

[盛和塾] 121

平成25年 2013年
8月号 通巻121号

●塾長講話

[第117回]

なぜ経営に哲学が必要か

—企業を成長発展させ、繁栄を持続させるフィロソフィー—

●Focus

稲盛哲学が盛和塾ブラジルにもたらしたもの

—ブラジルツアーのプログラムから—

●ミニ経営体験発表(ブラジルツアー2013)

稲盛哲学で共存共栄の経営を

矢野 敬崇 〈ブラジル〉Sanwey Ind.de Containers Ltda. 社長

ブラジル農業における日系三世の活動

マルシオ・イデリハ 〈ブラジル〉CAISP Coop Agric de Ibiuna Sao Paulo 社長

ジェスプラン社における京セラフィロソフィの導入

マウロ・デ・アンドラーデ 〈ブラジル〉Gesplan Assessoria Contabil Ltda 共同経営者 取締役社長

●われ虚心に経営を語る(ブラジルツアー2013)

[I] ブラジル農場野菜づくりに生かす稲盛哲学

マルシオ・正俊・長谷川 〈ブラジル〉グルポ・ハセガワ 取締役社長

[II] 「稲盛会計学」を世の中に浸透させる

村田 忠嗣 〈静岡〉株式会社かいけい村 代表取締役社長

[III] 人の道に照らした判断で危機を乗り越える

穂積 輝明 〈横浜〉株式会社カンデオホスピタリティマネジメント 代表取締役社長

●JAL特集[最終回] —善き思い、感謝の心が織りなすもの— 循環する善き思い

●
哲学的なものを身につける人生
●

私は80歳を越えました。20歳年下の60歳くらいの世代になれば、青年時代はもっと社会が安定し、経済も良くなっています。そうした時代では、頭が良くて優秀であれば、大学に入れ、卒業後はいい会社に入れたでしょう。

ただそうすると苦難に遭遇していませんから、哲学宗教の勉強といってもせいぜい論語をかじった程度だろうと思うのです。実際、論語を話すことはできても、全然身につけていない人が多い。哲学的なものを身につける人生を送っていないからです。確固とした素晴らしい人生観、価値観を持って「こういう生き方をすべきだよ」と部下に説ける人は皆無じゃないかと思う。

それが私にできるのは、少年時代も青年時代も社会に出てからも、成長の過程における逆境というものがあり、哲学的なことを模索して、自分なりに人生観や価値観を構築してきたからです。そして、そういう哲学的なもので従業員に働きかける経営をしてきたわけです。当時は「何でこんないっぱい苦勞をしないといけないのか」と恨み節を口にしたこともありましたけれども、今改めて考えてみますと、手を合わせて拝みたくなくらい素晴らしい逆境を与えてくれたと思いますね。

ですから人間というのは、苦勞に直面すればそこから逃げるんじゃないし、真正面からそれを受け止めて、成長の糧にしなくちゃいけない。苦難は受け止め方によってマイナスにもなるし、プラスにもなると思うのです。

[盛和塾] 121

平成 25 年 2013 年
8 月号 通巻 121 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	※2	哲学的なものを身につける人生
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第117回	2	なぜ経営に哲学が必要か —企業を成長発展させ、繁栄を持続させるフィロソフィー—
Focus	28	稲盛哲学が盛和塾ブラジルにもたらしたもの —ブラジルツアーのプログラムから—
	28	盛和塾ブラジルの紹介 関 秀貴〈ブラジル〉
	32	盛和塾ブラジル これからの十年 板垣 勝秀〈ブラジル〉
	34	塾長への感謝の言葉 山田 勇次 塾生〈ブラジル〉
	38	懇親会企画 稲盛哲学 親から子へ
ミニ経営体験発表 (ブラジルツアー2013)	54	稲盛哲学で共存共栄の経営を 矢野 敬崇〈ブラジル〉 Sanwey Ind.de Containers Ltda.社長
	62	ブラジル農業における日系三世の活動 マルシオ・イデリハ〈ブラジル〉 CAISP Coop Agric de Ibiuna Sao Paulo社長
	71	ジェスプラン社における京セラフィロソフィの導入 マウロ・デ・アンドラーデ〈ブラジル〉 Gesplan Assessoria Contabil Ltda共同経営者 取締役社長
MEMBER'S SPIRITS われ虚心に経営を語る (ブラジルツアー2013)	78	[I]ブラジル農場野菜づくりに生かす稲盛哲学 マルシオ・正俊・長谷川〈ブラジル〉 グルボ・ハセガワ取締役社長
	94	[II]「稲盛会計学」を世の中に浸透させる 村田 忠嗣〈静岡〉 株式会社かいいい村 代表取締役社長
	108	[III]人の道に照らした判断で危機を乗り越える 穂積 輝明〈横浜〉 株式会社カンデオホスピタリティマネジメント 代表取締役社長
特集	122	—善き思い、感謝の心が織りなすもの—[最終回] 循環する善き思い
TOPICS	156	「稲盛ライブラリー」オープン
編集後記	160	
塾長広報室	※3	
「今ここに生きる塾長の一言」	※4	真面目に一生懸命仕事に打ち込む 松原 新太郎(盛和塾ブラジル) Smartrade Ltda. 代表取締役

なぜ経営に哲学が必要か

——企業を成長発展させ、繁栄を持続させるフィロソフィ——

なぜ経営に哲学が必要か

◎はじめに

今日は、ブラジルの盛和塾の皆さんをはじめ、日本、また北米から、総勢三百名もの塾生の皆さんが駆けつけてくれました。私も、久しぶりにブラジルの皆さんにお会いすることができ、お元気そうなお顔を拝見し、たいへん嬉しく思っています。

振り返りますと、過去、このブラジルにおいては、「人生の目的・意義」「人生の方程式」といった人生論、また「リーダーのあり方」といっ

たリーダー論についてお話ししてきましたが、「なぜ経営に哲学が必要か」という、盛和塾で学ぶ上で最もベースとなることについてはまだお話ししたことがないようです。

そこで今日は、「なぜ経営に哲学が必要か」ということに加えて、具体的に経営者にはどのような哲学が求められるのかについてお話ししていこうと思います。

◎経営はトップの考え方で決まる

私はこの盛和塾では、「経営者には立派な哲学が求められる」「経営者の哲学と会社の業績



はパラレルの関係であり、経営を伸ばそうと思
うならば、まずは経営者自身の心を高めなけれ
ばならない」つまり、「心を高める、経営を伸
ばす」ということを説き、盛和塾のモットーと
しています。

ここで言う「哲学」とは、その人が持つ考え
方、あるいは人生観と言い換えてもいいかもしれ
ません。経営者は誰でも、「人生はこうある
べきだ」とか、「自分の会社をこうしたい」と
いう考え方なり人生観というものを持っている
はずです。

では、なぜ経営者の考え方が大切なのでしょ
うか。それは、経営者の持つている考え方によつ
て、経営のすべてが決まってしまうからです。
もし皆さんの会社の経営がうまくいっていない
とすれば、それは幹部が悪いのでもなければ、
従業員が悪いのでもありません。たいへん失礼
なことを言うようですが、それはただ一つ、トッ
プである皆さんの考え方が間違っているからに
他なりません。

そのことで思い出すことがあります。京セラ



は中小零細企業からスタートして急速な発展を遂げていったわけですが、成長を続ける京セラに対して、昔、ある経営者から次のように言われたことがあります。

「稲盛さん、あなたは会社

していたことから、「もう使い切れないほどのお金がある。もうこれで十分ではないか。何でもそんなにあくせく働かなければならないのか」と思っておられたようです。そういう考えをしていたために、その方の会社は小さな会社でそこその利益を出すだけで、それ以上伸びなかったのです。

ところが、その方は「いや、私も会社を伸ばしたい」とおっしゃいます。私に言わせれば、その方自身の考え方が会社を伸びないようにしているのですが、そのことに気づいていない。一方で「伸びなくてもいいとは思っていない」と言いながら、他方で「そんなに働かなくてもいいではないか。もっと楽をしたい、怠けたい」と思っている。そうした深層心理の意識、考え方が会社の業績を左右しているのです。

が大きくなったのに、今でも休む間もなく朝から晩まで働いている。京セラが立派な会社になって、相当余裕もできたのだから、もうそんなに一生懸命働く必要はないのではないか」その方は、事業を通じて、ある程度の個人資産をすでに持ち、会社も毎年数億円の利益を出

「たった一回しかない人生なのだから、自分がどれくらいできるのかを試してみよう、一生懸命努力して、すばらしい人生にしよう」と考える人もいれば、「たった一回しかない人生なのだから、そんなにあくせく働いて過ごすのは

もつたいない、もつとおもしろおかしく人生を
楽しもうではないか」と考える人もいるはずで
す。つまり、考え方は経営者が百人いれば百人、
それぞれ違うのです。

その考え方が、会社の成否を決めているわけ
です。経営者が思っていること、考えているこ
とがすべて、自分の会社の業績に反映されるわ
けです。ところが、誰もそうだとは思っていま
せん。「自分が何を考えているかで自分の会社
が左右されるはずはない」とお考えかもしれま
せんが、皆さんが考えていることが皆さんの会
社をつくりあげているのです。

◎フィロソフィのベースは「人間として何 が正しいのか」

では、立派な会社を経営していくためには、
どのような哲学、考え方を持つべきなのでしょう
うか。今から、具体的な項目を挙げながら、経
営者に求められる哲学、考え方について順に説
明していきたいと思いますが、まずは、私の経
営哲学が誕生した背景についてお話ししたいと

思います。

私は二十七歳で京セラを創業させていただき
ました。従業員二十八名のまだ小さな会社では
ありませんでしたが、創業するとすぐに決まなくて
ならないことが山ほどありました。「これはど
うしましょう」と次々に社員が決済を求めてき
ます。しかし、私はそれまでに経営の経験があ
るわけでもなく、経営の知識も持ち合わせてい
ませんでした。また、親戚や知人に経営者がい
たわけでもなく、相談できる人もいませんでし
た。

それでも、経営者としてはそれらすべてに判
断を下していかなくはなりません。もし自分
が判断を間違えれば、たちまちに会社は傾いて
しまふのではないかと、心配で眠れない日々が
続きました。経営者は孤独だという言葉を、私
はしみじみ噛みしめました。

そのときに、私の場合には、「人間として何
が正しいのか」ということを判断基準にしまし
た。それは、子供のころに両親や学校の先生か
ら教えてもらった「やっつていいこと、悪いこと」

という基本的な倫理観です。

今考えてみれば、経営の経験のない私が、そのようなプリミティブな倫理観をベースにして経営を進めてきたことが、京セラを成長発展に導いたと思えるのです。もし、そうした明確な判断基準がなかったなら、また若干でも経営の経験や知識があれば、「もうかるかもわからないか」「損か得か」を判断基準にしていたでしょうし、一生懸命働くというよりは、うまく妥協したり根回しをする術を覚えて、少しでも楽をしようとしたでしょう。もし私がそのような姿勢で経営を続けていれば、決して現在の京セラの姿はなかったはずです。

この「人間として正しいことを貫く」ということを経営の判断基準に定めたわけですが、同時に、そのような判断基準に基づいて、日々どのようなにして経営や仕事にあたっていけばよいのか、その具体的な考え方と方法論を一生懸命に考えていきました。そしてそのような実践を通じて、仕事や経営のあるべき姿を考え続ける日々のなかから、現在の京セラの企業哲学「京

セラフィロソフィ」の原型のようなものを少しずつ編み出していきました。

すでにこの盛和塾では、七十八項目にわたる私のそうした経営哲学「京セラフィロソフィ」を詳細に解説した書籍を発行しており、手にされている方も多くいらつしやることだと思います。それらすべての項目について、お話しすることはできませんので、本日は、その中から、企業を成長発展させるために経営者に求められる代表的なフィロソフィをいくつかお話ししていきたいと思えます。



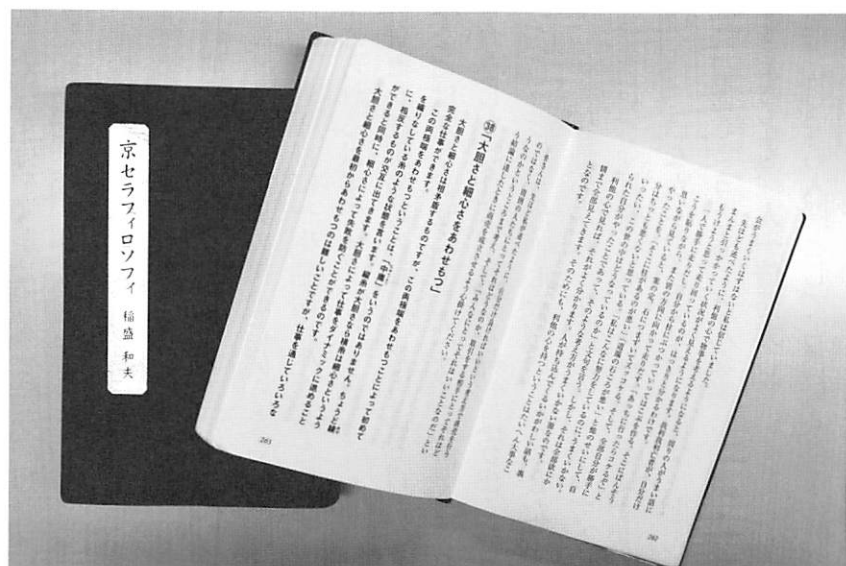
企業を成長発展させる フィロソフィ



◎誰にも負けない努力をする

第一に経営者に求められるのは、「誰にも負けない努力をする」ということです。だいたい、事業を起こした人は、自分の事業を成功に導こうと、必死に働くものです。そうした心構えを持っていない人は、そもそも経営者にはふさわしくありませんし、経営者になつてはなりません。

ん。本人にとっても、従業員にとっても、会社にとっても不幸なことです。つまり、「誰にも



『京セラフィロソフィ』

負けない努力をする」というフィロソフィは、経営者になるにあたっての前提条件とも言えます。

それは、自然界を見ればわかります。この自然界はすべて一生懸命に生きるということが前提になっています。楽をしようという不埒な考えをするのは、我々人間だけなのです。自然界にそういう存在は決してありません。自然界に生きているすべての動植物は、必死に、一生懸命生きています。それは、競争相手を負かそうとしてそうしているわけではありません。自然界では、努力を怠ればそもそも生きることができず、淘汰されてしまう運命にあります。

皆さんも見たことがあると思いますが、暑い夏の日照りの中で、道路のアスファルトの割れ目から雑草が芽を出しています。おそらく一週間も日照りが続けば枯れてしまうような、あまり水分も土もないところで、雑草が芽を出しています。自然界では、そういうたいへん過酷な環境の中でも、種が舞い落ちれば、芽を出し、葉を広げ、炭酸同化作用（光合成）を精一杯行

い、そして花を咲かせ、実を結び、短い一生を終えます。

そのように、自然界ではあらゆる生物が過酷な環境の中でひたむきに必死で生きています。いい加減に、怠けて生きている動植物はありません。その自然界の摂理に従うならば、我々人間も、真面目に一生懸命に生きるということが求められるはずです。

京セラ創業当時の私は、そういう自然のしくみなどは知りませんでした。が、一生懸命に働き、努力をしなければ、会社の経営はうまくいきないうだらうという恐怖心を抱いていました。そして、その恐怖心から一生懸命がんばってきたわけですが、今日振返ってみて、それは決して間違ひではなかったと思っています。どんな不況に遭遇しようとも、どんな厳しい環境が襲つてこようとも、人一倍努力していくことが、経営者としても人間としても最低条件なのだということを、私は今でも固く信じています。

しかし、人に「一生懸命働いていますか」と聞くと、ほとんどの人の場合「はい、働いてい

ます」と返答されます。それでは意味がないと思った私は、「誰にも負けない努力をしていますか」「誰にも負けないような働き方をしていますか」と聞くようにしました。あなたは自分では一生懸命働いていると言っているけれども、そんな働き方では不十分です。もっと真面目に、もっと一生懸命に働かなければ、会社でも人生でもうまくいきません。そういう意味で、私は「誰にも負けない努力をする」という表現をしているわけです。

振り返ってみれば、私は二十七歳で京セラを創業して以来、今日まで、本当に毎日をど真剣に生きてきました。八十歳を前にして、世のため人のためになるのであればと、半ば義侠心から日本航空の会長を引き受け、老骨にむち打ち、無報酬で再建に全身全霊を傾けたのも、私のこうしたフィロソフィに起因するものであったのかもしれない。しかし、まさにそのフィロソフィが、京セラを成長発展に導いたのであり、日本航空を再生させたのです。一生懸命に働くということ以上の、経営のノウハウはないと

言っても過言ではありません。

ぜひ皆さんもそのことを信じて、「誰にも負けない努力」によって事業を成功に導いていただきたいと思います。



◎慎重堅実な経営を行う

次に、いったん成功した事業を安定させるためには、「慎重堅実な経営」を行うことが求められます。

日本の経済産業省発表の近年の「中小企業白書」や民間の調査機関などのデータによれば、平均すると、起業して一年で約四〇%の会社が倒産し、二年目でさらに一五%、三年目でさらに一〇%が倒産していると言います。つまり、創業して三年たてば、百社のうち六十社以上は消滅してしまっているのです。そして、創業して十年後に存続しているのは、百社のうちたった七社という厳しいデータが示されています。しかも、その七社のうち六社はなんとか食べていけている程度で、まともに利益を出せているのは一社だけだと言います。つまり、百社のうち真に成功できているのは一社だけだという厳しい現実があるのです。

それら消滅していった企業の多くは、自らの才覚を頼みに、積極果敢に事業を展開したものの、資金繰りなどに困窮し、企業を安定させる

ことができず、あるいは経済変動の波に押し潰されて淘汰されていったものです。しかし一方で、数は少ないながらも、そうした試練に耐えて、経済変動をむしろ飛躍台として、業績を伸ばしていった企業もあります。

では、消滅していった企業と生き残った企業との違いはどこにあるのでしょうか。私は、それは「慎重堅実な経営を行う」という姿勢があったかどうかだと思います。

ともすれば世間では、経営者とは大胆不敵で、生まれつき豪腕型の人でなければならないと考えられています。そうではありません。むしろ私は、真の経営者とは小心者でなければならないとさえ考えています。小心者が場数を踏むことで、自分を鍛え、人間性を高め、真の経営者に成長していくのであらうと思うのです。

少しお恥ずかしいのですが、私自身の若いときの経験をお話したいと思っています。

先ほども述べましたように、京セラは、昭和三十四年に、資本金三百万円、従業員二十八名、間借りの社屋という、まさに中小零細企業から

始まった会社でした。それが創業から半世紀ほどが経過した現在では、売上は一兆三千億円に迫り、従業員は全世界で七万人を超えるまでに成長しています。

この間、私はずっと経営の舵取りを担ってきましたが、実は創業したときから、自分がはたして経営をしていけるだけの人間なのかどうか、不安で仕方がありませんでした。自分が経営者として適任なのかどうか、自信などなかったどころか、疑問さえ持っていました。

専門の化学は大学四年間を通じ、よく勉強したとは思うものの、また社会へ出てからも研究部門で相応の力を発揮したとは思っていましたが、何せ鹿児島弁しか話せない田舎者でした。たとえば、社会に出てしばらくは、標準語で応答しなければならぬ電話を怖れていました。そばの電話が鳴ろうものなら、誰かに出てもらい、胸をなで下ろすといったくらい、頼りない田舎出の青年でしかなかったのです。

ですから、自分が企業経営の舵取りができるなどという自信は毛頭ありませんでした。たま

たま、私の技術をベースに会社をつくっていただくことになり、私が経営に当たらざるを得なくなっただけのことです。

しかし、いざそのような立場になってしまえば、経営者である自分が下手をすれば、会社を潰してしまうことになります。また、私の技術を信用し、資本金三百万円を出資してくださった方々、とりわけ自宅を担保に銀行から一千万円を借りていただき、運転資金を提供いただいた方の厚意に報いることができないどころか、たいへんな迷惑をおかけすることになります。

さらには、二十七歳の青年でしかない私を信頼して、自分の人生をかけてついてきてくれた七名の仲間たち、また人生に明るい希望を抱く、中学を卒業したばかりの二十名の若い社員たちを路頭に迷わせることになってしまいます。「何としても、この会社をつぶしてはならない、何としてもこの事業を成功させなければならぬ」と、私の頭はもうその一念だけでした。

また、もともと私は、父親譲りのたいへんな恐がりで、いわゆる「びびり」な性質な上に、

義理堅いところがあるのか、借金を極度に怖れていました。とにかく早く借金を返さなければならぬ、絶対につぶれない会社にしななければならぬ、そうすることで、何としても従業員を守っていかなければならないと、毎日そのことだけを強く思っていました。

それはその後、会社が順調に成長発展し、立派になっていったときも変わることはありませんでした。高収益を続け、財務内容もすばらしいものとなり、東証上場を果たしてからも、会社の将来が心配で心配で、たまりません。私は現在八十一歳ですが、そんな思いは京セラを創業した二十七歳のときから、基本的にずっと変わることはありません。

◎大胆さと細心さを合わせ持つ

しかし、真の経営者とは、もともとそのような気の小さい、いわゆる小心者でなければならぬように思うのです。

最近、ある本を読んではいたら、マイクロソフトをつくったビル・ゲイツの逸話が載って

いました。ビル・ゲイツはマイクロソフトをすばらしい企業へと成長させた後、今はリタイアして、財団をつくり、夫婦で慈善事業をやっています。

その本によると、彼がマイクロソフトの経営を担い、IT企業の雄として、まさに隆盛を極めているときに、彼の手帳には「マイクロソフトはたいへんなことになりそうだ。このままでは近いうちに潰れるかもしれない」というようなことが書かれていた。それも一度や二度ではないそうです。そのことが明るみに出たときに、マイクロソフトの株価が暴落したこともあったようです。

圧倒的な市場シェアをもとに、世界の並みいる企業のなかで、最大の時価発行総額を誇り、莫大な内部留保を有し、非の打ち所がないように見えたマイクロソフトでさえ、ビル・ゲイツという経営者から見れば、常に不安に駆られていたのです。

その著者が言うに、ビル・ゲイツとは、ことほどさように、病的なぐらいまでの怖がりであ

ったということです。その心配性というか、小心者というか、そのような性格であるからこそ、それを克服して、大胆な経営の舵取りがとれたというのです。つまり、小心者でなければ、真の勇者にはなれないのだと、その本に書いてありました。

我が意を得た思いがしました。私の場合も、本当に小心者で、会社の将来が心配で心配で、それだけに万全な経営に懸命に努めていきました。今日まで、経営で「もうこれでいい」と思ったことは、ただの一度もありません。しかし、それがよかったのです。

京セラは創業した年から黒字で、今日まで通期では五十四年間ずっと黒字を続けています。また、ただの一回の赤字決算もないばかりか、最高では四〇%近い利益率を記録するなど、ほぼずっと二桁以上の高い利益率を保ってきました。

その間、経営環境は、決して「順風」などときばかりではありませんでした。ニクソンショックによる円の変動相場制への移行に始まり、オ

断を迫られたときに、小心さや臆病さだけが前面に出ては、会社の命運を握る経営者としての役割を果たすことはできず、ダイナミックな経営の舵取りもできません。当然ながら、ときには大胆に決断もしなければなりません。

そういう意味では、「大胆さと細心さを合わせ持つ」というフィロソフィが求められるのだと思います。

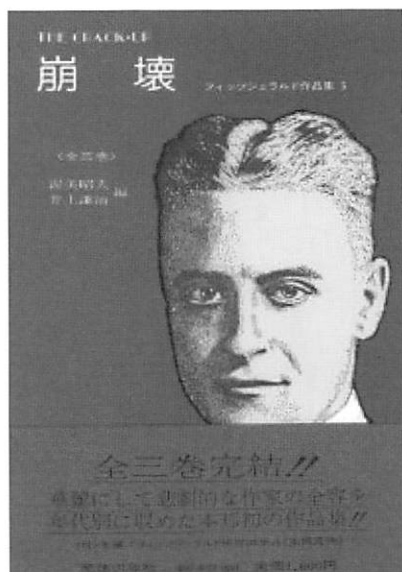
常に大胆であってもいいかもしれませんし、いつも細心であってもいいけません。また、その真ん中であれというものでもない。「大胆さ」と「細心さ」を綾織りのように織りなしていく。その両極端を兼ね備えていなければならないのです。それから二つは矛盾しています。しかし、その矛盾を矛盾とさせないことが大切なのです。

私自身も、そうした相矛盾するものを持っています。ですから若い頃には、「この前あれほど大胆だった自分と今こうしてビビっている自分と、どっちが本当の自分なのだろう」と悩んだこともありました。そのようなときに、米国の作家、フィッツジェラルドの次のような言葉

に出会いました。

「第一級の知性とは、両極端の考え方を同時に合わせ持ち、かつ、それを正常に機能させることのできる人間である」

ここに述べられているように、大胆であるべきところでは大胆であり、細心でなければならぬときには細心であるべきなのです。そのように両極端を合わせ持ち、正常に機能させることでこそ、経営者は事業を安定した成長発展へと導くことができるのです。



F.S.フィッツジェラルド『崩壊』 荒地出版社刊(絶版)
「両極端を合わせ持つ」という考え方についての記述がある

◎常に変革と創造を行う

そして、さらには、慎重堅実な経営によって会社を安定させるだけにとどまらず、異分野への進出も含め、「新しいことに挑戦する」「常に創造的な仕事をする」というフィロソフィも経営者には求められます。

企業の安定は、往々にしてチャレンジ精神を喪失してしまう原因になりかねません。しかし、現状に甘んずるということは、すでに退歩が始まっていることを意味します。

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

その意味で、我々の参考になるのが、少し古くなりますが、GEの元会長の、ジャック・ウェルチさんであろうかと思えます。皆さんよくご存知のように、GEは現在、一千四百七十三億ドルもの売上と百七十四億ドルの純利益、さら

には三十万人以上もの従業員数を誇る、まさに世界有数の大企業です。ウェルチさんは、そのGEに今日の繁栄をもたらした、まさに中興の祖ともいふべき方です。

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

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

二〇〇一年にウェルチさんが来日された折、東京で彼を囲む少人数の昼食会があり、私も招待を受け、参加しました。そのとき、ウェルチさんは、「私は、企業の存続維持を考えたことは一度もありません。常に変革を志してきました。今日のGEは昨日のGEとは全く違うので

す」と言い、企業の永続的な繁栄は変革の中からこそ生まれる、と話しておられました。

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

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

たとえば、様々な形式的な手続きに手間どり、意志決定が遅くなっていないか。若い力を活かすことなく、職場から活力が失われていないか。上司の顔色をうかがい、保身をはかることに汲々としていないか。また、自分の部署のことでだけを考えるような、セクシヨナリズムがは

びこっていないか。

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

ぜひ、ウエルチさんのように、変革を恐れず、理想を描き、その実現のために自ら先頭に立って挑戦する、そのような経営者をめざしていただきたいと思います。

◎能力を未来進行形でとらえる

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

現在の自分の能力をもって、「できる」「できない」を判断しては、新しいことは何もで

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

米国のジャーナリストで、ピューリッツァー賞も受賞したデイヴィッド・ハルバースタムは、その著書『ネクスト・センチュリー』のなかに一章を設け、私のことを紹介しています。そのなかで、彼は私の次のような言葉を引用しています。

「次にやりたいことは、私たちには決してできないと人から言われたものだ」

これは、まさに、京セラが創業以来大切にしてきた精神です。創業間もない頃の京セラが生産していた製品は、「U字ケルシマ」という、テレビのブラウン管に使われていた絶縁部品、ただ一点のみでした。この単品生産のままでは経営は不安定であるため、新製品開発や事業の多角化が求められました。ただ、当時の京セラに、そのために必要な技術の蓄積があつたわけ

ではありません。市場をかけずりまわり、お客様のニーズをお聞きしながら、ひたすら受注に努めていくしかなかったのです。

しかしながら、生まれたばかりの小さな会社に注文を出してくれるようなお客様は、なかなかありません。引き合いをいただけるのは、この会社頼んでも、「できない」と断られたような、技術的に難しいもの、あるいは採算が合わないようなものばかりでした。

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

しかし、そのような挑戦の日々を続けることで、京セラはこの分野のパイオニアとして、ファインセラミックスを工業用材料として確立させることができたばかりか、現在では何兆円という規模を持つ産業分野へと成長させることができています。また、培ってきたファインセラミック技術を核に多角化を図り、今では素材

から部品、機器、サービスに至る、広範な事業展開を実現しています。その根底に、「能力を未来進行形でとらえる」という考え方があったのです。

◎樂觀的に構想し、悲觀的に計画し、樂觀的に実行する

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

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

そのとき、目を輝かせてうなずいてくれる人もいますが、私がいくら情熱を傾けて話をして

も、冷ややかに聞いている人もいるわけです。そんな人ほど、有名大学出身の優秀な人でした。私は一生懸命に、全員がうなずいてくれるまで、さらに熱を込めて語りかけていきます。ところが突然、その冷徹な人が、私の構想がいかに無謀であるかということを言い出すことがあります。

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

優秀な人は、なまじ豊富な知識があるばかりに、新しいテーマであっても現在の常識の範囲内で判断してしまい、常に否定的なことばかり考えてしまうものです。私は、そのような経験を経て、新しい構想を話すときには、頭のいい優秀な人間ではなく、すぐに私の尻馬に乗って、

情熱を燃やしてくれるような、腰の軽いタイプの人間を集めて話をするようにしました。

そのようなタイプの人間は、よく理解もしないうちから、「それは面白い。やりましょう」と私のプランに諸手をあげて賛同してくれま
す。ですから、私にしてみれば気持ちがよく、構想はさらに夢あふれるものへと広がっていく
のです。

第二電電（現KDDI）における携帯電話事業への進出が、まさにそうでした。第二電電の創業そのものが、京セラにとってはまったく技術も経験もない分野への進出でしたが、創業間もない頃に議論された、携帯電話の前身である自動車電話事業への新規参入についても、当時誰もが無謀だと断じていました。

当時の自動車電話は、大きな送受信機がトランクに積んであり、受話器が社内に設置してあるというものでした。また、通話料金も非常に高く、大企業の重役でもない限り使えないサービスでした。

京セラはIC用パッケージを全世界に供給し

ていましたから、ICの進歩を私はこの目で見て、次のように確信していました。

「このままICが小型化していけば、大きな送受信機もやがて小さなICとなり、受話器に内蔵されるようになる。そうすれば普及が進み、何年か先には、必ず携帯電話の時代が来るはずだ」

そのため、自動車電話事業が解禁になるとき、いの一
番に「第二電電がやる」と名乗りをあげたのです。私は、第二電電の役員会で、「必ず携帯電話の時代が来る。今この分野に参入するべきだ」と主張しました。

ところが、第二電電の役員は、当時の社長以下、全員が私の意見に反対したのです。

「それは無謀なことです。あのNTTでさえも、またアメリカの通信会社であっても、まだ赤字を出し続けている事業ですよ」と言う。そういうった、ネガティブな意見ばかりが次々に出てきたのです。

皆が猛反対する中で、一人だけ「いや、会長が言われる通り、それは面白いと思います」と

言った者がいました。幾分楽天的で、よくわけがわかっていないようではありましたが、「私は賛成です」と言うのです。

総スカンを食っているところに、一人でも援軍がいたわけですから、私も嬉しくなつて、「前はいいことを言ってくれる。みんなが反対してもいい。俺とお前の二人だけでやろう」と言いました。多数決で行けば、私の案は否決だったのかもしれませんが、第二電電の携帯電話事業は、こうしてたつた二人が「やろう」と言ったことから始まったのです。

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

ただし、そのまま楽観的に仕事を進めていっ

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

私が構想を話すと、彼は「技術がありません、設備ありません」と、次から次へとネガティブな条件を並べてくれます。プロジェクトのリーダーとして、私はそのようなマイナスイネガティブをすべて列挙させ、ひとつずつ、その解決法を考えていきました。そのようにして、改めて計画を綿密に練り直し、実現の可能性を高めていったのです。

