

[盛和塾] 116

平成24年 2012年
10月号 通巻116

● 塾長講話

[第111回]

盛和塾「札幌」開塾式講話(一九九二年八月二十六日)
経営と闘魂

● 塾長寸話

もう少し根性を入れて経営をせんか！
—JAL再生を目の当たりにして、なぜ今も低迷を続けている—

● 経営問答

[Ⅰ]古参社員の接し方と人事評価の作成

山崎 貴史 〈群馬〉株式会社ワイズサイン 代表取締役

[Ⅱ]天候リスクによる利益減にどう対応するのか

藤生 浩道 〈群馬〉株式会社藤生 代表取締役社長

● われ虚心に経営を語る

「汝、従業員を守れ。従業員は、会社を守らん」

宮岡 督修 〈播磨〉神戸合成株式会社 代表取締役社長

● 発想と創造

独創性が息づく野武士集団でありたい

佐々木 知也 〈福井〉東工シャッター株式会社 代表取締役社長

● Focus

日中友好の架け橋となる使命を抱いて

張 麗玲 〈東京〉株式会社大富 代表取締役社長

● Topics

第五回稲盛倫理賞授賞式の開催

●

経営はマラソン

●

私はよく企業経営をマラソンに例える。昔はラジオ、今はテレビでマラソンの実況を聴いたり見たりするのが大好きなのだ。戦争に負けた日本の企業マラソンレースは昭和20年（1945年）に再スタートを切った。戦前から長く続く大企業などはいわば有名選手で、戦後、タケノコのように出てきたヤミ商人らは無名のランナー。旧財閥系も含め、有名、無名の選手がいっせいに企業戦争という長丁場のレースを走り出した。

私の京セラは1959年の創業であり、すでに先頭集団がはるか14キロ先を走っている。そんな時によりやく出発地点に現れたという格好だ。しかも長距離にはまったくの素人が、貧乏でシューズさえ買えず、地下足袋ももひきに股引のみすぼらしい姿である。

これまで一度も走ったことがないのに、いきなり42.195キロを完走できるのか。本人にもわからないのだが、闘争心だけは人並みはずれておう盛だ。出場を決めた以上、全力を尽くそうと悲壮な決意を固めている。なにしろ、資金なし、人材なしの裸一貫。ままよ、倒れるまで突っ走るだけだと過酷なレースを無我夢中でダッシュした。

進むほどに、歩き出したり、コースを外れて倒れ込んでる人がいる。それを横目にひたすら歯を食いしばって前だけを見て大地を蹴った。ふと角を曲がって直線の見晴らしのきくところに来たら、二部上場という第二集団の後ろ姿が見えるではないか。よくぞここまで、と思わず叫びたくなった。

[盛和塾] 116

平成 24 年 2012 年
10 月号 通巻 116 号

C O N T E N T S

-
- THE VOICE 塾長理念 **※2** 経営はマラソン
-
- THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第111回 **2** 盛和塾「札幌」開塾式講話(一九九二年八月二十六日)
経営と闘魂
-
- 塾長寸話 **34** もう少し根性を入れて経営をせんか!
—JAL再生を目の当たりして、なぜ今も低迷を続けている—
-
- 経営問答 **36** [I]古参社員の接し方と人事評価の作成
山崎 貴史(群馬)
株式会社ワイズサイン 代表取締役
- 54** [II]天候リスクによる利益減にどう対応するのか
藤生 浩道(群馬)
株式会社藤生 代表取締役社長
-
- MEMBER'S SPIRITS
われ虚心に経営を語る **72** 「汝、従業員を守れ。従業員は、会社を守らん」
宮岡 督修(播磨)
神戸合成株式会社 代表取締役社長
-
- 発想と創造 **94** 独創性が息づく野武士集団でありたい
佐々木 知也(福井)
東工シャッター株式会社 代表取締役社長
-
- Focus **110** 日中友好の架け橋となる使命を抱いて
張 麗玲(東京)
株式会社大富 代表取締役社長
-
- Topics **134** 第五回稲盛倫理賞授賞式の開催
-
- 編集後記 **138**
-
- 塾長広報室 **※3**
-
- 「今ここに生きる塾長の一言」 **※4** 動機善なりや、私心なかりしか
高橋 建志(盛和塾東京)
細測電球株式会社 代表取締役社長

盛和塾「札幌」開塾式講話（一九九二年八月二十六日）

経営と闘魂

当節の講話やマスコミにおける塾長の発言中に「闘魂」というキーワードが良く見られるようになりました。今号では、皆様の参考になるように、塾長が「闘魂」について深く語られた二十年前の講話をご紹介します。



盛和塾の存在意義

◎盛和塾はどのようにして始まったのか

なぜ私が、この盛和塾を始めたのか、ということからお話をします。

今日、見えていらっしやいます鮎子田昭司さ



ん（現・盛和塾代表理事）など京都の方々が、ちょうど十年ぐらい前に「我々もかねてから、経営はいかにあるべきかを勉強したいと思っていました。稲盛さんは京都で京セラという会社をつくって大成しておられますが、どうすれば会社が上手くいくのか、我々にも教えてくれないか」という話を、ことあるごとにされていました。夜も、京都のバーなどでバッテリー会うと、いつもそういうふうに言われました。

私は当時、一般の経営者が入るようなJC（日本青年会議所）やロータリークラブには一切入っていませんでした。元々技術屋であった私

は、京セラという会社をつくってから、ただひたすらに社業だけに邁進まいしんしてきました。私が京都の経済界に顔を出すようになったのは、実は京セラが上場してからだいたいぶ経ってからです。

京都には大正・昭和生まれの京都の上場会社の社長が集まっておられる「正和会しょうわかい」があります。その正和会に、歳が私よりちようど一回り

上のワコール創業者の塚本幸一さんが、メンバーで入っておられました。その頃、まだ面識もなかったのですが、塚本さんから電話があり、その会に入るように誘われたのです。

「京セラの稲盛さんがおられるとは聞いていたのだけれども、京都の経済界に一切顔を出していない。私どもは正和会という会をつくっているの、ぜひそこに入ってほしい。みんなが喜んで歓迎したいと言っているの、ぜひ顔を出してほしい」

そう言われて、私も京都の経営者の方々とお付き合いをした

会には入りましたが、経済界との付き合いはそれぐらいで、他は一切ありませんでした。

それぐらい生真面目に社業だけに邁進していましたので、鮎子田さんなどから、「経営を教えてほしい」と言われたときも「私も忙しいから、仕事を犠牲



講話される塾長(1992年第一回全国大会より)

にしてまで教えてあげるわけにはいきません。ただし、夜七時ぐらいから食事でもしながら、お酒でも飲みながら一時間、二時間、皆さんと一緒に喋るといふことであればすぐにでもしましょう」と言っていました。

そう言いましたら、「待っていました」とばかりに皆さんがたちまちに集まってくださいました。最初は祇園のお茶屋に呼んでいただきました。それではたいへんお金がかかりますので、「こんな無駄なことをしなくてもいい、もっと安いところでやっていたいで結構です」というので始まったのが一九八三年です。

ですから、この盛和塾を始めたのは、徒手空拳で創業した京セラがとても立派な会社になった、なぜそうなったのかという、経営の真髓を聞きたい、そこから何かを得て自分たちも成長していきたい、という若い方々の願いがあったからなのです。そうした若い経営者の声に応え、少しでもお手伝いしてあげることが、京都で創業して会社が立派になった恩返しにもなるだろうと思ったからです。

◎他の経営者の警咳けいがいに接することによって自分を 知る

もう一つ理由があります。私は昭和三十四年（一九五九年）に会社をつくっていただけでした。私がつくったものではありません、つくっていただけでした。経営というのはどうすればいいのか、経営者というののどのくらい働けばいいのか、全く分からなかったものですから、私は会社をつくっていた昭和三十四年四月一日から、本当に夜も寝ないぐらいにがんばって仕事をしてきました。逆に言えば、経営者になったがために恐怖感が強くなり、そこから逃れようと夜を日に継いで必死に仕事をしたことを覚えています。

京セラは京都の西大路御池にあった宮木電機製作所という会社の倉庫をお借りして操業を開始しました。当時、私は東大路通りの田中大久保町という所、つまり京都の東の端に住んでいました。工場は西の端の方ですから、銀閣寺の方から市電で北大路通りをずっと行って金閣寺を通るといふように、ちょうど真西に向かうと

いう通勤ルートでした。朝の始発で出て、夜は終電車で帰っていました。

実は京セラという会社は創業した初年度から利益が出ています。今日まで三十三年経っていますが、一回も赤字決算をしていないのです。初年度に売上の一割程度の利益を出して、それからずっと利益を出し続けています。もちろんその後も一割以上の利益を出し続けています。現在（一九九二年三月期決算）、売上が単体で約三千二百億円、連結ベースで約四千五百億円規模になっていますが、利益率は十%前後を維持しています。一般的に売上三千二百億円から四千五百億円規模のメーカーで利益が十%出るということは、これでも高収益会社ではありません。ですが、これではまだ駄目だということで、現在も改善を図っています。最も順調に伸びていた時には、利益率は三十五%までいきました。創業時は十%でしたが、そこからグングン良くなっていきました。

私は初年度に利益率が十%以上出ても、なお心配でたまりませんでした。皆さんのところに

も来ると思いますが、二年目か三年目かに、経営コンサルタントの方々が運営していらっしゃるいろいろなセミナーの案内がありました。チラシの中に、神戸の有馬温泉で一泊か二泊して、温泉につかってリフレッシュしながら世の有名な経営者の話を聞くという経営セミナーがありました。当時のお金で確か数万円の会費だったと思います。昭和三十五年（一九六〇年）ごろのことです。数万円という当時には高額の会費でしたので、会社をつくっていた宮木電機機の専務でありました西枝一江さんにそのチラシを持っていき、「西枝さん、どうしてもこれを聞きに行きたい」と相談しました。

西枝さんは新潟県の出身で、旧制新潟高校から京都大学の工学部を卒業された方、ちょうど私の親父と同じぐらいの年輩の方でした。

その西枝さんと次のようなやりとりがありました。

「経営については私が教えてあげているじゃないの。私よりも経営をよくわかっている人は、そうはいません。わざわざ行かんでもいいです

よ」

「いや、どうしても行きたいのです」

「なんでや」

「西枝さんはすばらしい人柄の方ですし、いつも経営について教えていただいて、たいへん感謝しています。しかし、失礼ですが、宮木電機というのは京都でも決して大きな会社ではありません。私は、日本で一流と言われる会社の経営者というのはどういう人たちなのか、とにかく見てみたいのです。そしてその経営者はどういう考え方で経営にあたっているのかを知りたいのです」

「一体誰が話すんや」

西枝さんの問いに対し、私が一番に名前を挙げたのが、そのパンフレットにあった本田宗一郎さんでした。浜松の一介の自動車修理工場の経営者から身を立て、本田技研工業というすばらしい会社をつくった。当時は本田の二輪車が世界を席巻していたところで、四輪車への進出を表明しようとしていた時期です。

「すばらしい経営をやっているこの方の警咳

に接したい、会ってみたい。そこから何かインプレッションを得るのではないだろうかと思うのです」

こう私は言ったのですが、「本田宗一郎なんかに会うてみたって知れていますよ」と、西枝さんは納得されていなかった様子でした。

西枝さんはたいへんすばらしい方でした。私がお寺さんで、とても心のきれいな方でした。また、すばらしいロマンチストでもありました。

その西枝さんに、よく皆さんにお話する「心の大事さ」「心の美しさ」を教わったのです。本当にすばらしい哲学を持った方でした。

その方に「わざわざ本田宗一郎に会ってもええ」と言われたわけなのですが、私はどうしても会ってみたいと思い、そのセミナーに行きました。

有馬温泉に行ってみましたら、横に座った人の記憶がありませんが、当時の森下仁丹の取締役総務部長が隣に座っていました。また、も

う一方には、大阪で建築金具を製作している会社を経営する、なかなか勇ましいおじさんがいて、「俺は今から会社を大きくするのや」と意気込んでおられたのも覚えています。

確かにそこに集まった中には、中小・零細の企業だったのが、その後、上場会社になったという企業がたくさんあります。つまり、そういう意欲のあった方が数万円の会費を払って聞きに来られたのだらうと思います。私は世間知らずで、J.C.にも加わっていませんでしたから、いわゆる「偉い経営者」と言われているような人はどんな人なのか、またどういう考え方をし、どういう人であれば成功するのかを知りたいばかりにそこへ行つたわけです。

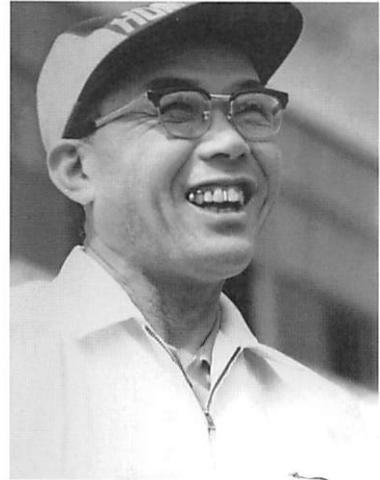
いちばん期待していた講師の本田宗一郎さんは作業服、いわゆる葉つ葉服を着たまま出てきました。そしてその第一声が、「大体こういう温泉につかって、浴衣を来て胡座を^{かぐら}かいて話を聞こうなんて、何を考えとるんだ」というものでした。ご自身も講師として来ているのですが、「大体こういうセミナー屋、経営コンサルタン

トがやるような話を聞いて何になる。とつとと帰れ。こんな高い金を払って話を聞いて何になるんだ。僕は何も教えられやしませんよ。ここで話を聞くぐらいなら帰ってすぐ仕事をした方がまだましだ」という強烈なパンチを受けました。なるほど、「凄^{すご}い」と感じました。

本田さんはその時にいろいろな話をしてくれました。それをはつきりと私は覚えていました。説かれる話の内容からして、確かに出色^{しつぱく}の人だなと、その時に思いました。

まだ若かった本田さんは豪快に次のように言われました。

「私は、うちの従業員で働きの悪い奴、出来の悪い奴にはスパナでも何でも振り上げて投げつけたります。私はうちの社員の何十倍もの給料を貰っています。人から、『おまえ、なんで働くのだ』と問われれば、『お金が欲しいのだ』と言う。お金が欲しいから人の何十倍も働く。『悔しかったら、俺と同じくらしいの給料が欲しかったら、俺と同じくらしいの』と私は言っています。なんでお金が欲しいのだ、



本田宗一郎氏(本田技研工業株式会社提供)

と聞かれれば、遊びたいからだ。私の遊びは豪快で、毎晩のように芸者を総揚げします」

本田さんは、あえてそのように言っていて、従業員をモチベートしていたのだと思います。私がお世話になっていている西枝さんはすばらしい哲学、すばらしい心の持ち主でしたが、本田さんの場合には、ある種の鬼才と言いますか、すばらしい才能の持ち主であると感じて、たいへん感心したことを覚えていきます。

私は西枝さんというすばらしい方に毎日身近に接して、そのすばらしい人間性に触れて成長

しました。また、本田さんのようなすばらしい経営者はどんな人なのか、どんなものの考え方をする人かを知りたい、その警咳に接したいと、大金を払って聞きに行った。それが血となり肉となって今日の私をつくっていると思うのです。

だから私は鮎子田さんをはじめとする京都の若手経営者たちから「たいへんな成功をされたのだから、我々に何か教えてください」と言われた時に、その意義について次のように答えました。

「私の話を聞いてただ感心するだけでも結構です。また、『なんだ、京セラの社長というの偉い人だと思っただけけれども、あの程度の人だったか』と思ってもらっても結構なのです」私も本田さんに最初に会った時には、「この人よりももっとすばらしい生き方をすれば、会社をもっと発展させることができるかもしれない」と、実は思ったのです。

ですから、盛和塾の方々にも、同じことを言っています。

私に会って、「なんだ、この程度の人か。俺ももうちよつとがんばれば、もつと努力をすればこの程度はやれそうだ」と思うならそれで結構ですし、「大したことないじゃないか」と思うなら、なお結構です。また、会ってみて「凄い！ 私など及びびもつかない」と思い、さらに研鑽を重ね、勉強し、努力をされても結構です。「日本の経営者の中でこいつが一流か。この程度が一流なら俺も一流の端くれにはなれそうだ」と思っても結構ですし、いずれにしても結構です。まずは、直に接するということが大事なのです。

◎魂の研鑽をする「善の輪」を広げていく

私は、格段に自分よりも優れた人と付き合うことが大事だと思います。将棋でも碁でも、格段に強い人は弱い人を相手にしてくれないのです。本当はそういう格段に強い人と付き合わなければいけないのです。

小学校の頃でもそうですが、自分より出来の悪い同級生や下級生と付き合っている人は進歩

しません。ガキの頃から五つも六つも違う上級生や、歳上の連中と付き合う人は大きく伸びていくのです。

ところが、下と付き合っても面白くありませんから、段違いに上の人は、下が付き合いたいと思ってもなかなか付き合ってくれないのです。みんなお互いに自分より上の人と付き合いたいと思っている。それが「学び」であり、「研鑽」だからです。偉い人は偉い人で、自分より下の者はどうしてもドングリの背比べみたいな連中と付き合うことになる。それでは研鑽になりませんし、勉強になりません。どちらかというところ、お互いにその程度ですから天狗になるぐらいがオチです。

ですから私は、皆さんの研鑽になるように、この盛和塾に出てきているのです。中には歳が若くても優秀な人がおられて、「なんだ、京セラの会長ってこの程度か」と思う人がいればなお結構です。その人は私よりもはるかに伸びるでしょう。また、「凄いな」と思う人は私から

どんどん吸収して、私を追い越していくでしょう。う。

つまり、私というものを踏み台にして伸びていってほしいのです。私から吸収する人は吸収していく、またすでに私より優れている人は、さらに伸びていく。そうしていただければいいなと思って、京都で盛和塾を始めたわけです。始めてみますと、皆さんたいへん熱心で、本当によく例会に出席されます。

京都で「盛友塾」が発足してから十年近くになります。「私の気が向いたときに行くわ」といって不定期で始めましたから、突然開催することがあったりして年に三回か四回ぐらい、少ないときは一回か二回しかなかったかもしれません。

今から二、三年前に、勉強会の後に車座になって酒を飲んでいました。すると、いつもおとなしくてあまり目立たない方なのですが、その人が「塾長、たいへんありがとうございます。塾長にこうしてお会いして約七年になります。たいへん感謝しています」と言うのです。「ど

ういうことですか」と聞くと、次のようにしみじみと言われました。

「私は塾長と出会うまでの間、二十年ほど自分で経営をやってきました。その間、売上は七、八億円、従業員が二十人ぐらいでした。会社をつくってから二十年间でそうだったのです。ところが、塾長と出会って七年にしかなくなってませんが、その間に売上は五十億円になり、従業員は百数十人になりました。塾長と出会う前の二十年と、出会ってからの直近の七年ではどう違っているかという点、実は何にも変わっていないのです。何にも変わっていないのに、この七年間、異常な成長をした。夕べもしみじみと振り返ってみました。この成長が理解できないのです。何かが変わったのだとすれば、それは塾長とこうしてたまに会って話を聞くことによって、私自身が変わっていったのだろうと思います。私自身では変わったつもりはないのに、経営者である私が変わり会社が凄く変わってしまった。この七年間にそこまでやれたのなら、過去の二十年、自分は一体何をしていたのだら

うかと疑問に感じました。一生のうちにこうしたすばらしい出会いをさせていただいて、すばらしい会社に成長しつつあることに、今たいへん感謝しています」

そのお話を聞いて、「ああ、本当によかった」と思いました。私を踏み台にしてでもいいから、立派な経営者になり、立派な会社にしてほしいと思つてこの会を続けている中で、そういうふうに喜んでくれる人が何人もおられるということを知っていて、私は本当にこの盛和塾を始めてよかったと思えました。そしてその瞬間から、できればこの人助けをする、善きことをしてあげる「愛の輪」「善の輪」をもっと広げていきたいと感じるようになりました。

その少し前になりますが、京都で盛和塾があるということを知られて、稲田二千武さんをはじめとする大阪の方々や「京都の方々だけで話を聞くのはもったいない。ぜひ我々にも聞かせてください」というので勉強会に参加されるようになりまして。そして来られているうちに「忙しい中をまことに申し訳ありませんが、大阪に

分塾をつくりたいので、大阪にも来ていただけませんか」と、稲田さんが中心になって言われたのです。たいへんご熱心で、勉強家で真面目な良い方たちばかりなので「じゃあ、大阪にも行きましょう」というので分塾ができました。



盛友塾時代の勉強会

大阪で盛和塾が始まると、今度は「大阪の勉強会に神戸の人たちが集まってきました。神戸の方々も、二、三回大阪の勉強会へオプザーバーで来られて話を聞いて「ぜひ、今度は神戸にも分塾をつくりたい」というので、さらに盛和塾が広がっていきました。

そうやって大阪、神戸、滋賀、鹿児島と分塾ができていくに従って、「それなら、もう全国でやるうではないか」となりました。これはボランティア、無料奉仕です。皆さんから会費をとっているのは塾の運営に当てているだけで、私自身は一銭ももらっているわけではありません。だからこそ、純粋な気持ちで「そこまで要望があるなら、人助けのために盛和塾を全国に広げようではないか」と考えるようになったのです。

そう言いましたら、今日見えていらっしやいます鮎子田さん、稲田さん、岡野（益巳）さん、津田（純一）さん、みんなが自分のことのように喜んでくれました。盛和塾が全国に広がっていきますと、自分たちは接する機会が少なくな

るから、渋るのが普通なのですが、「それはすばらしいことです」と、自分のことのように分塾づくりに奔走されている。皆さんそれぞれ忙しい社長であるにもかかわらず、札幌の方々にもお裾分けをしたいというので、準備のために札幌にも何回も足を運び、この開塾式にも来られる。一銭にもならないことに、仕事があるにもかかわらずわざわざやって来て、努められる。ここまで来られるとすれば、おそらく丸々一日以上を費やしてしまうし、旅費も宿泊費もかかります。それをあえてボランティア、無料奉仕で、皆さんのためにと行って来ておられるわけです。

少なくとも私がこうして出てきて、皆さんに接するだけでも、皆さんのいい刺激になるのではないかと思っています。先ほども言いましたように、「なんだ、この程度の男か。この程度の男だったら自分にもできる」と思うだけでも、これはたいへんな勉強になるわけです。もし私から何かを得ていかれるなら、なおさらすばらしいことだと思えます。そういう意味では、人

生の中ですばらしい出会い、またすばらしいふれ合いができるということは、たいへんな喜びであろうと私は思っています。

人生で、何が楽しいかと言いますと、生きている間にすばらしい友達、またすばらしい師弟、そういう出会いができるということです。いかに立派な人間と知り合いになれるか、ということが人生でいちばん楽しいことだろうと思いません。

よく言われますように、死ぬときには何にも持つていきません。生まれたままの姿で死ななければならぬ。いや、肉体すらも持つていけずに死んでいくわけです。その時に持つていける宝は、人生でどういう出会いがあったのか、ということ。人生における出会いの場で、どういふ魂の研鑽、ふれ合いが行われたか、ということこそが宝だろうと、私は思っています。つまり魂と魂がふれ合う、そして研鑽し合う、磨き合う。そういう場こそがいちばんすばらしいのだらうと私は思っています。ですから、あえて忙しい中を顧みず、こうして皆さんのとこ

ろに出てきているわけです。

◎「トップの哲学が経営を決める」という真髓を学ぶ

少し脱線をしますが、京セラの場合には、もともと私は技術屋でセラミックスの専門家ですから、セラミックスのメーカーとして成功したのは当然と思われるかもしれませんが、実際に、みんなが「京セラが成功したのは当然だ」と言うものですから、それならば私の専門ではない全く未知の分野である電気通信事業というものに挑戦してみよう、という思いもあって私は第二電電（現KDDI）を立ち上げたのです。

私は、経営というのはその分野の専門知識を持つていて、専門のことがわかっていて、ただで経営ができるのではないと思っています。経営というものは、経営者としてのその人が持つていく心、またその人の考え方で決まるのです。つまり、経営のフィロソフィが立派であれば、会社も立派になるのであって、専門知識によって決まるものではありません。これは、京セラとい

う会社をつくって三十二年間経営している中で、堅くそう信じるようになりました。

もちろん実際に、京セラの場合には私自身がセラミックスの研究をし、製造をし、営業をしてきました。そして、セラミックスの分野では世界でもたいへん優れた研究を、私自身が次から次へと成功させてきたので、今日の京セラがあるわけです。しかし、その研究の当事者である私自身は、そういう技術的なこと、専門知識がたいへん優れていたから京セラが成功したとは思っていません。技術、知識は一要素ではあっても、成功の根本要因であるとは思っていません。成功の根本要因というのは、その経営者が持っている心根だと私は思っているものですから、今から八年前に第二電電という事業を起こしたわけです。

その時はみんなに一笑に付されました。そんなものをやって上手くいくわけではない。あのNTTという四兆円を超える（当時）売上をあげた企業、また明治以来、国策で全国津々浦々の家庭まで電話線を敷いた企業に対抗できるはず

がない。そう言つて誰もが足がすくんでやれないことを、私はあえて手を挙げて最初に始めたわけです。

ご承知の通り、第二電電は前三月期（一九九二年）の売上が約二千億円、経常利益が約二百三十億円という会社になりました。第二電電企画という会社をつくつてから八年です。

セルラー電話は、「携帯電話をやりたい」と私が言つて郵政省に申請しました。ところが郵政省は、我々にはなかなか事業認可を与えてくれませんでした。結果的には、首都圏と東海は建設省・トヨタ自動車系の日本高速通信に、それ以外の地方エリアが第二電電に割り当てられました。日本というのはいい加減な国なのです。大企業であるトヨタやお上の建設省がやるなら、そちらに任せよう、いいところをやらせようということになるのです。

そういうことがあり、第二電電は携帯電話事業を首都圏と東海を除く全国各地で始めました。まず残った各地を北海道、東北、北陸、関西、中国、四国、九州、最後に沖縄と八つの地

区に割って、それぞれの地元で携帯電話の会社をつくりました。

セルラー電話会社をつくって五年、北海道は開業して二年になります。五年経って、首都圏



札幌開塾式懇親会、携帯電話で通話中の塾長

と東海を除いたセルラー電話会社七社（沖縄セルラーは同年の十月にサービス開始）の合計は、この七月の月次決算をベースに推定すると、年間で約二百億円の経常利益が出る規模になりました。これは、セルラー電話の親会社である第二電電は別として計算した数字です。

そうすると、セルラー電話を含めた第二電電グループとしては、年間約五百億円の経常利益になります。京セラでも約五百億円の経常利益しか出ていません。ですから、三十三年かかって成長発展してきた京セラという会社の他にも一つ、年間経常利益が五百億円出る会社が八年という短期間にできたのです。

それを成し遂げたのは専門知識ではありません。まさにトップ、リーダーが持つべき心構えであり、その哲学、思想が企業経営そのものを決めるということを証明したのです。私はそう思っています。その真髄を皆さんに話してあげようというのが、実はこの盛和塾の始まりであつたわけです。

こうして皆さんが集まってきましたと、私から

何かを得られると同時に、ここに集まった同志がまた相互に影響し合い、ぐんぐん伸びていき、すばらしい集団になっていくと思うのです。

私は、皆さんの会社がそれぞれの地域で、それぞれの業種ですばらしい会社になってほしい、今から五年くらいの間ですばらしく見違えるような会社になってほしいと思っています。

この盛和塾は現在二十数塾、約千名に達しようとしています。これを百塾までにしようとして計画しています。そして、一塾がほしい五十名という試算です。

なぜ五十名なのかというと、五十名以上になると名前も覚えられないし、また酒盛りをしてもコミュニケーションがうまくとれないからです。膝を突き合わせて酒盛りをすると、いちばん話を通じるのだと私は信じています。

五十名で百塾としますと五千名になります。今、塾生の中で規模が大きいものでは数百億円という売上の会社があります。そうすると、この盛和塾五千名という全くのボランティアで集



札幌開塾式懇親会にて

まった集団というのは、実は凄い力があるかもしれない。その人たちが同じ塾生として助け合っていく、そういうすばらしい会が、今、生まれつつあるのです。

私は今ちょうど六十歳ですが、八十歳まで寿

命があると思いますと、それまであと二十年あります。私はもうこれ以上会社の仕事ばかりに明け暮れるのはやめて、世のため人のために尽くそうと思ひ、この盛和塾を始めたのです。



経営には闘魂が求められる



◎従業員を守るためには「根性」「ガッツ」が必要

皆さんの社員数を先ほど聞きましたが、五人でも十人でも社員を養っておられるということには、非常に立派だと私は思っています。普通、人間というのは自分自身が生活していくだけでもたいへんです。また家族を養うだけでもたいへんです。それなのに、この厳しい世の中で従業員を雇って給料を払っていかなければならぬ。その従業員には家族がおられます。その家族をも含めて養っていくというのは、並大抵のことではありません。五人でも十人でも、従業員を雇っているというだけで、実は人知れず立派なことをやっていらっしゃるのです。

