

[盛和塾] 115

平成24年(2012年)
9月号 通巻115号

特集「盛和塾第20回世界大会 2012」

心を高める 経営を伸ばす

[テーマ] 今ここに生きる塾長の一言

●塾長講話

「人と企業を成長発展に導くもの

—日本航空再建の真の要因と日本経済の再生について—」

●第1日目経営体験発表

帯谷伸一〈庄内〉株式会社東北ハム 代表取締役社長

中野哲郎〈播磨〉中野プランツ株式会社 代表取締役社長

十河孝男〈香川〉徳武産業株式会社 代表取締役

末定清剛〈福井〉株式会社ヤスブン 代表取締役社長

●第2日目経営体験発表

松崎秀雄〈鹿児島〉インフラテック株式会社 代表取締役社長

宮嶋誠一郎〈滋賀〉株式会社ミヤジマ 代表取締役社長

清水鉄志〈札幌〉株式会社はなまる 代表取締役

石川典男〈佐倉〉株式会社成田デンタル 代表取締役

●2012年稲盛経営者賞



◆盛和塾第20回世界大会プログラム◆

1. 日時 2012年7月18日(水) 13:00～7月19日(木) 16:15

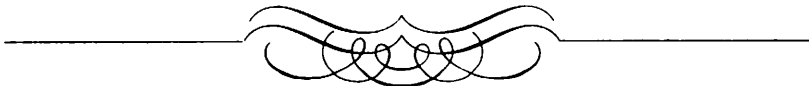
2. 場所 横浜国際会議場(パシフィコ横浜)

3. 次第 第1日目(7/18)

9:30 受付開始
13:00 大会開始・第1日目勉強会開始
司会……………阿部ひとみ〈千葉〉
大会挨拶……………濱田雄一郎理事
13:15 経営体験発表1……………帯谷 伸一〈庄内〉
13:55 経営体験発表2……………中野 哲郎〈播磨〉
14:35 休憩
15:15 経営体験発表3……………十河 孝男〈香川〉
15:55 経営体験発表4……………末定 清剛〈福井〉
16:35 休憩
17:15 世界大会記念行事
18:00 移動
18:30 懇親会開始
21:00 懇親会閉会

第2日目(7/19)

9:00 第2日目勉強会開始
9:05 経営体験発表5……………松崎 秀雄〈鹿児島〉
9:45 経営体験発表6……………宮嶋誠一郎〈滋賀〉
10:25 休憩
11:05 経営体験発表7……………清水 鉄志〈札幌〉
11:45 経営体験発表8……………石川 典男〈佐倉〉
12:35 昼食交流会
13:50 稲盛経営者賞表彰式／経営体験発表者表彰式／受賞者スピーチ
15:03 塾長講話
16:15 大会終了



第20回

2012年7月18日 13時～ 19日 16時15分

盛和塾世界

20回というひとつの節目を迎えた世界大会。

本年も横浜にて、68塾 3,962名の参加者を迎えて盛大に開催しました。

塾歴や業種、国籍は異なっても「心を高める、経営を伸ばす」を合い言葉に、真摯に経営に向き合い、そして明日からの闘争心を燃やす熱い2日間となりました。



写真で綴る世界大会



着々と進む準備



今年も大会を支えて下さった盛和塾関東応援隊・日本航空の皆さん



大会



[盛和塾] 115

平成24年(2012年)
9月号 通巻115号

C O N T E N T S

特集「盛和塾第20回世界大会2012」

心を高める 経営を伸ばす

大会プログラム Ⅱ2

グラビアドキュメント 4 写真で綴る世界大会

THE EXCELLENT OPINION 8 「人と企業を成長発展に導くもの
塾長講話 ー日本航空再建の真の要因と日本経済の再生についてー」

経営体験発表 ー今、ここに生きる塾長の一言

【敢闘賞】	38	帯谷 伸一(庄内)株式会社東北ハム 代表取締役社長
【敢闘賞】	54	中野 哲郎(播磨)中野プランツ株式会社 代表取締役社長
【優秀賞】	70	十河 孝男(香川)徳武産業株式会社 代表取締役
【敢闘賞】	86	末定 清剛(福井)株式会社ヤスブン 代表取締役社長
【優秀賞】	102	松崎 秀雄(鹿児島)インフラテック株式会社 代表取締役社長
【敢闘賞】	118	宮嶋誠一郎(滋賀)株式会社ミヤジマ 代表取締役社長
【最優秀賞】	134	清水 鉄志(札幌)株式会社はなまる 代表取締役
【敢闘賞】	150	石川 典男(佐倉)株式会社成田デンタル 代表取締役

経営体験発表者&	166	受賞者一覧
稲盛経営者賞表彰	170	経営体験発表受賞者の声
	172	稲盛経営者賞受賞者喜びのコメント

塾生アンケート	180	世界大会特別アンケート
	188	アンケート「体験発表編」「塾長講話編」 「私にとっての『今ここに生きる塾長のひとこと』(大会テーマ)」

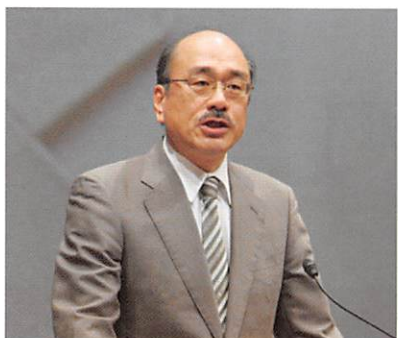
編集後記 216

塾長広報室 Ⅲ3

「今ここに生きる塾長の一言」	Ⅳ4	「真の勇気をもつ」 松浦 邦彦(盛和塾名古屋) 株式会社松浦紙器製作所 代表取締役社長
----------------	----	---



勉強会総司会 〈千葉〉 阿部ひとみさん



開会の挨拶 〈鹿児島〉 濱田雄一郎理事



「ブロック選考会」で選抜された8名による経営体験発表



歌手西郷輝彦氏による記念コンサート





日本航空より、千羽鶴（2010年贈呈）のお礼として手書きのメッセージカードが全塾に贈られました



おなじみの懇親会司会
〈大阪〉子守康範氏



懇親会開会の挨拶 佐伯誠理事



栗山敏昭理事の乾杯で懇親会開始

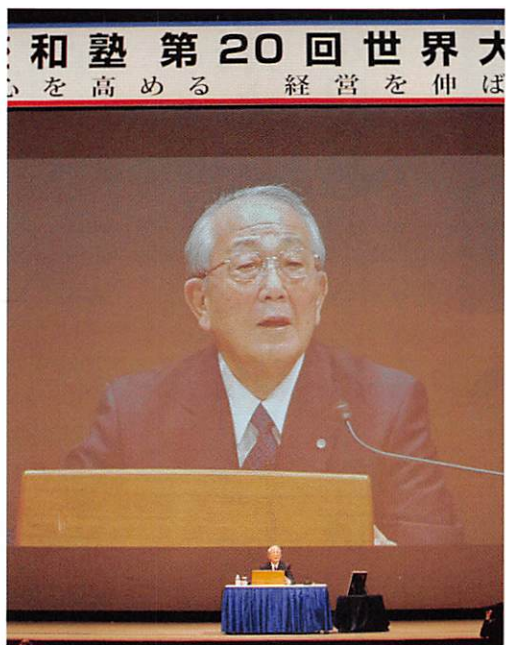


楽しく、そして力強く歌った数え歌





懇親会の中継、〈大阪〉小池由久理事



「闘争心」が心に響いた塾長講話



活気あふれる二次会



24名が表彰された稲盛経営者賞表彰式

横浜の皆さんから、4カ国語でのお見送り。「またお会いしましょう」



「人と企業を成長発展に導くもの」 ——日本航空再建の真の要因と日本経済の再生について——



はじめに

記念すべき「盛和塾」第二十回世界大会を、日本のみならず中国や台湾、また遠くアメリカやブラジルの各塾から、さらに今回は、オブザーバーとして韓国からも参加いただき、二日間にあたり盛大に開催できましたことを、本当に嬉しく思いますとともに、感謝しています。

この両日にわたり、八名の塾生の方々のたいへん感動的な体験発表をお聞きしてきましたが、



皆さん、業種や企業規模こそ違え、それぞれ、心を高めることに努め、経営を伸ばしてこられた方々ばかりでした。

それは、この会場を埋め尽くす四千名にならんとする塾生の皆さんも同様です。私利私欲に流れがちな現代の世相にあって、盛和塾生は、従業員の幸福を実現するため、また世のため人のために、真摯^{しんし}に経営に打ち込んでおられる方々ばかりであろうかと思えます。

話す側も聞く側も、双方が美しくピュアな魂を持った人たちであるために、この会場には、凛とした空気の中、心からの感動と共感の渦が広がっていったように感じています。この雰囲気に触れただけで感化され、心が浄化され、高められるように感じるのは、私だけではないと思います。

これは、盛和塾特有の空気であり、森羅万象、生きとし生けるもの全てを成長発展させようとする「宇宙の意志」にも似て、人、また企業を成長発展させるエネルギーに満ちているように思います。

このすばらしい雰囲気の中から、日本の産業界、いや世界の産業界をリードするような、卓越した経営者が輩出していくのではないかと、私は期待しています。

さて、そのようなすばらしい世界大会の結びとして、今から、「人と企業を成長発展に導くもの」と題して、お話をさせていただきます。

具体的には、まず「日本航空再建の真の要因」についてお話し申し上げ、続いて、厳しい経済環境にあっても、企業を成長発展させ、また日本経済を再生させる「闘争心」ということについて、お話をしていこうと考えています。



日本航空再建の真の要因



◎再建を後押ししてくれた「JAL応援団」

まずは日本航空の再建です。

二〇〇九年末のこと、私は日本政府と企業再生支援機構から、強い要請を幾度も受けていました。そのたびに「私の任ではない」と断り続けていたのですが、やがてそれも適わなくなり、

日本航空の再建を引き受けざるをえなくなりました。

私が最終的に再建の任に当たることを承諾した理由については、皆さんには、すでに何度かお話をしていますが、まずは残った日本航空の従業員を何としても救うため、二番目には日本経済再生のため、三番目には国民の利便性のためでした。

しかし、引き受けると決めたものの、日本航空の再建について、私に自信や勝算があったわけでは決してありません。全くなかったといってもよいくらいです。

私だけではありません。日本航空が破綻した当初は、報道機関をはじめ、誰もが、この会社が長年抱え、なかなか解決がつかなかった様々な課題から、「決して再建はうまくいかないだろう」「二次破綻は必至であろう」と考えていたことと思います。

二〇一〇年二月、そんな山ほどの経営課題を抱え、倒産した企業に、航空運輸業の経験など全くない私が、たった二人の京セラの役員と、

自分でつくりあげた経営哲学「フィロソフィ」と、経営管理システム「アメーバ経営」だけを携えて向かっていったわけです。

当初は、フルに勤務することはできないだろう、週に三日くらいの勤務になるだろうから、ボランティア、つまり無給でやらせていただきますというお話をし、そういう条件で日本航空の再建に取りかかりました。しかし、初めて訪れた日本航空は、私の想像をはるかに超え、企業としての体を成していませんでした。

そのため、すぐに勤務も週三日では足りなくなり、無給のままでしたが、日本航空本社に詰めるのが週四日、週五日になっていき、私は八十歳を前にして、週のほとんどを東京のホテル住まいで過ごし、ときには夜の食事がコンビニ弁当になることもあり、次第に疲労困憊してききました。

そんな疲労困憊であった日本航空会長就任直後の私が、たいへん心強く思いましたのは、私が日本航空の再建に携わると聞きつけるやいなや、すぐに当時五千五百人の盛和塾生の皆さん

が、ひとり百人の仲間を集め、合計五十五万人で日本航空を応援しようとして動いてくださったこととです。

つまり、「JAL応援団」という名刺をつくっていたとき、塾生の皆さんを中心に、その友人知人の皆さんが、「日本航空に乗ってあげよう」と、無理をしてでも、日本航空を使ってくださいました。また、搭乗の都度、日本航空の社員たちを励ましてくださいました。さらには、日本航空のマークにちなみ、たくさんの方の千羽鶴を折っていただき、お贈りもいただきました。

このようなことが、私のみならず、破綻で傷ついた日本航空従業員たちの心の支えとなったばかりか、採算面でも大きく貢献し、日本航空再建に向けた最初の一步を、まずは盛和塾生の皆さんに後押しをしていただいたように感じています。

皆さんがしてくださったこと、それは、「利他」の心の発露そのものであったと私は思います。

私も今まで、この盛和塾で、三十年近くも手弁当で、皆さんに「経営とはいかにあるべきか」



日本航空に贈られた千羽鶴と応援メッセージ
(2010年全国大会)



ということをお話ししてきました。その三十年にわたる私の盛和塾活動を見ていた皆さんが、「今まで塾長にお世話になったのだから、今こそ恩返しをしよう」という思いで動いてくださったものと思います。

つまり、私が無償の愛で、皆さんの経営に何らかの貢献をした。それに対してお返しをしてもらった。私は本当に嬉しくて、涙が出るほどに感動しました。

それが日本航空再建の本当に大きな力になったのです。そのようには公表されてはいませんが、日本航空再建の相当部分は、皆さん盛和塾生の力だと、私は固く信じています。

◎盛和塾生による「利他の心」の実践

この三十年近く、私が多忙なスケジュールの合間を縫って、懸命に皆さんの経営のお手伝いをさせていただいたことを、今度は皆さんの方から、日本航空再建に懸命に携わる私の背中を押すようにして、お返しいただいたのだろうと思っています。

このように、相手を思いやる、やさしい心と心が呼応し合い、それが日本航空再建ということに結実したと考えますと、私は本当にうれしくなつてきます。

昨年十二月の西日本、また東日本の塾長例会で、私は「心を浄化する集団、盛和塾で何を学ぶか」と題して、塾生の皆さんが心を浄化していくことが、皆さん自身の企業をよくしていき、社会も立派にしていくということを、心のあり方から説き起こし、お話ししました。

多くの皆さんから「たいへん感銘を受けた」ということをお聞きしていますが、経営を立派なものにしていくと思うならば、まずは経営者であるあなた自身の心を高めることが必要だということ、私は「心を高める、経営を伸ばす」という言葉に託し、盛和塾設立以来、説き続けてきました。このことを、皆さんがよく理解し、実践してくださった、それが「JAL応援団」であつたと思います。

この盛和塾では「利他の心」という言葉を本当によく耳にします。これは、世間一般の会話

では滅多に出てこない言葉です。ところが、この盛和塾では、「利他」という言葉が日常会話で交わされる、これは、皆さんが「人によかれかし」ということが人生や経営で大事なことだと理解し、実践されている証拠だと思っています。

このことを、私は何より嬉しく思うのです。日本航空をそこまで応援してくださるのですから、恐らく自社の従業員に対してはもちろんのこと、会社をとりまく人々のため、さらには世のため人のため、皆さんは日頃から尽力されているに違いないものと思います。

今や七千四百名にもおよぶ塾生が、日本のみならず世界各地で、そのように利他の活動に努めておられるとすれば、私も今日までの苦勞が報われる思いがします。

盛和塾の設立は、私が京セラの社長を務めていた現役バリバリであるばかりか、ときちようど現在のKDDIの前身にあたる第二電電を創業し、さらには稲盛財団も設立し、京都賞を開始しようとしたとき、まさに多忙を極めていた五十歳頃にさかのぼります。以来およそ三十年、

この盛和塾活動に粉骨碎身努めてきたことは、決して無駄ではなかったと癒される思いがします。

改めて、私にこのような感慨を抱かせてくださった盛和塾生の皆さんに、心から御礼申し上げます。本当にありがとうございます。

◎なぜ日本航空再建は順調に進んだのか

皆さんの多大なご支援もあり、現在、日本航空の再建は順調に進んでいます。

昨年三月に終了した日本航空の再建初年度は、千八百億円を超える営業利益をあげることができました。これには「倒産した会社が、どうしてわずか一年で、業界ナンバーワンの高収益企業に生まれ変わったのか」と、世間が驚き、奇跡が起こったとまで賞賛されました。

また、この三月で終了した再建二年目も、当初は東日本大震災による、大幅な旅客数の減少があったにもかかわらず、再建初年度を超える二千億円以上もの営業利益を出すことができました。

そして、再建三年目にあたる今期も予想を上回る業績をあげており、この秋には、東京証券取引所第一部に再上場を果たし、日本航空再建をほぼ完了する予定にしています。

私は、すでにこの二年続きの好決算をもって、代表権のある会長から代表権のない名誉会長へと、経営の第一線から身を引いています。今後は取締役名誉会長として、新しく誕生した会長、社長をはじめ日本航空の若手幹部を、真の経営幹部に育てるべく、その育成に努め、来年の三月ないしは六月には、日本航空を退こうと考えています。

このように、再建に一応のめどをつけた最近になって、特に夜、ベッドに入り、眠る前のひとときに、この日本航空再建について思い返すことが多くなりました。二年余りの日々を振り返りつつ、「なぜ、ここまで来ることができたのか」ということを、しみじみと思うのです。

まさに今、日本航空はすばらしい回復を遂げています。また、この二年ほどの再建の日々を振り返ってみても、苦労はしましたが、想像以

上に順調な再建の道を歩んできました。

長年様々な経営課題がからみあい、誰も解くことができなかった伏魔殿くまごのような企業、小説で揶揄やゆされるくらい評判が地に落ちた企業、誰もが二次破綻必至と考えていた倒産企業の再建が、これほど順調に進んだのはなぜか、ということ、私は最近、しみじみと考えるようになってきたのです。

◎フィロソフィによる意識改革

思い返してみますと、まずは、「フィロソフィ」がすばらしい力を発揮しました。

私は、日本航空のような会社が再建を果たすには、まずは全社員の考え方を変えてもらうしかない、意識を変革してもらわなければならぬ、と考へ、「京セラフィロソフィ」という、私が半世紀以上にわたる経営の実践の中で導き出した哲学をもって、日本航空の幹部に熱く語りかけ、あるべき姿を訴えてきました。

その意識改革をはかるべく、まずは最高経営幹部約五十名を集め、一カ月間にわたり、「フィ

ロソフィ」に基づき、集中的、徹底的にリーダー教育を実施しました。

今日の経営体験発表の中にも、フィロソフィで会社を甦よみがえらせたという話がありました。私も、すべての日本航空の幹部にフィロソフィを集中的に一生懸命お話しし、みんなにわかってもらうようにしたのです。

「売上最大、経費最小」など、私がかねてから説いてきた、具体的な経営の要諦とともに、リーダーは部下から尊敬されるようなすばらしい人間性を持たなければならず、そのためには日々心を高め続けなければならないことなど、人間としての生き方に至るまで、集中的に学んでもらいました。

そのような「フィロソフィ」を学ぶ教育には、できる限り私自身も出席して、直接講義を行うとともに、彼らと一緒に膝を突き合わせ、酒を酌しやくみ交わし、ときには厳しく叱責しっせきも行い、徹底的に考え方のベクトルを合わせるようにしていきました。

すると、当初は私の経営哲学である「フィロ

ソフィ」に違和感を覚えていた日本航空の幹部たちも、回を重ねるごとに「フィロソフィ」への理解を深めていきました。

さらには、一般社員への教育も行いました。現場の最前線でお客様と接する社員の意識が変わらなければ、航空会社は絶対によくならないと考え、私自身が現場に出かけ、直接社員に語りかけるようにしました。

受付カウンターの人たち、キャビン・アテンダント、機長・副操縦士、整備の人たち、また手荷物のハンドリングをする人たち、というように、日本航空の社員たちが働く現場をまわり、どういう考え方を持ち、どのように仕事をしなければならぬかということについて、直接語りかけていきました。

そのようにして、日本航空会長に就任以来、経営幹部を先駆けとして、職場のリーダー、また社員の意識改革をはかることで、会社の組織風土の刷新に努めていったのです。

そして、そのような幹部、リーダー、また社員の意識改革に伴って、業績も飛躍的に回復し



懇親会にて歴代の大会発表者から花束を贈呈される塾長

ていったのです。

◎アメーバ経営による組織改革

また、アメーバ経営による組織改革も功を奏しました。

航空会社の経営を安定的なものにするためには、路線別また路便別に採算がわかるような仕組み、いわゆる「管理会計システム」が不可欠と考え、その構築に努めました。

これにあたつては、私が京セラにおいて独自に編み出した、「アメーバ経営」を、航空会社にも適用するようアレンジすることになりました。その結果、今では日本航空の全ての路線、路便ごとに、翌日には採算が分かるといふ、世界の航空会社にも類を見ない、精緻な管理会計システムを構築しています。

つまり、意識改革を果たした日本航空の幹部、社員が、そのような管理会計システムが示す、リアルな経営実態に基づき、自分たちで創意工夫をしながら、経営を行うような体制に、いわば組織改革を実施したのです。

皆さんにもよく話していますが、経営者は、自分の会社のどの部門がどのくらいの売上をあげ、どのくらいの経費を使っているかを、できるだけ迅速かつ詳細に見えるようにしなければなりません。それはあたかもパイロットが、各

種の計器をみながら飛行機を操縦している様と同様です。

航空会社の日本航空なら、なおさらのことです。プロフィールセンターの各部門で路線別、路便別の採算がわかるようにした他、たくさんある子会社でも、部門別の採算が出るようにしています。また、コストセンターである非採算部門でも、経費実績が明確にわかるようにし、できる限りのコスト削減に努めることができるようなシステムにしています。

それらの各部門の数字は、毎月の経営会議で、三日間にわたって発表されることになりました。私はその発表を聞きながら、「あなたの部門はこうすべきだ。リーダーであるあなた自身はもっとこういうふうにしなさい」というように、経営指導に努めています。

この部門別の採算管理システムを導入したことが、社員の採算意識の向上を促し、組織風土を根本から変革させ、日本航空の経営改善にあたり、大きな効果を発揮したのです。

このように、「フィロソフィ」による意識改革、

また「アメーバ経営」による組織改革によって、JALは見事に再生していったのです。

◎「隠れ念仏」によって育まれた感謝の思い

しかし、最近よくよく考えてみると、どうやらそれだけではないと思うようになってきたのです。確かに、私が携えていった「フィロソフィ」と「アメーバ経営」は素晴らしい力を発揮しました。しかし、それだけで成功したのではないのではないか、と思い始めるようになったのです。

話は変わりますが、皆さんもご存知かと思いますが、私には「隠れ念仏」の体験があります。隠れ念仏とは、薩摩藩の禁制を逃れ、信仰を貫き通した、浄土真宗の人たちの信仰をいいます。

江戸時代、島津の殿様は浄土真宗を危険な思想だとみなし、信仰する者は厳罰に処するといふお触れを出します。しかし、熱心な信徒たちは信仰を捨てることができず、山奥に祠や隠れ家をつくり、仏壇や仏具を持ち込み、信仰を絶

やさないようにしました。それを「隠れ念仏」というのですが、不思議なことに、もう隠れる必要がない昭和初期になっても、そのような風習が、鹿児島島の田舎に残り、行われていたわけです。

ちょうど私が小学校にあがる頃のことです。父親の郷が鹿児島市内から十数キロ離れたところにありました。あるとき、父親が私をそこへ連れていってくれたことがあるのです。それも夜、暗くなった山道を、提灯ひとつさげ、私の手を引きながらゆつくりと登っていくのです。

父親の向かう先は、隠れ念仏の集会所でした。寂しい山道の先に、小屋が一軒ありました。電灯もついていない、蝋燭の火が灯るだけのあばら屋です。入ると、お坊さんらしき人が仏壇の前に座り、お経をあげています。その後ろには、私と同じような年頃の子どもたちが十人くらい座っていました。私も、その列に連なりました。読経が終わると、お坊さんらしき人が振り返って、「坊やたちも仏壇を拝みなさい」と、子どもたちの一人ひとりに声をかけるのです。そして、

私にだけ、「お父さんと一緒に、よく遠い鹿児島市内から来てくれた」という^{ねんきう}労いとともに、次のように話すのです。

「坊やは、今日のお参りで仏さまのお許しが得られた。だから、今後は来なくてもいい。ただし、これからは、ナンマンナンマン アリガトウ、という念仏を何があっても必ず唱えるようにしなさい」

「ナンマン」というのは、「南無阿弥陀仏」がなまったもので、仏さまに「南無阿弥陀仏、南無阿弥陀仏、感謝申し上げます」と唱えるのを、子どもにもわかりやすいよう、「ナンマンナンマン アリガトウ」と言い換えた、薩摩特有の表現です。

私は、その後もこの体験を忘れませんでした。以来こんにちまで、八十歳になった今でも、お仏壇に向かえば、必ず「ナンマンナンマン アリガトウ」という言葉が、知らず知らずのうちに口をついて出てくるのです。

私は臨済宗妙心寺派の僧です。禅宗では「南無阿弥陀仏」とは唱えません。それでも私は、

浄土真宗の「ナンマンナンマン アリガトウ」という、幼いときに教わった言葉を、八十歳になるこんにちまでずっと大切に唱え続けています。

ヨーロッパに行き、歴史的な建築物を見せていただいても、礼拝堂に立てば、必ず「ナンマンナンマン アリガトウ」と唱え、手を合わせています。イスラム教のモスクを訪ねたときも同様です。天におられる神さま、つまりこの世を統べる絶対的な存在は、みんな一緒だと思っていますから、必ずそういうふうになってしま



また日常でも、この年になった今でも、一日に何十回となく「ナンマンナンマン アリガトウ」と口をついて出てしまします。たとえば、朝洗面をしているとき、ふと自分が幸せに感じたときなど、つい「ナンマンナンマン アリガトウ」と言ってしまう。あるいは、美味しい食事をいただいたりしたときも同様です。これはもう習慣になっているのです。

◎「神の助け」が日本航空の奇跡的な回復をもたらしてくれた

何かことあるたびに、「ナンマンナンマン アリガトウ」という感謝の言葉が口をついて出てくる私、そんな生き方をしてきた私——つまり、自分が生まれ、育まれ、今ここにあることに感謝する、そんな思いをベースとして、人生や経営において、世のため人のために、様々なことに取り組んできました。

この盛和塾活動もそうです。また、稲盛財団の京都賞などの活動もそうでしょう。そして、日本航空の再建もまた、そのような思いから取

り組んできたことでした。

皆さんに「心を浄化し、すばらしい心を持つようにしなければなりません」と説いているように、八十歳を迎えた私自身が、そういう心をもつて、給料を含め一切の見返りを求めず、ただ必死になって、難しい日本航空の再建に取り組んできました。

その健気な姿をみて、神さまが、天が、自然が応援してくれたのではないかと思うのです。つまり、日本航空の再建とは、私がやったものではなく、この世の絶対的存在がやらせたものではないか、と思うようになってきたのです。

そうでなければ、あのような奇跡的な回復ができるはずがないと思うのです。人の力ではなく、まさにサムシング・グレートとしか言い様がない、大きな存在が応援し、後押しをして、私に再建をさせてくださったのではないか、そう思えるようになってきたのです。

そして、そう思うと、ますます「ナンマンナンマン アリガトウ」という言葉が私の口をついて出てきてしまうのです。

今、そういうふうに「思えるようになった」といいましたが、実は「そうだ」と、私は確信しているのです。「フィロソフィ」と「アメーバ経営」もすばらしい力を発揮しました。しかし、それだけでは決して日本航空の再建はできなかった。サムシング・グレートが日本航空の再建がうまく行くように応援してくださった。だからこそ、日本航空が再建できたと、私は固く信じています。

ここにお集まりの皆さんも同様です。自分の力だけではなく、この世を統べる偉大な存在が応援してくれるような、あるいは宇宙の意志と同調するような経営や生き方を、ぜひしていただきたいのです。美しくピュアで正しい心で経営にあたり、人生を生きていけば、必ず神の助け、いわゆる天佑(てんゆう)があります。そのことを、改めて信じていただきたいのです。

日本航空の再建は、まさにそのことの証明なのです。

日本航空の再生を果たしつつある私のことを、今や多くの人が「偉大だ」と称賛してください

ます。違うのです。サンスクリットの格言にこのようなものがあります。

「偉大な人物の行動の成功は、行動の手段によるよりも、その心の純粋さによる」

今や多くの方が、日本航空の再建にあたった私の経営手腕を讃えてくださいます。しかし私は昨今、「そうではない、ただ私自身の混じりけのない心、純粋な行為に対し、天が手助けをしてくださったに過ぎない」と強く思うのです。

つまり、「善きことを思い、善きことをすれば、必ずよきことが訪れる」ということの正しさを、最近、ますます強く感じますとともに、今はそれが世の「真理」であることを、私は心の底から確信するようになってきました。

ただ、こういうことを新聞や雑誌のインタビューなどで話してみても、世間はすぐに「なんだ。あいつは神がかったことを言っている。新興宗教ではないか」などと言い出しますので、「日本航空の再建はフィロソフィとアメーバ経営によるものだ」と言わなければならないのです。

それも紛れもない事実なのですが、そういう

すばらしいフィロソフィとアメーバ経営の力に、さらにもっと大きく強い力が加わって、想像もしない、すばらしい成果を得ることができたのです。今日は、このことをよく理解してください。盛和塾の皆さんが聞いてくださるだけに、改めて申し上げた次第です。

◎「人間として何が正しいか」で判断した アメリカン航空との提携継続

しかし、思い返せば、ビジネスとは過酷なものです。

倒産した日本航空がわずか二年で、二千億円を超えるような莫大な利益が出る、世界に数多ある航空会社でナンバーワンの高収益会社（あまた）に生まれ変わることができたかと思えば、全く逆のケースもあるわけです。

日本航空が倒産して間もないときのことです。世界の航空会社はほとんどがアライアンスという提携関係を結んでいて、日本航空はアメリカン航空を盟主とするワンワールド・アライアンスに加盟していました。

ところが倒産をしたときに、国交省の航空運輸局を中心に、政治家たちも含め、日本航空はデルタ航空を中心とするスカイチーム・アライアンスに移るべきだという動きが出てきました。スカイチーム・アライアンス側からも、日本航空が乗り換えてくれれば、多額の支援をするという申し入れがあり、一時は日本航空の社内もすべて、アライアンスを移るべきだという意見が大勢を占めていました。

私は着任してすぐに、その話を聞いたのですが、「違うのではないか」と感じていました。そのとき、ワンワールド・アライアンスに加盟している航空会社の社長クラスの人たちが次々に訪ねてきては、「ワンワールドに留まっていたきたい。日本航空が離れてしまえば、ワンワールドの力が弱くなり、デルタ航空のスカイチーム・アライアンスばかりが強くなってしまう。それでは世界の航空会社のバランスが崩れる」ということを言っていました。

デルタ航空の社長以下幹部も、アメリカの政治家を連れ、日本航空を訪ねてきました。そして、

「ぜひ、スカイチーム・アライアンスに乗り換えていただきたい、我々はこのよう好条件で日本航空をお迎えします」というようなことを言ってきました。

私はそのとき、両者の具体的な提案内容を吟味するのではなく、訪ねてきた、それぞれの航空会社の経営者の人柄を、一時間から二時間くらいの会談の間、ずっと見ていました。

バリバリのやり手で、「ぜひ、我がアライアンスへ」と熱弁を振るった、ある社長などは、確かに豪腕で力はあるのかもしれませんが、人間としてはいかがなものかという感を受けました。一方、アメリカン航空のアーピー会長は、日本航空がスカイチーム・アライアンスに乗り換えることが決まりそうだと聞いていたからでしょうが、いかにも心配顔で、何か弱々しい風情で訪ねてこられました。

そのようにして、各航空会社のトップが帰られたあと、私は日本航空の幹部たちを集めて話をしました。

「皆さんもアライアンスを乗り換えようと進め

ておられるし、政府も政治家もそう考えている。確かに目先の利害得失だけを考えれば、そうかもしれない。しかし、今まで一緒に組んできたワンワールド・アライアンスとの縁を切れば、ともに日米間の太平洋路線を飛ばしていたアメリカン航空は片肺飛行^{かたはい}になってしまい、一気に力が弱くなってしまう。一方のデルタ航空は、今でも強大な力を持っている上に、日本航空が加われば、さらに大きな力を持つことになる。航空業界、特に太平洋路線の勢力図ががらりと変わってしまう状況になる。果たしてそれでいいのだろうか」

「また、頼りないように思えるかもしれないけれども、今までずっと一緒にやってきた相手に何の落ち度もないのに、簡単に鞍替^{くらが}えしてしまうのは、人間としていかがなものか。勝算とか利害得失だけで考えるのではなく、人間として何が正しいのか、いかにあるべきなのかという観点から考えるべきではないか。皆さん、もう一度だけ考えてみてくれないか。その結果、出した結論には、私は従うし、責任もとる」



アーピー会長(右)とともに

私が日本航空会長に就任した直後なら、そんなことを言い出せば、恐らく「あなたは何をいつている！」という反対の大合唱であったものが、そのときは雰囲気さがらりと変わっていました。そして、他の幹部たちも「会長がいわれるように、人間として」という観点から、アメリカン航空のワンワールド・アライアンスのままでいきましょう」という方向へと議論が進んでいきました。その結果、日本航空はワンワールド・アライアンスへの加盟存続を決めたのです。

そういうふうにして、日本航空の幹部社員たちに、しばらく考える時間を与えました。

すると十日ほど経って、改めてアライアンスの問題について議論をすると、幹部社員たちのなかで、「やはり会長が言われるように、ワンワールドのままで行くべきだと思います」と言ってくれる方、一人現れ、二人現れ、それがどんどん広がっていきました。

◎経営とは波瀾万丈

アメリカン航空のアーピー会長はたいへん喜んでくださり、私に「ぜひダラスの本社まで来ていただきたい。そしてアメリカン航空の幹部社員百名ほどの前で話をしてほしい」と懇請されるのです。実はアーピー会長は、私の『生き方』の英語版を自ら読まれただけでなく、幹部社員

たちにまで推奨しておられました。

実際に、アメリカン航空の本社を訪ねると、朝早い時間であるにもかかわらず、百人くらいの幹部社員が集まっていました。私は彼らに、「なぜ経営に哲学が必要か」と題して、一時間ほど話をさせていただきました。皆さん、たいへん感激してくださり、講演のあとの昼食もその幹部社員たちと一緒にとり、午後は社内を案内してくださり、夜は大懇親会を開いていただきました。

アメリカン航空の会長以下全役員、全幹部が出席してのすばらしい大歓迎でした。恐らくあの一日は、アメリカン航空の仕事は完全に止まってしまったのではないかと思うくらいでした。

潰れた航空会社の素人の会長が、今まで隆盛を誇ってきたワンワールドの盟主であるアメリカン航空を訪れ、幹部社員百名に会う。それに對し彼らが大歓迎をしてくれたことを、私はたいへん不思議に思いました。

実は、アーピー会長は、京都賞の晩餐会にも

ご夫婦で出席いただいていた。そのことにも感激されていて、アメリカでは、そのようなことは、「ゲラ」いわゆる慈善晩餐会といって、スポンサーから資金を出してもらって行うのが普通です。しかし、京都賞の晩餐会は、すべて稲盛財団の資金で運営しています。

世界各国の要人が八百人くらい集まる正式な晩餐会を、二十数年にわたり、全て自前の資金で行ってきたわけです。もちろん、盛大な京都賞授賞式を開催し、高額の賞金がついた顕彰も行っているわけですが、それも全て財団の資金でまかなわれているということに、彼らはいへん感動しました。

また、そのような京都賞の活動を間近でご覧になって、「なんとすばらしいことか」と、アーピー会長夫妻が大感激をなさっていたのです。アライアンスの継続のみならず、そういうこともあって、ダラスではたいへんな歓待をしてくださったわけです。

ところが、その翌年の二〇一一年十一月二十九日に、そのアメリカン航空が破綻し、日

本の民事再生法に相当する、チャプターイレブンと呼ばれる連邦倒産法の適用を申請することになってしまふのです。

実は、その少し前になりますが、十一月十日の京都賞にアーピー会長が一人で駆けつけてくださいました。わずか一日だけの日本滞在中、授賞式と晩餐会だけ出席され、翌朝の便でアメリカへお帰りになりました。そのときアーピー会長から、「実は今、アメリカン航空はひじょうに苦しい経営状況にある」という話をお聞きしていました。

「アメリカン航空もパイロットの組合がたいへん強大で、高い給料を取りながら、なかなか会社の言うことを聞いてくれない。そのパイロットの組合と話をしなければならぬから、京都賞の授賞式と晩餐会に出席しただけで、とんぼ返りで帰らなければならない。稲盛さん、日本航空でも組合のこといろいろと調整をされたでしょうから、ぜひともアドバイスをいただきたい」とのことでした。

私は、「単なる妥協をするのではなく、ぜひ、

筋を通して話をされてはいかがでしょうか。がんばってください」と励まして、アーピー会長と別れたのですが、その後、結局アメリカン航空は労働組合側が折れないまま、労使の交渉が決裂し、チャプターイレブンの申請となってしまいました。

アメリカン航空の倒産後、アーピー会長は職を辞されました。アメリカの経済界は不思議なところで、倒産に至った企業の旧経営陣が多額の退職金をもらったり、次の就職先も準備されたりするのです。それがアメリカでは普通なのですが、アーピーさんは「自分がアメリカン航空を倒産させてしまった」のだからと、高額な退職金も一切要求されず、次の職の用意もなくてよいと言って、一人辞めていかれました。

現在、アメリカン航空は、当時の社長であり、アーピーさんと同様に、私の考え方に共鳴してくれている、フォートンさんという方が、会長となって再建を進めておられます。

ことほど左様に、経営とは波瀾万丈です。昨日助けてくれた友人が、今日倒産してしまふ。

それは、人生も同様です。一寸先はどうなるか、全く分かりません。そのような厳しい経営や人生であるからこそ、すばらしい生き方を示し、すばらしい人間性で対し、相手を感化していくことが必要です。

そうすれば、相手もそれに心打たれ、そういう生き方を返してくれるはずです。経営者として、社員はもちろん、会社をとりまく全ての人たちを感化し、変えていくというほどに、善きことを思い、善きことを行わなければなりません。そうすれば、必ず巡りめぐって、自分に返ってくる、それが世の真理なのです。



「燃える闘魂」で日本経済を再生する

◎経営者には凄まじい闘争心が必要不可欠

しかし、ここで誤解をしてはなりません。

確かに心を高めることが、日本航空の再建にしろ、すばらしい成果を生むわけですが、単にきれいな心を持ちさえすればいいという、単純な話ではないことを、改めて皆さんに理解いた

だきたいと思います。

私の「フィロソフィ」を学び、経営者である皆さんが、心を高め、よい人柄になっていくことはもちろん必要なことですが、経営とはそれだけでいいわけがありません。やさしく美しい心だけでは、採算をとっていく厳しさや、不況に立ち向かっていく気概が不足し、企業を成長発展させていくことは難しくなります。

ただ優しいだけでは経営にならないのです。厳しい不況のなかにあっても、何としても売上をあげ、利益を確保していくという、すさまじいまでの気概がなければなりません。あくまでも、きれいな心でなければいけないのですが、それだけではないのです。

これは、一企業の経営にとどまらず、停滞感、閉塞感漂う日本経済の再生に関しても同様です。現在の日本をとりまく状況を打破し、再び成長軌道に戻ろうとするなら、やはり、一人ひとりの経営者がすさまじいまでの闘争心を持つことが必要不可欠であると、私は考えています。

◎「京セラ社員よ、闘争心を持て」

このことを理解していただくために、少し昔の私の文章を読ませていただきます。

一九九一年十二月に発行した京セラ社内報『敬天愛人』の巻頭言として、「京セラ社員よ、闘争心を持て」と題して、私が社員に訴えたものです。一九九一年といえば、京セラも創立三十二年目を迎え、ちょうど「大企業病」が危惧されていたときです。私は、そんな気概を失いかねない、京セラの社員たちに向かって、次のように言っています。

少し長くなりますが、読ませていただきます。

「京セラ社員よ、闘争心を持て」

私は最近、京セラ社内においてガッツというか、闘争心が希薄になってきているのではないかと危惧しています。目標に向かって、何があんでもという気迫でなりふり構わず突き進んでいくガッツ、闘争心というものが皆さんから失われてきているように思います。

しかし、この「闘争心」というのは、経営をしていく上では才覚、リーダーシップと並んで欠くことのできない成功の条件なのです。それもキャンキャンと吠える弱い犬みたいなものではなく、土佐犬みたいに噛みついて離れないという、そのくらいに執念深い闘争心が絶対に必要なのです。勝敗に執念を燃やしていくようなガッツがなかったら、どうにもなりません。

皆さんにも仕事をする上で、このガッツ、闘争心を、もつと持つてほしいのです。

しかし、この闘争心は本能心ですから、野放図に出ていつてしまえばいけません。闘争心をコントロールすることが、一方では必要になります。

それをするのが「魂」です。この魂によって闘争心を出すべきところで出し、そうではないところでは抑えるというようにコントロールするのです。それをきき違えて、闘争心そのものを失ってしまったのでは本末転倒です。そんな社員が増えてきたのでは会社は

盛和塾 第20回世界大会
心を高める 経営を伸ばす



一人ひとりの経営者が
すさまじいまでの
闘争心を持つ。

伸びていくはずがありません。自分の会社のため、部下のために必死でがんばることが我々の本業なのですから。

経営というものは「意志」なのです。こうありたい、私はこうするのだと決めたことを貫く強い意志が要るのです。だから、マスタープラン（年間計画）をつくっても、月次の目標を立てても、それをやり遂げられない人というのは、まずリーダーとしては失格です。

もちろん、人間、環境も違えばいろいろなことがありますから、何べんかにいつべんくらいは狂うことがあります。しかし、それがしょっちゅうなどという人はもうダメなのです。意志が弱い人なのです。

経営環境は絶えず変化していきます。世界経済も日本経済も、為替レート、受注状況など、どんどん変わります。そのようなかでも、我々は強い意志によって臨機応変に自分が立てた目標をやり遂げていかなければなりません。

経営というものは、まさに「意志」なのです。

何としてでもやり遂げようという強い意志。リーダーにはこれが必要はいけません。

さらに、自分だけではなく、その意志を集団にまで浸透させてみんなを引っ張っていくだけの闘志、あるいは意志の強さがなければならぬのです。

「一生懸命にがんばっているけれども、もうあかんようになってからしようがないやないか」、または「翌月はがんばろうや、皆さん」などという調子で、一生懸命にやったのだからしようがないといったのでは、課でも部でも、事業部でも事業本部でも絶対に強くはなりません。

しかるに現在の京セラは、全部そうなってしまうように、私は思います。

以前の京セラはそれを遂行していたのですが、そのときに私は、社員に「よし、おまえがやれないのだったら、オレは後ろから機関銃で撃つてやる。どうせ後ろに逃げてきても死ぬんだから、死ぬくらいのは気迫で前へ進め!」といったことがあります。

言われた社員が怖くなるくらいの気迫でした。今までは上司として人が好い、人間性がよいと思っていた部下が鬼の大将かと思つて、私に恐怖心を抱くくらいに。しかしリーダーたる者、あるときにはそうしてでも目標を遂行しなければならぬのです。

そこまで追い込んでいかなければ、ものというものはできるわけがありません。一度目標を立ててダメ、次もダメというようなことを何回か繰り返していたら、もうその部隊はダメです。勝ったことのない、勝つ要領を知らない集団というものは全然ダメなのです。

最近では当社のマスタープランでも、月次の目標でも、みんなで一生懸命に真面目にやっているにも関わらず、常にそれが果たせない。そしてそれがそのまま通つてしまっている。これは先ほどいったように、リーダーに闘争心、ガッツ、または強い意志力が欠落しているからです。

意志を貫くということとはリーダー自身にとつてたいへんつらいことですが、部下にとつ

てもつらいことです。そういうつらいものがあるからこそ、闘争心を凄まじいくらいに出さなければ、物事は予定通りに、願望通りにはいきません。

しかしこの闘争心や意志力は諸刃の剣で、もろは つるぎ誤つて限界を超えたりすれば自分自身や自分の部下、集団をも破壊させてしまう危険があります。だからこそ人間性を高める、心を高めるということが必要なのです。

そういうギリギリの恐ろしいこともできなくて、「まあ、皆さんも一生懸命にがんばつてくれているのだから、しょうがないわ」というような人は人間性を破壊するような危険もないかわりに、強い集団をつくり、高い目標を達成することもできません。

