

# [ 盛和塾 ] 117

平成24年 2012年  
12月号 通巻117

## ●塾長講話

[第112回]

企業統治の要諦 —従業員をモチベートする—

## ●塾長寸話

宇宙の心と自分の心を一体化する

## ●ミニ体験発表 (ロサンゼルスツアー2012)

花だけでなく心も届ける

中村 幸子 〈ロサンゼルス〉Angeluck,Inc. オーナー

フィロソフィが連帯感を生んだ

青井 ゆかり 〈ロサンゼルス〉AOI COLLEGE OF LANGUAGES 社長

人のため社会のために努力する

松 秀二郎 〈ロサンゼルス〉MARUKAI CORP. 代表取締役社長

音楽教育のすばらしさを共有

藤田 喜美子 〈ロサンゼルス〉NYLA USA, Corp. 代表取締役社長

## ●われ虚心に経営を語る (ロサンゼルスツアー2012)

[Ⅰ] 大家族主義で経営する —従業員を思いやる心—

大塚 佳之介 〈ロサンゼルス〉KAMERYCAH INC DBA kanefuku America CEO

[Ⅱ] 足るを知り、生き方を改める

刈木 栄人 〈ハワイ〉SUN NOODLE 代表取締役

[Ⅲ] 理想の組織をつくり世の中に発信する

西坂 勇人 〈東京〉サイベイト株式会社 代表取締役社長

## ●発想と創造

人の心を動かして新しい価値をつくる

坂本 孝 〈東京〉パリュークリエイト株式会社 代表取締役社長

## 米国人と同じ思考プロセス

最初の渡米で印象的だったことは、米国人も私と同じように「原理原則」に基づいた判断をするということであった。このことは、それ以降私が米国でビジネスを進めるうえで大きな自信ともなり、助けともなった。

日本の法律体系はドイツを手本に成立し、その基本は成文法である。ところが、米国は判例法をとっている。そのため、米国人は、日常会話の中に「リーズナブル」という言葉をよく使う。たとえば、この法律条項があるからこうだと言わず、あらゆることを判断をする場合に、それは「正当である」とか「妥当である」という意味で、リーズナブルという言葉を使う。

裁判においても陪審員制度を設けて、良識ある者が集まって、「この案件はこのように決めるべきである」と判断する。そして、その判例で社会のルールをつくって、後に続く者はそれに従って判断する。これが米国流である。

このように米国では、判例法を基準にとっているので、日常会話に「リーズナブル」という言葉が頻繁に出てくるのである。そのため、ものごとを判断するに際して、彼らは自分が真剣に考えて「リーズナブル」だと思うと、迅速かつ明確な決断を下す。

幸か不幸か、私は上司にお伺いを立てたり、豊かな経験知識に頼って判断するような境遇はなかった。それゆえ、米国人と同じように一つひとつの経営の局面において、自分なりに考え、自分自身の良識、モラルに基づいたうえで判断した。

したがって、米国人とディスカッションを行う場合でも、彼らと同じ土俵で、同じ速度で議論ができた。ある案件を彼らが「リーズナブル」だと言い、私も自分の考えで「正当だ」と判断すれば、即座に一致した結論を出せる。こうして米国でビジネスを進める中で、私は思いのほかスムーズに仕事を進めることができた。

# [盛和塾] 117

平成 24 年 2012 年  
12 月号 通巻 117 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	※2	米国人と同じ思考プロセス
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第112回	2	企業統治の要諦 —従業員をモチベートする—
塾長寸話	34	宇宙の心と自分の心を一体化する
特集	38	盛和塾ロサンゼルスツアー2012
	40	英語DE盛和塾
ミニ体験発表 (ロサンゼルスツアー2012)	42	花だけでなく心も届ける 中村 幸子 (ロサンゼルス) Angeluck, Inc. オーナー
	49	フィロソフィが連帯感を生んだ 青井 ゆかり (ロサンゼルス) AOI COLLEGE OF LANGUAGES 社長
	56	人のため社会のために努力する 松 秀二郎 (ロサンゼルス) MARUKAI CORP. 代表取締役社長
	61	音楽教育のすばらしさを共有 藤田 喜美子 (ロサンゼルス) NYLA USA, Corp. 代表取締役社長
MEMBER'S SPIRITS われ虚心に経営を語る (ロサンゼルスツアー2012)	68	[I] 大家族主義で経営する —従業員を思いやる心— 大塚 佳之介 (ロサンゼルス) KAMERYCAH INC DBA kanefuku America CEO
	86	[II] 足るを知り、生き方を改める 知木 栄人 (ハワイ) SUN NOODLE 代表取締役
	102	[III] 理想の組織をつくり世の中に発信する 西坂 勇人 (東京) サイベイト株式会社 代表取締役社長
発想と創造	122	人の心を動かして新しい価値をつくる 坂本 孝 (東京) パリュークリエイト株式会社 代表取締役社長
編集後記	140	
塾長広報室	※3	
「今ここに生きる塾長の一言」	※4	思いは必ず実現する 山下 尚高 (盛和塾神戸) 株式会社山忠商会 代表取締役

# 企業統治の要諦

## — 従業員をモチベートする —



### 経営の原点に立ち返る



ご紹介をいただきました、稲盛です。

本日は、盛和塾「ロサンゼルス」の塾生の皆さんをはじめ、アメリカの各塾から、またブラジルや日本からも数多くの塾生の皆さんに、この例会に参加いただいています。

多忙にもかかわらず、このようにして遠路はるばる例会に足を運んでいただける、たくさんの盛和塾生の皆さんに、今日は「企業統治の要諦」と題して、経営において大切な企業統治に

ついて、従業員をいかに活性化していくかという観点から、その基本をお話してみようと考えています。

それは、ここ盛和塾「ロサンゼルス」をはじめ、米国の各塾の塾生の皆さんの会社が、失礼ですけれども、ほとんどが零細企業であるからです。まれに従業員を数百人以上も抱え、売上も数百億円を超えるようなビッグビジネスをさしている塾生の方もいらっしゃいますが、そのほとんどが、従業員四〜五人ほどで、売上も数億円もいくかどうか、という企業規模であるとお聞きしています。



それは、日本から来られた塾生の皆さんも同様です。すでに大きな会社を経営しておられる方もいらっしゃると思いますが、零細あるいは中小堅企業を経営しているという方が大半です。

今日お話しすることは、そのような皆さんが、自分の企業をもっと大きく成長発展させていこうとするときに、改めて原点に立ち返って理解していただきたいことです。あるいは、新たに小さな企業を立ち上げ、それを成長発展させていこうとするようなときにも、参考になろうことかと思えます。

たいへん基本的でプリミティブな話になろうかと思いますが、小さな企業を大きく成長発展させていくにあたっては、まさに基盤となるべきことからです。いわば企業統治の初歩の初歩について、これからお話をしてみたいです。



### 従業員をパートナーにする



さて、企業経営で最も零細な形態は、自分一人、あるいは奥さんと二人で事業を行う、家内

工業、個人商店のようなケースですが、それではいくらがんばっても、伸び代はたかがしれています。事業を拡大していくには、どうしても社員を雇用しなければなりません。一人でも二人でも社員を採用し、彼らと一緒に仕事をし、成長発展をめざしていくのです。

そのような場合に、雇用主として経営者は、月々いくらの給料を出しますと条件を提示し、従業員はその条件で自らの労働力を提供することに同意するわけですから、それは雇用契約に基づくドライな労使関係であり、本来、両者はパートナーではありません。

しかし、経営者ひとりではなく努力をしてみたところで、自ずから限界があります。特に零細企業では、他に頼るべき人がいないわけですから、そのわずかな従業員をパートナーとしていかなければなりません。自分と同じ気持ちになつて、仕事にあたり、事業を支えてくれる。まさに自分と一心同体になつて仕事をしてくれるパートナーとすることが、どうしても必要になつてくるのです。

つまり、従業員に対して、「共同経営者」なのだといくらいいの気持ちで接していくことが大切になると私は考えています。一人であれ二人であれ、人を雇用したときには、その人をパートナーとして迎え入れ、「あなたを頼りにしている」という言葉をかけ、日々そのような姿勢で接することが必要になるのです。

そんなことをすれば、従業員になめられはしないだろうかと、つい思いがちですが、そうではありません。「私はあなたを頼りにしています」と、真正面から従業員に言い、そう接するということが、社内の人間関係を構築する第一歩になります。

「皆さん、私と一緒になつて、会社を發展させていこうではありませんか。そのために全面的に協力してください。私は皆さんと、兄弟あつては親子のような気持ちでともに仕事をしていこうと考えています。単なるサラリーマンを超えた、そういう思いでもに仕事をしていきましょう」と、面と向かつて言わなければならぬのです。

まずは、この「あなたを頼りにしている」という言葉が、また経営者が従業員をパートナーとして捉えているという姿勢が、従業員をモチベートしていくことになるはず。このことは、特に小さな零細企業にとって、ひじょうに大切なことです。

私も、京セラを創業して間もない頃、様々な機会を見つけては、胸襟を開いて、会社をこうしたいという自分の考えを、従業員たちに話すように努めました。それは、やはり従業員を経営のパートナーと考えていたからです。パートナーであるからには、私の考えを理解してもらわなければなりません。

そして、そのような私の思いがあったからこそ、従業員も真摯に私の話に耳を傾けてくれました。「この社長にならついていこう。会社の待遇は決してよくはないけれども、この人となら生涯をともに歩んでもよいのではないか」という気持ちが生えてくるくらい、強固な人間関係を企業内につくっていかうと、私は懸命に努めたのです。

小さな企業であれば、社員にしてあげられることにも限りがあります。決して待遇はよくない、そのくせ仕事は厳しいけれども、社長の期待を強く感じて、「条件だけで言えば、もっとよい会社があるけれども、そこへ行くよりは、零細企業であっても、この会社でがんばりたい」と、従業員が思ってくれるようにしていかなければなりません。

「社長がそう仰ってくれるなら、私も全力をあげて手伝いましょう」と、従業員が心の底から言ってくれるような、心と心で結ばれた関係をつくるのが、小さな会社を發展させていこうとするときに、まずは必要になることです。

皆さんは、従業員に給料も払っていますし、ボーナスも払っていますが、そのような利害関係を超えて、経営者である皆さんに何としてもついていくという従業員との関係を企業内につくらなければ、会社というものは決して立派になつていきません。

心と心を通じた関係、まさに一体感をもった会社、そういう組織をつくっていく、こ

れが企業統治の第一歩です。

## 従業員を自分に惚れ込ませる

しかし、そのように努めても、信頼していた従業員が会社を辞めてしまうということがあります。そのようなことが、経営者にとっていちばん悲しいことです。「この男こそは」と思っただけで期待し信頼し、一定の仕事を任せていた人間が、いとも簡単に辞めていってしまう。

社長としては、まるで自分を否定されてしまったような思いさえいたします。「こいつは、今後も会社を支えてくれる」とあてにし、目をかけていた男が、会社を見限って去っていく。それは、真剣に日々経営に当たっている経営者ほど、寂しくやるせない思いがするはずです。

そのようななじめな思いをしないよう、いや逆に従業員との強い絆に気づき、経営者として心から感動できるくらいに、心と心で結ばれた人間関係をつくっていくことに、何としても努めていかなければなりません。



ずっと以前、KDDIが五周年を迎えた頃のことですが、このようなことがありました。

京セラがまだ零細企業であったときに入社し、懸命に働いてくれ、その後KDDIに出向

し、経営幹部として定年を迎えた、京セラやKDDIの発展に功労のあった人たち四、五人が集まり、私たち夫婦を旅行に招待してくれたとがありました。

ゴルフをし、旅館で一泊するというスケジュールでしたが、夜に謝恩会を催したいというので、お受けして、お酒を飲みながら、みんなとしみじみ話していたのです。そのとき私は、彼らに次のように言いました。

「名もない京都の零細企業であった京セラに、みんな入社してくれた。当時、大学を卒業しながら、零細企業の京セラに入ったということは、よほど他にいくところがなかったのではないか。『割れ鍋に綴じ蓋』というように、当時の京セラに似合った者しか集まってこなかったはずだ。そんな出来損ないの連中が集まり、懸命にがんばって、今日の京セラになった」

そのように話したところ、彼らが言うには、やはり当時は、「京都セラミックなどという会社なんて聞いたことがない。その会社は大丈夫なのか。もう少しマシな会社に行った方がいい

のではないかと、友だちや家族から、真顔で心配されたそうです。

しかし、彼らはこう言ってくれました。

「確かに、将来に不安もあったけれども、稲盛さんにお目にかかり、この人だったらついていこうと思いい、ただその一心でがんばってききました」

今、彼らは相当の資産家になっています。上場前は、京セラの株式を額面で分けていましたから、それが化けて、今はみんな大資産家になっているのです。だから、こうも言っていました。

「私は今六十五歳になりましたけれども、家内も子どもたちも悠々自適で幸せに過ごしています。あなたに出会えたことが、こんにちをつくれたのです」と、みんな本当に京セラで過ごした人生を喜んでくれているのです。

しかし、私は言いました。

「だけどな、あんたなんか偉いんだよ。ボロ会社社の京セラに来て、なおかつ経営の経験も実績もない、三十歳そこそこの若造の私を信じて、苦勞を苦勞とも思わず、ただ一心不乱につ

いてきてくれた。だからこんにちがあるのだし、それは私があげたものではない。あんたたちが自分自身でつくってきたものなんだよ」

すると、彼らはこうも言ってくれました。

「いえ、私たちは本当に幸せです。あの当時、京セラより少しマシな会社に入って、はじめは威張っていた連中の中には、今では尾羽打ち枯らし、はじめな思いをしている者もいます。同窓会に出れば、そういう奴らから、『おまえはええなあ、ええなあ』とうらやましがられます。誰に会っても、おまえはなんと幸せな人生だなあと言われるのです」

「それも、若い頃から夜もろくに寝ないで、休日も満足にとらず、ただただ稲盛さんを信じて、一緒になって懸命に働いてきたことが、こんにちのすばらしい人生をつくってくれたのです」

このように話してくれました。創業して間もない、未だ零細企業の京セラに入社してはみたものの、すぐに辞めていった人はたくさんいました。そのなかで、最後まで残ってくれた人た

ちが、四十年ほどたって、わざわざ謝恩会を開いてくれ、しみじみとこのような話をしてくれるのです。

こういう人たちを、つくらなければならぬのです。このような人間関係を、経営者である皆さんが、企業内につくりあげていかなければならないのです。社長であるあなたに惚れ込んで、どこまでもついてきてくれる人たちをつくり、そのようなすばらしい人間関係をベースとして、会社を発展させ、彼らを幸せにしていかなければならないのです。

これが、皆さん企業経営者の努めです。

全幅の信頼を置いて、経営者であるあなたに従業員がついてきてくれる、それは従業員が社長であるあなたに惚れ込んでいるということですから。まずは、従業員をして、社長である皆さんに心底惚れ込んでもらわなければなりません。

では、惚れてもらうためには、どうすればいいのか。簡単なことです。己を愛していたのは、誰も惚れてくれません。己を空しくして、自己犠牲を払って、従業員のことを最優先に考

えるのです。そうしてあげるから、みんな惚れ込んでくれるのです。

「従業員に惚れてもらう」とは、言葉を換えて言えば、聞こえはよくありませんが、従業員をたらし込んで、自分のパートナーに仕上げていくことなのです。そして、そのためには、経営者自身に自己犠牲の姿勢が必要です。

それは、従業員の誰よりも懸命に努力するという、経営者として仕事にあたる姿勢でしょうし、仕事が終わった後に、わずかであっても身銭を切つて、従業員を労<sup>ねぎら</sup>つてあげるといったような、相手を思いやる姿勢でもあるでしょう。そのような自己犠牲をもって、従業員の心を動かすことが、まずは前提です。



## 仕事の意義を説く

もちろん、それだけで事が足りるわけではありません。京セラの黎明期、私は従業員の心情に訴えるだけでなく、いわば理性をもつてしても、従業員のモチベーションを高めることに懸

命に努めました。

それは、「仕事の意義」を説くということでした。このことも、中小零細企業の従業員にとつて、大いにモチベーションアップになることです。創業期の京セラが、まさにそうでした。

現在では、京セラはファイナセラミックス業界のトップ企業として、高度な技術を有するハイテク企業だと考えられています。確かにそうなのですが、ファイナセラミックスの製造現場は、そんなハイテクイメージとは少し異なるものです。特に創業期の京セラは、間借りの古い木造社屋である上に、そんな雰囲気はみじんも感じられませんでした。

ファイナセラミックスの原料として使われる金属酸化物は、細かい微粒子です。それを調製する原料工程、プレスなどで形をつくる成形工程、また焼き上がった製品を寸法通りに加工する研削工程などでは、どうしても粉末が現場に飛散することになります。

また、成形した製品を焼き上げる焼成工程は、千数百度という高温で焼き上げます。千七百度

を越す高温になると、炎は赤ではなく真つ白で、作業用のメガネをかけなければ炉の中さえのぞけません。そのような高温ですから、夏場などはたいへん過酷な労働環境になります。

つまり、ファインセラミックスといっても、いわゆる三Kの仕事なのです。ですから、従業員を雇い入れ、仕事に従事してもらうと、すぐに粉まみれ汗まみれになってしまい、彼らとは



焼成作業の再現シーン「京セラ創立50周年記念DVD 挑戦と創造」より

でも高度な技術を要し、意義ある仕事だとは思ってくれないのです。

私が最初に勤めた松風工業という<sup>がし</sup>磚子製造会社に入社して、後に京セラの創業メンバーとなる人たちが入ってきました。私は彼らの仕事への意欲を何としても高めなければならぬ、モチベーションを高く維持しなければならぬと考えました。

そのために取り組んだのが、仕事の意義を説くことでした。仕事が終わった夜に、いつも彼らを集め、次のような話をしていました。

「皆さんは、日がな一日、粉をこねたり、形をつくったり、焼いたり、削ったり、単調でつまらない仕事だと思っているかもしれませんが、決してそうではありません」

「今、皆さんにやってもらっている研究は、学術的に意義あるものです。東大の教授でも京大の教授でも、無機化学に携わる先生方は誰も、この酸化物の焼結という実用研究に手を出していません。今、我々はまさに最先端の研究をしており、これはたいへん意義ある仕事なのです」

「また、今取り組んでいるテーマは、世界中でも一〇二社だけが取り組んでいるという、まさに最先端の研究開発なのです。この研究開発が成功すれば、こういう製品に使われ、人々の暮らしに大いに貢献することになる。そんな社会的に意義ある研究開発が成功するかしないか、それが皆さんの日頃の働きによって決まるのです。ぜひ、よろしく頼みます」

毎晩、そういう話をしていました。

ただ単に「乳鉢でこの粉とこの粉をすり合わせなさい」としてしまえば、何のモチベーションも湧いてきません。ですから、その粉を混ぜるといふ行為が、どれくらい意義あることなのかといふことを、諄々じゅんじゅんと話をしていたわけです。

当時は昭和三十年代初め、戦後まだ十年ほどしか経っていない頃でした。ちょうど朝鮮戦争が終わった直後で、たいへんな不況でもありませんでした。そんな日本がまだ貧しく、就職もなかなか難しいときに、高校を卒業して、何とか会社に入ったものの、ただ毎月のサラリーさえもら

えればいい、という人たちがほとんどでした。

しかし彼らも、自分のやっている仕事に意義を見出せば、気持ちが高ぶり、持てる力を最大限に出してくれるはずです。そう考えて、私は仕事が終わった後に、毎晩彼らを集めては、仕事の意義を説いていったのです。



## ビジョンを掲げる



この仕事の意義を説くということ、また最初にお話しした、自己犠牲の姿勢をもって、経営者である私に惚れ込んでもらうということとは、大きな効果を発揮しました。そして、従業員のモチベーションをさらにアップさせるために、私を取り組んだことが、「ビジョン」を掲げるということでした。

私は、京セラがまだ中小零細企業であったときから、夢を語り続けました。

「私たちがつくっている特殊なセラミックスは、世界中のエレクトロニクス産業が発展するために、どうしても必要になる。それを世界中

に供給している。」

「そうすることで、ちっぽけな町工場で始まったけれども、私はこの会社を、町内一番、つまり原町一番の会社にしようと思う。原町一になったら、中京区一になろう。中京区一になったら、京都一になろう。京都一になったら日本一になろう。日本一になったら世界一になろう」

京セラは、京都市中京区西ノ京原町で創業しました。ですから「原町で一番」と言ったわけですが、間借りの社屋で、従業員数十人、売上も年間一億円もない零細企業のとときから、「日本一、世界一の企業になっていこう」と、ことあるごとに従業員たちに話していたのです。

しかし実際には、最寄りの市電の駅から会社に来るまでのわずかな距離に、京都機械工具という大きなメーカーがありました。朝から晩までトンカチ、トンカチと音がして、いかにも活況を呈していました。自動車の整備に使うスパナやペンチなど車載工具をつくっていた会社でした。こちらは木造の倉庫を借りて、ヒョロヒョロと操業を始めた、できたばかりの会社でしか

ありません。

ですから、町内で一番になろうといっても、従業員たちは「会社に来るまでに通る、あの会社よりも大きくなるはずがないではないか」という顔をして、聞いているわけです。かくいう私自身も、言い出した当初は、本当にできるとは思っていないのです。

ましてや「中京区一になろう」と言ってみたものの、中京区には後にノーベル賞受賞者を出した、上場企業の島津製作所がありました。分析機器では世界的に有名な会社でした。中京区一になるには、その島津製作所を抜かなければなりません。それはもう、とても不可能な話でした。

それでも、「中京区一になるんだ、京都一になるんだ、日本一になるんだ、世界一になるんだ」ということを、私は倦まず弛まず、従業員に説き続けていったのです。

すると、初めは半信半疑であった社員も、いつしか私の掲げた夢を信じるようになり、その実現に向けて力を合わせ、努力を重ねてくれる

ようになったのです。また私自身も、そのことを確かな目標とするようになっていきました。

その結果、京セラは、ファインセラミックスの分野では、先行する巨大企業を凌駕し、世界一の企業に成長するとともに、多くの事業を開し、売上が一兆円を超えるまでに成長していったのです。

企業に集う人々が、共通の夢、願望を持っているかどうかで、その企業の成長力が違ってきます。すばらしいビジョンを共有し、「こうありたい」と会社を集う従業員が強く思えば、そこに強い意志力が働き、夢の実現に向かって、どんな障害をも乗り越えようという、強大なパワーが生まれてくるのです。

この夢、願望に至るパワーの原動力こそが、「ビジョン」なのです。「会社をこのようにしたい」というビジョンを描き、それを従業員と共有し、そのモチベーションを最大限に上げていくことが、企業を発展させていくにあたり、大きな推進力になるわけです。



## ミッションを確立する



そして、そのモチベーションを、さらに揺るぎないものにするのが、「ミッション」です。会社の使命、目的を明らかにし、それを従業員と共有するということです。

私がこのミッション、つまり京セラという会社の目的について理解することになった契機は、以前にもお話をしていますが、会社が始まって三年目、京セラが未だ中小零細企業であったときの社員の反乱事件でした。

創業二年目に採用した社員十人ほどが、一年くらい働いてくれ、ようやく戦力になった頃のことです。当時の手帳を調べてみると、創業三年目の一九六一年四月二十九日、ちょうど前の天皇誕生日の祝日のことでした。その日も休日出勤をしていたのでしょうか、私のところに突然、彼らがやって来ました。

「ボーナスはいくら以上ほしい。昇給率は毎年これだけ以上を約束してほしい。立派な会社

だと思つて入社したのに、できたばかりの吹けば飛ぶような中小企業だったので、我々はいへん不安に思つている。経営者であるあなたが保証してくれなければ、我々は全員、会社を辞める覚悟だ」と迫つてきたのです。

そのとき私は、「そんなことが約束できるはずがない」と言つて、会社が置かれている状況を説明しました。しかし、納得させることができず、話し合ひは三日三晩、私の自宅にまでおよびました。最終的に私は、「将来のことまで約束することはできないけれども、必ず皆さんが喜んでくれるようにするつもりだから、私を信用してくれ」と言つて、何とか収拾を図ることができました。

実は、京セラを創業するにあたって、私は、その創業の目的を「稲盛和夫の技術を世に問う」ためと位置づけていました。

それなのに、一部の社員たちが、「昇給をどうしてくれる、ボーナスはどうしてくれる」と言つて、待遇保証を求めてきたものですから、私は愕然がくぜんとしました。

当時、鹿児島の実家は、たいへん困窮していました。私は七人兄弟の上から二番目なのですが、親や兄弟にたいへんな負担をかけて、大学まで行かせてもらいました。それだけに、就職したら、少しでも経済的な支援をしなければならぬと考え、実際にわずかばかりでしたが、毎月仕送りをしていました。

そんな親兄弟の面倒すら満足に見ることができていないのに、縁もゆかりもない赤の他人から、「自分たちの将来にわたる生活を保証してくれ」と言われ、私は戸惑つたのです。

「こんなことなら、会社をつくるのではなかった。一介のサラリーマンでいいから、どこかの会社に勤めて、自分の技術をもっと生かした方がよいのではないか」と正直思つたほどでした。

しかし、よくよく考えた末に、従業員の生活を守るこそが、会社の目的であるということに思い至り、そうであるならばと、一気につくりあげたのが、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という一節で始まる、京セラの経営理念でした。

自分の技術者としての理想を捨てて、当時、わずか六十名ほどしかいなかった全従業員の物心両面の幸福を追求することを、経営の目的にしようと決意したのです。また公器としての企業の責任を果たすために、「人類、社会の進歩発展に貢献すること」という一項を加え、経営理念としました。

そのような経営理念を策定し、全従業員に「京セラは今後、この理念にうたわれたことを、経営の目的とします」と宣言したのです。

この理念をつくったことは、従業員のモチベーション向上に大きく貢献しました。

京セラを稲盛和夫の技術を世に問う場としていれば、私自身は意気に燃え、ひたむきに研究し、新製品を次から次へと開発していったことでしょう。しかし、従業員にしてみれば、「稲盛和夫の技術を世に広め、稲盛和夫を有名にするために、我々は働かされているのか」と思うに違いありません。

また仮に、会社が発展を遂げたとしても、それは稲盛和夫個人の資産が増えていくだけでは

ないかと考えることでしよう。そうした会社の目的が、個人の私利私欲に帰結するような企業では、従業員はモチベーションを高めようがありません。

この経営理念を定めた当時、私はそれが、「大義名分」を備えているとは思っていませんでした。しかし、今から思えば、すばらしい大義を伴っていたのです。

「大義」とは、辞書によれば、「人のふみ行すべき重大な道義」と定義されています。ならば、それは「私」を離れた「公」のために行うべきことでなければなりません。「全従業員」の物心両面の幸福の追求という会社の目的は、経営者の私利私欲を超えた、従業員のためという「公」のものであり、まさに「大義」なのです。この「大義」というものが、人を動かす大きな力を持っているのです。

全世界の平和を実現するといった壮大な目的ではありませんが、ここに集う従業員を幸福にしていきたいという企業目的には、私利私欲を超えて、企業に集うみんなが心の底から共感し、

共鳴することが可能でした。また、ここにやましいことは一切ありませんから、経営者である私自身も、この目的追求のため、一切の躊躇なく、全力で取り組むことができます。

このことが京セラの今日に連なる企業風土の基盤をつくったのです。全社員で共有でき、そのモチベーションアップにつながるような、公明正大な企業目的を持つということが、企業統治にあたっていちばん大事なことです。

## 第二電電創業の大義名分

第二電電（現KDDI）の創業も同様でした。当時、四兆円を超える売上を誇っていた電電公社（現NTT）という巨大企業に対して、まだ二千億円ほどの売上しかない京セラの挑戦でしたが、第二電電が今日のKDDIに至るまで成長発展できたのは、その起業動機が大義に基づいていたからです。

通信事業が自由化されたとき、電電公社に對抗しうる日本の大企業が新会社をつくり、競争

をして何とか通信料金を安くしてくれないものかと願っていました。巨大なNTTを恐れ、どこも挑戦しようとはしません。

このままではNTTの独占が続く、あるいは形ばかりの競争会社ができたとしても、情報化社会が到来したときに、その通信料金の高さによって、日本が立ち遅れることになるであろうことを、私は危惧しました。

そして、ベンチャー企業である京セラが名乗りを上げ、NTTに挑戦することにしたのです。あくまでも「国民のために電気通信料金を安価にしたい」という純粹な思いから第二電電をつくったのであり、いわば大義名分から企業を立ち上げたわけです。

ですから、私は第二電電の従業員たちを集め、「国民のために通信料金を安くしよう。そういう壮大なプロジェクトに参画することは、皆さんの人生を意義あるものにするはず。百年に一度あるかないかという、この一大社会改革が行われる瞬間に居合わせた幸福に感謝し、それをやり遂げよう」と訴えていったのです。