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

新しいことを推進していくときは、往々にして予期せぬ障害が起こるものです。そのようなときに、悲観的になつていては、仕事が進まなくなるからです。たとえどんな問題が起こ

ろうとも、必ず克服できるはずだと信じ、情熱を傾け、一途に計画を推進していけるような樂觀的な人材が、実行段階では必要となるのです。

企業の発展は、常に新しいことに挑戦し続けることで可能となります。そのためには、いまお話したように、構想を練るときは、能力を未来進行形でとらえ、あくまで樂觀的に、計画を練るときは徹底して悲觀的に、そして実行するときは、また樂觀的に取り組み、必ず達成させる。このようなプロセスが必要であり、それを統括するのが、経営者なのです。

競争が激化し、それぞれの企業の獨創性が問われる昨今、このように、常に新しいことに挑戦し、それを実現していくことは、今後経営者に求められるフィロソフィとして、さらに大切になってくるはずで



繁栄を持続させるフィロソフィ



◎謙虚にして驕らず、さらに努力を

さて、ここまで企業を成長発展させるために

経営者に求められるフィロソフィについて、具体的な項目を挙げて説明してきました。以上述べたフィロソフィを実践するならば、必ずや立派な企業をつくりあげることができるはずで

す。
では、そのようにしてつくりあげられた立派な企業を維持していくためには、どうすればよいのでしょうか。私は、そのためには、何よりも経営者に「謙虚にして驕らず」というフィロソフィが求められると思います。

立派な企業をつくりあげれば、その経営者は周囲からちやほやされるようになります。そして、知らず知らずのうちに傲慢になっていくものです。決して、自分では気がつきません。だからこそ、「謙虚にして驕らず」ということを、自分に厳しく言い聞かせ、絶対にそうあつてはならないと、強く心していかなければならないのです。

私は、かつて京セラの経営スローガンで、この「謙虚にして驕らず」ということを謳いましたが、それは京セラが急成長企業、高収益企業

として、社会から高い評価を受けている、まさに絶好調のときでした。

そして私は、その経営スローガンにおいて、「謙虚にして驕らず」と、社員が傲慢になることを戒めたあとに、「さらに努力を」という一



節を続けました。この「謙虚」である上に、さらに果てしない「努力」を重ねていくことが大切なのです。

人間というのは、うまくいけばいくほど、どうしても傲慢になって失敗していくものです。同時に、慢心し、「このぐらいいいだろう」と気持ちが緩み、安楽さを求めるようになっていきます。それが落とし穴になるのです。

戦後の企業経営史を見ますと、まさに寂寞^{せきばく}の思いがたします。歴史もあり、社会から高い評価を受け、すばらしい経営を続けていたはずの企業が、乱高下の激しい波乱に満ちた歴史をたどるようになったり、むしろまれるように衰退を遂げていったり、ついには破綻してしまうなど、まさに死屍累々^{ししかるゐる}の観を呈しています。

そういう無残な様を見るにつけ、「やはり、経営者の気持ちが慢心し、墮落していくから、そのような悲惨な事態を招いてしまったのだ」と思い、今までずっと「謙虚にして驕らず、さらに努力を」と、口うるさいほどに京セラで言い続けてきたのです。

また、本年三月まで、およそ三年にわたってその再建に携わり、無事に再生を果たすことができた日本航空の社員に対しても、私は同じように、この「謙虚にして驕らず、さらに努力を」を戒めの言葉として贈りました。

つまり、日本航空は経営破綻してから三年間、社員の皆さんの必死の努力によって、世界最高の収益性を誇る航空会社生まれ変わった。しかし、そのことに慢心することなく、今後も、その三年間に払ったのと同じ努力を続けていかなければ、決してこの好業績を維持することはできない、とお話したのであります。

そのときに、常に謙虚さを忘れず、果てしない努力を続けていくということで、日本航空の社員たちに紹介したのが、「空中に浮かぶ人力自転車」です。空想ではありますが、ここに漕げばプロペラが回り、空中に浮かび上がる、ヘリコプターのような乗り物があると思います。

今まさに、空中に浮かんでいます。重力がかかっていますから、空中に浮かんでいるだけで、相当に漕がなければなりません。ましてや、重

力に逆らってさらに上昇しようとするれば、今までもまして勢いよく漕がなければならないはずであります。

このことは、経営でも同様です。会社を高収益のまま維持していこうと思えば、その高度まで上がってきたときと同じだけの努力を今後も続けていかなければなりません。ペダルを踏む力を少しでも弱めたら、重力に負けて、次第に降下していき、やがて地面に墜落してしまいます。

つまり、立派な企業であり続けるためには、創業期のころに払ったのと同じくらいの努力を今後も続けていかなければならないのです。それは言わば、最初に述べた「誰にも負けない努力をする」という経営者としての原点に常に立ち返るということを意味しています。

現在は過去の努力の結果であって、未来はこれからの努力の結果で決まるのです。現在の経営状況がいいということは、これまで企業に集う仲間たちが努力をしてきた結果であり、決して未来を保証するものではありません。企業の

未来は、ひとえにこれからどういう努力を払うにかかっているのです。

経営者である皆さんにはこの「謙虚にして驕らず、さらに努力を」ということを、ぜひ拳々服膺けんけんふくようしていただきたいと強く思います。

◎心を高める

また同時に、企業の繁栄を持続させるためには、経営者自身が「心を高める」努力を怠らないことが重要です。人はえてして、高邁な哲学や人間のあるべき姿などは一度学べば十分だと思いい、繰り返し学ぼうとはしないものです。しかし、スポーツ選手が毎日の鍛錬を怠つてはその肉体を維持できないように、心や人格も常に高めようと努力し続けなければすぐに元に戻ってしまいます。

今日、私は企業を発展させるために経営者が持つべきフィロソフィをいくつか紹介しましたが、今この場では私の話を聞いて、「なるほど、自分もそのようなフィロソフィを実践するように心がけよう」と思っても、ひとたびこの場を

離れてしまえば、往々にして忘れてしまうものです。人間というのは、そのくらいいい加減なものなのです。

かくいう私自身も、決してフィロソフィの全項目を完璧に実践できているわけではありません。しかし、たとえ完璧に実践することができなくとも、日々フィロソフィを実践しようと努力し続けることが大切だと思うのです。

それは、「人間としてこういう生き方をするべきなのだ」と理解し、少しでもそれに近づこうと懸命に生きている人と、そう思わずに漫然と生きている人では、人生や仕事の結果が全く異なってくるからです。言い換えれば、フィロソフィを体得できるかできないかではなく、そのようにありたいと願い、折に触れて反省し、何とか体得しようと努力し続けることこそが大切なのです。

これは、仏教やキリスト教で説いている戒律と同じことです。仏や神から様々な戒めが説かれ、その戒律を守ることをお坊さんや信者は求められています。しかし、いかに宗教界の権威

者であつても、仏や神が説く戒律のすべてを守ることはできていないはずです。人間である以上、守ろうと思つてもどうしても守れない。しかし、それでも守らなければならぬと真剣に思い、ことあるごとに教典や聖書をひもとき、反省する。そのような人とそうでない人とは、人生や経営の結果は全く違つてくるのです。

私自身、若いときから、毎晩寝る前に、一日を振り返つて反省するという習慣が身についています。一日を思い返してみても、自分の態度がいくらか傲慢であつたことに気づくと、洗面所で家内にも聞こえるくらいの声で「神様ごめん」と言つて反省します。また、逆によいことがあつたときには、「神様ありがとうございます」と感謝の言葉も口をついて出てきます。

そのように、常に反省のある日々を送らなければなりません。日々反省をしつつ、フィロソフィを実践しようと懸命に努め続ける。その努力を通じて、少しでも自分の魂を磨き、心を高めていく。そのことが、フィロソフィの実践に最も大切なことだと、私は考えています。

そのように、経営者である皆さん自身が心を高め、純粹で美しい心になることで、従業員も「この人のためならば」と思つてくれ、共に社業の発展に尽くしてくれるようになるはずですよ。

このことは、海外において事業展開し、現地の人々の心を束ねていく際に、特に重要となることだと思ひます。歴史、文化、言語、人種の異なる異境の地において、従業員の心をつかみ、企業を燃える集団へと変えていくには、経営者自身に人々を引きつける人間的魅力、人格がなければなりません。

もちろん、企業を経営していくわけですから、営業や物流の体制、さらには管理会計や経理システムの構築など、具体的な経営の手法、手段の整備ということも不可欠です。しかし、それらを実行していくにしても、従業員の協力がなければできません。

経営者ですから、命令したり、権力によつて従業員を従わせることはできません。しかし、真に心服した上で仕事をしてくれなければ、結局

は、すべての努力は水泡に帰してしまいます。逆に、従業員が経営者を信頼し、尊敬し、自分の会社のために尽くそうと思ってくれば、指示を与えなくても、自主的に行動を起こしてくれるようになります。

だからこそ、フィロソフィの実践を通じて、経営者が心を高め、従業員から尊敬されるような人格を備えることが求められるのです。そして、「社長がそういう立派な考え方をしているから、我々従業員は共鳴もするし尊敬もする、だから社長と一緒に会社発展に尽くしていこう」と、従業員が考えるようにしていかなければならないのです。

このことをよく理解していただき、経営者として、従業員とともにフィロソフィの体得に励んでいただきたいと思います。そうすれば、企業は必ず成長発展を遂げていくとともに、その繁栄を長く持続することができるはずです。

本日は、「なぜ経営に哲学が必要か」と題して、経営における哲学の必要性、また経営者が持つべき具体的な哲学とはどのようなものかについて、

て、お話し申し上げました。

ぜひ、このブラジルの地において、立派な経営哲学を確立され、従業員と共にすばらしい会社を築いていかれますことを心から祈念申し上げます、私のお話の結びとさせていただきます。

ご清聴、ありがとうございます。

(二〇一三年五月八日 盛和塾〈ブラジル〉塾長例会塾長講話より)



ブラジル塾生たちと

発売たちまち4万部!

稲盛和夫 最後の闘い

JAL再生にかけた経営者人生



稲盛和夫
最後の闘い

JAL再生にかけた経営者人生
大西康之

日本経済新聞出版

「誰のカネやと思ってる!
あんたにそれを使う資格はない」

官僚的な経営幹部らを容赦なく吐り飛ばした稲盛。

リーダー不在という日本の課題に斬り込む迫真のルポ。

日本経済新聞社編集委員

大西康之 著

■ 1680円(税込) ISBN978-4-532-31898-7



日本経済新聞出版社

〒100-0004 東京都千代田区大手町 2-2-1 ☎ 03(5255)2827
<http://www.nikkeibook.com/>

稲盛哲学が盛和塾ブラジルにもたらしたもの —ブラジルツアーのプログラムから—

今号では本年五月六日～十四日にかけて行われた、最長で五泊九日となるブラジルツアーでの塾長例会を特集します。日本を遠く離れ、孤軍奮闘されてきたブラジル塾生たちが塾長との出会いを経て、どのような思いで稲盛哲学を真摯に実践してこられたのか。彼らの子供たち、現地の人たちに伝える稲盛フィロソフィこそが自分たちの財産であるというブラジル塾生の思いを軸に、その成果をお伝えいたします。

盛和塾ブラジルの紹介

—塾長例会冒頭—

関 せき

秀貴 ひでたか

＜ブラジル代表世話人＞

それではブラジル塾の紹介をさせて頂きます。
す。

まず「ブラジル国における盛和塾のあゆみ」です。海外塾第一号として一九九三年二月に開塾しました。そのいきさつは、塾長を紹介した週刊誌に載っている記事を見て、直接塾長に手

紙を書いたのが始まりです。手紙を書いた中井さん、そしてそれを受けて遠いブラジルまで来られた塾長、大きな縁の力を感じます。

其の翌年の一九九四年には、早くも第一回の塾長例会が行われました。以後、塾長例会は継続的に行われ、塾長にとっては今回で七回目

ブラジル国における盛和塾のあゆみ

1993年	盛和塾〈ブラジル〉開塾	塾長来伯 ①
1994年	〈ブラジル〉塾長例会	塾長来伯 ②
1996年	〈ブラジル〉塾長例会	塾長来伯 ③
1999年	盛和塾〈パラナ〉開塾	
2000年	〈ブラジル・パラナ〉塾長例会	塾長来伯 ④
2001年	盛和塾〈クリチーバ〉開塾	
2003年	〈ブラジル・パラナ〉塾長例会	塾長来伯 ⑤
2007年	〈ブラジル・パラナ〉塾長例会	塾長来伯 ⑥
2013年	〈ブラジル〉塾長例会	塾長来伯 ⑦

の来伯となりました。
 今日この塾長例会が行われているサンパウロ州サンパウロ市。ブラジル国初めての塾なのでブラジル塾となりました。そのすぐ下にあるのがパラナ州。首都のロンドリーナ市にパラナ塾があります。パラナ州なのでパラナ塾となりました。クリチーバ市にあるのがクリチーバ塾です。(次頁参照)

各塾の塾生数ですが、まずブラジル塾の登録数は九十四名です。内訳は一世のJグループ四十六名、日系二〜三世で結成されているGEFグループが四十八名です。そして、

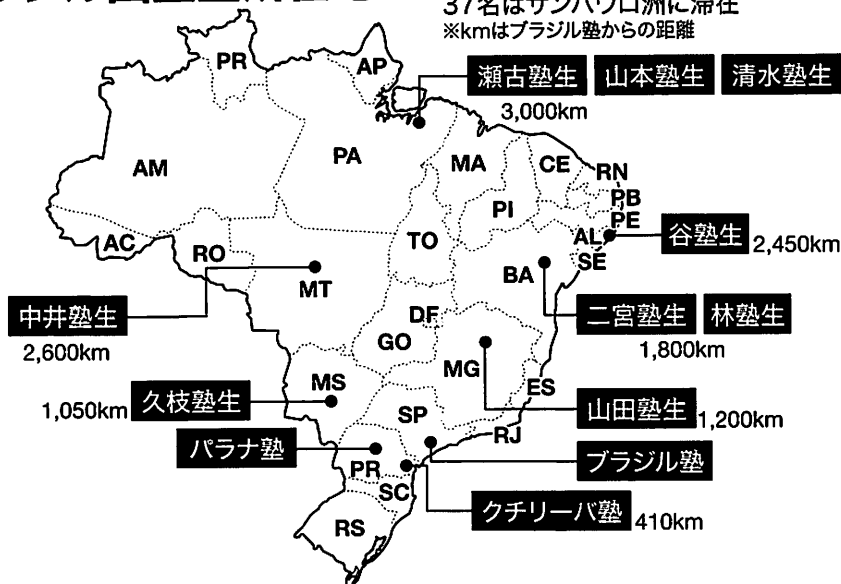
パラナ塾は二十二名
 クリチーバ塾は四十七名になります。

次に、このように国土の広いブラジルですが、塾生たちが如何に遠くから集まっているかをご紹介します。ここ、サンパウロを中心にして、まず久枝塾生の住むカンポ・グランデ市が一〇五〇km、更に遠い山田塾生は一二〇〇kmあります。続いて二宮塾生と林塾生の住むバイア州のChapada Diamantinaは一八〇〇km、近くに飛行場がないため、飛行機と車を持ち継いで丸一日掛かります。さらに、谷塾生のアラゴアス州マセイオ市は二四五〇km、次が中井塾生の



ブラジル国塾生所在地

ブラジルJ(一世)グループ塾生46名中
37名はサンパウロ州に滞在
※kmはブラジル塾からの距離



二六〇〇km、そして三〇〇〇kmという、もっとも遠いのがパラ州のベレン市から来られている山本塾生・瀬古塾生・清水塾生となります。

今年で丁度二十周年を迎えるブラジル塾です。

我々の自慢できること、誇りにできることは、なんといたっても過去に全国大会で三名の最優秀賞を頂いている事です。まず山田勇次さん(第十二回全国大会)、二宮邦和さん(第十四回全国大会)そして久枝俊夫さん(第十八回全国大会)。このうちお二方が、ブラジルならではの農業経営をされています。二宮さんもこの発表の後、Iharabras社という農薬メーカーから大農場の経営者になりました。

ブラジル塾のもう一つの特徴は、GEF (Grupo de Estudos de Filosofia) と称して二世・三世とブラジル人の参加が増えているポルトガル語での勉強会があります。

GEFグループ、本部への登録は二十四社四十八名ですが、塾生企業の二代目、または幹部社員を含めると百三十名以上が各地域毎に定期的に集まっています。長い所では五年以上になります。全部で六グループありまして、四グループがサンパウロ州、パラナ州にひとつ、そしてバイア州に一グループあります。

正式に登録されている以外に、例えば谷塾生の住むマセ

イオ地域でも家族や社員を集めて勉強会を行っていただきます。

ポルトガル語での勉強会が可能になったのは、塾長書籍、特にフィロソフィ手帳の翻訳版

ポルトガル語による勉強会 (GEFグループ)

GEF=Grupode Estudode Filosofia

本部登録：24社48名（主に二代目及び幹部社員）

各グループ月1回の定期勉強会を開催

グループ名	参加数	集い日・回数
São Paulo	20~25名	毎月第3日曜日
Sorocaba	20~25名	月1回
Campinas	10~15名	3ヶ月に2回
Alto Tietê	20~25名	毎月第3土曜日
Castro (Paraná)	12~15名	月1回流動的
Bahia	20~25名	月1回流動的

ポルトガル語勉強会資料

稲盛塾長書籍の翻訳版及びポルトガル語版



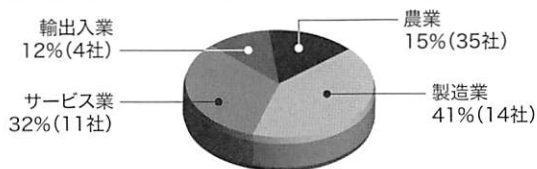
が大きな力になっています。これらの書籍がポルトガル語になっています。出版社から出された『生き方』の翻訳版は、タイトルを直訳すると「平凡な人でも偉大な可能性はある」としています。

今、ブラジル塾で力を入れて翻訳を進めているのが、『京セラフィロソフィ』です。六項目ずつ二カ月に一回の割合で翻訳をして、小冊子の形で印刷して、GEFの勉強会に使っています。

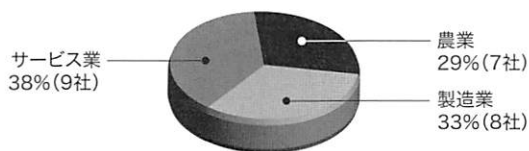
す。全部翻訳するのに三年近く掛かる予定です。

最後に簡単に塾生企業を分析したグラフがありますので説明させていただきます。

盛和塾BR J(一世) 企業34社業種別内訳



盛和塾BR GEF 企業24社業種別内訳



す。まず最初のグラフは一世グループ企業を業種別に比較したものです。多い順から、製造業四一%、サービス業三二%、農業一五%、輸出入業一二%となっています。

その下はGEF企業を同じく業種別に比較したものです。多い順にサービス業三八%、製造業三三%、農業が増えてまして二九%となっています。パーセンテージではこうなりますが、絶対数では農業が一世五社に対してGEFが七社と増えているのが目立ちます。農業国ブラジルらしい数字になっています。

盛和塾ブラジル これからの十年

―開会の挨拶より抜粋―

板垣勝秀（ブラジル塾長例会実行委員長）

さて、ブラジルの地に稲盛哲学を根付かせてきたわれわれは、これからの十年、何をすべきでしょうか。それは、私たち創業者の世代交代です。今後、十年で大多数の創業者塾生が経営

の第一線を退くことになるでしょう。したがって決して現状に甘んずることなく、なぜ経営に哲学が必要かという原点を今一度、社内で徹底的に掘り下げていくということが重要なのです。

もう一点、塾長は「周囲の人の幸せなくして自分たちの幸せも存在しない」ということを常々おっしゃいます。このことはブラジル社会におきましてもないへん意義深いことだと考えます。なぜならこの国の文化がまだまだ、成熟しておらず、その大半が利己的な環境にあるからです。



つまり、自分の会社だけの発展は絶対にありえないのだ、という事実に気づいてもらう必要があります。ただ、このまま成り行きにまかせるだけではたいへんな時間がかかります。そこで私たちは気づきのきっかけをブラジルの社会に発信することを一つの使命と考えます。たとえば、客先、取引業者、同業者、知り合いの会社など身近なところへの稲盛哲学の紹介や、合同勉強会への誘いなど、社会的な貢献を視野に入れた稲盛哲学の気づきと実践が、私たち塾生の最後の仕事と位置づけられると考えております。もし、そのことができれば、これまで温かく私たちをご支援いただいた塾長、全国の塾生の皆様に対するいちばんの恩返しになると考えております。またそのことが、私たち移民を懐深く、すべてを受け入れてくれた、このブラジル社会のためになることでありましょうし、それによってこの国が、さらにすばらしく世界の人々から尊敬されるようになってほしい、と私たちは深い感謝の意を込めながら、そう願っております。

塾長への感謝の言葉

やまだ ゆうじ
山田 勇次 へ ブラジル

◎「日本人の魂を証明する」とは

私は今から九年前の二〇〇四年、第十二回盛和塾全国大会で体験発表をする機会をいただき、三十四年ぶりで祖国日本を訪問いたしました。おかげさまで、たいへん栄誉ある最優秀賞を塾長からいただきました。そのとき、塾長がお書きになった『生き方』にサインをお願いした際、その本に書いていただいた一言が、今日まで、私の頭から一日も離れたことはありません。それは、「山田さん、がんばってください。ブラジルの地で日本人の魂を証明してください」というものでした。

ブラジルに戻ってから、塾長のお言葉「日本人の魂を証明する」とはどういうことなのかを一生懸命考えました。そして私なりに次のように理解しました。まず、自分をはるばる移民

としてブラジルに來た理由を明確にする。そして、來た以上はこのブラジルで一回限りの人生をどう生き、またこのブラジル社会に何を成すべきか、それらを真剣に考え実践する。

その結果、まずなんと自分も自分の事業を通じて、それにかかわる多くの人々を幸せにすることだと理解いたしました。その中には従業員、その家族はもちろん、仕入れ先の農家、流通業者、最終消費者、すべての人々が含まれます。その手段として、日本人が生まれながらに持つ「勤勉」「真面目」「他人への思いやり」「自然を敬う心」そういった資質を持ってブラジル社会に貢献してください。それがあなたに与えられた使命ですよ、と激励してくださったのではないのでしょうか。

私は二〇〇四年、私の農場で行った自主例会



キヤスター一筋三十五年。
真面目に一生懸命
確かな品質を守ります。



株式会社

ユ-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。



で、ここ十年間で事業を十倍に伸ばすと宣言してしまいました。正直、これはとんでもないことを口にしてしまったと、後で思いました。

しかし、私には塾生仲間を前にしての約束がたいへん具体的な目標となり、最優先で真剣に取り組まざるを得ない状況となりました。

そのおかげで昨年の売上で七倍に拡大。従業員が二倍以上、二千人を超えるまでに成長できました。耕作面積は八〇〇ヘクタールから、二五〇〇ヘクタールまで拡大いたしました。幸いにも四人の子どもたちも成長し、それぞれの担当分野で一生懸命がんばってくれています。

◎フィロソフィのみを引っさげて市長職に

そしてもう一点、塾長にご報告しなければなりません。昨年十月、私の町ジャナウバ市の市長選挙に立候補し、当選いたしました。市

政などに関わっている暇があったら、会社をもっと立派にせんか、と塾長から叱られるのを覚悟の上での決断でした。私たち家族がサンパウロからミナス州の今の町に引っ越したのは、今から三十年前でした。そのころ、雨のほとんど降らない地方で、バナナを栽培する人はほとんどおらず、現在のバナナの一大生産地からは、想像もできません。現在の規模に拡大できたのは、間違いなく、塾長の哲学の実践によるものです。

しかし、私が塾長の教えを勉強し、従業員がそれに共感し、ベクトルを合わせて会社が生み出していくにつれ、一方では、市の行政はそれとは全く相反する中身となっていることに大きな違和感を何年も前から感じておりました。特に、日常的な公金の横領、荒廃した医療や教育、市民不在の行政など、この町を子孫代々の永住の地に決めた者にとっては許しがたいものでした。

周囲の幸せなくして、当社の従業員とその家族の幸せありません。人口七万人のジャナ

ウーバ市で、なぜ政治に全く素人で、経験もなく、ポルトガル語も完璧にこなせない私のようなものが、元の市長や、現役の市長を抑え、当選をすることができたのでしょうか。腐敗した、これまでの市政に対し、普通に真面目で誠実な態度を示す日本人候補者に一般市民が大きな期待を寄せてくれた結果と考えます。

市長に就任して四カ月。想像以上の問題の山に遭遇する毎日です。土曜も日曜もあります。少ない予算の配分、州政府や連邦政府への陳情、いろいろな政党との駆け引き、どれもこれもがまったく初めての挑戦です。塾長は稲盛哲学のみをひっきりさげにJALを驚異的な速さで見事再生されました。私は今、日系人ゼロの二千四百人のジャナウーバ市役所のと真ん中で、稲盛哲学のみを引っさげ、職員全員のものの考え方が塾長の哲学に少しでも近づきよう、最大限の努力をするつもりです。その結果、清掃、医療、教育、福祉、インフラ整備など、すべての分野で「自分たちがなんのために生きるのか。市政とは誰のためのものか。人間として

正しい生き方とはどういうものなのか」ということを職員一人ひとりが哲学を持って考え、行動してくれるようになれば、ジャナウーバ市は必ず、誰もが住みたくなるような、すばらしい町になると確信しております。私は日本人の魂を証明することの重さを改めて噛み締めながら、私の会社ブラズニカ社の社員と、市民の幸せのために尽力することをお約束して、塾長への感謝の言葉といたします。

塾長コメント

山田さん、ありがとうございます。私があの倒産した日本航空に単身で乗り込み、フィロソフィとアメーバ経営の二つを引っさげて、三万二千名おります全従業員の心を変えて、今では世界の航空会社の中でナンバー1という業績回復をしました。それを参考にし、必ず市役所を改革してみせると、力強いお話をいただきました。またすばらしい人柄を伝えていただき、私は心から嬉しくなりました。あな

たなら、市役所の改革も可能です。勇気を持ってやってください。

私もみなさんが私のフィロソフィを学び、本当にあらゆる面で活躍されている姿をみて、心からうれしくなりました。ありがとうございます。ますとお礼を申し上げたいと思います。





盛和塾ブラジルの開塾から二十年、設立当時五十歳前後の塾生達は、みんな、若くて、力があって、ヤンチャでした。中には破天荒な塾生もいました。しかし、稲盛塾長という本物の師との出会いを経て、去る人は去り、残るべき人は残り、二十年が過ぎました。残った塾生たちは、今もその当時の気持ちのままに勉強と実践に取り組んでいます。

若き日にブラジルに渡り、筆舌に尽くしがたい過酷な労働環境、社会環境にも負けず、稲盛哲学を指針に自らの道を切り開いてきたブラジル塾生の姿は、彼らの子供たちにとっても、人としての正しい生き方を体現してきた厳しい人生の先輩でもあったのです。

親として、荒んだ社会の中でも自らを律することの大切さを身をもって示し、伝えてきた二十年。今、彼らの子供たちはそのありがたみを肌で感じています。

今回、ブラジルツアーの懇親会において、同じ会社で労苦を共にしている親と子の絆を、親子塾生としてお互いの心の内を伝える、初めての心のひもときを、集まった全国の塾生の皆様と一緒に耳を傾けました。

※掲載の子供たちの発表は、ポルトガル語で行われたものもありますが、ここではそれを日本語訳して掲載しております。

「稲盛哲学 親から子へ」

山田 ジュン（父） 山田 勇次塾生

こんばんは。

今夜は、私達家族の中で、大切なお父さんについて語る機会をいただいた特別な日です。

私達のお手本として、その献身、知恵、そしてすばらしい見識を持つお父さんを本当に尊敬しています。

レジストロに住んでいた時から家族のより良い生活を求めて、お父さんがお母さんと一緒に



一生懸命働いていたことを思い出します。そのことを私達は、誇りに思っています。

レジストロを離れ、遠く知人もいないジャナウーバに移ることにした決断は、たいへんな勇氣と勝ち取ることへの情熱がもたらしたものです。

やはり最初は大変でした。小さい頃、学校が終わると何時も、私を畑へ連れて行ってくれました。暑い中、仕事を見て回っては、いい加減な仕事をしている従業員を叱ったり、土地やトラクターを買いにいたり、バナナを売りに行ったり。ジャナウーバに住んで、私が十歳の頃、お父さんが何かのことで怒り、灰皿のようなものを床に叩き付け、粉々にして、ビックリしたのを良く覚えています。

もう一件、悲しい思い出は、ある一人の責任者が会社で重大な損害を与えた時に悩んでいたお父さんの姿です。強烈なストレスでお父さんの態度が急にかわり、眠らず食欲もなく、体を叩いても痛みを感じないほどでした。お陰様でそれは、何とか切り抜けられたものの、そ

のようなお父さんを見た私は本当に驚きました。
た。

それからの道も、簡単ではありませんでした。

お父さんから、会社で働くように言われ、仕事を始めたものの、あまり好きにはなれませんでした。しかし、一緒に見て歩くことは、好きでした。お父さんが牧場を購入した時、家畜が大好きな僕は、ワクワクしました。なぜなら、十七歳の僕にそれを任せてくれたからです。

運転免許をとり、牧草の植え付けや牛を買うため、数日牧場で寝泊りもしたりして、とてもうれしかったです。しかし、牧場経営の経験もない私は、その責任の重大さや経営上の学び、従業員の問題など、その難しさに一人牧場で泣くこともありました。

ある日、家でお昼ごはんを食べていたとき、お父さんと口論となりました。お父さんは、「もっとしっかりと仕事をするように」と、そして僕は、「まるで僕が何もしていないような言い方ではないか」と。お父さんは、「その通り、

何もししていないではないか」と。僕は、腹を立て、悔しくて部屋に戻り、もう全てを投げ出し、家を出て他で働くことを考えながら悲しくて泣き続けました。

しかし、お父さんが言っていたことは正しく、自分が負けないことを見せてやろう、と考えるようになりました。お父さんが僕を叱ってくれて良かったとあれから随分後になって理解しました。

お父さんが、いつも口にする哲学の一つに、「人よりも努力しないと勝利はない」というものがあります。今ではそのために、決断力、忍耐、夢そして素直さを失わないということも兼ね備えねばならないと考えています。

僕が、少し気になっていたことは、お父さんがこれまでできてきたことの代わりに、今度は、ゆつくりとした生活をしてほしい、ということです。しかし、会社内での挑戦に加え、今度にはさらにジャナウーバ市の市長となりました。僕は、お父さんは、並の人じゃない、この新しい挑戦で若返ったとさえ感じています。



しかし最近、お父さんが弱気になって来たのでは、と感じることもあります。お父さんは、時々、「ジユン。お前は、よくやるようになって来た。今では私よりもよくやるかも」と言うことがあります。これは、とんでもない誤解で、むしろお父さんは市政を行うという大きな

仕事と責任の中で、どうしても成功を収める必要ができています。

僕は、常にお父さんの最良の友達であり、同時に同志でありたいと願っています。自分は、一段落ついた仕事とこれからの仕事を

しつかり守って行く息子でありたいと考え、そのために必要な全てのことをするつもりです。

お父さんは、何時も人生良いことよりも悪いことの方が多く、何事も大きな挑戦だ。しかし、それに耐えられる力を持ち、我々の最善を尽くし、後は、運を天にまかせるべきと言っています。僕は会社が成功するよう、絶対に自分のベストを尽くそうと思っていますし、ブラジルでナンバー1のフルーツの生産販売会社になりたいと思っています。

お父さん、本当にありがとうございます。

「稲盛哲学 親から子へ」

久枝 俊二（父） 久枝 俊夫（塾生）

僕の人生でお父さんは、特別な存在です。愛するお父さんにここでお礼をいいます。毎日のように、僕が転ばぬよう、間違わぬよう、疲れも見せず正しい道に導いてくれて、ありがとうございます。

