

[盛和塾] 122

平成25年(2013年)
9月号 通巻122号

特集「盛和塾第21回世界大会 2013」

心を高める 経営を伸ばす

[テーマ] 今ここに生きる塾長の一言

●塾長講話

経営十二ヶ条（第五条～第十二条）

●第1日目経営体験発表

井上智博〈香川〉有限会社井上誠耕園 代表取締役

和田山英一〈東京〉株式会社ビーアンドビー 代表取締役

南部邦男〈京都〉株式会社ナベル 代表取締役会長

橋本欣也〈熊本〉株式会社ドラッグミュキ 代表取締役社長

●第2日目経営体験発表

和田一仁〈札幌〉ワコオ工業株式会社 代表取締役社長

宇坪啓一郎〈福井〉株式会社さくら 代表取締役社長

本田章郎〈東京〉ダックス・パートナーズ株式会社 代表取締役社長

亀井 浩〈大分〉株式会社グランディーズ 代表取締役

●2013年稲盛経営者賞



◆盛和塾第21回世界大会プログラム◆

1. 日 時 2013年7月17日(水) 13:00～7月18日(木) 16:15

2. 場 所 国立横浜国際会議場 (パシフィコ横浜)

3. 次 第 第1日目 (7 / 17)

9:30 受付開始

13:00 大会開始・第1日目勉強会開始

司会……………阿部ひとみ〈千葉〉

大会挨拶……………高橋 忠仁理事

13:15 経営体験発表1……………井上 智博〈香川〉

13:55 経営体験発表2……………和田山英一〈東京〉

14:35 休憩

15:15 経営体験発表3……………南部 邦男〈京都〉

15:55 経営体験発表4……………橋本 欣也〈熊本〉

16:35 休憩

17:15 世界大会記念行事

18:00 移動

18:45 懇親会開始

21:00 懇親会閉会

第2日目 (7 / 18)

9:00 第2日目勉強会開始／諸注意・ご連絡

9:05 経営体験発表5……………和田 一仁〈札幌〉

9:45 経営体験発表6……………宇坪啓一郎〈福井〉

10:25 休憩

11:05 経営体験発表7……………本田 章郎〈東京〉

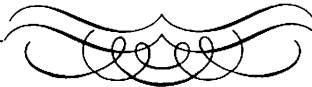
11:45 経営体験発表8……………亀井 浩〈大分〉

12:35 昼食交流会

13:50 稲盛経営者賞表彰式／経営体験発表者表彰式／受賞者スピーチ

15:03 塾長講話

16:15 大会終了



[盛和塾] 122

平成 25 年(2013 年)
9 月号 通巻 122 号

C O N T E N T S

特集「盛和塾第21回世界大会2013」

心を高める 経営を伸ばす

大会プログラム Ⅱ2

グラビアドキュメント 4 写真で綴る世界大会

THE EXCELLENT OPINION 8 経営十二条(第五条～第十二条)
塾長講話

経営体験発表——今ここに生きる塾長の一言

〔最優秀賞〕	40	井上 智博(香川)有限公司 井上誠耕園 代表取締役
〔敢闘賞〕	56	和田山 英一(東京)株式会社ビーアンドビー 代表取締役
〔優秀賞〕	72	南部 邦男(京都)株式会社ナベル 代表取締役会長
〔敢闘賞〕	88	橋本 欣也(熊本)株式会社ドラッグミュキ 代表取締役社長
〔敢闘賞〕	104	和田 一仁(札幌)ワコオ工業株式会社 代表取締役社長
〔敢闘賞〕	120	宇坪 啓一郎(福井)株式会社さくら 代表取締役社長
〔優秀賞〕	136	本田 章郎(東京)ダックス・パートナーズ株式会社 代表取締役社長
〔敢闘賞〕	152	亀井 浩(大分)株式会社グランディーズ 代表取締役

経営体験発表者&	168	受賞者一覧
稲盛経営者賞表彰	172	経営体験発表受賞者の声
	174	稲盛経営者賞受賞者喜びのコメント

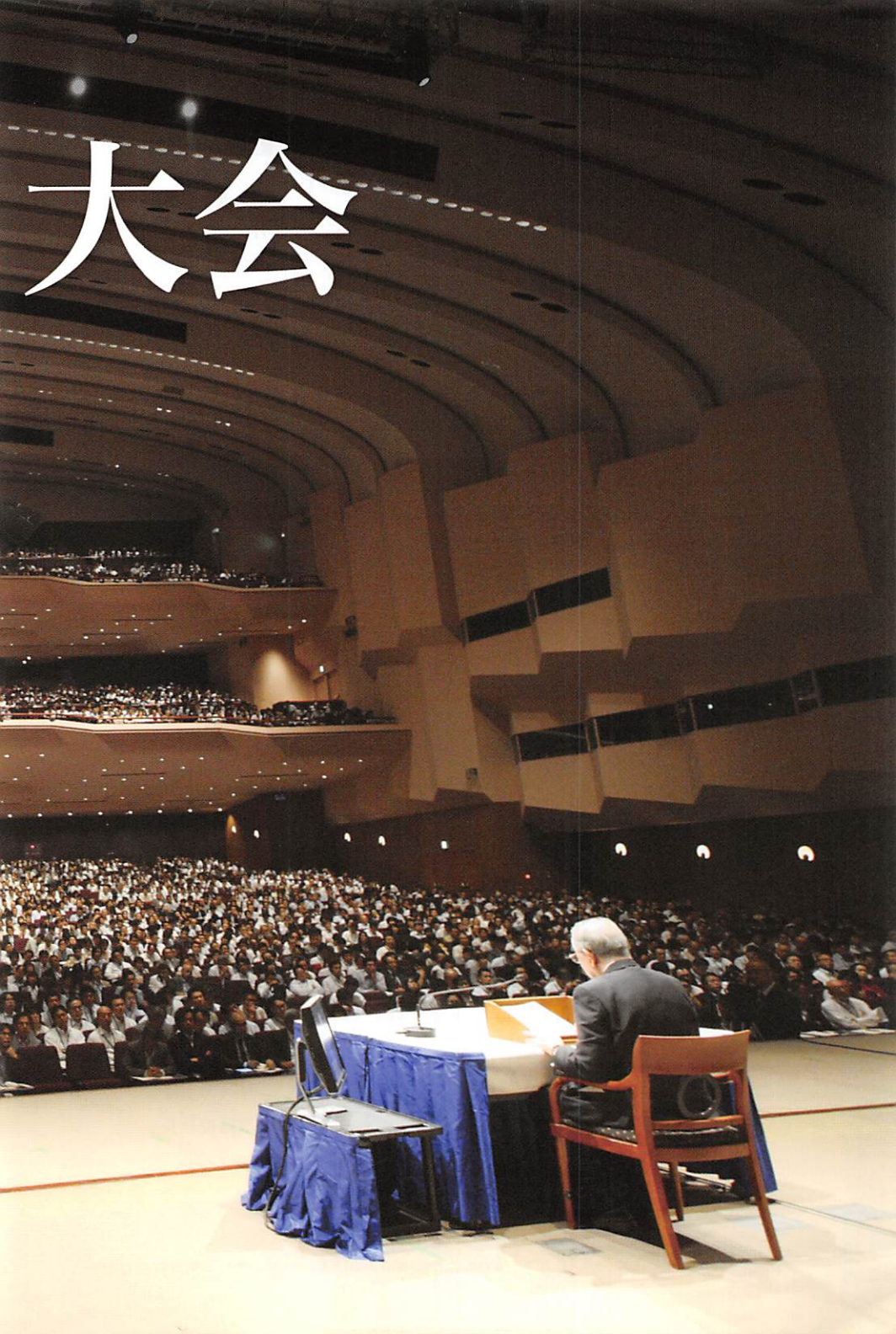
塾生アンケート	184	世界大会特別アンケート
	191	アンケート「体験発表編」「塾長講話編」 「私にとっての「今ここに生きる塾長のひとこと」(大会テーマ)」

編集後記 194

〔盛和塾〕広報室 Ⅲ3

「今ここに生きる塾長の一言」	Ⅳ4	垂直登攀 棚澤 肇(盛和塾北大阪) 株式会社棚澤八光社 代表取締役社長
----------------	----	---

大会



第21回

2013年7月17日 13時～18日 16時15分

盛和塾世界

本年の世界大会は、昨年を約400名上回る68塾4,345名が一堂に会する、「大会」と呼ぶにふさわしい規模となりました。

各地から参じた塾生、ブロック選考会を経た8名の発表者、過去最多30組の稲盛経営者受賞者、そしてJAL再建を果たされた塾長。真の経営者たちが繰り広げる2日間となりました。



写真で綴る世界大会



受付・誘導をお手伝いいただいたJAL応援隊の皆さん



本年より結成された京セラ応援隊



横浜塾の皆さんによるお出迎え



勉強会総合司会〈千葉〉阿部ひとみさん



開会の挨拶を述べる〈横浜〉高橋忠仁理事



〈東京〉原田悠里さんのコンサート（東京塾生との共演）



8名の発表者による経営体験発表





懇親会の名司会
〈大阪〉子守康範氏



もはやカメラに収まり切らない広大な懇親会場



挨拶・乾杯
〈福岡〉柴山文夫理事



恒例の数え歌



過去最多 30 社が表彰された稲盛経営者賞



全国の女性代表世話人による花束贈呈



懇親会中締めめの挨拶は〈東京〉園部洋士理事



塾長による経営 12 ケ条のひもとき

それぞれの熱い思いを胸に帰路につく塾生諸氏



「経営十二ヶ条（第五条～第十二条）」

はじめに

皆さん、二日間にわたった世界大会で、たいへんお疲れのことかと思っています。大会の結びにあたり、私からお話をさせていただきます。

この両日にわたり、八名の塾生の方々による「経営体験発表」がありました。いずれもすばらしく感動的な発表で、それを聞くだけで、皆さんの心は高まり、大いに経営の参考になるものと思います。さらには、その発表が意味するところをよく理解し、日々実践していければ、

皆さんの経営は、格段の進歩を遂げるものと思います。

私からは、「経営十二ヶ条」の後半、第五条から第十二条について、お話ししようと考えています。昨年暮れの「忘年塾長例会」において、第一条から第四条にかけて、お話をしました。そのとき、第五条から第十二条については、一年後の忘年塾長例会において、お話ししたいと申し上げました。しかし事務局から「経営の要諦である『経営十二ヶ条』は、できるだけ多くの塾生の皆さんに聞いてほしい。ついては、この世界大会で話していただけないか」という要



請を受け、本日、お話し申し上げようと考えた次第です。

私の「経営十二ヶ条」は、短く簡単平易な言葉で構成されているために、中には「果たして、これだけで経営はできるのか」といぶかる方もあろうかと思えます。しかし、私の「経営十二ヶ条」は、京セラとKDDIの経営のみならず、このたびの日本航空の再建においても、すばらしい力を発揮しました。実は、私が日本航空の再建に行った意識改革、その最初の活動が、経営幹部への「経営十二ヶ条」の講話でした。

この「経営十二ヶ条」の理解を通じて、日本航空の幹部はその官僚的な意識をぬぐい去り、高収益企業の経営幹部にふさわしい意識、考え方を身につけるようになっていったのです。また、その結果、世界の航空会社の中で、最高の収益率を誇る会社に生まれ変わることができたのです。

そして、日本航空では今も、この「経営十二ヶ条」を学び続けています。最高経営幹部

が月に一度集まり、フィロソフィを勉強する「リーダー勉強会」という研修会があるのですが、そのテーマが、この「経営十二ヶ条」なのです。

先般行われた五月の「リーダー勉強会」においても、植木社長が自らの体験をもとに、幹部たちに第一条を解説され、私から補足のコメントをさせていただきました。今後も、一条ずつ、役員が解説を加えていかれるようです。

つまり、私が日本航空を去った後も、「経営十二ヶ条」を通じ、自分たちの意識を高め続けようとしているのです。また、そのことによって、さらに経営を伸ばそうとしているのです。

「経営十二ヶ条」とは、そのように、多くの人が認め、その力が実証された、実践的な「経営の要諦」です。昨年の忘年塾長例会でも申し上げましたが、ぜひ、そのすばらしい力を信じ、よく理解し、実践に努めていただきたいと思います。

それでは、「経営十二ヶ条」の後半の項目について、第五条から順に、お話ししていきます。



五. 売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える



―入るを量って、出するを制する。利益を追うのではない。利益は後からついてくる―

京セラを創業したとき、私は経営の経験や知識を持たず、企業会計についても何も知りませんでした。そのため、支援を下さった会社の経理課長に、経理の実務を見ていただいたいました。そして月末になると、その人をつかまえては、「今月の収支はどうでしたか？」と聞くのですが、経理の専門用語を多用されますと、技術系出身の私には難しくてよく分かりません。

たまりかねた私は、「とにかく売上から経費を引いた残りが利益なんですね。ならば、売上を最大にして、経費を最小にすればいいのですね」と彼に言い放ったのです。

おそらく経理の方は、あきれかえっておられたらうと思いますが、以来今日まで、私はこの「売上最大、経費最小」を経営の大原則としてきました。非常にシンプルな原則ですが、こ

の原則をただひたすらに貫くことで、京セラはすばらしい高収益体質の企業となることができました。

皆さんは、経営の常識として、売上を増やせば経費もそれに従って増えていくものと考えておられることと思います。しかし、そうではありません。売上を増やせば経費も増えるという、誤った「常識」にとらわれることなく、売上を最大限にし、経費を最小限に抑えていくための創意工夫を徹底的に続けていく、その姿勢こそが高収益を生むのです。

たとえば、現在の売上を百として、そのための人材と製造設備を持っているとします。そして、受注が百五十まで増えたとなると、一般には五割増の人員と五割増の設備で百五十の生産をこなそうとします。

このような足し算式の経営は、絶対にしてはならないのです。受注が、百五十まで増えたら、生産性を高めることによって、本来なら五割増やしたい人員を二―三割増に抑えるのです。そのようにすることによって、高収益の企業体質

を実現することができるようです。

このように、受注が増え売上が拡大する会社発展期こそ、徹底した経営の筋肉質化を図り、高収益企業とする千載一遇せんざいいちぐうのチャンスであるのに、ほとんどの経営者は、その好況期に放漫経営の種をまいてしまふのです。

足し算式に、「注文が倍になれば人も設備も倍にする」という経営を行っていては、一転受注が減り、売上が落ち込むような事態を迎えるならば、たちまち経費負担が大きくなり、赤字経営に転落することになってしまふはずです。

また、この「売上最大、経費最小」を実践するためには、業績が組織ごとにリアルタイムに明確にわかるような、管理会計システムがなければなりません。そのような組織の業績向上に貢献するシステム、仕組みを構築することも、経営者の大切な役割の一つです。

経営者の強い思いとあふれるような情熱、そして誰にも負けない努力と絶えざる創意工夫があれば、企業は成長発展を遂げていきます。しかし、成長し、組織が拡大していくなかで、経

営の実態が分からなくなり、行き詰ってしまふことがよくあります。組織が拡大しても、その実態がリアルタイムにわかるような、きめ細かな管理の仕組みが必要です。

つまり、経営を盤石のものとするために、精緻せいちでしかも全員が経営に参加できるような管理会計システムの構築が必要不可欠なのです。私は、そのために、京セラの創立間もない頃から、その仕組みづくりに苦心し、つくりあげてきたのが、「アメーバ経営」なのです。

それは、一般の財務会計とは異なり、経営者が経営をするための管理会計手法であり、京セラには今も、数人から十数名ほどで構成される、「アメーバ」と呼ばれる小集団が千以上も存在し、

盛和塾 第21回世界大会

心を高める 経営を伸ばす

5. 売上を最大限に伸ばし、 経費を最小限に抑える

入るを量って、出ずるを制する。
利益を追うのではない。
利益は後からついてくる。

それぞれの組織のリーダーが、あたかも中小企業の経営者のように、自分のアメーバの経営を行っています。

「アメーバ経営」では、収支を各アメーバが1時間当たりいくらの付加価値を生んだのかという独自の指標で表現しています。簡単に言えば、

各アメーバの売上から使った経費をすべて差し引き、残った金額を月の総労働時間で割った数字を指標として、経営しています。このような仕組みを、我々は「時間当り採算制度」と呼んでいます。

京セラでは、この時間当り採算制度に基づき、月末に締めますと、翌月月初に、各部門ごとの実績が「時間当り採算表」として詳細に出てきます。この時間当り採算表を見れば、どの部門が収益をあげているかということが、手に取るように分かるのです。

また、この時間当り採算表は、経費を最小限に抑えるために、経費科目を細分化しています。いわゆる経理屋が使っている一般的な勘定科目よりもっと細かく分類した、現場に則した、実践的な経費科目の構成になっています。たとえば、光熱費という大ぐくりではなく、電気代は電気代、水道代は水道代、ガス代はガス代として、項目を分けているのです。

なぜなら、実際に仕事をしている現場の従業員たちがすぐに理解でき、経費削減のための行

動が具体的に起こせるものでなければならぬと考えているからです。そのようにして細分化された採算表にあがってきた数字を見れば、職場のリーダーは「今月は、電気代がかさみすぎだ」などと、明確に経費の増減の原因を理解し、必要な改善策が打てるわけです。

このアメーバ経営も、日本航空の再建に大いに貢献しました。幹部から現場社員に至るまで、先にお話しした意識改革に努めていく一方で、私は航空運輸業に適応した管理会計システムを構築することにも取り組んでいました。

それは、私が日本航空に着任してすぐの体験があったからです。

私が「現在の経営実績はどうなっているのですか」と問うても、なかなか数字が出てきません。やっと出てきたものは、数カ月前のデータで、しかも極めてマクロなものでした。また一体、誰がどの収益に責任を持っているのか、責任体制も明確ではありませんでした。

さらに、航空業界の利益はフライトから生まれるのだからと、路線ごと、路便ごとの採算は

どうなっているのかと聞いても、一向にわかりません。それまでの日本航空はどのような仕組みも考え方もなく、実際にどの路線が、またどの便がどのくらい収益をあげているのかわかっていませんでした。そのため、赤字を垂れ流し続けた路線が数多くあったのです。

そのため、私は路線、路便ごとにリアルタイムに採算がわかるようなシステムをつくらなければ、会社全体の採算を向上させることはできないと考えました。

そこで、京セラやKDDIのみならず、すでに四百五十社以上で導入実績のある、「アメーバ経営」をもとに、部門別、また路線別、路便別に採算がリアルタイムに見えるような、また、それぞれの責任者が中心となって、その収益性を高めるために、創意工夫を重ねていけるような仕組みを、現場の社員と一緒に構築することにしました。

その結果、詳細な部門別の実績が翌月には出るようになり、全社員が自部門の実績を見て、それぞれで少しでも採算を良くしようと懸命に

取り組んでくれるようになりました。また、すべてのフライトの路線ごと、路便ごとの採算が翌日にはわかるようになり、需要に応じて、臨時便に機材を変えたり、臨時便を飛ばしたりすることが現場の判断でできるようになっています。

一方、整備や空港カウンタなどにおいても、組織をできるだけ小集団に分け、それぞれが経費を細かく管理できるようにしました。経費の明細を全員で共有し、「少しでも無駄はないか」「もう少し効率的な方法はないか」など、衆知を集めて、全員で経営改善に取り組めるような体制としたのです。

そして、その管理会計システムに基づき算出される、部門ごとの数字をベースに、各本部や子会社のリーダーの方々に集まってもらい、自部門の実績について発表する「業績報告会」という、月例会議を始めました。

毎月二日間あるいは三日間にわたって、朝から夕方まで開かれる「業績報告会」では、部門別、科目別に実績予定がびっしりと記された膨大な

資料をもとに、私が疑問に思う数字を見つけては、たとえばそれが交通費や光熱費などの細かい経費項目であつても、「なぜこのような数字になるのか」と徹底して追及していきました。

そのような会議を続けるうちに、数字で経営することが当たり前になり、現在ではそれぞれの部門長が、いかに経営の改善に努めてきたか、これからどう採算をよくしていくかなど、経営者としての思いを、数字に込めて発表できるようになっていきます。

この日本航空版「アメーバ経営」とでもいふべき管理会計システムは、二〇一一年四月から本格運用を開始し、現在では、日本航空の全社員がこの仕組みを活用することで、採算意識を高め、収益性向上に貢献しています。

日本では、よく「中小企業と吹き出物は大きくなるとつぶれる」などと揶揄やゆされることが多いのですが、それはやはり管理会計システムが整備されていないからです。

会社が小さいときにはともかく、大きくなつてもどっぷり勘定を行つていては、経営の実態

が誰にもわからなくなってしまいます。もちろん、一般的な財務会計上の処理は行つていない、いわば実際の経営には使えない会計手法なものですから、必要な経営改善の手が打てず、業績が伸びなくなつてしまつては困ります。

京セラは、リーマンショック直後など、近年の一時期を除き、創業以来ほとんど二桁以上の利益率を上げ続けてきました。ときには、四〇パーセントに迫る利益率を記録した年もありました。

このような高収益の企業体質を実現させた要因は、京セラに他社の追随を許さない独創的な技術があり、付加価値の高い製品をつくってきたということもありますが、それだけではありません。経営の実態がよく見える経営管理システムを構築運用し、さらには全社員をあげて、「売上最大、経費最小」という経営の要諦を、ただひたすら追求してきたということが、最大の要因であつたと私は考えています。



六、 値決めは経営

―値決めはトップの仕事。お客様も喜び、自分も儲かるポイントは一点である―

私は、かつて京セラの役員を登用するとき、商いの原点が分かっている人でなければならな
いと考え、その登用試験として「夜鳴きうどん
屋の経営」を考えましたことがあります。

うどん屋の屋台の設備が買えるくらいの資金
を役員候補に渡し、彼らに商売をさせてみて、
何カ月後かに資金をどれだけ増やして帰って
くるか、それを競わせようとしたのです。なぜ、
そのようなことを考えたのか。私は屋台のうど
ん屋の商売に、経営の極意がすべて含まれてい
ると考えたからです。

たとえば、うどんを出すとするれば、出汁^{だし}は何
からどのようにしてとるのか、麺は機械打ちに
するのか手打ちにするのか、さらに具のかまぼ
こはどれくらいの厚みのものを何枚載せるのか、
ネギはどこで仕入れてくるのかなど、たくさん

の選択肢があり、それがそのままコストに跳ね返ってきます。つまり、うどん一杯とはいえず、千差万別、経営する人によって全く違った原価構成のものになっていくわけです。

また次には、そのうどんの屋台を、どこに置き、いつ営業するのかという出店立地の問題があります。繁華街で酔っぱらい客をねらうのか、学生街で若者をターゲットとするのか、すべてその人の才覚が現れるのです。

そして、そのような諸条件をすべて決定して、その上で「値決め」があるわけです。学生街で商売をしようとする人は、売値を抑えて数をたくさん売ろうとするでしょうし、繁華街では高くても美味しい、高級感あふれるうどんにして、数は少なくても利益が出るようにしようとする人もいます。

つまり、うどん屋の商売には、経営のさまざまな要素が凝縮し、その値決めひとつで、経営の才覚があるかどうかを量ることができるのです。そのため、役員登用の登竜門としたいと考えたのですが、さすがに実際には実施していま

せん。しかし私は、経営の死命を制するのは、値決めであるということを、固く信じています。

製品の値決めにあたっては、さまざまな考え方があります。先ほどもお話ししたように、価格を下げ、利幅を少なくして大量に売るのが、それとも価格を上げ、少量販売であっても利幅を多く取るのか、その価格設定は無段階でいくらでもあり、まさにそれは、経営者の思想の反映であると言ってもよいのです。

しかし、ある価格を決めたときに、どれだけの量が売れるのか、またどれだけの利益が出るのかということ予測することは非常に難しいことです。価格設定が高すぎて製品が売れなかったり、逆に売れたとしても安すぎて利益が出なくなったり、いずれにしても値決めにひとつ間違えただけで、大きな損失を被ることになってきます。

製品の価値を正確に判断した上で、製品一個当たりの利幅と販売数量との積が極大値になる、ある一点を求め、それで値決めをしなくてはならないのです。私は、その一点とは、お客様が

喜んで買ってくださる最高の値段でなければならぬと考えています。

この一点を見抜くことができるのは、営業部長やましてや一営業マンではなく、経営トップでなければならぬはずです。これは、値決めにあたって大切なことです。

しかし、その値段で売ったからといって必ずしも経営がすべてうまくいくとは限りません。お客様の求める最高の値段で売ったけれども利益が出ないというケースが多々あります。問題は、決まった価格の中で、どのようにして利益を出していくかということです。

メーカーを例にとれば、営業がただ単に安い値段を出して注文を取ってきたのでは、製造がどんな苦勞をしても利益は出ないかもしれない。なるべく高い値段で売ってもらわなければならないのですが、そうして決まった価格で利益を出せるか出せないかは、製造側の責任になります。

ところが、一般にメーカーでは、原価プラス利益で売価を決めるということが行われていま

す。現在も日本の企業はほとんど、この原価主義をとっています。

しかし、競争が激しい市場では、売値が先に市場で決まってしまうわけです。原価に利益を積み上げた価格では売れないものですから、値段を下げて売らざるをえない。すると、利益がふつ飛んで、たちまち赤字に陥ってしまうということになるわけです。

ですから私は、「新しい製品や技術を開発するのが技術屋の仕事だと思っているかもしれないが、それだけではない。どのようにしてコストを下げるか、ということを考えることも、優秀な技術屋の仕事だ」ということを技術者たちに繰り返し言い、コストダウンへの取り組みを強く促してきました。

熟慮を重ねて決められた価格の中で、最大の利益を生み出すような経営努力が必要となります。その際には、材料費がいくら、人件費がいくら、諸経費がいくらかかるといった、固定概念や常識は一切捨て去るべきです。仕様や品質など、与えられた要件をすべて満たす範囲

で、製品を最も低いコストで製造する努力を、徹底して行うことが不可欠です。

そのときに大切なことは、値決めと仕入れ、また製造のコストダウンが連動していなければならぬということです。決して値決めだけが独立してあるものではありません。値決めを決定するということは、仕入れとコストダウンにも責任を持つということなのです。これも、「値決めはトップが行うべき」ということの理由の一つです。

つまり、値決めをする瞬間に、もう仕入れと製造のコストダウンのことを考えていなければなりませんし、逆にそれらのことが頭の中にあるからこそ、値決めができるわけです。

値決めは経営であり、それは経営者の仕事であり、さらにはその価格設定は経営者の人格のままに現れるということをよく理解していただき、すばらしい経営をめざしていただきたいと思えます。

値決めというのはまさに経営者の人格がそのまま現れると思っています。つまり、気の弱い

人は、競争が激しくなってくると、安い値段をつけて競争に打ち勝とうとしますが、その安い値段で売ったのでは材料費から人件費からあらゆる費用を考えてみたところ、なかなか採算が取れない。だからと言って、一方、気が強く自分のところは原価が高くつくからと高い値段のままでもまったく売れないはずです。そうすると価格を決めるときには、この人格とともに、先ほども言いましたように、現在の原価をいかに安くして、利益が出るように改善していくかということを入れたら値段を決めていくということが必要なのです。



七. 経営は強い意志で決まる



—経営には岩をもうが強い意志が必要—

私は、経営とは経営者の「意志」が現れたものだと考えています。こうありたいと思ったら、何が何でも、その目標を実現しようとする、強烈な意志が経営では必要となってきます。

ところが、多くの経営者の方を見ていると、

得てして目標が達成できない場合に、すぐに言い訳を用意したり、目標を修正してみたり、中にはすぐに目標を撤回してしまったりする人がいます。そのような経営者の態度は、単に経営目標が達成できないだけでなく、従業員にも大きな影響を与えてしまうのです。

それを痛烈に感じたのは、京セラの株式を上場してからのことでした。上場をしますと、来期の業績予想を発表しなければならず、それは株主への約束でもあるはずですが、日本では多くの企業が、経済環境の変動を理由に下方修正をすることに、あまりためらいがあるようには見えないのです。

一方、同じ経済環境の中にありながら、目標をみごとに達成してみせる経営者もいます。私は、そのように強い意志で、あくまでも計画を遂行^{すいこう}していくような経営者でなければ、特に現在の^{現在}のような変化の激しい経済環境を乗り切っていくことは難しいと考えています。

状況変化に経営を合わせていては、いったん下方修正した目標でさえ、次にやってくる経済

変動の波に翻弄されることとなり、さらに下方修正が必要となってしまうことです。そのようなことがあれば、投資家や従業員からの信頼をまったく失ってしまうことになります。「こうしたい」と決めたのなら、経営者は強い意志でやり抜かなければならないのです。

そのとき大切なことは、従業員の共感を得るということです。もともとは経営目標とは経営者の意志から生まれたものですが、同時にその目標が、従業員全員が「やろう」と思うようなものとなっているかどうかが大切になってくるのです。

いわば、経営目標という経営者の意志を、全従業員の意志に変えることが必要なのです。従業員の方から自分たちが苦勞するような、高い目標数字が率先して出てくることはないはずですから、経営目標というものはやはりトップダウンで決定すべきものです。

しかしそれでは、誰もついてこなくなりますから、その高い経営目標をボトムアップで従業員の方から上がってきたものとしていかなければ

ばならないのです。それが、「経営者の意志を従業員の意志とする」ということです。

その方法は、何も難しいことはありません。「うちの会社はすばらしい可能性を持っている。今はまだ小さいが将来は大きな発展が期待できる」ということを常日頃から話をするなど、ベースをつくっておいた上で、コンパなど一杯飲む機会を設け、酒を酌み交わしながら、「今年は倍ぐらいに売上を伸ばそうと思う」と切り出すのです。

そして、そのときに、仕事はあまりできませんが、オッチョコチョイでお世辞上手な社員を横に置き、「社長、そうですね。やりましょう!」と言わせるのです。

すると、頭がよく仕事はできるのですが、いつも冷めていて、「高い目標をやろう」などと提案すると、「社長、それは無理です。なぜならば」と蕩々とできない理由を並べ立てるような者も何も言えなくなってしまう。そうして、いつのまにかみんな同調して、社長が立てた目標よりさらに高い目標が、その場で全員の合意の

もとに決まってしまうというようなことさえあります。

つまり、経営も「心理学」です。低すぎるような目標であっても、冷ややかな者に口火を切らせれば、「無茶です。できるわけがありません」



常に目標を掲げ士気を高め続けた

となつて、もう経営者の望む高い目標が実現できる見込みはなくなつてしまします。

私は、絶対に目標は高く設定し、それにチャレンジしていく形をとるべきだと考えています。ところが、あまりに目標が高く、チャレンジしても今年も来年も駄目と、三年も目標未達成が続くならば、経営目標も空念仏になつてしまい、やがて誰も真剣に受け取ろうとはしなくなつてしまします。

かといつて、前年にわずかばかり上乗せしたような経営目標を続けていれば、従業員の士気を高めていくことができず、会社はダイナミズムを失つてしまします。

本来あまり多用してはならないとは思いますが、私はかつて京セラがまだ小さいときに、次のようなことを行ったことがあります。

「月間売上十億円を目指そう。その目標を達成できたら、全社員を香港に連れて行く。できなかったら、全員で禅寺で修行だ」ということを、目標が達成できるかできないかという瀬戸際のときに、従業員に宣言したのです。

すると、みんな猛烈にがんばり、その目標を達成してくれて、当時の全社員で飛行機をチャーターして、香港に二泊三日の旅行に出かけ、従業員との絆をさらに強固にしたということがありました。

単に目標を達成せよと命ずるだけでなく、従業員の気持ちをリフレッシュさせ、モチベートさせながら、経営目標を従業員と共有し、その達成をめざすための、さまざまな創意工夫がなければならぬと思います。

もちろん、最も大切なことは手練^{てれん}手管^{てくだ}ではなく、何としても目標を達成したいという、経営者のその必死の思いを、あらゆる機会を通じて、従業員に率直に投げかけることではないかと思ひます。

私は、かつて京セラがまだ小さいときに、風邪による高熱を押して、点滴を打ちながら、当時すでに五十以上もあつた、すべての部署の忘年会に出席したことがありました。そのような機会を通じて、私が考えている来年の事業展開について、また何より、その達成に向けた私の





強い意志について、全従業員の理解と協力を得たいと考えたからでした。

それは、このたびの日本航空の再建においても同様でした。

私は、八十歳を超える高齢でありながら、一週間のほとんどを東京のホテル住まいで過ごし、昼はサバの塩焼き弁当、夜はコンビニのおにぎ

りなどで済ませながら、朝から晩まで続く会議で、細かな経営数字を集中して追っていきました。そんな私の懸命な姿を垣間見ただけで、日本航空の社員たちは、事業再生計画の達成に向けた、私の強い意志をまざまざと感じたはずです。

「死力を尽くす」という表現が適切なくらい、経営者が必死な姿で経営に取り組むこと、それこそが経営者の意志の表れである経営目標を従業員と共有するにあたり、最も大切なことです。そうして、経営者の強い意志を従業員と共有し、そのやる気を燃え立たせることができるなら、企業は必ずや発展成長を遂げていくはずです。

八・燃える闘魂

――経営にはいかなる格闘技にもまさる激しい闘争心が必要――

脱線しますが、昨年（二〇一二年）の二月に開催された毎日新聞創刊百四十周年記念「毎日二十一世紀フォーラム」で講演をしたのですが、

その時に、日本の経済史を俯瞰的にとらえながら、現在の低迷する日本経済を復興するには、どうしても経営陣、リーダーの方々の「燃える闘魂」が必要だという話をしました。毎日新聞の社長以下幹部の方々が聞いておられて、たいへん感銘を受けたということで、「稲盛さん、ぜひ『燃える闘魂』という題で本を一冊作ってくださいませんか」と言われて、つい先日その本の原稿が出来上がりました。近いうちにこの『燃える闘魂』という題で私の本が出版されますことをお知らせしておきます。

昨年の盛和塾世界大会でお話したように、経営にも格闘技などの世界で必要とされる「闘魂」が不可欠だと私は考えています。人が良すぎて、ケンカもしたことがないなどという人は、早い時期に社長の座を、もつと闘争心のある人に譲るべきです。

いくらきれいごとを言っても、やはり経営には激しい企業間競争が伴いますから、たとえ従業員が二、三人しかいないという小さな企業であっても、経営者はその従業員を守るため、す

さまじいばかりの闘魂、闘志を持って、企業間競争に臨まなければ、勝負にもならないと思っています。

経営者であるならば、まずはそのような「絶対に負けるものか」というような激しい思いが必要不可欠です。それは、私が昨年の世界大会でお話した、厳しい市場競争に負けそうになった京セラの社員に、「後ろから機関銃で撃つてやる。逃げて帰つても死ぬなら、死ぬ気で前へ進め」と言ったように激烈なものです。

しかし、私の言う「闘争心」とは、そんな競合会社など対象とする相手があり、それに負けまいとするものばかりではありません。経営においては、いくら企業間競争に打ち勝ち、万全な経営に努めていても、円高などの経済変動や国際競争、さらには自然災害と、思わぬ変動要因がいろいろと湧き起こってきます。

それら経済変動や天変地異は決して、経営者の責任ではありません。しかし、それらを口実に、安易に業績の下降を許してはならないのです。それら予期せぬ事態をも超えて、事業の拡大を

めざしていかなければ、企業は決して成長発展していくことはありません。

京セラも、そうでした。今日に至る道程は、決して平坦なものではありませんでした。

創業以来、ニクソンショックを受けた円の変動相場制への移行、石油ショックによる空前の不況、半導体・自動車を契機とした熾烈な日米貿易摩擦、プラザ合意後の急激な円高、バブル崩壊後の長い景気低迷、リーマンショックによる世界規模の金融不安、さらには近時の欧州諸国の財政危機に端を発した景気後退と、次々に巨大な景気変動の波が日本の産業界を襲いました。

多くの企業がその激流の中で翻弄され、衰退し、淘汰されていきました。しかし、京セラは、景気の波を真正面から受けながらも、成長を続け、収益を上げ続けることができたのです。

それは、私自身が、また私の後を継いだ京セラの経営陣が「絶対に負けるものか」という強い思い、いわば燃える闘魂をもつて経営にあたり、いかなる景気変動にも負けることなく、努

力と創意工夫を重ね、成長発展をめざしてきたからに他なりません。

そのような会社をとりまく、厳しい経営環境に負けることなく、会社の成長発展をめざしていくということも、重要な「闘争心」の一つであると思います。

また、この「燃える闘魂」には、母親が子どもに抱くような愛情に裏打ちされた、やさしい「闘魂」という意味もあります。

たとえば、小鳥の親は、幼いヒナが猛禽類などに襲われようとしたとき、猛然と立ち向かっていくことがあります。また、身の危険を顧みず、自分のほうに敵をおびき寄せ、子供を救おうとします。体は小さいながらも、母親は凄まじい闘魂と勇気を示し、我が子を守ろうとするのです。

経営者としての責任を果たそうとするなら、そのような「闘魂」も必要になると思うのです。元々は柔弱でケンカもしたことがない、闘魂のかけから見受けられないけれども、ひとたび経営者となった瞬間に、多くの従業員を守るため

に敢然と奮い立つ。そのような経営者でなければ、従業員の心からの信頼を得ることはできないと思います。

なぜ、そのようなことができるのか、やはり、それは自分の会社、従業員を何としても守る、という強い責任感であろうと思います。その責任感を経営者が持てば、腹はすわってきます。

日本では現在、そのように外敵から従業員や企業を守るところか、自らの保身に汲々とする経営者が非常に多くなっています。企業不祥事を引き起こしても自分は責任をとらず、部下が責任をとって辞めていくというケースが、まま見受けられます。これも、リーダーの選択を誤ったということではないかと思っています。

日本の企業経営者は今、安倍内閣のいわゆる「アベノミクス」政策により、円安、株高が進み、景気に対する楽観的な見方を持ち、業績向上を期待している方も多いかもしれません。しかし、わずか一年ほど前は、長引く円高、高い法人税率、自由貿易協定の出遅れ、厳しい労働規制、環境投資の増加、さらには震災に伴う深刻な電力不

足という「六重苦」に悩まされ、日本経済の前途を悲観していたはずです。

そのように、景気や経済変動に一喜一憂するものではありません。どのような経済環境であれ、闘争心をもって、誰にも負けない努力を続けていきさえすれば、必ず道は開けていきます。経済変動などに絶対に負けるものかという気概、また「命を賭して従業員と企業を守る」という責任感を持った人が経営者になれば、どんな時代にも、企業は必ず成長発展を遂げていくことができるはずです。



九. 勇気をもって事に当たる



――卑怯な振る舞いがあってはならない――

それではなぜ、「勇気」が必要なのか、まずは物事を判断するときに必要なようになってくるからです。

私は、企業経営にあたり、「人間として何が正しいのか」という原理原則に従い、判断をしていけば誤りはないだろうと考え、それをただひ

たすに貫いてきました。

ところが、多くの経営者の方が、そのような原理原則で判断して結論を下さなければならぬというときに、様々なしがらみが生じ、そのために判断を誤ることが往々にしてあるのです。

たとえば、工場用地の買収をしようとするときなどに、地元の有力政治家の意向で横やりが入ったり、ときに社内不祥事が発生したときなどに、それを察知した暴力団など反社会的な組織が接触してくるといったことがあります。

そのようなときに、人間として何が正しいのかという原理原則から判断するのではなく、なるべく穏便に済ませ、無用な波風を立てないということを判断の基準としてしまうことがあります。経営者に真の勇気があるかないかということが問われてくるのは、そのような局面です。

たとえ原理原則で結論を下したことで、脅迫を受けるなど、自分に災難が降りかかってくる可能性があるとも、また人からいかなる誹謗中傷を受けようとも、全てを受け入れ、会社のために最もよかれと思う判断を断固として下すこ

とができる、それが真の勇気を持った経営者の姿です。

「こんなことをしたら、やくざから脅されはしないだろうか」「経営者仲間からバカにされ、つまはじきにされるのではなからうか」などという迷いによって、正しい経営判断ができなくなってしまう。そのために、本来なら簡単に結論づけられるはずの問題が、複雑怪奇な様相を呈し、解けなくなってしまうというようなことが起こるのです。

それは、その経営者に、真の勇気がなかったために起こる問題です。原理原則に基づいた正しい判断を下すためには、「勇気」というものが不可欠であり、勇気のない人には正しい判断が期待できないのではないかと思います。

また、経営者に勇気がなく、しんじんじん恐がり、逡巡している様というのは、すぐに幹部や従業員に伝染していきます。そして、そのような経営者の情けない姿を従業員が知れば、たちまち信頼を失ってしまうことでしょう。

