

[盛和塾] 119

平成25年 2013年
4月号 通巻119号

●塾長講話

[第114回]

人心をつかむ

●われ虚心に経営を語る

[Ⅰ] 二代目経営者の覚悟

恩田 誠 (岐阜) 特許業務法人オンダ国際特許事務所 所長

[Ⅱ] 売上五十億円達成の中で気付いた
経営者としての未熟さ

神山 吏 (愛媛) 神山運輸株式会社 代表取締役社長

●Focus

フィロソフィで経営を伸ばす

—「8441(ハヨヨイ)哲学」で封筒業界利益率日本一へ—

石川 喜平(愛媛) ツバメ工業株式会社 代表取締役社長

●特集 —日本航空を変えたアメーバ経営— [第2回]

数字に対する「責任感」と「達成感」が
経営者意識を育む

●
人心掌握の要諦
●

コミュニケーションは、決して将来を嘱望する人との間だけでとれていけば良いものではありません。会社に忠誠心のある社員全員と意が通じていなければなりません。

よく人心掌握の要諦を尋ねられますが、そんなものはないのです。貴方が勉強して辿り着いた哲学を社員と共有するため、全部署に説いて回るしか方法はないのです。

ですから私は、コンパという酒盛りの会を通じて従業員と話をしました。お酒を一杯飲むと、男でも女でも胸襟きんを開いてきます。そういう心理状態をつくっておいて、「京セラという会社をこうしたい」ということを切々と訴えていきました。

[盛和塾] 119

平成 25 年 2013 年
4 月号 通巻 119 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 人心掌握の要諦

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第114回

2 人心をつかむ
—盛和塾「千葉」開塾式より—

MEMBER'S SPIRITS
われ虚心に経営を語る

32 [I] 二代目経営者の覚悟
恩田 誠〈岐阜〉
特許業務法人オンダ国際特許事務所 所長

54 [II] 売上五十億円達成の中で気付いた
経営者としての未熟さ
神山 吏〈愛媛〉
神山運輸株式会社 代表取締役社長

Focus

80 フィロソフィで経営を伸ばす
—「8441(ハヨヨイ)哲学」で封筒業界利益率日本一へ—
石川 喜平〈愛媛〉 ツバメ工業株式会社 代表取締役社長

特集

100 [第2回]—日本航空を変えたアメーバ経営—
数字に対する「責任感」と「達成感」が経営者意識を育む

102 序章 —————
採算意識がない誰も責任を取らない組織

104 第一章 —————
正確でタイムリーな決算システムの構築へ

109 第二章 —————
経営者意識を育てる

115 第三章 —————
全員参加経営に向けた部門別採算制度の導入に向けて

編集後記

134

[盛和塾] 広報室

表3

「今ここに生きる塾長の一言」

表4 大家族主義で経営する
前田 英俊〈盛和塾福島〉
株式会社マルサン 代表取締役社長

「人心をつかむ」——盛和塾「千葉」開塾式より——

機関誌一一七号の巻頭で「企業統治の要諦——従業員をモチベートする」と題した塾長講話を掲載いたしました。従業員と一丸となって目指す企業の在り方をもとに実現するための示唆に富んだ講話は、たいへん好評をいただきました。

はじめに

盛和塾「千葉」の開塾式で、今皆さんの自己紹介をずっと聞いていましたが、大半の塾生が建築関係の方々です。バブル崩壊後、売上がどんどん落ちて、たいへん厳しい経営状況に追い込まれているということを何人の方がお話し

今号では、従業員との絆を深めるためのさらなる実践について、具体的に述べられた、一九九五年の盛和塾〈千葉〉開塾式での講話をお届けいたします。

されました。そういう危機感が、聞いている私にもひしひしと伝わってきます。

また、自ら創業した方はもちろん、家業を継いで今から経営というものを勉強しようという決意されて入塾された方、思わぬことで自分が経営の中核に放り込まれて、これから本当に一生懸命経営にあたらうとしている方がたくさんい



1995年当時 講話される塾長(第4回全国大会 塾長講話より)

らっしゃいます。そういうたいへん熱心な方々が集まっています。

そういう熱心な皆さんの話を承って、「もし私と同じ立場だったら、どうしただろうか」と他人事ひとことではないように感じながら話を聞いていました。そういう意味では、皆さんが私を頼って、私の話を必死に聞いて、自分の経営に活かしていこうとされていますので、たとえボランテアでお話をするにしても、一期一会と思つてこの瞬間を大切にし、私自身が真剣に皆さんに話しかけていかなければならないと改めて感じています。

最悪の状態を想定して経営する

皆さんにまず申し上げたいことは、まだまだ経営環境は厳しくなっていくことを念頭に入れて経営をやっていたきたいということです。

何人かの塾生がバブルのときに比べて、売上が年々下がってきて、現在もまだ下げ止まっ

いないということを懸念していましたが、バブルの時代のあり方というのはそもそも異常なことであり、現在もまだ売上が落ち込んでいますとすれば、まだその状態を脱し切れていないのであり、今後もお厳しい状況が続くと考えなければならぬと思います。

今まではただ漠然と親の跡を継いだり、好景気に乗じて事業を創業したりしてきた。それはバブルに向かつて日本経済全体が急成長を遂げていくときでしたので、企業の真の経営力を問われなかった。バブル経済の中で、誰もが成功したので、ついつい自分にも経営者としての力量があるのではないかと思ひ込んでしまった。

ところがここへ来て、まさに経営の質が問われる時代になりました。サバイバルゲームといえますか、経営者として能力のない人は振り落とされて落伍して行く。そういう時代に入ったと私は思っています。

現在、バブルが崩壊して土地をはじめとして不動産は何分の一かに下落しました。おそらく皆さんも、過去に高い値段で買った不動産が目

減りして、転売しようと思ってもなかなかできないという状況だろうと思います。昔は買ったときに比べて市場価格がどんどん値上がりしていったから、含み益がありました。ところが、今ではその含み益がなくなってしまったわけです。

京都でもそうですが、今まで頼りない経営をやつていて、たとえば三代目、四代目ということでほんぼんとして育ち、祖父や曾祖父の代から続いてきた事業を引き継いで、若干の赤字が出てもなんとも思っていない。たとえば、「祖父の時代から京都の街中に持っていた不動産が五百五十坪あるから、そのうちの五十坪を売れば何十億円も工面できる」。また、「年間一億円や二億円ぐらいの赤字だったら、五年ぐらい累積しても十億円に過ぎない。十億円ぐらいだったら、祖父からもらった会社の土地を三十坪ほど売ったら簡単に穴埋めができる」。そういう考え方で今までは経営してきたのです。

つまり、バブル経済の恩恵を受けて、これまでは能力のない方までが経営をすることができ

た。ところが、その含み資産が目減りするどころか、なくなってしまうたわけです。

その象徴的な例は銀行の経営を見ればわかります。銀行が持っている不動産の含み益が全部なくなりました。そこへ株式が低迷していますから、株式による含み益もなくなりました。今まで銀行は決算がくると、そういう含み益によって決算修正をしていたのですが、これももうできなくなってきましたそうです。

そこへ急激な円高がやってきました。この円高というのは、皆さんはあまり関係がないとお考えかもしれませんが、輸出の仕事をしていると、円高の影響を直接受けます。今まで一ドル百円であったものが八十円となってくると、二割も円の価値が高くなってしまうことになりました。つまり、輸出をする場合にはそれだけ値上げをしなければ採算が合わないわけです。これを日本では合理化によってこれまでずっと対処してきました。

この円高の影響は輸出産業だけに止まりません。たとえば、国内の建築業界に外国の住宅産

業が入ってくると、一ドル八十円というレートで安い住宅が建てられるようになる。そうなるのと、現在の日本の賃金ベース、皆さんが雇用されている従業員賃金ベースからいっても競争力がないわけです。ですから、何も輸出企業だけではなく、国内産業でさえも採算が合わない。今後、住宅にしてもインテリアにしても何にしても、輸入がどんどん進んでいきます。そうなると、国内企業も競争にさらされますから、市場はもっと凄まじい様相を呈するようになっていくだろうと思います。

ですから、今もバブル崩壊後の経営がたいへん苦しくなっているらっしゃると思いますが、これからもつと経営が厳しくなってくるといふことを前提にしなければなりません。

もしそのように想定し、実際にそうならなければ、結構なわけです。経営というのは、そのように常に最悪の状態を想定してやるのです。今よりももっと悪くなるということを前提に、そうなってもびくともしないような経営基盤を、まずは築くべきです。



信じ合える人間関係をつくる



◎会社が苦しいときに支えてくれる従業員

今日の皆さんの自己紹介を聞いていて、皆さんが共通して悩んでいることがわかりました。

公認会計士や弁護士の方、また一般の企業ではない小さな組織の長の方も入塾されていますが、共通して、「どうすれば従業員を掌握できるか」ということに一番悩んでいるようです。これまで幹部社員の育成を怠^{おこた}ってきた、または幹部社員との人間関係が構築できていなかった。業績が悪くなった今こそ、本来であれば幹部社員、中堅社員、末端の社員までが団結してがんばらなければならぬのに、そのときになつて頼りにしていた男が辞めていく。そういった事態に直面しているという話が多かったような気がします。

まさにそうなのです。弱り目にたたり目と言いますか、業績が悪くなつて、経営者として非常に不安になつてくるときに限つて、頼りにし

ていた中堅の幹部が辞めていつて、ますます経営がおかしくなつていく。これが一番の問題だろうと思います。

経営において一番大事なことは、「従業員をいかに掌握するか」ということです。これが経営の根幹をなすのです。気がついてみたら、自分だけが一生懸命がんばつていて、従業員は誰もついてきていなかった、ということがあります。景気がいいときは誰でもついてきます。給料も多く出してあげることができずし、調子のいいことも言えますから、誰でもついてきますが、やはり一番大事なものは、業績が悪くなつたときに支えてくれる人間なのです。

私も経験がありますが、景気のいいときに「社長、あなたを信じていますので、とことんついて行きます」と、よく言ってくれる調子のいい中堅の幹部がいました。そのときに私が少し皮肉つて、「景気のいいときはみんなそう言ってくれる。やっぱり一番大事なのは、もう会社が潰れるかもしれないというときに踏み止まって私を支えてくれる人だ。私はそういう人がほし

い」と答えました。すると、彼はこう言いました。

「それはもちろんです。みんなが辞めていても、たとえ給料が払えなくなっても、私だけは最後まで社長を支えます。それくらいの男気はあります」

ところが、会社が苦しくなったときに、その男が最初に辞めていきました。そういうふうには、口では調子のいいことを言ってくれる人に限って、いざというときには逃げていくのです。

◎「大家族主義」で経営する

私は京セラをつくったとき、従業員と私の関係は家族のような関係でありたいと思っていました。私が育った鹿児島には両親がいて、兄弟は七人でした。また、私は結婚してすぐに会社をつくりましたが、そうした自分の家族と同じぐらいの関係でありたい。従業員とそこまでの関係でなければ、本当の意味で会社はうまくいかないだろうと、まず思いました。

私は京セラを創業させていただいたときに

は、経営のケの字も知らなかったわけですが、どうも従業員との人間関係が経営の原点ではないかと思っただけです。

つまり、「これだけ給料をくれるから、その



第4回全国大会 塾長講話より(1995年)

給料分だけは働こう」という程度の従業員ではダメなのです。特に、私といっしょに組んで経営にあたってくれる幹部社員は、親子、また兄弟と同じぐらいの関係になってくれなければ、経営なんてできないのではないかと。私自身、元々臆病な性格であり、何とか私を支えてくれる片腕がほしいと考えていたから、家族のような関係が会社の中になれば経営にはならないのではないかと思つたのです。

「経営者」と「従業員」というふうに分けて考えると何かドライな感じがして、どうも私が思つたような人間関係にはなりそうにない。そこで私は、次のように従業員に訴えました。

「うちの会社は大家族主義で経営します。なぜ大家族主義なのか。私は家族みたいな関係をベースとしてこの会社を運営したいのです。ただドライに給料を払うから、こうしろ、ああしろというのではなく、親子や兄弟といった、家族のような関係の会社にしたらい」

親兄弟みたいな関係を従業員に求めようと思えば、まず自分自身が従業員に対して、親兄弟

に対するのと同じような愛情を持つて接しなければなりません。自分の親兄弟とは家族的な感情で接しながら、一方従業員にはドライにただ使用人と経営者という感じで接していただのは、心と心が通じ合える関係にはなりません。こちらがいざというときに、本当に命がけで守ってくれる従業員を求めているのに、こちらからはそういう愛情は注がず、処遇もしないで、ただ一方的に「私を守ってくれ」と言つても、守ってくれるはずがありません。私自身が親兄弟に接するのと同じような気持ちで日ごろから充分に接していかなければ、従業員だつてそうなってくれるはずがない、というふうに思つたわけです。

京セラの経営理念、つまり会社経営の目的に「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という一文があるのは、そうして従業員との関係に悩んでいたときに求心力となるものがほしいと思つたからです。従業員に対する会社の求心力を高めていくために、次のように謳うたいました。

「うちの会社は、私が成功し、私がお金持ち

になるためにつくったのではありません。この会社に一期一会で集まっていたいただいた従業員の皆さんが、物心両面で幸福になってもらうためにつくったのです。従業員というのは『業に携わる人』『仕事に従う人』という意味ですから、社長である私も含みます。会社のトップから末端までの全従業員が幸福になるためにこの会社をつくったのです。他には何にもありません。成功して稲盛家がお金持ちになって、従業員はただ利用されるだけというものではありません。この京セラという会社がうまくいくということは、会社の一員に加わった従業員全員が幸福になっていくということであり、そのためにこの会社をつくったのです」

そのように言い、従業員が本当に「この会社に入って良かった」と思ってもらえるようにしてあげようと必死で努力しました。

そうになると、この会社は誰のものでもありません。「皆さんといっしょに、私を含めてみんなが物心両面で幸福になるためにつくった会社ですから、私はこの集団全体のために死にもの

ぐるいでがんばります。だから皆さんも、誰のためというのではなく、この集団のために死にものぐるいでがんばってください。そう訴えて、率先垂範して必死で経営に邁進まいしんしていったわけです。

従業員とのコミュニケーションをはかる機会をつくる

◎「誕生会」を開く

同時に、従業員とのコミュニケーションをはかることを考えました。夫婦の間でも、子どもとの間でも、コミュニケーションがなければ、大体うまくいきません。やはりどうしてもお互いに話し合う機会がなければ、お互いに理解しようと思っても理解できません。少しでもみんながお互いに理解し合うことは非常に大事なことです。従業員にも私を理解してもらいたいし、私も従業員を理解したいと思ったものですから、いろいろな機会をつくってコミュニケーションをはかるようにしました。

皆さんの会社でもやってみようかしらるかも

れませんが、たとえば従業員の誕生会がありません。これはどこかの会社で誕生会をやっているから、同じように誕生会をするというところが大半だろうと思いますが、私の場合はそうではありませんでした。

もちろんきつかけとしては、誕生会を他社でやっていると聞いて、「なるほど、それはいいことだ」ということで始めました。「今月はあなたの誕生日がありますから、誕生会を開きましょう」と言っただけで小さなケーキをひとつ買って、私も入って定時後にケーキをつつき、コーヒーを飲みながら話をする。そういう場で「誕生日おめでとう」と言っただけでは、コミュニケーションが深まるわけです。

幹部社員も含めた従業員何人かが集まって、せいぜい千円もあれば足りる費用で定時後、誕生会を開いてあげる。そんなわずかの費用でも、そういう思いやる心があると、従業員の気持ちがあがっていきます。また、そこに集まった従業員からいろいろな思わぬ意見が出てきますし、こちらも経営者としての意志を伝えること

ができます。

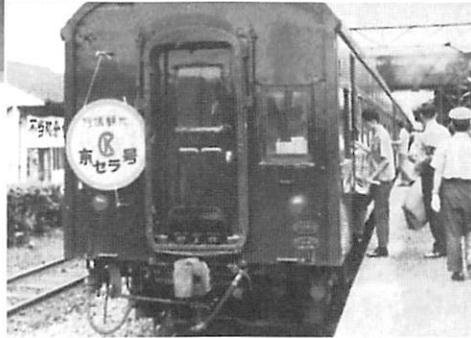
他社では、誕生会というのがあると聞いて、「なるほど、そうしてあげれば従業員も喜ぶだろう」という程度かもしれませんが、私はそうではなく、これはコミュニケーションをはかるまたとない機会だと思いました。

従業員に親兄弟と同じような愛情を私が注ぐうと思っただけでも、それがただ単に給与や賞与、昇給といった金銭的な側面だけであったのでは、他社よりも高い給与や賞与を出せない場合には、「私は従業員を大事にします」と言っただけで、みたところで、「口だけじゃないか」と言われます。だから、「給料もボーナスも並ぐらいしかもらっていない、いや並以下かもしれないけれども、うちの経営者は我々のことを考えてくれている」という信頼がなければなりません。そういう信頼関係を築くために、ささやかな誕生会などを活用しようと考えたのです。

◎全員参加の「慰安旅行」

また、最近ではあまりないかと思いますが、

京都滋賀地区の京セラ
社員が鹿児島へ社員旅行
(1970年 創立11周年
記念時)



専用列車で万博見学に出かける京セラ鹿児島工場の社員(1970年)

年に一回か二回、従業員の慰安旅行をする。一泊するだけの余裕がないなら、せめて日帰りでの慰安旅行をする。戦前、あるいは昭和の初期には、丁稚奉公ていぢほうこうで働けば、給料はたくさんもらえなくても、経営者は慰安旅行に連れて行って

くれました。経営者はそうして人心掌握をしたものです。その名残がありますから、日本の企業の中には今でもそういう慰安旅行をやっているとところがあると思います。

なるほど慰安旅行というのはいいいアイデアだと思います。観光バスにゆられて目的地まで行く間、また観光地を巡る間にも打ち解けた付き合いができるし、帰りのバスのなかでカラオケを歌いながらも、親しく交流をはかることができます。そうした、従業員とコミュニケーションをはかるまたとない機会として、私は慰安旅行を大切にしてみました。

皆さんの所でも慰安旅行を実施されていると思いますが、中には経営者でありながら、地元じよんの経営者仲間とゴルフに行かなければならないというので、「専務、ちよつと従業員といっしょに慰安旅行に行つといてくれ。お金はこれだけ出すから」と言つて、自分は行きもしないで、ただ単に形骸化した慰安旅行をやっているという方もいると思います。

あるいは、従業員もある程度の年齢になると、

年の若い連中といっしょに慰安旅行へ行っても楽しくない、従業員十人ぐらいで行っても面白くない、というので「休ませてもらいます。私は慰安旅行はもう結構です。家で昼寝をしていたほうがまだいいので」と言っ行って行かない人もいます。「そのように欠席する人がいても構わない。その分、費用も減るのだから」と考えておられる経営者もいると思います。

そうではないのです。本来の慰安旅行はそんなものとは違います。私は万難を排してでも行つて、「真つ黒」になつて従業員と接します。

従業員と接することができる貴重な時間を大切にしようと思ふし、そのときに何か私用があつて「行きません」という従業員がいたら、私はもう本当にどやしつけるぐらいの勢いで「遊びと違うんだ！」と叱りました。同じ会社の者として、親兄弟の契りを結ぶかのように、本当に信頼し合える人間関係をつくつていくための貴重な行事なのです。それを「どうせ遊びで会社の慰安旅行に行くなら、私はちよつと自分で行きたいところがありますので」というのはもつ

てのほかです。

「一人の人間が楽しい、楽しくないという問題ではない。従業員が一体になるためにやっているのであり、『私は休ませてもらいます』ということでは話にならない。ましてや中堅幹部の人間が、櫛の歯が抜けたようになつたのでは意味がない。トップを含めて従業員みんなと本當に一体感を得たいと思うなら、欠席者がいてはならない。これは単なる遊びではない。働くことと同じくらい真剣なのだ。だからいい加減にしてはならない」

私はそういう主義を貫いてきました。ですから京セラの場合には、レクリエーションの時間も普通の就業のときと同じように真剣に取り組みます。慰安旅行も決して単なる遊びではありません。

しかし従業員にしてみれば、「面白くないので休みたい」という者もいます。特にインテリがそうです。単純な人は、「会社の慰安旅行で弁当が出て、楽しい温泉に連れていってくれるならうれしい」と喜んでくれますが、特に一流

大学でも出たような頭のいいインテリになればなるほど、冷めて見ている。「あんな大衆浴場みたいなところに行つて、何が楽しいのだ」と大体白けています。だから「行かない」と言う。本当はそういう人にこそ来てもらつて、その場でその人間とのコミュニケーションをはかり、お互いに理解してもらわなければならぬのですが、どうしても「行かない」と言われればそれ以上はお願ひできない。そういうケースが非常に多いのかもしれない。

それでも、会社のレクリエーションは、あくまで全員参加が原則でなければならぬと私は思っています。

◎「忘年会」で胸襟を開き、会社の現状を訴える

京セラの場合には、年末の忘年会というのも、伝統的と言つていいくらい、たいへん大事にできてきました。何百人、何千人規模になつても、忘年会は非常に大事だということで「勝手に欠席するのはまかりならん」と言つてきました。

忘年会は各事業部別にやつていましたが、会社が大きくなつてきて一事業部だけでも何百人になつてきました。そんな何百人規模の忘年会では、セレモニーになつてしまいます。それではいけないということで、一回に酒を酌み交わして話ができるのはせいぜい五十人くらいから百人だから、五十人から百人の単位に分けて忘年会を開催しました。

だんだん会社が大きくなっていく中で、最初につくった滋賀の蒲生工場では、千人くらいいましたので、五十人単位で忘年会をやるのと、二十回やらなければなりません。私は従業員全員に会つて思いを伝えたかったので、十二月に入つたら二十回なら二十回の忘年会に、毎日出るようにしていました。

忘年会に行つて、白けた状態で酒も飲まないというのでは打ち解けて話もできませんから、「まず一杯飲もう」とコップ酒で飲みはじめ。そうするとお互いに打ち解けて、従業員の方も、胸襟を開いて積極的にか話をしてくれるようになる。そうしてみんながリラックスした、心を開

いた状態のときに、私は必死に会社の現状を訴えました。

もし今みたいな危機であれば、本当に包み隠さず「会社は今、赤字なんだ」ということを諄々じゆんじゆんと説きました。その上で、「心配は要らない。私は従業員を守るために必死でがんばるつもりだ。その代わり、みんなもついてきてくれ」

と、一生懸命話したのです。

あるとき

などは、風邪を引いて熱があるのに、連日点滴を打って忘年会に出ました。そんな状態の身体で、連日一升ぐら

いの酒を飲んでいました。傍はたから見ていると、「そんな無茶をしたら身体を壊すんじゃないか」と思われたでしょうが、私は全然そういうことは気にしませんでした。そのように必死になって従業員と一体感をつくらうとしてきました。そのくらい捨て身になって従業員と接しようという態度ですから、従業員の方も徐々に胸襟を開いて話をしてくれるようになっていきました。

◎「運動会」を通じて、家族の理解を得る

また、運動会もたいへん大事な行事として続けてきました。これも、決してやりたい人だけが出てきて運動会をするというのではなく、あくまでも全員参加なのです。会社が小さいころは、ちょうどいい機会だということで、田舎の小学校の運動会と同じように、従業員の家族もいっしょに連れてきてもらいました。そして、家族五人で来ているなら、五人分の弁当を出してあげる。最近の大会では少なくなったかもしれませんが、田舎では親御さんが弁当を持っ



皆で鍋をつつくコンパの様子

て小学校の運動会を見にこられたものです。私は鹿児島出身なものですから、子どものころ、運動会に出るときは両親や兄弟がみんな応援に来てくれました。そのときにはおふくろが夕べから一生懸命がんばってつくってくれた、重箱いっぱい料理を持ってきてくれました。その美味しいお弁当を運動会の昼休みに、校庭に敷いたゴザの上で家族みんなが集まって頂戴したものです。それと同じことを、会社の運動会で私はあえてやりました。

まだちっぽけな中小企業の運動会でしたが、社長の私が出ていって、真面目に開会式をやる。そのときに従業員の奥さんや子どもさんも来ているので、会社の現状についてもお話をします。ご主人は会社に来て働いているけれども、家族の方は京セラがどんな会社なのかわからない。そこで、会社の横のグラウンドで運動会をしていましたから、運動会が終わったあとは、「あなたのご主人はこういう職場で働いておられるんですよ」と工場を見てもらうようにしました。そのようにして、必死で家族の方に会社

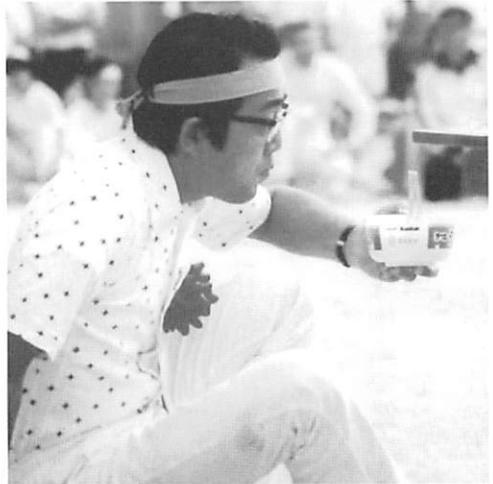
のことを知ってもらうように努めました。

家族も含めて、京セラという会社のファンになってもらおうと必死でした。それはまさに、勤めている従業員だけではなく、従業員の家族まで含めて全員が京セラという会社の家族になってもらおうと思ったからです。そういうふうに私は「大家族主義」を企業内で実現すべく、必死に努力をしました。

以上述べたように、誕生会でコミュニケーションをはかり、忘年会ではいっしょに酒を酌み交わして胸襟を開いて話し、運動会では私自身が従業員といっしょになってパン食い競争やうどん食い競争に参加して走り回りますから、従業員との距離が非常に近くなり、親しみが増していったのです。

◎愛情があるからこそ、従業員に厳しく接することができる

そのようにして、従業員と信頼関係をつくる一方で、私は日々の仕事の場ではたいへん厳しく接しました。



塾長も参加された運動会の「うどん早食い競争」

昭和三十年代後半から四十年代の前半、まだ日本経済が発展途上であった時代のことです。その当時は、私も自ら現場に出て一生懸命働いていました。現場では従業員にひと言の遠慮もありませんでした。「けしからん！」と立っていいられないぐらい怒鳴りましたし、片付けができていなければ「おまえの作業場はどうなつとるんだ！」と、本当に烈火のごとく叱りました。それは、かねてから親兄弟みたいな関係を築いているから、通用するのです。風邪を引いて

熱があっても、忘年会に出ていっしょに一升酒を飲む。運動会に出ては手に手をとって、転げ回っていっしょに汗を流す。そのように兄貴みたいに、親父みたいに接しているからこそ、私自身仕事の場では本当にど真剣に働くと共に、従業員にもそのことを厳しく要求しました。

親兄弟と同じく、らしいの人間関係ができていて、なおかつその上に「この会社は全従業員の物心両面の幸福を追求するために経営している」ということを謳っていますから、何の遠慮も要りません。だから、いい加減な従業員には次のように言って叱りました。

「私が叱っているのは、あなたみたいな不真面目な人がうちの会社にいたのでは困るからだ。みんなが必死でがんばっているのに、こういう不況の最中に、あなたみたいな不真面目な人がお客様の所で失敗をしでかして、せっかくもらえる注文を逃がしたらどうするんだ。うちの会社は飯が食えないようになるではないか。従業員を守るため、この集団の幸福のためにも、あなたみたいないい加減な人がいてもらっては

困るんだ」

私は必死でそのように叱りました。

それは自分が偉ぶって叱るといふのではなく、いい加減な人を許していたのでは会社全体が沈没してしまうから必死で注意をしたわけです。

つまり、一方でみんなを包み込むような深い愛情で従業員を大事にしながら、同時に、いい加減な人には母親が子どもの尻をひっぱたくように、それこそ青あざが残るぐらいお尻を叩くように、厳しく接してきました。

