

[盛和塾] 123

平成25年 2013年
10月号 通巻123号

盛友塾発足三十年記念企画

●塾長講話

[第118回]

—日本青年会議所(JC)経営開発シンポジウム講演—
戦う中小企業の販売戦略

●—発足時メンバーによる座談会—

盛和塾の源流「京都盛友塾」を語る

●—投稿コラム—私は盛和塾でこう変わった

●塾長への感謝の言葉

●われ虚心に経営を語る

[I] 事業の目的、意義を明確にし ベクトルを合わせる経営
日南本 一成〈山口〉三田尻化学工業株式会社 代表取締役社長

[II] 二十人や三十人の社員くらい、惚れませんか
菅沼 佳一郎〈東京〉株式会社三和デンタル 代表取締役社長

●Focus

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 代表取締役社長

●あの日あの時 稲盛和夫氏 [第66回]

JALトップインタビュー

「思い」がJALを変えていった

大西 賢 日本航空株式会社 代表取締役会長

稲盛名誉会長の後ろ姿に生き様を学ぶ

植木 義晴 日本航空株式会社 代表取締役社長

THE VOICE

塾長理念

世のため人のため

経営者は、「自分だけよければよい」というみずからの欲望や自社の損得だけで動くのではなく、「世のため人のため」といった高邁な精神を基軸としてビジネスを展開していかなくてはならない。そのような「世のため人のため」という高邁な精神で経営にあたれば、自己の利益の最大化のみを目指し、利己主義に陥った資本主義の軌道修正も可能となり、世界経済は調和ある発展を今後も持続できるに違いない。

わたし自身の人生を振り返るとき、そのことを強く実感する。

京セラを創業したときに「みんな一致団結して世のため人のためになることを成し遂げたい」と誓詞血判した。そして、ファインセラミックスの研究に没頭し、経営と格闘してきた。

また、「動機善なりや、私心なかりしか」とみずから問うた後に第二電電（現KDDI）を設立し、「世のため人のため」という思いを原動力に事業にあたってきた。

さらに日本航空の再建についても、勝算もないなかで、ただ「世のため人のため」になればと、これを引き受け、真摯に経営に取り組んできた。いずれも「世のため人のため」という精神を貫いてきたからこそ、事業を成功に導くことができたと考えている。

そのような半世紀以上にわたる自身の経営の歩みを振り返るとき、経営者にとって最も必要なのは、「世のため人のため」という高邁な精神をベースにもち、「燃える闘魂」をいかに発揮することであることを強く思う。そうしてこそ、ビジネスを通じて、より良い社会を築くことができるのである。

[盛和塾] 123

平成 25 年 2013 年
10 月号 通巻 123 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

※2 世のため人のため

THE EXCELLENT OPINION
盛友塾発足三十年記念企画①
塾長講話——第118回

2 一日本青年会議所(JC)経営開発シンポジウム講演—
戦う中小企業の販売戦略

盛友塾発足三十年記念企画②

32 一発足時メンバーによる座談会—
盛和塾の源流「京都盛友塾」を語る

盛友塾発足三十年記念企画③

50 一投稿コラム—
私は盛和塾でこう変わった

塾長への感謝の言葉

68

MEMBER'S SPIRITS
われ虚心に経営を語る

72 [I]事業の目的、意義を明確にしベクトルを合わせる経営
日南本 一成(山口)
三田尻化学工業株式会社 代表取締役社長

90 [II]二十人や三十人の社員くらい、惚れませんか
菅沼 佳一郎(東京)
株式会社三和デンタル 代表取締役社長

Focus

110 フィロソフィで経営を伸ばす
——一店の理容店から、十一期連続二ケタ成長する
グループに成長させた「思い」—
大串 哲史(千葉)
株式会社オオクシ 代表取締役社長

あの日あの時 稲盛和夫氏[66]

136 JALトップインタビュー
137 「思い」がJALを変えていった
大西 賢 日本航空株式会社 代表取締役会長
148 稲盛名誉会長の後ろ姿に生き様を学ぶ
植木 義晴 日本航空株式会社 代表取締役社長

編集後記

178

[盛和塾] 広報室

※3

「今ここに生きる塾長の一言」

※4 困難に真正面から取り組む
加藤 善彦(盛和塾京都)
株式会社加藤商店 会長

塾長講話

第一一八回

盛友塾発足三十年記念企画①

◆日本青年会議所（ＪＣ）経営開発シンポジウム講演

戦う中小企業の販売戦略

今回の巻頭講話は、一九七九年に行われた日本青年会議所（ＪＣ）主催の経営開発シンポジウムから「戦う中小企業の販売戦略」と題した講演をお届けいたします。

当時はまだ盛和塾の誕生以前で、京セラの急成長によって経営者として注目を集めていた稲盛塾長に講演依頼が増えてきた時期でした。

後に盛和塾の前身となった盛友塾発足のきっかけは一九八〇年の京都青年会議所の要請による、勉強会だったことは機関誌でも何度か触れています。残念ながらその当時の講演記録（タイトル「経営戦略と意思決定」）は現在では残っておりませんが、本巻頭講話はその前年の講演になります。

京セラを中小零細企業から育て上げたご自身の経験と、その経営の日々で培われた哲学をベースに中小企業の販売戦略について実践的にお話しされたこの講演は、現在の塾生の皆様にもお役立ていただけたと考えています。


はじめに

日本青年会議所（ＪＣ）のみなさんから、「今

日のシンポジウムで話をするように」というご依頼がありました。技術屋の私が販売戦略について話すのは難しいことだと思っておりますが、



1979年当時の講演される稲盛塾長（写真は軽井沢トップマネジメントセミナー時のものです）

今回ご依頼をお引き受けしたのは、日本の将来を背負って立たれる若い経営者のみなさんのお役に、少しでも立ちたいと思ったからです。ですが、何を話すのかということをお聞き受けしてしまい、後で式次第を見ますと、テーマが販売戦略となっていましたので、「これは困った」と思い、ない知恵を絞ってまいりました。おそらくお聞き苦しいことになるだろうと思いますが、あらかじめご了承いただければと思います。

会社をつくってから二十年が経過し、今年は二十一年目に入ります。現在、国内の社員総数が約三千七百名になっています。今期の単体での売上予定は、七百億円です。子会社を国内に持っていると同時に、海外ではアメリカに最も大きな拠点をつくっています。

アメリカでは、私どもの一〇〇%子会社である京セラインターナショナルを中心に、五つの会社を持っています。そのうちの四つがカリフォルニアにあり、一つがノースキャロライナにあります。五つの会社でそれぞれ製造販売を

しており、品種も非常に多岐にわたっています。現在では従業員が千九百名おり、今期の売上予定が一億八千万ドルです。今後は、経済・社会・政治情勢が世界中で最も安定しているアメリカで、日本と同じくらいの規模で、同じような収益性を持つ会社を、なんとか早急につくり上げたいと考えています。私どもの現在の状況は、およそ今申し上げた通りです。

そもそも、私どもに販売戦略があるのかと言いますと、そこまで優れたものはないと考えています。ただ、私は二十年前に会社をつくっていただいてから、今日まで販売も行ってきましたので、つぶさに過去を振り返ってみて、どのような販売戦略を立ててきたのかをお話しすれば、何かしらみなさんの企業経営のお役に立つのではないかと思い、順を追ってお話をさせていただきます。

販売するには、クオリティ（品質）がよく、コスト（値段）が安く、デリバリー（納期）が正確であるという、この三つの条件が大事だろうと思います。これらの条件の重要性は世界共

通であり、疑う余地はありません。もちろん、この他にもいろいろと大きなファクターがあるわけですが、それをこれからお話ししようと思っています。



社名を世間に浸透させる



まず一番目としては、社名を世間に浸透させることです。

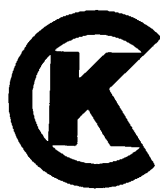
会社をつくっていただいてからは、まずは技術屋の私が研究していたものを製品化し、販売しようと思いました。

会社には京都セラミックという名前をつけましたが、最初は日本セラミックか東洋セラミックのどちらかにしようと思いましたが、ですが、出資をしてくださった方が京都の方で、「お金を出すから、京都の名前をつけるように」と言われしました。将来少しでも有名な会社になると、社名を縮めて略称で呼ばれるようになりますから、そうすると京セラになってしまいます。ちやうどケセラ・セラという言葉が流行した頃であ

り、日セラや東セラと呼ばれるくらいならまだいいけれども、京セラではケセラ・セラのような感じでどうも語呂が悪く、様にならないと思ったほどでした。

そもそもセラミックスという言葉自体が珍しく、京都セラミックと社名を言っても、当然ながら相手は何の会社かわかりません。日本の電気メーカーに製品を売りに行っても、なかなか相手にしてもらえず、門前払いを受けることが度々あり、非常に悔しい思いをしました。

そのことから考えてみましても、社名がブランドとして世間に通っているということは、販売戦略以前の問題ですが、やはり非常に重要な



Kyocera

創業時の商標とロゴタイプ

ことだろうと思います。おそらく、中小企業を経営されているみなさんの中には、そうしたことで既にお困りの方もおられるでしょう。

また、お客様を訪問しますと、「何をつくっているのだ」と聞かれ、「セラミックスです」と答えると、「セラミックスとは何だ」と聞かれるので、「焼き物です」と言いますと、「焼き物とは、おたくは茶わんみたいなものをつくっているんやな」と言われました。自分のつくっている製品名が一般的でないということも、販売をする場合には、戦略を考える以前の非常に困った問題になるわけです。

世間に社名や製品名を知られているということは、漠然としてはいますが、一種の信用です。しかし、私どもの会社には、最初は信用がなかったわけです。その場合は、みなさんもやっていらつしゃると思いますが、一般的には友人や知人、先輩を頼って仲介の労をとってもらい、お客様の会社の門を叩きます。それは真の信用とは違いますが、単独で行ったのでは門前払いをくらうので、そうした方々の仲介を得た上で、

まず自分の会社を説明し、それから売り込みを行うわけです。

ですが、私にはお客様を紹介してもらえない先輩や知人があまりいませんでした。私の両親が鹿児島出身であり、私も鹿児島大学の出身です。すから、よき先輩や知人を京都に持つておらず、非常に困りました。日本の電子工業界における大手メーカーに行き、私どもが盛んにつくっているエレクトロニクス用のセラミックスが、非常に優秀であることをいくら説明しても、買ってもらえませんでした。

そこで、アメリカの企業に売り込むことを考えたのです。日本の電子工業メーカーが戦後、今日に至る発展を遂げたのは、アメリカからの技術導入によるものです。東芝、日立はもちろんのこと、大小多くの企業が、欧米先進諸国からの技術導入によって、今日のエレクトロニクス産業をつくり上げていったわけですが、当時はちょうどそのような動きのさきがけの頃でした。

日本という国では、長い歴史との中で培っ

た伝統というものがあって、初めて信用されるわけです。新参者の私どもが、いかに売り込みに行つてみても、なかなか相手にしてもらえません。そこで私は、日本の電子工業メーカーが技術を導入しているアメリカの企業に私どもの製品を使つてもらえば、日本のメーカーにも一も二もなく我々の製品を採用してもらえらるうと考えたわけです。

さつそくアメリカへ行き、製品を売り歩きました。しかし、アメリカの販売事情などについては詳しく知りませんし、英語もできませんから、当然ながら売れるわけがありません。散々な目に遭い、涙を流しながら、風呂敷包みを提げて何回も何回もアメリカを売り歩いた記憶があります。

日本で販売するのと同じような努力を払ったところ、幸いその労は報われました。と申しますのは、長い歴史がある日本の場合、長く続いたということが偉大さの尺度ですが、アメリカは歴史の浅い国ですので、この国では短い期間でいかに立派なことを成したかが、長く続ける

よりもさらに立派だと言われるのです。

そういう点では、我々中小企業が新しいベンチャーなビジネスを評価してもらうには、アメリカは非常にいい土俵であつたわけです。実際に京都セラミックは、テキサス・インスツルメンツやその他大手の電子工業メーカーに認められて、製品を使ってもらうことができました。それがよい効果を生んで、日本の企業も我々の製品を使ってくれるようになってきたわけです。その結果、私どもの売上が徐々に伸びていくことになりました。

ですから、中小企業の販売戦略の一番目としては、戦略とは言えないかもしれませんが、社名がブランドとして通っていなければなりません。しかし、最初はどこも社名が通つておらず、会社も小さいので、宣伝広告をするお金は当然ありません。その場合にはなんとかして社名を知らせていく努力をしなければなりません。

私どもはアメリカの先進企業に製品を使ってもらえ、そこから名前を売り込んだ日本企業にも採用してもらえました。もちろん、最も手っ

取り早いのは、先輩や知人を頼つて他者を仲介してもらうというやり方だろうと思います。ただし、仲介してくれる方の人格というものが大事であり、いい加減な人に頼みますと、自分の製品、ひいては会社まで疑われることになります。いずれにしろ、この社名を浸透させるということは非常に大事なことだろうと思います。



短期間の開発能力を持つ



二番目は、短期間の開発能力を持つことです。

私どもの製品はセラミックスですから、「電子工業用のセラミック材料を持つてまいりました」と売り込みに行った場合、お客様がちょうどそれを欲しいと思っているか、つまりお客様のニーズにマッチしているかどうかが大事になります。ニーズに合っていないと売れませんが、ニーズに合った製品を全て持っているとは限らないわけです。特に中小企業やベンチャービジネスを始めたばかりの企業が、製品バラエティーを持っているわけがありません。ですか

ら、売り込みに行ったときに、偶然お客様から「もし、お前たちがこういうものを今すぐ供給することができるなら、使おうではないか」と言っていたいた機会を、いかに生かすかが重要です。自社の製品がお客様の持っているニーズと合わなかった場合、お客様から新しいニーズを聞いて、どれだけ短期間で間に合わせられるか。それが簡単なことのように難しく、非常に大事だろうと思います。

これを別の言葉で表現しますと、「技術開発能力」と言えます。それも非常にクイックな開発能力がないと、せっかく先輩や知人に他社を仲介してもらい、売り込みに行ったにもかかわらず、商売が成立しないことになります。

新しい要求があった場合、それを咀嚼した上で、「私どもでしたら、このくらいの時間をいただければなら、必ずつくってみせます」と言えるようであればなりません。ただでさえ無名であり、お客様から相手にされない中で、やっとな先輩や知人の仲介で売り込みに行ったにもかかわらず、巡り会ったせつかくのチャンスをも

のにできないという結果になります。これも販売戦略以前の問題ですが、やはり非常に大事なことです。

お客様が要求される商品を全部集めて対応するのは難しいとすれば、不十分な態勢の下でも、お客様のニーズをきつかけにして企業を發展させていくしかありません。そのためには、会社が小さくても小さいなりに、非常にクイックにお客様のニーズを満たす製品をつくっていきける開発能力が、どうしても要求されるだろうと思っています。



優れた品質の製品を安定して供給する



三番目ですが、冒頭でも申しましたように、まず品質がいいということが、どうしても必要です。

いかに立派な販売戦略を立てて、製品を売っていくかと思っても、品質が悪くては決して買ってくれないわけです。また、品質が他社より優れていることは、一回だけではなく、同じ

だけの品質を継続的に安定して供給できるように
でなければ、販売というものはうまくいかない
だろうと思っています。同じ製品を継続的に
売っていくことも販売戦略上求められますが、
少なくとも他社よりも品質の優れたものでなけ
ればならないと思っています。



市場で勝てる値段に コストダウンする



四番目は値段です。私のポリシーとして、値
段は他社よりいくらかでも安く供給するという
ことがあります。

昔から私どもは値段を決める上で、「市場価
格に対してコンペティティブな（競争できる）
プライスで売ります」と言ってきました。本日
のテーマは、工業部門における戦う中小企業の
販売戦略ですが、工業メーカーの場合、通常は
積み上げ方式で製品価格を出すわけです。材料
費がいくら、製造の諸経費がいくら、一般管理
費・販売費がいくら、合計いくらで、利益がい
くらというように値段を決めていくわけです

が、私どもは工業部門に属しながら、そう
した価格決定の仕方を一切とっていません。価
格というものは、自由競争の下ではたらく市場
のメカニズムで決まってくるものだと思います。
その市場価格に対するコンペティティブ
なプライス、つまり競争できる価格は、同業他
社より若干でも安い価格でなければなりません。
その価格で売れる製品をつくるのが、技術
屋の仕事だと思っています。

利益というものは、求めて得られるものでは
ないとも考えています。私どもの会社のコンセ
プトとして、価格が市場のメカニズムで決まる
のに対して、我々はコンペティティブなプライ
ス、つまり他社よりも若干安い値段で売ります。
その値段でいかに安くつくるかということにつ
いては、技術屋が全力を挙げて取り組みます。
それには固定概念を入れません。すなわち、材
料費が何%、人件費が何%、諸経費が何%とい
うような固定概念は一切入っていません。

お客様との打ち合わせの中で、お客様から「こ
ういうものをつくってくれ」と頼まれ、「我々

はこういうものを供給しよう」と約束し、品質レベル、スペック等が仕様書で決まるわけです。そこで決まった値段と品質保証条件を満たすもので、最も安くできる方法を考えます。

売値は市場のメカニズムによって決まりますので、我々が生きていくために残された問題は、いかにコストを安くするかということです。そのために、材料費からあらゆるコストを極小に近づけていく作業をします。我々の中では、そうした作業こそがプロダクション（生産）だと思っています。つまり、材料費がいくらで、諸経費がいくらという固定概念にこだわらず、あらゆる製造コストを極小にもつていく作業、それが技術屋の仕事だと考えています。

売値が決まっていますから、コストを極小にもつていったときに出てくる差が利益です。ですから、いくらの利益が妥当だという考えは、我々にはありません。つまり、コストそのものを極小にもつていくという作業をするわけですから、「利益率が何%だからよい」というような概念は、私どもにはないのです。

私が他社を見ていて不思議だと思っているのは、例えば、「売上利益率が一〇%あれば非常によろしい」「七〇八%ではまあまあだ」「五%ではちよつとしんどいではなからうか」という考えがあることです。同業他社や隣近所を見回して、「あそこは八%だが、うちは九%あるのでまだいい方だ」と考えたりします。つまり、世間ではそういう考えで経営を判断しているわけです。

しかし、私どもの場合は、製造コストそのものを極小にしていく作業こそが製造だと思っています。そういうことができるのは、なにも私どもだけではなく、実はみなさんも無意識にやっておられるわけです。

例えば、電子工業関係の製品を見ていただければわかりますが、カラーテレビにしても、値段は据え置きで年々性能がよくなつて、クオリティがどんどん上がってきています。一方、年々人件費が上がっているにもかかわらず、製品の値段は上がっていません。五年前にこれだけの値段がしたものが、今日では非常に下がって

るわけです。

人件費も上がり、材料費も上がっているのですから、当然コストは上がるはずです。それが努力をすることによってコストが下がっていくという、奇妙な現象が起きています。実はその辺りに真理があるわけです。人件費が上がる、材料費が上がる、だから部品代も上げなければならぬという単純な考え方では、人並みの経営はできますが、それ以上の経営はできないだろうと思います。



値決めはトップの役目



競争できる値段にするために、他社より若干でも安くする必要を申しましたが、私は今まで経営をしてきた中で、値段を決めることはたいへん大事なことだということを、最近特に感じています。値決めは経営そのものと言ってもいいかもしれないと思っていますので、私は社内で「値決めは経営だ」とよく言っています。

例えば、マーケットプライスを元にして、他

社とコンピート（競争）できる値段を考えますと、他社よりも安い値段になるわけです。では、どのくらい安ければいいのかという問題ですが、それは一営業社員が決めるものではありません。営業部長が決めるものではないと思います。値決めというのは、まさにトップが決めるべきものだと考えています。それほど重要なことなのですが、そのような意識を持っていらつしやらない方が非常に多いのではないかと思います。

しかし、この値決めというのは難しいものです。市場価格に対してできるだけ安くすれば、大量に売れるかもしれませんが、利幅は狭くなります。また、あまり安くしないで普通の値段、つまり同業他社と同じ値段にすれば、利幅は広くなりますが、多くは売れないかもしれません。少なく売る代わりに利幅を広くして商売をするのか、利幅を縮める代わりにたくさん売って商売をするのか。簡単なようですが、どれほど利幅を縮めたときにどれだけの量が売れるのかはわからないわけです。利益の合計は、売った量

と利幅との積ですが、その極大値を求めようとしても、いろいろなファクターが入っており、簡単に解くことはできないのです。

安く大量に売ろうな値段のつけ方も一理あります。そんなに安くせくして商売をするよりは、利幅を少し広くとって少量を売るというのも、ひとつの方法です。値段と売量によって無数の選択肢があるわけですが、その中でどれをとるかということは、まさにトップが決めるべきことであつて、一介の営業部長に決めさせる問題ではまったくありません。それを営業部長に任せておいて、「うちの会社はあまりばつとしません」というようなことを言っている経営者が多いわけです。会社をどういう方向に持っていきたいのか、そのためには値決めをどうしたらよいのかというのがわかっていないからです。

本日は時間がありませんから、詳しく申し上げませんが、値段を決めるのはトップがすべきことであり、「値決めは経営」ということをぜひ忘れないでいただきたいと思います。



商売の成否は 経営者の考え方で決まる



売る側と買う側という関係図を書きますと、売る側はなるべく高く売って利益を多くとろうとしますし、買う側はなるべく安く買い叩いて、自分の利益を増やそうとします。つまり、どちらも利益を増やそうという激突状態にあり、それが商行為だと理解できるはずで、売り手が自分の利益をどんどん伸ばそうと思い、自社の製品の売り値を上げていくと、買い手にとっては自分の利益を喰われることになります。

私どもの部品を使うことによって、あるコンピューターができるようになります。その部品の値段を上げていくとしますと、それをコンピューターに使った場合、お客様の利益率が減っていくわけです。逆にお客様の方では、私どもの部品をどんどん買い叩くことによって、自分の利益を増やしていこうとするわけです。そこで激突が起こるのです。

「あいつはよく営業ができる」「非常に営業の

才能がある「営業がうまい」とよく言いますが、
どういう営業がうまいということになるのか。
売った量が多いから偉い、というわけではあり
ません。売り手と買い手の間で利益のシェアを
分け合うという葛藤にうまく対応できるのを、
私は偉いと思っています。

お客様が期待したほどの利益が得られない部
品ですと、「お前のところの部品は使わない」
と言われます。売り手が自分の利益をどんどん
得ようと思っていると、売り値が非常に高くな
り、買ってもらえないという壁につき当たるわ
けです。

お客様がアクセプト（許容）する範囲以上に
自社の利益を増やそうとしますと、当然お客様
から拒否されます。「お前のところの製品は使
わない。よそから買った方がもつと安い」いう
ことを言われてしまうわけです。一方で、値段
を下げていきますと、お客様の利益はどんどん
増えるわけですから、売り値がタダになるまで
商いは成立します。

このように、商いが成立する条件というのが

いろいろとあるわけですが、その条件の中で、
どのくらいリーズナブルな値段で注文がとれる
かということが、営業の技量だと思います。マー
ケットプライスをはるかに下回る値段を提示し
て、大量に注文をもらって、「おれは注文をと
れるのだ」と喜ぶ人がいるのですが、これは営
業ではないのです。注文は売り値がタダになる
までもらえるのですから、どの値段で成約をし
たかということが非常に大事なのです。

私がこう言ったからといって、自分の利益だ
けを追求しようと思って、常にお客様が許して
くれる最高限度のところだけをとる姿勢をとっ
ていますと、だんだん「あいつのところはどう
考えても高い」と言われ、お客様が去ってしま
います。短期的には利益を得ても、長期的には
利益が得られないことになります。しかし、で
きるだけ安く納めて、足が出るくらいの商売を
しては長続きしません。

ですから、どの値段が最適なのかという問題
は、まさにトップが決めることなのです。そし
て、それはトップが持っている哲学に起因して

くるわけです。えげつない性格の人はえげつない価格帯で値段を決めますし、気の弱い性格の人は気の弱い価格帯で値段を決めるわけです。気の弱い経営者は、年中親会社にいじめられて倒産することになりますし、えげつない経営者は年中親会社を騙すようなことをして信用を失い、これもまた会社がつぶれることになります。結局、どのような具合に値段を決めていくか、ということとは、トップの哲学、すなわち人柄によるのです。営業部長に任せるわけにいかないと云っているのは、そういう意味だからです。社長のみなさんが値段をお決めになる分には、気が弱くてつぶれるなら、それはまさにみなさんの器、心の問題であり、みなさんが持つていたプアー（貧弱）な哲学が招いたことですから、諦めもつきます。そうではなく、ご自分がプアーな哲学しか持たないのに、さらにプアーな哲学を持つた営業部長に値段を決めさせ、それで会社がつぶれたときには、「あいつに任せたからや」と云って見たところで、話にならないわけです。

経営というのは、まさにその人が持つている心、哲学で決まるものなのです。よく経営は芸術だと言いますが、それは今言ったように、値段の決め方ひとつを見ても、まさにバランスの問題なのです。えげつない性格の人ではだめですし、気の弱い性格の人でもだめです。

では、どのような人であればいいかと言うと、それは両極端をあわせ持つた人です。豪快さもなければいけませんし、繊細さも持つていなければいけません。もちろん、そういう二律相反するものをあわせ持つている人はなかなかないわけですが、そのバランスが少しでもとれていなければいけません。絵画を見ても、彫刻を見ても、バランスのとれていないものは芸術ではありません。経営というのは、経営するその人の心、哲学に最も起因すると思います。

私は技術開発の場合でも、そういうことをよく言うのですが、いかに技術に長けた人であっても、その人が立派な人物でない限り、決していい技術開発はできないというのが私の持論です。

お客様希望通りに 納品する態勢をつくる

五番目は納期です。これはご承知の通り、お客様が欲しいときにタイミングよく製品を供給することです。

しかし、それだけのことが決して完璧に行われていない会社が多いと思っています。お客様が欲しがっているときに、タイミングよく製品を供給してあげられる態勢づくり、それはなかなか難しいことですが、これが完璧にできることが大切だと思っています。

「お客様に徹底的に奉仕する」 という哲学をもつ

ここまでの話をまとめてみます。一番目に、中小企業の場合は社名が売れていませんから、まず社名を知らしめることが必要です。二番目に、チャンスをとらえて売り込みに行ったものの、お客様のニーズに合う製品を持っていなかったときに、短期間でそのニーズに合ったもの

のをつくれるだけの開発能力がいります。三番目には、立派に商売を伸ばしていくために、安定したクオリティの製品を供給できる能力がいります。四番目には、マーケットの競争原理で決まってくる価格に打ち勝つような少しでも安い価格を、常に維持できなければなりません。五番目には、お客様が欲しがっていらっしゃるタイミングに合わせて製品を納入できる態勢が必要だと申し上げました。

そのようなことができれば、中小企業の販売戦略としては十分かといえますと、そうではありません。それだけでは普通の戦略であって、六番目として、私が最も重要だと思うことは、先ほどから何回も言及していますが、営業に関する基本的な考え方や姿勢、言葉を換えますと基本的な哲学というものです。今申し上げた五つの戦略を貫いていくための、営業に関するベーシックな哲学が、非常に大事だろうと思っています。

そのベーシックな哲学として、私は営業の人たちに「営業はお客様の召し使い、サーバント

であるべきだ」と言っています。

私は会社を創業してから、私自身が研究し、つくった製品を売ってまいりましたが、売っている間はずっと、お客様の召し使いとしての役割を甘んじて受けてきました。ただし、嫌々ながらも甘んじて受けるということではなく、気持ちよくお客様の召し使いをやってきました。今もそうしているつもりです。お客様の召し使いが気持ちよくやれないようでは、どんなに立派な販売戦略を持っていたとしても、絵に描いた餅のようなもので、決して成功するとは思っていません。

お客様の召し使いをするということは、とりもなおさず、お客様に対して徹底的に奉仕をするということなのです。ただし、値段と品質については、徹底的に奉仕ができない類のものです。値段において徹底的な奉仕をすると、タダで売るしかありませんが、それでは事業はできないわけです。いかにお客様に安く供給しようと思っても、製造コストがあるわけですから、やはり限界があります。クオリティについても徹

底的に奉仕するとしますと、べらぼうな保証が必要になってしまいますから、やはり限界があります。しかし、納期を守ることにについては、この二つに比べればもっと楽だと思えますし、もっと徹底してやれることです。また、我々がお客様に接する態度については、いくら徹底してもコストに跳ね返ってくるわけではありません。ですから、私どもは「お客様に対して絶対に徹底した奉仕をしよう」と言って取り組んでいます。

もつとも、値段と品質については限界があると申しましたが、私どもは常に無限の可能性を信じて、それを追求しています。「もうこれ以上値段は下がらないのではないか」と思っているても、お客様に要求されれば、なんとか今までの概念をくつがえして、値段を下げることに再度チャレンジをしています。品質の問題にしても、これ以上よいものはつくれないと思っていると、お客様の要求があれば、さらに徹底して品質を追求しています。

徹底したお客様に対する奉仕、もしくはお客

様に対する召し使いのような態度というのは、今、どんどん廃れてきているはずです。経営をする中で、「消費者は王様だ」などと言われているんですが、実際はそうではなく、お客様を大事にする姿勢は、どんどん廃れてきているはずで

す。
例えばその証拠に、最近では小売商などを見ましても、夜の五時になると、どこもシャッター



創業したばかりの京セラに注文を出してくださった松下電子工業(現パナソニック)の資材担当山口靖彦氏に熱弁をふるう塾長。お客様への徹底した奉仕の姿勢はこの頃から培われた。

※山口氏のインタビュー記事は機関誌36号に掲載されています。

を下ろしてしまいます。しばらく前までは夜七時頃まで店を開けていたのに、最近はまだ五時で閉めるわけです。実は文明の発達の数度によって、店の閉まる時間が違うのです。実際に、発展途上国に行けば夜遅くまで店が開いていますし、文明が進んだところに行くと、より早く閉まるという現象が見てとれます。

日本の歴史をひもといてみましても、昔は夜遅くまで開いていたお店が、今は開いていません。親子数人で商売している中小企業が、普通は五時で閉めるところを、あえて労を惜しまずに八時まで開けておくとしんどいわけです。「よそも近所もみな五時に閉め、後始末をして六時から一家で食卓を囲んでおられる。それを貧乏たらしく店を開けておいて、たまにしかお客が買いに来ないのに、その度に食事もそこそこの店に立たなければならぬのは、どうもしんどい。そんなことをするくらいなら、もうお店を開けないほうがいい」と考えて、よそと同じ五時に閉めようということになってきます。徹底的に奉仕をすれば、利益は増えることがわかっ

ていながら、それが実行できない。結局はやる
気がないわけです。

企業としていかに八〇年代から九〇年代に生
き残るかというのが今日の本題のようですが、
それは簡単なことで、みながやらないことをす
ればいいだけの事です。みなさんがこういうと
ころに出てきて勉強し、もつともらしいことを
聞いて、その通りにするから、同じようにだめ
になってしまふのです。こんな話を聞くくらい
なら、ご自分の仕事に対して、毎日精一杯努力
をすれば、どんな時代でも生き残っていけるの
です。



経営の原理原則を貫く



どんな時代でも経営の原理原則が変わるわけ
ではありません。そんな簡単に変わってはた
まったものではありません。もちろん環境条件
は変わりますが、自分が持つ経営理念だけは簡
単に変えてはならないのです。環境条件が非常
に大きく変動していく中で、そのたびに自分の

基本的な経営理念まで変えていったのでは、会
社がどこへ行くかわからないわけです。

京都にMKタクシーという会社があります。
タクシーに乗って、こちらが行き先を言っても、
運転手は仏頂面をして返事もしないのが当たり
前です。しかし、MKタクシーの場合は、こち
らがタクシーに乗れば「いらっしやいませ。ど
ちらまでですか」とあいさつされますし、行き
先を言えば「ありがとうございます」と言って
くれます。これは商売における初歩の初歩、当
たり前のことです。たったそれだけのことで
が、他のタクシー会社はどこもやっていません
から、それをやるだけで業績がぐんぐん伸びて、
どのタクシー会社よりもいい業績を上げている
わけです。これは徹底的な奉仕ということでは
ありませんが、それだけで差がつくのです。で
すから、そうしたことに加えて、徹底した奉仕
をすれば、強力な営業になって、みなさんのと
ころからものを買おうというお客様が必ず増え
るはずです。

また、私はよく知りませんが、最近の外食産

業はどんどん伸びています。これはいいことだ
と思います。昨今は素うどんを食べても二百円
しますが、素うどんが二百円もするのかと、よ
く疑問に思います。うどん玉が一ついくらす
のかというと、今は三十円くらいではないで
しょうか。だしについては、いいかつお節をけ
ずるわけではないでしょう。せいぜいじゃこで
だしを出し、しょうゆなどで少し味付けをする
くらいです。あと、素うどんにはネギがパラパ
ラとかかっています、ネギ代は何十銭だろう
と思います。サービスがよくて、せいぜいかま
ぼが少し入っているくらいですが、かまぼこ
にしても、これ以上は薄く切れないというほど
透けてみえるようなものが浮いているわけ
です。それが二百円もします。それにかき揚げや
油揚げがのりますと、すぐに百円上がつて三百
円になります。だから非常に高いのです。

アメリカの外食産業では、例えばマクドナル
ドにしても、ケンタッキー・フライドチキンに
しても、日本のうどん屋のようなものですが、
あれだけ高賃金の国でも非常に安いのです。そ

れに比べて、日本に古くからある食べ物、値
段が異常に上がってきています。確かに人件費
が上がってきたかも知れませんが、お客様に
対する徹底的な奉仕をしようという意識はな
く、楽をしようという意識になつてい
ます。そこに、外食産業が薄利多売を武器に進
出していく余地があるわけです。このように外
食産業の方々が世の中を少しでもよくしていく
方向に持っていくことは、非常に好ましいこと
だと思っています。

脱線しましたが、営業に関する基本的な姿勢、
哲学というものが非常に大事であることの一例
として申し上げたわけです。

やはり大事なものは基本的な姿勢です。それは
徹底した顧客への奉仕であり、お客様の召し使
いに徹するという哲学がベースになるのだ、と
いうことを私は言いたかったのです。



いかに複数のお客様を
満足させるか

同じようなことですが、若千ニュアンスが異



なる事例についてお話しします。みなさんの中にいらっしゃるかどうかわかりませんが、私どものような企業で、工業用部品をつくって、大手のアセンブリメーカーに納める場合、特定の大手メーカー一社に納めるケース、または同じような規模を持つ複数のメーカーに納めるケースがあります。

営業姿勢というのは、そのケースによって変わってきます。他社へ納めてもいいというメーカーもありますが、大手メーカーの場合、「うちだけに納めなさい」というポリシーのところもあります。しかし、大手企業一社に納めている中小企業は、非常に先行きが危険ではないかと思っています。

なぜ危険かと申しますと、大手メーカーから関係を切られたときに危険だから、という意味だけではありません。常に製品を一社だけに売っていますから、お客様に対する徹底的な奉仕という問題をひとつとつても、最初は値段も安く品質のいいものを一生懸命につくっていたのが、だんだん長い付き合いになっていきます

と、甘えが出てきます。「値段をもっと安くしろ」と言われても、「いや、できません」と言ってしまう。そのように、なれ合いによる甘えが生じ、それが信頼関係を崩していくのです。

逆に買う側から見た場合はどうなるか。最初のうちは、その部品供給会社が下請けとしてよくやってくれることに満足を感じています。しかし、それが何年もたち、慣れてきますと、比較対照するものがなくなります。最初の頃は、あのAという会社よりは、このBという会社の方がずっとよいサービスをするし、一生懸命納期も守ってくれるし、いい会社だと思っていた。それが、長い付き合いになってきますと、比較する相手がありませんから、満足感が薄れ、だんだんわがままになり、そのために亀裂が起こってくるわけです。

このように、どちらの立場から見ても利害が合わず、弊害を生んでいき、結果的には一社とだけ付き合い合っているためにだめになっていく、という危険をはらんでいることになるわけです。ですから私は、複数の会社に納めさせても

らうことが、どうしても必要ではないかと思っています。

ただし、複数の会社を相手にしていくのはたしかにいいことですが、複数の相手に製品を納めて、どこも満足させることは簡単にできないはずです。複数の相手をほんとうに満足させるためには、徹底的に奉仕することが必要だからです。複数の相手に製品を納め、全てを満足させるのが理想だということを私は言いたいわけですが、一社に納めるだけなら満足させられたものが、納品先を複数にすることによって、どこも満足させられなければ、これはかえって危険なのです。そういう中途半端な結果になるくらいなら、一社とだけ取引した方がいいかもしれません。しかし、ほんとうの意味で会社を安定させるためにも、また相手と長くお付き合いしていくためにも、複数の相手に納入する方がよいと思っています。

そうすると、それぞれの相手から、「値段を安くしてくれ。品質はさらに上げろ」と言われるし、忙しいときは夜中にでも「製品をすぐに

持ってこい」と言われます。私が言う徹底的な奉仕をするとなると、夜中に従業員がいない場合、社長自ら車やバイクに乗って、製品を納めに走らなければならないわけです。複数の相手が同時にいると、体がいくらあっても足りなくなってきましたが、私はそれをうまく処理する能力が必要なのではないかと思っています。

私どものように、系列に属さない中小企業が電子部品や電子工業用の材料をつくって、日本はおろか世界中の大手メーカーに納めさせてもらうということになってきますと、中にはたいへん過酷な要求もあります。それらをうまく処理していく必要があります。

よく考えてみますと、例が不適当かもしれませんが、今までやってきたことは、バーのホステスと同じようなことではないかと思っています。詳しくは知りませんが、バーのナンバーワンと言われるホステスは、多くの指名客を持っています、どの客も「あの娘は愛嬌がいい」というだけで、常に飲みに来てくれます。誰か特定の客にのめり込んでしまうと、他の客が指名してく

れませんから、どの客にも愛想よくするわけですね。どの客にも「この娘はおれに惚れているんやなあ」と思わせることが必要です。それによつて、通つてくる男性客がみな、「あの娘はええ娘や」と言うのです。親切でなかなか愛嬌もいいし、サービスもいいし、氣立てのいいナンバーワンホステスというのは、不特定多数の客をうまくもてなし、満足させていく術を自然に持っているのではなからうかと思ひます。

そう考えるなら、我々が連れ添つてゐる女房との関係は、一番よくないと言えるかもしれません。年中夫婦喧嘩をやつてゐるとしますと、たった一人の相手すら満足させられてゐないからです。

私どもが世界中のお客様を相手に製品を売つていくには、先ほどのナンバーワンホステスの例のように、誰からも好かれなければなりませんし、特定のお客様にのみり込んではいけません。どなたにも好かれなければいけないということは、ほんとうは誰にも心からは好かれていないということです。この矛盾を矛盾とせ