ですから、こういう人はまわりに害を及ぼすことはありませんから、心を高める必要はないのかもしれませんが。むしろ、闘争心も意志力もあつて、仕事ができ、事業や会社を伸ばしていける人こそ、そのマイナス面が出たときに組織やそこにいる人々を破壊してしま



う危険があるので、人間性を高め、心を高めることが必要になってくるのです。

私自身は会ったことはありませんが、イトマン事件の伊藤寿永光氏や許永中氏などはビジネスの才覚、闘争心、意志力などに凄まじいものを持っており、人並み外れた才能の持ち主だったと思います。残念ながら、彼らは魂をどこかに置き忘れてしまっていたために、その優れた才能ゆえに、自らの組織を破壊するようになってしまったのです。そのように大それたことをやれる人、そういう資質、素質を持つている人にこそ、心を高める、魂を磨くということが必要なのです。

私は皆さんに、聖人君子になれといっているわけではありません。経営をし、事業をする場合には凄まじい才覚やリーダーシップ、激しい闘争心、強い意志力を持つようになければなりません。そういう本能心が必要なのです。

しかし、それだけでは誤った場合、組織にたいへんな害を与えますから、それに整合す

るだけ心を磨かなければならないといっているのです。

二十年ほど前の社内報の巻頭言で、私はこのように述べています。

◎低迷する日本経済に足りないのは、強い意志と燃えるような闘争心

近年、日本経済が伸び悩んだこともあり、国民の間に停滞感、閉塞感が漂っています。そのようなときに、さらに東日本大震災の影響からか、社会全体に、同情心や哀れみ、またきれいでやさしい心ばかりが流行っているように思います。

もちろん、人进行いやる、美しい心は必要です。しかし、それだけでは、企業は市場競争に敗れ、淘汰されてしまいます。また国家も、グローバル競争の中で、衰退していかざるを得ません。時代は大きく変化し、経済環境は急速に変動しています。そのような混沌とした状況の中であるからこそ、状況に流されず、環境に負けない

だけの「ナニクソ」という強い精神、つまり「闘争心」が必要だと、私は考えています。

こういうことを言えば、不遜だと思われるかもしれませんが。しかし、大震災の傷が未だ癒えず、我々をとりまく経済環境もたいへん厳しい今だからこそ、日本の経済界を救うために、「絶対に負けるものか」という闘争心が必要となるのです。凄まじい気迫、ガッツでやっていくという姿勢がありさえすれば、東北の復興も決して難しくありません。ただ単なる同情心だけでは、真の復興は遠くなってしまうと、私は思います。

日本の企業経営者は今、「六重苦」といわれるように、様々な困難な課題に直面しています。しかし、どのような経済環境であれ、闘争心をもつて、誰にも負けない努力を続けていきさえすれば、必ず道は拓けていきます。

日本の大企業には現在、確かにスマートで、知性も高く立派そうな経営幹部が多く存在します。しかし、今までに経験したことがない、困難な問題にぶち当たってしまったえば、簡単に折れてしまうような人が多いのではないのでしょうか。

それは、日本を代表する総合エレクトロニクス企業、また半導体メーカーが脆くも崩れ始めていることにも現れているのではないかと思えます。韓国、中国、台湾のメーカーに負けたと、もう腰抜けみたいになってしまい、すぐに協力や出資を依頼したり、挙げ句の果ては事業を撤退したり、売却したりしていく。

また一方、産業革新機構などの政府出資を得て、事業の再構築をはかる動きも一部の産業界にあります。これも問題です。そんなお上に頼るような姿勢で、果たして経営がうまくいくのか。やはり、凄まじい根性をもって、闘争心をたぎらせ、独立自尊の精神で経営にあたらないければ、絶対にうまくいくはずがないと、私は思います。

強い意志を持ち、燃えるような闘争心を持つリーダーが、今の日本の大企業の役員にはなかなかいないということです。日本が豊かになった後に育ってきた人たち、いい大学を出て、「蝶よ花よ」と育てられた人たちが、なまじ頭がよく、目先が利くばかりに、大企業の重役になってし

まった。辛酸をなめ、その中でも闘争心をたぎらせ、はい上がってきた人たちが企業幹部層にいないということが、現在の日本経済の低迷のもとだと、私は思っています。

また現在、電機メーカーをはじめ日本の産業界では、三〇四〇％の利益が出れば立派だという風潮があります。それでは、少しの経済変動で利益が吹っ飛んでしまい、赤字転落してしまいます。低収益でいいと思っている日本の経営者の常識を、根本から変えていかなければなりません。

「すむ世界を変える」のです。低収益が常識だと考えていた世界から、一〇％以上の利益がなければ経営とは言えない、という高収益の世界に一気に変えるのです。「闘争心」をもった人材を起用し、日本企業が持つ経営資源を活かしていけば、一〇％ぐらいの利益は必ず出るはずですよ。

日本航空の前期の営業利益率は一七％でした。低収益の航空運輸業界においても、絶対に二次破綻はしないという強い意志、再び世界に冠た

る航空会社になるのだという闘争心をもって、努力を重ね、創意工夫を働かせれば、業界の常識を破り、高収益は実現できるということを証明したのではないかと思います。

現在、低収益また赤字に苦しむ、日本のエレクトロニクス産業においても、また衰退が危惧される、その他の産業分野においても、そうすれば、必ず収益性を高め、事業を大きく伸ばすことができるはずで。

自分の会社がすむ世界を変えていくという、強い意志と実行力、つまり闘争心が必要不可欠です。今こそ、苦労を重ねる中で、そのような闘争心をたぎらせてきた人たちが立ち上がらなければなりません。とりわけ、盛和塾に集う中小企業を経営する皆さんこそ、ぜひ闘争心を燃やし、経営に臨んでいただきたいのです。

なぜなら、敗戦後の焦土の中にあっても、不屈不撓の闘志を燃やし、会社発展に努め、日本経済の再興に尽力された、松下幸之助さんや本田宗一郎さん、また井深大さんから創業経営者も、もともととは中小企業出身の経営者でした。

「燃える闘魂」をもって、会社を引っ張り、日本の産業界の先頭に立って尽力してきた人たち、もう一度、そのような中小企業の経営者が輩出するような活力ある社会に、この日本をしていかなければなりません。

ぜひ皆さんが、現在の中小企業の経営にとどまるだけでなく、すばらしい大企業にまで自分の会社を発展させていただきたいと思います。

戦後の経営者の第二世代として、松下さんや本田さん、また井深さんの後ろ姿を見てきた私は、現在の若い経営者の皆さんに、このようなことを申し上げ、その背中を押してあげること、私自身に与えられた役割であろうと考えています。

そのような強い思いから、本日はお話ししてきました。


**燃える闘魂を持ち、美しい心を
羅針盤とする**


盛和塾に集う皆さんは、すばらしい心根を持っています。美しい利他の心というものを、我々

はそのベースに持っています。その美しくきれいな心根を持った我々だけに、改めて闘争心、燃える闘魂、ガッツを呼び覚ますことが必要なのです。

経営において美しい心の必要性を知り、それを身につけるべく、日々努めている我々は、たとえそのような激しく猛々しい闘争心を持って、経営や人生に臨んでも、決して誤った方向にはいきません。美しい心が羅針盤となり、真っ直ぐに正しい方向へと進んでいくことができる。私は信じています。

本日の私の話を心に銘じて、凄まじい闘争心で自分の会社を、また自分の周囲を立派なものにしたいだきたいと思います。

この盛和塾に集う皆さんが自らの人生、また企業をさらなる成長発展へと導いていただき、またそのことを通じて、この盛和塾という切磋琢磨し、感化し合う「磁場」の中から、世界に冠たる企業経営者が次々と輩出していくことを心より祈念申し上げ、「盛和塾」第二十回世界大会の講話の結びとさせていただきます。

ご清聴、ありがとうございました。

〈本講話は二〇二二年七月十九日世界大会での講話内容をまとめたものです〉



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)

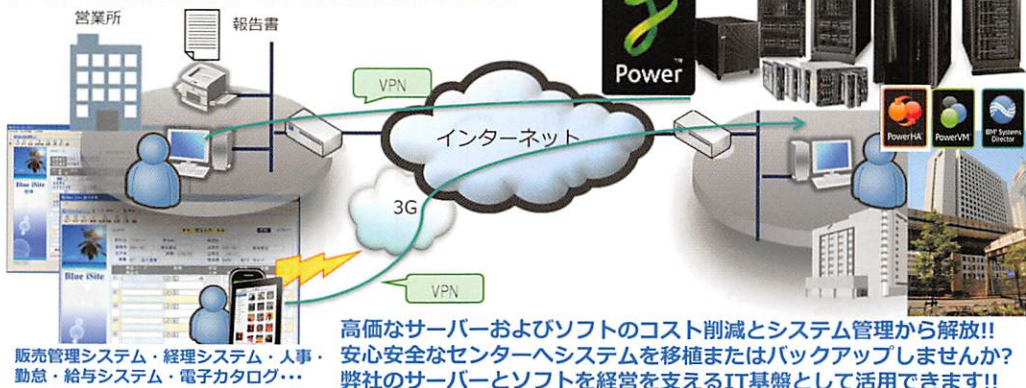
■圧倒的なテクノロジーの優位性を持つデータセンター

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年度福盛経営者賞受賞
- ・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ト登録企業
- ・ISO27001(ISMS)認定企業

◇福岡本社

〒812-0011

福岡市博多区博多駅前3-26-29

九勤博多ビル2F

代表取締役社長 武藤元美 (盛和塾福岡塾生)

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

携帯: 090-4776-2028

Email: mutou@fbicenter.co.jp

◇東京支店

〒105-0003

東京支店の新住所は東京都港区西新橋1-5-10

TJ内幸ビル10階

支店長 佐野幸信

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

Email: sano@fbicenter.co.jp

◇事業内容

- ・システムインテグレート事業...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

経営体験発表(一) 敢闘賞

マイナスからスタートの経営、道標は
盛和塾での学びと南洲翁遺訓の教え

株式会社東北ハム おびや しんいち
代表取締役社長 **帯谷 伸一** 〈庄内〉



■会社概要

創 業：1934 年
現職就任：2001 年
事業内容：食肉製品（ハム・ソーセージ）
の製造販売、豚・牛規格肉の
卸売業
資本金：9,600 万円
売上高：8 億 5,300 万円
従業員数：55 名

倒産の危機を脱する

東北ハムの創業は一九三四年で、今年で七十八周年を迎えます。戦前、東京中野で漬物製造業を営んでいた祖父帯谷幸次郎は、戦後間もなく山形県鶴岡市で東北畜産工業の株式を取得して、ハム・ソーセージ製造業に乗り出しました。

父伸夫は一九二八年生まれ。三十五歳のときに祖父を癌で亡くし、私が生まれる一九六三年に、若くして社長に就任しました。青年時代結核を患った父は、病弱なうえに「石橋をたたいて

でも渡らない」と言われるほど、慎重で地味な性格でした。その性格はそのまま経営内容にも現れ、地道な堅実経営を行い、先代から受け継いだ社訓を守り、地域の企業に徹しました。

一九七五年から現在に至るまで、売上高のピークは一九九一年の十六億六千万円でした。また経常利益は常に低調で、黒字を計上するのがやつの状態でした。当然、内部留保も満足にありませんでした。前期二〇一一年度の売上高は八億五千三百万円、経常利益は五千三百万円、自己資本比率は五五%です。

私は東京の大学を卒業後、東京の同業中堅



メーカーで七年間修業して、結婚を機に一九九二年二十九歳の秋、故郷に帰り東北ハムに入社しました。当時、弊社は売上高のピークを迎えていました。父からは会社の業績は好調だと聞かされ、何の不安を感じることもなく、東京から帰ってきました。

ところが、私が入社した一九九二年以降、売上高は一転して減少に転じました。三年後の一九九五年には業績の急減速によっ

て大きな赤字を計上し、にわかに深刻な経営破たんの危機を迎えました。当時、私は自他共に後継者と認められていたにもかかわらず、その事態の深刻さをまったく理解できませんでした。それほど当

時の私は、経営に関して素人でした。

当時の弊社の体制は、社長の父が営業を担当し、父の弟の叔父が専務として製造を担当し、他に財務を担当する管理部長との三人分業制で、いわゆるトロイカ体制をとっていました。この管理体制には大きな欠点があり、社長は二人に遠慮して、明確な方針を打ち出せないジレンマに陥っていました。加えて社長と専務は、実務を現場の管理職に任せっぱなしで、経営者と現場との間には目に見えない厚い壁がありました。

経営者不在の現場はベクトルがバラバラで、個人や自部署の利益のみを優先する、利己的な組織運営が横行していました。それぞれの管理職は会議の席上でも、業績不振の責任はお互いに相手になすりつけ合い、しまいには口を揃えて「明確な方針を打ち出さない会社がいちばん悪い」と、経営者批判を繰り返す有様でした。

この経営不振は悪化の一途をたどり、いよいよ進退きわまった父は役員会で「もう再建は無理だ。会社更生法を申請しよう」と打ち明ける

事態にまで至りました。入社して間もない私は経験に乏しく、苦渋の選択を覚悟した父を前に何もできない不甲斐ない自分に憤りすら感じながら、悶々とした日々を過ごしていました。しかし、この倒産の危機は、弊社の社外取締役の仲介によって、同業大手メーカーの経営支援を取り付け、苦境を脱することができました。

社長就任

経営支援の合意に達した一九九七年に、父は業績不振の責任を取って社長を辞任し、叔父が社長に、私は常務取締役に就任しました。

私の経営参画は、まさにマイナスからのスタートでした。支援先の指導のもと、経営再建の実務はすべて私が采配をとりました。賞与はもちろん、残業代までもカットして従業員に犠牲を強いました。希望退職も募りましたが、能力があり再建後の活躍を期待する社員ほど、真っ先に名乗り出て会社を去って行きました。それでも、ありとあらゆる手段を尽くして、再建をめざしました。



当時の私は「どんなことをしてでも、この会社をつぶすわけにはいかない」という思いだけで動いていました。同時に「もう二度とこんな思いはしたくない」と固く心に誓ったものでした。

新体制のもと赤字は脱したものの、なかなか利益が上がらず、将来の展望が見いだせない胸突き八丁を迎えた二〇〇一年に、私は社長就任を自ら志願しました。社長就任当初から私の経営に対する動機づけは、「従業員の雇用を守り、なんとか東北ハムを存続させたい」という純粋な思いでした。「動機善なりや、私心なかりしか」との塾長の言葉の通り、自分の欲望が原動力でなかったことが、業績回復の主な要因だったと今にしています。

残念なことに、父は間もなく癌を患って、二〇〇四年の夏に七十二歳で突然この世を去りました。創業以来最高の経常利益二千八百万円の決算を発表した直後のことでした。

このときの退職慰労金を、私は増資資金として全額、会社に投資しました。この投資は、自

己資本比率五〇%余りという今の水準に至る、大きな要因にもなりました。その判断は父が生涯打ち込んだ東北ハムの経営が安定するため、当時の私にできる精一杯の親孝行の思いでもありました。

盛和塾入塾と南洲翁遺訓

盛和塾との出会いは、二〇〇五年、経営者仲間から手渡された盛和塾庄内開塾予定の入会申込書でした。経営再建がひと段落ついたものの、父という大きな後ろ盾を失い、暗中模索で経営をしている最中でした。

当時私は、会社を倒産の危機に招いた原因をトップのリーダーシップの欠如と捉えていましたが、同時に我が身を振り返ると、私は幼いころから真面目だけが取り柄のおとなしい性格で、おおよそリーダーにふさわしくないと自覚していました。そこで、リーダーにふさわしい能力を身につけるために、経営のテクニク習得に活路を求めていました。

盛和塾入塾の動機も、トップとしての能力を

高め、経営のテクニックを習得することでした。期待を胸に開塾式に臨みました。塾長講話のテーマは「過ぎたる欲をいさめる」と題し『経営の動機づけは欲望であってはいけない』並びに南洲翁遺訓から引用して『誰にも負けない努力をする』という内容でした。

その講話で塾長は、南洲翁遺訓の第四章を引用して、「社長があんなにがんばっているではないか、可哀そうではないか。従業員にそう思わせるくらい必死でがんばりなさい」と解説されました。そのとき、私は魂を揺さぶられるような衝撃を覚えました。入塾までの私は常に、リーダーシップを手法論に求めていました。関心事は常に経営のテクニック、「How To Do」でした。しかし、塾長の講話によって、リーダーシップとは上に立つ者の人格そのものであり、自らの心を高めて経営を伸ばす、「How To Be」が最も大切なのだと初めて気づかされました。

以来私は、塾長講話のテーマを何度も繰り返し聞き、機関誌を創刊号から順に読みました。私の人生や経営に関する悩みや疑問について、

その答えのほとんどを塾長の講話集から得ることができました。

さらに、塾長講話に関連する安岡正篤先生や中村天風先生、並びに開塾式で初めて耳にした郷土庄内藩の大恩人で幕末の偉人、西郷南洲翁の遺訓集などの著書を読むように読んで、リーダーとしての心のあり方を学びました。塾長例会にも可能な限り出席し、いわゆる「追っかけ」をして稲盛哲学を繰り返し学び、出席の度にレポートにまとめ、従業員に紹介して心に刻み込みました。そして、同じ志をもったソウルメイトとの交流を通じて、稲盛哲学の理解をさらに深めました。

仕事のうえでは「誰にも負けない努力」を実践しようと、心に誓いました。私は営業から製造、さらに財務に至るまですべての業務に精通すべく、無我夢中で仕事に没頭しました。

朝は一番乗りで出勤して、夜は全員が帰ったことを見届けて最後に帰りました。営業本部長を兼務してトップセールスに努め、百貨店の催事では自ら店頭に立ち販売しました。製造も仕

入から製造計画や製造日報、品質管理にいたるまで一貫して関わりました。財務も日計表を毎日詳細にチェックし、月次P/Lや部門別採算表等の管理会計資料は自ら作成しました。コスト削減のために、雪国の冬、会社構内に降り積もった雪はママさんダンブを使い、朝から晩まで一人で除雪もしました。

そんなひたむきに経営に取り組む私の後ろ姿を見て、当初は冷ややかに傍らで見ているだけの従業員に、少しずつ変化が見え始めました。



言われてしぶしぶ仕方なしに、重い腰を上げるような素振りから、同じやるなら自ら進んでやろう、がんばっている社長のために一肌脱ごうという前向きな姿勢が従業員一人ひとりに芽生えてきたのです。

盛和塾入塾を機に好転した利益は、従業員の協力を得て、さらに目覚ましい伸びを示してきました。そして私は、さらに盛和塾での学びを実践していきました。

お客様第一主義

フィロソフィの学びの実践として取り組んだなかで、最も重視したのは「お客様第一主義」でした。これは「品質最優先」という方針で実践しました。

弊社には、本場ヨーロッパの食肉コンテストで金賞を数多く受賞する優れた伝統技術がありました。しかし反面、賞味期限内に品質が劣化したというクレームも多発していました。製造現場の施設の清掃、什器の洗浄が不十分なうえに、工程の温度管理への認識不足が主な原因で

した。

そこで私は、製造現場に足繁く通い、掃除を中心とした5Sの大切さや温度管理の徹底という食品製造の基本中の基本の考え方を説いてまわり、同時に、社員が帰った後、一人夜遅くまで残って掃除をしました。限りある資金は冷却装置を中心に、品質にかかわる施設・設備に、優先的に投資しました。

毎週月曜日にはクレーム委員会を開き、社内の不具合報告やお客様からのクレームを、一つひとつ検証して対策を実行しました。その結果、品質劣化によるクレームが劇的に減り、お客様の信頼を徐々に取り戻すことができました。

今なお「お客様第一主義」「品質最優先」がすべてに優先する課題であり、お客様に完璧な製品を供給することの大切さを常に従業員に説いています。

全員参加の経営

弊社では全員参加のイベントを季節ごとに開催しています。春は新入社員歓迎コンパ、夏は

ビアパーティ、秋はお客様感謝イベント「オクトーバーフェスト・in 東北ハム」、そして冬は経営方針発表会並びに創立記念祝賀会です。

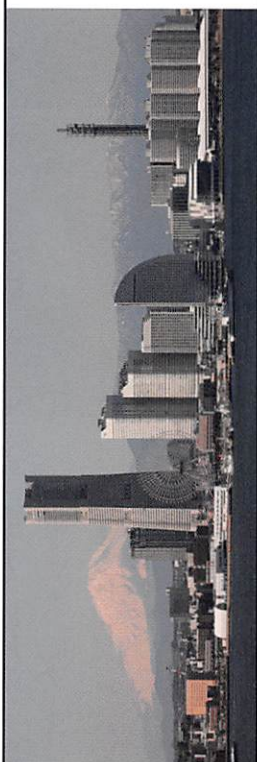
特に「オクトーバーフェスト・in 東北ハム」は地域のお客様にハム・ソーセージの魅力を心から楽しんでもらいたいという、私の個人的な思いで始めました。企画からポスターまですべてが従業員の手作りのイベントで、休日に従業員総出で日頃のご愛顧に感謝の心を込めて、お客様をもてなします。お客様と従業員が直接交流することで、従業員は経営理念の実践を実感できると同時に、お客様には地域に密着した会社を印象付け、地元のファン層の拡大につながります。今後も一人でも多くのお客様に、感動と喜びを提供できるように、イベントを発展拡大させていきたいと考えております。

「経営の原点十二ヶ条」の実践

弊社は毎年二月に全従業員を温泉宿に集めて、泊り込みで経営方針発表会を行います。弊社の経営理念は次の通りです。

PACIFICO YOKOHAMA

パシフィコ横浜



パシフィコ横浜
PACIFICO YOKOHAMA

Meeting, Incentive, Convention, Exhibition

www.pacifico.co.jp

E-mail: nice-mice@pacifico.co.jp

「食を通じてお客様に感動と喜びを提供し、仕事を通じて自らに成長と幸福を獲得し、会社を通じて地域社会の発展に貢献します」

この経営理念は、入塾の二年前に経営者仲間
に勧められて作成しました。ただし、入塾までは
ただの絵に描いた餅にすぎませんでした。魂
が入っていませんでした。私は盛和塾で、経営
の原点十二ヶ条の第一条「事業の目的、意義を
明確にする」を学びました。以来、経営理念の
意味する内容や理念がなぜ経営に必要かについ
て、朝礼や会議の席で従業員に繰り返し説き、
従業員全員に経営理念の実践を求めてきまし
た。

また同時に、フィロソフィの浸透をはかりま

した。機関誌の二十九号から三十五号の本文全
文をパソコン入力し、東北ハムバージョンに若
干アレンジして全員に配布しました。

ただし、浸透の過程で軋轢も生まれました。
入塾前、弊社は成果主義の方針を掲げていまし
た。しかし当時の成果主義とは、要領のよい人
が厚遇されて、地道に努力を重ねる真に貢献し
た人が報われない未熟な評価方法でした。私は
入塾を機に成果主義からプロセス主義へ方針変
更しました。すると、それまで高く評価してい
たベテラン社員五人が次々と退職しました。

当時はショックで業績の悪化も覚悟しまし
たが、意外にも業績は好転しました。そのベテ
ラン数名が抜けたおかげで、目立たないけれど



朝礼でのフィロソフィ輪読

真面目で誠実な従業員が頭角を現し始めたので
す。そんな真面目な人たちが成果を出すことに
よって、社風も変わりました。やさしい真面目
な人の集団ですから、従業員同士の結びつきも
高まり、皆のベクトルが合ってきたのです。

弊社の朝礼は各部署に分かれて、冒頭「経営
理念」を唱和して、次に「東北ハムフィロソフィ」
を輪読してひとこと感想を述べ、上司がコメン
トを加えます。毎月第一月曜日の全体朝礼や毎
週月曜日の合同朝礼では、私がフィロソフィに
ついて一話ごとに体験を交えて、丁寧に解説し

ます。毎月第三金曜は終業後、会社の一角で車
座になってフィロソフィの勉強会を開いていま
す。従業員は一話選んで、事前にA4用紙に感
想をまとめて順に発表し、私がコメントを加え
ます。全従業員がフィロソフィを血肉化するま
で、繰り返しともに学んでいきたいと考えてい
ます。

売上最大、経費最少の取り組み

売上最大の方針は二つでした。

一つめは「赤字の月をなくすこと」でした。
この目標をいわゆる下請け的な仕事の「OEM
生産を増やす」ことで実践しました。製造部門
が年間を通じて安定的に利益を上げるために、
安定した出荷が見込めるOEM受注の新規顧客
の開拓に取り組みました。もちろん価格競争が
厳しい業界ですから、利幅は少ないのですが、
閑散期の固定費を補うという意味で、OEM生
産は利益確保に大いに役立ちました。

二つめの方針として同時に取り組んだのが、
「高付加価値製品によるブランド戦略」でした。

弊社では数年前、無添加ハム・ソーセージの開発に力を注ぎ、「出羽のしんけん工房」と名づけて新発売しました。食の安全・安心が注目されるなかで、限られたマーケットではあります。が着実にファン層を広げて、太い柱に育ちつつあります。このように徹底的な価格訴求製品とユニークな高付加価値製品の開発を同時に行うことで、安定的な黒字確保に結び付けました。

経費の削減も徹底しました。外部委託していたトイレ掃除も従業員の当番制とし、環境整備に対する意識改革をはかり、コスト削減を実現したばかりでなく、会社全体の環境整備活動にもつなげました。

また、製造機械の過剰投資を厳に諫めました。それまでは最新鋭の高価な機械を選ぶ傾向にありましたが、多少古くても小型の安価で丈夫な機械、特に中古機械を選択するというふうに、投資の判断基準に変化が生まれました。既存の機械についても、古くなってもなかなか更新してくれないため、従業員はこまめにメンテナンスを行い、壊れないように大事に維持管理する

ように変わりました。減価償却費が少ない身軽な体質は当社の大きな強みです。

主原料の仕入についても、複数社から相見積をとり、常に低価格の原料確保に努めると同時に、必要なものを必要なだけ買う「当座買い」の原則を徹底しました。

具体的な目標を明確に立てる

利益や目標に対する考え方も入塾後大きく変わりました。入塾前は税金対策という名目の無駄遣いをずいぶんしてきました。弊社が低い利益率で推移してきた理由はこの意識だったのでしょうか。入塾後は、迷わず経常利益率一〇%を目標に定めました。

毎月の全体朝礼で従業員全員に目標と結果を公表し、経営をガラス張りにしました。幹部会議では、部門ごとに目標を高く、具体的な数値で公表し、成果や進捗を具体的数値で報告することを義務づけました。従業員は次第に数値に興味と責任を示し始めました。

この考え方は会計にも導入し、独自の部門別

採算制（アメーバ経営）を取り入れました。すると徐々に経常利益率が向上し、以前は黒字確保がやっとだった会社が、経常利益率6%以上を三年連続して達成できました。

どんな業界でも、たとえ不況下で売上高が伸びない局面であっても、努力次第で高収益企業はつくれるということを私は身をもって体験しました。そこに導いてくれたのは盛和塾の学びであり、稲盛塾長が築き上げた京セラやJALという道標でした。

心の座標軸ができた

盛和塾に入塾して、私にとって事業経営に、人生の生き方に、しつかりとした心の座標軸ができたことが何よりの収穫です。すべての判断基準は「敬天愛人」が示す「人として正しいことを正しく行う」ことです。

私は盛和塾の学びの実践として、全従業員の物心両面の幸福を追求するとともに、地域社会の発展に貢献していきます。そのために公明正大に利潤を追求し、企業の永続的な発展のため

に、経常利益率一〇%以上の高収益企業をめざし、「小さくともきらりと光る」存在感のある会社を実現してまいります。具体的な目標として三年後、売上高十億円、経常利益一億円、無借金経営をめざします。

稲盛塾長という稀代まれにみる名経営者に出会い、直接聲咳に接する機会を得て、さらに切磋琢磨する多くのソウルメイトと出会い、私は非常に幸運な男だと思います。このすばらしい出会いに心から感謝するとともに、これからもこのご縁を最大限に生かして、「心を高め、経営を伸ばす」ことに努力し、驕ることなく、愚直に努力を重ねていく所存です。

最後に、家庭をかえりみない私に対して、愛想を尽かすことなく家庭を支えてくれた妻に、心からの「ありがとう」を言わせていただきます。また、これまで苦楽を共にし、東北ハムを支えてくれた従業員のみんなに、心から感謝申し上げます。今後とも体力と気力の続く限り精進を重ねることをお誓いし、発表を終わらせていただきます。

塾長コメント

率先垂範の姿勢と全員参加の経営が
倒産危機からの飛躍をもたらしました

経営を教わる機会はない

帯谷さん、本当にありがとうございました。
全世界からお集まりいただいた四千名の塾生の
先頭バッターとして、たいへんよい話だったの
ではないかと思います。

たとえば、家業を継いで経営をしている人た
ちにとって、経営を教わる機会はめったにあり
ません。みんな、見よう見まねで経営をしてい

ます。そのなかで事業に失敗したり、いろいろ
なことに遭遇しています。

私は理工系の学校を出て、セラミックの研究
者として事業を始めたわけですが、経営という
ものにたいへん苦労してきました。そのなかで、
自分なりに「経営とはこうあるべきだ」と考え
たことを、ぜひとも中小中堅企業の経営者の
方々に伝えたい。そうすれば、失敗なくうまく
事業経営ができるようになり、従業員を路頭に
迷わせることのない経営ができるようになる。
だから、ボランティアで教えてあげることが社
会的にも大事なことです。そう考えて始めたのが、
この盛和塾なのです。

帯谷さんの東北ハムは、お祖父さんが始めた

INTERCONTINENTAL
YOKOHAMA GRAND



31FL 中国料理
「驛驢」(カリユウ)
045-223-2677

2FL フランス料理
「アジュール」
045-223-2369

2FL イタリア料理
「ラ ヴェラ」
045-223-2368

2FL ミュージックラウンジ
「スターボ」
045-223-2395

2FL ラウンジ & バー
「マリンプルー」
045-223-2332

1FL ブッフェ・ダイニング
「オーシャンテラス」
045-223-2678

ぶかりさん橋 2FL
海鮮びすところ
「ピア 21」
045-223-2141

ヨコハマグランドインターコンチネンタルホテル

045-223-2222 (代表)

〒220-8522 横浜西区みなとみらい 1-1-1

www.interconti.co.jp/yokohama

というお話でした。そのお祖父さんが亡くなられて、二代目となるお父さんは三十五歳で事業をお継ぎになりましたが、若い頃から結核を患い病弱で、そのためたいへん慎重なお父さんでした。

帯谷さんは学校を卒業したあと、二十九歳で会社に入りましたが、お父さんが病弱で消極的な性格でもあったために、叔父さんが製造現場を、お父さんが営業を、管理部門は古い社員さんがみていました。三人で経営をしているという、リーダーシップのはっきりしない会社だったとおっしゃいました。

つまり、どんな中小中堅企業でも、「経営とはどうあるべきか」ということを教えてくれるところがないために、みんな手探りでそれぞれにやっているとというのが現状なのです。だいたいの才覚のある人が事業を始めるのですが、その個人の能力に頼って会社は発展も衰退もしていく。それが日本の中小中堅企業の歴史です。

帯谷さんは三代目として入社して、訳はわからないけれども一生懸命にがんばろうと思って

いるときに、順調であつたとみえていた会社がついにへんな赤字を出し、倒産の危機に陥ってしまいました。その危機の最中、常務に就任した帯谷さんは三十四歳で事業を継ぎ、大手メーカーの支援で再建することになったのです。

私がやっている日本航空と同じように、お父さんは会社更生法を使ってでも再建しようと考えられました。そこへ大手メーカーの厚意(ルビ:)、(こうい)で支援が決まり、会社更生法を使わない自力再建の道が開けました。そのときに帯谷さんは「私にやらせてください」と自分から進み出て常務に就任し、そこから一生懸命にがんばっていかれます。そして、ちょうどそういう時期に、盛和塾に入塾されました。

税金を払って高収益企業に

経営はどういうふうにしていけばよいのかという具体的な手法も、リーダーとして持つべき哲学とはどういうものかも教えてくれるところがないなかで、どうすればリーダーシップをとっていけるのかと悩んでおられた帯谷さん

盛和塾 第20回世界大会

心を高める 経営を伸ばす



は、盛和塾に入ってから勉強を始め、いろいろなことを考えながら経営をするようになりました。

まず、帯谷さんは朝早く出勤し、先頭を切って努力されました。いわゆる率先垂範です。その姿をみれば、従業員たちも「常務があれだけがんばっているのだから、われわれもがんばろう」となってくれるだろうと思ったのです。

帯谷さんの会社の従業員は五、六十人で、けっして大きな会社ではありませんが、みんなが気持ちを一とつにして、一致団結して経営に参画してくれなければ、いくらトップががんばってみたところで、経営はうまくいくものではありません。

全員参加の経営をしていくにはフィロソフィをつくらうと、帯谷さんは盛和塾で学んだフィロソフィをベースに、東北ハムフィロソフィというものをつくられました。そして、それを全従業員に浸透させる努力をされました。

フィロソフィ、つまり精神的なものを共有し、一致協力して全員参加で経営をしていく。そのなかで、成績がよい者には高い給料やボーナス



を払う成果主義をとってきたが、全員参加でみんなががんばってくれるならと考え、成果主義をやめました。その結果、ベテランで高い給料をもらっていた人たちが不満をもって辞めていきました。けれども、残った人たちが一生懸命にがんばってくれたおかげで、辞めていったベテランの穴もたいした障害にならず、順調に推移しているということでした。

最後に、数年のうちに経常利益率一〇%をあげられる会社になりたいと、発表を締められまし

た。今まであまり利益が出ず、出たときでも二、三%ほどで、ヘタをすれば赤字になっていました。なぜそうなったのかを考えてみたら、税金対策で無駄遣いを奨励していたことがわかったとおっしゃいました。利益が出て、半分を税金で取られてしまうなら、少し使ってしまうという雰囲気があり、それが低収益のもとになっていたと気づかれたわけです。

このことは盛和塾で、私は何度も話をしていきます。税金をたくさん取られるものだから、それが惜しく、税金を少なくしようと思うのだけれども、そのためには利益を減らさなければなりません。そこで、税金を取られるくらいなら、もっと交際費を使おう、もっとよい機械を買おうということになってしまつて、そのことばかりに目がいつてしまう。帯谷さんはこのことに気づき、改善していった結果、利益率がよくなってきたとおっしゃいました。

冒頭から、今日お集まりになった塾生さんにとつてたいへん参考になるお話をしてくださいました。ありがとうございます。

発表を終えて

帯谷伸一

かねてより、第二十回世界大会の発表者はブロック選考会を経て決定するらしいとの噂は耳にしていた。師走初旬に庄内の加藤聡世話人から、「体験発表してもらったことになったから、よろしく」との唐突な電話。まさかブロック選考会の庄内代表とは思わずに、二つ返事で安請け合いました。それからがたいへんでした。

ブロック選考会の日程は弊社の経営方針発表会の翌週だったため、経営方針と体験発表の原稿を同時に作成する作業を余儀なくされました。

そして迎えたブロック選考会はトップバッターのため、皆様の発表をゆっくり聞きました。いずれもすばらしい発表のなか、札幌の清水さんの発表は傑出しており、世界大会の代表は決まったと思ひ込んでいました。

四月初旬、念願の稲盛経営者賞受賞の吉報が届き、社員共々もう手を挙げて喜びました。さらに数日後、世界大会での発表決定の通知をいただきましたが、まさに青天の霹靂。正直複雑な思いでした。

ブロック選考会の原稿があるため、原稿作成は比較的順調に進みましたが、四千名の前で発表という、

かつて経験のない重圧に苛まれる毎日でした。

原稿校了後の五月下旬に庄内の荒川昭正代表世話人を訪ね、その心のうちを打ち明けたところ、「帯谷社長、今後の人生で社長として人を魅了していくために、この発表はトークの技術と度胸を養う、またとない絶好の機会。残された時間を最大限に生かし、重圧に打ち勝ち、庄内塾代表として堂々と発表して欲しい」と励まされました。おかげで吹っ切れました。

以降、社員退社後に社長室でビデオカメラに向かって練習を繰り返す毎日。話の間とテンポのコツをつかんだのは、壮行会を兼ねて七月九日に急遽開催していただいた庄内塾自主例会での発表でした。

ソウルメイトの皆様、私の拙い体験発表が少しでも参考になり、お役にたてば本望です。

大勢で応援に駆け付けてくれた庄内塾の皆さま、誠にありがとうございます。また、ソウルメイトの皆さま、これまで以上にご指導ご鞭撻のほどお願い申し上げます。そして、ここまでお導きいただいた稲盛塾長には、言い尽くせないほどの感謝の思いでいっぱいです。改めて、心からお礼申し上げます。

経営体験発表(二) 敢闘賞

中野。プランツはみなさんが
しあわせになるための道具です。

中野プランツ株式会社
代表取締役社長 中野哲郎なかの てつろう
(播磨)



■会社概要

創業：1931年
現職就任：1991年
事業内容：プラント設計・建設・メンテナンス工事、タービン用特殊ボルト製作、配管及び製缶加工
資本金：3,000万円
売上高：47億5,800万円
従業員数：98名

経営も分からず三十三歳で社長に

私は、祖父が経営する会社の孫として一九五九年に姫路城の近くで生まれました。売上の七〇%が三菱重工、残り三〇%が関西電力で、大企業二社と取引していたおかげで順調に業績を伸ばしてきましたようです。

祖父は、誰からも一目置かれる人格者で、父はがむしゃらに働き、良いコンビで会社を経営していききました。新しいものの好きの父は、近所でいちばん早くテレビを買ってきていたようです。これにより、近所の人が毎日押しかけてき

て、母はたいへんだったそうです。そんな環境で育った私は、何不自由なく、平々凡々と育ちました。ただ祖父は「会社は、哲郎、お前が継ぐんやで」とよく言っていました。

私は、特段目立っていることもなく、何もかも普通の少年でした。当時祖父には「仕事はしたってるんと違う。させてもらとるんや。社員には、仕事をさせとるんと違う。してもろとるんや」ということを、よく聞かされていました。いま思えば、このことを謙虚な気持ちをもって忘れずにいたら、業績悪化なんかもせずに、順調にこられたのではと反省しています。

私の大学卒業を前にして、日ごろの無理と大酒がたたったのか、当時社長であった父が脳梗塞で倒れ、会長であった祖父も癌で亡くなってしまいました。しかしそのときは、母方のいことがナンバー2として会社を仕切っていましたので、社内外とも影響は少なくてすみました。

父は一命をとりとめたものの隠居状態となり、私は就職も決まっていたの

ですが、急遽取りやめ、家業の会社に就職することになりました。

本社

とりあえず現場からということで、福井県の実浜原子力発電所で現場監督と

して勤務しました。二年間は美浜で、その後大飯原子力発電所に一年間、計三年間現場監督として過ごしました。その後、本社に帰ってきましたが、居場所がなく、いここである部長に聞いても、「これを勉強しとけ」と配管の技術書を渡されたくらいでした。

何もすることがないというのは辛いもので、私は父の友人に相談に行きました。その人は私に三菱重工の研究所の仕事をしてみたらとアドバイスをしてくれ、いろんな人を紹介してくれました。

少しずつ見積もりの引き合いもくるようになった頃、三菱の社員からも業者からも恐れられている研究所の大物実力者といへん仲良くなり、その人と現場で談笑しているだけで、仕事がいよいよ入らだし、あれよあれよと言っているうちに、年間一億円くらいの売上になりました。監督の私と、職人さん八人ほどでやっていましたので、ほとんど休みもなく働きました。

監督しながら営業もするという仕事がいへ



ん楽しく、七年くらいこの状態が続いたとき、隠居状態にあったとはいえ、社長であった父が突然、心筋梗塞で他界してしまいました。

私はそれまで経営にまったくと言っていいほどタッチをしていなかったのですが、突然三十三歳で社長になることになってしまいました。私は、営業や管理を担っていたところが社長になるものだと思っていましたが、母と従業員の幹部が「私に」というので、社長を引き受けることとしました。いとは、その二週間後、突然「お前がやったらええ」と引き継ぎもなく、辞めてしまいました。

私や従業員だけではなく取引先も、たいへん不安になりましたが、縮小しても、やって行くしかないといふに決め、必死に社員に協力を求めながら、やっていきました。おかげで、追従して辞めた人はいませんでした。

経費削減のためアメーバ経営導入

私は会社に入ってから経営について勉強したこともなければ、やったこともありません。帳

面もさっぱり理解していませんでした。

社員のなかには「俺はこれだけの仕事をしてるのだから、給料を上げろ」「会社のためになんか誰も働かない」「会社を辞めてもいいで」と言う者もいました。また「中野興業の社長はまったく出来が悪いらしい」といふ、そんな声を聞き、三代目のプレッシャーで押しつぶされそうになりながら、やり始めました。

そこで開き直って、現場監督流でやるしかないと思いました。監督の仕事とは、職人さんが働けるように準備をすることです。私は社員が働ける、働きやすい、仕組みをつくっていいこうと思いました。

監督はひとつの工事を自分の裁量でやって行く、いわば、塾長の言われる「夜鳴きうどんの屋台方式」です。采配は任せるが、利益は三割確保しろという「粗利益率三割の元締め感覚」でやったら何も難しく考える必要もないと思いい、それでやってみました。

社長になって最初の年こそ、純利益ゼロでしたが、それから四千万円、九千万円、

一億八千万円と倍々ゲームのようにもうかるようになりました。しかし私は、バブル崩壊後の景気刺激策で政府が設備投資を電力会社に求めたことも分かっていなかったのです。

ここで、一気に慢心しました。「経営なんか、なんも難しいことなんかないわ」「俺がルール



ガスタービン用配管製作



配管経年変化調査

や。社員は俺の言う通り動いてたらええんや」となりました。私は、誰よりも遅く出社して、誰よりも早く退社して飲みに行くようになりました。

しかし社員は、社長のそういう態度をよく見ていたのです。社員のモチベーションが下がり売上、利益とも一気に落ち込みました。

そんなとき、一九九七年十二月に先輩に誘われて、盛和塾に入塾しました。しかし、そのとき私は、塾長のお名前くらいしか知りませんでした。それも、アメリカの女子ゴルフトーナメントの京セラ稲盛クラシックからでした。

そんな私が初めて参加した例会は、神戸で行われた全国大会でした。残念ながら塾長は欠席でしたのでお目に掛かれませんでした。が、全国大会の発表者の凄いこと。それこそ度肝を抜かれました。でも「経営って死に物狂いでやらなあかんのや。凄い世界やな」と、まだまだ他人ごとでした。

それから、塾長の本を読んだりテープを聞いたりして「勉強せなあかん」と思い、とりあ



えず経費を削減しようとアメーバ経営の本だけを読み、一九九九年七月より、無理やり「京セラアメーバ経営を導入する」と宣言しました。いわば、自己流の「なんちゃってアメーバ経営」です。導入のきっかけは、売上が減少しているにもかかわらず、交際費をはじめとする経費が一向に減らなかったからです。

ひとつ例を挙げますと、私が「何で、スナックでこんな高いブランドを飲んでるんや？ 焼酎でええんと違うか？」と尋ねますと、社員の答えは決まって「お客さんの希望で…」でした。この業界、交際費は結構派手で、社員の言うことを信じていたのですが、実態は、店の女の子が「いつものヘネシーね」と勧めるので、良い顔したためというのが分かりました。

弊社は工事屋なので、実際は工事の一つひとつがアメーバになっているのです。

そこで、工事管理システムという独自のプログラムをつくりました。工事業界では早かったと思いますが、月次でできるプログラムです。やろうと思えば、日次でもできます。ただプラ

ントの工事は一人ではできません。チーム、総合力が必要ですので、アメーバの単位を営業所単位、課単位にしました。

そのときの私の説明は、「利益はアメーバ分配金として決算ボーナスによって還元します。ただ、もうかる部署とそうでない部署があるのは分かっています。対象は前期の実績です。ライバルは前期です。経費、交際費は自分自身で管理し、必要に応じて責任を持って使うこと」ということでした。