小さい頃、お父さんが僕を殴る度、どれだけの愛がそうさせたのか、今になってようやく分

かって来ました。もし、あの時の愛がなければ、僕の人生は、間違った道にそれていたでしょう。今日、僕はお父さんから教わった規律を自分の



判断基準としています。毎朝のように、自身、また、ほくら家族や社員を守り続けようとする奥深い力強さをお父さんから感じたものです。その努力に本当に感謝しています。

子供の頃、リオ・クラロへ旅行中、塾生の成田さんと興奮気味に塾長のテープを聞いていたのを思い出します。お父さんは、コピーを頼み、ずっとそれを聞いていました。

僕は、何も理解できませんでしたが、お父さんは、何か全てを発見した様子でした。

来る日も来る日も、車に乗る度にテープをひっくり返しては、「経営十二ヶ条」を聞いていました。僕は、本当は、音楽を聞きたかったのですが、車で農場へ行くと共に、聞こえてくるのはいつも塾長のテープでした。僕は、ポルトガル語の「成功への情熱」を読み始めてから、お父さんが言うことを理解し始めました。これを読むと、自分の人生が変わると感じ、そして今、実際に変わったことを実感しています。

お父さんは、僕に町で一番の教育をと言っている。いつも良い学校に通わせてくれました。家では、

ブラジルでの仕事や、塾長が説く税金の完璧な支払いの難しさをいつも口にしていました。一方では、政府に通じた企業家の息子、政治家や大農場の息子達の常軌を逸した生活も僕は見ていました。未成年で無免許運転する彼らの周りには、沢山の可愛い女性たちが群がっていました。僕は、どうしてお父さんもブラジルで皆がしているような脱税をしないのか、理解できませんでした。

そして今日、どれだけ世の中が変わったことでしょう。あの時の常軌を逸した息子達の大部分は、麻薬の道に自らを失い、農場は、やって行けないほど細切れにされ、投げ売りか、荒れ果てた状態となっています。その一方で、お父さんは、たとえ一歩ずつでも地道に成長を続けてこられました。

お父さん、ごめんなさい。僕たちの欲望を満たすための安易な道を何故取らないのか何回となく聞いてしまいました。お父さんは、最も骨の折れる道を選びましたが、それが最も正しいものでした。

進歩の名の元に人間による地球破壊、気候変動、日本への脅威となる中国からの粉塵など、文明の発展とは一体何のためのものなのか、今ではお父さんが言っていた全てが正しいと信じています。塾長の教えがあつて、そのような地球規模の問題を改革したいという良心が目覚めたと思います。日々の生活の中で、そのような決断を応援してくれた、塾長や塾生のみなさんへ、感謝申し上げます。

お父さんが、次世代のために自然を大切に
する行動をとり続け、僕たちが作った食料で
人々に喜んでもらい、そして僕たちの生活が少
しでも良くなつて行くことを望んでいます。

このように単に話すことは簡単だ、というこ
とは僕も分かります。フィロソフィの一〇％も
実行できていませんが、これから、より優れた
人間となり、実際の行動として実現できるよ
う、自分自身との戦いに挑む覚悟です。お父
さん、これまで僕にしてくれた全てに、本当に
ありがとうございます。

「心を高める」ことの大切さを教わる

南 リカルド（父） 南 忠孝塾生

お父さんが、南農機という会社を設立したとき、僕は、二歳でした。ですから、会社が大きくなって行く様子を子供時分から見て育ちました。新製品開発の真剣な様子や、それが具体的になるまで日夜おそくまでがんばっていたことを覚えています。また、当時、随分いろいろな問題を抱えていたようで、心配したり、いらいらしている様子を何回も目にしました。

多忙な日々であっても、お父さんが少年野球の監督をしていたことで、週末には、野球の練習に連れて行ってくれました。練習や試合は、本当に楽しく、同時につらく、きついものでした。疲れて家に着くたび、お母さんがミルクとアボガドの飲み物をいつも用意してくれていました。僕は、それが大好きで、どうしてあんなに美味しいのか、どうしてあんなに元気になるのか、忘れることができません。僕らのチームが、試合でどの程度の強さだったのか、今では覚えてはいませんが、そこでは規律を守る事だ

けは学びました。

僕が十三歳になると、お父さんは、工場の製造部門に僕を入れました。当時、午後には中学の授業があり、午前中だけ働きました。十三歳の僕は、体が小さく、安全防具は大きすぎ、機械を操作するには背が届かず、木箱を台にして働かねばなりませんでした。高校と大学は夜間のため、その時から仕事の方は、フルタイムとなりました。製造部門の五年間でほとんどのセクションを経験する機会を得ました。今になって、その事がたいへん重要であったと思っています。

そしてお父さんは、いつも怖かったです。実際、本当に恐ろしかった。もちろん、何回となってお父さんが言ったことに抵抗を感じつつも、お父さんの前でそれを口にすることは、ありませんでした。間違ひなく怒られる事を知っていたからです。しかし、それは本当の理由ではなく、後になってそのことを反省したとき、お父さんの言い分が正しく、自分の考え方が間違っていたからなのだと、気付きました。後になっ

て、納得する事が多々ありました。このような教えや生きた経験に勝るものがない事を教えてくれたお父さんに、僕は本当に感謝しています。お父さんが盛和塾ブラジルの勉強会に参加し始めてから、いつも僕たちを呼んでは、勉強会で聞いてきたことを話してくれたり、ポルトガル語に翻訳された塾長の本も持って来てくれました。『心を高める、経営を伸ばす』の中の言葉、繰り返し読んだ『京セラフィロソフィ』の手帳、『成功への情熱』の内容をより良く理解するためには、自分の心を高めることが先決と気付きました。

そのため、同時に他の人の書籍からも知識を得ようと探し始めました。約五年の時間と相当数の本を費やしました。この間気が付いたことがあります。それは、僕が稲盛塾長の書籍に戻る度、かつて何回となく読んだはずの簡単な語句の中に、以前は気付かなかったたいへん奥深い意味が隠されていたということです。これに気付いた時、僕は、限らない感動を覚えました。



一人の人間にとって、心を高めることがいか
に大切であるかを理解するようになりました。
何かそれは、実際、神がかり的なものです。

今日、こうして自分がこのようにあるのも、
すべては、お父さんが僕に与えてくれたお蔭に
よるものです。これからは、会社の発展と従業
員とその家族の幸せのため一生懸命働き、南農
機の堅実な安定成長のため、更なる精進を重
ねて行くことが、今後の目的であり、お父さん
への恩返しとなることを考えています。

お父さん、お母さん、僕を生んでいままで育
ててくれてありがとう。

親から子へのメッセージ

父親代表 谷広海塾生

子供達へ。

心がこもった温かいお前たちのメッセージ
に、まず、ありがとうとお礼を言いたい。そこ
まで、いろいろ会社のこと、将来のこと、また
父のことを考え、気遣っていてくれていたこと
を今、初めて知って感無量だ。



実はこれまで、このような機会が全くなかつ
た訳ではないのだが、いざとなると男同士、何
となく照れ臭くて、素直に心を開いて話す勇
気が持てなかった。今夜は、思い切って父の心
中を語りたいと思う。

今から、数十年前、父たちがなぜ祖国を離れ、
この南米の地に移住することになったかは、も
う話す必要はないと思う。

サントスの港についてブラジルでの第一歩か

ら今日、お前たちと今の会社を何とか軌道に乗せ、発展させて行くまで、語りつくせぬぐらい実にいろいろなドラマがあった。その一部については、恐らくお前たちの子供心にも多少は、焼き付いている事と思う。それは、決して楽しい事ばかりではなかった。むしろ苦しさや辛さの方が多かったかも知れない。父もお前たち家族には決して不自由はさせまい、何とか、このブラジルで世間並の安定した生活をと願いつつ、必死に働いて来たつもりだ。

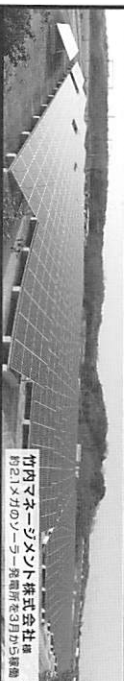
しかし、人に騙されたり、安易な考えで道を踏み外したり、税務署に睨まれたり、ものの考え方がデタラメだったことに気が付くまで、随分と時間がかかった。そのために、お母さん

やお前たちにも随分と迷惑をかけてしまった。しかし、それはもう過去の事として、封印したいと思う。

最近感じる事がある。

それは、お前たちの存在だ。父たちが、盛和塾で稲盛哲学を学び始めてから、機会あるごとにお前たちにもその考え方を伝えたいと努力して来た。最初は、こちらも自信もないものを押し付けられ、上の空で聞いていたに違いないと思う。しかし、事業が順調に伸び、社員が増え、組織が大きくなると、いままでのような家族だけの経営では、全く機能しない、ということをお前たちも肌で感じて来たはずだ。多分、このままではいけないという危機感がそ

THE NEW VALUE FRONTIER
KYOCERA 大規模太陽光発電事業のご提案



竹内ソーシメント株式会社
約15メガワットのソーラー発電所を3月から稼働



応用電機株式会社（坂本工場）
約15メガワットのソーラー発電所を3月から稼働



応用電機株式会社（熊本工場）
約15メガワットのソーラー発電所を3月から稼働

京セラコミュニケーションシステム株式会社 KYOCERA スター・サポートセンター

●CCSは京セラコミュニケーションシステム（株）の商標です。●応用の商標は、応用電機株式会社、それ以外の場合は、それぞれが別の商標または登録商標です。●ソーラー発電は、太陽光を電気に変換する発電方法です。

TEL: 0120-911-901 (フリーダイヤル) 050-3161-3824 (携帯用) PHS・IP 電話など
受付時間: 平日 9:00 ~ 17:00 (17:00 以降の問い合わせは自動応答)
http://www.kyocera.co.jp Email: kyocera-support@kyocera.co.jp

うさせたのだと思うが、お前たち二、三世が自らポルトガル語での勉強会を立ち上げ、父と負けないぐらいの勢いで稲盛哲学を勉強してくれている。その後ろ姿がとても頼もしく、眩しくさえ見えることがある。あのどうしようもない坊主が、良くぞ、ここまで育ってくれたと。全ては、ある時は厳しく、またある時はやさしく、塾長が傍で寄り添っていただいたおかげだ。もう、感謝の言葉もない。

人生は、まだまだこれから。父たちが、これまで経験してきたことをそっくりそのまま、今度はお前たちが遭遇するはずだ。それは荒波の連続と考えて間違いない。だからこそ、今のうちにしっかりと稲盛哲学を自分たちで血肉化することだ。すべての答えがそこにある。そして、今居る従業員とその家族を命がけで守ってくれ。そのことが、我々移民のブラジルでの社会貢献だと信じている。その使命が立派になうなら、父がどのような思いで神戸の岸壁を離れたか、あの瞬間の心情が全て、報われると思う。

息子たちよ、今夜は、人生最高の酒を堪能した。ほんとうにありがとう。



稲盛哲学 親から子へ

小池由久〈大阪〉

懇親会の席では「親から子へ」というテーマで十名ほどのブラジル塾生が、舞台に座

られ、その席の後ろに後継者であるご子息が立たれ、順番に子供さんよりお父さんへ、お母さんへ、親の今までの苦労、今まで反発した事や、色々な出来事を語られ、稲盛哲学の学びをお父さん、お母さんと共にする中から、生まれた気づき、理解、そして尊敬。更にこれからの決意を語っていかれるうちに、会場内は静まり返り、周囲の人は込み上

げてくる感動とともに、目頭をハンカチで押さえるという光景がいたるところで見受けられました。

全員の親子の対話が終わり、壇上に上られた塾長が、感極まり、言葉に詰まり、更に更に号泣されたのです。そして、途切れ途切れに「なんと美しい光景だろう！」とおっしゃったのです。

「今日、親子関係の問題でなかなかうまくいかないという話もよく聞きますが、この異国の地で、子供が親を讃え、理解し、尊敬してさらに力を



合わせて、今取り組んでいる事業を成長させてゆくという。なんと美しい人間の姿ではありませんか。また、盛和塾で稲盛哲学を共に学ぶことで、人々の役に立っている。こんなうれしいことは無い」とお話しされながらまた号泣されました。稲盛塾長の魂を込めた言葉、ブラジルにおける日本から移民された先人のご苦勞、ど真剣な生きざまを見せていただいたブラジル塾生の皆さまに感謝申し上げます。

西井一史〈福岡〉

懇親会での「子から親へ、親から子への手紙」は感動的で、私を含めて多くの塾生が嗚咽し、泣いていた。

私は、強烈な個性を持つ、年老いた父のことを思い出し、今までの態度を深く反省した。単にブラジルだから親子関係が良くなるのではない。政治、経済、治安、貧困などの厳しい環境の異国で、必死でがんばってきた一世、二世たちを親にもち、その背中を見て育った子供たちは、

反発心を抱きながらも、尊敬の念をしつかりと持っているのだ。

私は、父に対する尊敬と愛が足りなかったと心から思い知らされた。父から信頼してもらええる稲盛哲学の実践者になろうと心に誓った。

ブラジルツアーに参加して得た最大の成果は、親子関係の修復を半ば諦めて横着をし

ていた自分に気づかされ、やり直す覚悟を持てたことだった。

山口 毅〈名古屋〉

ブラジルへ移民としてやってきた日本人の方々のブラジル社会への感謝、辛酸を舐めてきた日々、ご苦勞の数々。

二十年前の稲盛塾長との出会い、フィロソフィの学びの地道な継続、塾長への大恩、感謝、家族・子供への愛、そして親子の確執から感謝に変わるまでの時間。すべてが感動の嵐でした。この場にいられる事、この場でソウルメイと涙することができる喜び。こんな感動は、盛和塾でしか味わう事のできないものです。

私も、社員たちが心からこのような感動を味わえる会社を実現させたいと思いました。

橋本 豊捷^{とよかつ} 〈神戸〉

塾長が壇上で涙された様を見て、今までそんなお姿を拝見したことがなかったので、なお一層の感激が込み上げてきて、涙が止まりませんでした。

ブラジル塾生親子が壇上に並ばれて、男子が親を前にして、大きな声でお礼の言葉を述べた後、しっかりと親子が抱擁し合う姿、そして、親の代表が子供たちに対してお礼を言う。

こんな光景をブラジルという日本からはるか彼方の地でみせてもらえるなんて思いもありませんでした。



私も息子と一緒に塾生として学ばせていただいておりますが、同じようにしたい、絶対にした、という思いに駆

られ、自然と涙が流れ止まりませんでした。親子で塾長の言葉を聞いて勉強ができる幸せを感じ、塾長に感謝の気持ちでいっぱいになりました。どうもありがとうございました。

野崎 哲也〈ロサンゼルス〉

ブラジルの皆さんはとても心が純粹でやさしい方々ばかりです。一緒にいると自分も心が澄んでいきます。遠く日本を離れながら、日本人本来の心の純粹さや優しさを、誰よりも持っているのはなぜでしょうか？きつと、契約労働者という奴隷並みの厳しいブラジルの就業環境の中、お互いに助け合い、支え合ってきたことで、贅沢さと個人中心主義の中で日本人から失われ

つつある本来のすばらしい氣質を、脈々と伝えてこられたのではないかと考えます。

ブラジルに来て、塾生の皆さんに会えて本当によかったです。皆さんから真の努力とはなんたるかと純粹な心を学ぶ事ができました。ありがとうございます。

松原龍一郎〈北大阪〉

義理の父から会社を引き継ぎ、生意気にも一切口出しをして欲しくないと言いつつきた自分。仕事を引き離された義理の父は、約束を守ってくださり、一切口出しをせず、老い朽ちて行くままです。

そして今、義理の息子（妻の連れ子）二人が入社し、十年以内にバトンタッチを考え

ている自分。それぞれ違った能力のある二人を経営者として育てるのが義理の父への恩返しだと思っています。

今回、その両方の自分に向き合わせられ、思わず嗚咽しました。ブラジルという異国の地でそれこそ無一文から這い上がった父母と、父母の苦労を目のあたりにしながらも高等教育を受けて裕福な生活も享受した子供たち、それぞれが葛藤を乗り越え、言葉に出して思いを分かち合う瞬間は、それこそ羨ましい限りです。

すばらしい企画でした。ブラジルツアーに参加するのは、費用と時間の問題で非常に悩みましたが、本当に参加した甲斐がありました。ブラ

ジルの皆さん、ありがうございました。

宮野紳一朗〈新潟〉

一昨年の新潟例会で経営問答をさせていただいた折に塾長より「先代の思いを考えよ！」と厳しくご指摘いただきました。どうしても自分中心で考えてしまう私に愛の鞭をいただきましたが、まさに今回のブラジルで奮闘される塾生の皆さんの姿を目の当たりにして、ものすごく大きな気付きが、ドシンと腹に落ちた思いでした。

ブラジルという異国の地で、体を張り命がけで、がんばる親父の後ろ姿から学ぶ二代目の姿は、我々の親たちも厳しい中でがんばってきたの

に、後継者の自分が豊かな日本の生活を謳歌するために忘れてしまった最も大事な謙虚と感謝の姿でした。

恥ずかしながら、自らの未熟さと至らなさを思い知らされました。

木下^{きもと}信義^{しんぎ}（ニューヨーク）

本当にすばらしい企画だったと思います。特に海外での稲盛哲学の普及を推進している我々NYの塾生にとっても、将来、自分達が信奉する稲盛哲学によって自分の事業がこう発展してきた。そう、胸を張って子供世代に伝えていけるように日々真剣に生きていこうと再認識させられました。

NYにも多くの日本人永住

者がおり、私もその一人ですが、チャレンジ精神旺盛ではあったものの、もう少しまっくかなければ最後には日本に戻ればいい。といった程度の覚悟だったのではなかったのか？と、ハツとしました。

本当に厳しい父親。不条理な環境下にあつて会社が危機にさらされ、何度も挫折しそうになった父親。その都度、歯を食いしばり、過酷な状況を幾度も乗り越えてこられた一番の理由は、『もう後戻りはできないという決死の覚悟』であつたと思います。またそれと同じくらい『家族愛』で乗り越えてこられた様子が、この「親から子へ」の企画で本当によく理解できました。

私も自分がやっている事業に対する姿勢、その生き様を子供に伝えられるよう、日々精進しよう。そう心に決めました。



稲盛哲学で共存共栄の経営を

矢野 敬崇

のりたか

〈ブラジル〉

Sanwey Ind. de Containers Ltda. 社長
梱包用大型バッグの製造販売



◎家族の励ましで起業を決断

私は、椎茸栽培で有名な大分県に生まれました。十三歳の一九六〇年に、農業移民として両親に連れられてブラジルに移住しました。

ブラジルに到着して休む間もなく、翌日から野良仕事の毎日でした。両親はブラジル移住のために先祖からの田畑を売って生活資金を持参したものの、年四〇%という猛烈なインフレのために、兄弟共々、困窮する生活への不平不満を募らせる毎日でした。

そんなある日、ある宗教セミナーで「汝ら天地一切のものと和解せよ。神に感謝しても父母

に感謝し得ない者は神の心になわぬ」という言葉に接し、これまでの親不孝や兄弟に対する自分の理不尽な振る舞いに自責の念が沸き上がり、自然と溢れる涙を止めることができませんでした。この日を境に心を入れ替え、「何か両親のために報いたい」との強い一念で、リュックサックひとつを背に、大都会サンパウロへと旅立つことを決心しました。

サンパウロで昼間は仕事に没頭し、夜間の中学と高校に通い、最終的にサンパウロ州立大学の経済学部を卒業しました。また大分県の県費留学生として、日本で学ぶ幸運もいただきました。

した。

県費留学を終了しブラジルへ帰国後、日系企業に就職した私は、隣の国のパラグアイにトラックのカバーシート工場設立の社命を受け、無事五年間の現地勤務を終え、その後、サンパウロの本社に戻されました。

本社では、約四十名の営業マンを束ねるマネージャーでしたが、三カ月を過ぎた頃、専務から「これからは自分が営業も兼任することになったので、矢野君はワンウェイ・コンテナ（フレコン）の開発に専念するように」との辞令を突然受けました。

このとき、これは「私に対する退職勧告」と理解しましたが、あえて踏みとどまり「天は何を言おうとしているのか」を考え続けました。会社は私が五年もの間、異国で支社を設立し軌道に乗せて来た実績をまったく認めていない様子でしたので、自分の能力を見せてから会社を辞めようと決意しました。

それで無我夢中でワンウェイ・コンテナの開発に没頭しました。製品化してから数ヶ月



ワンウェイ・コンテナ（フレコン）

後に初注文がありました。それを納品するやいなや、役員から「社内生産は中止し、外注とする」旨の連絡がありました。

その理由は、生産部門の同僚が独立してワンウェイ・コンテナの生産を始めるとのことだ

した。私も三十七歳となり、今が独立するチャンスだと思いましたが、ちょうど念願のマンションを購入し、頭金も支払い、毎月のローン返済額も決めたばかりでした。しかも、その返済には家内の内職もあてにしており、手持ち資金は二千ドル位しかありませんでした。

将来への不安で独立を決断できずにいたある日、思い切って家内に相談したところ、「自分たちには財産は何もないので、うまくいかなかったとしても失うものはないから、やってみたら」という励ましのある返事をもらいました。この妻のひと言がなければ、たぶん、あのととき同僚と共に起業することはなかったのではと思っています。

◎自分の信念だけを頼りに

前の会社の営業の話では、ワンウェイ・コンテナの市場はたいへん大きいということでした。しかし実際には、わずか一、二社のみが多少は使っているという、とても小さなマーケットであることがわかりました。けれども、今さ

ら後に引くこともできず、まず手始めに、月産五百袋で製造し、月商一万ドルといった規模で開始しました。

そして、四百キロから五百キロ先の町に日帰りで営業してまわりましたが、最初に聞いた話とは大きく異なり、まったく売れません。電話帳に広告も掲載したのですが、一年かかって受け取った電話は一件か二件という状況でした。

ようするに、誰も知らない商品だったのです。時たま入る注文は、三十キロや五十キロの小袋

や買物袋の注文ばかりでした。そこで自らの退路を断ち、事業の継続を懸けるために、思い切ってワンウェイ・コンテナ・オンリーの方針を決意しました。頼りになるのは、自分自身の信念だけでした。すなわち、「この製品はブラジルの輸出業界にとつてたいへん重要なもので、必ず天が守りたもう！」という信念です。

途中でいくたびか、注文が減り工場が止まるかもしれない危機的状況がありました。そのたびに皆に「大丈夫、大丈夫」と言って、私はニコニコ顔でしたが、心の中では必死に「神

文武両道の
学生採用を
『体育会ナビ』で!!

未来をつかめ



<http://taikukukai.net>

(ハンコン・ケータイ・注冊)

お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を18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



様！ 神様！」と叫んでいました。

二〇〇八年の世界金融危機のときには、注文がパタッと止まり、蓄えの金も使い果たし、二、三日後には工場がストップする寸前まで行きました。このときは、マネージャーたちを集めまして、皆でそれぞれの神にお祈りするようお願いしました。

ブラジルにはいろいろな人種が集まっていますので、いろいろな宗教があります。「助けてくれる神様の一人くらいはいるだろう」と皆で笑って会議を終えたのが、二〇〇九年二月のある日の昼前でした。すると、注文のあてはゼロだったにも関わらず、午後になると急に注文が入りだし、それ以来ずっと注文が止まること

なく、今まで順調に來ています。

おかげさまで、今では従業員が「うちの会社はツイている、神様から守られている」ということを当たり前のように言ってくれています。ありがたいことです。

◎「能力」より「考え方」を優先

しかし、すべて順調に会社が伸びてきたわけではありません。弊社が好転し始めたのは、盛和塾に入りいろいろな教えを実践するようになってからです。

入塾前までは「会社で仕事をしている時間ははじめに働いてくれたら、それで良い。外で何をしようが本人の自由でこちらには関係ない」という考えでした。しかし、こうした考えのときには、不良品は出る、材料は盗まれる、お金はネコババされる、役員の考え方はバラバラ、従業員は常に入れ替わる、営業は安い値段で注文を取ってくる、税金は払えない、労働裁判だけは大繁盛という状態でした。しかも、三百人も従業員がいるし、役員の手取りは少

なく、われわれの実生活は大変な状況でした。

会社を始めた当時は「経営者も従業員も同じ家族」という意識でした。売上は順調に伸びていましたが、「そんな甘い考えではブラジルでの経営はうまく行かないよ」との口車にのり、アメリカ式の成果主義のコンサルタントに弊社の経営を任せました。

その結果、取扱量は伸びたのですが、労働裁判に追われ、借金経営に陥り、役員の財産も抵当に押さえられ、会社は倒産寸前の状態となり、弁護士からは「逃げろ」と言われました。しかし、「自分たちは日本人ではないか。従業員を捨てて自分たちだけ良い目を見るためにブラジルに來たのではない。今こそ大和魂を発揮するべきではないか」と自分自身に言い聞かせました。

キザな言い方ですが、そのように自分で自分を勇気づけなければ打ちのめされてしまうような状態でした。日本では多くの企業経営者が自殺しているそうですが、そのとき彼らの気持ちがよくわかりました。私は、自殺して

も問題が解決しないので、思いとどまっただけです。まるで地獄の底にいるような状態でしたが、実は内心ではホッとしていたのです。

なぜかというところ、「弱肉強食主義」や「アメリカ式経営」では駄目だというのが、この事件から実証されたからです。私は常に西洋式経営には疑問をもっていました。

高額サラリーで集めた従業員は会社が沈没しそうになると真つ先に飛び出し、残った従業員は他の会社に移るだけの能力がない人間だけだと悪口を言われていました。私は、全員を正式な従業員とし登録して能力向上に努めました。今では彼らのなかの幾人かが幹部社員となつて、会社を支えてくれています。ありがたいことです。

以前は、従業員の選考基準は性格的に問題があつても能力がある人を優先して来ましたが、今では塾長の教えに従い、本人の人間性を重視するようにしています。

四年前から「稲盛フィロソフィ」をベースにした輪読会を始めました。今では全従業員が

自発的に参加しています。各自が人間的にすばらしくなつてもらうことが目的です。会社の能率向上うんぬんの話にはふれません。

この勉強会のおかげで、社内には調和のある雰囲気ができました。今では全幹部がプラス思考の「考え方」を理解してくれていますので、労務管理にたいへん助かっています。不良品もまったくといってよいほどなくなりましたし、



社内も和氣あいあいの雰囂氣になったのではないかと思います。営業もがんばってくれるようになりました。

会社が必要とする人間は、会社と運命を共にしてがんばってくれる人たちなのです。その人たちに報いるのは当たり前ですが、近年の経営学ではそういうことはまったく教えていません。「働く人たちの物心両面にこたえる」と言ってくれたのが稲盛塾長で、それを実践して企業を世界的規模にまで成長させている事実に接したときには本当に感激しました。

◎アメーバ経営で会社を立て直す

二十年くらい前までは弊社の市場占有率は六割前後でしたが、その後、雨後の竹の子が生えるようにメーカーが増え、薄利多売の弱肉強食市場の模範みたいになりました。メーカー同士が争うようになりました。合理化して生産原価を下げて売り込みを図ったのですが、その結果、値段が下がって大幅な赤字経営に陥りました。

いろいろな方法で会社の立て直しを試みるの

ですが、あと一步というところまではいくものの、それから先が伸びません。トヨタのカンバン方式の導入も試みたのですが、現場のオペレーターたちの参加が得られずうまく進まないで中止しました。

そのように悩んでいるときに、盛和塾ブラジルに入塾しました。アメーバ経営の考え方が会社を救ってくれるだろうと思い、役員会に提案しましたが賛同を得られませんでした。

全役員の賛成がなくてもよいのではないかと思います、盛和塾の先輩に相談しましたが、返事はやはり「ノー」でした。「経営者と従業員がひとつのフィロソフィで結ばれていなければ駄目だ」とのアドバイスでした。その後、日本に行く機会があり、日本の塾生の皆様との交流を通じて、稲盛経営哲学しか弊社を救う道はないとの確信を得て帰国しました。

さっそく役員会に提案し、賛成しない役員には会社を出てもらうしかないと強調したところ、全員がこぞって賛成してくれたのには驚きました。あとで考えてみると、私の信念次第

だったのです。前回提案したときは、皆が賛成すれば「稲盛哲学でも始めようか」と他人任せの気分がでていたのだと思います。

現在では、会社設立当時に私が望んでいた哲学の勉強が会社全体で行われています。各個人の評価でも、たいへん良い結果がでています。しかも特定の宗教に染まらない普遍的倫理の勉強ですので、全員から喜ばれています。

会社としては、弱肉強食市場とみないで、共存共栄の世界観にもとづいた経営方針を導入しています。その結果、今では弊社独自の道を進みつつあり、付加価値が高い商品が多く、財政状態はとて良くなりました。

今、じっくり過去を振り返ってみますと、「品質第一主義を守り通してきたこと」と「値決めはいつも経営者の私が担当してきたこと」が、何度も危機に陥りながら会社をつぶさずに難関を越えられた理由なのだと考えています。

十三歳のときに農業移民としてブラジルに渡った、日本人の一少年が親の恩に目覚め、親孝行の一心でその日その日を精一杯生きてき

て、ついに稲盛塾長とも出会うことができました。自分自身の仕事を通じて、また慈善団体を通じて、この国に貢献できている喜びを皆様と共に分かち合えることに心から感謝申し上げます。

稲盛塾長、本当にありがとうございました。

二〇三年五月八日 ブラジル塾長例会ニ経営体験発表より



ブラジル農業における 日系三世の活動

マルシオ・イデリハ

〈ブラジル〉
CAISP Coop Agric de Ibiuna Sao Paulo 社長
農場経営



※ポルトガル語による発表を邦訳しています。

◎稲盛哲学／GEFとの出会い

皆様こんにちは。ただいまご紹介いただきましたマルシオ・イデリハです。

私はサンパウロ大学農学部を卒業し、現在、サンパウロ市より六〇キロ離れたイビウーナ市で農業を営んでおります。

我がイデヒラ家のブラジルにおける歴史は、祖父であるイデヒラ・ミツオが日本より移民してきた事から始まります。ブラジル各地を転々とした末に、サンパウロ州のイビウーナ市に根を下ろし、トマト生産者として成功を遂げまし

た。その第二世代である私の父ミノルは、ジャガイモ及び玉ネギ生産者として確実に農業を進めて来ました。

一九九六年に私が大学を卒業した事をきっかけに、我が家の第三世代の農業がスタートを切り、私が五〇ヘクタールの土地管理を任されることになりました。二年後の一九九八年に何人かの農業家仲間と、以前の「コチア農業組合」の代わりに、スーパー等に直接野菜等を販売し利益率を高める目的で、「サンパウロ・イビウーナ農業組合」を設立しました。この時から、私は野菜生産者としての道を進む決意をしまし

た。

そして六年後の二〇〇四年に、「サンパウロ・イビウーナ農業組合」を代表して、「日系協同



組合の活性化について」のセミナーに参加させていただきました。その時の講演者が当時のイハラブラス（Iharabras）社の社長であられた二宮邦和氏でした。ニノミヤさんのお話の中で「稲盛フィロソフィを学ぶ会（GEF）」の事に触れられました。この勉強会は、毎月集まり、稲盛和夫氏の経営に対する教えを学ぶ会であると説明されました。その時の私は「稲盛和夫氏」が誰なのかも知りませんでした。講演会後のお別れの挨拶の時に私に「一度勉強会に来てみてください」と言われ、興味を引かれた私は、早速「ソロカバ地区GEF」に参加させていただきました。

最初、フィロソフィがしがない農業者である私にどれだけ手助けになるのか理解できませんでした。というのも、大企業のためのフィロソフィだと思っていたからです。ですが、大実業家の方々と一緒に学べるチャンスだと思った私は、そのまま継続して勉強会に参加しました。

