

# [盛和塾] 127

平成26年 2014年  
6月号 通巻127

## ●塾長講話

[第123回]

リーダーに期待されるもの

## ●われ虚心に経営を語る

[I] 私が歩んできた道

末石 藏八〈福岡〉株式会社キシヤ 代表取締役会長

[II] 利他の心を経営の根幹に

神崎 義世〈宮崎〉神崎建設工業株式会社 代表取締役社長

[III] 試練が会社を強くする

加沢 登〈石川〉株式会社メタルエンジニア 代表取締役

## ●業界を生き抜いてきた塾生企業 その「フィロソフィ」と実践

日本一というビジョンに向かって、  
技術開発で先端をゆく

第2回 めっき加工業

阪 和彦〈福岡〉アスカコーポレーション株式会社 代表取締役社長

## ●あの日あの時 稲盛和夫氏 [第68回]

激変する環境に向き合う「考え方」を学ぶ

小山 俊郎 元京セラ株式会社 取締役

元KDDI株式会社 執行役員常務

●  
フィロソフィにつかる  
●

フィロソフィを体得するには、日々、どのような判断をすべきかを考える習慣を身につける以外に方法はありません。フィロソフィ手帳も、ただ携帯しているだけでは無意味で、機会あるごとに繰り返し読まなければ意味がありません。

常に自分が「フィロソフィにつかっている」という状況が大切なのです。

私の自宅のベッドや机の周りには常に、宗教や哲学に関する書物が何十冊と積んであります。思い立った時には、いつでもそれを手に取って読む。そうして、私は自分を常にフィロソフィの中につからせているわけです。そのように、常にフィロソフィにつかっているという状態を維持していかなければ、実際に判断する際、常識にとらわれなくて、物事の本質を見て判断するということはできません。

# [盛和塾] 127

平成 26 年 2014 年  
6 月号 通巻 127 号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 フィロソフィにつかる

THE EXCELLENT OPINION  
塾長講話——第123回

2 リーダーに期待されるもの

MEMBER'S SPIRITS  
われ虚心に経営を語る

34 [I] 私が歩んできた道  
末石 藏八〈福岡〉  
株式会社キシヤ 代表取締役会長

52 [II] 利他の心を経営の根幹に  
神崎 義世〈宮崎〉  
神崎建設工業株式会社 代表取締役社長

70 [III] 試練が会社を強くする  
加沢 登〈石川〉  
株式会社メタルエンジニア 代表取締役

業界を生き抜いてきた塾生企業  
その「フィロソフィ」と実践  
第2回 めっき加工業

84 日本一というビジョンに向かって、  
技術開発で先端をゆく  
阪 和彦〈福岡〉  
アスカコーポレーション株式会社 代表取締役社長

あの日あの時 稲盛和夫氏 [68]

110 激変する環境に向き合う「考え方」を学ぶ  
小山 俊郎 元京セラ株式会社 取締役  
元KDDI株式会社 執行役員常務

塾長広報室拡大版

136

編集後記

142

[盛和塾] 広報室

表3

「今ここに生きる塾長の一言」

表4 お客様第一主義を貫く  
石神 洋一〈盛和塾東大阪〉  
特定非営利活動法人たかつき 代表理事

# リーダーに期待されるもの

## 京セラ中堅幹部教育講話

社内講話シリーズの第二弾としてお届けしますのは、一九八四年に京セラ幹部社員に対して行われた講話「リーダーに期待されるもの」です。

- ・ いかなる環境でも易きに流れない心の律し方
  - ・ 人の幸せのために善きことをなすのが人生の目的
  - ・ まず人材を育てないことには事業は成り立たない
  - ・ 判断にはわずかな私心も含まれてはならない
- 会社の中核となるリーダーに求められる強烈なストイックさが伝わってくる内容です。

※社内講話シリーズは、経営者やリーダーの方々のお役に立てる実践的講話として、不定期に掲載しています。



### 一、フィロソフィを身につける



#### ◎トップの変化が会社の業績を左右する

本日は、「リーダーに期待されるもの」というテーマでお話しさせていただきます。幹部の

みなさんは当社の跡を継いでいくという立場にあるわけですが、そうなった場合に会社がどのような状態になっていくのかということが、今の私にとって一番の関心事なのです。当社の場合、会社をつくったときから、いわゆる世襲制





社内報「敬天愛人」90号(1984年) より

しい人間でなければ問題になるわけです。

そのことについて、最近特に思うことがあります。今週も、第二電電、また電子機器関連の仕事で東京を飛び回っていたのですが、そうした会合などを通じて、いわゆる経済界で、ある程度活躍されている人たちと会う機会があります。その人たちを見ると、このわずか十年ぐらいの間に、以前は羽振りのよかった人が最近はめっきり顔を出さなくなったり、非常に大きな変化をしている人がいます。良きにつけ悪しきにつけ、経営者であるその人の変化に比例して、会社の業績、名声というものがパラレルに変化していています。ですから、トップを見れば、その会社の状態がだいたいわかります。もうすでにおつき合いをしなくなった人というのは、没落していった人ですが、そのような人は、十年という歳月のなかでその人自身が大きな変化を遂げていったわけです。

にはしないということを言っていますし、社内で一生懸命仕事をし、本当に成長した人に跡を継いでいってもらうと言ってきました。それだけに、会社の跡を継いでいく人はもちろん、幹部として当社をリードしていく人たちがすばら

私は目頃から、京セラフィロソフィを通じてみなさんに話しかけようとしています。それに對して、ここにいる幹部のみなさんが、京セラ

フィロソフィをよく読んで自分のものにしていくのかどうかということが、まず問題だと思います。おそらく、さらっと読むだけか、または「社長からいつも聞かされている話なので、別に一生懸命読まなくても、もうわかっていることだ」ということで済ましている人が大半ではないかと思います。しかし、京セラフィロソフィは私の人生観、人生哲学であり、単に「知っている」というだけではまったく意味がないのです。

たとえば、みなさんが当社の後継者としてそれぞれ重要なポジションを占めていった場合、環境によって人は変わっていくわけです。先ほど、経済界で活躍した人でも、その人が変化していくに従って、会社業績そのものがパラレルに変化をしていくと言いましたが、それほど人間というものは環境によって非常に大きく変わるわけです。

環境によって人が変わってしまうかどうかは、京セラフィロソフィをどれだけ自分のものにできているにかかっています。京セラフィ

ロソフィを読んで、ただ単に「知っている」という程度では、テンションがかかっている状態のときにしか使えません。それは京セラフィロソフィを自分のものにしていう状態ではありません。では、京セラフィロソフィを自分のものにするとはどういうことなのか。

我々人間には、物事を判断したり進めたりする際に、知識、頭で考えて決める場合と、好き嫌いといった本能心で決める場合とがあります。問題は、非常に人柄のいい人だからということ跡を継がせたとしても、私が過去十年間に見てきた、経済界の他の経営者と同じように、本能心で判断するような人間に変化をしていき、その人の変化に伴って会社の業績も悪くなってしまうということです。その場合、何が変わっているかというところ、結局はその人の魂、あるいはその人間の本質が変化しているのです。変節を遂げないためには、その人間の本来の、京セラフィロソフィを叩き込んでいく必要があります。そうして魂を鍛えていけば、環境が変わっても人間は変節することはないわけで

すが、知識としてわかってゐる程度では簡単に  
変節してしまうわけです。

例えば、社長だということと周囲からちやほやされる。パーティーに呼ばれていっても、いろいろな経営者がたくさん集まつてきてちやほやする。みんなと一緒に飲みに行くと、お店の女性からもちやほやされる。給与もたくさんもらえて、経済的に余裕も出てくる。そうになると、魂というものがよほどしつかりしていないと、簡単に周囲の状況に流されてしまいます。今まで非常にまじめで謙虚さも持っていたように見えたのに、いつの間にか傲慢不遜な人間に変わっていくといった事例はよくあることです。そのような変化をしていった場合でも、本人は変わったつもりはないのです。しかし、本人に自覚はなくとも、本人がどんどん変化していくに従つて、会社そのものも実際に変化していきます。いつも私が言っているように、リーダーが持っている心の反映が会社ですから、リーダーの変化が会社の変化に反映されるのです。

## ◎変節を遂げないように魂を磨く

よほどしつかりした人だと思ふような人でも、環境が変われば変節してしまうのが普通です。ですから、改めてみなさんに申し上げたいのは、変節しないためには、本当の意味で京セラフィロソフィを身につけてほしいということです。別に目新しいことが書いてあるわけではなく、当たり前なことが書いてあるわけですから、京セラフィロソフィをさつと読んだのでは、「そんなことはわかつてゐる。それはもう聞いている」ということで、知識として知つてゐるという程度にとどまつてしまいます。そういう理解の仕方では、京セラフィロソフィを使いこなすことは絶対にできません。

みなさんのなかには、忙しい場合にレポートを斜めにさつと読んでいくケースがあると思います。一気に斜め読みして、「だいたいこういうことを言っているな」と理解しているのだろうと思いますが、私の場合はいい本を読むときには非常に読むのが遅いのです。特に宗教の本や哲学の本だと、一章一章、一節一節が胸に迫っ

てきて、一ページ読んだら何か満腹感といいますが、頭がいっぱいになってもう入らないという状態になり、読み進められなくなってしまう。本当に自分の栄養にしていこうと思えば、そのような感動と感激をもって本の内容を受け取るくらいの読み方をしなければなりません。そうでなければ、潜在意識に入れ込むことはできません。つまり、心の奥のほうにある、いわゆる「真我」といわれる魂に受け入れてもらうことにはならないのです。やはり、魂を揺さぶるような感動をもって吸収するといった読み方をしなければ、決して自分のものにはならないのです。

京セラファイロソフィも同様です。知識として持っているだけでは、「いざ鎌倉」というときには絶対に出てきません。また、環境が変わってちやほやされ始めると、たちまちに化けの皮がはがれて、修行を積んでいない魂、つまり元々のオリジナルな魂が馬脚をあらわします。

仏教などの宗教では、修行を通じて魂を磨くということを行います。魂を磨く方法は、何も荒

行だけではありません。宗教に説かれているすばらしい教えによって自分の魂を磨き、鍛えていくのです。京セラファイロソフィについても、そのような理解の仕方をしていないと、絶対に使えません。

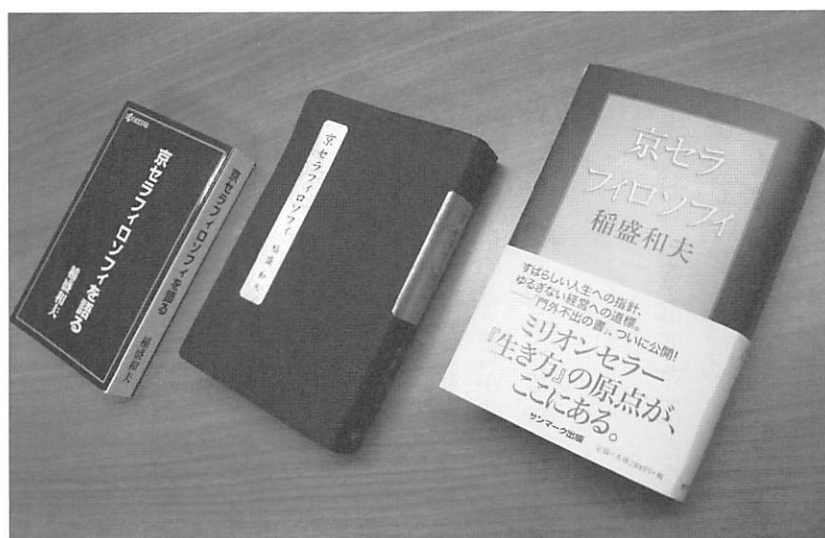
京セラファイロソフィを語らせれば、もつともらしいことを話しますが、会社を離れ、仕事を離れたときに実際にしている行為は、普段の言葉とは合致しないという人が往々にしています。つまり、構えているときには、京セラファイロソフィに書いてあることを一生懸命言うけれども、家の中でボーッとしているときには、まったく違うその人の本質が出てきます。虚飾を脱ぎ捨てて、取り払えるものをすべてはぎ取ってしまうと、最後は自分の魂が出てくるわけです。私も夏は暑ければ、パンツ一丁でテレビの前にでんと座って新聞や本を読んだりしているの、子供たちは「何とおやじというのはだらしのないものなのだろう」と思っていることでしょう。そのような、何の遠慮もなく、構えていない状態というのは、すべての虚飾を取り

払った状態ですから、人間が持っている本能、その奥にある魂が露出してくるわけです。

それは環境が変わっていった場合にも出てきます。例えば、家のなかで何か問題が起こった場合、そのときに出る反応というのは、本能および魂のレベルで考えますから、いくら知識として京セラフィロソフィを知っていても、知識などはどこかに行ってしまうって、たいへんおかしな判断をしてしまうことになります。今は家庭のことを例に挙げましたが、会社で仕事をするときも同様です。環境が変わっていった場合に、付け焼き刃的な理解しかできていないと、結局使い物になりません。

今日言いたいことは、みなさんが当社の跡を継いでいった場合、みなさんが持っている人生観なり、人生哲学が変節を遂げるタイプなのかどうかが一番大事だということです。つまり、真に魂を磨いて鍛えている人なのか、それとも、京セラフィロソフィを知識としてだけ持っていて、幹部としてもっともらしい顔をしているだけの人なのかということが非常に大事なので

す。人間の本质である魂そのものが鍛えられていけば、少しぐらいの誘惑があっても、また少しぐらいの環境、状況の変化があっても、本来



京セラフィロソフィ  
左より、京セラ社内版、盛和塾事務局版、一般書籍版（サンマーク出版刊）

は微動だにしないはずで。

この変節を遂げるか、遂げないかということ  
は非常に大きな問題です。例えば、今の日本の  
経営者を見ても、最初は謙虚でも変節してし  
まった人は数えたら切りがないくらいです。は  
じめは非常に質素で、礼節を重んじ、一生懸命  
活動していた人が、大成功を収め、大邸宅を築  
いて住むということがよくあります。それをあ  
まり悪いことだと思っていない。立派な仕事  
もしているのですから、立派な家を造るとい  
うことは別におかしいことではないかもしれませ  
ん。ところが、かつてはそのようなことはあま  
りしてはならないという人生観を持っていたの  
です。その人生観が十年という歳月のなかで変  
わってしまったのです。そういう例はいくらで  
もあります。

そのこと自体は別に悪いことではありませ  
ん。しかし、そのように何億円もの家を造って  
住むようになってくると、ちょうどその人が変  
わっていくのと同じように会社の業績も不思議  
と変わっていきます。相当優秀だと言われる人

でも変わっていきますから、よほど自分とい  
うものを鍛えておく、つまり、京セラファイロソフィ  
を覚え込ませていくことで、魂を鍛えていかな  
ければなりません。そのような生き方をしてい  
ないと、自分というものが変化を遂げてしま  
うのだと思います。

ですから、人生観が変わってしまうというの  
は、京セラファイロソフィを実際にはよく勉強し  
ていないということではないかと思うのです。  
先ほども言いましたが、胸に迫ってくるような  
感動をもって受け止めることができれば、魂を  
磨くということにまで入っていくはずなので  
す。



## 二、「善きことをなす」ことを 人生の目的とする



◎リーダーは物心両面の幸福を追求する責  
任がある

次に、我々の人生の目的を考えてみたいと思  
います。幹部のみなさんに当社の将来を託す  
した場合、みなさんがどのような人生の目的を

持つのかということが非常に大事なのです。いつもみなさんに言っていますように、当社のリーダーになっていただく人たちには、この企業のなかに住んでいる従業員および家族、それから当社に期待をして投資をしてくれている株主、また、当社から製品を買ってくださっているお客様など、当社に関係のあるすべての人たちを物心両面にわたって幸福にする責任があるのだということを自覚してもらう必要があります。自分の人生の目的をその一点に絞れる人であることが求められます。

本年の創立記念式典のときに、なぜ私が今でもこのように悪戦苦闘しながら一生懸命働いているのかということについてお話ししましたが、私は「会社も立派になったのだから、もうこのくらいいいではないか」と思ったことは、本当に一瞬もありません。

普通の言葉で言えば、貧乏性ともいうのでしょうか。例えば今期（一九八五年三月期）の当社の業績（単体）は、売上が二千八百億円を超え、経常利益が七百億円を超えています。経

常利益の額では、日本企業の上位にあり、電機メーカーのなかでも、三洋電機、シャープを抜



京セラ創立25周年記念式典  
社内報「敬天愛人」95号(1984年)より

いたレベルにあるわけですから、親や仲間から「あなたは会社をつくって二十五年という非常に短い期間でこれだけ素晴らしい会社にした。それでも、あなたはいまだに一生懸命働く。少しは楽をしたらどうか。あなたは何が楽しみなんだ。何が目的なんだ」と言われます。極端な話ですが、人によつては「あなたは世間のお金を全部自分が取らないと気が済まないのか。ものすごく強欲な人だな」とまで言われます。

そうではありません。会社の利益とか自分の利益とかというものは、私の人生の目的ではないのです。私の場合には、現在の業績がよければよいほど、従業員の幸福を未来永劫に実現していくためには、この好業績を維持していかなければなりません。今がいくらよくても、五年先、十年先のことはわからないわけですから、五年先、十年先に会社がダメになったのでは困るわけです。私がいつも言っているように、今業績がいいのは過去の努力の結果であつて、未来というものは今から始める努力の結果がもたらすものだと思っています。

そうであれば、休むことなどできはしないのです。「おれはこれだけのことをやってきた、どんなもんだ」などとは言つていられないのです。今のこの瞬間瞬間が未来につながっていく、未来を左右していくわけです。それは何も私個人だけではなくて、全従業員を巻き込んだ未来が決まっていくわけですから、小休止などできるわけがないのです。今がよければなおさら、当社の従業員たちは「うちの会社は立派な会社だ」と思つてくれますから、その立派さを維持していくことが必要なだと痛感して、私はさらに努力をしなければならなくなるわけです。

### ◎人生の目的によつて人生観が変わる

人生の目的を何に置くかによつて、人生観ががらつと変わります。財産や利益が目的の人であれば、地位や名誉が目的の人もあります。例えば、名譽心の強い人であれば、勲章をもらうことに大きな価値を置くはずです。

先般、私は天皇陛下から紫綬褒章を賜りました。紫綬褒章というのは、発明・発見など、ク



リエイティブなことをした人に授与されるものです。学術、芸術などの分野におけるミニ文化勲章だとも言われています。他の藍綬褒章や黄綬褒章というのは、何百人ももらえますが、紫綬褒章は毎年二、三十人しかもらえません。もし、人生の目的を名譽に置いている人であれば、「次は文化勲章をもらおう」と考えるかもしれませんが。しかし、目的が達成されてしまえば、あとの人生にはもう何の目的もなくなってしまうです。

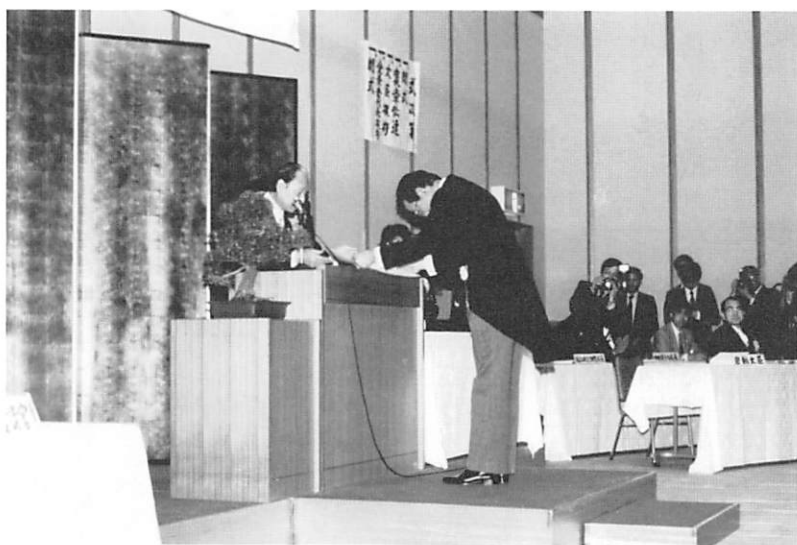
この前、私が理事をしている関係もあり、新しい国際高等研究所をつくるということで、京都大学の前総長の岡本道雄先生、元総長の奥田東先生などと話していたのですが、「岡本先生、この国際高等研究所をつくる場合には、学者の人たちがパーマネント（永久就職）になるのはやめましょう」と私は言いました。だいたい日本の大学がダメなのは、パーマネントだからです。博士号を取りたいということで一生懸命研究論文を書きますが、博士号をもらってしまえば、後はもう勉強をしなくなつて、あまりレポー

トも出さないし、学会に論文も発表しません。同様に、「何々学部の教授になりたい」ということで一生懸命がんばりますが、教授になつたら後は勉強しないで威張り散らすだけです。助教授や講師、助手などをいじめ抜くために、下からは恨まれるのですが、それでもがんばつて六十歳の定年までその地位に居座ろうとします。

つまり、目的を何に置くのかということです。学問の探究というものは尽きるはずがないのですから、学問をするために学者になつたのなら、生涯を通じてまじめに勉強をするはずです。しかし、「博士号を取りたい」「教授になりたい」ということが目的だった場合には、それが達成されてしまうと、まるで天下を取つたような氣になつてしまつて、あとは努力を払わないということになります。

みなさんが持つ目的というのは、従業員、株主、お客様をみんな幸福にしてあげることです。それは瞬間的な幸福ではありません。企業を永遠に存続させ、その間、幸福にし続けていこう

とすると、その労力は際限のないものになります。私は、そのことをこの前の創立記念式典のときに、みなさんに申し上げました。私が「あ



紫綬褒章を受章する稲盛塾長  
社内報「敬天愛人」95号(1984年) より

の小さかった京セラを今日のこのような立派な会社にするのができて、従業員もみんな幸福になっているのではないか。私はやり切ったんだ」と満足してしまうと、もうそれ以上努力しなくなってしまう。

### ◎人のため、世のために尽くす

我々の人生の目的というのは、たいへんストイックなのですが、私は、人間というのは人のため、世のために尽くすために生きているのだと位置づけています。神様は、「人のため、世のために尽くすように」という目的で、すべての人間をこの現世に送ったのではないかと私は思うのです。

人のために尽くすというのは、相手のために尽くしてあげるということであり、自己犠牲を払うということです。こちらが相手のために一生懸命してあげるためには、自分がある程度犠牲を払わなければならないわけです。そのような心というのは、キリスト教で説く「愛」というものであり、仏教で説く「慈悲の心」という

ものと同じです。つまり、自分を殺して相手のために尽くそうとする心のことです。

動物界でも植物界でも、強いものが繁栄していく弱肉強食の世界です。ところが、みなさんもご存知のとおり、草食動物のヤギやヒツジがいて、その草食動物を食べる肉食動物がいる。自然界というものはきれいにサイクルができていて、どの種も極端に増えないように、命の連鎖がうまくできています。

私はいつも思うのですが、神様というのは愛であり、愛の本質なのです。また、仏教における仏様というのは慈悲の塊なのです。そうすると、弱いおとなしい草食動物をライオンが捕って食べるのはむごいことで、「どうもおかしいではないか」と思うかもしれませんが、仏教的な考え方では決してそれはむごいことではないのです。食われる方からすると、そのように殺されなければあまりにも繁殖し過ぎて、食べるえさがなくなつて種そのものが滅亡してしまいます。それをちょうど間引くように、草食動物は肉食動物に食べられるわけです。

また、先ほど言いましたように、食われる側から見た場合、非常に悲惨で、悲劇なのかという、そうではなく、肉食動物に自分の身を提供することによって、実は肉食動物を助けてあげているという仕組みになっているのかもしれない。つまり、自己犠牲を払って相手のために尽くすということです。それは決して残酷な物語ではなくて、実は愛の循環なのかもしれないというようにも解釈できるわけです。

### ◎相手のために一生懸命、善行を積む

私はそのような、人のため、世のために尽くすということが愛であり慈悲であるといったのですが、我々は人のために尽くすためにこの世に生まれてきたのです。

それはどのようなことかという、我々はやがて死を迎えるわけですが、死ぬときには過去にいかにか立派な業績を上げ、立派な仕事をしていようと、それまでに得た地位も名誉も金も何も意味をなさないわけです。死ぬときは一人静かに死んでいかなければならないわけです。

この世に生を享けて今日まで生きながらえて、今まさに死なんとするときに、自分の心が安らかに死ねるかどうかということが問題なのです。それは地位や名譽のようなものではなく、魂が満足するかないかということだろうと思います。

先ほども言いましたが、魂を磨くためには、人のため、世のために尽くす、つまり相手のために一生懸命善きことをする、善行を積むということが大切です。それが魂を磨くことに非常に効果があると私は思っています。

例えば、みなさんが職場で一生懸命がんばることによって業績を上げ、従業員たちが安心してその人生を託すことができるようにしてあげた。それもひとつの立派な善行であり、人のために尽くしたことになります。そのように、どのくらい善行を積んだかということが、魂を満足させるもとだと私は思っているのです。ですから、生きている間の自分の目的というものを、「善きことをなす」ということに置けば、やり尽くすということはありませんから、目的が簡

単に達せられるということはありません。それが魂を磨くということであり、それだけが魂の勲章として死んだときに持つていける唯一のものです。それは、善きことをなすことによって魂そのものが浄化され、きれいになっていくという意味です。

この会社に入って、責任者、幹部として仕事をするとすることはどのようなことかという、このなかに住んでいる人たち、また、それを取り巻く人たちを幸福にしてあげなければならぬということです。それがまさに善きことをなすことであり、人のために尽くしてあげるということなのです。

そのような善きことを私は綿々と貫いていこうと思っています。それは人のために尽くすわけですから、自分のことを考えている暇はありません。人間というものは自己本位なので、放っておけばいつい自分のことばかり考えてしまっています。仕事をしながら、よく部下を怒ったりしていると思いますが、たまには筋の通っていない、個人的な好き嫌いということに怒ってみ

たり、あるときにはもつともらしく筋道を立てて怒ってみたり、気分によって態度がいろいろと変わったりするわけです。そのように判断がぶれないようにするためには、みんなの幸福を実現する、善きことをなすということを人生の目的に置いて、それを魂に強く教え込んでいくということが必要なのです。

そのために専門書以外にいろいろな宗教や哲学の本などもぜひ読んでいただきたいと思っています。そのことによって自分というものを變えていくのです。高邁な哲学が魂のレベルにまで入り込んでいけば、たとえば急にみなさんを社長や役員、重役に据えたとしても、環境の変化に戸惑って変節を遂げたり、心變わりをしたりするということは決してないだろうと思っております。ぜひ、そのような心の磨き方をしたいです。

### ◎変節しない不動の心が信頼と尊敬を得る

冒頭にも言いましたように、最近、第二電電に関連して、いろいろな経営者の人たちと会う

わけですが、おかげさまで非常に多くの人たちから信頼されています。そのなかで最近、特に思うのですが、私が信頼と尊敬を受けている非常に大きなファクターは、十年前の私と今の私が変わっていないということではないかと思えます。

普通、人は十年の間にいろいろな意味で変化をしているはずですが、私の場合にはあまり変わっていません。そのことが、私が第二電電構想という非常に大きな構想を出した場合に、多くの方々から賛同を得られた理由だと思っています。私は東京に住んでいるわけでもなく、会社の本社は京都にあります。会社の規模からいっても、京セラは決して日本を代表する大企業ではありません。その私が第二電電構想を提案して、大企業や政治家も含めたみなさんの賛同を得ることができたのは、やはり私が変化していないからだと思うのです。実際に、ある会社の人から、面と向かってそれに近いことを言われたことがあります。それを聞いて「そうなのかな」と私自身も思った次第です。

ことほどさように、みんなが変化をしてしま  
うなかで、長い間変化しないということは難し  
いことなのです。それも、ただ意固地なままで  
変化しないというのでは困るわけです。非常に  
いいものを持っている、つまり、いい心根のよ  
うなものを持ち続けるということが必要なの  
ではないかと思っています。

そのような変節を遂げない、魂にまで到達し  
たような人生観、人生の目的というものを明確  
に持ち、環境がどう変わろうと、ただひとつ、  
善きことをなすのです。それは、人のために尽  
くすということです。そのことを心に決めて毎  
日努力をしてください。

我々の場合、社業がありますので、社業に一  
生懸命打ち込むということです。来る日も来る  
日も同じ仕事をしていても、常に魂のレベルに  
おいて一本くさびを打っておかなければなりま  
せん。毎朝会社に来て遅くまで仕事をして帰る  
といった生活が三百六十五日続きます。来る日  
も、来る年もそれが続くわけですから、たまに  
はあほらしくなったり、しんどくなったり、こ

れ以上このようなことを続けていてもしろうが  
ないと思ったりします。それは本能のレベルで  
思っていることです。しかし、それでは周りの



この年の4月稲盛財団が設立された(1984年)

人たちから、「あの人は大きな節目のたびにしょっちゅう揺れ動いている」と思われてしまっています。ですから、よほどしつかりした人生の目的を持っていなければなりません。

### ◎常に発展向上していこうという心がけを持つ

人生というのは、社長になったらもう努力は続けなくていいのかというと、そうではなく、努力は永遠に続きます。では、社長になって、今が好調だから、ただ今まで通りにまじめに一生懸命やつていればそれでいいのかというと、そうではありません。これだけ技術革新の激しい時代ですから、一生懸命やつていくことはできません。会社をうまく経営していくことはできません。一生懸命やると同時に、常に発展向上しようとする努力、心がけがなければいけません。それが技術開発を促していくものになります。


ここに集まっているのは必ずしも技術系の人だけではなく、文科系の人も多いと思いますが、これは技術系だとか文科系というふうに分けて

考えることではありません。現在、たしかに利益も出て、立派な会社だと言われているかもしれないけれども、これだけ技術革新の激しい時代ですから、いつ何とき我々の競争会社が我々の製品をしのぐようなものをつくるかもしれません。そうなってしまえば、ひとたまりもないわけですから、常に新しいものを生み出していかなければ、会社を存続させていくことはできないわけです。