「これからは、経費や接待費は自分の裁量で、そして実のある交際費を使うこと。だからいくら使っても良い。ただし、交際費は使用分と税金分とで二倍計上します。赤字になったらアメーバ分配金はもとより、自分のボーナスからお金がチャリンチャリンと出ていくと思って使うこと」そう言いました。これも「夜鳴きうどんの屋台方式」です。とたんに、ボトルは焼酎に変わり、接待交際費は三千万円から五百万円に減りました。

大型工事を受注するも倒産の危機に

一九九七年に消費税が五%に引き上げられてからは、日本経済は下降の一途をたどっていました。そんななかで「うちの会社は健闘しているほうやな」と自分勝手な答えを出して納得していました。

しかし二〇〇一年になると、一気に仕事量が減り、このままでは倒産もあるのではないかと思います。弊社は今まで、一人ひとりが営業し仕事をするというスタイルでしたが、急遽、営業部をつくり、売上の確保に必死になりました。

それが功を奏してか、ちよつと動いたら、わが社始まって以来の大型工事が二件も取れ、これで不況になってもなんとかなると、またまた慢心しました。

しかし、大きな落とし穴がありました。わが社始まって以来の大型工事が川崎市と舞鶴市で同時期に二件も取れたわけですから、施工もたいへんなわけです。今までのメンテの仕事もあるなか、何とか人員を割り振ってやろうとした

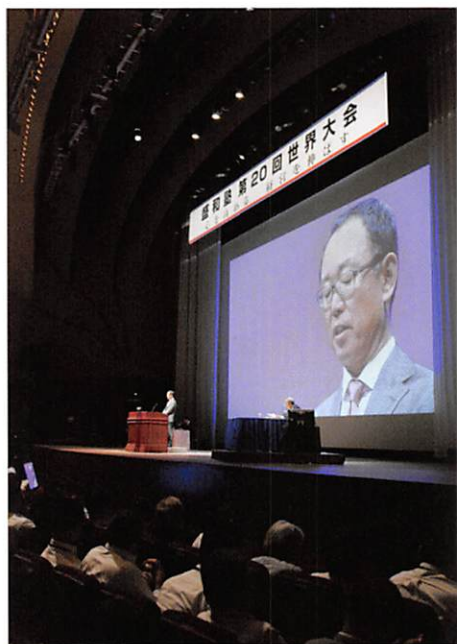
のですが、どうしても頭数が足りません。

そこで、川崎の工事については、わが社の数倍の規模のプラント工事会社にお問い合わせしました。快く引き受けてくれ、安心していました。これが、失敗の始まりでした。

工事は無理に遅らせているのかと思うほど捗らない。交渉すると追加費用の請求です。ミスを指摘すると、図面が悪いなど難癖をつける。監督は現場にも出てこずに、こちらの粗^{あら}ばかりをメモしている。文句を言っていると、施工途中で、引き上げて帰ってしまいました。

これはいへんだと思い、舞鶴の現場から応援を派遣し、職人も関西の方から連れて、総力戦で何とか工期内に完成はしたのですが、大赤字でした。そして、舞鶴の現場を手薄にしたものですから、こちらも後手後手にまわり大赤字です。ふたつの工事で、受注金額四億円です。トータル一億円の赤字になりました。

約一年半をこのふたつの工事に没頭していたものですから、他もボロボロです。営業活動もストップしていましたし、受注もできていませ



ん。負のスパイラルに巻き込まれるように、倒産して行くのかと思いました。

そうこうしているときに、再び大事件です。この報告を聞いたときには、本当に終わったと思います。美浜原子力発電所で、配管が破れて蒸気噴出事故が起こったのです。放射能漏れはありません。

幸い弊社の従業員は無事でしたが、残念なことに、他社に何人かの死傷者が出たことはひじょうに悲しいことでした。そして工事の施工、営業、配管検査の確認にしろ、社長って何もできないということが、このとき本当によく分か

りました。確認の結果、弊社に落ち度はなく、逆にきっちり仕事をやってくれているという評価をいただきましたが、尊い命が失われたことに対する何とも言い表せない気持ちだけが残ってしまいました。

このときに「決めたことを決めた通りにできていた」という経験をもとに、わが社の安全品質方針を「嘘をつかない!」としました。塾長の話でも「嘘はあかん」ということを伺いましたので、これはひじょうに良かったと思っています。たったこれだけの簡単な言葉ですが、すべてのことに当てはまる言葉です。また一回言っただけで誰でも絶対に覚えられます。私のモットーは「すべて許す」です。ミスに

対しては寛容ですが、嘘は別です。嘘がまた嘘をつきます。取り返しがつかなくなります。だから嘘に対しては烈火のごとく怒りますし、手も出ます。

ホッとしたのもつかの間、先ほどの川崎の大型工事に関して、ダンボール一箱にもおおよそ資料とともに、大赤字の上に追加工事費一億円を払えという訴訟を起こされました。泣きつ面にハチとはこのことです。

すぐに、逆訴訟を起こす準備に取り掛かりましたが、着々と準備を進めていた相手とは、互角には戦えません。何とか戦うには、長期戦に持ち込むしかありません。たいへんなエネルギーと時間とお金のロスです。



感動のそばに、いつも。

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



ご旅行・ご出張のお問い合わせは

JTB西日本 団体旅行京都支店

京都市中京区烏丸通錦小路上ル手洗水町670
京都フクトクビル5階 千604-8152

担当：小田 剛

TEL.075-241-3181

FAX.075-255-6741

(営業時間9:30~17:30/土・日・祝日休業)
<http://www.jtb.co.jp/shop/danryokyo/>

「嘘をつかない」方針で実質勝訴

二〇〇五年六月期の決算、売上は過去最低でしたが、やっと利益が出る体質に変わりつつありました。「アメーバ経営」が効いてきたのだと思いました。その年に、本社、工場の土地を売却し、取引先である三菱重工高砂製作所の隣の工業団地に移転することにしました。

景気の悪いときは、鉄の値段も半額、建築費もかなり安くでき、工作機械も安くなっていましたので、土地を売却したお金で、工場建設と設備投資をしても、かなり残りました。ちなみに、土地は利益を生まないという考えから借地です。借地に対しての税金の優遇処置もありました。

ここでも、塾長の教え「ダム式経営」を取り入れました。翌二〇〇六年一月に本社工場移転を完了し、社名も「中野プランツ株式会社」と改めました。プランツとはプラントの複数形という意味です。

そうこうしているうちに、景気は「いざなみ

景気」で一気に回復して、売上は倍増、利益は倍以上という結果になりました。

しかし、次は川崎の取引先である、ペットボトルのリサイクル工場が倒産したのです。約一億円をかぶりました。そして、追い討ちを掛けるように、二〇〇四年から続いていた裁判の判決です。

相手は、裁判に慣れていました。裁判官と純情な青年を手玉に取るように、こちらの主張をはぐらかしていき、その結果、思いもよらぬ判決が出ました。四千六百万円の支払いプラス年六分の金利の約一千万円、そして相手方の弁護士費用を払えという判決でした。愕然としましたが、私は控訴することとしました。

全社員から、地裁で判決がでた以上、勝つのは困難であり、長引けば金利がもっと膨らみ危険ということから、猛反対されましたが、社員の悔しさも分かっていたので、後は私ひとり、東京高裁で戦いました。

東京高裁の裁判官は、争点をしぼり、交互に詰めていくてくれました。こちらは、正直に言っ

ていますが、相手は捏造ねつぞうしたものが多く、すぐにボロがでてきました。

例を言いますと、一億円の支払いがあったと弁論していましたが、それに対する領収書の提出を求めたところ、出てきませんでした。一億円の支払いを細かく作成することは不可能です。そしてついに高裁の和解勧告です。「一千万円を支払いなさい」と言われたものの、未施工分の相殺がありましたので、実質勝訴でした。

二〇〇四年十月八日から二〇〇九年二月六日まで本当に長かったですが、「嘘をつかない」の方針で勝ったことは、塾長の言われる「人間として正しいことなのか」ではないかと思っています。帰りの新幹線で、偶然会った播磨塾の大窪先輩が祝杯をあげてくれました。

もうひとつ、私はとんでもない誤りをするところでした。二〇〇七年の夏に、商工会議所の会頭から呼び出されて「君に次期会頭になつてもらいたい」と言われ、最初は断り続けていたのですが、「会頭の威を借りて営業したら、仕事が増えるのと違うやろか」と色気が出てきま

した。

そこで先輩塾生に相談に行くと、「お前、それでも盛和塾生か！お前のは、動機悪なりや。私心ばかりや」。そう言われても、「営業も楽になるしなあ」と、まだ分かっていません。

しかしその夜から、葛藤で眠れなくなりました。一週間悩んだ後、会頭に一筆したためて、お断りに行きました。その夜からぐっすりでした。「動機善なりや、私心なかりしか」です。

話を戻します。弊社がメンテ工事をしてい
る川崎のペット
ボトルのリサイ
クル工場は、世
界で唯一、使用
済みペットボト



ルを新品のペットボトルに戻すという完全循環型ケミカルリサイクルの工場で、特許技術を持っています。弊社が見限ったら、工場運転ができなくなりますし、この技術が廃れると思います、不安を抱えながら、そのまま日々の工事と運転を続けていました。

何とか、その工場が操業を続けていけるようになった頃、すぐ近くのJR東日本の発電所（山手線など首都圏の電車を動かすための発電所）から、既存の業者が断ったため、当社に緊急工事の要請がきました。発電所の工事は慣れていますので、それを徹夜、徹夜の突貫工事でやり終えると、たいへん喜んでいただいて、あの硬いJR東日本が、向こうからの申し出で直接取引をしていただけるようになりました。

そういう噂を聞いたのか、すぐ近くの川崎天然ガス発電所からも工事の依頼があり、またまた取引していただけるようになりました。川崎地区がひとつの柱になるうとしていることは、社員のがんばりのおかげです。

漢方薬のように効く塾長の教え

鈍感な私にとつて、塾長の「教え」や「フィロソフィ」は特効薬ではなく、いわば漢方薬のようなものです。しかし、徐々にですが、体質改善してきていると実感しております。この漢方薬を飲み続けてこれからの経営に当たって行く所存です。

そして、私は本社移転、社名変更と同時に会社の意義を共有するために社是を新しくつくりました。塾長の経営十二ヶ条を、私なりにひとつの言葉にしました。

「中野プランツは、みなさんがしあわせになるための道具です」

社員とその家族、協力会社、お客様また地域の方々がこの中野プランツという道具を使ってしあわせになってもらえるようにという願いと、「弊社はもの作りの会社です、道具がなかったらネジも回せない」、つまり道具がなければ何も始まらないから道具である会社は大事にしようという意味があります。

この社是と塾長の教えである「小善は大惡に似たり、大善は非情に似たり」を経営の哲学としてやって行こうと思っています。

今後は、物心両面で社員を今まで以上に幸せにすることを誓うとともに、稲盛塾長、社員、取引先、そして妻と家族に感謝の気持ちを抱き、最後になりましたが、この度の九州豪雨、また東日本大震災で被災されました皆さま、そして原子力発電所作業従事者といまして、福島の方々に心よりお見舞い申し上げ、発表を終わらせていただきます。

◆塾長コメント◆

従業員の幸せを経営理念の一番目におき
高い利益率の会社にしました

経営も現場と同じことをすればよい

ありがとうございます。

先ほどの帯谷さんと同じように、中野さんも三代目の社長さんです。お父さんが若くしてお

亡くなりになったために、社長になりました。それまでナンバー2として働き、自分が後を継ぐものだと思っていた従兄弟さんがそのことで辞め、経験のないなかで三代目社長を継いで、たいへん戸惑ったということでした。

お話を聞いていて、中野さんはなかなか勝ち気な人なのだろうという気がしました。三菱重工の幹部さんと親しくなったりして、いろいろと仕事をもらうようになりました。そうしたことから「経営も現場と同じようなことをすればよい」と考え、一生懸命にがんばって会社が順調に推移していくようになりました。しかし、天狗になつてしまい、会社を危うくしてしまいます。そうしたときに盛和塾に入塾し、いろいろなことを学び、それらを会社に導入していったということでした。

大胆といいますが、どっぴく雑駁といいますが、会社経営をしていくには恵まれた環境にあったのだと思います。お祖父さんとお父さんが立派で、たし、大手の重工業企業の下請けをしていたこともあって信用もありました。たいへんよい仕

事をしてこれたのだと思います。

もともとは百人くらいの会社で、今でも同じような規模ですが、それでも四十億円、五十億円を売り上げ、直近の三、四年は一七%から二〇%を超える利益をあげておられます。百人ほどの従業員で重工業関係の下請けをして、しかも高い利益をあげている。なぜだろうかと思いつながら中野さんのお話を聞いていたのですが、最後におっしゃったことでわかったような気がしました。

一心のがんばりで顧客の信頼を得る

JR東日本の発電所に問題が起きたときです。関東の業者がその緊急工事を断りました。そこで関西の中野プランツに話がきて、中野さんはこれを請けて必死になってがんばりました。徹夜徹夜の突貫工事でやり遂げた結果、JR東日本はたいへん喜び、今後は直接に取引しようと言ってくれました。さらに、その話を聞いた川崎の天然ガス発電所も中野さんの会社

に工事の依頼を出すようになりました。

地元ではないのに、中野さんは誠心誠意、徹夜の突貫工事でお客さんの困り事を解決しました。従業員たちとのすばらしいチームワークがあり、そうした仕事ができるということが、やはりお客さんの信頼を得ているものになっているのだと思います。

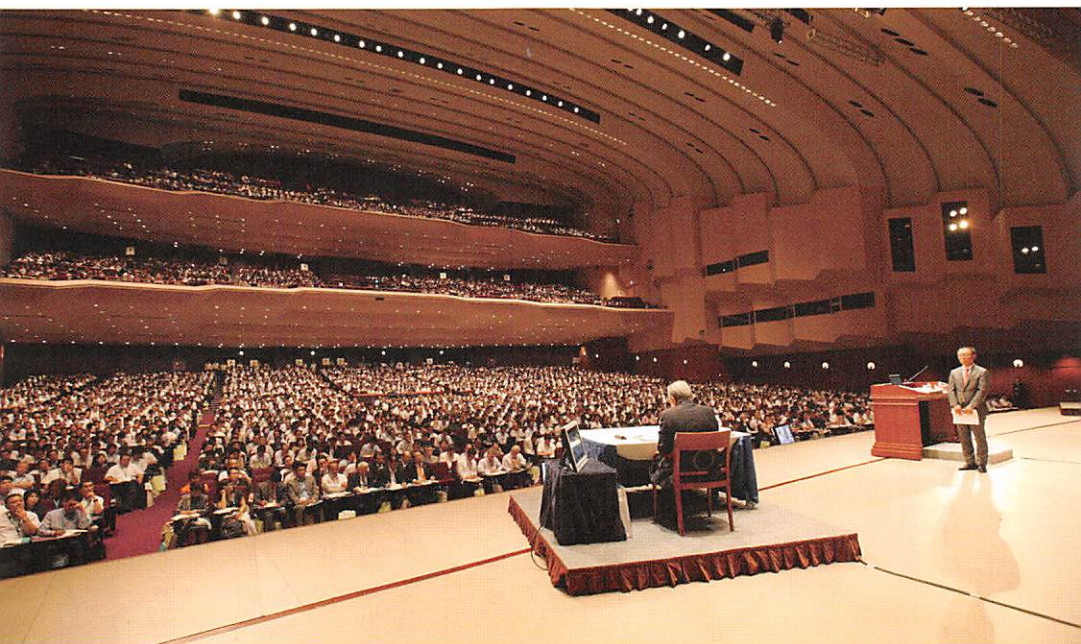
では、なぜ従業員たちがそこまで必死になってがんばってくれるのかといえば、中野さんは盛和塾に入ってフィロソフィの勉強をしたなかで、「中野プランツは従業員のみなさんが幸せになるための道具である」ということを経営理念の第一番目に置いたのです。つまり、皆さんを幸せにしていくなことが、中野プランツの経営方針なのだとおっしゃったわけです。

盛和塾に入って勉強された結果、本社をつくり、社名を変更しながら、そのなかで経営十二ヶ条の一つひとつを中野プランツの言葉としていかれました。同時に、「中野プランツはみなさんが幸せになるための道具なのだ」という位置づけにし、そういうことを、かねてから

従業員の皆さんにも話しているということですよ。

先ほど、勝ち気で雑駁な経営をしているように思えたとお申し上げてしまいましたが、中野さんには従業員を大事にしているという優しい思想があり、それを従業員たちもよく理解しています。だから、みんなもよくがんばってくれているのだらうと思います。そして、そのために立派なお客さんからの信頼や信用を勝ち得て、遠く離れた関東の地でもよいクライアントができていくのです。百人足らずの従業員で四十億円から五十億円の売上をあげ、二〇％を超えるような利益をあげているのは、そのためだと思います。すばらしいことです。

一度慢心して、飲みに行つて遊んでばかりいたとお話しになりましたが、それだけはどうさねずに、今後がんばってください。



第二十回世界大会に向けて関西ブロック予選に出てみて、と代表世話人から言われた時、私は即座に断りました。というのも弊社の仕事は原子力発電所のメンテ工事もしている関係上、震災後もないこのタイミングで発表は難しいと思ったからです。

しかし、神戸・播磨合同例会で経営体験発表をした際、コメンテーターの湖中塾生から、「本当のコメントを塾長からいただだけ」と言われ、また私自身、これまでの歩みを塾長に聞いていただきたいという強い願望も湧いてきましたので出場を決意いたしました。

それから、塾長のお導きなのか、後押しをしてくれるようなすばらしい出会いがありました。

私は人前で話をすることは少し苦手でしたが、京都塾長例会で隣になった東京塾の渡邊塾生から、「妹がテレビ朝日にいた元アナウンサーで話し方のレッスンをしているから受けてみては」と紹介いただき、受講したことでもかなり苦手意識を克服できました。盛和塾での出会いはすばらしいです。

また神戸、播磨の塾生から寄せ書きしていただ

いたチーフを握りしめていたおかげであまり緊張せずに発表できたように思います。

発表を終えた後、「雑駁な経営」という塾長のコメントに、全てを見透かされたような気がしました。また他の発表者の発表を間近で聞きながら、フィロソフィの重要性を再認識して、胸を締め付けられるような思いでした。懇親会の席は塾長のお隣でした。ねぎらいの言葉と共に注いでいただいたビールの味は、いつもよりほろ苦かったです。

発表をしたことは、今まで経験したことのない学びになりました。今、私はもの凄いやる気で燃えています。今回一緒に発表したソウルメイトの皆さんに感謝すると共に、あえてライバルと呼ぶせてほしいと思います。

これからは、全社員でフィロソフィの根底にある利他の心、人のためにがんばれる素直な心を持った集団を作っていく勉強会を行い、十月の全社員経営会議では反省と成果と決意を討議します。そして、フィロソフィを共有して、全社員が笑い、また感動で涙するような情熱を持てる会社にしていきます。

哲学書・ビジネス書・自己啓発書 高価買取させていただきます。

手間なし簡単無料の宅配買取でお売りください。

読書は、心の糧、人生の道標とも言われます。

たくさんの方々に読書機会を提供させていただくことが私どもの役割です。

次に必要とされる方のために、読み終わった本をお売りください。

お電話、または、ホームページからお申込みいただきましたら
ご自宅にいながらにして簡単にお売りいただけます。

上記以外にも一般書籍、DVD、CD、PCソフト、ゲーム、
コミックセット等の商品も買取可能です。合わせてお送りください。

買取ができないものは、雑誌全般、コミック単巻、文庫本、
書き込み・マーカーがあるもの、汚れ・ヤケが激しいものです。

それでは、お申込みはこちらからお願いします。

フリーダイヤル：0120-294-534（ブック集合だよ）
ホームページ：www.cowkau.com（買う買うドットコム）



TPCの社会貢献活動

TPCは、図書館(T)プロジェクト(P)カンパニー(C)として毎年売上高の1%を使い、
世界中の子供たちに読書機会を提供するため、図書館を寄贈する活動を行なっています。

2010年

海外：カンボジア、インド、ネパールに各1室づつ図書室を寄贈

日本：近隣地域の幼稚園、小学校等の公共施設12ヶ所にミニ図書館を寄贈

2011年

海外：スリランカに図書室を1室寄贈

日本：宮城県の避難所や仮設住宅の集会所等25ヶ所にミニ図書館を寄贈

2012年

海外：ネパール（ダーディング地区）に図書館寄贈予定



〒520-3001 滋賀県栗東市東坂40-1

盛和塾「滋賀」塾生 有限会社TPC

TEL：077-558-3001

ホームページ：www.tnpc.co.jp

私の人生を変えた塾長の言葉 「肝に銘じたフィロソフィと利益率の両立」

徳武産業株式会社
代表取締役 そごう たかお
十河 孝男
〈香川〉



■会社概要

創業：1957 年
現職就任：1984 年
事業内容：高齢者用シューズ「あゆみ」・
ルームシューズ・トラベルス
リッパ製造販売
資本金：1,000 万円
売上高：15 億 4,300 万円
従業員数：60 名

人生を変えた塾長の言葉

私は、盛和塾に二〇〇四年に入塾し、今年で八年目になります。振り返ってみると、入塾当初、わが社徳武産業は、売上高こそ順調に伸びていたものの、経常利益率が二％～三％前後しかなく、翌年の利益率は〇・七％という脆弱な財務体質の会社でした。

しかし当時は、人様の役に立つことをしているのだから、多少利益率が低くても仕方ない。むしろ、利益は世の中に還元しているのだと、そのことをまったく問題視していませんでした。

た。

そんななか、私は二〇〇八年に、香川県で開かれた中国四国地区合同塾長例会において、稲盛塾長の前で経営体験発表をさせていただきました。そのとき、塾長に次のようなコメントをいただきました。

「徳武産業は、人助けの仕事をしているのはすばらしい。しかし、利益率が三％に満たないのであれば、ちよつと不況の風が吹いただけで、会社の存続が危うくなる。会社がつぶれたら、人助けもできない。少なくとも七％～八％の利益率ができるようにがんばりなさい」

温かくて、とても厳しいお言葉でした。売上が伸びていたことで得意になっていた私は、ガツンとレンガで頭を殴られたようなショックを受けました。

私はそのとき、あらためて経営の志、すなわ



会社社屋

ちフィロソフィと利益率を両立させて初めて経営を安定させ、社員を守り、世の中の役に立つことができるのだということに気付きました。それ以来、そのことを強く肝に銘じて、経営を行ってきました。

今、徳武産業が介護シューズのトップブランド企業として、世の中のお役に立てるのも、稲盛塾長の厳しいお言葉で、私の意識が変わったからに他なりません。塾長のお言葉は、まさに私の人生を変えたのです。

徳武産業のフィロソフィ、それは「真心と感謝の経営」です。どんなときでも、心の底からお客様を思いやる真心を持つ。そして、そのことを可能にしてくれる会社の仲間たち、お取引先や地域社会に対して、心の底から感謝する。私は今日まで、常にこの二つの言葉を胸に刻みながら、ど真剣に経営に取り組んできました。

母との別れと真心

私は農家の長男として、一九四七年に生まれました。私の実家は、決して裕福ではなく、両親

親は苦勞して私や妹・弟たちを育ててくれました。私は地元の商業高校を卒業後、早く両親を樂にしてやりたいとの思いから、大学に行くのをあきらめ、給料が良くて、不況でつぶれる心配がない地元の銀行に就職しました。入行当初はお金がなく、しばらくは学生服で出社し、初月給で、やっと背広を揃えることができました。一張羅の背広とネクタイに身を包んだ晴れ姿を見て、涙を流して喜んでくれた母の顔が今でも目に浮かびます。

しかし、入行して四年目、仕事にも慣れて、ようやく戦力になってきた頃に、ショッキングな出来事がおきました。母が脳内出血で倒れたのです。朝早くから日が暮れるまで農作業をし、夜は、家族の世話。そして、子供たちが寝静まつた後は、手袋会社の下請け作業で、ミシンを踏む毎日を送っていました。その無理がたたったのでしょうか。

早朝に倒れた母は、その日の夕方に天国に旅立ってしまいました。まだ四十六歳でした。苦勞ばかりかけ、樂をさせてあげることができな

かった自分が不甲斐なく、その日は一晩中、泣き通しました。

私は今、介護シューズの提供を通じて、足腰が弱ったお年寄りに尽くし、喜ぶ顔を見ることが何よりの楽しみです。すべてのお客様に対して、自分の親に接するのと同じくらいの真心を込めて接したい。素直にそう思えるのも、母との早い別れがあつたからなのかもしれません。

義父との別れと感謝の心

その後、銀行に六年勤めた後、私は叔父の手袋会社に移りました。二十四歳の若さで韓国の工場長を務めるなど、いろいろな経験を積みました。韓国から帰国して八年が経つたある日、徳武産業の創業者である義理の父から、突然会社を継いでくれないかとの要請がありました。私は十河家の長男で実家を継ぐ立場であつたのですが、親・兄弟と相談の末、引き受けることにしました。

義父はとても喜んでくれ、親族中にそのことを触れまわりました。私はなんだか親孝行がで



きたような気分で、とてもうれしくなりました。
しかし、なんとその一カ月後に、元氣だった義父が、私の出張中に心筋梗塞で倒れ、その五日後に、言葉を交わすこともなく、五十九歳の若さで亡くなってしまったのです。青天の霹靂とは、まさにこのことでした。

葬儀の日、親族会議で、私が社長になることが決まりました。私は当時三十七歳、叔父の手袋会社で専務として九年間の経験を積んでいました。しかし、ナンバーツーとナンバーワンとは、その重みがまったく違います。何倍もの重い責任が両肩にずっしりと覆い被さってきました。

そうしたプレッシャーを跳ね返すためにも、私は自らを奮い立たせる必要がありました。さらに、持ち前の負けん気の強さから、私は早く先代社長を越えたい、売上も利益も追い越したい、銀行で経験を積み、若くして手袋会社の経営に携わったというプライドもあり、その力を見せようと思いました。

しかし、経営は思うようにはいきませんでし

た。先代子飼いの社員とトラブルが続きました。さらに、父と一緒に創業して経営に携わっていた義母とも軋轢^{あつれき}が生じました。社内はゴタゴタの毎日で、とても前に進める状況ではありません。そうして二年が経ち、売上も利益も低迷してしまいました。私はすっかり自信を失い、途方に暮れてしまいました。

そんななか、先代社長の三回忌の法要があり、その席で住職さんに悩みを打ち明けました。すると、住職さんはこう言いました。

「なあ、社長、何でそんなに気張って、お義父さんと張り合うんや。先代は、あんたに会社を託し、命と引き替えに、さっと経営から身を引いたんや。有り難いことやろ。感謝の気持ちを忘れたらあかん」

私は、住職さんの言葉に胸が詰まり、涙が止まりませんでした。義父の突然の死で、何の引き継ぎもなく社長になり、しかも、私を若造扱いする年上の社員と仕事をしなければならぬ毎日正直、恨んでいました。そのため、よい成績をあげて、義父を追い抜き、自分の力を社

員たちに認めさせようと、必死になっている自分に気付きました。

それ以来、毎朝、先代社長のご仏前に座り、日々のご加護に対するお礼と、会社であったことの報告をして、出勤するようになりました。

自分を支えてくれる周囲の人たちに、感謝する気持ちを持って接するようになったからでしょうが、不思議なことにそれ以来、あれほど低迷していた会社の業績が改善し、社員や義母とのゴタゴタがなくなり、会社が善循環へとまわり始めたのです。

それまで、物事はなんでも、自分ががんばれば何とかなると信じて、ただひたすら、がんばり続ける毎日でした。しかし、この経験を経て、社員やお取引先、そして地域の人たちの支えと励ましがあつて、初めて会社はうまくいくということを心の底から感じました。まわりの人たちに感謝することが大事だということに気付いたのです。

母の死と義父の死。偶然にも、二人の大切な人との別れが、真心と感謝の大切さに気付かせ

てくれたのでした。

「真心と感謝の経営」を实践

私たちは、「真心と感謝の経営」というフィロソフィを实践するために、これまでさまざまな努力を行ってきました。まず、真心の経営について、三つの取り組みをご紹介します。

一つめは、左右別々のサイズの靴の組み合わせを通常と同じ値段で販売することです。さらに、片足のみの中額販売を、日本の靴業界で初めて行いました。

「そんなことをすると会社がつぶれるぞ」「そんな面倒くさいことをして売るところがあるか」との厳しい忠告がありました。

しかし、施設に入居しているお年寄りで、病氣、障害によって、足のサイズが異なる人は、大きいサイズの靴を買い、靴下を重ね履きしたり、つま先に詰め物をして調整したりして、これがしばしば転倒の原因となっていました。また、片方の足に障害を持った方は、不規則な歩き方になるため、靴の片方だけがすり減ってし

まいます。傷んだ方だけ中額で販売した私たちのやり方は、このような方々からとても喜ばれました。

二つめは、お年寄りの心のサービスです。

施設に入居すると、次第に、身内、知人の訪問が少なくなってきました。こうした方々への心の慰めとして、すべての商品に、手書きの真心ハガキをつけています。そして、多くの方々より、社員宛に礼状が届いています。アンケート葉書を送り返してくれた方々には、二年間、誕生日プレゼントと社員の手書きのメッセージカードを届けていますが、その数は、年間二万通から二万五千通にも及んでいます。

届いた礼状には、次のようなものがありました。「今日、主人の誕生日プレゼントをいただきましたが、主人は、今年の誕生日を迎える前にあの世に旅立ちました。納棺のときに、使っていた「あゆみシューズ」を入れたので、きつと今頃は、天国で履いて歩いていることでしょう。」この礼状は、二万通を超える礼状と共に私たちの宝物になっています。

三つめは、パーツオーダーシステムです。

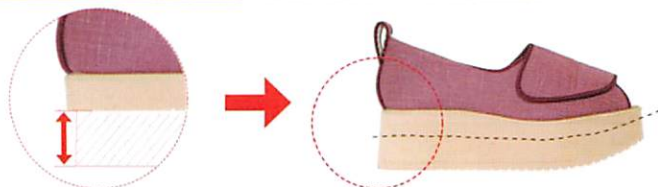
「あゆみシューズ」の発売以来、数多くの相談や依頼があったのは、左右の足の長さが違う場合の靴底の高さの補正、足のはれやむくみの



左右
別サイズ
販売

左右の脚長差などを解消

靴底の高さを調整する



パーツオーダーの一部

状態に合わせたベルトの長さや靴幅の調整、特大サイズや特小サイズの提供です。さらに靴幅を定番化することによって、さらに利便性が高まり、多くの悩みをかかえている方々に、今では年間十万人以上の人にご利用いただいています。

感謝の経営についても、いろいろな試みを行っていますが、二つの例をご紹介します。

まず、社員に対しては、毎年、年末・夏季の賞与を現金で直接手渡しします。そして、社員一人ひとりに手書きのメッセージを添えています。賞与前になると、週末のまる三、四日間は、部屋にこもって、一人ひとりの社員の顔を思い浮かべながら、「ありがとう。今日の徳武があるのもみなが懸命になって努力してくれるおかげや」と心のなかで唱えながら、万年筆で感謝の気持ちをしたためます。現在、社員は六十名。毎年、人数が増えているので、正直、だんだんしんどくなっていますが、まだまだ続けていきたいと思っています。

地域社会に対しては、社員総出で、会社の周

開の道路を、毎日心を込めて掃き清めることで、感謝の気持ちを届けています。朝七時半からの三、四十分、朝の澄んだ空気のなかで掃除をすること、まわりの協力があって初めて事業が成り立つのだということ、を自らに言い聞かせ、また社員にもそのことを自覚してもらおう、よい機会となっています。

このように徳武産業は、経営の志をしつかり持つということについては、常に意識して経営に取り組んできました。入塾後、フィロソフィが大切であるとの教えを学びながら、これまで自分がやってきたことが正しかったことをあらためて認識し、自信を持つことができました。

もうけることへの罪悪感をぬぐい去る

しかし私は、人の役に立とう、人を喜ばせようという気持ちを持つことと同時に、利益を上げることへの罪悪感のようなものを持っていたのも事実でした。

年金暮らしのお年寄りの財布からお金をいただき、そこから利益を上げることへのためらいの気持ちを持つていました。また、仕入先にコスト削減を要請したり、社員に対して窮屈な思いをさせたりするくらいなら、多少、利益が少なくても構わないではないかという気持ちがありました。あらゆる人たちを喜ばせたいという気持ちが強く、そのことが経営よりも優先して

家族の絆づくり
かけがえのない思い出づくり。




WATABE
WEDDING
GROUP

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


WATABE
WEDDING
ワタベウェディング株式会社


MEGURO
GAJO EN
株式会社目黒雅叙園


メルパルク株式会社

いました。

このことは、事業家の家で育った家内からもしばしば指摘されていたことでしたが、私は頑として聞く耳を持ちませんでした。

二〇〇八年の経営体験発表会における稲盛塾長からの厳しいコメントは、そんな私にとつて、苦くてよく効くありがたい薬でした。心から尊敬する人からガツンと言われないと、私は一生、自らの考えを顧みることはなかったでしょう。

企業は常に好不況の波にさらされる。そんななかを生き抜く体力をもってこそ、社員に安定した働く機会を与え、地域にも継続して貢献できる。さらに、お客様のためによい商品を届け、それが可能となる。そのために、黒字を上げるだけでは十分ではなく、しっかりとした利益率を確保することが必要なのだと、心の底から信じることができるようになったのです。

そのとき、ふと自分が、それまで利益を上げることへの罪悪感を持っていたことに気付き、その気持ちを水に流すことができました。心につかえていた重しがとれ、なんだか気持ちが楽

になったことを覚えています。

経営効率化への取り組み

私はそれを機に、経営の効率化に懸命に取り組みました。まずは不採算モデルをなくすことから始めました。それまでは、困ったお年寄りのためにできるだけたくさん種類の商品をお届けしようとするあまり、売れ筋商品の陰にたくさんの不採算モデルが隠れていました。

そうしたモデルに対して、まずは、材料、副資材、仕様変更をしてコストを下げることでできないか。もう一度徹底的に検討を重ねました。供給先の中国の工場とも、価格交渉を行いました。そして、それでも採算がとれないモデルは、カタログから外すといったことを思い切って行いました。

次に、全社員にコスト意識を徹底させるとともに、部署ごとに経費削減目標を設けて経営効率化に取り組みました。

こうした成果が現れて、二〇〇九年には、売上高経常利益率を六・二％に引き上げることが

できました。二〇一〇年、二〇一一年には、売上が伸びるなか、コストの上昇を抑えることを意識して経営に取り組み、利益率を七・九%、八・一%にまで引き上げることができました。こうして、稲盛塾長に求められた七%～八%の経常利益率の水準を達成することができたのです。

この水準の利益率を達成するために、取引先の協力も得ながら、社員と共に必死になって経営の効率化に取り組んできました。それが可能になったのも、私自身が意識を変えることができたからであると感じています。オーナー経営者として、つい独りよがりの経営に陥りがちだったところを、厳しい一言で、経営者のあるべき姿に気付かせてくれた稲盛塾長には、本当に感謝しています。

世界でいちばん感謝される靴メーカーをめざして

徳武産業は、今年で「あゆみ」発売後、十七年目を迎えます。当時と比べると売上も社員の数も大きく増えました。規模が大きくなるとい

ろいろな事が起き、判断に迷うことも多くなります。そんなとき、私たちは、いつも一つの話进行を思い出して、原点に立ち返ります。それは、「ピントの靴の奇跡」という話です。



あるとき、東京営業所に老人施設から激しい剣幕で抗議の電話がかかってきました。「徳武産業は、歩けもしない人に靴を売るのか?」。社員とともに、私はすぐにその施設に飛んで行きました。

施設では、車いすに乗った九十歳位のおばあさんがピンクの靴を持っていることが分かりました。その方は、もう三年も歩いていないとのことでした。そこで、おばあさんに聞いたところ、次のような話をしてくれました。

「同じ施設にピンクの靴を履いて歩いている人がいたのよ。そして、その姿を見ると、靴が私に語りかけてきたの。『私を履いて。そして一緒に歩こう』って。それで、私も歩けるかと思ってピンクの靴を買ったのですよ」。この話を聞いて、施設の方もやっと事情を理解してくれたのでした。

「おばあさん、がんばってね。歩けること祈っているよ」。私たちはこう声を残して、施設を後にしました。

そして、それから半年後、施設の責任者が興

奮して電話をかけてきました。あのおばあさんが歩き始めたというのです。私は社員とともに、直ちに駆けつけました。すると、おばあさんは、シルバーカーにつかまりながら、一步一步、歩んでいるではありませんか。

私はおばあさんに寄り添って声をかけました。「おばあさん、よかったですね」。おばあさんは、満面の笑みを浮かべてこう答えました。「うん、死ぬ前にピンクの靴で歩かせてくださいと、神様に一生懸命お願いしたの。そうしたら神様が願いを叶えてくださり、この通り歩けたのよ」

そのとき、涙がほほを伝いました。この仕事をしていて本当によかったと、心から思えた瞬間でした。

大好きな、鮮やかなピンクの色をした靴が、おばあさんに、「もう一度、自分の足で歩きたい」という夢を抱かせたのでした。そして、その夢があったから、おばあさんは、もう一度がんばってみようという気になり、奇跡のような「歩み」が現実のものとなったのです。

施設で暮らすお年寄りにとって、靴は単なる履物ではありません。歩くことを通じて、人や自然と触れあい、生き甲斐を取り戻すための大切な道具なのです。

ピンクの靴の奇跡。こんなドラマを日本中へ広げること。これが私たちの使命であると信じて、日々、ど真剣に経営に取り組んでいこうと思っています。

盛和塾は、私にとって経営者修行の道場であり、つまずいたり、迷ったりしたときに、経営の羅針盤を与えてくれる、なくてはならない存在です。私は盛和塾で、フィロソフィと採算性を両立させることの大事さを学びました。そのおかげで、発売以来十七年間で累計六百万足達成やシェア日本一を預かり、利益率二％～三％の会社だったのを利益率八％の水準まで引き上げることができました。塾長、そして塾生の皆さんに出会えて、本当によかったと思っています。

今後、すばらしい社員、いつも見守ってくれる先代社長と共に、高齢者・障害者の心に響

く感動を提供し、「世界でいちばん感謝される靴メーカー」になることをめざして、精進を続けていきたいと思っています。

◆塾長コメント◆

創意工夫をすればどんなビジネスでもすばらしい展開ができます

義父への感謝から経営が好転する

本当にすばらしい経営をしていらっしゃいます。十河さん自身、もともとやさしい思いやりの心を持っていらっしゃったのだらうと、お話を聞きながら感じておりました。

衝撃的だったのは、高校を卒業して銀行に入行した四年目、お母さんが四十六歳という若さで急死されたことです。また、結婚した奥さんのお父さんからあとを継いでくれと頼まれて、長男だったけれども奥さんの家に入ることを決められました。その一カ月後にお義父さんが、これも五十九歳という若さで突然お亡くなりにな

になりました。そしてあなたは、三十七歳で社長になってしまいました。

銀行での経験もあり、また叔父さんの会社でも経験を積んでいただけに、「徳武産業のよい後継ぎができた」とみんなから思ってもらいたいと肩肘を張り、かたい気持ちでいたとおっしゃいました。しかしそのために、古い社員たちとの軋轢が生じてしまい、お義母さんともゴタゴタが起こつてしまいました。そして、売上も利益も低迷し出すようになりました。

なんとしても期待に応えなきゃならんと力んでしまったがんばりが、こうした結果をもたらしてしまったわけですが、法要のときに、お坊さんに悩みを訴えたところ、そのお坊さんはこうおっしゃいました。

「なあ、社長、何でそんなに気張つて、お義父さんと張り合うんや。先代は、あんたに会社を託し、命と引き替えに、さつと経営から身を引いたんや。有り難いことやろ。感謝の気持ちを忘れたらあかん」

このお坊さんのお話で初めて気がついて、涙

が流れてきたとおっしゃいました。

その後は、毎日仏壇の前で拝み、亡くなったお義父さんとお母さんのことを思い浮かべながら、自分が忘れていた感謝の気持ちと真心を思い起こし、よい考え方で善なる心で経営をしていくと祈るようになっていきます。こうして仕事をしようになつてから、今までのゴタゴタが消えてしまつて、すばらしい経営になつていったということです。

思いやりの心で会社を伸ばす

もともとあなた自身、美しい心を持っていたと思います。また、四十六歳でお亡くなりになつたお母さんです。お母さんも子どもたちのことに思いを残しながら、お亡くなりになつたのだと思います。同時に義理のお父さんです。あなたにあとを託したあと、すぐにお亡くなりになりました。このお二人の思いというか愛というか、そういうものもあなたに寄せられているのだと思います。あなただけの能力ではありません。言葉では表現できないお二人の力が、あな

たを支えてくれているのだろうと思います。

そのことにあなたも気づかれて、感謝の心や真心を忘れず、従業員たちにも接していかうとされました。ボーナスや賞与等は必ずあなたの手書きのメッセージを添えて渡しています。「ありがとう。今日の徳武があるのは、皆さんが懸命になってがんばってくれているおかげなのだよ」こう心のなかで唱えながら、渡しておられるとおっしゃいましたが、あなたのそういう美しい心、善なる心というものがみんなに浸透し、だからみんなも気持ちよく働いているのだと思います。

同時に、その気持ちは会社の地域周辺の方々にも及んでいます。朝、会社の周辺を掃除していることも含め、地域の人たちにもあなたとあなたの会社の気持ちが伝わっています。

そういうやさしい思いやりの心を持っているものだから、片方の靴だけを売ったり、左右でサイズの違う靴をわざわざつくって売っておられるのです。それも

何百万足とつくって売っておられます。これも感謝や愛がなければ、できるものではありません。

そんな面倒くさいことをすればもうからない、量産できない一品料理のようなものはビジネスにはならないと、みんなが顧みもしないであろうことを、あなたは優しい思いやりの心で次から次へと展開していきます。それが大きな賛同を得て、会社がどんどん伸びていきました。



また、あなたはやさしい思いやりの心を持っているものだから、もうけることに對する罪悪感も持っていました。これは当然といえば当然で、もうけようということはあまり好きではないとおっしゃったのは、その通りだと思います。

ただ、それを罪惡視ばかりしてはいけません。やさしい心はよいけれども、景氣のよいときだけではありません、どんな不況がくるかもしれないのです。そのときには、内部留保も内部蓄積もなければ会社はつぶれてしまい、せつかくのやさしい思いやりでつくっている靴がなくなってしまうたのではどうにもなりません。

やはり、少なくとも七％～八％の利益が出るような経営をすべきです。それは強欲ではありません。他人さまから利益を収奪しようという考えではなく、創意工夫をすることによって利益率はあげていくことができるのです。

以前、あなたにそういう話をしたことを覚えていますが、あなたもそのことに気づかれ、現在では見事に、七％～八％という利益率を出す

会社にしていかれました。しかも売上は、十年で三倍の売上になっています。五十人ほどしか社員がいらずしゃらないのに、年間十五億円ほどの売上をあげておられます。そして、それほどの成長をしたにもかかわらず、今でも商品を買ってくださったお客さんから喜ばれているという、本当にすばらしい事業をしておられます。

十河さんの話を聞いた四千名のわれわれは、学ばせてもらいました。どんな仕事でも創意工夫をしていけば、他人があんなビジネスはもうからない、事業にならないと思うようなものでも、やりようによってはすばらしい事業に展開することができなのです。

本当にすばらしい仕事をなさっています。皆さんにも喜ばれ、会社も順調にいつています。うれしい限りです。ありがとうございます。

発表を終えて

十河孝男

この名誉ある機会を与えていただき、すばらしい賞をくださった全ての関係者の皆さまに、感謝の気持ちでいっぱいです。

前日にリハーサルをしていたとはいえ、発表本番では、三階席までぎっしりと埋めつくされた四千名の参加者を壇上から見上げた時には、さすがに、「うまく話せるだろうか」と不安がよぎったことは否めません。

そんななか、安心を与えてくれたのは、懷に忍ばせた、社員全員からの励ましのメッセージでした。

世界大会での発表が決まったとき、誰よりも喜んでくれたのが社員たちでした。そして、出発前に「社長、私がついています!」「社長、悔いのないよう全力で臨んでください!」、そんな心を込めて書いた言葉を手渡してくれました。このお守りが、私にとればどの力を与えてくれたことでしょう。

