

[盛和塾] 113

平成24年 2012年
6月号 通巻113号

●塾長講話

[第109回]

日本の経済社会の再生と国家のあり方

●われ虚心に経営を語る

[Ⅰ] 仲間に尽くしながら自らも成長する企業に

眞鍋 和弘 〈福岡〉株式会社博運社 専務取締役

[Ⅱ] 峻厳なる高き頂を従業員と共にめざして

平田 保信 〈沖縄〉株式会社富士葬祭 代表取締役

[Ⅲ] フィロソフィが導いてくれた私の指針

川島 永好 〈南京都〉敷島住宅株式会社 代表取締役社長

●Focus

兄弟入塾で経営が変わる

[Ⅰ] 塾長の教えがベクトルを揃える

塚本 幹雄 〈石川〉コマニー株式会社 代表取締役社長

塚本 清人 〈石川〉コマニー株式会社 代表取締役副社長

塚本 健太 〈石川〉コマニー株式会社 取締役管理統括本部副本部長

塚本 直之 〈石川〉コマニー株式会社 経営企画部担当部長

[Ⅱ] フィロソフィがあるから、二人はぶれない

柳本 一郎 〈北大阪〉株式会社小倉屋柳本 代表取締役社長

柳本 勇治 〈神戸〉株式会社小倉屋柳本 代表取締役副社長

●

闘争心を燃やす

●

仕事は真剣勝負の世界であり、その勝負には常に勝つという姿勢でのぞまなければなりません。

しかし、勝利を勝ち取ろうとすればするほど、さまざまな私たちの困難や圧力が襲いかかってきます。このようなとき、私たちはえてして、ひるんでしまったり、当初抱いていた信念を曲げてしまうような妥協をしがちです。こうした困難や圧力をはねのけていくエネルギーのもとはその人のもつ不屈の闘争心です。格闘技にも似た闘争心があらゆる壁を突き崩し、勝利へと導くのです。

どんなにつらく苦しくても、「絶対に負けない、必ずやり遂げてみせる」という激しい闘志を燃やさなければなりません。

[盛和塾] 113

平成 24 年 2012 年
6 月号 通巻 113 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 闘争心を燃やす

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第109回

2 日本の経済社会の再生と国家のあり方

MEMBER'S SPIRITS
われ虚心に経営を語る

- 30 [I] 仲間に尽くしながら自らも成長する企業に
真鍋 和弘(福岡)
株式会社博運社 専務取締役
- 50 [II] 峻厳なる高き頂を従業員と共にめざして
平田 保信(沖縄)
株式会社富士葬祭 代表取締役
- 66 [III] フィロソフィが導いてくれた私の指針
川島 永好(東京都)
敷島住宅株式会社 代表取締役社長

Focus

- 88 兄弟入塾で経営が変わる
- [I] 塾長の教えがベクトルを描える
コマニー株式会社(石川)
塚本 幹雄 代表取締役社長
塚本 清人 代表取締役副社長
塚本 健太 取締役管理統括本部副本部長
塚本 直之 経営企画部担当部長
- 108 [II] フィロソフィがあるから、二人はぶれない
株式会社小倉屋柳本
柳本 一郎(北大阪) 代表取締役社長
柳本 勇治(神戸) 代表取締役副社長

Topics

130 塾長著書『生き方』中国簡体字版、百万部突破

編集後記

132

塾長広報室

表3

「今ここに生きる塾長の一言」

- 表4 利他の心を判断基準にする
松 秀二郎(盛和塾ロサンゼルス)
MARUKAI CORP. 代表取締役社長

日本の経済社会の再生と国家のあり方



はじめに



ただ今、ご紹介をいただきました稲盛でございます。

このたびは、「毎日新聞」創刊百四十周年、誠におめでとうございます。また、その記念事業であります「毎日二十一世紀フォーラム」にお招きをいただきまして、誠にありがとうございます。

どういってお話をすべきか、たいへん迷いました。少し堅苦しい話になるかと思いますが、

本日は、「日本の経済社会の再生と国家のあり方」という視点からお話をしてみたいと思っています。また、それに関連して、私が現在取り組んでいます、日本航空の再建についても、言及をさせていただこうと考えています。



日本が目指すべき経済社会とは



◎ 混乱する世界経済

さて現在、世界は経済的にも、また政治的にも「カオス」と言われるような、まさに混沌とした状態に陥っています。



ヨーロッパは、ようやくギリシャの債務問題に解決の兆しが見えてきたものの、イタリアやスペインなど、他の南欧諸国の債権問題が顕在化し、さらにはユーロ圏の金融システムそのものの不安から、当面は予断を許さない状況が続くものと思われます。

また、エジプト、リビア、さらにはシリアなど、アフリカや中近東においては、既存体制の崩壊、また弱体化から、政治的な混迷が深まってきました。さらには、イランの核開発の問題に端を発し、米国や欧州諸国との緊張も日増しに高まっています。

一方、米国は深刻な財政不安から、国防予算の縮小を余儀なくされ、これまで果たしてきた「世界の警察国家」としての役割を担うことが難しくなってきました。また、この米国の財政問題は、経済活動にも影を落とし、減税措置の打ち切りや財政緊縮策が打ち出される可能性もあることから、米国景気の後退も懸念されます。

さらには、これら欧米諸国の経済低迷は、近

年、世界経済の牽引役となってきました、中国やインド、ブラジルなど、新興諸国の輸出にも大きなブレーキがかかることになり、その経済にも深刻な影響を与え始めています。

また本年は、米国をはじめ、中国、ロシア、フランス、韓国など、世界のGDPの四〇%を占める主要国での指導者の交代、また選出が行われる予定です。このことも、先行きが読めない、大きな要因になっています。

まさに混沌とした状況ですが、各国が協調し、連携がとれた政策を行うことにより、世界同時不況を回避しなければなりません。また、何とか軟着陸を果たした後は、再び世界経済が成長軌道をたどることを期待しています。

◎呻吟^{しんぎん}する日本経済が歩むべき道を求めて

一方、日本経済に目を転じてみますと、長く低迷が続く中で、昨年は円高、さらには東日本大震災、タイの大洪水被害等による打撃を受け、エレクトロニクス分野を中心に、日本を代表する大企業が巨額の赤字を計上するなど、日本の

産業界は塗炭^{とたん}の苦しみの中にあります。

しかしながら本年、ようやく震災復興に向けた体制も整いつつあり、今後は復興予算をテコに、内需の拡大が予測されています。また、貿易につきましても、今後の為替動向が鍵を握っています。現在若干円安方向に動いているものの、もし円高基調が継続するようであれば、対抗策として、産業界が足並みをそろえて、値上げを実行するというようなことも必要になるうかと存じます。

私は、そのような内需拡大、また貿易収支の改善を通じて、日本経済は短期的には回復基調に向かうものと考えています。ただ長期的なスパンで考えるなら、少子高齢化社会のさらなる進行、また、それに伴う人口減少により、日本経済のパイはこれ以上大きくはならないのではないかと思います。そのような状況の中で、日本が今後進むべき道はいかなる方向であるのかということを考えなければなりません。

未だ苦境の中で呻吟^{しんぎん}している日本経済を再生し、何としても再び発展と成長の軌道に乗せた

いと強く願っていますのは、われわれ経済界の者のみならず、国民共通のものであらうと思います。

同時に、われわれは、日本の経済社会の再生にあたり、旧来の考え方と方法がもはや通用しない、ということも理解しています。新しい考え方のもと、新しい日本の国家モデルを提示しなければならぬということを、多くの人が痛感しておられるのではないかと思います。

日本経済が変調を示し始めた二十世紀末から、そのような必要性が叫ばれながら、二十一世紀を迎え、すでに十年以上が経過いたしました。日本が今後、いかなる道を歩むべきかという羅針盤は、未だわれわれの前に提示されていません。

そのために、経済界をはじめ国民の間に動揺と不安が広がり始めているのではないかと危惧しています。早急に、われわれ日本が目指すべき、新しい方向を見出さなければならぬ、まさに現在はそのような状況であらうかと理解しています。

◎「八十年周期」の日本の盛衰

この重大な「命題」について、私の考えを述べさせていただきます前に、われわれ日本人が近代にたどってきた道を、改めて振り返ってみたいと思います。

なぜなら、日本の近代史を俯瞰（ふくかん）すること、次に何を為すべきなのかということが、われわれの眼前に浮き彫りになってくると考えるからです。

日本の近代史をひもといてみますと、およそ四十年で大きな節目を迎え、上がり下がりを経験する、つまり八十年という周期で、近代日本は、歴史的な変動を繰り返していることに気づかされます。

まずは、江戸幕府が支配していた封建社会から脱却して、日本が近代国家への道を歩み始めたのは、言うまでもなく明治維新でした。

一八六七年、大政奉還が行われ、明治新政府の樹立に至るわけですが、江戸幕府は、その二年前の一八六五年頃には、すでに日本の統一政権としての実権を失い、事実上は崩壊していた

毎日新聞創刊140年記念
毎日21世紀フォーラム 特別講演会



と私は考えています。

そして、新たに発足した明治政府が打ち出した国家運営の基本政策は、「富国強兵」でした。西欧の列強国家を国づくりの模範として、殖産興業と軍備拡張によって、近代国家の建設を目指していきました。

日本は、その「富国強兵」の道を、国をあげて強力に推進し、江戸幕府が事実上崩壊していた一八六五年から四十年後の一九〇五年には、ポーツマス条約に調印します。いわゆる日露戦争の勝利です。

司馬遼太郎が『坂の上の雲』で描いたように、「富国強兵」に一意専心した日本は、日清戦争勝利の余勢を駆って、列強の一角を占めていた大國ロシアに宣戦布告し、大方の予想を裏切り、大勝利を収めるのです。

極東の一弱小国家であった日本が、近代化に着手してわずか四十年で、欧州最大の軍事大國ロシアに勝利したことは、世界に大きな衝撃を与え、日本はその国際的地位を飛躍的に向上させるのです。

そして、一気に国際舞台に踊り出た日本がとった政策は、さらなる軍備の拡張でした。第一次世界大戦への参戦などを経て、明治維新以来の国家方針である「富国強兵」の中でも、とりわけ「強兵」の方向に、一瀉千里に傾斜していくことになったのです。

果たして、そのような国家方針が正しかったのでしょうか。日本の軍事力の突出を懸念した欧米列強諸国は、日本に軍縮を求めていきました。日本は当初、その要求に応じ、軍事力の削減に努めていましたが、昭和初期に軍部が国政で大きな力を持つようになって以来、列強の圧力を屈辱的であるとして、再び兵力増強に向かうのです。

そして、軍事大国への道をひたすらに歩み続けた結果、われわれは、第二次世界大戦の敗戦という悲劇的な結末を迎えたのです。それは、日露戦争の終結であるポーツマス条約の締結から、ちょうど四十年後の一九四五年のことでした。

本来なら、一九〇五年の日露戦争に勝利し、

国家として頂点を迎えたときに、また後に世界の国々から軍縮を求められ、国家としてのあり方を問われたときに、「強兵」という日本の進路について根底から問い直すべきであったにもかかわらず、勝利の美酒に酔い、さらなる自国の繁栄、領土の拡大を貪欲に求めた結果、四十年後に奈落の底に落ちることになったと私は思っています。

しかし、敗戦により廢墟と焦土と化した日本は、その重大な反省に立って、それ以降は官民をあげて経済復興に励み、今度は「富国強兵」の「強兵」ではなく、「富国」の方向に一気に傾斜していきました。

そして、エコノミックアニマルと世界中から揶揄されながらも、国民のたゆまぬ努力と創意工夫により、日本は奇跡的な経済復興を成し遂げ、やがてGDPでアメリカに次ぐ世界第二位の位置を占める、経済大国へと発展していったのです。

そのピークは、第二次世界大戦の敗戦からちょうど四十年経った一九八五年でした。その

とき、ただ一国、莫大な貿易黒字をあげ続ける日本に対して、諸外国から批判が高まってきました。

つまり、ひたすらに自国の経済成長を目指す日本に対して、日米間の貿易摩擦を契機として、円高誘導を通じ、日本のひとり勝ちを抑制しようとする「プラザ合意」が行われたのが、この一九八五年です。以降、為替相場が大きく円高方向へ変動していきました。

同時に、輸出を抑制するとともに、内需を喚起して輸入を促進するようになるとのことから、国内市場の開放など、日本の経済モデルの転換を求める声が外国から高まってきました。

そして、諸外国の強硬な内需拡大要求により、積極的な財政金融政策に打って出たことで、市場に資金があふれ、いわゆるバブル経済を加速させてしまったのです。土地や株式は高騰し、企業はおろか市井しせいの個人までもが狂奔きやうほんし、日本人の投機熱は留まるところを知らないような状況でした。

やがて、そのバブル経済も崩壊します。この

バブル経済の崩壊は、一九八五年で頂点を迎えた日本に対する、方向転換を促す警鐘であったにもかかわらず、旧来通りの経済成長を続けるために、補正予算を組み、公共投資を進めるなど、まるでカンフル剤を打ち続けるかのように財政出動を繰り返し、その場しのぎの経済政策をとり続けてきました。

しかし、現在に至るも、バブル経済崩壊の後遺症は癒えず、「失われた二十年」と称されるほど長期にわたり、経済は低迷を続け、今もデフレスパイラルの中で模索し続けているのです。また、国家としても、湯水のごとく発行され続けた国債残高がすでにGDP比で二〇〇%を超え、もはや破綻寸前と言っても過言ではありません。

◎亡国の事態を回避するために

このように、日本の近代史を振り返ってみますと、その盛衰がおよそ四十年で転換する、つまり八十年という周期をもつて、日本の経済社会が移り変わっていることがよくわかるので

す。そして、そのような日本の歩みを考えると、われわれが最も関心があるのは、まさにこれからの日本です。

つまり、明治維新で勃興した日本が、四十年後に日露戦争の勝利で頂点を迎えたにもかかわらず、反省することなく四十年後に第二次世界大戦の敗戦で奈落の底に沈んだように、一九四五年の廃墟から立ち上がり、一九八五年に経済的なピークを迎えた日本が、果たしてその四十年後の二〇二五年には、どのような国家になっているのでしょうか。

二〇二五年には、国債発行残高が千五百兆円を超えるという予測があります。プライマリーバランスをとることが叫ばれながらも、当面は歳入不足を補う大量の赤字国債の発行を続けざるを得ず、国債発行残高は今後も増加してまいります。そして、二〇二五年には、国民の金融資産残高と拮抗するようになり、もはや国債を国内で消化することも難しくなるはずです。

また、二〇二五年には、少子高齢化社会がさらに進行しているはずです。出生率と死亡率の

低下により、世界でも例を見ない速度で、少子高齢化が進行している日本は、二〇二五年には六十五歳以上の高齢者が人口の三〇%ほどを占めるという予測があるように、国民二人でお年寄り一人を養うという社会が到来するのは確実です。

同時に、日本の総人口もすでに減少を開始しています。二〇二五年には、一億二千万人を割り込んでくることが確実です。とりわけ若年者の減少は、労働人口の減少を意味し、GDPの伸びに深刻な影響を与えかねません。

もし、少子高齢化が進み、社会保障費が拡大する中、労働人口が減少し、GDPが伸び悩み、あるいは減少することで、膨大な財政赤字を背負い、もはや赤字国債の引き受け手もないという事態になれば、日本はまさに国家としての破綻を迎えることになります。

現在のうちに、行政改革などを通じて小さな政府づくりに取り組むとともに、早急に財政再建に取り組み、歳出の全面的見直しや税制の抜本的な改革を通じた歳入の検討に取り組まなけ

れば、まさに亡国の事態になりかねないと私は考えています。

本来なら、プラザ合意の段階で、またはバブル経済崩壊直後に、このことに気づき、日本の進路を根本的に問い直さなければならなかったにもかかわらず、すでに転換期の一九八五年から二十七年、つまり四半世紀以上が経過し、われわれに残された時間は刻々と短くなるばかりです。

◎発想の転換―「高付加価値」の追求へ―

私は、今こそ価値観の転換を図らねばならないと考えています。それは、再び経済を活性化させ、「富国」を目指すとしても、新しい考え方をもって、新しいあり方を模索するということです。

戦後の日本は、右肩上がりの経済成長の中で、量的拡大を図ることで経済復興を成し遂げ、豊かな生活を築いてきました。そのことは、まさに奇跡の復興として、歴史に長く刻まれることでしょう。しかし今後、日本が存続していくた

めには、根本的な発想の転換が求められると私は考えています。

その新しい考え方とは、量的拡大を追求するのではなく、質的追求というべきか、高品質の製品・サービスを提供することによる、「高い付加価値」の獲得を目指した経済のあり方です。私が現在住んでいる京都には「京都商法」というものがあります。いわゆる京都の老舗の商家に伝わる事業形態です。

たとえば、京都の有名な漬物屋で、一日に二樽の漬物樽しか開けないという、老舗のお店があります。しかし、その店の前には、開店前からお客様が列をつくっておられます。そして、一日に売る量が尽きてしまいますと、お客様がまだ並んでおられるにもかかわらず、その日の商いはおしまい、「お求めになりたい方は、また明日お越しください」というわけです。

漬物は、大量につくれば、味が変わってしまうので、その伝統の味覚、高い品質を維持するために、生産量、販売量を自己規制しているわけです。

漬物を扱う店は京都にいくつもあります。その店の漬け物には独特の味があり、その味を慕う方が多いものですから、そのような不便をお客様にかけても、競合店にシェアを奪われることもなく、絶大な支持を得ています。また、その生産量、販売量ゆえに価格を維持し、利益を確保し、伝統の暖簾（のれん）を守り続けているのです。

◎高付加価値の「ものづくり」を支える

日本人の精神性

「ものづくり」においても、すでに製造現場の多くは、中国や台湾のみならず、ベトナムやタイ、インドネシアなど、アジア諸国に移っています。いわゆる大量生産型の工場が、豊富で低廉な労働力を有する発展途上国に移っていくのは仕方がないことですが、この流れに逆らうことは難しいことです。

しかし日本には古来、精緻で精密な、まさに芸術品とも見まがうばかりのすばらしい製品をつくってきた。「ものづくり」の伝統があります。たとえば日本刀は、高度な鋼（はね）の鍛造技術（はね）を

もって鍛えあげた刀身がすばらしい強度と美しさを誇るのももちろん、鏢（つば）に象嵌（ぞうがん）を施し、鞘（さや）に蒔絵（まきえ）をあしらうなど、見る者を感じさせるような装飾性も兼ねそろえています。

また、日本の各家庭にある仏壇は、木工技術が優れているのみならず、漆加工技術や金の箔押し技術、さらには蒔絵（まきえ）技術など、様々な工芸技術の粋を集めたものであり、諸外国の人々は、その技術の高さに驚嘆の声をあげ、美しさに息をのむそうです。

さらには、木工でありながら、精緻で合理的なメカニズムを、近代工業勃興以前に実現していた、「からくり人形」があります。祭りで使われる「山車（だし）からくり」や、お茶の運搬を行う「座敷からくり」など、二百年以上も前に、現在のロボットの原型が完成されていたことは、世界的に見て希有（けう）なことでしょう。

この「からくり人形」には、精巧な仕掛けを実現した機械設計技術、機械加工技術、さらには、人形を形づくるための彫刻技術から指物（さしもの）技術、衣裳美術など、様々な技術が融合して駆使

されていました。

このような高度な技術を古来、日本人が涵養（かんよう）することができたのも、その精神性ゆえのことと、私は考えています。日本人の精神性を、一言で言うなら「宗教心」、あるいは畏敬の心と言えるのではなからうかと思っています。

一般には、日本人は宗教心が薄い民族だと言われています。しかし私は、極めて宗教心が篤（あつ）い民族だと考えています。それは、日本人が信奉する宗教が、いわゆる多神教であるために、一神教の立場から見れば無宗教に見えるに過ぎないのだと思うのです。

日本には、神道において「八百万の神」と言われるように、また仏教において「山川草木悉（さんせんそうもくしつ）皆成仏（かいじょうぶつ）」と言われるように、森羅万象全ての存在に神仏が宿ると考える思想が根づいています。

つまり、唯一絶対神は存在しないものの、あらゆるものに神仏が宿ると考え、そのものにさえ畏敬の心をもつて接するという意味では、極めて宗教心が篤い民族とも言えるのではないか

と思うのです。

そして、そのような日本人の敬虔（けいけん）な精神性は、ものづくりの分野に色濃く反映されてきました。伝統工芸の製作にあたって、匠たちは仕事の前に身を浄め、ときに白装束に身を固めます。これは、ものをつくるということは神聖な行為であり、それに際しては、自らの身を浄め、魂を浄化する必要があります。さらにはそのようなことを通じて、つくるものに魂を入れなければならぬと考えてきたからではなからうかと思えます。

このような伝統工芸分野で培われた「ものづくり」の姿勢は、現代の製造業にも継承されています。たとえば、日本の製造業のほとんどにおいて、今も一日の始まりは朝礼に始まるのではないのでしょうか。これは、ものづくりの前に、作り手の心をつくっているのだと解釈できるのです。

また私自身、かつて製造現場で陣頭指揮をとっているときに、よく「機械の泣いている声が聞こえるか」という指導を行っていました。

つまり、製造設備を擬人化し、その声が聞こえるほどまで、仕事に打ち込まなければ、手の切れるような高品質の製品はできないということを書いていました。それは今も、京セラのものづくりの原点となる教えとして、現場で継承されています。

現代の日本の「ものづくり」にも息づいている、この敬虔な心と高度な技術をもつて、精緻で芸術品と見まがうような、付加価値の高い製品をつくる。日本の製造業はそのような方向に特化していくべきではなからうかと思うのです。

これまでは、ヨーロッパの企業が、そのような伝統に基づく質の高い製品づくりを行い、世界から高い評価を得て、またそのことを通じて高い付加価値を獲得し、その経済を成立させていました。しかし、日本の産業は、それ以上に質の高い製品づくり、またサービスを行える、高い技術力と精神性を潜在的に持っているはずです。

その日本人の特徴を活かせば、今までに増し

て高い付加価値を実現した製品をつくることは、決して難しいことではないように思います。私自身、ファインセラミックスの部品メーカーとして京セラを創業したとき、製造業は努力と知恵を注ぎ込むことにより、いくらでも付加価値を高められることに気がきました。

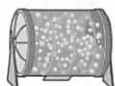
ファインセラミックスの製造では、原料の精製工程から始まって、原料をプレスなどで一定の形にする成形工程、成形したものを高温で焼き固める焼成工程、さらには焼成した製品に金属をつけたり、磨きをかけたりする加工工程と、いくつもの製造プロセスがあります。

そのようにいくつもの工程を要する工業製品ならば、工夫をする余地は無限にあるはずです。そして、京セラは実際に、セラミックスの製造において、努力と創意工夫を重ね、従来の窯業^{ぎやう}という分野では考えられないほど、高い付加価値を生み出す製造ラインをつくりあげ、高収益を実現してきました。

つまり、知恵を集積することによって、もはや日本が関わるべきでないと考えられている分

ファインセラミック製造工程

原料精製工程



原料調合・
粉碎・混合

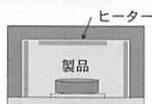
ファインセラミック完成品



成形工程



焼成工程



焼成

加工工程



野においても、高付加価値のものづくりを実現し、存続を果たすことができるどころか、必ずや高収益のビジネスとすることができると、私は考えています。

◎農産物のブランド化戦略

この高付加価値の商品をつくるのが大切なのは、工業製品のみならず、農産物においても同様ではなからうかと思っています。

日本の農業はこれまで未来がないと言われてきましたが、最近では高級農産物の需要が急速に高まっているそうです。

堺屋太一さんによれば、青森県や長野県で栽培している、「ふじ」という銘柄のリンゴは、国際的な標準価格の数倍もの値段がする、いわゆる高級果物として、欧米やアジア諸国を中心に、相当な量が輸出されているそうです。また最近では、台湾や中国にお米を輸出して売上を伸ばしていらつしやる農業協同組合も増えているようです。

われわれ日本人は、心を込め、丹念に育成に

努め、安全で高品質の農産物をつくります。そのように丹精に育まれた日本の農産物を、豊かになった各国の人々は、たとえ高額でもいいから買いたいと考えているのではないかと思えます。そのような新たな需要から、今、日本の農産物が見直されるようになっていくというのです。

このようなことも、もともとは欧州諸国がとってきた方法ではなからうかと思えます。たとえば、フランスの高級ワインなどは、安物のワインとは比べようがないくらいの値段がいたします。それは、たいへんな手間をかけてつくりあげるとともに、そのブランド化をはかることで、付加価値を高めていった結果なのです。

以前、私は米国のシリコンバレー郊外で開かれた、日本の総領事館が主催する、バーベキュー・パーティーに参加する機会がありました。

近郊に住んでいる著名なアメリカ人を招いて、日本庭園で日本産の牛肉を試食してもらうというイベントでしたが、近隣の日本料理屋さ

んも呼んで寿司を握らせたり、様々な和食も提供したりしていました。日本の牛肉やお米のうまさ、アメリカの人たちにも知ってもらい、日本からの食糧輸出を増やしていこうという狙いでした。

放射能汚染の風評被害を払拭^{はつしよく}するためにも、今後、そのような海外におけるPR活動も必要になるかと思えます。所得水準が高い外国の人たちに、日本産の高品質で安全な牛肉、米、果物などの農畜産物を食べてもらうということに、国家をあげて戦略的に取り組めば、日本の農業に新たな活路を開くかもしれません。

現在、TPPへの参加が議論されていますが、一方的に米国産牛肉や果物に席巻される危機ととらえずに、高級な日本産牛肉や果物を、豊かな米国民に展開できるチャンスととらえることもできようかと思えます。その意味で、日本人の意識を、内向きの意識から外向きの開かれた意識へと転換していくことも必要であると思っています。

新しい経済社会に求められる 「燃える闘魂」と「徳」

◎「燃える闘魂」で困難に立ち向かう

この意識、あるいは精神性という点では、日本の経済社会の再生を図るためには、経済モデルの見直し、いわば方法論の改革のみならず、国民の意識転換、つまり新しい経済社会にふさわしい精神性を日本人が身につけることも必要になると考えています。

その第一は、「絶対に負けるものか」というガッツ、いわば「燃える闘魂」を持つということです。

日本は、一九八〇年代まで順調に経済発展を続けてきましたが、バブル崩壊後に長く景気が低迷するうちに、現状に満足してしまったのか、それとも成長発展をあきらめてしまったのか、日本人の多くが豊かな社会に安住するようになってしまいました。

それは、経営者も同様です。中国や韓国の企業経営者と比べれば、多くの経営者が、もはや

果てしない目標に挑戦したり、困難に立ち向かったりする勇気を失ってしまったかのように見えます。

元来、日本人は和を貴ぶ民族であり、その方向に過度に傾斜しがちです。窮地に陥れば、「何くそ」と闘志をむき出しに戦闘的な一面も発揮しますが、なかなか自らはそうはなれない、日本人はそんな心やさしい性格の持ち主ではなからうかと思っています。

しかし今こそ、戦国時代の武將山中鹿之助が、「我に七難八苦を与え給え」と唱えたように、敢えて困難な目標を自ら高く掲げ、その実現に果敢に立ち向かっていくような、激しい闘志、「燃える闘魂」がなければならないと思います。

どの分野であれ、日本の大手メーカーは、世界に誇るすばらしい技術を持っています。そのような企業に、闘魂に満ち、バイタリティにあふれたリーダーが存在すれば、巨額の赤字を出すこともなく、すばらしい業績を上げられるはずだと私は信じています。

日本経済の再生には、大企業の再生が不可欠

です。過去の成功体験に酔った、官僚的なリーダーたちが経営する大企業ではなく、現状を何としても再生するという闘志にあふれた経営者が率いる大企業に、何としても日本の再生を果たしていただきたいと思っています。

◎企業の「大同団結」による国際競争力の強化

また、そのような「燃える闘魂」とともに、日本の大企業には、それぞれの業界において、「小異を捨て大同につく」という精神のもと、「合従連衡」がっしやうれんこうを図ることも求められるものと考えています。

現在の熾烈しれつなグローバルな企業間競争を戦い、勝ち抜いていこうと思えば、それに対抗できるだけの企業規模、経営資源の優位性が、絶対には不可欠となるはずで

す。現在の日本の産業界のように、同一の業界に競合企業が林立し、それぞれが経営資源を投入し、開発や生産活動に従事し、互いにせめぎ合っているのは、国家単位で見れば、膨大な無駄が生