さらに、経営者のふがいない姿は、企業内に

野火の^{のび}ように蔓延^{まんえん}していきます。勇気のない経営者^{のび}の下で仕える従業員も同様に、重要な局面



に立たされたとき、妥協することをよしとし、ときには卑怯な振る舞いに走ってしまうことになるのです。

経営者に必要な勇気、それは「胆力」とも言い換えることができると思います。私はかつて、東洋古典に通じた安岡正篤^{まさひろ}さんの著書で、「知識」「見識」「胆識」ということについて述べられた文章を読んで、いたく感銘を受けたことがあります。

「知識」というのは、様々な情報を理性のレベルで知っているということです。しかし、いくら知識をたくさん持っていても、それだけでは単なる物知りであり、あまり意味がありません。「知識」を「見識」にまで高めるべきです。「見識」とは、「知識」が信念にまで高まったものであり、自分が信じているということです。

この「見識」があつて初めて経営者ということができるのです。たとえば、ナンバー2の間には「見識」は必要ないと言われています。「知識」さえあれば務まるのです。ところが、社長は判断をしなければならない、そのときに「見

識」、つまり信念を持つていなければ、正しい判断を下すことができないのです。

しかし、さらに真の経営者をめざすならば、「胆識」を持ち合わせなければならぬのです。「胆識」とは「見識」に胆力、つまり勇気が加わったものです。いわば、「魂」のレベルで固く信じているがために、何ものも恐れぬという状態です。

このような「胆識」というものが経営者に備わってはじめて、いかなる障害が現れようと、正しい判断を下し、敢然とめざす方向に経営の舵をとることができるのです。

不作法な話ですが、経営に打ち込んでいますと、「血の小便が出る」というほどの凄まじい局面に遭遇することもありたびたびです。そのようなときにこそ、真の勇気を経営者が持つているかどうかが問われることになります。ぜひ、ここにお集まりの皆さんは、「胆識」、つまり魂の奥底から発する勇気をもって、正しい判断を下し、経営を万全のものとしていただきたいと思います。



十. 常に創造的な仕事をする



—今日よりは明日、明日よりは明後日と常に改良改善を絶え間なく続ける。創意工夫を重ねる—

米国を代表するジャーナリストで、ピューリッツァー賞も受賞した、デイビッド・ハルバースタムは、その著書『ネクスト・センチュリー』で、一章を割き、私について執筆してくれています。彼はその冒頭に「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」という、私の言葉を引用しています。

実際に京セラは、ファインセラミックスという新しい素材をいち早く取り扱い、従来は工業用材料となり得なかったファインセラミックスを工業用材料として確立させ、さらに何兆円という規模を持つ産業分野として成長せしめた、いわゆるパイオニア企業といっていいいかと思います。

つまり、ファインセラミックスの持つすばら

しい特性を生かして、ICパッケージを開発し、勃興する半導体産業の成長を促したことをはじめ、人工骨などの生体用材料にもいち早く取り組み、現代のファインセラミックス分野のまさに開拓者として、社会に貢献してきました。

このような独創的な事業展開ができた理由を、多くの人々は、京セラの技術開発力にあると考えています。そして自社を顧みて、「我が社にはそのような技術は何もない。そのために発展しないのはやむを得ない」と嘆いておられるのです。

そうではない、と私は考えています。他社に傑出した技術力を最初から持っている中小企業など一つもないはずです。創造的な仕事を心がけ、今日よりは明日、明日よりも明後日と、常に改良改善をしているかどうかということ、独創的な経営ができるかどうかが決まってくるのです。

私は掃除を例にして、このことをよく話しています。たとえば、掃除などは一見工夫のしようがない雑事のように思われますが、そうでは

ありません。毎日同じような掃き方をするのではなく、今日はこう掃いてみたけれど、明日はこうやってみよう、明後日はこうしてみようと、少しずつ能率が上がる方法はないかと考えてみる。三百六十五日毎日少しずつ掃除のやり方を改善することに努めると、様々な創意工夫が浮かんでくるはずですよ。

実際に今、東京駅などで新幹線の掃除を行う会社が目立っているそうです。従来、裏方ではなかった車内清掃を、お客様に接点があるサービス業ととらえ、従業員参加型で創意工夫した清掃サービスを提供することで、従業員のモチベーションアップをはかりつつ、業績向上を果たしているのです。

同様に、私がもし掃除を生業なりわいとする会社の経営者なら、誰にも負けない努力と日々絶え間ない創意工夫を重ねることで、きっと想像もできないような展開をし、日本一、世界一の清掃会社をめざすことと思います。

一日の工夫は、わずかなものですが、改良改善が一年も積み重なれば大きな変化を遂げてい

るはずです。これは、掃除だけではなく、すべての分野について言えることです。また、世の大発明や大発見というのも、そのような地味な努力の積み重ねでできているものです。

皆さんが経営する企業がどのような産業分野にあるにせよ、「同じことを同じように毎日繰り返してはならない、常に創造的な仕事をする」ということを業務方針として謳い、率先垂範、経営者がその範を示していけば、三、四年後には、必ずやすばらしい技術開発ができる、創造的な企業に生まれ変わっているはずですよ。

京セラも今日、ファインセラミックスに留まらず、太陽電池や携帯電話、複写機など、広範な技術領域にわたる、多角的な経営を進めていますが、元々は、私の専門だったファインセラミック技術という狭い領域の技術しか持っていなかった企業なのです。

つまり、独創的な製品開発や創造的な経営などが最初からできるわけはなく、そのようなことは、皆さんが日々真剣に改良改善を求め、創意工夫を弛まず続けられるかどうかが鍵となっ

てきます。

そのとき大切なのが、「能力を未来進行形で考える」ということです。自分の現在の力をもつてして、将来何ができるかということを考えるのではなく、今はとてもできそうもないと思われる高い目標であっても、未来のある一点で達成するということを決めてしまふのです。そして、その一点にターゲットを絞り、現在の自分の能力を、その目標に見合うまで高める努力を、日々間断なく続けていくのです。

たとえば、その未来の一点に向けて、自分に不足している技術があれば、そういう技術を持った人材を見つける、採用するということも含めて、自分自身の能力も改善していくということを考えるわけです。

現在の自分の能力をもってして、できるできないを判断しては、新しいことなどできるはずがありません。今はできないものを何とかしてやり遂げたい、という強い思いからしか、創造的な事業、創造的な企業が生まれることはないのです。

そのような強い思いのもと、日々連綿と重ねていく、絶えざる創意工夫の道の先にこそ、創造的な事業があり、独創的な企業が存在するのです。



AVX社/バトラー会長(当時)と稲盛塾長

十一・思いやりの心で誠実に

―商いには相手がある。相手を含めてハッピーであること。皆が喜ぶこと―

この思いやりとは、「利他の心」とも言い換えることができます。つまり、自分の利益だけを考えるのではなく、自己犠牲を払ってでも相手に尽くそうという、美しい心のことです。私は、ビジネスの世界においても、この心が一番大切であると考えています。

しかし、「思いやり」や「利他」など、弱肉強食のビジネス社会では実現は難しいと考える方も多くいらつしやることでしょう。そのため、ここで「思いやりの心」が経営の世界でも大切であり、「情けは人のためならず」というように、その恩恵は巡り巡って自分にも返ってくることを、私が体験した一つの例を通じて示してみたいと考えています。

京セラの米国子会社で、AVXという電子部品メーカーがあります。今から二十年ほど前の

ことですが、私はAVX社がコンデンサの世界のメーカーであることから、京セラが総合電子部品メーカーとなるために必要だと判断し、当時のAVX社会長に買収を申し入れたのです。

先方の会長も、快く承諾してくれて、買収に当たって「株式交換」という手法をとることにしました。つまり、当時ニューヨーク証券取引所で、二十ドル前後であったAVX社の株式を、五割増しの三十ドルと評価して、その株を同じニューヨーク証券取引所で取引されていた、京セラの株式、当時八十二ドルと交換することを決めたのです。

ところがすぐに、その会長から、AVX社の株式のレートが三十ドルでは安すぎるから三十二ドルにしてほしいという申し入れがあったのです。我々の米国統轄会社の社長や弁護士は、そのような申し入れには真っ向から反対でした。しかし、先方の会長にしてみれば、株主への配慮から一ドルでも高くなるよう要求するのは当然と考え、私はその要求に応じることにしました。

ところが、株式交換の日が近づいたとき、ニューヨーク証券取引所の平均株価が下落しはじめ、京セラの株も十ドル近く落ちて七十二ドルとなったのです。それを見た、くだんの会長から再び連絡があり、いったん決まった京セラの交換株価レートを八十二ドルから七十二ドルに変更してほしいというのです。

京セラの株価だけが下がったのならともかく、市場全体が下がったのだから、交換比率の変更の必要はまったくないというのが通常の見方です。京セラ側の関係者もまた口をそろえて、申し出を突っぱねるべきだと主張しました。

しかし私は、再度の不利な条件変更にも応じることになりました。それは打算でもなく、情にほだされたものでもなかったのです。買収や合併とは、全く文化の違う企業同士が一緒にすることであり、いわば企業間の結婚のようなものです。ならば、最大限に相手のことを思いやる必要があると考えただけのことでした。

しかし結果、買収終了後、京セラの株価は右肩上がり上昇し、AVX社の株主は大きな利

益を得て喜ばれたと聞きますし、AVX社の従業員も買収された側に生まれがちな、買収した親会社に対する反感や不平不満もなく、京セラの経営哲学を素直に受け入れてくれ、両社の間には最初からいいコミュニケーションが築かれることになったのです。

また、そのようなこともあって、同社は買収後も発展成長を続け、買収後五年足らずという短期間で、ニューヨーク証券取引所への再上場を果たし、京セラはこの再上場を通じて、多額の株式売却益を得ることもなったのです。

一方、今から二十年ほど前は、京セラと同様に多くの日本企業が米国企業の買収を図ったのですが、その後大きな損失を伴った撤退や売却が相次ぎ、米国での日本企業による企業買収が成功した例をあまり耳にしないのです。

最近も、新聞報道などを見ると、日本企業と外国資本との提携などで、両者の主張がせめぎ合い、なかなか折り合いが付かない、ときには破談に終わるといったケースが多いようです。

私は、それらの失敗例とこの京セラの成功例

とのギャップは、利害得失だけを考えるのか、それとも本当に相手のことを思いやるのか、その心の差異が現れたものであると考えています。相手を大切にし、思いやるという「利他」の行為は、一見自分たちが損をするように見えても、長いスパンで見れば、必ずすばらしい成果をもたらしてくれるものなのです。



十二・常に明るく前向きに、 夢と希望を抱いて素直な心で



経営者というのは、どんな逆境にあるうとも、常に明るく前向きでなければならぬというのは、私の信念です。経営に携わっていますと、次から次へと様々な経営課題が現れてきます。しかし、そのような苦しい局面ほど、夢と希望を失ってはならないのです。

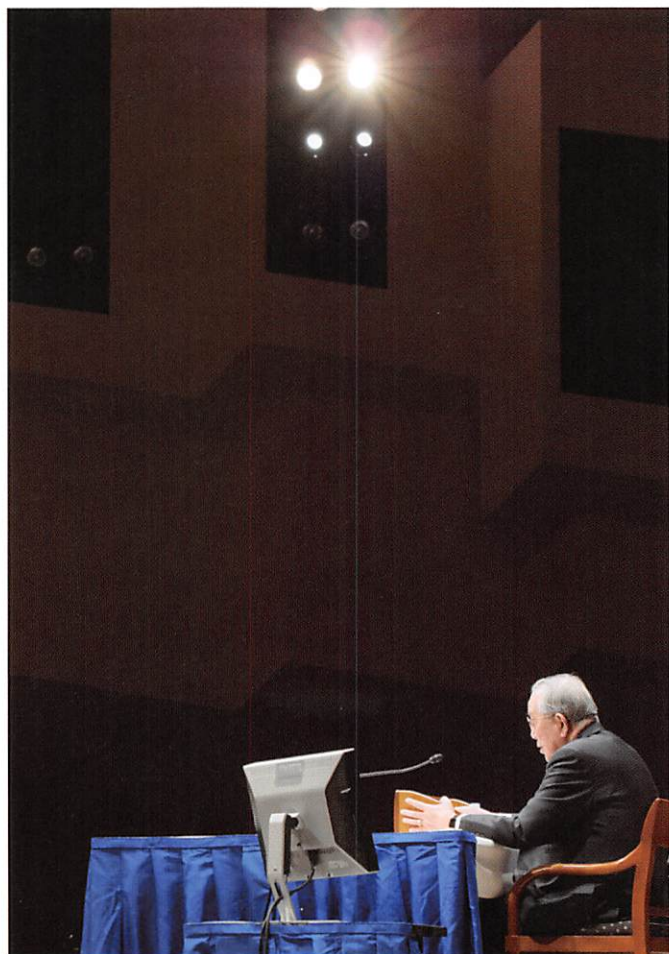
ともすれば、降りかかる経営の諸問題に押しつぶされそうになり、そのような状態にじっと耐えている経営者の姿は悲壮感さえ漂うものかもしれません。あるいは、皆さんも私が強い意志とか闘魂などと言いましたので、そのように悲

壮なまでに思い詰めて、悩み抜いて経営しなければならぬと思われているかもしれません。

そうではありません。正念場ではさまじいばかりの闘魂や、どんなことがあってもくじけない強い意志力が要るからこそ、日常は明るく振る舞う心がけが大事になってくるのです。そうでなければ、長く経営を続けられることはできないはずです。

一方では、「何としてもやらなければならない」という強い思いがありますが、もう一方では何があったとしても自分の将来には必ず素晴らしい未来が開けるのだという確信を抱いて、明るくポジティブに生きていきたいと思っています。

今はどんな逆境にあらうとも、自分の人生を



ポジティブに見ること、これが人生の鉄則であり、経営者として生きる要諦です。たとえば、今健康を損なっているにも必ず元気になると思いついて養生する、今資金繰りに苦慮しているにも努力すれば何とかなると信じてさらに努力を傾ける、そのようなことは、逆境の渦中にある当人にとっ

ては、たいへん難しいことですが、無理矢理にでも自分にそう思わせて、努力を重ねなければならぬのです。

そういう明るさを秘めた、前向きでひたむきな努力は、長いスパンで見れば必ずや報われるはずです。それは、自然がそのようにこの世界をつくっているからだ、私は思うのです。

このことを、私は「宇宙の意志と調和する」と表現して、多くの方々にその大切さを説いてきました。美しい心と思いやりに満ち、謙虚で感謝を忘れず、素直な心を持つて努力を重ねる、そんな善きことを思い、善きことに努める人々の運命が必ず開けていくということは、私が魂の奥底から信じている、まさに「信念」です。

このたびの日本航空の再建を成功に導いた最大要因は、昨年の世界大会でお話した通り、善き心を持つて善き行いを続けられ、必ずすばらしい成果が訪れるということであつたと、私は考えています。確かに、フィロソフィとアメーバ経営も大いにその力を発揮しました。しかし、やはりそれだけでは、ここまでの再建はできなかったと思

えてならないのです。そこには、我々の想像を超えた、曰く表現しがたい偉大な力が加わり、再建を手助けしていただいたとしか、私には考えられません。

自力としての「経営十二ヶ条」

この偉大な力を得るということについて、私は過去に、盛和塾「ニューヨーク」の塾長例会において、「一つの自力と二つの他力」と題して、皆さんにお話ししたことがありました。（機関誌七十六号掲載）それは、次のようなものでした。

まずは「自力」、つまり今日お話しした「経営十二ヶ条」を通じて、経営者としての力を最大限に発揮していくこと、そして次に、従業員の協力という「他力」の一つ目を得ること。その上で、善きことを思い、善きことに努めることで、もう一つの「他力」である、この世に存在する、偉大な力の助けを得ることができるというものでした。

本日は、その中の最初の「自力」、つまり経営者が何を思い、何を行うべきかということについ

て、「経営十二ヶ条」を通じてお話ししてきました。

このことにまずは懸命に努めていただくとともに、残る二つの「他力」、つまり従業員の協力と、偉大な天の力を得ることができれば、必ずや皆さんの企業は想像を超えた成長発展を遂げるばかりか、皆さん自身の人生も、さらに豊かで実り多いものになっていくはずです。

盛和塾は、最初の盛友塾から数えれば、三十年という節目を迎えています。また、この盛和塾は今日お集まりになった方々を含めて八千名を超えるというような大きな規模になりました。さらに、同時に始めた稲盛財団は京都賞を通じて、今では世界有数の顕彰事業を行うすばらしい財団として、世界から認められています。

盛友塾ができたとき、京セラの売上は二千五百億円ほどでした。それが今では、一兆三千億円に達しています。また、ちょうどその頃に、私は電気通信事業の自由化に際し、第二電電を設立しました。第二電電はこんにちKDDIとして、四兆円に迫る売上を誇る企業に成長しました。また、その後、再建に携わった日本航空は、世界最高の

利益率を誇る航空会社に生まれ変わっています。

このような想像を超えた三社の成長も、盛和塾と稲盛財団の展開も、何も私が特別なことをしたわけではありません。この三十年にわたり、皆さんにお話ししてきたことを、私自身も経営において実践してきたに過ぎないのです。そして、そんな私の経営のエッセンスが詰まったものが、「経営十二ヶ条」なのです。

ぜひ、その力を信じて、理解と実践に努めていただきたいと思います。この会場にお集まりの皆さんが、「経営十二ヶ条」を通じ、さらにすばらしい経営を実現され、多くの社員の物心両面の幸福を実現されていくことを祈念申し上げ、盛和塾第二十一回世界大会における塾長講話の結びとさせていただきます。

ありがとうございました。

（本講話は二〇二三年七月十八日世界大会での講話内容をまとめたものです）

稲盛和夫・盛和塾長、待望の書き下ろし新刊!

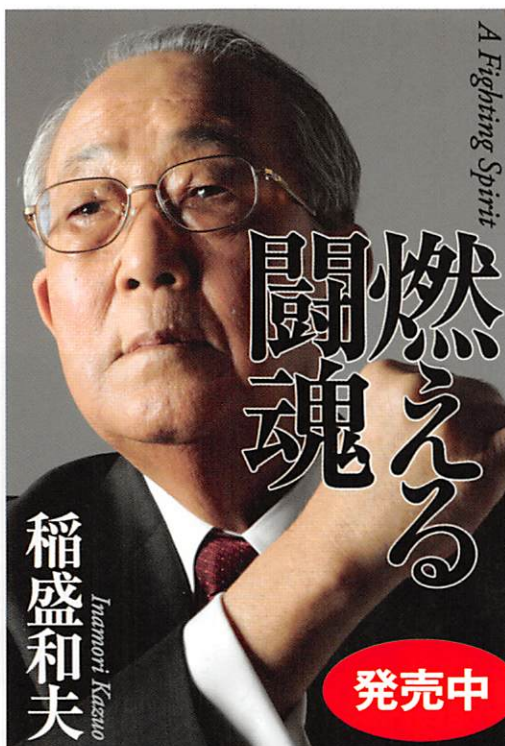
燃える闘魂

京セラ名誉会長
日本航空名誉会長

稲盛和夫 [著]

稲盛経営12ヶ条「燃える闘魂」(8条)を塾長自ら解説。
日本航空再建の真実。そして、日本再生のシナリオとは。
最も雄々しい稲盛和夫がここにいます。 定価1575円(税込)

撮影 篠山紀信



日本の経営者よ、
格闘技にもまさる激しい闘争心を持て

978-4-620-32166-0

毎日新聞社

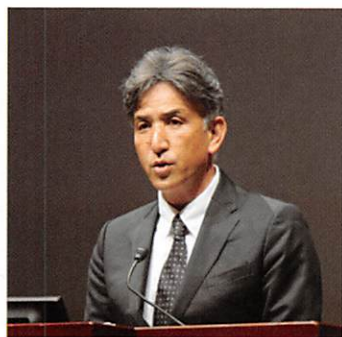
〒100-8051 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 TEL03-3212-0321(代)〈ホームページ〉<http://books.mainichi.co.jp/>

●お求めは、書店または毎日新聞販売所です。☎0120-29-9625でも注文できます。●ISBNコードを付記しました。ご注文等にご利用ください。

経営体験発表(一) 最優秀賞

「人それぞれの力を結集し、利他行の実践」

有限会社井上誠耕園
代表取締役 井上智博^{いのうえ ともひろ}
(香川)



■会社概要

創業：1940年
現職就任：1997年
事業内容：オリーブ及び柑橘類などの栽培加工販売(食品、化粧品など)
資本金：300万円
売上高：38億円
従業員数：126名(パート52名含む)

オリーブで地域の繁栄をめざす

私は瀬戸内海の小豆島において井上家三人兄弟の末っ子として生まれ、農業生産法人井上誠耕園の三代目園主として代表を務めています。

井上誠耕園は農作物の栽培を生業とする法人組織で、現在オリーブと柑橘類を栽培しています。収穫した作物は生食用だけでなく、オリーブ柑橘化粧品や食用製品などに加工し、主に通信販売で全国のお客様へとお届けしています。

田舎の小さな島の農家に生まれた私が現在、曲がりなりにも経営者らしきことができている

のは、稲盛塾長との出会いがあったからです。塾長の著書『生き方』を読んで、人を思いやる心、仕事を通しての利他行の大切さに気づかされたことが大きな転機となったのです。

さて、代々井上家は大工稼業でしたが、祖父はしだいに農業に専念するようになりました。当時、自分たちの集落の約半分は南向きの日当たりの良い斜面で、「この日当たりのいい大地を耕さずして、この地域の繁栄はない」と祖父は考え、隣近所の人たちとともに開墾し、集団営農として農作物の産地化をめざしました。

一九四〇年、蜜柑の木を植えました。一九四

六年には、まだ学生だった父や叔父らの手により、初めてオリーブの木を植栽しました。

植栽から十年の一九五五年頃、オリーブは成長し、果実が実り始めました。二代目園主になっていた父はオリーブ製品をつくり、小豆島に来



小豆島の井上誠耕園

られる観光客に買っていた。ただこうと
考え、島の土産物屋さんへ
営業を始めました。

「井上誠耕園」と名づけたのが、その頃です。ありがたい大自然を相手にするのだから感謝の心を

忘れず、誠意をもって畑を耕し立派な園地にしていきたい」という父の思いが込められています。当時の小豆島は観光客が増え、オリーブ製品は物珍しさからかよく売れたそうです。当園は順調にオリーブと蜜柑の畑を広げ、本格的な農家の体裁が整ったかに思えたのですが、それは長くは続きませんでした。

小豆島のオリーブ販売に目をつけた貿易食品メーカーが安価なオリーブを輸入し、販売戦線に参入してきたのです。瞬く間に小豆島産のオリーブの需要が減りはじめ、そこで父は「オリーブが難しいなら、蜜柑で勝負」と考え、多品種の柑橘類を植え育て始めました。しかし、これがまた厳しい時を迎えます。

やっとの思いで大きくした蜜柑の木が収穫期を迎えた頃、全国各地で栽培された蜜柑で市場が飽和状態になりました。あわせて海外産オレングの輸入増加により、日本の蜜柑価格が大暴落し始めたのです。

そんな厳しい経営環境のなか、父母の苦勞も知らず、末っ子の私は育ちました。高校卒業後

は都会の生活にあこがれて専門学校に通い、父のすすめで神戸の中央卸売市場にある小さな青果物仲卸会社へ就職しました。

勤めはじめて三年目、たいへんショックな出来事がありました。その年は特に蜜柑が全国的に大豊作で、競りでひじょうに安値で取り引きされました。和歌山や愛媛など有名産地ですら安値なのですから、小豆島のような弱小産地の物は、ひどい日にはただ同然のような金額になるのです。

遅まきながらやっと故郷に住む父母の苦勞が分かったのです。同時に、「これからの農家は、自分で値段をつけ、自分で消費者へ直接販売をしなければならぬ！」と心に思ったのでした。

直接販売のきっかけは意外なところに

何年か過ぎたある年の夏、父が体調を崩して収穫物のほとんどがお金になりませんでした。苦しい経営に加えてさらなる試練に父は落胆し、とうとう自律神経失調症になってしまいました。

実家の一大事と、母や兄弟皆が心配するなかで、私は農業を引き継ごうかどうか、真剣に悩みました。きつい・汚い・危険で、農業は3Kの最たる職種と言われていたことと、本当に私に経営ができるのかという葛藤がありました。しかし、兄や姉はすでに他の職業につき家庭を築いていましたので、私は家業である農業を引き継ぐと宣言し、島に帰り就農しました。

「さあこれからがんばるぞ」と胸に誓うとともに、思い起こされたのが中央市場で感じたあの悔しさでした。家業を継ぐにあたり、まずは「自分がつくった農作物を、自分自身で販売していかなければ」と考え始めたのです。

しかし、「自分で売る」といっても難しく、島の土産物屋さんに持っていくと安く買い叩かれ、軽トラに蜜柑を積み、船で姫路へわたり行商もしました。すると少しは売れるものの、園地で収穫できる八十トンもの蜜柑を完売することはとてもできませんでした。

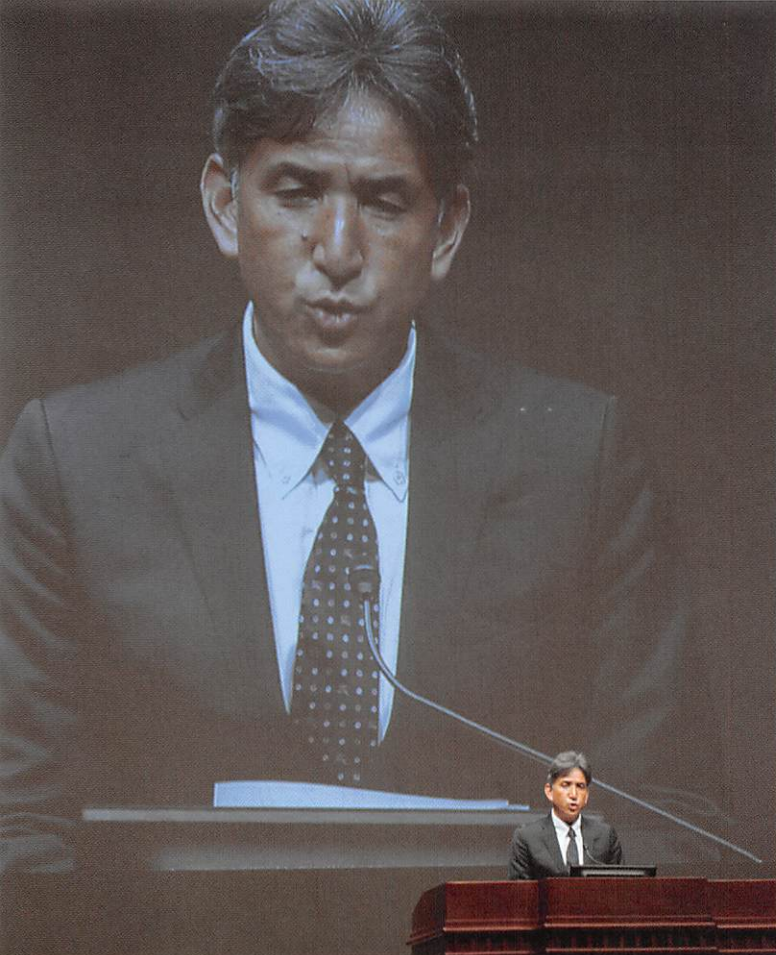
ところが、直接販売のきっかけは意外なところにありました。その年の暮れ、夕方になると

よく電話が鳴りました。蜜柑の注文なのです。四国といえ、八十八ヶ所の霊場巡りが有名ですが、実は小豆島内にも霊場を巡る島遍路があり、以前はお遍路さんをお泊めする遍路民宿が、島のあちらこちらに点在していました。

ある年、実家の隣の遍路民宿のお風呂が壊れてしまい、お遍路さんに実家のお風呂を貸していました。元来、人と話をするのが好きな父は、風呂上りに旅の話を聞きつつ、収穫した蜜柑をお出したところ、後日、旅を終えたお遍路さ

んからのお礼の電話で「あの蜜柑をぜひ自宅に送って欲しい」という話になり、やがて毎年蜜柑をご注文くださるようになりました。その後、隣近所からのご注文をいただき、それらのお客様と両親は大切にお付き合いを続けるうちに少しずつお客様が増えていったようです。

こうして繋がった二百八十名のお客様に、初めてこちらから蜜柑の価格表と併せて手紙をだしてみたところ、三百件以上のご注文をいただき、さらにご家族やご親類の方々へのお歳暮としてお送りすると、お届け先か



らもご注文をいただくなど、次々とお客様が増えていきました。

当時の私は、通信販売という言葉すら知りませんでした。が、数年のうちに当園でできる蜜柑のすべてが、自分で価格を決めて、お客様へと手紙で商品をご紹介します、直接販売できるようになっていました。

そして今度は、蜜柑で繋がったお客様にもっと喜んでいただきたいと思い、一緒にオリーブ製品もご案内したところ、ご注文もいただくようになり、売上は次第に伸び、平成九年六月には法人格を取得しました。父から「社長は最初からお前がやれ」と言われ、会社組織である農業生産法人井上誠耕園として新たにスタートしました。この頃の年商は約八千万円でした。

そのうち「農業をやってみたい、オリーブを育ててみたい」という人が都会から突然訪ねてきたり、問い合わせがくるようになりました。そのなかに、小豆島へ移り住み土地を開墾して、「自分で育てたオリーブの木に囲まれた生活をしたい」と強く訴える女性がありました。その夢

を聞いているうちに、私は「それなら、うちの園地で働きなさい」と言ってしまったのです。

私の両親は大反対でしたが、本人の強い希望もあり、受け入れることにしました。その後、男性も訪ねて来て雇うことになり、園地を広げることになり、次々とそうした若者が増えました。引き継いだ頃は家族三人とパートのおばさん一人だったのが、この頃には社員パート合わせて二十名、年商約二億円になっていました。

社員の心をどうまとめるか

それぞれ違った個性をもった人が島内外から集まり仕事を始めたものの、次第に社員から不平不満をはじめ、さまざまな意見や考え方が出てくるようになりました。

「もっと自由に働きたい。自分の時間が欲しい」「給料を上げて欲しい」「この会社は将来どうなるんだ」「私たちの仕事の意味は何？」など、それぞれの人生や仕事に対する思いや考え方に違いがあることに気づかされました。

農業にやりがい求めて来て、喧噪の街から

大自然に身をおいて四季の移ろいのままにのんびりと仕事ができると思つたところ、現実の作業の厳しさや地味な作業の繰返しで、人から褒められたり感謝されることもない日々です。

そのうえ会社の進むべき方針や目的が明確でないため、目先の仕事をこなすだけになった社員は毎日の仕事に意味や意義が見い出せず、将来に夢が持てなくなり不安になってきたのです。

その結果、私と喧嘩をして辞めていく社員も出はじめました。私は社員を抱えたのだから、ちゃんと給料を払わなければと思うあまり、「何でもいいからつべこべ言わずに働け」と、知らずのうちに社員に労働を強要していたのです。

とりわけ、島外から集まつてきた社員の気持ちを考えたとき、わざわざこんな田舎の島に農業を志して来るのだから、皆それぞれ農業に従事することに生きがいや仕事の意義を探しています。私はそのことは理解したもの、社長として何をしなければならぬのか、どうやって皆に自分の思いを伝え、まとめていけばいいの

かが分かりません。人に相談してもどこかピンとこず、そのうちに悩みが募り、夜も眠れぬようになつてきました。

悶々としていたときに、何気なく入った本屋で、稲盛塾長の著書『生き方』を見つけました。衝撃的でした。

会社設立当初の稲盛塾長は、経営のケの字も知らず、この本には社員の心をまとめるために、立派な経営をして行くために、悩み感じ得たことが記されていました。人として生きる意義とは、仕事の意義とは、それは魂を磨くことであり、善きことを思う考え方の大切さ、純粹で人を思いやる優しい人間として利他の心を大きくしていく大切さが書かれていました。このとき私は、利他行という言葉や意味を初めて知りました。

私の最初の利他行は、オリーブを育てるという一人の女性の夢を叶えてあげたいという小さな利他でした。会社は次々と売上が上がり社員も増えました。そうすると、当初の利他の気持ちを忘れ、社員の生活を保障することにかこつ

けて、実はおのれ自身が大きくなりたい、偉く見せたい、もっとお金や名誉が欲しいと、利己心が強くなつてきていたことに気づきました。

また『生き方』によって、頭の奥にある記憶が甦り、腹に落ち始めました。それは祖父が地域の繁栄を願ひ、大工稼業をやめて農業を始め、父がその背中を見て後を引き継ぎ、何とか農作物の産地としてオリーブや蜜柑を守ろうと大切にしてきたことです。あらためて、先人の思いが少しずつ分かるようになってきたのです。

そうすると、井上誠耕園としての仕事の意義、大切にしなければならぬこと、忘れてはならないことがはつきりと見えてきました。

自然や人に対する畏敬の念や感謝の心を忘れず、仕事や生き方を通して世のため人のためになる善きことを考え、善い行いをしていかなければならないのだと思えたのです。

翌朝から社員の皆に、「社長である私も凡人、皆も凡人。しかし、それぞれの個性と特技を持ちより助け合い、力を合わせれば、非凡なことができるのではないか。わが社の創業の精神は、

『農でもつて地域を豊かにする』である。衰退しつつあるこの島の農業を皆で力を合わせて元気にするんだ！ そのためにこれからますますたくさんの人に喜んでいただけるものをつくり、立派な仕事をする事で世のため人のためになる善きことを行い、この地域を豊かにして行こう。それは農業という仕事をもつての利他行をすることなんだ。それが一緒に働く皆の夢ややりがい、たがいの生活を守ることに繋がるはずだ」と呼びかけ始めました。

社員は最初、急に人が変わったように何を言ひ出すかと思つたようですが、事あるごとに何度も訴えていると、熱意だけは伝わったのか、朝早くから出社し、畑を見て回る者、オリーブや蜜柑を真剣に勉強したいと言つてくる者など、社員の雰囲気徐徐に変わつてきたのです。

フィロソフィに照らして反省する

その後、私自身も稲盛塾長の考えをより深く学びたい、これから善い仕事を通して利他行を実践し、立派な経営者になれるよう勉強をせね

ばと思い、お世話になっている会計事務所の先生のご紹介により、盛和塾に入塾しました。

毎晩、塾長の講話テープを食るように欠かさず聞きました。同時に機関誌『盛和塾』を読み、経営者としての心がまえ、経営十二ヶ条、京セラフィロソフィ、アメーバ経営と次々と出てくる塾長や先輩塾生の貴重なお話を一から学び、社是や企業理念などを策定し、誰にも負けない努力で社員の生活を守り、会社と地域を良くしようとして自身に言い聞かせました。

一日の仕事を終えたときに「京セラフィロソフィ」の目次をめくり、今日あったことをフィロソフィの項目に照らし反省するようにしてから、ありがたいことが次々と起こり始めたのです。

たとえば、当社の売上が特に伸び始めたきっかけとなった商品に「エッセンシャルオリーブオイル」があります。この商品が完成し、売価を決めるとき、フィロソフィにある「値決めは経営である」の言葉にふれました。

一生懸命つくった商品に安易に値段をつけて

はならない。社会情勢や商品の価値や市場性をよくよく考え、お客様がよし、そして会社もよしの最高の一点をシューティングせよとの塾長の教えから、十分に調べたうえで、当初考えた値段よりはあるかに高い価格を設定しました。

社員からは無謀だとの声がありました。が、お客様に対しての商品価値をよく考え、これからのオリーブ農家としての夢や思いを乗せ、祈る



エッセンシャルオリーブオイル



伊予柑オリーブオイル

思いで発売を開始しました。

その商品は、運よくお客様に受け入れられ、優良なお客様を獲得することができました。収益を確保し、次なる製品への開発資金を生み出し、質の良い素材を投入した高品質な新商品が次々とできるようになり、広告費用も捻出することができるようになっていったのです。うれしいことに社員の皆にも給料のアップへと繋がって行きました。「値決めは経営である」を信じ、実行したおかげです。

他に、ヒット商品に「伊予柑オリーブオイル」があります。これは伊予柑とオリーブを融合させた商品です。開発の動機の一つに、自社はもとより、同じ柑橘農家を助けたい、お役に立ちたいとの「利他」の思いがありました。

あい変わらず柑橘の市場取引はひじょうに厳しく、農家の経営はたいへんです。せっかく成長した伊予柑の木が、市場性がないということとで伐採されていく現実を見て、どうにかしてあげたいと思いました。そこで、廃棄する伊予柑果実の有効利用を研究し、製品化することがで

きました。

現在ではその原料を使った各種商品も完成し、売上に大きく貢献しています。「動機が善ならば必ずや成功する」ことをまさに実感しました。

また最近、小豆島と国内だけでは自然災害などのリスクも伴うために農産物の増産が叶わないので、お客様にオリーブを安定的に供給するのは難しいと考えました。そして海外のオリーブ農家と協力してオリーブオイルの増産ができないかと、思い切って小豆島のオリーブのルーツであるスペインに渡りました。

稲盛塾長が若いとき言葉が分からないながらもアメリカへ渡り、辛酸をなめながら販路を築き、生産拠点をつくっていったことを心の励ましに、私も不安ながらにスペインへ渡り、当社のオリーブづくりに共鳴してくださるオリーブ農家を探しました。

最初は規模の大きさに圧倒され、度肝をぬかれ怯みそうになりましたが、「フィロソフィは万国共通である」との言葉を思い出し、加えて塾

長に教わった「何クソ根性」と「日本人としての誇り」を胸に、オリーブ製品に対する私の思いを一生懸命に伝えました。利他の心を判断基準に、相手様にもうけていただきたいと考え、特に価格交渉などは要望をほぼすべて呑むことにより、交渉は順調に進みました。

現在では、日本人の好む高品質のオリーブオイルをスペインでも栽培加工し、日本のお客様へご紹介し、ご好評をいただいています。

そして、これらいくつかの新しい事業にともない、売上は三十八億円、従業員数はパート含め百二十六名までになりました。売上比率は柑橘類製品が約五%、オリーブ加工製品が九五%で、食用や化粧品などの各種製品の九九%が通信販売によって直接消費者の皆さまにお買い上げただけになりました。

六次産業型農業の見本になる

これまでに、会社の方針や仕事の進め方など大切にすべき考え方を社員に伝えるときは、常に京セラフィロソフィを手本に社員に話しかけ

てきました。

二年前からは幹部社員と一緒に、実践的なフィロソフィ勉強会を毎週開催しています。その結果、今ではフィロソフィが社内に浸透し始めています。会社の進むべき道がはっきりしたことにより、社員は自分の仕事に意味を見出し、自主的に仕事を見つけ、考え、行動に移しはじめました。リーダー経験のなかった人も、経験の浅い社員へ指導する際、フィロソフィを判断基準とした適切な指導をする場面が見受けられるようになってきました。フィロソフィがいかに大切であるかをさらに実感する毎日です。

私はいつも、小豆島は日本の縮図だと言っています。少子高齢化、環境問題、各種産業が衰退傾向にあるということです。なかでもいちばん衰退が著しいのは農業です。

かつて先人が切り開いてくれた田畑が荒れ放題になり、昔ののどかな風景もずいぶん変わってしまいました。最近ではオリーブのブームもあり、栽培者も少しずつ増えてきましたが、まだまだ若手後継者の不足は否めません。

観光産業も衰退しています。私が子供の頃は映画「二十四の瞳」の大ヒットにより、観光産業が栄えました。私どものつくるオリーブや蜜柑販売の道が切り開けたのも、島の観光客のおかげです。島が元気になるためには、観光の活性化が望まれます。

そこで、農家が小豆島の観光再生の観点から役に立てるのではないかと考えました。荒れた田畑を甦らせて、オリーブや蜜柑などをきれいに植え育て、整備したいと思っています。きれいに整備された田畑は島に住む人にとっても、観光に来るお客様にとっても、心地よい景観となります。農作物による自然の恵み、大自然のありがたさを島に訪れた多くのお客様と分かち合うとともに、農業のすばらしさ、大切さをアピールできればと願っています。

栽培農家の一次産業、加工業の二次産業、販売サービスの三次産業、これらを掛け合せ、すべてを行う新しい農業経営を六次産業型の農業と言います。私たちは、六次産業型農業の見本となる立派な会社運営をめざしています。

そのためには、これからもいろいろな人材が必要です。働く仲間も経営について実践を通して学び、農業経営者や他の農業のアドバイザーにもなり得る人材が育つような企業風土をつくりたいと思っています。

そのために、これからも盛和塾で学び、心を高め、フィロソフィを自身や会社運営に照らし合わせ、一緒に働く仲間たちと共有します。そして、アメリカ方式による部門別の管理体制を構築し、全員参加の経営をめざします。

社長としてこれからも利他の心を忘れず、社員の皆と心を合わせ、お客様に喜ばれ、地域社会を元気にしていきます。そのことにより、ここに集うすべての人たちの物心両面の幸せを実現したいと思っています。