ず、誰からも好かれるようになるには、日頃の熱心な努力がなければやれないことだろうと思ひます。それを先天的にできるバーのホステスの方は別として、我々のような凡人の場合は、四六時中そういうことを考え、努力をして初めてできるのではないだらうかと思つてゐるので



商いの極意はお客様に 尊敬されること



脱線しましたが、そういうことをひとつとしてみても、営業に対する基本的な姿勢、基本的な哲学というものが非常に大事ではないかと思つてゐます。

今言いましたような六つの戦略をずっと実行してきて、すばらしい実績が積まれていきますと、「あの会社は信用がある」「あいつは信用できる」というように、信用が生まれてきます。すると、継続的な受注がくるようになり、企業経営が軌道に乗りだし、安定した時期を迎えてくるわけです。まさに古くから言われているよ

うに、商いというものは、信用をつくつていくことの積み重ねになるわけです。

そのように、一般には商いの極意は信用だと言われますが、私は信用よりもっと先に、大事なものがあつたような気がします。もちろん、信用というものはベースです。信用されるためには、それだけの行為がなければいけませんし、過去のすばらしい実績があつて初めて信用されるわけです。その上に、私はさらに何かがまだ奥にありそうな気がするわけです。

それは、信用されている人または会社が、さらに徳を備えているということだと思います。営業に対する姿勢、哲学をさらに掘り下げていきますと、その人や会社には徳性が備わつていきます。

信用を築いていくには、いい品物を安く正確な納期で提供し、すばらしい奉仕の精神で尽くすことが必要です。私は、このようなすばらしいパフォーマンスを確実に果たし、信頼の置ける人に徳性が備わると、信用という段階を超えて、尊敬という段階になつていくと考えていま

す。

商いの極意というのは、このお客様に尊敬されることだろうと私は思います。尊敬されれば、値段がいくらかという問題ではなく、「あなたの会社からしか買わない」と言つてもらえるわけです。「あなたの会社から買うのが最もいいことだ」と言われるくらい、お客様をして尊敬せしめるだけの器を持った人や会社になることが、商売の極意だろうと思つています。

それでは、徳性というのは何であるかという、それはその人の持つている哲学なのです。すばらしい実績を上げるといふ信用の段階を超えた、さらにその上にある、その人の持つ哲学です。そういうものがあつて初めて尊敬されるのだと、私は思うのです。

お客様をして尊敬せしめるだけの人物であれば、値段を他社と見比べて、安いから買つてもらえるのではなく、絶対的に信頼されて買つてもらえるわけです。絶対的に信頼された以上は、決して相手を裏切つてはならないのはもちろんです。もつとも、それだけの徳性を持った人で

あれば、裏切るようなことは当然じゃないと思います。

販売戦略を云々する以前に、信用を築いていくプロセスを六つほど申しましたが、それを真剣に実行する一方で、営業に対する姿勢、もつと詳しく言いますと営業の哲学というものをアフヘーベンしていく。つまり、さらに高いレベルにしていくことによって、お客様をして尊敬せしめる段階までいくべきであろうと思います。

そうすれば、世界的な営業もできるはずですが、それは、必ずしもロジカルでまことしやかな国際営業戦略に基づくものではないはずで、個々のケースですばらしい哲学に裏打ちされた営業を行っていくことが、優れた営業戦略になっていくと私は思っています。

私どもは今日、ヨーロッパやアメリカに会社を持っています。アメリカに会社をつくって十年になりますが、今年の売上だけでも一億八千万ドル、従業員が千九百人となり、さらに伸びていくだろうと思っています。これは、

たいへん優れた経営学者が考えたような販売戦略を組んだ結果ではありません。今申し上げたようなことを基本に置き、十年間ずっと、目の前にあることを着実に一步一步積み重ねていったことが、今日のアメリカにおける成功につながっています。

工業用の製品を特定のアセンブリメーカーに納めていくというケースについて、実例を交え、みなさまにお話ししました。これはまさに私が自分でやってきたことであり、使っている言葉やお話した内容も、現地の営業担当と日夜ディスカッションするときのもので、必ずやみなさまのお役に立つのではないかと思います。



売れないものを売るのがプロ



私どもはこれまで大手のアセンブリメーカーに製品を納めてきましたが、その一方で、鉱物結晶の研究を行っている関係で、その技術を用いて宝石をつくるようになりました。

私どもはそれを再結晶宝石と呼んでいます。具体的には、クレサンベールというブランド名で、エメラルドやアレキサンドライト、最近ではルビーも出しています。本年中には、サファイアとその他二、三の新しい宝石も出す予定です。

天然のエメラルドは、最近では非常に品質が落ちており、クラック（ひび割れ）やキズの多くあるものが、天然と称して高く売られるという問題がありました。そこで私どもは、天然の宝石とまったく同じ化学成分と結晶構造を持ったものを、人工的につくり出したわけです。

ところが、それが売れるかと思いましたが、ろ、予想に反してまったく売れず、「そういうまぎらわしいものが出てきて、安く売られたのでは、たいへん困る」ということで、天然のものよりも立派なのですが、天然宝石業界から総スカンを喰らったわけです。私は技術屋ですから、いいものができさえすれば売れると思ったのですが、そうではなかったのです。

ですから私は、今まで自分がやったことな

い、一般消費者に直接売ることに決めました。天然の宝石とまったく同じものを人工的に再結晶させるというクリエイティブな技術開発をやったわけですが、それが市場に受け入れられ



クレサンベール商品説明会

ないことになり、「天然宝石業界がまったく売ってくれないのなら、どうせ石も自分たちで独創的につくったのだから、マーケットも自分たちでつくってみよう」と考えたわけです。

今までのマーケットは、まず天然宝石業界があり、その他はイミテーションの業界しかありませんでした。ところが、真珠においては、天然真珠、ガラス玉に色を塗ってつくったイミテーション真珠の他に、御木本幸吉さんという方が天然の貝に核を入れて育てた、養殖真珠というものがあり、合計で三種類の真珠があります。ところが宝石では人工的につくったものの存在が認められていません。

つまり、誰かが偉大なイノベーションを起こせば、それまで認められなかったものが認められるようになるのです。そうであるならば、人工的につくってはいるけれども、天然の宝石とまったく同じ組成を持つ宝石というマーケットを新しくつくり、イノベーションを起こしたらいいのではないかと思ったのです。つまり、「誰もつくりえないなら、自分でつくってやろう」と

いう、ある意味では不遜な考えで始めたわけですよ。

従来のように世界中の大手電子工業メーカーに製品を納めていけばよかったのと違い、消費者に直接宝石を売っていくということで、今までに遭遇したことがなかった問題につき当たりました。たとえば流通経路の問題がありますが、我々がつくった再結晶宝石は、天然宝石の流通経路では扱ってくれません。扱いたいと言ってくる人も多くいましたが、ほとんどがインチキな感じのするわけのわからない人で、素性の確かな人は扱ってくれませんでした。

先ほど言いましたように、お客様に対して徹底的に奉仕をするのが、私どもの方針です。ですが、そのために全国津々浦々にセールスマンを置くわけにもいかないので、当然代理店を使わなければならないと考えました。今までは相手が大手メーカーだけだったのを、今度は代理店とエンドユーザーという二つのお客様へ、徹底的に奉仕することを決めたわけですが、すぐには誰も扱ってくれませんでした。仕方があり

ませんので、私は新たに代理店の募集をしました。宝石の専門業者でもない人を選んで、「何を売っておられてもかまいません。私どもの新しい宝石を売る情熱のある方を求めます」と言って募集し、その方々に売ってもらうことで展開してきました。

これは新しい試みでした。既存の流通ルートが扱ってくれないため、まったく異なる業種の方々を集めた集団をつくり、それを全国展開することによって新しい代理店網をつくることにしました。我々が扱うのはまったく新しい宝石であり、クリエイティブなものをつくったのですから、販売でも新しいことをやったらどうだろうと考えたわけです。

J C (青年会議所)の方に多いと思いますが、お父さんがやっておられた仕事を引き継いだ人などは、なかなかクリエイティブなことができないものです。なんとか今の安定した会社を守っていくことしかできないのです。そのように現状に安住するところからは、革新的なことなどは生まれてこないのです。私は常に逆境の

中で事業をしてきたため、石を売ってくれないなら自分で売ろうと考えたわけです。

大手流通業に知り合いがいましたから、この宝石の販売を自分で始める前に、話を聞いてみました。その方々は、ものを売ることにかけては専門家のはずです。大手のスーパーや百貨店の方々ですから、売ることにについては右に出る者はいないだけの自信を持っています。しかし、その方々に新しい宝石を売ってもらおうと思いい、お目にかかったところ、非常に失望しました。ものを売ることの専門家だと思っていたのに、実はそうではなく、売れるものを売っているだけだったのです。大資本を背景に、誰にでもできることをしていたのです。

子供の頃、田舎の村や町のお祭りで神社に行きますと、よく夜店が並んでいました。あの夜店は近所の暴力団が地割り（土地の割り当て）をして、俗に言うショバ代を稼いでいます。極端に言いますと、最近の百貨店も、同じように売る場所を専門店に貸しているだけです。できるだけ高いショバ代をとり、売れるものを売る

ただであって、売ることのプロではないのです。売れるかどうかかわからないものを、リスクをかけてでも売ろうというプロに、私は今までお目にかかったことはありません。ですから、我々は製造の技術屋ではあるけれども、販売のプロにもなってみようではないかと思つたわけです。誰もが売れるとは言わない、また実際に売れてはいないものを売ってみようということ、私どもはチャレンジしたのです。

現在、宝石の事業を始めて五年が経過しましたが、売上も伸びてまいりました。おそらく月に三億円ほどの売上です。私どもの出し値が三億円ですから、代理店の一般的な上代価格ですと、もつと高くなります。また、年末までに五億円を目指してがんばっています。素人の集団が素人の代理店を使って展開していますが、昔から有力な流通経路を持っている専門業者の方々も、我々がある程度成功をすれば、必ず「我々にも売らせてくれ」と言つてこられるだろうと思っています。そうなるように、我々はがんばつていこうと思っています。



商品普及の五つの段階



最後に一言だけ付け加えさせていただきます。これはある方にお聞きし、非常に感銘を受けたことなのですが、商品の普及段階、もしくは市場開発の発展段階は、文明の進展の度合いと同じなのだそうです。

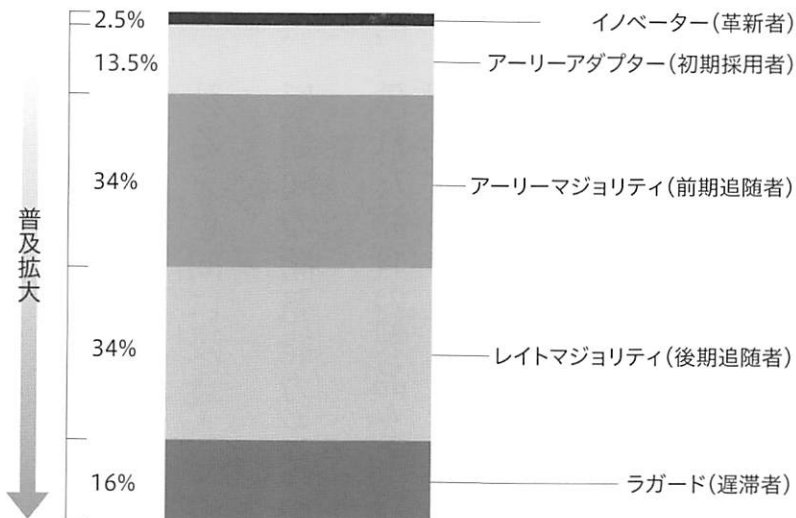
開発された新製品は、まずイノベーター（革新者）と呼ばれる人々が採用します。服飾などの世界ですと、流行になる前の、いわゆるモードというものを取り入れる人たちのことです。市場全体における二・五％ほどの人がイノベーターになります。その次にアーリーアダプター（初期採用者）と言ひまして、モードを早めに受け入れてくれる人たちが一三・五％います。

再結晶宝石を市場に投入していく場合、最初に周りの理解を得られず苦労する段階では、イノベーターである市場全体の二・五％しか同調者はいないわけです。それでも努力をしていますと、それを理解し、採用してくれるアーリー

アダプターが現れます。それが市場全体の
一三・五%です。さらに努力をしていますと、
その次に早めに採用してくれる人たちとして、
三十四%のアーリーマジョリティ(前期追隨者)
が現れます。ここまでくると普及段階になりま
す。

イノベーターが現れ、アーリーアダプターが
生まれてくる段階までいきますと、普及に向け
て相当な加速度がついていきます。文明が進展
していく場合も、まずイノベーター、その次に
アーリーアダプターがおり、アーリーマジョリ
ティと続きます。

そして、三十四%のレイトマジョリティ(後
期追隨者)という、周りを取り入れているのを
見ながら採用する人たちに普及し、最後に
一六%のラグード(遅滞者)という人たちに普
及していきます。ラグードとは、古い保守的な
考えに凝り固まった、新しいものが伝統になる
まで採用しない人たちです。例えば、「私は日
本に昔からある着物しか着ない」という人です。
どの世界やどの民族でも、およそこのような構



商品普及段階の図

成になっているのだそうです。

イノベーターとアーリーアダプターを引き込み、アーリーアダプターが採用するところまで努力し、さらにアーリーマジョリティが使い始めると、完全に流行してくるのです。この間には、いへんな努力がいるのです。服飾などの世界では、一部の人だけに採用される段階をモードと言ひ、その次の社会に広く採用される段階をファッションと言ひます。そうした段階を経て普及していくのです。ですから、製品を市場に投入する場合は、イノベーターの段階でつぶされたのではもちろんだめなのです。

私どもも、宝石という世界で販売経路を何も持たず、悪戦苦闘をしています。みなさまの中で、「おれも手伝つてやろうか」という人がおられましたら、ぜひ教えて下さい。一緒に手をつないでがんばっていきましょう。

これで終わります。ありがとうございました。

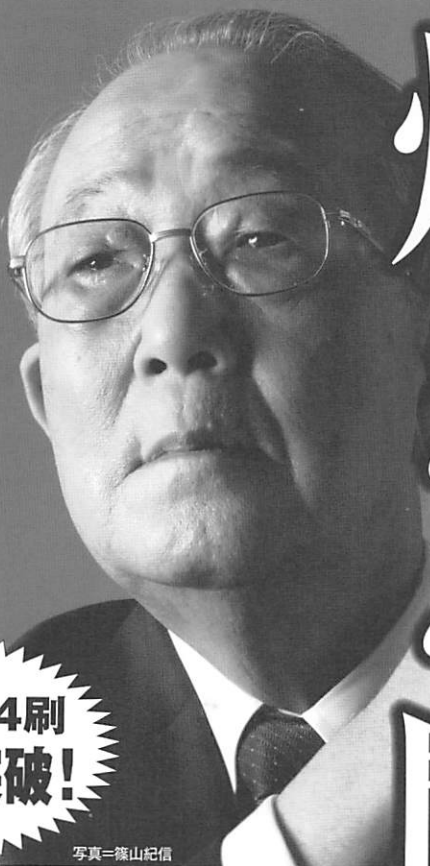
(一九七九年九月七日 日本青年会議所(JC)経営開発シンポジウム講演より)

中小企業に必要な六つの販売戦略

- 一、社名を世間に浸透させる
- 二、短期間の開発能力を持つ
- 三、優れた品質の製品を安定して供給する
- 四、市場で勝てる値決めを行う
- 五、お客様の希望通りに納品する態勢をつくる
- 六、「お客様に徹底的に奉仕する」という哲学を持つ

稲盛和夫・盛和塾長、4年ぶり、渾身の書き下ろし。

燃える闘魂



写真＝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

京セラ名誉会長
日本航空名誉会長
KDDI 最高顧問

稲盛和夫 [著]

たちまち4刷
8万部突破!



定価1575円(税込)

戦後の経営者たちはみんな、
「なにくそ、負けてたまるか」と
闘魂を燃やし、互いに競い合い、
切磋琢磨しながら、日本経済を
活性化してきた。いまの日本に
必要なのは、この「負けてたま
るか」という強い思い、
いわば「燃える
闘魂」である。

(序より要約)

amazon.co.jp
ベストセラー
1位!

本(投資・金融・会社経営)
※9月6日時点

978-4-620-32166-0

稲盛和夫『燃える闘魂』特設サイト <http://www.moerutoukon.com/>



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。☎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。

発足時メンバーによる座談会

盛和塾の源流「京都盛友塾」を語る



岡野氏

鮎子田氏

加藤氏

山下氏

今から三十年前の一九八三年、京都の若き経営者たちの懇願により、稲盛塾長に教えを請うための私塾「京都盛友塾」が発足しました。そもそものきっかけは、一九八〇年に彼らが京都青年会議所（JCC）で開催した経営セミナーの講師役を塾長に依頼したことに端を発しています。

今回は、京都盛友塾発足前後の塾長のお姿を知る現役塾生の方々にその原体験をお聞きするとともに、変わるここのない盛和塾の意義と、塾生として学んでゆく姿勢について語っていただきました。

※座談会形式でお話しているため、雰囲気に合わせて所々砕けた表現になっておりますこと、ご容赦ください。

鮎^ふ子^し田^だ 昭^し司^し 盛和塾代表理事（株式会社和装三味たち花特別顧問）

加^よ藤^し 善^す彦^み 塾生（株式会社加藤商店会長）

岡^ま野^す 益^み巳^み 塾生（株式会社岡野組代表取締役）

山^ひ下^で 英^え雄^お 塾生（株式会社薬師庵代表取締役社長）

◎経営で見えないもの、それは哲学

——まずは、京都青年会議所（J C）の頃の
稲盛塾長で印象に残っていることはあります

か。

加藤——J C

のときに稲盛塾長は、京セラが成長してきたことと、経営は形に見えないものと見えないものがあるということをおっしゃっていました。

たとえば形に見えるものとしては、社屋の規模とか社員が何人とか資本金がいくらとか、いろいろあります。それに対して、経営で見えないものの、それは哲学だということを教えていただいたのです。

そのフィロソフィが経営でいちばん大事だとおっしゃっていました。ですから、塾長の考え方は最初からまったくぶれてないのです。

岡野——それから、社風も大事だと言っておられました。

加藤——そう。社風もですね。ここに出席簿があります。岡野さんは京都J Cで行われたセミナーで塾長が講師だった会は五回すべて出席していますね。

岡野——よその経営セミナーに行っただけで



京都青年会議所「青年経営塾」の様子

も、全然あかんかったのです。でも、塾長のお話は第一回目からええなと思いました。

加藤——京都盛友塾ができたきっかけとして、JCでもう一度話を聞きたい経営者は誰かアンケートを取りました。そうしたら稲盛塾長が一位で、あとワコールの塚本幸一さんたちが続いでいました。その後またアンケートを取っても、また塾長がナンバーワンになったのです。

——一九八三年五月十八日に、第一回の京都盛友塾が行われました。

加藤——暑い日でしたね。それでも鍋を食べましたね。

鮎子田——やはり鍋がいいわけです。コンパミたいなものだから、会場で人の行き来ができるほうがいいのです。

加藤——最初に二十五名全員が緊張しましたけど自己紹介をしました。

鮎子田——発起人は建野（晃毅）君と原田（幹也）君（ともに元盛友塾生）と私の三人で、それぞれが推薦して二十一人、それと発起人三人と、プラス私だけがもう一人紹介して全部で

二十五名でした。こういう勉強会をするので入ってほしいと思う人に声をかけたのです。JCのメンバーもいたし、そうでない人もいました。

山下——私は鮎子田さんから「稲盛さんが勉強会をしてやると言うてはるから、おまえ、勉強しに來いひんか」と言われ、「ぜひお願いします」と答えました。

鮎子田——当時の塾長は、京都の経済界でもまだそんなに活躍されていなかった。

岡野——それは、ご本人が「本業第一」とおっしゃっていたから。

鮎子田——それでも、JCの（全国大会）経営シンポジウムには三回出ておられるのです。ちゃんと毎年一回出てくださいました。

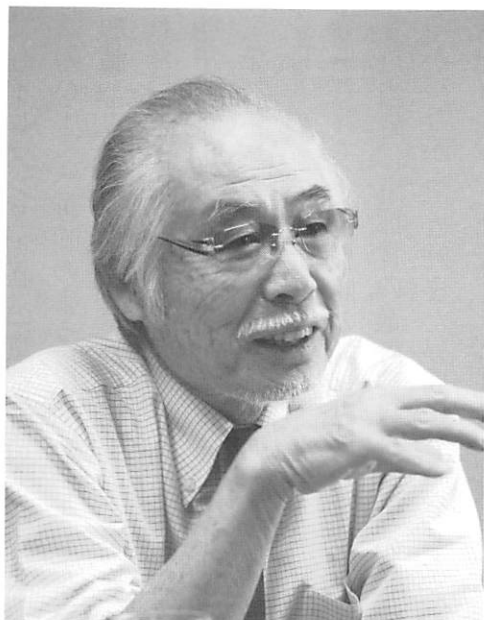
しかし、毎年そうして出ておられるわりには話は朴訥だったな。今は原稿をちゃんと書いてスツと読んでおられるけれども、昔はとつとつと、というところがありました。

岡野——それに時間が決まっていなかったから、三十分で終るときもあるし一時間ぐらいのとき

もありました。そして、口は悪かった。いきなり「おまえら！」と、こんな感じだった。

鮎子田——でも、いま思えば、あのとき塾長は四十八歳で、われわれは四十歳ぐらいだった。たぶん、「こら、おまえら！」と、教えながら叱り飛ばしていたのは、会社の自分の部下を育てているのと二重写しになっていたのと違うかな。京セラでも人がどんどん入ってきて事業を拡大されておられた頃だった。

昼はそうしてやっていて、夜はここへ来て



鮎子田昭司氏

しゃべっているうちに、また同じように「こらーっ！」となったんじゃないかと思います。

——しかし、逆にそこがすばらしい。

鮎子田——そうそう。単に行儀よく講師の先生の話を聞いているのと違うわけです。塾と違っていますが、寺子屋のように膝を突き合わせて学ぼうということでした。

——もともと塾長は社交的というわけではなかったのですね。

岡野——それはありませんでしたね。

鮎子田——経済界で特に深くは付き合っておられなかったのとちがうかな。塾長の親分はワコールの塚本幸一さんですから。塚本さんは塾長のちょうどひとまわり上で、京都市商工会議所の会頭をしておられました。そのあと、塾長も会議所の副会頭をされたのだけれども、一度も会合に出ておられない。

——それは仕事が大事ということだったのでしょうか。

鮎子田——京セラは売上一千億円突破して大忙しで、なのに第二電電の設立があつて、それ

でもイレブン（当時の京都経済人が集まる祇園のバー）へ毎晩のように行っていました。

加藤——イレブンで京都盛友塾のことを頼まれたんですね。

鮎子田——その頃のイレブンは凄かった。

第二電電を最初に立ち上げられた千本さんをはじめ、そうした人たちも来てワイワイと議論をされている。昼間の続きみたいなものです。また当時、京都賞の選考委員は京大の先生が多かったから、これまた昼間に会議をしたあと、夜はイレブンで続きの議論をされています。

こうしたことが、われわれの耳に入ってくるわけです。

塾長は昼夜を問わず、自分が携わっておられることに対して二十四時間エンジンがかかりっぱなしだったのです。

◎経営問答は盛友塾から始まった

加藤——当時の稲盛塾長は超過密スケジュールでしたから、京都盛友塾に来ていただくだけでも大変でした。塾生二十五名のうち和気



加藤善彦氏

あいあいとしていましたが、五十名になってコロッと様変わりしました。塾長の真剣さや心構えも変わったと思います。

鮎子田——ここから塾もオフィシャルになっていきました。その後、京都以外の地域もということ、京阪神地区に広がっていきました。

岡野——盛友塾の一回目で塾長はこうおっしゃいました。「こんなにたくさん集まっていただけで、えらいことになったな。責任を感じます」と。

加藤——京都盛友塾が始まった一九八三年の次の八四年が凄い年で、ちょうど第二電電と稲

盛財団ができたときでした。

そのときに塾長は「第二電電に一千億円ある。これは、おまえたちに初めて言うのや。電気通信事業が民営化できるチャンスなんだ。協力してくれ」とおっしゃって、塾生が協力して電話回線の契約を取ってきたのです。手前味噌だけど、私が個人では京都で一番でした。

岡野——私は三番だった。

鮎子田——あのときはみんな一生懸命、短期間にセールスして集めたな。

——今のJAL応援団を思い起こさせますね。

鮎子田——JAL応援団の五十五万人の会の運動は時間の枠をはめずにやっていたけれども、電話回線はこの期間にこれだけと具体的に

なターゲットがあつてやっていたので、みんな必死だった。私も会社の仕入先や取引先に勧めた。それはすごいエネルギーやったな。

加藤——電気通信事業が民営化になり、百年に一度のチャンスとおっしゃっていましたね。それで、ここに一千億円資本投下する、と。それと同時に、二百億円で稲盛財団をつくると。われわれにそういうことを正直に言ってくださったのは、すごくうれしくて。

——当時の盛友塾の一体感というものが伝わってきます。すばらしいですね。

鮎子田——今の稲盛塾長を知っている人たちに、こんなことをいったら怒られるけれども、塾長は昔はまるで仁王様みたいなものだった。



CRISCENT VERI Men's Jewellery collection

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



名入れメンズ
カフス・タイタックセット

特別ご提供価格

セラミックタイプ

¥16,800 (税込)

カラーオパールタイプ

¥18,480 (税込)

お名前を刻印します！

刻印をご指定いただけます。

(例) TAMURA
YOICHI



※ご依頼から商品のお渡しまで
約4週間ほどかかります。

プレゼントや記念品にも
ご利用下さい。

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

ご注文・お問合せは

京セラ株式会社

宝飾応用商品事業部

担当：今井

TEL 0120-925-903

<通話無料>

受付時間 平日9時-17時

今はもう仏様みたいだけでも。

岡野——稲盛塾長が京セラの社員の方に陰で電話されているのが聞こえてびっくりした。きつい、きつい、むちゃくちゃきつい。そこにいられないぐらいきつい。

加藤——それは私もよく知っています。

岡野——われわれが勉強しているときも、こう言われました。「あとから別室に呼んで怒ったら忘れてしまうから、その場で絶対に怒れよ」と。「そうしているか、あんた!」と言われていました。

鮎子田——「仏の稲盛」といっても、JALに行かれたときだっておしほりを投げられたのでしよう。「私は老人ですから、これを引き受けても……」などと言っても、それくらい迫力があるわけです。

加藤——J・C京都の勉強会で初めてホテルニュー京都に来ていただいたときも大変でした。恐かったわ。

鮎子田——恐かったな。取っ付き悪いというか、あまりお話しにならんし。

加藤——恐い顔をして入ってこられて、そのときに国際電話があつて私は横にいたのですけれども、公衆電話に百円玉を入れるのに手が震えました、講演中に二回ほど国際電話が入りました。本当に超過密スケジュールなのに、よく来ていただいたなと思います。

加藤——来られたら、必ずウイスキーをロックでカツと飲まれて、「もうわしは疲れているんだ」と。最初は塾長にお話をしていたいたのですが、それからは塾生に発表させて、そのコメントを入れるという形式になったのです。

やはり、ご講演となると事前に用意をしないとイケないじゃないですか。とんでもない過密スケジュールだから、来ていただくのがやっとなのですからね。結局、そうするのがよかったです。

鮎子田——そうそう。それが今の経営問答になつている。

——資料をみると、一九八〇年ぐらいから九〇年にかけては塾長講話の最中でも質疑応答を

されている記録が見られます。今の経営問答や経営体験発表の骨格は、そのときにできてきたのですね。

鮎子田——発表して胸を借りようという者も、塾長に哲学を習うなり何を習うなり、人間ごと習っているわけです、そしてみんな、日々の経営の中でさまざまな場面に遭遇し、問題を抱えているわけですから、塾長に何としても質問したい。だから塾長に投げかけて答えを受



岡野益巳氏

け取ると、それが経営者にとってはすごく生きてくるのです。

しかし、そのまま来ない塾生も結構いるのです。私はその人たちがなぜもう一度盛和塾を覗こうとしないのかと思うのです。稲盛塾長から学んだことを自分は仕事にそれを活かせればいいのでしようが、盛和塾には仲間がこれだけいるわけだから、戻ってきて、もういっぺんみんなで学ぼうがいいのではないかと、辞めていった塾生を思うにつれ、いつもそう感じます。

◎同じ話でも受け取り方で違ってくる

加藤——京都盛友塾の最初の一、二回は講演していただいたのですが、あとは発表してもらったことに塾長がコメントをするようになりました。現在の盛和塾と同じです。

岡野さんはその全部に出席しておられますね。山下さんもそうでしたね。

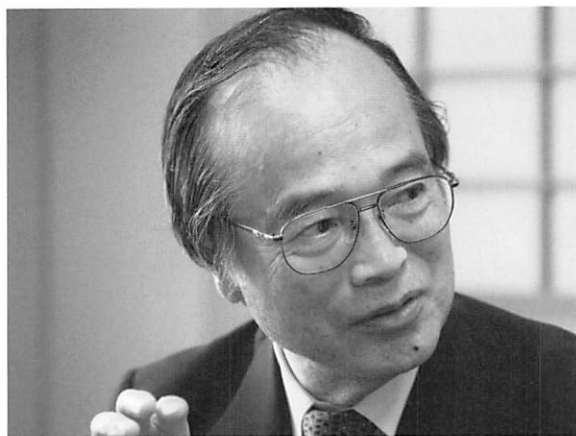
山下——あの頃は参加するのがとても楽しかったです。勉強会が待ち遠しかったです。

岡野——質問される人もいい質問をされてい

た。塾長もそれに対してきつちり答えられました。誰もが真剣そのものでした。

——当時の塾長の回答はフィロソフィに則った感じでしたか。

鮎子田——そうです。ボロクソに叱り飛ばしておられるけれども、社員は大切にして引張っていかねばならないと教えていただきました。



山下英雄氏

普通の経営者が経営を語るだけの内容はいっぱいあるけれども、それとはまるで違っていました。経営者として功成り名を遂げた人は単にたくさんしゃべるだけやけど、塾長はそんな人たちとはまるで異質でした。だからこそ、皆ショックを受けたのだと思います。

——当時の盛友塾の講話をみると、「従業員の心を引きつける」「共栄共存のための哲学」「利他の精神」「京セラ会計学にみる経営の本質」と、現在塾長が話をされていることがほぼできあがっていると思いました。

鮎子田——塾長は哲学を説いておられるのだから、これは普遍なものです。それは三十年前であろうと、稲盛和夫さんが京セラをつくられた二十七歳のときから、今の八十一歳まで変わっていないと思います。

——その変わらない部分の凄さがあるわけですね。

鮎子田——われわれにとっても、それは軸であり背骨です。時代と共にいろいろなことがあって、言い方が違ったりというのはあると思うし、

習っている連中も違ったりするわけですが、塾長は変わらないのです。

山下——塾長はたとえ同じ話をされたとしても、われわれのそのときに受ける感じ方がまた違うのです。あのときはこの程度しか理解できなかったけれども、今回はもっと深いところが理解できるとか。ですから、ものすごく魅力があるわけです。

加藤——同じ言葉だけど、中身はまったく違うのです。不思議ですね。塾長は前もって、前回話したけれども、これはこういう意味がある、と必ずおっしゃいますよ。

山下——それは、われわれが塾長に教えてもらって、その間に徐々にではあるけれども、成長してきたのかもしれない。それでまた、違う受け取り方ができるようになるわけです。そういう新しい魅力がたくさんあって、本当に毎回、楽しみでした。

鮎子田——受け取り方は、そうでしょうね。

ですから、塾長はハウツーを教えているのではないのです。ハウツーものを習いにきた連中

は、入塾してもすぐ辞めています。「なんや、また同じ話か」と思つて辞めていく。それは京都のわれわれが誘つて入れた仲間にもいます。「同じ話や。いつも一緒や」と言つて辞めていった人はいます。

岡野——塾長は何についてでも、すべて経験したことを話しておられるから、魅力があるのだと思います。

加藤——「六つの精進」については、最初からおっしゃっていました。

また、反省することもそうです。「おまえ、反省してるか。わしは朝、歯を磨きながら昨日のことと今日のこと、一日一日を反省しているのや」とおっしゃっていました。

——夜、お休み前に鏡に向かつて反省されるという話はよくお話しされています。

岡野——反省はもちろん、成功したときも反省しなければあかんということです。「反省という、悪いときばかりと違つて、成功したときも反省せんとあかんのや。風呂へ入つていてもせなあかん」と、こんな言い方でした。

加藤——こうしたことに、塾長はまったくぶれてないのです。

鮎子田——確かに哲学だから変わらないのです。

岡野——「社員に怒るのも、自分が経験したことがなかったらそんな怒れへん」と言っておられました。また、「ケンカしたことがない人はそういうケンカもできない。賢い人はあかん」と言っておられました。

鮎子田——塾長は塾生からの質問に対して、「おれはその業ではないから知らんけれども」と言いながらも、ピシッピシッと的確にコメントをされます。こうして言っていくことは、ものすごく責任があることなわけです。

たとえば、自分がいろいろと経営のことでも聞いたらアドバイスをくださるのです。そしてそのアドバイスを守ってやっていったらうまくいくはずだと思つて、聞いたほうもど真剣にそのとおりやっているはずですから、それが間違っていたらえらいことです。けれども、塾長は決して間違つてないのです。

岡野——私が稲盛塾長に初めて質問した

ことは、中小企業の問題です。がんばったらがんばるほど、相続税が高くなつていくことでした。株価が上がつて土地も上がつて、会社が自己資本を積み

立てたら積み立てるほど、つまり塾長の言うようにしていったら、全部そのまま負担がこっちにかかつてくるわけです。

こういう相続の問題はどうしたらいいと思ふか聞いたのです。そうしたら、「おまえ、自分で独立せい。いちから始めたらええんや」と、それで、おしまいです。



盛友塾での勉強会の様子

親父に「稲盛さんはこう言わはった。わしもこれだけががんばって借金が増えるというのはおかしい。だからやめるわ」というと、親父は「おまえの好きなようにせい」となって、社員株主会をつくったり不動産も会社のものにしたたりして、個人が借金しないようにしていったのです。簡単な答えだったわけです。

「そんなものにこだわるさかいや。親の飯を食っているのと一緒やないか。ゼロからスタートせんとあかんのや」と、よく言っておられました。

——そういう言葉でグッと掴まれるのですね。

岡野——塾長は何か問いかけたら、すぐ答えが返ってくるのです。

◎「海綿が水を吸収するように」学ぶ

——塾長の盛友塾に対する思いが強烈だったこともあるのでしょうか、塾長を迎えた皆様の学びたいという気持ちが生半可だったら、たぶん今の盛和塾はないと思います。

塾長と出会ったことで、学ばなければいけな

いという気持ちに火が点いたのでしょうか。

岡野——そうですね。塾長は明日からでも実行できるようなことをパツとおっしゃるのです。ちよつとそこがほかの人と違いますね。質問しても、難しいことでも明確に簡単に答えてくださいます。「簡単なことを難しく言うたらあかんで」と、よく言っておられました。

そこがやはり、ほかとはまったく違います。ですから、盛友塾に行くのが楽しみでした。遅刻してくる人はその頃はいなかった。最後の二次会まで皆いました。

鮎子田——単に成功した経営者の話は聞いても「ああ、そうですね」で終わってしまう。あるいは、質問しても「そんなものだろう」と思ってしまう。塾長は完成されているのだろうけれども、兄貴みたいなものですわ。

岡野——みんな息子みたいに思っておられたのと違うかな。

鮎子田——われわれに対しても、社員を育てるのと同じだと思う。ど真剣にガーツと怒られるから納得するのだと思う。普通に講師とし

て教えるだけなら、なにもそんなことしなくてもいい。塾長は時間がないし忙しいと言いながらも、「こいつらは！」と言って教えていただけでした。

盛友塾の頃、塾長がこんなことを言っていました。「もったいないな。おれも時間割いて、忙しいのにここに来ているのやから、もうちよつと聞きたい者がいっぱいおるやろ。勉強せえへんやつばかりやな、おまえたち」と。やはり、塾長より勉強するつもりで学ばないといけないのです。

岡野——当時、みんなに「教えていただいている」という謙虚さがあったね。今、塾長のところへ行つて喋っている若い経営者は親が五百億円の仕事をやっているのに、さも自分が「五百億やっています」という言い方やから、アホかいなと思つて聞いているときがある。そんなときは塾長も「ああ、そう」という感じで、真剣に答えておられないと思います。

鮎子田——だいぶ後の話になりますが盛和塾の全国組織化趣意書は上手に書いてあると思

いました。「かねて若き塾生の方が真剣に私の話を聞かれる。まるで海綿が水を吸収するように」という。一般の講師から聞いていれば「ああそうですね、いい話ですね」で終るところが、違うわけでしょう。塾長の話を聞いて、「よっしゃ、即実行できるものから手をつけていこうや」ということになる。そんなことを繰り返して、「海綿が水を吸うように」なつていくわけです。

——塾長からの明確な回答がくる喜びが、学ぼうと熱意を高め、さらに勉強したいということですね。

鮎子田——そしてそのあとに飲み会があつて、それだけで終らないのだから。

山下——よく塾長がおっしゃる、「やさしさと厳しさはあざなえる縄のごとし」という話があるじゃないですか。勉強会ではこつぴどく叱られても、あとのコンパのときに「あれはああ言うたけど、こうなんやで」というフォローがある。だから、ほかの経営者にない人間的魅力が強烈にあつて、この人についていきたいという

気持ちにさせられます。

加藤——崇高やね。

鮎子田——今は、近寄りがなくなっているけど。確かに最初は二十五人とかでやっていたから近さがあるけれども、今みたいに離れたスクリーンでしか顔が見えないぐらいになってくると、なかなかそれは感じられないかもしれないですね。

たとえば、世界大会だったら四千何百人で塾長を見ている。それが、例会だったらもつと少人数で千人になる。海水浴へ行ったら、たった二百人で、もうそこで塾長に触られる。それは行かないと損だと、私はいつも言うわけ。まして、それこそ裸の塾長が見られるわけで、そういう機会は塾生だからこそあるわけだ。

それを逃しておいて、スクリーンのこっちから見ていて、話が遠いのなんのと言ってもね。そうではなく、自分でチャンスを見つけて、そこへ行くかなんだ。まして海水浴の晩なんて座敷で懇親会もするしね。



