

[盛和塾] 125

平成26年 2014

2月号 通巻125

●塾長講話

[第121回]

私の幸福論 —幸福は心のあり方によって決まる—

●特別寄稿

心の経営システム

—従業員の幸福と企業の競争力を両立させる経営—

青山 敦 立命館大学MOT大学院 教授

●われ虚心に経営を語る

[I]生きる意味と経営 「学び」が変えた私の経営、私の人生

森坂 拓実 〈大阪〉株式会社ユニバーサル園芸社 代表取締役社長

[II]「感謝の気持ち」で経営する —学び、気づき、改めて

佐藤 裕樹 〈山形〉ネムール株式会社 代表取締役社長

●Focus 1

「燃える闘魂」による震災からの復興

—新しい価値を創造し次世代へとつなぐ農業の道先を示す—

●Focus 2

社運を懸けた「黒霧島」十五年間の挑戦を支えたフィロソフ

—焼酎売上日本一を経て—

江夏 拓三 〈宮崎〉霧島酒造株式会社 代表取締役専務

●

素晴らしい生き方と経営に努める

●

盛和塾とは詰まるところ、企業経営を成功へと導き、それを長く持続させるための原理原則を学ぶところである。ただ、その原理原則が、世間一般の経営常識とは異なり、人間としての心の持ち方なのである。

「人生とはどのようなものなのか」「人生をいかに生きるべきか」ということを自分自身に問い、心を高めることに努める。またそのことを通じ、経営を伸ばしていく。たった一回しかない人生を、そのようにして、素晴らしい生き方と経営に努めることを通じて、従業員やその家族はもちろん、社会のため、世界のため、さらには地球のために貢献する。

それは「一隅を照らす」ということであろう。たとえどんなに小さな企業でも構わない。その経営を通じ、世のため人のために尽くし、自分が生きている価値を、この地球上に残して死ぬべきだろうと、私は考えている。

[盛和塾] 125

平成 26 年 2014 年
2 月号 通巻 125 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	※2	素晴らしい生き方と経営に努める
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第121回	2	私の幸福論 —幸福は心のあり方によって決まる—
塾長への手紙	30	
特別寄稿	34	心の経営システム —従業員の幸福と企業の競争力を両立させる経営— 青山 敦 立命館大学MOT大学院 教授
MEMBER'S SPIRITS われ虚心に経営を語る	50	[I] 生きる意味と経営 「学び」が変えた私の経営、私の人生 森坂 拓実〈大阪〉 株式会社ユニバーサル園芸社 代表取締役社長
	70	[II] 「感謝の気持ち」で経営する —学び、気づき、改めて 佐藤 裕樹〈山形〉 ネムール株式会社 代表取締役社長
Focus 1	90	「燃える闘魂」による震災からの復興 —新しい価値を創造し次世代へとつなぐ農業の道先を示す—
	94	工業化の農業を次世代へ 菊地 守 株式会社みちさき 代表取締役
	96	農業のビッグバン 「燃える闘魂」による震災からの復興 針生 信夫〈仙台〉 株式会社舞台ファーム 代表取締役 株式会社みちさき 取締役会長
Focus 2	112	社運を懸けた「黒霧島」十五年間の挑戦を支えたフィロソフィ —焼酎売上日本一を経て— 江夏 拓三〈宮崎〉 霧島酒造株式会社 代表取締役専務
編集後記	136	
[盛和塾] 広報室	※3	
「今ここに生きる塾長の一言」	※4	感謝の気持ちを持つ 松本 賢治〈盛和塾長野〉 株式会社フラワーキッズ 代表取締役社長

私の幸福論

——幸福は心のあり方によって決まる——

はじめに

本日は、慌ただしい年末にもかかわらず、これだけ多くの塾生の皆さんにご参集いただき、ありがとうございます。

一年を締めくくるにあたり、どのようなお話をすべきか、いろいろと考えてまいりましたが、本日は、私が考える「幸福論」についてお話し申し上げようと思います。

世の中には、様々な「幸福論」があるかと思えます。その中には、古くから読み継がれてきた古典もあれば、現代を生き抜くための処世術

が書かれたものなど、多様なものが存在します。それはとりもなおさず、「幸福とは何か」という問いが、古代ギリシャの哲学者以来、人類が探求し続けてきたものであり、いまだ答えが出ていない大いなる命題であることを意味しています。

私自身、この盛和塾で皆さんに、「経営の目的とは全従業員の仕事面の幸福を追求することにある」と説き続けてきましたし、そのためにこそ、業績を伸ばさなければならぬと言ってきました。しかし、仕事面の「心」の面の幸福とは何かについては、必ずしも詳しくお話



してこなかったかもしれません。そのことを改めて考えてみたいと思うのです。

なぜ「幸福論」について改めて考えようと思ったのか。それには、私自身の心境の変化も関係しているかもしれません。これまでは仕事に追われ、仕事を追いかける人生でした。とにかく必死で生きてきましたが、そんな生活も、今年（二〇一三年）の三月に日本航空の取締役を退任して、少しずつ変化しています。それまでは、週に二、三日は東京の日本航空本社で執務していましたが、現在では一週間おきに一日か二日ほどの頻度になりました。

京セラにも週に一日ほど出てきていますが、仕事から解放される休日もとれるようになりました。そんな休みの日には、体がなまらないように家の近くに散歩に出かけようと思いますが、なかなかものぐさなものですから、散歩をする場所も知らず、ちゃぶ台の前に座って本を読んだりする毎日です。

時間ができたので、長年、私の仕事を支えてくれた家内と、どこかへ旅行にでも行こうと考

えています。まだなかなか行けていません。家内が三度三度の食事をつくってくれるので、外食に行くこともほとんどありません。外食に出かけても、どこに行ったらよいというあてもないものですから、近所の商店街の中にある古いお好み焼き屋に、二人で入っていきまして、五百三十円の豚玉をそれぞれ一個ずつ焼いてもらって、食べたりしています。

そんな格別なことがない平凡な日を送るだけでも、「幸せだな」という気持ちがあつふつと湧いてくる毎日です。仕事一点張りのころは、そんなことを考える時間ありませんでした。でも、こうして時間ができて、人生を振り返ってみると、「私ほど幸せな人間はいない」としみじみと思う毎日です。

一九五九年に二十八名の町工場からスタートした京セラも、一九八四年に電気通信事業の自由化に即応して設立させていただいた第二電電（現・KDDI）も、順調に成長発展を遂げる事ができましたし、晩節を汚すのではないかと心配された日本航空の再建も、何とか任を果

たすことができました。

もちろん、その過程においては、様々な苦勞があつたことも確かです。しかし、そんな苦勞も含めて、今になって振り返れば、「何と幸せな人生だろう」と思えるのです。

では、私が「幸せだな」と感じているその人生は、何によつてもたらされたのか。それはまさに私自身の「心のあり方」によつてもたらされたのだと確信しています。そこで、私を幸せに導いてくれた「心のあり方」とはどのようなものかについてお話しして、私の「幸福論」とさせていだきたいと思います。



「幸福論」が求められる背景



本論に入る前に、まず現代社会において「幸福論」が求められている背景について考えてみたいと思います。

私は今、本当に幸せな人生だったと感じている、と述べましたが、現代社会において、どのように素直に言える人間はどれだけいるでしょう

うか。

客観的に見るならば、日本は世界第二位の経済大国の座を中国に譲ったとはいえ、いまだ世界第三位の経済大国であり、治安の面においても、医療の面においても、教育の面においても、諸外国と比べて非常に恵まれた国であるはずです。

しかしながら、内閣府の調査によれば、日本人の「幸福度」は決して経済的な豊かさに比例して向上しているわけではなく、むしろ緩やかに下降しているという結果が出ているそうです。物質的な豊かさが心の豊かさに結びつかない、この「幸福のパラドックス」は、先進国に共通する課題の一つとされていますが、その中でも日本は特に幸福を感じる人が少ないそうです。

たとえば、欧米などの先進国が加盟するOECD（経済協力開発機構）が発表する二〇一三年度「幸福度ランキング」において、三十七カ国中、日本は「安全」で一位、「教育」で二位と高評価を受けていますが、「生活の満足度」

は二十七位と下位に位置づけられています。これは、諸外国から見れば豊かな暮らしであるにもかかわらず、日々不満をかかえながら生活している日本人が多いことを反映しています。

ではなぜ、多くの日本人が幸福を感じることができていないのでしょうか。

思えば、産業革命に端を発する近代物質文明は、欲望の追求をエンジンとして発展してきました。それは、自然を征服し、「大量生産」「大量消費」「大量廃棄」の経済システムを前提として、絶え間のない経済成長を目指そうとするものです。それが、ひいては社会全体の発展と個人の幸福をもたらすと考えられてきました。

我々日本もまた、近代以降、先進的な西洋諸国を理想として、一瀉千里に物質的繁栄のみを求めて邁進してきたように思います。快適な住居に住み、美食を貪り、きれいな衣服をまとう——そこに幸福があると信じてきたのではないかと思います。

もちろん、「衣食足りて礼節を知る」と言うように、最低限の生活の安定は、平穏な社会を

形づくるベースとなるものです。そういう意味では、国家が経済的繁栄を求めることは決して誤りではありません。しかし、人間の欲望には際限がありません。どんなに物質的に豊かになつたとしても、「まだ足りない」という心がある限り、永遠に充足感を得られず、生涯を不平と不満の中で過ごすことになってしまします。

では、具体的に、人生に幸せをもたらす心のあり方とはどのようなものなのか、以下、私の実体験も交えながら、お話ししていきたいと思っています。



幸福をもたらす心のあり方 (一) 勤勉に一生懸命働く



私は十三歳で終戦を迎えました。そうした時代ですから、私が生きる上で最初に意識したことは「勤勉」ということでした。廃墟と化した国土に立ち、真面目に一生懸命働くことしか、生きる術はなかつたからです。

私の一家も当時、経済的にたいへん困窮して

いましたが、不思議と不幸という感覚はなかつたように思います。誰もが誠実に、日々懸命に生きることで精いっぱいだったのです。

思い出すのは、私の母方のおじ、おばです。終戦後、満州から裸一貫で鹿児島に戻り、野菜の行商をしていました。おじは戦前の小学校を出ただけの人でしたが、毎日野菜を仕入れては、だいはちぐるま大八車を引いて行商をしていました。口の悪い親戚の人たちは、そのおじのことを「あの人は学問もないし、知恵も足りないから、暑い日でも寒い日でも大きな大八車を引いて、汗水をたらしながら行商しているんだよ」と言つて、いくらか軽蔑した目で見ていました。

身体の小さなおじでした。そのおじが、自分よりもはるかに大きな大八車に野菜を積み、過酷な日照りの夏の日も、寒風吹きすさぶ冬の日も行商しているのを、幼い私はよく見ていました。

おそらくおじは、経営とか、商売とか、經理とか、そういうものはまったく知らなかつたと思います。しかし、ただ一生懸命に働くという



ことで、やがて八百屋を経営するようになり、晩年まですばらしい経営を続けていきました。

学問がなかうと、黙々と真面目に一生懸命働くということが、すばらしい結果を招いていくのだということを、私は子供心に強く感じていました。

こうした「真面目に一生懸命働く」ということを、現代の我々はできているでしょうか。一生懸命働くということもせずに、自らの身に降りかかる災難を人のせいに行ったり、社会のせいに行ったりしている人がまま見受けられるように思えてしまうがありません。

もちろん、この世界は完全ではありません。矛盾もたくさんあるでしょうし、改善しなければならぬ課題も無数にあるはずです。しかし、そのように自らの外にはかり不幸の要因を求める限り、心のうちは永遠に満たされることはないはずです。「天は自ら助くる者を助く」と言われるように、人に頼らず、自ら率先して努力する者にこそ天の助けがあり、幸福がもたらされるはずであり、怠惰^{たいだ}な者に決して真の幸福が

訪れることはありません。

考えてみれば、この自然界はすべて、一生懸命に生きるということが前提になっています。少しお金ができたり、会社がうまくいくようになった、楽をしようという不埒な^{ふち}考えをするのは、我々人間だけです。

自然界に生きているすべての動植物は、必死に、一生懸命に生きています。そういう現象を見ても、毎日毎日を真面目に一生懸命に生きるということが、我々人間が幸せになるにあたっても、最低限必要なことではないかと思うのです。

皆さんも気づくことがあると思いますが、暑い夏の日照りの中で、道路のアスファルトの割れ目から雑草が芽を出しています。おそらく一週間も日照りが続けば枯れてしまうような、あまり水分も土もないところです。自然界では、そういうたいへん過酷な環境の中でも、種が舞い落ちれば、芽を出し、葉を広げ、光合成を精いっぱい行い、そして花を咲かせ実を結び、短い一生を終えます。

また、テレビなどで、過酷な熱砂の砂漠の様子をご覧になった方もいると思います。年に何回か砂漠に雨が降ると、たちまちに芽を出し、葉を広げ、花を咲かせて実を結び、わずか数週間で枯れていく植物があります。彼らは砂漠の中で精いっぱい生き、ほんのわずかな雨が降ったときに、子孫を残すために花を咲かせ、実を結び、その実を地面へと落とすのです。そしてまた来年、いつの日か雨が降ったときに、その種が発芽することができるように備えるのです。こうして、わずか数週間を精いっぱい、一生懸命に生き抜き、その一生を終えていくといえます。

植物も動物も、みんな過酷な条件の中でひたむきに必死に生きています。いい加減に、怠けて生きている動植物はありません。我々人間も同様です。この世に生を受けてから、死ぬまで、真面目に一生懸命に生き抜いていく。それは自然の摂理に適う生き方であり、そうした生涯を送ることでこそ、真の充足感、幸福感を得られるのだと思うのです。そのことを、私は終戦後

の困窮した経済状況の中で学びました。

幸福をもたらす心のあり方

(二) 感謝の気持ちをもつ

その後、二十七歳のときに京セラをつくって
いただいてからは、「感謝」という思いを強く
抱くようになりました。経営の経験も何もない
私のために、自宅を抵当に入れてまで、会社設
立に尽力いただいた方々への期待に応えなくて
はならないとの一心から、必死になって働いて
いるうちに、心の底から「感謝」する思いが湧
き起こってきたのです。

幸いにして、間もなく会社の経営も軌道に乗
り、借金も返せるめどもつきましたが、決して
経済的に豊かになっていたわけではありませ
ん。そのころは一日中、仕事で走り回り、とき
にはクレーム処理などのトラブルに追われ、ま
さに昼夜兼行で仕事に励んでいました。

しかし、それでもいっしょに必死になって働
いてくれる従業員や、注文を下さるお客様、い
つも無理を聞いて下さる業者の方々など、周囲

の人々への「感謝」の思いは、片時も忘れたこ
とはありませんでした。取引先からの毎年のよ
うな厳しい値下げ要求に対してさえ、「京セラ
を鍛えていただいている」と感謝していました。

京セラのはじめてのお客様は松下電子工業で
したが、私たちは他の松下電器産業（現・パナ
ソニック）グループの会社も含めて、「松下さん」
と呼んでいました。松下さんのおかげで、京セ
ラは順調なスタートを切れたわけですが、価格
品質や納期など、すべての面にわたっていただ
く要求は、どれもこれもたいへん厳しいもので
した。

特に、値段については、松下さんの購買部か
らは、毎年のように大幅な値下げ要求をいただ
きました。仕事をもらええるありがたさの半面、
その値下げ要求をこなすことは、並大抵ではあ
りませんでした。

それは、私の会社だけではなく、松下さんに
部品を納入している会社が集まる会合に顔を出
したときなどは、「下請けいじめに等しい。こ
んなひどい下請けいじめをする会社は知らな

い」などと、松下さんへの不平不満が渦巻いていました。私も、あまりの要求の厳しさに、購買担当の方とケンカしたこともあるくらいでしたから、そうした恨みに近い不満をもらす気持ちもわからないではありません。



しかし私は同時に、「鍛えていただいている」、また「注文をいただいている」という感謝の思いも強く持っていました。厳しい要求は、や々と歩き始めた自分の会社の足腰を鍛える、絶好の研鑽の機会だと、いい方向に考えたのです。

この程度の松下さんの値下げ要求に応えられないようでは、会社も自分もしょせんは二流、三流止まりだろう。だから、何としても負けまい、このせつかく与えていただいたチャンスに真正面から立ち向かっていこうと考えていたのです。ですから、松下さんの言い値をそのまま受け入れ、どうやったらその値段で採算が取れるかを必死で考え、徹底的にコストダウンに努めました。

創業から数年ほどたって、京セラが、当時勃興しつつあったアメリカ西海岸の半導体産業から注文をいただき、海外に輸出するようになったときに、私は松下さんに心から感謝をしました。アメリカの同業者と比べて、私たちがつくる製品は、品質において断然優れたものである上に、価格競争力もはるかに高かったからです。

そのことに気づいたとき、私は「松下さん、よくぞ我々をここまで鍛えてくれました」と、心の中で手を合わせていました。

世界に通用する技術を備えることができたのは、ひとえにあの厳しい要求を課せられたおかげであり、それに応えようと必死で努力してきた結果である。松下さんが期せずして与えてくれた試練が、私たちの力を知らず知らずのうちに大きく伸ばし、世界レベルの競争力を身につけさせてくれたのだと、私は思わず拝みたい気持ちになったのです。

一方、あの当時松下さんに不平不満ばかりもらし、恨みつらみを言っておられた部品メーカーは、倒産するなどして、すでに存在しないところも少なくありません。

自分が置かれた環境をネガティブにとらえて、卑屈になり、恨みつらみを募らせていくのか、それとも、困難な要求を、自分を伸ばしてくれる機会として、ポジティブに受け取るのか。いずれの道をとるのかによって、行き着くところが大きく異なってしまうのです。

人は、現在が苦しければ苦しいほど、とかく愚痴や不平不満を鳴らしてしまうものです。しかし、その愚痴や不平不満は、結局は自分自身に返ってきて、自分自身をさらに悪い境遇へと追いやってしまうものです。だから、どんな境遇にあらうとも、感謝の心というものを忘れてはならないと私は思っています。

考えてみたらわかりますが、人は決して自分一人では生きていきません。空気、水、食料、また家族や職場の仲間たち、さらには社会など、人は自分を取り巻くあらゆるものに支えられて生きています。いや、生きているというよりは「生かされている」のです。

そういう意味では、このようにただ生きているだけでも、実は不思議なことなのです。そのことを、我々は普段忘れていますが、本当であれば、こうして健康に生きているのであれば、そこに自然と感謝の心が出てこなければなりません。感謝の心が生まれてくれば、人生に対する幸せを感じられるようになってくるはずですよ。

しかし、そうは言っても、なかなか感謝の心は持てるものではありません。誰かに何かをしてもらったから、感謝をするのではありません。また、「ありがとう」と感謝したことに対して、相手から見返りを求めるのでもありません。まずは、嘘でもよいから、無理にでも感謝することが大切だと自分に言い聞かせることが大事です。

どんなささいなことでも構いません。日々、小さなことに感謝をする。そうすることで、自分の気持ちも明るくなっていくはずですし、周囲にも和やかな雰囲気をつくりだすことができます。そうして、感謝をするという行為を習慣化してしまうのです。



隠れ念仏に学んだ感謝の心



私の場合、「生きていることに感謝する」とことが習慣化されるようになったきっかけは、「隠れ念仏」という幼児体験にあります。

隠れ念仏とは、薩摩藩の禁制を逃れ、信仰を

守り通した、浄土真宗の人たちの信仰を言います。江戸時代、島津の殿様は浄土真宗を危険な思想だと見なし、信仰する者は厳罰に処するというお触れを出します。しかし、熱心な信徒たちは信仰を捨てることができず、山奥に祠や隠れ家をつくり、仏壇や仏具を持ち込み、信仰を絶やさないようにしました。

それを「隠れ念仏」と言うのですが、不思議なことに、もう隠れる必要がない昭和初期になっても、そのような風習が、鹿児島県の田舎に残り、行われていたわけです。

ちょうど私が小学校にあがる頃のことです。父親の郷が鹿児島市内から十数キロ離れたところにありました。あるとき、父親が私をそこへ連れて行ってくれたことがあるのです。それも夜、暗くなった山道を、提灯ひとつさげ、私の手を引きながらゆつくりと登っていくのです。

父親の向かう先は、隠れ念仏の集会所でした。寂しい山道の先に、小屋が一軒ありました。電灯もついていない、蝋燭の火が灯るだけのあばら屋です。入ると、お坊さんらしき人が仏壇の

前に座り、お経をあげています。その後ろには、私と同じような年ごろの小学校に行く前の子供たちが十人くらい座っていました。私も、その列に連なりました。

読経どきやうが終わると、お坊さんらしき人が振り返って、「坊やたちも仏壇を拝みなさい」と、子供たちの一人ひとりに声をかけるのです。そして、私にだけ、「お父さんといっしょに、よく遠い鹿児島市内から来てくれた」と労をねぎらい、次のように話すのです。

「坊やは、今日のお参りで仏様のお許しが得られた。だから、今後は来なくてもいい。ただし、これからは『なんまん、なんまん、ありがとう』という念仏を、何があっても必ず唱えるようにしなさい。毎日、必ずそう言って感謝の念を捧げるんだよ。それを決して忘れてはいけない」

そう説くと、お坊さんらしき方は再び父親の方を向き、「今、私が言つたいいつけを守っていけば、この子はすばらしい人生を送っていきます」と言っておられました。私は今でも、こ

のときのことを鮮明に覚えています。

「なんまん」というのは、「南無阿弥陀仏」がなまったもので、仏様に「南無阿弥陀仏、南無阿弥陀仏、感謝申し上げます」と唱えるのを、子供にもわかりやすいように、「なんまん、なんまん、ありがとう」と言い換えた、薩摩特有の表現です。

私は、その後もこの体験を決して忘れませんでした。以来こんにちまで、八十一歳になった今でも、仏壇に向かえば、必ず「なんまん、なんまん、ありがとう」という言葉が、知らず知らずのうちに口をついて出てくるのです。

私は臨済宗妙心寺派の僧です。禅宗では「南無阿弥陀仏」とは唱えません。それでも私は、浄土真宗の「なんまん、なんまん、ありがとう」という、幼いときに教わった言葉を、八十一歳になるこんにちまでずっと大切に唱え続けています。

ヨーロッパに行き、歴史的な建築物を見せていただいても、礼拝堂に立てば、必ず「なんまん、なんまん、ありがとう」と唱え、手を合わ

せています。キリスト教の教会であれ、イスラム教のモスクであれ、同様です。仏教でもキリスト教でもイスラム教でも、天におられる神さま、つまりこの世を統べる絶対的な存在は、みんないっしょだと思っていますから、必ずそういうふうになってしまふのです。

また日常でも、この年になった今でも、一日に何十回となく「なんまん、なんまん、ありが



とう」と口をついて出てしまいます。たとえば、朝、洗面をしているとき、ふと自分が幸せを感じたときなど、つい「なんまん、なんまん、ありがとう」と言ってしまう。あるいは、家内とささいな美味しい食事をいただいたりしたときにも、感謝の念が自然と湧いてきます。これはもう習慣になっているのです。

この「小さなことに感謝する」「生きていることに感謝する」という心を、現在まで変わらずに持ち続けてきたことが、私に幸せな人生をもたらしてくれたと、心の底から感じています。

幸福をもたらす心のあり方 (三) 謙虚に反省する

この感謝の気持ちを持つことと同様に、幸せな人生を送る上で大切なのが、「反省」ということです。

戦後、日本が高度経済成長を遂げる中で、社会が豊かになっていくにつれ、京セラも順調に成長発展を重ね、思わぬことに、私も経営者として世間から高い評価をいただくようになりま

した。私が「反省」ということを強く意識するようになったのは、そのころからだったと思います。

毎朝、起床時と就寝前に洗面所の鏡に向かい、昨日あったこと、今日自分がやったことを思い返し、人間として恥^はずべき点があれば、自分自身を強く叱り、再び過^{あやま}ちを繰り返さないように戒めるようになりました。そのときに、口をついて出てくるのが「神様、ごめん」という言葉です。

子供みたいに大きな声で言うものですから、人が聞いたら気がふれたのではないかと思うかもしれません。ですから、一人になるのを待って、素直な心で自省自戒の言葉を口にする。そして明日からはまた謙虚な姿勢で仕事に臨んでいくのです。

至らない自分ではありましたが、そのような「反省ある人生」を心掛けてきたことで、晩節を汚していく経営者が次々とあらわれる中にあって、大きな過ちを犯すこともなく、十分に幸せを実感できる、現在の日々を迎えることが

できているものと私は考えています。

この「謙虚さ」を通じて、反省を繰り返すということを、私は自分自身で実践するのみならず、従業員にも説き続けてきました。

私は一九七六年の京セラの経営スローガンで、「謙虚にして驕らず、さらに努力を」ということを謳^{うた}ったことがあります。それは、京セラが急成長企業、高収益企業として、社会から高い評価を受けている、まさに絶好調のときでした。

このスローガンを掲げた後、同年の創立満十七周年記念式典において、全従業員に向けて、次のように語っています。来年（二〇一四年）、京セラは五十五周年を迎えますが、十七周年のときに、すでに次のように話しているのです。

こういう絶頂期にあつて、そのときにすでに亡びていく原因を我々の心のなかに宿していると、古くからよく言われております。ことわざに「治に居て乱を忘れず」という言葉があります。つまり、平和で非常によく治まっていると

きに世の中が乱れるということを忘れてはならない。いわゆる平和であるが故に、この繁栄のなかにあつてこそ、次の大きな困難に備えて心しなければならぬと教えてくれております。

また、「^{おこ}驕れる者、久しからず」とも言われております。得意絶頂のときに驕る者は、たちまちにして亡びていきます。我々は常に謙虚にして驕らず、さらに努力をし続けていこうと申し上げてゐるのです。私の心のなかに、皆さんの心のなかに、いくら何でも驕る心があつたならば、また過去に我々が払ってきた努力を惜しむような心が少しでも芽生えているならば、私は今後大変なことになつていくのではないかと思つています。

もちろん、我々企業も人間の生命と同じように発展し、栄えていき、そして亡びていくのもとよりです。決して我々だけが最高の状態をいつまでも続けられるとは思いませんが、しかし我々が常に謙虚にして驕ることなく、過去に払ったのと同じような、いやそれ以上の努力を

払つていけば、少しでも我々のこの繁栄を残し、維持できるのではないかと思つております。努めて私自身も心を引き締めて今後の経営にあつていきたいと思つております。

そのように、当時の京セラの全従業員に、成功しても謙虚であり続けることの大切さを説きました。以来今日まで、経営トップから末端の従業員の一人ひとりにいたるまで、謙虚にして驕ることなく、たゆまぬ努力を続けてきてくれました。その結果として、創業以来、通期で一度も赤字に陥ることなく、しかもほとんどの年で二桁以上の利益率をあげ続けることができたのだと思います。

売上が一兆円を超えた現在でも、世間的に見れば比較的高い利益率を誇つていたとしても、各アメーバの採算を見るリーダーたちは、自らが立てた高い目標数字に対して、少しでも未達であれば、その原因は何であつたのか、努力不足な点はなかつたかと、毎月反省を繰り返しながら仕事に打ち込んでくれています。

そのように、日々反省しながら、自らの心を厳しく律していく。そのなかにこそ、仕事のやり甲斐や充実感があるのではないでしょうか。

人間の欲深さを表現した 仏教説話

以上、真の幸福をもたらす心のあり方について、「勤勉」「感謝」「謙虚」をキーワードに、私自身の経験と京セラの歩みを紹介しながら話をしてまいりました。結局のところ、幸福かどうかは主観的なものであり、その人の心のあり方によって決まるのだと私は思っています。

物質的にいかに恵まれていようとも、際限のない欲望を追いかけ続けていれば、決して幸せを感じることはできません。一方、物質的に恵まれず、赤貧^{せきひん}洗うような状態であっても、満ち足りた心があれば幸せになれるのです。