一般によく、みんなの前で従業員を注意したり、叱ったりしてはならないと言われていますが、そういうことでは間尺に合いません。特に中小企業の場合には、そんなことを言っていたのでは間に合いませんから、言うべきことをストリートに表現し、従業員を引っ張っていかなければなりません。だからこそ、ストリートにその場で注意しても、わだかまりが生じないように、かねてから従業員の心をつかむということが大事なのです。

「心をつかむ」というのは方法論ではありません

せん。誠意です。愛情です。特に中小企業のと
きには理屈ではありません。誠意、愛情が従業
員の心をつかむ元なのです。それには並大抵で
はない苦勞が伴いますし、経営者自身が自己犠
牲を払わなければできないものではありません。
それが従業員の心をつかむ第一歩です。



**大義名分を掲げ、
理念を高め続ける**



◎経営理念の必要性について

業種によってはインテリを多く抱えている企
業もあると思います。インテリには誕生会や忘
年会、運動会といった手はあまり通じません。

京都も理屈っぽい人が多いのです。京都は、
京都大学をはじめとする大学も多く、まさに学
問の都であり、千二百年続いた日本の歴史ある
文化首都でもあります。それだけに、なかに住
んでいる人たちもたいへんインテリが多いので
す。たとえば、京都のお公家さんは面従腹背で、
表面は穏やかそうに見えても、腹では何を思っ
ているのかわからないと言われています。こと

ほど左様にたいへんインテリが多く、一般の市民の方々までが一筋縄ではいかないという土地柄です。

鹿兒島の素朴な人たちなら、コンパを通じて心をつかむことで、ついてきてくれますが、京都ではそういうことをすればするほど、高校を出て入社してきた従業員からも小バカにされま
す。「酒の一杯でも飲ませれば、みんなが従う
と思つてゐるのか」と、冷めた意見を持つてい
る人がいくらでもいるわけです。たいへん冷め
ていて、斜に構えてものを見る人たちに対して
は、こちらが熱意を込めて言つてもまともに受
けてはくれない。そういう一筋縄ではいかに
人たちが多い京都で、従業員をまとめていくと
いうのはたいへんなことでした。

もちろんそれは京都だけに限りません。イン
テリの方々をたくさん雇われる場合は、まさに
それと同じことなのです。そういうインテリの
従業員をまとめていくためには、求心力となる
大義名分のハッキリした経営理念というもの
が、必要になってくるのです。

◎経営理念を自分のものとして体得する

本来、経営理念というのは、勝手にどこかか
ら寄せ集めたものでつくるといふものではあり
ません。どこかから聞きかじつてきて、「いいな」
と思つた文言を寄せ集めてつくるから、元のもの
とは似て非なるものになるのです。それでは、
立派な経営理念を謳つてはいても、経営者自身
はそれとは全く関係ないことをやつている、と
いうことで従業員はどつちを向いたらいいかわ
からなくなつてしまいます。

また、父親が経営をやつておられて二代目、
三代目を継いだという場合は、経営理念も変え
なければいけません。なぜなら、それまでの経
営理念は父親が経営していらつしやるときの父
親の人生観が反映されたものであるはずだから
です。二代目、三代目の人生観が違えば、それ
に合わせて経営理念も変えなければならぬの
です。借り物だつたのでは、現実の経営とちぐ
はぐになつてしまいますから、従業員はどつち
を向いていいかわからなくなつてしまふ。親子
の場合でもそうですから、ましてや他社のもの

からつきはぎで経営理念をつくったのでは、かえっておかしくなってしまう。

しかし、インテリの人たちを集めてまとめていこうと思うと、どうしても大義名分になるような立派な経営理念というものが要るわけで



第4回全国大会 塾長講話より(1995年)

す。「私の人生観はそれほど立派ではありません」と言ってしまうえば、インテリは誰もついてきません。そうであれば、つきはぎでもいいから、どこから立派な経営理念を借りてこなければならぬ。それでインテリをひきつけようと思うならば、まず自分自身が借りてきた経営理念をマスターし、身につけなければならぬ。つまり、あたかもその経営理念が借りてきたものではなくて自分のものであったかのように、体得しなければいけないのです。

◎松風工業時代に気づいた、部下との信頼関係の大切さ

私は京セラという会社をつくるまで、大学を出て京都で松風工業という会社に入って、研究畑でファイナセラムックスの研究に携わっていました。たいへん業績の悪い会社でした。私は郷里の実家もたいへん貧乏でしたから、やっと大学を出て就職し、給料日まで何とか食いつないでいかなければならないという状況でした。ところが、給料日になっても給料が出ないので

す。「とりあえず一週間分払います。残りの給料はちよつと待ってくれ」と言われ、さらにはそれでも出ないで、「あと十日待ってくれ」ということもあるような有り様でした。

そういう給料が遅配をするという会社でしたから、不満たらたらずでしたが、結局どこへも逃げることはできず、研究に没頭するしかありませんでした。研究に没頭して、「もうこしか自分に行くところがないんだ。自分はこの研究で生きる以外に道はないんだ」と覚悟を決めてから、私の研究はぐんぐん成果を出していったのです。京セラの現在のファイナセラミック技術の基礎をつくり上げたのはそれからでした。

研究の成果が上がリ、実績が上がっていくと、どんどん私の仕事が増えていきました。私の研究は会社では特別待遇でした。ボロ会社でしたが、私の研究にだけは経営陣も糸目をつけずに研究費を出してくれました。「助手が足りない」と言えば助手もつけてくれるというので、私の研究部門はどんどん大きくなっていきました。

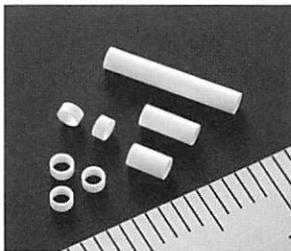
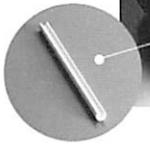
組織が大きくなるだけでなく、研究成果を

ベースにして私は量産化を始めました。ちょうど松下電子工業がオランダのフィリップスと技術提携されて、はじめて日本で白黒テレビを生産することを計画していました。そのときに一番キーになるブラウン管の電子銃に使う絶縁材料が要するということでした。特に、絶縁抵抗が高く、高周波域での特性に優れた材料が要するということで、フォルステライト製の「U字ケルシマ」を開発しました。

続けて、同じブラウン管部品として、「カソードチューブ」と呼ばれる部品も開発しました。テレビは、電子銃から飛び出した電子が、ブラウン管に塗られた蛍光体に当たって発色し、映像を描くという仕組みです。この電子を出すた



U字ケルシマ



カソードチューブ

めにカソード（陰極）を加熱する必要があり、加熱に使う高圧電流を絶縁する材料が要るということでした。このカソードチューブも私が担当して、開発しました。

松下としてはテレビのブラウン管をつくるキーパーツであるU字ケルシマとカソードチューブを、私から買わなければならなかったのです。そのように私の研究が実って、それを量産することになったのです。そのため、たくさんのお客様を抱えることになりました。大学を出て三年目でしたが、百人ぐらいの従業員を使って、一方では松下向けの量産をや、一方ではさらに研究開発を進めるという状況でした。

ちょうど今、京セラの社長をしている伊藤謙介社長（当時）が、高校を出て私の助手として来てくれていっしょに仕事をしていたころです。そのように私のもとで一生懸命働いてくれる部下が急激に増えました。そのときに、大学を出てまだ三年しか経っていない一介の研究者であった私は、従業員との関係、特に私の部下

との関係は通り一遍ではいけない、ということに気がついたのです。

松下からは厚い信頼を得ていますから、その信頼に足るだけの仕事をしなければならぬということ、私の部下には「一生懸命がんばってくれ」と言わなければならない。ところが、私の部門は業績がよくても、会社全体としては非常に悪いものですから、給料は遅配する、ボーナスは少ない。その上、共産党が主導する大きな組合がありましたから、年中赤旗を振ってストライキをしているという状況です。

私の方では、ストライキをしたのではたちまち注文がもらえなくなってしまうから、連日「みんな一生懸命つくってくれよ。がんばれ、がんばれ」と言わなければなりません。会社全体がストライキをして経営者と喧嘩をしている最中に「がんばれ、がんばれ」と言って従業員に働いてもらおうというのは、もう至難の技です。

◎経営者自身が成長しなければ、部下の尊敬は得られない

多忙の毎日だったので、みんながフツと我に返ったとき、会社に対する不平不満が出てくるのではないかと心配しました。それでは仕事に打ち込めませんので、いいアイデアが浮かびませんでしたが、私はみんなを昼休みにグラウンドに連れ出して草野球をすることにしました。私は高校時代草野球のピッチャーをやっていました。伊藤社長（現相談役）も、草野球のピッチャーをやっていたものですから、みんなでもポロ切れでミットとグローブをつくって草野球を始めたのです。団結をはかるためにも、従業員といっしょに何かに打ち込むことが大切だと思っていました。

私はそのときはまだ主任でも課長でもない一介のサラリーマンでしたが、必死に部下たちをまとめていくために、みんなと接する機会をつくるようにしました。昼休みの草野球の時間を通じて、また定時後みんなといっしょにあんぱんをかじりお茶を飲みながら人生観を語った

り、会社の将来を語ったりしながら、全員で夢を共有し、必死で交流をはかっていきました。

そういう毎日でしたが、みんながついてきてくれました。ですから私が、当時上司であった技術部長と意見が対立し、若気の至りで「それなら私は辞めます」と啖呵を切って会社を辞めることになったとき、私の部下たちだけでなく、私よりも上の課長、部長までが「稲盛君が辞めるなら、我々も辞める」と言い出したのです。辞めたときに、部下がついてくるというのはあるかもしれませんが、自分よりも上の課長も部長もついてくるというのはあまりないと思います。部長は私の親父よりも二つほど年上の人でした。そうして、私についできてくれた同志とともに、八人で京セラをつくったわけです。

京セラをつくってからは、「大家族主義」で経営するように努めました。先ほど言ったように、京都はたいへん冷めた人たちがばかりがいるところ。鹿兒島出身の私が「さあ、酒を飲め」と言っても、「そんなものに釣られるか」というような人ばかりなのです。そういう単純

なことでは誰もついてこない。私が二言目には「兄弟、親子みたいな関係を築こう」と言っても、「うまいことを言って人をこき使おうとしている」と考える。

どうすればそういう人たちに真意をわかってもらえるのか、と悩みました。「わかってもらお



松風工業時代の草野球の様子



ミットを構える塾長

うと思えば、私自身が成長しなければならぬ。普通の人もインテリの人も含めて誰もが尊敬してくれるような人間に私が成長しなければ、誰もついてきてくれるはずがない。ただ単にいつしよに酒を飲んだからとか、飯を食べたからといつてついてきてくれるはずはない。インテリも含めて従業員のみんなが尊敬してくれるような人間に私がならなければ、結局この会社を守っていくことはできないのだ」と思いました。そこから実は、私の勉強が始まったのです。

◎理念を高め続ける日々

私は鹿児島大学工学部応用化学科で有機化学を専攻していました。そういう地方の大学で化学しかやっていない専門バカですから、化学のことには詳しくても、経営とか経理とかいうことには一切通じていませんでした。

一番私が恥ずかしく思うのは、私ぐらいの年代の人は、勉強できる環境ではなかったということです。戦前、私は尋常小学校に入り、途中で国民学校に変わりました。国民学校を卒業し

て旧制中学に入ったかと思うと新制中学になり、旧制高校に入ろうと思つたら、今度は新制高校となる、というように、次から次へと変わりました。また、戦時中ということもあり、勉強はあまりしませんでした。

ですから恥ずかしいことに、実はあまり本を読んでいないのです。結婚して家内に「こんな本も知らないの。こんな本も読んだことがないの」と言われました。いろいろな本の中でも、特に西欧の小説や様々な古典をあまり読んでいませんでした。「一体何を勉強してきたの」と家内に言われて、「いや、俺は専門バカみたいなもので、専門の化学のことなら何でも知っている」と威張つてみたところで、所詮は一般教養はゼロということですよ。そういう男が話をするので、説得力があるわけがありません。従業員の中にはインテリが相当います。みんなある程度の一般教養は持っています。そういう人たちを前にして、たまに格好をつけて話そうとしても、言葉を間違えたり、しゃべる尻から教養がないことがバレてしまう。これでは従

業員がついてくるわけがないと思つたので、私は必死で勉強しました。

この盛和塾は、はじめは京都のJ.Cの人たちが中心になって「稲盛さん、我々も悩んでいるので、ぜひ経営を教えてほしい」というので始まったものです。その後、盛和塾が拡大していく初期のころ、ちょうど盛和塾「大阪」ができるときに私は塾生の皆さんに「考えてみれば、私は京セラという会社を創業して、今日まですばらしい会社につくりあげてきましたが、実はそれとパラレルに、理念を高め続ける日々でした」と言ったことがあります。そのくらい私は必死で勉強しました。

インテリの方も含めて「なるほど、この人が言っているのは本当だ。この人にならついていこう」と思ってもらえるほどの人間に、経営者自身が成長しなければなりません。そのために、私は必死で勉強し、心を高めていったのです。

同時に、先ほど言ったように、経営理念にはどんな人がそれを聞いても矛盾がなく、「なるほど、あなたの言うことは私も納得できる。そ

ういう経営理念なら私もついでいこう」と、言わしめるような明確な大義名分が要ります。

そして、そういう経営理念だけではなく、親兄弟みたいなプリミティブな人間関係を構築していく。そうした人間関係をベースとして、レベルの高い経営理念を共有していくのです。理屈を言うよりも、そうした関係が何よりも大切です。本当に親兄弟と同じようにみんながついてきてくれるような人間関係をつくりさえすれば、すべてがうまくいくのです。特にこういう不況のときにはそれが一番大事です。



公明正大に利益を追求する



◎ど真剣に仕事に打ち込む

そういう強固な人間関係をつくった上で、経営を考えていかなければなりません。経営において大切なのは、自分の得意技は何なのか、ということですよ。

今日は皆さんに「経営の発展段階」という話をしようと思っていました。「営業が強い、営

業で注文をとることが得意だ」と思われるなら営業で、「いや、技術が得意だ、技術でいこう」と思われるなら技術で、または「ものづくりなら誰にも負けない」というなら、製造でも結構です。自分の得意技をひとつでもふたつでも持っていることが大切です。まずはその得意技に特化すべきです。

経営をするときに、たとえば製造業であった場合には、第一段階として営業、技術、製造という要素があり、第二段階として人材、つまり人心を掌握するという要素があります。最初に営業なら営業、技術なら技術、製造なら製造で得意技を生かし、その次に人材をどう生かすか、人心をどうつかむかという段階になります。今日は、第二段階の、人心をどうつかむか、ということについての話をしてみました。

強固な人間関係ができた後は、当たり前のことですが、事業の成否は、どのくらい真剣に仕事をするか、ということにかかっています。

自慢話のように聞こえますが、私と一週間行動を共にされたら、おそらく大半の人は疲れて

あごを出すと思います。ついてくることができ
ないはずです。昼飯はまともに時間をとって食
べたことがあります。会議をしながらの食事
がほとんどです。今日のお昼も、重要な会議を
しながらそばを食べました。この後コンパがあ
りますが、おそらく塾生の皆さんからいろいろ
な相談を受けますから、ご馳走ちそうが出て私だけ
はいつもほとんど食べられないのです。昼も夜
もうどんかさばを少し食べる程度です。分刻み
の日程ですから、そのなかで集中して頭を使っ
ていると、もうへとへとになります。それを連
日繰り返していますから、皆さんが一週間つい
てこられたら、おそらく音を上げるだろうと思
います。そのくらいに今でも毎日ど真剣に仕事
をしています。

結局は事業というのは、どのくらい真剣に一
生懸命やるか、ということを決まるのです。好
不況にかかわらず、それに尽きるのです。不況
で注文が少ないなら、放漫経営では困りますか
ら、注文が少ない分に合わせた人員構成や経費
の削減もしなければいけません。しかし、ペー

スにあるのは、一生懸命がんばるということだ
けなのです。がんばるといのは、肉体だけで
はありません。「これでいいのだろうか」「どう
すればいいのだろうか」と、四六時中頭を使う
ということですよ。

私と皆さんとは、才能も体力もそんなに違
わないと思います。私は小学校の六年生のとき
から中学にかけて結核で死にかけたぐらい、小
さいころはたいへん病弱でした。だから体力的
にも決して頑健ではありません。また、才能
能力、頭にしても、特別いいわけではありません
ん。普通だと思えます。そういう普通の男が必
死で毎日毎日ど真剣にがんばってきた。大学を
卒業してから四十年間、そのくらいの努力をす
ると大概のことはできるのです。

塾生の方々の自己紹介を聞いてみると「経営
者になって十五年になります」「二十年になり
ます」とおっしゃっていましたが、私に言わせ
れば「それはまだ真剣に働いていない。二十年
心血を注いで努力したら、現在のところには留
まっではない。もっと発展しているはずで

す」。そう、私は言いたくなります。

◎正々堂々と利益を追求する

最初に私が遭遇して悩んだのは、利益追求と
いうことをみんなにどのようにかわかってもら
うか、ということでした。私も昔はインテリの端
くれであったのかもしれませんが。特に技術を



第4回全国大会 塾長講話より(1995年)

ベースに京セラをつくりましたから、大卒の優
秀な人たちを活用しながら仕事をしていかなけ
ればなりません。そういうインテリたちに納得
して仕事をしてもらわなければなりません。

その中でどうしても気になったのは、「社長
はきれいな事を言っているけれども、結局企業と
いうのは利益追求が目的なんですよ」という
ことでした。まさに私は利益を出さなければな
らないと思つて、みんなに「がんばれ、がんば
れ」と言っているわけですから、その問い掛け
にはやはり非常に悩みました。インテリは利益
を求めることに対しては、いくらかダーティ、
汚いことだという思いがあるのです。だから、
そのことを詰め寄られると、私も答えに窮して
しまう。

やがて私が見つめたのは、利益追求とい
うのは汚いものでも何でもないとということだ
した。利益がなければ従業員の将来の昇給もして
あげられませんし、ボーナスも出せません。も
し今利益が出なくて、一方で従業員の人件費そ
の他の一定の経費がかかるとすると、それだけ

で余裕がゼロとなり、もう来年の昇給はできないということになります。

今利益があるということは、来年も再来年も昇給の余裕があるということです。利益があるということは、経営に余裕があるということですから、将来の保証になるわけです。余裕のない経営では従業員を守っていくことはできません。

残った利益はどうするのか。そのお金の半分は税金に取られます。そしてさらに残ったお金は会社に内部留保として入れます。その内部留保というのは銀行からの借入れを減らし、銀行の借入れがなければ預金をして、その金利がさらにまた利益を増していくという性質のものです。私は、次のように話しました。

「天地神明に誓って私は利益を私物化する気はありません。私が役員賞与として取ることもありませんし、それは会社を支えるために会社を取ってあります。従業員のためにこの会社を立派にしなければならぬので、内部留保として取つてあるのです」

そのように、利益を追求することの意義を私は正々堂々とみんなに話しました。

◎松下幸之助の「赤字罪惡論」と石田梅岩の商人道

そうして悩んでいるときに、松下幸之助さんが言われた、「天下の資材を使い、天下の人材を使つて事業を営み、赤字を出すなどというのは罪惡を犯しているようなものだ」という趣旨の話を聞いてたいへん感銘を受け、「これで救われた」と思つたものです。

また、それよりずっとさかのほつて江戸時代、京都に石田梅岩という商人がいました。この人は石門心学せもんしんがくで有名な方です。京都の呉服屋に丁稚奉公に出て、二十年近くを番頭として勤め、四十歳過ぎてからは思想家の道を歩みました。そして、のちに石門心学と呼ばれる商人道の人々に説きました。

当時は江戸時代ですから封建体制の世の中です。士農工商という身分制度の中では、侍が一番偉くて二番目は農民、その次は職人で、一番

下が商人でした。「商人というのは大体、根性が曲がついて、人をたぶらかして金もうけをする」「安く仕入れてきて、それに利を乗せて高く売りつけるというのが商人だ。だから商人はけしからん」と言われていた時代です。

そのときに石田梅岩は次のように説きました。

「珍しいものを安く仕入れてきて、それに適正な利を乗せて広く売るということは立派な社会行為だ。商人が適正な利を得るということは、武士が禄高を貰って生活しているのと同じことだ。決して卑屈なことでもなければ、卑屈な思いをする必要もない」

商人がいかかわしい商売をすること、たとえ人を騙したり、とんでもないものを仕入れてきて高く吹っかけてもうけようとしたりするのはいけしからんけれども、適正な利潤をとることは正当な報酬だ、ということをも石田梅岩は最初に説いたのです。

それを聞いた、当時非常に卑屈になっていた江戸時代の商人たちは商いの道に自信を持つよ

うになっていきました。特に商人でもうかると、「あいつはけしからん」と、守銭奴みたいに皆から罵られ、人を騙して金をもうけたと思われるような世相の中で、石田梅岩が現れて、「利益を得るということは立派な社会行為だ」ということを説いたおかげで、商人たちは自信をもって「それなら正々堂々と立派な商人として利益を追求していこう」と思えるようになったのです。

この「利益追求」という言葉ですぐに連想されるのは、「資本家は労働者を搾取している」という考え方です。しかし、「資本家は労働者をこき使って、労働者を搾取して自分だけがもうけようとしているのだらう」と言われて反論できないようでは、話になりません。公明正大に利益を追求しているのだということをも自信をもって言えるようであればなりません。



中小企業経営者こそ日本の礎



最後になりましたが、従業員を十人でも二十

人でも雇っておられるということは、この厳しい不況の中でたいへん立派なことだと思えます。いつの時代でもそうですが、特にこういう厳しい環境の中では、自分一人で生きるのが一番楽なのです。大学の教授、芸術家にしてもそうですが、一人で生きるのが一番楽なのです。弁護士でも、自分一人だけで活動したほうが一番楽です。人を集めてひとつの法律事務所をつくって経営していかうと思うと非常に苦勞しますが、自分一人だったら楽なものです。

そういう世の中で、あえて従業員を雇って、従業員を食べさせていこうというのは並大抵ではありません。私はそうした中小企業の経営者の皆さんがおられるから、日本の国は豊かなのだと思います。この日本国の一億二千万人の国民を誰が養っていただけるでしょうか。政治家でもなければ役人でもありません。もちろん学校の先生でもありません。我々中小企業が人を雇っているから、日本の経済が成り立っているのです。従業員の人たちに給料を払い、ボーナスを払うために、人知れず悩みながら、朝から晩ま

で苦勞している中小企業の経営者がおられるから、日本は豊かであり、平和なのです。

私が中小企業の経営者の方々に、こういう経営塾を通じて経営を教えてあげようと思ったのは、世の中で一番偉いのは中小企業の経営者だと思っているからです。その人たちが立派な経営をされることで、従業員も立派な教育を受け、喜んで働いてくれるようになるのです。これこそは、日本が豊かで平和な社会を形成してきた源だと思っております。

世相が混乱し、世の中が非常に暗くなっている現在にあつては、まさに我々一人ひとりがそれに埋没することなく、すばらしい光明を見出して、自分の仕事に一生懸命邁進していくことが何よりも大切だと思います。そのことをお願いして、私の講話を終わらせていただきます。

ありがとうございます。

(一九九五年四月二十一日 盛和塾千葉開塾式講話より)

生人間として 一番大切なことき方

稲盛和夫

大きな夢をかなえるために
たしかな人生を歩むために

定価=1785円(税込)

撮影:ライブワン/菅野勝男

サンマーク出版

TEL.03(5272)3166

FAX.03(5272)3167

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

不朽のロングセラー、刊行10年目で

100万部突破!!

本書の電子版はKindle & 楽天(Kobo) & iBooksで購読できます!

われ虚心に 経営を語る

I



<http://www.ondatechno.com>

二代目経営者の覚悟

◎地方の特許事務所という家業

ただ今ご紹介いただきました、盛和塾岐阜、オランダ国際特許事務所の恩田誠です。まずはじめに稲盛塾長と塾生のみなさまの前で、経営体験発表をさせて頂くという、最高の学びのチャンスをいただきましたことを心より御礼申し上げます。

げます。本日は「二代目経営者の覚悟」という表題で、「自分のエゴと利己心から、自分が実務で業績を挙げることでこそが二代目として周りに認められることだと思っていた未熟な私が、盛和塾に入塾し、稲盛経営哲学を学ぶことでその考え方を改め、真正面から真剣に経営に取り

組むようになった」経営体験をお話しいたしません。

オンダ国際特許事務所は、一九六八年、父が岐阜市にて開業した特許事務所で、事務員は母だけという個人事務所としてのスタートでした。父は前向きな性格の野心家で、「お客様の利益に貢献する」をモットーに、その徹底的なサービス精神が評判を呼び、現在では、従業員二百五十名、全国で八番目の規模の特許事務所へと成長しました。

ここで、特許事務所がどのような仕事をするのか紹介しますと、お客様である発明者の話を聞き、それを特許明細書という法律文書にまとめて、図面とともに特許庁に提出し、特許が成立するまで、特許庁とやりとりをします。

■会社概要 設立・一九六八年

事業内容・許実用新案・意匠・商標等の知的財産権に関する出願・調査・鑑定・訴訟業務 知財戦略支援コンサルティング、新規事業支援コンサルティング

資本金・一千万円

売上高・二十三億二千百万円(二〇二二年八月)

従業員数・二百四十九名(社員二百三十二名、パート派遣社員十七名)

私どもの扱う発明の多くが、自動車や携帯電話、プリンター、液晶テレビなど、工業製品における様々な改良のアイデアに関するもので、技術的な理解力が求められます。

一方、特許の書類というのは、特許権を侵害する相手に、差止請求、損害賠償の請求ができる権利書ですので、法律の知識も求められます。

このような仕事をするのが、弁理士という国



岐阜オフィス



東京オフィス(新宿三井ビルディング 45階)

家資格者なのです。

私は、事務所開設の一九六八年に、三人兄弟の二男として生まれました。父からは、物心ついたころから「将来は、三人とも、お父さんの後を継いで、弁理士になってほしい」と言われ続けてきました。その言葉を聞き飽きた兄と弟は、さつさと自分の進路を決めて、二人とも別の世界へ行つてしまいました。三人の中では私だけが親の言うことを比較的よく聞き、高校は地元に進学校に、そして東京の大学へと進みました。



受付風景(岐阜オフィス)

しかし、私の心の中では「弁理士が本当に自分のやりたい仕事なのか」と常に葛藤しており、なかなか踏み切ることができないまま、学生時代は、好きな音楽にのめり込み、プロの

ベース奏者になれるほどバンド活動に明け暮れました。

その一方で、「家業を継がなければいけない」という思いは常に私の頭の片隅にあり、大学四年生の時、就職活動をしない代わりに、弁理士を目指すことを決心しました。

弁理士試験は、三千人の受験者に対して、合格者百人という、率にして三〇程度という難関でした。バンド活動は一切やめ、友達付き合いもすべて断わって、必死に勉強しました。結局四年もの歳月をかけ、二十六歳でようやく合格できました。

試験に合格はしたものの、実際の技術が分からないと仕事はできません。私は、法学部出身で、技術の知識が全くありませんでした。父の事務所に入って、実際に仕事をしてみましたが、簡単な傘の発明を担当するにも、徹夜をしなければ書類が書けないほど、苦勞をしました。

そこで私は、技術の勉強のため、また今後弁理士として国際的に活躍するには英語が必要だと考え、思い切つてアメリカの大学への留学を決

断しました。実際に英語で授業に付いていくのは、本当にたいへんでした。分厚い英語の教科書と、英和辞書、日本の高校の参考書を何冊も持ち歩いて、三年間必死に勉強し、電子工学科を卒業しました。

卒業後、一九九八年に帰国して事務所に復帰しました。この時既に三十歳でしたが、やっと弁理士としての一步を踏み出せるスタート地点に立つことができました。「随分と時間がかかってしまった」という焦りをはつきりと覚えていきます。

しかし一方で、法律、技術、英語と、弁理士として必要な素養は確実に身につけておきましたので、その後の仕事は随分とやりやすくなりました。

◎東京進出の責任者として奮闘

帰国して一年後の一九九九年、事務所の業容の拡大と、優秀な人財確保のため、東京に進出しようという方針が打ち出されました。当時、特許事務所は支店を持つことが禁止されていま

