

〔盛和塾〕33

平成12年1月号
通巻33号

●塾長講話[第28回]

『京セラフィロソフィ』の 真髓をひもとく

値決めは経営である／
売上を極大に、経費を極小に（入るを量って、出するを制する）／
日々採算をつくる／健全資産の原則を貫く／
能力を未来進行形でとらえる／目標を周知徹底する

●特集 第三回中日企業管理国際シンポジウム参加記

イデオロギーの壁を超えた「稻盛哲学」 天津とともに学びあった日中両国の経営者たち

発表／天津企業管理培训センター主任 張世平 氏

発表／天津市天磁有限公司総經理 林永寧 氏

感想／東北師範大学日本研究所副教授 劉栄 氏

感想／書家 劉棟 氏

参加塾生感想

●トピックス「台湾大地震被災者へ義援金を寄贈」

●燃ゆる思い！【名古屋編】

〔盛和塾〕平成11年1月号 平成12年1月10日発行

一月・四月・七月・十月10日発行

通巻二十三号 平成十年六月十五日第三種郵便物認可

私の好きな言葉

足らざるは、過ぎたりに勝れり

徳川家康の遺訓のひとつである。物事の判断を決定するとき、何時も思い浮かべ、私なりに解釈してこの教えに従っている。

本来、野球でも、塁に足が届かなくてもアウト、塁を過ぎてもアウトである。どちらでもなく、ほどほどが大切だというのが正解だろう。しかしひとつのことを決断する時、相矛盾した要請がならびたことは多い。とくに指導者、経営者としてひとつの指針を示さなければならない時、どちらも間違いだ、そこをよく考えよ、では指示にならない。

私は株住宅金融債権機構（現株整理回収機構）の社長に就任したとき、この会社の目的は国民に二次負担をかけないように債権譲受価格の全額を回収することが至上命題であると宣言した。しかし同時に、回収の手法において公正と透明が守られなければならないと説いた。そしてここに言う公正とは3つ、闇の勢力とは手を結ばない・血も涙もない回収はしない・けじめをつけます、と指示した。そしてつけ加えて、この公正さを追い求めるために、本来の会社目的が達成できないと思うことがあるだろう。その時は回収の方法において公正であることを優先させてくれ、手法において公正なことが勝るのだ、と説いた。この際自分の頭をよぎったのは、ここに言う家康の遺訓だった。私は手法をかたくなに守ったために本来の目的が達成しなくとも、従業員も国民も最終的には納得してくれる。これこそが「足らざるは、過ぎたりに勝れり」だろうと考えたからである。

最近商工ローンの不良債権回収のあり方が社会問題になっているのを見ると、自分が下した判断には間違いがなかったと自分に言い聞かせている。

中坊 公平

(弁護士)

〔盛和塾〕33

平成12年1月号
通巻33号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 情熱が時代を開く

THE EXCELLENT OPINION
塾長講話—第28回

2 『京セラフィロソフィ』の
真髓をひもとく

値決めは経営である／

売上を極大に、経費を極小に（入るを量って、出するを制する）／日々採算をつくる／健全資産の原則を貫く／能力を未来進行形でとらえる／目標を周知徹底する

特集

42 第三回中日企業管理国際シンポジウム参加記

イデオロギーの壁を超えた「稻盛哲学」
天津とともに学びあつた日中両国の経営者たち

発表／天津企業管理培訓センター主任 張世平氏

発表／天津市天磁有限公司總經理 林永寧氏

感想／東北師範大学日本研究所副教授 劉榮氏

感想／書家 劉棟氏

参加塾生感想

トピックス

72 台湾大地震被災者へ義援金を寄贈

燃ゆる思い！【名古屋編】

76

編集後記にかえて

80 私たちの新ミレニアム宣言

私の好きな言葉

表4 足らざるは、過ぎたりに勝れり 中坊公平

THE VOICE
塾長理念

情熱が時代を開く

たくさん理由を挙げて、「だからできない」と言う人がいます。されない、あれもない、という具合に必ず理由を見つけてくるのです。もし、皆がこんな調子だったら、新しい事業を達成することなど決してできないでしょう。

まず、何もないという前提のもとに、新しいプロジェクトに着手すべきです。どんなことがあろうとも、このプロジェクトをやり遂げるという強い願望を持つのです。そして目標を達成するためには、必要な人材や資金、設備や技術をどのように調達するか、といった事柄まで明示した計画を作らなくてはなりません。

新しいビジネス・プロジェクトに乗り出して行くとき、予期しなかつた多くの難問、難題が出てくることでしょう。それを成功させるためには、自分自身を信じ、強烈な願望を抱いて目標を追い続けなければなりません。

そうすれば、夢を実現させることができると、私は信じています。

勝算を問われた時、答えに窮するかもしれません、それはどうでも良いことです。創造の世界を司るのは、統計数字ではなく、それを創り出す人間の情熱と意志なのです。日本の明治維新でも、またどんな革命でもそうですが、情熱だけが新しい時代を開くことができるのです。

『成功への情熱』(P.H.P.研究所)

塾長講話 — 第二十八回

『京セラファイロソフイ』の 真髄をひもとく

『京セラファイロソフイ』 13

*文中の大文字は『京セラファイロソフイ手帳』の原文を示します。

今日は『京セラファイロソフイ』のひもときの第十三回です。ここから、第三章「京セラでは一人一人が経営者」に入ります。

この章の最初に来る項目は「値決めは経営である」です。

「値決めは経営である」

『経営の死命を制するのは値決めです。値決めにあたつては、利幅を少なくして大量に売るのか、それとも少量であつても利幅を多く取るのか、その価格設定は無段階でい

「値決めは経営である」というのは、経営においては非常に重要な項目だと私は考えています。実は、ファイロソフィーの中にこの項目を入れた当時は、それほど重要なことだとは思っていませんでした。しかし、その後今日に至るまで、値決めはたいへん重要なことであるとだんだん分かってきたのです。

お客様が喜ぶ値段の一一番高い点を瞬時に射止める

京セラは、最初エレクトロニクス用の絶縁材料としてのセラミック部品を作っていました。そのため、私が、絶縁材料を必要とする真空管やブラウン管を作っているメーカーに、「何か仕事はありませんか」と注文をもらいに行っていたのです。そして、「こういうものを新しい真空管に使いたいと思うのだが、作ってもらえないか」と言われれば、それを試作して納める。評価試験をしてもらつて、結果が良ければ、後々その真空管が量産されたときに、注文をいただく。そのような受注生産の仕事から、京セラは創業していったわけです。

もちろん、お客様には先発セラミックメーカーがすでに入っていて、製品を納めている場合もありました。たとえば、東芝さん、日立さんといった大手には、そうした先発セラミックメーカーが大抵入っていました。そこへ京セラの営業が注文を取りに行くと、新しい会社が注文を取りに来たというので、「今は一社から買っているが、おまえのところでこれが作れるか。見積りが安ければ買ってやるう」となどと言われるわけです。

そのうちに会社が段々大きくなり、お客様も増えてくると、同業者との競争が激しくなっていきます。当然、お客様は自社の製品を出来るだけ安く作りたいと考えますから、資材もなるべく安く買おうと思います。ですから、営業の人間が行くと必ずといつていいくらい「おまえのところはいくらで作ってくれるのか。見積りを出してくれ」と言われ、見積りを出せば、「この値段ではダメだ。別の会社から、これより一割も安い値段が既に出てる。こんな値段ではおたくに注文は出せない」と言われる。営業はびっくり仰天して、これはたいへんなことになつたと言つて、飛んで帰つてくるわけです。

この値段では注文がもらえない、もっと安くしなければと見積書を作り直して、またお客様のところに持っていくと、相手はそれをちらつと見て、「いや、この値段ではまだダメだ。同業者はその後、さらに安くしてきましたよ」と言われる。つまり『天秤にかけられている』わけ



くらでもあるといえます。
どれほどの利幅を取ったときに、どれだけの量が売れるのか、またどれだけの利益が出るのかということを予測するのは非常に難しいですが、自分の製品の価値を正確に認識した上で、量と利幅との積が極大値になる一点を求めることがあります。その点はまた、お客様にとつても京セラにとっても、ともにハッピーである値でなければなりません。

この一点を求めて値決めは熟慮を重ねて行われなければならぬのです。』

この一点を求めて値決めは熟慮を重ねて行われなければならぬのです。

もちろん、お客様には先発セラミックメーカーがすでに入っていて、製品を納めている場合もありました。たとえば、東芝さん、日立さんといった大手には、そうした先発セラミックメーカーが大抵入っていました。そこへ京セラの営業が注文を取りに行くと、新しい会社が注文を取りに来たというので、「今は一社から買っているが、おまえのところでこれが作れるか。見積りが安ければ買ってやるう」となどと言われるわけです。

そのうちに会社が段々大きくなり、お客様も増えてくると、同業者との競争が激しくなっていきます。当然、お客様は自社の製品を出来るだけ安く作りたいと考えますから、資材もなるべく安く買おうと思います。ですから、営業の人間が行くと必ずといつていいくらい「おまえのところはいくらで作ってくれるのか。見積りを出してくれ」と言われ、見積りを出せば、「この値段ではダメだ。別の会社から、これより一割も安い値段が既に出てる。こんな値段ではおたくに注文は出せない」と言われる。営業はびっくり仰天して、これはたいへんなことになつたと言つて、飛んで帰つてくるわけです。

この値段では注文がもらえない、もっと安くしなければと見積書を作り直して、またお客様のところに持っていくと、相手はそれをちらつと見て、「いや、この値段ではまだダメだ。同業者はその後、さらに安くしてきましたよ」と言われる。つまり『天秤にかけられている』わけ

そんなとき、眞面目でバカ正直なウチの営業はまたまたびっくりして、「たいへんです！ 相手は一割どころじゃない、一割五分も引いてきたそうです！」と慌てて帰つてくるわけです。しかしそれは、向こうの購買が駆け引きで言つたことかもしれません。それをまともに聞いてしまつて、慌てふためき、とにかく安い値段を出そうとする。

聞いていると、「どうもおかしい」と思うわけです。同業者だって、そんなに短期間に安く作れるようになるはずがない。そう思つて、最初の頃は、私が自分でお客様のところに確認しに行つたこともあります。時には、営業よりも先にお客さんの資材担当のところに行つて話を聞いたりもしました。また、帰つて来た営業にも、「おまえの言うことは分かった。で、おまえは向こうさんの誰に会つたんだ？」最初どういう挨拶をし、それから相手は何と言つた？」などと詳しく聞いていて、その時の状況を十分の違いなく再現させました。

お客様の言う一割五分は駆け引きなのか、それとも真実なのか。もし、同業者も一割ぐらいしか引いていないはずだ、駆け引きだろうとヤマをはつて「やつぱり一割しか引けません」と言い切ると、それが外れたら注文は同業者に行つてしまします。

そうなると、受注生産を行つている方ならお分かりだと思いますが、人も設備も抱えているのに、仕事が来なくなったり、皆路頭に迷つてしまつわけです。そうならないためにも、相手の言つていることが駆け引きなのか、それとも本当に高くても買うかもしれない。

つまり、お客様が買おうと思つてゐる値段より少しでも安ければ喜んで買つてくれるはずだ。値段が安ければ安いほど注文はもらえるだろうが、それでは意味がない。かといって、それ以上の値段では、同業者に受注を取られてしまうから、それも困る。だから、これ以下ならいくらでも取れる、これ以上なら注文が逃げてしまつ、その一点を射止めなければならない。

その一点を見抜くためには、心血を注いでお客様と値段の交渉を行わなければならないのだ。お客様の言われることは、駆け引きなのか事実なのか。それはまさに真剣勝負であつて、君みたいに、相手の言葉を鵜呑みにして泡をくつて帰つて来て、「その値段でなければ売れません」などと言つてゐるようではどうにもならないではないか。

つまり、値決めとは、お客様が喜んで買つてくれる最高の値段を決めるということなのです。下請けでも何でも、安ければいくらでも仕事はもらえますし、高ければ他社に取られます。ですから、仕事がもらえる範囲で最高の値段

のことなのか、その見極めが非常に重要になります。

そう考え、私は交渉の状況を部下に再現させました。自分は現場にいなかつたけれども、「私はこう言いました、すると、向こうはこう返しました」と、リアルに再現してもらうことによつて、相手の真意を見抜くための手がかりを少しでも得ようと苦心したものです。

営業がもし一割五分も安い値段で注文を取つてくると、その瞬間から製造は一割五分のコストダウンをはからなければならぬ。短期間に一割五分のコストダウンをすることは、どんな業種であれ容易ではありません。ところが営業は「いや、その値段でなければ注文がもらえないのです」と、こと簡単に言つてのける。

「一割五分引きと言うが、そんな簡単なことではない」と私が言うと、営業は「社長がそう言われるのなら、一割で出しましよう。でも、それで注文が取れなくても知りませんよ」と脇してくる。もちろん、それで仕事がなくなつてしまつてはこちらも困ります。そこで私は、営業に対しても次のような話をしました。

製造の人間だけがたいへんな苦労を強いられるというのでは、どうも割が合わない。値段が安ければ、注文はいくらでも取れる。だが、それで注文を取つて來ても、営業として決して褒められるものではない。営業であつても知恵を絞り、技術を駆使しなければならないはずだ。それは、「この値段なら結構です」とお客様が喜んで買つてくれ

を出す。これは、営業担当者が軽々しく決められる問題ではありません。値決めというのは、営業の集めてくる資料や情報の真偽をとことん調べ尽くし、経営のトップが行うものなのです。営業が何の知恵も働かさず、お客様にただ言われるまま、他社よりも安い値段を提示して注文を取つてくるということでは、経営は成り立ちません。

私自身技術屋で、モノを作ることを得意としていましたから、なるべく営業には負担をかけずに、営業が取つてきた値段で製品をとことん安く作ることが自分の仕事だと思っていました。そのため、どちらかといふと製造側に厳しい、営業には甘かつたと思います。しかし、それでは困ると思つて営業に言ひ出したのが、この「値決めは経営である」ということだつたのです。

では、どうして値決めがそれほどまでに大事なのか、簡単な例をあげて説明していきましょう。

私の生まれ故郷である鹿児島には、京セラの工場が三つあり、たまに私も工場に行つたりします。鹿児島のようない方都市に行くと、道路沿いにうどん屋さんをよく目にします。お昼時になると、たとえ薄汚いところであつても、そのような店に私も飛び込んだりすることがあります。

夜鳴きうどんの値決めは 経営者の才覚次第

田舎のうどん屋です
から、昼時を外した時
間に入ると、客もおら
ずガランとしています。
「めんください」と
言う二、三つを見つま

うからおばさんが「何ですか？」とでも言ひたげに、又ツと顔を出すわけです。表に「食堂」と書いてあるのですから、何か食べに来たに決まっています。



「いらっしゃいませ」とか、「何にしましようか」ぐらい言えればいいものを、怪訝な顔を突き出しているだけ。こちも

らが「うどんは出来ますか?」と聞いても、「はあ。何しますか?」とアスッとしたまま答える。そこできつねうどんを注文すると、奥へ入って何やらゴソゴソやってくる。最初から、もう感じが悪いわけです。そう思っているといやがて生ぬるい、見るからにまずそなううどんが出て来る。食べてみると、やっぱりますい。そのくせ、値段は京都近辺で食べるうどんとあまり変わらないのです。

母のピーク時をちょっと過ぎてはいるとはいっても、一人でも客が入っていない、また、おばさんが奥から出て来ただところ

を見ると、先ほどのからずつと客がいなかつたことが容易に
つて売り歩き、何ヶ月か後にその五万円をいくらにして其
つて帰つて来るか試験をしよう。その間、会社には一切出
て来なくてよろしい。ちゃんと給料はねう」

まず、うどんを作らなければならぬ。うどんといつづるのは、ダシが美味しくなければ誰も食べてくれない。そろそろすると、どうやつてダシを作るのかが問題になつてくる。鰹節で取るのか、昆布にするのか、いや、鰹と昆布の両方を使うといいダシを取らうとするのか。また、安い昆布を使つうのか、高い昆布を使うのか。他にも、だしじゃこを使つた方がいいか、鰹節はどんなものを使うか、それらにとつて、ダシに違ひが出てくるだろう。

また、ネギはどこで手に入れるのか。そして麺はどうするのか。ひと玉ずつ売っている生麺を買って来て、そのまま使うのか。いや、乾麺を買って来てゆがいて、一人前ぎりつ丸めて使うのか。いやいや、もつと安くあげようと思はばやはり手打ちだと粉から作るのか。このように、うどんの原材料だけでもいろんな選択があり、うどん一杯といへても、経営する人によつて原価というものが違つてくるのだ。

想像出来ます。こんな田舎で食べるうんかとうして京都の街中で食べる値段と変わらないのだろうと、私はいつも思うのです。地方の所得は都会に比べれば低いでしょうから、その近辺の人にとってみれば、なおさら高すぎで食べられないはずです。だから、お客様が来ない。何ヶ月か後、私はまた性懲りもなく同じ店に行ってしました。見ると五百円だつたうどんの値段が、五百五十円に値上がりしている。おばさんにしてみれば、五百円ではお客様さんが来ない、来ないから採算が合わない、これでは困る、というので値を上げたのでしょう。しかし、そうすると、さらにお客は来なくなる。つまり、値決めの本質が分かつていないのです。「きつねうどんなら一杯五百円ぐらいのものだろう」と、適当に決めているわけです。そういうケースが、世間にはあまりにも多いと思います。