一方、京セラの後に手を挙げた国鉄（現在のJR）は、「自分たちには鉄道通信の技術があり、通信技術者もいる。また、東名阪に通信幹線を引くには、新幹線の側溝に光ファイバーを置きさえすればよい。さらに国鉄に出入りする業者を中心に顧客を確保することも簡単だ。京セラが主体の第二電電より、すべての面で有利だ」と考え、日本テレコムという会社を設立しました。

また、日本道路公団、トヨタ自動車を主体とした日本高速通信は、旧建設省の後ろ盾がある上に、こちらも東名阪の高速道路に光ファイバーを引けば簡単にインフラが整い、またトヨタの強力な営業力もあるということで設立されました。

つまり、第二電電を除く二社は、大義名分からはなく、いわば損得勘定からの事業開始ではなかったかと思えます。

この三社は激しい戦いを市場で繰り広げましたが、結果として、JRは日本テレコムを売却してしまいました。また、道路公団、トヨタが

つくった日本高速通信は、現在ではKDDIに吸収されています。

今では、新電電三社の中で、第二電電を存続会社とするKDDIだけが、NTTに次ぐ総合電気通信事業者として成長を続けているわけです。技術があり、資金があり、信用があり、営業力があるという、すべての条件がそろった会社がうまくいかず、大義名分はあるものの、資金も技術も何もなく第二電電だけが成功しているのです。

このことは大義名分のある会社の目的を立てることが、事業を行うにあたって、いかに大切かということを示しているのではないかと思います。



## 太陽光発電事業の大義名分



さらに、京セラが長年取り組んできた、ソーラーエネルギー事業も同様です。現在、日本では電力のいわゆる全量買取制度がスタートしたことにより、メガソーラーの計画が目白押しで、

中国など海外を含むメーカー各社が入り乱れ、激しい市場競争を繰り返しています。

しかし、われわれ京セラは、三十年以上も前から、世界に先駆けて、太陽電池の開発、量産化に取り組んできました。また、太陽光発電協会という、日本で太陽光発電の普及活動を行う団体があり、私は初代会長に就任し、以来十二年間もその職にあり、黎明期の太陽電池の普及啓蒙に努めてきました。

経済産業省などの補助金が出始めた近年になって、太陽光発電事業もようやく軌道に乗る始め、一斉に各社が参入してきたのですが、京セラはずっと前から、辛酸をなめつつ、この事業の立ち上げに、業界の先頭に立って取り組んできたのです。

この太陽光発電協会が二十周年を迎えるにあたっての記念シンポジウムがあり、ソーラーエネルギー事業に日本で先駆けて取り組んできた私に講演をしてほしいとのことで、業界関係者、学者など数百人を前にして、私は次のような趣旨の話をしました。



ジャパン・ソーラー・エナジー株式会社 (JSEC) 調印式  
1975年、日米5社共同でJSECを設立し、太陽電池の開発を始めた。その後、他社が撤退する中で、京セラは開発を続けた

「昨今、時流に乗って太陽光発電が伸びてきたことは、喜ばしいことですが、単に時流に乗って事業をしていては、長続きしないはずですから、太陽光発電事業をやるのかという大義名分を持つことが大切ではないでしょうか」

そのように話をしたのですが、太陽光発電事業の大義名分とは、エネルギー問題や地球環境問題に貢献することです。

今後、近未来のうちに地球上の石油資源や天然ガスは枯渇してしまふことでしょう。また、化石エネルギーの使用量を削減し、温室効果ガスの排出を減らさなければ、地球温暖化に歯止めをかけることはできません。

つまり、人類に必要なエネルギーを確保し、大切な地球環境を守ること、人類の持続的発展をはかるために、私たち京セラは太陽光発電事業を長年にわたり育ててきたのです。このような大義名分があればこそ、毎年、赤字が続くなかにあっても、執念のように闘志を燃やし続け、事業を存続することができ、近年になって、ようやく花開くことができたのです。



## あらゆる事業で大義名分を掲げる



私は京セラの幹部が一堂に会した会議の場で、「京セラの全部門において、大義名分を掲

げるべきだ」と話したことがあります。

京セラという企業には、今お話ししたように、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という経営理念、大義名分があります。同じように、幹部が責任を持つ、それぞれの事業においても、大義名分を立ててはどうだろうか。そうすることで、部下の皆さんも「このすばらしい目的を実現するために、粉骨砕身、事業の発展に尽くします」とモチベーションを高め、尽力してくれるのではないかと話したのです。

また、京セラでは毎月の業績報告会などで、アメーバ経営に基づき、月々の採算表を見ながら、「今月は時間当りがよくないではないか。一体、何をやっているのだ」と、厳しい指導が行われています。

しかし、ただ時間当りが悪いからと追及するのではなく、「大義名分あるこの事業に投資して、社会のために貢献しようとしているのに、こんな実績では事業を発展させることはできず、社会貢献もできない。赤字の原因を徹底究明し、早急に採算が良くなるよう、つまり事業

目的を実現できるようにしなければならぬ」と説いていくことができるはずだ。

会社トップから、「時間当りが悪い、採算が悪い」と事業部長が怒られ、事業部長が自部門の従業員を叱っているだけでは、誰も心の底から実績を上げようとは思わず、結果として業績は改善していかないのではないか。

「私が厳しいことを言うのは、利益追求が目的ではありません。この事業の大義名分を貫くために、利益が必要であり、事業を成長発展させなければならぬのです。だからこそ、私は業績の低下を厳しく叱っているのです」と言うことが可能になり、そうすることで従業員のモチベーションは全く違ってくるはずだ。

京セラの事業部長やアメーバリーダーというのは、いわば中小企業の経営者です。私が若いときに、つまり未だ京セラが中小零細企業であったときに、大義名分、つまり企業の目的を考えました。皆さんも同様に、「自分は生涯をかけてこの意義ある事業に取り組む」と宣言できるほどの立派な大義名分を打ち立ててはし

い。そして、その大義名分に部下が心の底から共感し、「そんな意義ある事業の一端を、ぜひ私にも担がせて下さい」と進んで言ってくれるような、そういう組織をつくっていかねばなりません。

売上一兆円を超える規模になり、事業も多角化した京セラが、今後も硬直化せず、マンネリ化しないで発展を続けていくためには、それぞれの事業が生き生きとしたものでなければなりません。そのため、それぞれの事業ごとに、大義名分を掲げる必要があると、私は京セラ社内で説いていたのです。

ここに集まっておられる皆さんも同様です。盛和塾の塾生には二代目が多いのですが、そのような親から事業を継承した中小企業経営者であるからこそ、事業の意義をより明確にすることが大切です。

私は、お父さんやお祖父さんが始めた事業を単に継承しただけという塾生に、「あなたは社長の息子として跡を継いでいるだけで、あなたのどこに社長としての資格があるのか」と言っ

て、説教をすることがよくあります。

小さな会社の場合、自分の親の仕事が嫌いな人が実に多いのです。十人いたら九人までが家業を好んでいません。覇気のある人であればあるほど、「父親の経営する地方のちっぽけな会社など継ぎたくない。都会の大企業に就職し、グローバルに活躍したい」などという人がほとんどです。

そうして当初は、父親の会社をばかにしていたものの、四十歳くらいになって、大企業の中では自分の将来も先が見えてきたので、社長でもやらせてもらおうと帰ってくるのです。

そんな不埒ふちな人に、中小企業であつても、社長が務まるわけがありません。会社には、お父さんの代から働いている古参の従業員がいくらでもいます。その人たちは、「我々が一生懸命がんばったおかげで、能力もない息子が、社長としてふんぞりかえり、高い給料を

もらっている。誰が一生懸命に働くものか」と思うはずです。

そこで私は、「お父さんは会社を家業としてやってこられたが、あなたが社長になったからには、従業員のために何をしてあげられるのか、会社をどういう目的で経営をしていくのかという、大義名分ある会社の目的をつくりなさい」と指導しています。

そして、そのような私の話を素直に聞いて、



塾生を指導する稻盛塾長

経営理念の重要性に目覚め、自らの会社の目的をつくり、それを社内でも共有することに努める、そうすることで、会社はガラリと変わっていくのです。

事業の目的が私的なもの、経営者のためならば、経営者自身も内心忸怩たるものがあります。それが自分のことはさておき、公のためとなると、心の底から張り切ることができるものです。先般のオリンピックなどでも、自分のためではなく、チームのため祖国のためとなれば、馬鹿力を発揮して、思いもかけない好成績を挙げた人たちがいました。

それは、大義名分を持つパワーなのです。私を離れて、相手のため周囲のためということになれば、「真善美」という言葉で表されるような、人間の心の奥底にある美しい心が出てきて、自然と力が湧いてきます。また、そのような美しい心根は、この宇宙を流れる、生きとし生けるもの全てを成長発展させようとする流れと同調し、結果も必ずうまくいくようになるのです。



## フィロソフィを共有する



そのためにも、経営者自身がフィロソフィを学び、それを通じて心を高めていく必要があります。また、自分自身を高めるだけでなく、フィロソフィを従業員に語り、社内でも共有することにも努めていかなければなりません。

高邁な企業を追求していくために、私はこういう考え方で経営をしていくつもりだということ、企業内で話し、共有していかなければならないのです。

つまり、従業員と心と心で通じ合い、さらには社内でもビジョン、ミッションを確立した皆さんが、次に取り組むべきは、皆さん自身が持っている哲学を語り、それを社員と共有するということなのです。

人は何のために生き、何のために働くのか、私は人生をこう考え、こう生きていくつもりだ。皆さんと一緒にこういう生き方をしていきたいと思うといったような、経営者の哲学、思想が、

企業の目的について話しているなかで、自ずから出てくるであろうし、出てこなければなりません。

「社長がそういう立派な考え方をしているから、我々従業員は共鳴もするし尊敬もする、だから社長と一緒に会社発展に尽くしていこう」と、従業員が考えるように持つていかなければならないのです。

日本の大企業では、会社のトップが、人生哲学を話してくれるようなことはまずありません。しかし私の場合には、「このたった一回しかない人生を、人間としていかに生くべきか」ということを、創業以来、従業員に説き続けてきました。それが、「京セラフィロソフィ」なのです。

現在、京セラフィロソフィは「手帳」にまとめられているものだけで、百四十項目ほどになります。この京セラフィロソフィが、従業員の血となり肉となって浸透し、そのモチベーションを高めることに貢献し、京セラという企業 の精神風土をつくっているのです。

この盛和塾でも、私は三十年近く、京セラフィロソフィを皆さんに説いてきました。そうすると、私が説いてきた考え方を、ベテランの塾生の皆さんは、まるで自分の考え方のように話すようになっていきます。

想像するに、それは塾生の皆さんが、従業員を説得し、会社発展に全面的に協力してくれるようになってほしいと思ったけれども、どういふふうに話をすればよいのか、その方法がわからなかったのだと思います。生半可に「自分はこう思う」と言ってみたところで、それが陳腐なものであれば、社員は誰も信用してくれませんが、むしろ逆効果かもしれません。

そこで盛和塾に入って、私のフィロソフィを勉強し、「稲盛塾長はこういうことを言っている」と聞いて、それをそのまま社内を持ち帰り、オウム返しに話をしてみたのでしょうか。すると、不思議に権威がついたみたいになり、従業員もバカにしなくなつた。

もちろん、自分自身でも勉強をしていきます。盛和塾のCDを聞いたり、私の書籍を読んだり

すること、次第に私の考え方が自分のものになっていきます。そうして何年か経てば、それはもう稲盛塾長の考えではなく、社長である自分自身の考えとなっていくのです。

そうすれば、「自分はこう思う」と話しても、考え方が間違っていないませんし、人の心を揺り動かすような、感動的な言葉で話していくことができるようになる。そのために、従業員がますます社長を信頼して、社内が結束し、活性化していく。

つまり、経営者がフィロソフィを語れるようになった企業は伸びていくのです。盛和塾でも、成功して伸びている会社は全てそうです。フィロソフィを経営者が自分で話せるようになり、さらにはそのフィロソフィを従業員と共有できている。その形は、企業によってそれぞれ違います。フィロソフィを社内でも共有している度合いが、会社業績に正比例しています。

ある塾生の会社を訪ねましたら、社長室に「京セラフィロソフィ」と題したポスターがあります。せめて題名くらいは自分の会社の名前に換

えればいいのに、京セラのままで大きく張り出していたりする。社屋の廊下や階段にも、そこかしこに私の語録が貼りつけてあったりもする。

しかし、そういう会社ほど業績がよくなくなっていきます。つまり、私のフィロソフィを信じて、それを丸のみした企業、経営者ほど、成長発展を遂げているのです。

自分には教養がない、ましてや哲学の本、宗教の本なんて読んだことがない。学生時代もあり勉強していなかったもので、ボキャブラリーも不足している。だから、塾長の講話録から抜き出して、そのまま話をする。それでいいのです。

皆さんだけではありません。私もかつてはそうでした。松下幸之助さんから頂戴したものの、安岡正篤さんや中村天風さんから借用したものを使わせていただきました。最初は借り物でも構いません。それを繰り返し言っているうちに、やがて自分のものとすることができるはずですよ。



## フィロソフィは文化を越える



ぜひ、フィロソフィを社内で共有することに努めてください。このフィロソフィを共有するということは、ここ盛和塾「ロサンゼルス」の塾生の皆さんをはじめ、日本人が海外で経営を行う際にも、たいへん有効です。

今、日本人がアメリカをはじめ海外で会社を起業しても、なかなか大きくしていけないという問題があります。それには、様々な理由があるのかと思います。一般には、文化の違いが大きいと考えられています。キリスト教文化圏、イスラム教文化圏等々、世界の国々のなかで、日本の文化は特異なものであり、それこそが社内が結束しない要因であり、発展しない根本原因だと、多くの人が考えています。

たとえば、日本の特異な文化として、武士道というものがあげられますが、その「恥」の精神はなかなか理解してもらえないと思ってしまう。あるいは仏教の場合でも、「空」という概

念はそもそも理解してもらえないと思ってしまう。

そういうことから、そんな特殊な文化的背景を持ち、異質な日本式の経営、あるいはその考え方を、キリスト教文化圏やイスラム教文化圏の人に伝え、共有していくことは難しいことだと勝手に思っています。

私は、そうではないと思っています。キリスト教、イスラム教、あるいは仏教というような、多様な宗教世界の中にあっても、どの宗教とも決して矛盾しない、普遍的な哲学があるはずなんです。それを自分たちの哲学として持たなければならぬのです。

それが、京セラフィロソフィなのです。京セラフィロソフィというものは、強いて言えば、仏教哲学をもとにしていますけれども、キリスト教文化圏で話をして、イスラム教文化圏で話をして、決して矛盾しません。だから、堂々と自信を持って、私は世界各地で話してきました。

京セラには、この北米地域に約四千人の従業員

員がいます。多くの関連会社があり、その社長はすべてアメリカ人です。その人たちにも、私は京セラファイロソフィを説いてきました。信仰心の篤いキリスト教徒の社長をはじめ、みんなよく理解してくれます。

また、会社が大きくなるに従い、ハーバードやMIT（マサチューセッツ工科大学）、プリンストンなど、米国の一流大学、大学院を卒業した人たちを雇用することになりましたが、そういう人たちをも、京セラファイロソフィという確固とした哲学をもつてすれば、「なるほどな」と納得させ、共鳴させることが可能でした。

そのような普遍的なファイロソフィを語るためにも、経営者である皆さん自身が心を高める努力を怠ってはなりません。企業が小さいときには、経営者である自分の器も小さくても構いません。しかし、そのままでは決して企業は発展していきません。しっかりとした哲学を学び、自分の器を大きくすることに努めていかなければならないのです。

小さな企業を大きくするために、最後に皆さま



文化の壁を越え、コミュニケーションをとる京セラ サンディエゴ工場の幹部社員

んにお話ししたいことは、この「心を高める」ということです。ぜひ、日々反省を繰り返しつつ、自分の心を高めていくことに努めていただきたいと思います。経営者が自分の器を大きくする、そうすれば経営も伸びる、つまり企業も

必ず成長発展を遂げていきます。この「心を高める、経営を伸ばす」ということこそ、まさに経営の要諦であり、この盛和塾のモットーなのです。



## 企業統治の要諦は従業員をモチベートすること



本日は、「企業統治の要諦」と題して、お話ししてきました。

盛和塾「ロサンゼルス」の日本人経営者の皆さんは、この異国の地で、宗教観も違えば、人生観も違う、異国の方々を社員として雇用し、組織として束ね、事業を展開していかうとしておられます。しかしこんにち、皆さんの会社の多くは、従業員もわずかで、売上もさほど大きくなっていません。

この現状を打開し、企業を大きく成長発展をさせていくには、まずは従業員をして、経営者である皆さんに惚れさせること、仕事の意義を説くこと、さらにはビジョンを高く掲げ、ミッションを確立すること、またフィロソフィを語

り続けること、そして皆さん自身の心を高めていくこと、このことを徹底して行っていくしかありません。

私は、企業経営とは、まずはこれらのことを徹底して行い、従業員に共鳴し、賛同してもらい、そのモチベーションを高めていくこと、それしかないと思っています。

成長する企業統治の要諦というのは、まさにこのことに尽きるのです。もちろん企業を経営していくわけですから、営業や物流の体制、さらには管理会計や経理システムの構築など、具体的な経営の手法、手段の整備ということも、もちろん必要なことです。しかし、それらは専門の人たちの指導を受けながら、順次整備していけばいいのです。

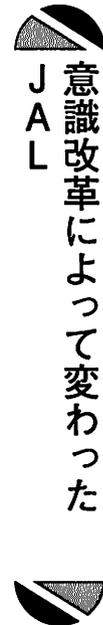
企業が小さいままで、なかなか成長していかないとき、また小さな企業を立ち上げたときなどは、まずはそのわずかしかない従業員のもの、モチベーションを最大限に上げていくことこそが肝要であり、そのために本日お話ししたようなことに努めなければならぬのです。しかし、

そうすれば、会社は必ず発展していくはずです。それは、企業の大小を問わないのかもしれない。私に再建にあたった日本航空（以下、JAL）もそうでした。倒産した企業に残った三万二千人の従業員の心を一つにし、同じ考え方で仕事にあたるべきだと考え、まずは意識改革を促し、フィロソフィを徹底して伝えました。それだけで、業績がV字回復を果たし、その後もうなぎ登りに向上していきました。

それは、従業員の意識が変わり、そのモチベーションが高まったからに他なりません。意識改革をはかり、フィロソフィを共有することによって、従業員自身がモチベーションを高め、自ら考え、経営に参画をしてくれるようになったということが、JALの再生につながっていった最大の要因なのです。

ぜひ、本日も話したことを理解いただき、それぞれの会社を立派なものにしていきたいですし、と思っています。やがて、この盛和塾「ロサンゼルス」はじめ、北米の盛和塾の皆さんが経営する企業が、アメリカを代表するようならばら

い会社に成長することを心から期待しています。本日の私の講演が、その一助ともなれば幸いです。



## 意識改革によって変わった

JAL

このJALの再建についてさらに言及したいと思います。

今もお話ししましたように、私はJALの再建を政府と企業再生支援機構から依頼され、二〇一〇年二月にJAL会長に就任しました。

実際に着任してみますと、やはり潰れた会社は、潰れた会社なりの雰囲気、意識を全社員が持っていたように感じました。私はこのままでは大変なことになると考えて、再建をするのはどうすればいいのかとたいへん悩みました。就任することを決めた後も、日本の新聞雑誌、テレビ等は、「八十歳近い老人が、あの難しい航空運輸事業のJALを再建する。それは全く無謀なことだ。再建どころか、二次破綻は必至だろう」とみんなが言っていました。

私は確かに経験も何もありません。今日話してきたように、京セラという中小零細企業を徒手空拳で起こし、通信事業のKDDIを創業したけれども、航空事業については全くの門外漢でした。私がついていったものは、今日皆さんに一生懸命お話しした、経営哲学「京セラフィロソフィ」と管理会計システム「アメールバ経営」、つまり部門別採算制度のふたつだけでした。

まずは最初に従業員を意識を変えてもらおうと思いい、当時の社長以下幹部社員の方々に、京セラフィロソフィをベースに勉強してもらいました。そして、なるほどこういう哲学、思想を共有すべきだと皆さんが思うならば、これを若干アレンジしてもかまわないから、「JALフィロソフィ」というものを作り、こういう考え方で会社経営をしていこうということを決めてください、と言いました。その後、数か月かけて、JALの幹部社員の方々が夜遅くまで、毎日のように会合を開いて、京セラフィロソフィを勉強し、少しずつJALに適應できるように「JALフィロソフィ」を作っていました。京セ

ラフィロソフィから大きくは変わっていないかもしれませんが、航空運輸事業に適應できるように若干アレンジしてくれました。

しかし、皆一流大学を出たインテリばかりですから、最初はなかなかフィロソフィで謳っているようなプリミティブな道德観みたいなものは理解してくれませんでした。

そういう中で、私は幹部社員の皆さんに一生懸命訴えて、こういうプリミティブな道德観をぜひ学んでほしいと、諄々と説きました。中には、「そんな子供でもあるまいし、一流大学を出てもう五十歳を過ぎた大人にそういうことを諄々と説かれても」という顔をあらわにしている幹部もいました。そういう幹部を見つけると私は、厳しく叱りました。

皆さんは私の子供と同じくらいの歳だから、JALの会長としてではなくて、皆さんのおやじだと思っただけ聞いてほしい。皆さんは、頭は賢いかも知れないが、人間として最も根本になるような哲学、思想も理解をしていない。それでは、三万二千人もの残った全従業員を君たちが

指導していけないのではないか。もしこれが理解できず、これに反発を感じる人間だったら、とつとつとやめていただきたい。そういう人がJALを再建できるはずがない、と言って厳しく叱りました。ある時には、濡れたおしぼりを顔にぶつけて、「バカヤロー」と言って激しく怒ったこともあったぐらいです。

そうして懸命にフィロソフィを説いていくうちに自然と一人二人がうなずき「なるほど会長が言うように、たしかにプリミティブな道徳観かもしれないが、我々は学校を出て知識は持っているかもしれないが、わずかこれだけのことも理解できてないというのは、人間として誠に恥ずかしい」と、しきりに反省をしてくれる人が現れました。そうするとそれが一つの波のように幹部社員に伝わっていき、自分たちが学ぶだけではなしに、それを自分の組織に持って帰って自分の部下とも共有したい、と言うようになってくれました。

それぞれの幹部社員が、自分の職場に持って行って話をし始めていった頃に、時を同じくし

て、私も現場へ出ていきました。キャビンアテンダント（CA）の場合には、一同に集まるということは、なかなかできることではありません。毎日、全世界を飛んでおり、その日に集め



JAL社内でフィロソフィを説かれる稲盛塾長

られるのは数十人しかいませんから、何回かに分けて話をしていきました。CAの方々にも、「皆さんがお客様に直接接するのですから、すべては皆さんにかかっています。我々経営陣がいくらがんばっても、お客様の心を捕まえることはできません。お客様の心を捕まえて、お客様が、『JALが好きだ』『JALに乗りたい』

と思ってくたださるのは皆さん方の態度と言葉、それに尽きるのです。本当に皆さんが最前線で、お客様を大事にし、お客様に好きになっただかなければ、JALは決して再建できません」ということを切々と訴えてきました。中には、涙を流して聞いてくれるCAの方もたくさんいました。

また、整備工場にも行きました。「整備が十分でなければ、飛行機が安全に飛ばない。整備工場が油まみれになって毎日毎日、苦勞して飛行機を整備してくれている皆さんがいなければ、安全な運航はできません。そういう人知れず苦勞をしてくれている皆さんに心から感謝します。そして、すばらしい哲学、道徳観を持つ

て、誰もみていないところでもすばらしい仕事をしていただきたい」と言つて、フィロソフィを訴えていきました。

さらには、暑いさなかも、寒いさなかも、お客様の荷物を飛行機に積んだりおろしたりしてくれるグランドハンドリングの人たち、機内食を作ってくれる人たちなど、あらゆる部門のところに顔を出しては、フィロソフィを訴えていきました。

そして、みんながそれに共感をし始めてから、先ほども言いましたように、業績はうなぎのほりに向上してまいりました。つまり働く人たちの意識、心が変わっていけば会社は変わっていくのです。この二年八カ月で会社を立派に再建していくなかで、私はそのことを痛感いたしました。



## JAL再建の真の要因について

あたかも奇跡のようなことが起こりました。それはまさにこのフィロソフィを社員と共有

し、また、アメーバ経営という部門別採算制度を実施したことが成功の原因だと思つていましたが、ここ半年くらい、「本当にJALが再建できてよかった」と夜しみじみと感じていました。

先般のJALの上場についてもその間いろいろな妨害がありました。妬みねたもあり、いろいろな非難中傷も受けました。私は社員にも幹部たちにも「少しも動揺することはない。我々はちつとも悪いことはしていないし、正しいことを正しいままに貫いてきたんであつて、どんな政治家が何を言おうと、また官僚が何を言おうと、怖がる必要はありません」と言つてみんなを励ましてきました。

この上場以前から、夜寝ようとするときにベッドで毎晩のように考えてきました。こうしなくてはいい結果になつたけれども、本当によかった。社員も喜んでくれて、また日本の経済社会にも貢献することができて本当によかった。そう思えば思うほど、実はこれは私がやったことではない、という気がしてきました。倒

産したJALを再建してあげるとは、日本の経済社会の復興のためにもなるし、また残る三万二千名からなる社員の生活を守つてあげるためにも必要だ。それは世のため人のためになることだ。そういう純粋な思いでJAL再建に携わつた。天が、その純粋な思いに対して賛成し、それを後ろから支えてくれたのだらうと思つています。

私がJALに行つて最初に掲げたのが、中村天風さんの「新しき計画の成就は只不屈不撓の一心にあり、さらばひたむきに只想え 気高く強く一筋に」という一文です。各職場に大書したものを貼りだしました。JALの再建という新しい計画を立て、それを成功させようと思うのなら、どんな困難があろうとも歯を食いしばつてそれをやりぬくという不屈不撓の一心が必要だ。そうであるならば、ただひたすらに思い続けなさい。一切の迷いがなく気高く美しい心でそれを貫き通しなさい、というのが天風さんの言葉の意味です。

大義名分があり、それが汚れない純粋なも

のであれば、必ずといっていいくらい宇宙の力が借りられる。つまり純粋でひたむきに一生懸命に努力している人の行為に対しては、宇宙が支援してくれるはずだと、天風さんは言っているのです。

よく「天は自らを助くるものを助く」と言いますが、JALの再建は私がやったのではない、私の純粋な気持ち、心に感動した宇宙が後押しをしてくれたのだ、としみじみと思い、「本当に今日、JALがうまくいったのは神様のおかげです」と夜、よく手を合わせて拜んでいます。

先ほどの講話の最後に「今は小さい零細企業かもしれないが、ぜひこの米国の中で、立派な大きな会社にしていただきたい」という趣旨のお話をしました。それは決して夢ではありません。皆さんが純粋に思い続けて、経営をしなければ、必ず天のご加護もあって立派な会社に成長していくはずですよ。

ぜひ共にごんばってすばらしい人生を過ごしていきましょう。これで今日は終わらせていただきます。ありがとうございました。



ロサンゼルスでの講話勉強会後懇親会にて「故郷」斉唱の一コマ

# 宇宙の心と自分の心を一体化する

## ◎JALの再生を振り返って

事業がうまく行き始めてから私は毎晩ベッドで思うのですが、それは私の力ではなくて、本当は神様というか宇宙というか天といったすべてのものが私を支援してくれたと、実は思っています。そうでなければ、あのよう

に惨めな倒産をした巨大な企業がたった二年くらいであったような奇跡的な回復を遂げるはずがないのです。JALの回復で一年間に二千億円

の利益を上げましたが、世界の航空会社の利益を全部合算して、そのうちJALの二千億円の利益というのは五〇%に当たるわけです。そのくらいこの厳しい航空業界でJALが素晴らしい業績を上げてきたのです。それは私ができるはずもないと言われたことで、まさに素晴らしい天の加護があったからこそだと思っています。

## ◎中村天風さんの教え

私はずっとそのように思ってきたのですが、実は天の加護を招く方法は、中村天風さんが教えてくれたことなのです。皆さんが仕事をされるときに、毎日毎日とても苦労されていることと思います。「ああでもない、こうでもない」



と頭の中がくしゃくしゃになるくらい悩んだり困ったり、いろんなことを考えています。実は、毎日毎日そういうことに没頭されているから会社があまくいかないのです。せめて一日一回でもいいから、そういう煩惱から離れてみるのです。くしゃくしゃとした状態で不平や不満があつて「こうしなきゃいかん、ああしなきゃいかん、そうなたらどうなる」と考えています。確かにそれは大事なこともありません。しかし、その中でふつと考えるのをやめて、私がいづも言っている「利他の心」、つまり自分だけではなく社会や他の人たち、相手の人たちを幸せにしてあげたいと思う心を、瞬間でもいいからぜひ思い出してください。