さらに小豆島の農業だけではなく、日本の農業のお手本として農村環境の活性化の一助、国の活性化の一助となるような農業生産法人になつていくことを悲願として、ますます努力していききたいと思います。

◆塾長コメント◆

ハンディを背負い、逆境にあっても
すばらしい経営ができるのです

一生懸命に創意工夫していく

たいへんすばらしいお話をしていただきました。今日は四千三百余名の塾生の方々が集まっておられるわけですが、いま井上さんが話された経営体験発表は、とても参考になったのではないかと思います。

小豆島で柑橘類とオリーブの生産をされて、それらを加工した食品、化粧品などをつくって、通信販売で全国に売っていらつしやるというお話でした。

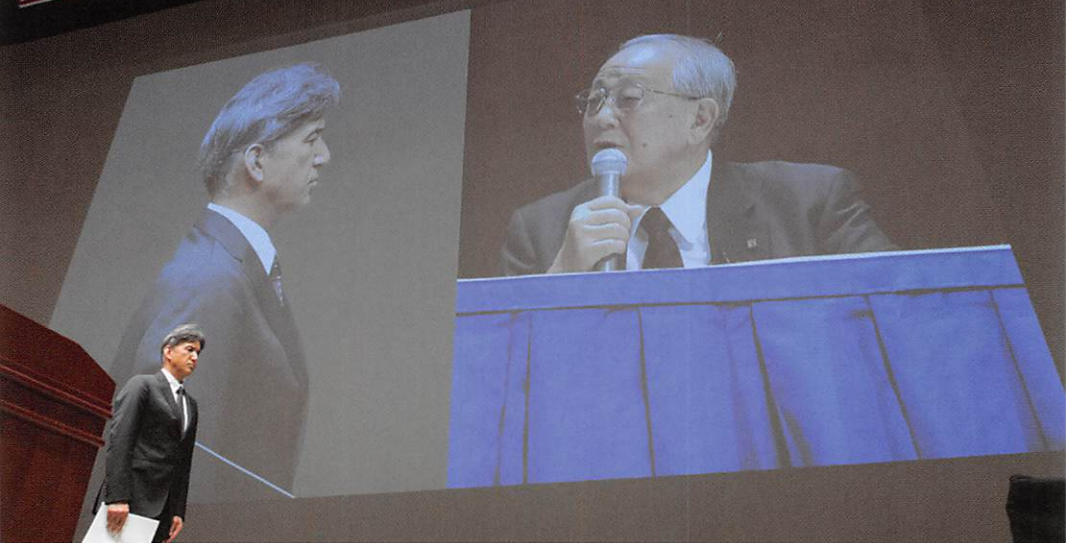
井上さんは二〇〇七年に盛和塾に入塾されたのですが、そのときは七億円近い売上で、利益は一割ぐらい出ていました。今年は二〇一三年で、それからわずか六年ぐらいしか経っていませんが、現在、売上が四十億円近くになって、

経常利益は五億円という一〇%を超える利益率を出していらつしやいます。

小豆島という瀬戸内海に浮かぶ小さな島です。おそらく平らな土地は少なく、井上さんも段々畑のような傾斜地が多いとおっしゃいました。そこで、おじいさん、お父さんの代から柑橘類などを植えてこられ、お父さんの代にオリーブの栽培を始められました。

小豆島は土地が狭くてたいへん辺鄙なところ
です。『二十四の瞳』という映画で有名になり、





観光地でもあるわけですが、まさに世界における日本の縮図みたいな小さな島で、資源ありません。

その島で、おじいさんとお父さんが代々やっておられた零細な農業を、井上さんは三人兄弟の末っ子でしたが、お兄さん方はすでに職に就いておられたので、自分がお父さんの後を継ぐと帰ってきたのです。

おじいさんやお父さんの時代の柑橘類とオリーブの栽培は、あまり大きなビジネスにもなっていなかったわけです。そこへ、自分が継がなければならぬと考えて帰ってこられました。おそらく、ないない尽くしだったと思います。まして親子でちいさな小豆島でそうした農業をやっても、しれていると最初から皆思うはずですが、井上さんは一生懸命にがんばって創意工夫していかれました。

付加価値を高める方向に

私が偉いと思うのは、資源がない、技術もない、何もないない尽くしのなかで、柑橘類を育

て、オリーブを育て、それをそのまま売っていた従来の方針を変えられたことです。

和歌山や愛媛など柑橘類を大量につくっている有名な産地があるだけに、小豆島の柑橘類は弱小であるために市場性があまりありません。そうした逆境のなかで考えられたのが通信販売でした。それは、お父さんがお遍路さんで来られた方々に柑橘類を食べてもらったことがきっかけで、「あのおいしかったミカンをわけてくれませんか」という手紙や連絡が来始めたのを見て、通信販売を始められたのです。

つまり、野菜などを市場に卸して、そこで競りにかけて値段をつけてもらったのでは、弱小の小豆島のミカンでは豊作のときには値段がつかないくらい叩き売られてしまいます。それを自分で直接売ろうとされたわけですね。普通、農業をしてつくったものは農協に納めて、農協から都会の卸売市場に出されていくと思うのですが、それでは自分たちがつくったものの値打ちが出ないというので、自分たちで直接売っていかれました。それは、たまたまお父さんが利他行でお遍路

さんにミカンを食べてもらったなら、お遍路さんが帰られたあと、「あのおいしかったミカンを送ってください」と言われてきました。そうしたことを見られて、通信販売のほうに踏み切っていかれました。

つまり、農業をしながら、通信販売という販売にまで手を伸ばすということです。と同時に、農産物をそのまま売るのではなく、それらに加工しようというので、柑橘類の加工、とくにオリーブはオリーブオイルを中心にした化粧品に加工していきます。ですから、付加価値を高める方向に持っていかれたのです。

そうした頃に、多くの方々が「農業をしたい」と訪れてくるということがありました。のんびりと自然に囲まれて気ままに農業をしたいという人が勤めたいといわれるので、小豆島に来てもらって仕事をしてみらうのです。けれども、夢と現実があります。現実の農業はたいへん厳しい仕事ですから、不平不満が出てきます。井上さんは、そうした人たちを一生懸命に説得しながら農業をやっていかれました。

ちいさな小豆島で農業をされて、できた農産物を高度に加工していつて、その販売方法も自分たちで独自に開いていつて、八年前の二〇〇五年には、二億円の売上、千五百万円の経常利益でした。このときに、井上さんは私の『生き方』という本を読んで衝撃を受けたとおっしゃいました。

そして、わずか八年前に売上二億円だった農業を、現在では四十億円近い売上に變えていかれました。こうしたことができたのは、すばらしい才能もあるのでしょうか、次から次へ、今日よりは明日、明日よりは明後日と、自分の置かれた立場から進んでいかれたこともあると思います。

オリーブといつても、世界から見たら小豆島でつくるオリーブなんて、ごくごく弱小のオリーブ栽培だろうと思います。しかし、そうしたことに悲観するのではなくて、なんとかそのなかで創意工夫をしてがんばっていかうと努力を重ねてこれ、こんなにすばらしい成果を出されました。四十億、五十億円に近い売上を小

豆島のちいさな農業法人としてやってこれ、利益も一〇%以上の利益が出るというのです。

私は、井上さんのお話を聞きながらすばらしいと思ひました。まさに今、TPPに参加しようという日本です。日本の農業は世界の大規模農業に対して脅威を感じていますが、この井上さんの「生き方」は、まさにすべての日本の農業法人、農家が学ぶべきことではなからうかと思ひます。事業を展開するどのような業種でも、これだけハンディを背負つて、これだけ逆境にあつても、これほどすばらしい展開ができるのです。

それには、今やつてゐることを綿々と続けるだけではなく、今日より明日、明日より明後日と創意工夫を重ねながら次から次へと工夫をしていくのです。販売にしても製造にしても、あらゆる工夫をして改善改良していくことをやれば、すばらしい経営ができるということ、井上さんが今日教えてくれました。

本当にありがとうございます。すばらしいと思ひます。

はじめに、この度は世界大会の場においてたいへん貴重な体験をさせていただきましたこと、盛和塾生の皆さまそして本大会を企画運営していただきました関係各位の皆さまに心よりお礼を申し上げます。

瀬戸内海の小島である小豆島の田舎者が、あのような大会場で四千名を超える多くの皆さまに對して経営体験発表をすることになり、ましてや最優秀賞をいただくなどは夢にも思っていませんでした。

最初に世界大会予選会（ブロック選考会）への出場を言い渡された時には、正直私のような者でいいのだろうかとおどろきました。しかしこれもまた勉強。良い経験をさせていただけることに感謝し、原稿をしたため、二月の中四国予選会に臨みました。

先輩塾生からの「もし世界大会に出場できたら稲盛塾長と一緒に食事ができる。お話ができる」との言葉に、俄然力が湧いてきて、緊張よりも塾長のおそばに行ってみよう、間近でお話をしてみたいという一心で発表をしました。そして予選会にてブロック代表に選ばれた時には、どれだけうれしかっ

たことか。本当にうれしかったのです。

その後、世界大会発表のために再度原稿を見直すことになり、盛和塾事務局からの「なぜそのような考えに至ったのですか」などの質問で、当時の自分の心境や、これまでの経緯を今一度深く振り返ることとなりました。この機会が私にとってはいへんありがたい期間ともなり、おかげで五月末の今期決算が目標売上をはるかに上回る結果にもつながりました。

大会の前日、念願の塾長に間近でお会いし、「井上さんはオリーブを作っていらっしゃるんですね」と言われた時には、それだけで緊張とうれしさのあまり、息が止まるかと思いました。

稲盛塾長への御恩、そして盛和塾の塾生としての誇りを忘れず、今後もさらに努力をして参ります。本当にありがとうございます。



前日の懇親会にて

経営体験発表(二) 敢闘賞

『会社を大きくするだけが経営ではない』
平成十八年神戸例会にて賜ったご指導』

株式会社ビーアンドピー

代表取締役

和^わ田^だ山^{やま}英^{ひで}一^{かず}

〈東京〉



■会社概要

創業：1985年

現職就任：1985年

事業内容：サイン・ディスプレイ制作、
大型インクジェットプリント

資本金：1,000万円

売上高：12億1,607万円

従業員数：87名

父に感化されて三十七歳で独立

私は大阪生まれの大阪育ち、典型的な関西人です。実家は商売をしていて高校生までは中流の裕福な家庭で育ちました。高校卒業後一年浪人したときに両親が長年の不仲から別居してしまいました。私は父も母も心配でしたが、どちら側にも付くのも嫌で、家を出て粉石けんをつくる会社でトラックの運転手をして、家賃五千円の最低のアパートを借りて自活しました。

一年会社で働きましたが、二人でするトラック配達を、がんばって一人で行ったら社長は喜

んで褒めてくれましたが、職場の運転手のおじさんたちからはつるし上げに遭い、アホらしくなって働くのが嫌になり、会社を辞めました。

次にアルバイトをしながら予備校に通い、三浪で関西大学に入学しました。大学に入ったものの、まわりの学生が苦労知らずのお坊ちゃんに見えて大学生活にはなじめず、必死でアルバイトして生計を立てながら大学に通いました。

大学二年の年の大晦日、繁華街で偶然父親とすれ違いました。家を飛び出して三年間、一度も会っていません。親父の髪は真っ白に変わっていました。私は胸がドキドキしながら追いか

けて、劇的に再会しました。自分は一生懸命働いて自活し、大学にさえ通っていると自慢しました。私の話を聞いた親父は、がっくりした様子で「オマエはアホか」と言われました。私は予想外の父親の反応に目が丸くなりました。

「学生というもんは、酒飲んでバカ騒ぎして、



本社制作工場

喧嘩もして豪快に遊びまわるのが勉強や。おまえら息子にそういう経験をさせるためにお父ちゃんは働いてきたんや。せやのに、オマエみたいにチマチマ働いてまじめに学校行つてますというようではしょせん社会に出ても大物にはなれん。お母ちゃんには十分お金を渡してあるのに、オマエにお金の不自由させて働かすお母ちゃんには腹が立つ。残念や」と言われました。

母親には月に一回顔を出していましたが、年がら年中父親の恨み言を言われ、「あんたは親不孝や。私に苦労させてなんともないんか。仕送りぐらいせえ」と小言ばかりでした。優しくしたお袋が夫に対する恨みを全部長男の私にぶつけてきて、とても悲しかったのです。親父の奇想天外な考えにびっくりしながら、さすが親父は男親や、お袋とは視点が違うと感服しました。

私には父親が必要だと思い、年が明けて父親の家で親子二人の生活を始めました。大学に行きながら家の商売も手伝い、小遣いは使い放題、高級な車も買ってもらい、私はシンデレラのように、いきなり道楽息子に激変しました。



大学四年になったとき、親父から「卒業したらどうか会社に勤めて働け」と言われ、びっくりました。卒業したら親父の商売を継いで適当に遊んで、ええ暮らしができると思っていました。仕方なく就職活動を始めました。

二十五歳で大企業に勤めました。入った会社は早稲田慶応卒がゴロゴロいて、仕事はできるし、ゴルフはうまい、カラオケ麻雀プロ級、自分の成績の発表などは天才的と、どこをとっても私のような人間には太刀打ちできない優秀な集団でした。この人たちにアゴで使われるのは嫌だ、せめて仕事の実績だけは絶対に風上に立とうと、盆も正月も年がら年中仕事をしました。

営業マンとしては在籍中ずっと全国トップ五番から落ちたことはありません。十年以内に管理職になるのが夢でした。残念ながら九年目に、私より成績は悪いけど人柄のよいライバルが先に係長になり、強烈な挫折感を味わいました。それがきっかけで三十五歳で会社を退職し独立しました。上司から「必ず来年は君を係長にするから会社に残れ」と言われ、色気が出て退職

を迷いました。親父に相談してみると「それやったら、もう管理職になったも一緒やなあ、辞めたらええ」と言われ、あっさり辞めました。

入塾後、経営者として落ち込む

前職の経験を生かしての看板制作の商売は、始めはけっこうもうかりました。しかしもうかったのは個人レベルで、大義もなく自分の欲だけで始めた商売です。決算が近づいたら、いかに税金を逃れるか、どうして赤字をつくるかばかり考えている社長でした。

創業以来入塾まで十八年間、ずっと鳴かず飛ばず年商二億円くらいをウロウロしていました。それどころか創業十五年目、ちょうど五十歳のときに倒産しました。社員には愛情のかけらもなく、厳しいことばかり言っている見苦しい人間で、長年積もり積もった社員の不満が爆発し大半の社員が会社を辞め、新しい会社をつくって私の得意先に営業をしかけてきました。

どんどん売上は下がり、商品は不良品で返品

だらけ、会社はみるみる赤字になりました。なんとか中途採用で人を補充して、半年かかって月次の赤字をなくしましたが、その年の決算は本当の赤字でした。倒産の恐怖を心底感じました。私は自らの不徳の積み重ねで、五十歳で強烈な鉄槌を下されました。

翌年はまだ右往左往していましたが、ぼちぼち倒産の危機は去って行きました。それから二年ほどして、大口顧客の強いご要望で東京に小さな営業所をつくりました。私は大阪の本社を社員にまかせて、若い社員を二人だけ東京に連れて行き、東京に単身赴任で乗り込みました。

入塾したのは、東京に営業所をつくった翌年の一月、知り合いの社長様から塾長講話CDを聞かせていただいたことがきっかけでした。とても心に染み入る講話で、五十数巻全部一挙に揃えて、昼夜聞き通しました。もう無我夢中、食事も通勤途上も、会社でも聞きました。人生の話、京セラ会計学、現実の商売の話、陰鷲録(いんしゆく)という中国の明の時代の話等々、一回聞いただけではとても理解できず、四カ月で三回聞きま

した。そして、二〇〇三年五月に入塾しました。

入塾してさっそく、勉強会に出席しました。最初に勉強したのは「経営十二ヶ条」です。初めは意味がよく分かりませんでした。「もうけてなんぼ」という私の感覚からすると、「事業の目的、意義を明確にする」と言われても、ぴんと来ません。そもそも私には創業の理念などありません。商売して贅沢をしたい、いい車に乗ってプール付きの家に住みたい、それが人生の目的やという考えでした。それが正しい生き方と信じていました。社名B & Pはもうけてベ・ンツとポルシェくらい買うぞという意気込みで名付けたくらい、恐ろしい私利私欲でした。

塾長講話を聞けば聞くほど、会社はたくさんの方が働くのだから、個人の欲ではなく会社そのものに立派な目的が必要だと思い、怖くなりました。現在、会社名は「ベスト・パートナーのBとPでB & Pです」と言っています。

また勉強会で『心を高める、経営を伸ばす』の輪読会がありました。本を輪読し、各自が自分の会社であったことを述べ合うのです。とて

も新鮮な迫力あふれた勉強会でした。盛和塾に入り立ての頃は、いまま思いう出しても胸がときめきます。

毎晩神谷町のアパートに帰ると自転車に乗って、暗い夜道を新橋の大

江戸塾（現東京塾）に行くのです。自分は東京で営業所を起こし、こうして盛和塾で勉強をし、大きな未来があるんだと思うと中学生のような新鮮澁刺（はつらち）な気持ちが入み上げて、ぐんぐん走りながら通っていました。

しかし、入塾して三年くらい経つと、自分より偉い経営者の方が目につくようになり、落ち込むことが多くなっていきました。当時私の会社は売上三億円程度、社員二十人ほどでした。



かたや盛和塾には年商何十億とか社員何百人という社長さんがたくさんいらっしゃいます。そういう方々と接していますと、「自分は、なんてダメなんだ」と悩むようになりました。

入塾して三年も経つのに、この程度では塾を辞めんとアカンのではないかと思いました。私は神戸塾長例会の懇親会の経営問答で思い切って質問させていただきました。

「私は看板屋をしています、盛和塾に入ったら会社を大きくしなければいけないのですか？」とバカみたいな質問かもしれませんが、当時の私としては、ど真剣な悩みでした。

塾長はそんな私に対して、「あなたの業界にはそんな巨大企業もないし、ただ会社を大きくするだけが経営ではありませんよ」と仰いました。塾長のそのお言葉に、言葉以上のあたたかいお心遣いを感じました。立派な会社づくりは、ただ大きい会社をめざすのではなく、正しい経営とフィロソフィの実現を社長と社員が一丸となつてめざす。そのプロセスが盛和塾だ。大中小なんかどうでもええから、もっとがんばれと

いう意味に感じました。

塾長のお言葉で心が軽くなり、うれしくなりました。猛烈にやる気が湧いてきました。盛和塾に入ったら勝手に会社は成長するような気になつていたので。フィロソフィの勉強を頭だけでしていたのです。小さくても「オレの会社は世界一」と自慢できる何かを、現実確立しようと思いました。

人格を高める「修行」を始める

まず、心の方針を立てました。「これからは塾長例会が終わったら会社に飛んで帰って、私の感動を会社に吹き込もう」と思いました。近場なら、夜何時でも真っすぐ会社に戻る。遠方なら朝一番の新幹線で帰る。そして社員に心から「ごくろうさん」と言つて、塾長例会の感動を社員に届けました。

次に、自分という人間の大改革をしました。盛和塾でいろいろな方に接して感じたのは、何かしてもらったら、世間では電話一本で済ませるところでも、必ずと言ってよいほどお手紙や

お礼状をいただくのです。まさに「心を高める、経営を伸ばす」という塾長のご指導を目の前で塾生さんが見せてくれました。私にはそんな心がけがまるでない。もらいっぱなしで平気。私はそんな礼儀知らずの自分に気づきました。

社長の人格が低いと、社員にまで迷惑をかける。高潔な人間をめざす「修行」をしようと考えました。まずは、切符を買うときに自販機の前のドサクサで割り込まれても、以前のように怒らない。それどころか、割り込んだ人の背中に両手を合わせて合掌し、「おばちゃん、がんばってや」と心で応援してあげることでした。

「それが修行ですか？」と笑われるかも知れませんが、私はその当たり前の優しさや辛抱強さのない人間でした。コンビニのレジで必ず店員さんに返事をしよう。立場の弱い人には絶対に優しくしよう。そう決心しました。そして、何かしていただいたら必ずお礼のお手紙を差し上げるようにしました。

また、京セラの経営理念に全従業員の物心両面の幸福を追求するとあります。それを聞いて、

私は弊社の就業規則が気になりました。就業規則はあることにはあったのですが、創業してつくったまま、その後は見たこともないものでした。弊社は業種柄、残業が多く、就業規則と実際の超過勤務手当との運用が不一致なのが、秘かな悩みのタネでした。かといって、長年積み上げてきた給与体系を一気に規則通りにしてしまうと、膨大な人件費アップとなり、不可能でした。

思い切って、労働基準法の専門家を訪ね、適法で、社員が安心でき、会社の成長力を失わない就業規則はありませんかと相談しました。問題は簡単に解決しました。「今支給していない午後六時から午後八時までの二時間の残業代を固定給にし、それを含んで今の基本給とすれば、適法な就業規則として定められる、ただし社員の同意が必要です」とのことでした。

さっそく、就業規則をつくってもらい、社員を集めて説明会を実施しました。反発・異論が出るか不安でしたが、全員賛成してくれました。特に家庭を持つている中堅社員の顔つきが好意



的でした。私はうれしくて、できる限り社員の給与を上げて行こうと決意しました。社員の平均年収を五百万円以上にしたいと思いました。

社員が変わることに幸せを感じて

神戸塾長例会で塾長に質問させていただいた一年後の二〇〇七年四月に、山口で開催された中国・九州地区塾長例会で、経営体験発表の機会をいただきました。

私は入塾後何がどう変わったのか、虚心に発表させていただきました。そのときに塾長からいただいたコメントが「あなた自身が変わることで、社員が変わり、会社が変わってくる。あなた自身がそのことでたいへんな幸せを感じていらつしやる」というあたたかいお言葉でした。私は盛和塾で学ばなければならぬことが多く、さらに性格の欠点からくる劣等感もあり、「割り込まれても怒らない」とか、バカみたいなことから始めないといけない自分に対し、忸怩たる思いがありました。だから塾長のお言葉をいただいて、ものすごくうれしかったです。

さらに、その年の全国大会で「稲盛経営者賞第一位」の表彰をいただきました。その表彰は天にも昇るうれしい気持ちでした。いただいた

表彰状には非製造業第四グループとあり、当時は年商十億円以下のカテゴリーでした。「よっしゃ、次は年商十億円以上に挑戦や!」と思いました。頭に血が上り興奮しました。必ず十億円にするぞと決意しました。

具体的には、塾長のご指導通り飛び石は打たない、本業の深掘りに徹すると、今やっていることを、さらに磨いていくしか知恵はありません。その手綱は緩めずに、先輩塾生さんの会社の成功事例のノウハウを徹底的に真似しました。一年目真似して、二年目自社に消化して、三年目に自社のものにする。不都合があれば戻せばよい、メリットの方が大きいと思いました。

経営計画書を真似する。新卒の募集の仕方を真似する。組織表を真似する。昇給方法を真似するなど、いっぱい学ばせていただきました。新卒採用の方法を真似することは人数も真似するわけで、「今年十二人ですか、ほなうちも十二人」としました。そんなにたくさん採用する必要があるのかなと不安がありました、なんとか売上を確保すればどうにかなると思います

した。結果的に、その先輩社長さんの勢いが私にも乗り移って、三年ほどで社員の人数は、倍になってしまいました。自分の打つ手に自分が必死でついて行くという感じでした。

時々、経営に不安になると、塾長が教えてくださった六波羅蜜を思い出し、読み返しました。

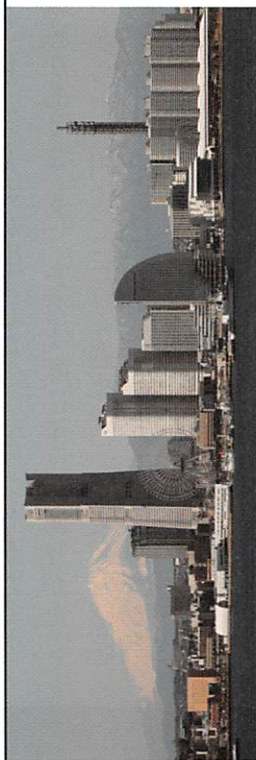
気持ちが行き詰ったとき、ノートを開いて六波羅蜜を読むと、不思議に心が落ち着きました。

経営者賞をいただき、年商十億円にむかい一生懸命働きました。さらに自分の心を高める実践をしました。社長室を撤廃し、玄関の正面に自分の机を置いて、誰が会社に来られても、まず自分が直立して「いらっしやいませ」と挨拶するようにしました。当初、社員は私の行動に驚いたようでしたが、だんだん「いらっしやいませ」と、私の真似をしてくれるようになりました。今まで言葉で命令していたことを、私は心で念じ、自分の全身で表現するようにしました。

四年前、ある幹部社員が「三交代で勤務シフトを組んで、工場を二十四時間稼働させる時期です」と提案してくれました。即、実施しました。

PACIFICO YOKOHAMA

パシフィコ横浜



パシフィコ横浜
PACIFICO YOKOHAMA

Meeting, Incentive, Convention, Exhibition

www.pacifico.co.jp

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

広告業界は昼は営業、夜になってからが制作の本番です。お客様から「晩遅くに仕事を頼んでも夜中の工程で生産してくれるので気兼ねなく発注できる」と大好評でした。一社当たりの売上が大口顧客ほど急増しました。その半年後、リーマンショックが世界を襲い、広告業界も多大な影響を受けましたが、私の会社は二十四時間稼動のおかげで売上が急増しました。

その翌年、今度は営業幹部が私のところに揃ってやってきて「社長！会社を大きくして上場できなくらいにしましょう。僕らはやってみたい」と言いました。長い間会社を経営してきて社員の方からこんな前向きな提案を言われたのは初めてです。びっくりし、感激しました。

私は「上場はさておいて、まず三年後に売上を倍にするというテーマはどないや」と言いしました。今期が「三年後売上倍増計画」の三年目です。みんながんばってくれています。

このような社員の変化、幹部のモチベーション爆発の源泉はどこから来たのか。それは「心を高める、経営を伸ばす」の結果そのものだと思います。私の人格が少しは高まったのかもしれない、と思います。

出た答えは「自分の完成」

表彰から五年目、一昨年の弊社第二十六期に、年商十億円を達成しました。非製造業第三グループに入学しました。猛烈にうれしかったで

す。「やったあ!」という大声が出ました。

さすがに達成感がありました。ただ実際に年商五億円くらいから十億円までに行く過程で、商売を飛躍させる画期的なアイデアや改善は私が考えたものではなく、ほとんどは社員が知恵を出してくれた結果です。

また営業部隊はお客様の難しい問題にも身を挺して対応して、絶大な信頼を築いてくれました。その信用を背景に、いい得意先いい案件をどんどん掘り進んで行ってくれました。そのおかげで今日があります。私のできないことをフィロソフィが与えてくれたのだと思います。

神戸塾長例会での塾長の「会社をただ大きくするだけが経営ではない」というお言葉は、今も私の原点です。あるとき私は未熟でした。その未熟な私に合わせて分かりやすい御指導を塾長は与えてくださったのではないかと思います。

「正しい経営を追求すれば必ず自然に成長するから、なんにも心配せんと、がんばれ」という親心ではなかったろうかと、いま思うと、あ

りがたくて
ありがたく
て、万感涙
が出そうで
す。

盛和塾に
入塾させて
いただき、
勉強に取り
組み始めた
とき、最初
に思ったこ
とは、自分
について考

えて考えて考えたことです。会社を立派にするとか、利益を出すということの前に、自分はいったい人生に何を望んでいるのか考えました。自分が真に欲しいのは何なのか、自分はこの世で何をしたいのか考えました。

三十五歳で創業したときに自分が立てた「旗」は、ただ漠然とした「成功と富をつかむ」とい



う欲でした。五十歳で挫折を心底味わい、一年二年と這い上がって行ったときには「旗」はもうなく、倒産は嫌だという不安だけでした。五十三歳で盛和塾に入って自分のめざしたい「旗」というものを考えたとき、出た答えは「自分の完成」という目標でした。

自分という人間を完成させ、誰からも信頼されて好かれて、ど真ん中の道を歩めるような人間になって、あの世に召されたいと思いました。その「自分の完成」のなかに、会社においては社長として責任を果たすという大項目がありました。そういう観点で社業に努力しました。ちっぽけな会社ですが、神様がお与えくださった大切な集団です。そのなかで自分を磨いて、努力や苦勞をさせてもらいたいと願っています。

「経営とは、何やろ。なかなか会社うちゅうもんは大きくなれへん。しかし、実はそう思っている最中にも少しずつ成長はしているよ。社員に感謝して、日々目の前の地道なことをコツコツやって、神様、稲盛塾長に見守っていてもらうしかない。アカンかったら、何か出来事が

起きて知らせてくれる。そのときは素直に、その出来事の言わんとするところに従えばよい」入塾後十年間、不安で孤独なときには、そんなふうに思っていました。

本日、間違いだらけの粗末な発表でしたが、稲盛塾長や皆様に聞いていただき、人生最高の幸です。どうもありがとうございました。

◆塾長コメント◆

新分野に進出していけば
まだまだ会社を伸ばしていきます

波乱万丈で奇想天外な性格

ありがとうございました。和田山さんのお話は関西人というか、大阪人と言ったほうがいいと思うのですが、漫才みたいで、皆さんもたいへん楽しく聞かれたと思います。

びっくりしたのは、お父さんのことです。お父さんが離婚されて、あなたはたいへん苦勞して大学に行かれました。その後お父さんと街で

会ったことから、生活を一緒にすることにしました。お父さんに「おまえは、ちまちまとした学生生活をしているが、そんなことでどうするんだ。学生なら学生らしくもっと豪快に遊びほうけて、女遊びもして」というようなことを言われ、そのあとの話を聞いていたら、和田山さんの性格はお父さんそっくりなんだなという気がしました。

そういう豪快な方ですから、B & Pということ会社名はベンツとポルシェに乗りたいたいということにつけた名前だとおっしゃいました。本当に波乱万丈と言いますか、奇想天外な性格でもあり、それでやってこられました。

しかし、和田山さんはとてもよくがんばられる方です。苦勞して大学を出たあと入られた会社は、たぶんゼロックスではないかと思うのですが、当時、ゼロックスは飛ぶ鳥を落とすような勢いをもった、すばらしいコピーマシンの会社でした。そこには優秀な大学を出た人たちが勤めていて彼らは何でもできる器用な人たちばかりです。そのなかで和田山さんは、全国の

営業で五番から下がったことが一回もないという努力をされ、販売に邁進されました。けれども、結局、上司のえこひいきで係長になるのが遅れ、お辞めになりました。

お辞めになってからは、独立してコピーをする仕事を大阪で始められました。そしてインクジェットプリンターを使い、何メートルもある大きな紙や布に印刷するという、大型の広告看板屋さんとして成功していかれました。

先ほど映像で、工場に何台もの大きいインクジェットの機械をもっていらつしやる写真が出てきましたが、そういうものをどんどん使っていけます、最初は小さなコピーマシーンから始まって、今ではものすごい大型のプリントができるということで、広告業を始めておられます。

自分という人間を完成させる

和田山さんはちょうど十年前に盛和塾に入られたわけですが、その当時は三億から四億という売上でした。そこから一生懸命に勉強され、

多くの盛和塾生から刺激を受け、また教えてもらったことを一生懸命に真似しながらがんばってこられました。そして入塾されてからずっと順調に伸びて、昨年は売上十二億円で経常利益が二億円という一七%の利益率が出る会社になっておられます。

多くの社員にフィロソフィを説いたり、経営のなんたるかを話しながら、社員も成長し、自分自身も成長していきます。三十五歳で創業したときには創業の旗はなくて、ただ漠然と成功と富をつかむという欲だけでした。

けれども、五十歳で挫折を味わって、そのなかで苦労しながら、倒産の危機に陥ってもなんとかそれは避けたいとがんばりました。五十三歳で盛和塾に入られて、今は六十三歳ですが、自分でめざしたい旗というものにやっと気がつきました。それは、自分という人間を完成させたいということです。誰からも信頼されて好かれて、ど真ん中の道を歩めるような人間になって、あの世に召されたいと心が変わってきましたとおっしゃいました。



和田山さんはすばらしい展開をされました。最初の小さなコピーマシーンから始まって、今では大型のインクジェットプリンターを使つて大型の看板をつくれるようになりました。それも二十四時間体制によつて、お客さんから昼に注文をもらつてすぐに納品ができるようになります、お客さんから信頼をされ、今たいへん伸びていらつしやいます。

六十三歳、もうずいぶんな年齢のようにご本人はおつしやいましたが、立派な社員が育つておられますから、もつとがんばつていつてください。いま使つていらつしやるインクジェットの大形のプリンティングマシーンを使えばもつといろいろなものができると思います。

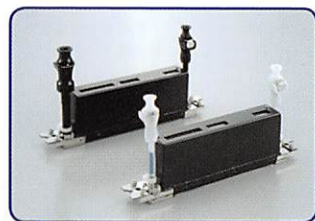
実は、大型のインクジェットプリンターのインクの噴射するところは、京セラがつくつています。電圧をかけるとセラミックが伸び縮みをする性質を使つて、高速でインクを飛ばすことができますのです。これを大型の捺染機^{なっせんき}につけて布を染めることが、今では全世界で行われていきます。ですから、こうしたことを利用してい

ければ、看板だけではなく、まだまだ会社を伸ばしていきけるのではないかと思います。

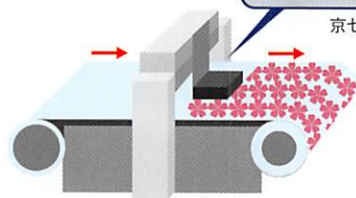
和田山さん

は、たいへんおもしろおかしく表現して話をされましたので、笑いを誘いましたけれども、すばらしく立派なことをやっておられます。

若い頃の波乱万丈の状態から、六十歳をすぎからすばらしく人間性を高めていらつしやる姿を見て、盛和塾に入られて私の哲学を勉強されてほんとうによかった、新しい和田山さんに生まれ変わったのではないかという気がして、今日のお話を聞いてたいへんうれしく思いました。ありがとうございます。



京セラ製インクジェット
プリントヘッド



捺染機のイメージ

今回体験発表をするにあたり、色々入塾前や入塾後の自分のたどった道を振り返ることができました。盛和塾に入らせていただいて、楽しかったこと、また思うように仕事が進まず苦しかったこと、ひたすらCDを聞いたことなど、数々のことを思い出しました。

入塾して先輩塾生さんとお付き合いさせていただいて、「友がみな、われより偉く見ゆる日よ、花を買ひきて、妻としたしむ」（石川啄木）という、中



学生の時に担任だった先生が卒業の饗に贈ってくれた言葉を何度も思い出しました。盛和塾に入塾させていただいた時、私は単身赴任で東京にいましたので、家に花を買って帰るようなわけには行かず、かわりに妻に電話ばかりしていました。

少々がんばったくらいでは、なかなか結果が出ないということ、身にしみて感じていました。焦ったこともありました。そういう競争社会の影の部分もたらず心の空も、良き鍛錬であり、今は良い思い出です。

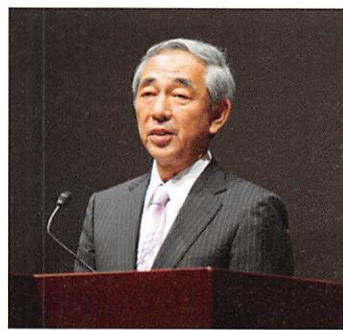
なんとしても塾長の思いにかなった塾生になる、塾長の思いにかなった思考をし、行動をする。それ一本で勉強しようと思いました。それは会社を立派にする、社員を幸せにするという大きく難しい「旗」でした。そのために自分を磨く！そういうふれない「旗」をいただいて、十年間も学ばせていただきました。また塾生仲間と励まし合って、学び合って、絶対に盛和塾でしか体験できないような良き友情体験も与えていただきました。それらを体験発表で直接塾長にご報告でき、また沢山の先輩の皆さまにも聞いていただいて、本当に幸せです。

これからこの体験発表に恥じない実績を上げて行き、年商三十億円に向かって社員とともに歩んで行きたいと思います。

今回、貴重な機会を与えていただいたことを感謝し、また会社でがんばります。

「塾長がおられる時代に 生を受けて」

株式会社ナベル
代表取締役会長 南部邦男なんぶ くにお
〈京都〉



■会社概要

創業：1964年
現職就任：2012年
事業内容：鶏卵の自動洗浄選別装置、非破壊検査装置、農畜畜産品選別装置の開発、製造、販売、修理
資本金：8,200万円
売上高：38億円
従業員数：124名

経営者は悪魔の親戚である

一九七〇年頃、学生運動や労働運動に一生懸命だった二十歳すぎの私は、稲盛塾長の生きざまを知り、経営者をめざすようになりました。私はその後、少しの成功で調子に乗り、挫折しました。そのなかで塾長の語られることの本当の意味、生き方に気づき、その後社員と一丸となって経営を進めて今日に至った体験を発表させていただきます。

一九六四年、私が十六歳のとき、家業であった「町の電気屋さん」が倒産しました。私たち

一家は、夜逃げ同然の状態になりました。私は恩師や周囲の方の経済的援助で高校へ通いながら、家業再建をめざして電気屋の仕事と家庭教師をしていました。ですから自分では、この倒産を創業ということにしています。

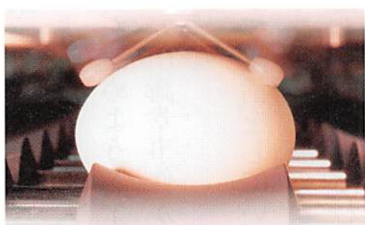
家族の生活費を稼ぎながら高校に通っていたのですが、高校三年の冬、過労がもとで十二指腸潰瘍と、それが原因の失血性貧血症になり入院しました。出血は止まったのですが、強度の貧血がもとで再生不良性貧血になりました。きわめて危険な状態だったそうです。再生不良性貧血は治療の方法がないのだそうです。私は同

級生たちからの連日の献血や輸血で、偶然、造血機能が回復してこの世に戻ってきたということです。十八歳でした。

私は病床で、アンネ・フランクの言葉を思っ



自動鶏卵選別包装装置



自動ヒビ卵検査装置



血卵検査装置

ていました。「もし神様が私を長生きさせてくださるなら、私は世界と人類のために働きます」という言葉です。ですから、天が私をこの世に戻したのだと思います。

高校三年の三学期は一日も学校に行けず、卒業式にも出席できませんでした。卒業後は父親を助けて自動制御という電気関係の下請けをして、とにかく生活のために働いていました。一生懸命に働いていましたが、商売人になるつもりはまったくありませんでした。

私が自分の人生で何をなすべきかを考えていた青年時代というのは、学生運動が盛んだった一九六〇年から七〇年の頃です。日米安全保障条約、その安保反対のデモなどが日常でした。私は戦後教育のなかで、「とにかく、経営者は悪であり労働者を搾取する。とんでもないものである」という思いを強く持っていました。

生活のために働くだけではもの足りない私は、勉強がたくて立命館大学の夜間学生になり、昼は電気制御の仕事をし、夜になると大学へ行き、授業にはあまり出席せずに学友たちと

資本主義や社会主義のことを議論し、デモに参加するという日々をすごしていました。東京大学の安田講堂が大学の古い体質を改めようとする学生に占拠される、いわゆる安田講堂事件が起ったのが一九六九年のことです。

このような時代の空気のなかで生活をしていましたから、経営者などという悪魔の親戚のような存在をめざそうなどと考えもしなかったわけです。将来の夢は教師、作家でした。

私は教員の採用試験にあつさり不採用となりましたが、生活がありますから就職浪人など、とんでもないことです。卒業を機会に、自宅のガレージで仕事をしていた状態から、京都市内に六十坪ほどの小さな貸工場を借りることにしました。これで形だけは本物の経営者に近づきました。

「狂セラ」に憧れて開発に挑戦

昼の仕事である電気制御はそれなりに軌道にのり、二人の弟と弟の友人に手伝ってもらって社員は七人になっていました。しかし「経営者

は自分の人生のめざすべき生き方ではない！」という気持ちはどうしても消えませんでした。

そうこうしているときに、「国産の卵選別包装機がないからつくってほしい」という課題が持ち込まれました。昼は電気制御で生活費を稼ぎ、夕方からは「国産では未だ無い」と言われた卵の機械をつくりました。当時、日本に数台しか輸入されていないオランダやアメリカの機械を見て、素人が見よう見まねでつくった卵自動選別包装機は「卵破壊装置」と言えるほどひどい出来上がりでした。