私は京セラで役員などを登用するとき、「大学を出て、いつばしの理屈をこねる社員を役員にして、本当に会社がうまくいくものだらうか。やはりビジネスの本質が分かつている社員を役員に選ぶべきだらう」と考え、「夜鳴きうどん屋」をやらせてみようとしたことがあります。これは結局実現はしませんでしたが、次のよくなことを言ったわけです。

「夜鳴きうどんの屋台を作つて、五万円ぐらいを元金として渡す。雇だらうが夜だらうが、毎日その屋台を引っ張り入れ、ネギを刻み、蒲鉾も薄く切つてのせる。その蒲鉾が、たつて、厚く切つて一枚のせるよりも、薄く切つたものを三枚広げたほうが見栄えもいいだろうとか、いろいろ工夫が出来る。そして苦労して安い材料を仕入れれば、原価は百円もしないだらう。

そこで売値をいくらにするのかという、値決めに入るわけだ。原価が百円として、それを三百円で売ろうが三百円で売ろうが、それは勝手だ。しかし、「どの値段なら一番経営がうまくいくのか」ということを考えなければならぬ。い。

さらばに、その夜鳴きうどんの屋台を引つ張つてどこを歩くか、これも自由。売れないところを何時間もかけて歩いても売れやしない。スナックやバーなどが集まつているところなら、夜、酔つ払いが食べに来てくれるだろうと、繁華街の外れで待ち構える人もいるかもしれない。いや、繁華街に行くまでに学生街をまわり、夜、勉強している学生に素うどんを安く売つてひと稼ぎしてくる人もいるだろう。あるいは、繁華街の女性や酔つ払いが食べにくるのは夜せいぜい十一時を過ぎてからだらうと、十一時以降によつやく屋台を引っ張りはじめる要領のいい人もいるかもしない。

このように、どの時間帯に、どこで何を売り歩くか、これもその人の才覚次第だ。それ次第で値決めも変わる。学生街で安く売ろうと考える人は、百円で作って二百円で売り、薄利多売で勝負しようとするかもしれない。あるいは

非常に美味しいうどんを作つて高い値段を付け、数は売れなくとも利幅を多く取ろうという人もいるだらう。つまり、全て「値決め」なのであるが、これが経営を左右するわけだ。

三ヶ月なら三ヶ月間と決めて、その間に夜鳴きうどんを売つて大きな利益を出す。そういう人が商才の持ち主だと言えるのであって、京セラではそのように値決めが出来、

確実に利益の取れる人を役員に登用する、そう私は言つたのです。

利益を販売促進費に —コカコーラの例

具体的にいろんな例を挙げていきましょう。まずは、コカコーラの例です。

私などの世代は、終戦後の闇市の世界で青年時代を過ごして来たわけですが、当時、コカコーラが米国から日本に入つて来ました。当初はたいへん値段が高く、ラムネやサイダーに比べると、破格の値段だったと記憶しています。

飲んでみると薬品のような味がして、こんなものがラムネやサイダーの倍以上もするのか、と思つたものでした。また分厚いガラスの瓶に入つていましたから、何となく中身が少ないような感じもする。ですから、コカコーラが日本に入つて来たとき、私はこんなものは売れないだらうポイントがあるのだらうと思います。

できず、販賣インセンティブも捻出出来ない。そのため結局、市場から蹴散らされてしまつたわけです。

つまり、コカコーラの戦略は、高い売値ではあるけれども、そこから得られる利益を販売促進に有効に振り向けていくというもので、これが功を奏したと考えます。そういう意味では、値決めとは高いから悪い、安いから良いという単純なものではなく、どういう戦略に基づくか、そこにポイントがあるのだらうと思います。

チックの容器に入つていて、それなのに、ヤクルトの方が非常に値段が高い。

ヤクルトが出た頃も私は「あんなのはだめだ」と思いました。すでにカルピスもあつて、そちらの方が安上がりだし、しかもちゃんと整腸作用もある。どうしてあんなに小さい容器に入ったヤクルトの方が高いのだろうと、不思議に思つていたわけです。

ところが、ヤクルトは日本全国津々浦々まで普及していく、会社も素晴らしい発展を遂げていきました。日本だけにとどまらず、ブラジルや東南アジアなどの諸外国でも成功しています。

ヤクルトは、「ヤクルトおばさん」と呼ばれる販賣員が全国にて、そのおばさんたちがヤクルトの入つたカートを押して売っています。ヤクルトは単価が高いから、粗利が大きい。だから、おばさんたちにもたくさん給金を渡すことが出来る。おばさんたちも、これなら十分な収入になると熱心に売つて歩くわけです。

そのおばさんたちは、まず会社で研修を受け、そこで「これはただ単に清涼飲料を売るという仕事ではありません。私たち、健康を売つてゐるのです。これを毎朝一本飲むだけで身体にいい。国民の健康はヤクルトが提供します」と教えられるそうです。つまり、これは健康产业であり、だからヤクルトを売るのです、という大義名分までヤクルトおばさんに理解してもらうそうです。

カルピスは、昔から大きな瓶に入つて売られていて、夏になるとおふくろがよく水で薄めて飲ませてくれたものでした。あのカルピスの味とヤクルトの味は、あまり変わらない感じがします。また、ヤクルトの方が小さなプラス

と思いました。

ところがご承知の通り、それがやがて市場を席巻して、ラムネやラサイダーやはいつの間にか蹴散らされて我々の前から姿を消してしまつた。本来なら、庶民でも飲めるよう安く、美味しいものでなければ売れないはずですが、コカコーラがそうした常識をくつがえしていくのを見て、私は驚きました。

その後分かったことですが、当時、販売店は、コーサを売るのにマージンをたくさんもらつていたそつです。また、店の前に「コカコーラ」と書いた看板を無償で立ててもらつたりもしていました。つまり、サイダーやラムネよりもコカコーラをなるべく売るようとに、インセンティブをもらつていたというのです。

昔、夏祭りなどでは、こんな光景を目にしたものでした。夜店に大きな氷が置いてあって、その上にコカコーラのビンがいっぱい積み上げられており、若くて元気いいっぱいの男性が「コーサはいかがですか」と言いながら、冷えたコーサを売つてゐる。このよう、夜店の人が一生懸命に声をからして売つてもなお割が合う、ということからだけでも、多額の販売マージンがもらえたのだろうと想像出来ます。

高い値段で売るわけですから、利潤は大きくなります。その利潤の大半を販売促進費に回し、宣伝広告などにも膨大な資金が使えるようになります。逆に、薄利で売られたラムネやサイダーは、コカコーラに匹敵するような宣伝広告も

まず売値ありき

先ほど、値決めをする際の普遍的な原則として、「お客さんが喜んで買ってくれる値段の一番高い点を見抜く」と言いましたが、ではその値段で売れば経営は必ずうまくいくのかというと、そうとは限りません。その値段で売ったけれども利益が出ないというケースもあります。問題は、売値を設定したら、その中でどうやって利益を生み出していくかということなのです。

メーカーであれば、利益は、製造側がどうコストダウンを図るかということにかかります。もちろん、営業がただ値段ばかりを下げて注文を取っていては、どんなに製造が苦労をしたところで利益は出ないでしょうから、なるべく高い値段で注文を取ってもらわなければいけません。しかし、すでに決まった値段で利益を生み出せるかどうかは、製造側の責任です。

モノには必ず原価というものがあります。一般には、その原価プラス利益で売値が決められており、資本主義社会においてはそれが正しいと言われています。

しかし、私がここで言っているのはそうではありません。これは私の著書『稻盛和夫の美学』の中でも述べていますが、「売値還元方式で原価を求める」ということ、つまり、「売値がまずありき」ということなのです。こ

れだけ競争の激しい昨今では、原価がいくらでいくらの原価を合わせていくということをやつていかなければならぬのです。これが現在の市場経済の傾向となつていてもかかわらず、資本主義社会における会計学では、ほとんどが先の「原価主義」のままであります。大企業もほぼこの考え方にならっています。

ところが、それで売れなくなつてくると、値段を下げて売らなければなりません。そうなれば、利益などすぐにふつ飛んでしまうのです。ですから、「まず売値ありき」であつて、その売値に合わせるためにどうやって原価を下げるかということを考えるのが経営なのです。その売値も、設定が安すぎては、いくら苦労しても利益は出ませんから、「市場で通用する最高の値段」で設定しなければならない、ここが肝心なところです。

商品の価値で売る

つまり、独創的な新製品の場合は、「お客様がいくら払ってくれるか」という、その価値で売るのであり、原価にこだわる必要はない。

お客様さんがその価値を認めてお金を支払ってくれるということは、お客様もそれによって利益を受けているわけですから、暴利でも何でもないのです。逆にこちらが、原価に三百円かかったから、四十円の利益を乗せて二百四十円で売ろうと思つても、お客様から「二百四十円では到底買えません。五十円なら買つてもいい」と言わわれれば、その商品には五十円の価値しかないわけです。五十円の価値しかないものを一百円もかけて作ったわけですから、それは技術屋の失敗です。「原価がいくらだから、売値はこうなります」といくら言つてみたって、そのような話は相手に通用しません。

つまり、売れる値段とは、マーケットが認めてくれる製品の価値で決まつてくるのです。

いくらの粗利が 要るのかを考える

また、菓子屋の場合でも、自分で考えて新しい和菓子を開発した、その値決めはどうすればいいのかというと、そのモノの価値で売ればいいのだ。この新しい和菓子は味もいいし、形もいいし、非常にいいものだ、二百円でも買うと言つてお客様さんが買ってくれるなら、たとえその原価が四十円であつても、二百円で売ればいい。「原価+利益」という考え方方にこだわって、原価が四十円で利益は十円だから五十円で売ろう、などと考へる必要はない。

ただし、見た目も悪い破れ饅頭みたいなものを作つて、他社が五十円で売つているのに「三百円です」と言つたつて、もちろん売れるはずがない。その場合は、たとえば原価割れの三十円でも売らなければならぬこともあるだろう。

流通業の場合も同じです。たとえば、あるモノを仕入れて売るという場合、同じ品物なら同業他社より少しでも安くしなければ売れませんから、定価から五パーセントから

一〇パーセントぐらい引いて売るうと考えます。ところが、

そやつて売った場合、粗利はいつたいいくら残るのか、また、最低でもどのくらいの粗利が要るのか、ということを考えなればなりません。

たとえば、百円で商品を仕入れてきたとします。他社はそれを百三十円で売っている。ならば、ウチは十円安くし

て百二十円で売ろう、いや、百十五円ならもとと売れるかもしれないという具合に値決めを行う経営者の方がおられます。確かにその値段なら売れるけれども、経営はうまくいかずに火の車になる。これは、経営者に「どのくらいの粗利があれば会社をまわしていくのか」という知識が欠けているのです。同業他社よりも安ければ売れる、それが欠けている感覚で、値決めを行つて失敗しているわけです。

京セラもたまにOEM(相手先商標製品)供給を受けたりますが、「完成品を仕入れて右から左へ売るのだから、△銭として五パーセントもあれば十分ではないか」と考える幹部もいたりします。

小売り業界では一般に、粗利は三〇パーセントなければだめだと言われているようです。ですから、カメラや電化製品などの安売り店でも、商品を売値の三〇パーセント引きの値段で仕入れていると思います。つまり、広告宣伝費、販管費、金利負担、人件費等々、全ての経費を考えれば売上の二〇パーセントぐらいの経費はかかってしまう、ならば、一〇パーセント弱の税引き前利益を確保するには三〇パーセントの粗利がどうしても要る、ということを、みんなで蓄えるようになつていきます。

ら、粗利が五〇パーセントぐらいあつてもおかしくないではないか。

ところが、製造業で粗利が五割もある会社なんてまずありません。歴史を振り返つてみると、産業の発達は、最初は商業資本の勃興から始まっています。人類はかつて、野山を駆けめぐって栗やドングリなどの木の実を探つたり、獲物を弓矢で射るといった、狩猟採集生活を嘗んでいました。それがだんだん定住するようになつて、畑を耕し、収穫した食料で家族を養つていくといふ、農耕生活に変わつていくわけです。一生懸命農業に精を出せばたくさん収穫が得られます。そのうちに、芋でも、ヒエでも、アワでも、余つた食料を獲れなくなつたときに備えて自分の家で蓄えるようになつています。

この「貯蓄」が始まると、人間の欲望は増大します。狩猟採集の時代は、あまり採りすぎると次に採れなくなつてしまつて乱獲を戒めていましたが、農耕が始まり、蓄えが増えるに従い、欲が肥大化していくわけです。そうすると、「隣の村にはアワが相當余っているらしい」と聞けば、それを奪おうとする泥棒や、強盗も出てくる。戦闘や殺戮が始まつたのは、そういう欲望からなのです。

そうするうちに、やがて余っている穀物を安く仕入れてそれを足りないところに高く売りつけようと考える、知恵のある人間が出て来ます。つまり、豊富にあるところから足りなくて困つているところに持つていけば、商品に価値

な知つているわけです。

ところが素人経営者だと、「仕入れて売るだけなら一〇パーセントも粗利があれば結構」と言つてみたり、またそこへ五パーセントの値引きをして売つて、結局一五パーセントの粗利しか取れず、「こんなに頑張ったのにうまく行かない」と汲々としている。それは値決めが間違つているのです。どのくらいマージンが要るのかが分かつていなかつた結果なのです。

製造業こそ高収益を

右から左へ仕入れて売るという流通業でも、三〇パーセントの粗利がなければ採算が合いません。それに、先のうどん屋もそうですが、製造業がわずか五パーセントの利益しか出せない、というのでは困るわけです。

私はよく製造の人間にこう言つたものです。

右から左へ仕入れて売る、それだけでも三〇パーセントのマージンを取つて、我々は技術屋を何人も抱えて、頭を使い、機械を使って、無から有を作り上げているうのに、それで利益が五パーセントとは、實に情けない。我々はそんなに価値のない仕事をしているのか。製造業な

が生まれる、と気づいたわけです。

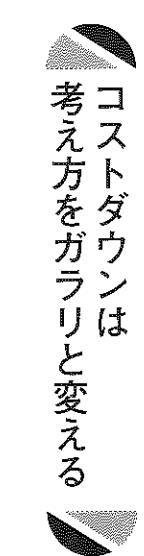
そのようにして誕生した商業資本家は、なるべく安く仕入れてなるべく高く売ろうとしますから、農業をやっている労働者は買ひ叩かれる。そのため、今日でも商業資本が強く、産業資本は弱いのです。本来は生産者側の方が技術をはじめ、様々な資本を投下するわけですから、ずっと利益率が高くていいものを、実際には流通側の方が利益率が高い。

私は常日頃から「税引き前利益で一〇パーセントも出ないようなら、もう辞めなさい」と言つて、皆さんにハッパをかけています。それは、皆さんに「何くそ!」と奮起してもらえるように、敢えて憎まれ口を叩いているわけです。「銀行の金利は、通常なら六パーセントから八パーセントつく。人に貸したら、後は何もしなくても六パーセント、七パーセントもの金利を稼げるわけだ。メーカーの我々が少し間違えば大損をするかもしれないリスクを背負つてながら、五パーセント程度しか利益を出せないようでは、割合合わない」

「鶴剥いの鶴匠みたいに、お金を動かすだけで自分たちは何の苦勞もせず、高いびきをかいて寝ている、それでもお金がお金をくわえて帰つてくる。それに比べて、我々はこれだけの苦勞をしているのだ。もっと利益率が高くてもいいはずではないか」

このように、京セラの製造にも話していました。

コストダウンは考え方をガラリと変える



京セラは受注生産で部品を作っていますから、一般の機器の販売とは違つて、店を構えて売るわけではありません。注文を受けるのは、たとえば東芝さん、日立さんといった大手の電機メーカーからで、営業が特注品を受注して納めるわけですから、店を持つ必要がないのです。もちろん、お客様のところに頻繁に出入りをするために、営業所は必要ですが、基本的に受注生産ですから、在庫を持つ必要があります。

このようなどビジネス形態の場合、どういうマージンを設定すればいいのかと考えた私は、最初、営業には売値の一〇パーセントのマージンを渡さうと決めました。この場合、製造はその一〇パーセントを引いたコストでモノを作り、利益をあげなくてはならないわけです。

そのルールではしばらくやって来ましたが、カメラや通信の携帯端末、宝くじなどといった、一般大衆をお客さんとして販売する商品を手がけてからは、一〇パーセントのマージンでは採算は合わないということが分かつてきました。たとえば、カメラについては、それを売ってくれる販売店を支援していかなければなりません。そのためには、テレビや新聞に広告を出す必要があります。それは、メカナーである京セラが行います。すると、その広告宣伝

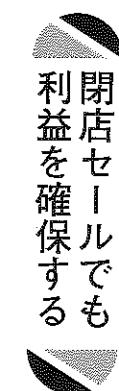
「しようがない」と諦め顔の大手メーカーの重役もたくさんおられます。それが、それでは値決めになつていいのです。お客様が喜んでくれる最高の値段で値決めをするけれども、諸々の経費が発生し、利潤は減っていく。ならば、原価をどこまで安く出来るかということを徹底して考えるべく、さなげばならないわけです。それなのに、原価は積み上げ式で決まっているといい込んでいる。それで經營が圧迫されるのは当たり前です。

