはしょっちゅう弁解をしました。自分で弁解するのが嫌になるくらい、あだこうだと弁解していました。

そのときに、名誉会長には、「できないと思つているから、おまえはできないんだよ。できると思つたらできるんだ」と言われました。その通りなのです。思いが足りなければ目標が小さくなり、目標が小さければ、やることも小さく

なっていました。

とは言え、業績を右肩上がりにしていくのが難しいことであることも、身にしみえています。どんなに高い目標を持とうと、切羽詰まったやり方をしていては絶対にできないのです。どんな高い目標を持っても、余裕を持ってそこにいく気持ちが必要なのです。

「余裕を持つ」というのはどういうことか。例えば、今月の営業売上は一億円だと、一人の営業マンが目標を立てたとします。その営業マンが「果たして何千万円売れるのかな」という姿勢ではどうしようもありません。しかし、「あそこをもうちょっとがんばれば絶対に一億円はいくな。いや別の二千万円くらいになる引き合いがあるから、それを絶対取って一億円以上は必ずやれるぞ」と考えている。これが「余裕」であり、そういう数字の落としこみでなければならぬはずだ。

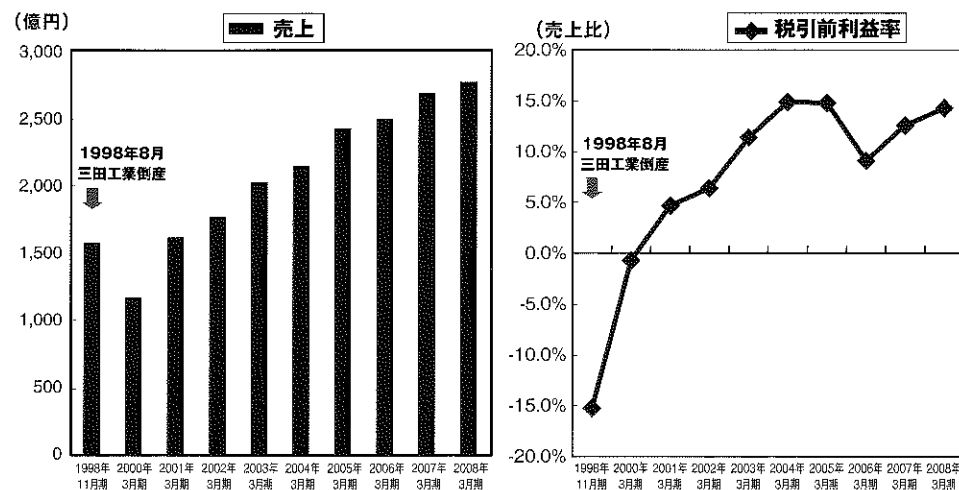
何の根拠もなく、やる気だけで、「今月は七千万円だから、来月は八千万円だ。いや一億円だ」と言っても、それは当たるも八卦当たらない。

ぬも八卦です。できるかもしれないし、できないかもしれない。前月比を上げていこう。絶対に下まわらずに、必ず上に押し上げていこうとするならば、賭け事みたいなやり方ではできません。かえって前月よりも落ちてしまうかもしれない。絶対にそうならないモノを持つ必要があるのです。

つまり、売上をあげたいなら、売上をあげられるだけの準備をしておかなければなりません。「次はこの新製品をラインアップに加える」「次はこういうお客さんをいつまでにつくって、そのお客さんにいつから販売してもらう。そうすれば、この月に売上がこう上がる」「営業マンをあと何人入れれば、業績はこう上がる」という見通しが常に必要なのです。京セラの文化としてある「絶対に前月よりも業績を落とさない」を実践するのであれば、何か具体的な方策がなければならぬ。神頼みではできないのです。

京セラミタ再建でも、そういう組織風土をつくるように努めました。

京セラミタ業績推移



京セラミタ 業績の推移

京セラを伸ばしたスピーディな判断

京セラが伸びた大きな理由は、決断の速さにもあると思います。サイバネットを合併された当時の稲盛社長は、「よし、おまえはここに行け」「おまえはあそこに行け」と指示を間髪入れず出されていきました。各部署に満遍なく顔を出し、全社の仕事の流れをわかっておられるから、決断が速いのです。いちいち説明を聞いたりから決断するのではなく、自分の頭の中にある、全社の仕事の流れの中で決断ができる。だからトップや幹部は、会社の全ての部門の仕事の流れを知っていなければなりません。仕事の流れ、事業の流れ、経営の流れを把握することを、名誉会長はものすごく重要視されていたように思います。

お客さんからの引き合いに対しても、回答が速いんです。多少問題があるかもしれないけれども、営業は自信を持って「やります！」と言う。すると稲盛社長が、「よし行け！俺が責任を取るから」と応える。

他の会社では、そうはいきません。まず、途中の誰かに判を押してもらわなければならぬ。例えば、部長が「よし、わかった。技術を説得する」と言ったり、「技術がウンと言ってくれないからやれない」というようになってしまふ。そういうところが、京セラは速いのです。伸びていく会社ほど、そうしたスピーディーな経営になっていると思います。

ものごとには、必ずよい面と悪い面があります。Aさんの言うこと、Bさんの言うこと、Cさんの言うこと、それぞれの意見をよく聞いて慎重に判断をしていく。立ち止まって、時間をかけて複数の選択肢でどっちがよいのか考えてみれば、正しい決断ができるのかもしれない。けれども、経営はそうじゃないと思うんです。そんなことをしたら、市場に取り残される。また、部下も動けません。

すぐさま「行け！」と決断できるのは、動物的な「勘」のようなものも働いているはずですよ。たぶん名誉会長には、そういう勘が強く働くのだと思います。全部が科学的に、あるいは計算

ずくで決まるというのではなく、何だかわからないけれども、あいつがやりたいと言っているから賭けてみようというような、動物的な勘のようなものもあると思うのです。ただし、人間ですから、それには当たり外れがある。だからこそ、「変わり身の速さ」も大事だと思います。リーダーが考える時間を取っているあいだに、部下はやる気をなくしてしまふ。そうではなく、勢いに乗って「よし、行け！」と決めて進ませてみたら、「あれ？ これはおかしい」となった。そうしたら、「引き返せ！ こっちだ！」と方向を改める。名誉会長はこの決断が速いのです。

人の心とか、仕事のやり方というのは、勢いを消さないこと、流れを止めないことが大切です。「ちよつと待て」という経営がいちばん悪いと、私は思います。名誉会長は、それがありません。「行け！」「待て！」「やめ！」です。「やめ！」というのも、「待て！」というのも含め、全てにおいて決断が速い、そして結果的にそれが正しい判断になるのです。

