

[盛和塾] 114

平成24年 2012年
8月号 通巻114号

●塾長講話

[第110回]

リーダーの資質

| 2012稲盛和夫 経営哲学重慶報告会特集

●寄稿

中国でなぜ「稲盛ブーム」なのか

曹 岫雲 稲盛和夫(北京)管理顧問有限公司 董事長

●2012稲盛和夫経営哲学重慶報告会 体験発表

[Ⅰ]稲盛哲学の共有段階における初歩的実践

周 生俊 〈重慶〉重慶金夫人実業有限公司 総裁

[Ⅱ]稲盛哲学の実践、一日一善

錢 興海 〈山東〉全家福文化伝播有限公司 董事長

[Ⅲ]稲盛哲学と「方太」における儒家の道

茅 忠群 方太集団Fotile方太厨房専家 総裁

[Ⅳ]我が心の軌跡

李 彬蘭 〈北京〉新一佳スーパー株式有限公司 董事長

[Ⅴ]稲盛哲学の初歩的実践

徐 万剛 〈成都〉四川伊誠不動産有限公司 董事長

[Ⅵ]利他の経営で中国に進出する

深川 真 〈広島〉株式会社マリモ 代表取締役

[Ⅶ]震災が利他行を積む絶好のチャンスに

小野 浩喜 〈福島〉株式会社オノヤ 代表取締役社長

リーダーに求められる「情」と「理」

西郷（隆盛）は溢れんばかりの「情」に生き、義を貫いて死ぬことを選びました。しかし、現実という荒波を乗り越えていくためには、「情」の要素に加えて、冷徹なほどの「理」の部分がどうしても必要になってきます。

西郷と幼なじみで維新をともに成し遂げた、大久保利通はまさに、その「理」の人でした。また、「理」詰めの人であったからこそ、混乱した状況の中であって、新政府の中心に位置し、誕生したばかりの国家の制度や体制などを構築することが可能であったのでしょう。

人を魅了してやまない素晴らしい心根を持った西郷の「情」の側面と、合理的かつ緻密に物事を詰めていく大久保利通の「理」の側面、あるときは情愛に満ち溢れた優しさ、あるときは泣いて馬謖を斬る厳しさ。「理」に照らして「情」に生きるような両極端を兼ね備えることこそが、リーダーに求められる条件ではないでしょうか。

リーダーの資質



はじめに



ご紹介をいただきました、稲盛でございます。
稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司が重慶市海外交流協会と共催する、「二〇一二稲盛和夫経営哲学重慶报告会」に、多数の中国企業家の皆さん、また日本の盛和塾生の皆さんにご参加をいただき、誠にありがとうございます。

私はこの経営哲学報告会において、半世紀にわたる経営を通じて体得した、自らの経営の考え方と方法を系統的にお話ししていこうと、一昨年以來、努めてまいりました。

北京での「なぜ経営に哲学が必要か」と題した講演を皮切りに、青島で「経営十二カ条」、また広州で「アメリカ経営」、そして大連において「京セラ会計学」について、それぞれお話ししてまいりました。

それらの講演を通じ、経営における哲学の重要性、また経営の原理原則、さらには経営管理の考え方と仕組みにつきましては、すでにご理解いただいたものと思います。

しかし、いかに高邁な経営哲学を掲げ、精緻な経営システムを構築したとしても、それが正しく運用されるかどうかは、ひとえにリーダーにかかっています。

[盛和塾] 114

平成 24 年 2012 年
8 月号 通巻 114 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念 表2 リーダーに求められる「情」と「理」

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話——第110回 2 リーダーの資質

2012稲盛和夫
経営哲学重慶報告会特集 28
[寄稿] 30 中国でなぜ「稲盛ブーム」なのか
曹 岫雲 稲盛和夫(北京)管理顧問有限公司 董事長

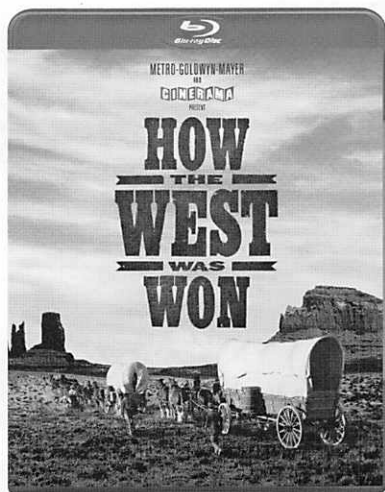
[経営体験発表] 38 [I]稲盛哲学の共有段階における初歩的实践
周 生俊〈重慶〉重慶金夫人実業有限公司 総裁
54 [II]稲盛哲学の实践、一日一善
銭 興海〈山東〉全家福文化伝播有限公司 董事長
66 [III]稲盛哲学と「方太」における儒家の道
茅 忠群 方太集团Fotile方太厨房専家 総裁
76 [IV]我が心の軌跡
李 彬蘭〈北京〉新一佳スーパー株式会社 董事長
86 [V]稲盛哲学の初歩的实践
徐 万剛〈成都〉四川伊誠不動産有限公司 董事長
98 [VI]利他の経営で中国に進出する
深川 真〈広島〉株式会社マリモ 代表取締役
112 [VII]震災が利他行を積む絶好のチャンスに
小野 浩喜〈福島〉株式会社オノヤ 代表取締役社長

塾長への手紙 126

編集後記 128

塾長広報室 表3

「今ここに生きる塾長の一言」 表4 両極端をあわせもつ
渡辺 崇嗣〈盛和塾福井〉
株式会社駒屋 代表取締役社長



幌馬車隊のイメージ
(映画「西部開拓史」より)
ブルーレイ ¥2,500(税込)
DVD ¥1,500(税込)
ワーナー・ホーム・ビデオ

その幌馬車隊の運命を握っていたのが、リーダーである隊長でありました。そして、卓越したリーダーシップを発揮した隊長に率いられた幌馬車隊のみが、目的地である西部へ到達することができたのです。

また、今日のマイクロソフトやアップルなど、米国西海岸に位置し、世界を席巻するIT産業の今日の隆盛も、そんな幌馬車隊の功績の延長線上に位置するものであり、その意味では、まさに幌馬車隊が、米国の発展の礎を築いたと言って過言ではないものと思います。

そのような幌馬車隊の隊長が示したリーダー

シップは、従来から私が、「フィロソフィ」として、著作や講演を通じ、皆さんにお話ししてきたことと同じことであり、まさにリーダーに必要な要件そのものではないかと思うのです。

そのようなことから、今日は幌馬車隊の隊長を想起しながら、リーダーに求められる資質、要件について考えていきたいと思います。

幌馬車隊の隊長が示したリーダーシップとはいかなるものか、私は、それは次の五つの点に集約できると考えています。

第一に、「使命感をもつ」ことです。

第二は、「目標を明確に描き、実現する」ことです。

第三は、「新しいことに挑戦する」ことです。

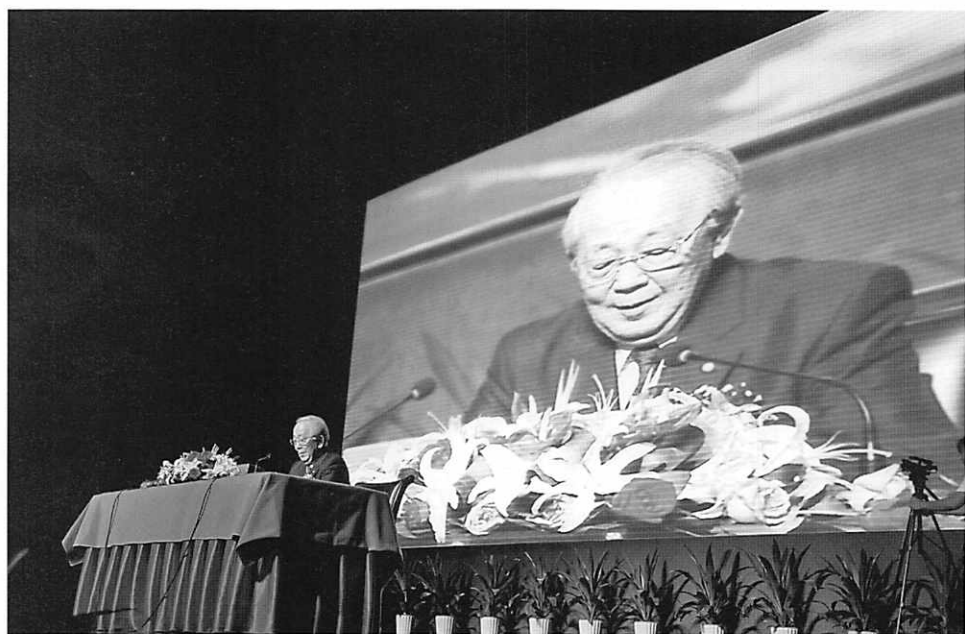
第四は、「信頼と尊敬を集める」ことです。

第五は、「思いやりの心をもつ」ことです。

一・使命感をもつ

◎強烈な願望をもつ

まず、第一の「使命感をもつ」ことです。



そこで、本日の私の講演では、「リーダーの資質」と題し、企業活動の先頭に立って奮闘するリーダーはいかにあるべきか、ということについて、お話をさせていただきたいと思っています。

ほろばしや 幌馬車隊の隊長が示す リーダーの五つの要件

私が、理想のリーダーとはどのような存在なのかと考えたときに、すぐに脳裏に浮かんできますのは、米国の西部開拓時代に登場する幌馬車隊の隊長の姿です。たとえば、ジョン・ウエイン演じる西部劇の映画に出てくるような幌馬車隊の隊長が、リーダーのあるべき姿を端的に示しているように思うのです。

皆さんご存知のように、幌馬車隊は北アメリカ大陸の東部を出発して、未踏の西部の大地をめざし、数カ月、ときには一年以上にわたり、隊列を組んで、大移動を続けていきました。その途上では、あらゆる困難と障害が幌馬車隊を襲い、道半ばで挫折してしまった隊も数多くあったといえます。

これはいわゆる「ミッシヨン」をもつことであり、幌馬車隊の隊長が襲い来る様々な艱難辛苦を克服し、西部をめざすことができたのは、まさに何ごとにもくじけない、強い「使命感」があつたからだ、私は考えています。

米国建国のときに、思いを馳せたいと思います。

当初、北アメリカ大陸の東海岸に上陸した移民たちの大半は、もともとはイギリスをはじめ欧州において、恵まれた生活を送っていなかった人たちでありました。貧しい彼らは、豊かな生活を実現してくれるであろう新天地を求め、リスクを覚悟に、裸一貫で大西洋を西へ西へと渡っていったのであります。

宗教的な問題もあつたにせよ、根底にはそのような豊かさへの強い願望を持った彼らこそが、米国建国の先駆けとなった人々であり、十九世紀中頃から盛んになる西部開拓も、その延長線上にありました。

つまり、富の獲得を通じ、幸福を実現してくれるであろう豊かな新天地、いわば「楽園」を

希求した移住者たち、またその系譜を受け継ぐ未裔たちが、強烈な願望を抱き、夢と希望を描いて、幌馬車に乗り込み、隊列を組んで、続々とニュー・フロンティアをめざしたのであります。そして、その陣頭に立ったのが、幌馬車隊の隊長でありました。

つまり、米国の西部開拓には、もともとその根底に、豊かになりたいという願望があり、そのような強烈な願望の頂点に、幌馬車隊の隊長は位置していたのです。

◎集団の幸福を実現するという大義名分

現代のビジネスの世界においても、企業経営者をはじめ、集団のリーダーとは、そんな幌馬車隊の隊長のように、強烈な願望を持った存在であるはずです。しかし、大切なことは、その幌馬車隊の隊長が、ただ単に私利私欲に満ちた、強い欲望の持ち主であれば、どうであつたかということです。

恐らくは、人々の協力が得られず、また集団が四分五裂し、新天地に到着することはできない

かったと思うのです。

集団を導いていくには、まずは強烈な願望であつても構いませんが、同時に大義名分のようなものが必要になると私は考えています。「自分たちは、この崇高な目的のために働く」という大義名分、いわば「使命」がなければ、多くの人々の力を結集して、その持てる力を最大限に發揮させることはできません。

たとえば、京セラには、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する」という、全社員が共有する経営理念があります。この経営理念を制定する経緯について、お話ししたいと思います。

京セラは、もともと、「稲盛和夫の技術を世に問う」ということを目的につくった会社でありました。つまり、私の技術者としての強烈な願望を設立動機とした企業であつたのです。

しかし、創業三年目のこと、前年に採用した新入社員たちが、「将来にわたって、昇給はいくらすること、賞与はいくら出すこと」といった待遇保証を求め、団交を申し入れてきました。

三日三晩をかけた話し合いの末に、彼らも最後には要求を撤回し、会社に残ってくれました。しかし、この社員の反乱によって、私の技術を世に問う場としての京セラという、当初の会社設立の目的は、一瞬のもとに吹き飛んでしまったのです。

つまり、企業とは経営者の願望や欲望を実現するために存在するのではなく、従業員の将来にわたる生活を守るために存在することとを、私は心の底から理解することになったのです。

そして、技術者としての理想を掲げた会社の目的が潰え去り、社員の生活を守るという目的に変貌してしまつたことに、一抹の寂しさを感じたものの、私は一晩にわたり考え続けました。そして、京セラの経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求する」としました。また同時に、それだけでは社会の公器としての機能を果たせないと考え、「人類、社会の進歩発展に貢献する」という一節も加えました。

このことで、従業員たちも、会社の目的に心

から共鳴してくれ、一致協力して、会社発展に身を粉にして、尽くしてくれるようになったのです。また、そのような公明正大な目的、使命があるからこそ、リーダーである私自身も、な

経営の理念

MANAGEMENT RATIONALE

全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、
人類、社会の進歩発展に貢献すること。

To provide opportunities for the material and intellectual growth of all our employees, and through our joint efforts, contribute to the advancement of society and humankind.

京セラ社内各所に掲げられている「経営の理念」

んら掣肘さいちゆうされることなく、自らを奮い立たせ、また部下を叱咤しったげさ激励し、事業に邁進することができたのです。

このように、誰もが心から納得し、共有できるような目的を掲げること、集団の全員が一致団結して「このすばらしい理念をともに実現していこう」と、懸命に働くことができるのです。

幌馬車隊の隊長も、「豊かになりたい」という自分自身の願望だけでなく、自らが率いる集団の一人ひとりを無事に西部の新天地に送り届けることで、その幸福を何としても実現するという、強い「使命感」をもつて、隊を率いていったに違いありません。

本日、ここにお集まりのリーダーの皆さんも、まずは強烈な願望を抱くことでも結構ですが、さらなる発展をめざすには、集団で共有できる高邁な大義名分をかかげ、それを「使命」としていただきたいと思います。そのようにして、自らが「使命感をもつ」こと、またそれを集団で共有すること、それがリーダーにとって、まずは最も基本的な要件となります。

二．目標を描き、実現する

◎具体的な目標を全員で共有する

幌馬車隊の隊長が示したリーダーにとって大切な要件。その第二は「目標を明確に描き、実現する」ことです。

幌馬車隊は、広大な米国西部の大地に、それぞれ目標を定め、東部を出発しました。隊長には、その地まで、全員を安全に導くことが求められました。しかし、そこは地図もない未踏の土地であり、さらに幌馬車隊の前には過酷な自然が立ちはだかつていました。峻険な山岳や砂漠が行く手をさえぎったり、またオオカミやピューマなど、猛獣の襲撃に遭遇したりすることもあったはずです。さらには先住民民族であるインディアンとの戦いもありました。

そのような困難に直面しても、目標を見失うことなく、メンバーを叱咤激励し、集団を目的地へと導いていくことが、幌馬車隊の隊長には求められたのです。

このように、「目標を明確にし、いかなる困難があろうとも、それを達成していく」ことは、ビジネスリーダーにも必須の要件ですが、まず求められるのは、どのような目標を設定するかということです。

あまりに高い目標を掲げては、達成が不可能に思え、誰も本気で努力しようとはしなくなるでしょうし、逆にあまりに低い目標であれば、難なく達成できると侮られ、その集団にそれ以上の発展や成長を望むことは難しくなるはずす。

目標設定をするにあたって、まずリーダーは、全員が納得できる範囲の中で、最高となる具体的な数字を見出し、それを目標とすべきです。そして次に、その目標をブレイクダウンして、集団の全員が自分の目標として共有できるものにするべきです。

そのためには、目標を全体の漠とした数字ではなく、組織ごとにブレイクダウンしたものにしていかなければなりません。組織の最小単位にいたるまで、明確な目標数字があり、一人ひ

とりの社員にとっても明確な指針となる、具体的な目標とすべきです。

また、一年間を通した通期の目標だけではなく、月次の目標を設定すべきです。そうすれば、自ずと日々の目標も見えてきます。各人が月々の、また日々の目標を正確に認識し、着実にその目標を果たすことができるようにすれば、それが組織全体の年間目標を達成することにもつながってきます。

そうすることで、一人ひとりのメンバーが「自分の目標はこうであり、自分は今、その目標に対して、どの程度進捗しんぱくしている」ということが明確に分かるようになり、もし目標の遂行に遅れが生じたとしても、すぐに自発的にキャッチアップすることが可能になるはずです。

◎エネルギーを転移する

さらにリーダーは、目標を示すだけではなく、その目標は必ず達成できる、いや達成しなければならぬと皆に思わせ、さらにはどうやってそれを達成するのかという、具体的な方法につ

いても、指し示す必要があります。

つまり、目指すべき目標が決まったら、その数字が意味するところはもちろん、目標を達成することの意義や、そのためにはどうすればいいのかという方法論についても、徹底して部下に伝えることが必要なのです。

言い換えれば、自らの事業に対する考え、目標達成に向けた思いを、情熱を込めて語り、職場のひとりひとりが燃え上がってくれるようになるまで、心を込めて話し続けなければなりません。

この作業を、私は「エネルギーを転移する」と表現しています。

実際に、私は若い頃から、目標を立て、それを目指していくにあたって、その将来性、具体的な展開、さらには社会的な意義までを徹底して部下に話すように努めてきました。相手が納得するまで話しきると、私はくたくたに疲れてしまったものです。それはまるで、話すことによって、私のエネルギーが相手に送り込まれ、自分は抜け殻になってしまったかのようであり

ました。

皆さんの中にも、「いくら話をして、部下は誰も分かってくれない。どうしようもない者たちだ」などと考えている方があるかもしれません。そのような人は、「自分は、相手が納得してくれるほど、よく考えて話をしていたのか。また、どれくらい情熱を込めて相手に伝えていたのか」ということを、今一度自問自答していただきたいと思います。

いくらリーダーが高い目標を掲げたとしても、高く困難な目標であればあるほど、それを一人で成し遂げることはできません。リーダーが情熱を込めて、部下に事業の意義や進め方について話し、自分と同じレベルにまで部下の士気を高めることができてはじめて、全員の力を結集させることができ、どのような困難な目標であろうとも、それを達成し、成功を手にする事が可能となるのです。

もし、部下が仕事の指示を受け、「はい」と答えた程度ならば、成功へ至る可能性は、おそらく三割くらい。もし部下が「全力を尽くしま



情熱を込めて塾生に語りかける塾長

す」と力強く言ってくれたとしても、五割くらい。さらに、もしリーダーが自分のエネルギーを部下にすべて転移し、彼ら自身が「この事業

は自分たちのものである」とまで考えるようになれば、その仕事は九割方成功したと言ってもいい。私はそう考えています。

徒手空拳の京セラが、経営資源の全てが不足する中で、次々と新製品を開発し、多角化を図り、今日まで会社を発展させていくことができたのは、そのようにして、私のエネルギーを転移した多くのリーダーたちが、自ら情熱を燃やし、またその情熱をさらに職場全体のものとして、次々と高い目標を達成していつてくれたからなのです。

◎強い意志で目標を達成する

また、立てた目標を達成していくには、リーダーは強い「意志」を持つていなければなりません。

ビジネスでは、予期せぬ課題や障害が次々と発生してきます。そのようなときに、強い意志をもっていないければ、少しの環境変化を口実に、容易に目標の達成を断念してしまうことになります。

私はかつて、京セラの経営スローガンを、「潜在意識にまで透徹するほどの強い持続した願望、熱意によって、自分の立てた目標を達成しよう」としました。このスローガンが示すように、集団のリーダーとは、いかなる障害があろうとも、目標達成に向けて、強い意志をもち、一切の妥協もせず、ひたすらに邁進していかなければならないと、私は考えています。

ところが、経営者の中には、目標を達成できないと、すぐに言い訳を試みたり、目標を下方修正したり、なかには目標そのものを撤回してしまったりする人がいます。

立案した経営計画は、本来は従業員や株主、また社会への約束であるはずですが、それなのに、予期せぬ経済環境や市場動向の変動を理由に、目標の撤回や下方修正をすることをためらわない人がいる。私は、そのような状況盲動型の経営者、リーダーは、すぐにでも交代しなければならないと考えています。

予期せぬ経済変動など、状況の変化に経営を合わせていては、いったん下方修正した目標で

さえ、次にやってくる経済変動にそぐわないものとなり、さらに下方修正が必要となってしまう。そのようなことを続けられれば、目標は有名無実となるばかりか、やがてリーダー自身が集団の信頼を失ってしまうことになります。

皆さんの中には、やはり先ほどと同じように、「リーダーである自分がいくら強い意志を持っていたとしても、部下がその通りに動いてくれない。だから目標の下方修正もやむを得ない」と考えている方もあるかもしれません。

では、リーダーである皆さんは、本当に強い意志を、部下の前で口先ではなく、態度で示しているのか、と問いたくなります。言い換えれば、「われわれのリーダーがあんなに必死に努力しているのだから、何とか自分が助けてあげたい」と部下から思われるくらい、リーダー自身が「誰にも負けない努力」を払っているのか、ということが問われてくると思うのです。

京セラの創業間もないとき、私は従業員に、よく次のように言っていました。

「私は、仕事では皆さんにたいへん厳しいこと

を要求させていただきます。そのかわり、時間の長さの点でも密度の点でも、私は皆さんの誰にも負けなくらい働きます」

職場で一番苦勞しているのがリーダーであり、そのことが部下にも誰の眼にも明らかであれば、必ず部下はリーダーについてきてくれるはずです。目標達成に向けて強い意志をもち、その達成のために、リーダー自身が「自己犠牲」とでもいうべき、献身的な仕事を發揮していれば、どんなに厳しい環境下であろうとも、集団は一丸となり、目標達成に向け、邁進していくことができるはずです。

「目標を明確に描き、実現する」——これは集団のリーダーとして、最も大切な仕事のひとつです。



三. 新しいことに挑戦する



◎常に変革を志す

第三に、リーダーは、常に「新しいことに挑戦する」ことに努めなければなりません。

常に未開の土地をめざし困難に挑み続けた、米国の西部開拓史は、我々に挑戦することの大切さを教えてくれます。皆さんもぜひ、常に新しいテーマに挑戦し、未知の世界を切り開いていく「フロンティア・スピリット」にあふれたリーダーとなつていただきたいと思います。

経済環境が激変し、技術革新が急速に進む現在では、リーダー自身がクリエイティブでチャレンジングな考え方、姿勢を持ち、それを集団にも感化していくことがなければ、集団の進歩発展は望めません。現状に甘んずるということは、すでに退歩が始まっていることを意味します。

リーダーが変化を恐れ、挑戦するマインドを失ってしまったのは、その集団はやがて衰退の道を歩み始めることとなります。つまり、リーダーが現状に満足することなく、常に変革と創造を行うことができるかどうか、集団の運命を左右すると言つて過言ではありません。

その意味で、我々の参考になるのが、少し古くなりますが、GEの元会長の、ジャック・ウェ

ルチさんであろうかと思えます。

皆さんよくご存知のように、GEは現在、一千四百七十三億ドルもの売上と百四十二億ドルの純利益、さらには二十八万人以上の従業員数を誇る、まさに世界有数の大企業であります。ウェルチさんは、そのGEに今日の繁栄をもたらせた、まさに中興の祖ともいふべき方です。

一九八一年に、彼が四十四歳でGEのトップに就任したとき、最初に行つたのは、当時GEに蔓延^{まんえん}していた保守的な風土との戦いでした。

GEは、エジソンの流れを組む、創立百年以上にも及ぶ伝統ある会社ですが、歴史を重ねる間に、変革を恐れるような風潮が社内に満ち、新しいことにチャレンジしようという風土が、すでに失われていました。ウェルチさんは、そのようなGEの姿に強い危機感を抱き、積極的に新規事業への進出や、制度改革に取り組みました。

二〇〇一年にウェルチさんが来日された折、東京で彼を囲む少人数の昼食会があり、私も招

待を受け、参加いたしました。そのとき、ウェルチさんは、「私は、企業の存続維持を考えたことは一度もありません。常に変革を志してきました。今日のGEは昨日のGEとは全く違うのです」と言い、企業の永続的な繁栄は変革の中からこそ生まれる、と話しておられました。

ウェルチさんも言われるように、変革、つまり常に創造的な活動を繰り返すことによってのみ、企業は成長発展し続けていきます。逆に、現状を維持しようとしていたり、前例に固執こしやくするだけでは、官僚主義や形式主義に陥り、企業は衰退していくことになります。そして、その変革の中心に位置するのが、リーダーなのです。

このことは、歴史ある大企業だけではありません。今ここにおられる皆さんの企業においても、皆さん自身が、また職場のリーダーが旧来のやり方にとらわれたり、新しいことに挑戦する気概を失ったりしていないか、今一度確認いただきたいのです。

たとえば、様々な形式的な手続きに手間どり、意志決定が遅くなっていないか。若い力を活か

Control Your Destiny or Someone Else Will

世界最強企業への選択

ジャック・ウェルチの GE革命

ノエル・M・ティシー +
ストリフト・フォード・シャーマン +
小林剛太郎 著
小林規一 訳



東洋経済新報社

GEの変革について書かれた書籍
「ジャック・ウェルチのGE革命」

すことなく、職場から活力が失われていないか。上司の顔色をうかがい、保身を図ることに汲々きふうきやうとしていないか。また、自分の部署のことだけを考えるような、セクシヨナリズムがはびこっていないか。