たとえば、売値四千円の腕時計を作るとしてしましよう。そこから流通マージンを全部引いて、残りが千円になつたとします。ところが、従来使っていた水晶振動子、バッテリ、その他の部品のコストを積み重ねていくと、材料費だけで千円を超えてしまつた。そうなれば、発想を根本的に変えなければならないのです。

今まで使つていた水晶振動子を、半値、いや三分の一の値段で売つてくれるところはないか、バンドも同じものが五分の一で買えるところはないか、と調べていく。それでも限界があるならVA(バリューアナリシス=価値分析)を行い、設計そのものから見直し、千円で作つても利益が出せるような設計に変えていくのです。現代は、市場が決めた売値で採算が合うように、技術屋が設計を工夫しないければならない時代なのです。

ただ単に、業者から材料を叩いて買ってコストダウンを図ればいい、という甘い考えでは、いずれメーカーは全部赤字に苦しむことになるでしょう。

閉店セールでも 利益を確保する



商売をする場合、なるべく安くすれば売れるはずだと直感的に考える方がたくさんおられます。先ほどから例にとつてお話ししている流通販売の分野でも、「粗利は三〇パーセントぐらいなければだめ」と考えている人は、多くはないのではないかと思います。ところが、高い利益を出している会社は、やはり三〇パーセントの粗利を取らなければ、という姿勢で取り組んでおられるはずです。

スーパーや安売り店で、他の店より一〇パーセントも一〇パーセントも安く売つているのを見て、はじめ私は「三〇パーセントある粗利を削つて安く売つているのだな」と思つていました。確かにそのような店もあるかとは思いますが、それではやがて破綻するはずです。うまくいっているスーパーやディスカウントショップは、割り引いて売るかわりに、仕入れも叩いて買つていて、やっぱり三〇パーセントのマージンを取つているのです。

この前、あるスーパーで「五パーセント消費税還元セール」というものをやり、各スーパーがそれに追随しました。三〇パーセントのマージンを五パーセント下げて、「五パーセントの粗利でセールをしたスーパーもあれば、「五パーセント消費税還元セールをするから、そつちも五パーセント引いてくれ」と仕入先に言つて、マージンを變えずに

代は、ウチの営業の粗利から捻出しなければなりません。その他にも、販売店で販促活動を行わなければならぬし、インセンティブのお金も用意しなければなりません。いわば、一般消費者向けの製品を売るメーカーは、自社の営業が売つたらそれで終わりではなく、その先の小売店も含めた販売活動をしなくてはならないわけです。つまり、白社の営業に宣伝費を含めたマージンを渡す上に、小売店にもマージンを渡さなければならぬということなのです。

たとえば、小売店が三〇パーセントくらいの粗利が欲しいと言う。売値が百円だとすれば、小売店に納める値段は七十円です。営業はその七十円から、自分たちの粗利三分〇パーセントを引いた五十円程度の値段で製造に作つてもらわなければなりません。

競争の激しい商品は、乱戦に乱戦を重ねていきますから、小売店から言い渡されるような価格では、たいてい採算なんか合ははずがありません。それでも売つてもらわなければならぬないので、その要求をのみ、小売店に三〇パーセントのマージンを確保してやらなければならぬのです。

こうなると、三〇パーセントの粗利がなければやつていけないと分かつてながら、それがどんどん減つて一〇パーセント程度になつてしまつ。その中から広告宣伝費を出せばたちまち赤字です。しかも、ギリギリのコストでやつていますから、製造側も全然採算が合わない。このようなケースが大半だと思います。

売っていたスーパーもあったようです。

ところで、面白いことに、消費税還元セールの成功に味をしめて、一〇パーセント引き、二〇パーセント引きのセールをしたところ、これが売れなかつたと言います。考えてみれば、「二〇パーセント引き」ぐらい、普通のバーゲンセールでもやつてあるレベルです。それでもあまり売れないのに「消費税の五パーセントを還元します」と言うと売れる。つまり、安ければ売れるというものではないわけです。それを、もっと売れるだらうと一〇パーセント引き、

二〇パーセント引きのバーゲンを行つたスーパーは、結果として売上は増えないし、マージンは減るわで、たいへんな苦労をしたと聞きました。

また、ご存知のように、ある百貨店が経営不振のため閉店セールを行いました。お客様が殺到し、毎日たいへん人だからが何日も続いたそうですが、不思議なことに、閉店セールだから売り切れるはずなのに、なぜかそうならない。そして、その百貨店始まって以来の売上を記録した

というわけです。

閉店セールとあつて、驚くほど安い値段でどんどん売り、さぞ儲けは少なかろうと思つていたのですが、値引き分は全てメーカーに負担させて、粗利は変えなかつたということです。この例からも、商業資本が強くて産業資本が弱いということがよく分かります。

私は商業資本を非難しているわけではありません。閉店セールをするにも、たとえば新聞に「銀座〇×百貨店閉店

セール！」と一頁ぐらいの広告を次から次へと載せなければならぬ。それだけで一回一千万円から二千万円の広告代がかかつてしまひます。そういう広告宣伝費をはじめ、いろんな経費を考えれば、三〇パーセント程度の粗利がなければとてもやつていけないはずです。そこで、閉店セールでびっくりするほど安く売りますよと言いつつ、その売値は自分のところの粗利を削つて出すのではなく、メイカーや仕入先に負担させて、したたかに経営しているわけです。

もちろん、先ほども言いましたようにバカ正直な人もいて、店じまいですからと、三〇パーセントの粗利を確保していた商品を見つけて、四割引き、五割引きで売つてしまい、赤字を出すところもあります。閉店セールといえども、値決めのうまい人はしっかりと利益を確保する、これが経営です。

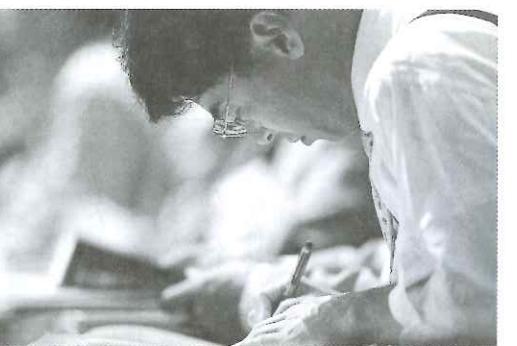
値決めは 経営トップの仕事

「値決めは経営なり」と私は言つていますが、それは値を決める瞬間だけを指すのではありません。値決めが経営の本質であるなら、そのプロセスとして、仕入れにも責任を持ちます、製造のコストダウンにも責任を持ちます、というところまで言わなければならないのです。そして、思

い切つたコストダウンを指示するのも、資材を安く仕入れるために交渉することも、トップである社長でなければ出来ません。それなのに、資材や製造の担当に任せっぱなしにしていたのでは、市場価格はどんどん下がつていきますから、たちまちに会社は赤字経営に陥つてしまひます。すなわち、値決めを行う瞬間に、もうコストダウンの方法を考えていなければならぬわけです。生産コストをどうやって抑えさせるかという考えが頭の中にあるから、また、「あのメーカーとこう交渉して、この値段にしてもらおう」という資材購入戦略を練つてあるから、値決めが出来る。そういうところまで頭が回らない、営業の一担当者に値決めをさせていたのでは、それは経営ではありません。

す、これが技術屋なのです。ただ大発明、大発見をするのが技術屋ではない。そのように技術屋の役割を位置付けたわけです。ですから、「象牙の塔にこもつたような技術屋は要らない」と言つて、ウチの技術陣にハッパをかけ続けて来ました。

盛和塾でも相談を受けますが、薄利で商売



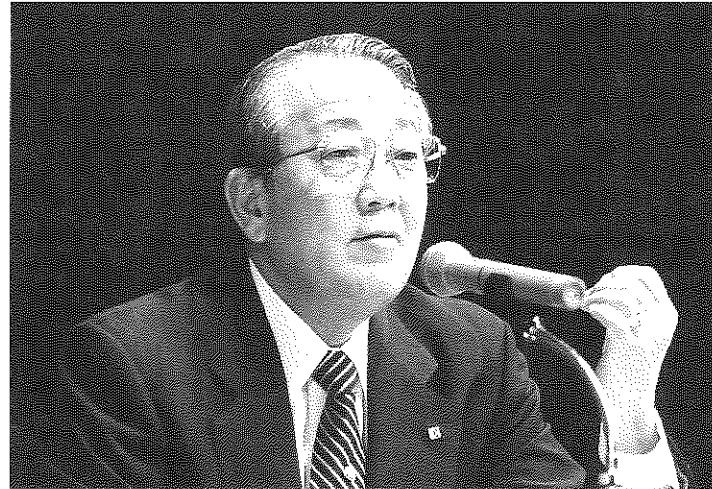
を始め、売上が増えて来たにもかかわらず、悪戦苦闘している、という方がいます。やはりそれは、値決めがおかしいのです。

だからといって、同業他社もあるのに、商品の値段を容易に上げることは出来ませんから、どうしても十分なマージンが取れないなら、既存の商品にこだわる必要はないのかもしれません。その時は、新しい製品を開発し、それで利益を確保していくようにすればいいのです。

私は、会社を始めてしばらくした頃から、「新しい技術開発を行うのが技術屋の仕事だと思いがちだが、そうではない。どうやつて生産コストを下げるかを考えることこそ技術屋の仕事なのだ」と考えるようになりました。

そもそも、同じ材料を使って、とにかく少しでも安く作るというやり方ではなく、根幹から手法を変える。今まで百円の原材料費で作っていたものを、五円で作れないだろうかというくらい根幹から問い合わせ直し、その方法を見付け出

*この文章は、平成十一年九月十六日に開催された関東地区合同例会での塾長講話をまとめたものです。



平成十一年十月十四日、私はニューヨーク州立アルフレッド大学に行ってきました。その大学には「ジョン・フランシス・マクマホン・レクチャー」というかつての先生の名前を冠した講義があり、私に「セラミックスにおけるインベーション——技術者としての生き方」という題で一時間半ほどレクチャーをしてほしいという依頼があったのです。

講師に選ばれることはたいへん名誉なことですし、以前その大学で名誉博士号をいただいたこともあってお受けしましたのですが、講義には多数の学生のほか、地元の名士や他大学の先生方などもたくさん来られていました。

その中に、アルフレッド大学のセラミック工学・材料科学部長のロナルド・ゴードン教授とそのご夫人も来ておられ、ご夫妻には空港まで迎えに来ていただきたり、ホテルに送つていただきたりして滞在中たいへんお世話になりました。

講義ではスライドとサンプルを使って、京セラという会社をつくつて約四十年、セラミックスの開発を、私はこういうふうに進めて来たという話をしました。その後、「技術者は、どういう心構えをもつて仕事をするべきか」ということを、皆さんもよくご存知の「人生・仕事の結果＝考

え方×熱意×能力」という「人生の方程式」をまじえて話しました。

その夜、講義に対するお礼の晩餐会が開かれたときに、先のゴードン夫人が、「今日のお話にはたいへん感銘を受けました。その気持ちをつづった詩をお贈りしたい」と仰いました。夫人は、私からはかなり離れたテーブルにいらっしゃったのですが、わざわざ私の席までその詩を持って来られたのです。

読んでみると、実に素晴らしい詩でした。私は「喜んで頂戴します。けれども、あなたが作られた詩ですから、ぜひあなたから皆さんにも朗読してあげてください」と夫人にお願いし、読みあげていただくと、晩餐会に参加された人たちもたいへん喜んでおられました。その詩を日本語に訳したものがありますので、紹介させていただきます。

「方程式（FORMULA）」

今 私の心の琴線にふれた
あなたの睿智に充ちたその言葉
それは 成功のためのプロセスを輝かせる
ひとつの方程式

情熱のかぎり行う努力を
能力とかけ合わせなさい
そして前向きな考え方を

あなた自身、前向きに人生を考えはじめたことで
何百万の人々に
貢献をしてきた

私はわかる
なぜなら あなたをこの目で見
あなたの言葉を聞き
そしてあなたを信じていてるから

大いに加えよ

そしてかけ合わせたものを
常に強固なものにするために
多くの愛を注ぎなさい
そう 多くの愛を

数々の経験を経た

人生の熱い炉（窯）のなかから
新しいものが限りなく生まれてくる
あなたの方程式が応用されることで

知らねばならない
誰もがこの方程式にしたがって
自分の人生を歩んでいるのだから
このことを疑う余地はないのだ

あなた自身、前向きに人生を考えはじめたことで
何百万の人々に
貢献をしてきた

私はわかる
なぜなら あなたをこの目で見
あなたの言葉を聞き
そしてあなたを信じていてるから

この「京セラファイロソファイ手帳」の中にある、項目、「方程式」について、大学教授の夫人がこんなにしてきな詩を即興で作ってくれたのです。皆さんにもぜひ紹介したいと思います。

経営の基本は
売上を大きく、経費を小さく

卷之三

今日の「京セラ」の中でも、第1章「京セラでは一人一人が経営者」の中の「売上を極大に、経費を極小に」という項目からです。

（入るを量つて、出づるを制する）

《経営》とは非常にシンプルなもので、その基本はいかにして売上を大きくし、いかにして使う経費を小さくするかということに尽きます。利益とはその差であって、結果として出てくるものにすぎません。したがつて私たちはいつも売上をより大きくすることと、経費をより小さくすることを考えていればよいのです。

「早く言えよ、そりやうです」
「それなら簡単ですね。これからはそう考へましょう」というよくなやりとりをしていました。

なつてゐるわけです。

百万円ほどでした。初年度から一割以上の税引前利益率が出たわけですが、その後も税引前利益率はどんどん増えて、最高で三〇数パーセントまでいつたこともあります。それからはやや低迷して、二〇パーセントから一五パーセント、連結で一度だけ一〇パーセントを切ったことがあります。ですが、現在でも一〇数パーセントという税引前利益率を維持しています。

会社をつくって四十年、売上は連結ベースで七千億円を超える、その売上規模で税引前利益率が一〇数パーセントというのは、企業としてはおそらく稀有なことだらうと思います。売上が何千億円にもなると、数パーセントの利益が出ればいいほうだというのが普通でしよう。

この高収益を続けてこられたのも「売上を極大に、経費を極小に」という考え方でやつてきたからなのです。経理に暗がつたのですから、単純に理解するしかなかつた、このことがかえつていい結果を生み、初年度から一〇パーセントを超える利益率を出すことが出来たわけです。その

「アメーバ経営」を確立する

後も売上は出来るだけ増やし、経費をなるべく少なくする
という考え方を貫いてきたおかげで、高収益を維持するこ
とが出来ました。

「売上を極大にし、経費を極小に」という経営を続ける
がら、会社をつくつて数年経つた頃、「時間当たり採算制度
（以下、時間当たり）」という考え方、つまり「アメーバ経営」
という経営管理システムのコンセプトが芽生えました。
売上から原材料などの諸経費を引いた残りが、いわゆる
付加価値です。その付加価値を、残業代なども含めた社員
の全労働時間で割ると、一時間当たりいくらの付加価値を作
り上げたのかが分かります。京セラではこれを「時間当たり
と呼び、その数字を指標として経営を行うのが、アメーバ
経営のシステムです。

全従業員の平均給与を働く時間で割れば、一時間当たりの
平均給与が出来ます。その一時間当たりの給与、たとえばそれ
を千円とするなら、社員が一時間に千円の給与をもらつて
働き、いくらの付加価値を生み出せるのかを見る、つまり、
自分の労働を通じていくらの付加価値を作り出すことが出
来るかということを考えるのであります。その付加価値が高いほ
ど、会社により多くの貢献をしているということになります。

す。もし、給料と同じ価値しか生み出していないとなると、プラスマイナスゼロで会社には役立っていないことになるわけです。

企業として社会的な貢献をしたり、または株主に配当等で報いていこうと思えば、従業員は会社が払う人件費よりも遙かに高い価値を生み出していかなければなりません。アメーバ経営は、「一時間当たりいくらの付加価値を生んでいるか」ということによつてそれを見ていくわけです。ですから、京セラでは「私の部は、これだけ儲かつた」というような言い方をしないで、「私の部は一時間当たり何千円の付加価値を生んだ」と表現しています。これが「時間当たり」という言葉になつて定着し、その時間当たりをペースとして、アメーバ経営は構築されてきました。

常識にとらわれず 高収益を目指す

会社を設立してまだ間もない頃、私は新聞に載つている大企業の決算書を見ながら、こんなことを思つていました。京セラの販売先は大手電機メーカーがほとんどで、それらの会社の利益率を見るとだいたい三パーセントとか四パーセントとなつており、若干の差はありますが、各社ともほぼ横並びの数字でした。

一方、その頃、京セラの税引前利益率は二〇一二五パーセントとなつてました。

使うはずだから製造原価は似てきます。他社よりも特別に安く原材料を買えるような特殊な仕入先でもあれば別ですが、普通はそういうことはありません。ところが、宣伝広告費や営業費、それに接待費等といった販売管理費については、使い方によつては一、三パーセントの差は簡単に出てしまいます。そこで私は、その販売管理費をいかに抑えられるかということが、売上利益率を上げるカギになるはずだと考えました。

また、管理費を抑える工夫もしました。当時はまだ会社が小さかったものですから、「私は技術担当の専務です」と言いながら、実のところは、朝早く起きて応接室の掃除もするし、ときには便所の掃除もするといった具合に、一人で何役もこなしていました。もし人を雇つてそういうことをすると、それだけ経費も増えていきます。ですが、そのようにして社員みんなで手分けをしてやれば管理費も少なくてすむわけです。当時の京セラでは、そのように徹底して管理費の削減に努めていました。