「まいった！」という学び

名誉会長は、間違いなく多くの人から尊敬されている人です。それはなぜかといえば、人に「まいった、凄いい！」と思わせるような動き方をしてきた人だからです。

私も具体的にあしろ、こうしろということはありません。あまり教えられていないけれども、考え方や、努力する意味とか、チャレンジしていく精神とか、他人に喜んでいただくことの嬉しさとか、そういったものをたくさん教わりました。

そのような「まいった！」という学びが、「びっくり」であり、驚きなのです。皆が想像している以上のことをするのです。また、皆が想像もしない、心から喜ぶことをするのです。塾生さんも、皆をびっくりさせるような仕事をされれば、すごい会社になります。五十人いる会社で、その五十人全員が、皆をびっくりさせるようなことをしたら、とんでもない会社になると思います。

それは難しいことはありません。上司がい

るなら、その上司をびっくりさせるくらいの仕事をすることです。お客様をびっくりさせるくらいの対応をすることです。部下をびっくりさせるくらいにリーダーシップを発揮することです。そしてそれぞれが、「こうしてほしい」、「これくらいやってくれる」と思っている以上のことをやるのです。それは、仕事の実績、数字でも同じです。びっくりさせるような数字でなければいけません。

そう考えれば、難しいことはありません。ただ、それをどうやって実現していくのが難しいのです。でも、ファイトは湧いてきます。「これをやったら皆はびっくりするだろうな。喜ぶだろうな」と考えると、すごくやる気になるでしょう？ 居ても立ってもいられなくなるじゃないですか。

相手をびっくりさせ、喜ばせようと思ったら、まわりが皆動いてきます。これが、名誉会長らしいちばん見習うべきところだと思います。

実はこの取材で何をお話するか、いろいろと考えたんです。考えた結果が、これなのです。

フィロソフィやアメーバ経営の重要性は、もう皆がわかっていると思います。また私が言うまでもありません。それ以外で名誉会長から学ぶべきところは何かと考えたなら、これだと思ったのです。人を喜ばせるには、どうしたらいいだろうかと考えること。

それが利他なのです。人を喜ばせたら、必ず自分に返ってくる。「負けるが勝ち」とか、「損して得取れ」という言葉があります。「負けるが勝ち」、自分が負けて、勝ちを譲ったとしても、結果自分が勝つということです。これは味わいがありますよね。名誉会長がおっしゃる、自利利他と一緒に思います。

「損して得取れ」、損をしたように見えても、結果として得を取るということです。他人に何かを譲ってあげたら、自分が損をすると思うけれども、その人がいろいろと活躍して、あとで自分に返してくれたりする。結果的に得をするわけです。これも自利利他だと思います。

そして先に言った、数字を厳しく追及する姿勢も実は利他なのです。まるで「ヘビのような

目」で数字の追及をすることと、名誉会長のおっしゃっている利他や愛は、一切矛盾がないのです。

会社というものは、絶対に残さないといけないわけですね。それも発展させて残していかなければならない。それは社員のためなのですが、そこには絶対に利益が必要です。利益がなければ、会社は存続しないのです。

会社経営というのは、会社をつぶさないことが一番なのです。これは当たり前のことですが、サイバネットでつぶれかけた経験と、京セラミタという一度つぶれた会社を再建する私の経験から、強く思います。何としても会社はつぶしてはならず、そのために利益は絶対にあげなければならぬ、それまでできるだけ多くの利益が必要なのです。

名誉会長から教えられたことで、会社の利益からどれだけ税金を払うのか、という話があります。税金を払いたくないばかりに、散財に走る経営者を戒める話です。税金を払わなかったら、利益は残りません。また、節税だと言って、

土地を買ったり、投資をする。それでもうけたように思いますが、資産価値がなくなってしまうたら、それで終わりです。

名誉会長は、そんな賭け事のような経営ではなく、少しでも多く利益をあげることを重視されます。それで税金を多く払い、社会貢献をする。併せて、自分の手元にできるだけ多くの現金を残す。現金を残せば、やりたいこともできますし、それ以上に、社員をいつまでも雇用し続けることができる。

その利益は、数字の追及なくして取れません。だから、会議で数字を厳しく追及するということは、決して社員をいじめたり、社員を不幸にすることではなく、社員を救っていくこと、その家族を救っていくことにつながります。

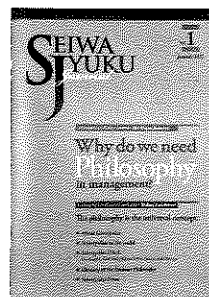
そう考えたなら、厳しいのは、経営者として当たり前のことなのです。会社がつぶれたら多くの社員を不幸にしてしまいます。サイバネット、京セラミタ再建で、私は強く思いました。だから、利益は絶

対に取らなければいけないのです。

利益をどれだけ取れるか。それを追求するのが経営の本筋で、利他の思想やフィロソフィと何ら狂っているところはないのです。

いくら厳しくとも、会社がつぶれないようにすることが最も大事なのです。社員がずっと働けるようにすることが経営であり、まさに利他ではないか。私はそう思います。



『SEIWAJYUKU
Journal』創刊!

本年一月に機関誌『盛和塾』の世界が大きく広がる出来事がありました。本誌から最適な内容を厳選し、英訳した海外塾生向けの教材として、英語版機関誌『SEIWAJYUKU Journal』が発刊されたのです。これまで海外塾生や、現地法人をもつ日本塾生の悩みであった「日本語がわからない従業員とかにフィロソフィを共有するのかわからない」という難題に取り組まれる方のために、今回は英語版製作の経緯と携わった皆さまの思いと共に『SEIWAJYUKU Journal』をご紹介します。

◎盛和塾英語教材プロジェクト発足

米国の盛和塾は、二〇〇四年にロサンゼルスで立ち上がったのを皮切りに、二〇〇五年にニューヨーク、二〇〇八年にシリコンバレー、二〇一〇年にハワイ、二〇一一年にシカゴがそれぞれ開塾し、現在、全部で五つの塾が活動しています。

米国の各塾では日本の盛和塾と同様、本部事務局から借りた日本語教材を活用して、自主例会や勉強会を行ってきました。また日本語が不

得手な塾生は、稲盛塾長の著書の英訳本によって学んできました。そして、二〇〇九年から本部事務局から京セラで使用されている「京セラフィロソフィ」の英語版DVDを借りての勉強会が各塾で開かれるようになりました。

こうした一方で、「日本語がわからない従業員とかにフィロソフィを共有すればいいのかわからない」という悩みを抱える米国塾生が増え、盛和塾向け英語教材の必要性が語られるようになってきました。