したので、私が形式的に独立することで、東京進出を果たしたのです。

わずか一年の実務経験だけで独立したので、私はとても不安でした。しかし、なんとしても東京オフィスを軌道に乗せ、成功させよう、と使命感に燃えていました。とにかく、自分が先頭を突っ走って、実務家として実績を出せば、古くからいる所員にも一目置かれ、事務所内での地位を確立できるだろうと思っていました。そして、私が必死にがんばる姿を見て、所員も、みな自分に付いてきてくれるだろう、などと軽く考えていました。

今から思えば、私心だらけの、利己的な考え方でしかありませんでしたが、それでも努力が報われたのか、運よく上京一年後に「ビジネスモデル特許ブーム」なるものが到来しました。「インターネットでの新しいビジネスのやり方が、特許になる」と、世間でとても話題になりました。

当時私は、たまたまビジネスモデル特許の研究をしていて、事務所のホームページに、誰よりも早く解説文を載せていたので、マスコミか

ら注目され、講演依頼が殺到し、本が数冊出版され、NHKの『クローズアップ現代』にも出演し、あっという間に有名人になりました。まいました。

新しい相談や問い合わせが、毎日二、三件ずつありました。駆け出しの特許事務所では考えられないほどの盛況ぶりでした。お客様への対応は、その場で覚えていきました。このブームは、残念ながら二年ほどで終わってしまいました。その時に出会った大手のお客様が、当所の売上規模で第二位の取引量になり、東京オフィス進出は、みごと成功となりました。



各国特許証

◎所員が定着してくれない

しかし、私が高齢者として、自分のスキルアップと業績を出すことにこだわっている間に、所内では様々な問題が生じていました。

特に、人材流出の問題は深刻でした。弁理士に合格した所員は、すぐに独立していったのです。ひどいケースになると、当所の優秀な所員を何名も引き連れて、独立していった者もいました。アメリカの取引先に研修のため二年間派遣したのに、帰国後は他の特許事務所に移籍し、担当の取引先からの仕事をすべて奪ってしまった弁理士もいました。本当にひどい状態でした。

また、実務担当者が当所で数年間働いた後大手企業に転職する、という流れが、一時期止まりませんでした。「オンダ特許で数年、特許実務を経験した」と言えば、大企業の知的財産部は、どこでも採用してくれます。一人前の実務家になるには、三年から五年はかかるのですが、いくら育てても人材流出が止まらない状況でした。「ウチは、ステップアップのための踏み台にすぎ

ないのか」と、本当に悔しい気持ちで一杯でした。事務担当の女性所員の定着率が低い問題もありました。業務は常に忙しく、長時間の残業を強いられ、実務担当者から無理難題を押しつけられるという環境です。更には、所員同士のいじめもありました。そのため、女性所員は結婚を機に退職するのは当たり前で、入社一、二年でやめる女性所員が、とても多かったです。



そもそも、特許事務所には、大きな組織で働くことが苦手な人が入ってくるのです。一通り仕事を覚えれば、基本的に一人で仕事ができるので「二匹狼」的な人間が多い上に、理屈っぽい人ばかりなの

で、「みんなで一致協力して、がんばろう」といった精神論が通じない人達の集まりです。「そんな人達では無理だろう」といった遠慮もあつてか、当所が目指す方向性や夢を、私が所員に語るといった場面は、ありませんでしたし、そんなことをする勇気もありませんでした。そのため所員は、自分に必要なスキルと資格を身につけたら、当所を捨てて、さっさと次の職場へと行ってしまったのです。これでは踏み台にされても、仕方のない状態でした。

私は、こんなひどい状態を作ったのは、父のワンマン経営が原因だと思っていました。父は「よいと思ったものはすぐにやる」と、セミナーやコンサルティングなど、次々と新しいものを誰の相談もなく取り入れてきました。そのせいで事務所は混乱するのに、自分で後始末をしません。業界団体の要職や、複数のゴルフ場の理事などの仕事で、たいてい事務所不在という状態でした。所員との対話といっても、問題のある所員を叱りつけるだけの、一方通行なコミュニケーションが定番となっていました。

私は、将来この事務所を継ぐ者として、「このままでは当所は立ちゆかなくなる」と大きな危機感を覚え、父とはいつも喧嘩ばかりしていました。

◎盛和塾で経営者としての覚悟に目覚める

そんな問題に対する解決方法が見つけれない中、たまたま盛和塾岐阜の先輩から、盛和塾の話聞く機会がありました。その方から、「経営十二ヶ条」の話聞く中で「あなたは経営者としての覚悟があるのか」という一言を聞き、私は本当にびっくりしました。当然ながら、私にはそんな「覚悟」はありませんでした。頭をぶん殴られたようで、一気に目が覚めました。

事務所が直面する問題点の原因は父にある、と文句を言うだけで、自分は「実務が忙しくてそれどころではない」と言い訳をし、正面から事務所が抱える多くの問題に向き合っていないことに気付かされました。「いかに利己的な考え方をしていたか」を思い知り、恥ずかしくなり、大いに反省しました。

私は、真の経営者になるには、「経営について一から学ばなければならぬ」と決断し、塾生であった母の勧めもあり、二〇〇二年に盛和塾に入塾しました。ちょうどその頃、父が胃ガンとなり、いつでも所長を交代しなければならぬのだという危機感もありました。この時、私の「経営者としての覚悟」ができました。

その後は、塾長例会にできるだけ出席し、稲盛塾長のCDを何度も聞き、本を読みあさりました。経営者としての心構えができていなかった私にとつて、稲盛経営哲学を少しでも早く吸収し、事務所の経営に活かさなければと、すぐるような思いで学びました。稲盛塾長の教えの中でも特に「経営十二ヶ条」については、繰り返し繰り返し学び、これを実践しようと努めました。

まずは、第一条「事業の目的、意義を明確にする」ことが大切であると気付き、当所の経営理念を見直しました。

当所の経営理念は「上質な知的サービスで国際文化価値を創造する」ですが、事務所内では

全く浸透していませんでした。そこで、この理念を変更することなく、改めて定義して、次のように所員に伝えました。

「上質な知的サービス」とは、「誰にも負けない最高のサービスを提供する」ということ、そして「国際文化価値を創造する」とは、「他の特許事務所のマネをするのではなく、当所が業界スタンダードを作り上げ、業界を牽引する存在になる」という意味である、と。これに伴い、「世界一の特許事務所を目指す」ことを、当所の目標としました。

二〇〇三年に父が会長となり、私が所長に就任しました。おかげさまで、父の手術も無事成功し、仕事にも復帰しましたが、六十四歳のときに、早めに所長の座を譲ってくれました。

三十四歳で二百名の組織のトップになる、というプレッシャーは、たいへん大きかったです。が、私には稲盛経営哲学を信じて実践すれば大丈夫という思いがありました。所長就任の挨拶で、私は全所員の前で、三つのことを宣言しました。

経営の原点12ヶ条の実践

第1条「事業の目的、意義を明確にする」

経営理念

「上質な知的サービスで国際文化価値を創造する」

上質な知的サービス

誰にも負けない最高のサービスを提供する

国際文化価値を
創造する

当所が業界スタンダードを作り上げ、
業界を牽引する存在になる

目標

「世界一の特許事務所を目指す」

経営理念と目標

一つ目に「全所員の物心両面の幸福を追求するために、全員一丸となる組織作りを目指すこと」。二つ目に「筋肉質の経営体質作りと、プラス思考の組織作りを実現すること」。三つ目に「ナンバーワンかつオンリーワンの特許事務所を実現すること」です。

これらのことを、若さと体力とフットワークの軽さを私自身の売り物として、百メートルダッシュのスピードでマラソンを走るくらいの、誰にも負けない努力と情熱を持って、事にあたる覚悟です、と伝えました。

◎トップとしての思いを伝え、実践する

所長就任を機に、実務をできるだけだけに任せ、当所が抱える多くの問題について、私が率先垂範して、真正面から向き合うことから始めました。

まずリーダー研修を開催し、経営理念手帳を作成し、アメーバ経営を導入しました。初めの頃は、経営理念手帳の輪読に対する所内の抵抗が大きく、アンケートをとったところ、七割の

所員が反対しており、とてもシヨックを受けました。

しかし、塾長の「燃える闘魂」「経営には岩をも穿つ強い意志が必要」の言葉を胸に、全体朝礼で語り、各部門の輪読に参加し、所員とのコソパで私の思いを伝えました。「所員全員がベクトルを合わせ、経営理念を實踐することが当所を守り、成長発展させていく唯一の方法である」と、理念の重要性を事あるごとに所員に訴えて



経営理念手帳

きました。

アメーバ経営の導入に際しては、まず、経営数字をオーブンにしてガラス張りにしました。そして父のワンマン経営からの脱却が必要だと考え、新たな組織作りを始めました。意思決定機関として、八人の幹部からなる本部長会議を構成し、三十人の部門長からなるアメーバ経営会議も始めました。

人財流出の問題については、当所が目指すものを明らかにし、当所で働くことの意義を、次のように明確に所員に伝えることにしました。

「新しい発明は、私達の暮らしを良くします。特許制度は、努力をして発明した人に、特許権という独占権を与えて、発明を奨励することです、

Fukushima

フレッシュ・バリエーをあなたとともに

フクシマは厨房機器の省エネを追求します!!

インバーター制御冷蔵庫
タテ型 Aシリーズ



ARD-120RM

省エネ率 約**66.9%**ダウン

年間ランニングコスト

従来機種 36,600円

ARD-120RM 12,100円

小型製氷機
FIC-Aシリーズ



FIC-A25KT

省エネ率 約**36%**ダウン

年間ランニングコスト

従来機種 39,800円

FIC-A25KT 25,600円

福島工業株式会社

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

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

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

産業の発展を図ることを目的としています。当所の所員が、より質の高い仕事をする事で、お客様は、よりよい特許の権利を取ることができます。当所がより多くの仕事をする事は、世の中の発展により多く貢献できるのです。だから、世界一の特許事務所を目指し、世界一にふさわしい最高の仕事をしていこう」と語りかけていきました。

また、「やりがいのある職場作り」として、所内で実務勉強会を開催し、個人のスキルアップが実現できる場を作りました。より公平な人事評価制度を採り入れ、どこまでやれば、昇給や昇格があるのかを明確にしました。

女性所員の定着率の問題については、私が事

務部門の部門長を兼務し、メンバー一人ひとりと話し合いの機会を持ち、それぞれの不満や悩みを聞き、問題を一つずつ解決していきました。QCサークル活動を通じて、作業の無駄を洗い出し、徹底的に業務の効率化を図っていききました。そのなかで改善提案制度を導入するなど、「働きやすい職場環境」を所員と共に作っていききました。そして何よりも「実務担当者の言いなりではないけない。誇りを持ち、自分たちの意見を言える事務部門にしよう」と言い続けました。

また、女性が産休後も職場に戻りやすいように、制度を見直しました。今では結婚・出産でやめる女性はほとんどなく、定着率はかなり上がりました。当所では、女性所員が半分近くを占めますが、重要な戦力として活躍してもらっています。

このほかにも多くの対策を行った結果、当所の結束力は強まり、売上・利益とも右肩上がりで上昇し、経常利益率が二一%までになり、二期連続で臨時ボーナスを支給することもできました。

◎不況克服に効いた「五つの対策」

ところが、二〇〇八年のリーマンショックによる不況の影響は大きく、特許出願の依頼数が一挙にダウンして、当所始まって以来の危機的状態を迎えました。

しかし、二〇〇八年岐阜での塾長例会で聞いた塾長講話「不況における五つの対策」にたいへん励まされ、これを必死で実践することになりました。

例えば、「全員で営業する」では、所員に次のように指示を出しました。「みなさんの親戚や友人には、商売をやっている人がいるだろうから、特許でも、商標でも、何かないか、声をかけてほしい」また、「お客様を訪問したら、特許だけでなく、意匠や、商標も扱えますと、お勧めしよう」とも伝え、実行してもらいました。また、百名規模の無料セミナーや、十名程度の小規模勉強会、企業を訪問して行う個別セミナーなどを開催し、できるだけ、お客様との接触の機会を増やすようにしました。

「新製品開発に全力を尽くす」については、「特

許ポートフォリオ開発」という、新たなサービスを始めました。従来の特許事務所というのは、お客様が特許の相談に来られるのを待っているだけでしたが、こちらからお客様を訪問して特許を作り上げてしまう、というサービスです。お客様の開発会議に同席して一緒にアイデアを出し合い、特許可能な発明を先に出願することで、「技術の囲い込みをしましょう」と提案しました。

「良好な人間関係を築く」については、会長・所長主催のコンパを頻繁に行い、所員との対話



コンパ



オンダマラソンチーム

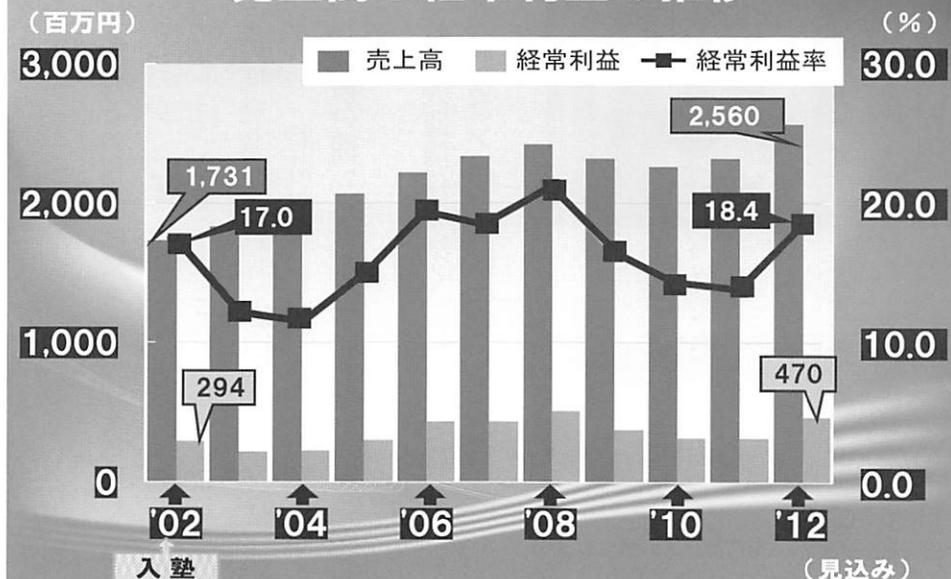
の機会を多く設けました。また、オンダマラソンチームを結成し、毎週日曜日には合同練習を行い、所員と一緒にマラソン大会に出場しています。他にも、各部門長から所属メンバーのよいところを報告してもらい、それを「お褒めのメール」として、本人に送ることも、実施しています。私の母も事務所におり、所員の悩みを聞いた、「辞めたい」と言い出した所員を説得したり、問題がある部署の部門長と話をしたりと、所員のメンタル的なケアもしています。

このような不況対策を、実直に行った結果、業績は落ちたものの、利益を出し、一人のリストラもすることなく、ボーナスも払い続けることができました。

本当に稲盛塾長の教えのおかげです。

今年度が今月で終わりますが、売上高二十五億六千万円、経常利益四億七千万円、経常利益率一八%の見込みで、おかげで過去最高の売上及び利益を出すことができました。本当によくがんばってくれた所員に感謝し、久しぶりに臨時ボーナスを出すこととしました。

売上高と経常利益の推移



入塾からの業績推移

◎二代目の決意 継承から成長発展へ

稲盛経営哲学を学び、実践したおかげで、何よりも所内の雰囲気が変わりました。「当所で働かせて頂いている事に、とても感謝しています」とか、「オンタ国際特許事務所が大好きです」と言ってくれる所員が増えたことは、私にとつての宝です。経営に真正面から取り組んだ結果、これほど事務所が変わるものかと実感しています。稲盛塾長に心から感謝いたします。

私の役割は、二代目経営者として事業を継承し、成長発展させることだと考えています。弁理士が自分のやりたかった仕事かは別として、置かれた環境の中で、できることを精一杯やれば、納得のいく人生が送れるのではないかと思います。

二代目というものは、成功しても「先代の引いたレールがよかったからだ」と言われ、失敗しても「やっぱり二代目はボンクラだった」と言われるだけです。ですから、人からの評価を気にするのはやめることにしました。

経営者として父を常に意識し、尊敬もしてい

ますが、競おうとか、勝とうとは思っていません。毎日のようにケンカはしますが、父に自由に行動してもらうことで、結果的に事務所の経営がうまくいけばいいと考えています。父も最近は「最後は所長が決める」と最終決断を任せてくれることが増えました。

一方で、トップに立つと、どうしても、「俺がやったからうまくいったんだ」と、驕りの気持ちが出てきます。常に両親や所員、そして家族に支えられているという心からの感謝の気持ちと、謙虚さを忘れることなく、経営に取り組んでいきたいと思っています。

特許事務所の業界も決して安泰ではありません。弁理士の数が、十年前の三倍の九千五百人

を超えた一方で、日本の特許出願の件数は減少傾向で、競争が激化しています。差別化を図るため、今年は更なる国際化に取り組んでいます。中国上海に支店を出して十年になりますが、来年には台湾にも支店を出し、今後、更にアジア各国への進出も計画しています。

今後も盛和塾での学びを生かし、「誰にも負けない努力」で最高のサービスを世の中に提供し続ける覚悟です。そして、当所が常に業界のスタンダードを向上し続け、業界全体のレベルを向上させることで、世の中のお役に立てるものと信じています。そのためには、全所員の団結力を高め、世界一のプロ集団を目指します。

稲盛塾長にご指導いただいた「利他の心」「経

WIN

人が動く 社会が変わる。



そこにアワードがある。

WIN CATALOGUE 25



Award

最新カタログを
無料で送付いたします。

アキツ工業株式会社

☎ 0120-989-565

担当：松原(北大阪)まで
matsubara@wininc.jp

下記のサイトもご覧下さい。
<http://www.wininc.jp>

管十二ヶ条」を忠実に守り、謙虚に、感謝の気持ちを持ちを忘れず、着実な経営を行っていきます。

●塾長コメント

フィロソフィを説き続ける
惹きつけて離さない吸引力の源泉

◎「手に職」の世界が持つ共通の悩み

ありがとうございます。

盛和塾には、かつてお母さんも入塾されていたのです。岐阜という地方都市にこれほど大きな特許事務所があることを知って、ビックリした記憶があります。お母さんもやさしくて熱心な方で、目立たずとも、一生懸命に勉強なさっていたのを今でも覚えています。

恩田さんがおっしゃったことを、今から時間をかけて皆さんに説明していきます。特許事務所は特許という権利を取得しなければなりません。事務所には弁理士という資格を持った人がいます。世の中では、技術屋さんや、町の

発明家も含めて、いろんな人がいろんな発明を見をします。そしてその発明発見を申請するのですが、国の特許として認めてもらうには、相当専門の知識が要ります。これを手伝ってくれるのが弁理士という職業です。

弁理士さんは、おっしゃったように特許法という法律に詳しくなければなりませんし、同時に発明の内容についても、たとえばそれが電気的なことであれば、電気工学的な知識が要りますし、それがメカニクなものであれば機械工学の知識が要る。いろんな技術的な知識があった上に、法律家としての知識も要るわけです。弁理士さんは弁理士さんよりも一段低くみられがちですが、内容としては弁理士さんよりもはるかに高いレベルの知識が要るのだらうと、私は思っています。

専門知識が必要な特許事務所には、いろいろと発明的なことをしている人がそこを頼りとして訪ねてきます。「私はこういう発明をしたのだけれども、これは特許になりませんか？」といわれる。モノによってはスケッチのような図面

しか持つていない人もいますから、それをきれいな図面に直してあげなければならぬし、それを権利として登録するためには法律的な知識が要りますから、その知識を駆使してその発明が特許侵害などで争っても勝てるようにしてあげて、文書も直してあげる。相談を受けた弁理士さんは、そのような過程を経て特許庁に申請をするわけです。

特許事務所が栄えるか栄えないかというのは、そこに頼めば特許になる率が高いか低いかというところにかかっているのです。「あそこに頼めば特許になる率が非常に高いよ」という評判が、実は特許事務所の生命線になるわけです。

岐阜という地方都市で、二百何十名という従業員を雇っておられた。お父さんとケンカばかりしていると、恩田さんはお話しされたけれども、お父さんは所員二百名を超えるような特許事務所をつくってこられたのです。それもたいへんハンデのある、岐阜という立地でやってこられた。お父さんも相当突出した能力をお持ちの方だったのだろうと思います。

あなたはそういうお父さんがおつくりになった特許事務所に、二代目としてお入りになった。三人兄弟の真ん中のあなたがあとを継ぐことになったのですが、その特許事務所には合格率三％という難しい弁理士資格を取った人たちが入ってくるわけです。難関国家試験を通り、日本のどこでも通用する弁理士という資格をオレは持つているのだという非常にプライドの高い人たちです。もちろん勉強もしていますから、知的なレベルも高い一匹狼的な人が集まっている。仕事の内容も、それぞれが連携する仕事もいくらかはあるでしょうけど、ひとりで図面を引いたり法律文書をつくったりしますから、内容は自分の能力にかかっているわけです。

そういう仕事ですから、「これは特許になりませんか？」というお客さんに対して、「はい、特許になりますよ」と答えて、早速その図面を描き、文書をつくり、特許庁に申請する。それが特許になれば、「オレは優秀だ」とその弁理士さんは思ってしまうわけです。そこで、これは自分の知的作業だけでできる仕事だから、なにもオン



「国際特許事務所にいらなくてもいい、独立すればいいのではないかとあって、辞めて独立してしまおう人が次々と出てくる。こちらが少し文句を言えば、「あっ、それなら辞めさせてもらいますわ」となってしまふ。」

そういう人もいる一方で、非常に優秀で、その人が扱った案件は高い確率で特許になる、特許庁が認めてくれるというふうになれば、特許申請の必要な大手の電機メーカーや、機械メーカーがその人を引き抜いていくケースも出てきます。有能な弁理士が自社にいれば、特許事務所にも頼まなくても自分のところで全部できますから、「ウチの会社にいらっしやい。オンダさんより高い給料を払うから」と声をかける。すると、オンダ特許事務所を腕を磨き、立派になった人なのに、さつさと辞めていってしまうという。ですから恩田さんは、「これでは優秀な弁理士を養成しているだけの会社ではないか」と思われたわけです。

これは特許事務所という特殊なケースだと思われるかもしれませんが、そうではありません。たとえばレストラン経営の場合でも、シェフを一人前になるまで育て、立派な料理ができるようになれば、その瞬間から引く手あまたになるかもしれません。または自分から売り込みをかけて、もっと給料の高いレストランに移って行くか

もしれません。腕に覚えのある人は、料理人にしても、美容師にしても、理容師にしても何にしても同じなのです。料理人は包丁一本ありさえすればどこにでも行けると、昔からいったものですが、そういう職業はたくさんあるはずですよ。

◎吸引力の源泉は、説き続けること

養成して一人前になってくれた方がいいが、そのたびに辞めていかれたのでは事務所は成り立っていきません。そこで恩田さんは、独立するよりはこの会社において、みんなと一緒に仕事をしたほうが自分にとってもよいことなのだ、みんなが思うような経営をしなければならぬということに気がつきました。

自分自身も弁理士として立派な仕事をし、特許出願ができ、特許の成立にも相当の力がある。だから弁理士という実務家として、オレはたいへんな腕があるのだということを見せることによって所員たちを引っ張っていかうと思っていました。しかし、そうではなかったのです。一匹狼

たちがオンダ国際特許事務所に魅力を感じるようにしなければならぬ。また、彼らを惹きつける吸引力を持たなければならぬ。そのことに気がついたとおっしゃいました。

その後、盛和塾にお入りになって、まだ十年ほどです。お母さんが入塾しておられましたから、お母さんの勧めもあって入塾され、それからはどうして人をまとめていけばいいのか、どうして会社というものを守っていけばいいのかということに一生懸命努力したというお話でした。

アメリカから帰ってこられたのが三十歳。そこから四年しか経っていない三十四歳のとき、お父さんからトップを譲っていただいた。何も頼るものがなかったあなたは、稲盛経営哲学を武器にしてこれからの経営をしていかうと思われたわけですが、「もともと自社の経営理念等がありました」とおっしゃいました。しかし、本当は二代目の経営者であるあなたが新しい経営理念をつくらなければならぬのです。意識解釈するのではなく、新しくつくらなければならぬの

だと、私は思います。もちろん、それにはお父さんの了解も得なければなりません。

恩田さんは所長になられたとき、経営理念とは別に、所長として全所員の前で三つのことを言われました。所員の全員がインテリです。それも相当レベルの高いインテリです。弁理士資格というある種の強みを持っている人たちばかりです。その人たちに向かって「所長になった私は、今後、次の三つのことを皆さんに約束します」と話しかけ、最初に「私は全所員の物心両面の幸福を追求するために、全員一丸となる組織づくりを目指す」とおっしゃった。私が以前から皆さんに話していることを、恩田さんはまず挙げられました。皆さんの大半も、これを掲げていらつしやると思います。

二つめには、「筋肉質の経営体質をつくり、プラス思考の組織づくりを実現する」とおっしゃった。経営内容が立派で、財務的にもしつかりしたものにしていくということが筋肉質の経営体質という意味だろうと思いますが、同時にプラス思考という言葉も使っておられます。一般的

にも「プラス思考」という言葉が使われますが、我々の場合にはよく「利他の心」「思いやりの心」と言っています。ですから皆さんも、「少しでも世の中をよくしていこう」「みんなにやさしく思いやりを」という意味でプラス思考という言葉を使っていらつしやると思いますが、そのプラス思考で組織をつくっていくと言われたのです。

三つめには「ナンバーワンかつオンリーワンの特許事務所を実現する」とおっしゃって、私はこの三つのために一生懸命がんばります、皆さんの物心両面の幸福を追求していきますし、筋肉質な経営体質の立派な事務所にしていきます。そしてナンバーワン、オンリーワンの特許事務所にしていきたいと思っている。そういうことを宣言して、「私についてきてほしい」とおっしゃったわけです。

ところが、経営理念手帳を作成し、その輪読会を始めたところ、所員からの評判がたいへん悪かった。輪読に抵抗があり、アンケートをとってみたところ、所員の七割が反対だと答えた。「みんなに経営理念を理解してもらおうと思つて一

生懸命にやったけれども、みんなは理解するどころか、反対だという人が七割もいた。たいへんなショックを受けました」とおっしゃいました。しかし、それにもめげず、恩田さんは一生懸命に理念を説き続けてこられたわけです。

◎インテリ集団へのフィロソフィ浸透ほど

難しいものはない

日本航空は二〇一〇年一月に倒産し、二月一日、私が会長として着任しました。以来こんにちまで、必死の再建をしてきました。そして、翌年からみんながびつくりするような業績をあげるようになりました。

着任した時、航空業界に関しては何の経験もなかった私は、経営哲学であるフィロソフィと部門別採算制度であるアメーバ経営の二つだけを持つて日本航空へと乗り込んでいきました。そこから私は、ちょうど恩田さんがおっしゃったように経営理念やフィロソフィを一生懸命に説いてまわったのですが、日本航空はエリート集団です。しかもその幹部連中ですから、最初はなか

なか受け付けてくれませんでした。「子どもに注意するような倫理観や道徳観を、大学を出て大人になり、立派な仕事をしている我々がなぜ聞かされなければならぬのか」という反発がいくらもありました。それでも私は必死になって話し続けました。

恩田さんのところもインテリ集団であるだけに、たいへんな苦勞をされたと思いますが、私の場合、まだよかったと思うのは、日本航空が潰れてしまっていたからなのです。

「本当なら日本航空の皆さんは職を失い、今頃は職を探しているところだったはずです。幸いにして会社更生法が適用され、なんとか経営を続けていくに過ぎません。これを何としても正常な会社にしていかなければなりません。そのためには「人間としていかにあるべきか」「人間として正しいことを正しく貫いていく」というちばんベーシックなものが要るのです。プリミティブではあるけれども、人間としての原理原則も理解していかないような人たちでは、またそれを守っていくこともできないような人たちでは、