もし、そのような傾向が少しでもあるとすれば、すぐに是正していかなければなりません。リーダーが易きに流れようとする心を打破し、いかに困難であろうと、常に創造的なことに挑戦していくような組織風土をつくる必要があります。

ぜひ、ウェルチさんのように、変革を恐れず、

理想を描き、その実現のために自ら先頭に立って挑戦する、そのようなリーダーをめざしていただきたいと思います。

◎能力を未来進行形でとらえる

また、そのように新しいことにチャレンジし、それを実現していくためには、「人間の無限の可能性を信じる」という考え方が必要です。自分の持つ能力を、現時点でとらえるのではなく、今から磨きあげることによって、それは限りなく進歩するものであると信じるのです。

現在の自分の能力をもって、「できる」「できない」を判断しては、新しいことは何もできません。たとえ今はとてもできないと思われるような高い目標であっても、未来のある一点で達成する、と決めてしまえば、それを実現するために、現在の自分の能力を高める努力を日々続けていく。つまり、「能力を未来進行形でとらえる」ことが大切です。

米国のジャーナリストで、ピューリッツァー賞も受賞したディビット・ハルバースタムは、

その著書『ネクスト・センチュリー』のなかに一章を設け、私のことを紹介しています。そのなかで、彼は私の次のような言葉を引用しています。

「次にやりたいことは、私たちには決してできないと人から言われたものだ」

これは、まさに、京セラが創業以来大切にしてきた精神です。

創業間もない頃の京セラが生産していた製品は、「U字ケルシマ」という、テレビのブラウン管に使われていた絶縁部品、ただ一点のみでした。この単品生産のままでは経営は不安定であるため、新製品開発や事業の多角化が求められました。ただ、当時の京セラに、そのために必要な技術の蓄積があったわけではありません。市場をかけずりまわり、お客様のニーズをお聞きしながら、ひたすら受注に努めていくしかなかったのです。

しかしながら、生まれたばかりの小さな会社に注文を出してくれるようなお客様は、なかなか

ありません。引き合いをいただけるのは、どこの会社に頼んでも、「できない」と断られたような、技術的に難しいもの、あるいは採算が合わないようなものばかりでした。

そういうものでも、「われわれならできます」と言って受注し、設備も技術も人材もない、まさに「ないないづくし」の状態から、全員で苦心^{しんさんたん}惨憺して製品をつくりあげ、納品していったのです。

しかし、そのような挑戦の日々を続けることで、京セラはこの分野のパイオニアとして、ファインセラミックスを工業用材料として確立させることができたばかりか、現在では何兆円という規模を持つ産業分野へと成長させることができています。また、培ってきたファインセラミック技術を核に多角化を図り、今では素材から部品、機器、サービスに至る、広範な事業展開を実現しています。その根底に、「能力を未来進行形でとらえる」という考え方があったのです。

◎楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する

そしてもう一つ、誰しも不可能と考えるような、新しいことへの挑戦を、単なる無謀なチャレンジで終わらせないためには、その進め方が大切になってきます。私はリーダーとして、「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」というプロセスで、創造的な領域での仕事を進めてきました。

創業当時から私は、お客様のニーズに応じて、新製品開発や新市場開拓など、常に新しいテーマを考えていました。そして、ある程度考えがまとまると、すぐに会社幹部を集めては、みんなの意見を求めました。

そのとき、目を輝かせてうなずいてくれる人もいますが、私がいくら情熱を傾けて話をしても、冷ややかに聞いている人もいるわけです。そんな人ほど、有名大学出身の優秀な人でした。私は一生懸命に、全員がうなずいてくれるまで、さらに熱を込めて語りかけていきます。ところが突然、その冷徹な人が、私の構想がいかに無

謀であるかということを言い出すことがあります。

私は、大きな可能性を秘めた新しいビジネスについて、その着想を話しているだけのことで、すから、細部に至るまで検証をしたわけではありません。それだけに、彼の否定的な意見のため、私の熱もその場の雰囲気も冷めてしまい、もしかしたら大きく花開いたかもしれないビジネスの種が、芽が出ることなく終わってしまつ、そんなことが幾度ありました。

優秀な人は、なまじ豊富な知識があるばかりに、新しいテーマであつても現在の常識の範囲内で判断してしまい、常に否定的なことばかり考えてしまうものです。私は、そのような経験を経て、新しい構想を話すときには、頭のいい優秀な人間ではなく、すぐに私の尻馬に乗つて、情熱を燃やしてくれるような、腰の軽いタイプの人間を集めて話をするようにしました。

そのようなタイプの人間は、よく理解もしないうちから、「それは面白い。やりましょう」と私のプランに諸手^{もろて}をあげて賛同してくれま

す。ですから、私にしてみれば気持ちがよく、構想はさらに夢あふれるものへと広がっていくのです。

私は、新しいことにチャレンジし、それを成就させるには、そのように、まずは楽観的に考える、ということが大切だと考えています。新しいことを成し遂げていくには、様々な困難が予想されるだけに、構想段階では、夢と希望を抱き、「やれる」と信じるのができれば、挑戦しようという気にもなりません。そのため、まずは超楽観的にとらえることが大切になるのです。

ただし、そのまま楽観的に仕事を進めていって、必ず失敗をしてしまいます。具体的に計画を練る段階では、悲観的にあらゆる条件を徹底的に考えつくさなければなりません。そのために、ここで先ほどの冷徹で優秀な人を集めるのです。

私が構想を話すと、彼は「技術がありません、設備ありません」と、次から次へとネガティブな条件を並べてくれます。プロジェクトの

リーダーとして、私はそのようなマイナス要因をすべて列挙させ、ひとつずつ、その解決法を考えていきました。そのようにして、改めて計画を綿密に練り直し、実現の可能性を高めていったのです。

そして、問題点をすべて洗い出し、シミュレーションを繰り返し、計画を完全なものにした後、実行段階では、また樂觀的な人間に選手交代させ、計画を推進させました。

新しいことを推進していくときは、往々にして予期せぬ障害が起こるものです。そのようなときに、悲觀的になっていては、仕事が先に進まなくなるからです。たとえどんな問題が起ころうとも、必ず克服できるはずだと信じ、情熱を傾け、一途に計画を推進していけるような樂觀的な人材が、実行段階では必要となるのです。

企業の発展は、常に新しいことに挑戦し続けることで可能となります。そのためには、いまお話ししたように、構想を練るときは、能力を未来進行形でとらえ、あくまで樂觀的に、計画を練るときは徹底して悲觀的に、そして実行す

るときは、また樂觀的に取り組み、必ず達成させる。このようなプロセスが必要であり、それを統括するのが、リーダーなのです。

競争が激化し、それぞれの企業の獨創性が問われる昨今、このように、常に新しいことに挑戦し、それを実現していくことは、今後リーダーに求められる要件として、さらに大切になってくるはずです。



四・信頼と尊敬を集める



◎深く物事を考える重厚な性格をもつ

第四に、リーダーは、集団の「信頼と尊敬を集める」存在でなければならぬと私は考えています。

幌馬車隊は、いくつものグループや家族が隊列を組んで何カ月にもわたって旅をしました。その中には、「豊かになりたい」という強烈な願望のもと、西部をめざす、荒くれ者たちに加え、かわい女性や年端とじはもいかなない子供たちも交じっていたようです。幌馬車隊の隊長には、

そのような様々な人々をひとつにとりまとめ、目的地まで導いていく求心力が要求された。

旅の途上、幌馬車隊の隊長は、大勢の人々の糧となる食料や水の確保からその分配、ときに発生する争いごとの仲裁、さらには病人や怪我人の世話に至るまで、道中に幌馬車隊で起こるあらゆる出来事を、誰もが納得できるような形で解決していくことが求められました。

そのためには、常に公平で公正な判断を下すことができるなど、隊長は、人々の信頼と尊敬を集められるだけの、立派な資質の持ち主でなければならなかったはずですし、またそのような隊長だけが、幌馬車隊を統率し、安全に目的地まで導くことができたのではないかと私は思うのです。

このリーダーの資質について、ここ中国の明代の思想家である呂新吾は、その著書『呻吟語』のなかで、「深沈厚重なるは、これ第一等の資質」と述べています。

つまり、リーダーとして一番重要な資質とは、

常に深く物事を考える重厚な性格をもっていることだということです。私は、幌馬車隊の隊長も、きっとそのような資質をもったリーダーであつたと考えています。



呂新吾はまた、「聡明才弁そうめいさいべんなるは、これ第三

等の資質」とも言っています。これは、「頭がよくて才能があり、弁舌が立つこと」は第三等の資質でしかない、ということですよ。

ところが、現在では、洋の東西を問わず、呂新吾のいう第三等の資質しかもっていない人つまり、「聡明才弁」な人がリーダーに選ばれていることが多いように見受けます。たしかに、そのような人材は、もてる能力を活かし、組織に貢献してくれるはずですよ。しかし、必ずしも彼らが部下やお客様から信頼され、尊敬されるような、真のリーダーになれるとは限りません。ときに、組織において融和が乱れ、内部闘争が起きるようなことがあります。そのような集団内の不協和音の背景には、第三等の資質しか持っていない人材をリーダーとして登用しているということがあるのではないかと考えています。組織が健全に成長発展を遂げていくためには、集団の融和が必要不可欠であり、そのためには、呂新吾が述べているように、第一等の資質を持ち、多くの人々から信頼され、尊敬され

るようなリーダーの存在が不可欠ですよ。

◎リーダーは「公正」でなければならない

では、そのような素晴らしいリーダーとは、具体的にどのような資質の持ち主なのでしょう。いくつかのリーダーに求められる資質について、考えてみたいと思います。

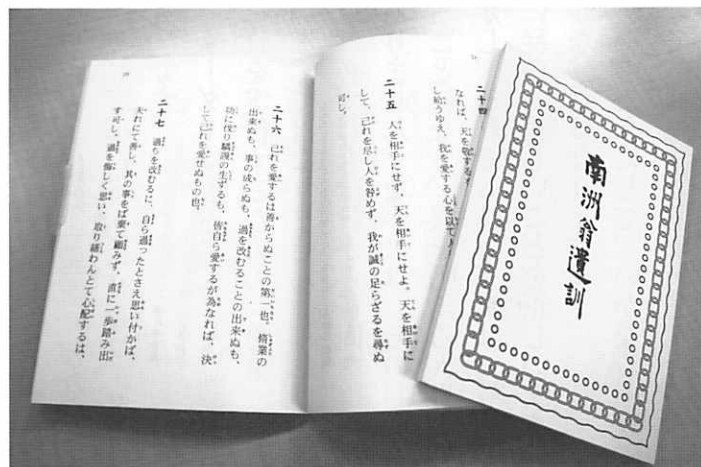
まず、リーダーは、先ほども言ったように、「公正」でなければなりません。

集団の運命を左右するような重大な判断を行う立場にあるリーダーには、何よりも公正であることが求められます。この公正さを阻害するものは、自分の都合を最初に考える利己心、あるいは私心と呼ばれるものです。いささかでも、この私心が入ることで、判断が曇り、デシジョンは間違った方向へ行ってしまうんですよ。

日本に近代を開いた、明治維新という革命の立役者である西郷隆盛は、この「私心」がもたらす弊害について、次のように述べています。

「己れを愛するは善からぬことの第一也。修

業の出来ぬも、事の成らぬも、過を改むること
 の出来ぬも、功に伐り驕慢の生ずるも、皆な自
 ら愛するが為なれば、決して己を愛せぬもの也」
あやまち



『南洲翁遺訓』(財) 荘内南洲会刊 西郷隆盛の遺訓集

つまり、「自分を愛すること、すなわち自分
 さえよければ人はどうでもいいというような心
 は最もよくないことである。修業ができないの
 も、事業の成功しないのも、過ちを改めること
 ができないのも、自分の功績を誇り高ぶるのも
 皆、自分を愛することから生ずることであり、
 決して利己的なことをしてはならない」と言っ
 ているのです。

私も、様々な判断を求められ、その判断で集
 団の運命が左右されるリーダーにとって、私心
 をはさむような利己的な人が最もふさわしくな
 いと考えています。自己の利益を最優先するよ
 うなリーダーの振る舞いは、職場の士気を著し
 く低下させるばかりか、組織全体のモラルをお
 としめてしまいます。

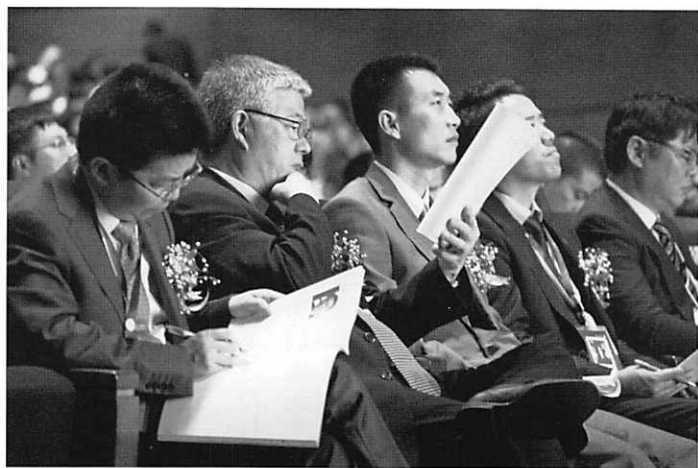
人の上に立てば立つほど、自分を大事にする
 のが、一般的な姿であります。しかし、リーダー
 は偉くなればなるほど、率先して自己犠牲を払
 うべきです。自分のことはさておき、自分が最
 も損を引き受けるという気概がなければ、人の
 上に立つてはならないと、私は考えています。

◎リーダーには「勇気」がなければならぬ
そして、次に求められるリーダーの資質が「勇気」です。

リーダーは、公正で正しい判断を下したなら、それを実行するための「勇気」を合わせ持つていなくてはなりません。正しい判断であろうとも、必ずしも全員から賛同を得られるわけではありません。なかには、その判断で不利益を被ることになり、異を唱える人も出てきます。しかし、それでもリーダーは、敢然と公正な判断に従い、正しいことを正しいままに断行していかなければなりません。

そのようにして、いかなる困難にも怯むことなく、正しいと思われることを堂々と貫くことができるのは、真の「勇気」があるからこそできることです。

リーダーに勇気がなく、厳しい現状から目をそむけたり、現実には妥協したりするなど、もつてのほかです。リーダーが怖がって逡巡^{しゆんじゆん}している様子は、部下から見ればすぐにわかります。



そのような女々しい態度を見せてしまえば、「自分たちのリーダーは、その程度の人物か」と、集団の信頼や尊敬を一瞬で失うことにもなりま

す。
リーダーであれば、いかなる困難、障害があ

ろうとも、正しいことを正しいままに貫く「勇氣」と「信念」をもち、目標達成に向けて邁進していかなければなりません。

◎リーダーは謙虚でなければならない

さらに、リーダーは、「謙虚」でなければなりません。

能力があり、実績もあるというすばらしいリーダーにこそ、この「謙虚さ」という資質を身につけていただきたいと思うのです。人は往々にして成功を収めると、それが自分の能力によるものだと思信して、傲慢になっていくものです。そして、周囲に感謝することを忘れ、努力を怠るようになってしまうものです。

傲慢なリーダーは、たとえ一時的に成功を収めても、その成功を長続きさせることはできません。それは、中国四千年の歴史を見ても明らかであろうかと思えます。多くの英雄豪傑が立ち、いったんは成功を収めるものの、その頂点で謙虚さを忘れ、傲岸不遜に陥り、自ら転落をしていきました。

このことから、私は「謙虚にして驕らず、さらに努力を」ということを、のべ三回にもわたり、京セラの経営スローガンとしたことがあります。

それは、京セラが飛躍的に成長発展し、経営者である私自身も、社会から高い評価を受け始めた頃のことです。私は、そのような好調時にこそ、謙虚さを忘れ、驕り高ぶり、努力することを怠ってはならないと考え、自分自身を戒めると同時に、リーダーをはじめ社員にも、「謙虚さ」がいかに大切か、さらに努力を重ねることとてしか、今後の発展はないということを、よく理解してほしかったのです。

そのようなことをことあるごとに言い続け、リーダー、社員もそれに応えてくれたことで、京セラはそれ以降も、驕り高ぶることなく、全社員が果てしない努力を重ねてきました。だからこそ、今日があると考えています。

ぜひ、ここにお集まりの皆さんも、成功を収めたとしても、決して「謙虚さ」を忘れず、周囲の人々に対する思いやりと感謝の念をもつ

て、さらに努力を重ねていただきたいと思えます。そのようなリーダーこそが、永続して成長発展する集団をつくることができるのです。

◎リーダーは「ポジティブ」でなければならぬ

加えて、リーダーは常に「ポジティブ」であるべきです。

夢と希望にあふれ、常に明るく前向きで、集団内に明るい雰囲気醸成すること、これもリーダーにとっては、重要な仕事の一つです。

経営に携わっていると、次から次へと難しい課題が発生してきます。しかし、そのように苦しいれば苦しい局面ほど、夢と希望を失ってはなりません。

一方では、「何としてもやらなければならない」という強い思いを持ち、もう一方では、何があったとしても、自分の将来には必ずすばらしい未来が開けるのだと信じ、明るくポジティブに生きていくことが大切です。

逆境の渦中にある当人にとっては、そのよう

なことはたいへん難しいことかもしれませんが、無理やりにも自分にそう思わせ、またリーダーとして、部下にもそう言い聞かせながら、いままで以上に努力を重ねることが大切です。そういう明るさを秘めた、前向きでひたむきな努力は、必ず報われるはずです。

今はどんな逆境にあらうとも、自分の将来をポジティブに見ること、これがリーダーにとって必要な要件であるばかりか、人生の鉄則であり、人間として生きていく要諦でもあります。

五. 思いやりの心をもつ

◎大きく深い愛をベースとする

最後に、リーダーの要件の第五として、「思いやりの心をもつ」ということについて、お話ししたいと思います。

私は、強いリーダーシップを発揮しなければならないリーダーであるからこそ、その根底には、やさしい「思いやり」の心を持っていなければならないと考えています。

言い換えるなら、キリストの「愛」、仏陀の「慈悲」に例えられるような、相手に対する愛情に満ちた、優しい心をリーダーは持っていなければ



ばならないと思うのです。

部下やその家族が素晴らしい人生を送ることを願う、また取引先やお客様、さらには地域社会に至るまで、自分をとりまく全ての人が幸福であることを願う、そのような深い愛をベースに持ち、仕事や事業にあたるなら、周囲の人々の協力を得て、さらには天の力をも得て、必ずビジネスはうまく進行していくはずです。

私は、この思いやりの心こそがリーダーが持つべき究極の資質であり、それがあつてはじめて、集団を永続的に幸福に導くことができると思っています。

言い換えれば、集団のリーダーは、あくまでもその心に持つ、大きく深い愛をベースとして行動するべきであり、部下を畏怖させ、萎縮させるような強権をもって、マネジメントを行うような存在であつては決してならないと思うのです。

つまり、リーダーは、自分のことだけを考え、あらゆることを自分で好きなように決めるといふような、利己的な「独裁者」であつては、決

してならないのです。そのような独裁的リーダーシップは、集団の内部に恐怖や疑惑、憎悪や反感を招き、やがては集団を崩壊へと導いてしまします。

◎思いやりの心と強いリーダーシップをあわせもつ

しかし、だからといって、リーダーがメンバーの意向ばかりを尊重し、個々人に楽な方向、安易な姿勢を許容していくなら、その集団は規律を失い、やがて機能不全に陥ることにもなります。

その意味で、「真のリーダーシップとはどのようなものか」ということを、よく考えなければなりません。

リーダーたる者、使命感をベースとして、強烈な意志と信念、真の勇気をもって、集団を厳しく指導し、統率していく。一方、独善に陥ることなく、常に集団を構成するメンバーの声にも耳を傾け、衆知を集め、常に自分のためではなく集団のために何がベストなのかを考え、判

断をしていく。

どちらか一方ではいけないのです。組織を真に治めていくには、強いリーダーシップを発動するだけでも、またメンバーの意見を尊重するだけでも片手落ちです。

あくまでも、目標達成のために、強いリーダーシップを発揮していかなければなりません。ただし、そこに留まるのではなく、温かい思いやりの心をもって、集団を構成する人々の考えや思いを確認しつつ、そのベクトルを合わせることに懸念に努めていく。そのようにして、集団を目的とするところへと導いていくことが、リーダーには要求されるのです。

敢えて言うならば、真のリーダーとは、「愛をベースとし、民意を反映させた独裁者」であるべきです。私は、幌馬車隊を無事に西部に到達させた隊長とは、そのような思いやりの心にあふれ、人々の意見を尊重しながらも、局面に応じては、断固としたリーダーシップを発揮していた人であつたと考えています。

また、そのようなリーダーこそが、混迷する

現代にあっても、活路を開き、集団を成長発展へと導いていくことができる、真のリーダーであらうと考えています。

本日は、「リーダーの資質」と題して、米国発展の礎となった、幌馬車隊の隊長になぞらえつつ、「理想のリーダーとはどのような存在なのか」ということについて、皆さんにお話ししてまいりました。

ここにお集まりの皆さんは、企業のトップ、部門の長として、すばらしい実績を築いてこられた方々ばかりであらうかと思います。本日申し上げましたことをよく理解し、実践に努めていただければ、組織の求心力を高め、集団をさならなる成長発展へと導いていくことが、必ずや可能となるはずであります。

幌馬車隊の隊長が米国の歴史に新たな地平を切り開いたように、中国の経済社会の担い手である皆さんが、真のリーダーシップを発揮していただくことで、中国を代表する大都市であります、ここ重慶市、また限らない発展を続けます。

経済大国、中国のさらなる成長に貢献されることを祈念申し上げ、講演の結びとさせていただきます。

ありがとうございました。

二〇二〇稲盛和夫経営哲学重慶報告会講演（二〇二〇年八月三日）より



勉強会場に設けられたサインボード

哲学重慶報告會特集

6月2日~3日 於：中国 重慶 重慶大劇院

報告會 — 提高心性・拓展經營



2012稲盛和夫 経営

2012稲盛和夫経営哲学重

今号では、6月に中国重慶で行われた経営哲学報告会を特集します。2年前の北京から始まり、今回で5回目となる本報告会は、稲盛経営哲学の普及を通して、中国企業のさらなる発展に資することを目的としています。塾長著書『活法（邦題『生き方』）』が中国国内100万部を突破する稲盛ブームのなか、約1,700人が参加した報告会の様子をお伝えいたします。稲盛哲学と出合って数年という経営者がどのような学びと実践をされているのか、そんな塾生達に伝える「リーダーの資質」と題された塾長講話、稲盛哲学を渴望する中国人経営者の心情に迫る北京管理顧問有限公司 曹董事長による寄稿文、と盛りだくさんの内容でお届けします。

中国でなぜ「稲盛ブーム」なのか

稲盛和夫(北京)管理顧問有限公司 董事長 曹そう 岫雲しゅううん



二〇〇七年に無錫盛和塾が誕生して以降、山東、北京、広州、大連、西安盛和塾が相次いで設立され、現在、上海、重慶、南昌、成都、福建、瀋陽、杭州、深圳、蘇州などでもその設置と学習活動が進んでいる。このように、中国の盛和塾はまさしく雨後の筍たけのこの勢いで広まっており、塾生数は現段階ですでに千百名を超えている。

稲盛塾長の二〇〇九年六月九日の清華大学、六月十日の北京大学での講演、二〇一〇年六月十二日、十三日の稲盛和夫経営哲学北京報告会、同年十月三十日、三十一日の青島報告会、二〇一一年九月二十二日、二十三日の広州報告会、同年の大連報告会、二〇一二年六月三日の重慶報告会はいずれも満席となり、好評を博している。

またこの二年あまりの間に、塾長の著作「生き方」は中国で売上百万部を突破し、「働き方」など塾長の他の本もたいへん売れ行きが良い。多くの出版社が争うように塾長の著作を出版し、市場には「稲盛全集」の海賊版までびこっている。

中国中央電視台(CCTV)では稲盛哲学に関する番組が二〇〇八年から断続的に計五回も作られ、そのうち「対話」番組は三回も特集を組んだ。一企業家の思想哲学についてこれほど多くの特別番組が作られたのは、中央電視台においても未だかつてない扱いである。

新浪(Sina)、テンセントといった有名ウェブサイトを、『中外管理』、『ハーバードビジネスレビュー』などの有名ビジネス雑誌、さらに経営

管理に関する中国国内の新聞や雑誌のほとんどに、稲盛哲学に関する講演や文章がしばしば掲載、転載されている。

外国の企業家が中国でここまで幅広く、持続的な影響力をもつという例は未だかつてない。

唐代鑑真東渡日本伝漢文

今日稲盛西飛中国授哲学

「唐代には鑑真が東に渡り日本に漢文化を伝え、現代には稲盛氏が西に飛び中国に哲学を教える」とでも言えよう。

しかし、こうしたことはどれも始まったばかりで、中国での稲盛哲学の影響は、それが本来持っているはずの影響力にも、またそれに対する社会の潜在的な需要にも遥かに満たない。つまり中国の「稲盛ブーム」は今後さらに拡大発展していく途上にある。

中国の「稲盛ブーム」は決して偶然の出来事ではない。私はその要因は二つあると考えている。その一つは、稲盛塾長自身と稲盛哲学その

ものにある。

稲盛塾長は科学者出身で、企業家として名を知られるようになったが、本質的には正しい考えを徹底的に追求する哲學家であると私は考えている。同時に塾長は教育家であり慈善家でもある。日本の歴史、さらには人類の歴史全体を見ても、稲盛塾長のような人物はきわめてまれである。

稲盛哲学の核心となるのが、「人間として何が正しいのか」という問いである。人として正直であれ、嘘をついてはならない。勤勉であれ、怠けてはならない。謙虚であれ、傲慢であってはならない。足るを知ること、欲張ってはならない。勇敢であれ、臆病であってはならない。



中国で塾長へ贈呈された書

科学者、経営者、哲学者、教育者、慈善家
いくつもの顔をもち、儒家、仏教、道教い
ずれにも精通し世の東西を兼ねそろえあ
まねく社会の至宝であり千年に一度の人物
となった、という意味。

樂觀的であれ、悲觀的であつてはならない。自利利他であれ、他人に損をさせて自分が得してはならない。こうしたシンプルで堅実な道理は、企業家でなくても誰にでも理解でき、受け入れられるものである。