じているはずで

す。事業の統合を積極的に進め、ついには企業同士の合併統合も推進し、グローバル競争に挑み、勝利できるような、世界に冠たる日本企業をつくっていく必要があるのではないかと考えています。

そのためには、個別の企業がそれぞれの立場を乗り越え、日本の産業を、国際的競争力を持つものにしていくことに価値観を置くよう、産業界の意識も変革していかなければならないと思います。

同時に、政府の指導も必要となるはずで

す。そういう「大同団結」の動きが一部の産業界に留まらず、各産業界で燎原りやうげんの火のごとく進んでいくような方向性を示唆し、側面支援を行うことも必要でしょう。

企業同士で話し合うだけでは、どうしても利害対立やメンツの張り合いになるようなこともあり、上手いかわからないこともあるかと思いますが、仕切り役、仲裁役としての政府の役割も必要になってくるものと思います。

また、各産業分野で経営統合を進めようとした場合、圧倒的な市場占有率を持つ企業が生まれることになり、現行の独占禁止法に触れるようなこともあるかと思っています。公正取引委員会を含め、関係官庁においては、そのような基準の緩和をはかるなど、行政上の措置も必要になるものと思います。

このように、日本経済を再生するためには、官民一体となって、大胆で思い切った政策をとることが、「失われた二十年」からの復活には不可欠になるものと思っています。

◎日本経済を背負って立つ中小企業

もちろん、大企業だけではありません。日本の企業の九九%は中小企業です。また、労働人口の大半は、中小企業に勤めている人たちです。そのことを考えれば、本来、中小企業こそが、日本経済を背負って立つ存在であるべきです。

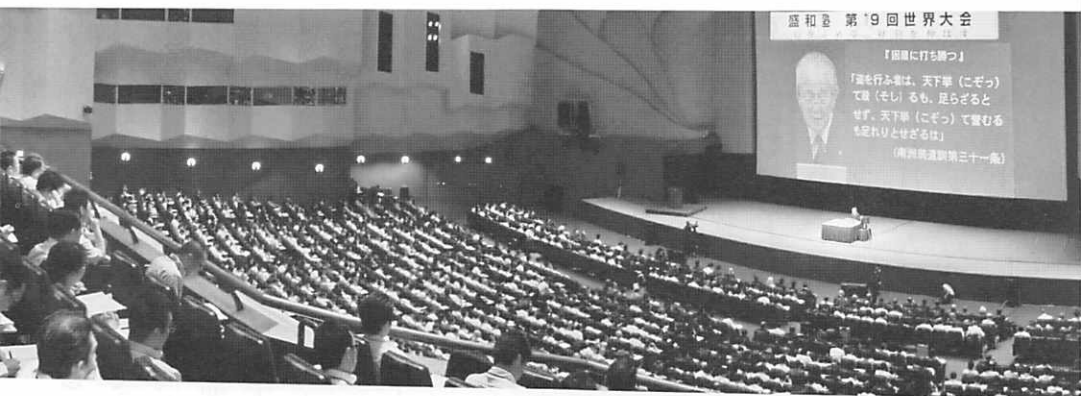
振り返れば六十年ほど前、敗戦で焦土と化した中から、不死鳥のごとく多くの中小企業が生まれました。それらの企業経営者たちは、経済

による国の再興を夢見て、自由闊達に事業を展開いたしました。

そして、彼らが競い合い、切磋琢磨する中で、日本経済は活性化していきました。戦後の日本経済の高度成長を支えたのは、そのような意欲旺盛で、エネルギーな中小企業であり、そこから世界に通用する大企業が育っていきました。京セラもそんな企業のひとつであったのかもしれません。

低迷している日本経済の中で、今こそ中小企業が成長発展する、絶好の機会です。足りないのは「闘志」です。強い「思い」を抱きさえすれば、戦後間もないときと同じように、必ずや頭角を現していけるはずです。そのような中小企業が輩出すれば、日本経済の復活は確実になるはずです。

私は、そのような思いから、「盛和塾」という、若い中小企業の経営者たちに、ボランティアで経営のあり方を教える活動に努めてきました。多忙を極める中にあっても、何とか時間を割き、日本各地をめぐり、中小企業の経営者である塾



2011年盛和塾第19回世界大会の様子

生たちに、私のさやかな経営体験から得た、経営の要諦を説いてきました。

それはひとえに、中小企業の経営者の皆さんに、ぜひもっと会社を立派にしたい、いただきたいと願ってきたからです。それが、中小企業で働く多くの従業員を幸福にするとともに、日本経済の発展にも

貢献すると考えているからです。

現在、盛和塾は、国内五十四塾、海外十塾の計六十四塾を数え、塾生数は七千名に達しています。そして、それら塾生企業の売上を合算すれば、推定で三十七兆四千億円、また正社員・パートを合わせた総従業員数は、百六十万人にも達しています。

このような盛和塾の活動を通じて、日本経済を支える中小企業の経営者が「闘魂」をかきたて、その会社を立派なものにし、またそのことを通じて、日本が元気になる一助となっていますならば、私の最大の喜びとするところです。

◎「徳」をベースにした国づくり

日本経済、日本の産業界が再生し、再び活性化していくには、まずは今申し上げた、「燃える闘魂」が必要不可欠であろうかと私は考えています。しかし同時に、今後の日本人が持つべきものとして、高邁な精神も必要になるものと考えています。「燃える闘魂」をもって経済的に強くなっていくとしても、その闘魂とは、優

しく思いやりに満ちた、美しい心を兼ね備えたものでなければならぬのです。

言い換えれば、それは人間としての「徳」であらうと思います。「燃える闘魂」で相手を蹴散らし、自分の利益だけを追求していったのは、日本はグローバル社会の中でつまはじきになってしまします。江戸時代に、商人に道徳を説いた石田梅岩が、「商いは人も立ち、我も立つものなり」と唱えたように、ビジネスの世界であっても、相手を思いやる心、いわば「利他」の心が必要不可欠です。

そのような人間としての優しい思いやりに満ちた心、あるいは「愛と誠と調和」という言葉で表現される、人間としての善き心、いわば「徳」に基づいた活動こそが、「情けは人のためならず」と言われるように、相手によきことをもたらすのみならず、日本にも長期的な成功をもたらしてくれると私は信じています。

われわれ日本人は、そのようなすばらしい「徳」を、古来育んできた民族でした。

昨年三月十一日に発生した東日本大震災は、

東北地方を中心に未曾有の被害をもたらし、日本人の心に深い傷を残しましたが、その悲惨な状況の中にあつて、東北の方々が示された崇高な精神に、世界中から驚きの声があがるとともに、日本人に対する尊敬と信頼の念を大いにかきたてました。

愛する家族を亡くし、家屋や財産のすべてを失った人たちが、略奪行為に走ることもなく、整然と救援物資を分け合い、また不幸のどん底にありながらも、他の人々を思いやり、助け合う姿は、本当に美しく崇高なものでした。

われわれ日本人は古来、人間の「徳」を大切にしてきた民族です。たとえば、聖徳太子が制定した日本最初の憲法である「十七条の憲法」は、憲法と言いながら、その内容は、あたかも倫理規範のようです。

有名な一条の「和をもって貴しとなす」に始まり、五条は「貪りを絶ち、欲することを棄てよ」、六条は「悪を懲らしめ、善を勧めよ」、九条は「信はこれ義のもとなり」、十条は「心の怒りを絶ち、表の怒りを棄て、人の違うことを

怒らざれ」、そして十四条は「うらやみ、ねたむことあることなかれ」というものです。

まさに「人間かくあるべし」ということを、十七項目にわたり謳いあげたものが、われわれの最初の憲法なのです。また、その根底には、仏教的倫理観に基づく、人間の「徳」に対する、深い考察がありました。

日本とは、まさに道德規範、いわば人間の「徳」を基礎に建国された国なのです。そして、時代が変遷し、体制がいかに変わろうと、われわれ日本人には、そのような「徳」が、いわばDNAとして継承されてきました。

私は日本という国家の舵取りにあたっても、今後、この「徳」ということをベースにした活動が望ましいと考えています。この「徳」という、優しく思いやりに満ちた価値観は、日本が世界に誇るべき「ソフトパワー」です。

私は、「ハードパワー」である軍事力を行使しない、あるいはできない日本にとって、このソフトパワーを活かした国家施策を通じて、世界から尊敬と信頼をかちとることこそが、日本の

最良の安全保障策であると考えています。

今こそ対症療法ではなく、根本処方として、日本古来の「徳」という価値観をベースとした、国づくりを行うことが求められています。すばらしい人間性と「徳」を身につけ、世界の他の民族から尊敬される日本人をつくっていくというところに、国を挙げて努めていくべきだと私は信じています。

かつて「富国・有徳」の国家、つまり国を富ませ、徳のある国づくりを目指すべきだという論が唱えられたことがあります。その真の意味は、国を富ますためには、まずは「燃える闘魂」が必要であり、同時に「徳」も備えていなければ、決して長期的な繁栄をもたらすことはできないということであろうと、私は理解しています。



JALの再建から日本の再生へ

◎JAL再建の三つの大義

次に、そのようにして、「燃える闘魂」、また「徳」をベースにした組織を「富」ませるとい

うことを、企業経営において実践した例をご紹介いたします。「徳」、つまり人間として正しい考え方、哲学を組織内に確立することで、集団がいかに劇的な変化を遂げるか、いかに企業が再生できるかということを理解していただくために、私が現在取り組んでいます、日本航空、いわゆるJALの再建について、残りのお時間でお話ししたいと思います。

皆さんもご承知の通り、私は日本政府の要請を受け、二〇一〇年の二月から、倒産したJALの会長に就任し、その再建の任にあたってきました。

今まで京セラとKDDIという二つの会社を創業し、両社合わせれば売上五兆円に迫るまで成長発展させてきた経験はありますが、航空運輸事業については全くの門外漢でした。

相談をしても、一人として賛成してくれる方はありません。「もうお歳でいらつしやるのだから、おやめになったほうがいいですよ」という助言をいただくことが、ほとんどでした。

しかし、私はJALを再建させることには、

次のような三つの大きな意義、つまり「大義」があると考えていました。

一つには、日本経済への影響です。

JALは日本を代表する企業であるだけでなく、衰退を続ける日本経済を象徴している企業でもありました。そのJALが二次破綻すれば、日本経済に多大な影響を与えるだけでなく、国民も自信を失ってしまうのではないかと危惧いたしました。

一方、再建を成功させれば、あのJALでさえ再建できたのだから、日本経済が再生できないはずはないと、国民が自信を取り戻してくれるのではないかと思った次第です。

二つには、JALに残された社員たちの雇用を守ることがたいへん大事だと思ったからです。

再建を成功させるためには、残念ながら、一定の社員の方々に職場を離れてもらわなくてはなりません。しかし、二次破綻しようものなら、全員が職を失ってしまうことになります。何としても残った社員の雇用だけは守らなくてはな



JAL就任時記者会見(2010年2月1日)

なくなってしまう。運賃は高止まりし、サービスも悪化してしまうことになりかねません。それは決して国民のためになりません。

公正な競争条件のもとで、複数の航空会社が切磋琢磨する中でこそ、安価でより良いサービスが提供できるはず。そのため、JALの存在が必要だと考えたのです。

JALの再建には、このような三つの大きな意義があると考え、私は再建に全力を尽くそうと決意した次第です。いわば義侠心ぎぎやくしんのような思いが募り、身のほど知らずにも、JALの再建をお引き受けし、会長に就任したのが、一年の二月のことでした。

◎「徳」に基づく経営哲学を共有する

らないと考えたのです。
三つには、利用者のため、いわば国民のためです。
もし、JALが破綻してしまえば、日本の大手航空会社は一社だけとなり、競争原理が働か

しかし、先ほどもお話ししたように、航空運輸事業に関する経験や知識は全く持ち合わせていません。もちろん勝算もありませんでした。そんな私が、JAL再建のために携えていったものは、私がつくりあげた経営哲学「フィロソフィ」と、経営管理システム「アメーバ経営」

でした。

つまり、人間として何が正しいかということ、いわば人間の「徳」に基づいて、自らまとめ上げた「経営哲学」と「経営管理システム」だけを携え、JALの再建を果たすことを心に決め、JALに向かったのです。

最初に手掛けたのは、その「フィロソフィ」と呼ぶ経営哲学をもつて、JALの幹部や社員の意識改革をはかることでした。

まずは、就任の挨拶で、立てた計画はどのような環境変化があろうとも必ず達成する「燃える闘魂」を持たなければならぬことを、積極思考を説いたヨガの達人中村天風さんの言葉を引用して説きました。

それは、「新しき計画の成就是、只不屈不撓の一心にあり。さらばひたむきに只想え、気高く強く一筋に」という言葉でした。つまり、「再建」という新しい計画を成功させようと思うならば、全社員の不屈不撓の一心が必要なのだと、それをただひたむきに思い続けなさいと皆に説いたのです。

そして、経営幹部約五十名を集め、一カ月間にわたり、徹底的にリーダー教育を実施しました。「売上最大、経費最小」など、私がかねてから説いてきた経営の具体的な要諦とともに、リーダーは部下から尊敬されるよう努めなければならないことなどを、集中的に学んでもらいました。

そのような「フィロソフィ」を学ぶ教育を集中的に行い、できる限り私自身も出席し、直接講義をするとともに、彼らと一緒に酒を酌み交わし、議論を重ねてきました。

すると、当初は私の経営哲学である「フィロソフィ」に違和感を覚えていたJALの幹部たちも、回を重ねるごとに、「フィロソフィ」への理解を深めていったのです。

そうして、JALの幹部、リーダー層へ「フィロソフィ」が浸透すると同時に、一般社員への教育も開始しました。現場の最前線でお客様と接する社員の意識が変わらなければ、会社はよ

くならないと考え、私も自ら現場に出かけ、直接社員に語りかけるようにしました。

空港のカウンターで受付業務をしている社員、飛行機に搭乗し、お客様の世話をするキャビン・アテンダント、飛行機を操縦し安全に運



作業服姿で現場を訪ねる塾長

航する機長・副操縦士、飛行機のメンテナンスに従事する整備の人たち、また手荷物等をハンドリングするグラウンドハンドリングの人たち。そういう現場の社員たちの職場をまわって、どういう考え方を持ち、どのように仕事をしなければならぬかということについて、意識を変えていただきたいと思い、現場で直接社員に語りかけました。

同時に、一昨年の夏頃より、社長を中心に幹部や社員が集まり、私の経営哲学を参考に、議論を重ね、JALの新しい「企業理念」を定めてくれました。また、その「企業理念」を実現するために、JAL共通の価値観として、四十項目にわたる「JALフィロソフィ」もまとめられました。

さらには、そのような「JALフィロソフィ」を常に参照できるように、手帳サイズに編纂し、昨年一月に全グループ社員に配布しています。現在、各職場において、朝礼などで輪読を重ねています。

このようにして、JAL会長に就任以来、一

年以上にわたり、グループの幹部、社員の意識改革を進めてきました。

◎「徳」のレベルで世界を代表する航空会社へ

それは、人間として正しいこと、つまり人間の「徳」に基づいた経営哲学の共有を通じて、一人ひとりの社員の意識を変え、心を高めることで、企業体質を変革し、再建を確かなものにする事ができると考えたからです。また、そうすることで、JALは規模ではなく、社員の意識の高さ、「徳」のレベルにおいて、世界を代表する、すばらしい企業になると確信していたからです。

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

たとえば、お客様が空港にいらっしゃったと

き、受付カウンターでどういう対応をするのか。飛行機に搭乗されたとき、キャビン・アテンダントがどういう接遇をするのか。さらには機長がどういう機内アナウンスをするのかということとこそ、航空会社の真価が問われるのではないかと思います。

つまり、JALで働く社員が、搭乗していただいたお客様に、心からの感謝を感じ、その思いと喜びを、言葉と態度でお客様に示していく。それこそが、航空運輸事業にとって、いちばん大事なことはなからうかと思っています。

JALに搭乗されたお客様が、「またJALに乗ってあげよう」と思っていただけのような仕事を心がけていただきたい。そのような雰囲気の中で会社を変えていただきたい。そう切々と社員に訴えてきました。

以前のJALは、日本を代表するナショナルフラッグキャリアという自負心があったせいなのか、傲慢さ、横柄さ、そしてプライドの高さが鼻につき、お客様をないがしろにすることがまま見受けられたと私は感じています。

そのような鼻持ちならない会社であったJALが、「フィロソフィ」を通じて、意識改革を図るうちに、徐々に変化を遂げてきました。現場の最前線の社員たちが、私が訴えてきたことを理解してくれ、それぞれの持ち場立場で、懸命に仕事に取り組んでくれるようになってきました。

すると最近では、お客様から称賛のお手紙を多くいただくようになってきました。特に、昨年の東日本大震災に際しては、JALの社員一人ひとりが航空運輸事業の原点に立ち返り、お客様のために、すばらしい仕事をしてくれました。搭乗いただいた多くのお客様から、たくさんのお言葉を頂戴しています。

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

内に感動の渦をもたらし続けた機長。さらには、その被災地に向かう救護スタッフの荷物を預かり、さり気なく、^{ねぎらい}労いと励ましのメモをしのべたキャビン・アテンダントがいました。そのようなJALの社員の心温まる接遇を受



操縦席窓にも「がんばろう日本」の手書きのメッセージが見える



震災後に稼働した仙台空港にて乗客出迎えにあたるJAL職員

けて、多くのお客様が感動の声を寄せていただいているのです。そして、そのような感動を呼び起こす、JALの社員たちの行動の源泉に、「フィロソフィ」という、人間の「徳」に基づく経営哲学があるのです。

そして、そのような社員の意識改革に伴って、会社業績も飛躍的に回復してきました。

昨年の三月に終了した、新生JALの初年度の業績は、売上一兆三千六百二十二億円、営業利益は一千八百八十四億円となり、JAL創設以来、最高の実績で終わることができました。この利益額は、世界に数多ある航空会社の中で、何と最高でした。

昨年の四月から始まりました今期も、当初は東日本大震災の影響を受け、大幅な旅客の減少が続いていましたが、「アメーバ経営」と呼ぶ、私がつくった管理会計システムの導入を通じ、経営体質のさらなる改善に努め、収益性を大きく向上させた結果、おかげさまで好決算で終えることができる見込みです。

そして、逆風の世界経済の中にあっても、J

ALの再建をさらに万全のものとし、来期には再び東京証券取引所に上場を果たす日が迎えられるでしょう、私は今年八十歳を迎えましたが、お約束のあと一年くらいは、老骨にむち打ち、粉骨碎身、努力を重ねていこうと考えています。

◎「燃える闘魂」と「徳」で日本を再生する

一企業の再生について、縷々申し上げてきました。しかし、このことは単に一企業のみならず、国家にも援用できるものと考えています。日本も、その国政の舵取りと国民の精神性を高めることで、必ずや復活を遂げることができるものと信じています。

二次破綻必至とささやかれていたJALが、わずか二年で高収益企業に生まれ変わり、今や再上場を目指すまでになってきました。この二年間を思い返しますとき、私には、これから日本がたどるべき再生への道程が二重写しになります。

JALの社員たち、またJALという会社には、すばらしい力が息づいていたのです。ただ、

その力が発揮されるような仕組みになつていなかったり、その意識、考え方ができていなかったりしたために、間違つた方向に向かつていただけのことです。

私は、それを正しい方向へと軌道修正をするための、意識改革と仕組み作りをただけのことなのです。しかし、そのことで、倒産し、二次破綻必至と言われた企業が、再生を果たすどころか、未来を展望することができ、夢と希望に満ちた企業に生まれ変わろうとしているのです。

日本の経済社会の再生も同様かと思ひます。われわれ日本人が本来持つてゐる、すばらしい力が発揮できるようにさえすれば、GDPの大きさでもなく、成長率でもなく、その生み出す製品の質と作り手の精神の高さにおいて、世界に誇るべき国であり続けることができるものと考えています。

私は、先に「燃える闘魂」が必要だと申し上げました。中村天風さんが言われた、「新しき計画の成就是、只不屈不撓の一心にあり。さら

ばひたむきに只想え、氣高く強く一筋に」という言葉にあるように、不屈不撓の一心、つまり、何があるうと言ひわけをしないでがんばつていこうという「燃える闘魂」がまずは不可欠だと申し上げました。それに加えてさらに、自分だけよければいいという利己的な心ではなく、すばらしい徳に満ちた、優しい思いやりの心を持つたなければならぬとお話ししました。そのような心を持つた日本人ならば、現在低迷している日本経済を必ず復興できると考えています。

二〇二五年、日本は改めて節目を迎えますが、その時を奈落の底に落ちた日本ではなく、めざましい発展を遂げる可能性をもった日本として迎えたいと思います。

たいへんおがましいお話をしました。お時間がいりました。日本の再生と輝かしい未来を、会場にお集まりの皆さんとともに祈念しつつ、講演の結びとさせていただきます。

ご清聴ありがとうございます。

（二〇二二年二月二十日 毎日新聞創刊百四十周年記念「毎日二十一世紀フォーラム」特別講演会より）

われ虚心に 経営を語る

I

まなべ かずひろ
眞鍋 和弘

〈福岡〉

株式会社 博運社

専務取締役



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

仲間 to 尽くしながら自らも成長する企業に

◎ド真剣な生き方をしてみたい

当社の経営理念は「こころで応える。こころで結ぶ」です。私たちは真心を込めた質の高い物流サービスで、お客様の多用なニーズにこたえ、日々人間性を磨き、社会の発展に貢献します、というものです。

当社は昭和三十二年に創業し、今年で創業

五十五周年を迎えました。九州一円から名古屋以西の西日本に広がるネットワークで、九州最大の四万五千坪におよぶ倉庫群とグループ全体で保有する六百台のトラック輸送を組み合わせ、医薬品、食品、日用雑貨、住宅関連設備などの業界に特化した総合物流会社です。

二〇〇七年に私が専務に就任した当時、売上

は微増傾向にありましたが、利益率は非常に低い状態が続いていました。そのような経営状況から、会社を存続させることが最優先と判断し、保有する固定資産をフル活用した作業改革によって利益を絞り出す方針を立てました。

この五年、「年商二百億円」「経常利益二十億円」「無借金経営」という三つの目標にむけて、成長路線へシフトチェンジを図るべく業態転換を行ってきました。その間には、稲盛塾長の影響で私の心のありようも変わっていききました。

当社の目標は、従業員一人ひとりがイキイキと働き、「この会社で働いてよかった」と心から思ってもらい、いずれ自分の子どもを勤めさせたくなる「いい会社づくり」をすることです。しかし私は、最初からそのような考え方をしていたわけではありませんでした。

私は入社して二十七年が経過しましたが、当

■会社概要

事業内容…運輸・倉庫業
資本金…八千九百十八万一千三百円
従業員数…七百九十六名

社に入社をしたのは、創業者である父親から強要されたからではありません。

私はスポーツ進学をした大学を中退後、しばらくはアルバイトをしながら気ままなその日暮らしをしていました。そうしたときに、父から商売の勉強をするように勧められ、あるスポーツ用品店へ就職しました。この店では販売はもちろん、仕入れから店舗運営までさまざまなことを経験させていただきました。商品を販売し、お代をいただきながらも、お客様から「ありがとう」と言っていただけに感動を覚え、



本社ビル



倉庫作業

商売の醍醐味を感じさせてもらうことができませんでした。また商売の基本もしっかりと叩き込んでいただきました。

その後、五年が経過した頃、かねてより男として、商売人として尊敬していた父のもとで、どうしても商売の勉強をしたいと思い、自ら父に願い出て、昭和六十年、当社に入社することになりました。

現在は、十歳違いの長男である兄が社長でCEOを務めております。その兄は幼い頃から後継者として帝王学を学び、エリート街道を突き

進み、順調にあとを継いで現在にいたっている、いわば選抜兵です。対して私は、今でこそ専務としてCOOとして会社の運営のすべてを任されていますが、兄とは違って自ら当社に飛び込んだ、どこにも行くところのなかった志願兵といつてもよいかと思います。

私の入社後の配属は現場で、その後数年間は荷物の積卸しやトラックの運転、配車、クレーム対応をしていました。

三十八歳の頃に、大阪の支店長をすることになりました。着任当時は事業拡大のための事業所移転に取り組み、業績も順調に拡大していきしました。関西という大市場のなか、それなりに充実した日々を過ごしており、私は過剰なくらいの自信に満ちあふれていました。しかしその反動で、接待営業を口実に北新地やミナミ通いの日々でした。情けない話ですが、当時の私の唯一の得意技は接待で、これを業界では「寝技」といいます。今でも寝技は得意です。

そんなある日、知人から稲盛塾長の著書『成功への情熱』と『京セラフィロソフィ』を手渡さ

れました。本などはあまり読むことのなかった私でしたが、当時は単身赴任で時間があり、何の気なしに読み始めました。しかし読み進めていくうちに、その強烈な生きざまに引き込まれるようになり、続いて数冊の塾長の本を読みあさりました。

盛和塾の存在は知っていました。ですから、すぐにでも入塾をすればよかったのですが、正直いつて、当時の私にとって塾長の本は小説でも読んでいような感覚で、心のどこかで「理想と現実が違う」「もうけさえすればいい」と思っていました。いま考えると、自分でも気づかないうちに仕事を始めたときの商売に対する純粋な思いを忘れ、慢心していたのだと思います。

その後、先代の最後のブレインであった専務の勇退が決まり、私がそのあとを受け継ぐことになりました。そして、この専務就任二年後、かねてより勧められていた盛和塾福岡へ入塾させていただくことになりました。

当時は、福岡をしばらく離れていたせいもあり、地元ではこれといった人脈もありませんでし

た。私どもの商売は人脈がものをいうと考えていた私は、人脈づくりのためによい場所はないかと思い、そこで入ったのが盛和塾でした。正直いまして、軽い気持ちでの入塾です。

しかし入塾後、送られてくる機関誌のバックナンバーを読み進むうちに、また自主例会で聞きする人生や仕事に対する先輩塾生の皆さんのど真剣な考え方の数々に、昔読んだ稲盛塾長の書籍の内容が思い起こされるようになりました。

「これは現実なのだろうか?」「こんな団体が本当にあるのだろうか?」とショックを受けた私は、本棚にしまい込んでいた塾長の書籍を再び読みあさるようになり、塾長の講話集のCDを取り寄せては何度も聞き返すようになっていきました。そして、どうしてもナマで塾長のお話を伺いたくなつて、塾長例会にも参加するようになりました。

一度きりしかない人生を思いっきり生きていろうという方が、私の目の前にいる。そんな塾長のもとに集い、純粋な思いで真剣に学び、実践

している先輩方がいる。

今まで中途半端な生き方しかしてこなかった私は、そのエネルギーを全身で浴びました。そして、「騙されたと思って、一度くらい信じてそれを実行してみよう。どうせ一度きりしかない人生ならば、私もそんな生き方をしてみたい。私だつて思い切り生きてみたい！」と強烈に思うようになりました。

今までも、心のどこかで、こうしたことを考えていたように思います。しかし、そんなことを口に出したり、行動に移したりすることが気恥ずかしく、結局はできないままでした。そんな私の背中を、後ろからドーンと押してもらったような気がします。

◎売上拡大よりも収益力の向上へ

さつそく実践です。

専務としてまず取り組んだのは、運送事業の収益力向上による黒字転換です。

当社の売上は、八五%の運送事業と二五%の倉庫事業の二つで構成されています。ところが、

利益構造は売上の一五%しか占めていない倉庫事業が中心で、しかも家賃収入に頼っていました。中核事業である運送事業は毎年四%前後の赤字を出しているというありさまでした。なかでも、売上の大半を占める小口配送業の赤字が際立っていました。

こうした状況にもかかわらず、小口配送事業は倉庫事業のアフターサービスなのだから赤字でも仕方がないという空気が社内に蔓延していました。しかし、売上の大半を占め、ほとんどの労働力を投入している部門が「赤字でしようがない」では済まないことは明白です。

自信過剰な私は、低収益体質などオレにやらせればすぐにでも改革してみせるとばかりに、早速体質改善への取り組みを始めました。

当社の業界は労働集約型の装置産業です。外注費以外、仕入れがほとんど発生しないといつてもよく、もともと固定比率が高い業界です。さらに当社では、事業拡大にともなう用地取得の影響もあつて多額の借入金を抱えて、その額は当時の年商の八〇%を超え、百億円にまで達