私は政治家や官僚は、偉いとは思っていません。何人かでも従業員を雇っておられる事業家こそが偉いと思うのです。だから日本の国を立派にするためには、経営者が立派にならなければいけないと思っています。学者はいくら偉いかなことを言っても、自分一人が食えればいいわけです。政治家だつて秘書を入れて二、三人食わせればいいだけであつて、これも自分が稼いだものではありません。誰の助けも借りずに、この世の中で自分が食うと同時に社員まで養っていく経営者こそが立派だと思っています。また立派でなければならぬと思っています。

その経営者にとつていちばん大事なことは「根性」と「ガッツ」です。もちろん、経営をしなければなりませんから、知的ワークでも学者に劣らないぐらいのすばらしいものが必要です。しかし、いくら頭がよかろうと、いい戦略が組めようとも、何といつても根性とガッツがなかったのでは絶対にダメです。

私はよく盛和塾の方々に言っていることがあります。

「経営者だったら、どんな格闘技の選手にも負けないぐらいの凄まじいまでの闘魂が要るのです。レスリング、ボクシングだとかの凄まじい格闘技の世界で闘魂あふれる奴がいますが、あの者たちと戦わせても負けないぐらいの闘魂が要るのです。それだけの闘争心がない人は経営者には不向きです。心優しい人では経営者にはなれないのです。そういう弱々しいトップの下に働く従業員というのはかわいそうです」

このことは、私がかもともと荒くれた人間だから言っているわけではありません。私自身がかへんビビリでしたから、そのことがよくわかるのです。

小学校一年の入学式の時、おふくろに連れて行かれて小学校の校門をくぐるまでは元気だったのですが、おふくろの顔が見えなくなるとすぐに泣き出していました。だから教室に私がいる間は、おふくろはずっと廊下で立っていないければなりません。翌日もおふくろがついていかなければ学校に行けない。三日目も四日目もそうでした。教室の中でみんなと楽しそう

に遊んでいるのを見ておふくろが黙って帰ろうとすると、私が後ろを振り向いてワーツと泣き出す。おふくろはもう恥ずかしくてどうにもならなかったそうです。結局、おふくろが学校へ連れていかなければ学校へ行かない。ところが、家ではたいへん威勢がいいのです。次男坊なのですが、威張りん坊で暴れん坊のくせに、外に出たら恐がりという内弁慶でどうにもならない子どもでした。

その三つ子の魂は変わらず、ずっとビビリのままでした。小学校の高学年になるに従ってだんだん自分をガキ大将のように仕向けていくようにしました。大学時代には空手部に入って、自分をもっと鍛えようとしたこともあります。しかし、元々ビビリの男だったものですから、会社をつくってからもお客様のところへ訪ねていけないのです。度胸がないものですから、世間話みたいなことができないのです。

私自身がそういう人間なので、うちの幹部社員にも次のように言っています。

「もともと度胸がある人間は、だいたい粗野

なはずです。度胸があるのは格好がいいように見えるけれども、実は人間が雑だから度胸があるのです。繊細さがありセンスがあり頭もよければ、それほど度胸が備わっているわけがない。粗野だから、その人は度胸があるように見えるのです」「しかし、事業に成功するにはガッツが要る。そうすれば、繊細さを超えて、場数を踏んだ者、鉄火場をくぐって鍛えてきた者、ヤクザの世界なら命を賭けた喧嘩の場を何回もくぐって度胸をつけていった者、そういう人間が本当に強いのです。だからヤクザの世界を見ても、見るからに派手なクリカラモンモン（入れ墨）のごつい親分というのは一人もおりません。大体がおとなしそうな、身体の小さな親分が多い。そういう人間こそが真の度胸を持っているのです。そうした凄まじい根性と闘魂が経営者には要るのです」

◎マラソンにおける闘魂について

この前、京セラの陸上競技部のある選手がバルセロナオリンピックの女子マラソンに出まし

た。私も、ちょうどヨーロッパに行く用事がありましたので、スペインのバルセロナまで一日だけ応援に行きました。

当日はたいへんな暑さでした。ちょうどトラックでは、男女百メートルの決勝と三段跳びが行われるということで華やかな日でしたが、私みたいなエアコンが効いた部屋で執務しているような人間は、あの競技場の中で座っているだけでも汗が吹き出してくるといって暑さでした。マラソンは夕暮れからのスタートでしたが、本当にうだるような凄まじい暑さでした。その中を四十二・一九五キロ走らなければならぬ、これはもうたいへんなサバイバルだと思えました。

その選手がバルセロナに行く前に、アメリカのデンバーで日本陸連の強化合宿練習が二カ月ほどありました。日本にいったん帰ってきてヨーロッパへ飛んだわけですが、その時に東京の京セラのオフィスで監督とその選手と私で食事しながら、「おい、がんばれよ」と励まし話をする機会がありました。

その時に私は、「今度のマラソンでは、絶対に先頭集団についていけよ。それだけを、おまえに言っておくぞ」と言ったのです。しかし、「金メダルをとれよ、銀メダルをとれよ、銅メダルをとれよ」などということは一回も言っていない。監督と選手との間でもそういうやりとりはありません。そういうことを言ったのではプレッシャーに潰れてしまうと考えたからです。

ただし、その時にこういう会話をしています。「今度のバルセロナオリンピックの優勝タイムは、およそ二時間二十六分台だと思うな」と、私が言いましたら、「えっ、なんで会長は二十六分台だと言われるのですか」と、監督が驚いて聞きます。

「いや、それは全く私の勘で、根拠があるわけではないんだ」と言うのと、

「実はデンバーで強化合宿をやって、練習記録をずつと取ってきましたけれども、今の彼女は絶好調で、二時間二十六分台は十分出るのです。会長がなんでそれを知っておられるのかと思つてビックリしました」と監督が言ったので

す。

調子がよくて二時間二十六分台は十分出せるというのは、選手と監督との間でもやりとりがあつたのです。

私が優勝タイムは二十六分台だと言い、それは十分出せると言うのですから、監督と選手も優勝を狙っているということでした。ただし、それは誰にも約束はしていません。

あの時、バルセロナのモンジュイックの丘にあります競技場の中で見ていましたが、レースの状況がわからないのです。皆さんは日本のテレビ中継でずつと見ておられたと思いますが、現地では何もわからない。後ろにスクリーンがあるのですが、そのスクリーンは十分か十五分ごとにチヨロチヨロと何秒間しか映さないのです。それも先頭だけしか映さない。だから、応援している選手がどこにいるのかさっぱりわからない。最初のうちは二、三十人の集団で走っていました。その集団の真ん中より後ろの方を走っていましたので、「もうちょっと前へ行かんか」と言っていると、スクリーンがパツと

消えるわけです。

最後になつたら、有森裕子選手と旧ソ連（独立国家共同体）の選手とのデッドヒートがずっと続いて、そしてゲートをくぐって競技場へ入ってきました。うちの選手は五番目に入ってきたのですが、何番目を走っているのかわからなかつたのです。

もう凄まじい暑さでしたので、入ってきた旧ソ連の選手も有森選手も、うちの選手も、全身びしょりです。いまプールから上がったばかり、というぐらいのズブ濡れなのです。サバイバルもサバイバル、本当に凄まじい闘いでした。それぐらいのレースでしたから、有森選手はゴールしてからすぐに倒れます。ところが、うちの選手は倒れずに、ピンピンしているわけです。

そしてインタビュアーでアナウンサーが、「どうでしたか」と聞くと、「私、何位だったでしょうか」と彼女が言う。「五位ですよ」と教えてもらうと、「ああ、そうですか、目標が八位でしたので五位に入って嬉しい」と言ったのです。

それを聞いて私は納得がいきませんでした。目標が八位だったなら、そもそも私は応援なんか行くわけではないのです。

その後、「有森さんが私の先に行かれましたが、どうだったでしょうか」と聞いて、「銀メダルでしたよ」と教えてもらい、「それは良かった」と、人のことを自分の喜びのように言ってくれました。それはそれでよかつたのですが「自分の目標は八位でしたから」という発言には驚きました。

帰ってきてつぶさにビデオテープを見てみると、私の言った通りに先頭集団についていけないのです。最初の時にも、トップ集団にはいますけれども、三分の二ぐらい後ろのところにつけていました。見ていると、ドーピングで四位失格をしました。二十キロ地点ぐらいから白い帽子をかぶったその旧ソ連の選手が先に出ます。その時にうちの選手はついていません。そしてあの白い帽子の旧ソ連の選手が先頭集団よりも二百メートルほど先行する。しばらくして二十二、三キロぐらいになった時に、

優勝したもう一人の旧ソ連の選手がその集団から抜け出て、同僚の白い帽子をかぶった選手を追走するわけです。優勝したその選手が、同僚を抜いて先頭に出る。その時点でトップ二人は旧ソ連ですが、その間が二百メートル、さらにそこから次の集団までが二百メートル、つまり先頭から四百メートルの距離があるのですが、ちょうど三十キロ地点で有森選手がその集団から飛び出し、前の二人を追走するわけです。

有森選手が、ゴールしたあとのインタビュで「三十キロから前に出られましたけれども、あれはどうですか」と聞かれた時に、「実は、三十キロまでは自重していけと言われました。三十キロを過ぎたら、調子がよければ飛ばせと言われていましたので、私は出たのです」と言っています。その三十キロから三十五キロのところまでの五キロぐらいの距離で四百メートルを縮めて、先頭の旧ソ連の選手と並ぶわけです。五キロで四百メートル縮めるということは相当きついことです。マラソンの場合、四百メートル縮めるというのは並大抵ではありません。

それを縮めていったところで、あのモンジュイックの坂道にかかるわけです。有森選手は坂道で振り切ろうとしますが、旧ソ連の選手は離されないでついてくる。最後は、あそこで競り合って競技場のゲートをくぐる手前で離されてしまうのですが、有森選手はあの坂道にかかるまでの五キロのスパートで相当な消耗をしているわけです。ですから、二位でゴールした後に倒れるわけです。

ところが、うちの選手は全然平気で、ケロツとしていくわけです。これは、やはり闘魂が足りないのではないかと私は思うのです。

◎「不言実行」よりも「有言実行」

今のマラソンの事例から、経営の中でも参考になることが二つあります。一つは、経営者には「有言実行」が求められるということです。

うちの選手は「八位が目標でしたので、五位でたいへん嬉しいです」と言いました。しかし、世界の強豪がみんな集まった前年の世界選手権で銀メダルをとったのですから、今度は優勝し

かないはずです。それを「八位が目標でした」なんていうことがあるわけではありません。

銀メダルを獲って、そして一年間、研鑽に研鑽を重ね、練習に練習を積んできて本番に備えたのですから、残る目標は優勝しかないはずで
す。せめて去年と同じか、最悪でも銅メダルぐ
らいは狙わなければおかしはずです。「八位
入賞が目標でしたから」という言葉が出てくる
わけがないのです。

おそらく、格好をつけようと、瞬時にそうい
うことを言ったのだらうと思うのですが、私は
そうではないと思います。

「優勝したかったのなら、『悔しい、本当に残念で悔しい』と、まず言わんか。女であらうと男であらうと、レースに青春を賭けたのなら、素直に『悔しい』と言わんか。きれいごとを言うな。それは自分自身に対する偽りではないか」と言いたいくらいです。

だいたい経営者でもそうです。利益があまり出せない、税金もあまり払わない、同じJICの仲間の中でも大した経営もしていないのに、「ど

うや」と聞かれると、本当は悔しくて、「もつと立派な経営をしたかったのだが」と言いたいのだけれども、そうは言わない。「いや、まあこんなもんや。ええ方やわ」というようなことを言っている。心にもないことを言って、自分



札幌開塾式での講話風景(1992年)

自身にまで嘘をついてお茶を濁している。「もつと売上を伸ばして、人並み以上に利益を出して税金も納めたいと思っていたのに、不意ながら、努力をせずに遊び呆けたものだから上手く行かなかった。まことに悔しい、来年はもう一回がんばり直そう」ぐらい言えればいいのですけれども、そう言うとう自分が惨めに思えますから、そうは言わない。横並びで他社を見て「まあ、こんなもんやわ」というようなことを言っている。今言ったマラソンの例も、これと同じなのです。

「きれいごとを言うな。『私はこの一年間、今日のこのオリンピックに備えて、本当に青春を犠牲にして練習に練習を続けてきた。本当は優勝しなかったんです。残念です、悔しいです』と言わんか」と私は言いたいのです。

それで私がその時に思ったのは「不言実行」という言葉です。「男は不言実行だ」と昔からよく言われていますが、不言実行というのはインチキができるのです。何も約束していませんから、「八位が目標でした」と言えるわけです。



陸上競技部員たちに講話する塾長

ところが、もし「優勝します」と言っていたら、優勝できなかつた場合には「残念です。努力が足りませんでした」と言わなければならないわけです。

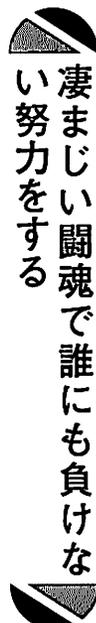
これは経営でも同じです。社長も、「こうし

たい」と公言するのです。公言すると引つ込みがつかなくなりません。その引つ込みがつかなくなるところに自分を追い込むのです。追い込んで、そして自分が言った目標を果たす。果たせなかつたら潔く、「私の努力が足りませんでした。来年もう一回がんばります」と言うのです。

そういう潔い経営をトップが率先垂範していれば、他の役員幹部にも、それを求めることができます。「私は売上をいくらにします、利益はいくら出します」と公言させて、その約束を守らせる。それは自分で自分を縛ることですから、たいへん厳しいことです。また、みんなの前で公言するわけですから、プレッシャーも非常に大きいはずで。

しかしそれをトップが率先垂範し、上手いかなかつたときには潔く、従業員にも「まことに申し訳ない。今年は私の努力が足りないものだから上手く行かなかつた。来年はもつとがんばる」と言う。そういう習慣をつけると、社内はグッと明るくなります。明るくなつて、役員も部長も、みんなが自然と有言実行できるよう

になっていきます。それが、今日お話ししたマラソンの事例から言える一つ目のことです。



凄まじい闘魂で誰にも負けな
い努力をする

◎全力で先頭についていく

二つ目は、私が「先頭についていけよ」と言うたにもかかわらず、ついていかなかつたことについてです。

私は、うちの選手が先頭についていかなかつたのは、おそらく集団の中でも後ろの方にいたために先頭が見えなかつたからだと思っております。あの白い帽子をかぶつた旧ソ連の選手が抜けていくのが見えなかつたからだと思えます。本当はその選手が出た時についていかなければならなかつた。その次は、優勝した選手が前へ出ていきますが、それにもついていかなければならなかつた。最悪の場合でも、三十キロ地点で有森選手が出ていった時についていかなければならなかつたはずで。

もしうちの選手が最初の時についていくか、

二回目のソ連の選手が前に出た時についていくかをしていけば、実力は十二分にあつたはずですし、ゴールしてからも全然疲れていないのですから、おそらくうちの選手が優勝したと私は思うのです。

では、なぜ私が言ったことを守ってくれなかつたのか。一つには、彼女が私の言葉を心底からは信用してくれなかつた、ということがあると思います。前から、私が陸上競技部に行つて指導をすると、みんな「会長は、マラソン走つたことがありますか」という反応なのです。

「四十二・一九五キロは別にしても、せめて五千メートルでも一万メートルでも走つたことがありますか」と言われるのですが、あるわけがありません。中距離の千五百メートルも走つたことはないわけです。

そういう長距離を走つたことのないおっさんから、やれ三十キロ地点でどうせいだの、こうせいだのと言われても、とても聞いていられない。実際に走つてみれば、それはもう本当に凄まじいスポーツで、体力は消耗するし、頭はク

ラクラする。そういう経験をしたこともないおっさんから、ああせい、こうせいと言われても、聞く気になれないのです。

一方、監督は、元マラソン選手ですから、その監督が言う話はみんなよく聞くわけです。経験がありますから、経験のないおっさんが言うことよりははるかに聞くのです。

陸連の強化合宿のマラソンコーチたちも、みんな元々は学生時代から長距離で鳴らした選手たちですから、彼らの言うこともよく聞くわけです。

私はうちの選手が日本を出発するときに「絶対に先頭についていけ」と言つたにもかかわららず、彼女がそうしなかつたのは、おそらく私の言うことを心底からは信用していなかつたからではないかと思うのです。

また、先頭についていかなかつたもう一つの理由は、陸連の監督、コーチの指示です。三十九度を超える凄まじい暑さ、四、五メートルの向かい風、そしてモンジュイックの丘にかかる坂道。最後の五キロは、消耗しきつてきたところ

からのあの坂道での凄まじいデッドヒートになるわけですから、陸連の監督、コーチは、「これは尋常ではない」と思ったに違いありません。だから、おそらくスタート前にコーチ陣みんなが、「自重せよ、飛ばすな、慎重に行けよ」と言うたに違いないのです。経験者である日本陸連のコーチ、監督がそう言うのですから、私が言うことよりはるかに信憑性があります。

また、うちの選手には期待もかかっていました。「必ずメダルをとるだろう」という下馬評でした。「前の世界選手権で銀メダルなのだから、今度はひよっとすると優勝するかもしれない」と、陸連でもみんなそう思った。本人もそう思ったくらいです。

そこで陸連は、プレッシャーがかかってしまうといけないというので、おそらくスタートする前に「無理するな。この暑さだったら八位ぐらいでいいよ」と言ったのではないか。そう言えば、案外と気が楽になって優勝でもするのではないかと思つて、そう言ったのではないか。でなければ、「八位が目標でしたから」なんて

ことを言うとは思えないのです。とにかく、先頭につけていかなかったということが一番の失敗だと私は思います。

◎不可能だと思われれることを成し遂げる

人間というのは、無理をしてでも、人の前を走っていけば、調子が出てくるのです。百二十％、百五十％の力が出てくるのです。スポーツをしたことがある人ならわかりますが、調子がよくて勝っているときはいくらでも力が出ます。ところが、負けている時、つまり馬拉ソんでも遅れている時は、本当に足が重たくなって力が出ないものなのです。だから私は「先頭についていけ」と言ったのです。それができなかったために負けてしまったのです。

なぜ私がそれを言うかといいますと、私はたった二十八人で京セラをつくった時、本当に会社がちっぽけなその時から、「西ノ京原町で一番になろう、西ノ京原町で一番になったら中京区で一番になろう、中京区で一番になったら京都で一番になろう、京都で一番になったら日

本一になるう、日本一になったら世界一になるう」と、そういう大それたことを社員に話してきたからです。その代わり、会社をつくった瞬間から夜を日に継いでがんばりました。今のマ



京セラ設立時 塾長(最後列左から6番目)と創業メンバー

ラソンと同じで、オーバーペースであろうと走り続けたのです。

それに対しては、社員からも文句が出ました。「稲盛さん、こんなにがんばったのでは身体が保たないのではないでしょうか」と。朝は始発の電車で会社に来ますし、帰りは終電車で帰りますから、本当に寝る間がないぐらい、人間の限界を越えるというぐらいみんなががんばりました。「こんなハイペースで、長丁場の経営とこの間はできるのだろうか」とみんなが疑問に思っていた時に、私は次のように社員に説きました。

「たとえてみれば、京セラは日本の経営レーズ、企業マラソンに遅れて加わったようなものだ。スタートは昭和二十年(一九四五年)八月十五日、終戦の時に一斉にみんなが走り出した。京セラを創業した昭和三十四年(一九五九年)というのは、それから十四年経っています。十四年を距離にたとえると、ちょうど先頭集団が十四キロ地点を走っているということです。その時に京セラはスタートしたのだ。十四キロも

離されて、四十二・一九五キロを走らなければならぬ。ただでさえも十四キロ離されているのに、一流選手でもない選手がチンタラチンタラ走っているのは勝負にもならない。それでは経営をする意味がないかもしれない。だから、とにかく全力疾走で走ってみようではないか。そうすれば、距離が縮まるだろう。もしがんびりすぎだったら、その時には少しペースダウンをしましょう」

そこから十数年で、大阪証券取引所二部に上場になりました。二部上場ということは、十四キロ先を走っていたマラソンの第二集団を凄まじい勢いで追いついていって視界に捉え、その中に入ってしまったということです。

忘れもしませんが、その時に滋賀工場のグラウンドに夜、全社員を集めました。松の丸太で櫓を組んで篝火を焚き、二部上場ということがどういう意味を持つのか、みんなに話をしました。当時、うちの社員には全員、一株でも二株でも株を持たせていました。すでに何百人という従業員でしたけれども、篝火を背景に彼らに向

かつて次のように言ったのです。

「皆さんの、この十数年間のご苦労に感謝します。会社をつくった当初から、必死の努力でがんばってきました。人からは『そんなに気遣いみたいに走っても、続くわけがない』と言われながらも、マラソンを全力疾走で走ってきました。確かに皆さんが、『これはがんびりすぎ、働きすぎじゃなからうか』と言った通り、働きすぎでした。その証拠には十四キロ前を走っていた第二集団に我々は追いついたのですから、働きすぎであつたに違いありません。しかしここまで来れば、もうすでに我々は習性となつて、少しも疲れていません。残るはマラソンの第一集団、つまり東証一部上場会社だ。次はあの先頭集団に追いつこう」

そう言つて、京セラは二部上場から数年で東証一部へと駆け登つていった。一部へ駆け登つていって数年で、ソニーを抜いて、日本一の株価に輝きました。そしてそのあとニューヨーク証券取引所にも上場を果たしました。

つまり、人から「できるわけがない」と言わ

れたことを、私は創業以来やってきたわけです。先ほど話したように、第二日電をつくと聞いたときも、周囲は誰もできないと言いました。「経験もない、専門知識もない男にできるわけがない」と人が言ったことを、私は成し遂げてきたのです。だから京セラは世界有数の企業に成長発展することができたのです。

先ほどのバルセロナオリンピックのマラソンに戻れば、「金メダルを獲る」と言えば、座っていただけでも汗が吹き出てくる三十数度の暑さと過酷な条件の中では、専門家からは無謀とも思われたかもしれません。しかし、「先頭についていけよ」と私が言ったそのことを、まずはやろうとすることが大切なのです。その不可能だと思えるようなことがやれなかつたら、物事を成し遂げることはできません。またその無謀と思えるようなことがやれるほどの身体を、一年間を通じての過酷なトレーニングで鍛え抜いてきて、彼女は持っていたはずですから、やれたはずなのです。

カーネギー協会という団体がアメリカにあり

ます。これは鉄鋼王で有名なカーネギーのつくった研究機関で、天文、物理、地球物理、バイオの研究では世界的な研究所を数多く持っています。実はその協会の、外国人では初めての理事を私が務めています。

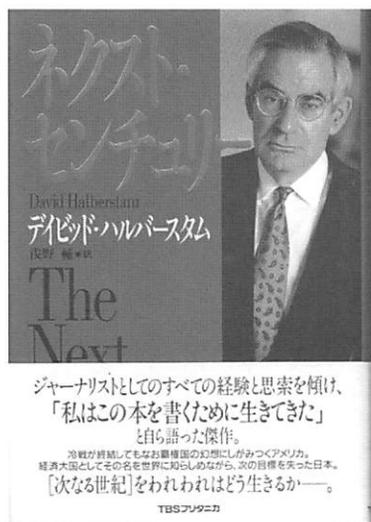
そのカーネギー協会の一九九一年の年次報告書の冒頭にある理事長メッセージに、私の言葉が引用されていました。この理事長はマクシム・シンガーという女性の方なのですが、ご本人がすばらしい世界的なバイオの研究者でもありません。その彼女のメッセージの冒頭に次のような私の言葉が引用されています。

「次にやりたいことは、わたしたちには決してできないと人から言われたものだ」(What we like to do next is what people tell us we can never do)

実はこの言葉は、一九九一年にかの有名なピューリッツァー賞の受賞者で、記者であり、作家でもあるデイビッド・ハルバースタム氏が

書いた『ネクスト・センチュリー』という題の本から引用されたものなのです。「私はこの本を書くために生きてきた」と著者自らが語った本で、アメリカで発行されて大ベストセラーになり、日本でも翻訳が出て売れていました。彼はその中で、数頁にわたってわざわざ「京セラ・稲盛和夫」という章をつくり、次の世紀はどうなるかということを描く中で、私を例に挙げて書いています。

彼は私と十数年前に出会ってたいへん深い印象を受け、一昨年、京都に来て数日間滞在して、私にインタビューしました。それをまとめたも



デイビッド・ハルバースタム著「ネクスト・センチュリー」
TBSフリアニカ刊

のがこの本の中に載っています。その時に、私が話した言葉として「次にやりたいことは、わたしたちには決してできないと人から言われたものだ」を取り上げているわけです。

その本をマキシム・シンガー理事長が読んで感銘を受け、私の言葉を引用されたわけです。

私は何を言いたかったのかといいますと、次のようなことです。

「人々が決してできるわけがないと言ったそのことを私はやってきた。先頭集団についていったから、今日の京セラがあり、第二電電があるのだ。専門家ぶった連中から、『それは無謀だ、それはできませんよ』と言われ、その常識を守っているようなことであつたら、今日のようにはなれていないのです」

ぜひ皆さん、この言葉を覚えておいていただきたいと思えます。人が常識から「決してできない、あんなことがやれるわけがない」と言うこと、そのことをやるのです。それを凄まじい根性と凄まじい闘魂で成し遂げるのです。経営者にはそういう闘魂が絶対に要るのです。

自分は京セラみたいの世界一の会社にする気はない。温泉町の小さな旅館でいい。札幌のラーメン屋でいい。何も会社をそんなに大きくする必要はないのだから、そこまで必死に努力しなくてもいいだろうと思われたら、それは大間違いです。ラーメン横町で一番のラーメン屋になるのでも、人並みではできないのです。どんなに小さいところでもトップになるには、人並み以上の努力をしなければなりません。そして、ラーメン横町でナンバー一のラーメン屋になれる素質があるなら、札幌一の大企業にも、日本一の大企業にもなれるのです。経営の要諦は同じなのです。

「しががない、こんなちっぽけな商売では、がんばってみたってたかが知れている」と思っているから、会社が発展しないのです。どんな業種であれ、どんな些細な仕事であれ、人並み以上のことをせひやっていただきたい。それは自分自身との闘いです。

凄まじいまでの闘魂を持って、誰にも負けない努力をすれば、必ずや会社は成長発展を遂げ

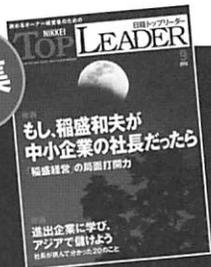
るはずですよ。

ここ札幌にすばらしい塾がまた一つ誕生しました。おめでとうございます。ぜひ、この盛和塾「札幌」がさらに発展していきますように祈念申し上げます。

(一九九二年八月二十八日盛和塾（札幌）開塾式講話より)



特集



もし、稲盛和夫が 中小企業の 社長だったら

日本航空を再建した稲盛氏の経営手腕に、改めて注目が集まっている。厳しい経営環境が続く今、もし稲盛氏が中小企業の社長だったら…。独占インタビューを交え、現況を打開するための方策を提示する。



稲盛氏 独占インタビュー

「自分ならどんな中小企業も、 たちまち儲けさせてみせる」

「稲盛経営」とは何か **フィロソフィ** **アメーバ経営**
経営哲学と計数管理を両立する

（値決めは経営）（強烈な願望を心に抱く）（燃える闘魂）・・・

稲盛式「経営の原点12カ条」とは

稲盛イズムを実践する社長たち

▶ **経費最小を極め、3年間で利益率3倍に**

徳武産業 十河 孝男社長



▶ **アメーバ経営で、危機を素早く察知**

サンフロンティア不動産 堀口 智顕社長



▶ **社員の意識を改革して、受注量を大幅拡大**

山口工務店 山口 毅社長



攻める中小企業オーナー経営者のための経営情報誌

NIKKEI **TOP LEADER** 日経トップリーダー

- 個人の年間予約購読・直送
- 月刊（毎月1日発行、年12冊）
- A4変型判
- 定価 1,200円

日経BP社

話 寸 長 塾

塾長より塾生にメッセージ

もう少し根性を入れて経営をせんか！

— JAL再生を目の当たりにして、なぜ今も低迷を続けている —

関東地区塾長例会（群馬）で行われた経営問答の後、塾長から塾生の皆さんに奮起を促す次のようなお話がありましたのでご紹介いたします。

私から少しお話しさせていただきます。

北は北海道から南は沖縄まで、またアメリカからも塾生さんが集まり、こうして皆さんが熱心に勉強なさっています。せっかく勉強をしているのですから、私は皆さんの会社の経営が画期的に改善していったという実績が出なければいけないと思っています。

経営の改善は、一般的には経営コンサルタン
トの方々がこうすれば経営はうまくいきます、
などと指導します。私の場合は、京セラの創業
時にああった、こうだったということを持た
話しているではありません。皆さんの目の前

で日本航空という倒産した企業の再建をして、
きちんと再生して見せているわけです。これは
もう寝言をいつているのではなくて、それだけ
のことは可能である、それほどに価値のあるも
のを皆さんに開陳しているのです。それなのに、
従業員わずか五十人、百人の会社をなぜ低迷し
た状態のまままで放っておくのですか。本当にキ
ツイことを言うようですけれども、それは皆さん
の勉強が足りないからなのです。