ですから、幸せかどうかは、人の心の状態によって変わってくるのであり、「こういう条件であれば幸せだ」という普遍的な基準はないと私は思っています。



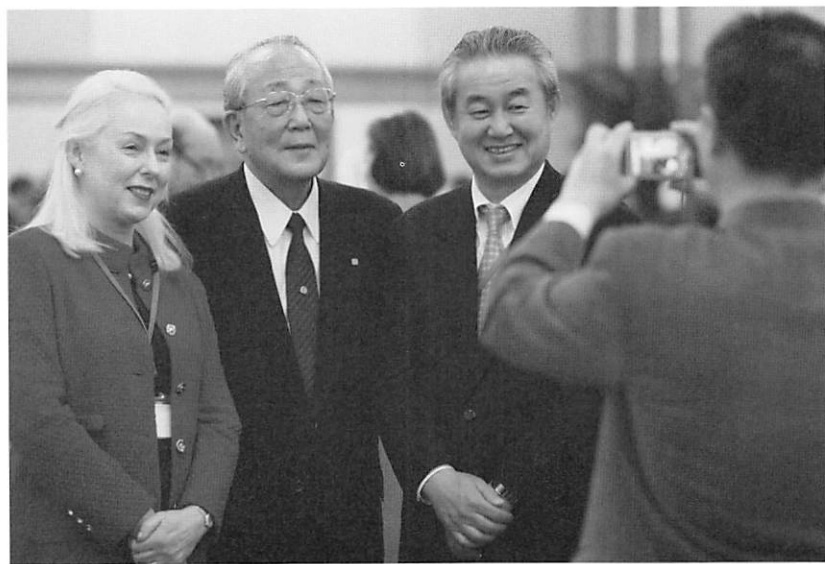
そうすると、幸せとは一体何なのか。それは、端的に言えば、幸せを感じられる心をつくっていくことなのだと思います。私は皆さんに「心を高めること、魂を磨くことがこの人生の目的です」と言っています。それは言葉を換えれば、死ぬときに「何と幸せな人生だったのだろう」と感じるように、自らの心をつくっていくことなのです。そうした、幸せを感じる「美しい心」がなければ、決して幸せになることはできないと思います。

仏の教えに、「足るを知る」ということがあるように、膨れあがる欲望を満たそうとしている限り、幸福感は得られません。反省ある日々を送ることで、際限のない欲望を抑制し、今あることに感謝し、誠実に努力を重ねていく。そのような生き方の中でこそ、幸せを感じられるのだと思います。

人間には、百八つの煩惱があると言われています。この煩惱が人間を苦しめている元凶だとお釈迦様は説かれたわけですが、中でも最も強い三つの煩惱として「欲望」「愚痴」「怒り」と

いう「三毒」があげられています。

我々人間というものは、この三毒にとらわれ



て日々を送っているような生き物です。人よりもいい生活をしたい、楽して儲けたい、早く出世したい。こういう物欲や名譽欲は誰の心にもひそんでおり、それがかなわないと、なぜ思った通りにならないのかと怒り、返す刀で、それを手に入れた人に嫉妬を抱く。大抵の人はこういう欲に四六時中とらわれ、振り回されています。

こうした三毒に振り回されている限り、決して幸せを感じることはありません。ですから、こうした煩惱を振り払わなければならないわけですが、それから逃れようとしても、なかなか逃れられない、人間の心にからみついて離れないのがこの三毒なのです。

そのことを、お釈迦様はあるたとえ話で説教されています。昔、紹介したことがあります、新しい塾生の方も多くいらっしゃいますので、少し長くなりますが、改めて紹介させていただきます。

木枯らしの訪れも間近い、晩秋の夕暮れ、旅人が家路を急いで帰ろうとしています。ふと見

ると、足元に白いものがいっぱい落ちています。よく見れば、それは人間の骨です。「なぜ、こんなところに人の骨が」と気味悪く、不思議に思いながら家路を急いで進んでいくと、向こうから一頭の大きな虎が吠えながら迫ってきます。

旅人はびっくり仰天し、なるほど、この骨はあの虎に食われた哀れな連中の成れの果てかと思いつながら、急いできびすを返して、いま来た道を一目散に逃げていきます。しかし、どう道迷ったものか、断崖絶壁につき当たってしまった。崖の下は荒波逆巻く海。後ろからは虎。進退窮まって、旅人は崖っぷちに一本だけ生えていた大きな松の木によじ登ります。しかし、虎も木に登れるわけです。恐ろしく大きな爪を立てて松の木に登りはじめています。

今度こそ虎に食われるのかと観念しかけたが、目の前の枝から一本の藤づるが下がっているのを見つけ、旅人は藤づるをつたって下へ降りていきました。しかし、つるは途中で途切れており、旅人は宙ぶらりんの状態になってしまっています。

上の方では、虎が舌なめずりしながらにらんでいる。しかも下をよく見ると、荒れ狂う海には赤、青、黒の三匹の竜が、いまにも落ちてきそうな人間を食べてやろうと待ちかまえています。さらに、ガリガリと音がするので、目を上げると、藤づるの根元を白と黒のネズミが交互にかじっているではありませんか。

そのままでは、つるはネズミの齒にかみ切られて、旅人は竜の口へと真つ逆さまに落下するほかありません。まさに絶体絶命です。旅人は何とかネズミを追い払うべく、つるを揺すってみました。しかし、いくら揺すってみてもネズミは去ってくれません。すると、何か生ぬるいものが頬に落ちてくる。なめてみると甘い蜂蜜です。つるの根もとの方に蜂の巣があり、揺さぶるたびに蜜がしたたり落ちてくるのです。

旅人はその甘露かんろうのような蜜の味の虜とりこになってしまいました。虎と竜の挟み撃ちに遭い、たった一本の命綱であるつるをネズミにかじられているにもかかわらず、そうした自分が置かれてある絶体絶命の状況も忘れて、何度も何度もそ

の命綱を自ら揺さぶっては、うっとり甘い蜜を味わうことを繰り返します。藤づるを揺すれば揺するほど、また藤づるの根元がネズミにかじられてだんだん細くなっていきますから、自分の体を支えきれなくなつて落ちるのは必定であります。それでも、揺すつては甘い蜜が落ちてくるのをなめながら、それに酔っている。

これが欲にとらわれた人間の実相であると、お釈迦様は説いておられます。それほど切羽詰まった危機的な状況に追い込まれてもなお、甘い蜜をなめずにはいられない。それが私たち人間のどうしようもない性さがであると述べておられるのです。

ロシアの文豪トルストイがこの話を知って、「これほど人間の欲深さを、うまく表現した話はない」と驚き、感心したと言われていますが、たしかに人間の生き様、あるいは人間の持つ欲望の根深さを表現したたとえ話としては、これ以上のものはないように思われます。



三毒を抑え、利他の心を持つ



この説話は、『仏説比喩經』というお経が古典ということですが、ここでお釈迦様は比喩をもつて、この「旅人」こそが我々人間なのだと説いておられます。

「晩秋の夕暮れ」とは、一人で生まれ、一人で死んでいくしかない、厳しくも寂しい我々の人生を表しています。また、虎は我々の人生における病氣や災難を表しています。つまり、病氣や災難に遭って虎に食われると、死を迎えることになります。

その病氣や災難から逃れようと、必死になって逃げてきて辿りついたのが大きな松の木です。松の木は、この世で一生懸命頑張ってきた築いてきた地位や財産や名誉を意味しています。

地位、財産、名誉にすがったら救われるものと考えて、一生懸命に生きてきても、必ず「虎」、つまり病氣や災難は迫ってきます。だから、地

位、財産、名誉も、何の足しにもなりません。結局、人間は、頼りなさそうな藤づるに、自分の身を託さなければならぬのです。

一縷の望みである藤づるを交互にかじる白と黒のネズミとは、昼と夜、すなわち時間の経過を表しています。昼と夜が交互に来て、容赦なく時間が過ぎていく。つまり、一日一日死に近づいていくのが人生です。死ぬのが恐くて病から逃げ、どんなに生き延びようと、人間は必ず年をとり、やがては死を迎えます。白と黒のネズミがかじって藤づるが摩滅まめつしていくのは、そのように我々が年を経るにしたがって、寿命が尽きてしまうということを表しているのです。

そういう絶体絶命の中で、時間が経てば、つるが切れて落下していく。下の方には、赤と青と黒の竜が口を開けて待っている。その竜は、我々人間の心がつくり出したもので、赤い竜は「怒り」を表し、青い竜は「欲望」を表し、黒い竜は「愚痴」を表しています。つまり、先ほどお話しした人間の三つの煩惱である「三毒」



です。自分の心に抱いた悪魔のような煩惱が、赤、青、黒の竜となって、下の方で待っている、お釈迦様は描いておられます。

そんな浅ましいほどの煩惱を片時も忘れようとしてないで、それに溺れて生きているのが、人間の偽りない実相だとお釈迦様は教えています。

無論、欲望や煩惱というのは、人間が生存していくためのエネルギーでもありますから、それを一概に否定するわけにはいきません。しかしそれは同時に、人間を絶えず苦しめ、人生を台無しにしてしまいかねない猛毒も有しています。

考えてみれば、人間というのは何と因果な生き物でしょうか。自分たちの生存に不可欠なエネルギーが、そのまま自分たちを不幸にし、滅ぼしてしまいかねない毒でもあるのです。

したがって大事なものは、できるだけ欲を離れることです。三毒を完全に消すことはできなくても、それを自らコントロールして抑制するよう努めることが大切です。

人間には元々、煩惱の対極に位置する、すばらしい心根があります。人を助けてあげるとか、他の人のために尽くすことに喜びを覚えるといった美しい心を、誰もが心の中に持っています。しかし、煩惱があまりに強すぎると、なかなか表に出てこないのです。

私は、人間の心には、利己と利他が同居しているのだと考えています。そして、「俺が俺が」という利己を抑えた分だけ、心に占める利他の割合が増えていくのだと思います。その人が幸せな人生を送れるか、それとも不幸な人生となってしまうかは、この利他の心、つまり善き思いと、利己の心、つまり悪しき思いとの葛藤によって決まると言っても過言ではありません。

真面目に一生懸命働き、不平不満を言わずに常に感謝の心を抱き、謙虚にして驕らず、反省を怠らない人は、そうした美しい心が反映されたような幸せな人生を送ることができるはずですし、逆に、少しでも楽をしてもうけようとし、常に愚痴と不平不満を鳴らし、少しの成功でも

鼻にかけて驕り高ぶるような人は、そうした悪しき思いが反映されたような人生に陥ってしまうのです。まさに周囲に起こる現象は、自分の心の反映に過ぎないのです。

ですから、私たちがどれだけ利己的な欲望を抑え、他の人に善かれかしと願う利他の心を持てるかどうか、このことが幸福の鍵となるのです。そのことを、私は自らの人生から学び、確信しています。



日本航空という集団を 幸福に導いた「利他の心」



このことは、決して個人の幸福のみにあてはまるものではありません。会社という集団の幸福を導くにあたっても同様です。日本航空の再生が、まさにそのことを証明しています。

破綻前の日本航空と、再生を果たした日本航空、その違いはどこにあるのでしょうか。一体何が変わったのでしょうか。破綻後、賃金が大幅にダウンしたことをはじめ、労働条件は悪化しました。また路線も大幅に縮小しました。当

初は航空機をはじめとする機材、整備工場など設備も更新せず、古いままでありました。唯一変わったのは、人の心です。しかし、その心が変わるだけで、二次破綻必至といわれた航空会社の経営体質は一変し、わずか三年で世界最高の収益性を誇る会社に生まれ変わることができたのです。

私は、この奇跡的な再生も、人の心の反映だと考えています。かつての、労使が対立しお互いにいがみ合っていた日本航空、またフラッグキャリアという自負心から、傲慢さ、横柄さ、そしてプライドの高さが鼻につき、お客様をないがしろにするようなことがまま見受けられた日本航空。そうした日本航空に集う人々の心のあり方、悪しき思いが日本航空を破綻に陥れたのです。

一方、破綻後の日本航空において、私は企業理念として「全社員の物心両面の幸福を追求すること」を掲げ、「真面目に一生懸命仕事に打ち込む」「感謝の気持ちをもつ」「常に謙虚に素直な心で」といった人間として持つべき心のあ

り方について説き続けました。このようなフィロソフィの共有に向けた取り組みを通じて、社員一人ひとりの心が変わっていききました。

その結果、官僚的な体質は少しずつなくなり、マニュアル主義と言われていたサービスも改善され、現場で全社員が経営者意識を持つて、安全のために、またお客様に少しでも喜んでいただけるために自発的に懸命な努力を重ねてくれるようになりました。言わば、それまで「自分だけよければいい」という利己的な考え方に染まっていた心が「仲間のため」「お客様のため」という利他の心に変わっていったことで、業績は飛躍的に向上していったのです。

さらに大切なことは、この利他の心には人智を超えた偉大な力の助けをも得ることができるといふことです。

私は、日本経済を再生するため、日本航空に残る社員の雇用を守るため、利用者である日本国民の利便性をはかるためという、日本航空再建を引き受けた理由、言わば「大義」のために、老骨にむち打ち、無報酬で全身全霊を傾けて再

建に取り組んできました。社員たちも、同じ思いになってくれ、再建に向けて懸命に取り組んでくれました。

そのような利他の心だけで懸命な努力を捧げている私たちの姿を見て、神様、あるいは天が哀れに思い、手を差し伸べてくれたのではないだろうか。私には、そう思えてならないのです。そうした「神のご加護」なくして、あのような奇跡的な回復などできるはずがないと思うのです。

あるいは、次のように表現することもできるかもしれません。利他の心は、自力を超えた力、いわば「他力」の風を味方にすることができるのです。

人生を、大海原を旅する航海にたとえるならば、我々は思い通りの人生を送るためには、必死で自力で船を漕がなければなりません。それだけでは遠くにたどり着くことはあまり期待できません。船の前進を助けてくれる他力の風を受けるための準備をしなければなりません。

私は、帆を張って他力の風を待つときの、その帆を張るという行為が、自分の心を美しい心

に磨いていく営みそのものではないかと思えます。

考えてみればこの世の中に自力でやれることはそう多くありません。他力を受けなければできないことがほとんどです。けれども、他力を受けるためには自力で帆を揚げなくてはいい。その帆を揚げる作業とは、自分自身の心をきれいにして、利己まみれの心ではなく、「他に善かれかし」という美しい心にするということです。つまり利他の心を持つということです。

「俺が俺が」という利己の心で揚げた帆は、穴だらけです。よしんば他力の風がいくら吹いても、帆は穴が空いていますから通り過ぎてしまい、船は決して力を得ることはできません。それに対して、利他の心で揚げた帆は穴が空いていないすばらしい帆です。必ず他力の風を受けられます。

そのことを、日本航空の再生が証明しています。日本航空だけではありません。八十一年にわたる人生のなかで、私はそうした経験を経多もしてきました。それだけに、利己的な欲望を

抑え、美しい利他の心を發揮させていくことが、幸福をもたらすベースだと信じています。

この世界には、常に我々を幸せにしていくな風、つまり他力の風が吹いています。その他力の風を帆に受けるためには、立派な帆を張らなければなりません。帆はその人の心の状態でつくられるものです。利己的な欲望ではなく、利他の美しい心、他に善かれかしという慈悲の心で帆を張れば、自然と、この世界に吹いている神秘的なすばらしい力を得ることができます。これは神様から来る力かもしれませんが、宇宙から来る力かもしれません。そのような他力を帆にたくさん受けることで、自力で漕ぐ力以上の仕事ができ、人生を全うすることができます。

経営者にとっての幸福とは

美しい心の中でも、人間として最高の行為は、「世のため人のために尽くす」ということだと思っています。そして、ここに集う皆さんこそは、この人間として最高の行為を実践している方々

だろうと思うのです。

私は今から約三十年前に、稲盛財団をつくりましたが、その財団設立の趣意書の中に、「人のため、世のために役立つことをなすことが、人間として最高の行為である」という一節があり、この理念を今でも財団の基本に据えています。

私はよくこの盛和塾で「五人でも十人でも従業員を雇い、その家族も含めて養っていくというのは、並大抵のことではない」と申し上げてきています。なぜなら、そのこと自体が、「世のため人のために尽くす」ということにつながっているからです。

まず、我々企業経営者は日ごろ、景気変動の波に翻弄されながら、様々な経営課題に直面するなかで、必死に経営の舵取りにあたっていますが、そのような苦闘を通じてようやく勝ちえた利益から、多額の法人税を納めています。この法人税に、企業活動に伴う取引を通じて支払う消費税や、雇用する従業員が支払う所得税、さらにその従業員が支払う消費税も考慮するなら、まさに国家財政の大半は企業が鍵を握って

いると言つても過言ではありません。

これら企業が生み出した富を、国や地方自治体が集め、再配分することで、現代の経済社会は成り立っています。つまり、企業が存在し、経営者が営々とその活動に努めていかなければ、この経済社会そのものが機能しなくなるのです。

さらには、雇用の問題があります。日本の就業者は六千三百万人と言われていますが、企業が雇用する従業員は、大企業、中小企業をあわせて、四千万人を超えているといえます。つまり、雇用を通じて、人々の生活の糧^{かて}を提供しているのも、ほとんどが企業なのです。

また、そのわが国の企業の九九・七%が中小企業なのです。そう考えれば、中小企業を中心とする企業経営者が国家、国民を支えていると言つても過言ではありません。我々は、その認識と自覚、そして誇りを持って、胸を張って経営にあたらなければならぬはずです。

そうして、社会の期待を担い、大きな役割と責任を負っていることを自覚するならば、たと

え人一倍苦勞したとしても、誠心誠意、こんしんの力を振り絞り、立派な経営ができるよう、さらに努力していくことができるはずです。

自分のためではなく、世のため人のために有意義なことを行っているという矜持^{きようじ}と誇りが、経営の難局に立ち向かう、大いなる勇気を与えてくれるに違いありません。そして、こうした「善きこと」をなすことに対して、喜びを感じる。それこそが、我々経営者にとつての最高の幸福だと思ふのです。

つまり、そういう苦勞はしますが、一生懸命に頑張つて、必死に努力を払つて会社を守り、従業員を守り、社会を守る。そういう善きことをなしていると感じるときに、われわれ経営者は心から喜びを覚えるはずです。私はその喜びを感じることこそが、我々経営者にとつて最高の幸福だと思います。

冒頭にもお話ししましたが、私はつくづく、毎日のように、「何と私は幸せな男だ」と思っています。これほど素晴らしい喜びを感じることはありません。一生懸命努力はしましたし、



苦勞もしましたが、今では「何と幸せだ」と思う毎日です。そういう悔いのない苦勞、努力をして、充実した幸せを感じられるような晩年でありたいものだと思います。

私は、そのように自分自身が本当に幸せな男だとしみじみと感じておりますので、今日は「私の幸福論」と題して、幸福のベースとなる心のあり方についてお話してまいりました。どうか私の言わんとすることを理解していただき、皆さん自身が幸福な人生を送られますこと、皆さんの企業が今後も成長発展を遂げ、従業員の幸福を追求され続けることを祈念申し上げ、私の講話の結びとさせていただきます。

ご清聴ありがとうございました。

(二〇一三年十二月十七日 盛和塾西日本地区忘年塾長例会〈滋賀〉塾長講話より)

稲盛和夫の経営問答

稲盛和夫氏が「問一答」形式で、
企業経営者の真剣な悩みや
疑問にこたえる
経営指南書の最新作。

従業員を やる気にさせる 7つのカギ

これが、経営者の努めであり、
経営の原点である。そのことを私は、
日本航空の再建を通じて
あらためて実感した

目次

- 第1章 経営の原点に立ち返る
——従業員をやる気にさせる7つの要諦
●従業員をパートナーとして迎え入れる
●従業員に心底惚れてもらう など
- 第2章 経営者マインドを育てる
●社員に経営者意識を持ってもらうには
●計数管理を意識改革にどう役立てるか など
- 第3章 常に先を読み、強みを磨く
●将来起こりうる環境変化にどう対応するか
●飽和市場で生き残るには など
- 第4章 理念を貫く
●経営危機における経営者の行動指針とは
●リストラ断行は間違っていたのか など
- 第5章 人を育て、未来をつくる
●後継者をどう育てるか
●上場にあたっての心構え など
- 第6章 自らを高め、正しきを貫く
●競合他社との戦いのなかで信念を貫くには
●企業において経営理念とは など

稲盛和夫の経営問答 従業員を やる気にさせる 7つのカギ

稲盛和夫 著



これが、
経営者の努めであり、
経営の原点である。
そのことを私は、
日本航空の再建を通じて
あらためて実感した

2月26日発売予定

四六判・上製・216頁 定価(本体1600円+税) ISBN978-4-532-31911-3



日本経済新聞出版社

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



塾長への手紙



今回は塾長講話に心を動かされた
一塾生のお手紙をご紹介します。

拝啓

稲盛塾長初めまして。十七日は大津での忘年例会での貴重な講話をありがとうございます。

この度は、遠くからではございますが、生まれて初めて塾長に直接お目にかかることができ、大変嬉しく思いました。

塾長は私にとって今では父親以上の存在になっており、絶対にお会いしたいと思っております。

盛和塾に入ってから三か月程ですが、塾長のごことは書籍とCDを通じて二年ほど前から尊敬し、勉強させていただいております。

今回お手紙を書こうと思ったのはその忘年例

会で塾長の講話（私の幸福論）を聞いているうちに大きく衝撃を受けたのをすぐにお伝えしたかったためです。

その前に少し自己紹介をします。

私は司法書士事務所を経営している三七歳です。司法書士とは不動産の登記や会社の登記を請け負う国家資格で、大学を卒業後、働きながら資格を取得、五年前に独立いたしました。

開業後、売上は割とすぐに伸びていったのですが、経費が高止まりし、自分の役員報酬を取るとほとんど利益は出ていませんでした。経営難と人間関係でストレスから大きな病気を患ってしまいました。事務所は一度閉鎖。二年弱の休

業の後、昨年の九月から売上ゼロで復帰しました。

塾長の本に会っていなかったら経営は諦めていたと思います。

事務所を再開するにあたり、塾長の説いていらっしゃることを経営に採り入れたところ、経費は以前の三分の二に下がり、売上も想像を超える伸びで業績は急回復し、絶対額としては微々たるものではあります、過去最高益になりました。

ただ月次ペースで見えていくと、業務再開間もない上半期よりも下半期の方が伸びていないといけないのに、同じくらいの数字しか残せていないので暗い気持ちで忘年会を迎えました。

過当競争になっていく業界ではありますが、消費税も上がる前で、全体的に業界の景気は回復傾向なので、そこで売上が伸びないのは私自身の心に原因があるはずだ、と考えるようになりました。ただその原因が今ひとつ自分では掴めませんでした。

ところが先日塾長の講話を聞いて衝撃が走ったのです。先日塾長のお話で衝撃を受けた部分を括弧書きにし、その後私がなぜ衝撃を受けたかを記してあります。

「自然界は全力で生きるということを前提にしています。なまくらでいい加減な動物はいないのです。全力で一生懸命生きることによって幸せを得られるのです。」

下半期、少しだけ自由になったお金で買い物をしたり、夜遊ぶことが増えました。休業時にした親からの借金もまだ残っているのにもかかわらずです。遊ぶことも人間には必要だと自分に言い訳をしながら遊んでいたのを猛省しました。

「苦しいときでも愚痴、不平不満は言っただけじゃありません。それらは自分自身をさらに苦しい状況に追いやってしまうのです。日々小さなことに感謝をし、無理矢理にでもそのような習慣

をつけていくしかありません。」

まさに松下電器の下請けの方のように不平不満愚痴を言っていました。両親や周囲の人間に対する感謝も業績が回復するにつれ、薄れていきました。

「人間の欲望には際限がない。どれだけ行っても満たされることはない」

私は贅沢をしたり、良い暮らしをしたいという欲望が普通の人よりも強いので、日々意識して押さえ込む努力をしなければならぬのだと改めて思いました。

「自分で船を漕ぐだけでは遠くにいけない。遠くへ行くには後ろから他力という風を受けなければいけない。立派な帆をあげるには自分自身の心を美しいものにしていく必要があります。」

一番心に響いた部分です。私も何となく他力

を受けやすい人と受けにくい人があるというのは学生の頃から気がついていました。私は子供の頃から他力を受けにくい人間で、そのため他力を受けやすい人を見ては妬んでいたように思えます。

優しく迎合的なだけの人が他力を受けやすく見えたこともあり、一体どうすれば良いのか、もう他力を得るのは諦めようかと思いつけていた命題だったので頭をガンとやられた気持ちでした。

塾長の講話を聞いてようやく気づきました。私が高力を受けられなかった理由、それは複数あるでしょうが、一番大きいのは「感謝の心」「愛」が欠けていたということであつたと思います。

まだまだ売上は上げていかないとはいけなくて、し、経費も下げないといけません、そのこととは別に再起不能と思われた身体が元通りになり、仕事も通常営業に戻れたということがあつたのに、神様をはじめ、家族や周囲の人に

感謝の気持ちを持つのを忘れていました。自分一人で、立ち直ったかのような気持ちでいたのです。

私は親睦団体の代表もしているのですが、そこでもこんなに一生懸命雑用をし、団体のために尽くしているのに、なぜ人がついてきてくれないのかと悩みました。代表ですから時には厳しいことも言わなければならぬのですが、そうすると若い人などは一応返事はしてくるものの、そっぽを向いてしまうのです。どちらかというとと厳しいことを言わず、迎合的な人の方が、本質はだらしなく見えても人望があるかのように見えるのです。一生懸命努力をしても他力を得られない人生は何と辛く、つまらないものかと思っていました。

塾長は京セラで従業員に接する際、愛情に裏打ちされた厳しさを持っていたと聞きます。それがとても大切なことなんだなとようやくわかりました。私は相手に愛情や感謝を持たずに厳

しいことを言っていたので、いくら正しいことを言っても人が付いてこなかったのだらうと思いました。厳しく言うこと自体は間違っていなかったのですが、根底に愛情や感謝の心が無かったのがいけなかったのだと思います。

最初は少々暗い気持ちで忘年会に出席しましたが、十代から悩んでいた「他力を得られない」原因がわかり、例会后は晴々とした気持ちになりました。

これからは日々意識して感謝と愛を持って人と接し、反省を繰り返していききたいと思います。

私も忘年会で学んだことを持ち帰ってひたむきに仕事に取り組み、来年また塾長にお会いしたいと思います。塾長におかれましては、お体をご自愛なさって新しい年をお迎え下さい。最後までお読みいただき、ありがとうございます。

敬具

平成二十五年十二月二十四日

特別寄稿

立命館大学MOU大学院 教授 青山 敦



心の経営システム ——従業員の幸福と企業の競争力を両立させる経営——

※本記事は、二〇一三年十月中国で行われた稲盛和夫経営哲学（成都）報告会の一日目に行われた勉強会での講演を元にして構成しています。「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という経営理念のもと、稲盛塾長が考案・実践してこられた京セラの経営システムを中国塾生向けに非常にわかりやすい表現で解説されています。読者の皆様にもお役立ていただきたいという意図から掲載いたしました。

◎心の経営とは

それでは、「心の経営システム、従業員の幸福と企業の競争力を両立させる経営」と題しまして、講演をはじめさせていただきます。

最初に、この心の経営というものがどこから来たのか、そして、心の経営とは何か、その特徴は何か、なぜ心の経営と呼ぶのかについて、お話しさせていただきます。

この心の経営は、稲盛塾長が創業された京セラからはじまっているわけですが、この京セラという会社はきわめて珍しい会社であります。まず京セラは、創立以来一度も赤字に陥ったことのない企業であります。その間、オイルショックやバブル崩壊、リーマンショックなどがあつたにもかかわらずです。創業からわずか二十年で売上高一千億円を達成した急成長企業でもあります。さらに、近年では、その経営手法は破たんした企業である日本航空の再建にも適用され、見事に再建を果たしました。すなわち、京セラで生まれたこの心の経営は、企業に利益をもたらす実績のある経営と言えます。

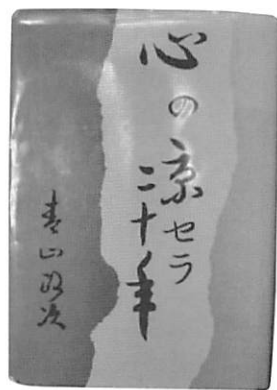
その一方で、従業員の幸福を目指す、フィロ

■青山 敦氏プロフィール

京都大学大学院化学工学専攻修了後、三菱総合研究所で、社会の要求と先端技術をつなぐシステムズアプローチの研究に従事。一九九四年に米国バデュー大学よりPh.D(哲学博士の学位)を授与される。二〇〇五年より立命館大学MOT大学院教授。現在、企業の競争力と社会的責任対応力向上のためのシステム工学・情報学のビジネスへの適用をキーワードに研究を行っている。化学工学学会安全部会長。京都セラミック株式会社二代目社長青山政次氏は祖父にあたる。著書に『京セラ稲盛和夫の経営システム』『日刊工業新聞社刊がある。

ソフィを大切にする企業としても知られています。この本は私の祖父が書いた「心の京セラ二十年」という本ですが、この本が「心の京セラ」と題されていることから分かるように、人間の心を主題とする企業としても知られています。

どのような社会体制にあっても、企業は社会の根幹です。したがって、社会には、「企業は、目先の利益ばかり追わず、社会への貢献や従業員の幸福を目指して経営すべき」という声があります。しかし、そのような立派な企業は、利益追求のみを考える企業と競争して、負けてしまうのではないかという懸念もあります。また、社会に貢献しているから利益が少なくて



『心の京セラ二十年』青山政次著
京都セラミック2代目社長である著者が退任時の記念品として社員に配布したもの(非売品)