ただ一生懸命仕事をするだけではなく、あふれるような発想をもって仕事をするということが大事だと思ふのです。変節を遂げず、一生懸命働くだけではなくて、さらに飛躍していこう、発展向上していこうという気持ちが必要なのです。現状を否定して、さらに立派なものにしていこうという心がけ、心構えを持つことが必要なのだと思います。それが技術開発、新製品開発につながるベーシックな心であり、それがあつてはじめて技術開発が進むわけです。

技術開発、新製品開発というのは、常に失敗するかもしれないリスクと隣り合わせです。必

ずしもすべてが成功するわけではありませんから、非常に危険を含んでいるわけです。しかし、その危険を冒してでも、新しい技術開発を進めるということが非常に大事なのです。当社では今日まで、技術開発を最も重要な項目と位置づけてきました。今後みなさんが当社の幹部として経営をしていく場合でも、文科系のリーダーであれ、技術系のリーダーであれ、「技術開発あつての京セラ」だということを正しく認識して、技術開発、新製品開発を中心に据えて経営をしていかなければなりません。



### 三、人を育て、事業を伸ばす



#### ◎部下を人間性と才能の両面で評価する

次に、みなさんが立派になつていくと同時に、みなさんの部下の育成にぜひ全力をあげていただきたいと思ひます。自分の成長をはかることも当然必要ですが、自分の部下を育てること、ことに一生懸命努めていただきたいのです。

そのためには、まず人物を正しく評価するこ

とができなければなりません。特に今回の第二電電のように、我々は今後どんどん新しい事業に進出していくわけです。みなさんの場合でも、それぞれ事業をどんどん拡張していくわけですが、そのときにキーになるのは人です。当社の場合、現在何人も副社長がいます。見てみると、「これをしたい」「あれをしたい」と思い、事実、そのように展開されていますが、実はその副社長たちは、この仕事にはAという男では適任ではないのに、組織図をつくって、ここにはこのようなファンクションが要るから、Aをここに置こうということで張りつけていつているわけです。そのように、副社長たちは組織をまず決め、その組織に人をぶら下げる形にしているわけですが、ぶら下げる人を強化していないために、機能せず、やることすべてがうまくいかず、失敗ばかりということになつてしまつているのです。

ですから、私はその副社長をはじめ、幹部の人たちに次のように言っています。「あなたは何を考へてその人をその任に当たらせているの



# 敬天愛人

常に公明正大謙虚な心で仕事にあたり、天を敬い、人を愛し、仕事を愛し、会社を愛し、国を愛する心

## 人・を・育・て・る



取締役社長 稲盛和夫

社内報の人材育成特集  
社内報「敬天愛人」101号(1985年)より

か。こういう仕事をするには、このような役割を果たす人が要するということで、あなたは組織

図をつくり、そこに人を当てはめているが、その人が今の役割を果たすに十分な能力を持っている人だとあなたは見て

いるのか。あなたは人物評価を何もしていないのではないか。その人ではこの役割は果たし得ないのに、果たせるといつつもりで、あなたは置いているのか」。実際には、適任でない人を配置しているために、職場も非常に混乱し、そういう組織にした本人が走り回らなければならないという状況になっています。

ですから私は、次のように言いました。「あなたは自分の部下を評価するすべを持っていない。いわゆる人間性の面から

の評価と、ものをつくったり、仕事をしていく上で必要となる才能の面からの評価との両方が要るわけですが、あなたはそれをしていない。つまり、AさんでもBさんでも誰でもいいということで、その任にただ据えているだけだ。それでは仕事がうまくいくわけがない。この仕事はこのくらい能力があつて、このくらいの信頼性がある人間でなければならぬというのが、仕事の性質上あるはずだ。その条件に適う人をそこに置かなければならないはずだ」。

### ◎部下を見抜いて登用する

みなさんの場合にも、たくさんの部下を使って仕事をしているわけですが、その部下の人物評価をすると同時に、その評価に見合うような配置にしていかなければなりません。

もちろん、必ずしもその役割に十分だという人がいない場合もあります。私の場合にも、私が求めている役割を十分に果たしてくれる人が常にいたわけではありませんが、それぞれの人を十分に評価した上で、たとえば「関西の営業

課長をやってくれ」と決めていました。私には、この男にはこのような才能が足らず、このような欠落した部分があるということがわかっていきますから、役割を与えると同時に、欠落した部分について、私がしょっちゅうウオッチします。役割を果たせると判断した部分については、私は見ません。欠落している部分だけを私はバックアップしていきます。

ですから、その人の能力から人間性までをすべて評価し、自分が頼むその仕事にどのくらい適しているかということをよく考えて、その人を使っていくということです。足らざるところは自分で補強するか、もしくは別の人間を補佐に置くことによって補強するのです。

同時に、私の場合には、しょっちゅうその人をつかまえては欠落している部分を口やかましく注意して鍛えていきます。いつまでも不完全な人間では、その人も困るでしょうし、会社としても非常に困るわけですから、その人が自分の欠点を十分自覚して、その人自身を直してくれるように、しょっちゅう目付け鼻付け、教育

をしていくことが必要なのです。

実は、部下を評価するということは情け容赦もないことです。相手の欠点から長所まで、全部見抜いた上で評価するわけですから、心優しい人にはできないのです。しかし、配置をするときには、どうしても部下の評価をしなければなりませんから、情け容赦のない部分がどうしてもあるわけです。そのようななかでズバツと見抜いていくことができればなりません。

たとえば、現在太陽電池関係の仕事で不良が多発しています。現在のメンバーで、よくやってくれているとはいっても、全部任せていいものかどうかということがきちんと評価をされていません。評価されずに任せっ放しにしているから、後で大きなトラブルが発生してしまうのです。製造工程の場合でも、要所要所にふさわしい人物が置かれているかどうかが重要です。置かれていないとすれば、今私が言ったように、フォローしなければならぬのに、フォローが抜けてしまって、任せっ放しになっているというのが実態ではないかと思えます。

私は誰よりも教育がうまいと思っています。京セラが大きくなったのも、そのおかげだと言って過言ではありません。それは通り一遍の教育ではなく、本当に人を教えることができるのだという気がしています。私ほどうまく人を教えられる者はいないのではないかと、ふと思うときがあるくらいです。

みなさんの場合にはそれとは逆で、自分たちが頭がいいものだから、部下がバカに見えて、あまり手取り足取り教えようとせず、少し教えてはすぐに終わってしまう。本来であれば、各部署で手取り足取り教え、全社に人材を配給できるくらい、逸材を続々と輩出しなければなりません。逸材を育てるためには、部下を見抜いて、要所要所に登用していくことが重要です。つまり、場を踏ませ、自信をつけさせていくのです。それが、本当の教育になるのです。

### ◎人がいれば事業はできる

よくこのようなことがあると思います。今の日本の大企業で、いわゆる重厚長大型の企業の

人から、「うちの会社には人材がたくさんいるが、業界が右肩下がりで低迷している。何をやっていいのかわからないので、うちが手がけるべきいい事業はないですか」と聞かれることがあります。私はそれを聞いて、「おかしいことを言う人もいるな」と思うのです。当社の事業展開を見てください。事業が先にあるではありません。まず人が存在するのです。

太陽エネルギー事業もそうです。ある人が前の会社を辞めたいといって当社の中途採用の面接にきました。とても賢そうに見えたので、「太陽エネルギー事業をやると思うのだが、どう思う」ということで話を聞いたら、かねて私がやりたいと考えていた事業と、彼が考えていたことがぴたり合っていました。それで、これからエネルギー危機が来るので、エネルギー資源のない日本では、太陽エネルギー事業をやるべきだということを、情熱を傾けて、その若い人に一生懸命説明しました。「今の会社を辞めてうちに来る気があるのなら、あなたをその担当にしたいと思うが、どうだ」ということで、

当社に来てくれたわけです。

つまり、私の場合には事業を見ているわけではなく、人を見て展開しているのです。第二電電も、キーマンとなるおもしろい人物に出会って動き出しました。たしかに彼はすごい鋭角的な才能を持っていました。しかし、もちろん欠落している部分もありましたので、そのような点は「あなたの大胆さ、厚かましさといったものについては、もっと謙虚さがいるのであって、その点が人間として欠落している。あなたのそういうところは、私が直していかなければならない」と思っているが、どうだ、うちに来ないか」という話をしたら、「本当ですか。私を京セラさんに入れてもらえるならば、ぜひともいきたい」と言ってきました。

「そのかわり、今のあなたのままではダメだ。その非常にすばらしい才能は認めるけれども、あなたの人間性については、いろいろ文句を言って注意します。人間性を変えてもらうということが前提です。今のような精神構造では、きつと立派に大成できないと思う。そのような

点では、私に口やかましく文句を言われて、矯正され、教えられたりすることになるが、それでもついてくるということだったら、うちへ来



第二電電企画株式会社 設立の記者会見(1984年)  
中央左から2人目が森山信吾氏

たらどうだ」と言いました。それで、第二電電のキーマンが当社に来るとなると、その人物を中心に、次々に事業展開が始まるわけです。事業が先にあつて、そこに人を集めてくるということは少ないのです。

何が言いたいかというと、人を育てなさいということ。私もみなさんを育てているわけですが、人が育ち、すばらしい人材が輩出すれば、事業はいくらでもできるのです。ですから、先ほど言ったような重厚長大型の企業で、人材はたくさんいるが、何をしたらいいかわからないと言っているようでは、その社長はよほどのほんくらだと言わざるを得ません。人を育てれば何でもできます。一芸に秀でた人というのは、すべてのものに通じるのです。だから、人を育てるといことは非常に大事なことです。人で事業ができるのであって、決して事業が先にあるのではないのです。

第二電電の立ち上げには、もう一人のキーマンがいます。それは通商産業省(現・経済産業省)から来てもらった森山信吾副社長です。「退

官したときには、うちにいらっしやい」と声をかけて京セラに来てもらったわけですが、はじめは商品事業本部長を担当してもらいました。

先ほどのキーマンと、非常に信用力が高い森山さんの二人が前にいるわけですから、自然と第二電電をやるうということになったのです。森山さんも、まさかこのようなことをやらされるとは夢にも思わないで、通産省を辞めて京セラに來たはずで、森山さんは、通産省や他の役所のみんなに、「京セラに入ってからよく働きますね。本当に変わりましたね」と言われているそうです。本当に役所時代には想像もつかないくらい働いています。本人も「うちの社長は人をよく使います。それも命令で使うのではなく、相手の心をくすぐるものだから、みんな全力で走らないと仕方がないわけです」と言っています。

ここまで、人さえいれば、事業はできると言ってきたましたが、その場合には、人間性とビジネス展開していく才能が必要です。そして、一番大事なのは、あふれるような起業家精神です。

一生懸命事業を拡大していこう、事業を盛り立てていこうという起業家精神を持つているかどうかが非常に大事なのです。そのようなものを持った人材を育てていかなければなりません。



#### 四. 本能心から離れ、正しい判断をする



#### ◎一瞬一瞬を一生懸命に生きる

話が少し戻りますが、みなさんにはしっかりと哲学を身につけてほしいと思っています。身につけた哲学は、どのような環境にあらうとも、人が見ていようといまいと、それを変えてはなりません。

今後、みなさんのなかには社長になる人もいると思いますが、社長というものは、誰からも制約されません。いいかげんな生き方をしていても、任免権といった絶対権限を持つわけですから、何でもできるわけです。ですから、身につけた哲学が変わらない人でなければ、たいへんなことになってしまうわけです。

本来なら、社長になってからものがんばつ

てもらわないとならないのに、社長までなるだけが目的であつて、社長になつてほつこりされてしまつては、従業員にとつて頼りにならない存在になつてしまいます。

人間は目的がなかつたら働きませんが、よく「無欲は大欲に似たり」と言われるように、大望を抱いている者は小さな欲になど目もくれないから、無欲に見えるのです。「もうこれで終つた」と思わないからこそ、過去のことには目もくれず、とことん今の仕事に注力するわけです。

たとえば、当社の九月の中間決算がそろそろ終わり、三百数十億円の税引前利益が出るわけですが、すでに済んでしまつている確定数字には、もう興味はありません。それよりは、今日の前に二十万円の寄附依頼が来たとすると、「それは妥当な額か。多すぎるのではないか」などといったことに集中します。今、当社は土曜、日曜も含めて毎日二億円ずつ利益が出ています。そうすると、名譽心や虚栄心のある人だと、寄附を申し込まれると、本来必要でないものに

対しても「体面があるから」ということを考えます。政治家や慈善団体から寄附金の要請がたくさんあります。今の当社にしてみれば、十万円や二十万円はたいした金額ではありません。ところが、当社の場合には、創業時と同じように、やはり今出ていく十万円を大事にしているのです。つまり、変節を遂げていないわけです。会社が小さかつた昔は十万円を出すことにこまごま言つたけれども、今では大会社の社長になつたのだから、それくらいはいいいではないか、ではないのです。

一生懸命生きている今の瞬間、瞬間が大事なのです。だから、今まで会社の業績が右肩上がりにうまく推移してきたとしても、全然興味はありません。普通、実績を氣にして、後ろばかり見ている人が多いのですが、私は後ろを見る氣がないのです。済んでしまつたら、もうそのゲームは終わりです。野球でいえば、一回戦が終つて、すでに次の二回戦を迎えているわけです。ですから、今はその試合に一生懸命集中しなければならぬわけです。私はそのような生き方

をしてきました。ですから、決して満足しない  
わけです。それは欲張りだからというのではあ  
りません。そのような欲から、私は離れてしまっ



社内報「敬天愛人」94号(1984年) より

営者が多いものです。しかし私は、一人になっ  
ても、自分のことは何一つ考えていません。た  
まには考えることがあったとしても、自分自身

ているのです。

生涯を通じて、死ぬまでの  
間、毎日毎日を一生懸命生き  
ようとする。そのように一生  
懸命生きていくさまが、魂を  
磨いていくプロセスそのもの  
であり、死ぬときに自分を満  
足させていくものになるのだ  
ろうと思っています。

私も自分のことながらあき  
れるのです。「もういいかげ  
ん、ほっこりしてもいいのに、  
よく飽きもせず三百六十五日  
飛び回っているな」と思っ  
ています。あちこち飛び回っ  
ているように見えても、誰も見  
ていないところでは、実は会  
社以外のことを考えている経



のことを考えている時間を持つこと自体、悪いことをしていると感じてしまいます。

そのようなストイックな面が私にはありません。自分の家族のことや自分自身のことを考えていること自体に罪悪感があるのです。だから、いつ何ときでも会社のこと、仕事のことばかりを考えています。普通の経営者がほけつと考えているのに比べれば、ものすごいコンセントレーション（集中）を持続することができます。勝負をしても、負ける気はしません。相当優秀だと言われる人と勝負しても、集中力で負けるとは思いません。私ほど四六時中仕事のことを考えている人は他にいないと思うからです。

### ◎リーダーは本能心、自己中心的な心で判断してはならない

また、みなさんは幹部ですから、リーダーシップも要るわけです。リーダーシップというのはある種の個性であり、強い個性がなければ人を引っ張っていくことはできません。個性にはいいつつなものもあるわけですから、やはりそこは

直していかなければなりません。本能心、つまり自己中心的な心で物事を判断している人と、そのような自己中心的な心から離れて仕事をしている人を比較すると、そこに大きな違いがあらわれてきます。自己中心的な人は自分を守ろうとしますから、注意でもされると、すぐ言いわけをします。それは自分を守ろうとする本能心なのですが、すぐに防御の姿勢を取ってしまうために、そのような人は進歩しないのです。

伸びる人というのは、非常に素直です。素直というのは、何に対しても素直だという意味ではありません。非常に強いリーダーシップ、個性を持っているにもかかわらず、注意されたり失敗したりしたことをすばらしい反省材料として、自分の欠点を直していくことができるということです。それは自己中心的な本能心に基づいて自分が生きていないからできるのです。自分を常に客観的に見ることでできる心の持ち主、また、そのように自分を仕向けていくことができる人だからこそ素直になれるのです。自己中心的な本能で生きている人の場合には、「お

これは課長だ」「おれは部長だ」といった面子のことですぐに怒ったりします。それはその人のエゴなのです。

リーダーには、そのエゴから極力離れるという作業が必要です。特にリーダーになると、多かれ少なかれ、権力を持つことになります。たとえば、部下の評価をするにしても、また昇進、昇給、ボーナス等を決めていくにしても、みなさんは相当な権限、権力を持つことになるわけです。そのような力を行使する場合、リーダーは自分自身のエゴから離れて、フェアな、公正な評価ができません。リーダーは、エゴイステイックな人、自己中心的な人であってはならないということであり、そこから離れていくことを切実に要求されるわけです。

### ◎本能心から離れば、物事の真実が見える

エゴを離れていくということをより理解するためには、ぜひ私がかねてからお話している本能心、理性心のことをもう一度振り返っていただきたいと思います。我々はエゴから離れた

心を一般に「美しい心」「きれいな心」と言っています。つまり、自分が持っているエゴ、欲望を極力抑えていった精神状態を「美しい心」「きれいな心」と言うのです。美しい心にするためのトレーニングを常に行っていると、判断力が磨かれていきます。幹部というのは物事を決めなければいけません。「よし、それはよろしい」「それはだめだ」「それはそのように決めてはいけない。こう決めなければいけない」などと、決断をしなければならぬのがリーダーです。では、いいか、悪いかは、何に準拠して決めるのか。美しい心によつて決めるのか、それともエゴ、つまり自己中心的な欲望で決めるのかということによつて、その結果はがらっと変わるわけです。

自己中心的な心から離れて、常に美しい心でありたいと思つて自分の心を研ぎ澄ましていくと、おもしろいぐらいに、物事の真実が見えてくるのです。きれいな心で見れば、解けないものがなくなります。冒頭からずっと言ってきたようなストイックな生きざまが魂を磨いていき

ます。そうして磨かれた澄んだ心、エゴを離れた心であれば、仕事の問題でも真実が見えてくるようになるのです。

たとえばみなさんの場合でも、「こう言えば、部下が傷つくのではないだろうか」とか「この問題をあまりはつきりさせて、部下に責任があると決めつけてしまうのはかわいそうだから」と思うことも、実はエゴなのです。それは、自分がよく思われたいというエゴです。叱るべきところで叱らないから、問題の焦点がぼけてしまつて、解決が遅れて、紛糾してしまうのです。あるがままでいいのです。悪いなら悪い、いいならいいと言わなければなりません。そこに妙な自分の心を作用させるからおかしくなるのであつて、あるがままの対応をしていけば、技術的な問題でもプロセスの問題でも簡単に解けるのです。

ところが、「こいつはうちの親戚だから」とか、変なことが引つかかる。そうなつてしまえば、すでにエゴに陥っているのです。「こう言つたら、恨まれなйдらうか」とか「悪く思われな

いだろうか」など、自分をよく見せたいという汚い心、エゴが作用するから、単純な問題をますます複雑にしてしまうのです。自分が損をしようとは何しよう、あるがままでいいのです。事実、自分の部下が悪いなら「おまえが悪い」、自分が悪ければ「自分が悪い」と、はつきりあるがままに言えばいいのです。そのような目で見ていけば、物事はすべて解けていきます。悩むようなことは何ひとつありません。

その代わり、自分で川に入りもしないで、大きな魚を釣りあげたいなどと欲張つたことを考へてはいけません。事業でもそうですが、自分が命をかけて踏み込んでいつて、自分で汗水たらして、危険を冒してやる気があれば、どのような事業でも、できないものはありません。そのような意味では、自分は樂しみを別に持つていて、仕事以外にも遊ぶこともいっぱいいたいといった半身に構えている人では、当社の幹部は務まらないと思います。捨て身ですべてをかけてやろうと思える人であれば、できないものはないわけです。そのような心構えを持つてい

れば、頭の優劣は関係ありません。そのような能力、才能というものは結果としてついてくるのです。



おわりに



◎京セラフィロソフィを体得し、後生に伝える

最後にもう一回言っておきますが、私は今日参加している幹部のみなさんが、京セラフィロソフィを知ったつもりになっているところ、非常に大きな欠陥があるのではないかと思っています。魂のレベルで京セラフィロソフィを知るということに努めてもらわなければ、それを正しく実行することはできないのであって、そのような軽い理解の仕方が伝統になっていったのでは困ると思います。

昨日、慶応義塾大学を出たある人に会ったのですが、聞くところによれば、慶応大学病院の会議で私が掲げている経営スローガンが話題にのぼったということです。

私は京セラの経営スローガンのなかで「思想の深遠なるは哲学者のごとく、心術の高尚正直なるは元禄武士のごとくにして、これに加うるに小俗吏の才能をもつてし、さらにこれに加うるに土百姓の身体をもつてして、はじめて実業社会の大人たるべし」という福沢諭吉の言葉を引用しました。それは、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式の三つのファクターについて説いているものです。

つまり、実業界で立派なリーダーとなるような人が持っている思想というものは、哲学者が持つようなすばらしい思想でなければいけませんし、その心根は元禄武士が持っていたような高尚正直な心でなければいけません。それに加えて、小俗吏の才、つまり抜け目のない商才もなければいけません。それと同時に、土百姓のような頑健な体、つまり努力をする、一生懸命働くということができなければいけません。

ある人が、慶応大学病院の経営会議において、私の話を引用したそうです。「福沢諭吉が明治二十五年にこのように言ったそうではありませ

んか。これで経営して、隆々と栄えている京セラという企業があるのに、福沢諭吉がつくった慶応大学の病院が課題山積ではどうにもならない



社内報「敬天愛人」95号(1984年) より

いではないですか」と言ったそうです。すると、総長以下みんなが感心して、「それは本当に福沢諭吉が言ったんでしょうか」と聞いてきたので、その人が「それは調べたらわかります」と返したそうです。実は、私もあの一節の出典は知りませんでした。私がある本を読んだときに、そこから抜粋して経営スローガンに使ったのです。

調べてみたら、二十巻を超える『福沢諭吉全集』というのがあるそうですが、その第十一巻のなかにあるのです。福沢諭吉が生前、学校関係者を集めて講演したものが収録されているのですが、「実業社会の大人とは」というくだりも、学生や教職員を対象に話をしているのです。ちょうど明治二十五年の一月に講演した内容でしたが、その時代は就職難で、大学は出たけれども職はないという時代でした。一方、実業界から見れば、人が足りないという状況でした。あちらは職がないと言い、こちらは人がいないと言う、つまり求めるものが違うわけです。そのようなことを例に挙げながら、人は多くて

余っているように見えるけれども、本当に「この人こそは」と言えるほどの人というのは少ない。それは、このような資質を持った人のことを言うのだという意味で福沢諭吉は「実業社会の大人」を説いているのです。

つまり、私が最後に言いたかったのは、フィロソフィを後生に伝えることの難しさです。福沢諭吉が生涯をかけて話していった、珠玉の言葉がいくらかもあるわけです。本当にすばらしいものがたくさんあります。それを今の慶応大学の跡を継いだ方々が、果たしてどれくらい読んでいるのか。魂のレベルで読んでいないために、実行もできない上に、覚えてもないという状況になっているのではないか。だから、福沢諭吉が説いていたものとは似ても似つかない経営になってしまっているのではないかと思えます。

おそらく、私は『福沢諭吉全集』の一卷をひもとくだけでも胸がわくわくして、一ページ読んだら胸がいっぱいになるぐらいの内容ではないかと思うのですが、福沢諭吉がつくったそう

した建学の精神というものが、希薄化していつているのではないかと心配しています。

そのことは我々京セラにも言えることです。「私は二十年、二十五年も会社にいるのだから、京セラフィロソフィについては十分知っている」と言う人がいますが、決してそれで京セラフィロソフィを知ったことにはならないと思います。みなさんがもつと京セラフィロソフィを根底から理解し、自分で身につけていただき、それを後輩の人たちに説いていつていただき、と思います。魂のレベルで京セラフィロソフィを理解する人が重責を担うという習慣といえますか、そのような伝統をつくっていただく。京セラフィロソフィを軽く知っただけで、知ったかぶりをして跡を継いでいくということになってしまふのではないかということを一番懸念しています。

これで終わらせていただきます。ありがとうございました。

（一九八四年九月二十一日 京セラ株式会社中部幹部教育第二回講話より）

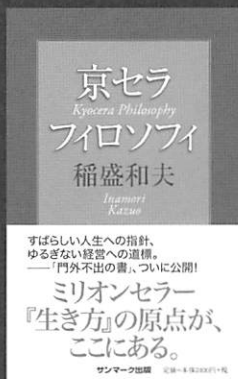
# 「門外不出の書」 ついに解禁!

## 京セラ

*Kyocera Philosophy*

## フィロソフィ

定価＝本体2400円＋税



B6変型判 特別ビニールクロス仕様 608ページ

写真/神崎順一

京セラを大発展させ、  
JALを再生に導いた  
『稲盛哲学』のバイブル。

## 稲盛和夫

サンマーク出版

TEL. 03(5272)3166

FAX. 03(5272)3167

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

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

# われ虚心に 経営を語る

すえいし くらはち  
末石 藏八

〈福岡〉

株式会社キシヤ  
代表取締役会長

## I



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

## 私が歩んできた道

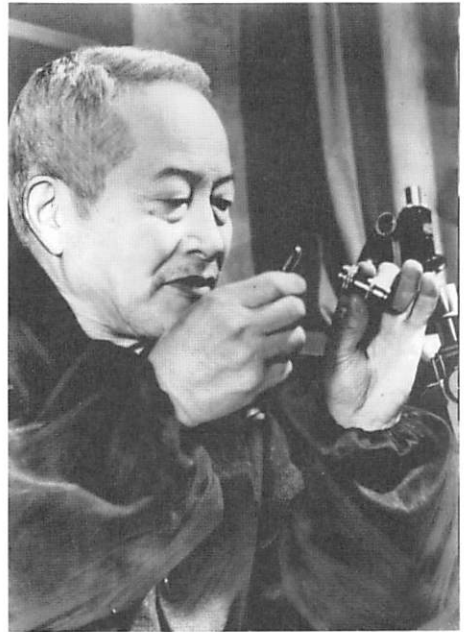
### ◎迷わずこの会社で働こうと決心

弊社は、明治四十三年（一九一〇年）に山本平助が創業、今年で九百四年目となります。正確には、二代目山本芳之助の代に福岡空襲で社屋が焼失し、二代目が病死したこと、そして三代目山本梯次郎が未だ十代であったこともあり、一時会社を休業、空白のときを経て、

戦後、三代目が周囲の人たちの応援もあり、数名で同じ社名で会社を興しました。

創業者山本平助は、福岡市内の大手の薬問屋の医療機器部門の責任者でしたが、その部門を円満独立し、創業しました。また「キシヤ」の由来は、創業者の山本平助が福岡県糸島地方の岐志きしの生まれであったことから、「きしやいとしま」





創業者 山本平助

製作所」そして昭和四十三年に株式会社にする際にキシヤとしたのです。

山本平助には子どもがおらず、自分の妻の弟を二代目としました。三代目はその息子です。私は四代目ですが、私もまた三代目の義理の弟になるので、歴史の不思議さを覚えま

#### ■会社概要

創業…一九一〇年

事業内容…医療商社

売上…四百八十五億円

資本金…五千万円

従業員数…正社員 四百四十三名 パート 二十二名

す。

私が入社した経緯を話せば、好んでこの会社に入社したわけではありません。私の生まれは佐賀県唐津市で、たいへん風光明媚なところで、そんな美しい故郷に生まれたことを感謝し、誇りに思っています。高校生までは唐津で過ごしました。高校は唐津東で、県下では進学校として有名な学校でしたが、その頃は将来の自分は何になつたらよいのか、良い大学に入るために勉強しても、将来の明確な目標がなければ意味がないと考えていたせい、真剣に勉強したことなど、一度もありませんでした。家庭は複雑で、貧乏な年取った両親を思うと、「こんな自分では駄目だ」といつも思いながら生きていたように思います。

それでも進学校だから、大学へ行かなければと、国立の九州大学のみ受験しましたが、見事に失敗しました。貧乏であつたため、私立に行くなど、両親には一言も言えず、国立の、それも身をわきまえず、航空工学部を受けるなど、もつての他だったと思います。

三代目に嫁いだ姉は、私より十四歳上の異父兄弟で、私が幼少の頃から、本当に良く可愛がってくれました。そのため小学生の頃から福岡市の姉の家に、学校が休みになるといつも出掛けていました。だから姉は以前から、自分の会社に入れたかったのだと思います。できれば大学に進まず、キシヤに入社して欲しいと強く思っていたからでしょう。折りあるごとに、キシヤへの入社を三代目の義兄と一緒に勧められました。

高校を卒業し、福岡に出て来て姉の家で暮らしながら、キシヤでアルバイトをしていましたが、身内の会社に入ることに何か抵抗を感じ、また受験に失敗したことも心にひっかかり、もう一度九州大学に挑戦しよう、今度は自分が進みたいと思う建築デザイナーをめざして、再度受験しよう、と、姉夫婦に話しました。

これは、半年間、いろいろ考えた末の、自分なりの答えだったのです。しかしながら、姉夫婦の回答は厳しいもので、「医学部を受けろ。医学部であれば、将来医者になって開業すると

き、応援できるから」というのです。

私は素直であつたため、何も疑うこともなく、年取った貧乏な両親のことを考え従いましたが、いま考えると、半年でそれも医学部をめざすなど、無理とわかつていて勧めたのだと思います。受験に失敗したら、キシヤに入社する



戦前の社屋

ことが条件でした。案の定、受験に失敗し、もう迷わずこの会社で働こうと決めました。

### ◎病院に日参して信頼関係を築く

その時代の弊社は、未だ営業マンが五、六名で、全従業員十名ほどの小さい会社で、福岡市内には大手の企業が三社、その他弊社と同規模か、それより大きい企業が十社ほどありました。どんな理由があつたとしても、最終的に自分で入社を決めたことならば、この会社を福岡県でナンバー・ワンにすると決意しました。