発表を終えた後、稲盛塾長よりいただいたお言葉には、心を打たれました。四年前の塾長例会でいただいた厳しいご指摘をしつかりと受け止め、経営改善に全力を注いできたことに対して、「本当

によくがんばった」と褒めていただいた時には、心底うれしく思いました。そして、若くして亡くなった慈愛深い母、私にすべてを託して急逝した義父が「この会場に来て応援してくれていますよ」と言われたときには、涙があふれて止まりませんでした。こんなにも優しく、こんなにも慈悲深い人がおられるのだろうか、まるで仏様から言葉をかけていただいているようでした。

支えてくれた社員、家族に心より感謝しながら、この名誉に恥じることもないように、今後ますます、高齢者・障害者のために力を尽くし、感動ドラマを創り続けていきたいと思っております。

生涯忘れることのできない思い出を、本当にありがとうございました。



経営体験発表(四) 敢闘賞

「フィロソフィと共に生きる」 すばらしき人生へ心を高め続ける

株式会社ヤスブン
代表取締役社長 **末定 清剛** すえさだ きよたけ
〈福井〉



■会社概要

創業：1937年
現職就任：2009年
事業内容：酒専門店、業務スーパーを13店舗
運営、料飲店への配達事業、水の
宅配事業、ワイン等の輸入販売
資本金：8,500万円
売上高：55億8,300万円
従業員数：201名（正社員43名、パート・
アルバイト158名）

創業七十五年の酒屋

私は群馬県生まれで、現在四十歳になります。建設会社の長男としてこの世に生を受け、幼少の頃から父の仕事を手伝い、父の姿を見て育ちました。親からプロ野球選手にと期待され、小学校から大学まで野球三昧の日々でした。小学生の頃から、朝晩の十キロのランニングは当たり前、高校の寮生活で精神的、肉体的に鍛えられました。福井の大学に進学、プロ野球選手の実夢は叶わず卒業後、ご縁あって婿養子となり福井の酒類販売ヤスブンへ入社いたしました。

ヤスブンは一九三七年に、今は亡き妻の祖父が福井市で小さな酒屋を創業し、今年で七十五年を迎えます。一九八九年、酒の規制緩和を好機と捉えた義父が福井で初めての大型酒専門店を出店。その時代には考えられないワインビジネスを福井の地でいい、酒類業界でも先駆者的存在でした。その後事業を拡大し、ピーク時の売上は七十一億円にまで事業を伸ばしました。

現在の当社の事業内容は、酒を店頭で販売する酒専門店事業部、中小飲食店を中心に生鮮食品や業務用食品の店頭販売を行う業務スーパー事業部、料飲店や結婚式場、施設などに酒を配

送する業務卸事業部が事業の柱となっておりません。

酒類業界は、一九八九年に酒類販売免許規制緩和が発令され、段階的に免許が緩和されていき、二〇〇三年には完全撤廃され酒の販売が自由化となりました。市場規模は、この二十年で六兆五千億円から現在では四兆円を割り込んで

きています。人

口の減少、若者の酒離れや飲酒運転等の規制も厳しくなり、酒類業界は長期的不況業種となっています。

本社

私は入社後に店舗で数年働き、その後は商品部を経て当時の本部長の退職に伴い、

三十歳で営業本部長になりました。民事再生法申請の一年半前のことです。

義父は時代の変化に対応できず、売上が減り利益が低迷してからも売上重視の経営をしていました。私が本部長に就任したときには会社はすでに自転車操業状態であり、土地の借金返済など大きな負担となり、ついには粉飾決算まで行っている状態であると、当時の経理部長から聞きました。銀行の返済のためだけに売上をつくり、借金の返済に追われ続ける日々でした。

月を追うごとに資金繰りはさらに悪化し、私は一日でも支払いを遅れさせてはいけなとの一心で、週末月末にリュックを背負い夜遅くに全店の売上を回収していました。本当に不安な気持ちでいっぱいでしたが、当時はいつか何とかなると自分に言い聞かせ、不安が募る社員には朝まで話をして説得しました。幸い私の行動を見た若手幹部から「お前のためなら一緒にがんばろう」という社員が出てきてくれ、仕事後の深夜でもいかにしたら会社が良くなるのかを話し合い、社長に何度も進言しました。



しかし最後は、「俺の会社だ」と言い切られました。でも私も必死でした。銀行に乗り込み直談判しましたが、結局どうすることもできずに自分の無力さを痛感しました。そんな状況を見て一緒にがんばってくれていた若手幹部さえも会社が変わらないことに我慢ができず、全員が会社を去っていきました。心の支えであった唯一の仲間たちを失い、本当に悲しく悔しい思いをしました。それでも私が逃げることはできませんでした。

民事再生法を申請

そんな状況のなかで、ある日突然、社長から民事再生法を申請する事実を聞き、頭の中が真っ白になりました。社員やその家族、仕入先や銀行の担当者の気持ちを考えると、いってもたつてもいられない心境で本当に悩み、苦しみ、何もできなかった自分を悔やみました。負債額三十二億円で、事実上の倒産でした。

申請当日からの光景は一生忘れることができません。来社される方々全員に土下座をし、ひ

たすら謝り続けるだけでした。それしか私にはできませんでした。それでも逃げずに真正面から向き合うことができたのは、全社員の気持ちがあるからでした。

必死にお客様に事情を説明し、できるか分からない商品供給を、「絶対に欠品させないので何とか取引を続けていただけするように」と、夜中まで真剣に営業をしてくれる社員や、得意先で私が土下座すると一緒に土下座してくれる社員がたくさんいました。

店舗社員は民事再生当日からどんな問題があるか分からないなかで店を開け、必死にお客様の対応をしてくれました。そんな私たちの姿を見て、ご迷惑をかけた取引先様のなかにも、何も言わず「がんばれ」と差し入れをしてくださったり、得意先様から励ましの電話をいただいたりと、本当に感謝の気持ちで自然と涙が溢れました。

しかし、それからの数カ月は多くの商品が入ってきませんでした。商売するうえで売る商品がないことがこれほどまでにつらく、悲しい

ことであることを現実で思い知りました。それでも、全社員が商品確保や得意先の信用を保つために必死でした。県外まで会社名を隠したト



ラックで商品を買に行き、時に競合店にまで商品を買に行きました。すべてお客様との約束を守るために必死でした。そんなすさまじい日々の連続で数カ月間を乗り越えて来ました。

その間、義父と昔から酒類業界でたいへん深いお付き合いをさせていただいていた現在当社の会長である、横浜塾生の株式会社パスポート濱田^{はまだ}総一郎社長に直接お会いし、支援をお願いしました。その場では断られ、これからどうしてよいか分からず、福井へ戻る途中に電話が鳴り「お前は本当に覚悟があるのか」と問われ、本心から「はい」とお答えした結果、厳しい状況ではありましたが、私を信じ支援してくださいることになりました。

それからはすべてが一からの再スタートでした。以前京セラで働き、現横浜塾生のパスポートの栗田常務と共に再建をめざすこととしてくださいました。（＊機関誌八十九号ご参照）京セラで稲盛塾長の教えを忠実に守ってこられた栗田さんの存在はとても大きく、厳しい再建中でも常にフィロソフィに沿った学びや実践を指

フィロソフィの学びと実践

導していただき、稲盛哲学を一から教えてくださいました。今がどんなに苦しくても諦めない「ネバーギブアップ!」が栗田さんの口癖でした。共に戦った数年間は私の人生にとって最大で、最高の学びでした。あらためて感謝申し上げます。

私は二〇〇九年に社長に就任させていただき、栗田さんの後を引き継ぎ再建するために毎日奮闘して参りました。

また、社員は文句も言わず、今日まで耐え続けて来ています。家族も同じ、いや私以上に苦勞を担いでくれました。毎日帰りが深夜でも何も言わず待っていてくれました。本当に感謝の言葉しかありません。会社を去った仲間にも話をし、二人が戻って来てくれました。二人は現在、覚悟をもった取締役や幹部として活躍してくれています。

そのような社員や数多くの方々に助けられ、本来十年の弁済計画を四年に前倒し、二〇〇九年三月に民事再生を終了させていただくことができました。

私が盛和塾へ入塾したのは、民事再生法を申請した二〇〇五年です。当初は横浜塾へ入塾させていただきましたが、まったくの幽霊塾生でした。二〇〇七年一月に福井塾へ転塾しました。その頃は、塾長例会で塾長の講話を聞き、福井の例会に参加し塾生の皆さんと一緒にいるだけで気持ちが明るくなり、学んだような気がしていました。

しかし、入塾しただけ、フィロソフィも他人事、「利他の心」ではなくすべてが利己的な心で物事を判断していました。塾長の教えをど真剣に、愚直に学び、社員の物心両面の幸せのために会社を立派にしたいと強く思う覚悟が希薄でした。数年間はほとんど意味のない時間を過ごしてしまい、たいへん反省しています。

入塾した頃に当社グループで理念研修が始まり、稲盛哲学を共有するために全社員を対象にした泊り込みの理念研修を行うこととなりました。私自身や社員の多くが、「人生・仕事の結

果^Ⅱ考え方×熱意×能力」という方程式に初めて出合い、たいへん大きな衝撃を受けました。

考え方で人生や仕事の結果が変わる。いま思うと、その考え方は塾長がおっしゃる宇宙の意思、森羅万象、すべてであり、利己ではなく、利他の心で素直に考え前向きに行動しようと思えた瞬間でした。

このフィロソフィにある方程式の意味は、私の想像を遥かに超え、人が幸せになる人間の本質・利他そのものだと思います。私はこのすばらしい考え方を学ばせていただいたことで、現在も当社が存在し続けられていると確信しています。

最近少しずつ、自然にフィロソフィを判断基準にしている自分に気付きます。稲盛塾長には本当に心から感謝申し上げます。

また、「もうダメだ」というときに仕事のはじまり」や「常に明るく前向きで、夢と希望を抱いて素直な心で経営する」など、苦しく精神的に追い込まれ、もうだめだと感性的な悩みに陥ったときも、何度も何度も救われました。

トップが率先垂範するという点では、社長に就任してからは「誰にも負けない努力をする」を実践する思いで誰よりも早く朝六時には出社し、トイレ掃除や社員を迎える準備をし、夜中一時過ぎまで毎日休みも取らず仕事をしました。

そして、フィロソフィの共有が重要と伺い、幹部の勉強会から始めました。最初は宗教的で受け入れられないという社員もいましたが、みなで学び心を高めることで、利他の心が芽生え、人から好かれる人間になり、その心が生き甲斐となり、すばらしい人生に好転するなど、信じていることの重要さを言い続けました。そのなかで、まず私がフィロソフィに沿って行動するように心掛け、社員と共有し、おたがいの心を高め合って参りました。

現在も継続している毎週の勉強会や全社員を対象としたフィロソフィ勉強会では、回を重ねるたびに事前課題の文面が大きく変わり、発言する言葉が変わりました。そして今まで問題を抱えていた社員までもが劇的に変わっている姿



フィロソフィ勉強会の様子

を目の当たりにしています！

その姿に刺激を受けたまわりの社員が変わり始め、これこそがフィロソフィのすばらしさ、重要性を証明しているのだと思います。塾長著書「働き方」「生き方」の輪読会では、その場にいる社員の心の中の綺麗な「気」が自然と他の社員と同化し、心の浄化ができているのだと感じることができ、うれしくなります。このような地道な小さな活動を愚直に真面目に繰り返し、継続しながら社員と共にフィロソフィを学

び実践しています。

貸借対照表を意識した経営へ

稲盛塾長から以前に、PL経営からBS経営を意識して経営すること、内部留保を蓄え自己資本を厚くすることが重要であるとの指導いただきました。塾長は「薄利な商売でも利益をしつかりと蓄えなければいけない」とおっしゃっています。その言葉を愚直に実践し、現在「利は元にある」を基本に、仕入先との交渉や、社員数、在庫推移、売掛金管理などを意識した運営をするように心掛けました。

社員からは「値決めは経営」「ダム式経営」をするという言葉も通常業務のなかで出てくるようになりました。現在、社員数は四十三名で三年前と比べると二十人少ない人数で経営をしています。自己資本比率は以前の六・四%から一二・六%になりましたが、まだまだ低いと認識しています。

当社では年に二回事業発展計画発表会を開催し、「予算は神聖」を合言葉に、方針や数字を

すべてがラス張りにして共有しています。また、毎月実績を開示することで各リーダーが責任を持つようになり、経費も有意注意でコントロールできるようになってきました。全員に採算意識が芽生えてきています。

この発表会では社員の成長体験発表もメインイベントのひとつです。どれだけ現場でフィロソフィの実践をし、貪欲に愚直に真面目に仕事をしたかを選抜基準とし、全員で体験の共有化を図っており、年を重ねることにすばらしい発表者が増えてきています。

日航の記事からの決意

民事再生時の私は、ただガムシヤラに社員を守りたいその一心だけでした。給与も雇用も現状維持でした。しかし盛和塾で学び、数年間経営をしていろいろなことに悩み、壁にぶつかるなかで「何が正しいのか」を考えて行動するようには心掛けてきましたが、「大善は非情に似たり」という勇気が私にはまったくありませんでした。

しかし、機関誌一〇五号に掲載されている塾長の日航再建の講話を読み、ハッとしました。

「会社が破綻したときに私を含めた全社員に本当に倒産したという危機感があったのだろうか?」「会社がつぶれたという認識が本当にあったのか?」。そして何より、私自身が厳しい現実から逃げていたことに気づかされました。

このままではわが社は過去の延長でしかない。いつかまた同じ過ちを繰り返し、今度こそ全社員やその家族を路頭に迷わすことになり善意あるお取引様にもご迷惑をかけてしまう。故に今後は絶対にその弱さや甘えを断ち切り、絶対に社員の物心両面の幸せを築くことが私の使命であると覚悟を決め、前期、新たな決意を社員に述べスタートしました。

全社員に経営者としての今までの不甲斐なさを中心からお詫びし、理念やフィロソフィがどうしても共有できない社員には泣く泣く会社を去っていただきました。残った社員のみなさんには一人ひとりに対して説明をし、納得して賃金カットを認めていただきました。

私自身も自らを追いつめのために、無報酬で経営の舵取りをすると告げました。社員には本当に申し訳ない気持ちでしたが、こうすることが真に今までの甘い経営体質から脱却し、この厳しい時期を乗り越え、利益を出し、共に歩んでくれた仲間を守り、永続的に経営を続け、社会貢獻していくためと確信しています。動機は善であり、私心はありません。

そして、常に塾長が言っておられる「感謝」と「反省」を忘れないこと。フィロソフィは感謝する心がなければどれだけ学んでもまったく意味がない。そこに気づくことが本質であると弊社顧問からも教えていただきました。感謝することです。不平不満がなくなり、感謝することです。苦がなくなるといふことも同時に学びました。さらに妬み、恨みを絶対に持つてはいけないうと。私にはとても大きな学びでした。反省する日々を送るといふ教えを守り、今日の行動は「公明正大であったか?」「逃げてはいなかったか?」「発言は正しかったのか?」など、仏壇に毎日手を合わせ、般若心経を唱え瞑想しています。

感性的な悩みに陥ることが多い私ですが、塾長から以前「過去にご迷惑をかけたことは一切考えないようにしなさい」と教えていただきました。同じ過ちを二度と繰り返さないためにも、「誰にも負けない努力」と「人の心をベースとした経営」です。会長からは「ヤスブンの幹部社員は経営に対する満足水準が低すぎる。ただ生き残ればよいという経営体質ならばまた多くの方々にご迷惑をかけるだけだ。それならつづいた方がましだ」と叱咤激励していただき、原理原則に沿った判断基準で経営をするように厳しく指導していただいております。

「理念・フィロソフィを愚直に守ることは企業の絶対価値観であり、生きる信条であり、都合がよいように変えることは許されない。理念そのものが行動しているような人が会社の宝である」と。その答えは、私や全社員が必ずフィロソフィの実践と結果で恩返ししていくことだと肝に銘じております。



これからの経営

二〇一〇年に新社は「敬天愛人」、新経営理念「良知経営の実現」を掲げました。

「理念の実践が経営である」「良知経営によって、人を幸せにする事が経営の目的である」

会社に入って人として成長し、人格を伸ばし幸せなビジネス人生を送るために理念は存在するのです。そのためには、私自身も成長し続ける理念をベースに社員との関わりを本気で考え、利他の精神で接し、胸襟を開き、主体性を持った社員の育成すると心に誓いました。理念が社内に浸透し、魂で受け継がれ、心の中から利他の精神が湧き上がるような社風をめざし「命のたすきわたし」をしたいと思っています。

その社風に共鳴する者同士が集まり、永続的に発展していく企業^{いしずえ}の礎を築き上げ、創業百年を迎えて参ります。直近の具体的な数値目標は三年以内に経常利益三%以上、自己資本比率二〇%を達成することです。私は、塾長がいつもおっしゃるように、生まれてきた時よりも、

少しでも美しい魂でいられるように、心を磨くことを忘れずに精進いたします。

盛和塾に入塾させていただき、学びを深めていくなかで、会社を倒産させた義父に感謝することができるようになって来ました。以前の私の心は、義父に妬みや恨みを持ち、利他ではなく利己・エゴで接していました。しかしその結果、愛する妻や家族までも不幸にしてみました。私の毎日の姿を見て、ある日の夜中に妻から、「もう我慢しなくていいよ。つらい姿を見るのが耐えられない、実家に帰ってほしい」と言われ、そのあげく妻を病気にまで追いやってしまいました。そのために、子どもたちにも悲しい思いをさせました。それはすべて、この私の心が反映させてきたことでした。本当に申し訳なく思います。

しかし、私はこの盛和塾に入塾させていただき、稲盛塾長に出会い教えていただいたことで、本当に人生を救われました。今では義父には何物にも代えがたい貴重な人生経験や試練を与えていただき、その結果、私の運命をも良き方向

へ導いていただいたことに心から感謝しています。同時に、実家の両親や両家の先祖にも感謝できる心が芽生えてきました。

これからの人生は、「心を高め、経営を伸ばす」ことによつて、家族や社員、これまでご指導いただいた塾長や会長はじめ沢山の方々に少しでも恩返しをし、利他の心で一人でも多くの方々に幸せを与えられる存在でありたいと思います。

今回、世界大会という貴重な発表の機会をいただいたことで、「感謝の心」「利他の心」でフィロソフィと共に心を高めてすばらしい人生を歩んでいく私のさらに強い思いや決意、そして今までの貴重な人生を振り返ることができました。稲盛塾長をはじめ盛和塾のソウルメイトのみなさまに心よりお礼を申し上げ、私の発表を終わらせていただきます。

◆塾長コメント◆

倒産した会社を再生させるために
よくぞがんばられました

婿養子として孤軍奮闘する

末定さん、本当に感銘深いお話を聞かせていただきました。

日本航空の幹部の方々、またお手伝いにくれた社員の方々も、末定さんのお話を聞いたと思います。日本航空で遭遇していることと同じようなことを末定さんも経験なさっています。お話を聞きながら、こんにちにいたるJ A

しの再建の状況が走馬燈のように巡ってきました。

末定さんは建設会社を経営する家の長男として群馬県で生まれて、小学校から大学まで野球三昧の生活を送っていました。プロ野球選手になりたいという夢を持ち続けていたわけですが、福井の大学に入ったときに今の奥さんと出会い、その後結婚されました。そして奥さんのお里の福井県で酒類販売を営んでいたヤスブンという会社に入社し、そこから始まったというお話でした。

会社が倒産したときには、民事再生法を申請したりします。日本航空は会社更生法にもとづく再建でしたが、同じようなものです。ヤスブ



香港BCP拠点化計画

御社のBCP(事業継続計画)拠点を香港に。
香港会社設立、就業ビザ申請・店舗開発

e-visahk



株式会社メデイトピア
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

ンは、お義父さんが経営をなさっていたとき、業績がたいへん低迷したために民事再生法の申請をなさったわけです。

これはまさに倒産です。社員もどんどん辞めていきます。そのなかで、体育会系の学生であったあなたは、社員が次々に辞めていくという厳しい環境なかに踏みとどまり、古くからの社員の人たちにがんばろうと声をかけながら、あなた自身もがんばってこられました。

本当にすばらしいお婿さんだと思います。まだ若いのに、倒産した会社を立て直すのは、嫌気がさしてくるのが普通だろうと思いますが、苦労を自ら背負い込んで、得意先にお詫びをして歩いたり、仕入先をまわって歩きます。

仕入れ先にすれば、お金を支払ってくれないだろう、焦げつくだろうと思って、取引をしようとしてくれない。銀行も相手にしてくれない。自分たちの品物を買ってくれていたお客さんも、いつ何時途絶えるかもしれない。まわりのみんながヤスブンという会社を見放していく。まさに四面楚歌のなかで、婿養子として入って



きたあなたが孤軍奮闘してがんばってききました。あなたの奥さんは、本当によいお婿さんを見つけたものだという気がします。

盛和塾で話を聞いていますと、お婿さんががんばっている例がたいへん多いように思うので

すが、末定さんもヘンな理屈をこねないで、体育会系の根性でがんばってきたわけです。

フィロソフィで社員と一体感を

末定さんが、お義父さんに対する恨みつらみ、いろいろなことがあったにもかかわらず、あまりにもがんばっているのは、奥さんにとってはたいへんつらくて、「もう我慢しなくていいよ。つらい姿を見るのが耐えられない、実家に帰ってほしい」と言われました。奥さんもあなたが苦しんでいる状況を見て、居たたまれなくなつたでしょう。そういう奥さんも、今後はすばらしい人生を生きていこうと心に誓ってがんばっていきこうとされています。

倒産、民事再生を契機に、あなたは本当にすばらしい勉強をされました。ちょうどそのときに盛和塾に入塾して、フィロソフィの大切さを勉強し、盛和塾の大先輩である横浜でお酒の間屋さんをしている濱田社長との出会いがあり、救っていただきました。

民事再生で再建していくにはスポンサー企業

が必要です。JALの場合はスポンサーをみつけるのではなく、私自身が会長となり再建をしていったわけですが、濱田さんがスポンサーをしてくれたために本当の倒産とはならず、救われました。

濱田さんも、あなたにフィロソフィなどを教えてくれたということですが、何よりも倒産をきっかけにしてフィロソフィの勉強をして、社員との一体感もつくっていき、現在では全社員を対象にした勉強会を毎週開いています。本当にすばらしい展開をしています。

業績についても、正社員は五十名ほどで、パート・アルバイトが百五十名ほどの、総員二百名という会社で、五十億円以上の売上があります。お酒の間屋で卸ですから、マージンはいへん悪低くなります。そのために利益率もたいへん悪いわけです。なるべく利益が取れるようなもの、マージンの多いものを仕入れてビジネスしていくようにしなければなりません。しかし、お客さんが求めているお酒は競争も激しくなるでしょうから、どうしてもマージンは低くなつて

しまうのだろうと思います。

薄利多売が卸問屋の宿命ですが、そのなかにあっても低い利益率ではダメです。あなたは今回の発表で「何としても3%くらいの利益には持っていきたい」とおっしゃいました。ぜひとも、そのくらいの利益は出るようにしてください。難しいことかもしれませんが、3%くらいの利益が出るようにしていけば、将来、会社はすばらしく展開していくはずですよ。

民事再生でいろいろな債権カットをしていたとき、残った債権債務は十年間で返済するという約束になっていたそうですが、それを四年間で返済され、今はもう普通の会社になっておられます。本当におめでとうございます。よくぞがんばられました。今後は、いよいよ自力です。今期の業績は六十億円ほどを売り上げて、一億二千万円の経常利益を出そうとがんばっていらつしやるということです。JALも再生を終え、今年中に再上場しようと思っています。あなたもぜひ、がんばってください。

ありがとうございました。



記念すべき第二十回盛和塾世界大会で発表者としての機会を与えてくださった稲盛塾長、福井塾生の皆さまに心から感謝申し上げます。

ブロック大会では、福井塾の諸先輩方の前でと真剣なりハーサルやご指導、沢山のご協力をいただき、未熟な経営体験をありのまま、正直にお話しさせていただきました。また、十五名の社員を出席させましたが、凄まじいまでの経営体験発表を生で聞いたり、懇親会で塾生の皆様と直接お話をしたりする機会は、社員にはとても貴重な体験でした。

世界大会の発表者に決まったという電話をいただいた時には、何ともいえない緊張感に襲われました。その後何度も原稿を書き直し、練習をして本番に備えました。

大会が近づくにつれ、私は四千名の塾生の皆さまに何を伝えたいのかを考えていました。そして、今までの経営体験を発表する事で何かを感じていただき、お役に立ちたい、同世代の方々に元氣や勇氣を与えられれば、との思いで発表しようという決意を固めました。前日のリハーサルや塾長との懇親会には最愛の妻と参加させていただき、最高の一日でした。

大会発表は一日目の最後でしたが、演壇に立った瞬間に緊張がなくなり、とても不思議な感覚でした。会場は思ったよりも皆さまの顔がはつきりと見え、集中して話ができました。

そして塾長コメントでは沢山の温かいお言葉とともに「よくがんばった」と言っていたいただき、本当に今までがんばってきたてよかったと思いました。同時に、稲盛塾長や妻や家族、社員、ご指導してくださった方々に対して感謝の念が湧きあがり、盛和塾へ入塾できた事に心から感謝しました。

発表後に多くの塾生の方から「感動した」とのお言葉をいただきました。そして何より助けていただいた弊社濱田会長に喜んでいただけた事で、私の心が救われました。これからも社員と一丸となってフィロソフィを学び、実践して「心を高める、経営を伸ばす」「感謝と利他の心」で精進いたします。稲盛塾長、本当にありがとうございます。

最後に、二十回大会、私が四十歳、塾長が八十歳という偶然に、何かのご縁があったと感じております。これは運命だったのかも知れません。

理念を持つこと、浸透させることで、社員が変わり経営が変わる

インフラテック株式会社

代表取締役社長

まつざき ひでお
松崎 秀雄

〈鹿児島〉



■会社概要

創業：1956年

現職就任：1998年

事業内容：インフラパーツの製造販売、建築・土木工事、ゴルフ場経営

資本金：7,300万円

売上高：133億円

従業員数：522名

アメーバ経営を実践する

私は、盛和塾鹿児島の開塾時から二十一年間、盛和塾に参加させていただいております。まだまだ未熟ではございますが、人間として、経営者として、数多くのことを勉強させていただき、心より感謝いたします。

昨年の十二月に当社の創業者であった父が急逝いたしました。今回の発表は、今一度、父が会社をおこしたころの「原点」に立ち戻り、今後の自分自身を見つめ直す機会をいただいたものと捉えております。

当社の歴史を申しあげますと、創業者である父の出身は、福岡県八女郡北山村、現在の福岡県筑後市でございます。昭和二十五年、二十歳のとき、縁もゆかりもない鹿児島の大隅半島の鹿屋市にきました。

鹿児島という土地は、一種独特の文化伝統を形作った社会でございます。しかし、鹿児島という土地柄は、父の性格によく合ったと見え、それからわずか六年後の昭和三十一年には、当社の前身である「新九州ブロック興業」という会社を創業しております。

当時の製品としては、鹿児島県に無尽蔵に存



本社ビル



基幹工場(南薩工場)全景

在するシラスを副原料とした軽量コンクリートブロックをメインに製造をしていたようであり、その後は、農業土木用のコンクリート製品、都市型コンクリート製品や建築用製品など、

時代のニーズ、市場環境の変化に合わせて取扱製品の変更をしながら、地道に事業展開を行ってまいりました。

現在では、メインマーケットの南九州だけでなく、九州全域、そして東北は仙台まで幅広く事業展開しております。海外には、韓国の釜山近郊に子会社を設けまして、ガラス織

維をコンクリートに内包した特殊製品の製造・販売をも行っております。

取り扱い製品も時代の要請に合わせ変化をさせ、それに呼応するように会社名も前社名の「九建」までに三回変更し、今の「インフラテック」という社名は、平成三年四月に四回目の社名として命名をいたしました。

私どもの業界に関連する公共工事予算は、ピーク時の半分にまで削減されております。そして、「コンクリートから人へ」のスローガンのもと、さらに大幅な事業費の削減が行われつつある状況にあります。

こういった逆風が吹きすさぶなかですが、一昨年九月の決算では、創業五十五年間で最高の十億円という経常利益を生み出すことができました。また昨年の決算では、売上は前期比プラス三億円増収の百三十三億円、利益につきましては、前期には六千万円ほど及びませんでした。が、それでも過去二番目の九億四千万円という大きな利益を計上させていただきました。

私は、利益が始めた理由は、二〇〇六年に

新しく作成した「新経営理念の浸透」にあると
考えております。

実は、その二年前の二〇〇四年に、京セラ様の経営手法である「アメーバ経営」を導入しております。このきっかけは、稲盛塾長が「管理システムを構築しないまま企業規模だけが大きくなっても、必ずつぶれる」とおっしゃっていたからであります。

そのうちに社員から、アメーバ経営を実践するうえで、「社員同士の協調、思いやりでやらないとうまくいかないのでは?」「まず人を磨く必要があるのでは?」との要望・思いもあり、アメーバ経営導入の二年後の二〇〇六年に、稲盛塾長の著書や機関誌『盛和塾』、京セラフィロソフィを参考にさせていただき、当社の新経営理念として「全従業員の物心両面の幸福を追求すると共に、インフラパーツの創造を通して、人類・社会に夢と感動を提供し続けます」を掲げました。

あわせて、ほぼ同時期に、その意識浸透のため「経営理念手帳」を作成しました。社員十名

で約一年間をかけて作成し、百一項目にわたっております。この理念手帳のコンセプトは、経営理念を「より具体的に、よりわかり易く、より現場に近く」であります。

当初数年は、KCCSマネジメントコンサルティング様のご指導のもと、経営理念手帳に書かれている内容が、早期に浸透するように現場リーダーを対象とした「経営理念浸透研修」を毎月行いました。

また、今でも毎日各部署で一項目を担当者が輪番で読みあげ、その項目について自分の仕事に照らし合わせて考えを発表し、それに対して上司がコメントを述べるようにしております。

少人数の部署ですと、二、三名の部署もありますし、多いところでは数十名の部署もあります。この経営理念手帳を毎日読みあげて自分たちの血肉にすることによって社内へのベクトルが合い、経営理念手帳に書かれているような「プラス思考の集団」に変わってきたのだと思います。

倒産寸前まで追い込まれて

公共工事の予算は、今後数年はまず東北の復旧・復興が優先され、それ以外の地域の予算は大幅に削減されてくることが予想されております。当然のように、総体の需要が激減してくるなかでは、ますます価格競争は激しさを増してきております。

さらには、当社製品の主要材料であるセメント・鋼材・重油といった資材が軒並み値上げ基調にあります。

以前なら、この現状を踏まえれば、社員からは、できない理由が、山のように並べられたと思います。しかし今の当社は、私だけでなく、社員も、「逆境の今こそ、チャンスである」「何かやろうよ」「今だったら、何かできるぞ」と言うようになりました。

「アメーバ経営」だけでなく、みんなでつくった経営理念手帳をベースとした「経営理念の浸透」の二つが両軸となつて、会社の考え方の基本、全従業員の行動の基盤が完全に変わってき

たように思います。

そして、当社は「外部環境を言い訳にしない会社」「たいへん柔軟性のある会社」「変化するのに躊躇しない会社」となりました。しかし実は、当社は五年ほど前には、資金繰りが急激に悪化して、倒産寸前まで追い込まれておりました。

私どもの会社は創業時より、本業のコンクリートプレキャスト製品の製造・販売については地道に一步一步進んできましたが、一方では、公共工事が年々縮減されていくことが予想されるなかで、「本業を補完したい」「本業以外の大きな柱を作りたい」という思いから、本業以外のさまざまな新規事業や他社の再建事業にまで手を出しておりました。

私は二十一年前に稲盛塾長より「逸脱した事業を行わないこと」が大事だとして指導いただきましたが、これらは塾長の教えがまったく身についていなかったから起こったことであります。その情けなさで塾長、社員に申し訳ない気持ちでいっぱいでした。

恥ずかしい話ですが、私が社長に就任した十四年前には、父が本業以外の事業につき込んだ借入金は、年商に匹敵するほどまでに膨れ上がっておりまして。

創業者であった父は、自身の理念である「すべての皆さまに感謝する」という姿勢を生涯貫き通しましたが、一方では「あまりにも簡単に人を信用する」、あるいは「泣きつかれたら断れない」というひじょうにリスクある人間性をも兼ね備えておりました。

よそのものであった父が事業を軌道に乗せるために、「感謝すること」「人を信用する」とことは、確かに不可欠の要素ではあったと思いますが、十分理解をするものではありません。しかし、父のその人間性は当社にとっては、まさに諸刃の剣でもありました。

父としてみれば、二代目である私、および社員のために、コンクリート二次製品以外でなにか別の柱を作っておいてあげようという親心であったはずですが、五年前は、そのほとんどが裏目裏目となつて噴出してきておりました。

そして、時を同じくして、関連会社の不正な資金の流失まで発覚してからは、いよいよ金融機関の信用を失つてしまい、とうとう融資が止まってしまうという最悪の事態にまでなつてしまいました。

その関連会社だけでも十数億円の負債があり、その処理も当社の資金繰りを大きく狂わせるものでありました。

この最悪の事態を受けて断腸の思いではございましたが、父にはグループ全体の経営から完全に引退してもらいました。

また、悪いときにはさらに悪いことが続くもので、同じ時期に当社の鹿児島県内のある工場で「労災死亡事故」が発生しました。残されたご遺族の怒りの前に、ただひたすら謝り続けるのみでした。労働基準監督署からは当然、書類送検もされました。地元新聞にも大きく掲載されました。

苦しい日々が続く、そのため極度のストレスから、睡眠障害と軽うつ病状態になり、心療内科にも通いました。



資金繰りに関しては、その日の決済をどうするかで、毎日飛びまわっておりまして。このため、遊休資産の売却はもちろんのこと、四力所の工場を閉鎖するという苦渋の選択もせざるをえませんでした。

四力所の工場で、従業員の方々を前に、自分の経営能力のなさ、無力さを痛感し、頭を下げて、一部の従業員の方には退社してもらいました。二〇〇八年当時、私は本当にどん底まで落ちてしまっておりまして。

ちょうどその頃、塾長が全国大会でお話された「六つの精進」が盛和塾の機関誌に掲載されました。そのなかに、西片擔雪老師のお言葉で、「過去に積んだ罪、穢^{けが}れは、災難となってこの現象界に現れる。それでひどい目にあつたということは、過去の数々の業^{ごう}は、幸いなことに、今はもう消え去つたんだ」とありました。

塾長は「感性的な悩みはしない」ともおっしゃっていました。済んだこと、失敗はしようがない、しっかり反省し、きっぱり忘れて新しい仕事に打ち込めとのお言葉でした。そのとき、

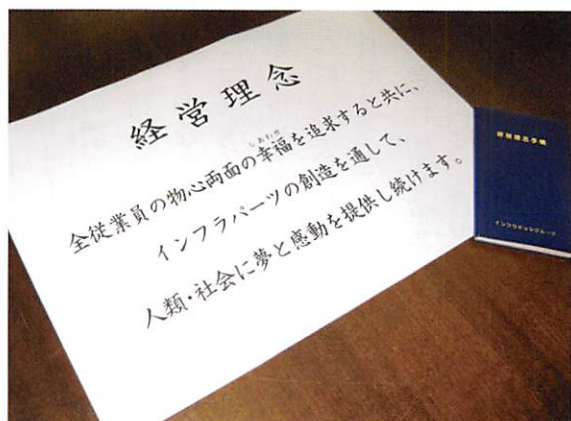
目がさめたようでした。

稲盛塾長は最悪の状態がおきて、それから物事が好転することを、「カルマが落ちる」という表現をされますが、まさにこの「気づきのとき」に、私のカルマが落ちたのではないかと思っております。

経営理念に基づいた経営へ

当社の経営理念では、「全従業員を大事にしよう」と謳っております。また「皆様に感謝しようという哲学」も創業以来、ずっとわが社にはありました。これを踏まえて考えれば、父が行ったさまざまな分野への投資も結果はどうであれ、息子である私のために、社員とその家族のために行ってくれた有り難い思いやりの投資でありました。そうとは考えもせず、父への一方的な非難に終始していた恥ずかしい自分にも気づきました。

社長として、最後までくらはいは社員たちと一緒につくった経営理念を少しでも実現してあげたい、それと今まで黙々とがんばってくれた社員



への感謝の気持ちを日々私の心に刻んでいくという思いのなかで、やれる範囲内ではありましたが、短期間に精一杯実施しました。

その一例を挙げれば、社員の方々があげてくれた利益は、可能な限り社員へ還元していくことを宣言し、厳しかった二〇〇八年冬の賞与が〇・五カ月だったのを、翌年の冬には二カ月まで増やしました。さらに昨年の冬は二・五カ月支

給いたしました。また六十歳以降も働く気持ちがあれば、安い給料ですが働けるようにいたしました。長く同じ給与の社員には、なぜそうなのか自分たちで理由を考えてもらい、その後それぞれの考えを聞くようにしました。

あわせて、機会を見つけて、当社の実情を社員の皆にしっかり認識してもらえよう、繰り返し繰り返し話しました。

藁にもすがる思いの、経営理念に基づいた経営の実践でしたが、それに見事に応えてくれた全社員の収益向上への必死の取り組みにより、瀕死の重傷であった当社の経営危機は、見事にかつ短期間に回復していききました。

二〇〇六年に九千三百万円であった経常利益

は、二〇一〇年九月期までの四年間で、なんと十億円まで伸びてまいりました。しかも外部環境は悪く、同業他社が軒並み、業績を落としていたなかでの数字であります。

社員の意識が「ユア・カンパニー」から「マイ・カンパニー」へと変わり、「あと少し、あとキロ一円の付加価値はつけられないか?」「キロ一円安くつくれないか?」「新しいマーケットはないのか?」等と、必死に考えるようになってきた積み重ねであると思います。「経営理念浸透の時期」と綺麗に重なり、まさしく「会社は人なり」を痛感しております。

あわせて、稲盛塾長がおっしゃる「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式

WIN

人が動く 社会が変わる。

そこにアワードがある。



WIN CATALOGUE 25
25 YEARS OF THE WIN AWARD



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>

が、まさしくこのことだと本当の意味で理解できたように思います。そして、夢のような出来事でしたが、昨年の世界大会で稲盛経営者賞を受賞することができました。

また、労災死亡事故のその後ですが、今では事故のあった命日に、奥様、お二人のお嬢様、その他のご遺族の方々に工場においていただき、一緒に安全祈願祭を行うまでになっております。これも当社の経営理念手帳にある「心をこめて謝ること」「そして「感謝すること」等々の精一杯の「誠意」が、ご遺族の方々に少しは伝わったのではないかと思うところでございます。

事業規模を拡大し業界に貢献

私どもの業界は中小企業のオーナー企業がほとんどで、年商は数億円から数十億円です。いちばん事業規模の大きな会社でも三百億円程度の売上高です。私も含めて多くの経営者が業界を何とかしたいという大所高所からの意見を持っておられるのですが、ふとした瞬間に利己

の心がでてしまい、「横にらみ」のなかで前に進まないことも多々あります。

そこで、「まわりのお役に立つことが、わが喜び」という利他の心を実現するために、夢の



2011年世界大会での経営者賞授賞式

話として、私は今年の新年の挨拶で、社員に現在のグループの年商百七十億円を五年後には五百億円、十年後には一千億円にしようと申し上げました。

これは決して自分の会社を大きくしたい、もうかりたいという、私利私欲から出た言葉ではありません。

もう、そろそろ各地区・エリアごとに志を同じくする数社で協調・提携を行い、ある程度の事業規模の会社を創っていかないと、業界としての責任が果たせないのではないかという思いがあります。またこれ以上、おたがい横にらみをしていたら、私も業界の存続そのものも、難しいのではないかと思っているからです。

同じ思いをもつ業界の仲間と一緒に、事業規模を大きくすることで、業界の一員としての責任を果たしたい、この業界のステータスをあげたいとの一念であります。夢であるかもしれませんが、「潜在意識に透徹するまで深く念じ続ければ思いは実現する」であります。

稲盛塾長がおっしゃる「動機善なりや、私心

なかりしか」という言葉を、私なりに真剣に考えたなかでの、社員への決意表明でもありました。

入塾の「原点」に立ち返る

私は、第一回全国大会の前年の京都での合同例会で稲盛塾長を前に発表させていただく機会に恵まれました。このときの発表内容が機関誌「盛和塾」創刊号に掲載されておりますが、いま読み返しましても、本当に赤面するような内容の発表となっております。

発表の要旨としては、当社が日本の社会資本整備のために創業以来南九州を地盤として事業を行ってきたということ、またさらなる事業の発展のためにさまざまな事業改革を行うと同時に、社名変更を伴ったCIを導入したというようなことでした。

発表後の稲盛塾長の講評は以下のような内容でした。

「近代的な手法で会社を変えていくことは大事なことではあるが、それ以上に二代目にとつ



て必要なことは、親に負けないよう、多くの従業員をまとめしていく吸引力、人間的な魅力をつくりあげていくことである」

「最も大切なのは、売上ではなく収益性であ

る。そして事業に関してもやっていい範囲というものがあるので、そこを逸脱しないように」

塾長からの講評に対して、今以上に未熟だった私には、塾長のおっしゃった意味がよくわからなかった、よく理解できていなかったために、五年前の倒産危機が起こったのだと心から反省もいたしております。

私は、今一度、盛和塾に入塾させていただいた二十一年前の「原点」に立ち返り、稲盛塾長から、ご指導いただいた三点。

一つ「魅力ある人間になること」

二つ「収益を念頭においた経営を行うこと」

三つ「逸脱した事業は行わないこと」

この三つを、再度肝に銘じて、日々精進していきたいと思っております。

苦しかったあの時期に、「社長、大丈夫ですよ」「社長、そのうち物心両面の幸福をどっさりいただきますよ」といったような子どもが親を氣遣うような温かさのある社員からの言動にも大いに奮い立たされましたが、なによりも盛和塾に入塾してからの二十一年間、いつも心のより

どころとさせていただいた塾長のお言葉の数々にどれだけ励まされたことか、お言葉の一つひとつが「まだまだやろう、まだまだやれるんだ」と私に大きな勇気を与えていただきました。本当に感謝の気持ちでいっぱいです。

稲盛塾長の数々の教えを一つひとつ実践することで、社員が変わり、会社が変わり、そして何より、私自身が大きく変わったような気がします。あらためまして、インフラテック全社員を代表して、塾長および盛和塾の皆さま方に厚く御礼を申し上げたいと思います。

昨年十二月に創業者である父が亡くなりましたが、生前は月一回程度、会社に来ておりました。月次の損益状況、新製品の開発状況、社員の状況等、本当にニコニコし「ありがとう、ありがとう」と言いながら実に良い顔で聞いてくれておりました。今となってみれば、晩年には少しは親孝行ができたかなと思うことであります。

今後、インフラテックと私、および従業員は、父の哲学であった「人様に感謝すること」

をベースに、経営理念である「全従業員の物心両面の幸福を追求すると共に、インフラパーツの創造を通して、人類・社会に夢と感動を提供し続けます」の実現に全力を尽くしてまいります。そして、末永く稲盛塾長の教えに叱咤激励されながら、盛和塾でしっかりと勉強をさせていただきます

◆塾長コメント◆

理念とフィロソフィの共有によって
見違えるほどの会社に変えられました

創意工夫によって全国展開

松崎さんの会社は、鹿児島県大隅半島の鹿屋でお父さんが始められたコンクリートブロックの会社です。鹿屋は鹿児島市内と少し離れていて、僻地へきちのほうですから、本当ならば、鹿屋市の道路の側溝や排水路をつくる、地方の中小企業のままだったと思います。

ところがお父さんは、なかなかの商才、才覚

がある方で、材料なども次から次へと創意工夫をされ、日本全国へ展開していかれました。鹿屋市に本社を置き、百三十億円、百四十億円を売り上げ、従業員数も五百名を超えています。