そして二〇一〇年の後半になると、ハワイとニューヨークのそれぞれの塾内で、「英語の教材を自分たちでつくろう」という動きが起こり、それが他の三つの塾にも波及していきました。

奇しくも、これとほぼ同時期に稲盛塾長から本部事務局に英語教材についてのお話があり、資金や翻訳、制作についてのフィージビリティ調査（実現可能性の調査）が本格的に始まりました。

そして二〇一一年五月、盛和塾シカゴの開塾にあたり、米国の五つの塾の代表世話人および英語セクション担当者が集結し、稲盛塾長のご出席のもと「盛和塾英語教材プロジェクト委員会」が立ち上がりました。

そしてプロジェクト委員会では、まず機関誌『盛和塾』英語版制作を決定し、二〇一二年一月に創刊号を発刊することにしました。

◎『SEIWAJYUKU Journal』を発刊

機関誌『盛和塾』英語版のタイトルは、日本語の機関誌『盛和塾』をすべてそのまま英訳し

たわけではないこともあり、盛和塾からの刊行物であるという意味の『SEIWAJYUKU Journal』と名づけました。他には『SEIWAJYUKU』『SEIWAJYUKU Bulletin』といったタイトル案もありました。

タイトルのデザインは、あくまでボランティアとしてデザインをしてくれる塾生を募集しました。

また、発刊が年始ということもあって、印刷所も年末工程になるために、印刷所に完全データを入稿する締切りは十二月十五日でした。こうした厳しいスケジュールにもかかわらず、塾生の皆さんのチームワークによって、なんとか完成に漕ぎ着けました。

第二号の発行は、二〇一二年四月を予定しています。米国の塾生はもとより、日本や中国やブラジルの塾生、さらにはアジアやヨーロッパにも販売を促進して、世界で一人でも多くの方が稲盛フィロソフィを学べるようにしたいと考えています。

発行に際してのメッセージ
(SEIWAJYUKU)
「Urna」創刊号より邦訳

創刊号は入塾促進教材の位置づけとなっており、米国各塾からメッセージが寄せられ、掲載されています。

盛和塾へようこそ！

ネムバズラ（ロサンゼルス）

「盛和塾」へようこそ。アメリカでは約三百人以上の経営者が稲盛経営哲学を学び、自分の経営に活かしています。私もその恩恵を受けている一人です。

私の事業（企業向けソフトウェア開発・販売）は、盛和塾に入ってから大きく成長し

塾なのです。

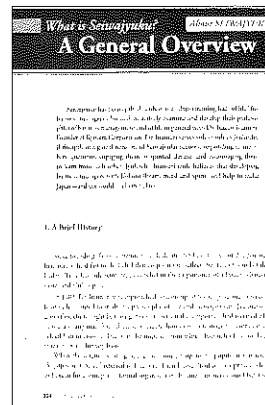
盛和塾ロサンゼルス自主勉強会では経営者である塾生が集まり、「現在の経済状況においてどの様に業績を伸ばすのか」など、自分が直面している経営問題について解答を求め意見交換します。稲盛塾長の教えや実践講話を参考にしながらディスカッションすることによって、私たちの事業に活用できる解答を見つける場面が出てくるのです。

盛和塾は経営者同士が心を開き、稲盛哲学を共に学び、それを自分の経営に活かせるよう話し合い切磋琢磨する学びの場です。

学び、実践し、そして共有することが盛和塾の三つの主な活動です。



盛和塾 第19回世界大会



ました。その要因は、事業の焦点が、生き残ることから、お客様へ価値のあるサービスを提供するという方向に転換したこと。従業員との関係も、自己中心的な考え方から、お互いに協力し合うようになったこと。

過去数年間、私たち塾生は、盛和塾で学んだ貴重な気付きを、自分の仕事と私生活の成長に役立ててきました。

盛和塾は、稲盛経営哲学が単なる概念ではなく事業の中で目に見える成果となることで、学び実践しようとする私達を支えてくれるのです。

もしあなたに、稲盛哲学を事業に活用してみたいという気持ちがあれば、ぜひ盛和塾ロサンゼルスにご連絡下さい。事業の規模といった大小は関係ありません。経営のスキルや経験の大小もかまう必要はありません。自分の事業をステージアップされたいと思うならば、盛和塾はきっとあなたに役立つことでしょう。

盛和塾についての紹介ページ

そして、何よりも大きなことは、仕事を一生懸命すること、金銭的に豊かになるだけではなく、人間性の成長や幸福に繋がることを学び、気付き体験したことでした。

私は、今まで経営に関していろいろな勉強をしてきましたが、稲盛哲学が最も素晴らしい経営理念だと思っています。

また、稲盛哲学はシンプルで誰でも受け入れやすい哲学だと思っています。しかし、それを自分の事業に取り込み活用し実践するには絶え間ない勤勉さと忍耐、努力を必要としますから、私のような人間には決して簡単ではありません。そういう時、学びの道場となり助けてくれるのが盛和

盛和塾英語部メンバーからのメッセージ

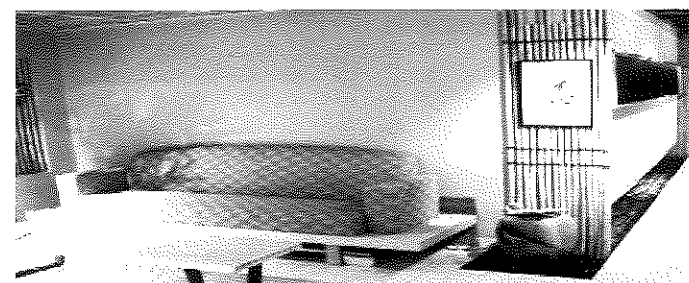
ジョン・ヒルズ（ニューヨーク）

私はヒルズ・ラーニングというマンハッタンにある英語とアジアの言語を教える語学学校の創立者およびディレクターのジョン・ヒルズです。弊社のクライアントは、主にニューヨークシティー周辺の個人、企業、および学校です。

私が盛和塾を知ったのは、事業パートナーでもあり、非常に親しくしている友人を通してでした。最初、彼が「盛和塾」をほのめかしたとき、初めて聞く名前であったのでカルトかもしれないと思い、実際判断がつかねえりました。その後、盛和塾に参加してみ