月日が経つにつれて、そのフィロソフィがシ

ンブルで客観的なのに、「どうして自分は実践しないのか」と自分に問いかけるようになりました。そんなとき「私はしがらない農業者、このフィロソフィは大企業の為のものだ」と自分に言い聞かせて逃げていたのです。

当時、私は自分の農場にいろんな問題を抱えていました。高額な借金、人手不足、利益の減少、将来が展望できない、等でした。

そんな中で私は「農業者が発展するには、運とチャンスが絶対条件」とか、「発展を促す最良の要素は融資だ」とか、「改革するには、新システムや、新しい機械を購入すればいい」等と考えていました。

ですが、フィロソフィの学びが深まるにつれ、もつとも重要な変化は私の頭の中にあるのだと気づかせていただきました。それは「考え方」であり、今の状況を生んでいる唯一の責任者は自分なのだという事を受け入れることが出来ました。また、この時「自己変革する」ということが、人間にとって最も難しいものだということにも気づきました。

◎「気づき」から変わりはじめた実績

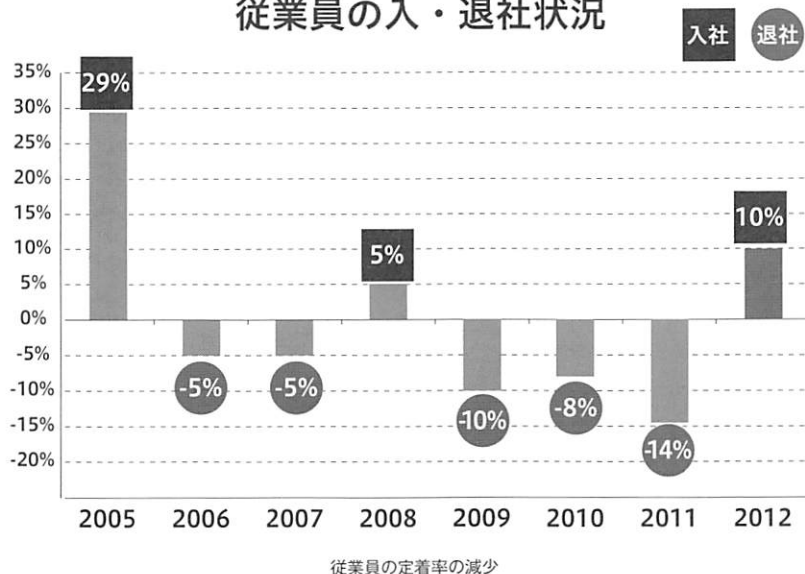
そして、学びをはじめて四年後の二〇〇八年に、やっとひとつの気づきがありました。「こんなに小さな考え方で、大きく成長できるはずがない」、「全ての大企業も最初は小さな会社だったのだ」ということです。

そこで、それまで学んできた教えが「繁栄へのマニユアル」の如く私の中で鮮明になり、そして、稲盛塾長の経営に対する意志の偉大さに気づかせていただきました。

そこからは、機械やシステム、商品等は、お金を持つていれば誰でも買えるものなので、競争の重要な要素ではないということが理解できました。

また、人材こそが大きな差別化の要因となることも理解できました。というのも、人間のそれぞれの長所をうまく生かしてやれば、生産性、品質、創造性に出てくる差はすさまじいものがあり、その上、それらはいくらお金を積んでも買えないものばかりなのです。それらを得るには経営者の努力と、確固たる決意が必

Movimento de Entrada e Saída de Colaboradores 従業員の入・退社状況



要です。そして、何よりも経営者自身が変わることが最優先です。

この目覚めから、毎週木曜日の朝に、我が

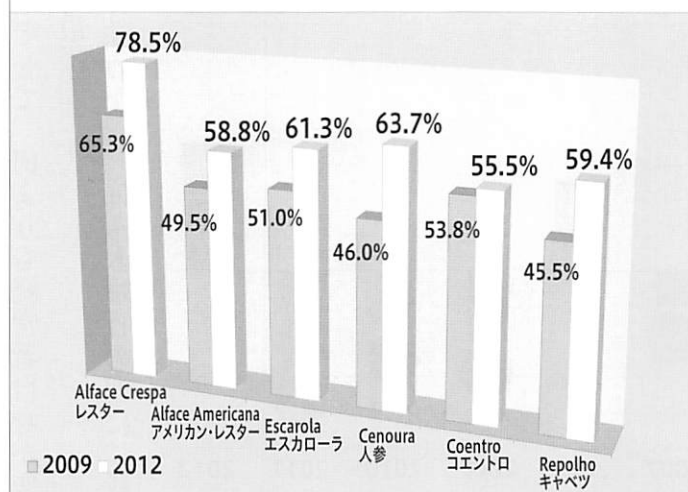
農園の敷地内で従業員と共にフィロソフィを学び始めました。最初はとても大変でした。私が話していることを誰も理解してくれず、まるで壁に向かって話しているようなものでした。それでもあきらめず、根気よく続けました。

そして一年経ったころ、ようやく初めての成果が出てきました。それから毎週の学びを続ける中で、より顕著な成果も見えてくるようになってきました。

ここで、グラフと数字で、私がフィロソフィの学びに力を入れる前と後の状況をご覧いただきたいと思います。

このグラフから見える事は二〇〇八年以降、農場を辞める従業員が増えている事です。これは近郊農業界全体の傾向です。でも私は「経営十二条」の中にある第七条「経営は強い意志で決まる」、第八条「燃える闘魂」、第九条「勇気を持って事に当たる」の学びから、小さい農場だから仕方が無いという自分自身への言い訳をやめ、働きやすい労働環境を作る為の改善プランをたてました。

Índices de colheita: 収穫率



(表1) 植えた作物の量に対し実際に収穫した量

二〇一一年には自分で考えたプランが効を奏し、その結果昇給が可能になりました。これにより作業者のやる気が引き出され、がんばる人はより収入が良くなることから、農場を辞める人が減りました。

以前、組合で働く高卒の見習いが、私の農

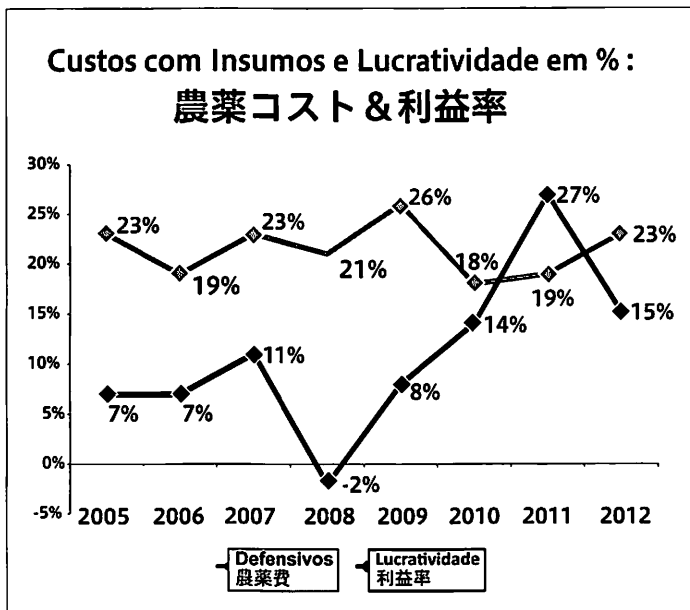
場で調査をしたことがあります。その調査は植え付け量に対しての実際の販売量の割合です。結果は六五・三%と、かなりショックなものでした。つまり、生産した野菜のうち、約三五%をロスしているのです。(表1)

この数字を聞いた時は、悲しいやら、がっかりするやら、落ち込みました。しかし、やり方によっては良くなると考え直し、改善するための勇気も出てきました。その後、数字の記録から始め、従業員と共にどうすれば良くなるかを常に話し合って仕事を進めています。

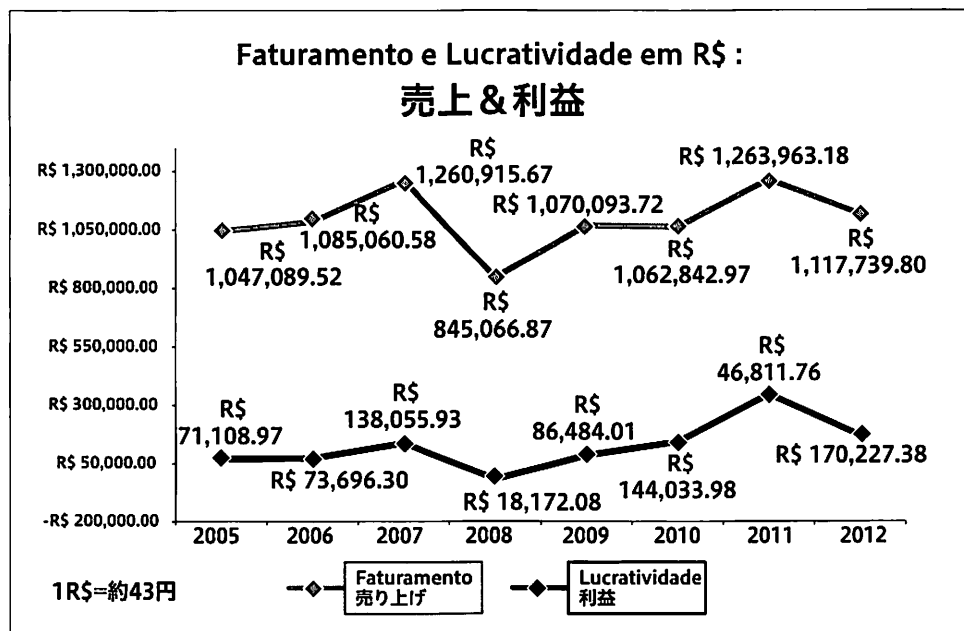
農場の生産コストを低減するためには、当たり前の事ですが、今のやり方を変えなければいけません。常に創造的な仕事をする必要があるのです。今までのやり方を分析し、新しい農業技術も取り入れ、確実に正確な仕事を進める事で、コストが下がると共に収穫効率も良くなりました。

同時に利益率も上がり、作業者の給料も上げる事ができ、彼らはやる気を出してくれました。また新しく従業員を雇えるようになりました。このグラフから見える事は、私がフィロソ

フィに目覚める二〇〇八年以前は、売上が四千八百万円〜五千七百六十万円でした。二〇〇八年は最低の売上で損益を計上しました。二〇〇八年以降は前述のように、考え方を変え、手を打つことで売上げも確実に上昇し、利益率も上がりました。(表2、表3)



(表2) 生産コストの削減



(表3) 売上と利益率

フィロソフィ勉強前と後の映像比

前

後



前

後

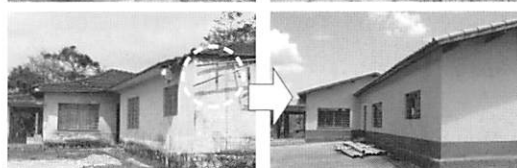
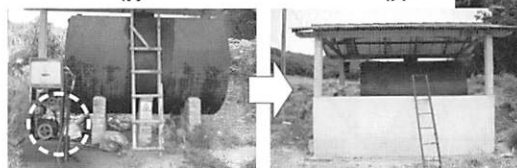


写真1

写真2

最後にフィロソフィを学ぶ前とその後の比較写真です。

学びの前は、運営状況も悪く、畑も不揃い（写真1）、事務所も汚れていて、燃料タンクの漏れなど環境に影響する問題にも無関心でした（写真2）。考え方を変え、努力することによって、それらが全て良い方向に変わりました。

以上をまとめてみますと、次のようになります。

学びの開始前

従業員のモチベーションは低く、そのため、正当な理由のない常習的欠勤が多く、生産性も低い。改善する意欲がまったく無し。人が辞めていく率が高い。

学びの開始後

従業員が意欲的になった。目標達成を求めようになった。辞めていく従業員がいなくなった（定着率の向上）、そして一人ひとりの

考え方が変わった。

これらの要素を掛け算することで、「このチームでは絶対達成できないだろう」とあらかじめいた結果を得る事ができました。そうした違いが写真にも表れています。

勉強会の風景

一週間に一回、このように私から直接、従業員と一緒に勉強会を行っています。こうして従業員のモチベーションを高めています。(次頁)

◎後を継ぐ若者たちに伝えたいビジョンとフィロソフィ

最後に将来に向けての目標を話させて頂きます。

持続性のある発展をするために、競合相手よりコストの低い、それでいて品質の高い野菜を生産する。また新しい技術を取り入れ、特に環境にやさしい革新的な農業経営の方法の学びを深めたいと思います。

それと同時に、作業者の仕事環境及び物理的条件を改善し、そこに働く全員が繁栄し、より良いライフスタイルが得られるように努力します。彼らの後に続く若者達が、都会のどんな仕事にも負けない将来性を農業にも見出し、してくれたらと願っております。

このビジョンは、これから生まれてくる私の子供たちにも伝えたいと考えております。私が住む地域には、後継者のいない農業者が多く見られます。だからこそ、「考え方」に焦点を当て、繁栄を求めなければならないと思っております。そうする事によって、祖父の時代から始まったこの仕事を続けて行きたいという思いを持つてもらいたいのです。

稲盛塾長のフィロソフィの学びと実践を繰り返して来たこの数年間を経て、ようやく、塾長が京都で会社を始められた時の二十八名の社員に対する塾長のお気持ちがかかるような気がしました。

塾長が携わられてきた数々の会社が世界を席巻したように、塾長の「人々のお役に立ちた

い」という、虚栄心やエゴの無い純粹なお気持ち
ちが、国境を越え、世界に広がっています。

利他愛のお手本ともいえるこの思いが、私の
心をつかりと掴み、感謝と「より良い世界を



勉強会風景 (右上が講師をするイデリハ氏)

目指してこの教えを広めたい」という意欲を湧
き立たせています。

最後に、ブラジル盛和塾とソロカバ地区の勉強会グループに、今日ここに立たせていただく
光栄を賜った事に対し、心より感謝申し上げます。稲盛塾長には、その教えを通して落胆、
停滞といった状態から私を引き上げてくださり、また、経済的成長を実現させていただき、
我が社で働く人々に対し責任を持てる人間に変えていただいた事に、深い感謝とお礼を申し上げます。これからも、従業員全員が物理的
な繁栄と精神的な幸福を得て、より良い人間になってくれる様、導いていくことが私の義務
だと思っています。

世界には、成功を収めた実業家は数多くお
られますが、その教えが永遠に受け継がれてい
くという事例は極めて少ないと思います。その
様な教えを稲盛塾長よりいただけることに対
し、心よりお礼申し上げます。

本当にありがとうございます。

ジェスプラン社における 京セラファイロソフィの導入

マウロ・デ・アンドラーデ
〈フ・ジル〉 Gesplan Assessoria Contabil
「Jog」共同経営者 取締役社長
会計事務所経営



◎社員の心を動かすことが必要だ

二〇〇二年九月に私は、共同出資者の一人であるジェラルド・マアマーバ氏と共に、会計業務サービスを行うジェスプラン社を設立しました。当時、私たちは念願であった「自分の力でお金を稼ぎたい」という目的を達成するために会社をつくらうと考えていました。

しかし、二人はそれまでサラリーマンで、多くの会計事務所のように、家族代々からの会計士、または従来のモデルで開業している事務所を親から譲り受けたというものではありませんでした。

会社を設立した

初期の段階で、共同出資者を二人増やしました。それが、ヴァウテル・アラウージョ氏と吉田・エドアルド氏です。それによって、彼らがすでに担当していた顧客と合わせて、約二倍の顧客数となり、仕事の量も約二倍に



ジェスプラン社の共同経営者たち

なりました。
わが社では他の会計事務所と同様、従来の作業プロセスで仕事を進めていました。独立したいろいろな部署があり、それぞれがすべての



顧客を応対し、それを管理するためにそれぞれの部署に責任者を置いていました。

この作業モデルは、ブラジル国内で一般的に使われているものでした。会計のあり方も、全体的に売上をまとめ、そこからコストを差し引き、会社の総利益を出すというものでした。

このように、誰もが使用しているオペレーション・モデルを採用していたのですが、人事関係の面で異変が起きていたのを感じ始めました。それは、人材の定着率が日に日に悪くなり、一人の従業員がわが社に留まる期間がだんだんと短くなっていたのです。

これは、われわれのようなサービス業にとっては信頼性と仕事の質にかかわってくる大きな問題です。お客様にサービス提供する会社であるため、結果的には顧客満足度に直接影響が出てきました。

何か対策を見つけ、問題を解決しなければならぬと感じ、いろいろなことを導入しました。たとえば、社内の勤務体制を見直して、各人の都合の良い時間帯を選んで出勤・退社

するといったフレキシブル勤務体制の導入や、教育費の援助、社内での英語講座やその他の特典を設けてみました。しかし、根本的な解決策にはつながりませんでした。

私は、もともと社員の心の奥に入り込み、心を動かしてくれるような何かが必要だと感じました。それは、会社の人々をより良い方向へ導いていく何かです。

◎稲盛塾長のフィロソフィと出会う

いろいろな改善を実施しましたが、多くの問題は残ったまま、われわれを悩ませました。思いあまつて、共同経営を解散し、それぞれの道を歩む方がよいのではと、幾度も共同経営者

たちと話し合いました。しかし、それは敗北を認めることになるということもわかっていました。

そこで、もう一度皆で力を合わせ、問題に打ち勝つように、われわれ自身が小手先ではない本来の力をつけていくことを決め、問題が起こるたびに皆と会合を持ち、さまざまな角度で見つめ、同じ道を一緒に歩いて行けるようにならばりました。しかし、人間のエゴや見栄、虚偽が絡まる問題をうまく解決するのはだんだんと難しくなってきました。

そうしたときにインターネットで、世界的企業である京セラの創業者である稲盛和夫氏によって生み出され、同社で何十年にもわたり実

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.com

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

e-mail 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

実践されているという経営モデルにめぐりあうことができました。内容を読んでいくにつれ、それが通常の営業・経営モデルではなく、人間関係、従業員の考え方をベースに実践するフィロソフィだということに気づきました。



フィロソフィ勉強会

私は、読めば読むほどに、その内容に感動しました。すぐさま共同経営者たちに見せたところ、「すぐ当社にも導入しよう」と言ってくれました。このフィロソフィは製造会社用につくられたものですが、われわれのサービス会社にも十分活用できると思いました。

というのも、このフィロソフィは一個人としての人間の、またプロフェッショナルとしてのフィロソフィであるからです。われわれは会計のプロですので、このグループごとの管理は十分可能であり、そうすることにより、会社の結果がより明確に見えてくると考えました。

さらに、世界中でこのフィロソフィの勉強会を行っている「盛和塾」という塾が存在し、ブラジルにもサンパウロ市に事務所があることが判り、すぐさま訪問しました。そこで詳しく内容を聞き、すぐに塾生となりました。こうして毎月一回、稲盛フィロソフィをテーマごとに、塾生の皆さんと学び始めました。

盛和塾の勉強会に参加するようになり、先輩の塾生の方々からいろいろと教えていただ

き、わが社にもフィロソフィを導入することになりました。最初に、毎週の目標設定会議で三十分のフィロソフィの勉強を行い、毎月一回、会社でその月に取り上げられたテーマにもとづき、小さな勉強会を行うことから始めました。

◎フィロソフィ・アメーバ経営の成果

わが社ではフィロソフィに加え、自社独自のアメーバ経営も取り入れましたが、アメーバ経営の考え方を導入して、さまざまな成果が得られ始めました。

たとえば、社内外のコミュニケーションの改善です。また、社員がすべてのプロセスに参加することにより、それぞれが技術的な面での向

上が図れました。各アメーバで結果を見ることで、それぞれのコスト管理がやりやすくなりました。さらに、社員が誠実で正直な姿勢で常にお客様の問題点を解決しようと取り組んでくれるために、顧客対応の向上が図られ、会社の重要な戦略のひとつであるリーダー育成の環境がより整えられました。

フィロソフィからの学びのもうひとつの成果は、われわれは今まで企業としての方向性が不明確だったということに気づいたことです。それまで、社員の解雇に対しては、会社のルールに沿わない人材ということを基準に決断していました。しかし、それはわが社にとってもマイナスでもありました。もし、われわれがしっかり



CERAMIC STATIONERY

企業様向け
記念品・ギフトに最適!



ボールペン本体・ケースに銘入ができます。パンフレットをご用意しています。ご用命の方は下記までお問合せ下さい。

※ご依頼納品まで約2週間ほどかかります。

※ご用命は100本よりとなります。



ご注文・お問合せは

京セラ株式会社

宝飾応用商品事業部

TEL 075-604-3462

受付時間 平日9時～17時

と会社の進む方向を明確に示していれば、そのような社員もうまく導き、会社の活力になってくれたかもしれないと思いました。

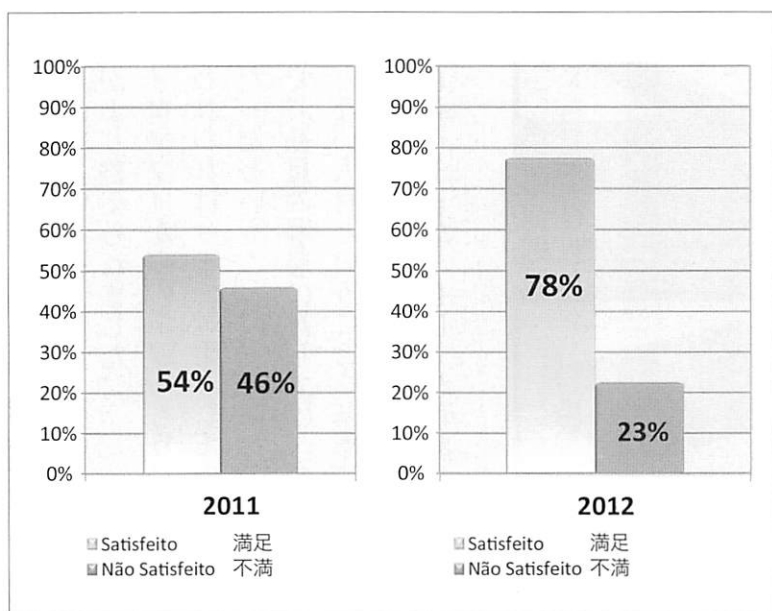
そして、フィロソフィを導入してから、驚くことが起き始めました。フィロソフィの考え方に同意できない社員は、自然に自主的に辞めていき、そのことで解雇に対する会社の負担も減少したのです。

われわれは通常、その年の成果をより明確に把握するため、毎年お客様を対象に満足度の調査をしています。その満足度は、フィロソフィを実践し始めた二〇一二年には顕著な向上が見られました。

二〇一一年には五四%の顧客が弊社のサービスに満足しており、四六%が不満という結果が出ています。しかし、二〇一二年には満足している顧客が七八%に跳ね上がり、満足していない顧客は二二%に減少しました。今後も、フィロソフィの学びを継続し、各アメーバごとに成績を見ることが、二〇一三年にはより良い指数に達成することを期待しています。

◎会社が存在する限り学び続ける

フィロソフィを導入してから気づいたことは、学べば学ぶほど成果が出るということです。



京セラフィロソフィ導入後の顧客満足度の変化

したがって、この学びは会社が存在する限り続けていかなければならない学びであり、会社の一部とならなければならぬのだと実感しました。

ですから、今後も私自身、会社のリーダーとして成長を図り、従業員がリーダーシップを取れる人材になるよう導いていかなければならないと思っています。そうすることにより、成長した従業員たちがわが社をこの分野のトップ企業の一社にしてくれることでしょう。そして、



われわれは従業員、そしてすべての関係者の物心両面の幸せを確保するために、一歩ずつ進んでいます。

稲盛塾長の教えのなかでも、「もう駄目だ」というときに仕事の始まり」という教えに多くを学びました。われわれジェスプラン社では、フィロソフィの実践に真剣に取り組んでいます。

このすばらしいフィロソフィを生み出してくださった稲盛塾長に心より感謝します。日本で中小零細企業の経営者を助けたいという強い思いで始められたこの活動は、国境を越え世界に広がり、こうしてブラジルにおいても多くの経営者がその恩恵を受けています。

私のような非日系人も、ポルトガル語で行われる勉強会に参加させていただいて、成果を得ています。今日は共にポルトガル語の勉強会で学ぶ多くの塾生を代表し、またここにご出席の塾生の方々を代表して、心より感謝いたします。

ありがとうございました。

われ虚心に 経営を語る

I

まさとし はせがわ
マルシオ・正俊・長谷川
〈ブラジル〉
グルボ・ハセガワ取締役社長



ブラジル農場野菜づくりに生かす稲盛哲学

◎父が築いたブラジルのレタス生産

私はハセガワ・マサトシ・マルシオと申します。日系二世で今年三十歳になります。

今から十一年前の二〇〇二年、会社は火の車で、このままでは倒産するという追い込まれた

状態でした。いつも父は「男に生まれたからには好きなことをやれ」と言い、子供たちに農場を継げと言う人ではありませんでした。しかし私は、何か手伝わなければいけないという思いに駆られて父に申し入れました。

当社は現社長の父により一九六一年に設立されました。今年で創立五十二年になります。当初は多くの移民と同じく小さな自作農でしたが、努力の甲斐があり、今は生産・販売を一括して行っています。年間生産面積百二十万坪、栽培品種五十種類で、毎日十万個、月に三百万個を大型トラック十二台でスーパーマーケットやファストフード店に届けています。前日の夕方にお客様からいただいた注文を次の日朝早くから収穫して、お昼までに梱包・仕分けし、その日のうちに届けます。それを一年間、土日休みなしで毎日行っています。

当社の業務内容は多岐に分かれています。まずは苗づくりや微生物を含んだ有機肥料づくりです。酵素散布剤も自社開発です。それらを使って植え付けて、四十日から四十五日間

手入れをして収穫します。それらをカッター野菜として製品加工し、梱包・搬送業務まで一括して行っています。

現在、当社は三百五十名の従業員を抱

えています。長年父が研究してつくった堆肥および酵素散布剤のおかげで、ハセガワの野菜は美味しくて長持ちするとの評価を得ています。それが、販売にも好影響を与えていることは間違いありません。

さて私の父の長谷川厚平は、十三歳のときに東京でサラリーマンをしていた父の両親と共にブラジルに移住してきました。父は東京生まれにも関わらず、なぜか農業に魅力を感じ、当

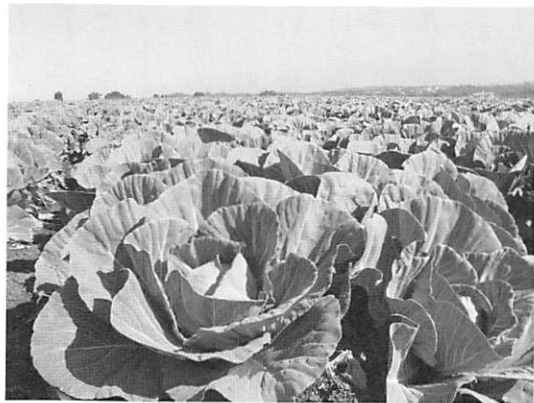
■会社概要

創業…一九六一年

事業内容…農業・農産物加工（カッター・梱包）販売
売上高…一千九百九十一万ブラジルレアル

（約八億六千三百二十九万円）二〇二二年

従業員数…正社員三百三十四名、パート二十一名



キャベツ畑

初は経験も資金ありませんでしたが、両親を説得して農業を始めました。父の農業は最初、とてもシンプルなもので、使う道具は鍬と手押し車ぐらいのものでした。父はそのときすでに、「いつか大きな農場を自分のものにして



サンタマリア第二農場

農業をする」という夢を持っていたと聞いています。

そして三年後の一九六五年、少しずつ貯めたお金で、今まで借りていた土地を六千坪買い取り、そのうえ小型のトラクターと五九年型のトラックを購入しました。そのときの販売方法は、サンパウロ市の中央市場までトラックで運び、仲買人を通していたために一五%の手数料を支払っていました。

それでも六年後の一九七一年には、植え付け面積は十五万坪に達し、この時期に父は自身で販売することを決意しようです。ちょうど中央市場の戸外に小さなスペースが空いていたので、その場所の権利を購入し、自分で販売を始めました。当時市場の大きなスペースは大手が押さえていた状況でしたが、父はこのときにかなりもうけたと聞いています。

直販することでもうけも増え資金を貯めることができた。一九七八年には農場の機械化を図りました。農業経営者の仲間たちと共に知恵を絞りあい数種類の機械を開発するなど、仕

事に懸ける意欲が事業拡大を促し、サンパウロ州ビリチーバ・ミリン市に十四万七千坪の土地を購入することができました。しかし、この地域の土壌は考えていたより悪く、思ったような収穫ができず、資金繰りに苦勞するようになりました。

これは父の独立後、初めての大きな問題でした。しかし、こうした困難な問題にぶつかったことで、農業者にとって最も大切な「土」の勉強を再度いちから始め、独学で研究していきました。その結果、微生物の土に対する影響や野菜が美味しく丈夫になる酵素を開発しました。それによつて土壌は改善され、生産率は大きく伸びて、ロスが減少しました。同時に、野菜の質も良くなり、野菜が丈夫になるので農薬の使用も減少しました。

こうして最初の農場であるビリチーバ・ミリン農場の生産性が飛躍的に伸びていき、資金にも余裕が出て来ました。

その後一九八五年、父が三十六歳のときに農場面積も一気に四十二万坪と増え、事業も順調

に伸びました。ブラジルの農業生産における貢献が認められ、業界誌やサンパウロ市の主な新聞の一面に載り、ブラジル一のレタス生産者として一躍有名になり、順調に安定した経営をしていました。

◎経営が悪化した父の会社に入社

この後、困難な局面が当社に襲いかかります。

まず一九九五年には、ブラジル連邦政府の政策が引き起こしたハイパーインフレにより、多くの企業が破産へと追い込まれるなか、当社も今までのやり方、特に販売方法を変える必要に迫られました。

そこで、口銭を取られる卸売り販売ではなく、直接スーパーマーケットへ販売する事業を始めました。さらに、ひと工夫した販売方法を取り入れました。従来は野菜をそのまま箱詰めで出荷して卸していたのですが、スーパーへ一個ずつ梱包して届けるという、当時の業界では初めての試みを行いました。こうすれば、



スーパーでの販売

見栄えが良くなると共に、生産者から直接、畑で取れたばかりの鮮度の良い野菜が食卓に届くということで、消費者に受けたのです。この方法によって、一九九八年まで業績はどんどん伸びていきました。

しかし、一九九九年頃にはライバルである他の農場も同じ直販方法を取り始め、販売価格が下がり始めました。単価の安い商売には上手な資金繰りが求められますが、土にしか生きて来なかった父は経営には無頓着で、販売や事務仕事は人任せでした。

その結果、二〇〇二年には経営が悪化し、たびたび給料の支払いが遅れるほどになり、従業員の不満は募るばかりでした。また業者への支払いも滞り、取引があった銀行等の信用も失っていきました。

当時、事務担当の幹部社員は、ブラジルトツプの規模で最前線の革新的な農場という変なプライドを持ち、顧客や業者、特に従業員に対し傲慢な態度をとっていたように思います。たとえば、親戚である総務担当者は、給与に疑問を抱く従業員が現れると即解雇し、販売担当者はお客様と平然と口論する有様でした。それも社長である父の承諾を得ず、すべて彼らの独断で行っていました。

父は自分の好きな野菜づくりしか関心がな

く、会社が傾き始めていることに気づかなかつたのです。二百人以上の従業員を抱え、ひとつの会社としての形態が必要だったのですが、父にはその認識がなかったようです。

この頃はブラジルもインフレが落ち着き、経済環境がどんどん変わった時期でした。農業でも会社として生き残るためには変革が必然でしたが、どれだけの規模の組織が必要かというところまでは考えが及ばなかったようです。

ちょうどその時期に、私は会社で働く決心をしました。十九歳でした。大学一年生で経営学を学んでいたときです。仕事を手伝うことは中退を意味していました。今後の私の人生を決める大事な選択なので迷いましたが、私に対する期待を強く感じていたので、父と一緒に働くことを決意しました。

父は当時から私の性格の気性の強いところを見通していたようです。私は父の不得意とする販売と経理の分野を担当しました。事務作業はそれまでも一生懸命手伝ってききましたが、販売担当や総務担当には常にそのやり方に不

信感を持っていました。その頃、会社内では常に「ごまかし」や「盗難」が発生していました。管理面は家族・親戚で行っており、私を含め八人が働いていました。

◎ハツとさせられたお坊様の言葉

経営がうまく行かないために、それぞれが不満ばかりを口にし、会社が生き残るため何をすべきか話し合うことはありませんでした。今まで生き延びて来たように、きつとこの危機を乗り越えられるものと思っていました。今まで社長からのアドバイスの意味を十分理解していなかったために、何度も皆と対立しました。そうしたなかでも諦めなかったのは、仏教の教えを信じ実践している社長の言葉でした。

「すべての困難な出来事は神様の意志であり、常に正直に一生懸命働くことで、その困難は乗り越えられる」

最初私は、この言葉の意味をよく理解することができず、一緒に働く家族や親戚に憎しみに似た思いを抱くことがありました。しかし一

年後、ある出来事により、その意味を理解することができました。私のベクトルに合わせてくれない周囲の人たちは、実は「私の姿を投影した鏡」だと理解することができたのです。プラスでもマイナスでも、その状況を素直に受け入れ、まず私が人間として成長しなければならぬことに気づきました。

そのときは、今までそれに気づかなかった自分に腹立たしく思ったものです。それから精神的にとっても楽になりました。また偶然その時期に、いつも対立していた人たちが定年退職となったり、外部に良い雇用があつて転職したり、同じ地域に小さな店を出したりと、会社を去っていきました。

良い方向に動き始めたのです。父が生産担当、私が総務および会計担当として、すっきりした組織で動き始めました。給与の遅延がもとで反発していた従業員と何度も話し合い、「新しい経営陣を信用してほしい」と訴え、理解してもらいました。

二〇〇四年中頃にはすべての債務を清算し

た後、営業部も兼務し、新たに顧客の開拓を始めました。私が販売を担当してから売上も順調に伸び、会社の業績も伸びて来ました。

二年後の二〇〇六年は、私にとって大きな転機の年でした。短期間に当社グループを軌道に乗せることができたという自信から、いま思えば傲慢な人間になっていたようです。

そのことに気づかされたのは、父の信仰している仏教のお寺から日本の偉いお坊様が来られるので、当社を訪問させていただきたいという依頼があつたときです。当日、プレゼンテーションを行い、その後、質疑応答の時間に自分を褒めていただけのような感想をお坊様に期待しました。その通りお褒めの言葉をいただきましたが、お話は次のようなものでした。

「すばらしい説明でした。良い会社を築かれて、おめでとうございます。きっと今後ますます発展されることでしょう。ですが、ひとつ疑問がございます。あなたが頂点に達せられたとき、一緒に働いてきた社員はあなたと一緒にいらつしやるでしょうか？」

この質問に私はハッとさせられました。そして、どれだけ自分が傲慢な人間になっていたかということに気づかせていただきました。頭から冷水を掛けられたかのようなショックを受けたのを覚えています。

◎入塾して塾長の教えを実践

偶然にその時期に友だちの紹介で稲盛哲学と出会い、即『稲盛フィロソフィ手帳ポルトガル語版』を入手しました。当時、私の地域では定期的な勉強会が行われていなかったので、独学での勉強です。

勉強するなかで私の心に強く残った塾長の言葉は、「私たちは神よりいただいた天性とい

うものを持っていて、それは人前で誉められたり自慢するためのものではなく、社会のために活用しなければならぬ」というものです。これは大きな気づきでした。その他にも、経営十二条は会社を伸ばすためには不可欠と考え、できるだけ実践するよう心がけました。

この時期に「ハセガワ農場」を「グルポ・ハセガワ」とし、会社としての存在意義を打ち出し事業の目的意義を明確にしました。同時に、すぐリーダー格の人材を中心に少人数でのフィロソフィ勉強会も始めました。メンバーは十五人で、各部署の担当者です。毎週木曜日、仕事が終わってから六時から八時まで勉強するのですが、時には九時ごろまで議論すること

1時間でオフィスの鍵がオートロックに。

セリール電子錠

楽天市場出店中!