片田舎の中小企業として終わっていてもおかしくない会社を立派な中堅企業にまで育て上げたお父さんは、なかなか立派だと思います。また松崎さんも、二十一年前に盛和塾に入塾し、社長としてこんにちまで会社を引っ張り、すばらしい展開をしてきました。

盛和塾の塾生さんは地方の中小中堅企業の経営者が多いのですが、技術もなく、地方にしか販路のないようなものをつくっています。ですから当然、展開にも限界があると、ひじょうに視野の狭い状態に自分を追い込んでしまい、発展の見込みなどないと考えてしまっている人も多いかと思います。

しかし、松崎さんの例をみてください。コンクリートブロックです。セメントを買ってきて、そこに砂と水を混ぜ込んで型枠に押し込んでつくったものを販売するという単純で誰にでもで



きることです。それを全国展開し、百三十億円という売上のある会社になっているわけです。しかもこの二年間は、利益率七、八%を出して、十億円ほどの経常利益をあげるすばらしい会社

に展開しています。

経営者の創意工夫と発想によつては、一地方の零細企業であつても、また技術も何もないという事業であつても、やりようによつてはこれほどにすばらしく展開できるのです。松崎さんの会社は、まさにそれを証明していますし、われわれ中小中堅企業の経営者に勇気を与えてくれるお話だったと思います。

苦境のなかでアメーバ経営導入

松崎さんのお父さんのモットーは感謝をすること、人を信用するというやさしい心を持つていました。それがために、周囲の人たちの信頼と信用を得て事業が大きくなっていったわけです。しかし、あまりにも人を信頼し過ぎるということが諸刃の剣であつたと、息子さんであるあなたはおっしゃいました。

いろいろな事業に手を出していった結果、年商に匹敵するほどの借金を抱えてしまうことになり、その返済に追われるような経営になってしまいました。五、六年前にはいいよ行き詰

まつてしまい、1%を切るような利益率になつてしまったわけです。

そういう苦境のなかで、松崎さんはアメーバ経営を導入し、各工場、各部門での部門別採算をみていけるようにしました。そしてそれに伴い、経営理念をつくりたいと考えるようになったということです。

松崎さんが経営理念とおっしゃったのは、私がお話している経営理念と経営フィロソフィの二つが一緒になつたものを経営理念として話していらしたように思いますが、松崎さんは社員たちと一緒に、経営理念をつくり、それを一生懸命みんなで共有しようとしてきました。

みんなの気持ちがい、何も指示しなくても、一円でも安くつくろう、少しでもよいものをつくろうと、各現場の社員たちが創意工夫をするようになつて、松崎さんの会社はわずか数年で内容が見違えるように変わってきました。売上は百三十億円ほどでそうは変わっていませんが、なんと十億円もの利益が出るようになっていきます。わずか数年で見違えるほどの企業に、

回復したわけです。

経営理念、経営フィロソフィというものが全従業員に徹底して浸透し、みんながそれに共鳴し、共感してくれるようになった結果、素晴らしい収益をあげる会社になったと松崎さんはおっしゃいました。

規模や損得だけの提携は避けよ

最後に、全国のそれぞれの地域に点在している同業者が団結し、大きなものになっていくべきではないかというお話をされました。今後は各地区の同業者と提携をしていきながら、それを現実のものにしていきたいと思うとおっしゃったのですが、ここにひじょうに大事なことがあるのです。

全国規模の立派なセメントブロックの会社をつくり、公共事業にも積極的に展開していきたいというあなたの気持ちはとてもよいのですが、よその会社の人たちと一緒に仕事をすることはたいへんなことです。

あなたがこの数年間で経験されたように、従

業員の気持ちと同じ理念、同じフィロソフィのもとで一緒になったとき、初めて成功したわけです。ましてや経営者が違い、よその会社でどんな教育を受けてきたのか知らない社員たちをまとめて五百億円の会社を経営しようというのは難しいことです。規模は五百億円になるかもしれませんが、心がバラバラでは、それはとてもないことになってしまいます。

こうした方向に進んでいくとすることは、すばらしいことです。しかしそのときには必ず、理念を共有しなければなりません。一緒になろうという相手先の社長さんや幹部に「うちの会社はこういう理念があり、その理念に基づいた経営を、これからもしていくつもりです。また、うちの社員はこういう考え方をしています。その理念と考え方を理解し、共有してくれませんか」と確認しなければならぬのです。

規模だけを考えて、つまり損得だけで一緒になったのでは、たいへんなことになってしまいます。それだけは注意してください。

昨年の経営者賞に続いて、今年は経営体験発表の機会をいただき、たいへん名誉なことと感謝申し上げます。本当に良い経験をさせていただきました。

今年の経営体験発表者が決定するまでの過程は例年と違い、まず九州・沖縄であれば各塾から選出された代表者が集って九州・沖縄地区ブロック選考会があり、更に各地区予選会から選出された十八名から世界大会発表者八名が選抜されるというところでひじょうに緊張するものでした。

私は、鹿児島塾の代表世話人をさせていただいており、鹿児島を代表して、また九州・沖縄地区を代表して発表させていただきました。

今回、四千名の方々に前にした発表でしたが、応援してくださっている皆さんの気持ちに励まされたのか、不思議と緊張なくお話しさせていただくことができました。発表後、塾長のコメントをお聞きしているとき、我に返りひじょうに緊張をしましたが、塾長から心温まる本当に貴重なコメントをいただくことができました。コメントの一つひとつを胸に、今後の経営に生かしていきます。

発表の結果、優秀賞をいただくことができました。

今の率直な気持ちは、代表として重責を果たすことができたというのが実感です。

これからも、私共の事業を通して「誰にも負けない努力」で人類・社会に夢と感動を提供し続けます。そして、会社の業績を更に伸ばし、経営理念である「全従業員の物心両面の幸福」を今まで以上に感じてもらえるようにしていきます。

発表でも申し上げましたが、共にかんばってくれた社員の皆と、苦しい時に陰で支えてくれた妻に對し、あらためて心から感謝します。私の姿に共鳴し塾生となった妻と一緒に、これからも稲盛経営哲学をど真剣に学び、経営の場で実践してまいります。



誰にも負けない努力をする中で の「自然体」

株式会社ミヤジマ
代表取締役社長 宮嶋 誠一郎
みやじま せいいちろう
〈滋賀〉



■会社概要
創 業：1929 年
現職就任：2002 年
事業内容：各種機械のシャフト部品の熱
間アブセット鍛造専門メーカー
資本金：1,000 万円
売上高：13 億 5,400 万円
従業員数：35 名

技術開発者から父の会社へ

本日の私の発表テーマは、「誰にも負けない努力をする中で」の「自然体」ということです。今から十年前、三十九歳で社長のバトンを渡されたとき、自分が何をすべきなのか、考えれば考えるほど悩んでしまい、同業のある先輩社長に相談に行きました。そこで言われたことは意外なものでした。

「宮嶋君な、社長になるからといって偉くなるわけではないんですよ。僕は今までの宮嶋君、ようやくやると思う。その今までの宮嶋君のま

までいいんとちゃう」とおっしゃったのです。

その言葉に自分は救われました。「そや、社長になったからといって、取って付けたように新しいことを始める必要はない。今までやってきたことを、地道にやっていこう」と。

そのときから私のモットーは「自然体」でいこうと決めました。

私は大学を卒業後、愛知県のトヨタグループの会社に入社しました。そこでは、産業用ロボットの利用技術開発の仕事を担当したのですが、やってもやってもうまくいかない。そんななか、当時の上司からこう言われました。

「宮嶋、世の中すべての人に平等なものとは一つしかない。それはな、時間だ。能力には遺伝や育った環境などでもどうしても差がある。だから自分に能力が足りないと思ったら、ひたすら時間をかけて努力するしかないのだ」

私は教えられたこの言葉の通り、仕事の虫となって働いていました。するとやがて、お客様からじきじきに開発案件のご指名をいただくまでになり、毎日ひじょうにやりがいを感じていました。



鍛造品

そんな私に、信じがたい出来事が起こりました。入社三年目の秋、私の三年下の弟が、交通事故で亡くなったのです。すぐ下の弟とは本当に仲が良く、母も「あな

たは跡取りのお兄ちゃんを支えるのよ」と育ててくれたおかげか、いつも私を「おにい、おにい」と慕ってどこでもついて来るような弟でした。そんな弟が突然亡くなったのです。私は来る日も来る日も涙が止まりませんでした。

しかし、私以上に悲しんだのは、やはり両親でした。昔は名前を呼ばれるだけで震えあがるほど怖い父でしたが、その父が弟の死以来、私にすぐにでも帰ってきて欲しいと言うようになりました。しかし上司からは「いま自分が任されている仕事だけはケリをつける。それから実家へ帰れ。それは必ずお前の将来のためになるから」と言われ、弟の死から一年半後に、父の会社に戻ることになりました。このときの上司には、今でも深く感謝しています。

「製造業なら一〇%の利益」にシヨック

そのような経緯で二十六歳で家業に就いた私ですが、そこで待っていたのはびっくりするような厳しい現実でした。当時の売上は一億円強だったのですが、業績よりも驚いたのは社員さ

んの年齢層です。十四、五名いた社員さんのうち、私に最も年の近いのが父の弟である叔父、あとは皆六十前後の職人さんばかりという、超高齢化企業だったのです。

また、本屋で会計の本を買ってきて決算書の数字を見てみると、すでに倒産状態、すなわち債務超過の状態だったのです。

しかし、もう後には戻れません。何をしていたかわからないまま、昼間は現場で親父に怒鳴られながら鍛造作業、夕方から夜中までは事務所新規鍛造品の見積りや図面描きに没頭しました。

そんな私を神様が見てくれたのか、小さいながらも業績は少しずつ上向きになり、なんとか利益が出せるようになっていきました。

会社の状況に一時は父を恨んだ時期もありましたが、今とにかく父に感謝していることは、私をどんどん外に出してくれたということですよ。父は工業高校の夜間しか行かせてもらえず、ほとんど外に出ることなく二代目を引き継いだため、私には「教えてもらえない鍛造屋さんがあつ

たらどんどん行って来い」と外に出してくれ、そのなかで冒頭にお話しした先輩社長さんにもお会いすることができました。

その会社は日本でも指折りの立派な大手鍛造メーカーです。その社長さんがあるとき私に見せてくださったのが、手帳に書き込まれた稲盛塾長の「経営の原点七ヶ条」でした。

現在は十二ヶ条ですが、当時はまだ七ヶ条だったのです。私は「この社長がすごいのは、こんな虎の巻を持っていたからなのか」と答えを悟ったような気持ちになりました。その社長さんにお願ひして盛和塾に入塾させていただいたのは、その二年後、三十六歳のときです。

入塾して最初にショックを受けたのは、塾長の利益に対する考え方です。「製造業なら一〇%、小売業なら五%の利益を出さなければ経営者失格だ」というものです。それまでの私は、日本の企業の三分の二以上が赤字なのだから、一円でも黒字なら上位三分の一に入る優良企業だなどと、とんでもない勘違いをしていたのです。



しかし、どんなに企業が「社会に貢献する」とか「社員を幸福にする」などと立派な理念を掲げて、赤字経営でどうやってそれを実現するのか。経営理念を実現するその源こそが利益なのだということがよくわかりました。塾長の「思いは結果をつくる」という言葉のとおり、その後当社は初めて5%の利益を出すことができました。

あとひとつ、忘れられない思い出があります。それは入塾して二年が経った二〇〇一年の七月、大阪の太閤園で開催された塾長例会でのことです。当時は塾長例会といってもまだ二百人ほどの参加者しかなく、座敷に車座になっていたの懇親会でした。そこで私は初めて塾長にこう質問したのです。

「私にはどうしてもわからないことがあります。それは塾長がおっしゃる『今日より明日、明日より明後日と企業は常に成長発展していかねばならない』ということと『足るを知る心を大切にせよ』ということの矛盾です。わが社は祖父が始めてくれた社員二十名弱の会社です

が、小さいながらも全国にお客様があり、入塾してわずかながらでも売上を伸ばし、利益も出るようになりました。ここから無闇に規模の拡大をめざすのではなく、足を知ってこの規模を維持しながらやっていくこともいいのではないのでしょうか？」という質問です。

それに対し、塾長は「あなたは全然わかってらんな」と答えられました。会場はどっと笑いに包まりましたが、私は真剣そのものでした。

さらに「私は鍛造業界のことはよく知らないが、あなたの会社は日本全体の何割くらいを鍛造しているのや。失礼ながら一割などは程遠く、1%にも満たない、おそらくは〇・1%あるかないかだと思う。そんな会社は何で足を知る必要があるのや。足を知るというのは愚痴や不満を言うなことであり、もしあなたの会社の技術が本当に世の中の役に立つのなら、あなたの会社が五倍、十倍に売上を伸ばしても誰にも迷惑はかけん。せっかく鍛造屋さんの跡取りという貴重な立場を授かったのだから、余計な心配はせず、思う存分やればよい。ぜひがん

ばってください」と励ましていただきました。このときの感動は今でも忘れられません。

それ以来、私は日本の鍛造業界における自社の存在価値について真剣に考えるようになりました。そして、ウチはシャフトの鍛造においてはどこにも負けないシンプルなものづくりができる。これに特化し、磨いていくという明確な道標が持てるようになったのです。

塾長からの三つの教えを実践

その翌年に父から社長を引き継ぎ、これからは人に任せられるところは任せようと頭を切り替えたところ、売上、利益とも面白いように伸び始めました。二〇〇三年には十歳年下の弟も帰ってきてくれ、私を支えてくれるようになりました。その結果、二〇〇五年には京都での塾長例会で経営問答の機会を与えていただき、その直後の全国大会では、なんと稲盛経営者賞をいただくことができました。

しかし今から思えば、この時期こそ自分のなかに危険な芽が出始めていたように思います。

それは業績は順調でも、社員との距離は逆に離れつつあったということです。

それを気づかせてくれたのがある社員のひとことでした。京都塾長例会での経営問答のビデオを社員に見せたときのことです。正直私は「社長は盛和塾でこんなに真剣に勉強してるのか」と、社員が喜んでくれるものだと思っていました。しかし、ビデオを見た社員のレポートにはこう書かれていました。「僕はミヤジマの社員です。京セラの社員ではありません。だから僕は稲盛さんでなく、社長の言葉が聞きたいのです」

これを読んだ瞬間、頭をハンマーで殴られたような衝撃を受けました。「自分は間違っている

た。何が経営者賞や。こんなこともわかっていなくて喜んでいる場合と違うわ……」と心から反省しました。

このことをきっかけに、私はどんなことも必ず自分の言葉にして社員に伝えるような心がけるようになりました。さらに経営問答で塾長から教えていただいた三つのことを実践に移しました。私の質問は「鍛造という、三Kの代表のようないへんな仕事をしてくれる社員に、自らやる気を出してもらうにはどうすればよいか」という内容でした。

それに対して塾長は、「一、自分たちがしている仕事の大切さをもっと伝えよ」「二、アメーバ経営のように数字をオープンにして社員に経

文武両道の
学生採用を

『体育会ナビ』で!!

未来をつかめ

(ハイクン・ケータ/注釈)

<http://talikukai.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17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

営者意識を持たせよ」。そして最後に「三、もつと社員と飲め」という三つのことをご指導くださいました。

一つめの仕事の意義を伝えるということについては「MJ通信」という社内報を始め、当社の鍛造品の用途を写真やイラスト入りでわかりやすく説明するようにしました。

二つめの数字をオープンにし、営者意識を持たせるということについては、「見える採算表」というアメーバ経営を当社なりにアレンジした仕組みを完成させました。

つまり、社内を切斷、鍛造、熱処理、金型・機械加工、間接部門という五つの部門に分け、それぞれに社外売り、社内売買を振り分けます。そして人件費を除く経費を差し引いた付加価値を求め、それをその部門の投入工数で割ったものを「時間当り採算」として管理するものです。これにより、修繕費や消耗品などの経費、そして投入工数をいかに抑えるか、社員が自分たちで考えてくれるようになったことは、大きな成果だと思います。

最後の三つめの「もつと社員と飲め」ということについては、「お誕生会」を始めました。その月生まれの社員と一緒にごはんを食べに行くのです。

お店は予算内で社員の好きに決めてもらっており、年一回のお誕生会を皆とても楽しみにしてくれています。ちなみに私だけは年に十二回も飲めます。お金は少々かかりますが、お誕生会で社員の皆と、ご家族や人生プランのことなどいろいろな話ができ、今後も続けていきたいと思っています。

正直に対応した重油流出事故

その後、また順調に業績が伸びていきました。そんな弊社に今まで経験したことのない環境事故が発生したのです。忘れもしない二〇〇七年九月九日、日曜日のことです。

弊社は鍛造の材料を電気炉で加熱するため、大量の電力を使用します。そこで重油を燃料とする発電機導入のため、設置業者が試運転を進めていたのですが、業者の設計ミスで、太陽光

で温まった配管内の重油の圧力が異常上昇して破裂し、大量の油が工場横の水路に流れ出てしまったのです。

事故の知らせを受けて会社へ飛んで行ったときには、すでに消防車や警察のパトカーが赤ランプをまわして停まっていました。あたり一面



に漂う油の臭いに、「これはとんでもない事故が起こってしまった」と直感しました。

消防や警察、役所の人たちに囲まれ「あなたがこの社長ですか？流出した油はどれだけですか？」と聞かれました。重油タンクの管理をしてきている社員から受け取ったメモを見て、私は自分の目を疑いました。流出量は、なんと七千二百リットル、ドラム缶にして三十六本分もの莫大な量だったからです。通常、工場から一斗缶一本分、すなわち十八リットルの油が漏れただけでも地元の新聞には大きく出ます。その四百倍もの油が漏れたのですからたいへんです。

まわりの視線が私の口元に集中しているのを感じ、私は一瞬、漏れた油の量を少なめに言うかと迷いました。しかしその瞬間、経営の原点十二条の「勇気をもって事に当たる」という言葉がこみ上げてきたのです。「ここで嘘を言うてはならない」と同時に、私はこう答えていました。「漏れた重油はおよそ七千二百リットルです」

それを聞いた消防や役所の人たちはびっくりして、「それはえらいことや！　そこらじゅうからオイルフェンス、油吸着マットをかき集めろ！」と走りまわってくださいました。もしあのとき、私が嘘を言ってしまったらどうなっていたか……。考えるだけでもゾッとします。

それから、三日三晩、夜を徹して重油の回収作業に明け暮れました。社員だけでなく、関係した工事業者、地域や役場の方々など、本当にたくさんの方が手伝いにきてくださいました。また、変な憶測が流れる前にこちらから情報を発信せねばと思い、事故当日の夜中、「重油流出事故のお詫び」という紙を、取引先関係に一齐にFAXしました。

一連の事故対策で最もたいへんだったのは、漁業組合との交渉でした。滋賀県には琵琶湖があります。そこに流れ込む川もたくさんあるため、県内全域には数多くの漁業組合があり、それらがまとまって滋賀県漁業組合連合会という組織になっています。九月の下旬、漁連から「今回の事故に関し、事の顛末を説明してください」

という文書が届き、指定された日時に大津市にある漁連の本部を訪問しました。

このとき、私は腹をくくっていました。一切の言い逃れはしないでおう。事故の直接の原因は、設置業者の配管設計ミスだが、油が流れ出したのはあくまでも当社である。ご迷惑をおかけしたのも当社である。それを漁連に行くまでの間、何度も自分に言い聞かせ、いよいよ会議の席上、何十人も各組合長さんが集まっておられる前で私はこう言いました。「今回の事故でご迷惑をおかけしたことにつきましては、社命を懸けてでも、すべて責任をもつて賠償させていただきます」。そう言つて頭を下げました。

すると暫くの沈黙の後、漁連の会長さんがこうおっしゃったのです。「今後、被害状況はすべて本部に報告するように。ミヤジマさんとは一切個別の交渉をしないこと。賠償交渉は本部で一本化してやります」。

帰るときには、フラフラになっていました。しかしその後多くの方のおかげで当社の最終的

な損失は、経営を揺るがすほどの額には至らずに済みました。この事故を通じ、私は「迅速」と「誠実」の大切さなど多くのことを学び、反省し、人生において得難い経験ができたと思っております。

「不況時の五つの心構え」を実践

重油事故も収まり、また会社が順調にいったときに、二〇〇八年九月のリーマンショックが起きました。その少し前の五月、塾長例会で塾長が「不況時の五つの心構え」というお話をされました。当時弊社はいへん忙しく、「塾長はなぜ今こんなお話をされるのだろう」と不思議に思ったのを覚えています。

また、リーマンが破綻したときも、アメリカで金融バブルが弾けただけなので、自分たちにはそう影響がないだろうと思っておりませんでした。ところが結果は恐ろしい勢いで仕事量が落ち込みました。いっきよに八割減になってしまったのです。会社は毎月大赤字です。

しかし私は、このときなぜか、あまり焦りま

せんでした。先の塾長例会で聞いた「不況時の五つの心構え」を思い出したからです。「なるほど、塾長は世の中がこうなるということを見通しておられたんだな。ということは、この五つをしっかりと実践すれば必ず乗り越えられる」と思ったのです。

- ・社員とベクトルを合わせ、絆を大切にする
- ・あらゆる経費の削減
- ・全員営業
- ・新技術・新商品開発
- ・創意工夫して生産性の維持・向上

これら五つを自社にあてはめて何をすべきか真剣に考えました。そのなかでひとつだけご紹介するとすれば、それは一つめの「社員とベクトルを合わせ、絆を大切にすることです。私はこのどん底を機に、今まで学んだり経験してきたことをまとめてみよう。そしてそれを社員と共有しながら、この大不況を乗り越えてやろうと決意しました。そうしてつくったのが「事業発展計画書」です。

それ以来、今年で四冊目になるのですが、こ

こには「ミヤジマは何のために存在し、どんな考え方でどんな会社をめざすのか？同時にここで働く人々の生活をどんなふうにしたいのか？」というビジョンをまとめてあります。全四十四ページの渾身の作です。

事あるごとに、この冊子を使って社員と考える方を共有し、必ずやこの不況は乗り越えられるということを訴え続けました。

その結果、リーマン前九億円だった売上が約半分の四・七億円に落ちたものの、翌年には長年の念願だった初の十億円に達するまでにV字回復し、さらにその翌年の昨年には十三・五億円で伸びたのです。これもすべて塾長の「不況時の五つの心構え」を信じ、実践した結果だと、深く感謝している次第です。

シャフト鍛造で世界のミヤジマをめざす

さて、これから当社が何をめざすかですが、ひと言でいえば「シャフト鍛造で世界のミヤジマをめざす」ということです。

そのために当社は現在、工場の隣に約四千平

方メートルの土地を取得し、海外でなく、あえて日本に新たな鍛造工場を建設中です。日本でできない小ロット短納期、高付加価値品に対応できる「どこにも負けない工場」にするつもりです。

とはいえ、世界情勢先行き不安のなかでの大きな投資です。内心はびくびくしています。しかし、「自分の動機は日本のものづくりのための善である」と信じて、自然体で誰にも負けない努力をし、器だけでなく中身、すなわち人材の育成にも心血を注ぎ、この新工場を絶対にモノにしてやるぞと思っています。

最後に、弊社の経営理念をご紹介します。終わりたいと思います。この経営理念は、毎週月曜日の朝礼で唱和しています。インドネシアからの技能実習生も含めて、全員がこの経営理念を「そら」で言えます。

「私たちは『宮嶋式弁棒鍛造』を基本とし、ものづくりをもって社会に貢献するとともに、全社員の生きがいと幸せを追求する」

ご清聴、ありがとうございました。

◆塾長コメント◆

特殊な鍛造技術によつて
販路を世界に広げることできます

不況を見事に乗り越える

宮嶋さん、ありがとうございます。

大阪の太閤園で開いた塾長例会のことを思い出しながら、お話をお聞きました。そのときに申し上げたことを、あなたはよくぞ忠実に守られて、すばらしい経営をされています。

宮嶋さんの会社では鍛造をしておられます。真つ赤に焼いた鉄をハンマーで叩いて形をつくっていく。それを鍛造というのですが、昔の鍛冶屋さんをイメージされるとわかるかと思ひます。ふいご（注：鉄を熱する時に空気を送る道具）を使って火をおこし、鉄を真つ赤になるまで焼き、それをハンマーで叩きながら形をつくっていくわけです。そういうお仕事をお父さんが始め、滋賀県には大きな重機械工業があり

ませんから、小さな鍛造工場を経営されていました。

宮嶋さんは学校を卒業したあと、産業用ロボットの仕事をされていたのですが、弟さんが亡くなり、お父さんから帰って来いといわれて帰ってきました。お父さんの鍛造工場に入ってみたら、人数も少ないうえに、五十歳六十歳という歳のいった方ばかりが働いています。電気炉で真つ赤になるまで過熱した鉄を叩くわけですから、環境もよくないし、夏は本当に暑くなります。いわゆる3K4Kといわれるような、汚くてキツイ仕事です。そのために年輩の従業員しかいなかったということです。

そんなお父さんの鍛造工場に帰ってきて、宮嶋さんは一生懸命にがんばっていたのですが、当時の売上はまだ二、三億円ほどで、利益もわずか程度しか出ていませんでした。

宮嶋さんは盛和塾に入塾していろいろと勉強なさって、二〇〇二年には社長に就任します。盛和塾で勉強したことを、それから一生懸命にやっていたいかったです。時間当り採算制度を採

用してみたり、いろいろなことをされたわけですね。

社長に就任したあとは売上がグングンと伸びていきましたが、あのリーマンショックのときです。「塾長から不況が来るかもしれないといわれたけれども、会社は順調だし、そんなことはないだろう」と思っていた。ところが塾長の話した通り、見事に不況となり、過去最大の赤字を計上してしまつた」とおっしゃいました。

しかし現在では、十三億円ほどの売上になつていて、一億円の利益を出すという規模の会社になつています。たいへん立派な会社になつてきたわけですね。

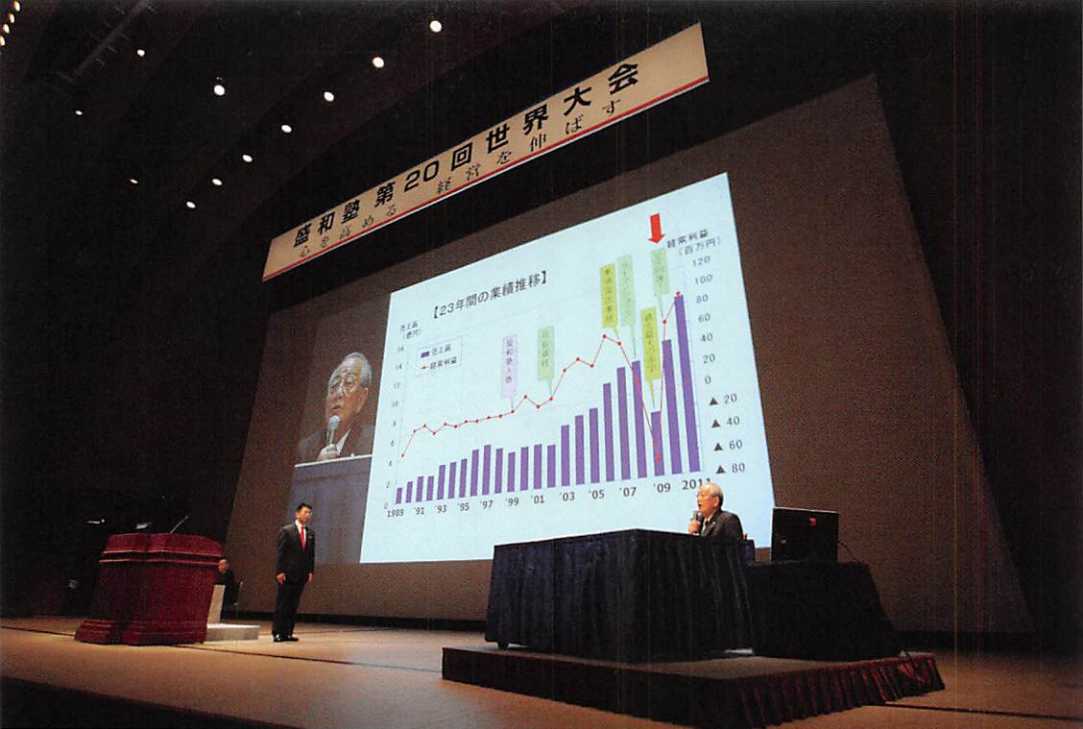
ものづくりのなかでも機械を使つて自動でつくっていくものは、よその国でも簡単に真似ができますが、鍛造品のようなものは、そうはいかないのです。鉄を真つ赤に焼き、それをハンマーで叩きながら形をつくっていく。特に宮嶋さんの会社は、回転用のシャフトをつくるのが得意だとおっしゃいました。シャフトは動力を伝えていく部品ですから、強度もいるし、成型

そのものもたいへん難しく、つくるにはカンとコツがいるというものだと思います。

私は専門ではありませんから、よくはわかつていないのですが、それは匠の技といえますが、簡単に真似ができないようなものだと思うのです。そういうものをつくつて、宮嶋さんは国内でもっと仕事を増やしていこうとお考へになつてゐるわけですね。

日本を生産拠点にして世界へ

十一年前の塾長例会で、あなたは「足るを知ることが必要ではありませんか」といわれました。そのとき、私は「あなたの会社はまだ小さいのでしよう。日本のなかで鍛造品をつくる。それだけでも、もつともつといくらでも伸びると思いますよ」と話したのですが、その私の言葉をベースにして一生懸命にがんばり、今は当時の十倍以上の売上上の会社になつています。特殊な技術をお持ちなのですから、それをもつと極めていくようにすれば、今後ももつと発展していくだろうと思います。



発展途上国を含めて、今後はいろんな機械工場が次から次へとできていくと思います。そういうところでは、あなたのつくっているシャフト類がどんどん必要になってくるはずですよ。ですから、今後は海外営業ということも大事になってくると思います。

生産拠点は日本です。日本では人件費が高つくから、海外に製造工場を移そうとするのが一般的ですが、特殊な技術を持っておられるのなら、日本のなかで雇用を守り、日本で工場を大きくするのはいいです。そのかわり、販路は日本だけではなく、発展途上国を含めて先進諸国にも売っていくのです。自分の会社だけで営業員を海外に出すことはできないかもしれませんので、そういうものを扱ってくれる商社を使うことも可能だろうと思います。

ぜひ、今の規模をもっと伸ばしていくようにしてください。日本を生産拠点にして、特殊な技術を使い、見た目にはプリミティブで、粗野な製造工場のようにうつるけれども、そこには隠れたノウハウが含まれています。そのノウハ

ウを使って世界に販路を広げていけば、もっと発展していくのではないかと思います。

「社員と理念を共有し、アメーバ経営を導入したことで社員みんなが経営者意識を持つよ

発表を終えて

今回の発表に際し、私なりに全力投球した。原稿は指定時間の三十分ちょうどになるよう、練りに練った。しかもそれを何度も何度も声を出して練習し、必死に覚えた。

そして本番。少々トチったところもあるが、私なりに全身全霊を込めて話すことができた。

発表後、親しい塾生仲間や、今発表を聞いたばかりの何人もの方々から「すばらしかったよ!」「感動しました!」等々の声。「もしかしたら入賞できるのかな?」という邪欲が…。

そしていよいよ発表。結果は見事「敢闘賞」だった。しかし心は爽やか。思い切りやったのだから、悔いは全く無し。

でも何故自分は選に漏れたのか?何が自分には足りなかったのか?それは決して負け惜しみでな

うになってきました。そのために会社がよくなってきた」というお話でした。すばらしい勉強になりました。ありがとうございます。

宮嶋誠一郎

く、それを考えることがこれからの自分にとって大事なことだと思った。

また、塾長は何故自分を発表者に選んでくださったのだろうか?それは間違いなく「日本の中小製造業を代表するつもりであなたが努力してきたことを話さない」ということだろうと思う。そういう意味では、僕は自分に百点をあげたい。そしてここから、更に自分の「心を高め、経営を伸ばす」ことに専心したい。

これが、大会を終えた直後の素直な気持ちです。今回の発表は、更に自分と経営を伸ばすための「礎」とさせていただきます。このたびは私の人生においてたいへん貴重な機会を与えてくださり、本当にありがとうございます。



輝きを未来へつなぐ

クレサンベール

永遠の誓いを込めて

ブライダルジュエリー



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

クレサンベール 銀座店

〒104-0061 東京都中央区銀座5丁目7-4鳩居堂ビルB1

営業時間 11:00~19:30 [水曜定休]

☎0120-844-770

クレサンベール 京都店

〒600-8096 京都市下京区烏丸高辻東入ル ホテル日航プリンセス京都1F

営業時間 10:00~19:00 [年中無休]

☎0120-315-903

クレサンベール 大阪梅田店

〒530-0013 大阪市北区茶屋町12-6 エスパシオン梅田ビル1F

営業時間 11:00~19:00 [水曜定休]

☎0120-523-352

クレサンベール 神戸三宮店

〒650-0021 神戸市中央区三宮町2丁目10-27

営業時間 11:00~19:00 [水曜定休]

☎0120-090-387

クレサンベール 広島店

〒730-0035 広島市中区本通り4-9

営業時間 11:00~19:30 [火水曜定休]

☎0120-177-903

販売協力店募集

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

京セラ株式会社 宝飾品部

☎0120-925-903

フリーコール

<通話料無料>

受付時間 平日9:00~17:00 土日祝除く

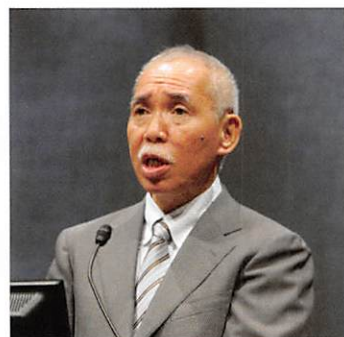
フィロソフィと私の経営

株式会社はなまる

代表取締役

清水 鉄志

〔札幌〕



■会社概要

創業：1984年

現職就任：1983年

事業内容：回転寿司店、寿司店の経営

資本金：3,000万円

売上高：23億300万円

従業員数 476名

小心者なりに仕事に打ち込む

私は一九五二年に北海道の最東端の根室で、漁師の子どもとして生まれました。小さい頃から引っ込み思案で、本当に大人しい子だったようです。チャンバラごっこをすれば必ず切られ役で、水たまりに倒れるのが私の役割でした。小学校二年生の体育の授業のときに「先生、おしっこ」と言えず、その場で漏らしてしまったことを覚えています。

高校生のときには赤面恐怖症になりました。女の子はもちろん、男の子でも話すと顔が赤く

なります。それは日に日にエスカレートし、幼稚園児と顔を合わせても赤くなり、やがて学校の二百メートル手前まで来ると、勝手に赤くなる始末です。常に教室の四隅に座り、どんなに寒い冬でもストーブのまわりに行くことはできず、いつも隣にいるのは渾名が「ヨタ」という落語の与太郎に出てくるようなボーっとした同級生でした。

人と話すことができない最悪の高校生活でしたが、なぜか私は落語家になりたいと思っていました。「父さん、卒業したら、俺、落語家になる」と言ったら、「ばか!」と言われ素直に

諦めました。

それから、札幌の専門学校へ行きました。しかし、赤面恐怖症は一向に収まらず、あるとき雑誌で見た東京の治療院へ行ったぐらい重症でした。結局、赤面恐怖症の原因は小心、気が小さいということでした。「三つ子の魂百まで」というように、基本的な私の気の小ささは、今でも

それほど変わっていないように思います。

十九歳のとき上京し、落語家の門をたたきました。しかし入口で体よく断られ、ここでも何の抵抗をすることもなく諦め、今度は浅草で喜劇役者になりました。

店舗外観

二十六歳のときに、「東京は人の住む所じゃない」と自分に屁理屈をつけて、根室へ戻りました。しかし働くところもなく、否応なく自分で商売することになりました。私にできる商売は、東京で食えない劇団員のところに働いていたスナックしかありません。それから十六年間、四十二歳まで、アルバイトを入れてもせいぜい従業員五人程度、年間売上三千万円程度の小さなスナックの経営者でした。

私は落語家になろうと思うくらいなのに、人の何倍も引つ込み思案で、小心で人見知りなのです。接客業なのでお客様と会話し、ジョークのひとつも言って喜ばせるのが仕事のくせに、ジョークを言うと顔が引きつるのです。それではちつともおもしろくありません。四十歳くらいまでそうだったと思います。仕方なく、私は十六年間のほぼ毎日を、営業前にアルコールを二杯飲みほして仕事に向かっていました。決してお酒は強いわけではありませんでした。

そして小心で、どこか偏った私の性分は、極めて狭い範囲の人付き合いしかできません。気



付けば家庭でさえ、心を開くことができなくなっていました。行き場のない心の寂しさから仕事に逃げ込む。そして知恵も能力もないぶん、懸命に努力をするしかない。そんな仕事ぶりが私なりの「誰にも負けない努力」だったように思います。

す。自分でも異様と思える小心さゆえに、仕事に打ち込むことを習性にさせたのだと思います。

しかし、自分なりに精一杯生きてはみても、一向に前進しません。そんな現実にあづき始め

たころ、青臭いころにふと疑問に思った「人は何のために、この世に生を受けたのだろうか」「働くことに何の意味、価値があるのだろうか」と、再び考えるようになっていました。そして、何かもっと意義のある仕事がしたいと思っていたのもこの頃、三十歳半ばの頃です。しかし、何の結論が出るわけでもありませんでした。

四十二歳のときに、スナックから回転寿司に転業しました。地方で行列をなす回転寿司を見て「これだ!」と閃いたのです。

このとき私はなぜか、「根室の人が待っている」と思いました。田舎にはファミリーレストランもなく、家族が団らんで食事をできる場がありません。私はこの店を「根室の人たちのもの」と思おうと決めました。

「名付け親になつてもらえませんか」という折り込みチラシで店名を募集し、そのなかにあつたのが「花まる」です。「たくさんの人に花まるがもらえますように」と、心温まる言葉が添えてありました。後付けですが、私にとつてはこれが「動機善なりや私心なかりしか」で

あり、「純粹な心からの情熱」だったのです。

寿司を握った経験もないど素人が、何もわからず見よう見まねだけで始めた回転寿司ですから、うまくいくはずがありません。思うほど業績も良くなく、すべてにギリギリの経営でしたが、純粹な思いは困難に対して怯むことをせず、私を一途にさせました。

塾長のテープを狂ったように聞く

四十五歳のときです。会社に通のDMが届きました。「稲盛和夫の経営講話」全三十二巻の案内です。一卷五千円で十六万円。私にはとても大金でした。それでもなぜかポストに投函し、そしてカセットテープが届きました。

私は狂いました。二階の屋根裏の事務所にカセットデッキを置き、食らいつきました。離れられなくなりました。仕事もできなくなりました。朝九時から夜中の十二時まで、トイレにさえ行けなくなり、走って降り、走って上がりました。食事を取ることにも二の次になり、日に日に音量が上がり、カセットデッキにかぶりつく

ような私を見て、周囲は「声をかけるのが恐ろしい」「何かに取りつかれている。狂っている」と言いました。この状態は一カ月を優に超えていたように思います。

「何のためにこの世に生を受けたのだろうか?」「働くことは何の意味を持つのだろうか?」「経営は何のために存在するのだろうか?」という疑問が、常に私の心の底辺に流れていました。それが見えないものだから、遅々として事業が前進しなかったのではないかと思うのです。人生の目的が見えないものだから、足踏み状態にいる。それが私の三十代から四十代前半ではなかったかと思っています。

塾長のテープには、私にとって最も重要な人生の根本、人間の本質が語られていました。「利己と利他」であり、「本能と真我」であり、人生はその闘いである。そのことによって心を高め、魂を磨くことが人生の目的である。そのことが極めて論理的に語られていました。根室の街全体を覆う濃霧がスーッと消えていき、遙か向こうに光が刺したような感覚を、今でもはっ

きり覚えています。

その頃から私のいちばんの課題は、「従業員の心を、こちらに向かせることができない」ということでした。それは、私が寂しいからなのだろうと思います。

繰り返しになりますが、私は人一倍のひ弱ゆえに、自分の居場所をもとめて必死に仕事に入れ込んでいました。入れ込んでいけばいくほど、心の底で感じる自分の能力の乏しさもあって、私は従業員に強く求め続けていました。

お客様からは「この店は殺気立っている」と言われるくらいでした。私が必死に入れ込むぶんだけ、従業員が心底、心を打ち解けてくれなければ、私の心は寂しいのです。

テープのなかで塾長は、「人心掌握に要諦はない、一緒に酒でも飲んで胸襟を開いて、分かってもらおうしかない」と言っています。「金があれば筋の入った牛肉でもなんでもいいからすき焼きでもやって……」と聞いた瞬間、「これだ！」と思いました。

夜中の九時半、営業終了間近でしたが、すぐ

下に走っていった。「今日はすき焼きだ!」と、今までコンパなどしたこともないのに、突然言い出して、スーパーマで走って、わざわざ筋の入った牛肉を選んで、すき焼きコンパを始めました。

また、あるテープのなかでは、「会社を人間の体に例えれば、経営者は頭脳であり心臓である。止まれば死ぬ」と言われました。そのとき、なんてひどいことを言うんだと思いました。しかし、「ああ、そうなんだ。経営者は休んではいけないんだ」と思いました。

そこから、私はますます休めなくなりました。それが私の「誰にも負けない努力」にいつそう繋がっていきました。

翌年早々に盛和塾に入塾させていただきました。そしてフィロソフィは少しずつ私の心の中に入り込み、まるでフィロソフィに侵されるような気分でした。

しかしふと気付けば、フィロソフィを忘れ、元の自分である瞬間に気づき、自分の頭を「馬鹿やろう!」と殴りつけることもしばしばでした。

た。また、フィロソフィと正反對の行動を取っている自分に気づいたときは最悪で、自己嫌悪で顔を覆いたくなるほどでした。

フィロソフィは私を苦しめました。ときには厳しく戒める材料になり、ときには後ろめたさで自信喪失させる。その繰り返しでした。しかし

フィロソフィの理解を深める気づきを得たときは、まるで金鉱山を探し当たったような、もうこれ以上ない喜びでした。

私の発言は、借り物ではあっても、日に日にフィロソフィを語ることが増えていきました。確かに私の人生

の道標となり、経営の道標となっていきました。

自分の言葉でフィロソフィをひもとく

入塾から三年目、四十九歳で念願の札幌出店をしました。私自身が札幌へ動くことで勝負に出ました。その二年後には、ラッキーがいくつも重なり、JR札幌駅の商業施設の新規開業に合わせて、破格の条件で出店することができました。この店は九年経過した現在も、客席六十席程度で年間五億円弱売る全国でも極めて珍しい繁盛店です。

しかし、この店の開業当初、私は悩みました。確かにこの店にお客様はたくさんみえ、私も直接指導できます。けれども、既存の店には今までのように直接指導はできません。私は新しい店をつくると、その店の店長の机の隣に私の机を置き、そこを仕事場にしていました。五店舗十五億円までそのようにして、直接私の考えを移植するようになっていきました。

札幌駅のこの店は人的に無理をして出店しただけに、既存店が心配でなりません。どうやっ



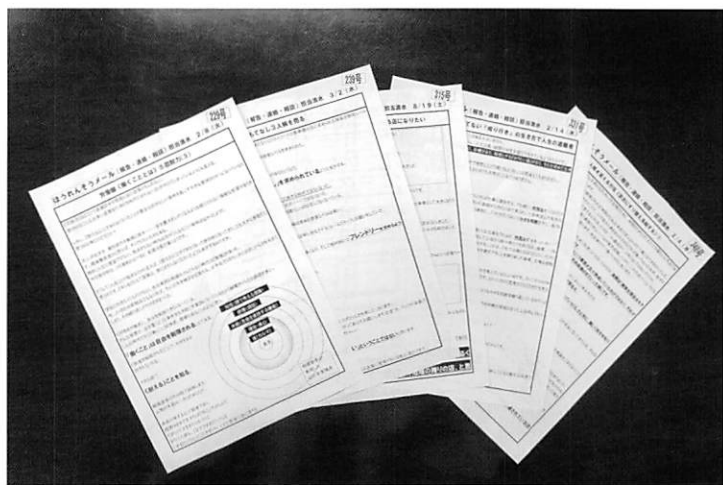
て従業員の意思統一を図り、ベクトルを揃えればいいのだろうと思つても、私にはフィロソフィしかありません。