会社の再建はできるわけがありません」

そのように、私は彼らに諄々じゆんじゆんと説いていったわけですが、もうあとがけない状態だったから、日本航空のインテリ連中も私の意見を聞かざるをえなかつたのです。しかしそれが浸透するにしたがつて、業績はグングンよくなつていきました。「あの会長だけに苦勞をかけるわけにはいかん。我々で創意工夫し、我々の会社なのだから、我々で守つていかなければならない」と気持ちが変わつてから、業績はグングンと変わつていったのです。

恩田さんの場合には日本航空のように潰れた会社ではありませんから、みんなのプライドも高いままです。理解してもらうには、たいへんな苦勞があつたと思います。それでも恩田さんは一生懸命に説き続け、従業員たちの心をつかんでいかれました。「オレが辞めたところで何でもない。ここにしがみつくな必要はない」という一匹狼的な、利己的な人たちではなくて、二代目の恩田さんが率いるオンダ国際特許事務所について、みんなで一緒に幸せになつていこうという気

持ちになつていった。そうすれば業績はどんどんよくなつていきますから、一生懸命にやつてくれるみんなのために公平な人事評価制度をつくつたり、昇給昇格を明確にしていったり、いろんな制度も変えて行かれました。

経常利益率が二一％というのはすばらしい。二十五億円ほどの売上で、四、五億円もの利益を出す。すばらしい経営を続けられていて、臨時ボーナスも出しておられる。また、そのように報いていらつしやいますから、従業員の人たちもたいへん喜んで働いてくれる。そういう内容のお話だつたわけです。

なぜ私が入れて話をしているのかといいますと、恩田さんが最後のほうにこうおっしゃつたのです。

「稲盛経営哲学を学び、実践したおかげで、何よりも所内の雰囲気が変わりました。『当所で働かせていただいていることにとても感謝しています』『オンダ国際特許事務所が大好きです』といつてくれる所員が増えたことは、私にとつての宝です」

「経営に真正面から取り組んだ結果、これほど事務所が変わるものかと実感しています」

本来なら一匹狼が群れているような事務所だった。それでも業績はよかったのでしょうか、みんなが「この会社についてよかった」と思っているようになり、そして団結をしていけば、これほど強いものはないと思います。それが、まさに先ほどの業績にも表われているわけです。

「弁理士の数も十年前の三倍に膨れ上がり、弁理士の有資格者が全国で九千五百人にもなりました。しかし一方、特許の出願件数は減っています」とおっしゃいましたが、そのなかでは力のある、立派な特許事務所にしかお客さんは来なくなります。

恩田さんはまだたいへんお若いのですが、一生懸命にがんばり、一匹狼の集まりであった事務所をみんなが協力し合う事務所に変えていかれました。

中小中堅企業の皆さんも、また料理屋さん、レストランにしても、あるいは美容院、理髪店にしても、多くのところが同じような悩みをお

持ちなのだと思えます。腕に仕事を覚えて貢献してもらいたいだけでも、一旦腕を磨いてしまえば、独立できるではないかとなってしまう。独立しないまでも、オレにはこれだけの力があるのだから、他の会社はもつと高い給料で雇ってくれるのではないか、となってしまう。それだけに、どうやって求心力をつけ、みんなをまとめていけばよいのかという問題は、経営上の一歩の問題になるわけです。しかも恩田さんのところは、より問題が難しくなるインテリ集団です。

浪花節でもって従業員がついてくるようなところは、まだやりやすいかもしれません。大體頭のよいインテリほど、使うのに難しいものはないのです。それをよくぞ、恩田さんはまとめていかれました。たいへん参考になるお話でしたから、私も力を入れて話をしました。以上です。

（二〇二二年九月十三日 盛和塾北海道東北地区塾長例会 礼

儀）での経営体験発表より）

われ虚心に 経営を語る

II



こうやま
おさむ
神山 吏

〈愛媛〉 神山運輸株式会社

代表取締役社長

売上五十億円達成の中で気付いた 経営者としての未熟さ

◎家業を継ぎに戻るも不完全燃焼

今日は、私の未熟な経営手法ではありますが、「誰にも負けない努力」と「燃える闘魂」で壁を突破してきた経営体験を発表させていただき
ます。

まず、当社の主力業務についてですが、四国と近畿を拠点にした冷凍食品の小口混載配送を行っております。「マイナス三〇℃ FREEZING EXPRESS」という自社ブランドを持っています。

ほとんどの同業者が大手物流会社や大手食品メーカーの傘下に入っている事業なのですが、当社は特定の顧客に頼ることなく、数多くの地域の中小メーカーを開拓し四国内の冷凍物流で大きなシェアを占めています。

当社が高いシェアを占めるようになった理由は、この冷凍食品小口混載に取り組む他社との姿勢の違いにあると思います。ある時、チルド輸送西日本ナンバーワンである売上三百億円企業の経営者の方にこんなことを言われました。

「実は私は、神山さんが今やっている仕事をやろうと思つて冷凍車を買った。しかしやってみると冷凍物流市場は小さすぎて、手間ばかりかかる。あきらめてチルド輸送に切り換えた。後発の神山さんが、あの小さな市場で、しかも四国を拠点に売上を五十億円まで伸ばしたのは

■会社概要 一九六二年

事業内容：四国・大阪を拠点とした冷凍食品の小口混載輸送、四国内三温度帯外食共配事業

資本金：六千万円

売上高：五十二億二千万円（二〇二二年十二月）

従業員数：三百二十七名（社員二百九十名、パート派遣社員三十七名）

すごいことだ」と。

神山運輸フィロソフィの「獨創性を重んずる」の項目では、冷凍小口混載輸送に取り組む当社の姿勢をこう書いています。

「獨創的な仕事とは世間があつと驚くようなすばらしいものとは限りません。他社が嫌がるようなしんどい仕事、難しい仕事を断らず、粘



自社車両

り強くこなしていくことで他社には真似のできないサービスを提供できればそれも独創的な仕事と言えるのです」

私はこの仕事を独創的な仕事と信じ、あきらめず、やり続けてきたおかげで神山運輸の今日があると思っています。

父が冷凍小口共配事業の立ち上げに悪戦苦闘していたころ、私は東京の大学を卒業し、宅急便の創始者小倉昌男氏への憧れから、当時急成長中のヤマト運輸に入社しました。

最先端の現場でがむしゃらに働いていましたが、二年半後の一九八九年、当社の冷凍小口共配事業が急激に伸びてきたため、突然父に呼び戻されました。入社時の売上は十九億七千万円、経常利益六百三十万円、自己資本比率は一％でした。

当時百名以上の社員がいましたが、運転手の経験がないのは私ただ一人でした。父から伝えられた方針は「現場はいいから全体をみる」というものでした。父は、私が前職のヤマト運輸でのノウハウをどんどん導入していくだろうと

期待していたようです。しかし、ヤマト運輸で二年半しか働いていない若造が全体をみるというわかれても、意気込みが空回りするばかりで、何をやっていいのかわかりません。結局、入社後から大阪に転勤するまでの約八年間は、不完全燃焼のまま過ごしていました。

当時、父からはセミナーや同業者の勉強会、異業種交流会等に積極的な参加を促されました。稲盛塾長のテープを聞くように勧められたのも父からです。盛和塾に入塾するように強く勧めたのも父です。父は私を経営者に育てる方法を常に模索していたのだと思います。

塾長の講話テープはまさに擦り切れるほど何度も聞きました。特に、経営には凄まじい根性や闘魂そして厳しさが必要だと説かれた「マラソンと経営」や「大善をなす勇氣」の巻は大好きでした。

経営者や後継者の勉強会のほとんどはゴルフや飲み会や旅行が主体で、私は、こんなことが将来経営に役立つのか、会社で仕事をしていた方がいいのではないかと疑問に感じていまし

た。しかし、そんな疑問も経営をど真剣に語る塾長が解決してくれました。経営に関して、遊びから学ぶものは何もないと確信しゴルフも二次会も断るようになりました。

今振り返って、もし経営をど真剣に語る塾長の講話テープを聞いていなければ、私はこれほ



ど真面目に仕事一筋に生きることにはなかつたし、結果的に当社の成長もなかつただろうと思っています。

◎配車業務が売上増と効率化の鍵

不完全燃焼の会社生活が、一九九六年の大阪南港営業所長の予期せぬ退職をきっかけに大きく変わりました。

退職の理由は奥さんのお父さんから家業を引き継ぐということでした。南港営業所は、この所長の配車手腕に頼るところが大きく、彼が辞めたら縮小するしかないというのが社内の評判でした。今でもそうですが、大手同業者は幹線輸送と集配業務を分離しているため、荷物の流れが単純で、配車業務に専門スキルが不要なのに対し、当社は一車当たりの収益を最大化するため、長距離ドライバーが可能な限り集荷も配達もこなすため、配車の組み立てとドライバーへの指示といった配車業務が業績を左右する非常に重要な仕事になっています。当時はボールペン一本のインクが一週間もたないという手作

1台分の配車表。
1台のトラックに数十か所の集配先を組み合わせる複雑な配車

業により複雑な配車を組み上げる能力と一筋縄ではいかなない運転手を抑え込む交渉強さがなければ配車マンは務まりませんでした。並外れた配車能力を求められる南港営業所を引き継ぐ人物は見つからず、私は自ら志願することに決めました。私は「絶対に無理だ」と言われた配車

業務のシステム化を進めた経験からその仕組みは理解していましたが、配車を実際に組んだこととはなく、近畿の土地勘も全くないことが不安材料でした。

そして、即刻赴任と引継ぎを行いました。それは数カ月も費やす、思ったよりたいへんな仕事でした。引き継ぎ後に所長が辞めてからは、毎日冷や汗をかきながら、泣きそうになりながら配車業務と格闘しましたが、そこはシステム化と社員の助けでどうにか乗り切っていききました。

半年後、辞めた所長から突然「戻りたい」という連絡がありました。彼は南港営業所の業績を飛躍的に伸ばした自信から、どんな零細な会社でもすぐに大きくできると慢心していたようですが、半年足らずで現実の厳しさに打ちのめされたようです。社内には一度辞めた人間をそのまま所長として戻すことに反対意見もありましたが、私の判断で即復帰してもらいました。

私が改良した配車システムが彼の負担を軽くし、彼の復帰後南港営業所はますます発展して

いききました。ただ、八年後に彼を大抜擢して専務にしましたが、出戻りという負い目もあつてか期待した全社的な活躍が出来ず、結局再度会社を辞めてしまいました。一度辞めた人間の処遇の難しさを感じました。

その後、愛媛に戻った私は、三年間ほぼすべでのコースの配車業務に携わり、売上も伸ばし、効率化にも成功しました。

この四年間にわたる現場での配車業務により鍛えられた私を、二代目のボンボンと思つていた幹部も社員も、後継者として認めてくれるようになりました。私自身も社長として会社をまとめていく自信がつかえました。

◎バランスシートが教えてくれた

利益の重要性

盛和塾の入塾は、社長就任一年前の二〇〇〇年です。配車業務から離れ、次は経営を学ぶ番だと思ひ、入塾しました。盛和塾の機関誌のバックナンバーを全て読み「いつかこんなふうに自分の経営を語れるようになりたい」と思つたも

のでした。

入塾時の売上は三十二億五千万円、経常利益六千七百万円、自己資本比率七・七%でした。

入塾の二年位前に「利益を出して税金を払わなければ会社はよくならない」という塾長の教えを知り、まず利益を出して税金を払おうと決めました。四千万円の利益を出して当時でいう公示企業になるという目標をたてました。

父は「税金を払わないと借金は減らない。立派な会社にはなれない。」と言いながらも設備投資優先で毎年五百万円程度の利益を計上しているだけでした。

その頃私は、異業種の小さな勉強会で、先輩経営者がバランスシート経営をテーマに発表をしたのを見て、当社の決算書を見てもらうことにしました。塾長の「実学」などを読んで経営数字のことは意識していましたが、銀行も喜んで融資してくれるので全く問題は無いだろうと思つていました。

先輩経営者に三期分の決算書を送り、一週間後に会社を訪ねました。渡しておいた決算書を

見て愕然としました。資本の部の欄外に「自己資本比率四・六％背筋も凍る」とか「損益計算書中心の一喜一憂経営」「心を磨く経営は非常に大切。しかし経営は科学。なめるように決算書をもる習慣をつけること」だとか厳しい言葉やアドバイスや分析の数字が鉛筆でびっしり書き込まれていました。父には絶対に言わないことを条件に丁寧に説明していただきました。

会社に戻り、父を批判したような厳しい内容は隠して、決算書を見せたことを話し、利益を出してバランスシートをよくしていこう、と話をすると、父は「わしのやり方を否定するんか。会社の決算書を軽々しく他人に見せるものではない」と烈火のごとく怒りました。

ただ、父は、心の中では理解していたのでしよう、やがて納得してくれました。そして経常利益四千万円の目標に加え、自己資本比率一〇％も目標にしました。

公示企業を目指して立てていた経常利益四千万円の目標は、「外注車輛費」を削減し、自車を常にフル稼働させることにより、決算書

を酷評された次の年の決算で達成しました。

外注車輛費（外注費）とは、同業他社に輸送業務を依頼した費用で、売上の三割から四割を占める人件費に並ぶ主要コストです。

外注車輛費は父が営業の全てを任せ切っていたベテラン女性営業部長の管轄でした。私が冷凍共配事業の配車業務を掌握してからは、運送会社とのお付き合いはこの営業部長が、メーカーさんなどのお付き合いは私、というように棲み分けをしていました。女性ながら強引でやり手の営業部長で神山運輸はいずれこの営業部長に乗っ取られるのではないかとこの営業立っほででした。その反面、同業者からの私の存在感は薄くなつていく一方でした。

その営業部長から「暇な時でも協力会社に仕事を回しておかないと忙しい時にトラックを回してくれなくなり売上が落ちる」と猛烈な反発がありました。私は「売上が落ちてても利益が上がるればよい」と方針を貫きました。

私は毎日配車をチェックし、車が足りない時も車の動かし方を創意工夫することで、売上は

落ちず、利益が上がりました。経常利益四千万円の次は一億円を新たな目標に設定しました。更なるコストダウンや運行の効率化も進めましたが、利益を飛躍的に増やすことができた大きな要因は、塾長の「税金を払うことを嫌う気持ちが利益を出すことにブレーキをかけている」



バーベキューコンパにて

という趣旨の話から、税金を払うことへの迷いをきっぱり断ち切り、利益を出すことは善き行いだと思えることができたからだと思います。

その三年後の二〇〇二年には経常利益が一億円を超え、四年後には自己資本比率一〇%を超えることができました。次の段階として立てた自己資本比率三〇%の目標は今年度達成予定です。最終目標は二〇二〇年までに実質無借金経営になることです。

◎誇りにしたい事業承継

そして二〇〇一年に社長に就任しました。

二〇〇一年を第二創業期と位置付け、京セラフィロソフィを置き換えた神山運輸フィロソフィを、A4のファイルにして新年会の席で全社員に配布し説明しました。

フィロソフィという言葉には社員みんなが興味を持ったようで、トラックに貼り付けている社員もいました。しばらくして、フィロソフィを掲載した社員手帳もつくりました。私の思いを社員に伝えたいと、毎月A4で二枚ほどの社



大阪南港物流センター

長メツセージも書き続けています。

また、二回に分けて行われる長距離ドライバーの新年会をはじめ、部門ごとに行われるコンパには最優先で参加するようにしています。かつて長距離ドライバーのコンパは、必ず殴り合いの喧嘩が起こり、口を開けば仕事に対する文句ばかりで、幹部は誰も出たがらなかったのですが、私は塾長の教えに従い社長就任前から

出続けています。今は、会社を愛する前向きな会話が飛び交う良いコンパになりました。

元来、運転手というのは会社への帰属意識は薄く、待遇のいい会社を転々とするのが当たり前でした。そんな人たちが「マイナス三〇℃愛」と言ってくれるくらい会社を愛し、他社よりも仕事がかきついと言いなながらも一生懸命働いてくれるのは、私なりにフィロソフィを伝える努力をしてきた成果ではないかと思っています。

社長就任の一年後に大阪南港物流センターがオープンしました。社長就任前に父の同意を得て構想しましたが、計画が進むにつれ、合計七億円以上の大きな投資になることがわかってくると、父が反対するようになり、けんかをしながら進めました。

父の心配をよそに、大阪南港物流センターは成功しました。今まで抑えていた受注をどんどん受けるようになり、すぐに売上が伸びました。父が反対をしてくれたおかげで、みんなが危機感を持って慎重に確実に対応してくれたし、建築費も必死で抑えました。この経験から物事は

反対がある中で進めたほうがよいと思うようになりました。

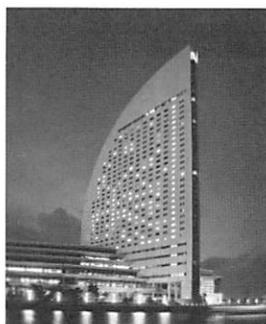
父の反対のおかげで、図らずも塾長の言われる「楽観的に構想し、悲観的に計画する」ことができたと思います。大阪の成功をみて、父は仕事に口を出さなくなりました。株も過半数を譲り受けました。

社長と認められるにはもう一つ問題がありました。先程もお話ししましたが、女性営業部長の存在です。彼女は六十歳を超えていましたが、この営業部長の機嫌を損ねて得意先を持って退職されたら売上が激減するだろうと言われていました。

私は、少し不安はありましたが営業部長が管

轄する部門と私の管轄する部門を一つにまとめ、実質的に彼女を営業部長から外す決断をしました。そのことを彼女に伝えると「それなら私は辞めます」と言っただけで退職が決まりました。定年退職扱いとし退職金は割増しで支払い、できる限りその功績に報いました。結果として、心配していた悪い事は起こらず、売上は落ちず、組織もまとまり、丸く収まりました。

そうして、事業承継はうまくいきました。この事業承継は私たち親子の誇りです。私の考える事業承継の要諦は、「創業者に負けない実績をつくること」と、「フィロソフィを持ち」、「誰よりも会社を愛し」、「仕事を愛し」、「社員を愛す」、「熱い思いを創業者に伝え安心させること」



最高のお食事を、
最上級のおもてなしで

中国料理 31階
「驍騮」(カリュウ)

フランス料理 2階
「アジュール」

イタリア料理 2階
「ラヴェラ」

ミュージックラウンジ 2階
「スターボ」

ラウンジ & バー 2階
「マリンプルー」

ブッフェ・ダイニング 1階
「オーシャンテラス」

海鮮びすとろ ぶかりさん橋 2階
「ピア 21」



INTERCONTINENTAL
YOKOHAMA GRAND

ヨコハマグランド インターコンチネンタル ホテル

045-223-2222 (代表)

〒220-8522 横浜市内西区みなとみらい 1-1-1
www.interconti.co.jp/yokohama

だと思えます。

◎数字だけを追いかけた五カ年計画の落とし穴

社長就任二年目の二〇〇三年から経営コンサルタントを入れて、「やるべきことをひとつひとつ実行し立派な五十億円企業になる」というスローガンで五カ年計画をスタートしました。

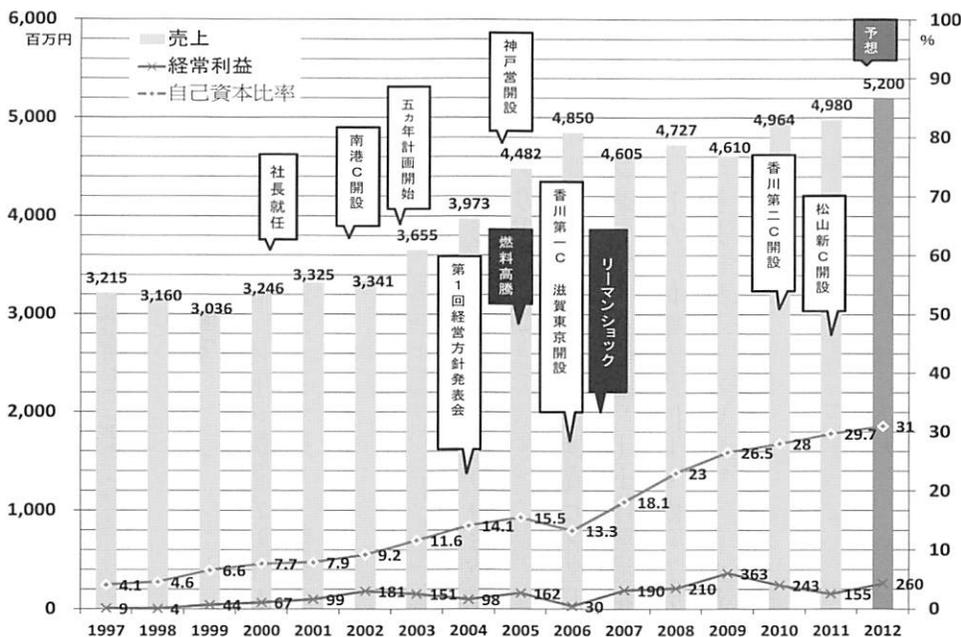
恥ずかしい話ですが、当時は、早急に売上三十億円の壁を破り、十年後売上百億円、二十年後売上一千億円を達成すると大真面目に考えていました。しかし具体的な手法までは考えていなかったので専門家の助けを借りようと思いきや、大手の経営コンサルタントを入れることにしました。

みんなで目標を共有するのも、数字を追うというのも初めての経験でした。経営方針発表大会もはじめました。若手社員でジュニアボードを作り、毎月二回日曜日返上で愛媛と大阪で会議をしました。この頃から私の休日ほとんどなくなりまして。大卒新卒の採用も始めました。

一年目の目標三十五億円に対し結果は三十六億五千万円。具体的な目標を共有し、数字を追いかけただけで売上が伸びたのはすごいと思えました。

二年目は三十九億八千万円。三年目は四十五億円。完全に調子に乗っていました。一年前倒しで五十億円いくぞと思ったとたんに、三年目の後半に売上の伸びが止まりました。そのとたんに利益が急降下し赤字の月が出てきました。香川第一物流センター・東京支店・滋賀営業所と相次ぐ設備投資と人員増で経費が増大していました。

五十億円達成のための先行投資という大義名分のもとに、コストが膨れ上がっていました。手当たり次第に人材も獲得していききました。三年間で車両台数は百五十台から二百五十台へ、従業員数は二百一名から三百四十名の大所帯になっていました。その時にはフィロソフィという言葉は完全に消えていました。燃料の高騰も重なり、赤字になってくると、なだれのように次々と問題が起りました。



業績の推移

私は、会社が壊れてしまいそうな感覚に襲われ、怖くなって四年目の九月に、コンサル会社を解約し、五カ年計画をやめました。

五カ年計画を中止した後は、単年度の計画さえ立てる気になれず、その時の自分に必要だと思われた塾長の言葉、「誰にも負けない努力をする」「売上を最大に、経費を最少に」「土俵の真ん中で相撲をとる」を自分自身に必死に言い聞かせ、懸命に業績を回復させる努力をしました。

五カ年計画の三年目の二〇〇六年五月に三億五千万円かけて完成した香川第一センターは、私が東京支店の立ち上げに付きっきりだったため、復職した南港営業所長から大抜擢した専務と愛媛から異動し昇格したばかりの所長に任せっぱなしでした。

愛媛から移管した香川第一センターの業務は立ち上げで大混乱。新規業務は直前になって採算が合わないことがわかり中止。センターの半分以上が空っぽになってしまいました。

さらに内部告発から香川第一センターの所長

の金銭に関する不正が発覚して、所長不在となり、二〇〇七年年明け早々、私は香川第一センターの立て直しに入る決断をしました。

◎揺らぐ社内を立て直す

香川第一センターは、不正の問題だけではなく、従業員にも不満がたまっており、私が入ると同時に爆発し、説得も空しく大半の人が辞めていきました。今思い返すとなぜ仕事が回っていたのかが不思議なくらいです。残った人たちが新しく入った人たちの献身的な協力のおかげでなんとか乗り切りました。

私は、社長兼営業部長兼香川物流センター長兼リフトマン兼ドライバー兼パート作業員を二年以上やりました。体重が六四kgから五六kgまで落ち「社長は痛じゃないか」と言われたりしたほどです。そんな体制ながら無理矢理仕事をとり込み、私が入ってから一年位でなんとか黒字化しました。

しかし、悪いことは重なるもので、私が香川第一センターの立て直しに入ってから一年後に大

阪南港営業所もおかしくなりました。当時専務に抜擢した所長に代わり、その部下が所長になっていました。

新所長の下、南港営業所は五カ年計画に沿って売上を伸ばすため、脱四国を合言葉に近畿地区の配送を拡大していました。しかし売上が伸びるにつれ利益が下がってしまいました。

私は近畿地区の配送は採算割れしていると判断し、所長に縮小するよう指示しましたが理解してくれません。私は強引に増員、増車を一切認めないと宣言しました。これにより、まるで私と南港営業所が対立しているようなおかしな事になってしまいました。結局、所長と配車係の一部も辞めていきました。

専務を南港営業所の所長兼務とし立て直しを図りましたが、立て直しは進まず、次第に専務までもが私や会社に対する不満を露骨に漏らすようになり、ついには専務まで辞めることになりました。

二〇一〇年専務が辞めた後、私は香川第二センターの立上げを見届け、南港営業所に入るこ

とになりました。

私は「南港営業所は四国のための物流拠点である。近畿地区の配送は縮小する」という考えを明言し実行しました。

南港営業所はリーダー不在で人心はバラバラ、配車も現場も運転手も不足して疲弊しているにもかかわらず取扱物量はどんどん増えている状態でした。辞めずにがんばってくれている人たちも「誰かなんとかしてくれ！」という荒んだ状態でしたが、少人数で苦勞している分、利益だけは出ていました。

私は、配車の手伝いをしながらみんなの意見を聞き、改善の手立てを考えました。価格競争の激しい近畿地区の拡大路線を捨て運賃を適正

水準まで引き上げるなど、不採算要素を整理・

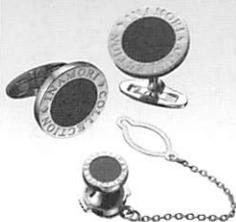
改善しました。合わせて現場や運転手の労働条件を改善し、給料も引き上げました。派遣ドライバーも定着を促すため正社員になってもらいました。こうして半年ほどの間に次々と手を打つと、すべてが良い方向に動き出し、一年間は減収減益でしたがその後回復し増収増益に転じました。これによって営業所の雰囲気も非常によくなりました。

そんな混乱の中でも、香川第一センターが黒字化すると、私の事業拡大欲が沸き起こり、第一センターから四年後の二〇一〇年に一回り大きい第二センターを建てる決断をしました。第一センターの隣に土地を取得し、投資額は四億



CRESCENT VERI Men's Jewellery collection

お洒落は大人の身だしなみ。
Vゾーンに、袖口に、
ワンランク上の輝きを
身にまとう喜びを、あなたにも。



名入れメンズ
カフス・タイタックセット

特別ご提供価格

セラミックタイプ

¥16,800 (税込)

カラーオパールタイプ

¥18,480 (税込)

お名前を刻印します！

刻印をご指定いただけます。

(例) TAMURA
YOICHI



※ご依頼から商品のお渡しまで
約4週間ほどかかります。

プレゼントや記念品にも
ご利用下さい。

カラーパンフレットを
ご用意しております。
ご用意の方は下記まで
お問合せください。

ご注文・お問合せは

京セラ株式会社

宝飾応用商品事業部

担当：今井

TEL 0120-925-903

<通話無料>

受付時間 平日9時-17時

円になりました。

「四国に外食共配の新たな配送網をつくりあげ、四国の低温食品輸送でダントツナンバーワンになる」という目標を掲げました。

ゼロからのスタートでしたが、新規業務の開拓と人員の採用を懸命に行い、二年間で一億円の赤字を出しましたが三年目の今年、ようやく黒字化できました。人員不足や事故の多発、お客様のクレームで何度も投げ出したくなりましたが、「新しき計画の成就是只不屈不撓の一心にあり さらばひたむきに只思え 気高く 強く 一筋に」という言葉をそのたびに言い聞かせ、気持ち奮い立たせました。今もまだ奮闘中です。

◎リーダー作り、組織作りで

めざす売上七十億円

社長になってから、十年間で物流センターの新設に約十七億円を投じ事業の拡大に邁進する一方で、幹部や幹部候補社員が次々と辞め、今では、役職者は社長と取締役松山営業所長の二