もいいというのは甘えだという意見も納得できます。従業員の幸福と企業の競争力や売上、利益を両立させる経営を探して、私はその実績のある京セラの経営の研究をはじめました。

私が、そこで発見したのは、単なる経営手法ではありませんでした。それは米国流の利益至上主義とまったく異なる価値観と信頼関係をベースとする経営でした。それは、人間の心の強さと弱さを徹底的に考え抜いた、従業員の能力を極限まで引き出す精緻なシステムでした。この経営の特徴は二つあります。一つは、従業員の心の幸福を目指していることです。もう一つは、従業員の心の動きを企業の利益や競争力に結び付けたことです。本日は、このシステムについてご説明いたします。

◎システムを構成する六つの要素

心を企業の競争力、利益に結び付ける仕組みは、経営理念、リーダーシップ、全員参加、目標管理、会計管理、フィロソフィ教育の六つの要素と、それらすべての基盤となるアメーバ

よりなることを発見しました。各役割は次の通りです。

① 「経営理念」…価値観を共有する

② 「リーダーシップ」…企業に魂を入れる

③ 「全員参加」…全員で課題を共有し、

知恵を出し、成果を喜ぶ

④ 「目標管理」…従業員の能力を

極限まで引き出す

⑤ 「会計管理」…経営を見える化し、

人間の弱い心を補完する

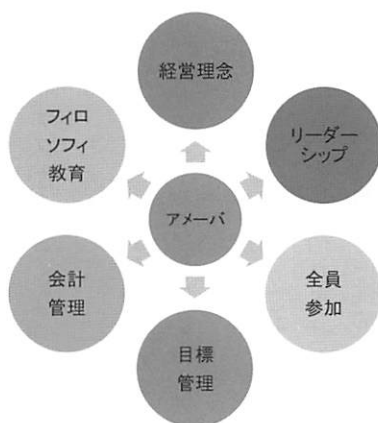
⑥ 「フィロソフィ教育」…考え方を共有し、

伝え続ける

⑦ 「アメーバ」…実践的要素に場を提供する

6つの実践的要素とアメーバ

- ① 経営理念:価値観を共有する
- ② リーダーシップ:企業に魂を入れる
- ③ 全員参加:全員で課題を共有し、知恵を出し、成果を喜ぶ
- ④ 目標管理:従業員の能力を極限まで引き出す
- ⑤ 会計管理:経営が見える化し、人間の弱い心を補完する
- ⑥ フィロソフィ教育:考え方を共有し、伝え続ける
- ⑦ アメーバ:実践的要素に場を提供する



ここで、強調しておきたいのは、これらの六つの要素とアメーバが、互いに支え合う存在であり、システムを構成しているということです。したがって、これらの一部、たとえば京セラ流の目標管理だけを経営理念やリーダーシップの無いところで導入しようとしても、うまくいきません。また、どれか一つの要素でもなおざりにすると、全体が崩壊していく可能性があります。本日はこれらの要素の中の重要な点について、ご紹介していきます。

◎従業員と共有する四つの価値観

まず経営理念の根幹をなす、心の経営の価値観について、説明します。ここでご紹介する価値観が全従業員に共有されることが要求されます。

心の経営の価値観は、

- ・ 幸福観—何が幸せか
- ・ 仕事観—何のために働くのか
- ・ 人生観—人生の目的は何か
- ・ 企業観—企業とはどうあるべきか

の四つの価値観からなります。

その中身をご説明する前に、なぜ価値観が重要かについてお話しさせていただきます。

稲盛塾長は、人生方程式というものを提唱されています。これは、

人生・仕事の結果＝

「考え方」×「熱意」×「能力」

よりなるというのですが、この中で、考え方はマイナスになりうる。つまり、熱意と能力があっても考え方がマイナスだったら、その結果はマイナスに、しかも熱意と能力があればあるほど、マイナスが大きくなってしまうということなのです。したがって、この考え方をプラスにすることが重要であり。その根幹である良い価値観を共有しなければいけないのです。

まず、最初の幸福観ですが、これは「楽しく儲かる」といったものではありません。この幸福観は「仲間とともに困難に挑戦し、困難を克服することが最高の幸福をもたらす」というものです。この価値観は、京セラが創業した

ばかりのころ、他社ができないような難しい仕事しか受注できなかったとき、仲間とともにがんばりぬいて、困難を克服していった、達成感や自己の成長の喜びといったものから来ています。

二つ目の仕事観は、欧米流の、「仕事は苦であり、報酬のために仕方なく働く」といったものとは、まったく異なります。「労働とは人格を磨くためにするものであり、仕事は苦しい方が良い」という考え方です。もっといえば楽をしないで苦労することこそ、意味がある、人格が磨かれ本当の幸福につながるということです。金のために働くのではなく、人格を磨くために働くということです。

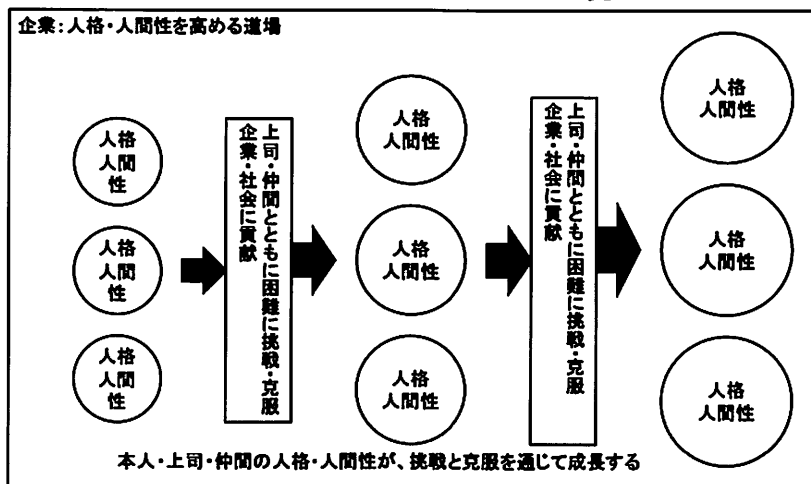
三つ目の人生観もまた、理想に向かって精進するということであります。人生の目標は、生まれた時よりも気高い魂を持って死ぬこと。試練に遭遇しながらも魂を磨き続け、時に道を外れることがあれば素直に反省し、さらに努力する、それが人生の目的であるということです。金持ちになるとか名誉を得るといったこと

は人生の目的とはなりえないのです。経営者であれば、つい世の中の不景気を嘆いてしまいがちですが、そうではなく、不景気だったら、逆に試練を与えられたと喜ばなければならぬ、逆に奮起してチャンスにしなければならぬのです。

四つ目に、企業はどうあるべきかという企業観についてですが、人間に人格があるように企業も社格を持つべきであるということです。これは、利益を追求し競争しながらも品格を保つことです。けっして利益や競争を否定しないけれど、自社の利益至上に陥らない、利益・競争と利他や自制といったものの矛盾を克服するという意味で非常に重要なことです。社格がないと、利益が出さえすれば何をやってもいいという利益至上に陥り、それは結局、その企業自体を危うくするのです。

企業観の第二番目は、先程、人生の目的は精進して魂を磨くこと、仕事の目的は人格を磨くことと申し上げましたが、企業はそういう場、つまり人間性を高める道場でなければい

企業観：挑戦と克服によって、 人間性を高める道場



けないということです。企業は、従業員の人間性・人格を高める道場であり、企業での挑戦・克服を通じて人間性・人格を高めるのです。したがって、たとえ経営幹部であっても、たとえ能力的には優れた従業員であっても、人間性・人格に欠ける行いには厳しく叱責して矯正することが必要であり、稲盛塾長もそのようにしてこられたのです。

図で示しますように、企業とは、従業員が、上司や仲間とともに、困難な仕事に挑戦して、克服する場です。それによってもちろん企業は利益を得、社会にも貢献できるわけですが、それ以上に、その過程で、従業員の魂が磨かれ、人格や人間性が向上することが重要なのです。そして従業員の人間性、人格の成長・向上は、社格の向上にもつながるのです。

このような価値観が、全従業員に共有されることがなければ良い経営はできないということです。したがって、経営者は、価値観が共有されることに全力を注がなければなりません。そして、どうしてもこれらの価値観に賛同でき

ない人には、去ってもらわなければいけません。能力があるからといって、価値観の不一致に目をつぶってはいけません。価値観が共有できるかということが第一なのです。

◎従業員の幸福を第一に考える

―正しい経営理念とは―

このような価値観の上に、心の経営は構築されているわけですが、まず、すべての規範となる経営理念についてご説明いたします。稲盛塾長は、「経営理念とは、企業の存続より重要である。つまり、経営理念を曲げないと存続できないのであれば、その企業はつぶれたほうが良い」とまで言われています。

まず、なぜ経営理念が重要かということですが、経営理念は、経営に一貫性を持たせ、従業員のベクトルをそろえるために不可欠です。経営理念がなければ、経営は、経営者の刹那的な恣意に任され迷走します。そして従業員は自分勝手なことをし始めます。だから、経営理念は企業の持続に優先するのです。もち

ろん経営者としては、追いつめられて「理念か企業か」の究極の判断を強いられるような状況に陥らず、常に「土俵の真ん中で相撲を取れ」るようにしなければなりません。また、経営理念はありさえすればよいというものではなく、「儲かればいい」といった低いレベルのものでいけません。

それでは、正しい経営理念とは何かについて、お示しします。それは、全従業員の物心両面の幸福を追求する。人類、社会の進歩発展に貢献する。というものであります。ここで注目していただきたいのは、従業員の幸福が第一にきているということです。

なぜ従業員の幸福が第一か？もちろん倫理

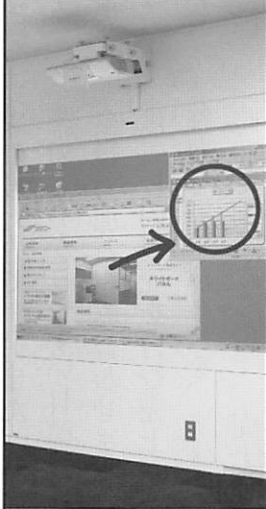
的な意味もあるのですが、この従業員の幸福を第一に置くことこそが、従業員の能力を極限まで引き出すことにつながるのです。その理由は、企業をとりまくステークホルダーの中で従業員だけが企業の価値創出に直接参画しているところにあります。「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という経営理念によって、従業員の心は動き、その力が極限まで引き出されるのです。それによって、従業員は、挑戦と克服による幸福を得られ、企業の業績向上にもつながるのです。

従業員は、常に経営理念にしたがった判断ができるように経営理念を体得しなければいけません。経営理念を従業員全員が体得する

パーティション会議、
はじめませんか？

W タッチ パネル

指でササッと書ける、
動かせる！
書いた内容は、
そのままデータに！



コマニー

☎ 0120-832323

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

代表取締役社長 塚本幹雄
盛和塾【石川】塾生

必要があるのです。経営理念の理解には、三段階あります。第一段階は、知識として理解する段階、第二段階は、意識して経営理念を業務に反映しようとする段階ですが、それでは不十分で、経営理念が、潜在意識まで透徹し、無意識の行動が経営理念に合致しているという境地に達しなければいけないのです。

◎全員参加で目標達成することの効果

それでは、次に従業員の能力を極限まで引き出す仕組みとして最も重要なアメーバによる目標管理と全員参加について、ご説明いたします。

心の経営においては、企業はアメーバという小さい単位に分割されます。アメーバという小さい単位に分割することで、目標管理の前提となる、問題意識や課題、情報もブレークダウンされ、アメーバ構成員全員での共有が簡単になります。このように身近に感じられるレベルまでブレークダウンして、全員でアイデアを出し合って解くというのが全員参加による目標達

成の考え方です。また、時間当り採算という誰でもわかりやすい目標管理指標を導入して、全員参加と組み合わせます。時間当り採算とは、社内販売を含む売上から人件費を除く全経費を引いたものを、アメーバ構成員の総労働時間で割ったもので、売上最大、経費最少、労働時間最小にすればいいんだと、だれでもわかりやすいものです。

全員参加は、このようなプロセスで、アメーバの課題を解決していきます。価値観と問題意識を共有、本音の情報と課題をガラス張りですべて共有、全員でアイデアを出し、議論、評価、リーダーが採否を決定、全員が思いを込めて完璧に実行する、全員で成果を喜び、新たな全員参加のサイクルを活性化します。一見簡単そうですが、全員が本音で本気で取り組む場を作るのは、大変な努力とリーダーシップが必要です。とりわけ全員で成果を喜ぶことは重要です。成功は上司の手柄、失敗は部下のせいでは誰もついてきません。

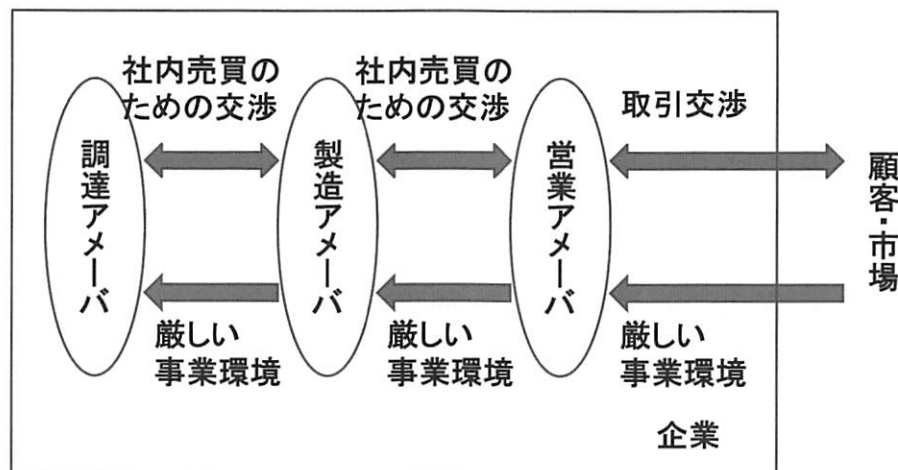
全員参加は、もしそれが実現できれば、全

員が極限までの力を発揮する、全員が組織全体という視点を持つ、アイデアの量が増え質が向上する、実行がより速く、効率的になる、従業員が経営者の視点を体験できる、従業員が人間的に成長する、リーダーの人格が鍛えられる、従業員の参加意識が高まり、充実感を得られるといった大きな効果を持ちます。従業員のやる気、仕事への誇りが高まれば企業業績が上がります、企業業績が上がれば、従業員にも達成感が生まれ、より参加意識、やる気、仕事への誇りが生まれるというスパイラルアップが実現できるのです。

◎社内売買が現場に伝える危機意識

目標管理においても一つ重要な概念は、社内売買です。心の経営では、各アメーバは相互に売買します。この仕組みによって、各アメーバが時間当りを最大にすることが、全体の業績に直結するのです。普通の企業では、調達が、低価格での調達、製造が生産量、営業が売り上げを目指して努力しても、全体としては、品

危機感を全体に浸透させる(アメーバ間売買)



質低下、在庫拡大、採算割れで、全体としての業績ダウンにつながるといったことはよくあります。そのようなことが起こらないのです。

社内売買のもう一つの重要な効果は、危機意識を企業の深部に浸透させられるということです。普通だったら市場環境の厳しさが直接感じられるのは、営業どまりですが、アメンバー売買では、営業は、製造に価格引き下げ交渉をしなければならず、製造は調達に調達価格引き下げ交渉をしなければなりません。そのようにして、危機感が企業全体に浸透していくのです。

このようにして、各アメンバーは全員参加で周知を集めて目標達成に取り組み、アメンバーの業績が良ければ、全体の業績も良くなるのです。

ですから、目標設定が非常に重要になってきます。そして、心の経営には目標必達、つまりいったん決めた目標は絶対に達成するという考え方があります。そのために目標設定にたいへんな時間と手間をかけます。目標というのは、現場発想だけでは現在の延長線上で保守的な

ものになりがちです。し、トップダウンだと、無理な目標を押し付けられて、現場のやる気を低下させます。したがって、現場とトップが徹底的に議論して、必死でがんばってようやく達成できるぎりぎりの高い目標を設定しなければなりません。

◎会計の健全性を守るリーダーシップ

次に人間の弱さを直視しつつ、企業の根幹である正しさを追求する会計管理について説明します。心の経営は、一見、人間の心とは関係ないような会計管理にまで価値観や経営理念といった心的要素が入れなければ、正しい経営はできないと考えるのです。

心の経営において、全従業員のもの心両面の幸福を追求するという理念や心の経営の価値観、人間観は、人間の心が弱いことを前提に正しさを追求するという会計思想に反映されます。そして、その会計思想は、しんどくてもきっちり間違いの可能性をなくす会計管理の原則として具体化されます。この過程によって、会

計管理を通じて、経営理念を経営に反映できるのです。

それでは、会計管理における正しさの追求とは何かというと、経営の羅針盤として、あらゆる意味において、経営があるがままに表す、真実を反映させるということ、そして転ばぬ先の杖として、従業員が間違いを起こす可能性を未然に防ぐということです。その目標を達成するために、情報の正しさ、規範遵守、人間としての正しさ、透明性という四つの正しさを追求するということです。それを実際の会計管理業務として実践するために、ここでは詳しく説明する時間はありませんが、一対一対応、ダブルチェック、完璧主義、筋肉質経営、採算

向上、ガラス張り経営、投機を行わないという会計管理の原則が定められています。

しかし、これらの精緻な仕組みも、放っておくとすぐに、形骸化し、機能しなくなってしまう。これらの精緻な仕組みを機能させ続けるために、必要なのがリーダーシップです。リーダーシップの最も大きな役割とは、社長だからとか課長だからというものではなく、リーダー自身の人間としての説得力で、従業員を納得させてがんばらせることです。そして、組織に方向性を与え、企業に魂を入れることです。

家族の絆づくり
かけがえのない思い出づくり。



WATABE
WEDDING
GROUP

ブライダルも、アニバーサリーも。
すてきな生活創造企業
ワタベウェディンググループ



その日は、酒えない。

WATABE WEDDING
ワタベウェディング株式会社



株式会社目黒雅叙園

メルパルク

メルパルク株式会社

◎リーダーの人格がすべてを決定づける

心の経営では、今まで説明してきた、フィロソフィや経営理念、価値観などの心的要素と、目標管理、全員参加、会計管理、アメーバなどの経営システム、そしてリーダーシップの三つが組み合わさって機能します。そして強化し合うのです。フィロソフィを尊重し、それに従った経営をするのはリーダーシップであり、その発揮の場が経営システムです。それによって好業績が達成され、従業員がフィロソフィの正しさを実感して、さらにフィロソフィが強化されていくのです。

そのためにリーダーは、フィロソフィを従業員に伝える伝道者でなくてはならず、また大義のある夢を示すビジョナリーでなければいけません。

そして、迅速な判断、臆病と言っていないほどの細心さ、有意注意、判断を回避しない勇氣、原理原則に従った判断意思決定の結果責任から逃げない、そういった意思決定者でなければいけません。

また先頭に立って仕事に取り組む人でもあります。企業に前向きな雰囲気をつくる、人間としての説得力で企業を引っ張る、従業員の不安を取り除き、やる気を発揮させる、最大限の創意工夫が出るように従業員を動機付けることをしなければいけません。そして、リーダー自身が仕事を楽しむ、謙虚さと向上心を持ち続ける姿勢を示し続ける必要があります。

そして、何よりも正しさの具現者として、原理原則の追求、人間としての正しさに基づいた判断、正しい従業員の評価を行っていかなくてはなりません。リーダーが正しさを追求することで、企業も正しさを追求する集団となることができます。

それでは、このようなリーダーシップを発揮し、企業に魂を入れる存在であるリーダーにとつて最も大切なものは何でしょうか。それは、人格です。欧米流の経営ではしばしば人格ではなく能力でリーダーを選んではいますが、それではこの心の経営は機能しないのです。

能力だけのリーダーは危機になった時、弱い

のです。能力だけのリーダーは、余裕がなくな

ると経営理念を無視します。簡単に諦めてしまいます。意思決定の責任から逃げ出してしまいます。そういうリーダーでは、フィロソフィを規範とし、全従業員の心を動かすことで成り立つ心の経営を率いていくことはできないのです。本日は詳しく説明する時間はありませんが、その人格とは

無私、試練、利他、大義、大計、覚悟、王道、真心、信念、立志、精進、希望

であります。これらの言葉は、中国の古典から取られたものです。中国で、すでに数千年前から、持つべきといわれるもの、それが、ここにお集まりの、みなさん経営のリーダーに不可欠な人格なのです。

◎アメーバが伝えるリーダーの思い

最後にアメーバについてご説明いたします。

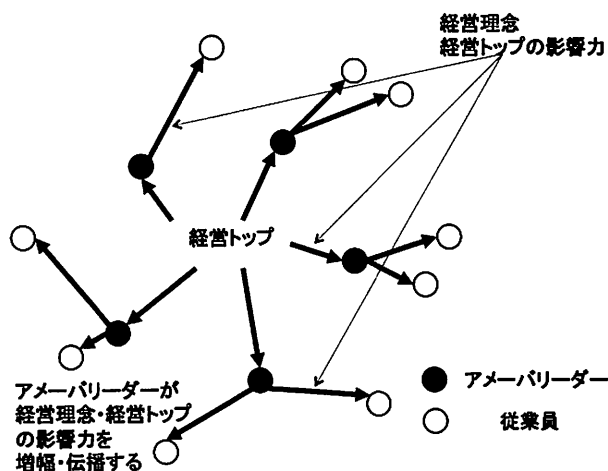
先程も述べましたように、心の経営では、企業をアメーバと呼ばれる小さい単位に分けます。このアメーバは、経営の実践的要素に次の

ような場を与えます。

- ・経営理念…浸透の場
- ・リーダーシップ…育成の場
- ・全員参加…発揮の場
- ・目標管理…管理の場
- ・会計管理…容易化の場
- ・フィロソフィ教育…伝承の場

企業が小さいうちは、ほとんどの従業員は、経営トップと毎日、顔を突き合わせて仕事をしています。ですから、経営トップの考えや意思は従業員へすぐに伝わります。また、現場の問題や意見も経営トップに伝わりやすいのです。しかし、企業が発展し大きくなってくると、経営トップと現場従業員との距離は離れていきます。そして距離が離れると距離の二乗で、考え方が伝わりにくくなります。この逆二乗則を克服するのが、アメーバです。アメーバリーダーが経営理念・経営トップの影響力を従業員に増幅・伝播し、また経営トップと同じ考え方で、現場に近いところの経営を行うのです。アメーバのもう一つの役割は、次の経営トッ

逆二乗則を克服するアメーバ



ブ、リーダーの育成です。アメーバリーダーは、小さいながらもアメーバの経営者としての役割を負います。そこで目標管理や全員参加、会計管理などを体験することで、リーダーとして必要な人格が磨かれるのです。

◎まとめ

まず心の経営は、単なる経営手法ではないということです。米国流利益至上主義とはまったく異なる、人間として何が正しいのか、人と人との信頼関係を基盤に置く経営です。そして、従業員の物心両面の幸福を第一に考える経営です。しかし、それと同時に、心の強さと弱さを徹底的に考え抜いて、従業員の能力を極限まで引き出し、利益と競争力を達成する経営でもあります。

そして仕組みとしては、経営理念、リーダーシップ、全員参加、目標管理、会計管理、フィロソフィ教育の六つの要素と、それらすべての基盤となるアメーバよりなり、これらの役割は次の通りです。

- ①「経営理念」… 価値観を共有する
- ②「リーダーシップ」… 企業に魂を入れる
- ③「全員参加」… 全員で課題を共有し、知恵を出し、成果を喜ぶ
- ④「目標管理」… 従業員の能力を極限まで引き出す
- ⑤「会計管理」… 経営を見える化し、人間の弱い心を補完する
- ⑥「フィロソフィ教育」… 考え方を共有し、伝え続ける
- ⑦「アメーバ」… 実践的要素に場を提供する

そして、心の経営においては、企業の根幹であるフィロソフィと、経営システムを結び、強化するリーダーシップの役割が極めて重要です。そして、そのリーダーシップには、能力だけでなく、人格のレベルで優れていることが求められます。

皆様が、この心の経営を学ばれ、皆様の企業に実際に導入され、皆様の企業が社格をもった立派な企業となり、従業員が幸福となり、ひいては社会全体が良くなっていくことを願っています。皆様、ご清聴ありがとうございます。

(二〇三年十月十二日 稻盛和夫経営哲学(成都)報告会の発表より)

われ虚心に 経営を語る

I

もりさか たくみ
森坂 拓実 〈大阪〉

株式会社ユニバーサル園芸社
代表取締役社長



www.uni-green.co.jp

生きる意味と経営

「学び」が変えた私の経営、私の人生

◎二十歳の創業——限りある命と時間を生かすために

私は入塾して、なんと二十年になります。本日は塾長の前で発表できるというチャンスを与えていただき、深く深く感謝申し上げます。

思いますに、私のような経営者として普通の人間は、六十歳を過ぎてからが年の功と経験が生きてきます。ですから、これからが本番という感じです。

さて私は福井県の出身ですが、十八歳のとき

に千葉県の植木屋に就職しています。そこは一年で退社してしまうのですが、せっかくの縁で入った業界なのだから、園芸の最大生産地である愛知県でさらに勉強をしてみようと思い、具体的に行く先を決めないまま、昭和四十二年四月、鈍行列車に乗って東京を出発しました。

しかし、名古屋に着いたときはまだ夜が明けておらず、ホームが暗くて心細くなり、列車を降りることができませんでした。そのまま、熊谷組に就職していた小学校の同級生を頼って大阪に行き、同級生の寮で二日間厄介になりました。そのあいだ、電話帳で大阪の園芸会社を探し、大阪に滞在三日目で就職しました。そしてその一年後の四月一日、二十歳のときに今の会社を創業しました。

園芸や造園の仕事は、技術や経験、またある程度の土地や設備が必要でしたが、私にはどれ

■会社概要

創業…一九六八年

事業内容…レンタルプランツ・生花・ギフト・造園設計施工

売上…三十五億九千万円（連結）

従業員数…正社員百五十九名、パート四十名

もありませんでした。そこで、日曜日は路上販売をしながら、レンタル植物のお客さまを一件



レンタル植木



ディスプレイ例

ずつ積み上げていきました。やがて、小さな造園の仕事や飾り付けの仕事も入ってくるようになります。当時のお客さまはスナックやバー、喫茶店などがメインでした。

一年も経たず、住んでいたアパートは、私の部屋だけでなく、周囲まで植木だらけになりました。観葉植物は熱帯性のため、冬は温度が必要で、六畳の部屋の畳を五枚あげて、そこを温室にして、残る畳一枚のスペースで五カ月間生活しました。雨の日にはアパートの廊下に並べていた植木から水が滴れ、管理人さんから「可哀そうだけど、もう限界でしょう」といわれたほどです。

翌春、山奥の工場横の小さな土地を借り、その年の冬は山で伐り出してきた木を使って手製のビニールハウスをつくりました。石油ストーブ二台を焚いて温かくしたつもりだったのですが、温度不足で観葉植物はすべて枯れてしまいました。

三年目、田んぼを一枚買おうと考えて、取引きをしていた大阪府茨木市の地方銀行に借入れ



創業時



手製のビニールハウス

をお願いしにいったところ、なぜか色よい返事がありません。ならばと、取引きをしていない大きな都市銀行を訪ねたのですが、さらに反応が悪いのです。ああそうか、小さなところなら貸してくれるかもしれないと思い、逆に小さな信用金庫を訪ねるも、ここでもまったく相手にされません。やむなく、再び地方銀行にお願いに行くことになりました。

最初のときはすごい態度だったのに、創業から二年半、毎月毎月見事なまでの右肩上がりとなっている預金通帳を見て、融資の担当者は

驚いたのだと思います。なんとか融資をしたいので、たしかな保証人を探してくれといわれました。

「たしかな保証人といわれても……」と困りました。身内にそんな人はいません。そこで、当時のお客さまのなかで私に比較的好意を持っている人、そしてお金を持っていそうな人をリストアップして順位表をつくり、順番にお願いしてまわることにしました。

最初に訪ねたのは、個人病院の先生の奥さんでした。たしか、お子さんが七人ほどいらっしやったと思います。それが全部女の子だったために、私のことを「息子」と呼んで可愛がってくださっていた方なのですが、当然のことながら、断られました。

次に訪ねたのは、ラブホテルをたくさん経営されている社長さんです。いつも腹巻に札束を入れている親分肌の人でした。その社長さんがなんと、当時まだ二十三歳だった私の保証人になってくださったのです。五百万円の融資の保証人です。四十二年前ですから、今のお金にす