私がJALに持っていきましたのはフィロソ
フィとアメーバ経営の二つだけなのです。ア
メーバ経営は導入に一年間かかりましたので、

まだわずか十カ月ほどしか経っていません。それでも初年度に千八百億円の利益が出ました。会社更生法で様々な債権を免除していただきましたので、そのメリットが五百億円ほどありました。しかし、残る千数百億円は社員が経費を減らして稼いだものなのです。そのときはまだアメーバ経営を導入していませんでしたから、再生には、まさにフィロソフィだけが頼りだったのです。



キャビンアテンダ

ント、パイロット、整備の人たち、皆さんの手荷物を飛行機に積み込むグラウンドハンドリング、彼らを持ち場立ち場で小集団として機能し、自分たちで創意工夫をしてきた。そのために一千数百億円の利益が出たのです。

先ほども話しましたが、フィロソフィをただシヤラシヤラと上のほうから朝礼で言っているというだけではなくて、心を込めてフィロソフィというものをみんなに説いていけば、みんなそれぞれが経営者マインドを持ち、職場の隅々で率先して創意工夫をしながら経費を減らし、売上を増やしてくれるようになる。そうすれば、会社というものはガラッと変わっていくのです。

JALという巨大企業でもそれができたのです。JALの三万二千名の社員が目の色を変えて変革してくれた。彼らはフィロソフィだけで変わっていったのです。

ですから、追っかけも含めて塾長例会にしょっちゅう来ていながら実績が向上しない会社はいったい何をやっているのか。「会社に帰ったら、もうちょっと根性を入れて経営をなささい」と言いたい。いつも「ええわ、ええわ」ばかりではいけないと思ひ、たまには厳しいことも言わなければと、今言いました。

二〇二二年五月十八日 関東地区塾長例会〈群馬〉より

経営
問
答

塾長の一言を経営に生かす

古参社員の接し方と人事評価の作成



山崎 貴史
〈群馬〉
株式会社ワイズサイン
代表取締役

質問一

年上の幹部社員への指導の仕方、そのために後継者社長が取るべき行動

質問一

人事評価を作成するにあたり注意する点について



看板製作の現場

たほうがよいのではないかと思ひ、地元の工業高校に行きました。高校生活は楽しかったものの、ほとんど勉強はせず、いま思えば、もう少し勉強しておけばよかったと後悔しています。

そして高校三年になり、遊んでばかりいた

私は、進路を決める際に、なぜか家業は継ぐ気になれず、別の仕事をしようと思ひ、就職活動をしていました。あるとき父に呼ばれ「おまえ、将来どうする気なのか。特別やりたいこともないのなら、看板屋としてやってみないか。社長になれば、ある程度自分の思うようにできるのだから」と諭され、私はかなり浅はかな気持ちで後を継ぐ決心をしたように思います。

いま思えば、ここが私の人生のひとつの転換点になったと思ひます。それで家業を継ぐことは決めたものの、そのまま実家の会社に入ったのでは必ず甘えが出てしまうので、当時仕事で取引のあった同業の会社に修行に行くことになりました。

実はその会社の専務が静岡塾の塾生の方で、当然、社長も稲盛塾長のテープを聞くなど勉強をされており、私はフィロソフィによる教育を取り入れている会社に入社することができたのです。

いま思えば、高校を卒業したばかりの私に

とつて、現在の自分自身の人間形成の基礎をつくつていただいたことにたいへん感謝しています。しかし、入社当時の私は、フィロソフィと言われても、まったく理解することができず、どちらかというと思つていました。

そんな私を変えていただいたのが、その会社の社長でした。毎日朝礼でフィロソフィを輪読後、十分から十五分程度、政治・経済のことはもとより、稲盛塾長の哲学にある「利他の心」「人間とは」「人生の方程式」などを、毎日繰り返し繰り返しお話ししてくださいました。

何度も聞いているうちに、その話は前に聞いたなと思うこともありましたが、当時二十歳くらいの私を含め社員全員が理解するまで、心に響く言葉でお話をしてくださいました。私以外に二十名くらいいた社員も、最初はあまり聞き入れていなかったように思いましたが、五、六年くらいたったあたりから、自分も含めみんなの態度が変わってくるのがわかり

ました。それは、普段輪読していたフィロソフィと社長が話した内容を仕事に生かすとなぜかうまくいくからでした。

社内の人間関係から、お客様に対する姿勢などを実践することで、会社の業績も伸びていきました。受注する前に細かな損益計算書を出し、それに沿って利益管理をする。そして工事完了後、各物件の採算を毎月分出し、翌月の十日前後に社長面談をして反省と今後の対策の打合せをして採算意識を高めることも教えていただきました。非常に厳しい社長でしたが、厳しいながらも優しさが滲み出ている、まさにそのような方に指導していただいたと思つています。

父の会社に戻りフィロソフィを導入

入社から七年がたち、フィロソフィも理解しはじめ、採算計算もできるようになってきた二十五歳の頃、父よりそろそろ帰ってくるように言われました。実際のところ、お世話になった会社での立場も確立しつつあったの

で、寂しくはありませんでしたが、半年後に実家の会社へ入社しました。

私は自分自身の気持ちのなかでは、「これまで修行先である程度の実績も積んだし、八年間業界でやってきたのだから、自分が帰ってもある程度はみんな認めてくれるのではないか」と思い、期待を胸に入社しました。

ところが、入社してみますと、「社長の息子が帰ってきたけれども、どんな実力なのか」など、一部の社員には反発もあったように思えました。当然、会社にフィロソフィというものもありません。今までは父の経験値と強引さで引っ張ってきていた会社でした。社員のなかには、私に直接会社の悪口を言ってきたり、不平不満を言ったりする人もいました。私は、なぜそんなことを言うのだろうと思ひ、少し気持ちが落ち込む日々が続きました。

フィロソフィの大切さを感じていた私は、仕事をするうえでの基本的な姿勢がよろしくないとか、考え方や基準がないからなのではないかと思ひ、入社から四年後の専務になる

ときにフィロソフィを導入してみました。修行先の会社から許可を得てお借りしたものを多少自分なりに手直しをして毎日朝礼で読み始めました。最初の半年くらいは自分自身で二ページずつ読み、気がついたことをつたない言葉でしたが、みんなに伝えるようにしてみました。

しかし自分自身、フィロソフィの大切さは多少理解はしていたものの、本当の意味で勉強し、信念にまでは高まっていりませんでした。どちらかというと、「こういう考え方が正しいと思ひますので、みんなで勉強しましょう」という感じでスタートしたように思ひます。そのために、押しつけに感じてしまう人もいて、かえってギクシャクすることもあったように思ひます。

そんなときに修行先の恩師の方から、稲盛塾長の著書『生き方』を送っていただきました。それまで、以前いた会社のフィロソフィの原点は稲盛塾長の考え方が入っていたのはなんとなく理解していましたが、『生き方』を読み、

今まで自分が学んできたことが正しかったのだと改めて実感することができました。

そして、タイミングを合わせたかのように、以前いた会社の専務から「盛和塾という勉強会があるから入ってみてはどうか」とのお誘いをいただき、四年前に入塾しました。それから、機関誌や塾長の著書などを読ませていただき、勉強させていただいています。

昨年七月に代表取締役になった以降も、現場に出て現状の問題点や改善点などコミュニケーションをとりながら指導するようにしています。盛和塾で学んだことを自分なりの言葉で伝えるようにはなりませんが、まだまだみんなには伝えきれない部分が多くあり

ます。歳は若くても尊敬されるような人間にならなければならぬと思います、日々奮闘しています。

年上の幹部社員をどう指導するか

それでは、質問の背景について説明します。一つめは、「年上の幹部社員への指導の仕方、そのために後継者社長が取るべき行動」です。現在、実家に帰ってから八年がたち、当時十七名ほどの社員も二十八名に増え、売上も小額ですが、入社当時より倍近く増えています。目標として四年後に売上高十億円、経常利益率一〇%を出せる会社になりたいと思つて、みんなにも伝えていきます。

Fukushima

フレッシュ・バリューをあなたとともに

フクシマは厨房機器の省エネを追求します!!

インバーター制御冷蔵庫
タテ型 Aシリーズ



ARD-120RM

省エネ率 約**66.9%**ダウン

年間ランニングコスト

従来機種 36,600円

ARD-120RM 12,100円

小型製氷機
FIC-Aシリーズ



FIC-A25KT

省エネ率 約**36%**ダウン

年間ランニングコスト

従来機種 39,800円

FIC-A25KT 25,600円

福島工業株式会社

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

東日本支社・東京総務課
〒111-0052 東京都台東区柳橋2-17-4
TEL. (03) 5835-2181

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

現在の社員二十八名中、私が入社する以前から働いてくれている社員は幹部四人だけです。この人たちは父の時代からの幹部の人たちで、年齢が一まわり上の人がほとんどです。あとは自分が入社してから採用した人たちで、年齢も同年代か少し下の人が多い状況です。

去年社長を交代する際、幹部の人たちにはそのまま幹部になつてもらいました。その際に、「私自身、至りませんが、みんなを守るために精一杯がんばらせていただきますので、よろしく願います」ということは、はっきり伝えました。

まずは会社内の風通しをよくするために、月に一度の幹部会議以外に、幹部会議後のコンパ、週の初めに幹部を集めて話をして現状の問題点や課題などを常に共有できる環境づくりをはじめましたが、自分自身の思いを本音で語れていない状況があります。

その原因としては、単純に年上のために遠慮してしまつていくということです。以前、会社の意に沿わないことをしようとした幹部

の方に注意したところ、口論となり辞めてもらつた経緯もあり、どうしても遠慮がちになつてしまいます。たとえ年上でも間違つたことは、はっきり言わなければならぬと思うのですが、注意するとギクシャクしたりするのでついつい遠慮してしまいます。

自分が採用した人であれば、年齢も同じか年下が多いので、ある程度私の考えやフィロソフィのことを話しても理解してくれるので、やりやすいのはたしかですが、できれば今まで会社を守つてきてくれた人たちと会社を盛り上げていきたいと思つていきます。

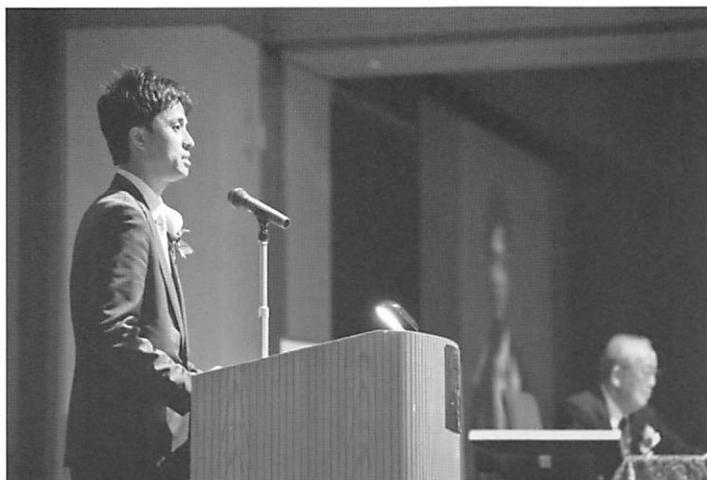
そのためには、自分自身が本当の意味でリーダーシップをとり、みんなを引っ張つていかなければならないのですが、年上の幹部の人たちのまとめ方に悩んでいます。

塾長は創業期に年上の社員に対してどのように接し、まとめてこられたのでしょうか。また後継者社長として、年上の幹部社員を説得する心得をアドバイスいただければ幸いです。

人事評価を作成する注意点

二つめは、「人事評価を作成するにあたり注意する点は何か」です。

ここ二年ほどで十名ほど社員が増えました。



今までは給与規定・評価基準は存在せず、給与の面では年功とバランスを見て、基本給・手当等を決めていました。賞与は会社の業績に合わせ父と私の独断で行っていました。「この人は真面目に忠実にやってくれているか」「年初に掲げた会社の方針を理解し、フィロソフィにそった考え方で日々仕事をしてきているか」などの具体的な評価基準を記したものはなく、すべてがどんぶり決められていました。

しかしある社員から、「自分たちは何を目標にがんばればよいのかわかりません」と言われたことがあります。その原因は、給与規定・評価基準が明確でなかったからだと思います。また今後も中途採用も含め採用をしていくときに、きちんとした基準がなくては働く社員も分かりにくく経営する側も判断しかねるのではないかと思いはじめ、現在、今年七月の運用に向け給与規定・評価基準を作成中です。給与は過去三年間の給与データを集計し、ある程度、固定給にしてアップダウンの少ない

給与制度にしようと考えています。

現場の作業員の人は残業制を採用するつもりです。賞与に関しては評価基準を策定し、それを反映させるべく準備をしており、フィロソフィにある項目も取り入れ連動させようと思っっています。つまり、会社の業績に合わせて賞与の原資を決定し、その評価基準によって点数を出し、賞与に反映させる方法を考えています。

京セラさんでは「業績がよくても、悪くても金額を変動させない」ということを聞いたことがあります。社員のやる気を引き出すためには、会社の業績に応じて賞与における多少のアップダウンは必要なのではないか。しかし、よいときには多く出して、悪いと出さないとすれば、社員のやる気に悪影響を与える可能性がある。あまり変動させないほうがよいのか悩んでいます。

業績によって賞与をアップダウンさせる手法、評価基準により社員を評価し賞与に反映させる手法は正しいのでしょうか。また評価

基準のなかにフィロソフィという項目を設定する際に、社員一人ひとりをどうやって判断すればよいのかアドバイスいただければ幸いです。

●塾長コメント

責任を持たせて、社員の力を引き出していく

給与は同種同規模の相場を参考に

最後の質問から答えていくことにします。京セラでは業績のよい部門、悪い部門にかかわらず、賞与の金額に差をつけていないと聞いたとおっしゃいました。

京セラは事業部制で、たくさん事業部があります。その事業部のなかにはたくさんアメーバがあるわけですが、たとえば高収益をあげた事業部、今期はまあまあだった事業部、若干悪かった事業部があったとしても、

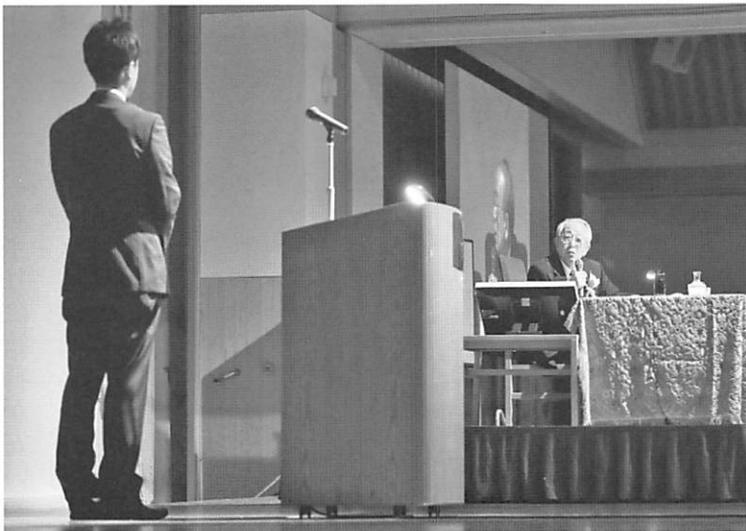
成績のよい事業部に、いわゆる成果主義的に、ボーナスを少し余計に出してあげるといふことはしていません。

たとえば、今夏の賞与は三カ月分だとしても、業績のよかった部門も悪かった部門も、全社で三カ月分の賞与という基準になります。しかし、個々人の成績については、優秀な人もいれば、まあまあという人、若干落ちるといふ人もいます。それを三段階、五段階に分けて、一番成績のよかった人には三・五カ月、真ん中の成績には三カ月、若干成績の悪い人は二・五カ月の賞与を出します。一カ月分の差にはなりません、やはり京セラでも個人の差といえますか、貢献度や努力の成果によって差をつけています。

あなたがおっしゃったように、賞与等で差をつけることにまったく問題はありませぬし、人を評価する場合にはフィロソフィの理解度も付け加えたいとおっしゃいました。それも当然のことだろうと思います。

ただ、あなたの会社は正社員二十五名パー

ト三名の、三十名たらずの人間でやっています。その社員さんたちから「うちの会社はどうなっていますか」と聞かれ、それは評価基準がないからだろうと考えて、給与



規定などをつくろうとしています。わずか二十数名しかいない社員のなかで給与規定などをつくることは、たしかにそれはよいことなのですが、私はそうではないように思うのです。

世間の相場というものがありません。商工会議所などに行けば、あなたの会社の規模であれば高卒の初任給はいくらで大卒の初任給はいくらで、三年勤続でこのくらいの給与で十年勤続でこのくらいの給与というものがわかると思います。そういうものを教わって、その基準で給与を決めていってもよいのではないかと思います。

もちろん、一年勤続だから給料を若干あげてやりたいという場合は、世間並みの水準を基本に、成績のよい人には若干多めに、悪い人は若干少なめにする。そういう程度でよいのだと思います。二十数名しかいない会社ですから、お父さんとあなたで今まで通りに査定をしていけばよいのです。

周辺のあなたの会社と同じような規模の会

社と比べたとき、あまりに給料が安いのでは誰も働いてくれません。ですから、相場をみて給料を決めていかれたらよいと思います。ボーナスについては、業績がよければ若干弾んであげてもよいでしょうし、業績が悪ければ今期のボーナスはあまり出せません、これだけしか出せないのですと正直に説明すればよいのです。

人を評価するのだというように、あまり難しく考える必要はないと思います。百人、二百人の従業員になってきて、大きな会社になつてきたというのなら、そういうものを導入することは必要かもしれませんが、わずか三十人足らずの会社です。その必要はまずないと思います。

まずは古参幹部の意見を聞き出す

最初のご質問に戻ります。

お父さんの時代からの幹部社員をどう指導すればよいのだろうかとおっしゃいました。

私の場合には先代がいたわけではなく、私

が自分で始めたのですが、そのときでも私より年長の方をたくさん採用していました。そういう人たちを治めていくのに、やはりなかなか難しい思いをしました。

特にあなたの場合は、お父さんの時代から番頭さんのようにしてきた方が今でも二人、四人ほど残っておられて、その人たちを中心に経営していらつしやいます。あなたはそういう人たちの指導に若干の遠慮があるし、過去口論になって辞めてもらった幹部もいます。そしてそれがトラウマになっていて、歳のいった幹部と話をするのがあまりうまくいっていないような気がするわけです。

あなたは幹部たちと仕事をするにあたって、「今度、私が社長をすることになりました。いたりませんが、どうぞひとつよろしくお願います」と自分から頭を下げて、仁義を切っておられます。それは大事なことです。毎日のように幹部たちと顔を合わせ、会社のいろいろなことの打ち合わせをしていらつしやるはず。そこでは今日お話になったよう

なことも含め、いろいろな問題を幹部たちからあげてもらったり、またあなたからも問題を提起するということをされていると思います。そのときに「これはどうしましょうか」というように、幹部の人たちに意見を出してもらおうようにすることが大事なのです。

出してもらった意見に対して、あなたも「なるほど、それはいい考えだ」と思ったならば、「それはいいですね。それでいきましょう」というようにしていくのです。このように幹部たちに知恵を出させるようにして、それを率先して採用していく。そして、もしあなたと違う意見が出たときには、「先輩、私の考えのほうがよいと思うのです。ぜひ理解して協力してください」と説得していくのです。

やはり、根底に遠慮があるのでしよう。あなたも先輩の方々に遠慮があるとおっしゃいましたが、その遠慮がいちばんいけないのです。とはいっても、まだ歳も若いし、フィロソフィも十分身につけていらつしやいませんから、横柄な態度で自分の考え方を押しつけ

るのもどうかと思います。

しかし、あなたは社長として会社の経営の全責任を持たなければなりません。フィロソフィのなかで、あなたも判断基準というものを学んでいらつしやるはずです。私利私欲である損得で判断するのではなく、何が人間として正しいのかという善悪でもって判断をする。こうフィロソフィでいつているわけですから、それに照らし合わせて、これは社員にとつてもお客さんにとつても、みんなにとつてもよいことだと思つたならば、先輩の幹部の人たちといえども、「私はこの方法でやりたい」と諄々じゆんじゆんと話していかなければなりません。あなたはまだそこまで人間的に完成されていないでしょうから自信もないかもしれませんが、「未熟かもしれませんが、私はこう考えています。ですから、こうしてほしいのです」と率直に話をしていけばいいのです。

それでも、どうしても意見の合わない幹部も出てくると思います。あなたが未熟なりに一生懸命に話したことを理解してくれない

で、その人が辞めたいというのなら、辞めてもらつてもいいのではないかと思います。

その代わりに、ベテランがいなくなつたぶん、あなたが苦勞をしなければなりません。その苦勞を承知のうえで、それをしていけばよいのではないかと思います。

すべての社員に採算意識を持たせる

質問についてはこの程度ですが、業績推移のグラフがありました。

平成十九年から二十三年までの売上が四億円から五億円ちよつとで、利益のほうは下を這いつくばっています。利益が出ていないといつてもよいほどです。この三年間、一千万円はおろか、百万円や百万円を切るような利益しか出ていない状態が続き、平成二十三年にようやく数百万円の利益が出ています。

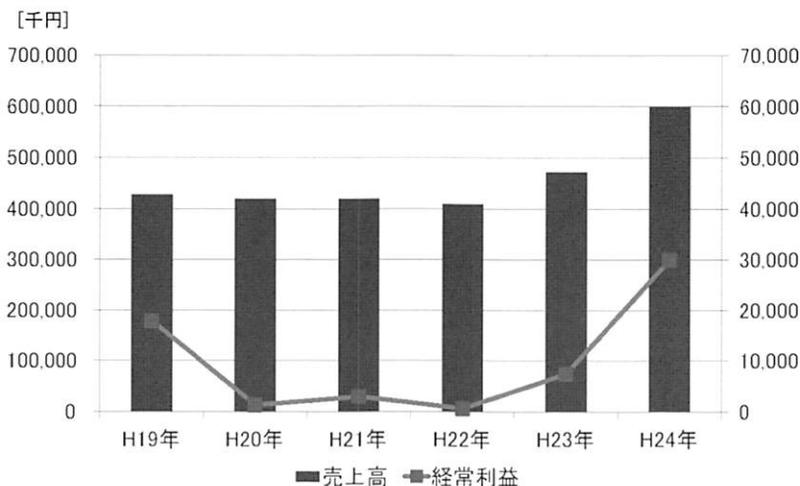
ですから、まずは収益の改善です。

お父さんの会社に入る前、同業者のところではフィロソフィを教わつたりしていたというお話がありました。そのときにいろいろと勉

業績の推移

YS SIGN

株式会社 ワイズサイン



強をされ、特に「受注する前に細かな損益計算書を出し、それに沿って利益管理をする。そして工事完了後、各物件の採算を毎月出し、翌月の十日前後に社長面談をして反省と今後の対策の打合せをして採算意識を高めることも教えていただきました」とおっしゃいましたが、あなたはそれをやっていらっしゃらないのではないかと思うのです。

看板ですから、それぞれが受注生産になります。どういう看板をつくりたいか、営業がお客さんのおおよその希望を聞いて帰ってきます。そして営業の話をもとにして、専門の方が図面を引いていきます。

そのときです。どの素材を使い、何を使うというように製作設計をします。製作設計というほどのことではないかもしれませんが、看板の材料から全部がそのときに決まるわけです。

受注案件ごとに、あなたのところでも責任者を決めているはずですが。その責任者のもとに一名か二名の手伝いをつけていると思いま

す。たとえばこの三人でチームを組んで、引き合いがあったものの設計をして、見積もりをしていきます。その見積もりをしていくには、材料から手間からすべてを含めた原価を出して、そこに利益を乗せてお客さんのところに持っていくわけです。

次にお客さんのところで、「お話をいただいた注文では、このような値段になります。仕上がりはこのような形になります。よろしいでしょうか」というように、見積書と絵をみせます。

そこで、「いや、これはこうしてほしい、あししてほしい、値段も高いからもっと安くしてくれ」と言われれば、それを持ち帰って設計の若干の手直しをすることになります。

しかも、たとえば「値段を二割安くしてくれ」と言われたのであれば、素材からペンキ代からコストに合うように設計をやり直さなければなりません。また、「見積もりの通りの値段で結構です」と注文をもらったときも、いくら原価がかかり、いくら利益が出るとい

うこともわかっているはずですよ。

看板一件の受注で二百万円くらいとおっしゃいました。その二百万円が累積していつて、年間四億円、五億円という売上になっていくわけです。平均二百万円の看板をつくるのに、例えば一割の利益を出すという基準が、社長のあなたから出ていないのだと思います。平均二百万円の看板をつくるときには、必ず二十万円の利益が出るような設計をしなければならぬのです。

その基準がないものだから、原価を積み上げていって、若干の利益を乗せてお客さんのところに持っていき、そこで値切られたら、もう利益が吹っ飛んでしまい、「これはもうやらん仕事だ」と言いながら、看板をつくってしまうことになるのです。そういうことを繰り返しているから、利益率の極めて低い事業になっていくわけです。これを続けていたのでは、会社は長く続けられないと思います。

受注するときには設計からすべてを自分のところでやっていらっしやるわけです。デザ

インを決めて、こういう図面でつくりたい、いくららの値段ですとお客さんのところで話し、了解を取ります。そのときに値切られれば、値切られた値段でも一割なら一割の利益が出るよう設計をやり直さなければならぬのです。つまり、材料から何からすべてを見直してみることになるわけです。

看板を製作して、失敗でもしてつくり直したりするのは別の話ですが、受注したときに利益も全部確定するのです。そのくらいの精度でやらなければならぬわけです。

看板を受注した一件ごとに責任者と副責任者を決めて、三人なら三人のチームを決めて、「これはあなたの責任ですよ」というようにしていくのです。

これが、私の言っているアメーバ管理会計です。グロスでみていくのではなく、一件ごとに決めた責任者が社長なのです。そしてその責任者が全部の権限を持って物事を決めていき、注文に合った材料を選んでいくのです。

設計するのは設計する人、絵を描くのは絵

を描く人、つくるのはつくる人、材料は材料で、たとえば総務の人が発注をして買っている。わずか三十人たらずしかいないのに、誰が責任を持っているのかわからないような分業になっっています。そうではなくて、看板ひとつごとにそれをひとつの事業として完結するかたちにして経営をみていくのです。そうすれば、収益はたちまちによくなっていくと思います。

看板といっても、鉄板でつくるもの、ブリキでつくるもの、木の板のもの、プラスチックの板のもの、いろいろとあると思いますが、それは創意工夫によって十分に利益を確保することができはるはずで。そこで、従業員みんながそれぞれに知恵を出し合い、それぞれが責任を持ってやっていくようにしなければなりません。少ない従業員なのですから、そういうふうにして、まずは収益性を高めることが大事です。

それをしていくためには、古いベテランの三人、四人の幹部たちに、受注の単品ごとに

責任を持ってもらうことが大事になってくるように思います。

JALを再建していくなかでも、三万数千名の社員みんなが、小さな部門の人のみんなが、社長のようない気持ちになって採算意識が芽生え、少しでも経費を減らしていこう、少しでも売上げを増やしていこうとしてくれたのです。三万数千名の社員みんながJALフィロソフィというものをよく理解し勉強して、それぞれの小さな部門のみんなが「売上を最大に、経費を最少に」ということを意識するようにになりました。ですから、JALは今回のようなすばらしい業績になったのです。

たった一人、二人の幹部がしゃちほこ張ってみたところで、会社なんていうものは立派になっただけではありません。社員の人たち全部の力を、どうやって引き出していくのか。引き出していくためには、責任感のあふれた人たちを育成していくことがいちばん大事です。

あなたの会社の幹部社員の方にも、責任を持ってもらうような行き方をしていけば、意

見も合うようになってくるのではないかという気がします。

(二〇一二年五月十六日盛和塾関東地区塾長例会〈群馬〉経営問答より)



後日、盛和塾〈群馬〉の自主例会にて、今回の経営問答の塾長コメントをどのように受け止めたかというご発表の機会がありましたので、その内容をご紹介します。

塾長のアドバイスをいただき、給与制度に関して営業は成果主義（売上げの成果に応じてアップダウンさせる方法）をやめ、固定給に改定しました。その際、同業者で当社と同規模の会社さんにお聞きして、年齢と貢献度等のバランスを取り直し、社員一人一人に話をして理解してもらいました。

年上の幹部の方々には、これから自分がどういう会社にしていきたいのかと問いかけ、そのために改革すべき方向性を明確にし、それに対する意見を求めて、一緒に考えてもらうようにしました。

採算性向上に関しては、案件毎の採算表を改良し、リアルタイムに全員が閲覧できるようにし、責任者を決めて、一件毎の利益率が改善できるように取り組み始めました。今後は更に精度を上げていくと思っています。

余談になりますが、父（会長）と母は以前に倒産の危機があったため、税金を払うことに対して抵抗がありました。ですので「利益を出して税金を払

うくらいなら・・・」という気持ちがある強いと思います。しかし、私は盛和塾で勉強させていただいて、塾長がおっしゃる「利益をきちんと出して、正々堂々と税金を納める」ことが正しい道とっておりますので、積極的に利益を出し続けて、税金をきちんと納め、残った利益を内部留保として蓄え社員のみんなが安心して働ける会社の実現に向けて努力していきたいと思えます。今回の問答を通じて沢山の気づきを頂き塾長にはたいへん感謝しております。今後はよき報告が出来るように日々精進して参ります。どうもありがとうございます。ございました。