皆さんもご存じの通り、稲盛塾長は一九五九年に京セラを創業されています。そして一九七一年に大証二部に上場されますが、この頃、地元京都では京都セラミックのことを「狂徒セラミック」、「狂った輩のセラミック」と揶揄する人たちがいました。

それは、夜の何時になっても明かりの消えることのない会社ということです。何かに憑かれたように働いていると見えたのだと思います。必ずしも好意的な言い方とは言えませんがし



た。

しかし、狂った輩という新聞記事を見て、私は強い感動を覚えました。ひとつの集団が、リーダーを中心に真剣に仕事に向き合う姿を想像して憧れたのです。

私はこの当時から、京セラ社長の稲盛和夫さんにいつかは会いたい、テレビや写真ではなく直接お声をお聞きたいと思うようになりました。

西ノ京原町で創業された京セラの発展物語をマスコミを通じて聞いていた私は、卵選別包装機を一度の失敗であきらめる気はまったくありませんでした。包装機の開発には失敗しましたが、「卵パックのホチキス止め解消」の課題に超音波加熱でパックを溶着する超音波シーラー開発で挑戦し、一九七五年に成功します。それが超音波シール機です。

そしてこの年に、夜間大学で一緒だった家内と結婚をしました。

私は再生不良性貧血が回復した後、十二指腸潰瘍が再発してしまいました。出血を我慢しな

がら仕事をしていましたが、結婚三年後の三十歳のときに、とうとう最悪の状態になり、開腹手術になりました。

一時間程度と予定されていた手術は、四時間余りかかりました。私の胃は破れて腹膜炎を起こしていたそうです。危ないところで助かったのだということを後で聞きました。

手術をしてくださった主治医の先生は将来のことを心配そうに話す私に、「きみが社会で活躍できるようにと願い、ていねいに手術した。だから、がんばって活躍してほしい」と話してくださいました。今も忘れられない言葉です。

開発に成功したパックの超音波シール機はよく売れました。競合商品がないということで、予想以上の価格で売れたのです。まさに塾長のおっしゃる「値決めは経営」でした。

当時このような言葉を知りませんから、お客様の顔を伺いながら価格を決めました。その利益で開発に失敗した選別包装機に再チャレンジをし、一九七九年ようやく国産初の鶏卵自動選別包装機の開発に成功します。

資金繰りが悪化し会社は危機に

機械は順調に売れ出し、一九八二年、京都市南区の現在の京セラ本社の北一キロメートルほどのところに百六十坪の貸工場を借りました。

翌一九八三年に盛和塾が発足しています。そのことを新聞などで知りましたが、当時は地元の企業家の方との交流もなく、入塾の方法も知りませんでした。しかし、いずれは入塾しよう、入塾を誘ってもらえるような会社になろう、そのときに恥ずかしくないように仕事をがんばっておこうと思っていました。

この頃に出合った加藤勝美氏の著書『ある少年の夢』という稲盛社長の生い立ちから京セラの今日までを描いた本が、私のなかにある「経営者は悪魔の親戚である」というイメージを消し去り、稲盛社長の率いておられる京セラの本当の姿を私に教えてくれました。

一九五九年創業時の誓詞^{せいしけつぽん}血判の「私利私欲で血盟するのではない。われわれは能力はないけれども、皆一致団結して世のため人のためにな

ることをなしとげたいと思い、ここに同士が集まり血判する」というくんだりや、給与や賞与の保証を求める社員たちに対して三日三晩話し合われたことなど、私は命を懸けて全従業員の生活を守り、その幸せを願う経営者がいることに感激しました。

「世のため人のための人生を日々実践している経営者がいる。自分がめざした人生はこうではなかったのか。自分も経営者として人生を歩もう」と心から思ったのです。

国産初の鶏卵の自動選別包装装置は順調に売れました。そんなとき、国内メーカーの一社にライセンス供給をした米国メーカーが特許侵害訴訟で訴えてきました。

ちよつと機械が売れていい気になっていた私は「ああ、これで終わりや」と思うぐらい驚きました。訴状に書いてあった損害賠償額は当時の年商を上まわるほどだったのです。

四年間の裁判の結果、数千万円の「和解金」を支払い、紛争は決着しました。事実上の敗訴です。この特許紛争が今日の当社に大きな影響

を与えてくれたと思っています。今の私たちの会社を育ててくれたのです。今となつては、訴訟をしてくれた米国の会社には御礼を言いたいぐらいです。

特許紛争にもかかわらず、その間も自動選別包装機は順調に売れていました。しかし一九八九年、当社製品の販売会社の資金繰りが悪化していることを知りました。当時、販売は業界を知る人たちが設立した会社になんていたのです。この機会に販売会社を吸収合併し、製販一体の現在のナベルの形としました。

私が、盛和塾京都への入塾の誘いを世話人の方からいただき、入塾をさせてもらったのがこの二年後です。ようやく憧れの稲盛塾長に会えることになったのです。「あの稲盛さんに会える！」と望みが叶ったのです。

喜びとは裏腹に、販売会社の責任者で合併後も営業の中心だった営業担当役員と営業部長の二人がナベルを退職し、国内競合メーカーに移籍しました。二人の退職と二年前に販売会社合併で引き受けた赤字などが重なり、資金繰りが

苦しくなってきました。またその年には入院していた私の父である会長が七十二歳で他界しました。

営業の中心を失った当社は、残った社員たちの努力とまわりの多くの方々の支援でこれを乗り越えることができました。この苦しい時代こそナベルを鍛えてくれた時代だったように思います。

「ネバーギブアップ」と塾長が

一九九一年、私と弟二人の土地建物はすべて金融機関の担保に入っており、これ以上借り入れをする余力はありませんでした。そうしたなかで、弟の同級生である現在の社長が、父親名義の自宅の土地建物を担保に入れて資金を調達してくれました。

また、電気制御をしていた時代の取引先の社長は数千万円のお金を貸してくださいました。地元の中堅企業も、当社の特許の専用実施権を数千万円で買ってくださいました。二十年ほどになりますが、一度もその専用実施権が利用さ



れた形跡はありません。

さらに、大手養鶏場は傘下の三十カ所にもおよぶ養鶏場向けに機械の一括発注を私に告げてくださり、「前払い金は、今週振込むからね」とおっしゃいました。

当時、業界ではナベルの倒産は秒読みだったにもかかわらずのことです。そのときの言葉は、いまも忘れられません。いま話しながらも当時の恐怖が思い出されます。

これらの困難のなかでいつも聞こえていた塾長の言葉があります。私はこの塾長のお言葉があったからこそ、困難に真正面から立ち向かったのだと思います。

それは、京都宝ヶ池プリンスホテルでの全国大会の壇上でした。塾長が「ネバーギブアップです」とおっしゃいました。そのとき、私の周囲からすべてのものが消えたような錯覚に陥りました。

ただ、「ネバーギブアップ」というおだやかで力強いお言葉だけが私の耳にありました。そして、私の視界には壇上の塾長のお姿だけがあり

ました。「塾長が私のためにそう告げておられる！」と、私はその瞬間、「そうなんや、簡単なことや。何を悩んでるんや。ネバーギブアップ。これだけでいいんや」と思いました。

ネバーギブアップ。自分たちは正しい。天が見捨てるはずがない。だから、ネバーギブアップ。天命を信じて人事を尽くそう。これが現在の当社の社是です。もちろん万一のときを考えて、自分の生命保険金の補償総額は何度も確認をしていました。

ギブアップしないのですから、困難は乗り越えられるわけです。初めて六十坪の貸工場を借りたときのように、一年間ほとんど休まず仕事をしました。そうです。どこかに気の緩み、おごりがあったのだと思いました。

弟の結婚式のその日の明け方まで仕事をしていた、その情熱を忘れかけていたことを反省しました。そして、私の油断で会社を困難な状況に追い込んだにもかかわらず、私と一緒に危機打開に奮闘してくれる社員に対して、経営者として命をかけて彼らの生活を守らねばならない

と心から思いました。塾長のおっしゃる「全従業員の仕事の幸福を追求する」「土俵の真ん中で相撲をとれ！」の意味が身にしみてわかったものです。

京セラのアメーバ経営を参考にして、月次で全社員に売上、仕入、経費を公開し、各部門の一時間付加価値を公開するようにしたもの、この経験を経てからです。

部門の売上から仕入を引いて「粗利」が出ます。そこから部門経費を引いて「差し引き収益」が出ます。それを総労働時間で割ったのが「一時間付加価値」です。これを当社ではアワーバリュ、「HV」と呼んでいます。このHV値で決算賞与が計算されるようになっていきます。

決算賞与は業績にもよりますが、五カ月は出したと思っています。

また、このような経験を通して、ナベルは次の社是と理念を掲げるようになりました。

社是は「天命を信じて、人事を尽くす」です。十八歳のときに「世界と人類のために働く」とにしたのですから、与えられた仕事、役割を

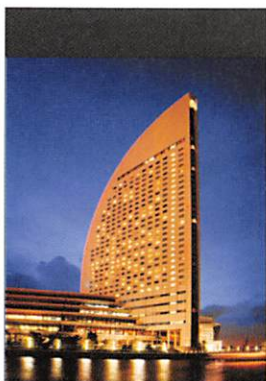
天命と信じ、人事を尽くそうと思います。アンネ・フランクの言葉を思いながらこれを社是にしました。

理念は「ナベルはそこで働く社員が自信と誇りを持てる会社であることをめざします」です。京セラ創業時に、塾長が誓詞血判や三日三晩の話し合いのなかで一貫して従業員の幸せを願われた心を言葉にしました。

「京セラの情熱」を忘れずに

一九九八年、自動ヒビ卵検査装置の開発に成功しました。完成に十一年の年月を要しています。この開発に成功したのをきっかけに、国内の市場占有率が徐々に高まりました。現在、このヒビ卵検査装置は国内市場をほぼ独占しています。

一九九九年、長岡京市に初めて千二百坪の本社を竣工しました。長岡京市に移転したときから「いつかは、京都市へ戻ろう！ 京セラの近くへ、また帰ろう！」とみんなで決意していました。



国際都市
「横浜」とともに。
お客様とともに。

1991年の開業より、
22年。

これからも
最上級のおもてなしと
感動的なご体験を
ご提供してまいります。



INTERCONTINENTAL®
YOKOHAMA GRAND

ヨコハマグランドインターコンチネンタルホテル

045-223-2222 (代表)

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

そして九年後の二〇〇八年、京セラの北に・五キロメートル、京都市南区に千四百坪の現在の新本社を竣工させることができました。別に京セラの近所だとかいいことがあるわけではないのですが、京セラの窓明かりを見たあの「狂徒セラミックの情熱」を忘れたくないのです。米国企業との特許紛争をきっかけに特許重視の経営を意識するようになり、いまでは出願件数が四百三十件、登録特許が百件を上まわるようになりました。現在当社の機械は、国内、海外四十九カ国で稼働しています。

順風満帆のときに油断やおごりが生じていたのは、「世界に羽ばたく鶴丸」のJALも同じではなかったでしょうか。それは、高度成長期

に日本企業を支えていた自信と慢心です。JAL倒産のニュースに「あの鶴には世話になったなあ」と思い、自社の一九九一年の危機を思い出しました。

塾長は「JALがだめになると日本経済への影響が大きい」とおっしゃり、ご年齢とご多忙を心配する周囲の反対を押し切って、JAL再生の先頭に立たれました。「JALの倒産は当然の報いや」と思っていた私は、自身の小ささを恥じました。そのニュースを聞き、塾長のお心をおもったときに、「ナベルも、もつとがんばろう。そして自分も、人間として少しでもいいから塾長に近づこう。社員のために、そして日本のために」と思いました。

その後のJALの復活は、皆さんご存知の通りです。リーダーが命を懸けて事に当たる。これがまさにそうなのかと改めて思います。

今日まで当社が倒産することなく来られたのは塾長のお話を聞くことができたこと、多くの周囲の方々の支援があったこと、社員の皆が共に闘ってくれたこと、すばらしい家族が支えてくれたことと、言い出せばきりがないほどの幸運に恵まれていたからだと思います。

私は、稲盛塾長がいらっしゃるこの時代に生を受けていなかったら、塾長のお言葉を聞くことがなかったらと思うと、恐ろしい気持ちになることがあります。

当社のスローガンは「世界の卵をナベルの機械でパックしよう」です。これからも天命を信じて、不屈不撓の精神で、日本企業の誇りを懸けて世界一をめざそうと思います。

稲盛塾長！ 同時代に生を受けた私たちに魂を揺さぶるような大きな影響を与えていただき感謝に堪えません。経営への影響というより生き方そのものを教えていただいたように思いま

す。御礼の言葉も見つかりません。ありがとうございます。

最後に、塾生の皆さん、今後とも今まで同様、稲盛経営哲学を学ぶ同門の塾生、弟子として励まし合い、心を高め合うためにご指導をお願いいたします。

◆塾長コメント◆

開発されたすばらしい機械で
さらに社会に貢献してください

経営者は悪い人間だと言われた時代

南部さん、ありがとうございます。すばらしいお話を聞かせていただきました。南部さんのお話を聞きながら、あの時代のことを思い出していました。

南部さんは十代の頃から学生運動、労働運動に興味をもち、そのなかで経営者というのは労働者から搾取をすたいへんな悪だという印象をもって、経営者のような悪い人間にはどんな

ことがあってもなる気はないと思っていたとおっしゃいました。

たしかに南部さんが高校から大学に行かれた頃は、京都府は共産党の知事になり、府下が共産党一色になっていました。そのために学校教育でも、資本主義を悪とする教育がなされていた時代でした。そういう真つ最中に、私は京都で京セラという会社をつくっていただけで経営を始めたわけです。

京セラの創業当初、約十名の高卒の者たちが反乱を起こして、自分たちの将来の給料の保証、ボーナスの保証をせよといって迫ってきました。高卒の社員は経営者というものは働く者から搾取をするとうんでもない悪いやつだという教育を受けていたものですから、そういう反乱を起こしたわけです。ですから、会社をつくった瞬間から、学生運動に端を発するような共産主義的な思想に遭遇したのです。

しかしながら、これは私にとってみればたいへん幸いだったと思います。それでもって、そういう頑な、つまり経営者というのは悪い人だ

と、思っている社員たちを何としてもつなぎとめて、会社で一緒に仕事をしてもらおうようにするにはどうすればいいかということを必死に考え



たわけです。

他の都市であつたらこうした苦勞はしなくてもよかつたのかもしれませんが。京都という土地であつただけに、そういうことに遭遇し、経営者は悪だと思つてゐる社員たちを何としても私についてこさすように、私自身が心を高めて、信頼されるような人間にならなければ会社経営はできないと感じ、一生懸命努力しました。このことが、その後の京セラの発展にもつながつていったのだと思います。

つまり、会社ができた早々から、たいへんな試練を受けたわけですが、南部さんがおっしゃたように、その頃の京都は社会情勢に影響を受けていました。

そうしたなかで、経営者はいちばん嫌いな人種だと思つておられた南部さんが、お父さんの後を継いで、電気屋が倒産したあと何度も大きな病氣を患いながらも、お父さんを助けて電気関係の下請けを始め、一生懸命にがんばつていったということをお聞きました。

南部さんはそういう状態のなかで電気制御と

いうものに端を発して、いわゆる自動でものをつくつていくことを利用して、すばらしい卵の自動選別包装機を開発されました。

「狂セラ」に感動すら覚えて

京セラが創業した後、京セラという会社は全社員が狂つたように働く人間ばかりで、狂つた輩がやつてゐる会社だと揶揄する人たちがいました。当時は変な狂つた集団だと京都の周辺では思われていました。

そういう記事を見られて、南部さんは労働運動に興味があつたわけですから、狂つたように従業員を働かせる京セラは、ますます「これは悪の権化だ」と思われなければならぬのに、社員を真剣に仕事に向かわせていくその姿を想像して感動すら覚えたとおっしゃいました。これが、労働運動に興味をもつておられた、つまり私に言わせれば幼稚な社会正義で貫かれていた南部さんが変わつてくる元だつたのだと思います。

そして、弟と弟の友人と一緒に自動制御の卵

の選別機をつくられたわけです。卵というものは、物価が上がっても、この二十年三十年、値段が変わりません。養鶏場の養鶏のシステムは海外が供給してくれているなかで、唯一、卵の選別包装機だけが国産で、南部さんのナベルがやっているのだとおっしゃいました。

先ほど映像で機械を見せてもらいましたが、あの壊れやすい生の卵を選別し、取り扱う機械をつくっておられるというのを、私はなんとすばらしいと思いました。

盛和塾に入られた一九九一年は十四億円ぐらの売上でした。盛和塾に入る前あたりから経営がひじょうに左前になって苦しかったというお話がありました。が、入塾前はずいぶん売上が少なくて、その後ぐんぐんと増やされて現在では四十億円近くにまでなっています。またこの十年ぐらい営業利益率はずっと一〇%を超える状況をつくっておられます。おそらくこのような業績を上げていらっしゃるから、自己資本比率も相当なものだろうと思いますし、安定した財務内容をつくっておられます。

こういう自動機で繊細な壊れやすい卵を包装からいろいろな検査から、また卵の割れているものを自動で見つけて、それ取り除くということをやっておられます。世界でナンバー2の卵の自動選別包装機の会社をつくって、売上は四十億円ぐらいになっていますが、このセンサー技術、制御技術はもつといういろいろなものに応用できます。ここまでされたのはすばらしいことです。今後また、もう一回若い頃に帰って新しいチャレンジをされたいと思うのです。

映像を見ながら、ほれほれするような機械だと思いました。壊れやすい卵をあのように自動で選別されるのはすばらしいことです。この技術はいろいろなものに使えますから、ぜひ他のものにも適用されて、さらに会社を立派なものにし、社員たちみんなが喜んでくれるような、そして、若い頃に思ったような悪い経営者ではなく、社員を喜ばせ、社会に貢献し、世のため人のためになるような立派な会社にしていただければと思います。

ほんとうに今日はありがとうございました。

今はとてもスッキリした気分です。いつか語らねばならないと思っていたことを、稲盛塾長と四千三百四十五名の塾生の皆さんの温かいエネルギーの中で語らせていただいた充実感のおかげだと思っています。

発表原稿の作成を通じて自身の人生を振り返ることができたのは「経営体験発表」をやらせてい

ただいたからこそのことです。たくさんさんの塾生、まして稲盛塾長がお聞きになる、だからいい加減な発表はできないという圧迫感があったから、退路を絶って原稿作成に取り組めたのだと思います。

そして、話を終えた時の拍手、表彰をいただいたときの拍手は、これからも遭

遇するであろう人生の困難に立ち向かう、大きな心の支えです。

人生の六十五年目に貴重な節目を作らせていただいたことに心から感謝を申し上げます。ありがとうございました。

この大会期間中の塾長講話や塾生の経営体験発表を通じて、私は現在の弊社を凝視することができました。そして弊社に、いや私に何が欠落しているかを発見することができました。今回の世界大会ほど真摯に取り組んだ世界大会は初めてではないので（決して従来は不真面目に取り組んでいた訳ではないのですが）。自身が発表することが、これほど取り組み姿勢に変化を及ぼすとは、実のところ考えてもいませんでした。

「全員参加の経営」とは、このように全ての社員に「数値管理を通じて当事者意識を持たせること」をいうのだと今更ながら気付きました。

経営体験発表という節目を契機として、また一から稲盛塾長の経営の心と生き方を学ぼうと思えます。

ありがとうございました。



輝きを未来につなぐ クレサンベール

再結晶宝石・天然ダイヤモンド・ブライダル
ジュエリーのご用命は下記の京セラ直営店へ

クレサンベール 銀座店

〒104-0061 東京都中央区銀座5丁目7-4増屋ビルB1
営業時間 11:00~19:30 [水曜定休]
☎0120-844-770

クレサンベール 京都店

〒600-8096 京都市下京区烏丸高辻東入ル ホテル日航プリンス京都1F
営業時間 10:00~19:00 [年中無休]
☎0120-315-903

クレサンベール 大阪梅田店

〒530-0013 大阪市北区茶屋町12-6 エスパシオン梅田ビル1F
営業時間 11:00~19:00 [水曜定休]
☎0120-523-352

クレサンベール 神戸三宮店

〒650-0021 神戸市中央区三宮町2丁目10-27
営業時間 11:00~19:00 [水曜定休]
☎0120-090-387

名入れメンズ タイタック・カフセット

記念品注文も承ります。

贈答用、永年勤続・誕生記念品など福利厚生の一環としてもご利用ください。

限定カラー



セラミックス(ブラック) プラス(真鍮):シルバーカラー
特別価格 **¥16,800**(税込)



セラミックス(ブルー)
プラス(真鍮):シルバーカラー
特別価格 **¥16,800**(税込)



カラーオパール
プラス(真鍮):シルバーカラー
特別価格 **¥18,480**(税込)

お名前を刻印します。

お名前を、タイタック・カフスの装飾部分にデザインしたオリジナルセットです。

※刻印文字はアルファベットの太文字のみで18文字まで可能です。(スペースも1文字)

※ご依頼から商品のお渡しまで約4週間ほどかかります。



ご注文、お問合せはお電話にて

(携帯電話、PHSからもご利用いただけます。)

京セラ株式会社 宝飾品部 担当 今井

フリーコール
(平日9:00~17:00)

☎0120-925-903

フリーコール

<通話料無料>

お届けに約4週間ほどかかります。交換・返品の場合、商品到着後10日以内にご連絡下さい。

万一お届け商品に不備などがあった場合にはお取替え、または返金いたします。ご使用後の交換返品はご容赦下さい。

経営体験発表(四) 敢闘賞

「サラリーマンから経営者へ、 武器は盛和塾での学びのみ」

株式会社ドラッグミユキ

代表取締役社長

橋本 欣也 はしもと きんや
〈熊本〉



■会社概要

創 業：1975 年
現職就任：2009 年
事業内容：医薬品卸売、保険調剤薬局
資本金：1,000 万円
売上高：43 億 3,200 万円
従業員数：87 名（正社員 76 名、
パート 11 名）

過酷なサラリーマン生活

弊社は、現会長である松吉宏が一九七五年に
熊本市御幸^{みゆきふえだ}笛田にて医薬品の卸とドラッグストアを創業し、現在は、創業からの事業である医薬品卸と熊本県を中心に計十五店舗の調剤薬局を展開しています。

経営本部であるドラッグミユキでは、医薬品の仕入れと価格交渉を行い、グループ薬局への医薬品の供給・配送と調剤薬局の管理運営、また医薬品の卸売りとして他の医療機関への営業を行っています。

さて私は、一九七三年十一月、山口県で誕生し、現在三十九歳です。私の父は石油の貯蔵タンクをつくる社員四人の小さな会社を経営していました。父は一年間ほとんど家にいませんでしたが、経営状態の悪い頃は家に帰ってきて荒れていた記憶があります。

高校生の頃、その父より「お金のためだけでなく、自分のやりがいの持てる仕事をしろ」と言われ、人の役に立て、なおかつ今後の高齢化社会に有利だと考えた私は、医療系の仕事に就くことを決意し、薬剤師になるために、一九九三年四月、福岡大学薬学部に入學しまし

た。

薬剤師になろうと入学したものの、もう少し広い世界が見たいと思うようになり、卒業後は地元には帰らず、一部上場の製薬会社に入社し、医薬品の営業員として半年間の研修後、一九九七年十月、熊本営業所に配属されました。



本社社屋

配属後は、今までの甘えた生活から一変して過酷なものとなりました。

当時の会社は超成果主義で、「数字を詰めるまで帰ってくるな!」「給料返せ。この給料ドロボウ!」と毎日のように罵声を浴びせられながら、朝五時三十分起床、六時に家を出て、帰宅は夜中の十二時過ぎという一日十八時間の労働でした。土日も内勤や営業で出社し、スーツを着たまま倒れるように眠ることがよくありました。

また、上司より「数字ができないなら、給料をもらう資格がないだろう」と言われ、新人当時手取り約十六万円だった給料から毎月五、六万円を薬を売るためのキャッシュバックとして使っていました。私は情けない話、夜中ラーメンを食べながら、また真夜中の公園などで、悔しくてよく泣いたことを覚えています。

薬剤師不足の当時、薬剤師として働いている学生時代の友人は皆、会社から厚遇され、高額の給料と余裕のある生活を送っていました。

私は「いったい自分は何をしているのだろう」

と何度も仕事を辞めようと思いましたが、そのたびに「このまま負け犬のままで終わりたいくない。辞めるのなら逃げるようにではなく、自分の納得いく形で辞めたい」と何度も踏み止どまりました。ある程度仕事がこなせるようになるまで、二年近くこのような生活が続きました。

入社して五年目のことです。それまでも上司や先輩が過労で亡くなるという経験をしていましたが、お世話になった課長も、あと二年で定年を迎える五十八歳で、亡くなりました。

ただただ成果のみ求められた当時、変わり果てた課長の姿に自分の将来を重ね合わせ、「会社は何のために、誰のために存在するのか」ということを考えるようになりました。何か釈然としない気持ちを抱えながらも、私は「この世に生まれた以上、嫌でも精一杯生きることがすべての生き物にとつての義務なのだ」と自分に言い聞かせながら毎日をすごしていました。

現会長との運命的な出会い

転機が訪れたのは二〇〇二年、入社六年目の

ある日、私は先輩二人と週末の仕事が終わり街に繰り出していました。いつもの行きつけのお店に行こうとすると、先輩が「今日は別の店に行こう」と言い出しました。もう一人の先輩が「じゃあ、この前初めて行った店が近くにあるのでそこに行こう」ということで、初めてのそのお店に入り、席に着いたとほぼ同時に私の携帯電話が鳴りました。

電話をかけてきたのは別の先輩で、「いまドラッグミユキの会長と一緒にいるんだが、何となくお前の話になった。会長がお前と一度会ってみたいと言ってるぞ」とのことでした。

私はなぜ、業界でも有名なドラッグミユキの会長が私に会いたいと言っているのか不思議でしたが、目の前のトイレの流れる音が聞こえてくると、携帯を手にもその先輩が出てきたではありませんか。「お前ここにいたのか、ちょっと来い」と促されるままついていくと、私たちのほんの数メートル先の席に会長がいました。これが私と会長の出会いです。

「橋本です。初めまして」と挨拶をすると、

会長は驚いた顔で「たった今、君と会ってみたいと言っていたばかりだ」と言いました。

会長は営業の叩き上げから独立、創業したた



め、人の運や縁、自分の直感といったものを特に重視する方で、このような出会いに何やら運命的なものを感じてしまったようです。「理屈ではない、会いたいと思ったときにそこにいたことが重要だ」と、私の能力など知る由もなく、「ぜひ一度娘と会わないか」と言われました。

このような縁があり、その後私とは二つ年下の会長の娘さんと結婚しました。二〇〇四年十月、七年半お世話になった製薬会社を三十歳で退職し、ドラッグミユキに入社することとなりました。

ドラッグミユキに入社してから、まず薬局の現場仕事を覚えることと薬剤師不足もあり、薬剤師として各店舗を転々となりました。これまでとまったく違う仕事に戸惑いましたが、会社の後継者候補として現場に來ている以上、とにかく人一倍働きました。どれだけ体調を崩そうとも休まずに働きました。また、薬剤師としての遅れを取り戻すべく、仕事が終わった後は毎日居残りで勉強しました。

薬剤師として二年程働いた頃、会長より「そ



と思い、軽い気持ちでその冊子を読み始めました。内容は塾長講話「人は何のために生きるのか」で、読み進めるにつれどんどん引き込まれていきました。特に「人生の目的は魂を磨くこと」という言葉は、私にとってまさに衝撃でし

ろそろ本部に来て経営を覚えてもらいたい。こんな会が熊本にもあるそうなので、興味があれば行ってみないか？」と手渡されたのは、盛和塾の入塾案内の冊子でした。

私は何か異業種交流会みたいなものか

た。

それまでの私は、「この世に生を受けた以上、嫌でも精一杯生きるとは義務なのだ」と考えていましたが、塾長の「一生懸命働くことで魂を磨き、いかに美しい心をつくるかが人生の目的ではないかと思うのです」という言葉は、精一杯生きるということを私のなかで「義務」から「目的」に変えてくれた瞬間でした。しばらく興奮が冷めませんでした。

私は自ら進んで、二〇〇六年五月に入塾しました。盛和塾では、企業経営にはフィロソフィと会計が重要だということを知り、塾長のDVDや著書もたくさん読みました。

「売上最大、経費最小」をめざす

いよいよ本部での仕事が始まりました。本部に来てからの仕事というものは、私にとってまた新たな試練の場となりました。

本部には当時、私の下に七人の社員がいました。今日からあなたたちの上司だと言ったところで、何も分からない私に表向きは従って見せ

ても心から従うわけはありません。また普段から同じグループであるにもかかわらず、「現場を理解していい本部」「本部の言うことを聞かない現場」というように薬局と本部は不仲であり、現場である薬局から来た私は、まるで現場からの回し者という印象でした。

私は一人浮いている状態となりましたが、このようななかで毎日社員の行動や仕事を観察しているうちに確信したことがありました。

それは、弊社の特徴は創業者の会長の強烈なカリスマ性により成り立っている会社で、長年にわたって染み付いた社員の判断基準は、「何が会社にとって良いことか、正しいことか」ではなく「何をすれば会長から怒られるか、怒られないか」ということでした。

つまり、医薬品の価格交渉など、会長が直接指示を出していること以外は、いろいろと手つかずといった感じで、改革の余地は十分にあると感じました。

私にとって唯一の武器は、盛和塾での学びだけです。とにかく盛和塾で学んだことに一つず

つ着手して行こうと思いました。

まず経営十二条の「売上最大、経費最小」で、経費の低減に取り組みました。

弊社では一日ひっきりなしに電話が鳴っているのですが、本部と薬局、薬局と薬局など電話の通信費は社内間によるものがほとんどでした。そこですべての電話をIP電話に切り替え、社内間の通話代はすべて無料となりました。

また、薬局では紙やインクが大量に消費されます。プリンター本体は安いという理由で家庭用のもので、インクを大量に消費するうえ、すぐに壊れてしまいます。そのインクの在庫はプリンターのモデルチェンジ等で使えなくなり、いつも廃棄していました。

そこで、全店舗のプリンターを業務用の耐久性が高くインク消費の少ないものに統一すべくメーカーに交渉しました。インクの購入もメーカーの販社から直接仕入れることで、かなり納入価の低減をすることができ、また機種を統一することでインクの廃棄もなくなりました。

その他、ありとあらゆるものを見直しました。

価格低減できそうなものは担当社員と話し合い交渉をさせました。目に見えて結果が出ることで少しずつ社員の意識が変わっていきました。

これまでは、ただやらされ仕事でしかなく、ひたすら目の前の仕事を右から左へ捌さばいているだけの社員に対して、仕事に対してやりがいや喜びを見いだせる社員、自分の仕事にプライドを持ち自分で考える社員にしたいと思いました。

そこで、月二回の早朝勉強会を始めました。塾長の著書によるフィロソフィ勉強会や実学をもとに会計に関する勉強会も行い、無駄のない配送ルートへの取り組みなど、常に普段の自分の行動が利益を生み出しているか、無駄なコストはないかを考えさせるようにしました。

また、弊社はアナログな会社でした。毎日、手書きの帳票を電卓で計算、また毎月、各薬局からの棚卸、不動産在庫、期限切迫品など、膨大な紙ベースの資料を提出させていましたが、実際は提出させているだけで中身の検証はほとんどされていないのが現実でした。

そこで調査したところ、期限切れの薬剤は年間数百万円にのぼっており、さらに棚卸と在庫数が大きく合わない物も数多くありました。

私たちの業界では薬剤師が薬を持ち帰り個人で使用したり、転売する事件をよく耳にすることがあります。管理を強化し「罪をつくらせない経営」をする必要性を強く感じました。

また、期限切れの多い理由のひとつとして、ほとんどの薬を大包装で仕入れていました。あまり動かない薬は小包装で買うように指示しても、仕入れ値の高い小包装で買うと会長に怒られるからの理由でこれを拒否されました。

たとえ安く仕入れても、少し使用し残りの大半が不動産在庫となり、期限切れを迎える。安く仕入れた以上に損をたくさん出していることを塾長の「当座買いの精神」から説明しても、怒られるからの一点張りです。

そこで私は、現状を全員に見せるべく、期限切れした商品をすべて本部に集めました。これを見た社員や幹部連中までも、「会長の目に触れたらとんでもないことになる。早く捨ててく

れ」と言いましたが、「そういった体質がこの会社のいちばんの問題だ」と突っぱね、結果、会長の目に触れることとなりました。これまでの管理不足にかなり叱責を受けることとなりましたが、私はこれを必ず解消することを約束しました。

泥臭くとも数字を取りに行く

これらの問題を克服するため、兼ねてからの懸案事項だったシステム化への取り組みを本格的に行いました。

偶然知り合った香川県の会社のシステムが弊社にマッチしており、話し合いを重ね、弊社仕様にカスタマイズしてもらうことで、不動産庫

や期限切迫品の解消、在庫の数量や金額の厳格な管理、効率的な受発注をすべてシステム上で行うことができるようになり、期限切れ商品の大幅な減少はもとより、同時に本部・薬局とも手作業の内勤を減らすことができました。

また以前より、弊社は利益は出ているものの、お金のめぐり（キャッシュフロー）があまり良くないと思っていました。その最大の理由は、かなりの金額が薬の過剰在庫に代わってしまっていることでした。

そうなるってしまういちばんの原因は、薬を現場に供給する本部と現場の薬局との仲の悪さでした。私自身、現場でいつも聞いていたのは、本部の薬剤遅配による不満の声ばかりで、その

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.fukusima.co.jp>

ため本部への不信から在庫を過剰に持つておくということが全店舗で行われていました。

そこで私は、まず本部が現場を徹底的にフォローする意識がなくては溝も埋まらないと思い、本部の意識・実務改革として「ドラッグミユキ業務課考動指針」を作成しました。「第一に、得意先、薬局からの要望に応じた医薬品の安定供給に努める」から始まる約三十項目の考動指針を毎週月曜日に唱和するとともに、毎日の朝のミーティングで内容の徹底に取り組みました。

この徹底が功を奏し、以前からの薬剤の遅配がほぼなくなり、現場の不満も解消したため適正な在庫量への調整が可能になり、結果、月々のキャッシュフローが大きく改善しました。

しかし、どれだけ社内改革に取り組もうとも、経費削減ばかりで得られる結果だけでは、会長から認められることはありませんでした。

逆に盛和塾で学ぶにつれ、自分自身の考えが出てきた私と経営方針で合わなくなることが多くなり、あるとき、積もり積もった会長の怒りは沸点に達しました。「もうお前に継いでもら

わんでもかまわん。次までに辞めるかどうか考えておけ」と言われました。

ここ数年売上、利益も横ばい状態が続いたため、会長のフラストレーションもピークであり、ほぼ毎日叱責を受けました。

私は頭痛に悩まされることもあり、精神的にもかなり憔悴してしまいました。しかし、そんなときも盛和塾の仲間からはたくさんの励ましの言葉やアドバイスをいただきました。

後日、私は「会長が株主として私を解任するならしかたありません。ただし自分からは絶対に辞めません」と言い、自分で決意を新たにすると同時に、多少経営が分かったつもりになり、キレイごとばかりの頭でっかちになっていた自分を深く反省しました。

どんなに泥臭くとも数字を取りに行くことを心に誓い、経営十二ヶ条「売上最大、経費最小」を本当の意味で実践すべく、これまでの経費削減一辺倒だった取り組みから、「売上最大」に注力することにしました。

まずは、自分の持っていた卸の得意先の売上

を二倍以上にしました。次に、五年後に全体の売上倍増という五カ年計画を策定し、とにかく出店に絡むチャンスがあれば何にでも絡んでいこうと食欲に取り組みました。出店に対するこれまででのやり方を大きく見直し、さまざまなルートからの情報収集に努めました。

また、後継者に悩む薬局などを取り込むべく、M & Aの案内ハガキを熊本県の九割以上の薬局に送付しました。その結果、二年間で二店舗の出店と一店舗のM & Aにこぎつけ、売上に大きく貢献しました。

さらに、これからの取り組みとして、薬を独り暮らしの高齢者など患者さんの自宅にお届けする在宅調剤にも二年前から取り組み始め、少

しずつ利益に寄与し始めています。

まだまだ物足りなさを感じていると思います
が、今では会長の私に対する見方もずいぶん変わって来たように思います。

数々の叱責は受けてきましたが、新年を迎えたとき、私は必ず新しい手帳の二ページ目に「会長への感謝を忘れるな」と記入しています。私の能力など知る由もなく、私にこのような貴重な経験と一生やりがいの持てる仕事を与えてくださった会長には本当に感謝しています。

自分自身が変わらなければ！

絶えず続く悩みの種は、薬剤師不足です。この就職難の時代でも薬剤師については激しい獲

WIN

人が動く 社会が変わる。



そこにアワードがある。

WIN CATALOGUE 25
BY THE YEAR



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>

得合戦が行われています。それゆえ、高給であるにもかかわらず、わがままな人間が多く、私も悩まされてきました

そこで熊本例会で、塾長へ経営問答をさせていただきました。「専門家で職にも困っていない薬剤師とのベクトルを合わせるにはどうしたらよいか」というものでしたが、塾長の回答は明確で、「どのような職種であろうと相手は人間。経営者なら自分に惚れさせろ」というものでした。そのお言葉に、心底「そうだ、自分自身が変わらなければ！」と思いました。

これまでは薬剤師不足のなか、辞められたら困るという思いから、なかなか言うべきことを言えずにいましたが、そのような私の態度が相手を増長させる原因であり、経営者として言うべきことはつきり言わなければ本当の信頼関係など築けないと考えました。

その後の私は、薬局で何か問題が起こるたび「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」という塾長の言葉を念仏のように何度も何度も唱えながら現場まで行き、正しいと思うことを

言ってきました。

その結果、辞めてしまう人もいましたが、後悔はしていません。数年前に比べ、薬剤師の人間性は向上しており、社内コンパや全員での忘年会なども積極的に行い、以前より格段にベクトルを合わせることができています。

以上の取り組みの結果、二〇一三年三月期の売上が四十三億三千万円、経常利益が三億六千万円、経常利益率は八・三%です。

私が本部に配属となった二〇〇七年三月期から比較しても、売上の上昇に対して販管費比率や原価率が下がって来ており、経常利益も四倍以上になっています。

私自身、何度も社員とぶつかりながらも、一つひとつ行ってきたことが、ここ数年である程度数字として現れてきたと思っています。

私がこれまでやってきたことは、多くの会社で、当たり前にやっていることであつたかもしれませんが。しかし、長年にわたり染みついていた慣習を突然やってきた私が変わえさせることはなかなか一筋縄にはいきませんでした。

そんななかでもいちばん私の背中を押してくれたのは、盛和塾で学んだ「経営には燃えるような闘魂が必要だ」という塾長の言葉です。実際、お恥ずかしいことに、社内何度か大立ちまわりを演じたこともありました。

経営を何も知らなかった私が、盛和塾に入り塾長の教えが心の支えとなり信じてやって来られたこと。私が本当にダメになりそうだったとき、盛和塾熊本の皆様にも温かい激励のお言葉やアドバイスをいただけたこと。それらがあり、これまで何とかやって来られました。

その昔感じた「会社は何のために、誰のためにあるのか」との答えは、今では「当社を必要としてくれるお得意先・患者さんと、ここで生活する社員やその家族のためにある」と自信を持って言えます。社員には、数ある企業から弊社を選んでもらった以上、良い人生だったと言えるような生き方をしてほしいと思います。組織を率いるリーダーとして少しでも良い影響を与えられる人物になれるように、これから精進していきます。

◆塾長コメント◆

若くして経営者の自覚をもてたことを自分のことのようにうれしく思います

人生にはすばらしい出会いがある

ありがとうございました。橋本さんは今三十九歳なのですね。

橋本さんは、大学の薬学部を出られて製薬会社に入られ、営業を担当しておられました。たいへん厳しい製薬会社で、営業部門に対しては相当なノルマが与えられて、それが達成できなければ給料泥棒と言って怒られるし、自分の安い月給のなかから、薬を売るために自腹を切って営業をすることもあったというお話がありました。

橋本さんは、厳しい製薬会社の最前線の営業に配属になって、そこでたいへん辛酸をなめながら、一生懸命に仕事をされました。薬剤師の資格を持つておられたのに、薬剤師ではなく

製薬会社で、いろいろなことを勉強しようと思っ
て入られたのです。薬剤師として働いてい
ればもっと条件がよかったかもしれないが、営
業一点張りで苦労したとおっしゃいました。

そういう苦労があつて熊本で販売している
きに、ドラッグミユキの会長さんと出会われま
した。会長さんはおそらく、自分に娘がいたの
で、なかなか優秀そうな製薬会社の営業をやつ
ている橋本さんという人に一度会つてみたいと
思われたのでしょうか。つまり自分の娘の婿にと
思われたのだらうと思いますが、そういう出会
いで気に入られて、お嬢さんと結婚すること
になりました。