していました。

おまけに、肝心の収益力が弱いために金融機関を意識せざるをえず、無理な売上拡大をはかっていました。そのために、営業担当者は試算段階での収入と費用との一対一対応もせず、もうかるのか、もうからないのかもわからないハッキリとしない新しい仕事に次々と手を出していました。そんな仕事でも、いったん始まれば「オレがこの仕事を取ってきてやったぞ」と威張り散らし、利益が出なければ現場のせいにするという具合で、検証すらしない状態でした。

売上があがればあがるほど、それ以上に経費が増えてしまう。借入金が一向に減らないのは当たり前です。

無理な売上拡大を防ぐために、私は毎週月曜日の夜に決裁会議を開き、私がひとつずつ意思決定を行うようにしました。

会議で新規の営業案件について担当役員に利益の根拠を質問すると、ほとんど説明できません。近年、開発状況になっている案件も、中身は推して知るべき状況でした。売上は利益をあ

げるための手段ですが、当時の社内は、売上をあげることが目的になっていたのです。

売上という言葉の解釈も間違っていました。

現在の物流業界は、物流コンサルティング業とオペレーション業とに分業化しています。平たくいえば、元請業（サードパーティロジステイクス）と実業となる下請業に二分化しているわけです。

当社は現在のところ、オペレーション会社であり、コンサルティング業務は苦手です。しかし、コンサルティング力を必要とする元請会社に固執し、当社の強みであるオペレーション力を求めているクライアントに対して営業を行っていませんでした。これは創業より元請けをしてきたことだけが残ってしまった結果でした。現時点で自分たちの実力を勘違いし、客先を間違えて営業開発を行っていたわけです。

そもそも経済は等価による物々交換であり、売上とは売り上げた額ではなく、お客様が買い上げた額です。また、欲しいものが欲しいときに、欲しい価格で提供されれば必ず売れるというの

が経済の原理原則です。

決裁会議のなかで私は、売上があがらないときに無理に営業するのではなく、商品の見直しをしなくてはならないということを再認識しました。これは当社の現状からすれば、オペレーションサービスという商品の変更よりも、当社の商品をお客さまに新規のクライアントを変更していくことになります。

稟議されてくる

費用についても、価格の詰めがいい加減なものが多い始末でしたので、徹底して支出の妥当性を検証しました。

また、今ある収入から確実に利益を創出するために、トラックの削減に取り組みました。事業所ごとに確実に

見込まれる売上を前提にして、その売上からみた適正車両台数を算出する公式を立て、保有台数を六百台から百十台を削減するとともに、乗務員の自然退職後の人員補充を最低限にとどめる人員削減も行いました。外注の内製化も進め、日次決算を行うことで進捗状況を把握し、粗利率の向上にも努めました。

さらには、組織を見直して分業化を推進すること、現場の固定労務費の削減をしました。この実施により、年間約十億円の経費削減に成功し、労働分配率も低下しました。

これらの取り組みとあわせ、新規営業開発に対する審査を厳しくした結果、売上は減少しましたが収益力は大幅に改善し、借入金を三十億円ほど削減することができました。

◎フィロソフィの笛吹けど、動かず

ここまではよかったのですが、盛和塾で学んだ「二人ひとりが経営者」との思いを全従業員に伝えベクトルを合わせようと、連日各事業所をまわり、肝臓のスペアがほしくなるほどにコンパを



開きました。しかし、従業員たちは自ら動き出すことはなく、笛吹けど兵踊らずというのが実情でした。

旧経営陣は、強烈な個性とカリスマによるワンマンさを大きな推進力として会社を成長させてきました。その反面、独断即決で部下の意見など聞き入れない。よって経営内容や人事についても一切オープンにはせず、若い者が意見を言うものなら「お前に何ができる。ウルサイ！」のひと言で終わる。そんな経営をしていました。

しかし、やがて経営陣も年老いていき、一人また一人と現役を退きます。それにもない、求心力も次第に薄れていきました。残された幹部社員は、プライドは高いがひとりでは傘がさせないという指示待ち型が多く、会社としての成長にも陰りがみえるようになってきました。

こうした時期に専務を引き継ぐことになった私が、習いたてのフィロソフィについて先輩の幹部社員に話をするわけです。当然のごとくまったく受け入れてもらえず、一笑にふされてしまいました。当社の創業世代の幹部にはあったはず

の経営魂がいつの間にか風化し、企業文化から消えてしまっていたのです。

どうせわかつてはもらえないと思っていましたが、それならば、いっそ幹部社員をすっ飛ばし、自分ひとりで末端の従業員にまで伝えていこうとしました。しかし、私の話は従業員にとっては外国語を聞いているようなものだったのでしょ。まったく意味が通じず、無駄な努力でした。

しかしよく考えてみると、自分の周囲にいる先輩幹部社員に理解してもらう努力もせず、翻訳者不在の状態で従業員たちに話をして、裾野は広がるはずありません。

あとでわかったことですが、当時、私がコンパなどで従業員たちと話をしたあと、それを幹部社員が否定してまわっていたようです。

おまけに、当時の私自身はいつていることとやっていることがバラバラで、京セラフィロソフィに謳われていることとは程遠い状態でした。口では立派なことをいつていても、やっていることは相も変わらず昔のままです。にもかかわらず、方向性は間違っていないし、フィロソフィに書いた

てあることを話しているのに、なぜまわりは動いてくれないのだろうかと思つて、イライラする日々を送っていました。

従業員にとつてみれば指示待ちでラクな日々を送れて満足しているのに、ある日突然、自身のこととは棚に上げ、ストイックな生き方を要求し、「ガンバレ」という人間が現われたのです。そんな人のいうことに、誰もついて来ないのは当たり前のことです。しかもその人は、思った通りにならなければ、たとえ目上の幹部社員であろうとも、人前であっても怒鳴り散らす。真の愛情もなく、先輩への敬意すらも表さず、自分がいえば組織は動くと思つている、そんな私自身の思いあがりに気づき、反省させられました。

稲盛塾長から学ばせていただいた「経営者とは他人の幸せを願ひ、あえて自らイバラの道を歩み、一心不乱に仕事に打ち込むことで仕事を好きになり、それがたとえ苦しみの連続で、面白おかしくない人生を送ることになろうとも、そのことが自分自身の幸せと感ぜられるように、心を高めていかなくてはならない」ということに、



このときはじめて気づきました。同時に、真の経営者として、またひとりの人間として、正しい生き方をしなくてはならないと心のスイッチが入りました。

まずは自分の心を洗い、謙虚さを身につけなければなりません。そこで私は毎朝、人よりも早く出社し、誰もしたがない便器磨きから始めてみました。便器磨きをして気づいたのは、私が磨いていたのは汚れた便器ではなく、自分自身の汚れた心だったということです。

先輩幹部社員たちは「専務が便所掃除なんかせんでくれよ」と懐柔策をとってきたり、私との接触を避けたり、陰口をいったり、予想していたことですが、摩擦が生じるようになり、またすぐに壁にぶつかってしまいました。

その頃です。福岡塾の阪社長のお供として、北米の盛和塾を訪問しました。最後の夜、エンパイヤーステートビルにあるニューヨーク塾生の河崎克彦さんのオフィスで開かれるコンパに参加しました。河崎さんに私自身の悩みを打ち明けたところ、「ここからマンハッタン景色をみると、心が素直になりませんか。まずは素直になることですよ」といわれました。

河崎さんだけではありません。文化も言葉も違う外国で、独立独歩で力強くがんばっている多くの海外塾生の皆さんと接するなかで、自分とはなんと甘えているのかと、頭を殴られたような思いがしました。

私は、自分の思ったような人材がないこと

をボヤクのではなく、たいした処遇もできない中小企業にいてくれるだけで感謝しなければならぬのだと思うようになりました。そもそも当社のような中小企業に、優秀な人間がほとんど入ってくるはずはありません。

今までの自分自身を言葉で総括しなければならぬと思い、すぐにでもニューヨークから日本に飛んで帰りたい気持ちになったことを、今も覚えています。

帰国後、それをしらふではなかなか切り出せなかった私は、幹部たちと居酒屋で場を持ちました。自分の傲慢さやいい加減さを幹部の皆さんの前で素直に詫びると同時に、今までのみんなの労に感謝し、今後、全身全霊をかけて仕事



香港進出サポート

会社設立、ビザ取得はお任せ下さい。

e-visahk



株式会社メディトピア
大阪市北区天神橋1-17-9
TEL 06-4800-3801
FAX 06-4800-3804

海外進出支援事業会社
東方資源投資有限公司
香港中環皇后大道99号
中環中心2607号室
TEL 852-2153-3182
FAX 852-2153-0770
info@ori.com.hk

に打ち込み、従業員を守っていくことをその場で約束しました。

そしてこの三年、従業員の有志の三十名ほどで「二十六時間百キロウォーキング大会」に挑戦しています。毎年数名の途中棄権はあるものの、ほとんどの者が完歩しています。脱走しうになる仲間、ときには檄を飛ばし、ときにはみんなで励まし合う。ゴールの瞬間は涙があ



100キロウォーキング ゴール集合写真

ふれ出るのを抑えることができず、誰からともなく、抱き合っけしてしまいます。一昼夜を共に過ごすことで、皮肉なことに、本当は仕事のなかで感じたかった「連帯感」を自然と感じることができている気がします。

この大会に、兄もいつの間にか参加するようになりました。現在では、当初は否定的だったフィロソフィについても理解をしてくれるようになりました。そんなこともあり、少しは社内の風通しもよくなり、一歩の前進をしたような気がしています。

◎あるべき成長の姿へ改革し続ける

当社は労働集約型産業のなかにある指示待ち集団でした。その当社を今後成長させ、安定した企業にしていくためには、まずは私の考え方を翻訳してくれる分身づくりに全力を投入しなければなりません。そこで今、能力に応じた組織づくりに取り組んでいます。

将来、分身となりうる人材を手元に置き、観察・分析・判断によるマネジメントを徹底させるべく、

今期、参謀室を立ち上げました。その分身の候補者たちと信頼を築き上げていくために、時間を惜しまず徹底的に議論し、家族のような仲間を、ひとりまたひとりと増やしていきたいと思っています。

他の者は、それぞれの中間管理職における責任はこうあるべきだという考え方をいったん捨ててもらい、各人が今の能力でできることに合わせた職務と組織に変更しました。

ようするに、決める人と実行する人の分業化です。これによって作業の単純化による標準化をはかり、作業改革に取り組み、命令の実行と遅れの報告を確実に実行することで現場教育につなげていきます。

あわせて、人を育てる人事制度を確立するために、従来の人事考課表や乗務員の歩合制賃金を廃止し、新たに全従業員に向けた「人財育成シート」を設置しました。シートの内容は「成果」「成果を上げるためのプロセス」「情意」の三つのファクターで絶対評価し、高い成果を出している社員はそうでない仲間を指導し、成果が出てい

ない社員は出ている社員を真似て、どうすれば成長できるかを学びます。

また、トラック一台ごとの月々の粗利目標を設定し、そのうえで、ドライバーの手で日々の実績数値を収支手帳に記入し、四半期ごとに責任者と乗務員とで面接を実施することで、問題点とその改善テーマを洗い出します。

さらに、本年度より部門別採算制度の導入実験を開始しました。研修室と合宿所も設置し、入社時研修、一定レベルに達しない従業員の再教育研修、ステップアップ研修などの各種研修も実施しています。研究室の名称は従業員公募の結果、「人財塾」としました。本年度末には、京セラフィロソフィをお借りした理念教育や技術演習などを行う、単元制による企業内大学を設立します。

全従業員がおたがいに仲間のために尽くしながら同時に自分の成長も実感できる企業風土、そしてリーダーを育てる人事制度が確立された能力を私物化しない企業風土をつくっていきたいと思っています。



人財塾研修風景

短期的な成果により処遇が変わるのではなく、資格等級別のシンプルな賃金体系に移行していきます、役職手当は廃止します。

今後は、まだまだ多い借入金を減らしていき、来るべき成長のために、本命策への再投資に備えていきたいと思っています。

本命策とは、売る立場、つくる立場から、買う立場、使う立場への経済変化に合わせ、大衆実用品を中心にしたより一般消費者に近い物流

にTPOS（時、場所、場面、スタイル）を絞り、BtoB（企業間取引）からBtoC（企業消費者間取引）、バリュープライス（お買い得感のある価格）の提案などを含んだ、真の意味でのフォア・ザ・カスタマーの実現に向けていく業態転換のことです。

このように夢はふくらんでいますが、業界全体を取り巻く環境は非常に厳しく、直近における業界の平均利益率は1%前後といわれています。当社の現状としても、たしかに利益率は向上してきましたが、まだまだ目標である経常利益率10%には程遠く、現場力ではなく、私自身が強制的に動かしている状態で本物の組織にはなっていません。

短期間である程度結果を出せばよいのなら、それでもよいかもしれません。しかし、将来的に従業員の皆さんに「この会社で働いてよかった」と心から思ってもらえる会社にするには、経営者と従業員が「考え方」のベクトルを合わせ、業績を拡大し続けていかなければなりません。

そうしていくには、やはり私ひとりだけでは

不可能です。経営の中心にいる人たちに私の考え方を何が必要なんでもわかってもらいたい、私の分身として、従業員の皆さんに私の考え方を翻訳してもらわなければなりません。

そうすれば、当社の経営理念やフィロソフィが取ってつけたものではなく、自然と内側から湧き出てくるものとなり、本物になるのだと確信しています。

最後になりましたが、本日この瞬間にも職場で汗をかき、会社を支えていただいている全従業員の皆さんに深く感謝し、発表を終わらせていただきます。

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

●塾長コメント

従業員の幸せのためにフィロソフィがある

◎平易な言葉でフィロソフィを説く

すばらしい体験発表でした。眞鍋さん、ありがとうございました。眞鍋さんは入塾されて、三年ほどしか経っていないのですね。

盛和塾にお入りになって、盛和塾の機関誌や私の本なども読まれて勉強され、フィロソフィが大事なのだと思われました。そしてそれを一生懸命、社内には伝えようとしていらつしやいます。しかし、先輩諸氏が多いものだから、なかなか

話を聞いてくれずに困っています。

お話を聞きながら、思い出したことがあります。私が二十七歳で会社をつくっていただき、以降、毎年社員が増えていったのですが、当然、経理担当の人も技術担当の人も、私よりも年上の方々がたくさん入って来られました。

その当時から、今の京セラフィロソフィといわれるようなものの原型を、私は確固として持っていました。ですから、モノをつくっていくにしろ、人生を生きていくにしろ、こういう考え方をすべきだということを、一生懸命、みんなにわかってもらおうとしていました。

従業員が少なかった頃でしたが、眞鍋さんがおっしゃったように、なかなかわかってくれないのです。みんな固定概念があり、生まれも育ちも全部違います。考え方も、その年齢になるまでのあいだに、それぞれ違うものを持っています。そこへ、こういう考え方に変えてくれませんかというわけですから、なかなか一朝一夕にはわかってくれない。いや、わかってくれても、それに同調はしてくれない。年齢が上であればある

ほど、未熟で年端もいかない私が一生懸命に話しても、なかなか聞いてはくれないのです。私はたいへん困りましたが、勇気をもって、そういう人たちにも話をしていきました。

自分の考え方に固執し、凝りかたまっている人には、その考え方をむしり取り、脱皮してもらわなければなりません。そのために私は、コンパなどで論戦を挑み、その人の考え方がいかに自分勝手にいい加減なもののかを本つ端微塵に喝破し、考え方を変えてもらうようにしました。その人の考え方をむしり取るようにしても、フィロソフィを理解してもらおうと、私は必死になりました。

いろいろな催しがあるたびにコンパをしました。そのコンパの間中、議論をしました。つまり、フィロソフィをぶつけ合うことで、頑迷固陋がんめいこうろうな考え方や利己的な考え方にかたまった人を論破しながら、そういう人を変えていくということを一生懸命にやっていたわけです。

しかし、やはり自分ひとりではなかなか手が足りません。私の考え方を伝えてくれる伝道師

のような人、つまり中堅幹部で私の考え方に賛同してくれる人がひとりでも増えてくれなければならぬと思うて、私も私の考え方を下のほうに伝えてくれる人を求めました。

眞鍋さんは、自分の考え方を翻訳して下に伝えてくれる人がほしいとおっしゃいましたが、翻訳なんかはいりません。あなたの話を聞いていますと、難しい言葉をいっぱい使っていらいっしやるのですが、そうではありません。フィロソフィというものは、近所のおじさんやおばさんにもわかるような言葉で話していかなければならないのです。

私の本を中国語に翻訳し出版してくれた中国の盛和塾の曹さん、また北京大学や精華大学の教授たちもそうです。彼らはハーバードビジネススクールの経営学より私の経営学のほうがはるかに優れているというのですが、「これほどに単純な日常の言葉を使って、深遠な哲学を説いているものに初めて接した」といつてくれます。普通、哲学といえは非常に難しい言葉を使いますが、そうではなく、日常会話で使うような言

葉で、これほどの真理を説いているものはないと彼らはいっているわけです。

ですから、翻訳なんかいらぬのです。あなたが勉強したものを^{うんぬん}変に付け加えているから、翻訳が云々となるわけです。社員が五、六百名しかない会社なのに、翻訳をしなければ伝わらないようではどうにもなりません。あなたがあなた自身の日常会話のなかで哲学を話していかなければならないのです。

◎「従業員のために」を会社の目的に

問題は、あなたがフィロソフィをもっと勉強されて、それがあなたの日常会話のなかに出てくるようになるまで、自分のものにしなければならぬということだ。そうでなければ、下には伝わっていかぬと思います。

社員のなかには先輩もたくさんいます。あなたのお兄さんもおられます。まずは身内のお兄さんです。お兄さんは弟が変なところで変な考え方を教わってきて、当たり前前のことを偉そうにいつているかと思いつているかもしれない。イン

テリであればあるほど、そういうものを大事にしないわけですが、しかしそれでも、人間としてこうではなからうか、私はこうだと思うというように、諄々^{じゆんじゆん}と説いていかなければならないのです。

従業員の場合、変な考え方をしている人もいるかもしれませんが、みんな根は純情です。ですから、本当に裸になって、私は人生をこう思う、人間とはこう思う、私は会社をこうしていきたいと説いていくのです。

私の場合には会社をつくった当初から、会社とは従業員の物心両面の幸せを追求することを目的とするといってきました。ですから、「私はあなたたちにこういう考え方をしてほしい、こういうことをしてもらっては困ると、厳しいことをいつているが、それはとりもなおさず、あなたを大事にしていこうとしているこの会社を、立派にしていくなためなのです。厳しいことをいつているのは、あなたのためにいつているのです」ということがいえたわけです。

「あなた方を物心両面で幸せにしていくため



に、この会社をつくった」という前提がなければ、どんなに一生懸命にフィロソフィを説いても、我々をうまく使おうと思っていると曲解されてしまいます。それでは、話せば話すほど逆にとられてしまうことになるわけです。

眞鍋さんのところは、会社をおつくりになって六十年近くやってきたわけですから、会社の経営方針や経営の目的といったものはあると思います。けれども、自分が話している方向へ従業員たちに気持ちよく共鳴し、協力してもらおうとすれば、「従業員のために」というものが必

要です。

そういうものがなければ、従業員はどうして我々が働かなければならないのか。給料をもらっているから働けといわれれば働くが、それは給料分だけだということにしかないのです。ですから、できればお兄さんとも相談して、従業員が親身になって働いてくれるように、会社の目的を「従業員のために」というものにしていくのです。そういう経営理念を一緒になって決めなければならぬと思います。

◎マイカンパニー・フィロソフィをつくる

しかし、眞鍋さんのところはなかなかの伝統がある会社です。京セラの場合は白紙でしたが、私が自分で考えればよかったのですが、お父さんの時代から六十年も続いている場合には、そう簡単にはいかないだろうと思います。

けれども、「会社がよくなったら、従業員の物心両面の幸せ、つまり物理的な待遇もよくしてあげます。我々ひと握りの経営陣だけがよい目をしようとか、創業家である我々の家族だけが

よくなろうとは思っていません。従業員の皆さんを大事にしているかと思つています」ということを、まずは訴えていくべきです。

翻訳者などいりません。代弁してくれる人もいりません。あなたが直に従業員に話をして、心を打つような話ができるようになればならないのです。そうした話ができなければ、やはりリーダーのうちには入りません。切々と自分の心情を訴えていくことが必要です。

京セラフィロソフィというのではなく、マイカンパニー・フィロソフィといいますか、自分の会社のフィロソフィとして書き換えてでもいいから、それをまずは従業員に伝えていくことが非常に大事です。

私もJALの再建に赴きましたとき、JALの社員はインテリばかりでした。また、残っただけでも三万二千名もの従業員がいます。その人たちに、まずはフィロソフィをわかってもらわなければならぬわけです。

ただし、京セラフィロソフィを押しつけてわからせるではありません。私はこう話していき

ました。

「私はこういうフィロソフィで、京セラを経営し、現在のKDDIも経営してきました。JALが倒産したのは、何か大きな問題があるから倒産したのであって、幹部社員をはじめ従業員の全員が考え方を変えなければなりません。今回の倒産は、それを教えてくれました。ですから、京セラフィロソフィを参考に、JALの幹部の皆さんの手でJALフィロソフィというものをつくってください」

すると、社長をはじめ幹部社員が半年かけて検討し、京セラフィロソフィのコピーのようなどころもあります。それを意識し解釈して、自分たちの事業に適用できるJALフィロソフィというものをつくってくれました。

なぜ、私がそうしたのかといえば、「自分たちがつくったものだ」ということがもつとも大事だと思ったからです。稲盛会長が押しつけたものだと思われたのでは意味がないと考え、自分たちがつくったフィロソフィで会社を経営していくというようにしたのです。

JALフィロソフィは、京セラフィロソフィとは瓜二つのものです。しかし、少しずつ軸を変えて、自分たちの会社に合うように、彼らの手でつくったものです。それを彼らは「自分たちがつくったものだ」として、一生懸命に自分のものにしていったのです。

◎採算を意識すれば創意工夫が生まれる

JALは航空運輸事業ですから、路線の一本ごとの採算がわからなければ経営にならないと考え、一便ごとの採算がわかるものをこの二年間でつくりあげました。いわゆるアメーバ経営の部門別採算制度です。

現在、JALでは一便ごとの採算が出てきますから、どの部門でもみんなが必死になつて、利益が出るように創意工夫をしてくれるようになっていきます。

眞鍋さんの貨物輸送の場合でも、トラック一台で五百キロの道のりで荷物を運ぶとき、ディーゼルの燃費がいくらかわかると思います。そして、トラックの減価償却、購入したときの金利、燃

料費、運転手さんの給料、時間外の手当てがあれば、その時間外手当など、いくらのコストがかかるのか、全部わかるわけです。

たとえば、営業がもうかりもしない注文を勝手に取ってきて威張っているのは、こうしたシステムができていないからなのです。

つまり、コストがいくらかかるのかがわかるシステムを作っておくわけです。そうすれば営業も、「一生懸命に勉強させていただきましたが、今回のこの荷物の運送については、この値段でなければお引き受けできません。何とか注文をくださいませんか」と動けます。

運転手さんにもそうした基準をいっておけば、十分程停車するときにはエンジンを切って燃料を節約したりします。帰ってきたときに燃料がいくら残っているのかを調べて、実際に使った燃料がどのくらいかを算出すれば、燃料節約の工夫も出てくると思います。

JALでは、燃料の消費は天候やら風向きによつて変わってきます。羽田から福岡まで飛ぶときに西風が強くて、逆風になって燃費を食うわ

けです。気象状況のデータは本部から時々刻々と出てきますから、パイロットはそのデータをみて、もちろん航空法上の安全を十二分に配慮したうえで、今日はどの高度を飛んでいこうかを考えるのです。航路の逸脱はしませんが、一番燃費を食わない高度で、気流の乱れを避けて、機体が揺れてお客さんに心配させることがないところを飛んでいきます。パイロットはそこまでして、燃費をうんと少なくする創意工夫をしてくれているわけです。

眞鍋さんのところでも、トラック一便一便の採算がすぐに出せるようにすればいいのです。ところが、何か難しい言葉を使っています。経営というものは難しくはないのです。細かいことを細かく見ていけばよいのです。

少しキツイことを申し上げましたが、眞鍋さん、がんばってください。まだお若いし、入塾されて間もないけれども、あなたの今の考え方で、ぜひとも立派な会社にしてください。

(二〇一二年四月十一日 盛和塾九州沖縄地区塾長例会〈福岡〉より)

われ虚心に 経営を語る

Ⅱ

ひらた やすのぶ
平田 保信

〈沖縄〉株式会社 富士葬祭

代表取締役



<http://fuji-sosai.co.jp/>

峻厳なる高き頂を従業員と共にめざして

◎あてもないまま公務員を退職

葬祭業を営む富士葬祭は一九九五年十二月、沖縄県那覇市で創業した会社です。今年で十七年目を迎えます。那覇市内を中心に葬斎ホール、二店舗を展開し、葬祭業のほかに法事部、ITメディア事業部にてホームページおよびテレビCMの制作を手掛けています。子会社として、生

花販売の株式会社ゆいプランも運営しています。従業員は、パートを含め十八名です。

私は昭和三十六年、沖縄県豊見城市で左官業に従事する父、レストランの皿洗いとみぐすくで生計を助ける母のもと、二人兄弟の長男として生を受けました。暮らしぶりは決して裕福とはいえず、両親からは折にふれ、公務員になるよう勧めら

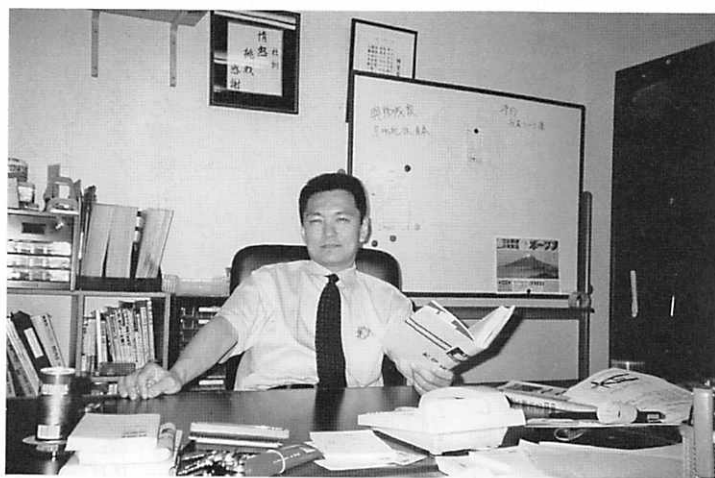
れていました。そのため、特別な夢もなかった私は何の疑問もなく高校卒業後に公務員採用試験を受験し運よく合格、沖縄総合事務局に採用されました。勤務したのは、県北部のダム事務所での現場監督でした。

公務員生活も六年が過ぎた頃、ある経営者と出会い、そのエネルギーでパワフルに仕事をしている姿に驚きと感動を覚え、惹きつけられるような思いがしました。私も同じように心動かされる仕事をしたい。そう思うようになった私は、何のあても計画もないままに公務員を退職しました。

◎悪戦苦闘の創業の日々

その後、私は生花店に勤務しました。営業で出入りする葬儀社へ毎日通うなかで、葬儀にかかる費用が不明確なことに気がきました。お

客様がいちばん気になり知りたいはずの価格が明確になっていないのです。疑問をもった私は、料金体系がわかりやすく、お客様の目線に立った葬儀社を起業しようと心に決め、生花店を辞めました。



開業当初

■会社概要

事業内容…葬祭業
資本金…三百万円
従業員数…十八名

ようやく自分のやりたいことがみつかり、会社を興すことになったのですが、軍資金は手持ちのお金と母から借りた五十万円を合わせた百十万円しかありません。経営に必要といわれる「ヒト・モノ・カネ」のどれもなく、もちろん葬儀のノウハウも知りません。しかし、チャレンジ精神と情熱だけは誰にも負けないものがある、と自信を持っていました。

さっそく事務所探しを始めました。事務所くらい簡単に借りることができると思っていたのですが、現実はその甘くありません。不動産屋に職種を話ただけでイヤな顔をされ、門前払いを食らう。気に入った物件があっても「縁起が悪いから葬儀屋には貸さない」と断られる。そんなやりとりの連続でした。悔しい思いのなか、それでも諦めなければきつと見つかるはずだと探しまわりました。ようやく貸してくださる大家さんに出会えたときは、本当に涙が出るほど嬉しかったのを今でも覚えています。