このように人としてすべき正しいことを正し、いまにやりとおすこと、それが稲盛塾長の成功の原点であつて、何の疑いもない。

塾長にとって企業を興す目的とは、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する」ことである。この理念のもとでは、経営者も従業員もみな会社の主人公であり、みなが自分の会社を愛し、その発展のため喜んで働き、知恵を絞る、団結して仕事に取り組む。その結果として、従業員は幸福感と満足感を得られ、お客様にも安くて質の良い製品やサービスを提供することができ、株主への配当も増え、税金も多く納め、社会に多く貢献できることとなる。

稲盛哲学のすべての事柄、すべての言葉は、稲盛塾長自身の実践を通じた心血の結晶であ

り、どれも全従業員が共有できるものである。

また、稲盛哲学には中国古代の文化エッセンスが豊富に盛り込まれている。孔子、孟子、『易経』『了凡四訓』『菜根譚』『呻吟語』などの名句・格言を、塾長はしばしば引用し、またそれだけでなくたゆまず実行している。

この哲学に導かれ、稲盛塾長は京セラとKDDIという世界五百強企業の中の二社を徒手空拳から創業した。京セラは創業以来五十三年間、KDDIは創業以来二十八年間赤字を出したことがなく、利益率はほとんど一〇%以上である。そして京セラとKDDIではこれまでに不景気を理由に従業員を解雇したことが一回もない。

こうした考え方のもとで、一九七〇年代のオイルショック、一九八〇年代の円高不況、九〇年代のバブル経済、二〇〇〇年代初頭のITバブル、そして二〇〇九年の金融危機を乗り越え、急成長を維持してきた。

さらに二〇一〇年二月一日、稲盛塾長は日本政府の要請を受け、破綻再建に直面する日本航

空の会長に七十八歳という高齢で就任した。塾長はまず職員の意識改革から取り組み、わずか一年間で同社を黒字会社へと大転換させ、日航史上最高利益を記録した。

その成果に世界が注目し、その哲学に人々は心を打たれ、中国でも多くの企業家が刮目かつもくして見るようになった。

塾長はこのように功成り名を遂げ、徳があり人望も厚い方だが、訪中時には常にあくまで謙



左から2人目 発表に聞き入られる稲盛塾長 その右隣が曹氏

虚で親しみやすく、どこに行ってもボランティアスタッフに至るまで周りの者に気を配る。そんな塾長の人柄に触れた人は、みなとても感動している。

例えば今回の重慶報告会では、

塾長自ら演壇で一時間講演されたうえ、八十歳というご高齢ながら一般参加者と同じように、始めから終わりまでまるまる八時間席について、各代表の発表に耳を傾けられた。昼食の後や夕食の前の時間に他の参加者たちが休憩していると、塾長は疲れも知らず中国側、日本側記者の取材に次々と応じ、片時も休まれていなかった。それ以外にも、塾長はいつもご自分でカバンを携え、ホテルでは普通のエグゼクティブルームに泊まり、会期中はみなと同じ料理やセルフサービスの食事を利用される。これらはすべて細かいことではあるが、官僚本位に慣れた中国の一部の「えらい人」から見れば想像もつかないことだろう。

稲盛塾長自身の魅力、そして塾長が塾長をとめる盛和塾がもつ巨大な磁場が、中国でこれまで多くの企業家や各界の有識者を引きつけ、今後もそれが増え続けていくことは、必然的な流れである。

そして中国で「稲盛ブーム」が起きていることのもう一つの要因は、中国と中国企業家にあ

る。

改革開放前、中国では社会主義が実施されていたものの、絶対平等主義的傾向が著しかった。つまり「大釜の飯」（親方日の丸）と呼ばれる、働いてもサボっても、働きぶりが良くても悪くてもみな同じというものである。このため人々のやる気は削がれ、経済が停滞して民衆全体が貧困に陥る結果となった。

改革開放後は、市場経済と競争メカニズムが取り入れられて、中国経済はめざましく発展し、人々の間に富を求める情熱が沸き上がった。多くの人が企業を立ち上げ、自らの才覚によって、そして艱難辛苦に耐え、また中国のもつ良質で廉価な労働力という優位性によって成功し富を得た。

しかし中国では「男はカネを手に入ればダメになり、女はダメになればカネを手に入れる」とよく言われる。成功者と呼ばれる人たちの多くが心は虚しく、モラルが低下して、態度が傲慢になっていった。財を得るために役人と癒着して賄賂の授受をするものもあれば、金儲けの

手段を選ばず、有毒な牛乳や毒入りカプセル薬といった倫理にもとる事件を起こすものも出た。

西洋の成果主義を取り入れて労働者のやる気を刺激する例も多かった。これは一時的には効果があったが、中国には西洋のようなキリスト教的背景がないため、企業内の人間関係がいやしい金銭関係へと変質していった。

欧米の経営管理モデル、とりわけイノベーション（革新）の精神はもとより中国の企業家にとって参考に値するものではある。しかし、ビル・ゲイツやステイブ・ジョブズのような天才を真似るのは、普通の人には無理だ。

またここ数年は、アメリカのエンロン、アンダーセン、ワールドコムといった有名企業が、不祥事により音を立てて崩壊している。特にサブプライムローン問題とリーマン・ブラザーズの破綻にともなう世界金融危機では、膨れ続ける欲望と「株主の利益最大化」を止めどなく追求しようとする現代資本主義が、深刻な危機に差し掛かっていることが証明された。

そうしたことから、多くの人々が中国古来の考え方に目を移し、いわゆる国学の中に出口を見出そうとするようになった。数千年にわたる中国の歴史の中で育まれた思想文化という至宝は、企業家が精神修養し、個人としての品格を高めていくために役立つというのだ。しかしかつての家族を最小単位とする自給自足の自然経済や、皇帝による封建的な専制統治の下では、社会の組織形態は非常に原始的であり、現代的企业という組織形態は存在せず、また発生し得ない。まして現代的企业の経営管理のための哲学やモデルはなおのことである。伝統文化の要素は、その多くがすでに現代社会には適応しなくなっている。さらに、古文の素養がない者に

とって文語文は甚だ難解でもある。つまり、国学で企業従業員の行動を変え、『論語』で企業を管理し、社会を治めるとするのは必ずしも現実的ではない。

多くの企業家が、苦しみさまよう中で稲盛塾長の「生き方」を読み、塾長の講演を聞いたことで、目からうろこが落ちたという経験をしている。「そもそも正しい企業経営とはこういうものだっただ」「理想の人生を生きるにはこうすればよかったんだ」「稲盛塾長のような人柄を得、稲盛塾長のように企業経営を進めていくべきなのだ」と。自分の経営や人生を、「稲盛前」と「稲盛後」に分ける企業家や学者すらある。



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

中国は悠久の歴史をもつ大国であり、歴史上の聖賢に代表されるように、中国文化にはいつの時代も人の正しい道を追求する奥深い知恵があった。これは稲盛哲学の原点と奇しくも一致する。

しかし現在の中国と日本では異なる点もある。日本では京セラの稲盛和夫、ソフトバンクの孫正義、ユニクロの柳井正といった大企業の創業者は現在数えるほどしかおらず、大企業の経営者のほとんどが、いわゆるサラリーマン社長である。その一方で、日本の中小企業では、二代目、三代目、さらにそれより下の世代へと家族で跡を継いでいくのがごく当たり前のことになっている。それとは違い現在の中国では、民営の大・中・小企業家は基本的にすべて創業者である。この創業者らは起業のため自ら苦労した経験を持ち、しかも多くが従業員や社会に対する使命感を抱いている。このため中国の企業家にとって稲盛哲学を理解し受け入れることは、むしろ一部の日本の経営者よりも容易なことでさえある。

私たちのような多くの中国企業経営者にとって理解し難いのが日本の世論である。塾長が日の航の会長に就任した際、すでに七十八歳の高齢で航空業は門外漢でもある、しかも日本航空の赤字は極めて深刻で社風は非常に官僚的、また八つもの組合が存在する。このような企業に稲盛哲学は通用しない、いくら稲盛氏が努力しよう、結局は失敗するだろうし日本航空は二次破綻するに違いないと多くの人々が考えていた。しかも、ひとたび業績が回復し二年連続で航空業界史上初めての最高益を更新すると、今度は一部メディアが、それはリストラの効果であり、日本航空に対する国の優遇政策のおかげであると断言した。彼らは、稲盛哲学の力に言及しようともせず、またそれを望んでいない。これは実におかしな現象だと思う。

中国では経営者、有識者、メディアを含め、ますます多くの人々が「経営の聖、人生の師」であり、日本の「国宝」として稲盛塾長を尊敬している。しかし一方で、理由はよく分からないが日本の多くのエリートたちは稲盛塾長をあ

まり大切に考えていないようである。それは企業経営や国家運営には正しい哲学が必要であることを深く理解していないようにみえる。今の日本社会には、第一の資質である「深沈厚重」、つまり人格は重厚で、深遠な思慮を行い、物事の本質を掴むことのできるリーダーが欠如しており、第三の資質、いわゆる「聡明才弁」に限られたリーダーが多過ぎる。これが現在の日本の経済不振と政治の混乱を招いている根本原因ではないかと私は考える。

紡績の上海羅葉家紡、建築用CADソフトの北京広聯達こうれんたつといった中国の業界トップ企業では現在、それぞれの自社の特徴に合わせて稲盛哲学とアメーバ経営を導入し実践している。その目標は、業界で世界トップ企業となることである。こうした試みが成功すれば稲盛哲学はさらに速度を上げて普及し、飛躍的に発展していくだろう。私はそれを期待するだけでなく固く信じている。

稲盛塾長が自ら提案し設立された稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司と京瓷阿美巴管理顧

間（上海）有限公司は、中国に稲盛哲学と実学を広めるといふ使命を負っている。しかし私どもはまだ力不足で、レベルは高くないし、経験も足りない。稲盛先生に引き続きご指導いただき、また日本の盛和塾の企業家の皆様から御協力を、そして志を同じくする中国国内の企業家の皆様からご支援を得られるよう心から願っている。稲盛哲学が中国で開花し実を結ぶことで、中国、日本、世界にとって歴史的な、非常に重要で深遠な影響がもたらされることは間違いない。そのために私たちがともに努力していければと思う。

■曹岬雲プロフィール

江蘇省無錫出身、一九六九年に無錫輕工業學院（現・江南大學）卒業、企業と政府機關での勤務経験、高級經濟師の資格あり。一九九二年に起業、無錫中幸時裝公司、無錫惠菱羊絨公司など計六企業の設立メンバー、董事、董事長である。二〇〇六年「稲盛和夫の成功方程式」を上梓、日中版あり。二〇〇七年無錫盛和企業經營哲學研究會を設立、現在、稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司董事長。「稲盛和夫記」を書き、また「不況に飛躍する大きな知恵」「六つの精進」「経営十二カ条」「なぜ経営に哲学が必要か」など稲盛和夫講演集の監訳を行う。また「生き方」「働き方」「人類を救う哲学」「実学」「君の思いは必ず実現する」「敬天愛人」などを翻訳。内部雜誌「稲盛和夫經營研究」の編集長。

MEMBER'S SPIRITS

われ虚心に 経営を語る

I

周しゅう 生俊せいしゅん
〈重慶〉重慶金夫人実業有限公司
総裁



<http://www.goldenladies.com>

稲盛哲学の共有段階における初歩的实践

◎第一部 金夫人企業の発展状況について

重慶金夫人実業有限公司は一九八九年に設立されました。創業後二十二年間の努力により、当初の従業員数わずか十九名、登録資本六・五万ドルの小さな撮影会社が、登録資金四百九十三万ドルの、多元的経営を展開する

現代的な大型撮影サービスグループにまで発展しました。

傘下には、「金夫人」「巴黎經典」「瑪雅」「兒童天堂」「台北蘿亞（たいぺいロイヤルウェディング）」「金紗礼服」「金夫人撮影学院」など十一ブランドがあり、結婚写真撮影をはじめ

めとして、アート撮影、子ども写真撮影、広告撮影、一般・プロ向けデジタル出力、額縁・表装製作、アルバムデザイン・製作、礼服デザイン・仕立て、広告デザイン・製作、チェーン経営管理、ウェディングプランニング・ブライダルサービス、専門ソフト開発、教育訓練という「一十三」の業務分類をカバーする産業チェーンで構成されています。

支社、子会社、加盟店は全国に三百六十以上、従業員は約二万人で、二〇一一年の国内売上は十五億元、重慶地区での昨年の納税額は二千万円を上まわります。二〇〇六年に中国撮影業界で唯一の中国著名商標となり、

■周生俊プロフィール

重慶金夫人実業有限公司総裁。

中国人物写真協会副会長 一級カメラマン。一九八九年に金夫人実業有限公司を創業。写真撮影一筋の三十年で、その写真は雑誌「中国人物」、「中国料理」など八誌から採用された。現在の従業員は二万名を超え、これまで数百万のカップルに良質の婚礼写真サービスを提供してきた。中国婚礼写真業界で最も影響力ある人物である。また、同社は中国婚礼写真業界のブランド第一位で、二〇〇六年に写真撮影業界からは唯一「中国有名ブランド」を取得した。二〇一一年十一月、稲盛哲学と出会い、その哲学を全面的に広め、また実践してきた。「一日一善」の行動を提唱している。

二〇〇七年には中国ブランド研究院から中国の結婚写真撮影業種で唯一の代表的ブランドと評されています。

発展の初期段階のうちは、当社では稲盛塾長の考え方についてあまり理解していませんでした。私は昨年からは稲盛塾長の著書を読み始めたのですが、当社の取り組みと稲盛塾長の提唱されている観点とに、ある種重なりある部分があることに気づき、これからこの方向性に沿って進んでいこうという決意をさらに強めるようになりました。

たとえば、企業が多元的経営を展開するときの原理について、稲盛塾長は著書『創造高収益』の一卷と三巻のなかで繰り返しこう戒めておられます。つまり、「新規業務や新店舗の展開は、企業のもとの業務の延長線上に、得意とする分野で、そして中心となる基礎が固まった後にすべきである。もとの業種からかけ離れた業種に手を広げるのではなく、石をロープで縛っていくようにしなければならぬ」と。



店舗一例

金夫人は、まさにこの原則を守ってきたからこそ、結婚写真撮影を主業務とする「一十三」の産業チェーンを築き、全国規模での急速な発展を果たすことができたのです。私たちはこれからも、稲盛塾長のこの教えを忘れずに、金夫人の事業を拡大していきたいと思っています。

それから製品の値段について、塾長は「値

決めは経営である」という原則を説いておられます。つまり、「かかるコストを判断基準とするのではなく、お客様が喜んで買ってくれる価格を基準として値段をつける」という意味ですが、このことは私たちにも経験があります。

金夫人の開業当初、セット定価は九十八元（千七百七十六円※一元・十二円として）と百三十八元（千六百五十六円）の二種類でした。当時、広州の市場価格はすでに三百九十八元（四千七百七十六円）になっており、私たちは儲けよりも企業の生き残りの方が重要だと考えて、低価格を選択し足場を固めたのです。そして二十年後の今、当社のサービス・製品の品質向上、お客様の求める美の変化といった要素から、私たちの目の前の広大な市場は当時とは違うものになっています。企業の価値め戦略は、私たちがこれからも研究・探求していくべき永遠のテーマです。

二十三年間に、金夫人は企業管理の面で三つの発展段階を経てきました。

第一段階は、経験式管理です。

創業時は暗中模索で、自分の経験だけを頼りに管理をしていました。創業の初期には私自身が率先して、一通りの業務のうちメーキャップ以外のすべてに直接携わりました。

第二段階は、制度化管理です。

稲盛塾長のおっしゃるように、膿は大きくなれば破れます。この破裂を避けるため、当社では従業員ハンドブック、規則制度、管理ルールなどを整えました。この三年間の標準化づくりを通じて、企業の実管理レベルはさらに一段階進みました。

第三段階は、企業文化による管理の段階です。

二〇一一年に私たちは、「三心の原則」「四字の格言」「五つの文化」という考えを打ち出しました。

「三心」とは、「思いやる心、気にとめる心、気づかう心」のことで、すべてのお客様に対して、まず思いやりの気持ちをお点とし、何事にも気をとめて真剣に取り組む、つねに気

づかいを忘れないという意味です。

「四字」とは、「忠・孝・勤・強」です。忠は自分の国を愛し誠実であり自らの職業道徳に忠実であること、孝は年長者や目上の者を敬うこと、勤は苦勞をいとわず修練を積み勤勉を誇りとする事、強は精神的にたくましくあり挫折や困難にくじけないことを指します。

「五大文化」とは、「安全、誠実、礼儀、サービス、イノベーション」のことです。安全により身を立て、誠実により足元を固め、礼儀によってイメージを確立し、サービスによってコア・バリューを築き、イノベーションによって発展するという意味です。

この企業文化づくりの効果はてきめんで、当社は二〇一一年に業績の急増期を迎え、結果的に三〇%の成長を果たしました。

こうした企業経営理念を定着させるために、私たちはこれまでさまざまな研修を実施し、大がかりな広報も試してきましたが、いま振り返って見ると、ほとんどがキャンペーン的な一過性のものでした。それまで注目してい

たのがテクニクばかりで、経営者や従業員の心には本当の意味で響いていなかったのです。人の行動をいちばん根本で変えるためには、気持ちを変えなければならず、その実質がつかめなければ長くは続きません。

その点で、稲盛経営哲学は一種の実践哲学です。たとえば、当社で現在進めている「一日一善」と「毎日の反省」は、その定着のための「つかみ」で、従業員は皆たいへん効果的だと感じ、実際に気持ちが変わり、同僚同士の関係や家族との関係、さらに幅広い人間関係がなごむようになりました。これは、つまり塾長の掲げる六つの精進のうちの二つにあたるのです。

この重要な時期に、私が稲盛塾長の経営哲学に出会えたのは非常に幸運なことで、まさに目からウロコが落ちたとはこのことです。「頂に上って見たら、どの山も見下ろせた」とでもいうような感覚でした。私たち企業が追い求めてやまないビジネス界のバイブルは、実は稲盛塾長が手にしておられたのです。

私たちが稲盛塾長の経営哲学を知ってから半年近くになりますが、この間の学習と実践を通じて、私自身にも大きな変化があったと感じています。

私は今年六十六歳ですが、稲盛塾長と比べればまだまだ若く、もう一花咲かせたいという情熱が心にみなぎっています。私はこれまでもまして勤勉になり、精神状態も良くなりました。稲盛塾長の「不養生が最大の養生であり、働くことが最善の養生である」という言葉の意味が私にはよく分かります。今の私は、前よりも進んで人助けをするようになり、日々の生活の真善美によく気づくようになりました。

ほんのささいなことにも大きな変化があり、たとえば家では妻のために進んでドアを開けたり、できる限りの家事を分担したりして、妻にも「ずいぶん変わったわね」とおだてられています。この私自身の変化が家族の変化を呼び、そして従業員の変化を呼んでいます。これまで私たちは、金夫人内部の優秀な従

我事に於いて
後悔せず！



社格の形成！
意識の改革！

ISOの改善・移行！

気軽に相談
気軽に變更
気軽に解決
できるのです。



(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

業員に自分の店舗をもたせるといふ手法を堅持しています。金夫人に七年以上勤務し、立ち上げに必要な一定の能力が備わっていて、マーケットのなかで単独の場を得たいと強く思っている従業員であれば、会社と従業員の共同持株という形態で、別の市場に子会社をもたせてきました。これによって、従業員の積極性を高めることができ、またこれまでに設立されてきた子会社の生存率は九八%以上です。

今後は、アメーバ方式などを通じてより多くの「社長」を置き、さらに多くの人材を育成して、成長させていきたいと考えています。つまり、稲盛塾長のおっしゃる全従業員の物

心両面の幸福を追求することです。

◎第二部 稲盛哲学の導入手法について

(1) 稲盛哲学の導入はまず読書から

これは三階層に分けて進めています。

第一階層は経営幹部職者で、毎週二回「幹部読書会」を開き、幹部十八名がそれぞれ、稲盛塾長の『生き方』『働き方』『稲盛和夫の経営哲学』『六つの精進』など十八の著書についてパワーポイント教材を作成し学習指導をします。そして、金夫人での実例を踏まえたセミナー、インタラクティブな意見交換、試験などを行います。

第二階層は中間管理職者で、中間管理職者

百六十名に對して、月二回から四回の学習会を開きます。

第三階層は現場の従業員で、中間管理職者が交替で講師役になり全員に研修をします。これまでに、稲盛塾長の十八著書の学習が四月で完了しています。

クラスでは著書一冊ごとに講義をします。そして、稲盛塾長の語録をすべて整理して貼り紙にし、会社のテレビ、廊下、エレベーター出入口、手洗いなどで広報・学習を進めていきます。ゆくゆくはスピーチ大会、弁論大会などの活動もしていきたいと思っています。

(2) 稲盛哲学の定着は六つの精進の実施から

① 誰にも負けない努力をする

創業以来二十三年間全力で走ってきて、今は歳もとりましたが、私は自分では以前以上に勤勉になっていると思います。現在当社は週六日勤務制をとっていて、日曜日は休みなのですが、私は出社して一週間の仕事の整理と翌週の主だった会議の準備をします。

二十三年間、出張がなければ、私はほとんど毎日会社に出勤しています。

当社の幹部は、土曜日に必ず部下やお客様を「訪問」します。人事部門の幹部は、部下のことを気にかけて、従業員の考えていることを知ろうとします。後方支援部門の者は、従業員食堂や宿舍のことを心配します。本社の食堂は面積が二百平米にも満たず、十一人の調理人が千百人分の昼食を準備しなければならぬため、すべての従業員が食事をおいしく十分にとれるよう配慮する必要があるからです。

昨年当社では、新規建設した二万平米の金夫人撮影パーク内に従業員宿舍四十二室を購入しました。従業員の生活の質を保証し、気持よく働き、安心して暮らせるようにすることとは私たちの責任です。

② 謙虚にして驕らず

私たち金夫人は、これまで数多くの榮譽に浴してきましたが、過去の業績にずっととど

まっていれば、今日再び飛躍することは不可能です。企業経営の道でも、常にビジネスモデルの修正を怠らず、体制改革を重ねることはたいへん重要です。

③毎日の反省、利己の払拭

毎日の反省の面では、幹部について日報表評価を、従業員についてサービス・製品品質検査表評価を実施しています。また、各部門にサービスと製品の品質基準を設定して、毎日の反省を通じて問題点を見つけ出し、責任者が逐一評価・指導しています。

たとえば撮影部では、製品品質について八方面、サービスについて三方面の十一方面で、毎日の反省をしています。まず従業員が検査をし、さらにチェックをして、問題点が見つかれば赤ペンで記録をとって翌日の朝礼で皆に伝えます。このような小さな積み重ねが大きな成功につながり、毎日少しずつ前進することです。最終的に大きなレベルアップが果たせるのです。

わが金夫人には「ほう・れん・そう」制度（毎日の報告・連絡・相談）があり、従業員全員がその日のことを記入して、直属の責任者に報告することになっています。内容は、その日の業務報告と翌日の業務予定、さらに新たに設けた「一日一善」と「毎日の反省」の二項目があります。責任者は従業員からのそ



の日の報告に指導意見と回答をして、一日一善と毎日の反省を仕事と生活のひとつの習慣としています。

④生きていくことに感謝する

まず子どもから感謝の心を養い、大人にも感謝の心を改めて呼び覚ましています。

今年二月十五日から、会社が全額出資した金夫人児童中国国学クラスの授業が正式にスタートしました。金夫人グループ従業員の五歳から十三歳までの子どもは中国国学の授業を毎週無料で受けられるのです。この中国国学クラスの趣旨は、グループ従業員の子どもたちが中国や外国の伝統文化と古典を系統的に学び、聖人偉人の道を生活のなかに活用できるようにすること、そして子どもたちが楽しく学び、健康に育ち、人としてのあり方や物事への対処の仕方を知り、心身ともに健康で品位高く、幅広い知識をもち、人格・能力ともに兼ね備えられるようにすることです。

中国国学クラスには子ども班と父兄班があ

り、授業は毎週水曜日の午後六時半から七時四十分までです。子ども班は従業員の五歳から十三歳までの子どもを対象とし、重慶でも最も歴史ある公益の子ども向け伝統文化学習クラスの講師が、中国の古典や聖人偉人の文化に関する講義を無報酬で担当しています。四書五経を読み、忠義や親孝行と礼儀について教えています。

父兄班では、どのように子どもを教育したらよいかを親の側に伝え、人生全般について親たちを指導しています。父兄班の講師はみな金夫人での勤務経験が十年以上あり、家庭教育の面でも優れている先輩従業員です。彼ら自身も、こうした無償教育を通じて仕事や人生の経験を伝えることは有意義であり、これによって金夫人に報いたいと考えています。

⑤善行、利他行を積む

塾長の教えに従えば、心を高めなければ経営を伸ばすことはできません。心の向上について、私たちはグループ全体で一日一善を進

めています。

まず全員を動員するに当たって、呼びかけを行い、『二日一善ハンドブック』の第一版を一万部発行しました。二〇一一年十二月三十日から元日休暇の最終日に、全社に向けて『一日一善、私から始めよう』提案書を出しました。

提案書にはこのように書きました。

「金夫人の幹部の皆さん、ご家族の皆さんへ。



善は、人間性の根本であり、祖先から伝えられ、生まれたときから私たちがもっている遺伝子です。そして私たちの体をめぐる血液であり、中国伝統の文化である儒教、道教、仏教で、人類がともに崇める文明であ

す。

中国では古来『善』の字が大切にされてきました。人やものごとに対処するときには、善意をもつこと、善へと導くことが強調され、人との付き合いでは、人に善くし助け、喜んで善行をするよう求められます。また自身自身に対しては、自分を大切にしていってつねに善い心をもつことを求めます。

一日一善とは、毎日なにか一つ善いことをすることで、その善いことに大小の差はありません。善い思いつきをすることも一善であり、一滴の水、一粒の米を節約することも、一度の微笑みもあいさつも、すべて一善です。善行とは一種の喜捨であり利他で、謙虚であること、毎日自分を省みることに、そして人と人とおたがいに受け入れあい認めあうことです。善行は決して難しくはありません。毎日何か一つ善い考えをもてば自然とでき、プレッシャーを抱かなくても気楽にできることです。