楽天
ICHIBA

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

いい空間には、いいバーションがある。

コマニー

0120-832323

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

代表取締役社長 塚本幹雄
盛和塾【石川】塾生

があります。一日のきつい仕事が終わってから
の勉強会にもかかわらず、二〇〇六年から今日
まで続いています。

最初この勉強会は手ごたえがありませんで
したが、一年前から各自が意見を述べてくれる



ようになり、ようやく手ごたえが感じられる
ようになりました。学校でまともに勉強した
社員は少ないのですが、このグループから向学
心が芽生え、大学で勉強したいという者が三人
も出てきました。将来私と一緒に歩いてくれそ
うな社員が確実に増えています。これもフィロ
ソフィのおかげです。

同じ二〇〇六年頃、流通形態が変化したこ
とで経営難に陥りました。スーパーマーケット
の野菜・果物の部門の販売が大手の専門商社
に委託されるようになり、商社から納品を請
け負った業者は販売総額の一部をコミッション
として受け取るという方式になったのです。当
社が納める野菜などが、委託業者のなかに組
み込まれてしまいました。この業者は自社の利
益のみを目的とし、パートナーとしての忠誠心
などカケラありません。「安ければいい」と
いう質を無視した価格競争に突入し、その結
果、当社が納品するスーパーの店舗数がだんだ
んと減少していききました。

私は絶望的になり、同業者や社内担当者と

どのようなにすればこの問題が解決できるか話し合いました。そのとき、稲盛フィロソフィの「闘争心を燃やす」という教えや十二ヶ条の「燃える闘魂」を思い出しました。「ここで負けるものか」です。すべての取引先を見直し、われわれの良いところ、悪いところを洗い出しました。

それによつて気がついたことは、当社の製品である野菜はとても腐食しやすいことです。つまり、特別な扱いが必要なことと、たった一日の消費期限というタイトな期限に対応できる素早い物流が必要ということです。こうしたことは、ハセガワの長い経験から得意とするところで、他社にはないノウハウを持っています。

当社は得意先の組織や人間関係に精通していたので、各スーパーの購買担当者に対して新しい営業戦略を練りました。たとえば、顧客に無料でコンサルタント業務を提供するアフターサービスの部署を設けました。また、きれいな見栄えの良い陳列の仕方や陳列棚のサイズ、各野菜の栄養素の説明、美味しい食べ方

や作り方、保存方法など、そのお店にとってよい良い成果が出る改善をめざしました。

こうしたことでお店の野菜部門の売上に貢献し、徐々にお客様から見直されるようになりました。それが他のスーパーにも伝わり、新しい顧客を獲得して窮地から脱することができました。これもフィロソフィの実践のおかげです。このときに得たノウハウで、強い営業部門が立ち上がりました。

また、企業に食事を提供する専門会社に直接野菜を届けるという新しい仕事を始めました。これは、「常に創造的な仕事をする」の実践です。それまで、収穫した野菜をそのままのかたちで小売店に卸していましたが、すぐに消費できるような野菜を洗い、小さなパックにして出荷することを計画しました。

これもうまく行き、徐々に伸びてきています。洗浄・パック方式は今後スーパーでも主流になると予想され、切断・洗浄の自動化など、この部門への大型投資を計画し準備に入りつつあります。

◎天候に左右される野菜栽培の難しさ

二〇〇七年には、幾度か雹^{ひょう}と大雨に見舞われ、生産に大きな打撃を受けました。その結果、納品できる野菜が不足し、質も悪くなり得意先からは大クレームが出ました。仕方なく、他の生産者から売値同等かそれ以上の価格で野菜を買い取り、得意先との約束を果たしました。その結果、準備金をすっかり使い果たしてしまい、このときは幾度も、「神は私に何をしろというのか」「どうしてこんなに苦勞を背負わされるのだろう」と思いました。

このような天災を最小限に抑えるためにはハウス栽培しかありません。けれども、広大な面積を必要とするハウス栽培は高額な投資が必要で、単価の安い野菜を栽培して、採算がどうなるか悩みました。しかし他に道無しでした。この仕事を続けるために損得抜きでやるだけやる、の心意気です。

フィロソフィの「強烈な願望を心に抱く」「成功するまで諦めない」を、自分の心に何度も言い聞かせました。当時それほどの資金はありません

せんでしたので、「可能だと考えなければならぬ」と思い、農場の一部分に木材の骨組みに電避けネットを張った、もともと簡単に安いハウスをつくることにしました。サブライヤーには当社の状況を説明して、分割払いにしていたきました。

こうしたことがそれなりの結果をもたらし、二〇〇七年の冬も半ばを過ぎたころ、今度は借金をして三百坪のハウスを建設しました。悪天候が連続した翌年の二〇〇八年と二〇〇九年にも六百坪を増築しました。投資の結果が見えないまま、資金繰りにも苦勞しましたが、稲盛フィロソフィを信じて、「誰にも負けない努力をする」ことに専念し、ハウス建設専門会社に相談して、今度は鋼鉄の骨組みで四千八百万円をかけて六百坪のハウスを建設しました。

当社の作付面積ではハウスの面積はまだまだ少なく、翌年の二〇一〇年にも、今度は別の会社で依頼し、千二百坪のハウスを七千二百万円かけて増設しました。

これには、ブラジル開発銀行からハウスを拡

大するための農業融資を受けることができませんでした。大きな借金をしましたが、それなしでは取引先に安定した供給ができないからです。

ブラジルではこうした大型ハウス建設も初めてということで、技師と共に三カ月かけて検討



ハウス作り

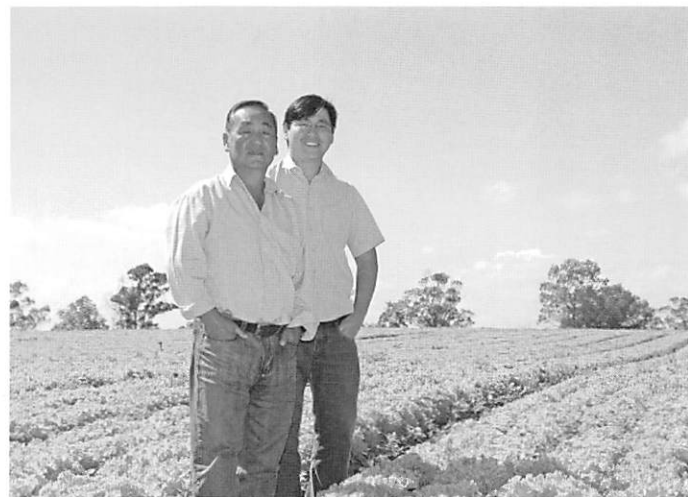
を行った結果、九カ月かかりましたが新技術を開発し、より安いコストでの建築が可能となりました。合計で二千七百坪のハウス増設でしたが、悪天候がブラジル全土を襲うなか、他の生産者から購入することなく、栽培が可能になりました。

◎大きな災難から多くを学ぶ

しかし、この一年半後のことです。二千七百坪のハウスが強風と大雨で全壊しました。ブラジル初のハウス建設のため、技術的なミスがあったのだと思います。全壊したハウスをみて従業員のなかには、あまりのことに呆然とし、涙する者もいました。私自身も立ち直るのに一週間はかかったと思います。

ハウスの全壊も大きなショックでしたが、それ以上にショックだったのは、ハウスの下には出荷寸前の商品があったことです。

そのときは、「どうしよう?」多くのお客様が待っているのに、どう対応すればいいのだろ



長谷川親子

う？」ということが脳裏をかすめました。夏場で生産量もつと多い時期でしたし、そのうえ、すでに準備されている苗をどこに植えるのか。決断しなければいけない問題が山積みです。

すぐさま会合を開き、従業員にフィロソフィ

の「勇気を持って事にあたる」について話しました。自分がしっかりしなければと思い、「大丈夫だ。立て直そう」と皆を元気づけました。

即戦略を立て、ハウスの修復にかかりました。驚いたことに、一年近くかけて建てたハウスが三カ月で修復することができたのです。野菜の損害も二〇%程度にとどまりました。それに、生産もいちばん需要が多い時期への出荷に間に合わせることができたのです。

神の手が差し伸べられたとしか思えません。このときは六十七歳になる父が先頭に立ってがんばってくれました。父には頭が上がりません。また従業員にも本当にがんばってもらいました。

この経験から、ブラジルの地でハウスを組み立てるノウハウを取得することができ、専門業者より低いコストで立てることも考えつきました。いま振り返ってみると、この出来事は会社始まって以来の大きな災難ですが、それ以上に学ぶことが多かったように思います。何があっても「一生懸命やれば何とかなる」「一生懸命

やることで、目に見えない人事を超越した力が働く」など、今後の経営に大きな自信を持つことができました。塾長の言われる「誰にも負けない努力をする」ことの意味が多少なりとも分かったように思います。

今後のわが社の目標は、十年間で年間総売上を現在の五倍の四十八億円、利益率二〇％を達成することです。面積ではすでに農場地を一〇〇％使っていますので、作付けの種類を増やし、二〇一五年からは、野菜・果物専門の高級販売店のオープンを予定しています。将来は農場全体の生産量を自分の店で販売する計画です。

過去九年間の売上と他の農場からの野菜を購入した金額を見ると、売上は年々上がっていますが、購入価格は二〇〇九年がピークでその後は確実に下がってきています。これはハウスの栽培の成果です。野菜を他の農場から購入していたのでは、いつまでたっても支出に繋がってしまいます。またハウスをつくることは会社の財産になると考えての投資でしたが、結果的

に質の良い野菜が安定して供給可能になると、売上が増加し同時に支出が削減され、利益も増えました。

フィロソフィがなければ、次々と起こる大問題に立ち向かう勇気があったかどうか疑問です。今後もさらなる勉強に励みたいと思います。自社のみでなく、地域社会に役立つ自分になるためにも、勉強を続けたいと思います。

稲盛塾長、本当にありがとうございました。

●塾長コメント

若くして立派な経営者に成長された

マルシオ正俊さん、本当にありがとうございました。ブラジルで農業をされてきて、あなたで三代目、今二十九歳。すばらしい体験発表をしていたいただきまして、なんと偉いなと思いました。昨日も（懇親会で）親子の発表がありました。ブラジル塾生の皆さんがすばらしい



親子関係をつくっていただいているのだなと、お話を聞いて私は涙しました。

あなたのお父さんは、若くしてサラリーマンであつたご両親と一緒にこのブラジルに來られて農業を始められました。お父さんはたいへん研究熱心で、特に酵素などを使つての土壌改良にたいへん長けた技術屋さんなのだと思います。

す。それで一生懸命すばらしい野菜作りをされてこられたけれども、経営や事務についてはまったく関心がなく、他人任せであつたという。そのために一度や二度ならず会社が危機に瀕したというのは、今あなたがお話した通りです。

そして、あなたがまだ若く二十歳になる前にお父さんの会社に入つて野菜栽培に尽力されます。その中で、おっしゃつたように波瀾万丈色々な事がありました。私は、若いのになんと素直で反省をされ、そして向上心をもつた、すばらしい方だと思いました。おじいさんから見たらお孫さん、お父さんから見たら息子さんですが、すばらしい子どもさんが育つておられる。まだ、三十歳を前にしてすばらしい経営者になろうとしている。それを目の当たりにしまして、私はたいへん嬉しく思います。

現在では、大規模農場でハウス栽培も手がけていらつしやいます。ひじょうに広大な土地にハウスを造つて、季節毎のすばらしい野菜、果物等を作られて、スーパーに納めています。次々に消費動向が変わつていきますだけに、販

売方法も次から次へ工夫して、お父さんと息子さんで一緒になってやっています。確かに、日本のスーパーに行きましても、すぐ食べられるように、調理寸前の野菜が棚にいっぱい並んでいる様子が見られます。そういうことをこブラジルでも先駆けて、やっていらつしやるというお話を聞きました。

そして何よりも、お若いのにも関わらず、私が説いております、フィロソフィを社員と一緒に一生懸命勉強されて、同時にまた宗教にもたいへん関心を持たれて、自分の心を整えていらつしやるようです。私はお話を聞いて、たいへん嬉しく思いました。

特にお坊さんとお会いになって、あなたに「仕事が上手くいって、成功されたときに部下が何人ついてきてくれるのでしょうか」と言われて、自分の傲慢さに気づき強く反省します。それから部下が成長するように、一緒になって勉強し、一緒に育てていこうと粘り強く続けてこられました。すると今では学校に行ったことのない社員たちが、大学を目指すようなケースが

増えてきたというお話がありました。

この異国の地ですばらしい仕事をしようと思つたら、どうしても自分と同じ志を共にし、フィロソフィを共有するような仲間が必要で、そうでなければ会社は決してうまくいかないのです。ここではフィロソフィをしつかり勉強しているわけですが、このフィロソフィの大前提は、人間としてなにが正しいのかということです。不正な事があつてはならない、不正な事をしてはならないということが基本にあります。そういうことを従業員に種々色々説いていく中で、彼らもすばらしく心のきれいな従業員になってきました。不正をする事も少なくなり、本当に会社と運命を共にするという従業員が増えてきました。

本当に、お若いのにすばらしく、お父さんの片腕となつてがんばつておられます。ぜひ、慢心しないで、今後ともがんばつて下さい。以上です。ありがとうございました。

△二〇二三年五月九日 盛和塾ブラジルツアー交流勉強会での体験発表より△

われ虚心に 経営を語る

II

むらた ただつぐ
村田 忠嗣

〈静岡〉

株式会社かいけい村
代表取締役社長



<http://www.kaikeimura.com>

「稲盛会計学」を世の中に浸透させる

◎はじめに

私は現在、静岡県の長泉町という人口四万人ほどの小さな町で税理士事務所を七名で営んでいます。盛和塾に入塾して十三年目になります。が、稲盛塾長から教えていただいたフィロソフィを地道に愚直に実践していくことで、全国

どこにでもある田舎の小さな税理士事務所でも「十一ヶ条」経営が根づきだし、社員とお客様が幸せになり、さらに地域のお役立ちも少しずつできるようになってきました。

入塾後は自分だけでなく、社員にも非常に厳しくなりましたが、フィロソフィのおかげで

社員の定着はとてよく、また塾長の追っかけを十年続けてきたことで、私が不在でも社員が自信をもって対応できる実力もついてきました。

◎つらい経験から「志」が生まれた

昭和三十七年、私は富士山のふもと静岡県沼津市と三島市に挟まれた長泉町という小さな町に、姉、私、弟の三人兄弟の長男として生まれました。生後二カ月で新生児に症例がなかった骨髄炎という骨が腐る病魔におかされ、地元の病院ではまったく手に負えず、東京医科歯科大学附属病院でお世話になりました。優秀な大学病院の先生がたの手厚い治療と献身的に看病する母の大愛のおかげで、奇跡的にも今世での尊い命をいただきました。

■会社概要

創業…一九九五年（平成七年） 村田税理士事務所

二〇〇三年（平成十五年） 株式会社かいけい村

事業内容…経営に役立つ会計などのサポート

資本金…一千万円

年間売上…七千二百七十一万円（前期）

従業員数…七名

その後は無事に育ち、昭和五十年に中学に入学しましたが、今度は父が祖父から引き継いだ建築業が三億円の負債をかかえて倒産し、家を追われました。古く小さな借家に移り住みましたが家賃すら払えない月もあり、大家さんに頭を下げて謝る母の後ろ姿を見ては、「本当に、うちは貧乏になってしまったのだ」と、とても悲しくみじめな気持ちになりました。義務教育のおかげで通っていた中学にそのまま通学しましたが、心ない同級生から「家無しっ子」と呼ばれてサルまわしのサルをさせられるなど、倒産することでごんなにも屈辱を受けなければならぬのかと、とても悔しい思いもし



ました。

母は訳あって父に頼ることができなかったの
で、昼間は朝からお弁当屋さんや経理などの仕
事をこなし、夕方に子どもの食事の支度に帰宅
すると、次は夜の飲食店の仕事に出かけて行き
ました。帰りは毎晩夜中の一時頃でした。一日
に二人分働くことで、三人の子供を守り育てる
だけでなく、倒産時に清算しきれなかった借金
までも、少しずつコツコツと返し続けていまし
た。そんな母の後ろ姿を見て育った私たち兄弟
は、母には絶対に迷惑はかけまいと自立して
いったのだと思います。しかし、この尊い経験
が、私を「中小零細企業の、経営のお手伝いを
させていただく」という「志」に導いてくれ
たのだと、今では心から感謝しています。

◎若くして税理士事務所を開業

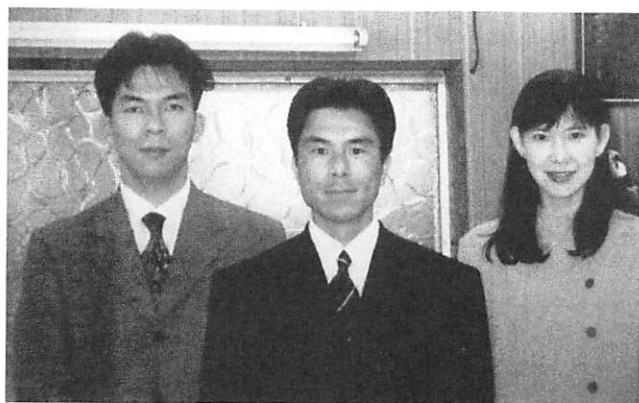
その後、東京の大学を卒業し、母の住む沼津
市に戻り、従業員十名ほどの税理士事務所に、
当時はなんの「志」も「野心」すらもなく就職
しました。勤めて五年が過ぎたころ結婚したの

ですが、その結婚披露宴の翌朝、事務所の所長
が急逝し、一朝にして、まともや地獄に引きず
り下された思いでした。

しかし、ここでへこたれるわけにはいかず、
一念発起して税理士試験の勉強をはじめること
にしました。猛勉強の甲斐あって、奇跡的に三
年で合格することができ、すぐに税理士事務所
を開業したのですが、いざ経営をはじめてみる
と、地域の税理士の平均年齢は六十五歳で経験
がものをいい、私のような三十二歳の若輩税理
士に仕事を任せてくれる経営者はほとんどいま
せんでした。

それでも、毎月の報酬が一万五千円でも「高
い」と文句を言われるお客様や、まわりの税理
士が引き受けない深夜〇時以降や早朝五時で
ないとお会いできないお客様などをご紹介いた
だいて、必死にがんばっていました。

しかし、報酬をいただけずに夜逃げをされた
り、「税金を安くしないと解約する！」と脅さ
れたり、家族で食べた回転寿司の代金まで経費
につけ込んでくるお客様もいて、理想を掲げて



開業3年目 社員と

開業したもの、現実の厳しさに大きな挫折感を感じ、半ばノイローゼになって毎日ストレスで胃を押さえながら仕事をする始末でした。毎日バタバタして忙しいのに収入は少なく、初年度の売上はたったの二百三十一万円でした。赤字で家族を養うことさえできませんでした。

その後、少しずつお客様が増えて社員を雇うものの、相変わらず利益は上がりず苦労しました。こんな先の見えない状態では、たった一人や二人の社員の心さえ掴むこともできず、社員が帰ったあとの深夜の小さな事務所に一人

でいると、「なぜ、うまくいかないのだろうか?」「なぜ、社員はわかってくれないのだろうか?」と悲しく、情けなくなり、思わず嗚咽してしまふこともありました。

気持ちがいたたまれなくなって、どうにもならないときは、沼津の海岸へ行つて、海や空を眺めては自分の気持ちを慰め、無理矢理、気持ちを切り替えて、また仕事に戻っていきました。

◎入塾して塾生の凄さを実感

開業して二年半が経過した平成十年一月十日、朝日新聞に「現代奇人伝」というシリーズ記事が掲載され、そこに出家して剃髪された稲盛和夫塾長の写真と記事がありました。

読み進めてみると、盛和塾のことが紹介されており、経営に悩んでいた私は盛和塾生だった同業の先輩のご紹介で、その後、入塾を許可していただきました。

いざ入塾してみると、盛和塾はスゴイところでした。稲盛塾長の弟子である先輩塾生たちは、世の経営者の何倍もの時間の仕事をしているの

に、なぜかニコニコと穏やかで、元気にしています。ある大先輩に「いつ寝ているのですか？ そんなにがんばって辛くないですか？」と質問してみたところ、「辛いと思ったら伸びんよ」と笑ってお答えになり、「この塾はなんてすごい塾なのだろう！」と愕然としたのを覚えています。それまでの私の常識には、「休みはない。休憩はある」なんて言葉はなかったのです。

本当にビックリしました。しかし、社員に仁義を切って入塾してしまった以上、逃げるわけにはいきません。たとえ塾長や先輩たちのようにはできなくても、自分なりに少しずつでも逃げずにがんばっていかうと覚悟を決め、走りはじめました。

塾長は「フィロソフィを丸呑みしなさい」とおっしゃいますので、自分のできるフィロソフィや、自分に都合のいいフィロソフィだけをやるといった「いいとこ取り」はせず、すべてのフィロソフィをたとえ少しずつでも逃げずにやるようにしました。

『稲盛和夫・経営講話CD』全六十八巻は各

巻すべてを繰り返し、繰り返し聞いていますし、「経営の原点十二条」「六つの精進」も毎日一回は必ず諳んじています。盛和塾の機関誌は、静岡塾の「機関誌（読破）マラソン」で二回転目の輪読をし、各号ごとに書いた感想文は膨大な量になっています。

◎社員とベクトルを合わせるために

入塾当初は、愛する家族を犠牲にしても、時間もお金も気力も体力も、すべてを社員に注ぎ込んでいけば、社員は解ってくれてベクトルは合うものと勘違いして、ひたすら一人で歯を食いしばってがんばっていました。

しかし、フィロソフィを説きながら、いくら自分だけががんばっても、真のところでは社員はわかってくれないのです。総務の一名を除き、全員が四大卒以上ということもあり、小手先では納得してくれないのです。そこで、ベクトルを合わせるために、さらにさまざまな試みをしてきました。

まず、自分自身が本当の覚悟を決めるため

に、私の給料を社員みんなで決めてもらうことにしました。塾長には米国ツアーの合間に質問させていただき、「何でそんなことするのか。でも、それで上手くいっているのであればよし」とお言葉をいただきましたが、自分の弱い心に刀を打って、「徹底的」に社員のためにがんばるにはこれしかないと思い直ったのです。

もちろん毎月の業績も、みんなの人件費を除いてすべて全社員にガラス張りに行っていますし、経営計画も毎年全員で立てています。

次に、「社員をわが子のように大切にしよう」と改めて決心しました。口で言っても説得力がありませんから、「社員との約束」十七ヶ条“一”をつくり、そのなかの項目に謳いました。この「社員との約束」は、「破ったら、社長を辞めます」と明文化して実印を押し、社内に掲示していますので、絶対に守らないわけにはいかないのです。

これは、無理矢理でも「社員を守るために自分を動かそう」と、平成十七年から実践しているもので、今年で九年目になります。約束の項

目をご覧いただくとわかりますが、「経常利益一〇%必達」「年間就労五千時間以上」「社員を感情では怒らない」など、ストイックな内容になっているので、常に緊張感をもって経営することが出来ます。これも塾長から教えていただいている「有言実行」の具現化です。

盛和塾で当たり前のコンパは、年六回定期的に行い、全社員が一人ずつ自分の業務やわが社のあり方など、さまざまなことについて発言し、まわりのみんながアドバイスや意見をする場にして、仲間意識の醸成に繋がっています。そして毎朝の朝礼では、『稲盛和夫・語録選集』の三つと、『稲盛和夫・箴言集』などの日めくりを、順番に一項目ずつ、その日の当番の社員が読み、その内容に則した自分の実践と考えを話してもらい、そこへ私がホワイトボードに図などを描きながらじっくりコメントをします。朝礼が長引いて一時間ほどかかることもザラです。

これら諸々の試みのせいのか、個々の社員の成長の速度こそは異なりますが、全員が例外なく成長してくれて、性格が変わりだし、人相も穏

平成25年 社員との約束

代表取締役社長 村田 忠嗣



働かいけい村の社員に対し、以下の約束をします。この約束を破ったら、社長を辞めます。

1. 社員の生活を守り、社員が経済的にも精神的にも豊かになれるよう、かいけい村の経営理念(事業の目的・意義)を高めつづけます。
2. 一部の社員に偏らないよう、社員全体の幸せ(全体最適)のために行動します。
3. 社員の誇りを守るため、勇気をもって経営理念を貫き通し、魂は売りません。
4. 社員を我が子と思って大切に、本気で成長を祈り、本気で叱ります。
5. 社員に感謝し、自分の非は素直に認めて反省し、腹を立てても感情では怒りません。
6. 社員を守るために、経常利益20%を目指し、最低でも10%は達成します。
7. 社員を守るために、自己資本比率90%を維持します。
8. 社員を守るために、7/10、12/10に、規定通り、賞与を支給します。
9. 社員を守るために、常に学び続け、1週1冊の読書(年52冊)、1日1本のCD聴き(年365本)をこなし、学んだことは必ず実践して経営に役立てます。
10. 社員を守るために、塾長例会など、我々の運命を決める重要な勉強会等には積極的に参加し、翌朝ものんびりせず、始発の新幹線や飛行機で戻ってきます。
11. 社員を守るために、「誰にも負けない努力」の実践として、原則として土日祝日も休まず仕事をし、最低でも年間5000時間を仕事のために費やします。
12. 社員を守るために、食事法、呼吸法、瞑想法など、健康保持のための工夫と努力を怠らず、3日に1日は1食で過ごします。
13. 社員を守るために、仕事に関係ない役職や会などは排除し、また関係あるものでも優先順位を吟味して選択します。
14. 社員を守るために、今年もゴルフはしません。
15. 社員を守るために、質素節約を旨とし、個人的経費や不明瞭な経費も当然一切つけ込みません。自宅に届いた贈答品なども、全て会社に持ってきて皆で分けます。
16. 社員に、経理、情報をガラス張りにします。
17. 原則として、自分より、社員・お客様を優先させます。

合掌

やかな顔つきに変わってきました。

◎「正しい経理」と「正しい経営」

一般的に、税理士業界は、平均従業員数もわ



日めくりを使った朝礼

ずか二、三名で、全体の八〇%が年間売上高五千万円未満という実態です。それでも現在、全国に七万三千名余いる税理士は増えつづける一方で、逆にお客様である企業数は減少しており、競争はますます激化して、急速に低価格競争が進み、食えることができない税理士が増えてきました。

そんな中での当社の前期売上高は七千二百七十一万円ですが、売上規模は業界の上位一〇%には入っています。また、一社当たりからいたたく年間報酬額の平均は、同業者の二倍〜二・五倍と非常に高く、同業者から驚かれています。これは、「経営の原点十二条」の第六条「値決めは経営」を自分なりに理解できるようになり、この項目は単なる「値決め」ではなく、「値決めできるようにどう経営するか」という項目であることに気づき、お客様の真にお役に立つ付加価値の高い業務へ移行するようになったからです。

入塾五年目には、わが社の十倍ほどの規模の会計事務所から所長を引き継いでくれないかと

いうありがたいお話もいただきましたが、自分の器の成長に合わせて、今いる社員と共に、地道に正しく成長していきたいとの思いから丁重にお断りしました。

当社の業務は、お客様が、「正しい経理」と「正しい経営」を自分でできるように、毎月お伺いして、「稲盛会計学」にもとづく経理指導、業績管理、経営計画の策定、「フィロソフィ」や「経営の原点十二ヶ条」に則った経営助言などを行うのです。