「経費を極小に」するには 経費項目の細分化が必要

経営の面白さは、「経費を極小に」するということにあり、その対処の仕方で利益率に大きな差が出てきます。

経費を極小にするために私は様々な工夫をしましたが、その一つが経費項目の細分化です。私は損益計算書の中の経費項目を、経理の人が普通に使うものよりもさらに細かく分けていきました。

京セラには原料部門があり、そこで調合された原料が次の成形部門に渡されます。成形部門はセラミックスの型を作り、次の焼成部門では、それを炉で焼き、また次の工程に持っていく、というふうに順番に工程が動いています。こうした流れ作業の場合、工場の原価を見ようと、たとえ

セントでしたので、私は、世の経営者というのは自分みたいな「売上を極大に、経費を極小に」という考え方ではなく、こういう業種だったらこのくらいのパーセンテージでいいという先入観や常識に基づいて経営をしておられるのだなと感じました。たとえば、他社の利益率を見渡して、多くの経営者がその常識に則つて経営をするから大体似たような利益率に落ちてしまふのです。ユニークでキラッと光る経営が出来ないのは、経営者の多くが常識の範囲内でしか仕事をしておられないからなのだろうと理解しました。

その証拠に、もともと付加価値の高い事業をやっておられる会社は別として、普通の事業をやっておられる場合には、売上に対する原材料費の割合等は、同業者で比べると大体似ています。それなのに、利益率が何パーセントも違うのは、会社によつて販売管理費の割合が違うからです。販売管理費を一八パーセント使つてている会社もあれば、極力引き締めて一二、一三パーセントに抑えている会社もあります。その差が、実は税引前利益率の差となつて現れるわけです。

私は他社の決算公告を見て、すぐにそのことに気がつきました。たしかに同じ業種であれば、同じような原材料を

は光熱費を調べてみても、普通は工場全体の光熱費しか出てきません。しかしそれでは、その光熱費が原料部門で使った電気代なのか、成形部門で使ったものなのか、焼成部門で使つたものなのか、あるいはまた次の検査工程で発生した費用なのかということは分かりません。セラミックスの焼成炉は電気炉ですから大量の電気を消費しますが、そのままの焼成でどれだけの電気代を使つているのかも、そのままでは把握出来ないわけです。

そういう状態であれば、いくら「経費を減らそう」と言つても、何の費用を、どこで、どれくらい減らすのかがハッキリしません。「電気代や水道代を少なくしよう」と言つたところで、従業員にしてみると誰が何をすればいいのか、具体的にはまったく分からぬわけです。そこで少しばかり費用はかかりましたが、原料の部門、成形の部門、焼成の部門と、各部門ごとに電気のメーターチェックを行いました。これで、どの部門でどれだけの電気を使つているかが一目で分かります。すると、たとえば「あなたのところが焼成炉をつけっぱなしにしてるから、今月の電気代は先月に比べてうんと高くなつた。もっと細かく炉の管理をしてください」と言えるわけです。

経費節約だといって、社長が昼夜みなどに工場の中を歩き回り、つけっぱなしになっている事務所や便所の電灯のスイッチを切つて歩く光景を見かけます。これは、従業員に節約意識を植え付けるのには効果があるかもしれません。しかし、本当に節約の効果を上げようとするということを忘れてはなりません。』

で月次の採算表がつくられるのですから、日々採算をつくりしているのだという意識をもつて経営にあたらなければなりません。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ことと同じです。これでは飛行機はどこへ飛んでいき、どこに着陸するのか、わからなくなってしまいます。同様に日々の経営から目を離したら、目標には決して到達できません。

採算表は一人一人の毎日の生きざまが累積した結果であるということを忘れてはなりません。』

私たちはたいてい月次の採算で、つまり、ひと月ごとの数字の動きで経営を見ています。しかしそのためには、日々の採算が分かつていなければならないということを、この項目では言っています。

塾生の皆さんのが会社で、月次決算をやつておられないところはないと思います。経営においては、まず前月の売上はこう、経費はこう、そして利益はこうだったというように前月の数字を十分に把握しておく必要があります。その上で、今月はこの数字をこういうふうに改善していくこと、いうように、前月の結果をベースにしなければ経営そのものが成り立ちません。

半期ごとに決算をしているからと言つて、六ヶ月ごとに経理部門や会計士に決算をしてもらい、儲かったか儲からなかつたかを見ています、という程度では、本当の経営になつていません。

出で来ないところがほとんどでした。それは、翌月の経営

思うなら、ただやむくもにスイッチを切るだけではなく、どの部門でどれだけの電気をロスしているかということを、具体的に事実として指摘できなければなりません。ただ単に光熱費という項目を漠然と見るのでなく、ロスがいつどこで発生したかということを確かめてからその現場に行き、そこの責任者に理由を説明して電気なら電気、ガスならガスの削減を図るという処置が必要なのです。

私は、経費項目が細分化された採算表を見ながら工場を回っては「なるほど、君の職場のことが問題だ」と、よく指摘したものでした。つまり、経費を減らしなさいと大号令をかけると同時に、現場に行つたときに「これが問題だ」ということが工場の人の日にも見えるように、当の本人が具体的に気がつくぐらいに、細かく分解した経費項目で見ていくことが、経費を極小にするための秘訣であり、経営の要なのです。

毎日最新の数字を見ながら経営を行う

「日々採算をつくる」

『経営』というものは、月末に出てくる採算表を見て行うのではありません。

細かい数字の集積であり、毎日の売上や経費の積み上げ

月次決算は、締め日から十日以内に作る

前月の経営資料を見て、それをもとに今月の経営をしていくためには、売上も経費も月末できつちりと締め、実績結果は少なくとも翌月に入つてから一週間以内には出せるようにならないものです。いくら遅くなつても、せいぜい十日以内のことでしょう。仮に前月の結果が出るのに十日かかるとすると、先月はこうだったから今月はこういう手を打たなければならぬと思つても、アクションをとるのに十日も遅れてしまうことになります。

そうならないためにも、毎日切つておられるはずの売上伝票を、一ヶ月分のみ集計しさえすればいいようにしておくことです。社内に経理部門を持つておられない場合でも、経理事務所と「この月次決算は何日までに仕上げてほしい」という取り決めをした上で、売上伝票を一ヶ月分まとめて持つて行くようにすればすみます。これは、発生する経費、人件費も含めて全て同じです。また口座振替で引き落とされるものも含めて、それを全部計算して経理事務所に渡せばすぐに集計してくれます。そういう準備をしておけば、少なくとも十日以内には間違いない月次決算が出てくるはずです。

ところが以前は塾生の企業でも、十日以内に月次決算が

にその資料を活用する「ことが有効だと分かっていても、それをすぐ作成するのはたいへんな労力を要すると」いう理由からだと思いませんが、京セラは設立以来ずっとその姿勢を貫いてきました。会社をつくってから今日まで四十年間、年間七千億円という売上規模になつても、それをきつちりと守れるシステムがあるのです。

実際に、現在でも京セラでは前月の決算書を使って、今月の経営を進める「やり方」を行っています。前月の損益計算書を見ると「先月はここで経費がグッと増えている。そのためにこんなに利益が減った」ということが一目で分かるので、今月はこの経費を節約すればいい、というように、収益率を改善するための手をタイミングよく打つことが出来るからです。

採算は経営者の意志でつくられる

この項目では「採算をつくる」という表現をしています。採算をつくるということは、聞きよによつては粉飾決算みたいに響きますが、これは採算は自分の意志でつくるということなのです。

採算というのは本来、事業活動を一生懸命にやつた結果、自ずから生まれて来るものです。それなのに、なぜ、敢えて「つくる」というのか、それはこういうことなのです。

べく経費を抑えるために、大豆から豆乳を作るのに今まで手で絞っていたのを、「万力を使つてもう少しきつく絞り少しでも余計に豆腐を作ろう、大豆の消費量を減らそう」というようなことも出来るわけです。

そういう意味で、採算というのはつくることが可能なことです。決して自分勝手にでたらめな数字を並べるという意味ではなく、売上を増やすことも、経費を抑えることも、経営者の意志で可能になるのです。

経営を行っていく上で、これは非常に大事なことです。たとえば、「先月はたいへん悪い決算で利益が出ませんでした」というような場合は、利益が出ないような経営を経営者自身がやつたのです。「いえ、私は努力したのですが、なぜかこうなつたのです」というようなことは通りません。採算といふのは、良くも悪くも全て経営者の意志のあらわれなのです。

数字というものを目の前にしたとき、経営者は自分自身に対して絶対に言い訳ができないものなのです。

利益を出すための経営のやり方を考える

「健全資産の原則を貫く」

『京セラでは不良資産を発生させることを厳しく戒めています。必要なときに必要なだけ買い入れること、必要な

経営というのは、毎日の動きを追つていかなければなりませんが、そうするとどうしてもただひたすら頑張つて一日を過ごし、その成り行きで採算が出てくるという状態になります。だからこそ、経営者として一生懸命に頑張っているのは分かるのですが、採算がたた成り行きの数字だとすると、そこからは経営者の意志が伝わってきません。

経営者は経営者の意志で行つていくものです。豆腐屋さんを例にすると、今まで毎朝五十丁作っていた豆腐を、「今日はひとつ頑張つて六十丁作ろう、そのかわり朝は一時間早く起きてやろう」というように、自分の意志でその日の売上をつくることが出来るのです。そしてなる



ものだけを作ることが原則です。余分なものを買つたり、余分なものを作つたりすると、不良在庫を発生させ無駄な経費を使うことになります。

しかし、万万一不良資産が発生した場合には、ただちにこれを処理することです。一時的には損失を出すことになりますが、日先の数字にとらわれず、勇気をもつて不良資産を処理しなければなりません。これをせずに問題を先送りすると、さらに大きな損失につながります。

経営は常に健全な資産状態で行なわれる必要があるので

す。』

創業当初の京セラの製品は、先述のとおり電子工業用の絶縁材料として用いられるセラミック部品で、いわば全ての製品がオーダーメイドでした。つまり、大手電機メーカーに売り込みに行つては、「こういう技術で、このようなセラミック材料を作つています。何かお手伝いをさせていただけるものはありませんか」といつて特注品の注文をもらつていたのです。

お客様のほうでも、「当社でもちよどそいう絶縁材料がほしいと思つていたところです。研究部門がそういうものを作れるとこはなかいかと探しています。研究員を紹介するから行ってみてください」と言つてくれます。研究所に行くと、その研究員が「ちょうどよかつた。実はこういう製品を作ろうと思つて、こんな絶縁材料を探していました。あなたの会社で作れますか? こんな性能

で、『こういう形状のものが欲しい』と言われます。そこで「このような部品なら作れます」と答えると、最初は試作の製品を何個というふうな少量の注文をもらいます。苦心して作ったサンプルを持っていくと、「たいへん結構です。この製品は今後量産するので、その部品も大量に必要です。

早急に千個作って納めてください」となり、このような積み重ねで今日までやってきました。

顧客の研究員が設計した図面通りのものを作つて持つていくわけですから、採用されるのは当然です。結果、京セラは創業当初から利益の出せる経営が出来ました。

「セラミック石ころ論」を開展する

「ではこれは在庫ですね。売値はいくらでしたか?」

「ちよつと待つてください。この前、千個の注文をいただいて納めた後、それつきり何にも言つてきませんから、そのまま納められるので、捨てるのもつたまつたないと思つてとつてあるのです」

「それは売れるかもしれないから、とつてあるわけですか? だったらそれは資産です。だからその分の税金はいただきます」

「それは一個百円で売ったんですね。これが何個ありますから、きちんと在庫評価をして資産としてあげ、そこから税金をいただきます」

「そのときに『セラミック石ころ論』を私が展開し始めたわけです。

「この部品は特注品でつぶしがききませんから、もしそ

のお客さんの注文が来なかつたらどうにもなりません。お菓子だつたら、値段を安くすれば売れるかもしれませんが、この製品はオーダーされたお客様以外には何の役にも立たない、いわば石ころみたいなものです。ですから、もし売れたときには税金を納めますから、今は評価ゼロにしておいてください。」
「まさか気持ちちは、まったくありません」ところが税務署の人は「これは良品の在庫品です」と言って、私がいくら「売れなければ石ころだ」と説明しても聞いてくれません。まして、一回だけの注文ではなく、それまで何度も注文を受けて納めていたものが、そのときだけ二百個残っていたら、税務署の人にしてみれば資産にしか見えないわけです。

「今はたまたま注文が途切れているけれども、もし注文があれば売れるんでしょう」

「いいえ、この製品を使った試作はもう終わりました。客先も、もう要らないと言っています」

「それなら、なぜ保管しておくのですか。必要ないのだから捨てたらいしいですか」

「捨てるのはもったいない。それに、万一また注文が来たときに、一から作るのはたいへんなのです」

「そんなに値打ちがあるのでしたら、立派な資産です。税金を納めてください」

「そう言いきられて、私はすっかり困り果てました。それでも最初のうちは、もつたないので、税金を納めてでも

一百個はすぐに納品できますから、倉庫にとつておきます。ですから、会社にはそういう良品の残りがずっと在庫として置いてありました。しかし、それらが税務調査で問題になつたのです。

納品されていない良品が倉庫にたくさんあるのを見て、税務署の係員は当然「これは何ですか?」と聞きます。

「これはある得意先で注文をもらつたものですが、多めに作つて余つているのです」

税務署の人は、

「ではこれは在庫ですね。売値はいくらでしたか?」

「ちよつと待つてください。この前、千個の注文をいただいて納めた後、それつきり何にも言つてきませんから、そのまま納められるので、捨てるのもつたまつたないと思つてとつてあるのです」

「それは売れるかもしれないから、とつてあるわけですか? だったらそれは資産です。だからその分の税金はいただきます」

「そのときに『セラミック石ころ論』を私が展開し始めたわけです。

「この部品は特注品でつぶしがききませんから、もしそ

のお客さんの注文が来なかつたらどうにもなりません。お菓子だつたら、値段を安くすれば売れるかもしれませんが、

この製品はオーダーされたお客様以外には何の役にも立たない、いわば石ころみたいなものです。ですから、もし売れたときには税金を納めますから、今は評価ゼロにしておいてください。」
「まさか気持ちちは、まったくありません」ところが税務署の人は「これは良品の在庫品です」と言って、私がいくら「売れなければ石ころだ」と説明しても聞いてくれません。まして、一回だけの注文ではなく、それまで何度も注文を受けて納めていたものが、そのときだけ二百個残っていたら、税務署の人にしてみれば資産にしか見えないわけです。

健全資産の原則を貫く

まだ、京セラでは良品の余剰在庫と同じように、セラミック部品の成形をするための金型も資産扱いになるかどうかで税務署ともめたこともあります。五百個の注文でも精密な金型が必要になります。ところが、試作品ですから、注文は最初の五百個で終わる可能性もあります。もし京セラ負担で金型をおこして、その後注文が来なければたいへんなことになりますが、金型代をお客さんからいただいておけば京セラの負担は発生しません。

この金型はたいへん高価なものですから、試作品を作つ

たあとも次の注文に備えてきちんと保管してありました。

しかしぬくら次へと試作を行いますから会社の中にはいつも使うかも分からぬ金型がどんどんたまる一方です。

金型というのは経理上、固定資産として扱われ、分割で減価償却を行うものと決まっています。しかし、金型はあってもそれはもう五百個の試作品製作で役目を果たした、いわば用済みのものです。すでに代金もいただいているし、ただ倉庫の隅に置いてあるというだけの代物にすぎません。

しかし、税務署の人は、「たくさん金型がありますね。この金型の製作にはいくらかかったんですね？」といへん立派な金型ですから、これも資産として計上しておきます。これは法定耐用年数に従つて、償却をしてください」と言つて、それにも税金をかけようします。

たしかに、使い込んでいませんから見た目にもきれいで精度も高くていい金型です。しかし、いつ使うかも分からぬい、もしかしたら後は使うこともないかもしれないものを資産として上げると、初年度に何分の一かの償却をして、その後も資産として何年かは税金を納め続けなければいけません。

私がいくら「これは試作用の金型で、お客様にとってもう用済みで、後の注文は来ないので、だからこの金型は価値がないのです」と言つても、税務署の人は「だったらそれは潰しなさい。廃棄処分にするなら資産とはみなせん。

要なものはなるべく消す、落とすようにしなければならないのです。

この「落とす」ということは、現実に多くの経営者の方がされているようです。しかし、どんなときに落とすかというと、利益が出ているときです。利益が出ると税金を納めなければなりませんから、不良在庫はなるべく落とそうというのでどんどん捨てられます。ところが利益が出なくなると、これを落としたら赤字になってしまふから、もう「落とすな」となります。そのように経営者は、自分の都合のいいように不良在庫や不良資産を「落とし」たり「残し」たりして決算を調整しています。

しかし、ここで大切なことは、不良資産を落とすというのは自分の都合によってするものではなく、利益がどうであれ、常に健全な資産だけを残すようにするべきだという

ことです。そういう健全な経営を続けていると、今のように不況が押し寄せてきても財務上余裕があります。たとえば利益が三パーセントしか出ていなくても、健全資産だけの三パーセントと不良資産を抱えた三パーセントでは雲泥の差があり、その差は不況のときに大きな違いとなつて出てくるのです。