人になってしまいました。専務も常務も部長も所長も課長もみんななくなりました。

幹部不在にも関わらず、当社の業績が順調なのは当社が働きの集団だからだと思います。

当社は父の時代から勤勉な社風ではありませんが、二代目の私とその勤勉な社風を引き継ぎ、より強固にできたのは「真面目に一生懸命仕事に打ち込むことは人生において最も大切なこと」という塾長の教えのおかげです。五カ年計画でフィロソフィが置き去りにされたとはいえ、私の潜在意識に浸透したフィロソフィが働きの仲間を呼び寄せてくれているのだと思います。本当にありがたいことです。

社員みんなが一生懸命働くことによって支えられている当社の今後の課題はリーダー作り、組織作りです。「社員みんなが会社を愛し、仕事にやりがいを持てる」そんな会社にするためにはどうすればいいのか。

売上三十億円から五十億円への挑戦は、達成こそしましたが、私は経営者として精神的にも技術的にも未熟であることを思い知らされまし

た。盛和塾で塾長に経営を学ぶことの意味とその重要性が改めてわかりました。

私は盛和塾に入塾して十二年になりますが、これまで塾長の教えの上っ面だけしか学んでこなかったことを謙虚に反省しています。同じやり方で、次の目標の七十億円を達成しようとするれば今度こそ本当に会社が壊れてしまうかもしれません。

次の目標である売上七十億円、経常利益五億円は「フィロソフィの浸透による全員経営」と「燃える闘魂」によって達成いたします。

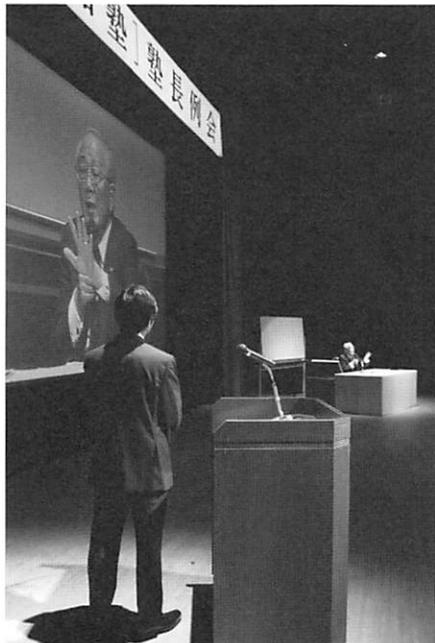
今日は私の拙い発表をご清聴いただきありがとうございました。

●塾長コメント

責任者を育てる

責任を持たせることで人は育っていく

◎コンパへの積極参加がドライバーたちの意識を変えた



神山さん、ありがとうございました。すばらしいお話でした。二、三のコメントをさせていただきます。神山さんは社長に就任なさったとき、長距離ドライバーの方々の新年会などのコンパに、自分から優先して参加するようにしたとおっしゃいました。

「かつて長距離ドライバーのコンパでは必ずケンカが始まり、仕事に対する文句ばかりで、幹部は誰も出たがりませんでした。しかし私は塾長の教えにしたがい、社長就任前から出席を続けています。今は会社を愛する前向きな会話



が飛び交う、良いコンパになっていきます」というお話をなさいました。また、「元来、運転手は会社への帰属意識が薄く、待遇のよい会社を転々とするのが当たり前でした。そんな人たちが「マイナス三〇℃愛」といつてくれるほどに

会社を愛し、他社よりも仕事がキツイといいながらも、一生懸命に働いてくれています。これは、私なりにフィロソフィを伝えようと努力してきた成果だと思っています」ともおっしゃいました。このことから神山さんはたいへん立派なことをなさったと思います。

言葉は過ぎるかもしれませんが、車の運転手さん、特にトラックの運転手さんの場合には、昔の駕籠かき（駕籠を担いで人を運ぶ仕事）のようなもので、雲助（江戸時代、街道の宿駅や渡し場などで荷物の運搬や駕籠かきなどを仕事にしていた無宿の者）みたいなものだといわれて、帰属意識などはまったくなく、自分の都合のまま、待遇のよいところへ流れていく。それが普通なのでしようし、荒くれた、気性の激しい人たちが多いものだから、寄ると触ると会社の不平、上司への不満を並べ立て、酒が入れば必ずケンカになってしまう。これは神山さんの会社だけの問題ではなくて、一般通念だろうと思います。

そういうところへ神山さんは自分から出てい

き、一緒にコンパの席に加わって話をして、そしてフィロソフィを話すようにしていった。その結果として、最近では会社を愛する前向きな会話が飛び交うようなコンパになったという。従業員の方々の考え方をがらりと変えたことが、神山さんのところがうまくいき出したものになっていくわけです。社長となり、後継者として会社をお継ぎになった、これはもう最大の功績だと思います。ただしこれは、現在も続けているのではないなど、お話を聞きながら感じました。まだ続けていくべきだろうと思います。最初だけではなくて、ずうっと続けていくべきものだと思います。

◎長期の経営計画が会社を疲弊させていく

お聞きになっていらっしゃる皆さんも、神山さんのお話の中でお気付きになったかもしれません。我々は事業経営をしていますと、なんとか一生懸命にがんばって、会社をさらに立派にしていきたい、拡大していきたいと思うのが常です。大きく成長していきたいと思うがために

神山さんは社長に就任なさった二年目、大手の経営コンサルタントを入れて、五十億円を売り上げる立派な企業にしようとなさいました。そして五カ年計画を立て、スローガンを掲げて仕事をしていくようになりました。

一年目、三十五億円の売上目標に対して三十六億五千万円を売り上げた。翌年の二年目は三十九億八千万円、三年目には四十五億円というように調子に乗り、次から次へと売上が増えていった。ところが、五十億円になるぞと思った途端、売上の伸びが止まると同時に利益が落ち、赤字を出すような状態になっていきました。

考えてみたら、売上五十億円の企業になろうと思つて、一生懸命に先行投資をしていた。三年間で車両台数は百五十台から二百五十台と百台増え、従業員も二百一名から三百四十名の大所帯になっていた。そして従業員に浸透させようと思ひ、自分自身も一生懸命になっていた。「フィロソフィ」という言葉が完全に消えていた。会社が潰れそうな感覚に襲われた神山さんは怖くなつてしまい、四年目の九月、コンサルタン



ト会社を解約し、五カ年計画をおやめになつてしまつた。

コンサルタント会社の指導の下で長期の経営計画を立てた場合には、大体こういう結末になるのが普通一般です。立派な大銀行、大商社、大会社も含めて、長期計画を立てる場合には、世界的に有名なコンサルタント会社はたくさんありますから、そこに頼み込み、何十億円という手数料を払って指導をしてもらうのです。そしてその何十億円というお金だけ取られて、何

の成果もあがらなかつたと、あとからブツブツといっている。そういう大企業の経営者に、私は何人もお目にかかつています。

私は皆さんに、「毎年毎年、その一年一年を一生懸命にがんばっていけば翌年がみえてくる」といっています。だから、せいぜい次年度くらいまでの計画を立てて、私は長期計画を立てないようにしてきましたわけです。

一般的には、長期計画のない会社はおかしいのではないかといわれます。しかし、私かなぜ長期計画を立てないようにしてきたのかといえは、神山さんがおっしゃったような弊害があるからなのです。こうやって売上を伸ばし、こうしてああして利益をこういうふうに出していくのだという長期計画を立てれば、当然、その計画に合わせるために、神山さんの場合には運送するための車両が増えなければならぬ。車両を百五十台から二百五十台と増やし、従業員も二百人から三百四十人というふうを増やしていく。そのように増やしていかなければ、売上をうんと伸ばしていくことができないという

ことになるわけです。

売上を増やすことは不確定なのです。ところが、不確定である売上増のために車両を百台増やすのだ、従業員を二百人増やすのだという計画のほうは、思った通りにできていくのです。銀行からお金を借りてでも、そちらの計画は計画通りに進めていくことができます。しかし売上のほうは、景気の変動もあればお客さんの都合もあり、不安定です。にもかかわらず、経費が増える計画だけはその通りに動いていく。売上が追従していきませんから、当然赤字転落をしてしまうわけです。このことにお気付きになって、神山さんは経営計画をおやめになった。よかったですと思います。

理屈ばかりで計画を立てて、その計画通りに動いていくものなら苦労はしません。私はよく「そんな計画がその通りにいくのだったら、カニも横に歩かんわい。まっすぐ歩くわい」と社内でもいったものです。計画は絵に描いたようにいけるわけがないのです。

神山さんは五カ年計画を中止されたあと、単

年度計画さえ立てる気がなくなってしまう。そのときに神山さんは、「誰にも負けない努力をする」「売上最大、経費最小」「土俵の真ん中で相撲をとる」ということを自分に言い聞かせ、一生懸命にがんばってきたとおっしゃいました。もうその通りです。「売上を最大に、経費を最小に」ということを毎日続けていけば、その延長線上に発展というものがあるのです。よくぞそこに気付かれた。本当によかったと思います。

長期計画というものはよい感じがしますし、特に銀行は長期計画を必ず要求します。皆さんも銀行から借入れをしているかと思いますが、「今はいいかもしれませんが、来年はどうされるのですか？いや、三年後、五年後はどうされますか？できれば三年後のバランスシートと損益計算書も持つてきてください。四年後の計画も持つてきてください」と、銀行は必ず言ってくるはず。そこで皆さんは、こうしよう、ああしようといいながら、要求された三年後のバランスシートや損益計算書、または四年後の

計画書をつくって銀行に持っていきます。そして三年後です。「あんだ、こういうものを出していたけれども、全然この通りになっていないじゃないか」と言われ、銀行から責められるのです。

私は銀行からお金を借りたことがありませんから、そういう経験はないのですが、倒産した日本航空に行きましたとき、私が最初に頭を下げたのが大手の銀行です。政策投資銀行という国のお金を扱っている銀行と三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行、みずほコーポレート銀行というメガバンク三行に対して、倒産したJALは合計して五千数百万円の借金を踏み倒しました。踏み倒したといえますのは、会社更生法によつてそれは払わなくてもよいとなっているのです。私が踏み倒したわけでもありませんし、何よりも私は潰れてから手伝いにいったわけですから。ところが、私がJALを潰したような感じになつていて、私が全部の銀行をまわつてお詫びにきました。

「たいへんなご迷惑をおかけしました。今後

もよろしくお願いします」と言いましたら、それはそれはたいへんな仏頂面なのです。私の顔をみるのもイヤだという顔をされています。

それはよいのですが、「今期、あなたはどのようにされるのですか？来期はどうされるのですか？詳しい計画を持ってきてください」と言われます。そこでJALの経理、総務の担当者がそれをつくつて銀行に持っていくと、次は呼び出しです。「ここはおかしいではないか」「これはこうではないのか」となります。

箸の上げ下ろしまでいろいろ言ってくるものですから、「私が行ってくる」と言いまして、直接銀行に向向いて「たいへん失礼だけれども、銀行さんが言っているようなことが本当にできるのなら、カニも横に歩きます」と言ってきました。

銀行さんのトップといえは、すべて財務省からきたような方々ばかりです。

「こんなことで私たちをとつちめても、それでいけるはずがないではありませんか。それはその『つもり』かもしれないけれども、何の保

障もないことだ。そんなものよりは、『あなたたちはどういう心構えで、これからどういうことをしていきますか?』と聞くことのほうがいちばん確実なのではありませんか」

「いえ、数字がなければ我々は納得しません」
そんなことを言われてしまうわけです。自分たちでさえ、立てた長期計画が実行できるかできないかはわからないのです。ところが、そのあやふやな数字を正当化するために、いろいろなムリをすることになってしまふ。これは問題だと思えます。

◎配車エリア毎に責任者を置き、個別の採算をみてもらう

神山さんのお話を聞いていましたら、本当に孤軍奮闘でがんばっておられるのが伝わってきます。びっくりしましたのは、社長になってから十年間、物流センターの新設に約十七億円を投じて事業拡大に邁進する一方で、幹部や幹部候補生たちが次々と辞めていき、今では役職者が社長と取締役松山営業所長の二人だけになっ

てしまったというところです。専務、常務、部長、所長、課長、みんないなくなつたということでした。私は常々、人を育てなければ会社は立派になりませんよと、口が酸っぱくなるくらいに言っています。これではいけません。

荒くれた長距離トラックの運転手さんたちのコンパにも出て話をして、なんとウチの社長は



松山新センター

物わかりのよい人だ、くだらんことをいっている我々のところに寄ってきてくれて話をしてくれると、今まで会社の批判ばかりをしていた、不平ばかりを並べていた人たちまでが思ってくれるようになり、よい社員になつてくれたとおっしゃいました。同時に、大阪南港の営業所、松山のセンター等々と展開していった。神山さんに能力があるものだから、そういうふうに次から次へとがんばっていかれたわけです。

おそらく二百台、三百台という冷凍トラックがあり、それを運転する運転者さんがいる。それだけのトラックと運転手をどのように配車し、どの冷凍トラックが朝何時にどこへ行き、そこで荷物を積んでどこへ配送するのか。これは日本航空で飛行機を飛ばしているのと一緒です。飛行機を飛ばせば正副のパイロットがいて、十人ほどのキャビンアテンダントが乗り込む。それを時間別に、国際線も含めてすべて割り振っていかなければならないのです。もちろん、事故があつたり、または向こうの空港でトラブルがあつたりして飛行機が飛べなくなる場合も

あります。飛行機は空港に着いてお客さまを降ろせば、すぐに整備をして次のフライトをすることになっていきます。そのすべてを、パイロットからキャビンアテンダント、整備の予定まで全部手配をしているわけです。ですから、どこかがひとつでも狂えば、連鎖反応的に全部が狂ってしまいます。

神山さんの場合も同じだと思います。この冷凍トラックにはこの運転手さんに乗せて、朝何時にどこへ行つて何を積み、それをどこで降ろす。帰りにはどこへ寄つて何を積み込み、それをまたどこで降ろす。そのシステムを神山さんがつくり、神山さんが全部をやられたという。緻密で効率のよい配車ができなければ神山さんの会社はうまくいきなくなりますから、神山さんはそれをご自身でなさつたわけです。

たとえば三百台のトラックがあるとします。地域にもよりますが、これを部門別採算にすればよいと思うのです。JALではアメーバ経営を採り入れ、部門別採算制度になつていますが、JALだけでも一日約千回のフライトで世界中

に飛行機を飛ばしています。そのすべてにおいて、どの部門の採算が合っていて、どの部門が赤字になっているのかがわかっていなければならぬのです。ですから、便毎ですべての採算がわかるようなシステムをつくっています。今までやっていなかったものを細かく細分化したシステムをつくりあげています。

今日、私は羽田から松山に飛んできました。その飛行機がすぐに羽田に帰るのか、伊丹に飛ぶのかは知りませんが、運行の予定はすべて決まっています。お客さんを降ろせば、すぐに整備をして次のお客さんに乗せて飛んでいくビジネスなのです。ですから、路線毎に採算が合っているのか、合っていないのかという問題が全部わかるようにしなければならぬのです。

そこで、たとえば、JALの羽田・松山線が一日四往復あるとします。その一便毎に採算が合っているか合っていないか。行きの便が赤字なのか、帰りの便が赤字なのか、行きも帰りも黒字なのか。そういうことがすべてわかるようなシステムをつくりあげたのです。今までそう

いうものはありませんでした。目くら減法で飛行機を飛ばしていたのですが、採算がすべてわかるようにしました。

そういうシステムをつくりあげれば、当然、それを毎日見ていく責任者が必要になります。ですから、それらも全部決めていきました。そしてその責任者、部長、課長が集まって、すべての部門の幹部が集まった業績報告会を毎月開きます。経理部門、財務部門、資材部門、整備部門、そしてグラウンドハンドリングという空港内で荷物を運ぶ部門も含めて、全部門がすべてそれぞれで採算をみていくようになっていきます。その責任者が集まって、毎月の業績報告会で報告をするわけです。会議では「あなたの部門は先月、うまくいっていないじゃないか。もっと工夫すべきじゃないのか」と指摘するのを、他の人たちも聞いているのです。

神山さんのところでも三百台からの冷凍トラックが走りまわっていますから、あなたがひとりで配車をしているのではなくて、その責任を持ってもらう人をつくるべきです。責任を持

つというのは運転手さんでもよいのです。運転手さんに兼務してもらつてもかまいません。

その人は、三台なら三台の冷凍トラックの貨物を自分で管轄します。その管轄には、運転手さんの交代も入れて六人の運転手さんがいる。そのように三台の冷凍トラックと六名の運転手さんの管理をする責任者をつくらなければなりません。

責任者はもつときめ細かく、トラックが遊ばないようにするために、どうやってまわしているのかを考えていく。そしてその成績が毎月ではなくて、毎日わかるようにする。燃料費と運転手さんの給料などの費用を引いて、あとは荷物の運賃さえもらえれば、採算は簡単に出できます。

本当はそういう人が、おそらく十人、二十人と育っていなければならぬのです。十人、二十人といれば、それを束ねていく人が必要になりますから、課長、部長、役員が当然生まれなくては。ところが神山さんのところは、役員もいません、課長もいません、自分ひとりでタコ

踊りのようなことをしているという。しかもその踊りがうまいものだから、「どうですか、私はいまいでしょう？上手でしょう？」となつてくる。そんなことでは会社は潰れてしまいます。あなたは長距離運転手の人たちまで魅了するだけの人間性を持つていらつしゃいます。そのあなたが責任者となる人を育てていかなければならないのです。どう育てていくのかは、責任を持つてもらつて育てていく。そうしていかれば、盤石だと思えますし、もつともつとすばらしい会社になつていきます。

現在は三%、四%という利益率にとどまっていますが、車両ごとの採算管理をしていけば、私がいつも言っている一〇%くらいの利益率は必ず出るようになります。今、五十億円近い売上になつていらつしゃいますから、一〇%の利益率、五億円ほどの利益が簡単に出なければいけません。絶対にできると思えます。がんばつてください。

（二〇二二年十月十八日 盛和塾中国四国地区塾長例会〈愛媛〉での経営体験発表より）

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

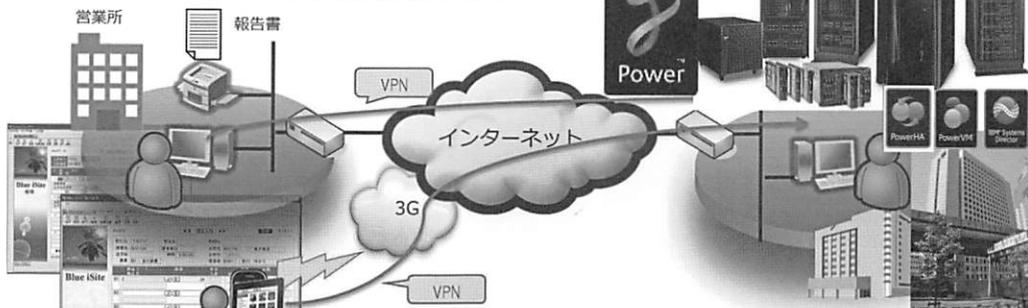
■ 圧倒的なテクノロジーの優位性を持つデータセンター

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

ローコストで提供!! お客様の経営を伸ばす

プロフィットエンジンとしてご活用ください!!

■ FBIクラウドセンター



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!!

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...

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

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

HumanPower&TechnologyPower

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

株式会社福岡情報ビジネスセンター

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

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

◇福岡本社
〒812-0011

福岡市博多区博多駅前3-26-29
九動博多ビル2F

代表取締役社長 武藤元美 (盛和塾福岡塾生)

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

携帯: 090-4776-2028

Email: mutou@fbicenter.co.jp

◇東京支店

〒105-0003

東京支店の新住所は東京都港区西新橋1-5-10
TJ内幸ビル10階

支店長 佐野幸信

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

Email: sano@fbicenter.co.jp

◇事業内容

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



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

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

フィロソフィで経営を伸ばす



盛和塾では稲盛経営者賞という賞があります。盛和塾生として業績の伸長を表彰する制度が制定されており、毎年世界大会の際に表彰式を行っています。盛和塾で学んだ心構えや実践が、経営数値としてあらわれ、業績の向上という実績に結実すること、これこそが塾長が理想とされる塾生の姿です。

「盛和塾」の名称は、稲盛和夫塾長の名前からの由来ですが、もう一つ「事業の隆盛と人徳の和合」という意味も含まれています。盛和塾生の経営が伸びるその背景の多くに自社フィロソフィの浸透があります。

今回はその事例として、二〇〇七年の稲盛経営者賞製造業第三グループ第一位を受賞したツバメ工業株式会社の石川喜平社長〈愛媛〉を取材しました。強烈なリーダーシップで独自の「8441（ハヨヨイ）哲学」を浸透させた同社に、日本一の封筒メーカーとなるための施策を語っていただきました。

ツバメ工業株式会社

代表取締役社長

いしかわ
石川 喜平 (愛媛)

◎「8441 (ハヨヨイ) 哲学」で

封筒業界利益率日本一へ

当社の四年後の目標は利益率二〇%、実質無借金経営という、日本一の封筒メーカーになることです。

実際、今期前半で一六・四%という経常利益率を達成できるとは思っていませんでした。

私の正直な実感としては、社長に就任して十二年になりますが、ようやく文句を言われなようなボーナスが出せるところまできたという事です。今までは削りに削って、本当に社員の人みなに我慢を強いながら、今日までやっ

■ツバメ工業株式会社 会社概要

事業内容：封筒全般製造販売

創業：一九〇八年

資本金：九千九百九十三万円

従業員数：百十名

てきました。

私たちツバメ工業は将来へ向かって、さらに躍進を続ける企業として、社員一人ひとりが仕事を通じて人間的に成長し、仕事の喜びをとものに分かち合いたいと考えています。

そのためには「大家族主義」を掲げて、家族のように何でも語り合え、思いやりの心をもって接し、おたがいに高め合うといった関係を築くことが大事です。



封筒の見本

こうした自信と誇りのもとで、「日本一の封筒を製造する」「日本一の信頼を得ている」「日本一のチャレンジ精神がある」という企業になりたいと思っています。

経営者としての道のりは二〇〇七年の稲盛経営者賞受賞を一つの通過点としていますが、それ以前、私の社長就任前後から当社が何を变え、何を目指してきたのかを説明しながらその取り組みを振り返ってみたいと思います。

◎塾長の教えに直に触れたい

私が盛和塾に入塾したのは一九九六年でした。その翌年に、社長だった父が脳梗塞で倒れました。この年、私も四十歳を迎えていたので、いま思えば、人生のターニングポイントだったかもしれません。

盛和塾に入塾する前は、地元愛媛県の川之江市の青年会議所を一生懸命にやっていました。昭和六十三年から三年間、日本青年会議所へ向し、アメリカ経済ミッションの団長を務めるなど、国際畑を歩んでいました。

ここでは多くの人脈ができ、いろいろな勉強にもなりましたが、青年会議所は四十歳で卒業ですから、次はどうするかということでした。ライオンズクラブやロータリークラブからの誘いもありました。お金も時間も使って「奉仕する」といつているけれども、そういうやり方は自分には合わないなと思っていました。

その頃、札幌の青年会議所の先輩が「本物の経営を学びたいのなら、盛和塾がいい」と教えてくれました。当時の私は、稲盛塾長のことを知らず、「誰ですか」と聞いてしまったぐらいの認識でした。

私は塾という組織に入って学ぶからには、その「親分」に会わないといけないという考えを頑なに持っていました。それで、入塾して間もないのに、稲盛塾長が広島にいらっしやるというので、塾長にお会いするために駆けつけました。

初対面の塾長の印象は、あまり凄そうには見えませんでした。しかし私はそれまで政界、財界、官界の凄い人に会ってきた経験から、一見

凄そうに見える人のほうが、本当は凄いのだと知っていました。その後、塾長の本当の凄さを知るところとなり、入塾させてもらったからには真剣に勉強をしようと考え、塾長から直接お話を聞くために、あちこちの例会に行くようになりました。

私にとつては、稲盛塾長本人の教えが盛和塾のすべてなのです。ですから、ほかの経営者を呼ぶ講演会よりも塾長のDVDを見るほうが正しい盛和塾生としての勉強だと、こんなことばかり言っていました。

「私は、よい経営をしたいのです。よい人間になりたいのです。そのためには稲盛塾長から直接学ばなければなりません。学ぶべき人物は塾長の他にもたくさんいます。しかし、塾生として盛和塾という看板を背負っているのなら、稲盛塾長が直接教えてくださることが全てなのです」

この思いは、今も変わりません。

◎「五十にして天命を知る」

二〇〇〇年七月、私は四十五歳で家業である封筒メーカー、ツバメ工業の代表取締役就任しました。父が倒れてから実質は私が社長でしたが、肩書きとしては兄が社長をしていました。兄は「家族経営に徹する」「業界一番にならなくてもいい」「自分の息子に会社は継がせる」と、経営者として悪くはないのですが、保守的で根本的に私とは考え方が違っていました。

最終的に、兄が早く分社したいと言い出して、二〇〇〇年に分社し、私がツバメ工業の社長に就任しました。私は新しい役員には石川一族以外の社員を登用しました。

もとから私には、「会社をよくしなければならぬ」「従業員を守らなければならない」という強い思いがありました。そうした点で兄とは違っていたのです。

私がそう考えるようになった理由のひとつは、武士道の影響を受けているからだと思いません。そして、もうひとつは、孔子の『論語』です。「三十にして立つ。四十にして惑わず。五十に

して天命を知る」ということです。

私が天命を知ったのは四十八歳でした。私は自分の使命というか、いかに生きるべきか、ということ子どものときからずつと意識して生きてきました。それが、稲盛塾長と出会った瞬間に、「あつ、この人こそ求めていた師だ」と直感したのです。まさに電光石火の一瞬でした。

私自身、それまで自分なりに学んではきたけれども、塾長から学ぶほうが正しく、実利的だということをし、パツと感じ取ったのです。

やはり、求めていたからこそ出会ったことができたのだと思います。それまで、「私はどうやって生きたらいいのだろう」「私に与えられたものをどうやって活用したらいいのだろう」と悶々としていました。

当時、父は元気でいたから資金繰りも見せてもらえず、会社について何もわかりませんでした。それならしょうがないと、自分の担当する新工場と東京営業所だけうまくやろうと、断トツにコストダウンして、本社との差をつけました。

そうしたことを父が見ていて、「こいつには任せてもいいな」となり、実印も任せてくれるようになり、全部をやらせてくれるようになったわけです。株も私がいちばん多く持つようになりました。ですから、親父が倒れたときには、私が筆頭株主だったのです。

私の名前は「喜平」といまして、「喜びを平らかにする」ということです。喜びをみんなに平らかに与えるのが自分の使命だと、自分で言い聞かせたのです。親父がそういう意味で名づけたのかどうかは知りません。こんびらさん（金刀比羅宮）の宮司さんにつけてもらったというから、あまり深い意味はないかもしれませんが。私が勝手に思っているだけなのです。

しかし、そう思うと、だんだん自分がそうやってくるのです。人に喜びを与えること、人を楽にさせること、それが自分の使命だと思えてくるわけです。

その使命を事業家として実行するならば、社員に給料が出せるようにすることであり、働きがいのある会社をつくることです。「キ

ツイことを言う社長だけでも、あの人についていけば間違いない」と思われることです。こうしたことが事業家としては大事なことであつて、そのためにも会社は利益を出し続けなければならぬのです。

私はこうした考え方によって、人を喜ばせ、楽しませるような生き方をしていこうと思うようになったていきました。

◎先代からの「8441（ハヨヨイ）哲学」

私が父から教わったことは「鶏口となるも牛後となるなかれ」ということです。小さな鳥でも頭となることが大事で、大きな牛でもシツポにはなるなということ。たとえ小さな組織

であつてもトップになるほうが、大きな組織の後ろにいるより苦勞する分、絶対にやりがいがあると思つていきます。私は子どもの頃から、そうした道を歩んできました。

盛和塾に入塾しても、経営者としてのあり方を早く学びたいから、早く稲盛塾長に会いたいと思つていました。

ですから、経営する覚悟があつたのかと問われれば、漠然と普通にあつたような気がします。確かに、二代目にありがちな弱いボンボンだったのではと言われれば、そうだったかもしれない。しかし、ただのボンボンでは済まさないぞと、いつも心の底では思つていました。

また先代が示した方向性として、「速いこと

日本の

優れた経営を

現地で学ぶ！

 **ベンチマーク.com**
<http://www.benchmark.jp>

始動！

盛和塾生の
ベンチマークも
随時更新中!!