経営
問
答

塾長の一言を経営に生かす

天候リスクによる利益減にどう対応するのか



ふじゅう
藤生 浩道
〈群馬〉
株式会社藤生
代表取締役社長

質問一

自社努力だけでは解決できない天候リスクにより一時的な利益が下がったとしても売上を伸ばし続けるべきか。

農産物の新たな流通販路を開拓

弊社は、群馬県伊勢崎市に本社を置く青果物の卸問屋です。隣の前橋市の低温倉庫物流センターを拠点として、東京築地に営業所と海外営業拠点として香港に営業所を持っています。

主な客先は、全国展開している大手外食チェーン店から中小の飲食店、量販店、百貨店、食品工場、食品メーカーです。社員数は四十名、前期二十九期の売上は四十五億六千万円です。グループ会社とし



昭和20年代の店舗

■会社概要 創業…昭和二十二年
事業内容…青果仲卸、青果・食品販売
資本金…二千八百万円
売上高…四十五億六千万円（二〇一一年単体）
従業員数…六十名（正社員四十名、パート二十名）

て、農業生産法人片貝鮮農^{かたかいせんのう}、加工リパック工場コスモン、首都圏業務用青果卸ピースフーズなど合計五社があり、今期のグループ連結売上目標は七十五億円です。

弊社は、約一世紀前に私の曾祖父が地元の農家から野菜を買い受け、リヤカーでの引き売りを始めたことが八百屋の生業となります。その後、祖父が家業を手伝いながら、地元野菜を中

グループ関連会社

株式会社片貝鮮農 農業生産法人

- ・契約農家への技術指導や自社農場の運営
- ・自社ブランド農産物開発などを展開

株式会社コスモン

- ・グループ各社連携によるメニュー開発(商品企画→産地指導→顧客提案→製造納品)
- ・グループ外企業様の要望に応えた商品開発支援(共同開発)
- ・各種弁当・惣菜メニュー及び製造をコーディネート
- ・調理アウトソーシング・調理加工受託
- ・リパック業務受託

央の市場へ持ち込み、競売にかけてもらう委託販売業務へと広げました。また先代の父の時代には、大型スーパーや量販店の台頭にもなう納品業務へと事業をさらに拡大していききました。

私は大学卒業と同時に、築地の青果市場へ研修生として二年間修業に行きました。研修時の業務は、全国から送られてくる産地の青果物を早朝から一日中現場で荷受、整理する単純業務が主な仕事でした。

修業を終えた後もそのまま築地に残り、家業の仲卸業務を任せられました。さらには、その実務も満足にできない状態にもかかわらず、父である先代の社長から築地場外で東京営業所の立ち上げを命じられました。その当時は、仕事を教えてくれる上司もなく、社長が引っ張ってきた経験者を一人だけ仕事の相棒としてつけてもらっただけで、本社から対応を命じられた二、三社のお得意先様を頼りに、東京営業所をスタートしました。

スタートした当初は不安定でしたが、早朝三時半から夜七時過ぎまで、なりふり構わずがむ

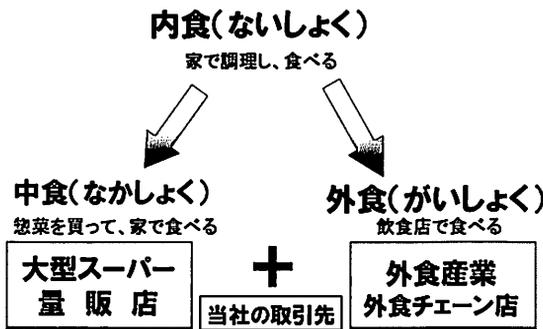
しゃらに仕事をしたおかげで、お得意先様や修行時代の同業の先輩社長からも仕事を頼まれるようになりました。一年目から利益を上げられるようになり、徐々に仕事は安定していききました。

ようやく、営業所を任せられた恐怖感と責任の重さから少し解放された気分になった矢先、立ち上げから仕事を一緒にしてきた相棒が突然、「独立するので退社したい」と申し出て退社してしまいました。ひとりぼっちになった私は、目の前が真っ暗になりました。その社員は独立後、東京営業所の当時の一番の得意先へ迫り、営業を仕掛けたために、東京営業所の売上は大きく落ち込みました。

そのころの私は、まだまだ二十代だったこともあり、得意先を横取りしていった元社員をただただ恨むだけでした。しかし、その後なんとか顔見知りの市場内の経験者に弊社へきてもらい、新たな体制でしばらくは二人で懸命に業務に打ち込みました。

一九九〇年代後半から、時代はスーパーや量

食環境の変化 1990年代後半～



販店で食材を買って家で調理する内食から、家の外の飲食店で食事をする外食、または惣菜を家に買って帰って食べる中食へと食生活が変化していききました。その変化に合わせて、外食産業が人気となり、弊社も外食産業への新規開拓・顧客獲得を進め、今までの中心業務であった量販店業務のほかに外食業務を加えた二本柱で業績を拡大していききました。

また、当時はまだ細かい業務用商品に特化する同業社も少なく、中・大規模の外食チェーン店にターゲットを絞って積極的に営業を仕掛けたことが功を奏し、次から次へと新規の得意先様を獲得できま

した。

一方、群馬県にある本社では、一九九八年の暮れに新たな流通販路の開拓を切望した地元農家の署名運動により「農業生産法人片貝鮮農」を発足しました。

その背景として、当時の流通では生産者がJ Aや地元市場などを通さないと販売先に流せないという委託販売が主流でした。そのため、生産者は商品の値決めに加わることができない仕組みでした。生産者たちは何とかして直接販売ができるルートの確立を求めていました。このような地元農家の要望による署名運動を受けて、先代社長である父が農業生産法人を立ち上げました。

これに対し、既得権益を守ろうとする地元市場や団体からさまざまな嫌がらせを受けましたが、新たな流通販路の進展のために体を張って対応しました。

そのおかげで、群馬県内および近県の生産者からJ Aや市場を通さず直接弊社へ出荷する販路が確立され、本格的な契約栽培や契約農家へ

の営業指導もできるようになりました。

「値決めが経営」であることを実感

農業生産法人の設立をきっかけに、私は本社に戻るよう命じられました。

当時、群馬県内三〇キロメートル圏内に三つの青果市場があり、すべての市場に店舗・事務所をおいて営業していましたが、前橋に物流センターを建てて、一拠点に営業所を集約し、効率化を図ることができました。これにより予想を上まわる経費削減ができました。

しかし、必ずしもよいことばかりではありませんでした。当時は各営業所で考え方や営業方針がバラバラで、さらには目標が明確でなかったため、職人同士が激しくぶつかりました。会社内全体にいつもどんよりとした空気が流れ、社員同士で短所を指摘し、失敗の原因を他の誰かのせいにする犯人探しの社風が根強くありました。

営業方法に関して、とにかく大きく仕入れて大胆に販売する「量を競った考え方」がよい

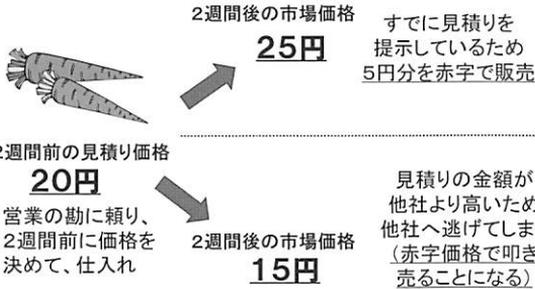
とされ、かかる経費や最終的な利益については、常に後まわしにされていました。量販店の特売対応で大量の商品を動かしたいがために、自社に不利な条件での出荷も進んで受けました。

出荷二週間前にこちらから見積りを提示していき、たとえ当日の相場が上がったとしても、約束通りの見積り価格で納品するのです。しかも、発注数量は前日まで確定できません。市場相場が二週間前に提示した見積りよりも上がっていると通常の何倍もの発注があがってきますが薄利です。反対に、市場相場が下がっていると、店舗は弊社に発注をあげずに別の会社から時価で仕入れをおこなうことが可能です。つまり、弊社が損をするときには発注量は多く、もうかるときには発注はほとんどあがってきません。

たとえば、人参を一本二十円の見積りで仕入れた場合は、すでに職人の勘に頼った見積りを発行済みのため、市場価格が一本十五円に下がっていれば、五円分が利益になります。しかし、客先は弊社から購入する義務はなく、もっと安い卸問屋があればそこから仕入れてしまいます。

営業方法に関する問題

「先物取引型」の営業方法が主流



逆に、市場価格が二十五円に上がったとしても、すでに二十円の見積りを提示してしまっているため、値上げができず、五円の赤字で販売しなければなりません。当時はこのような先物取引のような営業方法が主流でありました。そのため、せっかく自社生産した農作物も販売先の数量が安定しないので、この流通に乗せることができず、ただ廃棄するだけということも何度もありました。

また、営農指導を行い、契約栽培でつくっていただいた商品も同様で、市場相場が下がった途端に客先店舗からキャンセルされるため、急遽弊社が赤字を被って安値で転

売することが続きました。結局当時は、売上は増えましたが、大きな逆ざやの仕事が多く、利益面では大きく悪化しました。

そんなときに盛和塾群馬立ち上げ人の一人であった父の声掛けで、群馬自主例会にオブザーバー参加する機会がありました。塾長DVDを拝見し、フィロソフィがいかに大切かということ、「値決めは経営」であること、社員を大切に思うことがいかに重要なことか、気づかせていただきました。自分が信念も意思もない経営に迷走していたことを大きく反省しました。

その後、社内の新年会で塾長DVDを全員で鑑賞して若手社員にも感想を述べさせたり、会議の前に私が感銘を受けた機関誌の一文を輪読したりしました。そこから盛和塾の教えを社員と共有し、自分たちの行動に活用していくよう、強く意識して業務に励みました。

すると、それまで弊社のことを「いいとこ取り主義だ」と言っていた相場が上がったときにしか声を掛けてくれなかった生産者も次第に理解してくるようになりました。ついには市場相場

と関係ない契約価格で出荷していただけるようにもなりました。それによって安定した仕入が可能となり、営業先も自然に「値決め」をしたうえで野菜を買っていただけるようになり、外食産業を中心とした業務用のお得意先様が増えていきました。

天候によって損をする野菜取引

ここで本日の質問「自社努力だけでは解決できない天候リスクにより一時的な利益が下がったとしても売上を伸ばし続けるべきか」について説明します。

最近になり契約農家や自社農場の商品を安定的に使用する長期契約型の業務用食材の扱いが増え、弊社は安定した月次収支に変化していききました。

この生産から販売までをカバーした「垂直統合の取り組み」により、生産者も安定した収入を得ることができ、満足いただくことができました。また、お得意先様も長期的に原価率が試算できることが可能となったため、メニューのM

D戦略（MDとは、マーチャングの略称。新商品・製品・サービスの開発や調達を通じて、戦略的に品揃えを行う活動）や営業側に力を入れられるようになり、生産者同様に喜んでいただけるようになったと思います。

しかし近年になり、台風や積雪の影響により、契約農家が約束していた数量や規格の商品を確保できない事態が起こるようになりました。

通常、契約農家で一キロ百円のキャベツを一日に一〇トン分の契約をして仕入を行ったとします。客先である外食チェーン店には、同様の数量をキロ百五十円で毎日販売できれば、毎日安定して五十万円の粗利が稼げるという計算になります。

しかし、台風や積雪などの天候による不作があった場合には、予定していた契約農家から一日五トンしか弊社に出荷がされないことがあり、弊社が不足分の五トンを市場から急遽仕入れて補填をします。

このような場合、全国の市場価格が高騰しており、一キロ三百円の仕入れをしなければならな

天候リスクに関する問題

本来の取引

150円/kg で転売できれば、1日で
500,000円の粗利が稼ぐことができる。



100円/kg

1日:10トン

生産者から5トン分しか出荷されない場合

5トン分 粗利:250,000円(150円/kg)

※市場から急速5トン仕入れる

5トン分 粗利:-750,000円(300円/kg)

(マイナスは当社負担)

いケースがあります。すると、五トン分は七十五万円の損が発生いたします。それでも、外食チェーン店へは欠品や値上げ絶対に許されないため、弊社としては損をしても供給するしかないのです。

実は、三年前からさまざまな天候不順による災害が増加の一途をたどっています。春先の積雪

にはじまり、
猛暑、ゲリラ
豪雨、台風、
大寒波、長
期の雨不足
など、ここ三
年間は年に
何度も何度
も天災に悩
まされていま
す。

さらに昨
年は、東日
本大震災に

よる原発事故にともなう放射線漏えいの風評被害により、基準値以上の放射性物質が検出された産地の商品に関しては、お得意先様から「絶対に使用しないでくれ」と言われ、やむを得ず契約商品が圃場^{ぼくじょう}廃棄(産地廃棄)となったケースもありました。

天候不順により成長不足になった産地では、契約した生産者が約束の出荷数量や規格を守れないケースが増えていきました。挙句の果てには、「出荷できないものはどうしようもない」と開き直られ、「契約数量と規格条件の責任を問われるくらいならあなたとの取引は止める」とまで言うてくる生産者も出始めました。

たしかに、予測できないような天候被害を受けているのは生産者のほうであり、出荷したくてもできない気持ちは理解できます。しかし、業務用のお得意先様には各店舗への納品義務があるため、そのような理屈は通用しません。

弊社としても、長期の見積書の提出時には「特別な天災時には、契約条件の見直しを両社にて協議する」という文言は入れていましたが、内

容が曖昧すぎるため、交渉の材料にもなりませんでした。

弊社の営業マンが商談の際に、何度か条件の見直しに触れてはみましたが、その都度「契約価格を提示したのは、おたくでしょう。納品義務を守っていただくためにおたくを間に入れていただくから」と、なかなか取り合おうとしないでいただけません。

社員には、「とにかく生産者には迷惑をかけられないし、ここでお客様への信頼を落として取引がなくなつては元も子もない。ここは、ほとぼりが冷めるまでなんとか我慢して、乗り切ろう」と言つてはみたものの、単月で二百万円近い営業赤字を見ると、弊社のリスクだけが大きくなつているのだとわかります。「本当にこれが正しい取引条件なのか」と、頻繁に自問自答する日々が続きました。どうしても割に合わない仕事に關しては、「最悪の場合は取引がなくなつてもいいからとにかく、単月だけでも値上げ交渉をして見積りの見直しをかけてもらつてください」とハツパをかけ、営業マンと一緒に私も得意先ま

わりをしています。

仮にその都度、特別な天災を理由に値上げを認めていただいたとしても、このような見直しが頻繁に起こるようであれば、お客様は、元々の市場価格頼りの先物型取引が良いと思われてしまい、その結果生産者にとつても、お得意先様にとつても、弊社にとつても「出たとこ勝負」の売買になつてしまう恐れがあります。来るTPP（環太平洋戦略的経済協定・環太平洋地域の経済自由化を目的とした協定 国内農家にとつては海外産の農作物との競争が激化すると予想されている）の問題を考慮すれば、ますます不利な守りを強いられることも考えられます。

ここ数年、弊社の売上高は年々増えてはいますが、経常利益に關しては三年前を境に恥ずかしながら大きく減少しています。

今の営業方法では、売上金額は伸びるのですが、天候リスクにより仕入が安定しないため、毎月の粗利率が大きくぶれてしまう状況です。その結果、多額の運転資金が必要になり自己資本比率が下がっているのが実態です。

質問をまとめます。

現在は、天候不順によって一時的に損がでた場合でも、「まずはお客様があつてこそ、社員も農家も飯が食えるのだ。まだわれわれの工夫と努力が足りないだけだ」と自分に言い聞かせ、仕入に関する取引条件の工夫に注力し、やせがまんしながらもお客様の要望に 대응することを優先しています。しかし内心では、「損をしてまでの納品は正しい経営ではない」と思うこともあります。

もちろん経費を最小にすることは大前提です。しかし、天候という予測できないリスクを覚悟したうえで、新規開拓を行い、売上を最大にすることを優先するべきなのでしょう。それと

も、一件ごとの取引における利益に注意しながら、値上げ交渉または取引縮小することを優先するべきなのでしょうか。

塾長、ご示唆賜りますよう、よろしくお願ひ申し上げます。

●塾長コメント

応分に負担するように契約を見直す

理想的な農業生産法人ではあるが

入塾後の業績推移のグラフを見てください。

文武両道の
学生採用を

未来を
つかめ



『体育会ナビ』で!!

<http://taikukukai.net>

お問合せは

0120-858-552

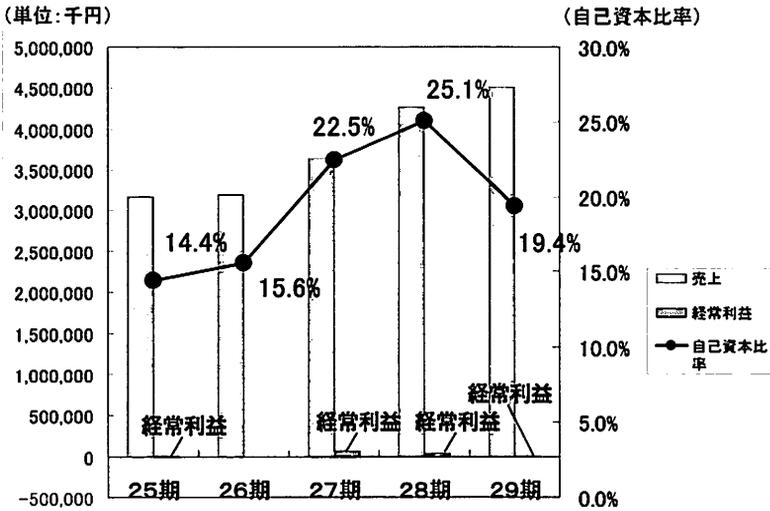
e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を16年続ける
日本唯一の会社です。

株式会社ガーディアンシップ
盛和塾「福岡」塾生

入塾後の業績推移（自己資本比率の推移）



二十五期と二十六期は経常利益がいくらいになつていて、二十七日に少し経常利益が出ています。二十八期も少し出ています。一%、二%ほ

どの利益が出ていたのがこのあたりで、二十五期と二十六期は赤字だったのだと思います。そして、二十七日には一・九%ほどの利益が出ています。

生産者の人たちは、それまではJ Aなどの市場を通して売っていたけれども、自分たちがその値段に関与できないのは不合理だ、なんとか自分たちで値段を決められるようにしたいと思っていました。そこで、あなたのお父さんは農業生産法人をつくり、生産者の人たち、農家の人たちから直接買い付けて、業務用スーパーなど、いろいろなところに販売するかたちをつくられました。

たとえばキャベツの作付けをもらって、できあがったときにはこのくらいの数量をこの値段で買い取りましょうと、農家と協議をしたうえで決めていくのだろうと思います。それを業務用スーパーなどに持っていき、仕入れの値段に利益を乗せて、次にできるキャベツはこういう値段で供給できますと、前もって提示します。業務用スーパーなどのように大きな消費をすることは、前もって値段が決まっていれば経営の安

定にもつながっていきます。この原価のキャベツを使つてこの食材をつくつていこうと、だいたいの計算ができますから、あなたのところを持つていった値段が妥当であれば、「結構です。買い取りの契約をしましょう」となるのだと思います。

ところが、天候不順などで契約した数量のキャベツができなかつた場合には、全国的にどこでも全体的にキャベツが不足するものだから、キャベツの値段が急騰します。しかし、この数量のキャベツをこの値段で売りますと事前に約束していたために、その約束を違えるわけにいかず、値段のあがつているよそのキャベツを買つてきてお客さんに納めているということです。

お父さんがおつくりになつた農業生産法人は、本来、農家の人たちと協議して適正な価格を決めて、仕入れを安定させるためのものです。売り先にも安定した数量、安定した値段で供給しますといい、お客さんは安心して長期契約を結ぶ理想的な方たちです。それなのに、おっしゃつたような問題が起こり、そのために業績が振れ、赤字になつたり、利益が出てもわずかだつ

たりという状況になっている。自己資本比率はどんどん下がりがり、つまり自分の手足を食べながら生き延びている状態になっている。なんとか考えなければならぬ。そういうお話だと思ひます。

それはこういうふうになればよいと、あなたに具体的な指導をする方法を私は持つていませんが、今のかたちはすばらしい方法だと思ひます。しかし、契約をしているその内容・条件が問題だと思ひます。

農家の方々にはこれだけの数量のものをこういう値段で買いますといい、農家の方々も安心して、それだけの量をその値段で引き取つてくれるなら、自分の何ヘクタールの農場で安心して栽培でき、経営をやつていけると思われます。

そのときです。契約農家と契約する、販売先とも契約する。単なる売り買いの商売ではなくて、ある種の契約をしなければならぬわけですから。その契約書を交わすときには、弁護士さんなどを入れて、契約の中身を十分に検討しなければならぬと思ひます。

仕入値の上乗せと売値の上乗せを

―仕入れ先、客先、自社、三方の立場で考える

たとえば、天候不順で契約農家から契約通りの数量が出荷されないと、契約農家のほうでも損になってしまいうわけです。天候不順は全体の問題ですから、キャベツ自体の値段はあがっています。しかし、契約はそれよりも低い値段になっています。作柄が悪くて数量は減っていますし、値段は契約で固定されています。これでは、契約農家の手取りの収入は少なくなってしまうです。

契約をしていなければ、相場はあがっているのだから、普通に売っていたほうがよかったと思ってしまう。しかし、安定した経営をしようとするれば、長期契約にはメリットがあります。ですから、契約をするフォームを弁護士さんと一緒になって検討研究していく必要があると思うのです。

契約では、この量はこの値段と決まっているけれども、農家の生産が半分になったうえに値段

もそのままだというのでは可哀想ですから、天変地異があったりしたときには、数量は半分ですが、買い取りの値段を五%一〇%程度、若干の値上げをして買い取る。農家の人たちに全部の

天候リスクにおける塾長のアドバイス①

契約では10トンだが、天候不順で5トンしか採れなかった。



農家の生産が半分になった上に契約価格そのままでは可哀想です。



- ・契約の半分の量の収穫
- ・契約の10%増価格で購入



補填をすることはできませんが、そういうように少しはよくしてあげるのです。

一方、買っていただけお客さんです。この値段でこの数量を長期にわたって納めるといふ約束・契約をしたけれども、「天候条件によっては変動する」という項目を付け加えるように、弁護士さんと一緒に考えなければならぬと思います。供給者として契約した数量、値段を忠実に守らなければならぬ責任がありますが、この項目にありますように追加説明するのです。

「二〇トンのキャベツをお納めする」という契約ですが、天候不順により、契約農家さんから五トンのキャベツしか入らなかった場合は、残りの五トン、倍に値上がりしたキャベツを当社が市場から買い取って納めなければならぬくなります。本来はそうしなけれはならないと思えますが、そのすべてを当社が負担することはできません」

契約農家からは契約した量の半分の五トンしか入らなかつたけれども、その五トンを契約金額よりも一割ほど高い値段で買い取っています。

ですから、お客さんには二割ほど値上げをした状態で買ってもらおうのです。相場は倍ほどにあがっているわけですから、お客さんにしてみれば、相場で買うよりも喜んでもらえるはずです。同

天候リスクにおける塾長のアドバイス②

お客さんに若干の負担をしてもらい、自分でも負担する



農家分 5トン



調達分 5トン 2倍価格で購入

自社

2割増しでも相場より安いので喜んで買ってもらえる。

仕入の2割増しで販売

販売

仕入の2割引きで販売



倍額仕入を自社で負担し、お客さんにはその2割引きで供給し、若干の負担をもらう。

時に、足りない残りの五トンについてはあなたの会社がかぶって、仕入れた価格よりも二割ほど安くして供給してあげるのです。

つまり、お客さんにも若干の負担をしてもいい、自分のところも負担をするわけです。生産農家には少しは喜んでもらえるようにして、お客さんにも少しは負担してもらって、もちろん自分のところも負担するのです。これは「自分だけが損をしない」ということではありません。

今は、あなたのところが丸々すべての損をかぶっているわけです。しかし、そんなことで商売が長く続くわけがありません。あなたのところが中間に入って商売をしているから、大きな損をかぶらなければしようがありませんが、「応分に」という考え方をしなければならぬと思うのです。

もちろん、年中悪いときばかりではありません。順調にいくときもあるから、農家さんにも一部を負担してらうのです。また、売り先のお客さんにも一部の負担をしてもらうのです。

大手の業務用スーパーなどのバイヤーさんは

高圧的だと思えます。

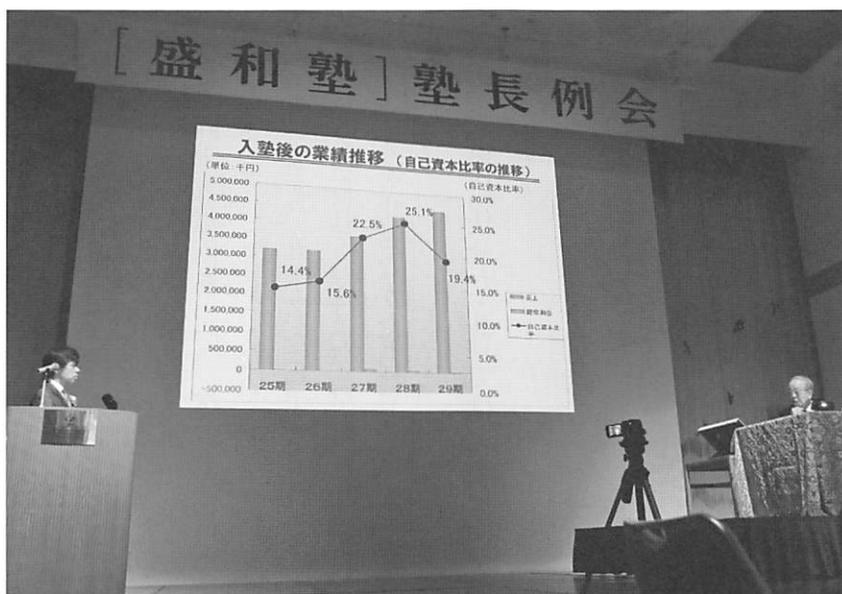
「おれが買うてやっっているんじゃないか。相場があがったから、ちよつと値をあげてくれなどとはとんでもない話だ。おまえはこの値段で納めると、二週間前に提示して、必ず約束を守るといったじゃないか」

こう言ってくるだろうと思いますが、どう考えてみても、それではあなたのところはやっていけなくなります。

「仲に入っている私どもは、それではどうしてもやっていけないのです。よくわかってください。長期で取り引きしていくときには、私どもがクッションとなって、おたくにも契約農家にも大きなダメージを与えないようにしよう」と気持ちでやっているのです。

作柄が悪いときに全部私どもがかぶるというのでは、私どもは生き残っていきけませんし、私どもも農業生産法人がうまくいかなければ、仕入れてくださるおたくもうまくいかなくなると思います。もし、私どものような農業生産法人がなくなれば、おたくも相場で全量を買わなければ

なりません。アップ・アンド・ダウンはたいへん激しくなります。それをよく理解してください」



こうしたことを弁護士さんと一緒になって考えて、納入先と契約を交わすようにしなければならぬと思います。自分の損を守るためだけの契約ではなくて、相手のことも思いやった契約です。良心的な弁護士さんと相談して、そういう契約ができるような契約書をつくっていくのです。そして、「今後はこういう契約でやらせていただきたい」と、農家さんにも納入先にも話していくことが大事だと思います。

もちろん、簡単なことではありません。説得しなければなりませんから、そのときには誠実に話していくべきだろうと思います。

根底に置くのは「利他の心」

こういう契約をしないということとは、私は専門ではありませんから、はっきりと申し上げることはできませんが、買う側に対しても売る側に対しても、あなたの立場だけでの一方的な契約というものはどうだろうかと思います。

私はいつも「利他の心」というものを皆さんに説いているだけに、おたがいに思いやる心があ

り、あなたのところだけがすべての負担をこうむらないような契約の内容に、早急に変えなければならぬと思います。

もう一度、先ほどのグラフを出してください。

売上が四十五億円あって、次は七十億円を超える売上にしていくと、たいへんな意欲を燃やしておられます。五十名たらずの人員で大きな商いしておられるだけに、早急に仕入れと販売のバランスを正常なかたちにしていかなければなりません。

従来の相場に任せた売買では、あなたがいる

経営問答後に

後日、盛和塾〈群馬〉の自主例会にて、今回の経営問答による塾長コメントをどのように受け止めたかというご発表の機会がありましたので、その内容をご紹介いたします。

当時の弊社の抱える問題に稲盛塾長から直接ご指導いただく過分な機会をいただきまして誠にありがとうございました。発表後に塾長が懇親会の席に着かれ、群馬塾生全員で郷土の歌である「夏の思い

意味がありません。ですから、相場で売買するのではなくて、お父さんがおつくりになった農業生産法人を通じて安定した買い取りをして、納入先も安定した供給を長期で受けられる。その長所だけを残して、これからもやっていくべきだと思います。

直接的なご指導はできませんが、できるだけよい弁護士さんを選んで、契約の内容の再検討を急いでください。

（〇二二年五月十八日盛和塾関東地区塾長例会〈群馬〉経営問答より）

藤生 浩道

出」を合唱して塾長の隣の席に座った途端に塾長にポンと肩をたたかれました。「藤生君、自信を持ってやりなさい！今、御社がやっていることは誰にでも真似できるものではないよ。正々堂々と経営に励