実際のお金の流れを 正確に把握する

今後使うかどうか分からぬ金型の経理上の扱いのことのみんなに理解してもらうために、私は会社でよく次のような話をしました。

最も原始的な商売、分かりやすく言うとフーテンの寅さんがやっているようなバナナのたたき売りをイメージしてみてください。裸一貫のおじさんが、町にお祭りがあるというで、「よし、今日は手元のお金を元にあそこでひとつ店を張つて稼いでやろう」と考へ、近くの市場へ行つて五千円でバナナをいっぱい仕入れ、お祭りをやつている神社の夜店へ行きます。



しません」と答えるだけです。

しかし、私にとってはまだ十分に使える金型を潰すことには抵抗があります。しかも「試作の注文がまた三個とか五個とか来るかもしれない。そのときに金型を作るのはたいへんだから、残しておこう」と考えて、つい保管してしまいます。このようにして、残すか、潰すか、そのことで私はずいぶんと迷いました。

ところが、そういうことをよく考へない、経理担当者や税理士に任せっぱなしの経営者の方がおられます。「あなたが一生懸命に働かれた結果、決算はこうでした。利益はこうなっていますから、税金はいくら必要です」と言われると、経理のことが何も分からぬのですから、「言われるままに税金を納めておられるわけです。

法律上、どういうものを在庫と呼ぶかはきちんと決まっています。しかし、実際には死んでしまっている備品や商品のように、本来なら資産にあげられないようなものまで資産にあげている会社がよくあります。一見、非常に儲かつたように見えますが、いざ換金しようとすると換金出来ないもの、つまりお金にかえられない不良在庫、不良資産を抱えているということは、どこの会社にも往々にしてあるものです。

皆さんにも思い当たることがあるのではないでしょうが。仮に売れるものでも、倉庫に三年も積んであつたような品は、売つても二束三文にしかなりません。そのような不良在庫や不良資産は、経営者が自身が棚卸しをして、不

箱をもらおうと近所の八百屋に走っていきます。

「空のみかん箱をくれませんか」と頼むと、八百屋のおじさんはその男の様子をジロッと眺めて、普通だつたら捨てるのにも困っているくせに「こいつはどうしても欲しがっているな」と足元を見て、「三百円です」と言います。

仕方がないのでおじさんは三百円を払つてみかん箱を買いました。

そして、いよいよバナナを売り始めますが、台を叩いて「さあ！ さあ！」とやらないと景気が出ません。

そこで勢いをつけるためにその邊にある棒を引っこ抜いてきますが、みかん箱の上に新聞紙ではあまりにみつともないし売れそうにない。大きな風呂敷でも買つてきてその上にバナナを並べたらしいのではないかと考え、風呂敷を買いに行きます。千円と言われた風呂敷を値切り倒して五百円で買い、それを広げてバナナを並べ、やつと商売を始めます。

その日は、五千円で仕入れたバナナを何とか売り切つて七千円の売上がありました。おじさんは二千円儲かつたと思い、今日は良かつたなど機嫌良く帰りに五百円の牛丼を食べます。

すると翌日税務署が来て、「あなたは昨日一千円儲けました。儲けの半分、千円を税金で納めてください」と言います。そこでおじさんは「五千円で仕入れたものを七千円で売つたから二千円儲つたように見えますが、実は元手がかかっています。みかん箱が三百円、風呂敷が五百円で計

八百円の道具を賣いましたから、実際の儲けは千二百円です。千二百円儲つたから税金を取るというなら分かるけれど…」と、説明します。

それでも税務署の人は、「みかん箱も風呂敷も、明日また叩き売りをするときに使うでしょう。それは売るための道具ですから資産ですよ」と一向に引き下がらません。

おじさんは内心、「みかん箱はどうせ捨てるものだし、風呂敷も破れて使いものにならないのに」とほやきますが、税務署の人に「あなたは千二百円しか儲かつてないというが、経理的には二千円儲かつているんですよ。それが世の中のルールですよ」と言わわれると何とも反論出来ません。

普通、経理が分からず人は「二千円儲かつたから、半分の千円は税金です」と言われるが、「ああ、そうですか」と素直に千円の税金を納めます。おじさんの場合も、千円払うと道具代の八百円を引いて「一百円の儲けしか残らない」に、昨日五百円の牛丼を食べていますから、實際には三百円の足が出てしまっています。結局、何も儲かっていないわけです。

経理を知らないために、実際にそのような経営のやり方をとっているケースがよくあります。

今のようななだとえ話を通じて、強いキャラシユワロー経営を実現するためには、實際のお金の流れをきちんと把握しておくことが最も大切だということを理解してください。

「当座買い」には大きなメリットがある

京セラの場合、材料は必要な分だけしか仕入れないとすることが原則になっています。これは「健全資産の原則を貫く」とは少しばかり意味が違いますが、何かの役に立つと思いますからお話しします。

昔の貧家というのは、その日暮らしの生活をしていましたのです。ご主人が一日一生懸命に働いて日当をもらい、その日に食べるお米を買ひに行きます。貯蓄などありませんから一斗（十升）まとめて買つようなどは出来ず、お米は一升買い、味噌や醤油も同じように秤売りで買います。その日の暮らしに使う分だけ少しずつ買つ、これが昔の貧家の典型的な暮らしでした。

私は京セラにおいても、敢えて貧家の人々がやつていたような当座買い、「今要る分だけを買う」ということを原則としてきました。それは現在でも変わりません。

一般の企業では、少し余裕が出来ると必要な資材は出来るだけまとめ買いをして、安く買おうとします。普通はそれがモノを買うときの常識でしょうが、京セラはそれとはまったく逆の「使う分だけしか買わない」ということを守つてきました。そうすると、どうしても高くつくものですから、なぜ、そのようなバカげたことをするのか皆が聞いています。私はその真意を分かつてもらうために、私の

母の例を引いてみんなに説明しました。

戦前、私がまだ小学生の頃、父は十人ぐらゐの従業員を使つて印刷屋をやつておりました。

その頃はよく、父の出身地である村の人たちが、大八車をひいたり、天秤棒を担いで、サツマイモなどの野菜を鹿児島市内に売りに来ていました。売れ残つたりすると、それを持って村まで帰ると重たいものですから、たいてい知り合いの家に寄つてきます。私の家にも「ちょっと寄らせてもらいますよ」と言って父の親戚にあたる村の人達がよく来られました。母は、村の人たちは一日じゅう荷物を担いで商いをしたのだから、帰るときには疲れているだろうし、お腹も空いているだろうと、縁側のところでお茶や茶菓子を出しては労つていました。

そのとき、必ず売れ残つた野菜を「これは売れ残つたから安くわけてあげよう」と言つて置いて帰られます。そのことを母は、親切にしてあげるからみんなが残つたものを安く分けてくれる、といつてたいへん喜んでいました。従業員もいるから、家でもたくさん食べ物が要るというの

で、母は非常にいいことをしていると思っていました。ある夜、食事のときに母が「今日も村の人々が寄られて、サツマイモが余つたからと安く分けてもらつた。よかつた」と父に話していました。私もよかつたなと思つて父の顔を見ると、父は仮面をしながら「またか、バカが！」と怒っています。私は子供心にも、親切にしてあげて安く買えたのだから「よかつたな」と言えばいいものを、どうして

父は「バカが」と言うのかなと思つていました。そんなふうに言わると母も気分が悪いものですから、膨れつ面になってしまいます。

それ以来私は、なぜ父が怒ったのかと考えてみました。あるとき、その訳が分かりました。ある日学校から帰つて来ると、母が庭先で「あらつ」と言いながら、庭を掘り返しています。見ると、以前、村の人安く分けてもらつたサツマイモやサトイモを庭に埋めて保存していたのが、掘つてみたら傷んでいるので、母が慌てて掘り出しています。

母は、傷んだ箇所を包丁で切り落として小さくなつたサツマイモをふかしてザルに盛り、「お友達を呼んでいらっしゃい」と私に言います。私はガキ大将でしたから、いい格好をして、「サツマイモが出来たぞ!」と言つて皆を呼び集め、ごちそうしました。友だちがお腹がふくれて喜んで帰つていくのを見て、母はいいことをしたと気分を良くしています。

私はそのときに、「あつ、父があのときに怒つていた訳はこれだな」と気付いたのです。父は一日じゅう工場の中で働いていますから、母のそういう現場を見たことはあります。しかし、うちの嫁は「安く買った」と言つているません。けれども、どうも無駄な買い物をしていると、父には直感で分かつていただと思います。だからあのとき、「バカが!」と言つたのです。

母にしてみると「あなたの親戚の人に対して、私は親切

買いのメリットがあるわけです。

また、必要な分しか買わなければ倉庫も要らない、そのための管理費も必要ありません。さらに、在庫ではありますから、在庫金利も発生しません。京セラで今もなお生きているこの「当座買いの原則」は、経営上、非常にメリットがあるのです。

能力は伸びていくことを前提に人生を設計する

「能力を未来進行形でとらえる」

『新たな目標を立てるときは、あえて自分の能力以上のものを設定しなければなりません。今はとてもできそうもないと思われる高い目標を、未来の一点で達成するということを決めてしまってます。そして、その一点にターゲットを合わせ、現在の自分の能力を、その目標に対応できるようになるまで高める方法を考えるのです。

現在の能力をもつて、できる、できないを言つことは誰でもすることです。しかし、それでは新しいことや、より高い目標を達成することなどできるはずはありません。今できないものを何としても成し遂げようとすることからしか高い目標を達成することはできないのです。』

と思って買ってあげたのに、文句を言われるとは:「思つて怒つているわけです。ところが父は、何も証拠はつかないものの、多分こういうことになつてているだろうと察して不愉快な思いをしていました。「親切なのはいいけれども、どれだけお金を無駄にすれば気がすむのか」と思つていたのでしょうか。

私はそれを見て、「なるほど、まとめ買いで安く買ったと思つても、これくらい高くつくものはないな」と思つたのです。

このような当座買いは、一般には高くつくだけで常識に反するやり方だと思うことでしょう。ところがそつではありません。それは実に合理的な買い物の仕方なのです。

なぜなら、当座買いは高くつきますから、必要な分だけしか買いません。人間というのは面白いもので、必要ギリギリの数しかないと思うと、どんな物でも実際に丁寧に、大事に使つようになります。ところが、それが倉庫に山ほどあるとなると、どうしても粗末に使つてしまいがちです。つまり、母がサツマイモを余計に買って腐らしたのとはまったく逆の現象が起きるわけです。

たとえば、品物を千個組み立てようとするときに、千五個分しかビスやボルトといった部品がないとすると、ビス一本落としても何とか探し出そうとします。反対にビスが山ほどあると、一つや二つなくなつてもまったく気になりません。大量にまとめて安く買ったつもりが、結局はロスを生じさせて安くならないことになります。そこに、当座

「能力を未来進行形でとらえる」というこの項目は、『京セラファイロンフィ手帳』第二章第四節の中の「人間の無限の可能性を追求する」という項目(※機関誌三十一号参照)と対をなしています。この「人間の無限の可能性を追求する」については、「無限の能力を信ずる」と言い換えてもいいでしょう。

この「能力を未来進行形でとらえる」という言葉も、自分は無限の可能性を持っているということを表現しておなり、今後、皆さんのが企業家、経営者として大成して行かれるために、非常に大切な意味を持っています。

ここで言いたいのは、「人間の能力は未来に向かってどんどん伸びていくことを前提にして、自分の人生を設計しない」ということです。

しかしながら、大半の人たちは「それは無理です、出来ません」ということを、いつも簡単に言います。現在の自分の能力で考えて、出来るか出来ないかということを判断してしまつからです。

しかし、そうではありません。人間の能力は、未来に向けて成長し、進歩していくのです。ですから、数年後には、今考えると、とても出来そうにもないことでも、出来るようになるはずです。また、出来ると信じなければ、人類に進歩はありません。人類というのは、全ての点において進歩をしていくように神様がつくってくれたのです。そのことを私は、「能力を未来進行形でとらえる」と言つています。

35

ですから、「私は勉強もしていません。そういう素養もありませんし、技術も分かりません。だから出来ません」と言つては誰もいないはずです。心のどこかでは、自分も努力して素晴らしい人生を送りたいと思いながらも、難しい課題を出されるといつ、「それは無理です」と言つてしまふ。そうではなく、途轍もなく難しいことでも自分には可能ではないだろうか、努力をすれば出来るのではないかというよう、まず自分を信じることが必要なのです。

今的能力だけで自分を評価するのは、あまりにも惨めではないでしようか。ですから、自分自身を、現在の能力でもつて評価するのは止めましょう。能力というものは未来に向かつて開花していくことを信じ、努力していきましょう。「能力を未来進行形でとらえる」とはそういうことなのです。

セラミックスの絶縁材料を売り込みに行くと、大手電機メーカーの研究者たちが、こういうものが欲しいと要望するものは、製造が特に難しいものばかりでした。しかし、そのようなものでしか試作の注文はもらえない。

当時、この名古屋には大きな焼き物会社がたくさん

ありました。以前から陶磁器を作つておられた会社が、セラミックスの製造も手がけておられたのです。そんなところへ、創業したばかりの零細企業である京セラが売り込みに行くわけですから、名古屋の大手メーカーがすでに作つて納めておられるようなものの注文は、当然いただけません。相談を受けたり頼まれたりするには、そういう大手メーカーが、「いや、これは難しい。ウチでは作れません」と一歩退かれたものばかりです。そういう難しいものを、研究者の方が図面を見せながら「君のところは、こんなものを作るか」と言うわけです。大手メーカーとは資金力でも技術力でも雲泥の差があるのに、大手が断つたような難しい話ばかりが来る。

そこで、「いや、それは無理です」と言つたのでは話になりません。資金力も技術力もない零細企業が、引き合いに対して「出来ません」というようなことを言つていたのでは、とても生き残つていけないのです。私も、何とかしないと会社が成り立たないと思つていますから、無理をして「何とかしましょう。やりようによつて

まずは能力の進歩を信じる

私の脳裏に、この「能力を未来進行形でとらえる」という言葉が浮かんだのは創業当時のことでした。

は出来るかもしません」と答えることになります。す

ると研究者の方は「かもしませんなら結構です」と言つて、それ以上話も聞いてくれなくなるのですから、私はさらに勇気を奮い起こして「いや、出来ます」と言わざるを得ませんでした。

背に腹は代えられない、何としても注文が欲しいものですから、出来るあてもないのに「出来ます」と言つて試作注文をもらい、事もあろうに「三ヶ月後にその試作品をお届けします」という約束までして帰つて来るわけです。

会社に帰ると、数少ない研究者たちに「かくかくしかじかの相談を受け、「出来ます」と言つて注文をもらつてきました。今から頑張つて、三ヶ月以内に納めようと思う。この製品は、今までやつたことはないけれども、こういう手法で、こうやつたら出来るんじゃないかと思う。早速、実験にかかるう」と言います。するとみんなが「稲盛さん、それは無理ですよ」と口を揃えて言つたわけです。

事実、そういった難しいものは過去に全然やつたことがありませんでしたし、当時の京セラの技術力では無理と思われても仕方ない状況ではありました。しかし、それを無理だと認めてしまつた話を台無しになつてしまいますが、研究者たちを納得させるために、「我々の能力を、未來進行形でとらえよう」ということを言い始めたわけです。

今の能力なら出来ないのは自分も承知している、しかし三ヶ月のうちに、我々の能力は実験を繰り返しながら進歩するはずだ、私はそう言いました。

「嘘を方便にする」

周りの者はこのことをとらえて、「稲盛さん、出来しないのによく『出来ます』なんて言つて、注文を取つて来られますね」と私に言いました。これが結構耳に痛く、何か詭弁を弄してといいますか、嘘を言つて注文をもらつてきたと非難されているように聞こえるわけです。

それではあまり人に聞きが悪いし、そのまま放つておくと、どういう尾ひれが付いて、誤解を生むか分かりません。何とか彼らに私の気持ちを分かってもらい、協力してもらわなければと思って、私はこう言いました。

「私は嘘など言つてはいらない。私たちの今の能力だったら、未来には可能になるはずだ。約束のときまでに試作品が出来なかつたときは、『嘘を言った』ことになる。しかし、そのときまでに試作品が出来上がつていたら嘘にはならない。だから、これは嘘とは言わずに『方便』と言つうのだ」

お釈迦様が、ものの道理を分かろうとしない連中に、事実ではない方便を使つて説明されたということですけれども、それは嘘とは言わないわけです。

「三ヶ月後に試作品を持つて来ます」と言つたのにそれが出来なかつたときには、「嘘をついたな」と言われても仕方なく、「誠に申し訳ない」と謝るけれども、それまで

は方便なんだ、と言い張ったのです。当時の幹部たちに対して私は、嘘が嘘のままに終わるか、真になるかは三ヶ月後に答えが出る。それまでは必死に試作に取り組むよう説き伏せました。

試作品が出来上がるまでは毎日が綱渡りみたいなもので、文字通り命がけで難しい実験を繰り返し、議論を繰り返しました。そのときに、唯一信じられたのは、「自分の能力を未来進行形でとらえる」ということだけでした。何しろ、現在の能力では出来るはずがないとハッキリ分かっているのですが、その言葉だけが、ただ一本の命綱だったわけです。

能力を未来進行形でとらえる からこそ、進歩・発展はある

たとえば、今はお金も技術もない人が、資本金を一億円調達し、一年後にある事業をやろうと考えたとします。こういう技術があつて、こういう人材がいて、こういう事業をしようと構想を練つても、それは現時点では所詮、夢物語にすぎません。ところが、一年かかって金融機関や関係者を説得して一億円の資金の準備をし、経営者としての自分の能力を必要なレベルにまで磨き上げることが出来れば、その夢物語は夢ではなくなるのです。