そこで、私は自分の言葉でフィロソフィのひもときをし、それを文書化し、朝夕礼で使うことにしました。決して大上段に構えたフィロソフィではなく、お客様に怒られたり、それを言い訳したり、落ち込んだり、そんな現場で起きている問題を、フィロソフィに解決の糸口を見出すという内容が大半です。そんなところからフィロソフィのひもときを始めました。

しかし、文章にするという作業はたいへんな苦悩でした。自分では理解しているはずのフィロソフィなのに、言葉で説明できないのです。パート・アルバイトまでが理解できる文章にするために、言葉を消してみたり、上下にしてみたり、何回も何回も言葉に触って、三日経つてもたつた一行ができないこともあります。

A4で二枚程度のフィロソフィのひもとき文章は二年間で三百号になりました。膨大な時間を費やしましたが、いま振り返れば、私にはか

けがえのない宝物となりました。三百という文章よりも、それを生み出すためのフィロソフィの分解プロセスが、格段に理解を深めました。その理解は、ますます私をフィロソフィに惹き込ませるプロセスでもありました。



十号、二十号とフィロソフィのひもとき文章が出来上がってきたとき、これを研修のテキストにして、社員の心をひとつにすることを思いつきました。

そこから五、六人を一グループにして一〇〇%フィロソフィの研修を始めました。八時間の研修が終わると、へとへとになるくらい私は懸命に思いを訴えました。その後のコンパも必死に盛り上げ、締めはカラオケでどんちゃん騒ぎです。それを二年間くらい続けました。

このあたりから、急激にフィロソフィが浸透していききました。社員の意識調査をする、ほぼ一〇〇%が「わが社の強みはフィロソフィとコンセプト」と答えるまでになりました。

また、塾生や知り合いからは、「いつ行っても清水さんの店はみんな元気だね」「どうしたらあんなふうに、皆があそこまで一生懸命になれるの」と言われることも多くありました。店舗も増え、売上も順調に伸びていきました。

しかし一方で、不安もありました。「誰にも負けない努力」と自分に言い聞かせて懸命に生

きてきましたが、私のそばには右腕、左腕どころか、それらしい経営幹部がいないのです。このままで会社を成長させるわけにはいきません。

また、本気で求める売上等の数値目標も事実上はなく、前年を超えればOKのような経営で、どこかに幼稚で生ぬるい経営をしているという危機感がありました。四年前、六店舗、売上十七億円になっていた頃です。私はすでに売上百億円という長期目標を掲げていました。

この頃から私は、成長のための組織と、システムづくりに重点を置き、フィロソフィは現場まかせになっていきました。

フィロソフィをど真ん中におく経営

三年前、アメリカ経営を導入し、幼稚で生ぬるい経営から大人の厳しい経営に変えていくことを決心しました。そして二年前には人事評価制度を導入し、昨年には一年間かけてフィロソフィ手帳を作成しました。

この三年間は毎月のように京セラのコンサル

ディング会社による会議と、新しいシステムの運用を、ただただ必死に追いかけるばかりでした。現場にはシステム導入の真意は届かず、負担ばかりが増え、こなすだけの仕事になっていました。

店舗展開を急ぎたいという思いから、二年前初めて、大手外食企業出身者を私の片腕という立場で雇い入れました。その力を借りて、前期は一年間に四店舗のオープンという今までまったく経験のない急激な店舗展開をしました。これまで一年に一店、二年に一店という、人の成長と合わせてゆつくりとしたペースで出店してきましたが、まだまだ覚束ない社員をリーダーとして登用せざるをえなくなりました。そして、全従業員の四割が社歴一年未満という恐ろしい状況になっていました。

経営は、数字ばかりが先行し、私たちが得意とした活気や元気、そしてお客様への思い入れが薄れていきました。片腕と期待したその方には昨年退職していただきましたが、その二年弱の間に、甘さはありませんが家族の、一体感

があつた社風にすきま風が吹くようになり、かつての人も羨むような、どこを切つても誰が見ても全員が一生懸命という雰囲気は徐々に消えていきました。

フィロソフィは薄まり、不平不満や愚痴が私のところにも聞こえてくるようになりました。つい五年前までは、誰一人愚痴をこぼす人がいないというのが私の自慢だったはずなのに……。

明らかに私の油断、そして急ぎすぎでした。

今期、私は「フィロソフィをど真ん中におく経営」を基本方針にしました。もちろん出店はいたしません。昨年完成した「はなまるフィロソフィ」をベースに、徹底的にフィロソフィを浸透させることにしました。

わが社は、毎年十一月には元気大会という名の経営方針発表会を、一泊二日で行っています。今期はパート・アルバイト含めて五百名近くの新従業員のうち八割の出席でした。全店を休みにし、遠くは根室からバスを貸し切り真夜中に八時間かけて走ってきます。

この元氣大会がこれまでと違うのは、はなまるフィロソフィについて、ほとんどの時間を使い、全員で議論したことです。もの凄く真剣に議論をしている姿に私は感激しました。幹部社員のひとりが「みんなフィロソフィに飢えていたんだね」と言った瞬間、多くの人がうれしそうに頷いていたのがとても印象的でした。

今期は毎週の営業会議から経営会議の果てまで、スタートはすべてフィロソフィの体験発表から始まります。店舗の朝礼はフィロソフィの体験発表を毎日行っています。

社員研修の内容もほぼフィロソフィです。社員は二カ月に一度、フィロソフィ研修で学びます。店舗を休んで、パート・アルバイトを含め

た全員の研修もフィロソフィをメインに行っています。

必ずや、以前に言われたように「どうしたらあんなふうに皆があそこまで一生懸命がんばれるの」と言われるようになってみせます。そして、従業員一人ひとりの人生にとって誇りであり、かけがえのない花まるにしなければなりません。

高い山をめざして魂を磨きたい

塾長の教えに触れて十四年たちました。振り返れば、私の人生は、自分の心の弱さをフィロソフィに助けを求め、その穴を埋めようとした、少しストイックな生き方かもしれません。

オートロック「セリキュール電子錠」で
安心、快適なセキュリティ空間を。



コマニー

☎0120-832323

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

代表取締役社長 塚本幹雄
盛和塾[石川]塾生

入塾時一億五千万円、従業員十五名程度が、今期十一店舗で三十億円の手定です。従業員はパート・アルバイトを含めて五百名になりました。売上は二十倍になりました。経常利益は一〇%近くをずっと推移してきました。

本来、ここまで小さな私がこのような経営などできるわけがありません。ひ弱な私は、経営者として判断を必要とする瞬間、フィロソフィを自分に言い聞かせ、その瞬間、自分を鉄人にしました。フィロソフィで自分の背中を押し、その瞬間を強い自分にして経営してきました。

経営を始めてから塾長に巡り合うまでの二十年間。そして入塾をさせていただいてからの十四年間。私の人生はまったく違う人生になりました。人の何倍も小心で、間違えても能力があつたわけでもない私の運命に、このような筋書きは絶対になかったはずです。

私は、ただただ塾長の哲学に惹きこまれました。塾長例会に来て人も人見知りの私ですが、なぜか塾長にだけは人見知りをしません。私は塾長だけを見て経営してきました。それ以外に何

もありません。

まだまだ道半ばの経営です。たくさんの困難にも出会い、迷います。苦しみます。しかし私は幸せです。

行き先の分からないまま生きていた十四年前。本能が行き先を決めていた十四年前。あまりに未熟であつたためか、今、自分がぶれていないことを実感し、私の心はとても幸せです。

人生の目的は心を高めること、魂を磨くことだと教わりました。それが私の生きる支えであり、生きる目的です。

入塾時の経営問答で塾長に「売上高百億円になりたい」と言いました。今でさえも四苦八苦です。百億円は私にとつて、とてもとても高い山です。しかし、困難を極めるそのプロセスしか、私の生きる目的である魂を磨くことができません。

今ここに存在している私のすべてを塾長に感謝申し上げ、体験発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。

塾長コメント

フィロソフィへの気づきと重ね続ける努力で人生は素晴らしいものになっていきます

魂が求めていたこと

清水さんのお話を聞いて、こんなことが本当に起こるのだろうかと思いました。起きているわけですから、それが事実なのですが、こんなことがあるのかと思います。お聞きしました。

清水さんは赤面恐怖症であったのに、落語家になりました。なんだかよく合わないような気がするのですが、落語家になりたいと

思ってた東京まで出ていったわけですから、清水さんの魂になにがしかのものがあつたのでしょうか。小さな性格だからそれを跳ね返すような、まったく逆のことをさせてやろうと、魂がそうさせようとしたのかもしれない。

東京から北海道の根室に帰り、その後、清水さんは私のカセットテープを狂ったようにしてお聞きになりました。それも大きなボリュームで、来る日も来る日もお聞きになりました。あなたの魂が、そういうものを求めていたのでしょうか。でなければ、憑かれたようにして、カセットテープにかぶりつかないかと思えます。そうして清水さんは、私のカセットテープを狂ったようにして聞き、勉強をしていきながら、

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 大阪府西淀川区御幣島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>

青少年時代の自分というものを少しずつ変えていかれたのだと思います。

びっくりしたのは、内気で小心だった清水さんが、一九九八年に回転寿司屋を始められたことです。根室にはまだ回転寿司がないから町の人たちが喜んでくれるようなお店をつくろうと思いい、まったくの素人である清水さんが回転寿司のお店を始められました。

その一九九八年に、盛和塾に入塾して、そこから勉強を始めていかれるわけですが、そのあとのお話は凄まじいといえますか、本当に言葉で表現できないくらい体験をされています。しかも、清水さんはフィロソフィを本当に勉強していらっしやるだけあって、後段のお話は人を感動させる本当にすばらしいお話でした。

店舗数を増やし、どんどんと発展していったわけですが、最初のうちはフィロソフィを勉強し、社員と共有していききました。やがて、もつと会社を大きくしたいという気持ちになって、自分の右腕になるような人材がいらないからと、二年前、大手外食産業出身の経験者を採用され

ました。そして、頭で経営をするようなその人と一緒になって一年間で四店舗をオープンさせました。今までに経験のない急激な店舗展開です。しかし、これがたいへんな問題を生んでしまったわけです。

「フィロソフィは薄まり、不平不満や愚痴が私のところにも聞こえてくるようになりました。つい五年前までは、誰一人愚痴をこぼす人がいないというのが私の自慢だったはずなのに……。明らかに私の油断、そして急ぎすぎでした。

今期、私は『フィロソフィをど真ん中におく経営』を基本方針にしました。もちろん出店はいたしません。昨年完成した『はなまるフィロソフィ』をベースに、徹底的にフィロソフィを浸透させることにしました」

そういうふうにおっしゃいました。そして最後に、こうもお話になりました。

「必ずや、以前に言われたように『どうしたらあんなふうに皆があそこまで一生懸命がなれるの』と言われるようになってみせます。そ

して、従業員一人ひとりの人生にとって誇りであり、かけがえのない花まるにしなければなりません」

今日の清水さんのお話は、学校教育の場で使ってもよいのではないかと思うくらいにすばらしいものでした。

能力を未来進行形で考える

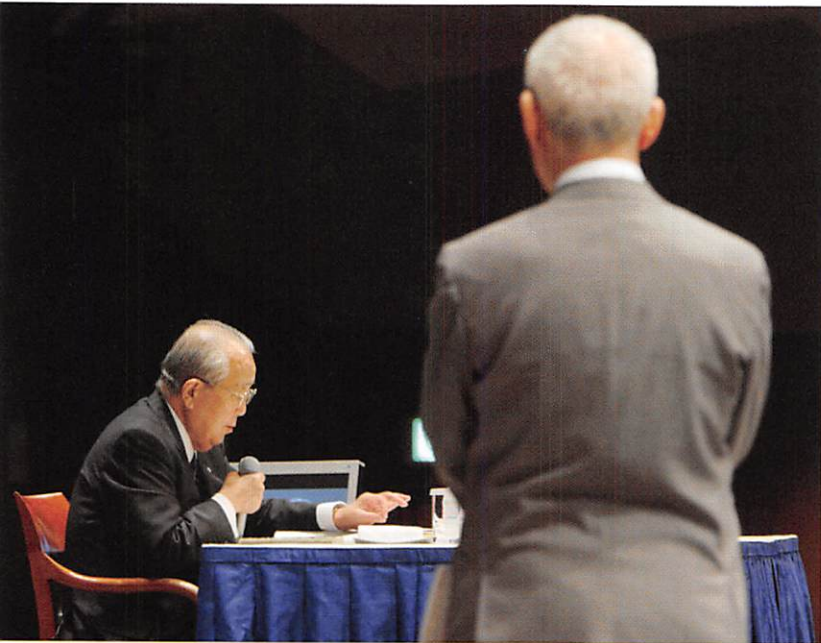
子どもの頃、落ちこぼれといわれるようなおとなしい性格で、今でいえば、おそろくいじめられた子どもだったかもしれません。人間が卑屈になり、根性がねじ曲がっていてもおかしくないような子どもだったと思います。

しかしその後、フィロソフィに出合い、「人は何のために生きるのか」という人間の根本的な問題に触れ、気づきをしていきました。そこからです。過去の清水さんとはまったく違う展開をしていくようになったのです。

魂が求め、魂がたどっていかうとしていることに対して、神さまはその後押しをするかのよう
に清水さんを支えてくれて、こんにちという

ときになったのだと思います。

私は『働き方』でも、また過去の技術屋としての人生のなかでも、「能力を未来進行形で考える」ということをいつてきました。





自分の能力に
対して、今それ
ができないから
といつて限界を
立て、無理だと
決めつけてしま
うのではありません。
「自分の
能力は無限だ」
と信じて、未来
の一点において
それが必ず実現
するのだと思
い、努力をして
いくのです。

ちばん大事になるのはフィロソフィ、つまり哲
学です。「どういう人生を生きていくのか」と
いうことに気づいて努力をしていきさえすれ
ば、すばらしい人生をつくっていくことができ
るのです。今までそんなことはできないと思っ

ていたことができるようになるのです。自分で
は想像もできなかったことが目の前に展開して
いくようになるのです。そう私はずっと話して
きたはずです。

清水さんは三十億円の売上を百億円にしたい
とお考えですが、それをするには、やはり社員
がいちばん大切です。社員みんなが清水さんの
言葉で話す「はなまるフィロソフィ」を身につけ、
その社員たちと一緒にめざしていけば、十分に
できると思います。

お話を聞きながら、本当に感激しました。お
目に掛かったときは、ちよつと気の弱い、なん
だか頼りないお寿司屋さんだなと思っていまし
た。しかし、今日のお話を聞いて、なんとすば
らしい人よと思いました。

こんなにも人生というものは、また人間とい
うものは、可能性をもった存在なのかというこ
とを、清水さんのお話で感じることができまし
た。誰でもすばらしい人生が開けるのです。

今日の清水さんのお話を聞かれた皆さんも、
きつと勇気づけられたと思います。

塾長が八十歳を迎えられたこと、世界大会二十回という記念すべき節目、もうこのときを逃して他はないという思いで勇気を振り絞り、自らブロック選考会にエントリーし、世界大会の壇上に上がりました。

会場に溢れんばかりの三千九百六十二名もの塾生の皆さんの前で、拙い自分の人生を語るなど、今までの私の人生にはまったくあり得ない光景です。本来であれば「おこがましいにも程がある」という感じです。

しかし、いつかは、どこかで、塾長に感謝の意をお伝えしたい。その思いだけはずっと抱いておりました。思いを叶えていただき、札幌塾の仲間を始め、ブロック選考会でお世話をいただいた方々、本部事務局の方々に心から感謝申し上げます。ありがとうございます。ほんとうに幸せでした。

世界大会を通じて、これまでの人生の軌跡を追うことを繰り返しました。ときに鮮明に呼び戻され、感傷にひたる瞬間もあれば、喜びも醜さも俯瞰して見つめることもできました。結果として、

すべての原因は自らの内にあることに改めて気付かされました。

また、発表後に塾長からいただいたコメント、塾生の皆さんからお声をかけていただいたこと、それらからは、未来を生きるための絶対不可欠がフィロソフィであること、そして心を高め魂を磨くことが人生の目的であること、今更ながらその確信をいただきました。

今はほんの少しですが、しかし以前よりも確実に、過去から現在までの道のりが鮮明な道幅となつて私の前に現れ、その先にある未来も、慎ましかですが生き方の道筋が繋がっているようにも感じています。すべてはこのような機会をいただいたお陰です。

塾長の前で直接お話をさせていただいて、今後会社を成長させないわけにはいきません。それが塾長のご意思に、ご恩に報いることです。

日々懸命に生き、フィロソフィを実践していきます。ほんとうにありがとうございます。

心を変えれば、会社も変わる ～マイナス一億円からの出発～

株式会社成田デンタル

代表取締役

石川典男いしかわのりお
〈佐倉〉



■会社概要

創業：1983年

現職就任：1989年

事業内容：歯科技工物の販売、歯科医院や
歯科技工所へのコンサルティング
グ、新卒採用コンサルティング

資本金：9,000万円

売上高：60億800万円

従業員数：222名

厳しい状況のなか二十九年間連続増収

超高齢化社会の現在、私たちの歯科技工業界は、安定し伸びている業界だと思われる方も、多いのではないのでしょうか。しかし、実際はそうでもないのです。

現在、全国に歯科医院の数は、コンビニの約一・五倍の六万七千軒もあります。これはもう完全に過剰です。

また、長期の景気低迷によって、高価な歯を入れる人が少なくなり、歯科医院経営は、たいへん厳しい時代になりました。そのうえ同業の

歯科技工所は、全国に約一万七千軒、歯科技工士は約三万五千人。技工所の九〇％は一人経営の個人技工所です。製造も営業も自分一人でやるのが当たり前の業界です。そして、取引している歯科医院も二、三軒と少ないため、歯科医師の無理難題を断れないという完全な下請けの状態です。

また、入れ歯や差し歯は、一人ひとりに合わせてすべて手づくりの商品なので、合理化しづらい業界でもあります。そのうえ自分の労働時間を無視して価格競争をしてしまい、たいへん過酷な職業になってしまったのです。そのため

に、歯科技工士は離職する人が多く、二十代の若い技工士の約七五%が他業界に転職してしまっただけです。

そんな厳しい状況のなか、当社は独自のビジネスモデルと考え方で、二十九年間連続増収させることができたのです。

先輩と起業するが経営困難に陥る

私は、新卒で入社した歯科業界の会社で、十歳年上の先輩と二人でコンビニを組み、毎日、朝から夜中までモーレッツに仕事をし、結果を残しました。ちなみに、一日四百二十キロメートルも千葉県中を走りまわっていました。その先輩は、カリスマ性があり営業センス抜群で、私は尊敬

成田本社

していましたので、二人で組めば何でもできると自信を持っていました。

そして私たちは、豊田市のトヨタ、日立市の日立のように、成田市の成田と呼ばれるような会社をつくらうと、大きな夢を持って、一九八三年三月に株式会社成田デンタルを設立しました。私が二十七歳のときです。

売上は、四年ほど順調に伸びていましたが、先輩はちよつと急ぎ過ぎたのか、いろいろな業種に手を出し、ことごとく失敗してしまつたのです。経営は悪化していき、とうとう高利貸しから借金をするようになってしまいました。

その頃、私は給料を約一年間、ほとんど取れませんでした。今は塾生になっている息子、そして妻と娘の家族四人は、毎月数万円での極貧生活の毎日でした。挙げ句の果てには、結婚したときに購入したマンションを売って、生活費に当てたほどです。

それでも、妻は一切不満を言わず、家庭を守ってくれたのです。あとで聞いたのですが、「あの頃は若かったから、お金がなくても幸せだった

わ」と何事もなかったかのように言ってくれ、涙が出る思いをしたことがあります。こんな妻に出会えたからこそ、今があるのだと思います。

そんな経営困難に陥っていたとき、大分の大手歯科技工所の社長と出会い、製造のメインをその技工所にするという約束で、資金援助をしていたくことになったのです。

その後も、売上は順調に伸び、立て直せるかのように見えました。が、先輩は、以前の贅沢病が治らず、会社のお金で高級車や家の備品等を買ってしまったたり、闇金融に成田デンタルの小切手を渡しお金を借りて土地転がしに手を出したりして、またまた多額の借金を抱えてしまったのです。

私は、先輩を信じてついてきましたが、裏切られた思いで、悲しかったです。と同時に、自分の不甲斐なさに情けなくなりました。

そして、大分の社長から「石川さん、この会社はもうダメだよ。資金は出してあげるから、一から作り直した方がよいよ」と言われました。しかし、私は大分の社長に「こうなったのは、

私にも半分責任があります。ここで逃げるわけにはいけないのです。楽な道を選んだら、きつと苦しいとき、また逃げてしまうのではと怖いのです。この会社続けましょう。続けさせてください」と言って、一九八九年六月、私は急遽社長になりました。三十二歳のときです。と同時に、前社長の先輩は、失踪してしまったのです。

先輩が失踪して間もなく、片腕のない老人とつるつる頭で背が二メートルくらいある、いかにもという恐いお兄さんの二人が、「社長いるか。百万の小切手があるんだけど、いつ返すんだよ!」と言って、会社に乱入してきました。

このときはビックリしましたが、翌日事務所に行くことにしてお引き取りいただき、翌日、妻が用意してくれた四十万円を持って、その事務所へ行きました。

「会社は、もうつぶれたのも同然です。銀行取引も停止されていて、その小切手は換金できないと思います。しかし、私にも責任があるので、これでその小切手をください!」と言いま

すと、彼らは豹変して怒り出しましたが、なんとか不承不承、小切手を私に投げてくれたので助かりました。

いま思い起こしても、あのときは、もう生きた心地がしないほど怖かったです。しかし、不思議と開き直れて、冷静に対応できたのです。

このように、私の社長業最初の仕事は、高利貸しからの小切手の回収でした。こんなお化けのような小切手の出現は、その後三年ぐらい続き、最終的には一億円ほどになりました。

「まずは相手」と考えプラス回転に

私はその頃、社長って何をすればいいのかもよくわかりませんでした。こんなことで、今いる二十人の社員を守るのかと、不安でいっぱいでした。そこで、とにかくさまざまな本を読みあさりました。そうしたら、成功した先人たちは皆、大きな夢を持ち、諦めない人たちだったということが分かりました。

また仏教の本に、「布施とは、見返りを期待しない施しを言う」と書いてありました。この

「布施」という言葉が妙に心に残ったのです。

「私たちの夢は大きかったのに、なぜうまくいかなかったのだろうか?」「私たちは、なぜ会社を大きくしなかったのだろうか?」と、自分に問いかけてみました。

すると、私は「自分の収入を増やしたい」「地位や名誉を高くしたい」と、自分がいい思いをしたかったからではないかと気づいたのです。

これからは、先輩の公私混同や利己的なところを反面教師にして、「まずは相手」と考えてみようと思いました。

もし自分が営業だったら、やればやっただけ収入がほしい、もし自分が技工士だったら、支払がいつされるかわからない仕事は適当でよいかと思うかもしれないと考え、給料が遅延気味だった営業には期日に支払うことはもちろん、プラスアルファのインセンティブをつけ、外注先の技工所には遅れがちだった支払を期日前にはちゃんと支払うようにしました。

すると、営業のモチベーションが高くなり、毎日夜中まで私と一緒にがむしやらに仕事をし

てくれるようになったのです。まるで野武士のようでした。技工所は安心して仕事ができるようになったので、受注を増やそうとし、品質が上がってきました。

会社は、マイナス回転からプラス回転に変わり始めたのです。この野武士集団が当社に勢いをつけてくれたわけです。しかし、いま思えば、このときは営業も技工士も自分のためにがんばっていたのだと思います。

次に、私は技工士や歯科医師が喜ぶにはどうすればいいだろうと考えました。

ほとんどの技工所は一人なので、人と話すのが苦手な技術者なのに、営業もしています。入歯や差し歯など、いろいろな種類のものを一人で作っています。たいへん非効率ですが、それが当たり前とされてきた業界なのです。

たとえば、建築業の世界ですと、大工さんが営業して注文をとり、基礎から屋根・内装まで、すべて一人で作っているようなものです。

そこで、私は技工所の代わりに営業活動をし、技工士には得意な種類のものだけに専念してつ

くってもらったのです。

また、技工という仕事は手づくり品のために、歯科医師と技工士の相性みたいなものがあり、同じものでも歯科医師によって評価が違うのです。

そこで、歯科医師と技工士をうまくコーディネートし、マッチングする「成田リンクシステム」を構築しました。すると、歯科医師は成田デンタルを通すことにより、最適な技工物を入手できるようになったと喜んでくれたのです。

このビジネスモデルと野武士集団により、四年後の一九九三年には、売上は三倍強の約十億円、経常利益は四千八百万円となり、債務超過もなくなったのです。

ビジネスに「利他」という魂を入れる

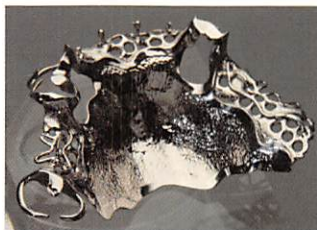
しかし、その四年後の一九九七年には、社長になって初めて営業利益がマイナス六百万円になってしまったのです。また、業界団体からは、「技工業界を食い物にしている。技工士の収入を搾取している。悪徳業者だ」と毎日のように

バッシングを受けるようになりました。まさに「出る杭は打たれる」です。

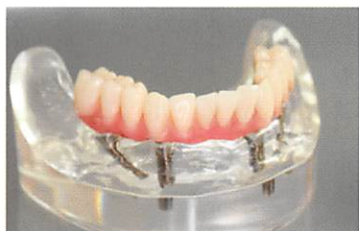
そんな一九九七年三月、京セラの稲盛さんの話が聞けるということで盛和塾に入塾し、初めて塾長例会で塾長のお話を拝聴したときのこと



ナチュラルデンチャー



金属床



インプラント

歯科技工物

です。「利他」という言葉を聞き、「布施」と似ていると思いました。私は「布施」という言葉を社員にうまく伝えられなかったもので、次の日から「利他」という言葉に変え、社員に話を始めたのです。

その後、社員がもっと理解しやすい言葉として、「常に相手の立場に立って物事を考え行動する」ことを当社のモットーとしました。

また、業界からの圧力がかかったとき、私は社員に「われわれは、法に触れることはしてないし、間違ったことはしていない。技工士が良くなるためにがんばっているじゃないか。大きくなつた証拠だよ。凄いじゃないか。出る杭は打たれるけど、出すぎてしまえば打てなくなるからがんばろうよ」と言つて踏ん張りました。

業界団体に迎合するのではなく、正しいと思うことを貫けたのも、塾長の教えからです。

最初に参加した塾長例会で、これからは「利己」の近代文明から「利他」の新しい文明に変わると、塾長がおっしゃっていました。

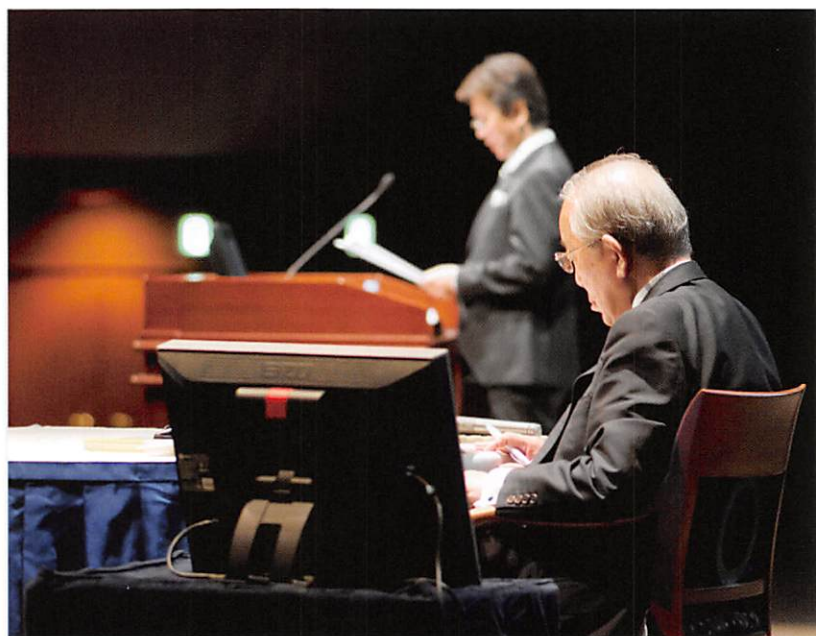
再度よく考えてみました。私は「自分より相

手」と考え行動しているつもりでした。でもそれは売上を上げるための戦術がうまくいっただけです。

また社長になり、順調に売上が伸びていったので、自分のなかに驕りがあったのだと思います。根底には「自分が」という意識がまだあったのです。そこで、私に試練を与えてくれたのだでしょう。当社のビジネスモデルは、非効率的な技工業界を合理化しただけのシステムだったのです。心が通ってなかったのです。そこで、「利他の文化をつくる」ことをめざしました。

一般的に顧客から製造依頼を受け、外注をする場合は縦の関係、いわゆる下請けの関係になりがちです。しかし、利他の精神を学んだ当社は、技工士も歯科医師もそれぞれ助け合うパートナーとして考え、横の関係にしました。そして、歯科医師・技工士・当社の三者が、患者さんの笑顔をつくることを目標に協力し合える関係となりました。

このビジネスモデルに、「利他」という魂が入った瞬間です。



「成田リンクシステム」は、時代の流れに対応でき、進化し続けるビジネスモデルに変わりました。すると不思議ですが、翌年には営業利益が四千三百万円と急回復し、その後も伸び続

けられるようになりました。いま振り返ってみると、この一九九七年の入塾した年は、当社にとってターニングポイントとなった年でした。

人のために仕事をできる人がほしい

その後、自分より相手のことを考えられる人材を求め、大学新卒定期採用を始めました。

私は会社説明会するとき、「大きな夢を持って、人のために仕事ができる人がほしいのです。自分だけよくなるうという人はいません」と言い続けました。

自分より相手と考えられる人、どうしても成田デンタルで働きたいと意欲のある人、明るく元気な人、この三点だけで大学名や成績はまったく見ないで採用してきました。これも、塾長から教えていただいた「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」の方程式を参考にしています。この方程式から、当社は新事業立ち上げの際は、意欲ある人に任せた方が成功する確率が高いので、すべて立候補制としています。

また、学生に「私の当面の目標は、二年間売

上がなくても給料を払い続けられる会社をつくることです。もし東京で震災が起きたら当分、ほとんど仕事はできないでしょう。でも、ずっと一緒に仕事をしたいのです。だから利益を上げ蓄えないといけないのです。社員は皆、私の子どもですから」ということも伝えてきました。当社は現在、全社員の給料一年分を内部留保しました。当然、無借金経営です。もう一年分がんばります。

これは、「土俵の真ん中で相撲を取りなさい」ということと「大家族主義」を実践した結果です。私は、塾長から「人が一番」と教えていただきました。利他心から生まれた「成田リンクシステム」は、自分より相手と考えられる利他心を持った人でないと動かすことができないのです。そこで、採用と教育に自分の仕事の三分の一を費やしているのです。

その甲斐あって、毎年七百～八百名の大学生が応募して来てくれるようになりました。そのなかから、毎年二十名ほど採用しています。特にリーマンショック後、たいへん優秀な大学生

が入社しています。中小企業にとって、新卒採用は今が大チャンスと思い、より積極的に行っています。

今年の四月二日、入社式後の歓迎会でのことです。新入社員二十人から、私と採用グループの三人へ「私たちがこうしてここにすることができるのは、皆さまのおかげです。私たちを入社させていただきありがとうございます」と、色紙のサプライズプレゼントがありました。採用に携わった若い女性二人は、感動と達成感、そして巣立つていく寂しさで、もう号泣でした。当然私も、感動と喜びでいっぱいでした。

私の色紙には、真ん中に大きく「お父さんへ」と書いてあり、「自分は社長に出会えた瞬間が人生のターニングポイントだと思っています。いつか自分も人に影響を与えられる人になりたいと思います」とか、「お父さん、笑顔がとてもステキで大好きです。成田デンタルの考え方は「自分より相手」という気持ちを持ち続けがんです。社員として働くことができ、うれしです」など、感謝の言葉や考え方・決意など

が書かれていました。私の思いがしっかりと伝わっていたことのうれしさと成田デンタルの将来性を確信できた出来事でした。この色紙は、私の宝物のひとつになりました。

さらに「心を高める、経営を伸ばす」

当社には、「全社員の物心両面の幸福を追求すると同時に、歯科業界の進歩発展および社会に貢献する」という経営理念があります。毎日朝礼で唱和をしていますが、なかなか浸透しないと感じていた二〇〇四年、『心を高める、経営を伸ばす』の文庫本が出版されました。

私は、ここぞと思い、全社員が集まる研修のときに「私は七年ほど前から盛和塾という京セラの創業者である稲盛さんのもとで、経営の勉強をしています。しかし、私は、まだまだ実践できていないので、みんなに言えませんでした。ただ、今後この会社を、みんなが誇れる会社にするには、みんなのベクトルを正しい方向に合わせる必要があります。今日、私が勉強している内容が書かれた本を全員に配ります。こ

れからは、この本をわが社のバイブルにします
ので、一緒に勉強し実行し、よい会社をつくっ
ていきましょう」と話しました。こう言えるま
で、七年もかかってしまいました。

当社にとっては、本当にタイミングよく出版
されたので、経営理念の浸透にたいへん役に立っ
ています。

六年前からは、新卒内定者に塾長の本を三冊
渡し、感想文を書いてもらっています。そして、
新入社員研修でも私が「大きな夢を持つこと」
と「自分より相手」という考え方の教育をして
意思の統一を図っています。また、毎月最終月
曜日は、幹部社員を中心に二〇〇九年に発行さ
れた「京セラフィロソフィ」の勉強会の日とし

ています。

この六年間で新卒者が全社員の五〇%を超え
るまでになりました。

社内は、より理念が浸透し、私の目標とする
「利他の文化」が根づいた理想とする会社になっ
て来たように思えます。最近では、フィロ
ソフィのなかに出てくる言葉が、よく社内で飛
び交うようになってきて、みんな頼もしくなり
ました。

当社の売上は伸びていますが、いまだ経常利
益は三%しかありません。五年前より、部門別
月次決算をして部門ごとの問題点を洗い出し、
改善もしていますが、塾長の言われる一〇%に
ほど遠いことが今後の課題です。

薩摩いろは歌「に」

似たるこそ友としよけれ交らば

われにます人おとなしき人

人は実力が同等だと仲良くなるが、
自分より資質が上と感じる人ときあ己の腕を磨くべし



薩摩の銘酒
黒麹造り 本格芋焼酎 海童祝の赤

さつま県 鹿児島県産/米麹(国産米)
アルコール分25度/720ml

濱田酒造 傳蔵院蔵

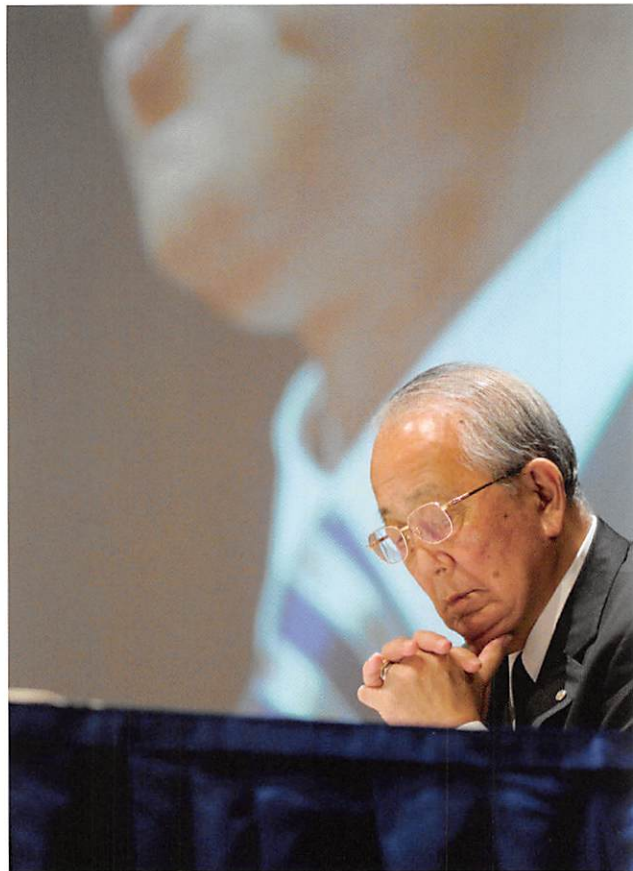
濱田酒造グループ
鹿児島県いちき串木野市湊町4丁目1番地
お客様相談室 ☎ 0996-21-5260
www.hamadasayuzou.co.jp

これからも、歯科医院・歯科
技工所・当社・患者、四方よしの
成田リンクシステムを全国に広
め、十四年後には業界の一〇%
二百八十億円を売り上げ、技工
業界のために貢献していきたいと
思っています。理念が共有できて
いる今の社員でしたら、間違いな
く達成できると思います。

また、日本の歯科技工技術は
世界一です。その技術を世界に発
信し、海外の歯科医師からも超
高級技工を受注し、ブランドをつ
くります。これも、日本の技工士に夢を与えら
れ、業界を救うことになると考えています。

振り返ってみると、私の経営は、すべてにお
いて「利他」、すなわち「自分より相手」とい
う考えを基に行動していました。私は、いつの
間にか塾長の教えを実践していたようです。

また私は、今まで本当に人に恵まれてきまし
た。いつもタイミシングよく協力者が現れ、助け



てくれました。たいへん運がよかったと思いま
す。今後も、勉強し、実践し、社内・社外に伝え、
恩返しをしていきたいと思っています。

最後に、今まで温かく見守り支えてくれた妻、
私の自慢の二百二十二人の子どもたち、私に元
氣・勇氣・やる気をくれた盛和塾のソウルメイ
トの皆さま、そして、経営について、たいへん
多くのことを教えてくださった稲盛塾長、いま

で本当にありがとうございました。

これから精進し、全社員が幸せになれるよう全力で努力しますので、皆さまのご指導よろしくお願いいたします。

◆塾長コメント◆

海外の歯科医と日本の歯科技工士を取り結ぶことも視野に入れてください

すばらしいアイデアの新しい事業形態

石川さん、ありがとうございます。

「現在、歯科医院の数はたいへん多く、コンビニエンスストアの一・五倍、六万七千軒もあります。その歯科医院のために、歯科技工士として歯をつくっている人たちが一万七千軒で三万五千人ほどいます。技工士の九〇%が個人経営です。歯科医院は患者さんの歯をみて、たとえばここには部分入れ歯を、ここには全面入れ歯を入れようと考えます。そして、技工士にこういうものをつくってくれとお願いします。

歯科医院は、自分の医院の周囲にある二、三軒ほどの技工士に発注し、入れ歯などをつくっています」

こうお話しになりましたが、歯科医院も零細なら、技工士さんも個人で零細な事業所を営んでいるということです。この状況をみて、両者をうまく取り結んであげればもっと効率がよくなると考えて、石川さんは成田デンタルという会社をおつくりになりました。これは業界で初めのことです。

歯科医院からも喜ばれ、技工士さんからも喜ばれるものを考えついて、広い地域にわたっている歯科医院と技工士さんを結んでいるとおっしゃいました。それが順調に展開しているということです。

最初は、いろいろなことがあったとおっしゃいました。先輩と一緒に始めたけれども、その先輩がヘンなことをたくさんしたものだから、たいへんなことになってしまいました。それを乗り越えていき、がんばりながら今日までやってこられました。

すばらしいアイデアの新しい事業形態ではないかと思います。たいへん伸びておられて、売上が六十億円ほどになっています。これをもっと大きくしていき、十四年後には業界全体の一〇%、二百八十億円を売り上げるような会社にしていきたいとおっしゃいました。

利益率はまだまだ低いと言われましたが、歯科医院と技工士のあいだを取り次ぐビジネスですから、大きなマージンをもらえるわけでもないと思います。大きなマージンを取ろうと思えば、おそらく歯科医院と技工士に無理をかけてしまうことになります。ですから、少ないマージンのままで仕事をしていかなければなりませんし、利益率もそうは高く取れないのだと思います。

三%、四%も残ればいいほうだと考えるのも、私は大事なことだと思うのです。現在はそのくらいになっています。中間マージンをたくさん取っては、歯科医さんも困るし技工士さんも困ります。石川さんのところはリーズナブルで正當なマージンで取り次いでいるから、みんなに

喜ばれているのだと思います。今後、規模が大きくなっていても、ぜひそれを変えないでほしいのです。変えずにやっていけば、歯科医院からも技工士さんからも喜ばれながら、二百八十億円という売上に近づいていくのではないかと思います。

利他の文化が根づいた理想の会社

石川さんは、学生の採用に力を入れていて、たくさんの方の学卒の人たちを入社させていらっしやいます。この六年間で、新卒が全社員の五〇%を超えるまでになりました。

そのなかでフィロソフィを浸透させ、それをみんながよく理解してくるようになっていられましたが、外交、営業が主な仕事でしうから、営業にまわる社員が必要になってきます。そのために人が増えてくるわけですが、あなたがおっしゃっているような利他の文化が根づいた、あなたが理想とする会社をめざしてもいいと思います。

そのためには、フィロソフィです。フィロソ

フィをさらに社員と共有してもらいたいと思います。

最後に、ものづくりに長けた日本人というお話をなさいました。歯科技工士の方々は手づくりで入れ歯などをつくっていますから、手先の器用な日本人がつくる入れ歯は世界のなかでも優れているのだと思います。

ですから、ぜひこれを世界の先進諸国、特にアメリカやヨーロッパです。そうした先進諸国の歯科医院と連携を取り、語学のできる営業の従業員を育て、日本の技工士に海外の歯科医から注文をもらった入れ歯をつくってもらうのです。これは、隠れた輸出産業になっていく可能性は十分にあるような気がします。

優れた技、匠の技をもった一匹狼の技工士さんのつくったものが、世界の人々の口のなかに入り、喜んでもらう。これは可能なのではないでしょうか。そこまでやられたのなら、成田デントタルはもっと伸びていくと思います。

どうぞがんばってください。すばらしいお仕事です。



この度は、盛和塾第二十回世界大会という記念すべき大会で発表できましたこと、たいへん光栄に思います。当社の歴史に残る、すばらしい誇れる一ページとなりました。

今年は初の試みで関東ブロックの塾生八名が四百人の前で発表するというブロック選考会が開催されました。この時、わが社からは十一名の社員が参加しましたが、盛和塾生の凄まじい努力と学びの深さに皆たいへん良い刺激を受けていました。今後、塾生企業の皆さまはぜひ、社員と一緒にこのブロック選考会に参加されることをお勧めいたします。

その後、世界大会での発表が決定いたしますと、多くの塾生の皆様からエールをいただき、たいへん励みになりました。特に佐倉塾の仲間は、大会までの四カ月間、わが事のように喜び、自主例会出席率も五割増しとなり一段と団結力が強くなりました。

大会当日は、約四千人という最上階まで超満員となった会場で圧倒されましたが、「佐倉」の仲間の声援により不思議と心が落ち着きました。

また、他の七名の方々の壮絶な発表は、自分の発表を忘れてしまう程真剣に聞け、大きな学びとなりました。今後、発表同期生となった尊敬し合えるこの八名の仲間と切磋琢磨し、今まで以上に社員を幸せにしていきたいと思っています。

塾長のコメントでは、今までのことや現在のことを認めていただき、今まで苦労してきたことが報われ、壇上で涙が出てしまうほど感激しました。また、計画中の海外展開も塾長のお墨付きをいただき、自信を持って積極的に進められます。塾長ありがとうございました。

それにしても、塾長は私達の業界のことを自身の専門分野のようによく理解しておられ、塾生である私達に対する真剣さと洞察力に驚嘆いたしました。塾長は、三%の経常利益を継続してくださいとおっしゃいましたが、仕入や売値を維持し当社の努力で経常利益五%を目指し、近い将来経営者賞をいただけるよう精進いたします。

今回、世界大会での発表というたいへん貴重な体験をさせていただき、誠にありがとうございます。

THE NEW VALUE FRONTIER



2013 年版

予約受付開始



アメーバ経営実践のノウハウを凝縮

2013年版 アメーバマネジメントダイアリー

稲盛塾長のフィロソフィや経営哲学の語録ほか、目標数字必達を支援する「実績推移表」などを掲載。「アメーバ経営」の実践を支援するために考えられた唯一の手帳です。

用途に応じて選べる3タイプ

システム手帳 (リフィル含)



税込 5,500 円
(送料: 一律 500 円)

＜仕様＞
本皮+内筒合皮、バイブルサイズ、
色: ブラック、リング径 15mm、
6 穴タイプ

リフィル (システム手帳の中身シート)



税込 1,200 円
(送料: 一律 500 円)

＜仕様＞
サイズ: 171mm×95mm、
クリーム用紙、6 穴タイプ

ポケット手帳



税込 1,500 円
(送料: 一律 500 円)

＜仕様＞
サイズ: 160mm×85mm、
表紙色: ブラック、表紙 (2 隔)
に金具付き

お届け時期: 2012 年 10 月より順次お届けいたします。

詳細・お申し込みは **アメーバマネジメントダイアリー**

検索



アメーバ経営の実践に役立つ
企業レポートや導入事例などを紹介する情報誌

「アメーバマネジメントレポート」

年4回発行、定価: 税込 2,000 円 (年間)、送料別途

お問い合わせは、右記まで

京セラグループ

KCCS マネジメントコンサルティング株式会社

東京都港区三田3-13-16 (三田43MTビル14F) TEL: 03-5765-1537

京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町22 (三光ビル内) TEL: 075-213-7235

<http://www.kcmc.co.jp/> E-mail: kcmc-information@kccs.co.jp

●「アメーバ経営」に関する権利は京セラ株式会社に帰属します。●記載の製品名および会社名などは、それぞれ各社の商標または登録商標です。●サービス内容は予告なく変更する場合があります。●KCMCはKCCS マネジメントコンサルティング(株)の略称です。

経営体験発表者&稲盛経営者賞表彰

【経営体験発表者表彰】（各賞発表順・敬称略）

◇最優秀賞 清水 鉄志

株式会社はなまる 代表取締役〈札幌〉

◇優秀賞

十河 孝男 徳武産業株式会社 代表取締役〈香川〉

松崎 秀雄

インフラテック株式会社 代表取締役社長〈鹿児島〉

◇敢闘賞

帯谷 伸一 株式会社東北ハム 代表取締役社長〈庄内〉

中野 哲郎

中野プランツ株式会社 代表取締役社長〈播磨〉

末定 清剛

株式会社ヤスブン 代表取締役社長〈福井〉

宮嶋 誠一郎

株式会社ミヤジマ 代表取締役社長〈滋賀〉

石川 典男

株式会社成田デンタル 代表取締役〈佐倉〉

経営体験発表者



第二十回世界大会の経営体験発表の表彰、ならびに第十七回稲盛経営者賞の表彰が行われました。盛和塾で学びを真摯に実践された皆さんお一人ずつに塾長から賞状が授与されました。

【稲盛経営者賞受賞者 製造業】（敬称略）

■製造業第一グループ（売上高五〇億円以上）

- ◇第一位 ファイテン株式会社代表取締役 平田好宏〈大阪〉
- ◇第二位 株式会社ムサシノキカイ代表取締役社長 加藤一孝〈東京〉
- ◇第三位 シーズイシハラ株式会社代表取締役 石原公雄〈静岡〉

■製造業第二グループ（売上高一〇億円以上五〇億円未満）

- ◇第一位 中野プランツ株式会社代表取締役社長 中野哲郎〈播磨〉
- ◇第二位 有限会社山水園代表取締役 竹延哲治〈北大阪〉
- ◇第三位 株式会社エーゼット代表取締役 藤 雅人〈大阪〉

■製造業第三グループ（売上高五億円以上一〇億円未満）

- ◇第一位 株式会社ミル総本社代表取締役 簀 修弥〈南京都〉
- ◇第二位 昭和製菓株式会社代表取締役 林 昭〈三河〉
- ◇第三位 株式会社東北ハム代表取締役 帯谷伸一〈庄内〉

■製造業第四グループ（売上高五億円未満）

- ◇第一位 株式会社梅守本店代表取締役 梅守康之〈南京都〉
- ◇第二位 株式会社藤田工業代表取締役 藤田 聡〈大阪〉
- ◇第三位 株式会社神田製作所代表取締役 浅井信幸〈東京〉

稲盛経営者賞受賞者—製造業部門



【稲盛経営者賞受賞者 非製造業】（敬称略）

■非製造業第一グループ（売上高五〇億円以上）

◇第一位 株式会社エムティーアイ代表取締役社長 前多俊宏〈東京〉

◇第二位 株式会社ブロンコビリー代表取締役 竹市靖公〈名古屋〉

◇第三位 平安レイサービス株式会社取締役事業本部長 山田朗弘〈横浜〉

■非製造業第二グループ（売上高一〇億円以上五〇億円未満）

◇第一位 医療法人芙蓉会理事長 村上 惇〈あおもり〉

◇第二位 株式会社グローバルプロダクトプランニング代表取締役社長 佐々木桂一〈東京〉

◇第三位 ダックス株式会社代表取締役会長 大畑 憲〈山陰〉

■非製造業第三グループ（売上高五億円以上一〇億円未満）

◇第一位 株式会社オオクシ代表取締役 大串哲史〈千葉〉

◇第二位 原田車両設計株式会社代表取締役 原田久光〈名古屋〉

◇第三位 株式会社タナット代表取締役社長 山岸 暢〈東京〉

■非製造業第四グループ（売上高五億円未満）

◇第一位 Susumu International (USA) , Inc. Director・New Business Development 金牧信二〈シリコンバレー〉

◇第二位 株式会社ダイワライフ代表取締役 大城幸治〈福岡〉

◇第三位 株式会社マックス開発代表取締役社長 井浦康晴〈新潟〉

稲盛経営者賞受賞者—非製造業部門



塾生企業 [法律事務所] 特集広告

至誠の感ずるところ、天地もこれが為に動く!