人のプラスのエネルギーが燃焼すると、そ

の人の生み出す成果は普通の人の三倍以上になります。物質的追求には必ず終わりが来ますが、精神的追求には限りがありません。人の幸福は八〇%が精神的なもので、二〇%が物質によるものです。気持ちが素直であればあるほど、人生はシンプルで楽しいものになります。

素直な心で身のまわりのことに当たり、思いやりをもち、正しい行動がとれる質朴しじやくな人になりましょう。まわりの人たちに善くすることは、本質的には自分自身に善くすることなのです。

一日一善で私たちは毎日気持ちよく過ごすことができ、人の役に立ちながら自分も喜びを感じ、利他すなわち利己であるという道理を理解することができます。一日一善を実践すれば、善はつねに自分とともにあります。

そのなかで私たちは、発見の目をもてるようになり、自分から善行をし、人に善行を促し、また人が善行をとるよう影響を与えることができます。こうして存在の価値を自分自身が

よりいっそう理解できるようになり、生活がもっと有意義になります」

私たち金夫人では「金夫人一日一善」を行動に移し始めています。善い行い、善を一緒に広めていきましよう。ここで、金夫人ご家族の皆さんに以下の提案をしたいと思います。

一、『金夫人一日一善ハンドブック』をつくりました。各部門の幹部、従業員全員が一冊ずつ持ち、従業員は部門責任者の指導を受けながら朝礼でハンドブックの内容を順番に学び、学習の感想を發表します。

二、各部門責任者は、毎朝の朝礼で従業員が「金夫人一日一善」の發表をする時間をとって、人助けをしたことや善意を送り伝えた事例を紹介できるようにします。

三、全従業員が、どんな場面でも自ら率先して善行をし、手助けを喜びとする良い習慣を身につけるようにします。

四、『金夫人一日一善ハンドブック』を家に持ち帰り、家族といっしょに見てください。

五、各部門で朝礼、夕礼で善行の実例を集め、研修部に毎月報告し、そこから選ばれたものが会社の月報に掲載されます。

六、自分のまわりの人や物事に注意をはらい、たいしたことではないからといって悪いことをしたり、また同じ理由で良いことをしないことのないようにします。善を知り、実践し、盛り上げ、それを喜びとするように、まずは行動しましょう。

そして、まずは小さなことから始め、少しずつ積み重ねていきます。人のために役立つことであれば、そのなかで私たちは自我を満たし、心を高めていくことができます。そうした過程で、「小さな我」から「大きな我」に達し、最後には心を解放することができるよう。利己と欲という二重の束縛から心を解き放って、究極の善に達し、清々しい自由へと歩んでいくのです。

金夫人ファミリーの一員として、私たちに
はより良い自分へと変わる義務と責任があり

ます。一日一善、あなたも私も、まずは自分から始めましょう。

こうしたことと同時に、当社では幹部・従業員に対してさまざまな会の場で、また『金夫人月報』でも、大規模な広報をしているので、学びと実践の気運は、社内の上層部から下層部にまで色濃く浸透しています。

当社では、月ごとに学習計画を策定しています。内容は読書学習、一日一善、毎日の反省の三方面で、どれについても具体的な要求があります。読書学習では試験を、一日一善では評価を、毎日の反省では審査を、そして「金



夫人月報」では広報・表彰をして、学習を少しずつ常態化させています。

一日一善については、『一日一善・行動ハンドブック』を一人に一冊配布しています。その内容は、なぜ善行が必要なのか、一日一善



「一日一善」活動を奨励する「日行一善」公式ホームページ
周氏もその活動が紹介されている

とは何か、一日一善の事例、幸福の哲学について、金夫人の資質五十ヶ条などです。

さらに、従業員の力を借りて、ハンドブックの基礎のうえに、実際の業務に結びつけた補足を加え、善行百三十ヶ条をつくり、『一日一善・行動ハンドブック』を第二版にレベルアップさせています。さらに、各部門内で企業ファミリーの一日一善実例を毎月集め、当月の幹部研修会で指名表彰し、賞品を贈るというプラスの報奨をして、個人としての個別の善行を全体で共有しています。

そして、『金夫人月報』でも、こうした善行について毎期報告し、家族を含めた全体で学び合っています。従業員が毎日の朝礼・夕礼で人助けや善を伝える喜びを紹介したり、自作の善行ノートに善行を記録したりするとうり取り組みを各部門で数カ月間にわたり続けた結果、従業員にはどんな場面でも自ら率先して善行をするという良い習慣と、人助けを喜びとする優れた資質が備わってきています。

◎第三部 稻盛哲学の導入によって得られた第一段階的效果について

(1) 幹部

幹部層の利他精神には大きな転換があり、従業員のためにという意識が強くなりました。それは、従業員は幸せでなければその全精力を仕事に傾けることができず、また従業員が成長しなければ自らの成功もないということ、を幹部層が身をもって知ったからです。

(2) 従業員

一つめに、従業員の気持ちが変わり、奉仕の意識が高まりました。

たとえば、麗致館のお客様サービス係の劉桂香さんは一日一善を実践するなかで、毎日出勤後にお客様用のパンや牛乳を準備するだけでなく、同僚の分もお茶を入れるようになりました。また、フロント係で人手が足りないうときには自ら進んでお客様にコンタクトを取り、撮影時間を連絡するといった手伝いをするなど、どこでも必要があれば積極的に人

を助けることができるようになっていきます。

さらに、金夫人の後方支援チームはいちばん疲れるつらい仕事をしていきますが、不満も口にせず苦勞に耐え、最も高い業務効率でプロジェクトの責任を果たしています。

また寒い冬、外は大雨が降っているというのに、クリーニング室の女性従業員がレインコートを着て、雨の降りかかるベランダで礼服を洗っていたことがありました。電気室の担当者が夜間、それも寒いなか、足場を組んで本社のショーウィンドウを一生懸命に整えていたこともありました。彼らは風雨にも負けず苦勞を厭わない、どこまでも愛すべき人たちです。

二つめに、全員が「敬天愛人」と「利他」の精神を自覺的な行動に移せるようになりました。

たとえば、グループ会社児童天堂の運転手の周さんは、お客様の送り迎えの際に路上で現金八百元ほどと銀行カードがたぐさん入った財布を見つけました。まだ送り迎えの途中だった周さんに代わって、盧隊長がすぐに南

山に向かい、遺失物届けの手続きをとると、運営監督の劉琦さんがその知らせを受けて、持ち主の手元にお返しする手助けをしました。その途中にも、周さんは状況の進捗を何度も電話でたずねます。こうして思いやりのリレーがつながり、最終的に落とし物は交通警察に届けられ、落とし主が見つかりました。

屋外撮影でお客様が指輪をなくされたとき、照明係の羅展さんは指輪を探すのを手伝って、見つけました。メーカー系品の鄧婷予さんはエレベーターの中でネックレスを拾い、それを持ち主に届けました。こうした善い人の善い行動が毎日どこかでなされているのです。

(3) お客様

顧客満足度が高まり、製品品質が向上しました。社内調査によると、学習・実践活動の展開後には顧客満足度が九九・三%になって、活動の前より一・三ポイント上がりました。お客様からのクレーム発生率は以前より八〇ポイント下がり、写真、フレーム、アルバム生

産のやり直し率は五ポイント下がりました。

(4) 家庭

金夫人児童中国国学クラスでの学習を通じて、子どもたちが変わり、礼儀正しくなりマナーを理解するようになったと父兄たちは話しています。家に帰ると自分から親にあいさつをして、できる家事を手伝うことができ、出かけるときにもちゃんと親に声をかけられるようになりました。これは、中国国学の精神が知らず知らずのうちに次の世代を感化した効果です。

さて、数カ月間の学習・実践を通じて、私たちは、稲盛経営哲学の奥深さはまさにビジネスのバイブルに値するものだ実感しています。これは、経営者の次なる挑戦への情熱に火をともし、従業員の良い善を判断する本性を呼び覚ます道標のランプのようであり、「稲盛塾長がいなければビジネスは明けな夜のようにだ」と慨嘆せざるを得ません。特に深く感じたのは以下の数点です。

このような企業文化による管理を次段階に

進めるに当たり、当社では稲盛塾長の道標を掲げ、企業として全従業員の物質・精神両面での幸福を追求するとともに、社会の進歩のために貢献していききたいと思っています。

それまでの当社の理念は、まず使命としてまわりの人の成功を手助けすること、それによってお客様が満足し従業員が楽しく働けること、コア・バリューとして心からの真摯なサービスによってお客様の期待値を超えることでした。そして目標としては、不断のイノベーションにより業界内ナンバーワンをめざすことでした。

稲盛塾長の経営哲学を学んでは、この経営理念に修正を加え、従業員の物質・精神両面の幸福実現を最重要課題とし、従業員を第一にしています。そのうえで社会の進歩のために貢献していききたいと考えています。

今後三年間の計画のなかで、金夫人では稲盛塾長の経営哲学を企業としての心と位置づけ、金夫人の全国体系に全面的に取り入れていきます。そして、中国の結婚写真業界に空

母のような一大チェーンを築けるよう、また中国一の結婚写真ブランドとなり、百年の歴史ある名店になるという金夫人の夢を実現できよう努力していききたいと思っています。

（二〇二二年六月三日 二〇二稲盛和夫経営哲学重慶報告会
経営体験発表より）



MEMBER'S SPIRITS

われ虚心に 経営を語る

Ⅱ

銭^{せん}

興海^{こうかい}

〈山東〉

全家福文化伝播有限公司

董事長



稲盛哲学の実践、一日一善

◎はじめに

こんにちは。私は青島全家福文化伝播有限公司の銭興海と申します。盛和塾《山東》から参りました。弊社は一九九七年に創設され、観光地用のお土産や中国の伝統的な開運商品等を販売しております。現在、南京、秦皇島、

泰山、青島等に七つの支店を展開し、従業員は約六百名、年間延べ七百万人の観光客をお迎えしております。

◎私が悩まされていた三つの問題

稲盛哲学に出合う前、私はずっと三つの問

題に悩まされていました。

一つ目の問題は、どうすれば正しい判断を下せるか分からなかったことです。

経営者として理想を追求するものの、いざ問題が起こった場合、往々にしてどうすれば良いか分からなかったのです。決断を下せずに考えあぐねたり、実行に移す段階になつてやはりしつくりこなくて後悔したりしました。そんな骨折り損なことが度々起こって、その度に私は自信を無くし、物事をうまくこなしてしまふ人のことを心から尊敬していました。

■銭興海プロフィール

全家福文化伝播有限公司董事長。

同社は、民俗旅行及び旅先で縁起物や幸福をもたらすお土産の記念品の開発・製造・販売を通して、民俗色豊かな「福」文化を広める中堅民営企業である。本社は青島にあり、従業員六百余人、会社は創業してから十五年間に業界に専念し、毎年約七百万人の観光客を迎える。

経営理念…全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、

一、お客さまに最高のサービスを提供する

二、企業価値及び仕事効率を高め、人類社会の進歩に貢献する。

会社価値観…敬天愛人、良知を尽くす、幸福哲学八十一条

未来のビジョン…「二日一善」の考え方を中国商業文明の魂にする。

「二日一善」を全人類社会で普及し、皆さんと一緒に美しい地球を創って行く。

経営管理の本を沢山読み、コンサルティング会社は何百万元も費やしましたが、この問題を解決することはできませんでした。今になって考えると、物事への取り組み方にブレが生じるのは、正確な判断基準が欠けていたためではないかと思います。私が学んでいたのは全て「スキル」に過ぎなかったのです。

二つ目の問題は、事業の真の目的が何であるか明確でなかったことです。

稲盛哲学を学ぶ前、私は事業の目的とはお金をもうけ、物質的幸福を得て家族を喜ばせることだと考えていました。しかし物質的幸福が得られれば万事めでたし、というわけではなく、金もうけの目的が達成された後、却って起業当時の情熱や幸福感を失ってしまいました。

三つ目の問題は、「小さな成功に満足する」、または「引き際が肝心」といった考え方です。

これは前の二つの問題にも関係するのですが、稲盛哲学を学ぶ前は常に「小さな成功に満足する」という考えに囚われていました。両親からは「体を壊さないでね。根を詰めす



ぎて病氣になったら元も子もないよ」と忠告され、友人からは「社長はもつとゆったりしてないかね。他の社長はもつと生活を楽しんで、気楽にやってるよ」などと言われたものです。それに私自身、老子の「功遂げ身退くは、天の道なり」という言葉の意味を誤解していたため、より一層戸惑い、その考えに囚われていたのです。

二〇一〇年、非常に幸運なことに私は稲盛先生の著書『生き方』に出合いました。拝読して深く感銘を受け、私は先生のその他十六冊の著書を真剣に拝読しました。そして二〇一〇年十月、私は青島で開催された稲盛先生の講演会に出席しました。先生の教えは私が惑わされていた問題に答えを与え、そして私の魂を洗い清めてくれました。私はすぐに盛和塾に入塾を申し込みました。稲盛先生こそ私が探し求めてきたお手本だと思ったからです。もつと早くに、もし起業当初に先生の思想に出合えていたら、どれだけ寄り道しなくてすんだことでしょう。

次に稲盛哲学について、浅薄ながら私が学び理解したことをお話し致します。

◎善悪を判断基準にする

第一に、「人間として何が正しいか」、つまり善悪を判断基準として物事を行う、ということがはつきりいたしました。判断に迫られ、悩み戸惑う時、必ず「人間として何が正しいか」

という原点に立ち戻り、そのことが明白になってから決断しなければなりません。また弊社は京セラフィロソフィ七十八項目を参考に、全家福の哲学ハンドブックを作成し、全従業員に配布しました。そして全従業員が全項目を繰り返し勉強し、実情に照らしあわせて実行に移すよう努力するようにしました。この七十八項目に合致することは正しく、七十八項目に反することは間違いなのです。私は稲盛哲学の内容をそっくりそのまま受け入れます。そして全従業員に対して、稲盛先生を心の師と仰ぐよう呼びかけました。

以前、私は善悪と損得は無関係だと思っていました。稲盛哲学を学んでやっと、善い行いは利益を生み、悪い行いは損失を生むことを理解しました。もちろん、因果の法則が目に見えて現れてくるのに時間差はあります。しかし稲盛先生は「因果応報、焦る必要はない。常に善い行いをする、人のため、社会のために全力を尽くすこと、これこそが人生の幸福にし、会社をより良い方向に導く唯一の

方法だ」とおっしゃいました。このお言葉で、善い行いをしたいという私の望みは大いに元気づけられました。企業が常に従業員と顧客のために善い行いをする、これこそが企業が発展する唯一の方法なのです。

例えば、弊社は全従業員に社会保険をかけています。また、オフシーズンには従業員が順番で二、三カ月休暇を取る予定ですが、その間も給与を出します。セールストークにも善行を促す言葉を加えました。普段から研修の機会を増やしました。管理者として正しい行いをするため、私たち管理者は率先して模範となるよう現場主義を貫き、また従業員の給与を平均三〇%増やしました。お陰で会社の業績も上々です。

判断に躊躇する時は人のためになるようにします。そうすれば短期的には損をしても、心にやましいことはなく、因果の法則を強く信じていけば、人のためにしたことは必ず自分に返ってきます。

善悪を判断基準にしている人こそ真の独立

した人格の持ち主です。善悪の基準に従って行動すれば、心安らかに、どんな変化に対しても、この不変の基準に基づいて対応することができます。そして人格は日々向上し、真に賢明な人間になることができます。

◎事業の目的は、全従業員の幸福の追求

第二に、事業の真の目的が、全従業員の幸福の追求であることが分かりました。

以前、私は会社経営で最も重要なのは外部



泰山 南大門

との人間関係だと思っていました。一部の離職した従業員は会社には不満を抱いていました。私がこんなに良くしたのに、なぜ不満があるのか、私には理解できませんでした。ある人からはこんな忠告をされました。「従業員に良くしても無駄なことだよ。仕事を完成させればそれでいいのだ」と。しかし稲盛哲学を学んだ後に気づきました。従業員が間違っていたのではなく、私の会社経営の目的が正しくなかったために彼らの信頼を得られなかったのです。

そこで、私は会社の経営理念を変更しました。まず従業員の幸福のために絶えず努力するようにしました。泰山（編集注：中国の有名な観光地であり聖なる山とされている）勤務の従業員の住居条件を改善するため、二百八十万円（約四千二百万円）以上を投じ、泰安市に条件の良いホテルを二軒借りました。また泰山常駐の従業員のために、冷暖房施設を整え、泰山勤務の従業員の通勤バスとして七十万円（約千五百万円）以上を投じてバスを二台購入しました。月一回、腹を割って話

す機会を設けたり、日常的に大きな研修活動を開催したりしました。

こうした活動を通じて理解したことは、全従業員の幸福の追求、そして社会貢献といった大義名分のある企業目的でなければ、人の心を引きつけることはできず、また従業員に正しい人生観を植えつけることはできないということです。「人の心が一つになれば、泰山を移すこともできる」(編集注…力を合わせれば何でも成し遂げることができるという意味の中国の諺)といいますが、弊社の業績もこうして本当に向上させることができました。

稲盛哲学を実践して二年、企業経営の真の目的を見つけることができて、私の幸福指数

も上がったと身にしみて感じています。

◎一日一善活動へのめざめ

第三に、私自身の人生観が変わりました。

以前は小さな成功に満足し、欧米諸国のゆったりした生活リズムや人生を享受するといった周囲の思想から影響を受け、暇と金のある生活に憧れました。そして会社は後継者を見つけて身を退き、悠悠自適に過ごそうとしたのです。しかし実際に退くとなると、内心は不安で躊躇^{ためら}っていました。今は稲盛先生の教えが私の心を明るく照らしています。

実際には、誰よりも努力を惜しまなければ、天は物質的幸福と精神的幸福を与えるだけで

文武両道の

学生採用を

『体育会ナビ』で!!

未来をつかめ



(バンコン・クーター注通)

<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

なく、心と身体の健康も与えてくれるのです。努力は報われる、という本当の意味を理解することができました。これも稲盛哲学から得られたもう一つの大きな収穫です。今一度、稲盛先生のお言葉をお借りすると、「仕事は健康の妙薬」ということなのです。

以前、私は体調があまり優れず、少しの体調不良でもひどく体を気遣っていました。しかし稲盛先生から仕事を愛し、闘志を燃やすことを教わってから、心の内に起業当時の喜びが次第に蘇ってきました。いつも病気を恐れるような消極的な考えが一掃されたことで、今は心身ともに以前より調子が良くなりました。

以前、私は母に対して家事はお手伝いさんに任せて楽をすればいいと言っていました。しかし今は、自分でできる家事は自分でやって、できるだけ労働するよう、母を励ましています。天は勤勉な人間に健康というご褒美を与えてくれるのです。

以前、私は李白の「天、我が材を生む、必ず用あり」（天が私を生んだのは、必ず世の中

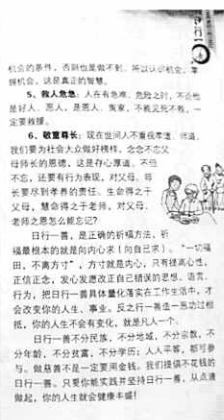
の何かの役に立たせるためだ）という言葉の本当の意味を理解していませんでした。しかし今は理解できます。天が私に与えた能力は、私と縁のある全ての人たちを助けるために与えられたものなのです。だから私は天の意思に従い、稲盛哲学を実践して、人のため、社会のために力を尽くします。

以前、私はお金をもうけるのは、消費し、楽しむためだと考えていました。しかし稲盛哲学を学んだ後、お金もうけは自分のためだけであってはならない、消費するのも社会に有益で、人々に善行を勧めることができる活動の中で消費しなければならぬと気付きました。だから私は、善行を勧め、幸福を生み出す最も効率の高い会社となるよう一生懸命努力しようと思います。

稲盛先生は因果の法則についてお話しされる時、よく袁了凡の話をされます。袁了凡は雲谷禪師に出会い、運命と因果の法則を知ります。そして日々の善悪を全て記録し、善い行いをするようお願い、三千の善行を行いまし

た。結果、自分の運命を変えられることができ、健康で、長生きし、幸福な生活を送ることができました。

このお話に啓発され、稲盛哲学を学ぶ中で、私たちは社内に稲盛哲学を定着させる方法を模索しました。そこで従業員全員が稲盛哲学の実践として、毎日一つ善い行いをしようにしました。そしてこの活動を一日一善と名付けました。



一日一善手帳(重慶塾で配られたもの)

一日一善とは、一つの善良な心

がけでよいのです。一つの笑顔、一つの挨拶も一善となります。善行はお金がなくてもできます。善良な心があればよいのです。

私たちは誰でも参加できる、お金をかけない善行を重視しています。紙一枚の節約、米一粒の節約、クラクション一回を減らす、こんなスローガンを実践するのも一日一善です。例えば、クラクションを鳴らすと、自分も相手も気分が悪いものです。弊社の運転手は、今ではめったにクラクションを鳴らさなくなりました。また私はタクシーに乗るたびに、運転手に勧めています。「クラクションを控えれば、気分もいいし、騒音も減る。外国ではほとんどクラクションを鳴らさないよ」と。ここにお集まりの皆様にもお勧めいたします。会社の運転手にクラクションを控えるよう勧めることも、一日一善になります。

稲盛哲学の実践で、私たちは節約を重視しています。弊社のコックは毎日、洗い場の前で無駄遣いをしていないか反省するようにしましたが、効果はてきめんで、ほどなく一粒

の米も、一枚の野菜も無駄にすることがなくなりました。米を大切にする人なら、金を払ったからといって無駄にすることはできないでしょう。ここから感じるのは、多くの家庭教育の場で、一粒の米を節約するという美德が欠けていることです。ここにお集まりの皆様にも、ご自分の会社に戻られたら、米一粒の節約活動することをお勧めいたします。そこから得られる功德は計り知れないものとなるでしょう。

一日一善は仕事の一部であり、従業員の思考方法の改善でもあります。弊社では管理職に対して毎日一日一善活動をミニブログで発表するよう義務付けています。そして毎日の発表状況を社内全体に通知しています。

一日一善活動を始めて、まだ一年にもなりません、既に大きな効果が出ています。

◎従業員による一日一善活動の実践

次に、弊社従業員による一日一善実践事例をご紹介します。

【一】一人の女性従業員ですが、彼女は自分の母親にも一日一善を勧めました。最初、母親は見向きもしなかったのですが、しばらくして母親が職場に電話をしてこう話しました。「一日一善というのは本当だね。数日前、バスで席を譲ったら、道すがらずと感謝されたのよ。だからお母さんは何日も嬉しくてね。良いことをするって本当に気分がいいものね！」

【二】一人の観光地マナージャーですが、毎日自分の息子に、メールで今日どんな良いことをしたか報告させることにしました。もう百日以上続けています。その後、このマナージャーが泰山に來た時に、泰山地区の幹部がこの話を聞いて、自分の子どもにも一日一善メールを送らせるようにしたそうです。また、数日前ですが、このマナージャーの子どもの先生から、電話がありました。放課後、四十名以上の子どもたちが道を横断しようとしているところに一人の老人がいましたが、彼の子どもがすぐに駆け寄って道を渡るのを助け

たそうです。

【三】旅行者からこんなお便りを頂きました。「これまでお姑さんの服を洗ってあげたことが一度もなかったけど、一日一善のスローガンを聞いた後、家に帰って服を洗濯してあげたのよ。そしたらお姑さんがとても感動していたわ。」

【四】泰山でガイドをしている従業員がいるのですが、彼女は毎日旅行者が捨てたペットボトルを拾って、ゴミ集めの人にあけていました。すると彼女が病気になった時、毎日いろんなゴミ集めのおばさんが見舞いにやってきて、食べ物を持ってきてくれたそうです。こんなことがあって、彼女は一層、一日一善を信じるようになりました。

【五】ある旅行者ですが、旅行から帰って一日一善を実行するために毎日廊下を掃除しているそうです。

こんなふうに旅行者からお便りを頂くことも沢山あります。

◎一日一善活動のさらなる普及へ

一日一善は心で善い行いを願うことから始まります。文字にすれば力が出ます。善い願いが浮かべば、それを書きだしてみましよう。善い願いを心に刻み込んで、それを習慣にしましょう。

(会場配布された) 皆さんの手提げ袋の中に一日一善のハンドブックが入っています。どうぞお手にとつて、第一ページを開いて下さい。そこに氏名、年度、善行の願いの数量があります。皆さんも三千個の願いをかけて下さい。そうすれば心安らかに長生きし、幸福に過ごすことができます。

企業家が従業員を率いて一日一善を行えば、社内に善い思想が溢れ、企業文化の発展が促進されるでしょう。従業員同士の人間関係も一層円滑になり、生産する商品にも善い思想が反映されることでしょう。

もっと社会の多くの人に一日一善活動に参加してもらい、稲盛哲学を広めるため、私たちは一日一善サイトを設立しました。このサ

イトを拠点に、一日一善の理念に賛同し、共感する仲間たちが一緒に集まり、一日一善を實踐し、毎日反省を行い、稲盛哲学を實踐し共有します。現在、社員全員が毎日、一日一善活動と毎日の反省を社内情報プラットフォームと一日一善サイトに発表しています。そこで皆が互いに励ましあっています。今では毎日何百件という善行が情報プラットフォームとサイトに発表されています。

全家福公司是二〇一二年に一日一善公式サイトを立ち上げ、より多くの人達が一日一善活動に参加するよう呼びかけています。

「一日一善」ミニブログが開設されてから、書き込み数は累計三万件を突破しています。これは三万個の善い願いがあったことを表しています。私たちは中国の全ての企業が一日一善ミニブログを行い、全ての中国人が善い行いを願い、それを口にし、実行するよう願っています。こうすれば中国はより良い方向に発展するでしょう。今日、ご来席の各企業家の皆様と良いご縁で結ばれ、そして皆様が従