人生にはすばらしい出会いがあります。大学
を出て七、八年の営業を経験して、大きな薬局
経営、また薬の卸しをやっておられるドラッグ
ミユキの会長さんに見込まれて娘さんのお婿さ
んになられたということです。それは非常に運
がいいということです。そこからあと縷々、
会社に入られてからのことをずっと話されまし
た。



橋本さんはドラッグミユキという会社の娘さ
んと結婚して会社経営というものに携わられる
わけですが、そのときに盛和塾に出会いました。
義理のお父さんが「こういうところがあるが、
勉強してみたらどうだ」とおっしゃったという

ことです。

ですから、あなたの場合、ドラッグミユキの経営者である会長さんの娘さんをもろうだけではなく、盛和塾をもらったみたいなのなのです。そして盛和塾に入って、いろいろな本を読み、DVDなどを見たりして一生懸命に勉強していきました。

経営の根本が学べる盛和塾

私がほんとうにうれしかったのは、あなたが盛和塾で学んで、経営者の自覚を持つようになったことです。

私が盛和塾を始めたのは、中小企業の経営者も、大企業の経営者もそうですが、日本には経営というものをまともに教えるところはどこもないからです。もちろん大学に行っても、経営そのものを教えてくれるところはありません。ですから、みんな見よう見まねで経営をやっておられます。つまり、自分が見よう見まねでやっていることが経営だと思っているわけです。

しかし、私はそれでは経営というものはうま

くないかと思うって、拙い私の未熟な経験ですが、経営はこうあるべきだ、こういう経営をすべきだという、長年の間苦しんできて自分で気がついたことを、経営というものを知らない方々に盛和塾で教えてあげようとしてきたのです。知らないというのは、盛和塾の皆さん方が知らないというだけではなくて、日本の経営者のなかでほんとうに経営そのものを根本から勉強された人はいないと思うのです。

私は、そういう見よう見まねでやる経営ではなしに、少なくとも辛酸をなめて私がこんなにまで苦労して経営してきた中から、経営はこうあるべきだろう、経営というのはこんなものだろうと思ったことを文章にしたり話にしたりして、皆さんに教えてあげようと思うてやってきたわけです。

学校を出て製薬会社の営業を七、八年されて、現在、橋本さんはまだ三十九歳です。三十五歳からドラッグミユキの経営をされたということですが、経営の何たるかも知らないなかで、盛和塾で経営の本質を学んで、それを応用してド

ラッグミユキを経営されていきました。

盛和塾に入られたときには売上は三十億ぐら
いだったのが、現在では四十三億、利益率も
七%、八%になっています。流通業であって製
造業ではありませんから、そんな大きなマージ
ンはないわけです。そのなかで七%、八%の営
業利益を出すというのはたいへん難しいと思
いますが、それを見事にやってこられて、今では
義理のお父さんからも信頼されています。

だいたい自分の部下といいますが、とくに身
内の者がそういう変な会に入って勉強して自分
よりも偉くなると、お父さんというのは嫌うの
ですね。それでいじめるのですけれども、あな
たはお父さんのいうことも聞きながら一生懸命
経営をがんばられて、今ではたいへん信頼をさ
れているということです。

橋本さんは、若くして経営というものを学ば
れました。普通、気に入られて娘さんと結婚し
て会社の後継者になったら、もう会社はお父さ
んの時代からうまくいっているわけですから、
ほいほいとそこの社長となって同友会とか商工

会議所とか地元のいろいろな会に顔を出して、
いっぱい経営者ぶる人が多いのです。

けれども、橋本さんの場合によかったのは、
お父さんが盛和塾を紹介してくれたために、ま
た橋本さんがまじめなものだから盛和塾で勉強
し、また熊本の盛和塾の仲間の人たちが立派な
方々が多くて一生懸命橋本さんを励ましてくれ
たり教えてくれたりして、すばらしい経営者に
なっておられるということでした。

私は橋本さんの話を聞いて、八十一歳になっ
て、しみじみと盛和塾をやってよかったと思
います。こうして、普通の人であつたはずの人
が、若くしてすばらしい経営者としての自覚を
もって経営ができるようになっておられること
を、自分のことのようにうれしく思いました。

橋本さんのように、はじめに一生懸命に盛和
塾で学んだことを自分の経営に生かしていくこ
とをされれば、すばらしい経営ができるのでは
ないかと思ひます。今日の橋本さんのお話を糧
にして、皆さんもぜひがんばっていただきませ
うようにお願いします。

発表を終えて

橋本欣也

第二十一回世界大会での発表が決まったとき、「まさか自分が。無理だ…」と思いました。次の瞬間には「これまで盛和塾での学びを実践してきた、これを塾長に聞いていただける絶好のチャンスだ。このような最高の舞台は二度とないだろう」と思いました。また、この発表を機に何か自分が変わるかもしれないとも思いました。

発表当日、さすがに四千名を超える塾生の方々に前にしたときは圧巻でしたが、これまでにひたすら考え、実行してきたことを同じ学びをして来られた

皆さんに聞いていただくだけだと思えば不思議と心は落ち着き、ほどよい緊張感に包まれていました。

発表後、塾長がくださったコメントで「盛和塾をやっていて良かった」とのお言葉に、これまでのすべてが報われたように感じられました。

他の発表者の方々は、皆

すばらしい方ばかりで今回ご一緒させていただけて本当に幸せなことだと思いました。その他の方の発表を聞き、私自身に足りない部分は、経営の両輪であるフィロソフィと会計、この落とし込みがまだまだであるということです。私の今後の課題であると思います。

その後、その週の日曜日に社員の結婚式で祝辞をするようになっておりましたが、これまでは何度やっても緊張から足が震えておりました。しかし、二百名ばかりを前にしても不思議と落ち着いている自分に気がきました。やはり世界大会での発表が、私に度胸を付けさせたのかもしれない。

以前は、熊本塾月例会の一分間スピーチですら怖かった私が、変わったものだと思います。

やはり「能力を未来進行形で考える」ということが、人を見ていく上で重要なのだと思います。

大恩ある塾長に私自身が直接恩返しすることはできませんが、仕事を通じて世の中に貢献すること、社員の幸福を追求すること、微力ながらも人に良い影響を与えていく人物になれるよう、生涯を通して精進していくことで、誠に勝手ながら塾長への恩返しとさせていただきますと思っています。



「塾長の教えと試練が私と会社を変えてくれた」

ワコオ工業株式会社
代表取締役社長 和田 一仁

〔札幌〕



■会社概要
創 業：1970 年
現職就任：1998 年
事業内容：発電・石油・製鉄プラントに
付属するバルブ・ポンプのメンテナンス、
上下水道施設の機器メンテナンス
資本金：7,000 万円
売上高：6 億 1,800 万円
従業員数：45 名

経営が分かったと錯覚、社長に就任

わが社は、バルブメンテナンス会社、修理屋です。

一九六〇年代、バルブメーカーは、遠い北海道にはすぐに修理に来てくれませんでした。父はいつもこの不便を解消したいと考え、勤務していたバルブメーカーが倒産したのをきっかけに、一九七〇年に創業しました。

父と母が帰宅前の夜八時、毎晩決まって自宅の電話が鳴り、「坊ちゃんか。お父さんいてはるか。あのな、自分ばかり良い思いせんと、はよ、

金返せ」というのです。倒産したメーカーから何人かが独立しました。多くはうまくいかず、遠い北海道でうまくいっている父の噂を債権者が聞きつけ、債務に関係がないにも関わらず、父に嫉妬し、腹いせに電話をしてくるのです。

両親が帰宅していても、この八時の電話番号は私の役目です。母と目を合わせながら、電話を取りました。平凡なサラリーマン家庭の生活が一変し、父が毎日爪の間まで真っ黒にして働いている姿に、また父と朝早くから出勤して行く母の姿を見ながら、中学三年一人っ子の私も、がんばらねばと思いました。



バルブメンテナンス



ポンプメンテナンス

当時は、人手不足の時代です。職業安定所や新聞広告で採用しても、翌日には退職ということが何度もありました。そんな人手不足を見透かし、給料や休みのことで社員は好き勝手な要求をし、認められないと辞めていく。社員の出入りは嫌になるくらい頻繁でした。

それに対して、毎晩深夜まで社員のことで結論の見えない話をする両親を見ながら、「社員というものは信じられない、頼りにならない連中だ」と私の心にそんな社員の像が刻まれました。

大学生になり「人も売上も安定しない親父の会社なんて」と、私はサラリーマンの道を歩もうとしました。上場企業の内定者研修会で「三十三数年勤めたら退職金がいくら」という話題にむなしくなり、「鶏口となると牛後となるなかれ」と自分勝手に決めて、父に「会社を継ぎたい」と願い出ましたが、「ダメだ」と断られました。

なぜなら私が、友達から「社員数は？」と聞かれると、両親も入れて五、六人を四捨五入で十人と見栄を張ったり、人手不足で仕事を手伝ったときは、糞尿にまみれたバルブを友人から軽蔑されて悔しかったり、また、毎日社員のことと悩んでいる両親を見て、小さな会社に不安と恐れを持っていることを見透かされていたのです。

でも父は、大証二部上場のバルブメーカーへ修行に行かせてくれました。文系の私は、図面を片手に機械と格闘し油まみれになって、メンテナンス技術を身につけました。しかし、北海道内のお客様が増え始め、「早くお父さんの力

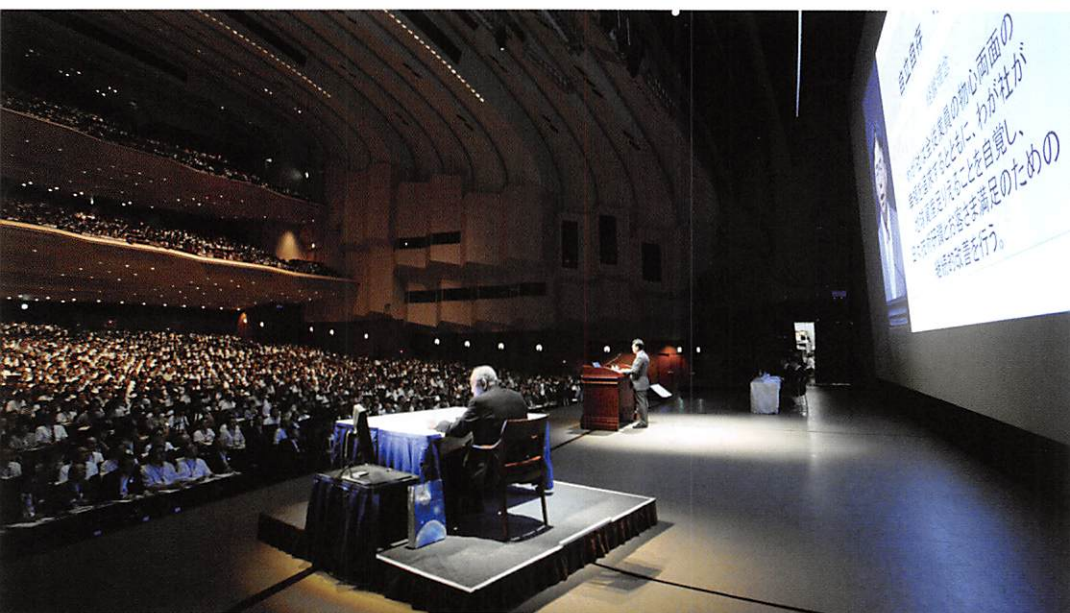
になりなさい」と、お世話になった社長様が判断してくださり、五年間の予定を二年にして父の会社に戻りました。一九八二年のことです。

戻った私は、従業員わずか五人のわが社とお世話になった七百人の会社とを比較し、「人がない、技術もない、組織もない、コピー機もない」とないものねだりの不満ばかり。そして、職人の集まりの会社に、途方にくれました。

私が入社したとき、売上は一億円あまりでした。売上をもっと伸ばして大きくしたいと思い、北海道中を昼夜の別なく車で走り、お客様まわりをしました。宿泊費がもたないくて、ライトバンの荷台でも寝ました。現場作業と営業を兼務し、作業着からライトバンの中に吊るしたスーツに着替え、お客様へ直行です。

爪の間を真っ黒にしてスーツ姿のお客様のところへ行くと、修理屋が営業に来るのかと馬鹿にされ、なにくそと一生懸命働きました。でも私一人、がんばっているだけなのです。塾長のおっしゃる「タコ踊り」です。

わが社のお客様も仕入先も有名企業ですか



ら、それに惹かれて優秀そうな人が入社しても、私一人で空まわりしているのですから、愛想を尽かして辞めてしまいます。また、私がかんばればがんばるほど、父が育てた社員の心は離れていくのです。こんなにかんばってるオレになぜ従わないのだと恨みが募りました。

会社が私の思い通りにならないのは社員のせいだ、そして社長である親父の責任だと、父さえも恨みの対象になりました。しかも、経営コンサルタントの話やセミナーに参加して、経営が分かったように錯覚し、驕り高まりました。

会社に戻って十五年間で売上は五倍の五億円になっていました。私一人の力でそうなったと自惚^{うぬぼ}れ、傲慢にも父を会長に迫りやって、一九九八年四月に四十三歳で社長になりました。

信念を凝縮した社是と経営理念

社長就任と同時に経営計画書を作成しましたが、それは「こうしろ、ああしろ」という私からの命令計画書でした。それに対し従業員は「おまえが自分でやれ」と反抗しました。私は、私

の思い通りになる社員像を描き、現場社員を見ては「こいつら、なにやってんだ」と心に不満と恨みを募らせ、営業社員が二三日休むと辞めるのではないかと疑い、そして父がつくり上げてきた会社を否定しました。

しかも、「注文さえあれば何とかなる。それにはお客様が大事」と北海道の半年のゴルフシーズンで七十回の接待ゴルフ、夜は三次会四次会は当たり前、ストレス解消と称して自己接待、もう典型的な二代目バカ社長です。妻の忠告も聞きませんでした。

そんな無茶苦茶なことが仕事と錯覚していると、一九九八年十一月、富士山麓のゴルフ場で胸が苦しくなり、診断結果は「このままでは年を越せません。緊急手術です」と死刑宣告です。また恨みました。「こんなにかんばってきたのに」と自分の努力を恨みました。

七時間半にわたる心臓のバイパス手術で、臨死体験をしました。私を心配する六歳の息子のちやうど背の高さと同じ位置で、手術中の自分を見ていたのです。息子の思いが生死を彷徨^{さまよ}つ



ている私をこの世に引き戻したのです。

麻酔から覚めると、体には十一本の管が通されていました。一本ずつ管が外され、ようやく本も読めるようになり、真っ先に読んだのが「実践経営問答」でした。

この本は、天からの贈り物です。手術が成功したら、いろんな本を読みたいと、手術前に哲学書、歴史書、経営書を買いました。そのときに書店の本棚のなかで「この本を読みなさい」と、不思議な力が私をこの本と巡り合わせたのです。恥ずかしいことに、それまで稲盛和

夫という名前すら知りませんでした。

経営問答を読み進むと、質問する塾生がまるで私のように思えました。塾長の回答の一つひとつがずとんと心のなかに落ちてくるのです。そして、塾長の姿を思い浮かべ、塾長が目の前にいらっしやるような錯覚さえ受けました。夢にも出てきました。

また、雑誌『致知』で塾長のCDがあることを知り、全巻買い求め、毎日寝ても覚めても病室で聞き続けました。塾長のひと言ひとことは、私を責め苛み、なぜこんな病気になったかを悟らせ、傷の痛みも癒やしてくれたのです。そして、「恨み心」も少しずつ消えていきました。塾長に教えを請いたいと、一九九九年一月のまだ入院中、盛和塾へ入塾しました。

この年の札幌塾長例会で、初めて塾長のお顔と肉声に接し、この世にいることに感謝しました。勉強会後の野外バーベキューでおそろいをする「私は半年前、心臓手術をしたいへんな思いをしました」とお伝えしました。それに対して、塾長は「それは良かった。その病気のおか

げで今までの業が洗われたのです。これからの人生は良いことしかないです」と教えてくださいました。慰めのひと言を期待していた私は戸惑いながらも、「私は生まれ変わったのだ、これからの人生良いことだらけ」と思うようになりました。

でも、それまでの傲慢な私です。すぐには変わりません。変わろうと努力するほど本来の自分が顔を出すのです。壁にぶつかりました。それに悩みながらも日々の経営に全力を尽くし、考えの焦点を従業員の幸せ、会社の存在意義に当てました。CDを聞き、機関誌『盛和塾』を読み、自分の小さな変化を確認しました。

塾長の教えから五年、ようやく私の魂の叫びと信念を凝縮した社是と経営理念に行き着きました。

「社是＝自立自存唯一無二」

「経営理念＝わが社は全従業員の物心両面の幸福を追求するとともに、わが社が地球資産足りえることを自覚し、日々技術研鑽とお客様満足のための継続的改善を行う」です。

試練、また試練、試練は続く

私は「これがあれば大丈夫。みんなついて来てくれる」と思いました。ところが、理念を語り私が変わり始めると、社員が辞めていくのです。腕に覚えのある社員、期待を掛けた若い社員が辞めていきます。しかも彼らはライバル会社に自分を売り込んだり、独立してお客様を奪って、わが社を足蹴にしていくのです。

一瞬恨み心が顔を出しました。でも、私は恨むのを止めました。「まだまだ私が未熟なんだ。魅力がない会社なんだ。じゃあもっと良い会社にしよう、残ってくれた社員をもっと大切にしよう」と考え、誰にも負けない努力をすることにしました。これが最初の試練でした。

そう努力をしている私に、十年前二〇〇三年、二度目の試練です。

客先の工事費未払いによる赤字転落です。自己資本比率は八%まで低下し、最悪の財務状況でした。当座預金からお金がどんどんなくなっていく恐怖と苦しさから逃げたくて、真夜中の

高速道路を走り、トンネルに突っ込んでその保険金で借金返済に充てようと何度も考えました。でも、妻と四人の子供、従業員の顔が頭に浮かび、自分だけ楽になることはやめました。

しかし、当座預金は減っていくばかりです。返すあてのないお金を銀行から借りるのも恐怖です。そこで会長の父にお願ひし、バブル期に購入した社有地を簿価で買い取ってもらいました。また、私は役員報酬を返上し、個人の預貯金、子供の学資保険など、妻から「お父さん、もうお家にお金がありません」と言われるまで会社にお金をつぎ込み、増資につぐ増資をしました。さらに、支払手形をすべて止め現金決済とし、借入金も必要最低限にしました。会計の勉強も猛烈にしました。

そうしていると、三年後には自己資本比率が三〇%を超え、資金繰りが楽になりました。財務は改善され、現在でも欠損や大きな売上減を計上することなく、次の景気回復のために従業員を増やし、人材教育に投資しています。

でも、二度目の試練を越えると次の試練です。

二〇〇七年六月、わが社の工場で死亡事故が発生しました。工場に駆けつけると、警察・消防署・テレビ局・新聞社と大事件となっていました。作業者は即死状態で、病院にはご家族や親戚が集まっていました。私の責任を追及する声。つらい限りのそのとき、塾長の教えが私を奮い立たせてくれたのです。

「どんなことがあろうとも、会社で起こるすべての事象は私の責任である。逃げることは絶対にしない」と勇気を持って、遺体安置所で事故現場にいた二人の社員を後ろに膝で進みながらご焼香し、奥様に長い時間土下座をしました。警察の事故調査でわが社には刑事責任はなく、亡くなった方の自損事故という結果でしたが、わが社でたいへんな事故が起こったことは深く反省しなければなりません。

これを教訓に「安全はすべてに優先する」と宣言し、事故再発防止に取組み、毎年の安全大会、毎月の安全祈願祭、毎日の安全活動が定着しました。私の後ろ姿を見たこの二人の社員は、今まで以上に強く私を支えてくれるようになり

ました。本当に辛い三つ目の試練でした。

こうして努力を続けるのに、また試練です。

二〇〇八年、頭痛で脳外科へ行くと「二十八ミリの巨大脳底動脈瘤がある。いつ破裂するか分からない、即手術」と言われました。絶望し、また恨む心が頭をもたげそうになりました。でも、自分の存在は有限なのに、まだまだ至らないことだらけの自分をこの病気が教えているのだと、素直に受け止めることにしました。

幸い手術は回避したのですが、いつ破裂するかわからない脳動脈瘤は今も健在です。病氣のおかげで、「明日の朝、目を覚ますだろうか」と一日一日、真剣にすべてのことに対峙できるようにになりました。

使命が決まり、営業につぐ営業を

「私がこの世から潰え去ったときに何が残るのだろう？社員は、会社はどうなるのだ？」と苦悶しているとき、札幌でのミニ経営問答での私の質問に対して、塾長はこう教えてくださいました。

「メンテナンステという仕事は、社会のインフラがある限り永遠に続くパーマネントな仕事ではないか。その仕事を提供するのは社員だ。何といつても人柄の良い社員を育てることがあなたの仕事だ。地味な仕事に誇りを持たせ、引っ張っていくのがあなたの使命です」と、私の迷いを払拭してくれたのです。

文武両道の 学生採用を

『体育会ナビ』で！！

未来をつかめ！



(イ・ロ・ウ・エ・ア・イ・洋装)

<http://taikukukai.net>

お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を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

使命が明らかになった以上、いつそう誰にも負けない努力をするのみです。

「われわれの優れた技術は、社会インフラの安全安心を保つためにはなくてはならない、世のため人のためになるすばらしい仕事なのだ、もっと貢献するために北海道の小さな市場だけでは限りがある。本州へ、海外へ広げよう」と従業員に語り、私は本州のお客様、仕入先様が「また来たの」と言われるくらい出張を重ねました。宿泊数も飛行機の搭乗回数も毎年百回を超えました。塾長の教えを少しでも実行に移したいと各地の塾長例会に出席し、工場や発電所の煙突を見ると飛び込み営業をしました。

そうして、気がつくとも日本全国や海外で、いきいきと従業員が活躍しているのです。ロシアサハリンⅡの液化天然ガスプラントでの高い評価をきっかけに、ペルー、アルメニア、トルコ、オマーン、タイ、中国、台湾、韓国など世界中で社員が優れた技術を提供し、海外展開への願望も現実となりました。さらに、国内のお客様が次々と海外進出するのを見て、わが社も海外

にメンテナンステキニ拠点をもちたいと強く思うと、それも実現しました。

伊丹空港で趣味の模型飛行機を買い求めたときです。宅急便に「北海道札幌市」と書いたところ、店主が「私も北海道出身です」と言ったのです。この一言が、フィリピンワコ設立に繋がるのです。

以来、この模型飛行機店を訪ねては、サハリンでロイヤルダッチシェル社がわが社の従業員の技術力を高く評価してくれ、フィリピン人がよくサポートしてくれたことをお話ししました。そうすると、店主が模型飛行機はフィリピンでつくっていると言うではありませんか。

店主の友人を紹介してもらい、そのフィリピンを見たいと、何のためらいもなくフィリピンに行きました。そして「バルブメンテナンスは、フィリピンでこれから必要とされる仕事です。この仕事を通じてフィリピンに貢献し、その従業員を物心共に幸福にしていきたい。英語が共通語であるフィリピンをアジアのメンテナンステキニ拠点にしたい」と一人ひとりに強く自分の思い

を語りました。

そして、彼らの応援で、二〇一一年十一月に法人設立し、二〇一二年六月に九名の従業員で工場を開設しました。

フィリピンでは、私どものような仕事には信任状という壁があります。電力会社や製糖会社に見積参加するにあたって、会社の内容、実績、工場やテスト機器、工具まで調べられ、信任状が発行され、そのうえで口座開設となります。

ここ一年で、フィリピン国内の大手企業に次々と信任状をいただける運びとなりました。見積照会をいただき、ライバルはフィリピン国外の同業者です。フィリピン地元企業として負けるわけにはいきません。

私は、フィリピンへの出張のたびに社員にフィロソフィを伝え、コンパを開催し、将来は日本のように物心両面の豊かさを得ていこうと話しています。

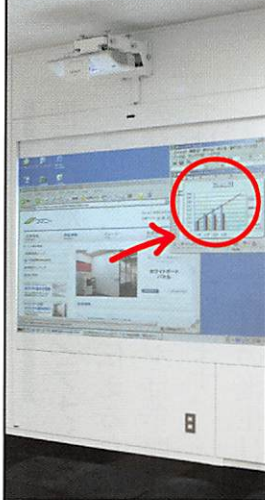
さらに国内では、二〇一三年四月、お客様からの要請で四人の従業員が北海道から横浜へ転勤し営業所と工場を開設いたしました。メンテナンスという仕事で世の中のお役に立ちたいという、全従業員の願望が何か見えない不思議な力を借りて次への展開を導いてくれています。

国は違えども、メンテナンスの仕事には、神経の行き届いたきめ細かさが要求されます。完璧なメンテナンス作業があつて初めて、社会インフラや工業プラントの安全安心と安定操業が

パーティション会議、
はじめませんか？

W タッチ パネル

指でササッと書ける、
動かせる！
書いた内容は、
そのままデータに！



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



フィリピンワコオのようす

確保される重要な仕事です。その仕事に関わる従業員の人柄の善し悪しが出来映えを左右します。良い従業員に育てようと優しさと厳しさを持ってフィロソフィを伝えていると、わが子の成長を見ているようです。従業員一人ひとりが家族のよう思えます。

世界に冠たるメンテナンズ会社に

フィロソフィを伝えるために、全従業員参加の経営計画発表会を毎年開催し、時間を見つけてはコンパを開きます。

そして、従業員の誕生日には全員が百円ずつ出し合って誕生日プレゼントの贈呈、従業員同士がおたがいに長所を見つけて毎月表彰するホメホメ賞、それらを毎月発行の社内報で各家庭にも伝えます。

また、全社で近所の街頭清掃や雪かきをする
と、地域の方から従業員へ感謝の言葉があり皆
の会社への誇りと帰属意識が高まっています。
さらに、従業員だけではなく従業員のお母様、
奥様、子供の誕生日にお花やバスデーケーキ
に私のメッセージを添えて贈っています。感謝
のはがきや電話をもらうと嬉しい限りです。

内定者には毎月、社長塾でフィロソフィ教育
とコンパをして入社までの意識を高めています。
す。内定式には両親を招待し、お母様へ感謝の
花束贈呈、そしてみんなでコンパをしています。

今、売上はわずか六億円ばかりです。ここ五年で社員数は二倍に、売上は五〇%アップ、お客様の数も倍となりました。仕事のたびに信用を得て、次の新しい仕事へと繋がっています。

しかし、従業員の半数以上を占める若手社員が成長する間は、固定費が増大します。そこで彼らが早く成長し、一人当りの付加価値を高められるように独自の技術認定制度と教育の仕組みづくりを始めました。

あんなに、自分さえも病気にしてしまうような心を持った私が、塾長と出会い、教えて変わっていく、今では従業員を頼りにして、感謝の心を持って経営ができるようになりました。これからも、時々顔を出す恨み心を鏡に映し、自身心を磨いてまいります。

創業者の父は、今年三月十四日に他界しました。世界大会への出場は伝えることはできませんでしたが、ブロック予選の報告をしたときに「大丈夫、がんばってきなさい」と言われ、これが父との最後の会話となりました。でも父は、この会場のどこかで見守っていてくれているは

ずです。また父を支えた母もすでにこの世にはおらず、感謝の言葉は届きません。そしてなによりも、わがままで利己の塊の私を支えてくれる妻の存在なしでは、私の人生はあり得ません。私は残された人生で、フィロソフィを通じて誇りを持った良い人柄の従業員を育て、メンテナンス事業を発展させます。そして、わが社を「社会インフラのメンテナンス分野で世界に冠たる企業」にして、塾長へのご恩に報い、次の世代に継承し、天国でいつも見守ってくれている父と母にいつか褒めてもらおうと思います。

◆塾長コメント◆

地味な仕事で不利な環境でも
世界で活躍することができのです

自分自身の心を変えなければ

ありがとうございました。

和田さんは社会的なインフラ、とくに下水やプラント現場における大中小のバルブのメンテ

をやっているらしいです。おそらく、それほどたくさん仕事があるわけではないと思うのです。ひじょうに地味な仕事ですが、まさに社会のインフラを底辺から支える意義のある仕事だと思います。

しかしその半面、たいへん汚れた、きたない現場が多いだろうと思うのです。そういう点では、典型的な3K、4Kの企業だろうと思います。そうした企業では、働く社員のモチベーションをどうもつていくかということがいちばん大事だと思います。

先ほどお話をされましたが、お父さんの時代からいろいろな人が社員として入ってきてはすぐ辞めます。こうしたことを子どもの頃から見てきたので、社員というものはほんとうに頼りにならないものだという印象を持っていました。そして、自分の心の中に恨み心みたいなものや不平不満が渦巻いていました。

それが健康にもひじょうに影響したのでしょうか。大病を二回も患ったわけですが、その病気をきっかけに『実践経営問答』という本を買

われ、盛和塾に入って勉強をされ、自分自身の心を変えなければ自分の健康はおろか、会社そのものもうまくいかないのではないかと反省をされて、そこから自分自身の心を改善する葛藤をしていかれたというお話がありました。

和田さんは、ひじょうに大事なことに気がつかれました。そして一生懸命努力をされ、今までの恨みつらみ、不平不満、また中小零細企業でけっして優秀な社員がいなかったのひがみ根性がだんだん消えて、感謝をする心が出てきました。それにしたがつて社員も変わってくれて、社員を大事にしていこうと考えだしてから仕事のほうも順調にいくようになったというお話をされました。

宝である社員と付加価値を高める

いま売上が年間で六億円ぐらいです。ここ二〇一二年、二〇一三年のあいだは四億円ちょっとから六億円というような売上です。従業員の数が四十名ぐらいの小さな企業です。そういうなかで大きな希望を持たれて、社会インフラを

支えるバルブのメンテは海外でも必要だということ、一生懸命に海外展開もやっておられます。こうしたことは社会的な意義もありますし、



ニーズもあります。たいへん厳しい環境で保守作業をするわけですから、やはり社員が宝になります。結局、工事をする社員の腕によって評価も変わっていくわけですから、いい社員を育てて、その

社員が生き生きと働いてくれるような会社をつくらなければなりません。

四十人ぐらいの規模で売上六億円ぐらいです。今後は世界的にも展開していこうと今一生懸命やっておりますが、人件費というものは、日本ですといわゆる年功給が多いものですから、歳をとるに従って給料が上がっていきます。ところが、工事代金は年がいった人が行きましたから高くもらいますというわけにもいきません。そういう点で、ほんとうに経営は難しいと思います。

ですから、今までやっているメンテや保守にプラスアルファの何かノウハウをつけて、メンテのフィー（fee）、つまり手数料といえますか、その料金を付加価値のあるものに変えていかなければなりません。今の六億円の売上が十億円とか二十億円になっていくと、今後、社員は百人とか百五十人になっていくと思います。そういうなかで事業を拡大していくことになります。古い方が年を取って給料が上がっていきますと、若い人を採用しなければなりません。

ん。従業員の給料を平均すると、あまり高くないという展開も必要だろうと思います。

地味なバルブのメンテ、それも北海道というたいへん不利な環境のなかで、お父さんの仕事を継いでがんばってこられたわけですが、やはり今後、海外におけるプラント工事というのは増えていきます。石油化学から発電からあらゆるもので増えていきますから、そういうところの仕事が増えます。増えていくと思うので、単に労力を提供するというだけではなしに、そこに何らかの付加価値を高め、技術を高め、やはりワコオという会社でなければ頼めないというものにしていけたら、もっと発展するだろうと思います。

今日は四千三百名からの塾生の方がみえていますが、こういう地味で小さく、北海道の札幌

の片隅でやっておられるような仕事でも、一生懸命に自分自身が命をかけてがんばっている、立派な経営ができるのです。現在では六億円ぐらいの売上をあげられて、だいたい六・七％の利益、つまり年間では四千万円ぐらいの利益をあげられる会社を経営して、内部留保もずいぶんできてきたとおっしゃいました。

一時は倒産するのではないかというほど苦労されたということです。今から十年ほど前には赤字転落をして、たいへん苦労をされたというお話がありました。皆さんも今の和田さんのお話を聞かれて、「自分の会社も小さいが、和田さんがあんなふうに北海道の片隅で、視野は世界に目標を掲げてがんばっておられる。おれもがんばろう」というようになっていただいたらいいいなと思いました。ありがとうございます。

発表を終えて

和田 一仁

この度は、拙い話をお聞き下さり、本当にありがとうございました。

「私が札幌塾の代表になって良いのだろうか。まだまだ努力不足の結果を出せていない私が良いのだ

ろうか」と思っているうちに、あれよあれよと榮えある世界大会へ出場となり、内心喜びよりも不安と自分自身の恥ずかしい限りの今までの人生を、塾長そして世界中の塾生に吐露することに、逡巡（しんじゆん）しておりました。

ブロック選考会に向けての、札幌塾練習発表会では、仲間からは非難（ひなん）轟々たるありさま。昨年度の世界大会で最優秀の清水塾生からは『そんなきれいい事を聞きたいわけではない！』と、キツイ一言。ソウルメイトならではの優しい言葉ではありませんが、もう困りました。



「札幌の仲間であれば、私のことを多少なりとも知ってくれているので、全部話してもまあ何とかなるのだからけど、初めてお目にかかる道内や東北の塾生にこんな私を知られるのはいやだなあ」と思っているながらも、寝言が出るくらい原稿を読

んで覚悟を決めてお話ししたら、ブロック選抜から今度は世界大会へと選ばれてしまいました。もうエライことになったなあ、が実感でした。ましてや塾長にこんな私を知られると塾長例会に恥ずかしくって出られないと思ひ、もう逃げ出したいくらいでした。

大会当日、内心塾長から『おまえは、アホか！』とおしぼりが飛んでくるのではないかと、最初はヒヤヒヤの思いで発表していましたが、塾長がすぐそばで聞いて下さっていることに、段々とうれしくなっていました。もう途中からは、その場にいることがうれしくてうれしくて、その上何か生きていくこともうれしくて、感謝でいっぱいになりました。塾長はそんな力をお持ちなんだと再認識しました。

塾長からのコメントは、わが社のような地味で目立たないそして3K・5Kのような仕事に光を当てて下さり、将来の希望と道標を与えて下さいました。この教えに向かって、ひたすらに努力するのみです。本当に、すばらしく感謝で満ちあふれた、塾長の愛に包まれるような至福のひと時をありがとうございます。ございました。

改めて、北海道・東北各塾、そして日本・世界中のソウルメイトの皆さまに心からお礼を申し上げます。

経営体験発表(六) 敢闘賞

「もうダメだと思った時が 仕事のはじまりだった」

株式会社さくら
代表取締役社長 宇坪啓一郎

〔福井〕



■会社概要

創 業：1986 年
現職就任：2000 年（グループ会社代表
取締役就任）
事業内容：病院給食・飲食業・宿泊業な
どの運営受託
資本金：4,000 万円（グループ計）
売上高：5 億 6,100 万円
従業員数：140 名

温泉旅館の運営に乗り出す

私は一九七〇年、福井県福井市に宇坪家の長男として生まれました。現在四十二歳です。

両親は、福井市内に造園と花の小売りをする小さなお店を経営していました。また父は、実の弟夫婦が経営するビジネスホテルの名義上の社長も兼ねていました。

一人っ子だった私は子供の頃、学校が休みのときに両親の経営する花屋に連れて行ってもらい、脇のほうでよく手伝いをしていました。そのとき、花屋の仕事はとても過酷だと思いまし

た。母は人当たりがよく働き者で、いつも櫛の枝を触るものですから手のひらが真っ黒でした。

百円、二百円の商売で朝から晩まで休みなく働いても、たいしたお金にはなりません。隣にあるホームセンターはいつもレジに長蛇の列で何百万円も売れているのに、うちのレジは一万円札が一枚か二枚。子供心に決して生活は楽ではないのだらうなと感じていました。それでも毎日休みなく夜八時まで店頭に立って働き、帰ってから家事もこなす母の姿に、言葉にはできない感謝が常にありました。

一九九七年のことです。当時父が携わる花屋とビジネスホテルの二つの会社は、慢性的赤字経営でした。当時の年間売上高二社合計で約八千万円。有利子負債は二億六千万円。ホテル建設資金の返済が進んでいなかったのも大きな要因でした。



宿泊施設「ラポーゼかわだ」

長期借入金が月商の約四十倍に達し、毎月の資金繰りを手当できない状態でした。そのため、親族で支えあつていくという本来のあるべき姿からは遠く、経営と親族の問題でぎくしゃくして困っているということを母から聞きました。

私は大学を卒業後、東京の総合商社に勤めていましたが、母の苦境を聞き、三年で会社を辞めて帰郷することとなったのです。

家族と親族の間の問題も、つぶれそうになった会社経営も、寝る間も惜しんで三百六十五日一日も休まず一心不乱に働くことで、少しずつ見通しが明るくなってきました。

そんなとき、日頃お世話になっていた福井塾代表世話人であった安田蒲鉾の安田さんからお誘いを受け、盛和塾に入塾しました。塾長の『生き方』を読んで深く感動していたときでもあり、私はすぐに入塾を決めたのです。

入塾後まもなく、福井県鯖江市の指定管理者として「ラポーゼかわだ」という温泉旅館の運営が決まりました。当時、借入金が重くのしかかるなかで、初期投資を抑えて売上を拡大していけるものは何かないかとずっと考えていた矢先に飛び込んできた話です。そして、数社が企画書を提案するアイデア勝負のプロポーザル方式で六社の大手競合を退けて選考に勝ち抜き、経営権を手にしたのでした。

私は、経営するビジネスホテルから車で十分と近く、宿泊・温浴・飲食事業を関連づけて拡大していくことができるかと期待しました。

二〇〇六年四月「ラポーゼかわだ」の運営をスタートしました。はじめての温浴事業で、もとと勤めていたスタッフ約五十名を丸抱えでスタートしたのです。おごりや慢心があつたと思います。自分ならできると楽観的に考えていました。しかし転機はすぐやってきました。

食中毒で失った大きなもの

運営を始めたばかりの二〇〇六年五月、慣れない業種でいきなり一回目の食中毒事故を起こしてしまいました。患者さんの温かいお気持ちのおかげで表沙汰にはならなかったものの保健所の検査は一週間におよび、その間営業は自粛、レストランは閉鎖したままとなりました。

次第に地元のお客様が「なにかあったのか」と噂しはじめました。地域の信頼を得るのはとてもたいへんなことですが、崩れていくのはあつという間です。社員も不安で、どうしていいか

わからない、ただ淡々と掃除・消毒にあけくれた毎日でした。

ようやく、結果通知の日が来ました。判定はシロでした。喜んでいいのか悪いのかわかりませんが、私は「助かった」と心の中で叫びました。このとき保健所から「何か疑わしいことがあつたら、すぐあなたからわれわれに第一報を入れてください」と注意を受けました。

営業を再開して一週間後の六月二十七日。午前〇時をまわったときに、携帯電話がなりました。ラポーゼです。息を吞みました。「社長ですか？ お客さんがゲーゲー吐いて病院へ連れて行ってくれというので、いまから病院に行つてきます」

私は車をとばし病院に行きました。そのときの光景は忘れられません。病室では年配の女性がのた打ち回っているのです。「ああ、おれはいつたいなんてことをしてしまつたんだろう……」その患者さんが辛いながらも声をふりしぼって言いました。「わたしはもう歳だから……。もともと体も悪かつたし、もうお引取りください。い

盛和塾 第21回世界大会

心を高める 経営を伸ばす



いんですよ、気を遣わないでください。何もなかったのですよ」

その言葉を聞いた瞬間、気の毒で、情けなくて、でも魔がさしたのだと思います。正直、心のなかで「ああ、うまくいった」と思い、保健所への連絡を入れなかったのです。

翌朝起きられなくて寝ていたところ、携帯電話がなりました。午前九時。「社長ですか？

いまだここですか？ 保健所から電話がありました。すぐ連絡がほしいそうです」。もう真つ青です。車に飛び乗って保健所に電話しました。

「社長さんですか？ 病院から連絡がありました。この前注意したのに、なぜあなたから連絡をしてくれなかったのですか？ いまから立ち入り検査に検査員を向かわせます」

ラポーゼに着いたとき、社員たちが張り詰めた空気の中で仕事をしていました。午前十時、厨房ではその日の昼五十名の団体の料理を作っていました。その横で検査官が物々しい格好で検査をとっていました。