※2013年8月の京都塾長例会宮津オプションツアー(左下:海水浴、右上:懇親会)の様子

◎善の循環が生んだ「盛和塾三十年」

加藤——一九九二年に出た機関誌の第一号で塾長は、人生の後半は盛和塾と稲盛財団の仕事にかけるとおっしゃっていました。

鮎子田——その通りになりました。もうJALも離れられたしね。

塾長は並外れた経営者だけど、ええ兄貴です。山下さんが言ったように、こっちで怒られたけれど、あとでまた「おまえな」とフォローされて。

加藤——塾長は個人的に質問されても、それを共有するようにお答えになっているのです。皆そうでしょう。

岡野——よく塾長が突然パツと立って、「今こんな質問があったけど、これはこうやで」とみんなに言ったりしていました。

鮎子田——そうそう。「おい、みんな、ちよつと聞け」とかね。

加藤——そういうことがよくありました。いい質問があったら、塾長は立ってみんなに披露されるのです。

——今でも塾長例会でたまにあります。「今、こんな質問があったので」と、懇親会の最中でもあります。それで、マイク、マイクと。



盛友塾のコンパで皆に注目を促しお話しされる塾長

岡野——盛友塾のときはマイクがいらんくらい
の人数でした。

加藤——山下さん、最初にホテルニュー京都で
発表されたじゃないですか。そのときに塾長は、
フィロソフィ、経営哲学が大事だとおっしゃい
ましたよね。それは今おっしゃっていることと
一緒なんです。私はああいう話を聞いたのは初
めてでした。

山下——私もあのときが初めてですね。経営
に哲学というものが大事だということを知った
のは。

加藤——「見えない経営は哲学だ」というこ
とをおっしゃいました。最初のJC勉強会のと
きもおっしゃっているのです。

それでさきほども言いましたが、ちょっとお
酒が入ったときに京都盛友塾のお願いをされた
ということですよ。京都盛友塾は、JCから今
度はイレブンが舞台になって、そこで最終的に
オーケーをいただいでできたのです。

鮎子田——正面からこうやって話すのではな
しに、酒を飲みながらですからね。

——塾長は暇がないといっても、お酒を飲んで
いる時間はあるじゃないですかと。

鮎子田——それも然りです。

——塾長は今も昔もぶれないですね。

鮎子田——それは皆さんが言っていていらつしや
る。

加藤——新しく入られた塾生の方も自分だけ
フィロソフィを取り組むというより、習ったこ
とを社員と共有することが大切です。

フィロソフィを社員に伝えて、それを共有さ
れている会社はよくなっていますね。習ってき
たことを自分だけのものではなしに、社員と共
に共有するということが勉強になると思いま
す。

山下——それは図らずも、ベクトルを合わせる
ということですね。

加藤——そうです。当たり前のことだけど。

——盛友塾の当時、盛和塾としてここまで大
きくなると予想されていましたか。

加藤——塾長はされていました。塾長だけ見
えていました。それは確かです。

塾長は、京都盛友塾のときから全国的に、とおっしゃっていましたし、機関誌の創刊号では世界的とおっしゃっていました。

山下——塾長は潜在意識での思いの強さを存分に発揮しておられるのです。潜在意識に透徹するほど強く長く思われます。そうすると、潜在意識は二十四時間それを実現するために働き続けますから、塾長のされることは全部実現していきます。不思議ですね。

加藤——おっしゃることがその通りになりますからね。

山下——だから、奇跡が起こるといえるのは、やはり潜在意識に透徹するほど長くやっておられるからだと思います。だからわれわれもそれを見習って、自分はこうしたいんだ、ああしたいんだということを潜在意識に透徹するまで強く長く思っていたら、それは可能になります。岡野——塾長は世のため人のためという、それを実践しておられるから、われわれにしてみたらありがたいことです。それは、やろうと思ってもなかなかできないことです。何をするにも

まず「そう思わんとあかん」ということです。鮎子田——「思わなあきませんな」というのは、松下幸之助さんの言葉だけれど、塾長はそこから本気でそう思われて、本当に実現していく。

岡野——私は朝起きて、どこへ行っても塾長の写真が置いてあるから、いつも怒られている感じですよ。カレンダーはあるし、写真はあつて、日めくりがある。会社へ行ってもそこらじゅうに貼ってあります。

加藤——それがいいのです。社員と共有しておられるということが。

鮎子田——「盛和塾三十年」は、考えてみると長いけれども、いま思うとそうでもない。やはり、それは共に学ぶ仲間がいたことが大きい。ここまで来たのは、稲盛哲学は普遍だということと善の循環があつたからです。いい塾生ばかりが集まっついて、塾長の教えに共鳴して、それが循環して三十年のここまでつながつてきたんだと思います。

岡野——私なんか、塾長の教えを聞いていな

かつたらとつくに会社が倒産している。

鮎子田——今の塾生は、昔のことを学ぶのもいいけれども、自分が昔にいいわけではないから、今からやっていったらいいと思う。遅れていると思うなら早く追いつこうと急いだらいい。ただ、あまり頭でっかちに余計なことばかり知る必要はないと思う。

岡野——知ることよりも行うことです。百のうちの一つでもいいから実践していかんとあきません。絶対にそう思います。

鮎子田——前々号（機関誌一二一号）のブラジルの特集でも、まさに親から子へフィロソフィは伝わっていくわけでしょう。塾長の哲学は日本語からポルトガル語に変わっていても、続いていく。こんなことは世界中にないことです。

ですから、あつちもこつちも首を突つ込む必要はなく、本当に学ぶのなら盛和塾だけでいいのです。善の循環と言ったけれども、すばらしい塾生がいっぱいいるわけです。盛友塾の二十五人の頃と比べて、今は八千何人の仲間がいるわけですから、それが凄いいことなのです。



鹿児島訪問時、桜島をバックに塾長（右から4人目）を囲んで

盛友塾発足三十年記念企画③

投稿コラム

私は盛和塾でこう変わった

盛和塾で、心の在り方、経営、人間関係が大きく好転された方々の体験を募集いたしましたところ、塾長や盛和塾への感謝が込められた多くのご応募をいただきました。その一部をご紹介します。

一、正しい経営に 目覚めて

内本浩史（大阪）

朝日ゴルフ用品株 代表取締役

二〇〇九年七月。私は父から事業を引き継ぎました。その翌年、五十三年目にして初の赤字。さらに、未曾有の大震災により、翌年は一億円を超える大赤字。二〇〇八年に

は六十二億円の売上を誇った企業も、たった数年で売上は三十億円台にまで減少しました。

私は、何してるねん！ここで踏ん張らねば盛和塾で学んで来た五年が無駄になる！気合入れんとアカン！と氣勢をあげました。実はその原動力となったのがJAL再建を引き受けた塾長と、盛和塾と、JAL様でした。

塾長がJAL支援を決めた数日後、盛和塾大阪から緊急召集があり、支援の構想を聞かされました。後に考えれば、「JAL応援団」が作られようとする瞬間に居合わせたのですが、その真意が判るほどに私の学びは深まっていますでした。

数週間後、JALに乗る機会が訪れ、私は窓口の女性に恥ずかしさ半分で「がんばっ

て下さいね」とメッセージを書いたJAL応援カードを渡しました。すると、それまで

淡々と作業をしていた女性は、カードを凝視したまま手を震わせ、涙を溢れさせながら「ありがとうございます」といいます。瞬間、一人の人間として心が触れあったのです。同時に塾長がJAL支援を行う本当の理由を垣間見たような気がしました。塾長はJALの社員一人ひとりとは、多くの人の人生の上に在る事を知らせる事から始めようとされているんや！仕事とは、事業とは、一人では決して出来ない！全社員が自ら関わって行くことであり、その土台を作ることが経営者の仕事なんや！それをお手本として実

践されている！と気付きました。その記憶が今も生き続いています。

二〇一三年三月。残り数週間で今期の利益が決する！その最終日。本社に勤める全スタッフが最後まで営業が粘って受注してきた商品の出荷の応援を行っていました。私も含め、全員で出荷です。「ハイ！社長！これ頼みますわ！」。あらゆるところで明るい言葉を掛け合いながら出荷した光景が忘れられません。結果、通期で売上四十億円まで回復。経常利益はわずかですが、一億円の欠損からの脱却を人員整理することなく進められました。まだ一期脱しただけですが、今後も出来そうな気がしています。これも塾長をは

じめ、ソウルメイトの皆さんから頂いた言葉で実現したことです。私達は一人で経営しているではありません。全従業員と共に、ソウルメイトの皆さんと共に経営をしています。稲盛和夫塾長が暗闇の中にかざす一筋の光を頼り、その光を己の自信とすべく社員と共に努力を重ね続ける事です。塾長、本当にありがとうございます。

二階堂 裕〈横浜〉

アールブリフォールワイルドグース(株)

代表取締役社長

一九九四年に会社を作った。ただき十九年になります。当時は四輪駆動車の改造がブームで会社は順調に儲かりましたが、税金を払いたくな

い私は、利益を残さないで経営をしようと考えていました。当時は内部留保という言葉も知らず、会社は利益が出ない体質があたりまえになってしまいました。でも、赤字でなければいいとずっと信じていました。

ところが、売上の低下で何度か大きな赤字を出した時に、経営の勉強をしなければと、盛和塾に入れていただきました。入塾して三年目に『気付き』があり、それまで、入っていた商工会議所や中小企業家同友会、法人会などすべてやめて、勉強の場としての盛和塾に絞り込みました。『おっかけ』もするようになりました。経営理念は、以前から作ったものは持っていました。社員

へ見せていませんでした。それをオープンにして朝礼で読み上げていきました。同時に京セラフィロソフィも読み上げるようにしました。

そのころから、①きちんと納税したい、②社員を今よりも幸福にさせてやりたい、③経常利益率を一〇%上げる、④社会へ貢献する、という目標を持つようになりました。すると少しずつ業績が良くなり始めました。今では、私が経営するエスエスシー出版は二年連続一〇%を超える利益が出るようになり、今期は過去最高の一四%の経常利益が出せそうです。三年連続一〇%を超える利益です。

その一方、本業であるアルバイフォードワイルドグース

は、業績不振が何年も続きましたが、ようやく利益がでるようになりました。利益率は低いものの明るい未来を感じています。盛和塾に入り、やまとまな経営ができるようになりました。これほど、経営者の考え方、心の持ちようが経営に影響するとは盛和塾に入るまで気がつきませんでした。フィロソフィを社員と共有することにも自信ができて来ました。仕事を通じて社会貢献すると強く意識できてきたのも大きな変化です。社員を幸福にすることも自分の腹に落とし込めました。以前は心からそう信じていることができませんでしたが、稲盛塾長を心から尊敬し、師として仰げることが幸福です。もう迷

いがなくなり、後ろめたいこともできなくなりました。もし、盛和塾に入っていなかったら今でも迷走しながら会社の経営をしていたと思います。入塾できて本当に幸運でした。

小湊基行〈横浜〉

(株)アルファメディア

代表取締役会長

私の会社は情報処理産業として私が一九九二年に創業しました。盛和塾にお世話になっ

たのは五年前、経営者として十五年間一生懸命やって赤字は一度も出しませんでした。しかしながら十年間に二度、脳梗塞で倒れ手足が不自由になり、五年前に息子に会社を引き継ぎ会長になりました。ところが引き継いだその翌年

にリーマンショックが起こり、会社は初の大赤字。どうやって立て直せば良いのか途方にくれていました。

そんな時、友達の紹介で盛和塾に入塾しました。息子もオブザーバーとして参加し、とにかくがむしやりに塾長の言葉を実践しました。手足は少し不自由ながらも、気力で乗り越えていこうと決意してがんばりました。

私の経営者として至らなかったところは、技術者出身の気質でもうけたお金を全て開発にまわしてしまったことでした。預金がほとんど残っていないので、受注減少時に耐えきれただけの余裕がないことに気付きました。そこで塾長の「もうダメだという時

が仕事の始まり」という言葉に光明を見出し、「不況における五つの方策」や「経営十二ヶ条」などやれるところから少しずつ地道に実践していききました。

我々のような「中小企業には不況は関係ない」という塾長の言葉も身に染みました。常日頃からダム式経営をしてお金を貯めておくことが大事なのだと思います。「売上最大、経費最小」を実践し、社員と共に経営することに注力しました。その結果、入塾一年後には一億円の売上増となり、二年目には二億円の売上増となり、今では経常利益も一〇%を確保出来るまでになつてきました。

これから塾長の言葉を一

つひとつ着実に実行してまいります。そして社員が喜んで働ける会社に、未来に向けて社会に役立つ会社にしてまいります。

潮 麻子（山陰）

さとわ 代表

鳥取県米子市で「さとわ」という小さなエステの会社を営んでおります。

私は盛和塾と出合って、塾長と出会って経営への考え方・行動が変わった一人です。

十五年前、子供達が小学校一年生と三年生の時離婚し、当時何の資格もとりえもなくどう生きたら良いのか悩み苦しんでいた時にアロマエステと出会いました。

子供達を育てる為、生きて

行く為だけにアロマエステを一人で開業しました。

なけなしのお金十二万円で開業したことを今でも鮮明に覚えております。

かろうじて子供達と生きて行くことが出来ていたそんな状態でした。

八年前盛和塾の存在を知り、衝撃を受けました。こんな考え方・経営の根本を教えていただき、食べていく為だけではなく、人の役に立ち社会貢献が出来人間になりたい、本気で学びたいと心から思いました。

しかし当時はお金も暇もなくお店を維持していくことがやっとでした。盛和塾に入塾することさえ出来ませんでした。

そして、いつかはきっと盛和塾に入塾したいと強く思い過ごしてきました。

その後、三年かけて三名のスタッフを雇用出来るようになり念願叶い盛和塾に入塾出来ました。「何のために生きるのか？何をしたいのか？どんな経営をしたいのか？」を自分に問うようになりました。

塾長と出合ってから、塾長の言葉を自問自答するようになり、そして、私の様な思いをする女性を少しでも減らしたい。私のつらい経験を教訓に一人でも多くの若い女性を雇用し地域を活性化したいと強く思うようになりました。離婚経験者、被虐待経験が有る女性でも素敵に輝いて働ける環境を作りたい。

社員教育を充実させ、離婚・

虐待・育児放棄などをしない

自立した女性をつくりたい。

その思いで経営してきました。

結果、志の高い女性たちと

出会うことが出来、今年八月

三重県桑名市に二号店を出店

する運びとなりました。

これから皆で京セラフィロ

ソフィを学び自立した考え方

をしっかり身につけ全国に地

域社会に貢献できる輝いた女

性を沢山輩出して行きます。

このような考え方ができる

ようになったのも塾長と出会

うことが出来、盛和塾山陰の

大畑・松田・河越代表や他塾

生の方々と出会えたからです。

心から感謝いたします。あ

りがとうございます。

二、親子の葛藤を 超えて

「人生・仕事の結果＝考え方
×熱意×能力」

白鳥 修（やまなし）

コーエー（株） 代表取締役

私は、平成十五年に、実父

より二代目として事業継承し、

社長に就任いたしました。突

然創業者である父よりこの事

を告げられ、本当に身が引き

締まる思いと不安が入り混

じっているような感覚で地に

足が着いていない状態でした。

当時社内の気持ちは父に向い

ており、社員は父が引き抜い

た優秀な人材であるとともに、

父の能力・人間性に惚れ込ん

で入社した人たちでした。

案の定、私が至らないところがあるため、社員の背任行為も起きました。私は何かをしなければならぬ焦りに駆られました。それは自己の気持ち強いものにしなければ将来この会社はどうなるのかと心配し続けるだけのとても惨めな日々でした。このような心境の中、取引先の経営者より盛和塾を紹介していただきました。私よりも若い塾生である彼は、会社の理念がすばらしく成果内容も良く、経営を伸ばしていました。平成二十年に山梨にも盛和塾ができていたので入塾したらどうかと勧めていただき、最初は何回かオプザーバー参加していました。そのうち、経営や従業員のことを真面目に必死に考

え、実践されている塾生企業
が成功していることを深く認
識し、門を叩くに至りました。

自主例会でのDVD勉強会
の塾長の言葉の中に「人生・
仕事の結果＝考え方×熱意×
能力」があり、この内容をし
みじみ聞いているうちに、自
分自身が癒され、励みにもな
りました。私は人前での会話
が不得意であり、能力も高く
はありません。しかし、誰に
も負けない努力をして、会社
や従業員のため、何か一生懸
命にやろうという思いは持つ
ているつもりです。

そこで重要な「考え方」で
すが、父を越えなければ、と
意識することなく人間として
何が正しいか、何をしなければ
ならないかと自問自答し、

常に純粋な気持ちと、ポジテ
ブな発想を持つとうと思いまし
た。

常に謙虚に、「足るを知る」
ように心がけ、利他的な発想
を持ち、志を高く、経営を伸
ばし目標を持っていきたいと
確信しました。まだ、未熟者
ですが、自分自身、フィロソ
フィの言葉で大きく変化した
と考えております。これから
も人間性を磨き、邁進してい
くつもりですので、ご指導を
よろしくお願いいたします。

岡見 要一郎（大分）

（株）九州エアーテック代表取締役

塾長そしてソウルメイトの
皆さん、いつも御指導と勇気
を賜り、誠にありがとうございます。
います。

入塾の機会を得て三年と八
カ月、本当に「ありがたい」
と思う毎日です。

大きな労災事故、従業員の
離反、息子との不調和等々、
大きな問題の中で、自分を見
失い苦悩と葛藤に埋もれてい
る時に塾に出合いました。

それから二年間、ただただ
大分のソウルメイトの方々の
生き方・考え方を見つめなが
ら、何をどうすればよいのか
模索していました。そして、
とりあえず京セラフィロソ
フィなどの塾長の本を読みあ
さりしました。

三年目からは基本をつくら
うと、読み込んだ京セラフィ
ロソフィから九州エアーテッ
クフィロソフィと安全手帳を
つくり、三百六十五日毎日こ

れを読み続けています。

やがて福岡塾へ息子も入塾、そして徐々に息子と従業員の如く、これに追隨するかの如く、少しずつフィロソフィが浸透している感じがします。

おかげでこの間、大きな事故がなく、業績も少しずつ確実に成長しています。ゆっくりではありますが、朝日の如く、しつかり上昇させます。

ただし、課題は製造業における新商品の開発、安定した販売ルート確立、人材の育成、そして私がいなくても成り立つリーダーを中心としたもっとも高いレベルでの読み込みと実践、結果として自己資本率のUPです。

早く目標を達成できるように、毎日を、そして基本であ

るフィロソフィを、息子ともども全員で落とし込んでいきます。

毎日が楽しくて仕方ありません。本当にありがとうございます。心より感謝申し上げます。

岩崎 幸一 Ichio (シカゴ)

国際コミュニケーション・トレーニング(株)

代表取締役

私の父はいわゆる家庭内暴力(DV)の人で、家族は長年苦勞をしています。最近も父の暴力で母が病院に運ばれました。玄関先で母が血まみれになっているところを、たまたま通りかかった近所の人が警察に通報してくださいました。父は母の家財道具を家の外に放り出し、母は殴られて青あ

ざだらけになり、顔を三針も縫う怪我をしました。

私は子どもの頃から、なぜこのような父を持つてしまったのか？悩み続けました。私自身も「自分は、本当は生まれてはならない人間だったのではないか？」と悩むこともしばしばでした。

私は子どもの頃から人を怖く感じ一人でいることが多かったのですが、自分が居場所を見つけられる唯一の方法と感じていたのが自然の中で動物を観察することでした。オーストラリアの動物行動学者コンラート・ローレンツの言葉「自然に魅せられた者は詩人か、科学者になるだろう」を本で読み、自分が目指す道は科学者だと思ふようになりました。

私は父がいる日本が嫌で海外に飛び出し、米国シカゴの大学で脳科学の研究に従事するようになりました。その頃、塾長の著書『生き方』を読み、涙が止まらなくなりました。こんなすばらしい生き方があるのだと思ったからです。

さっそく盛和塾ニューヨークに入塾させていただき、シカゴ塾の立ち上げに少しですが関わらせていただきました。塾長講話の音声を繰り返し聞いていましたが、やはり塾長ご本人のお話を直接聞かせていただきたいと強く思うようになり、日本に帰国する口実を見つけては、塾長例会に参加させていただきました。

塾長の経営者としての凄まじいまでの生き様に触れ、また、

ソウルメイトである塾生の皆様のだ真剣に学ぶ姿を見せていただき心が震えました。塾長講話の音声を繰り返し聞き、

また塾長例会や自主勉強会に参加する学びを続けていく中、やっと自分がこの父の下に生まれ、今までの人生を生きてきた意義を見いだせるようになりました。「宇宙の意志と調和する」ことで、利他の心で人の役に立ち、人類宇宙の進歩発展に貢献するだけでなく、自分もその進歩発展の一員になって良いのだと思えるようになりました。また、なぜ父が今のような人間になってしまったのかも少しずつですが、理解できるようになってきました。心を高め、世のため人のために尽くすことが、人として正しい生き

方であると知り、私のような生い立ちを逆に生かすことのできる「生き方」を考えられるようになりました。

今では、自分が無口・口下手で人と話ができなかったことを克服した実体験、そして、科学者として究めてきた脳科学を活用することで、独自の視点からのコミュニケーション研修を提供する会社を設立し、世の中に貢献させていただいております。盛和塾に入塾させていただかなければ、このような意識を持つことはなかったと思います。塾長・ソウルメイトの皆様には、本当に心より感謝しております。

どうぞ、今後ともよろしくお願いいたします。ありがとうございます。

三、ただひたすら 教えを信じて

恩田 誠（岐阜）

特許業務法人 オンダ国際特許事務所

所長

二〇〇二年に盛和塾に入塾させていたから数年後のことですが、弊所のある大手取引先のお客様の部長から、

突然「取引量を減らす」との通告がありました。弊所にとっては言われのない理由によるものでしたが、同社との取引額が大きいだけに弊所の経営に対する影響も甚大で、私自身このことで非常に悩み苦しみました。そこで、塾長例会の懇親会の場で、思い切って稲盛塾長に相談させていただ

きました。塾長からは「取引量が減ったとしても、その企業には誠意を持って付き合いなさい。細々と取引を続けていく中で、その部長もそのうち考え方が変わるかもしれないし、部長が異動になれば会社の方針も変わるかもしれません。」とご指導いただきました。

私にとっては意外な回答でしたが、しかし、塾長の言葉をいただいたことで心が落ち着き、冷静さを取り戻すことができました。「誠意を持って付き合いなさい」とのお言葉は、塾長が日本航空の再生についておっしゃった「宇宙の意志と調和するような経営や生き方をすれば、天が手助けをしてくださる」という趣旨

に通ずるものだと、今は理解しています。「善きことを思い、善きことをすれば、善きことが訪れる」ということを、塾長は「誠意」という言葉でもって私にご指導していただいたのだと思います。私の名前が「誠」であることから、「名は体を表す」生き方をしなければいけないのだと、決意を新たにしました。また、この相談を通じて、「六つの精進」の中の「感性的な悩みをしない」がどうあるべきかを教えていただいたとも思っています。以後、多少の困難が起きたとしても悩むことが少なくなり、前に向かって前進できるだけの精神力が身に付きました。

実際、その後も当所はこのお客様に対して、それまでと

変わらぬ誠意を持った対応をしておりましたところ、ある日突然部長の態度が軟化し、取引量は通常の状態に回復することとなりました。天が手助けをしてくださったのだと思います。

盛和塾での稲盛塾長のご指導により、この十年間、弊所も順調に成長発展することができました。稲盛塾長に心より感謝申し上げますと共に、ますますのご健勝をお祈り申し上げます。

小椋俊秀〈札幌〉

(株)シンクシステムズ 会長

私が盛和塾に入塾し、二十年近くになります。創業してまもなくの入塾で、思った通りの経営ができていた時代で、

塾長のお話を心地よく聞くことができ、講話集のテープに聞き入っていました。ですが、創業十年程からだんだん業績が落ち、いまから六年ほど前になります。最悪の時期を迎えました。いつの間にか講話集も聞かなくなり、盛和塾の例会も欠席がちになっていました。

もうだめだと思う一歩手前で、もう一度真剣に勉強しなおそうと考え直しました。

周りを見ていると塾長を二〇〇%、頭から信じ込んでいる人の経営が伸びています。

札幌塾でちょうど始まった京セラフィロソフィを勉強する分科会に最初から、そして休まず参加し、講話集もCDで聞きなおし始めました。経営

がすぐに良くなるわけではありませんでしたが、がんばろうと思う気持ちが湧いてきました。

そして経営十二ヶ条を実践することを始めました。まずは、一条、事業の目的、意義を明確にし、そして二条、具体的な目標を立てるということで、経営理念を見直し、年次・月次の計画を立て実行しました。塾長の教えを読んだり聞いたり頭で分かっているだけではなく、実行がなにより必要なことをこの時理解しました。

おかげさまで少しずつ業績も向上し、会社も家庭も明るさを取り戻してきました。中小企業の経営が良くなること、が世の中を良くするのだとつ

くづく思います。そして、自分の会社だけではなく、世の中の会社が良くなることに貢献したいという気持ちがわき、また、稲盛経営哲学のすばらしさをアカデミックな場で実証し、学問の世界を通じてより広く世に問いたいという気持ちも湧いてきました。

三年前に私は小樽商科大学大学院博士後期課程に社会人入学し、現在、経営者と研究者という二足のわらじを履いています。この二足のわらじは研究が経営に、経営が研究に役立つという相乗効果のある二足です。博士論文の内容は「中小企業の業績がどうしたら向上するのか」というものです。例えば、日本企業の九九%が中小企業ですが、経

営理念があるのは七割で経営計画があるのは四割という調査があります。(大企業はどちらもほぼ一〇〇%) また中小企業の四分の三は従業員二十名以下(商業・サービスでは五名以下)の小規模事業であり、規模が小さくなるほど、経営理念、計画の比率は低いものとなっています。どうしても中小、それも小規模零細の経営が良くなるか、盛和塾での学びを深め、実践を重ねながら追求していきたいと考えています。

内海久俊(熊本)

リボングラス株 代表取締役

「有言実行」と書かれた色紙が送られてきたのは、盛和塾熊本塾長例会にて経営体験発

表をさせて頂いた次の日でした。

「売上三億、粗利益三〇%、経常利益一〇%」という私の決意は、その時に塾長との絶対の約束になりました。それ以来、「何をちまちましているんだ!もっと売上を増やし、従業員も雇用し、社会に貢献せんか!」たった一度の人生を、社業に懸けてもっと真剣に生きて行かんか」という塾長の叱咤激励は常に私の背中から聞こえ続けています。元来、臆病でなまけものの私は、盛和塾に入って塾長の魂の言葉に触れることがなかったら、敢えて火中の栗を拾い経営といういばらの道を突き進む勇氣や使命感を持つことはなく、従業員に対しても信念をもつ

て大善の心で叱り小善を戒めることもできなかったでしょう。人は何の為に生きるのか、何の為に会社を大きくするのか、動機は善か、私心はないか、自問しながら日本一のサービス業を目指してひたすら地味な努力を積み重ねる日々が今も続いています。塾長がよく言われるように、全従業員がお互いに励まし合い、力を合わせて生き生きと働く会社を是非とも実現させたいと思います。

私は「盛和塾とはどういうところですか?」と聞かれて、「経営者にとっては高速道路の様なところです」とお答えしています。人生は短い、ましてや経営者として仕事ができる期間はもっと短い。その中

で「経営はこうやるんだよ。ひたすら経営十二ヶ条を実践するだけで経営は良くなるんだよ」と塾長に教えていただけるのなら、わざわざ下道でルートに迷いながら行くことはないと思うのです。塾長に指し示していただいた道（教え）をただ信じ、ひたすらに進む（実践する）こと。それを自社の経営に落とし込み、フィロソフィを血肉化するところが事業成功へと続く正しい最短の道だと信じています。

当社の中核をなすLPガス事業は電化住宅の普及や少子高齢化の進行で、販売量を維持するのがやっという状況ですが、住宅設備リフォームなど、地域密着型の総合サービス業に転進して事業拡大を

目指しております。中でも、九年前から手掛けてきた温水床暖房事業は、時流も手伝って少しずつ軌道に乗りつつあり、塾長との約束を果たす一筋の光が見えてきております。これからも、日本航空の再建で見せて頂いた塾長の壮絶な生き様を心に刻み盛和塾生の名前に恥じないように死力を尽くして経営にあたり、少しでも塾長への恩返しができるように精進して参ります。

四、従業員を思う心

森 久美子（福岡）

（株）i s t 代表

美容室を経営しています。仕事が好きで、お客さまと

接するのは自分の天職だと思い、長い間お世話になった一部上場企業的美容グループを退社し、自分のお店をオープンしたのは十三年前です。

大好きな仕事をしているわけですから、私自身は毎日を楽しみながら日々を過ごしていました。技術には多少の自信があり、お客様は順調に増えていきましたが、何だかモヤモヤしたものが心の中に芽生え始めたのは五年が経ったころでした。しかし、その時私はその気持ちがい体何なのかは理解できず、日々ががんばっていてくれるスタッフへの不満として表れてきました。

もともと、お客様は私の技術が好きで来店していただいているわけですから、若いスタッ

フが対応できるはずもないのです。自ら教えもせず未熟なスタッフに失望し、いちばん働いてきついのは自分だけだと不平不満をもらす日々でした。でも、自分ではどうしてよいのかわからないまま月日は過ぎてゆくなかで、お客さまでもあり盛和塾生でもある方に入塾を勧めていただきました。

塾長のCDを初めて聞いたときは、泣けて泣けて仕方ありませんでした。自分のダメさ加減は自分が一番わかっているもので、とても情けなくなっていました。それまでの私は経営者ではありませんでした。ただ自分が楽しく幸せなだけで、スタッフを幸せにするなどという思いは全く持っていませんでした。塾長のお話を聞いて、

そして多くの先輩方のお話を聞いて、自分は経営者として何が一番大切なのかを知りました。自我の塊の私が、まだまだ至らないけれども、今日では少しずつ自我の部分を少なくし、その分人を思いやる気持ちが目覚めてきました。

私が大切にしななければいけないもの。それは社員であるスタッフだということを私に気付かせるために天は多くの余分なものを私から取り上げられたのだということが、今とてもよくわかります。未熟極まりない私ですが、日々の感謝を忘れず、成長していきます。

藤井 勝典〈大阪〉

(株)CDG 代表取締役
私が盛和塾に入塾したのは

五十二歳の時である。五十二歳といえ、もう価値観も固まり、経営的にも人間的にも新たに学ぶというよりも、これまで積み上げてきた自己の知識・経験を放出する形で、経営活動が続ける円熟した過程に入っている。孔子も「四十にして惑わず」「五十にして天命を知る」などと、確固不動の心境を述べた。ところが私は五十二という初老の歳で、恥ずかしさをも顧みず、経営のやり方、経営者としての心のあり方を学ぼうと、若い人たちに混じって盛和塾に入塾したのである。一九九五年のことだ。それまでは日常の事業活動に埋没し、一段離れたところから経営というものを考える余裕がなかった。

ところが初めての例会に出て、がっかりした。お目当ての稲盛塾長が欠席である。もう休もうと思っていたが、あえて次回出てみたら、塾長がおられることはおられるが、その姿を見てびっくりした。頭を坊主にされている。しかもその講話の内容には二度びっくりである。仏やら魂の話が主で、経営に役に立つのであろうかと疑問に思った。それ以降、退塾の手続きこそとらなかったが、あまり会に出る気にもならず、申し訳ないくらい頻度で、たまにCDで塾長の講話を聞いた。そんな二年ほどが経ったとき、突然、不幸が起きた。次男が二十六歳の若さで他界したのだ。私は目の前が真っ暗

になり、もう何をする意欲も失くした。会社経営から身を引こうと真剣に考えた。次男が学生時代に住んでいたオーストラリアへ移住しようかとさえ考え、不動産屋に手付金を支払った。

ところがたまたまCDで塾長の講話を聞く機会があり、思わずハッとさせられた。中小企業経営者の話が胸に突き刺さった。「中小企業の経営者は立派な仕事をしているのです。従業員だけでなく、その家族の生活まで支えており、立派な利他行をしているのです」

これ聞きながら、私のまぶたに社員の顔が次々と浮かんできた。自分が逃げることでばかりを考え、利他行に思い

至らなかつた浅はかさに恥じ入った。そして逃げの心に反発する確かな力が湧き出るのを意識した。改めてCDを聞きなおした。例会に出席し、じかに塾長の講話を聞き、心の経営、人格の経営を目指し、社業に邁進することを誓った。とりわけ塾長のダム式経営の話は具体的な経営目標を与えてくれた。

それからの日々、私はこれらを愚直に追い求め、今も続けている。そして入塾から九年後の二〇〇六年、会社はジャスダックに上場するまでに成長し、現在は無借金経営を貫けるまでになったのである。

江崎和明〈静岡〉

(株)江崎新聞店 代表取締役

今年で入塾十六年になります。婿養子として老舗の新聞販売店に入社した私は、二十代の頃から現場に入ってはいましたが、古手の役員や波乱万丈の人生を送ってきた年上の従業員には頭が上がらず、その割には会社の体質が古く思えて、悶々とした日々を過ごしていました。たまらず始めた社内改革も周囲の理解を得られず空中分解し、自分が被害者のような気持ちでいた頃、盛和塾に入塾させていただきました。

塾長例会に参加しながら、講話のテープを聞くうちに、「経営問答」の巻にたどり着きました。現場仕事はみなそうでしょうが、新聞販売業も慢性的な人手不足です。当時の

私は現場を叱らなくてはいけない場面で、辞められてしまふのが怖くて中途半端な言い方しかできずにいました。それはそれで、焼け付くような屈辱感がありました。

テープの中で同じ内容を質問する塾生に塾長はこう答えられました。「社員を叱るときは全人格の勝負です。ここまです言ったら辞められてしまうという線は確かにある、その先を言えるかどうかは感謝しているか、なんです。叱りつつ後ろ姿に手を合わせる、そういうふだんからの感謝があれば、どんなに怒っても従業員はついてくるのです。」

テープを聞きながら手を合わせている自分に気付きました。自分の部下、古参の幹部

に對する感謝が足りなかつたのだ。感謝がないから叱れなかつたのだ。思えば入社以来、素人同然の自分をより立ててくれた彼らに、あら探しをするばかりで感謝をしていなかった。そんな男に人はついてこないことを自分でも分かつていたから、真つ向勝負ができなかつたのだ。まず感謝なのだ、とストンと腹に落ちました。三十代の終わり頃のことです。

こんな自分と居てくれることは有り難いことなのだ、そう思えるようになった頃、幹部がミスをしました。年上ばかりの店長会議のど真ん中で、はじめて大声で怒鳴りました。静まりかえる会議室の中で激しい言葉を投げつけながら、

感謝ゆえの怒り、愛情からの憤りが伝わっていくのが分かりました。そのときから会社も私も変わっていったと思います。その幹部は今も私のもとにいてくれます。

社員の死亡事故、三十億円の借入金、地域との軋轢、数々の困難を塾長の教えで乗り越えることができました。盛和塾の教えはどちらかといえば漢方薬のように私の体に染み渡っていますが、自分の変わった瞬間を自覚できた「怒鳴った日」のことは忘れられませんでした。

林 昭〈三河〉

昭和製菓(株) 代表取締役

「社員の物心両面の幸せを創造し、健康な社会に貢献しよう」

この理念を掲げるにあたり、私にはものすごい葛藤があり随分と悩み時間を費やしてきました。高校を卒業し、丁稚奉公に出され、その後家業を継ぎ一家全員で働いてきました。下請け時代は親父も母ちゃんも女房もめっちゃくちゃに働きました。休む間も惜しんで働き通しでした。そのがんばりで今の会社ができたのがありました。もう親父も母ちゃんも亡くなって、現在は女房も会社のことにはタッチしていません。私には家族が死にも狂いでもがんばってきただけという強烈な思いがあります。会社創立の原点である、その強烈な思いを捨て、社員の事だけを考えるには踏ん切りがつきませんでした。

今、社内は昔のことを知らない社員ばかりです。その社員の事だけを考えるとという理念に対して杜絶な抵抗と葛藤がありました。フィロソフィが正しいことは分かっていたが、本当にこれで良いのか、がんばってきた林の家族はこれで報われるのかと自問自答の毎日でなかなか理念とフィロソフィが導入できませんでした。

そんな葛藤の最中二〇一〇年一月、塾長が日本航空の会長に就任された出来事は正に驚愕でした。なんで自ら晩節を汚すようなことをされるのかと塾長のご意思を汲むことができませんでした。

しかし、暫くすると誠心誠意目的に向かってひたむきに

努力される塾長のお姿を拝見するたびに脳天が叩きのめされたようになりました。塾長がJALの全従業員の物心両面の幸福を追求するために命懸けで再建に取り組まれているのに、自分は一体何を考えているのかと思いました。自問自答を繰り返している時、塾長から「社員を幸せにしてやらんかい」と天の声が降りてきました。塾長のお声を聞いたと思つたら不思議と葛藤が消えて行きました。社員の物心両面の幸せを考えると言う事は将来性のある会社を築くことである。経営者である

林昭と社員との信頼関係を築き両者が大きな目標を掲げ突き進む。全員が一丸となつてがんばって、会社が大きく進

化発展していけば社員の家族も、経営者の家族もみんな幸せになれる。現在携わっている社員ばかりではなく、今まで会社に係わってきた全ての人達のことを考慮した大きな思いを持つ、そんな素直な気持ちを抱き、真剣になつて社員のことを考えられるようになり、現在は気持ちが晴れ晴れしています。

産みの苦しさを味わいましたが、おかげで最高の理念ができあがり、これで良かったのだと心から思いました。ここに至ったのも、やはり稲盛塾長の教えのおかげと感謝いたしております。



感謝の言葉・感謝の歌声

―塾長への思いを伝えた京都塾長例会―

八月二十一日、京都で行われた塾長例会は、盛友塾の誕生から三十周年を迎えた記念すべき例会として開催されました。

そのなかで、京都塾生から贈られた塾長への感謝の言葉と、披露した合唱曲「あなたに会えて」の歌詞をご紹介します。当日は、この歌詞の「あなた」を「塾長」に置き換えることによって、より強い思いを込めた言葉となつて会場に響き渡りました。

本日「盛和塾京都」は創設三十周年を迎えることになりました。これも偏に、ひとえ 永く私達をご指導・ご鞭撻いただきました稲盛塾長の強いリーダーシップと多くの塾生の皆様のご支援のお蔭と存じております。

「盛和塾京都」といたしまして、衷心より感謝の言葉を述べさせて頂きます。

思い返しますに、盛和塾の発祥は、三十数年前に京都の若手経営者が車座になり塾長を囲んで、「人生哲学」・「経営哲学」についての勉強を始めたことに由来します。その後この勉強会が「盛友塾」として会組織となり、発展的に現在の「盛和塾」となり、京都を起点として、今では日本のみならず全世界で七十塾、会員数八千五百名余を擁する組織に発展し、その中で「盛和塾京都」は多くの経営者の心の拠り所となるべく、その中核的な塾として活動させて頂いております。

本塾は稲盛塾長を師と仰ぎ、塾長の人生哲学・経営理念・企業家精神の真髄を真摯に学び、その



お教えを世のため、人のため、社会のために実践して活かすとともに、互いに「心を高め、経営を伸ばす」を最大のテーマとして、今日までその自己実現に向けて取り組んでまいりました。