業員を率いて一日一善のメンバーとなるようお手伝いできますことを祈っています。私たち皆で一日一善を行い、一緒に稲盛哲学を實踐しましょう。

また、私たちは一日一善活動を通じて、社会に稲盛哲学を広めています。

現在、弊社はお守りグッズを販売する時、お客様に善い願いをかけてもらい、善行の数量を一日一善ハンドブックに書き込んでもらうか、或いはその場で一日一善サイトに登録してもらっています。時間のないお客様には一日一善ガイドンスカードを差し上げています。このように善行の種まきをしてもらい、家に帰ったらそれを実現するようお願いしております。「一日一善」活動を通じて、リピート客が増加したようです。また今年から観光地で「一日一善稲盛哲学ハンドブック」の無料配布を始めました。今後年間百万冊以上を配布する予定です。

現在、中国盛和塾の塾生は皆一日一善を理解しており、盛和塾《重慶》では今年度を一

日一善イヤーに定めています。一日一善を実践している企業従業員は、既に十万人を突破しています。

弊社全家福公司是盛和塾《山東》二〇一一年最優秀実践賞を賜りました。とても光栄に思います。

私は一日一善活動を通じて稲盛哲学を広めることに自信を持っており、一日一善活動を通じて、より良く、末永く稲盛哲学を伝えていくことができると強く信じています。今後、



人間が存在する限り、そこに稲盛哲学と一日一善活動が存在すると固く信じています！

私たちが一日一善活動を通じて稲盛哲学を広めていく方法は、今はまだ未熟な段階にあります。一日一善活動が発展するよう皆様にご指導いただけますようお願い致します。

私は稲盛先生の教えに出合ってから二年です。実践の成果はまだまだ限りがあります。私の発表に対して皆様からご意見やご指導をいただければ幸いです。最後に、稲盛哲学を系統的に中国に導入された曹岫雲会長に深く感謝申し上げます。この場をお借りして曹会長に「稲盛哲学の実践、一日一善」という本を書いていただけるよう心からお願い致します。私たちはそれを百万冊印刷して、一日一善サイトで「善行を百個積んだ」方に差し上げたいと思います。心から稲盛先生のご健康と、稲盛哲学が大いに広まることをお祈りいたします！

（二〇二二年六月三日 二〇二稲盛和夫経営哲学重慶報告会
経営体験発表より）

MEMBER'S SPIRITS

われ虚心に 経営を語る

Ⅲ

茅 ぼう

忠群 ちゅうぐん

方太集团 ほうたい FOTILE 方太厨房專家

総裁



<http://www.fotile.com>

稲盛哲学と「方太」における儒家の道

◎「敬天愛人」に合致する儒家の「義」と「仁」

尊敬する稲盛和夫先生、尊敬するご来賓の皆さま。

本日はここ重慶で、皆さまとご一緒に企業の経営マネジメント道について交流を行い、稲盛哲学を共に学ぶ機会に恵まれ、非常に光栄に存じています。稲盛先生は私が誰よりも

尊敬する企業家で、私は稲盛哲学によって企業の目的を見つめ直すことができました。西洋の経営学では、株主利益の最大化を追求することが企業の目的とされ、このような観点は全世界に広がっており、大半の中国人もこの観点に賛同しています。この観点に対して疑いを差し挟むものではありません。

これとは異なり、稲盛哲学は東洋的価値観を打ち立てました。つまり、会社を興すからには全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献するということです。このような価値観は、儒家の思想と完全に一致します。二十世紀の偉大な歴史学者であるトインビー博士は一九七二年の「二十一世紀への対話」のなかで、人類は過剰な利己と貪欲によって方向を失い、科学技術が全てを滅ぼし、道徳の衰退と宗教・信仰の没落により、世界には空前の危機が訪れると予言しています。

稲盛哲学の核心は「敬天愛人」です。天を敬うことは儒家の「義」と近いですし、人を

■茅 忠群プロフィール 方太集団総裁。

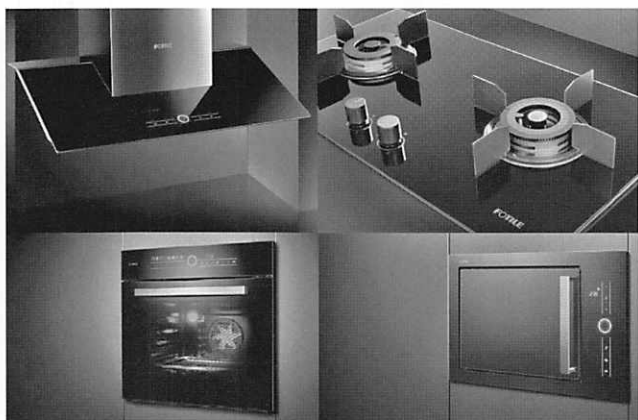
同社は「中国で最もポテンシャルのあるトップ〇ブランド」に選出された。同時に「中国有名商標」、「最も価値ある中国キッチン家電用品ブランド第二位」、「中国有名ブランド」、「二〇〇八年消費者第一理想ブランド」など数々の受賞歴を誇る。二〇〇八年、方太のブランド資産価値は時価四二・六億元と評価された。その後四年連続で「中国で最も価値あるブランド五百」の業界第一位をキープしている、また、高級キッチン換気扇の売上シェアは中国第二位である。

愛することは儒家の「仁」に相当します。稲盛哲学はまさにこのような仁と義の行いによって従業員の心をとらえ、顧客の心をつかみ、企業に強大な生命力と競争力をもたらしたのです。稲盛先生は、企業の経営においていちばん大切なのは人心であり、企業の経営は即ち人心の経営だと考えていらっしゃると思います。このような「心を本位とした経営」こそが真の意味での商道です。

現在のところ、「方太」

が稲盛哲学とアメーバシステムを系統的に取り入れたことはありませんが、私たちはこれまでに五年にわたって儒家の仁、





製品例(左上から時計回り) レンジフード、ガスコンロ、電子レンジ、オープン

義、礼、智、信の思想を取り入れていきます。この過程で私なりに感じたところもあり、ここで皆さまと共有するとともに、稲盛先生と皆さまにぜひご指導をお願いしたいと思います。

◎西洋式マネジメントと中国文化との融合へ
方太は創業から十六年が経ち、方太ブラン

ドの創出に成功しました。現在、方太は中国の家電業界をリードする初の国産ハイエンドブランドとなっています。ハイエンドのキッチン家電では西洋ブランドを超える売れ行きで、ハイエンド・キッチン家電の専門メーカーとして、中国の業界をリードしています。

方太の創業後、前半時期では主に西洋のマネジメントを学び、外国から講師を招いてさまざまな研修を行いました。その後二〇〇〇年になり、私は中欧国際工商学院(CEIBS)でエグゼクティブMBA(EMBA)プログラムに参加し、西洋のマネジメントを系統的に学びました。同ビジネススクールを修了後、この後は何を学べばよいのか、という問題に突き当たりました。中国企業のマネジメントはこのまま永遠に西洋に後れを取り、常に西洋のマネジメントを学んでいくということなのでしょうか。

この時期、私は日本に目を向けました。日本のマネジメントは独自の体系を持っています。これは日本式マネジメントと呼ばれ、現

代の西洋のマネジメント手法を日本本来の伝統や文化と完璧に融合させ、日本式マネジメントを生み出しており、日本の経済成長のなかで大きな役割を果たしました。実際には日本に限らず、ヨーロッパにしても、ドイツにしても、あるいは韓国にしても、アメリカ式マネジメントをコピーしただけのものではありません。このように考えれば、物事がはつきりとしてきました。

中国は五千年の歴史を持つ文化の大国ですから、マネジメントと自国の文化の融合を実現することが必須であると考えたわけです。西洋の現代的なマネジメント手法と中国の優れた伝統、文化を完璧に融合させることが、中国のマネジメントが目指すべき方向だと思いました。

このようにして、学ぶべきものが見つかったのです。その後数年の間に清華大学と北京大学で中国の国学に関するカリキュラムに参加し、真摯に、系統的に学びました。何年か学び、しだいに要領を得てきて、二〇〇八年から社

内で儒家思想を推進するようになりました。実践しながら模索を行い、しだいに儒家マネジメント体系というものができてきました。

◎「方太」の理念と価値観

方太の儒家マネジメントにおける根本の指導思想は漢字十六字（中学明道、西学優術、西合璧、以道御術）に表わされます。中国の学問によって道を明らかにし、西洋の学問によって技を磨き、中国と西洋を融合させ、道によって技を制御する、ということです。

まず、儒家思想によって方太の理念や価値観を洗練しました。方太のミッシオンは「より良い家に」ということで、当初はお客様の家をより良くするということでした。そして儒家思想の「家」という概念と稲盛哲学を学び、方太のミッシオンを「ハイクオリティなキッチン用製品を提供し、健康・エコ・品位のあるライフスタイルを提唱すること」で、より幸せな家庭生活を楽しんでもらう。同時に全従業員の物心両面の幸福を追求し、方太という大きな家がよ



本社外観

りすばらしくなるよう取り組み」に修正しました。つまり、従業員に対する愛と関心を加え、方太という企業を単なる企業ではなく、一つの大きな家庭とみなすようにしたのです。

同時に、当社のビジョンを「尊敬される世界一流の企業」に修正し、「尊敬される」ことを強調するとともに、尊敬されるためには社

会的責任を積極的に果たさなければならないことを明確にしました。また、方太のコア・バリューに対して修正と改善を行いました。それまでは「製品の品格、企業の品格、人間の品格 三つの品格の融合」でしたが、人間の品格を先頭に置き、これを「人間の品格、企業の品格、製品の品格 三つの品格の融合」としました。

次に、儒家の「五常の徳（仁・義・礼・智・信）」は単純な道徳規範ではなく、マネジメント思想でもあることに気が付きました。仁は人を思いやることで、従業員を思いやり、関係者を思いやることです。義はすべきことをし、公平かつ公正であり、原則を貫くということです。仁と義は陰と陽の対になっており、それぞれをまっとうし、バランスを取ることが必要です。

礼は企業の規則・制度です。制定する制度は「仁と義」に適ったものでなければなりません。しかし、実際には大多数の中国企業は何らかの問題に対して制度を制定するだけで、

どうすれば従業員を縛りつけることができるかばかりを考え、従業員を思いやることはありません。これは儒家の制度とはかけ離れたものです。

智については、さまざまな業界で競争が非常に激しくなっている現代社会において、私たちは制度の制定や意思決定、従業員の使用などの面で、もっと智恵を使って取り組まなければならぬということです。例えば制度は、儒家では仁と義に適ったものであることが求められ、そうであってこそ良い制度となることができるのです。しかし、現実には良い制度をつくることは難しいことであるため、そこで智恵が求められるのです。重要な意思決定、

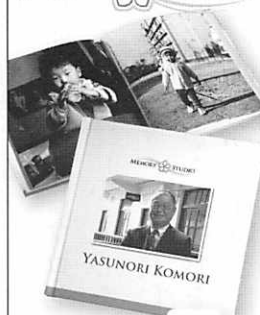
戦略の立案、従業員の選定と使用など、何事についても智恵が必要です。

信は誠実であり、信用を守ることです。つまり、いったん制度を制定したり、意思決定を行い、何かの約束事をしたりしたら、これを朝令暮改してはいけないということです。そして、従業員やお客様の長期的な信頼を得るということを目標にしていかなければなりません。

◎「方太」の教育研修プランと制度づくり

理念と価値観を洗練した後は、教育が最重要事項となりました。私たちはまず、教育プランと研修プランを分けました。教育は人間

メモリー スタジオ



「フォトブック」で

思い出が鮮やかに蘇る

★プレゼントには「メモリーギフト券」

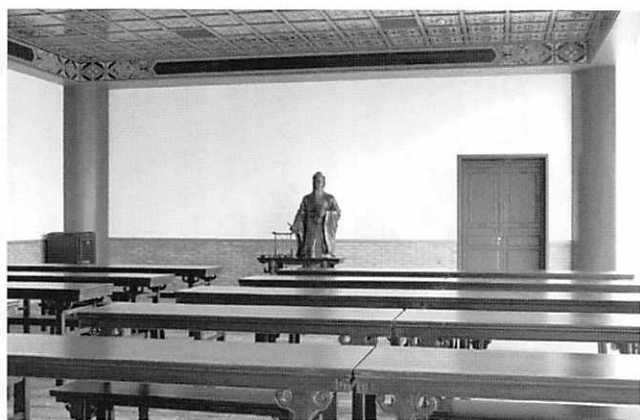


株式会社アンテリジャン
TEL: 06-6457-1370

盛和塾〈大阪〉塾生
子守康範

の本質を開発するプロセスであり、研修は知識と技能を開発するプロセスです。教育は直接人心を対象にし、人心を動かすことが重要なポイントです。従業員に、こうした理念と価値観に本心からの共感を持ってもらってこそ、彼らに自らの行いを自覚的に改め、優れた習慣を自覚的に養ってもらうことが可能になるのであって、そうでなければ教育の効果は上がりません。私たちはそうした直接人の心を対象とした、詰め込み式ではない教材を会社を選び、みんなに見てもらおうという方法をとりました。普段は部門を単位として、従業員が好む教育スタイルを部門が選ぶようにしています。例えば朝会の際に『論語』や『弟子規』（編集注…基本的な倫理道徳を教える啓蒙書）などの儒家の經典を読み上げ、従業員が受け入れやすく、教育上の意義のある活動を定期的に開催しています。そして、「方太人報」などの社内メディアを活用した積極的な宣伝も行っています。

また、教育を進めながら、同時に制度づく



社内の研修室

りも行わなければなりません。どのように制度づくりを進めたかというと、まずは制度の見直しから始めました。社内の主な制度が儒家で言うところの良い制度であるか、つまり、仁と義に適っているかを検査しました。

例えば、当社では以前、行動規定の処罰制度で違反をA、B、Cの三種類に分けており、



Aは最も深刻で、解雇するものです。Cはいちばん軽く、遅刻や早退などで、一回ごとに二十元ほどの罰則金を科すといったものです。儒家では教育が最も重要と考えます。従業員に恥と恐れを知ってもらうことで、自然と過ちをなくすことができるのです。以前のやり方では、例えばCの違反で言うところ、従業員は罰則金として二十元を支払ってしまえば、心

理的にはこの罰金で違反が帳消しになり、違反したことはもう問題なくなってしまう、そうなる、恥といふものを感じることなく、次も違反を犯すことになり

ます。そこで、まずはCの違反の罰則金をやめて、帳消しになるという感覚を持たせないようにした上で、直属の上司と数分間の話をさせて教育を行うようにしました。Aの違反に対しては恐れが必要であるため、今もこの制度を実施しています。

その他、当社は二年前に従業員持ち株制度を導入しました。一般的に、企業の習慣となっている方法では、高級管理職や重要な人材だけが持ち株制度の対象となります。しかし、私たちは企業は大きな家庭であり、全従業員が家族であると考えています。ですから、一部の人たちだけが株を持ち、一部の人たちは持たない、ということではいけないのです。同時に、「仁」は人への思いやりですから、一般社員も思いやらなければならぬということとで、最終的には持ち株制度の対象を方太の全従業員に広げたのです。入社後二年が経っていること、これが唯一の条件です。同時に、全国には営業所が五十ヶ所以上ありますが、それぞれをアメーバとみなして、これに持ち

株制度を合わせ、持株と業績を連動させるという制度を取り入れました。制度の見直しが終わったなら、あとはこれを厳格に実施しなければなりません。制度の前では誰もが平等であり、私たちはこうした制度の実施を徹底しています。

以上は当社が行ってきたことの一部です。二〇〇八年から始めてすでに四年あまりが経ち、当初は思いもよらなかった成果を上げています。例えば、従業員の人数は毎年増えています。Cの違反件数は毎年、前年の半分に減っているのです。重大な規則違反であるAの違反については最近二年間で大幅に減りました。また、同僚たちと互いに助け合い、積極的に両親に電話をして挨拶をしたりと、従業員たちが思いやりを持つようになりました。従業員は家では両親でもあるわけで、当社の教育ビデオを見ている家庭はこれを通じてもの教育に役立てたりと、家庭の仲が良くなっています。さらに、主体者としての意識が高まり、合理化に向けた提案が大幅に増えています。

ます。(第三者機関の調査によれば)従業員の勤労意欲もしだいに上がっており、業績面でも当社は業界を引き続きリードし、昨年には最高の栄誉である全国品質賞を受賞しました。

以上、私からお話しさせて頂きました。方太の儒家マネジメント体系は現在も模索と実践の段階で、まだまだ完成には至っていません。ご列席の皆さまに、ぜひご指導を頂きたいと思えます。稲盛哲学と中国の儒家思想にひじょうにたくさん共通点があると思います。ですから、中国企業はもともと稲盛哲学を学び、同時に中国の伝統文化からヒントを得て、長い時間をかけていけば、中国のマネジメント体系は、稲盛哲学と同じように人類社会の進歩に大きく貢献していくことでしょう。

稲盛先生、ありがとうございました。

(二〇二二年六月三日 二〇二稲盛和夫経営哲学重慶報告会

経営体験発表より)

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)

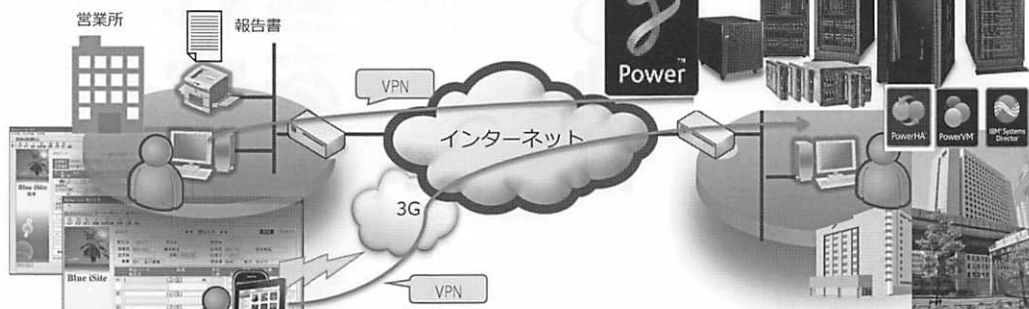
■圧倒的なテクノロジーの優位性を持つデータセンター

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

九動博多ビル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



MEMBER'S SPIRITS

われ虚心に 経営を語る

IV

李^り 彬^{ひん}蘭^{らん} 〈北京〉 新一佳^{しんいつか}スーパー株式有限公司 董事長



我が心の軌跡

◎はじめに

尊敬する稲盛塾長、尊敬するご来賓の皆さま、尊敬する企業家の皆さま、こんにちば。

初めに、ここでお話をさせていただく機会を賜り、盛和塾に感謝したいと思います。私は広東省^{しんせん}深圳市から来ました、「新一佳」で董

事長をしております李彬蘭と申します。話の中には配慮の至らない点もあるかもしれませんが、その節はどうぞお許しください。

新一佳はチェーン店展開するスーパーマーケットで、一九九五年六月に創業いたしました。当社は創業以来、常に「革新、サービス、

満足、第一」を経営理念とし、「新鮮、清潔、豊富、低価格」を主旨として、何でも揃うワンストップ式のお店としてご利用いただいています。一九九五年に深圳市宝安区で一号店がオープンしてから現在に至るまで、全国各地で百店舗以上がオープンいたしました。売上高は約百七十億元（約二千四十億円※一元十二円として）に達し、従業員数は二万人以上を数えます。

それでは、新一佳の成長のプロセスと、稲盛哲学を实践してきた心の軌跡を、皆さまと共有させていただきたいと思います。

一九九五年に深圳宝安店がオープンしたば

■李 彬蘭プロフィール

新一佳スーパー株式有限公司 董事長。

同社は一九九五年に創立し、広東省の流通業界ではトップ企業。中国の「国家重点育成二十強商業企業」に指定されている。中国各地で百以上のチェーン店を展開し、年間売上は百七十五億元に迫る。就職難に苦しむ二万人を救った李 彬蘭氏は「中国女性企業家愛心（ハートのある）人物」、「広東ビジネス界に三十年間貢献を続けた人物」、「二十十年の広東ビジネス界で最も尊敬されるビジネスリーダー」などの受賞も数多くある。二〇一一年八月から稲盛哲学の実践を始めており、新たな気持ちで、心を磨く道を歩んでいる。

かりの頃、私には大きな目標というものはありませんでした。ただお客様に安全で安く、清潔で高品質な商品を提供し、家庭に貢献し、社会の役に立ちたいと考えていました。宝安区は深圳市の郊外にある区で、住民の方々は市内に買い物に出かけなければならず、とても不便な状況でした。そこで宝安区の方々に市内の方々と同じ商品をお買い求めいただけ





新一佳スーパーマーケット

るよう、不満の場合は返金するようにし、「商品品質保険」の措置を打ち出しました。太平洋保険社と提携し、数万種類に及ぶ商品に品質保険を適用したのです。新一佳は地元住民の方々が安心してお買い物できる店になりました。

一九九五年から一九九九年までに四店舗がオープンしました。チェーン店方式を取り入

れ、新一佳は全従業員が熱意を燃やし、「深圳を足場とし、広東の基盤を固め、全国に展開する」という戦略を立てました。

一九九九年から二〇〇三年まで、わずか五年間で全国に三十八店舗がオープンしました。二〇〇三年から二〇〇八年まで、新一佳のチェーン店は毎年三十店舗というペースで拡大を続けました。急速な拡大の背後では誰にも負けない努力をし、まさに稲盛塾長が「努力のなかでも辛いとは思わない」とおっしゃったように、全身に力がみなぎっていました。店舗オープンや何か重要な出来事に際して、私より若い従業員たちでさえ疲労困憊こんぱいなのですが、私はまったく疲れたそぶりも見せずに仕事に打ち込みました。午前中は深圳、正午は広州、夜は南京と、何事も自分自身で取り組み、疲れを知らない才能を最大限に発揮しました。

新一佳は青果部門から精肉部門、家電部門まで、十六の部門があり、十六の業種が揃っています。私たちは新店舗がオープンするた

び、著名ブランドの商品を導入する以外にも、出店先の地元でこの十六業種を調査して、それぞれの業種で経営が最も優れた企業を三社から五社選び、彼らの商品を選別し、店舗内の商品として導入するようにしています。また、お客様懇談会を開き、地元の常連のお客様のニーズを発掘するようにしています。

二〇〇〇年に長沙一号店をオープンした時のことですが、「徳」というブランドの豆腐干（編集注：固く乾燥させた豆腐のこと、中国ではポピュラーな食材）が当時、長沙で最も人気のブランドで、供給が必要に追いつかない状態でした。そこでメーカーが商品の配送を嫌がったため、毎日人員を派遣して列に並んで買い付けをしたものでした。

長沙一号店の開店準備に追われていた四カ月あまりの間、準備に携わった全従業員は、日曜日の午前だけ服を洗うために休暇をとり、ほとんど毎日朝八時から深夜まで仕事に打ち込みました。開店先の物件はそこまで良いものではありませんでしたが、開業初年度の売

上高は二億元（約二十四億円）超、税引前利益は一千三百萬元（約一億五千六百万円）に達しました。

◎稲盛哲学との出会い

二〇〇三年十月三日、中国共産党中央総書記でもある胡錦濤国家主席が新一佳を視察して、「世界の大型スーパーマーケットから先進的なノウハウを学び、強大な物流配送体系をつくること。供給をしっかりと行い、規模を拡大し、チェーン店展開して、競争力強化に努め、競争のなかで成長するように」という指示をいただきました。私たちは胡総書記の指示を受けて奮い立ち、すぐに行動を起こし、一つ、また一つと新しい措置を打ち出しました。

この時点で新一佳は非常に成功した企業でしたし、私自身も業界のなかでそれなりの影響力を持ったと言えるのですが、輝かしい成功の裏で、困難と問題も出てきました。私がまさにいちばん迷っていた時、盛和塾を初めて知ったのです。

二〇一一年八月二日、香港で盛和塾《東京》の下村満子さん（編集注：現在、盛和塾《福島》代表世話人）に出会い、彼女から稲盛和夫先生のことを紹介され、『生き方』と『稲盛和夫の哲学』を手に入れました。

人は何のために生きるのか？ 正直、こういった問題を考えたことはありませんでした。人生とは、つまり富や栄華を求めるものではないのか？ ほかの人よりも良い暮らしをして、格好よく生きるということではないのか？ 何年前か前、数十億円で新一佳を買収したいという企業がありました。もしもちょうど稲盛哲学に出合っていなかったら、私は今日ここで感想を発表していることもなく、暇を持て余して過ごす「有閑マダム」に成り下がっていたことでしょう。

稲盛塾長は、「人生は盛大なパーティーではなく、修練の場だ」、「人生の本当の目的は心を鍛え、魂を磨くことにある」、「指導者の立場にある者にはわずかな私心も許されず、自分の利己的な心など持つことはできない。指

導者が私心を抱けば、組織は崩壊を免れない」とおっしゃいました。

稲盛塾長の思想を完全に理解することはできませんでしたが、とにかく考えるということを始めました。そして、一体何を求めて起業したのかと何度も自分に問いかけました。私は「動機善なりや、私心なかりしか」ということができているのか？ こうして何度も繰り返して自問自答をしながら、従業員たちとの距離を縮めて各地の店舗に視察に行くようになり、現場の従業員たちと交流を重ねました。

そこで見たこと、感じたことは、指導者たる者、徹底して「無私」の態度を貫き、常に会社を思い、自己犠牲をいとわないことこそ、従業員を幸せにし、楽しくなってもらうことができるのだということです。そして、それまでの自分のやり方を変えようと決心しました。

◎稲盛哲学を受容する努力

私は二〇一一年に盛和塾《北京》に入り、

続いて九月二十五日には盛和塾《広州》の報告会に参加しました。はじめに二日間の学習に取り組み、私の心は大きく揺り動かされました。稲盛先生の見解を聞き、人生というのは、こうあるべきだったと気がついたのです。

それまでは企業を経営する目的や意義は「金もうけ」と「発展」にあると思いい、外国から小売業専門のチームを呼び寄せていました。彼らがもたらしたのは西洋式のマネジメント体制・手法であって、業績の管理に重点を置き、個人の努力を奨励し、個人主義を強調するものでした。そして、企業と従業員の関係は一種の取引になってしまい、従業員は帰属感をなくしていました。以前、当社は従業員に住

居や食事を提供していましたが、当然ながら、外国の専門チームが来てからはこうしたものを現金化し、住宅補助金や食費補助金を支給するようにしました。当時、従業員たちはこのやり方を喜んで受け入れてくれましたが、物価や住宅価格が上がると、福利厚生が下がったと感じるようになりました。広州報告会の後、毎日朝八時に出勤し、夜八時ちょうどに退社していました。私は現場の従業員たちと交流するなかで、お昼の食費補助金が足りず、従業員が自分で住宅を探すのはとても難しいことだと気がつきました。そこで従業員一人につきお昼の食費補助金を十元（約百二十円）増やし、部屋を借りて従業員に住んでもらい、

Fukushima

フレッシュ・バリューをあなたとともに

フクシマは厨房機器の省エネを追求します!!