当時の弊社の売上は、年商数千万円程度であつたと思います。私は九州大病院（以降九大病院）の担当となり、誰も頼らず、がむしやらに働きました。年取つた両親を早く楽にさせたいと願いながら働きました。私は二十か二十一歳のときでしたが、同業大手三社では営業部長クラスが部下を連れて、ほぼ毎日営業に来ていました。

事業内容は医療機器および医療材料の販売ですが、「彼ら営業部長クラスを相手にどう戦

えばよいのか。知識、営業力では負けるが、私には若さがある。然らばこの若さと元気を武器にしよう！」と、現場の看護師さんやドクター、検査技師の方々、そして事務の方々のところへ毎日顔を出し、修理品ほか、自分のできる小さい仕事を的確にスピーディーに処理することを徹底しました。

血圧計の修理、その他急ぐものは、修理をするわが社の社員に頼んで、夜になつても、その日のうちに届けるなど、そういう仕事を沢山の積み上げてきたのです。そうすることで、現場の師長（婦長）やドクターから信頼を得てきました。その当時の年度末は予算の締切の関係で、会計の方々、特に用度係（病院の物品管理部門）や主計係（予算編成、決算管理部門）の方々は土日祭日なしで、毎日朝から夜中までよく働いておられました。私も九大病院に出かけ、書類書きの手伝いをしました。

「きみの会社と関係ないのに、よかとね」と言われても、「どうせ暇ですることもありませんで」のう」と言い、一生懸命働きました。そのう

ち、会計の事務の方々が、自分が購入担当になったときには、きみの会社を応援するよと言われ、実際そうしていただきました。その方々の引越しの手伝いを頼まれたときなど、弊社のトラックを出してよく手伝いました。

そうするうちに信頼関係ができ、予算の動



本社外観

きや内容を私だけが知ることができ、他社よりも早く能動的な営業活動ができたことが、弊社が大きく業績を伸ばすに至った理由です。他の社員は十八時になると、失礼しますと帰りますが、ドクターとの信頼関係をつくるため、私は行つて参りますと、それから九大病院に出かけていました。

先生方は診療を終えると、研究室の自分の部屋で夜中まで働いておられましたから、その先生方と仕事のことでだけではなくて、スポーツの話、趣味の話などをしながら、仲良くしていただき、それがビジネスと繋がっていききました。年度末に向けて、毎年一月から四月まで、毎日夜中の三時、四時までよく働きました。十二時頃帰社し、それから書類作成するとそうなります。

また四月いっぱいまでは、年度末の仕事の関係でそうなります。それでも仕事が楽しくて仕方ありませんでした。私はこれまで、自分だけ何でこんなに遅くまで働かねばならないかなど、思ったことは一度もありません。自分で

平成25年度

# 省エネ大賞

## 経済産業大臣賞 受賞

### ビジネスモデル部門



ESCO事業を  
組み合わせた

エネルギー管理システム

「Bems-you」

福島工業株式会社

本社営業戦略部

〒555-0012 大阪市西淀川区御常島3-16-11

TEL. (06) 6477-2031

東日本支社・東京総務課

〒111-0052 東京都台東区柳橋2-17-4

TEL. (03) 5835-2181

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



昔の商品展示会

誓ったこと、自分で選んだ道だからです。

会計には毎日四回顔を出すことも、私の日課でした。そうすると病院全体の購入の動きと内容がわかります。また医療に関係のない物品のこともよく知っていましたので、用度の方から頼まれ、命令書（発注書）の整理をいつもしていました。そんななかで、どうしても当社で受注が欲しい医療材料が他同業社の指定であるときは、用度の方に現場に交渉してもらい、弊社に切り替えていただいていたました。

こうして医療材料の各科の動きを知ることができましたので、常に現場に能動的な営業を掛けることができ、業績を伸ばすようになったのです。先生方から難しい内容を依頼された

ときなど、それを成し遂げることが私の快感でした。そして喜んでもらえるときの達成感なんとも言えませんでした。そんなとき、仕事のやりがいと、生きがいを感じたものです。

ある教授から学会の展示を任されたときは、いかに成功させるか、単に成功させるのではなくて、大成功させ、あっぱれと言われたいとおんばりました。そう努力してきた結果が、大きな人脈をつくれたものと思っています。

信頼関係ができた先生方が、他の大学の教授になられたり、またある病院の院長になられたりした際には、直接私にお声が掛かり、さらに業績を拡大していくことができました。「私は、仕事を通じてだけど、あなたと出会えて良かった」と言われるように努力してきました。また病院の方々だけでなく、メーカー様も大切にしてきました。おたがいの汗を流し、厳しい仕事を成功させたメーカーの方々には私にとって同志です。

良い思い出もたくさんありました。そんな方々は今でも仲良くしていますし、退官された

先生方も大切にしています。周囲の人たちは、仕事に関係なくなつた方々に対し、手のひらを返すように冷たくなる様を見てきたので、私はそんな人間になりたくない、辞められてもこれまでのご恩を忘れてはいけなと、心掛けてきました。

### ◎真心を知識で包んで仕事に臨む

現在、弊社は社員数約五百名、今期の売上は五百二十億、五百三十億になると思います。

ここまで大きくなれたのは、何も私一人の力ではありません。今の社長をはじめ取締役、そして多くの社員たちのおかげであります。弊社の社員は本当によく働いてくれます。たとえばSPD事業（食材の管理の受託）に関しても、不可能と言われた大学病院と、大手の公立病院のSPD事業を同時に立ち上げるということをやりました。

具体的には、立ち上げの前日は約六十名が徹夜して、事業立ち上げを成功に導いたのです。このように他社には真似できないような仕

事を成し遂げてきました。本当に感謝しています。業界はこれからM&Aが加速し、変化してきます。小さな組織では大きな特徴がない限り、生きてゆくことはできません。以前に比べ、業界はたいへん厳しくなりました。

納入先の病院の経営そのものが厳しくなってきたので、購入の方法、価格交渉が以前より相当厳しくなり、全国的に粗利率が一〇%を割ってきています。しかし、どんな厳しい状況になろうとも本物は必ず生き残ります。

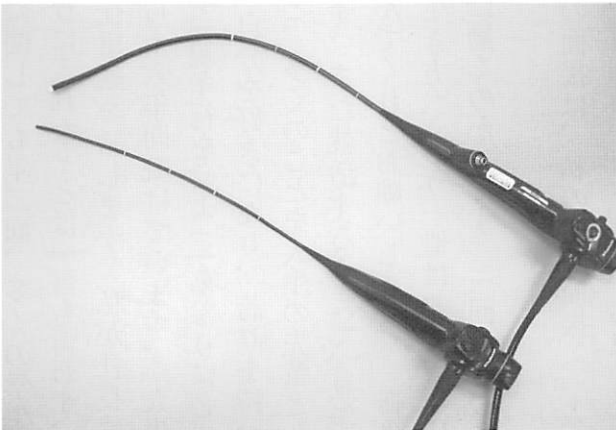
それは、社長や取締役、社員たちの働きぶりに表現されます。わが社を圧倒的に九州でナンバー・ワンにすることをめざして、朝早くから夜遅くまで、社員によっては、年度末は土日祭日もなく出社して働きます。社長、取締役たちも、自ら現場に出向きます。社長は誰よりも早く出社し、働きます。全社員が、お客様に感謝される企業になることを意識して仕事に臨んでいます。

弊社の経営理念は、「社会が求める、社会から必要とされる本物の企業をめざす。本物と

は何かを常に探求しながら」です。

本物とは何か。本物とは常に顧客の立場に立って、喜ばれ、感謝される仕事をし続けることであると思います。そしてそれには社員教育が必須です。社員教育に力を入れない企業は、いずれ厳しくなると思います。

「時務学(知識・技能教育)」ばかりでなく、「人



内視鏡

間学」を教えることも大切です。人間性を豊かにしなければ、本当の信頼関係はできません。だからこそ弊社も社員教育に力を入れています。教育担当者は、外部から教育のプロを採用し、社員教育の任に当たらせていますが、階層別に、私もそれに入り、特に人間学の話をしします。



手術室設備

採用に関しても年二回、多くの学生の前で、私の会社に入れなどとは一言も言わず、私の人生観、仕事観を話します。私が社長になったときから十六年間続けています。「人生の目的を持って」「親孝行をせよ」「墓参りに必ず行ってくれ」「自分を好きになり、誇りを持って生きよ」など、多くのことを人生の先輩としての話をします。また就活するうえで、必ず二冊の本を読んでもくれと願います。一冊は稲盛塾長の『生き方』、もう一冊は北尾吉孝氏の『何のために働くのか』です。三回は読むように言います。

弊社の面接は、私の会長面接（二人四十分）を含め、五回行います。だから良い学生が来てくれます。これも感謝です。「これからはこの会社の規模を圧倒的に九州ナンバー・ワンにすることと、内容で日本一の企業にすることだ」と社長と折に触れ話し、努力しているところです。

社員たちが、弊社で働くことを喜びと感じ、また家族から感謝されるそんな会社になりたい



のです。弊社の仕事に向かうスタンスは「真心を知識で包んで仕事に臨む」です。どんなときでも真心が大切であり、その真心を生かすために勉強し、知識をつけるのだと言っています。経営理念も仕事に向かうスタンスも、私が自然発生的につくりました。

そして、弊社は世襲制度をとっていません。「誰でも社長になれる。女性でも」と言っています。ある程度の規模までは仕方ありませんが、規模が大きくなるとそうしたほうが、自然体だと私は思っています。

私もいつまでも会社に在籍することはありません。自分の引き際を考えています。「今の社長には次の社長に相応しい社員を育てよ。その社員は仕事ができるだけでは駄目だ。人間性が豊かであること。そしてその次の社長候補を視野に入れて、今の時代から育てるようにしよう」と言っています。社長になるに相応しい人間は、常に前向きで明るいことが必須の条件です。

## ◎世のため人のために尽くす

私が稲盛塾長に関心を持つようになったのは、十年以上前、月刊『致知』を通してでした。これまで塾長の人生に影響を与えた方が、安岡正篤氏と中村天風氏であったことやKDDIをつくられたときの経緯と覚悟、「動機善なりや、私心なかりしか」という言葉に感銘を受



活気ある打合せ風景

けました。この言葉はいつも活用させていただいています。

それから塾長の著書『生き方』『哲学』などを読み、少しでも塾長に近づきたいと強く思い、盛和塾の存在を知り、二〇〇四年に入塾した次第です。

私は『生き方』のなかに出てくる「成功の方程式、人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」を、学生たちの前や社員教育で話します。

考え方を、私なりに「心の持ち方」とも言っています。「考え方（心の持ち方）が一番大事であり、次は熱意である」と言っています。「能力は人それぞれ、差はあるけれど悲観することはない。熱意を持って事に当たれば、能力は必ず高まっていくからがんばれ」と言い、エールを送ります。また私の人生の目的も塾長と同じで、世のため人のために尽くすことだと思っています。

塾長の著書で拝読した「魂は永遠に生き続ける。この世は自分の魂をいかに磨いてゆくか、辛いこと、苦しいこと、悲しいことを経験しな

ければ自分の魂は磨かれない」。このことを本当によくがんばってくれた営業所長や、私の片腕でもあった営業本部長を亡くしたこと、また信頼していた部下からの裏切りに遭ったことなど、実際の経験を通して今この齢になってわかってきました。多くのこと、大事なことを学ばせていただき、本当にありがとうございます。心より感謝しています。

塾長におかれましては、これからも日本のために世界のためにいつまでも長生きされ、この日本が良くなってゆく姿を見届けてください。

私は、これからさらに努力することは、今の若い人たちに日本人としての誇りと自信を持たせることだと思っています。少子高齢化が進むなか、若い人たちは日本の将来に明るい希望を持たず、結婚しない人が多いのと、結婚しても子どもを生まない人が増えています。

どうすればよいか。それには若い人たちに正しい歴史認識を持たせなくてははいけません。日本人としての誇りと自信を持てば、結婚する人が増えるし、子供を生む人も増えるのではな

いでしょうか。

現在、定期的に経営者の方々と日本の近・現代の正しい歴史の勉強会を開いています。その参加者達が、折りあるごとに若い人たちに教えてゆくことを期待しているところです。

また私は毎日、朝と夜、自分の身体に感謝しています。そして、これから常にも天を意識して生きていきます。

ありがとうございました。



## ●塾長コメント

営業の真髄によって会社を大きくした

### ◎純粋に相手を思い信用を得る

末石さん、ありがとうございました。本当にすばらしいお話をしていただきました。全国から千四百名を超える塾生の方々が集まっておられますが、たいへんいい勉強になったのではないかと思います。

末石さんは九州大学の医学部を受けられるくらいですから、頭も決して悪くなかったかと思いますが、高校を出て姉さんのご主人がやっていらっしゃる会社に入れていただいて、そこで仕事を始められました。

末石さんが入られた当時、営業マンが五、六名で、全従業員が十名くらいのほんの小さな会社でした。病院等に医薬品や医療機器などを納入する会社ですから、何も製造するわけはありません。取次店みたいなものをやっ

る会社だったわけです。

中小零細の商社と言っても商店みたいなもので、相手は大企業である病院、特に九大病院等が得意先だったようですが、そこには大手の医療機器メーカーが直接来ることもあるでしょうし、そういうものを扱っている代理店などがたくさん群がっていたと思うのです。そこには大手商社の、いわゆる営業部長クラスの方が部下を連れて注文を取っています。

そうした取引先に、高校を出てまだ二十歳くらいの社員が、それも社員が総勢五、六名しかいないようなちっぽけな零細企業の人間が入りされたのです。末石さんのような高校を出てまだ二十歳くらいの人間が行っても、もう太刀打ちできないだろうと、自分自身でも思う状況だったわけです。

そこから始められて、現在では五百数十億円という売上の一大商社になりました。当時は社員が五、六名しかいなかったのが、今では総勢五百名になっていますから、これはもうすばらしいことをされたと思います。

知識や営業力では負けるけれども、私には若さがある。だから何としてでもと、病院に日参される。現場のドクターや看護師さん、また検査技師の方々のいるところに出入りを毎日して、小さな修理品があれば、それはもうぜひやらしてくださいと、血圧計などの修理をして、すぐに届ける。いわゆる便利屋みたいなことをされて、現場の方々にたいへん喜んでもらえるようになったということです。

こうした仕事を一生懸命やっていくうちに、だんだんと看護師長やお医者さんの信頼を得るようになってきて、年度末になると会計などに入出入りするようになります。そういうところは決算期になると、土日祭日もないわけですが、まあよく大学病院の会計が外部の人間にさせたものだと思います。

しかしきつと、末石さんに熱意があつて邪心がなく、本当にその病院のためと思つて毎日来てくれて、修理でも細かい雑用でも何でもしてくれるからだと思います。つまり、商売をしたい、注文を取りたいという野心があつてやる

のなら相手も見抜くのでしようが、末石さんは、純粹にその病院のためにと動いていくわけです。それが、病院の信用を得たのだと思います。

経理のところに行ってお手伝いをしていて、自然にその会社の発注がどこへ出ているのかということもわかってきます。そういう病院の動き、どの会社がどういう注文をもらっているのかということは、本来なら営業マンが食事をごちそうしたり接待したりして情報を取らなければならぬでしょうが、一生懸命お手伝いしているうちに自然に帳簿などを見ますから、全部情報がわかってきたということです。

末石さんの会社は小さい会社で、午後六時になれば他の社員はみんな失礼しますと帰っていききました。しかし、それから末石さんは九大病院に出かけていきました。そして、先生方が夜中まで働いておられ、診療が終わって自室に帰ってこれると、そこで話をするのです。ドクターと高校しか出ていない者がよく話のできたものだと思いますが、趣味の話、スポーツの

話など、先生方といろいろな話をしていたということです。

おそらく、お医者さんにしてみれば、若くて高校を出て、真面目に一生懸命に手伝ってくれ人間ですから、かわいいヤツだと思われるのでしよう。そう思われたために、先生方も警戒もせず、仲良くしてくれるだけではなく、この若い青年のためにいろいろなことをしてくれたのだと思うのです。

年度末になると、毎年一月から四月まで、毎日夜中の三時、四時までお手伝いをしたとい



ます。自分の会社のことではなしに、病院のお手伝いを、よくやったものだと思います。それは邪心がなく、何か野心があったわけではなしに、一生懸命に人様のためによかれという純粹な気持ちでやるものだから、相手も嫌わないで、本当にこれはいい青年だなと思って、心を許してくれたのだろうと思います。

こうして一月から四月までは、会社に帰ってそれから書類作成をすることを続けていたということでした。そういうときに、自分だけ何でこんなに遅くまで働かねばならないのかなどと思ったことは一度もありませんとおっしゃいました。末石さんは会社を立派にしていきたいと誓って自分が選んだ道ですから、それを一生懸命にやっていました。

病院の経理には、毎日四回顔を出すのが日課でした。そのために病院全体の購入の動き、内容が把握でき、発注する用度の方からも信頼され、どういう材料、どういう機械が他の同業他社に発注されているのかもだんだん分かるようになってきました。そして、それが分

かってくれば、購買の担当の方に交渉してもらって、ぜひ私どもにやらせていただけないかと注文を切り替えてもらったことも何度もありましたとおっしゃるわけです。

### ◎お客さんに尊敬されるまでになれ

これは、営業の極意だろうと思います。その情報で人を出し抜いて商売をしようというのではなく、一生懸命親切に相手のために純粹に身を粉にして働く。自分の会社のことをそのままするのは当たり前かもしれませんが、それが終ってから病院へ行つて、病院の方々と一緒になつて病院の仕事をやる。その真心からがんばっているのを皆さんが見られ、この男だった、この男のためなら、何かをしてやろうというようになっていかれたのだと思います。

つまり、打算があつてもものをするというのではありません。純粹に利他の心をもって一生懸命やるのです。そのことが信頼を得て、同じ注文を出すならば、この青年に注文を出してやろうとなつて、次から次へと注文がもらえるよう

になります。その結果、大きな人脈をつくることになったというわけです。

私はいつも言っていますが、お客さんから信用されることがいちばん大事です。そして、信用されることは大事ですが、できればお客さんに尊敬される人間であれば、鬼に金棒です。信用されることは当たり前であって、それを超えて、相手から尊敬される人間になれば仕事は



福岡例会に参加した中国塾生

もつとスムーズにいきます。まさに末石さんは、先生方にたいへん信頼されて、若いけれどもよい人間関係をつくられたわけです。

そして、先生方が定年退職された後も決してないがしろにするのではなく、一生懸命に誠心誠意を尽くしていきます。そうすると退職後、別の大学病院に行かれたりすると、関係がまだまだ続いて、仕事ができますやってくることになっていきます。

その結果、社員が総数で五百名にもなつて、数千万円しかなかった売上が五百億円にもなっています。末石さんは自分がやってきたことを社員たちにも伝えて、同時に人間がどうあらねばならないかという、私が皆さんにフィロソフィの話をしているのと同じように、自分でも独学で勉強もされ、また私の哲学なども採用され、社員たちと勉強会を開いて、人間としていかにあるべきかを、また会社の社員としてどうあるべきかを説いていかれました。

末石さんは、社長が誰よりも早く出社するし、社員たちも一生懸命がんばってくれるよう

になってきたとおっしゃいました。現在では、会社を九州でナンバー・ワンにしたい、また内容で日本一の企業にしたいという社長の言葉に触れて、社員たちもがんばってくれるようになりました。社長や取締役、社員の働きぶりが誠に立派なもので、朝早くから夜遅くまで、社員によっては土日祭日もなく出社して働きます。自発的に要求したわけではないのに、社員



みんながよく働くような会社になっていったのです。

今日の末石さんのお話は、営業のあり方を教えてくれます。学問もなければ知識もない、何にもなくても、誠心誠意お客さんのために尽くしていくことが、お客さんから信頼されるだけでなく、尊敬されるくらいの状態になって、注文もいただけるようになります。末石さんは、営業の醍醐味というか、真髓を会得されたのだと思います。そうして、中小零細の企業から大企業にまでしていかれました。本当に偉いと思います。

末石さんはお名前が「蔵八（くらはち）」で、蔵が八つ建つ名前ですから、やっぱり名は体を表すと思いました。蔵が八つ建つほどの人間になると、おそらくご両親は思っていたのだと思います。すばらしいと思います。

本当に立派な経営をしていらっしゃいます。今後とも、がんばってください。

（二〇一四年四月八日 九州・沖縄地区塾長例会〈福岡〉での経営体験発表より）



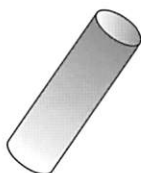


# ゼロクール 敷きパッド

- 熱くなった身体をクールダウン! ●寝返りを打つたび、ひんやり!
- 吸水・速乾効果で、ムレずに爽やか!

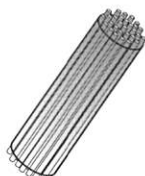
## ■涼しさの秘密

従来の糸 (1本で形成)

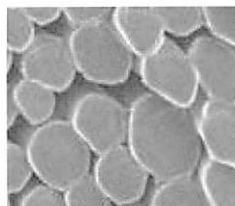


隙間がないので  
熱がこもりやすい。

ゼロクール



110本で1本の糸を形成する  
ため、接触面積を広げ熱をす  
ばやく拡散し、ひんやり感と  
速乾性をより一層高めます。



〈ゼロクール断面〉

## ■触れるとひんやり心地良い

綿やポリエステルに比べて、ゼロクール×  
綿の接触冷感値が高いことがわかります。  
※室温20℃ 湿度65%±4%PHの環境で測定  
※0.2以上で冷感性能あり



カラー:ライトブルー



## ■ゼロクールと綿の ダブルメッシュ構造

接触冷感と速乾性に優れた冷感ボ  
リエチレン「ゼロクール」と吸湿性に  
優れた Cotton のダブルメッシュ構  
造により、通気性に優れ、ひんやり  
とした肌ざわりとサラッとした快適  
性を実現しました。



盛和塾塾生及び  
盛和塾塾生の方より  
ご紹介のお客様だけの  
特別ご提供価格

## ゼロクール 敷きパッド

シングルサイズ	セミダブルサイズ	ダブルサイズ
9,000円 (税・送料込)	10,800円 (税・送料込)	12,600円 (税・送料込)

※ご依頼から商品のお渡しまで約2週間かかります。

## ■ご注文・お問い合わせは

株式会社 nemours 担当:佐々木

〒990-8670 山形市流通センター2丁目8番4号  
TEL.023-633-3580(受付時間/平日:9時~17時)

E-mail: mail-1@nemours.jp  
FAX.023-633-0048

<http://www.nemours.jp>

盛和塾〈山形〉佐藤 裕樹

# われ虚心に 経営を語る

## Ⅱ

かんざきのりとし  
神崎義世

〈宮崎〉

神崎建設工業株式会社  
代表取締役社長



<http://www.kanzaki.net>

# 利他の心を経営の根幹に

## ◎我が強い性格で周囲と衝突

私は、大分県の佐伯市に三人兄弟の長男として生まれました。父親が水産会社を経営していました。私が高校二年生のときに倒産しました。母親が裁縫の内職などをし、苦労して私たち兄弟を育ててくれたのを覚えています。

日々生活は苦しかったので、私は口減らしの意もあって、東京にある母方の祖父母のところ（いそづらう）に居候することになります。都立高校に入學しましたが、三年生のときに祖父とケンカをし、郷里の佐伯市に戻ります。この頃から、私の私の強い性格がはつきりと顔を出してきたように思います。

翌年、運よく早稲田大学の政治経済学部に入學することができましたが、奨学金を二つほど受けていましたので、家庭教師をしたり、ケーキ屋でアルバイトをしたりして学生時代を過ごしました。

就職先を選ぶにあたっては、今まで母親の苦労を見てきたので、大企業に入って実家の生活を安定させ、少しでも母親の手助けになればと考えていました。当時は東京オリンピックがあり、空前の建設ブームであったため、景気の良さそうな建設関係へ進むことを決め、大学卒業の昭和三十九年（一九六四年）、大手の鹿島建設へ入社しました。

鹿島建設では秘書室、営業、資材調達と事務系の主流部門を経験しましたが、次第に私の私の強さが出るようになり、上司とぶつかる

#### ■会社概要

創業…一九九〇年

事業内容…建設業（建築）

売上…四十八億六千五百万円

資本金…三千万円

従業員数…五十四名

回数が増えていきました。ちょうどその頃、義兄の経営する大分県でナンバー・ワンの建設会社を手伝わないかと誘われていましたので、そのタイミングも重なって、転職を決意しました。鹿島建設での在職は九年間でした。

この義兄の会社でも秘書役、営業管理室長



本社外観

と主流部門を務め、三十代で営業部長になり、会社の業績を上げることになりましたが、やっかみなどもあり、次第に人間関係がうまくいかなりました。そして最後の鹿児島支店長のときには、ついに義兄とも仲違いとなり、四十一歳で退社することになりました。私の妻にとっては、実の姉との決別にもなりますので、たいそう泣かれ、たいへん困ったことを覚えています。これも私の私の強い性格が招いた結果ですが、同時に自分自身の未熟さが嫌になり、深く反省した時期でもありました。

この退職後、失業保険を六カ月間もらうことになりましたが、時間的には余裕がありましたので、百冊近くの本を読み、この時期に私の読書をする習慣が身についたように思います。このときに読んだ本のなかに中村天風さんの著書もあり、「積極精神」が大事だということとを学びました。また妻はたいへん信心深く、私も同行して鹿児島、梅ヶ淵観音を毎週のごとく参拝し、今後の私どもの人生が平安に行くようにお参りをしていました。

その後、郷里の大部分で転職するのは気恥ずかしい思いもあつたため、妻の郷里の宮崎で就職することになりました。私は建設業の経験しかないので、建設会社に就職しました。

昭和五十八年（一九八三年）、四十一歳でプレハブ会社の宮崎FCへ入社。そして、四十四歳で直建設（住宅会社）へ入社しました。二社とも売上高が二十五億円前後の会社で、それぞれ約三年半ずつ、計七年間を常務取締役として、また実務的な責任者として勤務し、業績を向上させましたが、ここでも上司と意見が合わず仲違いとなつて退社することになります。

今から考えると、この二社ほど、会社経営について私が勉強させてもらったありがたいところはあります。余談ですが、この二社とも私が退職した約十年後に破綻しています。

## ◎四十八歳で創業を決意

平成二年（一九九〇年）、私が四十八歳のときに神崎建設工業を設立しました。

四十八歳での創業は、常識からすれば非常に遅い起業であり、世間の耳目を集めたことを記憶しています。特に親戚からは、「良い大学を出て、一流企業に勤務したかと思うと、義兄の会社に転職し、今度は、ここも辞め、その後の中小企業二社も辞め、最後に独立するとは。彼はどこまで落ちていくのか。少しおかしいのではないか」と思われていたようです。妻にはたいへん肩身の狭い思いをさせたと思います。が、自分の我の強い性格が上司とうまくいかず、「人に仕えるより、自分で何か事を起こした方が向いている」と考え、やむにやまねず、独立をしたというのが実情です。

私は事務系ですので、最後の会社で部下となった一級建築士の山田<sup>ひろし</sup>溥氏の協力を得て、会社を創業しました。彼は三年前、七十歳で退社するまで、当社の専務、そして顧問として私を長年補佐していましたが、病が重くなったので、現在は非常勤顧問として当社に籍を置き、彼の恩義に報いています。

サラリーマンを辞めての創業ですので、当然

資金はありませんでした。まず私と山田専務は、宮崎県山田町（現都城市）でゴルフ場の開発に着手しました。平成二年から三年までに、当社が約四百人分（約八十万坪分）の開発同意書を取り付けて、西日本本間ゴルフ販売と



委託売買契約を締結し、多額の着手金を得ることができました。

平成二年五月には、当社の創立式典を行いました。家内を代理出席させるほどの忙しさで、私と山田専務は山田町のゴルフ場開発へ直行するのが日課となっていました。この創業一、二年は、正月と盆休み以外は働いていたという記憶があります。この開発の成功が、当社を発展させるための基盤となったのは言うまでもありません。

その後の会社の業績は、平成四年三月期三億円、平成五年三月期六億三千万円、平成六年三月期九億二千万円と、少しずつ売上は増加していききましたが、なかなか利益が上がりませんでした。

当時の私は暇があれば、ゴルフに行くか、本を読むのが習いとなっていました。稲盛塾長の著書との出会いもこの頃だったと思います。『心を高める、経営を伸ばす』『成功への情熱』『生き方』を拝読して、私の経営に対する考え方を確立するのに多大なる影響を受けました。

①感謝の気持ちを持つこと。

②ビジネスの原点は「利他の心」であること。

③正しい判断が成功への原点（礎）となること。



中村天風氏の言葉を掲げている

特に印象づけられたのは、この三つですが、おかげさまで、「私が建設業で会社を四回も変わるようになったのも、この三つのうちの何か、あるいは全部が欠けていたからであろう」と思えるようになりました。

また平成三年頃には、友人に誘われて、倫理法人会に入会し、人間を磨く勉強をしようと思うようにもなりました。こんな心境になったのも、おそらく稲盛塾長の本を拝読したからだと思います。

## ◎ユーミーマンションとの出会い

平成七年（一九九五年）頃は、日本経済はすでにバブルがはじけ、緊縮財政で官庁工事は減

少し、デフレ傾向で民間工事も縮小して、私自身もこの先は、何か違う方向を見つける必要があると考えていた時期でした。

ちょうどその年の八月、銀行の元宮崎支店長であった方（当時弓場建設専務）が私の営業力と人物を買って、強引にユーミーマンションFCへの加盟を勧めてきました。私も以前お世話になった人からの勧めでもあり、また、YOU & MEの基本精神「まずあなたから、次に私」が、利他の心に通じるものを感じ、FCへ加盟することを決断しました。そして幸いにも、当社はこの時点で、建設業における考え方を百八十度転換できたのです。