れば四千万円、五千万円ほどでしょうか。そんな大きな借入金を保証人になってくださったのです。まさに大恩人です。

その社長との出会いは、創業直後のことでした。当社の近くでホテルの新築工事が始まったので、当然営業にいききました。責任者さんから「ウチは他にも数件ホテルを経営しているが、全部同じ植木屋を使っているし、あなたが簡単に話のできる社長ではない。何回来ても一〇〇%の無駄足になるから、来ないでくれ」といわれてしまいました。しかし、神さまからのプレゼントではないかと思えるくらいに、すぐ近くでホテルができるのです。あきらめるわけにはいかないと思い、折りをみては訪ねていました。

ちよくちよく訪ねるようになると、いろいろなことがわかってきました。この会社ではホテル建設に工務店を通さず棟梁を直接雇っていること、棟梁が工事を全部仕切っているためにオープン近くになるといつも本部の事務員さんや出入業者が総出で一週間ぐらい掃除にきてい

ること、社長が一日に一度現場を見にくることなどを知りました。

どうにもあきらめきれない私は、このことを知り、ならばと、掃除の手伝いに行くことにしました。口に埃よけの手拭いをまき、余った材料を運び出したり、部屋を綺麗にする大掃除です。ただし、一日に一度現場に来る社長の、その時間をちゃんと確認して、前後の時間にだけ手伝いに行つたのです。

しかも、頼まれてもいないのに行くわけですから、出過ぎれば嫌われるかもしれませんし、要領がよすぎても告げ口されるかもしれません。そして、いかにもさりげなく、見知らぬ青年が一生懸命に働いているという姿をチラリチラリと社長にみせなければなりません。

何日目でしたか、社長が乗る黒塗りの車を後ろからみていると、窓がスルスルとあきます。「おまえ、植木屋らしいな。明日、植木を持ってこいや」

それから二年で数件のホテルがオープンしましたが、毎回その手を使い、すっかり出入業者

に定着しました。このホテルの社長が、先ほど申し上げた保証人となつてくださった方です。

さほどの経験も技術もないまま、なぜ二十歳で独立したのだろうか。不思議に思われるかもしれませんが、実は私には変な死生観が子供のときからつきまといつていたのです。簡単にいえば「死ぬのが怖い」という感情です。昼間は忘れていますが、夜、寝るときなど、その感情に襲われるのです。

高校時代も、就職をしてからも、死という恐怖から逃げるというのでしようか、人生は限られた時間しかないと感じていたために、自然と行動的になつている自分がいました。人はみな同じゴールに向かっていて、逃げていても何も解決はしない。人生は二度とないのだ――。早すぎると思われる二十歳での創業は、一〇〇%その考え方から決めたことなのです。

若い頃、友人や知人たちに「死に対する恐怖はないのか?」と聞いてみたことがあります。信じられないことに、誰もが私のような怖れを感じていないのです。私がただの臆病者なだけ

なのかと、そのときは思っていたのですが、その後、歳を重ねてくるうちに、世の中で大成している人の多くが正しい死生観を持っているということがわかってきました。

私の場合は単なる死への恐怖心ですから、あまりたいしたことができていないのですが、偉い人たちは違います。物事を一生のスパンで考え、限りある命、限りある時間を意識して、それをどのように生かすかを常に考え行動しているのです。

◎六つの実践——自らに厳しくあれ

二十年ほど前になります。盛和塾の塾生となっていた知人が事あるたびに、「盛和塾はえ

えでー」という話をするのです。それなら私も思っていたのですが、その知人は、なかなか紹介をしてくれません。

あとで聞いてみると、塾生が増えすぎてしまうと塾長と接する機会が少なくなるので、これだと思う人だけを一生に一人紹介しようと思っていたそうで、私など入れるわけがありません。二年ほど待ったと思います。盛和塾が拡大方針になったのをきっかけに、ようやく塾生の紹介がなくても入塾させていただけるようになりました。

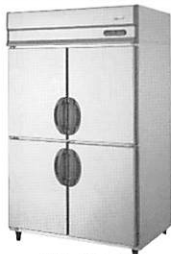
初めて参加した盛和塾は、いきなり第二回全国大会でした。二日間、一番前の席で塾生の皆さんのお話、塾長のお話を聞かせていただきま

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>

した。大会が終了したときにはすぐには立ち上がることができず、感動の波動が押し寄せてきて涙が溢れ出てしまいました。その私をみて、隣の席にいた静岡塾の小林さんもらい泣きをしておられました。

私が十八歳で就職した植木屋は、二、三人の小さな会社でした。その若い社長は、時々十時に出勤してきました。私が「一緒に八時から働いてほしい」と頼んでも、「将来、この会社が大きくなったとしても、私はそれをしない」と言われました。大阪で就職した会社の社長も、毎日午後五時きっちり、判を押したように帰って行きました。

そうした社長をみてただけに、私は堅実に真面目に、コツコツと積みあげるといふ日々を自分に課しました。だからこそ、二十年で同業者を抜いて、大阪でトップクラスの会社になることができたのだと自負していました。

自負していたのですが、全国大会で先輩塾生さんの話を聞き、塾長のお話を聞き、ふと我を振り返ってみると、超真面目だと思っていた自

Q3. 第2日目勉強会についてのご感想をお聞かせ下さい。

すばらしい すばらしい すばらしい すばらしい - - - - -
発表者と塾長のコメントが……
私は本日かぎりでベンツを売り、社長室を空けわたし、
ロータリークラブを退会し、もっと別のことを考えます。
社長は名、心、前向きにむいていきます。
まず、先月進出した東京営業所の成功を…etc - - -

「すばらしい、すばらしい、すばらしい、すばらしい…」

発表者と塾長のコメントが…

私は本日かぎりでベンツを売り、社長室を空けわたし、
ロータリークラブを退会し、もっと別のことを考えます。

現在、商い15億円弱、社員115名、必ず前向きにがんばります。

まず、先月進出した東京営業所の成功を…etc」

分が、似合わない大型のベンツに乗り、当時四十五歳の私には似合いもしないロータリークラブに入り、山のなかの会社ですが社長室らしきもののなかで座っているのです。なんとしたことか――。

忘れもしません。コージインターナショナルの齋木幸次さんの体験発表（機関誌七号掲載）をお聞きして、振り返ってみると、そんな不真面目な自分がいました。震えが止りませんでした。

会社に戻った私は、私が勝手に名づけた「中小零細企業社長の三種の神器」、外車・ロータリークラブ・社長室をすぐに手放しました。自分は堅実で無理はしていないと思っていました。経常利益も、そのときで一億八千万円出しているし、無借金経営だし、余裕資金もあるし、何も問題ないと思っていたのです。自分の立ち位置は、なかなか正確には判断できないものだとつくづく思います。知らず知らずのうちに、私はダメになりかけていたのです。

三種の神器を手放したかいてもあってか、二年

ほどして稲盛経営者賞をいただくことになりました。お礼のミニスピーチで、そのことをお話ししたことを今でも覚えています。

多少の余談ですが、授賞式が終わって帰りのエスカレーターの降り口でのことでした。当時かなり有名になっていた、ある百億円企業の社長にお声をかけていただきました。

「あなたね、社長がよい車に乗って、よい服装をしている。そんな格好のよい社長の姿をみて、社員はがんばるんですよ。あなたのように情けないことを言っていたら、会社は伸びませんよ。私の本がありますから、よければ参考に読んでください」

せっかくのアドバイスです。「はい！ 申し訳ありません。ありがとうございました」と申し上げたのですが、たった今、意気揚々と三種の神器を捨てた話をしたところです。ガックリときました。塾長から聞く言葉とまったく違うアドバイスに、「塾生でもいろいろな方がおられるんやなあ」と思いつつ、なぜかスッキリとはしませんでした。

しかし、経営とは本当に恐ろしいものだと思います。エスカレータの降り口での立ち話からわずか数年後、その社長さんの会社は倒産してしまいました。

われわれ経営者は十にひとつの例外をみて、それを参考にしがちです。例外は目立ちます。だから、それにごまかされやすいのです。

ついからですから調子に乗って、三種の神器だけではありません。あと二つあると、私は思っています。ひとつは新幹線のグリーン車、もうひとつは度を越した夜のお店通いです。

東京に進出したあと、十年間は隔週で、月の半分は東京暮らしをしていました。このときも安いホテルに泊まるなどして自制していました。これは小さなことかもしれませんが、一事が万事です。元の木阿弥となっては困ります。自分でも注意を払っているつもりです。

実は私は、六十歳までは我慢して、六十歳になつたらグリーン車に乗ることをひとつの楽しみにしていました。ところが、数年前です。グリーン車に乗っていましたら、なんと、通路を

へだてた隣の席に塾長がいらつしやるのです。これには参りました。私がグリーン車なら、塾長は自家用ジェット機でないとおさまりませんし、塾長がグリーン車なら、私は東海道を歩くしかない。そう思うと迷いは尽きません。

入塾した当初の私にとつて、一番のインパクトは塾長の税金のお話でした。朝から晩まで身体を使い、来る日も来る日も一生懸命に働く。そうしてある程度の利益が出れば、半分为税金として取られてしまう。経験のある方なら誰だつて同じだと思えますが、これは嫌なものですし、一生懸命にやる人ほど納得がいかないと思います。あの税率を決めた人は、朝から晩まで何年も何年も一生懸命に働いた経験のない人に違いないと、私は信じています。

実は創業時の一時期、そのために二重帳簿をつけていました。大きな犬を玄関につないでくぐには入れないようにしておき、見知らぬ人がきたら帳簿を隠すよう、事務の人間に頼んでいました。大きな会社の方にはご理解いただきにくいかと思いますが、零細企業が税金という山

を越えるのは結構たいへんなのです。

しかし、入塾して塾長のお話を聞いてからは、利益が出たら適正なバランスで社長の給与を取り、それ以外は公私の区別をつけ、節約し、利益を出すことに集中するようにしました。

よく考えてみれば、社員と共に一生懸命に仕事をすることは、突き詰めれば世の中のためになることです。その結果として出た利益の半分を、また世の中のために税金として放出するのです。いずれも同じ、世の中への貢献です。何も嫌がる理屈はありません。むしろ、税金を払えることが喜びにもなってきました。

経営を真面目にやり、税金を払うことは、中小零細企業経営者が世の中のためになす最大のボランティアだと私は思っています。もちろん、税率はもう少し低いほうがよいのには思っています……。

今年の帝国データバンクの資料によれば、昨年申告した企業二百六十万社のうち、税金を少しでも支払った企業は六十万社しかなかったそうです。信じられないことに、たった二三%の

企業しか税金を納めていないのです。さらに、一億円以上の経常利益を出した会社は一・六%の四万二千社でした。小さな山ではあるけれども、これを越えることがどれほど難しいか、この数字が物語っているように思います。

念のために申し上げておきます。全国には当社のような同業者がたくさんありますが、当社の利益は決してこの業界の平均ではありません。同じような規模でも、他社の利益はひと桁違います。

また当社では、関東と関西で同じくらいの売上をあげています。全国十数カ所に事業所がありますが、大阪の山のなかの本社以外、事務員さんのような間接部門の人間はいません。

私は三十年間、一営業マンの名刺を持ち、数字のノルマを課し、営業兼総務、人事、経営管理、雑役から掃除夫まで、すべてをやってきました。だからこそわかるのですが、営業の仕事は三分の一くらい別の仕事を手伝っても成績に変わりはありません。ですから当社では、間接部門は営業や現場を助けるためではなく、営

業や現場、管理職が間接部門を助けるという形をとっています。もちろん、社長業という仕事など零細企業には存在しません。あったとしても、それは何かをしながらで十分にこなしていきます。

また私は、小さな企業なのに、専務など重役の肩書をもった人がやたらにいることを昔から疑問に思ってきました。百人程度の会社なら社長が一人いれば十分です。現に当社は、上場まで実際の取締役は私ひとりだけでした。社長自身が働きたくないからか、肩書を与えなければ社員たちを働かせることができないからなのかは知りませんが、小企業でそんなことをすれば致命的だと思います。

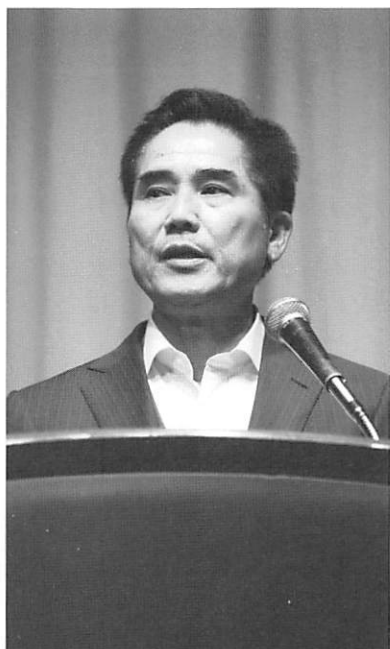
ちなみに、外向きの私の秘書役を務めてくれているのは、九時から四時まで勤務のパートさんです。それでも私が必要としている経理的な数字までつくってくれます。まさに「経営の助手」です。

上場準備のとき、監査法人から「中小企業なのに部門別のP/Lが完璧に揃っています。こ

の規模でこのような会社はほとんど見たことがありません。すごいことです」と褒めていただきました。私どもの業界で自己資本比率八六%、純資産四十五億円を積み上げたような固い経営体質の会社は、他には見当たりません。もちろん、この姿になることができたのは、盛和塾で二十年の勉強をさせていただいたからであり、もし入塾していなければ間違いなく、一〇〇%今とは違う形の会社になっていたに違いありません。

十年ほど前、塾長が「盛和塾に五年も十年もきていて業績がはかばかしくないのでは何の意味もない。まったくのムダだ」とおっしゃったことがあります。五年間、十年間と業績がアップしていないのに時間を潰して、楽しそうにコンピュータで飯を食べているのはただのアホやということです。まったくその通り、一〇〇%の納得です。というのは、私自身にも経験があるからです。

当社は二十年前、バブルが崩壊したあと、大阪だけではダメになってしまったと思い、東京に



進出しました。その年に盛和塾へ入塾したのですが、東京進出の三年後から、当社は予想通りの厳しい年間を過ごすことになりました。東京でお客さまを増やして帰ってみると、その分だけ大阪のお客さんが減っているのです。このもっとも難しく厳しい頃に、先の塾長のお言葉があったのです。素直な私は、その後、きっぱり、盛和塾大阪へ行くことをやめました。

十年間鳴かず飛ばずのダメな私でしたが、自分なりに少しでも偉いなと思うことは、その間も盛和塾塾生であり続け、機関誌を読み続け、全国大会にもそつと参加させていただいていた

ことだと思っています。全国大会には今年で二十回目、入塾してから一〇〇%の参加です。大阪で行われる塾長例会にも、一年おきくらいにそつと参加していました。

全国大会でも、また塾長例会にでも、急成長している塾生さんをみるたびに、なんとも情けない思いをしていました。しかし、コツコツやるしか能のない私です。「地道な仕事を一步一步堅実に、たゆまぬ努力を」という塾長の言葉を信じ、それを励みにしながら日々を歩んでいくしかありません。

昨年、ようやくジャスダックに上場することができました。私にとつての上場の意味は、ひとつには公私混同から永久に卒業する手段だと思っっています。塾長の教えを真摯に受け取るならば、そして私の「人間は弱いものだ」という経験則からすれば、上場以外に完全に管理されるシステムは他にはありません。

上場しなくても公私混同をせずに会社を成長させることができる人は別ですが、全国に二百万人以上の経営者がいながら、先ほど申し

上げたような統計が出ている以上、上場をめざすのは盛和塾的には正しいのだと、私は判断しています。今、毎年何千万円という上場経費をかけながら、心地よく管理されています。

上場へは、私に公私混同がほとんどなかったためにスムーズに進んでいきしましたが、それでもいくつかの問題を指摘されました。

たとえば、私が乗っていた車のプリウスです。当時十三年目で、もちろん会社名義です。九割以上を仕事に使っていましたが、自宅から十分の通勤にも使っていました。これが認められないといわれたのです。ならばと、査定額の五万円で購入するからダメだといわれました。結局、十三年目のプリウスは、いったん知り合いの修理屋さんに五万円で売り、そこから六万円で買いました。このくらいの完璧さを要求されたのです。

私のような普通の人間は、何歳になっても油断すれば終わりです。また何をしてしまうかわかりません。だから思うのです。創業者であり



ジャスダック上場(2012年4月)

オーナー経営者であればあるほど、上場によって管理される方が向いているのです。

中小零細企業が、小さいながらも高収益を出してほっこりしている。そんなときに塾長は、「よい経営をしていますね」とほめたあとに必ず、

「そこで満足せず、もっともっとそのすばらしい能力を拡大するようにがんばってほしい」と励まされます。

私どもの業界は体質的に上場をめざす会社がありません。したがって当社の上場は差別化ともなり、大きなチャンスだと思っています。

若いときから思っていたことなのですが、中小零細企業の社長をよく観察してみると、案外働いていらつしやらないケースが多いのです。中小零細の社長と大きな会社の社長とでは働き方が根本的に違うはずなのに、一般的に社長は経営を考えるものといわれているためか、多くの中小零細企業経営者が勘違いをしているように思います。

小さな会社においては経営もなにもない。ただ働き倒せばよい。そうすればほとんどのことが解決する——。塾長はそういうことを言っておられるのだと、私は思っています。

私には、誰にも負けない努力はできません。しかし、普通に働いている中小零細企業の社長さんたちよりは、若いときから働いてきたと自

負しています。土曜日に休んでいるような人に負けるはずがありません。どの業界にも特別頭のよい人がいたりするものですが、私はそういう人には負けてもよいと思ってきました。けれども、真面目にコツコツと働いていれば、大昔からの原理原則通り、勝つのはウサギではなくカメです。

塾長から京セラ創業時のお話を聞いたとき、京セラ発展の元となっていたのは、私がイメーajしていたものとは大違いでした。「勤勉に働き続けること」に他ならないことがよくわかりました。とても私には真似できませんが、一生懸命に働いた会社がダメになり、要領よくやった会社が勝つなどという社会があつたとしたならば、アホらしくて生きていられません。

中小零細企業の経営とは、経営者自らが仕事を取りにいき、利益が出るまで働くことです。そしてそれができてはじめて、社員と共に学ぶ「共育」というものに取り組んでいくのだと理解しています。

私は、ストイックな塾長の生き方が大好きで

す。憧れます。だいたい「憧れる」というのは、自分にそれができないから憧れてしまうわけですが…。

◎人生二度なし——生きる意味を考えながら

入塾してからの二十年間、当社は業界一熱心に社員研修をしてきた会社だと自負しています。講師は私一人です。中小企業だからできることだとは思いますが、研修内容の基本には、当然のことながら、盛和塾で学んだことがちりばめられています。

「人生、二度なし」です。私にとってこれほど深刻で厳しい大問題は他には存在しません。たった一回の人生を生きるからには、多少なりとも世の中のためになる生き方をしたい。そう思うのはごく普通のことです。偉いことでもなんでもないと思います。それなのに、自分のできることの小ささにガッカリしてしまうことが何度もあります。

塾長はいつも講話の最後で、「中小零細企業



社員にも真面目にコツコツ働くことの大切さを伝えている

の経営者が社員を少しでも抱え、真面目にがんばっているのは、世のため人のためにとっても尊いことなのです」と、私たちを励ましてくださいます。それは私にとって、大きな励みとなっています。ただでなく、まさに私自身の生きる意味

となつています。

会社の経営理念をつくろうとしたとき、私はまず、自分が生きるための人生の経営理念を考えました。私はいったい何のために生きているのかを考えてから、何のために経営をするのかを考える――。盛和塾はそんなことを真面目に考えさせてくれます。

今期の目標は、売上四十億円、経常利益六億五千万円です。当面の目標として掲げている経常利益十億円を達成するためには、八十億円から百億円くらいの売上が必要となってきました。さらに売上をあげていくように、これまで以上の努力を積み重ねていくつもりです。

私は塾長から、経営を教えていただいていると同時に、いや、それ以上に「生きる意味」というものを教えていただいていると思つています。生きる意味と経営とは一体です。

ひよつとすると塾長は、私たち塾生が無条件に、素直に、生きる意味の話を聞けるようにするために、圧倒的な経営の実績をつくられたのではないだろうか。同時に塾長は、私たちに生

きる意味というものを教えるために、神さまに選ばれてこの世に送り出されてきた人なのではないだろうか。そういうふうになさえ、私には思えます。

神さまからの使命とはいえ、できの悪い私たちに対して、あきらめずに何回も何回も、ご指導をくださる塾長は、まさに宗教の布教者と同じです。盛和塾は稲盛教であり、私はその信者です。

感謝して私の発表を終わります。ありがとうございます。

●塾長コメント

すばらしい経営によつて
すばらしい生き方をしています

◎自制心をもつて真面目に事業を展開

森坂さんのすばらしいお話を聞かせていただきました。

一生懸命にがんばって植物のレンタルという

事業をしておられます。二十歳から見よう見まねで植木のレンタル事業を始め、すばらしい業績をあげていらつしやいます。

お話を聞いて、なかでも感じたことがあります。事業がうまくいき始めると、人間というものには誰しも少し気がゆるみ、贅沢をしたり、このくらいのお金は使ってもよいではないか、このくらいの高価な車に乗ってもよいではないかと、ついつい思いがちになるものです。先ほどおっしゃった三種の神器です。それを森坂さんは、盛和塾にお入りになって、これではいかんと気がついて手放されました。

仕事にはたいへんご熱心で、お話を聞いていても、なんと真面目で、熱心に仕事をされる方だろうと、皆さんもおわかりになっただろうと思います。そのなかで仕事がどんどんうまくいけば、人間、ついつい放漫になったり、少し偉ぶってみたり、贅沢をしたりするものですが、森坂さんは二十年前に盛和塾にお入りになってから勉強し、そのすべてを吸収しながら自分の行動、自分の判断基準を変えてきました。すばらしい

ことです。

人間は贅沢もしたくなりますし、会社がよくなっていけば気がゆるんだりするはずですが、そういうものには目もくれずに自制し、ストイックといいますが、生真面目に事業を展開し、また人生を歩んでこられました。

なんとも、すばらしい生き方をしてこられたものだと思います。ですから、現在のようなすばらしい経営ができているのだと思います。

◎利益が出ては困るという矛盾した意識

同業者は、全国にたくさんあるとおっしゃいました。そのなかで、四十億円の売上で六億数千万円の利益をあげていらつしやいます。一七%、一八%の利益率をあげている会社は他にないとおっしゃいましたが、そうだろうと思います。森坂さんのように真面目な経営をしている会社は、植物のレンタル事業の業種だけではなくて、どんな業種であっても、そうはなからうと思います。

ずっと一貫して真面目な経営をしていらつ

しゃいます。今でもそうだということですが、東京に出張するときでも新幹線のグリーンには乗らない。乗ったらバチが当たるみたいなことをおっしゃいましたし、出張された時は泊まる場所も安いホテルを使っておられるそうです。

そして、税金の問題です。われわれは本当に一生懸命がんばって働いて、利益を少しでも出そうと努力しています。ところが、何の手伝いもしてくれない国や税務署が、その利益の半分を取っていく。どう考えても納得がいきません。われわれは骨身を削って利益を出しているのに、その半分以上を税金だといって簡単に取っていくのです。

面白かったのは、最初の頃、税金を取られるのが嫌だから、家に番犬を置いて他人が簡単に入れないようにしていたという。それだけではなく、誰か人が来ればすぐに書類を隠せと、事務員さんにも言っていたという。まさに身を粉にして働いて利益を出している中小企業の経営者ならば、身につまされるような思いといえま

す。自分の汗と努力の結果として出た利益の半分をいとも簡単に持つていかれることを、たまらないと感じていると思います。

日本の中小企業の二百六十万社のなかで税金を納めている企業、つまり利益を出している企業は本当にわずかしかなというお話がありましたが、事実そうです。それには、ある理由があるからなのです。

企業経営者というものは誰しも、自分の会社は儲けたい、儲けたいと思っています。思っているのですが、いったん儲かり出すと、税金を払うのが惜しくなってくる。先ほどもいしましたように、「こんなに自分は苦勞しているのに」という思いがあるからです。

税金を納めるのが惜しいということは、逆にいえば、利益は出てほしくないと思っていることになるわけです。一方で利益を出したいと思いがながら、一方で税金を納めたくないものだから、こんなに利益が出てしまつては困ると思つてしまう。心の中で矛盾することを同じ人間が思っているのですから、うまくいくわけがあり



ません。

利益が出てくると、なんとか利益を減らそうという思いが出てくる。最初に、脱税をしようという動機が出てきます。なんとかよろまかそうとする。しかしそれが見つかったりすれば、もうバカバカしいものだから、自分の給料を上げ、これだけ儲かっているのだからと、社員の給料も上げる。よいことだと思つて、そういうことをするようになるわけです。

または、どうせ税金で持つていかれるのだから、交際費としてもっとお金を使おうという発想にもなってきます。しかし、いつも高い利益が出るわけはありません。景気は変動します。そのなかで、波瀾万丈の人生を送っていくこと

になるわけです。

ですから、われわれ経営者というものは矛盾する人種なのです。儲けたいと思つていのに、一方では儲かりすぎると困ると思つているといふ変なものを持っています。そういう矛盾した考えで、うまくいくわけがありません。

それならばいつそのこと、税金を納めた残りが利益なのですから、その利益を積んで内部留保を高め、自己資本比率を高め、手元資金の流動性も高めて立派な経営をしなければならいと思うようにする。そのように思えば、税金も経費なのだと思えてくるはずです。

「営業利益が出て、そこから税金が取られていくと思うから、利益を減らそうと思つてしまします。だから、税金を払った残りが本当の利益だと考えるようにしなさい。税金は経費だと思えば何ともなくなつてしまふ。考え方を変えるべきです」

こういうことを私は盛和塾ですつと話してきましたが、それと同じようなことを森坂さんもおっしゃいました。その通りです。

◎「善きことをなす」ことこそ人生の道

森坂さんは一生懸命に学びを続けられて、六十五歳になった今も勤勉さを失わず、一生懸命にがんばっておられます。「塾長もがんばっておられるので、自分ももっとと真面目にがんばっていきます」とおっしゃいました。

他人はそんな森坂さんをみて、「それだけうまくいき、上場まで果たして、十数%というすばらしい利益率を出し、内部留保も高まり、安

定した経営になっている。なのに、なぜ、そんな不自由なことをしなければならぬのだ」と言うかもしれません。

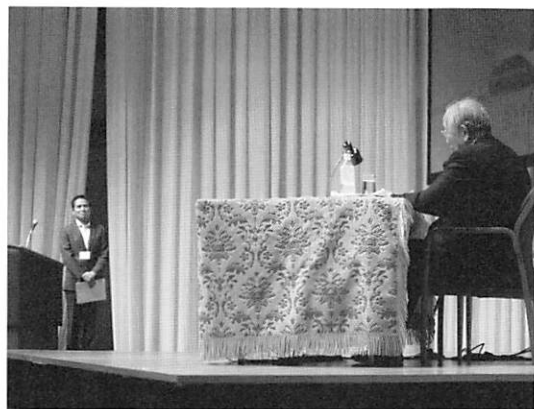
しかし、そういう立派な事業をして世のため人のために尽く

しながら、われわれにはすることがあります。税金を納めることもそうです。雇用を守っていくこともそうです。そういうことをしていきながら、自分が人生を楽しむのは、いくらか他人さんよりも少ないかもしれないけれども、これが「善きことをなす」ということなのです。

森坂さんは自分の死生観として、死ぬことがたいへん怖いとおっしゃいましたが、もっともつとすばらしいことをして、世のため人のために尽くし、死ぬことが怖くないような人生を果たしていく。森坂さんはたぶん、そういうふうにして人生を終えていかれるのだらうと思います。

本당にご立派です。「もっと贅沢をし、もっと楽な人生でもよいのに」と他人は言うかもしれませんが、私はあなたの生き方を、なんともすばらしいものだと思っています。ぜひ、今の調子でがんばってください。

(二〇二三年八月二十一日 関西地区塾長例会〈京都〉経営体験発表より)



われ虚心に 経営を語る

II

さとう ひろき
佐藤 裕樹 〈山形〉

ネムール株式会社
代表取締役社長



www.nemours.jp

「感謝の気持ち」で経営する —— 学び、気づき、改めて

◎はじめに感謝を

本日は学びの浅い私に、発表の機会を与えてくださいましたことを心より感謝申し上げます。

私の中にあるいちばん古い記憶は、弊社の創

業者である亡き祖父の膝の上で頭を撫でられながら聞いていた言葉です。「裕樹くん、会社を頼むぞ、頼むぞ」という祖父の優しい語り口が、今も私のなかに強く残っています。まだ二歳だった私を一人前の大人のように扱ってくれた

祖父のあたたかい愛。私は嬉しく誇らしく、それを心の支えとしながら、これまで歩んできたように思います。

しかし、現実とは違います。どのように経営を行えばよいのかわからず、ただただ闇雲に走りまわる日々。そんな私に経営者として生きる道を明確に示してくださったのが稲盛塾長と盛和塾です。ソウルメイトへの感謝をテーマに、いまだ至らない私の経営体験を発表させていただきます。