インバーター制御冷蔵庫
タテ型 Aシリーズ



ARD-120RM

省エネ率 約**66.9%**ダウン

年間ランニングコスト

従来機種 36,600円

ARD-120RM 12,100円

小型製氷機
FIC-Aシリーズ



FIC-A25KT

省エネ率 約**36%**ダウン

年間ランニングコスト

従来機種 39,800円

FIC-A25KT 25,600円

福島工業株式会社

本社営業企画・ブランド推進部
〒555-0012 大阪市西淀川区御幣島3-16-11
TEL (06) 6477-2031

東日本支社・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>



さらに今年二月には基本賃金を上げるなどして、人件費は前年と比べて四千百萬元（約四億九千二百萬元）以上増大しました。

今年三月、私は副社長と一緒に日本を訪れ、JALや京セラ経営研究所、豫洲短板、松山バレエ団などのほか、盛和塾生の企業を参観させていただきました。そして彼らの思想や心、魂に大きな感銘を受け、私は常に善であ

るようにと努めていながらも、明確な目標がないことに気がつきました。従業員に稲盛哲学を学ぶように押しつけるだけで、自分自身がそもそも稲盛哲学の原点と応用をきちんと理解しておらず、行動ややり方も、従業員たちの手本となるにはまだまだなのだと分かったのです。また、私は口を動かし、頭を動かしているだけで、心は動いておらず、「パートナーシップ経営」や「大家族主義」の理念を自分の内心深くまで浸透させることができていないのだと意識しはじめました。

日本では、盛和塾の企業は本当の意味で「動機善なりや、私心なかりしか」を実現しており、彼らの企業は調和的な雰囲気で、皆が親切であり、本当に会社が家なのです。会社を家として、会社の全従業員を家族、兄弟や姉妹だと思ふことができれば、正しいことや誤ったことを含め、彼らを自然に受け入れることができます。彼らもまた真摯な気持ちで経営者と向き合い、会社の雰囲気が大きく様変わりします。

私は会社に戻り、すぐに行動に移しました。実際の行動によって従業員を動かし、従業員のためにできる限りのことをしようと決意したのです。日本では、社内のオフィスでも工場の作業場、あるいは食堂でも、どこも非常に清潔で、塵ひとつありません。そこで自ら清掃を行い、本社ビルの清掃を徹底し、従業員に快適で清潔な環境を整えるようにしました。

次に、京セラと同じように毎日従業員を集めて朝会を開き、稲盛哲学を通して得られた心得や感想を共有し合い、前日の販売成績を報告するようにしました。第三に、自ら米や油を選び、食堂に行って従業員の食事をつくり、彼らと一緒に食卓を囲むようにしました。毎日そのようにしました。

こうした行動を通じて、それまで会社を自分の家だと思っていたのは、私の気持ちの転換がうまくできておらず、董事長としての地位にしがみつき、従業員への思いやりができていなかったためだと分かりました。今、会社は自分の家で、従業員は家族、兄弟、姉

妹だと思っています。こうした気持ちで彼らと向き合い、大家族という気持ちで彼らと接しています。

私は問題解決のカギが見つかったと信じています。指導者は常に部下の利益と幸福に配慮し、思いやりをもって部下の指導と育成に当たり、彼らが成長と進歩を実現できるようにして、従業員が働きやすい優れた環境をつくることに努力しなければなりません。従業員が困難に直面したり、不幸な事態に見舞われたりした時には、親としての思いやりとアドバイスを与え、全力で彼らを助け、支えてやらなければなりません。

これについては経営陣のミーティングで何度も深く反省し、自分自身を見直すということをしてきました。そして経営陣の皆も反省するようになり、自分の官僚のようなやり方を認識し始め、従業員に対する思いやりがなかったこと、責任から逃れたいという気持ちがあったことを意識するようになりました。誰もが言いたいことを言うなかで、自分のそ

れまでのやり方を深く反省し、見直しました。

まさに稲盛塾長がおっしゃったように、「経営者が変われば、それに続いて幹部も変わる。さらに従業員も変わり、企業も変わる」のです。自分自身で稲盛哲学を積極的に実践したため、当社の仕事の雰囲気や社風がすっかりと様変わりし、誰もが情熱と自信に満ち溢れ、従業員たちがしだいに安定していききました。

二〇一二年三月三十一日、広東省と深圳市の政府トップがやってきて、農家とスーパーマーケットの連携について調査に訪れました。新一佳の大半の生活必需品の価格が一般的な販売価格よりも低く、従業員が情熱に満ちた様子を見て、副省長からは「新一佳の肉や野菜の値段を見て、安心しました。このように政府を助け、人々の利益に配慮する利他的な精神を大切にし、社会的責任感のある企業としてがんばってください」という言葉をいただきました。

従業員の信頼と政府の支持を受け、私は創業時に戻ったかのように、全身に力がみなぎっ

ています。

稲盛塾長は、「成功もまた一つの試練。一時的な成功がいつまでも続くとは限らない。中国に『謙遜は福』という言葉があるが、ちょっとした成功にうぬぼれて傲慢になってしまような人は欲望の渦に落ち、そこから抜け出すことができなくなる。謙虚さを忘れた経営者が経営する企業も、いつまでも繁栄を続けていくことはできない。成功もまた天から授かった一つの試練。幸運にも成功を収めたからといって、うぬぼれたり、傲慢になったりしてはいけない。謙虚さを保ち、常に努力を続けることこそがいちばん大切だ」とおっしゃっています。

稲盛塾長のこの言葉は、まるで私のためにおっしゃったような感じがいたします。一番迷っていた時期にこうしたすばらしい教えを得ることができ、自分の人生の目的や意義を見直すことができたのは本当に幸運でした。私がこの世に生まれたのは金もうけのためではなく、心を鍛え、人格を磨き、自分の力で

従業員やお客様、この社会に価値を創造するためなのです。

◎成功の道を歩む経営者の皆さまへ

ここで、今まさに成功の道を歩んでいらっしゃる経営者の皆さまに私からアドバイスをさせていただきますと思います。企業が大きく成長し、問題が起きてから稲盛哲学の指導を受けようとするのではなく、問題がまだ起きていない今、あるいは創業間もないこの時点で稲盛哲学を学び、ご自身の人生の目標や経営の目的を確立できるようにしてください。そして、「敬天愛人」こそが、人生と事業における成功の根本であり、この指導原則によらない成功は全て一時的な成功であり、有害な成功でさえあるということを固く信じています。

決して長くはない人生の旅路のなかで、私たちは長い間、生きることの目的を見失っていました。盛和塾は心と魂のよりどころであり、ここで私は人生の本当の目的と意義を見つけることができましたのです。本日は思想を同

じくする皆さまと一緒に塾長の教えに耳を傾け、共に心を高め、経営を伸ばすことができ、非常に喜ばしく、また幸せに感じています。塾長の教えに心より感謝申し上げます。皆さま、ご清聴いただき、ありがとうございます。

(二〇二二年六月三日 二〇二稲盛和夫経営哲学重慶报告会
経営体験発表より)



MEMBER'S SPIRITS

われ虚心に 経営を語る

V

徐 じょ
万剛 まんこう
〈成都〉 しせんいせい 四川伊誠不動産有限公司 董事長



稲盛哲学の初歩的実践

◎稲盛哲学を初めて知る

私が初めて稲盛哲学にふれたのは二〇〇九年だったと記憶しています。当時ちよつとした偶然で『生き方』を読みましたが、その中のある話で、私にとってふつと腑に落ちるものがありました。それは本の中のこんな一節

でした。

「働くことで得られる喜びは格別であり、遊びや趣味ではけつして代替できません。まじめに一生懸命仕事に打ち込み、つらさや苦しさを超えて何かを成し遂げたときの達成感。それに代わる喜びはこの世にはないのです。」

人の営みのうち最上の喜びを与えてくれる労働において、あるいは人生の中でもっとも大きなウェイトを占める仕事において、充実感が得られないかぎり、他の何かで喜びを得たとしても、私たちには結局物足りなさしか残らないはずです」。

「何も俗世を離れなくても、仕事の現場が一番の精神修養の場であり、働くこと自体がすなわち修行なのです。日々の仕事にしっかりと励むことによって、高邁な人格とともに、すばらしい人生を手に入れることができる」。

一九八六年当時を思い出すと、私は二十一歳で社会に出て、その後二十八歳で起業してからも人生の意義がはつきりと分からず、わずかなもうけがあればそれで安心し、それ以

■徐万剛プロフィール
四川伊誠不動産董事長。

二〇〇四年に四川伊誠不動産を創業、わずか七年で驚異的な発展を遂げた。複合成長率は年平均一〇〇%を超え、現在、中西部地域における不動産仲介業界のリーダー的存在になっている。現在重慶市と成都市にチェーン店を百九十店舗以上展開している。年売上は七十億元を超え、一日平均二百以上のお客さまそれぞれに合わせた賃貸、分譲のニーズに応えている。

上前に進もうとはせず享樂を貪って、いつも心は虚しいものでした。

二〇〇四年に友人と伊誠不動産を創立し、休むことなく一生懸命に仕事に打ち込むようになってはじめて、その中に喜びを見つけることができました。二年後にかつての遊び友達にばったり会ったとき、彼は私に「そんなに一生懸命働いて疲れない？」と聞いてきました。私は「本当に疲れを感じないんだ。とても充実していて楽しい」と答えました。

それから二〇〇七年に、メンタルトレーニングプログラムに参加したときのことですが、当時いっしょに受講していた生徒たちの多くが、心を静める練習や禅の修行の授業を受けていると聞いたとき、たいへんすばらしいことだと思い、まるで瞬時に心のよりどころを得たような気がしました。しかし現実の生活に戻った彼らは、再び力なくぼんやりとしか映らないのでした。

私がかここ数年来まじめに仕事に取り組むことで味わっているのは充実感、興奮、喜びで

あり、それでもいつもまだ時間が足りず、一日が二十五時間だったらしいのに、と思っ
ています。以前はそんなふう感じたとしても、
仕事と心の修練との間に何の関連があるのか
私には分かっていませんでした。

しかし『生き方』を読んだときにはずっと目
覚めたのです。私がこうして全身全霊で仕事
に打ち込むことは、彼らが心を静め禅の修行
をするのと本質的には同じことで、どちらも
修練なのだと。もし何かが違うというのなら、
それは、メンタルトレーニングは授業料を支
払わなければなりません、はじめに働く方
はお金が稼げるという点でしょう。

二〇一〇年には『働き方』を読み、私は大
きく啓発されました。そこで本の中でも特に
すばらしいと感じた部分を会社のマネー
ジャーたちに紹介し、「この本を読みたい人が
いれば差し上げます。その代わり条件として
読み終わった後に感想文を書いてください」
と話しました。するとマネージャー二百名以
上が申し出てきました。その後彼らの感想文

を読むと、収穫は非常に大きかったようです
が、まとまりがなく系統性を欠いていました。

◎稲盛哲学を系統的にグループ学習する

二〇一一年九月、友人の紹介で私は盛和塾
に入塾し、広州報告会に参加して、それに続
いて大連報告会にも参加しました。その現場
で稲盛塾長の教えと塾生たちのすばらしい発
表を聞きながら、私は興奮で胸が熱くなりま
した。心の中に、「こうした組織を探していた
んだ」という強い思いが湧きました。学習を
通じて、企業経営の第一の目的は、従業員全
員の物心両面の幸福を追求することであると
確信するようになりました。

それ以降、私は会社幹部による稲盛塾長の
著作のグループ学習、視察学習、専門家によ
る社内講義など様々な方法を通じて、稲盛哲
学の系統的学習の道を進み始めました。

二〇一一年十一月一日は記念すべき一日で
した。当社で稲盛経営哲学の実践開始式が開
かれたのです。稲盛哲学の研究・実践者であ



る白立新博士が私どもの招きに応じて、北京からわざわざ成都にお越しになり、当社の中級・上級幹部を対象に稲盛経営哲学についてお話しくださいました。過去から現在、また洋の東西にまたがる、稲盛哲学の思想について白博士から伺い、私たちは稲盛哲学をしっ

かりと認識することができました。式の後には、参加した誰もがまるで洗礼を受けたような気持ちになりました。

昨年十一月からこれまでの半年間に、私たちは全社的規模で稲盛哲学の学習活動を展開しています。まず『生き方』を勉強することとし、幹部五百名に本を一冊ずつ配布した上で、毎週部門単位で一章ずつグループ学習を進めました。

より高い学習効果が得られるよう、グループ学習を正式に始める前に私がそのうちの一章を朗読して、どれくらいの時間が必要か測ってみました。すると五十分ほどかかることが分かったので、毎週のグループ活動時には、まずその章の内容を順番に朗読し、その上で意見発表、討論に三十分以上かけ、最後にその週の最優秀賞を選出して景品を出すように通知しました。

こうすることにしたのは、はじめに学ばないのではないかという危惧が、私にあったからです。そこで最低限の学習時間を決めて、

ささやかな励ましとしたのです。

結果的には私の心配は全く当て外れで、社員が積極的に学ぶ様子は私の全く予想しないものでした。より良い学習効果を得るため、グループ学習は勤務時間中に行って、社員の休憩時間を割かないようにと求めました。それにも関わらず多くの者が、グループ学習のために自宅で予習をしてきていました。意見発表の時間も規定の三十分をはるかに超え、討論が盛りあがってくると一時間、二時間になることもしばしばでした。

私もみなとともに学ぶため、事前に一度予習をし、その上で業務部門の総監グループとともにもう一度勉強し、職能部門の総監とさらに勉強し、そして直属の数部門のマネージャーともう一度勉強しました。

今回、私たちは合わせて四回学習会を開き、二〇〇九年に勉強した分一回と、後に成都盛和塾が主催した分一回を合わせると、これまでに『生き方』を計六回にわたって勉強したことになります。その学習の回ごとに、いつ

も新たな感覚と収穫があるのです。

今回の学習を通じ、グループ学習の効果は個人で自習するよりも何倍も高いことに、私たちは気がつきました。その最大の理由は、各個人が発表、討論することで考え方がぶつかったり共鳴し合ったりして、そこから共通認識が生まれ、考えが統一されるからでしょう。幹部のグループ学習以外に、当社では各部門でも毎朝の朝礼で、その日の担当者が『生き方』から学んだことを発表するよう求めました。こうした方法で全従業員に稲盛哲学を毎日伝えていきました。



『生き方』簡体字版(中国語タイトル「活法」)

学習意欲を引き出すために、各部門ではさらに『生き方』の最優秀発表者一名を毎週選出することになりました。八週間後にはまた、『生き方』の学習模範スピーチ大会を開き、予選、準決勝戦、決勝戦の結果、学習模範八名が選ばれ、優勝者には稲盛塾長の「六つの精進」の陶画（編集注：陶器に書かれた絵）一点が贈られました。

同様の方法で、当社ではさらに『働き方』、『アムバ経営』、『稲盛和夫の実学』を勉強しました。そうして半年あまり経ち、社員たちの考え方が変化してきたように感じています。彼らは私が思った以上に稲盛哲学を受け入れており、やはりここでも人の心は善に向かう

ということが証明されたのです。今となつては、「敬天愛人」、「人間として何が正しいか」、「利他」、「反省」、「誰にも負けない努力をする」、「魂を磨く」、「完璧主義」、「一対一対応」といった言葉が社員の口癖になっています。社内のチームにこれほど大きな変化があったことに、私はひじょうに慰められました。

◎経営理念を改める

二〇一一年十二月、私は再び幹部十八名を率いて上海を訪れ、稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司が主催する、「稲盛和夫経営チーム研修班」の研修に参加しました。これは中国で初めて開催された稲盛経営哲学の定着のため

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

のコースです。これに参加して私たちは稲盛経営哲学について系統的に学ぶことができ、収穫は大きいものでした。研修の最終日に、私たちは幹部十八名はよく話し合った結果、会社の使命を修正することで意見が一致しました。会社のもとの使命は次のようなものでした。

対顧客・安全、透明、便利、スピーディなサービスを提供する

対従業員・持続的成長、夢の実現のための場を構築する

対社会・業界の健全で模範的な発展を牽引する



そして修正後は以下になりました。

対従業員・持続的成長、夢の実現のための場を構築する

対顧客・安全、透明、便利、スピーディなサービスを提供する

対社会・業界の健全で模範的な発展を牽引する

ただ順序を入れ替えただけのようにも見えますが、それだけにかえって私たちの経営理念の重大な変化を意味しているのです。会社に戻ってからは、稲盛哲学を実践するために、私たちはその研修で心に刻んだ「利他」と「反省」という二つの精神を実務に応用し、全従業員が毎日一つ、人のために何かをし、そして毎日反省するよう促していくことにしました。全員がそれをきちんと行動に移せるよう、全従業員が退勤前に書く業務総括の中に「利他事例」「毎日の反省」の二項目を新たに加え、上級者にはそれを読んで評価するよう求めました。

半年間の実践の結果、目に見えた効果が得

られ、同僚間の思いやりが以前より多く見受けられ、利他の精神が随所に花開き、チームの雰囲気は徐々に良くなつていきました。

◎稲盛哲学に学び、不況下で昇給を行う

伊誠不動産は不動産仲介業に属しますが、昨年は規制政策の影響によって、業界全体で軒並み赤字となりました。成都では、昨年の不動産取引量は前年より三一・三%減少しました。人員削減は各社平均で四〇%にも上り、その大部分が、市場低迷のために他業種への転職を選びました。

しかし、昨年十一月から今年の旧正月前までの二、三カ月間、つまり市場が最も冷え込む時期に、当社の離職率は逆に会社創立七年あまりで過去最低となりました。これは私の予想を全く裏切るものでした。あれこれと考えてみた結果、私は、このことはおそらく稲盛哲学の実践と少なからぬ関係があるのだろうという結論に至りました。

昨年下半年以降、中古住宅市場の低迷が続

いたために、収入を上げる目的で私たちは新しい代理販売業務を始めました。このおかげで業績はそれなりに伸びましたが、ディベロップが仲介手数料決済をするまでの期間が長いため、会社のキャッシュフローは毎月減り続けていました。経営者として、私は大きなプレッシャーにさらされ、しかも市場の低迷は今後しばらく続くと思われていました。

このとき私は「ダム式経営」の重要性を本当の意味で理解しました。この冬の時代を乗り切るため、私は、株主を説得して増資への同意をとりつけました。今年一月、家族からのサポートを受けて、私は家の持ち物である店舗を売り出し、他の株主と合わせて二十萬元（約二億四千万円 ※一元＝十二円として）あまりを共同で増資したのです。

このとき当社の経営圧力は非常に高いものでしたが、それでも私たちが増資後にした最初の決定は、現場の一般従業員の給与を引き上げることでした。例えば見習い仲介担当者の最低保障給与を千二百元（二万四千四百円）

から千五百元(約一万八千円)に増やしました。そのときは全員の昇給ができなかったのも、私は昇給通知に特にこう書き添えました。

「二〇一二年の業界の状況と会社の経営不振により、今回は全員の昇給ができず皆さんの期待に応えられませんでした。私が総経理として深く責任を感じ、また株主として至らなさを感じていることを、どうかご理解ください。私は昨年自分で書いた百一の目標の一つ、『二〇一二年には一人あたり営業収入を上げ、伊誠従業員の平均収入を前年比二〇%アップさせる』をしっかりと覚えています。この目標を達成するために、私はこれからさらに努力します。幸せな生活は、私たちがまじめに働いて生み出すものであり、一分耕せば一分の収穫があります。ともに努力し、業務効率を上げ、経営の質を高めて、伊誠人の得る物質的見返りが大きくなるようにしていきますましよう」。

多くの同業者が店を閉めて人を減らしている中、当社では昇給措置をとったことで従業

員からの信頼は大いに強まり、士気が高まりました。非常に幸運なことに、旧正月後の市場取引量が目に見えて回復したことから、当社の従業員も意気が上がり、努力を続けたおかげで、二カ月連続で過去最高の業績を更新して、同業者を驚かせるような成績が得られました。このことは、稲盛塾長が『ど真剣に生きる』の中で書いておられる、「周囲があきらめているなかで孤軍奮闘、誰にも負けない努力を重ねれば、それがのちに大きな差となって現れる」というお話を証明しています。

業績回復にともない、現場従業員の収入は大きく伸びましたが、間接部門の従業員の収入は相対的には低めでした。このため会社では今年四月に、間接部門の従業員の待遇を大幅に引き上げました。

◎「中国経営者稲盛哲学日本遊学団」に参加する

二〇一二年三月には「中国経営者稲盛哲学日本遊学団」に参加することができました。

九日間の日程で、私たちは日本航空、松山バレエ団、静岡のソフトウェア設計企業、中江藤樹記念館、京セラ経営研究所、京セラ本社、



システック社〈静岡〉見学の様子

盛和塾事務局、豫洲短板産業株式会社、神戸大学などを視察し、盛和塾《東京》、盛和塾《京都》、盛和塾《大阪》の塾生とも和やかに交流することができました。

この訪問で、私たちは稲盛哲学の強大な影響力を、さらに近い距離で感じることができました。特に盛和塾事務局の諸橋事務局長が話された、「全従業員の仕事両面の幸福を追求する」という経営理念は、私にとって得るものが非常に大きいものでした。

諸橋事務局長は二つの例を挙げて会社と従業員との関係を説明されました。いわく、「あなたにお子さんが二人いて、どちらも学校で一生懸命勉強している。一人は成績が良くもう一人は悪いとしたら、あなたは成績の良い方の子におこずかいを多めにあげて、悪い方の子には少なくしますか?」。そして、「もしあなたのお子さんが身体に障害をもっていたら、家庭のために価値を生まない、貢献できないからといってその子を捨てたりしますか? だから、従業員ががんばって働いてい

る限り、その能力が低くても、業績が悪くても、その従業員を見捨てないで支えてあげてくたさい」と。

これを聞いて私は涙をこらえきれませんでした。そのとき私の心の深いところには、自分は今まで従業員に申し訳ないことをたくさんしてきたという、一種の罪悪感がありました。それまで私たちは西欧の末尾切り捨て制（編集注…実績の悪い、下位の従業員を切り捨てる制度）を参考にして、自分では会社の数年来の急発展にとって切り札の一つだとさえ思っていました。

ところが諸橋事務局長のこのお話を伺って、自分の至らなさを悟りました。一瞬にしてそれまでの信念が覆り、何が正しく何が正しくないかという判断力が自分の心の中で呼び覚まされました。「大家族主義」とは何か、「血縁関係のない家族企業」とは何かを私はやっと理解したのです。それは私が心のどこかでずっと望んでやまなかったものではないか。以前は、独り善がりに自分たちの企業文化は

稲盛哲学と近いと思っていましたが、その隔たりがいかに大きいか今になって気づかされました。

私は、会社がこの先進んでいくべき方向をやっと見出しました。方向さえはつきりしていれば、道のりの遠さを恐れることはない。このとき、私の心は喜びと希望に満たされました。これが、今回私が日本を訪問して得た最大の収穫でした。

会社に戻ってほどなくして、私は三千名の全社員を集めた大会の場で、業績淘汰制度の廃止決定を発表しました。私は従業員全員にこう告げました。「皆さんの価値観が要求に合っていて、努力して働いている限り、能力が優れなくても、成績が芳しくなくても、会社はそれを見放さずにいつまでも支援します」。それと同時に、会社の「親孝行奨励金」制度の対象を勤続満二年の末端従業員まで拡大する予定であることも説明し、「全従業員の物心両面での幸福追求」の面でさらに小さな一歩を踏み出しました。

◎おわりに

数年間のたゆまぬ学習を通じて、私は稲盛哲学の全てに賛同してこれを受け入れ、社内



塾生発表聴講中の塾長

で一步一步実践してきました。人の真・善・美を引き出す稲盛哲学は、さらに多くの人の何が正しく何が正しくないかという判断力を呼び起こせるはずであり、もっと強い感銘を呼び、団結力を生みだして、私たちが前進していく道で現れる困難や危険に打ち勝ち、奇跡を起こすための力になると、私は信じています。稲盛経営哲学を実践していけば、伊誠不動産は必ずや業界のトップに登りつめて、すべての伊誠人が物質的見返りと精神的追求の両面で同業者をはるかに凌ぐ成果を得られるでしょう。そして業界の健全で模範的な発展を牽引していくことができるでしょう。

最後に、私が人生の方向を見定めるのを助けていただいた、稲盛先生に心から感謝いたします。

（二〇二二年六月三日 二〇二稲盛和夫経営哲学重慶報告会
経営体験発表より）

MEMBER'S SPIRITS

われ虚心に 経営を語る

VI

ふかがわ
深川

まこと
真

〈広島〉

株式会社マリモ

代表取締役



<http://www.marimo-ai.co.jp>

利他の経営で中国に進出する

◎地方都市ニッチ戦略で展開

当社は、ポレスターマンションというファミリー型分譲マンションを、年間千五百戸程度開発分譲する会社です。マーケティングから土地の購入、設計・監理、販売までを一貫して行います。競争の激しい大都市を除く、

全国四十の都道府県という広域の地方都市を中心に分譲するという、地方都市ニッチ戦略で展開してきた会社です。

たとえば、北海道北見市、青森県弘前市、岩手県北上市、長野県諏訪市、栃木県真岡市、石川県小松市、広島県尾道市、宮崎県宮崎市

など、首都圏のデベロッパーから見れば「田舎」と言われる百十三都市にて、コツコツ調査し分譲してきました。都会のデベロッパーが、距離の問題や営業マンの配置の問題、地方都市の購買力の問題などで避けている田舎において、小さな都市であっても少なからず必ず需要はあるという理念のもと、開拓を続けてきました。

近年では、地方都市の経済がたいへん厳しいことを鑑みて、地元広島をはじめ名古屋、横浜、東京近郊などの大きな都市においても売上の五〇％程度は分譲するようにしています。