私たちは、日本経済の立て直しに寄与すべく、迅速かつ誠実に、紛争の予防から解決まで、クライアントの皆様を総合的にサポート致します!

林・園部法律事務所

(東京弁護士会所属)

代表弁護士 **園部洋士**

(盛和塾東京・日本監査役協会)



<専門分野> 株式公開支援、企業法務 (内部統制・リスクマネジメント・反社会的勢力対策・社外監査役)、労務管理、知的財産、不動産取引、ベンチャー支援、事業再生、M&A等

〒101-0041

東京都千代田区神田須田町1-4-8 美善神田須田町ビル3階

TEL:03-5209-3801 FAX:03-5209-3804

e-mail:lawof.sonobe@nifty.com

http://www.hslaw.jp/

全国のと真剣な経営者を
全力で応援しています!

三谷総合法律事務所

TEL.045-309-5010

事務所公式サイト

www.mitani-law.com

顧問弁護士ネット

www.komon-bengosi.net



代表弁護士 **三谷 淳** (盛和塾横浜・横浜弁護士会)

〒231-0005 横浜市中区本町 2-15 横浜大同生命ビル 2階



グローバルなキャパシティと
信頼のアビリティで
バックアップします。

グローバル法律事務所
Global Law Office

〒530-0047

大阪市北区西天満2丁目10番2号

幸田ビル4階 (受付3階)

TEL:06-6365-6154

FAX:06-6365-6153

<http://www.global-law.gr.jp>

(盛和塾大阪) 弁護士 水口 良一



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

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

弁護士 **田積 司** (盛和塾大阪)

ダイヤルイン 06-6502-4443

メールマガジンにぜひご登録ください。

有益な法的サービス情報をお届けします。

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



大阪/〒541-0041 大阪市中央区北浜3-6-13 日土地淀屋橋ビル

TEL 06-6202-3355 FAX 06-6202-3375

東京/〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-3-2 郵船ビルディング4階

TEL 03-6267-1200 FAX 03-6267-1210

※ 当弁護士法人の業務内容は、URLをご参照ください。

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

よどやばしやまがみ 検索

新しい「弁護士」を感じていただけます

弁護士法人 神戸シティ法律事務所

弁護士 **石橋 伸子** <盛和塾神戸>

TEL:078-393-1350 FAX:078-393-2250

WEB: <http://www.kobecity-lawoffice.com/>

〒650-0033 神戸市中央区江戸町 98-1

東町・江戸町ビル 5階



弁護士 **津留 清**
弁護士 **原 彰宏**
弁護士 **山下雅裕美**

弁護士 **山村 康一**
弁護士 **本田 悟士**
弁護士 **鎮西 正弥**

企業法務を業務の中核としており、
豊富な経験を生かして会社経営に
ともなう様々なニーズに対応いたします。

津留山村法律事務所

TSURU-YAMAMURA LAW OFFICE

熊本県熊本市中央区紺屋町2番1号 コーヨービル5階

電話 096-312-8511

<http://www.soho-law.com>



経営体験発表 受賞者の声
最優秀賞

清水鉄志〈札幌〉

株式会社はなまる

ただ塾長のそばでお話したい
と思います、発表しました。

拙い話をお聞きいただき、あ
りがとうございました。



盛和塾 第20回世界大会
心を高める 経営を伸ばす

話す前に「泣かないで最後ま
で話しておいで」と家内に言わ
れましたので、それを気にして
一生懸命話しました。

私はただただ塾長のおそばで
お話しができたらと思います、それ
だけでがんばりました。

ありがとうございます。

優秀賞

十河孝男〈香川〉

徳武産業株式会社

これから誠意を尽くして、
歩行を応援します。

世界大会という素晴らしい場
で発表できたことが夢のよう
です。家内と一緒に参加でき、そ
してこんな素晴らしい賞まで
いただけたことに感謝です。

私に人生をかけてくれたすば
らしい社員達と一緒に、本当に
困っていらっしゃるお年寄りの
方、障害を持たれている方に一
生懸命誠意を尽くして、歩行を
応援する企業を続けていきたい
と思います。

ありがとうございます。

優秀賞

松崎秀雄〈鹿児島〉

インフラテック株式会社
「もうダメだ」というときが始まりだと実感しました。

本日はありがとうございます。私共の会社は五年前に経営危機に陥りました。そんな中で

一生懸命再建に取り組んで参りました。

私はなんとかして稲盛経営者賞受賞と、そしてこの世界大会の壇上に立つことを実現させたいと、強く願って参りました。それが昨年の経営者賞受賞、それから今年の世界大会の発表と、やはり塾長がおっしゃる通

りに「もうダメだ」というときが始まりだと実感しております。

これから精一杯がんばりますので、宜しくお願い申し上げます。



稲盛経営者賞受賞者

喜びのコメント

経営者賞受賞に対する、ご本人からの喜びのコメントをご紹介します。

平田 好宏よしひろ
〈大阪〉

ファイテン株式会社

このたびは、考えてもいなかったような高いご評価をいただき、ありがたいという思いとともに、戸惑つてもいます。

私たちの仕事は、目の前の事におわれるばかりで、目的からはまだまだ道半ばであり未熟な状態です。盛和塾の体験発表にあるような本当の努力、苦しみもしていません。

今回のご評価は、叱咤を頂いたと思います。ご評価に恥じない

汗のかき方をしなければならな
いと思います。

たいへんよい刺激をいただきました。
した。ありがとうございます。

加藤 一孝〈東京〉

株式会社ムサシノキカイ

二〇〇八年に発生したリーマン
ショックの影響を受け、売上も
約四〇%減少し、先の見通しが
全くつかなくなりました。長引
く不況のなか、塾長の教えであ
る「不況を乗り越える五つの方策」
を社員全員で徹底的に実践いた
しました。

その結果、昨年の売上、経常
利益ともに大幅に改善されまし
た。塾長からの学びを実践し、
結果が出たことに、心から感謝
しております。さらに全社員で
学んでいこうと思っております。

石原 公雄〈静岡〉

シーズイシハラ株式会社

入塾し、「会社を良くし、社員
の幸せを追求していく」という
会社経営の基本に立ち返り、従
来の考え方を軌道修正し、私な
りに努力をしてきた結果がこの
ような受賞に繋がったのではな
いかと思っております。

ただこれに驕ることなく己を
律し、会社が掲げた目標に向かっ
て邁進していく所存であります。
本当にありがとうございます。

中野 哲郎〈播磨〉

中野プランツ株式会社

このたびは、稲盛経営者賞を
いただき、感無量です。この受
賞は、社員とその家族、また協
力会社の皆様、そしてお客様の



企業業績2グループ(売上高10億円以上50億円未満)

第1位《あおもり》 販賣法人 英智会 村上 博
総額約1億5千万円、利益を伸ばし、14%近い利益率を出した

第2位《東 京》 ㈱グローバルデザイン 佐々木 誠一
安定して20%を超える利益率を維持しました

第3位《山 崎》 グラックス株式会社 大塚 章
継続して売上と利益をともに伸ばしました

お蔭であり、すべての方々に感謝の気持ちを伝えたいと思います。

日本は東日本大震災の傷も深く、またわが社を取り巻く環境もひじょうに厳しい状況にあり

ます。しかし、社員全員でことに当たれば、乗り越えていける自信も湧いてきています。

今よりリセットし、ゼロからスタートします。くじけそうになった時には、塾長の言葉を思い、また塾生の皆様のお借りしたいと思っています。

ありがとうございます。

竹延 哲治(北大阪)

有限会社山水園

このたびは栄えある稲盛経営者賞をいただき、誠にありがとうございます。経営者として未熟な私が受賞したのを機に、今まで以上に社員を巻き込んで、働き甲斐のあるすばらしい会社にしていききたいと思います。

価値観を共有することはたいへんエネルギーのいることです

が、焦らず一步一步着実に前進していきたいと思っています。全ての人の感謝の気持ちを忘れずに。

藤 雅人(大坂)

株式会社エーゼット

このたびは、栄えある稲盛経営者賞を賜り、誠にありがとうございます。私には身に余る賞で、この賞に恥じないような会社にしたいと思っています。いい意味でこれからの大きなプレッシャーとなりました。

一九九七年に入塾してもう十五年が経ちました。塾長には感謝の気持ちでいっぱいです。盛和塾に入って本当に良かったと思いました。

ご恩返しができるよう、全従業員との理念の共有に努めます。

簀やぶ 修弥しゅうや
〈南京都〉

株式会社ミル総本社

このたび「稲盛経営者賞」受賞の榮譽にふれ、たいへん光榮に存じます。

受賞の第一報には、ただ驚きで、喜びの声すら出ませんでした。しかし、「京セラフィロソフィ」の輪読・学びを重ねてきた社員の喜ぶ姿を見て、社員と周囲の



人たちと共に受賞したことを実感しています。

これを機に、稲盛塾長の教えをさらに実践に生かし、社員・お客様・地域の皆様の健康と幸福の増進に寄与すべき、健康生活応援企業の役割を果たしてまいります。

林はやし 昭あき
〈三河〉

昭和製薬株式会社

二〇一〇年一月に、塾長がJALの再建にご尽力されることを知った時から盛和塾での学びに本格的にスイッチが入り、当社でのフィロソフィの導入を決意いたしました。

それより二年半、社員と共に一生懸命に塾長の教えを学び、実践しております。

このたび、ひとつの目標として

いた「経営者賞」をいただくことができ、社員と共にこの喜びを分かち合っております。

帯谷おひや 伸一しんいち
〈庄内〉

株式会社東北ハム

盛和塾に入塾以来目標にしていた稲盛経営者賞の榮譽に浴し、心から感謝申し上げます。これもひとえに、稲盛塾長のお導きのお陰であるとともに、ソウルメイトの皆様との切磋琢磨の成果です。お世話になった皆さま並びに、これまで苦楽を共にしてきた従業員一同に深く御礼申し上げます。

この受賞を励みに、今後も従業員一同力を合わせて、より立派な会社にしていくために、精進することをお誓い申し上げます。

梅守^{うめもり} 康之〈東京都〉

株式会社梅守本店

本部事務局からの電話で「稲盛経営者賞に決定しました」という言葉を聞き、現実の出来事なのかという驚きでいっぱいでした。

このような栄えある賞をいただき、経営が厳しい時に信じて付いてきてくれた従業員一同に改めて感謝するとともに、更に気持ちを引き締め、より一層精進し、結果を出し経営者としての役割を果たしていきます。

今後は「一人ひとりがうめもり」の思いを持った従業員とともに愛と誠と調和のお寿司を全国世界に発信していき、社会のお役に立てる会社を目指します。

そして五年後に十億以上のグ

ループで表彰されることを新たな目標として掲げたいと思います。

藤田 聡〈大阪〉

株式会社藤田工業

受賞の連絡をいただいた時、ただ驚くばかりでした。しばらくすると胸に込み上げてくるものがあり、目頭が熱くなりました。そして理解者である妻に震える声で電話報告しました。

振り返りますと、リーマンショックをどう乗り越えていくか色々試みたことを思い出します。役員報酬のカットを始め、身を切る思いもしましたが、なんとと言っても従業員の人達が丸となって力を出してくれたことを忘れません。

また、関連会社の閉鎖や貸し

工場の返却など先代の築きあげたものとの決別を決断してくれた現会長にも感謝しています。

そして、これらを動かす原動力になったのが盛和塾との出会いであり「強烈な願望を心に抱く」ことができたからだと思っています。これを機に更に精進してまいります。

浅井 信幸〈東京〉

株式会社神田製作所

経営道白帯の私が稲盛経営者賞をいただくことは恐れ多いことと存じております。今後も盛和塾という経営道場で稲盛塾長の教えを学び経営の稽古に励み、登れども登れどもまだ麓の経営の道を歩んでまいりたいと願っております。

そして、当社の企業理念「当

社の存在が社会の幸いの源となる」を実現できるように経営道の試合を毎日毎日戦っていきたくと強く願っております。

前多^{まえた} 俊宏〈東京〉

株式会社エムティーアイ
非製造業第一グループ第一位を
いただき、誠にありがとうございます。

当社は、マーケティング、コンテンツ制作、技術開発の相乗効果により、お客様が真に求める高品質のサービスをスピーディに生み出していきたいと考えています。

急速に拡大しているスマートフォン市場においても、こうした独自に培ってきた力を総合的に強化し、お客様に新たに感動を与え「一生のとも」となる付加

価値の高いサービスを提供し続け、今後も持続的な成長を実現していきたいと思っています。

竹市^{たけいち} 靖公^{やすひろ}〈名古屋〉

株式会社フロンコビリー
ジャスダック、東証二部と上場させていただきましたが、その間ずっと会社を身売りしてしまいうことがあったのではと、考えていました。経営手腕のある人、人間味のある人でも、上場し、身売りをした人を沢山知っていたからです。そのため、原点に帰って経営を学び直すため、入塾させていただきました。

経営には人間性と数字が必要だと思っています。「心を高める、経営を伸ばす」であります。

今後とも仲間の永続的物心両面の幸福に挑戦し続けます。

山田^{やまの} 朗弘^{らうこう}〈横浜〉

平安レイサーサービス株式会社
今回社長でもない私が受賞させていただいたことは、祖母から始まり現社長までの三代の経営者が努力し続けてきた結果、会社が認められたのだと思っています。

私自身はフィロソフィの理解も実践もまだまだ足りませんが、所属している横浜塾の先輩方や若手会という分科会のメンバーに支えられ、日々がんばっています。

これを新たなスタートとして家族である従業員を守り続けられる経営者を目指し、精進したいと思っています。本当にありがとうございます。

村上 悼^{あつし}（あおもり）

医療法人芙蓉会^{ふようかい}

青森に絶対必要とされる芙蓉会にしたいと思い、従業員へのフィロソフィの浸透を心掛けてきました。今回の受賞は、それを認められたと思います。

まだまだですが努力していきます。ありがとうございます。

佐々木 桂一（東京）

株式会社グローバルプロダクトブランニング

本日表彰の誉れに感激しております。「心から ありがとうございます」という気持ちです。全てに感謝し、社会の進化に貢献しつつ、スタッフと共に成長していきたいと強く決意いたしました。

せっかくの貴重な機会ですの
で、僭越ながら、ここ数年の私

の信念について語らせてくださ
い。

私達経営者は「Dreamer

「夢追い人」であり続け、若い人
現場の夢に耳を傾け、共有し、
その実現をも経営の課題として、
更に高みへと進んでいくべきでは
ありませんか？

経営は精神的修行と同じだと
感じます。ありがたいと思うこ
との連続です。僕は夢を追いか
けることが経営だと信じ、日本
を元気にいたします。

大畑 憲（山陰）

ダックス株式会社

受賞の報を聞いた時には感極
まり涙してしまいました。盛和
塾に入塾以来、稲盛塾長へ業績
の向上をもって恩返しをしたい
と強く願っていただけに、こ

のたびの受賞は、私にとつても
会社の同志である全社員にとつ
ても夢のような受賞です。全て
は稲盛塾長と盛和塾との出会い。
そして素晴らしいソウルメイトの
皆様との出会いと心より感謝い
たしております。

この受賞を機に更に精進し、
永続して発展していく会社作り
に邁進していく所存です。あり
がとうございました。

おおくし
大串 哲史（千葉）

株式会社オクシ

このたびは、栄えある稲盛経
営者賞をいただき、誠にありが
とうございます。

入塾したで、まだ一店舗の時、
「これから多店舗展開をしようと
思っていますが、何をしておいた
らよいですか？」という私から

の質問に対し、「仕組みを作る」とだ。大きくなっても使える仕組みを作っておくことだな」と塾長が直接答えてくださいました。何かを考える上で、この一言を忘れたことはありません。

お陰様で、今期で十期連続の二ケタ成長となります。すべては、塾長のこの一言のおかげです。この一言をいただいていたいなかったらと思うと背筋が凍りつきます。すばらしい会社にして、結果を出し続けることが、唯一の恩返しだと勝手に思っております。今回の受賞を機に、更に精進して参ります。本当にありがとうございます。

原田 久光ひさみつ
〈名古屋〉

原田車両設計株式会社

一九九三年に三十一歳で起業

し、二〇〇五年には行き詰まりました。つぶれない経営とは、成長発展する経営とは、生きいきと皆が働けるいい経営とはどうすればよいのか。翌年の二〇〇六年にご縁をいただき、入塾しました。

現在、乾いたスポンジのごとく体の隅々まで稲盛哲学を吸収させていただいている最中です。可能な限り塾長の警咳に接する時間を作り、ど真剣に学び、ほんの少しだけ実践ができるようになりました。その学び時間を与えてくれた全従業員に感謝し、恩返しをしていきます。

山岸 暢のぶ
〈東京〉

株式会社タナット

このたびは稲盛経営者賞を賜り心より御礼申し上げます。

一九九七年の入塾以来「いつかは経営者賞」と思い経営しておりました。今コメントを書きながら「あれはなんと利己なのか」と思います。

しかし受賞を報告した際、社員が心より喜んでくれた姿を見ると「一緒に経営していたのだな」と喜びを感じました。これもひとえに塾長のご指導のおかげと感謝申し上げます。

これを機により一層精進し、経営の王道を歩むことを誓います。

金牧 信二のぶ
〈シリコンバレー〉

SUSUMU International
(USA), Inc.

このたびは栄えある稲盛経営者受賞を賜り、誠にありがとうございます。

この受賞は、稲盛哲学の学び、シリコンバレー塾皆さまからの学びをご提供いただけたお蔭であると、感謝の気持ちでいっぱいです。

盛和塾で学ばせていただいていることをひもとき、実践に結び付けようと目指しておりますが、その道は遠いです。

まだまだ未熟者ではありますが、この受賞に恥じない会社にし、更に精進して参ります。今後ともご指導の程宜しくお願い申し上げます。

おおき
大城 幸治（福岡）

株式会社ダイワライフ

思いもかけない受賞にたいへん恐縮しております。本部からの第一報のお電話では、最初ピンとこず、とまどっておりますが、

「稲盛塾長自らお選びいただきました」というお言葉に、涙が溢れてきました。

朝早くから夜遅くまで共に努力をしてくれている全従業員とその家族に、心より感謝するとともに、身に余る受賞に恥じないように常に謙虚な姿勢でこれからも学び続けます。そして全社一丸となって更に良い会社にしていきます。ありがとうございました。

井浦 康晴（新潟）

株式会社マックス開発

この度の世界大会にて、稲盛経営者賞をいただけたことに、大変感謝しております。

それと同時に、盛和塾新潟の代表世話人を仰せつかっておりましたので、ようやく責任を果

たせた思いです。

まずは何としても四年後に無借金経営を達成し、皆さまの恩に報いるよう、そして地域の皆さまにより一層喜んでいただけるよう今後とも、謙虚な姿勢を忘れず精進していきたいと思えます。

稲盛塾長本当にありがとうございます。ございました。



世界大会特別アンケート

体験発表者とご同業・同塾の方へ
いただいたご感想を、掲載いたします。

帯谷伸一さんへ

荒川 昭正〈庄内〉

同塾代表世話人

帯谷さんは、庄内塾開塾来のソウルメイトであり、庄内盛和塾生の中でも最も勤勉で仕事好きな経営者の一人です。今回の記念すべき世界大会の発表においても、勤勉で実直な人柄が伝わってくるようなすばらしいお話でした。

帯谷さんは、塾長例会のみならず、東京塾の有志の方々と毎月のようにフィロソフィ

勉強会に参加され、その学びを庄内塾生にもフィードバックしてくれていました。また、機関誌「盛和塾」のバックナンバーを一号から熟読して東北ハムフィロソフィとしてまとめられ、さらに感想と自分の考え方も付け加えたものを輪読会用として庄内塾の皆に毎週月曜日にメールしてくれていました。本当に頭の下がる努力家です。

口癖になっている南洲翁遺訓の「誰にも負けない努力」を塾生にも率先垂範するということなのでしょう。

また、部門別採算も熱心に研究され、毎日たった一人で深夜まで働いている帯谷さんの姿を見て、社長があんなにがんばっているではないか、

可哀そうではないか、と周りに思わせるぐらいがんばった結果が今回の発表に滲み出ていたと思いました。

庄内塾生の励みになると思っています。帯谷さんに感謝。

中野哲郎さんへ

藤田 覚〈播磨〉

同塾代表世話人・二〇二二年世界大会発表者

発表当日、中野哲郎塾生に激励の声をかけると、度胸の座っているはずの彼にしては珍しく顔が緊張で小さくピクピクしていました。内心心配でしたが途中からエンジンがかかってきて、笑いも取り堂々としたすばらしい発表をしてくれました。

この厳しい企業環境の中でも特筆すべき高収益をあげて

いる経営者でありながら、自主例会に熱心に出て学んでくれているはずなのに、その努力の中身はブラックボックスだった中野哲郎塾生。それは多分に彼が普段から照れ屋でマイペースのため、人にあま



大会前日のリハーサルにて

り「陰の努力」を見せたくはなかったからでしょう。でも、この度の世界大会での発表は堂々と「陰の努力」の一端を披露してくれて〈播磨〉塾の誇りとなりました。

その「嘘をつかない」という塾長の教えを終始一貫された、ぶれない経営方針のエピソードは、会場の多くの塾生に勇気と感動を与えただろうと思います。塾生として学んだものを自社に落とし込む努力の中で、いつしか「宇宙の意思と調和する経営」が完成していったからだと思います。今後はその高収益を打ち出す具体的手法を、〈播磨〉塾の若手塾生へ伝授する立場でもがんばって欲しいと期待いたします。

十河孝男さんへ

乾 篤之〈香川〉

同塾代表世話人 二〇〇九年全国大会発表者

十河さん、優秀賞受賞本当におめでとうございます。

日頃から十河さんはとても謙虚、また優しい思いやりのあるお人柄で、今日の徳武産業のビジネスモデルはまさに十河さんのお人柄そのものが滲み出たものだと思います。

困ったお年寄りの悩みに耳を傾け、履きやすい靴を片足からでもおつくりになるという、誰もが避けたがる面倒な仕事を、お年寄りへの一途な優しさで、そこに創意工夫を加え、ニツチで新たな事業分野を確立され、見事に成功に導かれました。発表時の画面

に映されたピンクの靴を履かれたおばあちゃんの満面笑みの顔がとても印象的でした。

一方、数年前の塾長例会時に、塾長から営業利益が低いと指摘され、今回の発表では営業利益八%にまで立派に向



ピンクの靴の奇跡 (P.79参照)

上されました。その実践努力には改めて敬意を表す次第です。

この「あゆみ」シューズが全国津々浦々のお年寄りの方々に履かれ、喜びと感動の声が更に全国にこだますることを願って止みません。

すばらしいご発表に感動いたしました。この世界大会に参加したソウルメイトの皆様的心里にも大きな感動を与えた事と思われまます。本当にありがとうございます。

末定清剛さんへ

栗田 省三（横浜）

前株ヤスブン社長

感動的な発表をありがとうございました。

二〇〇五年の民事再生法申

請から七年余りの歳月がながれ、再建初期を共に戦えた事を心から感謝します。途中、幾多の困難・障壁もありましたが、事実上倒産した会社が前年度は、一億円を超える経常利益をあげるまでになり、よくぞここまで成長したと感慨深い思いで聞かせていただきました。

人は良い縁を得て花開くといわれますが、稲盛哲学、盛和塾との縁を得られたことは、本当に幸運でした。そして心で責め続けていた義父に感謝できるようになったことは何よりもうれしく、末定さんの成長を加速させていると思います。

「倒産をきっかけにフィロソフィを学び、四十歳という若



リハーサル後に夫人と共に

さですばらしい学びと体験をしている。JALの再建が可能だったように、ヤスブンもがんばって欲しい」と塾長より有難いお言葉をいただきました。末定さんの長所である素直さを生かし、塾長の訓え

に身を投げ込み、誰にも負けない努力を重ね、更なる成長を遂げて欲しいと願っています。

「心を高めると経営が伸びる。それも飛躍的に伸ばし、すむ世界を一気に変える」ことを社員と共に実証し、真の再建を果たすよう祈っています。

松崎秀雄さんへ

濱田 雄一郎（鹿児島）

同塾代表世話人・二〇〇五年全国大会優秀賞

松崎さん、優秀賞受賞、誠におめでとうございます。

盛和塾に入塾を勧めてくださって以来二十一年、共に稲盛哲学を学んでまいりました。特に近年の松崎さんの学び様は鬼気迫るものがあり、

それを逆風下の業界環境や、父上創業会長との葛藤の中、すさまじい気迫で実践展開され、わずか数年前の倒産目前の状態から一気に過去最高業績まで復活。しかもそれを製造業百億円超という経営規模でやり切った執念は、あっぱれと言うしかありません。

日頃の精進振りをいささか知る者としては本当に良かったと思うと同時に、自分も松崎さんに負けぬよう努力するぞと大いに刺激を受けています。

大会のテーマである「心を高める、経営を伸ばす」のための、今大会塾長講話「人と企業を成長発展に導くもの」で話された「塾生よ、闘争心を持って！」は正に松崎さんの体験

発表そのものでした。発表への塾長アドバイスを含め、これからも稲盛哲学を実践され続ける松崎さんと、ガンガン切磋琢磨させていただきたいと思います。

すばらしい発表ありがとうございました。これからも益々のご発展を心よりお祈り申し上げます。

宮嶋誠一郎さんへ

針谷 了〈滋賀〉

同塾代表世話人二〇〇四年全国大会優秀賞

宮嶋さんの今回の発表は参加者に大きな感動と勇気と元氣をもたらしました。

環境に非常に敏感な滋賀県での重油事故は、会社の存続にかかわります。宮嶋さんは盛和塾での学びを実践され、

嘘ごまかしを一切せず、真摯な姿勢で臨まれました。普段の経営だけでなく、いざという時に稲盛塾長の教えを学んでおくことの大切さを我々に教えてもらいました。

リーマンショックで売上が八割も減少した時も泰然自然若、自社の発展計画書を作成し、フィロソフィの確立を図り、その後のV字回復の足がかりとされました。危機であればあるほど塾長の教えを自社のフィロソフィとして活用することが大切であることを示してもらいました。

宮嶋さんは天性の明るさと素直さという経営者としての資質に恵まれており、加えて仕事に対する熱意と社員を思いう心が大変に強い人で、すば



大会前日の発表者激励懇親会にて

らしい仕事のセンスもお持ちです。

盛和塾で学ぶことにより塾長の「考え方」を実践したのですから、人生（仕事）の方程式の通りすばらしい結果となりました。今後の会社の成長がとても楽しみです。

宮嶋さんありがとうございます。
ました。

清水鉄志さんへ

川森 晃〈札幌〉

同塾世話人

清水さん、最優秀賞受賞、
本当におめでとうございます。
わかりやすく、ユーモアも交



懇親会にて発表者と談笑される塾長

えられ、すばらしい発表でした。札幌塾生はもとより、多くの塾生は深く感動いたしました。

塾長からも開口一番「すばらしかったです。こんなことが本当に起こるのですね。感動いたしました」とのコメントがあったと思います。その内容は起業時より稲盛哲学を実践され、まさに今日の成功へ至ることを実証したものでした。

発表前、塾長のそばで体験発表ができること、ただそれだけで自分は幸せですと口癖のように言っていたことをよく覚えています。

発表の中で店舗展開を急ぐあまり、フィロソフィ教育が不足し、社内に隙間風が吹く

ようになり、あらためて「フィロソフィをど真ん中に置く経営」が必要と考え、人材教育に徹底的に情熱を傾けた結果、昔のように元氣を取り戻してきたとの事。分科会において清水さんのフィロソフィひもとき等での説得力ある話の裏には、このような実践があることを知りました。今後もし是非、御指導いただければと思います。

今の日本には「はなまる」のような元氣会社が必要で、す。百億円企業、がんばって達成してください。清水さんなら出来ます。応援しています。

最後にすばらしいご発表を聞かせていただき、本当にありがとうございます。

石川典男さんへ

高山 詠司（佐倉）

同塾世話人

石川さん（お父さん）の発表を一心に見つめながら聞き入る長男、善章さんの真剣な横顔が印象的でした。父を尊敬し、父の尊敬する稲盛塾長を尊敬し、父子二代で学ぶ姿の美しさに感動を覚えました。

記念すべき盛和塾第二十回世界大会において、四千名の塾生の前での体験発表は、我々佐倉塾生にとっても大きな誇りであり感動でした。

また、今回石川さんのために佐倉塾生の八割近くの人が応援しようと参加してくれたことは、石川さんが代表世話

人として佐倉塾のために日頃より利他の心で塾運営に尽力されていたからではないでしょうか。

日頃より塾長の教えを守り、利他の心を判断基準とし「常に相手の立場に立つて考え行動する」をベースに三方よしの経営を謙虚に進めていらっしゃる石川社長は佐倉塾生の目標であり、お手本です。これからも、佐倉塾を引っ張っていつていただきたいと思えます。

最後に塾長より、利益率は三%を維持すること。日本の齒科技工の技術力は世界に通用するので、是非新たな輸出産業として発展させていってほしいとのアドバイスをいただきました。

このことは、石川社長にとっても後を継ぐ善章さんにとっても未来への確固たる指針となり、何物にも代えがたい宝物になったことでしよう。

今回の発表を機に更なる発展をされますよう心よりお祈りいたしております。ありがとうございました。



塾生企業[自動車関連]特集広告



McLaren



八光自動車工業株式会社
www.hakko-group.co.jp

Vitz



がんばろう郡山! がんばろう福島! がんばろう東北!

ネットトヨタ郡山株式会社

〒963-8023 郡山市緑町17-8 TEL024-927-5665代



新車マイカーリース「スーパー乗るだけセット」お客様はガソリンを入れて乗るだけ

ナリタオートショップ

自動車販売・カーリース・車検・钣金塗装・自動車保険

http://e-carsearch.net/narita/
info@narita-auto.co.jp

TEL 054-646-7002 FAX 054-646-7003
〒426-0036 静岡県藤枝市上青島365-3

株式会社 ナリタ
盛和塾「静岡」成田俊隆

“自動車の困った”を解決!!

大進自動車

検索

やまなし塾 齊藤哲治

車検・キズ・ヘコミ・直し・新車・中古車販売・自動車保険

ホームページでお得なクーポンをGET!!

http://www.daisin-motors.com

大進自動車工業有限公司

TEL 055-224-4681

〒400-0042 山梨県甲府市高畑2-8-8



PRIUS

CO₂ 12%削減

(有)ダイツ

RHYBRID

LPG + Electricity + Gasoline

電気+ガソリン+LPG

盛和塾「北大阪」大野二郎 大阪市平野区加美北6-11-34 Tel 06-6791-4178

I AM GIULIETTA.



こころ踊るイタリア車をおとどけします

フィアット京都・アルファ ロメオ京都

京都市右京区西院西溝崎町15 TEL (075)325-1500 http://www.alpha-1.jp



盛和塾 京都 井上雅文
(株式会社 大黒商会)

「スーパー乗るだけセット®」全国で展開中!

累計販売台数 1万台突破! 全国メンバー79社。お気軽にお問い合わせください。

NIS (有)西自動車商会 ☎098-938-7255 【盛和塾沖縄】津嘉山 修

アンケート

ご参加のみなさまから寄せられたアンケートをご紹介します。

体験発表編

保田 晃宏 〈大阪〉 谷口 歯科

成田デンタル様とは三年ほどのお付き合いです。塾生企業とは知らず、この営業マンのいる会社なら良い商品を納めてくれるだろうと思い、取引を始めました。彼の人柄は「利他」そのもので、われわれ医院の「営業マンコンパ」にも快く出てくれ、医院のパワーの一つとなっています。

いくら体験発表が立派でも、現実と離反していればさみしく

なりますが、今回石川さんの発表は見事に合一しているので感動しました。

濱本 匡也 〈同伴者〉(株)大北製作所

帯谷様のご発表で、これまで評価されていた要領の良いベテランが抜けたところ、それまでまじめで目立たなかった人が頭角を現したとありました。

自分の会社にも、能力を持ちながら周囲に気を配るあまり、本来の力を出せずにいる人が何人もいます。社員全員が実力を発揮できる社風にするにはどうすべきか、もう一度フィロソフィと照らし合わせて考えたいと思います。

劉 継恩 〈青島〉山東秋香食品有限公司
心が洗われました。世の中に

心を純粹にしてくれるこのような場所があることに驚かされました。まさにビジネス界における桃源郷（ユートピア）です。

どの発表者も塾長が説かれていたトップクラスのリーダーであり、人格は深沈厚重で、決して通常見られるような口先だけの利口者ではありません。

彼らは魂を込めて我々に語りかけ、話しかけてくださっており、その言葉は心まで揺り動かします。また、心の奥底からの交流によって、自らの魂を磨いています。

会社内部の恥を避けようとする人は誰もおらず、素直に現実を直視して魂の深くまで変革を起こしている。その誠実さは正午の陽光のようであり、時に私が目を開けられないほど率直です。

伊藤周作〈同伴者〉

林・園部法律事務所

いちばん心に響いたのは、〈札

幌〉清水氏の発表です。

清水氏は「フィロソフィが自分を苦しめた」と言います。それは、清水氏が怠けた自分やフィロソフィを実行できない自分を厳しく戒めていることの証拠だと思いました。そして、フィロソフィに反した時は自分で自分の頭を叩いて叱る。また「自分は何も分からないから、常にフィロソフィに基づいて判断をしている」と話されました。

愚直とはまさに清水氏の姿勢をいうのだと思いました。傍から見れば笑ってしまうくらいまっすぐにフィロソフィに向き合っていていく、そして自分は何も

分らないと自覚することで、

フィロソフィという基軸からぶ

れない経営ができているのだと

思います。

「愚直に」というのは簡単です

が、普通は周りの目を気にして

しまいます。いろいろな情報、

知識が邪魔をします。バカだ、

愚かだと思われるくらい素直に

なることがどれほど難しいかを

清水氏に教えていただきました。

塾長講話編

川谷周平〈北大阪〉西日鋼運輸(株)

塾長講話の中で、これほど「闘

争心」がクローズアップされた

お話はなかったように思います。

弊社創業者が、小生が幼い時に

「何クソ!と思え」とよく口にし

ていたことを、講話を拝聴しな

がら思い出しておりました。

善きことを思い、善きことを

行えば、必ず善きことが起こる。

まさにこれを愚直にできる心を

養うことが大切であるのですが、

そこには「美しいところ、正し

い考え方、誰にも負けない努力

(闘争心)」が必要であると改め

て教えていただき、後半戦に向

けて心の準備ができたように思

います。

稲山由美子〈同伴者〉(株)FVP

すごいと思いました。四千人

という聴衆ではなく、塾生一人

ひとり、一社一社に投げかける

激励のメッセージだと思いました

た。JAL再建の力となった美

しい心の持ち主である皆さんに、

未来を託したいという思いも伝

わってきて、胸が熱くなりまし

た。「今こそ闘争心を」と繰り返しおっしゃった意味をちゃんと受け止め、決して忘れてはいけないと思いました。

ぐずぐずするな、ひるまず前に進め、妥協するな、やるなら一氣に——くすぶっている気持ちに火を付けていただきました。

すむ世界を変えろという強い意志と実行力で、すぐにやりま

松本賢一〈同伴者〉

スタープラスチック工業(株)

JAL再建の真の要因の中で、すべきことをやり尽くした末に絶対的な存在が事をなしたというところに、すさまじいまでの経営努力を感じました。「天佑」と表現されていましたが、私が今まで感じるものがなかったもの

でした。

闘争心という言葉も随所に出てきましたが、リーダーの資質として不可欠なものであることがよく理解できました。経営とは「意志」すなわち「闘争心」がなければ事は成り得ないことを勉強させていただきました。

丸山政則〈長野〉

(株)アルプスピアホーム

塾長は講話の冒頭で、経営を伸ばすためにはまず自身の心を高めること、心を浄化することと言われました。

私は二年前、経営体験発表での塾長からのコメントで「まだまだがんばりなさい」と言われました。自身を振り返り、日本航空はこんなに変革したのに、どうにも進歩のない自分がいま

す。また反省です。

もっと強い意志と闘争心で成長していきます。

私にとつての「今ここに生きる塾長のひとこと」(大会テーマ)

塚本直之〈石川〉 コマニー(株)

「人のため、世のために役立つことをなすことが、人間として最高の行為である」というひとことに出合い、人生観が変わりました。

今は部下と接するときは常に相手がどうしたら成長するかを考えて対話をしていますし、その人の成長が垣間見える行動をしたときは、涙が出るほどの喜びを感じます。毎日が感動です。ドラマです。

世界大会 20回記念 おめでとうございます

盛和塾 福岡
寺岡 直彦

盛和塾 名古屋
竹中 右門

盛和塾 ロサンゼルス
松 秀二郎

盛和塾 ニューヨーク
山田 進

盛和塾 中国無錫
宗 偉剛

盛和塾 静岡
戸田 直員

盛和塾 熊本
桑原 俊孝

盛和塾 名古屋
狭間 容子

盛和塾 神戸
高橋 克実

塾長 ありがとうございます

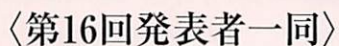
私達は 稲盛哲学を学び 実践し
多くの人々の心に 利他の花を
届け続けてまいります。