何かが起きそうな予感がしていました。しか

し、過去二度にわたる騒ぎで信用を失いかけ、損失を出していましたので、その昼の売上を棒に振る勇気がありませんでした。そのまま団体の昼食会を決定しました。

午後一時、食事の提供終了と同時に厨房を閉鎖。レストランを自主休業。しかし、甘かったのです。津波の前にいったん潮が引いていくような静けさを感じたのを覚えています。

団体のお客様が帰路に着き、約一時間後の午後四時。フロントの電話が鳴りました。それからひっきりなしです。食中毒の連絡がこちらで三名、あちらで五名、それでも鳴りやみません。最終的には二十三名の食中毒被害者を出しました。その日深夜まで市内にある救急病院で点滴の患者さんを見届け、入院者四名には床に手をつけてお詫びをしました。

六月三十日付で、行政処分三日間の営業停止を受けました。保健所指令をうけたあと、二時間後には地元NHK・民間放送局二社・新聞社がラポーゼかわだに詰め掛け、翌日の朝刊には社会面に載りました。ラポーゼかわだは水を

うったように誰も来なくなりました。

とても大きなものを失いました。度重なる食中毒事件で身も心もぼろぼろになりました。もはや社員にカツをいれる気力さえありませんでした。

孤独との戦いのなかで、母の激励が私を救ってくれました。「あなた、大きくなりたいんやろう。大きくなる人は人よりよけい失敗せなあかんのや。たくさん失敗せなあかんのや。たくさん失敗してから成功するんや」と。

日頃「勉強もせんていい」「スポーツもほどほどでいい」「仕事もそんなにがんばらんでいい」と過保護で何もするなという母が、生まれて初めて私の生き方を認めてくれた言葉をかけてくれました。深夜二時、その言葉を聞いた瞬間、冷めきった夕食のアジのひらきの上に涙がポタポタッと落ちました。普段あまり言葉を交わすことはありませんが、母親は私以上に私のことを知っているのだなと感じました。その思いこそ、全社員に対する基本姿勢として私が身につけなければならない最も重要なことだということ

とも学びました。

しかし、この事件をきっかけに五人の社員が去って行きました。「社長にはついていけない」「社長のやり方ではこの先もううまくいかんと思う」「社長だけが知らんだけで、社員はみな不平不満ばかりやで。この会社で喜んで働いてるもんは誰もおらん!」といった言葉が胸に突き刺さりました。

私が言われているのを傍らで見ていた年配の男性社員がいました。彼はみんなが帰った後、私のところへ来て、肩をさすりながら言いました。「社長、辛抱せなあかんよ、辛抱せなあかんよ:」「残ったもんは、社長だけが頼りなんやで」と言われたのです。このとき「自分は今

まで社員に何をしてきたのか?」「妻や子供たちにも今まで何をしてきてやれたのか?」と真剣に考えました。

「利他の心」を浸透させたい

大きな失敗をし「これからどうしよう」といふときに、まず自分を根本的に見直すことが必要だと思いました。私は一生懸命仕事をしていたつもりでした。福井へ帰省してから、なんとか苦境を乗り越えてきた小さな成功体験や知識によって自信過剰となり、自然に周囲の人たちの意見に耳を傾けなくなっていました。

私が信頼できる人に悩みを相談しても、いいところ取りをして、嫌なことはやらなかった

⊕ 薩摩いろは歌「ち」

知恵能は身につきぬれど荷にならず

人はおもんじはするものなり

知恵や才能は身につけて邪魔になるようなものでもない。
世の中の人はその人を見て己の及ばないことを恥じるだろう。

薩摩の銘酒

黒麹造り 本格芋焼酎

海童祝の赤



さつまいも 鹿児島県産/米麹(国産米)
アルコール分25度/720ml

濱田酒造 傳藏院蔵

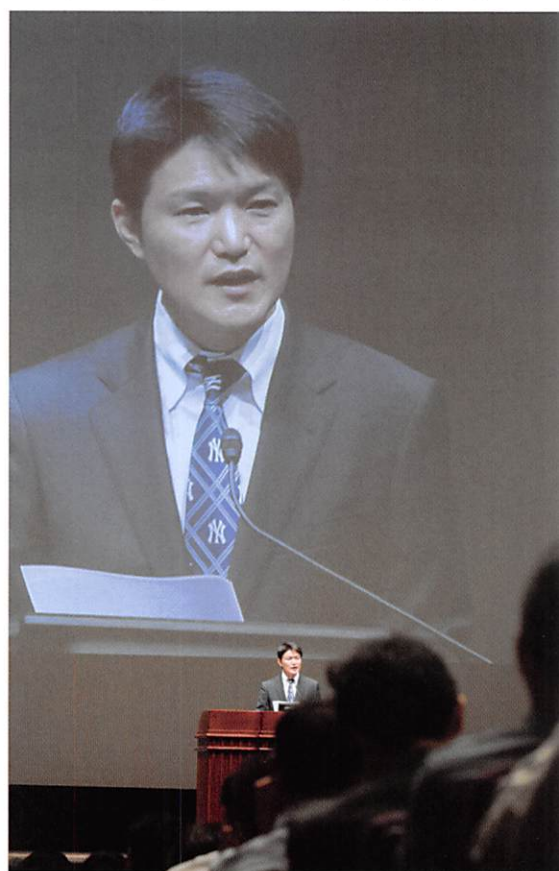
濱田酒造グループ
鹿児島県いちき串木野市湊町4丁目1番地
お客様相談室 ☎ 0996-21-5260
www.hamadasyuzou.co.jp

めに、せっかく親身になってアドバースしていただいたことが効果を発揮しなかったということが気がつきました。「言われたとおりやる」ことができなかったのです。

大事件を起こした今となっては後戻りすることはできませんでした。もうなすすべがないと思ったこのとき、盛和塾での学びが頭をよぎったのです。

「もうダメだと思った時が仕事のはじまり」
何度も自分に言い聞かせることで、不思議と気分が楽になる魔法の言葉でした。盛和塾で聞いたこの一言が自分を奮い立たせてくれました。社員の動揺が収まらないなか、真剣な話し合いを続けていきました。

「本当に申し訳ない。自分の判断ミスが大ききな事故を招いたんや。これから力を合わせて信用を回復して、お客様が安心してこられるような体制を一日も早くつくりたい。みんな、今ま



でやってきたことを見直そう。いいことをやって、悪いことをやめよう！ 立て直すにはそのふたつしかないんだ！」

ほとんどの社員が素直に応じてくれました。

毎晩遅くまで帰らない私を妻はいつでも支えてくれました。家では盛和塾の機関誌を繰り返し読みました。車の中では塾長講話のCDを繰り返し返して聞きました。

不思議なことに一度聞いたことがあるものでも、「あれっ、こんなこと言ってたんだ」と聞く

たびに受け止め方が変わりました。徐々に深く塾長のフィロソフィが体に入っていったのです。「これらのことを社員に伝えたい」と、自然とそう思うようになりました。

しかし、社員全員にどうやって伝えていったらよいのか分かりませんでした。福井での自主例会に参加した後、ある先輩塾生にお酒を飲みながら現状を相談したところ、「みんないつぺん」というのはすぐには無理やなあ。まずはいちばん身近な一人から始めたらどうや？」と言われました。なるほどと思い、歳も近い専務に事細かく盛和塾で学んでいる内容を話しました。「協力してほしい」というと、専務は「自分にも盛和塾のことを教えてほしい」と言いました。そこで私は、「いちばん自分が共鳴しているのは『利他の心』や。これを社内に浸透させたいんや。たとえば、できる人ができない人を助ける。そんな組織に変えていきたいんや」と言いました。それまでの当社は能力主義的な面が多く、その原因が私自身の考え方に由来しているのだろうなと感じたからです。

そして、毎朝の朝礼や各拠点で週一回一時間行っていた社長ミーティングで「私たちはこの福井の地で、なぜ何のために仕事をするのか？」という話を話していきました。私たちはこの仕事を通して自分が成長していかなければならない。そしてせめて、自分と自分のまわりの人たち、家族や友人を幸せにしようではないかと社員の思いがまとまっていきました。盛和塾での学びを多く取り入れ、塾長の『働き方』を全員に購入してもらい、輪読会も開催しました。

ある三十三歳の社員が寿退社するという送別会の席で言いました。「私は大学を出て、この会社に入るまであまり勉強をしてこなかったと思う。『働き方』の輪読会を通して、久しぶりに本を読みました。あらためて本を読むことが大事なことだと痛感しました」と。

「誰にも負けない努力をする」「土俵の真ん中で相撲を取る」「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」など、日頃学ぶフィロソフィの言葉が社内に浸透していきました。

簿記や調理師など技能士の検定試験を受ける

ため社内で勉強会を矢継ぎ早に行いました。試験の可否に関わらず、社員が時間経過とともに成長していききました。その様子を見てみると、塾長がおっしゃる「物心両面の幸福」には「人として成長すること」が不可欠だと感じました。

「追っかけ」をはじめ

事故が起きる半年前に塾長が福井におみえになったことがあります。二〇〇五年十二月、福井で開催された市民フォーラムでした。

その打ち合わせの場に行ったときに、仲の良い福井の先輩塾生が「この前の全国大会はすごかったなあ」と経営体験発表のすばらしかったことを克明に話してくれました。「しまった。自分はこのような大事なチャンスをみすみす逃してしまったんだ」と思いました。なぜなら、入塾してからそれまでまともに出席したり、勉強したりしていなかったからです。私は経営を立て直すために入塾したのです。せっかく入塾したのに、このままでは意味がないと思いました。

その市民フォーラムの二次会で大きな出来事が二つありました。ひとつは同じテーブルの隣にいた神戸の女性塾生から「経営を良くしたいなら塾長例会に行くといいですよ。追っかけて言うんだけどね。行くだけで経営が良くなっていきますから」と言われたことです。その時、この言葉はまったく意味不明でした。塾長例会に行くだけで経営が良くなるなんて理由が分かりませんでした。

もうひとつは塾長に経営問答するチャンスを与えていただいたことでした。私が質問した内容は、「社員との接し方や処遇の仕方がわからない。社員が『社長は誰よりも自分のことをよく知っている、誰よりもよくわかってくれている』という信頼関係をつくれるよう努力しているが、それでいいのでしょうか?」というものでした。塾長は「中小企業においていちばん肝心な部分です。ベクトルを合わせるのにも何をするにも、全社員のことを理解しなければなりません。まず社長から社員に向かって理解するように行動することが正しいのであって、社員から盲目

的にだれでも社長のことを理解してくれるものではないかもしれません」と。

このことを機に、私は塾長例会に参加していくことを最優先にしようと決めました。

塾長例会に行くたびに、ため息がでるような体験発表や塾長講話が目の前で繰り広げられていきました。とてもかなわない、自分には真似できないなど、反省する時間が続きました。懇親会の席になると、当たり前のようにまわりの人たちからも同じような感想が聞かれました。

一年に七、八回、たった二時間のために、はるばる福井から開催地に行くのはたいへんなことでした。しかし、それよりもなお遠い北海道や沖縄からたくさんの塾生が、それぞれ真剣に学

ぶために参加し、必死にメモを取り、なおかつ結果を出していることに気がついてきました。

経営十二条をはじめ、六つの精進、利他の心、アメーバ経営……。回を重ねることに少しずつ自分のなかに入っていくのを感じました。一年三百六十五日のうち盛和塾で学ぶ時間が、自分がいちばん最も考えた方になれるような感じがします。そしてモチベーションも上がり、経営に対する軌道修正が図られます。こうした時間が月に一度あることで、経営の結果が違ってくると思います。会社トップの物事の見方・捉え方・考え方が正しくなることによって、会社全体への良い影響が出るのでしょうか。



キャスターの事なら
何でもご相談下さい。



株式会社
ユー・エイキャスター
<http://www.yueicaster.co.jp>

ホームページより図面ダウンロード
問合せ・カタログ請求が行えます。

そこに愛があるかどうか

会社では、食中毒事件の後、問題点が次々と改善されていきました。

朝一番に会ったときは笑顔で接すること。言いつらいことは先にこちらから聞いてあげること。定期的にコンパやバーベキューをやって社員同士の懇親を深めること。厨房の社員だけでなくフロントや客室の社員の健康管理や衛生教育をしっかり行うこと。そして、社員同士が衛生管理に協力的に気を配るような現場に生まれ変わりました。

個人面談を実施していくなかで、社員が何に苦しみ、何に悩んでいるのかがわかってきました。客足も順調に回復し、ラポーゼかわだは賑わいを取り戻しました。翌年再び息を吹き返したかのように、お客様が来られました。

また「経費最小」を胸に、節約できるものは徹底的に節約しました。喫緊に必要なもの以外は支出をすべて止めました。私たちオーナー一族の生命保険も解約し、お風呂のかけ湯が垂れ

流しなのをオートストップにし、電気・水道のメーターを読み、仕入れの在庫を細かくチェックし、社員のシフト表もすべて合理的になるよう見直しました。

私は現場で接客や配膳、掃除の先頭に立ち、社員とともに働きました。そこで感じたものは、

不平や不満ではなく、喜んで働いている社員の姿でした。

ある塾長例会で塾長が「社員の人たちを怒っても、ほめちぎってもいいんですが、肝心なのはそこに愛があるかどうか」と言われ



ました。本当に塾長の重みのある言葉に感謝しています。「どんなにすばらしい哲学も方法論も、愛がなければまったく意味がない」ということは、母と塾長、ソウルメイト、社員から私

が気づかされた最も大事なものです。お金もない。十分な設備もない。優秀なスタッフもない。また私自身がたいした社長でもない。しかし、自分たちには苦楽をともにした家族のような仲間がいます。これからは苦勞をかけた妻やスタッフや家族、そしてお客様のために、もつともつと私自身努力していくつもりです。

昨年、業績や日頃の業務を評価いただき、福井県立病院から声がかかり入院患者さんの給食業務を全面的に受託しました。福井県内で最もハードルの高い衛生管理や業務能力を問われる場所からの仕事の依頼です。社員一丸となって取り組み、現在順調に進んでいます。

いつのまにか、社内には栄養士、管理栄養士、調理師の有資格者が半数を占める食の技術者集団に生まれ変わっていました。試練を乗り越え

た経験を無駄にせず、親から受けた愛情と稲盛哲学の浸透を胸に、これからもがんばっていきたいと思います。

私の今があるのは盛和塾のおかげです！盛和塾なしでは今の事業も会社も考えられません。心から塾長、ソウルメイトに感謝しています。

食ビジネスを軸に三年以内に、従業員二百名、年商十億円、経常利益一億円達成をめざします。

◆塾長コメント◆

社長が変わったことが社員に伝わり
会社がよくなっていました

早く会社を立派にしたいという欲

ありがとうございます。

宇坪さんのご両親が花屋、お父さんの弟さんがやっておられた小さなビジネスホテル、その二つをやっておられて、もちろん二つとも初期投資がだいぶんかかったものだから赤字が続い

ている状況でした。そういうなかで、大きな会社勤めておられた宇坪さんが帰ってきて、何とか両親の仕事を再建しようとされました。

お話を聞きながら思ったのですが、地方におけるビジネスホテルも、都会におけるビジネスホテルも、やり方によってはやれるのでしょうか、たいへん難しいものだと私は思っています。そういうことをやっておられたとき、市がもっていた温泉旅館をどこかへ任すということとで企画書を出して、競争のなかで認められてその経営を始められました。

何とか両親のやつておられた花屋とビジネスホテルを経営していたが、これがあまりうまくいっていないので、何かもう少し大きな仕事をするというので、たまたまそういう仕事があったので応募して、見事にその条件に合って仕事を引き受けたわけです。そこはホテルと給食をやっている、ビジネスホテルよりも大きい規模でした。

その当時の宇坪さんのやり方は、何とかがんばって立派にしよう、立派にしようというもの

でした。私がいつも盛和塾で言っている、いわゆる欲というか利己というか、家業がうまくいっていないので、こういう仕事を通じて早く成長し、早く立派で利益が出るような事業にしていきたいという思いでやってこられました。

そうした思いの典型が食中毒事件に端を發し、ちようどまた保健所から検査に来ているときに五十人の昼食をせっかく用意していて、捨てるのはもったいないというので出されて、たいへんな食中毒を起こしてしまいました。

結局、自分の欲、そして何とか少しでも利益をあげたいという欲望に端を發したことが、判断の基準になっていました。そのために、とてもないことになってしまつて信用を失われしました。

七年前の二〇〇五年に盛和塾に入塾されたので、それを機に一生懸命に努力していかれます。つまり、社長のあなた自身が変わっていかれたわけです。

そうしたときに、幹部を含めた多くの社員が辞めていくなかで、「いや、われわれは社長を

頼りにしていますからがんばってください」と言ってくれる社員もいて、この人たちのためにと思ってやり始めた結果、自分自身が変わっていったとおっしゃいました。つまり、社員と共に何とか成功させていきたいと考えられて、自分自身が変わっていったのです。

とくに今までは欲に固まって、自信過剰、知識過剰になっていた自分でした。周囲にいる人たちの意見に耳を貸さなくて、自分に都合のいいことだけを聞いているような自分でした。そうしたときに盛和塾の勉強のなかで、もうダメだと思ったときに仕事の始まりだと気がついて、自分の判断ミスがこの大きな事故を起こしたということをひじょうに反省されて、それを立て直すためには何とかしなければならぬと考えられました。

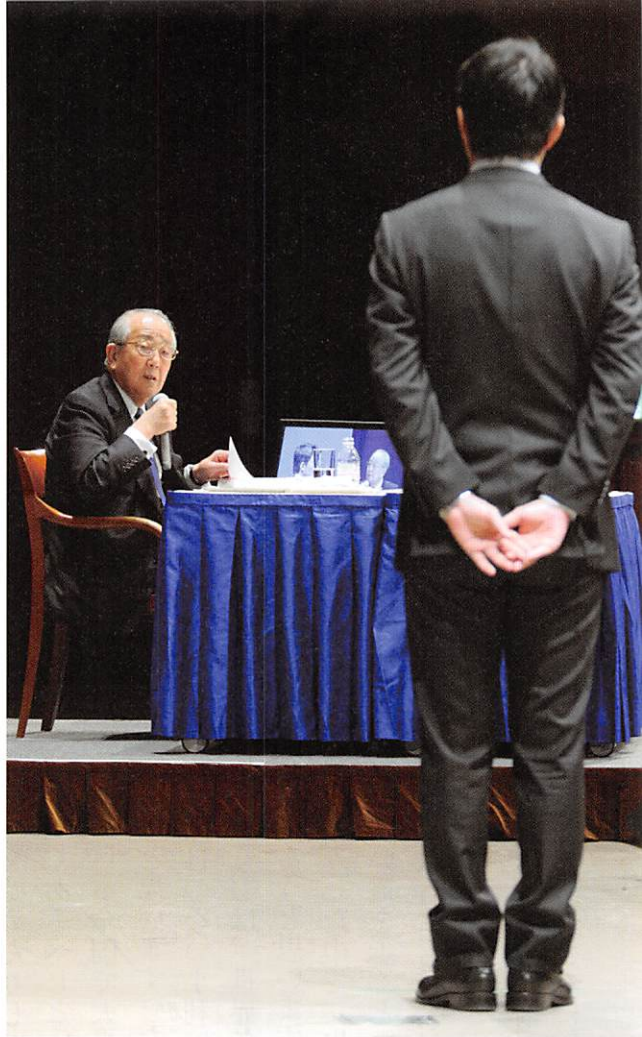
そしてそれには、社員に実態をよく話し、自分が変わっていくから皆さんも一緒に勉強してくれと頼まれて、とくに専務という方に話をし、まずは理解者になってもらったとおっしゃいました。そういうものが社員に伝わっていつ

て、だんだん会社の雰囲気が変わってきて、こんなに会社がよくなくなっていったというお話がありました。

なぜ失敗したかを反省する

昨日も話しましたが、会社経営というものは、経営の基準というのを何も知らないで見よう見まねで、親の仕事を引き継いだり、また自分で事業を始めたりしてやっていくわけです。経営はかくあるべしという教育を受けていない方々が、日本全国で大半、いや世界のなかで大半だろうと思います。だから、気の利いた、頭のいい、抜け目のない小利口こりこうな人が事業で成功していくというのは、世界各地における中小企業のあり方だろうと思います。

そうした中で、失敗をしないように、経営の正しい道を歩くということを教えてくれる場が学校教育にも社会にもなかったわけです。そのなかで、盛和塾というものを私が始めて、ささやかな私の経営体験でつくりあげてきたものを少しでも皆さんに教えてあげて、それを利用し



お母さんが「大きくなるためには、たくさん失敗があるのだよ」とおっしゃいましたが、失敗が必要だとお母さんがおっしゃったことは、二度とそういう失敗をしないように、なぜ失敗したのかということを反省して、それを糧にしていかなければならないということだと思います。ほんとうなら失敗をしないで成功していくことがいちばん正しいのですが、宇坪さんはほんとうによくやっております。

現在、五、六億円の売上で、利益のほうも二千万円、三千万円の利益が出るような会社になつておられますので、あまり慌てないで、社員の人たちがほんとうに喜んでくれるような会社を今後とも経営し続けてください。ありがとうございます。たいへん勉強になりました。

ていただければ皆さん方の経営もうまくいくはずだと思い、三十年以上続けてきたのですが、そういうものを宇坪さんの場合も取り入れ勉強されて、会社がうまくいきだしたわけです。

今ではもう「追っかけ」に近いように勉強会に来ておられるというお話がありました。ほんとうにそういう中で塾生の皆さんが勉強されて会社がよくなつていくのです。

発表を終えて

稲盛塾長、皆さん、ありがとうございます。
世界大会で発表するという難関にチャレンジできたことを心から嬉しく思っています。

発表を終えた翌日、全国からたくさんさんのメールやお手紙をいただきました。激励や共感したなどの皆さんに身近に感じていただけたという内容で、多量なりともお役にたてたのかと感じています。

大会後に届いた体験発表のDVDで塾長コメントを改めて聞くと、今まで気づかなかったことのご指摘をたくさんいただいていることも分かりました。

特に、「失敗はせんほうがいい」という塾長コメントにはドキッとしてしました。当たり前のことですが「失敗してもいいや」というのは甘い考えなんだと改めて思います。

他の方のご発表からも、自分に足りないところをたくさん見出すことが出来ました。和田山社長からは大会後に丁寧なお手紙もいただき、社長は行動力もさることながら「心」がなければならぬということにも気付かされました。「心」の差が経営の結果を決めるのかもしれない。盛和塾生であることを誇りに思います。

福井の地にてご恩返し出来るよう、これからもたくさんさんの塾内外の方に稲盛哲学を広めていこうと思います。四千三百名超の塾生と共有した時間は一生の宝物です。本当にありがとうございました。

宇坪啓一郎



経営体験発表(七) 優秀賞

「人生は誰に会うかで決まる。落ちこぼれが、稲盛経営哲学に触れて経営者に」

ダックス・パートナーズ株式会社

代表取締役社長

本田 章郎 ほんだ あきお
〈東京〉



■会社概要

創業：2008 年
現職就任：2008 年
事業内容：自動車ガラス販売・施工
資本金：2,000 万円
売上高：6 億円
従業員数：40 名（パート 5 名含む）

大畑氏との出会い

当社は、盛和塾山陰の代表世話人を務めている大畑憲が創業した「ダックス」の子会社として、二〇〇八年三月に東京都大田区で創業しました。

私どもの業界は、市場規模によってガラス専門店の数もある程度決まっていて、同業者間の競争原理もほとんど働かず、既得権益に守られた閉鎖的な業界となっています。私どもはそんな業界を変えたいという一心で、「ダックスの仲間たちの幸せのために、そして自動車ガラスで

お困りのお客様のために」という志で、全都道府県で一番小さな鳥取県から大都市東京へ進出しました。知名度も実績も縁故も、まったく無いというゼロからの出発でした。

さて私は、鳥取県の田舎町で三人兄弟の長男として生まれましたが、九歳のときに父は脳卒中で急死してしまいました。もともと借金取りが毎晩自宅に押し掛けて来るような貧しい家庭だったのですが、追い打ちをかけてさらに貧乏になりました。父が死んでからも、借金取りが夜な夜な来て母親を恫喝するさまは、トラウマとなるぐらい恐怖でした。

本来であれば、悲観にくれている母を助けてあげなければならなかったのに、同じような境遇の仲間と一緒に悪さをしでかし、就職しても遊びほうけて、何度も転職を繰り返すという不甲斐ない人生を送っていました。

そんな二十歳のある日、大畑と出会ったのです。世をすねてひねくれた私に、大畑から面接で「うちは、もともと札付きのワルばかりで、能力は決して高くないが、それまでの人生を反省し、努力を重ねてすばらしい人生をめざしとる仲間ばかりだ。お前も似たようなもん

だ。徹底的に鍛え上げて幸せにしたるから、わしについてこい」と言われ、この言葉が私の新しい人生のスタートとなったのです。

入社早々、ダックス新入社員の規則で、大畑の自宅で寝食を共にした合宿生活が始まりました。挨拶や礼儀作法からはじまり、人としての正しい考え方、さらには下着や布団のたたみ方まで教われました。

合宿二日目には、命より大事にしていた私の愛車を目の前にして「お前の身の丈に合わないそんな高級車なんか五億年早い。お金もないくせに、見栄ばかりはってんじゃねえ。今すぐ売ってこい！」と大畑から言われ、確かにお金もなく、一度もガソリンを満タンにしたことがなかったのも、素直に手放しました。

大善の教育の連続でしたが、極めつけは小遣い生活でした。借金が多かったために、私の給料は大畑の夫人の睦美さんにすべて管理され、必要なお金を必要ときに貰いにいくという、まるで小学生のようでした。

ある日勇気を出して「いつまでこの小遣い生



本社

似たようなもん

活は続くのですか？」と聞きましたら「あんたが結婚するまでね！」と鋭いまなざしで一喝され、二度と同じ質問はしまいと心から誓いました。おかげで貯金はどんどん増えていきました。友人はみるみる減ってしまいました。

大畑家の合宿が終わり解放されたと思いきや、次は現ダックス社長である宮本の自宅での合宿が始まったのです。不器用で失敗ばかりしていた私に、日中は現場で技術や営業、夜はお酒の飲み方など、弟のように指導いただきました。

そのようななかで、一番の大きな学びは、盛和塾生になった大畑から稲盛塾長の教えをいただいたことです。大畑が塾生になってからの会社は、今まで以上に頻繁に理念勉強会や研修、そしてコンパが行われるようになりました。経営十二ヶ条や利他の心など、稲盛哲学に感化された私は、「大畑社長、今は鳥取県で一番ですが、日本一の自動車ガラス専門店をつくりましょう。そして、僕が社長になってみせますから、任せてください」と、大きな夢を自分から語れ

るようになるまで成長させていただきました。

大畑夫妻との親子を越える同志的な絆を高めることができ、仕事においても、店長、部長とさまざまな鉄火場を踏ませていただきました。今の私が存在しているのは、大畑夫妻に出会えたからこそ深く感謝しています。

稲盛塾長との出会い

私が初めて塾長にお会いしたのは、二〇〇三年九月のブラジルツアーでした。当時、私はまだ入塾していませんでした。この頃は、塾生企業の社員も参加させていただけたのです。

塾生である大畑から「わしは前回のブラジルツアーに行つて本当に学びになったから、今回は、本田お前が行つて来い！」と言われました。経営者でも役員でもない私にと、正直戸惑いしましたが、こんなチャンスはめったにありません。「よしっ！ 行こう！」と決心しました。おそらく大畑は、「将来のために大きな勉強をしてこい！」という思いがあつたのだったのでしよう。

ツアーでは、市民フォーラムでの塾長のご講話やブラジル塾生の方の体験発表を聞きました。勉強会のように塾生の皆様のド真剣に聞き入る姿が、今でも強烈に印象に残っています。



大畑から盛和塾のことは聞いていましたが、塾生の皆様のド真剣さを初めて体感し、経営者の世界の凄さと自分の違いを、まざまざと感じたことは大きな収穫になりました。

偉大なる稲盛塾長に直接お目にかかり、また先輩塾生からいろいろ勉強できたことは、私の一生の宝となり、心の底から経営者をめざして行きたいという強い志を持つことができました。

東京で創業、必死の営業

大畑は、今までにない大きな鉄火場を私に与えてくれました。それは、東京という日本一のステージと、社長という役目でした。ダックスグループとして、日本一をめざすなら日本一の市場へ出店しようと東京に決定したのです。

大畑には「稲盛経営哲学の実践経営者をたくさん作りたい」という長年の夢があり、子会社の社長として私は選ばれたのですが、大都会東京という市場の大きさに足が竦（すく）みました。紹介もコネもまったく何もなく、ましてや住み慣れ

た鳥取から家族と離れて東京で生活していくことなど考えたことがありませんでした。はたして東京で業績を上げていくことが自分にできるのだろうか、不安に押しつぶされそうになりました。

反面、東京で結果を出せば業界でも目立ち、社内外で私の存在感を示せるなと思ったことも、正直ありました。今のようには社員の幸せを思う気持ちよりも、私心の方が強かったのです。

しかし、これではいけないと思い直し、塾長の京セラ創業期やKDDI設立の話を読みながら、「動機善なりや私心なかりしか」と自分自身に何度も言い聞かせ、心の中から利己心を払拭するように努力しました。

そして覚悟を決めた私は、東京出店の目的と意義を「ダックスグループの仲間の物心両面の幸せのために、そして自動車ガラスでお困りのお客様のために」と掲げてスタートしたのです。

創業メンバーは、全員親会社ダックスからの出向でした。3LDKのマンション一室に、八人が寝食を共にする集団タコ部屋生活を立ち上

げから約三年間続けました。

創業当時は睦美さんにつくってもらった三度の食事を食べながら「お客様に対してああしようこうしよう!」と、毎晩毎晩酒を交わしながら語り合いました。塾長からの教えの通り、社員との絆を強くするためのコンパは創業から特に大事にしてきました。

工場の作業台を囲んでみんなで酒を酌み交わしながら、一日の反省や将来の夢を語り合いました。今でも、各会議や理念勉強会の後には必ずコンパを行っていました。

さらに私は、コンパや朝礼の場で「まずは大田区で一番、大田区の次は東京二十三区で一番、その次は東京都で一番、そし



創業当時

て日本一になって、世界一をめざそう！」とよく語りました。大きな画用紙に書いて工場の壁に貼り、潜在意識に透徹するまで毎日眺めながらオープン準備をしました。そして、この会社をつくっていただいた親会社のダックスに一日も早く恩返しができるようにがんばろうと、感謝を忘れることなく取り組んできました。とにかく、この集団生活のおかげで社員同志の結束力は強くなり、信頼し合える強いチームとなっていました。

そして、いよいよオープンです。お客様先に全員で飛び込み営業を行いました。しかし、紹介も実績も何もなかったため、お客様にはなかなか取り合ってもらえませんでした。私たちは断られても何度も営業に通い、熱い思いをお客様に伝え続けていきました。

ある日、一人の男性社員が「社長、お客様先で同業のガラス屋さんが作業していたので、営業できませんでした」と帰ってきたのです。頭に来た私は、「同業者が作業しとるのは当たり前やろ。それでシッポを巻いて帰ってくるとは

けしからん。もう一回行つて思いを伝えてこい」とホウキを持って機関銃を撃つ真似をして言ったことも何度もありました。これも塾長の真似です。

その甲斐あって、社員全員が必死になって営業に回り、注文をもらって帰ってきたときは、「よくやった！ おめでとう！」とその社員をみんなで胴上げして、コンパでお祝いましたことも何度もありました。

私たちはお客様の困りごとを徹底的に聞いて回りました。驚くことに、ほとんどの同業者は日曜祝日は休まれ、夕方も早じまいされるため、お客様はかなり困っておられました。そこで業界初の「二十四時間三百六十五日営業」を打ち出し、ガラスの在庫をとことん充実させ、夜間も休日も対応してきました。

営業についても、ただ仕事をくださいという単純なお願ひ営業から提案営業にすべて変えました。需要の掘り起こしになるような販促ツールや毎月発刊の情報誌を自分たちで考え、手づくりで提供してきました。

そして、お客様からのご要望に対しては、「何でもやります。お任せください」と泥縄式精神で、いつでもどこでも、どんな作業でも対応してきました。時には、群馬や千葉などかなりの遠方への出張作業も二つ返事で応えていきました。そのような女性社員の電話対応は、お客様から高い評価をいただきました。現場の男性社員も夏は炎天下のもと、冬も手が凍るような現場での作業に何ひとつ文句も言わず、深夜になろうが、がむしゃらに元気に笑顔で働いてくれました。

このような実践のおかげで、順調にお客様からのご依頼も増え続けましたが、その半面、いくつかの壁にぶつかるようになりました。

まず、人の採用です。会社の知名度はまったくなく、給料も休みも少なく、そのうえ3K的な仕事ということもあり、人材確保には苦労しました。合同企業説明会で両隣のブースには溢れんばかりの人だかりなのですが、うちのブースにはまったく人が集まらないのです。悔しいので、会場を歩いている学生をまるで誘拐する



ように会社や居酒屋に誘い、一緒に酒を飲み、夢を語り口説いたこともしばしばでした。

現場においては、東京都内の交通渋滞などに

よる移動時間のロスが増えたことで、要望に迅速に応えられないといったことも苦情として出てきました。

このように、どんどん人手が足りなくなり、技術が伴わない新人の社員までもお客様先に出動させたために、作業時間が遅いという苦情や作業クレームを多発させてしまい、お客様に多大な迷惑をお掛けしてしまったのです。

そんな窮地を救ってくれたのが、親会社のダックスの仲間たちでした。三、四名のベテラン社員に応援に来てもらい、加えて新人の技術育成にも尽力いただき、おかげで軟弱なサービス体制を立て直すことができました。

稲盛哲学の学びと実践

このようなダックスの支援のおかげで、お客様からの支持も復活し、売上は順調に伸びていきました。ですが、短期的にエリア拡大を図り、投下人員の増加と初期の販促費用に大きな予算をとったこともあり、創業初年度から二期目にいたるまでは赤字決算になってしまいました。

そのような状況のなか、いつも陰日なたと応援してくださっているある先輩塾生から、厳しい大善のお言葉をいただいたのです。

「本田さん、あなたは盛和塾で何を学んどのや。稲盛塾長の学びと実践が足りんから、このような赤字の業績が続くんですよ！ 塾長の本や盛和塾の機関誌を読んでるみたいだが、ただ目で読むんじゃなく、血肉化するくらい一字一句をド真剣に腹に落とし込みながら読んで、そしてその学びを実践に移していきなさい。売上最大でお客様をどんどん増やすのも大事だが、赤字だと社員と家族を守れんぞ。とにかく、塾長の学びをド本気で実践していきなさい」と厳しくご指導をいただきました。

目の前が真っ白になり、悔しさと情けなさで涙が出ました。私は、売上最大でお客様を増やすことしか頭になかったのです。猛省すると同時に、塾長の学びをド本気で実践していこうと改めて決意しました。

さっそくその日の夜から、機関誌の一号から、そして「京セラフィロソフィ」を毎晩寝る前は

もちろん、車の中や出張などの移動時間には「塾長講話CD」を徹底的に聞きました。一字一句を飲み込むような気持ちで、どんなに夜遅くなっても毎晩毎晩必死にくらいつくように読みあさりました。

そして、実践です。まず経営十二ヶ条の勉強会を実施しました。経営理念、仕事の意義をとことん伝え、個人別に目標を掲げるなど一項目ずつ全員参加で実施しました。

経費削減の取り組みでは、ガソリン代や家賃、さらに仕入先様にもガラスや部品などの値下げ交渉を行いました。くわえて店舗別の月次決算数字もすべてオープンにし、経費項目を八十以上に細分化して全員の経費意識を向上させることができました。

あわせて、社内に改善委員会を発足させました。ひとつの改善例としては、渋滞による移動時間ロスの解消を目的とし、「バイク部隊」をつくり、機動力を向上させることができました。とにかく「経費最小」「時間短縮」をテーマに、創意工夫の実践は現在でも徹底的に取り組んで

います。

そして、引き続き営業にも力を入れてきました。まさに全員営業の実践です。今まで以上にトップの私が率先垂範で営業に回り、さらに事務の女性社員や時にはパート社員さんまでもお客様先にご挨拶回りするなど、とにかく全員営業を実践してきました。

悪戦苦闘した採用も、今ではすばらしいご縁に恵まれ毎年五、六名の新しい同志が増えています。三年前から新卒内定者の実家へ、遠くは秋田や北海道まで家庭訪問をしています。ご両親へ経営理念や業務内容を説明して、絶大な支援者となっていたいています。

また、全社員のベクトルを揃えるために、毎年七月に決起総会を開催し、各部門ごとの方針発表や「フィロソフィ賞」「社長賞」など、表彰の場を設けて社員全員で賞賛し合っています。他にも運動会やレクリエーションも全員参加で取り組んでいます。

さらに、経営理念の浸透を図るべく、ダックスフィロソフィ手帳を二〇一一年四月に作成し

ました。このフィロソフィ手帳を毎日の朝礼で一項目ずつ読んで、「体験発表」を行っています。最初の頃は感想だけを言う社員も多かったのですが、今では全員でフィロソフィに基づいた決意発表と賞賛のフィードバックをしています。そして、毎月一回業務終了後、「フィロソフィ勉強会」やダックスグループ全体での「経営理念浸透勉強会」も開催しています。

善き心が善き結果を生む

私は、稲盛塾長の教えを素直に受け止めて、学びを愚直に実践していけば、自分自身の人生はもちろん、会社経営、そして出会う人たちの人生まで素晴らしいものにしていけることを強

く実感し始めています。

昨年、このようなことがありました。同業の自動車ガラス業を個人経営しておられる方が、経営が上手くいかず、廃業して安定を求めたいとのことで当社に面接に来られたのです。

私はフィロソフィをもとに経営理念や考え方などの話をしましたが、その方は理念よりも、長年の技術を評価してほしいと給料などの条件面ばかりを要望され、私の思いはまったく届かず、結局別の同業の会社へ入社されました。

しかし、一年後にその方からもう一度面接していただきたいと申し出があったのです。その勤めた会社は、条件面は良かったようですが、社員同志の一体感もなく、ただ淡々と作業をこ

**日本の
優れた経営を
現地で学ぶ！**

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

 **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

なすだけで、やりがいを感じなくなったそうです。そのような心境のなか、客先で当社の社員の働く姿を見て、やはりこころしいという思いで来られたのです。

私は今一度その方へ「給料や労働時間などを優先するのではなく、いかに仕事を通して世のため、人のため、仲間のためにお役に立てるかを追求して、フィロソフィを実践していきましょう。そのような善き心と善き考え方でがんばれば、必ず善き結果になりますから」と塾長のお言葉をそのままお借りして話をしました。その方は入社を決意され、それからは驚くほどにフィロソフィ手帳を熟読し、実践に落とし込み、戦力としてすばらしい成果をあげて、渦の中心となってくれています。

このような塾長からの学びの実践の積み重ねで、二〇一〇年第三期決算は、売上高二億二千万円、経常利益率二・五％。二〇一一年第四期は売上高三億三千万円、経常利益率二・二％。第五期は売上高四億七千万円、経常利益率五・三％。今期見込みは売上高六億円、経常利益率

八％以上と黒字を継続することができています。大きく財務体質も良くなり、あらためて稲盛哲学の実践の大事さを全員で実感すると同時に、盛和塾に入塾させていただいたおかげと心より感謝しています。

私たちは大畑と共に、二〇一二年八月に「稲盛経営哲学」の実践経営者づくりのために「ダックス経営者養成塾」を社内で開催しました。私利私欲で経営にあたるのではなく、真の稲盛経営哲学を身につけるべく幹部候補生と共に私も一緒に学んでいます。

今後は稲盛会計学もしっかり勉強し、よりいっそう決算書を理解把握し、全店舗でしっかりと利益の出せる高収益企業の体質を構築します。しかる後、ダックスグループで力を合わせ全国主要都市への出店を実施していきます。

最後に、私は大畑憲と稲盛塾長との出会いで人生が大きくすばらしいものになりました。まさに天国の父が、このような導きをしてくれたに違いないと思います。

大畑夫妻、稲盛塾長、ソウルメイトの皆さま、

本当にありがとうございます。そしてこんな私にいつも真つすぐ一生懸命ついてきてくれる四十名の最高の仲間たち、ダックスグループのみんなが最高の誇りです。また、いつも温かく見守ってくれている愛する妻とおふくろ、そして子供たち、本当にありがとうございます。

私たちは、学校の通信簿の五よりも、心の通信簿の五をめざして、一生懸命働き、これから出会う人を一人でも二人でも稲盛哲学に巻き込み、すばらしい人生を掴むための「生き方」を伝え続けていきます。

◆塾長コメント◆

社員を巻き込み、その気にさせ
会社を立派にしました

すばらしい出会いに感謝する

ありがとうございます。

本田さんは大畑さんと出会われたことが、人生をすばらしいものに変えていったということ

を一貫して話されました。

私も本などで書いていますが、八十一歳になるまでのあいだ、学校のときも、社会へ出てからも、いろいろな方に出会いました。その一人ひとりにもし出会っていなかったら、こんにちの私はなかったであろうと思います。