ましたが、それはその友達のことを信用していたし、また自分の事業に何らかのプラスになるのではないかと思っただけでした。

最初に盛和塾の会合に参加したときはびっくりしました。そのミーティングはエンパイアステートビル七十五階の素晴らしい眺めのKatsu New Yorkのオフィスで開かれ、そしてKatsuのオフィスは畳やそのほかの日本の的なインテリアで美しくレイアウトされていたからです。私はすぐに自分の家にいるようにリラックスできましたし、また盛和塾のメンバーやそこで行われたディスカッションや学びに励まされました。盛和塾の塾生になったこと



勉強会場の katsu NewYork オフィス

は自分にとってとても有益だったと思っています。自分の事業について話し合える場は盛和塾でしか得られないです。事業経験が豊富な他の経営者たちからアドバイスを

もらうことができます。私はまだ事業を始めて三年目なので、五、十五、二十年と長期間にわたって事業経営をしている盛和塾生と話せるのはとても楽しいことです。

盛和塾生としてのハイライトの一つは、世界中からいろいろな人が来てくれるセミナーやイベントです。特に去年の秋、素晴らしい丘陵地帯にあるニューヨーク郊外のウエストチェスターで行われた合宿勉強会に参加できたのは私にとって大きな幸運だったといえます。代表世話人の河崎克彦さんは親切にも自宅を開放して経営発表会や他の塾生と知り合える素晴らしい機会を提供してくれました。一晩中バーベキューを囲んで、

ビジネスのことなどを話し合ったものです。

盛和塾生になったことは自分にとって素晴らしい経験だったと思っています。自分を照らし合わせて評価したり、事業開拓の方法を考える機会をもらったりするだけでなく、ネットワークキングの場を得て、非常に大きな国際的な組織の一員になったと感じられるからです。特に、成長著しい英語で話せる盛和塾に入会できたことは光栄です

し、盛和塾の国際的な発展に協力できればと思っています。多くの経営者が稲盛塾長の哲学と「人間として正しいこと」から多くの学びを得られることでしよう。

英語版機関誌創刊に寄せて

府川 佳広（シリコンバレー）

私は二〇〇二年に、カリフォルニア州シリコンバレーで独立し、TechDream社を設立しました。主な業務は、私の専門分野であるエレクト

ロニクスのEMC（電磁波ノイズ）のコンサルティング、及び代理店をやっております。日本のEMC関連製品をアメリカの企業に売り込む仕事です。

設立からずっと損益分岐点を行ったり来たりの状態だったのですが、一昨年、新支店開設や営業増員などの多大な投資により大赤字に転落し、この先どのように立て直していけばよいのか悩んでいる時、知り合いから盛和塾を紹介さ

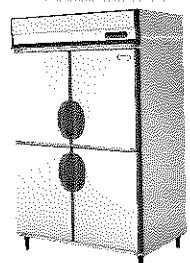
Fukushima

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



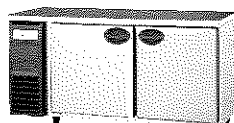
IRD-120RM3

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
〒655-0012 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>

12 Management Principles

1. Clearly state the purpose and mission of your business.
Set high objectives that are noble, just and fair.
2. Set specific goals.
Once targets are set, share them with all employees.
3. Keep a passionate desire in your heart.
Your desire must be strong and persistent to penetrate into your subconscious mind.

「SEIWAJYUKU Journal」掲載「経営12ヶ条」の紹介

れました。

最初に勉強会に参加した際、とても衝撃を受けた塾長のお言葉は、「会社は経営者の器より大きくならない」と、「経営者がコックピットの計器を見ないでどうやって飛行するんだ」、更にもっとも根幹の教えである「社員の物心両面

して従事させて頂いております上原ポールと申します。

実は、私は過去に日本に住んでいたことがあり、初めて稲盛和夫塾長の「京セラフィロソフィ」を知った時、京セラとKDDIという会社の存在は知っていましたが、稲盛塾長のご活躍や会社の歴史などについては詳しく知りませんでした。

その後、京セラフィロソフィを知ったきっかけは、「For People, For Profit」という稲盛塾長の英訳の本で、稲盛塾長から経営者である私へのメッセージだと強く感じました。

製造業に携わる中で、私が思っていた成功のカギは、品質管理と消費者の皆様の一

の幸福を追求する」でした。

塾生になってからは、様々なフィロソフィを学ばせていただき、それをぜひ、社員と共有していきたいと思っておりましたが、英語の教材が少なく、どうやって共有していけばいいのだろうと悩んでいた矢先、今回の英語版機関誌の製作のプロジェクトが立ち上がった次第です。

この英語教材プロジェクトのメンバーの一員になったことは、自分にとってもたいへん貴重な機会、かつ勉強になり、感謝していると共に、とりわけ、編集長として全体をまとめ上げた大熊さん（ハワイ塾）の多大なる努力には頭の下がる思いです。

今後は、機関誌に限らず、

CDやDVDの製作を、またシリコンバレー塾の塾生からは、スペイン語を話す従業員が多いので、スペイン語版も製作して欲しいという要望も出てきていますので、その辺もこれから取り組んでいけたらと思っています。更には、Non-Japaneseの塾生を増やし、英語塾を組織化していくと共に、稲盛哲学を全米、更には世界中に広めていき、世界平和の一端を担っていければと願っています。

盛和塾英語機関誌創刊号発行に寄せて

上原ポール（ハワイ）

アロハ！私はホノルルで豆腐工場アロハ豆腐を家族で営んでおり、三代目の経営者と

ズに應える努力をすることと信じていました。そして、その為には、安定した製造の繰り返しが必要と考えていました。しかしながら、稲盛哲学で言う成功のカギは従来の自分の考えとは違う奥深い部分の気力、すなわち、従業員や

コミュニティの為に自分がすべき事は何かということを考える必要性でした。

盛和塾は、ビジネスはもちろん、人生に成功する為の稲盛先生の考え方やアイデアを共有する経営哲学のネットワーク・スクールです。現在では日本はもちろん、ブラジル、中国、そしてアメリカの多くの塾生が加わり、京セラフィロソフィを共有するための多大なご協力を京都の盛和塾本部から惜しみなく頂戴しながら、拡大し続けています。

稲盛塾長の寛大なサポートはもちろん、ハワイをはじめとする米国の日本人経営者の皆様のおかげで盛和塾ハワイはロサンゼルス、ニューヨーク、シリコンバレーに続き

Why do we need Philosophy in management?

The Premier Issue Special

Lecture by Dr. Kazuo Inamori

Preface

Good morning, everyone.