◎小手先の経営テクニクに走って

弊社ネムールは、一九四八年に創業した今年で六十五周年を迎える会社です。祖父が綿布団の打ち直しで創業し、叔父、父と跡を引き継ぎ、私で四代目になります。繊維関連製品の卸売を行う本社と、繊維製品製造を行う子会社とが

■会社概要

創業…一九四八年
事業内容…繊維・毛皮を用いた寝具・雑貨類の製造卸売り業
売上…八億七千四百万円（連結）
従業員数…三十八名

ります。

ちなみに国内の繊維製造・繊維卸業は、この十年で企業数が半減しました。なかでも地方の繊維卸は販売先の多くが小規模家族経営で、その店主も高齢化しています。そのために倒産と廃業が多い不況業種となっています。

現在に至るまで、売上高のピークは一九八八年の年商十五億二千万円でした。経常利益は常に一%前後ですが、赤字が少なく、少しずつ積み重ねた内部留保が当社の礎となっています。前期二〇一二年の売上高は、関連会社を含めて合算すると八億七千四百万円、経常利益は二百九十一万円になります。自己資本比率は四四・二%で、人員数は社員・パート合わせて三十八名です。

私は子供の頃から内気で、人づきあいも下手な人間でした。四歳のときに、母から妹がほしいかと聞かれ、ぜひともほしいとお願いしたところ、生まれた妹には障害がありました。幼いながらも、なぜ妹が障害を持つ運命に選ばれたのか、悩むことになったのはその時からです。



本社外観

悩みは私をより内向きにし、やがて本に向かわせるようになりました。答えを探し求めるのも本、見つからない答えを探す悩みから逃げるときも本、学校や部活以外の自由な時間は本ばかり読んでいました。人と接することには余計臆病になり、深い付き合いを避けるようになっていきました。

そんな私も、大学に入って一人暮らしをするようになったのを機に一念発起し、社会適応性

の高い人の真似を習い性になるまで繰り返し身につけ、コミュニケーションの取り方を覚えるようにしました。すると、それが面白くなり、まただんだんと利己的になっていく自分がいました。

京都の大学を卒業後、中小企業で修行し、父の強い要請にしたがって二〇〇〇年、二十七歳の秋にネムールに入社しました。業績は安定していました。工場部門だけが十年以上連続で赤字を計上していました。

当時は、社長の叔父が経営管理、社長の弟である父が専務としてギフトと工場部門を担当し、生え抜きの役員二名は小売店向け営業部門を担当していました。しかし、その生え抜きの役員は自部署で利己的な運営を行っていたために、現場とのあいだは社長がひとりでつなぎとめているという状態だけでなく、私の入社にも面と向かって強く反対をしていました。

私は入社後、工場勤務を経て、製品を開発して販売する仕事を一人でこなすことになりました。その頃、工場の工賃コストは他社平均の三

倍以上もあり、商材で唯一の武器とされていたムートンも不良率が二〇%を超え、売るほどに赤字が増えていくという状態になっていました。

そこで私は、工場の売上を立てるには新規開発だと考え、日本全国を渡り歩きました。商品の九〇%が輸入物という業界であったために、他社では簡単につくれないモノづくりに没頭し、綿入りの防水ウレタンマットなどさまざまな寝具も作成しました。問題のあったムートンも原料の皮から下請工場などすべてを見直して、不良率を一%未満に抑え、かつ品質も向上させ、リフォームメンテナンスも可能にしてムートン事業を黒字化しました。

当時の工場は、とにかく仕事がないという状況でした。ですから、「こんなモノ、できますか」と聞かれれば、必ず「はい」と答えていました。ウォーターベッドやウォーター枕、セラミック入り肩当てなど繊維以外のものでもつくりました。「はい」と答えたものを嘘にするわけにはいきません。キャッチアップし、関連法令を調

べたり、専門家を探したり、不良を出さないように工夫を重ねたりしながら、それらの自社製造にこぎつけていきました。必死でした。

心が弱く、ずっとひとりで商品開発に没頭し、勝手に涙が溢れてくるのを止められないまま、休日も朝晩もなく取り組んでいた時期でした。孤独でした。ただ、塾長がおっしゃっている通り、思い描いた技術は思い続ければ必ず目の前にあらわれます。私もそうでした。



冷感シーツ

綿の工場でさまざまなアセンブリや試作実験もできるようになった頃、ようやく工場部門全体が黒字化しました。しかしこの時期は、少しでも強い体質になつてもらおうと、経営に關す

るさまざまなテクニクを学んでは社員にやらせていたために、おたがいの心が離れていた時期でもありました。

二〇〇四年には、社長であつた叔父が会長へ勇退し、父が社長に就任しました。しかし社内をまとめられず、役員の意見が会社の決定事項となり、社長は工場部門以外で孤立しました。

二〇〇六年には、自分たちの部の業績が低下したことで危機感を感じた役員らが、責任転嫁をするために、社長に対して工場を閉鎖するか、自分たちが辞めるかという二者択一を迫りました。役員らの言いなりとなつていた社長から、工場を閉鎖してもよいかと相談されたのですが、私には二回以上も年の離れた工場の社員たちを切り捨てることなどできません。閉鎖をするなら会社を分けてほしいと、逆をお願いしました。結局、私は自ら出資し独立した子会社で工場の運営にあたることになりました。

この頃は、経営のテクニクをいくら学んで実行しても続かず、会社は悪いほうへ傾いていくばかりでした。本当に間違いない、信じら

れる経営の方法はないものだろうかと思ひたときに、二十三歳のときに購入し、途中まで読んで、当たり前なことが書いてあると思つてそのままにしていた本のことを思い出しました。塾長の著書『心を高める、経営を伸ばす』です。

改めて読み直してみると、この本には経営のテクニクとされているさまざまな行為の奥底にあるエッセンス、原理原則がすべて詰まつていて、しかもそれがたいへんわかりやすく書かれていることに気づきました。同時に、小手先のテクニクに終始していた浅はかな自分を恥ずかしく思いました。

◎社員への感謝の気持ちに気づく

このことをきっかけに盛和塾への入塾を決意したはずだったので、入塾後は塾長例会に参加させていただくだけで喜び、安心してしまふ私がいました。学んで実践するという意味をまったくわかつていなかったのです。それが失敗を招きました。

軽くて薄く、割れない石板付き岩盤浴製品の作成依頼があり、吹き付け塗装を応用して折り曲げても割れない石板をつくり、順調に納品をしていきました。ところが、顧客企業の事業部店舗百七十店が大幅な方針変更で、すべて閉鎖されてしまいました。また、万一に備えて別仕様を販売していた企業の社長さんも突然亡くなり、その半年後に会社は倒産しました。特殊な在庫が二千七百万円分も残ってしまい、売上も減り、資金繰りで大きな借金が発生してしまっただけです。そして次は、不動産在庫を少しずつ償却している最中のことでした。社員の横領が判明したのです。

確認を怠るという未熟さ、妥協する弱さ、物

事を都合よく考えて進めてしまう甘さ……。そんな自分に気づかされ、どうすればよいか悩みました。

改めて機関誌を、必死に読み直しました。そこには、もうすでに「こうすればよい」という答えがすべて書いてあったのです。入塾時から全冊読んでいたはずなのに、またもや気がついていなかったのです。

同時に、読み直せば読み直していくほど、私よりもずっとたいへんな思いをしながらも、それを克服してきた先輩塾生がたくさんいらっしやることもわかってきました。学びがすぐそこにあったのに、まったく気がつかなかった私がいいたのです。人生を変えるために、塾長例会

文武両道の 学生採用を 『体育会ナビ』で!!

未来をつかめ

(バレン・ケー・井田)

<http://talikukai.net>

お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を18年続ける
日本唯一の会社です。

株式会社ガーディアンシップ
盛和塾「福岡」塾生

へより積極的に、ど真剣に参加するようにになりました。しかしそれでも、なかなか簡単に変わるものではありません。

例会に出ては塾長の教えを必死にメモし、まとめは何度も読み返す。多くのソウルメイトたちにいろいろなことを教わる。移動中もずっと講話CDを聞き、夜通し塾長の著書や機関誌を読む。そんなことを繰り返していると、本の読み方が変わってきました。「どう実践するか。あの場面ではこうすればよかった、こうして、ああして」というふうに考えて読み返すようになり、一頁を読むのに何日もかかってしまう。そんな読み方になってきたのです。そのぶん、ネムールという社名なのに、眠れなくなってきました。

そういう読み方をしていくと、できない自分というものに気がつきます。気がついて、そして悩みます。しかしそのたびに、少しずつですが、学びが身体へと深く入っていきます。塾長の著書と京セラワイロソフィを中心に、今も毎晩必ず読み反省することを行っています。

機関誌を読み、感動した経営体験発表者の方に手書きで感謝の手紙も送るようになりました。そのなかで、少しずつご指導いただける師匠が増えていきました。そのような輪ができるにつれて、波瀾万丈であった私の人生も少しずつ変化しだすようになりました。

学びのなかで、社員を思うなら、全社員を物心両面で幸せにするような会社にしていかなければならないということに、ようやく腹の底から気づきました。腹の底から気づいたと同時に、子会社の従業員全員を集めて、これまでの独りよがりの経営をお詫びし、全社員の物心両面の幸せを第一にすると、みんなの前で誓いました。しかし当然のことながら、はじめはみんな半信半疑でした。

それまでの私は、お客さまやソウルメイトとはいくらでも本音でぶつかれるのに、社員とのコミュニケーションからは逃げていました。ここが最も利己的なところでしたので、まずは今までついてきてくれたことへの感謝を行動で示していくことから始めることにしました。

たとえば、おたがい忙しいのに、社員同士が思いやり、利他の心で手伝っている場面に出会ったりします。その結果、仕事が大きく前進したりした際には、すぐにコンビニに走り、自腹で飲食物を買ってミニパーティを開き、「これは彼のおかげだ。また、おたがいに恩返しをしようよ」と話しかけてみたり。もちろん、コンパも季節ごとに行い、必ず一人ひとりと話をするようにしました。場を必死に盛り上げたりもしました。

そうして感謝の気持ちを実行しているうちに、みんながこれまでにみたこともないほどがんばり出してくれたのです。そのおかげで、業績はわずか一年で回復しました。

◎フィロソフィを意識し、繰り返す

その頃、本社は五年連続で業績を下げ、二〇〇七年度、二〇〇八年度と初めて経常赤字を出していました。翌二〇〇九年度も、期初から四カ月時点で千七百万円の経常赤字でした。社長である父も目を患ってしまったこともあ

り、体力、気力ともに著しく落ちていました。当然、本社もたいへん暗い雰囲気包まれていました。

自信はなかったのですが、働いている社員の気持ちを考えて、また父のそのような姿をみるに忍びなかったために、父に引退を勧めたうえで、二〇〇九年九月、私が両社の社長を務めることにしました。

まず、もともとの社是である「商善」の中身を両社共通に定め直し、「私たちは全社員の物心両面の幸せと、その幸せのための事業の永続性を追求し、併せて地域社会の維持発展に貢献します」と改めました。

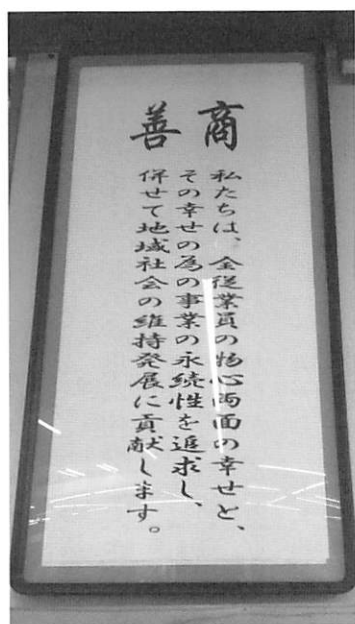
そして、これを毎週の朝礼で唱和し、事あるごとに「我々が働いているのは全社員の物心両面の幸せのためなのだ」と繰り返し、理解認識するまで社員たちに語り続けました。成果は、社員の日常会話に現われました。「物心両面の幸せのために」という言葉が、社員同士の間で普通に使われるようになり、これを判断基準にする人まで出てくるようになりました。

フィロソフィを意識し、繰り返し返していけば、まわりの人までもが変わり出します。

私が最初に実践したフィロソフィは「本音でぶつかれ」です。これは私自身が最も苦手としていたことなのですが、勇気を持って実践していききました。

私と二まわり、三まわりも歳の違う本社の社員全員と同行の営業をして、何度も何度も、丸一日かけておたがいに理解する機会をつくり、同時に現場の改善も行いました。

個人の状況、人生観、会社の現状や情報、悩みを一对一で自己開示しました。私に気づかぬ点、至らぬ点があれば素直にお詫びし、教えて



「商善」の社内掲示

くれたことにお礼を言う。問題があればご指導をお願いしたうえで、改めて私からみんなに実行してほしい点をお願いする。会社の中で中心となる社員とコンパをし、展示会のときにはみんなと一緒に泊まり、酒を飲み交わす。子会社のとくと同様、普段の活動を通して気がついた一人ひとりの行動に対して感謝を伝える。渦をつくることを意識し、その渦へみんなを巻き込むようにしていききました。

相手に聞く姿勢ができてからフィロソフィの話をすれば、何十歳も年上の社員でも私の話を聞いてくれるようになります。考え方の違いも、一緒に過ごすことを繰り返し返すうちにベクトルが揃うようになります。そうして、やがて応援してくれる社員が過半数を超えるようになったとき、一気に人の輪ができました。

縁の下の力持ち社員を昇格させたり、「みんなのために下準備をしてくれたで賞」などといったものをつくりながら、できるだけ多くの人を誉めていくようにすると、さらにみんなが温かい雰囲気で包まれていくようになります。

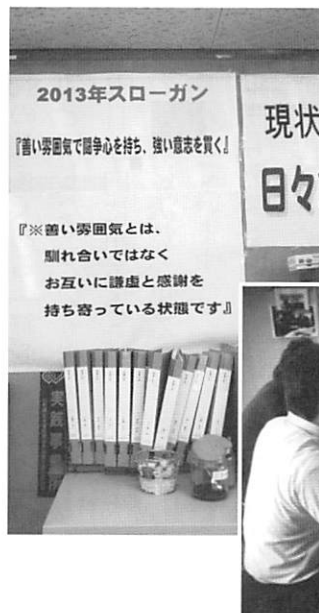
た。おたがいに感謝し合ったり、あの人を誉めてやってほしいと言ってきたり、または利己的な発言には「おかしい」とはっきり意見する社員が増えてきたり、指示待ちだった社員が自分からさまざまな有益な情報、意見を提供してくれるようになりました。よくなるための情報、意見は間髪入れずに実行しました。

その間も、盛和塾で稲盛塾長からの学びをいただきながら、同時にソウルメイトの諸先輩方からもさまざまなご指導をいただきました。

盛和塾福岡塾生の八頭司会長からは「B/S キャッシュフロー経営」「無給無休の手弁当」「コスト削減の徹底」「不良債権、借金ゼロ」「社員との強い協力関係の構築」など、フィロソフィに基づいた経営全般のご指導をいただきました。すべてやっていくと決めました。「休んではいけない」と言われ、ますます寝られなくなりました。給与をゼロにしたときには、さすがに家内に怒られました。家内には本当に感謝しております。

四千三百五十一万円あった不良債権は、

現在ではゼロになっています。三年間で計五千五百二十六万円の経費削減も行いました。ただ、借金はまだゼロになっていません。キャッシュフロー改善が今の課題です。「塾長のおっしゃっている通りにやりなさい」と常に教えてくださる八頭司会長、本当に感謝しております。



活気あふれる雰囲気に変化した社内



盛和塾広島の大浦社長からもありがたいご指導を賜っています。人生、経営の道に不明で、むしろ目をつむって歩いていたかのような私を導くべく、盛和塾への入塾を再三勧めてくださったのが大浦社長です。

『人間として何が正しいのか』『社員への利他』という両方の観点から常に経営判断をせよ』『なんでもつくるな。本業に集中して開発せよ』『子会社は絶対に潰れない会社としか取引きをするな』などのご指導を守るべく、

今も修行を続けています。大浦社長、いつも本当にありがとうございます。

最短で翌月末に確定していた月次決算は、稲

盛塾長の教えである「経営数値は飛行機の計器の数値と同じだ」という考え方に基づき、締日から七日以内に出るようにはしました。現在は、締めの日日に決算が出ることをめざしたシステムを導入しています。

五年間も業績を下げ続け、ついには赤字へと転落してしまった本社でしたが、社長就任の初年度に黒字へと転換、合算で九百八十三万円の黒字を計上することができました。V字回復といってもよいのではないかと、小さな自負を抱いています。ただ、これは三代にわたる先代の経営者たちがすばらしい経営をされ、社員たちにすばらしい心の教育を行ってきた結果でもあると思っています。

◎厳しさやさしさを両立させる

社長就任一年半が経過しようとしていたとき、東日本大震災が起きました。宮城・福島両県に居住する社員たちとその家族のために、水と食糧を山形で継続調達し、配達しました。燃料は交代で新潟まで行つて確保しました。被害

が大きい沿岸部の販売店とその周辺住民の方々へも、三月十八日から交代で食糧や水を持っていきましました。皆さんが互いの無事にほっとして、涙ながらに喜び抱き合う。そんな場面が度々ありました。

その後も五月中旬まで、継続してさまざまなボランティア活動を行ったのですが、この年の決算は経常ベースで対前年マイナスとなり、業績は停滞しました。「力のある会社や人だけがボランティアを行うべきだ」という塾長のお話が胸に刺さりました。学びの浅い私の方針は、小善に過ぎなかつたのです。社是の一番に社員を置いているにもかかわらず申し訳ないと、全社員に陳謝しました。

業績停滞の理由は、ボランティアだけではありません。学びの浅い私は、やさしいフィロソフィを意識するあまり、厳しいフィロソフィである「闘争心」や「闘魂」を打ち消してしまっていたのです。フィロソフィは一面だけではなく、両方が同時にできるようにしなければ意味がないということに、昨年の世界大会の塾長講

話を聞くまで気がついていませんでした。

それだけではありません。私の弱い心が黒字復活をしたことで、つまり小さき成功に安んじてしまったことで、「楽をしたい」という思いを生んでいたのです。心のなかで、単純な黒字を最終目標にするという生ぬるい経営を行っていたことにも、このとき気づかれました。

二〇一二年の軽井沢での塾長例会のときです。ある塾生に「大成してほしい」という言葉の意味を問われた塾長は、「男ならもっと苦労しろ。自己満足に陥って楽をするな。もっと伸ばせよ、おまえ！ そういう意味です」と、凄まじい迫力の語りを前に、これは自分のことを言われているのだと、冷や汗をかきました。（機関誌一一六号「塾長寸話」掲載）いえ、ただ冷や汗をかいて終わりにしたくはありませんでした。

その夜、同じ思いを抱いたソウルメイトたち数人と、何の根拠もありませんでしたが、社員を幸せにするために、魂を磨くために、売上四十億円をめざすという話をしてしまいまし

た。樂觀的に構想して「売上四十億円」となつてしまつたわけですが、当社の現状はまだまだ弱く、このまま大きくなれば、むしろ危険が増すだけです。「売上最大、経費最小」を仕事上のさまざまな場面で改めて徹底し、値決めを直し、結束を固めることで経常利益率一〇%を達成したうえで、四十億円の売上をめざしていかねければならないと思っています。

子会社では、接触冷感繊維およびその商品群が日の目を見てきました。接触冷感度は、現在公表されているものでは世界一です。プロ球団や下着製造会社などにも今年採用され、賞も頂戴しました。現在も海外向けを含め、営業活動の真つ最中です。

本社では、常に創造的な仕事をするために、営業活動地域の拡大と経営内容のよい店舗に絞り込んだ新規営業活動を積極的に行つていきます。また、営業を強くしようと新商品の数も増えました。社員たちには新しいことを頼む機会が増えましたが、はじめは嫌な顔をしていた社員も次第に動作が速くなり、真剣になり、逃げ

なくなり、それが次第に習性となつてきました。

本社の約七百件の販売店のうち、毎年一割が倒産、廃業、あるいは取引停止をせざるをえない状態となります。しかし、これに新規開拓のスピードが追いつくようになり、売上の減少は緩やかになっていきます。本年四月の本社決算では、売上が七年ぶりの増加に転じました。

また、塾生の株式会社丸俊さんと本社の間で、互いにお客さまを紹介し合うという業務提携を結び、二千万円ほどの売上増加につながっています。寺島社長、いつも温いお心遣いをくださり、心から感謝しています。

社長就任後から、朝礼で「心を高める、経営を伸ばす」「パッション・成功への情熱」の輪読を行つてきましたが、はじめは自分で胸を張つて話せるものだけを朝礼や会議、コンパで話していました。

売上を四十億円まで伸ばし、全社員の物心両面の幸せを実現するには、フィロソフィが絶対に必要ですし、これを早くやらなければ時間が

足りなくなるとも感じています。塾長のおっしゃる通り、すべてのフィロソフィ実践していかなければなりませんから、私自身、何度でも身につくまで学びを深め続けます。

それと同時に、私自身のフィロソフィ実践が完成するまで待つのではなくて、社員にも一緒に学んでもらいます。今は週始めに京セラフィロソフィの輪読勉強会を、グループ討議・発表

ゼロクール ZERO COOL

夏に必要な「吸水」「速乾」「涼感」機能を備えています

ゼロクールの特徴

特徴①(優れた接触冷感)
400D/200Fといった非常にフィラメントカウントから接触面を増やし、熱伝導性を最大限引き上げます。

1本で形成 (従来の通気) 220本で1本で形成 (P/P/P/E素材ゼロクール)
*接触面増加率が2倍です。

特徴②(吸水・速乾素材)
糸自体は水を吸収しますが、糸と糸の隙間に水を溜め込みますので、生地として吸水します。また、糸自体は吸水・保水しない為、優れた速乾性能を発揮します。

特徴③(ピンリング耐久性)
ピンリング耐久性をUPする為今回は芯糸織造を採用しています。

ゼロクールの糸形状

熱伝導率の高いポリプロピレンを芯糸に置き、周囲に熱伝導性の高いポリエチレンを配置した複合素材。熱を一度ポリプロピレンに貯め込みそこから、周囲のポリエチレンで熱を低減する仕組みです。

糸の中心(ポリプロピレン)で熱を貯めます。周囲(ポリエチレン)にて熱を減

ゼロクールパッド

ZERO COOL PAD

ゼロクールパッド断面図

.....ゼロクール生地
.....ポリエステル製縫わた
.....バルキッドライ

表層/ナイロン50%・ポリエステル20%・ポリプロピレン10%
中層/ポリエステル100%
裏層/ポリエステル100%

セリエ・アヴァンセ ゼロクールパッド

ゼロクールパッド	48×90cm	オープン寝巻
ハーフ	90×90cm	オープン寝巻
シングル	100×205cm	オープン寝巻

接触冷感繊維を使った商品案内

と社長コメントという形式で行っています。完全にフィロソフィを実践できていない自分を社員たちにお詫びしながら、でも覚悟を決め、自分の言葉で京セラフィロソフィのひもときをしています。

本当に一歩ずつですが、会社は確実に変わっています。かつては退職した社員が会社に顔を出すことなどなかったのですが、体力の限界を理由に退職した年配の社員たちが、時折、差し入れを持って顔を出してくれるようになりました。展示会のあとで疲れ果てている社員たちが、いつの間にかおたがいに目配り気配りをしてカバーし合うようにもなりました。その光景を見たお客さまから、「皆さん、楽しそうに働いていますね」「皆さん、心からやりたくてやっている仕事なんです」「ネムールさんの良さはそこですね」など、展示会中に何度もお褒めの言葉をいただいています。

塾長のご指導がなければ、このような温かい雰囲気には絶対になつていなかったと思います。塾長のご指導に、自然に手が合わります。

◎学び続けること、反省し続けること

盛和塾山形は昨年七月まで、十九年にわたって勉強会を二回しか行わなかった塾です。しかし自らを追い込むため、昨年八月から、フィロソフィ勉強会を始めました。塾長のDVDで学び、ソウルメイトからご指導をいただき、塾生相互で切磋琢磨しながら心を高め、経営を伸ばそうという一心からです。

かつては、塾長の教えに対する自分の実践が正しいのかどうかは、塾長例会とソウルメイトからの学びでしか確かめることができませんでした。それが盛和塾山形内でもできるようになり、いかに自分に甘く都合よく教えを受け取り、学びを実践するふりをしているのか、またいかに学びの浅い自分なのかを知り、反省する機会が増えました。盛和塾山形で共に学んでいるソウルメイトに感謝しています。おかげさまで、本当に少しずつですが、以前より確実に速く学びと実践の前進ができていることを実感しています。

二〇一三年の世界大会では、すばらしい経営

者八名の発表を泣きながらお聞きし、いかに自分の感謝と実践のレベルが低いのか、反省させられました。発表などによって感謝を述べるだけでは真の恩返しではなく、わが社の社員たちをより幸せにし、その幸せを永続的に続けることが本場の恩返しになるということを教わりました。経営の真髓を教わり、少しでもその実践ができることが本場にありがたいことだと何度感じました。そしてそれ自体が塾長から改めて大恩をいただいていることなのだという事にも気づかされました。自分の小ささ、いたるなさを深く反省し続ける世界大会でした。

塾長という誠にすばらしく、得難い師がいらっしゃる。そしてその塾長のお弟子さんたちであるソウルメイトたちがいる。このような素晴らしい環境のなかにいるのですから、私自身も会社も、もっと早く強くならなければなりません。でなければ、感謝することすらもおこがましく感じます。しかし今の私にはまだ、塾長とソウルメイト、盛和塾への感謝しかありません。

盛和塾の教えの正しさの実証を数字で行い、社員を幸せにすることで世の中にお返しをしていくことが本当の恩返しだと思っています。力不足だからという言い訳などせず、さらに立派な会社にして次代に引き継ぎ、同時に稲盛経営哲学も次代に伝えていく。そのことに人生をかけることで、恩返しをしていくつもりです。

盛和塾の磁場は、私の人生を大きく変えてくれました。本来なかったはずのシナリオが、今も毎日書き足されている感じがしています。塾長という存在のおかげですばらしく変わってきただのが私の人生です。その人生に恥じぬよう、これから精一杯努めていきます。

塾長にお導きをいただくまでの私は、人生の不条理に対する答えを探し求め、いつしか探すことから目をそむけ、逃げていました。思えば、それまで行ってきたすべての努力は、この問いから逃れるための独りよがりの努力だったのでしよう。今は妹に対して「おまえは私に、『昇華し、感謝し、積善しなさい』と伝えるために生まれてくれたのかもしれない。ありがとう」

という気持ちになっています。その妹は、生まれたときから今日まで、家族とともに幸せに暮らしています。

塾長のご指導やソウルメイトの教え、導き、そして社員や取引先の仲間、家族の助力のおかげで、今があり、未来があります。どうか今後とも引き続き末永く、ご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。

●塾長コメント

燃える闘魂でもって
値決めと売り方を考え抜くこと

◎フィロソフィで意識改革に努めた

佐藤さん、ありがとうございました。すばらしい発表でした。塾生の皆さんも佐藤さんの真摯な生き方、経営のあり方に深く感銘を受けたのではないかと思います。

盛和塾にお入りになって勉強をされ、それを会社の中に落とし込もうと一生懸命に努力され

ました。佐藤さんのお話を聞きながら、社員の意味識改革は相当進んでいるのだらうと感じました。

お祖父さん、叔父さん、お父さんがつないできた会社のなかで、あなたよりもうんと先輩の社員たちがいました。その社員たちは最初、たいへん戸惑っていたけれども、盛和塾で学んだフィロソフィを伝えていくうちに、巻き込んでいくうちに、みんなが理解してくれるようになっていったというお話でした。佐藤さんはすばらしい努力をなさったと思います。

あなたの人間性といいますが、もともとがやさしくてすばらしい人柄なのです。そのあなたが、障害を持って生まれた妹からも教わりながら、もっと意義のある人生を生きていきたいと努力をしてきました。お話から、そのことがよくわかりました。すばらしい生き方をしていらっしゃると思います。

◎強い意志で利益率一〇%の達成を
ただ、ここでちょっと申し上げます。

佐藤さんにはキツいかもしませんが、今、三億円から四億円近い売上をあげていらっしゃるわけです。二十名足らずの社員で、一・五%、二%程度の利益になっています。つまり、四億円近い売上をあげながら、百万円、二百万円ほどの利益となっているわけです。これはたいへん危ない経営です。