私たち経営者は日々自社の経営活動にあたる中で、迷いや悩みが多く出てまいり、ともすれば慢心になり、また判断基準を自社や己の損得、利己心が多く多くの部分を占めるようになったり、あるいは社員と対立してしまうような事も起こりがちになります。

しかし、心ある人間、これでいいのだろうか、と悩み深める中で、塾長に出会い、ご指導を頂く機会に恵まれた私たちは、ハッと気づかされます。

私達人間が生きている意味、人生の目的は心を高めること、魂を磨くことにあるのだ、とご指導いただき、迷いの心、悩みが吹っ切れ、原点に戻ることができました。

又、同じように、経営の原点である、敬天愛人、心をベースとした経営、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類社会の進歩発展に貢献するという基本に立ち戻り、日々、時々刻々起る経営判断を正しく下すことができるようになってきたと思っております。

偏に、塾長のご指導いただきますとおり「トップが持つ人生観、哲学、考え方、これが全てを決めるのです。会社というのは結局、トップの器量、トップの人格に合ったものにならないのです」、「会社は自分の器以上、人格以上にはなりません。会社を立派にして、自分の人生を素晴らしいものにしようと思えば自分の人間性を高め、人格を磨いてゆく、それ以外にはないのです」というお言葉が魂の中にストーンと落ち、大きな迷いや判断への悩みという、つまり人生や会社を揺るがすような間違いをすることが無くなってまいります。

日々「心を高める」という一点に、「誰にも負けない努力」を重ね、その大切な「フィロソフィ」を私たち経営者一人ひとりが世のため、人のため、社会のために実践して活かすことが、稲盛塾長への

ご恩に報いることに他ならないと深く肝に銘じ日々精進してがんばってまいることをお誓いして、感謝の言葉とさせていただきます。

これからも、引き続き末永くご指導・ご鞭撻を宜しくお願い申し上げます。

稲盛塾長 本当にありがとうございました。

合唱曲

「あなたに会えて」

作詞作曲・山崎朋子

奇跡のように生まれてきた私

奇跡のように生まれてきたあなた

長い時を越えて蒼く光る地球

歩いてきた道の途中

たくさんの出会いの中で

あなたが教えてくれた

あきらめない強い気持ち

あなたに会えてよかった

だから今の私がいる



弱く小さな心もがき苦しむ時も

大丈夫、とやさしい声

心の中に響いてる

あなたが教えてくれた

頑張れば歩いてゆける

あなたに会えてよかった

だから今の私がいる

一生懸命生きる

どんなにつらい時だって

あなたが教えてくれた

勇気を持って生きること

勇気を持って生きること

JASRAC 出 1311856 | 301



われ虚心に 経営を語る

I

ひなもと かずなり
日南本 一成 〈山口〉
三田尻化学工業株式会社
代表取締役社長



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

事業の目的、意義を明確にし ベクトルを合わせる経営

◎天国から地獄へ

私は地元の大学を卒業後、大阪の銀行に就職しましたが、父親が六十歳で他界し、心臓の持病をもつ母親がひとりだけになってしまったために、足かけ八年間の銀行員生活に終止

符を打ち、昭和五十九年一月、弊社へと中途入社しました。

当時の弊社は硫酸ナトリウム、通称芒硝ぼうしょうを主に生産する会社でした。芒硝の最大の用途は合成洗剤なのですが、家庭用洗剤箱の大型

化が進むにつれて、原料となる芒硝が不足するようになってきました。

これを補うために、当社は芒硝の海外輸入を始めます。私が入社する二年前の昭和五十七年には中国・新疆ウイグル自治区から芒硝輸入を開始し、入社した昭和五十九年には輸入規模が急拡大していました。さらに中国に加え、米国からの輸入も開始して、合計で年間三万トンの芒硝を輸入し、自社製の芒硝三万六千トンと合わせて、年間約六万六千トンの芒硝を洗剤メーカー等へ販売していました。

入社二年後の昭和六十一年、当社は最盛期を迎え、急拡大した売上高は四十億円に迫りました。しかし、その翌年です。昭和六十二年に大手洗剤メーカーが家庭用洗剤アタックを発売し、当社の運命は、まさに天国から地獄へと変わってしまいます。

■会社概要

創業…一九三五年

事業内容…化学工業薬品製造・販売業、バクテリア培養・販売業
売上…五億二百万円

従業員数…正社員二十名

それまで、芒硝は洗剤の主原料として、大箱に三〇%から五〇%ほど配合されていました。ところが、新発売されたアタックは小箱で芒硝の配合量は五%以下です。まさに家庭用洗剤アタックに「アタック」されてしまった状態でした。加えて、アタックは市場が求めている商品でした。そのために、すぐに他の洗剤メーカーが追随し、芒硝の需要は劇的なほどに減



芒硝製品

少していきました。その結果、芒硝の輸入をすべてストップしても国内での芒硝需要が大幅な過剰状態となり、芒硝の販売価格も劇的な下落をしていきました。

◎勢いのままに……

かつて、当社の売上が急拡大し、それに伴い利益も急拡大していたときの話です。ある巨大なグループ会社が税金を一銭も払っていないという事実を知った当時の社長は、「中小企業が税金を払うのはおかしい。税金を払うくらいなら、社員に還元したほうがよい」と考え、八カ月の年間賞与を出していました。

まさに大盤振る舞いをしていたわけですが、これが大きな間違いでした。塾長の教えの通り、もうかっているときには税金を払い、内部留保を高めておかなければならなかったのです。でなければ、経営環境が激変したとき、会社はその変化に耐えることができないからです。

また当社は、売上の急拡大に伴い、新しい事業を立ち上げたり、新会社を設立したりして

いました。私が入社した昭和五十九年の夏には、大手自動車メーカーの防府工場向けに、二次下請けとして車のプラスチック部品の製造事業を始めました。こうして新事業を立ち上げたのですが、十分な事前調査や事前準備をしないままに始めたために、やればやるほど赤字を生み続けました。

さらに、外部からの研究開発を受託する新会社も設立しました。しかし、これまで開発しかやってこなかった社員に開発営業などできるはずもなく、結局、当社から研究委託を受託するだけという会社になってしまいました。

◎人員整理の厳しさとつらさ

自動車メーカーの二次下請け事業を始めて七年後の平成三年のときです。防府工場で製造ラインをひとつ増設することになり、一次下請けをしている会社はすべて、この増設への協力体制を求められました。当社にも協力の要請がありました。

ほとんどの一次下請け会社が防府市内に工

場を新設し、これに協力します。要請を受けた当社も防府市内で新工場を建設する必要があります。出てきたのですが、赤字を続けている事業です。当社は一次下請けの会社に対し、合弁会社の設立を持ちかけました。これまでのような二次下



請けではなく、一・五次下請けになろうとしたのです。

一次下請けの会社にしてみれば、新工場の建設費用と人員経費が節約できます。一方の当社は、赤字からの脱却が可能になります。両社の思惑は一致し、平成三年、それぞれが一億五千万円を出資する形で、合弁会社となる新会社サンライトが資本金三億円で設立されました。社員は全員が当社からの出向で、役員だけは両社から出しました。工場設備は当社の設備の貸与です。

この新しい合弁会社サンライトは、さらに新しい事業を始めようと考え、設備を新たに導入してプラスチック部品の新事業を開始します。ところが、すぐに自動車の仕様が変更となり、結局二年半でこの事業から撤退しました。

あとには大きな赤字だけが残りました。追い打ちをかけるように、業績の不振も続きます。サンライトは、ついに債務超過に陥ってしまいました。平成八年、サンライトは債務超過

を解消するために、出資した両社がそれぞれ一億四千五百万円の損失を計上し、資本金を三億円から一千万円に減資しています。

減資をしても合弁会社の経営は一向に改善しません。やむなく、サンライトは人員整理に踏み切りました。その頃は当社の経営も厳しい状態が続いていたために、当社とサンライトの両社で人員整理を行うことになりました。

平成八年から都合三回の整理を行い、合計二十二名の社員たちに辞めていただきました。指名解雇ではなく、希望退職の形をとったのですが、これまで一緒に仕事をしてきた仲間が会社を去っていくという厳しく悲しい現実でした。

◎芽吹き始めていく新製品

私が入社した昭和五十九年、大手化学メーカーで開発営業をしていた方が入社されました。定年退職された方で、当社では新製品の開発に取り組んでいただきました。

その方の努力もあり、当社は除毛剤の主原



開発風景

料の開発に成功しました。当時、化粧品に使用されていた除毛剤は硫黄化合物を主原料としていたために臭いがキツいため、なるべく臭わない原料が求められていました。このニーズを追いかけて、当社はこれまでにない主原料を

開発し、今では国内唯一の生産メーカーとなっています。これは芒硝が急減する前の唯一の成功例です。

芒硝需要が激減した平成元年以降も、当社ではさらなる新製品の開発に努めました。ト・モノ・カネが十分でない中小企業です。困難が続きました。ようやく新しい糸口がみえてきたのは、平成十年頃になってからでした。

光合成細菌の一種を利用して家畜の糞を三次発酵までさせ、短期間で完熟堆肥をつくるという技術を確立できるようになったのです。畜産県の経済連傘下の農協でテストを行い、その効果も確かめました。しかし、十分な効果が確認されたものの、結局、この堆肥化促進剤

を採用してくれたのは経済連傘下の二つの農協だけでした。

堆肥化促進剤の販売がなかなか拡大しないなかで偶然にも、このバクテリアがサッチの分解材として利用できることがわかりました。サッチとは芝の枯れた根や芝を刈ったときに出る刈りカスなどの総称で、ゴルフ場のグリーンにこのバクテリアを散布すれば、通常機械的に行っている芝の更新作業がほとんどいらなくなります。平成十六年、ゴルフ場向けにこのバクテリアの販売を開始し、販売数量は年々拡大しています。

バクテリアを開発した平成十年から、接**せ**触**し**媒質の開発にも取り組みました。当社が開発



キヤスター一筋三十五年。
真面目に一生懸命
確かな品質を守ります。



株式会社
ユー・イーキャスター
<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。

した接触媒質は、超音波を利用した非破壊検査で使用する媒質です。

通常、鉄骨を溶接した場合、溶接した個所にキズがないかを超音波で探します。これを探傷^{しょう}というのですが、その検査のとき、溶接面に塗布するのが接触媒質です。一般的にグリセリンが使用されていましたが、グリセリンを使えば水洗や拭取りの後工程が必要になります。これに目をつけて、水洗や拭取りがいらぬ媒質を開発したのです。

当初は販売に苦労しましたが、今では業界の認知を受け、最近では羽田空港の国際線ターミナルや東京スカイツリーの建設などにも採用されました。

◎社長就任と盛和塾への入塾

当社は小規模な会社には珍しい、非同族会社です。非同族会社は、業績が極端に悪くなり、回復が見込めなくなったときに、その無責任な体質が表に出てきます。社長が経営責任と個人保証の重圧に屈し、次の社長を指名して、さっ

さと退職してしまうのです。

当社でも、経営が厳しくなった平成六年から十一年間で、社長が四人も交代しました。四人目が私です。役員の任期は二年なのですが、任期中の二年で体調不良になり、降板した社長もいました。

私は平成十五年に常務に指名され、翌十六年に社長への就任を打診されました。当時の業績はどん底でした。役員報酬および給与はカットされ、年間賞与も一カ月分しか出せないという状況で、とても社長を引き受けられるような状態ではありませんでした。一年間の猶予をもらって考え続けましたが、私しか引き受ける人間がいないう状況になってきました。

代表者になれば、銀行に対して個人保証をしなければなりません。銀行マンだった私は、その個人保証の怖さを十分に理解しています。しかし結局は、平成十七年に社長を引き受けることになりました。

余談ですが、この社長就任前、「倒産したら夜逃げをしなければならない」と家内に話し

たところ、「倒産する前に離婚してください」といわれました。

私が初めて盛和塾の存在を知ったのは、常務になった平成十五年、塾長の著書『成功への情熱』を読んだときでした。その後も多くの著



社内勉強会

書を拝読した私は、「会社を何とかしてよくしたい」という思いで入塾を希望し、社長就任直前の平成十七年三月に入塾することができました。

入塾する少し前のことです。塾長の多くの著書から学んでいた私は、常務なりに「どうすれば会社を立て直すことができるだろうか」ということを真剣に考えていました。考えた末の結論は、塾長の教えにあるように、社員の意識をひとつにしなければならぬということでした。すなわち、社員のベクトルを合わせるということです。

会社の立て直しのためには、最優先でベクトルを合わせなければならない。社員のベクトルを合わせていくには、これも塾長の教えをそのままに、具体的な目標をしっかりと定めるしかありません。そこで私は、常務就任の二年目に中期五カ年計画を策定し、社長の了解を得てスタートさせました。

幸いにも、中期五カ年計画は社員たちの努力の結果、四年で目標を達成しました。実践

を通じて「やればできる」ということを社員たちが認識してくれたことが、この中期計画の一番大きな成果だったと思っています。

◎経営十二ヶ条に沿って

入塾後、社長就任前に私が実行したのは「経営理念の確立」でした。経営の原点十二ヶ条の第一条の「事業の目的、意義を明確にする」ために、経営理念を作成し、これを毎日の始業前の体操後、全員で唱和しています。

それまで、当社には経営理念がありませんでした。そのため、塾長の教え通りの経営理念を作成した最初の頃は、社員たちも絵空事のように感じていたように思います。しかし、毎日の唱和を重ね続けていくうちに、自分たちのやっていることは社会の役に立っているという自覚と自信を持つようになってくれました。経営理念を最初に策定したことは、その後の会社再建に大きく役立っています。

経営の原点十二ヶ条の第二条の「具体的な目標を立てる」については、社長就任の一年前

から始めた中期五カ年計画の策定と実行がこれにあたります。

第三条の「強烈な願望を心に抱く」と第四条の「誰にも負けない努力をする」については、自分を省みて、まだまだ努力が足りないとい

経営理念（私たちの約束）

（存在理由）私たちは、製品やサービスを通じて社会に貢献します。

（営業目標）私たちは、お客様と共存共栄をめざします。

（生産目標）私たちは、常にカイゼン・創意工夫を続けます。

（行動目標）私たちは、社員全員で会社を支え発展させます。

（最終目標）私たちは、全社員の物心両面の幸福をめざします。

2005.06 吉日

経営理念

省しています。

第五条の「売上を最大に、経費を最小に」については、売上の拡大を追うのではなく、利益の拡大を優先しました。売上ではなく利益を優先したのは、少しでも早く社員が安心して働ける会社になるように再建し、二度とリストラをしない会社にしたからです。

当社の売上は、最盛期には四十億円近くありました。しかし、芒硝の激減と自動車関連部門を切り離した結果、売上は平成二十三年度時点で五億円台にまで大きく落ち込んでいます。最盛期の八分の一です。そのなかにあっても、経常利益率は向上し、二十三年度は二二・八%、二十四年度には一一・〇%をあげる

までになっています。

社長就任後は、塾長の教えを忠実に守り、BS（貸借対照表）の改善と自己資本比率の向上にも努めました。その結果、自己資本比率は平成二十三年度の段階で六四・三%になり、二十四年度は六六・九%になりました。

◎ベクトルを合わせるために

私が常務に就任した当時、当社の業績は最悪で、三度のリストラも断行し、社内には冷たい風が吹いていました。そこで私は、五カ年計画と並行して、次の活動を始めました。

- (1) 5S運動の開始（月二回の全員参加による5S活動実施）。

THE NEW VALUE FRONTIER

KYOCERA

大規模太陽光発電事業のご提案

竹内エネ・システム株式会社
約21メガのソーラー発電所を3月から稼働



応用電機株式会社（東松工場）
約16メガのソーラー発電所を3月から稼働



応用電機株式会社（熊本工場）
約10メガのソーラー発電所を3月から稼働



京セラエネ・システム株式会社 KCSカスターサポートセンター

●KCSはエネ・システム（株）の商標です。●KCSの商標は各自治体では登録商標です。●サービス内容は別途ご案内いたします。

TEL:0120-911-901（フリーコール） 050-3161-3924（携帯電話・PHS・IP電話など）
受付時間：平日9:00～17:00（17:00以降の受付は別途案内）
http://www.kcs.co.jp E-mail: kcs-support@kcs.co.jp

(2) 毎週月曜日、事務所の全員による床の雑巾がけ。

(3) 就業前のラジオ体操の復活。

(4) 改善提案制度の復活（現在、月二十～三十件の改善提案が出ています）。

(5) 毎朝礼時に『心を高める、経営を伸ばす』を輪読（繰返しの輪読を継続中）。

(6) 毎週月曜日に開く管理者会議での『京セラフィロソフィ』輪読。

(7) 社員全員に配布した『京セラフィロソフィ』から、毎月ひとつのフィロソフィ項目を取りあげ、これについての社員全員の感想文提出と回覧。

(8) 製造交流として、毎月丸一日、事務所の全員が交代で現場に入り、製造のサポートをする（これは大きな効果をあげ、現場で働く社員と事務所の社員とのコミュニケーションが格段にくなりました）。

(9) 四半期毎に社員へ会社業績を発表（経営内容の公開による、いわゆるガラス張り経営に移行した結果、社員との信頼関係が

すこぶる向上しました）。

(10) 平成十七年から再雇用制度を開始。

(11) 毎年八月の親孝行月間。

(12) 社員の健康のため、禁煙マラソンの開始。

(13) 平成二十一年度からサマータイム実施。

(14) 社員旅行の復活（数年おきに韓国や台湾など、全額会社負担で社員旅行を行っています）。

これらの活動の結果、社内の雰囲気は以前とはまったく違うものになっています。

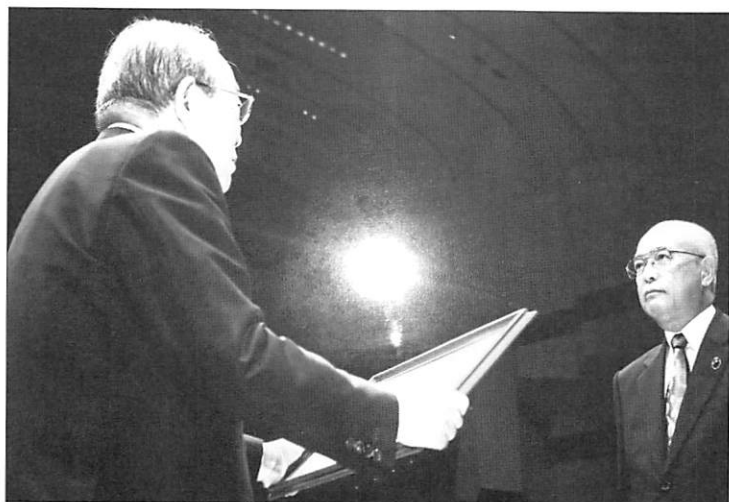
当社は昭和十年の創業以来、地元で事業を続けてきました。これまで大過なく事業が継続できたのも、地元のおかげだと思っています。

そこで、地元への感謝の気持ちを込めて、関連会社と一緒に毎夏毎冬、期末の賞与から募金を集め、それぞれの会社で同じ額を負担する寄付を行っています。夏は地元の小学校へ、冬は地元の老人会へ、期末は地元の児童養護施設へ寄付をし、さらに東日本大震災後は、震災で両親を失った子供たちへの追加募金を社員たちにお願ひし、あしなが育英会を通じて夏

と冬に寄付を行っています。

◎経営計画を中期から単年度に

盛和塾に入塾して三年目の平成二十年、稲盛経営者賞を受賞することができました（製



稲盛経営者賞受賞式にて

造業第四グループ第三位）。盛和塾本部からの連絡に「何かの違いではありませんか」と言ったことを思い出します。全国大会で稲盛塾長から表彰状をいただいた感動は、今でもよく覚えています。

その年、中期三カ年計画をスタートしています。しかし、秋にリーマンショックが起こり、結局、この計画は初年度からつまづいてしまい、翌年に三カ年計画の続行を断念しました。

このときに思い出したのが、「毎日を真剣に生ければ明日がみえ、毎月を真剣に生ければ来年がみえる」という塾長の教えです。中期経営計画を断念し、一年間の計画を絶対に達成するという方針に変更しました。

平成二十三年度、当社は五〇キロワットの太陽光発電を導入しました。再生可能なエネルギーを導入するとエネルギー革新税制が利用でき、単年度で設備の一括償却が可能となることを知ったからです。さっそく、京セラ様に相談しました。当時はまだ売電単価が決まっていなかったため、検討中の会社は多く、導入を決



太陽光発電を設置した工場

めたところはまだまだ少ない状況でした。京セラ様のおかげで年度末までに太陽光発電設備の設置が終わり、当社では税制の恩恵を受けることができます。

私は社長就任以来、塾長の教えを守り、も

うかつて節税対策を一切とらず、税金を払って内部留保の向上に努めることをしてきました。しかし、今回は国が認めた税制であり、さらに京セラ様の太陽光発電を購入するのだから、塾長は節税しても許してくださるだろうと勝手に判断し、太陽光発電の導入を決めました。平成二十四年三月から発電を開始しました。昨年もこの税制が延長となったのを受けて、十一月にさらにもう一台、同じ五〇キロワットの太陽光発電設備を増設しました。一号機は自家消費用ですが、この二号機は売電用です。

◎安心して働き続けられる会社

八年前に、「会社をよくしたい。会社を再建したい」という一心で、私は盛和塾に入塾しました。本当に心からよかったと思っています。もしあのときに入塾していなければ、今の会社も今の自分もなかったでしょう。入塾できた感謝の気持ちでいっぱいです。

稲盛塾長には、人間としての生き方や生き様を教えてもらっています。いくら感謝しても

しきれません。

これからも、私たち社員は全員でベクトルを合わせ、社員が安心して勤められる会社をめざしていきます。今後は利益をあげながら売上を増加することに注力し、三年後には売上高が七億円になるよう努力する所存です。また、社長として後継者の育成にも努めていくつもりです。

私のつたない経営体験発表をご清聴いただき、ありがとうございました。

●塾長コメント

多角化は必要だが
飛び石を打ってはならない

◎経済社会には大きな変動がある

ありがとうございます。

日南本さんのお話を聞いて、私の若い頃のことも含めて、しみじみといろいろなことを思い出しております。

日南本さんの会社は、もともと硫酸ナトリウム、芒硝をつくっていた会社です。年間三万六千トンほどの硫酸ナトリウムをつくり、それが洗剤に使われていました。当時、家庭用洗剤には三〇%、四〇%の芒硝が使われていましたが、やがて自社で国内生産しているものだけでは足りなくなり、輸入もして年間六万六千トンを洗剤メーカーに売るまでになりました。たまたま芒硝をつくっていたところ、それが洗剤に使われ始めて膨大な需要が出てきました。中国やアメリカから輸入しても足りないくらい状況になったので、会社はたいへんな繁栄をしていたと思います。

日南本さんのお話でわれわれが勉強しなければならぬことは、経済社会には大きな変動があるということです。マーケットの状況や時代の環境によって思わぬ事業となり、会社がグワッと伸びていく。ところが、芒硝を数%しか使わない新しい洗剤が発売されて、急激に芒硝の需要が減っていく。年間六万六千トン売っていたのに激減し、そのために会社は潰れそう

になる。輸入をストップしても国内の芒硝の過剰は収まらず、販売価格も劇的なほど下落したのです。

芒硝が洗剤に使われるようになり、事業は拡大し、会社は隆盛していきます。そのとき、日南本さんの会社では新規事業を次から次へと手がけています。芒硝がどんどん売れて、一時は四十億円、五十億円の売上になっていましたから、この機会にと新しい事業や新しい会社を次々に立ち上げていきました。

化学製品メーカーとして芒硝をつくっていたら、たまたま洗剤に使われるようになり、膨大なまでに需要が増えてきました。それは自分の努力ではなしに、市場の動向によってそうなったわけです。そして業績が伸び始めてくると、新しい事業や新しい会社をおこして、多角化をはかりました。

このことは間違いではありません。正しいことです。自分の会社が単品で成り立っていて、それが少しでも崩れてしまえば、会社は存続できなくなる危険に陥ってしまいます。そこで、

どうしても足を何本も出し、多角化することが必要になります。

◎多角化は得意な分野で

会社を發展させていくためには、多角化、つまり一本の商品だけではなく複数の商品や事業を展開することが必要になってきます。けれども、多角化するときには、自分の得意というか、自分が専門として知識があり、よく知っている範囲にしなければなりません。闇雲に新しいものに取り付いてはならないことを、皆さんにも話していると思います。

私はこれを碁に例えています。碁を打ち勢力を伸ばしていこうとするときには、飛び石を打ってはならない。飛び石を打てば、必ずその石は死んでしまう。だから必ず、石はつないで打っていく。つまり、自分の得意に近いものしか手を出してはならないと、私は盛和塾で話しているはずですよ。

ところが、日南本さんの会社ではプラスチック製品だとか、いろいろなものに手を出してい

かれました。研究開発の会社をつくったり、いろいろなことをされました。芒硝がどんどん売れている今のうちに、芒硝に何かあったときでも安全なように、早いうちに多角化をしようと思うたのです。しかし、それらはことごとくうまくいかなくなってしまったわけです。



得手ではない自動車メーカーの下請会社をつ

くったりしたとおっしゃいました。それもうまくいかなくなり、芒硝が売れなくなってしまうたあと、手を出した会社も本体もうまくいかなくなってしまいました。

日南本さんの会社は化学

の会社ですから、化学の専門家を入れて、そこに近いところの仕事をしたいかなければならなかったはずなのです。日南本さんの入社後、大手化学メーカーから開発の人に来てもらい、新製品開発に取り組んできましたが、それこそがやるべき仕事だったと思います。その結果、除毛剤の開発に成功し、それが少しずつ売れていきます。この除毛剤が芒硝急減前の唯一の成功例だとおっしゃいました。

また、光合成細菌の一種、バクテリアを利用して、枯れ草などを分解するものも開発し、ゴルフ場などに向けて売っているというお話もありました。あるいは、溶接のときにうまく溶接できたかどうか、内部までみることはできませんから、超音波を当て返ってくるエコーで検査します。そのときに塗る薬剤、接触媒質を考え出してつくっていらっしゃるというお話もありました。

皆さんも病院にいかれると、超音波診断をしますと思います。お腹にグリセリンを塗り、超音波を当ててエコーを採ります。あれは超音波

を発振し、返ってくる反射のエコーを採っているわけです。皮膚にはグリセリンのような媒質を塗り均質にして、きれいにエコーが取れるようにしています。同じことを航空機などの機械でも、溶接した部分にしているわけです。こうしたときに塗る媒質を日南本さんの会社では開発され、今ではいろいろな分野で使われているとおっしゃいました。

自分の事業が大きく発展していきます。しかし、それは時代の流れによって急変していきます。急変はしなくても、大きく変化をしていく可能性があります。ですから、経営を安定させるためには、どうしても多角化が必要になってくるわけです。しかし、その多角化は闇雲にやってはなりません。自分の得手なる方向へと手を打っていかねばならないのです。

◎社員と一緒に再建に取り組む

日南本さんの会社では、前の社長のとき、いろいろな失敗をしていました。日南本さんになってからは、私が皆さんに教えているように、

本業である化学のほうでいろいろな工夫をするようになったとおっしゃいました。

波乱万丈と、日南本さんもいろいろなことに出会われましたが、現在の会社に入り、常務になったときに私の本を読んで、盛和塾の存在を知りました。そして、平成十七年に入塾されました。

以来、どうすれば会社を立て直すことができるのだろうかと思面目に考え続け、一生懸命に勉強し、社員と一緒に再建に取り組んでこられました。そこから、どうしても社員の意識を一致させなければならぬと、社内で輪読会を開き、コンパを開き、社員旅行等もされてきました。日南本さんは一生懸命にがんばっておられます。

一時は四十億円ほどの売上があり、そのときはたいへんな利益も出ていました。それが今、五、六億円ほどの売上に急減し、従業員も二十数名という規模になってしまいました。日南本さんはその内容を何としてもよくしたいと一生懸命にがんばって、現在では一〇%以上の利益

が出る状態にまで持ってきています。税金を払い、内部留保に努め、自己資本比率も六四％を越えてきました。日南本さんはわずか五、六年で、それらを成し遂げられたわけです。



過去を振り返ってみれば、四十億、五十億円の売上がありました。それが一〇分の一にまで激減しましたが、十分な利益を出しています。社員みんなの気持ちが一緒になっていて、社長を中心にしてがんばっているとおっしゃいましたが、今日の日南本さんのお話は中小企業を経営しているわれわれにとって、たいへん身近に感じます。

五十億円の売が一〇分の一にまで減れば、当然倒産です。しかし、日南本さんはそこで歯を食いしばり、社員と一緒に一生懸命にがんばられました。五、六億円の売上であっても、一〇％以上の利益が出れば、たいへん強い企業になっていきます。

日南本さんのお話は、皆さんにとってもたいへん勉強になったと思います。日南本さん、ありがとうございます。ぜひとも、がんばってください。

（二〇一三年五月二十七日 盛和塾中国四国地区塾長例会〈岡

山〉経営体験発表より）

われ虚心に 経営を語る

II

すがぬま かいちろう
菅沼 佳一郎

〈東京〉 株式会社三和デンタル
代表取締役社長



<http://www.sanwa-dental.com>

二十人や三十人の社員くらい、 惚れさせんかい

◎四つの体験

当社は一九八二年九月に起業、創業三十年となる入れ歯や差歯をつくる歯科技工業です。

お客様となる歯科医院は全国に約六万八千あり、歯科医師数も二〇二五年には一万五千人

の過剰が出るという試算がなされています。すでに歯科医師の四人に一人は年収三百万円以下といわれるほどの厳しい現状で、歯科医院の倒産も発生しています。この歯科医院の下請けとなる歯科技工士は長時間の労働と低賃金を強

いられ、専門学校卒業後、五年以内に七五%が離職するというたいへん厳しい業界です。

最初に、私の今までの人間形成に強く影響を与えた四つの出来事からお話をしていきます。

一つめは、小学校一年生のときの春休みです。担任の先生が突然家を訪ねてきました。悪ガキだった私は、隣の三クラス分の掃除道具を奪い、掃除ができなくなった他のクラスの同級生たちが先生から怒られるのをみては喜んでいました。てっきりこのことで先生が訪ねてきたのだろうと思っていたのですが、違いました。先生は滞納していた給食代の集金にいらしたのです。家に払えるお金がなかった母親はただただ謝るばかりで、帰ろうとする先生の手に魚を持たせようとしていました。

その母親の姿をみてしまった私は、ウチは貧

乏だ。けれども、母親は毎朝七時から魚の加工場で働いて苦勞をしている。二度とお金のことで苦勞をかけまい。そう心に誓いました。

その頃、私の着ているものといえばツギハギだらけの服で、下着はフリルのついた姉のおさがりでした。身体検査では恥ずかしいので、ズボンと一緒に重ねて脱ぎました。異常な出っ歯だったために、同級生たちには出っ歯の真似をされてからかわれる。貧乏なことでもバカにされる。悔しい思いをしたものです。

二つめは、小学五年生から中学卒業までの五年間で、私は一斗缶に詰めたオカラを三缶、



三和デンタル正面玄関

■会社概要

創業…一九八二年

事業内容…歯科技工業・歯科技工物輸入販売

売上…七億五千八百万円

従業員数…正社員三十五名、契約社員九名、パートナ一十名

南京袋に入れて、毎朝六時から運んでいました。往復二キロの道を、雨が降ろうが吹雪になろうが、お正月とお盆の三日の休み以外、毎日毎日運び続けました。夏は自転車を三角乗りして運ぶのですが、途中で転んだりすると、ひとりでは起こせません。誰かが通るのを待っては起こしてもらっていました。冬は朝六時とはいえ、空はまだ真つ暗闇です。二、三メートルもの雪が積もった道なき道を、寒さのなか、そりで力の限り運んでいました。いま考えても、どうやって運んだのだらうと思います。

朝早く起きるのはつらいし、大人でも重い荷物です。苦しくて泣きながら運んだこともあります。お小遣いなんてもらえません。ただ働きます。このつらさから逃げ出したい、死んじやいたいと、布団のなかで泣きじゃくったことを思い出します。しかし、母親の苦勞をみている私は、そんな文句を外には言えません。ひとり、ただ黙々とやるしかありませんでした。

そのなかで、父親が自殺をしました。中学一年生の冬休み、まだ雪が多い三月でした。石炭

小屋で亡くなっている父を、私が発見したのです。そのときに私の頭のなかに浮かんできたのは、自分のことではなく、母親のことでした。母親の気持ちを考えると心が潰されそうになりました。

「貧乏はイヤだ！ こんな惨めな思いは絶対にしない！ 誰にも頼らず生きるんだ！ 苦勞している母親をラクにしてやりたい。必ず会社を起して、オレは社長になる！」

心にそう決めたことを、今でもハッキリ思い出します。

そんな家庭ですから、高校進学はあきらめていました。あきらめてはいましたが、受験に受かり、喜んでいる同級生たちの姿をみてしまうと、やはり……。高校に行かせてほしいと母親に頼みました。しかし、働いて家計を助けてほしいといわれ、許してはくれません。そんなときに、先生から定時制の二次募集があるといわれたのです。私は飛び上がるほどに喜び、母親に「働いたお金は学費以外、すべて家に入れるから」と約束しました。

ところが、です。卒業式の日、すべての行事が終わり、教室で最後の挨拶があるときでし



た。「起立」の声に全員が立ちあがった瞬間、先生から「ちょっと待て。全員座れ」という声がかかりました。そして私の名を呼び、「今年は定時制の二次募集がない。あきらめろ」

クラスの全員の前です。十五歳の子供に、これがたえられるわけありません。自分の環境の惨めさに泣き崩れ、しばらく立つこともできませんでした。自分はどこまで惨めなのだろう。そればかりを思い、ひとり走って家に帰りました。これが三つめの出来事です。

四つめは、悔しいほどの心残りです。

それでも何とか通わせてもらった高校を卒業したとき、「頼りにしているのでそばにいてほしい」と懇願し、必死に止める母を振り切つて、私は札幌に出ました。その札幌では子供の頃の反動なのか、すすきで酒に女にケンカという遊び放題の三年間を送るようになっていました。パトカーや護送車の世話になったり、留置所へ入ったり、ヤクザに羽交い絞めされ、首にドス突きつけられたりもしました。

そんなときに母が亡くなったのです。岸壁に

下駄を揃え、海に身を投げての自殺でした。

母はわずか六歳のときに厳寒の樺太に奉公に出され、朝から晩まで働きずくめ。まだ自分自身がおんぶをしてもらいたい年頃なのに、子供をおんぶしながら洗濯をする。背負った子供の重さでひっくり返ると、子供は火がついたように泣き出す。その度に母は怒られ、殴られたそうです。母のスネには、ストーブの火かき棒で殴られた傷跡が、悲惨な人生を思わせるようにいくつも残っていました。

父は飲んだくれの日雇い土工で、毎日大酒を飲んでいました。母は朝早くから寒風吹きさぶ加工所のなかで、凍った魚を捌く過酷な労働です。家に帰っても座ることなく遅くまで家の仕事をする。継ぎはぎだらけの貧しい恰好で、食べるものはいつも私たち子供を優先してくれる。本当に本当に苦勞をしていました。そんな母の人生は、とても悲しいものだったように思えてなりません。

私は母の生きる姿から多くのものを学びました。学んだのに、私は何も返せぬままに母を

失ったのです。

生まれ育った環境、重いオカラ運び、中学の卒業式、そして母の死……。この四つの出来事のなかでも、特に母の人生に私は多大な影響を受け、「誰も惨めな思いはさせない」という人生観がつくられ、それが体の芯までしみ込んでいきました。

◎創業と社員不信

さまざまな紆余曲折があり、職も二十以上転々としました。しかし、心を入れ替えて真面目になろうと決心した私は、以降、過去を忘れ去るように懸命に働きました。そんな頃の五年間ほどです。何を思っていたのか、毎日毎日短冊に「会社を起し、世界を相手にする年商二百億円の大物商人になる」という言葉を書いていました。

会社を創業したのは三十二歳のときです。

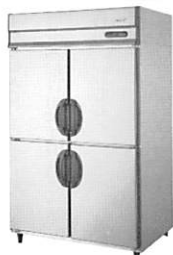
きっかけは友人の齒科技工士です。齒科大学の仕事をやることになったが、こんな大きなチャンスはないぞと誘われ、その話に乗ったの

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 大阪市西淀川区御幣島3-16-11
TEL (06) 6477-2031

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

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

です。ところが、前職を辞めるのに半年もかかってしまい、「さあ、始めようぜ」と友人のところへ行ってみたら、「あの話はもうなくなったよ」というのです。欲に目がくらんだ結果の失業です。

専門知識などありません。しかし、それでも始めようと、ド素人ながら外注委託でスタートしました。二カ月間は売上がゼロでしたが、三年ほどで技工士を抱えるまでになりました。ただ、技工士は一人前になると、得意先を持って独立してしまいます。営業と技工士が結託し、月間売上八百万円の半分以上を持って行かれ、倒産しかけたこともありました。

創業から二十五年くらいは、利益も低いまま

まで、今にも潰れそうな経営を続けていました。軸が定まっておらず、損得で物事を判断し、その場その場で判断をコロコロ変える。そんな経営の日々でした。技工士たちも裏切って辞めていきます。何度も煮え湯を飲まされているために社員を信用できなくなり、頭にくると口より先に手が出てしまったことも幾度かありました。私が社員を信用しただけでなく、社員からも逆に「あなたは信用できない」と面と向かっていわれたこともありました。

◎人生と社運をかけた新商品

しかし、人生をこのままで終わるわけにはいきません。二〇〇二年から、何のコネも脈絡もないままに、商機を探すべく、台湾、アメリカ、

韓国、中国をまわりました。中国のデンタルショーのスケールの大きさ、そして展示されている最新機械や先端技術製品の数々に度肝を抜かれたことを思い出します。

そんななかで、金属の鍵がない、薄くて柔軟性があり、審美性にも優れたすばらしい入れ歯をアメリカでみつめました。目にした瞬間、「これは売れる」と確信しました。国内では薬事法の認可がなく、つくることができませんでしたが、海外で製作したものを日本で販売するのは合法だとわかり、これを「スマイルデンチャー」と命名して、二〇〇四年四月から全国に向けて販売しました。

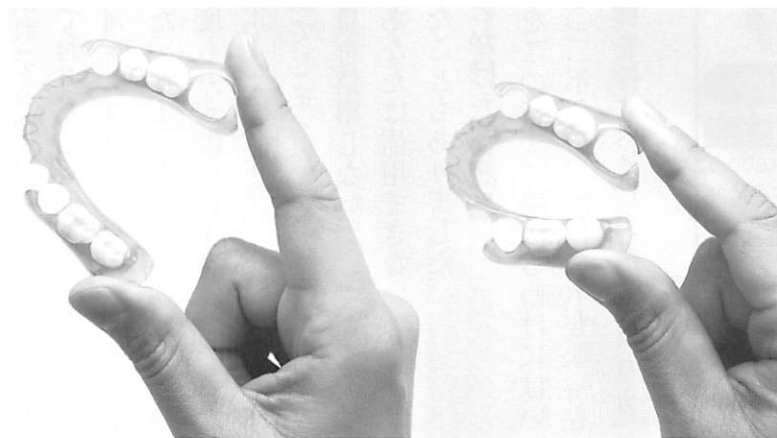
スマイルデンチャーをつくる技工所は、中国大陸を駆け巡って探しました。コネなし、カネなしで、二十カ所以上の技工所をまわり、最終的には技術の向上心を持っていることと社長の人間性の二つだけを重視して決めました。