みなさい」というお言葉を直接かけられた時には、熱いものがこみ上げてきました。

後日、塾長のアドバイスに沿って実際にどのようなように解決すべきか、社員と話をしていきましたが、なかなかうまく伝わりません。そこで当日のDVDで塾長のコメントのシーンを何度も見直すことでようやく、塾長のおっしゃっていた真意を自分なりに理解しました。塾長は、コメント中に何度も「弁護士を入れて契約書を交わしなさい」ということや、「ここでやっていることは契約である」ということを言われました。塾長は「当社の事業は、単純な卸の物販ではなく、生産者と消費者をつなぐ保険の類の契約なのだ。そのため、『三方良し』のバランスをとることが仕事であり、そのバランスを守るために作っていただけ生産者にも、買っていただけお客様にも誠意を持った折衝が必要不可欠である。そこに我社の存在意義がある」と言われたのだと思います。確かに、いままでは自社の仕組みの良さを自分たちでもきちんと理解できていませんでした。また、それを堂々とお客様に伝えるだけの自信も勇氣も持っていないこと、また、自社を守るために客先ばかりを気にして、生産者を思いやる心に欠けていたことにも気がきました。

そうして、この話を全社員に伝え、「勇氣を持つことに当たる」という塾長の教えに従い、各得意先様と生産者へ新たな条件交渉をさせていただきました。幸いにしてほとんどのお得意先様・生産者には、ご理解をいただくことができ弊社だけがリスクを負わない経営体質ができてきます。

今後も塾長の教えを今まで以上に会社に取り入れ、精進していく所存です。このようなすばらしい機会を与えていただき本当にありがとうございます。



われ虚心に 経営を語る

I



みやおか まさのぶ
宮岡 督修

〈播磨〉

神戸合成株式会社

代表取締役社長

「汝、従業員を守れ。従業員は、会社を守らん」

◎義父の会社に入社するも義父に閉口

本日は、馬力だけは誰にも負けない自信のあった私が、従業員の気持ちをつかみきれずに悩んでいたときに盛和塾での学びにより、「誰にも負けない努力」が誰のためなのかを間違っていたことに気づき、心から従業員のために会社を良くしたいと思えるようになった

経営体験を発表させていただきます。

私は、一九八五年三月に二十八歳でノーリツを退職し、家内の両親が経営する神戸合成に入社しました。結婚する前に家内の父に挨拶に行ったときに「結婚は認めるが、いずれ家業を手伝って欲しい」と言われ、結婚したくてそのときは、あいまいな気持ちで「はい」

と答えたわけですが、その後、本当に神戸合成に入ることになるとは思っていませんでした。



義父こそが神戸合成の創業者であり、現會長の三浦忠治です。その義父の

会社における口癖は、「汝、店を守れ。店は、汝を守らん」でした。この言葉の意味は、「会社を継続させれば同族は安泰だ」という意味だと聞かされま

した。

入社した日に、同時入社の高卒の事務員三名と朝礼で紹介されたときに、私は「心機一転、秋空のように澄んだ気持ちで、ゼロからがんばらせていただきますので、よろしくご指導下さい」とあいさつしました。

ところが、専務より「君が入社してくるのは聞いていない、お前の義兄のときも聞かされていなかった」といわれ、えらいところへ来てしまったと感じたことを今でも覚えています。ちなみに義兄は、私の一年前に総務として神戸合成に入社していました。

私は入社後、神戸本社の営業部に配属されました。当然、平の一兵卒からの出発で、朝は一番に入社し会社の玄関前から事務所の中の掃き掃除をし、先輩といってもたった一人の上司の所長と帯同してホンダさんの部品販売会社の在庫補充と直接ホンダさんのディーラーをまわり、部品庫のチェックをしてまわる単純な仕事をしていました。その合間に少し取引のあったスズキさんの販売会社の在庫

■会社概要 設立…一九六三年

事業内容…自動車用ワックス／コーティング剤・洗浄剤開発製造販売業

資本金…六千万円

売上高…十一億四千八百万円（二〇一二年三月）

従業員数…社員四十七名

補充の注文取りをする毎日でした。私は「こんなことをしていて大丈夫かな」と不安でたまりませんでした。

そんな折、義父である社長に向かつて、「ホンダさんが風邪をひけば肺炎を起こして死んでしまう、だから、もっと得意先を増やすべきです」と進言したところ、「若造が何を抜かしとんや」と罵倒されました。

「うちには、全国で百以上のホンダさんの部品販売会社との取引がある。スズキさんも今は少ないが、同じくらいあるんや。そのお客様を守るだけでもたいへんや。やることやってから言え」とこっぴどく叱られました。

当時は、想像以上に頭の固い義父に閉口していましたが、いま思うと、義父自身がいちばんわかっていたのではないかと思えます。本音を突かれたから激怒したのだらうと思えます。

◎新規事業に邁進するが病になる

当時の社員たちは、新規開拓をやるうとし

ても誰も動かない、なにせホンダグループのOBばかりで、彼らは前職の仲間と飲食、ゴルフ、マージャンをしておれば売上が保てたわけです。新規開拓なんて面倒くさいことを好んでやるような営業は一人もいませんでした。

そんなある日、いつものようにホンダさんの部品販売会社をまわっていたときに、先方の責任者と持論の得意先を増やしたいという話をしていたところ、ヤマハさんを紹介してやろうかとの話になったのです。トントン拍子で話が進み、ヤマハさん本社の責任者のお名前と連絡先を教えていただきました。私は、うれしくて他の仕事をほったらかして真っ先に会社に戻り、義父に事の次第を報告しました。このときばかりは義父も大喜びで、すぐにヤマハさんにアポをとれとせっつく始末でした。

その後、この商談がうまくいき見事取引口座を開設することができたのですが、ひとつだけ問題が残りました、一九七九年頃から

一九八三年頃にかけて起こったホンダさんとヤマハさんのオートバイ市場における覇権争いHY戦争のしこりがヤマハさん内部に残っていたのです。

当時、業界では神戸合成イコールホンダ、ホンダイコール神戸合成といわれていた時代です。HY戦争に負けたヤマハさんの上層部にホンダさんと仲の良いメーカーと取引することに強いアレルギーがある方がいらっ

しゃって、神戸合成では取引できないと宣告されたのです。熟慮の結果、子会社アスカを創業しヤマハさんとの取引開設になったのです。そして、このアスカの名ばかりの社長が義兄で私が営業責任を一任されました。

これは入社してからわずか一年後のときでした。また、その一年後、将来を見越し神戸合成の自社ブランドとして、子会社ラベンも創業しました。さすがに、アスカとの両立は難しく、神戸合成の東京事業所の先輩を社長とし、事業を託しました。

ヤマハさんとの契約調印の帰りの新幹線の中

で、外注しているエアゾール（スプレー）の充填加工を内製したいと義父の夢を聞かされました。しかし、エアゾール充填工場を運営するには高圧ガスの取り扱い責任者、毒物劇物取り扱い主任、危険物乙四類の有資格者が複数名必要とのことでした。そのとき、私は義父に向かって「じゃあ私がそれを全部取りますわ」と答えました。いつかこの夢を実現しようと思に誓いました。

子会社アスカでの業務は、ヤマハさんの部品営業マン百人強と共に、南は鹿児島から北は北海道までくまなく、彼らと日本全国のヤマハさんの代理店であるオートバイ屋さん二千店以上をまわりました。一人でこれだけ多くのオートバイ屋さんをまわった人間は後にも先にもいないであろうと思います。確かに、肉体的には非常に疲れましたが、この頃が精神的には非常に充実した日々を送っていた気がします。

ヤマハさんの営業マンは私と歳の近い方から下の方ばかりなので、すぐに打ち解け、遠

くから来ている私のために一軒でも多く、一円でも多くと夜遅くまで同行販売に付き合ってくれました。その成果もあって、アスカは後発参入にも関わらず、ヤマハさんにおいてのケミカル売上シェアが五〇%で競合他社を抜いて一番になり、月商が初商いの二十七万円から五百万円になっていました。そのため、ヤマハさんに入社された新人研修のケミカルの講師として招かれるようになりました。

そんなとき、ヤマハさんでの研修会の帰りの新幹線で足に違和感を覚えました。足が倍ぐらいにはれ上がったのです。帰った晩より背中に鋭い痛みを何カ所か感じ、仰向けに寝ることができずに床に伏してしまつたのです。その翌日、トイレで小用を済ませ寢床に戻ろうとしたときに、いきなり胸に矢尻を突き刺されるような激痛で壁にへばりつき、家内に救急車を依頼するのが精一杯でした。後にエコーミークラス症候群と呼ばれることになる下肢静脈血栓症による肺梗塞を起こしていたのです。医者にはよく生きていたなど驚かれ



ました。これを機会に一日に五箱も吸っていたタバコをやめ卒業いたしました。

しかし、その後、入院と自宅療養に半年を費やし、すぐに営業現場には復帰できず、入社研修以降初めて、裏方として倉庫において物流の実務に汗し業務改善に取り組みました。入出庫を効率よくするためには、購買や

営業事務との連携を密にし、当日入荷の購買品および当日の受注状況の情報などを早く入手する社内ネットワークの構築、倉庫の基準在庫を設定し、在庫切れの商品を適時発注する仕組みづくりをしました。このころの経験が、その後私の経営者としての業務改革の下地になりました。

◎慰安旅行で反発して退社寸前に

一九九二年、神戸合成の創業三十周年記念事業の一環で、韓国に慰安旅行に行くことになりました。当然、中途入社した事務員三名も一緒に行くものと思っていた私の耳に、入社六カ月未満の社員は慰安旅行につれていかないということを決めたという噂が入ってきました。なんて冷たい会社なのだ、本社のなかでは非難ごうごうで、このままでは社長への人心がなくなってしまうと感じた私は、自宅で家内に話をしました。翌日彼女が気を利かして義母に電話を入れて、「撤回した方がいい」と話したらいいのです。

即刻、義母から義父に電話が入り、私は義父に呼びつけられました。「役員会の決定事項をとやかく言うとは何事か、しかも、社外の娘から言わすとは公私混同はなほだしい」と社員たちの面前でこっぴどく叱られました。私は、「生まれてきたばかりの子どもと先に生まれた子どもを差別することに納得がいかない」と反論しました。「一度採用した社員はわが子も同然ではないですか？」とたたみかけましたが、「お前ごときが役員会の決定にとやかく言うな」との一点張りで、話になりませんでした。

私は懲罰会議にかけられ給料およびボーナス減棒処分となりました。そして、社長である義父を含む役員たちに謝罪しろというのです。私は持論を曲げることが嫌で一切頭を下げませんでした。私のかたくな態度に役員たちから、解雇しろとの声が上がったらしく義母が私の自宅に、ある夜尋ねてきました。「貴方の気持ちも分かるが、今回は頭を下げて欲しい」というのです。その義母に家内が食っ

て掛かりました。「うちの旦那のほうが正しい。お父さんお母さんたちのほうが間違っている。こんな会社辞めたらええ」と私が口を挟むひますらない状況でした。

私は人一倍正義感が強く、塾長の言われる「正道を貫く」の信念を曲げたくなかったのですが、家内がそこまで両親よりも私を信頼してくれていること、義母がわざわざ訪ねてくれたこと、そして、義母の「貴方の時代になったらやればいい」といった言葉に軟化し、頭を下げることにしました。悔しくて一睡もできなかつた私は、夜が明けるのを待って、私の解雇を議論するために出張で来ていた東京駐在の専務の宿泊先のホテルロビーで専務を早朝よりずっと待ち続けました。

三時間ほど経ったころ専務がロビーに下りてきました。私の顔を見て非常に驚きました。が、今回の件、役員会の決定に楯突いたことを謝罪しました。考えは間違っていないという気持ちの私はその場で悔しくて涙が出ました。あれほど悔しい思いをしたことはありません。

せん。涙が効いたのか、日頃と違って専務はそれ以上責めることもなく穏やかに「お前も義理のなかでたいへんやな」と慰めの言葉をかけてくれましたが、悔しさが充満した私の頭にはその後の言葉は一切受け付けませんでした。ただ、しおらしく相槌代わりの返事を続けていました。

しかし社長は私の謝罪を受け入れず、その後二年間、顔を合わせても挨拶をしても無視をされ続けました。何度無視されても私からは挨拶を続け、毎朝誰よりも早く出社し掃除を続けました。当時はマイカー通勤でしたので会社が見える場所まで来ると胃が痛くなり、このままUターンして帰りたいと思う日々が続きました。

ところが、その二年後の一九九四年末に、この専務が会社を裏切り退職しました。子会社であるラベンが倒産するとの風評を流し競合会社を立ち上げたのです。なんとその創業資金はわが社を辞めた退職金だということです。からとんでもないことです。

さらに、その競合会社の立ち上げメンバーには、子会社ラベンの社長を託していた私の先輩が含まれていたのです。

義父は、勝手なもので突然私に「その先輩の代わりにラベンの社長を兼務し立て直せ」というのです。私は、義父に一つ条件を出しました。部下を一人つけて欲しい、人選も私に任せて欲しい。義父は二つ返事で受けくれました。私は、その年に入った若手二名のうち、ドンくさいけど真面目なM君を選びました。

そんなとき、阪神淡路大震災に遭遇し、さらに大きな試練を抱え込みました。東京に出張に行くにもM君と二人でJR明石駅から灘

駅まで行き、代替バスに乗りJR住吉駅から新大阪駅に行き、ようやく新幹線に乗れるという状態でした。朝五時に神戸を出て東京に着くのは昼過ぎになってしまいました。帰りはその逆で、家に帰るのはいつも夜中でした。幸いなことに、震災の地からわざわざ来ている、これがお客様への安心になり風評被害をとめることに役立ちました。既存のお客様は、一軒も専務の会社に取りられることなく、逆に以前より絆が深くなりました。

◎三〇%のコストダウンを達成

一九九六年に親会社の生産本部長も兼務することになった私に、また大きなテーマが与

KYOCERA

京セラ宝飾品販売協力店募集

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



お問い合わせは下記へ

京セラ株式会社
宝飾品部



通話無料

0120-925-903

受付時間 9時～17時
土日祝は除く

えられました。ホンダさんから三〇%のコストダウンを要望され受けざるを得ないというのです。わが社にとつては死活問題です。なんとしても達成しなければなりません。

そこで、私は、思い切つて長年のお付き合いである外注加工業者に、同じく三〇%のコストダウンを依頼しましたが、良い返事はもらえませんでした。一応、義理を尽くしたと思つた私は、他の外注加工業者を訪ね歩きました。

そして、見積もりを取るとなんと三〇%、四〇%のコストダウンになる会社を見つけたのです。正直驚きました。義父の方針にも良さがあるものの、何でも一社購買することで悪いところが出てしまつたのです。速やかに、外注加工業者を変更しました。

しかし、この新しい外注先は安いのですが、納期がなかなか守れない会社で、私が乗り込み先方の経営者に直談判しないと納期が確定しないのです。うまく流れ出すのに半年の間を費やしました。しかしこの結果、三〇%のコストダウンを受けたホンダさん以外での

お客様の利益率が非常に向上し、全体の原価率を下げる事ができたのです。まさにホンダ様々でした。

一九九九年に取締役就任して、資金繰り以外を任せられた私は会社の将来を考え、経営革新計画の策定に着手しました。社長と約束した資格はすべて修得してましたので、義父の夢であつたエアゾールの内製化をいよいよ実施しようとしたのです。

私は、義父に承認を求めましたが、「金額が多すぎる。借金は年商の三分の一までや」となかなか首を縦に振ってくれず、「メインバンクが了解すれば認めよう」ということになりました。先方の支店長の回答は、「計画が甘い。戦後の長期金利の平均は五・五%、六%です。売上計画も右肩上がりになってるが、百歩譲つて、売上が横ばいでも返せる計画を持つてきて下さい」と丁重に断られました。

「そんな高い金利なら最初から計画しませぬ、不景気で地価も下がっている今がチャンスと思うからお願ひしています。社運をかけ

て取り組むときにメインバンクとして力を貸して欲しい」と訴えました。義父の方針で銀行においても一社取引のわが社には他に頼むところもなく、打ちひしがれてしまいました。

そんなとき、政府系金融機関から一枚の葉書が届きそこに「設備投資の予定はありませんか、ご相談に乗ります」と書いてあったのです。藁にもすがる思いで、そこに書かれた電話番号にすぐかけたところ、話を聞きに来てくれるというのです。

二、三日後に来られた方に、メインバンクに説明したものと同じ資料で説明したところ、「非常にすばらしい。応援しますよ」との言葉をいただきました。必要資料を添えて一度事務所へ来て下さいということ、指定された過去三期の決算書等をそろえ事務所を訪ねました。

またそのときに、県の制度融資の一環で経営革新の認可を受けると〇・五%の金利削減が受けられるというのです。もちろん挑戦いたしました。見事、認可をいただき、最終的に

は政府系金融機関から四億円を十五年固定でメインバンクの三分の一以下の低利で融資いただけることになりました。また、メインバンクの代わりとして地銀さんを紹介いただき、十年固定でこれまた低利で一億円、合計五億円の融資をいただき、兵庫県の小野市に念願のエアゾール工場を操業することができたのです。

ただこのとき、政府系金融機関の総裁から四十年もやっていて自己資本比率が4%とは、あまりにも低いのでこれを30%にするよう努力してくださいといわれ、その後の私の目標の一つになりました。

◎目標の自己資本比率三〇%に到達

ただ、自己資本比率がどういうものなのか、どうすれば上げられるのかは、そのときはわからず、「わかりました」とだけ答えて帰ってきました。あとで勉強すると、利益を出し、そこから税金を支払い、借金を返済し残ったお金を内部留保することにより自己資本比率

を上げることができるとわかり、ほとんど同族にしか渡らない、株主への配当と役員賞与をまず凍結しました。

また、会社の財務内容についてまったく無知であったことを反省し、月次決算が翌月の末にしか出せない税理士を変更し、毎月、翌月五日までに月次決算ができるように取り組みました。さらに、新しい税理士の先生と定例で月一の打ち合わせを行い、経費の見直しを行い財務改善に取り組みました。

その結果、経費を削減することができるようになりました。また、資金繰り表も作成し半年先までのキャッシュフローを把握するようになりました。いま思えば、塾長のおっしゃる「会計がわからなければ真の経営者にならない」のスタート地点にやっとこのとき立てたのだと思います。

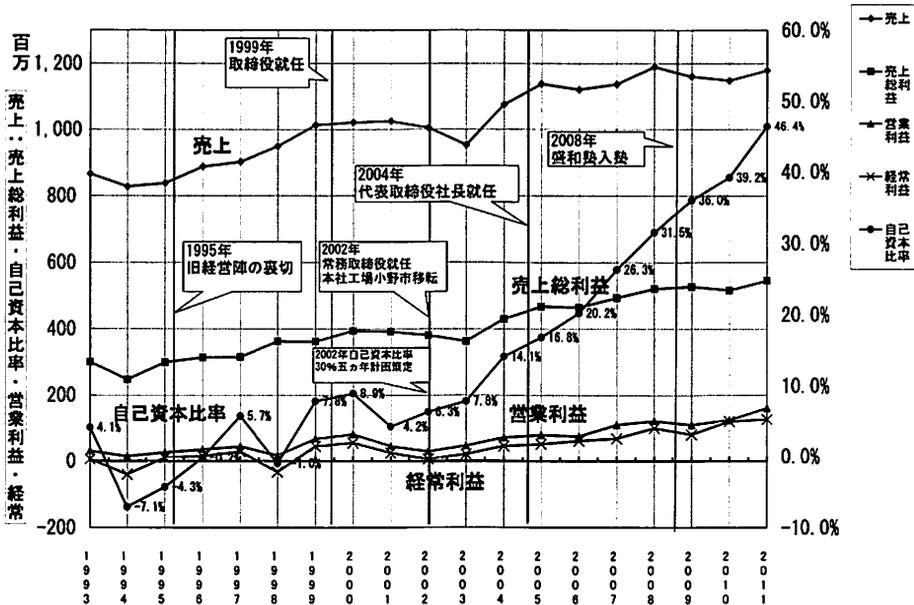
取締役就任して二年後の二〇〇一年、本社工場のある明石市からクルマで約四十五分内陸部に入った小野市の工業団地に新工場建設の準備を進めていました。小野への異動に

より通勤が遠くなるとの理由で、研究の責任者が辞表をもって来ました。

前々から彼の仕事の結果を買っていないかった私は、以前より頼んでおいたリクルート社に研究責任者の紹介を督促し、大手化学メーカーさんより化粧品の開発責任者を転出させたいとの引き合いがあるというので早速面接を行ったところ、すばらしい方なのですぐにも来て欲しいとお願いし、小野進出前に入社していただきました。

二〇〇二年に常務取締役就任した私は、当時、売上の柱であったブレイククリナーが中国製の安価な商品に押され、売上、利益ともに右肩下がりになって行くなか、また同じくオートバイ業界が衰退して売上の柱のチェーンオイルの売上、利益とも下がって行く実態を危機と感じ、このままでは、会社の将来がないと思い、この現況を打破するのは新製品の開発しかないと決断しました。

新製品の開発スピードを上げるため、研究開発費に年商の三％を毎年投資することに決



め、今までコーティング剤、塗料、洗浄剤、潤滑剤、防錆剤とカテゴリー別に研究担当をつけておりましたが、それをやめ、今後の柱にする次世代コーティング剤の開発だけに全研究員を投入させ専念させました。その結果、彼らは見事期待にこたえてくれ、次世代撥水性ガラスコーティング剤の開発に成功してくれました。近年の好業績はまさしくこの新製品に負うところが大きいです。

常務就任二年後の二〇〇四年に社長に就任した私は、新製品の売上を増やすために得意先を増やすことに、がむしゃらに取り組み、売上を伸ばし、利益を上げることばかりを追いかけていきました。お蔭さまで会社の業績は着実に伸ばすことができ、二〇〇八年度は過去最高の売上、利益を達成し、目標の一つであった自己資本比率三〇％に到達することができました。

◎「誰にも負けない努力」を「誰のために」

しかし、会社の業績、数字ばかりを追い

けるあまり失っていくものが多いことに気づくようになりました。私の社長就任の同年に、九年前に共に子会社であるラベンの立て直しをがんばってくれた「ドンくさいけど真面目なM君」が辞めていき、その後も新卒で採用してから十年近くたった営業マンが一人欠け、二人欠けとするうちに神戸合成本社の営業が一人もいなくなっていました。

当時私は、一人一人採用し一緒に苦楽を共にしようと思った従業員たちのためにも、もつと会社を大きくしなければならぬと思っておりました。しかし、強く思えば思うほど、従業員との距離が離れていったような気がします。彼らが戦力になつて全国で活躍してくれると期待していた私は一人二人と辞めていく現実には愕然としました。その穴埋めのため営業所から人をかき集め対応しました。

しかし、このときでさえ私はまだ何も分かっておりませんでした。突然の異動の話に文句の一つも言わずに従ってくれた従業員たちへの感謝の気持ちも持たず、辞めていった者たち

への恨みばかりを重ねていました。いま思えば、情けないばかりです。いったい私は今まで何をやってきたのだろうか。従業員が育つどころか去つていく現状に、これまでがむしろに努力をして会社の業績をあげることが、従業員の幸せにつながると思っていた私のやり方は、どこが間違っているのだと悶々としておりました。

そんな二〇〇六年の春、地元の小野商工会議所の副会頭から、ロータリークラブに誘われました。経営者としての先輩たちにいろいろ教えを請うことができると思い、すぐに入会しました。しかしそこは、私の望んでいたものとは違いました。

ただ、そこに盛和塾播磨の代表世話人の藤田さんがおられ、この悩みをお話したところ、「いろんな悩みを持った経営者たちが、あの京セラの稲盛名誉会長から直接に教えていただき、すばらしい経営者になった人たちが、その後も切磋琢磨して勉強している盛和塾というのがある、そこで、私も勉強しているか

ら一緒に勉強しようよ」とお誘いいただき、導かれるように、二〇〇八年八月に盛和塾に入会させていただくことになりました。

入塾後に「従業員の物心両面の幸福をめざす」と途中から気づかれた稲盛塾長のエピソードを知り、私が求めていたのはこれだと思えました。私が求めていたことと同じではないか。それでは塾長と何が違うのか。私は、従業員の幸福といいながら、私の入社の動機は、家内を守ることそして同族を守ることだったのだと気づきました。

いつも義父から聞かされた「汝、店を守れ。店は、汝を守らん」の言葉を、私も従業員に押しつけてきたと気づきました。そういえば、社長になってから、従業員とのコミュニケーションが減ったことに気づきました。社長がいたら煙たいであろうなどと、自分で言い訳をつくり、毎年の恒例である年二回のソフトボール大会やその練習に参加する機会を意図的に減らしており、同様に従業員との飲み会の回数もずいぶん減っていました。

そこで、部署ごとの少数での飲み会を再開し、一人ひとりに会社の理念を話しかけるようにしました。そうすると、盛和塾での学びの第一歩として、それまで漠然としていた当社の事業の目的・意義を明確にすることができるとなりました。

すなわち、「社是である『我社は世界的な視野にたちお客様に喜ばれる製品を作る』のために従業員のたくさんの笑顔が溢れる会社であり続けます」と、まとめ上げることができました。そうすると、今まで社長の機嫌を気にしていた従業員たちの仕事への集中力、姿勢が変わってきました。「社長のための仕事から、楽しむ仕事」に変わっていったのです。

私が、我流で苦しみながらやってきたこと、「誰にも負けない努力」を率先してやれば、従業員が黙ってついてくるものと思ひ込んでいたことが、根本的に勘違いだったと気づきました。

稲盛塾長から直々に教えをお聞きしたり、盛和塾で学んでフィロソフィの大切さがわ

かってくると、京セラフィロソフィ本にすべて、解答が書いてあることがわかりました。

すなわち、「誰にも負けない努力」を「誰のために」という方向を私は間違っていたのです。もっと早く、塾長との出会いができておれば、たくさんの従業員を退職させることなく、彼らさえも幸せにすることができていたのと思います。

◎感謝の気持ちですべてが変わってきた

売上の数字しか頭になかった私に、月次決算書を見ているときに、気づきがあったのです。確かに売上が上げれば、利益が上がるはずですが、売上が上がらないとすれば、どうすればよいのかと。そこで、毎年の社長方針の数字目標の第一に経常利益を明記することになりました。売上至上主義から利益至上主義に変えました。

また、塾長の教えの通り、同族会社からの脱皮と真に従業員のための会社づくりへの変革としてのガラス張り経営を実施しようと決

意しました。毎年恒例の社員総会で行う新年度社長方針発表会ならびに懇親会、バーティで、顧問税理士の先生と一緒に、全社員に対して決算報告会を定例化しました。

さらに、私からの一方通行での指示だけであつた「経費を最小に」を会社のいろいろな数字の意味を理解してもらうために、それまで一律で渡していて、形骸化した決算賞与は廃止し、一年間、無事故、無違反の営業マンに交通安全賞、ガソリン代を一番節約した営業マンに省エネ賞、またガソリン代を一番使つた営業マンには外販活動賞、工場に従事する製造員には無事故賞などとして、最高一万円から最低千円までの賞を設けて具体的な成果に対して壇上で表彰するようにしました。

そうすると、事業の目的・意義の理解と相まって、従業員のコスト意識がみるみる変わつていき、全従業員でコスト改善に取り組み始めました。絞り切っていたと思っていた雑巾からさらに水が絞られました。これにより、不景気でもある程度の利益が生み出せる体質

改善ができあがったのです。

従業員の士気は衰えず、順調に利益を伸ばし続けてくれる原動力になってくれました。この厳しい自動車産業の企業環境のなか、二〇一二年三同期決算は売上が歴代二位で利益は過去最高を更新しました。経常利益率も一〇%を達成し、自己資本比率は四六%に到達しました。

盛和塾で学んでいると、あれだけ否定し、形式だけの尊敬で済ませていた創業者である義父の会長への感謝の念が湧いてきました。家内と縁があつて結婚できたこと、その義父の会社に骨を埋めようと決心できたこともすべて、今の神戸合成の創業からの基礎を心血注いで創り上げてくれた会長御夫婦のご努力があつてのことだという「感謝」の気持が足りなさ過ぎました。

それに気づかせていただいたのも稲盛塾長の教えでした。「謙虚にして驕らず」。塾生になつてまだ三年ほどの私ですが、塾長と直に接して最も感じたのがこの言葉でした。

「あのような大企業を二つつくられても、いつも感謝の気持ちを持ち続けておられる。それに引き換え私は、義父への感謝の気持ちが足りなさすぎた！」と。

そして創業者の思いを継承する意味も込めて、会長の口癖である「汝、店を守れ。店は、汝を守らん」を、私は「汝、従業員を守れ。従業員は、会社を守らん」と変えて、すなわち、塾長の教えである従業員の物心両面の幸福を追求することが、結果として会社を守り、お客様を守り、世のため人のためになることだと気づいたわけです。

これからは、もつともつと従業員を大切にすることを決意していきたいと思います。塾長も言われるように、こちらの態度が変わってくると義父の私を見る目も変わってきました。口にごそ出してくれませんが、今は心から信頼してくれているという手ごたえを感じています。