また、大学などの優秀な研究者を、あるいはリストラで

いるのだと信じて、難しいことでも諦めずにやりぬいていただきたいと思います。

目標を共有し
全従業員の力を結集させる

次の「目標を周知徹底する」という項目で、第三章は終わります。

「目標を周知徹底する」

『目標を達成するためには、その目標が全員に周知徹底されなければなりません。つまり全員が目標を共有化し、自分たちのものになっていることが必要なのです。

営業部門でも製造部門でも、当月の「売上」や「総生産」、「差引売上」・「時間当り」などの数字が全員の頭にしつかりと入つていて、職場の誰に聞いても即座にその数字が口をついて出てこなければいけません。

京セラの「アメーバ経営」と「時間当り採算制度」では、目標を全員に周知徹底し、共有化を図ることによって一人一人の参画意識が高められ、これが一丸となって目標達成に向かうエネルギーとなるのです。』

この「目標を周知徹底する」という項目も、京セラ創業

大企業を辞めた中高年の技術者を紹介してもらえば、自分に技術はなくてもその計画を事業化出来るかも知れません。

そのように、何としても夢を実現させようと努力

を続ければ、必ず道は開けます。ですから私は、お金もない、技術もない、何にもない時から自分の能力を未来進行形でとらえるということを武器に仕事を進めてきました。現在のように売上高約七千億円、税引前利益率一〇パーセント超という企業グループになるまで、それをただ一つの財産としてやってきたわけです。

この言葉は一般的ではありませんが、研究者の場合にも重要な意味を持つはずです。言い換えれば「能力を未来進行形でとらえる」ことの出来る研究者だけが、優れた研究成果を得ることが出来るのです。

大企業などでは、よくプロジェクトチームを作つていろいろな研究をやつています。そのメンバーに、これを信じていない人を入れてはいけません。成功しなかつたプロジェクトチームというのは、メンバーの中にこの言葉の意味が分かっていない、または信じていない人がいたからです。このようなケースはいくらでもあります。

単に、一企業の発展ということにとどまらず、人類の進歩発展といふものは全て、この一項目で決まってくるといつてもいいくらいです。皆さんもぜひ、決して自分の能力を卑下することなく、自分にはすごい可能性が秘められておりました。

それは、会社が小さいほど、末端の従業員にまで協力してもらうことが必要だからです。

末端の人に至るまで全社員が経営者と同じ思いを持つてくれれば、全員の力を結集させることができるはずだ、そう考えて、私は「目標を周知徹底する」ことを創業時から非常に大事にしてきたのです。

この考え方とは、『京セラファイロソフィ手帳』第一章に出てくる「ガラス張りで経営する」という項目にも関連しています。京セラでは、決算内容をはじめ、全ての情報がオープンになっています。つまり、みんなに目標を周知徹底させるだけではなく、現状や結果も全て報告することになつており、それが京セラのやり方なのです。

この効果として、透明性の高い経営を進めることができ、従業員みんなが経営者マインドを持つことが出来ました。つまり、全従業員、一人ひとりに経営者としての意識が芽生えたのです。

かつて中小企業では、経営陣と従業員との間に溝が生まれ、そこに組合の上部団体が介入して争議になつたという

ことがよくありました。私が経営の第一線で頑張っている頃も、いわゆる職業的な組合運動をする団体があり、中小企業にまで入り込んで、自分たちの息のかかった組合として組織化しようとしていました。組合のない会社には、「あなたたちの会社では経営者だけがいい思いをして、労働者は搾取されている」とアジツて、無理矢理にでも組合を結成させようと活動に動いていたのです。

経営陣は、「経営者の苦労が従業員に分かるわけがないだろう」と言い、一方、従業員側も、経営者の気持ちなどを考えず、「とにかく給料が良ければいい、待遇を改善してほしい」の・占張りです。そういう対立が解決されないまま、お互いに腹を割つた話し合いも行われず、労使関係は紛糾するわけです。

世間ではそういうことがよく起っていましたので、私は労使関係を、対立する関係ではなく、共に経営者としての意識を持つ関係にしたいと思っていました。労使で一体感のある経営が出来ないのは、お互いの立場が違すぎる、相手を理解しようとしているからだと考えたのです。

私は、経営者である自分と同じ立場で経営を考えてくれる従業員がいれば、いわゆる労使の関係を超えることが出来ると考え、そのためにも、従業員全員に経営者マインドを持つてもらいたい、と思つたのです。

つまり、みんなが共同経営者であるという意識を持つようになれば、労使関係の対立など生まれようがないのです。だからこそ、「目標を周知徹底する」ということを謳い、

私が苦労をし、悩んでいたら、それも全部従業員に話して理解してもらおう、そう思いながら、今まで経営してきたのです。

このようにして、全社員が経営に参画出来るようにしたことが、京セラの労使関係を円満に運ぶ基となつた、と私は考えています。

*この文章は、平成十一年十月二十八日に開催された中部地区会同例会での塾長講話をまとめたものです。



ケータイから、ハイブリッド携帯へ。



ハイブリッド携帯通信

ツインウェーブ機能搭載で、いい音続いで途切れない
ハイブリッド携帯通信「H」(エッジ)。全国同時発売よスタート。

DDIポケット電話グループ お問い合わせ先: 03-077-23-692050 / ポケット電話からは116 左記にかかる場合は、0120-692-050 (いずれも無料)
受付時間/ 平日 9:00~19:00 土・日・祝日 9:00~17:00 (年中無休) ホームページアドレス <http://www.ddipocket.co.jp/> マナーもいしゃくに守りましょう。

特集

第三回

中日企業管理 国際シンポジウム 参加記

一九九九年八月七日 天津市

イデオロギーの壁を超えた「稲盛哲学」
天津とともに
学びあつた日中両国の
経営者たち

◇発表／「稲盛哲学を育んだ社会背景と

その哲学の淵源について」

天津企業管理培训センター主任

張世平氏

◇発表／「『稲盛哲学』に学んだことを
どのように経営に反映させているか」

天津市天磁有限公司總經理

林永寧氏

〔付記〕中国経営者たちの悩み

◇感想／「経営になぜ哲学が必要か」を聞いて

東北師範大学日本研究所副教授

劉榮氏

◇感想／「稲盛和夫先生に接して」

書家

劉棟氏

◇参加塾生感想





去る一九九九年十月八日から十月十一日までの四日間、前年に引き続き中国・天津市で「第三回中日企業管理国際シンポジウム」が開催されました。今回は、稲盛塾長が本シンポジウムに参加され、日本からは盛和塾訪団五十余名（团长・矢崎勝彦本部理事）も同行、中国側経営者たちと大いに交歓し、たいへんに盛り上がった、有意義なシンポジウムとなりました。

シンポジウムでは、前回同様、「稻盛哲学を学び伝播する」を中心テーマに、終日、稻盛哲学の学習と実践について、両国の参加者より発表されました。中国における稻盛哲学の理解度の高さと真剣さは、各々の発表に如実に現れており、まさに「砂地に水が吸い込まれる」という表現がふさわしく感じられ、塾長の教えが中国に深く浸透している様子がうかがわれました。そのことは、横浜で行われた第七回盛和塾全国大会でもその一端が披露され、我々に強烈な印象を与えたのは記憶に新しいところです。

思想といえば毛沢東、理論といえば鄧小平と言われている中国だけに、今日まで外国からの哲学の移入は困難を極めました。ところが、中国政府首脳部の意図が働いたことによって、天津市政府より稻盛哲学を学ぶ「日本経営哲学研究会」の組織化が認められ、中国において初めて外国からの経営哲学を学ぶ場が実現したわけです。

今回のシンポジウムの間に行われた主な行事は、次の通りでした。

■十月八日 開会式の後、「経営になぜ哲学が必要か」というテーマで塾長が講演されました。

これは稻盛哲学の真髓ともいえるテーマであり、中国の経営者たちに大きな示唆を与えるものでした。シンポジウムの



全国大会に参加された中国代表団の方々。



後の懇親会では、各テーブルで塾長の講話に対する熱い議論が交わされ、「稻盛哲学」を共通の指針として、日中経営者の交流が図られました。

■十月九日

中国の経営者や学界関係者五名の「稻盛哲学」や盛和塾に関する論文発表がありました。

いずれの発表も「稻盛哲学」を熱心に研究された結果であり、しかも実践に裏打ちされたものであるだけに、日本の塾生に多くの感動を与えました。国境を越えた稻盛経営哲学の普遍性を垣間見るものでした。

午後は、周恩来元首相の母校である南

■十月十日

中国の経営者、大学教授のほか、日本から参加した矢崎団長、稻田本部理事、藤井塾生（大阪）などの経営体験発表が行われました。また分科会では、専門テーマごとに分かれて日中経営者の活発な意見交換がなされました。



南開大学の侯学長から客員教授号が授与された。

以下に、中国側の発表内容や感想、日本塾生の感想等を紹介します。

以下に、中国側の発表内容や感想、日本塾生の感想等を紹介します。

「稻盛哲学」を育んだ社会背景とその哲学の淵源について

発表

天津企業管理培訓センター主任 張世平氏



稻盛和夫先生の経営者としての成果と、人類社会への貢献はすでに幅広く世に知られ、今では「経営の神様」とまで呼ばれるようになっています。

とを保証してほしいというのはまったく無理な要求でした。

そこで先生は、「何としても会社を立派にして、将来みんなで喜びを分かち合えるような会社にしたいと考え、このように毎日頑張って仕事をやっているじゃないか」と説得し、三日三晩かけて徹底的に話し合いますが、彼らは納得しません。最後に覚悟を決めた先生は、「約束はできないが、私は必ず君たちのために全力を尽くすつもりだ。この私の言葉を信じてやってみないか。今、会社を辞めるという勇気があるなら、私を信じる勇気を持つてほしい。私はこの会社を立派にするために命をかけて働く。もし私が君たちを騙していたら、私は君たちに殺されてもいい」と仰って、やっと彼らの要求を取り下げさせました。

しかし、その出来事は先生に大きな衝撃を与えた。なぜなら、先生は、自分の技術を世に問うたために会社をつくつてもらつたのだけれども、技術者のそんな夢だけでは新入社員たちの理解は得られないし経営は成り立たない、ということを思い知らされたからです。経営者で

先生の「経営哲学」は、世界の経営者たちに影響を及ぼし、社会的な反響を呼んでいます。今や先生の「経営哲学」を学び、研究して自らの血肉にしたいとう熱気がまさき起っています。

「中日企業管理国際シンポジウム」の場で、先生の経営哲学の核心とそれを育む社会背景について、私見を述べさせていただきます。

一、稻盛哲学の中心 ——「利他之心」

先生は京セラを設立されるとき、「我々は、一致團結して世のため人のためになることを成し遂げたい。そのため、ここに同志が集まり血盟する」という誓詞宣誓をされています。そして、その後

ある先生自身が明日のことでも分からぬのに、従業員の家族を含めた人たちの将来にわたる保証を求められて、初めて自分に負わされている責任の重さに気付いたのです。

「会社とは何か、会社の目的とは何か」ということについて、先生は真剣に考えられました。やがて先生は、「会社とは経営者個人の夢を追うところではない。現在はもちろんのこと、将来にわたつて従業員の生活を守るために場所なのだ」ということに気付かれ、「これからは経営者として、従業員を物心両面にわたつて幸せにするために最大限の努力をしよう」と決意されます。その後、当社の従業員ばかりでなく、社会の一員としての責任も果たさなければならないと考え、会社の経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」とされました。

このような、単に「経営者の利益のためではなく、従業員のために、そして社会全体のために貢献する」という経営理念があつたからこそ、京セラはその後、世

の経営人生の中で、少しも迷うことなくそれを実践してきたことが、先生の最も根本的な人生観と経営哲学を形成したものと思います。

京セラを設立してから三年目、先生はご自身の考えを根底から覆すような出来事にみまわれます。前年の春に採用した高卒男子の社員が、血判まで押した要求書を持って稻盛先生のもとに押しかけ、不安でたまらない。毎年の昇給とボーナスの保証をしてほしい。もし保証できなければ、いつまでもこの会社に勤めるわけにはいかない」と言つたのです。当時、会社は、初年度から黒字を出すことが出来たとはいえ、経営そのものはまだ手探りの状態で、明日のことなどまったく予測できない状況なのに、一年先のこ

間を驚かせるような发展を遂げることが出来たのです。

先生はその実践の一環として、京セラ創立二十五周年のとき、自分で保有している株式を無償で全従業員に分けられました。そのことによって、京セラは、さらなる運命共同体を形成していくのです。日本の企業では現在、社員持ち株制度は珍しくありませんが、経営者自身の私有財産を無償で従業員に分けたのは「利他経営」を一貫して実践されてきた先生しかいないと思われます。

また、先生が二百億円の私財を投じて設立した「稻盛財團」においても、一九九七年に新たに二百数十億円を追加して財團の運営費用にあてられています。財團が顕彰する「京都賞」は、毎年、世界的レベルで先端技術・基礎科学・精神科学と表現芸術の三分野で、その年に最も社会に貢献された人を選び、賞金五千万円が贈られる素晴らしい賞です。

その理念として、「この京都賞を受賞される資格者は、京セラの我々が今までにやつてきたのと同じように、謙虚にして人一倍の努力を払い、道を究める努力

をし、己を知り、偉大なものに対し敬虔なる心を持ち合わせる人でなければなりません。また、その業績は世界の文明、

科学、精神的深化のために、大いなる貢献をした人でなければなりません。さらに、自分の努力したその結果が真に人類を幸せにすることを願っている人でなければなりません」と語られているように、

利他主義がその根底に流れています。

また、第三電電（DDI）を設立するときも、「利他の心」が最も重要なと考えられました。そのとき先生は「自分の思いに邪心や私利私欲がないか」ということを確かめるために、「動機善なりや、私心なかりしか」と半年も自らに問い合わせ、一点の曇りもないという確信を得た上で、参入を決意されました。新たな長距離通信事業への参入には他に二社あり、その中でDDIは最も不利だと言われていましたが、いざ蓋を開けてみると、DDIが常に先頭を走ることになります。その理由を聞かれたとき、先生は次のように答えられました。

「我々は国民のために通信料金を安くするのだという強い思いで事業を起こし、これまでいましたが、いざ蓋を開けてみると、DDIが常に先頭を走ることになります。その理由を聞かれたとき、先生は次のように答えていました。

世のため人のためという「利他の経営哲学」を日米両国の指導者はもちろん、あらゆる企業が忘れかけていたからだと思います。

そのようにして利己の経済発展にのみ走り過ぎた経済社会は、やがて様々な歪みを生じるようになり、稻盛経営哲学のような論理的倫理的価値観を必要とするようになります。社会が、経営の範疇をこえて、人間の行動や経済発展の信条として、また、るべき姿への復元力として、先生の経営哲学を受け入れるようになったのです。

②急速な社会環境の変化が経営思想の根本的な変革をもたらした

情報化と知識経済社会の到来によつて、世界はますます狭くなり、社会発展は加速してきました。このような時間的

空間的環境の激変は、人々の生活様式や労働スタイルを根本的に変えて不都合をきたすと同時に、人々の価値観、特に企業経営思想の根本的な変革をもたらしました。

③社会不正への怒りが稻盛哲学の生成と受け入れの土台となつた

日本の政界、財界に次々と汚職事件が発生したのは、官僚や政府機関が既得権を利用して私欲ばかりを肥やした結果に他なりません。そして今日では、そのような「利己」心が一般国民の間にも氾濫し、

ハンデ克服のために一生懸命に頑張ることで他社を抑え、NTTに次ぐ地位を確保できた

「世のため人のために尽くすという、純粋な気持ちで事業に取り組んだことに、神のご加護があつたのです」

先生のこの考え方は、我々に最も大切な成功への道を示唆してくださつただけでなく、私心を捨て、ひたすら世のために尽くす行動をとれば、それを誰も妨げることはできないのが「道理」であるということを教えてくださいました。

つまり先生は、「得道（悟りをひらく）」さえすれば、必ず「天」の助けが得られると仰っているのです。

このように「稻盛哲学」は、単に「自身の事業を成功に導いただけでなく、世のため人のために貢献し、まさに「忘我」の境地に達しておられます。

二、稻盛哲学を育んだ 社会背景とは

稻盛哲学の形成は、先生自身の靈感（ひらめき）や悟性、経営実践だけによるのだという強い思いで事業を起こし、

しかし、一九五〇年代末から高度経済成長を続けてきた日本経済も、一九八〇年代に入ると日米貿易摩擦が激化し、日米両国の関係もきしみを生じ始めます。これは、先生が日頃から「にしておられ

る大きな弊害となっています。先生はそのような利己心を排除しない限り、人間に本当の意味の成長はない」と仰って、社会に対して「徹底的に利己心を排除すべき時期にきている」と呼びかけられました。先生は、明治維新における西郷隆盛の言葉を引用して「人は財産、地位、名譽を無視して無我無私の境地にまで達するのは非常に難しい。また、このような境地に到達できない人間は偉大な事業を成就することもできない」と話しておられます。

戦後、日本は徐々に伝統的、内在的な道徳上の約束事を失つてきます。先生はそのことについて、『人生と経営』（平成十年、致知出版社刊）の中で次のように述べておられます。