I am pleased to announce that our new charter, Seiwajyuku Hawaii, is being inaugurated today. I would like to extend my heartfelt gratitude to all of you who have worked so hard to prepare and organize this organization in Hawaii, as well as the many *Jyukensei* (students) of Seiwajyuku who came from Japan to

掲載講話「なぜ経営に哲学が必要なのか」

二〇一〇年一月に開塾し、その後二〇一一年五月には盛和塾シカゴも開塾しました。

ただし正直なところを言うともう少し英語族のメンバーが増えることを願います。もしかすると情報が不十分な為、多くのアメリカ人は稲盛塾長と京セラフィロソフィを知る機会がないのかもしれない。日本語のすべての教材が英訳されていたらすばらしいことだと思いませんか？

最後に、機関誌が英訳され、出版にたどり着き、すばらしい稲盛哲学をより多くの方々に伝えられることはたいへん喜ばしいことと考えています。英語の教材ができることによって、より多くの経営者の皆さんに稲盛哲学が広まり、

より良い会社経営、より良いコミュニケーションそしてより良い世界を作り上げる為に役立つことを、さらに、より多くの人が、今後も広がりつつある稲盛先生の功績や影響力、そして経営哲学を広めていくことを確信しています。

盛和塾シカゴよりのお祝い

藤本 光（シカゴ）

英語の盛和塾の機関誌が刊行されると聞きまして、たいへん嬉しく思いました。盛和塾シカゴはこのプロジェクトを推進しておられる方々に深く感謝したいと思います。英語でビジネスを行う環境下にいる我々は、常に稲盛塾長の考え方を英語で学べる機会を求めて参りました。

人生とビジネスの目的を、達成することを助けてくれるでしょう。盛和塾シカゴは、このプロジェクトを実現してくれた方々に深く感謝したいと思います。どうもありがとうございます！

SEIWAJYUKU Journal
urnai 編集後記より
SEIWAJYUKU Journal
nai 編集長

大熊 ジョンソン 孝江（ハワイ）

この英語の機関誌は、我々の組織で働く英語を話す社員の人たちにとって、そういう場を提供してくれる非常に効果的で効率的な教材になります。

さらに、この教材は英語を母国語とする、より多くの人

Glossary of the Inamori Philosophy

JAPANESE	ENGLISH	EXAMPLE / ALTERNATE
1. 人生・仕事の結果 = 人生・仕事の結果 = 考え方・熱意・能力	(n) The Result of Life or Work Attitude x Effort x Ability	(alt) The result of Life or Work Formula for Success Attitude → Philosophy Effort → Endeavor, Passion
2. 心を広める 心を広める 経営を伸ばす	(v) Elevate your mind and expand your business	(alt) expand your business → grow your business
3. 経営の原則 12ヶ条 経営の原則 12ヶ条	(n) Twelve Management Principles (n) Twelve principles for business success (n) Twelve steps for business success	

『SEIWAJYUKU Journal』掲載の「稲盛哲学用語集」

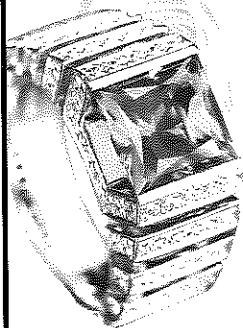
盛和塾の英語教材を開発することは、アメリカ合衆国の盛和塾生の長年の夢でした。

特に、稲盛哲学を勉強する者にとって学びの宝庫である機関誌『盛和塾』の英語版を実現したいとずっと願ってきました。二十余年の盛和塾の歴史とともにある機関誌『盛和塾』は、稲盛和夫塾長の講話を通して経営者のあるべき姿を私たちに教え、稲盛哲学を学ぶ塾生たちのさまざまな経営体験ストーリーによ

KYOCERA

京セラ宝飾品販売協力店募集

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。
ご興味のある方は下記フリーコールまでご連絡下さい。



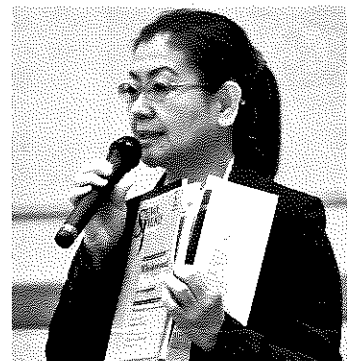
お問い合わせは下記へ

京セラ株式会社
宝飾品部

☎ 通話無料
フリーコール

0120-925-903

受付時間 9時～17時
土日祝は除く



2012年全国世話人会で「SEIWAJYUKU Journal」を紹介する大熊塾生

りその哲学の実践を体験させてくれる貴重な教材です。その機関誌の英語版「SEIWAJYUKU Journal」が、このたび創刊されました。塾長講話と塾生の実践を本格的に英語で学ぶことが、ようやく可能になったのです。海外在住の日本語テキストを読むことが苦手な塾生や、日本語を解さない従業員を抱える経営者たちからたくさん喜びの声が寄せられて

います。私たち北米五塾合同の英語教材プロジェクト編集メンバー一同、皆様のご支援のおかげで本誌創刊までこぎつけられたことを心から感謝しております。

北米最初の盛和塾は、二〇〇四年ロサンゼルスにおいて「盛和塾USA」という名称で開塾しました。その翌年にニューヨーク、二〇〇八年にシリコンバレー、二〇一〇年にハワイ、そして二〇一一年シカゴと、盛和塾は八年をかけてアメリカ合衆国内に徐々に広がっていきましました。それは決して速い展開ではありませんでした。まず先輩であるブラジルの塾同様に、米大陸や太平洋を越えて日本の塾長例会に参加しなけ

ればならないという地理上の障壁が常に塾生の前に立ち塞がっていました。そして教材が日本語だったため、アメリカにおける経営者への浸透が限られ、日本語を解さない従業員を抱えた塾生経営者の「フィロソフィの社内共有」にも困難をきたしていました。

一方で、稲盛塾長や先輩塾生のご活躍のおかげで、盛和塾の活動や稲盛哲学に関心を寄せる人の数は、日本語が苦手なアメリカの中小零細企業経営者の間でも着実に増えていきました。また、フィロソフィの学びと実践により事業が伸び規模が大きくなるに従い、出身国、人種、文化が異なる従業員採用も拡大してきました。

こうした状況の下、アメリカの塾内で英語版機関誌へのニーズが高まっていきました。そして二〇一〇年後半、シカゴ開塾を目指すニューヨークと、開塾したばかりのハワイという、お互いに離れた土地で、日本語が苦手な中小企業経営者のために英語による稲盛哲学勉強会を進めていた塾生の間で、「英語教材がないのなら自分たちで作ろう」という動きが始まりました。