事務所で使う机や椅子など、最低限の備品は友人の会社から譲り受けました。しかし、肝心

の葬儀に必要な祭壇等の備品が一切なく、一緒に葬儀を執り行うスタッフさえもいません。

いろいろ考えた挙げ句、生花店勤務の際にお世話になった葬儀社へ、厚かましくも「葬儀のノウハウを教えてください。仕事が入ったときには、備品とスタッフも貸してください」とお願いしました。そのかわり、経費を差し引いた葬儀代金を折半するということで了解していただきました。

社名は誰もが知っており、親しみを持っている富士山の名前から「富士葬祭」と名づけてスタートを切りました。

それからは協力をしてくれることになった葬儀社に通いつめる毎日です。とにかく葬儀のノウハウを身につけたいと、それこそトイレにもついていくほどの必死な勢いでついてまわりました。

ありがたいことに、やがて葬儀の依頼が増え始めるようになりました。同業者に手伝ってもらいながら順調に仕事をこなし、従業員もひとり雇えるようになりました。しかしその従業員

は、「もっとたくさん葬儀の入ってくる会社で働きたい」といい残して、ひと月足らずであっさり退職しました。そのときの私は「絶対に会社を大きくしてみせる!」という悔しい思いでいっぱいになりました。

創業一年目には再度従業員を雇えるようになり、利益も出始めました。それでも創業時と同様、昼夜をかまわず自ら現場に向き、葬儀のない日は人脈づくりや仕事をいただくために会食や会合に出かけるという日々を送っていました。そのときの私は「利益を出し、高い給料を与えさえすれば従業員は幸せだ」と本心から思っていました。

その私の思いとは違い、従業員は私を尊敬するどころか馬鹿にして、甘くみていました。それも当然です。ほとんどの従業員が同業他社での経験が長く、私よりも葬祭業に詳しい者ばかりだったので。また、従業員は従業員同士友だち感覚で、敬語などは一切なく、挙げ句の果ては仕事中でも平気でタバコを吸う。事務所というよりは、まさに友だち同士の休憩所といっ

た感じでした。

そしてそこには、従業員たちのそうした言動や行動に気がついていながら、注意をすれば辞めてしまうのではないかという不安が強く、見て見ぬふりをしている私もいました。

◎フィロソフィと出会い経営を一新

このままでは会社を経営しているとはいえない。すぎるような思いで、友人でもあり盛和塾沖縄の代表世話人でもあるエマ・エンタープライズの大城社長に相談をしました。

大城社長にかねてから、「盛和塾というすごい勉強会がある。入塾しないか」という誘いを受けていましたが、その頃の私は日々の忙しさを理由に断り続けていました。それでも大城社長はしつこく入塾を勧めてきます。その熱心さに半ば根負けしたかたちで、創業五年目の二〇〇〇年十月、盛和塾に入塾しました。

この大城社長との出会いがなければ、こんにちの私はなかったといっても過言ではありません。大城社長にはどれだけ感謝しても感謝しつ

くせない思いです。

入塾後、初めて参加した自主例会は、心が洗われるとしかいいようのないすばらしい内容で、何ともいえない熱い感情がこみ上げてきました。先輩塾生たちの真面目で一生懸命な姿にも深い感動を覚えました。これまでの自分自身の考え方を払拭し、従業員の言葉遣いにはじまり、身だしなみを含めたさまざまなものを一新すべく、徹底した動機づけをすると心に強く決めたのは、そのときからです。移動中の車内でも、塾長のテープをむさぼるように聞きました。

しかし、塾長の教えを従業員へ浸透させたいと思い、一生懸命フィロソフィを伝えようとしたが、従業員たちの反応は「何を言っているの?」というものでした。

これまで向き合うことをしなかったのですから、当然といえば当然の反応かもしれません。おたがいに酒を酌み交わせば本音で話ができ、ベクトルを揃えられるようになると思っ、コンパを予定しても誰も参加してくれない。それでも、専門的な知識が乏しく経験が少なくても、「私

は経営者なのだ。従業員に遠慮してはやりたくないことができないではないか」と自分自身に言い聞かせながら、毎日を通じていました。

そのなかで、何度も塾長のテープを聴き続けるうちに「欠点や問題に気づいていながら、嫌われるのを恐れるあまり、それらを指摘せずに和を保とうとするのは大きな間違いだ」という教えに出合ったのです。

これまでの社内の私の態度そのものを真っ向から指摘され、社内を変える教えを得た私は、従業員たちの態度や考え方を、勇気をもって正す努力をしました。

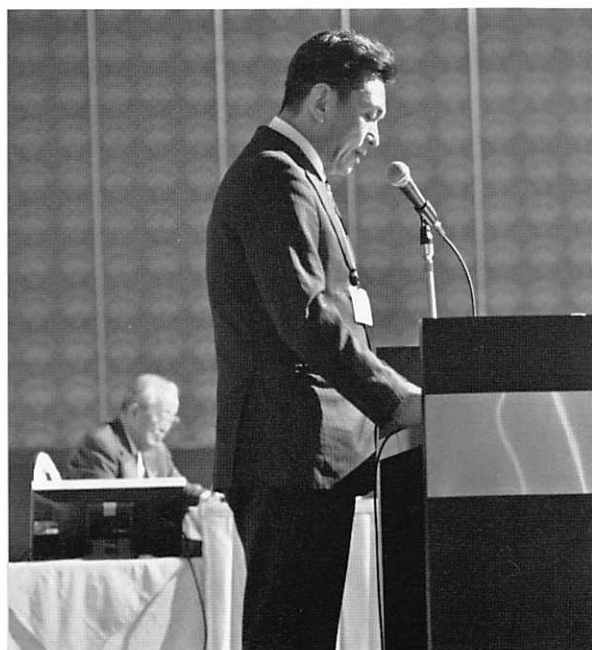
その作業は、私が思っていた以上につらく大変なものでした。幾度となく「以前のように、見て見ぬふりをすればいい」「あえてことを荒立てなくてもいい」という思いが湧き出て、心が折れそうになりました。

そんな私を強く支えてくれたのは「京セラフィロソフィの根幹にあるのは『人間として何が正しいのか』ということであり、それを貫いていくことが大切だ」という塾長の言葉です。

◎「二対一の対応を貫く」ことを誓う

盛和塾での学びをもとに社内のあるゆることに目を向け始めると、いろいろな問題がさらに露呈してきました。最も衝撃的だったのは、創業八年目に起きた従業員による横領です。

その従業員は葬儀の経験も豊富で、人柄もよく、私は彼を信頼して現場を任せていました。ところが、彼が担当したご葬家からの入金が遅



れることが多々起きるのです。そのことを訊ねると、「支払いを待っていただきたいといわれていますので」と答えます。私もその答えを鵜呑みに信用していました。

ところが、何件も同じような状況が続くのです。改めて問い質（た）して見たところ、予定していた集金日の前にご葬家からお金をいただき、偽造した領収書を渡していました。そうして次から次へと、横領金の穴埋めをしながらお金をまわしていたようです。

あらゆる感情が交錯するなかで、私は横領した彼に罵声をあびせ、怒りに震えて責め続けました。しかし、ひたすら彼を責め続ける一方で、愚かな自分への怒りも見え隠れしていることに気がつきました。盛和塾でダブルチェックの原則を学んでいながら、それを取り入れていなかった自分、甘い管理体制のままにしていた自分に、横領という不祥事の原因があったからです。

横領された金額の八百万円は、当時のわが社にとってかなり大きな痛手となりましたが、失ったお金に執着することをやめ、仕事のあり方、

社内の体制を正すことに気持ちを切り替え、その従業員には辞めてもらいました。

これまで塾長の教えを学んでいたはずなのに、何も実践していなかったことを深く反省し、「一対一の対応を貫く」ことを堅く心に決め、これまでの仕組を一掃すべく、「ヒト・モノ・カネ」が動くときには必ず伝票も一緒に動くことをルール化し、徹底して指導しました。当時の経理とは、そのために幾度となく言い合いもしましたが、「二度と従業員にこのような罪を犯させてはならない」という思いが私を強く動かしていたように思います。

同時に、経営の原点十二条の第一条「事業の意義・目的を明確にする」という教えにしたがい、社訓しかなかった現状を改め、塾長のお言葉をお借りし、次の経営理念を掲げました。

- 一、お客さまに満足と忘れられない感動を与える最高のサービスを追求し続けます。
- 二、仲間と共に成長し社員一人一人の物心両面の幸せを追求します。

三、利他の心で接し、地域社会への貢献をいたします。

◎ホール建設で全従業員が退社する

当時、沖繩の葬儀といえば自宅葬と寺院葬が主流でしたが、すでに本土では葬斎場で行うホール葬が一般化していました。近い将来、沖繩にもその波がきつとくるに違いないと確信した私は、他社よりも早いホール葬の実現に向け、設計士を伴って本土の葬斎場を視察してまわりました。

従業員たちにホール建設の話をしたところ、経理からは「ウチみたいな小さな会社にお金など貸してくれるはずがない」といわれ、営業の従業員からは「住宅街に葬斎場なんて、お客様がくるわけがない」といわれる。マイナスな発言ばかりです。売上が一億円しかないなかで九千万円の借金をするわけですから、この社長にはついていけないと、従業員たちは思ったに違いありません。「絶対に成功させてみせる。ついてきてほしい」とお願いしましたが、無謀ともいえる計画に理解を示してくれず、話をした翌日、五人

しかない従業員のうち四人が辞表を出して去っていきました。そして、そのあとを追うように、残ったひとりだけの従業員も辞めていきました。たいへんなショックでした。

しかし考えてみれば、元々ひとりでの仕事を始め、創業時には妻の手伝いしかなかったわけです。「原点にかえった」と思えばよいのです。悔しさや寂しさはたしかにありましたが、「必ず立派なホールを建ててみせる」という私の決心に揺らぎはありません。ほどこくホール建設実現に向けて、夫婦での二人三脚の再スタートを切りました。

やらなければならないことは山ほどありましたが、そのなかで特に信念をもって取り組んだ

のが新たな従業員の採用です。会社の内情を包み隠さず伝え、一緒にがんばってくれる従業員を求めました。面接を繰り返すことで、応募してくれた人たちも会社の現状と私の考えを理解してくれ、共にがんばってくれる従業員たちにめぐり合うことができました。

採用するために自分の考えを話し続けることは、ホール建設の意図を明確にする作業にもなり、「お客様は利便性のよい場所を選ぶ」「既存の華美で豪華なホールより、同じ資金なら、温かみのある落ち着いた空間を提供することがお客様のためになる」という思いを強く確信できました。

新たに一緒にがんばってくれることになった従

京セラソーラーFC

「大義ある事業のパートナーを求む！」
『ニッポンのすべての屋根に、
京セラソーラー発電システムを!!』

フランチャイズ加盟店を募集中。

「京セラソーラーFC」は京セラ株式会社の登録商標です。

募集重点エリア

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

加盟店に関する条件は
お問い合わせ下さい。



お問い合わせは下記へ

株式会社 京セラソーラーコーポレーション

☎ 通話無料

0120-33-6805

受付時間 9:00~17:00
土曜・日曜・祝日は、お休みです。

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



富士会館小緑ホール

業員たちとは、ことあるごとにコンパを開き、本音で語りました。そうして日頃から心の結びつきをつくることで、私自身が立てたホール建設の目標がぶれないよう努めました。

計画から二年後の二〇〇五年四月、富士会館・小緑ホールの落成を実現することができました。塾長との出会いで得た「心に強烈な願望を描く」の言葉の重みをずっしりと感じた瞬間でもありました。

◎塾長の言葉を支えに病を克服

二〇〇八年、空咳が続いたため病院で検査をしたところ、喉に腫瘍がみつかりました。悪性の甲状腺癌でした。すぐに手術をしたために大事には至りませんでした。一年後の定期健診で首のリンパへの転移が告げられました。頭が真っ白になり、どこをどう帰ったのか記憶にないまま自宅に帰り着き、「オレは今まで何のためにがんばってきたのだ」と思った瞬間、悔しさのあまり涙が止まりませんでした。そんな状況のなかでも、やはり私を支えたのは塾長の言葉でした。

塾長のCDを病室の枕元に置き、来る日も来る日もひたすら聴き続けました。

塾長が涙ながらに話す「利他の心」の講話を

私は心に誓っています。

◎「沖縄」のビジョンを掲げて

現在、創業十七年目を迎えます。以前は何とか利益を確保できればいいという安易な考えの経営でしたが、塾長のいわれる「どの山に登るか決めなさい」の言葉通り、自分自身の登る山、すなわち確たる目標のないことを改め、本気で「沖縄」をめざすビジョンを掲げて動きだしました。二年前のことです。

まず、全社員へのコスト意識の徹底化をはかりました。細かなことですが、葬儀の際には、お客様にお出しする線香やローソクをスタッフが勝手に余分に持ち出すことが当たり前のようになっていました。これを解決するために、消耗品倉庫に鍵をかけ、出し入れの管理をしました。これにより三%の原価改善をすることができました。

また、本社やホールの電気光熱費の削減を図るため、照明器具の電球をすべてLEDに交換しました。以前は私が一カ所ずつ消してまわって

聴いたときには男泣きをし、これまでの自分は利己心の塊であり、独りよがりの何ものでもないことに気づかされました。自問自答を繰り返して、「何がなんでも生きたい。そして家族と従業員、自分にかかわる人たちを幸せにするまでは死ねない」と、心底から思いました。

一度目の手術は不安でいっぱいでしたが、ありのままを受け入れて臨んだ二度目の手術は、自分でも驚くほど落ち着いていたように思います。後日、妻から聞かされた話ですが、一度目の手術の際に声帯を傷つけていて、「残りの声帯も残すことはできません。言葉を失うことを覚悟して下さい」と医師から告げられていたそうです。

術後十日ほど経ち、声が出せたときには、心から「ありがとう」と神さまに感謝しました。もし塾長の教えがなかったら、病に立ち向かう気力などなかったに違いありません。

盛和塾との出会いが私を変え、私の命をも救ってくれました。生かされた命です。これからは謙虚な姿勢でおこなうことなく、従業員を幸せにするために一生懸命働くことを、そのときから

いた給湯室やお手洗い、倉庫などにも感知センサーを取り付け、照明の管理をしつかりと行うようにしました。これにより電気光熱費は三五%、金額にして年間約九十六万円の削減ができました。仕入れについても、必要な分だけを購入する当座買いを徹底し、原価の削減につなげています。

社員教育に関しては、全従業員へのフィロソフィの浸透をめざし、全社員に自費で塾長の著書『京セラフィロソフィ』を購入してもらいました。支給してもよかったです、自らお金を出して購入することで、塾長の考え方をより身近で大切なものとして受け止めてくれると考えたからです。私のこの考えが正しかったのでしょうか、フィロソフィに賛同してくれる従業員も増え始め、朝礼で『成功への情熱』を輪読するようにもなりました。

また、従業員とのより深い信頼関係を築くために、全員参加のコンパを月一回設けています。これにより、社内の雰囲気もよくなり、規律も整い始めています。



京セラフィロソフィ勉強会

さらに本年一月からは、京セラフィロソフィの浸透と富士葬祭のフィロソフィを構築する目的でフィロソフィ委員会を立ち上げ、毎週月曜日の業務後、幹部を中心に勉強会を行っています。

◎創意工夫で業界の常識に挑戦

今後、葬祭業のマーケットは介護事業とともに二〇三七年まで、右肩上がりで伸びていくと予想されていますが、葬祭業を取り巻く環境は厳しさを増しています。大手流通業、そしてインターネットに強い大手企業など、異業種の新規参入が増えているからです。また日本経済の低迷で国民の可処分所得が下がり、そのため葬祭費の単価下落が起きています。

このような将来をみたとき、我々のような小さな会社が生き残るには人間力を磨き、人の力での差別化をはかり、筋肉質の強い会社になければならないと思っています。

そのための具体的な施策として、二号店とな

る国場ホールで、これまでの葬斎場のイメージを一新しました。ライフスタイルの変化に伴い、自宅で葬儀を行えないケースにも対応するというコンセプトのもと、自宅同様リビング、ダイニングキッチン、寝室、浴室などのすべてを兼ね備えた落ち着いた空間をつくり出しました。これは沖縄で初めて実現したことです。

人生の最期を迎えるにあたり、ご遺族が雑事に振りまわされることなく大切な故人様に寄り添うことができる時間と空間を提供する。これが我々の使命です。

また、葬祭ホールをドミナント展開することにより、シェアの拡大を図っていきたいと思っています。現在、沖縄における当社のシェアは七%

⊕薩摩いろは歌「は」

はかなくもあすの命をたのむかな

今日も今日もと学びをばせで

勉強する事を先のしにすることは心得違い。毎日取り組むべし。



薩摩の銘酒
黒麹造り 本格芋焼酎 海童祝の赤

さつまいも(鹿児島県産)米麹(国産米)
アルコール分25度/720ml

濱田酒造 傳藏院蔵

● 濱田酒造グループ

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

です。

今期の売上は二億五千六百万円、経常利益は三千万円です。本年六月に三店舗目の葬斎ホールのオープンを予定していますが、二〇一七年を目途にトータル七店舗にまで伸ばし、売上高十億円、経常利益一億円をめざします。

◎困難から学んだ従業員の大切さ

塾長の学びなくして、こんにちの私はあり得なかったに違いありません。

経営のことを何ひとつも知らず、従業員と心を通わすこともなく、ただひとりで突っ走り、気がついてみると、ついてくる者が誰もいなくなっていた。それでも負けん気だけで進んでいるときに、二度の大きな病を患ってしまった。病に伏せているときに聞いた塾長のお声は、魂のなかにしみわたっていきしました。本当の意味での学びを得る時間をへて、私は今、従業員たちと心から会話ができるようにしました。

これまでは営業につながるのではという考えから、お声のかかる会合や会食に数多く参加し

ていたのですが、本当に必要な会だけに出席するように改めました。

営業のスタイルも、私ひとりによる営業から全社員による営業に変えたことで、外向きだった私が社内になることが多くなり、従業員たちと熱く夢を語る時間が増えました。楽しくてなりません。この従業員たちとなら、高く厳しい山でも垂直登攀で登っていくことができると、固く信じています。

これからも塾長の追っかけをし、稲盛哲学を愚直に学びながら、全従業員と一丸になって地域社会から必要とされる会社となるべく、誰にも負けない努力を続けていきたいと思っています。

なお、創業からさまざまにあった困難を共に乗り越え、支えてくれた妻に、この場を借りて感謝を伝えます。ありがとうございます。

稲盛塾長、そしてソウルメイトの皆様にご心より感謝申し上げ、つたない話となってしまう私の経営体験発表を終わります。

●塾長コメント

突拍子もないことをせず今の仕事を立派に

◎神は試練を与え、その人間をつくる

ありがとうございました。すばらしい体験発表でした。

平田さんは二〇〇八年に悪性の甲状腺癌がみつかり、二度の手術をなさいました。声帯を傷つけてしまったために声が出なくなるかもしれないという大病です。従業員にフィロソフィを説いてもなかなかついて来てくれないなかで、大病を患ったわけですが、その病気を克服されながら従業員との対話が進むようになってきて、今ではすばらしい会社へと成長しています。

次は、売上十億円・利益一億円という目標を立てるまでになつていらつしやいます。その目標に向けて、従業員と一緒にがんばっているというお話でしたが、人間にはいろいろなことがあるのです。けれども神様は、たいへんな病気を

を与えて、その試練のなかで人間をつくらせていく。そういうことを、平田さんのお話を聞きながらしみじみと思っていました。

平田さんは高校を卒業したあと、両親の勧めもあつて公務員になりました。しばらくして、何の目的もなく公務員をポツと辞めて、花屋さんに勤めました。そしてその花屋さんの納品先である葬儀屋さんをみているうちに、葬儀屋さんの値段がお客さんのためにならない価格構成になつていることに気がつくのです。そこでまた、花屋さんをポツと辞めてしまい、何の経験もないのに葬儀屋を始めようとした。

しかも、同業他社となる葬儀屋さんのところに、葬儀のことを教えてくださいと頼みにいくのです。それも、「注文は取ってきますから、祭壇もスタッフも全部貸してください」ということをいつて。

本当に突拍子もないことをする人です。ここまで来ただけでも、平田さんは、本当にラッキーだったと思います。何の見境もなくやられてきた。やはり、神様に支えられてきた人なの

でしょう。

もつと劇的なことには、ようやく会社がうまく行き始めたときに、従業員に八百万円も横領されます。さらに問題は、新しい会館をつくろうと思つて一生懸命に従業員に話をしたときです。五名ほどいた従業員はみんな葬祭業の経験のある人で、社長であるあなただけが何もわかっていない素人だった。そのために社長が会館をつくろうといい出したものだから、もう呆氣にとられてしまつて、五人いた従業員のうち四人が辞めてしまい、最後のひとりも辞めてしまつて、社長ひとりだけになってしまつた。

これまた突拍子もないことをされています。私にはファイティングスピリットやらベンチャー精神があるからと、本人はいつておられますが、非常に危険なことをやって来られた。そしてそのたびに乗り越えて来られたわけですが、しかし今後は、過去にあつたこういうことは一切しないようにしてください。従業員もいますし、社会的な責任もありますから、無謀なことだけはしないように。

せつかく、従業員の皆さんもフィロソフィをもとにして一生懸命にがんばってくれるようになって、すばらしい奥さんも支援してくれているだけに、突拍子もないようなことをせず、今の仕事をもつと立派なものにしていく努力をしてください。

(二〇二二年四月十二日 九州沖縄地区塾長例会〈福岡〉より)



セキュアでローコストを実現したFBI Powerクラウドセンター NOリスク!! NOライセンス!! NOオペレーション!!でBCP(災害対策)

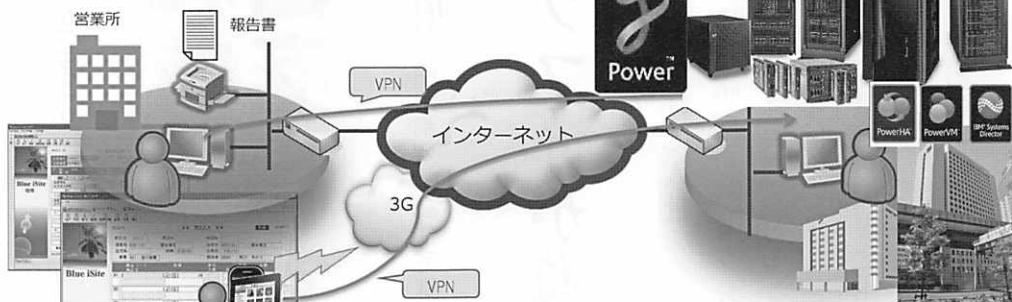
■圧倒的なテクノロジーの優位性を持つデータセンター

お客様の経営を最適化するTotal IT Solution Serviceを

ローコストで提供!! お客様の経営を伸ばす

プロフィットエンジンとしてご活用ください!!

■FBIクラウドセンター



販売管理システム・経理システム・人事・
勤怠・給与システム・電子カタログ...

高価なサーバーおよびソフトのコスト削減とシステム管理から解放!!
安心安全なセンターへシステムを移植またはバックアップしませんか?
弊社のサーバーとソフトを経営を支えるIT基盤として活用できます!!

FBI 株式会社福岡情報ビジネスセンター
Fukuoka Business Information Technology Center

感謝と感動の共有を目指して技術と信頼でNETWORKを築くIT企業♪ <http://www.fbicenter.co.jp>
TEL: 092-402-1311 武藤 mutou@fbicenter.co.jp

HumanPower&TechnologyPower

お客様の経営を伸ばすシステムを構築するIT界の宮大工集団
情報システムについてお気軽にご相談ください!! 全国どこへでも参ります

株式会社福岡情報ビジネスセンター

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

- ・平成23年度稲盛経営者賞受賞
- ・ユー・オス・グループ(全国IT企業260社)理事長
- ・九州IBMユーザー研究会会長
- ・平成22年度九州の元気企業
- ・経済産業省システムインテグレータ登録企業
- ・ISO27001(ISMS)認定企業

◇福岡本社

〒812-0011

福岡市博多区博多駅前3-26-29

九勤博多ビル2F

代表取締役社長 武藤元美 (盛和塾福岡塾生)

TEL: 092-402-1311 FAX: 092-472-3800

携帯: 090-4776-2028

Email: mutou@fbicenter.co.jp

◇東京支店

〒105-0003

東京支店の新住所は東京都港区西新橋1-5-10

TJ内幸ビル10階

支店長 佐野幸信

TEL: 03-3580-1911 FAX: 03-3580-1912

Email: sano@fbicenter.co.jp

◇事業内容

- ・システムインテグレータ事業...グランドデザインからシステム開発までご支援
- ・スマートフォン事業...スマートフォン電子カタログソフト「BizTouch」登録商標
- ・メディカルシステム事業...医療専門エンジニアがシステム構築をご支援
- ・ロジスティクス事業...物流専門エンジニアがトータルシステム構築をご支援
- ・アウトソーシング事業...貴社情報システム部門にて開発及び運営をご支援
- ・クラウドセンター事業...セキュアでローコストなデータセンターで災害対策

FBI 株式会社福岡情報ビジネスセンター
Fukuoka Business Information Technology Center

感謝と感動の共有を目指して技術と信頼でNETWORKを築くIT企業♪ <http://www.fbicenter.co.jp>
TEL: 092-402-1311 武藤 mutou@fbicenter.co.jp

われ虚心に 経営を語る

Ⅲ

かわしま
ながよし
川島 永好

〈南京都〉 敷島住宅株式会社

代表取締役社長



<http://www.shikishima-j.co.jp>

フィロソフィが導いてくれた私の指針

◎二代目として父の会社に入社

弊社は現在、戸建分譲・マンション分譲・注文住宅・リフォームそして賃貸マンション事業を大阪・京都・滋賀で展開しております。

一九六〇年に父が高知県から大阪に出て創業し、その二年後の一九六二年に会社を設立して、おかげさまで本年五十周年を迎えることができ

ました。

私は三人兄弟の長男として生まれた二代目です。一九七七年に大学院修士課程を修了後、アメリカに一年間留学、いや遊学させていただきました。その後、父の知人の会社で修行をし、一九八〇年に敷島住宅に入社し、二十七歳でいきなり取締役企画室長という肩書きをいただきました。

ました。

前職では注文住宅の受注営業しか経験のない者が、社長の息子というだけでいきなり経営陣の一員になったわけです。父からは「取りあえず商品開発でもしておけ」と言われ、間取・住宅設備機器やローコスト住宅の調査研究をしていましたが、暗中模索の日々でした。

経営陣の一員とは言え、決裁を求められても何の下積みもしていないわけですから「たぶんあなたの判断が正しいと思う」と返答し、ただ笑っていたように思います。

一九八二年に京都支店に転勤が決まり、やつと用地買収・開発業務に加わることができ、現場の第一線に立ちました。当時の京都支店は木造長屋で、お客様にはよく倉庫と間違われるような、そんな建物でした。そして営業マンはパンチパーマをかけ、背広の裏地には派手な模様

が入り、いかにも不動産屋という感じの人たちでした。古い応接セットの横にはテレビがあり、暇な時間は将棋、高校野球が始まればテレビはつけっぱなし、とても会社とは思えない状況です。本社はそれなりにキッチリしているのに、支店に来ると野放し状態でした。当時、私の従兄弟や郷里である高知県の片田舎から父を頼って入社した人達が多く、会社への甘えがあったと思います。



現在の本社外観

■会社概要

事業内容…不動産・住宅分譲業
資本金…三千万円
従業員数…八十名

◎猛烈に働くが悪戦苦闘が続く

そんな折に転機がきます。一九八五年に宇治市で三百八区画という四社共同開発の分譲地が販売開始となり、私が営業本部長に任命され、この団地から本格的に営業をするようになりました。

共同分譲業者の中には大手F建設が参加しており、営業力・商品力において他社を凌駕していました。私も分譲開始から一年は一営業マンとして販売し、また部下に同行したり、広告企画をしたりと、いわゆるプレイングマネージャーをしておりました。

一九八三年には結婚し、翌年長男が生まれ、夫として父としてがんばるしかありません。だんだん夜も遅い日が続くようになってきます。この時期は創業以来最悪の決算となり、経常利益は百二十万円、さらにこの期の事業計画の柱が粗利益率七%しかないこの団地では営業経費すら出ません。完全に崖っぷちに立たされていました。