今、社長をしている自分がすごく幸せでしたかたがありません。それは盛和塾で学んで、

お客様に喜んでいただく笑顔以上に、縁あって当社で働いてくれている従業員の笑顔を見るのが心から楽しくなってきたからです。

私は自分の人生を振り返る機会をいただきたいことにより、利他の心で私を応援して下さった方々の顔を思い起こし、すぐ身近に手本とする方がたくさんいたことに気づくことができました。

稲盛塾長の哲学を学び、最初に目に触れた機関誌『盛和塾』創刊号の表紙裏の塾長理念「私の心が人を動かす」を実践していきたいと思えます。「企業はトップがもつ器以上のものにならない」を肝に銘じ、自分自身を磨いて参ります。

「誰にも負けない努力」を創業者への感謝と従業員の物心両面の幸福のためにこれからも向けていく覚悟を会場の皆様にお約束いたします。馬力だけが自慢で、まだまだ勉強不足の私が今回、経営体験発表という貴重な機会をいただきましたことを稲盛塾長と盛和塾のソウルメイトの方々的心より感謝申し上げます。

す。盛和塾のソウルメイトの皆様の叱咤激励を、これからもよろしくお願い致します。

◎塾長コメント

感謝の念が周囲に伝わり会社を変えた

◎慰安旅行は貢献した従業員を慰安するもの

立派な業績をあげになっっているなかで、岡さんが気づいたことは、義理のお父さんに対する感謝の心でした。感謝の心が芽生え、社長をしている自分がすごく幸せでしかたがないという思いにまで至っていると結ばれましたが、冒頭、慰安旅行のお話がありました。入社六カ月未満の社員は連れて行かないと決まったことに対して、正義感の強い宮岡さんがお義父さんに文句をいわれ、そのために辞めさせられるかもしれないところまでいきました。

やはり、先に生まれた子どもも今生まれた

子どもも一緒やないかというのは、屁理屈です。慰安旅行は、会社の現状に貢献した人を慰安しようというものだと思うのです。ですから、入社して六カ月もたっていない従業員は、今回はちよつと待てよということになります。余裕があればいいのですが、お義父さんにすれば、それでは甘やかしてしまうとい



う気持ちがあったのでしよう。そのために、役員会議でそう決められたのだと思います。

ところがその決定に対して、あなたはあまりにも怒ってしまいました。あなたはそれを正義感と思っていらいっしょやったのだけれども、それは非常識といましようか。

会社の業績をここまでにくれた人たちに對して慰安をしてあげようというのが慰安旅行です。入ったばかりの人たちは何も貢献していませんから、今回は我慢してもらって、一年以上たった来年には必ず連れていきますよといえばすむことだったと思います。

現在の心境で、宮岡さんはそのときのことをどうお考えになるのでしょうか。いまお義父さんに対する感謝の気持ちが増していらいっしょるあなたからみれば、どう考えられるのかなと思います。

◎経理がわからないと経営はできない

宮岡さんは結婚され、お嫁さんの実家の会社を継がれたわけですが、その神戸合成はオー

トバイ・自動車のワックスや錆防止剤、チューンのオイルなどの化学的なものをつくって売っていらつしゃいます。いろいろな種類の化学成分をいろいろと混ぜてつくっていきますから、これは利益率の高いビジネスだと思ふのです。

そういう会社に入った宮岡さんは、經理がわかつていないことに気がついて、經理の勉強をされました。私が「經理がわからんようでは経営者ではない」といつていることに気がついたわけです。

宮岡さんは銀行さんから自己資本比率がこんな状態ではダメだ、三〇%、四〇%に引き上げなさいといわれました。そのなかで、「利益を出し、そこから税金を支払い、借金を返済し残ったお金を内部留保する」とおっしゃいましたが、それは違います。借金はいらなのです。利益が出て、税金を払った残りが内部留保です。間違いを訂正しておきます。

同時に、社外に出ていくためには配当が問題だとおっしゃったのは、それはその通りで

す。配当は外へ出ていきますから、自己資本を増やすことにはなりません。

◎努力して原価を下げれば利益につながる

また、ホンダさんから三〇%の値引きを要求されたというお話もありました。

実はある塾生さんからも、納入先のスーパーマーケットから「三〇%くらい安くしろ。でなければおまえのところの商品は売らない。同業他社の安いものを仕入れて売る」と言われていきます。どうしたものでしょうかという相談を受けたことがあります。

「三〇%なんて、原料から何から考えれば到底不可能なんです」

「それは何とかせないけません」

「そこは大手スーパーで、その取引先がうちの生命線なんです。断つてしまえば、うちはダメになってしまいます」

「それならなおのこと、何かしなければならん。どんなことでも考えなきゃならんのではありませんか」

こうしたお話をしたことを思い出したのですが、それまで宮岡さんのお義父さんは、取引には信頼関係が大事だからと、いろいろな仕入先から買うのではなくて一社から買っていました。銀行さんとも一挙取引で、仕入れも一社取引でした。

それをホンダさんから三〇%の値引き要求されたことで、思い切っているところ、三〇%、四〇%も安くしてあげるところが見つかつた。ただし、そこは納期を守つてくれないところでしたが、乗り込んでいって安いものを仕入れ、ホンダさんの値引き要求に応えたということでした。ですから、どんなことをしてでも、そういうものを探せば、あるのです。そんなムチャなことを言われて困るとあきらめてしまふのではなく、何とかしよう、何とかやろうということをやりさえすれば、それはできるのです。

宮岡さんのお話では、値引き要求に応えたことでホンダさんが取引を続けてくれただけ

でなく、なんと、そこに付録がついてきたといます。原価が三〇%も下がり、そのうえホンダさん以外のところには元の値段で売れるから、うんと利益率がよくなつてきましたとおっしゃいましたが、まさにそうです。

こちらが努力をして原価を下げれば、それがそのまま利益につながっていくということです。塾生の皆さんも勉強になつたと思ひます。

◎自分が変われば相手も変わる

いま会社は順調に推移していますとおっしゃいました。神戸合成は他人があまり真似できないようなビジネスですから、安定して収益をあげることができ、アップ・アンド・ダウンが少ないわけです。そういうことで社員の人たちが定着し、社員たちが喜んでくれるようになってきたといひます。

お義父さんは「汝、店を守れ。店は、汝を守らん」といわれていた。自分たちの店を守つていけば、その店は自分たち一族を守つてく

れるだろうといっていたのだが、宮岡さんはそれを「汝、従業員を守れ。従業員は、会社を守らん」と変えていこうと思っているとおっしゃいました。従業員の物心両面の幸せを追求することが、結果として会社を守り、お客様を守り、会社を立派にしていくのだということに気がついたわけです。

そこまで考えがいったことにより、宮岡さんの態度や考え方が変わってきました。すると、お義父さんの宮岡さんを見る目も変わってきたといえます。「口にこそ出してくれませんが、今は心から信頼してくれているという手ごたえを感じています」とおっしゃいました。

今まではキツイお義父さんだと思っていたが、そのお義父さんに対しての感謝の念が出てくるようになったら、お義父さんも変わってきました。そして今では「幸せでしかたがありません」とおっしゃるところにまでなりました。

つまり、フィロソフィを通じて感謝の心、

利他の心というものが醸成されて、宮岡さんの人間性を高めていったのです。それが周囲の人たちにも伝播し、おたがいに研鑽し合う非常によい人間関係ができてきたというお話でした。

これは、塾生の皆さんにもたいへん参考になったと思います。よいお話をしていただきました。ありがとうございます。

（二〇二二年四月二十七日 関西地区塾長例会〈京都〉経営体験発表より）



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りでお売りください。

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。

買取りができないものは、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 滋賀県東海市東坂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

Thinking

発想

と

創造

Creation

佐々木 知也

〈福井〉

東工シヤッター株式会社

代表取締役社長

<http://www.toko-ss.jp>

独創性が息づく野武士集団でありたい



「新しき計画の成就是只不屈不撓の一心にあり さらばひたむきに只想え 気高く 強く 一筋に」とは、稲盛塾長も師と仰ぐ中村天風さんの言葉です。新しい事業を成し遂げるにあたり、稲盛塾長は次のようなフィロソフィで実現されてきました。

「独創性を重んじる」

「常に創造的な仕事をする」

「開拓者であれ」

「成功するまであきらめない」

盛和塾生の中にも、フィロソフィを胸に、独自のビジネスモデルを作り上げ、強い意志をもって地道な努力を続けてこられた結果、市場を席巻するような実績を上げた方達がいらっしやいます。善なる動機に導かれ、新しい発想で市場を切り拓くため、事業に対してどのように向き合ってきたのか、その実践に迫ります。

◎「五十八年目のベンチャー企業」

当社には『創造 挑戦』と書かれた額が掲げてあります。今年で創業して五十八年を迎えますが、「五十八年目のベンチャー企業」と、私は言っているのです。

というのも、先代のときから、すべてに挑戦し、すべてを創造するというベンチャー精神を持ち続けてきているからです。新たなものをつくり出すことが当社の特徴であり、常に他がやっていないものを開発し



創造 挑戦

いものを開発しています。それは、五十八年目になった現在も変わっていません。

さて私の父で

ある前社長は、福井工業専門学校（現福井大学工学部）を卒業して、すぐに大阪の淀川製鋼所に入りました。そこで仕事をしているうちに、商店や車庫で使われるシャッターが世の中に出始めるようになり、父はシャッターという商品は今後必ず発展するだろうと考え、十年後の一九五五年（昭和三十年）に脱サラして福井へ戻り、実兄が経営に携わっていた東洋シャッター（現東証一部上場）の北陸代理店を始めました。これが当社の創業になります。

最初の頃、商品を仕入れ、その取付工事をしていました。しかし、いつまでも販売店のままではということになったのでしょう。創業二年目でメーカーに転身します。父は古い機械を買ってきて、自分でもつくろうと思えばつくれるということ、メーカーを始めたそうです。父はもともと技術畑の人間でしたから出来たのだと思います。

また昭和三十年代といえば、日本が戦後から復興していく最高潮のときでした。シャッターが飛ぶように売れたといえます。仕入れるより

■会社概要 創業…一九五五年

事業内容…アルミ建材の製造販売

資本金…八千万円

売上高…三十一億二千万円（二〇一一年単体）

四十一億五千万円（同年グループ計）

従業員数…社員 百六十一名（単体）

二百二十名（グループ計）

も、自分でつくって売ったほうがもうかるというのが、父の考え方でした。

ただ、メーカーになった当初、「よそがやっていないものをつくろう」ということまではまだ考えていなかったと思います。父は「自分のところで全部つくる」ことを目標に、「できます」「できます」と言つて、何でもいいから仕事をもらってきていました。京セラの創業期のお話にあるようなベンチャースピリットが当社にもあったのだと思います。

それから十三年後の一九七〇年（昭和四十五年）に、現在の当社の主力商品であるシースルーの折れ戸「イスターカーテン」のもとになる商



カーテンドア-広告

品を開発しました。それが、風呂場に設置する四つに折れるドア「カーテンドア」です。

その当時、折れるドアなんてありません。ドアというものは押すか引くしかなかったもので、とても画期的なことでした。建材会社さんから「ドアが折れるってどういうことだ?」「ドアが折れるなんて考えられない!」と言われ、たいへんな反響を呼びました。「一度見てみたい」ということなつて、一気にこの商品が全国に売れていきました。コンテナに乗せて、北海道から九州まで出荷したそうです。

カーテンドアはおもに風呂場で使われましたが、狭い間口を広く使える商品として、勝手口や洗面所でも使われるようになりました。とにかく、狭い空間を広く使うことが、この商品の開発の理念でした。このときに、「折れるもの」「畳むもの」という後の当社の開発コンセプトの元ができたのです。

この折れるドアを出した頃から、当社のなかに「よそがやっていないものをつくろう」という気風が育まれていきました。ですから、今も続

く独自の商品づくりは、この時期から始まったといえます。

◎画期的なシースルーシャッターの開発

そして、同じ一九七〇年、当社にとってエポックメイキングとなるイスターカーテンが生まれました。

「中に見えるシャッターで、横に折り畳めるようなものがあったでもいいのではないか」というこ



イスターカーテン

とが開発の出発点でした。中が見えるシースルーアルミの折れ戸は、従来のシャッターの概念を覆すものでした。首都圏を中心とする先端のファッションビルなどで採用されるようになり、当社の

名前を一躍業界に知らしめることができました。現在、当社は折れ戸の業界ではナンバーワンのシェアです。こうしたシースルーのシャッターを見たら、東京では七割近くが当社の商品だと思ってください。東京の表参道のおしゃれなカフェや東京駅構内、六本木ヒルズ、羽田・成田空港内の数多くの店舗で目にすることができます。

続いて一九七五年（昭和五十年）に、アコーディオン式の伸縮扉「カーテンゲート」を開発しました。一戸建ての車庫のゲートとして現在ではよくみられますが、業界初の商品でした。最初は遊びで出した商品がロングランになって、今でも売上が落ち込まずに維持されている商品です。

実は、カーテンゲートを開発した当



カーテンゲート

初は、これほど売れるとはまったく思っていなかったのですが、一番のヒット商品になり、当社が成長発展する大きな要因になりました。その後、同業他社メーカーは同じような商品を発売してきましたが、すでに基本特許を保有していた当社は、大手サッシメーカー等との特許使用についての話し合いを行いました。十数社の企業と業界発展のため特許許諾することで円満解決しました。

しかしながら、当社の商品開発は成功ばかりとは限りません。一九七五年には「折れるもの」「畳むもの」というコンセプトから、ベッドを折り畳もうということ、「カーテンベッド」を出しました。

それまで折れるベッドや収納するベッドなどありませんから、非常に面白いというので、いろいろ問い合わせがあったのですが、これは売れませんでした。大失敗でした。

女優さんまで使ってテレビなどで相当な宣伝をしたのですがダメでした。技術や機能としては面白いといわれたのですが、寝具としては売

れませんでした。この経験から、面白い商品イコール売れる商品ではないことがわかりました。今でもよく、「面白い商品を開発しましたね」といわれますが、「面白いからといって売れるわけではないと、社員たちにはよく話しています。

◎独自開発のための四つのポリシー

当社の商品開発には、四つのポリシーがあります。それは

「人まねはしない」

「業界初」

「空間の有効利用」

「オンラインワンからナンバーワン」

で、これらは先代から続いています。

まず、「人まねはしない」「業界初」ということです。われわれは、これまで誰もつくったことのないような独自の製品づくりをめざしています。もちろん、当社の商品は一般のシャッター以外は、ほとんどが業界で初めて出したものばかりです。

「人まねはしない」「業界初」にこだわりなが

ら開発を進めていくなかで、「空間の有効利用」というポリシーができました。日本の狭い公共スペースや住宅スペースを広く有効に活用する商品をめざしています。アコーディオン式の扉も折り畳みベッドも、こうしたポリシーのもとにあります。現在開発しているものも含めて、当社では一貫して、すべて空間を有効利用することがポリシーになっています。

さらに、「オンリーワンからナンバーワン」です。当社のどの商品も業界で最初に開発したものですから、もちろんオンリーワンになります。オンリーワンですが、その商品が売れるにしがたがって大手メーカーさんが追随しますから、やがてオンリーワンではなくなりません。

しかし、常にナンバーワンであり続けています。現在出している商品も、同じ商品カテゴリーのなかでは、大手メーカーさんもつくっています。すべてがナンバーワンです。

◎経営理念に「獨創性」を掲げて

当社の経営理念は一九八九年（平成元年）に

つくり、今も継続しています。

「私たちのめざすところは

一人ひとりの夢を実現するために

互いの英知と情熱を結集し

獨創性あふれる商品を提供しつづけ

大いなる飛躍と永遠の繁栄をはかり

広く社会の期待に応えるところにある」

四行目の「獨創性あふれる商品を提供しつづけ」というところに、当社の特徴がよく出ています。獨創性あふれる商品をいかにお客様に提供していくか。そこに当社の飛躍と繁栄があつて、広く社会の期待に応えていくということを経営理念としています。

十年ほど前には「今日の誓い」をつくりました。

これは盛和塾に入ってから、盛和塾で学んだエキスを取り入れようとしてつくったもので、毎日の朝礼で唱和をしています。

一つめは利他にあたるもので、「私たちは、相手の立場にたつて行動します」です。

とにかく、相手のことを考えて行動しているというものです。それはお客様だけではなく

て、社員同士についても他部署の者、またパートナーも含めて、相手のことを思って行動することを大事にしています。

二つめは「私たちは、損得より善悪を考え対応します」です。

これは、稲盛塾長もよく仰っていることです。どんなことに対しても、損か得かということではなく、善か悪かという考え方で対応していくということなのです。

三つめは「私たちは、ルールを守り礼儀を重んじます」です。

これは、きちんと礼節を重んじて行動しているということなのです。

四つめは経営十二ヶ条にもあるもので、「私たちは、常に明るく前向きに仕事をします」です。

この四つが当社の誓いで、仕事だけでなく地域社会や家庭においても実践していったほしいと事あるごとに社員みんなに話したり、全体朝礼で意味を説明したりして、社員のベクトルを合わせるようにしています。

◎赤字を乗り越えて事業の再構築へ

バブル崩壊後の不況と過剰投資によって一九九八年（平成十年）はとうとう三億円近い大赤字になってしまいました。

これまでの経営を続けていたら最悪の事態になってしまふという思いから、父に社長を譲ってくれるように強く申し出ました。

以前から死ぬまで社長をやると言っていた父でしたが、渋々ながら社長の座を渡してくれたのです。この時期、会社は満身創痍の状態で、抜本的改革なしでは見通しが立ちませんでした。この社長交代が大きな事業再構築のスタートになりました。

まず、それまでの横組織から縦組織にしました。大きく事業部組織に変更して、商品別の独立採算方式をとりました。また新しい人事評価システムを取り入れ、やった人にはやっただけのものが得られるようにしました。

そして、営業所の統廃合と撤退を行いました。一九八六年（昭和六十一年）の営業所数は全国に十カ所だったのですが、その六年後の一九九二

年(平成四年)には三十三カ所になっていました。当時は、私が出張から帰ってくると、「また営業所をつくったぞ」と父が言うという感じでした。そこで、営業所の統廃合と撤退という手を打ったのです。そうして三十三カ所の営業所は元の十カ所に再び戻りました。営業所を撤退すると直販ができなくなったので、そこからルート販売へと販売方法を変えていきました。

大赤字から脱出するため、父の「攻めの経営」から、私の「守りの経営」へと方向転換したのでした。人員の削減を実施し、生産の合理化と効率化を行いました。徹底した固定費の削減です。生産部門の改善は、品質を重要視する会社に変えていきました。これがひじょうによかった

と思っています。

また、京セラ会計学も取り入れました。「一対一の対応」「当座買い」「ガラス張りの経営」「月次決算から日次決算をめざす」などです。

まだ日次決算にはなっていませんが、一、二、三日後には決算が出ます。概略の決算は月末当日に出るようになっていますが、明確なものが出るのは三日後です。これも相当縮まりました。それまでは二週間ほどかかっていたものがここまでになったのですから、盛和塾で勉強させていだいたおかげです。

この一九九八年に私が社長なってからは一度も赤字になっていませんが、それは塾長の教えを常々の経営に生かそうとしているからだと思っ

我事に於いて
後悔せず!



社格の形成!
意識の改革!

ISOの改善・移行!

気軽に相談
気軽に変更
気軽に解決
できるのです。



(ISOを革新する
審査登録機関)
株式会社
GICジャパン
審査部

Tel:055-974-1062

Fax:055-974-1063

e-mail:

info@gicjapan.com

URL:

http://www.gicjapan.com

ています。

入塾後は、「常に創造的な仕事をする」「もうダメだという時が仕事の始まり」「楽観的に構想し悲観的に計画し楽観的に行動する」「売上を最大に経費を最小に」「ベクトルを合わせる」「原理原則に基づく」「筋肉質の会社をめざす」といったことを大事にしています。

◎「野武士集団」と呼ばれて

われわれがよく「野武士集団」と言われるのは、自分たちが言っているのではなく、まわりから言われるのです。「東工さんは野武士集団だね」と、大手メーカーさんが言ってきました。

何をしてくるかわからない。どんな商品を出してくるかわからない。どんなたいへんなものを出してくるかわからない。どこから刀を抜いてくるかわからない。そういうところがあって、野武士的だと言われるわけです。

私はこれはいい言葉だと思つて、「野武士集団」という言葉を当社のホームページに、次のように載せました。

「企業風土を私は『野武士的』だと思つていますし、実際にまわりから言われもしました。これからは、さらに一歩進めて『時代を、そして次代を読む野武士集団』であるべきだと考えています。

常に洗練された商品を開発するために、市場が発する信号を素早く敏感にキャッチし、商品開発へとつなげる。そんなアンテナであることが、企業のトップとして私に課せられた大きな仕事のひとつだと思つています」

ですから、まわりから言われて、初めて自分たちの企業風土に気付いたのです。

一般に、野武士的だといわれるのは、後発として先頭に追いつけ追い越せとなりふり構わず進んでいく姿を言いますが、われわれは折れ戸シャッター業界のナンバーワンを走っています。それなのに野武士的だというのは、ものすごくバイタリティがある会社だと見られているからだと思います。

「サッシ、シャッターメーカーであれば、東証一部に上場している企業は六、七社もあります。そ

こちら比べれば、われわれは小さな会社です。そうした大きな会社から、「東工さんは野武士的だ」と言われるのです。小さな会社ながらも大きな会社と同じところで競争しているから、野武士的だと言われるのでしょう。

商いのうえでは、少しおとなしく控えめかもしれません。しかし、どんな商品を出していいのか、まったくわからないところがある。そこが、野武士的というのでしょうか。つまり、独創性のある商品開発をしているからこそその社風なわけです。

◎アイデアが生まれやすい環境

商品開発グループの現場には、早くやるというスピードとともに、四つの商品開発のポリシーを常々言っています。

こうしたことは、創業時からしつかり受け継がれています。若い社員が入ってきてても、自然と先輩からこうしたことを教わるのでしょう。どの社員も、「われわれはよそと同じ商品を出しているのはダメだ」とにかく空間を有効利用する

商品を出していくのだ」ということを頭に置きながら研究開発をしています。

そして、一人ひとりの社員はいろいろな経験や知識を持っています。ですから、教える側はまわりに伝える意識をもち、聞く側は謙虚に教えなくてもらうという姿勢が必要です。自分のなかだけで片付けてしまったり、近くの人からのアドバイスだけを聞いて結論を出したりするのはなく、知識や経験を幅広く吸収して学び、それを若手に伝えていくことが大切になってきます。現にわれわれはそうした風通しのいい雰囲気になっていくと思います。



開発会議

われわれの開発の原点は「折り畳みと収納の技術」です。その価値を問うことに当社の存在意義があるので、開発の方向性は変わることはないと思っています。

ただ、開発グループから新しいアイデアを持った商品は出てくるのですが、折り畳んだり、収納したりと、そんなものばかりです。「もうちょっと、違うものはないの?」とは言っているのですが、どうしてもアイデアが足りなくなってしまう。折り畳みと収納はわれわれの強みですが、逆に弱みであるのかもしれない。

「よそがやっていないものを出していこう」ということは、社員全員に浸透していますし、お客様からも当社に期待していることは開発だと言われ続けていますから、開発グループも常にそうしたものづくりを考えています。

実際に製品化するにあたっては、役員会を開いて決定することが多くなります。あるいは、トップが開発のグループマネージャーが「これだ!」と強引に進めていくこともあります。なぜなら、合議制ではなかなかヒット商品は生ま

れません。みんながいいぞと思ったものは結局、他社で考えているわけですから、それでは飛び抜けた商品にはならないのです。

◎新商品の値決めにおける葛藤

開発した新商品の値決めにはずいぶん悩みます。やはり、価格は原価積み上げに近い値決めになります。当社の新しい商品は、世にこれまでなかったものです。前例が無いのです。基本的には市場価格がありませんので、今までかけたものを積み上げて、「さて、いくらにしようか」ということになります。

そして、利益を十分に取しながら原価を積み上げていくので、どうしても高い値決めになってしまう。いざ市場に出してみると、「うわっ、こんなに高いのか」とはねつけられてしまうこともあります。そのときには、そこから少しずつ下げていって、ようやく落ち着いた価格になります。

いつも塾長は、値決めが大事であり、値決めは経営なりということを仰っています。原価の

積み上げをしてはダメだと言われますが、最初は市場価格がわかりませんから、どうしても原価積み上げでやっていきます。

また、当社では研究開発費の予算は一切組んでいません。予算のほとんどは人件費です。現在、開発を行う社員は十六名います。全社員の百六十名のうちの十六名ですから、一〇%の人員を開発に割いていることになるわけです。そして、感覚的に「これはいい」ということになれば、そこにはどんどん投資をしていくことになります。

しかし、研究開発の投資はたいしたものではありません。商品化に向かったときには大きな投資があるのですが、研究開発での試作程度であれば、何をしてもそれほど大きな費用はかかりません。ですから、開発は自由にやってみてもらっています。「よい発想の商品があればどんどん試作しろ！」と常に言っています。

◎地味な価値をのせる努力と創意工夫

一九九八年（平成十年）までは、何度も連続

の赤字を出しながらも北海道から九州まで営業所を出していました。とにかく、「売上」「売上」でやっていました。その方針に限界を感じ「売上はもういい。縮小してもいいから、とにかく中身をよくしていこう」ということになりました。

今でも自己資本率は十八%くらいしかありませんが、二%だった一九九九年や二〇〇〇年は、本当にどうなるだろうかと心配していました。しかし、そこから徐々に黒字を出していき、今やつと二〇%以上になるところまできました。売上は追わず、財務体質を優先させてきたのが、ここ十年少しの経営的な方針でした。

けれども、これからは売上をあげていこうと社員に言っています。売上をあげれば利益が出てくる体質になってきましたので、それを昨年度からの方針にしました。

そして、売上をあげるためには主力商品を売っていくことです。その商品の一つイスターカーテンは現在、東京、大阪、名古屋などの当社の営業所があるエリアしか出ていません。特に東北、

九州、中国・四国といった地方エリアでは、まだまだ知られていません。ですから、この商品を全国区のものにして売上をあげていくことが、今後の当社の大きな方針です。イスターカーテンは、商品としてお客様から支持をいただいていますので、うまくやれば全国的にまだまだ伸ばしていくことができると考えています。

営業所の営業マンたちは、特に東京や大阪の設計事務所にPRをして、設計する建物に入れていただくようにしています。商流的には建材メーカーさんや建材屋さんから引き合いをいただいて納入するかたちです。また、地方では代理店を探しながら、全国展開を進めています。

「こういうものをつくるならば、東工シャツターさんに」という指名がくるようになればよいのですが、まだまだそこまでにはなっていないんです。やはり、他の大手メーカーさんも同じような商品を扱っていますから、しっかりと営業活動をしていかなければなりません。

またこの頃は、さまざまな建築があり、いろいろと対応しなければならなくなっています。

その点で、当社はかなり対応できるようになっています。大手メーカーさんは画一的な対応しできませんので、どうしても難しいものは当社に求めてくるようになります。こうした面でも業界を一步リードしています。

ですから、常にオンリーワンからナンバーワンになっていくための努力をしていかなければならないのです。

つい最近も、業界で初めて防火対応のアルミ折れ戸を開発しました。国が求める防火対応の基準は厳しくなかなか難しいため、他の大手メーカーさんが何回チャレンジしてもできなかったのですが、今年ようやく当社が取得しました。

現在、防火対応をしなければならぬ家や建物がたくさんありますから、そうしたところに当社の商品が使えるようになりました。この防火対応のアルミ折れ戸は、オンリーワンと言うことが出来る、どこもやっていない商品なので、大きなセールスポイントとして販売していきたいと思っています。

かつて、他の業者が防火未対応の商品なのに、

対応できると偽って販売していたと、新聞でもかなり取り上げられました。塾長がいつも言われているように、商品に対して不正なことをしてはならないし、嘘をついてはならないということとです。当社の商品は一点の曇りもなく、防火対応として売ることができます。このインパクトは大きいと思います。

われわれは、商品に地味な価値をのせることに努力し、創意工夫してきました。それも他の大手メーカーさんよりも早く出すようにしてきました。同じ商品だけれども、この機能あの機能と、いち早く付加してきました。それが他社に追い抜かれない理由だと思います。

◎市場を自らの手で開拓する

商品の開発にあたっては、お客様の要望というよりも、われわれのコアの技術が、「折り畳む」「収納する」という部分にあるので、そこにこだわりながらプロダクトアウトで出しています。ですから、マーケットインというよりはプロダクトアウトだといえます。

われわれの技術ならば、こんなものもできないのではないか、あんなものもできないのではないかというように、勝手にわれわれが思い込んで出すということとです。つまり、こちらが「こんなものをつくりましたよ」と見せて、お客さんが「おう、これもいいよね」と言っていたく感じなのです。ですから、ヒットする商品は大きくヒットしますが、逆に失敗して空振りもあるのです。

さきほど折り畳みのベッドの話を紹介しましたが、面白いというだけで、需要はありませんでした。これがプロダクトアウトの最大の欠点で、お客様を無視して自分たちの技術を世に問うということだけになってしまいます。しかしここ数年は、お客様のほうを向いて、ものをつくるという意識が社員のなかにも浸透してきています。お客様のニーズを取り入れた物件例としては、昨年の夏に全面新築されました、熊本県の宇土市立宇土小学校があります。校舎も体育館もすべて窓も壁もない周りはすべて当社のイスターカーテン（アルミ折れ戸）のみという画期的建築です。まさに当社の経営のテーマであ