ただいま、会員募集中!

ベンチマーク .com



お問い合わせは

 0120-314-413

 info@convex-net.co.jp

日本の経営者を
モチベートする!
株式会社コンベックス
盛和塾「愛媛」塾生

はよいこと」というものがありました。これには強烈に影響を受けました。それが、わが社の「8441哲学」です。よいものを速くつくることを至上命題としています。いつも「ハヨヨイ」と意識していると、そのための手段がヒョットと出てくるものです。もちろん、それは常に心に留めて血肉化しておかなければなりません。

この「8441哲学」はたいへん重要なもので、わが社のフィロソフィにもなっています。たとえば、変えられないものは過去と他人です。そして、変えられるものは未来と自分です。変えられる自己を革新するためには、実践するときには、理屈抜きに無条件に行うことが肝心です。

ごちゃごちゃ余計なことを思ったり、わからない先のことを心配したり、変に結果を期待したりと、雑念にあふれていては、実践することができません。また、そういう気持ちで行ったのでは、決してよい結果は生まれません。

目が覚めたらさっと起きる。気づいたことをすぐにやる。先手で真心の挨拶をする。呼ばれたら元気よく「はい」と返事をする。相手との

形にしなす。

型 採 形 対 筒 の 明 日 を



ツバメ工業 株式会社

本 社
〒769-1615
香川県観音寺市大野原町丸井817-7
TEL (0875) 27-8441
FAX (0875) 27-9241

東京営業所
〒102-0072
東京都千代田区船田橋3-6-7 ミルビル302号
TEL (03) 3237-8441
FAX (03) 3237-8443

大阪営業所
〒541-0048
大阪府大阪市中央区瓦町4-3-14 舞堂アーバンライフ303号
TEL (06) 6222-8441
FAX (06) 6222-9241

各拠点の電話番号の末尾が「8441」になっている

約束を守る。後始末をきっちりやる。人の話を心から聞くなど、実践の内容は無限です。こうしたことはごく当たり前のことですが、「ハヨヨイ」と理屈抜きに実行したときに、自己革新の道が開けてくるのではないかと考えています。

ちなみに、わが社の電話番号は下四桁が「8441」です。会社の車のナンバーも「8441」です。どうしてそんなことができるのかとよく聞かれますが、「8441」という数字は意外に取りやすいのです。そうするだけで社内外に無意識に意識付けしていくことがで

きるのですから、大きな効果があります。

◎みんなの「ツバメフィロソフィ」

会社は、なかにいる社員がおたがいに心を高め合える組織を構築していかなければなりません。そのためには、ものの考え方において「肯定力」を持つことです。

仕事はもちろん、人生で大切なことは、決して物事を否定的に考えないことです。たとえばミスや失敗や嫌なことがあっても、このことは自らをよいものにしてくれるための気づきだと考えるようにします。

この世の中には無駄なものは一切存在せず「必要必定」です。いかに物事をとらえるかですべてが決まります。否定的に考えないで肯定的に考えるようになると、物事は好転し改善していきます。

こうした私の考え方には仏教が影響しています。工場には鳥居がありますが、その鳥居は神道ではなくて、南無妙法蓮華経の日蓮宗です。私は大学時代に日蓮宗を勉強して、法華経は諳まじ

んじることができません。

そして社員には、本当に人生を賭けて仕事をすることや、人と一緒に苦楽を共にすることがなければ、人生はおもしろくないと教え伝えています。

こうしたことは私が稲盛塾長から、陰に日向ひなたに教わってきたことです。塾長のフィロソフィの凄いとところはどこまでも普遍的だということです。だからこそ、まわりに浸透していくのです。これは自分で伝えてみると、とてもよくわかります。

私自身の経営は、たいしたことがないと思っています。しかし、小さいながらも社員百十名のトップをやらせてもらっているということは、社員に苦勞をかけても、最終的には「ああ、この会社で働いてよかったな」と思ってもらおう責任があると考えています。

当社では会社で仕事をすることは、半分はお金のためであり、残りの半分は生きがい、働きたいのためという考え方を社員のみんなに浸透させています。物心両面を満たさなければ、み

んなダメになり、不幸せになり、人生がつまらないものになってしまおうということです。

ですから、フィロソフィという經典を学んだ以上、社長がそれを使って結果を残さなければ地獄に堕ちるぞと言いつけています。それを言い換えれば、フィロソフィを学ぶことはそれ相当の覚悟がいるということです。また、アメーバ経営も同様に、それを導入することは相当な覚悟をしなければならぬということです。

フィロソフィを学んだり、アメーバ経営を導入したりしたならば、常に一番をめざさなければならぬし、社員みんなを幸せにしなければならぬのです。こうした覚悟ができていないかどうかということが、私のように会社を継いだ者にとって大事なことだと思います。

今から思えば、私は幸いだったかもしれませぬ。父が脳梗塞で倒れました。親父らしいと思うのですが、倒れてひと言もいえなくなりまして。それから、私はどうしようかというときに、頼りになるのは自分が学んできたフィロソフィしかないのです。

まだ志は半ばです。借金もたくさんあります。こんなものはいけません。しかし、夢のある会社になつてきたのではないかと思つています。

うちには優秀な人間はそんなにいないかもしれない。しかし、元氣も、やる氣も、夢も、希望も、その全部があります。だから次のように社員に語りかけています。「われわれにはフィロソフィがあるではないか。実際に過去三年間の成績をみると、よくなつてきたじゃないか。給料も少しだけでも、増えてきた。今期は、ボーナスをたくさん出せるぞ。こんなに夢のある会社はないじゃないか。そうしたら、もつともつとがんばつてやろうじゃないか」

それでも経常利益率の一〇%超えにしても、正直、社長に就任した三年間は一%、二%にしかならず、たいへん苦勞しました。四年目で「もうやめようか」と思いました。そのとき親父が夢の中に出てきて、「おまえ、アホか。理屈でメシが食えるのなら世話はない。フィロソフィだ、哲学だといって、ややこしいことをしているけど、そんなんではいかん。現場に行

かんかい！」といわれました。

父は、夏の暑くてたまらないときにバケツ一杯の冷たい水をザブーンとかぶったような豪快でさっぱりした性格でした。とにかく何でもサツとやる親父なら、そう言うだろうと思います。しかし私も経営者になってフィロソフィを学び始めた以上、やめるわけにはいきません。ここぞというときに喝を入れてもらうことができました。

しかし、一気に解決できる問題ではないので、悩んで悩み、自殺したくなるまで落ち込んだ時期もありました。「やることなすこと、うまくいかない。おれには能力がないのかな。ダメなのか」と思っていました。行き詰って見た目

にもおかしくなっていたのだと思います。社員から「社長は本当に大丈夫だろうか」と言われていました。

そうした頃、ある人にこう言われました。

「京セラの稲盛さんがすごいのはわかる。しかし、京セラフィロソフィをツバメ工業がやっても、ツバメ工業の社長として、おまえはすごいと言えるのか」

「いや、うちのは京セラフィロソフィとは言わない。ツバメフィロソフィだ」

「それは言い方の問題だけで、内容は全部そうなっているだろう」

「経営のことがわからなかったら、わかってい



キヤスター製作の プロフェッショナル。



株式会社

ユーエイキャスター

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

ホームページより図面ダウンロード
問合せ・カタログ請求が行えます。

ばいいではないか」

ようするに、いいと信じて一生懸命にやっ
ていくうちに血肉化していくのです。いろいろ加
えたり除けたりしながら、自分のものにして
いったらいいのです。

京セラフィロソフィの根本は変えないけれど
も、ツバメ工業の社員みんなで納得できる言い
方に変えながらつくったツバメフィロソフィで
す。だからこそ、自分たちのものにできたのだ
と思っっています。

◎徹底した効率化で利益率アップ

盛和塾で学ぶようになって、効率化は攻めの
姿勢で行うことが大切だと考えるようになりま
した。

現在、工場内に「百六十万円のコスト削減は、
一千万円の売上に相当する」といった標語を貼
り出して、従業員の数字に対する意識づけを
行っています。

たとえ企業に優れた機械や原材料があつたと
しても、それを使う社員のほうに生きがいやヤ

ル気がなかつたら意味がありません。効率化を
追求する場合でも、何のために働き、どうやっ
て仕事を進めるかという考え方、つまりフィロ
ソフィがなければならぬのです。

アメーバ経営はその手法だけを取り入れても
失敗します。私もそういう経営者を見てきまし
た。アメーバ経営は時間当りの付加価値を教え
てくれますが、より効率的に売上極大・経費極
小にしていくための創意工夫ができるわけです
から、いわばアメーバ経営はフィロソフィを具
体的な経営手法に落とし込んだものなのです。

わが社では生産性を向上させるために、工夫
して最新の機械を低コストで導入するとともに
に、ラインの柔軟なレイアウト変更も躊躇せず
行つて、徹底した生産性の向上を図っています。
これまでは封筒の印刷はオフセット印刷で外
注をしていたのですが、効率化のためにそれを
内製化することにしました。DTP室という部
署をつくつて、版下データから版の出力まで工
場内でできるようにしたのです。

また封筒の生産は、長い工程になると印刷、

裁断、型抜き、窓抜き・製袋・口糊処理と四工程があります。これまでは四工程を別々の機械で行っていました。そのために、人・時間・材料用紙のロスが多かったのです。そこで四工程を一台の機械で処理できる多機能製袋機を導入しました。これによって製袋工程の画期的な生産性向上ができただけでなく、大幅なコストカットもできました。

もちろん導入時の経費削減も徹底的に意識しています。たとえば、注文キャンセルで買い手がなく余剰となった機械を現金買い取りして非常に安価に導入するなど工夫をしています。機械メーカーと普段から信頼関係を築き、かつ財務的に余裕を持った経営をしていなければこのようなことはできません。

さらに封筒の印刷は、表面だけでなく、書類などを外から見えないようにするために、裏に地紋を印刷することがあります。この場合、二色か四色のオフセット印刷機で最初に裏を刷り、紙を組み替えて表を刷るということをやっています。これを改善するために、機械の中

で紙を反転させて刷るという反転四色オフセット印刷機を導入しました。これにより一回で表裏の印刷が可能となり、印刷速度の向上やロス削減はもちろんのこと、コストカットも達成しました。

そして、顧客の声には効率化や改善の大きなヒントがあります。そこで顧客のクレームの分析を進めました。クレームの原因を徹底的に解明し、それを作業者に周知させることで、徐々に品質が向上していき、不良の発生率が三分の一になりました。

また、わが社では工場敷地内に本社があるので、生産と営業が同じ場所にあります。これにより、お客様のニーズや生産上のノウハウなどがすぐに共有できるというクイックレスポンスの体制になっています。これもまさに、「8441哲学」の実現です。

さらに、担当者を敢えて苦手な作業の部署に異動させて、多能工化も推進しています。よく機械を効率化すると作業員が暇になるといわれますが、わが社の場合、作業員が違う部署の仕

事もできるように、わざと得意ではない部署へ行かせたりしています。そうすれば、ある部署が忙しくなったときでも、ほかの部署が応援してカバーすることができません。このように、全体が最適になるように考えています。

逆にまた、八時間で完成していたものが七時間です。八時間を使ってゆったりと作業をするのではなく、七時間は本当に集中して、空いた時間は掃除をしたりするようにしています。

このように製造の効率化に取り組んでいきましたが、なかなか成果がでなかったとき、友人から励まされました。

「社長を二年やってもダメだったら、四年やってみたらいい。五年やってもダメなら、そのときはやめたらいい。けれども、三年で諦めたらダメだ。おまえはまだ若いし、営業から入ってきたからわからないだろうが、製造というものは面倒くさいし、なかなか難しいものだ。だから、すぐにあきらめないで、やってみろよ」

こう言われて、「それなら、もういっぺん、やっ

てみるか」となって、四年目になると急激に業績が伸び出したのです。

そして、社長に就任して五年目の二〇〇四年に経常利益率が一〇%になりました。このときによくよく、製造業というのはおもしろいものだなと実感しました。創意工夫次第で、伸び出したら止まらないのです。

ただし、抑えるところはしっかり抑えてきました。川之江（愛媛県）にあった本社工場をここ観音寺（香川県）に移しました。二つあった工場を一緒にするだけでも効率は上がるのです。

また、本社の会議室で営業会議でも何でも全部やっていたのですが、「あかん。現場に行こう。うちはものづくりの会社だ。ものをつくるところの近くに行こう」と言って、現場で会議をするようにしました。ですから今も、会議もミーティングもすべて現場事務所でしかやりません。ちよつとうるさいところですが、そこでみんなで話し合っています。

さらに、KZ法を実践しています。Kは改善



工場外観
(香川県観音寺市)



本社社屋
(香川県観音寺市)

でZは全社ということで、「全社的改善」ということです。

たとえばチームが十あったとします。そのうち一チームの効率があまりよくないとか、掃除を怠っていて、汚かったりします。そのときには、そのチームの人だけではなく、他のチームの人、また経営者も経理の人と一緒に、そのチームに行くわけです。そして、いるものといらないもの、今すぐには使わないが、いずれいるものの三つに分けていきます。

いらないものはゴミですから、すぐに捨てられます。すると、「ちょっと待って。それはもらいます」と言う人がいて、いらないゴミから昇格するものがあります。来週使うけれども、今はいらぬという不急品もあります。そういうものは、「これは今はいらぬのだから、ここに置きます」と置き場所を決めるのです。そのときに、「このままにしておいたら通りにくいので、あそこに置きます」と言うわけです。

こうした改善は、どこの会社でも多少はやっていることですが、それを徹底していくことで

効率は上がっていきます。

つまり、「当たり前前」のことをバカになつて、ちゃんとやる」ことが大事なのです。これを「ABC法」と言っていますが、はじめはみんな「当たり前前」の定義を間違っているのです。自分にとって便利な場所に置いておくのが当たり前だと思つているのですが、それは違います。なぜなら、われわれは組織で仕事をしていますから、組織にとつて最善のやり方があるわけです。来月使うものは、来月に使える場所に置いておく。そして今日いるものだけを持つてくるようになる。こういう細かいことを徹底して言っています。

二〇〇七年には、わが社は経常利益率が

一〇・九%になりました。これが評価されて、稲盛経営者賞の製造業第三グループの第一位を受賞しました。それは考え方を共有し、徹底して効率化を押し進めた成果だつたと思つています。

◎業界での優位性を明確にする

ツバメ工業は他社に比べてさまざまな優位性を持つています。これらを生かすことで、業界日本一の会社をめざしていきたいと考えています。

まずここで「ツバメ工業の優位性」について説明します。

一つ目は「思想・哲学・ロマンがしっかりしていること」です。

何のために生きているのか、何のために仕事をしているのか。その答えは心を高めるため、魂を磨くためであるということ。を全社員に示し、フィロソフィを浸透させることを第一に考えています。

毎朝の朝礼では「心を高めるため、魂を磨くため」ということで、私からフィロソフィについて話します。またそれぞれの部署の朝会でもフィロソフィを学んでいます。

二つ目は「経営理念・経営方針が明確であること」です。

「全従業員の物心両面の幸せを実現し、真に

世のため人のために事業を行う」という理念を共有するため、全従業員で経営方針を唱和しています。

三つ目は「世界最高のマシンを揃え、六千坪の敷地内で一貫生産をしていること」です。

さきほども述べましたが、日本に数台しかない製袋機をはじめ、同業他社が持っていない高性能の印刷機（四色反転機）を低価格で購入する工夫をしつつ導入しています。

これにより企画、デザイン、製版、印刷、製袋、その他加工と一貫生産できることがわが社の大きな強みです。また動線を重視して、商品の入荷から出荷までがスムーズに流れる無駄のないラインを日々検討しています。

四つ目は「工場敷地内に本社があり、営業部門との連携がとれていること」です。

敷地内に本社、営業部門、生産部門、デザイン部門、全部が一体になっていて、お客様のご要望が営業からすぐに現場へと流れ、即座にミーティングができる体制となっています。

五つ目は「業界初、ISO9001&ISO



一四〇〇一のダブル取得をしていること」です。

二〇〇〇年七月にISO9001を取得しました。続けて、二〇〇一年七月にISO一四〇〇一を取得しました。ISOの活動がわが社とおお客様の利益に結びつくように、毎月、ISO推進メンバーでミーティングを実施しています。また毎月十五日と二十日の月二回、改善事項を協議しています。

六つ目は「人件費が首都圏より安いこと」です。

香川県での人件費は首都圏よりも約二六%安くなっています。こうした人件費が安いという地域的なメリットを生かささない手はありません。商品の価格に反映させ、より安い価格でよ

い商品をお届けできるのも、わが社の大きな強みになっています。

七つ目は「販売管理費率が約九%であること」です。

同業者の販売管理費率が約二〇%なのに対して、わが社は約九%です。

八つ目は「現金決済であること（月末締翌月末キャッシュ払い）」です。

現金決済で行っているために仕入単価が安くなります。また仕入先から積極的に安価でよい品物の提案があります。

つまり現金決済は、仕入交渉でも効果がありますし、仕入先さんも積極的に「こういうものがある」「こういうものを買えばいい」という提案をしてくれます。ですから、双方にメリットがあるわけです。

こうした「ツバメ工業の優位性」は印刷して社員に渡し、日々の仕事に生かしてもらっています。

◎社員一人ひとりの長所を伸ばす

よい経営を行っていくためには、欠かすことができないのは人材です。ですから、手間をかけて社員一人ひとりの長所を伸ばしていかねばなりません。そしてそれは、次に紹介するわが社の経営方針にも現れています。

一番目は「私たちは、昨年より今年、今年より来年、絶えずお客様の数を増やし続けることに全力投球します」。

つまり、営業としては増客、新規開拓を一番大切に行っています。

二番目は「私たちは、高付加価値・高粗利益商品の開発に努めます。また、より安い価格で、より多くの数量を、より多くのお客様に買って頂けるよう努力します」。

「8441哲学」ということで、よいものを早く、お客様に満足していただける安い価格で提供することを一番に考えています。

これは商品の提供だけに限ったことではありません。社内の改善事項にしても、よいことは早くやるということです。「8441哲学」を

念頭に置いて、日々の仕事に取り組んでいます。三番目は「私たちは、商品の『売りもの』である、単価、品質、デザイン、納期を磨き、お客様から強く必要とされ、繰り返し繰り返し買って頂ける存在となります」。

増客、そして「8441哲学」のもとで、単価、品質、デザイン、納期などで、よいものを早くより安い価格で提供できるように努めています。

四番目は「私たちは、常に競争を強く意識し、どこよりも最新の設備を導入し、磨き上げ、技術革新に積極的に取り組みます」。

印刷機をはじめ、印刷から製袋までの複合機等に最新鋭のものを採り入れて効率アップを図っています。常に技術革新に取り組んでいなければなりません。

五番目は「私たちは、資本を蓄積し、内部留保を厚くし、二〇一七年六月までに、経常利益率を二〇%にし、実質無借金になるよう努力します」。

今期上半期は経常利益率が一六・四%で、目

標に近づきつつあります。二〇一七年六月までには経常利益を二〇%にして、実質の無借金経営になるように社員一丸となって取り組んでいます。

六番目は「私たちは、お客様に好かれるすべてを、具体的な言動として体現致します（お客様第一主義）」。

増客、新規開拓、インシェアアップ、何にいてもそうですが、「8441哲学」のもと、お客様にご満足いただけることを第一に取り組んでいます。

また営業本部と生産本部がワンフロアにあるので、連携を密に取って、万一クレームが発生したときも半日以内に緊急ミーティングを開き、お客様にご迷惑をかせません。

七番目は「私たちは、ラワン材のように外に向かって、『ただ大きくなればよい』という覇道主義ではなく、檜や杉の木が『一輪一輪と年輪を刻んでいくよう』に、中味を充実させる王道主義に徹し、五本以上の事業の柱をつくりま

このように七つの経営方針を明確にして、朝会など機会があるごとに、社員みんなが共有できるように意識づけをしています。

◎ 利益率二〇%、実質無借金経営に

われわれの会社は百五年も続く古い会社ですから、それほど功を焦らないうでいきたいと思いません。今M&A（吸収合併）を考えていますが、焦って大きくするのではなくて、「これは本当に正しいことなのか」「動機善なりや、私心なかりしか」といったことを突き詰めて考えていきたいと思っています。

現在、具体的なM&Aの案件があるのですが、このままアグラをかいていたほうが楽でいいのにも思えます。私も五十八歳ですし、子育てももう少して終わります。しかし最近、どうもそんなことではいけないと思うようになってきました。これだけのことを学び、能力も与えられて、もうひと花咲かせてみようという気持ちが起こってきました。

なぜなら、七十八歳になって稲盛塾長はJ A

しの再建を引き受けて、あれだけのことをされたのです。私は六十五歳で引退しようと考えていましたが、それはよくないと思い始めています。楽な道を進んで行ったら、自分がダメになってしまいます。常に何かにチャレンジしなければならぬのです。

新しい工場をつくったときの体力は、もう私にはありません。パソコンをやっても目がチカチカして二時間もできません。しかし、知恵は出てきたし、大きな間違いもしなくなってきました。欲望を上手にコントロールする術もわかり始めてきました。

そういう意味で、第三のステップとして何かの使命が、私にあるのではないか。それが、ひよつとしたらM&Aではないのかと思っています。

もしM&Aをやるのならば、わが社の優位性を全部出していったって、それでもいいならわれわれと一緒になろうということです。わが社は買うほうであって、対等合併は一切しません。株は全部一〇〇%買います。五五%買うとか五二%買うとか、そういうことを言う人もいま

すが、会社をすべて変えてもらわないといけないのだから、五％だけだったらややこしくなります。いずれにしろ、M&Aはひとつの選択肢です。

会社が築いてきた伝統や歴史は、受け継いでいかなければならない大切なものですが、さまざまに変化をしている価値観に対応するためには、同じ場所に立ち止まってはいけません。さらに大きな可能性に向かって 進んでいく向上心が必要です。われわれは「封筒をつくる会社」であることを前提に、そこから広がっていくように考えています。

経営者になることは、後継者を考えるということですが。後継者には大変なことがいっぱいあるけれども、経営者にならなければ味わえない楽しいこともあることを教えなければならぬと思います。

現在、私の息子が会社を継ぐ気持ちになっています。けれども息子には、「いきなり帰ってきたって、従業員は誰もおまえを認めないぞ。だから、何か身につけてこい」と言っています。

私が後継者として育てているのが「七人の侍+3」と呼んでいる若手のリーダーたちです。彼や彼女らを中心に、さらに部下にフィロソフィを浸透させていけるように日々努力しています。経営者としての私のモノの見方を伝えるべく、ぼろくそに言って厳しく鍛えています。誰も辞める人はいません。ここにいることで得るやりがいや幸福があるからだと思っています。これからも、ツバメ工業にしかできない人を感動させるものをつくり続けて、「日本一」をめざしていきます。





JAPAN AIRLINES

—特集第二回—

日本航空を変えたアメリカ経営

数字に対する「責任感」と「達成感」が経営者意識を育む

東日本大震災から一カ月も経たない二〇一一年四月一日、日本航空は「アメリカ経営(部門別採算制度)」を本格的に導入することになった。

その日、集まった組織長たちを前に稲盛塾長は、部門別採算制度の意義は「社員一人ひとりが経営者意識を持つこと」であると述べ、今後予想される売上減少に対して、現場の全社員の力を結集して経費節減を徹底することを求めた。さらに、震災後の不況を企業の体質を強化する好機だととらえ、日本航空の全社員が心をひとつにしてがんばっていかうと締めくくった。

一年後の二〇一二年四月には、日本航空のグループ会社においても部門別採算制度が展開できるようになり、日本航空再建の大きな要因になった。しかしながら、日本航空に部門別採算

制度を導入する道のりは決して容易なものではなかった。

稲盛塾長が日本航空の会長に就任した二〇一〇年二月初、社内では会社や部門の利益に対して誰が責任を持っているのかわからないという状況だった。たとえば、ある部門の利益責任を負っている人は誰かと聞いても、誰も手をあげないのだ。それは見方を変えれば、会社や部門の利益に対して責任を持たない組織であったということだ。利益に対する責任がないので、そこには、収益の増大や経費を削減するという発想も意志も生まれなかった。

JAL特集の第二回は、日本航空の再建を推し進めたアメリカ経営の導入がもたらした「意識改革」に迫っていく。



JAL 部門別採算制度導入の動き (概要)

2010年

- 2月 京セラ稲盛名誉会長が日航会長 就任
- 3月 早期希望退職の募集を開始
アメーバ経営の導入の方向性を検討
貨物事業の再編を発表(貨物専用機の廃止、旅客便貨物室の活用に特化したビジネスモデルへの転換)
- 4月 JALグループ、再生に向けた2010年度路線便数の大幅縮小計画を策定
- 5月 組織改訂プロジェクトのスタート(6月頃まで)
連結決算を月次ベースで出せるようにする
グループ業績報告会を開始(名誉会長から厳しい指導)
- 6月 JALリーダー教育開始(計17回 概要:リーダー論、会計学、経営12カ条、合宿)。稲盛会長が「リーダーのあ
るべき姿」「経営12カ条ひもとき」など計5回の講演。
- 7月 本格的な「業績報告会」をスタート(JALグループ)
企業理念、フィロソフィ策定に向けた取り組み開始
- 8月 社内の価値決め、運用ルールなどの検討開始(12月頃まで)
更生計画案を東京地方裁判所に提出
- 11月 東京地裁による更生計画の認可決定
- 12月 組織の大幅改正(路線統括本部発足)・新しい稟議制度導入と新役員体制に変更
企業再生支援機構が3,500億円を出資

2011年

- 1月 「JALフィロソフィ」手帳の発刊、新しい企業理念の制定
- 2月 過去2月の月次収支は常に赤字だったが初めて黒字化
- 3月 [3月11日 東日本大震災の発生]
東北に経営資源を集中し、臨時便約2700便を運航・更生手続の終結。新役員体制発足
【平成23年度4月～平成24年3月の実績】 ※決算発表はなし
●グループ連結売上高:1兆3,622億円
●営業利益:1,884億円
- 4月 商号変更(株式会社日本航空インターナショナルから、日本航空株式会社に変更)
部門別採算制度の本格導入・稲盛会長による講話(事業本部の本部員、部長、グループ長に向けて)
予算制度からマスタープラン制度に変更
- 7月 子会社[JAL㈱等]との業務委託契約の変更(部門別採算制度を導入するにあたって)
- 9月 9月から再生機構と新体制の打合せを開始(最終決定は翌年1月)

2012年

- 3月 【平成24年度3月期】
●グループ連結売上高:1兆2,048億円
●営業利益:2,049億円、経常利益:1,976億円、当期純利益:1,866億円
- 4月 部門別採算制度のグループ会社への展開・787によるボストン線就航
- 9月 東京証券取引所第1部に再上場(19日)

序章

採算意識がない。
誰も責任を取らない組織

JALには真のリーダーがない

稲盛塾長は日本航空の再建に向けて、早い段階から「自分が引き受けるのであれば、今日までやってきた経営、つまりフィロソフィによる幹部・社員の意識改革とアメーバ経営による部門別採算制度しかない」と話していた。このアメーバ経営を導入するために伴ったのが、KCCSマネジメントコンサルティング株式会社会長で当時日本航空の副社長に就任した森田直行であった。

森田がJALに来て最初に驚いたのは、経営に必要な数字がなかなか見えてこないことであつた。

「月次では連結損益計算書は作成されていませんでしたし、四半期の連結財務諸表が出るの

は二カ月後でした」

京セラグループから森田に招かれ、JALの執行役員に就任した米山誠（経営管理本部長）も当初は京セラとのギャップに戸惑いを隠せなかつた。

「京セラなら、月末に締めたら翌日の一日目には概算実績が出ます。正式な実績は二日目に出で、四日目には予定がまとまり、各本部で会議をするという経営システムが機能しています。けれどもJALでは、連結の数字がまとまるのは稼働日数で二十何日かかると言われました。ということは、ある月に締めたら翌々月の頭にしか数字が出てこないわけです」