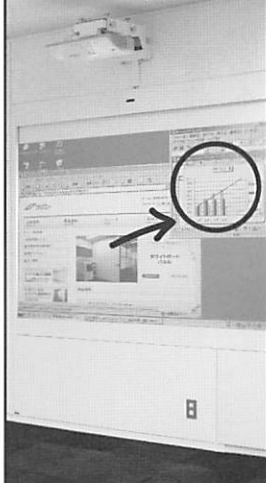
ユーミーマンションFC加盟時の当社の業績

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！



**comany**

あ、ココにもコマニー

☎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

は、平成八年三月期決算で売上七億八千万円、経常利益六千四百万円で、平成九年三月期には十億円の売上を突破し、その後は順調に成長を続けました。

旧来の建設業は官庁、民間が企画し、設計したものを単純に請け負うということが基本的な活動でした。この場合、デフレの進行により工事の絶対量が減少すれば、競争が激しくなり、たたき合いとなるのは必然です。日本国内経済が少子高齢化によって長期に渡り縮小し続けることは確実であり、いかにこの構図から脱却できるのが重要となります。そんな時、利他の心で事業を行う仕組みに気付いたのです。

## ◎目先の利益を捨てて入居率アップ

当社は、地主様に対し賃貸マンションの事業計画を企画提案し、その後の金融機関と交渉、融資付けまでを行い、マンションを建設します。また、完成した建物の管理業務（マンション経営）を当社の関連子会社が請負うのです。当



ユーミーマンション(グランド新城)



ユーミーマンション(ヴェルティ)

社と不動産関連子会社であるカンエイが一体となることにより、平均入居率九八%というほぼ満室経営を実現し、新しく入居管理というストックビジネスまで創造しています。これによって、新しい建設業の事業形態を確立できたのではないかと考えています。



当社の売上は、平成十五年三月期には二十億円、平成十七年三月期には三十億円を突破、平成二十年三月期には四十億円を超え、順調に成長路線を辿り、現在に至ります。

当社の好調の要因を改めて考えてみますと、経営の根幹に「利他の心」を据えているからだと思えます。私自身も、当社の事業運営が利他主義にかなっているかどうか、最大の関心事であり、日々深く考えるようになりました。

不動産関連会社のカンエイを十五年前に創立しましたが、当時は資金も力もなく、営業店舗を持てないため、管理しているユーミーマンションに空室が出ると、他の不動産業者に情報を提供し、入居客付をお願いしていました。そのときに、不動産業界の常識として半賃制度がありました。つまり、入居者からいただく家賃の一カ月分の仲介手数料を、管理会社が五〇%、仲介業者が五〇%と折半するのが慣習となっていました。しかし当社は、仲介業者へ仲介手数料を全額お渡しする全賃制度を採用しました。

その当時は、当社の空室を少なくして、次の建築営業へ繋げたいとの思いから行ったことでしたが、これが結果的に、他の不動産業者を利していくことになりました。そして、不動産業者が当社の空室を優先して紹介してくれるようになったのです。仲介手数料という目先の利益を捨てることが入居率の向上へとつながり、会社の信用度が上がることで、業績も向上するという好循環が生まれました。

今では、不動産関連会社のカンエイも、四千三百戸を管理する宮崎県ナンバー・ワンの不動産会社へと成長し、この平成二十五年九月期（社員十八名）の決算も、売上七億六千七百万円、経常利益二億四千四百万円と優秀な会社へと成長しています。

### ◎三つの利他主義に邁進する

ここで、利他主義に関する具体的な三つの取り組みを紹介します。

（Ａ）入居者様に対して、低家賃で快適なマンションを提供することです。

ユーマンションは、規格品ですので、資材の一括購買をすることによってコストダウンが図られ、建築費用を抑えることができます。また基本的には同じ建物をつくりますので、職人さんも熟練して、作業効率が上がリ、実際の手間賃も下がり、これにより低家賃設定が可能となるのです。

マンションの快適性は、当社の独自努力で追求していますが、全物件、工事着工前に平面詳細図の打合せを行い、内装・設備に問題はないか、改良点はないか、細かいところではコンセントの数や位置が適切か、棚の数や位置は適切かなどをチェックします。

工事部には、宮崎県一きれいな現場になるよう命じていますが、土曜日には現場周辺の一斉清掃を行っています。私も月一回は、全現場を視察するように努力しています。宮崎県一きれいな現場にすることで、技術力のアップが計られ、快適なマンションをつくることにつながると思っています。今では、私の目指した宮崎県一のきれいな現場は、ほぼ達成されつつあり、

それとともに、会社の業績も向上しているようにも思います。社員には心から感謝しなければならぬと考えています。

(B) マンションのオーナー様に対して、九八%の入居率で安定経営を提供することです。

これを実現するために当社は、①他の不動産業者に対する全賃方式の採用、②モデルルーム見学会の開催、③常設モデルルームの活用などを行っています。

このモデルルーム見学会は、マンション完成



内装

の二カ月前に棟内モデルルームをタイプ別に一部屋完成させ、土日で見学会を行います。新聞に七万枚程度の折り込みチラシ入れるため、約七十万円の費用がかかります。当社標準の十二戸の物件の場合、この見学会を開催することによって八戸程度の入居申し込みとなり、このことが完成引渡し前の満室御礼へとつながるのです。

また当社は、賃貸業界では珍しい常設モデルルームを宮崎市を中心にタイプ別に五カ所確保しています。ユーミーマンションは規格品です。お客様がモデルルームを見ることによって、実際に住むお部屋をイメージできます。一年間の維持経費は、一部屋当たり百万円、五部屋で五百万円ほどになりますが、大きく入居率のアップに貢献しています。

この①②③の三つの取り組みは、賃貸不動産業界で私が初めて行ったことであり、業界に衝撃を与えたと思います。特に、仲介業者へ仲介手数料を全額渡す全賃方式はインパクトが強く、初めは異端視されていましたが、時間

が経つにつれて、逆に当社に好意を寄せ、優先して入居斡旋をしていただけるようになりました。これも、当社の取り組みが利他の心に基づいたものであったからだと思っています。

これ以外には、広告・宣伝にも力を入れて入居対策を行っていますが、このおかげで、宮崎の若者に当社のユーミーマンションが高品質で快適なのに低家賃というイメージが浸透し、信頼のおける良きブランドとなりつつあります。

私は「満室経営まで含んだユーミーマンションという商品売っている」という考え方で経営を進めていますので、入居管理には相当の費用がかかりますが、そのほとんどを神崎建設工業が負担しています。これが、建設と入居管理が一体となった当社の強みであり、この資金力が九八%の満室経営を維持する源泉となっています。

(C) 当社が空地の企画提案をして、融資をつけて、自ら建設需要を創造し、宮崎の地域経済の活性化に貢献することです。

当社が地主様にマンション建設の提案をするかどうかは、その地主様の相続問題や資産状況、年齢、収入など、あらゆる条件を勘案したうえで決定します。当然、入居に責任の持てない立地であれば、地主様からの依頼であってもマンション建設をお断りします。

ようするに、賃貸マンションを建設することが、その地主様にとつて、善かどうかということとを最終的には私が判断します。この判断が「利他の心」にかなわなければ、当社の繁栄はないと考えています。

以上、(A)(B)(C)の三つを磨くことが当社の利他の心の実践です。つまり、商売の鉄則である「売り手良し、買い手良し、世間良しの三方良し」が、多少なりとも実践できているのではないのでしょうか。

当社は売上をあげよう、利益をあげようではなく、社員にこの三つのことを本当に一生懸命にやろうと徹底し、多少成功しているからこそ、売上が上がり、利益が上がつているのだと思っています。

## ◎十一年連続ナンバー・ワンの実績

当社は営業担当者十七名、役員三名、計二十名の営業体制をとっており、皆もよくがんばっています。最近では、ありがたいことに、地主様や資産家の方から「マンションを建設したいので、相談に乗ってくれ」という話が多数来るようになりました。これは、おそらく、約九八%の平均入居率を十六年間維持し、当社の提案する事業計画は信頼に足るとの評判が定着したからだと思っています。

おかげさまで、当社の業績は順調に推移しています。当社は全国展開のユーミーマンションFCグループ（建設系FCでは全国最大規模のグループ）に加盟していますが、加盟六十社のなかで、十一年連続受注面積第一位の実績を誇ります。

平成二十五年三月期決算（社員五十四名）は売上四十八億六千五百万円、経常利益六億五千五百万円となり、昨年の盛和塾世界大会において、稲盛経営者賞・非製造業・第二グループ第一位という栄誉ある賞もいただき

ました。

振り返ると、ユーミーマンションF C参入三年目の平成十一年、その年三月期決算は売上十七億七千万円、経常利益六千九百万円でしたが、五月に開催されたF C全国大会の場で大勢の社長たちを前に、「当社は、売上五十億、経常利益五億をめざす」と大見得を切ったことが思い出されます。昨年の決算で、この大見得が実現できたのも、稲盛塾長の教えのおかげです。

また平成十一年一月に、私の長男の雄一郎（現在、当社専務取締役）が東京の大手ゼネコンから帰ってきて入社したことも、当社にとって成長の原動力となりました。

彼は大学の建築学科を卒業した一級建築士でしたので、事務系の私にとって大きな戦力となりました。まずは工事で現場管理を経験させ、それから総務、企画を統轄させ、営業、技術を含めて、専務取締役として社長補佐をしています。

彼の入社後の十四年間で、工事の品質の向

上と利益率の向上、営業の拡充が行われ、親としてはあまり褒めたくはないのですが、彼の貢献を認めざるを得ないところです。しかし、彼が本当に良くなったのは、平成二十一年に盛和塾宮崎に私とともに入塾してからだと思います。この五年間で塾長例会、世界大会等に参加し、塾長の本も拝読し、人間が成長した



2013年世界大会 受賞式の様子

のか、私の言うことも理解するようになり、口論も少なくなったように思います。

### ◎社員が互いに切磋琢磨する

盛和塾宮崎には平成二十一年（二〇〇九年）四月、ある人からのお誘いで入塾いたしました。私は十五年、二十年前から稲盛塾長の本を何冊か拝読し、経営の参考にさせていたいただきましたので、専務である息子とともにすぐに入塾の手続きをとりました。私が入塾してからは、正月休みには全社員に稲盛塾長の本を一冊渡し、正月明けにその感想文をレポートにまとめて提出させています。ちなみに、去年は『成功と失敗の法則』でした。

また当社は、毎朝朝礼を八時半より十五分間行っていますが、朝礼では倫理法人会の「職場の教養」（倫理研究所）を使用し、輪番でその日の読み物を担当が読み、その感想を発表させています。全体で三十名から四十名の朝礼ですので、一カ月に一回程度の順番になります。その担当者の感想に対して、私が毎朝感

想を述べることを続けています。

私が毎朝、感想を述べるということは、大変だろうと言う人もいますし、大変なためになつてハツとすることがあると言う人もいます。しかし、当社の工事部以外の全社員が毎朝真剣に聞いているのは事実です。この朝礼で気を引き締め、今日もがんばろうという気になってい



朝礼の様子

るのだろうかと思います。この朝礼を見学したいという方もおられ、当社の定例の社員教育の場になっていないかと考えています。

私にとって、この朝礼で感想を述べることは苦でも何でもありません。それは、私が稲盛塾長の本を拝読し、①感謝すること、②利他の心を持つこと、③正しい判断をすることの三つのことが大切であると理解できたからだと思います。毎朝の朝礼の表題も、ほとんどがこの三つのどれかに関連することであり、そこさえ押さえれば、解答が導かれ、本質が述べられるということになります。

私は、人が述べた感想に私がまた感想を述べるのは、たいへんおこがましいことであると思っていますが、私自身に言い聞かせているのが五〇%、皆さんに言っているのが五〇%であると言っています。そして、この三つのことを身につけるのは、人間を磨く以外にはないし、皆で互いに切磋琢磨して人間を磨こうと呼びかけています。

## ◎周囲の喜びがエネルギー

当社は、利他の心を実践したおかげで、入居者様に満足を与え、それにより、当社が管理する四千三百戸の平均入居率約九八%を実現しています。それが、マンションの安定経営へと繋がり、オーナー様からたいへん喜ばれています。

年一回、ユーミーマンションオーナーの総会・懇親会を開催しますが、約九八%の入居率のおかげで、約三百名のオーナー様が明るい笑顔で出席され、またオーナー様が懇親会に出席するのを楽しみにしていると聞くと、私も心から嬉しくなり、この賃貸マンション事業をしていて、本当に良かったと幸福を感じる次第です。これからも、利他の心を忘れず、社員の皆と力を合わせて業務に励んでいきたいと考えています。

当社がここまで順調に來られたのも、稲盛塾長の利他の心との出会いがあったからだと思っています。本当に感謝しています。

塾長、本当にありがとうございます。

利他の心によって会社を立派にした

神崎さん、どうもありがとうございました。

神崎さんのお話も、先ほどの末石さんのお話と同じく、たいへん感銘を受けました。すばらしい経営をされていらつしやいます。

私がいちばん感銘を受けたのは、自己紹介でもありました、「私はたいへん私の強い人間でした」ということです。それが災いして、会社に入っても、上司とケンカをしてやめてしまったわけです。そういう方がその後、人間をつくっていくというために私の本や、また奥さんが信心深い方なので、倫理法人会に入られ、その教えを学ばれていきます。

本当に私の強い、「俺が、俺が」の方だったのが、倫理法人会に入られて勉強される。また私の本を読んで、人間とはどうあるべきかを勉強される。そして、そういうことによって、神

崎さんの人間性がとても立派なものになっていました。

それと比例して、歳がいかれてから会社を始められるわけです。大学を出られて、いい会社にいっぱい勤めておられたけれども、我が強いものだから全部辞めていつて、四十八歳で神崎建設工業を創業されました。世間の人たちは「一流会社に勤めても務まらないで辞めて、それで今度は会社を始めた。どこまでいくのか。おそらく没落するのではないか」と、みんなが心配していたということです。

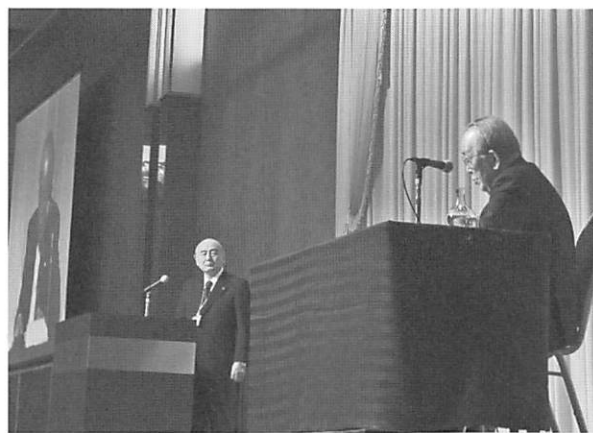
そうしたなかで、神崎さんは自分で起業し、会社を興されたわけです。幸い、山田さんというすばらしいパートナーに恵まれて、その方とずっと一緒にがんばってこられたわけです。

こうして神崎さんは、自分自身をつくられると同時に、利他の心というものをベースに置かれて、賃貸マンションを始められます。その賃貸マンションでも、銀行さんに融資の話をつけてあげて、地主さんに「マンションをおつくりになりませんか。われわれが入居者も募集



して差しあげますよ」と言って、九八%という非常に高い入居率を誇るというように、そこまでの面倒まで見てあげるのです。

地主さんにとつては、お金も銀行から融資を取り付けてくれて、建物もつくってくれて、入居者も集めてくれて、そしてその後は家賃が入ってくるというわけです。つまり、神崎さんは地主さんに喜んでもらえるように一生懸命が



んばっているのです。

さらに、ただマンションを建てるだけではなく、マンションを管理する会社をつくる必要があった、その関連会社も入居者を一生懸命集めることをやって、立派な利益を出すようになっていきます。つまり現在では、不動産関連会社のカンエイという会社も、神崎さんの会社でつくったマンションの四千三百戸の部屋を管理しているものですから、管理会社そのものの売上も年間で七億円を超え、また経常利益も二億円以上という利益が出るような立派な会社にしておられます。

### ◎お客さんのために尽くす

神崎さんの成功は、ユーミーマンションに加盟されたこともひとつのきっかけでしたが、入居者に対しては徹底的な低家賃で快適なマンションを提供しようとし、またオーナーさんに対しては九八%という入居率を保証してあげるといふことにあると思います。すべては地主さんであるオーナーさんのためにという気持ち

でもって、一生懸命に利他の心でがんばってきたとおっしゃっています。そういう点で、私はなんと立派なことだと思います。利他の心というものが会社を立派にし、またお客さんの尊敬を得ていったわけです。

現在では、売上が五十億円、経常利益が六億円を超えるようなすばらしい会社になっ



ておられます。なかでも息子さんが大学を出られ、同じ建築業界の技術を身につけられて、お父さんの会社に入ってこられるわけですが、その息子さんが入ってこられたがために、会社はさらにいっそう充実したとおっしゃいました。また奥さんも信心深い方で、倫理法人会に行つて勉強していらつしやいます。奥さんも本当にすばらしいと思います。

ただ、ひとつだけ気になるのは、宮崎でやつてこられますと、いつまでも続けられないかもしれないということ。マンションの入居率をずっと保証できないかもしれないからです。できれば、宮崎から大分や鹿児島の方へ出て行くことも、ひとつの手ではないだろうかと思ひながら聞いていました。

今日は神崎さんから、利他の心、お客さんのために、相手のために尽くすということについてのお話を伺いました。

本当にありがとうございました。

(二〇一四年四月八日 九州・沖縄地区塾長例会〈福岡〉での経営体験発表より)

# 不動産の 多様な出口戦略を 柔軟にイメージせよ。

社員手帳「MARIMO WAY」  
P11 経営目的より

企業を経営する目的は何か。マリモは自らの存在意義を問いつづけます。社員手帳に記した経営目的の要旨は3つ。その1つに「不動産の多様な出口戦略を柔軟な発想でイメージし、あたらしい価値を創造することで、地域経済活性化の役割を担う。」があります。過去40年にわたってマンション事業を展開してきたマリモは、いま多彩な不動産事業を推進する総合デベロッパーに変化を遂げています。経営目的は飾りではない。実践しよう。社会の動向を睨みつつ、自らの存在意義を体現しよう。その強い意志が変化の源泉でした。近年のアジアへの進出もしく、多様な出口戦略を見だし、中国、インド、ホシアなどの市場に「あたらしい価値を創造する」という目的が根底にあります。

株式会社マリモには、盛和塾や京セラフィロソフィに刺激を受けて独自に編んだ理念手帳「MARIMO WAY」があります。本広告シリーズでは、その手帳に綴った言葉をモチーフに総合デベロッパー・マリモの経営姿勢をご紹介します。

盛和塾＜広島＞塾生 代表取締役社長 深川 真

盛和塾 塾生企業様の不動産の有効活用のご相談承ります。

国内分譲  
マンション事業

市街地再開発事業

戸建分譲地  
開発事業

国内賃貸  
マンション事業

海外分譲  
マンション事業

海外サービス  
アパートメント事業

海外投資家向け  
インベストメント事業

収益物件  
プロデュース事業



**marimo**

株式会社マリモ

**www.marimo-ai.co.jp**

☎0120-917-617 [受付窓口/杉浦・月～金曜(平日) 10～17時]

盛和塾塾生の方へご紹介の  
お客様だけに特別割引特典

税込販売  
価格より

**2%割引**

※当社が販売する分譲マンションをご購入の際に、左記特典をご利用いただけます。物件情報は「ポレスター」で検索(<http://www.polestar-m.jp/>)

※初めてご来場される方をご紹介いただいた場合に限りです。※ご紹介の際、初回のご来場時に盛和塾塾生様よりのご紹介である旨を係員にお伝えいただけます。初回のご来場時にお伝えいただけない場合は特典の対象外となりますのでご了承下さい。

※当社が実施する他の懸賞や特典・サービス等を適用された場合、本特典を併用できない場合があります。

# われ虚心に 経営を語る

## Ⅲ

かざわ  
のぼる  
加沢 登〈石川〉

株式会社 メタルエンジニア  
代表取締役



<http://www.metal-engineer.co.jp>

この経営体験は、本年2月の盛和塾ブロック選考会（中部北陸ブロック）で発表されたものです。ブロック選考会は、盛和塾の塾長例会、世界大会での発表者を事前選抜するための地区大会ですが、選抜されなかった方の中にも、皆様にご紹介したい発表があることから掲載いたします。（注：ブロック選考会の経営体験発表には塾長コメントはございません）

## 試練が会社を強くする

◎サラリーマンから父の会社に

私は石川県白山市で板金プレス加工業を営んでおります。各種板金機械やプレス機械を

使って、繊維機械や建設機械、食品機械の部品を製作しています。

私は高専卒業後サラリーマンをしていまし

たが、三年ほどたったころ父から電話があり、仕事を手伝うように言われました。私が断ったところ父は激しく怒りました。父はめったに怒らない人だったので、こんなに怒らせるのはまずいと思ったのと、男の兄弟は私一人なので長男としての責任も考え、家に戻ることにしました。ちょうど四十年前の事です。父と母のほかに女性のパートさんが数人いるだけの、本当に小さな零細企業でした。

父は高等小学校を卒業後、実家で伝統工芸品の金属飾り職人の修業をしていましたが、三十歳ごろ結婚を機に独立しました。最初は火鉢の落としや茶道具の金具を製作していました。その後桐花活けの※落としも作るようになりしました。

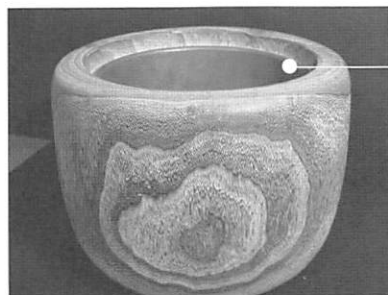
■会社概要  
創業…一九六三年  
事業内容…板金プレス加工業  
売上…四億八千七百万円(二〇一三年)  
資本金…二千万円  
従業員数…四十一名

これらの注文だけでは仕事の量が安定しないので、私ที่บ้านに戻る十年ほど前からプレスの賃加工も始めていました。数台のプレス機械を設置し、金型と材料を支給してもらい、一回ガチャンとプレス加工をするごとに、何円というお金がもらえる賃加工の仕事です。

前にいた会社は

飛行機を製造している会社で、従業員が三千人以上もいるような大企業でした。どんな小さな部品でも数千円から数万円の単価でした。ところがここではほとんどの品物が十円以下で、モノによっては一円以下のものもありまし

※内側の金属製の筒部分が「落とし」



桐火鉢



桐花活け

た。スケールの違いに愕然としました。いつかは人並みの会社になりたいと思いましたが、こんな安い単価ではそれはいつの事やらと、暗澹たる気持ちになりました。

当時、私はプレス加工を担当していました。時代がバブルに向かう時期だったので、仕事は徐々に増えてゆき、女性のパートさんを増やしていきました。この頃使っていたのは旧式のプレス機械で、手で品物を機械の中に入れ、足でレバーを踏んでプレスするため、とても危険なものでした。手引き安全装置や手払い安全装置はあったのですが、完全ではなく時折事故が起きてしまいました。

両手で起動スイッチを押し、光線式安全装置を備えた安全プレス機が発売されていたのですが、旧式のプレス機械の何倍もする高価な機械でした。しかし、安全には代えられないと、借金をして一台購入し、その借金が少なくなる とまた一台と購入していきました。そのうちに工場がせまくなり、隣の土地を買い求め工場を増やしました。全部のプレス機械が安全プレス

機に置き変わり、事故はなくなりました。しかし、常に多額の借金を抱えた状態になり、私は不安に後押しされて働きました。

プレス加工には金型を使用します。良い金型だと作業がしやすく、高い精度の加工ができます。プレスの技術というものは九〇%以上が金型の技術だといってよいと思います。それだけに金型の製作は難しく、専門業者をお願いしていました。しかしどの金型屋さんも忙しく、なかなか納期に間に合わせてくれません。また価格もどうしてこんなに高いのかと、びっくりするような値段でした。

そこで何も工作機械が無い中で自社金型を作り始めました。最初はボール盤だけで作りました。小さい穴を連続してあけ、叩いて抜き取り、やすりで仕上げるものです。これにはひどく骨が折れました。ワイヤーカットが世の中に出始めてきたので、輪郭はワイヤーカットで切ってもらい、後はボール盤で穴をあけて金型を仕上げました。しかしこれでは数をこなせない ので、一九九〇年に図面内容を工作機械にダ

イレクトに伝えるCAD/CAMを導入しました。CAD/CAMの威力は驚異的でした。金型の製作時間が一挙に数分の一に減り効率化が進みました。

一九九一年バブルが崩壊し、それまで順調に増えてきた売上は下降に転じました。売上は二割下がり、その翌年また二割下がりました。時代は大量生産から少量多品種に移り、プレスはこの先の成長が見込めなくなりました。得意先が板金加工の機械を作っていたのでその機械を購入し、抱き合わせに仕事もいただいて、板金の分野へ進出いたしました。

プレスは私が段取りを準備し、パートさんが加工を行えばよかったのですが、板金は数量が少ないため、作業者が自分で段取りをして加工しなければなりません。パートやアルバイトだけでは困難です。そこで正社員を募集しました。バブルのころはどれだけ募集しても応募がありませんでしたが、幸いバブル崩壊のおかげで男性の正社員を採用できるようになりました。

## ◎盛和塾入塾と社長としての覚悟

そうして一九九六年に社長に就任しました。それまでは、専務としてほとんど私が取り仕切っていたのですが、専務と社長とは決定的に違う事を知りました。まず言い訳ができません。以前は社長と相談しますなどと言って、ごまかすことができましたが、社長の言葉は最終決定で、後から簡単に変えることはできません。最終的には誰にも頼ることができず、社長の厳しさを初めて知りました。

二〇〇二年ごろから北陸地方の景気は上向いてきました。受注がどんどん増えてきたので、工場を建てました。また隣の工場が空いていたので買い取りました。一億円以上の機械を買った時には、大きすぎてこれまでの工場に入らず、離れた所にある工場を買収しました。それぞれは小さいのですが、工場は最終的に五つにもなりました。

売り上げは順調に増えていったのですが、なかなか人が育ってくれません。少し仕事ができるようになるかと辞めてしまうのです。最低限の

社員数でやっていましたから、辞めた人の穴をどのように埋めるのかで非常に悩みました。しかし、それ以上にこの会社に魅力がないから辞めるのだと思うと、悔しくてたまりませんでした。たしかに、給料は多くありません。環境もよくありません。仕事はきつい。わかっていても、それらを簡単に変えることはできませんでした。

そのようなときにある研修に参加しました。受講してわかったことは、辞める原因は社員にあるのではなく、私のほうに問題があったということです。私には事業に対する明確な目的や目標がなく、また社員の幸せを願う気持ちも薄かったのです。それに気づいた私は、そんな自分を変えたくて次から次へと研修を受け続けました。

そうして研修の仲間から盛和塾を紹介され、二〇〇五年に入塾しました。中でも塾長の講話CDは衝撃的でした。何回も何回も繰り返し聞きました。車に乗る時も必ず聞きました。何度聞いても飽きることはありませんでした。

とくに京セラ創業二年目に、高卒の新入社員が待遇改善を要求して直談判を申し入れた事件の話で、私の経営に対する覚悟が決まりました。それまでの私は何のために経営をしているのか曖昧でしたが、この話で会社は社員の幸せを実現するためにあるのだという事が、何かスーッと腑に落ちたように理解することができました。

### ◎新工場を建設し、ベクトルがそろう会社を目指す

私がこの頃悩んでいたことは、工場が小さいことと社員が辞めてしまうことでした。小さい工場が五つもあり、品物を動かすのに時間がかかり、効率がとても悪いのです。新しい機械を入れようにも、もうスペースがありません。そして、それ以上に私を悩ませていたのは、それぞれの工場の人たちの気持ち、バラバラだったことです。朝礼の時くらいしか顔を合わせる機会がなく、食堂が小さいため一緒に食事をすることもできません。どこかの工場が忙しく



なっても、他の工場の社員たちは手伝おうとも  
しません。同じ会社なのに工場が違っただけでま  
るで別の会社のようにでした。そしていちばん離  
れた工場にいる人たちから、次々と辞めていく  
ようになりました。

それまでは五つもの工場を一つに統合するな  
んて、たいへんなお金がかかるのでとてもでき  
ないとあきらめていましたが、盛和塾で挑戦す  
る気持ちが高まったせいもあってか、統合しな  
ければこの会社の将来はないと確信するよう  
になり、一カ所に統合することを決断しました。  
一〇kmほど離れたところに土地を見つけ、費  
用の試算をしたところ土地に三億円、建物に  
二億円、新しい機械と移転費用で一億円、合計  
六億円にもなりました。

私は銀行へ相談に行きました。意外にも銀  
行は貸してくれると言ってくれました。年商額  
を超えるような借金ですから、銀行はきつと反  
対すると思っていましたが、これでこの計画に  
は可能性がある、と確信しました。しかし後  
でわかったのは、この計画はやはり無謀なもの

だったということです。六億円の借金をすると、  
返済は年に五千万円以上になります。減価償  
却分を入れても、経常利益を毎年五千万円以  
上、十二年間にわたって出し続けなければなら  
ないのです。

経常利益が五千万円出たのは、前年とこの  
ときの二年だけでした。それまでは全く利益が  
出ていない会社だったのです。しかもその時点  
で借金が二億五千万円もありました。当時は  
五つの工場を  
売ればこの借  
金を返せるし、  
年間五千万円  
の経常利益を  
出すこともた  
ぶん出来るだ  
ろうと、樂觀  
的に信じ込ん  
でいました。  
そしてこれ  
で長年の悩みか