どの時代においても、あの方にお目にかかり、あの人から支援を受けなかったら、こんにちの私はなかったであろうと思うような、人生での人とのすばらしい出会いがありました。ですから、あなたのお話を、よかったなとしみじみ思う思つて聞いていました。

大畑さん自身も、過去の人生はやっぱりよかったのだろうと思います。だからそういうやんちゃな人間たちと仕事をする心得も十分あったのだと思いますが、アウトロー的で社会からはみでた子どもたちを雇って、仕事をずっとやってこられました。そのなかで、そうした子どもたちを教えるいくのには精神的なものが必要だというので、盛和塾に入つて一生懸命に勉強されました。

私は大畑さんがほんとうに熱心なのは、かねてからたいへん感じておりました。今日あなたの話を聞いて、さらに深く大畑さんのことがわかったのですが、落ちこぼれであつたあなたを会社に入れて、大畑さんの家で住まわしてくれました。

大畑さんも偉いですが、奥さんの睦美さんがすばらしいと思います。あなたが無駄遣いをしないように給料も管理をして、貯金をしてくださいました。そして、一生懸命に食事をつくってくれました。今どき、赤の他人であり社会から若干はみ出た青年を家のなかに入れて家族のように面倒をみてくれながら、いろいろなことを教えてくれるのです。私は大畑さんが偉いだけではなく、奥さんがほんとうに理解のあるすばらしい方だと思います。

なかでも、あなたがだんだん頭角を現している、大畑さんの片腕になれる人だったようですが、同時に現在のダックスの社長である宮本さんの自宅でも合宿をさせてもらいました。大畑さんの後を継がれたダックスの社長の宮本さん

も、同じようなことを考えて、若者たちを家に泊めて教育をされたのはすばらしいことだと思います。

そういうなかで感心したのは、あなたを見込んで、東京に子会社をつくって、そこを任そうとされたことです。あなた自身がたいへん勝ち気で、若いけれども力があると大畑さんが見られたのでしようが、それをただボンとあなたを出したのではなくて、東京にまで大畑さんの奥さんが来られてご飯をつくって、一緒に行った社員が合宿みたいに同じところに泊まっていた。

おそらく、これはたいへんなことではないかと思いますが。ご家族があるにもかかわらず、あなたはタコ部屋と言われましたが、八人が寝食を共にしているそのなかで、創業当時は大畑さんの奥さんが東京まで出てきて三度の食事を食べさせていただいた。すばらしい方だと思います。

ほんとうに真の親でも及ばないようなすばらしい方に出会われた幸運といえますか、それをあなたは亡くなったお父さんが引き合わせてく

れたのではないかと思って感謝しておられますが、大畑さんご夫妻に対する感謝は一生忘れられないようにしていかなければならないと私は思います。

謙虚さを失わないように

あなたは東京に來られてから盛和塾に入られて、勉強を一生懸命されましたが、地味な自動車ガラスの修理をするという会社だけに、いい人を採用しようと思ってもなかなか人が集まりません。しかし、入ってきた人を立派な人間にしていこうということで、盛和塾で学んだフィロソフィをベースに、それをみんなに話し、人間が立派に変わってくれることを期待しながらやってこられました。

高い技術はもっているがフィロソフィなんていうものはまったく受けつけない人が、一旦よその会社へ行つてまた帰つてこられて、今では自分から率先してフィロソフィを勉強し、現在の会社の中心になっているというお話がありました。

確かにあなた自身に力があります。盛和塾で私の経営というものを勉強されて、それを実践の場に移し替え、社員を巻き込み、その気にさせ、会社を立派にしておられます。

初年度、二年度は赤字だったものを、現在では四億円、五億円という売上になって、利益も一〇%ぐらい出るような会社にしてもらえます。そういう点では、社員を立派に育てながら、徒手空拳でゼロから東京に出てきて、わずか四、五年で黒字会社にし、それも売上が五、六億円という規模にして、今の調子でやられれば大きくなっていくのだろうと思います。

私の人生もそうでしたが、すばらしい方に出会って、今日まで来られました。今日の話を聞きましたが、「すばらしい」の一語に尽きるのですが、うまくいきますと人間どうしても調子に乗り、有頂天になっていきます。大畑さんのところに入つて下積みで一生懸命がんばってきた頃の気持ちがだんだん薄らいできます。「おれは東京へ出てきてすばらしい会社にした」という自慢がだんだんと膨らんできて、天狗になり、

傲慢になっていく人が世の中には多いわけです。

あなたはたいへんな能力をおもちだと思えます。謙虚にして驕らず、今までと同じことを続けていかねば、大畑さんを助けて、おそらくダックス全体の会社というものをあなたの力でもつと立派な会社にしていくはずだと思います。とくにあなたは勝ち気で相当やる気のある人だけに、変な思いが頭を出さないように、謙虚さを失わないようにがんばってください。

今日は、ほんとうに人間というものは、育て方、また環境によつてすばらしい力を出すというのを、まざまざと本田さんの体験で感じました。

われわれはとにかく、人材がいない、うちの会社は小さいし、立派な人が入ってこないといつて愚痴をこぼすのが普通ですが、われわれリーダーが立派な考え方をもち、その人を変えていくことができるのだということを、今日のお話で皆さん気がつかれたと思います。

人は皆、能力をもち、素直な良心というもの

をもっているだけに、その良心を覚醒させて、すばらしい人生を歩けるようにリードしていくことが、われわれ経営者、リーダーの役割だろうと思います。本田さんの話はいへん参考になったと思います。



この度は、盛和塾世界大会で経営体験発表させていただき、誠にありがとうございました。身にあまる光栄に、稲盛塾長はじめソウルメイトの皆さまへ感謝の気持ちでいっぱいです。本当にありがとうございました。

私は、二年前からこの世界大会という晴れの舞台で、どうしても私の体験を発表したいと強烈に

思うようになり
ました。その理由
は「大畑夫妻
へ恩返しがしたい」という思い
からです。

おかげさまで、
私をここまで育て
てくれた大畑
夫妻はじめ稲盛
塾長へ感謝の意
を伝えることが
できました。稲
盛塾長からはこ

れからの人生の指針になる、尊いご示唆をいただき、心より感謝いたします。

受賞発表の時に、観客席の後ろのほうで大畑会長と睦美さんが両手を挙げて思いきり手を振り、拍手をしてくれている姿が目に入りました。顔は全く見えませんが、ずっと手を振り続けてくれたのです。それを見て、大畑夫妻との出会いから東京の創業当時の色々な出来事、そしてメンバーの一人ひとりの顔が頭に浮かび、感極まってしまいました。たくさんの方の温かい大きな拍手も心に染み込みました。

人生はあの時の、あのひととの、あの出会いがなかったら、今の自分は存在していない。今の私が存在しているのは大畑夫妻はじめ、稲盛塾長と盛和塾の出会いのおかげと心から感謝しております。

私は、今回の経験を通じて、メンバーみんなとその家族の幸せのために、先頭に立って今まで以上に稲盛哲学を学び、謙虚にして驕らずの精神で必死に実践して参ります。

このような素晴らしい機会を与えていただき、本当にありがとうございました。



左からダックス宮本社長、大畑会長、稲盛塾長、睦美夫人

「幸運に生きる」

株式会社グランデーズ

代表取締役

亀井 かめい

浩 ひろし
(大分)



■会社概要

創業：2006年

現職就任：2006年

事業内容：建売り住宅・投資用一棟売り・
分譲マンションの企画・開発・
販売、建築請負

資本金：6,991万円

売上高：11億8,200万円

従業員数：13名（役員4名、社員9名）

職を転々として孫請けで独立

当社は、建売住宅・分譲マンション・投資用マンションの販売、建築請負を大分市と別府市で営んでいます。設立は二〇〇六年十一月で、昨年の売上は十一億八千二百万円、経常利益は一億五千八百万円。先日発表した今十二月期の業績予想は、売上高十四億七千万円、経常利益一億九千万円です。昨年十二月には福岡証券取引所のQボード市場へ上場しました。

さて私は、一九七〇年に土木業を営む両親のもとに生まれました。父はギャンブルやお酒が

大好きで会社をつぶしては夜逃げをするような人でした。借金取りが頻繁に押しかけ、いつも怖い思いをしていました。最終的に私が十歳のときに両親が離婚し、私と母、弟の三人は祖母の住む別府に引っ越しました。ちなみに、私は幼い頃、引越は人に迷惑が掛からないように夜こっそりやるのがマナーだと信じていました。

その後、母がパートで生計を立て、生活保護も受けずに私たちを育ててくれました。最近、母から「周囲から生活保護を貰うように勧められたけど、あんたらに肩身の狭い思いさせたくないかったけん。貰わんでがんばったんよ」と聞



主力商品「フォルクス」

いたとき、誇らしい母だと思い、感動しました。ですが、当時の私は、恥ずかしいくらいに貧乏が嫌でしょうがなく、いつも反抗し、立派な非行少年へと成長していきました。

中学から毎晩出歩くようになりました。それでも、要領のよかった私は勉強もせず、国立高専に合格、母も喜んでいました。しかし毎晩遊んでいて学校についていけないわけもなく、一年で中退。母に相談せずに勝手に中退を決めたとき、母は驚き、

夜、布団の中で泣いていました。

中退した後
はすぐ職探し
です。ですが、
高校中退の
十六歳ではお
おむね職人系
か飲食系くら
いしか職業選

択の余地はありません。何となく職人の方が、将来出世のチャンスがありそうな気がしていました。

職業安定所に行くと、塗装会社の求人が目に留まりました。もちろん学歴不問です。翌日面接に行きました。ところが、車の免許もない少年では話にならないようで、孫請けの親方を紹介されました。事務所はなくアパートで面談し、会うなり「いつから来られるか」でした。一日二日で作業服など買い揃え、出勤しました。

この時、親方は二十五歳。いかにもヤンキーあがりという感じで、仕事が終わると未成年の私をネオン街に連れて行ってくれました。お姉さん方からも、たいへんモテる人でした。「職人だったら若くても独立できる」と。格好いいなあ。俺も早く独立したいな」と、すぐにそんなことを考えていました。

ところが、すぐに給料は遅配するし、社会保険などありません。いま考えれば、最低賃金以下の現金を茶封筒に入れ手渡されていました。不安になった私は一年で辞め、好条件を謳う大

阪の同業者へ就職しました。しかし、ここも似たようなもので、寮完備とありましたが、知らないおじさんと同じ部屋で、毎日ご飯とみそ汁とめざしで自炊……。まるでタコ部屋でした。

数カ月で仕事を辞め、タコ部屋を飛び出しましたが、住居がありません。現地で知り合った遊び仲間の家やコインランドリーで寝泊まりをし仕事を探しましたが、無職で未成年のうえ住所不定がつけば、なおさら働く所もなく、結局、別府に戻りました。

戻つてすぐ、先輩の父親が経営する内装会社で働くことになりました。会社といっても、親子三人プラス私という自宅兼事務所です。先輩の家ということもあり真面目に働き、すぐに仕事も覚ええました。元来器用な私は、半年もした頃には現場に一人で行けるようになりました。

大忙しで毎日残業は当たり前、六時に現場を終えたと次は夜間工事朝の三時四時まで、翌日の普通出勤は日常茶飯事です。しかも残業代は貰えず、夜食や飲料は自腹、残業すれば赤字です。休日出勤の給料も貰えず、徹夜明けに休み



をくれればその日給は引かれるという状態で、これだけ働いて手取りは十万円前後でした。ここの辞めさせてもらい、職を探さなければという思いと同時に、独立したい思いとで悩んでいました。

そんなとき、元請の専務が「あんがんばるやつが辞めたのはもったいない。うちで働かないか」と、私を探していると連絡がありました。聞けば、月給三十万円で社会保険もあります。心は大きく揺らぎました。十八歳で高校中退の私にとって三十万円の月給は破格です。今までに比べれば何倍もしつかりした会社です。しかし、そんなに優遇されれば、しばらく独立もできなくなるな……と、思っていました。

そんな矢先、先方から連絡が入り「君を雇えなくなった」というのです。前の親方が「亀井君を雇うなら、あなたの会社の下請けはしない」と言っているらしいのです。続けて「だから、独立してうちの仕事を請負でしないか」と言うのです。夢のような展開に心弾ませ二言返事で了承しました。十八歳の終わりの出来事でした。

会社は急成長するが売却に

それからは本当に死に物狂いで働きました。すぐに、前の親方にはばれてしまい、本当にこの会社の仕事をしてくれなくなりました。独立させてくれたのに迷惑はかけられないと思い、他の職人さんが見つかるまで、徹夜してでも現場をこなしました。

数年たち、仕事が減ると急に不安になりました。と同時に「いつまでも孫請けの職人で良いのだろうか」と、自分の将来を心配するようになりました。この頃から現場の合間や夜に営業を行い、少しずつ元請けの仕事を増やしました。

五、六年たった頃には、ほぼ元請けになりました。十八歳で個人創業、二十歳で有限会社ケイズを設立。内装の手間請けから、材料込みで請負う内装工事業へ、そして塗装など周辺の工事も丸ごと請負い、店装工事業へと徐々に転身。そのうち住宅の内装も頼まれ、そうなる増改築なども行い、ここまでくれば新築住宅も容易なこと、一九九六年には新築住宅が中心の会

社になっていました。塾長の「今日よりは明日、明日よりは明後日」を地で行っていました。

この頃、塾長のテープと出合います。先輩塾生のテープを借り、初めて聞いた瞬間に衝撃と感動が走り、お金がなかった私は、すべてダビングしました。もちろん今はすべて購入しています。何度も繰り返し聞き、「テープが伸びるほど」ではなく、テープは本当に伸びました。

盛和塾に入塾したくてたまりませんでした。が、当時は年齢制限があり、入塾できません。私は三十歳で入塾するまで、塾長の教えを独自に解釈し実践していました。



特に「誰にも負けない努力」という言葉が大好きで、朝から社員たちを集めランニングから体操、そして朝礼、夜は十一時から終礼、十二時頃からコンパでフィロソフィを語り朝方三時四時に会社に戻り雑魚寝、再びランニングから朝礼へ、休日出勤も半ば強制的でした。当時の社員たちは毎日が拷問だったでしょう。私自身も、この頃から約十年間は、三百六十五日出勤、週百時間労働を自分に課してきました。いま考えれば非効率で意味のないことですが、当時は長く働いていないと不安でした。現在、日曜だけは休んでいます。

無茶苦茶ですが、これだけ働きますから不安定ながらも会社は成長していきました。住宅請負からさらに建売住宅も始め、分譲マンション事業にも参入、売上も十億円に届きそうな二十九歳のとき、「事件」は起こりました。

二棟目のマンション開発で地元の反対運動が起こったのです。当初は反対運動などよくあることなので、厄介だなという程度の認識でした。しかし、これが本当たたいへんなことになって

いきました。反対運動は日に日に激しくなり、新聞にも取りざたされ署名活動まで始まりました。説明会では元右翼だという人が怒鳴る、左系の議員さんも叫ぶ、右や左で大騒ぎ。しまいには町の助役から呼び出され着工できないわで、経験の乏しい二十代の私は、精神的にまいってきました。そこにとどめです。融資の内諾を得ていた金融機関が「反対運動が収まるまで、融資を実行できない」というのです。

事前に「承認はおりにているが、書類的な問題で多少時間がかかる。月内に実行するから急ぐなら先に決済をしてもいいよ」と言われ、月末の支払資金で土地を決済していました。一億円もの資金が突然ショートです。私はすぐ業者さんに月末の支払いはできなくなりそうだと事情を話して謝り、同時に多くの銀行に行きました。

しかし、そんな状況で融資をする銀行などありません。万策尽き、以前より交流のあった四国で急成長中の中堅の同業者に身売りの相談に行きました。「このような事情で窮地に陥って

いる。時間をかければプロジェクトはうまくいき利益も出ます。このプロジェクトが一段落したら、私は辞めます。それまで無償で働きますから、どうか会社を引き取ってほしい」とお願いをしました。

すると、先方の社長から「この会社から君がいなくなったらただの箱じゃないか。それじゃ意味がない。引き続き社長をやってくれないか」とありがたい言葉をいただきました。この言葉に甘え、このあと足かけ五年、子会社社長としてがんばることとなりました。

工務店を再生し「再独立」へ

マンションの案件も落ち着いた翌年、福岡で二百四十億円の負債を抱え民事再生の申請をした「高木工務店」を再生する仕事舞い込んできました。私が九州にいたこともあり、この任にあたりました。大正七年の創業で、申請後も五十名以上の社員を抱え、スポンサーが見つからず苦勞していました。当時三十二歳の私は業界の大先輩を相手に、昼は現場、夜はコンパで、

必ず再生できると将来の展望を語り続けました。このときは盛和塾で学んだことが本当に役立ちました。数カ月の準備期間を経て、正式にグループ会社としてスタートを切りました。

当然、社長を任せてもらえと思っていましたが、私では心許ないようで、社長には本社の常務が就任。私は大分の経営に専念し、非常勤役員として経営に参加することになりました。

ここまでの話を、私は二〇〇四年の塾長例会で発表しました。発表後の懇親会で、塾長から私の心に火をつけるお言葉をいただきました。

「亀井さん、あなたはいつまでも雇われ社長をやっているタマじゃないよ。早く今の会社を辞めて、また独立したら」。

私も、いつかまた独立したいと思っていましたが、窮地から救っていただいた恩を返すため十年はがんばろうと思っていました。まだ三年しか経っていません。しかし、塾長のこのお言葉を聞いてから、いつも頭の片隅に「再独立」の夢が騒ぎ始めました。

発表の三カ月後、本社から「今の社長じゃう

まくいきそうにない。このままじゃ今期も赤字になりそうなので、兼任で社長をやってくれないか」という連絡が入りました。普通だったら一年前にお願ひしてもやらせてもらえなかったわけですから、少しくらいもったいぶるのでしょうが、根がお人好しで馬鹿正直な私は「精一杯がんばります」と二言返事で承諾しました。おまけに「一年で黒字にできなかったら責任として辞めます」と、日付をあげた辞表を親会社の社長に預けるほどの気合の入りのようでした。

ここから、今考えても、よく働けたなと思うくらい働きました。本当に誰にも負けない努力をしました。今やれと言われても無理です。

約束通り一年で黒字化しました。その後、親会社の宮崎支店を統合し、M & Aで鹿児島支店を開設。福岡、大分、宮崎、鹿児島四拠点体制、社員百二十名、売上約六十一億円、利益も二億六千万円程の会社で成長しました。同時に、九州の拠点を旧高木工務店一社に統合しました。これにより、私の創業した会社は消滅しました。残りの持ち株もすべて手放し、文字通り

雇われ社長となりました。

その年の夏、本社から耳を疑うような通達を受けました。「亀井社長の決済権限が大きいので、支店長同等まで縮小し、さまざまな待遇も大幅に下げます。社用車も返却してください」

真意は今でもわかりませんが、あまりに突然で驚きの内容だったので、私は後先のことを考えず辞意を表明しました。塾長の「独立したら」の一言以来、ずっとこのようなチャンスを狙っていたのかもしれませんが、引き留められました。が、頭の中はすでに「再独立」モードでした。

いろいろあったにせよ、窮地を救ってくれた会社です。しかもこの間の経験は、お金を払ってもできるようなものではありません。経理・

財務も詳しくなり、大型案件から小規模までさまざまなM&Aから一般常識まで多くを学びました。ですから、従業員は誰一人連れず、もちろん顧客など奪わず退職しました。

二〇〇六年十一月、いよいよ会社設立です。五年間の雇われのブランクで、多少の不安もありましたが、盛和塾で何年も学んでからの独立です。下手は打てません。

社名のGRANDESは英語で「立派」を意味するGRANDと「不動産」のESTATEの頭文字のESをとって名づけました。ESにはグランディーズ (Employee Satisfaction / 従業員満足度)、社員が大満足する会社にしたいという思いも込めています。経営理念は「我々の創

THE NEW VALUE FRONTIER
KHOCERA

大規模太陽光発電事業のご提案

竹内ソーラーシステム株式会社 専
約21メガワットのソーラー発電所を3月から稼働



8,000㎡以上を自営に日照良好な平地を所有し事業を効率的に運営管理し、自社での発電事業や、土地の賃貸活用をご提案しています。同様の屋上・農地・自社発電事業もご提案いたします。

応用電機株式会社 (浜松工場) 専
約16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) 専
約10メガワットのソーラー発電所を3月から稼働

京セラエレクトロニクス株式会社 KCSOカスター・サポートセンター

●KCSOは京セラエレクトロニクス(株)の関連会社です。●KCSOの活動は、京セラ(株)の事業活動の一環として行われます。●KCSOの活動は、京セラ(株)の事業活動の一環として行われます。

TEL:0120-911-901 (フリーダイヤル) 050-3161-9924 (携帯電話・PHS・IP電話など)
受付時間: 平日 9:00 ~ 17:00 (17:00以降の受付は別途要)
http://www.kcs.co.jp E-mail: kcs-support@kcs.co.jp

造する立派な不動産を通じ、すべてのステークホルダーとともに、物質的・精神的豊かさを追求する」と定め、三年以内に九州三県に進出、株式上場すると決めました。

会社登記も上がり、金融機関に挨拶に回りました。私の不安をよそに歓迎ムードでした。実際、融資には応じてくれ、すぐにお金も集まり、ゼネコンさんも仕事を受注してくれ、幸先のよいスタートでした。

半年後くらいから社員もボチボチ増え始め、一年後には各ベンチャーキャピタルが出資してくれました。実質二年目の第三期の売上は十億九千万円で経常利益三千二百万円、設立十七カ月でグリーンシートへ株式公開し、翌年、福岡証券取引所へ上場しようと邁進していました。

お客様が喜べば会社は発展する

そんな矢先、リーマンショックです。最初は外資やファンド向けの仕事をしている会社や金融機関の問題で、我々のように実需の住宅会社

への影響は軽いだろうと思っていました。ところが、金融機関が融資を渋り始め、一般の住宅ローンさえも絞られていきます。家を買いたいお客様のローンが通らないのです。いくら申し込んでも否決か減額です。

私は目先のキャッシュを確保するため、お客様が払える金額まで値引きをして、赤字でも販売しました。日に日に状況は酷くなっていきました。リーマンショックでは財閥系を含め百三十二社しかない日本の上場不動産会社のうち約三割の三十七社が経営破綻、独立系に限って言えば六割が破綻するという凄まじいものでした。もちろん、この当時、不動産会社に融資してくれる銀行などありません。倒産という文字が頭をよぎりました。

しかし、塾長のお話をずっと聞き続けてきた私は、不思議と精神的には追い込まれませんでした。真面目に一生懸命生きてきたので、どんな状態になっても、幸せに生きていけそうな気がしていました。宗教ではありませんが、これが信仰の強みでしょう。反面、仕事では目の色



を変え、必死にあらゆる手を打ち、ハードな交渉を重ね、さまざまな問題をクリアしていきました。それでも心は穏やかでした。

結局、十一億円近くあった売上は六億円台まで落込み、六千万円近くの赤字を計上しました。創業三年の会社にはひじょうな痛手でしたが、無事に生き残りました。

しかし、資金がない以上、大きな借入が必要で期間の長いマンション事業はできません。私は手元のキャッシュで仕入から資金回収までの回転が早い建売事業に特化し、回転数で稼ぐように会社の軸足を移しました。また、ローンを通りやすくするため、土地の仕入れを工夫し、建物を規格化、さまざまなコストダウンを試行錯誤し、価格が土地・建物すべてを含めて二十万円以下でも十分な利益が出るようにしました。これが現在の主力事業になっています。

この後、とにかく建売住宅を売りました。先の赤字以降は三年連続の最高益を更新中で、昨年末には設立当初の通過目標であった福岡証券取引所Qボードへの上場も果たしました。上場

の一番の目的は会社の信用を高めることです。また金融機関に対する信用、他県進出する際の信用、優秀な人材を確保するなど、会社の成長のために行ったことですから、私の株は一枚も売り出しませんでした。

昨年夏、大分の塾長例会で塾長とお会いしたときに、「上場は満を持してやるもので、そんなに慌ててやるものじゃないよ」とアドバイスをいただきました。なんとなく言われそうな気がしていましたが、すでに申請日も決まり、社員一丸となって準備に邁進していた時期でした。私はお茶を濁すような笑顔で返事をし、予定通り上場しました。

また昨年夏、三十年以上音信不通だった父が入院し、もう長くないと突然連絡がありました。良い思い出などひとつもない父でしたから、面会も躊躇しましたが、この頑丈な体は父からいただいたもの……。弟を誘い面会に行きました。そこには呼吸器をつけ意識もない父がいました。この人が父だと言われても、何の実感もないというのが正直な気持ちでした。

そして、翌日の深夜、病院から父が息をひきとつたと、再び連絡がありました。すぐに行きました。いろいろあったけど、心から「お疲れ様でした」と手を合わせました。私たちと会うのを待っていたかのようにでした。正直、最後に会えて本当に良かったです。このときは不思議と自然に感謝の気持ちが湧いてきました。

最近、「僕は本当にこんなに幸運でよいのだろうか」と心からそう思います。はたから見ると不遇な幼少期もハングリ―精神と向上心を与えてくれ、住民運動からの身売りも経営者としての成長の機会を与えてくれ、リーマンショックは強靱な財務体質と高収益の事業モデルを与えてくれました。

すばらしい社員や友人、家族にも恵まれ、すべてができすぎで本当に申し訳ないです。私もそこそこがんばっているつもりですが、世の中には私より死に物狂いで働いている人や他人のために私を捨てて仕事をしている人などごまんといます。それに比べれば「中途半端な僕がこんなに順調でよいのだろうか」と感謝の気持ち

が溢れてくるのです。塾長と出会い、学べば学ばふほどすべてが順調に進み始めます。こんな話をするとは宗教的で、こいつ頭が変だと思われる方もいらつしやるかもしれませんが、真実です。

今後、グランディーズは、他県への展開を進めます。私どもが提供する二十万円以下の優良な住宅は、今まで家を持てなかった年収三百万円程の真面目に働く若者に、家を持つ夢を与えることができます。昨年、営業社員から、若いシングルマザーが「買えると思ってもなかったマイホームが買えた」と本当に喜んでいたと報告を受けました。私はこの事業自体が社会貢献だと確信しました。多くの地域で多くの方々に喜んでいただければ、会社は自然に発展していくと信じています。

無理して派手に成長させようとは思っていません。当面は三年で売上、利益を二倍程度に確実に成長させ、上位市場をめざします。あとは私が驕り高ぶり、怠け心が芽生えないようにすることが大切だと思っています。元来目立ちたがり屋で自己顕示欲の強い人間ですから、放つ

ておけばすぐに調子に乗って暴走しがちな要素を持っています。そのために、今後も塾長の教えを学び続け、盛和塾で自己研鑽を続けたいと思っています。

◆塾長コメント◆

すばらしい才能があるだけに
堅実な経営を続けてください

逆境をはねのけて独立した

亀井さんの今のお話を聞いて、もうすごいなという感じがしました。

お父さんはギャンブルとお酒が好きな人でした。会社をつぶしては夜逃げをして、子どもの頃には引越しは人さまに迷惑がかららないように夜こっそりとやるのがマナーだと信じていたとおっしゃいました。

そういう逆境のなかで育ってこられました。が、お母さんが健気な方で、生活保護をもらわないで一生懸命がんばって育ててくれました。

そして国立の高専に合格したのですから、亀井さんはもともと頭が良かったのでしょうか。しかしせっかく受かった高専もたった一年で中退をして、それから、未成年で十六歳でしたが、職人になりたいというので職を探して、転々としていかれます。

お話を聞いて、なんとまあと思いました。もともと頭はたいへん良かったのでしょうか。学校の勉強をしなかっただけだと思うのですが、確かに能力もあり努力もするというので、塗装会社に行ったり、内装会社に行ったり、いろいろなところへ行つて、たちまちそれを自分のものにして仕事を覚えて、何とか独立しようとしてくれました。

亀井さんは、まだ四十二歳です。波乱万丈、いろいろなことをやられて、大きな会社の社長も雇われでやって、その後独立をされて、所得の低い若い人たち、つまり年収三百万円ぐらいの方が買えるような土地付きで二千万円の住宅をつくつて、それを今は主力事業にしていращやるといふことです。

亀井さんは、なんと能力のある方だろうと思います。

自戒をもって慎重に生きる

ちよつと脱線しますが、盛和塾に入つて努力をしてよくやつてこられた方々は、子どもの頃に両親が不仲で離婚をしたとか、親が大酒飲みだったとか、そういう家庭が多いような気がします。そうした家庭の子どもさんは、両親のことを反面教師としてがんばるということになっているのかなという気がしながらお話を聞いていました。

確かに亀井さんは立派な能力があります。最後におっしゃいました。

「無理して派手に成長させようとは思っていません。当面は三年で売上、利益を二倍程度に堅実に成長させ、上位市場をめざします」

でも、もう上場していращやるわけでしょう。まだ十何億ぐらいでちよつと早すぎだと思ふのですが、こつもおつしやいました。

「あとは私が驕り高ぶり、怠け心が芽生えな

いようにすることが大切だと思っています。元来目立ちたがり屋で自己顕示欲の強い人間ですから、放っておけばすぐに調子に乗って暴走し



がちな要素を持っています。そのために、今後塾長の教えを学び続け、盛和塾で自己研鑽を続けたいと思っています」

最後におっしゃったこの言葉が自戒を込めておっしゃっていますので、ぜひ、そうしていただく下さい。

また、不動産業・建築業はアップ&ダウンが激しい業界だと思っていますので、一時的にうまくいっても安心できません。社員も正社員は現在十人ぐらいで、あとは全部工務店に仕事を出してやっておられるわけです。ですから、人も少ないし、いいマージンが取れば、利益も売上も増えていきますが、今後はやはり堅実な経営を続けていかれることを願っています。

ほんとうにあなたは素晴らしい才能をもっていらっしゃいますから、そういう才能を与えてくれたご両親に感謝をし、かつそういう素晴らしい才能を与えてくれた神さまにも感謝しながら、今後、慎重に人生を生きていただきたいと思います。

ありがとうございました。

このたびは第二十一回盛和塾世界大会で経営体験発表の機会をいただき、稲盛塾長をはじめ私を送り出してくださった多くの皆さま、応援に駆けつけてくださった盛和塾大分の皆さまには本当に感謝の気持ちでいっぱいです。

二十代の頃に塾長の講話テープと出会い、数年後、京都で開催された全国大会に初めて参加した時、「いつか株式上市して、この場で発表しよう」と心に決めました。

以来、会社を経営する中でさまざまなことがありました。が、昨年新興市場ではありますが無事に株式上市をすることができました。それまでも何度か「発表してみないか？」と、お誘いを受けましたが、自分の中で株式上市してからと

決めていましたので、丁重にお断りをしていました。そして今回、ようやく十年以上思い願った通りのシチュエーションで世界大会での発表を迎えることが出来ました。

前日の塾長とのパーティーも、夢で思い描いた映像の通りでした。そして発表の当日、四千三百四十五名のソウルメイトの前に立つ自分の姿も十年以上前から思い描いた通りでした。ただ、持ち続けた夢と少し違うのは、規模も内容ももっと立派な企業になっているつもりだったことと、賞をいただけなかったことです。

しかし、これで良かったと本当に思っています。「こんな零細企業を作ったくらいで調子に乗らんと、もっと精進せんかよ」と塾長にはっぱをかけて頂いたのだと思っています。

また、これからは世界大会で発表したというプレッシャーをエンジンに企業を成長発展させ、全てのステークホルダーとともに物質的・精神的幸せを追求していきたいと思えます。

稲盛塾長、塾生の皆さま、今後ともご指導ご鞭撻のほど宜しくお願い申し上げます。



第1回旅館甲子園グランプリ



ちよつと贅沢に過ごしたくて
龍王の山の麓に佇む「観山聴月」に決めた。
そこは大自然の中。
鳥のさえずりや虫の音が聞こえる静かな空間。
まるで、私たちが存在していないような、
そんな気持ちになった。
大自然と満天の星空につつまれて入る
露天風呂は、日頃の疲れを癒してくれた。
今日はいつもより特別な一日。
明日からまたがんばろう。



全室露天風呂(半露天風呂)付き客室 1日7室の夢物語

(1泊2食付き 2名1室御1人様)

青根の休日プラン
21,000円~

アニバーサリープラン
モエ・エ・シャンドンハーフボトル、
ミニワイン、ケーキでお祝い
25,200円~

観山聴月にご宿泊のお客さまは
「山景の宿 流連」のお風呂も
無料でご利用いただけます。
食事処は各個室にて

7室どのお部屋になるかは当日のお楽しみ。
(入湯税150円別途)

各プラン共に休前日は5,250円増し
※3名様以上1室で上記料金より3,150円引き



個室で頂く夕食一例

流連別邸 観山聴月 かんざんちょうげつ

〒989-0908 宮城県柴田郡川崎町青根温泉17-1

☎0224-87-2617

【営業時間】チェックイン14:00(最終18:00)
チェックアウト11:00

【施設】全7室源泉かけ流し露天風呂(半露天)付き・
加水・加温なし、リラクゼーションルーム・ラウンジ、
食事処「青根ダイニング」



東北新幹線 白石蔵王駅から	車で約40分	流連別邸
山形自動車道 宮城川崎ICから	車で約20分	観山聴月
仙台市中心部から	車で約1時間	

<http://www.aoneonsen.com/kanzan>

観山聴月

検索

盛和塾「仙台」原 華織

経営体験発表者&稲盛経営者賞表彰

【経営体験発表者表彰】

(各賞発表順・敬称略)

◇最優秀賞

井上 智博

有限会社井上誠耕園

代表取締役〈香川〉

◇優秀賞

南部 邦男

株式会社ナベル

代表取締役会長〈京都〉

本田 章郎

ダックスパートナーズ株式会社

代表取締役社長〈東京〉

◇敢闘賞

和田山 英一

株式会社ビーアンドビー

代表取締役〈東京〉

橋本 欣也

株式会社ドラッグミユキ

代表取締役社長〈熊本〉

和田 一仁

ワコオ工業株式会社

代表取締役社長〈札幌〉

宇坪 啓一郎

株式会社さくら

代表取締役社長〈福井〉

亀井 浩

株式会社グランデーズ

代表取締役〈大分〉

経営体験発表者



第二十一回世界大会の経営体験発表の表彰、ならびに第十八回稲盛経営者賞の表彰が行われました。舞台に上がった皆さんは、さすがらしい表情で一人ずつ賞状を受け取られました。

【稲盛経営者賞受賞者 製造業】（敬称略）

■製造業第一グループ（売上高五十億円以上）

- ◇第一位 株式会社タカギ 代表取締役 高城 寿雄〈福岡〉
- ◇第二位 新中村化学工業株式会社 代表取締役 中村 謙介〈大阪〉
- ◇第三位 クマリフト株式会社 代表取締役 熊谷 京子〈大阪〉

■製造業第二グループ（売上高十億円以上五十億円未満）

- ◇第一位 日興油脂株式会社 代表取締役 内藤 吉子〈北大阪〉
- ◇第二位 神戸合成株式会社 代表取締役社長 宮岡 督修〈播磨〉
- ◇第三位 キミセ醤油株式会社 代表取締役社長 永原 琢朗〈岡山〉
- ◇第三位 Mex Okaya-TN (USA) Inc. President 坂本 俊幸〈ロサンゼルス〉

■製造業第三グループ（売上高五億円以上十億円未満）

- ◇第一位 スリーナイン島野株式会社 代表取締役社長 島野 和弘〈大阪〉
- ◇第二位 菱中産業株式会社 代表取締役 中谷 全宏〈帯広〉
- ◇第三位 株式会社サワダ 製作所 代表取締役 澤田 浩一〈大阪〉
- ◇第三位 日本電子工業株式会社 代表取締役社長 山之口 良子〈北大阪〉

■製造業第四グループ（売上高五億円未満）

- ◇第一位 アルミファクトリー株式会社 代表取締役 棚元 政夫〈富山〉
- ◇第二位 大曽根商事株式会社 代表取締役 若尾 東〈埼玉〉
- ◇第三位 ロンドフードサービス株式会社 代表取締役 土高 収蔵〈南京都〉

稲盛経営者賞受賞者—製造業部門



【稲盛経営者賞受賞者 非製造業】（敬称略）

■非製造業第一グループ（売上高五十億円以上）

- ◇第一位 株式会社マリモ 代表取締役 深川 真〈広島〉
- ◇第二位 株式会社マルタマフーズ 代表取締役社長 服部 太郎〈大阪〉
- ◇第三位 MARUKAI CORP. 代表取締役社長 松 秀二郎〈ロサンゼルス〉
- ◇第三位 Maypro Industries, LLC President 山田 進〈ニューヨーク〉

■非製造業第二グループ（売上高十億円以上五十億円未満）

- ◇第一位 神崎建設工業株式会社 代表取締役社長 神崎 義世〈宮崎〉
- ◇第二位 株式会社サンマーク出版 代表取締役社長 植木 宣隆〈東京〉
- ◇第三位 サンリク株式会社 代表取締役 荏田 隆一〈千葉〉
- ◇第三位 KAMERYCAHINC DBA kametuku America CEO 大塚 佳之介〈ロサンゼルス〉

■非製造業第三グループ（売上高五億円以上十億円未満）

- ◇第一位 株式会社フォードジット 代表取締役 蛭田 正司〈東京〉
- ◇第二位 ジャパン興業株式会社 取締役会長 赤塚 久男〈名古屋〉
- ◇第三位 北大阪清掃株式会社 代表取締役 岩元 雅清〈大阪〉
- ◇第三位 イーエルジー株式会社 代表取締役社長 米島 周作〈北大阪〉

■非製造業第四グループ（売上高五億円未満）

- ◇第一位 株式会社ビックスマイル 代表取締役 宇山 昭彦〈南京都〉
- ◇第二位 株式会社AIC 代表取締役 奈須 敬司〈大分〉
- ◇第三位 株式会社山内儀助商店 代表取締役社長 山内 雄司〈秋田〉
- ◇第三位 株式会社ウエルカム 代表取締役 神園 充生〈大阪〉

稲盛経営者賞受賞者—非製造業部門



心を高める。 経営を伸ばす。

日本航空（JAL）の再建は、経営幹部の意識改革と「アメーバ経営」が大きく貢献していることは言うまでもありません。

KCCS マネジメントコンサルティング（KCMC）では、稲盛和夫が自ら追求、実践してきた経営哲学や経営手法「アメーバ経営」を学んで頂くために、書籍やCD、DVD による教材などの出版物を多くの経営者の方々にご提供しています。

稲盛和夫経営講話全集 全10巻

稲盛和夫経営講話全集（1）

「経営とところ」（CD5枚組）

幸せな人生も豊かな企業経営も、すべてその人の心がつくり出す。人生も事業も、心の反映であると説き、「心を高める」方法を語ります。

第1巻 心のあり方

第2巻 利他の心

第3巻 真の勇氣を持つ

第4巻 高き願望と努力

第5巻 心の決断



<http://www.kcmc.co.jp/publication/>



稲盛和夫 実践経営講座 CD-ROM

稲盛和夫の講話のほか図表やアニメーションを豊富に収録。経営者・経営幹部を対象に、稲盛和夫の経営哲学の本質を学んでいただける実践的な教材です。

詳細はこちらのサイトをご覧ください。

kcmc

検索

京セラグループ

KCCS マネジメントコンサルティング株式会社

東京都港区三田3-13-16（三田43MTビル14F） TEL: 03-5765-1537
京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町22（三光ビル内） TEL: 075-213-7235
<http://www.kcmc.co.jp/> E-mail: kcmc-information@kccs.co.jp

経営体験発表 受賞者の声

最優秀賞

井上智博 〈香川〉

有限会社井上誠耕園

これから謙虚と感謝、盛和塾の誇りを胸に努力します。

皆さん、本当にありがとうございます。

八年前に悶々とする中で、稲盛塾長のあの「生き方」を読ん

で衝撃を受けた自分が、こんな大舞台でこのような賞をいただくとは夢にも思っておりませんでした。

稲盛塾長、ありがとうございます。ます。盛和塾の皆さん、本当にありがとうございます。そして今日も小豆島でがんばっているスタッフみんなに感謝したいと思います。亡き母や祖父、そして父と愛すべき妻に心からお礼

を言いたいと思います。

これからも謙虚と感謝を忘れず、盛和塾生としての誇りを胸に、ますます努力をして参ります。本当にありがとうございます。

優秀賞

南部邦男 〈京都〉

株式会社ナベル

もう一度稲盛哲学を学び、さらに邁進します。

こんな晴れの舞台で優秀賞をいただけて、本当に幸せな気分です。

三十代の時経営者になろうと心に誓い、そして今尊敬する稲盛塾長から経営体験発表の優秀賞をいただけるとは、まさに夢のような気分です。

発表では塾長から貴重なコメントをいただき、その後、塾生の皆さんからたくさんのアド





バイスをいただきました。昨日、JALの植木社長は「この社員を世界で最も幸せな社員にしてやりたい」とおっしゃいました。舞台を降りられてから少しお話しをさせていただくと「社員に



は苦勞をかけたからね」とおっしゃっていました。私は六十五歳になりましたが、もう一度、一から稲盛経営哲学を学び、社員ともども経営に進進まいしんしたいと思っています。

稲盛塾長、ありがとうございます。ました。そして塾生の皆さん、本当にありがとうございます。

優秀賞

本田章郎〈東京〉

ダックス・パートナーズ株式会社
多くの方に感謝し、みんなの
幸せのために働きます。

このような素晴らしい賞をいただき、本当に感謝の気持ちでいっぱいです。

私は大畑夫妻への恩返し of 気持ちで、世界大会の発表に臨みました。大畑夫妻と出会っていなかったら今の私は存在していません。

こんな私に一生懸命ついてきてくれた四十名の仲間たち、それからダックスグループのみんなの幸せのために、もっともっと必死に働きます。そしてこれからも塾長の学びをとことん学んで実践していくことをお約束します。

ソウルメイトの皆さま、稲盛塾長、ありがとうございます。

稲盛経営者賞受賞者 喜びのコメント

経営者賞受賞に対する、ご本人からの喜びのコメントをご紹介します。

高城 寿雄たかぎ としお〈福岡〉

株式会社タカギ

このたびは、この上ない名誉に感激し、喜びを噛みしめております。

思い起こせば、塾生である妻の勧めでアメーバ経営を学ばせていただくようになり六年。毎年世界大会ですばらしい実績を残された経営者の方々が受賞されている経営者賞を、まさか私が受賞させていただけるとは、夢にも思っておりませんでした。本当にありがとうございます。



中村 謙介なかむら けんすけ〈大阪〉

新中村化学工業株式会社

このたびは、栄えある稲盛経営者賞を賜り、誠にありがとうございます。まずは、日頃より学びの場をつくっていただいております、盛和塾大阪の皆さまに

感謝申し上げます。

私のような未熟な経営者が受賞して良いものと戸惑ってしまいますが、稲盛塾長が説かれる経営道を実践できるよう、更なる努力を決意する所存でございます。

本当にありがとうございます。

熊谷 京子くまがい きょうこ〈大阪〉

クマリフト株式会社

今回の経営者賞受賞について、ご連絡をいただいた時は、ただただ驚くばかりで、今もうれしさでいっぱいでございます。これもひとえにお客さまや社員、協力企業と皆さまのお陰と感謝いたしております。

当社は、小荷物専用昇降機の業界において、四十年以上、トッピエアを維持。自社で一貫して

開発から製造、販売、据付け、メンテナンスまで行っており、全国三十八カ所の営業所にて対応しております。これを機にさらに精進して参りますので、ご支援賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

今後この賞に恥じないよう
に精進してまいります。

みやおか まさのぶ
宮岡 督修〈播磨〉

神戸合成株式会社

「会社というのはトップの器以上にはならない」。自分の不甲斐

なさを社員のせいにして、言い訳

をしてきた自分が、その社員

たちのお陰で賞をいただけるこ

とになりました。この喜びを全

社員と共に分かち合いたいと思

います。

また「これを機に、更に自分

の人間性を高め、人格を磨いて

行け」という塾長からのメッセー

ジとして受け取り、誰にも負け

ない努力を続けることをお約束

いたします。

ソウルメイトの皆さまとのご

縁に感謝申し上げます。

ながはら たけつぐ
永原 琢朗〈岡山〉

キミセ醤油株式会社

このたびは、栄えある稲盛経

営者賞を賜り、心よりお礼申し

上げます。

醤油業界は、売れない言い訳

をすればキリがない状況です。

しかし、社長に就任し四年の若

輩者が受賞できたのは、稲盛塾

長と弊社会長の教えを守ったか

らです。サポートしてくる家

族と業務に励んでくれた全従業員

に心から感謝します。

私にとつてはここがスタートで

す。受賞に驕ることなく精進を

重ねて参ります。

さかもと としゆき
坂本 俊幸〈ロサンゼルス〉

Mex Okaya-TN(U.S.A.)Inc.