しかし、ほとんどのお客様が盛和塾生ではないので、最初は税金をごまかす志向があり、経理は会計事務所任せ、経営も自己流でシツチャカメツチャカという状態が普通です。そのお客様に対して「税金をごまかしてはいけません」「経理は自分でやりましょう」「社長が自己犠牲を払って、社員を大切にしましょう」などと、非常にうっとうしく嫌われることばかりを、お金をいただく側のこちらが言い続けるのですから、考えてみればおかしい仕事です。

塾長講話CDに、「前の晩、お客様にお酒を

ご馳走になっておいて、お客様の製品にケチをつけられるのは、よっぽどえげつないやつや」とありますので、私の仕事もお客様からお金をいただいて、「おたくの経理はなっていない」「おたくの経営はなっていない」と苦言を言うのですから、本当にえげつない仕事だと思えます。

しかし、お客様に自立して少しでも良くなっていたのがわが社の使命ですから、私も社員も、へこたれずに、毎月お伺いして地道な啓蒙を続けています。

すると、こちらは「フィロソフィ」「経営の原点十二ヶ条」「稲盛会計学」が身体に染みついてきていますから、そのお客様の足りないところ、間違っているところ、おかしいところがわかります。

そのなかで最も多いのが、社内ベクトルの不一致で、経営者と社員の不一致はもちろんのこと、役員と管理職の不一致、役員同士の不一致など、とにかく盛和塾生のように「フィロソフィ」がないので、ほとんどの会社のベクトルが合っていないのです。

そこで、役員会議や管理職会議、幹部勉強会などをこちらから提案して開催し、そこへ出席して、同席する社長をフォローしながら、「フィロソフィ」を少しずつ織り交ぜてコーディネートをし、社内のベクトルが合うようにキツカケを与えていきます。その中で会計や戦略にも触れていきますから、お客様の会社になじり、フィロソフィや善い仕組みが根付いていき、徐々に善い会社になっていくのです。するとお客様の業績が向上して安定しますので、私どもの報酬も上げてくださるのです。

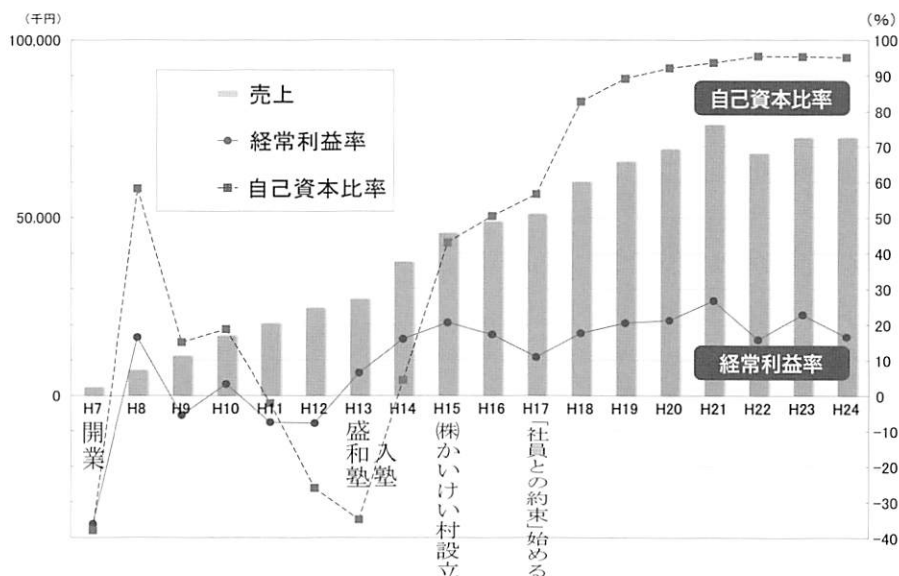
先日、あるお客様のところに予告もなしに、国税局の査察官が突然十六人もやってきました。私はすぐに駆けつけ、その査察官の責任者の方に、「私が盛和塾の塾生であること」「塾生として、税金をごまかすどころか、節税もしないで内部留保をしつかり貯め、世のため人のために尽くす仕事を『誰にも負けない努力』で行うようにと稲盛塾長からご指導いただいていること」「そのご指導のもと、私どもがこちらのお客様に対して、今まで具体的にどのような関

わり、どのように変わっていただいたのか」など、時間をかけて誠実にお話ししました。

すると、査察官の態度が変わり、終始、紳士的に調査をしていただき、最終的には追徴税額なしで税務調査を終えることができました。査察官からは、「脱税志向が強く、長い間、経理が不明瞭だった会社を、よくここまで大ナタを振って、きれいな会社に変えてきましたね」とお褒めの言葉もいただき、本当に感謝しています。

◎人様のお役に立てるように

塾長の確立された、経営の実務にとって絶対的に必要である「稲盛会計学」をお客様や塾生の皆さまに少しでもお伝えできればと、六年ほど前に「稲盛会計学講座」のレジュメを作りました。僭越ながら、浜松での塾長例会の際に塾長にもお渡しさせていただきましたが、地元静岡塾だけでなく、他塾でもご紹介しています。全国には、まだまだ経営のための真の会計学を知らずに、または理解できずに、苦勞してい



業績推移表 (開業から平成24年)

る経営者がたくさんいます。「稲盛会計学」を武器に経営をすると、堅く堅く守りながら安心して攻められる経営になり、世間一般で行われているような危なっかしい経営には絶対になりません。私のお役目のひとつとして、この「稲盛会計学」を世の中に少しでも浸透させていきたいと思っています。

さらに、リーマンショック後の大不況を、地域の中小企業経営者に乗り越えていただくために、四年ほど前から、寺子屋のような小さなボランティアでの勉強会を、地元長泉と沼津で始めました。塾長から教えていただいて、私が身について助かっていることを、「経営の原点十二ヶ条」を中心に、一人でも多くの方に伝えて、生き抜いていただこうと考えたからです。現在では平日二つ、日曜一つの計三つの勉強会をそれぞれ毎月一回ずつ、十名から三十名ほどで開催しています。参加者からは、「業績がよくなってきた」「社員とのコミュニケーションが取れるようになった」、また「夫婦の仲が良くなった」なんていう報告もいただくようになった。

りうれしい限りです。

これらの活動による効果が年を追うごとに始ははじめ、報酬単価を上げてくださるお客様が社、また一社と増え、売上が上がっていききました。平成二十二年は、平成二十年九月に起きたリーマンショックの影響で、その後の業績を大幅に落としたお客様の報酬が減り、売上が下がりましたが、徐々に持ち直しています。経費は「質素儉約」を旨として、徹底的に「経費最小」を貫いていますので、売上規模は小さくても、毎年一千万円〜二千万円の経常利益は確保できています。

塾長が常々おっしゃる売上高経常利益率一〇%以上も、今年で十一年続けることができ、入塾から十二年間累計の経常利益率は十八・六%になっています。また塾長の教えのとおり、税引後利益をコツコツと、無駄遣いせず、積み上げてきましたところ、年々、自己資本比率が上がり、気がつくくと九五%を超えていました。

入塾前に、現預金よりも借入金の方が多く、

（債務超過で）資金繰りに苦労したことが嘘のようで、今では借入金はなくなり、年間売上高以上の預金が貯まり、自己資本の九〇%は現預金で留保し、超筋肉質経営となっています。社員が六名と少ないこともありませんが、約二年半は売上が全くなくても、借入れをせずに社員の給料と賞与を支給することができます。

入塾前には二百八十九万円しか払えなかった社員の平均年収も、お陰様で徐々に増え、入塾九年目には満足のいく水準にすることができました。塾長には何とお礼を申し上げてよいのかわかりません。

塾長は、神様のような偉大な師であり、私にとっては、平成元年に他界した父の代わりでもあります。塾長がいらっしやらなかったら、今の自分も、社員も家族もありません。

これからも、塾長の名を汚すことのないように、盛和塾生としての誇りと責任をもって、毎日を精一杯出し切り、日々がんばってくれる社員と、かげで支えてくれている家族への感謝の気持ち忘れずに、人様のお役に立てるように

精進していきますので、あたたかくお見守りいただきしたいと思います。よろしくお願いいたします。

●塾長コメント

盛和塾生ならではの総合的経営 コンサルティングが素晴らしい

村田さん、体験発表をありがとうございます。あなたが会計事務所を経営してこられて、「株式会社かいけい村」という会社を立ち上げていらつしやること、また、追っかけ塾生の人でもありますので、いろいろな機会にお目にかかりお話をすることがありました。昔から存じ上げております。

そして今日は、初めて村田さんの「かいけい村」の経営について知ることができましたが、非常にすばらしいと思いました。小さな零細な会計事務所でありながら、最初から私の説く、フィロソフィまたは哲学に興味を示されて、困

難を乗り越えながら自分でそれを咀嚼し、理解し、それを社員にも浸透していけるように、一生懸命努力してられました。

どうしても中小企業の場合は、同じ考え方、同じ判断基準、同じ思想を共有しなければ通じないということを、強く感じておられただけに、フィロソフィを通じて社員との親密な関係をつくっていかうと努力をされ、また会計の専門家であるだけに、経営の原則については私の「経営十二条」「六つの精進」、その他諸々の会計学についての私の話を十分咀嚼されて、それを使って実は自分のクライアント（お客さんの会社）を良くしてあげようとされています。単に経理を見てあげよう、税務を見てあげようというのではなくて、相手のお客さんの身になって、その会社がより良く経営ができるようにする。本当に親身になって会社のために一生懸命努力されてきました。

お話の中で、ただ会計士、税理士として会社の会計、税務の問題だけを手伝ってあげるのではなくて、いわゆる経営そのものについて、お

客さんの会社の経営についても多くのアドバイスをしてゆかれるとおっしゃいました。まさに会計士、税理士という役目だけではなく、いわゆる経営コンサルタントという役割もされていることがよくわかりました。

確かに、会計学を駆使し、税務の知識を駆使して、チェックするだけではなく経営コンサルタントとして、経営の根幹に対するアドバイスをされ、会社がうまく経営できるようにされています。それは非常にすばらしいことだと思います。

まさに、私が村田さんにお話をしてきた十三年間、そのなかで経営に関する事を活用して村田さんは仕事をされておられる。私はたいへん嬉しいと同時に、私のそういうノウハウを利用してビジネスに使っておられるという。すばらしいと思います。しかし、普通ならば盛和塾に入っていないとそのようなコンサルタントのようないことはできないわけで、単に経理、単に税務という範囲内ではないところをトータルでフォローされておられるところがたいへん立派

だと思っています。

村田さんはいへんご熱心で、いつお目にかかってもし様子、人柄が真面目で、誠実で、今日のお話を聞いても、誠実にやっておられます。だから当然、お客さんその人柄に触れ、ついてこられるのだと思います。すばらしい経営をしてられます。ぜひ今後ともがんばって世のため、人のためになるようにがんばってください。

今日はほんとうにすばらしいお話を聞かせていただきました。また、このお話は今日聞いておられるブラジルの塾生の方々や日本から追っかけてこられた方々にとつてもたいへん勉強になったと思います。どうぞ、村田さんの経験を糧にしてがんばっていただければと思います。

△二〇一三年五月九日 盛和塾ブラジルツアー交流勉強会での体験発表より

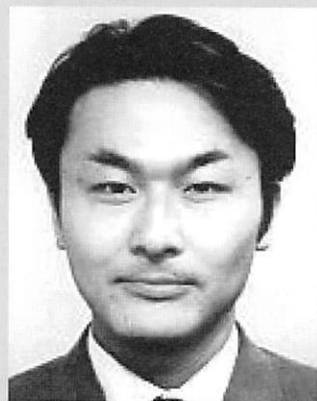
※発表時、塾長が体調不良のため塾長コメントがありませんでしたが、後日村田さんの発表映像をご覧いただいた上でコメントされています。

われ虚心に 経営を語る

Ⅲ

穂積 輝明 ほづみ てるあき
〈横浜〉

株式会社カンデオホスピタリティ
マネジメント 代表取締役社長



人の道に照らした判断で危機を乗り越える

◎三十二歳でホテルチェーンの社長に

私は一九七二年に京都府に生まれ、現在四十歳です。父は高校卒業後、夜学でデザインの勉強をして大手広告代理店に入社し、広告デザインの仕事をしていました。社内公募のデザインコンペでは常に上位十位に入賞す

るほどの腕前でした。しかし、父が現役の時代は学歴格差がひどかったようで、父は大企業での出世で大変苦勞をし、どこかで学歴社会を嘆いている節がありました。私は既得権によって自分を活かす機会が制限されるのは、本当に理不尽だという価値観を父の背中から

教わりました。当社の採用がホテル経験や学歴・性別・年齢不問としている背景はここにあります。

私は学生時代、リクルートの創業者の江副浩正さんがオーナー兼経営をされていた社員数二十七名の新興系デベロッパーでアルバイト社員として働き、大学卒業後はそのまま新入社員として就職しました。外国人の駐在員向けの高級家具付き賃貸住宅やベンチャー企業向けの受付・会議室サービス付のオフィスビルなど、付加価値の高い不動産開発事業とその不動産の直営事業を立ち上げました。仕事は猛烈そのものでしたが、経験がなくてもやる気のある人材に大きな仕事を任せ、OJT（オン・ザ・ジョブトレーニング）でダイナミックに人を育てていくすばらしさを学びました。

■会社概要 創業：二〇〇五年

事業内容：ビジネスホテルおよびリゾートホテルの運営、ホテル事業全般の企画、開発、運営、販売、営業、コスト管理、調達の全領域でのコンサルティング

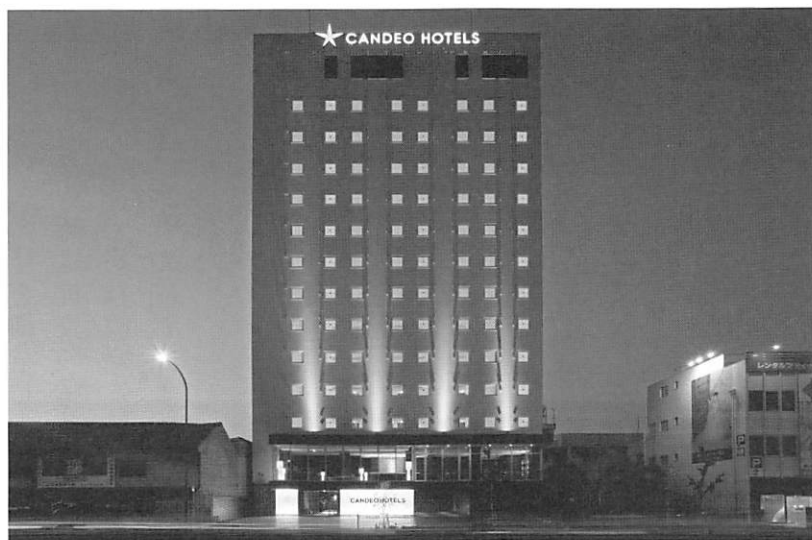
資本金：一億円

年間売上：三十三億円（今期見込み）

従業員数：百九十名

ました。

その会社で七年間の経験を積んだ後、二〇〇三年七月に初めての転職をしました。



福山店 ホテル外観

転職した会社は上場したばかりの不動産投資ベンチャー企業で、すばらしい人材が集まったたいへん魅力的な会社でした。

転職して二年後、私が提案したホテル事業の新規計画が取締役会で運よく認められ、グループ内ベンチャーとして多額の出資を得て自分が代表取締役となり、二〇〇五年七月に



当社を創業しました。創業時は社長の私と前職の後輩で当社設立に馳せ参じてくれた副社長との二名体制でした。

ファンドバブルが拡大していた当時、出資元企業も破竹の勢いで業績が向上しており、グループ総資産は一千億円に迫る勢いでした。当社が調達した資金は約百億円でした。三十二歳の私が莫大な資金と共に新規事業立ち上げの機会を得たことは本当にありがたく、今でも深く感謝しています。まさに会社を創っていただいたという感覚でした。

当初の事業計画は、五年間で六十店舗の新業態ホテルを展開するというスピードでした。しかもすべて土地を取得し、新たにホテルを建設する計画です。市況が良かったことも追

い風となり、建設用地の確保も順調に進み、紆余曲折があったものの、何とか第一弾の事業が立ち上がりました。

初期出店の十棟合計千二百室のホテル群を、業界最速のわずか創業三年間ですべて開業させ、何とか外部資金に頼らずに事業が継続できる体制となりました。もちろん必死に働きましたが、当時はまだ経営者というよりは、自社のスピードの速さに酔っているだけの、何も判っていない天狗のホテルプロジェクト責任者に過ぎないというのが実態だったと思います。

まさにこのタイミングで、盛和塾とご縁に恵まれ入塾しました。初めて参加した二〇〇八年の世界大会では、二千五百名を超える経営者が一同に会して勉強している姿に圧倒されました。また塾長が最後のコメントで、これだけ塾生ががんばっているなら私はもっとがんばらなければいけないとおっしゃった言葉に背筋が震えたことをよく覚えています。

◎倒産の危機に「仲間」の雇用を優先

ホテルチェーンとしての認知度も向上し、稼働率も順調に立ち上がり始めた矢先、とても危ない危機に見舞われました。

リーマンショックに端を発し、二〇〇八年秋頃から出資元企業の資金繰りが急激に悪化していったのです。今まで金融機関から頼まれるかたちで借りていた数十億円規模の資金が、一気に引き揚げに転じました。

出資元企業にはゼネコンや銀行からの督促電話が鳴りっぱなしとなり、現場はまさに戦場と化しました。グループ内で生き残れそうな事業については外部に売却先を探す作業が始まりましたが、当社は相対的に事業規模が小さく本体の手がまわらず、なんと一株も株式を持たないサラリーマン社長の私が自力でスポンサーを探すことになりました。

ホテル事業に興味を持ってくれそうな企業を選び、あらゆるご縁を辿って経営陣にアプローチしました。しかし、業界全体が最悪の

状況であり、本来勢いのあった優良企業も自らを守るのに必死でした。当社はまだホテルを開業したばかりのため、運営実績に乏しく、数字は伸びていてもまだ赤字であり、誰も当社の未来を見ようとはしませんでした。

また、もうひとつ大きな不安がありました。当社の未来を繋ぐためにはスポンサーを探さなければなりません、スポンサーの考え方や経営判断次第では、創業メンバーの仲間達や経営陣が愛すべき当社から去らなければいけないリスクもあります。かといって何もしなければ、出資元企業と共に連鎖倒産してしまいます。

前に進んでも地獄、止まっても地獄。もちろん後に戻る道はすでにありません。私はその状況にどう対処してよいのか心の整理がつかないまま精神的にどんどん追い込まれ、半分鬱状態に陥ってしまいました。

出張先の熱海から新幹線で帰るとき、一番早く帰れる新幹線はどれだと考えながら、駅に着いているのに頭がまともに働かず、ホー

ムに着いているのに何時間も新幹線に乗れない自分がいました。

夢遊病者のように家に帰ってきて妻に「社長業を追い出されて一緒にラーメン屋から始めることになるかもしれないけど良いかな」と弱音を吐くと、「ラーメン屋はにおいがきついから嫌だけど蕎麦屋だったら良いよ」と妻が言ってくれ、心の底から救われる思いでした。

全国の投資家を巡りつつ、精神的な混乱が極限に達していたある日、静岡県のある駅で突然、衝動的に途中下車して近くの駿河湾を見に行きました。高台から眺めると、浜辺では大きな波であるはずの波が、鏡に映し出された静かな美しい文様のように見えました。そのとき不思議と、直感的に状況が整理できたのです。

海の波が何億年と繰り返し波打っていても、駿河湾の遠大な海岸線は一定で変化がありません。自分はとてつもない大波に吞まれていると感じているけれども、視点を変えて見れ

ば、今回の危機も将来繰り返し起こりうる何
度もある波のひとつにすぎないのだと感じま
した。真冬の美しい駿河湾を眺めているうち
になぜか頭がすっきりして、塾長から教わっ
た原理原則に立ち返ってスポンサー探しにお
ける優先順位を整理することができました。

私は「人の道に照らして何が正しいか」を
判断し、何を先を守るべきなのかを必死に考
えて整理しました。

第一優先は、ホテルの現場の百名の仲間と
決めました。地方都市のホテルが多かったた
め、職を失ったら本当に路頭に迷ってしまう
と思い、第一優先としました。第二優先は、
ホテルの本部機能を創業以来担ってくれた

二十名の仲間でした。第三優先は、創業した
仲間の熱い想い、すなわち当社のホテルブラ
ンドです。そして最後に第四優先は、自分が
社長として今の会社に残ることでした。この
四つの優先順位を整理しました。

また、その優先順位にもとづいて、来るべ
き危機に備えて社内リストラを実行しました。
社長の私が給与を四〇%カットし、副社長が
二五%、本部機能を担う仲間にも年齢に応じ
て一〇%内外の給与削減をお願いし、全員が
応じてくれました。逆に、ホテルの現場の仲
間の給料は天守閣として一切減額しませんで
した。またリストラは減給のみとし、総勢
百二十名の仲間は社員・契約社員・アルバイ

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>

トを問わず、誰一人解雇せず、この危機を乗り切ろうと心に決めました。

しかし、こんな火事場の真つ最中にさらに事件が起きます。ある日、現場の幹部候補として期待していた仲間が二人続けて辞めると言ってきました。自分が社長の進退をかけて守ろうとしても、仲間は辞めていく。社長業とはなんと切ない仕事なのかと思いました。けれども、考えてみれば当たり前で、事業の存続に必死になっていた私は、現場に対するさまざまな態度が鈍っていたのだと反省しました。愛する仲間が去っていく悲しみを振り切ってスポンサー探しを続けました。

たいへん不思議なのですが、先の四つの優先順位を整理し、その想いを投資家に素直に話すようになった直後に、当社をサポートしてもよいという企業に数社めぐり合うことができました。従業員を守りたいという思いが天に通じたのでしょうか。正しいことを行えば必ず宇宙が味方すると塾長がおっしゃった意味が直感的に理解できました。

結局、出資元の企業は二〇〇九年一月に倒産してしまいましたが、当社は連鎖倒産を危機一髪で逃れ、単独で事業を継続しながら、約半年後に株式の引き受け先を確定することができました。

一連のピンチのなかで学んだことは、「どんなにつらくても絶対にあきらめてはいけない」ということと、「従業員を絶対に守るのだ」という人の道に照らして正しいことを徹底すれば、意外なところから思いもよらない応援者が現れて味方をしてくれるということでした。

◎卑怯な計画を実行直前で思いとどまる

やっと企業存続の危機を脱したと思いきや、さらなるピンチに襲われます。

当社のスポンサー企業は、自分が見つけ出した二社とメイン銀行から紹介されたA社がありましたが、最終的にメイン銀行の意向を優先してA社に決まりました。

メイン銀行が紹介するのだから、まっとうな会社であろうと妄信した私が悪かったので

すが、そのA社には資金繰りが大変苦しい実態があったのです。当社の株を引き受けるにあたり、A社には引き受け料として毎月一定額をお支払いすることを約束し、それ以外の財布は当社とA社で別管理とすることが条件だったので、その約束がある日突然反故にされたのです。

ある月曜日の朝、当社の預金残高を調べると、何と一億円が消えていました。何事かとA社に問いたですと、資金繰りが苦しいから資金を抜き取ったとのことでした。事前の取締役会は一切開かれず、事後承認でしぶしぶ金消契約を締結する有様でした。もちろん、A社にそんな実態があることは当社の仲間には言えません。

それ以降も、資金の抜き取りが何度も繰り返されたため、当社の成長のためにはA社から独立するしかないと決意し、メイン銀行に何度も直談判に行きました。しかし、メイン銀行も約束を守らないA社に憤慨して事情は分かったと言いつつ、なかなか動いてくれま

せん。

株式を一株も持たないサラリーマン社長が、一〇〇%株主たる親会社株を譲ってくれと直接言えばどうなるか。「だったら社長を辞めろ」と言われてゲームオーバーです。事実、それとなく趣旨を匂わせて話をする、そのたびに、「だったらやめちまえ！　いつでも俺はお前を首にできるからな！」とA社の社長に怒鳴られました。

このときほど、資本の論理を痛感したことはありません。私はサラリーマン社長ですが、命がけでこの事業を立ち上げてきた自負はあります。しかし、株の問題となると、私には何もできないのです。この頃の三年間は私の人生で最も低迷した三年であり、行き場を失って酒に吞まれる日々が続きました。

既存店の業績は仲間が必死にがんばったため、リーマンショックや東日本大震災など、いかなる苦難をも乗り越えて毎年確実に増収増益を果たしていました。しかし、新規出店は出店競争入札に数字で勝っても、最後は親

会社の与信の問題で反故になるケースが続きました。

何度も何度もメイン銀行の説得を試みましたが、一向にメイン銀行が動かない状態が二年間続いたある日、この状態から抜け出すことはもう不可能だと悟った私は、新たな行動に出ました。仲間全員を同時に救うことができないのであれば、ノアの方舟をつくって一人ひとりでも段階的に救って行こうと決心しました。つまり、自分が先に社長を辞任し、再びホテル事業を行う会社を立ち上げ、利益が出たら一人また一人と段階的に仲間を呼ぶことを考えたのです。

その計画を実行する準備として、A社には内緒で妻の名義で新会社を設立しました。しかし現実には新会社がそう簡単に立ち上がるはずありません。精神的に極限まで追い詰められていた私は、当社の子会社として新たに設立予定であったベトナムの海外現地法人を、ノアの方舟に利用すべく、内緒で新会社に振り替えることを思いつきました。A社に対して

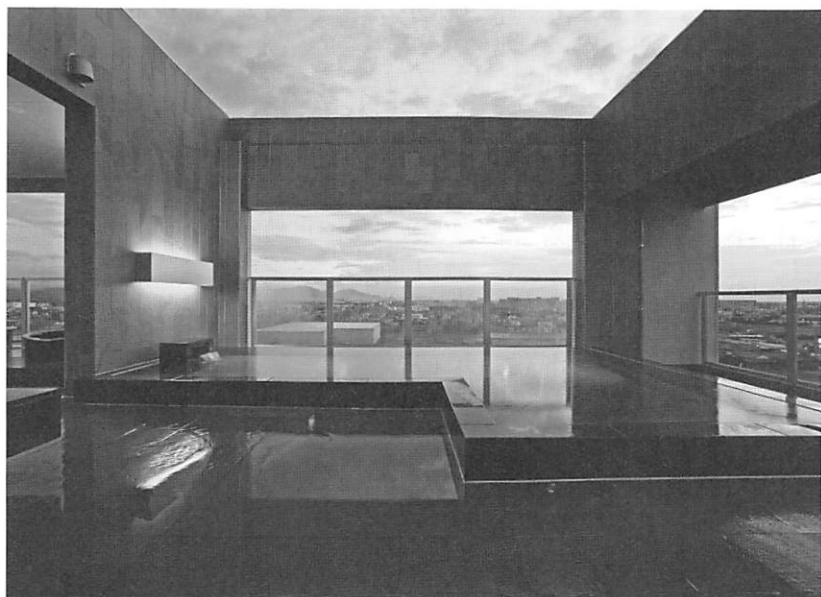
は当然に背任行為なのですが、仲間を救うにはこれしか方法がないのだと、自分の違法行為を正当化したがるもう一人の自分がいました。

当時は、一部でも良いから何とか仲間を救うのだという使命感と、全員を同時に救うことができない自分のふがいなさで精神的に追い込まれており、正しい判断がまったくできない状況でした。違法行為を犯してでもノアの方舟計画を進めようと決断して、実行に移す直前のタイミングで、ふと塾長が仰っている「人の道に照らして正しい判断をしなさい」の一言が、いつもの塾長の声で、まざまざと私の脳裏に蘇ってきたのです。

その言葉で、私は我に返りました。いったい私は何をしようとしているのか？

従業員を守るという大義を言い訳にしているが、いま自分がやろうとしていることは、単なるずるい卑怯な方法ではないかと大いに反省し、ノアの方舟計画の実行を直前で思いとどまりました。その結論に至るまでの心が揺れ動き続けた数か月間は本当に悩み苦しみ

続けましたが、いま思えばこれがすべての分岐点でした。



静岡島田店 スカイスパ

◎晴れて悲願の独立を果たす

私は卑怯な手段はとらず、改めてもう一度だけ正攻法で全員を救うことにチャレンジしようと心に決め、再度メイン銀行に独立の交渉を再開しました。交渉に失敗すれば、自分の社長の立場も危うくなります。そんなサラリーマン社長にありがちな利己の迷いを絶つために、今回の交渉が失敗したら社長を辞任すると自分で決めました。

「当社の未来のためには独立が必須である。そうでなければ、永遠に資金を吸われてしまい当社の成長発展はありえない。その環境が続くようなら、私は責任を取って社長を辞任する」という趣旨を、決死の覚悟でメイン銀行に説明しました。不思議なことに、三年間説得し続けても動かなかったメイン銀行が今回は「解かった」と言ってくれ、一気に行動を起こしてくれました。難航を極めると予想された交渉を極めてスムーズに説得し、当社独立の承認をA社の社長から引き出してくれました。メイン銀行の担当部長さんの機転の

さく交渉術には本当にびっくりしました。

晴れて二〇一二年六月、当社の一〇〇%株式に対して、私によるマネジメントバイアウト（経営陣による株式の買取）が成立し、三年越しの悲願であった独立を果たしました。自宅の住宅ローンすら組んだことのない私が多額の借金を背負って実現した独立でしたが、このときの喜びの深さは人生最大でした。

ふと見上げた空をみて空はこんなにも青かったのかと感激したことを、今でもはつきり覚えています。過去三年間、ずっと資本の論理に苦しみ続けていたので、やっとまっとうな経営ができるスタートラインに立てたというのが実感でした。

独立直後の翌七月には、日本で最も権威のある日経ビジネスのホテルランキングで当社が顧客満足度日本一の栄誉をいただきました。派手さのない当社には本当にありがたいことで、現場の仲間は日本一の評価に涙して喜びました。

また独立三カ月目にして、独立前はなか

か取れなかった新規の出店契約がさつそく決まりました。その後も以前に比べて十倍以上の質の高い出店情報に恵まれ、創業当時の本来のスピードで再び出店を進められることに本当に感謝しています。

独立以後、あまりに良きことが続いているため、人の道に照らして正しいことを実行すれば宇宙が味方をしてくれるという塾長の教えを改めてしみじみと実感しています。

当社は現在、国内外で十二棟千八百室のホテルを経営していますが、二年後の創業十周年までに全国で三千室、海外で二千室、合計五千室の出店契約を確定させ、売上高百億円、経常利益十五億円の実現をめざしておることにたく邁進していきます。

何年に一度しかなくらいの、経営の本当にド真剣な決断の狭間にあって、どんなに精神的に追い込まれても「人の道に照らして正しい判断をしなさい」という塾長の教えに導かれたからこそ、今の自分があります。ノアの方舟の決断で、もしも卑怯なまねをしてい

れば、今頃、私は犯罪者になっていたと思います。



ブラジルでの交流勉強会の発表者たち 左から長谷川氏、村田氏、穂積氏

入塾以来、塾長やソウルメイトから数多くの本質的な教えをいただき、今まで経営を続けて来られたことに心から感謝します。また創業以来、どんなに苦しい時期も私を信じてついてきてくれた当社の仲間と、どんな苦境にあっても常に私を信じて励ましてくれた妻に心から感謝いたします。

本当にありがとうございました。

●塾長コメント

強い意志が物事を成就させる元になる

◎今後とも正しい判断に基づき、慎重な経営を心掛けよ

穂積さんの今のお話を聞いて、なんと波乱万丈な人生を歩いてこられたのだろうと思いました。その中で、人間として正しい判断をするということをその都度、節々で思い返されて、それに沿うような判断や決断をされて

きた結果、今日の自分が存在するのだというお話でした。

よくぞ、悪魔のささやきに耳を貸さず、私が言っている「人間として正しい道を歩きなさい。正しい道を判断基準にしなさい」ということを、悩みながらも、その都度その都度、思い返して正しい道をとってこられました。私も今日の自分を思い返して、穂積さんの成功が、うれしいと同時に、ハラハラして話を聞いておりました。

ホテル事業というのは。私はたいへん難しいものと思っています。私自身もホテル事業にいくらか関与しておりますので、その中で、すばらしい経営をやっているという事は、確かにあなたにはもう、そのような分野の才能があるのだらうと思います。

ですが、次から次へと出店をし、現在ある千数百室の規模のホテルを三千室にまで出していく、そういうお話がありました。確かにアグレッシブに市場に展開し、今は勝ち戦になつていきますから、それも正しいかもしれま

せん。

しかし、あまり急いで拡大していくことについて、私はもともと石橋を叩いて渡るタイプの人間で、今日の京セラを経営するにしても、すべてにおいてそういう慎重な経営をやってきました。それだけに躍進していますけれども、その部分は十分に注意してやっていたくようにアドバイスをしたいと思うのです。

えてして波乱に満ちたものが人生です。順調にばかり行くはずはありませんので、十分注意しながらやってください。以上です。

△二〇二年五月九日 盛和塾ブラジルツアー交流勉強会での体験発表より▽

※発表時、塾長が体調不良のため塾長コメントがありませんでしたが、後日穂積さんの発表映像をご覧いただいた上でコメントされています。

日本の経営者よ、
強い意志と
哲学を持って

経営者とは

稲盛和夫とその門下生たち

人口縮小、少子高齢化、経済のグローバル化…

大きな転換期を迎える今こそ、原点に戻るべきではないだろうか。

国家とは何か、経済とは何か、企業とは何か。

そして、経営者とは何か——。稲盛和夫が説く

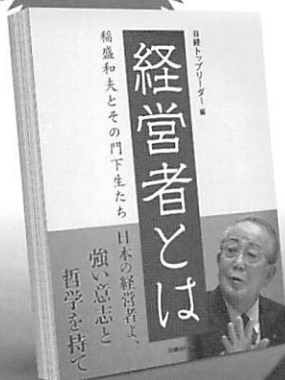
「究極のリーダーシップ論」と、それを実践してきた、

盛和塾の門下生たちの奮闘から

「経営者とは何か」という

根源的な問いに迫る。

大反響
3万部!