新社屋

ら解放されるかと思うと、うれしくてたまりませんでした。工場建設は順調に進み二〇〇六年十一月に全面移転しました。

### ◎理想の会社をめざして

この移転を機に社名を変更することにした。元の社名は株式会社加沢プレス製作所でした。この会社は私一人のものではないから、個人の名前は外そうと思いました。またプレスの仕事はごく一部で大半は板金でした。営業する際にプレスの名前では都合が悪かったのです。

しかし一番の理由は新卒採用のためでした。合同企業説明会に何度も参加したのですが、わが社のブースに学生さんが来てくれないのです。これから会社を変えていくには人材が必要です。中途ではなく新卒から教育を行い、会社になじんでもらいます。そんな理想を掲げたところで、会う事すらできなければ採用など不可能です。学生さんが3Kの仕事とイメージしない社名にすれば、来てくれるのではないか

と考えました。

報償金をつけて社内から社名を募集しました。その結果六十点以上が集まり、その中から全員の投票で決定しました。それが現社名の「株式会社メタルエンジニア」です。メタルは金属、エンジニアは技術者、この社名にすべての社員に金属の技術者になってほしいとの願いを込めました。この社名のおかげで、会社説明会には毎回二十名近くの学生さんが来てくれるようになりました。

社員と意思疎通するにはコンパが最も効果的です。しかし田舎のため社員は皆車で通勤していますので、コンパがなかなかできません。そこで面談から始めることにしました。毎日一人ずつ三十分間の面談をしています。雑談が主ですが、仕事の状況や悩んでいることを聞いた後、私の思いを伝えたりしています。毎日しても次に同じ人に回ってくるのは一カ月半後になつていきますので、社員と信頼関係を築く大事な時間になっています。

盛和塾石川で社員教育にとっても力を入れて



壁面を埋め尽くす感謝の言葉カード

いる会社があり、そこへ二十名近くの社員と一緒に見学に行きました。行ってみると壁にカードが、花弁のよう<sup>はなびら</sup>に無数に貼ってあります。社員同士がお互いに感謝を伝えるために、カードに書いて渡し合っているのです。早速自社でも真似することになりました。当初は定着できるか心配したのですが、皆に好評なようです。単なるカードでしかないかもしれませんが、渡す方も渡されるほうもなかなかうれしいものです。全社員を六つのグループに分け、渡した人

が二点、もらった人が一点で、二カ月ごとに集計して一位のグループに、ささやかな賞品をお渡しするようにして活性化しています。

また先の会社では、始業三十分前から全員で勉強会をしていました。これもぜひやりたいと思い、初めは希望者だけで行うようにして参加者を募ったところ、社員三十六名中二十四名が応募してくれました。これはとても嬉しいことでした。

翌月からは全員で行う事にして拡大していききました。毎朝始業三十分前に来てもらい、五、六人グループで課題となる本を読み、感想を言い合っています。



早朝勉強会



100Km歩行参加の社員たち

これらのことをやってみてわかったのは、勉強というよりは、みんなのよきコミュニケーションの場になっていくという事です。普段は部署が違うだけで話す機会は無いです。最初はきつかけになっていきます。最初はイヤイヤ出ている人もかなりいたのですが、今ではほとんどの人が楽しんでやっています。

六年前より一〇〇km歩行大会に参加しています。朝八時から翌日十五時近くまで、約三十時間かけて一〇〇kmを歩き通すのです。六年

前は四人だけの参加でしたが、昨年は十四名で参加しました。一〇〇kmの道のりは想像を絶するキツさです。しかし、敢えて厳しいことにチャレンジすることで、辛いことに負けない強い意志を持つてくれればと期待しています。また、辛い事を一緒に経験すると、お互いに強い信頼感が生まれます。

経営計画書は一九九九年より作成してきましたが、なにぶん私が一人で作っていたため、効果的に実施することができていませんでした。そこで、二〇〇六年より幹部社員と一緒に作成することにしました。まず大まかな目標を決め、後は現場の各課長たちに達成方法を考えていただきます。また塾長の「毎日の数字を見ないで経営を行うのは、計器を見ないで飛行機を操縦するのと同じだ」という言葉に触れ、日次の売上の集計を始めました。

これまで月次試算表が上がってくるのは、翌月の二十日までかかっていた。いまでは毎日の売上状況に一喜一憂していますが、日々売上状況をつかめるのは、経営者にとってとても

心強いものと改めて実感しています。

しかし、全社の売上状況がつかめても、各部署の売上状況がつかめないと、具合的な手が打てません。そこで製品一点毎に加工費を各部署に振り分け、各部署ごと・各社員ごとの付加価値高を集計出来るようにしました。弊社では一日に数百点の品物が流れていますので工程管理を導入し、製品をバーコードリーダーで読み取れば、各部署・各作業者の一日の付加価値高が自動的に出てきます。各部署の進捗状況は、毎朝朝礼にて各課長に発表してもらっています。社員も自分の努力の成果を直接見ることができるので、大きなやりがいにつながっています。

## ◎リーマンショックからの復活

このように改善が効を奏してきた当時、北京オリンピックを二年後、上海万博を四年後に控え、少なくとも四年間はこの好景気が続くと思っていたのですが、二〇〇八年のリーマンショックで、十二月には売上が半分になんて落ち込んでしまいました。私のあわてようはたいへんなものでした。これまで三十年以上経営してきた売上がわずか数カ月で半分になるなんて初めての経験です。まだ毎年五千万円の借金返済が残っており、このままではとても経営は成り立ちません。

追いつめられた私は、売上が半分になったのだからリストラをして従業員を半分にしない

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、消えない。  
WATABE WEDDING  
ワタベウェディング株式会社

MEGURO  
GAJOEN  
グループ

株式会社目黒雅叙園

メルパルク

メルパルク株式会社

ればならないと考えるようになりました。でも誰から首を切るのだろう、年齢の順なのか仕事のできない順なのか……。そのように考えること自体が嫌で嫌でしかたがありませんでした。しかし意を決してある社員に、会社がこのような状態だから辞めてもらえないかと伝えました。その方は他の会社を定年まで勤めた後に六十五歳で弊社に入られ、すでに八十一歳になつておられました。生活には不安がなく、会社を辞めてもそれほど困らないと考えたのです。

その従業員さんは、いったんは承諾してくれましたが、翌日「わしはこの会社で仕事をするのが楽しい。毎朝がんばろうと決意して会社に来てゐる。何とかこのまま会社においてくれ」と懇願されました。私はびっくりしました。八十一歳の方でもこのような思いで仕事をされている。これでは誰もリストラで首を切ることはできないと思いました。

それまで資金繰りをしたことが無く、毎月赤字の状態はとても不安でした。当然借金を

しなければなりませんが、どこまで借金をして大丈夫なのか、返済可能な借金の額はどれくらいなのかもよくわかりません。ある友人から資金繰り表を作ればよいとアドバイスをいただきました。経常収支・投資収支・財務収支を計算したところ、一年間は資金が回る事が分かりました。そこで全従業員を前にして「こんな状態だから少し給与を減額させていただきます、良くなるまでボーナスも残業代も払えません。しかし決してリストラはしません。一緒にがんばつてこの状況を乗り越えましょう」と宣言しました。

そのような時期に盛和塾本部事務局よりお電話がありました。二〇〇九年の稲盛経営者賞、製造業第四グループの第二位に決まったと伝えられました。私はびっくりしました。会社がつぶれるかもしれない、リストラまで考えていた私に稲盛経営者賞なんてとんでもないことです。私は即座にお断りをしました。しかし、昨年までの実績で評価しているのですと言われました。このチャンス逃したら、もう二度と

ただけなのではと考え、迷った末にこのお話を受ける事にしました。

二〇〇九年九月の盛和塾全国大会において二千六百名の塾生の前で、塾長から経営者賞を授与していただきましたが、私は素直に喜べませんでした。私はこの賞にふさわしい経営者ではないと考えていたからです。晴れやかな舞台で表彰されてはいるけれど、これは稲盛塾長が私に「もっと良い経営者になりなさい」と論されているのだと思いました。

リーマンショックによる売上の半減は一年以上続きました。不況の際に京セラさんが製造社員を販売営業に向かわせたことを思い出し、弊社でも現場から若手社員を五名選抜し、「ゴーファイブ」と銘打って営業活動を担当してもらいました。どの企業も売上低下で困っていた時期ですから、営業に行ってもそう易々と仕事は取れません。そこで、これまでとは全く違った業界にも営業に行きました。

サウナの業界へも顔を出し仕事を取ってきました。またこれまで部品しか作ったことがな

かったのに、消防自動車の会社へも営業に行ったところ、なんと消防自動車を丸ごと一台作れるようになりました。当初は教えてもらいながら社内で作っていましたが、それでは間に合わなくなり、お客様の工場へ五名ほどで出向き、数カ月 にわたって作業したこともありました。

また全社で業績を上げる活動も行いました。全員が変動費削減目標・固定費削減目標・売

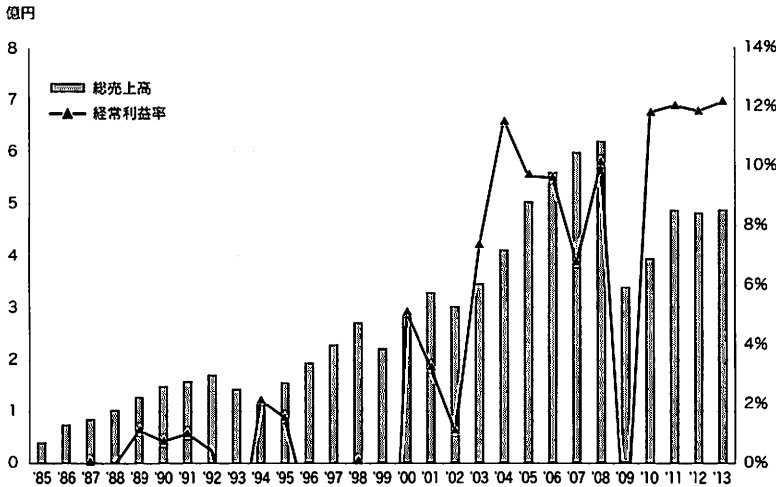


消防自動車の製作現場

上拡大目標を設定し、計画を5W1Hで立てました。月末にその実績と反省、そして次月の予定を1人ひとり発表します。業績アップのサイクルが浸透してきているのです。

雇用調整金も大きく役立ちました。週に二日仕事を休み、様々な勉強を行いました。自社の理念やビジョンについて話し合ったり、財務の勉強などをしたりしました。二〇一〇年

## メタルエンジニア 売上・経常利益率の推移



の春から、ようやく売上が徐々に回復してきました。

現在は、まだピーク時の八〇%程度で以前の水準には戻っていませんが、嬉しいことに限界利益率が上がってきています。リーマン前は七一%でしたが、昨年は七九%にまでなりました。毎年一%くらい上がってきているのです。材料の節約や、不良率の減少、そして粗利が高く製作が困難な注文へシフトしていることが考えられますが、これはリーマンショックによつて、私たちの会社が鍛えられたおかげだと思います。振り返ってみればリーマンショックも悪いことばかりではありませんでした。

まだまだ問題はたくさんありますが、ようやく社員が自主的に考えて行動する会社になってきました。全員で力を合わせ、今後五十年百年と存続する会社、そして仕事が生きたいとなる会社を目指してがんばって行きます。たいへん未熟な発表をご清聴いただきましてありがとうございます。



尾崎弘之  
Osaki Hiroyuki

俺の  
「異能の  
起業家」坂本孝の  
経営哲学

「異能の  
起業家」坂本孝の  
経営哲学

稲盛和夫

(京セラ創業者・盛和塾塾長)

「外食革命が  
人々を幸せにする」  
推薦!

——商売の天才、坂本孝氏の経営理念とは？

IBCパブリッシング

俺の株式会社 ㊤

# 日本一というビジョンに向かって、 技術開発で先端をゆく

第2回

## めっき加工業

アスカコーポレーション株式会社  
代表取締役社長  
さか かずひこ  
阪 和彦（福岡）



### ■企業データ（2014年3月期）

アスカコーポレーション株式会社（アスカ関連グループを含む）  
金属表面処理業（電気鍍金、自動車・電気・リードフレーム関係）  
売上高：54億7,300万円  
経常利益：7億3,000万円  
社員数：正社員252名 パート15名

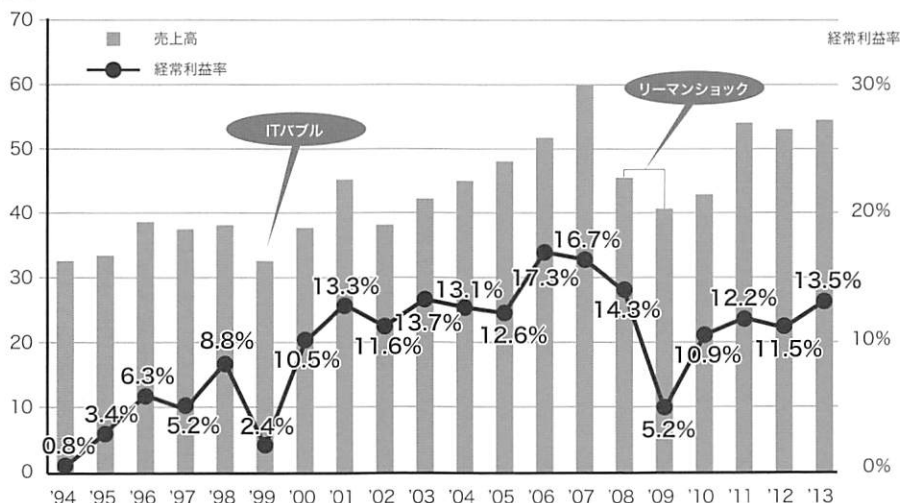
### 業界紹介

めっき加工とは、鉄などの金属やプラスチックなどの素材表面に、銅、ニッケル、金、亜鉛、クロムなどの金属皮膜をつけることである。めっき加工の目的は様々であり、装飾性を高める（装飾めっき）、錆や腐食を防ぐ（防錆、防蝕めっき）、機能を高める（硬度を強める、低摩擦性を高める、導電性をもたせる）などがあるが、いずれも比較的安全に施されるものである。

家庭用品、日用品雑貨、電機製品をはじめ、自動車などの輸送機器、産業機械、精密機器、

## 売上高と経常利益率の推移

売上（億円）



- 1969年 上田鍍金株式会社（京都）より九州へ進出  
福岡県直方市に直方工場として設立
- 1971年 株式会社上田鍍金工業所（現アスカコーポレーション）として独立
- 1989年 阪和彦氏 社長就任
- 1994年 上海三義を設立
- 1996年 盛和塾入塾
- 2001年 中国蘇州進出
- 2003年 アスカ塾開校

コンピュータや通信機等の電子部品、宇宙機器など、幅広い分野の製品にめっきが使用されている。特に近年では、電子・電機機械工業や産業用機械工業の発展に伴い、機能めっきのウエイトが高まっている。

すべての産業に大きく貢献する業界であるが、典型的な受注生産産業であり、生産量は受注先の景気動向に大きく左右される。また、多品種少量生産が主で生産性が低く、低収益の要因となっている。

グローバル化によるメーカーの生産が海外へシフトしていくといった経営環境の変化により、一九八五年（昭和六〇年）には、約三、〇〇〇社あっためっき企業数が、二〇一四年四月には、一、四七四社へと半減している。

※全国鍍金工業組合連合会組合企業数

## ◎大半が家内企業のめつき業界

——めつき加工企業の調査（矢野経済研究所、二〇一〇年）によると、有力百三十社においても、売上高百億円を超える会社は全体の一・五%、五十億円超の会社が六・九%、半数以上が五億円未満とのことですが、めつき業界全体について教えてください

めつき業界は家族経営で社員が十人ぐらいという、いわゆる家内企業がほとんどで、全体の九〇%を占めています。というのも、例えば、部品のめつきひとつをとっても、メーカーはまず、プレス業者に発注します。そのプレス業者から発注を受けるのが、我々めつき加工業者です。プレス業者は一次下請けで、我々は二次下請け、ひどいときは三次下請けになる。それが我々の置かれている立場で、なかなか大きくないというのが現状です。

この三十年間で、めつき企業数が大きく減少しましたが、家内企業だけの話をすれば、倒産

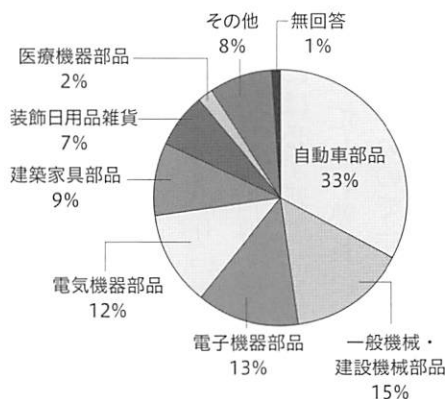
というよりは廃業している会社が多く、そのほとんどは、後継者問題によるものです。また、めつきの排水基準が厳しくなったことも大きな要因です。最近では、換気といった目に見えないところまで、規制が入るようになりました。そうした環境対策にかかる費用も負担となり、廃業に追い込まれる企業が多くなっています。

私が十八歳でめつき業界に入ってから五十年ほど経ちますが、入社当時は排水規制もありませんでした。ですから、当時のめつき加工業は水商売と一緒にいわれたほど儲かりました。粗利でいえば五〇%以上、場合によっては七〇%ぐらいあったのではないのでしょうか。

——めつき業界が一番影響を受けるのは、どのような変化でしょうか

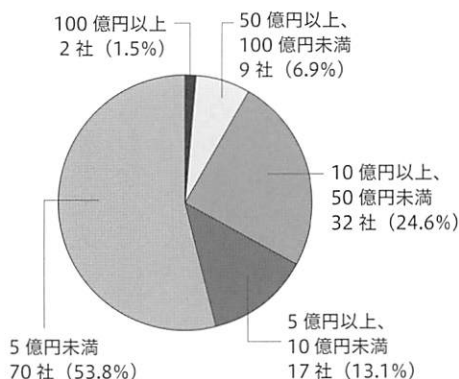
やはりユーザー業界の景気動向です。自動車、産業機械、電子機器、建設、日用品など、さまざまな業種にめつき加工が関係しています。自分の会社がどの業種と関わりがあるかで、その

## めっき製品用途比率



(出典:平成24年度全国鍍金工業組合連合会基礎調査)

## めっき業界売上高別企業数比率



(出典:2010矢野経済研究所)

影響の受け方が違います。また、めっき企業は、得意分野が異なるので、それぞれが関連する業種も異なり、めっき企業同士のライバルというのは、基本的には激しく競わない構造になっています。

アスカコーポレーションは、お客様であつたオムロン様の要請により、福岡県直方市に設立した会社で、リレーやスイッチといった電気制御に用いられる部品にはじまり、その後、トランジスタやウエハなど、半導体関連部品のめっきを中心に展開しています。

◎「おれだったら、日本一のめっき屋を目指す」と言われ、一念発起

——家内企業が多い業界の中で、業績を伸ばし、会社を大きくされた要因は何でしょうか

やはりそれは二十一年前に盛和塾に入り、稲盛塾長に教えていただいたことが大きいと思います。盛和塾に入り、最初は塾長から、「阪君、

なんや、この経営は。こんな経営をしてどうするのや」「おまえの会社は借金ばかりじゃないか。おまえがゴルフをする金も、遊んでいる金も全部銀行の金や。おまえ、数字が全然わかつとらん」と叱られてばかりいました。ですから

私は、いつでも塾長に指導してもらえるようにと、塾長例会には必ず新製品と決算書を持参していました。お忙しい塾長に、事あるごとに「ちょっとだけでいいので」と見ていただいていたのですが、ある時、塾長から、「私は塾長例会でいつも、創業のときから原町一番、中京区一番、京都一番、日本一番を目指したと言っているでしょう。盛和塾に入ったからには、経営がよくなってもらわなくては困る。おまえの目標は何や」と訊かれました。「いや、私は何にもないんです。めつき屋で黒字を出していますから、これでいいんです」と言うと、「バカたれ」とものすごく怒られました。「おまえはそれでもええかしらんけど、社員はどうするのや。おまえが社員を守らないといけないじゃないか」とおっしゃったのです。「私だったら、日本一の

めつき屋を目指すけどな」との塾長の言葉に、「塾長の目標を真似していいのですか」と聞いたところ、「いいぞ。日本一という目標を持つ」とおっしゃっていただき、それから私の目標は日本一になったのです。

日本一という目標を持つと、行動が明らかに違ってきます。そこから会社が大きく変わり始めたわけです。

### ◎社員と思いを共有する

——具体的にはどういう行動に移されたのですか

盛和塾で塾長の「誰にも負けない努力をする」という言葉があったので、朝一番に出社して最終電車で帰るということを私なりに考えて、職場のリーダーにも指示し、みんなで実践しました。というのも、「日本一を目指す」と決めた当時、塾長に、「おまえ、何時間寝ているのや」と訊かれて、「八時間寝ています」と言うと、「バカたれ、わしはほとんど寝てないわ。八時間で

は日本一になれんな」と怒られたからです。塾長の睡眠時間は、そのときは三時間とおっしゃっていたように記憶しています。

しかし、それは後日、塾長から大変なお叱りを受けました。「社員にさせてどうするんだ。誰にも負けない努力とは、社長自らが率先垂範して実践することが大事であって、そうしてはじめて部下がついてくるようになる。それをみなに強制する馬鹿がどこにいる」

これまでの自分の考え方が間違っていたことに気付いた私は、リーダーたちには何も言わず、「第一回・誰にも負けない努力の週間」と名付けて、十七時に仕事が終わると、雑巾がけやペンキ塗りを、廊下、壁、床、汚れの目立つところから一人で始めることにしました。掃除が終わると、生産、品質状況の目標がクリアできない部門に行き、現場の稼働をチェックし、リーダーと一緒に、目標が達成できない原因とその分析を行い、対策について話し合いました。仕事の話だけでなく、リーダーの仕事以外の悩みを聞くと共に、私の思いも聞いてもらいました。

それを半年ほど続けた頃、私が何も言わないのに、リーダーたちが自主的に参加してくれるようになったのです。今では二十名ほどのリーダーも一緒に、毎月第三週を「誰にも負けない週間」として、月曜日から金曜日まで、社内で合宿をしています。合宿では、月曜日は改善提案、火曜日は6S（整理・整頓・清掃・清潔・作法・躰）、水曜日はTPM（全員参加の生産保全）、木曜日は品質というように、勉強会のメニューを決めています。十七時から十八時はフィロソフィ、その後の一時間はアメーバ経営、二十時から食事をとりまします。いちばんの問題は食事で、その日ごとに五人の食事担当を決めて、十五時ごろから買い出しに行ってもらい、十七時には料理をつくりはじめ、二十時からみんなで一時間ほど食事をします。二十一時から二十三時まで、その曜日の勉強会のメニューをして、二十三時から二十四時までがシャワーの時間です。パジャマに着替えて、〇時から二時まではディスカッションです。ディスカッションでは、「今日はこんなことがあった」「何がど

## 第16回「誰にも負けない努力」の実行計画表

＜心を高める、経営を伸ばす＞  
(自分の人格をみがく) (自分の将来の夢を実現する)

1. 目的・意図 … アスカ社員としてアスカで働くことに対し、その喜びと尊敬の気持ちを表し、実践・行動することを誓う。
2. 理念 …… 感謝の心を磨き表す！(強烈な願望を心に抱く!!)
3. 行動指針 … 平成25年第15回目 6/10月～14金、第16回目 7/22月～26金、第17回目 8/19月～23金、と定める。
4. メンバー …… 全従業員とする。

月・曜日・時間	月	火	水	木	金
18:00～20:00	①フィロソフィ輪読会 ②D-Ni・PPF・UBM 第15回宿題事項 内容足正確認 現場にて確認実施 ②異常事態宣言 結果報告 ④TS審査JQA 足正内容確認(12項目)	①フィロソフィ輪読会 ②草刈り 1班 坂道のり面 2班 坂道 3班 駐車場草むしり  【率先垂範】 ②異常事態宣言 (19:45～21:00) 残件内容、現場にて足正 1班 D-Ni 2班 UBM 3班 PPF	①フィロソフィ輪読会 ②会社全体清掃 ・第三工場 ・第四工場 ・D-Ni倉庫 ・PPF倉庫  【率先垂範】 1班～4班 残件内容抽出 各班報告	①フィロソフィ輪読会  品質取り組み内容 模造紙に記載し掲示  ・DVD鑑賞丁惟(86分)	①フィロソフィ輪読会 1)まとめ 2)次月の計画  20:00(終了)
20:00～21:00	【率先垂範】 誰にも負けない週 未実施事項は、その場で 足正 場合によっては、ラインを ストップして実施。				
21:00～23:00	食事・入浴タイム				
23:00～0:00	ディスカッション				

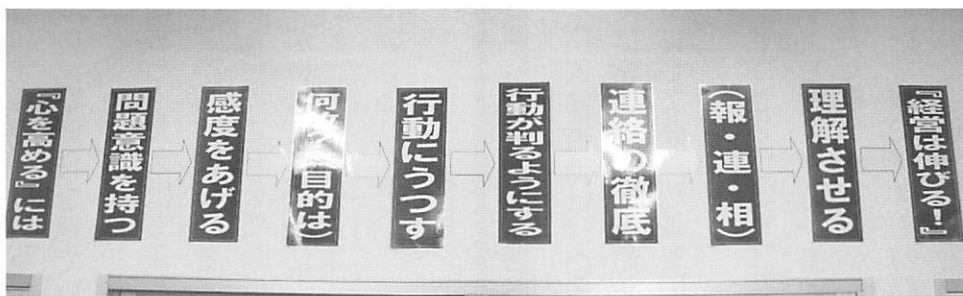
### 誰にも負けない努力の週間のスケジュール

う悪かったか」といった、現場における課題を共有し、責任者でいろいろと分析をします。それが夜中の二時に終わり、就寝です。朝は六時に起きて、また職場に戻って仕事をする、それを一週間やり続けるのです。

おそらく最初は、みな嫌がっていたのだと思います。「なんで、こんなことしなないとあかんのや。それは社長だけやったらええやんか」と思っている、私が一人でやっているのを黙って見ていたのでしょうか。しかし、今のリーダーたちは、私自身が学校まわりをして採用し、入社以来ずっと育ててきた社員です。最後にはみんな、「社長がそこまでするのだしたら」と、理解し参加してくれるようになったのだと思います。

私が盛和塾へ行くと、いつも何かを学び、教えてもらったことを一カ月、二カ月と社内ではじめめるのですが、社員たちは、「ああ、社長はまた、盛和塾で新しいことを教わって帰ってきたみたいだ。続けるかどうか見てやろう」と、冷静に見ているわけです。しかし、それを私がずっと続けていると、「今回は、社長は本気だ」





社内の掲示



勉強会は深夜におよぶ



全員一緒に食事をとる

と判断して、それについて来てくれるようになる。社員は社長をよく見ていると思います。

——なぜ、合宿という形をとられたのでしょうか

スポーツでも何でも同じでしょうが、プロジェクトチームをつくって合宿する、その目的はコミュニケーションです。心のコミュニケーションを図るというのが一番の目的で、そのためには、自分達がつくった料理を一緒に食べるのがよいと私は思っています。

シャワーも終ってパジャマに着替えたときの感じが、本当にリラックスして、普段、職場でみる姿とは全然違うんです。私は、大家族主義で経営をするということを、経営の一番に置いているのですが、それをこの合宿でより強いものにしていくと考えています。

そういうことを考えるようになったのも、盛和塾へ入ってからです。入る前までは、「この目標金額にいかなかったら、おまえらはいつでも

首にするぞ。できるやつをわしは置くのや」と、ワンマン経営を地でいく、そんなイメージだったと思います。しかし、盛和塾で、フィロソフィにある「大家族主義」や「仲間のために尽くす」などから好きな言葉を選んで経営をしたらどうかということ塾長に教えていただく中で、「自分がいちばん惹かれるのは、大家族主義だ」と思ったことから、こういうことを実施するようになったのです。

## ●数字を意識する

——入塾当時は、〇・五%だった利益率が、今では常に一〇%を超えておられますが、どのようにして体質改善を図られたのでしょうか

「誰にも負けない努力」、何といってもそれが収益を改善する一番のことだと思います。盛和塾に入り、経営者がきちんと経営数字を見ることを学び、アメーバ経営を導入して利益を残していくといったことを積み重ねていくと、借金

だらけだった会社が、みるみるよくなつていったのです。

九州へ進出した当時、この地区では、四、五百万円の売上をあげて、わずか十万円か二十万円ぐらいの利益、〇・数%の利益を出していたら、赤字でないというだけで、すごくほめられたのです。福岡の銀行の支店長に、「阪さん、あんたすごいな。直方の近辺は赤字の企業ばかりだ。利益を出して大したものや」とおだてられて、それで毎晩中洲に行つてよく遊んでいたわけです。それが間違っていることが、盛和塾に入つてようやくわかりました。塾長からも、「おまえの飲み代は全部銀行の金やないか。おまえの金は一銭もない。とんでもない話や」と怒られ、「どうしたらいいか自分で考えろ」と言われて、考え始めたわけです。

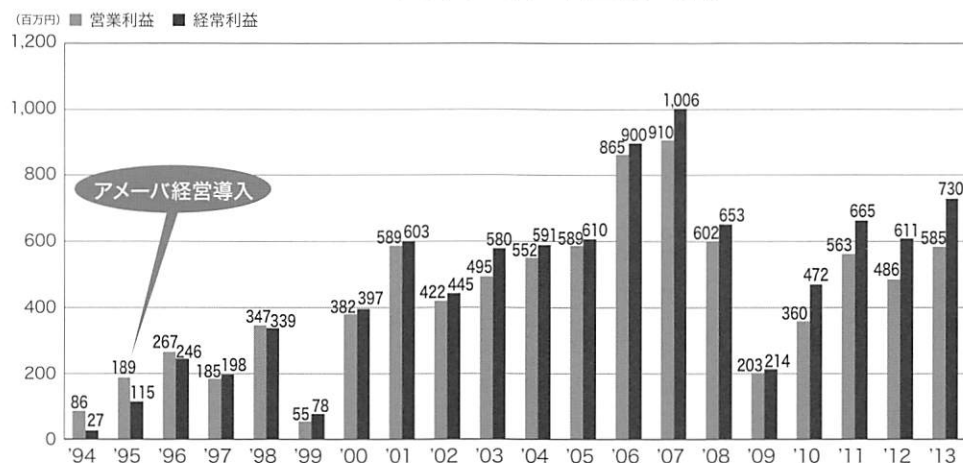
先ほども言いましたが、塾長例会には、必ず新製品と決算書を持っていきます。塾長に声をかけてもらえた時、すぐに見せられるようにいつも持っているのです。新製品を塾長に見せると、「これはいい。コストはいくらだ」「これぐ