### ◎宇宙の心と一緒になる

そういう心が出た瞬間に雑念妄念が消えていきます。それが消えた時に、たいへん大事なすばらしい心が現れるのです。それは宇宙が教えてくれる心だと天風さんは言っています。もし人間がすばらしい成功をしようと思うなら、そ

の何千億光年という巨大な宇宙を作ったもの、これを天風さんは「宇宙霊」と言っています。そういう存在によつてつくりだされたもののごく一部が地球であり、その地球の一部が人間なのです。それはもう吹けば飛ぶような存在かもしれません。しかし、そんな人間を作ったのも宇宙ですから、その宇宙の心と人間の心が一緒になればもう成功しないわけがないのです。「すべて成功する」と天風さんが言っているのです。私もたぶんそうだと思います。宇宙の心と私の心が一緒になった。それが成功につながったと。

ですから、皆さんも今苦しい局面があるかもしれないし、いろいろなことにたくさんの不平不満があるかもしれません。でも、そういうことは全部やめて、宇宙の美しい心と一緒になるような心に一瞬でもなつたなら、必ず人生は開けていくと思っています。そのようなことでどうかよろしくお願いいたします。

二〇二二年九月二十日 盛和塾サンセルスツアー歓迎夕食会に

# 「人間学」を探究して三十四年

# 致知<sup>chichi</sup>

## 稲盛塾長、横綱白鵬と対談



### ● 稲盛塾長

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

### ● 白鵬

場所中、15日間あるけれども、その一番一番が大切で、毎日が優勝決定戦だと思つて取り組んでいます。

12月中に定期購読をお申込みの方に限り

『致知』を読む者は  
皆ソウルメイト

稲盛和夫氏

私も若い頃『致知』に接しまして、  
このような人の道・人間の生き方を  
を説く素晴らしい本があったの  
かと大変感銘を受けました。

(『致知』創刊30周年「祝辞より」)



稲盛氏が表紙 2012年10月号

稲盛和夫 & 白鵬翔

対談掲載号

2012.10月号を

大好評

特別プレゼント

申し込み時に盛和塾と明記ください。

『致知』のご購入はWEBから

- 年間購読…1年 10000円 3年 27000円 (送料・税込)
- 月刊(毎月1日発行・年12冊)お届けは最新号からになります
- B5判

HP 致知 検索

●ホームページからはカード決済が可能です  
<http://www.chichi.co.jp>

致知出版社

〒150-0001 東京都渋谷区神宮前4-29-9 TEL.03(3796)2111 FAX.03(3796)2108

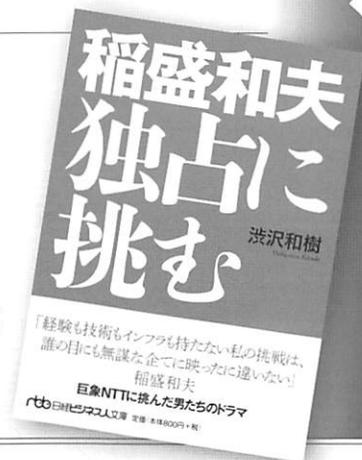
# 稲盛和夫 独占に挑む

特別寄稿  
稲盛和夫  
(京セラ名誉会長)

# 巨象NTTに挑んだ 男たちのドラマ

体力、資金力ではるかに勝る相手との戦い——。

なぜ、何も持たない弱者が勝ち残ったのか。



渋沢和樹 著

■ 840円(税込) ISBN978-4-532-19648-6

# ルスツアー 2012

## 塾長例会



### 塾長講話

- ・自身も海外塾生で零細企業なので塾長講話の内容がとても身近に感じられました。
- ・海外塾生のためにわざわざ考えられた内容なのだということがとてもよく伝わってきて、塾長の思いに伝えなければという気持ちになりました。
- ・海外塾生だけでなく、全塾生が今回の講話を真剣に学び、実践していく必要があると感じました。

九月三十日から十月二日にかけてアメリカ・ロサンゼルスにて塾長例会・海外交流勉強会が開催されました。盛和塾恒例となった現地訪問ツアーが実施され、ホスト塾であるロサンゼルス塾生を含む総勢四百名近くの塾生（日本塾生、海外塾生）が交流の中から学びを深めるツアーとなりました。

今号では一日目の歓迎夕食会から始まり、二日目の塾長例会、三日目の交流勉強会について特集しました。今回のツアーでは次のような塾生からの声をいただきました。

# 盛和塾ロサンゼルス

## [ 盛 和 塾 ]



懇親会にて壇上に集合したロサンゼルス塾生たち

### 経営体験発表

・アメリカにおいても日本的な価値観である利他の心を大事にする経営をされていることに驚きました。  
・発表者の実践例は我々でも今すぐにできることがあり、たいへん参考になった。

### ツアーを通じて

・本当の意味で塾長例会に参加することの意味を感じることができました。

・著書やDVDではわからない「心に響く」という体験ができました。日本での塾長例会にも参加できるよう努力したいです。

・海外で奮闘する仲間が存在が心強く、皆で成長することが世界経済の発展につながると確信しました。



経営体験発表はロサンゼルス塾4名のミニ体験発表と、3名の通常バージョン(塾長コメントあり)が行われました

# 英語 DE 盛和塾



盛和塾ニューヨークの山田塾生がリードするディスカッションの様子

## 当日のプログラム

- ・ 稲盛塾長によるミニ経営問答
- ・ 1 分間スピーチ  
(レギュラーメンバー 34 人)
- ・ フリーディスカッション
- ・ 勉強会を通しての気付きや疑問
- ・ 過去の体験発表経験者との質疑応答
- ・ 決意表明

今回のツアーの特色として、海外塾生向けのプログラムの充実が挙げられます。英語による本格的な盛和塾の勉強をしている海外塾生を対象とした「北米五塾合同英語による勉強会」が開催されました。本会は「英語スピーカーの塾生たちにも自らが主人公であり、今後の北米塾を担っていく意識をもってもらう」という目的のもと盛和塾初の試みとして実現しました。参加者からは後の勉強や活動の充実に大いに役立つとの声が聞かれています。

## 出席者の声

・米国において一般的な成果主義報酬について、塾長のお考えを聞いたことがとてもうれしく思います。塾長には成果主義の報酬制度で特定の従業員のみが優遇されると社内の不安定要因となるので、それよりも会社全体の業績をベースにすべきだ、というお考えを教えてくださいました。



予定外でしたが塾長がミニ経営問答に応じて下さるうれしいハプニングがありました

・各塾の英語勉強会の運営方法に関する考え方と  
いうたいへん重要なテーマをやりとりできたのはとてもよかったです。もつと他塾の英語メンバァのことを知りたいと思います。

・全英語スピーカー塾生が一部屋に集まり議論するという構想がすばらしかったです。  
・全体を通して、たいへん士気が高まり鼓舞されました。私は経営者それぞれのビジネス体験、個人的動機（なぜ盛和塾に参加しているのか）という話に感銘を受けます。  
・これを機により多くの英語スピーカーがこのようなイベントに参加してくれることを期待します。



英語で行われたディスカッション風景

・今回のセッションでニューヨーク塾の皆さんの精力的な姿勢はたいへん励みになりました。同  
ジアアメリカ国内でも塾生が地域によって性格が異なっていて興味深い体験でした。

# 花だけでなく心も届ける

中村 幸子

〈ロサンゼルス〉  
Angeluck, Inc. オーナー



## ◎仕事の分だけを仕入れる

世界中からお集まりのソウルメイトの皆様、お元氣様です！

株式会社アンジェラックの中村幸子と申します。本日は、私のつたない体験談に耳を傾けてくださり、ありがとうございます。

私は、ここロサンゼルスにて、フラワー・サービス部門およびウェディング&イベント・プランニング部門をもつ会社を経営しています。私の実家は花屋で、この店は現在、兄が引き継ぎ、叔父と従兄弟も日本で花屋を経営しています。主人とともにこの仕事をはじめたのが一九九〇年で、現在二十二年目となります。

開業当初、アメリカは現在のリーマンショックに端を発した世界大不況に勝るとも劣らない「リセッション」と呼ばれていた大不況のはじまりのときでした。一九九〇年に湾岸戦争が勃発し、一九九四年にはノースリッジ大地震（ロサンゼルス大地震）が発生しました。

なかでも一九九二年、あの悪夢のロス大暴動が起こりました。このときには、自分たちの店に数日間、近づくことすらできませんでした。暴動の波はすぐ近くまで迫っていて、いつ私たちの店も焼き討ちや略奪の被害に遭うかわからなかったからです。

しかしながら、幸い売っていたのが花でした

ので、おなかの足しにもならないと思つたのか、ガラスも割られずにすみました。けれども、あの数日間は、自宅の窓を開けると火事のこげ臭い匂いがするくらい、ロサンゼルスの中がひどい状態でした。

その後も、しばらく不況は続き、花屋をオープンしたのはいいけれども、苦しい毎日が続きました。そのうえ、日本では花屋は人通りの多い一等地に出すのが常識ですから、それに従いハリウッドの一等地に店を出したのですが、それが逆にネックになっていたのです。家賃は高く、それに付随する保険料もかなり高額でした。ここロサンゼルスは日本と違い車社会ですので、人が歩かないために、日本のような一等地での店構えのメリットがなく、かえって負担になっていました。

こうした苦しい状態が五年ほど続きましたが、次第に景気も少しずつ回復しはじめました。メインデザイナーである私の主人中村猛は、早

くからフラワーデザイナーになる意志をもっていました。日本フロリスト養成学校の東京フロールデザイナーセンターを主席で卒業後、数々のコンクールで優勝経験をもっていました。アメリカに来てからも、コンテストで優勝していったので、少しずつ景気がよくなっていくうちに、ハリウッドの映画会社、レコード会社、プロダクション関係の方々から、気に入つて使っていただけようになってきました。

しかし、売上が上がってきてても、やはり格段に高い家賃と保険料が売上を圧迫してしました。そして、ビジネスをはじめから七年後の一九九七年、その店を売却し、オフィスと作業場だけで経営する新しいタイプの花屋に移行することにしました。

店舗をもつていた頃は、売れるともわからない花をたくさんディスプレイ用に置いておかなければなりませんでした。ですから、毎日、ほとんど駄目になって捨てる花が出ていました。しかも、肝心の大事なお客様からご注文をいただくときには、一番古いお花から使わなければ

ならない……。このジレンマは、どの花屋さんでも、抱えているものだと思います。

お店を売却後、こうした問題が一切なくなりました。ですから、いま私たちの作業場には、本来花屋には不可欠である冷蔵庫がありません。基本的に、その日に入っている仕事の分だけを仕入れる方式にしているからです。

この方法にしてから、飛躍的に花を捨てるロスが減りました。しかも、高額な家賃や保険料もなくなったので、お花の価格が自然と下がりました。ですから、とくにハリウッド時代からのお客様は「前よりお花の価格が下がって、しかも必ず新しいお花が届くようになった」と、とても喜んでくださいました。

店をもっていた頃は、朝八時から夜八時まで、店への拘束時間がありました。ウエアハウス方式にしてからは、それもなくなり、かねてから要望のあったアレンジメント・クラスもはじめることができました。

それにともない、ウエディング・イベント・コーディネート部門も立ち上げ、花だけではなく、

会場探しから

ムジン、衣装、

カメラマン、司

会進行など、

ウエディングや

パーティに関する

すべてのトータル

サービスをはじめました。

業務内容も、顧客もほぼ一からはじめ直すという状態でしたので、時間はかかりましたが、少しずつ自分たちの納得のいく形でのビジネスができてきました。しかし、思いのほか、順調な状態にもつていくのには、長い時間がかかってしまいました。

### ◎「まずは、心を高めなさい」に驚く

その頃、今は亡き、私たちロサンゼルス塾の最愛のソウルメイトである増田エミさんから、盛和塾に誘われました。少しずつですが、業績も伸びはじめ、インターンや従業員も数名雇いだした頃でした。右肩上がりの状態でしたが、



フラワーアレンジメント

無我夢中でやっていたこともあり、きちんとした経営の手段もないままに、毎日仕事をしていました。

また、将来の明確な目標も意義も、しっかりしていませんでした。従業員の扱いやインターン生に対する対応や教育もわかりませんでした。つまり、すべてが自己流で経営をしていた状態でした。

それまでも、機会があるごとに、いろいろな人の経営セミナーや体験談などを聞きに行ったりはしていました。しかしどれも、「これしたら、こうもうかる」的なテクニックだけを教えているものばかりでした。もちろんそれは、商売に必要なことであり、実際に役立つたメソツ

ドもありました。

しかし、盛和塾にゲスト参加をして、最初に聞いた言葉は、「まずは、心を高めなさい」でした。「こうしてもうけなさい」ではないのです。私は、目からウロコが落ちたような気がしました。

そして、さらに塾長は、「心を高めようえ、経営を伸ばし、従業員をたくさん雇い、その従業員と家族の物心両面の幸せを追求して、税金をたくさん払い、ひいては、国を良くしていきなさい」とおっしゃいました。なんとという壮大なスケールでの経営理念でしょう！ 私は本当に驚き、感動し、少し戸惑い、大いに刺激を受けました。

PHPの本

# 新版・敬天愛人 ゼロからの挑戦

京セラ名誉会長 日本航空名誉会長 稲盛和夫「著」

京セラ、KDDI、そしてJAL。努力と創意工夫のビジネスストーリーから導かれた成功の方程式。



稲盛氏のビジネスマン人生を、京セラ創業から第二電機設立、直近のJAL再建に到るまで、数多のエピソードを交えて綴ったマネジメント書。成功する行動の仕方、考え方のヒントが豊富に織り込まれた1冊。

新書判・並製・224ページ  
定価 882円(税込)  
(本体価格 840円+税)

〈発行所〉  
PHP研究所

しかしながら、途中何度か、他の塾生の方々が自分たちよりはるかに立派に感じて、引け目に思い、本音をさらせず、勉強会に行きにくくなった時期がありました。また、フィロソフィの大切さは、十分わかっているつもりでも、しょせん自分たちには、すべて従っていくのは無理だと感じ、足が遠のいたりした時期もありました。

そのたびに、私たちロサンゼルス塾の永遠のソウルメイトであるエミさんが、彼女自身忙しいなか何度となく電話をくれて、「幸子さん、来なきや駄目よ!」と叱ってくれたり、「忙しくて時間が取れないなら、私が朝会社の前に寄るから、塾長講話の輪読を一緒にしましょうよ!」とまで言ってくれて、私たちが何度となく挫折しそうになるたびに、引き戻してくれました。

今、そのエミさんは、私たちより少しだけ先に天国へ行ってしまったけれども、彼女がいてくれたから、私たちは塾長に、盛和塾に、このたくさんのソウルメイトに、出会うことができました。今では、新しい人に出会うたびに「盛

和塾という素晴らしい経営哲学を学べる塾があるのよ。ぜひ来てみて!」と、あの日、エミさんが私たちに言ってくれたように、会う人会う人に言い続けています。

そして、私たちの会社は、盛和塾に入塾する前から現在までに、売上高で二五〇%増という結果を出せています。まだまだ規模としては小さく、私たち夫婦と従業員二人の四人でやっている零細企業ですが、近いうちにあと数名従業員を増員したいと考えています。

私たちには、従業員たちやインターン生たちに、耳にタコができるくらい言い続けている言葉があります。それは、「私たちは、花を売っ



従業員たちと

空間創造建材  
イスターカーテン

まちにやさしい



夢・空・間



東工シャッター株式会社

本社・工場  
〒916-0062

福井県鯖江市熊田町1-100

TEL.(0778)62-1122

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

ているけれど、お客様に本当に買っていただきたいのは『信用』である」ということです。「アンジェラックに注文をすれば、必ずどこよりも新鮮な花が届く。届けた先の方を必ず幸せにしてくれる」という信用、信頼を買っていただいているのだ、と。

そして、「私たちがお届けしているのはお花だけれども、それは単にお花を届けているのではなく、その花に込められた送り主の方のあらゆる気持ち、『ありがとう』や『おめでとう』『ごめんなさい』や、なかには『下心』だってあります。そういった心をお届けしているのだということを、いつでも忘れてはいけない」と言い続けています。

私たちにとっては、毎日毎日つくっては届けるたくさんのアレンジメントの一つでしかない花も、それを受け取る方にとっては一生に一度もらうお花かもしれないのです。ですから、私たちは決してビジネスライクにならず、一つひとつ大切にづくってお届けしています。

最近、私たちのお花がお客様に、どれだけ役に立つことができるのかということを考えるようになりました。それは、私たちの存在意義をよりいっそう意識するようになってきているからだと思います。

塾長、私たちが少しずつですが、このような経営理念をもてるようになり、売上高が右肩上がり成長しているのも、塾長の教えに出合え

たからであり、ソウルメイトたちと出会えたからと心から感謝しています。

もし盛和塾に出合っていなかったら、今の私たちはなかったと言ひ切れず。そして、従業員たちとも、ベクトルを合わせ、同じフィロソフィを共有して、前進していけているのも、塾長の教えのおかげです。本当に本当に、ありがとうございます。これからも、よりいっそう心を高め、経営を伸ばし、従業員も増やしていきたいように、誰にも負けない努力で、がんばっていきます。

今、このスピーチを、きっと天国からエミさんが聞いてくれると思います。「エミさん、本当に塾長に、盛和塾にめぐり合わせてくれてありがとう。何度も挫折しそうになった私たちを引き上げてくれて、ありがとう！」。今ごろ、「本当なら、私がそこで話をしてははずだったのよ！ 幸子さん、ずるいわよ」って、天国で言いながら喜んでくれている気がします。

塾長、本当に私たちの人生を、従業員とその家族の人生を導いてくださって、ありがとうございます。

ざいます。これからも少しずつ確実に成長していけるようにがんばり続けます。

皆様、今日は私の体験談を聞いてくださり、本当にありがとうございます。

心からの感謝を込めて。

(二〇二二年十月二日 盛和塾へoサンゼルスo塾長例会より)



# フィロソフィが連帯感を生んだ

青井 ゆかり

〈ロサンゼルス〉  
AOI COLLEGE OF LANGUAGES 社長



◎いち主婦が米国でビジネスを

私は、AOI COLLEGE OF LANGUAGES、AMERICAN HOMESTAYの代表の青井ゆかりです。

AOI COLLEGEは、留学生を対象としたESL (English as a Second Language / 第二言語としての英語) 英語学校で、現在、四校合わせて五百人前後の生徒がいます。日本人だけでなく、韓国、ブラジル、トルコなど三十六カ国からの生徒を受け入れています。

また、アメリカンホームステイでは、留学生たちにアメリカ人のホストファミリーを紹介し、年間三千人ほどの生徒にホストファミリーを斡

旋しています。

私がこの仕事をはじめたきっかけは、若い頃にハワイ大学に留学して、初めてのホームステイという素晴らしい体験をしたからです。七カ国語が話せるホストマザーとの出会いで、海外への視野が広がり、本場に「目から鱗が落ちる」ほどの経験をしました。

それが、私の人生を変えました。だから、私もホームステイをアレンジして、多くの人たちにすばらしい海外体験をしてほしいと思い、一九九五年九月、日本からアメリカへ引っ越してきたときに、自宅の一室でスタートしました。

日本から引っ越す前、全米一安全といわれる

アーバイン市でホームステイができたらどんなに喜ばれるかと、わくわくする思いで、私は生まれて初めてビジネスの企画書をつくり、留学者者をまわりました。しかし現実は厳しく、すべて門前払いでした。無理ありません。全然経験もない、いち主婦が突然「これからアメリカに引越すからビジネスをしたい」と言っても、どの会社が話を聞いてくれるでしょう。

ところが、アメリカに来て半年、「一週間のホームステイで三つのオプショナルツアーが選べる」という企画が大ヒット商品となり、毎月四十人を超えるお客さんが来るようになりました。私は初めて従業員を雇い、八カ月後には英語学校を開きました。たった三人の生徒からはじめたのですが、ホームステイが充実しているということで人気をよび、一年後には、ついに生徒数百五十人、先生五人、従業員七人の規模になりました。

その頃、ビジネスに失敗した主人が家を出て行ってしまい、離婚することになりました。アメリカで一人になってしまった私は、七歳と八

歳の子どもをかかえ、メキシコ人の住み込みメイドさんを雇い、多忙を極めた仕事をこなしていききました。まさに背水の陣です。しかし、従業員が増え、会社が大きくなると、経営の経験のない、勉強もしたこともない私には、会社経営が重圧になり、夜中に不安で目が覚めることが何度もありました。

しかも、長期の学生にビザを発行するために分校を買ったのですが、無理難題なお金を要求されたり、契約書を突然変えて「サインしないと分校契約を切る」と脅されたり、常に恐怖にさらされていきました。やはり、いろいろな種と仕事をするときには、価値観の違いや考え方の違いで誤解も多く、アメリカでのビジネスのたいへんさを思い知らされました。

アメリカで信じられるのは、契約書だけです。それに必要不可欠なのが、弁護士です。私は初めて弁護士を雇い、問題解決をしました。弁護士のアドバイザーで、「LAOI COLLEGE OF LANGUAGES」で学校の設立を申請、移民局に手続きをはじめました。



教室でのコマ

しかし、移民局は書類を紛失するし、三年たつても返事はきません。そのうえ、二〇〇一年の同時多発テロにより、一年を通して数人しか生徒が来ないという異常事態になりました。いよいよ倒産かと思いました。移民局は、より外国人の入国を厳重にしたため、もう語学学校の新設は無理、あきらめようと思いました。

苦勞している私を見た小学生の長男が、「お母さん、人間、どん底のときこそ、ミラクルがおこるよ」と言ってくれてくれた。私は一人で二人の子育てをしながら、アメリカで会社を経営するという、考えたこともな

い運命になり、孤軍奮闘しているとき、子どもに励まされ、涙が止まりませんでした。

ちょうど、そんなときに、本当に奇跡が起きたのです。「あなたの学校はイミグレーションから認可を受け、ビザ申請に必要なI-20（という書類）が発行できます」との知らせが来ました。

そこからは、学校をどんどん大きくしていきたいという夢が実現へと近づき、トランスク校をはじめ、一気に申請していきました。日本人だけでなく、いろいろな国の生徒も来るようになり、充実していきました。東京、ソウルにもオフィスを開き、生徒募集をするようになりました。

しかし、学校が大きくなるにつれ、扱う経費も大きくなり、責任も重大になってきました。経営などの経験のない私が、しかも外国でどうやって経営していいのかわからないと、悩みも大きくなるばかりでした。

また、生徒のために、よかれと思ったホームステイでは、甘い考えの若い学生から、いろ

ろな苦情も相次ぎ、また仕事上どんなに親しく話していても、やはり社員と経営者の間には溝があります。立場も違う、責任の重さも違う、誰からも理解されない経営者の孤独を味わいました。

そして、子どもが成長し独立して家を出て行くのと同時期、私は母を亡くしました。完全なる孤独、八方塞がりの状態にいました。自分が会社の社長になり、リーダーシップを取るなんて、性格的に合わない、自分の家庭生活も、個人の幸福も犠牲にしてまで、ビジネスをする価値があるのかなどと悩み、「早く責任から逃れたい」「セミリタイアして、自由になりたい」と、思いはじめました。

### ◎塾長に直接会って自覚めた

そんな状況だった三年前、友人から盛和塾にさそわれました。

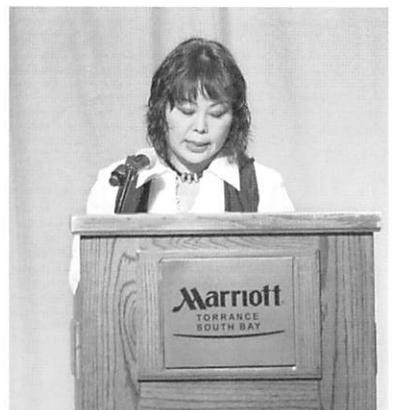
初めて参加したときは、正直言って、私が期待していたものとは大きくかけ離れたものでした。経営者の勉強会というので、マーケティン

グの方法やマネジメントの実務といった即実用可能なテクニクが学べるのではないかと期待したのに、フィロソフィや経営理念といった一

見ビジネスとは関係ない話ばかりしていて、あまりためにならないのではないかと思ひ、がっかりして帰ってきました。

それどころか、六つの精進を唱和すれば、ビジネスに成功すると思っているなんて考えの甘い人たちなのだろう、と批判的でもありました。

「地獄の沙汰も金次第」というような経験を何度もして、危ない綱渡りの連続で、頼れるのはお金だけというシビアなアメリカ社会で、私は孤軍奮闘してきました。「ここは、日本と違う。フィロソフィなんて、きれいごとをいっていたら、瞬く間に、会社はつぶれてしまう!」と、



ひとりつぶやいていました。

それでも盛和塾への参加が継続できたのは、やはり経営者という孤独を嫌というほど味わっていた私に、同じように経営者としての悩みをかかえるメンバーと話すことによつて、連帯感のようなものを感じたからです。

そして、去年、初めて東京の塾長例会で、稲盛塾長に直接お会いして、握手をしたとき、なんて暖かい人なんだろうと感動しました。

自分の利益しか考えない、自分勝手な人が多いアメリカで<sup>へきえき</sup>辟易としていた私には、塾長が無償で多くの経営者に自分の経験を伝えてくれる姿が、本当に新鮮で美しい姿に映りました。

そして、ほとんど不可能に近いような日本航

空の再建に尽力され、見事にやり遂げられた勇敢な姿、善行、利他行を積むという教えを自ら実践・実証されている塾長の姿に、心をうたれました。この人は本物だと感じました。

私は、やっと目覚めたのです。そして「フィロソフィ」がいかに大事なもののか、経営者の意志が、いかに会社の運命を変えていくのか。経営者には、それほど大事な任務をもっているのに、自分こそ「なんて自覚がなかったか」と反省しました。会社を引っ張っていかなければならぬ自分がこんなに逃げ腰で経営していたのでは、行く末が思いやられる。任せつきりで、会社がすべて順調にいくと思うなんて、考えが甘いのは私自身だった。こんなすばらしい学び

## 半世紀を超えて踏み出す、新たな一歩。 住まいと暮らしのこれからを見つめて。

敷島住宅は戸建て新築・分譲・リフォーム、注文住宅・建て替え、賃貸住宅、マンション事業をはじめ住宅関連市場全体に取り組み、トータルソリューションの実現を目指しています。

多様な住宅分野に関わる企業として、これからは今一度、住まいと暮らしを見つめ直し、

持続可能な循環型社会の実現のため、良質な社会ストックをつくり、存み、保全していくことが責務と考えています。創業50周年という半世紀の時間を越え、新たな一歩を踏み出す敷島住宅に、ご期待ください。

イメージシアの生活提案



Shikishima Real Estate Co., Ltd.