一方、父である社長は一九八四年に分譲業の将

来を見越して、アミューズメント業に進出、ボウリング場とパチンコホールの多角経営に乗り出し、これが当たり繁盛したことから、当時分譲業には情熱を失っていたように感じられました。

F建設の京都支店は、京都中心部の一等地に位置する四条烏丸の三井ビル、わが社は京都南部城陽市にある倉庫のような長屋が京都支店でした。このF建設の支店長は軍隊式で上官の命令^{れいいつか}一下で部下を動かすそんなスタイルの指導をしており、一日中営業マンと電話でやり取りをおこない、毎晩九時まで支店に残り、各営業マンに檄をとばしていました。

時には、「敷島の営業がうちにきたら三日もたんやろな」と皮肉を言われる始末です。そんな会社にも負けるわけには到底いきません。「いつか、こっちも立派な支店ビルを建てて見返してやる」と、ある日決意し、私も毎晩九時まで支店で管理に徹し、そして営業マンにも毎晩の夜訪を強要していきました。

一年たつ頃には成果につながり共同分譲業者では二番手を常にキープするも、F建設にはま



だ勝てない状況が続きました。そこで今度は、夜の九時に帰るのは生ぬるいと思い、先方の支店長が自宅で部下の報告を受け終わる十時半まで私は会社にいることを自分に課しました。この頃他部署の社員は七時頃には退社しており、退社時古参の社員に「何か手伝えることがあったら言って下さい」と声をかけてもらうこともありました。

自分ひとりになった後は、顧客リストをチェックしながら営業マンの追客状況を月次一覧表に落とし込み進捗状況の把握をしたり、分譲プランの検討をしたり、広告の打合せなどをして営

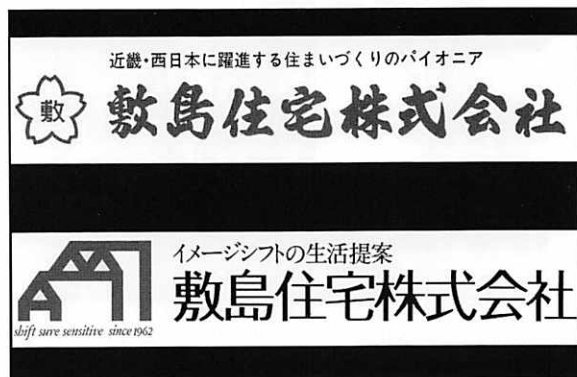
業からの連絡を待っていました。追客が終わると近くの公衆電話からその日の報告をいれる決まりにしていたのですが、自宅近くの公衆電話から、今終わったかのように報告するずるい者や、また徐々にこのスタイルに反発する者もでてきました。

この頃は私も若く、また切迫した危機感のなか、横柄で高圧的な態度で社員に接しており、塾長の言われる「心をベースに経営する」とは対極にあり、社員への思いやりや優しさはなかった、いや今思うとその余裕がなかったのだと思います。金品だけが頼りの経営になっていました。

行き着くところは、「これ以上我慢して二代目に使われるつもりはない」と退職していく者が現れます。営業マンも忍耐力のある者か要領のよい者しか残りませんでした。結果、努力も虚しく、この期の経常利益は四百五十万円とやっぱり崖っぷちから抜け出せず、この頃世間では「敷島住宅危ない説」が飛び交っていたそうです。

そして、悪戦苦闘が続くなかではありました。が、二十五周年を迎えた一九八七年に私が主導

となり、コーポレートアイデンティティ戦略の導入に着手しました。この当時、住宅業界は和風から洋風へと大転換期を迎えており、弊社の昔ながらの筆文字のロゴマークはイメージに合わなくなり、あわせて社訓しかなかったものを、「生活者と地域に貢献する新しい住文化の創造」と経営理念を決め、経営方針・モットー・スローガンも策定、ロゴマークも住宅を象つたものに、社



上:旧ロゴマーク
下:現在のロゴマーク

名の字体も変更しました。イメージの一新です。ただ、大正生まれで海軍出身、数々の艱難辛苦を経験し、人一倍もうけることに拘こだわつてきた社長の考え方とは違うもので、理念がきれいすぎたのです。社内で一度は発表したものの船頭が二人になることを危惧し、それ以上の啓蒙はしませんでした。しかし、将来自分が社長になったときには、これをベースにやっという決意していました。

この年も終わろうとしていた十二月に妻の胃ガンがみつかりました。手術で一命は取り留めたものの、営業本部長になって丸三年、自分もたいへんだつたが妻にも大きな負担をかけていたと思わず泣いていました。これがもし、社員または社員の妻だつたら、もつと大きな責任を感じずにはいられなかったと思います。これを機に連日連夜の夜訪は中止、管理方法をメリハリのきいた営業スタイルに改めました。

この期は全職員のがんばりもあって、経常利益も二億五千万円になり長年の苦勞が報われる結果となりました。また念願の京都支店も新築

し立派になり、私も専務取締役昇進しました。この頃からバブル経済が始まり、株も土地も高騰し、他業者は土地・建物を転売するだけで大きな利益を得ていました。当時、私は土地のことしかわかりませんでした。この値上がりそして業者のもうけ方に疑念を持ち、明らかに人の道にはずれていると思い、一切土地転売はしませんでした。

ただ私自身、土地バブルに参加することはなかったのですが、財テクに失敗、また異業種挑戦と外食産業に手をだし、本業とは関係ないところで大失敗をして眠れない夜を過ごしていました。

そんな年の一九九一年、前回の手術から四年経過していたものの妻のガンの転移が発覚。医師から余命一年の宣告を受けました。罪ほろぼしではありませんが、仕事の帰りに連日病院に見舞いに行ったのが唯一の嫁孝行になったかもしれません。翌年満開の桜を家族四人で楽しんだのが、最後になりました。

それから二年後の一九九四年には大津市で

型マンションの分譲を手掛け、念願のマンション分譲にも進出、事業領域が広がり、翌年には初めて売上高百億円を超えました。



取扱マンション例

◎入塾して経常利益一〇%をめざすように

さて、私が盛和塾に入塾したのは一九九九年三月です。きっかけは、協力業者の社長より稲盛塾長の著書『成功への情熱』をいただいたことです。

入塾当時は、城陽市寺田の文化パルクで例会をしており、塾長のビデオを鑑賞し、塾生同士グループ討議を熱心に行っていました。ちょうど

京セラフィロソフィの紐解きを塾長がされていました。

フィロソフィの講話は、まるで乾いた砂に水がしみ込むように、何の抵抗もなく私の心にどんどんと心地よく入ってくるのです。おこがましいかも知れませんが、塾長と考え方や価値観が似ていたのだと思います。私もバブルの頃人間の欲深さを垣間見て「もうけるにももうけ方があるやろ」と思っており、その当時から心の中・頭の内に自分の考え方が雑然とありました。それらの考えが塾長の講話ビデオから流れるフィロソフィでどんどん整理されて、フィロソフィの一つひとつが私を得心させるものでした。

それからは、社内での会議や若手の社員をつかまえては塾長から教わったフィロソフィを一節、一節、偉そうに話をしている自分がいました。まるで「虎の威を借る狐」状態です。

この当時我々の業界は、一年で一〇%程度地価が下がり続けていました。用地買収時の試算で土地利益が一〇%あっても、開発許可期間と造成工事期間を経て完成宅地になるまでに一年

はかかります、よって販売時には土地の利益はゼロまたはマイナスでのスタートとなり、建物の利益だけが頼りの状態でした。

そんな折、塾長の警咳に接し「経常利益率一〇%ぐらいないと事業をやっている意味がない」と言われるのを聞き、衝撃を受けました。土地という商品は、船場に行って仕入れできるものではなく、また完成宅地にするのに時間がかかる分、先行投資がかさみ常時借金体質にあります。

それにともない支払利息も多く、業界では経常利益率三%程度が一般的です。それでも塾長がいわれるように、経常利益率一〇%ありきで、「売上を最大に、経費を最小に」を実践してみようと思ひ、売上はMAXとして百二十五億円に粗利益率は現状より三%アップして二十三%に設定し、逆算して営業経費を出してみました。当社の現実ととても乖離していることから、今のままではどうしても経常利益率一〇%は無理だと思いました。七%が精一杯です。でもいつかは実現したいと強烈に願うようになり、それは

潜在意識にまで透徹していました。

土地に利益がない分、建築原価は削減努力を継続していました。まず大工・左官等現場職人を集め、手間賃の値下げを三〇五%行い、泣いてもらいました。ただし、建築は職人の手作業に負うところが大きいので、手間賃が下がって、品質の悪化を招くのでは意味がありません。そう無理は言わなかったつもりです。ただ、工場生産が多い、住宅設備機器や建材では厳しく交渉させていただき、その結果年間五%程度の原価削減が可能になっていました。

一方、営業経費も支払い金額の多い順に並べてみました。一番は人件費、二番は広告費、そして三番は租税公課で、その他の科目は二桁違っていました。そして、塾長が言われる「勘定科目だけではないけない。細目^{さいもく}までおさえなさい」を実行すべく元帳を精査していました。

ただ人件費は社員のモチベーションに影響するのでさわらず、また租税公課も詰めようがありません。まずは広告費と支払金利です。広告費は対売上高三%が常識の業界ですが、創意工

夫により訴求力の強い販促物にすることを前提に二%にする。百億円の売上であれば一億円の経費削減でこれはすぐに営業利益にはね返ります。また、支払金利もたとえ〇・二%のダウンでも千五百万円はすぐに削減できます。

そして社員には、燃料費とか通信費において協力してもらう。特に営業マンは効率の良い動きと携帯電話の無駄な長話をできるだけ控え、会社の固定電話を活用、またコピー用紙や文具にいたるまで節約意識の徹底。これらの指導により社員の経費意識の改革を図る。このようなものでした。

順次コスト改善が進もうとしていたときに、京都府向日市で工場売却の入札情報を手し、高額になります、思い切って高値を出し優先交渉権を獲得しました。土地代三十三億円、総事業費四十二億円の投資で、失敗の許されない社運を賭けた一大プロジェクトです。

この土地は総二百六十九区画あり、バリオレシエンテ東向日とネーミングを決定しました。一部電線ケーブルを地中に埋設して無柱化し、公

園には防犯モニターを設置、全体的に統一された街並みを意識した企画にして二〇〇三年十二月に販売開始しました。この時期、土地値は底値を脱しつつあり、少々値上がりをはじめていました。ただ二百六十九区画の大型団地、あまり高く出た途不值下げしなければならぬ事態が起こると販売は停滞し、大きな資金が寝てしまいます。ここは、経営の原点十二ヶ条にある「値決めは経営である」です。私の結論は、近隣相場より一〇〇程度安く販売開始することでした。

そして、新規売り出しのたびに、少しずつ値上げするという決断が功を奏し、大反響となり営業会議の用紙に入らないくらい申し込みが殺到しました。この好反響に社長から安く売り過ぎだと、お叱りを受けましたが、その後七回の価格改定をしてほぼ二年で完売しました。

そして、この成功が見えた翌二〇〇四年十一月、父は社長交代の時期と判断したのでしよう、私が社長となり、父が会長になりました。ちなみに父が八十二歳、私が五十一歳のときです。

◎社長になり「敷島フィロソフィ」を作成

社長就任後、かねてから私が社長になったら提出しようとして決めていた経営診断資料を塾長に提出しました。

この団地の成功が大きく反映された決算ですが、念願の経常利益率一〇％が達成でき、翌年も一〇％達成が続き、二回目の提出を経て、二〇〇六年稲盛経営者賞非製造業第一グループ第二位をいただき、栄えある壇上に立たせていただきました。授賞式当日は父にも出席していただき、この受賞が稲盛塾長と盛和塾を認知してもらった良いきっかけになりました。

結局、この物件の成功は三期連続の対売上高経常利益率一〇％を達成しました。がんばってくれた社員の皆様に、三期連続で決算賞与を出し、年三回の賞与支給となりました。

一方で、私が社長に就任して一番に打ち出した方針の一つに社員教育があります。何せ社長の息子というだけで、浅学非才な自分がいきなり役員になったわけですから、自分自身の成長を最優先してきた結果、社内には育っていきま

んでした。

そこで、二十五周年時策定したコーポレートアイデンティティを積極的に活用することを決意しました。

まずは、経営の原点十二ヶ条の第一条「事業の目的と意義を明確にする」です。ここから入ることにして、経営理念、経営方針を再度掲げました。ベクトルを合わせるためには、社員の考え方・価値観が共有されていなければならぬ。そこで京セラフィロソフィをベースに教育していくと決め、業務の指導や管理スキルの教育は社外コンサルタント会社に依頼し、中小企業から中堅企業に脱皮すべく始めました。

そうなると思自身、京セラフィロソフィの勉

強のやり直しです。まずは塾長のCDを購入し、車での移動の折にはずっと聞いていました。そんな頃に、当時南京都塾代表世話人をされていた兼子塾生様からお電話をいただき「来年、南京都塾の世話人をやってみないか」とお誘いをいただきました。こんな私でどうかと思いましたが、お引き受けることにしました。

そうなると思、今度は塾生のお世話をするためにはもつとフィロソフィを勉強せねばと、機関誌も熱心に読むようになっていました。

その矢先の二〇〇八年にリーマンショックが起こり、百年に一度という大不況の始まりです。

ピーク時売上高百二十三億円、経常利益十二億三千万円であった弊社の業績が、私自身

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、いいパーティションがある。

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



の驕り高ぶり、謙虚さ、慎重さを失ってしまった結果、売上高百十九億円、経常利益三億四千万円と大幅減益になっていました。塾長の言われる「失敗は試練だが、成功もまた試練である」ということを身をもって体験する結果になりました。

その翌年、私は代表世話人に選出されます。この有事のときに、大役がまわってきたなと重い

気持ちでのスタートになりました。当時、東京都塾での例会の開催や世話人会出席、京都サンガFCの応援、また塾長例会にも頻繁に出かけ、多忙を極めるなか、営業の現場での集客はどんどん減少していました。当然契約は低調になっていきます。

この当時、新興のマンション業者がどんどん倒産しており、当社においても分譲マンションの失敗により、手形決済金十一億円の調達に窮しておりました。九十歳近い父に心配をかけるわけにもいかず、誰にも相談できず悶々としていました。

そんな折、塾長からの講話「不況克服の五つの方策」が天の声の如くありました。そのなかでも、特に取り組みの強化を図ったのが、あらゆる経費の削減でした。

前回から一歩踏み込み、今回は全社員に危機感を知らしめる意味もあり、すべての経費に聖域は設けないと決め、やむなく人件費にも切り込みました。社員の方には申し訳ないが一人のリストラもしないと宣言し、給与5%相当をボー

ナスよりカット、私自身も三〇%の減給としました。

一般経費については、営業車を軽自動車に乗り換え、携帯電話も社員への個人名義に変更、一律月五千円の手当支給としました。また忘年会も中止、トイレのペーパータオルすら使用禁止、その他不必要と判断したものはすべて解約し、年間約五千四百万円プラス広告費三千六百万円合計九千万円削減の成果につなげました。

また次々に、プロジェクトチームを立ち上げました。原価削減プロジェクト、新商品プロジェクト、ITプロジェクト、アフターサービスプロジェクトです。そしてそれらのまとめ役として部長クラスを中心に統括戦略チームを結成し、社内改革の主導的役割を託しました。

このプロジェクトのなかでも、私が特に注力したのが、アフターサービスプロジェクトでした。売りっぱなしが多い業界のなか、住んでもらってからが本当のお付き合いの気持ちで、今では顧客管理専用のソフトを導入し、顧客の個人情報から設計図面、施工写真、補修履歴といった情

報を一元管理し、また定期検査も十年間無償で六回実施するなど、スピーディなアフターケアも心掛けています。しかし、このような努力にもかかわらず、分譲事業は赤字に転落しました。ただ社長就任後、最重要課題として将来的に安定収入を確保したいのと、経常利益率一〇%へのこだわりから賃貸事業を強化していました。この取り組みが功を奏し、創業以来続けてきた黒字決算を何とか確保でき、大きな壁を乗り越えることができたと感じています。

一方、この間も社員教育は地道に続けており、ファイロソフィの社内への落とし込みについて、まず塾長の書籍やCD、機関誌の設置コーナーを設けました。ところがこれに対する社員の関心は低く、また京セラファイロソフィの書かれた日めくりカレンダーを日々朝礼でも唱和しましたが、やらされ感が強く、社員間では京セラファイロソフィや数ある箴言が不動産業者には合わない、またそれは経営者向けだと誤解して受け取っていた感がありました。

そこで思い切って、社員に京セラファイロソフィ

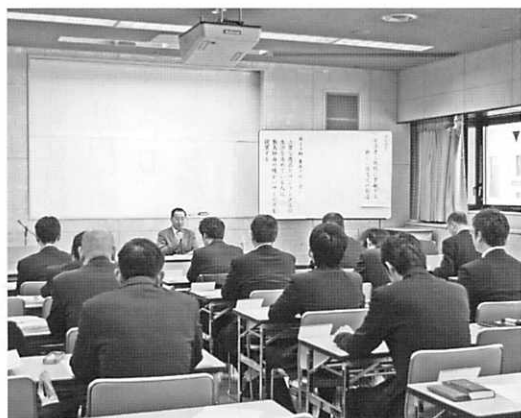
の人気投票を行い、その結果を参考に、社内で検討を重ね四十二項目を選定、「経営の原点十二ヶ条」はもとより、自分の人生経験から得た教訓八項目を加え六十二項目とし、「敷島フィロソフィ」を作成しました。

◎やっと社員との絆が感じられるように

そして現在は、経営理念、経営方針を日々の朝礼で唱和のあと、フィロソフィを一項目ずつ解説しながら学ぶのが一日のスタートになっています。さらに社員を階層別に六班に分け、毎年一回は経営理念とフィロソフィの講話を直接行い、研修後はコンパの開催で親睦を図っています。

本年の研修テーマは、「私のフィロソフィ体験、私の好きなフィロソフィ」で、ひとり持ち時間五分間のスピーチをして賞を競っています。

このように、社内への落とし込みはいうまでもなく、昨年から現場職人や協力業者にも経営理念・フィロソフィの浸透を図り、敷島住宅の仕事に携わる人全員が同じマインドでもって上質な商品づくりに邁進しています。



幹部研修

経営理念で企業の社会的責任・使命を明確にして、フィロソフィで考え方、判断基準を共有することにより、鳥合の集団が組織としてのベクトルが合うようになり、自燃性の社員が増えてきたように思います。

昨年の東日本大震災では、建築資材や住設機器メーカーの工場が被災、一時納品がストップ、または納期未定となる緊急事態が発生しました。この有事に社員自ら「震災対策会議」を立ち上げ、

お客様に一切迷惑をかけずに二カ月間奮闘の後、この難局を克服しました。

社員を信用せず、すべて自分が意思決定していた専務時代には考えられなかったことです。当然のことですが、自分以上に熱意をもって仕事に取り組む社員は多くはいません。大多数の社員は言われたことだけ最低限する。楽して給与はたくさん欲しいと思っています。

ですから、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という京セラの理念にある全従業員というところに、はじめの頃は違和感をおぼえていました。この部分については「一生懸命仕事をしてくれる従業員の幸福を追求する」と変えるのが正解であると思っていました。

ところが、それは自分が何のビジョンも判断基準も示さず社員の欠点ばかりを指摘、批判するだけで、その社員の長所、強みを生かしきれない自分の責任と気づき、権限を与え適材適所に配置することによって、本来もっている能力を発揮、成長する社員をみて、最近やっと社員との信頼関係が築け、絆が感じられるように

なりました。今はそれが何より私のいちばんの誇りです。

また、盛和塾に入塾して十三年、塾長にはフィロソフィのご教授をはじめ、立派な先人、書物との善縁を結んでいただいたいへん感謝しています。苦しいときには、フィロソフィでの箴言を励みに乗り切ってきました。また、「君らが数は少なくとも従業員の雇用を維持しているだけでも、世のため人のためになっており意義がある立派なことだ」と褒めていただきます。

私の肩にも従業員のほか専属の土工等現場職人も多数いますので、その家族をあわせると七百人から八百人になります。その重責を思うとき、こんな自分でも何とかやれている。稲盛塾長の「利他の心」のお蔭です。そして、すばらしい人生の師に出会えたことは幸運だったと思います。

本年五十周年を迎え、全社員の奮励努力に感謝し、職人・協力業者・金融機関の方々のご支援ご協力に感謝し、五十周年パーティを開催します。社員旅行も予定しており、もちろんJ A

して行きますのでよろしくお願いします。

最後になりますが、稲盛塾長のご健勝・ご多幸を祈念し、またソウルメイトの皆様の会社のますますのご発展を祈念申し上げ、つたない私の経営体験の発表とさせていただきます。

●塾長コメント

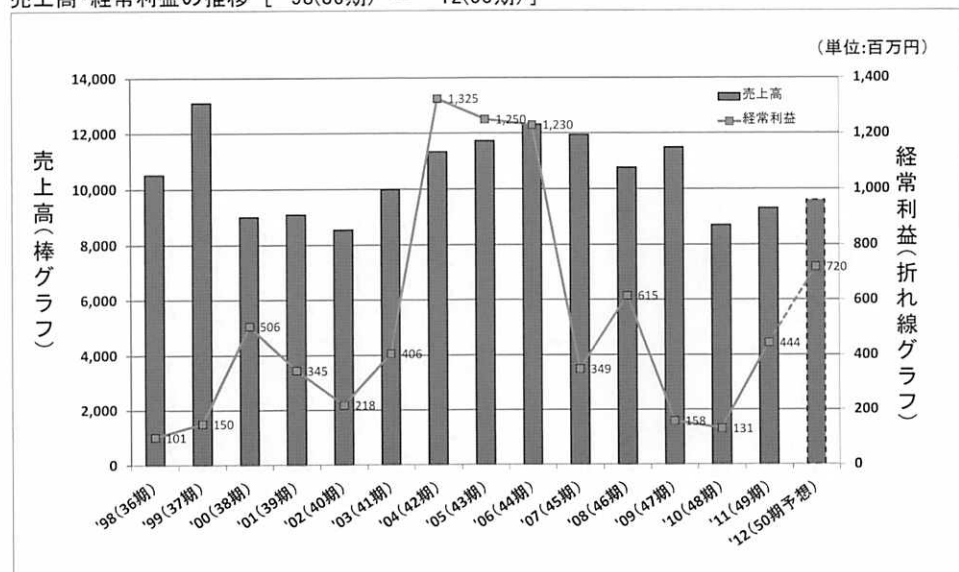
フィロソフィが浸透すれば社員自ら燃える

◎経常利益一〇%で赤字転落せずにいけた

川島さん、ありがとうございます。すばらしい体験発表でした。今日お集まりをいただいた千名を超える塾生の皆さんも、たいへんよい勉強になったのではないかと思います。

川島さんの会社は二〇〇四年から二〇〇六年の三年間に百十億から百二十億円の売上があり、利益も十二、三億円となっています。一〇%を超える利益をあげておられて、このときに稲盛経営者賞を受賞なさっています。

売上高・経常利益の推移 ['98(36期) ~ '12(50期)]



ところが一九九八年のあたりをみれば、売上は百億円を超えています。二億円、三億円という利益しか出ていません。利益率が非常に低かったです。

その後、盛和塾に入り勉強をされ、一般に建築業界では数%の利益が出ればよいほうだといわれている常識のなかで、川島さんはがんばってこられました。その結果、すばらしい団地造成があつたせいもありますが、一〇%の利益をあげることができました。

大事なことは、次からの年度です。二〇〇七年から二〇一〇年の四年間は、リーマンショックの影響があつて業界そのものが低迷します。川島さんの会社も売上がグッと下がり、二〇一〇年

に一番の底となっています。それに連れて利益も下がっています。

何を言いたいのかといえば、一〇%の経常利益が上げられる状態になつていたものですから、リーマンショックで売上が下がっても、赤字に転落しないでいられたということです。

もし一九九八年あたりの利益率であつたとすれば、このくらいに売上が落ちれば、簡単に赤字へと転落しているはずですよ。

私はいつも皆さんに「一〇%の利益がいりますよ」と申し上げています。それは不況になつて相当売上が落ちてても、何とか赤字転落をせずにいけるようになるからです。このことを川島さんの会社が証明していると思います。

文武両道の 学生採用を

『体育会ナビ』で!!