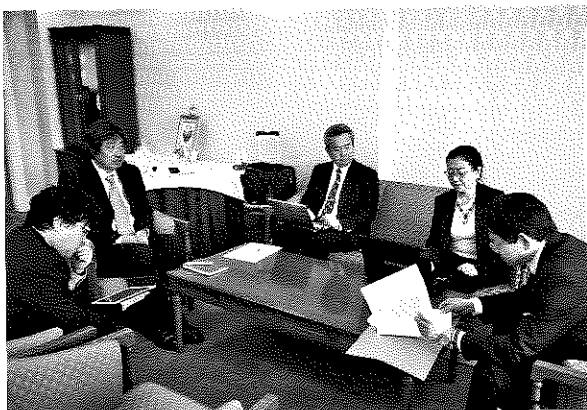
奇しくも時を同じくして、稲盛塾長から本部事務局に「機関誌の英語版制作」についての打診がありました。太平洋を挟んだ各地で、英語教材実現へ向けてのシンクロが起り始めたのです。

そして二〇一一年五月シカ

ゴ開講式の朝、アメリカ各塾の代表世話人と英語勉強会担当責任者が一堂に集結し「盛和塾英語教材プロジェクト委員会」を設立。稲盛塾長のご承認をいただき機関誌の英語版を作ることにしました。以来、各塾委員と本部事務局が太平洋を挟んでインターネット上で話し合うウェブ企画会議を毎月行い、ついに「SEIWAJYUKU Journal」発刊の運びとなりました。

本誌創刊号掲載の記念すべき塾長講話英訳第一弾は、二〇一〇年のハワイ開塾式の後に話された「経営になぜ哲学が必要なのか？」です。このテーマは、「メルティングポット（人種のるつぼ）」と呼

ばれるアメリカの中でもとりわけ多言語多文化が融合するハワイで起業した日本人中小零細事業者たちが、日本語の通じない従業員とのコミュニケーションで苦労していることを知った稲盛塾長が、開塾直前に選ばれたものです。が、



会議の様子

1. 意義・目的

- 盛和塾の日本語教材を使えない塾生経営者が「心を高め経営を伸ばし」「従業員の物心両面の幸福を追求する」ことを支援する。
- 日本語を解さない従業員の稲盛哲学への理解を促進し、企業内全員がフィロソフィを共有することを支援する。
- 海外でも1人でも多くの経営者および1人でも多くの従業員が稲盛哲学を英語で学び実践することで真の幸福を実現し、地域社会からアメリカ全土、ひいては人類の幸福、進歩と調和、発展に貢献する。

2. 概要

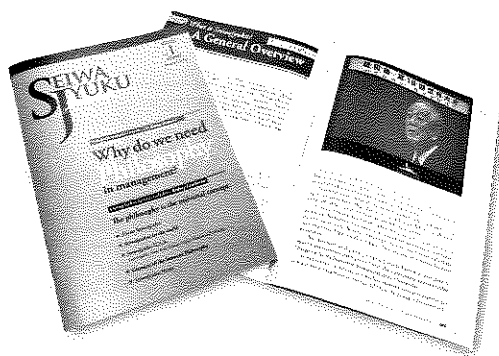
- サイズ:B5 版変形(22.5 x 17.5cm)全100ページ
- 価格:1冊 US\$ 10 (日本では¥1,200)——暫定価格

3. 内容

- 2012年1月創刊号発行
盛和塾の紹介、歴史、稲盛塾長プロフィール、盛和塾全国組織化趣意書
塾長講話「なぜ経営に哲学が必要なのか」(ハワイ開塾記念講話英訳)
あの日あの時稲盛和夫氏「稲盛哲学は国や文化を超越した普遍思想(ユニバーサル・コンセプト)」
京セラインターナショナル副会長・ロドニー・ランソン氏(機関誌101号掲載内容の英語原文)
アメリカ各塾からの寄稿、編集委員の紹介、世界70塾事務局一覧リスト

今後の予定

- 2012年4月第2号発行(塾長講話「経営の原点12ヶ条」—『機関誌』103号英訳、米国塾生経営体験発表:松井紀潔氏[蘭の鉢花栽培]、ネム・バズラ氏[企業向けソフトウェア開発及び販売]、北米各塾最新情報ほか)
- 2012年10月第3号発行(塾長講話「経営を大成させる四つの心得」—『機関誌』65号英訳、米国塾生経営体験発表:松秀二郎氏[日本食及び日用品のスーパーマーケット]、ほか準備中)



4. 『SEIWAJYUKU Journal』のお問い合わせ

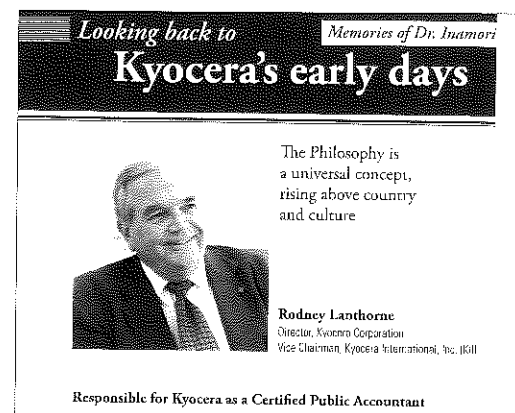
※創刊号は完売のため、4月発刊の第2号以降のご案内となります。

(※日本や米国外の盛和塾へは本部経由で配送)

お問い合わせ 盛和塾本部事務局 Tel 075-361-6740

それはもちろんハワイに限らず、外国の従業員を雇用する経営者に共通して重要な課題です。

本講話は、リーマンショック後、長く先の見えない不況の出口を模索しているアメリカの経営者—とりわけ中小零細企業の経営者たちにとって、経営に哲学を確立し事業を安定させ、成長させ、従業員や家族の生活を守り物心両面の幸福を追求することを説く、まさに時宜を得たお話でした。さらにそれは、新しい世紀を生きる我々が何のために如何にしてお金を生み出すべきなのかを、また仕事や人生の意味を、今こそ考え直すべきなのだというのを改めて気づかせてくれました。



『SEIWAJYUKU Journal』掲載ロドニー・ランソン氏記事

本創刊号でロドニー・ランソン氏も書いてるように、稲盛哲学はどこか特定の国だけに適応するものではなく、まさに普遍的(ユニバーサル)なものです。

稲盛塾長は、中小企業が経営を改善し事業を伸ばすことが、世界の経済や社会を再建し確固たるものにするに固く信じておられます。だから事業オーナーや会社経営者が高邁な理想や哲学を社内打ちたて全従業員と共有することが重要であると、塾長は私たちに教えてくださいます。そのことによって、会社そのものに高潔な社格が備わり、従業員や顧客をはじめ全ての人々からの尊敬を得られ、ひいては会社を成功に導くのであると説かれます。

こうした稲盛塾長の経営哲学とその実践例を満載した『SEIWAJYUKU Journal』が、二十一世紀を生きる人々を幸福にする一助となることを心から願ってやみません。

塾生企業 [法律事務所] 特集広告

山本柴崎法律事務所
 企業間取引紛争の解決と予防
 損害賠償・国際取引・M&A・保険
 ・不動産・倒産・企業再生・知的財産・労働問題など
 一般民事紛争の解決と予防
 交通事故・相続対策・遺産分割・破産・個人再生・借地借家・離婚など
YAMAMOTO & SHIBASAKI Law Offices
 〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-7-1
 有楽町電気ビルディング北館 613 区
 TEL03-3286-6100 URL: <http://www.yslo.jp>
 盛和塾東京 弁護士 柴崎晃一

全国のと真剣な経営者を
 全力で応援しています!