「私は、戦後半世紀の間に、我々日本人が、自らを律する内的規範というものを失つてしまつたからだと考えている。

（中略）内的規範とは、人間の普遍的価値觀に基づいたものでなければならぬ。それは、我々がかつて持っていた宗教、道德、倫理などに求めることができます。また、東洋思想で言う「道」（タ

るものではなく、当時の社会背景とも深い関わりがあるものと思われます。

①客観的な経済環境が 稻盛哲学を必要とした

日本は戦後、廃墟から復興して今や世界で最も裕福な国の一つになつております。鉄鋼、自動車、家電、金融の面では世界の最高水準に達して、競争において絶対的な優位性を持つようになりました。

それは、大企業をはじめとする各企業が「低コスト」という経営体質を築き上げたからです。一方、国際社会における日本の発展は、国民自身の絶え間ない努力があつたことはもちろんですが、社会が「平和と発展」を主題とする時代になつたこと、国際社会が日本に対する多くの支援を与えたことなどが起因しているま

るのではありません。これは、先生が日頃から「にしておられ

オに沿つたもの、いわば「天道」と呼ぶべきものに求めることができる」

近年来、マスコミの話題となつてゐる政・官・財、各界のスキヤンダルは、そのたちは確かに頭が良くて手腕も巧みなのだろうが、人間として最も基本的な道徳観や倫理観が欠如していることを我々に教えてくれました。したがつて、先生は「リーダーとなるべき者は、才能に恵まれている」ということで選ぶのではなく、人間として正しい判断が出来るかどうかで選ぶべきだと仰っています。

同時に「リーダーたる者、驕り、わがまま、不平不満などの悪しき思いを排して、相手のことを思いやるような美しい思いを心の中に満たすようにしなければならない。このためには、自らを律し、一企業や一個人としての利害得失を超えた、誰から見ても正しいと思われる判断基準を心の中に確立しなければならない」と指摘され、その基準とは「公正・公平・正義・努力・勇気・博愛・謙虚・誠実といった、誰もが知つてゐるようなブリミティップなことである」と言つておられます。

する軌道」で、もう一つは「人道」人類の生活が循環する軌道ですが、「道」についての考え方はいずれも同じところから来ています。

孔子は「論語」で、「富與貴、是人之所欲也、不以其道得之、不處也（富と貴は、だれでもほしいものである。ただし、其の道を以つて之を得ざれば、しかるべき方法でそれに到達したのでなければ、処らざる也。その地位に安住しない）」「里仁」と語り、「道之以政、：道之以德、：（之を道びくに政を以つてし…）」「為政」と「道」について言及しています。

【遺訓】で、「敬天愛人」「克己復礼」とあるところは、「論語」「顏淵」で顏淵が仁を問うたのに対しても、「克己復禮為仁、一日克己復禮、天下歸仁焉（己に克ちて礼に復るを仁と為す。一日に克ちて礼に復れば、天下仁に帰す）」

ここで言う「復禮」とは周の礼を回復することではなく、「礼に符号する」とを指し、意味は「自分自身の私欲を克服して、人間生活の法則である礼に復帰する

三、稻盛経営思想の哲学的源流

稻盛哲学は、東洋の伝統文化と日本の現代社会の現実、それに先生自身の悟性の融合によつて形成されたものと思います。私は、先生の哲学の淵源は中国の儒家思想と仏教思想の二つにあると考えています。

①中国の儒家思想と稻盛和夫氏

先生は「人生と經營」の中で、「西郷隆盛の遺訓には、彼の思想哲学がよく表現されており、私も大いに影響を受けた」と書いておられます。

【西郷南洲翁遺訓】（以下【遺訓】）には、「道といふものは、天地に自然と存在する道理であるから、学問を究めるには、敬天愛人を目的として、修養には己に克つということをいつも心がけなければならぬ」とあり、また「万民の上に位する者、己を慎み、品行を正しくし、驕奢を戒め、節儉を勉め」と書かれていて、この言葉から、稻盛先生の經營哲学と倫理觀は、西郷隆盛と相通じるものがある



ことが分かります。西郷隆

盛は明治維新後、故郷に帰り私学をおこして儒学の一派、明朝時代の学者・王守

仁（王陽明）

の陽明学を中

心に教えまし

た。稻盛先生が一貫して唱えられている

「心をベースにした経営、敬天愛人、知

行合一」などの言葉からも、西郷隆盛が尊んでいた陽明学の影響が大であることが分かります。そしてその哲学の淵源をさらに遡れば、春秋時代に生きた中国儒家思想の始祖である孔子に行き着きま

らない」とあり、また「万民の上に位する者、己を慎み、品行を正しくし、驕奢を戒め、節儉を勉め」と書かれていて、この言葉から、稻盛先生の經營哲学と倫理觀は、西郷隆盛と相通じるものがある



こと、それが仁である」ということです。また、「非禮勿視、非禮勿聽、非禮勿言、非禮勿動（礼に非ざれば視ること勿かれ、礼に非ざれば聽くこと勿かれ、礼に非ざれば言うこと勿かれ）」と答えられました。

【遺訓】で「万民の上に位する者、己を慎み、品行を正しくし、驕奢を戒め、節儉を勉め」と書かれているところについては、孔子も同じ意味のことを言つておられます。「顏淵」で「政者正也（政なる者は正なり）」とし、「子路」では「其身正、不令而行、其身不正、雖令、不從（其の身正しければ、令せらずして行わる。其の身正しければ、令せすと雖も従わず）」と言わされました。為政者自身の身持ちが正しくないと云つては、命令を下しても服従されないと云つては、つまり、人の上に立つ者は自己を厳しく律すべきであると教えているのです。

先生は、「私は、『良き思い』を持つと運命が好転するのは、人を助けるような美しい思いが、宇宙の法則にかなつてゐるからだと考えてゐる。宇宙には、全てのものを成長発展させる、自然の力が流れている。これは、宇宙の法則とも呼べるものだ。（略）全てのものが発展することを願うような美しい心は、宇宙の法則と合致するので、素晴らしい運命が開けてくる」と言つておられます。

それに対して孔子は、梵達の「仁とは何か」という問いに「愛人（人を愛す）」と答えられました。【学而】では「汎愛衆面親仁（汎く衆を愛して仁に親づき）」の意味だと云われ、「御盡公」では「奇政猛於虎」の現象について「民之於仁也、其於水火（人民の仁に対する関係）すな

わちそれを必要とする関係」と答えておられます。ここでいう水火とは、空気と言い換てもいいような意味合いであります。

「利他的心」「利他の経営」という稻盛先生が出された主題は、孔子が「里仁」で言われた「君子喻於義、小人喻於利（君子は義に喻り、小人は利に喻る）」とまつたく同源です。孔子はここで、君子（管理者）はまず、義を通曉し価値の指向において先義後利で、小人（非管理者）はまず利を重んじる。したがって彼らに

対しては、「先に富、後に利」と言つておられます。つまり、紳士は道理に敏感であり、そうではない者は利益に敏感であると喝破しておられるわけです。そして「陽貨」では、「君子義以為上（君子義を以つて上と為す）」、「衛靈公」では、「君子於義為質（君子は義を以つて質と為し）」、「為政」では、「見義不為、無勇也（義を見て為さざるは、勇無き也）」と書いておられます。

管理者が私利に走ることについては、「放於利而行、多怨（利に放りて行えば、怨み多し）」と言い、部分利益と全体利益

それを行動に移されたことの証です。四摺には布施・愛語・利行・同事があり、布施には財施・法施・無畏施があります。稻盛先生が京セラ創立二十五周年のときに株式を従業員に分けたことは財施であり、「盛和塾」を作つて塾生に経営の道を教えることは法施です。

仏法を修行する根本は「人格」を守ることであり、そのためには内念・外行・

対事・対人の四方面で修行を積まなければなりません。内念の修行において特に強調されているのは、「説話行事、生為他想」です。先生は創業間もない頃、新入社員から血判を押した要求書を突き付けられて昇給やボーナスの保証を求められたとき、無情に拒絶するのではなく、それまでに涵養されていた「先為他想」を実践して危機を乗り越え、その後の京セラの発展につながる素晴らしい土台を築き上げられました。

先生は仏の教えを信じ、仏法の説く博大無辺も承知しておられます。そして「心の安らぎを得るために、必ずしも宗教修行に明け暮れる必要はなく、一意専心、仕事に没頭することでも、同じよ

益との関係については「無見小利、見おられます。ここで分かるように、稻盛先生の仰っている言葉の一つひとつには、孔子をはじめとする中国儒家の思想が脈打つており、「稻盛哲学」は儒家学説の中にその淵源を見出すことができます。

② 仏教思想と稻盛和夫氏

稻盛先生は、一九九七年九月七日に仏教の得度を受けて、仏門に弟子入りされました。得度式は西片擔雪老師を戒師として行われ、「般若心經」と白隱禪師の「座禪和讃」を唱和したあと、老師から「自己」を捨てて、相手の立場で生きることで、眞の安住を得る」という法話をいただけられました。

実は、先生はそれ以前から、残された人生は自らの魂を浄化、純化して少しでも自分を高めたいと仰っています。そして、自身の考え方や経営に仏教の思想を取り入れておられ、すでに「利他の経営」

十善の中の八善は「不貧而修不淨觀、對治貪欲」です。貪欲には財・色・名・食・睡の五種類があり、これは人々に業を与え苦を受けさせ、修行成道を妨げる主な要因です。仏教では仏に学び、慈心を含施しなければならないと教えていました。即ち、自分の財産を死守してはいけないし、他人の財産を欲しがつてもいけない、正々堂々と儲けたお金は父母師長を養い、子女を教育し、親友を助け、病人を救済するといった福祉事業などに使うべきであるとしています。

先生が一九八四年に「京都賞」を創設されて以来、世のために何度も私財を投じられたことは、「不貧而修不淨觀」し、

時に、偉大な業績の企業に発展させたこと。さらに世のため人のため、つまり人類社会により大きく貢献するために「京都賞」を設け、世界的な賞に発展させていこうか。

また、松下氏は自分の財産を子孫に残し、世襲制を超越できませんでした。それに対し、稻盛先生は株式を従業員に分け合つたり、私財数百億円を投じて稻盛財団を設立し「京都賞」などを設けて、人類社会のために貢献するなど、世襲制を超えた「敬天愛人」の偉大な奉仕者であります。

松下氏が設立した「松下政経塾」は、政治家を育てて日本という国家をリードしていくことを目的としています。対して、稻盛先生が設立した「盛和塾」は、事業の隆盛と人徳の和合を目的とする、国境を越えた二十一世紀を担うグローバルな次世代経営者を育てる場です。人格形成の道場であり、後世への影響力は計り知れないものがあります。

数字的な面においては、松下氏は大きな山であり、稻盛先生は相対的に小さな山であります。稻盛先生は相対的に小さなものがあります。

中国仏教協会会長の趙朴初先生は、「我々が仏教の思想を提倡することは、即ち五戒十善を修行することによって自己を浄化し、四攝六度を広く修めることで人々に利益をもたらし、自覺的に人間淨土を実現することの責任を感じることができます」と仰いました。

山になるかもしれません。しかし、精神面の深さにおいては、稻盛先生が大きな山となり、松下氏は小さな山となる、とも言えましょう。松下氏の社会への貢献と業績の影響力は未来より現世において大きいものに対し、稻盛先生のそれは現世より未来に対しても大きくなると思われます。

そこで私は、「稻盛実践経営哲学の特徴」を、次のように考えてています。

- ・人格的な魅力が、企業経営者としての魅力よりも大きいこと。
- ・経営の実践に、理念や経営理論を伴っていること。
- ・未来への影響は、現世よりもっと大きいこと。

五、稻盛哲学は国境の壁を越えて人類の「精神宝典」となっている

京セラの事業隆盛と「盛和塾」の発展とともに稻盛哲学は国境を越え、アジア

し、社会に感謝し、報いることが重要です。

③才能は社会のために生かす

経営者は、日々自己の魂を浄化する」とが不可欠です。

そして、稻盛先生が仰っている「動機善なりや、私心なきりしか」「世のため人のため」という崇高な人生観、正々堂々と人間として正しいやり方を貫けば運命は開けてくる」という方法論。「リーダーは個人の才能を私物化してはならない。創造主の意志に沿つて、世のため人のために才能は行使すべきである」という義理観に学ぶことが大切です。

その上に地道な努力を重ねながら、企業を発展させていくようなリーダーにならなければなりません。

④自分を高める

稻盛先生のように幅広く知識を吸収して知恵を蓄える探究精神と心の広さ、謙

だけではなく遠くアメリカにも広がっています。特に中国には大きな影響を及ぼしており、経済界や学術界で注目と共鳴を呼んでいます。稻盛哲学は今や、現代社会の「精神宝典」ともいべき輝きを放っているのです。

私は、中国経済界においては、国情に合わせて、以下の四つの面において積極的に学習体得し、鑑みるとともに大胆に実践してみることが必要だと思います。

①人の心を把握する

経営者が企業経営に成功するには、その企業独自の、しかも全ての従業員と社会が共鳴できる経営理念、即ち企業文化の核を持つことが必要だと思っていま

す。今日のような市場競争の時代において、まず体得すべきは、「人の心をつかむこと」であります。経営者は、市場がなければ企業が存続できないことは知っていますが、人の心をつかまないと生存できない」とについてはあまり分かつていません。だからこそ、「心をベースに

したがって、中国の経営者たちは、もつと理性的に企業と従業員双方の長期的な利益を考えて意思決定を行い、高度な社会的責任感によって自己を規制し、誠実に消費者やユーザーに対応

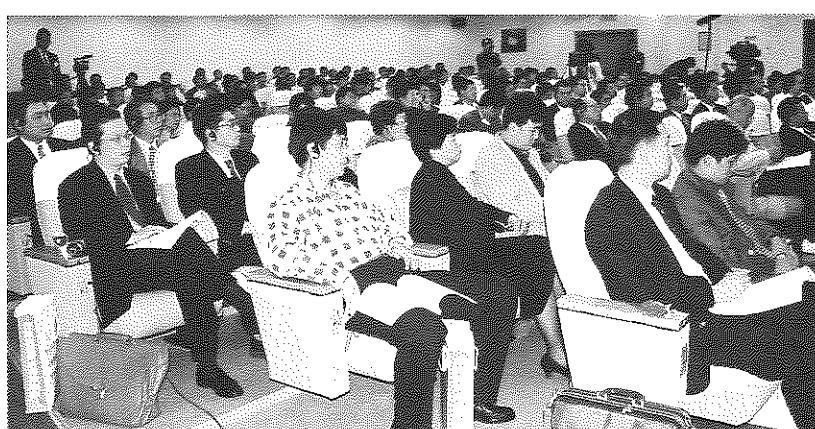
した経営」を早くから唱えられている稻盛先生の「先見の明」が光るのです。

中国の経営者たちはまず、自社の経営目的、存在価値を明確にし、心に描き、それを日々の行動において貫徹しなければなりません。そうすることによって初めて、本当の意味で人の心をつかむことができ、企業を発展に導くことができます。

②利他の経営を行う

経営者は、世のため人のために奉仕する精神を持ち、「利他の経営」という思想を樹立しなければなりません。市場経済の導入につれて、国内では最近持金主義や利己主義の経営が現れて、社会全体の利益を損ねるだけでなく、最終的には自企業もが危機に陥ってしまったというケースがあります。

したがって、中国の経営者たちは、もつと理性的に企業と従業員双方の長期的な利益を考えて意思決定を行い、高度な社会的責任感によって自己を規制し、誠実に消費者やユーザーに対応



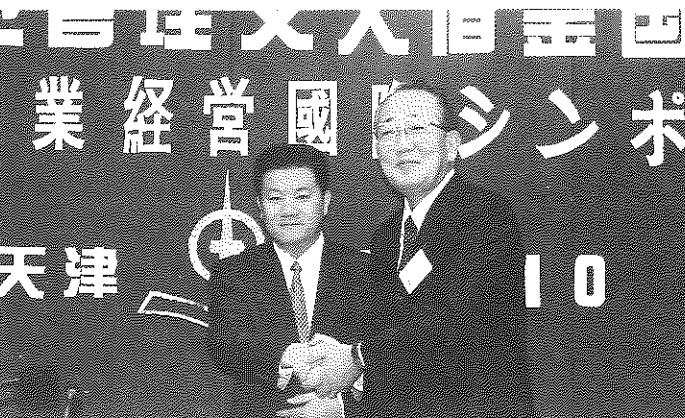
* 「西郷南洲翁遺訓」の引用は、財団法人西郷南洲顕彰会（平成四年発行）に拠りました。

監修 吉川幸次郎（平成八年刊行）に拠りました。

「稻盛哲学」に学んだこととどのように経営に反映させているか

天津市天磁有限公司總經理 林永寧氏

発表



天磁有限公司は一九五八年（昭和三十三年）に創立された、磁器製品を生産する国有企業です。創立以来、一九八五年（昭和六十年）までの長い間計画経済を実施してきたことで自己成長力や市場競争力は強くはありません。やがて一九八六年になると、市場経済の大波にのみ込まれて、それに対応出来なくなり、在庫の増加、資金不足、給料支払いの滞納等が起り、経済的な窮地に追い込まれました。

市場経済の衝撃を受けてから、私ははじめ数人の有志が集まって協議した結果、「危機を乗り越えるには自らの努力によって市場競争の中で生き残りをはかるしか道はない」ということで意見が一致しました。そして、生き残りへの強い願いをかけて市場ニーズを調査し、これ