JALグループ全体は予算制度によって運営されていた。収入の予算は旅客販売部門と貨物部門が作成して、経費の予算はすべての部門で作成されていた。しかし、日々の売上や採算がどのように推移しているかということはまったく論じられていなかった。また予算のとりまめは経営企画本部が行っていたが、この組織が責任を負うわけではなく、利益責任を担う部門



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



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

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



■森田直行氏

日本航空株式会社 特別顧問
京セラコミュニケーションシステム株式会社 相談役
兼 KCCS マネジメントコンサルティング株式会社 代表取締役
会長
兼 KCCS モバイルエンジニアリング株式会社 代表取締役会長

と経営幹部がない体制になっていた。「JALには真のリーダーがいらないのではないか」。森田にそのような印象を抱かせたのも、採算意識が求められる、また誰も責任を取らない組織になっていったからである。そこから脱却するには、まず今の自分たちの



■米山 誠氏

日本航空株式会社
常務執行役員経営管理本部長
京セラコミュニケーションシステム株式会社
常務取締役経営企画室 副室長

部門の業績をタイムリーに見える形で示すこと、それと同時に、その数字を使って経営を行い、数字に対して責任を持つ真のリーダーを育成していくことが急務であった。こうした状況から生まれたのが、業績報告会である。これがJALの部門別採算制度の出發

点になっていった。

第一章

正確でタイムリーな決算システムの構築へ

業績報告会がスタート

一回目の業績報告会は二〇一〇年五月に行われた。しかし、報告される数字に対して、稲盛塾長からは容赦ない叱責が飛んだ。「今は何月だと思ってるんだ。数字が出てくるのが遅いし、間違いも多い」。二カ月遅れの数字での発表、また数字に対する説明を求められても分からない、説明できない、という場面が多くみられたのである。

これまで日本航空は連結決算を四半期でしかつくっていないが、再建後は月次でつくることが求められた。それも単体決算でさえ一カ月後に出していたところを、数多くの子会社の業績を集計し、グループ内の取引を消去した連結決算を翌月の早い時期に出そうというのだ。

これはとてつもなく高いハードルだと経理部長の榎原えぼらは思った。

「最初に、『できません。無理です』と言いました。相当な重荷を背負って崖を登れと言われているような感じでした」

同時に、路線ごとの収支を毎日リアルタイムでわかるようにするという要望もあった。榎原はどうしたらそんなことができるのか、まったく糸口が見えない状態だったという。しかし、経営にとって必要なことならば、何としても応えなければならぬという使命を感じていた。

「以前、私は『稲盛和夫の実学』を読んでいて、『経営の数字というものはコックピットの計器盤の数字に匹敵するものだから、経営者を目標に正しく誘導する羅針盤の役目を果たさなければならぬ』という稲盛会長の言葉に感銘を受けていました。経理から見ると、たしかに会長のおっしゃるとおりなのです。」

いずれにしても、数字が遅いことは実感していました。今では連結の月次決算を翌月の半ばには出せるようになりましたが、まだ遅いと言



われるので、何とかこれを月の頭ぐらいいに出せようにはできないかがんばっています」

常務執行役員の齊藤典和（財務・経理本部長）も、業績報告会は日本航空にとって画期的だったと振り返る。

「業績報告会では、各部門の代表が先月の実績を報告し、今月はどう展開するのか、次月をどう迎えるのかを語ります。こうした実績とプランを語る場はそれまでのJALにはありませんでした。財務担当役員が月次の全社合計の決算を報告していただけでした」

齊藤は業績報告会で報告を聞いていくうちに、自分たちがこれまでいかに数字をしつかり扱っていなかったかを痛感した。

「JALは上場企業でしたから、四半期決算や年度決算は適法につくり報告していました。しかし、毎月均等にあげるべき費用を気づいたときにあげたり、科目を間違えたり、収入と費用がまったく対応していない決算を月次でやっていました。つまり、月次は正式な決算の作成に至るひとつの過程であって、四半期決算の時



稲盛和夫の実学 (日本経済出版社刊)

にまとめて直せばいいと思っていたのです」

各部門が業績を報告するようになって、自分の部門の数字に対して意識を持ち始めるようになるとともに、正確に計上することの大変さと重要性にも気づいていった。経理としても、数字が正確に上がってくるようになったことは有意義なことだった。さらに驚いたことは、その徹底ぶりであった。

「月次でやることに違和感はなかったのですが、『JALの本体だけでいいですね』と森田さんにたずねたら、『グループ会社を全部呼んでください』と言われました。続けて『主要の五社ぐらいですよ。規模が大きくない会社はいいですよ』と言ったら、『いや、それも全部



財務・経理本部長 齊藤 典和 氏

です』と言われたのです」

結局、業績報告会にはJALグループのすべての会社に参加することになった。

組織を動かすのは結果である

齊藤（典）は続けて語る。

「われわれは『JALだけを見ていればざっくりとわかる』と言っていました。すると森田さんから『組織を動かすのは結果です』と言われました。この「ざっくり」という言葉が駄目

だったのです。全体の八割九割を押さえればわかるというのは財務や経理の考えることであって、現場で正しい実績・数字（結果）が見えるからこそ、組織を正しく動かし経営することができるのです」

業績報告会を始めた頃、「略々〇〇億円」「粗々〇〇億円」「期ズレ」という、かつてのJALで使われていた大雑把な数字の表現が飛び交っていた。ある役員が「数字が暴れるのです」と説明したところ、稲盛塾長から「暴れる数字などないんだ！」と一喝される場面もあった。

いずれにしても、それまでのJALは決算が遅かった。さらにすべての部門も網羅していなかった。経営状態がどんどん悪くなっている中で、遅い決算を待っていられずに「ざっくり」とやっていた。

JALのように大きな設備投資を伴う会社は、短期で半年、中期で二年三年といった単位で計画を立てるのが主流である。そのため、月次採算の導入にあたっては、JALでも反発があった。



「日々の実績がわかったところで何をやるのだ、という人もいましたし、日々の運航スケジュールは半年単位で決めるので、一度決めたら何もできないという人もいました。私自身も最初はそう思っていました。」

しかし、毎日数字を見てみると感じるものがあります。立てた計画とずれたり、傾向があることが見えてくるのです。毎日数字を見ることによって、たとえ半年に一回の経営判断でも当然変わってきています」

業績報告会がスタートしたことで、すべての部門がまず毎月の結果をもつてくるということが始まった。また、各部門の担当役員が一生懸命勉強し、自部門を知るようになった。

「できるだけ短いサイクルで実績を見ていくのはよかったですと思います。部門別採算制度によりその部で責任を持って経費を動かせるので、採算意識を高められます」

つまり、数字の振り返りのサイクルが短くなったことで、数字に接する頻度が高まり、計画に対して振り返る期間も短くなり、各部門の

グループ業績報告会の Before-After

Before

かくかくしかじかの理由で収入が減少しました。

あらあらXX億円の利益となりました。(ザックリ、略々のバージョンもあり)

サービス強化とコスト削減はトレードオフの関係にあり、この施策によりXX億円の費用が増加します。

After

数字を達成できず申し訳ありません。かくかくしかじかの理由で収入が減少しました。次月はライバル企業を上回る実績を挙げます!

XX百万円の利益となりました。

サービス強化を図りながらコスト削減を目指します。

リーダーの採算意識が高まってきたのだ。

「業績報告会という場で、JALの再建をスタートしたことは非常に大きかったです」

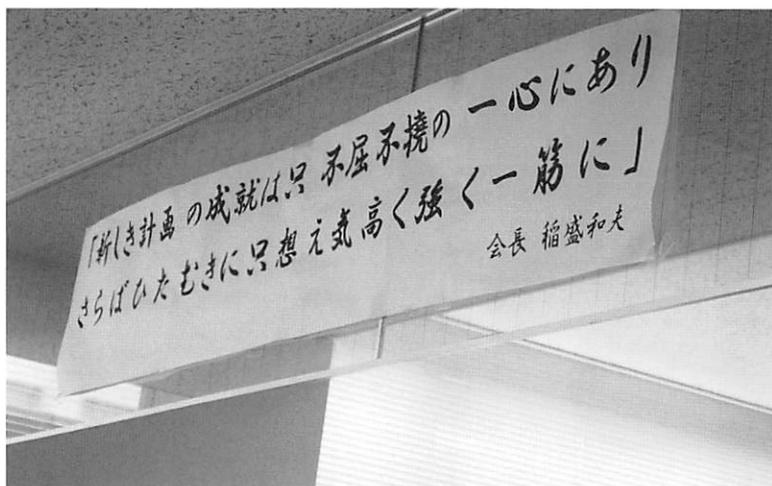
斉藤は当手を振り返って、力強く語る。

また、業績報告会で数字を正確にタイムリーに出すことが実現できたのは、想いと目標があったからだと榎原は考えている。

「ひとつは、稲盛会長が示された不屈不撓というスローガンです。絶対に諦めては駄目だという気持ちがありました。経営破綻をして、働く者は全否定されたような状態でしたが、このままでは終われないという気持ちがありました。幸いなことに、更生法によってもう一度会社を続けるチャンスをいただいたわけですから、これに応えなければならぬと思っています。

もうひとつは、再上場しようという目標です。これはすごく大きかったと思います。おそらく再上場の目標がなければ、もっとたくさんの人たちが去っていったかもしれません。再生の機会があったということで、そこに灯りがあつた

のだと思います」



各職場に掲示されたスローガン

第二章

経営者意識を育てる

「お前は評論家か！」

二〇一〇年六月にはリーダー教育が始まり、リーダーとしていかにあるべきかという考え方を徹底して学んだ。リーダーとしての意識が変わっていくにつれて、業績報告会の内容もだいに濃いものになっていった。

業績報告会での稲盛塾長の厳しい指導について、常務執行役員の菊山英樹（路線統括本部国内路線事業本部長）は話し始めればキリがないと笑う。

「業績報告会では前月の実績、当月の予定、翌月の見通しを報告しますが、『これこれ、こういう理由で厳しい収支状況になっています』と報告した途端、稲盛会長にスイッチが入るわけです。『そんなことを聞いているんじゃない。だから、どうするのだ』ということを知っている

のだ！」と、厳しい声が返ってきます。それにより、部門を率いていくリーダーとしてののしっかりとした『軸』が求められるのです」

菊山は稲盛塾長から「おまえは評論家か！」と顔を真っ赤にして叱られたことがあった。

「そのとき私は、これまで自分をこれだけ真剣に叱ってくれた上司はいたのだろうかと自問していました。もちろん私のほうも言い分がないわけではないので、それは言います。ですから、業績報告会は真剣勝負の場そのものです」

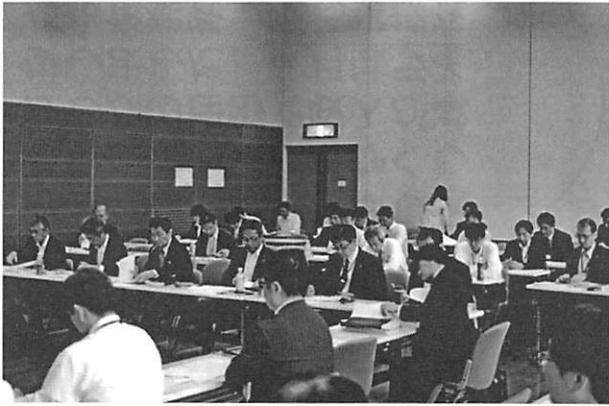
ある業績報告会のことだ。菊山の報告がもめて、午前の部では時間切れとなり午後の部から再開されることになった。

「正直、私は午後の部を前に気が重くなっていました。それでやはりも出ようと思ってエレベーターを待っていたら、秘書の方から携帯電話に電話が入り、『会長が呼びです！』と言うのです。

会長室には稲盛名誉会長、植木社長、森田特別顧問の三人がいて、そこから議論が始まりました。しかし午後部が始まる時間になっても、

まとまりません。たまたま『次の部が始まります』と言ったところ『そんなものはいんだ!』とさらに叱られました。会長は無理して時間内に結論をまとめようとはされません。議論すべきところは、徹底的に議論されるのです」

部門別採算制度では、フィロソフィをベースにして前向きな喧嘩をすることは大切だ。おた



緊迫した雰囲気での業績報告会

がいが切磋琢磨しながら、それぞれの採算意識を高め合い、それによって会社の利益は上がっていくのだ。

「稲盛会長は、業績報告会は最も重要な会議だとおっしゃっていました。真剣に臨めば臨むほど、いろいろな衝突することも多くなります。しかし、そうしたことを繰り返していくうちに、現実に数字がよくなっていくのです」

菊山は、幹部の採算に対する意識が高まってきた要因を、リーダー教育でフィロソフィを学びリーダーとしての意識が芽生え、なおかつ自分がコントロールしている組織の数字が全部出てくるからだと振り返る。そしてフィロソフィには、判断に困ったときの「答え」ではなく、どういう「軸」で判断しなければならぬかが書いてあるという。

「稲盛会長はいろいろと議論されることは好きですが、その都度立場を変えるような議論を嫌われます。しかし『軸』が一貫している限りは、たとえ自分とは違うことを相手が言っても、『おまえは何を言っているのか』という言い方は絶



対にしません。一方で、フィロソフィにある『人間として何が正しいのか』に反するような考えで話をしたら、会長はこちらが黒焦げになるようなお叱りをされるのだと思います」

また執行役員の米澤章（同本部国際路線事業本部長）も、菊山と同じように業績報告会で稲盛塾長から叱られたことはたくさんあると語



前列左から2人目が稲盛塾長

る。

「まず収入でも叱られますし、費用でも叱られます。私が意外だったのは、予定に対して実績が上振れても稲盛会長に叱られたことです。予定より実績が多くても、それはそれでよかったことにはなりません。もっと立てる計画の精度を上げなければなりません」

こうした稲盛塾長の厳しい指導のおかげで、数字の精度は上がってきたと米澤はいう。

「費用には四半期ごとや半期ごとのものがあって、これまでは請求書が来た時点で費用としていました。しかし、名誉会長は六カ月の費用が六十万円なら、必ず一カ月に十万円ずつ割り振りなさいと言われます。なぜなら、費用は毎月一定に出ていくもので、六カ月ごとに出ていくわけではないからです。四半期ごとや半期ごとに費用を計上すると、どこで何が変化したのかわからなくなってしまう」

業績報告会は単に各部門の数字を報告するた
めだけのものではなく、社員の経営者意識を育
成する教育の場でもある。そこでは、発表者の

立場や役職も関係ない。総務部長の太田は振り返る。

「役員ではない周りの部長が説明する時も、名誉会長は『きみは誰や』とおっしゃいます。それは、なぜここにいるのかではなく、どういう立場でものを言っているのかを確認しているのだと思います。会議においては部長であつても単なる説明者ではなく、責任のある発言をしなくてはいけないという意識がより高まります」

業績報告会が真剣勝負の場だということを稲盛塾長は身をもつて意識させているのである。

数字への意識、採算意識を高める

部門別採算制度の数字管理の厳しさは、斉藤(典)も実感している。

「稲盛会長は、『自分の部門の採算をちゃんと意識して各部門が運営にあたるように』と常におっしゃっています。たとえば、ある費用科目をなぜこの部門で負担するかということでは

連結決算を作成すれば、負担組織にかかわらず、費用は費用として認識されます。しかし、『誰がこの費用に対して責任を持つのかということからみれば、おかしいではないか』ということをよくおっしゃっていました。

最初、われわれにはあまりそうした感覚がなかったのですが、よくよく突き詰めると、誰がその費用に責任をもつかというところからスタートしないと、費用の管理はうまくいかないのがよくわかりました」

長年、経理に携わってきた斉藤(典)は、改めて一人ひとりが経営者感覚を持ち、自部門に責任を負うことが大切であることに気付いた。また稲盛塾長からの教えの中で、目からウロコが落ちたことがあったという。

「業績報告会をやってみて、稲盛会長ご自身小さい会社を立ち上げてきた歴史はこういうものかと思いました。たとえば、四月からの実績をすべて横に並べていくのです。すると、ある経費項目について、なぜ特定の月だけ増えたのか、売上が減っているのになぜこの費用だけ



採算表のイメージ (間接部門)

(単位:千円)

	前○○日(上期)										前○○日(下期)									
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上月予定	上期実績	差	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下四計	下期実績	差		
教育研修費	-4,600	-1,002	-1,183	-707	-1,124	-1,415	-10,631	-20,009	9,378	-1,813	-354	-1,668	-404	-1,569	348	-5,262	-27,947	22,685		
福利厚生費	149	104	104	104	104	166	104	678	53	112	104	104	104	110	104	638	700	-62		
消耗品費	2	2	2	2	2	2	2	12	4	2	2	2	2	2	2	12	6	6		
消耗品費	2	2	2	2	2	2	2	12	314	-302	2	2	2	2	2	12	308	-296		
旅 送 費	15	15	15	15	15	15	90	0	90	15	15	15	15	15	15	90	0	90		
労 務 費	14	14	14	14	14	14	84	64	0	84	14	14	14	14	14	84	0	84		
電力水道料	12	12	12	12	12	12	72	0	72	12	12	12	12	12	12	72	0	72		
国内旅費	15	10	10	15	220	15	285	398	-113	25	10	20	10	225	15	305	347	-42		
運 送 費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
事務用品費	5	5	5	5	5	5	30	19	11	5	5	5	5	5	5	30	23	7		
通信費	12	12	12	12	12	12	72	64	8	12	12	12	12	12	12	72	69	3		
図書印刷費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
公益金	68	68	68	68	68	68	408	183	245	68	68	68	68	68	68	408	169	239		
金 庫	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
保 険 料	1	1	1	1	1	1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	6	0	6		
賃 借 料	20	20	20	20	20	20	120	0	120	20	20	20	20	20	20	120	0	120		
全 額 費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
諸 費	8	8	8	8	8	8	48	1	47	8	8	8	8	8	8	50	1	49		
経 費 計	346	348	346	518	348	348	2,248	428	1,818	348	346	346	346	346	346	2,076	273	1,803		
減価償却費	140	140	140	140	140	140	840	20	820	140	140	140	140	140	140	840	26	814		
固定資産売却	77	77	77	77	77	77	462	7	455	77	77	77	77	77	77	462	8	454		
本 社 経	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
経 理 入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
経 理 失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
合 計	-3,714	-766	-347	304	-18	-574	-5,113	-17,913	12,600	-754	484	-822	432	-512	1187	15	-26017	26032		

定 時 回	852.50	736.25	697.50	852.50	736.25	736.25	4,811.25	3,735.25	878.00	852.50	775.00	775.00	697.50	736.25	813.75	4,650.00	3,929.25	720.75
残業時回	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	-1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	-2.00
部内共送時回	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
経理共送時回	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
経時回	852.5	736.25	697.5	852.5	736.25	736.25	4811.25	3736.25	875	852.5	775	775	697.5	736.25	813.75	4650	3931.25	718.75

増えるのか、時間を追って何をしてきたのかわかりません。それに対する今後の予定が不整合だったりすると、なぜこんな計画を立てているのかということになります。こうした見方には新鮮なものがありません」

また、それまでのJALには悪しき常識があった。夏の繁忙期だけは大黒字で、あとは赤字で当たり前だというのだ。

「とくに閑散期の二月は当然赤字だと思っていました。稲盛会長から『なぜこの月は赤字なのだ』『売上は減っているのに、なぜ費用はそのままなのだ』といった指摘を受けていく中で、二〇一〇年度は三月期が大幅に黒字になっただけでなく、なんと二月でさえ黒字にすることができ、毎月の黒字を達成したのです。

二月は赤字だと、はなから思っていたので、神経を使わずに費用を積んだり、繁忙期に比べて安く売っていたのが原因でした。常識にはとられずに努力しなければならぬと思いましたが

「 齊藤(典) は、稲盛塾長の数字に対する真摯

さには驚きの連続だったという。

「稲盛会長は数字をじつとご覧になって、『なぜこの数字なのか』とおっしゃいます。それで調べるとおかしいのがあったりします。あのお歳でA3の紙にびっしり埋まった数字をいつまでも見ていらつしやるのは本当に凄いことです」

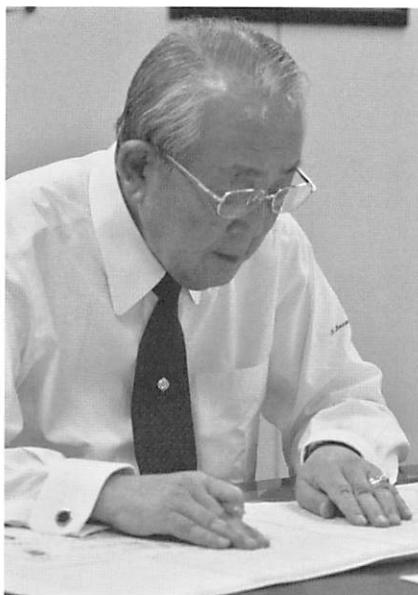
稲盛塾長がJALに行き、経営の現場復帰をして、さらに切れ味が鋭くなったという京セラの社員も多いという。

「稲盛会長は結果が悪かったとしても、だらしなやかいかという言い方はされずに、どうして売上が減ったのに費用を減らしていないのかといったコントロールの姿勢について質疑をされます。そうしたやり取りには、われわれが予測もつかないような指摘があります」

業績報告会で発表される採算表には、リーダーを含めた現場社員全員の意識や創意工夫が表れるのだ。

「名誉会長の発想の中で、汗をかいて成果が出た部門はすごく褒めます。気付いていない部門には『しっかりやれよ』と言っていただける。

その都度、気付きと学びがある良い時間です」
齊藤（典）は稲盛塾長が日本航空から離れても、緊張感をもって会議を運営すると肝に銘じている。



資料を熟読されるご様子



第三章

全員参加経営に向けた部門別採算制度の導入に向けて

部長ならば部門の鉛筆一本まで掌握する

日本航空に部門別採算制度を導入するにあたって最も大切だったことは、どの部門の誰が何の収支に責任を負うかをはっきりさせたことだ。数字を見えるようにしただけでは部門別採



総務部長 太田 英明氏

算はうまくいかない。組織の役割と責任をしつかり定め、収支に責任を持つて数字を監理する組織と人とを一对一にしていくなが必要だった。総務部長の太田は以前のJALをこう振り返る。

「それまでは誰の責任で物事を決めていいのか、きわめて曖昧な会社でした。それは稲盛会長も強く感じられていたと思います。

意思決定を行うために、誰が起案をして誰が決裁をして、それに対する牽制機能として関係部門が合議をするという、単純なフレームワークがまったく根づいていませんでした」

かつては物品を購入するのにどの誰が決めて買っているのか曖昧であった。予算制度のため景気が悪くなり収入が落ちていても、費用は単独で予算通り執行されていた。

だからこそ、部門別採算制度の導入に向けて、早い段階で各部門の費用に対する責任を明確にする必要があった。そのために、二〇一〇年度の早い時期から、稟議制度の見直しに着手していたのである。そして二〇一〇年十二月から導

入された新しい稟議制度では、日々かかっている光熱費や外出する際の交通費といったものは稟議にかけないが、何かものを調達するということに関しては、たとえ鉛筆一本であっても稟議で決裁を取らなければならないルールとした。

「稲盛会長は、『自分の組織をもつ者はゴミ箱の中に何が入っているかまでわかっているといかない』と仰います。つまり、捨てるものを見れば、なぜ買ひすぎたのか、という反省につながります。昔は時期ごとに余った大量のパンフレットや時刻表などを捨てていましたが、今では丁度使い切るように細かくコントロールしています」

しかし、稟議制度の導入にあたっては、社内でも当初は反発があった。

「かつて稟議などあげたこともない整備部門の人は、ちよつとした汚れを取る綿棒を一本買うのにも稟議が必要になったのでとても苦労していました。また決裁をする部長からは、「業務の負担が増える」といった反発が確かにありました。

しかし今では、業績報告をするにあたって各部門が自分の費用をしっかりと把握しなければなりませんから、なぜこんな細かいことまでという声は聞かれなくなってきました」

現在では、年間二万八千件の稟議を総務部で一件一件審査している。稟議制度の見直しにより、確実に部長クラスの意識が変わってきている。もちろん、フィロソフィ研修やリーダー教育も大きく影響しているが、何より稲盛塾長自身が現場を視察した際に、『そこは汚い』『あれは何だ』と、しっかりと目を配っている姿を社員が見ているからこそ浸透するのである。

「役員や部長が何か物事を決めるにあたって、その責任は自分にあることをそれぞれのレベルで強く意識をするようになったことで、会社のなかで物事が決まるスピードが格段にあがっています」

責任を明確にした組織づくり

決算の早期化を図っていく一方で、部門別採



算制度、アメーバ経営を導入するにあたって、組織をどのような形に編成するのが重要なカギであった。

二〇一〇年五月には組織改正プロジェクトがスタートした。連結決算を月次ベースで出すようにするために、組織を変える試みだったと経営管理本部長の米山は言う。

「組織改正プロジェクトでは、若手といっても三十代の半ばから四十代の半ばくらい、いわゆる管理職前後のメンバーを集めてグループセッションを行っていました」

どういふ組織にしたらいいかを語りながら、組織の構想を描いていった。また、日本航空にあるデータを集めてシミュレーションを行った。

「航空機を飛ばすためにどういうことをやっているのか」「収入を得るためにどういうことをやっているのか」といったことをひもときながら、

どういう組織にすれば部門別採算ができるのか考えていき、二〇一〇年十二月には、組織の大幅な改正が行われた。(次項図参照)

まず、収支に責任をもつ事業部門として、路線統括本部、旅客販売統括本部、貨物郵便事業本部が設置された。この中の路線統括本部は新しく設置された本部である。

また、航空機の運航を担う運航本部、客室本部、空港本部、整備本部も、採算が見えるようにして事業支援部門とした。(図①)

社内売買の方法として、旅客販売統括本部が

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、育み、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超え、新たな一歩を踏み出す敷島住宅に、期待ください。

イメージの生活提案



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

敷島住宅株式会社

〒570-0027 大阪府守口市桜町4番17号
東京支店 ● 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・四楽 敷島住宅ショールーム

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

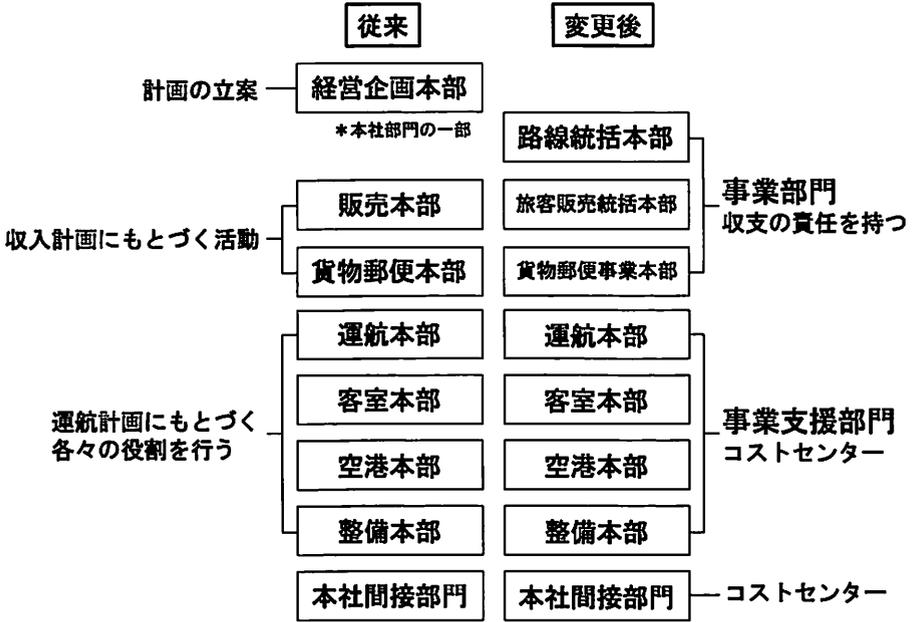
● 京都・四楽 敷島住宅ショールーム

☎06(6992)6733

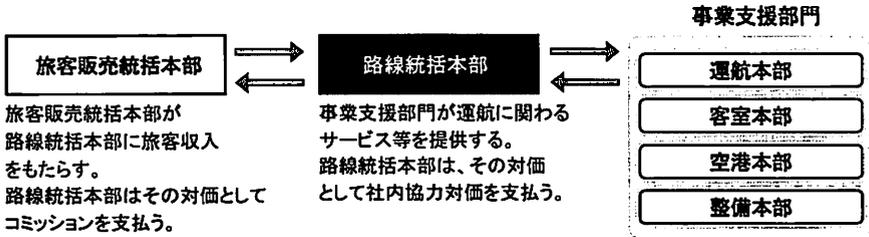
http://shikishima-j.co.jp/

組織改正

2010年12月15日



図① 部門ごとの収支、その責任範囲が明確になる組織に変更



図② 関連部門と連携しながら利益責任を担う



路線統括本部 国際路線事業部長
斎藤 祐二氏

稼いだ収入を路線統括本部が受け取り、対価として一定のコミッション（手数料）を支払う。一方、事業支援部門は、人・もの・サービスを提供し、路線統括本部からその対価を受け取る。社内ではこれを「社内協力対価」と呼んでいる。そして、事業支援部門は社内売買で受け取った社内協力対価の中でコスト削減の工夫を行い、利益が出せるよう運営する。（図②）このように、あらゆる部門が採算管理上、どのような責任を負っているかということを定量的にわかるシステムになっている。