第一章 稲盛和夫は語る 第二章 門下生は考える 第三章 経営者とは何か

定価: 1,575円(税込) 日経トップリーダー編 / 四六判 206ページ / ISBN: 978-4-8222-6449-9 / 発行日: 2013年6月17日

全国書店で大好評発売中 インターネットはこちら <http://nvc.nikkeibp.co.jp>



JAPAN AIRLINES

—最終回—

善き思い、感謝の心が織りなすもの

循環する善き思い

プロローグ・感謝の会

二〇一三年四月二日午後三時、いつもは飛行機が並んでいる羽田空港の格納庫に、JALの社員がぞくぞくと集まってきた。

その数は千人ほどで、運航、客室、整備、空港、旅客販売など、さまざまな部門の社員がいる。みんなの表情は、笑顔そのものだ。壇上には、たったひと言「ありがとうございます」と書かれた横断幕が掲げられている。

稲盛塾長への感謝の会が始まった。経営破綻したJALが再生の道を歩んでから三年の月日が過ぎた。見事にJALの業績は回復し、世界



感謝の会には1,000名の社員が有志で集まった



の航空会社でも最高の水準になっていた。塾長は三月末でJALの取締役を退任していた。JALの社員を代表して挨拶に立ったJALスカイの本吉江梨子は、破綻した当時のことを振り返った。



感謝の会で本吉江梨子さんが社員代表として感謝を述べた

「破綻するまでは最悪でした。私が働いている羽田空港のカウンターでも、お客様から厳しいお叱りを受ける日々でした。当時、私は入社して間もない新入社員でした。自分のことだけで精いっぱいなのに、会社のことまで考えられない。どうして自分たちは、こんな辛い思いをしなければならないのだろう。いつもそんなことばかり考えながら仕事をしていました。」

家族や友人から心配されたり、先輩のお子さんが学校でいじめられたり、毎日、胸がしめつけられる思いをしていました。つい数年前まで、私にとってJALは憧れの存在だったのに、私の私でさえ、自分がJALの社員だと名乗ることを避けていました」

集まった社員一人ひとりが破綻当時のことを思い出していた。三年前、今日のような日が来ることを誰が想像しただろう。

「しかし、名誉会長がいらっしゃってから、JALは変わりました。お客様からの厳しい声に接する毎日を過ごしながら、私も少しずつ事の大きさ、自分の立場を理解しました。」

先が見えない道のりに、心が折れそうになったこともたくさんありました。けれども、少しずつお客様の声に変化が見受けられ、会社が変わりつつあることを実感できるようになってきました。



すがすがしい笑顔で塾長への感謝の会は進んだ

お客様から『JALは頑張っているね。応援しているから』と言っていただけに、心から嬉しくなり、一人でも多くの方にJALを使っていたきたいという気持ちが強くなってきました」

お客様の言葉に触れて、「感謝の心」を持つようになったJALの社員は多い。仲間が次々に辞めていく厳しい状況の中、お客様の優しい思いやりの言葉が、心の支えとなり、感謝の気持ちを芽生えさせていく。会社が倒産したことに對する当事者意識が強くなるにつれ、その気持ちはさらに大きくなり、社員の行動を変え、周りへと広がっていった。

JALが再生を成し遂げるまでの三年間、「善き思い」「感謝の心」がもたらしたものは何か、またそれらがどのように循環していったかを見ていこう。

JAL応援団の結成

二〇一〇年二月、稲盛塾長がJALの会長に



就任したとき、まわりの誰もが反対だった。

「誰も引き受けたがらないのに」「火中の栗を拾うようなものだ」「晩節を汚すことになるかもしれない」「高齢なので心配だ」というのだ。

稲盛塾長はそれでもJALの会長を引き受けたのは三つの大義があつたからだと言っている。

「二つには、日本経済への影響です。」

日本航空は日本を代表する企業であるだけでなく、伸び悩む日本経済を象徴する企業にもなっていました。その日本航空が二次破綻でもすれば、日本経済に多大な影響を与えるだけではありません。日本国民までもが自信を失ってしまいかねません。一方、再建を成功させれば、日本航空でさえ再建できたのだから、日本経済が再生できないはずはないと、国民が勇気を奮い起こしてくれるのではないかと思ったのです。

二つには、日本航空に残された社員たちの雇用を守ることです。

残念ながら、多くの社員には辞めてもらわなければなりませんでしたが、二次破綻しようものなら、全社員が職を失ってしまいます。残っ

た社員の雇用は何としても守ってあげなければならぬと考えました。

三つには、国民のため、すなわち飛行機を利用する人たちに便宜をはかるということです。

もしも、日本航空が二次破綻すれば、日本の大手航空会社は一社だけになってしまいます。これでは競争原理が働かなくなり、運賃は高止まりし、サービスも悪化してしまいます。それは決して国民のためになりません。健全で公正な競争条件のもと、複数の航空会社が切磋琢磨していく。それでこそ、利用者に、より安価でより良いサービスが提供できるのです」

この三つの大義に共鳴し、また何より二十数年にわたって指導してもらってきた塾長への恩返しをすべく立ち上がったのが、盛和塾塾生による「JAL応援団」であつた。

二〇一〇年三月十日、千葉で関東地区塾長例会が開かれた。稲盛塾長の胸にはJALの社章がつけられ、会場ロビーにはJALのブースが置かれていた。こうした「塾長を応援しよう!」「JALを応援しよう!」という雰囲気満ち

あふれた中で、盛和塾のJAL応援団はスター
トした。

当時の盛和塾には五千五百名の塾生がいた。
一社あたり百名前後の関連する人がいるから、
一人の塾生が百名ほどの知り合いに声をかけれ
ば、五十五万人にJALに乗ってもらえる。



JAL応援カードは社員がいつでも見られるようにすべて大切に保管されている

そして、JALに乗ったら、「JAL応援団・
日本の元気は世界の元気」というカードにメッ
セージを書いてJALの社員に渡し、声をかけ
ていくことを決めていた。

このJAL応援団が始まるにあたって、塾生
から次のような発言があった。

「塾長が高齢にもかかわらず、自分の利益に
もならない、場合によって名譽まで傷つくこと
に対応されたことを思うと、居ても立ってもい
られない気持ちになりました。まず私たちがで
きることは、心と行動だと考えました」

「日頃からお世話になっている塾長のために、
そして日本のためにも、JALに頑張ってもら
いたいという私たち塾生の思いをカードに乗せ
て伝えていくのです。そういう小さな運動をし
ていきたいのです」

「本当に厳しく大変な時期です。こうい
うときだからこそ、西郷南洲が語ったように、命も
いらず名もいらず、金もいらないという人でな
ければ、国を救うことはできないのです。塾生
の皆さんと思いを深く共有しながら、がんばっ



ていきたいと思っています」

例会に参加していたJAL執行役員（現・専務）の藤田直志^{ただし}旅客営業本部長が声をつまらせながら、お礼の言葉を述べた。

「私どもJALは今、多くの方々のご支援を得て、飛行機を飛ばしております。私たちは何のために残されたのか。その目的を果たすためにも、私どもは一心になってがんばっていかなければならぬと思っています。」

皆さんが示してくださる『利他の心』を、私たちはどのように受け取り、皆さんにお返しをしていけばよいのか。正直申し上げて、私は泣きたいぐらい不安でいっぱいです。ですが、皆さんのお話に大変勇気づけられました。ぜひ一緒に頑張らせていただきます」

JALが破綻して一カ月が過ぎようとしていた。盛和塾で学ぶ経営者なら、自分の努力が足りなければ会社が倒産することをよく知っている。しかし当時、JALのような大会社では、自分が会社を支えているのだという自覚を持った人が少なかった。

この例会で稲盛塾長はこう語った。

「今までのJALの文化を変えていかなければならないのですが、私ひとりの力では、なかなかそうはいかないかもしれません。しかし、盛和塾に集う経営者の方々が自分の仲間を集め



2010年の滋賀塾長例会で挨拶する藤田執行役員(当時)

て応援してくれることになります。

そのときには、JALの人たちも初めて目が覚めて、自分の会社は自分で守っていかうという気持ちに、必ずやなってくれるだろうと思います。

稲盛塾長の「善き思い」を受けて、盛和塾の塾生が行動を起こした。そしてそれは、JALの社員へと広がっていかうとしていた。

塾生、お客様に支えられて

JAL応援団の塾生たちがJALを利用し始めると、JALの現場で働く社員のもとには応援カードがぞくぞくと届けられた。カードを手にしたある客室乗務員はあたたかい気持ちになった。

「それまで盛和塾も知らなかった私どもを選んで乗ってくださるのは、すごいことだと思いました。熱意をこめてお話をしてくださるのですが、こっちの相手をしないで他のお客様のほうに行つてよ、と気づかっていたいたりし

ました。盛和塾の方々に触れて、あらためて感謝することの大切さに気づきました」

また空港旅客サービスのスタッフの一人も、同じ思いだった。

「応援カードをいただくだけでなく、声もたくさんかけていただいて、当時はありがたいという言葉しか出てきませんでした。それまで私たちはお客様から怒られてばかりでしたから、盛和塾の方からやさしい言葉をかけられると、ホロツと泣いてしまうのです」

藤田にとって、JAL応援団がスタートした三月十日は忘れられない日になった。

この例会で藤田は、稲盛塾長の塾生への思いやり、また塾生の稲盛塾長への思いやりを目の当たりにした。

「それまでJALではなく、全日空を利用してしていた塾生さんもいたわけです。それが、稲盛塾長がJALの会長になられるという一点で、すべてをかなぐり捨てて、JALに乗ろう、JALを応援しようとなるわけです。

塾生さんにとって、JALなんて甘えた体質



で破綻したのだから、勝手に潰れたらいいと思うのは当然です。しかし、そうした思いではなく、塾長がおっしゃっている三つの大義を実現することが、世のため人のためになるのだから応援するということです。

まさに真の善意からJALを助けようという行動を起こされたわけで、そこには柱になる哲学、フィロソフィのとてつもない深さと大きさを感じました」

JAL応援団の善意によって、JALの社内で感謝の心が芽生えようとしていた。

しかし、こうしたときに、藤田にとって痛恨の「事件」が起こった。二〇一〇年六月、写真週刊誌にJALが盛和塾を優遇しているという記事が出たのだ。

「私たちは何かしてもらったら、お返しをしなければと考えがちです。でも、塾生さんは見返りを期待してはいないのです。名誉会長には、『真の善意に応えることはどうということなのか、よく考えろ』と叱られました」

この件に関わった総務本部の中島正陽は、塾

長からも塾生からも叱られた。

『そんなものがほしくて応援しようと思ってるんじゃないんだ』『何か条件を持っていたら相手がこうしてくれるという卑下した心ではないけない』と名誉会長に言われました。

取引先を優遇することは昔のJALでは当たり前にあつたことですが、それをそのまま盛和塾との関係に当てはめていました。われわれの学びがまだまだ浅かったのです」

この記事の後、藤田は定例の記者会見で塾長と並んで座ることになった。

「会見で記事の質問が出ました。名誉会長は『盛和塾が真の善意でしていることに、方法は別としても、藤田も真の善意で返そうとしました。それだけの話です。以上』と言われました。記者からの追加の質問は何もありませんでした。会見の前日に私は『バカもの！』と叱られているわけですが、外部に対しては『こいつも必死にやっているんだ』とかばっていただけで、これには本当に感激しました」

この塾長の発言を聞いた中島も当時のことが

強く印象に残っているという。
「あのときに、うちの会社のこと、社員一人ひとりのことを本当に親身に思っていらっしゃるのだなということを強烈に感じました」



藤田専務執行役員(右)と中島正陽氏(左)

その後も、塾生たちはJALに乗り、応援カードを渡していった。藤田はこうしたカードを渡すことが、しだいにJALの社内でも新たな文化として根づいていくようになったという。

「破綻前もサンキューカードはありましたが、形式的でした。しかし今では、カードを手渡すことがJALの文化になってきています。

たとえば、その日が誕生日のお客様がいらっしゃると、『お誕生日おめでとうございます』というカードを渡します。また社内でも、別の部門でお世話になったら、『この前は、いろいろありがとうございました』とカードに書くのです」

塾生のJALの社員に応援カードを渡すという励みしが、現場の社員の心に響いていき、それがお客様や社員に波紋のように広がっていく。まさに「善き思い」や「感謝の心」が循環しているのだ。

当時のJALの社員にとつて、一〇〇のうち九九が「JALは駄目だ」というコメントであっても、たった一つ「がんばってください」というコメントがあれば、それが活力になった。



会長の大西賢は心が折れそうになった社員にとって、お客様の声は何ものにも代え難いものだったと振り返る。



2010年3月千葉塾長例会 JAL応援団に感謝を述べる塾長

「社員はお客様から勇気をいただいています。盛和塾の塾生が声をかけてくださったときには、涙している社員もたくさんいました。」

社員を本当に支えてくれたのは、お客様だったと思います。こうしたお客様の助けがあつたから、われわれリーダーが現場をまわり、こういう会社になろうと言ったことに、みんなの心がつながっていったのです。

つまり、お客様から支えていただいたからこそ、社員は感謝するという気持ちを心の底から持てるようになったのだと思います」

二〇一一年六月、盛和塾福岡島の開塾の講話で、JALの再建について稲盛塾長は次のように語った。

「JALで働く社員が、搭乗していただけるお客様に心から感謝を感じ、その思いと喜びを、言葉と態度でお客様に示していく。それこそが航空運輸事業にとって、一番大事なことであらうと、私は考えたのです」

「感謝の心」がJALを大きく前進させていった。

社員のためにという経営理念を確立

二〇一一年一月一九日、JALの新しい経営理念が確立された。

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

- 一、お客さまに最高のサービスを提供します。
- 一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

「日本再生を考える会」(二〇一三年四月の講演)で稲盛塾長は、JALを再建できた要因のひとつに「経営の目的は全社員の物心両面の幸福を追求することであり、その他にはない」と繰り返し社員に訴えたことがあったと語っている。

「このような考え方に対しては、一部の方から『国から支援を受けた企業にはふさわしくないのではないか』などとの批判を受けました。しかし、私は企業とは全社員の幸福のために存在するという信念を持っていましたので、この考

えを変えることはありませんでした」

こうした経営理念は、それまで強固だったJALの組合も変えることになった。

JALには八つの組合があり、経営側が提案することには議論百出で、説得をしても到底納得しない関係だった。しかし、稲盛塾長が経営理念の重要さを組合の幹部に話してからは違っていた。

会長の大西が全組合の幹部と一堂に会したときのことだった。「JALグループは全社員の物心両面の幸福を追求し……」という経営理念を説明すると、会場はシーンとなって、誰も何も言わなかった。

「組合の委員長や書記長とは、これまでいろいろな場面でぶつかってきた人たちでした。ですから、この沈黙はちよつと怖かったのですが、私はやり抜こうと思っていました。

率直に『一緒に協力してほしい』と話したら、組合の幹部たちが『やりましょう』と言ってくれました。この言葉に私は勇気づけられました。と同時に、大きな責任も感じました」



このとき、大西はこれまでの組合との関係は間違っていたことに気づいた。

「本来、組合の関係も社員の関係も同じなのです。それなのに、経営側は対組合という姿勢で説明してきました。組合の主張は先鋭化しているところがあるかもしれません。けれども、組合は社員の気持ちとそれなりに汲み取って、主張していると理解すれば、経営者と同じ方向を向くことができるわけです」

同じ講演で稲盛塾長もこう語っている。

「実際に、経営者が社員の幸福を考えずに、利益だけを追求しても、社員が心から協力してくるはずはありません。一方、経営者が社員のことをまず大事に思い、全社員が誇りを持って生き生きと働けるよう努力すれば、結果として、実績も上がり、株主にもより多くのリターンを与えられるようになるはずです。」

こうした会社の経営の目的を説くことで、日本航空の社員たちは会社を自分たちの会社と考えるようになり、再建に向けた強い意志をとるに共有することができたように思います。

そして、自分たちの会社の再建のために、また仲間にも尽くすという心をベースに、経営幹部から社員までが自己犠牲をも厭わない姿勢で再建に臨んでくれました」

会社として全従業員の幸福を目指すということとをトップが明らかにし、それを本気で実現しようという意志をあらゆる場面で示していく。社員のためにというトップのぶれない姿勢が、同じ目的に向け、社員の気持ちを一つにし、仲間のためにという思いを芽生えさせていくのである。

学びが連鎖していく

経営理念と同時に生まれたのが「JALフィロソフィ」であった。完成後には、さっそくフィロソフィ手帳が全社員に配布され、フィロソフィの共有が図られることになった。

こうした中で、JALのそれぞれの現場で自主的にフィロソフィを学ぼうという社員が出てきた。それは、フィロソフィを使って会社を変

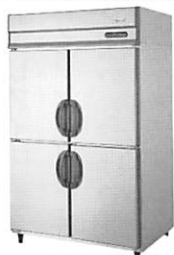


Fukushima

フレッシュ・バリューをあなたとともに

フクシマは厨房機器の
省エネを追求します!!

インバーター制御冷蔵庫
タテ型 Aシリーズ



ARD-120RM

省エネ率 約**66.9%**ダウン

年間ランニングコスト

従来機種 36,600円

ARD-120RM 12,100円

小型製氷機
FIC-Aシリーズ



FIC-A25KT

省エネ率 約**36%**ダウン

年間ランニングコスト

従来機種 39,800円

FIC-A25KT 25,600円

福島工業株式会社

本社営業企画・ブランド推進部
〒555-0012 大阪府西淀川区御常島3-16-11
TEL (06) 6477-2031

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

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

えたいという気持ち社員に生まれてきたからだと執行役員の加藤高弘西日本地区支配人は語る。

「JALフィロソフィができる前から五十五万人のJAL応援団結成をはじめとして、西日本地区では既に盛和塾の皆様には大変お世話になっていました。JAL社員にも学ぶ機会を提供しようという関西地区の塾生様のご厚意で、例会や勉強会などにオブザーバーとして参加させていたでいたのです。塾生様の経営体験発表を聞かせていただくと、ひとつ判断を間違えたら会社が潰れてしまうという、ど真剣さを感じました。会社を経営していくことはまさに命がけで、これが私たちに欠けていて、甘かつ

たことを思い知りました」

西日本地区では、JALフィロソフィができて一カ月もたたない二月七日に、フィロソフィ委員会を設置した。そして、六つのグループでフィロソフィの輪読会を行っていた。

この輪読会には「交換留学」というユニークな試みがある。AグループとBグループがあれば、AとBとで二、三人交流するのだ。

「もちろん、各グループには違った部門の人もありますが、グループ間を人が動くことによって、自分とは違った意見を聞くこともでき、新しい気づきが生まれます」

また、フィロソフィの実践を促す取り組みとして、MVP賞・MIP賞を設けて社員を表彰

していった。

「できあがったJALフィロソフィを世話人の皆様のごところに喜び勇んで持って行ったところ、『輪読などで理解を深めるだけでは駄目ですよ。フィロソフィはいかに実践するかですからね』と言われました。そこで、身近な事例を表彰することによって、実践につなげ、血肉化していくと思いました」

加藤は、盛和塾からの学びや気づきがJALのフィロソフィ浸透の推進力になったという。

「盛和塾に行けば行くほど、フィロソフィの理解も当然のように深まっていきます。行かなければ何となく変な気持ちになり、せつかく自分がひとまわりもふたまわりも大きくなれる機会を失ってしまうように思うのです。」

また、盛和塾の勉強会に参加させていただいた社員は、フィロソフィの重要性を自分の言葉で喋るようになります。そして、自分の学んだことをみんなに伝えようとするのです」

盛和塾で学んだ社員は、JALに戻って自分が学んだことを他の社員に語っていった。ここ

に素晴らしい学びの循環があつた。

また加藤は、盛和塾の塾生とJALの社員に共通する部分もあると考えている。

「塾生様の経営体験には、一回会社が目になって、その中で生活習慣を変えるほどまでにフィロソフィを実践し、採算意識を芽生えさせて、成功したという事例が多くありました。」

それはまさに、JALの状況でもあつたわけです。だからこそ、盛和塾の塾生様が一体感をもって親身に話してくださる内容は、私たちの心に響いたのだと思います」

JALの社員は盛和塾にオブザーバーとして参加するだけにとどまらなかった。藤田はJAL社員の中で初めての塾生になった。

「毎月毎月、塾長例会に出させていただきました。塾生の体験発表、塾長の講話、それからコンパを体験しました。最初の一年はJALフィロソフィができていませんでしたから、ただ盛和塾に流れているフィロソフィを肌で感じ、これから私たちがやることはこういうことだと強く感じていました。」



あるいは、盛和塾は宗教なのだろうかという

意識も多々ありましたが、人間としての生き方に触れていく大きなきっかけになりました。斜めを向いたほうがカッコいいというそれまでの意識が取り払われて、ど真剣に生きていくことが大事だという考え方に変わっていききました。

これは言葉というよりも、磁力とか磁場と名誉会長もおっしゃっていますが、それが伝染してJALの社員の心の中に育まれていったというのがいちばん大きいと思います」

藤田は塾生になるのを半年間悩んだ。

「三月十日の塾長例会で塾生さんの壮絶な経営体験発表を聞いて感動に打ち震え、自分の心にとつもないパワーが打ち込まれたような気がしました。塾生さんに比べたら、自分たちは恵まれていると思い反省しました。ですから、自分の人生にとって、あの日は原点というか、成長のスタートになったと思います。大きな衝撃を受けて、これからどう生きていくかを盛和塾で学びたいと思いました。家が横浜だったので横浜の盛和塾の門を叩いて、最初はオブザー

バーで入れていただきました。

もっと深く学ぶのに塾生になりたいと思いました。けれども一方で、待てよと思いました。私が塾生になりたいのは名誉会長によく思われるからではないか、自分のそういう私心から出ているのではないかということ、ずっと悩んでいました。

そのときに東日本大震災が起きて、塾生さんがものすごく献身的な活動をされたのです。それを目のあたりにして、やはり私はこの人たちと一緒に生きていきたいと強く思うようになりました。塾生になることは名誉会長によく思われたという私心ではないことがはつきりしたのです」

現在では、JALの支店長も盛和塾に入塾し学ぶようになっていく。

また、盛和塾の世界大会に、これまでの塾生への感謝を伝えようと運営のお手伝いで参加し、大きな学びを得た社員もいる。

「実はそれまでフィロソフィがしっくりなかったのですが、世界大会の二日間がらりと

考えが変わってしまい、もつとフィロソフィを知りたいと思うようになりました。

塾長の講話や塾生の経営体験発表を聞いて、今まで自分は甘い考えで仕事をしていたと反省しました。もつと真剣に、会社のこと、社会のこと、家族のことを考えて仕事をしなければいけないと思いました。今ある仕事を何とかやって一日が終われば、それでよしとしていました。そうではなく、もつと先のことや周囲のことも考えなければいけないということを強く実感したのです。

また大会の休憩時間には、JALのブースでグッズを売りました。このときに、ただ売るのではなく、売上目標を立てて、みんなで一丸となつてやったので、団結心も生まれました。大会後、一緒に行った仲間と自主勉強会をつくつたのも、そのときの信頼感があつたからだと思います。

世界大会の二日間は夢の中の世界といったらおかしいですが、とにかく私のすべてを変えた二日間でした」



世界大会ではJAL応援隊が日頃のお礼を伝えた



世界大会参加メンバーで立ち上げた自主勉強会「JALフィロソフィを磨く会」の様子

このように盛和塾に影響を受けて生まれた自主勉強会も多くある。そして、現在、フィロソフィの自主勉強会は日本各地に広がりつつある。

人事本部主催のフィロソフィ自主勉強会で

は、次のように事務局募集を行っている。

「年齢・性別・職種は全く問いません。事務局は無報酬です。でも成長と感動の喜びがあります」

この呼びかけに共鳴し、立候補する社員も多いという。自分だけの学びとはせず、他の社員にも学びの場を提供していきたい。そのような善き思いは、JALの社員から社員へと連鎖し自ら学ぶ風土を醸成しつつある。

「善き思い」の連鎖

稲盛塾長はJALの再生にあたって、三つの大義をかがげ、身を削るような思いで先頭に立ち、社員を変えていこうとした。最初は、そうした塾長の姿に感化されていく幹部社員たちがいた。そしてそれが、渦のようにJALの社員一人ひとりへと広がっていった。

また、塾長の「善き思い」が盛和塾の塾生の心を動かし、JAL応援団の結成につながった。さらに、塾生の「善き思い」やお客様の「思い

やりの言葉」が、JALの社員たちの心を強く

揺さぶった。その中で芽生えた「感謝の心」。それは、お客様への利他の心、おもてなしの心に結びついていった。

そして、盛和塾の塾生からの学びに影響を受けて、自ら積極的にフィロソフィを学び、真剣に生きていくとするJALの社員たちがいた。それを、自分一人の学びとせず、他の社員へ伝えていく動きはさらに広がりとつある。

「善き思い」に対する「感謝の心」が、さらなる善き行動や感謝の気持ちにつながっていったのだ。こうした「善き思い」や「感謝の心」は連鎖し、自分に返ってくる。

藤田は、リーダー勉強会で稲盛塾長が「善き思いの連鎖がJALの奇跡的な再建につながった」と言ったことが忘れられない。

「まず会社の企業理念をつくるときに、名誉会長は全社員の物心両面の幸福を追求することを真っ正面にかかげられました。このことに対して、JALの社員一人ひとりがこの会社は自分の会社だという強烈なインパクトを受けたの

だと思っています。

それは、自分のための幸福よりも、他人を幸福にしていくことで、自分が幸福になっていくということ。JALの社員は、こうしたことにフィロソフィの実践を通して気づき始めたわけです。

もちろん、それはフィロソフィを教えるリーダーの人たちが『善き思い』や『感謝の心』を強く持ち始めたからです。大西会長、植木社長を先頭に、リーダーの人たちがそういう思いで日々行動したり、社員と対話したりするわけです。だからこそ、名誉会長が頂点とした『善き思い』や『感謝の心』が、JALの末端の社員にまで伝播していったわけです。

名誉会長がよくお話の中で、『善き思いで行動した結果がJALの再建につながった』とおっしゃいますが、私は、稲盛和夫という人間にみんなが魅了されて、その背中を見てみんな一生懸命に走ってきたら、自然に自分たちもそういう気持ちになってきたというのが、今のJALの現状だと思っています。



ですから、JALの再生は、稲盛和夫という一人のリーダーが与えたとても大きい影響がその根底にあるのです」

エピソード・感謝の会

再び、二〇一三年四月二日の感謝の会に戻ろう。社員代表の本吉の挨拶が続いていた。

「あれは忘れない二〇一二年一月十八日の夜のこと。JALスカイ羽田部門の交流会が天王洲ビルで行われていました。その様子をご覧になろうと部屋の扉を開けた方がいらっしやいました。稲盛名誉会長でした。」

その場にいた誰もが想像しなかったサプライズゲストの登場に、会場は歓声に包まれました。その大歓声の中、名誉会長が語りかけるようにおっしゃいました。「現場のみなさんの日々の奮闘に感謝します。大変だと思いますが、一緒にがんばりましょう」。

この日初めて名誉会長にお会いした社員も多く、直接いただいた言葉は、それからの私たちの大きな励みとなりました。私もこの日まであ

きらめずに走り続けてきてよかったと思いました。JALが好きで、この会社に入ったことをそのときハツと思い出すことができました。

名誉会長からいただいたJALフィロソフィという宝物。私たちはこのフィロソフィとともに苦しいこと、うれしいことを共有しながら今日まで進んでくることができました。さまざまな経験と、一緒に乗り越えた仲間たちは、社員一人ひとりにとってかけがえのない財産になったと思います。

また、フィロソフィが一人のJAL社員である前に、人としての生き方を見つめなおす教科書にもなっている。そんな社員も多いのではないかと感じています。

名誉会長に感謝の思いを伝える代表に決まったとき、私自身そして社員みんなの思いをお伝えすることができるようかと悩みましたが、名誉会長へ私たちの思いをお伝えする一番の方法は、これからも社会への感謝の気持ちを忘れずに、JALで働くことに誇りを持って、一日一日、一步一步誰にも負けない努力を重ねるこ



感謝の会の懇親会にも多くの社員が駆け付けた

と。そう確信しました。

世界中のどの会社よりも愛される会社を社員みんなとつくっていくことをお約束して、社員代表の言葉とさせていただきます。

三年間、本当に本当にありがとうございます。これからもいつまでもお元気な笑顔を見せてください」

この言葉を受けて、塾長がお礼を述べた。

「有志の方々が集まられてすばらしい催しを開いてくださいました。お忙しい中、また仕事の合間で休息をおとりにならないといけないのに、こうして時間を費やして集まってくださいました。今の私の心境は感激で気持ちが打ち震えています。」

私への記念品として、飛行機の尾翼に経営理念が書かれたものを頂戴しました。これは、今後生きているあいだ記憶に残るであろうと思います。本当にありがとうございます。そのほか、何よりもうれしかったのは、全世界の社員の二万名以上の方々からメッセージジカードを送っていただいたことです。



稲盛塾長は集まってくれた社員に御礼を述べた

おそらく、こんな幸運に恵まれることは一生のうちで今回が初めてで最後だろうと思います。これほど多くの社員の方々に喜んでいただき、感謝していただいた私はなんと幸運な男だろうと思っています。本当にみなさん方、ありがとうございました。