三谷総合法律事務所
TEL.045-309-5010
 事務所公式サイト
www.mitani-law.com
 顧問弁護士ネット
www.komon-bengosi.net
 代表弁護士 三谷 淳 (盛和塾横浜・横浜弁護士会)
 〒231-0005 横浜市中区本町2-15 横浜大同生命ビル2階

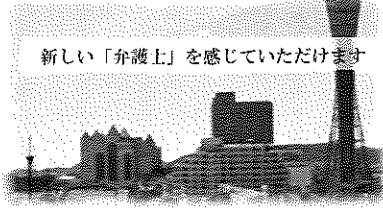
みなに利他の心があれば、
 争い事など本来は生じないはずで。
 しかし現実、残念ながら紛争が生じていますね。
 何でもお気軽にご相談ください。
 琴線に触れる事件処理を心がけております。

西信子法律事務所
 盛和塾大阪 西 信子
 大阪市北区西天満4丁目6番3号
 ヴェール中之島北703号
 TEL: 06-6362-1005
 FAX: 06-6362-1006
 E-mail: nishi@lawyeres.or.jp

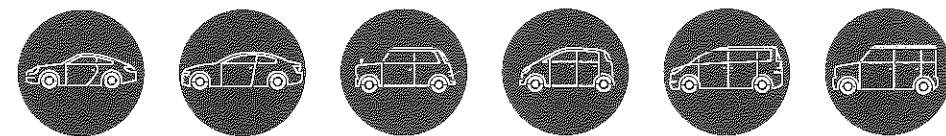
大毅 法律事務所
TSUYOSHI DAI LAW OFFICE
 ●少数精鋭、スピード対応の法律事務所
 ●大手と同質のサービスを顧客視点で提供
 ●フィロソフィに基づく事務所経営
【専門分野】
 知的財産法 (特許・ライセンス)
 中小・ベンチャー企業向け法務支援
 国際取引・企業再編支援

 第一東京弁護士会所属 弁護士 **大毅**
 〒103-0027 東京都中央区日本橋二丁目15番9号
 日本橋TSビル5階
 TEL 03-6225-2930 FAX 03-6225-2935
<http://www.tsuyoshidai.jp/>

グローバル法律事務所
Global Law Office
 グローバルなキャパシティと
 信頼のアビリティで
 バックアップします。
 〒530-0047
 大阪市北区西天満2丁目10番2号
 幸田ビル4階 (受付3階)
 TEL: 06-6365-6154
 FAX: 06-6365-6153
<http://www.global-law.gr.jp>
 (盛和塾大阪) 弁護士 水口 良一

新しい「弁護士」を感じていただけます

弁護士法人 神戸シティ法律事務所
 TEL: 078-393-1350 FAX: 078-393-2250
 WEB: <http://www.kobecity-lawoffice.com/>
 〒650-0033 神戸市中央区江戸町98-1 東町・江戸町ビル5階
 盛和塾神戸 弁護士 石橋 伸子

塾生企業 [自動車関連] 特集広告




八光自動車工業株式会社
www.hakko-group.co.jp

Vitz **ネットトヨタ郡山株式会社**
 がんばろう郡山! がんばろう福島! がんばろう東北!
 〒963-8023 郡山市緑町17-8 Tel.024-927-5685特

ポルシェ・ベンツ・AMGなど輸入車の販売・買取・整備
 株式会社 **ガレージカレント**
www.garagecurrent.co.jp
 横浜 江頭大介

“自動車の困った”を解決!! 大進自動車 | 検索 | やまなし塾 齊藤哲治
 車検・キズ・ヘコミ直し・新車・中古車販売・自動車保険
ホームページでお得なクーポンをGET!!
大進自動車工業株式会社
 TEL 055-224-4681
 〒400-0042 山梨県甲府市高畑2-8-8

新車マイカーリース「スーパー乗るだけセット」お客様はガソリンを入れて乗るだけ
ナリタオートショップ
 自動車販売・カーリース・車検・钣金塗装・自動車保険
<http://e-carsearch.net/narita/> TEL 054-646-7002 FAX 054-646-7003
info@narita-auto.co.jp 〒426-0036 静岡県藤枝市上青島365-3
 株式会社 ナリタ
 盛和塾「静岡」成田俊隆

PRIO **RHYBRID**
CO₂ 12%削減
 LPG・Electricity・Gasoline
 電気+ガソリン+LPG
 (有)ダイツ 盛和塾く北大阪大野二郎 大阪市平野区加美北6-11-34 Tel 06-6791-4178

「スーパー乗るだけセット®」全国で展開中!
 累計販売台数 1 万台突破! 全国メンバー76 社。お気軽にお問い合わせください。
NIS (有)西自動車商会 ☎098-938-7255 【盛和塾沖縄】津嘉山 修

今号は、京都銀行七十周年創立記念式典での講演を掲載しております。塾長は銀行員の方々に、京セラ創業期に担保のない会社ゆえに融資をとりつけるのに苦労されたご自身の体験を振り返られ、次のような思いを述べられました。

いま、日本経済の活性化のために経済を下支えする中小企業が元氣にならなければいけない。地方銀行が地元企業の発展のために支援する役割をしつかりと果たしていただき、経営者にはその人間性を見誤らないようにして融資の判断をしていただきたい。そうして立派な経営者による立派な経営が地方銀行によって支援され、それが日本経済を活性化し、日本復活の最大の推進力になる。

塾長は融資の現場で最終的に担保となるのは、「人間としての資質」であると説かれています。また、企業の成功発展は経営者に備わる人間性で決まる、企業は経営者の器以上には大きくなれないということか

ら、企業を發展させるために必須なのは人間性を高めることだとも言われています。今回の巻頭講話は、そのような観点から経営者の皆さまにお役立ていただけるのではと考え、掲載させていただきました。