敷島住宅株式会社

国土交通大臣令第113号第415号 国土交通大臣許可(特)第4077号  
全国宅地建物取引業協会会員

大阪本社

〒570-0027 大阪府守口市桜町4番17号

●京都支店 ●滋賀支店 ●リノベーション部

●マンション部 ●カスタマーズセンター

●京都・田楽 敷島住宅ショールーム

☎06(6992)6733(代)

http://shikishima-j.co.jp/

の機会を与えてくれているのに、自分はなんて傲慢だったのだろうと、反省しました。

今年からは、社員とともに盛和塾の教えを勉強し、全体ミーティングをするようになりました。若い社員が六つの精進をどう受け取るのか、また韓国人やアメリカ人や、人種の違う人たちはどう受け取るのだろうか、心配だらけではじめました。

しかし、驚いたことに、終わった後、「こういうミーティングは有意義だから、定期的にやってください」と若い社員が言ったのです。みんな、こういう機会がほしかったのです。

そして、「英語教育をすることにより、アメリカだけでなく、世界の人々にコミュニケーションの和を広げていこう。国際間の相互理解の役に立てる人間を育成しよう」という仕事の意義を明確にすることで、社員の意識も変わっていききました。毎週月曜日には、盛和塾ミーティングがはじまりました。

みんなで盛和塾の教えについて話し合うにつれ、問題を掘り下げて、深い話ができるように

なり、社員の間に連帯感が芽生えて来たのを感じます。定期的なミーティングで社内のまとまりがとてもよくなり、やる気が漲たかってきているのを日に日に感じています。

また、塾長の「会社が大きくなり、ランチ（支店・支部）が増えると、目が届かなくなり、経営がずさんになり、経理もどんぶり勘定になり、せつかく大きくなったのに、赤字でつぶれてしまう会社がたくさんある」と言われているのを、まるで自分のことのように感じました。

そこで、自分なりにアメンバー経営の考え方を取り入れ、マネージャーに経営者の気持ちで働いてもらうようになり、数字を考えてもらうようにしました。そのおかげで、私の負担が少し楽になりましたし、みんなのやる気も増しました。そして、ランチもうまくいくようになってきています。一人孤独に悩むより、みんなで協力して、経営者意識を分けもってもらうことがいかに大切か、実践から理解できました。

そして、いざというときのためのダム式経営の大切さです。いいときばかりではありません。

困難なときも乗り越えられるように、ダムを大きくつくることを学びました。

一つひとつの教えが、まるで私の会社の内容を知っているのではと思うほどの確で、心に響きます。私がほしかったのはこれだと実感しました。会社がうまくいくと、驕りおごの気持ちが出てきます。そんなときは「謙虚にして驕らず」です。また、この先どうなるのだろうかと思惑ときは「感性的な悩みをしない」と、塾長の声が聞こえてきます。

今年、二〇二二年七月の横浜の世界大会に行つて、すばらしい経営者の成功談を聞かせていただきました。その感動的な話に触発され、仕事への情熱が再び蘇えり、もっと仕事に真面目から取り組もうと、ポジティブなエネルギーが湧いてきました。

さらに、自分の能力に不安があり、自信のなかった私ですが、入塾後、自信が湧いてきました。やはり経験のない私には、塾長のような自分の経験から教えてくれる人が必要だったのです。

社員の意識も変わると、生徒の苦情も少なくなり、すべてが好転してきています。

そして売上の方も、二〇〇九年のグロスが約九千万円でしたが、盛和塾に入塾した今、二〇二二年八月で、すでに一億八千万円まで来ています。約二倍です。

このような結果が出てきたのは、本当に盛和塾のおかげです。今後はいつそう盛和塾の教えに従い、学校を大きくしていきたいと思えます。

塾長、本当にありがとうございます。

(二〇二二年十月二日 盛和塾へロサンゼルス◇塾長例会より)



# 人のため社会のために努力する

松秀二郎

〈ロサンゼルス〉  
MARUKAI CORP. 代表取締役社長



◎何のためにビジネスをしているのか

私は、盛和塾がアメリカで初めて設立されたときに入塾させていただき、塾長に教えを乞うてから八年間がたちました。

塾長の教えは、勉強するほど奥深く、宇宙・人間・自然と幅広く、毎日新しい気づきと発見があります。形ある数式の物質世界は有限ですが、精神・魂の世界は、限りのない無限の世界であることに気づかされました。この気づきに、心よりの人間の喜びを感じる事ができるようになりました。そして、その有難さに感謝を申し上げる次第です。

振り返ってみますと、私は入塾時にはすでに六十六歳を超えていました。アメリカでの長い人生では「対立」「混乱」「戦い」の連続で、利益を出すことを第一目標としてきましたので、ストレスが多く、幸せを感じることもありませんでしたが、少々の財産ができるにしたがい、人生の意義を見出せず意欲を失って行きつつありました。そのときには、会社の意義目的など明確なものを持つていませんでした。

そんなときに、盛和塾に御縁をいただき、塾長にお会いする機会に恵まれたのでした。入塾する前までは、盛和塾の内容や活動について全然知りませんでしたので、このようなすばらし

い塾に入ることができましたのは、自分にとって  
は奇跡的な「天の采配」というしかありません  
でした。

八年前の開塾式の当日、塾長と発表者だけの  
昼食会があり、そのときに塾長は私たちに次の  
ように質問されました。「LAの人たちの名簿を  
みたけれども、ほとんどの人たちが零細企業で、  
実業家としての体を成していない。その理由は、  
何ですか？」

私たち出席者の答えは、「競争が激しく、東南  
アジアの人たちのほうが、人口的にも規模が大  
きく、値段が安いので対抗できない」とか、「ア  
メリカでは会社が小さいので、銀行は金を貸し  
てくれない。資本調達ができない」「よい人材が  
見つからない」「言葉が難しい」「交渉が苦手」  
といったものでした。そのとき、私もその場に  
いましたが、そうした答えがおかしいとは思えず、  
当然だと思っていた一人でした。

しかし、いま盛和塾で一生懸命壁にぶち当た

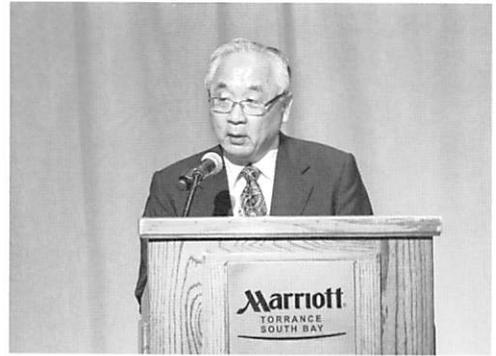
りながらも勉強してきた結果、違った考え方が  
できるようになりました。

「自分が人一倍努力もせず、そんなできない理  
由ばかり並べて、悲観的な考え方で、どうする  
んだ！ こんな考え方では、ビジネスだけでな  
く何をやっても成功しない！ もっと勉強しな  
いといけない！」と大きな声で言える自分がい  
ます。

盛和塾で勉強している私たち塾生は、どんど  
んレベルがあがりました。入塾前の私たちは、  
ビジネスで成功したいのだが、どのようにしたら  
よいのか、またどのような考えで、ビジネスを  
進めて行けば成功するのか、その具体的指標と  
なる「教え」を知りませんでした。それを塾長  
が示し、教えてくださったのです。

私たちは盛和塾で学び、成功には原理、原則  
があること、失敗には原因があることを知った  
のです。また人間の資質において、何が重要で  
あるのか。その序列は、①人格、②勇氣 ③能力  
であることを勉強しました。

事業が発展するにしたがい、仕事のできる人



がどうしても必要になつてきます。そのときに、雄弁で能力のある人を最優先に雇つて、その地位につけてきました。しかし、最初はうまく行きますが、次第に社員との調和がとれなくなり、内部崩壊して行くことが多いです。盛和塾に入つて勉強するまでわかりませんでした。

開塾式前夜の歓迎会のときにも、塾長にお話をしていたきました。塾長は私たちに、「人は、何のために生きていますか」「何のために、ビジネスをしているのですか」と言われたのです。そのときには、その質問自体が何を意味しているのか分からず、戸惑い、理解することができませんでした。

そして、その次には、「人生やビジネスには、『利

他の心』が大事です」と言われたのですが、この言葉にはすぐに反発を覚えたのでした。こんな考えでは、日本では通用することがあつても、この利己主義の強いアメリカでは、通用することは、あり得ないと思つたからでした。

### ◎さらに魂を磨いていきたい

私は、父親との話のきっかけで、アメリカに来て、ビジネスをすることになったのですが、その当時は二十四歳の若さで深くも考えずに、どうにかなるだろうとの思いだけで、引き受けたのでした。やるからには、絶対に成功してやろうという夢だけでした。

アメリカに来てみると、言葉、習慣、考え方も違いたいへんで、アメリカで初めてビジネス、人生の厳しさを受け、世間の冷たい風に晒されました。名もない小さな会社で、ノウハウや商品を持たない会社が相手にされないのは、当然のことでした。そのために、私という人間を信頼してもらおうべく誠意を持つて親切にするのですが、なかなか通じないのがアメリカの損得社

会のビジネスでした。逆に情報だけ取られたりして、また契約では相手の有利なことばかり書かれたり、それを理解するのにも時間が掛かりました。そのような経験から、ビジネスでは人を信用することができない人間になってしまったのです。

それが盛和塾に入り、勉強している間に学び、塾長の生き方に心を打たれ、考え方が変わっていったのです。また、迷いがあつたときには、日本の塾生の大先輩の方たちからお話を聞き、同じような体験をされ、成長された方たちの姿を見て勇気づけられました。日本での全国大会、世界大会には昨年まで欠かすことなく出席して、多くの塾生とお会いして、その調和の取れたす

ばらしい仲間たちの言動には、いつも感動をいただいていました。そして、徐々に自分の生き方が全く別の良い方向に変わってきたのです。

塾長に教えていただいた言葉で、自分にとって一番大事にしたいのが、「利他の心」です。言葉では、簡単なようですが、これほど奥深く、実行が難しい言葉はありませんでした。それはまだ、自分自身の哲学を持っていなかったからです。

盛和塾にて年数をかけ勉強していくうちに、次第に身体でわかるようになってきつつあります。ビジネスで判断をするときにも、相手のことを考えるようになり、平和な気持ちで取り組めるようになってきたのです。



お客さまを

「おかえりなさい」の心で

お迎えいたします。



ホテル ニューオータニ大阪

〒540-8578

大阪市中央区城見1丁目4番1号

TEL. 06-6941-1111 (代表)

[www.newotani.co.jp/osaka/](http://www.newotani.co.jp/osaka/)

JR大阪城公園駅より 徒歩約3分

地下鉄長堀鶴見緑地線

「大阪ビジネスパーク」駅より 徒歩約3分



社内勉強会の様子

今まで、自分が素直でなかったとき、傲慢であつたときには、自分の心が清らかでなかったために、魂が曇っていたことに気づかされました。全国大会に出席したときに、塾長より「心の多重構造」についての講話がありました。そのときに、初めて人間の心の構造が複雑になっていることを知り、納得できたのです。

今までは、社員とか相手に話すときも、イライラして感情的になつたり、理屈や数字だけで話をしたりして、訴えても相手に通じなかつたことが多くありました。自分のことを先に思い、相手にその考えを押しつけていたのでした。相手のために思う真剣さや誠実さが、全然足りなかつたのです。ですから、盛和塾に入る前、このよ

うなことがわからずに、いろいろと社員との間で問題を起こし苦しんで来た理由が、今こにきてはつきりとわかつたのです。

アメリカで長い間、金もうけを会社の第一目的としてビジネスをやつてきたので、盛和塾に入つて、金もうけは目的ではなく、人間が幸せになるための手段であることに気づかされたのです。これまで、多くの失敗を重ねてきましたが、これからは自分の人生を反省し、「人のため」「社会のため」に努力することが、私の使命であり、会社の目的だと心より思えるようになりました。塾長や盛和塾の先輩の皆様方から、私の第二の新しい人生をいただいたことが、私にとってこんなに嬉しいことはありません！

今後はさらに、精進を重ね、魂を磨いて生きようと思つております。塾長および日本の盛和塾の先輩の皆様にご心より御礼を申し上げます。

私たちL A塾生全員、日本の塾生に続いてがんばつていこうと思つていますので、今後ともご指導のほど、どうかよろしくお願いいたします。

(二〇二二年十月一日 盛和塾〈ロサンゼルス〉塾長例会より)

# 音楽教育のすばらしさを共有

藤田 喜美子

〈ロサンゼルス〉  
MYLA USA, Corp. 代表取締役社長



◎ 何かに取り憑かれたような日々

私は四歳からピアノを習い、趣味で続けていきましたが、高校在学中にはじめてエレクトーンに夢中になり、ピアノにも他の勉強にも興味がなく、卒業までにヤマハ音楽教育システム講師資格試験に合格し、大阪心斎橋の三木楽器の音楽教室から懇願され、エレクトーン講師としての活動を開始しました。

当時は電子オルガンの創成期で教育機関からは指導者不足で引っぱりだこで、テレビ・ラジオの演奏や指導に明け暮れる毎日でした。花月劇場で明石家さんまさんにレッスンする機会もあったくらいでした。

自分の音楽教室を主宰しながら、ヤマハ本社の海外演奏や指導に出かけ、一年間オーストラリアに駐在して、現地指導者と上級生徒にエレクトーン指導者養成の仕事をしました。簡単な英会話程度しかできませんでしたが、日本人は私だけの状況で間違えても恥ずかしくない環境と、現地での英語レッスン等で何とか乗り切り、一年でいちおう話せるようになりました。

そこで経験した自由な雰囲気忘れられなかったのですが、大阪育ちの私は、もつとテンポの速いアメリカで挑戦したい気持ちがあり、その後語学研修でニューヨークに短期留学し、一人の生徒からスタートしました。

日本では生徒さんが新幹線を使って私の方に來てくださったのが、アメリカではいつ來るか分からないバスや一時間に一本あるかないかの電車に乗って出張レッスンをしながら、私はなぜここにいたいのかと自問自答の毎日でした。それでも、何かに取り憑かれたような日々を送っていました。

縁があつて日系人の主人と出会い結婚し、大阪の自分の教室を他の先生にお願いして、ニューヨークで新たに教室をスタートしました。

一九八八年のバブル景気で多くの日本人駐在員子弟が來られて生徒さんには事欠かず、自宅で八十名の生徒を指導していました。アメリカではヤマハの特約楽器店は教室経営をしないので、自分で店舗を借りて音楽教室ビジネスとしないといけないという事情から、私の本当の意味でのビジネス・キャリアがスタートしました。

一九九一年、ロサンゼルスでリタイアされるオーナーさんから音楽教室を購入することになり、トールランスに転居しました。既存の先生方の職を奪うことができないため、これをきつ

けにオーナーとしての仕事が中心になりました。

生徒数百人くらいの教室でしたが、日本人を中心に運営されていたのを他国の子どもたちにも拡張しようと場所を移転し、一年間で生徒数は二倍にアップしました。

私の経営しているヤマハ音楽教室は、最初からフランチャイズではなく、各校のオーナーの責任で経営する独立採算システムなのですが、トールランス校の生徒倍増結果を受けて YAMAHA CORP. OF AMERICA から本社所有のアーバイン校を購入して欲しいというオファーが來て、迷った末に購入しました。一九九四年のことです。

しかし、そこは年間赤字三十万ドルという悲惨な状況でした。トールランス校との距離や当時四百名の生徒数という規模の大きさにかなり悩みましたが、やはりお声を掛けていただいたことに挑戦するチャンスだと考え、購入後は高い家賃から逃れるため、場所を移転しました。現在は、この教室に約九百名の生徒が在籍してい

ます。

一九九七年に三カ所目の教室をオープンし、現在三校で約一千五百名の生徒が在籍しています。一歳半から成人までのピアノ、各種楽器のプライベートレッスンとヤマハ音楽教育システムによるグルーブレッスンを行っています。生徒さんの国籍はバラエティーに富み、台湾、中国、韓国、ベトナム、メキシコ、インド、イラン、ヨーロッパ、日本をはじめ二十カ国と言っても過言ではないくらい、国際色豊かな環境です。

全米のヤマハ音楽教育システムによるグルーブレッスン在籍生徒数は六十一教室六千名で、私の三教室には約一四%にあたる八百五十名が在籍しています。現在六名のフルタイム、四十名のパートタイムの講師とスタッフががんばってくださっています。

私たちは経営方針として、音楽教育のトップをめざし、地域に還元奉仕できるような教育施設であるべきと考えています。子どもから大人

まで楽しく音楽に親しみ、上級生徒のコンクールやコンサートの出演まで対応できるように、講師も多彩なメンバーを揃えています。

私がヤマハ音楽教育システムを選んだ理由は、日本でも半世紀以上続いている優れた幼児教育メソッドであり、また

世界的なコンクールでの入賞者や有名な作曲家等を輩出し、内外の高い評価を得ているからです。財団法人を設置して販売のビジネスとは別に教育だけを担当するポジションを考案されたヤマハ創始者の故川上源一氏の強い要望で、上級生徒のなかの多くの優秀な若い作曲家たちにも海外演奏等の機会が与えられています。

今年八月にも、アーバイン校の近くにある



生徒たちによるコンサート風景

University of California Irvine のシァターで、全米とカナダ、メキシコ、コスタリカの代表生徒によるハイレベルの自作曲演奏コンサートが実施されたばかりです。

### ◎「右腕となる人を探さない」

もし私が八年前の盛和塾USA（現ロサンゼルス）開塾式に参加することがなかったら、今の私はあり得なかったと思いますが、ここにたどり着いたのも稲盛塾長という私の尊敬する人の師を得られたからに他なりません。

いつの間にか各種ボランティア活動もするよ

うになって、仕事以上に時間を費やしてしまいそうになり、軌道修正が必要なくともあるくらいです。最近では、他のビジネスをしている方とお話するたびに、「盛和塾に入らないと本当

の生き方はわからないですよ」と言ってしまうようになります。

利他の心という言葉聞き、経営の勉強である以前に、稲盛塾長の人間としての正しい生き方を学ぶための道場でもあると気づき、まず人間としての本来の生きる目的を勉強できることに深い感銘を覚えました。

六年前に経営問答で発表させていただいたときに、私は塾長から「早く右腕となる人を探さない」とアドバイスをいただき、まずは自分を変えることからはじめ、スタッフとともに大家族の雰囲気ですぐ仕事をし、音楽教育普及のすばらしさを皆で共有しようと意気込んできました。

しかし、プライドの高いクラシックの先生や三十年も指導経験のある大ベテラン、数字や経営にはまったく無頓着な芸術家タイプ、さらに各々の人種や生まれ育った環境の違いによる多種多様な人々をまとめることの難しさを痛感する毎日でした。

でも、粘り強く対話をし、バーベキューパー



ティーを開き、私の熱意を話し続けることによつて、明るい職場づくりをめざしました。アメリカでは笑顔はとても重要ですので、あまり笑わないスタッフには「もっとと笑ってみて」とお願いして、生徒さんが楽しいヤマハのレッスンに行く日だと思ってもらえるように努力を重ねました。

おかげさまで、十年選手のスタッフも多くなり、講師に至っては二十年選手も数人います。遅い歩みではありますが、ようやく私の右腕もこのなかから出てきてくれそうです。

英語の勉強会をスタートしてくださったおかげで、日系人で英語族である主人も盛和塾に参加させていただけることになり、心より感謝し

ています。私のスタッフの八〇％は日本人以外の人種構成ですので、今後は主人にも協力してもらい、塾長の教えをしつかりと英語でスタッフや先生方と共有していくつもりです。

もし日本において自分が先生をしていたら、自分の周囲の生徒さんに音楽を教えることはできなくても、今の私が世界中の方々に音楽を通じてお話できることなど、夢のまた夢だったことでしょう。

### ◎誰かのために何ができるか

「#1 Music Education System worldwide」の経営理念に恥じないようにがんばることが信条ですが、自分が今この世に生かさせていただ

## 第14刷出来!

稲盛和夫  
創業の原点  
ある  
少年の夢



日本航空再浮上の立役者、  
稲盛和夫氏 20~40歳代の言動  
と苦難突破の日々を克明に描く

出版文化社

加藤勝美・著 1,600円(税込)  
若き日の塾長がわかる  
440頁、写真30点、87  
項目の稲盛メモ索引付

## 今月の新刊



創業は明治維新へ向かう夜明け前—  
144年にわたり  
成長を続ける長寿企業

数社は  
創業時の経営を  
心懸け  
継承しているのか?

浅田厚志・著 2,100円(税込)  
平均144年の長寿企業  
328社に68の質問をした  
分析とデータ、経営の  
傾向が分かる図版55点

## 出版文化社

出版・社史・アーカイブ

東京: 03-3264-8811

大阪: 06-4704-4700

www.shuppanbunka.com

ていることに感謝をし、誰かのために何ができるか。それを思うと塾長の教えを世界中の人々と共有したい、そうすることによって真の世界平和も得られると信じています。ビジネスをする前に自分の心が整っていないとすべてが間違った方向へ行ってしまうに違いありません。

盛和塾に入塾させていただいて稲盛塾長の経営哲学に心から感動したことは言うに及びませんが、心を高めることがまず先にあるべきで、努力を怠らず強い思いを抱き続け、そしてなおかつ、謙虚にして驕らず、生きていることに感謝をするということです。

日本から遠く離れたアメリカという特殊な環境でビジネスをする立場にありながら、塾長からこのような貴重な教えを学べることに、より深い感銘を受けるとともに、その私たちの思いを共有できる多くのソウルメイトの塾生の方々が世界中に八千人もおられることは心強い限りです。塾長のベスト・ハーフでいらっしゃる朝子奥様にお目にかかれて、いろいろなお話を伺えたのも本当に貴重な経験で、一生の思い出です。

稲盛塾長が私たちに「自身が苦勞されたご経験からの人生観を惜しげもなく与えてくださり、その純粋な心で歩み続けてこられた素晴らしい生き方に感動し、自分のために生きる人生ではなく、他人のために生きる道先導していただいたことに、心からの御礼を申し上げます。言葉ではとても表現し尽くせない感謝の気持ちを込めて、本当に有難うございました。

「心を高める、経営を伸ばす」という盛和塾の理念は、塾長が常に仰っている魂を磨くことからスタートするということが理解できれば、自分の一生においてこれほど素晴らしい教えはこの世に存在しないと信じています。

今の自分は、この世で零細企業のオーナーという役割を演じさせていただいていますが、次の役割がたとえ道端に咲く小さな花であっても、行き交う人々に楽しんでいただくために一杯咲き誇れるように、六つの精進を忘れることなく努力するつもりです。

冒頭に申し上げた何かに憑かれるようにこの地を選んでがんばり続けられたのは、日本から

遠く離れたロサンゼルスで塾長から御指導いただける日が来ることを、私のなかのレベルの低い魂が待ち望んでいて実現したのかもしれない。

八年前のUSA開塾式の際に「しっちゃかめっちゃか」という言葉で私たち塾生のことを表現され、自分のことは考えなくてもよいから、常に人のことを考えるようにと叱咤激励してくださった塾長の目に、今の私が少しでも成長したと言っていただけの自信はありませんが、私自身は塾長のおかげで、「誰のために生きるのか」ということを少しでも理解できたことは感



謝の念に耐えません。

今日私がこの発表をさせていただいているのも、もちろん私を支えてくださっている講師やスタッフの皆様のおかげですが、私の最愛の夫と最高の師である稲盛塾長なしには、今まで続けられなかったと思います。

稲盛塾長は日本のためにJALの再生を見事に成し遂げられ、世界中の方々の注目が集まっている「時の人」です。そして、英語や中国語版ご著書の普及で世界中に塾長の教えが波及して、まさに世界人類の平和のために貢献し続けられる塾長のますますのご発展とご健康をお祈りし、皆様とともに塾長の「百歳万歳！」のお祝いができる日を心待ちにしております。

ご遠方から貴重なお時間を割いてお越しくくださったたくさんのソウルメイトの皆様と有意義な時間を共有し、一期一会のすばらしい出会いの機会をいただけたことに心から感謝を申し上げます。未熟な私の体験発表を終わらせていただきます。

(二〇二二年十月一日 盛和塾(ロサンゼルス)塾長例会より)

# われ虚心に 経営を語る

## I

大塚 佳之介 〈ロサンゼルス〉

KAMERYCAH INC. DBA  
kanefuku America CEO



<http://www.kamerycah.com>

# 大家族主義で経営する——従業員を思いやる心——

◎高校を卒業後、アメリカへ留学

皆さん、お元気様です。いま紹介をしていた  
だいた大塚佳之介です。アメリカではケン・オ  
オツカと自己紹介しています。

二〇〇四年、盛和塾ロサンゼルスに入塾させ  
ていただきました。会社を設立してまだ九年目  
という弱小会社の社長です。先輩塾生の方々、

海外塾生の方々、そして稲盛塾長の前で体験発  
表をする資格が自分にあるのかどうか、正直わ  
かりません。しかし、この発表を通して従業員  
のためになるのならば、よい会社にしていくこ  
とができるのならばと思っています。厳しいご  
指導、ご鞭撻をいただければ感謝いたします。

本日は、稲盛哲学の「経営のこころ」にある「原

理原則を貫く」「お客様第一主義を貫く」「大家族主義で経営する」から、私なりに学び、私なりに実践してきたことをお話しします。

私どもの Kamerycch (カメラリカ) Inc は、アメリカを拠点に現在二十四カ国に向けて、明太

子の原料仕入・販売、明太子・たらこ商品の輸入とアメリカ国内での卸販売、サプリメントの通信販売を行っています。



社屋外観

二〇〇三年に会社を設立したときは、三名の仲間たちと二十一坪の小さな部屋からスタートしま

した。あれから九年目の現在、仲間は二十九名に増えました。ロサンゼルス事務所に百六十三坪という広さになりました。

現在まで思っていた以上の結果が出ているのは、すばらしい社員たちと私以上に能力と愛情の深い韓国人の副社長がいたからです。それと同時に、盛和塾での勉強があります。盛和塾での学びがなかったとしたら、このような結果にはなっていないかったと、はつきりと断言できます。

私は一九五九年五月十八日、福岡県の田川郡川崎町に生まれました。五木寛之の『青春の門』のモデルとなった福岡県筑豊地方の炭坑の町です。ちなみに、私の生まれたこの年は、ちょうど京セラさんが誕生した年です。京セラの発展とともに年齢を重ねてきた私は、塾長講話に出てくるエピソードを自分の人生の歩みと重なり合わせながらいつも聞いています。

私の父は天真爛漫な教師であり、書道家でもありました。アメリカ建国二百年祭の一九七七年には、ニューヨークで個展も開いています。

■会社概要 創業…二〇〇三年

事業内容…魚卵輸出版売、明太子、たらこ輸入、通信販売

資本金…九百万円

売上高…七億六千六百六十六万円(一\$117九十九円)

従業員数…正社員二十九名、契約社員三名

その頃から、父は私にアメリカ留学を勧めるようになってきました。

私の母は戦後、満州から引き揚げてきた苦勞人です。戦争中、自国の人たちから騙された母たちは、敵国の中国人、ロシア人から助けもなかったことがあるそうです。その経験から、人間誰しも裸になれば一緒なのだ、人種差別の悲しさとはかなさを私に教えてくれました。この教えは今、アメリカの地で様々な国の仲間たちと一緒に仕事をするなかで、私自身の支えになつていきます。

私は高校を卒業した十八歳のときに、かねてからの夢だったアメリカ留学を実現しました。語学学校で英語の勉強をし、二年目にはピアーズコミュニティカレッジへ、そして四年制のカリフォルニア州立ノースリッジ校へと進学しました。ツアーガイド、すし職人などのバイトをしながらぎりぎりの生活をしていました。そのためか幾度か単位を落としてしまい、大学卒業までに七年もかかってしまいました。

大学卒業後は、グランドキャニオン行きのツ

アー会社で一年間ほど働き、アメリカ永住も考えました。しかし、日本を再度知ってからにしようと思ひ、一九八八年に帰国し、同時に今のアメリカ人のワイフと結婚しました。

### ◎日本で就職し、米国で会社設立

さて、日本に帰ってきたはよいけれども、なかなか仕事が見つかりませんでした。夜中の宅配の配送センターの仕方作業、塾の講師、英会話教材の訪問販売、英会話学校の運営など、職を転々としていました。ワイフには「結婚して五年後にはお金も貯まっている。そのときにアメリカへ帰ろう」と約束していたのですが、すでに十年以上が経過しているので、「うそつき!」と言われました。

力仕事でもしてお金を貯め、何とかアメリカに戻らなければならぬと思った私は、一九九五年、一大決心をして本格的な転職活動をはじめました。そのとき、たまたま就職情報誌でみつけたのが、明太子のかねふくの幹部候補生の募集要項でした。

いろいろと条件が並んでいましたが、そのなかで私が満たしていたのは、「英会話などが出てきて、やる気のある人」という条件だけでした。しかし、それでも何とか書類審査に通り、面接に進んでみると、今の社長から言われたことは、「英会話などの技能は、今のかねふくにはいりません。また、正直なところ、あなたのような留学経験者はアメリカカナイズしていて扱いにくいと思っています」ということでした。

私は論外の扱いだったのです。ところが、当時はバブルです。かねふくも好況で、増産に増産を重ねていました。工場の要員をひとりでも多くほしかったでしょう、何とか補欠で入社することができました。

かねふく入社後は、とにかく朝早くからガムシヤラに働きました。製造の基本知識を学ぶために、さまざまな勉強もしました。そのがんばりがあったから、三カ月後には係長として月間二十五トンの明太子を製造する新工場の責任者になりました。

それから無我夢中で、製造、衛生、生産管理を勉強し、新工場の責任者となった数カ月後、中国の青島にある海外加工工場の検品製造指導者選ばれました。中国と日本を行ったり来たりする生活が一年半ほど続きました。

やがてバブルが崩壊して、日本全体の景気が後退していききました。この影響はかねふくにも及び、工場閉鎖による人員整理がはじまりまし

## 井関会計グループ

私達の願いは「稲盛経営哲学」をベースとした「会計」を世に広めていくことで、日本中の中小企業に元氣になっていただくことです。「経営理念の達成」と「業績の向上」の両立を目指し、一緒に考えていきたいと思います。



井関公認会計士事務所  
（株）井関総合経営センター

〔事業内容〕  
税務会計  
経営コンサルティング

●お問合せは下記へ

〒583-0872  
大阪府藤井寺市古室1-8-11  
TEL:072-955-2800



た。もともと専門技術がない私は、このとき、リストラ対象者として名前があがっていたようです。

ところが、工場  
の乾燥した冷蔵  
庫のなかで顔の  
皮をむきながら  
働いていた私を工  
場長がかわいそ  
うだと思ってくれ  
たのでしよう。

ラッキーなことにはたまたま人員が欠けていた原料部に、私を転属させてくれました。結果的に、この原料部への異動が、アメリカで独立するヒントへとつながっていきます。

それまで、かねふくは大手商社や水産会社を通してアメリカ産やロシア産などの原料を輸入

してもらい、日本で買い付けを行っていました。しかし、この方法では商社のマージンや流通経費がかかるために、買い付けるときの値段は原価よりも八%から一〇%ほど高くなってしまいます。そこで、アメリカ現地での検品を行っていた私は、輸入・輸出の業務内容は難しいものではないのだから、もっと少ないマージンで明太子の原料を現地調達し、それを日本に輸出すればよいのではないか、これはビジネスとして成り立つのではないかと思うようになっていったのです。