当社は、一九七〇年に父が一級建築士事務所として個人創業した会社です。バブル崩壊まではマンション設計の専門会社として運営、バブル崩壊後にデベロッパーに転身し、年間

■会社概要 設立…一九七〇年

事業内容 分譲住宅の企画・開発、設計・監理・販売業務

資本金 三千七百九十七万円（二〇一二年現在）

売上高 四百十三億円（二〇一一年七月）

従業員数 二百四十七名（二〇一二年二月一日現在）

一棟程度から恐る恐る分譲を始めました。通常のマンションデベロッパーでは、バリバリの営業マンが創業しているケースが多いなか、設計会社出身という当社は珍しい存在です。

私が幼少の頃は二DKのアパート暮らしで、小さな部屋に家族六人が雑魚寝していたそうです。その後、四LDKのマンションにグレードアップし、私が中学生の頃に現在の実家である一戸建てを父は新築し、自分の部屋が初



日本における都道府県別分譲実績



めてできたことが非常に嬉しかったのを覚えています。

父は「血のションベンが出るくらいがんばって、今の会社と君たちを育ててきたんだよ」とよく教えてくれました。私はそんな尊敬する父

の会社に早く入りたいとの思いと、先に入社していた二人の兄に取り残されたいの思いから、地元の大学在学中に父にお願いして会社に入れてもらいました。

私が入社したのは一九九四年で、まだ年間に二棟程度の分譲、売上では二十億円程度の会社でした。二〇〇〇年頃から父は全国展開をする決意をし、私が全国の市場開拓担当と

して調査開発を担当してきました。現在の売上は四百十四億円、経常利益は十六億円、自己資本は百二十億円です。

盛和塾には、五年前に社長に就任すると同時に入塾させていただきました。父からの教えと盛和塾での学びを通して、未熟な私ですが、何とか順調に会社の経営をしています。

◎苦渋のリストラを断行する

私は、三年前の二〇〇九年二月に、中国四国地区塾長例会にて経営問答をさせていただきました。タイトルは「厳しい不況時に苦渋のリストラ断行」というものでした。（機関誌九十二号掲載）

私が社長に就任した二〇〇七年は、不動産業界はたいへんな好況で、当社も売上六百六十四億円、経常利益四十四億円、マンション発売戸数三千四百三十二戸で全国第七位にランクインするなど、私自身、前しか向いていない状態でした。東証二部への上場準備も着々と進んでいましたし、盛和塾で学んだとおり

に、会社の経営理念を定め、「従業員の幸せなくして、会社の発展なし」と、社員に語りかけ、コンパも多く開催していました。

しかし、社長就任後一年を過ぎたあたりから、建築構造偽装問題をきっかけとし、サブプライムローン問題、金融機関の貸し渋り、貸し剥がしなどにより、多くの同業者が倒産しました。二〇〇八年の上場企業の倒産件数は戦後最多の三十四社ですが、そのうち二十五社が建設・不動産業というような前代未聞の急降下でした。

当社も、事業予定であった二十一のプロジェクト、売上にすると四百二十五億円以上のプロジェクトを中断、売却を進めました。そして、三十億円近い損失を何とか二年間の利益の範囲で消化はしましたが、二年後、三年後の新規プロジェクトの売上が見込めないなか、今までと同規模の従業員を雇用し続けていくことは難しいと悩んでいました。

そのような状況のなかで、塾長との経営問答をさせていただいたのです。「盛和塾で学ん

だ従業員の幸せを守っていくという理念と、会社を存続させていくためにはリストラせざるを得ないという矛盾を抱えながらも、結局は父に強く後押しされて百名のリストラを断行してしまっただけでも、それで良かったのでしょうか」という質問をさせていただきました。

その際に塾長より、「厳しい不況下にあつては、百人には泣いてやめてもらい、残った二百人はなんとしても守り抜いていくという判断は、正しい判断です。残った従業員にも真摯に謝って、やめていった人たちのぶんも、がんばって生き抜いていこうとお話しなさ」と、ご指導いただきました。さらに、「矛盾したようなことをしたかもしれないが、それでも理念は大事だと思うのです」とお父さんにもお話しなさいとも、ご指導いただきました。

そして、「悩んで一生懸命努力して、懸命に従業員とともに会社を守っていこうとしているあなたには、神のご加護もあるでしょう」

と温かい励ましもいただきました。「これで良かったのだろうか……」と、ぐずぐずしている状態であったところを、塾長のそのようなご指導のおかげで、その後の展開を迷いなく押し進めることができました。

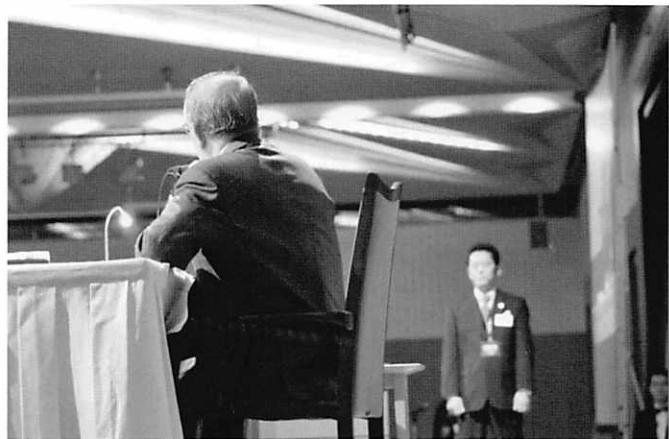
◎アウトレットマンション事業へ

発表の後半においては、新規売上が見込めないなか、いかにして残った二百人を守るかという起死回生の策として、アウトレットマンション事業をがんばりたいとご報告しました。

そして、倒産や経営危機に陥ったデベロッパから、半値程度でマンションを買い取り、定価の二割引き程度で販売して、二五%程度の粗利をいただくという、一時的なビジネスではあるけれども、この唯一のチャンスを必ずや成功させ、現在の人員を削減することなく、三年程度を乗り切っていきたいという決心を語りました。

その後の当社は、当時、巨大企業で専務取

締役まで務められた方に取締役をしていただいていたが、その方から「リストラすると、社内がかなりガタガタになる。リストラは仕方ないかもしれないが、やめさせた人の対応、またその後の残った社員たちの社内統制には相当苦勞するであろう」とアドバイスをいた



2009年2月中国四国塾長例会経営問答より

だいていました。

しかし、退職してもらった社員のなかに、労働基準監督署に駆け込んだ方は一人もいませんでしたし、逆に私のところに最後に挨拶に来る際、「たいへんお世話になりました。マリモで勉強させていただいたことを胸に、次の職場でもがんばっていきたいと思います」と涙ながらに言ってくれる社員が何人もおり、その都度、必死に涙をこらえたのを鮮明に覚えています。

◎逆境にこそベクトルを合わせる

当社では、社長就任以後、一日も欠かすことなく、本支店・全国の販売事務所において、

始業前の十五分間朝礼を実践してきました。

朝礼では、経営理念、京セラフィロソフィの原文を全員で唱和し、その項目に関して一番が発表し、皆が拍手で評価するというものです。発表の内容は、日々の業務報告などは禁止しており、フィロソフィなどに関連して、主に心のあり方、心と仕事、心と人生に焦点を当てた発表をするように心がけています。そういった日々の学びの積み重ねが、私のみならず、彼ら自身のリストラという逆境への受け止め方を育てていたのだと感じます。

そして、残った社員たちには、塾長のアドバイス通り、リストラを素直に謝罪し、やめていった仲間たちの分も全員でがんばろうと

美しいくつろぎのとき

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

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


Grand Prince Hotel
Kyoto

グランドプリンスホテル京都

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

どかきる人々、ほほえみ人へ、西武グループ

声をかけたところ、社員たちは混乱することなく、がっちりとアウトレットマンション事業にベクトルを合わせて猛烈に取り組んでくれました。

◎「絶対黒字」から「飛躍元年」へ

これらを踏まえたうえで、リーマンショック前後からの経営成績の数値を発表させていただきます。

第三十七期二〇〇七年七月期は、売上、経常利益ともに過去最高の六百六十四億円、四十四億円でした。

続く第三十八期二〇〇八年七月期ですが、前期は陰りが見えてきた時期で、後期は事業リストラを徹底して行った年でした。事業用地の損切り売却損を十億円計上した結果、売上は六百五十六億円、経常利益は二十六億円と減益となりました。

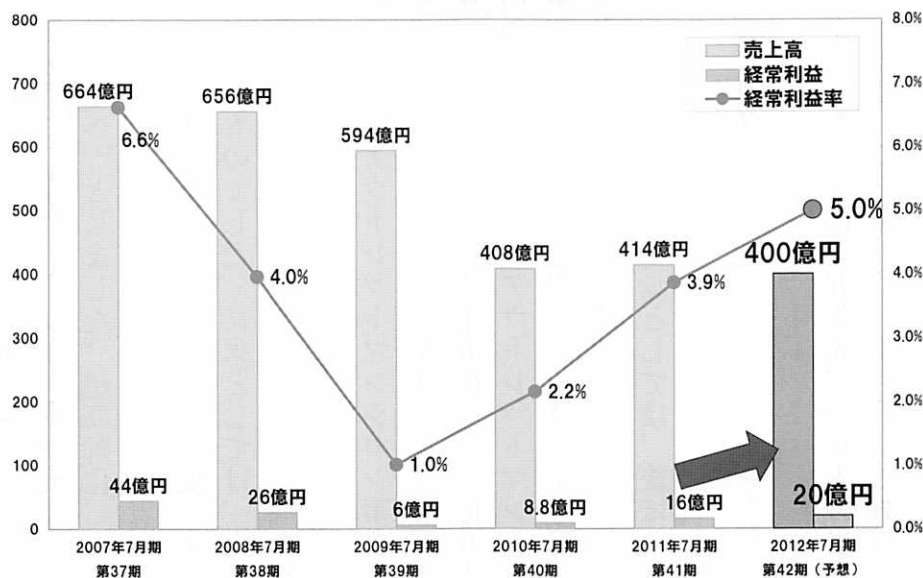
第三十九期二〇〇九年七月期は、まさに人員リストラから始まった期でした。そして、苦しい胸の内を塾長例会にて発表させていた

だいた年でした。また同期には、時価会計移行による棚卸資産評価損十五億円、そして不採算事業用地の損切り売却損として三億円計上した年となりましたが、結果的には売上五百九十四億円、経常利益六億円という黒字決算でした。

しかし、この六億円の経常利益のうち、二億円はアウトレットマンション事業からのもので、三億円はマンション管理事業からのものでした。つまり、本業のマンション事業においては、六百億円近い売上ながら一億円というギリギリの経常利益だったということです。しかも、この期には、リストラを含む徹底した経費削減を行って十億円の販管費圧縮に成功していることを考えると、本当にギリギリの黒字決算であったということとなります。

第四十期二〇一〇年七月期は、創業四十周年という大きな節目であり、かつ六百億円の売上から四百億円の売上に一気にダウンするという最も厳しい年となりました。毎年全社

売上推移【第42期は予想】



テーマを社長の私が筆書きし、各部門に掲示しているのですが、この年は「絶対黒字。四十周年」と掲げて、創業以来初となる赤字だけは何とか避けようではないかとスタートしました。結果としては、売上四百八億円、経常利益八億八千万円と、減収増益を達成することができました。

部門別で見ると、本業のマンション事業が、三百二十二億円の売上に対し三億二千万円の赤字であったところを、塾長例会で起死回生の策と発表させていただいたアウトレットマンション事業が、売上八十六億円ながら経常利益十二億円と、本業の赤字を埋め、かつ大きく収益貢献してくれたかたちとなりました。盛和塾でのフィロソフィを社員とともに勉強していたおかげで、リストラに動揺することなく、逆に一丸となって「誰にも負けない努力」で推進したアウトレットマンション事業が会社を救ってくれました。

第四十一期二〇一一年七月期は、一連の苦境を乗り越えた自分たちは、二十年先を見据

えて、飛躍への第一歩を踏み出すのだという
思いを込めて、全社テーマは「飛躍元年。次
なる二十年へ」としました。超高齢化、人口
減少、内需の縮小という避けられない現実か
ら、次なる第一歩、つまり海外への展開をイ
メージしたものでした。結果としては、売上
四百十四億円、経常利益十六億円と大幅な増
益を果たすことができました。

ここでも、アウトレットマンション事業が
効いています。マンション事業の売上と経常
利益が、それぞれ二百四十五億円、二億八千
万円のところに対し、アウトレットマンショ
ン事業は、百六十八億円、十三億二千万円と
大きく収益に貢献してくれています。そして、
最も大きな飛躍への一歩としては、後ほどお
話しさせていただく、中国でのマンション開
発事業が具体的に決定したことです。今回の
リーマンショックをアウトレットマンション
事業が救ったように、五年先、十年先の当社
を救うのは、この海外での住宅開発であると
確信しています。

第四十二期二〇一二年七月期は、売上
四百八億円、経常利益二十二億円を想定して
います。すでに最終四半期を迎えています。が、
まず達成できる見込みとなっています。そし
て、塾長がおっしゃったように、アウトレッ
トマンション事業は一時的なものでしたので、
この期よりはほぼ一〇〇%が本業のマンショ
ン事業となります。

振り返ってみますと、まだ五年という短い
社長としての経験でしたが、リーマンショッ
クやリストラなど多くの困難を経験しました。
二代目として創業社長のようににはできそうに
ない自分がよりどころにさせていただいた盛
和塾。そして、そこで学んで実践してきたフィ
ロソフィ。まさにこれが弱い自分を奮い立た
せ、社員の心をつかみ、謙虚に、しかし力強
くがんばってやることのできた、最も大きな
源であったと実感しています。

◎中国でのマンション開発に着手

先程、中国でのマンション開発事業が決定

したとお話しましたが、江蘇省蘇州市の蘇州工業園区内において九百戸弱のマンション開発の土地を中国企業と共同で落札することができました。

当社と中国との関わりは古く、創業者である父は、約二十年前より中国を何度も訪問し、昔の高度経済成長時代の日本と重ね合わせていました。そして行くたびに進化・成長する勢い、スピードに驚くと同時に、中国においても高品質で求めやすいマンションが必要となる時代が来るはずだと夢を膨らませていました。

私も十五年ほど前より、よく創業者の中国行きに同行していました。しかし、当時の当社の売上規模は、今の十分の一以下であり、とても大中国でマンション開発できるような規模ではありませんでした。

中国における分譲マンションは基本的にスケルトンです。スケルトンとは、内装がついていないということです。具体的には、風呂、トイレ、キッチン、玄関、建具、床などがつ

いていない状態で、まさに骨組みだけのスケルトン状態で購入するということです。

購入されたお客様は、マンションの完成後、工務店などと交渉し、各個人が内装工事を発注して内装を自分好みに完成させてから住み始めるという流れとなっています。

この背景には理由が三点あります。一つめは、中国人は画一的なものを嫌います。自分好みに勝手に内装をデザインしたいのです。二つめは、中国でマンションを買い取る人の約七割は、値上がり期待の投資目的で買っているということがあります。投資家にとっては、内装など付いていても付いていなくても一緒ということでしょう。三つめは、デベロッパーの都合です。内装工事には、最も手間と時間がかかり、そして不具合を隠しにくいものです。つまり、ボロが出るということです。きちんとした内装工事ができないデベロッパーにとっては、クレームの原因となる内装のないスケルトン販売の方が、非常に都合が良いわけです。

これに対して、そこに実際に住むお客様にとっては、このスケルトン販売はたいへんなデメリットとなります。たしかに、自分好みに内装をつくることができるのはメリットかもしれませんが。しかし、それ以上に、デメリットの方がはるかに大きいことに、皆さん気づき始めています。実際の購入者のお宅などにも何度か訪問しましたが、皆さん口をそろえて言います。勝手にみんなが内装工事をするものだから、せっかく自分が住み始めても、上の人が工事を始めたり、やっとそれが終わっ



中国のマンション(スケルトン)



マリモの内装付マンション

て静かに暮らせるかと思ったら、お隣さんが工事を始めたり、とにかくうるさいということです。さらには、責任のない内装業者がひっきりなしに出入りしますから、エントランスやエレベーターなど、共用部分はずたずたになっていきます。結果、新築から数年もたつと、ずいぶん汚くなってしまうのが現状です。

◎中国の人々のためにマンション開発

八年前には、会社も大きくなってきたし、何とか中国でマンション開発をということで、創業者の父が、現在の中国事業を任せている中国人を採用しました。父は「マリモが行いたいのは、中国での金もうけではなく、中国の国民に全戸内装付きの高品質な求めやすいマンションをつくることなのだ、そしてそれがいつか当たり前になる日が来るはずだ」という理念を、私たちに事あるごとに語ってくれました。

中国におけるマンション開発事業のネックは、土地が大きくて初期投資額が大きすぎる

ということでした。ワンプロジェクト一千戸程度などざらで、日本のように五十戸のマンションを試しに一棟開発というわけにはいかないところが難しいところです。そのため、当社においては、いきなり開発することは難しいので、日本での創業からの流れと同じく、まずは設計会社をつくって、中国のデベロッパーから仕事をもらいながら、勉強していきうということと、三年前にマリモ上海という会社をつくり、総経理に八年前に採用した韓君という中国人をあてました。そして、共同でどこかと組んでデベロッパーに参入するしかないと考えていました。

中国におけるもうひとつのネックは、人脈社会であるということです。人脈があれば、いい仕事と巡り合えたり、許認可がスムーズにいったりしますが、何もないとたいへんな苦労をすることがあります。

実は、採用のときは知りませんでした。が、総経理を任せている韓君という中国人のお父さんには、いろいろと人脈があり、そのご縁で、

今回共同事業を組むことになった蘇州工業園区建屋發展集團有限公司（以下、建屋發展）という蘇州工業園区最大の国営住宅デベロッパーから、設計の仕事をもらうことができました。

会うたびに私が先方に伝えたことは、父からの受け売りである理念です。「自分は、金もうけのために中国に来たのではない。もちろん収益がないと次へつながらなければ、それは手段であって目的ではない。私は父の夢を引き継いで、中国の人たちのために、日本で培った技術を元に、良質なものをつくりたい。そして、建屋發展さんに、マリモと組んで良かった、おかげで量だけでなく、質においても名実ともに蘇州ナンバーワンになれたと喜んでもらいたいです。それが、私が日本の盛和塾という経営塾で学んでいる利他のフィロソフィ、利他の経営なのです」と説いてきました。先方には、塾長の著書の中国語版を取り寄せてプレゼントしたりもしました。

今回、当社四〇%、建屋發展六〇%というシェアですが、蘇州工業園区内において九百戸弱のマンション開発の土地を落札することができました。また、普通はあり得ないことです。マイナーシェアの当社から合弁会社の総経理を出してくれということとなり、さらには、「設計、建設など技術に関することは、ほとんどのことをマリモさんに任せます。そ



建屋發展との共同事業

して、自分が出世して総裁から外れることがあっても、その後も妨害なくスムーズに行えるように、建屋發展社内においてもそのような布陣をひいたから」と言っていた。そして、本件プロジェクトが終わっても、引き続き同じタッグで継続してやっていくとも言っていたみたいです。

◎フィロソフィで未来に向けて歩む

実はこの三年間、蘇州工業園区政府や建屋發展に対しては、日本の大手住宅デベロッパーや商社など、一緒に開発しようという話がいくつかあったそうです。しかし、建屋發展総裁や外資誘致局はすでに付き合っているところがあるからと断ってくれていたそうです。

この総裁とは、何度も食事をしたことはありますが、酒宴というかたちで宴を開いたことはありませんでした。今回の土地落札に際しては、先方からぜひ宴会をしましょうということになり、そのときに私は先方の総裁に聞いてみました。「なぜ金も地位も十分ではな

いわれわれのような中小デベロッパと、ここまでお付き合いしてくれたのですか」と。

総裁は答えてくれました。

「二つめは、初めて日本に視察に行った際、まだおたがいまったく知らない仲なのに、忙しいであろう社長自らが、何日も同行して一生懸命おもてなししてくれたことに感動したこと。二つめは、中国においては「富の二代」と呼ばれる、あなたのような二代目の経営者は、自分は何の力もないくせに、金で物事が何とかなると思っている傲慢な人が多い。でもあなたは、父の夢を実現したいと言い、何度も中国に足を運んで、中国国民と建屋発展さんのためにがんばりたいと言ってくれた。三つめは、今までの三年間、あなたのところの社員たちは、皆真面目に、一生懸命真剣に取り組んでくれた。そして、技術的にも信頼できる会社だとわかった。中国には適当な会社が多いなか、この会社なら信用できると思った」

という三点を教えてくださいました。自分の

歩んできた道が間違つてなかったとわかり素直に嬉しかったです。

厳しいながらも、男として信念を持つて強く生きていくことを教えてくれた父。とにかく優しく、自分のことよりも子どものことばかり心配していた母。そして、二代目としての経営の道をフィロソフィで切り開いてくれた盛和塾、そして稲盛塾長。二代目の私についてきてくれ、一生懸命がんばってくれる社員たち。多くの方に生かされていることを強く感じます。

これから、精一杯フィロソフィを社員たちと共有し、父がつくってくれた会社をしっかりと伸ばし、母にもそんながんばっている姿をしつかりと見て喜んでもらい、また、おこがましいですが、稲盛塾長にも喜んでいただき、それを励みに、また次へ次へと社員たちとともに未来に向けて歩んでいきたいと思っています。

（二〇二二年六月三日 二〇二稲盛和夫経営哲学重慶報告会
経営体験発表より）

MEMBER'S SPIRITS

われ虚心に 経営を語る

VII

小野 浩喜 おの こうき

〈福島〉株式会社オノヤ 代表取締役社長



<http://www.onoya.com>

震災が利他行を積む絶好のチャンスに

◎東日本大震災の年に福島塾が開塾

私が所属する盛和塾〈福島〉は、昨年二〇一一年の三・一一の地震、津波、原発事故、風評被害の四重苦のなか、その年の六月二日に開塾しました。

私が盛和塾を知ったのは、世界的なジャー

ナリストである下村満子（盛和塾〈福島〉代表世話人）さんとの出会いによります。下村さんは、故郷福島発展のために盛和塾を開塾するとの一念で、辻説法のような説明会を各地で開いていました。

「稲盛塾長は、心をベースとした経営を一貫

して実践され、まったくぶれない経営をされています。このような経営者は、後にも先にも存在しません。福島にも盛和塾が絶対に必要なのです」下村さんは、目の前の中華料理などそっちのけで、熱く語っていました。

「たしかに、地域企業が良くなれば、福島県だってもっと良くなる。これは、本当に素晴らしいことだ。自分も稲盛塾長のお話を聞いてみたい」下村さんとのご縁に感謝しながら、私も開塾に協力したいと思いました。

下村さんの渦はどんどん広がり、入塾希望者が百人を超えた頃、三・一一の震災がおこり、原発が爆発しました。福島の開塾も一巻の終わりだと思いました。震災から準備は完全にストップし、あと一カ月しかないというのに、開塾の日時と会場以外は、何も決まっていませんでした。

■会社概要 創業…一九三五年

事業内容…住宅リフォーム企画・設計・施工、生活雑貨販売、
カフェ運営

資本金…二千九百万円 売上高…二十億円（二〇一一年）
従業員数…六十名

「もうダメだという時が仕事のはじまりと塾長もおっしゃっています」

「最後まで諦めなければ何とかあります」

「だからこそ皆さんに福島に来ていただきましょう」

「この時期に福島でやっぺ（やるぞ）なんて



約750名が参加した盛和塾〈福島〉開塾式(2011年6月)

言ってるのは俺らだけだぞ」

こんな声が湧き上がり、一度は止まったエンジンがまた動き出しました。震災への対応だけで精一杯の経営者たちが、なんとか時間を捻出し、みんなで力を合わせ、夜を徹して準備をし、開塾の日を迎えました。

震災後まだ三カ月も経っていない福島へ、会場にあふれんばかりの塾生が駆けつけてくださいました。まるで奇跡のようでした。私は、嬉しくて嬉しくて、感謝の気持ちでいっぱいになりました。

私の塾での学びは、まだ八カ月足らずで、本来ならば発表の資格はありません。しかし、福島塾の心意気と皆様への感謝の気持ちを伝えたくて、思いきって、この発表の舞台に立たせていただきました。

◎父の会社と生き方を継ぐ

弊社は昭和十年に、福島県須賀川市の駅前で、祖父が馬車グルマの店として創業し、今年で七十七年目になります。その後、石炭店、

住宅建材店へと業種を変えていき、平成十年にリフォーム事業を立ち上げました。

私は、小野家の三代目として生まれ、オノヤの跡継ぎとして期待されていました。しかし、自分の人生を親に決められるのは嫌でしたし、田舎に帰って商売をするなんて、もつと嫌でした。東京の大学に入って、資格をとればそれなりの人生になるのではないかと考えていたのです。育ててもらった恩など微塵も感じていなかったのです。

私は、大学四年生のときに公認会計士の試験に挑戦し、失敗してしまいました。でも、次は合格する自信がありましたので、就職浪人をしてまた受けました。でも結局、受からなかったのです。父から電話がきました。父は「諦めて帰って来い」とは言いませんでした。跡を継いでもらいたい気持ちを抑えて、「合格するまで応援する」と言ったのです。私は、自分のことしか考えていない自分がとても恥ずかしくなりました。

父の人間性と愛情に触れて、「福島に帰って、

父を助けよう」と決めました。将来、リフォーム事業を立ち上げるつもりで、東京の中小零細のリフォーム会社に就職し、そこで二年働いて、平成六年三月、二十九歳の春にオノヤに帰って来ました。

帰って来た当初は、建築ブームが続いており、朝、店を開ければ、職人がどんどんやってきて建築材料をトラックに積んでいくのです。私は外まわりの営業と配達を担当し、住宅建材店として会社の売上は六億円ほどありました。

その当時、地元須賀川市の駅前開発事業によって、店舗を移転せざるを得なくなりました。父は、跡継ぎが戻ってきたことをたいへ

ん喜び、国道四号線沿いに新店舗をつくるという大きな投資を決断しました。「四号線に行ったら、フォークリフトを使えるようにして、セメントを積むのを楽にしよう。四号線に行ったら、キッチンやお風呂のショールームをつくらう」この「四号線に行ったら……」が、社員の合言葉になり、父と社員の共通の夢になっていきました。