未来をつかめ



<http://taiikukai.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

「自分の業界では三%、五%の利益が出ればいいほうだ」とつい思いがちで、そういうものだと何の抵抗もなく思っていたが、盛和塾に入り、私が話しているものですから、川島さんはどうしてもというのでがんばりました。そして一〇%の利益率が出せるようになりました。そのために、不況に対して抵抗力がついて、赤字転落をしないですんだのです。

川島さんはこうした経験をされていますから、今期二〇二二年の予想では、売上の若干の回復に較べて利益が格段に向上しています。一度一〇%の利益率を経験していますから、一度通った道のようになるのです。

本当ならば、この程度の売上の上昇では利益のほうもチョロチョロとした回復しかないはずですが、一気に利益があがっています。つまり、一度通った道というか、一度味わった味が忘れられないものですから、こういうふうになっていくわけです。ですから、一度よい状態をつくるのが大事になるのです。それが川島さんの会社の業績推移でわかります。

◎社員が自分たちの力で難局を克服

川島さんの会社では、京セラフィロソフィを真似て、「敷島フィロソフィ」をつくりました。不動産屋さんや大工さんの方々もいる建設業というのは少し荒っぽい業種ですから、そのなかでフィロソフィといったものを話しても、なかなか浸透しませんでした。しかし、どうしても社員と同じマインドをもつて上質な商品づくりをしなければならぬと考えて、一生懸命にフィロソフィを説いていかれました。

「経営理念で企業の社会的責任・使命を明確にして、フィロソフィで考え方、判断基準を共有することにより、鳥合の集団が組織としてのベクトルが合うようになり、自然性の社員が増えてきたように思います」とおっしゃいました。なかでも、その次におっしゃったことです。

「昨年の東日本大震災では、建築資材や住設機器メーカーの工場が被災、一時納品がストップ、または納期未定となる緊急事態が発生しました。この有事に社員自ら『震災対策会議』を立ち上げ、お客様に一切迷惑をかけずに二カ月間奮闘の後、

この難局を克服しました」

フィロソフィを通じて社員のやる気を出し、社員が本当に会社の一員として、会社と共に生きていこうとしています。フィロソフィの冒頭で「わが社は社員のために立派な経営をしています」と謳っておられるはずでしょうから、今までは命令されればしたがっていたという社員たちがそれに感激し、自分から燃えて仕事をするようになってくれました。その典型的な例が、東日本大震災の難局克服なのです。

震災で住宅機器メーカーの工場がすべて被災し、建築資材等の納品がストップしてしまったときです。社長が命令したではありません。社員たちが自ら震災対策会議を立ち上げ、お客さんに迷惑をかけないよう一生懸命にがんばってくれて、自分たちの手で難局を克服しました。

つまり、フィロソフィで考え方が共通のものになり、社員が自分の会社として、自分たちの会社を立派にしていこうという気持ちになっていたわけです。社長と同じような考え方になってくれれば、何も命令されなくて、自ら燃えて難局

に向かい、それを克服しました。それがたいへんよかったと、川島さんはおっしゃっているわけです。

「社員を信用せず、すべて自分が意思決定していた専務時代には考えられなかったことです。当然のことですが、自分以上に熱意をもって仕事に取り組む社員は多くはいません、大多数の社員は言われたことだけ最低限する。楽して給与はたくさん欲しいと思っています。ですから、『全従業員の物心両面の幸福を追求する』という京セラの理念にある全従業員というところに、はじめの頃は違和感をおぼえていました。この部分については『一生懸命仕事をしてくれる従業員の幸福を追求する』と変えるのが正解であると思っています」

一生懸命にならない従業員もいるのに、なぜそういう従業員まで幸福にしなければならぬのかと川島さんは思っていたわけです。

ところが、です。

「自分が何のビジョンも判断基準も示さず社員の欠点ばかりを指摘、批判するだけで、その社

員の長所、強みを生かしていい自分の責任と気づき、権限を与え適材適所に配置することによって、本来もっている能力を発揮、成長する社員をみて、最近やっと社員との信頼関係が築け、絆が感じられるようになりました。今はそれが何より私のいちばんの誇りです」

このように川島さんは変わられたのです。

◎フィロソフィ浸透が生んだJAL震災臨時便

私もJALの再建を一生懸命にやりましたが、特にあの震災が起きたときです。東北地方に行く人がばつたりと止まってしまいました。地方路線は、JALにとつてもたいへんな稼ぎになっています。そこへ、あの放射能問題です。「日本は危ない」と海外の人は誰も日本に来なくなってしまう、国内線も国際線もお客さんが減り、非常に困りました。

仙台空港が津波で水浸しになってしまい、空港を含めた全体がやられてしまいました。JALの飛行機はたまたま地震の少し前に離陸して

いたために被害はありませんでしたが、空港の建屋には多くのお客さんが足止めを食っています。そのお客さんたちのお世話をJALの社員は二日間にわたってし続けたのです。ご飯を用意してあげたり、寝るところもつくってあげたり、いろいろなことをして守ってあげた。周辺はすべて津波で流され、何もありません。そのなかでがんばってくれたのです。

我々はあのとき、たいへんなことになってしまったと思っていたのですが、違ったのです。私はJALの社員にフィロソフィを一生懸命に説いてきましたし、みんなで会社を守ってくれるようにと話してきましたので、現場が「いま何をすべきか」を考えて行動をしてくれたのです。

JALには何百機と飛行機があるから、それをうまく利用して、すぐに東北に飛ばそう。ただし、仙台空港は使えない。いちばん近い空港に臨時便を飛ばそう。

この臨時便には、心配だから駆けつきたいと思っている被災者の親戚の方々、救援物資を持っていきたいけれども道路が混雑して東北に届け

られないという方々が乗ってくれました。何十便もこの臨時便を飛ばしました。

これは上が「飛ばしてくれ」と指示したのではありません。現場の最前線の社員が創意工夫をして、会社の保有する飛行機をやり繰りしながら、自分たちでやったのです。もちろんパイロットも客室乗務員もすべてやり繰りして、何十便という臨時便を飛ばしてくれたのです。

本当ならあの大震災でJALもたいへんな打撃を受け、売上も減らなければならなかったのに、そうしたのです。

一カ月前、二カ月前から予約すれば、安い料金で飛行機チケットが買えます。ところが臨時便ですから、その日に買わなければならない。正規料金です。いえいえ、どさくさに紛れてやったわけではありません。そういうルールになっているのです。そのために、売上が減るところか、はるかに増えた。あの危機でたいへんだったなかで、そういう救いもあったわけですから。

つまりあのとき、現場の人たちがみんな、社長のかわりをしたのです。川島さんが、社員た

ちがそういうふうに変わってくれたとおっしゃったので、そのことを思い出しました。

◎経営の何たるかを学ぶのが盛和塾

川島さんのお父さんは海軍の出身で、私よりも少し先輩になると思いますが、今の会社をおつくりになり一生懸命にやってくれました。川島さんは大学を出て、アメリカ留学をして帰っ



てきた、どちらかといえばボンボンです。

そのボンボンがお父さんの会社に入りました。何も訳がわかっておらん者がすぐに取締役になったと、ご自身でもおっしゃいましたが、本当ならお父さんが経営はどうあるべきか、どうするべきか、ということを教えなければならぬのです。しかし、みんな叩き上げの創業者ですから、そういうことを理論立てて教えてくれるようなお父さんは、まずいません。

そういう場合、特に創業者の息子は威張ってしまつて、経営の何たるかもわからないままに経営をしていくのが普通の姿なのかもしれない。つまり、お父さんがつくった会社をそのままの情性で経営をしてしまうのですが、川島さんは盛和塾に入つて、経営とはどうすべきなのかを考えるようになられました。そして、社員のことをどうまとめなければよいのだろうかと考えようになられました。

結局、リーダーとは社員の心をどうつかむのかということなのです。社員が気持ちよく働いてくれるかどうかにかかっているわけです。その

要諦を盛和塾で教わり、川島さんは自分の会社に応用していったのです。

アメーバ経営については触れられませんでした。が、どうして原価を下げていくかということも一生懸命になさつて、すばらしい経営をしていらつしやいます。

川島さんのお話を聞いて思いました。やつぱり盛和塾をやつてよかった。

自分で創業した人も親の仕事を継いだ人も、経営とはどうすべきかといった具体的な指針はどこにもないのです。いろいろな本は売つています。しかし読んでみても、まとまった形で理解して、実行できるようなものはありません。みんな見よう見まねで、勝手な経営をしています。そのために経営が安定しないままであるというのが普通の姿です。

しかし、この盛和塾をはじめたことによつて、経営の姿というものをみんなが勉強できるようになりました。これは日本の経済、日本の社会にとつても非常によいことだと思つて、たいへん嬉しく思っています。

塾生の皆さんが盛和塾で学んだことを、それぞれの会社でなさっておられます。実は、その率先垂範をする形がJ・A・Lなのです。まったくの異業種に展開して、見事に通用しています。どんな業種でも使えるのだということを、私は証明したと思っています。

(二〇一二年四月二十七日 関西地区塾長例会〈京都〉より)



塾生企業 [法律事務所] 広告

川村・藤岡綜合法律事務所

KAWAMURA & FUJIOKA LAW OFFICE

取扱分野：企業法務・商取引・一般民事・家事事件
倒産・事業再生、知的財産権、事業承継、相続

550-0002 大阪市西区江戸堀1-2-11大同生命南館7階
Tel:06-6446-1111 Fax:06-6446-1112
E-mail:info@kks-law.com

大阪弁護士会所属

弁護士・弁理士 川村 和久 (盛和塾大阪)

弁護士 藤岡 亮 (盛和塾大阪)

弁護士法人 淀屋橋・山上合同 YODOYABASHI & YAMAGAMI LPC

私達は、「世界中の人々のあらゆる法的ニーズに応える」ことを目標に、経営理念を磨き続けています。

た つ み つ か さ

弁護士 田積 司 (盛和塾大阪)

ダイヤルイン 06-6502-4443

メールマガジンにぜひご登録ください。
有益な法的サービス情報をお届けします。

<https://www.yglpc.com/mail-magazine/>



大阪 / 〒541-0041 大阪市中央区北浜3-6-13 日土地淀屋橋ビル
TEL 06-6202-3355 FAX 06-6202-3375
東京 / 〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-3-2 郵船ビルディング4階
TEL 03-6267-1200 FAX 03-6267-1210

※ 当弁護士法人の業務内容は、URLをご参照ください。

<http://www.yglpc.com/top/top.html>

よどやばしやまがみ 検索

兄弟入塾で経営が変わる

身内どうしで経営を行う場合、特に歳の近い兄弟で経営を行う場合、多くの摩擦が双方に生じると聞きます。そんな経営者兄弟が盛和塾で塾長の教えに触れると、お互いの考えを理解共有でき、その結果会社のベクトルが揃い、社員と共有できるようになる。そんな事例の特集です。

社長副社長が兄弟、そして社長の息子兄弟も経営に参画するのはコマニー株式会社。兄と弟が異なる地域の盛和塾に所属し、それぞれの学びを共有したうえで社内浸透に生かす株式会社小倉屋柳本。二つの企業の事例から兄弟であること家族であることを強みにできる経営の形を示していただきました。

【I】塾長の教えがベクトルを揃える

コマニー株式会社〈石川〉

塚本 幹雄 (一九九四年入塾) 代表取締役社長

塚本 清人 (二〇〇四年入塾) 代表取締役副社長

塚本 健太 (二〇〇九年入塾) 取締役管理統括本部副本部長
主にアメリカ経営の管理会計システムの構築・運営、人材教育を担当

塚本 直之 (二〇一〇年入塾) 経営企画部担当部長
この四月より、主に製品開発におけるプロセス改革、中国事業、人材教育トレーナーを担当



◎「心の経営」をめざして入塾

——なぜ兄弟、親子で入塾されたのですか。

塚本清人 入塾する前から、社長から盛和塾のことは聞いていました。また、うちの前社長であつた亡き親父の経営に対する考え方が、稲盛塾長とほとんどイコールだったのです。

こうした大前提のなかで、私が入塾したのが二〇〇四年でした。当時、うちにはアメーバ経営が入っていましたから、しっかりとベクトルを合わせて行くためには、同じ学びをしていかなければならないと考えました。

私は親父が社長時代に入社はしていたのですが、その頃は一社員でしたので、会議で議事録をとる程度でした。ですから親父との仕事の会話はあまりありませんでした。そういう面では、盛和塾といういい学びの機会をいただいたと思つています。

——先代の教えは、塾長の考え方とどんなところが似ているのですか。

塚本清人 やはり、「心で経営する」ということです。

当社が昭和三十六年に創業したあと、昭和四十二年の終わりに会社の分裂みたいなことがありました。そのときに、パラパラと抜けていく社員を止めるためには、金銭ではなく、心が通う大家族主義的な企業をつくらなければならぬと気づき、心をベースにした経営をしようということになりました。そのなかで、当社に初めて社是ができたわけです。

その一番目に「我らの精神は人道と友愛である」とあります。つまり、心をベースにしながら、みんなで仲間になってやっていこうという精神が、会社の基本にあつたのです。

塚本健太 私の場合は、入社する前にKCCS（京セラコミュニケーションシステム）に三年ほどいました。ただ残念ながら、在籍中は一度も名誉会長である稲盛塾長のお話を聞く機会がなかったのです。食堂で後ろ姿を拝見したくらい

■会社概要

設立…一九六一年

事業内容…可動間仕切の設計・製造・販売・施工

売上高…二百七十六億七千三百万円（二〇二二年三月期連結業績）

従業員数…八百七十五名



工場外観



本社空撮

でした。

それでも、フィロソフィのすばらしさや厳しさは、先輩上司から日々叩き込まれていました。そうしたことを直に学べる盛和塾という勉強会があることは知っていたので、こちらに戻ったらずく入塾しようと決めていました。

また、KCCSにはフィロソフィが溢れていたのですが、そこから離れてしまえば、おそらく自分のような弱い人間は、ダメになってしまいうだろうという危機感もありました。

塚本直之 私はトヨタに出向していましたが、コマーニーに戻るときには入塾するものだと勝手に思っていました。兄と同じように、私も何の疑いもなく入塾したので、なぜと言われても、わからないくらい自然なことでした。それが正直なところです。

—— 周囲の方から、盛和塾についてずいぶん聞いていらしたのですか。

塚本直之 稲盛塾長から教えを請う場だということは知っていました。そして、会社がその考え方に基づいて進んでいくようにしているのはつきりわかっていましたので、入らないという選択肢が自分のなかにはありませんでした。

塚本幹雄 副社長には、「入ってくれよ」という話はしました。私は入塾して十八年くらい経っていました。たとえば前社長と考え方が同じとはいえず、それを自分ひとりで広めていくのはなかなか難しいところがあります。

そして、兄弟ですから違っているのは困ります。同じことを言わんとしても違う言葉を使ったのでは、やはり会社は一本にならないという思い

もありました。同じ教えを学べば、「ああ、そうだ」とすぐに一致します。ですから、とてもよかつたと思います。トップの二人が同じ考えですから、従業員が迷わないのです。

入塾してからは、四人で議論する回数も増えました。同じことを学んでも感じるところが違ったりしますから、話し合うことによつて、自分の学びにプラスアルファしたものが身についてきます。そのうえで、おたがいに考え方が一致していくのです。

つまり、いろいろと意見が違つていても、塾長のお考えという場所にたどり着きますから、たとえズレていたとしても、だんだんと合つてきます。こうしたことがすごく大事なことだと思ひます。

塚本清人 ずっと一緒に学んでますから、考え方や言葉遣いなどが合つてくるのだと思ひます。

塚本幹雄 塾長ご自身が常に進化されていきます。私たちにも進化している様が見えるわけで、昨日と今日ではやはり違う。ですから、常

に同じ時間のなかで学んでいないとギャップが出てきます。

——入塾年数がかなり違いますがそのギャップはどう埋めていますか。

塚本幹雄 最新の塾長講話を聞いて、同じ時間の中で感じ取れば、知識として遅れることはないと思います。あとは、経営をするなかで実践を重ねていけばいいのです。

息子達の世代は、私たちが彼らの年齢だった頃から比べれば、ひじょうに進歩していると思います。私が入塾したのは四十歳だったのに、今、健太が三十三歳で直之が三十歳ですから、若くして塾長の理念や考えに触れることができます。こんなすばらしいことはないと思います。

◎入塾して分身づくりを意識

——入塾して、どのように変わりましたか。

塚本清人 なかなか難しい質問です。

稲盛塾長は孫悟空のお話をなさるでしょう。自分の髪の毛からいくつもの分身をつくるというお話ですが、私も社長の分身という役割を



塚本幹雄氏

担っていかなければならないことは、入塾してからとても意識するようになりました。

それまでも、同じ気持ちでやらなければと思っていました。が、分身になるという意識まで高まったのは、盛和塾に入ってからです。

塚本幹雄 三人を見てみると、仕事への取り組み方がより深くなりました。より深く考えて、一生懸命さが増したように思います。

そして何よりも、私自身が変わったのではないでしょう。三人が入塾していますから、私

にとってはものすごいプレッシャーです。

私は塾生としては大先輩ですから、私のレベルが低いと困ります。ですから、三人が入塾してから、私も勉強する量がすごく増えました。せざるを得ないのです。

人間は弱いもので、ついついサボり癖が出てしまふ。自分を甘やかしてしまふのですが、私は社内に盛和塾生三人からの目がありますから、一つひとつのことに取り組む姿勢が変わりました。

——注視する側としてはどうですか。

塚本清人 みんながおたがいに注視し合っています。

塚本幹雄 やはり見られているという感じがですね。なぜなら、塾長の教えである「誰にも負けない努力をする」などが、みんなのなかに入っているわけです。そうすると、いい加減なことをしていたら、「何をやっているんだ」と思われるわけです。ですから、今まで以上に、よいプレッシャーが掛かっています。

——社内に塾生がいると考えれば、そうなり

ますよね。

塚本健太 私の場合は、自分自身の心が正しいかどうか気をつける意識を持ち続けるようになりました。いつでもどこでも、塾長に見られている心構えでいます。素直とか謙虚とか、人間として正しいかとか、あとは塾長ならどう判断されるのか。そういうものが常に自分のなかにあるような感覚になりました。

ですから、日々反省しか出てこないのですが、入塾前にはその反省すらなかったことに気付きました。入塾が、いろいろな気づきのきっかけになってい我想います。

—— K C C S 時代はどうでしたか。

塚本健太 もちろん、フィロソフィに触れる機会は、朝礼やコンパ、業務のなかでも先輩の言葉じりのなかに含まれています。「おまえはフィロソフィがわかっておらん」とよく言われました。ただ、そのときは目の前の事象に必死ですから、日々反省するまで意識がいつていなかったと思います。

とにかく必死に働くなかで、フィロソフィを

打ち込まれましたが、コマーニーに戻ってきて入塾してからは、そこに自ら反省する機会をいただいたという感覚があります。

たとえば、会社のなかで、みんなのためを思えば、どうしても叱らなければならぬ場面が出てきます。塾長はよく、ガーンと叱ったあとに、その人の背中に手を合わせるとおっしゃいますが、ちゃんとそういう気持ちで叱れているだろうかとか、また生意気なことを言ってしまったのではないかなど、一日でもけっこう反省があるのです。でも、言わなければいけないときは断固として言わなければいけない。こうした心の葛藤すら、今まではできるレベルではありませんでした。

そのようにして私は叱ったあと、本当に手を合わせるようにしているのです。心のなかで手を合わせる。それは塾長の教えがなかったら、できなかったことだと思えます。

塚本直之 私は、人生観がガラッと変わりました。前の会社でも、「仕事ができる」とよく言われていました。それに自分は満足してしまし

たし、悩みも一切なかったのです。会社では仕事のことしか考えていませんでしたが、会社を離れた瞬間スカッと仕事のことは忘れる、そんな人間でした。

しかし、塾長の教えを受けて最も変わったことは、他人のために何かをするべきだと考えるようになったことです。それまでは、自分の目標とする仕事を達成できたか否かしかなかった人間だったのですが、そうではなく、他人のために尽くして、他人の喜びのために何かをすることを考えるようになりました。

そのおかげで、日々ものすごく悩むようになりしました。いちばん悩むのは、他人のために何かをしてあげること、消極的な自分と、しっかりと向き合えるようになったことです。もつとやれるはずなのにと、折れそうな自分の心と闘っています。これは以前なら考えなかったことです。

ですから、自分では成長してきたと信じています。日々の仕事のなかで他の社員から、「あのとき、塚本さんがひといいってくれたおかげ

で解決しました」と感謝されるようになりました。それが大きな変化だと思います。

◎四人で腹に落ちるまで話し合う

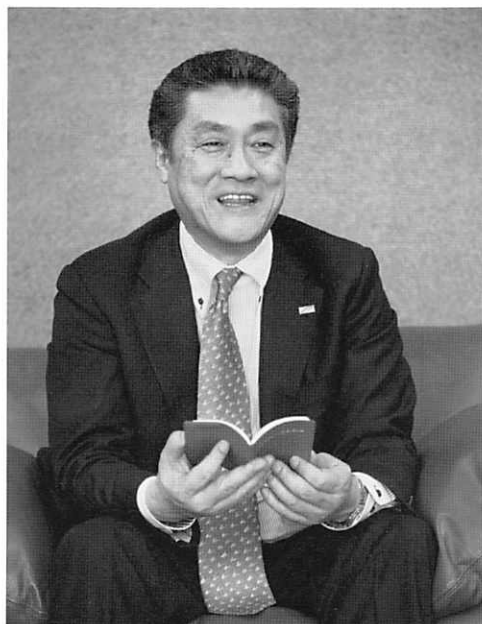
——親子、兄弟ですと、家での素の姿を知っているから、そのため会社で素直に言うことが聞けないということはありませんか。

塚本幹雄 私の親父は身体が悪かったものから、家に帰ったときはどうしてもだらしなくあります。会社の姿とのギャップがあまりにも大きすぎるので、家にいるときの姿では言われたくないというのがついつい出てしまう。特に正しいことを言われるとカチンときたり、素直に聞けなかった。そういう時代がありました。

私も若い頃から塾長の教えに触れていればそうでもなかったでしょうが、残念ながらそのときはそんな感じでした。しかし今の親子、兄弟では、こういう問題はあまりないですよ。

塚本清人 ないですね。

塚本幹雄 四人で討議することが多いので、あまり言うことを聞かないとかいうことはなく



塚本清人氏

なってきました。結局、みんなが塾長の学びをベースにしていますから、素直でないということとは、塾長の教えに反してしまふことです。から。

——塾長の教えという軸があるから、ベクトルをひとつに揃えることができるのですね。

塚本幹雄 そう思います。正しい考え方で動いているから、親子、兄弟の関係で無駄なエネルギーを使うことはないですね。

塚本清人 小さい頃から兄とケンカした記憶はないですから。

塚本直之 私たち兄弟二人も、プライベートでケンカすることはありませんが、仕事ではけっこう言い合っています。

塚本健太 そうですね。

塚本直之 特に二人で相談をされていて、こうだろうあだろうと話をしていくうちに、ヒートアップするときは相当激しく言い争います。ただ、そのときにふと立ち戻る場所が、「塾長だったらどうするのだろうか」という部分です。このひとりで、二人が一回スッと冷静になる。それまではぶつかり合っていたのに、ひとつの答えを求め合うようになって、同じ方向に向かおうとするのです。

おたがい、腹に落ちるまで話をやめません。かなりヒートアップした議論を普段からしているのですが、塾長のひと言があるおかげで、たがいに腹に落ちて、ひとつのことを生み出し、決めることができるのではないかと思います。

——当然本音が出るし、本音が出たうえで塾長の考えで方向を揃えるわけですね。

塚本直之 おっしゃる通りです。

塚本健太 小さい頃から家で父親の姿を見ていて、「仕事をがんばっているな」とか「社長って、えらくたいへんそうだな」ということは肌で感じていました。もちろん、私は会社には行っていない。一緒に遊んでもらった時間も少ないし、運動会にもほとんど来てもらったことがありません。しかし、書斎に入るとビジネス書が山ほど積んである。ですから、社長業はどういうものか自然と想像がついていました。ですから、「何を偉そうに」など思うことはあ



塚本健太氏

りませんでした。

会社に入ると、社長業がたいへんなことはもっとよくわかるようになりました。会議に出たりすると「お父さん、遠慮せんと、もっとガツンと言ったらいいのに」ということは少し思う事があります。でも家での姿を見ているからといって、それが仕事の妨げになることはありません。

私は入社と同時に入塾しています。たとえば社長像と親父像を見比べて、イライラしたとします。すると心の中で塾長の「バカモンが！

親に感謝をせんかよ！」という声が聞こえて、「うわっ、そうだった！」と我に返る。そんな感覚が最初からありますが、それは入塾していたからこそです。

塚本清人 会議でももう少し言ってもいいのではないかと、私にもあります。少し抑え気味ではないかと思ってしまう。しかし大事なことは、他の人がいる会議の場では、トップの決定を全面的に否定しないことです。それさえ気をつけていれば、意見を言うのはまったく

く問題ないと思います。

塚本幹雄 そうしたことを、うちの副社長は絶対にしませんでした。これはものすごくありがたいことです。皆のいる前では、こちらの言っていることを絶対否定しない。それで会社が二派に分かれないという意味では、すごく助かったと思っています。

◎家に帰ればプチ経営問答

塚本幹雄 私が心がけているのは、あがつてきた提案はできるだけ否定せずに、なるべく取り上げることです。まず受け入れて、そして考え、「じゃあ、やってみたら」というふうにする。私も親父から、失敗することがわかっていてもやらせてもらいました。ですから、こうしたことを私も心がけるようにしています。

——「経営は体験して会得する」ということですね。

塚本幹雄 私も、二十年以上社長をしています。いろいろと失敗し、そのときの自分の心のあり様がどうであったのかを振り返りながら、

経験として積み重なってくるものだと思っています。そのときは、必死でバカなことをしていることがあります。でも冷静になって心のあり様を考えると、やはりそれは利他ではないのです。自分の実績づくりのためという場合が多く、そういうときには必ず失敗をしています。——みんなの前では否定しないということです。が、逆に個別で「やめたほうがいい」と伝えたりしているのですか。

塚本清人 まったくないことはないけれども、そんなにはありませんね。

塚本直之 私の場合は、「違う」と思ったことは絶対に腹にためない。必ず自分の腹におさまるまで、議論するようにしています。そうでないと、その人の言うことを聞けなくなってしまうので。

塚本幹雄 会議でもいちばん発言しています。とても我慢ができない状態で喋っているということとは伝わってくる。

塚本直之 我慢できないというより、言うべきか言わないべきか、迷っているのです。緊張で



塚本直之氏

ドキドキして手をブルブルと震わせながら、それでもいま言ったほうがいいと思っているのです。

塚本健太 私も、言おうか言わまいかで迷うことはあります。そして、会議を共にしたときは、公の場ではないところで、自分の感想を伝えるようにしています。今日のコメントはわかりやすかったとか、この件に関して自分は違うことを思っているとか言います。

また会議が終わったあと、社長の家に押しか

けて直接聞いたりします。「教えてください。あのことはどういう考え方なのか」と言うのです。

塚本幹雄 社長を直接評価する社員なんていません。ですから、自分が話したことが本当によかったのか、社長はずっと悩んでいるわけです。しかし最近では、こういう点はこうだったと具体的に言ってくれますから、私も反省ができるのです。やはり言ってもらえることはありがたいですね。

塚本健太 家に帰ったらプチ経営問答をしているようなものです。私がわからないところを尋ねて、あのときはこういう思いでこういう説明をしたのだと答えてくれる。そこで、腹に落とすことができるわけです。逆に私のほうから、「一般社員にあの説明は難しいので、もう少しわかりやすくしてください」と伝えたりもします。**塚本幹雄** 家に帰れば、親子の関係に戻ってしまいます。ただ、奥さん方がいなくなつて男だけになった瞬間、コロッと会社の話に変わります。

塚本直之 いまいちばん話したいことが、みんな結局、会社のことになってしまふ。

塚本幹雄 そればかり考えていますから。ただ、奥さん方がいるときは、なるべくそうならないようにはしています。

塚本健太 家に帰っても、顔を合わせればほとんど会社の話になってしまいます。お母さんには可哀想だなと思うときもあります。こちらでは会社の話で盛り上がっていて、ちよつと悪いなと思うこともあります。しかし、自分の立場を考えればそれは仕方ないことなのかなと思ひ、それでいいのだと思うようにしています。

◎身内の人事は誰もが納得するように

——兄弟や親子で人材登用するときに、気をつけていることについて教えてください。

塚本幹雄 登用の時点で、本人の会社への思いやがんばりが、絶対に最大でなければならぬのです。たとえば、役員にするとか部長にするとかいったときには、誰がみても納得できる人事でなければいけない。身内だから一生懸命に

見ているわけで、他の社員でもつとよい人がいるかもしれません。

「この人選なら行ける」と、周囲から表立って反対が出てこないようには気をつけます。いくら身内であっても、無理だと思う人がまわりにいれば、それは当然やってはいけない人事だと思ひます。

——そうしたことで、他の社員から見られるというプレッシャーもけつこうあるわけですね。

塚本健太 もちろんあります。私は社長の長男で、去年、取締役になっていたのですが、就任挨拶は別に準備をして言つたわけではなく、気持ちをそのまま言ひました。「私は実力であつた取締役ではありません」と素直に言うことができました。

「私がなぜ取締役になつたのかというと、それは社長の息子だからなれたのです」と、自分の気持ちを全部話したのです。「ただ、取締役という責任をいただいたからには、皆さんに対して生意気なことを言うかもしれませんし、間違つたことを言うかもしれません。そのときは

ぜひ、先輩としてどんどん叱ってください」と話したら、その瞬間から私の仕事が滑らかに回るようになりました。

「あいつは若造だし間違っているかもしれん」と、みんな思っているわけです。ですから最初に分かから、「皆さんそう思っているでしょう。だから言うてください」と宣言して、「会社に対する思いは、社長にも負けないつもりでがんばります」と話しました。

そのあと、取締役や役員の方々から「あんな挨拶は初めて聞いた。よかったよ」と言っていたきました。それは、「謙虚にして驕らず」という塾長の教えがあったから、素直にそういう挨拶ができたのだと思っています。自分は実力で役員になったのではないということを常に気に留めています。

逆にいえば、能力はちよつと置いておきますが、考え方と熱意だけは、誰にも負けないようにしなければなりません。有言実行ではありませんが、それを言ってしまった以上はやるしかないと思っています。そのような経験からも、

塾長の教えはすぐ実践的でありがたいなと実感しています。

◎創業者の考えと塾長の教えをつなぐ

——『コマニー“原理原則”の追求』という先代の遺稿集（※機関誌六十五号に関連記事掲載。ご参照下さい）が、塾長の教えと重なるのですね。

塚本幹雄 この先代の遺稿集は当社の理念研修で私が話をするときに使っているのですが、昨年、創立五十周年を迎えたのを機に理念を見直しました。

前から盛和塾に入っているながら、当社の理念にはずつと違和感を覚えていたのです。しかし、理念は簡単に変えられるものではない。けれども、五十周年を機に全面的にやろうと思いました。

もともと、うちの親父の考えと塾長の考えは一致していると思いましたが、塾長はさらに教えを紐解いてくださっています。ですから、盛和塾での学びをベースにして、もう一度ゼロか

社 是

(昭和43年4月に制定された社是)

- 一、我等の精神は人道と友愛である
- 一、我等の生活は共存共栄の中に成り立つべきである
- 一、我等の使命は社会に貢献すべきである
- 一、我等は知識を高め技術を磨き絶えず前進すべきである
- 一、我等は余暇を楽しみより豊かで幸福な人生を送るべきである

経営理念

(昭和56年4月に新しく制定された経営理念、社是、社中合言葉)

- 一、品質至上を基本とした、お客様第一主義に徹する
- 一、創造力、技術力を駆使し、社会の進歩発展に貢献する
- 一、正義と友愛を貫き、豊かで生き甲斐ある人間社会をつくる

社 是

- 一、我等は社会の発展に感謝すると共に、相互敬愛の念に徹し、組織の社会的存在価値の高揚に尽し、生活の充実に向上を期し、いさます
- 一、我等は良くて、安く、消費者から好まれる製品の生産・供給の在り方を常に追求し、組織と顧客のつながりの強化を図つて、いさます
- 一、我等は科学的、合理的、調和のとれた考えと手段に基づいて常に行動すると共に、社会に永続し得る立派な組織を後継者に譲ることを人生の生き甲斐として努力していきます