この思いを実現すべく、私は社長と専務にアメリカでの会社設立の構想を直訴しました。意外にも、私の希望はすぐに受け入れられ、資本金を出してもらえることになりました。ただし、二つの条件がつけました。それは、かねふくを退職すること、またたとえ失敗して日本へ帰ってきてても、かねふくには席はないと思えということでした。

もちろん、私も中途半端な気持ちではなかった。完全独立した気分で、二〇〇三年にか

ねふくを退職しました。退職金と厚生年金をおろして、五月に家族ともどもロサンゼルスに移住しました。

### ◎入塾して思いやる心を知る

まず、高校の後輩一人に声をかけ、スタートしました。それから、かねふく時代に取引のあった韓国商社出身の者が入り、三名で原料の輸出販売がはじまりました。

初年度から原料仕入口銭で利益が出ており、私は一端の経営者気取りでいました。私は、もっと大きな会社になりたいと思い、明太子とたらこを日本から輸入し、これをアメリカで販売するビジネスをはじめました。

しかし、販売をはじめると、明太子もたらこもアメリカにいる日系人と韓国人しか食べないことを知り、アメリカ大陸の広さと反比例するニッチなマーケットにすぎないことがすぐにわかりました。自分の市場分析力のなさを深く痛感してしまいました。また、それに追い討ちをかけるように、日本からの安価な商品が出まわ

るようになり、明太子販売はあきらめようかと思っていました。

ちょうどその頃です。盛和塾を紹介してくれる人と出会いました。私はすでに稲盛塾長の本はいくつか読んでいました。また自分の誕生日に京セラが設立され、自分が歳を重ねるごとに大きくグローバルになっている京セラ創業者の稲盛塾長の教えを聞くことができるのはひじょうにラッキーだと思い、さっそく入塾の説明会に参加しました。

盛和塾の入塾説明会は、緊張感のただよう刺激的なものでした。強面の世話人さんが読み上げる「経営の原点十二ヶ条」を一緒に唱和したのですが、印象的だったのは八番目の「燃える闘魂」です。「経営にはいかなる格闘技にもまさる激しい闘争心が必要」と知り、学生時代に空手の組み手で脱臼したり、鼻の骨を折ったりしたときの痛みと激しさを思い出しました。

盛和塾での勉強は生半可な気持ちで入れないと強く感じました。それもそのはず、弱肉強食のアメリカで商売するのですから、仲間を蹴落

とすくらいでなければサバイバルをして生き抜くことはできません。

十八歳で渡米した私は、アメリカの個人主義の環境にとっぷりとつかり、自己中心的な人間として大人になっていったと思います。自分の不注意で衝突事故を起こしても、「アイ・アム・ソーリー」とは自分から絶対と言わず、少しでも自分の立場をよくする言い訳しか言わない。そんな卑怯な人間だったと思います。

特に、ビジネスとなると、会社を興した大学の友だちの苦労話を聞くにつれて、アメリカでは自分自身しか信用できない、他人のことなど考えるのは二の次、三の次なのだと思ってしまう。

しかし、そんな私と稲盛塾長の教えとはまったく違っていました。入塾して最初によく読んだのは、京セラフィロソフィの「経営のこころ」のなかにある「心をベースとして経営する」でした。成功事例をあげて説明される塾長の言葉には説得力があり、本物だと思いました。

しかもシンプルに解説していただいているの

で、私はこれを真似るだけでも何か変わるのではないか。幾度も読み重ねるうちにそう思うようになってきた私は、社員、お客様、地域の人々の心をいかに思いやるかということからはじめていきました。

### ◎お客様への本当の利益を追求する

入塾後、もう一度、明太子とたらこの販売とプロモーションを練り直しました。日本ではブランド力のあるかねふくの商品です。プロモーションをかければ日系スーパーも買い付けてくれますし、お客様も喜んで買ってください。しかし、当初の計画において私が根本的に見落としていたのは、「利益率の低さ」と「売掛金の多さ」でした。それらをカバーしようにも、代理店のようなわが社は銀行から融資を受けることができませぬ。また、日本からの仕入れも円決済でしたから、利益はいつも為替の変動を受けます。

親会社へ希望価格の交渉をお願いしましたが、一時的に価格は下げてくれても長期的な出

荷価格は下げてくれません。このままでは原料販売事業の利益は底をつき、会社の運営ができなくなりそうです。この頃はいつ何時でも、どうすればいいのかということばかり考えていました。さすがのような思いで盛和塾の勉強会に通っていたことを思い出します。

ちょうどその頃、「フコイダン」というかねふくのグループ会社が日本国内でサプリメントの通信販売をはじめ、業績を伸ばしていることを知りました。さっそくその商品と販売システムを勉強しはじめました。

今度こそはと、慎重かつ迅速に行いました。マーケットの可能性を勉強した私は、成功例をそのままアメリカへ持ち込みました。ロサンゼ

ルスで著名な日系人にも試していただき、病気が回復したというお墨付きももらいました。この方の体験談を記事に出したこともあり、サプリメントの通信販売は好スタートを切る事ができました。

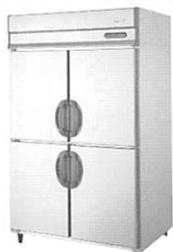
ただし、カプセルタイプのもので一箱三百三十ドルもします。ドリンクタイプになれば八百八十ドルにもなります。高額商品では売上は一気に伸びません。いかにして金額に見合う付加価値をつければよいのだろうか。深く考えているときに語りかけてくれたのが、塾長の教えです。「わが社の使命」「わが社の存在意義」とともに、「お客様への本当の利益」を追求していけばよいのだと、このときに気づくことが

**Fukushima**

フレッシュ・パ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  
〒855-0012 大阪府西淀川区御常島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.fukusima.co.jp>

できました。

そんな折り、ある弁護士にビザ関係の相談にいったところ、たった十五分ほどの相談なのに、三時間ほどの金額を請求されました。抗議すると、こう言われました。

「われわれ弁護士は自分たちの勉強した知識を売っています。その知識を時間割りで請求しているのです」

弁護士さんのこの言葉に、私はハッとアイデアが浮かびました。

「病気で悩み、当社のサプリメントを購入するお客様に対して、専門医のアドバイスを無制限に受けられる無料サービスを付けてみてはどうだろうか」

社員たちもこのアイデに大賛成してくれました。しかし、問題は専門医の理解と協力です。専門医に何度も説明を重ねたところ、半信半疑でしたが、一回の相談を三十分とした時給計算でという条件でアドバイスをしてくれることになりました。

この付加価値としてこのサービスをはじめた

ところ、お客様から次から次へとさまざまな質問と相談が山のように寄せられました。専門医の先生も社員たちも必死の対応です。

そうして半年ほどがたった頃だと思っています。お客様から「専門医の先生から親切にわかりやすく説明してもらって感謝しています」という電話が直接ありました。専門医の先生や社員たちもまだ不安だったと思います。そこへ、お客様からの感謝の生の声が入ってきました。彼らの様子が不安から自信へ、自信から誇りへと変わっていくのが目にみえるようにわかりました。今、彼らの商品とサービスに対する自信と誇りは、お客様にも確実に伝わっていると思います。友人知人などを紹介してくださるお客様が増えたことが、その証のひとつではないかと思っています。

このサプリメントの売上は毎月の伸びをみせて、現在ではフコイダンの収益で明太子の事業をカバーするまでになっています。本当に感謝です。

## ◎働く社員とその家族のために

このサプリメントの通信販売はアメリカにいる日本人からはじまり、全米に二百万人いる韓国人コミュニティへ、さらに四百五十万人の中国人コミュニティへとマーケット拡大しています。これに合わせて北京語、台湾語、広東語を話す社員も採用し、会社は大きくなり、売上も毎年伸びています。

その反面、文化と言語が違う人たちが毎年入ってくるために、コミュニケーションの齟齬そごや考え方・価値観の違いが目立つようになってきました。会社は単にお金稼ぎの場なのだと言い切る社員も出始めました。

ある月曜日のことです。女性社員がリングやバナナで簡単に昼食を済ませている姿を目にしました。単なるダイエツトかなと思っていました。しかし、よく聞いてみると、仕事をしている彼女たちは毎朝の家族の食事の準備だけで手一杯で、自分の昼食までつくる時間はないといえます。他の女性社員たちの多くも同様で、なかには、離婚して女手ひとつでお子さんを養っ

ている女性社員が昼食費を削って生活費の足しにしていることもわかりました。

彼女たちのそのような実態がわかってから、私は塾長がおっしゃっている「大家族主義」を考えるようになりました。

そこで、何か会社でしてあげることができないかと考え、月曜日と水曜日に会社持ちで弁当を提供するようにしました。そのときには家族のように一緒に食事をします。アメリカの社会では、何か特別なことがない限り、会社が社員たちに食事を振舞うというようなことはまずありません。

また、塾長がよくおっしゃっているコンパもはじめました。このコンパでは、ロサンゼルスが車社会であることを考慮して、タクシーや代行運転の費用を会社が援助しています。

一緒に食事をするということが、本当によいコミュニケーションの場になっていると思えます。おしゃべりをしながら、美味しいものを一緒に食べる。これは健康の証ですし、そこには本当の感謝と笑顔が生まれます。

そして何よりも、私どもはサプリメントの販売をしています。病気で悩んでいるお客様に対して、われわれ自身に本当の笑顔がなければならぬのです。本当の笑顔でなければ、本当の愛を持ったサービスはできません。これはわが社の使命であると思っています。

現在、アメリカ東海岸から東南アジアまでの電話対応のため、朝六時から夜中二時まで、毎日営業日として対応しています。そこで、食事の提供も月曜日、水曜日、金曜日、土曜日の週四回に増やし、昼と夜の二交代シフトの社員に用意しています。今では社員たちの国籍も七つに増え、食事の楽しみもひとつ増えました。いろいろな国の食べ物チョイスできるようなったからです。今では「ハッピー・ルーム」と命名した食堂も狭くなってきました。

アメリカでは、会社とプライベートを切り離します。しかし、社員とその家族の幸せを考える私は最大限、社員たちのプライベートに首を突っ込みます。

もちろん、他人には言えないこともあります。

そのときには、本人が打ち明けてくれるまで辛抱強く待ちます。

そして時間があたるたびに、塾長がよく話してくださるジュームズ・アレンの「原因と結果の法則」や安岡正篤さんの「運命と立命」の話を社員たちにしていきます。

私は塾長の教えは不変の真理であると信じています。最近では、真似事であっても、よいことを思えばよい結果が起きるのだということを実感できるようになりました。

社員のなかには離婚から再婚をする者もいれば、子どもに恵まれた者もいます。そういうときには私も一緒に喜んでいきます。従業員がハッ



食堂「ハッピー・ルーム」

ピーになれば、私も嬉しくないはずがありません。

すると、善因善果の話ではありませんが、社員とその家族が会社と私に対して信頼と信用を寄せてくれるようになるのです。結果として、突然の勤務シフト変更や土曜日の残業も快く引き受けてくれるようになりました。

何よりも、このような取り組みを通して、わが社は自分たちの幸せや健康を考えてくれる会



クリスマスパーティー

社だと社員たちが思ってくれるように、周囲の仲間たちとも愛と感謝と謙虚な気持ちで仕事をしてくれるようになるようにしました。本当に彼らは、お互いがお互い

を思いやる社員になってくれたと思います。

毎年のクリスマスパーティーには社員たちの家族も招待します。そのときにはいつもご家族の方から、「会社だけでなく、同僚の社員までもが私たち家族を大切にしてくれます。本当に感謝しています」という言葉をいただきます。有り難いことです。

社員のために会社の経費を使うことは決して間違いではありません。こう断言できるのも、塾長の教えがあったからです。

### ◎フィロソフィを作成し実践する

そうしたなかで、ある事件が起こりました。お客様から値引きを強く迫られて、社員がセルスタックス（売上税）をごまかして販売していたのです。

アメリカでは他州や国外で販売した場合、セルスタックスが免除になります。これを利用して、カリフォルニア州内の販売を他州へ販売したように見せかけたインボイス（請求書）を発行していたのです。担当者<sup>とが</sup>を咎めましたが、

本人はお金を横領したのでなく、お客様のため  
によいことをしたのだと思っています。罪の意  
識がまったくないのです。

大家族主義は大切なことです。しかしそれが  
馴れ合いとなり、それぞれがそれぞれに勝手な  
行動をはじめれば、会社は絶対にうまくいきま  
せん。会社のトップとして厳しく社員たちを  
引っ張っていくこと、そしてこのような事態を  
二度と社員に起こさせないような倫理観を醸成  
し、きちんとしたルールをつく  
らなければならぬと強く感じ  
ました。

そこで、京セラフィロソフィ  
の七十八項目を参考にして、四  
つの項目からなる「Kamerycah  
Commitment」を作成しました。  
そしてこれを各自の母国語で唱  
和するようにしています。

同時に、会社そのものがこの  
フィロソフィを実践しなければ  
ならないと思い、州外へ販売し

たインボイスを過去二年までさかのぼってすべ  
て再計算し、自主的に約七万ドルの税金を申告  
漏れとして追加で支払いました。

この作業をお願いした公認会計士から「こ  
までする会社は初めてだ」と驚かれましたが、  
稲盛塾長から教わっている「原理原則を貫く」  
をベースに考えれば、会社としてこれは当然の  
行為であると考えます。

香港事務所も、「Kamerycah Commitment」

### Kamerycah Commitment

- お客様が幸せになれるよう常に強い思いを持ち最善のサービスをする。  
Provide the best service with strong dedication toward making our customers happy.  
秉持著同理心對待每位客人的詢問，以最誠懇熱心的服務讓顧客滿意。  
고객이 행복해질 수 있도록 항상 강한 의지다 갖고 최선의 서비스다 한다.  
Chúng tôi cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất và lợi ích của quý khách luôn luôn được ưu tiên hàng đầu.  
Provee un gran servicio a tus clientes con ardua dedicación para hacerlos felices.
- 常に愛と感謝と謙虚な気持ちで周囲の仲間と仕事をやる。  
Maintain an attitude of love, appreciation and humility as you work with your colleagues.  
在工作上保持愛心、感激、和謙虛的態度對待每一位的客戶以及工作夥伴。  
항상 사랑과 감사와 겸손의 마음으로 주위의 동료와 일한다.  
Quan tâm, hoà thuận, yêu thương và quý mến các đồng nghiệp trong công ty.  
Mantén siempre una actitud de amor, afecto y humildad al trabajar con tus colegas.
- 社会と会社のルールを守り、偽りの報告はしない。常に相手のためになるよう、フェアプレーの精神で公私のけじめを大切にす。  
Keep the rules of society and the Company. Do not depart from the truth by making false reports. Draw a clear line between private life and work in a spirit of fair play, and always think of others.  
遵從公司及社會的規範，不要背離事實以及製造虛偽的報告。謹記在公平原則下，清楚劃分工作與私人的範圍，並且愛惜得體其他人羣。  
사회와 회사의 룰을 지키고 허위보고도 하지 않는다. 항상 상대방에게 도움이 될 수 있도록 하며, 회사업무가 정식으로 공사(公私)의 구분을 명확히 한다.  
Tuýt đối chấp hành kỷ luật trong công ty. Không báo cáo sai thực tế. Đặc biệt, phải phân chia rõ ràng giữa đời sống riêng tư và công việc. Bên cạnh đó, phải luôn luôn quan tâm đến mọi người xung quanh.  
Respeta las reglas de la sociedad y de la compañía. No te alejes de la verdad al hacer reportes falsos. Dibuja una línea clara y precisa entre la vida privada y el trabajo. Mantén un ambiente de juego justo y siempre piensa en los demás.
- 一人一人が会社の代表とし、売り上げを最大に経費を最小にする。  
Strive to maximize sales and minimize expenses by keeping in mind that each one of us represents the Company.  
謹記每個人人都代表著公司重慶的一部分，盡力去增加銷售額減少成本支出。  
각자가 회사의 대표라는 마음음 갖고, 마음은 최대한으로 비용을 최소안으로 한다.  
Vi mỗi người đều là đại diện quan trọng của công ty, nên cố gắng đạt được doanh thu tối đa và hạn chế chi tiêu không cần thiết.  
Excede en tu esfuerzo por aumentar las ventas y disminuir los gastos teniendo siempre presente que cada uno de nosotros representamos la compañía.

をベースにシステムとルール構築をした結果、安心して開設することができました。この香港事務所でも、出張するたびに現地の社員と勉強会を開いています。そのときに教材としているのは稲盛塾長の著書『生き方』です。英語版と中国語版を使って勉強しているのですが、私以上に稲盛塾長の本を読んで勉強している中国の社員が出てくるようになったので、私もうかうかできません。

わが社は来年、創立十周年を迎えます。これを目の前にして、今、われわれには大きな夢と目標ができました。

私はこれからの五年間で、現在の日本語、英語、韓国語、中国語、スペイン語、ベトナム語

に加え、ロシア語、フランス語、ドイツ語、ポルトガル語、アラビア語を話す社員百名の集まった会社にしたのです。われわれが厳選した製品を世界中のお客様に提供し、その方々がハッピーになったら、その結果、自然とわれわれもハッピーになれるのです。

明太子のビジネスについても、昨年から人材を加え、改めて市場調査を行い、新商品を企画しました。これを親会社に承認してもらい、製造してもらっています。必ずや、よい結果を出したいと思っていますし、その結果を皆さんにも報告できると思っています。

最後にこの場を借りて、日頃からいろいろなアドバイスと激励をしてくださっている塾生の



**WIN**

人が動く 社会が変わる。

そこにアワードがある。



**WIN** CATALOGUE 25

最新カタログを  
無料で送付いたします。

**アキツ工業株式会社**

☎ 0120-989-565

担当：松原(北大阪)まで  
matsubara@wininc.jp

下記のサイトもご覧下さい。  
<http://www.wininc.jp>

皆様に感謝の気持ちをお伝えします。ありがとうございます。

また、稲盛塾長。いつもいつも骨身を削って私たち塾生の指導をしてくださり、そして今回、ここロサンゼルスまで来てくださいました。心の底から感謝いたします。

どうぞ、塾長ご自身ご自愛ください。ありがとうございます。

### ●塾長コメント

どんな言葉よりも実践が社員の心をつかむ

### ◎昼食提供がすばらしい効果を生んだ

ありがとうございます。すばらしいお話を聞かせていただきました。大塚さんはいへんな苦勞をされながら、今日までやつてこられました。

最初は、明太子の原料の輸出と輸入販売をなさっていたということです。また親会社という

のでしょうか、そこがフコイダンというサプリメントを取り扱っていて、それをアメリカに持ってきて販売されていました。

その後から盛和塾に入塾し、ロサンゼルスの方々と一緒に勉強するようになったということでしたが、われわれはフィロソフィを社員たちによく説いて、「私はこういう考え方、こういう哲学で会社経営をしていく。だから皆さん、よく理解してついてきてほしい」ということを言います。大塚さんもそうされたわけですが、大塚さんのお話でわれわれが参考にしなければならぬのは、女性社員の方々へのくだりだと思ふのです。

子どもさんを抱えた女性社員がいます。その女性社員は、家族の朝ご飯はつくっても自分の昼ご飯までつくる暇がなくて、会社でバナナなどの簡単なものを食べています。これではないかと考えた大塚さんは、会社で昼食を提供してあげようと思われ、最初は週二日ほど昼食を提供したとおっしゃいました。

みんなが喜んでくれたわけですが、アメリカ

の東海岸から東南アジアにかけて、たいへん広い地域でサプリメントの販売をしているものから、お客さんの電話応答などで社員たちは朝の六時から夜中の二時三時まで勤務しなければなりません。これでは、食事のままなりません。そこで大塚さんは、月曜日、水曜日、金曜日、土曜日の食事を、二交代シフトの社員たちに用意しました。それも多くの国籍の社員たちそれぞれに、それぞれの国の料理が食べられるようにしまし



た。「ハッピー・ルーム」と命名した食堂で、みんなが食事をできるようにしてあげたということでした。

フィロソフィを説くことはとても大事なことです。そうしたフィロソフィを理解し、フィロソフィに共鳴してくれる社員をつくっていくことも、もちろん大事なことです。しかし、食事のままならないようでは社員の健康に問題があるだろうと考えて、大塚さんはやさしい思いやりで食事を提供するようになりました。これがたいへんうまくいったということでしたが、まさにそのことこそが最大のポイントであったと私は思います。

「社員を愛している」「社員とともに会社を成長させていきたい」「わが社は社員の幸せを追求していくことを目的にしている」といったことを口にしていくよりも、一週間のうちに三日四日、昼食を提供してあげます。それほど大きな費用がかかるわけではないと思いますが、そのことでは素晴らしい効果が生まれ、会社が立派になっていくのです。

つまり、社員のことを思ってくれる社長が経営する会社だから、社員たちが「われわれもがんばろう」となっていくのです。大塚さんはそれを地でいっていらつしやるわけです。

### ◎社員の心を掌握するための極意

私もふと思いついたことがあります。

若い頃、サンディエゴに工場をつくったときのことです。先兵として日本から四、五名の技術陣を送り込んで工場をはじめたのですが、当時、京セラはカリフォルニアの半導体メーカーにパッケージを納めていました。ですから、サンディエゴの工場には最初から多くの人間が必要でした。

工場が動き出した最初の頃は、みんなががんばってくれるのですが、なかなか利益が出ませんし、言葉や人種の問題もあって、先兵として送り込んだリーダーたちはたいへんな苦勞をしていました。その彼らを私は、一カ月に一度渡米して励ましていました。一緒に食事をつくり、一緒に食べながら励ましていたのですが、その

うちに、こんなことがありました。

アメリカ人の女性従業員たちが「オーナーの稲盛さんがいらつしやるのだから、朝ご飯のときにつくったおかずをみんなで持ち寄って、稲盛さんに食べてもらおう」という相談をしたのだそうです。女性従業員だけではなく、社員の奥さん方も一緒になってです。アメリカ人もいれば、中国人、フィリピン人の女性もいます。みんながおかずを持ち寄って、食堂にずらりと並べてくれるようになったのです。

私が食堂に入ると、みんなが拍手をしてくれて、「どうぞ。どれでも好きに取って食べてください」と言ってくれます。私はたくさん並んでいるおかずのなかから、美味しそうなものを頂戴していき、みんなと一緒に食べました。私のほうも、そうしたやさしい社員たちのためにピザをたくさん買っていき、「私の差し入れですよ」と食堂のテーブルに並べました。

その頃は、まだフィロソフィを現地の従業員たちに説くというところまではいっていません。真面目に一生懸命仕事をする社員たちであって

ほしいということを話していた程度です。

ただ、私がサンディエゴの工場を訪ねれば、みんなが家からあり合わせのおかずを持ち寄ってきてくれて、それをみんなでシェアしながら食べます。これがかたいへん楽しい会になっていました。女性従業員たちと食堂で、または中庭にあるベンチに座り、みんなと笑いながら、しゃべりながら食事をとる。すばらしいコミュニケーションができていましたし、このことが社員たちの信頼を得られるものにもなっていたのです。

そういうことがあっただけに、大塚さんのお話を聞いて思ったのは、社員の心を掌握するための極意を、あなたは自分でされたということです。たかが昼食と言うなかれ。そういうやさしい思いやりを持った経営者に、社員の間にはついていくのだろうと思います。

大塚さんの会社は、業績もサプリメントを扱うようになってから発展を遂げていき、今では一割以上の利益率を上げるまでになっています。従業員も増えていらっしゃるようですが、ぜひ

今のお気持ちをそのまま持続するようにしてください。

そして、もっと多くの国々にサプリメントと明太子を売っていきたいとおっしゃいました。今のすばらしい経営理念を貫きながら、大塚さんの会社は多国籍の社員たちの信頼を得て発展していくのだろうと思います。

ありがとうございます。本当によいお話を聞かせていただきました。

（二〇二二年十月二日 盛和塾ロサンゼルスツアー交流勉強会  
経営体験発表より）



# われ虚心に 経営を語る

## II

うき ひでひと  
刈木 栄人

〈ハワイ〉SUN NOODLE 代表取締役



<http://www.sunnoodle.com>

# 足るを知り、 生き方を改める

◎父の勧めによりハワイで製麺所を創業

本日は、ロサンゼルス塾長例会という貴重な場に、私のような拙い経営者の話で恐縮ですが、発表の機会をいただけたことに心より感謝申し上げます。ハワイという陽気な場所でのんびりと生ぬるい経営をしてきたことと、塾生としてまだまだ努力が足りないことについてのお叱り

をいただける場として、発表させていただきま  
すので、よろしく願います。

私は一九六一年、栃木県宇都宮市で生まれま  
した。父親は親類から買い取った製麺屋を営み、  
私が小学校の頃には百人の従業員を抱える会社  
にまで成長させていました。繁忙期には私も工  
場に入って、よく手伝っていたことを覚えてい

ます。

中学生時代から、私はずっと欲しいと思っていたものがありました。父に話しても買ってもらえるはずありませんから、高校に進学すると、毎日夕方の五時から十時までステーキ屋とスーパードでアルバイトをはじめました。高校の三年間をそんな生活ですごし、卒業の頃には百万円が貯まっていました。その全額を郵便局からおろし、念願のものを買いに走りました。高級オーディオセットです。コツコツとがんばれば、夢や目的は必ずかなう。その後の私がそう思うようになったきっかけが、ここにあります。

ただし、このような美談ばかりではありません。アルバイト仲間たちとオートバイに興味を持ちはじめた私は、気がつくとも週末の仕事が終った夜、集団で走るグループの一員になっていたのです。自分のなかでは特に悪いことをし

ているという意識はなかったのですが、親類からは「おまえは親戚の恥さらしだ」などと言われ、両親にも相当嫌な思いをさせたと思います。

高校卒業後は、親の勧めもあり、徳島県の製麺会社に就職しました。白人のように明るく脱色した髪の毛を黒く染め直し、真面目に明るく仕事をしていたのですが、ある日同僚から「刃木はまともじゃなさそうだからつきあうな」と専務から言われたと聞かされ、たいへんなショックを受けました。

真面目にやっているのに、どうしてちゃんと見てくれないのだろうと思ひ悩み、眠れない日々が続きました。それでも、とにかく今できることをやれば良いと思ひ、一生懸命黙々と働きました。

その姿がよかったのかもしれませんが。現場の人たちから少しづつ認めてもらえようになり、いろいろな仕事を頼まれるようになりました。仕事がやりがいのある時間になっていったのです。今になって思えば、他人から信用されるにはどうすべきかを考えさせられたよい機

#### ■会社概要 創業…一九八一年

事業内容…生麺製造業

資本金…一千百万円

売上高…八億八千七百万円

従業員数…正社員六十一人 パート五人

会だつたと思います。

そんな二年がたつた頃、父から「ハワイでの製麺プロジェクトにかかわっていたがやめることにした。製麺機が残っているので、やってみたらどうか」という電話が入りました。初めての海外で、しかもハワイということで、なんの躊躇もなく、父の勧めにしたがうことにしました。

### ◎退路を断つてがんばりぬく

一九八一年八月、私はハワイに到着しました。語学学校に通いながら会社を立ち上げ、翌年に小さいながら工場も完成し、父の会社から運転資金を援助してもらいながら製造をはじめました。二十一歳のときです。

知人のおじさんと手分けして営業に出ますが、その頃のハワイにはラーメン屋さんは数軒しかないにもかかわらず、製麺会社は大小合わせて二十社もあるというたいへんな状況でした。しかし、一日も早く日本からの援助を断ち切りたいと思っていた私は、ラーメン屋さんだけで

なく、麵に関係する店があれば、どこへでもおほつかない英語でまわるようになりました。

一方、同じように営業に出ているはずのおじさんが、昼間は暑いからと涼しいボーリング場で時間をつぶしていることがわかり、よく口喧嘩をしました。しかし、父の知り合いだったこともあって、どうすることもできません。ならば差をみせつけてやれと、より営業に力を入れました。

しかし、営業に力を入れるといつても、私もともと人と話すことが苦手です。話し上手だった知り合いを雇い入れ、営業力の補強をはかりました。その彼が、しばらくたつた頃です。「ゴルフをしながら商談するとやりやすい」と言うようになってきたのです。彼自身がゴルフ好きでもあったのですが、大学を出ているし、私より十歳も年上です。言っていることは間違っていないだろうと信じていたのですが、いつまでも営業の結果が出てきません。

いらいらしてきた私は、またしても差を見せつけるために、さらに営業へまわり、ゴルフな

しでも十分に営業ができることを証明しました。そのうえで彼に「これからはゴルフなしで営業をすることにしましょうよ」と提案すると、だんだんと雰囲気が悪くなり、最終的には辞めていってしまいました。