宇土小学校の事例



る「創造と挑戦」がもたらしたものです。

そして、レストランやカフェなどにシースルーのシャッターはかなり浸透していますので、われわれは違う市場にいかなければならぬと思っ

ています。最近では、幼稚園から大学までの教育施設や病院、老人ホーム、マンション、会議室など多様な用途に採用されています。

同じ商品を新しい市場にどう持っていけるかということも、今後の課題ですが、そのためには同時に、市場を自らの手で開拓していくことが大切です。

われわれが独自に市場開発して、それが売れはじめると、大手メーカーさんがあとから入ってきます。商品も市場も、われわれが全部開拓して、それが認められれば、あとから大手メーカーさんがやつてくるというパターンです。

しかし、それでもいいのです。われわれは高村光太郎の「道程」の詩のように、「僕の前に道はない／僕の後ろに道は出来る」という姿勢で、今日までやってきました。こうした姿勢で明日からもがんばっていきこうと思っています。

◎高い目標に挑戦して新しい創造を

われわれは「ベンチャー企業として、前向きに考え迅速に行動しよう」と、社員にはよく話

しています。「五十八年目のベンチャー企業」の挑戦として、ニッチでナンバーワン企業になるという目標を掲げています。「すき間市場の開拓」「すき間商品の開発」「スピードがすべて」「品質最優先」ということは、常々私が社員に訴えているキーワードです。

とにかく開発ポリシーは守りながら、ユニークな商品を出してオンリーワンになり、そしてナンバーワンになっていく。こうしたことは経営理念にも通じていきますし、社員みんなもこうした商品や仕事の考え方を持っています。

「これはわれわれが開発するような商品ではない」ということを、新しい社員でも言ったりします。つまり、「東工シャッターらしい商品」というイメージを社員みんなが共有していますし、こうしたことを先輩たちが後輩たちにきちんと伝えていきます。われわれが「独創性がある野武士集団」といわれるところもきっちり引き継いでいると思います。

前社長が技術志向の創業者でしたから、当社はそのづくりを中心に歩んできました。「独創性

あふれる商品を提供して、お客様に喜んでいただき、信頼していただき、地域に貢献する」という経営理念を掲げていますが、社員全員がそうした会社でありたいと思っています。

お客様からは「東工シャッターさんは何かをやってくれるだろう。何かいい製品を出してくれるだろう」と期待されているので、その期待を裏切らない会社にならなっていくべきです。つまり、お客様が期待されていることと、われわれのやりたいことが一致しているのです。

当社の商品を、社員みんなが自信をもって開発し、生産販売をしています。全社員が自分の会社の商品に惚れている気持ちは、当然お客様にも伝わり、自信をもって勧めることができていると思います。

ただし、自信と誇りをもつことは大事ですが、そこに満足してしまうと、進歩が止まってしまいます。これからも、謙虚さを忘れずに、さらに高い目標に挑戦し、新しい創造をしていきたいと思っています。

日中友好の架け橋となる使命を抱いて



人民大会堂での中国首脳との謁見
(前列右から2人目が張麗玲氏、前列左から3人目が塾長)

本誌先々号(一一四号)では中国重慶で行われた「稲盛和夫経営哲学重慶報告会」の様相をお届けしました。昨今の中国国内における稲盛哲学の広がりや人気は、書籍『活法(中国語版「生き方」)』百万部突破というニュースもあり、ますます高まる勢いを伝えています。これも両国の相互理解にとって大きな橋渡しとなる出来事の一つと言えます。

今年には日中国交正常化四十周年という節目です。今回は中国と日本の橋渡しを使命と定め、放送メディアの世界で生き抜いてきた一塾生をご紹介します。本年一月、中国国営放送(CCTV)の生放送を日本語同時通訳で視聴できる環境ができました。

これは、中国から留学生として日本にやってきた張麗玲氏、後に放送メディアを扱う株式会社大富だふの社長となった彼女の持つ思いが信念となり、ここまでの事業となりました。それは、どのような試練や出会いを経てたどり着いた境地だったのでしょうか。一人の経営者として稲盛塾長から受けた指導はどのようなものだったのか。追いつめられた彼女を支えた「日中の架け橋となるべく相互の国の正しい姿を伝える使命感」に懸けた思いをご紹介します。

株式会社大富

代表取締役社長 〈東京〉

張麗玲

ちよう れいれい



一、中国留学生の姿に思う

◎中国留学生のきびしい現実

私は日本に来るまで、日本に対する興味はまったくなかったのです。日本の印象は子どもの頃に漫画で読んだ刀で人を殺すようなイメージだったのですが、ただ「日本人も同じ人間じゃないのかな」という思いはありました。

中国が改革開放されて、国を出られるようになって、私も一度国を出てみたいと考えるようになりました。そうこうするうちに天安門事件があり、どこでもいいから、とりあえず違う世

界を見てみたくなりました。すでに十人くらいの友だちはアメリカにいましたから、私もアメリカに行くつもりでした。

けれども、私の親は文化大革命を経験していた、時代に翻弄されて苦労してきたので、中国でのブームといったものに疑いを持っていたのです。「国を出てもいいが、万一何かあったときに、すぐに帰れるところでないければ困る。アメリカは遠すぎる」というのです。

そこで勧められたのが、「安全で近い国」と思われていた日本だったのです。両親からすれば、日本には友人もいないし、言葉もわからない。日本行きを勧めてもきつと断念するだろう、と考えていたようですが、まさか私が、「それなら日本にする」と言い出すとは、思いもよらなかつたようです。私も、二、三年ほどふらふらして、日本の国を見てまわって帰る予定でした。

■株式会社大富 会社概要
事業内容…CSデジタル衛星放送事業
設立…一九九八年
資本金…一億五千万円

当時の中国留学生は、私のように軽い気持ちの人はほとんどいません。学校を出たばかりではなく、すでに社会に出た三十歳代の人たちが

留学をするわけです。彼らは親からの支援などあり得ませんから、ぜんぶ自分の力で国を出なければなりませんでした。

みんな、それぞれの夢を抱えていました。お金持ちになりたいとか、大学で研究したいとか、出稼ぎをしたいとか、さまざまです。しかし日本に来た段階で、夢は夢として捨て、現実に向かつてスタートしなければなりませんでした。

それは、天国から地獄に堕ちたという感じでしょうか。遅れた貧しい国から裕福な先進の国



へ行けば、よい生活ができるという夢を相当数の留学生が持っていたと思います。国ではいい仕事をしていた人ばかりですから、国を出て留学することはたいへんな覚悟が必要でした。みんな、退路を断って日本に来ているのです。

一九八九年、成田に着いたとき、私も考えさせられました。ちょうど天安門事件のあとですが、みんなスーツケースを八個ほど持っているのです。一、二カ月は生活できるように、鍋、野菜、米、布団、みんな持つてくる。人間はひとつの夢のためにそこまでできるのかと、圧倒され感動もしました。

そのとき、この人たちを追いかけていけば、すごいストーリーになるのではないかと思っ、興味をもつようになりました。

私の知人も、初日から試練です。成田に着いても迎えがありません。なぜかといえ、先に日本に来ている人たちも、アルバイトなどで仕事です。三時間ほど待っていて、誰も迎えに来ない。電話を試してみたら、「新宿まで、バスに乗って来て」と言われ、バスで新宿に着い

たら、ものすごい雨。そのなかで、石に腰掛け
て待っていたら、深夜十二時くらいにやつと迎
えにきてくれました、といえます。

私も日本への飛行機のなかで、いろいろ考え
ました。日本に行つて迎えがなかったらどうし
よう。どうやって日本で生きていこうか。日本
語がまったくわかりませんし、一週間分くらい
のお金しか持つていないわけです。「どうしよ
う……、どうしよう……」と思っていました。

大変なのは一年目です。私の知人はみんな、
最初の一年で十キロほど痩せました。私も十五
キロ痩せました。そのくらいがんばったのです。
日本は台風が多いですから、自分のからだが飛
んで行つてしまふような感じでした。

多くの人が途中で帰国しましたが、一年目を
乗り越えた人はみんな、その一年間に感謝しま
す。なぜかといえ、もう怖いものはないとい
うほどに遅くなるからです。誰も助けてはく
れない。言葉もできない。お金もない。ぜんぶ
自分でやらなければならぬのです。

こうしたことを毎日見ているなかで、私は留

学生の現状を中国に伝えたいという気持ちがあ
ります。強くなってきました。ただ、私が伝えた
かったのは、苦勞しているということだけでな
く、成田に降り立った瞬間から、人間として考
えさせられることがすごくあったので、「人間つ
て、すごいものだ」ということです。人間のパワー
というか、目標のために、そこまでがんばれる
のかということ。つまり、夢を追うために、
すべてをかけて頑張つていく人間の素晴らしさ
と力です。

私もその一人だったかもしれませんが、留学
生達の姿を見て、考えさせられ、圧倒される日々
でした。ですから、ありのままを記録したいと
いう強い思いが湧きあがり、結果的にドキュメ
ンタリーを制作することになったのです。

◎日本を知ろうと大倉商事に入社

一九九五年、私は日本学芸大学の大学院を卒
業して、総合商社の大倉商事に入社しました。

最初、私は就職するつもりはまったくありま
せんでした。けれども、私は日本の本当の社会

を知らない。本当の日本人もひょっとしたら知らないのかもしれない。そう考えて、就職して日本を好きになって良い思い出をたくさん作ってから帰ろうと思っただけです。

また、もし私が日本に来なければ、日本に対する印象が全く違いますし、母国の中国に対する理解も浅いままだったと思います。つまり、外に出ないと、自分が生まれて育った国のことはあまり考えないし、良し悪しが見えないのです。ところが、日本にいればいるほど、中国のこととも初めて見えてくるわけです。

そういうつもりで就職したのですが、生活が少しでも安定してくると、来日当初から常に心に刻んで来た「日本で暮らす中国人留学生の姿を記録して、中国にいる家族・同胞に伝えたい」という思いをどうしても実現させたいと思うようになりました。

私は企画をつくり、その年の十二月、思い切つて、日本のテレビ局をまわって協力を求めることにしました。しかし、どの放送局を訪ねても拒否されるばかりで、最後に会ったのがフジテ

レビのプロデューサーでした。

「大倉商事食糧部第一醸造原料課」という名刺を見て、まず彼が「大倉商事のOLさんですか」と言うので、そこから説明をすることになります。

そして私はいきなり、「カメラを貸してください」と切り出しました。

「しかし、あなたの会社は一年も応援してくれますか。あり得ないでしょう」

「いやいや、会社の仕事は休みません。会社が休みのときに撮るつもりです」

「休みの時間をすべて費やしてしまえば、仕事に必ず影響しますよ。第一、あの名門でお堅い大倉商事が許可するはずがないでしょう」

「私は、このドキュメンタリーを撮らなければ、人生に後悔してしまおうと思っています。もちろん、会社を辞めさせられると困りますので、一生懸命に努力して、クビにならないようにします。けれども、どうしても辞めなければならぬのなら、そのときには辞めます。そのくらの覚悟はしています。他人に迷惑をかけた

ありません」

「張さんはある意味、変わっている人だね。じゃあ、こちらカメラをまわしていいでしょうか。とりあえず留学生を撮る張さんを撮らせていただければ、考えさせていただきます。今、カメラをまわしていいですか」

これがドキュメンタリー番組『中国からの贈りもの』（フジテレビ）のスタートです。私はカメラさえ貸してくればしめたものだという気持ちでした。

◎ 商社OLの傍らドキュメンタリーを制作

このときから、OLとして大倉商事に勤めながら、退職後とすべての休日を利用してドキュ

メンタリー番組を制作するという日々が始まりました。

たとえば朝四時に現場に入つて、翌朝家に帰つて、そのままシャワーを浴びただけで会社に出社することもよくありました。睡眠時間を削り、何度もくじけそうになったのですが、結局歯をくいしばりながら4年間を駆け、最後までやり遂げました。

結果として、このドキュメンタリーシリーズ『私たちの留学生活〜日本での日々〜』は、のちに中国全国のテレビ局のゴールデンタイムで放送され大反響を巻き起こしました。また、二〇〇〇年から二〇〇六年にかけて、フジテレビのゴールデンタイムでも放送され、放送文化



香港BCCP拠点化計画

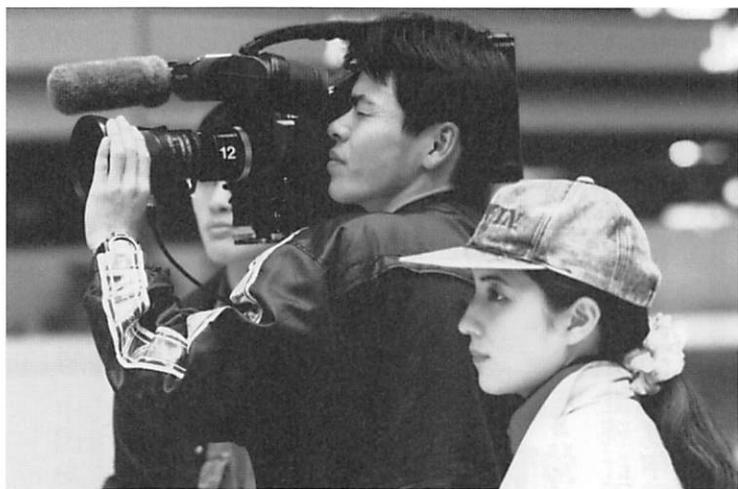
御社のBCCP(事業継続計画)拠点を香港に。
香港会社設立、就業ビザ申請・店舗開発

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



ドキュメンタリー制作時風景「我们的留学生活」工作照(1996年)

基金賞受賞という荣誉に浴する、という意外な展開となりました。

私はドキュメンタリー番組を制作していくうちに、日本と中国の橋渡しをする人間が絶対に必要だということがわかってきました。

日本人と中国人は外見が似ていて、日本の文化も中国からたくさんもらっているから、おたがいを理解しにくくはないと思っています。しかし実際は、日本と中国は日本とアメリカよりも遠いのです。むしろ、アメリカの人のほうが中国人の考え方に近いわけです。そういうことに誰も気がついていなくて、接すれば接するほど、いろいろな問題が出てくるし、ぶつかってしまうのです。

本来、異国文化を理解しにくいのは当たり前です。けれども、みんな「向こうがおかしい」と相手のせいにしてしまうケースがたくさんあり、誤解をますます深めてしまいます。文化の通訳をするような人が必要です。「日本と中国の真ん中にいる人」、つまり仲介、媒体となる役の人が絶対に必要なのです。

私がいつも思うことは、国とか企業とか、民族とか社会とか、いくら大きなことを言っても、最終的には人間と人間なのです。自分はどういう人間に出会えたかによって運命が変わってきますし、結果もまったく違ってきます。

私がもし稲盛塾長や大倉商事をはじめ、いろいろなすばらしい方々と出会わなかったら、今の私ではないし、こうした事業をしていることもあり得ないと思います。次から次へ素敵な方に出会えて、日本と中国との架け橋としての使命感と責任感が生まれ、そしてますます強く



中国からの贈りもの

■「中国からの贈りもの」
張麗玲氏自身がドキュメンタリーを撮影する姿を七年間追いかけて続けた記録が、フジテレビの横山隆晴プロデューサーによって制作され、日中国交三十周年記念番組としてフジテレビで放送された。

なっていました。

◎ 次の世代に伝えなければならぬ映像

表現の手段として、特に映像にしようとは思っていませんでした。最初は文字で書いてみました。しかし、現実のほうが生々しくて、感動的で、衝撃的だったのです。目の前で起こっていることのほうがはるかにすごいものですから、これは映像しかないなと思いました。

私はただ、留学生たちが日本でのようにならばって、どのように苦しんで、どのような喜びがあつてという、そのすべてをそのまま記録しておきたかったです。そのときに記録をしなければ、日本で苦勞をしながら懸命に生きた中国人がいたことが永遠に忘れ去られてしまうという純粋な思いで、私は撮り続けました。

しかし、放送してくれる約束もなければ、私が撮ったものが人に見える価値のあるものなのかどうかもわかりません。それでも私は、中国の改革開放政策にともない、中国の若者たちが時代の波に乗って海外に出て必死にがんばって

いる姿を記録して、それを次の世代に伝えていくことに意味があると思ったわけです。ですから



あの伝説のドキュメンタリーに日本中が再び涙する。

泣きながら生きて

■ドキュメンタリー番組の例「泣きながら生きて」
（私たちの留学生生活〜日本での日々〜 中の一編）
妻子を上海に残して単身日本へ留学。毎日二つ、三つとアルバイトを掛け持ちするうちに、八年という年月があつたという間に流れしていく。その間一日も休まず、一度も帰国しなかつた。可愛い娘が一流大学へ進学する日を夢見て、ひたすらアルバイトに精を出す。娘が安心して大学で勉強できるよう、少しでもたくさん働いて仕送りをしてやるのが私の願い、と彼は言う。一九九七年六月、上海の復旦大学付属高校で学ぶ娘は、見事にニューヨーク大学の合格通知を手にする。八月、一家は八年ぶりの再会を果たした。上海、東京、ニューヨーク：三方所へ散っていった三人家族、壮絶な十年間の取材記録を通して、家族の本当の絆とは何か：を描く。

ら、たとえ放送してくれなくても、六十年後、百年後の資料にはなるだろうという気持ちでやっています。

あとになって、結果ばかりを求めていなかったからこそ、心に響くような番組をつくることのできたと多くの人から言われました。また、プロではつくれない、とも言われました。プロは会社に対して常に成果あるいは視聴率を意識しなければなりませんので私のように結果が出るか出ないかわからないようなことは絶対にできません。というのです。

番組を放送してから十年くらいたつたのですが、いまでも多くの人が覚えていてくれて、「ぜひ、もう一度見たい」「教材にしたい、DVDが欲しい」と、いろいろな人から言われます。最近もある会社の人事部長さんから、「九百人いるわが社の社員に見せたい」と言われました。こうした申し入れは、次から次へとあります。これはやっぱり、本物の映像がもつ力と強さだと思います。

二、経営者としての道を歩む

◎「株式会社大富」の誕生と倒産の危機

ドキュメンタリー番組をつくるにあたって、私は一千万円くらいの制作費で大丈夫かと思っていました。しかし、それでは無理だとわかり、いろいろなところから借金するため、一九九六年制作会社をつくりました。

まわりの人々は、一〇〇%反対しました。友だちから家族まで皆に反対されました。なにしろ先が見えないのが現実だからです。撮ったものももし放送されなかつたら、ただのゴミになってしまうかもしれません。

借金だけをいっぱい抱えて、これからどうするのか。OLの給料では返していくのは無理です。しかし、とにかく今、私がやりたいことをやろうと思いました。残った私の人生は、借金を返すためだけにしても意味があるはずだ。そのくらの覚悟をしても撮りたかったのです。

一九九七年末、思いもかけないことが起こり

ました。中国国営放送（中国中央電視台・CCTV）の友人から、CCTVの番組を日本で放送したいという依頼を受けたのです。それまでに日本の人々に中国を知ってもらおう必要性和重要性を感じていた私にとっては願ってもないことでした。

大倉商事とフジテレビを説得して、一九九八年二月、CCTVの番組を日本で放送するため「株式会社大富」を設立することになりました。会社の名前は大倉商事の「大」、フジテレビの「富」を合わせて、「大富」としました。また、大倉商事から派遣された社長がいらしたのですが、中国語と放送関係の仕事は苦手とのことで、私が臨時社長として任命されました。

「CCTV大富チャンネル」の放送は、その年の七月からスタートし、順調にみえました。しかし、なんとそのわずか二カ月弱の八月二十一日、大富の九〇%を超える株式をもつ大倉商事が、突然倒産してしまったのです。

中国国営放送の日本での放送をたった二カ月で終わらせるわけにはいきません。またドキュ

メンタリー制作にも大勢の人を巻き込んでしまっています。私は経営者としてまだ右も左もわかっていないまま、一カ月以内に新しい株主を見つけない限り、連鎖倒産してしまう危機に襲われてしまったのです。

必死の思いで支援してくれる株主を探していたときに、私は日中経済貿易センターの故木村二三氏いちじゅうからの電話を受けました。

木村先生はご自身の人生をかけて、長年にわたって日中関係に尽くしてきた方でした。時には命を投げ出すかもしれない危険と隣り合わせで、日中両国の友好のために多大な貢献をされた方です。

「張さん、困っているのでしょうか。すごい人を紹介してあげるよ。彼ならば、このような事業を助けてくれると思う」

これが、私と稲盛塾長との初めての出会いでした。

◎稲盛塾長と出会い、危機を乗り越える

私はすぐに、京セラ八重洲事業所へ稲盛塾長

を訪ねることになりました。

私は内心びくびくしていました。経営にはまったくの門外漢である私は、いったいどのように説得すればいいのでしょうか。すると、木村先生は笑ってこう言いました。「安心して、彼に会いなさい。稲盛先生は度量が大きく、志の深いリーダーです。きっとあなたの話を聞いてくれますよ」

私は稲盛塾長に、中国国営放送を通じての日中交流事業の必要性や重要性について話をしました。塾長はご多忙中にもかかわらず、私の話をじっくりと聞いてくださったばかりか、なんとそのまま、自ら銀座にあった大富の小さなオフィスまで足を運ばれ、「それではいくらを出せばいいですか」と出資を快諾してくださったのでした。

そうして、京セラを筆頭株主として、フジテレビ、ソニー放送メディア、アサツーディ・ケイ、電通という企業様から事業理念に賛同していただき、大富は倒産の危機を乗り越えることができました。



1998年の大富新役員会議

お会いしたときに稲盛塾長は、「日本の文化も中国から影響を受けたもので、本当に中国からたくさんのご恩恵を受けていたかったです。日本人は中国に恩返しをしなければならぬのです」とおっしゃいました。そして、この事業

は日本人が中国や中国人に対しての理解を深めるために役に立つこと、また中国国家としての放送であり中国を応援することにもなるので、「ぜひ協力したい」とおっしゃいま

た。

木村先生は日中関係にとって意味のある事業だと考えて下さいました。「張さん、今の時代、メディアの力は軍隊より強いのですよ」と言われました。日中ともに外交がヘタだという木村先生は、メディアの力を活かして日中友好を進めたいと考えられていたのです。

木村先生と塾長はもともと、お互い尊敬し合っておられて、長いお付き合いだったようです。日中経済貿易センターの本部は関西にあり、関西の経済界では木村先生は有名且つ影響力のある方だそうです。私も塾長から、「木村先生のことは尊敬している」と何回も聞いています。木村先生は、中国の指導者層ともよく会っていました。日中友好関係は両国の将来だけでなく、アジアそして世界の平和に関連することであり、われわれ若い世代はそれを促進する使命を負っていると教えてくれました。

また木村先生の持論である「新王道論」、つまり「霸道ではなく、王道でいきましよう」という考え方は、中国の指導者層に受け入れられ



木村一三氏と

ているだけでなく、党内の学習資料にも用いられていました。

稲盛塾長が中国の人たちに、「中国は王道で進んでいくのが、これからの正しい道ではないか」と講演されていますが、その考え方は木村先生と全く同じだったのです。

稲盛塾長は、日本には中国から多くの文化が渡ってきたから、その中国に対する恩返し之意

味で、中国を応援しなければならぬと考えられていました。中国国営の放送は本来、中国政府がお金を出してやるべき事業でもありますが、中国はまだ発展途上の国なので、日本側が応援して、この事業が日中の架け橋になるようにといわれていました。

◎情熱と努力を重ねれば結果はつく

初めて経営者になった私は、とにかく不安だらけでした。数字には弱いし、なにより自分が経営者になることなど、それまでの人生で想像したこともなかったのです。

一企業として税金や決算など、何をどうすればよいのか知らないし、ましてやどのように会社をきりもりしていけばいいのかわからず、本当に困って心細かったのです。

そんなときに稲盛塾長に出会って、一生忘れられない教えを諭されました。

「企業家になることは商人になることではないのです。考えてみればわかります、何もかもゼロからスタート、社員も一人から十人になり、

百人、千人へと増やしていくことは、実に偉大な芸術的創造でもあるのです。ですから、最初は白紙でいいのです。白紙のほうがより美しい絵が描けるともいわれます。

もし張さんが、番組制作に自信があるのならば、経営者としても自信を持っていいと思います。それはなぜか。何事でも、決めたことに情熱と努力を重ねていけば、必ず結果がついてくるものなのです」

つまり、「人生の成功の方程式」 \parallel 考え方 \times 熱意 \times 能力」のことを言われたのでした。私は塾長のこの言葉に大いに励まされました。わからないことを恐れずに、熱意をもってがんばり続けなければならないのだと思うと、心の底から勇気が出てきました。

稲盛塾長にお会いした頃は、塾長がどれほどすごい人物なのかわからずに、思い出すだけで冷や汗が出てしまうくらいに恥ずかしいことを言っていました。しかし、何も知らないことの強さ、白紙の強さもあったのではないかと、今では思っています。

最初は、大富のことを塾長に直接お会いしてご報告していました。しかし現在は、いろいろなところでご挨拶をする程度で、約三、四カ月に一度レポートでご報告させて頂いております。

レポートには塾長から必ず返事がきますし、全く感心してしまうくらい素晴らしいご指摘も頂いたりします。それは私がんばれる原動力の一つにもなっております。あれほど忙しい方なのに、私の報告書を微に入り細に入り見て頂いています。

だからこそ、邪魔をしないほうがいいかなと思うこともあります。しかし、これには「遠慮をしすぎると、縁を切るぞ」と言われてしまいました。その言葉に甘えて、レポートは毎回提出し続けています。

実は、三年前に塾長に怒られたことがあるのです。「いつまでも良いプロデューサーだといわれるだけではなく、もっといい経営者になつてほしい」と言われました。いつもすぐくやさしく接してくださる塾長に怒られて、たいへん

シヨックではありましたが、ものすごく効きました。

当日会社に戻り、すぐに盛和塾に入塾の申し込みをしました。最近はとても出張が多いため、塾にいけないこともあります。できる限り熱心に勉強させて頂いております。

三、 試練のとき

◎ライバル局からの激しい不正競争

その後、放送が軌道に乗ってしばらく、大富が不正競争などに悩まされることとなります。

まず裁判です。二〇〇〇年から二〇〇三年のあいだに同時に五件の裁判がありました。同じ人が中国と日本の両方で提訴したのです。大富、そして私個人へのまったく根も葉もない誹謗中傷、またドキュメンタリーの関係者を利用し巻き込み、名誉毀損や賠償請求など訴えるというものでした。彼らは裁判に勝てないとわかっていながら、作り話をでっちあげ、大富の経営を邪魔するためだけに裁判をしていたのです。

中国でたいへんな反響が巻き起こりました。私の撮ったドキュメンタリーの取材対象者の一人を不正な手段で利用し、日本と中国両方で記者会見まで開いて、「あのドキュメンタリーはヤラセだった」と言わせるのです。日本の週刊誌にも書かれて、たいへんでした。協力してくれたフジテレビさんにも迷惑をかけました。

しかし、ことは裁判だけではありませんでした。大富チャンネルの人気番組は、すべてライバル局に移ってしまいました。そして、上海テレビなど地方のテレビ局が何局も進出してきて、小さなマーケットに一時期五社も参入してきました。

一方、私どもが作った番組は中国では四億八千万人が見ていると言われますが、その皆を私が騙しているということになり、さらに、売国奴だとか、日本のスパイだとか、ネット上ではもう見ていられないぐらいのひどさが一気にやってきました。

有名なニュースサイトでも、当時のトップニュースが毎日私のことでした。シヨックで妹

が病院に運ばれたくらいにひどいことが書かれました。親も毎日寝られない。夢に文化大革命のことばかり出てきたそうです。もう家族の全員がおかしくなってしまうと、会社もおかしくなってしまうました。

中国のメディアから、一日三十本以上の電話がかかってくる。それだけでも対応できないのに、日本のメディアも会社の外で待っている。正面から入れないので、みんな裏口から入ってきます。ところが裏口はセキュリティをかけていたので、センサーが鳴り警察が来たりします。会社はもうメチャクチャでした。社員のなかには精神科に通う者もいました。

私も、家にあるパソコンを全部棄てて、ネットを一切見ないようにしました。中国の十三億の人たちは、みんな私のことを信用しなくなるだろうと覚悟しました。皆が信用してくれなくても、私は自分で正しいことをしているんだと信じ、二年間、中国には戻らなかつたのです。

もう心を保てそうになくなってきて、稲盛塾長にも相談し、心の支えになっていただきました。

た。臨時取締役会も開いたりして、株主様には本当にご迷惑をかけました。

自分が正しいことをやっていると信じているのなら、みんなから誤解されたとしても、いつかはきつとわかってくれる。そうは思っているのですが、やはり揺れました。世の中にいったい正義というものがあるのかと思ひ、すごく苦しみました。みんながボロボロで、もうこれ以上は耐えられそうにもない。私一人ならまだなんとかなると思いますが、周りがついてこられなくなると困ります。

戦っていける裏付けをみつけるため、京セラの顧問弁護士でもある松尾先生を訪ねました。松尾先生は弁護士としての誇りを持っていらっしゃる方で、私が最も信頼している方です。私には松尾先生にどうしても真剣に答えてほしいことがありました。そこで、「弁護士としての名誉をかけて答えてほしい」とか、「これからの私の人生に関わることなので絶対に正直に答えてほしい」とか、長々と前置きをしました。その上でこう質問したのです。「先生、私が聞