中国人だからとか、もちろんそんな差別はしません。根気よく指導し、品質を確実に向上させていきました。一筋縄ではない中国

での交渉も、相手の経営がやりやすいように中国元のレートを固定化し、支払い条件なども向こうの意を受け入れ、相手が困らないように配慮しました。

困ったのは社内での反応です。中国製では得意先の信用を落としかねないと、社内の全員が猛反対をしたからです。

「そんなに反対するなら、もうおまえたちの助けは借りない」と啖呵を切った私は、賛同する二



スマイルデンチャー

人の社員だけで、スマイルデンチャーのセミナーの開催を全国規模で始めました。当初は十人も集まらず、採算割れが続きました。しかし、動きを止めてしまえば会社そのものが潰れてしまいかねません。自分自身の給料も注ぎ込みながらセミナーを続けました。

ようやく、二十人、五十人、そして百人とセミナーに人が来てくれるようになった頃です。今度は「口の中に入れるものを中国でつくるなんて……」「噛み合わせの理論もないものをセミナーするのか」等々と、歯科医の先生たちが騒ぎ出すようになりました。海外での技工製作は法律違反だと業界をあげて反対され、訴訟にかけられたりもしました。テレビでも、中国の材料には毒性があるというデッチ上げで、悪意に歪んだニュースを流されました。まったくの四面楚歌です。

しかし、それでもこの製品しか、わが社が生き残る道はないのだと思い、セミナーを開き続ける日々を送りました。同時に、この製品は必ず患者さんのためになるのだと信じ、品質向上

のために中国と日本を往復する日々を続けました。

やがて、「入れた感じがしないし、よく噛める」「入れ歯だとわからない」という声が患者さんからあがるようになってきました。患者さんが喜べば、歯科医の先生たちも変わってきます。徐々に評判が評判を呼び始めるようになります。今、スマイルデンチャーは、わが社を支える主力商品として成長しています。

◎造反劇のなかで

わが社が今日こんにちに至るまでの道のりは、決して楽なものではありません。金銭的なことやバラバラになっってしまった人心などから、倒産の危機に瀕したことが幾度もありました。

一番の危機は二〇〇五年十一月、私が体調を崩し、急性脾炎すいえんで一カ月ほど入院したときに訪れました。命の保証はできないといわれた私は、退院後も体調が悪く、経営を社員に任せていました。その社員のなかに、徒党を組んで会社潰しと乗っ取りを企んだ者がいたのです。

目先がきく人間で、会社と苦勞を共にしてくれた社員を退職に追い込む。社内の人心を乱れさせ、殺伐とした雰囂氣をつくっていく。私がこれまでにつくりあげてきたものを、次々に崩壊させていく――。

このままでは会社が潰れてしまうという危機感を抱いた女性社員が、ある日、私に教えてくれたのです。

「社長は知らないと思いますが、今、会社はひどい状態なんです。今まで苦勞してきた人たちは、みんな辞めたいと思っています。思っているのに、辞めないんです。なぜかわかりますか？ それは、みんな社長のことが大好きだからです。だから、辞めないで会社にいるんです！」

胸にグサリと突き刺さりました。同時に、反省の念がこみ上げてきました。

「私は何のために会社をやっているのだろうか」「どうしてみんな毎日来て働いてくれるのだろうか」と、自問自答をしました。

一部の社員たちが会社乗っ取りを企てている

最中、追いやられ嫌がらせをされている不器用だけれども真面目な社員たちが、ひたむきに会社のことを考え、必死になって会社を守ろうとしてくれているのです。新しいビジネスをつくりあげたことに驕り、体調の悪さを理由に経営の現場から離れて、かまけていた私は、そんな大切で大事な仲間がいることを、すっかり忘れてしまっていたのです。

真面目な社員たちを、会社のことを必死に守ってくれている社員たちを、私が守らねばならないのだ――。

そう決意した私は、会社は社員の生活の一部であり、社員たちはその会社を通してしか幸せになれないのだと考え、よからぬ社員たち全員のクビを一気に切りました。

しかし、ここでも「ところが」です。不逞社員のクビを切り、社内に平和が戻ったかと思いきや、簡単に社員のクビを切る社長は信用できないと、今度は社内に疑心暗鬼が漂い始めるのです。私は悩みに悩みました。そんななか、二〇〇七年十二月、盛和塾の門を叩いたのです。

◎人生を変えた塾長の言葉

塾長との出会いは衝撃的でした。長崎ハウス
テンボスで行なわれた例会での塾長の声は、何
ともいえない暖かさで私を包み込みました。た
だただ感動で胸が震えました。

「すべては自分の心が招いているのだよ」と
いう言葉に、その通りだとうなずくしかあり
ませんでした。自分の生まれ育った境遇、社長
としての自分のふるまい。今、私が追い込まれ
ているのは、その当然の結果なのだと素直に納
得できました。塾長の言葉を噛みしめるように
聞き、そのまま受け入れられる自分がそこに
いました。

今までの自分を省みました。しかしそれ
も、自分はどうあるべきなのか、何をすべきな
のか、何が正しいのか、ハッキリとした答えが
出てこないままに悩んでいました。そんなとき
に聞いたのが、「二十人や三十人の社員くらい、
惚れませんか」という塾長の言葉です。別の
塾長例会でお聞きした言葉ですが、瞬間、全
身に稲妻が走りました。すべてはこれに尽きる。

まさしく人生を変えるひと言でした。

「みんな社長のことが大好きなんですよ」と
いう女性社員の言葉が重なり、万感胸に迫る
ものがありました。

塾長はそのとき、「惚れられるには、命を賭
して社員の人生を預かる覚悟を持たんかい」と
おっしゃいました。まるで父親に怒られた子供
のようになった私は、塾長についていこう、そ
ばにいたい、そばにただで安心できる、少
しでも同じ空気に触れていたいという心持ちに
なりました。以来、塾長例会には必ず出席す
るようにしています。

◎教えを実行する

なんといっても行動です。塾長がおっしゃっ
ていることをすぐに実行しました。

最初に試みたのは「経営十二ヶ条」です。

「経営の原点十二ヶ条研修」と銘打ち、「オ
レもまだよくわかっていないのだけれども、会
社をよくしていくためにいいらしいから」と、
意味もわからないままに数回にわたって社内研

修を開きました。研修終了後には鍋コンパも行いましたが、これはただ騒いでいるだけで、失敗に終わったと思っています。

次はフィロソフィづくりです。京セラフィロソフィをベースにして、社員と四苦八苦しなから、十カ月ほどかけてわが社なりのフィロソフィをつくりあげました。毎日の朝礼で経営理念を唱和し、フィロソフィも社員たちで輪読し、仕事を通しての考え方をそれぞれが発表します。始めてからまだ三年半ほどですが、思っている以上に浸透しているようで、社員たちによる自主勉強会も始まっています。

塾長からは、コンパが大事だということも教わっています。最初はそのコンパの意味するところがわからず、鍋コンパは失敗に終わったといいましたように、豪華な食材を前にした、ただの飲み会をしていました。今は千円以内の予算にして、話すテーマも決めたコンパを開いています。激論になることもしばしばで、やっとコンパらしいものが根付き始めたと思っています。

入塾一年目の冬、久しぶりに全員参加の忘年会を催しました。あちらこちらで酒を酌み交わし、コップを片手に楽しそうに談笑する社員たちの姿がありました。誰からともなく、マイクを持ち始め、三和デンタルへの思い、仲間への思いも話し始めていました。

ある社員の「これからの三和の仕事にワクワクしてきました」という言葉に、仲間意識が芽生え始めたように思いました。この言葉を発した社員は、今、営業部を引張るリーダーに育ってくれています。

忘年会の締め挨拶のときです。私に「みんな社長が大好きなんですよ」と話してくれた女性社員が、無理矢理にマイクを持たされました。彼女はワーンと声を出して泣き、声を詰まらせ、嗚咽しながら、「社長が変わった」と……。みんなが泣いていました。

この頃から会社は変わり始めたように思います。同時に、入塾して一年間、塾長に教わったことを愚直に続け、ときには無駄な努力ではないか、仕方なくやっているのではないかと

思ってしまったこともありましたが、「惚れさせんかい」という塾長の言葉をただただ信じ、あきらめずに続けてきて、本当によかったと思った瞬間でもありませんでした。

入塾七カ月目から今日まで、毎週月曜日、こんな会社でしょう、こんな人間をめざそうなど、自分の思いのたけを伝え記した「社長便り」を出し続けています。また同じ年の四月からは、給与袋に親孝行やものの道理について記した手紙を添え、社員のひとりずつに手渡ししています。最初は「教えてやる」という気持ちで始めたものでしたが、今は違います。誰のためでもなく、これは自分のためになっているのだということがよくわかります。

二〇〇九年五月、汚く手狭で、カニ歩きをしながら移動していた事務所を移転しました。三倍の広さの事務所に、全員が喜んでくれました。引越してから二カ月間、私は朝早く出社し、社員たちが出てくるまでに、男女のトイレを汗だくになりながらピッカピカに磨きました。まずは自分が手本とならなければならぬと思ったからです。以来、毎朝全員で社内の掃除をし、同時に会社の外まわり、隣近所の一角も掃き掃除をするようになりました。

「ガラス張りの経営」をしていくべく、月次の決算発表をはじめ、年度始めには経営計画発表会、そして年四回の決算報告もするようになりました。最初はぎこちなかったのですが、

文武両道の 学生採用を

『体育会ナビ』で!!

未来をつかめ



<http://taiikukai.net>

お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を16年続ける
日本唯一の会社です。

株式会社ガーディアンシップ
盛和塾「福岡」塾生



朝礼 フィロソフィ輪読

今ではこれを社員が中心になって運営し、立てた計画に対する進捗を厳しく追求するようにもなってくれました。

アメーバ経営の導入にあたっては、部門間の売買価格を決めるときに、営業と生産が激し

く意見をぶつけ合い、顔つきまで変わり、険悪なムードになりました。しかし、その真剣なぶつかり合いがおたがいの本音を導き出し、会社全体にとって何がよいのかということをみんなで考えるという意識を培ってくれました。フィロソフィに立ち戻って考えるようになってくれました。

人事考課は、社員による育成委員会を組織し、透明性を高くして行っています。人間力が五〇%以上のウエイトを占める、人間成長に的を絞った独自の考課制度です。結果としてあらわれる数字だけではなく、周囲を巻き込みながら、より高い目標を達成していける人材を育てることが、この考課制度の目的です。

◎フィロソフィに加えた「感動する心」

少しずつかもしれませんが、フィロソフィを通じてみんなが同じ判断基準を持ち、話し合い、自分たちで考え、行動するようになってきたように思います。

たとえば、まだ甘く社会人としての意識も

低かった社員が、私が入院して死にそうになったときや退院後に何度も倒れたときに、たったひとりで全国を飛びまわって営業部を支え、仕事をやり切りました。その彼は今、フィロソフィを日常業務のなかに落とし込み、三十歳ながらもまわりを巻き込む、営業の中心人物として活躍しています。

あるいはまた、仕事はバリバリできるけれども、できればフィロソフィというものからは逃げたいと思っていることがミエミエの営業マンがいました。その彼が、一泊のリーダー研修のときでした。「オレの好きな『感動する心』をフィロソフィに入れてほしい」と迫ってきたのです。忙しい年末の最中、彼は母親を亡くしています。その葬式の折、電話をかけてきた彼に、私は「悔いを残すな。母親のために、思い残すことなく休んでいい」といいました。「すいません……」と電話口で嗚咽していた彼の声を、今でもハッキリと思います。

中国人の女性社員とは、二人三脚で中国を駆け巡り、技工所の開拓をしました。難しい

中国との取引も私の分身になって交渉してくれ、先様との信頼関係を築いてくれました。その彼女に手伝ってもらい、中国語のフィロソフィをつくり、これを中国の取引先に紹介しています。

「男はいい加減すぎる」「いつていることをやり切らない」といいながら、リーダー会議やメンバー会議を仕切っている経理の女性社員がいます。その彼女が指摘している通り、それまでの当社は、私を含めて、計画を立てても意識が薄く忘れ去り、やり切らずに終わってしまうということが常態化していました。何事も行き当たりばったりだったのです。

しかし、今は変わってきています。社員たちが自分たちでできる目一杯の数字目標をつくり、行動計画を立て、互いに声掛け合いながら一日一日、それを何があんでもやり切っていくという姿勢が生まれています。

◎愚直な社員こそ宝

創業以来経営は苦しく、入塾前年の決算で

は、五億二千七百万円の売上に対して四千五百万円の赤字でした。累積損失も八千七百万円という、まさにいつ潰れてもおかしくない状態にありました。そんなわが社が入塾五年で、売上七億五千九百万円、経常利益七千七百万円、経常利益率一〇・一％という会社になったのです。累積も一掃し、自己資本比率が四二・一％にまで高まりました。

田舎の貧乏育ちで、コンプレックスの塊。何の取り柄もなく、たいした能力もない。あるのは勢いだけというチンプラ社長が経営していた会社は、創業以来「今にも潰れそう」という状態をいつも続けていました。それが、塾長と出会ってから五年、経営が激変したのです。ただし、私自身はまだ合格ラインにはほど遠い状態だと思っています。なおいつそのの精進を、これからしていくつもりです。

稲盛塾長に触れ、人間として何が正しいのかを教わり、社員に対し裏表なく、正直に自分を出せるようになりました。そのことで心がぶれなくなり、社員を信頼できるようになりました。

した。同時に、私のなかには強く揺るがぬ信念も備わってきました。

この五年半を振り返って改めて思うことは、会社の業績が年を追うごとに向上してきたこと、社員への思いが変化してきたこと、これらは塾長から学んできたことが、少しではあるけれども、身についてきたからなのではないかということです。経営はトップの思いがすべてだと思えるようになっていきます。

一見優秀にみえる社員からは疎まれ、辞めさせたほうがいいと言われている愚鈍で目立たない社員たちが、私を「好きだ」と言ってくれます。その愚直で愚鈍な社員たちが業績を支えてくれているのです。この人たちこそ、私の宝物なのです。宝物であるその一人ひとりの社員たちが必ず光り輝くように、これから一緒に成長していこうと思っています。

入塾して、もうひとつのすばらしい出会いがあります。塾生有志で集う「雑魚寝会ざこねかい」の皆さんです。皆さん勉強熱心で、例会のたびに塾生企業訪問に連れていってもらおうという大きな

学びをいただきました。どの塾生企業さんもすばらしい経営をしておられ、そのトップである塾生さんからは、社員の幸せを思う気持を肌



新年会にて社員たちと

で感じ、勇気をいただいています。自分も負けられません。

◎全社員が惚れ込む器量を、いつの日か

今年三月、父の五十回忌を迎えました。父も母も六十三歳で他界しています。その六十三歳に、私も今年五月になりました。そして六十三歳になった私に、塾長の前で経営体験の発表をするという機会が与えられました。不思議な縁を感じると同時に、この五十年間、私は両親に見守られていたのだなという気がしています。そう思うと、ありがたくて、ありがたくて……。今、心からの感謝を両親に言えるようになっていきます。

「二十人や三十人の社員くらい、惚れさせんかい」という塾長の言葉に稲妻が走ってから五年半、会社経営はトップの人格がすべてだと思えるようになりました。いつの日か社員のみんなから惚れられる器量を備えたいと思います。

若い頃、何を考えていたわけでもなく短冊に書き連ね夢見ていた「グローバル展開で年商

二百億円」の会社へ。そして、営業利益二〇%の会社となることをめざして、これを達成できる立派な経営陣をつくりあげていきます。

稲盛塾長の人間性に触れて、返しきれない恩愛をいただきました。本当に感謝しています。必ず社員を幸せにし、世の中に役に立つ企業となり、塾長へご恩返しをいたします。

多くのすばらしいソウルメイトに出会えたこと、本日このような機会をくださいましたことに心からの感謝をしながら、私の話を終えます。

●塾長コメント

愚直で真面目な人間こそ会社の宝

◎技術を持たずに創業した

ありがとうございます。

前半のお話を聞いて、胸が詰まるような思いがしました。数奇な運命のもとに育ってこれ

た菅沼さんは、子供の頃からたいへんな苦勞をなさいました。

六十三歳でご両親がお亡くなりになり、今、あなたが六十三歳になりました。何かの縁を感じているとおっしゃいましたが、そうだろうと思います。苦勞なさったご両親は、あなたの成長、あなたの人生を、あの世から関心を持ってみていらつしやるのだと思います。

今日ご出席になつているソウルメイトの皆さんも、菅沼さんの子供の頃からの話を、胸が詰まる思いで聞いていらつしやったと思います。本当に人それぞれ、人生にはいろいろなことがあります。そのなかで、われわれはせっかく享けたこの人生です、命です。これをまっとうしなければなりません。

菅沼さんは必死にがんばってこれたわけです。普通ならば、どこかに勤めて手に職をつけたり、経験を積んだりして、そういうものをベースに事業を始めます。ところが菅沼さんの場合は、失礼ですが、学校も行っていらいしやらないし、仕事を二十以上も転々と変わってこれ

ました。友人が歯科技工の仕事をしようとして誘ってくれたが、いざその誘いに乗ろうとしたときには、もうその話がなくなっていました。なのに、菅沼さんは何も知らないまま、その歯科技工士の仕事を始めたのでした。

菅沼さんは何もない中から、藁をもつかむような思いで歯科技工の仕事を始めて、歯科技工士さんを雇い、歯科医院をまわって歯科医から入れ歯の注文をもらいます。入れ歯をつくっては納めるという仕事を一生懸命にがんばっていきませんが、肝心の技工士さんが「こんなうまくいくのだったら」と独立していきます。しかも、得意先まで全部奪って辞めていくわけです。

自分には技工士としての力もなく、技術も持っていません。だから技工士さんを雇って、歯科医院から注文をもらって入れ歯をつくっていましたが、得意先まで奪って独立していく技工士さんがいて、この商売にたいへんな不安定を感じ、苦勞なざるわけです。

そんなときに菅沼さんはアメリカに行き、新

しい柔らかい入れ歯というものをみて、これだと思いました。ところが、これは認可を受けていないために日本ではつくれません。そこで、中国でつくってもらおうようにしたのです。

中国で必死になつて歯科技工士を探しまわったとおっしゃいましたが、これも才能があるといえましょうか、大胆といえましょうか、菅沼さんは自分では歯科技工士の仕事ができないにもかかわらず、中国でそれをやらせてみようというのです。

一方、国内では、中国の製品ということで難々たる非難を浴びます。菅沼さんはたいへんな苦勞をなざるわけですが、なかなかうまくはいかなかったのです。

◎社員に惚れさせ会社が伸びた

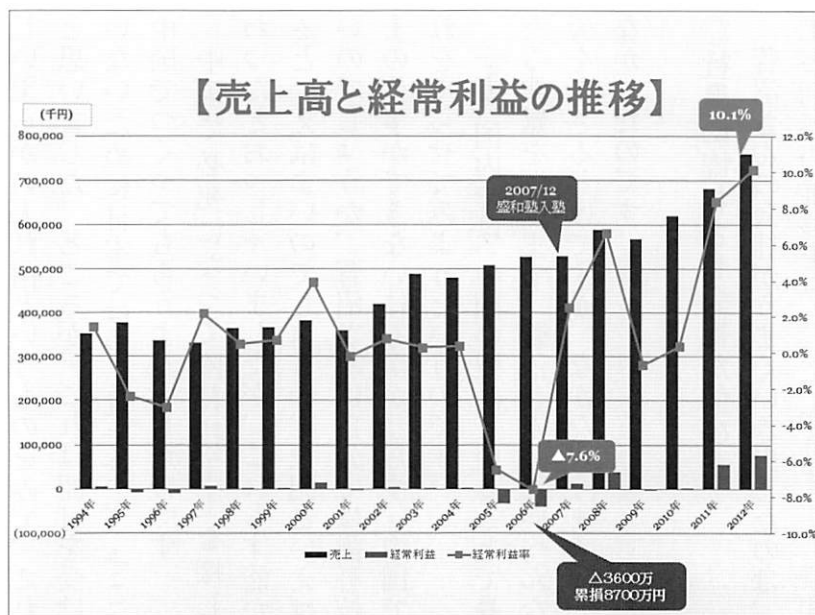
菅沼さんの会社がうまくいき出したのは、売上と利益の推移をみればわかります。盛和塾に入ったのが二〇〇七年十二月、もう年も終わりのときですが、翌二〇〇八年くらいから売上がどんどん増え始めています。若干の利益も出

るようになっていますが、二〇〇九年にはたいへん少なくなり、二〇一〇年には利益が出ていないといってもよい状態になっています。利益があがってくるのは、二〇一一年、二〇一二年になってからです。その頃は、フィロソフィの輪読会をなさっていたのです。

私が「二十人や三十人の社員くらい、惚れさせんかい」といった言葉に感銘を受け、社員が本当に社長を信頼し、惚れてくれて、必死になってがんばってくれるにはどうすればいいのか、菅沼さんは一生懸命に考えになりました。そうしたために、従業員たちもそういう気持ちになって、今では八億円近い売上を出すようになり、一〇%の利益率も出すようになりました。それは、この二年くらい前からなのです。

その前までは、いつ会社が潰れてもおかしくないような状況でした。技術もなければ何もなかった、菅沼さんは会社を始めたわけですが、新しい入れ歯を見つけ出し、これを中国でつくって日本の歯科医に売るようになって、ようやく会社らしくなってきました。それはまさ

に、社員たちが本当に気持ちよくがんばってくれるようになったからだ、菅沼さんもお考えだと思います。



グラフ（業績）

菅沼さんに技術があるわけではない、経験があるわけでもない。そのなかで結局、社員しか宝はないわけです。しかも社員といっても、気の利いた人間ならば、中国でつくって歯科医に売るといふ転売みたいなものですから、独立してやりたいとなつてきます。実際、あなたが病気のときに謀反を起こしそうになりました。

こうしたなかで、かねては気が利かないけれども、愚直で真面目な人間が会社の宝のだと気がつきました。愚直だけれども、真面目で一生懸命にやってくれる人たちを大事にして、その連中が「自分の会社なのだ」と思えるようにしていくことをやってこられました。そして今、ようやく会社としての芽が出てきたのだと思います。

菅沼さんは波瀾万丈の凄まじい人生を生きてこられました。ご両親のあの世からの声援もあるだろうと思いますし、あなた自身が気がついて盛和塾に入られたことも、ご両親の思いが引き寄せたのかもしれない。同時に雑魚寝会のメンバーになり、ソウルメイトの人たちと

一緒に勉強していらつしやることも、すばらしいことにつながっています。

ぜひ、会社の内部を固めてください。そして、もっともつと技術を身につけ、会社の内容がよくなるようにがんばってください。

よくぞ、ここまでやられました。私だったら、おそらくもう途中で潰れておつただろうと思います。本当にすばらしい。そういう努力をしている人には、必ず神さまは支援をしてくれます。がんばってください。

今日は、本当に凄まじいお話をしていただきました。菅沼さんのような話を聞くと、われわれはみんな、苦勞もしたかもしれないませんが、幸せだったと思えてきます。幸せだと思ふのなら、なおさら菅沼さん以上にがんばらなければなりません。皆さんもそう思われたと思います。よい話をしてくださいました。ありがとうございます。

(二〇一三年五月二十七日 盛和塾中国四国地区塾長例会〈岡山〉経営体験発表より)

フィロソフィで経営を伸ばす

一店の理容店から、十一期連続二ケタ成長するグループに成長させた「思い」

株式会社オクシ代表取締役社長 大串 哲史 〈千葉〉



稲盛経営者賞受賞者は、フィロソフィを活用し経営を伸ばしているケースが多い。大串哲史塾生（二〇一二年に稲盛経営者賞 非製造業第三グループ第一位受賞）が、父の開業した理容店（二店舗）の経営を継いだのは一九九七年、二十九歳のときだった。そこから大串塾生は、古い理容店からの脱却をめざした。POSシステムを導入して顧客管理ソフトを自前で開発し、再来店率と回転率の向上をめざしていった。しかし、数字の追及という管理により社内の人間関係が悪化してしまい、考えを改めた。従業員には数字と同時にフィロソフィを伝えて、人材を育成していった。

その後、店はV字回復し、十一期連続の二ケタ成長を続け、現在では千葉県・東京都・茨城県で三十四店舗を展開するまでになっている。盛和塾に入塾して、塾長のフィロソフィを実践する中でその言葉の意味を深く考え「こういうことだったのか!」という気付きを何度も体験し経営を伸ばしていく。従業員満足と顧客満足はイコールであるという大串塾生が、いかにして会社が成長する仕組みをつくりあげていったのかを見ていく。

◎夜逃げして経営に目覚める

経営に対する最初の思いが生まれたのは、十九歳のときでした。根性がなく、勤めていた理容店を夜逃げしたのです。六畳に六人の住み込みで、私以外の五人がタバコを吸うので眠れなくてたいへんでした。逃げたあとに荷物を取りに戻ったら、その経営者に「お前なんかどうにもならない」と言われて悔しくて、将来もし経営者になるのなら立派な会社にしたいと、なんとなく思ったのです。それまで親父の家業を継いで楽をしようと思っていましたから、この事件があつて志が強くなつて、今思えばよかったと心から感謝しています。

それから、別の店で修業して父親の理容店に入ったのですが、当時の理容業ではきちんとしたレジすらほとんどありませんから、店の数

■会社概要

設立…一九八二年

業種…美容業・理容業・人材紹介業（理・美容・コンサルティング）

資本金…四千万円

売上…十億八百万円（二〇一三年六月末決算）

従業員数…正社員九十五名 パート二十五名

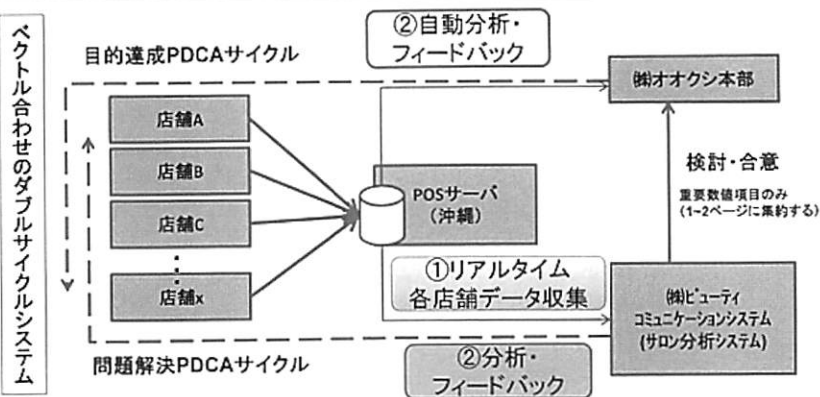
字がまったく見えないのです。私は、学生の頃、コンビニでバイトをしていたときにその日の天気によって弁当の発注を決め、購買客の分析もできるPOSシステムを見ていたので、理容業も同じように数値が見えるものが欲しいと思い、業者に頼んでプログラムを組んでもらい、基本的な数値の見える分析システムをつくりました。それが二十三歳の頃でした。

ただ、こうして店の数字が見えるようになって



現在の店舗（カットオンリークラブ）

ASP型 リアルタイムPOSシステム



<課題解決>

- ①全店舗POSレジ会計機能から直接サーバー上へデータ収集し、集計・分析・フィードバックを行うことで、PDCAサイクルをマンスリー単位からウィークリー単位やデیلیー単位へ短縮!
- ②お客様目線の個々のスタッフデータ(得意・不得意、成長度)も見える化され、離職率低減化を実現。再来店率も向上。
- ③システム管理は全てアウトソーシングとなり、自社運用体制やセキュリティ管理の負荷を軽減。etc

現在のPOSシステム概念図

たのですが、いっこうに経営がよくなりません。利益は出ているのですが、現金が残りません。キャッシュフローの考え方など、もちろんわかりませんし、決算書も何が書いてあるのか、まったくわかりませんでした。お金の動きがわからないのです。

それから、お客様で仕事ができそうな経営者の方の髪を切りながら「経営を教えてください」と声がけしていました。すると盛和塾の塾生を紹介してくれまして、いろいろと教えていただくことになりました。そうこうしているうちに、東京塾の大貝さんを紹介していただき、大貝さんが「千葉に盛和塾ができるから入られたらどうですか」と言われて、千葉塾が開塾した頃に入塾させていただきました。

◎経費をつくらず投資する努力

盛和塾で学びはじめてからは、衝撃の連続でした。私が疑問に思っていたハテナマークを塾長の教えが消してくれるのです。いろいろと気づきがありました。具体的な事例もたくさん

あつて、まとめ買いはしないという話はうちの
ような理美容店にはびつたりはまりました。

それまで、シャンプーやパーマ液などは箱で
買っていました。たとえばパーマ液はA剤とB
剤に分かれていて、A剤はたくさん使いますが、
B剤はあまり使いません。同じ量で納品される
と、B剤だけが残ります。それで塾長の教え
を参考にして、パーマ液を一本ずつ買うよう
にしたのです。

業者さんからはやつてもいいけど高くなるよ
と言われ、ああ、そうだな、でも待てよと考え、
取引業者を増やしました。一社一週一回だった
のを月曜日、水曜日、金曜日と三社にしたので
す。すると、材料屋さんの競争が始まりました。
こうしたら、回数も少ないのでまとめ買いもし
なくてすむようになったのです。

その結果、値段が下がって、まとめ買いより
も安くなり、結局、コストは落ちることになり
ました。また偶然、商品を交換できることも知っ
て売れない商品や使わない商品を交換しても
らえるようになりました。

これは、塾長のおっしゃっていることの私人
りの解釈ですが、投資と経費は違うと考え、
経費はゼロにできると思いました。一万円で
買って一万円以上になるものは投資で、一万円
で買って一万円以下になってしまうものを経費
と考えたのです。

これが売上を最大限にする、経費を最小限
にするという意味だと考えました。つまり、た
くさんの人が頼んでくれるヘアカラーの材料は
投資で、誰も頼まない材料は経費になるので
す。だから、すべて売れるものに変えたら、す
べてが投資になって経費ゼロになるわけです。

このように、材料ひとつでも塾長の教えどお
りにすると、大きく変わっていくのです。しか
も、すべて生きている材料になるので、損益計
算書もバランスシートも正確なものに生まれ変
わりました。

私は材料の発注だけでこんなにすごいことにな
るのかと、感動しました。最初は、まとめ買
いしないことだけやったのです。そうすると次
が見えて、次が見えて、また次が見え、最後

になると鳥肌が立つのです。塾長はここでも見据えて教えてくれているのかと感動を通り越しておそろしくなりました。

◎本気で社員のためを思うこと

私はアメーバ経営は管理会計システムのみではなく、人を育てることが主だと思っています。そして、人を育てるには考え方と数字の両方が必要だと思います。考え方も学ばないといけないし、同時に数字も見せなければならぬと思うのです。さらに、責任感も持たせないといけません。

アメーバ経営の本質は、塾長が自分の代わりの人間をつくりたいということにあると思っています。私は数字を見るようになってから、時間当りの採算ばかりに目がいつてしまうと、その本質を忘れてしまつて、大事なものが見えなくなると思いました。

全従業員にもうちよつと給料を払いたいか、もつと会社を伸ばしたいとか、世の中に役立ちたいという目的、意義が何より大事だと

思っています。そう思い続け、言い続けてきた結果、おかげさまで、自分達が食べる分は困らなくなりました。事実上無借金ですから、そうなつてくると、みんなのためにもつと会社をよりよくしたいということに自然となつてきます。

うちは理美容業界では珍しく社会保険を完備しています。理美容業の九〇％は社会保険に入っていないと言われています。なぜなら、一人あたりの売上が低いからです。(TKC経営指標平成二十五年版でも月の一人当たり売上高は五十万円台です。)ですから、理美容業界では社会保険料がどこも払えないのですが、うちが払つて、なおかつ九％ぐらいの利益を維持できるようになつているのは、もつと業界をよくしたいとか、働いている人をよくしたいという強い思いが結果になつてあらわれただけだと思います。

本気で社員のためを思うことです。働いている人をよくしたいという思いがないと、食べられるようになったときに、もういいかと思つて

しまうわけです。やはり、目的、意義を明確にすることが絶対必要だと思っています。

塾長はJALを再生するにあたって繰り返し、世のため人のためだとおっしゃいますが、こうした何のためという大義がとても大事だと本当に心から思います。そして、何のためにやるのかわかったときに、別人のように人が動いてくれるようになると思うのです。

この「何のためにやるのか」があるから、数字が生きてきます。何のためにがないところへ数字を放り込むと、犯人探しになってしまします。あの人が悪いからこうなったとなってしまう。しかし、何のためにやるのかが決まったところに数字が入ると、その数字がまるで生き物のように活性化していきます。

そうやって、何のためにという考え方ときれいな思いがあるところへ数字が入ると、前向きに回転し始めますが、思いもなく何のためにということがないところに数字を入れると、後ろ向きに回転します。しょせん数字なので、生かすも殺すも考え方とその人の思い次第だと思

うのです。

◎ 目的を明確にして共有する

私が塾長の教えの中でも徹底的に取り組まなければいけないと強く感じたことは、この働く目的を明確にするということでした。

このことは社員全員と共有しなければいけないし、自分もそれを忘れてしまうと違う方向に走ってしまいます。どんなに会社の業績がよくなったとしても、全従業員の物心両面の幸せを追求するということを常に判断基準の軸にしなければならぬと思いました。東日本大震災の時も全従業員の雇用を守り、給与を払い続けられたのもこの目的が明確になっていたおかげです。もしあの時、違う判断をしていたらと考えるとぞっとします。

社員みずからも働く目的を明確にしておうと、全員に自分の働く目的を常に問いかけています。入社したばかりのスタッフに、なぜ美容師をやっているのかと聞くと、他にやることがないからとか、お金を稼げそうだったか

らとか言います。けれどもフィロソフィを学んで、二、三年たつてからもう一回聞くと、みんなのためにも、お客様に喜んでもらうためにもがんばりたいと言ってくれます。

うちが今いちばん力を入れてやっていることは、何年たつても目的の共有です。

その他、経営会議を全部録音し、これをすべて議事録に起こして、全従業員に配り、共有します。(二回の会議で五十ページ、百ページになります。)ですから、誰が何を話したかもすべて公開します。つまり、隠しことは一切ありません。もちろん、数字も全部公開し、共有しています。

十年ほど前、塾長の言動で衝撃を受けたことがありました。塾長例会で経営計画書を塾長に出している人がいました。それを塾長がペラペラとめくり、「ようできているな」といながら、どこか一ヶ所ぐらい止まったかなと思います。パッパッと見られて、パッと閉じてしまいました。

経営計画書を返してパッと顔を見て、「おま

え、現場を見てないだろう」と、ひとつと、ひとつです。その瞬間、その塾生はマンガでよく顔が蒼白になるシーンがあります。あんな感じが、私には質問するの怖くなくて、列から出てしまいました。

それから一

年ぐらいたって、なぜ塾長は現場を見ていないことがわかったのだらうと思いました。塾長は超能力者だらうか、その塾生の態度を見たからだらうか。いろいろ考えた末の私の仮説は、社



経営会議議事録

員の気持ちで読まれたのではないかと思ったのです。ようするに、その塾生は上からの目線で難しい言葉を使って、現場の人が理解できる内容ではなかったのではないかと思ったのです。

私は「現場を見てないな」という塾長の言葉で、現場の人が見てもわかるように書かなければと思います、経営計画書を書き直しました。それまでは恥ずかしながら、格好つけて難しい言葉をわざと使って銀行用に書いていました。それを直して、今では現場で働く人にわかりやすい言葉で書いて、全従業員に配付し、共有しています。もちろん金融機関にも同じものを提出しています。

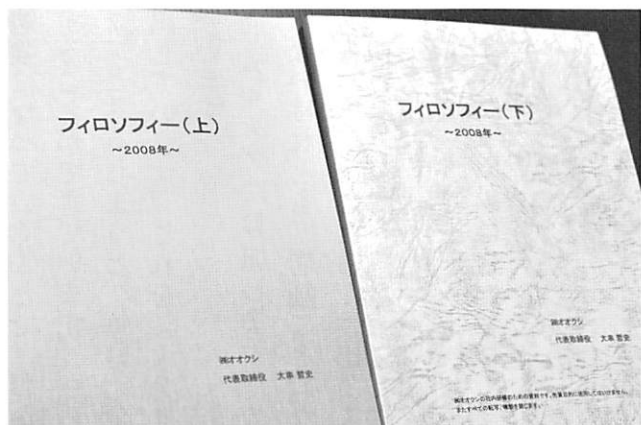
塾長がいつもおっしゃっている目的、意義を明確にすることと、そしてそれらを共有することです。つまり、数字も使って共有するのです。また考え方も共有するのです。このおかげでただけ今まで助けられたかわかりません。

今でも、私は自分の時間の多くを社員と考え方や価値観を合わせることや目的、意義を共有し、信頼関係をつくるために使っています。

◎現場に飛び込み課題を見つける

うちのフィロソフィは上下巻で計三百六十ページあります。これは塾長から学んだことや親から教わったこと、うまくいっている諸先輩達、そして自分の体験を踏まえたものが混ざっています。これを全従業員が持っていて、朝礼で読んで共有しています。

このフィロソフィは、できるかぎり自分自身の言葉に置き換えて書きましたが、その内容の中にはスタッフとの会話や質問された内容、その時私が答えた内容も出てきます。





店内ミーティング風景

やりとりを続けていくことがおたがいを高めていくことになると思っています。

とにかく、いちばん意見が出るのは現場なので、そこから逃げてはダメで、そこに身を置かないといけないと思うのです。

そして、私が店舗に行ってスタッフから質問

社員との

対話によつて課題が見えてくるし、

社員から質問されたこ

との答えを

書いておけば、またそ

れが次の問いになりま

す。つまり、

仏教の問答のような感

じで、この

を受けたりして勉強になっていくことで、おかげ様で日々進化することができています。さらに、それをスタッフと共有しようと、毎月、全従業員に手紙を出しています。これをミーティングレポートといいます。

私は店舗のミーティングに参加します。スタッフには申し訳ないけれども、店舗ごとになるべくずらしてもらって、出られるだけ出るようにしています。月に十数店舗、時には食事をしながら夜の九時から始めて十二時過ぎになることもあります。スタッフは自由参加ですから、家庭の事情で出ることができない人もいます。少ないときには一人だったりしますが、たとえ一人であっても私は行きます。とにかく現場に行つて、スタッフと直接対話するようにしています。