私自身の生活では、一九八六年に結婚し、子どもが生まれ、翌年にはもうひとり生まれました。しかし当時は、使い捨てのオムツがもったいないので、布を親から送ってもらうほど、経済的に余裕のない生活でした。住まいはホノルル飛行場に近い倉庫街にある古いアパートでした。いま思えば、あんな治安の悪いところによく住んでいたと思うぐらいの場所です。

早く自分の家がほしい、どうしたら買えるの

だろうかと思いい、毎日真剣に調べているうちに、一〇%の頭金で購入できる方法があることを知りました。同時に、家内がその一〇%に相当するヘソクリを貯めていたことも判明して、念願のマイホームを手に入れることができました。

そんななかの一九八八年、実家の父親から突然の連絡が入りました。「連帯保証をしていた会社が倒産したので、うちも倒産する」という内容です。最悪の場合は日本の家族をここに呼ぶことも考え、「もう私には、帰るところがなくなつた。ここががんばるしかない!」という気持ちだけで、毎日の仕事によりいっそう力を入れました。

幸いにも、父親の会社は倒産を免れました。

## 文武両道の 学生採用を

### 『体育会ナビ』で!!

# 未来をつかめ



(バリエーションあり)

<http://talikukai.net>

お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@g559.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

規模こそ縮小しましたが、その後二十年かけて負債を返済しました。ただ、そのときの金融機関の態度には驚かされました。状態のよいときにはニコニコ顔でお金を貸してくれませんが、いったん状況が変われば、がらりと態度が変わります。あんなにも変われるものかと、ある意味感心してしまいました。

厳しい状況はいろいろと続くものです。翌年の一九八九年には借りていた工場の大家から突然、「この建物を売却した。二年後には出て言ってくれ」と言われ、頭のなかは真っ白になりました。

また幸いにも、コツコツと貯めていた貯金が五万ドルぐらいあり、新たな用地確保の交渉をはじめました。しかし、日本はバブルの最中です。その影響で、ハワイの地価もみるみる上昇し、融資が出たらという条件で売買契約した土地の値段は、探しはじめたときの約二倍になっていました。建設費と合わせると約百二十万ドルの予算です。手持ちの五万ドルではどうにもなりません。

ほとんどの銀行から断られました。たった一行だけが可能性を教えてくださいました。完成する二年後に一〇%の頭金が準備でき、条件を満たせば連邦政府機関から借りられるというのです。この条件をクリアするために、がんばって節約に節約をかさね、二年後に備えました。工場用地の確保は、とにかくがんばり、何とか乗り越えることができました。

### ◎順調な事業に物欲を満たす日々

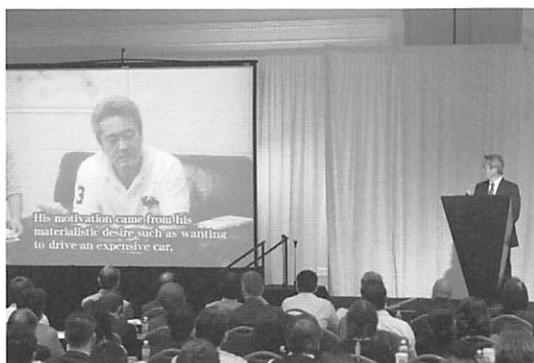
その後は経営も順調に進み、一九九八年には売上が二百四十万ドルになり、新たな自動製麺機も導入し、さらに効率よく製造することができるようになると、利益も上がり、預金も百万ドル近くまで貯まっていました。

ここで安心してしまったのだと思います。そのままの状態であれば、月に数万ドルも残るので、冒険をせず、とにかく現状を守ることだけを考えればよいと思うようになり、事業に対するチャレンジ精神が後退していったのです。

小さいながら自宅も持ち、家賃収入投資物件

としてコンドミニウムなども数軒所有してしました。自社工場が完成した時点で、もうこれだけやり尽くしたという感があつたのかもしれない。

毎晩飲みに出ては、目標もなく朝九時頃に会社に出社していました。時々起きる問題を対処するだけの必要最低限の仕事だけをやり、時々銀行の残高をみて満足をしていました。そうしたダラダラとした生活が続ききました。家内と言



い争う場面も増え、椅子に座っているだけの自分の姿がだんだん醜くなり、自己嫌悪を抱きながら、何をしたらよいのかわからない状態でした。当時の私は小さな山に登り切ってしまったことで満足し、まわりにある

はずの大きな山をみつけることできなかつたのだと思います。

そうした小さな満足感に浸りきっていたときです。ハワイのお客様から、アメリカ本土進出にあわせて、アメリカ本土に製麺所をつくってほしいという話が舞い込みました。しかし、品質の安定性や自分の目の届かないところでの営業に対する不安から、なかなか踏み切れずにはまりました。

けれども、何度か行き来しているうちに、本土での麺市場がだんだんとわかってきました。原価が安いのに高い売値になっていますし、麺の種類も少ないのです。これでは美味しいラーメン屋をやるうとしても自由度がありません。ならば私が店のスープに合う特注麺の提供を試してみようではないか、これは次の大きな目標としても十分ですし、なによりラーメン屋さんが喜んでくれます。

これは一見すると、「私心なく、お客様のためを思って実行した」というように見えますが、実のところは違います。本音では本土進出をす

れば大きな見栄をはることができます。うまく行ったらビバリーヒルズに家を買えますし、フェラーリを乗りまわすこともできます。つまり、私心の塊でした。

ここに至るまで、自分のモチベーションを高める源は、物欲でした。私は従業員に仕事をさせ、思ったような結果が出てないと、「やっばり、言っても無理だから、自分でやってしまおう」と思い「これだから経営者とはいつも孤独で、大変な思いをするものだ。そのぶん、社長の生活がよくなるのは当たり前だ」と考えていました。

けっして社員を安い給料で使っていたわけはありません。定期的な昇給もしていましたし、税金を納めるくらいならと、社員のために引退後のプランも用意していました。

しかし、それ以上のことは何も考えていなかったのです。ロサンゼルス工場の責任者に対して、「今は大変だけど、これから先、利益が出るようになったら、理解のできる範囲内であれば、おまえが自分のために使うものも経費で落

としていいよ。おれがフェラーリを買ったら、おまえもベンツでも乗ったらいいよ」などと言っていました。とにかく間違った目標を掲げ、売上を伸ばさせてきたのです。

そんな経営でも、ハワイとロサンゼルスも売上は順調に伸び、一〇%以上の利益をあげていました。自分はすばらしい経営者とは思ってはいませんでしたし、いつも頭のどこ

かに「いつまでこの調子が続くのだろうか？」という不安を抱えていました。しかし、そのたびに、「今はうまくいっている。だから、今までやってきたようにそのままやっていけばよいのだ」と自分に言い聞かせてきました。



ロサンゼルス工場

二〇〇五年くらいからは、自分でも異常ではないかと思えるほどに、お金の使い方が変わってきました。高級スポーツカー三台、プレジャーボート一艘、その他にもさまざまなものを手に入れはじめました。子どもが行く大学の学費も終わり、商売も安定し利益も出ていたので、いい気になっていたのでと思います。

以前は何を買うにも家内と相談し購入してきましたが、この頃くらいから、「がんばっているんだからいいんじゃない?」「どうせもう、あなたを買うことを決めているんですよ。反対しなくてもしょうがないじゃないの」と言われるようになってきました。

### ◎入塾して忘れていたことを思い出す

二〇〇八年でした。ハワイに住む大熊ジョンソン孝江さんから一通の手紙をいただきました。「盛和塾という経営者のための勉強会があります。ハワイの人に紹介したいので、刃木さんも参加しませんか」というお誘いでした。私は「人の集まる場所は好きじゃないし、だいたい勉強には興味がありません」とお断りしました。

その後、大熊さんから「盛和塾の案内」が送られてきました。普段から本を読むことが嫌いで、三ページも読むと眠くなり、読めない漢字があれば、そこから意味がわからなくなるほどです。

しかし、何気なく案内を開いてみると、「人

1時間でオフィスの鍵がオートロックに。

セリール電子錠

楽天市場出店中!

楽<sup>R</sup>天  
I C H I B A

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

いい空間には、いいパーティションがある。

コマニー

0120-832323

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

代表取締役社長 塚本幹雄  
盛和塾[石川]塾生

は何のために生きるのか」という文章に目がとまりました。気がついてみると、こんなにも集中できるのかと思うほど読み入っていました。

私は、喜びや満足感をさまざまな高級品や見栄を張れる品々から得ていました。しかし、そのような物が溢れてくるなかで、妙に感じるあの種の寂しさみたいなものは何だろうかと思っていました。

また、従業員たちはもう二十年以上も私と一緒にやってくれています。はたして私は、彼らや彼女たちにこの会社で時間を費やさせ、人間として何か持たせてあげることができたのだろうか、などと思うようになっていました。そんなときにいただいたのが、大熊さんからの「盛和塾の案内」だったのだと思います。

最初は話を聞くだけのつもりで参加し、初めて塾長のDVDを見せてもらいました。「利他」「利己」など、聞いたこともない言葉がたくさん出てきます。理解することができない内容もありました。しかし、聞き進んでいくうちに、当たり前でありながらも新鮮に感じ、忘れてい

たことが次々と思い出されてきました。ほっと安心したような気持ちになったことを、今でも覚えています。

とくに私の胸に刺さったのは、「足るを知る」という言葉です。自分を表現するものはすべて高級な物品で、すっかり中身のない自分になっていることに気づかされました。いろいろなことを気づかせていただける月一回のDVD勉強



盛和塾ハワイ設立総会準備の一コマ(左から3人目が卯木氏)

会への参加は、次第に私の楽しみになっていき  
ました。

最初は断り、次には話を聞くだけのつもり  
の私でしたが、「今は稲盛フィロソフィ勉強会とい  
うことで集まっているが、盛和塾になればもっ  
と豊富な教材をもとに勉強会ができる」という  
お話を聞いて、私からお願いをして、盛和塾の  
開塾のメンバーに加えていただきました。

そして、開塾への準備を通して、いろいろな  
人たちと役割を分担してひとつのものをつくり  
あげる共同作業を初めて経験することができま  
した。

もうひとつ大きなチャレンジがありました。  
開塾準備メンバーである私は、開塾式のときに  
皆さんの前でご挨拶をしなければなりません。  
これは今まで人前で話すことを極力避けてきた  
私にとって大きなチャレンジです。

しかし、このようなことは普通頼んでもやら  
せてもらえるものではない、自分がステップアッ  
プするための大きなチャンスではないかと自分  
に言い聞かせ努力し、恥ずかしながら五十歳に

して初めて二百人を超える人前でご挨拶させて  
いただきました。

### ◎利己を押さえれば利他につながる

盛和塾に入塾後、まず取りかかったことは、  
それまでわが社にはなかった会社の意義と目的  
づくりです。それまで会社と社員は、自分の欲  
を達成する道具のひとつでした。これを改め、  
「従業員の物心両面の幸福を追求し、地域へ貢  
献する」ということを会社の最終目標として掲  
げました。

入塾前の私は事あるごとに、「おまえはクビ  
だ」「おまえは解雇だ」と言っている社長でした。  
これも大きく改めて、まずは同じ人間として向  
き合い、じっくり話し合うようにしていきました。  
た。

六年前に、管理者として入社した社員がいま  
す。彼は入社して間もなく従業員を力で制する  
ようになり、古くからの現場担当者との間で諍  
いいざかを起すようになりました。その彼に対して、  
私は塾長からいただいた話をしました。

「あなたが今のポジションについているのは、今までコツコツと一生懸命に働いてきてくれた社員がいるおかげなのだよ。まずは感謝の気持ちでみんなに接してください」

彼は腑に落ちなかつたと思います。それでも彼は彼なりにまわりの社員に感謝しながら、現場の仕事をコツコツとこなしてくれるようになりました。もともと彼は自然性なので、そのうち率先して働き出すようになると、今では全従業員から支持されるようになり、事実上のリーダーになっていきます。仲の悪かつた従業員とも目的を共有し協力し合えるようになりました。

ロサンゼルスの責任者には、以前とんでもないことを言っていました。入塾後は改めて、「以前、私の言つたことは間違つていた」と私の誤りを詫びてから、「会社はあなたを含めた全従業員が安定した生活を送れるように、目的に向かつてすべてを共有する場所なのです。業績を伸ばし多くの人を雇い、儲けは地域に還元し、みんなで誇りを持てるような結果を出して行く」と告げました。

彼は大卒なので私より高い判断基準を持つていると思ひ、たまに押し通されることもありました。しかし、「人として何が正しいか」を判断基準にすると、彼の間違つた考えが指摘できるようになりました。またもともと友だち関係だつたために言ひにくいこともあつたりしたのですが、「大善と小善」で物事をとらえると、「この人のためになればこそ、言わなければならぬ」と思ふようになり、厳しく思えるような助言もできるようになりました。

何より大事なのは、人に何を言うのかではなく、自分が何をするのかということです。そこで私は、「利他の心」を持つための取り組みをはじめました。

今まで自分中心でやってきた私です。なかなか難しいことだと思つていましたが、塾長がおつしゃつている「ひとつでもふたつでも利己を抑えれば、それが利他につながる」という言葉を信じて、まずは必要以上に所有していた車や船を処分しました。そして、残つたものに感謝すること、質素に徹すること、新しいものを手に

入れないことに努めています。

### ◎従業員を育て、さらに大きな目標へ

これから、わが社の目標としては、五年後に自己資本率を現在の四〇%から七〇%以上に引き上げることです。十年後には、売上を現在の一千万ドルから一億ドルに、税前利益率を六%から二〇%にしていくことです。

振り返ってみれば、これまでの三十年間、大きなピンチもなく、順調に経営をしてきたと思います。ただひとつ大きな後悔があるとすれば、従業員を育てられていなかったということだと思います。これからの二十年は、盛和塾で学ばせていただけることをベースに社員教育に力を入れたいと思います。

実は、すでに英語版機関誌「盛和塾ジャーナル」をアシスタントマネージャー以上の従業員に配り、それをもとに定期的なディスカッションをしています。一部の従業員からは「小さい頃、父親から教わったことが書いてあって、心に触れた。このようなことを会社が考えてく



英語版機関誌「盛和塾ジャーナル」を使ったミーティング

れて嬉しい」という声があがっていますので、私自身、英語での取り組みに少し自信がわいてきたところです。

私の長男はサッカーというスポーツを通してまっすぐに育ちました。そんなことから感謝の意を込めて、五年前から地元サッカーチームをサポートしています。ハワイはサッカーがとて盛んなのですが、プロスポーツに触れること

の少ないハワイの子どもたちには大きな夢を見るチャンスを感じています。

私の今の夢は、プロサッカーチームを毎年ハワイに呼び、トーナメントを開催することです。プロプレーヤーと直に触れ合うことで、ハワイの子どもたちにも少しでも大きな夢を持ってもらい、その夢がモチベーションにつながるように応援をしたいと思っています。

現時点での私の学びは、まだまだこの程度のことにはすぎません。きれいごとの部分も多いと思いますが、盛和塾に入塾し、世話人として取り組むことで、私自身、相当な勉強をさせていただいていると思っています。

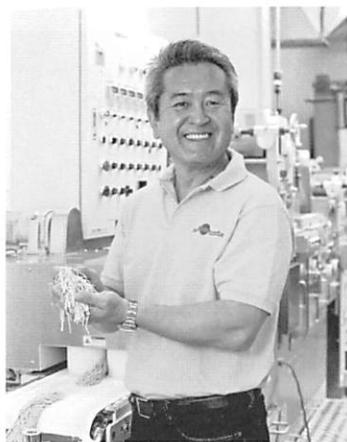
最初お断りした代表世話人を受けさせていだいた理由は、そのすべてが自分にとって苦手な分野であり、今まではすべて避けて通ってきたからです。これも自分を追い込むということだと思っています。本業でやることも増えているなかで、今までのダラダラとした時間の使い方も見直し、すべてを真剣に考え、一生懸命取り組み、「わざわざ、こんな大変なことをしな

くてもいいのに」とまわりから言われるようなことをたくさん経験させていただいています。

盛和塾の先輩塾生は、ご存じのように人として本当に深みのある方ばかりです。これはやはり自らを追い込み、塾長のお話を何回も聞き返すなかで多くの気づきに巡り会って来たからなのだと思います。

私の最終目標は、塾長のように優しさと思いやりのある強い人間となって、たくさんの方の力になることです。

最後に、今までいちばん苦勞をかけてきた家内に。末永く、これからも一緒に幸せでいようね。ご清聴ありがとうございました。



できあがった麵を手にする

## ●塾長コメント

魂が目覚めたとき人生はすばらしくなる

### ◎聡明な魂を持っていた

ありがとうございます。

お父さんから製麺機が一台残っているからと言われて、卯木さんは二十一歳のときにハワイに出てこられたということです。それまではどうやら、暴走族のようなことをしていたのだなと思いつながら、お話を聞いていました。

卯木さんはハワイで、たいへんな苦勞をして製麺機一台で事業をはじめていったというお話でしたが、聞いておりましたら、卯木さんは持つて生まれたすばらしい運命の持ち主だったのではないかと思うのです。

製麺機一台で麵をつくって売る。しかも、当時のハワイには二、三軒のラーメン屋しかないのに、麵をつくる会社が二十軒もあったといえます。たいへんな苦勞をなさったように思えるの

ですが、会社を潰したわけでもなく、順調に発展してこられた。

また、奥さんがしっかり者で、ヘソクリをしておられた。そのヘソクリを元手にして家も建てるし、順調にきていらつしやるわけです。生まれながらにして、そういうラッキーな運命の持ち主なのかもしれません。

会社が順調にいけばいくほど自信もできていきます。それはまさに人間としての欲望がなせるわざです。一生懸命にがんばられ、会社が立派になり、利益が出れば、それは自分の手柄なのだと思いつ、だんだんと贅沢になっていきます。高級車を何台も持ち、プレジャーボートまで買って人生をエンジョイするようになりました。そうなれば、遊びのほうに興味が向いてしまいます。結構いい加減な仕事にしても利益は十分に出るから、遊んでいても心配はなかったとおっしゃいました。

そうした生活を送っているなかで、大熊さんの勧めで盛和塾の存在を知りました。けれども、見事におつしやいました。難しい話は好きでは

なくて、暴走族あがりで、もともとあまり勉強もしていない。難しい本を開けば、三ページも読まないうちに眠気がさしてくる。そうだろうと思います。

しかし、みんなから盛和塾のことを一生懸命に勧められ、盛和塾というものに触れていくにしたがって変わっていきます。先ほど、持って生まれたすばらしい運命の持ち主だったのではないかと言いましたが、暴走族あがり、学校にもあまり行っていないという卯木さんの姿は仮の姿であって、魂にはすばらしく聡明（さうめい）なものを持っていたのだと思います。

つまり、出会っていません。今までもそういうものに出会ったことがなかったために、出会うにしたがってどんどんと魂が目覚め、興味を持つようになり、勉強をしていくようになりました。卯木さんは短い期間しか盛和塾での勉強をしていますが、お話を聞きして、すばらしい変化をなさったと思います。

卯木さんは、過去の自分の生き方を清算し、今まで従業員を立派に育ててこなかったことを

反省し、これからは立派に育てようと思ってい  
らっしゃいます。もつともつと会社を立派にし  
て、すばらしい人生を生きていこうというよう  
に変わられました。

### ◎経営者人生を変える盛和塾

私は三十年にわたって、この盛和塾をボラン  
ティアとしてやっているわけですが、世の中で  
経営者といわれている人たち、つまり中小零細  
企業の経営者たちは、経営とはどうすればよい  
ものかということを誰から教わることもないま  
まに手探りで、自分なりにやっているのです。

そのなかで波瀾万丈の経営人生を歩んでいる  
のです。私は、そうした中小零細企業の経営者  
たちをみるにつけて、少なくとも私の経験が役  
立つならば、それを教えてあげることによって、  
すばらしい経営者人生を歩んでいかれる人が多  
く出てくれるだろうと思っていたのです。

世の中で多くの中小零細企業が倒産し、また  
多くの中小零細企業が興っていきます。そうい  
う流れのようなものが変わっていくのではない

かと思つて、私は盛和塾を始めたのです。「私  
はこういうふう<sup>に</sup>に会社経営をしてきました。そ  
れを参考に勉強し、その真似事でもやっていく  
ならば、あなたの会社もうまくいくのではない  
でしょうか」という意味で、この盛和塾をはじ  
めたわけです。

盛和塾に触れることによって、忽然と<sup>こっせん</sup>卯木さ  
んの魂が目覚め、人生がすばらしいものへと変  
わっていきました。そのさまを、卯木さんのお  
話で目の当たりにしました。卯木さんに「おめ  
でとう」と言うと同時に、自分自身に対しても  
「おまえは本当によいことをしたな」と言つてあ  
げたい気持ちです。

見栄を張り、欲だけを原動力にして人生を生  
きてきた人が忽然と目覚め、自分の人生はこん  
なものではなかったかもしれない、家族のため  
にも、社員ののためにも、今後はこんな生き方を  
していきたいと思うようになった。人生に対す  
る考え方を変えたという卯木さんのお話をお聞  
きして、ささやかではあったけれども、ひとり  
の人生を立派に立て直せることができたこと

に、私自身嬉しさを感じています。本当にあり  
がとうございました。

今後とも製麺業で、もつと立派な会社にして  
いってください。

(二〇二二年十月二日 盛和塾ロサンゼルスツアー交流勉強会  
経営体験発表より)



# われ虚心に 経営を語る

## Ⅲ

にしざか はやと  
西坂 勇人

〈東京〉サイバイト株式会社

代表取締役社長



# 理想の組織をつくり世の中に発信する

## ◎看板の全国ネットワークを構築

ただいま、ご紹介をいただきました盛和塾  
東京の西坂です。二〇一〇年四月に入塾し、  
まだ三年目という若輩ながら、このような場  
で発表する機会を頂戴できましたことを、た  
いへん感謝しています。

入塾三年目ですが、塾長例会には一〇〇%

の参加をしている、いわゆる「追っかけ」で、  
塾長がJALの再建を果たされた二年半の軌  
跡を目の前でみることができたことは、私に  
とってかけがえのない経験でした。また中国  
での盛和塾の広がりと、中国の塾生たちのエ  
ネルギーの変化を目の当たりにできたことも  
ラッキーな経験だと思っています。

今日は、創業の経緯に少しだけおつきあいをいただいたあと、「日本の若者代表という視点での入塾による気づき」「私の会社の意義・目的と使命感」「入塾後の実践」の三つの点について発表させていただきます。

では、創業の経緯を話させていただきます。私は二〇〇〇年、インターネットを使って、「看板ナビ」というサイトで、日本全国の看板

屋さんを組織化し、集まった看板屋さんにインターネット上でモノやサービスを売るという会社を設立しました。

当初の五年間は、苦戦の赤字続きで給与も出ないという状態でした。それでも、全国の看板業者さんの千社近くを車でまわったりもしました。利益は出ないながらも、「看板業界のために」というスローガンのもと、さまざま

ななことを模索しながら行動し続けました。結果として、無料の会員数は二千社となり、多くの方々の認知と信用を得ることができたと思っています。

二〇〇五年にサイベイトを設立しました。三名からのスタートでしたが、知り合いの社長さん数名に合計二千五百万円の出資をいただき、設立パーティーには全国から三百名近い方々が参加してくださいました。

このサイベイトの事業内容は、たとえばa u ショップさんのようなチェーン本部から、全国の店舗の看板メンテナンスなどの仕事を一括で請け負い、登録している全国四千三百

#### ■会社概要 設立：二〇〇五年

事業内容：全国展開しているチェーン本部などを対象にした、看板などの設置、メンテナンス

資本金：一億二千四百万円

売上高：三十三億六千二百万円

従業員数：正社員 四十二名、パート 十二名、派遣社員四十七名



施工例 ビッグエコー看板写真



社の看板業者さまのネットワークから選んだ業者さまに実際の施工をお願いするという、全国対応での看板業専門の請負工事です。

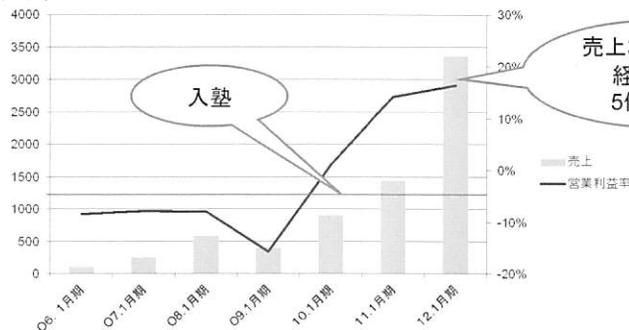
最近では、塗装や電気工事、簡単なパネル設置など、看板職人さんのネットワークでできる軽作業ならば、全国どここの仕事でも引き受けています。現場の職人さんにまで直接依頼できるので、大きなコストメリットを出せるのが当社の強みです。つまり、今までお客さまだと思っていた看板業者さんをお客さまだと思っていた看板業者さんとして考え直したことで、大きな転換をすることができたのです。

ただ業績は、二〇〇五年の設立から二〇一〇年の入塾前までは赤字の連続でした。二〇〇七年、設立二年目にもかかわらず、ベ

## サイベイト業績推移

	06.1月期	07.1月期	08.1月期	09.1月期	10.1月期	11.1月期	12.1月期
売上	106	254	590	402	906	1450	3360 (百万円)
営業利益率	-8%	-8%	-8%	-16%	1%	14%	16%

(百万円)



1億5千万円  
調達

売上9億円  
営業利益1000万円

ンチャーキャピタルなどから一億円を超える出資をしていただいたおかげで、この時期を

乗り越えています。出資していただいた資金は、今年ほとんど色をつけてお返しすることができました。

入塾前の二〇一〇年一月期の売上は九億円でした。営業利益は一千万円となり、初めての黒字を計上することができましたが、正直、手探りの経営でどのようにしてよいのかわからず、不安は募るばかりでした。

二〇一〇年四月に入塾し、最初に迎えた二〇一一年一月期の決算では、営業利益率一〇%を達成することができました。塾長に教えていただき、利益というものを意識するようになった成果だと思っています。そして、二〇一二年一月期はさらに伸び、

売上は三十三億六千万円となりました。営業利益は五億五千万円で、一六%まで持っていくことができました。従業員数は正社員四十二名、パートさんや派遣さんを合わせると約百名になります。

このような業績になったのは、正直、ラッキーの積み重ねで実力だとは思っていません。これからは、しっかりと心を高め、業績に合う実力を身につけるべくがんばっていかなくてはならないと思っています。

### ◎入塾して使命感に目覚める

次に、入塾によって何を考え、何を実行するようになったのかを話させていただきます。

## ⊕ 薩摩いろは歌「ほ」

ほとけ神他にましまさず人よりも  
心に恥じよ天地よく知る

神も仏も自分自身の心のありよう。他人よりも自分の良心に恥じるべき。



薩摩の銘酒  
黄麹造り 本格芋焼酎 伝

さつまいも鹿児島県産/米麹(国産米)  
アルコール分25度/720ml



焼酎蔵 濱田酒造

濱田酒造グループ  
鹿児島県いちき串木野市湊町4丁目1番地  
お客様相談室 ☎ 0996-21-5260  
[www.hamadasayuzou.co.jp](http://www.hamadasayuzou.co.jp)

「日本の若者代表という視点での入塾による気づき」です。

私は、両親がともに戦後教育を受けてきた世代という意味で、自分のことを若者の世代を代表する経営者だと思っています。

人間が一生懸命に生きるためには「目的」が必要です。しかし、豊かな日本に生まれ、「豊かさ」「自由」というものを当然の権利のように感じている私たちは、これを目的として一生懸命に生きることはできません。

二十歳代の頃の私は、日本という豊かな国に生まれたのだから、どのように生きようとも飢え死にはしないし、自分が何をしていても実は何も変わらない。だから刹那的に生きればよいのだ。そんな考え方に支配されていました。

これは、戦後教育を受けた日本の若者の典型的な考え方だと思いますし、仲間のベンチャー社長たちの多くにも、このような考え方を根底に感じます。

私は生来の気質からか、「人生とはなんだろう」と考えることが多く、それなりに正しく正直に生きたいと思うようになっていました。しかし入塾前の私は、心の奥底にある「どうせ自分は世の中を変えることができない」という刹那的部分から抜けきることができず、冷めて、覚悟のない生き方をしていたようにも思います。

そんな私が入塾していちばん衝撃を受けたのは、塾長の生きざまでした。第二電電にしても、盛和塾にしても、京都賞にしても、今回のJALにしても、塾長は決して自らの欲で事をはじめているわけではありません。すべて世の中が求めたことに応えて、取り組まれています。