盛和塾では、「心を高める、経営を伸ばす」を合言葉とし、塾生の皆さまは日々学びと実践に励んでおられます。本誌からの学びが、皆さまの心を高め、企業の成長発展につながり、経営を伸ばす力添えとなれば、そう願っております。

(本誌編集委員長・諸橋賢二)

「盛和塾」通巻二二二号二〇二二年四月十日発行
定価五百二十五円(本体五百円)

●発行 盛和塾
●発行人 諸橋賢二
●編集人 諸橋賢二
●取扱所 盛和塾事務局
京都市下京区烏丸通四条下ル水銀屋町
六二〇番地 COCONO丸5F
TEL 〇七五-二六二-一六七四〇
F600-8411

●制作 盛和塾事務局
●印刷製本 富士精版印刷所

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

塾長広報室

日航、高コスト体質脱却

破綻から二年業績回復へ 稲盛イズム浸透

会社更生法の適用申請から二年で、急速に業績を回復させた日本航空。高収益の維持を目指す中期経営計画も発表し、再建は軌道に乗りつつあるように見える。経営再建の重責を担い会長として日航に乗り込んだ京セラ創業者、稲盛和夫氏による徹底した改革が、日航にさまざまな変化をもたらした。「もうちょっとと説明したらどうですか。穏やかな口調ながら、稲盛氏の眼光は鋭かった。日航の経営方針を語る会議で、集まった役員らを前に、稲盛氏は専務執行役員だった植木義晴氏を見据えた。

十五日付で社長に就いた植木氏は、執行役員就任からわずか十カ月で専務執行役員となり、運航計画などを担う路線統括本部長に抜擢された。

政府関係者が「路線統括は航空会社にとって最高経営責任者(CEO)のようなもの。植木さんは、あの時点ですでに稲盛さんの意中の人だった」と振り返るほど、稲盛氏は早くから後継者育成に動いた。

最大の狙いは、日航の再建に必要な意識改革だ。稲盛経営の代名詞である「フィロソフィ(哲学)」と、部門別採算制度を指す「アメーバ経営」を自ら植木氏に伝授した。

経営者だけでなく社員にも徹底して経費削減を求めた。京セラの経営哲学をベースに日航独自の「JALフィロソフィ」を作成、「現場の意見を吸い上げる」「全社員には物心両面の幸福」といった言葉を集めた手帳も配布した。稲盛氏はビデオを通じて社員にメッセージを送るだけでなく、時間があれば直接、社員と意見を交わした。

破綻のショックもあり、意識改革のスピードは予想以上に早く、ある中堅社員は驚き交じりに「コスト意識は本当に行

き渡った」と話す。「典型的な放漫経営」(民間調査会社)で、破綻要因となった不採算路線や余剰人員などの高コスト体質、官僚的とされた社風も早くに鳴りをひそめた。

しかし、一連の改革に対し、社内には懐疑的な意見もある。社員からは「冷ややかに見ている。稲盛さんがいなくなれば、また元に戻るのでは」との声も漏れる。

ある関係者によると、作家の柳田邦男氏が座長を務める「日本航空安全アドバイザーグループ」の昨年の会合で、社外の有識者であるメンバーが「現在の日航は福知山線事故を起こす前のJAL西日本の状況に似ている」と発言したという。経費削減により安全が脅かされることを懸念した発言のようだ。

最近の日航は大きな運航トラブルはないが、今後も安全が最優先であることに変わりはない。今秋の再上場実現に向けた最終段階を迎え、稲盛氏ら経営陣には重い使命が課せられている。

〈京都新聞 二〇二二年二月十六日〉

稲盛氏に孔子文化賞

経営哲学、中国にも影響

京セラの稲盛和夫名誉会長(八十)が、日中友好に尽力した個人や団体に贈られる世界孔子協会(東京都)の「孔子文化賞」の受賞者に選ばれた。二十八日に東京で授賞式が行われる。

稲盛名誉会長は、「生き方」「人生の王道」などの著書が中国語に翻訳され、販売累計百万部以上とされている。その経営哲学でも中国の経済人に大きな影響を及ぼし、両国の文化普及に貢献したことが評価されたという。

同賞は今年で二回目。稲盛名誉会長のほか福田康夫元首相ら三人が選ばれた。

〈京都新聞 二〇二二年二月二十九日〉

「今ここに生きる塾長の一言」

人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

この方程式のお話を全国大会の塾長講話で初めて聞いたとき、全身がふるえ、鳥肌がたった。その後、人生において考え次第で運命が大きく変わっていくことを実感した。

思えば46年前の春、新潟市の繁華街にわずか10㎡の印章店を開き、理想に燃えて創業した矢先、「好酸球性肉芽種」という原因不明の難病にかかった。肺、腿、耳、頭と手術を受け続け25年間で6回入退院を繰り返した。「そう長くは…」と医者に言われ、心を蝕まれ、死を覚悟して遺言もした。

これで死ぬのかと思うと残念なことが三つあった。一番残念なのは、10年以内に新潟県内で一番のはん屋になるという大志が果たせないことだ。二つ目は健在で看病してくれている母に「お母さん、何の親孝行もしないうちに私の方が先になり申し訳ない」と詫びたこと。三つ目は見舞いに来てくれた幼い長女にこの子を残して死ねないと思ったこと。私の抱き方が下手なのでしがみついてくる姿に「お父さん死なないで」と言っている気がした。

小康を保っていた頃、小学生の長女が車にはねられた。病院に担ぎ込む救急車の中で神様、仏様、長女の命と私の命を引き換えにと祈ったとき、親としての心持ちに気付いた。あのときも病気の自分より看病する老母の方がよほど悲しい思いをしていたのだ。

92年に盛和塾に入塾し、塾長の哲学は学歴のない私にとって砂に水がしみ込むように吸収され、人生に、そして経営に生かされていった。その中で、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という考えに出会い、冒頭のような衝撃を受けた。

難病で能力はないけれど、心のありようで人生は変わる。病気を恨み「なんで私だけがこんな辛い思いをしなければならないのか」と考え続けていたが、塾長から直々に考え方で人生が変わることをお聞きし、「生きることを諦めない」と全てをポジティブに考えられるようになった。なんとその後は全く発病なくなり、つくづく考え方の大切さを実感した。

そして、事業はすこぶる順調に伸びてゆき、創業10年で県内一番の目標を達成し、店舗の全国展開も順調で全国売上利益第一位の印章店となった。病気も、塾長との出会いも全ての様々なきっかけを与えてくれた運命に感謝している。

大谷 勝彦〈盛和塾新潟〉
株式会社大谷 代表取締役