これまで叔父さんやお父さんが経営していたときと比べて、あなたは一生懸命にがんばり、ここまで持つてこられました。それは立派なことですが、このままでは問題です。

私も先ほど、ネムールの製品についてお聞きしたのですが、羊の毛皮を使った高級寝具をつくっておられます。同時に衣料品をつくっていらっしゃるって、特殊な糸を大手製糸メーカーにつくってもらい、それを優秀な織物業者に織ってもらっています。

少量しか売れませんか、少量のものを大手メーカーにつくってもらい、それをネムールで縫製して製品化しているわけです。当然、コストは高くなります。かといって、たくさん売れ

るものでもありません。値決めはたいへん難しかろうと思います。タイトロープ（綱渡り）といますか、こちらには切り立った断崖があり、こちらには絶壁がそびえ立っているという、たいへん細い道を歩いているような経営です。

高い材料を仕入れ、売りたいへん難しいのです。特に羊の毛皮を使った高級寝具をネムールの独自の特長と伝統をもって売っていらつしやるのですが、これも海外での毛皮仕入れから始まるわけです。量がたくさんは出ませんから、当然、仕入価格も高くなります。かといって、売値もさほど高くは取れないのだろうと思います。

先ほど、触ると冷たく感じる接触冷感繊維でつくったシーツや寝具をみせてもらいました。触ってみるとたいへん冷たく感じます。うだるように暑いときにはよい製品ですが、その寝具も特殊な繊維を大手メーカーにつくってもらっていますから、どうしてもコストが高くてついでしみます。

私は盛和塾で「値決めは経営なり」と言つて

います。ところが、佐藤さんの会社ではどうしても原価が高く、売り先もたいへん少ないために、値決めが自分ではできないといいますが、自分たちでできる範囲でやっていらつしやいます。それが問題だと思います。

佐藤さんの会社は製造工場も持ち、卸販売もしています。しかし、零細な繊維産業ですから年間売上が三億円、四億円程度では微々たるものですから、競争力もなかなか出てきません。

佐藤さんがおっしゃったように、一〇%の営業利益は出さなければなりません。そうすると、製品の原価はわかっていますから、このくらいの値段で売らなければ一〇%の利益が出てこないということがわかります。まずは、そういう値決めをすることです。

ただ、その値段で売ろうとしてもなかなか売れません。そうなれば、原価を下げなければなりませんから、仕入れの原料からすべてのものについて何とかできないのか、もつと考えなければなりません。まさに燃える闘魂で、それをやらなければならないのです。あなたは人柄が



やさしいし、すばらしい人だと思うのですが、経営という一面では、燃える闘魂を持たなければならぬのです。

あなたが「こんな原価では売れるはずがない。原価を下げよ」といったとしても、みんな

なは「いえ、下がりません。大手メーカーに糸をつくってもらい、大手メーカーで織ってもらい、それを仕入れているのですから。しかも、量が少ないのですから、どうにもなりませんよ」というでしょう。それを何とかするのです。つまり、そこを工夫しなければならないのです。

工夫をしていけば、この事業は成り立たないからやめようということになるかもしれないかもしれません。しかし、さらに工夫をしていけば、血路を

見出すことができるかもしれません。

ですから、何としても、まず目標です。「利益率一〇%を出す」という思いを強く持ち、それをするにはどうしていくかを考えるのです。考え抜いて、考え抜くのです。そのためには、猛烈なほどに強い意志と燃える闘魂が必要です。

◎あらゆる創意工夫が必要になる

もつと厳しいことをいいます。

そもそも現在の業種業態でよいのかという点も考えるべき問題かと思っています。

先代からやってきて、高級な羊の皮を使った製品から冷感シートといった製品まで、いろいろとよいものをつくっておられますが、それがどうしても今の時代に合わないというのであれば、業種そのものから考え直さなければなりません。

仕入れてモノを売るという卸業だけに転換していくのかどうか。転換したとしても、零細であるだけに、同業者には勝てないかもしれません。

ん。そうだとすれば、独自のモノをつくらうということになります。やはり独自のモノをつくるのであれば、原価についてよほど考え抜かなければなりません。

実は先ほど、私は佐藤さんが持つてこられた冷蔵シーツを分けてもらいたいと思ったのです。皆さんも見せてもらったらよいと思います。ただ問題は、まだ値段を聞いていないことです。「こんな高いのならダメだ」と言われるかもしれない

と思いますが、やはり販路や売り方にも問題があるだろうと思います。

私は、屋台のラーメン屋の話をしたことがあります。どこに屋台を引っ張っていき、どこで売るのかという話です。京都であれば、繁華街

の祇園で深夜、酔っ払いの人たちに食べてもらうために屋台を出すのか。大学の寮の近くでチャルメラを鳴らし、大学生に夜食のラーメンを売るのか。祇園と大学の寮では値段設定も違うし売り方も違ってきます。ですから、あらゆる創意工夫をしなければなりません。

佐藤さんはたいへん厳しい業界に身を置いていらつしやいます。そのなかでがんばり、何とか黒字にこぎ着けました。社員の意識も変わってきました。さあ今から、どう知恵を働かせるのか、なのです。誰にも負けない努力で、知恵を働かせなければなりません。岩をもうがつような強い意志が必要です。

値決めと販売の仕方を工夫して、がんばってください。佐藤さんの会社の製品は特徴を持っておられます。その特徴を生かしていくのがよいと思います。そのかわり、原価を下げて、値決めを自分でするのです。ぜひ、がんばってください。

(二〇一三年八月二十一日 関西地区塾長例会〈京都〉経営体験発表より)



「燃える闘魂」による震災からの復興

—新しい価値を創造し次世代へとつなぐ農業の道先を示す—



二〇一三年十月二日、仙台で行われた市民フォーラムの翌日。稲盛塾長は宮城県仙台市の塾生企業である農業生産法人株式会社舞台ファームを訪問されました。

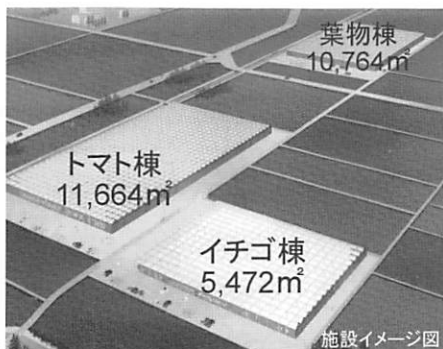
舞台ファームは、大手コンビニとの契約栽培、野菜カット工場による付加価値化、飲食店など小売業への進出、自社配送流通システムの構築など、次々と革新的な事業に取り組み、農作物の生産から加工・販売までを手がけており、その特徴である「六次産業化（一次×二次×三次＝六次）」についての説明が行われました。

当日は、舞台ファームグループの株式会社みちさきにて、野菜工場（養液栽培）による農作物栽培の様子を見学しました。東日本大震災の津波被害が生々しいその現場から、今までにない「農業の工業化」という事業を「新興」し、職を失った地域の人たちの雇用を創出するため、何としても実現しようという「燃える闘魂」で挑戦する塾生の姿をお届けいたします。

まずは野菜工場の見学からご紹介します。



野菜工場の奥には津波被害を受け無人となった廃屋が残っている



●株式会社みちさきでは、約四・〇ヘクタールの敷地にトマト棟、イチゴ棟、葉物棟の三つの野菜工場を設置しています。東京ドームが四・七ヘクタールですから、いかに大きな施設か分かります。水耕栽培でこれだけの規模で、またさまざまな種類の作物を育てることのできる施設は、日本では類をみず、われわれは「養液栽培の住宅モデル展示場」と来訪者には説明しています。

●野菜工場のあたりは約四メートルの津波が来ましたが、海側に下水処理場があったので、津波は二手に分かれて水没を免れました。もし下水処理場がなかったら、津波で約二・三メートルの深さの分の土がえぐられました。ここから南へ約五〇キロ、福島の原因まで仙台平野の海岸線が続きますが、ここだけが津波による土のえぐれの被害を受けなかったということです。



<下水処理場>

植物工場に無くてはならない熱エネルギーや二酸化炭素、栄養分等を近隣の下水処理場から排出されるもので有効活用していく予定。

- 浄水した「水」
- 廃棄物燃焼時の「熱」、
「二酸化炭素」
- 廃棄物に含まれる
「リン酸」

有効活用



<みちさき(ビニールハウス)>

● 野菜工場では下水処理場から出る「ゼロ・エネルギー」を最大限に活用していく予定です。まず水は浄水した水を引き入れ、熱は下水から出た廃棄物を燃焼する際に発生する熱を利用していきます。同様に発生する二酸化炭素も、光合成に使えると考えています。また下水処理場では、農作物三大栄養素の一つであるリン酸が取り出せます。リン酸は中国鉱石の輸入に頼っており、チャイナリスクといわれているなかで、肥料の確保に期待できます。

● 野菜工場では限られた面積にどれだけ一株が入れるかが勝負です。移動式ベンチを入れることによって、通常の倍の苗を入られるようにしました。野菜工場では初期投資費用が高いのですが、簡易的で、しかも安くすむようなものを導入しています。移動式ベンチも、見た目はよくないですが、コストは低く、ハイスペックを維持したものであると自負しています。

● 野菜工場では蒸熱処理システムを導入しています。農業は「苗半作」といわれ、苗の段階で作柄の五〇%以上が決まってしまう。健全で健康な苗づくりで生産量を確保することが農業の鉄則です。蒸熱処理は防疫と同じで、五十度の蒸気のなかに十分間苗箱等の育



苗資材一式を入れることで、ほとんどの病害虫が死滅します。これで初期の消毒がいらなくなり、減減農法（減農薬・減化学肥料）の野菜を出荷できます。

●野菜工場のトマト棟のハウスはオランダから輸入しています。世界でいちばん生産量の高いシステムです。屋根に格子梁がありません。光が多くハウスに入ってくるので、たくさんトマトをつくれます。格子梁がないと風や雪でハウスが壊れるので、フィルムが貼ってあります。また雪は暖房を入れて溶かします。このフィルムは暖ガラスよりも光の透過率が高く、大型台風がきてもびくともしない優れた耐久性で、約二十年もちます。ただ屋根を張り替えるだけで六千万円ほどかかるので、そのときに投資ができるようになっていたいと思います。

●野菜工場見学後、糲摺りして二日しかたっていない新米でつくったおにぎりと、東北地方で秋に河川敷で行われる芋煮会で食べるサトイモを使った味噌味の豚汁が振る舞われました。また、稲盛塾長は工場内に桜の苗を植樹し、この桜の成長を皆の励みにしていこうと誓い合いました。

工業化の農業を次世代へ

株式会社みちさき

(舞台ファームのグループ会社)

代表取締役 菊地 守



われわれが農産物を工業製品のようにつくることで、皆様に安定した値段、安定した品質、安定した出荷をお約束することができます。これらに安全や安心も入りますが、工業製品のような価値をもつ農作物が、これからの農業の付加価値になってくると考えています。

農業において大切なのは出口（出荷）のところ。農作物の値段が高い時期は一年間に一週間から二週間しかありません。イチゴでしたら、クリスマスと雛祭り前です。しかし、われわれは農業において出荷時期を安定させることにより、安定した値段で提供できるのでぜひ買ってくださいということが出来ます。そうな

れば、工業製品のような価値の農産物が具現化できると思い、いろいろなチャレンジをしています。

われわれは、農業の工業化によって「こだわりの」をつくりたいのです。そしてまた、そのシステムを皆様に教え、システムを真似していただいて、たとえば仙台イチゴの産地をつくりたいのです。なぜ産地をつくるかというと、さまざまな農業問題で農家は疲弊してしまっているからです。われわれが手助けできることは、工業化の技術を伝え、販売先をもっていることでグループ化し、大きな団体をつくることで生き残っていける日本の農業の新しい形をつくることです。

小さい農家がいなくなったら、食材を選ぶ楽しみがなくなってしまう。日本の農業が生き残るためには、われわれのように人を雇い、販売先をもっている農業者のまわりに、やりがいをもっている小さい農家がいるようにすることです。こうした農業を中心としたまちづくりをすることで、日本の農業のスタイルは変わ

るし、既存の農業も守れるという考えで動いています。

たとえば一次産業のイチゴを、ジェラートにする二次産業、販売をする三次産業、それらを合わせて六次産業といっていますが、われわれがめざしているのは「フル六次産業化」です。一次産業と二次産業と三次産業で六次産業というのではなく、三次産業も二次産業も一次産業もある六次産業ということです。

ですから、われわれは二次産業、三次産業とタッグを組んで、農業の機械化を進めています。野菜工場の移動式ベンチには、二次産業の



宮城県の開発したイチゴ「もういっこ」

工業製品をつくるときの動線やラインといったノウハウが生かされています。またベルトコンベアでの輸送、バーコードでの品種の分別など、工業製品がもつノウハウを一次産業に落とし込みたいと思っています。

この工場は被災地の最前線でした。五百メートルも行けば海です。今はパラパラとしか松が生えていませんが、向こうが見えないくらい松林がありました。この地でも二十八名の方が震災で亡くなっています。

そういう悲しい場所ですが、われわれの思いは、最大の被災地から最大の発展を遂げなくてはいけないということです。しかもわかりやすい成功例をつくることです。さらに、この成功例が真似しやすい成功であるべきだということです。

なぜなら、次世代に必ず引き継ぐためには、次なる世代が真似をしやすい技術にしなければならぬからです。こうした大義をもってがんばっていきますので、今後ともどうぞよろしく願います。

農業のビッグバン

「燃える闘魂」による震災からの復興

株式会社舞台ファーム 代表取締役
株式会社みちさき 取締役会長

針生 信夫 （はりう）
（仙台）



◎復興に新事業を加え「新興」

忘れもしない二〇一一年三月十一日。未曾有の巨大地震が東北地方を中心に発生しました。東日本大震災です。この地震により引き起こされた大津波が、私たちのふるさと仙台の土地を飲み込んでしまいました。

私たちは被災農家という単純な被災者ではなく、ここから日本一の農業ビジネス、また農業の構造的な変革を必ずつくりだしたいという思いを持ちました。「農業のビッグバン『燃える闘魂』」による震災からの新興」という、われわれの挑戦をお話いたします。

昨日の仙台市民フォーラムでは、稲盛塾長から「ビッグバン」という言葉も出しました。また

「燃える闘魂」という、私たちが日々盛和塾から学んでいるその思いを大きなエネルギーとしていただき、「ああ、やつぱりよかった」と思いました。われわれもこの考え方のもと、しっかりと新しい力を結集して、日本農業の変革者といえるようなビッグバンを起こしたいと思っています。

当然、東日本大震災は、われわれに大きな変革をもたらしました。たぶん三・一一がなかったら、私たちは今までの農業を転換しようとは考えず、このまま三年、五年とずるずると行動もせず、自分たちで変える力を失っていたかもしれません。

二年半前に被災三県で二十万人以上が亡く

なったわけですから、大きな起点をいただいたと思います。本当に不幸なことですが、これを新しいロジックに変える大きなチャンスだというくらいの気持ちにしなければいけないと思っています。

二〇一一年十二月、「仙台東部地域六次産業化研究会」が発足しました。株式会社みちさきの前身となる組織です。震災で大きなダメージを受け、半分あきらめている農家も多い中で、「これまでの土地利用型の農業から脱却し、さらなる新しい農業をつくって行こう」ということで議論を重ねてきました。

時を合わせるかのように、宮城県や仙台市からも大きなご支援をいただきました。

■会社概要

設立…

有限会社 舞台ファーム 二〇〇三年七月十一日
株式会社 舞台ファーム 二〇〇四年八月二十日

業務内容…

野菜生産・販売（電解水農法）

お米生産・販売（玄米、胚芽米、白米、無洗米）

農産物加工・販売（カット工場）

資本金…五千万円 売上…約十二億円

従業員…五十名（グループ全体百名）

「農と食のフロンティア推進特区」がスタート！

■仙台市における津波被災農地：約1,800ha →復興必要

■指定地域内における農業や農産物を活用した事業

→国税・地方税の一部に控除や優遇処置

■既に2011年12月に起ち上げていた

「仙台東部地域六次産業化研究会」から
上記制度を利用し、「みちさき」が誕生！

復興 + 新事業 = 「新興」



仙台市 農業における復興推進計画スタート

二〇一二年二月に仙台市は被災した東南部の農業振興地域を再生・復興するために「復興推進計画（農と食のフロンティア推進特区）」の申請を国に行い、三月には認定されました。こ

の特区内では、農業に関する新たな事業の実施に際し、税制上の特例を受けられるメリットがあります。

今日、皆さんに歩いていただいた野菜工場のハウスの地中にはコンクリートの部分があります。農地にコンクリートを入れるのは、本来の農業からすると絶対にあり得ないことだったのですが、業界最先端の事業として、もう少し工業化したほうがいいということになったのです。これまで市街化調整区域に工業的な設備をすることは法律で禁止されていたわけですが、今回、農業特区ということで農地に工業化のシステムが入ったのは、日本では新しい取り組みになります。

ですから、復興するだけではなく、新しい事業に取り組むことを加えて「新興」であり、われわれは新しい農業を興そうという思いでやっています。

◎常に野菜が生産できる野菜工場

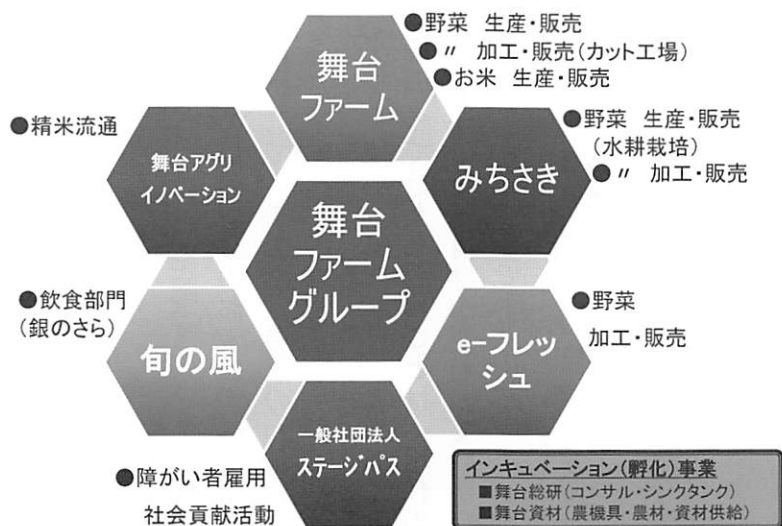
三・一一の前、土地利用型農業の中心である

お米の消費がどんどん減っていました。昭和四十年頃、日本では約一二〇〇万トンのお米を食べていました。それが五年前から八〇〇万トンを切りはじめ、昨年は七八〇万トンを切るまで消費量が落ちていきます。それに加え、パンや麺類がありますから、ご飯だけを食べる食文化から、いろいろな食べ物からお米を選ぶ食文化になり、衰退に入っていた水田農業の限界が見えていました。

また野菜も、市場を経由する販売構造になっており、農業者が価格をつけるのではなく、競り人やバイヤーが値段を決めることになっていました。農業者は野菜をつくることだけしかできず、他人が値決めをするという状況だったのです。

私は株式会社舞台ファームという東北では最大級の農業会社をつくってききましたが、まったく儲からないような農業ビジョンであったため、利益をつくりだすのたいへん悩みながら巨大化してきたのです。野菜をつくってそのまま市場にもっていくだけでは、とてもじゃない

けれど利益は出ません。ですから、自分たちで野菜の加工工場をつくり、物流の仕組みをつくり、最後のコンビニやスーパーに直接販売する



舞台ファームグループ一覧

ことで、一元管理をして利益を出してきました。しかし、三・一一で農地が被災したことによって、強みを打ち出せることになりました。たとえば舞台ファームグループには、株式会社みちさきという野菜工場があります。さらにカット工場があり、物流や販売部門がダイレクトに一元管理できるようになっていたのです。あとは野菜をいつでも確保できるように「野菜工場」があればいいわけです。

異常気象や台風などで突然、野菜がなくなると、ものすごい値段に膨れ上がります。コッソリ溜めてきた利益が一気にもっていかれて、マイナスのロジックに落ち込みます。農業は季節変動がありますから、安定のためにも何とか野菜工場が欲しいとずっと思っていたときに、禍を転じた大チャンスをいただいて、みちさきをつくることができました。

また舞台ファームグループには、舞台アグリイノベーションがあります。仙台に本社のあるアイリスオーヤマというメーカーベンダーと共同出資で精米流通の事業を行っています。

七八〇万トンまで少なくなってきた土地利用型の米の消費量に対して、おたがい米を取り合うのではなく、なんとか新しい消費をつくっていかうというものです。

銀のさらという宅配寿司屋さんがありますが、全国の銀のさらのお米はすべて舞台ファームが供給していました。農家のわれわれからすると、玄米を精米して白米にしたビジネスはずっとやってきたことです。それでも毎年じり貧に下がってきたということは、現代の食文化に合うように我々自身が変わっていかなければならないということです。

ようするに、玄米から白米、白米からご飯という食文化に、もう一度イノベーションを興さなければなりません。たとえば、食パンのトーストは五分ぐらいで食べられるわけですから、十分ぐらいでご飯ができる炊飯器と一緒につくってくれる炊飯器のメーカーをさがそうということです。

ですから、私たち農業会社のなかだけがおんばるのではなく、異業種の多くの皆さんのお

力を借り、また本当に真剣にお力を貸していただけるように、自分たちが身を引き締め、しっかりとした交渉をしていかなければならないのです。そういう点で、盛和塾の勉強はわれわれが異業種の皆さんと連携するためのひとつの大きな考え方を与えてくれますし、そのおかげで農業者と工業者を交えるための共通言語を持つことができています。

◎フル六次産業化で農業に可能性を

私たちは野菜工場をつくるために、おおむね十三億円という大きな投資をしています。そのうち七二・五％は国から補助金をいただいています。先般は、経団連の米倉会長にも来ていただきました。

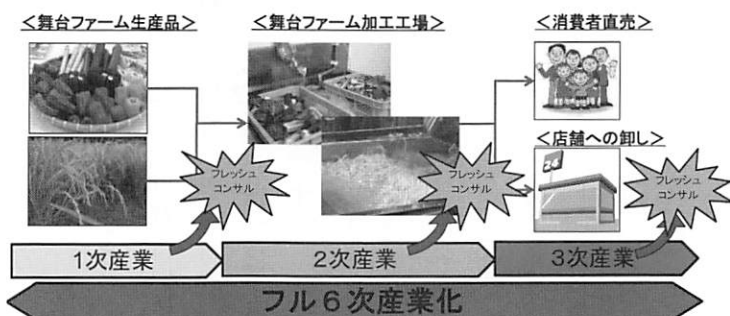
そして今日、まさに私たちがいちばん待ち望んでいた稲盛塾長にも来ていただきました。われわれはもともと元気をいただいて、これを大きなパワーにして日本全国にわれわれの新しい農業ビジネスを展開していきたいと考えています。

“フル6次産業化”を推進することで、日本農業の新しい可能性を作ります

・1～3次のどこからでも6次産業化が可能なほどのノウハウ

・実践型農業コンサルティング（フレッシュ・コンサル）

= “フル6次産業化”



皆さんも最近、六次産業ということをよく聞かれています。私たちの場合はプラットホームがひとつの「フル六次産業化」をやろうとしています。

これは、二次産業の方が農業に取り組んで

何かの商品をつくったり、もしくはスーパーなどの販売口をもっている方が農業者に新しいストーリー性のある商品をつくらうということになります。何といっても農業者が、P/L（損益計算書）やB/S（貸借対照表）、また利益はどこからくるのかということが数字的によくわからないと、結果的に農業者が主導的になつたビジネスが展開できないというのが、私の今のまでの農業の総括です。

これからわれわれ一次産業が、二次産業、三次産業の方と対等に話すためには、数字の管理をしつかり行うことや、また原価の前に経費とは何ぞやということを理解しなければなりません。塾長もおっしゃっているように、電力光熱費ひとつだけで見えるのではなく、すべてのメーター、モーター、廊下の電気、そういうものをすべて細分化して、われわれも農業にしっかりと落とし込もうとしています。

そうすると、フル六次産業化という考え方を推進することは、日本農業の新しい可能性をつくることになります。われわれは約二十五

年間、農業ビジネスをやってきましたが、失敗の連続でした。とにかくがんばってもがんばっても失敗でした。なぜなら、台風が来たからダメだったとか、まさか大雪が降ると思わなかったとか、われわれは正直に言いますと、言い訳をしながら農業をやっているようなところがありました。

採算が合わないのは仕方ないと諦めてしまふところを、何とか利益にしなければいけない、絶対に儲けなければいけないという強い意識をもちはじめると、六次産業だけではダメだということに気づいてくるわけです。

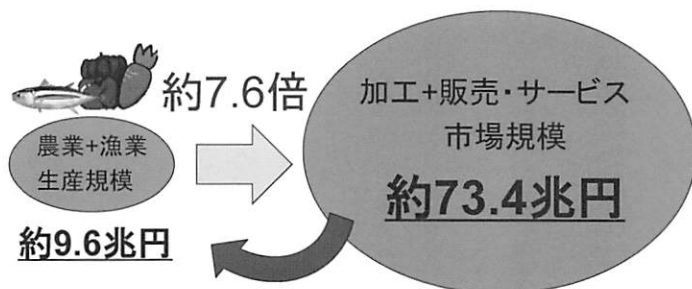
つまり、六次産業に「実践コンサル」を入れないといけないのです。今まで経営をしてきた中でのおたくさんの失敗を、数字的に乗り越えていくために現場に落とし込むことが必要なのです。これがわれわれのいうフル六次産業化ということ、まずはその土台をしっかり考えなければなりません。

では、農業の生産規模の枠を超えるためには、どうすればいいのでしょうか。現在、日本

農業・漁業の「生産規模」の枠を超えるためには？

農業+漁業の生産規模＝約9.6兆円

加工+販売・サービスの市場規模＝約73.4兆円



少しでもこの市場を獲得できればよい！＝付加価値

の農水産物のGDP、総生産額は農業が八・二兆円、水産業が一・四兆円で、九・六兆円です。これに対して、加工・販売・サービスの市場規模は約七三・四兆円です。単純に言えば、九・

六兆円が七三・四兆円に化けています。つまり、七・六倍以上の付加価値がついているのです。

これは、今の一次産業のビジネスの九・六兆円を二倍の十八兆円に変えるだけでも、おそろしいくらいの利益になります。ですから、それをフル六次産業化の土台のうえで、今までの九・六兆円だけでバトンタッチをするのではなくて、いかに工業化して自分たちの仕事としてやって行くかが、われわれのねらっているところです。

そうすると、全国にも同様のモデルがたくさんあります。私たちが大きな取り組みを推進するには差別化がないといけません。ようするに、他の農業者には真似ができてなくて、なおか

つそれを同業者に教えてあげるような仕組み、またそのための人材が必要になってきます。

われわれの多くの農業者は農作業をするのは上手ですが、パソコンを持たせてエクセルのデータベースで五分後に答えを出せというと、みなノイローゼになってしまいます。全社員が「トラクターを運転するのはいいけれども、社長、パソコンは勘弁してくださいよ。おれは頭が痛くなつて、野菜をつくっていたほうが楽です」と言ってしまうようでは、その会社は倒産してしまいます。

結局、われわれは農家から経営者にならなければいけないのです。そのためには、競争有利性も大きなファクターですが、しっかりし



CRESCENT VERT Men's Jewellery collection

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



名入れメンズ
カフス・タイタックセット

特別ご提供価格

セラミックタイプ

¥16,800 (税込)

カラーオパールタイプ

¥18,480 (税込)

お名前を刻印します！

刻印をご指定いただけます。

(例) TAMURA
YOICHI



※ご依頼から商品のお渡しまで
約4週間ほどかかります。

プレゼントや記念品にも
ご利用下さい。

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

ご注文・お問合せは

京セラ株式会社

宝飾応用商品事業部

担当：今井

TEL 0120-925-903

<通話無料>

受付時間 平日9時～17時

た人材をどううまく組み合わせられるかということが重要です。そして、その組み合わせる人材をしつかり雇い入れるのです。もしくはヘッドハンティングをしたり、連携している企業から人材を引っ張ってくるのです。そういう魅力的な団体をつくらなければならないと考えています。

◎スマートアグリに「日本」をプラス

以前、NHKの番組で、農業とIT技術を合わせた「スマートアグリ」という、オランダの農業が紹介されました。日本の農業では一〇アール（千平方メートル）の土地でお米をつくと粗収入は十四万円ですが、オランダの農業は千五百万円です。日本と比較して百十倍の生産性があります。今年の三月、株式会社みちさき代表の菊地守がオランダに行ったところビニールハウスが二階建てになっていたそうです。つまりその生産性は二百倍以上です。

オランダの国土はちょうど九州と同じくらいの面積です。樺太と同じくらいの緯度ですか

ら、低温で日照時間にも恵まれていません。しかし、天然ガスを国が供給してくれるというところで、非常にエネルギーコストが安くなります。また国土の三九%が海面下ですから、世界一の灌漑設備をつくりました。そうしてできた農地で、野菜工場のように高度に自動化された農業技術で生産をしていくわけです。