塾長は、自らの人生を生きているのではなく、求められていること、神から与えられた役割を使命としてとらえ、その使命を果たしていらっしゃるのではないだろうか。そうだとすれば、人生を自分のものとして考えるのか、それとも使命として考え、その役割を全うしようとするのか、どちらを選ぶべきだろう

うか。

そして、自分はいったいどうすべきなのだろうか。たくさんの人から賛同していただき、またお金を出していただき、できたばかりの会社なのに、私を信じてついてきてくれる社員たちがいる。それを自分の実力だと勘違いしていないだろうか。自分は本当に、この事業を神が役割を与えてくれた使命だととらえていることができているのか。

この人生は自分のものだと考えると、覚悟ができません。入塾前は、永続して会社を継続させられるのだろうか。本当に社員を守っていけるのだろうか。はたして支えてくれた方々に恩返しができるのだろうか。それがわからず、不安を抱えています。社員に「一生、おれについてこい」「おれは、おまえたちを愛している」などとは不安で思えないし、決して言うこともできませんでした。本当に守っていけるかわからないのだから、愛していると伝えるのは無責任だと思ってしまうのです。しかし、入塾して塾長に接していくなかで、

いま私に与えられているものはすべて神が与えたものであり、その役割を私に果たせよと言ってくださっているのだと考えるようになってきました。だから、与えられたものに真摯に感謝をして、全力で覚悟を持って生きなければなりません。そう考えるようになったのです。

社長の私がどのくらいの覚悟と真剣さを持つのかによって、会社の有りようが決まっていきます。私に期待してくれた人への恩返しのためには、私はど真剣に大いなる覚悟を持って、自らの器を高める決意と努力をしなければなりません。

今では、従業員に「愛している」と言えますし、彼らのために「命をかけられる」と本当に思えるようになりました。人間は使命感を持つことによって本当に充実した生き方ができるのだと、今は強く感じています。

しかし現在の日本は、若者にとって使命感を持つことが難しい時代だと思えます。それはとても寂しいことであり、そこに気づかず

に苦しんでいる若者はたくさんいます。

刹那的な若者が、まず手に入れなければならぬのは、「自分は何のために生まれてきたのか」という問いであり、その問いに対する答です。だからこそ、リーダーのいちばん大切な役割は「意義・目的を明確に設定すること」なのだと理解しています。

### ◎「人のために」という組織をつくる

続いて、「わが社の意義・目的と使命感」について話させていただきます。

入塾したことによって経営者としての使命感を持つことができた私は、会社のみならず共有できる意義・目的と目標を設定することが、まずは何よりも重要だと考えました。それは、従業員のみんなが共有でき、誇りに感じることがができる使命のようなものです。

私たちが設定した意義・目的は「理想の組織（利他の組織）をつくり世の中に発信する」というものです。

二十歳代の頃、刹那的な考え方をしていた

私に大きな影響を及ぼしたのは、おつきあいしていた女性と友人の自殺です。自殺は残された者にとっても、つらく苦しい現実です。ご両親やご家族の苦しみは悲劇的です。それでも自ら命を絶つしかない状況に追い込まれる人間が、日本には年間三万人もいます。豊かで恵まれているはずの日本で、なぜこんなことが起きるのでしょうか。豊かであることは本当に幸せなのだろうか、深く思い悩みました。

実は私の会社には、自殺した家族がいたり、精神疾患の家族を抱えていたり、そのことで思い悩む従業員が多くいます。彼らには共通した感覚として、「こんなに豊かな国なのに、こんなに心が病んで、訳のわからない犯罪や苦しんでいる人がいる。おかしいのではないか」という問題意識があります。

国も会社も、ある意味では組織です。自ら命を絶つ人間が出てしまう組織は、やはりどこかが間違っていると思います。ならば、私たちがつくる会社は、人間が人間らしく幸せ

に生きる組織にしていかなければならないし、  
そういう組織の礎となっていかなければなり  
ません。

理想としていいる組織のイメージは、若い人  
が夢や使命を持ち、ガムシヤラに生きる熱意  
を持つことができる会社であり社会です。利  
他をベースに全員が存在を示し、全員がど真  
剣に熱意を持ち、誰にも負けない努力をして、  
世の中の成長を支え調和を果たしている組織  
です。

社員だけでなく、パートさんや派遣社員さ  
んにもこの熱を伝播させていきたいと思っ  
ています。また、パートナーである取引先の看  
板業者さんも、私たちの仕事を通して幸せに

なってもらいたいのです。

私たちは数年のうちに、海外にも事業展開  
していくつもりです。そのときには、海外で  
も理想の組織を展開したいと思っています。

志を持ち、与えられた命を燃やす生き方が  
できれば、誰だつて幸せです。そして、その  
ような人間が集まっている組織は強いに決  
まっています。それを証明できれば、みんな  
が「人のために」と考えることができる世の  
中が広がっていきます。これがサイベイト全  
社員の夢です。

この思いを私たちの闘争心の源泉として、  
世界に影響を及ぼしていける会社をつくって  
いきたいと思っています。そして、勝手ながら、

家族の絆づくり  
かけがえのない思い出づくり。



  
WATABE  
WEDDING  
GROUP

ブライダルも、アニバーサリーも。  
すべての生活創造企業  
ワタベウェディンググループ

  
WATABE  
WEDDING  
株式会社

  
MEGURO  
GAJO EN  
GROUP  
株式会社目黒雅叙園

  
メルパルク株式会社

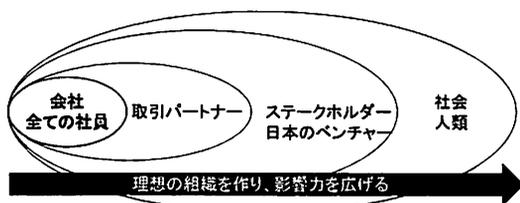
私たちの夢は塾長の教えと同義であり、塾長の意思を引き継ぐことにつながっていると信じています。

入塾前は、業界を独占して競争が入ってこられないようにして、安定した収益モデルをつくろうと思いい、その発想のもとで事業を考えていました。しかし、今は違います。関わる人たちがみんなが幸せになるために、誰にも負けない努力をし続けるという決意ができるようになりました。日本の企業として人類社会に役立つような会社にしていくという、使命感にもとづいて事業を考えるようになったのです。

入塾前は漠然と、百億円を売り上げ、安定した利益を出していく企業をつくりたいと考えていました。今では、世の中に発信力を持つためには、最低でも売上一千億円の会社にしなければ意味がないと考えるようになっています。

二〇二五年までに売上一千億円を達成しようとして決めています。これが若者である私が見

目的  
理想の組織(利他の組織)  
を作り世の中に発信する。



目標  
2025年1000億円 : 世に影響のある会社のレベル

つけた意義・目的であり、使命と目標です。  
この思いを文章化したのが、次の経営理念です。

「全従業員が幸福で調和し、取引パートナー・顧客に感謝される存在であり、人類、社会の調和に貢献すること」

全国で働く職人さんが生き生きと効率的に

働けることが、私たちの会社の「商品」な  
です。

たとえば、全国千ヶ所に新商品のパネルを  
設置せよという仕事が入ったとします。私た  
ちはこの仕事に対して、他のどんな会社より  
も効率的で安く、しかも生き生きと仕事をす  
る人たちを送り込みます。そういう仕組みを  
つくることを極めようとしています。

この仕組みづくりを極めるためには何が大  
切なのかを考えたとき、行きつく答えがフィ  
ロソフィとアメーバです。塾長に教わって  
いること、それがそのまま商品になっていくの  
です。

能力のない私ですが、神に与えられた役割  
を意識して、目的と意義を明確に携えた途端、  
すべてのことは恐ろしいほどにうまくまわる  
ようになっていると感じています。

「入塾後、なぜ利益があがるようになったの  
ですか。その秘訣は何ですか」とよく問われ  
ますが、今の私には「それは考え方を変えた  
からです」という答えしか出てきません。

## ◎フィロソフィを素直に受け入れる

最後に、「入塾後の実践」について話させて  
いただきます。

意義・目的と目標を定めたあと、次に手  
つけなければならぬと思ったのが「自分自  
身 塾長例会一〇〇%」ということでした。自  
分自身が変わらなければいけない、そのため  
の手段の一つとして塾長例会に一〇〇%出席  
することを課しています。また、自分自身が  
心を高めなければ何もしまらないと考え、  
塾長講話CDを毎日聞くようにしました。寝  
る前には今日一日の利己を反省し、目が覚め  
ればすべてのものに感謝するという習慣づけ  
も行なっています。

毎日毎日、塾長のCDを聞いているうちに、  
「カッコをつける自分」や「大切なことから逃  
げる自分」の存在に気づかされました。フィ  
ロソフィが本当にすばらしいものだとかわかっ  
ているのに、会社に持ち帰ったとき、まずそ  
れを自分がわかっていなければ恥ずかしいと  
いう感情があります。また従業員から拒否さ

れ、うまく説得できないのではないかという不安もあります。さらに重要な問題なのに、緊急ではないからと、それを先送りしようとしていて自分がいます。

厄介な問題ほど真の勇氣を持つて真正面から向き合わなければならぬという当たり前の積み重ねが、すべての結果を決めていくのです。ですから、恥ずかしくてもなんでも、大切なことに真正面から向き合うことが大事なのだと、覚悟を決めることができました。

ここまで自分のなかでの覚悟ができてから、正社員に対するフィロソフィの導入をはじめました。一〇〇%、京セラフィロソフィそのままです。

「とてもすばらしい真理と出合うことができた。本来ならば、教えていただいた京セラフィロソフィをもとに、私が自分の言葉で『サイベイトフィロソフィ』をつくっていくべきだ」と思うが、私自身もまだよくわかっていない。だから最初は、稲盛さんがつくったフィロソフィを素直に受け入れ、素直に信じ、自分た

ちのフィロソフィを考える土台にしたいと思っている。私もみんなと一緒に学んでいく」このように社員たちに話して、具体的な施策を打っていきました。

いちばん大きく変化したのは評価制度です。京セラフィロソフィができていたのか否かによってすべて三六〇度で評価する「人格評価」という制度をつくりました。また朝礼の際には、社員が毎日順番にフィロソフィにもとづいた所感を発表します。毎週火曜日の朝は、新入社員向けの社長フィロソフィ勉強会を開きます。階層単位、全社単位で行っているコンパは、ほぼ京セラさんのコ



リーダー研修の様子

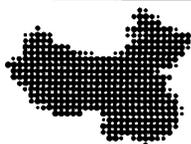
ピーです。アマーバリーダーには、盛和塾東京のDVD自主例会にも積極的に参加させています。

実は、塾長のお話にしたがって、私は仕事をしていくうえで重要だと感じたことを日々書き留めていました。これを京セラフィロソフィと合わせ、今年の夏に山にこもって、念願のオリジナルフィロソフィをつくりあげました。

今のテーマは、有期雇用契約のスタッフさんや取引先のパートナー企業さんへのフィロソフィ教育です。有期雇用契約スタッフさんには、正社員で成功した人格評価制度とフィロソフィ教育を来春から導入することを決め

ています。パートナーの看板業者さんには、塾長の著書『心を高める、経営を伸ばす』を私の手紙とともにプレゼントしています。また毎年九月には、弊社の設立記念パーティーに合わせて全国のパートナーさんを集め、フィロソフィ教育のようなものを実施しています。これは今年から、本格的に力を入れていきます。

フィロソフィの導入によって具体的に変わったことは、みんながよく泣くようになったことでしょうか。上司が部下を思っただけで涙する。部下が上司を思っただけで涙する。そうして涙を流す。それがよくみかけます。また、それまでは私が勉強会の立ち上げをしていただけなのですが、知



## 香港BCP拠点化計画

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

e-visahk



株式会社メディピア  
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

識のある社員が他のメンバーのために勉強会を立ち上げるようになっていきます。チームの垣根を越えた飲み会や情報共有も、活発に行われるようになってきました。

そして、いちばん大きく感じる変化は意思決定です。昔はさまざまな価値観があり、もろかるかもわからないか、うまくいくかうまくいかないかといった判断基準のなかで悩むことが多かったのですが、今はシンプルに「何が正しい判断なのか」という一点で意思決定が集約されるようになりました。

以前も、私がM&Aの話を利益の有無という論点からはじめたとき、リーダー以上の社員が全員不安そうな顔をしました。これは私にとって印象的であり、誇らしい変化だと思っています。

### ◎「考え方」で世界のリーダーになる

次はアメーバ経営の導入です。導入はKCMC（KCCSマネジメントコンサルティンク）さんをお願いしました。

入塾前は原価と売上の一対一対応が正確にできておらず、一カ月以上もたつてから根拠の希薄なP/L（損益計算書）ができあがってくるような状況でした。そのために、本当の赤字なのか、仕入れなどの時期ズレによって生じている赤字なのかわかりませんでした。赤字の積みあがっているP/Lをみて、「本当に危ないのでは」などと考えてしまうようなこともありました。

しかしアメーバの導入により、来月の予定、三カ月予測、マスタープランまでをひとつの流れとして立てられるようになり、一カ月先の予定比で九割以上、三カ月でも七、八割の精度で数字がみえるようになってきました。

また、「売上最大、経費最小」のための自発的活動が驚くほど多くなりました。アメーバの導入によって発足した営業部隊は自らの役割を「売上最大」と明確に意識し、責任を持って投資もふくめた積極的な活動をはじめるところになっていきます。たとえば、アイデア段階で私に相談なく展示会の出展が決まるという

ことは、今までにはありえなかった変化です。

経費最小の動きはさらに活発で、各階層レベルでさまざまな活動が自発的に行われています。ITを使って人が業務に関わる量を半分以上にして、一千万円レベルの原価低減が行われたり、部門を横断したプロジェクトによって、共同購入で数百万円のコスト低減を実現したりしました。こうした大きなものから使わない電気の省力活動といった小さなものまで、多くの社員が経費最小への当事者意識を持ち始めてくれています。

アメーバリーダーになると、彼らは本当に苦勞することになります。しかし、課題が明確になり、ムダがなくなるために、成長のスピードは今までとは比べものにならないほど早くなったと感じています。

アメーバ経営は、効率的な仕組みの話だと思いがちですが、リーダーが最も問われるのはフィロソフィなのです。人を愛し、人の本質的な成長を願う気持ち根底に流れる本当にすばらしい仕組みだと実感しています。

わずか二年ちよつとの実践にすぎませんが、振り返れば、素直に塾長の教えに従っただけです。しかし私に与えられている「武器」は、塾長が目の前でJALの再建をたつた二年で行われたものと同じです。そう考えると、まだまだできていないことだらけです。

塾長のJALをはじめとした実践の中のメッセーヂを学び、その真意を感じるにつけ、私たち盛和塾の塾生たちが成長すればするほど、世の中に正しい考え方が広がっていくのだと感じています。



従業員とともに

とくに私たち日本の塾生です。塾長を輩出した日本の国民であるという誇り、いちばん身近で塾長から学びを得られていることに深く感謝しながら、「考え方」で世界のリーダーにならなくてはいけないと思っています。

従業員をはじめとしたすべてのステークホルダーの幸せを実現することに加えて、盛和塾の名にかけても絶対に成功しなくてはならないのです。背筋が伸びる思いです。

これからも、もっと素直に、もっと真摯に自らの心を高め、世のため人のために事業を拡大していくつもりです。

最後に、こんな私を支えてくれるサイベイトの従業員という名の家族に心から感謝します。また、私たちサイベイトの家族をこんなにも幸せな環境へと導いてくださった塾長に感謝を申し上げます。

ありがとうございます。これからもよろしくご指導をお願い申し上げます。

## ●塾長コメント

すばらしい発想で全国展開を果たす

### ◎関係者すべてにフィロソフィを伝える努力

西坂さん、本当にありがとうございました。お話を聞いて驚いたのですが、まだ四十歳なのですね。サイベイトという会社をつくり、全国に何千とある看板屋さんのネットワークをおつくりになったということですよ。

たとえば、auという携帯電話のショップがあります。その全国のショップに同じような看板を掲げたいとすれば、あなたの会社にお願いをする。すると、あなたの会社のパートナーになっっている全国の看板屋さんが同じデザインと同じものをつくり、設置までしてくれる。そうしたネットワークをつくられたわけです。この発想自体が、どこから来たのかは知りませんが、すばらしいものだと思います。

ます。その前にいろいろな苦労をして、その末に行き着いたのだと思いますが、四十歳という若さでそういうことを考えて、二〇〇五年に現在の会社を設立されました。

普通、看板を設置する全国レベルの企業をつくろうと思えば、新しく看板屋さんを全国各地につくらなければならぬ。これには猛烈な投資が必要になってくるわけですが、既存の看板屋さんを利用して、その看板屋さんにも喜んでもらいながら、全国展開ができる。これはすばらしい発想です。

盛和塾に入塾する前は、ずっと赤字続きでした。入塾をした二〇一〇年一月には売上が九億円になり、一千万円の営業利益が出た。一％ほどの利益が出る会社になったわけです。



それが二〇一二年一月期には、売上はなんと三十三億六千万円になり、営業利益率一六％、五億五千万円の利

益を出すような会社になった。正社員はわずか四十二名で、パートさんや派遣さんを合わせても百名ほどです。

実際には、パートナーの全国の看板屋さんの協力があつて三十三億円を売り上げているわけですが、そのパートナーの看板屋さんもサイベイトの仕事をして、みんなが利益をあげています。すばらしい善の循環といえますか、あなたが考え企画したことに全国の看板屋さんがパートナーとして協力すれば、その看板屋さんたちも仕事が増え、利益が出て喜ぶことができるし、あなたのところもすばらしい利益をあげることができるわけです。

そういうすばらしいことをして満足しているらっしゃるのかと思つたら、若いにもかかわらず、哲学的に人生をお考えになっています。盛和塾に入った以上は塾長の追っかけをして、塾長例会に毎回出席しては勉強しているとおっしゃいました。

そして現在は、社員にフィロソフィを説き、一緒に勉強しようとしています。さらにそれ

だけではなく、パートナーである全国の看板屋さんにもフィロソフィを伝えていこうということまでしていらっしやいます。

徒手空拳といってもよいと思いますが、全国に何千軒とある看板屋さんをパートナーとして、それを動かしながら、今後とも全国レベルの看板事業を展開していきたいと考え、できればこれを世界的な仕事にしていきたいと思っております。そのためには、企業の本意義を明確にして、同時に経営をしていく根本となるフィロソフィを大事にしていかなければならないと考えて、これを全国の看板屋さんと共に努力をしています。

さらに西坂さんは、今の若い人たちのことも考えながら、現在の矛盾した世の中をもっと立派なものにしていきたいとお話しになったように思います。お若いのに、なんと偉い人だなと思っております。

すばらしい着想で、全国レベルの看板屋さんのネットワークをつくりました。すばらしいアイデアを持っているだけでなく、それを

実現する実行力も持っています。同時に、新しい企業経営の根幹となるべき意義・目的をつくりあげ、会社を運営していくためのフィロソフィも考えながら、これを全部に伝えていこうと努力していらっしやいます。たいへん偉い方だと思いました。

ぜひ、今後ともすばらしい会社にしていくてください。ありがとうございました。たいへん参考になりました。

二〇二二年十月二日 盛和塾ロサンゼルスツアー交流勉強会

経営体験発表より



# Beyond!! The sustainable development

大量生産・大量消費の限界  
ライフスタイル変革の必要性  
セヴァン・スズキさんの叫び(※)  
環境負荷を減らす事業への取り組み  
人間社会がもたらすエゴの排除  
将来世代への責任  
生物のリーダーとしての自覚  
魂  
真我  
公共化  
平天下  
治国  
齐家  
修身  
正心  
誠意  
致知  
格物

知性  
感性  
感情  
良心  
本能  
魂  
真我  
公共化  
平天下  
治国  
齐家  
修身  
正心  
誠意  
致知  
格物

ステンスサービスステーション  
モノづくり/ヒトづくり  
<http://s-s-station.com>

ambibus  
コトづくり  
<http://www.ambibus.com>

※「伝説のスピーチ」で検索

環境配慮型事業構造を経営者・幹部社員が  
「ど真剣」に考えるシンポジウム  
～リオ+20から二歩先をデザインする～

第1回:12/14(金)  
第2回:2月予定

お申し込み・詳細 <http://www.dahaland.com/ecobiz>

BE WELL OFF 豫洲短板産業株式会社  
LIVING ON THE EARTH 森興産株式会社  
閉塞感を打破(DAHA)する 株式会社ダッハランド

produced by DAHALAND

# 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)

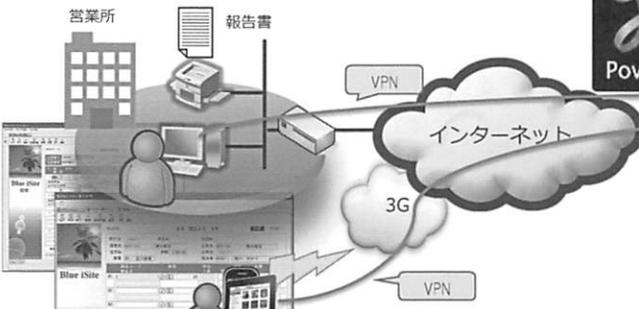
■ 圧倒的なテクノロジーの優位性を持つデータセンター

■ 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!!

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

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

## HumanPower&TechnologyPower

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

株式会社福岡情報ビジネスセンター

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

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

◇福岡本社

〒812-0011  
福岡市博多区博多駅前3-26-29  
九勤博多ビル2F

代表取締役社長 武藤元美 (盛和塾福岡塾生)

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

携帯: 090-4776-2028

Email: [mutou@fbicenter.co.jp](mailto: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インビル10階

支店長 佐野幸信

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

Email: [sano@fbicenter.co.jp](mailto:sano@fbicenter.co.jp)

◇事業内容

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



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

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

# 哲学書・ビジネス書・自己啓発書 高価買取させていただきます。

手間なし簡単無料の宅配買取でお売りください。

読書は、心の糧、人生の道標とも言われます。

たくさんの方々に読書機会を提供させていただくことが私どもの役割です。

次に必要とされる方のために、読み終わった本をお売りください。

お電話、または、ホームページからお申込みいただきましたら  
ご自宅にいながらにして簡単に売りたいだけです。

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

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

それでは、お申込みはこちらからお願いします。

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

お申込みいただいた方には査定金額を20%UPさせていただきます。



## 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室ずつ図書室を寄贈

日本：近隣地域の幼稚園、小学校等の公共施設12ヶ所にミニ図書館を寄贈

2011年

海外：スリランカに図書室を1室寄贈

日本：宮城県の避難所や仮設住宅の集会所等25ヶ所にミニ図書館を寄贈

2012年

海外：ネパール（ダーディング地区）に図書館寄贈予定



〒520-3001 滋賀県栗東市東坂40-1

盛和塾「滋賀」塾生 有限会社TPC

TEL：077-558-3001

ホームページ：[www.tnpc.co.jp](http://www.tnpc.co.jp)

Thinking

発想

と

創造

Creation

坂本 孝

(東京)

バリュークリエイト株式会社

代表取締役社長



<http://www.va-cr.co.jp>

# 人の心を動かして新しい 価値をつくる

## 革命的な業態の料理店

「外食産業に驚愕すべき価格破壊革命が始まった」と、いま話題沸騰の立ち飲み業態の飲食店があります。それが、バリュークリエイトの坂本孝社長が展開している「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」です。

東京都内にある九店舗（二〇一二年八月現在）のすべての店において、予約が一月以上待ちになるほどの大人気です。

「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」では、ミシュランの星を獲得する一流レストランのスーパーシェフたちが腕を振るうスペシャリテと呼ばれる名物料理を提供しています。しかも、こうした驚くほど品質のいい料理が、驚くほどの低価格で提供されているのです。飲食業の常識、黄金比率といわれる原価の割合を打ち破った店として、大きな期待と注目が集まっています。

「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」は、従来の常識を覆して業界に新風を吹き込み、新市場を創造し、なおかつ高収益をあげています。こうしたビジネスモデルを新たに構築した坂本孝社長にお話しをお聞きしました。



「俺のフレンチ」銀座店

## ◎ブックオフでやり残したこと

皆さんから、どうして飲食業を始めたのですかと聞かれます。こ難しくて、多産多死で、東京の銀座でも三割四割の店が一年で潰れているというのに、なぜ挑戦するのですか、なぜやるのですかというのです。

私は、以前創業したブックオフでやり残したことがひとつあるのです。それは、誰もが成長とともに独立できる土俵をつくることです。いわゆる、のれん分け制度です。

二〇〇六年、中古書籍販売の新しい戦略を創出したことが評価され、ハーバードビジネススクールのマイケル・ポーター賞を取りました。その授賞理由にはユニークな価値の提供や独自の在庫管理手法の構築とともに、パート・アルバイト社員全員に対して店舗の業績と目標を開示し共有して、経営目標の実現に

■会社概要 設立：二〇〇九年

事業内容：飲食店経営

資本金：一億一千五百万円

売上高：二十四億円（今期予想）

従業員数：二百名

みんなが自発的に取り組んでいるとありました。

つまり、人間として成長できる職場をつくり、社員の能力を引き出す手法が認められたわけです。それが経営者である私にとっての一番の強みだったのではないかと思っています。

ただ私は、会社をつくるときにも、みんなが自分の持っている人間としての野性味を發揮して、アントレプレナー（起業家）をめざそうと言ってきました。それが仮に、それぞれの力でできないのなら、そのお手伝いをしたいと思ってきました。十段ある踏み台の二段か三段を用意して、「あとの七段はおまえの力で飛べよ」という制度をつくりたかったのです。

それが、ブックオフから身を退いて、次のことをやるときに、やはり小が大を飲み込む、小が大に勝てるのは、飲食業しかないと思いたわけです。もちろん、のれん分けしやすいということもありました。

たとえば、五席だけの餃子の専門店は、隣に五百テーブルがある「餃子の王将」ができたとしてもびくともしません。なぜなら、同じ材料であつても味やサービスなどでそれぞれの店で異なる付加価値を提供することができるところからです。

また、それは生業なりわいのレベルの力でもありません。家族が一枚岩になって、命がけで闘う。こうした姿をみて、若い人たちにもつと奮起してもらおう。日本を変えていく力は、それしかないのではないかと、ずっと前から思っていました。ですから、これを私の最後の世の中のお手伝いになりたいと考えたのです。

### ◎いかに一流の料理人を巻き込むか

さあ飲食をやるぞと、意気込んでからがたいへんでした。他人の真似をしてみたり、他人に勧められたことをしたり、串焼き屋などをちよこちよこつとやってはみたのですが、まったくうまくいかないのです。

「ああ、飲食業はあんまりうまくいかないな。

ほくみたいな素人が入ってきてても、一網打尽にされるだけだ……」と当惑し困惑もして、どうしようか、全部閉めてしまおうかとも思いました。もう最後です。でも、そのときに、「もうダメだと思ったときが仕事のはじまり」という塾長のあの言葉が頭をよぎりました。

このままだと会社は成り立っていかないし、この指とまれで集まってくれた人たちも幸せにすることもできない。それがいちばん心苦しかったのです。でも絶対に穴場、隙間はあらずだと思い、私と二人の常務の三役が集まるとことん考え抜きました。

東京では現在、不況のなかでも闘って、行列をつくっている飲食店があるのです。いわゆる予約の取れない店です。そうした流行っている店に行くと、すばらしい料理人がいます。

また、そうした店はミシュランの星を取った店で、優秀かつ相当修業をしたシェフがいます。その一流の料理人たちに、われわれの思いに賛同してもらい、仲間になつてもらい

**KYOCERA**

## 京セラ 宝飾品販売協力店募集

京セラ(株)宝飾品部の販売協力店を募集しております。  
事業多角化の一環としてご検討下さい

ご興味のある方は下記フリーコールまでご連絡下さい。



お問い合わせは下記へ

**京セラ株式会社**

宝飾品部 担当：今井

 通話無料

**0120-925-903**

受付時間 9時～17時  
土日祝は除く



立ち飲み席「俺のイタリアン」銀座店

たいということを考えたのです。

もうひとつは、意外なところに穴場があったのです。立ち飲み屋です。立ち飲み屋といっても、十軒に九軒は、椅子を取っただけのただの立ち飲み屋です。しかし、百軒に五軒く

らいでしようか、一流の料理人がいる立ち飲み屋があります。

たとえば、銀座四丁目の晴海通りを東に行き、勝どき橋を渡った右側に、外からは何もわかりませんが、「かねます」という立ち飲み屋があります。カウンターで二十人ほど入れる店です。午後四時に開店ですが、四時半にはもういっぱいになってしまいます。そこには、京料理の名門「たん熊」の料理長だった人がやっているのですが、その店に行ったら「これだ!」と思いました。

これでわれわれのビジネスモデルのヒントが見えました。しかし、立ち飲み屋はつくることのできるけれども、料理をつくる人はど

うするのかということになります。なんとか一流のシェフに来てもらわなければなりません。でも当時、弊社は赤字の会社でした。客単価二千円ちよつとの焼鳥屋のようなものをチョコチョコと出しているところに、どうして一流の料理人が来てくれるのかということ