らしいです」「あかん。営業利益は三〇%出せ。そうなるコストをつくれ」と言われ、会社にとって帰って、三〇%の利益が出るように工夫する。そのおかげで、今では、三〇%の営業利益を出せるようになったのです。

収益があがったのは、やはりアメーバ経営の導入が一番でした。当時はまだ、アメーバ経営のコンサルティングが行われておらず、仕事の関係でおつきあいのあった京セラの国分工場へ行って、アメーバ経営をよくわかっていいる部門の方に教えていただきました。時間当り付加価値とはこういうことだ、というところからはじまり、部門別にアメーバを分けると言われれば、そのように分けました。アメーバの時間当り付加価値は、どう出すのかということを、半年ぐらいかけて習いに行ったと思います。

アメーバ経営をすることによって部門の実態が見えてくると、今までの仕事のやり方が全然違ってきます。さらには、社員みんなが数字に明るくなってきました。今までは、「今日いくら出荷したらいい」と生産だけを重視しており、

## アメーバ経営導入後の利益額の推移



お客様からクレームが出てあまり気にしないようなところもあったのですが、現場にアメーバ経営を導入し、利益を出さないといけないことがわかると、だんだん社員が数字を見るように変わってきたのです。

私自身、ずっと現場でみんなと一緒に仕事をしていたので、外へ出かけて、経営の勉強をすることもほとんどなく、そういう考え方を知りませんでした。しかし、盛和塾で学ぶことで、アメーバ経営が確立でき、フィロソフィも勉強し、社員と共有するようにしていきました。そこで収益力が大きく変わったと思います。ザルから余計な経費がこぼれなくなつて、収益を積めるようになってきました。

盛和塾では塾長が、「利益率が二桁ないようでは、経営のうちに入らない」とよくおっしゃっています。そのことで私も二桁の利益率を目指すようになりました。だからこそ、一九九九年のＩＴバブル後や二〇〇八年のリーマンショックで、収益は大きく落ち込みましたが、めつき業界の多くの会社が赤字になる中、アス

力は黒字を堅持することができたと思っています。

めつき業界の日本一は売上二百六十億円、經常利益二十五億円ほどある会社ですが、その会社はめつきだけの売上ではありません。プレスや加工、アッセンブリなどもしています。うちはめつき専門ですから、売上規模はそこまでいいかないと思いますが、めつき專業では他社に負けない売上と収益を出せるようにしようとしています。

——社員の方の数字に対する意識の変化には、どのようなものがありましたか

まず、不良に対する意識ができてきました。アスカでは無償支給といて、お客様からめつき材料を支給され、それにめつき加工して納品するのですが、加工不良が三%までは認められるため、一〇〇%良品にしようという意識が社員になかったのです。「不良が少々あってもしょうがない。それよりも、機械に負担をかけて、

故障させるのはよくない」と考えていました。ですから、現場には、歩留りが悪く不良を発生させる品質ロスや、一時的なトラブルで設備が停止したり空転したりするチョコ停や速度低下ロスといった生産性ロスなど、多くの無駄がありました。

ところが、日本一という目標を決めたことによつて、今まであまり気にしていなかったそういう無駄がなくなつたのです。日本一になるためには、これだけの売上、利益を出したいと社員が意識するようになったことで、自然に、いかに不良をなくし、生産性を上げ、利益をどう残すかという行動をとるようになってきたのです。

### ◎付加価値を意識する

また、付加価値、つまり時間当りも考えるようにもなりました。直方のパートの最低賃金は七百十二円ぐらいです。パートの人達は、その賃金を了承して入社していただくわけですが、アスカでは、パートの人を雇ったときに、それぞれのリーダーが現場に連れていって、アメー

バ経営についても説明するようにしています。例えば、検査を一時間に五百個やっていただくとします。その時に、仕事のやり方だけでなく、うちではアメーバ経営をやっている、一時間あたりの付加価値を出すようにしている。一時間に四百五十個しか検査ができなければ、そのアメーバの利益が出なくなるので、それをよく意識して仕事をしてくださいということを伝えていきます。パートの賃金ではなく、その現場の一時間当たりの付加価値で仕事をやっていただく。契約上は一時間現場にいるということだけでも給与を払うことになるのですが、実際には、その現場が付加価値を生まないと給与は払えなくなるということを理解してもらうのです。

パートの方にも、アメーバ経営の基本から教えて、理解してもらいたいと伝えていきます。みなさん、よくわかってくださり、三カ月職場にいて、自分が一時間に五百個の検査ができなければ、自分から辞めていくようになるのです。無理やり辞めさせられたのとは違い、「この会社では、私は続けていけない」と考えて、自分か

ら辞めるといふ、そういう意識になっていくのです。やはり平均は一時間五百個ですが、五百五十個の人もしれば、いつまでも自分が五百個達成できないという人もいる。その時に、自分たちで判断できるようになるのです。自分から、「これではいけない」と工夫して、五百個できるようになる。そのように、最初にきちんと理解をしていただくことで、いつまでも五百個達成できないということが、一切なくなってきました。今では、アメーバの一人当たり付加価値や、一人当たり時間当たりというところまで広げて、いろいろな取り組みを行っています。

いちばん収益がよくなるのは人海作戦だと思います。例えば、すぐに量産が控えている試作の注文が入ったとすると、そういうものは、新たに人を入れず、今いる人員でやっていました。営業が現場に応援に入るといったことや、極端な話ですが、昼休みには事務員が現場に入って仕事をして、昼休みが終わると自分の仕事に戻るといった形で間接人員が現場を助けるなど、いろいろな工夫をしながらやってきました。今

の時代は労働基準も詳細に規定されており、そういうことはできませんが、少ない人員でいろいろな工夫をしながら生産をしていたときが、いちばん付加価値が大きかったと思います。

——他に収益改善につながる取り組みはありますか

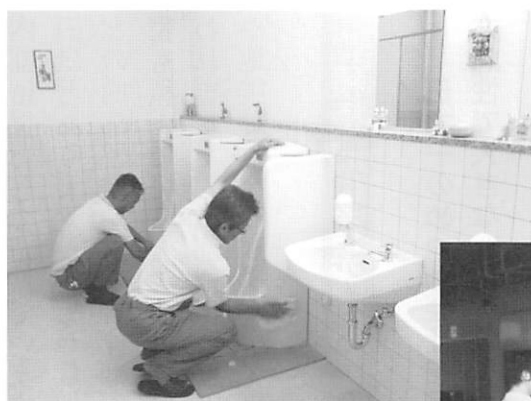
各アメーバの活動として、TPM（自主保全）をやっているのですが、これがすごく収益改善につながっています。これは誰にも負けない努力週間のときにやっています。例えば、壁塗りを業者に依頼すると、五十万円の見積りが出てきますが、ペンキを買ってきて自分たちでやれば五万円、つまり十分の一の費用でできるので。多いときはペンキ代が百万円ぐらいかかったときもありましたが、業者に出すよりは格段に安い費用ですみます。社員は、仕事が終わったらペンキを塗るのですが、私も一緒に塗っています。

今までは何も考えず、そういう修繕を平気で

業者に出していたのですが、今では自主保全で、自分たちで全部やっています。

さらに、「バラシ」というものがあります。自分の機械を全部、ばらばらに分解して、復元することをしていく。めっき工場には、排水モーターが何百台とあるのですが、今までは、そのモーターが壊れれば、モーターごと捨てていました。そのため、予備に新品のモーターを常に二、三十台置いていて、それをつけていました。「バラシ」を教えてもらい、モーターをばらすと、実は簡単な構造で、導線のなかにリングがあつて、中にちよつとした配線があるだけなんです。もし、リングが割れていれば、工具屋へ行つてリングを買い、交換するだけで、新品同様、正常に動きます。リングは百円ぐらいのものです。それだけでも、年間のモーター代が二千万円ほど削減できました。モーターに限らず、そのような事例が数多く出てきて、大きく経費を削減することができました。

自主保全やバラシを勉強することで、いろいろなアイデアが出てきて、外部に頼まず、全部

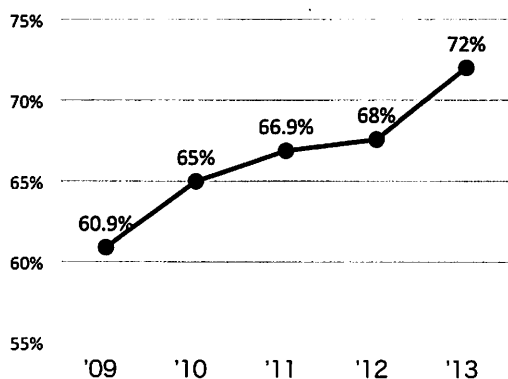


6Sの徹底—トイレ掃除



TPM活動

自己資本比率の推移(直近5年間)



社内でメンテナンスできたということが、アスカのいちばんの強みだと思います。

6Sも徹底してやっていて、トイレ掃除も、便器を抱えるぐらいの姿勢で、本当に徹底的に掃除しています。そのようないろいろな取り組みをやる中で、社員それぞれに、経費削減や6Sの意識が浸透してきたと思います。

収益が改善して得た現金は、今、一生懸命、

内部留保として積んでいます。現在、三十八億円ほどありますが、めっき加工業で、十億円ほどの内部留保がある会社はあっても、三十八億円も積んでいるところはないと、銀行の方に言われました。内部留保とは別に、社員の退職金や地震対策などもきちんと積んでいます。

### ◎積極的に客先開拓

——日本一のめっき会社を目指す中で、経営の方向性で大きな変化がありましたか

めっきというのは特殊な加工ですから、ひとつのラインでいろんなお客様のめっきをすることができません。まさに金型と一緒です。プレスをするのに、それぞれの製品に合った金型を一個ずつつくらないといけないのと同じように、お客様によってめっきする材料も違えば、金属も違うため、一つ一つ、お客様の仕様に応じたラインをつくらないといけないわけです。

アスカコーポレーションは、先にも言ったよ



うに、オムロン様が九州に工場をつくることに伴い、京都にあった上田鍍金株式会社が九州に設立した会社で、当時、オムロン様一社の仕事で十分でした。しかし、日本一を目指すとなれば、また、社員を守っていくとなれば、会社も大きくしたいし、もっとお客様を増やしていきたいと思うようになりました。そのため、オムロン様以外にも仕事を取らないといけないという切迫した思いで、あちこち仕事を探しにいきました。三菱電機様や京セラ様といった半導体関連の仕事をいただいたのは、その頃です。あのとき、塾長から教えていただいていたなければ、会社はどうなっていたかわかりません。実際、オムロン様と一緒に京都から九州に、協力会社

が三十数社、来られたのですが、今、残っているのはアスカともう一社だけです。オムロン様の仕事だけやっていただいていたという会社は、ここ十年ほどで、廃業するか、京都へ帰るとい形で撤退されています。

——海外にも進出されていますが、それはどのようなお考えからですか

お客様が海外に進出されれば、それについて行く形で、海外へ出て行ったということです。アスカ関連グループの場合はオムロン様と共に、マレーシアやインドネシアに進出しました。上海には三菱電機様、蘇州は京セラ様について

体育会ナビ

坂本龍馬



体育会学生専用就職活動サイト

「体育会ナビ」2016」

体育会出身者転職活動サイト

「体育会ナビ」キャリア

http://taiikukukai.net

(フロンティア・経営塾)

お問合せは

0120-858-552

E-mail

kita@gs559.co.jp

体育会・スポーツ学生の  
就職支援を20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

いったという感じです。

それは、海外にも進出して売上を伸ばしたいというよりも、自分が勉強したいという思いがものすごくありました。なぜなら、日本一を目指すという目標のためには海外を知り、そこから日本はどうあるべきかを考えたいという動機があったからです。



中国蘇州飛島表面処理有限公司

めつき組合で海外へ進出した先駆者であると言ってもいいかもしれません。京都にあるめつき業界では規模の大きい会社で、上田鍍金より早い時期にマレーシアへ行きましたが、その次ぐくらいに海外に出て行っています。

海外に出るには、とにかく資金や労働力をはじめ、立ち上げにパワーがすごくかかります。お客様から、「今度、海外に工場をつくる。場所はマレーシアだ。どうだ、一緒にくるか」と言っていたのだ。「私も海外に出たいので、指導してください」と、事業計画を書いて指導を受ける。何度も書いて、ようやく海外に出る了承を得るものの、海外では排水基準が厳しく、考えていた場所に進出できず、違う場所を探しに行かなければならなくなる。海外に何度も通つて、打ち合わせをして、ようやく契約を結ぼうというときに、排水処理ができないということがわかり、せっかく見つけた場所から追い出されたりもする。また、ようやくの思いで工場を建てても、お客様が現地の競争に負けて撤退されると、現地でも何とか別のお客様を探していく。海外

に出るといふ経験をする中で、いろんなトラブルやアクシデントがありました、それでも何とか利益を出すようにしていけないといけない。海外に出るときには、本当にパワーが必要だと思っています。

ですから海外に出て行く場合、よほど本社がしっかりしていないと無理だと思っています。塾長が、未来のための研究や設備投資は必要だが、その前提として会社を高収益にしなければならぬとおっしゃっているように、なけなしの利益しかないのに、海外に出て行つたのでは、絶対に会社はもたないと思います。アスカはそういう力があつたから出られたのですが、それも基本は塾長に教えていただいたおかげで、できるよふになつたのです。めつき業界を見ても、海外に出ていく会社はほとんどありません。最近でこそ、海外に出る会社が増え始めましたが、アスカがマレーシア・インドネシアに出てから、もう二十年になろうとしていますし、中国も十年になります。その基本は、盛和塾に入り、稲盛哲学を学んだおかげです。盛和塾に入つてい

なかつたら、本当に会社が潰れるか、どうかなつていたと思います。

## ◎五年先をゆく技術開発

——最先端の技術開発にも力を入れておられると聞いています

アスカの場合は、製品の機能を高める、機能めつきをしています。例えばオムロン様のリレーやスイッチは、めつきを施すことによつて機能が高まるのです。十万回スイッチを入れたり切つたりできるものが、めつき加工を施すと、二十万回できるようになります。

昔は、我々の業界のことをめつき屋と言つていましたが、今は表面処理技術と言われるよふになつてきました。それは、めつきを施すことで、製品の機能向上を図つたり、表面物性を極限まで利用することができたためで、ニーズの多様化に対応する技術開発が期待されています。

日本で一番古いめつきは、奈良・東大寺の大

仏のように、いわゆる表面を裝飾する裝飾めっきです。それから、めっきによって表面に特別な物性を与える機能めっきへと技術が進展してきました。機能めっきのなかでも車関係、住宅関係、半導体関係と、その技術は細かく分かれています。

めっきというのは、酸・アルカリの危険な薬品を扱い、職場も汚く、夏場になるとめっき場



UBMの新製造ライン

は四〇℃ぐらいになる過酷な職場、いわゆる3K職場で、悪い言い方をすると、落ちこぼれがつく職業というイメージがありました。しかし、実際の中身は、高度な化学です。さらには、物理、金属、電気、機械など、広い範囲の知識が必要で、めっきは表面を保護するだけでなく、機能そのものを向上させるということがわかりだすと、大学で研究しないといけないとか、大手企業でもめっきの研究部門をつくるという動きが出てきています。

めっきをする素材としては、金属以外にも、樹脂、ガラス、粉体などがありますが、粉にめっきをするというところまで、技術は進んできています。我々もそういうことをやっていきたいと思っています。

というのも、アスカでは、UBM（アンダー・バリア・メタル）という新しい技術を用いためっきを行っています。今までは、金属の表面だけにめっきをしていましたが、半導体シリコン基板（シリコンウエハ）の上に、電子回路形成に必要な極薄の金属膜を、特殊な溶液を使い、めっ

きをするものです。シリコンウエハにめっきができるだけでなく、膜厚も均一で、従来の電気めっきでは、二〜三日、十〜二十工程かかっていた工程が約半分で行えるため、低コストでできる。こんなめっき加工ができるのは日本に二、三社しかないのですが、それが今、アスカの強みとなっています。

——先端の技術はどのように開発されているのですか

三年後、五年後のめっきはどうなるかを考えるためにも、表面処理技術では日本で一番強い、関東学院大学のなかにある、表面処理研究開発

所に、私は二十年ほど前から通っています。ここでは、本間英夫先生に指導いただき、学生さんと一緒に、三年後、五年後はどういうめっきになるか、技術はどういう方向に行くのかを、実験データをもとに研究室でディスカッションしています。

そのほか、東北大学、名古屋大学、福岡大学などの表面処理関連の研究をしている先生方と一緒に、最先端技術を開発する動きもっています。

大学の先生と一緒に技術開発していくことも、塾長から教えていただいたことです。表面処理、めっきはどの大学で一番研究されているかをリサーチする中で、トヨタのプラスチック



## CRISCENT VERI Men's Jewellery collection

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



名入れメンズ  
カフス・タイタックセット

特別ご提供価格

セラミックタイプ

¥17,280 (税込)

カラーオパールタイプ

¥19,000 (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。  
ご利用の方は下記まで  
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

めつきを世界に先駆けて工業化に成功したのが  
関東学院大学だということがわかったのです。  
関東学院大学では、電気めつきだけでなく、薬  
品めつきも手がけている。さらに、大学から独  
立する形で、関東化成工業株式会社という会社  
を設立し、そこはトヨタ自動車の一次メーカー  
となっています。めつきの研究をしている大学  
を調べるうちに、そういうことがわかり、大学  
の研究室の門をたたきました。「上田鍍金（当  
時の社名）の阪と申しますが、めつきのことを  
教えてほしい」と言ったところ、門戸を開いて  
下さいました。

関東学院大学はキリスト教系の学校で、プラ  
スチックめつきにしても、特許を取得せずに、  
その技術を広く社会にオープンにされています。  
本間先生に盛和塾の稲盛塾長の門下生であ  
ることを伝えると、「私はクリスチャンです。研  
究は世のため、人のためにすることですから、  
私の知っていることはいろいろと教えましょう。  
阪さんが盛和塾の塾生で、稲盛さんの教えを受  
けているのなら、大学だろうが会社だろうが関

係ない」と、なぜかその先生に気に入ってもら  
い、かわいがっていただきました。非常に嬉し  
いことで、今でも勉強に行かせていただいでい  
ます。

めつき業界の先端を走っていくための研究  
テーマについては、毎年十二月に、先生と話を



最先端表面処理技術の指導者である関東学院大学の本間英夫教授（前列左）と

して決めます。「新しい技術のうち、阪さんの会社はどのテーマをやりますか」と、研究室で一緒に研究している複数の会社で研究テーマの分担をします。新しい技術も独り占めするのではなく、みんなで分け合うのです。それぞれの会社の得意分野がありますから、「うちに合うのは、この技術がいい」と決めていきます。大学で研究させていただくにあたっては、アスカの技術者を連れて行くこともあれば、お客様であるソニー様や東芝様の技術の方も一緒に行くこともあります。表面処理の最先端の勉強を一緒にすることで、よりよい製品づくりを目指しているのです。

日本の電機メーカーは韓国や台湾、中国メーカーに負け続けています。今、日本の半導体関連メーカーも、アジアメーカーに押されていますが、心配することはないと思っています。なぜなら、日本には、世界に誇れる材料技術があるからです。日本の材料が入らなかつたら、世界の半導体、パソコンも携帯電話もつくれないと言われているぐらいです。

今までは金属にめっきをつけていたのが、プラスチックに変わった。プラスチックから今はシリコンに変わった。シリコンから今度は炭素に変わろうとしています。さらには、ガラスや粉体など、その素材はどんどん変化していきます。アスカでは大学の先生と一緒に、めっきの最先端の研究をしているので、ガラスにもめっきを施す技術ももっています。

めっきのプロフェッショナルとして、また、成長する会社というのは、人と同じことをやってはいけません。絶えず先端を走っていく。そういう目標をもって、大学と一緒に研究をしていくこともやりだしたわけです。

## ◎日本一の夢に向かつて

——今後の夢、ビジョンをどのように描いておられますか

夢は、塾長と約束した日本一のめっき屋になるということです。まだまだ、夢の実現への道

のりは半分ぐらいです。利益率もまだ上げていきたいと思っていますし、「私が生きているうちに日本一になりたい」と社員に話をしています。「もし、日本一になる前に私が死んだら、墓に報告にこい。日本一になるまで絶対に諦めたらあかんぞ」と言っています。

しかし、今、夢の実現に向けて、おぼろげに尻尾が見えたなという感じがあります。今まではまったく見えなかったものが、ようやく尻尾が見えだして、これからそれを引っ張りだして自分で這い上がっていくと思っています。ですから、九十歳でも百歳でも、一生現役でいたいと思っています。

もうひとつ、夢があります。今、花阪組という、盛和塾福岡の仲間、メンバーの集まりをつくっています。盛和塾福岡の勉強会で、終わってから何かもしもじしていた人たちを捕まえて、中洲に飲みに行ったのです。お酒が入ったら、「私はこういうことで悩んでいます」という人生経営問答が始まって、そういう人たちが「また集まりたい。もっと仲良くなりしたい」と言うので、

「じゃあ、それぞれの会社の技術を出し合って何かをしよう」ということからじまった、緩やかな中小企業連合体のようなものです。九州に拠点を置く盛和塾生をコアメンバーとした仲間が集まって、会社独自の開発技術を結集させています。そのことで、材料から製品まで一貫してサポートすることができるようになる。事業計画から収支計画まで、きちんと立てて、年間スケジュールも決まっています。大学や行政とも連携を図っています。

——具体的に、どのような活動をされていますか

私がお客様であるソニー様や東芝様に行くときには、アスカだけの営業ではなく、この花阪組のメンバー十人ぐらいで一緒に行くのです。「阪さん、めつきの仕事はないよ」と言われたら、そうですかといって帰らないといけないでしょう。ところが十人いたら、「材料はいかがですか」「装置加工はいかがですか」と提案できるようになり、「ちよっと困っていたのや。話を聞かせ



てほしい」と言ってもらえるのです。

また、例えば、「今度、新機種が出る。この



新機種のコスト比率は、今までの五十%から二十五%に落としたい」となれば、設計からコストダウンをするしかありません。めっきのこ

とをわかっていない技術者が設計をするのです

が、めっきがわかる人からみれば、このタンクはもつと小さくていいとか、スピードをもつと早くできるといふことがわかる。そうすること

で、設計が変わり、コストが下がるのです。そ

ういう実績があるので、お客様がみな、「花阪組、来てくれんか」と、呼んで下さるのです。

このことで、ビジネスチャンスはすごく広がっています。また、この花阪組の顧問になつて下さっているのが、大手電機メーカーの元副社長や元上席常務といった方なのです。すばらしい仲間が集まっていますのですが、この方々が、フィロソフィの「心をベースとして経営する」「パートナーシップを重視する」「仲間のために尽くす」などの言葉に感動されています。顧問の一人は、花阪組、とくに盛和塾の勉強会に行くと、心が洗われるとおっしゃっています。「あなたたちの会議はすばらしい。大企業では、いかに相

手を蹴落とすか、相手の裏をかくか、そんなことしか考えてない。なぜこは、相手のためを思つて、そんなことをするのか。そんなことしたら、自分が損をするではないか」と言われるのですが、「いやいや、損してもいいのですよ。塾長の教えは、こういうことなのです」と言うと、びっくりしておられました。月一回この空気を吸いたいといつて、毎回、花阪組の会議に来てくださるのです。

さらには、昔の会社仲間を集めて下さり、花阪組からもつと何かをしたいと、会社までつくつてしまった、それが人材派遣センターです。これは花阪組のなかの人たちが人材を集めたのですが、四百、五百人が登録していて、こういう技術が欲しい、ワーカーが欲しいとなると、この人材センターから派遣していこうと考えています。この花阪組は、みんな喜んでくれて、メンバーも年々増え、毎回四十、五十人の人が集まり、毎月一回、技術&こころの交流会をやっています。会議はすでに六十五回を超えています。

中小企業というのは一社一社では弱いですが、こうしてグループをつくれれば強くなります。それも基本は稲盛塾長の教えであるフィロソフィをベースに、目的・意義を共有してやっていることが、いちばんの決め手だと思います。

### ◎ビジョンを描くことで会社は大きく変わる

——ビジョンを描くことでの変化を、どのように考えておられますか

日本一の会社をめざすことで、私自身も会社も大きく変わりましたし、社員もまた、大きく成長することができたと思っています。自分自身の会社だけでなく、花阪組という、志と考え方を同じくする仲間も集まり、新たな活動もはじまりました。それらすべては、盛和塾で塾長に教えていただいたことで、塾長の教えがなければ、今の私も会社もなかったと思っています。今年、来年と、半導体業界は踊り場となると見ていますが、その次にまた、大きく上がって

くると考えています。その時に仕掛けられる、新しい技術、新しいめっきの業態を、今、私なりに開発しています。それができればまた新たな展開ができると楽しみにしていますし、今後日本の産業をめっきの技術の進展で支えていきたいと考えています。

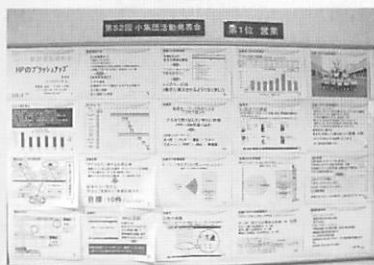


## 取材を終えて

今回の取材は直方市にある本社工場にて行いました。6Sの徹底により会社内はもちろんのこと、薬品を扱う工場内も非常にクリーンで整然としていました。また、社員やお客様が通る廊下や階段には、盛和塾の学びやフィロソフィ語録、各アメーバ集団の活動内容が美しく掲示されていました。

しかし、社内の美しさよりも驚いたことは、阪社長がすれ違うすべての社員に声をかけられることです。ただ挨拶をするだけではなく、仕事の進捗状況や最近の様子、プライベートなことまでも即座に声をかけられていました。つまり、それだけ社員との距離が近く、一人ひとりのことを知ろうとしているからこそできる大家族主義なのだと思えて気づきました。

今回の取材では、誰よりも真剣に社員のことを思い、幸せにしていきたいために、厳しく、優しく、誰よりも努力されていることを様々な場面で感じることができました。



小集団活動の紹介掲示板

# 激変する環境に向き合う「考え方」を学ぶ



小山倭郎さんは京セラに入社以来、製造現場やコンパにおいて稲盛塾長の考え方・判断基準に触れ、ものづくりに生かしてきました。電卓の数字表示部分に使用される多桁表示プレート事業の立ち上げと撤退、そして長きにわたり黒字化の目処が立たなかったソーラー事業を経験されてきたなかで学んだ、激しい環境の変化や困難に向き合う塾長の考え方をお話しいただきました。

## 小山 倭郎氏 略歴

- |       |     |                         |
|-------|-----|-------------------------|
| 1965年 | 3月  | 京都セラミック入社               |
| 1973年 | 4月  | 鹿児島国分工場長代理              |
| 1987年 | 6月  | 取締役就任・ソーラーエネルギー事業部長     |
| 1994年 | 11月 | DDI 中国ポケット電話株代表取締役社長に就任 |
| 1995年 | 6月  | 京セラ取締役退任                |
| 2001年 | 10月 | KDDI 株式会社執行役員常務au関東支社長  |
| 2005年 | 4月  | KDDI 株式会社顧問             |
| 2006年 | 3月  | KDDI 株式会社顧問退任           |

## 新入社員へのあふれる愛情

京セラに入社するきっかけは、大学に求人募集が来たことでした。私は姫路工業大学で無機化学分野の卒業研究をしていたのですが、指導教官であった広田助教が「京都に新しいセラミックスにとりくんでいる会社がある」と紹介してくださったのです。

そこで、面接を受ける前に京セラへ会社見学に行きました。当時は、青山政次さんが社長を務めておられました。青山さんは姫路の高校のご出身です。「姫路からよく来たな！」と歓迎してくださり、会社を見学した後は、ビアガーデンでビールまでごちそうしていただきました。

そのときは、まだ稲盛名誉会長とは接点がなく、一週間ほど後の採用面接で初めてお会いすることになります。

採用面接で鮮烈な印象として残っているのは、面接官が全員揃っているように見えるのに、なかなか面接が始まらないことでした。青山社

長をはじめとする五、六人の重役の方がおられるのに始まる気配がないのです。不思議に思いつながら十、十五分ほど待っていると、面接室に若い人がつかつかと入ってこられ、正面に座られます。そこから三十分間は質問攻めでした。鋭い切り口から質問されたことを、今でも思い出します。

後になってわかったのですが、その若い方が稲盛専務（当時）でした。専務は、当時から、製品の開発・量産・販売から、採用活動に至るまで、文字通り会社全体を切り盛りされていたのです。この採用面接が名誉会長との最初の出会いでした。

専務は当時からたいへんお忙しかったはずですが、私たち新入社員のことを気にかけてくださいました。

入社してまもない頃のことです。私は滋賀県にある蒲生工場に配属され、会社が借り上げてくれた民家に、他の新入社員と一緒に住み始めました。そうしてしばらく経ち、専務が蒲生工場に来られたときに、総務の方が厳しくお叱り