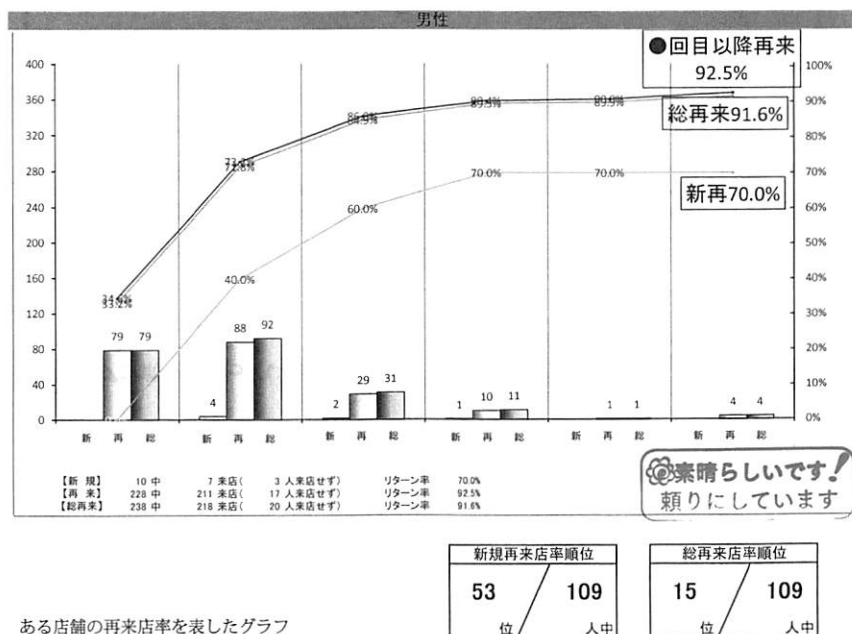
そして、スタッフとの対話のなかで気づいたことや考えたこと、話したことをミーティングレポートに書いていくのです。たとえばAさんという人が問題だと思っていることは、おそらく他のスタッフも問題であると思っ

です。ですから、質問に対して答えたものをまとめて全従業員に配布し、共有するようにしています。俺もがんばるから一緒にがんばろう。俺も勉強して立派になっていくから一緒に勉強して成長していこう。と語りかけています。

◎再来店率と回転率を上げる

経営数値を向上させるには、まず一年間の経営計画をしっかりと立てることです。そして、結果の出るものだけに投資をして売上を上げ、成果につなげるようにしています。また経費を最小限にして、利益を出すという原則を守りながら、仮説と検証を繰り返しています。なかでも私が今、重要だと考えているのは、再来店率と回転率を上げることです。

うちでは店のスタッフごとに再来店率を出しています。トップのスタッフは九五%以上です。普通の美容室の再来店率はだいたい三回目以上を指すのですが、うちの再来店率は総再来店率（ある一定期間にお客様を何人担当して何人再来店してくださったかを表した数



値)です。デイズニーランドが九〇%近いと聞いたことがあります、私どもの平均総再来店率は日本でおそらくトップクラスだろうと思っています。

うちの計算ですと、総再来店率が八五%以上あればそれほど売上は下がりません。それが実現できれば、横ばいか右肩上がりしかないということになります。(平成二十五年六月末時点で会社平均の総来店数は八三・五%、一番高い店舗は九五・五%)

この総再来店率を高めるのは、お客様が何を望んでいるのかしっかりと捉えて、望んでいる以上のことをすればいいということ、これも塾長の教えから学んだことです。

総再来店率を取り始めた当初から、思いがけない結果ができました。カットをはじめて二年目の若手スタッフが総再来店率でトップになってしまったのです。なぜだろうと見に行くと、仕事はどう見ても下手くそです。おそらく、まぐれだろうと思いました。ところが、毎月一位になるのです。

ここでも、塾長がおっしゃるように「現場を見る」です。現場には真実があります。そのスタッフが一位になるのは、何かしら真実があるわけです。そこでカットしたお客様に「今日はどうでしたか」と聞くと、皆さん一様に「いいいだった」と言うのです。さらに何がいていいかをたずねると、「言ったことを何度も確認してくれた」と言います。つまり、このスタッフは自分の技術に自信がないぶん、ていねいに仕事をして、お客様との心地いい関係をめざっていたのです。

もし仕事ができる人がこのスタッフのようにしたら、ものすごい総再来店率が取れると思います。ですから、総再来店率が高い人が出たら現場に見に行つて、その人の仕事ぶりを見て、それをベストプラクティスにしてまわりに広げました。その結果、日に日に総再来店率が上がっていくようになりました。問題はキャリアのある人がキャリアのない人から学ばなければならぬケースが多く、実行するためには素直な心が本当に必要でした。塾長のおっしゃ

る通りです。

また私は毎日、スタッフが書いた業務報告書を必ずチェックするようにしています。すべての数字を照らし合わせていくとともに、この人の行動はすばらしいのではないかと思った例を拾っていくのです。そして、それにそって改善をしていくと、さらに総再来店率が上がってきます。

業務報告書は昔一度、IT化したのですがやめました。IT化すると上書きすることができません。しかし手書きですと、やる気がなくなると汚くなって字数が減るのがわかります。店舗のすべてのスタッフの字が汚くなって字数が減ると、だいたい店で何かトラブルが起きています。そうしたことが見えるので、すぐに改善できます。

だいたい三、四年たつと、フィロソフィが反映されて、私と同じくらいの高い目線で業務報告書を書いてくれるようになります。こういう考え方はこうで、今の数字はこうだからこうしないといけないということをわかってくれる

ようになります。

この業務報告書と総再来店率と照らし合わせてチェックして、いいスタッフがいれば、現場に見に行つて、よければマニュアルに落として拡げて徹底していくという作業を繰り返し、繰り返す、根気強く続けています。

◎数字を共有する仕組みをつくる

当社の仕組みとして、数字の共有は店舗と個人の両方でやっています。たとえば店舗では、売上高、平均客単価、客数、年齢別、男女比などを出します。

お客様カードにはそれぞれカルテが付いていて、髪の長さやスタイルを書いておくとか、いろいろな工夫をすることで回転率や総再来店率を上げていく努力をしています。ここから、ビジネスモデルがつくられるわけです。

たとえば、家族みんなで来店してくれるようになれば、ユニクロのように、店から半径五百メートルすべてがお客様になります。しかし女性だけをターゲットにしたら半分になって



様々にグラフ化されたデータを分析する

しまいます。家族みんなで来店していただけるようなビジネスモデルを追求したところ、しだいに来てくれるようになってきました。

スタッフ

公開して、現状をみんなで共有しますが、ポイントとなる数字だけを選んで配っています。数字を全部というとスタッフもわからなくなってしまう。昔は全部見せていたのですが、いろいろなデータを出すと、自分の都合のいいところだけを拾ってしまうのです。

売上ばかり見ているスタッフは売上しか見ま

せん。総再来店率が気になるスタッフは総再来店率しか見ません。総再来店率はすごくいいけれども稼げないスタッフからは、「稼げないけれども、総再来店率がいいからいいじゃないですか」と言われてしまうので、偏らないようにバランスよくデータを出すようにしています。

そして私自身は、さらに細かく数字を見ています。客数とリーダーチャートを使って新規再来率と総再来店率と単価、それから年齢構成、男女比、さらに従業員一人ひとりのデータなどを細かく見ていくのです。

またお客様カードとともに大事なのが、お客様アンケートです。年間約六十七万人のお客様にアンケートを配って、約二万枚が戻ってきます。それらすべてに目を通し、毎回違う内容にして返事を書いて出しています。そのアンケートをさらに分析します。男女別、満足度と価格、それから回数別です。一回目、二回目、三回目のお客様を分類していくと、わかってくることがあります。一回目はダメだったけれど

も二回目はよくなったとか、三回目になつてぐんとよくなつたとか、それらが直近のデータとして表れてきます。このアンケートの数字が総再来店率と相関があることがよくわかります。

こうした数字を見ることには、塾長に教えてもらったことがとても生かされています。マクロとミクロで数値をみていくということです。1人ひとり立派な人に成長していつてもらうために毎月の給与と一緒に通知表のようなものを渡しています。たとえば大変厳しい数字も出します。ほぼ固定なので給与に変動はないのですが一人当たりの採算を計算し、あなたは今月一万五千円足りません。と出るようにしています。何人中何位です。という順位も出しています。

また、三百六十度評価を行っています。これも塾長の教えを参考にして項目をつくりました。塾長がナンバーツーの条件として、一番目は人間性や人柄がよいこと、二番目は数字が読めること、三番目はみんなの意見を聞いて取り入れられることを挙げられています。

こうしたことを項目にして三百六十度評価の基準として、一緒に働く仲間が一点ずつ誰かに付けるようにしています。ですから、この点数の多いスタッフを半年に一回、表彰しています。こうした項目を見える化し、全従業員一人ひとりに渡しています。

◎数字の評価でも壊れない関係

厳しい数字を分析して出すと、よほど人間関係ができていないと退社してしまいます。塾長がおっしゃっているように、叱つても壊れてしまわない人間関係をつくっておかなければなりません。

店長に「叱れ」と言つても、今の店長は人を叱れないのです。自分が叱られたこともないから、スタッフを叱れません。ですから、叱れというのは極力やめにしたのです。

そこで、代わりに厳しい数字を出すことにしました。これは叱られるのと同じぐらい強烈です。それでも壊れないような人間関係を普段からつくつておくべきだと考えました。

うちの離職率は理美容業界の平均の約三分の一です。この業界は若い女性が多いため、結婚や出産を機に辞めてしまう人が結構います。そういうケースを除くと、純粋な離職率は一桁になります。

かつて数字やデータを提示すると、人が離れてしまうということがありました。やはり職人さんたちは、数字をものすごく毛嫌いします。売上や利益を話すと、「また金儲けか」と反発され最初はとても苦勞しました。

ですから、売上ではなく客数にして話をしたりしました。売上目標だと嫌がりますが、客数目標だとなぜか嫌がらないので、わざわざ客数目標にしたり、いろいろな工夫をしました。数字を出していちばんトラブルがなかったのは、再来店率でした。みんなお客さんに喜ばれたいと思っているのだと思いました。まず、この数字から公開しました。ですから、まず再来店率から始めて、売上をやって、客数をやって、そして最後に順位です。順位を出せるようになったのはここ最近のことです。

また今期から新たに、シフトコントロールという仕組みを始めました。まず自分たちが達成しなければならぬ目標の数字を決め、赤字のラインを決めておきます。それに対して自分たちの勤務シフトが目標の数字に合っているかどうか予想を立て、それが現実に関わなければ別の店に手伝いに行くという仕組みをつくりました。

うちは一人余っているからそちらに入れてくれというように、自分たちで営業するのです。このように、それぞれの店舗の情報も公開しています。今日は雨が降りそうだということになると、あの店は雨の日に強いからちよつと取ってくれないか、いいよというように、店舗で交渉するのです。

予想値が当たったか、外れたかは、終わったあとに数字を入力してきちんと検証するようにしています。おそろしいほど予想値とぴったり合っている店舗も出てきています。そして、店舗間の売買も各店舗の損益計算書にあらわれるようにしています。

◎一人ひとりの数字を見る

今期のテーマは総再来店率を落とすことなく一人当たりの売上高を上げることです。一人当たりの売上高の一点舗当たりの平均を出します。また、全店の順位表も出します。平均値を上げるためにはバラつきをなくさなくてはなりません。今の問題点はバラつきが大きいことです。

モチベーションが上がってやる気になった人はどんどんやってくれるのですが、その結果、一番上の人と一番下の人との客数の差がどんどん開いていきます。やっている人とやらない人とで一日平均で十人近く違うのです。当社スタッフ一人当たりの客数は理美容業界の平均よりはいいのですが、このバラつきをなくせばもっとよくなります。

やはり、下位の人たちも含め全員にがんばってもらわないと全体の数字は上がらないのです。チームでやっていてもやる気のない人たちがいるので、この人たちをどうするのが鍵です。そのためには、一人ひとりの数字にもっと

スポットを当て、情を傾けないといけないと思っています。

こうした経営の判断で使う数字は、月の十日までに出すことになっています。各部署でつくるところが若干違いますので、どんなに遅いものでも私の机の上に毎月の会議前までに提出しなければいけないというルールにしました。

私は全店舗の数字をまとめたものを持っていくのですが、これを見ればだいたいすべてのことがわかるようになっていきます。これだけはいつも持ち歩いて、会社の状況がいつでもわかるようにしています。

◎数字から結果が生まれる

従業員には数字の見方を教え、グラフやなるべく図にして見やすく工夫し公開するようになっています。そうした数字を見ながら従業員と一緒に考えて考えながら仕事に取り組んでいます。

このように私が数字を細かく取るように

なったのも、塾長のひと言があったからです。ある例会で、あまり来ていないらしい塾生さんが、塾長のところに行つて「すみません。あまり来られなくて」と言つたら、「いいんだ。いいんだ。結果は出ているのか」と塾長がおっしゃいました。

「出ています」「そうか。やることはわかつているのか」「わかつています」「結果が出て、やることがわかつているならいいよ」という内容の話だったのです。

これを聞いたとき、私はこんな簡単なことでもいいのだろうかと思いました。それで帰りの車のなかで、「そんなことでいいんだ。何をやつたらいいのかわかつていて、結果が出ればいいのだ。それだけでいいんだ」と考えて、「でも、待てよ。結果が出る、やるべきことがわかつているということは、とんでもないことを塾長はおっしゃっているな。だって、やることすべて結果が出るものをやっていたら、悪くなるわけがない」ということに気づいたのです。

どのようにやったら結果が出るのかは、数字

を取り続けていけば出てきます。わかるところまで数字で分解して、何をやったらいいのかわかつて結果を出していくことであれば、全従業員に納得してもらえ、説明もしやすいわけです。

こういう数字が出ているから、このようにしたらいいのではないか。もしくは、こういうことをやったら、こういう数字になるのではないか。この両方あると思いますが、数字を理解して結果を出していくことに気づいて、それから細かく数字を分析するようになりました。

◎昇給・賞与を拒否する社員

うちの評価には、昇給、減給、現状維持、昇給拒否があるのですが、毎年、店長に「昇給する」と言うと、拒否されることがあります。「現場のスタッフのほうにあげたいので、ぼくはもう十分やっていけるので結構です」と言うのです。

私も評価をするときは緊張感があります。一対一で一時間ほどかけてやるのですが、こうい

うことでこういう理由でと、なぜこの評価をしたのかを全部しゃべるわけです。

逆に、説教されることもあります。「社長、お言葉ですけども、この状態で昇給するのは生ぬるいと思います」と言われた時は恥ずかし



店長面談の様子

くなりました。昇給拒否が出始めたのは三年前ぐらいからですが、それから毎年何人かいます。

また、毎年六月に賞与を出すのですが、数字がよくない時、私が賞与を出したいといつて役員が出さないと断って、言い合いに

なりました。

普通、理美容業には賞与はありません。少しでもみんなのお小遣いになればということで出すのですが、数字がよくない時は出さないといいのがルールなのです。けれども私が出したという話をしたら、役員や店長達が「これを出したら、毎年もらえることになるからやめましょう」と言うのです。役員は現場兼任なのですが、「賞与を出してくれ」と言って私が出さないのではないのです。一般的なケースとは逆なのです。

結局、ルールを変更してでも出したいと私が言って納得してもらって出すことにしました。このように昇給拒否や賞与がいらないうことは、全従業員みんなが数字を見られるようになったから起きた現象だと思っています。

自分の店舗の現状を考えると、自分の力量が足りなかったことをちゃんと冷静に分析して自覚してくれているのです。「うちのスタッフはこれだけしかやっていません。スタッフをや

らせていないのは自分に責任があります。ですから、私だけ昇給するのはどうかと思います」と言われると、ぐうの音も出ないわけです。私より立派に見えて嬉しくて涙が出てしまうことがあります。

ただし、数字だけで評価すると、数字だけですべてを物語ってしまいますから、それ以外にも評価するものがなければなりません。そういう情の部分の判断は難しいですが、情のつながりがないと最後は労使トラブルになってしまいます。情をいかにきちんと伝えていくかは大切で、情で強く結びついた関係を常につくり続けることが重要だと思っています。

それには、やはり面と向かって話し合うしかないと思います。話しながら一緒にジューズ一本でも飲むとか、接触する回数を増やすことだと思っています。昨日も、夜中の一時まで店長と話をしてしまいました。三、四時間しゃべっている楽しくなってきました。こうしたことを繰り返ししていくことだと思っています。塾長のおっしゃる通り面と向かって話をするという以上の

情のつながり方はないと思っています。

特別に難しいことを話しているわけではありません。当たり前のことを当たり前前に徹底できるようにする事だけを考えて話すようにしています。また、自分の日頃から考えていることを難しい言葉でなく簡単な言葉で話すようにしています。

正直なところ、従業員と話すのは怖いことです。面と向かってしゃべっていて何か突つ込まれたら、答えられないこともあります。経営者をやっつけてやろうと咬みつくことがカッコいいと勘違いしている人もいますから怖いのです。

私もこれだけ公開しているから、従業員から何を言われても困ることはありませんが、もし後ろめたいことがあったなら、こわくて従業員と向き合うことはできないと思います。

◎石垣となる人材を育てる

うちには理容室や美容室を自分で経営していた人もたくさん働いています。前よりも待遇

がよくなる人もいますが、逆に数億円の会社を経営していた人もいるので、その人たちは給料が下がるわけです。

自分が会社をやっているときには、社員は社会保険ありません。自分がやれなかったことをやっているの、驚いてくれます。「よく社長やっていられますね」とか「社長、休んでください」と優しい声をかけてくれます。元経営者だった人は私のようなことをやっていたら、どんな生活になるのかだいたい予想がつくわけです。ですから、あまり無理しないでください、何かあつたら言ってくださいと言ってくれる人がほとんどです。

ですがたまに経営者をやっつけてやろうと考えている人がいます。そういう人も混じってしまうのは仕方ありません。うちはいちばん年齢の高い人は六十二歳で、いちばん若い人は二十五歳です。元経営者の人もいますし、いろいろなキャリアの人がいます。

これも、塾長から教わったブロック塀ではなく石垣を築くということから学んだことです。

同じサイズのブロックではなく、いろいろな人が混じっている石垣で、大きい石と小さい石、砂利と砂と全部あつたほうがいいということです。うちはまさしく石垣です。いろいろな年齢、いろいろなキャリアの人がいます。

今後は、そのキャリアを生かせる工夫をもつとしていきたいと考えています。この石垣をさらに強力にして、今度はただ守るだけの石垣ではなくて、それで攻め込めるぐらいの石垣にしたいのです、さらに強靱にしたいこうと思っています。

実は他の理美容室の勤務経験がある人が嫌だなと思うときが何回もあつて、学校を出てすぐ教育したほうがおとなしくていいと思つたことがありました。しかし、元経営者の人が入って、同じ目的を共有できて、やる気になると、おそろしく能力が高いのです。なぜなら、自分でやってしたことだから全部わかるわけです。目線が高いのです。

目的と数字と考え方を共有するだけで、それがぶれなければ、キャリアをもった人たちも

納得して働いてくれます。しかも、納得してもらったときは、百人力というか千人力というか、一軍の将がいるわけです。今うちにはそういう人が四十人以上もいますから、これがこれから伸びるひとつの要因になってくれると思っています。

◎自分を高めて経営者の器になる

塾長がおっしゃっている通り、経営者が本来やるべきことは明確です。それは、理念をしっかり伝えることです。考え方をきちんと伝えることです。数字をしっかり説明することです。問題のあるところに身を置くことです。問題を解決することです。全員のまとめ役であることです。このように経営者がどうするかという仕事を具体的に教えてくれています。

資金繰りが仕事だとか、トップ営業が仕事だなどという経営者が世の中にはいると思いますが、けっしてそうではないのです。社員みんなをまとめて、考え方や理念をしっかりみんなに伝える伝道師であり、問題解決をするので



従業員の皆と

す。そしてその問題解決するためには、数字を見ていないといけませんし、人として正しい事は何なのかを常に考えていなくてはなりません。

私は経営者の器ではないわけです。ただ、自分の考え方やフィロソフィを書いて配り、経営計画や数字を公開します。すると、いい加減なことができなくなります。逆に、誰がいちばん追い込まれているのかというと、私自身なのです。

結局、器が大きくなるとか、ならないとかの問題ではなく、経営者の器にならざるを得ないのです。そういうなかに自分を追い込んでいくことが、後追いで自分も鍛えられていくということだと思っています。経営者も全従業員もあなたがいに高め合っていくことにもなっていくと思うのです。

つまり、全従業員に経営者を鍛えてもらうわけです。全従業員の皆さんに厳しいことを言う代わりに、自分もまわりから見られているわけだから、自分も鍛えられます。

塾長も有言実行だとおっしゃっていますが有言実行は正直、本当にきついんです。逃げ出したくなります。でもそうやって自分を追い込むというか、自分も従業員の人に管理していただくというか、そういうことが自分の身を高めていくことにつながっているような気がするのです。経営計画書を出し、数字を公開していくことで、自分もやらなければいけなくなります。それは経営者も従業員もおたがいということです。みんなに頼むけれども、おれはやらないというのはおかしい話で、会社をおたがいに高め合っていく場にしていかなければならないと思うのです。

◎会社を継ぐということは毒も継ぐということ

塾長は創業者のあとを継いだときに、創業者の悪口を言うことを許しません。たとえ何か問題があっても、「それは、とんでもない親父さんですね」とは言いません。「感謝しなさい」と言われます。使途不明金があっても、それは自分が払えばいいと、前の人を悪く言いません。

私は勝手にいいものだけ取ろうと思っている

おまえの考えはろくなものではないということ
を塾長はおっしゃりたいのではないかと思いま
した。実だけ食って種だけ出すことはできない
のです。継ぐというのは毒も食うということで
す。いいところばかりではなくて、うまくない
ところも食って初めて継ぐということだと思い
ました。ですから、親父のことを憎んでいる人
の憎しみも継ぐということです。また、親父の
ことを感謝している人の感謝も継ぐというこ
とです。それが両方があって、初めて継ぐとい
うことだと思いました。けれども、いいところだ
け取りたいという二代目経営者が多いと思
います。私もそうでしたがそう考えるようにな
ってからすつきりました。

塾長の教えを取り入れると、言っていたこと
と逆のことを言うケースが多くなります。す
ると、従業員から「なんだ、昨日まで言ってい
たことと違うじゃないか」と言われることがあ
りました。これは私が経験したことですが、そ
れには申し訳ないと頭を下げるしかありませ

ん。

「すまない。今までそういうことを言ってい
たけれども、昨日の自分が恥ずかしい。申し訳
ないが、今日からこうしたいんだ」と、何度そ
ういう懺悔をしたかわかりません。

そのときに自分のなかに謙虚さがないと、
突っ込まれたときに「ふざけるな」となり、前
に進まなくなります。「突っ込まれて当然だ」と
思う。去年の自分は何を考えていたのか。みん
なのことを思ったらこちらが正しいので、この
道を進んでいく」と勇氣をもって言わなければ
ならないと思うのです。最初の頃は、こうした
ことの連続なので何度も心が折れそうになりま
した。

それから、意外と信用していた人が、数字
を出すと咬みついてくるので、それもやり切れ
ませんでした。最近全然ないので自分ではや
り切れたと思うのですが、やはり途中は非常
にしんどい思いをしました。

とくに数字を出せば、あら探しをされます。
最初のうちは、出した瞬間に穴がいっぱい残っ

ていますから、突っ込まれっ放しです。四、五年は覚悟してやらないといけないと思います。でも、それができれば会社はものすごく劇的に変わっていきます。

◎仕組みを「考えろ」という塾長の教え

うちがまだ一店舗のときに塾長に質問したことがあります。「今は一店舗ですが、これから多店舗展開をしていこうと思っています。小さいときに何をやったらいいですか」

塾長は少し上を見て、軽く目をつむってしばらく考えてから、こう答えてくださいました。「大きくなっても使える仕組みをつくっておくことだな」

このひとりで、私の経営者人生が変わりました。なにか考えるうえで、この教えを忘れたことはありません。

この答えには、いろいろな意味があったのだと思います。「おまえの器も大きくならないと、会社は大きくならないぞ」ということだと思うし、もちろん会社の仕組みそのものを変えなけ

ればならないという意味もあると思いました。

うちは一店舗だったので、変えるためにそれほど大きな膿出しもなかったと思います。しかし塾長の教えを実践していくためには、自分が今までやっていたことが変わるわけなので、懺悔もしなければなりませんでした。

大きくなって使える仕組みは、もうかつていである程度の余裕がある会社よりは、本当に苦しい会社や小さい会社こそ仕組みをつくるチャンスだと思ってやるのがいいのではないかという気がします。うちがそうでした。そのほうがたくさん考えることができると思います。

塾長が机の上に「考えよ」と書かれたプレートがあるというので、私は塾長の真似をして、手帳と自分の机の上に「考えろ」という言葉を貼っています。

また、「自分の宝は地位や名誉ではなくスツツだ」という言葉も書いてあります。そして、「ぶれない考え方」とか「何事にも動じない心」とも書いてあります。いちいちトップが動揺しているとまずいので、迷ったら最後は、

塾長がおっしゃっているとおりに神仏に「なんまん、なんまん、ありがとう」と言っています。「神仏が喜ぶ判断」「天が味方する生き方」ということです。

さらに、「心で人動かす」と書いてあります。これは自分でも意識していることです。たとえば権力を振りかざして、おれは社長だからおまえは言うことをきけということは、塾長もおっしゃらないと思います。そういう上から人を動かすのではなく、考え方や思いで人を動かす努力をしようということです。評価で動かすのではなく、心で動かそうと言うことです。

結局、よい仕組みをつくっても、それを動かすのは人です。いくら数字を追いかけていっても、そのなかに心がないと意味がないと思っています。

私は理容師で経営を学んだことがありませんでした。盛和塾に入れていただいたおかげで今までなんとかやってこられました。どれだけ感謝してもしきれません。

これからも塾長から教えていただいた「大きくなっても使える仕組み」を考えながら、さらに経営を伸ばしていこうと思っています。それが私にできるたった一つのごお恩返しだと思っています。



大串氏の手帳

先人の知恵から創意工夫進化して生まれた日本の料理。
 長年引き継がれてきた技術や技法を「守りながらも、日々
 どこにも誰にも負けない努力を重ねて過去の学びを「破り、
 更に学び進化させて「美味求心」を生涯追い求め、常識に
 囚われずに「離れ、てら岡の独創的な料理道を貫いて日々
 研鑽しています。

守・破・離

乙女のとぎめき

お洒落なホワイトデーのお返しにと思いを馳せていたら
 米焼酎と甘酒の素晴らしい相性に遭遇しました。

てら岡の天然だし

素材の味を引き出す為にも、だしのみで煮込み、不足する
 味を調味料で継ぎ足す事を考えて実践しています。

オーナー料理人

寺岡

直彦



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

てら岡各店のご案内をしています。ぜひ、てら岡のホームページをご覧ください。



中洲本店

福岡市博多区中洲5-2-6
 (地下鉄・中洲川端駅2番出口から徒歩1分)
 TEL:092-291-6700(代)/FAX:092-291-6771



春駒店

福岡市中央区西中洲1-3
 (春吉橋もと)
 TEL:092-734-3988(代)/FAX:092-734-3992

福岡にお越しの際はぜひお立ち寄り下さい。

JALトップインタビュー

JALを再建に導いた稲盛塾長の三年間。その一挙手一投足を目の当たりにし、直接薫陶を受けてきた大西会長、植木社長のインタビューから経営者のあるべき姿に迫る。



大西会長(右)と植木社長(左)

主な出来事

2010年

- 1月19日 東京地方裁判所に会社更生法の適用を申請。企業再生支援機構が日航支援を決定
- 28日 稲盛塾長がデルタ航空のアンダーソン会長、アメリカン航空のアービー会長と面会
- 2月1日 稲盛塾長が代表取締役会長、大西氏が代表取締役社長に就任
- 9日 アメリカン航空との提携維持を発表
- 20日 日航株が上場廃止。債務超過はグループ連結で9,592億円(10年3月末時点)
- 5月26日 業績報告会を開始
- 6月1日 リーダー教育を開始
- 7月 — 稲盛会長が本格的に現場訪問を開始
- 8月31日 更生計画案を裁判所に提出
- 12月15日 組織の改正と役員体制の変更。路線統括本部を新設し、植木氏が本部長に就任

2011年

- 1月19日 新しい経営理念の制定、『JAL フィロソフィ手帳』の発刊
- 3月11日 東日本大震災の発生
- 28日 更生手続きの終結
- 4月1日 商号変更(日本航空株式会社に變更)
- 5月5日 稲盛会長がアメリカン航空訪問(アービー会長と面会)
- 8月16日 LCC参入(ジェットスター・ジャパンの設立に合意)

2012年

- 2月15日 稲盛会長が取締役名誉会長、大西社長が代表取締役会長、植木氏が代表取締役社長にそれぞれ就任
- 9月19日 東京証券取引所に再上場

2013年

- 1月16日 ボーイング787のバッテリートラブルにより、運航停止を決定
- 3月31日 稲盛取締役名誉会長が取締役を退任
- 4月2日 稲盛名誉会長への「感謝の会」を開催

「思い」がJALを変えていった

トップとしての「思い」を伝える大切さ

私が稲盛名誉会長に初めてお会いしたのは、私がまだ日本航空社長に就任する前でした。

名誉会長は、そのとき、自分はどういう考え方の人間で、どのような経営をしてきたのか、経営はどうあるべきか、ということを一時間ほどたいへん丁寧に話されました。淡々と話されたのですが、聞いているうちに、この方に我々についてはいいこうという気持ちに自然となったのが、非常に印象に残っています。

そのような話をされた上で、最初のご要請は「現場を見たい。そして現場で話したい」ということでした。そのあとに、人生方程式の話を



初めて現場をまわる稲盛塾長と大西社長(当時)

されて、『ありがとう』という感謝の言葉が自然と出てくるような会社になれば、絶対に再生できる」ということをお話しいただきました。また名誉会長が繰り返し言われたのは、「会社経営というものは、従業員が喜んでくれるようにすることに尽きる」ということでした。

お話を伺っていて強く思ったのは、これからトップになろうとする方が、自分の存念、本心を、時間を気にすることなく丁寧に明確に伝えていくことが、いかに大切かということ。一時間のお話の中で、名誉会長がされたいこと、再建に不可欠なものが何なのか十分に理解できました。

アライアンスを継続に導いた一言

二月一日に、名誉会長は正式に日本航空の会長に就任されましたが、問題は山積でした。その一つが、アライアンスの問題です。世界の航空業界には、三つの大きなアライアンスがあります。「ワンワールド」「スターアライアンス」

そして「スカイチーム」です。世間からは、日本航空は従来属していたワンワールドからほかのアライアンスに移るのではないかと、と言われていました。具体的には、全日空さんがスターアライアンスに入っているのです、もう一つのスカイチームに入ると考えられていました。またスカイチームから、この経営破綻を機に我々のところに乗り換えてほしいという提案を受けていたのです。

我々は当然事業規模を縮小しなければいけないという運命にありましたから、アライアンスを通じて、ネットワークの規模を維持していきたいという考えが、社内には多くありました。アライアンスというのは、同じチームであれば、他社の飛行機の座席であつても日本航空の席として売ることができる仕組みです。当時、ワンワールドは三つのアライアンスの中で、一番規模が小さかったため、規模的に大きいスカイチームに乗り換えるほうが得策ではないかという意見があつたのです。

名誉会長は、当時、航空事業についてまだ十

分な知識がなく、アライアンスの問題を判断することは非常に難しかったと思います。そのような状況にもかかわらず、言われたのは「日本航空として今いったい何を優先すべきなのか。また相手と一緒にやって仕事をするとときに、相手がどういう考え方や気持ちをもっているのか」ということを十分考えなければいけない」ということでした。そして、アプローチのあったワ



ンワールドのアメリカン航空とスカイチームのデルタ航空の両トップと矢継ぎ早に直接面談をされました。

その上で、時間的な余裕がない中、社内の意見を広く聞きたいという名誉会長の思いから、担当課長レベルまで入った大会議を実施しました。これまでの日本航空では、部長会から始まって、関係役員会、常務会というように、物事を決するときにはそれなりのステップを踏んでいました。ですから、このような会議は、日本航空の歴史において、初めてのことだったと思います。

結局、この会議で意見は収斂しゅうれんしませんでした。が、名誉会長は最後に一言付け加えられました。「社長を中心にぜひ議論を続けてほしい。ただ、そんなに時間はない。今なすべきことはいったい何なのかをよく考えてほしい。自分としては再生に全力を傾けることが、今我々がなすべきことではないかと思う。このことを踏まえ、あなたたちが出した結論に対して、私は支持するし、全責任をとる」

会議はそ

こで一旦終了し、そこから先は私が引き取る形になりました。そこからの数日間、昼も夜もみんな話をしたのですが、やはり名誉会長に言われたことが大きな意味を持つていました。

自分たちが今やらなければいけないことは何なのか。アライアンスをスイッチすることで、事業がさらに悪くなる可能性もあるし、我々の将来につながる可能性もある。また閉塞感の漂



ワンワールドのロゴが描かれたJAL機

う現状で、若い人を中心に、なにか新しい動きに活路を見い出したいという気持ちも存在している。私にはその気持ちがよく理解できませんでした、ひよっとすれば私はそちらに流れていたかもしれない。ですが、みんなが最後に心から納得できたのは、自分たちの一時間、一分、一秒は、すべて再建にかけるべきなのだということです。

そういう意味で見事だったのは、名誉会長が経営の本質から、いちばん大切なことをズバリと言われたことです。

四囲の状況が十分にわからない中で、的確に物事の本質を言い切るのはいへん難しいことです。が、名誉会長の言葉により、自分たちにとっていちばん大切なことに気付き、ワンワールドに残るといふ方向で意見を一つに収斂することができたのです。ある問題に対し、細かいことにはいくらでも入っていきけると思いますが、細かいところに入っていけばいくほど、おそらく問題はより複雑になってしまふと思います。ですから、一度原点に戻り、自分たちにとっていち

ばん大切なことに気付かせてもらえたのは、非常にありがたいことでした。我々だけでしたら、おそらく大混乱に陥り、意見が対立し、収拾がつかなかったのではないかという気がします。

もう一つ後日談があります。我々がワンワールドに残って彼らと一緒にやっていくこと、再生に全力を挙げることを結論として出したとき、言われたことがあります。

「一緒に組むのであれば、お互いが成長していきけるようにやっていくのが本来のあるべき姿だと思う。しかし、ひよっとしたら君たちは、これまで『俺が俺が』という意識で、自分たちの利益ばかりをアライアンスの中で追求していたのではないか。それだと本当の意味での提携にはならないと思う」

今考えてみれば、その通りだったと思うのです。従来のアライアンスの中でのJALは、自分たちにとつての損得ばかり考えていて、意見を衝突させていました。お互いのために折り合って一緒になって物事をやっていこうという考え方は少なかったと思うのです。

我々はそのことに、ハッと気が付いたのです。それ以降アライアンスの中で、『俺が俺が』というのをやめよう。相手がどうしてほしいかを考えよう」と言うようになりました。昔は、自分たちの要望を言うだけで、聞く耳をもっていなかったと思います。ですから、そういう指示をいただいたのも非常に驚きました。

アメリカン航空も自分たちのグループに勧誘している立場ですから、直接的に日本航空の不満を言ったわけではないはずです。ですが、名誉会長は初対面なのに、トップ同士で話をする中で、相手がどう思っているかを直感的に感じ取られたのだと思います。

企業理念は永久不滅のもの

アライアンスの問題のときと同様に、企業理念を決めるときも名誉会長の一言に大きな示唆をいただきました。企業理念の策定にあたって、含める要素については、特に問題はありませんでしたが、その順番にはたいへん悩みました。

我々が今掲げている企業理念は、「JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、一、お客さまに最高のサービスを提供します。一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します」というものです。

現在は、一番目に「全社員の物心両面の幸福を追求し」を掲げていますが、当初、この文言が最初にくるのはどうなのだろうという意見があったのです。企業理念としては、それが最初にくるのは、誰と議論をしても正しいという認識だったのですが、倒産してまだ一年経っていない頃でもありました。我々は、債権者に多額の債権放棄をお願いし、株については紙切れにした立場であり、広範な人々にご迷惑をかけた会社でした。その会社が、再出発するということに「全社員の物心両面の幸福を追求し」を一番に掲げるというのはどうか、社内外ともにどのように叩かれるかわからない、ということとで非常に否定的な意見が多くありました。

それだいたいへん悩み、今お話ししたような心情も含めて名誉会長にご相談しにいったので

す。そのときに名誉会長からは「企業理念というのは永久不滅のものだ。だが、あなたは、ほとぼりが冷めたら全社員の物心両面の幸福を一番先にもってこようと思っているのだろう」と言われたのです。まさしくその通りでした。

目先の問題を乗り切るには、そういう手法しかないと思っていました。ところが、「経営理念は永久不滅だ。そういうふうにしてつくらなあかんのや」と言われて、そこで腹を決めることができたのです。何を言われようがこれでいい。信念の部分で妥協した見せ方をしよう。と思っていた自分が情けなく思えました。結果的に、名誉会長に後押しされる形で今の企業理念が決まったのですが、発表してみると、懸念していたことは何も起こりませんでした。「この企業はおかしい。つぶれてあれだけ迷惑をかけているのに、なぜそんなものが最初にくるのだ」という意見は少なくとも声高に言われることはなかったのです。

名誉会長には、その後もこのように悩んでいるときに、バンと背中を押していただくことが

よくありました。私が相談している一瞬の間に、名誉会長は、様々なことを考えておられるのだと思うのです。企業理念を相談したときも、おそらくどのような言えば、こいつはわかるのだろうということをお考えになったと思います。が、いただいた一言はやはり心に響くものでした。「そんなもん、変えるものではない」という言葉よりは、「永久不滅だと自分は思う」という言葉だったからこそ、一番大切なことに自然と気付くことができたのだと思います。

よく名誉会長が思いを込めた言葉の力を言葉と言われますが、まさにその通りだと思っています。おそらく私が相談したことに対し、回答内容、表現の仕方はいろいろあったはずです。たった一言であっても、「思い」の込められた言葉は、受ける側に、大きな影響をもたらすということを実感しました。

すさまじい集中力を習慣化する

「経営者は正しい判断をし続けなければなら

ない。それが経営者なんだ。それはすさまじい集中力があって初めてできるし、それが習慣化されなければならぬ」と名誉会長はよく言われます。確かに名誉会長を見ていると集中力がまったく途切れません。