です。  
そこで人材紹介会社に、「とにかく一流の料理人を連れてきてくれ」と頼みました。それは採用するのではなく、まず私の話を聞いてくれということ。その話を聞いて、おもしろいと思うか、おもしろくないと思うか、できっこないと思うか、なるほどと思うか、その感想を聞かせてくれということです。そして、数名の人が来てくれました。私が一生懸命に話をしているうちに、彼らもだんだんと本音を語り出してくれるようになりました。  
ようするに、彼らの多くは地方から出てきて、大阪や東京の辻調理師や服部栄養といった料理の専門学校に二年通い、それから一流のレストランや老舗の料亭で三年ほど勤めて、

本場にケチってケチって生活しながら資金を貯め、フランスやイタリアに飛ぶのです。そしてミシュランの星を取っている有名店を転々としながら料理の修行をしてまわるのです。

そして三十歳頃になって、日本に帰ってきます。けれども、彼らの料理の腕を発揮するところはありません。つまり、日本に帰ってきてやることがないのです。

たとえば、「サイゼリヤ」のようなイタリアンのファミリールレストランで働くと、全部が機械化されてしまっています。セントラルキッチンで工場化しています。また、厨房にまな板も包丁もなく、ハサミで切って皿に盛りつけ、チンとしてできあがりです。

それは、産業化としてはすばらしいことかもしれませんが、料理人にとってはつまらないものです。自分が一生懸命につくった独創的な料理を喜んで食べてくれるお客さんの顔が見えることがいいのです。そういう場所で活躍できるのなら、彼らにとって給料はあま

り問題ではない、というわけです。

これがポイントなのです。私はシェフたちからいろいろと話を聞いて、じゃあ、そうした場所をうちがつくればいいじゃないかとなったのです。

◎一緒に夢を追いかけようよ

うちの店は、メニューは料理人が自由につ

くればいい。値段も勝手に決めればいい。もし自分で独立しようと思ったのなら、そのお手伝いもする。現在、銀座でオープンしている店にはシェフ個人の名前をつけている料理屋が三店舗あります。将来的にうまく行くようになったら、株式を分割して独立させようと考えています。

また、世の中には料理の腕を発揮できない

でいるシェフがけっこういます。

店のナンバー1がすべてで、ナンバー2ほど、自分の料理をつくりたくてもつくれず、くすぶっていることもあります。

料理人が、本当に人間としての野性味を持っていて、寝ても覚めても料理の研究をして、自分は一流をめざして懸命になっている。そしてそれが、常にお客様の反応に活かされる。こうした世界を私がつくるべきだし、それは社会への貢献であると同

Amuse-queuele

おつまみ

冷前菜

Entrée froide

入場券

Foie gras

Entrée chaude

出前菜

Main dish

メイン

デザート

Specialite

ムシュー能勢の  
スペシャルティ  
数量限定

シェフの自由な裁量によって作成されたメニュー

時に、そこで働く人たちの幸せをつくることにも合致するはずだ。そのときつぶやいたのが、「動機善なりや」という塾長の言葉です。

ですから、一流の料理人であつても自分の料理の腕が発揮できると思つたら、来てくれます。やりがいを感じられたのならば、それほど高いお金をもらわなくてもかまわないというのです。

大丸の店の中にある「ひらまつ」の料理長だった藤井大樹さんもそうでした。彼のところにわれわれの小さな赤字会社の名刺を持つて行つたら、「こつちのほうが、夢がたくさんあるし、よい材料を使って料理できるから、うれしい」といつて来てくれました。

これは、夢なのです。世の中で今まで高級フレンチや高級イタリアンが高嶺の花だった人たちに、手の届くものにする。そして、自分達も成功して上場して幸せになるという、夢を共有できる人をうんと作ろうとなつたのです。

二〇一二年五月、銀座八丁目に「俺のフレ



「俺のイタリアン」銀座店

ンチ」を開店しましたが、その総料理長の能勢和秀さんもそうです。彼は「シェ松尾」の松濤(しょうた)レストランの取締役料理長をしていました。彼をこう誘いました。

「料理業界に革命を起こそうよ。フランス料理を食べたことのない人にも、本物の味を提供して喜んでもらうようにしよう。多くの人々の日常にフレンチを届けようじゃないか。一緒に夢を追いかけようよ」

そして、みんなと話をするときには「仲間の幸せのために」というのです。酒を飲みながら、そういう話を出すのです。いろいろも

のを束ねていくためには、人の心をどう動かして、どう束ねていくかということが大切だと思えます。それはまさに、トップの心のあり方にあるのです。

ですから、理念を共有していくことも、最初からやっています。私みずからが食事をしながら酒を飲みながら、コンパをしながら語りかけることが、最も必要だということをも、今回、さらに実感しました。

この事業をやるうと思つて、まだ一年もたつていません。「俺のイタリアン」が去年二〇一一年九月に開店し、「俺のフレンチ」が二〇一二年五月に開店です。これによって、今まで赤字だった企業がコロッと好転しました。新店を十店舗出しましたが、それらがみんなよい方向にいつています。

これから、われわれがさらに大きく展開していくには、いくつか問題があります。まずは、これだけの一流のシェフを集め続けられるのかということなのです。

現在、ミシユランの星付きの飲食店は東京・

関東エリアに二百五十店あります。そこで一人か二人くらいの料理人と、日本料理や中華料理も入れて、ということになれば、二百五十店×二人で五百人になります。また



通りに面した壁面に掲げられたシェフたちの看板

「ミシユランなんて評価は嫌だ」という優秀な料理人もいますから、それが倍いとすれば千人になります。

ですから、その千人の優秀な料理人のうち、どれだけこの事業に参加してただけになるかとなるわけです。自分のところで育てようにも十年以上はかかりますから、それは無理で、どれだけの人に賛同いただくかになります。

一流の料理人に来てもらったなかでいちばんの圧巻は、「シエ松尾」のシェフ達です。さっきいった能勢さんのほかには、「シエ松尾」の青山サロンの料理長だった布川鉄英さんなど五人も来てもらいました。

やはり、日本が世界に誇れる冠たるものは、料理の力だと思えます。四季折々の旬のものがあるって、素材にも恵まれています。このように最高ののだけれども、ただ料理人を取り巻く環境だけが悪いのです。

他店はファミリーレストランのようにセントラルキッチン方式なのです。それも行き方のひとつで、中級の価格を破壊して安くしま

した。しかし、私がねらっていたのは違います。私がやったのは、超高級品を低価格にすることです。こうしたことしたのは、われわれのところは初めてです。それにお客様は反応したのだと思います。

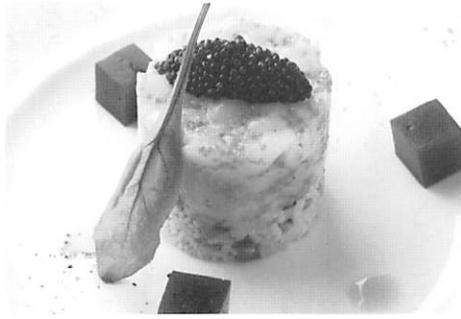
### ◎高回転だから原価を上げられる

現に価格破壊をするにあたって、俺のフレッチのフード原価率六〇%以上です。でも、六〇%をかけても日に三・五回転すれば、一店で一カ月に利益が百万円以上出ます。ここがポイントです。

たとえば、百席のレストランがあるとしても、普通は一日に一回転ですから、一日に百人のお客さんが入ることによって、損益分岐点を多少上まわるといふビジネスモデルになっています。

一般に飲食業では、FL比率（フード、レイバー比率）、つまり売上に占める材料費と人件費の合計割合は五五%になっています。その法則をあえて無視したのです。私は飲食の

甘海老のタルタル、クスクスの  
サラダ仕立て〜キャビアを  
乗せて〜 680円



牛ヒレ肉とフォワグラのロッ  
シーニ〜トリュフソースで〜  
1,280円

素人だから、そんなことは知ったこっちゃな  
いということですよ。なぜ、素人なのかといえ  
ば、僕はイタリアンとフレンチは今まであまり食  
べたことがなかったからというオチがありま  
す。

まあ、それはそれとして、シェフには「材  
料費はどんどんかけてもいいから、おいしい  
料理を出そう」といっています。また高級ワ  
インであっても、すべてメーカーの希望小売  
価格に九百九十九円を加えたものが提供価格  
になっています。

店の三分の二が立ち席でお客さんの回転率  
が高まりますから、低価格ですが高い原価率  
が可能になります。つまり、回転率を高める  
ことによつて価格破壊ができるのです。

そして、人が人を連れてきます。口コミの  
力です。宣伝費もあまり使いません。なんと  
いっても、ミシュランの星が付いているよう  
な店なら一万円以上する料理が千円ちょっと  
で食べられるのです。

東京に千人の優秀な一流の料理人がいると  
したら、うちには一流のシェフが三十人いま  
す。たとえば、「ホテルオークラ」「レストラン  
ンひらまつ」「フォーシーズンズホテル」「ジ  
ョエル・ロブション」から、一流の料理人に  
ちばん来ていただいています。こうしたこと

は、人材紹介会社では有名な話ですが、ネットなどを通して料理好きな人たちにも広まっています。

### ◎「人材」ではなく「人財」

今は第一幕の序曲が終わっただけで、次はどうするのか、まだわかりません。十店舗になりますので、そこで三カ月ほどじっくりとこらえて、次のものを立てていく。基本的には、絶対に真似できないものをつくっていかうと思っています。いわゆる差別化です。

自分が新しくその事業に参入するときには、非常に高い壁を越えなければなりません。高い壁であるところには、他のコンペティター、後続が入ってくるのができないからです。

こうしたことは、経営の計画でも議論されています。低い壁を乗り越えて何かつくっても、みんな参入してきます。資本力があって販売力があつたら別ですが、「バリエーションクリエイトって何？」というように誰も知らない会社です。そうした知名度もないところからや

るのが、シエフの力であり、ソムリエの力です。ですから、「人材」ではなく「人財」です。人財は新しい人財をつくっていきます。企業は人によって成長していき、また企業のなかで人間的に成長できるようにならないといけません。人のために汗をかき、仕事をライフワークだと思えたときにこそ、全従業員の物心両面の幸せがあると考えています。

だからこそ、シエフやソムリエをはじめ、すべてのスタッフに夢を語って、「一緒にやろうよ」と言うことが大事なのです。理念を共有して、「この指とまれ」と語るのです。

当然、彼らとはかなり会話をしています。「人のために汗をかく」とか「仕事をライフワークだと思え」とか、ひと言ふた言いつているときに、理念が浸透していきます。そうやって浸透していけば、いろいろな異分子たちも共感してくれます。こんなに浸透できるなら、もっと前からやればよかつたと思っています。自分から足を運んでスタッフの元へ食べに行ったりすることは、小さい企業で近くのみ

んながにいるうちはできません。

この「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」の成功は、偶然ではなくて、最初の企画の段階で、私は五一%いけると思っていました。それは、社員に説得しやすかったからです。何のため、にそれをやるのかとか、理念とかコンセプトが説明しやすいのです。

今後の展望は、足元をきちんとしていくことです。うちの会社のシェフたちに「次の六カ月はどこに出店する？」といったら、全員がミラノとパリだと答えます。夢が大きいのです。「俺のフレンチ」は、パリの高級ブランドが並ぶサントノーレ通りに出しても成功すると、スタッフ全員が信じています。すごい集団です。熱血集団を超えた、超夢追い集団です。

いまま少し不安なのは、シェフがどう成長・育成していくのかということと、物真似です。なんとかのイタリアンとかフレンチのなんとかとか、うちの真似をした店が出ています。外装も店名のロゴもよく似ています。しかし、

味はまったく違います。外観や内装は真似ができて、味の世界はうちがダントツです。

うちのシェフに、「真似されたらどうする？」と聞いたら、「別のメニユーは、いくらでも持っていますから」と答えます。シェフたちは、いろいろなメニユーを自分のポケットにたくさん入れてあるわけです。それをいつか出してやろうと思っています。たぶん、その目玉が出るのは、独立のときでしょう。独立のときはそれをドーンと出してきます。

### ◎くり返し、くり返し語り続ける

私の夢に賛同し集まってきてくれたシェフたちは、みんな楽しくやっています。やはり、お客さんの顔がわかって、お客さんの「こりゃ美味い！」という顔がわかるのがいいのです。

シェフには夢を語り、理念を語っていくわけですが、抵抗はまったくありませんでした。彼らはこれまで、フィロソフィだとか、何のために働くのかということを開かされていま

せん。自分たちが一生懸命にやっているのは、オーナーの懐を肥やすためだと、みんなが思っていたわけです。

ですから、私が「私腹を肥やすためではありません」と言わないと、みんな「口先だけで……」となってしまうし、これをいうだけでガラリと変わります。このことは約束していますので、実行しなければなりません。

そして、シェフにはどんな料理をつくってもいいし、いくらという値段を決めてもよいといっていますから、オーナーシェフの入門編というか、一歩手前です。だから、やりがいもあるのだと思います。

たとえば、ホテルでは料理長がすべてを決めます。その下にいる副料理長は、上にいわれたままです。一年に一度しかメニューは変わらないそうですから、反復作業で飽きてしまいます。だから、ホテルにいる人の転職は簡単ですが、その体質が染みついてしまっています。うちのシェフは、ホテル出身者よりも、常に自分自身を高めていこうという野性味の

ある人がいいのです。（※シェフたち中途社員はすべて、人材紹介を通しておりますので、現役の方を引き抜くことはしておりません）

料理人の道というだけでもつとえば、高校を卒業して料理の専門学校に二年ほど通って社会に出ます。その人たちが十年後に同級会を開くことができませぬ。十人に一人も飲食業に就いていないというのです。これを聞いたときには、驚きました。それはやはり、将来に対して夢がないからだと思えます。これを何とかしなきゃいけないと思えました。これも私が飲食をやることになったひとつのきっかけです。

また、社員教育といっても、それぞれのシェフは、この道での経験の長い人です。ソムリエもそうです。一流どころは一流のマナーと一流のやり方を知っています。ですから、子どもを諭すような教育は必要なく、考え方だけです。「このことについて、私はこう思う」ということを何回も話すのです。くり返し、くり返し話していけば浸透していきます。こ

うした日々の努力によってしか、フィロソフィは浸透しないと 생각합니다。

みんなと話をしながら、「これはどうなの?」と聞いて、自分の意見を言ってもらえればいいのです。二十歳そこそこの若者と話をするわけではないから、そこは楽です。こうして社員と語っていくことを難しいと思つたら、



シェフと語る坂本社長

絶対に駄目です。理念や考え方は伝わっていきません。

### ◎他人の喜びが人を成長させる

私にとつてブックオフは十三番目の創業で、いろいろな人を巻き込みながら、ひとつのものをつくっていったわけです。しかし、「人のためを思って経営する」とか「みんなを幸せにしたい」とか思うようになったのは、盛和塾に入塾してからです。

ブックオフを始めた頃は、新刊屋はできないから、古本屋でもうけてやろうと思つていました。それが途中、塾長の話を聞いているうちにコロツと変わってしまいました。

人のために経営するということを強烈に思つたのは、たしか阿寒湖で行われた北海道のツアーに参加したときです。塾長から「フランチャイズのなかで、あなたがそれを実践するのだ」といわれました。そのとき塾長は、かなり強い感じでおっしゃって、私のなかに利他ということが染み込んでいきました。

現在、ブックオフのフランチャイズの加盟店は五百店ほどありますが、みんな幸せになっています。日本にあるフランチャイズのなかで、最高のフランチャイズになっていると思っ  
ています。昔のオートバックスやモスバーガーにはかなわないけれども、その次くらいに利他を考えている経営をしています。

ただ時々、官僚化しているところを感じることもあります。それでもやはり、加盟店のなかにも創業者精神は残っています。ブックオフもバリエーションも「事業活動を通じて社会に貢献する」、そして「全従業員の物心両面の幸福の追求」という経営理念は同じです。

そして、従業員を大切にすることを社づくりこそ、お客様を大切にすることだと思っています。よく家庭料理がいちばんおいしいと言われますが、それは食べる家族のことを思いつくっているからで、相手の顔が見えるからこそなのです。音楽のライブだって、観衆がいるのとレコーディングだけで終わるのとは

全然違うでしょう。ライブのほうは本当に臨場感、躍動感があります。

そういう感動を人間は求めているのです。自分のやったことに対するリアクションがほしいのです。シェフなら、自分が心を込めてつくったものをお客さんがどんなふうに見えるかは気になるものです。

うちのシェフが、メディアから初めて取材をうけたとき、「お客さん同士で、『うわっ、これおいしい！』という会話をしていることを聞くことができるのが幸せでした」といっていました。これは本当に心からの言葉なのだと思います。今はたくさんの取材を受けるようになっていますが、最初の感動のことをシェフはしみじみと言っています。

やはり、他人の喜びが自分の喜びになったときに、人は成長するのだと思います。ですから、われわれも確実によい会社になってきています。まとまっています。ですから、私はこれからも、社員一人ひとりが成長していける職場をつくっていきたいと考えています。

THE NEW VALUE FRONTIER

 KYOCERA

稲盛和夫経営講話 CD 特別巻

# 人と企業を 成長発展に

# 導くもの

5,000円  
(税込・送料込)

稲盛和夫が語る

## 日本航空再建の真の要因と 日本経済の再生について

ご購入は、<http://www.kcmc.co.jp/info/se.html>

kcmc

検索

Amoeba  
Management  
Report

意識改革

アメーバ経営の実践に役立つ  
企業レポートや導入事例などを紹介する情報誌

**「アメーバマネジメントレポート」**

年4回発行、定価：税込 2,000円（年間）、送料別途

お問い合わせは、右記まで

京セラグループ

**KCCSマネジメントコンサルティング株式会社**

東京都港区三田3-13-16（三田43MTビル14F） TEL: 03-5765-1537

京都市下京区四乗通烏丸東入長刀鉾町22（三光ビル内） TEL: 075-213-7235

<http://www.kcmc.co.jp/> E-mail: [kcmc-information@kccs.co.jp](mailto:kcmc-information@kccs.co.jp)

●「アメーバ経営」に関する権利は京セラ株式会社に帰属します。●記載の製品名および会社名などは、それぞれ各社の商標または登録商標です。●サービス内容は予告なく変更する場合があります。●KCMCはKCCSマネジメントコンサルティング(株)の略称です。

# 塾生企業 [ 法律事務所 ] 特集広告



新しい「弁護士」を感じていただけます。

弁護士 石橋 伸子 (盛和塾神戸)

弁護士法人 神戸シティ法律事務所

〒650-0033

神戸市中央区江戸町98番地1 東町・江戸町ビル5階

tel:078-393-1350 fax:078-393-2250

<http://www.kobecity-lawoffice.com/>



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

西信子法律事務所

盛和塾大阪 西 信子

大阪市北区西天満4丁目6番3号

ヴェール中之島北703号

TEL:06-6362-1005

FAX:06-6362-1006

E-mail: [nishi@lawyers.or.jp](mailto:nishi@lawyers.or.jp)

弁護士法人 淀屋橋・山上合同

YODOYABASHI & YAMAGAMI LPC

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

たつみ つかさ

弁護士 田積 司<盛和塾大阪>

ダイヤルイン 06-6202-4443

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

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



大阪 / 〒541-0041 大阪市中央区北浜3-6-13 日土地淀屋橋ビル

TEL 06-6202-3355 FAX 06-6202-3375

東京 / 〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-3-2 郵船ビルディング4階

TEL 03-6267-1200 FAX 03-6267-1210

※ 当弁護士法人の業務内容は、URLをご参照ください。

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

よどやばしやまがみ 検索

全国のと真剣な経営者を  
全力で応援しています！

三谷総合法律事務所

TEL.045-309-5010

事務所公式サイト

[www.mitani-law.com](http://www.mitani-law.com)

顧問弁護士ネット

[www.komon-bengosi.net](http://www.komon-bengosi.net)



代表弁護士 三谷 淳 (盛和塾横浜・横浜弁護士会)

〒231-0005 横浜市中区本町 2-15 横浜大同生命ビル 2階

# 塾生企業[自動車関連]特集広告



## 「スーパー乗るだけセット®」・・・・・・・・

共に飛躍しましょう！是非、お問い合わせください  
**NIS (有)西自動車商会** ☎098-938-7255

担当：上地・久高



**PRIUS**  
**CO<sub>2</sub> 12%削減**

**RHYBRID**  
 LPG ◊ Electricity ◊ Gasoline  
 電気+ガソリン+LPG

(有)ダイツー 盛和塾く北大阪>大野二部 大阪市平野区加美北6-11-34 Tel 06-6791-4178

I AM GIULIETTA.



こころ踊るイタリア車をおとどけします

**フィアット京都・アルファ ロメオ京都**

京都市右京区西院西溝崎町15 TEL.(075)325-1500 <http://www.alpha-1.jp>



盛和塾 京都 井上雅文

新車マイカーリース「スーパー乗るだけセット」お客様はガソリンを入れて乗るだけ

**ナリタオートショップ**

自動車販売・カーリース・車検・钣金塗装・自動車保険

<http://www.narita-autoshop.co.jp/> TEL 054-646-7002 FAX 054-646-7003  
[info@narita-auto.co.jp](mailto:info@narita-auto.co.jp) 〒426-0036 静岡県藤枝市上青島365-3

株式会社 ナリタ  
 盛和塾「静岡」成田俊隆

### “自動車の困った”を解決!!

大進自動車

検索

やまなし塾 齊藤哲治

車検・キズヘコミ直し・新車・中古車販売・自動車保険

**ホームページでお得なクーポンをGET!!**

<http://www.daisin-motors.com>

**大進自動車工業株式会社**

TEL 055-224-4681

〒400-0042 山梨県甲府市高畑2-8-8

Fm Professional



コンパクトEV製作(電気自動車)・輸入車の販売・買取・整備

株式会社 **ガレージカレント**

[www.garagecurrent.co.jp](http://www.garagecurrent.co.jp)

横浜塾 江頭大介

**GARAGE CURRENT**



Vitz



がんばろう郡山! がんばろう福島! がんばろう東北!

**ネットトヨタ郡山株式会社**

〒963-8023 郡山市緑町17-8 Tel.024-927-5665(代)



McLaren



**八光自動車工業株式会社**

[www.hakko-group.co.jp](http://www.hakko-group.co.jp)

今号の巻頭講話は盛和塾ロサンゼルスツアーでの学びを振り返り「企業統治の要諦―従業員をモチベートする―」と題して掲載しています。

海外へ飛び出し、孤軍奮闘する企業経営者の大きな悩みとして、異文化環境のなかで従業員にどのようにして稲盛哲学を理解してもらい、一緒になって立派な会社にするための体制を構築するのか、という問題があります。一人でも従業員を雇用している限り、彼らのやる気の活性化が企業発展の必要条件になってくるからです。

塾長は講話の中でモチベートの基本として、次の五点を強調されています。

- ・従業員をパートナーにする
- ・従業員を自分に惚れ込ませる
- ・仕事の意義を説く
- ・ビジョンを掲げる
- ・ミッションを確立する

これらの要諦は、京セラ創業時からJAL再建までの塾長の経営者人生の中で、従業員に思いを伝えるために粉骨砕身してこられたこと、それをどれだけ大切に考えられてきたかという思想が見事に凝縮されているポイントと言えるでしょう。それらをきちんと実践できたうえで、ようやく「フィロソフィを共有する」ための環境が整ったことになると言われています。

今回の塾長講話の時宜を得た内容に、ロサンゼルス塾生、英語しか話せない塾生、そしてツアー参加された日本塾生からの反響も大きく、今後の経営の道標が明確になったと喜びの声を多くいただきました。

今、海外塾生の経営の現場は、塾生自身の学びの

段階から、従業員に思いを伝え共有する段階にきています。現に、海外塾生たちが塾長講話で学んだことを伝え、英語版機関誌「盛和塾ジャーナル」を活用した輪読や社内ミーティングをされている企業の事例もあり、注目すべきケーススタディといえます。

世界は多様な人種、宗教の考え方で成り立っていますが、そんな環境下で経営者の方は思いを共有する難しさに苦しんでいらっしゃると思います。しかし、塾長は講話の中でこのようにおっしゃっています。「私は、キリスト教、イスラム教、あるいは仏教というような、多様な宗教世界の中にあっても、どの宗教とも矛盾しない、普遍的な哲学があるはずだと思っています。それが京セラフィロソフィなのです」

この言葉から、私たちはどこでも誰とでも分かりあうことができる真理、また分かちあうべき真理をもって経営にあたるのが事業を繁栄させる大切なことだと改めて気付かされました。（本誌編集委員長・諸橋賢二）

〔盛和塾〕通巻一七号二〇二二年十一月十日発行

定価五百二十五円（本体五百円）

●発行 盛和塾

●発行人 諸橋賢二

●編集人 諸橋賢二

●取扱所 盛和塾事務局

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

●制作 盛和塾事務局  
●印刷製本 富士箱版印刷(株)

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

機関誌 「盛和塾」 次号予告

四号連続特集 日本航空の意識改革

稲盛塾長が陣頭指揮を執られた日本航空の再  
建業績回復の原動力となった社員意識改革の姿  
について四号連続の大型企画がスタートします

一、意識改革はどのようにして行われたのか

JAL意識改革ひとづくり推進部長

野村直史氏に聞く

・リーダー研修の現場に迫る

— JAL役員が受けた衝撃 —

・JALフィロソフィ誕生

— 社員が作るフィロソフィ —

・フィロソフィ研修の実際

— 組織の壁を越えて —

〔塾長講話〕

二〇一二年十二月の東西日本忘年塾長例会の  
塾長講話を収録

〔経営体験発表〕

① 小山敬子 ピュア・サポートグループ 〈熊本〉  
医療・介護事業

既得権益で利益をむさぼる業界の体質に憤り、  
自ら理想とする医療介護施設事業を立ち上げ  
た奮闘の歴史

② 山之口良子 日本電子工業株式会社 〈北大阪〉  
電子錠製造販売

開発に没頭し、経営から目を背ける創業者と  
の葛藤の年月を振り返る

〔あの日あの時稲盛和夫氏〕

元 京セラ常務取締役 吉田春雄

すばらしい新素材としてセラミック活用の可  
能性を広げたい稲盛名誉会長の思いに共感し、  
応え続けた営業人生を語る

機関誌「盛和塾」一一八号 二〇一三年二月十日発行

# 「今ここに生きる塾長の一言」

## 思いは必ず実現する

今から四年前、塾長に質問させていただいたことが今の私と、私の会社を生まれ変わらせてくれました。当社は建設用重機のレンタル、販売、修理を行っています。折からの公共工事の激減という建設業冬の時代の到来により、売上がピーク時の三分の一にまで落ち込み、さらに不渡りをつかまされ裁判沙汰になってしまいました。会社も家庭も最悪の雰囲気になり、ついに創業六十年の歴史の中で初の赤字決算を出してしまいました。

盛和塾しか頼るところがない私は、その年の塾長例会懇親会終了間際に、意を決し、どうすべきか塾長に質問いたしました。塾で学んできたことを生かしていない私に厳しいお叱りを受けるのではないかと覚悟しておりましたが、次のようなご指導をいただくことができました。

「たいへん難しい質問です。仏教で言うように世の中は諸行無常であり、永遠に繁栄する業界などありません。ですが、あなたがなさっているレンタル業はたいへん魅力的な事業だと思いますので、今こそ新商品開発、業態変化を目指すのがよいと思います」

私は、塾長の言葉にもものすごい衝撃を受けました。建機以外にも「製造業の工場に設備機械をレンタルすること」は、これからの事業として考えてはいましたが、問題が山積みで全国でもほとんど成功例が無い非常に難しい事業です。前例のないルート開拓、人も金も出せない社内事情など、できない言い訳は百以上もあり手をつけられませんでした。しかし従業員のため、会社存続のため、私には挑戦するしか道はありません。塾長は「思いは必ず実現する」と言われています。そこでまず、「できる」ということを自分に言い聞かせ、思わなければ何も始まらないと奮起しました。自ら「できる、できる、できる」と自分の体の中に思いをしみ込ませました。

それから、ホームページの見直しから始まり、検索上位を獲得できる戦略を練り、「機械レンタルネット」という新しい窓口を開設し、専任担当者たちと繰り返し、繰り返し打ち合わせを重ねて成功のイメージを共有し具体化していきました。そして開設から三カ月が過ぎ、ついに大手製造業の子会社から受注を獲得することができたのです。

その後、ゴルフ場や教育関連施設など幅広い分野からの問い合わせをいただくようになり、当社の経営に劇的な変化をもたらしました。おかげさまで経常利益率5%を超える利益を出せるまでに持ち直し、今後は10%を目標に掲げることができるようになりました。新事業への挑戦を通じて、思いは必ず実現することを教えていただけたことに今感謝の気持ちでいっぱいです。

山下 尚高〈盛和塾神戸〉  
株式会社山忠商会 代表取締役