路線統括本部の国際路線事業部長に着任した

斎藤祐二は、路線統括本部立ち上げにあたり自分たちのミッションを明確にしなければならな
いと思った。

「路線統括本部はJALにそれまでなかった本部なので、私も含めて他のセクションから来たメンバーばかりです。ですから、路線の収支に対して責任をもって事業運営の舵取りをするという役割を理解することから始めました」

路線統括本部は、飛行機を運航する実業務を行っているわけではない。事業支援部門と連携しながら旅客と貨物の売上の最大化をめざすとともに、運航費用の最小化をめざす計画を立てることになる。

「当初は、具体的にどういうことをやっていくのかわからない部分もありました。路便や運賃を決めるといった事業計画以外のことは、旅客販売、貨物、運航、客室、整備、空港という部門がすべて行うわけです。路線収支の責任を全うするために、路線統括本部は何をやっているのか、はつきり理解しないままでした。」

そうしたときに、森田さんから『路線統括本

部というのは、各本部に気持ちよく一生懸命働いてもらうために仕事をやるセクションだ」という話を伺って、あまり肩肘を張って自分たちの部門がということではなく、関連部門に協力をあおぎながら謙虚にやっつけていけばいいと考え、気持ちに楽になりました」

齋藤（祐）は森田の指摘から部門別採算制度の本質を垣間見たと思った。部門別採算制度では、従来のJALのように、本社の経営企画本部が中央集権的に、費用の削減目標や売上上の目標値を割り当てるのではなく、各部門が責任をもつてコスト管理を行い、自発的な取り組みや創意工夫によって利益が極大化するという考え方がベースにある。そこには、各部門毎の意識の高まりによって集積されたものが、JALグループ全体の利益になるという発想の転換があつたのだ。齋藤（祐）は、路線統括本部の使命をこう語る。

「路線別に空港、整備、運航、客室の費用を比べて、この路線では空港の人件費が便あたり少し多いとか、どこに課題があるか見て、改善

課題を提示、共有するのが路線統括本部の仕事だと思いました。そこで今、路線別にコストを見ていくというプロジェクトを立ち上げ、分析した課題を各部門に提供して、なにかアイデアはないか一緒に考えていくことに取り組んでいきます」

現在では、六つの路線のグループを立ち上げ、路線グループごとに部門別採算を行っている。それぞれのグループ長が責任をもつてその収支を見ているため、自部門のコストが他の路線のコストと比べて高かったら、なぜだろうと自らチェックしていけるようになっていく。

一便ごとの収支を把握する

組織の改変に加えて重要なことは、航空機の一便ごとの収支をスピーディに把握することだった。そうしなければ、路線統括本部は採算向上に向けた行動を起こすことができないのだ。

しかし、収入は航空チケットを合計すればす

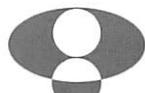


空間創造建材
イスターカーテン

まちにやさしい



夢・空・間



東五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/>

ぐにわかるが、一便あたりの費用を把握することとは難しい。そこで機種と飛行距離別の原価を計算し、その原価をベースに一便ごとの個別の単価を出すようにしていった。

現在では、一便あたりの概算収支は運航翌日には算出できるようになっている。その一便一便について、どうすればもっと利益が出るのかという検討がなされ、各部門が協調して実行している。

このように日本航空のすべての部門の月次収支が見られるようになり、多くの社員が利益について考えるようになっていった。

二〇一一年の二月には、二月としては日本航空の歴史においても初めて単月黒字になり、部

門別採算制度は順調に進んでいくように見えた。しかし翌三月十一日、東日本大震災が発生する。四月からの本格運用の矢先のことだった。

だが、日本航空の社員の意識と行動は、確実に変わり始めていた。仙台空港が発着不能になると、直ちに山形空港を代替空港の中心として多数の臨時便を飛ばした。また飛行機を適切な小型機に変更したり、路線を変更したりと、支出を減らしながらも「お客様のためにできることは何か」を社員一人ひとりが考え、迅速に実践していったのだ。

航空業界はイベントリスク（突発災害）が多く、震災後も尖閣諸島問題やボーイング787型機のトラブルなど、予想だにしない事態が発

生している。その中でも、アクシデントが起こった瞬間に次の手を打ち、少しでも費用を削減していく、というアクションを取ることができるとは、この収支管理の効果が大きいと齋藤（祐）は言う。



部門別採算により現場のコスト意識が非常に高くなった(写真は整備部門)

「いちばん変わったことは、アクシジョンが早くなったことです。また、大きな災害が起きてもしっかり耐えうる収益性をもっているというのも大きいと思います。大きな災害を乗り越え、耐えていける体力があり、正しい目線で前向きに判断ができることは非常にありがたいと思います」

タイムリーな数字をベースに経営が行われ、現場でも業績が共有されていくことで、社員全員の数字に対する意識も高まってきている。

高い目標が全員のものになる

ある業績報告会で稲盛塾長はこう話した。

「二〇%の営業利益を目標として絶えずその利益を追求している会社は、一〇%なりの運営をしていく。それが一%とか二%の営業利益を出すことを目標としている会社は、何かの改善でせいぜい一、二%までは持ち上げるけれどそれ以上にはならない」

この言葉は、多くの幹部にとって強く心に

残った。そして、JALは三年連続で営業利益率一〇%を達成した。これは、航空業界では考えられないほど高い水準である。この要因について、経理・財務本部長の斉藤（典）はこう語る。

「会社の数字が全幹部のものになり、全社員のものになり、一人ひとりが数字を追っていくことでわれわれの業績ができてくるのだと実感できたからだと思います。名誉会長もよく『会社というのは無機質な組織だけれど、その無機質なものにいかに生命を与えるかというのは、まさに構成員の気持ちの持ち方だ』という言い方をされます。やはり一人ひとりの気持ちの持ち方が変わったのだと思います。また、部門における採算追求の仕方によって、一人ひとりの

存在の重要さが、『五万人分の一』から、今は自部門の『何十人分の一』に変わったのだと思います」

斉藤（典）自身もリーダー教育を受講して大きく意識が変わったと言う。

「自分自身が本当に高い目標をもって日々過ごさなければいけない。自分が考えている以上のことは部門の実績としても出てこないのです。やはり自分がいちばん高い山、次元の高いビジョンをもって部門の者と語らないといけないなと思います」

国際路線事業部長の斎藤（祐）も、手ごたえを感じている。

「前向きな目線を持ちながら、正しい判断で

文武両道の 学生採用を

『体育会ナビ』で!!

未来をつかめ

(バウリング・サッカー・水泳)

<http://taikukukai.net>

お問い合わせは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を16年続ける
日本唯一の会社です。

株式会社ガーディアンシップ
盛和塾「福岡」塾生

数字を上げていくというサイクルに入りはじめ
ていることは、非常に良いと思います。それを
みんなが共有し、それぞれが数字に対して貢献
をしていることを感じながら一生懸命に努力を
しています。単に数字を上げるのではなく、正
しい判断基準で取り組んでいることは、会社と
しても良い流れになっていっていると思います。

また以前よりも、関係部門との連携を意識す
るようになりました。ひとつのサービスマイテ
ムなり何かサービスを始めるときには、関係部
門とどう議論したのかということが問われま
す。関係部門と情報を共有しながら一緒に判断
をしていくことが多くなってきました」

すばらしい会社をつくっていくためには、業
務遂行、業績向上を実現できるシステムを構築
することが重要になる。しかし、何よりもその
組織の中で働く従業員が、良い結果を実感し、
達成感を持っているかどうか、本当に人の心
を変えていくのだ。

JALはアメーバ経営の導入により、市場に
直結したリアルタイムの数字をとらえること

で、各部門それぞれが全員の力を結集し、創意
工夫を図りながら経営を行うことができるよう
になった。

稲盛塾長は過去の塾長講話において、アメー
バ経営をこのように説明している。

「アメーバ経営とは現場で働く社員一人ひと
りが『自分たちは経営者だ』という意識を持つ
ことで、働く喜びを感じながら自発的に仕事に
努めることで業績向上を図る経営システムなの
です」(機関誌一〇号)

日本航空の再建において、部門別採算制度と
いう経営管理システムが果たした役割は大き
い。フィロソフィによる意識改革とともに、部
門別採算制度により各現場のリーダーが真の
リーダーをめざし、また社員一人ひとりにも経営
者意識が浸透しつつある。今、JALの現場には、
次代を担うリーダーが着実に育ち始めている。

次号は、「倒産したという危機感も一致団結し
て死にものぐるいで頑張ろうという熱気もない」
と言われた現場社員はどう変わったのか、何がそ
うさせたのか、という視点から紹介していきます。



インタビュー

部門別採算制度をベースに変わり始めた JALカーゴサービス

JALカーゴサービスは、JAL及びJALが受託する外国航空会社で輸送される貨物・郵便の取扱などを主たる事業とするJAL



Lグループの子会社の一つである。社員数は約五百六十名、かつてはコストセンターという位置づけであったが、「グループ会社各社が収支責任を負い、自立した経営をすること、はじめて強靱なグループ経営が実現する」という稲盛塾長のご指導を反映したグループの全社方針を受け、同社もプロフィットセンターに位置付けが変わった。同社は、二〇一一年の十二月から部門別採算制度を導入しているが、本コラムでは、部門別採算制度の導入により、リーダー、現場がどのように変わったかについて、同社の伊丹社長ならびに、経営幹部のインタビューを通じ、紹介する。

◎主体性がなかった組織

伊丹社長——JALカーゴサービスが設立されたのは、一九八二年です。JALカーゴ運送部門の中核会社として、成田空港の事業運営に加え、JALカーゴのサポートセン

ター機能を担っています。

かつてのJALグループにおいて、当社は明確にコストセンターと位置付けられていました。そのため、当社の社員は、指示された事に対しては、極めて優れたパフォーマンスを発揮するのですが、環境変化があったときには、自分が何をすればよいのかを考えて行動するといういわゆる主体性が必ずしも十分ではなく、敢えて言えば、自立心が弱かったのです。

かつての社内では方向性や、枠組みを決定するのはJAL本体の役目で、その決定事項を実施するのがJALカーゴサービスという形であったため、社内には「決めるのはJALでしょ？」というJAL依存の傾向がありました。そのために、社員はJALの経営破綻を防波堤の向こう側のことのような受け止め方をしていたように思います。実際、破綻した二〇一〇年一月十九日以降も我々のオペレーションは以前と全く変わらなかつたので、

JALが破綻したことを自分自身の問題として捉えることができなかつた社員が多くいました。

加えて、貨物部門ですから、旅客・客室部門のようにお客さまと直接相對することがありません。空港スタッフや客室乗務員は、破綻以降、お客さまから大変厳しいお言葉をいただいたと聞いておりますが、当社の社員はそういう場面に殆ど遭遇することはありませんでした。このような状況からも、「経営破綻をしたのだ」という事実を当社の社員はストリートに自分のこととして受け止められなかつた面があります。

また一方で、上位職の人間が細かな経営情報を全社員に開示できていませんでした。生産性に関わる情報はそれぞれの部門で持つていたとしても、会社全体の情報や、あるいは部門毎の経費の内訳については、そもそも社員に開示できていなかつたのです。



◎部門別採算制度の導入により自り動き始めた現場

そのような状況の中、グループの全社方針、当社の位置付けがプロフィールセンターに変わったことを受け、二〇一一年度のはじめには、「当社の位置付けがコストセンターから、プロフィールセンターに変わった。これを受け、JALとの契約形態が変更となり、会社として収支責任を負うことになる。この責任を確実に果たすため、部門別採算制度を導入する」旨を全社員にアナウンスしました。またその下準備として、各部門で生産性やコストなどの「見える化」を進めて参りました。

「見える化」をした主な指標として、一つ目に「労働生産性」があります。実際の貨物の取扱量を自分たちの総労働時間で割り、一時間当りに扱った重量の目標を二百七十キロと設定し、この目標を達成した日、達成していない日を明示しました。特に達成していない

日については、なぜ達成できなかったのかという分析をしながら、自分たちの働き方を改良していきましました。

二つ目の指標として「コピー使用枚数」についても、全社的にコピーの使用枚数の変化をグラフ化し、社員に広く開示しました。



JALカーゴサービス 伊丹社長



「見える化」で張り出された「生産性 採算性」推移や、「収支かわら版」

三つ目には「収支かわら版」を作成、各職場に掲示し、備品の発注量や残業時間などのように減少しているのかを開示しました。

四つ目に「ゴミ廃棄量」もカイゼン部門が産業廃棄物の処理状況をきめ細かくフォロー

していきながら、結果を社員と共有を図りました。

このように様々な「見える化」に努める一方で、実際の部門別採算制度の導入にあたっては、一昨年六月以降、JALの米山常務ならびに来栖常務に、当社の業務内容をご説明したうえで、導入の方向性を決めていきました。JAL本体との取引価格は市場価格を前提にしますが、導入の方向性を検討するに当たっては、「その市場価格とは何なのか」、「どのような利益構造になるのか」というところから議論を始めていきました。

我々は外国の航空会社からも業務を受託しており、各社との契約では明確に「一便当たりいくら」、「或いは「kg当たりいくら」という料金が設定されています。これも一つのマーケット価格の指標となりますので、これを基準にして、当社はJAL本体とどのような単価で契約を結ぶかを決めていただいたので



す。

このような形で導入に向けて具体的な相談をしながら、最終的に一昨年十一月の段階で、了解をいただき、スタートしたわけです。

これまで当社の位置付けがコストセンターだったため、社内には、コストセンターの社員としての立ち居振る舞いでよかったと思っ
ている社員もいます。過去の成功体験の多い人ほど、意識を変えることができず、そういう意識を変えられない社員が管理職の中枢にもいます。そこで、特に管理職やリーダーなど、上位層の社員に対しては「価値観を変えよう。これまでの慣例慣習をベースにした行動はやめよう」と常に話しかけ、社員の意識改革に取り組んで参りました。

部門別採算制度の導入にあたっては、以前、稲盛名誉会長が当社をご視察された際、我々社員に「全社員がそれぞれの部門の社長になつたつもりで」と言われたのですが、その

お言葉を引用した上で社員に対しメッセージを発信し、「経営管理ツールとして部門別採算制度を使い、世界一の貨物ハンドリング会社にしていこう」と全社員に訴えました。

この部門別採算制度の導入によって、採算意識は着実に変わってきています。二〇一一年度の下期は、利益がマスタープランを五%程度下回る見込みでした。しかしながら、例えば輸出部門では、自分の仕事のやり方を抜本的に見直して経費を落とすと共に、輸入部門では、委託先と一緒に上屋（まぶちや）における貨物の処理フローを見直すことによって生産性を上げ、委託先に対する委託費を下げることもできました。このような取り組みによって、昨年度は年度計画を達成することができました。

現在は、月次で部長会を開いています。この会議では、本社における業績報告会と似たような議論をしています。翌月、あるいは

翌々月の課題について、細かいところまで議論を行い、さらなる経費の削減に努めています。

具体的に言いますと、たとえば航空保安役務費という科目があります。当社は航空法の規定で、「不審者（車両）の上屋内侵入を阻止する」義務を負っており、施設内にガードマンを配置しています。当該費用抑制のためには、ガードマンの配置時間を削減する必要がありますが、上屋のシャッターを極力閉めるようにすることによって、不審者（車両）の侵入リスクを排除すると同時に、ガードマンの配置時間を抑制し、費用削減を図りました。このような工夫は、まさに現場のリーダーが自部門の収益性改善のために必要なことを考え、行動してくれた典型的な事例です。

また当社の業務に欠かせない、空港内の社用連絡用車両を削減したり、物量の動向に合わせてフォークリフトの配備台数の見直しを図るなどの対応もタイムリーにできるように

なりました。

さらに現場では、社員に貸与する安全靴の購入についてまで、厳しい目で見られるようになってきました。安全靴の貸与については、社員から「そろそろ更新したいが」という申請書があがってきて、それをグループ長が承認して、はじめて新しいものが買えるという仕組みになっています。従来は、社員からの申請をそのまま受理して、新しい安全靴を購入していました。買う・買わないの判断は、まず現物の状況を見て決めることとし、自部門の収支が厳しい場合には、「今月は厳しいから来月まで我慢してほしい」といった職制と社員とのやり取りも見受けられるようになってきました。

それぞれの部門が自分たちの費用構成をよく理解し、コストをきっちり管理していくことによって「こういうことができるのではなにか」というアイデアを出していくことができるようになりました。今は部門別の採算表



◀ JALカーゴサービス 市川取締役(輸入・上屋事業部長)



左より JALカーゴサービス
羽生取締役企画部長、
加藤輸入部長



を皆で見えて、「あつ、ここが削減できる」というように気付いて、自ら動き始められるようになってきました。

◎経営者意識を持ち始めた現場

市川取締役輸入・上屋事業部長――

私が担当している輸入部門では、これまでも大まかな収入の構成は把握できていましたが、部門別採算制度の導入を受け、改めて収入の内容を細かく見ていくと「あれ？これは何だろう」と今まで気付かなかったものがどんどん出てきて私自身も大変勉強になっている状況です。私もつい夢中になり、「この収入はどのように計上されているのか、調べてくれ」と指示をしたりしています。今まで全く認識していなかったことが少しずつ解明されるようになったといえますか、皆が全く気付いていなかった部分ですが、部門別採算制度を導入することによって明らかになってきたのです。

部門別採算制度では取扱物量の動向をはじめ、自分たちの努力がリアルに数字に表れることが本当に新鮮で、その喜びを部下にも少しでも分かってもらいたいと思っています。そのような意味で、「これを調べてごらん」、「こんな分析の仕方はどうか」と周囲の社員にゲーム感覚的に問いかけると、皆も「そうですね。ちよつと分析してみます」と前向きになつてきました。職場でそんな動きが出てきていることを嬉しく思っていますし、私自身も驚いています。

羽生取締役企画部長——本社で開催される業績報告会への出席や、当社においても部門別採算制度が導入されたことにより、かつて稲盛名誉会長が「八百屋の経営もできない」とご指摘をいただいたことが、まさにそうだったという実感を持ちました。

先ほど市川が申しましたが、自分の会社で部門別採算を導入してみても、「これまで自分たちがいかに会社の経営情報を大まかにしか

見ていなかつたか」このことが本当によくわかりました。

名誉会長は「部門別採算表は幹部のための表ではない」と強く仰られます。この採算表をもとに、現場の社員一人ひとりが自ら考えていかなければ、部門別採算制度の目指す真の成果は得られないと思います。部門別採算制度とフィロソフィは経営の両輪と言われてきましたが、自分で体験してみても、はじめてこの言葉の意味を実感しています。

加藤輸入部長——私たち輸入部門内でも全社レベルで実施している部長会と同様のことをしています。部長会に提出する自部門の資料を全員に開示し、実績を全員で振り返ります。反省すべき点、改善すべき点を共有したうえで先の収入予測を立てる際にはこれらを確実に織り込むよう心がけています。

資料には「前月の実績」「今月の予定」「来月の見通し」が書かれています。私の部門



では来月の見通しをたてることに重きを置いています。具体的には、「今月および来月の物量がこのくらいで、このくらいの収入なのだから、このくらいの生産体制でなければ目標のマスタープランの利益は達成しない」というように逆算して、生産体制を組むようにしています。その生産体制を考えるうえでも、やはり収入予測は非常に重要だということも認識できるようになりました。

今まではコストセンターという意識で、コストを削減しよう、何を削減したらどうなるというところには目がいかなかったのですが、より先をみて、ではどうするかというところにまで目がいくようになった。そういう変化が見えつつあるように思います。

平山上屋部長——先ほど伊丹からも話がありました。従来、当社社員は指示を待ち、その指示に基づいて正確に素早く作業することに重きを置いていました。今振り返ってみると、「自ら何が必要かを考えたうえ、進んで

物事に取り組む」という意識が薄かったと思います。こういった意識の薄い社員が多い当社において、フィロソフィと部門別採算制度の導入によって、社員の意識は少しずつ変わってきていると思います。

中でも部門別採算制度の導入は、部門ごとに収支が出ますので、私の担当している上屋部門では、「自部門に課せられた利益目標を達成していくためには、どうすればよいか」と、いろいろなことを考えるようになりました。具体的には、「この収入であればこうしなければならぬ」という捉え方で部門を見るようになりました。また、このような捉え方を私だけではなく、部門の全員が考えるようになってきました。

部門別採算制度の導入は職場によい影響を与えていると実感しています。今後、より深く掘りして、さらに皆に浸透させていけば、より素晴らしい会社になれると信じています。引き続きがんばりたいと思います。

「従業員（部下）との一体感を持ちたい」という経営者やリーダーの悩みは、十八年前も現在も共通のものであります。

前々号のロサンゼルス塾長例会での講話「企業統治の要諦 従業員をモチベートする」が読者の皆様にご好評だったことから、今号は一九九五年の塾長講話（盛和塾千葉開塾式講話）を取り上げ、お届けいたしました。

塾長は、この開塾式で一通りの塾生自己紹介を受けて、業種や規模も様々な塾生にも共通の悩みがあることに気付かれました。それは「どうしたら従業員の心をつかめるのか」というものでした。

全員で一丸となり会社の経営を盤石にするための人心の掌握について、塾長は「会社は従業員の幸せのためにある」というご自身のぶれない思いを徹底的に伝える姿勢を説かれています。

特に今回は、最近の講話では語られない社内行事等（誕生会、慰安旅行、忘年会、運動会、草野球）の詳細な事例があり、行事ごとに率先垂範され、ど真剣に取り組まれる塾長のお姿が目には浮かびます。

これらの社内行事は従業員と交流を図るまたとないチャンスでした。今でも京セラの社内運動会の準備や練習などで定時後に上司と部下が仕事を越えて取り組む中、一致団結していく様子がそこかしこで

見られます。それは、職場にとつてかけがえのない財産になり、会社を立派にしていくための推進力となります。

「いざ」というときに、本当に命がけで守ってくれる従業員を求めているのに、こちらからはそういう愛情は注がず、処遇もしないで、ただ一方的に「私を守ってくれ」と言っても、守ってくれるはずがありません（今号講話より）

厳しさも楽しさも分かち合えるように全身全霊で従業員と家族のように絆を深めようとされた塾長の思いはそこにあります。従業員の幸せを思えばこそ、会社を守り切らなければならない。そのために、立派な経営をする必要があるのだということを、いつも従業員と共有しておかなければならないのです。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

〔盛和塾〕 通巻一九号二〇一三年四月十日 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

京都市下京区烏丸通四条下ル水鏡屋町

六〇番地 COCON烏丸SF

T600-8411 TEL 〇七五―三六一―六七四〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷製本 富士精版印刷㈱

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

[盛和塾] 広報室

機関誌「盛和塾」次号予告

四号連続特集第三回 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現場を伝え、反響をいただいています。四号連続企画。早くも第三回目です。

三、変わる現場 — 社員たちの声を聞く —

トップ自らが現場に出向くことで社内がどう変わるのか

◎ドキュメント 社員に歩み寄る稲盛名誉会長

◎社員座談会 倒産から再生への道のりの中で

— 意識を変えた現場回り —

— 名誉会長への思い
— フィロソフィに対する本音
— 変革 — それぞれのきっかけ

【塾長講話】

第十四回 日経フォーラム世界経営者会議 講演

「混迷の時代に克つリーダーシップ」他予定

【経営体験発表】

①若尾 東 大曾根商事株式会社

代表取締役〈埼玉〉「健康食品受託製造」

健康食品ブームに乗って増設増産に乗り出す、業界のバブルがはじけ経営が火の車に。盛和塾の学びに一筋の光明を見出し、変革に挑戦した記録。

②石黒 功 イシグロ農材株式会社

代表取締役社長〈三河〉「農業用資材販売」

三代目社長として新戦略の号令をかけても、思いが社員に伝わらない。「フィロソフィ」浸透の前に立ちほだかる社員たちからの拒絶反応。「なぜ伝わらないのか」で悩まれる方必見の発表。

機関誌「盛和塾」一一〇号は二〇一三年六月十日発行です。

（お詫びと訂正）

本誌一一八号写真キャプションに誤りがございました。訂正いたしますと共に謹んでお詫び申し上げます。

機関誌「盛和塾」一一八号 十四ページ

（誤）奥田章一郎・トヨタ自動車会長

（正）奥田碩・トヨタ自動車会長

「今ここに生きる塾長の一言」

大家族主義で経営する

弊社は、福島県二本松市で、木造住宅の柱・土台・梁など構造材をプレカット加工して建築現場に届けている会社です。2年前の東日本大震災は弊社にも大きな影響を及ぼしました。

震災当時の混乱の中、納品予定の材料が入荷せず、在庫もほとんどない状態になりました。仕事が全くない状況の中、会社を集まった社員達の顔は皆一様に、不安の色に染まっていました。近隣の運送会社や旅館で解雇があったという噂も流れ、社員たちは「うちもリストラされるのか」と考えていたそうです。私自身、こんなときどうすべきかと悩みましたが、塾長ならどうされるのだろうか、と必死で考えました。その時に浮かんだのが「大家族主義で経営する」という言葉でした。社員はすなわち家族であり、彼らを守ることが社長の務めだと確信しました。朝礼にて、私は「社員は家族です。誰も首にしません。安心して下さい」と宣言しました。その瞬間、彼らの表情に安堵感が広がったのが見えました。

まだ被災した自宅の片付けも終わらない社員がたくさんいました。工事現場はストップ、加工材料もない、避難エリア拡大の懸念と悪化していく現状に私は臨時休業を決めました。ただし、お客さまに迷惑を掛けてはならないので休業中は私が留守番をして、全社員を帰宅させました。しかし翌日、一人で出社したら不思議なことが起こりました。自宅待機を命じた社員達が、一人、また一人と出社し、臨時の業務や、設備の手入れ、稼働再開の準備を始めていたのです。「(自宅待機の)社長命令を聞かないで…」そんな社員達をととても誇りに思いました。

それからの3か月間、業績は不安定でした。売上は計画の半分、赤字が4千万円にもなりました。しかし私は「たった4千万円ぐらい何だ。あと9か月もある。絶対に黒字にできる!」と社員にそう訴え続けました。転機は6月2日、盛和塾「福島」が開塾したとたん業績は回復に向かい始めました。福島県で、仮設住宅の一部を木造にする決定があり、9月は加工のピークとなり、2シフト休日返上でフル生産しても間に合わない程でした。社員はこの間一丸となって本当に良くがんばってくれ、4千万円の赤字が2千6百万円の黒字にまで回復したのでした。

忘年会の挨拶でこのことを話すと、会場から大きな喜びの拍手が起こりました。全社員が絆を共有できた瞬間です。この経験から私は「誰もリストラしない経営を目指す!」と、社員に公言しています。そのために「利益を出して立派な会社にしよう」という思いを家族ともいえる社員一人ひとりと共有して実現していきたいと思います。

前田 英俊〈盛和塾福島〉
株式会社マルサン 代表取締役社長