受賞の知らせをいただき、本

ないとう よしこ
内藤 吉子〈北大阪〉

日興油脂株式会社

このたびは、栄えある稲盛経

営者賞に選んでいただき、誠に

ありがとうございます。

一九九五年六月に入塾して

十八年が経ってしまいました。そ

の間塾長の言われる通りにコッ

コツと経営してきたことに今、花

が咲いたように思います。導い

ていただいた塾長と、絶えず守っ

てくれた社員に感謝でいっぱい

当にびつくりしました。

メキシコに会社・工場を立ち上げて六年目になります。この間に両親とも亡くし、その葬儀も含めて泣くことは、ありませんでしたが、今回受賞のお知らせに、なぜか涙がでてきました。

会社経営はずぶの素人でありながら、塾長の教えを「羅針盤」に、またつらい時の「心の支え」にしてがんばったお陰で、受賞できたものと思っております。

LA塾生の切磋琢磨の勉強会もまた、自分の至らなさを少しずつ埋めてもらえたものと、改めて塾生の皆さまに感謝いたします。今後も謙虚に、努力して参ります。

しまの
島野和弘かずひろ〈大阪〉

スリーナイン島野株式会社

このたびは稲盛経営者賞を賜り、心よりお礼申し上げます。

本年三月に父より事業を引き継いだばかりで、私個人ではなく、創業者の祖父、父をはじめ従業員そして今まで支えていただいたお客さまのお陰であると思っております。父からはこれ以上ないバトンを受け取りました。

この受賞を励みに、より一層気持ちを引き締め、従業員一丸となって、更に精進することをお誓い申し上げます。

なかや まさひろ
中谷全宏みなと〈帯広〉

ひしな
菱中産業株式会社

今年創業百周年を迎えるにあたり、このような栄えある賞をいただき感謝感激です。

社長である父が病で現役引退

し、何を判断基準にして会社を経営して行けば良いのかと悩んでいた時に入塾したのですが、以来塾長の教えが私の経営者としての羅針盤となりました。

また塾生仲間とのコンパや、(塾生有志の勉強会である)雑魚寝会による塾生企業訪問などからも、塾長の学びと勇気をいただいております。

これからも従業員と全ての関わる人の幸福を追求し、精進して行きたいと思えます。

さわだ こういち
澤田浩一〈大阪〉

株式会社サワダ製作所

このたび、稲盛経営者賞受賞の栄誉にふれ、たいへん光栄です。

受賞の連絡をいただいたときは、「弊社のようなオールドタイプ機器を販売し、売上規模も

社員数も小さな会社が受賞して良いものだろうか？」と一瞬耳を疑いました。

弊社は社会に貢献できる企業としては能力のすべての面でまだまだのところがあります。今回の喜びを社員と分かち合い、より一層皆さまのお役に立てる企業として邁進する所存です。ありがとうございます。

やまのくちよしこ
山之口 良子 〈北大阪〉

日本電子工業株式会社
塾長、本当にありがとうございます。このような立派な賞をいただける会社には、まだまだなっていないのが現状ですが、塾長から、「がんばらんかよ」と背中を押していただいたと思い、全社員と共に、フィロソフィを共有し、垂直登攀で登って参ります。

私は塾長に人生を変えていただきました。また、北大阪塾生をはじめ、全国の塾生の皆さまからの学びで、会社が大きく変わりました。必ず日本一の電気錠メーカーになることをお誓いします。

たなもと まさお
棚元 政夫 〈富山〉

アルミファクトリー株式会社
入塾当時、弊社は大手専属下請でした。単価も数量もお客さまが決定される状況で、どうすればよいのか悩み続ける中での入塾でした。

塾長例会への参加を通じて、脱専属を実現でき、リーマンショック直後の経営体験発表での塾長アドバイスにより現在の体質を構築できました。

第三グループ入りを目指し更

に精進します。感謝。

わかお あつま
若尾 東 〈埼玉〉

大曽根商事株式会社
このたびは経営者賞をいただき、ありがとうございます。そしてうれし



く思います。資金的にも厳しい時、また仕事がいま行かず苦しい時も、会社を支えてくれた従業員と共に受賞の喜びを分かち合いたいと存じます。

十年後の平成三十五年には、売上五十億円の安定感のある会社となることを目標に、会社を立派にし、従業員を守り続けることを塾長と世界中のソウルメイトの皆さまにお約束します。そして、次の世代に会社を繋いでいきます。

土高 収蔵（南京都） つちたか おさむ

Rond フードサービス株式会社
入塾七年目にして、まさかの稲盛経営者賞受賞に、ありがたいやら恐れ多い気持ちでいっぱいです。

入塾動機は、後継者である息



子に、経営者としての道しるべとして塾長はもとより諸先輩方の厳しくもあたたかいご指導がいただけるであろうという、甘い自己中心的な考えでした。今、多くの優れた塾生の中で選ばれたのが、奇跡としか言いようのない気持ちです。

いただいた賞に恥じないよう、親子共々稲盛哲学を通して、世のため人のため、邁進する所存です。

深川 真（広島） ふかがわ まこと

株式会社マリモ

二代目社長に就任する少し前から入塾させていただき、創業者である父からの教えと、盛和塾での学びを胸に会社を経営して参りました。

この栄えある経営者賞は、初めて世界大会に出席した六年前から「いつか自分も、あのステージに登壇して稲盛塾長から表彰してもらいたい！」と夢見ていた賞です。受賞の連絡をいただいたときは、今まで味わったことのない心からの喜びでいっぱいになりました。本当に感無量です。

はっとり たろう
服部 太郎〈大阪〉

株式会社マルタマフーズ

このたびは栄えある稲盛経営者賞を賜り、身に余る光栄に存じます。

ただ、弊社の理念である社員の物心両面の幸福の追求と会社の持続的な成長にはまだまだだど感じております。

この賞をいただいたのは、これからのがんばりの期待であるのとらえ、油断することなく塾長の教えや社員・家族のお陰と感謝し、明日より一層がんばりたいと思います。本当にありがとうございます。

まつ ひでじろう
松秀二郎〈ロサンゼルス〉

MARUKAI CORP.
このたびは「稲盛経営者賞」

を賜り、誠にありがとうございます。感謝の気持ちでいっぱいです。

盛和塾に入塾して、多くの塾生と共に勉強して、自分の仕事、人生の意義、目的を知り、塾長から第二の人生をいただき、私にとってこんな大きな喜びはありません。これを機会に、なお一層塾長の教えの勉強にはげみ、少しでも人のため、社会のために尽くすことができる人間になるよう、精進を重ねていきます。海外におります多くの塾生と共にがんばって参りますので、今後ともご指導、ご鞭撻の程よろしくお願い申し上げます。

やまだ すずむ
山田進〈ニューヨーク〉

Maypro Industries, LLC
二〇〇七年の全国大会での経

営体験発表後、業績が一時落ちましたが、ビジネスモデルを修正、追加したり、新製品、新市場を開発した結果、業績が改善しました。

二〇二二年、二〇二二年の二年間で売上一七二%アップ、税引き前利益三五三%アップを実現し、社員共々喜んでおります。

また米国に英語盛和塾が新設。English Journal が発行されるようになったため、日本人以外の社員にもフィロソフィ教育、アメリカ経営教育ができるようになり、社員のベクトルが合ったことも、受賞の大きな要因です。

かんざき のりとし
神崎義世〈宮崎〉

神崎建設工業株式会社

私の七十一年の生涯で、今回の受賞は、最もうれしいことであ

ります。

私は四十八歳で創業しました。世間では非常識と見られていましたが、家内、息子（専務）、社員の協力を得て、獲得したこの栄誉は、何ものにも勝る喜びであり、全社で喜びたいと思っています。これも、稲盛哲学を社員と多少なりとも共有できたお陰であると思います。稲盛塾長に心よりお礼申し上げます。

私は、七十五歳で、社長を専務（息子）に譲り、会長となる予定ですが、稲盛哲学の「知足の心」と「利他の心」をベースに、生涯現役を続けたいと思っています。

うえきのぶたか
植木 宣隆（東京）

株式会社サンマーク出版
例会などで稲盛塾長が登壇さ

れるのを拝見するたびに、なぜか胸に熱いものがこみ上げてまいります。経営者として人間として未熟そのものの自分を、1%でも2%でも理想の姿に近づきたい、との思いも同時に湧き上がってくるのです。

今回の栄えある稲盛経営者賞



の受賞は、「これから本当に立派な会社になるよう、社員とともに頑張りなさい」という叱咤激励と受け止めて、心を高めて経営を伸ばせるように、精進して参ります。

かひたりのういち
荻田 隆一（千葉）

サンリク株式会社

盛和塾入塾以来十三年間、世界大会に出るたびに「当社もいつかは表彰されたい」と願って塾長から教わったフィロソフィの血肉化に励んできました。今回受賞できたのも、社員からアルバイトに至る全従業員と共に「サンリクフィロソフィ」を学び、「お客さまへの利他」を追求してきた結果だと思っています。

この受賞の誇りを胸に、栄えある賞に恥じない百年企業を目

指します。稲盛塾長はじめソウルメイトの皆さま、本当にありがとうございます。

おつかいのすけ
大塚 佳之介 〈ロサンゼルス〉

KAMERYCAH, INC. DBA
kanefuku America

稲盛経営者賞受賞の連絡をいただいたときは、正直信じられませんでした。この受賞は社員一人ひとりの努力と、盛和塾のソウルメイトの方々からのアドバイスや激励、勉強会のお陰と感謝しています。

専門能力がない自分でさえも稲盛哲学の実践でこのような結果があるのであれば、自分が持つ能力の無限の可能性を未来進行形で考えてみたいと思います。

二〇一二年の世界大会の折り、壇上で受賞している塾生の方が

たを拝見し、いつの日か壇上に立って受賞する自分の姿を日々に描きながら努力してきました。本当に感謝いたします。

しかしこの結果は昨日までの成果であって、今日からはさらに慎重に謙虚にすばらしい会社にするため精進するつもりです。

ひろた まさし
蛭田 正司 〈東京〉

株式会社フォーデジツト
事務局から連絡をいただいた時、まさか受賞などとは夢にも考えていなかったため実感が本当になく他人事のように聞こえていました。

経営者としては至らぬ点だらけでそのような栄えある賞をいただいて良いものかとも考えましたが、創業以来「良心にもとづいて行動する」という考えは

貫いてきた自信があります。何もないところから一緒にがんばってくれた仲間への評価だと思っております。

会社としてはまだまだ途上。これを機に、次のステップを目指し全力を尽くすつもりです。本当にありがとうございます。

あかつか ひさお
赤塚 久男 〈名古屋〉

ジャパン興業株式会社
このたびは稲盛経営者賞をいただき、誠にありがとうございます。まだ規模も小さく、社会的な貢献も少なく、まさか賞をいただけるとは思っておりませんでした。

しかし、いつかは経営者賞をとりたいと願っていましたので、受賞できて本当に喜びに堪えません。これを機会に、社会に大

大きく貢献できるよう、世のため人のために人材作り、より一層精進いたします。感謝。

いわもと まさきよ
岩元 雅清〈大阪〉

北大阪清掃株式会社
第一声は、驚きのあまり、全く言葉が出なかつたです。まさか、稲盛経営者賞に選ばれるとは思っていませんでした。

これからは、この賞を汚すことなく事業発展と共に社会貢献に精一杯努力し、邁進していきます。本当にありがとうございます。

よねし ましろうさく
米島 周作〈北大阪〉

イーエルジー株式会社
このたびは、栄えある稲盛経営者賞を賜り、感激の極みであります。ご連絡いただいた際に

は、しばらく興奮して何が何だかわかりませんでした。全身に鳥肌が立つと同時に自然と涙がこぼれました。感無量とはこういう感覚なのかと感じました。

私自身、未熟な経営者ですし、会社組織としても課題が山積している状況ですので、叱咤激励をいただいたと受け止め、課題を完璧に克服し、昇華する決意を固めました。本当にありがとうございます。

うやま あきひこ
宇山 昭彦〈南京都〉

株式会社ビックスマイル
今回の受賞をたいへんうれしく思います。塾長をはじめ、盛和塾の皆さま、弊社の取引先の皆さま、当社従業員の皆さまに改めてお礼を申し上げます。ありがとうございます。学びの実



践という意味では、まだまだ至らない点が多く、受賞を機に一層努力を重ね、従業員を幸せにし、またより社会に貢献できる企業作りを重ねて行きます。受賞を励みにがんばって行こうと思います。ありがとうございます。

奈須敬司〈大分〉

株式会社A-IC

私のように未熟で経営者の端くれのような者に、このような格式高く名誉ある賞をいただき、ただただ、もつたたくなく恐縮しております。

これを機に、更に経営を伸ばし、感謝の思いを形にして行きたいと思います。ありがとうございます。

山内雄司〈秋田〉

株式会社山内儀助商店

盛和塾での学びの場を開いていただきました皆さまに、心より感謝申し上げます。

学ぶほどに塾長の偉大さと自分の不甲斐なさとの差のあまりに巨大なことに頭を抱えている

自分などは、到底受賞に値しないと驚いておりました。しかし、驚きは、喜びに変わり、大欲に変わり、猛省に変わりました。いい加減で中途半端な学びとは決別し、ただ愚直に学び、愚直に実践し、ご恩に報いたく存じます。ありがとうございます。

神園充生〈大阪〉

株式会社ウエルカム

このたびは、稲盛経営者賞をいただきまして、誠にありがとうございます。これもひとえに、全従業員一丸となった努力の賜物であると心から感謝いたします。

私は一度会社を倒産した苦い経験があります。今の会社を二度と倒産しない会社にするために、藁にもすがるつもりで入塾

しました。このたびの賞は、全従業員にとって大きな励みとなります。

今後は更に塾長の教えを実直に実践し精進していきたいと思えます。今後共、よろしく願います。



世界大会特別アンケート

体験発表者とご同業・同塾の方・奥様にいただいたご感想を、掲載いたします。

井上 智博さんへ

十河 孝男 〈香川〉

同塾代表世話人・二〇二二年世界大会発表者

この度は最優秀賞受賞、誠におめでとうございます。私たち香川のソウルメイトは、井上さんを心から誇りに思っています。

小豆島の農家の三代目園主として、井上さんは厳しい環境におかれていた経営を見事に立て直しました。一次産業としての農産品を、化粧品や加工食品として二次産業の製品とし、さらに、ダイレクト・

マーケティングの技術を駆使して通信販売を行うなど、三次産業の要素も果敢に取り入れることに成功しました。

井上さんは、その経営センスで、農業経営を一次×二次×三次の掛け算で、第六次産業という新しい形に進化させ、すばらしいビジネスモデルを築き上げました。これはT P P問題で揺れる日本全国の農家にとって、最高のお手本になることでしょう。

また、多くの就農希望者の採用によって不平不満が噴出した時には、塾長著書「生き方」や盛和塾での学びを通じて利他の心に目覚め、先人の思いを知り社員さんと魂を磨き、善き事を思うことで、物心両面の幸福へと伝播し、現

在のすばらしい経営に結びつくことになりました。この絶妙なタイミングで塾長と出会えたことは、運命の必然であったと言えるでしょう。

これからも謙虚な気持ちで学び続け、日本農業界のお手本として農村環境の活性化に



井上誠耕園の皆さん

パワーを注入されることを期待しています。この度は、魂のこもったすばらしい発表をありがとうございました。

益々ご発展され、小豆島の、香川の、そして日本の農業をリードし、社会の発展に役立つという使命を存分に遂げられるよう、心よりお祈り申し上げます。

和田山英一さんへ

山下孝一〈東京〉

同塾・世話人・二〇〇六年全国大会発表者

和田山さんの発表に、たびたび笑い声が起りました。確かに、思わず笑ってしまうような和田山さんの明るさです。しかし私は、逆に涙しました。

和田山さんは五十歳までの自らを「ぐうたら社長」とおっしゃっていますが、本当の和田山さんは、真面目でとても素直です。そして全国のどの塾生にも負けない「立派な社長になりたい」という思いを持っている人です。

和田山さんも私と同じような経験をしてきている：その事がいつそう私の心に響きました。

自己完成と社長としての責任を果たすことが私の生まれてきた意味と述べられました。たいへん立派です。このように言えるまでに、和田山さんはどれだけの困難を乗り越えて来たのでしょうか、悩んだのでしょうか。

稲盛塾長に出会い、人間が

変わる、人生が変わる、社長の使命を自覚する、私たち塾生が経験することです。和田山さんが同じ東京塾生として、誰にも負けない努力を続けていること、立派に会社を発展させていることは、私にとっては自分のことのようにうれしいことです。ピーアンドピーは、ますますお客様を喜ばせ、社員にとって誇れる会社となるでしょう。

私も、そして多くの塾生仲間が和田山さんに負けない努力をして、会社を良くし、社員を喜ばせ育て、日本国に貢献するのだと強く決意しました。すばらしい発表でした。

和田山さんは私たち東京塾の誇りです。

南部邦男さんへ

川端 健嗣（京都）

同塾・一九九六年全国大会発表者

南部さん、優秀賞受賞、おめでとーございます。

ど真剣に仕事に取り組み「狂徒セラミック」が疾走していく姿に衝撃を受けられ、自らも最新鋭の卵選別包装装置をつくり出し、世界進出を果たされた南部さん。試練のときには、塾長の「ネバーギブアップです」というお言葉に光明を見出し、「ギブアップしなければ困難は乗り越えられる」と試練を乗り越えられた南部さん。南部さんの発表からは、塾長との出会いを掴み取り、塾長の教えを血肉化され、愚直に実践に落とし込ま

れたことで、経営そして運命を好転させてこられたことを感じ取ることができました。

今年盛和塾京都は盛友塾から数え、創塾三十周年を迎えました。十年前の盛和塾京都二十周年時には二年間にわたり、二人で京都の代表世話人を務めました。その時は、同じ時代、同じ場所、経営者という同じ立場で、お互いに尊敬できる稲盛塾長に巡り会え、学び合えることの幸運を語り合っていたことを、昨日のことのように思い出しながら聞いていました。

塾長からも「この技術があればさらなる事業拡大ができる」という力強く温かいお言葉がありましたように、社員の方々のため、そして社会

のために、今後なお一層のご活躍をお祈りしています。

橋本 欣也さんへ

桑原 俊孝（熊本）

同塾代表世話人・二〇〇七年全国大会発表者

橋本さん、世界大会での素晴らしい経営体験発表をありがとうございました。

橋本さんが本来持っている素質に加え、熊本自主例会やフィロソフィDVD分科会などでの塾生同士の活発な経営問答、時には盛和塾だから話せる内容などから経営の本質を学ばれ、飛躍的に会社を改善されました。そんなご発表に塾長は、盛和塾を作った経緯を話され、盛和塾で学んで業績が向上することがいちばん嬉しい、盛和塾をやった本

当に良かったとコメントされました。熊本塾運営にも言及していただき、熊本塾生一同の励みになりました。

機関誌九十六号の巻頭講話

「人生は運命的な人との出会いによって決定づけられる」の中で塾長は、「人生の途上で出会った人々の好意、善意を喜んで受け取り、その好意が、善意が指し示す方向へと、一生懸命に努力することによって、運命が好転する。それは人生にとどまらず、経営においても大切なことだ」と言われています。

会長との運命的な出会いを「橋本さんは会長から嫁さんと盛和塾を紹介されたのだから運が良い」と塾長がコメントされたように、紆余曲折は

あっても、人生（家族）もそして運命も、経営者としても好転しています。

次なる目標、五カ年計画達成では、稲盛経営者賞を目指してがんばって下さい。

和田 一仁さんへ

和田 智子（札幌）
同塾・夫人

昨年、主人に連れられて第二十回世界大会へ初めて参加させていただきました。あの時、会場の広さ、各地各国から参加される塾生の人数と活気に圧倒されて驚いたこと、すばらしい発表を聞かせていただいたことに感動しました。あれから一年。まさか主人があの大舞台に立ち、発表することになるうとは、夢にも

思いませんでした。八千人を超える塾生の中からの八名に選んでいただいただけでも、感謝の気持ちでいっぱいです

弊社が現在のようになるまでには、本当にいろいろなことがありました。それに向かい合う主人の姿には、陰ながら応援するしかできませんでした。しかし今では、社員皆がいきいきと明るく同じ目標に向かっていく姿があります。塾長からいただいた主人の発表へのコメントを、社員も会場で聞かせていただきました。

「小さな会社でも世界へ向けてがんばっている。まだまだ成長できる」その言葉は、さらに皆を奮い立たせてくださいました。

リハーサルの日を含め三日間、主人はいつになく緊張しておりました。そんな時に声を掛けて下さった札幌塾生、他塾生の皆さま、ありがとうございます。主人にとって、力強い応援でした。また、今



前日のリハーサル

回同じ舞台に上げられた皆さま、支えて来られた奥様たちとの出会いは、一生の宝物です。

私はこれから今までと変わらず主人を応援して参ります。主人に発表という場を与えて下さった塾長には、本当に感謝いたします。ありがとうございました。

宇坪啓一郎さんへ

安田 泰三（福井）

同塾

一流大学を卒業し、大手商社に就職していた宇坪さんは二十六歳の時、福井に帰ってこれ、家業を継がれました。当時の彼は頭も切れるし弁も立つ、たいへん有能な若手経営者でした。その半面、知識

過剰、クールな一面もありました。そこで、利他の心を学んでいただこうと思い、盛和塾にお誘いしました。

入塾当時は付き合い程度で入っていたようでしたが、業務委託を受けていた公共の施設で自分の欲を判断基準にした結果、二度も食中毒を出すというたいへんな窮地に追い込まれました。

営業停止処分やマスコミの報道、そして多くの社員が会社に見切りを付けて辞めて行ったようです。そのようなときお母さんから言われた「大きくなる人はいっぱい失敗せなあかんのや」という言葉を発表されたときには、思わず声がつまり、涙を流され、聞いていた私たちもたいへん

感動し、目頭が熱くなりました。

塾長の教え「もうだめだと思った時が仕事の始まり」を心の糧に、残ってくれた社員と共に死に物狂いで難局を乗り越えたことも初めて聞きました。以来、努力に次ぐ努力の結果が、福井ではいちばん衛生管理の厳しい福井県立病院や、日本赤十字病院の病院食の業務委託ですから、頭が下がる思いです。

このようになられたのも、宇坪塾生の努力ももちろんですが、盛和塾での学びがあったからこそと思い、塾長に感謝しております。

これから後輩塾生のお手本となり、指導していただきたく思います。

本田 章郎さんへ

宮本 清信（岡山）

親会社社長

世界大会での素晴らしい発表、そして優秀賞受賞本当におめでとうございます。

堂々とした発表内容は参加者の皆さまに、感動と勇氣と元氣を与えてくれました。感謝です。

私は、本田社長とは山陰の鳥取県にて同じ職場で数年仕事をした経験があります。当時、本田社長は山陰で新たに新店に乗り込み、「誰にも負けない努力」と「スピード」をもった新規開拓により、店舗を軌道に乗せすばらしい成果と実績を出しました。加えてエリアのお客様から「地

域を明るく活性化してくれた」と言って感謝された事もありました。町全体をも変えてしまう程のパワーがみなぎっていたと思います。

部下の面倒見も良くコンパを頻繁に行い、仕事観・人生観を通じて話をしながら店舗全体のベクトルを合わせ、強い集団をつくりあげてくれました。

世界大会の発表内容にもありました、いちばんの人生の転機となったのは、大畑会長と奥さんとの出会いでした。「大家族主義」そのままの徹底した合宿指導でした。

本田社長が、「いよいよ東京」という大市場に挑み、その学びを愚直に実践し、大変な苦労はありましたが、五年で実

績を花咲かせました。まさしく稲盛哲学を体現したフィロソフィの実践者です。

今後の活躍にも期待しております。

亀井 浩さんへ

柳井智雄〈大分

同塾・代表世話人

敬愛する亀井さん、凄まじい経営体験発表をありがとうございました。

会場におられた、多くの塾生の皆さまに学びと感動を与えてくれた亀井さんは、共に盛和塾「大分」で学ばせていただいている私達の誇りです。

ソウルメイトの皆さまも感じられたことと思いますが、とにかくエネルギーに溢れている亀井さんは、一見すると

イケイケドンドン。従業員さんを力で押さえつけるようなイメージを持たれがちです。

しかしながら実際の亀井さんは、常に塾長の教えを真摯に学び、愚直なまで忠実に実践され、成果主義賃金が当たり前の業界にあつて、成果による給与の支払いはずせぬに、また、折角作った一戸建て住宅も、国の基準よりも厳しい自社の基準に適合していなければ、壊して建て直したこともあるような、どこまでも真面目な経営者であり、私は心から尊敬しています。

さらに「大分」塾においても、全ての例会や自主勉強会に必ず出席され、何度も見聞きたはずのDVDから、また新たなことに気がつき、それを

自社において実践されている様子は、共に学ぶ塾生に多大なるモチベーションを与えてくれています。

これからも、亀井さんをお手本に私もがんばります。ありがとうございました。



前日の懇親会にて

アンケート

ご参加のみなさまから寄せられたアンケートをご紹介します。

体験発表編

大澤友嗣〈神戸〉

(株)オオサワ

真剣に努力すれば報われ、油断したり驕れば没落していくという当たり前の原理を改めて知った体験発表でした。

油断している自分、驕っている自分は簡単に自覚できるものではなく、常に疑いの目で自分を観察するくらいがちょうど良いのでは、と感じました。

赤裸々に語ってくださった発表者の皆さまに感謝です。

野林徳行〈同伴者〉

(株)レッグス

いずれの方の発表もおののけの出会いがあり、それを生かして成長されている。しかし、これは凡人なら出会えない。いつも一生懸命なので出会えることだと思います。

もっとたくさんの方々に盛和塾との出会い、そして盛和塾での協業が起これば、日本は変われると思いました。

金子大喜〈東京〉

(株)金子商事

全員が足りないものだらけの環境からスタートし、自分が渦の中心となり成長発展していく共通の部分がありました。

できない理由はいくらでも出て来ますが、誰もが無理だと思う状況でも自分の目指すべきと

ころが見えていれば、あとは死ぬ気でやるかどうかで結果は必ず付いてくることが実証されていると感じました。

笠間 力〈大阪〉

(株)カサマ

宇坪様のご発表に対し、塾長が「欲望から始めたことはうまく行かない」とコメントされたことが、私の心に刺さりました。新しい販売形態がうまくいかない真の要因に気付きました。もう一度原点に立ち返りたいと思います。

南雲京子〈埼玉〉

(株)三栄製作所

南部さんが優秀賞受賞の挨拶で「六十五歳になったが、また一から稲盛哲学を学びます」とおっしゃった謙虚さには驚きました。

心を高められた方が経営を成功させられるのだと思いました。

塾長講話編

住吉砂津貴（あおもり）

（株）シマヤ

昨年末の忘年例会で「経営十二ヶ条の続きについては次の忘年例会で」と塾長がおっしゃったので、三カ年計画でお話しくださるのだろうと仲間内で噂していましたが、やはり多くの塾生にいちばん伝えたいことがこのことなのだろうと理解しました。

考えれば考えるほど奥深い内容です。私にとっては一生かかっても理解できるかどうかの難しい項目です。改めて、弛（ゆる）まず学び続けていこうと決意し

ております。

田中啓司（北大阪）

（株）摂津金属工業所

いちばん印象に残ったことは「燃える闘魂」です。人が良すぎてケンカもしたことのない人は、社長を譲るべき。激しい企業間競争に勝てないとお言葉が心に響きました。

命を賭して社員を守るという強い責任感が私には足りない。そのことをしっかりと心におさめ、心を鍛えていく所存です。

私にとつての「今ここに生きる塾長のひとこと」（大会テーマ）

青山祐二郎（大阪）

（株）サンバック

今は業績が決して良いとは言えません。不安に思うことも多々あるのは事実です。しかし「もうダメだという時が仕事の始まり」という言葉には常に勇気づけられています。

また、塾長が日本最大の倒産となつた日本航空を見事に立て直されているうしろ姿を見ているだけで、涙が出てくるくらい勇気づけられます。どんな状況でも必ず活路があるということを見せていただきました。

燃える闘魂で絶対に絶対に負けない覚悟で参ります。

高田茂治（同伴者）

（株）大北製作所

今までは会社の中で、「自分がんばっているから、自分を評価して欲しい！」という強い利

己心を持っていました。しかし塾長の「仲間のために尽くす」という言葉に、利己をおさえ、利他の心を持って仲間と接するようになり、そのことで深い絆が生まりました。

まだまだ利己が見え隠れする未熟者ですが、感謝の気持ちを忘れず、自分を高めていきます。

近田久志〈同伴者〉

(株)山内儀助商店

とても心に残っているのが、今回体験発表のコメントで「人というのはリーダーが立派な考えを持ち育てるもので、最初から人材というのを探すものではない」とお話しされたことです。

自分たちはまだまだ発展途上で良い考えをこれから多く学んでいかなければと思いますし、

学んだ良い考えは社内で教えていかなければならないと感じました。

岩本仁志〈神戸〉

竹内マネージメント(株)

「社員を惚れさせんかよ！」この塾長の言葉にしびれています。一番身近な従業員を「この人のために」「この人について行こう」と思わず、惚れさす。それができないのでは、従業員と一丸となつて、更なる成長発展をさせることは不可能。そのために稲盛塾長からの学びを血肉化して、「自分自身の人間力と魂」を磨き続けなければなりません。

杉浦 誠〈同伴者〉

(株)マリモ

「社員の一人でも惚れさせんか」のひとこと。

これまではスキルで部下を引っ張って来ましたが、これからは人格で認められ、引っ張っていきたいと思わせていただいたひとことでした。

宮澤岳男〈同伴者〉

(株)ダイワ

同伴者として初めて世界大会に出席しました。これまで塾長の本はほとんど読んできましたが、直接間近でお声を聞く機会はありませんでした。

今回、会場内の京セラブースにて、偶然塾長をお見かけしました。柔らかな笑顔で社員の方々とお話しをされる中で「よし、分かった。がんばりなさい」と言われたひとことに感動しました。

盛和塾の前身である盛友塾発足から三十年。塾生数は八千四百名となり、今回の世界大会は出席者も過去最高となる四千三百名を超える大きな規模へと発展しました。

全国で行われたブロック選考会も二年目を迎え、塾予選、地区予選から選ばれた八名の塾生による体験発表は、それぞれの個性が光るすばらしい内容でありました。

それは、子どもの頃に大変な苦勞をされたり、一見不幸とも思える境遇や大病を患いながらも、それらに打ち勝ち、そこで培われたハングリー精神で見事に人生を切り開く、そんな事例が多くありました。自らの強い意志と常に前向きな努力をしながら、がんばってこられたことが、今回発表された八名の方々の特徴でした。

その過程は、ど真剣な取り組み、猛烈な努力、ひたすらコツコツと続ける努力などさまざまでしたが、共通しているのは「誰にも負けない努力」に「運命的な人との出会い」を絡ませながら、逆境を劇的に好転

させてきたことでした。そんなときこそ塾長のおっしゃる「手を合わせて拝みたくなくらいすばらしい逆境（『経営者とは』より）」の存在に気付くことができるのです。

生きている限り、困難や逆境には必ず遭遇します。しかしその時に大切なのは、たとえ今はどんな逆境にあらうとも、自分の人生をポジティブに見ていく「常に明るく前向き」な心のありようであると、八名の経営体験発表、そして塾長講話から教えていただいた今年の世界大会でした。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

「盛和塾」通巻二二二号二〇一三年九月十日発行

定価五百二十五円（本体五百円）

●発行 盛和塾

●発行人 諸橋賢二

●編集人 諸橋賢二

●取扱所 盛和塾事務局

〒612-8450 京都市伏見区竹田島羽殿町九

稲盛ライフリー七階

TEL 〇七五—六〇四—六〇五〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷・製本 富士精版印刷㈱

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

盛友塾誕生 三十年 特集号

一九八三年、盛和塾の前身である盛友塾が発足して本年で三十年。発足当時の稲盛塾長の雰囲気伝える講話や、盛友塾時代から盛和塾に携わってきた現役塾生による座談会を掲載します。また、盛和塾に入塾して自身の変化を実感してきた塾生たちのコラムをお伝えいたします。

【塾長講話】

「戦う中小企業の販売戦略」

日本青年会議所（ＪＣ）経営開発シンポジウム講演より一九七九年のＪＣにおける講演です。当時、経営者として世の注目を集め始めていた稲盛塾長による中小企業向けの実践的販売戦略論です。現代にも通じる普遍の教えでもあり、非常に貴重な講話です。

【座談会】

「稲盛和夫さんから、経営を教わりたかった」

盛盛友塾発足時代を知る京都塾生たちによる座談会です。三十年前にわずか二十五名の若手経営者たちで始まった勉強会、塾生数八千四百名を超えた今日まで脈々と息づく発足当時の志、経営の師としての稲盛塾長について語っていただきました。

【三十周年コラム特集】

「私は、盛和塾に入塾してこう変わった」

盛和塾生たちによる体験コラムです。入塾して自身の心が、経営が、どのように好転していったのかを塾長への感謝を込めて語ります。

【フィロソフィで経営を伸ばす】

大串 哲史（千葉）

株式会社オオクシ代表取締役（理美容業）

稲盛経営者賞受賞者が経営数値を大きく伸ばしていく過程で、どのようにフィロソフィを捉え、社員に伝えてきたのか、その現場に迫りました。

【あの日あの時 稲盛和夫氏】

日本航空株式会社 代表取締役会長 大西 賢

代表取締役社長 植木 義晴

JAL再建の現場で下された数々のトップとしての判断。塾長がフィロソフィを現場で実践される様を見て聞いて学んだお二人に、その貴重な経験を語っていただきました。

次号機関誌「盛和塾」一二三号は二〇一三年十月十日発行です。

※掲載内容は予告なく変更されることがございます

「今ここに生きる塾長の一言」

垂直登攀

私はシボ加工・プリント配線基板メーカーの取締役として1991年に入塾しました。実績も人望も無かったけれど志だけはありました。初めての塾長例会で「器の大きな男になりたくて入塾しました」と自己紹介しました。その頃は塾長例会の参加者も100人に満たず、まさに塾長の聲咳に接する日々でした。稲盛塾長と、塾生の皆さんに影響を受け、自分で自分の人格を改造する方向性を見出しました。

毎朝掃除をする、瞑想をする、夢や希望をノートに書く、とにかく色々なことをしました。仕事においては、全ての手柄は人のものにして社内がうまく回ることにだけに集中しました。すると入塾して8カ月で、周囲に推され「社長補佐」となり、一年半後には社長にいただきました。バブル崩壊・円高・産業空洞化の逆境の中4期連続の赤字決算、裏切りや盗みにも遭いました。まさに内憂外患です。夜中うなされることもあれば、血の小便も経験し、家族には心配をかけました。そんな苦しい日々ではあったけれど迷いはありませんでした。どんなに苦しくても、塾長講話を聞くと、その日一日を乗り切る元気がもらえました。

社長就任後10カ月、1994年2月からは月次決算で黒字になりました。そしてその年の全国大会で経営体験発表をしました。塾長からは「垂直登攀し続けなさい。中興の祖と言われるようにがんばりなさい」とのコメントと、最優秀賞の表彰までいただきました。お礼の挨拶で、「まだ赤字ですが、次は数字で誉めてもらえるようにがんばります。魂を磨き、仕事を通じて社会貢献します。」と誓いました。帰りの電車の中、「賞状を仏壇にお供えし、亡き父に報告しよう」と思った瞬間、涙が止まらないほど溢れてきました。

その後も苦境は続き、関連産業の縮小の嵐の中、リーマンショックが来ました。どのお得意先でも、リストラ・廃業・ボーナスゼロなどの話ばかりです。そんな中2009年の全国大会で稲盛経営者賞製造業第2グループ第2位として表彰いただきました。教えていただいたことの実践として、「本業を大切に、飛び石を打たず、隣接する分野を取り込む」「大きな投資をせずに、新商品を開発する」「変化を嘆くのではなく、チャンスにする。」「今いる社員を育て、力をつける」「マジメに努力することがかっこいい社風作り」をやってきた結果です。この表彰により、社員に自信と希望を与え、家族には恩返しが出来ました。

今もまだ苦しい戦いが続っていますが、垂直登攀を続けるのみです。次は第一グループ第一位の表彰がいただけるようにがんばります。塾長と、盛和塾の先輩経営者のご指導と、社員・家族の協力に感謝します。