を受けているのを見たのです。

「右も左もわからないような若者を、なぜ工場から離れた一軒家に住まわせるのか」とご叱責されたということであり、二週間後には工場に近い寮へ引越すことになりました。専務は、私たち新入社員に対して、住環境、生活環境といった細かいところにまで気を配られるなど、とても大切に考えてくださったのです。

たいへん嬉しく思うと同時に、これだけ大切にしていただいているのだから、会社のために一生懸命仕事をしなければいけない、と思いました。

## コンパで見た天真爛漫な人柄

入社してさっそく、コンパの洗礼を受けました。配属が決まる前に行われる、一週間の教育期間の最後の夜のことです。専務は会社を代表してコンパに出席され、私たち十一名の大卒入社者は、いろいろな話を聞かせていただきました。

専務は、特に京セラフィロソフィについて強調されていました。当時、私は京セラフィロソフィとは何なのか、よくわかっていませんでした。「おそらく『哲学』のことだと思うけど、具体的に何のことを指しているのだろうか。おそらく一種の『信条』のようなものではないか」と思っていました。

そのように尋ねてみると、専務は「そんなに難しく考える必要はない」とお答えになるので、「人間として何が正しいのか、ということを追求するのが京セラフィロソフィだ。そうして正しいことを追求していく中で、自分の人格を形成し、高めていけばよい」と説明していたとき、意味が少し理解できたような気がしました。

また当時の京セラは、新しい人材を多く必要としていた時期でした。従業員は二百二十名ほどであったにもかかわらず、大卒を十一名も採用しています。「京セラは君たちの若い力を必要としている」と、専務は話をされ、私たちは沸き立ちました。

専務は、従業員のやる気を引き出すのがとてもお上手な方でした。もちろん、私たちに情熱をもって語りかけることもあります。しかし、それだけではなく、私たちが言うことに本当に



新入社員に指導をされる塾長(1985年)

よく耳を傾け、親身になって、的確なアドバイスをくださるのです。コンパで悩みを打ち明けたときに限らず、日々の仕事の相談をするときでも、いつもそうでした。

この入社時研修のコンパでは、私たちは全員専務の言葉に勢いづき、抱負を語りました。私も「必ずこの会社の柱になるようにがんばります」と宣言しました。当時から京セラには「有言実行」という言葉がありましたので、「今言ったことも、必ず有言実行にしてみせる」と、思わず奮い立ったものでした。

コンパのようなお酒が入る席では、本音で話ができます。専務は「相手を裸にする」と言われていましたが、たしかにそうだったと思うのです。このコンパで、専務は、私たちの発言に耳を傾け、問いを投げかけ、また発言を引き出されていました。私たちの心の奥底にある人間性までをあらわにさせ、まさに「裸」にされたのです。そうやって私たちの人間性を見極められていたのでしょう。

最初の配属も、そのようにして人間性を見極

められた上でのことのように思えました。

蒲生工場に配属されてからも、よくコンパがありました。最も印象に残っているのは、禪寺の修行道場である永源寺でのコンパです。一晩泊まり込んで、車座になってコンパをしました。ウイスキーと乾きものを用意した中で、いろいろと教えていただくのです。専務は一人一人に對して言葉をかけてくださいました。

そのとき、専務は自分の「分身」がほしい、とおっしゃっていました。「私一人でできることには限界がある。会社がこれだけ大きくなると、会社全体の面倒を一人でみることはできない。孫悟空のように、簡単に自分の分身をつくるのができたらいいと思う」という、孫悟空のたとえ話をされていたのです。

「普段からかわいがっていただき、また尊敬している専務に、何とかして力になりたい」、そう思った私たちは、「自分たちが専務の分身になります」とお答えしました。

そうしてコンパが終わり、消灯して寝ようとした途端、枕投げが始まりました。口火を切っ

たのは、なんと専務でした。専務は非常にストイックで人格者としての一面がある一方で、童心と言いますか、天真爛漫な一面もお持ちだったのです。専務の意外な一面を目の当たりにし、私はますます惹きつけられました。

お若いころから、専務はリーダーとして、また一人の男として、非常に魅力的な方でした。専務が数多くの事業を成功に導くことができたのも、このような一面に多くの人が惹きつけられたからだと思います。

もう一つ印象に残っているのは、「招福楼」しょうふくろうでのコンパです。招福楼とは、滋賀工場がある八日市ではとても有名な料理屋です。普段は、私たちのような若手が行ける店ではありません。

一九六六年五月二十三日、専務が京セラの社長に就任された日のことです。専務は招福楼に若手を集められ、なんとご自身のボーナスを一人一万円ずつ配られました。当時一万円と言え

ば、たいへんな大金です。それを私たちにお分けになって、「僕はお金



が欲しいのではないんだ」とおっしゃるのです。さらに続けて、「私は、会社のためという一心で社長を引き受けた。皆の先頭に立ってがんばりぬく決意だから、君たち若手にもがんばってほしい」と、涙ながらに話をされました。その場にいた若手もみな感極まり、男ながらにもらい泣きをしました。

この場にいたメンバーには、いまだに当時のことを覚えている者もいます。また、このときにもらった一万円を使わずに、十年以上残していた者もいます。

加えて、月に一回ほど、同期同士のコンパもしていました。社長からは「同期だけでまとまらな」というご指導をうけていましたので、必

ず先輩を誰か一人招待して話を聞き、議論をしていました。たしか社長にも二、三回は出席していただいたはずです。それを二年間続けました。

京セラファイロソフイについては、こうしたコンパの席で多くを教えていただきました。

## 怖いけど温かい人

仕事面では、稟議書の説明や、業務上の相談をするときに教育していただきました。当時の印象は、少しぞんざいな言い方になるかもしれませんが、「怖いけど温かい人」というものでした。



キヤスター一筋三十五年。  
真面目に一生懸命  
確かな品質を守ります。



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

ホームページより図面ダウンロード  
問合せ・カタログ請求が行えます。

蒲生工場では、製造技術の仕事につきました。各製造工程で発生する様々なトラブルを解決したり、歩留りを改善したりするという仕事です。その現場実習中に、後に京セラの柱となる、メタライズという部品をつくる部門を担当しました。

製造したのは、テレビの回転式チューナ（バリコン）のシャフトという部品でした。このころからテレビが爆発的に売れ始め、今まで一日千本だった生産数量が、一気に三千本に増えたのです。

当時、稲盛社長は率先して営業に回られ、難しい受注であっても、選り好みすることなく取ってこられました。

数量が一気に三倍に増えるので、各工程にかかる負荷もたいへんなものです。ですが、稲盛社長は「せっかくだからいい注文なのだから、何が何でもやりきらなければならない」と鼓舞されていたように思います。私は実習生ではありませんでしたが、生産現場のリーダーとして、女性六名と自分の計七名のチームを指揮し、何とか

納品することができました。

そうして半年ほど経ったころ、私はプレス成形という工程の製造技術を担当することになりました。そこで注目したのは、歩留りの悪さでした。特に、ジルコニアでできた、カメラの露出計のベースという部品の歩留りの悪さは顕著でした。

一般に、セラミックスは焼成すると収縮するため、寸法を精密にコントロールするのが難しいのです。しかも、ジルコニアは特殊なセラミックスであり、一週間に一回しか焼成できません。最初のロットを成型する一週間は、焼成するほどの程度収縮するのかがわかりません、一定の条件でプレス成形を続けることになります。そのため、最初のロットでは確実に寸法不良が出るのです。対処法も見いだせないまま、焼成後に不良品を選別することが当たり前になっていました。

これは改善をしなければならない、と思いました。先輩にアドバイスをいただきながら調査を進め、稟議書に次のような改善提案を書きま

した。

「トーションバランスという、ミリグラム単位での精密かつスピーディな測定が可能な器具を購入します。この器具によって、焼成する前の『生』のセラミックスの重量を精密に量り、厚みとの相関をとって、密度を管理します。そうすれば、焼成後の縮み方もある程度予測ができ、歩留りの向上につながります」

五十個ほどデータを稟議書に添え、社長のところにお持ちしました。社長は、目をつぶってじつと話を聞かれたのち、「これはよく気づいた。すぐに買うように」と指示されました。判断が非常に早いのです。

一方、説明の中で間違ったことを言うと、即座に「これは違う」と指摘をされました。これは、社長が技術者として、ものごとを非常に的確に理解されていたというのがありますが、どうもそれだけではなかったように思います。

自分の心の中で「この点はいまいちだな」というところがあると、それを見透かされていたような感じがするのです。そのような中途半端

な状態で説明に伺ったときは、ご承認をいただけませんでした。自信をもって説明できないでいると「ちょっと待て」と制止されたものです。

社長は何事についても私たちの話をよく聞かれ、進むべき方向を早くかつ的確に判断されていた。そのような印象が非常に強く残っています。また、社長はこのような稟議の説明の場でいろいろな現場の話を聞かれて、見識を深めていかれたのだと思います。

社長自ら新しい注文を取ってこれられるということでは、こんなこともありました。私の担当が押出成型という工程に変わり、押出係のリーダーを務めていたときのことです。

社長が、テキサス・インスツルメンツ（TI）社から、フォルステライトというセラミックスでできた、「抵抗ロッド」という部品の注文を取ってこられました。アメリカのアポロ計画で、月に人を送る宇宙ロケットに使う部品でした。

宇宙ロケットには百万個もの部品が使われています。少しでも欠陥があると打ち上げが失敗してしまいますので、抵抗ロッドには今までに

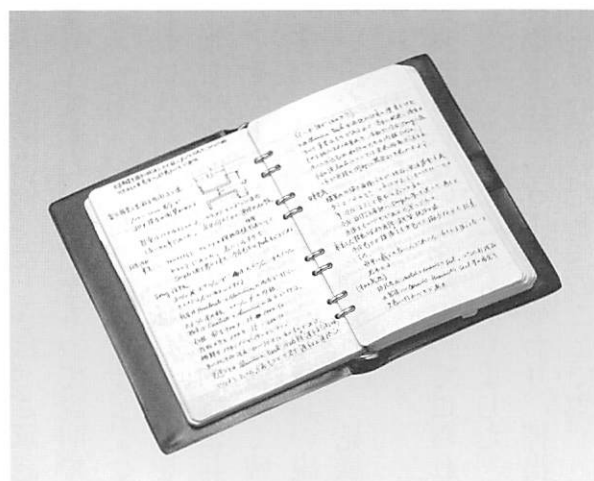
ない、非常に高い精度が求められました。通常、日本企業に納品する際には、公差（編集注：許容される寸法のばらつき）が〇・一ミリメートルまで許容されるところが、その部品では半分、つまり、〇・〇五ミリメートルまでしか許容されませんでした。

私は、こんなに公差が厳しいのでは、今までの製造方法では歩留りが非常に悪くなり、採算が合わなくなってしまうと考えました。そこで、「二品種につき〇・〇一ミリ単位で寸法が違う金型を五面作り、その中でいちばん正確に成形できる金型だけを使います。抵抗ロッドは三品種ありますので、合計で十五面の金型を購入したいと思います。そうすれば、歩留りを維持できます」という内容の稟議書をもっていき、説明しました。

すると社長は、「すぐにやりなさい」と指示されました。金型は一個あたり三万円ほどの値段であり、当時の京セラにとって非常に高価なものでした。それを十五個も購入するという案件を、社長は即決されたのです。

抵抗ロッドは、公差は厳しいものの、値段は通常品の二倍もしましたので、一躍会社のドル箱商品になりました。しかも、ＴＩからは、品質・コスト・納期のすべてが、世界でナンバーワンだという表彰状までもらいました。その表彰状は、しばらくの間会議室に掛けられていました。

当時は、社長もトップとして精力的に新規開



京セラ創業から10年あまりにわたって記された塾長の直筆手帳。

引き合い内容から、受注、新製品に関する概要まで、その正確でスピーディな仕事ぶりをうかがい、知ることができる

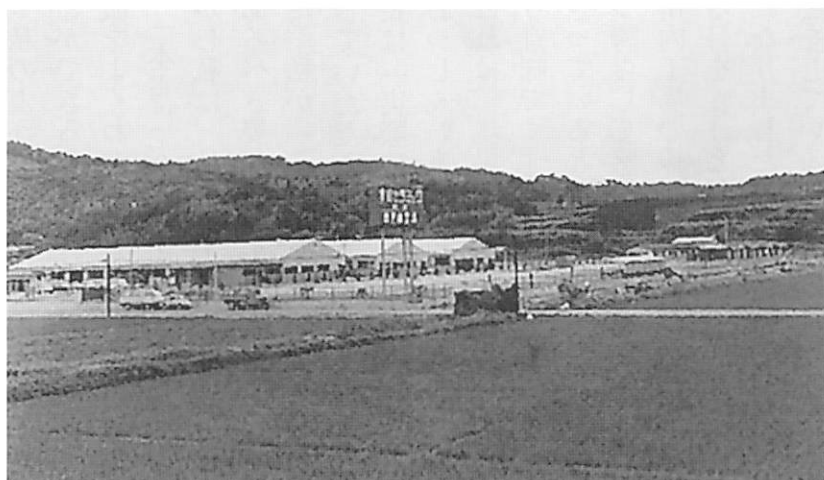
拓営業をされ、新規案件はほとんど社長がとってこられていました。

それは、会社を現在から将来までわたって担当の経営者として、業界の動向や新技術のトレンドについて非常に勉強をされ、先見の明をもつていらっしゃったからこそできたことです。経営の第一線を退かれた今でも、「日々新聞を読んでいて、これをやらなければ、あれをやらなければ、と胸が躍るようであればならない」とおっしゃっていると聞きました。

また、そうしてとってきた難しい受注をいかにやりきるか、未来進行形で考え、皆でもがく中で、京セラの技術力をレベルアップされていったのだと思います。

## 工場立ち上げで「人を見る目」を教わる

そうして会社が伸び続ける中、一九六八年には、鹿児島県の川内市（現薩摩川内市）に工場をつくることが決まりました。それまでの間に、私はプレス成型と押出成型の両方を経験してい



操業開始間もない川内工場（1969年）

ます。立ち上げ要員に向いていると考え、「ぜひ行かせてほしい」とお願いをし、まだできあがっていない川内工場への転勤が決まりました。

た。

川内で最初にしたことは、社長と一緒にたつての工場づくりでした。工場を運営するには、まず人員が必要です。求人募集をかけたところ、七十名の求人に対して六百名もの応募がきました。

社長は、「六百名もの人に来てもらったのに、七十名しか募集しないのでは申し訳ない」と、募集人数を百三十名に増員することを即決されました。そうして、三日間立て続けに面接をすることになりました。

面接が終わり、採用は本社で幹部が一堂に会して決めようとしたところ、京都への帰りの飛行機が急遽欠便となつてしまい、社長と私だけが鹿児島に取り残されてしまいました。

すると朝の九時頃、社長から、川内の旅館にいる私に「すぐに飛んでこい！」と電話がきたのです。タクシーではるばる五十キロを飛ばし、社長のご実家に伺いました。

こうして社長のご実家にお伺いし、翌日の昼過ぎまで、誰を採用するか、社長と一緒に考え

ました。

当時、私は二十六歳だったのですが、応募者には、私よりも年上の三十歳ほどの人もいました。私のような若造に、年上の人を使いこなすことができるのか。社長は、職場の人間関係の機微をよくわかっておられたので非常に心配され、「本当に大丈夫か」と念を押されました。しかし私は、リーダーになる人の資質や、組織のあるべき姿について、自分なりに考えていました。私が「この年上の方には、このように活躍していただきたいのです」とお答えすると、社長は「実際に現場を動かすのは君だからな」とおっしゃいました。

これは、現場の人選と運営は、私に任せるという意味です。それだけ私のことを信用してくださっているということであり、非常に嬉しくかつ誇らしく感じたものでした。

川内工場の採用活動に加えていただき、人を見る目を養うという点で、若い私には非常に勉強になりました。また、社長と一緒にひとつのことをしているのがうれしく、感激の日々を過

ごしました。

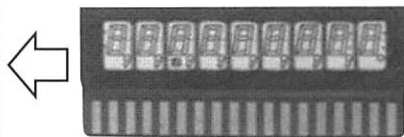
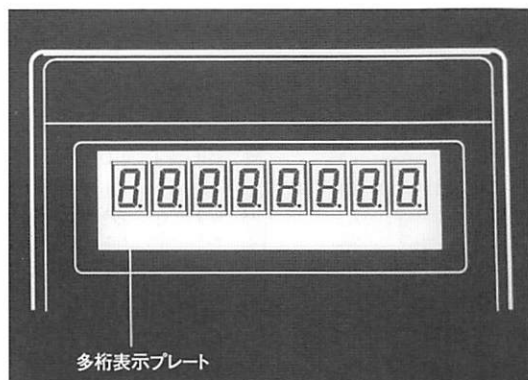
さらに、ご実家に泊めていただき、枕を並べて寝たことで、社長のお人柄をより深く知ることができ、一人の男として社長に惚れこんでしまいました。この人だったらついて行ける、この人になら自分の人生を託せる、とすら思いました。

川内工場では、この立ち上げのときのことかもっとも印象に残っています。

## 「多桁表示プレート」の展開と 撤退から得た教訓

立ち上げから二、三年経ち、川内工場が軌道に乗ってきたころ、私は多桁表示プレートの開発に携わりました。

多桁表示プレートとは、当時爆発的に普及した電卓の表示部分である、「蛍光表示管」に使用される部品のことです。私は、開発チームのリーダーとして、開発から製造まで一貫して携わり、社長にさまざまな面でたいへんお世話になりま



多桁表示プレートは電卓の表示部分の部品である。セラミック基板の上にある蛍光体が発光して、数字を表示する原理である。従来製品ではプレート1枚につき1桁しか表示できなかったところ、多桁表示プレートは1枚で10桁近くの表示が可能であり、客先の工数の大幅削減につながった

した。

最初の注文をもらったときのことです。毎晩深夜まで取り組んでも思うような試作品ができず、私は夜も眠れないほどに苦しんでいました。「納期は迫っているのに、このままでは納品できない」と思い悩んでいたそのとき、突然社長が現れました。そして、夜八時ごろのことでしたが、「今から海へ泳ぎにいこう」とおっしゃるのです。

私は納期のことと頭がいっぱいですから、「とてもそれどころではないですよ」と申し上げました。すると、「いいから、とにかく来なさい」と言われ、川内の浜辺へ連れていってくださいだったので。開発チームのメンバーともども、川内工場からほど近い唐浜海岸を泳ぎ、たき火をし、貝を採って焼いて食べたりしました。

そのときに、社長は「どんなに仕事のことと頭がいっぱいになったとしても、絶対に心の余裕を失ってはいけない。そんなことではよい発想も湧いてこない」と言われました。

ぎりぎりのところで思い悩みながら、気分転

換をすると、よい発想がひらめく。社長ご自身が、きつとそのような経験をされたのだと思います。私よりもはるかにつらい局面に追い込まれたこともあるはずですし、きつとその中で編み出された経験則なのでしょう。しかし、その「つらさ」を決して顔に出される方ではありませんでした。

こうして開発された多桁表示プレートは、川内工場で開発・量産されていた、マルチレイヤーパッケージ（編集注：ICの容れ物。需要が急速に拡大し、京セラが躍進するきっかけとなった）の技術を応用しています。従来品に比べ、客先の工数が大幅に削減でき、大きなコストダウンを実現できるということで、大量の注文が来しました。

そもそも、このような新製品の着想は、どこから来たのか。社長は、技術革新がめまぐるしい電子部品市場で勝ち抜いていくにあたって、「シーズをベースに新製品を開発する」ということを常におっしゃっていました。シーズとは、自社がすでにもっている技術のことです。それ



を転用して新製品を開発する、ということでした。

新製品を開発するときには、先行する競合企業、それもその分野を専門とする企業との競争にいかにか勝つのか、という問題があります。その点、自社がすでにもっている技術を転用して新製品を開発すれば、それを強みとして他社と戦うことができます。さらに、設備も既存のものを転用し、設備投資を抑制できることすらある。これが、シーズをベースとした開発の強みなのです。

それでは、社長はなぜ、新製品の開発を求めていらつしやったのか。当時、「単品生産は危険だ」ということをよくおっしゃっていました。単品生産、つまり特定の製品に著しく依存した

経営では、技術革新が起こり、その製品が倒れると事業全体がダメになってしまいます。最悪の場合、今まで投資してきた設備も無駄になり、打つ手がなくなってしまうのです。

社長は、真空管がトランジスタに置き換わり、トランジスタが今度はICに置き換わるという、めざましい技術革新をその目でご覧になっています。このようにめまぐるしく変化する電子部品業界で、万が一技術革新に乗り遅れてしまった場合、会社の経営は大変なことになると、という危機感を常に抱いていらつしやいました。

多桁表示プレートは、マルチレイヤーパッケージの製造で用いられる「積層技術」という、

あゆみ

足元に  
笑顔を届ける



片方のみ販売

左右サイズ違い

左右の足のサイズが違う。  
むくみで履ける靴がない…。

「あゆみ」はお客様の  
不便や悩みを解決します。

**徳武産業株式会社**

■ 本社

香川県さぬき市大川町富田西3007

TEL: 0879-43-2167

FAX: 0879-43-5618

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

まさにシーズをベースとして開発されました。「会社の経営を安定させ、さらに伸ばしていくために、新しい飯の種を探さなければならぬ」という危機感、社長から会社全体に広がり、共有されていたように思います。そのようにして、皆で知恵を出し合って開発された製品でした。

さらに、この多桁表示プレートは量産立ち上げにあたって、社長から、採算について多くを教わりました。

第一に教わったのは、「技術仕様の打ち合わせは経営である」ということでした。「値決めは経営」という言葉をご存じの方は多いと思います。経営者は、製品の価値、市場の評価をよく理解して、売値を決めなければならない、ということなのです。

それでは、市場の評価が高い製品は、どのようにしてつくられるのか。それは、技術仕様の打ち合わせにおいて、客先の工程など、お客様の事情をどれだけ配慮できるかで決まる、というところをおっしゃっていたのです。

実際、多桁表示プレートは、客先の工数、ひいてはコストを大幅に削減できることから、市場の評価は非常に高いと見て、従来品の二倍程度の売値をつけました。それでも大量の受注が来たということは、技術仕様の確かさを物語っています。



操業開始時の国分工場(1972年)

第二に教わったのは、歩留りの改善についてです。多桁表示プレートは、一九七二年に国分工場が始まりました。当初は順調な推移を見せたものの、冬になって大量の不良が発生したのです。

気候の変化に対して、原料の管理がうまくできていなかったことが原因でした。多桁表示プレートは、生のアルミナ基板の表面に、タングステンインクをスクリーン印刷し、同時焼成することで製造します。ところが、季節によって、焼成中の原料の収縮にばらつきが出ていました。そのため冬は、アルミナとタングステンとの収縮差により、その境界部分に負荷が集中し、クラックが生じてしまうのです。

一時は、歩留りが5%まで落ちたことを今でも覚えています。客先からは、矢のような納期の催促です。どこから手をつければよいのか分からなくなり、私は憔悴しきっていました。

そのときも、社長が国分まで飛んでこられたのです。「なぜもっと早く相談しなかったのか」と、徹夜で状況を聞かれました。社長はずばぬ



時間当たり向上と返品の撲滅を社員に訴えられる塾長(1971年)

けた集中力で、耳で聞くというより、全身で話を聞かれました。そして本当に適切なアドバイスをされます。不思議と気持ち軽くなり、エネルギーが湧いてきて、新しい道が見えてくる

ような感じがしました。

こういうとき、社長からいつも言われていたのが、次のような言葉です。

「生産をしていて、何か問題が出たら、まず製品を穴が空くまで見なさい。そして頭の中をそのことだけで満たしなさい。そうすれば、必ず天からの啓示がある」

私はこのときに、この言葉の意味を実感しました。また、社長がずばぬけた集中力を発揮して話を聞かれている様を見て、「頭を満たす」ほど集中するというご自分の考えを、一〇〇％実践されているすばらしい方だ、とよくわかりました。

歩留りは対策を講じてから順調に上がり始め、九八％にまで達しました。この後も、社長は量産現場をよくご覧になり、検査員の手際の良さや、検査工程の改良改善にはたいへん感心されていました。

多桁表示プレートが生産額は、歩留りの問題が解消してから、毎月一億円ずつ伸びて六億円を超え、最終的には、当時の全社の月産生産高

三十億円弱のうち十億円をしめる大型商品に成長しました。売上ではマルチレイヤーパッケージに次ぐ全社で二番目の規模です。

しかも時間当りでは全社一、利益率は七割近くにもなりました。石油危機と、それに伴う不況が始まるなか、全社の収益向上に貢献できたと思います。

このように大きく伸びた多桁表示プレートの事業でしたが、その最盛期はあまりにも短いものでした。多桁表示プレートが使われる蛍光表示管には、薄くするのが難しいという難点がありました。ところが、登場しておよそ二年後には、より薄く消費電力の少ない液晶ディスプレイが登場したのです。事業は縮小を続け、一九七六年には最盛期の一％にまで売上が減少、残念ですが撤退をしました。

撤退後、設備・技術は他の製品に振り向けました。これができるのも、シーズをベースとする新製品開発のおかげでした。シーズからの開発の場合、設備・技術の多くは、他の製品にも応用が利く、汎用性が高いものとなります。だ

からこそ、たとえ今の事業がダメになっても、他のも事業に転用し、生かしていくことが出来るのです。

多桁表示プレートの生産にあたっての主だった設備、特にスクリーン印刷の設備は、LED



JSEC最初の社屋完成にあたり、挨拶をされる塾長(1977年)

基板やヒーターといった、後続の新製品に転用され、その技術は、次に携わる太陽電池の開発でも生かされています。

## ソーラーへのあくなき夢と情熱

京セラのソーラー事業の発足は、一九七四年に通商産業省が始めた、新エネルギーの開発計画「サンシャイン計画」がきっかけです。「エネルギー危機の克服は、政府だけに任せておけない。何としても我々の手で克服したい。また、人類、地球の将来を考えれば、代替エネルギーは必ず必要とされる日が来る」という、社長の思いから始まったのです。

当時の京セラには、太陽電池の開発の基礎となる技術はありましたが、太陽電池そのものを開発・製造したことはありませんでした。そのため、一九七五年に日米五社でコンソーシアム（企業連合）を組もうということで、京セラが五一%の株式をもち、残りは四社（シャープ、松下電器産業、モビル・オイル社、タイコ・

ラボラトリーズ社）がもつ、ジャパン・ソーラー・エナジー株式会社（JSEC）が設立されました。

私は一九七七年にJSECに移り、太陽電池の量産技術の開発を担当しました。当時、太陽電池は生産コストが非常に高く、人工衛星の電源など、特殊用途でしか実用化されていませんでした。コストが非常に高いことから、民生向けの市場ありません。着任した当時は、「何とか五年で結果を出したい」と思っていました。が、現実はそのようにはいきませんでした。

そのような状況の事業を十五年間担当させていただく中で、ソーラーエネルギーにかける、社長の並々ならぬ情熱と夢を見せていただいたように思います。

太陽電池の量産技術の確立に向け、試行錯誤を続けていた頃のことです。社長はご多忙の中、現場へ月二回も来られ、現場の社員を激励してくださいました。夜遅くまで残る開発メンバーに、差し入れをお渡しになりながら、実験の様子を観察されたり、熱心に話に耳を傾けたりさ

れていました。

特殊な用途向けにごく少数しか生産されていない、太陽電池の量産技術を開発することは、まさに前人未踏の取り組みです。

「一生懸命にやろうという皆の熱気が蒸気となって天井まで上がり、それが滴になって落ちてくるぐらいでなければ、成功はおほつかない」などというように、創造的なことを成し遂げる心構えについて、しばしばアドバイスをくださいました。

また、太陽電池の量産技術が確立されると、社長は先頭に立ってトップセールスをされました。一九七九年には、南米ペルーにある海拔四千メートルの山中に設置される、マイクロウェーブ通信の中継機器用の電源の受注をとってこられました。初めての大型受注でしたので、製造にたいへん時間がかかりました。工場総出で力を合わせて、なんとか出荷することができました。

しかし、JSECは赤字から抜けられませんでした。当時の製造方法では時間がかかる上に、

歩留りがなかなか向上せず、生産コストが下がらないことが原因でした。このペルーの中継局の受注も赤字でした。

しかも、JSECに出資してくださっている他社も、ソーラー事業を縮小しつつありました。どの会社も採算が合わなかったということもあります。加えて、石油危機の影響が薄れて、石油が安定供給されるようになり、代替エネルギーへの関心が薄れていったことも追い打ちをかけました。

それでも、社長があきらめることはありませんでした。今まで、社長が、いや京セラがギブアップしたことはないのです。前例のない困難な仕事に取り組み、決してあきらめることなく、成功までたどりつく。そうして、さらなる飛躍を達成する。それが京セラのやり方なのです。

社長は、採算が合うめどが立たない中、あせる幹部たちに、よく次のような「夢」を語られていました。

「今でこそ歩留りも悪く、生産量も少ないが、いつかこの工場の周囲の家の屋根が太陽電池で

いっぱいになる時代が必ず来る」

当時の生産規模では、屋根一枚分の太陽電池をつくるのに三カ月もかかっていた時代です。にもかかわらず、あたかも周囲の家の屋根が一面太陽電池に覆われている様が、ほら見えるだろう、と言わんばかりにおっしゃるのです。

また、当時JSECの社員数は三十数名でしたが、その全員が参加するコンパで、事業の意義についても語られていました。

「化石資源は将来枯渇する。原子力エネルギーも、ウラン燃料は有限だ。そして日本には、そのいずれの資源もない。一方、いま開発しているソーラーエネルギーは無尽蔵だ。百年後の未来から見れば、これほど素晴らしい仕事はない。そのような仕事をしていることに、誇りをもってほしい」