社中合言葉

- 一、原理原則の賜を通ず
- 一、変化には速やかに対応する
- 一、変えるべき事は直ちに実行する

「原理原則」の追求 — 魅力ある企業づくりへの軌跡 —

「コマニー原理原則」の追求

から見直していこうと決めました。遺稿集を徹底的に血肉化するということで、私たち四人で二年近く、何回も集まって理念をつくりあげていきました。

創業のときに親父が社是を出していますが、そのときにはその深さを理解していませんでした。しかし、盛和塾に入って塾長に触れることによって初めて、うちの親父は「心をベースにする」ことをこれほどまでに考えて経営をしていたのかという深い思いがわかり、今回の理念の見直しのときに、その原点に戻ろうということになりました。

社是の「我らの精神は人道と友愛である」こそが、コマニーの魂だということに気づかされ、それを今回、あらためて社是として謳いました。創業者の精神に戻り、創業者の狙いや考えたことは何なのかを、いろいろと考え、議論するなかで理解することができました。

できあがった理念手帳は、京セラさんと同じようなものなのですが、たいへんよかったと思っています。

塚本健太 ちょうど見直しの時期に盛和塾の事

務局から『京セラフィロソフィ』という本が出ました。この本を一年半かけて、四人で徹底的に勉強し直しました。その一項目一項目を議論して、おたがいに理解を深めることに、実は相当な時間を費やしました。

塾長のフィロソフィの一言一句には深い意味があります。なぜこの言葉を塾長は使われたのかというレベルまで、四人で勉強していくことで四倍の気づきを得ることができました。「あつ、何となく読み流していたな」ということがおたがいにあつて、その見直しの過程で当社の理念をどう表現するのがよいかという議論になり、先代の遺稿集を開いたわけです。

そうすると、今までさらっと読んでいた「我らの精神は人道と友愛である」という言葉が、ガンと心に響くようになっていて、創業の原点に引き込まれていきました。

◎ 創業者の凄さをあらためて実感

塚本健太 塾長もそうですが、創業者の思いは

すごく強いものがあることがわかりました。私は三世代目ですから、もちろん当時のことは知りませんが、先輩の言葉を聞きながら自分のなかに少しずつ落としこむ作業を続けていきました。

京セラフィロソフィにある一言一句、一字一句がもつすごさに気づく感覚になっていくと、先代の遺稿集を読んだときにも「塾長の言葉と同じこと書いてあるじゃないか!」となる。ですから、当社の理念を見直してもよいのかと迷ったときに、「そうすべきだ」と遺稿集に背中を押してもらった感じです。

ちよつと大げさかもしれませんが、創業者と今の社長、副社長、そして私たち兄弟二人のベクトルが、はじめてギューツと合わさった。創業者の遺稿集が束ねてくれて、ベクトルが合うという感覚がわかりました。

ただし、フィロソフィを勉強するという作業がなければ、そこまではたどり着けなかったと思います。そのような作業の結晶であるこの理念手帳は、当社の命運を変えるすごく大きな一

冊になったと思っています。

塚本幹雄 これはやはり、塾長の教えがあったから理解できたのだと思います。

塚本直之 そう思います。

塚本清人 フィロソフィの一つひとつの中身もそうですが、その掲載順にも、深い意味があると思いました。今まで、そのことには気がつきませんでした。

塚本幹雄 ひとつの項目で半日くらいあってもないこうでもないと言っていたこともありました。「なんでこの言葉がここにある？」とか「これが変わったかどうか？」とか言いながら、「いや、変わったらおかしいよ」とやっています。

塚本清人 ウチナイズド（自社流に翻訳）しようと思ったけれども、変えられるように変えられない。変えようとしても結局これを外したらダメだろうとなるので、京セラフィロソフィの完成度に驚かされました。

塚本幹雄 誰だってオリジナルのものを作りたいですよ。けれども結局、オリジナルというのはほとんどなかった。

塚本清人 二割もないです。

塚本幹雄 「京セラ」のところを「コマーニー」に変えなくちゃいけないぐらいです。うちの会社の商品を入れた部分がありますから、そこは変えることになりましたが、ほとんど変えようがありませんでした。

経営者の思いが伝わる

映像のチカラ

社史ビデオ制作
会社紹介ビデオ制作
社員教育ビデオ制作
等



盛和塾〈大阪〉
子守康範

株式会社アンテリジャン
TEL: 06-6457-1370

塚本清人 なかには全面見直しをしたのもありました。

塚本健太 最後は社長が全部を見て合格を出すのですが、その過程では「ここはちよつとなあ」というように、意に沿わないものもありました。

あと機関誌の存在も大きかったです。運命的な出会いがあるもので、オリジナリティを出そうとしたときです。機関誌の創刊号を読んでみるとフィロソフィを「素直に真似ろ」と塾長の言葉がありました。これがまたいいタイミングで、たまたまその言葉が出ているページに出合ってしまったのです。

「お父さん、ここに真似ていいと書いてあるよ」。社長も「そうか。塾長がおっしゃっているなら間違いない」となりました。

——先ほど副社長が「順番に意味がある」と言われましたが、どんな点で感心されましたか。

塚本清人 ある文章ではこう言っているが、誤解がないように次の項目でさらに後押しをし

塚本清人 それから理念手帳の全項目について、それぞれの職場の朝礼で使う解説書をつくりました。

塚本健太 京セラフィロソフィに本文と解説があるように、紐解きの解説をしていきました。これがまた時間がかかるのですが、とても勉強になっています。

塚本幹雄 解説書づくりにも、また苦勞しましたが、幸い四人いましたから、各自分担をしました。それぞれ意見を出しながら、ああだこうだと言って変えて行きました。



COMET 理念手帳

ているとか、逆の角度からみたときに誤解され
そうなものを押さえているとか、そういうもの
が順番のなかにあるのです。

塚本健太 たとえば、大家族主義の次に實力主
義がきたりしているのもそうです。

塚本幹雄 うちの理念手帳は七十六項目です
が、すべて順序立ててつながっています。一つ
ひとつではなく、全部つながっていて抜きよう
がない。一つを抜いてしまうとわかりにくく
なってしまうというように、とても関連が深い
のです。

◎「真のアメリカ経営の実現」へ

——兄弟や親子で経営するうえで、大切なこ
とはどんなことですか。

塚本幹雄 やはり、人間は甘えが出てしまいま
す。トップはけっこうワガママを通すことがで
きる。しかし、そのように甘えを通すたいへ
んなことになってしまふ。人間はずっと緊張の
場に居続けられるのかといえは、なかなか居ら
れない。そういうときに甘えが出たり、心が折

れたりするのですが、塾長の教えがあるからこ
そ、それを防ぐことができます。

——身内で経営すると、ワンマンが加速すると
いう例もありますが、皆さんはそれぞれ自分の
役割を果たしています。

塚本幹雄 結局、塾長の教えで牽制するので
す。塾長の教えは絶対ですから。塾長の教えが
ないなかで同じことを言われたら、「何を生意
気なことを言っているんだ」となります。

しかし、彼らは塾長の教えに基づいて話をし
ているのがわかりますから、こちらも素直に聞
くことができます。こうしたことは、ものすご
く大事なことです。

——兄弟や親子で学んでほしいと塾長が言わ
れているのは、まさにそこなのでしょうね。

塚本幹雄 会社でひとり入塾しているから、あ
とは入らなくてもいいという方もいます。しか
し、せっかくよい機会があるのに、なぜ一緒に
学ばないのかと思います。もったいないこと
です。

——今後の目標について教えてください。

塚本幹雄 昨年の創立五十周年に打ち出した「コマニーグループビジョン」の実現が大きな目標です。

そのビジョンの方向性としては、「コマニー理念の血肉化」と完璧な経営管理システムとしての「真のアメーバ経営の実現」です。そのために組織を大きく変えてスタートしました。それを仕上げていくことが、私のトップとしての役割だと思っています。

大きな目標ですが、なんとかできるという気がしています。たしかに京セラさんのアメーバ経営とうちのアメーバ経営ではギャップがありますが、そのギャップを詰めていけば必ずいける。そんな感じがして、ここ一年、アメーバ経営とは何かということを徹底的に勉強してきました。

塚本清人 副社長の私としては、社長の目が届かないところをフォローしていくという役割を担っていききたいと思っています。

また、最初に話した分身の話ではありませんが、幹部がブレないようにしなければ従業員が

不幸せになってしまいますから、私たち四人が力を合わせ、常に同じ方向を向いていくことです。そこだけは本当に注意しなければなりません。今まで通りにやればいいと言われるかもしれませんが、やはりそんな簡単な目標ではないと思っています。

塚本健太 私は管理統括本部や経営管理を主に担当していますので、社長が言われた「真のアメーバ経営の実現」に尽力します。その実務部隊をどう構成して、その仕組みと運営を進めていくことが、大きなミッションだと思っています。

そのためには、まずシステムをはじめ規定やルールなど、アメーバ経営を運用に乗せるための全面的な見直しを行っていくつもりです。

それから、人材開発もみていますので、人をどう育てて、どんな人をつくっていくのかについて、さらに注力しなければならぬと考えています。

塚本直之 会社がめざすところはひとつで、経営理念を実現することです。全従業員の物心両

面の幸福のために掲げたビジョンを実現させるために、今それぞれが話した内容があるわけです。

私も、この会社に入る前にやってきた経験も活かしつつ、京セラさんみたいに「手の切れるような製品」があれば、もっと社会に貢献できるようにになります。

ですから、そういう製品をつくることを強力に推し進めていって、社会に貢献できる会社にしていく。そこに重点を置いていきたいと思っています。

塚本幹雄 今後の課題は、製品開発の仕組みをきちんとつくりあげることです。そして、世の中のためになる製品を送り出していきたいと思っています。また、中国の展開が第二ステップに入ってきましたので、それをしっかり構築していきたいと考えています。

こうしたミッションを、三人とも取締役ですから、彼（直之）にはより現場に近いところをやってもらおうと考えています。

塚本清人 製品は企業としてお客さんとの接点

になるものですから、そこに磨きをかけていくということですね。日本・中国それぞれの市場からみて「おおつ、手が切れるすばらしい製品だな」というものをつくっていききたいと思っています。

塚本幹雄 盛和塾で四人が学べる環境ができて、大きなプラスになっています。これから社内浸



透の実践にうつしていきま
す。こんなに
学んでいな
が、たいした利
益を出せてい
ないのは、まだ
だできていな
いということ
です。ですから
三年後にどう
変化している
か、乞うご期
待です。

【II】フィロソフィがあるから、 二人はぶれない

株式会社小倉屋柳本

柳本 一郎 〈北大阪〉（一九九七年入塾） 代表取締役社長

柳本 勇治 〈神戸〉（一九九六年入塾） 代表取締役副社長

◎塾長テープから学びがはじまった

——会社の概要についてお聞かせください。

柳本 一郎 小倉屋柳本は昭和二十六年に父が創業し、昨年で六十周年を迎えました。昆布佃煮や煮豆といった食品を日本全国のスーパーやコンビニ、百貨店などで販売しています。

柳本 勇治 売上の九割は「マルヤナギ」ブランドでの、スーパー関係で、残りが百貨店や直販です。いくつかのコンビニにある昆布のおにぎりも、うちがさせてもらっています。また百貨

店では松茸昆布も扱っています。

柳本 一郎 佃煮煮豆を中心に、総菜やスナック的な商品もあるということです。

——入社から現在までについてお聞きます。

柳本 一郎 私は総合商社に勤務後、昭和五十四年に入社して、最初は営業でした。すぐに営業課長になり、三年後の昭和五十七年に専務になりました。専務になった前後から経営全般に関わり、阪神淡路大震災の直後に社長に就任しました。





柳本一郎氏

柳本勇治 私は入社前にはトヨタ自動車にいました。社長から一年半ほど遅れての入社でした。製造から入って、営業にかかりました。

昭和六十三年に父が脳卒中で倒れたときは東京の営業部長をしていたのですが、すぐに神戸の本社勤務に戻り、それから当社の製造部門、開発部門、管理部門、百貨店関係とひとり歩いてきました。私のほうがいろいろな仕事をさせていただいたと思っています。

■会社概要

創業…一九五一年

事業内容…煮豆・昆布佃煮他製造卸

売上高…九十一億円

従業員数…四百九十名

——入塾のきっかけは何ですか。

柳本一郎 震災があつて、競合メーカーとの商標の問題で一年以上揉めて、えらい目にあつてゐる頃、副社長が稲盛さんの本に盛和塾のことが書いてあつたので、ぜひ入りたいと言つてきました。

このとき、盛和塾北大阪の丸大食品の小森社長から、「盛和塾は他にはないほですばらしい勉強の場です。それもノウハウというより、根幹の考え方がほんまに勉強になる。柳本さん、絶対にお勧めや」と、お聞きしました。

また、得意先などでよくご一緒させていただいていた六甲バターの塚本社長が盛和塾神戸の代表をされていると聞き、さっそくお願いして、平成八年に副社長を盛和塾神戸に入塾させてもらいました。

入塾した弟から聞く盛和塾の話は、毎回びっくりするくらい強烈なものでした。小森さんや塚本さんから聞いて想像していた以上に、中身が深いし濃いということで、私も入ることにしました。弟とは別の塾のほうが学びに広が



柳本勇治氏

りがあると考え、半年遅れで盛和塾北大阪に入らせていただいたわけです。

入塾した当時、われわれの会社も変わろうとする頃でした。そうしたなかで、稲盛塾長から「数人でも従業員を雇用して、その人と家族の生活を支えていくことは立派な社会貢献である。中小企業がすばらしい経営をすることは、日本全体にとっても大事だ」というお話をいただき、それがわれわれの心の支えになり、たいへん勇気づけられました。

柳本勇治 私が最初の塾長例会に参加したと

き、塾長講話のテープがたくさん販売されていて、そのうちの一本を買ってきたのです。それがすごくためになる内容で、すぐに、全部取り寄せました。

三十本くらいありましたが、二宮尊徳の話などは毎朝聞いていました。そして、それを社長にも聞いてもらいました。

柳本一郎 私が北大阪に入塾するために、面接してもらったときです。その三十巻のテープの一卷ごとのエキスを四ページぐらいでノートにまとめていきました。それだけでも相当なページ数になるのですが、そこに線を引きながら頭に入れて、面接に行ったことをよく覚えています。

そのノートを見れば、改めてテープを聞かなくても、塾長の教えを確認することができました。聞くだけではなく文章にまとめたことが、入塾後にたいへん役に立って、当時はだいぶん利用しました。

柳本勇治 そのテープを社長室に置いておき、「稲盛さんのすばらしく良いお話のテープがあ

るから、部門長はみんな交代でテープを聞くように」と言って、社員に貸出をしたのです。何人かはテープを時々持って帰って聞いてくれました。しかし当時はただ「ええ話ですなあ」という感じで終わっていました。が、いずれにしろ、あのテープがわれわれの学びのスタートになりました。

◎理念を深化させることで成長

——入塾してどのように変わられましたか。

柳本一郎 私自身は経営に対する姿勢や考え方が本当にもものすごく変わりました。それまでのレベルが低かったのかもしれませんが。

盛和塾で話を聞いて、職場だけでなく、家でもご飯のときにその話をしたりするのです。ですから、子どもから私へのプレゼントの作文には「利他の心」「フィロソフィ」「誰にも負けない努力をする」といったことがたくさん見られます。そのくらい衝撃的だったのです。

もともと私自身の人間性が浅かったのかもしれません。利益に対する執着は元来あったの

ですが、利己が強すぎて利他が薄かった。そういうことを痛烈に実感しながら、「経営者のあるべき姿」を教えてもらえました。

しかし、社員に伝え話していくのにも、やはり自分自身ができていないことは言えない。けれども、言わなければならぬ。こうしたジレンマがありました。つまり、経営者の器以上には会社は発展しないということを実感しました。

自分の足りないところ、改善しなければならぬところがたくさんありましたので、少しでもフィロソフィを消化吸収して、実践の方向へ進めつつ、遠慮気味でも社内に向けて発信していくようにしました。

私がそんな状態なので、従業員の反応も今ひとつでした。「それはよその会社のことでしよう」「うちの会社の実態は全然違うでしょう」と、めざすべき姿と実際の現場とのギャップが大きくて、私が唱えるフィロソフィに、社員みんなの気持ちを動かすだけの説得力はありませんでした。

しかし、自分でフィロソフィの基準となる考え方こそが経営のベースだと本当に思い込めるようになってきてから、社員たちにもだんだん強く言えるようになってきました。

柳本勇治 私が入塾して最も考えるようになったことは、自分たちのミッションであり、役割ということでした。

会社をよくしていきたいという思いは、それまでも、もちろん持っていました。持っていたけれども、本当の意味で自分の仕事や自分の役割は何なのかというところに気づかせていただきました。これが盛和塾に入って最大のありがたいことでした。

入塾前、うちの会社はトップダウンの圧力が強い会社でしたが、大家族主義の会社でもありました。しかし、世の中が成果主義のほうに振れていくなかで、うちの会社でも成果主義を取り入れたりしていました。

そうしたなかで、塾長からわれわれのような小さな会社の存在意義を明確にお教え頂きました。われわれの会社を立派にしていけることは

日本の国がよくなっていくために役立つことだし、取り組んでいる仕事も日本の国のためになるということをはっきりと言っていただけで、自分たちの存在意義を分らせていただいた。それが決定的でした。

ですから、考え方の軸がぶれなくなったことは間違いありません。会社として何もかもが変わったように思います。

それから、家庭も変わりました。私は四十歳で盛和塾に入って、塾長の考えを学べば学べほど会社だけでなく家庭の雰囲気までもが少しずついい感じになってゆくのですね。すべてが塾長のおかげだと思っています。

また、私が盛和塾から帰ってきて、今日はこういう話だったと社長に話せば、「それはそうだな」と、社長も全部スツと吸収してくれまします。そして二人で、明日からどうしようかという話になっていくのです。これは兄弟で入塾したからこそ、お互いに通じ合える信頼関係を強化して順調にいくことができたと思っています。

柳本一郎 いまマルヤナギ塾で、企業理念の変遷を整理しています。創業時からの理念である「昆布を中心に良い品を安く作り、広く社会に貢献します」をベースに、われわれが入塾した一九九六年と一九九七年以降、何回も「挑戦」「創造」「革新」「人間尊重」といった理念を追加してきました。毎年のように理念を深化させてきたわけです。

入塾して四、五年目にできた「マルヤナギのフィロソフィ」は、実は京セラフィロソフィからの抜粋でした。京セラフィロソフィを全部実践することはできないから、当時のマルヤナギができそうなことを京セラフィロソフィから三分の一ほどをピックアップしたのです。

そして、とりあえずこれらを実践していこうとしました。その段階で「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ということを企業理念のど真ん中に掲げ、その二年後にはまた改良していくということをしてきました。

一年、二年ごとに微妙に変えていって、入塾して七、八年目の二〇〇四年になりますが、新

たに「マルヤナギフィロソフィ」としてフィロソフィ手帳を製作配布し、当社の理念教育は一気に舞台のど真ん中に出ていきました。われわれ自身の血肉化まではいかないにしても、企業のなかにしっかりとした動きとしてフィロソフィが伝わっていったわけです。

さらにそれが深化して、創業五十五周年のときに、一年かけてマルヤナギの企業理念「心ある経営」について考えぬき、「心を高め、マルヤナギフィロソフィを実践することが経営を



マルヤナギフィロソフィ手帳

伸ばし、人生を豊かにする」という社訓をつくりあげました。それが、まさに今の当社の社訓です。

「フィロソフィを実践するためには、心を高めなければならぬ。だから、みんなで心を高めよう。そして、そのフィロソフィを現場で実践していくことで、みんなが成長も遂げていき、経営も伸びていくとともに、みんなの人生も豊かになっていくことができる」

このように年々理念を深化させていくことで、新しい企業理念としてブラッシュアップしてきたのです。

◎社員のボトムアップを進める

——理念の見直しはお二人で考えるのですか。

柳本一郎 基本はそうですが、最後は経営幹部三十二名を巻き込んで、四カ月ほどかけてやりました。トップダウンからボトムアップにしようという流れのなかでは、幹部たちもできるだけ参画させてきましたが、今回の行動指針の見直しでは特に現場からの強烈で具体的な積



社屋階段に掲示されたフィロソフィは全78項目

み上げを意識してみんなでやってきました。

——決めるときはやり取りで、社長副社長の意見を戦わせたりますことはありますか。

柳本一郎 よくあります。それぞれに微妙に価値観が違いますから、いろんな局面において戦わせるところはどうしても出てきます。

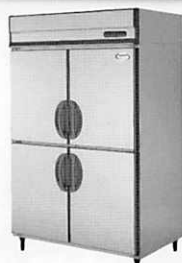
Fukushima

フレッシュ・バリューをあなたとともに

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



**インバーター制御
タテ型 IR-3シリーズ**



IRD-120RM3

省エネ率 約55%

年間電気料金

従来機種 36,600円

IRD-120RM3 16,500円

**フルモデルチェンジ
ヨコ型 Yシリーズ**



YRC-150RM

省エネ率 約37%

年間電気料金

従来機種 19,400円

YRC-150RM 12,300円

福島工業株式会社

本社・営業企画部
〒555-0012 大阪市西淀川区御幣島3-16-11
TEL (06) 6477-2031
東京事業所・東京総務課
〒111-0052 東京都台東区柳橋2-17-4
TEL (03) 5835-2181

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

けれども、兄弟として親から受け継いだ価値観をはじめ、京セラフィロソフィやマルヤナギフィロソフィにあるような、おたがいが相手を思いやり、組織としてベクトルはしっかり揃えなければならぬということが根底にあるから、ベストな結論を見いだそうという考えがお互いに働いて、落としどころに向かっていくのだと思います。

柳本勇治 実際は、同じ親から生まれてきたとは思えないくらい性格も違います。こうしたことは、どの兄弟でもそうだと思いますが、どちらかといえば社長は商社出身の営業畑で、私はメーカー出身です。めざす方向は一緒なのですが、打ち出し方などが違ってきます。

柳本一郎 センスみたいところです。柳本勇治 それは今でも、だいぶ違うのです。だから、とにかく一緒に叩き台をつくって、こうだあだだと繰り返し返して、まとまるところにまとめるというやり方です。

柳本一郎 おたがいに感情的になったりしたのではどうにもなりません。感情ではなくて、本質的に正しいバランスのとれた結論を出さないとたいへんなことになるという思いがおたがいのベースにあるから、だんだんと収まってくるのだと思います。

柳本勇治 それでも、よくぶつかって、会議の場でも真つ向から対立することも、しよつちゅうあります。



社内閲覧用の機関誌[盛和塾]

柳本一郎 でも昔にくらべたら、衝突の仕方が穏やかにはなってきたかな。

柳本勇治 いやあ、そんなきれいなものじゃないです。けれども、幹部たちもいるから、なんとかまとまる。しかし、全然合わないこともありますね。

柳本一郎 二人の意見が違って、收拾がつかないときは、「これについてどう思う」と幹部たちに聞いたりします。すると、みんなそれぞれに言いたいことを言ってくれます。そうやって解決していく方法もあります。

柳本勇治 「本当にこれは合わせられない」と

思っ、ずっと永遠に置いてあることも確かにあって、けれど、それはあってもいいと思うのです。うちの会社の場合、そのくらい兄である社長と副社長の私の個性が違う。そのことがたぶん、会社にとってプラスになっていると思っ、私みたいです。私みたいです。全部が全部合うわけがないと思っています。そこが合わないからいいのです。

盛和塾の機関誌（二二二号）に載っていたエピソードですが、京セラミタ（現 京セラドキュメントソリューションズ）の元社長だった関浩二さんが京セラの幹部時代に稲盛塾長から「おまえ（会社を）辞めへんよな」と確認されて、さらにもういっぺん「おまえ、辞めへんな」といつてから塾長が関さんを猛烈に叱り始める話がありました。このようにうちの会社でも私達は絶対に辞めるわけがなからとことん言います。目標がしっかりと共有できていますから、意見の対立は社員みんなに迷惑

をかけない程度ならば、どれだけやってもいい。そのくらいの真剣な気持ちでやっていくことが大事です。

そして、幹部たちもいろいろと意見を持っていますので、結果的に彼らが「行司」の役割になることもあります。

柳本一郎 二〇〇六年、副社長が神戸の塾長例会のときに稲盛塾長に経営問答をさせていただきました。その当時、われわれにとっての大課題は、父母の代からの伝統で続いていたトップダウンから、ボトムアップにしたいということでした。

そのときに塾長から「自分たちと同じ気持ちをもって共同経営者になってほしいという人にフィロソフィを伝えるべきだ」というアドバイスをいただきました。

それをきっかけに、幹部たちがどんどん力をつけてくれるようになりました。そして、われわれの意見が合わないところも、堂々と彼らが客観的に意見を言ってくれるようになってきました。

マルヤナギの企業理念

働きがいのある会社を作り、広く社会に貢献します。

お客様第一の実践

お客様の視点を第一に、お客様に喜びと感動を与え 信頼される仕事を実践します。

とびっきりの商品づくり、豊かな日本の食文化への貢献

潜在ニーズをかち当てるような とびっきりの商品づくりに取り組み、伝統の味覚の継承と深耕と 未来志向の創造的な食の提案で、豊かな日本の食文化に貢献します。

全従業員の成長と、より高いやりがいの実現

働きがいのある誇りの持てる企業文化を育み、全従業員の物心両面の幸福を追求します。

心ある経営

お客様はじめ、取引先、地域社会、すべてに対して、誠実に心ある経営を実践し、広く社会から信頼される会社、社会に貢献する会社を目指します。

社訓

心を高め、マルヤナギフィロソフィを実践することが、
経営を伸ばし、人生を豊かにする。

ですから、二人の意見が違っているときに、「幹部たちもみんな、あ言っているのだから」ということが、おたがいの収まりにおいて大きな役割を果たしてくれています。

経営問答をする以前は、まだそこまで行っていなかったのですが、フィロソフィのあるべき姿を求めることによって、社員にもしだいにフィロソフィが浸透し、徐々にボトムアップが進んで

きたと思います。

柳本勇治 あ的神戸の例会で経営問答をさせていただいた一年後くらいに、工場長がみんな若い年代の人に代わり、会社の組織も大きく変わってきました。

柳本一郎 トップダウンだけでは駄目で、ボトムアップがなければ会社がどうにも続かないということも、フィロソフィを学ぶなかで得たことだったと思います。

◎社員に気づかせ意識を変える

——そのボトムアップのため、トップのお二人が陣頭指揮を執り、マルヤナギフィロソフィを会社の指針として浸透するようにされてきましたね。

柳本一郎 今では、おかげさまで、マルヤナギフィロソフィは全社員の共通の価値観として絶対なものがあります。

そうするためには、折に触れて、経営会議やマルヤナギ塾やコンパを開いています。また、従業員とも個別に話すようにしています。

行動指針

1. 心を高める

利己から利他へ、マイナスからプラスへ。人生すべて当たりくじと捉えよう。

2. 笑顔と明るさ

とびっきりの笑顔でワクワクする仕事をしよう。美点凝視で仲間を見つめ、気持ちよく働ける職場を目指そう。

3. 素直・謙虚・感謝

素直な心、謙虚な姿勢、感謝の気持ちを大切にしよう。思いやりの心で仲間のために尽くそう。

4. 積極的精神

成功するために心の態度を常に積極的一辺倒で邁進しよう。

5. プロ意識と強い思い

自ら高い目標を立て、約束を守り、準備を怠らず、代償をいとわず、強烈な願望と燃える闘魂で、地道な努力を積み重ね、夢を実現させよう。

6. 創造性

「あんなったらいいな」を実現させるため、失敗を恐れず、創意工夫で仕事を革新していこう。

7. ベクトルを合わせたチーム力

本音でぶつかり、ベクトルを合わせ、みんなの努力を積み重ね、チームで大きな仕事に挑戦しよう。

8. 現場力、自助の精神

結果を出すのは自分たち。自責で捉え、現地現物で確認し、改善無限の精神で目標値を明確にして、PDCAを回そう。

9. 気分一新

昨日のことは今朝でリセットし、元気な「おはよう！」で新しい朝を迎えよう。

10. 仕事の質へのこだわり

他社にはできないマルヤナギだけのとびっきりの価値を実現しよう。

11. 仕事の意義を極める

仕事の意義、理念を磨き高め、公明正大、原理原則に従って、社会に役立つ仕事をしよう。

12. 信頼

お客様、取引先、地域社会、従業員同士、すべてに対し、誠実で信頼される仕事をしよう。

というステップに来ています。

それぞれの機会や手段の性格は表面的には違いますが、威力をだんだんと發揮してくると思っています。相乗効果もあって、今、何かのきっかけで大きく会社が変わるところだと思っています。