アライアンスの問題にしてもそうだと思います。四囲の状況がミクロ的に十分わかっていなくてもすさまじい集中力で、物事を考えていったときに、これが本質だということがスッと出てくる。それも、集中して考えることが習慣化されていて、何の苦もなくできるのだと思います。私などは、まだまだそうはなっていないから、何か物事を決めなければいけないとき、すぐに意識が乱れてしまう。名誉会長は様々な修羅場の中で、すさまじい集中力で物事を解決してこられた。またそれを継続していく中で、習慣化されてきた凄みが伝わってくるのです。

常にと真剣にやってこられたからこそ、記者会見でも、決して動じることはないのだと思います。名誉会長にとって、過去の一つひとつのことは、完璧に理解し、判断されてきた蓄積で

すから、とくに準備しなくても、なんの迷いや恐れもないのだと思います。集中して物事を判断されているから、記者の質問に対しても、自分はあるときどう判断したのかというのが、おそらく自然と思い出されるのではないでしょうか。だから回答にブレがありませんし、どこを聞かれても、自分はこう思っているということがすぐ出てくる。そういう訓練ができていない我々は、毎回記者会見のときに非常に緊張するわけです。毎月テストがあるような感じさえするのですが、名誉会長はまったく気にされていなかったように思います。

全身全霊でJALの再建に臨む

名誉会長は、JALのため、社員のため、先頭に立って再建に注力されてこられました。

就任当初は、債権放棄のお願いで、各銀行にも行っていたきました。名誉会長のこれまでの経営からは想像もできないことだったと思います。ご自身が経営に携わってきたわけでもな

いのに、突然会長に就任した関係で、会社の代表としてお願いに行かなければならなかった。普通の人間でしたら「なんで自分がこんなことをやらなければいけないんだ」とはらわたが煮えくり返ったと思います。ですが、各銀行へ行つて「申し訳ない」と頭を下げられた。その姿を見て、こちらが本当に申し訳ない気持ちになり



記者会見の様子

ました。

再建計画を認可された後も、今度はリファイナンスでお願いに行っていたきました。リファイナンスは「再度お金を融資してください」ということですから、「経営者としてこのように会社を率いていくので、ぜひもう一度力を貸してほしい」というお願いをすることになります。トップとしての実力、自信を相手に示し、向こうに信頼してもらわなければいけないわけです。



債権放棄も含め、名誉会長には会社の代表として、前面に立って各銀行に行っていたことが、我々としては、たいへん強く印象に残っています。

また最初は、週三日JALに来ていただく約束になっていたのですが、いつの間にかJALを最優先に来ていただく形になっていました。

それは名誉会長が、どんな物事も決して先延ばしにされなかったからです。例えば、名誉会長の議論の仕方として、結論が出るまではやめないことがあります。従来の日本航空ですと会議の枠がそれぞれ取っており、結論が出なければ、とりあえず先延ばしにして次の議題にいくのですが、それは絶対に許されませんでした。結論が出るまで議論し続けるため、一日に一つの会議しか終わらないこともありました。その結果として、週三日のお約束が、ほぼ毎日のように来ていただくようになったのです。

名誉会長には大変申し訳なかったのですが、そのお陰で、一つひとつの案件に対し、皆が納得し、物事が着実に前に進んでいきました。

さらに名誉会長が最初に要望されていたように、現場をとにかく回っていただきました。実際には、我々もそれなりに地方展開していますから、各現場をまわっていたくのに、かなり

時間がかかりました。鹿児島にもグループ航空会社がありますし、伊丹にもあります。それでも各本部だけではなく、グループの航空会社にも漏れなく行って、現場の社員にお話をさせていただいたのです。

経営幹部に対しても、リーダー教育で、名誉会長には何度もお講演いただきました。時には、体調の悪い中でも、話をしていただき、コンパにも参加していただきました。コンパが終わってお部屋に戻られるときには、ふらふらになっておられることが何回もありました。

そんなお疲れの中でも、翌日、出社された途端に「大西君」と呼ばれて、「あれはこうすべきだと思うのだが」と矢継ぎ早に指示を受けることがよくありました。その当時は、全身全霊で日本航空の再建に臨まれており、寝る前の少しの時間、あるいは寝ているときでさえ、JALのことを考えておられたのではないかという気がします。名誉会長には、本当にすべての時間をJALのためにお使いいただいたと思っており、心から感謝しています。

JALにもたらしたもの

名誉会長がJALに來られて、我々に伝えていただいたのは、やはり「思い」の大切さです。強く思うということがどれだけ大切かというのは、普遍的に我々が感じ取ったことだと思います。

もう一つは、我々の業態について、「君たちのやっていることはサービス業だ」と示していただいたことです。私たちは、自分たちの仕事なんなのかと考えたとき、単なる航空輸送事業という概念になってしまい、単に我々の仕事はある地点から別の地点まで人を運ぶことというイメージになってしまいうけです。ですが、それをサービス業と位置づけて、理解すると全く広がりが違う。あらゆる人が何らかの形で関与していけます。従来の概念ですと、例えば、予約部門の人たちは航空輸送事業のチケットの購入希望を電話で受ける仕事ですが、彼女たちにしてみれば自分たちの仕事の意味を見出しにくかった。ともすれば、機械的な仕事になりやす

かったと思うのです。それを、「いや違う。あなたたちは究極のサービス業だ」と定義していただいたことで、どの部門でもお客様に喜んでもらえることを考え、仕事ができるようになったのは、たいへんありがたかったことです。さらに、再建がうまくいったすべての根幹に



メッセージが詰まった応援カード

は、感謝の気持ちがあったのだと思います。JALにも「ありがとうございます」という言葉が少しずつ根づいてきたような気がして仕方がありません。それを促してくれたのは、やはり名誉会長がボランティアでやってこられた盛和塾であり、その盛和塾によって結成された五十五万人のJAL応援団でした。

倒産した当時、日本航空の社員と接する方からいただいた言葉の大半は「だからおまえらはだめなんだ」というものだったと思います。そのような中で、盛和塾の皆さまから「がんばってね。応援してるよ」という言葉をいただいた。我々は現場の最前線が支えている会社です。その人たちが、「本当にありがたい。がんばらなければいけない」という気持ちになれたのは、励ましのお言葉をいただいたからだと思っております。

本当にありがたかったですし、励ましのお言葉があったからこそ、名誉会長が再建に不可欠と言われていた感謝の言葉が、社員から素直に出るようになったのだと思います。

稻盛名誉会長の後ろ姿に生き様を学ぶ

路線統括本部長に任命されて

私が初めて名誉会長にお会いしたのは、二〇一〇年二月八日に行われた会議でした。経営破綻のときに私はJ・AIRという、当時は名古屋の小牧空港をベースにしたグループ会社に行っていました。会議の前に名誉会長のところに行って、「今回運輸航本部長を務めます植木です。よろしく願います」と申し上げました。すると、すっと立って、「一緒にがんばろうね」といって握手をしていただき、ニコツと笑っていただきました。それがいへん印象に残っていますし、あのときの笑顔にほろっとしてしまつたのをよく覚えています。

もちろん高名な方だということは十分知っていましたが、ご著書も少し読ませていただい

ていました。ただ自分は、お会いした際の感性を信じるタイプでしたので、それ以降毎日会議の中でお会いする名誉会長の一挙手一投足を注意深く見てきました。いろいろなご発言もその裏に何があるのかを直接肌で感じたい、こういう思いでした。あまり先入観を持たずに無の状態から入ったことで、名誉会長がどういう方かというのを自分なりにつかんでいった気がします。

ある日、その名誉会長に急に呼びだされて「君が路線統括本部長をやりなさい」と言われました。正直なところイスから転げ落ちる思いでした。私の場合、パイロットとして採用されて、六十歳の定年までパイロットで終えると思っていました。パイロットで役員に就いた人は、過去にもいましたが、そのポストはパイロットの

集まりのトップである運輸本部長か、安全推進本部長だけでした。未だかつてパイロットがそういう職に就いたことはなかったのです。

今後、部門別採算制を実施していく上で重要な部署として路線統括本部というものを設けるという話は聞いていました。いつてみればうちの本業である航空運送事業から上がる収支の総



括をする部門です。まさか経験のまったくない私がその長として任命されるとは正直思ってもいなかったのです。

最初、名誉会長にやるように言われたときについ出たのは「名誉会長、私には路線統括本部長をやる経験も知識も足りないと思います」という言葉でした。ですが、「そんなことはわしが一番よく知つとる」と言われておしまいでした。

この分野の経験や知識を重んじるのであれば、もつと適切な役員の方がいたと思います。あえて私を選ばれた名誉会長の言葉の裏には、「おまえには別のものを期待してこのポストに就いてもらうんだよ」というお考えがあると解釈し、今のままの自分でやらせてもらおうと思ひ直し、取り組ませていただきました。

誰にも負けない努力が生む経営者としての勘

二〇一一年三月の末に、JALは会社更生法から脱却したわけですが、その実現を目の前に

して、あの三月十一日の東日本大震災が起こりました。正直なところ目の前が真っ暗になりました。とくに私は収支の統括をやっていましたから、今後、どうなるのか想像もつかない不安がありました。

そんなとき、名誉会長が震災後初めて天王洲の本社に來られ、役員はじめ主な部長クラスを集めてこう言われました。

「おまえたち、下を向くな。こんなときにしっかりと前を向いて舵取りをするためにおまえたちはいるんだ。ここで燃えなくてどこで燃えるんだ」

打ち拉^ひがれていた私たちからしますと、なんと強い人だと思いました。でも、それに奮い立たされたのも事実です。

また、すぐに修正マスタープランのとりまとめをやるように指示を受けました。

「こういう状況になったらなかなか収入に頼るのは難しい。このピンチをチャンスに変えていけるかが重要だ。この機会にもう一度徹底的なコスト削減に取り組んでくれ」と指示されま

した。その中で私は、なにか目標となるものが必要だと思い、更生計画にあった二〇一一年度の営業利益七百五十七億円を目標としました。これは世間にお約束をした数字なので最低でもこの状況下にあっても何とかこれを維持しようということとで全役員に話をして、この七百五十七億円を上回るまで何回でもマスタープランをつくり直してもらいました。

それからは、毎週全役員が集まって、修正したマスタープランをもとに今の進捗状況がプラスなのかマイナスなのかというのを確認していき、その結果、毎月予定をどんどん上回っていました。八月時点で七百五十七億円をクリアしたのです。そのときに役員会の中で、「私のプロジェクトはこれでおしまいにさせていたいただきます。目標値をクリアしましたから、あとはこれにどれだけ積んでいけるかというのをみんなでやりましょう」と言って、一応役目を終わらせてもらったのです。

そこまでの五カ月間は非常に苦しかったのですが、名誉会長の神憑り的な部分を見せられた

出来事もありました。その年の五月に、名誉会長は前々からの約束でダラスのアメリカン航空を訪問されました。ようやく我々が新しいマスタープランをつくり終えた頃、当時、アメリカン航空の会長で、名誉会長のことをたいへん尊



アメリカン航空アービー元会長(左)と稲盛塾長(右)

敬されていたアービーさんという方に会われたのです。そこで、アービーさんが震災の影響はどうですかと聞かれたときに、「さすがに四月は赤字ですが、五月からは黒字に転じて、年間では億単位で四桁の営業利益が出ると思っています」とおっしゃったのです。私たちはそれ聞いて仰天しました。「そんな数字、どこから出て来たのですか。いくわけがないじゃないですか」と内心思いました。私たちのマスタープランでは六月まで赤字だったからです。トータルでは七百五十七億円を超えることも不安だった時期に「四桁出る」と言われたのです。ですが、実際には五月から黒字になり、最終的に二〇一一年度は二千四十九億円という史上最高益を出すことになったのです。

それで、「なぜあの時点でそんなことが言えたのですか」と聞いたことがあります。そうしましたら、ニコツと笑って「勘や」とおっしゃったのです。「名誉会長の勘のほうが当たっていて、我々が必死になってつくりあげた数字は二、三カ月目からもうくも崩れ去っていったわけで

す。俺たち計画屋はいつたいなにをしているんだろう」と思いました。

名誉会長は、いろいろな場面で理屈の積み重ねでは考えられないような発言をされるときがあります。それを勘とおっしゃいましたが、私はただの勘ではなく、五十年間誰にも負けない努力をして積み重ねてきた者だけが持ちうる感性だと思っています。

業績報告会での経営者としての学び

「数字が勝手に目に飛び込んでくる」と名誉会長はよく言われますが、あれも日々と真剣に経営に打ち込んでこられた積み重ねなのだと思います。業績報告会では、発表者一人の持ち時間はだいたい十五分から二十分で、A3の紙にビッシリと数字が書かれている資料をもとに報告します。その資料の説明を聞きながらいつも名誉会長は赤ペンでどこかにマークをつけておられます。印をつけ終わって少しした後、「ちよつと待て、これはおかしいぞ」とおっしゃるのです。

それがまた私たちの感性とは全然違う視点から的を得ているのです。なぜそんなことを気付かれたのだろうと不思議に思うことが多々あります。

とくに我々が教わったのは、数字のバランスです。どうしても私たちは資料を月ごとの単体として見てしまいます。当たり前のように、収入、費用、それによる利益がどうなったかを把握しようとして、採算表を縦に見てしまうのです。しかし、名誉会長は横に見られるのです。毎月の収入、費用、利益それぞれを比べながらそのバランスで見られるのです。最初の頃は、「どうして月によってこれだけ収入がぶれるんだ。おかしい」とよく言われました。実際のところ、過去のJALは、繁忙期の七、九月で利益を出して、あとの九カ月はトントンか赤字でした。つまり、七、九月の利益で他の期間をいかに補ってトントンにもっていくかという会社だったのです。だからはじめにそういう指摘を受けたときに、「そんなことを言われても仕方がない。うちはそういう業種なのだから」と正直みんな思っ

いました。ところが毎回のように指摘を受けて、少しずつ修正していくうちに、夏に大きな山を描くような月次の利益推移だったのが、不思議となだらかな高い山に変わっていったのです。また赤字だった月がどんどん黒字に転換していききました。八月に百の収入があるとなると、厳しい月でいえば四月あたりは収入が七十しかない。ところが、費用もあまり落ちないために、結局赤字に転換するわけです。けれど、収入に見合って費用を落とす努力をしていくことによつて秋から春も黒字化し、かつその山がなだらかなものになっていったのです。

実際にそれを感じたのは一年ぐらい経ってからです。先ほども言いましたように、二〇一年は三月に震災があつたので四月は赤字でしたが、五月から翌年の三月まで十一カ月は連続で黒字を続けることができました。さらに二〇一二年に入ると四月も黒字に転換し、二〇一二年度は十二カ月すべて黒字を計上することができました。それは日本航空の長い歴史の中で、初めての経験で、昔だったらおそらく

夢にも思わないことでした。四月、五月の赤字は当たり前という考えから、強い意志で必ず毎月一億円でも黒字にするのだというようになっていったのです。

今、業績報告会で私は名誉会長の横に座っているのですが、どこに丸をつけられるのかを見て、「あつ、なるほど、そういうことか」と感じるものがよくあります。幸せなことに一番近くで学ばせていただいているので、吸収できるものは何でも吸収しようという気持ちで、臨んでいます。

公明正大に利益を追求する

最近では、どんな会議の中でも必ず「収支・利益・投資妥当性」という言葉を聞かない日はなくなりました。本当に社員一人ひとりが収支に関心を持つようになり、数字が上がってきました。

しかし、最近私が不安に思っているのは、まさに名誉会長が言われる「公明正大に利益を追求できているか」ということです。この言葉の

重要性を理解させていただいた出来事が二つあります。

一つ目は、ジェットスターとの提携についてです。LCC（ローコストキャリア）が始まったとき、我々もLCCと何らかの形で関わって



ジェットスタージャパン設立発表会見（2011年8月16日）
日本航空大西社長（当時：左）とジェットスター航空ブキャナンCEO（右） 写真：AP/アフロ

いかなければ日本の航空業界の中で立ち後れていくと思いました。しかし、そうはいってもゼロからつくっていくほどの余裕ありませんでしたから、どこかと提携をしようということとで、ジェットスターという会社が浮かび上がってきました。

お話を進めていく中で、担当役員が、明日からジェットスターの本拠地のメルボルンに行つて交渉をすることになり、名誉会長にその報告をしたことなのです。お恥ずかしい話ですが、当時はまだ昔の社風をひきずっており、「なるべく自分の手の内は明かさず、いい条件を勝ち取ってきます」ということを話しました。そうしましたら雷の如く叱られて、「おまえたちは共同事業をしようと思ってるんだろ。だったら腹の内を全部さらしてこい。最初にそれをやらなくて共同事業など決してできない。お互いの信頼関係を大事にしないのであれば、提携などやめてしまえ」と言われたのです。

これは私たちにとっては非常に衝撃的な言葉でしたが、その担当役員も納得し、交渉に臨み

ました。その後、名誉会長にも先方のCEOなどに会っていただき、「彼らだったら信頼できる仲間になるだろう。やってみなさい」という話になり、提携にいたったのです。

二つ目は、国内線の運賃の話です。一般的に値段というものは、競争環境の中で決まっています。独占の路線はほかよりも若干高めになりますし、競合している路線はお互いに競合する中でだんだん値段が下がっていきます。このことをお話ししたときに、「おまえたちな。そういう単独路線」というのは、そんなに多くない地方路線のはずだ。そういうところで愛されてこそ幹線にも乗っていただけるんだ。だからそこをあこぎに値段を上げるようなことはやめろ」と言われたのです。

私たちには正直なところ、そういう考え方がそれまでありませんでした。それ以来、前売り割引など、運賃が少しでも安くなるように、様々な工夫をするようになりました。商売の原理原則にしたがって、正しい価格を付けて、みんな

で額に汗して働いて出した利益でやっていけば、単年度だけではなく、長い年月にわたってすばらしい業績を残し続けていけるのだと思います。

名誉会長は、私たちが思っていた発想と百八十度違う発言をされることが多々ありますが、今になって振り返ると「その通りだな」とつくづく感じています。

これは生き様の問題だ

LCCや路線の価格の問題もそうですが、名誉会長は、常に高い次元で判断をされます。新社屋の設備投資についても、このようなことがありました。

現在、日本航空の本社がありますこの建物は、ある期限で契約が切れるため、今後どうするのかという話がありました。ここを延長契約するのか、それとも新しい社屋を建てるのか。自分たちとしては、航空会社ですからやはり空港のそばに本社を建てたいという思いがありまし

た。羽田のある土地を借りて自分たちで建てるのではなく、リースの形態をとるなど、いろいろ考えたのです。今の天王洲の本社でしたら、例えばパイロットとかキャビンアテンダント（CA）の人は本社に來ないわけです。しかし、羽田に本社を移せば、全員が一緒の場所に入れる。朝、私が出社したときに、パイロットの人、CAの人が「行つてきます」と出ていくところを見送ることもできるし、夜帰ってくる彼らの顔も見られる。ですから、私には、羽田に本社を移したいという気持ちがあったのです。

当然その頃は、JALはまだ再建中であり、厳しい状況でしたから費用的にどうかということが大事だったのですが、実は本社を移転したほうが、経費的にもほんの少し減らすことができる見込みでした。

そこで、「ここを継続して借りるよりも費用的にも少なくてすむ。これはいける」と思い、名誉会長にご相談しました。ところが、頭から反対されたのです。私には、最初まったく理解できませんでした。「なぜですか。あんなに名

誉会長は利益を意識し、費用を削減するように言っていたではないですか。こちらのほうが費用も削減できますし、しかも全員が同じ本社でともに仕事ができます。これのなにが問題なのですか」と何回も詰め寄りましたが、その度に違うと繰り返されるのです。

理屈でいえば私たちが言っていることのほうが正しいと今でも思っていますし、名誉会長も「理屈ではおまえたちの言っていることが正しい」と言われました。

ですが、最後には、「俺が会長でいるうちは絶対に許さん」と言われて、ズバッと切られたのです。そのときは、私は「そんなのあるか」と正直思いました。

しかし、それから自分なりに反対された理由をいろいろ考えると、投資の目的が自分たちのためだったからではないかと気付きました。例えば、座席仕様を全部変える場合、それはたいへんお金がかかるわけですが、そういうところは、投資をするように言われます。その投資から比べると社屋の投資など額は小さいもので

す。なぜあちらはよくて、こちらはいけないのか。よく考えてみると、新しいシートや飛行機を用意するのはお客さまのためであるのに対し、新社屋は社員のためではありませんが、言ってみれば自分たちのためです。それは費用の大小ではなく、そこに今お金をかける時期ではないのだと思いました。そのことに気付き、一人で会長室に行き、確認したのです。すると、名誉会長は半分は当たっているけど、まだ半分は気付いていないと言われました。

「あとの半分は何なのでしょうか」

「それは生き様だ。理屈ではないんだ。俺がいる限りは絶対に認めない」

「生き様であれば、名誉会長の生き様と私の生き様は決して一緒じゃないかもしれない。今後それをどう生かしていけばいいのか、自分にはわかりません」

「そのうちに気付くときがある」

それで話は終わったのですが、実はそれから一年ぐらいたったときに会議の中で、「あれっ、俺、名誉会長と同じことを言っているな」と思うこ

とがあつたのです。

以前、この会社は本社がイニシアチブをとって計画をつくり、その数値を現場に押し付けていました。こういった構図の中、現場もそれと自分たちの計画と合わないため、それを達成するという意欲が低かった。私はどんなことがあっても数字は押し付けない。その代わり、私が満足する数字を各本部長みんながつくってこい。このように考えました。ですが、この方法はたいへん多くの時間がかかります。そのため、ある役員から、「植木さんの思っている数字があつたら、それを言つて、つくらせればいいじゃないですか」という意見がありました。

それに対し、「俺が社長でいる限りは絶対にそうしない。それをしたら俺が俺でなくなるからだ」と言いました。そのとき、名誉会長と同じことを言っているのに気付いたのです。それは理屈の世界ではなく、もしそれが正しくないとすれば、それは社長を引くときであつて、別の者がやればいい。私にはそれはできない。そういう信念があるわけです。「あつ、そうか。

あのととき名誉会長がおっしゃったのはこういうことなんだな」と、後から気付くことがよくあるのです。

道の真ん中を堂々と歩いていくのが一番強い

昨年（二〇一二年）の二月十五日、社長になったその日から大きな仕事の一つになったのが、九月に迫った上場準備でした。その過程で、様々な障害が発生しました。それを乗り越えるために、我々は十分な備えや武器を持っておきたいと思いました。

もちろん名誉会長には、逐一、状況を報告していました。こういうトラブルがあります、こういう障害があります、というお話をする中で、それぞれに対して、わかりやすく言う和不利にならないように武器を持たせてほしいというをお話したことがあるのです。

そうしたら、名誉会長はこう言われました。

「丸腰でいけ。丸腰でお天道様のもと、道の真ん中を堂々と歩いていくのが一番強いんだ。

下手な武器は持つな。君たちがプロテクションをしたい気持ちはわかる。だけど、そんなものを用意したところで、どうなるんや。丸腰でいいんだ。正しいことだけをしっかりと押さえていけば必ず上場はできる」

それを聞いて、五十年間、経営者として戦い続けてきた名誉会長から、その実践の極意を教えてもらったような気がしました。

名誉会長のこの姿勢は、記者会見であろうと変わりませんでした。記者会見などの公の場に立つと、人は防衛本能が先にはたらく、言っていることが頭に浮かび、なかなかはっきりと思っていることが言えません。でも名誉会長は自分が思っていることを正直にズバリとおっしゃいます。もちろんそれは存在感の違いが大きく影響しています。私が同じことを言えば、大変なことになるだろうなと思うことでも、名誉会長が言われると記者の人たちもみんな「ふん、ふん」と納得します。それはやはりあれだけの存在感も、実績もある方だから記者にもしっかりと伝わるのです。私にはとて

もそこまでは真似できない。どうしても自分を守ろうとする気持ちが芽生えてしまっています。五十年あまり経営のトップにずっと立ち続けてきた者のみを持つ存在感は、やはりすぐに備わるものでもありませんが、正々堂々と向き合う姿勢は学ばせていただきました。

信頼して任せてくれたボーイング787の対応

無事に上場を果たしてから半年後の二〇一三年一月に、787のエンジントラブルの問題が発生しました。その第一報を知ったのは九時半ぐらいのNHKのニュース速報でした。すぐ本社にいる役員全員を集め、対策本部を立ち上げること、全機を止めた場合、どのような路便の構成になるのかを夕方までに検討するように指示しました。

それをやってもらっているうちに、十時半に次のNHKのニュース速報がありました。そのとき私は、偶然、名誉会長のお部屋で話をしていたので、つけていたテレビにそのニュー

スが流れたのです。トラブルの原因はエンジンではなく、煙が出ているコックピットからで、バッテリーの可能性があるという内容でした。そのニュースが終ったときに一言、私から「787を全機止めさせてください」とお願いしました。理由も何も言いませんでしたが、名誉会長は「俺は技術的なことはようわからん。

ROUTEExpress

2013年1月18日

JAL グループの皆さんへ

<1月19日を迎えて>

明日1月19日は経営破たんしてから3年を迎えます。私たちJALグループ社員は、安全運航堅持への誓いの原点である812と、新生JALグループの出発点となる119という日をしっかりと心に刻み、いく必要があると考えています。

3年前の経営破たんについては、再上場を果たした今、あの時 社長 植木 義晴を乗り越えた社員の数だけではなく、植木さん後に入社した方々を含む社員一丸が、今後も新しいJALグループを創るうえでの中核とあるということを決めて忘れずに取り組んでいくことが大切です。経営破たんは、社員の皆さん一人ひとりに大きな影響を及ぼしたという出来事であったと思いますが、同時に、当社の経営破たんで大変な困難を被った方々と、再生の途上でさまざまな形で支えてくださった多くの方々の存在なければ、再生に向けた一歩を踏み出すこともできなかったという事実を決して忘れず、「謙虚」に立ち、さらに努力を常に心掛けていきたいと思っています。

企業理念の実現に向け、JALソフトウェアを策定し、部門別経営制度をさらに推進させていくことにより、事業についていそいそとした119という日をいつか新生JALグループの一歩が始まる記念の日という気持ちで迎えることができると思っています。そのよう素晴らしい会社になれるよう一緒に頑張っていきます。

<ボーイング787の運航停止について>

今運航停止したボーイング787の運航停止に関しては、欠航便への対応など社員の皆さんに大変なご負担をおかけしていますが、お客様視点でも各部門がしっかりと対応していただいているおかげで、お客様までのご不便にご迷惑をおかけすることではと考えています。あらためて皆さんのご協力に深く感謝します。

社内では「787 特別対応対策本部」を立ち上げ、私が本部長となり、整備本部を中心に関連当局やボーイング社など協力して原因究明や、再発防止策を講ずるべく懸命に対応を行ってまいります。私は各本部を随時巡回し、しっかりと対応を促してまいります。

787のライン復通や運航停止期間の運航維持に多くの社員が奮闘を集中していただいている状況ではありますが、それにより他の350 機以上の運航への支障が湧くようなことはあってもありません。特別体制が長期化する可能性も踏まえ、いかなかでいかに余裕をもって、安全運航を必ず堅持していきます。

一昨年の東日本大震災の際、私たちは一丸となってその困難を乗り越えましたが、今回もJALグループ社員が団結して、必ずこの困難な状況を乗り越えていきます。

ボーイング787運航停止についての指示文書

159 盛和塾123号

おまえのほうがそこはよく知っているのだろう。おまえがそう思うのであれば、信念をもってやりなさい」と言われました。

私はすぐ部屋から出て、全機止めるように指示したのですが、周りはぼかんとして、「そんなご無体な」という感じでした。

名誉会長は、あのとき、「技術的にはどういうことなのだ」とか細かいことはおっしゃりませんでした。私のことを信じて言ってくれたその一言が、私を勇気づけてくれましたし、そこで日本航空としての判断が即決して全機を止めることができたのは正しかったと思っています。

社員の心が美しくなった

名誉会長は、企業のトップとして、必要な要素は三つだと言われています。一つはフィロソフィで、もう一つがアメーバ経営です。この二つが社員の心、意識を変えていったわけですが、経営者として何より大切なものは「社員をほれさせること」とおっしゃっています。神様のよ

うな人であつても社員にほれてもらわなければ何もできないとも言われていましたが、まさにそのとおりだと思います。そこを理屈ではなくて体現をされてきた方です。

名誉会長が取締役を退任された後、感謝の会が羽田空港の格納庫で執り行われました。その後、社員食堂でご飯を食べたのですが、多くの社員が名誉会長と嬉しそうに写真を撮っていました。まるで自分の親父を送り出すかのような雰囲気でした。

私が運航本部長だったとき、初めて現場に視察に来られたことが思い出されます。私がみんなに紹介しようとしたとき、名誉会長はもうみんなの輪の中に入っておられました。一つひとつのテーブルを回って全員と握手をしている。そういう地味な努力の積み重ねで、名誉会長はいつの間にか、みんなの親父になっていたのではないのでしょうか。

今回のJAL再建にあたって、稲盛さん以外の方が来られたら、必ず失敗していたのかという、正直なところそうではないのかもしれない

せん。もしかすると違う人でも再建できたのかもしれない。ですが、少なくとも今のJALはなかったということは確信をもって言えます。名誉会長は、三年間命をかけて、JALを自分の子どもと思って叱咤激励してくださいました。現在のJALがあるのは、すべてそのおかげであり、名誉会長には本当に感謝をしています。



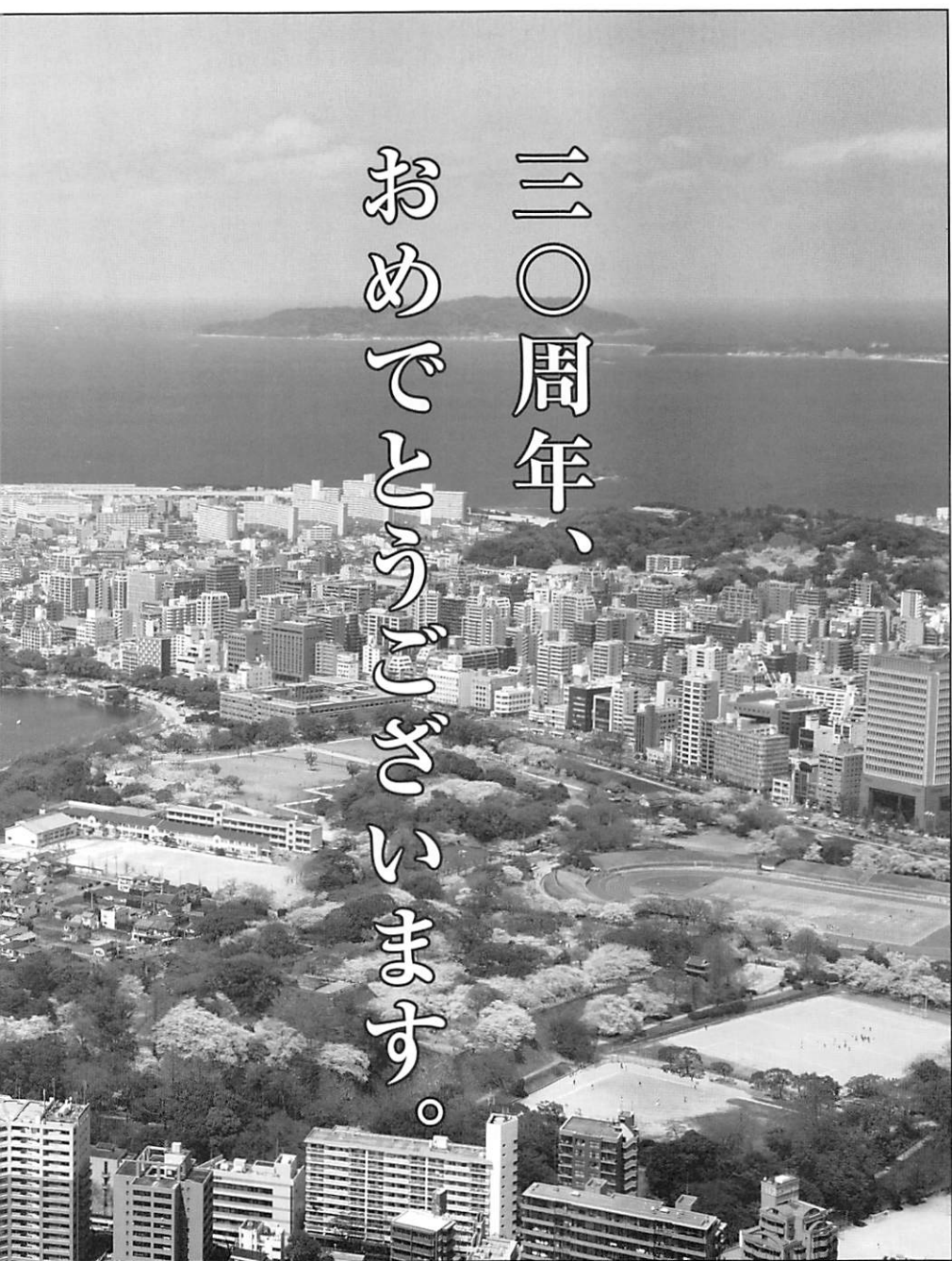
「あんなにひねくれていた、どうしようもない集団だったのが、たった二人のリーダーが来られて、こんなに変わるのか」ということを周知から言われませんが、やはり「思い」があ

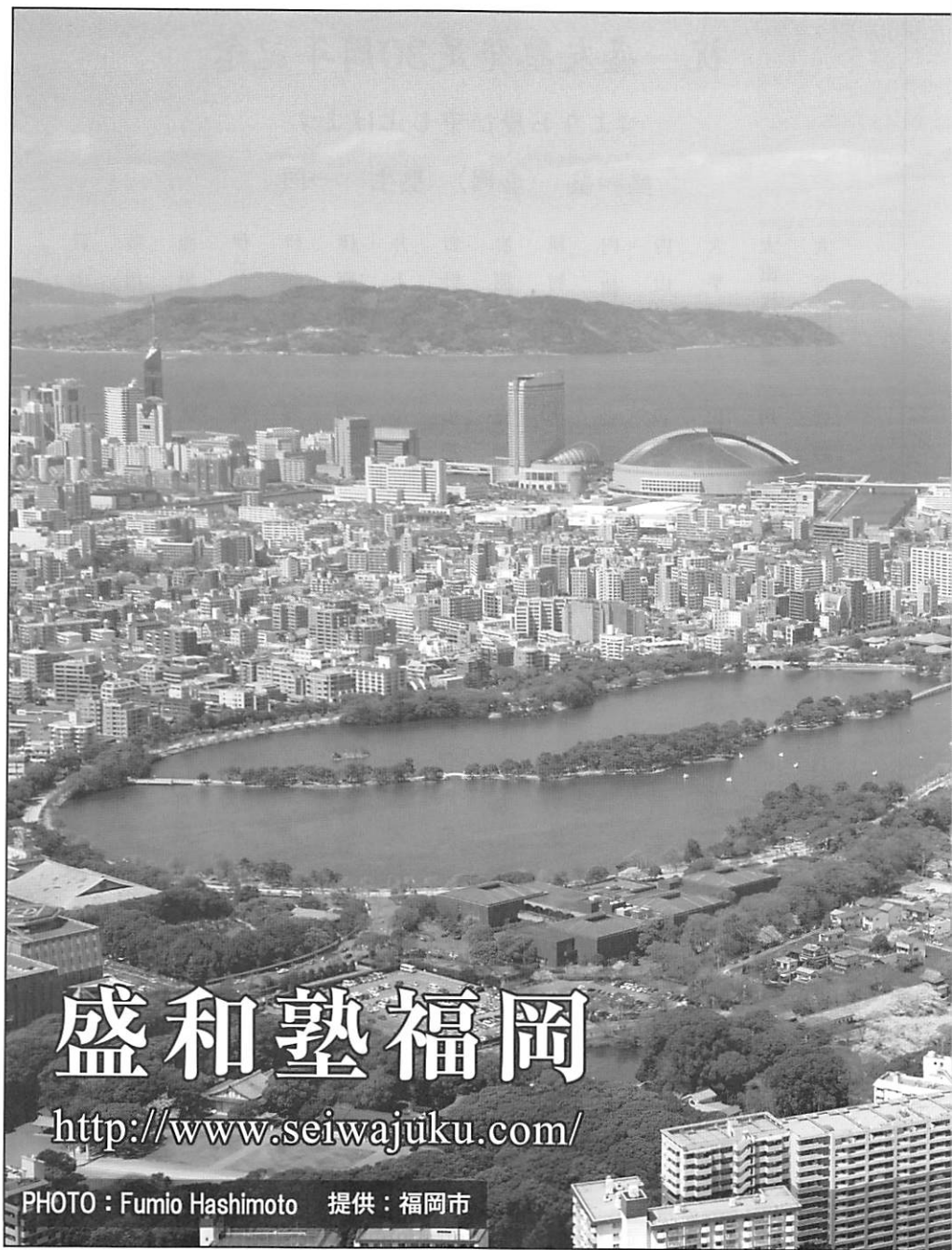
れば、時間は少しかかるにしても、変わるものだなと思います。

また、よく「名誉会長が来られて三年でこの会社と社員の何がいちばん変わりましたか」と聞かれます。一言で答えるならば、「採算意識が高まった」と言えばわかりやすいと思います。ですが、私は、何より社員の心が美しくなったことがいちばん変わったことだと感じています。それがすべてにいい影響を及ぼしているのです。

全社員にフィロソフィ手帳を渡したのは二〇一一年二月からですが、そこからのフィロソフィの広がり方はいち早く早いものがありました。それまでは、私たち経営幹部が名誉会長から直接お話を聞いていたので、何十人かはそういういった意識を持っていたわけですが、全社員に手帳を配って教育を始めたのは年が明けてからです。その年の末頃には社員の心が変わり始めました。全員ではありませんし、その深さに違いもあると思いますが、確実に風土が変わってきているのを感じています。

三〇周年、
おめでとうございます。





盛和塾福岡

<http://www.seiwajuku.com/>

PHOTO : Fumio Hashimoto 提供 : 福岡市

祝 盛友塾発足30周年記念

心よりお慶び申し上げます

盛和塾〈盛岡〉塾生 一同

大谷陽介	太田代武彦	大平 騰一	内山 篤美	内 館 茂	植村 英二	岩 淵 健二	岩 野 法光	井 上 成一	伊 藤 恒利	伊 藤 操 一	伊 五 澤昇志	池 田 政弘	荒 川 鉄平	青 山 健哉
菅野卓訓	川村勇司	川村政博	釜石 進	金澤秀晃	小原 学	鬼柳一宏	小澤憲男	小川 淳	岡村 弥	岡村 純	岡田隆資	大見山俊雄	大橋武一	大坪リズ
佐藤幸夫	佐々木太介	笹木賢治	櫻井竜三	櫻井大介	櫻井澄男	坂本幸一	坂本 和	斉藤哲哉	小松秀弘	久保田 康	久保田浩基	久慈浩介	喜多恒夫	菊地善雄
丹内心一	田中広江	立花聡志	高橋三男	高橋 誠	高橋文一	高橋 滋	菅原浩幸	須川達郎	十文字保雄	庄子清信	四戸昭仁	鹿討康弘	澤田晴吉	佐藤重昭
水本 孝	水野節郎	三浦 正	朴 俊行	藤村吉隆	藤村文昭	藤村茂生	福田 光	福井誠司	樋山 桂	芳賀 司	成瀬敦理	中島 今朝信	中井康雄	鳥居清孝
								(五十音順)	吉田成裕	吉田桂一	山地秀東	山岸晃浩	村田守男	村井良隆