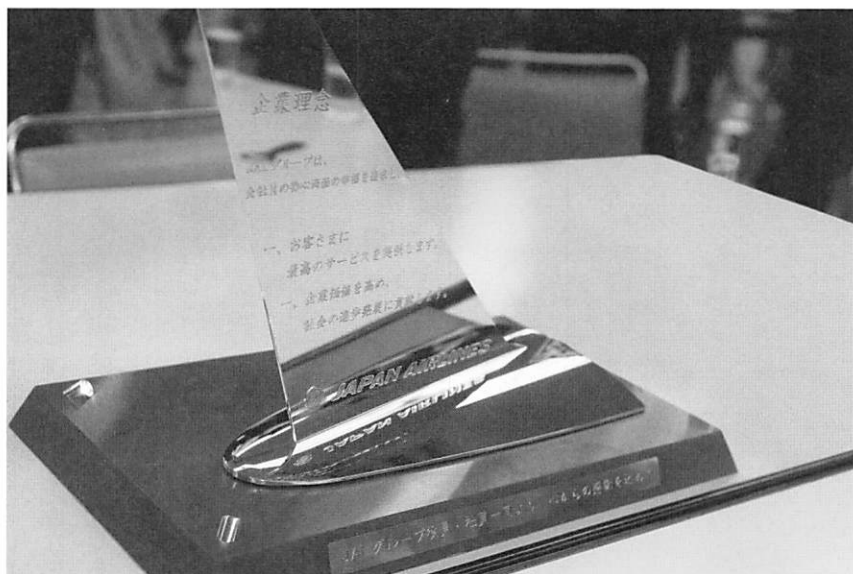
私は確かに誠心誠意、命をかけてJALの再建に向けて努力をしましたが、現在の不死鳥のように甦ったJALは、ここにおられますみなさん方の毎日のひたむきな努力の結果であります。いくら私が先陣を切ってがんばっても、たかがしれた結果しかできなかったはずです。

三万二千名の社員が、本当に心からJALを愛し、JALを再建しようと心をひとつにして頑張っていたいただいた結果です。私は、みなさんの努力に対して、『ありがとう』と申し上げたいと思っています。

つい一週間ほど前に家で家内が何気なく台所で炊事をしながらしゃべったのですが、ちょうど三年前に私がJALの再建を引き受けて東京へ出てきますとき、家内はちょっと体の変調をきたし病院に診てもらいに行きました。

病院の先生が家内を診てくださったとき、家内は『先生、三年間だけ病気をしないようにお願いします』と言ったそうです。先生は何もご存じなかったのですが『三年間病気をしないように、おたがいがんばりましょう』と言って

くれたというのを、家内がぼっともらしました。



尾翼に経営理念が彫り込まれた記念品が贈られた

何も今まで言わなかったのですが、おそらく私をサポートするために、三年間は病気をするわけにいかんと思ったのだろうと思うのです。表情も何も変えないで、ご飯の支度をしながらぼろつと言った言葉がなんと素晴らしいと思いました。そういう素晴らしい家内に支えられて今日があるように、JALの再建もいろいろな方々の支援のもとで成功したと思っています。

中でも、盛和塾の方々が一人が百人の仲間を集めて五十五万人でJALを応援しようとしてくれました。四面楚歌でJALは倒産して当然だという罵声を浴びるあのに、五十五万人の方々がJALに乗ってあげようと、JALの応援に立ち上がってくれました。

これまで、私が中小企業の経営者の方々を大事に見守り、経営のことを教えて差し上げたことで、今こそJALを応援し、JALの再建にわれわれが貢献することは、稲盛さんにお返しをすることになるとがんばってくれたのです。

そういう数々の方々のご協力があつて、また社員の皆さんの本当に血のにじむような努力が



あつて、今日を迎えました。

現在の社内のみなさん方の気持ち、雰囲気、



感謝の会の最後にはエールが送られた

それは世界の航空会社の中で、いや日本の企業の中で最もすぐれた雰囲気だろうと思っています。ぜひこの状態を維持されて、どの会社にも負けない素晴らしい会社を今後もずっと続けていただきたいと思っています。

私はもう八十一歳になりましたので辞めさせてもらいますが、たまには参りまして、皆様のご相談に乗らせていただこうと思っています。有志の方々が企画されたにも関わらず、千名近い人が自分たちの時間を割いて集まってくさいました。そのご厚意だけでも幸せ者だと思います。心からお礼を申し上げます。みなさんどうぞお元気で、JALをさらに立派な会社にしてください。ありがとうございます」

このあと、稲盛塾長へのエールが送られた。そして一人が一機ずつ紙飛行機を持ち、一斉に飛ばした。それはJALの明日に向かって飛んでいくように見えた。

今後、JALが掲げる「世界一お客様に愛される会社」を実現できるかどうかは、JALの全社員にかかっている。けれども、「善き思い」



全世界
22,385名の
社員からカードが
寄せられた





- JAL フィロソフィに出会うまで、「グループ会社の自分は“JAL”ではないんだ」とずっと感じていました。今は「一人ひとりがJAL」と心から感じ、全員が一丸となれば、どんな困難な状況でも必ず乗り越えられると思っています。謙虚にがんばりますので見守ってください。
- 盛和塾の皆さまをはじめ、たくさんの方にJALを支えていただいております。本当にありがとうございます。
- フィロソフィ手帳は毎朝グループでテーマを決めて読んでおります。手垢がついて汚れてきましたが、これからも大切にしています。
- 教えてくださったフィロソフィの浸透とともに自分が変わり、周りが変わり、会社が変わってきました。この流れを止めることなく、成長しつづける会社、JAL グループになるよう力を合わせていきたいと思います。たくさんの教えをありがとうございます。
- 経営破たん後、「物心両面の…」の言葉、身に染みてありがたく決して忘れることはないでしょう。フィロソフィを教えていただき、新しく生まれ変わったJALで働けること感謝しております。ベクトルを合わせ、お客さまにより愛される航空会社になれるよう精進します。
- ボーナスもせず、基本給も減り、人もどんどん減り、仕事ばかり増えていく、本当につらい日々が続き何度も辞めたいと思いました。でも稲盛さんを信じてここまで来ました。今では仕事がとても楽しいです。辞めなくてよかったです。ありがとうございます。
- 2010年1月19日、私は病院のベッドでJALのニュースを見ていました。前日に息子が誕生した喜ばしい気持ちと職場への不安な気持ちが入り混じり複雑な心境だったのを昨日のように思い出します。それから3年がたち今では私も職場へ復帰、息子も3才になりました。復帰後に職場で感じた環境の変化は日に日に成長する息子とかさなりとても感慨深くこれからの可能性を感じます。JAL グループを良い方向へ導いてくださりありがとうございます。
- 仕事は少し大変になりましたがとても楽しくなりました。新生JALをありがとうございます。
- 毎フライト後、お客さまへはもちろんのことすべてのフェーズで協力してくれたスタッフ、副操縦士、客室乗務員、管制官とそして飛行機にも“ありがとう”と感謝しています。こんな気持ちになれたのも名誉会長のおかげです。
- 全社員の幸福から最高のサービスが生まれる発想は以前のJALにはありませんでした。我々が今あるのはこの発想からだと思います。ありがとうございます。
- 私は運航乗務員ですが、自分の運航にばかり集中していた事を猛省し日々会社に貢献できるように努力してまいります。フィロソフィのおかげです。ありがとうございます。
- 今仕事に向かうその一瞬がとても大切に思える時があります。この仕事が好きだと以前より強く感じます。私には小さな子供が3人おります。いつか自分が感じたこと経験したことを自慢話とともに話せるような気がします。
- 私はJALが大好きです。素敵な会社をありがとうございます。お父さんは楽しく働いています。運航乗務員の娘さん（9才）

と「感謝の心」を忘れなければ、それは必ず実現されることだろう。

稲盛塾長は、取締役退任直前の二〇一三年三月十八日、日本航空の第十一回リーダー勉強会でグループの役員幹部二百名を前に、「真のリーダーシップについて」日本航空のさらなる発展を願って」と題し、講演をされました。ここでは、その後半部分を、ご紹介します。

◎謙虚にして驕らず、さらに努力を

以前にも申し上げたことでありますが、やはり「謙虚にして驕らず」ということが大切になると私は考えています。

この「謙虚さ」ということは、皆さんが一人の人間として生きるにあたっても、また組織のリーダーとして活躍されるためにも、大切にしていかなければならないことです。

特に、役員になったり、部長になったりと、大きな組織のリーダーになると、ついつい周

囲もちやほやするようになります。そして、知らず知らずのうちに傲慢になっていくものです。決して、自分では気がつきません。だからこそ、「謙虚にして驕らず」ということを、自分に厳しく言い聞かせ、絶対にそうあつてはならないと、強く心していかなければならないのです。

そのような謙虚な姿勢を長く続けているうちに、人間性が高まっていき、やがて人から尊敬されるような人になっていくはずですよ。リーダーであれば、そういう人物をめざさなければなりません。少なくとも、自分の組織の部下から信頼され、尊敬されるようなリーダーになつてほしいのです。そのために、「謙虚にして驕らず」という姿勢が不可欠だと思つています。

また、この「謙虚にして驕らず」ということは、これからの日本航空の経営においても大切なことであろうと考えています。

私は、かつて京セラの経営スローガンで、



この「謙虚にして驕らず」ということを謳いましたが、それは京セラが急成長企業、高収益企業として、社会から高い評価を受けている、まさに絶好調のときでした。

そして私は、その経営スローガンにおいて、「謙虚にして驕らず」と、社員が傲慢になることを戒めたあとに、「さらに努力を」という一節を続けました。この「謙虚」である上に、さらに果てしない「努力」を重ねていくことが大切なのです。

人間というのは、うまくいけばいくほど、どうしても傲慢になって失敗していくということは、すでにお話ししましたが、同時に、慢心し、「このぐらいいいだろう」と気持ちちが緩み、安楽さを求めるようになっていきます。それが落とし穴になるのです。

戦後の企業経営史を見ますと、まさに寂寥^{せきりやう}の思いがいたします。歴史もあり、社会から高い評価を受け、素晴らしい経営を続けていたはずの企業が、乱高下の激しい波乱に満ち

た歴史をたどるようになったり、むしろ衰えるように衰退を遂げていたり、ついには破綻^{しょうたん}してしまうなど、まさに死屍累々^{ししかい}の観を呈しています。

そういう無残な様を見るにつけ、「やはり、経営者、リーダーの気持ちが悪心し、墮落していくから、そのような悲惨な事態を招いてしまったのだ」と思い、今までもずっと「謙虚にして驕らず、さらに努力を」と、口うるさいほどに京セラで言い続けてきたのです。

この常に謙虚さを忘れず、果てしない努力を続けていくということで、いつも私の頭に思い浮かぶのは、「空中に浮かぶ人力自転車」です。空想ではありますが、足でペダルを漕ぐと、上についたプロペラがまわり、ヘリコプターのように空中に浮かび上がる、自転車のような乗り物です。

今まさに、我々は経営をしておりますから、空中に浮かんでいる状態です。重力がかかっていますから、相当に漕がなければ、重力に

引つ張られて地面に落ちてしまいます。ましてや、重力に逆らつて上昇しようとすれば、今までもまして勢いよく漕がなければならぬはずで、つまり、精一杯漕いでいても地上から何メートルかのところに浮いているだけです。それをさらに発展させて立派な会社にしていこうと思えば、それ以上に力強く漕がなければなりません。ちよつとでも今うまうまといつてゐると思ひ、氣を休めてゆつくり漕げばどんどん下がつていき、地面に落ちてしまいます。それが我々の経営です。

経営というのは努力をしなければ、利益が出てこないのです。利益が出なくて赤字になつて倒産するということは、落ちるということです。経営というのは、重力により常に下に引つ張られています。それに逆らつて努力を續けてはじめて、宙に浮いていられるのです。ですから、何とか経営ができてゐるということだけでも、相当な努力が求められます。ましてやすばらしい業績をあげようと思

えば、たいへんな漕ぎ方をしなければなりません。そのように私は思つてゐます。

つまり、日本航空が高収益企業であり続けるためには、この三年間に皆さんが払つたのと同じくらいの努力を今後も続けていかなければならないのです。さらに、世界に冠たる、もつと素晴らしい航空会社であらうとするなら、今まで以上に必死に努力しなければならぬのです。

現在は過去の努力の結果であつて、未来はこれからの努力の結果で決まると思つてゐます。日本航空の現在の経営状況がよいということは、この三年間に皆さんが努力をしてきた結果であり、決して未来を保証するものではありません。日本航空の未来は、ひとえに皆さんがこれからどういう努力を果たすにかかつてゐるのです。

日本航空の未来を担うリーダーとして、皆さんにはこの「謙虚にして驕らず、さらに努力を」ということを、ぜひ拳々服膺けんけんふくようしていた



だきたいと強く思います。

◎感謝の念に発した善き思いの大切さ

そして、これも以前にお話ししたことではありますが、仕事をする上でも、人生を生きていく中でも、「感謝する」ということを忘れないようにしていただきたいと思います。

お客様に感謝することはもちろん、部下が仕事をしてくれたときも、必ず「ありがとう」と感謝することを忘れてはなりません。また、日本航空は多くの関係機関の支援があり、今日があるわけですから、会社としても、この感謝の思いを忘れてはならないと思うのです。

しかし、私が「感謝」の思いが大切だというのは、もっと深い意味があります。それは、その美しく優しい、また純粋な思いが、天に通じたからこそ、日本航空の再建は想像を超えて順調に進行し、今日があると思うからなのです。

つまり、倒産して会社更生法を適用された日本航空は、たいへん悲惨な状況に陥り、皆さんは大きな不幸を背負いました。本来なら、やけになったり、すねたりひがんだりするのが普通です。しかし皆さんは、破綻した後も、支援してくださった多くの方への感謝の思いをもつて、懸命に努力を重ねてこられました。そのように、皆さんの心に感謝の心が芽生え、その心のままに、懸命に努めてきたからこそ、日本航空の再生が順調に運んだと思うのです。

会社が倒産したことで、多くの仲間が去っていった。給料も下がってボーナスも出なくなつた。そんな悲惨な状況の中で、三万人あまりの社員が残ってくださつた。また、その人たちが、気持ちを切り替え、心を変えて、「破綻した会社が存続したことは、本当にありがたいことだ、自分たちも必死に頑張ろう」と思うようになって、以前にも増して身を粉にして働いてくださった。

災難に遭ったのに、そのようにして、「ありがたい」という感謝の思いが起るということとは、まずないことです。そして、それは災難に遭ったときにとるべき、まさに理想的な



盛和塾塾生から合計60,000羽の千羽鶴が送られた

態度であつたのです。災難に見舞われたときに、こうあるべきだという姿を、皆さんが体現してくださったと私は思うのです。

普通であれば、災難に遭遇すれば、「なんで自分たちがこんな目に遭わなければならなんだ。なんでこんなに給料を下げられなければならなんだ。なんでボーナスが出なくなるんだ。すべて前任者が招いた結果ではないか。私たちには関係ない」というようなことを口々に言つて、責任を転嫁し、愚痴や不平不満ばかりが先に立つのが普通です。

しかし、皆さんはそんなことはしなかった。もともと素晴らしい心根を皆さんが持つておられたのでしょう。そこに、私が人間として正しく、美しく善き心を持つことを、フィロソフィを通じて説いたことで、皆さんがもとも持っていた素晴らしい心根が、桜の花が一斉に花開くように、発揮されるようになったのだと思うのです。

私は今、三年前を思い返しています。



二〇一〇年二月、私が日本航空に着任したとき、盛和塾の塾生たち、いわゆる中小企業経営者約五千五百人が、「塾長に今まで経営を教わってきたおかげで、私たちの会社は素晴らしい業績をあげている。その塾長が命をかけてJALを救おうとしている。ならば、我々もそのお手伝いをしたい。今まで我々が受けたご恩を、JALを再建するために協力することで恩返ししたい。一人百人ずつ集めて、五十五万人でJALを応援しよう」と言い、「JAL応援団」を結成してくれました。

そして、料金のいかにかわらず、とにかく日本航空の飛行機に積極的に乗るようにしてくれたばかりか、搭乗するたびに「JAL応援団」と記した名刺大のカードに、「頑張ってください。応援しています」と、心温まるメッセージを書いて、社員に渡し、励ましてくれました。

そのこともあってか、空港のカウンタやCAの方々をはじめ、多くの社員が、破綻直後

であるにもかかわらず、後ろ向きな気持ちではなく、破綻してしまった会社を温かく支援してくださる方々に感謝するという、前向きな気持ちを持って、お客様に接し、健気にサービスにあたってきました。

また、盛和塾の中小企業の経営者の皆さんは、会社経営で忙しい中にもかかわらず、何万という数の折り鶴を折って、千羽鶴にして我々に届けてくれました。皆さんの職場にもおそらく飾ってあったことと思います。

経営破綻直後、それを見た皆さんは、素直にありがたいという感謝の思いがわき起さり、「社外の人たちがこんなに応援してくださる。自分たちはこのままではいけない、会社をなんとか立派に建て直そう」と、真剣かつ純粹に思われたに違いありません。そして、その感謝の思いを胸に、お客様に心からのサービスを提供していきました。そして、それがお客様の心を打ち、業績拡大に結実していったと思います。

つまり、倒産したときは、心無い人々から、たいへん厳しい非難の声も受けたでしょう。そのような中で、盛和塾の方々が応援された。それはまさに地獄で仏にあつたような思いをされたのでしょう。それに応えるべく皆さんは必死に努力をされたのだと思います。

まさに、感謝の念に発した、正しく美しく善き思いの連鎖が、この奇跡的な再生を成し遂げさせたのです。そのようなピュアな思いは必ずや天に通じ、素晴らしい成果をもたらしてくれると思っています。それを、私は京セラやKDDIのみならず、この日本航空でも経験させていただいたと感じています。

私自身、人生において、常に「ありがとう」という言葉を唱え続けてきました。皆さんはご存知かどうか分かりませんが、私は小学校に行く前に、「隠れ念仏」という鹿児島独特の信仰を通じて、南無阿弥陀仏が薩摩弁でなまった、「なんまんなんまん、ありがとう」という教えを教わりました。それから七十有

余年、いつ何時でも「なんまんなんまんありがとう」と、その幼い六歳の頃に教わった、感謝の言葉を唱え続けてきました。

そのような森羅万象あらゆるものに対して感謝するような、美しく善き心があればこそ、天が味方になってくれたと私は考えています。また、そういう神のご加護がなければ、この日本航空の再生はできなかったものと、私は固く信じています。

今日は、「なぜ、善き思い善き行いが、よき結果を招き寄せるのか」ということについては、詳しくお話しいたしませんが、ぜひ、この「感謝する」ということも、人間として、またリーダーとして大切な要件の一つです。で、よく理解していただきたいと思っています。

日本の経営史上最大の倒産を果たした航空会社、二次破綻必至と言われた航空会社の経営体質は一変し、わずか三年で世界最高の収益性を誇る会社生まれ変わり、今では未来を展望できるまでになってまいりました。



まさに、「すむ世界」が変わったのです。では、何が変わえさせたのか。再建にあたった人材は、多くの仲間が去っていく中、会社に残ることを決断した、従来からいらっしやる社員の皆さんでした。航空機をはじめとする機材、また整備工場などの設備も、当初は更新せず、古いままでありました。変わったのは、皆さんの心でした。心だけが変わったのです。その心が変わるだけで、かつてないほどの素晴らしい企業再生が可能になったのです。つまり、心が変わるだけで、このような素晴らしい会社に再生することができたのです。

再建をほぼ成し遂げ、その任を終えた私は、先にお話ししたように、この三月で日本航空を退任させていただこうと考えています。しかし、私は安心し、確信しています。

今や日本航空には、謙虚にして驕らず、さらに努力を重ね、感謝の思いをもって、自分のためだけではなく、会社のため、お客様のために何ができるのか、社会のために何がで

きるのかということを思う、素晴らしい心を持った経営幹部、リーダー、そして社員が三万名以上も存在していると確信しています。

そのような美しく純粋な心がこの会社に息づいている限り、日本航空は今後も、その高邁な心をベースとする高品質のサービスのもと、好業績を続け、必ずや世界ナンバーワンの航空会社として、世界の空をさらに雄々しく羽ばたくと信じています。

ここに集う日本航空の未来を担うリーダーの皆さんとともに、そのような輝かしい未来を展望することで、私の講話の結びとさせていただきます。どうぞすばらしい未来がひらけるよう、幹部・リーダーのみなさんが努力してくれることを祈っています。この三年間、このような私についてきてくれて本当にありがとうございます。

心から感謝申し上げて、今日の話が終わらせていただきます。

「稲盛ライブラリー」オープン 稲盛塾長の思想と活動が総合的に学べる展示施設



稲盛ライブラリー外観



正面エントランスホールに掲げられた「敬天愛人」の額

本年七月二日より京セラ株式会社本社南隣に新たな展示見学施設がオープンしました。

この「稲盛ライブラリー」には、稲盛塾長の人生哲学、経営哲学を中心に、技術者、経営者としての足跡や様々な社会活動を展示し、塾長の言葉や一筋に貫いてきた考え方に触れることで、京セラフィロソフィの真髄を理解していただける内容となっております。

「稲盛ライブラリー」は京セラ株式会社によって社員向けに京セラフィロソフィを学び、継承する目的で開設されましたが、一般の皆様にも公開しており、学びの場を共有してほしいとの思いから、今回、ここに紹介させていただきます。

1 ～ 5F 展示エリア 各フロア構成

5F

記念の品々

- 受賞／記念品展示
- 図書コーナー／映像ブース
- 休憩コーナー

4F

社会活動

- 稲盛財団／盛和塾
- 多岐にわたる社会活動
- シアター

3F

思想

- 人生哲学／経営哲学
- シアター

2F

技術・経営

- 京セラ／KDDI／日本航空
- アメーバ経営・京セラ会计学

1F

総合展示

- 年譜／生い立ち／技術・経営／思想／社会活動
- プレゼンテーションルーム

(6～8Fは従業員専用フロアです) ※7Fには盛和塾事務局が入っています

展示概要

一九五九年に稲盛塾長が創業した京セラ株式会社。会社が今まで発展し続けてこられたのは「京セラフィロソフィ」があったからにほかなりません。塾長の生い立ちから、京セラ、KDDIの創業、日本航空の再建を通して、培われてきたフィロソフィをご本人ゆかりの展示品や映像を通して、学んでいただけます。

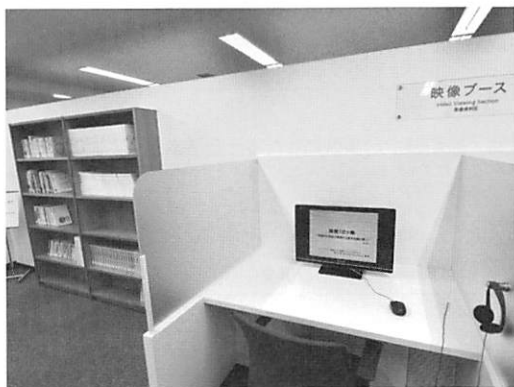
さらに、社会貢献を目的とした稲盛財団（京都賞など）や盛和塾での活動も網羅した展示内容は、塾長の足跡を追体験することで、多くの新たな気付きや学びがあることでしょう。



展示品の一つ
蒲生工場で塾長が使用されていた机

物事がカラーで見えてくるまで考え抜かれた塾長の厳しさを伝えてくれる「考えよ」と書かれたプレートが置かれている。

館内施設一部ご紹介



5 F 映像視聴ブースと 図書コーナー

2台のパソコン内に収められた塾長講話をヘッドフォンで視聴できます。

隣の図書コーナーには塾長著書と機関誌[盛和塾]などの関連書籍が網羅されており、自由に閲覧可能です。



4 F 盛和塾の展示エリア

盛和塾の成り立ちから、世界へ展開していく過程を、直筆の資料などを展示して紹介しています。わかっているつもりのことでも新たな発見があるかもしれません。



3 F シアター

「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」などの京セラフィロソフィについて語られた映像をグループで視聴することができます。

ご案内

京都の中心部 四条烏丸のシティホテル ホテル日航プリンセス京都

ホテル日航プリンセス京都は
京セラグループです。



京セラ本社 南隣の敷地内に
立地しています



施設案内
および見学の
お申込み

<http://www.kyocera.co.jp/company/csr/facility/inamori-library/>
ご来館の際には、事前のお申し込みをお願いいたします。ご予約サイトより1週間前までにお申込みください。

所在地

〒612-8450 京都市伏見区竹田鳥羽殿町9
TEL: 075-604-6141
FAX: 075-604-6143

交通機関

1. 近鉄京都線、または市営地下鉄 烏丸線
「竹田駅」下車、北改札・西側バス停より
乗車約5分
「京都パルスプラザ前」下車
2. 近鉄京都線「伏見駅」下車、徒歩約10分
3. JR 京都駅八条口
〈京都らくなんエクスプレス(℞バス)〉
乗車約15分
「京都パルスプラザ・京セラ前」下車

開館時間

午前10時～午後5時

休館日

土曜・日曜・祝日および会社休日

心からの笑顔で
おもてなし



ホテル日航プリンセス京都
〒600-8096 京都市下京区烏丸高辻東入ル
TEL 075(342)2111 (代)
<http://www.princess-kyoto.co.jp/>

今号のブラジル特集で取り上げました「稲盛哲学 親から子へ」では、稲盛塾長が涙ながらにそのすばらしさを讀えられた内容をお伝えしています。

開塾から二十年が経ち、たゆまぬ努力で、盛和塾での勉強に取り組み、従業員と家族を守るため闘ってこられた創業者世代のブラジル塾生たち。彼らの入塾当時、少年少女であったブラジル生まれの息子、娘たちは成長し、次代を任される立場になりました。そんなタイミングでこの「子から親に感謝の言葉を」「親から子へのメッセージ」をスピーチする今回の催しが行われました。

日本でも親子で経営することはとても難しく、お互いの関係を悪くしてしまうことがしばしば起こります。ブラジルにおいては、塾生たちがフィロソフィを軸に親として、また社長として、厳しさをもって人としての正しい姿を実践によって示し伝えてこられました。

ブラジルで数々の不正な慣習が横行する社会環境、その中で育つ子供たちにフィロソフィを教えられるのは、稲盛哲学を学ぶ自分たち以外にいない、というブラジル塾生たちの気概が感じられます。そしてなにより子供たちが反発し、疑問に思いながらも親からのフィロソフィを受け止め、その正しさに目覚めた感謝の言葉が胸をうちます

「お父さん、ごめんなさい。僕たちの欲望を満たす

ための安易な道を、なぜとらないのか何回となく聞いてしまいました。お父さんは最も骨の折れる道を選びましたが、それが最も正しいものでした（久枝俊二氏の発表より）」

フィロソフィが親と子、そして一人の人間としてお互いの絆を深めることを伝えてくれるこの発表は、ブラジル塾のこれから十年の課題として掲げる、創業世代のリタイアによる次代後継の問題、稲盛哲学の継承という今後の展開を象徴するセレモニーでもありました。その場に居合わせた日本塾生もその感動を胸に帰国され、自らの親子関係や、フィロソフィの伝え方について考え、心新たにされた感想も数多くいただきました。そのような思いが読者の皆様にも伝わりましたら幸いです。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

●発行 盛和塾 通巻二二二号二〇一三年八月十日 発行

定価五百二十五円（本体五百円）

●発行人 諸橋賢二

●編集人 諸橋賢二

●取扱所 盛和塾事務局

〒12-8450 京都市伏見区竹田扇町九

稲盛ライブラリー七階

TEL 〇七五・一六〇四・一六〇五〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷・製本 富士精版印刷株式会社

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

※掲載内容は予告なく変更されることがございます。

盛和塾第二十一回世界大会 特集号

【塾長講話】

盛和塾第二十一回世界大会塾長講話より

【経営十二ヶ条（五～十二ヶ条）】

昨年末の忘年塾長例会での講話（一～四ヶ条）に続く、塾長最新の十二ヶ条のひとつです。前回の講話と併せることで全十二ヶ条全ての内容が網羅されます。

【経営体験発表】

今年もそれぞれ個性的な経営者たちによって、胸を打つ体験発表を行っていただきました。読後すぐに仕事に取り組みたくなる八本を掲載いたします。

◎井上智博（香川） 有限会社井上誠耕園
（オリーブ等栽培加工販売）

◎和田山英一（東京） 株式会社ピーアンドピー
（サイン・ディスプレイ制作）

◎南部邦男（京都） 株式会社ナベル
（鶏卵自動洗浄選別装置等の開発製造販売）

◎橋本欣也（熊本） 株式会社ドラッグミユキ
（医薬品卸売 保険調剤薬局）

◎和田一仁（札幌） ワコオ工業株式会社

（プラントにおけるバルブ・ポンプのメンテナンス）

◎宇坪啓一郎（福井） 株式会社さくら

（宿泊業等の運営受託・病院給食・飲食業）

◎本田章郎（東京） ダックス・パートナーズ株式会社

（自動車ガラス販売・施工）

◎亀井 浩（大分） 株式会社グランディーズ

（建売住宅・分譲マンションの企画開発販売）

※体験発表者の本音が垣間見える好評の感想記事「発表を終えて」も同時掲載します。

【第十八回 稲盛経営者賞表彰】

第三回の全国大会より続く伝統の経営者賞です。直近三年間の売上増、経常利益率の伸びを精査し、稲盛塾長自らが選定した受賞者たちを紹介。今回は、製造業十四名、非製造業十六名の栄えある受賞をお祝いしています。

次号機関誌「盛和塾」一二三号は二〇一三年九月十日発刊です。

※二〇号の本欄でご案内しました「あの日あの時 稲盛和夫氏」は誌面の都合により掲載を延期させていただきました。

「今ここに生きる塾長の一言」

真面目に一生懸命仕事に打ち込む

思えば私が海外移住を決意し、サントス港に着いたのは忘れもしない1971年2月10日の事。それから実に42年余の歳月が流れてしまった。「光陰矢の如し」という古い諺をしみじみ実感する今日この頃である。27年のサラリーマン生活を捨ててブラジル到着後、小さいながら事業を起こしたのが、年齢的にはあまりにも遅い1997年8月。すでに52歳になっていた。

石材の輸出業からスタートし、数年後その製造にも着手したものの、急激なドル安にみまわれ、工場を閉める憂き目にあった。蓄財をすべて使い果たした。無一文となり途方に暮れたが、ブラジルに着いた時の状態に戻ったと思うことにした。幸い同業者で製造を引き継いでくれるパートナーを得て、私は販売業に徹することにした。たまたまこの時期に機会を得て盛和塾に入塾させて頂いたのは今思うと神の思召し召しだったのだろう。

さて当時この業界にはイタリアの大企業が進出、すべての競合社を潰しにかかっていた。販売価格をどんどん下げ、そして仕入れ価格はどんどん上げていき、資本にものをいわせ我々を窮地に追い込んだ。彼らはすべての競争相手を潰し、オンリーワンになったあと、この商品の価格を支配しようともくろんでいた。それがわかっていながらも、できることは我慢と努力のみだった。

その間、盛和塾ではDVDによる塾長講話の勉強会、先輩諸氏の体験発表等で学びつつ曲がりなりにも研鑽を続けてきた。その中で塾長のすばらしい語録を噛み締めながらなんとか生き延びてこられた。数多いお言葉の理解はできても体得できていないと感じるなか、一つこの私にも出来ていたのは「真面目に一生懸命仕事に打ち込む」この言葉であった。

2010年の後半、我々にも限界が来て、撤退を考え始めた頃、先のイタリア企業も経営不振に陥り、業界に大きな借金を残すようになった。まもなく銀行から見放され、破綻する羽目となった。その結果図らずも我々のほうに注文がどんどんと舞い込み、その翌年には実に前年比5倍の売上を記録した。このためこの年は増産対応と品質の維持で大変な苦労だったが、以前の苦労とは異なるうれしい汗を流した。九死に一生を得るとはまさにこのことであろう。

競合社の悲哀からオンリーワンを狙う怖さと愚かさも学習した。その競合社から購入していたお客さんからは松原さんよくがんばったね、とお褒めも頂いた。苦労を共にした息子と肩を抱き合ってその喜びを分かち合ったものである。

不器用こそ「真面目に一生懸命仕事に打ち込む」べきだ。この言葉を一生「座右の師」として生きてゆきたい。最後になるがこの歳になってもはてしなく広がる夢と希望を持っている。いうまでもなく、稲盛塾長を師としているためである。塾長に感謝です。

松原 新太郎〈盛和塾ブラジル〉

Smartrade Ltda. 代表取締役