きたいことは、ただ一言です。『正義は悪に勝つ
のでしょいか?』」

結果的には、私どもが制作した番組はすばらしい、みんなが感動していると、中国では北京をはじめ各地で、新聞テレビなどメディアに大きく取り上げられ、絶賛されました。また、番組を通して、日本と日本人に対して再認識をしたとか、日本にはやさしい人もいるのだとか、予想外の展開となつて、たいへんなブームになりました。社会現象まで巻き起こして、私もやつてよかつたと思つていたのに、それが全部ひっくり返されました。

昨日は感動して涙を流したものに對して、今日になつてあれは嘘だ、ヤラセだと言われても、果たしてそれを信じるのだろうかと思ひます。自分が感動したものに對して、いくらメディアがネガティブなことを言つたとしても、私はメディアのほうを信じません。ところが自分がそういう世界にいるからか、メディアの力について改めて考えさせられました。

だからこそ、メディアには責任があるのです。

私は社員に「メディアの世界にいる者は、人の三倍の責任感と使命感を持たなければならぬ。でなければ、この世界（業界）にいてはならない」と話しています。使命感と責任感のない人は、いくら能力があろうとも、絶対にメディアの仕事に就いてはならないと思ひます。

◎善き思ひは善き結果をもたらず

ライバル局から次から次への激しい不正競争に悩まされていた十年あまりが、大富にとつて最も困難な時期でした。敵陣に包圍され、まさに四面楚歌の状態でした。

そうした苦しいときに常に心に念じていたのは、中国語の「善有善報」という言葉でした。つまり、稲盛塾長のおっしゃる「善き思ひは善き結果をもたらず」ということです。

稲盛塾長の著書『人生と経営』人間として正しいことを追求する』の中国語版である『人生と経営』は、大富がお手伝いさせていただき出版されました。ですから、私もこの書籍を常々拝読して、塾長の言葉を心に刻んでいました。

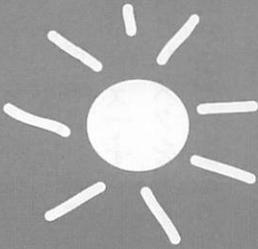
どんなに怪文書が世間に舞い、誹謗中傷を受けたとしても、「人として正しいことを正しいままに貫く」という気持ちをもって、十年二十年と時間はかかるかもしれないが、正義は必ず勝つ、自分は正しいことをしているのだと信じて、がんばることができました。

中国には「路遥知馬力、日久見人心」という諺があります。この意味は「長い道のりを走らせれば馬の力がわかり、長くつきあえば人の心がわかる」というものです。

物事の本質は短期間ではわからない。人とし

人生 与 经营

稻盛和夫
马笑梅译



人生と経営(大富が出版協力)

て正しいことを正しいままに貫いていけば、一時的には誤解が生じてても、時間をかければきつといつかはわかってもらえる。当時の私はまさにこのような気持ちで、稲盛塾長のおっしゃる「善有善報」を信じて進んでいました。

四、これからの大富

◎「利他の心」でビジネスを決断

大富が「CCTV大富チャンネル」を日本で立ち上げて十四年がたちました。この間、日本と中国との経済交流や人的交流は盛んになり、「言葉の壁を越えて、中国の今をリアルタイムに知りたい」という声は、日本のビジネス界においてますます高まっています。中国語放送はもはや、在日中国人や中国語学習者のためだけのツールではありません。

こうしたニーズに応えるために、今年一月から、CCTV大富チャンネルのすべての番組に日本語同時通訳、または字幕をつける日中二カ国語放送をスタートさせました。これで日本の

貿易相手国第一位である中国の情報、日本にいながらリアルタイムで日本語でわかるようになりました。

CCTVのニュースを同時通訳することは、日本でこれまでなかったサービスです。しかし、それにかかる莫大な経費とリスクを考えると、なかなか始められる事業ではありませんでした。大富はそれに耐えうるだけの十分な体力を持ち合わせてはいませんが、こうした時代にこそ必要なサービスであると信じ、「今、大富がやらなければならぬ」という強い使命感のもと、CCTVに応援を求め、「利他の心」をもって、このビジネスを決断しました。

日本と中国は地理的には近いのに、まだまだ心の距離は近くありません。ビジネスを中心とした人的交流はますます緊密になり、日本に中国のことを知ってもらわねばならない時代が来ているのに、どうも中国のマイナス面ばかりが強調されてしまい、相互理解が十分とは言い難いところがあります。

中国のテレビ放送を通じて、日本人にもっと

中国を知ってもらいたい、民間レベルでの相互理解を深めることはできないだろうか。そうすれば、言葉の壁をなくして、おたがいをもっと知りあうことができ、本当の意味で日本と中国の心の距離を縮めることができる。こうした大富の開局以来の思い、そしてフィロソフィにもある「強烈な願望を抱き」理的に考え尽くし、実現に



2カ国語放送番組の一例「文明之旅」

向けて社員一丸となつてがんばつて努力した結果が、日中二カ国語放送の開始になつたと思つています。

また、企業メセナ（社会貢献活動）のひとつとして、中国人民解放軍交響楽団の招聘を行っています。これも苦勞の多い催しでした。ホールは一年前から押さえなければなりませんし、半年前に利用料の半分は払わなければなりません。でも、中国側は政府の許可を待っていて、なかなか決定してくれないのです。

十月十二日に公演するのを決めていても、許可がおりるまでだれも動いてくれませんでした。結局、その許可がおりたのが、なんと九月二十四日でした。もし公演がうまくいかなかったら、私は中国に帰れないか、日本での信用を失うか、どちらかのリスクを抱えながらやっているのです。

けれども、いつも日中関係のことはこのくらいの覚悟で闘わなければなりません。いくらがんばつても誤解されますし、結果が出ないこともたくさんあります。こうしたことは覚悟のう

えで、どこまでがんばることができるのかということです。

このほかに、企業ビジネスではないですが、各種文化交流事業やウシオ奨学金中国人留学生の選考受託業務なども「利他の心」から判断して生まれた事業といえるでしょう。

◎日中の架け橋となる人材をつくる

次の大富の社長は、大富のなかから出てきてほしいと思つています。

私は、自分はよい経営者ではないと思つているのです。なぜなら、何をするにしても日中の間に何の意味があるのかを先行してしまい、結局好きなことばかりやっていると同じです。大富としての使命感がありますので、日中関係の文化交流の活動やイベントなどはやらなければなりません。しかし、こうしたものはあまり利益にはならないのです。

たとえば、両国政府の応援が必要なイベントを開催するにしても、スポンサーはついていいのですが、会社はもうかつてはなりません。良

いことをするにはそれなりの力も必要だと理屈では分かっているけれども、ついついボランティアになっってしまった、なかなかもうけるのが苦手です。もっと経営者らしい経営ができるような社長がいればいいなと思っています。

実は常に意識して優秀な人を雇い入れるようにしております。日中関係のために尽くしたい



人民解放軍文響楽団舞台での記念写真(2007年)

とか、これからの中国との事業に懸けたいとか、そういう熱い思いを持った人が既にいます。

本当によい若者ばかりなのですが、「日中関係に尽くしたい」と言葉にすれば簡単ですが、実際にやってみると、「いや、私には無理だ」ということが、次から次へと出てくるわけです。

何人か、大企業を辞めて大富にきてくれた日本人がいます。やる気満々で来てくれて、たいへん有難く感謝しておりますが、やはりがんばって二年も経たないうち、「社長、ごめんなさい、やはり私は中国人を相手にすることはできません」と逃げ出してしまふのです。

一方、中国でいくらでも戦えるぞという中国人が来たこともありますが、日本のやり方に慣れなくて、結局ダメなのです。「日本は柔軟性がまったくない」とかいうわけです。中国人はけっこう臨機応変に慣れていきますので、日本の社会に入れないというよりも、日本の社会が理解できないのです。

ですから、なかなか日中間のいい人材が出てきません。昨年末、アメリカに留学して、自分

で事業を起こしてがんばってきた国際感覚を持つている方にきてもらいましたが、唯一残念なのは、中国語と英語はできるのですが、日本語ができないことです。

こうしてみるとこんな小さな会社ですが、経営能力だけでまわしていくのは無理なのです。

メディア事業、さらに中国という国家のテレビ局ですし、中国人にすれば大富は「国」というイメージを預けていますので、信頼が何より大切です。

私たちが目指すのは、中国人にも、日本人にも信頼されることです。中国流と日本流の両方の作法を身につけた人材を育て、日中をつなぐ架け橋として活躍していきたいと思えます。

◎大富と京セラファイロソフイ

大富が設立から今日まで、さまざまな出来事を経てなんとかここまでがんばって来られたのは、連鎖倒産の危機の際、大富をいち早く救ってくださった稲盛塾長のあたたかい支援があったことはいまでもありませんが、それに加え

て、稲盛塾長の著書を通して知った塾長の経営哲学、そして入塾後に改めて触れることになる京セラファイロソフイの教えがあったことを忘れてはならないと思っています。

塾長から全従業員が共有しなければならぬ考えとして掲げられている京セラファイロソフイは、知識として理解するものではなく、日々の業務や生活において実践していくことが非常に大切であると、私は常日頃から考えてきました。それを経営のなかで実践してきたからこそ、今の大富があると信じています。

たとえば、実際に経営を行っていくうえで、経営トップとして決断を迫られることも多くあります。そのとき、決断の拠りどころとなるのは、「常に人間として正しいことを正しく、正しく正しく貫く」というファイロソフイの原点の考え方にほかなりません。

「自分にとって都合がよいかどうかではなく、人間として何が正しいかを考え、正しいことを正しいままに貫いていく」という姿勢で、十年あまりライバル局からの激しい不正競争のなか



で複数の裁判にも関わり、日中間での誹謗中傷にも悩まされましたが、どんなに苦しいときでも自分は正しいことをしているかどうかを毎日反省し、自分が正しいことをしていると確信したら、どんなに誤解されようとも意思を貫いてきました。

人を騙さないこと。嘘を言わないこと。正直であること。これらはすべて人として当たり前のことですが、常に迷わず実践していくことは決して簡単ではないと実感しております。但し、どんなに大変でも続けていくことで、味方と協

力者がますます増えていき、誤解も解け、しだいにそれが大きな力となって、経営も続けていくことができました。

また、「思いは必ず実現する。まず思うことが大切である」というフィロソフィの考えも大富に生きています。理想はそうだが現実には難しいという気持ちでは、物事は成就しません。まずこうありたい、こうあるべきだと思うことです。それがすべての起点になり、その目標の実現に向けて努力しています。

今になって思えば、私がフジテレビをいきなり訪れ「カメラを貸してください」と唐突にお願いしたのも、「日本で暮らす中国人留学生の姿を記録して、中国本土のテレビ局で放送したい。それも一本でなく二十回シリーズでやりたい」という強い願いがあったからでした。

「強烈な願望を抱き、理的に考え尽くす」ということです。映像を通して、中国人にもっと日本のことを知ってほしいという強烈な願望を持ち続け努力を重ねたことで、このドキュメンタリーシリーズは、それまでの中国人の日本

のイメージを根本から覆すほどの反響を呼ぶことになったわけです。

「日本と中国が少しでも近い国になってほしい」という私のなかに常に生き続ける強い思いや願望が、ドキュメンタリー制作、株式会社大富の設立、そして二カ国語放送開始というかたちになって実現しました。それは、京セラフィロソフィそのものを体現した結果だと思っています。

ほんのささやかな力しかありませんが、日本と中国という二つの国は、切っても切れない関係にあります。お互いに大切に思いあい、助けあうことができるように、ささやかな力ですが、これは生涯をかけても、やりがいのある仕事だと感じています。

現在のようにグローバルな時代では、世界のなかでの日中関係を考えなければなりません。日本と中国だけではなく、アジア、そして世界の平和と発展に直接的な影響を及ぼすくらいに、両国の関係は大切なのです。

大富は、京セラグループで一番小さな会社か

もしれませんが、社員はみんな、日中の間で役に立ちたいという気持ちの強い人間ばかりです。これからも、京セラフィロソフィの教えを胸に、日中交流の架け橋となるように、社員とともに人生をかけて、この日中のはざまで全力を傾けてがんばっていききたいと思っています。



稲盛塾長、木村一三氏らと訪中(1998年)

第五回稲盛倫理賞授賞式の開催

九月六日、米国オハイオ州クリーブランド市のケースウエスタンリザーブ大学にて、稲盛倫理賞の授賞式、講演会、アカデミック・シンポジウム、祝賀夕食会が催されました。

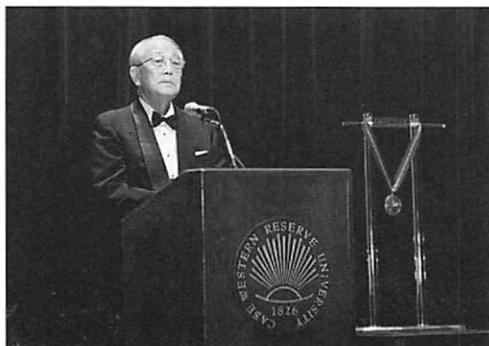
同大学では、倫理の普及と実践に重点を置いた教育・研究活動を展開していますが、稲盛財団の支援により「倫理と叡智のための稲盛国際センター」を開設しています。同センターは、人類が心の奥底に共通に持っている良心によって導かれる新しい倫理を確立し、世の中に発信することを目指しています。

二〇〇八年、同センターが中心となり運営する「稲盛倫理賞」が創設されました。同賞は、模範的な倫理のリーダーシップを実践し、人類社会の向上に多大な貢献をした個人に贈られる国際賞であり、今年で五回目の授賞式となりました。

本年の受賞者、デヴィッド・スズキ博士は、長年にわたって様々なメディアを通じて、生物多様性や環境倫理の重要性について提唱してきた

環境運動家、生物学者であり、カナダのブリティッシュ・コロンビア大学の名誉教授です。カナダを代表する環境団体、デヴィッド・スズキ・ファンデーション (David Suzuki Foundation) を創設し、人と自然が共生できる持続可能な未来を目指し、世界的な環境保全活動をリードし続けています。

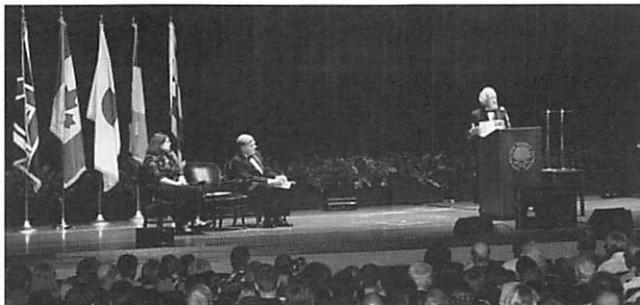
なお、同授賞式におきまして、稲盛塾長は同大学に対する多大な貢献を理由に『先見的功績を讃える学長賞』を受賞しました。



壇上でスピーチをする稲盛塾長



学長賞受賞の様様



稲盛倫理賞受賞者による講演の様子

稲盛倫理賞歴代受賞者

第1回受賞者		<p>フランシス・S・コリンズ博士 (Dr. Francis S. Collins) 米国 / 1950年4月14日生 医師・遺伝学者 国立衛生研究所 所長</p> <p>「ヒトゲノムプロジェクトを主導して、人類の健康改善に著しく貢献すると共に、倫理や法的な諸問題にも焦点を当て、倫理上の指導者としても多大な影響を与えた」</p>
第2回受賞者		<p>メアリー・ロビンソン氏 (Ms. Mary Robinson) アイルランド共和国 / 1944年5月21日生 Realizing Rights: The Ethical Globalization Initiative 理事長</p> <p>「政府、法曹、教育、人道奉仕の各分野における国際的な人権擁護の推進者として、全世界に倫理のリーダーシップを示した」</p>
第3回受賞者		<p>スタンリー・エドワード・ブロック氏 (Mr. Stanley Edward Brock) 英国 / 1936年生 慈善活動家 NPO 法人 Remote Area Medical (RAM) 創設者</p> <p>「受診困難な遠隔地や災害地に医療を届け、無償で診療活動を行うなど人命保護や社会改善に多大な貢献をした」</p>
第4回受賞者		<p>ビートリス・ムテツワ氏 (Ms. Beatrice Mtetwa) ジンバブエ共和国在住 / 1958年11月30日生 弁護士 Mtetwa&Nyambirai Legal Practitioners シニアパートナー</p> <p>報道の自由や人権擁護などの諸問題に毅然として立ち向かい、倫理的なリーダーシップを発揮してきた弁護士</p>
第5回受賞者		<p>デヴィッド・スズキ博士 (Dr. David Suzuki) カナダ / 1936年3月24日生 環境運動家、生物学者 プリティッシュ・コロンビア大学 名誉教授</p> <p>持続可能な生態系と気候変動の問題に取り組み、生物多様性や地球のあり方について提唱し続ける環境運動家</p>

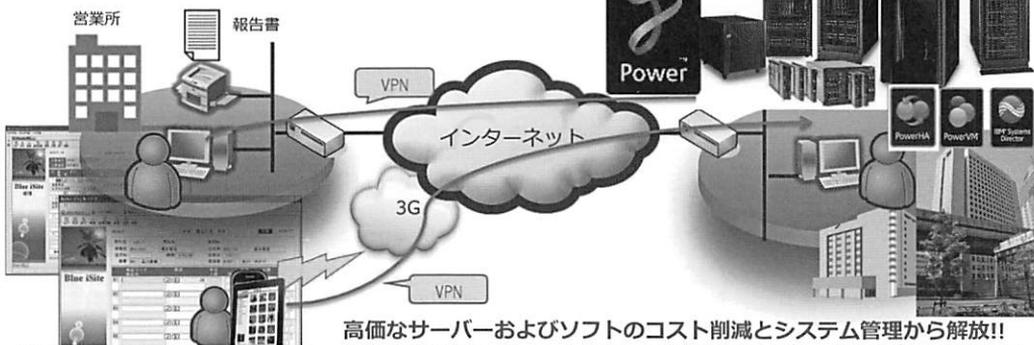
セキュアでローコストを実現したFBI Powerクラウドセンター NOリスク!! NOライセンス!! NOオペレーション!!でBCP(災害対策)

■ 圧倒的なテクノロジーの優位性を持つデータセンター

■ FBIクラウドセンター

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!!



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!!

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

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

HumanPower&TechnologyPower

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

株式会社福岡情報ビジネスセンター

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

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

◇福岡本社

〒812-0011

福岡市博多区博多駅前3-26-29

九勸博多ビル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

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

◇事業内容

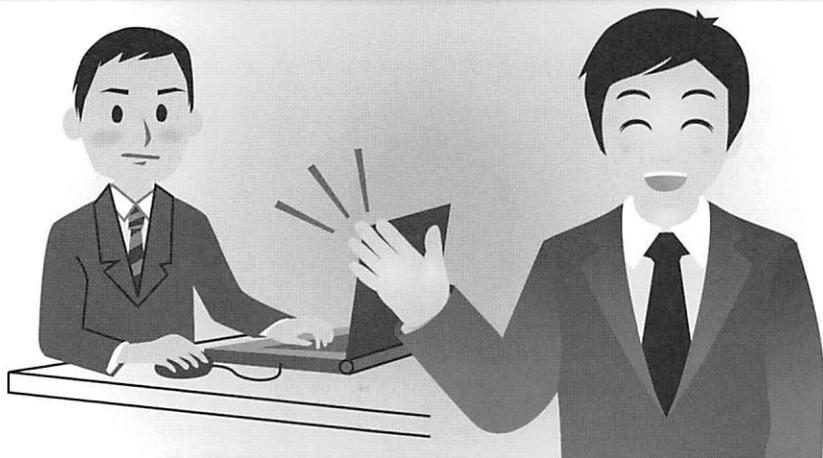
- ・システムインテグレータ事業・グランドデザインからシステム開発までご支援
- ・スマートフォン事業・・・スマートフォン電子カタログソフト「BizTouch」登録商標
- ・メディカルシステム事業・・・医療専門エンジニアがシステム構築をご支援
- ・ロジスティクス事業・・・物流専門エンジニアがトータルシステム構築をご支援
- ・アウトソーシング事業・・・貴社情報システム部門にて開発及び運営をご支援
- ・クラウドセンター事業・・・セキュアでローコストなデータセンターで災害対策

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

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



塾生企業 [特許事務所] 特集広告



岐阜・東京・大阪・上海

ONDA オンダ国際特許事務所

所長 弁理士 恩田 誠 (盛和塾岐阜)

従業員数 250名 (弁理士 28名・米国外特許弁護士 1名・中国弁理士 1名)

業務内容 国内・海外での特許・意匠・商標の権利取得支援、
知的財産権侵害事件の訴訟・係争対応、
知的財産権戦略コンサルティング、
知的財産セミナー・社内研修講師派遣

〒500-8731 岐阜市大宮町 2 丁目 12 番地 1
TEL: 058-265-1810 (代表) FAX: 058-266-1339
Mail: info@ondatechno.jp

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

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

One for All, All for One.



石田国際特許事務所

名古屋市東区東桜一丁目10番30号 〒461-0005
TEL 052-950-5550 FAX 052-950-6133
URL: <http://www.ishidapo.com>
E-mail: jp@ishidapo.com

盛和塾名古屋 弁理士 石田 喜樹



知財のホームドクター®

中小企業の知財支援に一筋!

お客様の大切な「コア知財」
技術とブランドを全力で守ります

一燈国際特許事務所

TEL: 03-3515-7060

URL: <http://www.itto-pat.jp/>

E-mail: tachibana@itto-pat.jp



〒102-0083 東京都千代田区麹町1-4 半蔵門ファーストビル1F
(盛和塾東京) 所長 弁理士 橘 和之

権利化だけでなく、
貴社の知的財産業務を支援します。



IPP 国際特許事務所
IPP International Patent Firm

<http://www.ippjp.com>

知財・法務の無料セミナー
毎月開催中(企業法務知財協会)



CLIP 知財



弁理士 松下 昌弘
(盛和塾東京)

経営者は「闘魂」「闘争心」を持たなければならぬ。このところの塾長の発言にはこのキーワードがよく見られるようになりました。私たちは塾長がJAL再建に取り組まれる中で、また日本経済の不振という現状を憂いて、その重要性を改めて説かれていることに気づかされます。

今号では一九九二年に札幌塾の開塾式でお話しされた「経営と闘魂」を塾長講話として掲載しました。人が「できるはずがない」と思うことを凄まじい根性で成し遂げる闘魂が経営には絶対必要だと説かれています。この講話から当時還暦を迎えられてなお熱い塾長の「闘魂」を感じ取ることが出来ます。

この講話は二十年前のもので、当時盛和塾は「百塾五千人構想」を掲げ全国展開を進めていった時期にあたります。全国各地で開塾式が相次いで行われましたが、そのさなかに塾長は盛和塾への思いを次のように語られました。

病床のおふくろを見舞い、私もらうど六十歳になつてふつと考えたのです。

「よっしゃ、そうだ。どうせこのおふくろから（稀盛和夫という）一人の男が生まれてきて、今までも世の中のためになることをしてきたのなら、今からも盛和塾というもので世の中のためになることをしよう。ちやうど（塾の）幹部の人たちも、百塾五千人構想」ということを言っておられるので、今から塾生もたくさん増えてくれば、その人たちの会社を良くしてあげ

る、益々立派にしてあげることが可能であれば、より今まで以上に、京セラのため以上に善いことをしてあげられるな」「まだまだ今からもっと素晴らしいことが出来るな。全国津々浦々、関わった人たちがみんな、本当にあの会社に勤めて良かったな。社長が大変真面目で一生懸命頑張られる。その社長は盛和塾の塾生だ」と。間接かもしれませんが感謝されるな」

（一九九二年二月十七日 静岡開塾式 塾長講話より）

塾長は当時から、盛和塾で学ぶ経営者が企業経営を立派に改善し、大きく成長することを望んでいらつしやいます。それが世のため人のためになるという強い信念を持って、今日も我々のために奮闘されています。その姿に改めて感謝と感動を覚えます。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

〔盛和塾〕通巻二六号二〇二二年十月十日 発行

定価五百二十五円（本体五百円）

●発行 盛和塾

●発行人 諸橋賢二

●編集人 諸橋賢二

●取扱所 盛和塾事務局

〒600-8411 京都市下京区烏丸通四条下ル水鏡屋町
六二〇番地 COCON 烏丸5F
TEL 〇七五-一三六一-六七四〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷・製本 富士精版印刷㈱

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

[盛和塾] 広報室

※今号より「塾長広報室」を改めまして「盛和塾」広報室として様々な情報をご紹介します。

塾長記事紹介

稲盛氏が六年ぶりトップ

日航再建、理想の経営者で——能率協会

日本能率協会は五日、新任役員を対象に実施した意識調査を発表した。それによると、理想の経営者は、京セラ名誉会長で日本航空の会長も務めた稲盛和夫氏が得票率一七・〇％で、六年ぶりにトップとなった。稲盛氏は上位の常連で前年が三位。能率協会は「日航の再建が評価された」とみている。

二位は、松下電器産業（現パナソニック）創業者の故松下幸之助氏（一五・四％）、三位はホンダ創業者の故本田宗一郎氏（七・七％）。両氏とも調査開始の一九九八年以来、トップ五をキープしている。四位は米アップルの故スティーブ・ジョブズ氏（六・六％）だった。

調査は、今年上期に選任された上場企業の新任取締役一四四五人を対象に実施。理想の経営者への質問には百八十二人が回答した。

（二〇一二年九月五日 十六時三十二分 時事ドットコム）

機関誌「盛和塾」次号予告

特集——口サンゼルス塾長例会——

「塾長講話」

企業統治の要諦——従業員をモチベートする——

企業の拡大発展時に避けては通れないトップと従業員の考え方の共有。「京セラフィロソフィ」という人として普通の考え方をどのように伝える従業員をモチベートすればよいのか、海外塾生のみならず、すべての経営者必読の内容です。

「経営体験発表」

① K A M E R Y C A H I N C 大塚佳之介（口サンゼルス）

サブリメント輸入販売

② サンスードル 卯木栄人（ハワイ）生麺製造業

③ サイバイト株式会社 西坂勇人（東京）屋外広告（看板）業

「発想と創造」

パリエュークリエイト株式会社 坂本孝（東京）飲食店運営

若者に一生懸命働けるビジネス環境を作ってあげたい

東京で話題の立ち飲みレストラン「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」展開中の坂本社長に迫ります。

機関誌「盛和塾」 一一七号 二〇一二年十二月十日

発刊予定

※掲載予定のため発刊時の変更もありえますことご了承ください。
まで。

「今ここに生きる塾長の一言」

動機善なりや、私心なかりしか

弊社は、オーダーメイド電球製造会社として、昭和29年に世界初「胃カメラ用カラー電球」を開発しました。以来70年、その技術をもって少量多品種生産を得意とし事業を継続してきました。しかし、ハロゲン電球の市場席卷に伴い、弊社の白熱電球は時代の波から取り残されていきました。新商品開発は遅れ、毎年業績は下がり続け、手詰まり状態となり、暗中模索する日々が続きました。

私は、塾長例会の名刺交換に一縷の望みを託し、1時間待ちの列に並び、意を決して塾長に質問いたしました。

「手詰まり状態で、次の一手をどうすべきでしょうか？」

塾長のアドバイスは「そうやなあ…LEDをやりなさい」というものでした。

弊社には人も技術も全くない領域でしたが、これを機に「いつかはLED工場を」と強烈な願望として心に抱きました。

そして2008年、洞爺湖環境サミットで「日本は将来的に白熱電球の製造をやめる」と宣言があり、大手は次々に製造中止を表明し、材料メーカーが生産中止、廃業し、さらにリーマンショックの影響で中小零細が次々に倒産しました。弊社も泣く泣く希望退職を募り、乗り切った後のことでした、取引先の取締役と工場長から「LED工場の社員12名の面倒を見てほしい」と申し出があったのです。

次の一手として脳裏に焼き付け求めているLEDの人材と設備です。しかし先方の社長からは「赤字脱却できない事業だ。引き受けたら共倒れになるよ。この機会に清算させてほしい」と言われる一方、先方の取締役と工場長からは「助けてほしい」と懇願される板挟みでした。引き受けて潰れるかもしれないリスクに私はたいへんに悩み「動機善なりや、私心なかりしか」と寝るときも自問し続けました。最終的に、「LED工場の従業員を助けること」が善だ、という強い信念をもって受け入れる覚悟を決めました。

それを機に、全社員の為に強い体質の会社をつくと誓いを立て、工場毎の独立採算制の確立や、販管費の削減、販管部門の一元化を実現し、利益がでる仕組みを作り上げました。人員増も行い、ベトナムの工場も再生し、従業員からは「社長、ありがとう、がんばるから」と言葉をかけてもらえるようになりました。社長になって12年、初めて「社長として嬉しい」と思えた瞬間でした。こうして一昨年には過去最高益を達成することができました。

「動機善なりや、私心なかりしか」この言葉がなければ社員のためを思って経営をしていくことはできなかったことでしょう。いま、ようやく私は経営者としてのスタートをきることができました。

高橋 建志〈盛和塾東京〉

細測電球株式会社 代表取締役社長