——そうしたことを社員の皆さんに都度お話しされているわけですね。

柳本一郎　そうです。ちょうど六十周年を迎えて、新本社ができました。これが大きなきっかけになって、理念浸透の様々な工夫や取り組みが起こり、社員の意識も変わりやすくなってきましたと思います。ですから、どんどん変化のスピードがついてきました。

しかし、前期は利益率が三・五%でしたが、今期は厳しくなっています。働きがいのある会社になつてきましたが、これがさらに上に行くためには、業績があがっていかなければなりません。それがまだできていません。

その原因は、われわれの動き方にもあると思いますが、今後の大きな課題です。フィロソ

こうしてあらゆる機会や手段を使って話すことで、幹部だけでなく他の従業員にもじわじわと浸透してきました。社員みんなも、マルヤナギフィロソフィのことは常に意識していると思います。

今回、十二の行動指針をつくるにあたって、我々だけでなく幹部三十二名からもメンバーを選出して、三、四カ月かけてまとめました。

経営会議のなかでもマルヤナギフィロソフィを浸透させるための時間を設けていますが、さらに効いているのが本鶏会もつけいです。この『到知』という雑誌の読書会によって、マルヤナギフィロソフィの実践の実感をつかんでいます。そのほかにも、方針発表会やフィロソフィ実践事例発表など、全部が全部、大なり小なり、フィロソフィの浸透にむかつて動いています。

こうした機会で目標にしていることは、おたがいの気づきのきっかけをつくるということです。ですから、すべてのことが有形無形で波状的に広がっています。そして、気づきを得て深化をしていく従業員が一人二人と出てきている

フィを深化実践させながら、業績をあげていかなければなりません。利益があげられない状態では、砂上の楼閣になってしまいます。

やはり、本当の意味での厳しさが欠けているのだと思います。居心地のいい雰囲気が当社の特徴でも良さでもあるのですが、今後は厳しさのなかにもやりがいを感じるようになっていかなければならないと思っています。

—— トップふたりが講師を務める社員向け勉強会のマルヤナギ塾は、いつもお二人で指導に当たられているのですか。

柳本一郎 そうです。現在、マルヤナギ塾は一巡目が終わり二巡目に入っています。現状の経営戦略とともに、企業理念が変化したので企業理念をもう一度ひもといたり、適切適宜にテーマをアップしたりして理解を深めています。あるいは、基本的な生き方についてのテーマも設定しながら進めています。

—— マルヤナギ塾で教える内容もお二人で考えているのですか。

柳本一郎 はい、一巡目が十二、三回でワン

セットになっていますから、そのスケジュールの内容は二人で決めています。

勉強会では、たとえば行動指針を説明して、働きがいのある企業文化への推進状況とか、現在の事業戦略について話し合います。「今は利益が出ていない。利益構造自体を変える事業戦略を見直さなければならない。そこで今、こ



マルヤナギ塾 講義風景

んな検討をしている」ということを説明するわけです。さらに、基本的な損益の見方を学んだりします。そしてその日の感想を述べて、コンパをすることになります。

われわれの会社では、いろいろな行事ごとにコンパが行われます。そうした場では、コミュニケーションだけでなく、幅広い意味での気づきも進んできているように思います。

柳本勇治 現場で働いている従業員には高卒の子もいます。その子たちにも、うちの会社は経営戦略としてこうしたことを考えているとか、その経営戦略を考える基本の枠組みはこういうことだとかを説明します。

みんな経営戦略なんていうものは、会社に入ってはじめて聞くわけですが、しっかりと説明すると、意外によく分かってくれます。むしろすごく反応がいいという感触です。

たとえば、損益についても、盛和塾の塾生の会計士の先生が私たちに教えて頂ける会計学の講義の中から学んだすばらしい視点を、みんなに伝えてあげるわけです。



本社ビル内のコンパルーム

そうすると、みんな嫌々で数字を見るのではなく、数字を見ることが楽しくなるくらいになってきます。ですから今、みんなマルヤナギ塾にもものすごく参加したがついています。

朝から晩までの缶詰の授業です。しかも、社長や副社長を目の前にした授業です。けれども、みんなが「あつという間に終わりました」と言ってくれるくらいの感覚のようです。

マルヤナギ塾のことを、普段聞けないようないろんなことを学ぶことが出来るたいへん貴重な場であると認識してくれているようです。

また、マルヤナギ塾では、毎月のように経営戦略の話をしています。その時に、従業員からいろいろな意見を聞くのですが、逆に、われわれのほうが強さしてもらっているという感じになっています。

彼らには会社の現状について話すのですが、そのひと言ひとで、現場の状況だとか、こういう課題があることが分かってきて、そうした積み重ねによって、うちの会社の経営戦略が本当に動き出しているという印象を持っています。

今年の五月一日に、身体によい大豆をテーマにした「株式会社だいでイズ」という新しい会社を作りました。こうした新規事業も、その元をたどっていくと、マルヤナギ塾で従業員みんなに「ウチの会社は…」と話したことが、大きな引き金になっていると思います。ですから、私はマルヤナギ塾では講師をしています、逆に講師であるわれわれのほうが強さしてもらっています。

◎トップ二人の分身をつくる

——経営上でお二人の役割分担はどうされていますか。

柳本一郎 実態としては、二人で共同経営をし

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

0120-925-903

受付時間 9時～17時
土日祝は除く

ています。でもそれだけではなく、稲盛塾長がよく「社長の分身をつくれ」とおっしゃっていますし、神戸の例会の経営問答でのコメントでも、「分身をつくれ」と言っていたので、さすが、われわれトップ二人の分身をどんどんつくっていかねばならないと思っています。

社長である私が兄で、副社長が弟という基本的なベースは持ちながら、それぞれの持ち味



社長室壁面

をいかに発揮していくという気持ちでいます。意見を戦わせるところは戦わせて、よりよい道を求めていかなければならないと思います。

柳本勇治 従業員からはよく「社長・副社長」とセットで呼ばれています。「社長・副社長がどう考えているのか」という判断基準が、社内に浸透していると思います。それはつまり、社長と副社長の両方が了解しないことには、この会社は前に進んでいけないというくらいのニュアンスがあるわけです。

そして、社長だったらこう言うだろうということと、副社長だったらこう言うだろうということは、微妙に違います。案件によってどちらから先に伝えた方がいいのかということもあるでしょうが、最終的には両方のオーケーが出て進んでいくという認識を従業員みんなが持っていると思います。

——従業員に大事なことを伝える場には、必ずお二人が一緒なのでしょう。

柳本勇治 必ずしも、そうではないですね。

柳本一郎 テーマにもよりますし、それは臨機応変にやっています。

柳本勇治 社長であれ副社長の私であれ、話すことは基本的に同じです。部門会議などには私のほうが出る機会が多いのですが、社長が出なくても社長の考えと同じであるという感覚にはなっていると思います。

柳本一郎 しかし、根幹の重要な会議は必ず二人で出るようにしています。そうしたことは臨機応変にやっています。

柳本勇治 効率のこともありますから、二人一緒にすることは、よほどの場合にしようと思っ
てはいるのですけれどもね。

柳本一郎 二人とも家も近いし、土曜日の夜だつたり日曜日の昼に会って、話をしたりしています。それこそ兄弟ですから、子どもの頃から一緒に親の後ろ姿を見ていたあうんの呼吸のところもあります。

そして、どうしても意見がすり合わないところは、ああでもないこうでもないと言いながらやっているというのが実態ですね。

——意見の対立があつても、二人でベクトルを揃えているから、最終的には強力なトップダウンができるのでしょうか。

柳本一郎 基本はそうです。大枠のめざすべきところや考え方の基準にはフィロソフィがありますから。

個々の具体的な事例に関してのセンスの違いでぶれることもあります。落ち着くところに落ち着くようになっていきます。考え方の基準や目標値の基準、めざすべき姿が一緒なのです。こうしたものが合っていないければ、会社の推進は鈍いものになるし、ひどい場合にはまったく進まなくなるのでは、と思います。

◎親への感謝と兄弟同士の気遣い

柳本勇治 私たちは二人とも、うちの両親がやってきたことをずっと見て育ってきました。

家に帰ってきたらご飯を食べながら、私たちがいる前でケンカみたいな会話をしているのです。父と母の関係は、いわゆる共同経営者で、父が社長で母が常務でしたが、母が納得しな

ければ前に進めないほど、おたがいが強かったのです。逆も同じでした。そういうさまを横で見てきましたから、意見の違いは当たり前なのです。

父と母もまったく考え方が違っていました。片方は守り、片方は攻めるという構図でした。「やめてくれ!」「なんでや!」というやり取りをずっとしていました。「なんでそこまでやるの!」というようなやり取りを見ているので、私たち兄弟も両親と同じなのです。

たとえば、どこまで行ってもこの人は変わらないというものがある。逆に、自分はどこまで行っても自分だというものもある。どうしても、埋まらない溝というものは必ずある。あるのはあるのだけれども、それを認めたくえで一緒にやっていくのです。

こうした状態は、たぶんどちらの企業のなかでも、夫婦で持つか、兄弟で持つか、他人同士で持つかという違いでしかないと思うのです。ですから、どれだけ意見が対立したとしても何の問題ありません。対立することによるス

トレスはあっても、企業のためを考えれば基本的に何も問題がないことです。

おたがいに言いたいことは、けっこう言い合います。でも、それぞれ個性を発揮して、自分の思うところへ進んでいけば、何とかなると思っています。まして、われわれの場合には稲盛塾長という考え方のベースがあって、塾長の判断がたくさんの事例で示されているわけですから、さらに問題がないという感じなのです。

——家族の感覚を超えたところに塾長の考え方がしっかりと共有されているということですね。

柳本一郎 やはり塾長の教えは、完全に二人のベースになっています。ベクトルを揃えることは、会社の推進をよりたくましくパワーアップしていくために絶対不可欠であるとおたがいに考えているわけです。

さきほどから言うように、ある程度細やかなどころでのガチャガチャということはあっても、大きな部分でめざすところ、あるいは進ま

せる考え方は、けっしてぶれません。結果的にフィロソフィがありますし、ベクトルを揃えることが大事だということがおたがいにかつているのです。

——兄弟経営は難しいといわれますが、どう解決されているのですか。

柳本一郎 その答えの一つめは、まずフィロソフィがあるということです。二つめは、われわれの場合は、たまたま両親が一生懸命に経営していた姿を間近で一緒に見ていたということです。そういうDNAが二人に染みわたっているわけです。

三つめは、相互の信頼です。まさにフィロソフィにある「思いやり」です。それも底辺のほうで効いているから、落とし所を持っていかなければならないとか、ベクトルを合わせないといけないというものが働いて、結果的にうまく収まってくるのだと思います。

柳本勇治 稲盛塾長は親子の対立や兄弟の対立といった経営問答のときに端から見てもずいぶん理不尽な目にあっているなという方の悩み

を聞かれます。さすがの塾長も発表者の肩を持つてアドバイスをされるのかなと思って聞いているとそうではなくて、いつも塾長がおっしゃるのは「親の言うことを聞きなさい」「親を大切にしなさい」「感謝の気持ちが足りません」ということです。

私はこの類の経営問答をもう何回も聞いてきました。そして、このくらいひどいケースになれば、塾長だつてきつと「それはしゃあないな」と言われるだろうと思っていると、「あなたの感謝の気持ちが足らないのです」という方向の話になっていきます。

こうした答えに最初は意外だと思いました。しかし、驚くくらいに塾長のスタンスは同じです。つまり、質問する側が考え方を変えれば、何とでもなっていく問題だということだとわかりました。

われわれ二人もあまり意識していないように思いますが、実は塾長がおっしゃるような感謝の気持ちが効いているのかなという感じがします。

柳本一郎 親への感謝については、二人とも形は違うけれども、昔に比べれば「大切なものにせなあかん」ということになっています。ですから、支えになっっているわけです。

親への感謝と、さらには兄弟同士の気遣いで。盛和塾の先輩塾生から「柳本さんの会社はほんまに兄弟でうまいこといっている。おたがいのことを悪く言わないし、ちゃんと称える気持ちで両方が持っている。それを両方から聞かされる」とよく言っていました。

フィロソフィの教えで、そこがわれわれ自身の立ち居振る舞いのなかに、知らず知らずのうちにできてきているのです。ですから、自動制御的に事を収めてくれると思います。

柳本勇治 たしかに、兄弟で経営がうまくいかないという話はよく聞きます。しかし、われわれにはそういう感覚はまったくありません。一体になって経営をしています。

◎働きがいのある会社で社会に貢献

——今後めざす企業像を教えてください。

柳本一郎 「働きがいのある会社をつくり、社会に貢献する」ということです。そのためには、お客様の満足を得なければなりません、とびっきりの商品で日本の食文化にも貢献しなければなりません。

また何よりも、「全従業員の成長と、より高いやりがい」です。その根底となるのが、「心ある経営」を行なうことです。こうした企業理念がマルヤナギという会社がめざすべき姿であり、価値観だと考えています。

そして、マルヤナギフィロソフィを実践することは、個人の人生も豊かにしていくということです。その規範として、われわれには十二の行動指針があるわけです。

マルヤナギフィロソフィは、京セラフィロソフィを丸ごとピックアップしたバージョンですが、これを日々、個人としても実践していくことが大切です。

柳本勇治 働きがいのある会社をつくるには、従業員みんなを自分たちの家族と見立てて、徹底的に教育の機会を与え続けていくことが

大事だと考えています。結局、こうしたことに取り組むことが、働きのいいのある企業文化をつくっていくことになっていきます。

さらに、めざすことは、自分たちの商品やサービスに対する価値です。それは、自分たちの会社に対して誇りを持てるかどうかにもつながっていきます。

今、うちの会社の従業員たちは、マルヤナギの会社としての意思をきちんと受け止めてくれています。それが会社全体の大きな原動力になってくれています。

たとえば、新卒を対象にした就職説明会で、うちの社員はマルヤナギフィロソフィを語ってくれるようになります。その考え方に賛同して新しい社員が入社してくれるわけで、そうした仕組みもできあがってきたと思っています。

——「働きのいいのある会社」をどんなところで実現されるのでしょうか。

柳本勇治 社内で言っていることは二つです。

ひとつは、自分たちが社会に提供する商品やサービスについて、どのくらい誇りが持てる

かということです。

もうひとつは、上司部下の関係も含めて、働きのいい企業文化です。こうした働きのいい企業文化のなかに、従業員教育の充実があると考えています。

柳本一郎 やはり、働きのいいのある企業文化と誇りの持てる商品とサービスにつきます。

幹部社員だけでなくすべての社員にフィロソフィを浸透させることによって、マルヤナギの企業理念を実現していくつもりです。

——最後に、身内どうして経営をとり行う際に大切にすべきことを教えていただけますか。

柳本一郎 経営問答でも稲盛塾長がずっとおっしゃっていることですが、やはり親への感謝だと思います。親への感謝の気持ちとともに、親への対応をしつかりとしていく気持ち、心や、姿勢がベースにあつて、さらに兄弟への思いやりや相互信頼を大切にすることが、身内どうして経営する際の根底となる考え方だと思っています。

塾長著書『生き方』中国簡体字版 百万部突破

二〇〇五年に中国の東方出版社から翻訳出版された稲盛塾長の著書『生き方』（中国簡体字版『活法』）の発行部数が百万部を突破しました。

東方出版社からはこれまで、旧版『活法』（周慶玲訳）、台湾で出版された翻訳をベースとした改訂版『活法』（林慧如訳）、さらに全面的に翻訳を見直した大文字版『活法』（曹岫云訳）の三種の『生き方』が発刊されてきましたが、四月現在で累計発行部数が合わせて百万部に達しました。二〇一一年一月に五十万部突破記念祝賀会を開催してからわずか一年あまりでの快挙となりました。

ビジネス書は「一万部売ればベストセラー」と言われる中国の出版界において、日本人経営者の著書が百万部を突破することは驚くべき数

字であり、「経営の聖」として尊敬を集める稲盛塾長の中国における影響力の大きさが改めて認識されました。こうした背景には、急激な経済発展を遂げる一方で、社会問題が深刻化する中国において、塾長の経営哲学にその解を求めようとする気運が継続的に高まってきていると考えられています。



塾生企業 [特許事務所] 特集広告



知財のホームドクター®



**新製品・新商品の開発
アイデア発想を支援します！**

- 価値の源泉となる知財の掘り起し
- 特許が取れる発明の創出
- 技術者向けアイデア発想出張研修

著書

一燈国際特許事務所

TEL : 03-3515-7060

URL : <http://www.itto-pat.jp/>

E-mail : tachibana@itto-pat.jp



〒102-0083 東京都千代田区麹町1-4 半蔵門ファーストビル1F
(盛和塾東京) 所長 弁理士 橘 和之

権利化だけでなく、
貴社の知的財産業務を支援します。



IPP 国際特許事務所
IPP International Patent Firm

<http://www.ippjp.com>

知財・法務の無料セミナー
毎月開催中(企業法務知財協会)



CLIP 知財



弁理士 松下 昌弘
(盛和塾東京)

あなたの足下には発明という宝の山が埋もれています。あなたのアイデアの一つ一つが発明となり、特許になる可能性があるかについて、一緒に宝探しをしてみませんか。

山木国際特許事務所

弁理士 山木 義明 (盛和塾東京)

〒103-0001

東京都中央区日本橋小伝馬町1-7番13号
第9堀ビル4階

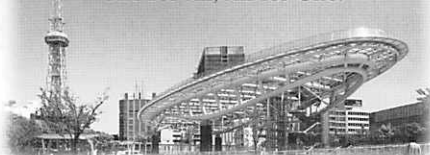
TEL : 03-3661-3181

FAX : 03-3661-3182

E-mail : pat.yam@s6.dion.ne.jp

<http://www.yamaki-pat.com/>

One for All, All for One.



石田国際特許事務所

名古屋市中区東横一丁目10番30号 〒461-0005

TEL 052-950-5550 FAX 052-950-6133

URL : <http://www.ishidapo.com>

E-mail : jp@ishidapo.com

盛和塾名古屋 弁理士 石田 喜樹

岐阜・東京・大阪・上海



オンダ国際特許事務所

所長 弁理士 恩田 誠 (盛和塾岐阜)

従業員数 249 名 (弁理士 27 名・米国特許弁理士 1 名・中国弁理士 1 名)

業務内容 国内・海外での特許・意匠・商標の権利取得支援、
知的財産権侵害事件の訴訟・係争対応、
知的財産権戦略コンサルティング、
知的財産セミナー・社内研修講師派遣

〒500-8731 岐阜市大宮町2丁目12番地1

TEL : 058-265-1810 (代表) FAX : 058-266-1339

Email : info@ondatechno.co.jp

URL : <http://www.ondatechno.com/Japanese/>

Facebook : <http://www.facebook.com/ondatechno>

知的財産等のコンサルティングを、
貴社のために、
ど真剣にさせていただきます。

お気軽に声をかけて下さい！

- 内外国特許・実用新案・意匠・商標登録出願、
審判、訴訟などの代理、管理など
- 知的財産・知的財産・新技術・商品開発の戦略・企画立案
- コンピュータ、オンラインによる内外国特許・商標の調査



岡田特許事務所

〒541-0054 大阪市中央区南本町4丁目2-21(イヨビル3F)

TEL.06-6252-6888(代) FAX.06-6252-6588

盛和塾(北大阪) 塾生 弁理士 岡田 全啓(おかだ まさひろ)

■ 主な著書: 「知的所有権とビジネス戦略」・
「コピー商品・類似商標の排除と撃退の方法」

今号の巻頭講話は、毎日新聞創刊百四十周年記念として行われた「毎日二十一世紀フォーラム」での講演で、稲盛塾長は日本という国が今後どうあるべきか経営者の視点から提言されました。停滞・不調が伝えられる日本経済の現状を鑑みて、どん底から這い上がるため、なんとしてもやり遂げる「燃える闘魂」という気概と、日本人が持つ思いやりと優しさの気質を「徳」という言葉に集約して、この国の未来への羅針盤を指し示されました。

これは、企業経営に奮闘されている盛和塾生のみなさんに対しても向けられたメッセージとして受け取ることができます。講演中で述べられた日本航空再建への取り組みも、その一つです。ご自身が再建に込めた思い、世のため人のためという動機から始まり、なにがなんでもやり抜くのだという「燃える闘魂」と、優しい思いやりや利他の心をもつて行う「徳に基づいた経営」。塾長はこれらをもつて経営にあたればどんな企業も立派にできると示されています。このように日本経済を牽引する経営者として、また盛和塾塾長として自ら実践されているのです。

ここで、塾長の経営者としての実践に懸ける思いを伝える次のコメントを紹介いたします。関東地区塾長例会（五月十六日於群馬）での経営問答で、利益率の低い状況から早く脱却するようにというアドバイスをされた後、会場の塾生を発奮させたお話の一節です。

「私が目の前で日本航空の再建をやっているのです。（日本航空を事例としてフィロソフィやアメーバ経営を実際の例のように伝えれば業績が伸びるのかということを目の当たりにできる）そのような価値あるものをみなさんに開陳しているわけですから。それなのに自分の企業の業績を低迷したままにしておくというのはどういふことかと。キツイことを言うようですが、帰ったら根性を入れて経営をしていただきたい」

経営に対するご自身の経験のすべてをど真剣に伝えて、多くの企業に業績を伸ばしてもらいたい、それがひいては世のため人のためになる。これこそが塾長の願いなのです。塾長の言葉や実践からそのすべてを吸収していただき、経営を伸ばす力としていただければ幸いです。

（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六月十日発行

定価五百二十五円（本体五百円）

●発行 盛和塾

●発行人 諸橋賢二

●編集人 諸橋賢二

●取扱所 盛和塾事務局

〒600-8411 京都市下京区烏丸通四条下ル水銀屋町
六二〇番地 COCON烏丸5F
TEL 〇七五-三六一一六七四〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷・製本 富士精版印刷㈱

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

「格安航空 台頭は試練」

日本航空の稲盛和夫名誉会長は十九日、米ボストンで日本経済新聞などの取材に応じ、国内で格安航空会社（LCC）が本格的な普及期に入ったことについて「日航にとって試練だ」と警戒感を示した。当面の対抗策としては「料金ではなく質で勝負する」と述べ、サービスを充実させるなどしてLCCからシェアを守る考えを示した。

——二〇二二年だけで国内のLCC三社が運航を始める。影響をどう見る。

「一社には出資するもの」LCCが相次ぎ誕生することで、我々の事業領域を侵すことが起こりうる」

「しかし、ここで安易にLCCのまねをするようなことはしてはならない。強みであるサービスを磨きお客様に少し高いお金を払ってでも日航に乗ってもらえるかが勝負だ」

——業績は急回復し再上場が視野に入る。

「上場は十二年度中だろう。業績が上振れしているので（上場時には）一〇〇％近い株を持つ企業再生支援機構は、出資分の三千五百億円を超える資金を回収できるのではないかな」

「課題は安定株主の確保だ。安定株主は最低でも一〇％必要。商社など日本の主要企業に持つてもらいたい。一部は提携している海外航空会社（ブリティッシュ・エアウェイズなど）に持つてもらえるよう努力したい」

——日航の再建をどう評価するの。

「予想以上に素晴らしい回復だ。倒産した日航をなんとか救うという使命感だけでやってきた。幹部や社員が一度倒産したことを直視した。地獄を見た者が二度とそんなことにはいかんとやる気になった。人員削減など自らの身も削り、ここまで業績を回復させてきた」

——先行きで懸念していることは

「急激に回復しただけに組織が慢心に陥りかねない。一番警戒しないといけないことは経営幹部の慢心だ。本人が慢心と思わなくても慢心に陥る可能性がある。決して過去の失敗を繰り返さないよう絶えず注意しなければならない」

——来年初めにも日航から退くことを表明している。
「残された時間で幹部を教育する。役員だから来年六月の株主総会までには辞めなければならない」

「ただ、もし株主の方や日航の経営陣から、非常勤でいいから残って指導してくれということがあれば、体が許す限りそうした声に応えることになるかもしれない」

（日本経済新聞 二〇二二年四月二十一日）

ボストン日本協会より

「Lifetime Achievement Award」を受賞

四月十八日に行われたボストン日本協会※の年次夕食会にて、稲盛は「Lifetime Achievement Award」を受賞した。同協会は、文化・教育・科学・ビジネスの分野で優秀または特別な功績を残した日本人とアメリカ人に対し、年次夕食会の場で賞を授与している。稲盛は京セラ・KDDI・日本航空における経営実績や、盛和塾・稲盛財団などにおける社会貢献を通じて、生涯において世界的に著しい功績を上げたことが評価され、今回の受賞となった。

稲盛は約三百二十名のボストン市民を前に、リーダーシップと日本航空の再建をテーマにスピーチを行った。その中で、人類の歴史はリーダーにより左右されており、近年の企業不祥事の原因もリーダーの所作に帰着するとし、リーダーシップにおける人格の重要性を説いた。

また、日本航空再建の取り組みを紹介しながら、社員の意識改革を行い、リーダーの育成に注力してきたことが、業績の急回復につながっていると指摘した。最後に、日本航空の経営破綻後初の新規路線となるボストン―成田間直行便の就航について触れ、同便の就航が日米友好促進の一助となつてほしいと述べた。

なお、今年は日本よりアメリカに桜が寄贈されてから二〇〇年目にあたり、これを記念した植樹祭も併せて行われた。

※ボストン日本協会

設立後一〇八年の歴史を持つ、日米関係の強化を目的とした団体。稲盛は一九九七年にも「Distinguished Leadership Award」を同協会から受賞している。

〈京セラ株式会社WEBサイト 創業者稲盛和夫二〇二二年四月二十七日〉

「今ここに生きる塾長の一言」

利他の心を判断基準にする

24歳の時に父の意志を継いで渡米し、会員制スーパーで日本商品の輸入販売を行う事業をおこして47年間、アメリカという自己中心主義の国で弱肉強食のビジネスの世界を生き抜いてきました。その中で、いつしか自分もそんな考え方に染まり、判断基準はいつでも「損得」でした。従業員にも一方的に考え方を押し付け、批判、非難して対立し、ついには労働環境に不満を持つ従業員がおこす数々の訴訟に悩まされる、そんな経営者人生を送っておりました。

そんなとき盛和塾USA（現ロサンゼルス）に入塾しました。懇親会で塾長と同じテーブルにつかせていただき「利他の心」のお話をいただきました。当時の利己的な私は、この考え方が人生を歩むうえでどんなに重要かを理解できていませんでしたので「利他の心は日本のような精神文化の高い国だからこそ通用するのであって、個人主義で物質文化中心のアメリカで利他を唱えれば、こちらがつぶされてしまいます」と、恐れ多くも塾長に意見してしまいました。しかし、塾長はビジネスでも優しさと思いやりに満ちた考え方や、相手にも利が生じるような判断が必要だと丁寧に説いてくださいました。

そのことで、いままで従業員との間にもめ事が起こっていたのは、アメリカは自己中心主義の国であることを言い訳に、私自身が利己の塊になっていたからだと気づきました。それからは、盛和塾での勉強を深め、従業員に対していつも利他の心を判断基準に据え、どうしたら幸せに働いてもらえるのかを考え、彼らの言い分を聞き、思いを受けとめるように心掛けました。お客様に対しても国や文化を越えて何が最も喜んでいただけるのかを追求し「どんな品でも揃えてくれる」という期待に精力的に応えてきました。また、地域社会への恩返しとしてLA地区5カ所の日本人学校に対して学校、PTAのお買い上げ金額の2%を寄付させていただいております。そういった積み重ねが、今期の予想数字である当社最高の売上・利益を出せたことにつながったのだと思います。

この経験を通じて、自分の周囲を幸せにするための使命感と心を持てる様になりました。今後ともお客様、社員、地域社会の為に新たな挑戦に向かって積極的に進んで行こうという意欲が出てきました。これらは全て塾長の教えの賜物だと感謝しております。

松 秀二郎〈盛和塾ロサンゼルス〉
MARUKAI CORP. 代表取締役社長