祝

〔盛和塾〕前身盛友塾発足 30 周年

稲盛塾長、いつもありがとうございます

稲盛塾長とお会いできた幸せを日々感じ、埼玉塾生一同感謝申し上げます。
盛友塾が、30 年前に発足していなければ、今の世界の盛和塾はありません。
盛友塾発足に尽力された皆様にも感謝申し上げます。今こそ、何が正しいかを
貫いて会社を発展させてまいります。
改めて盛和塾に関わる全ての人へ、心より感謝申し上げます。

盛 和 塾 「 埼 玉 」

浅賀 紀一	山根 義法	官沢 俊哉	古島 春彦	荻原 英樹
杉田 圭三	木村 匡司	荒船 知之	地原 尚己	橋本 道德
小沢 司和	高橋 利公	長倉 正弥	橋本 博史	小倉 康司
小暮 勝彦	清水 康弘	野村 芳夫	三浦 征也	吉田 慶
高田 龍美	田島 毅	遠藤 俊一	藤田 融	福富 正浩
那須野智子	菅谷 登	浅見 広明	渋谷 修治	海老沼康秀
片岡 誠一	南雲 京子	高田 輝成	藤村 政憲	田口佳瀬菜
神田 雅弘	高橋 政宏	中山 成男	多田 良雄	渡辺 智志
名取 秀幸	大塚 恵	金田 光弘	最上 裕光	内野 光明
若尾 東	高柳 元一	関根 威	峯村 博之	嶋澤 徹
和田 仁	中 英二	関口 光英	大橋 堅一	徳田かの子
小池 文喜	兒玉 清則	下田 憲一	大久保紀正	小林 正樹
齊藤 道成	秀島 誠司	杉田 一真	船津 正行	渡辺 潤
井上 喜郎	松本 靖	新井 孝治	大原 佳子	中村 峰治
齊藤公志郎	小島 秀之	中嶋理恵子	柴野 泰宏	柿澤 哲次
木村 勤	渡辺 忠	渡辺 一美	渡部 雄治	爪川 久彦
風間 均	五月女浩士	関 祐一	川又 康樹	田中 聡



盛友塾発足 30 周年 おめでとうございます！

世界大会における盛和塾＜東京＞25年のあゆみ

稲盛経営者賞 受賞者

世界大会	カテゴリー	順位	氏 名	世界大会	カテゴリー	順位	氏 名
第4回	非製造業第2G	2位	神蔵孝之	第15回	非製造業第2G	2位	手塚栄司
第5回	非製造業第1G	2位	重田康光		非製造業第3G	1位	久芳敬裕
	非製造業第3G	1位	瀬山昌宏		非製造業第3G	2位	井上高志
第6回	非製造業第3G	2位	内川淳一郎		非製造業第4G	1位	和田山英一
第7回	非製造業第1G	3位	梶山龍蔵		非製造業第4G	3位	石田伸道
第9回	非製造業第2G	1位	川村 治	第16回	製造業第3G	2位	床次隆志
	非製造業第3G	1位	山下孝一（大江戸）		製造業第4G	3位	浦崎守宏
	非製造業第3G	2位	泉三紀夫（大江戸）		非製造業第1G	1位	吉田輝幸
	非製造業第3G	3位	平賀一行（大江戸）		非製造業第3G	1位	竹島実樹
第10回	製造業第2G	3位	平林直樹（大江戸）	第17回	非製造業第1G	2位	笹野太志郎
	非製造業第2G	1位	馬淵泰太郎（大江戸）		非製造業第2G	3位	濱中 洋
	非製造業第3G	1位	堀口智頭（大江戸）	第18回	非製造業第1G	1位	勝浦清貴
	非製造業第3G	2位	植田勝典（東京）		非製造業第1G	2位	長谷川房生
第11回	非製造業第1G	2位	藤村哲哉（東京）		非製造業第3G	3位	梅澤拓也
	非製造業第3G	1位	池谷雅信（東京）		非製造業第4G	2位	村上 知
	非製造業第4G	2位	富田 洋（大江戸）	第19回	製造業第2G	1位	菅野充八
第12回	製造業第4G	1位	小路幸市郎（大江戸）		製造業第3G	1位	高橋達志
	非製造業第1G	1位	坂本 孝（大江戸）		製造業第4G	3位	藤川 孝
	非製造業第2G	1位	島田裕郷（大江戸）		非製造業第1G	3位	五十嵐文樹
	非製造業第3G	2位	三浦光一（大江戸）		非製造業第2G	2位	小林武彦
	非製造業第3G	3位	岩切敏晃（東京）	第20回	製造業第1G	2位	加藤一孝
第13回	非製造業第2G	2位	川村 治		製造業第4G	3位	浅井信幸
	非製造業第2G	3位	五十嵐貞一		非製造業第1G	1位	前多俊幸
	非製造業第3G	1位	成田仁孝		非製造業第3G	3位	山岸 暢
第14回	非製造業第2G	1位	上 岳史	第21回	非製造業第2G	2位	植木宜隆
	非製造業第2G	2位	河越康行		非製造業第3G	1位	蛭田正司
	非製造業第4G	3位	今村 賢				

世界大会（全国大会） 経営体験 発表者

世界大会	賞	氏 名	タイトル
第3回		宮宗逸三	「アホか、おまえの方がクビヤ！」
第6回	敢闘賞	内川淳一郎（大江戸）	稲盛哲学の同心円で、自分が変わり、社員と会社が変わった
第7回	敢闘賞	坂本 孝（大江戸）	「古本屋」という商売に新しい発想を加えて急成長させる
	優秀賞	下村満子（東京）	トップになって改めて認識した「哲学」を語ることの大切さ
第8回	最優秀賞	矢内 廣（東京）	初の赤字で会社を見直しいっそうの活力を生み出す
第9回	優秀賞	岡本聖吾（大江戸）	人の心の温かさをベースにみんなが幸せになれる事業を展開する
第10回	敢闘賞	藤村哲哉（東京）	映像ビジネスを通じて人々に感動を与え続けたい
第13回	優秀賞	堀口智頭（東京）	フィロソフィと業務展開は一体不可分
	敢闘賞	島田裕郷（東京）	「うそをつかない経営」利他の精神に基づき真にお客様第一主義の経営
第14回	敢闘賞	山下孝一（東京）	塾員に学んだ経営の基本一筋をもちて仕事をする会社を作るー
第16回	最優秀賞	成田仁孝	揺るぎないフィロソフィでアメリカ経営を実践
	敢闘賞	梶山龍蔵	カリスマの父と塾長から教わった二代目のビジネス展開
第17回	優秀賞	井上高志	「利他主義」を貫く経営
第19回	最優秀賞	小林武彦	「愛生館フィロソフィ」と「家計簿経営」による経営
第21回	敢闘賞	和田山英一	「会社を大きくするだけが経営ではない」平成18年神戸例会にて聞いたご指導
	優秀賞	本田彦郎	「人生は誰に出会うかで決まる。落ちこぼれが、稲盛経営哲学に触れて経営者に」

※2005年8月に「東京」と「大江戸」が合併し、新たに「東京」塾となりました。

◆ 私に生きる塾長の一言 ◆

それだけでも立派な利他業なのです。私はとても励まされました。心からお礼申し上げます。

上中良子

[illegible]

祝 盛和塾 30周年

塾長、ありがとうございます。

青木一雄	宇田隆史	熊谷貴夫	田中敬次郎	西川欽一	三宅亮一
青倉一人	宇野 進	熊谷隆慶	田中耕太郎	西田 進	宮下友紀子
赤石崇土	宇野充俊	栗山裕光	田中達哉	西村 猛	村井健二
赤尾 剛	海来美鶴	久和幸司	田中知利	西脇眞次	森 明子
秋田正人	榎本定文	高津靖史	田中信行	野崎智之	森内 亨
浅井康男	大島孝裕	皇甫 樹	谷口 聡	野田尚志	森内康子
蘆田 恭正	岡野真之	小島滋人	谷口幸應	野村啓介	盛田一成
安達悠司	岡野益巳	小谷眞由美	谷村紘一	野村直史	森田浩史
安土育志	岡村充泰	児玉尚樹	田丸みゆき	野村正樹	森 大生
尼川雅教	岡本和徳	小林慎吾	田村圭吾	長谷川克明	森本知行
荒川慶一	岡本 徹	小松義明	田村隆博	長谷川健	八重津真彬
粟野優子	岡本繁夫	小山彰夫	田村 浩	長谷 繁	安井岩夫
安藤隆一	岡本豊洋	小山敦子	近森佐太郎	羽出山 仁	安村幸駿
井尾幸志	岡 慶忠	小山俊美	塚腰高秀	林 幸平	安本晃通
井尾眞紀子	小川ゆき	酒井克人	津田 昂	林 保行	山岡恵美
池田紘章	奥出眞通	坂本賢一	津田英男	原田詔石	山岡憲之
石関慎一	奥平昌宏	作島 寛	土山雅之	日置頭三	山岡弘幸
石本浩治	角井美穂	佐々木勝則	都築建吾	東 宗謙	山崎翔一郎
石渡一雄	加藤善彦	佐々木晋一	津村元英	久田繁雄	山下耕平
磯谷康夫	金澤行夫	佐竹洋吉	戸川貴仁	平井達雄	山下英雄
市田美加	金島良和	三大寺栄次郎	冨家靖久	平田晃一	山添 亮
市原洋晴	狩野一成	滋野泰和	豊嶋利生	広瀬 裕	山田拓広
伊東卓男	亀田憲明	七里 浩	鳥本武嗣	深萱一嘉	山中泰宏
伊藤 博	河合典之	篠田泰介	中井圭介	福田治夫	山本登世子
稲盛豊実	川島孝一	芝田有輝	仲 一朗	房本伸也	山本 弘
稲盛 誠	川端健嗣	下野恒裕	長井正樹	鮎子田昭司	横山陽子
井上 晃	川端雅彦	白崎幸男	長尾光洋	藤林知花	吉岡信昌
井上恵介	河原正晃	菅間洋平	中川健吾	藤本治樹	吉岡浩人
井上重樹	河原義夫	菅原尚也	中川晴雄	藤原秀政	吉田恵子
井上 祐	川邊貴博	杉原朝子	中島 勝	北條達人	吉田真紀子
井上雅文	神田尚子	鈴木 陽	永田智之	堀尾 隆	吉田 守
井上光宏	北尾謙一	曾根秀夫	中谷一郎	堀木エリ子	吉野輝永
今井一雄	北村憲司	平 義樹	中西英貴	堀部一功	吉野由美子
今井浩志	北村 典	高城正明	中野幸治	政道玄室	米澤泰一
岩井美晴	北村やゆ子	高桑慎吾	中野幸太	松井寿文	若林卯兵衛
岩城聖治	北村幸雄	高田真嗣	中 英也	松居秀幸	脇坂雄三
岩崎幸治	木下博史	高野泰明	中村隆仁	松永幸廣	渡邊 大
岩崎 久	木脇和政	高橋 功	中村拓平	松村晋吾	渡邊敏和
岩崎靖史	木村隆紀	高橋克彰	中村直樹	松山 茂	渡邊倫久
巖本 博	木村充博	武田隆久	中村憲夫	三木崇司	渡部隆夫
上田哲也	木村陽之	竹田裕美子	中村久義	三木 充	渡部秀敏
上田朋裕	桐野宙治	竹ノ内壯太郎	中山博雄	水主吉彦	
植松幸三	国弘栄治	立木貞昭	成宮 潤	水谷 匡	
植村嘉宏	國松 朗	建野泰正	南部邦男	三橋 宏	

以上 261名 (2013年9月18日現在・50音順)

盛和塾 京都

盛友塾 発足30周年おめでとうございます。

盛和塾＜大阪＞

“天がある一人を生じた以上 おのずからその人に 固有の用というものがある”

盛和塾＜大阪＞では、2011年1月に稲盛塾長の傘寿のお祝いをすべく

感恩報恩の行として、太閤秀吉にあやかって千成瓢箪を象徴として、塾生千人達成の目標を掲げ

2007年度末には三百諸侯で塾生315名、2008年度末には五百羅漢で塾生511名

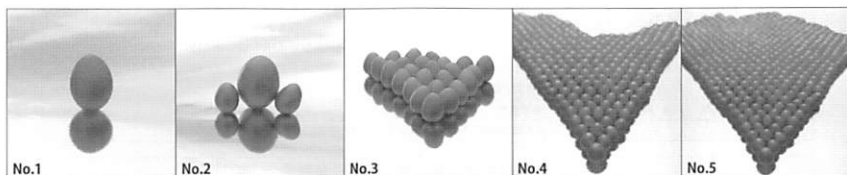
2009年度末には七福神で塾生739名、そして2010年度末には

ついに目標通り千成瓢箪で塾生1,000名を達成することができました。

下の10枚の写真は、盛和塾＜大阪＞の始まりから今日までの過程を表したものです。写真の金の瓢箪は実は水に映った「金の卵」であり、塾生一人ひとりを表しています。千名になった塾生は、『万人立志』で地上と天上を結ぶ太鼓橋を渡り、大乗の船に乗って『万域聖地』をめざします。やがて千個の未熟な金の卵は稲盛塾長の啐啄同機によって内から殻を破り、志を持った光輝く金の千羽の鶴になります。

塾生の将来の姿を象徴する加山又造画伯の『千羽鶴』は、塾生一人ひとりが未来に向けて大きく羽ばたき稲盛実学が新しい資本主義の地平を拓く『大乗の経営学』として世代を超え、かつ国境を超えて『宇宙の意志』と調和する心をベースに、永続的發展する事業と社会の創生へと邁進します。

盛和塾＜大阪＞では、この壮大な目的を達成するため、仲間の集まりをより大きく発展させ日本を元気に、そして世界を元気にしていくことが我々塾生に与えられた天命と信じ、日々取り組んでいます。



No.1

稲盛塾長を表します。
経営者として、公共人としての
大きな金の卵です。

No.2

稲盛塾長を中心に左右の金の
卵は稲田、矢崎両元代表を
表します。

No.3

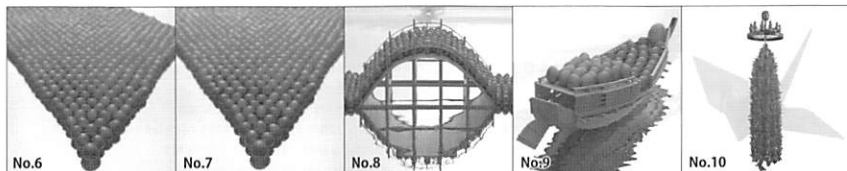
国内外で凡そ8,500名の
盛和塾生、その始まりは
25人の有志でした。

No.4

三百諸侯を目指し
2007年度末には
塾生315名を達成しました。

No.5

五百羅漢を目指し
2008年度末には
塾生511名を達成しました。



No.6

七福神を目指し
2009年度末には
塾生739名を達成しました。

No.7

千成瓢箪が実り、
2010年度末には
塾生1,017名を達成しました。

No.8

塾生が『万人立志』で
地上と天上を結ぶ太鼓橋を
渡ります。

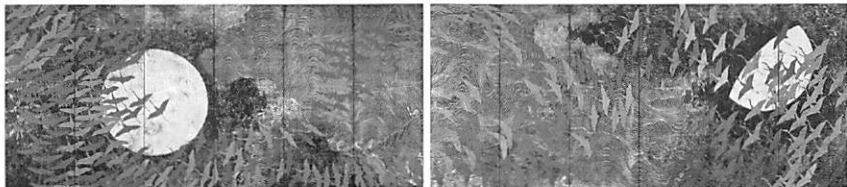
No.9

塾生が大乗の船に乗って
『万域聖地』を目指します。

No.10

千成瓢箪＝水に映った
金の卵が孵り、金の千羽の鶴と
なりました。

塾生の将来の姿を象徴する加山又造の『千羽鶴』(屏風六曲・一双)



盛友塾発足 30周年 おめでとうございます！

盛和塾〈北大阪〉

盛和塾世界大会(全国大会)に見る盛和塾〈北大阪〉のあゆみ

稲盛経営者賞 受賞者					
開催時期 平成 月	世界大会 (全国大会)	氏 名	社 名	カテゴリー / 順 位	機関誌 掲載回数
7年 7月	第4回	田島 治子	株式会社 サカイ引越センター	非製造業1G / 第三位	15
8年 7月	第5回	田島 治子	株式会社 サカイ引越センター	非製造業1G / 第一位	19
12年 8月	第8回	中島 耕作	但馬屋食品 株式会社	製造業2G / 第一位	37
12年 8月	第8回	井田 庄司	ハツバ写真工業 株式会社 (現 アクテック 株式会社)	製造業3G / 第二位	37
12年 8月	第8回	米田 英一	株式会社 JSコーポレーション	非製造業3G / 第一位	37
13年 9月	第9回	長瀬 孝亮	キョーラク 株式会社	製造業1G / 第三位	43
13年 9月	第9回	原 直宏	旭電機化成 株式会社	製造業2G / 第一位	43
13年 9月	第9回	岸中 雅之	株式会社 三府すし (現 株式会社 三府フードサービス)	製造業3G / 第三位	43
15年 8月	第11回	中川 廣司	株式会社 高遠産業	製造業3G / 第三位	55
18年 9月	第14回	高美 時郎	浜理薬品工業 株式会社	製造業2G / 第一位	74
18年 9月	第14回	芝原 英司	株式会社 ショーエイコーポレーション	製造業2G / 第二位	74
20年 7月	第16回	杉本 真一	大東精機 株式会社	製造業2G / 第二位	87
20年 7月	第16回	森長 敬	株式会社 森長工務店	非製造業3G / 第三位	87
21年 9月	第17回	柳澤 肇	株式会社 柳澤八光社	製造業2G / 第二位	95
21年 9月	第17回	今泉 治朗	株式会社 サンウェル	非製造業1G / 第一位	95
22年 9月	第18回	山田 邦雄	ロート製薬 株式会社	製造業1G / 第一位	102
23年 7月	第19回	中村 雄一	大阪エンジニアリング 株式会社	非製造業4G / 第三位	108
24年 7月	第20回	竹延 哲治	有限会社 山水園	製造業2G / 第二位	115
25年 7月	第21回	内藤 吉子	日興油脂 株式会社	製造業2G / 第一位	122
25年 7月	第21回	山之内 良子	日本電子工業 株式会社	製造業3G / 第三位	122
25年 7月	第21回	米島 周作	イーエルジー 株式会社	非製造業3G / 第三位	122

北大阪塾生はこれからもチャレンジして参ります。

世界大会(全国大会) 経営体験 発表者					
開催時期 平成 月	世界大会 (全国大会)	氏 名	社 名	タイトル	機関誌 掲載回数
4年 7月	第1回	欠野 アズ砂	税理士法人 たいよう総合会計事務所	人生・仕事の結果 = 考え方 × 熱意 × 能力	—
6年 7月	第3回	柳澤 肇	株式会社 柳澤八光社	人を見下さず、負かさず、伸ばし育てて共に良くなる	11
7年 7月	第4回	橋 俊夫	東邦レオ 株式会社	経営理念の共有化で、企業体質が一変	19
8年 7月	第5回	徳永 信一	徳永総合法律事務所	業書エイズ版で学んだ人間としての「正義」と「愛」	15
10年 2月	第6回	田島 治子	株式会社 サカイ引越センター	塾長の言葉に危機を救われ、経営者のあるべき姿を学んだ	25
11年 8月	第7回	中村 雄一	大阪エンジニアリング 株式会社	塾長の指導で私が変わり、職場が変る	32
12年 8月	第8回	米田 英一	株式会社 JSコーポレーション	周囲の人に助けられ、育ててもらった幸運に感謝	37
13年 9月	第9回	芝原 英司	株式会社 ショーエイコーポレーション	経営者として、人間として学んだことを前向きな経営に生かしていく	43
14年 9月	第10回	原 直宏	旭電機化成 株式会社	オリジナル製品を開発して自主独立の経営を目指す	49
16年 9月	第12回	中川 廣司	株式会社 高遠産業	協同組合の圧力にも屈せず正しい道を素直に歩む	61
17年 9月	第13回	森長 敬	株式会社 森長工務店	「物と心の調和を求めて」経営者の理念が幸せをつくる	67
20年 7月	第16回	杉本 真一	大東精機 株式会社	「活力ある会社」となるために実践していること	87
21年 9月	第17回	山田 邦雄	ロート製薬 株式会社	理念を明日へバトンタッチ！	95
22年 9月	第18回	今泉 治朗	株式会社 サンウェル	稲盛経営哲学の実践により自社経営哲学のステップアップをめざす	102

北大阪塾生はこれからもチャレンジして参ります。





祝



盛友塾発足30周年記念



2010年6月2日 盛和塾香川塾長例会より

塾長、いつもありがとうございます

盛和塾香川

赤松	靖則	片山	俊朗	多田	友彦	平田	一郎	三好	貴志男
阿部	干城	加藤	宏一郎	谷	俊広	平田	英高	村上	幸平
伊賀	裕晃	金生	康孝	谷川	吉彦	福田	史	村上	裕一
池田	晃	喜井	規光	谷口	佳三	藤本	博之	村雲	良人
池田	栄作	喜井	博惠	千切谷	耕一郎	古川	昌宏	森田	紘一
生駒	学	喜多	克幸	千馬	弘幹	古竹	孝一	薮内	廣之
石井	一理	北原	英幹	塚田	浩之	細谷	芳久	山川	瑞穂
伊藤	雅也	木村	公信	塚本	忠男	正木	希	山下	益明
乾	篤之	小出	克元	内藤	一朗	間島	賢治	山下	由美子
井上	智博	後藤	真一郎	中西	章	増田	真一	山地	真人
植田	佳宏	小林	正美	中野	知明	増田	勝	山地	貴子
大志茂	喜一朗	小山	敏則	中橋	政彦	松内	義明	山田	央光
大隅	清司	齊藤	良紀	奈良	俊介	松野	誠寛	山徳	幸恒
太田	明彦	三枝	純	西岡	光	松野	賢士	横井	元也
大高	義仁	酒井	忠行	西岡	寿雄	松村	英幹	吉原	守宏
太田	機	佐藤	哲也	西尾	政展	真鍋	有紀子	米田	
太平	光世	白井	大介	西村	敬久	真弓	克子		
岡	英一	杉山	国孝	野崎	幸三	三浦	正善		
奥田	拓己	十河	男	野崎	靖生	三日月	善夫		
小田	芳直	高畑	洋輔	野津	寛幸	三矢	昌洋		
小野	兼資	高畑	光宏	羽藤	喜一郎	三宅	務修		
		多田	耕三	平田		三好			

以上104名(五十音順)
(2013年8月31日現在)

祝

盛和塾(盛友塾)発足30周年

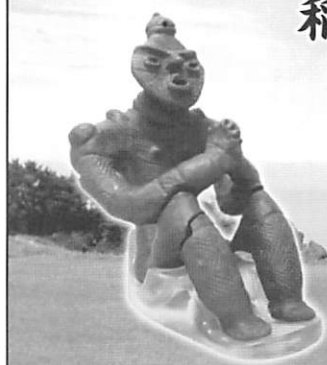


2012年10月18日 盛和塾中国四国塾長例会にて(主催 盛和塾愛媛)

盛和塾愛媛 心を高める 経営を伸ばす

関 啓三	村上 榮一	高田 哲也	稲川 智一	門田 翠
開 忠和	神山 吏	山田 哲	久保 安正	明智 恭平
松本 陵志	藤野 茂	藤田小百合	三好 愛	池田 博英
江崎 英夫	前川 義英	吹本 伸哉	松本 祐治	大塚 紳哉
三原 英人	清水 誠治	宮川 博之	権名津 隆治	藤岡 忠
大亀 右問	山地 文隆	高橋 弘行	谷本 一郎	西下 文平
高岡 淳	岩田 哲也	永田 真一	石橋 和典	杉原 勇記
宮田 実	小川信二郎	濱井 雅樹	畑田 雅敏	小椋 宣長
浜本 俊宏	遠藤 誠	兵頭 寛昭	西口 泰宏	二川 直人
近藤 猛	高橋弘一郎	小野 修一	水本 圭一	菅 宏之
平林 元樹	秋川 保親	篠原 義郎	山本 英司	高木 優幸
山本 恒久	松岡 正幸	吉田 英雄	岩本 佳	越智 清治
田部 早已	坂野俊一郎	木原 信吾	石岡 正	豊田 佳秀
石川 喜平	横山 伸也	中野 仁栄	一色 貴志	和田 資篤
西下 健治	竹田 富男	平岡 博文	三好 紀彰	岡崎 雄太
渡邊 秀治	村上 泰久	宮本 武直	井上 勝史	以上83名
伊藤 敏彦	笠岡 建義	石丸 寿夫	白石 道子	(敬称略入塾順)

祝 30周年 稲盛塾長に感謝!!



台掌土偶(平成21年指定)



赤糸威鉦 兜 大袖付(昭和28年指定)



菊一文字模様

名勝 種差海岸 (三陸復興国立公園 平成25年5月)

盛和塾あおり塾生一同

祝[盛和塾] 30周年

京都盛友塾 発足30周年

心よりお慶び申し上げます

盛和塾[山形]塾生一同
(山形塾開塾20周年)

阿部 勝利	漆山 由美	木村 一義	鈴木 重行	前田 健蔵
阿部 光広	大石 俊樹	黒田 祐史	武田 博文	水沢 正志
安藤 貴紀	大内 勇	斎藤 信一	武田 正男	峯田 裕之
池田 等	大場 正仁	佐藤 裕樹	武田 良和	谷貝 幹夫
石澤 真里子	大橋 義則	柴田 健一	田中 清	山川 勲
伊藤 博一	長 岳征	島田 慶資	田牧 大祐	山口 雄一
伊藤 文雄	尾原 儀助	白田 真人	土屋 浩	(50音順)
伊藤 芳明	金子 昌弘	菅原 茂秋	寺島 俊一郎	
稲毛 勝敏	川崎 信一	鈴木 功	東海林 秀典	
今泉 孝	菊地 弘樹	鈴木 喜代壽	名村 考太	
上野 光徳	菊池 幸生	鈴木 重幸	沼澤 恵	

祝 盛和塾 発足 30 周年

青木 佳祐	角谷 隆	澁谷 武彦	谷内 隆一	西川 寛	本 康之輔
青山 孝	加沢 登	島野 浩司	田野口 和矢	西村 学	森村 好雄
飯田 和弘	梶 政隆	清水 清人	塚本 幹雄	後出 雅敏	谷内 哲三
池内 孝輔	川 きみよ	新保 昭弘	塚本 清人	野島 浩美	谷内 良造
生駒 友美	川 裕一郎	杉山 竜太	塚本 健太	長谷川 勇	山崎 勝治
石田 満雄	北川 善昭	鈴木 敏夫	塚本 直之	林 靖生	やましたひでこ
伊藤 恵美子	北村 茂	鈴木 智久	辻 利陽	林 義之	山田 要
伊東 芳隆	木下 孝治	須田 一喜	辻 明良	東 千恵子	山本 一郎
井波 成英	木村 賢一郎	千田 純一	寺田 健信	彦田 恵子	山本 晴一
井上 兼一	木村 勉	千田 昌利	得能 昭弘	日向 敏昭	吉光 成寛
井口 千夏	清川 裕	大聖寺谷 敏	析谷 義隆	堀田 豊	萬谷 浩幸
岩木 弘勝	久保 和夫	高田 典英	富木 隆夫	松本 要	若宮 義仁
岩本 純一	久保 徳成	高田 晴子	中井 義貴	水上 誠子	若本 大朗
上田 真	小林 雅治	高田 実	中岩 健一	水野 浩史	
大島 弘基	小林 育子	高橋 忠弘	中嶋 一良	道越 克彦	(50 音順)
大町 雅枝	小村 利幸	高畠 清美	中田 二郎	南 志郎	
大山 秀司	坂本 典昌	多川 裕満	中橋 勝美	三平 佐弓	
乙村 要介	佐野 晃一	田中 義一	中村 昭	村上 良一	
小原 繁	四十万谷 正久	田中 寛史	中村 敬	本 昌康	

盛和塾 石川 塾生一同

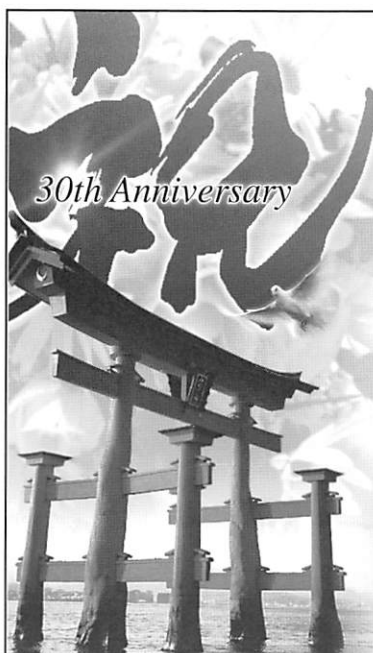
祝 盛友塾 発足 30 周年

おめでとうございます！



「盛和塾に入って本当によかった」 2012年11月17日 中部地区塾長例会（豊橋）

盛和塾 [三河] 塾生一同



盛友塾発足30周年記念

心よりお慶び申し上げます。

盛和塾〈広島〉塾生一同

塾長のますますのご活躍とご健勝を心よりお祈り申し上げます。

東 孝昭	國廣 隆	田中 敏彦	松原 秀行
網野 公泰	久保 勇人	中島 修治	松本 隆弘
池田 達美	黒木 博之	中村 一貴	松本 幸雄
石川 隆弘	小池 智教	成枝 隆明	三上 祥平
出野 昭子	小積 忠生	西本 義弘	三上 英晃
井出 久登	小林 輝久	畑中 大助	道方 典行
大浦 眞嗣	迫田 宏太	畑中 博子	村上 雄志
奥野 淳司	迫田 太郎	花崎 章	本岡 正規
梶田 美智義	佐藤 泰隆	林 明正	山崎 通利
片山 晋一	柴田 脩司	勇一 拓人	山田 淳二
金井 正樹	島村 恭	平岡 拓人	山田 和成
亀井 正	清水 ひとみ	平澤 章二	吉崎 健司
川野 眞治	鈴木 俊哉	平田 真弘	吉田 朋唯
川本 義二	高橋 大蔵	深川 弘	
木曾 一成	竹鶴 寿夫	福井 裕弘	
清川 雅樹	田中 登志子	福原 治彦	

祝 盛和塾三十周年

稲盛塾長に感謝申し上げますと共に
30周年をお祝い申し上げます。

盛和塾山口
塾生一同

祝 盛友塾発足 30 周年

心よりお喜び申し上げます

盛和塾大分一同

心を高める、
経営を伸ばす

[盛和塾] 鹿児島

盛友塾発足30周年心よりお慶び申し上げます

盛和塾ロサンゼルス

盛和塾発足30周年 おめでとうございます

これからも塾長の教えを軸に「誰にも負けない努力」で精進してまいります。

塾長、本当にありがとうございます。

盛和塾ロサンゼルス 塾生一同
Seiwajyuku Los Angeles USA



祝 盛友塾発足30周年

— 盛和塾ハワイ塾生一同 —

A

やさしさと思いやり
AKAHAI

L

調和と融合
LOKAHI

O

喜びを持って柔軟に
OLU'OLU

H

ひたすら謙虚で
HA'A HA'A

A

忍耐と我慢
AHONUI

SEIWA
YUKU
HAWAII

※ALOHAとは、
「愛、慈しみ、感謝、平静、共感」
などの意味を持つハワイ語。

今回、盛和塾の前身となった盛友塾の発足三十周年の特集を組むにあたり、塾発足時を知るメンバーによる座談会や盛和塾で学んだ塾生たちが入塾後どのように変わっていったかの事例をご紹介します。そこでの出来事は、塾長がどのような思いで盛和塾を続けてこられたかを伝えてくれるものばかりです。

盛友塾が発足した三十年前を振り返ると、塾長ご自身は強く純粋な思いを抱き、創業時より描いてきた京セラの未来を、着実に現実のものにされてきました。当時の京セラは創業二十五周年を翌年に控え、世間からは第二のソニーと称される独自の技術力、経営力で注目を集めていました。翌（一九八四）年三月期決算では売上二千億円台の突破、経常利益五百億円、海外を含めた従業員数が一万五千名となり、まさに高収益大企業への成長を遂げていた時代でした。

そんな京セラを率いる稲盛社長が、再三にわたる要請を受け、経営者たちの勉強会の講師を引き受けられました。それが盛和塾の始まりとなったわけですが、一般的に、成長拡大のさなかであり、自社の経営第一という立場の社長が、人生や経営について教えてくれるケースはまずありません。それでも塾長が引き受けられた理由は何だったのでしょうか。本誌創刊号によれば、まず京都という地で京セラを成長させていたことに対する恩返しだと言われています。それから盛和塾への思い入れを問われた塾長は以下のように語られました。

「私は、この社会を、そこに住む人たちを、よく導いていけるのは政治家でも役人でも教師でもなく、企業経営にあたっている人たちではないかと思うのです。社会をよくするために経営の任にある人たちが立派にやってくれなくてはならん。とくに二十一世紀へ向けて、日本の立場は世界の中においてたいへん重要なものになっていくだろう。そういう意味で、経営者の方々に人間とは、人生とはということを語っていただくことは意義のあることだと思っています」

塾長は、このようにたくさんの方々の立派な経営者を育てていくことが、世のため人のためになるという強く純粋な思いを持って、盛和塾活動に取り組まれてきました。三十年という節目に、改めてその思いに触れていただき、今後の学びに生かしていただければ幸いです。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

【盛和塾】通巻二二二号（二〇二三年十月十日発行）

定価五百二十五円（本体五百円）

●発行 盛和塾

●発行人 諸橋賢二

●編集人 諸橋賢二

●取扱所 盛和塾事務局

〒121-8450 京都市伏見区竹田扇町九

稲盛ライブラリー七階

TEL 〇七五—一六〇四—一六〇五〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷・製本 富士精版印刷(株)

e-mail : seiwa@seiwaiyuku.gr.jp
HP URL : <http://www.seiwaiyuku.gr.jp>

[盛 和 塾] 広 報 室

機 関 誌 「盛 和 塾」 次 号 予 告

中国成都勉強会特集

本年十月実施の中国四川省成都における、塾長例会
 (稲盛和夫経営哲学〈成都〉報告会)の模様を特集します。



【報告会参加の七名による経営体験発表】

- (一)盛和塾〈重慶〉林朝陽氏
重慶 耐德工業股份有限公司 董事長(燃料ガス・流量計製造)
- (二)盛和塾〈台湾〉嚴心鏞氏
稻米飲食國際股份有限公司 總經理(日本式うどん屋チェーン)
- (三)盛和塾〈神戸〉笠松寛氏
神戸 株式会社ライフライン 代表取締役(住宅リフォーム工事業)
- (四)盛和塾〈瀋陽〉鄭広文氏
瀋陽 天広投資有限公司
(自動車ディーラー・半導体精密部品製造)

(五)盛和塾〈山東〉龔臣氏
深圳市 芳子美容股份有限公司 總經理(美容工ステ)

(六)盛和塾〈成都〉徐万剛氏
四川省 伊誠房地産經紀有限公司 董事長(不動産業)

(七)盛和塾〈広東〉石華山氏
江門市 地爾漢宇電器股份有限公司 董事長(省エネ・環境保護の研究開発)

【中国塾生企業見学】

〈成都〉四川 伊誠房地産經紀有限公司 (不動産業)

右記経営体験発表者 徐万剛氏が董事長を務める不動産会社の全社員参加の式典を訪問。中国における稲盛哲学の浸透をもっとも顕著に効果的に実践しているとの評価も高く、その現場に迫ります。

※塾長講話他、レギュラー掲載記事も準備中。

※掲載内容は予告なく変更されることがございます。

※お詫びと訂正

機関誌一二号掲載のマルシオ・正俊・長谷川さんの経営体験発表中で

ビニールハウスの広さ面積に誤りがございましたので、慎んでお詫び申し上げますと共に、以下の訂正をお知らせいたします。

八八ページ

誤…三百坪→正…三千坪、誤…六百坪→正…六千坪、

誤…千二百坪→正…一万二千坪

八九ページ

誤…合計で二千七百坪→

正…最終的に合計で十二万一千坪

「今ここに生きる塾長の一言」

困難に真正面から取り組む

1980年より京都青年会議所の「青年経営塾」に始まり「京都盛友塾」、「盛和塾」と稲盛塾長に30年以上にわたりご指導いただいた経営者の理念に基づいて私は仕事に邁進して参りました。京都盛友塾時代には町の小さな質屋を営んでおりました。当時は私自身、質屋の社会的評価・貢献度のギャップにはまり込んでおりました。その大きな悩みを塾長に打ち明けましたところ「質屋を天職と思い京都一、日本一という目標を持ちなさい」とおっしゃいました。

その結果、常にお客様の立場になって思いやりの心を持ち、質屋としては珍しい「ドライブスルー」、「身障者専用受付」、「女性専用受付」等を実施し、グループ計31億円の売上となる日本の質屋でも有数の規模になりました。

順風満帆と思われた2000年、思わぬ出来事が起こりました。メイン銀行の破たんにより、次期受入金融機関より保証人のさらなる追加を要求されました。役員とはいえ家族でない者まで保証人にすることは、私の経営理念に反することであり、お断りしました。すると自社の借入金で整理回収機構(RCC)に移行されてしまったのです。実際にブラックリストに載り、他銀行での融資拒否、従業員の住宅ローンの拒否、借入金の返済督促等に見舞われ、たいへんな状況でした。心無い人に色々な噂を立てられて窮地に追い込まれました。

私は、今こそ盛和塾生として学んだことを生かさなければと、初心に返って息子や従業員と一致団結してがんばりました。特に塾長著書『心を高める、経営を伸ばす』中の「困難に真正面から取り組む」の項にたいへん励まされました。必ずできると思うことと、何としてもやり遂げるという切迫感で取り組んだその結果、4年間で9億1千万円の借金を返済することができRCCから脱却することができました。これは、ひとえに稲盛塾長による盛和塾の教えを貫徹したおかげだと思っております。

その後息子たちに相談し、事業の継承を快く受け入れてくれたため会社を譲ることにしました。私は会長として在職し後任の指導にあたると共に、盛和塾在籍を継続し、さらに勉強させていただいております。今日に至り、改めて盛和塾で学んでこれたことに感謝しています。

加藤 善彦〈盛和塾京都〉

株式会社加藤商店 会長