第15回 全国大会：経営体験発表
『動機の桜の会』一同

盛和塾世界大会20回

—心を高める、経営を伸ばす—



梶山	大窪	加藤	平井	成田	杉本	西里	湖中
龍誠	唯之	勝	達雄	仁孝	真一	長治	明憲

祝

盛和塾世界大会 20回記念

我等が同志 8 名、
3 年前の全国大会での発表を機に結束を固め、
学びの実践に努めて参ります！

2009年経営体験発表者一同



松	小	井	尾	江	太	山	乾
井	池	上	松	見	田	田	
紀	由	高	豪	い	清	邦	篤
潔	久	志	紀	づ	利	雄	之
				み			

盛 和 塾 20回 世界 大会

心よりお喜び申し上げます。



栗屋野 盛一郎
〈横浜〉
盛和工業株式会社
代表取締役社長

稲盛塾長、塾生の皆様感謝申し上げます。波瀾万丈ありますが「試練に感謝」心を高め経営を伸ばして参ります。



中原 正美
〈福岡〉
株式会社エクシス
代表取締役社長

塾長の言葉を受け「経常利益10%」の目標を掲げました。道半ばですが、決して諦めず、必ずや達成致します。



丸山 政則
〈長野〉
株式会社アルプスピアホーム
取締役会長

塾長のご指導のお陰で利益が2倍に向上しました。全員が自立し、連携を強めたからです。まだまだやります。



雨宮 美智子
〈やまなし〉
有限会社花やの前の美容室
取締役会長

稲盛塾長、そして世界中のソウルメイトに心から感謝しております。今後も誰にも負けない努力をして心を高め、経営を伸ばして行きます。

その後の

今ここに生きる 塾長の一言

第18回全国大会
発表者一同



福島 裕
〈大阪〉
福島工業株式会社
代表取締役社長

全国大会発表時塾長から四つのご指導を頂きました。これらを全社員で実践してきた結果3期連続増収増益が達成できそうです。塾長に報告とお礼を申し上げます。



今泉 治朗
〈北大阪〉
株式会社サンウェル
代表取締役社長

「勇気をもって事に当たる」ことによって苦難・困難なことも乗り越えられています。塾長をはじめ皆様に感謝です。



西 泰宏
〈徳島〉
西精工株式会社
代表取締役社長

塾長からご指導いただいたことを誰にも負けない努力で実践して強い『ものづくり』を目指します。いつもありがとうございます。



久枝 俊夫
〈ブラジル〉
Sementes Boi Gordo Ltda.
(ボイゴルド種子有限公司)
代表取締役社長

「このブラジルの社会で、塾長の教えを立派に生かし続けていきます。」



心を高める、
経営を伸ばす

敬天愛人

祝 盛和塾 第20回世界大会
心より感謝申し上げます

[盛和塾] 鹿児島 塾生一同

祝世界大会開催20回



塾長 7月2日福井での公開フォーラム有難うございました

盛和塾福井 塾生一同

祝 盛和塾世界大会 第20回開催

心よりお慶び申し上げます。

盛和塾〈広島〉塾生一同

塾長のますますのご活躍とご健勝を心よりお祈り申し上げます。

東孝昭	國廣隆	中島修治	福原治彦
池田達美	久保勇人	西本義弘	松原秀行
大浦眞嗣	黒木博之	畑中博子	松本隆弘
奥芳和	小池智教	畑中大助	松本幸雄
奥野淳司	小積忠生	初山誠克	三上英晃
梶田美智義	小林輝久	花崎章	三上祥平
片山晋一	柴田脩司	平岡勇一	道方典行
亀井正	鈴木俊哉	拓人	村上雄志
金村亮	高橋大蔵	章二	山崎通利
川野真治	竹鶴寿夫	真弘	吉崎和成
川本義二	田中登志子	福井弘	渡邊朋唯
岸保宏	田中敏彦	福戸山裕弘	
木曾一成	近本肥干		

祝 世界大会20回開催

PASSION ——— 情熱

★ Profit 利益

★ Ambition 願望

★ Sincerity 誠実さ

★ Strength 真の強さ

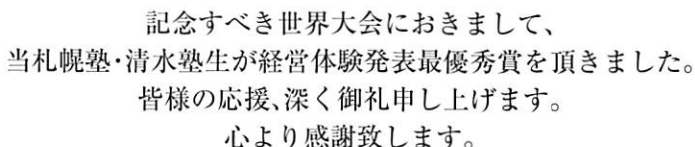
★ Innovation 創意工夫

★ Optimism 積極思考

★ Never Give Up 決してあきらめない



※書籍「成功への情熱—PASSION」より



札幌塾も開塾20周年！

9月13日札幌にて、東北・北海道塾長例会開催

たくさんのソウルメイトの皆様にお会いできる事を本当に嬉しく思い、
心よりお待ちしております。

盛和塾札幌 塾生一同

世界大会20回のお祝い

塾長、いつもありがとうございます

江	栗	蔵	木	木	管	河	萱	亀	金	加	小	尾	尾	岡	大	太	大	衛	江	岩	岩	井	井	井	伊	伊	石	池	池	安	阿	穴	青	山		
田	林	前	村	原	須	野	野	島	井	丸	嶋	形	見	西	田	倉	藤	藤	尾	尾	上	上	上	藤	原	勢	永	永	田	藤	部	見	阿	知	山	
栄	達	勝	寿	信	博	誠			文	久	嘉	晴	要	康	匡	清	崇		俊	謙	隆			隆	哲	諭	啓	征	勝	暢	清	陽	孝	龍		
至	太	郎	二	彦	造	久	豊	男	徳	造	一	關	聯	博	義	生	彦	利	史	仁	郁	吾	五	次	楓	也	吉	司	誠	司	立	啓	治	一	典	志

[illegible]

由	吉	吉	吉	山	矢	柳	葉	葉	森	南	南	光	三	舩	堀	帆	藤	廣	廣	平	平	平	日	原	原	林	濱	羽
見	原	田	田	村	羽木	井	真寺	師	腦	長	三	ケ	巴	崎	秋	田	瀬	瀬	瀬	川	岩	高	馬	原	水	田	田	野
真治朗	一宏	祐一	靖	太一郎	光功	智雄	哲彦	秀典	俊夫	宗明	公憲	安浩	清人	一克	忠紀	忠熙	勝貞	英二	昌寬	照正	隆太郎	七口子	祥彦	繪美	琢也	拓也	浩治	秀治

盛和塾大分一同

盛和塾 山口

膝を突き合わせ 腹を割って語り合う 「車座コンパ」

祝 世界大会20周年
心よりお慶び申し上げます

盛和塾《やまなし》塾生一同



祝 第20回世界大会

— 盛和塾ハワイ塾生一同 —

A

やさしさと思いやり
AKAHAI

L

調和と融合
LOKAHI

O

喜びを持って柔軟に
OLU'OLU

H

ひたすら謙虚で
HA'A HA'A

A

忍耐と我慢
AHONUI

SEIWA
YUKU
HAWAII

※ALOHAとは、
「愛、慈しみ、感謝、平静、共感」
などの意味を持つハワイ語。

視

世界大会開催 20回

塾長、ありがとうございます。

青木一雄
青倉一人
秋田正人
蘆田 恭正
安達悠司
安土育志
網田知邦
荒川慶一
栗野優子
安藤隆一
井尾幸志
井尾真紀子
池田紘章
池坊由紀
石関慎一
石本浩治
磯谷康夫
市田美加
市原洋晴
伊東卓男
伊藤 博
稲盛豊実
稲盛 誠
井上 晃
井上惠介
井上重樹
井上 祐
井上雅文
井上光宏
今井一雄
今井浩志
岩井美晴
岩崎 博
巖本 博
上田哲也
上出博之
植松幸三
上村博美
植村嘉宏
臼井亜希子
宇野 進
宇野充俊
海来美鶴

榎本定文
岡野真巳
岡野益巳
岡村充泰
岡本和徳
岡本 厳
岡本繁夫
岡本豊洋
岡 慶忠
小川ゆき
奥出真通
奥平昌宏
小畑 章
角井美穂
片岡哲也
加藤善彦
金澤洋夫
金森満幸
金島良和
狩野一成
亀田憲明
河合典之
川島孝一
川端健嗣
川端雅彦
河原正晃
河原義夫
北尾謙一
北村憲司
北村 典
北村やゆ子
北村幸雄
木下博史
木脇和政
木村隆紀
木村充博
木村陽之
桐野宙治
岡弘栄治
國松 朗
熊谷貴夫
熊谷隆慶
栗山裕光

久和幸司
高津靖史
皇甫 樹
小島滋人
小谷真由美
小林慎吾
小松義明
小山彰夫
小山敦子
小山俊美
才木浩介
井井克人
坂本賢一
作島 寛
佐々木勝則
佐々木晋一
佐竹洋吉
三大栄次郎
滋野泰和
七里 浩
篠田泰介
芝田有輝
下野恒裕
白崎幸男
菅原尚也
鈴木 陽
妹尾吉規
曾根秀夫
平 義樹
高城正明
高桑慎吾
高田真嗣
高野泰明
高橋 功
高橋克彰
武田隆久
竹田裕美子
竹ノ内壯太郎
立木真昭
建野泰正
田中敬次郎
田中耕太郎
田中達哉

田中知利
田中信行
谷口 聡
谷口幸應
谷村紘一
田丸みゆき
田村圭吾
田村隆博
田村 浩
近森佐太郎
塚腰高秀
津田 昂
津田英男
土山雅之
都築建吾
津村元英
土井 茂
戸川貴仁
富家靖久
豊嶋利生
鳥居興彦
鳥本武嗣
中井圭介
仲 一朗
長井正樹
長尾光洋
中川健吾
中川晴雄
中島 勝
永田智之
中谷一郎
中西英貴
中野幸治
中野幸太
中 英也
中村隆仁
中村拓平
中村直樹
中村憲夫
中村久義
中山博雄
成宮 潤
南部邦男

西川欽一
西村 猛
西脇真次
野崎智之
野田尚志
野村啓介
野村直史
野村正樹
長谷川健
長谷 繁
羽出山 仁
濱田浩二
林 幸平
林 保行
原田詔石
東 宗謙
久田繁雄
平井達雄
平田晃一
広瀬 裕
深堂一嘉
福田治夫
房本伸也
鮎子田昭司
藤林知花
藤本治樹
藤原秀政
堀尾 隆
堀部一功
政道玄室
松井寿文
松居秀幸
松永幸廣
松山 茂
三木崇司
三木 充
水谷 匡
三橋 宏
三宅亮一
宮崎雅也
宮下友紀子
村井健二
森 明子

森内 亨
森内康子
盛田一成
森 大生
森本知行
八重津真彬
安井岩夫
安田昌弘
安村幸駿
安本晃通
山岡惠美
山岡憲之
山岡弘幸
山口忠洋
山越裕司
山下耕平
山下英雄
山添 亮
山田拓広
山中泰宏
山本剛久
山本登世子
山本 弘
由良紀枝
横山康介
横山陽子
吉岡信昌
吉岡浩一
吉田恵子
吉田真紀子
吉野輝永
芳野佑伍
吉野由美子
米澤泰一
若林卯兵衛
脇坂雄三
和田東世子
渡邊 大
渡邊敏和
渡邊倫久
渡部隆夫
渡部秀敏

以上 257名 (2012年7月18日現在・50音順)

盛和塾 京都



苦しい時 悲しい時 つらい時
写真をみつめながら 塾長のお言葉
に背中を押して頂いてギヤーチェンジ
しています 感謝
島田 浩子



知床ツアーで天風師「研心抄」の読
み方を眼光紙背に透る様だと褒めら
れ、「20年精魂こめた経営すれば大
成する」と励まされる。
堀口 智顕

感謝

あの日、あの時、あの瞬間…
塾長との思い出スナップ

**世界大会 20 回
お慶び申し上げます**

— 盛和塾 東京 —



2002年、塾長に初めてお会いしたこの
時から私の人生が変わりました！事業
の意義目的をど真剣に考え理念を定
め、人として何が正しいかを判断基
準にし、従業員と一緒に日々精進
しています。本当に有難うございます。
猶木 貴彦



「もう少し赤い口紅の方が元氣に見え
る」とアドバイスくださいました。それ
以来、意識して赤い口紅をするよう
にしています (^ ^)
大塚 由紀子



30人や40人の社員を憶れさせ
んかい！全身に雷が走った。
入塾5年本物の仲間が育ち、
業績が激変、有難さで心が
いっぱいです。
菅沼 佳一郎



2003年塾長例会の翌朝4時から築地
市場を見学。せり場で大間一本釣りマ
グロを購入、皆で堪能し大変盛り上
がりました。どのような場面でも人への気
遣い、やさしさに稲盛塾長の人間の
大きさに深く感銘致しました。人生最高
の師との出会いに感謝、感謝です。
成田 仁孝



東京例会で、司会を担当。ご
挨拶に伺い「いつも、上手な
司会をありがとう」とのお言葉
を頂きました。温かいお心遣い
に感激です♪
井垣 利英



こっそうと塾長と一服するのが、わた
しにとって至福の瞬間です。塾長、
いつまでもお付き合ひさせていただきます(笑)。
山岸 暢



祝

[盛和塾] 世界大会開催20回 塾長、いつもありがとうございます



2010年6月2日 盛和塾香川塾長例会より

盛和塾香川

赤松	靖則	小田	芳直	多田	耕三	福田	史	村上	幸平
阿部	干城	小野	兼資	谷	俊広	藤本	博之	村上	裕一
伊賀	裕晃	加藤	宏一郎	谷川	吉彦	古竹	孝一	村雲	良人
池田	晃	金生	康孝	千切	耕一郎	細谷	芳久	牟禮	昌忠
池田	栄作	喜井	博惠	千馬	弘幹	正木	希	森田	紘一
生駒	学	喜多	克幸	塚田	浩之	間島	賢治	森山	竜志
乾	篤之	北原	英幹	塚本	忠男	増田	眞一	薮内	廣之
井上	智博	小出	克元	内藤	一朗	増田	勝	山川	瑞穂
植田	佳宏	小林	正美	中西	章	松内	義明	山下	益明
大志茂	喜一朗	小山	敏則	中橋	政彦	松野	誠寛	山下	由美子
大隅	清司	齊藤	良紀	奈良	俊介	松野	賢士	山地	真人
太田	明彦	三枝	純	西岡	光	松村	英幹	山地	貴子
太田	義仁	酒井	忠行	西尾	政展	真鍋	有紀子	山田	麻央
太田	機	佐藤	哲也	西村	久	真弓	克子	山徳	幸光
太田	賀久	白井	大介	野崎	敬三	三浦	正善	横井	恒
大西	大介	杉山	国人	野津	靖生	三日月	善夫	吉原	元也
大平	光世	芹澤	潤一	羽藤	寛幸	三矢	昌洋	米田	守宏
岡	英一	十河	孝男	平田	喜一郎	三宅	務		
尾形	優子	高畑	洋輔	平田	一郎	三好	修		
奥田	拓己	高畑	光宏	平田	英高	三好	貴志男		

以上97名(五十音順)
(2012年7月31日現在)

盛和塾世界大会 20回目の開催おめでとうございます!

盛和塾〈北大阪〉

盛和塾世界大会(全国大会)に見る盛和塾〈北大阪〉のあゆみ

稲盛経営者賞 受賞者						
開催時期 平成 月	世界大会 (全国大会)	氏 名	社 名	カテゴリー / 順 位	掲載誌 掲載号数	
7年 7月	第4回	田島 治子	株式会社 サカイ引越センター	非製造業1G / 第三位	15	
8年 7月	第5回	田島 治子	株式会社 サカイ引越センター	非製造業1G / 第一位	19	
10年 2月	第6回	和納 勉	株式会社 クイック	非製造業3G / 第三位	25	
12年 8月	第8回	中島 耕作	但馬屋食品 株式会社	製造業2G / 第一位	37	
12年 8月	第8回	戸田 庄司	ハクハ写真工業 株式会社 (現: アクテック 株式会社)	製造業3G / 第二位	37	
12年 8月	第8回	米田 英一	株式会社 JSコーポレーション	非製造業3G / 第一位	37	
13年 9月	第9回	長瀬 孝充	キョーラク 株式会社	製造業1G / 第三位	43	
13年 9月	第9回	原 直宏	旭電機化成 株式会社	製造業2G / 第一位	43	
13年 9月	第9回	岸中 雅之	株式会社 三府すし (現: 株式会社 三府フードサービス)	製造業3G / 第三位	43	
15年 8月	第11回	中川 廣司	株式会社 高速産業	製造業3G / 第三位	55	
18年 9月	第14回	高美 時郎	浜理薬品工業 株式会社	製造業2G / 第一位	74	
18年 9月	第14回	芝原 英司	株式会社 ショーエイコーポレーション	製造業2G / 第二位	74	
20年 7月	第16回	杉本 真一	大東精機 株式会社	製造業2G / 第二位	87	
20年 7月	第16回	森長 敬	株式会社 森長工務店	非製造業3G / 第三位	87	
21年 9月	第17回	棚澤 肇	株式会社 棚澤八光社	製造業2G / 第二位	95	
21年 9月	第17回	今泉 治朗	株式会社 サンウェル	非製造業1G / 第一位	95	
22年 9月	第18回	山田 邦雄	ロート製薬 株式会社	製造業1G / 第一位	102	
23年 7月	第19回	中村 雄一	大阪エンジニアリング 株式会社	非製造業4G / 第三位	108	
24年 7月	第20回	竹延 哲治	有限会社 山水園	製造業2G / 第二位	115	
北大阪塾生はこれからもチャレンジして参ります。						

世界大会(全国大会) 経営体験 発表者					
開催時期 平成 月	世界大会 (全国大会)	氏 名	社 名	タイトル	掲載誌 掲載号数
4年 7月	第1回	欠野 アズサ	税理士法人 たいよう総合会計事務所	人生・仕事の結果 = 考え方 × 熱意 × 能力	—
6年 7月	第3回	棚澤 肇	株式会社 棚澤八光社	人を見下さず、負かさず、伸ばして育てて共によくなる	11
7年 7月	第4回	橋 俊夫	東邦レオ 株式会社	経営理念の共有化で、企業体質が一変	15
8年 7月	第5回	徳永 信一	徳永総合法律事務所	業害エイズ訴訟で学んだ人間としての「正義」と「愛」	19
10年 2月	第6回	田島 治子	株式会社 サカイ引越センター	社長の言葉に危機感を味わい、経営者のあるべき姿を学んだ	25
11年 8月	第7回	中村 雄一	大阪エンジニアリング 株式会社	社長の指導で私が変わり、職場が変る	32
12年 8月	第8回	米田 英一	株式会社 JSコーポレーション	周囲の人に助けられ、育ててもらった幸運に感謝	37
13年 9月	第9回	芝原 英司	株式会社 ショーエイコーポレーション	経営者として、人間として学んだことを前向きに経営に生かしていく	43
14年 9月	第10回	原 直宏	旭電機化成 株式会社	オリジナル製品を開発して自主独立の経営を目指す	49
15年 8月	第11回	和納 勉	株式会社 クイック	事業の多角化を進めながら念願の上場を果たす	55
16年 9月	第12回	中川 廣司	株式会社 高速産業	協同組合の圧力にも屈せず正しい道を素直に歩む	61
17年 9月	第13回	森長 敬	株式会社 森長工務店	「物と心の調和を求めて」経営者の理念が幸せをつくる	67
20年 7月	第16回	杉本 真一	大東精機 株式会社	「活力ある会社」となるために実践していること	87
21年 9月	第17回	山田 邦雄	ロート製薬 株式会社	理念を明日へバントタッチ！	95
22年 9月	第18回	今泉 治朗	株式会社 サンウェル	稲盛経営哲学の実践により自社経営哲学のステップアップをめざす	102
北大阪塾生はこれからもチャレンジして参ります。					



祝 第20回世界大会開催



盛和塾「静岡」創立20周年記念

桐菊木本河川河河上加片棍棍大大大大小小遠遠江江内内字植岩岩岩井市市石石石伊井荒朝淺
田池内内原嶋合合中藤山村村塚塚澄石笠笠藤藤崎崎山山佐村田田井鍋川原川川藤口澤比倉
典行藤藤逸ろ拓隆良米畏武一芳俊博格康澄眞慎一治和博範美千浩育次泰眞公博寿眞光良敬
明恒丈男雄子志徳子保子志成樹樹之剛丈見美司郎人明達彦敦恵稔一代郎弘透朗雄眞司英一彦貞一

常寺田竹高高曾相須鈴鈴鈴鈴鈴杉杉杉杉白柴柴佐佐佐佐佐佐佐坂櫛古小小小小小小小小小古栗
盤田邊内村布馬山木木木木木山山山山石山崎田山野野藤藤々々木本原山松林林林川菅杉賀田
政隆達能陸佳美広克一一和茂幸徳江貴良雄賢友太見達孝木勝雅勝俊正永愛すみ直和英
準貢浩介行学康美子咲美美史広男仁之弘彦美伸人二一光亮一哉之通代子修彦之樹典子系剛也治行

渡米吉吉山山山山山山山柳森村村村宮松増前前前本古藤藤藤福平平平林林林西成鍋中中中中中中富戸
辺山村田梨下崎崎崎崎岸原田松田井崎田田田田川井山原田與松野野眞智村田田村野田田田
圭忠勝郎勝孝勝伊生洋一金尋忠貴眞眞泰廣靜直良尚洋秀純利一枝す俊佐英良きみ直和直
介弘行七透央行康子美一清清代嗣代久彦司広已敦圭子紀勝徳郎哲也直郎子子隆人学也亮の衛昭員

祝 世界大会20回記念 心よりお慶び申し上げます

河川 栴加金勝織小 鬼鬼奥岡太大大江江江江内岩今井池井石石
谷崎島納子屋口 渚木木平 田串石頭口口口山下村口上口山川
雄 英滋和弘 和泰偉雅克 博貴 善賢和稔孝昭満敏誠隆珠
二稔樹徳志貞攻亮孝雄章己宏志明良紀輔幸浩裕弘廣昭宏通美

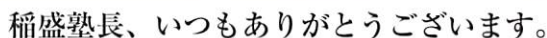
千芹角末志島島坂坂坂齋齋小古古古小久久久窪金木幾北木川
住田田政波 内本本井藤藤柳賀賀賀池保田田田納元度島須原
英英喜ヒ圭博聖美朋真淳克 通 利 雅充 隆慶伸将昭栄宗
正輝継子郎文義保久和一哉昭浩等己清也昭豊弘太一司博作郎

堀古藤福福平平平東原原林野西西南中中寺津堤堤千田竹竹田
口川本光井川川川島 口 口村村里原島崎留 岩島中中口
政 泰弘一 嵩 弘一裕東伸一良優一晃保弘貞幸広秀 勝
隆隆弘次文満勉太朗安博文吾二久彦作敏嘉生幸喜一一平勇徳

吉吉吉横山山山山八諸森村宮峯三三三真松松松松松松松益牧前
牟田田田尾田崎口口田井永田地松瀬谷谷子本本下尾尾尾田瀬田
洋圭美聖武修大康政格泰キ和嘉ヒ 由正隆竜龍堅健泰英
太介亮香子夫營輔博司央規ヨ広人子愛勝子紀義也太朗司雄宣

盛和塾＜佐賀＞塾生一同

出会いに感謝！心を浄化する集団に乾杯！

[illegible]

(50 音順)

祝 盛和塾世界大会 20 回記念

心よりお慶び申し上げます

盛和塾 〈盛岡〉 塾生 一同

御山山精工	青山健哉	岡田隆資	御みちの松エヌシヤパン	富士水工業御	藤村茂生
御東川商店	荒川鉄平	岡村純	小松秀弘	菅原浩幸	藤村茂生
御ヤンクスエクスプレス	伊五澤昇志	岡村モリレイ	齊藤哲哉	諏訪君雄	藤村文昭
御ヤマモ	伊藤操一	岡村	坂本和	高橋滋	藤村吉隆
御アマ食品	伊藤恒利	小沢意男	坂本幸一	高橋文一	朴俊行
伊藤藤上	井上成一	鬼柳一宏	櫻井大介	高橋誠	水野節郎
伊藤野商會	岩野法光	金澤秀晃	榎木賢治	立花聡志	水本孝
岩野	岩淵健二	釜石進	佐々木太介	田中広江	村井良隆
岩山の屋	植村英二	川村勇司	佐藤幸夫	丹内心一	村田守男
御理創生活	内館茂	菅野卓訓	佐藤重昭	島居清孝	山岸晃浩
御ちやま	内山篤美	菊地善雄	澤田晴吉	中井康雄	山地秀東
御I・B・N岩手	大平騰一	喜多恒夫	鹿討康弘	中島今朝信	吉田桂一
東北物産御	太田代武彦	久慈浩介	四戸昭仁	弭間俊則	吉田成裕
御三協医科器械	大谷陽介	久保田浩基	庄子清信	平野稔	(五十音順)
御安田生命保険相互会	大坪リズ	久保田康	十文字保雄	福井誠司	

祝 世界大会20回記念号

心よりお慶び申し上げます

盛和塾<岐阜>塾生

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------|--------|-------|-----------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|
| 三洋電子株 | 青木 信真早 | 安藤 安芸夫 | 安藤 圭二 | 税理士法人NEXT | 一川 明弘 | 伊藤 覚司 | 伊藤 千恵子 | 伊藤 安子 | 伊藤 祐介 | 稲葉 一郎 | 岩田 充 | 白井 いく子 | 白井 泉仁 | 江崎 雅教 | 遠藤 宏治 | 大島 理喜男 | 大場 生留子 | 岡島 寿樹 | 太田 織物株 | 押谷 浩一 |
| (株)メイホーエッジニアリング | 尾松 豪紀 | 恩田 多賀雄 | 恩田 誠 | 甲斐 尚孝 | 可児 実 | 金子 尚満 | 川嶋 成樹 | 北川 輝信 | 木谷 弘 | 木村 香織 | 黒肱 功藏 | 小原 朋之 | 後藤 政英 | 後藤 泰伸 | 後藤 康弘 | 里村 大像 | 澤田 栄一 | 澤田 栄 | 丸宗 石油株 | |
| (株)鶴舞屋 | 杉山 達也 | 鈴木 一吉 | 鈴木 政裕 | 園部 泰敏 | 高井 潔 | 高井 順子 | 高井 信博 | 高井 法博 | 高木 悦夫 | 高田 大助 | 高野 誠一 | 高橋 一郎 | 田中 栄子 | 田中 和広 | 田中 健児 | 田中 茂宏 | 依 正憲 | 土川 幸彦 | | |
| マルエイ運輸株 | 中村 滋男 | 中村 隆春 | 長井 義夫 | 長瀬 幸泰 | 西村 直也 | 野々垣 孝彦 | 野村 真董 | 野村 正寿 | 橋本 恭須代 | 長谷部 浩一 | 林 啓太 | 林 樹里 | 林 みち代 | 林 裕介 | 廣瀬 功 | 廣瀬 貴久 | 藤田 佳門 | 藤吉 繁子 | | |
| 日本ガールド(株) | 不破 欣昭 | 松岡 卓哉 | 松岡 正泰 | 真鍋 進 | 丸尾 謙二 | 三島 基成 | 水谷 邦照 | 水野 辰博 | 宮田 貴彦 | 森島 秀治 | 山木 田篤則 | 山田 実 | 山田 稔 | 山本 勝敏 | 吉田 昭夫 | 吉田 弘幸 | 若井 憲浩 | | | |

盛和塾20回世界大会

心よりお慶び申し上げます

盛和塾が発足してより、全国大会が開催され、さらに世界大会として引き継がれて第20回を迎えました。

心よりのお祝いと、この大会を続けてこられた稲盛塾長に感謝申し上げます。

思い返せば「長野塾」は平成十年十一月に設立総会を開催し、翌年三月に開塾いたしました。

全国大会はバスで夜中に長野を出発し、朝方京都に到着というスケジュールでした。

自社の経営を何とかしたいとの強い思いの中で、塾長の一言一言を聞き漏らすまいとして真剣に学んで参りました。どれほど多くの経営者がこの盛和塾との出会い、塾長からの学びの中で奮起し経営をのばしてきたか計り知れません。

また、塾生同士はソウルメイトとしての切磋琢磨をとおして共に成長しあってくることができました。

本当にありがとうございます。第二十回の世界大会を機に、より一層の精進を続けて参ります。

盛和塾長野塾生一同

長野塾塾生

赤坂博史	赤羽勝巳	荒井伸介	石川克則
井出 寛	伊藤敏宏	井原義人	上野ゆかり
臼田俊保	英比幾未	大谷 潔	江見いづみ
太田博久	荻原隆之	片桐栄治	音喜多秀顕
金澤和道	上條悦男	久保俊宏	笠原新太郎
木下 修	小池大洋	小石雅之	小坂禎二
小林邦一	五島幸典	三水亜矢	塩入達也
塩澤研一	島田直政	清水桂二	塩澤みどり
白鳥 剛	須山修自	関 泰治	高木 真
田中隆昌	徳武政彦	中澤尚文	中嶋剛登
中村広信	中山典明	永井嗣展	長瀬大樹
西澤賢一	西山泰登	祢津 尚	能田和明
花岡 毅	濱 民恵	早川明良	平出正彦
福田博史	堀田由浩	堀米直治	町田隆司
松本賢治	丸山明男	丸山寛典	丸山政則
丸山雄司	百瀬啓子	森 高明	矢崎文也
山口吉孝	山下 薫	結城 敬	渡邊徳幸

盛和塾長野

事務局〒380-0888 長野県長野市飯綱高原2471-2198
電話026-239-1021 fax 026-239-1037

祝 [盛和塾] 世界大会開催20回

塾長、ほんとうにありがとうございます。



2011年6月2日「盛和塾福島」開塾式 稲盛塾長を囲んでの記念写真

2011年3月11日東日本大震災に、あつてはならない東京電力福島原発の事故……その6月2日に開塾した[盛和塾福島]もおかげさまで、1年半を迎えました。この間、全国全世界の盛和塾ソウルメイトの皆さまから「がんばれ福島!」「福島負けるな!」と沢山のご支援、ご声援をいただきましたことあつく御礼を申し上げます。福島の闘いはまだまだ続きますが、[盛和塾福島]は稲盛フィロソフィをしっかりと胸に刻んで、これからもがんばってまいります。

[盛和塾福島]

筆頭代表世話人 下村 満子

代表世話人 小室 和人

心よりお慶び申し上げます

盛和塾＜大阪＞

盛和塾＜大阪＞では、2011年1月に稲盛塾長の傘寿をお祝いすべく、感恩報恩の行として、太閤秀吉にあやかって千成瓢箪を象徴とし、塾生千人達成の目標を掲げました。

2007年度末、三百諸侯で塾生315名、2008年度末は五百羅漢で塾生511名、2009年度末は七福神で塾生739名、そして2010年度末はついに目標通り千成瓢箪で塾生1,017名を達成いたしました。

左の10枚の写真は、盛和塾＜大阪＞の始まりから成長の過程を表したものです。写真にある金の瓢箪は、実は水に映った「金の卵」で、塾生を表しています。千名の塾生は『万人立志』で地上と天上を結ぶ太鼓橋を渡り、千石船に乗って『万域聖地』を目指します。

やがて千個の未熟な金の卵が、稲盛塾長の啐啄同機によって内から殻を破り、志を持った光り輝く金の千羽の鶴となります。

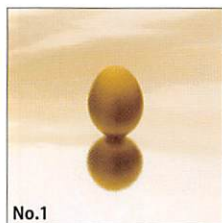
塾生一人ひとりが世界に大きく羽ばたき、稲盛実学が新しい資本主義の地平を拓く『大乘の経営学』として世代を超え、かつ国境を越えて、永続的發展する地球道徳共働態を創生します。

盛和塾＜大阪＞では、この壮大な目標を達成するため、それが塾生に与えられた天命と信じ、日々精進して参ります。



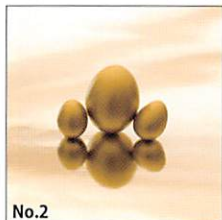
塾生の将来の姿を象徴する加山又造の「千羽鶴」(屏風六曲・一双)

祝 世界大会第20回



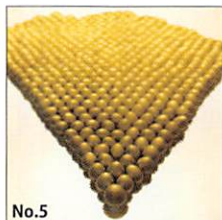
No.1

稲盛塾長を表します。経営者として、公共人としての大きな金の卵です。



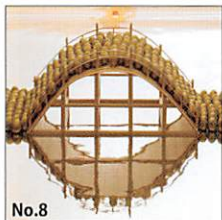
No.2

稲盛塾長を中心に左右の金の卵は稲田、矢崎両元代表を表します。



No.5

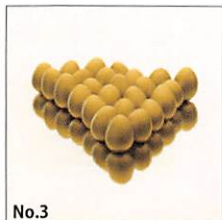
五百羅漢を目指し2008年度末には塾生511名を達成しました。



No.8

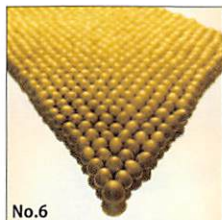
塾生が「万人立志」で地上と天上を結ぶ太鼓橋を渡ります。

“天がある一人を生じた以上
おのずからその人に
固有の用というものがある”



No.3

25名の有志で盛和塾は始まりました。



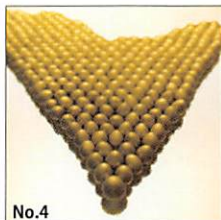
No.6

七福神を目指し2009年度末には塾生739名を達成しました。



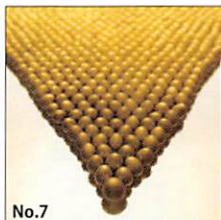
No.9

塾生が千石船に乗って「万域聖地」を目指します。



No.4

三百諸侯を目指し2007年度末には塾生315名を達成しました。



No.7

千成瓢箪が実り、2010年度末には塾生1,017名を達成しました。



No.10

千成瓢箪＝水に映った金の卵が、金の千羽の鶴となりました。

世界大会20回開催 おめでとうございます。



博多祇園山笠・追い山

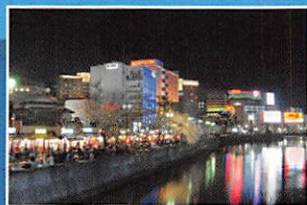
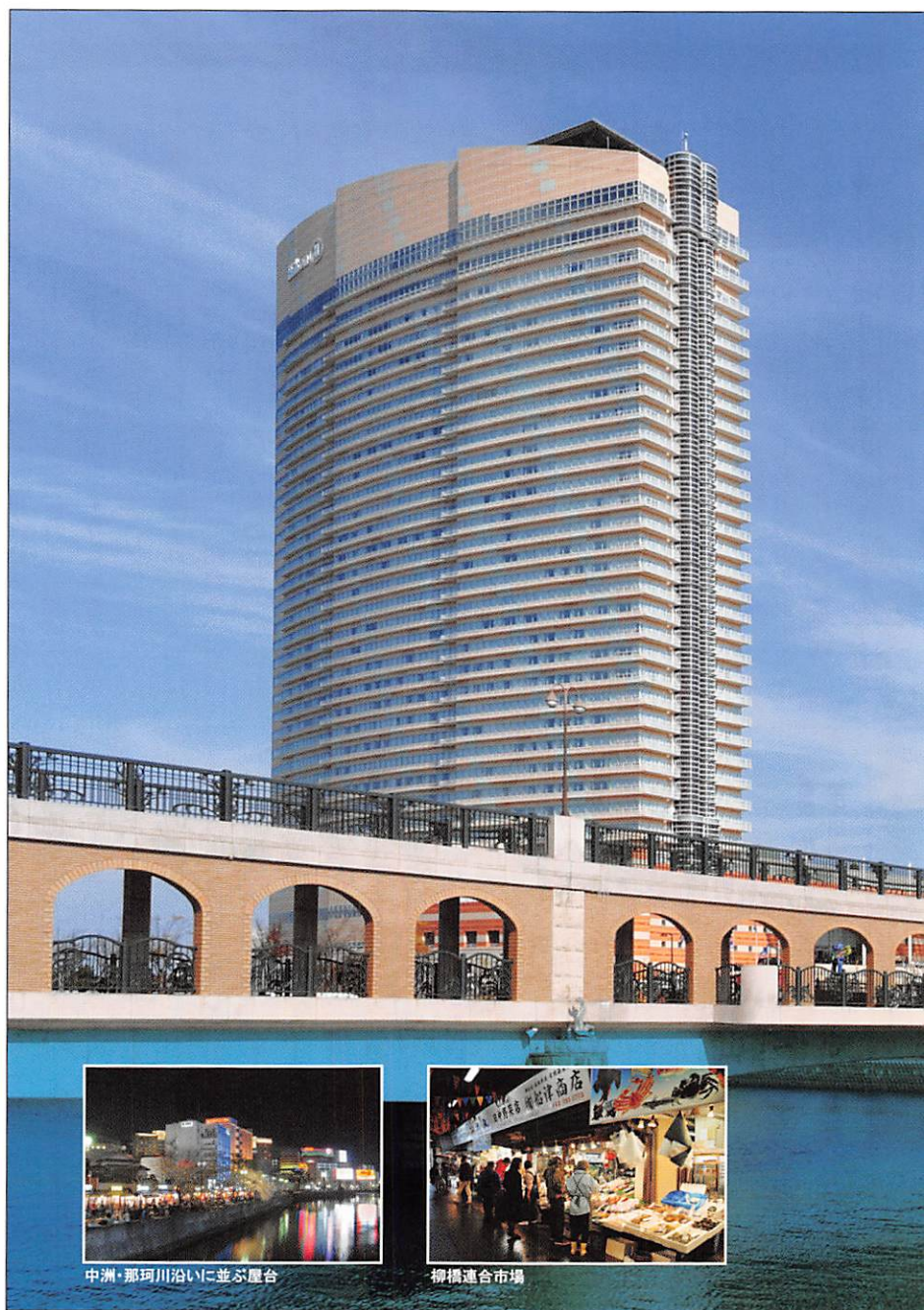


博多どんたく・花自動車のパレード



**盛和塾「福岡」も今年20周年を
迎えることができました。**

盛和塾「福岡」ホームページ <http://www.seiwajuku.com>



中洲・那珂川沿いに並ぶ屋台



柳橋通合市場

「さすがが全国大会、規模が大きい」―われわれがそんな思いで会場を見渡したのは、一九九二年七月のことでした。盛和塾第一回全国大会の参加塾生は二百五十六名。塾長例会が五十名程度で行われていた時ですから、冒頭のような驚きの言葉がでてしまうのも無理もないことでした。

時は流れて二〇一二年。二十年を経て、大会はその名が「全国」から「世界」へと変わり、当時では考えられない四千名という参加者が一堂に会す規模に成長しました。本年の大会では、新しい試みとして、大会予選となるブロック選考会を行いました。これは各塾代表による発表者の選考会を行い、そこで選抜された方が本年の世界大会及び塾長例会の壇上に立つというものです。選考会は各地域で予想以上の盛り上がりを見せ、その中から選ばれた八名が今大会で発表されました。

振り返って、本年の経営体験発表には全体を通して大きなテーマが感じられました。それは「経営理念の重要性を理解して個々の会社で作成し、フィロソフィを社員と共有し、一致団結した会社をつくる」というものです。塾長はフィロソフィの大切さについて、繰り返し繰り返しお話ししてこられました。それを真摯に受け止めて実践し、我が身に降り掛かった業績の悪化や思わぬ事故な

ど、会社の危機を乗り越えてこれたという、まさに「フィロソフィの実践が花開いた」発表でした。そして、塾長講話では、経営者なら燃える闘魂、闘争心を持った経営をしなさいと、折に触れて、時に強い口調で話されています。大会二十回、二十年という年月は、人が生まれてから成人するまでの時期です。そしていままでの学びを生かし、さらに広い世界へ挑む門出となる時でもあります。塾長は御年八十歳。二十年の節目を四度迎えられた含著深い稲盛哲学はいよいよ鋭さを増し、私たちへと伝えていただいています。そんな塾長のメッセージを本誌からも受け止め、皆さまのさらに向上する明日への一歩として頂ければ幸いです

(本誌編集委員長・諸橋賢二)

〔盛和塾〕通巻二一五号二〇一二年九月十日 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(株)

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

日本航空、稲盛名誉会長

「安定株主づくりは上場後に」

日本航空（JAL）が二日発表した二〇一二年四～六月期連結決算は、本業のもうけを示す営業利益が三百十四億円（前年同期比八三%増）と、四～六月期としては過去最高だった。同日会見した稲盛和夫名誉会長は「（九月の株式再上場で、国が出資した）三千五百億円を返すのが使命」と改めて強調。取引先や機関投資家などの安定株主づくりについては「上場後に市場から株を買って役割を果たしていただきたい」と述べた。同席した植木義晴社長は「（法的整理による）財産評定などの影響もあるが、それを上回る経営努力が（最高益の背景に）ある」と話した。主なやり取りは以下の通り。

全日本空輸（ANA）の大型増資をどう受け止めるか。

再上場への影響は。

稲盛氏 「びっくりした。主幹事証券として野村証券と大和証券、さらに企業再生支援機構を含めて打ち合わせを続けてきたが、まさか全日空が突然、大型増資をするとは思っていなかった。（増資の）目的も理解できない」

「国からお借りした三千五百億円をお返しするのが一番の命題だ。もし（再上場を）妨害するために（全日空が増資を）したとするならば問題がある。まさかそういう意図ではなかったと思うが。資金の需要もあったのだろう」

法的整理による法人税の減免措置などが業績の押し上げ要因になっているが。

稲盛氏 「法人税の免除は税法上、決まっていることだ。全日

空が競争条件を壊していると言っているようだが、我々は（利益が積み上がる）キャッシュリッチになったからといって、そこで全日空と真正面から競争していくつもりはない。（日航の）経営陣は非常に慎重な経営を続けてくれるはずだ」

植木社長 「（航空機の減損処理など）財産評定の効果は十三年三月期通期の営業利益段階で四百六十億円ある。四～六月期では百十五億円ほどの影響があるが、さらに経営改革によるコストの低減、社員の頑張りが（財産評定などの効果を）上回っている」

順調に業績は回復しているが、成長戦略のスピードを上げる考えはあるか。

植木社長 「数字を比較すれば（国際線、国内線ともに）輸送能力は（二月に発表した）中期経営計画を若干上回ったが、決して規模を追いかけているわけではない。あくまでも収支で成り立つ路線にしっかりと便を設けていく」

再上場に向けて安定株主づくりをどう考えるか。

稲盛氏 「株主と経営陣の」いい関係をつくっていくためには十%程度の安定株主がなければ思っている。なんとか安定株主づくりをと思っていたが、上場前に見つけるのは難しいと聞いている。上場した後、日航に好意を持っていたく企業から市場から株を買っていただき安定株主としての役割を果たしていただければと思う」

「今後ひた向きに努力し、決して慢心することなく堅実な経営をしてくれると思う。ぜひ一般の（個人の）株主にも応えていく経営をしていくだろう」

（清水崇史）二〇一二年八月二日二〇時三十八分 日本経済新聞電子版

「今ここに生きる塾長の一言」

「真の勇気をもつ」

当社は段ボールケース、紙器ケースの製造、販売をしております。盛和塾に入塾後半年で業績が伸び始め、新工場と事務所の増設、新型設備の導入をしました。社員と一緒に祝いできることを楽しみにしていた矢先、その事故は起きました。社員のK君の腕が機械に挟まり切断を余儀なくされたのです。私は、今まで経験したことのないすさまじい精神的重圧に襲われました。病院では彼の家族からの刺すような視線と罵声、そして責任の追求、将来の保障に関して糾弾されました。私はどう答えても言い訳になると考え、ただ誠心誠意謝ることしかできませんでした。片腕になってしまった彼の将来や奥さんと子どものことを考えると、私の心は張り裂けそうになりました。いつそ彼と入れ替わりたくいす思いました。

誰にも相談できずにいたとき、盛和塾の自主例会でイボキンの高橋克実塾生にお話しさせていただく機会を得ました。社業で数々の困難を乗り越えてきた高橋塾生は、つど塾長の「垂直登攀」という言葉を思い出して事にあたられたそうです。私はその困難から逃げずに向き合う姿勢を今の自分に置き換え「会社で起こったことは全て社長の責任である。この場をうまくかわすとか、その場しのぎではない、塾長の言われる真の勇気をもって立ち向かうのだ」という意味で捉えました。「自分も盛和塾の一員だ」と自らを鼓舞し、「社長として絶対に逃げも隠れもしない」と覚悟を決め、K君、ご家族と向き合う旨を直接伝えました。退院するまでの間ほぼ毎日病院へ行き、会社の安全管理の妥当性や今後のことについてお互い納得いくまで話し合いました。

そうして裁判になることなく、K君は事務職で職場復帰できることになりました。彼は心機一転して慣れない仕事に取り組み、現在まで一日も休まず業務で貢献してくれるようになりました。困難に正面から向き合えたのは盛和塾で学んだ「真の勇気をもつ」という言葉が私を支えてくれたからに他なりません。これからも社員のため、その家族のために会社を発展させていく責任を果たすべく精進して参ります。

松浦 邦彦〈盛和塾名古屋〉

株式会社松浦紙器製作所 代表取締役社長