われわれは、このスマートアグリに、安心安全な日本式の食品衛生管理技術を加えて、「スマート・ジャパン・アグリ・プロジェクト」を推進しています。日本の農業が培ってきたジャパンクオリティといわれるものをプラスして、世界で闘える日本農業を生み出すのです。そして、この大きなプロジェクトを復興の地である仙台から日本全体に広めて行くための仕組みもつくりました。

また、これだけでは付加価値がないので、水耕栽培でオーガニック野菜の研究を行っています。これは科学技術振興機構の認可のもと、今年と来年、私がプロジェクトリーダーとして、株式会社みちさきの水耕栽培でオーガニックの

野菜をつくる実用試験を行い、ほぼ出来上がっています。今後は水耕栽培でもオーガニック野菜をつくるのが現実的になってきました。

この水耕有機野菜では、化学肥料を水に溶かすのではなく、魚の煮汁を使用します。宮城県

スマートアグリ+日本式衛生技術＝“スマート・ジャパン・アグリ・プロジェクト”

最新のICT(情報通信技術)を活用したスマートアグリ
+ 安心安全な日本式の食品衛生管理技術
＝ “スマート・ジャパン・アグリ・プロジェクト”



＜スマートアグリ＞



＜日本式食品衛生管理技術＞

新たな価値観の創出 ＝ 世界で戦える日本農業！

の気仙沼にはカツオがいっぱい揚がりますし、静岡県の沼津あたりはマグロがいっぱい揚がります。そういう魚の残渣ざんざ(残りかす)を液化して、野菜をつくります。たとえば、タコが揚がる地域はタコの残渣で野菜をつくるわけです。これまで水産業と農業という一次産業同士のコラボレーションの例はなかったのですが、その港に揚がる魚の残渣を肥料化すると地域にひとつの物語ができるのです。

さらに私たちは、大手の食品会社とコラボレーションして、賞味期限が五、六日間とれる生食技術を確立しました。

今までは中国や東南アジアからほとんど安い野菜が入ってきましたが、日本からフレッシュな野菜を海外に届けられる時代になりました。日本でつくったサラダを、それも加熱調理しないで、開けたらマヨネーズをかけて食べられるようになったわけです。これで新鮮な野菜が、仙台から中国や東南アジアに行くようになります。

◎日本農業の新しい道を切り拓く

日本の農業は、三・一がなくてもたいへん追い込まれていました。ですから、水耕栽培のような施設型農業は、まさに農業の野菜革命を工業的なビジネスモデルと融合し、なおかつ

「カット野菜無人化自動製造ライン」による消費期限拡大

全自動で野菜をカット+カット製造工程から配送後まで「4℃の低温」

→ 細菌類を抑え、消費期限を大幅に延長 = 輸出も視野に！



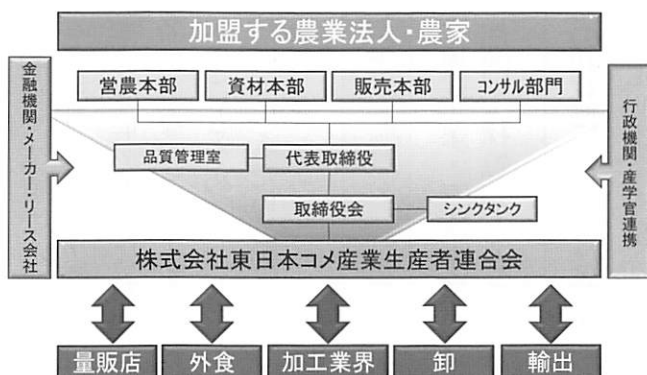
付加価値をつけて利益を黒字化しようという仕組みなのです。

ただ、もうひとつ、津波を受けた東北地区の多くの農業者が望んだのは、米を何とかつくりたいということでした。もう一度米がつかれるまで、あと二年三年がんばろうという思いがあったのです。だからこそ土地利用型農業である米も、いろいろ業種変換して世界に輸出できるビジネスモデルにしようと思いました。

現在私たちは、第二農協ともいえる団体をつくっています。今までの農業は農産物の価値だけに目を向けて、おいしい野菜をつくろう、おいしい米をつくろうということでした。けれども今まで、それをどうやって売るかという団体はありませんでした。そこで、メガファーム同士が連結をして足りない部分をおたがいに補い合う、「東日本コメ産業生産者連合会」という団体を立ち上げました。

そして、大きな農家を支援していくだけではありません。日本の農業は二百五十二万人以上の農家の方が先々代からずっと長く農村を守つ

株式会社 東日本コメ産業生産者連合会
The Rice Industry Organization of East Japan 【RIO東日本】



てくれました。「われわれ舞台ファームのやり方を全員が真似しなさい」ではダメなのです。今までの先駆者の皆さんが生きがい、やりがいとして、その地域のなかで最後まで農業に関わりたいという人たちをしっかりと支えるための仕組みが必要です。

現在、日本の食料自給率は三九%程度です。先進国は七〇%以上の自給率があるわけですから、日本でもしっかりとつくらなければいけません。そのためには野菜工場、もしくは土地利用型の米の生産性をもっと上げなければいけません。まずは新しい販売力、どうやって強く売れるかという仕組みをしっかりとつくることと、地域の皆さんに支えていただき、互恵関係でおたがいに助け合うことです。われわれは、東日本コメ産業生産者連合会でそうした組織をつくっていききたいと思います。

また、資材や農機具の共同購入や共同利用を進めることで、費用の削減を図りたいと考えています。農機具を地域をまたいで連携して使用したり、肥料・種・農薬などを共同購入することで、大幅にコストを削減することが可能です。こうした農業の考え方を仙台だけではなく、東北全体、東日本全体、そして日本全国に広げていくつもりです。

われわれがやらなければいけないことは、農業だけのビジネスに収まるのではなくて、い

ろいろな日本にある行動的な業界や団体の協力をいただくことです。そのためには、われわれがものすごいエネルギーを出さなければなりません。また、しっかりした共通言語も喋らなければなりません。そうしたなかで、盛和塾で勉強してきたことが、どんどん役立っています。

「思いやりの心で誠実に」「常に明るく前向きで、夢と希望を抱いて素直な心で経営をする」という盛和塾の精神のもと、今後われわれは復興のなかで農業の発展のためにがんばります。われわれの社名にもなっていますが、日本農業のみちさきを示すことをめざして、引き続き新しい道を切り拓いていきたいと考えています。

●塾長コメント

一次産業・二次産業・三次産業の
それぞれの部門で採算がとれるように

◎加工や販売の利益に頼るのは甘え

塾長——すばらしいお話を聞かせていただき

ました。今やっというくらいのこと、これからやろうとしていらっしゃること、すべてに私は大賛成です。

ただひとつだけ。いま工場を見せていただきましたが、あれは水耕栽培に近いわけです。十三億円をかけて施設をつくられて、今後ずっと運転経費が発生していくわけです。もちろん、肥料などもいります。そういう点では、採算の目標といえますか、まだ今のところ野菜が出てきていませんが、十分採算がとれると見ていらっしゃるのでしょうか。

いちばん心配するのは、工業用の設備の金利からあらゆるものを考えていった場合、採算がどうなるのかということです。もしよければ、聞かせていただけませんか。

針生——お答えします。

まず先ほど申し上げたように、七三・八%の補助金を十三億円から引いて事業性がとれるかということを第一番目にやっています。補助金をもつて補填しなければいけないのは、経営者としては情けない話なのですが、基本的には

年間五億円の売上を目標としています。

そして、これまでの野菜工場は野菜をそのままの形で販売していましたが、私たちグループにはカット工場もあり、最終製品として付加価値を上げています。野菜だけで売ってしまうと、どうしても安くたたかれて事業として合わないのですが、サラダにするとなんとか今の利益率は8%くらいのところまでできています。今



後は一〇%をねらいたいと思っています。

もうひとつ、われわれには販売先があることです。販売までの加工システムをグループ全体でもっています。単純に野菜だけを供給をしていると、今までの日本の水耕栽培ではほとんど赤字になっていました。ですから、われわれはその赤字となるところを全部計算しなおして、トマトをトマトの形のままに売らないで付加価値をつけています。野菜を大きくつくったり、カットしたり、価値を上げて利益を生み出すことを常に繰り返しシミュレーションしています。

現在、年間売上の五億円に対してランニングコストなどを毎日追っています。そこではエネルギー代と暖房代が非常にかかるのですが、下水処理場から熱源をいただいてエネルギーコストを下げるといった取り組みをしています。

塾長——わかりました。

結局、十三億円の設備投資のうち相当な金額が補助金で出ている、その金利等については考えていないとおっしゃいました。

しかし、野菜やトマトやイチゴをつくって、

それを流通部門まで自分たちの手でやっていこう、加工もして付加価値を増していこうと考えるです。それは非常に正しい行き方ですが、やはり露地栽培の野菜やイチゴやトマトと競争しなければなりません。

ですから、とりあえずは今の工場ですべていかれますが、工業高校を出たような人たちも含め、みんなで創意工夫をしながら、どうすれば安い設備で同じようなものができるか、オランダから設備をもつてこなくてもできるのかということを考えていかれることが必要だと思います。

つまり、十三億円かかった設備に、売上が五億円できれば十分ペイするとおっしゃったのですが、補助金がいっまでも出るわけではありません。また水耕栽培は衛生的であり、細菌やばい菌もつかないというので華々しくやられたわけですが、それが普及していいのは、やはりコストに問題があるのです。

ですから、コストをどうしても合わさなければならぬと思います。あとの加工段階で利益が出るからそれで何とかうまくやっていこうと

いう考えは、やはり甘えなのです。加工部門は加工部門で考えられたのですから、それで利益を取ればいいのです。

私は、京都でネギを刻んで売っておられる人を知っています。ネギだけを切って袋に詰めてスーパーで売るだけで、たいへんな利益を上げている人がおられます。そうしたすぐに食べられる状態にしてスーパーに出す加工は、別に何か技術がいるわけではありません。しかし、そういう簡単なことでも利益を上げていらつしやいますから、加工部門は加工部門でもっとやられたらいいと思います。

ですから、加工部門の利益で生産部門を補えるとするのではなく、それぞれの部門で採算がとれるように、ぜひ多角経営でやっていかれるべきだと思います。

◎応援したい日本の農業改革

それから私がびっくりしましたのは、最後のほうにおっしゃったことです。

今までの農業は、米生産にしても何にして

も全部農協が牛耳っていました。肥料の供給、農機具の供給、挙げ句の果ては銀行預金まで全部できるというのでやってきていました。これは非常にいいように見えますが、そのためにどのくらい農家が疲弊していったかということです。つまり、やる気をなくさせていったように思うのです。

本当は肥料だってもっと広くからもっと安いものを買えたはずですし、農機具などは各農



家がたくさん農機具を入れる必要はないのです。こうしたことを共同でやると、あなたはおっしゃいました。そして、東日本コメ産業生産者連合会をつくろうといわれました。このよ

うに今までのしきたりやルールにチャレンジして改革をされることは、私はなんとすばらしいことだと思いましたので全面的に支援したいと思います。

水耕栽培のところだけは懸念がありますが、これは今から十年なら十年かかってでもコストを合わすということです。それでなければ、これはまったくモデルだけであって、見学コースにしかありません。

ですから、今のものをどうすれば安くコストが合うようにできるかということです。肥料でもそうです。水耕栽培でも魚の煮汁を使うとおっしゃいましたが、化学肥料ではなく廃棄物利用でやるとか、いろいろな方法があると思います。そうしたことをされたら、私はすばらしいと思います。

針生さんはなんと頭もよくて、改革の精神に満ちておられるので、これはもう盛和塾の模範生だと思います。ただし、これで成功しなかったらいけませんよ。みんな、応援します。がんばってください。

社運を懸けた「黒霧島」 十五年間の挑戦を支えたファイロソファイ — 焼酎売上日本一を経て —

霧島酒造株式会社 代表取締役専務

江夏拓三 〈宮崎〉



◎手の切れるような商品を

俗に言う「焼酎ブーム」が一九八〇年代頃から起こりますが、その発端は鹿児島県から始まりました。なかでも私どもがつくる芋焼酎は、鹿児島産がメインでした。鹿児島のほうが醸造元の軒数も多かったし、今も醸造軒数は日本酒造組合中央会に登録されている業者だけでも宮崎が三十八社あるのに対して、鹿児島は百三社あります。

そのくらい鹿児島が芋焼酎のメッカだという

ことで、商品名に「薩摩」がつくと売れるブランド力があつたわけです。けれども、われわれは宮崎県都城市という鹿児島県との県境にある山間の地域で、薩摩という商品名もつけられず、「霧島」という芋焼酎を営々とやっていました。

私どもの親父（二代目社長江夏順吉）の代は競争が激化して、米焼酎が熊本、麦焼酎が大分、そして宮崎では蕎麦焼酎が流行っていました。それぞれの醸造メーカーが凌ぎを削って

いたわけですが、品質や考え方において革命を起こしたところは伸びていきました。



霧島酒造新工場 2011年竣工

■会社概要
創業…一九一六年
事業内容…焼酎等の製造販売
売上…五百十五億円（二〇二二年）
資本金…二千二百八十九万円
従業員数…四百二十九名



私は焼酎産業を「クラシカル・バイオテクノロジー」と言っていますが、その伝統的な技術が進展して、革命が起こったときに、次のすばらしい製品が誕生することになるのです。

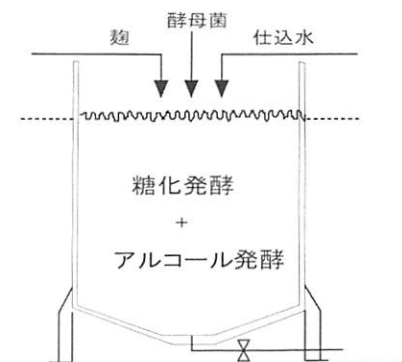
ブームになる前の焼酎はひじょうにイメージが悪くて、とくに芋焼酎はひどかったのです。なぜかという、「においが臭い」という、そのひと言でした。私は早稲田大学で学びましたが、大学時代の酒の席では焼酎なんて影も形もありませんでした。われわれが先輩と一緒に飲むときも清酒しか飲みませんでした。「焼酎は臭い」ことの理由は、焼酎の品質自体がよくなかったためです。

こうしたことから、品質が悪いものは売れないことがわかりました。これは、稲盛塾長がいつもおっしゃっている「手の切れるような製品をつくる」ということです。つまり、今よりもさらにすばらしい商品をつくらなければいけないと考えたのです。

だからこそ、われわれは手の切れるような商品をめざしました。ちょうど昭和三十年

一次仕込み（酒母）

出来上がった麴をタンクに移し、水と酵母菌を加えて、発酵させます。タンクの中では、糖化発酵とアルコール発酵が同時に起きて行きます。5日間発酵させると1ml中に5～6億個の酵母菌が増殖します。酒母は、2次仕込みに向けて、元気な酵母菌を増殖させる役割があります。



●一次タンク（酒母タンク）



●一次もろみの表面



現在の仕込み

（一九五五年）、芋焼酎づくりに最適な「霧島裂罅水」という地下水を掘り当てました。それで、それまで杜氏さんという職人の感覚に頼ってきたことを変えるために、杜氏さんが「よし」と言ったものを全部データ化していくことにしました。

たとえば、杜氏さんは仕込み中のもろみのなかに手を肩まで突っ込んで、いちばん下のところの温度をあちこち測るのです。今まで杜氏さん頼みだったアナログなノウハウをデータ化していきました。

杜氏さんの場合は二十四時間というわけにはいきませんが、コンピュータは二十四時間監視体制で、いつでも最適なローテーションをまわすことができます。また温度管理も的確に制御できます。

こうしてわれわれは、杜氏さんの感覚の数値化や製造工程自動化によって、大きな仕込みであっても確実に制御できる仕組みをつくりあげ品質を向上させていったのです。

◎塾長の教えは父と同じ

私の親父でもある先代社長の江夏順吉は、一九九六年に亡くなりました。とても優秀な親父で、東大の応用化学を飛び級で出たような人間でした。戦争当時は、大牟田^{おむた}にあった石炭を石油に変える液化技術の工場長をしていました。

そういう頭脳をもった親父でしたが、ものの考え方、経済に対する考え方、お金に対する考え方が、塾長の考え方とよく似ているのです。戦前に、旧制大学で学んだ人たちは、やはり独特の感性があつて、皆さん同じような考え方なのです。ですから塾長がお話しされる姿を見ますと、皆さんにとっては盛和塾の塾長ですが、私には親父が言っているような感じがします。

だから私も塾長のように、商品開発について今の若い連中に、「半端なことでは、商品開発できない」と言っています。新しい商品を開発するためには、誰もが考えつかない深いところまで入っていかないといけないのです。「商

品を開発することは、いちばん底に結晶みたいなものがある、それを取り出す作業だ」と言っています。

これは、塾長がよくおっしゃっている「真我」の考え方にも似ています。人間には真ん中に真我とか本能とかがあります。この真我まで到達して考えることが大事なことであつて、それは商品開発においても一緒だと思うのです。誰もが考えつかないし、誰もが思わないことをし



先代 江夏順吉氏

なければならぬわけです。結局、なぜそれがいかに探り当てた人が、いちばん底に到達して、その商品を引き上げていきます。われわれは、そうしたことをやっているのです。

私はセラミックスを焼かれる塾長の姿を見たときに、最初は単純なセラミックスだったが、構造がだんだんと複雑になって、電気的な操作とか絶縁性とかいろいろなものを含め、セラミックスの特徴を誰よりも研究したのが、塾長ではないかと思いました。そういう面からいうと、芋焼酎を誰よりも研究したのは私の親父で、塾長と似ていると思いました。ですから、塾長がおっしゃっていることは、私にとつては「なるほど」と腑に落ちて、親父が言っていることと一緒に考えています。

それから、塾長が「何が正しいか」というと、親が昔、これはいいよと言ったことが、シンブルにいいんだ。周囲がどうこう言うことよりも、自分のお父さんやお母さんが、これがいいといった教えがいちばんいいのだ」とおっしゃいますが、これも親父の考え方と一緒にです。

実は親父が亡くなる前から、私どもの会社は業界では大きな規模でした。酒税の影響で少し下がったときもありましたが、ほとんど右肩上がりです。一％から二％ずつ成長していました。

しかし、われわれ以上に革命を起こしてきた米焼酎、麦焼酎、蕎麦焼酎に押されるようになっていました。私は親父と一緒に製造の現場で十年間働いていたので、親父がこれだけがんばっているのに、なぜうまくいかないのだという忸怩たる思いがずっと続いていました。

そんなとき突然、一九九六年に親父が亡くなったしまったのです。そのとき、兄貴と私が顔を見合わせて「えっ」と驚いたと同時に、あの優秀な親父が亡くなったら、ウチもどこかに吸収されてしまうだろうなと思っていました。

焼酎業界も、塾長がおっしゃっているように「ライフストラゲル（生存競争）」なのです。つまり人生は戦いだ、闘争だということ、それに負けるようではダメだということです。昔は刀を抜いて相手と戦っていたのですが、今は

平和な時代ですからさすがに刀は拔きません。しかし実際は、それと変わらない厳しさなのです。焼酎業界は、いわゆる戦国時代の様相とまったく一緒です。われわれは「燃える闘魂」を持たなければならぬのです。

ですから私の場合、塾長がおっしゃっている言葉に対して、他の人の受け止め方とは少し違って、親父が言っているような気持ちになっ
ていつも聞いていると、どこかにヒントがあるのです。

大事なことは、誰も見えないような、到達しないような商品をつくらなければならないことでした。それで、親父が亡くなった二年後の一九九八年に、われわれは社の命運を懸けた「黒霧島」をスタートさせたのです。

◎世のために開発した「黒霧島」

黒霧島の開発は当初、社内でもまったく受け入れられずに、なかなかたいへんでした。「世の中のお役に立つ」という考え方を塾長は持っておられますが、私も、自分のところの焼酎は

おいしいとは言いません。食文化の全体の中かに焼酎文化というものがあるのだから、食が引き立つ商品をつくれれば売れるはずだと考えたのが、この「黒霧島」です。

黒霧島は、食と合う焼酎として開発しました。食事をおいしくする、あまり自己主張しない焼酎です。いわゆる世のため人のためにお役に立つとか、食文化と調和してコラボレーションしていくという考え方のほうが強いのです。

それまで、焼酎メーカーや清酒メーカーの宣伝は「うちの酒がうまいですよ。うちのは淡麗でおいしいんです」と、自分のところの商品だけを打ち出そうとしていました。そうではなくて、「己を立てんとすれば他を立てよ」という言葉があります。自分を立てようとすれば、まず相手を立てなさい、そうしたら相手が自分を立ててくれるのです。塾長の言われる「利他の心」です。

ですから、「食文化」を立てるというスタンスから、われわれはずっと黒霧島の宣伝をして

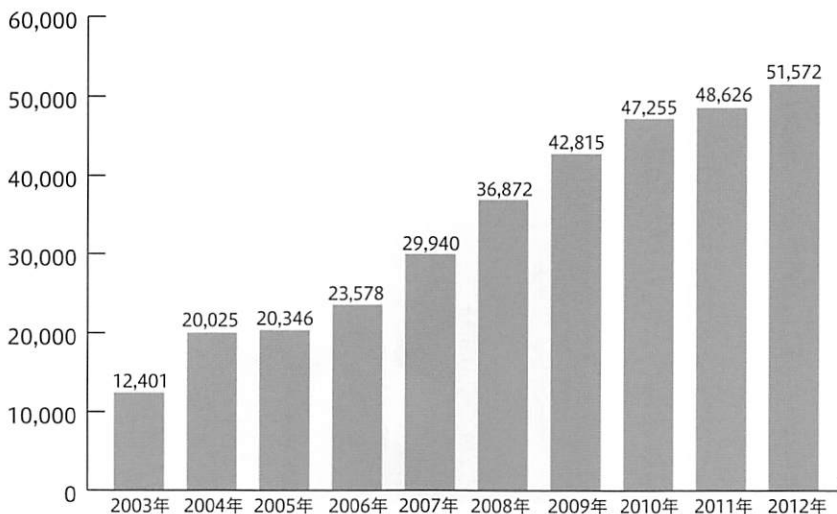
◎日本一から「抜けていく」こと

そんな積み重ねを経て二〇一二年の焼酎メーカーの売上高で日本一(帝国データバンク調査)になりました。しかし、ここで日本一になったことを喜ぶよりも、私は「抜けていく」という考え方を持っています。

これからわれわれは、芋焼酎業界の全体の何分の一になろうとは考えていません。いいものは伸びて行く商品にならないといけないし、芋焼酎は蒸留酒としては、おそらく世界規模の蒸留酒になって行くでしょう。なぜなら、その特質を見たときに、癖がない珍しいものだからです。まだまだ、われわれの挑戦は続きます。

もともと、宮崎県からしてそうなのですが、九州という土地は焼酎の激戦区なのです。清酒の激戦区でもあるのですが、焼酎はとくに激しいのです。だから、まずここで勝たないといけないと考えました。それは、熾烈な争いです。われわれは先輩たちがたくさんいるなかで、次々と順位を上げていきました。ひとつずつ下の段階から毎年毎年、上をめざしていったので

単位 = 百万円



霧島酒造 売上推移グラフ(過去10年間)

す。しかし私は、最初の十年間ぐらいはまったく駒を動かさなかつたのです。駒を動かさないというのは、まず九州で売上を伸ばすということとです。その当時、社内の人はすぐ「脱九州」といつて、売れなくなったら、九州をやめて東京や大阪などの都市圏に行くべきだと言いました。

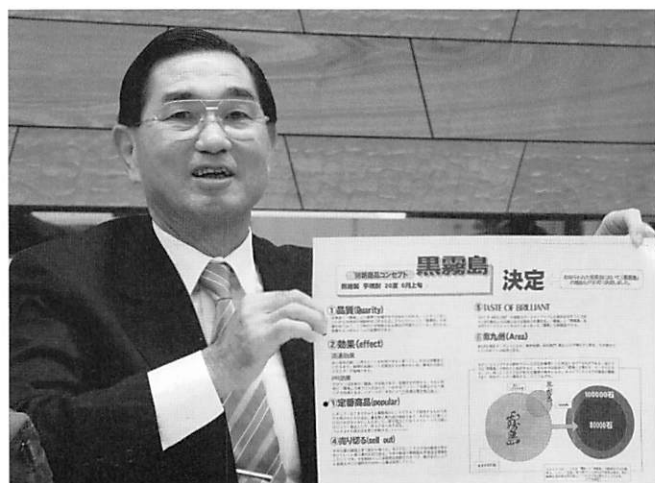
また「脱九州」だけでなく、「脱芋」と毎日、会社の黒板に書くのです。芋焼酎ではなく、麦焼酎、米焼酎をつくりなさいというのです。うちは芋が本業だったのにもかかわらず、そんなことを言う人がいて、とくに親父が亡くなつてからその傾向が強くなっていました。

その頃、私は企画室の室長として企画を担当していたので、そういう人の言うことも聞きながら、最終的には自分の考えにしたがつて、芋焼酎で食に合うものをつくらうということとで黒霧島を出したのです。

この黒霧島の開発では、塾長がされてきたセラムックスの開発に没頭して入り込んでいく考え方をお手本にしました。これは魂を磨くこ

とと一緒に、商品のなかにどこまで浸透するかということとで、自分の意図を入れないようにするのです。

また、こう考えた背景には、「もうダメだと言うときが、仕事の始まり」という塾長の教えがありました。事実、そのとき、会社はつぶ



黒霧島発表当時の製品コンセプト資料を手に説明する江夏塾生

れてしまうかもしれないと思っていたのです。一九九六年に親父が亡くなって、兄貴と顔を見合わせてしまいました。親父は優秀だったけれども、ほんくら息子が二人残ってしまいました。みんなにこれではもうだめだと思われていました。

ですが、塾長の教えのなかに「魂を磨く」というものがあります。私は自分の商売によって自分の心も磨けるのではないかと思いました。こうした気持ちで、新商品の開発と販売に取り組んでいきました。

つまり、商品というものは、お客様に自分たちのすばらしいものを提供するわけですから、それが光り輝いていかなかったり、手の切れるようなものでなかったとしたら、商売とは言えません。これは製造業だけでなく、サービス業であつても一緒だと思います。

われわれは、フィロソフィを純粹につきつめ、手の切れるような商品を開発し販売する力強さがあつたから、黒霧島という革新的な商品が多くの人に支持されたのだと思っています。

◎思いを深めアイデアを出す

黒霧島の開発にあたつて、味の決定はもちろん、ラベルやパックなども私の頭の中から出てきたものです。車に乗つて、従来の「霧島」が白を基調にしたイメージだったので黒霧島という名前がいいんじゃないか、というデザインにしようかと考えていたときでした。トンネルの中に入つたとき、カーナビの画面が白から黒にボンと反転して変わったのです。これが大きなヒントとなり、黒のデザインに決めました。

ところが社内では、真つ黒なものですから葬式焼酎かと言われたり、こんなものを売り出すのは反対だと言われたり散々でした。そこで三回目の会議に私は、黒の生地に金糸を刺繍したネクタイを締めていきました。反対派の人たちに「この柄は、どうですか」と聞いたら、「いや、いいネクタイだ」「じゃあ、つくってみましょう」とたたみ掛け、私は声をからして一時間半レクチャーしました。こうしてようやく承認を得ることができました。

黒霧島のキャッチフレーズの「トロッと、キ

リツと、黒霧島」も、私の頭に、あるとき閃きました。やはり塾長がおっしゃるように、思いというものを深めていくと、そういうものが自然と出てくるのだなということを実感しています。カラーで見えてくるようになるまで言えば、アイデアは必ず出てきます。思いが弱いから商品も出てこないし、アイデアも出てきません。そして、従業員もついてこないのです。

では、思いを強くするためには何をしないとしないか。それは「誰にも負けない努力」をすることです。私は、土曜、日曜こそが仕事です。朝八時には出社して、夜も八時や九時ぐらゐまで一人でずっと仕事をしています。情報を見たり、データを見たり、会社の全体の動きを見えています。

私どもの会社の会議は、兄である社長が挨拶したら、私が議長になって会議を仕切っています。重要な会議である経営会議、そして取締役会議、製造企画会議とか、その下にありとあらゆる会議があるのですが、すべて私が中

心になって行います。また二日間の研修合宿を行ったりしますが、すべて私が講評をして考え方を述べています。新しいアイデアがちょっとでもダメな場合はテーマをもう少し改めなさいとか、ここのところをこうしなさいとか、次々と具体的に指導していきます。