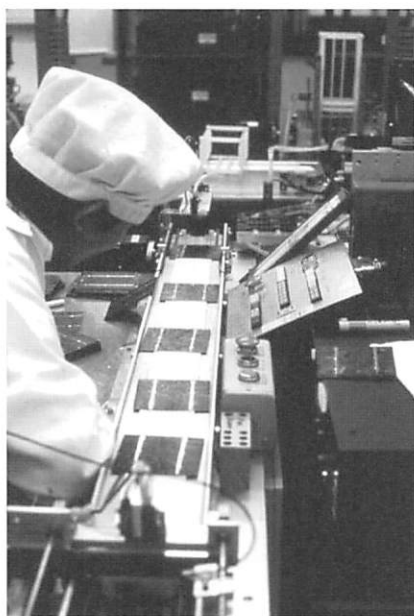
社長はこうして社員を鼓舞されると同時に、事業をさらに徹底して推進するべく、一九八〇年、JSECを京セラの一〇〇%出資会社とするよう指示されました。JSECの研究開発費が底をついていたこともあり、「他社

さんにはこれ以上迷惑をかけられない。事業を最初に提案した京セラが、全責任をもってやりきらなければいけない」とおっしゃったのです。

平行して、社長が指示されたのが、高止まりしていた生産コストの大幅削減です。一九八一年には、量産効果によるコスト引き下げを狙い、八日市にJSECの新本社工場を建設されました。当時としては日本屈指の規模の工場で、社長は、「八日市工場をソーラーのメッカにしよう」とおっしゃっていました。

さらに、製造方法の変更も指示されます。一九八二年に社長のご指示があり、私は今まで経験を積んできた方法に見切りをつけ、単結晶に比べて、少し発電効率は落ちますが、より生産性に優れ、コスト面で有利な、多結晶のシリコンインゴット（編集注・鋳造されたシリコンの塊）をスライスして製造するという方法に切り替えました。しかも、そのシリコンインゴットも内製化に踏み切り、京セラ社内で一貫生産できる体制をつくりあげました。

私は工場長として、社長が説かれる夢を現場



ソーラーパネルの量産ライン

に伝え、またご指示を現場に落とし込み、生産コストの引き下げに努めました。

加えて、単位面積当たりの発電効率の改善にも取り組みました。発電効率が上がれば、同じ発電容量の太陽電池をより少ない材料と時間で製造でき、コストダウンにつながります。さらに、サイズもコンパクトになることから設置も容易になり、設置コストも下がります。発電効率が二割上がれば、コストは二割下がるといっても過言ではありません。発電効率の向上は、コストダウンに非常に効果的なのです。



こうしてコストダウンに努めたものの、JSECは赤字から抜け出すことができず、会議では厳しいご叱責をいただくこともたびたびでした。しかし「ソーラー事業から撤退する」というようなことは、一言も言われませんでした。それどころか、ソーラー事業の夢を語っていたいたり、売上をあげる手だてについて多くの指導をいただいたりしました。

そんな中、少しでも売上を向上させる手だてとして、社長は太陽電池を活用した様々な新商品の開発を指示されました。少し時期が戻りますが、一九七九年、社長はJSECで生産したセルを商品化して販売するソーラーシステム事業部を京セラに設けられました。

その初期の成果が、一九八一年に京都府賀茂川河畔に設置され、今も三十四基残っている太陽エネルギー灯です。「まずは広く一般の方々に太陽光発電を理解してもらいたい」と社長自ら京都市と国に働きかけ、実現した事業でした。その後、私たちは積極的に新商品の開発を進めました。公共向けの太陽エネルギー灯や自発

光式の交通標識に加え、民間市場向けにソニーのウォークマンの充電器など、新市場を開拓していきました。

こうして国内での普及を進める一方、パキスタンや中国の無電化村へ、たびたび太陽電池を



パキスタンのカンコイ村にソーラーパネルを寄贈

寄贈しました。ソーラー事業の経営状態は決して良好なものではありませんでしたが、「太陽電池が無電化の人たちに役立つ技術であることを証明したい」という思いから、稲盛会長（当時）が指示されたのです。

さらに会長は、一九八七年に、メーカーや販売・施工業者などをメンバーとする、太陽光発電懇話会（現太陽光発電協会）を設立されました。「太陽電池の本格的な普及促進を図るには、産学官が一堂に会し、技術開発や利用に関する情報交換をする場が必要だ」というお考えからでした。

この太陽光発電懇話会を設立した頃から、日本の太陽電池産業は大きく発展を遂げたように思います。懇話会での議論から、太陽光発電システムの補助制度が生まれ、太陽電池の出荷量も大きく伸びていきました。

懇話会では、他社の方と話をすることもたびたびあり、「京セラは、全社トップの稲盛さんがずっと力を入れておられて、うらやましい。自分たちはいつ事業を閉鎖されるかわからず、

戦々恐々だ」と言われました。会長が、あきらめる、と決しておっしゃらなかったことを思い返し、たいへんありがたく感じました。

こうした取り組みの成果が始め、私がソーラー事業を担当した最後の二年間は、年次決算を黒字化することができました。月次採算では赤字の月も多くあります。しかし、公共向けに多く受注をとったことで、年度末の三月に集中して売上を上げ、年次決算で黒字になったのです。

稲盛会長が次に示された目標は、「毎月コンスタントに売上をあげ、月次採算で黒字にする」ということでした。これは、私の在任中には実現できませんでした。現在の京セラでは見事に実現されています。

今ではソーラー事業は京セラの柱の一つになっています。ソーラー事業がこのように立派に伸び、会社を支えていることを非常にうれしく感じます。

そう言えば、会長は、私がソーラー事業を担当していた終わり頃、おそらく一九九〇年代前

半だと思いましたが、このようなことをおっしゃっていました。

「将来のエネルギーは、ソーラーと水素エネルギーとなる。ソーラーで発電した電力で、水



約29万枚の京セラ製太陽電池を使用した日本最大のメガソーラー発電所  
鹿児島七ツ島メガソーラー発電所(2013年11月1日完成)

を電気分解し、水素エネルギーのかたちで貯蔵する。それをエネルギー源として活用するようになる」

社長が、水素社会の実現を通して、ソーラーエネルギーに大きな可能性を見出されていたのは、石油危機以来のことです。それから二十年以上経った当時でも、一貫して夢を抱いていらつしやったことは、今でも印象に残り忘れられません。

## 名誉会長は「人生の師」

一九九四年より、私は会長の命を受けて第二電電へ出向しました。そのPHS事業を任せられ、会社の立ち上げから、事業展開まで担当させていただきました。

思えば、名誉会長のもとで仕事をさせていただく中で、新工場の立ち上げ、新事業の立ち上げ、新会社の立ち上げと、次々と新しい仕事を任せていただき、折に触れて直接ご指導をいただくという、幸運な立場を経験しました。

その中で、名誉会長からは、変化に向き合う「考え方」を学ばせてもらったように思います。仕事をしているなかで、環境の変化や困難に直面したとき、どのように向き合うか。

それをチャンスと受け取ることができるかどうか、分け目となります。ある人は「いやだな」と思うでしょうし、ある人は「よしやってみよう」と思うでしょう。もし「いやだな」と思ってしまうと、その人はもうそこまです。困難から抜け出せない悪循環に陥ってしまいます。しかし、「これはチャンスだ。よしやろう!」と考える人は、新しいことを貪欲に吸収し、成長していくことができると思います。

名誉会長は、変化に向き合う上で大切な考え方を、身をもって教えてくださいました。電子工業界という変化が激しく、先が見えない事業環境に対して、「よしやってみよう」という前向きな考え方と、「必ずやりきる」という強い意志をもって臨まれ、迅速果敢な決断をされていました。また、その経験からさらに見識を深められ、京セラを成長に導かれていました。

物事を進めていく上で、変化をチャンスととらえる「考え方」がいかに大切か。名誉会長の仕事ぶり、また生き方を見ていて、そのことを強く感じます。私は名誉会長に男として惚れ込み、少しでもそのレベルに近づけるよう、食らいついてきました。そのおかげで、現在の自分があるのだと、心から感謝をしています。

一言でいえば、名誉会長は私にとって人生の師であり、永遠の指導者なのです。



書籍

# 全員で稼ぐ組織

—JALを再生させた「アメーバ経営」の教科書—

森田直行◎著

本体価格 1,600円(税別)

発行:日経BP社



森田直行 Naoyuki Morita

KCCSマネジメントコンサルティング(KCMC)会長。1942年、福岡県生まれ。1967年、鹿児島大学卒業後、京都セラミック(現・京セラ)に入社。アメーバ経営の仕組みと情報システムの確立・推進を担当。1995年、社内ベンチャーとして立ち上げた事業をベースに京セラコミュニケーションシステム(KCCS)を設立、社長に就任(現・相談役)。2006年、京セラ副会長。2010年、経営破綻したJALグループの再建に参画、副社長として稲盛和夫京セラ名誉会長とともに部門別採算制度の導入による経営改革を実行、再建に貢献した。2012年、中国に京瓷阿美巴管理顧問(上海)有限公司を設立、董事長に就任。アメーバ経営の伝道に日々心血を注いでいる。



「アメーバ経営」を知り尽くした著者による、  
企業経営者必読の一冊である。

—— 稲盛和夫京セラ名誉会長

2010年1月、会社更生法の適用を申請し、事実上経営破たんをした日本航空(JAL)の会長兼CEOに、日本政府と企業再生支援機構の強い要請を受けて稲盛和夫京セラ名誉会長が就任。著者も管財人代理・副社長としてこの難題に取り組んだ。JAL再建の切り札となったのが、京セラの経営管理手法「アメーバ経営」だった。その後、JALの業績は、当事者が驚くほど劇的に回復、2013年9月には会社更生法申請からわずか2年8か月という短期間で、JALは東京証券取引所に再上場を果たした。本書は、アメーバ経営の仕組みと具体的な実践方法を経営者向けに本格的に解説した初めての本。著者の森田は京セラに入社以来、アメーバ経営の仕組み作りに取り組んできた。本書ではJALを含め、製造業、病院、介護事業者、通信会社などへの導入事例を題材に、アメーバ経営を詳細かつ、やさしく解説する。巻末に「早わかりアメーバ経営」「アメーバ用語集」の付録つき。

詳細はこちらのサイトをご覧ください。

kcmc

検索



アメーバ経営の実践に役立つ  
企業レポートや導入事例などを紹介する情報誌

**「アメーバマネジメントレポート」**

年4回発行、年間購読料:2,800円(本体+送料)+税

お問い合わせは、右記まで

京セラグループ

KCCSマネジメントコンサルティング株式会社

東京都港区三田3-13-16 (三田43MTビル14F) TEL: 03-5765-1537  
京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町22 (三光ビル内) TEL: 075-213-7235  
http://www.kcmc.co.jp/ E-mail: kcmc-information@kccs.co.jp

●「アメーバ経営」に関する権利は京セラ株式会社に帰属します。●記載の製品名および会社名などは、それぞれ各社の商標または登録商標です。●サービス内容は予告なく変更する場合があります。●KCMCはKCCSマネジメントコンサルティング株式会社の略称です。

京セラ名誉会長 稲盛 和夫さん

## 成果主義 活力生まない

二〇一四年五月十日 京都新聞より

戦後日本は驚異的な経済成長を遂げ、自動車や電機など製造業を中心に多くの世界企業を生んだ。「メイド・イン・ジャパン」は高品質の代名詞だった。しかし今や「経済の日本」の看板はくすみ、少子高齢化と相まって社会は活気を失った。変調の根源は何か。この国は再び輝けるのか。「心の経営」で知られる京セラの稲盛和夫名誉会長に語ってもらった。

―近年、新興国の台頭で日本経済は急速に競争力を失い、社会に閉塞（へいそく）感が広がっています。

「バブル崩壊後の約四半世紀、日本は停滞したままです。しかし国民に危機感はない。食えないほどではありませんから。ぬるま湯。安逸をむさぼ

る状態が続いてきました。やろうと思えば何でもできるのに気力が出ない。豊かな時代になって逆に、生きる意味や価値が見いだしくなったように思います」

## ハングリーと志

―稲盛さんの経営者としての歩みは高度経済成長と重なります。

「私は一九五五年に郷里の大学を出て京都の碍子（がいし）メーカーに入りました。朝鮮戦争後の不況で就職活動は大変でした。日本中がまだ貧しい時代でした。入社四年目に上司とぶつかり会社を辞め、目をかけてくださった方々の出資で京セラを創業しました。二十七歳でした。

経営者として影響を受けたのは本田宗一郎さんと松下幸之助さんです。学問もカネもないハングリーな状況の中で大志を抱き、血の出るような努力で大成功されました。町の自動車修理工場から身を起こし、ものづくりに打ち込む本田さんの姿をみて、私も自分の技術を世界に問うてみたいと

思うようになりました。松下さんには経営哲学を勉強させていただきました。事業を発展させていくためには、ハングリーであるか、大きな志を持っているかのどちらかが必要だということを学びました」

—そういう時代からすると、今は官僚的なエリート社会です。

「社会が豊かになり、教育水準が上がればエリート志向が進むのは当然の流れです。でもその結果、社会はバイタリティーを失いました」

## 拝金主義に警鐘

—稲盛さんは働くことを軽んじる風潮に警鐘を鳴らしてきました。

「欧米から働きすぎだ、余暇を楽しめと言われ、働くことイコール悪とみなす風潮が広がりました。拝金主義がはびこり、人々は楽して利益を得ることばかり考えるようになりました。しかしそうしてお金を手にしても心は満たされません。働くことは単に報酬を得る手段ではないからです。

人は働くことを通じて欲望に打ち勝ち、心が高められていく。成長できる。仏教で精進とは一生懸命働くことをいいます。立派な修行です。心の

奥底から湧き上がる深い喜びは、働くことでしか味わえないのです。私の人生哲学を書いた本が中国でベストセラーになっているのも、拝金主義の間違いに人々が気づき始めたからだと思います」

—ハブル崩壊、リーマン・ショックと破綻を繰り返し、資本主義への不信任感が広がっています。

「米国を中心とした資本主義は欲望を原動力に拡大しました。欲望をそそり、業績を上げるために使われたのが成果主義です。その結果、アメリカでは人々の心が荒廃し、大変な貧富の差が生まれました。経営陣は莫大（ばくだい）な報酬を得て、労働者の賃金は低く抑えられています。労働者が、資本主義とはこういうものだと言っているようにも感じます。あれでは活力のある社会は生まれません。私は成果主義は取りません。初期の資本主義は、事業で得た利益を社会のために使うことを基本とする、禁欲的で倫理的なものだったといえます。資本主義に節度を取り戻さなければなりません」

—そんな中で終身雇用や年功序列、大家族経営といった日本型経営が再評価されています。

「日本型経営の底辺には愛があります。私が掲げる『全社員の物心両面の幸福を追求する』という経営理念も同じです。この会社の社員でよかった

と心から思えて初めて社員は全力で働ける。自分たちの会社だという意識が芽生え、『やらされている』から『自らやる』に変わる。自分たちの頑張りで良い製品やサービスが提供できれば、お客様に喜んでもらえる。うれしくてまた頑張る。その繰り返しで良い会社になっていく。日本航空の再生が成功した最大の要因は社員の意識が劇的に変化したことでした」

## 右傾化への懸念

―稲盛さんは民主党政権の後見人の役割を果たしました。振り返ってどう評価していますか。

「日本も政権交代が可能な国になるべきだとの考えから民主党を応援しました。しかしふたを開けてみると寄せ集め集団でどうにもならなかった。実力もないのに内輪もめばかりやっていた。民主党は未熟過ぎました」

―日本で二大政党制は不可能なのでしょうか。

「私は今後も根気よく実現を目指すべきだと思っています。外交面では、いまの安倍政権でいいのかという声もある。安部さんの言動で中国や韓国と関係が悪化しています。特定秘密保護法や集団的自衛権、武器輸出の問題など右傾化も懸念され

ています。私の世代は戦争の記憶がありますから楽観できないのです」

―稲盛さんは戦争当時、いくつでしたか。

「十三歳、中学一年です。当時はご多分に漏れず軍国少年でした。鹿児島は特攻の出撃基地があつて、私もゼロ戦に乗るのが夢でした。幼年学校から士官学校に進むつもりでした。一、三年早く生まれていたら少年航空兵になっていたかもしれない。小学校に入つたくらいから中国との戦争が激しくなり、その後は急展開でした。国家というのはいったん勢いがつくと、すさまじいスピードで変わってしまいます」

―日本のこの先をどうみていますか。

「近代以降の日本史をみると、おおむね四十年ごとに盛衰の山谷を繰り返してきました。直前の山は八五年のプラザ合意。これまでのパターンでいけば二〇二五年に谷が来ます。日本の財政悪化は限界まで来ています。二五年の日本は、財政破綻か国際紛争のいずれかに見舞われるのではないかと心配しています。あと約十年。危機が現実にならないよう問題解決を急がなければいけません」

（聞き手は共同通信経済部次長 宮野健男）

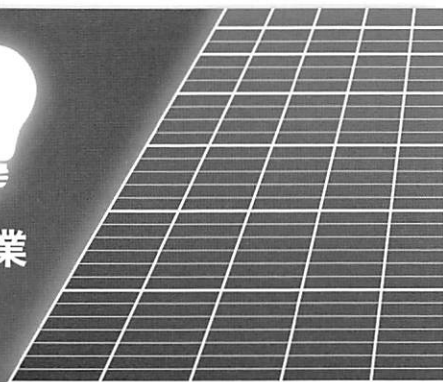
（二〇一四年五月十日 京都新聞朝刊（共同通信配信））



広告特集

塾生企業

ソーラーシステム 関連事業



京セラソーラーFC

気仙沼

建設業宮城県知事許可(般-25)第19769号

株式会社パートナーズ

〒988-0042 宮城県気仙沼市本郷10-13

TEL 0226-29-6555/FAX 0226-29-6556

感動常在

~いつも心に感動を~



京セラソーラーFC気仙沼

検索

澤井 仁  
(盛和塾仙台)

あなたの土地を、  
太陽光発電で活かしませんか。  
グリーン投資減税 節税対策に  
即時償却可能(平成27年3月31日まで)



創業89年の実績と信頼

住宅・産業用太陽光発電

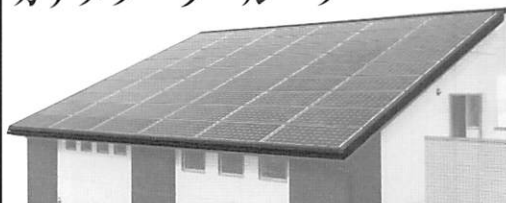


株式会社 アイビルド

〒123-0862 東京都足立区血沼3-20-15

TEL 03-3896-1711 URL: <http://www.ai-build.co.jp/>

屋根一体型太陽電池  
カナメソーラールーフ



美しさ…優れた施工性…

そして安心の雨漏り耐性とは…

おまんもやるぜよ!



屋根面積あたりパネル化率98%を実現!



株式会社 カナメ

本社: 栃木県宇都宮市平出工業団地 38-52

電話: 028-663-6300 <http://www.caname-solar.jp/>

盛和塾 福島

ものづくり日本大賞  
経済産業大臣賞受賞



分譲型産業用太陽光発電のことはご存じですか？

「分譲型太陽光発電システム」には様々なメリットがあります。  
 売電による20年の安定収入・・・表面利回り10%以上が可能  
 グリーン投資減税による節税メリット・・・100%即時償却等  
 環境貢献・・・グリーンエネルギーの普及+CSR

なぜ、太陽光発電工事は柴田商事が選ばれるのか？

太陽光発電所建設、発電所分譲実績 福井県NO.1の実績  
 発電量10年間の100%保証、メンテナンス充実  
 安心のオール国産メーカー発電所（京セラ・パナソニック他）

資料請求、メールのお問合せをお待ちしております。  
 産和協生協会の特別なメリットをご用意しております。発生であることをご連絡ください。

**柴田商事株式会社** 創業60年の信頼と実績 100年企業を目指して邁進中！  
 専務取締役 〒910-0015 福井県福井市二の宮4-17-5  
 柴田 達宏 TEL:0776-22-1765 FAX:0776-22-2280  
 Shibata MAIL:tatsu@shibata-s.co.jp  
 HP:http://www.shibata-s.co.jp/

たぐい、太陽光発電所を分譲販売中です。お気軽にご相談ください。

みんなで止めよう 温暖化

太陽の力を活かしたい  
 日進電機グループは太陽光発電の普及に努めています

**日進電機株式会社**

〒421-0112 静岡県駿河区東新田1-3-62  
 Tel 054-259-5295 Fax 054-259-7504  
 URL : <http://www.nissin-d.com/>

お客様の笑顔のために  
 地球環境のために

太陽光発電システム導入実績6000件以上!!

**高嶋電気工事株式会社**  
 〒571-0051 大阪府門真市向島町3番7号  
 TEL 06-6902-8211 FAX 06-6903-2739  
<http://taiyouko.jp>

CUBE 株式会社 キューブ 「共創共栄」  
 共に良き社会と未来を創り  
 共に繁栄していく！

当社の強みは「人財」です。  
 コスト、アフターフォローにも自信あり!

地球を大切にする太陽光発電で未来の子供達を守ります。

【本社】  
 〒537-0001 大阪府大阪市東成区深江2丁目1-4 キューブ深江ビル6階  
 TEL:06-6975-5288 FAX:06-6975-5289  
 【関西支店・東京支店・北関東支店】

電気工事 建築工事 LED照明

**0120-664-501**  
<http://www.cube-ecology.com/>

私たちは、  
 あなたの街の  
 エネルギーの  
 ホームドクター  
 です。

**京セラソーラーFC 神戸垂水**

〒655-0029 兵庫県神戸市垂水区天ノ下町1-1 ウエステ垂水226  
 TEL.078-706-7555 FAX.078-706-7556  
 Mail : haradakensetsu@harada-kensetsu.com  
 URL : <http://www.harada-kensetsu.com/solar/>  
 原田建設株式会社 代表取締役 原田和明（盛和塾神戸）

8000kWが稼働中  
 京セラ公共・産業用ソーラー  
 『認定技術代理店』

**常盤電機株式会社**  
 代表取締役社長 常盤 充（盛和塾福鹿）

〒670-0057 兵庫県姫路市北今宿二丁目4番1号  
 TEL:079-298-1122（代表） FAX:079-296-0241  
<http://www.tokiwa-electric.co.jp>



今号の巻頭講話は「リーダーに期待されるもの」と題し、人格の錬磨とマネジメント能力の向上を目的とした京セラの副参事資格者（部長級）対象の研修教育の中でお話しされたものです。

会社が成長発展する中でも創業時の厳しい環境を心に留めると同時に、人生観が変節してしまうことの無いように京セラフィロソフィを学ぶ重要性について厳しく指導されています。フィロソフィをこみ上げてくるほどの感動をもって学び、自分に叩き込んでいくことこそが、魂を鍛え、揺るがない人生観を身につける方法であると説かれています。

このお話をされた一九八四年は、京セラ創立二十五周年にあたり、二千八百億円の売上規模から一兆円企業を目指す飛躍の宣言がなされた年でした。それは、単に企業規模の拡大が目的のではなく、「京セラフィロソフィを信奉し、実践する従業員の夢と幸せを実現する」という志に基づき掲げられた目標でした。

稲盛塾長は企業経営をされるなかでいついかなる時も「もうこのくらいいいではないか」と思ったことは一瞬もない、と常々言われています。今号の講話でも、全世界の京セラ従業員一万七千名（当時）を率いるリーダーとしての責任をこう述べられています。「今この瞬間が未来につながっていく、未来を左右していくわけです。それは何も私個人だけではなくて、全従業員を巻き込んだ未来が決まっていくわけですから、小休止などできるわけがないのです。（中略）今がよければなおさら、

その立派さを維持していくことが必要なのだと痛感して、私はさらに努力をしなければならなくなるわけです」

講話からは、未来のあるべき姿を実現するために何をすべきか、何としても社員に分かつてもらいたいという力強い使命感が伝わってきます。ご自身のことを考える時間を無くしてでも、従業員、株主、お客様、みんなを幸福にしてあげたいということだけを考え、企業の存続発展に心血を注がれてきた塾長。当時から三十年を経て、現在もおストイックな思いを貫かれています姿に私たちは驚きを隠せません。

同じく一九八四年は、現KDDIの母体となった第二電電、そして京都賞の顕彰を行う稲盛財団が設立されています。創業以来京セラを育んできた地元京都市に対しては十五億円の寄付を行いました。この時期に塾長の人生の目的である世のため人のために尽くしたいという思いが、大きく実現された時でもあったのです。

「変節を遂げない、魂にまで到達したような人生観、人生の目的というものを明確に持ち、環境がどう変わろうと、ただ一つ、善きことを成すのです。それは、人のために尽くすということです。そのことを心に決めて毎日努力をしてください」（今号講話より）

編集委員長として、塾長のこの教えが読者の皆様に届き、実践していただけることを切に願います。

（本誌編集委員長・諸橋賢二）

# [盛和塾] 広報室

## 京セラファインセラミック館リニューアル

この度、京セラ本社二階の展示施設「京セラファインセラミック館」が全面リニューアルされました。一九九八年に山科から伏見に本社を移転した際、稲盛塾長がファインセラミックスの持つ無限の可能性を一人でも多くの方々に感じてほしいとの思いから設立されたものです。ファインセラミックスのさまざまな特性を映像と動作モデルでわかりやすく体感できるコーナーや、ファインセラミックスの用途開発の歴史を通じて、京セラグループの発展や多角化展開の変遷がご理解いただけます。隣接する稲盛ライブラリーとともに新たな見学先として是非お立ち寄りください。

\*\*\*\*\*

京セラファインセラミック館  
所在地：〒六二二—八四五〇  
京都市伏見区竹田鳥羽殿町六番地  
開館時間：午前十時～午後五時  
休館日：土曜・日曜・  
祝日および会社休日

入館料：無料  
見学方法：

〈団体のお客様〉

十名様以上の団体のお客様は、一週間前までに下記アドレスからお申込みいただきますようお願いいたします。

〈個人のお客様〉 自由見学となります

(TEL) 〇七五—六〇四—三五一五 京セラ広報室



<https://contact.kyocera.co.jp/inquiry/ja/museum/input.html>

## 機関誌「盛和塾」次号予告

### 【塾長講話】

#### 「京セラの国際 M & A 戦略」

大阪経済界倶楽部例会講演会（一九九〇年）より

京セラの A V X 社買収を事例としたケーススタディが満載。M & A の際の判断基準として、思いやりと優しさをベースにすることの大切さが具体的に紹介されている貴重な講話です。

#### 【あの日あの時稲盛和夫氏（塾長講話 連動企画）】

#### 「株式上場・企業買収の現場で教わった「利他の心」」

石田 昭夫 塾生（株式会社ジョイント・コーポレーション 代表取締役）

#### 【業界シリーズ第3回 販促広告・ノベルティ業界】

#### 「社員の夢を実現できる会社をめざして」

——— するためにロジカルな戦略・教育を追求する ———

内川 淳一郎 塾生（株式会社レッグス 代表取締役社長）

機関誌「盛和塾」二二八号は二〇一四年八月五日発刊です。

※掲載内容は予告なく変更されることがございます。

「盛和塾」通巻二七号二〇一四年六月十日 発行

発行 盛和塾 定価五百四十円（本体五百円）

● 発行人 諸橋賢二

● 編集人 諸橋賢二

● 取扱所 盛和塾事務局

〒612-8450 京都市伏見区竹田鳥羽殿町九

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 富士精版印刷株式会社

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

# 「今ここに生きる塾長の一言」

## お客様第一主義を貫く

緑化事業会社のサラリーマン時代に「園芸療法」と出会った私は、介護までいかない高齢者を対象とした、日本では珍しい畑づくりや花の栽培を楽しんでもらうデハハウスによる福祉事業を、独立して始めました。

心が動いて身体が動く、そして心と身体が元気になる。6年半のデハハウスでの園芸福祉活動のなかで学んだことです。この農園芸、自然の中での活動の効果を、今度は介護が必要な高齢者の方々にも提供していきたいと考えた私は、園芸療法中心の介護デハサービスを作ろうと決心しました。一般に介護デハサービスは建物の中だけで運営しており、屋外に出ることすら許されない施設がほとんどです。今まで農園芸作業を生きがいにされてきたデハハウス利用者さんが要介護になったとたん室内に閉じこもってしまうのは、その方の人生にとって大きなマイナスになると思ったのです。私は、利用者さん自らがやりたいことを決め、園芸療法の幅広いプログラムを応用して実施できるデハサービス施設の必要性を切実に感じていました。しかし、それは今までにないものをつくる困難を伴うものでした。土地取得や役所申請でも問題は山積でしたが、利用者さんの幸せな人生のためにという思いで乗り越え、2年以上をかけてようやく開所にこぎつけました。

「晴耕雨読舎」と命名したこの施設のサービスは、塾長がおっしゃる「お客様第一主義を貫く」という言葉を大事にして「これだけは曲げられない」という思いでやってきました。利用者には3m分の畑や、足の不自由な方でも使用できる立ち上がり式花壇を「〇〇さんの畑」として確保し、お好きなように植えていただき、その収穫もお持ち帰り可能にしました。

ここでは他の施設でよく見られる「いやいやながら」や「全員一緒」の活動がありません。大事なのは、私たちができることで活動内容を決めるのではなく、利用者さんのやりたいことを最優先に行い、スタッフがそれを全力でサポートしていくことです。「利用者さんの立場で物事を考え、自分にしてほしいと思うことをしてさしあげるように」という黄金律を守るべくスタッフには徹底して指導し続けてきました。

創業以来12年の経験で、このサービスは利用者さんの幸せ、感謝される喜びを共有できるスタッフの幸せのために必要なのだと確信できました。土地や人材の確保、手間の問題で敬遠されがちな園芸療法ですが「お客様第一主義」を掲げ、経営に本気で取り組むことで直近では14%の経常利益率を出すことができました。これからも、お客様、スタッフみんなを幸福にしていけることを目的に、施設存続の努力を怠ることなく、事業を伸ばしていきたいと思います。

石神 洋一〈盛和塾東大阪〉

特定非営利活動法人たかつき 代表理事