父が店舗の設計図を描き、一年後にオープンしようというときに、母から話があると呼ばれました。「実は、お父さんの熱は風邪だと思っていたけど、白血病だと言われたの」と打ち明けられました。私は、不安になって「治るの?」と聞くと、母は「あと半年の命だつて」

人が動く社会が変わる。

そこにアワードがある。



WIN 25 CATALOGUE



最新カタログを
無料で送付いたします。

アキツ工業株式会社

☎ 0120-989-565

担当：松原(北大阪)まで
matsubara@wininc.jp

下記のサイトもご覧下さい。
<http://www.wininc.jp>

と静かに答えました。父はすぐに入院し、抗がん剤治療を受けることになりました。

店舗の工事が始まってからは、毎日、写真を撮り、すぐに現像しては病室に持って行き、父の指示を仰ぎました。父は、夢と目標を持っていたからでしょうか、がん宣告から一年後の平成八年の四月のオープンには一時退院ができ、陣頭指揮をとることができました。その後、病院に戻り、半年後には帰らぬ人になりました。

父が最後に話してくれたことは、「この新店舗は、社員の苦勞の賜物であり、お世話になったお客様につくってもらったようなもの。お客様のため、社員のために生かしてほしい」ということでした。私はお店と共に、生き方を託されたような気がしました。

◎リフォーム事業を立ち上げる

父が亡くなり、長年、父を支えてきた母が社長になりました。私は専務となり、新たにリフォーム事業を立ち上げようと考えました。

これからは、少子高齢化で新しい家は建たなくなりませんが、リフォームは古い住宅ストックが増えるほど出てきますし、お客様の喜ぶ顔が直接見える良い仕事だと思っていました。ただ、住宅の建材卸店がリフォーム事業を始めることは、たいへんな勇気が必要でした。なぜなら、お客様である工事店さんとライバル関係になってしまうからです。

社員は全員反対でした。「そんなことをしたら、工務店の社長さんの機嫌を損ねて、お客様がいなくなってしまう。うちは、あくまで建材の卸屋ですよ」そう言われました。建材卸しの商売も、そのときは決して悪くなかったので、反対されるのは当然だったのです。

私も怖かったのですが、「これから経営を維持し、社員を守るためには、いま始めなければ手遅れになる」と説得しました。今を逃すと、会社の舵を大きく切るのは難しくなると思ったのです。

「建材の売上が落ちたら、それ以上にリ

フォームの売上を上げます」と、社員に約束しました。それから、私と母で工務店さんを中心に挨拶まわりをして、「建材卸だけではやっていけないので、住宅リフォームをやります。もし見積もりでバッティングしたときには、必ず譲ります」と約束をしました。

でも、実はバッティングしないことは分かっていた。私が始めようとしていたリフォームは、金額の小さいものだったので、工務店がやりたがらない仕事だったからです。

私たちが工務店用につくった国道沿いのショールームには、業者ではない一般のお客様も来店され、ぜひリフォームをお願いしたいと言われることが多々ありました。そのお客様を工務店に紹介しても、小さな仕事が多かったせいか、あまりいい顔をされなかったのです。

小さな仕事を頼めるお店を見つけられずに、多くの人が困っているのだから、仕事はたくさんあるはずだと思いました。

平成十年十一月末に、当時は珍しかったリ

フォームのチラシを新聞に折り込むことにしました。チラシにはリフォーム工事の値段を明示し、おおよその予算を把握できるようにしました。

建材の卸販売をしていたときには気づかなかったのですが、お客様を獲得することがこんなにも難しくて費用がかかるものだと思い知らされました。リフォーム事業のために新たに借り入れた三百万円のうちの五十万円を最初のチラシ代にあてました。

このチラシをまいて、電話がならなければ追い込まれることになります。チラシをまいた日の朝はとても緊張していましたが、朝の八時三十分、開店の時間を待たず、最初の電話が鳴りました。とても、ありがたく感動したことを覚えています。

私は、弊社でセメントを配達していただきが取り柄の鈴木くんをリフォーム部門に引き入れました。まだ二十歳の鈴木くんは嫌がっていましたが、間取りをいじらないような、簡単なリフォームなら、鈴木くんにもできる

と言いくるめたのです。

素人の私たちが勝てるサービスは、笑顔とスピードだけでした。「うちのライバルは、宅配のピザ屋だ。ピザ屋が六十分なら、オノヤは五十分で駆けつけよう」、そう決めました。そして「もう、来たのか!」とびっくりさせるのが楽しみでした。

その後も、見積もり依頼の電話は鳴りやまず、暮れの十二月二十九日の雪がしんと降り夜九時半ごろにも、フリーダイヤルが私の携帯電話に転送されました。映画館の社長夫人から、「明日、映画館の椅子を入れ替えるので、明後日に、床のシートを張り替えてくれないか」と言われました。私は、職人の手配を済ませて、現場に急行しました。見積もりを終えた夜の十一時ごろ、映画館の社長が現れ、色々とあってその仕事は流れてしまったのですが、社長が悪がって、トイレの床のシート貼りの仕事をいただきました。職人をすでに手配してあったので、二日後の映画上映前に完成させました。

社長に喜んでいただき、自宅のサンルームの仕事もいただきました。その工事が終る頃に、「私の終の住処をつくって欲しい」と社長にお願いされました。二千六百万円の契約金額でした。私は、まだ駆け出しで、こんなに大きな仕事を任されるのは初めてでしたので、正直不安な気持ちでいっぱいでした。しかし、たくさんのお付き合いがある中から、自分を選んでもらえたことは望外の喜びでしたから、ただひたすら一生懸命やらせていただきました。この仕事にもたいへん満足していただき、「オノヤさん、郡山にはオノヤさんのようなお店はないから、お店をつくるといいよ。応援するよ」と言っていたきました。

私は、平成十四年の五月に、郡山のマンションの一角を借りて、二十坪の小さなリフォームギャラリーをつくりました。社長はもう亡くなってしまうましたが、郡山に出る事ができたのは、いまは亡き安達社長のおかげだと感謝しています。

◎デザインリフォームへの挑戦

オープン当初、郡山店は順調でしたが、世間の悪徳リフォーム騒ぎの最中に隣の空き店舗にマージャン店、いわゆる雀荘が入居すると、何だか雰囲気が変わり始めて、お客様の来店が少なくなってきました。たまにお客様が来ると、聞かれてもいないうちから「弊社とは絶対に、悪徳リフォーム屋じゃありません」と言ってしまうものですから、余計にお客様が引いてしまいます。

ついに平成十五年の九月には、来店するお客様がゼロになってしまいました。シャッターを閉めて、暗い顔の店長と話をしました。「これは、最大のピンチだけれども、もしかしたら神様が、こんな小さな規模でやるのは、もう卒業だよと教えてるのかもね。今度は、大きなショールームをつくって、デザインリフォームに挑戦しよう。チャンスというののは、ピンチの顔をしてやってくるんだよ」そう言っていて聞かせました。

次の日から、空き店舗を探しました。つい

に見つけて、平成十六年の三月に、百坪のショールームをオープンさせました。ただ単にキッチンやお風呂を並べるだけではない、生活空間を提案したショールームです。設計デザインは、東京でデザイン事務所を営む私の弟に手伝ってもらいました。

おしゃれなショールームができ、オープン間近のときに、立ち上げメンバーの鈴木くんが冴えない表情でやって来ました。「お客様が来たらたいへんです」と、訳のわからないことを言い出したのです。「こんな凄いショールームなら、凄いいリフォームができると、お客様は思ってしまうです。でも、僕にはできません。これが、本当の悪徳リフォームだと思います」そう言うのです。

私はインテリアデザイナーの弟に電話をしました。「鈴木くんもお兄ちゃんもダサイけれども、インテリアデザイナーなんかになれるのかな」と聞きました。弟は、しばらく沈黙の後、「なれるよ。一流にだってなれる。ただ超一流となると話は別だけだね」と答えたの

です。私は「でも、どうやったらなれるの。鈴木くんもお兄ちゃんも、生まれてこの方、ずっとダサイんだよ」と訴えました。「お兄ちゃんは、見ているものがダサイからだよ。インプットがダサかったら、アウトプットもダサイのは当たり前なんだ」と諭されました。

インプットすべき建築雑誌を弟に聞いて、定期購入し、社員がほしい建築の本は無制限に買い与えました。見ておくべき建築物も教えてもらい、バスをチャーターして皆で見に行きました。私は、レンタルビデオを借り、TSUTAYAに行ったら、必ずインテリア雑誌を立ち読みしました。鈴木くんは、毎晩、眠りに就くまでインテリア雑誌を抱いて寝ていました。何とか付け焼刃ですが、オノヤのデザイン力もさまになってきました。ショールーム効果で、客単価が三十六万円から百万円に跳ね上がり、二億四千万円だったリフォームの売上が一気に五億円になりました。

私は勢いにのり、平成十八年には郡山と同じパターンで白河市にも出店しました。あと

は、成功パターンを繰り返すだけと、調子にのっていました。そんなとき、白河店のリーダーが暴走をはじめました。会社の考えとは別に、自分が正しいと思うやり方で、店舗を運営しだしたのです。白河店の社員は、私の考えとリーダーの考えに挟まれて完全に迷ってしまいました。そのリーダーに悪気があつたわけではありません。彼も部下がついて来ないストレスからか、体調を壊すありさまでした。

私は、人によって考え方も価値観もさまざまなのだから、一つの基準を示さなくてはならないと気づき、お粗末ながら「会社のミッションと行動基準」だけは作成しました。しかし、それは、フィロソフィと呼べるようなものではありませんでした。フィロソフィこそが経営の源泉であるとは、まだ少しも気づいてはいなかったのです。

◎中古住宅＋リフォームへの挑戦

私は、さらに経営を前に進めるために、平

成二十年には福島店を出店しました。福島店は不動産部門とリフォーム部門の併設店とし、中古住宅の仲介＋リフォームというビジネスにチャレンジしました。

普通、お客様は中古住宅を買ってから、リフォームを検討します。そうすると、中古住宅を買うのに多くの予算を使ってしまう、リフォームに十分な予算を取れなくなるケースが多いのです。

オノヤでは、リフォームを提案しながら、中古住宅を紹介しますの
で、お客様は総予算のなかで、リ
フォームと
中古住宅に



リフォーム例

バランスよく予算を配分することができません。また会社としても、リフォームの利益に加えて、中古住宅の仲介手数料が稼げるので、客単価が百五十万円ぐらいの儲かるビジネスになっています。

◎三・一一大震災での決断

私が三・一一の地震に見舞われたのは、福島市の中古住宅を見に行っていたときでした。福島市のショールームに戻ると、駐車場のアスファルトは、余震のせいでふかふかの布団のように波打っていました。

私は、ショールームを閉めて早く帰るよう
に指示し、自分も須賀川の自宅へ向かいました。通常であれば五十分もあれば到着するのですが、国道はあちらこちらで通行止めになっており、信号の光もショッピングセンターの
光もない真っ暗な道を三時間もかかりました。
須賀川店の北側の外壁が半分脱落している
ことを確認しながら、家に戻りました。家の
壁と天井にはあちらこちらにヒビが入り、サツ

シも閉まらない、水も出ない、電気もつかない、棚のものはすべて床に散乱し、買ったばかりの五十型のテレビも倒れて画面は真二つに割れていました。トイレがいちばん困りました。が、お風呂の残り湯でその日はしのぎました。

多くの家の屋根の瓦が落ちていたので、明日に備えて、屋根に被せるブルーシートとベニヤ板を注文しました。予想通り、朝から電話が鳴り、来店客であふれ、受付に追われました。瓦が落ちたから何とかしてくれという急な要望や、お宅で取りつけた電気の給湯器が倒れた、ブロック屏が倒れたというクレームのような電話も多く寄せられました。

集まってくれた職人と営業でチームをつくり、各店四チームほどで、ブルーシート掛けや現場の調査に向かいました。やってもやっても終わりませんが、このときこそ、リフォーム屋の力の見せ所だと思い、皆で力を合わせてがんばりました。ただ、ガソリンと材料は底を尽きそうでした。

そんな中、三月十五日の午後、水道の修理

に行ったはずの職人が、すぐに帰って来ました。鉄くずリサイクルの社長宅へ行っていたのですが、その社長から「今、放射線量が百マイクロシーベルトを超えたから、職人を帰した」と連絡がきました。その社長は仕事柄、鉄くずの放射線を測る測定器を持っていたのです。市の仕事をしていた土木作業員も、帰ってきました。マスコミの友人も、原発が逼迫した状況だと教えてくれました。

私は不本意ながら、「このままだと、福島県は危ない」と思っていました。

私たちは震災以来、三月十五日までは、お客様のために必死で仕事をしてきましたが、危険を知って、そのまま営業をすることはできないと思いました。

しかし一方で、「今、お客様をほったらかしにして、逃げてしまえば、もう二度と再開はできないだろう。この状況で店を閉めるなんてできるはずがない」、そういう自分もいるのです。オノヤには若い社員も多く、県外の親御さんから子どもを帰してほしいとの電話も

相次ぎました。また、家族を連れて避難したいと願う社員もいたのです。どうすべきなのか散々悩んだ挙句に、私は店を閉めることを決めました。

「原発が落ち着くまで店を閉めるよ」とリーダーに伝えたところ、まさかという顔で、「このまま仕事を続けては駄目なのですか。明日の段取りだってもう終わっています」と訴えてきました。私が「ゴメン」と言って、言葉を詰まらせると、私の気持ちを察したのか、しばらく沈黙のあと、「分かりました。社員のことを考えれば、社長の判断は正しいと思います。そのうちまた復活できますよ。オノヤを待っていてくれるお客様はたくさんいますから」と励ましてくれました。

私は、お客様や地域に残っている人たちを裏切ってしまったのではないか、自分の決断は本当に正しかったのかと、ずっと悩んでいました。私は、ほとんど一言も発しないまま、家族を大阪まで送りました。まるで、夜逃げをするような絶望感でした。私を見かねた妻

が、「パパ、感性的な悩みはしないんじゃないの」と励ましてくれました。福島塾の開塾に向けて購入した塾長の「六つの精進」を、妻も読んでいたのです。

私は少し前向きになり、大阪でブルーシートを調達して、福島に戻りました。運よく、原発が少し落ち着いたので、お店を閉めた六日後に、店をまた始めることができました。いろんなお叱りもあるだろうし、とっさの判断も必要になると思ったので、まずはベテラン社員だけのお客様宅をまわらせました。



被災したお客様宅

その後、四月一日に全員揃って営業を再開しました。営業再開といっても、通常の営業活動はまったくできず、アフターケアなど震災の対応に迫られまし

た。三月も四月も売上は上がらず、お金は出て行く一方で、それがいつまで続くのか際限もありませんでした。「会社はもつのだろうか。いったい、これは誰のせいなんだ」私は怒りと恐怖を同時に感じていました。

そんなとき、盛和塾福島立ち上げ準備の会合に、株式会社エイブルの佐藤社長がいらしていました。佐藤社長は、福島第一原発の沈静化のために命の危険を顧みず取り組んでいる会社の社長であり、東京塾で長年学んでいるらっしゃる大先輩です。私は「佐藤さん、大丈夫ですか。たいへんですね」と声をかけると、佐藤社長は「塾長がおっしゃっている六つの精進と経営十二ヶ条さえ実践すれば、こんなのは全然平気。乗り切れますよ」と言い切りました。「私の何十倍もたいへんで苦しいはずなのに、凄いなあ」と思いました。

私も勇気をもらい、「この震災は、善行、利他行を積む絶好のチャンスにする」と決めました。そして、店を閉めたせめてものお詫びとして、瓦礫を片づけたりブルーシートをか

けたりした費用はすべて無料にしました。盛和塾での学びがなければ、こんな決断は絶対にできなかったと思います。

◎誰にも負けない努力で乗り越える

塾長が、いまだ混乱の続く福島での開塾を許可してくださったこと、福島においていただけなこと、「フィロソフィこそ経営の源泉なのだ」とご講話をいただいたこと、すべてに感謝しております。開塾後は、「京セラフィロソフィ」を肌身はなさず持ち歩いて、何度も読み返しています。

「生きる目的は、心を高めること、魂を純化すること」そう唱えるたびに、震災への怒りや、やるせなさで曇っていた私の心が少しずつ晴れていきました。

私と社員のベクトルは、「誰にも負けない努力で、震災を乗り越える」です。この一点に集中していききました。ベクトルが合うと勢いがつき、結果がついてきました。

このときは決算月を変更して、三月から八

月まで六カ月間での決算だったのですが、前半二カ月は震災の対応に追われ、売上はほぼゼロでした。しかし、後半四カ月を売上二億円のペースで巻き返し、売上八億円、経常利益四千万円で終わることができました。年間という過去最高の二十四億円のペースでした。また、震災で頓挫していた仙台市への出店と雑貨ショップのオープンを同時に実現させました。



せました。

福島県の自主例会で見えた塾長講話DVDのなかで、塾長は「辛く苦しい出来事によって、過去の業が消えるのです」とおっしゃいました。私はそれを聞いて、困難や苦難の捉え方が百八十度変わりました。「福島の業も、震災というかたちで実現し、きれいさっぱり消えたに違いない。福島は、きっと良くなる」そう確信しています。

私は、故郷の福島にしっかりと根をはり、九年後の二〇二一年に売上百億円を達成します。塾長のフィロソフィを学び、実践すれば、きっとできると思うのです。そして、福島の復興に貢献し、さらには東北全体の復興に貢献したいと思います。

最後に、稲盛塾長との出会い、そして今日、私の拙い話を熱心に聞いてくださった皆さまとの出会いに感謝しながら、私の話を終わらせていただきます。

（二〇二二年六月三日 二〇二稲盛和夫経営哲学重慶報告会

経営体験発表より）



あなたと知り合う以前に
皆さんがあなたの歳は八十歳
と話していました

そうです、塾長

あなたのまなざしは明るく、
 厳しい

夜更けの闇をさまよう私を照らす

あなたのほほえみはとろける
よう

まるで秋風が落ち葉を一掃するよう

私の悲観と失望を吹き消してくる

あなたの温かく力強い大きな手は

私が歩いていく道に降り積もるちりあくたや厳冬の積雪を掃き清める

あなたの哲学思想は私の魂を
甘露がうるおすようです

そう、あなたの講演「リーダーの資質」はまるで春風

あなたの精神の花は三月に芽
吹く若草のよう

あなたの理念はわたしの灯台
未来へ続く道を明々と照らし
示す

そうですよね？

懇親会の席であなたは

肌の色が異なる、国が異なる

人々と一緒に「ふるさと」を歌
いましたね

まるで若くはつらつとしたあの頃のように

「ふるさと」の歌があなたを
突き動かし、ふるさとを離れ、
社会に踏み出した

塾長、あなたは本当に若い

永遠の若さはあなたの理念、
あなたの思想

道は、あなたのおかげで光り輝き安らかに広がる

私は、あなたのおかげで心が磨かれ高まっていく

李彬蘭

二〇一二年六月十九日

李科兰

署长，第三年聘

在我认识他以前，
他们都说是70多岁。
今天，我见到他，就覺得这年轻人，
是：魁梧，
没有老态，也不会走
他的麒麟步态。严峻
照见了我像离中的迷途
他的微笑甜蜜，像秋风扫落叶一样，
驱散了我的忧虑和不安。
他谈吐有方的太平，
摆动着我能追上和理解的余味和严
他的年轻思想像巨幕遮覆着我的心
是种，定“领导人赏读”的读法
消遣了痛和愁各行其是的一个个
有的秘诀之加知三月的那一个

在来时的路上，约的闪光
 不是吗？
 在悬崖边上，能和不同颜色，不同国籍的人一起唱《故乡》
 一如是的当年，是那年的朝气蓬勃
 一曲《故乡》带着希望走出故乡，走向世界
 那天，数百年前
 永远年轻的是他的灵魂，他的思想
 路，到历史更深处
 路，也如那永恒和永恒上

塾生企業 [特許事務所] 特集広告



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)



弁理士 松下 昌弘
(盛和塾東京)

CLIP 知財



知財のホームドクター®

ソウルメイトの皆様にもご好評！
知財情報、フィロソフィ情報が満載の
「一燈メルマガ」を配信中です。

→ ご登録はWebから

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

One for All, All for One.



石田国際特許事務所

名古屋市中区東桜一丁目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

ONDA 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 28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

Mail : info@ondatechno.co.jp

URL : <http://www.ondatechno.com/Japanese/>

Facebook : <http://www.facebook.com/ondatechno>

稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司主催の

二〇一二稲盛和夫経営哲学重慶報告会がさる六月二日から三日にかけて開催されました。これは今回で五回目となる、中国における稲盛哲学の報告勉強会でしたが、回を追うごとにその中国塾生発表の充実ぶりに出席者からは驚きと感心の声が上がっています。今号掲載となった重慶報告会の特集では、報告会の主催者である稲盛北京公司の曹董事長の寄稿文をはじめ、中国塾生五名、日本塾生二名から現在進行形の稲盛哲学に対する実践の経営体験発表を掲載いたします。稲盛哲学に出合って二年と少しという期間に急激な成長ぶりを見せる経営体験発表がたいへん印象的です。

そのように学びに対する旺盛な好奇心を持つ会場塾生に対して、稲盛塾長が説かれた講話のテーマは「リーダーの資質」でした。西部開拓時代のアメリカにおいて新天地を求め、未知の大陸を走破した幌馬車隊のイメージを元に、塾長ご自身が理想とされるリーダー像を

- 一・使命感を持つ
 - 二・目標を明確に描き、実現する
 - 三・新しいことに挑戦する
 - 四・信頼と尊敬を集める
 - 五・思いやりの心を持つ
- という五つのポイントに落とし込み、わかりやすく伝えていただきました。

そして総括として「リーダーたる者、使命感をベースとして、強烈な意志を信念、真の勇氣を持つて、集団を厳しく指導し、統率していく。一方、独善に陥ることなく、常に集団を構成するメンバーの声に耳を傾け、衆智を集め、常に自分のためではなく集団のために何がベストなのかを考え、判断をしていく」とまとめられています。

塾長の理想とされるリーダー像は、古今東西を問わず、そしてもちろん現代の中国、日本においても普遍のものであることがわかります。その明快なお話に参加された、中日の現役経営者の方々がこの会場で得られた学びと、驚きと、納得と、共感と、反省と、そして何より明日の経営への活力を、お伝えできれば幸いです。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

「盛和塾」通巻一四号 二〇一二年八月十日 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

京のメガソーラー始動

京都市伏見区の水垂埋め立て処分場跡地に建設された大規模太陽光発電所（メガソーラー）が一日、稼働した。この日始まった再生可能エネルギー全量買い取り制度を活用し、最終的に千世帯分以上をまかなえる電力を販売する予定だ。

メガソーラー「ソフトバンク京都ソーラーパーク」は市が敷地九ヘクタールに誘致し、全国で発電事業を計画するソフトバンクと京セラの子会社計三社が建設した。京セラ製太陽光パネル八六八〇枚（出力二〇〇キロワット）を設置し、五八〇世帯分の発電電力を関西電力に販売する。九月にも隣接地に同規模の二基目を増設する。総投資額は十二億円。

運転開始式で、ソフトバンクグループの孫正義代表は「これから日本中で自然エネルギーによる発電が本格的に始まる」と述べた。京セラの稲盛和夫名誉会長は「石油危機を機に太陽電池開発を始めた伏見にできてうれしい」とあいさつした。

初日は雨で発電量は少なかったが、関係者が壇上でスイッチを押して給電開始を祝った。門川大作市長は「今後も浄水場や下水処理場などで可能な限り再生可能エネルギーによる発電を進めたい」と話した。（矢ヶ村尚幸）

〈京都新聞 二〇二二年七月二日〉



メガソーラーの給電開始を祝う孫代表、門川市長、稲盛名誉会長（右から）
（写真提供：京セラ株式会社広報室）

「今ここに生きる塾長の一言」

両極端をあわせもつ

私の実家は江戸時代から続く乾物屋で、父の急逝により24歳で社長を継ぐ事になりました。若造で経験など無いに等しい私は、会社の存続と社員の生活を守る立場になって改めてリーダーとはどうあるべきかを模索し、もがき苦しんでいました。そんな時、塾長への経営問答をさせていただく機会に恵まれ、次のご指導をいただきました。

「経験もなく最年少のあなたが、謙虚にして驕らず社員を先生とし、周囲が一目も二目も置くぐらい教わっていくその姿勢を貫くことがいちばん大事です。その一方、トップが率先垂範して、大将としての後ろ姿を従業員に見せて「われに続け!」と部下を叱咤激励して引っ張っていく。そこについてこられる奴だけでオレは勝負をするというそんな一面も必要なのです」

この塾長の言葉を、心の中に初めて光が射したような思いで受け止めることができました。この謙虚な姿勢と強引なまでの率先垂範という「両極端をあわせ持つ」教えを得て、真の経営者としての覚悟を決めることができました。

さっそく、仕入買付や製造の現場ノウハウについて役員からパートさんまで相手の立場に関係なくイロハを教わっていき、そして父の片腕だった社員にも自分の経営方針に対する意見をすすんで求めるようにしました。また謙虚さを忘れぬよう、毎晩仏壇で亡き父と向き合い一日を振り返りました。

次に、従業員を巻き込みながら、自分の思いと考え方を示して、仕事のルールを一つひとつ新たに構築していきました。すると、仕事はできるけど私や仲間と価値観がずれていく古参社員もでてきました。私が幼少の頃から勤めてこられた方だけにどうすべきか深く悩みましたがついには断腸の思いで私から彼に決別の意を伝えることになり、その結末に悔しさと情けなさでこの日は一人泣きに泣きました。

それから今日まで、ご縁があつて二つの会社を事業継承させて頂きました。引き継いだ会社で再び基盤づくりを行うにあたり、謙虚な姿勢で教わることと、自分の信念を貫き通すことの繰り返しの日々ですが、壁にぶちあたる度に読み返すのは、やはり塾長から頂いた言葉です。経営者としての私に最も心強い言葉をくださった塾長、本当に有難うございました。

渡辺 崇嗣〈盛和塾福井〉
株式会社駒屋 代表取締役社長