これだけの考え方を出すためには、普段から誰にも負けない努力をしていないと何も出てきません。がんばることによって、アイデアは出てきます。

私どもの会社にはコンサルタントの先生も一流の方がいっぱい出入りしていますが、最終的には自分たちの足で立てないといけません。コンサルの先生は評論家的にああでもないこうでもないと言われます。しかし、じゃあどうするかと言ったときに、何も出てきません。ですからコンサルの先生の言うことも参考にしますが、われわれとしてはこうするということ、社員とともに歩まないといけないのです。自分たちが絶対にアイデアを出すんだという意識でやっています。

また今、若い社員がどんどん育ってきています。社員の平均年齢は三十三歳ぐらいですし、私が率いている企画室は、私も入れて平均年齢が二十七歳と若いのです。学校を卒業して一、二年の人がワイワイガヤガヤやっていますから、仕事場が楽しいのです。朝から雀の巢をついたみたいのにぎやかな議論をしています。私も結構なじいさんなのですが、老いを実感する気持ちにはいつまでたつてもなれません。

私がこの企画室を運営して二十年です。その間に企画を持つてこいと叱ったことは一回もありません。私のところに気軽に提案や意見をもつてきてくれるものだから、私は瞬間的に判断してどんどん進んでいくのです。そのスピード感というのは、おそらく他のメーカーにはないものではないかと思っています。

◎人が育つ環境をつくる

二〇〇四年、人の育て方について塾長に経営問答をさせていただきました。

塾長は現場主義ですから、現場を大切にし

てその中で人を育てるという考え方を教えていただきました。そこに架空のことはありません。本当にシビアに、本当にそうかという数字、本当にそうかという現場、これを確かめることが大切です。

今、企画の若い連中とやっているのは、デザインでも何でも具体的なことを持つてこない限り、私は受け付けないということをしています。アバウトに、「こんなようなことをしたいのですけれども」と言ってきたときには、「じゃあ、それを具体的にどこまでどうなっているの。それはどうですか」と言ってから方向を示しています。おそらく、塾長もそういうことをされているのではないかと思います。

「いかに具体的に」ということですが、これは深い思考によって意識がミリミリミリと音を立てて、ドンと出て来る感触までいかないと、本物は現れないのです。手探りで目標を探すとき、意識が弱いときには表面を撫でているだけです。「群盲象を撫でる」ということで、どこかわからないけれども、意識を集中してミリ

ミリミリと押し縮めて、コッソリと当たったところが本物であり、結晶を掘り下げるとか煮詰めるという作業なのです。

私は何回も、塾長が京セラの社員を叱っているところを見してきました。われわれの目の前で、「この数字はなぜこんなことになっているのか！」と、塾長が烈火のごとく怒られたことがあったのです。叱られた人がものすごく慌てておられたのを見ています。塾長は数字がちゃんと見えるようになっていらっしやるのだと思いました。

つまり、そうしたところまで意識が浸透しないとイケないのです。具体性のあるもので話をしていかなないと、何事も進んでいけないということです。

そして、若い人が育つ環境をどうつくるのかということも重要なことです。それにはやはり、育てようと思う気持ちです。これは塾長も一緒だと思います。今後の日本の社会を担う青年たち、しかも経済人の青年たちをどう育てようかという視点でもって塾長は見られます。だ

から皆さんがかわいいのだと思います。

私は禅宗の本を読んだときに「牧翁^{ぼくおう}」という言葉を知りました。牧場の翁^{おきな}というのは、牧場を見たときにヒツジやヤギといった動物の名前を全部覚えていて、これは誰のお母さんで、お父さんはこれだと、子どもの名前まで知っているということ。つまり、それくらい注視して、自分の育てているものに対して、牧場の翁^{おきな}みたいに愛情をもって接しているわけです。塾長が盛和塾の塾生を見られる目も、全部同じことです。

塾長例会では懇親会まで出ていただいて、さらに私とカラオケまで歌っていただきました。JALを退任されたときも一時間だけお話を聞くつもりが、カラオケセットを持ってきなさいと言われたので、驚きながらもみんなでカラオケを歌いだしたと聞いています。こうしたことは、おそらく普通の企業ではないぐらい、塾長の塾生に対する思い入れがあるのだと思います。塾長自身も楽しいのだろーなと思いつつ、そういう気持ちで人を育てるのです。

今、直接私が担当している若者だけでも五十名を超えています。通販事業部をはじめ、霧の蔵ブルワリーというレストラン事業、霧の蔵ベーカーリーというパン事業も全部私が担当です。そこには意欲的な若者がいます。私も塾長を見習って、次代を担う若者を育てていきたいと思っています。

◎担ぐ人と担がれる人、そして父

当社は私の兄が社長ですから、兄貴を立てながらやっています。親父が亡くなってから、「どうぞ兄貴、社長になってください。私は専務でやっていきます」と決めました。

ただし、そのときに私が兄に言ったことは、「社長は会社のトップですから、それなりのことをしてください。私は専務です。そのかわりに、私も代表権をいざというときは取らせてください」ということで、私も代表取締役なのです。二人の意見が合致しないことには物事は進んでいかないということが、わが社のルールになっています。

社長である兄貴も色々なことを考えており、時には会社にとってどう影響するか分らないことも言ってきます。そこで塾長の教えである「謙虚にして驕らず」から外れたことを話している場合には、「担ぐ人と担がれる人」ということを言っています。

「担ぐ人は担がれる人を一生懸命担いでいますから、担がれる人がしっかり担がれるようにしてください。担がれる人が上で暴れたら、下にいる担ぐ人は血みどろになりますよ。われわれはしっかり担ぎますので大丈夫ですから、ちゃんとしてください」ということを、今も常に言っています。

こうしたことは誰から教えてもらったかというと、塾長から教えてもらったのです。塾長は何かというと、親が生きていればそういうことを言っただろうということを基本にして物事を考えなさいと言っています。兄貴も親父の偉いところはわかっていますから、兄貴と私との関係もうまい具合にできているのです。

その親父は、わりと閃きのある人間で、蒸

留器の開発から何から自分でやっていました。当時としては画期的だったロボット式の芋蒸器も、寝ずに考えているような男でした。

親父は一九五七年に、乙類焼酎を本格焼酎に表示することを提案しました。それまで焼酎は甲乙に分類されていて、甲は甲類焼酎、乙は今の本格焼酎だったのです。親父の時代は軍隊

連続芋蒸機（現在稼働中のもの）



芋を載せたコンベアが機械の中をゆっくりと移動する間に蒸し・冷却を行います。

に行った人もいたから、甲種入隊と乙種入隊では、甲のほうが身分も高いし給料も高いから、乙というと、ちょっと劣るものであると認識されていました。

これを親父はけしからんとして、九州旧式焼酎協議会において、本格焼酎という呼び方にすることを国税庁に許可してもらおうという大会決議文を出したのです。それが本格焼酎と呼ぶものになりました。

また親父は味の感覚に優れていて、シェパード犬みたいな利き酒をしていました。AとBと並べてみても、素人から見ればどちらがどうかわかりません。ところが、プロが見ると、これはAで、これはBだということがきちんとわかるのです。

私どもの鑑定官室では、AにBを一滴入れた場合に、そのAがAダッシュになったことがわかるようにしています。それができないようではいけないと、親父が叱っていました。「あんた、こんなのがわからないようでは、うちの利き酒の係はできないよ」ということを盛んに言っ

いました。

現在、こうした親父に指導を受けた連中がブレンダーのヘッドになっていきますから、親父の焼酎にかけるDNAは今も着実にわれわれに引き継がれています。

◎人が喜び地域が元気になる

商品開発の原動力は、その商品がもつ本質を衝くことです。本質ということは、結局、この商品を出して、どれだけ世の中の役に立つのかということなんです。これはすべての商材において、そう言えるわけです。そうすれば、世界中のものが人のために役立ちます。

私が塾長から教わったことは、売上というものは人が喜んだ分だということです。では、経常利益というものは何か。それは、買った人が喜んだ分からさらにそれ以上払ってもいいという、そのような値決めが必要です。つまり、人が喜んだのは売上で、それ以上払ってもいいという分の値をつけたのを原価から引いたのが経常利益なのです。

それならば、それ以上払ってもいいという分をどうやってつくり出すのかといったときに、買った人が本当は何に喜ばれているのかという本質を見抜く力がなければ、その商品は開発できません。

この地域には「だれやめ」という言葉があります。「疲れ（だれ）」を「止める（やめ）」という意味です。一日畑仕事でがんばって家に帰って、疲れが取れないと明日も仕事ができないから、焼酎を飲みながら食事を取っていたのです。料理が出る前に一杯飲んで、料理が出たらまた飲んで、お風呂上がりに焼酎で気持ちよく酔って、ぼんやりして眠くなって、翌朝起きたらビシツとなって、今日も仕事にがんばろうというのが、「だれやめ」なのです。

このだれやめが、現代人にとっても必要ではないかと考えました。現代人は肉体労働だけでなく、パソコンに向かったり、会議をしたり、頭脳が疲労困憊しています。そうした疲れを取るものとして、われわれの商品は開発されたのです。

そして、サラリーマンは食べるために飲んでいるのではなく、コミュニケーションを交わすために焼酎を飲んでいます。ウーロン茶で焼き鳥を食べたら、おいしいことはおいしいですが、本当においしいですかといわれたら、焼酎を飲むほうがもっとおいしくなつて、また話がはずみます。実験でも、焼酎を飲みながら食べると脳が活性化すると言われています。

こうしたことを、われわれは直感的に見抜いていたのです。コミュニケーションをとると、食事がうまくなるのです。もうひとつは、腸内でもものすごく栄養を吸収する力が出てくるのです。そして翌日になると元気になるのです。これは「だれやめ」の原理も一緒ですが、適度な焼酎を飲んで焼き鳥を食べたり、魚を食べたり、野菜を食べたりすると、すごく元気になるります。つまり、人に喜んでもらうことが焼酎の商品開発の原点にあるのです。

また、われわれは焼酎を製造することによって、地域社会を活性化するという役割を担っています。現在、地元の地域も外からどんどん攻

められてきています。全部中央からきた会社、電気屋さんだったりします。デパートもつぶれてしまいました。

そういうなかで、われわれはこの地域の三六〇〇ヘクタールでサツマイモをつくり、そこに携わっている二千二百軒の農家さんがいます。その方たちに対して経済的に還元するのです。昨年も、サツマイモの買い取り価格を値上げしました。そうすると、この地域でまた購買が起るようになります。こうしたことをわれわれは社会的意義として十分感じながら、地域を活性化して行きたいと考えています。

この地域で、サツマイモづくりをローカル産業とするためには、われわれががんばらないといけないのです。農家の方とのコミュニケーションも仲買さんを通じてものすごくあり、地域ごとに勉強会を開いています。またサツマイモに関わる関連業者さんとの会議を年に四回開いています。さらに、一緒に親睦会を行っています。

こうした背景には、「外貨を稼ぐ」という考

え方があります。外貨というのは県外から稼いで来るという意味です。福岡はもちろん、東京や大阪や名古屋といった大都市から外貨をこの地域に稼いでくるのです。これは地域の経済人として必要なことだと思います。

塾長も、京セラの戦略のなかでアメリカや中



農家の方との勉強会

国などにセラミックスの工場を進出して展開されていきました。われわれはローカルと中央という考えでやっていますが、それが今、世界にどんどん広まりつつあって、タイ、アメリカ、ハワイ、カナダ、EUなどに、輸出用のラベルを貼って、どんどん出ていっています。日本一になるということは、次は世界へと広がっていくということになります。

ただし、この地域を大切にしているため、本社を移す気はありません。ここでは霧島裂罅水が取れます。また、もともと不毛の地で米もとれないところにサツマイモを栽培したということがあります。われわれはあくまで、地域の人と一緒に歩んでいくという考えです。

都城市は人口が約十七万人ぐらいですが、我々も少なからず貢献をさせていただいているかと思っています。

その貢献も、塾長がおっしゃるように「税金を払いなさい」ということです。これもうちの親父と同じ考え方なのです。酒税と法人税、もちろん県民税も市民税も払いますから、地

方交付税で還ってきます。こうした面でも、少なからず地域貢献ができているのではないのでしょうか。

◎売上を拡大すれば経費は使える

黒霧島によって食文化と合うお酒が初めて日本に誕生したと、私は自負しています。癖のあるお酒は素材を殺してしまいますが、当社のお酒は飲んでいるうちに、「あつ、黒霧か……」と気付くさりげなさで、これはおいしいということになります。

そして、黒霧島は思いもかけないほどの多くの人たちから支持されました。私は社員に、「大リーグに一流の日本人選手たちが行っているが、その選手たちの年俸と比較しても黒霧島のほうが上だよ。一人の人間に置き換えたらバケモノみたいなやつを誕生させたのと一緒にだから、これをしっかりつくって、品質を落としたりせずにがんばろう」と言っています。

経済効果というものは、結論のほうがあとからついてくるのです。紙を一枚どうのこうの

とか、水の節約とか言われますが、もちろん経費節減はうちでもやっています。しかし、それより大事なことは、塾長がおっしゃっている「入るほうを増やして、出るのを少なくしなさい」というシンプルな教えです。

経済があやしくなると、入るほうに必死になつて、出るほうが極端に少なくなっていくわけです。しかし、うちではたとえば、六次元のデータを入れると味を立体的に測定できる味覚センサーがあります。それが五百万円のセンサーに比べて、二、三千万円のものの方が便利であれば、便利な方を買いなさいと言っています。つまり、入るのを増やしていくことによって出る経費も増やせるというのが、私の考えなのです。

たとえば、職場のデスクであつても安いもので辛抱するのではなく経費として使うときには使います。また、自然光が採れない部屋があれば、私はケーブルテレビ事業で光ファイバー関連の仕事もしておりますので、自然光を光ファイバーで採り入れています。太陽を追いか

ける装置で、どんなところでも自然光をもって
こられるものです。

出るものも制約しないといけません、入る
のを増やすためには、発想の転換と新しいダイ
ナミックな時代変革が必要になってきます。

こうした発想の転換がうまくいかないと、ど
んな大きな企業であっても、いろいろな障害が
起こってきます。大胆な発想の転換をしないと、
集団が沈んでしまうという恐ろしい事態にな
ります。発想の転換ができない人にリーダーを
任せたらいけないし、リーダーのあり方もそう
でなければいけないのです。

またウチでは創業以来、値崩れをしたこと
はありません。自分たちが弱くなったから、こ

れだけ安くしましょうということとは絶対にし
ません。ということは、塾長が言われる「常に
一〇%の利益を出す」ということです。

私どもは現在、どんどん設備投資をしてい
ますから利益は少なくなっていますが、いちば
ん多いときは利益率約一六・七%でした。塾長
は一〇%だったら御の字だとおっしゃっていま
すが、私どもは一七%に近いところまでいった
のです。

こうしたなかで私は、大事なのは売上に對
する人件費比率だと考えています。例年新入
社員を三十名ほど入れているのですが、人件費
比率を五%以内にしないとダメです。私
がこのことを親父が亡くなってすぐ言ったら、

聞く中堅企業！

全国を見回せば、少子高齢化、環境保護、ものづくり復権など
日本の諸課題に果敢に挑戦する企業がたくさんある。

盛和塾塾生
奮戦記



全国書店
で販売中
定価600円

紹介企業(予定含む) 徳武産業 / アートナウ / アスカコーポレーション / カンデオホスピタリティマネジメント
井上誠耕園 / バスポート / 霧島酒造 / 幼児活動研究会 / オオクシ / 盛和工業 / ファミリーイナダ / キョウワ他

「週刊エコノミスト」定期購
読の申し込みは毎日新聞社
出版局郵送課へ

Tel 03-3212-3259

総務部長が「いや、専務、そんなことはできませんよ。人件費比率を5%以内なんて、どんな逆立ちしてもできません」と言うのです。

そのときは一五%から一六%の人件費比率でした。しかし、売上が二桁で伸びていけば、入ってくるものが大きくなるわけですから、二十人も三十人も人を採っても、ほとんど人件費比率は下がっていきます。ですから、いまだに人件費比率は下がっています。

そして、全従業員が集まったときには、いつもこう言っています。

「皆さんが一生懸命にがんばっているのはわかります。しかし私は、皆さんをちやほやするわけにはいきません。なぜかという、実は酵母菌が働いているのです。一ccに五億ぐらいの酵母菌がこのタンクいっぱい朝昼晩休まずに働いています。その環境をお守りするのがわれわれの仕事であって、その酵母菌たちがわれわれに富をもたらし、エネルギーを生んでいます。これがバイオテクノロジーの醍醐味です。これをわれわれは、ますます推進していかないとい

けません」

ですから、社員の商品に対する考え方を常に磨いていく必要があると思います。

また、私どもの営業は、これほどヒューマンタッチなことがないぐらいやっています。昼は卸屋さん等を何件も回り、夜は飲食店を訪問しています。その際、たまたま隣に居合わせたお客さんと名刺交換することもあります。そうしたらそのお客さんの会社を一週間以内にまた訪問するのです。そのときは、手ぶらではなくて焼酎を持っています。そうすると皆さん感動されます。

商品を売るときにも、いかにヒューマンタッチでやるかということです。人間はやはり人間に感動するのです。一生懸命やっている人に感動するのです。そのように熱心になってヒューマンタッチで接すれば、困ったときだって助けてくれます。

◎創造開発型の企業をめざして

今後の展開として私のなかで閃いたのは、創

造開発型の企業をめざすということです。これは塾長の考え方とまったく一緒です。会社は創造して開発する企業でなければならぬのです。

現在伸びている会社は、すべて創造開発型です。研究費をいくらつぎ込むか、どういう人材をどれだけ入れるかが大事なのです。日本の企業がまなくなったのは、せっかく養成した人が定年退職になったら全部海外等の企業に取られたりするからです。そうした人材を大切にすることが必要だったのです。

創造開発型の企業になるには、それなりの重要度をもった会議をやらないといけません。会議で議論されることは、植物でいえば成長点です。小さい部分かもしれないけれども、成長点がなかったら企業は伸びないわけですから、成長点の部分はどうやって育成するかということが大事になってきます。

できれば、それに携わる社員の年齢は若いほうがいいと思います。これは発明や発見の世界とまったく同じです。企業の次の成長点をどう育てるかということですから、新しいアイデア

や考え方が求められます。

ただし、研究開発だけをやっている人には経済観念がないのです。また市場というものを知りません。ですからわれわれは、製造と企画が一緒になった製造企画会議という会議を行っています。企画の連中は営業と外を飛び回っているのです、市場が求めているものがわかっていくわけです。



研究開発風景



しかし、製造と企画が一緒に会議をしても、頭の中は一緒にならないので、研究の人間を企画で二年三年勉強させたりしています。あるいは、企画の人間は理系が多いですから、彼らを研究に配属することもあります。こうして人材の交換をすることによって、創造開発型の体制を整えていくわけです。

おそらく、同じようなことを最先端の電子部品産業やロボット産業でもやっていると思います。つまり、開発というものは何であるかという発想や考え方をもたないと、企業はうまく進展していきかないのです。

こうした開発のいちばん先端を行ったのが、塾長だと私は思っています。松風工業の時代から若者やおじさんたちを率いて、こうではないああではないと夜通し研究したりするのは、まさに開発型の典型的な例です。あれを見て、なるほどと思つて、私は自分の会社の創造開発の体制に組み込んできました。

塾長は創造開発のことをされていきながら、それを会社の形態にされたのです。京セラをつくるときも、技術や開発のほうが核になって、それがあつた上で「これではいかん。経営の勉強をせないかん」といって、アメーバ経営を生み出されたわけです。ですから、芯になるところは創造開発だと言つていいと思っています。

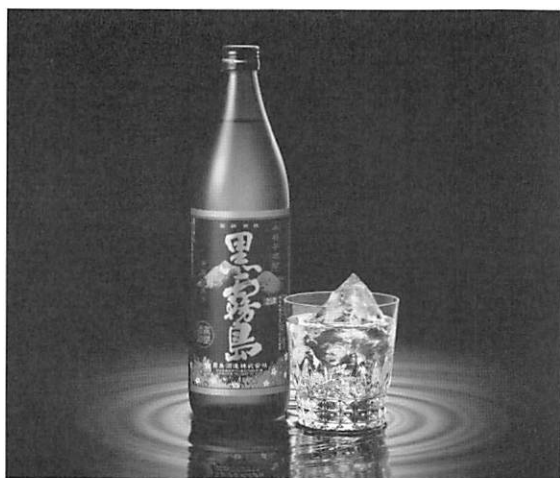
うちの会社も、黒霧島の開発は私を中心になつてほんの数人でやりましたが、今は何十人

が携わることができるといふ体制がとれるようになりました。そこで今、あらゆる分野に彼らを投げ込んで新しいことを始めています。

そしてまた、経営の勉強も始めています。小さいけれど通販事業を立ち上げて、それをひとつの事業部として独立採算で経営をやらせています。流通の勉強をしたり、コンピュータの制御をしたり、今の経営状態はどうだろうか、次の発展はどうだろうかというように、自分たちで経営を考えさせることを小細胞のなかでやるのです。これは、アメーバ経営とまったく同じことです。

ですから、若い人だからこれだけしかできないという器を与えるのではなくて、経営という実践の感覚をどんどん浸透させていかなければなりません。塾長が小さい会社からどんな会社を大きく興されていったのは、全部そうしたことをされていったからです。事業を世界中に興されるときもそうされたし、第二電電やKDDIのときだって、担当者にならばいいけるという人材を充てられたと思います。

経営者は会社の全部を自分の目で見られるわけではありません。塾長は肝心なところは自分でちゃんと見て、社員にフィロソフィを浸透させながらやってこられました。それと同じことではないかと思っています。ですから、われわれがこれから進む道は、ひと言でいえば、社員を巻き込みながら創造開発型の会社をめざすということに尽きると思っています。



幸せの形は人それぞれ異なるかもしれませんが、誰もができる幸せを感じるための方法とは美しい心をつくっていくことだと稲盛塾長は説かれています。

昨年十二月に東日本（横浜）と西日本（滋賀）で行われた忘年塾長例会。「私の幸福論―幸せは心のありようが決める―」と題された講話は、約千九百名の塾生の方々が耳を傾け、各々ご自身の幸せについて改めて考える良いきっかけとなったようです。

今号では塾長講話の後に、とある塾生の方からのお手紙を掲載いたしました。差出主の方（盛和塾生）は、長年にわたり、周囲の人が自分の言うことを聞いてくれない、自分に味方してくれない、と「他力の風」を受けられない原因が分からず苦しんでいました。今回、塾長講話をきっかけに、それは慢心した自身の心が招き寄せた因果だと深く気付かれて、仕事と人生を前向きに捉え直すことができるようになりました。このように日々都合の悪い現実から目を背け、愚痴と不満が渦巻く心を抱えてしまう悩みは、誰しも身に覚えのあることではないかと思えます。

他力の風は、美しい心にこそ吹いてきます。例えば、自分のためではなく、世のため人のために尽くすこと。それは美しい心なくしてはできないことです。このように、善きことをなすことで、心を美しくつくり上げていく。塾長が経営者とし

てその過程を真面目に、一生懸命に積み重ねられてこられたからこそ、今確かな幸福を実感されていることが講話から伝わってきます。

「この世に生を享けてから死ぬまで、真面目に一生懸命に生き抜いていく。それは自然の摂理に合う生き方であり、そうした生涯を送ることでこそ、真の充足感、幸福感を得られるのだと思うのです（今号塾長講話より抜粋）」

本誌は、これからも塾長が説かれる人としての「美しい心」、「燃える闘魂」といった心のありようを、幾多の実践例を通して読者の皆様にお伝えできるよう企画し、努力して参ります。そこからの気付きが、会社、経営、人生をよりよく変え、皆様の心からの喜びと幸福につながることでできれば幸いです。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

【盛和塾】通巻二二五号（二〇一四年一月十日 発行）

定価五百二十五円（本体五百円）

●発行 盛和塾

●発行人 諸橋賢二

●編集人 諸橋賢二

●取扱所 盛和塾事務局

京都市伏見区竹田馬羽殿町九

稲盛ライブラリー七階

TEL 〇七五―六〇四―六〇五〇

●制作 盛和塾事務局

●印刷製本 富士精版印刷(株)

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

機関誌「盛和塾」次号予告

次号より「新シリーズ」がスタートします

新シリーズ①

【塾長講話 京セラ社内講話編】

稲盛塾長が、社長時代に京セラ社内でお話しされてきた講話を取り上げます。トップとして、幹部や社員にどのような言葉で自身の強い思い、会社としてのあるべき姿を伝えてこられたのか。経営者、リーダーの方々の参考になる実践的講話をシリーズ化して掲載して参ります。

第1弾 「熱意がものをつくる」

(一九八一年 主事／技師昇格者研修より)

・リーダーに求められるパーフェクション
・すさまじい執念と正しい考え方の大切さ

今後のラインナップ予定

「経営者意識を持つ」 (営業幹部会での講話より)

「京セラセールスマンのあり方」

(光学機器事業本部営業マン教育より)

「リーダーに期待されるもの」 (中堅幹部教育より)

※掲載号及び掲載順は未定です。

新シリーズ②

【業界を生き抜いてきた

塾生企業の「フィロソフィ」

どのような業界においても、その業界史を見てゆくと、過去に幾多の経済変動、天災人災による大きな「波」があったことがわかります。そんな業界の「波」に対し、稲盛哲学をベースに堅実経営で強固な企業体質をつくり、不屈不撓の思いで乗り越えてこられた実体験を、塾生経営者たちに語っていただきました。世間では「企業寿命三十年」と言われるなか、彼らはどのように盛和塾の教えやフィロソフィを実践し、生き残りを果たしてきたのか。産業界、商業界からセレクトした各業種での事例から、「波」に備える心構えが学べる内容です。ご期待ください。

消費税率引き上げによる価格変更のお知らせ

二〇一四年四月一日に五%から八%に消費税率が引き上げとなります。税率変更に伴い、次号からの機関誌「盛和塾」の価格を改定させていただきます。

従来：五百二十五円 (本体価格五百円＋税二十五円)
改定後：五百四十円 (本体価格五百円＋税四十円)

尚、年間購読の料金等につきましては、ご対象の皆様
に別途ご案内を差し上げます。

機関誌「盛和塾」一二六号は二〇一四年四月十日発行
です。

※掲載内容は予告なく変更されることがございます。

「今ここに生きる塾長の一言」

感謝の気持ちを持つ

(幸福とは誰もが感謝の念を持てば感じるものである)

弊社は従兄の経営するアパレルメーカーの子会社で、ベビー・子供用品の小売業として店舗展開して参りました。とあるショッピングモールに出店した時のことです。苦心して40坪の店から現在の215坪の店に増床を済ませ、さあこれから、というときでした。急遽「臨時の株主総会」が従兄の社長によって開かれ、その店の経営を本社に取り上げられる決定を告げられました。以前にも店舗が安定軌道に乗り、利益が出るようになると、評価されるところか、必ずといっていいほどこの社長に利益を持って行かれてしまう。そんなことを繰り返していました。

悔しくて仕方ない私は、塾長例会で塾長に「この社長が憎くてたまらないのです。どのように接するべきでしょうか」と質問しました。塾長からは「お前には感謝の『か』の字もないのか!会社をつくっていただいて、苦勞までさせてもらっているのに!」と叱られました。しかし当時の私には「なぜ私が責められ、感謝までしなければならないのか」という考えしか思い至りませんでした。

ところがその後、社長が脳梗塞を患い、業務の継続が困難になってしまいました。本社の経営が傾く中、会社を守るため、半身不随の社長に直談判し、私が自社の株式を3倍の価格で買い取って本社から独立し、それを本社の運転資金に充てて急場をしのいでもらうことにしました。

そして、ある塾生の方から「社長の回復を祈りなさい、きつといいことがありますよ」と言われ、日の出のお天道様に社長の健康を祈り、「ありがとうございます」と感謝するようにしました。毎日毎日そうしていくうちに、恨む気持ちが少しずつ薄れ、心が浄化されるような気がしてきました。

後ろ盾のない一人の経営者となって、今までの不遇は自分の力量で経営がうまくいくという思い上がりが招いたことだったと気づきました。「社長は私の憎まれ役を買って苦勞と成長を与えて下さったのだ」と思い至ったとき、問答での塾長の言葉がやっと理解できたのです。苦勞とは手を合わせて受け入れるもの。塾長はそこまでお見通しで「お前には感謝がない、感謝しなさい」と仰って下さったのでした。

子供服市場も少子化でメーカーも小売店もどんどん淘汰されているのが現状です。感謝の気持ちを持って経営することで、不思議なことに、世のため人のためになる仕事や、求めている人物が目の前に次々と現れました。現在私はとても幸福です。これからも精進し、心を高め経営を伸ばしたいと考えております。盛和塾に、そして稲盛塾長とフィロソフィに出会えたことに感謝を申し上げます。

松本 賢治〈盛和塾長野〉

株式会社フラワーキッズ 代表取締役社長