に、逆に資金が十分にある現在はなぜ発展できないのか」と途方にくれていたとき、天津企業管理培訓センターで楊達民先生の講義を聞きました。そこで初めて稻盛哲学と京セラの発展について知り、京セラの素晴らしい成長に大きな感銘を受け、すっかり魅了されてしまいました。

京セラは当社より一年遅い創業で、しかも少ない従業員、工場は借り物という当社よりもはるかに悪い条件で出発されました。それにも関わらず、稻盛先生の指導のもとで奇跡的な発展を遂げられて現在に至っています。

私はその日から、「稻盛哲学」にすっかり惚れ込んでしまい、先生の経営哲学を学ぶことを心に決めて、あらゆる書籍や資料を集め始めました。京セラの会社案内を見たとき、先生が提唱されている「敬天愛人」の社是、「公明正大、謙虚な姿勢、自然の尊敬、人類・社会・会社・祖国を愛する」という企業の目的、「全従業員の物心両面の幸福を追求し、人類、社会の進歩発展に貢献する」という経営理念に心打たれました。

そして、天津企業管理培訓センターが

一九九七年に編集された『稻盛和夫の経営哲学』の中で、先生が「世間では京セラは技術で成功したベンチャービジネスの代表のように見られているが、実はそうではありません。私はこれまで、技術の面よりも心を高めるということのほうに時間をかけてきました。京セラの成功の原因はそこにあると思っています。心を高めるということを『心をベースにした経営』という言葉で言っていますが、その基本は、企業は信じ合った仲間同士の集まりでなければならないということなのです。人生において何が大切であるか、この世では何が正しいのかを追求していく場でなければなりません」と語つておられるのを読み、大きな感動を覚えました。そして、京セラ成功の秘訣は、「心をベースにした経営で、全従業員の物心両面の幸福を追求し、人類、社会のために貢献する」という経営理念にありました。だと気付きました。

これまでの経験を振り返ってみて、当社の発展が停滞し幾度も窮地に追い込まれたのは、明確な経営理念を持って実践をしていなかつたからである、と教えら

て、次々と新しい投資が出来るようになります。しかし、一九九六年になると本社と新たに投資した十数社の経営状態が悪化、製品の売れ行きは止まつて利益も減り、従業員からも不平が出始めて企業は再び窮地に追い込まれました。

そして、「企業は、お金がないときに利益を上げることができます。利益の増加とともに手元資金も増えます。しかし、一九九六年になると本社と新たに投資した十数社の経営状態が悪化、製品の売れ行きは止まつて利益も減り、従業員からも不平が出始めて企業は再び窮地に追い込まれました。

私は、企業發展の鍵は經營者にあると考

えていました。したがって、經營者は企業經營の全責任をとるべきで、それを従業員や国家に転嫁することは許されません。そのためには、經營者自身を大株主にする必要があると考えて、私はグループ企業の全資産を株式に替え、經營者が六〇%残りを

従業員が持つように改めました。

これによつて、グループ企業の経営者、つまり工場長や支店長は経営の責任を負う立場となり、経営に全力を尽くして企業を発展させる義務を果たさなければならなくなりました。もし、企業が赤字を出したり倒産したりすると、一番先に害を被るのは経営者自身となり、一番大きなリスクを背負うことになります。

その後、グループ企業の全従業員に本社所有株式の四五%を分け合ふことにしました。これによつて、当社の従業員は文字通り会社経営の主役となつたのです。その結果、企業・経営者・従業員三者の利益が密接に繋がり合い、社内に活気が満ち溢れるようになつて、業績も大きな伸びを見せました。

二、「全従業員のより良い生活のため」という企業目的を明確にする

我々が企業を経営する目的は、全従業員のより良い生活を実現するためで

いう大家族の一員になつたことを実感できるはずです。そうなつてこそ、従業員は企業のために自分の情熱、能力、知恵などを惜しみなく發揮し、貢献してくれるのです。

ここ二年來、当社の経営陣は、身をもつて「企業経営の目的は全従業員のより良い生活のためである」ということを示しました。かくして、経営陣が一生懸命に努力した結果、従業員も触発されて情熱を燃やすようになり、優秀な従業員が続々と出てきました。そのため、企業の業績も急速に向上しました。

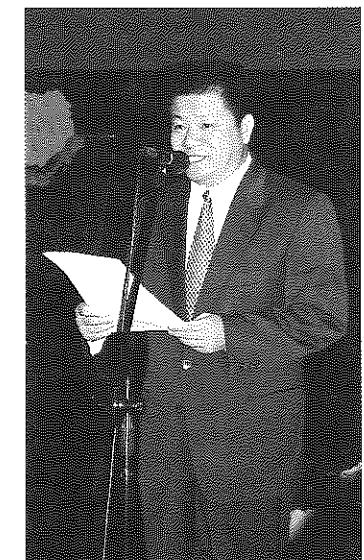
三、日々、経営理念を高め続ける

稻盛先生は、「私が今までやつてきたことは、日々、経営理念を高め続けることでした」と仰いました。私も同感で、もし国家や国民に理想と信念がなければ國は滅びるし、企業や従業員にそれがなければ企業は倒産すると思います。

目下、中国の多くの企業は困難と危機に直面しています。しかし、の中でも成功した企業を見る限り、例外なく明確な

す。私は、それを実行でき

るかどうかが、経営者として適切かどうかを判断するにました。早速、「全従業員のより良い生活のため」の経営を行うために、次の三つのことを当面の目標に掲げました。



- ①従業員を失業させないこと。仕事を保障して彼らが自分の能力を十分に發揮できるようにすること。価値を創造できる環境を提供すること。
- ②従業員の給料を定期的に上げること。同時に、彼らの衣食住のことや子供の教育、親の扶養などを十分に配慮する」と。

- ③従業員が心身共に健康で楽しく働くことができ、勉強ができるように職場環境を整えること。

その上で、経営者として、従業員・企

業・国・社会に対して尽くすという強い責任感を持ち、創意や工夫を行つて仕事を尊重すること。そして、協調精神を發揮しなければならないと考えました。また、同業者間では常にトップになるという意欲を持つこと。そして、国への納税、企業の内部保留、従業員の給料などを向上させることに誇りを持つて取り組むようになりました。

経営者は、強い意志を持つことによって、初めて正しい判断を下すことができ、自分の仕事にも専念できます。

そのように、経営者が「従業員のため」という姿勢を徹底的に貫き、従業員の利益を損なわないような状況になつたときにはじめて、従業員は企業と

経営理念を持ち、経営者自身が日々その理念を高め続けていることがうかがわれます。「理念を高める」とは、心をペースにした経営を行ふということです。また、経営者が、自分の理想、信念の追求を従業員と分かち合い、それを企業の価値観として共有することができれば、企業内に相互信頼の強い仲間意識が醸成され、共に事業を成していくという社風を作り上げることができます。

私は当社のここ十数年来の発展を振り返つて、企業と製品の特性、そして市場でのポジショニングを考えた。「永進不退」の企業理念と、「健康創造」という企業目的を策定し、従業員に提案しました。また、それらを実践することによつて、

経営者と従業員の理念を高めることによって、消費者のニーズを満たしています。そのように、経営者と従業員がお互いに、日々理念を高め続けることによって、激しい市場競争の中でも当社の製品は競争力を高めてシェアも拡大しました。さらには現在、環境保護分野の製品開発にも進出しようとしています。

四、企業の求心力を強めるための創意工夫

心身共に健康な従業員の育成、健康関連製品の開発などによつて、新しい企業文化の創造を展開しようとしました。つまり、文化的で清潔な会社の建設、

京セラでは、経営者と従業員との関係は単なる労使関係ではなく、相互に信頼できる仲間意識によって結ばれた運命共同体

同体で、これまでの偉大な業績も全て志を同じくした仲間によって成し遂げられたと聞きました。「労使の間にいつたん信頼関係が結ばれれば、これ以上強いものはない」と仰った先生の言葉。私はこれこそ、全従業員を一致団結に導かれた最大のポイントだと思います。当社も、より良い発展を実現するために、企業を運命共同体として作り直さなければいけないと考えました。

当社の場合には、従業員に対する奨励制度を設けることによって、人材を引きつけ、尊重し、活かし、養成し、適材適所に配置することができました。適材適所への配置は、個人の長短を十分に活かし、各自に創意と成功の機会を与えると同時に、仕事に自信を持ち、情熱を燃やして仕事に取り組んでくれるという効果を生みます。また、競争原理を導入して、昇格や降格も行っています。待遇面では、経営者は年俸制、管理者は毎日の業績と連動する業績運動制、技術者は成果奨励制、従業員は年間業績と能力による等級制をとることによって、従業員の情熱と積極性、創造性を十分に活かすことができるようになりました。

年も、全従業員が自発的に営業を開拓、公休日も返上して家族と一緒に市場調査をするなどしてセールスを進めてくれた結果、一九九九年八月末までの売上高は、前年同期より一四%も伸びました。

つまり、これも稻盛先生の経営哲学を学び導入することによって、私自身が成長しただけではなく、経営陣の経営能力も高まり、また従業員たちの質的向上もあって、当社は本当に素晴らしい成果をおさめることができたのです。

光榮なことに、一九九九年の八月には中国企业家代表团の一員として第七回盛和塾全国大会に参加させていただき、稻盛先生の素晴らしい講演をお聞きしました。京セラの見学や稻盛先生との会談なども実現し、その経営哲学の素晴らしさと人間的魅力を実感いたしました。

「どんなに大きな困難にぶつかっても、決して動搖せずにひたむきに努力していくべき、困難は必ず克服できるし、最後には必ず成功する」と仰った言葉は、私の企業経営に大きな自信を与えてくださいました。先生はまた、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式



きるようになりました。

さらに、「企業の求心力を強める」という点においては、一番目として、まず経営陣が先頭に立って、高度な敬業精神を発揮しながら企業のために全力を尽くすこと。これによって、従業員に大きな影響を与えて、啓發することができます。また、競争原理を導入して、昇格や降格も行っています。待遇面では、

経営者は年俸制、管理者は毎日の業績と連動する業績運動制、技術者は成果奨励制、従業員は年間業績と能力による等級制をとることによって、従業員の情熱と積極性、創造性を十分に活かすことができるようになりました。

三番目は、福利厚生の充実を図りました。

の中で一番大切なのは、「考え方」であるということとも教えてくださいました。先生は我々に対して、他人を嫉妬してはいけない、日々反省しよう、と説いてくださいます。特に我々経営者には、いったんお金を儲けるとすぐに墮落してしまうことを戒められています。

私は、稻盛先生の教えをしっかりと守つて、日々経営理念を高めながら、企業が発展し利益が上がりがつても決して墮落しない「道」を見出すことを決意しました。

中国はあと五十年も経つと、世界的な経済大国になるに違いありません。そうなると、中国の経営者たちがどういう道を歩むかは、中国だけでなく、日本や世界にも大きな影響を及ぼすと思います。したがって、経営者がお金を儲けることによって墮落するような悲劇を防ぐことは、中国、日本、さらには世界にとっても非常に重要なことだと思います。二十一世紀における我々経営者の重要性と責任をますます実感いたします。

私はこれからも「稻盛哲学」を学び続けて、中国企業と経営者の実情に適応した成功の道を探し求めて行くつもりです。

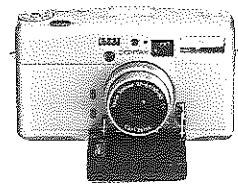


た。例えば、従業員たちが誕生日を両親と一緒に過ごせるように配慮したり、定期健康診断や全員参加の慰安旅行を年一回実施し、高校や大学に進学する子弟のための入学金補助制度を設けたりしました。また、より良い住宅の提供、昼食の改善など、家庭生活面における困難や悩みの解決を図ったり、定期的に文化、体育、娛樂活動を行つて、職場があたかも自分の家のように感じてもらえるよう努めてきました。

四番目は、従業員教育を行つて各人の責務を明らかにするとともに、企業の経営目標、方針、計画、政策や営業収支を全従業員に公開しました。そして、従業員にも会社経営に参画してもらい、意見を述べてもらえるようにしました。従業員から提出された意見については、月ごとに評価し、優れた意見については表彰されています。

それらの施策で、会社全体が本当の運命共同体として、経営陣と従業員が一心同体となり、経営者を中心とする活力に満ちた集団が形成されました。おかげで、市場競争が非常に厳しい今

スタイルツシュコンパクト誕生



CONTAX T VS III
メーカー希望小売価格(税別)
(シルバー、ブラック)
¥160,000

●商品のお問い合わせは
京セラ(株)光学機器事業本部
〒158-8610
東京都世田谷区玉川台2-14-9
TEL 03(3708)3114(代)

京セラ株式会社

©京セラインターネットホームページ
<http://www.kyocera.co.jp/>

【付記】中国経営者たちの悩み

天津市天磁有限公司総經理 林 永寧氏

市場経済導入による熾烈な競争の中で、市場の変化にいかに対応しながら企業を引っ張つて行くか……、それは企業経営者にとって避けられない重要な問題です。

そこで現在、中国の経営者たちは、このよつと悩みや困難を抱えて、経済活動に挑まれているのか、その場面にひいて吐露してきました。「」では、その中からいくつかの声を、そのまま列記する形で紹介します。

A、「経営者は従業員とともに企業を貢献しようと思つてゐるのに、従業員はなぜ企業の決定や方針を受け入れず、経営者の苦労を理解しないの?」といふのか。いふすれば、企業と従業員は運命共同体であることを分かないのであるが、企業発展のために積極性や創造性を引き出すことができるのだ?」

B、「多くの企業は、負債が年間売上高の五〇%を超える。」のよ

うな企業は果たして存続・発展可能?とができるのだろうか。また、そのような企業を任せられたときはどう対処すればいいのだろうか。」「企業の債務は、五〇~九〇%は経営者によって決まると言われる。それなりほどよいつな資質の者を経営者にして、じのよつにして選ばほしいのか。また、選ばれた者はじめやつて経営者としての役割を果たし、企業をどうやって張りで行べきなのだ?」

C、「TTSVIII」経営者として、正しい意思決定を下せるのか。また、そのキーポイントは何なの?」

D、「経営者が決定した」とが、執行段階でじめは誰がやれる?」「いつからいつまで責任を負うのか。」

E、「経営者が責任を転嫁しがちだ。経営リスクに対して、きめ細やかに責任をとられる体制はどういうものを作れるのか。」

「経営になぜ哲學が必要か」を聴いて

感想

東北師範大学日本研究所副教授

劉 栄 氏

本物の経営哲学、「稻盛哲学」をさらに極めたい

稻盛哲学を研究する一学者として、「知識経営時代における企業経営・管理の創意と稻盛経営哲学」をテーマとするシンポジウムで稻盛先生の講演を拝聴して、目から鱗が落ちるような感銘を受けました。

シンポジウムで先生は一人ひとりの発

表を真剣にお聞きになり、熱意に溢れたコメントをされ、「私の経営や人生に対する考え方について、大学院のレベルでこんなに徹底的に研究されているのは日本ではまだありません。各分野の皆さん

がそれぞれの立場で私の哲学を研究、分析しておられるのを聞いて私自身がなるほどと頷く点も多々ありました」と仰い

ました。また、「私に関する研究は、日本よりも皆さんの方がはるかに進んでいます。お話を聞いていて、自分の後継者は中國に移ったのではないかと考えいました」と言い、私たちの研究に高い評価をくださいました。その言葉を聞いて、私は教育者としての責任を痛感するとともに、一層の努力をしなければと思ふを新たにしました。

つて一心不乱に読みましたが、私が渴望していた答えには、なかなか出合えませんでした。

そして、いつしか私の心からは、そのような著作への関心が次第に薄れていくのを感じていました。とはいって、日本経済が高度成長を遂げ、日本企業が世界に向けて羽ばたいたのは事実であり、その秘密は必ずどこにあるはずだ、という思いは私の心中にありました。

そのようなとき、稻盛先生の「新しい日本、新しい経営」を手にする機会に恵まれたのです。それは、まさに偉大な著書であり、そのスケールの大きさ、実例の譁厳さ、科学的な論述に、これこそ「稻盛哲学」の基礎であると直感しました。私は、中日文化の香りが溢れているその書の内容に共鳴するとともに、稻盛先生



準に判断していけばいいのか分からず困り果てていました。しかし、どうせ自分は経営のことを知らないのだからと原点に戻り、人間として何が正しいのかをベースにして、『こう、と決めました』というお話を聞いた瞬間、天から啓示を授かつたような感動を感じました。それが『そ、私が求め続けてきた答え、つまり奥義であり秘訣だつたのです。

しかし、人間としての「正、不正、善、不善」を判断基準として貰くことは簡単ではありません。それは、謙虚に、利他の心で経営を成し遂げた人にしか達成できないことのように思われました。高度に発達した物質文明を享受しながら、利己にした経営」「利他の経営」の実践こそ、私が求め続けてきた本物の経営哲学だと確信するのに十分なものでした。

以来、私は「稻盛哲学」の研究を深めてきました。

今回の講演で稻盛先生から、「私はいかに経営をしていけばいいのか、何を基

私は今回、幸い先生の講演を聞くことができ、経営の「原点」を発見することができます。この「原点」を出発点として、未来に向けて、人類と自然が共生し循環できる斬新な学問として、また世界的な学問体系として、「稻盛哲学」をさらに極め、築き上げたいと決意しております。

「稻盛和夫先生に接して」

感想

稻盛哲学は、全てに通じる
「根本を治める規律」

今回のシンポジウムで稻盛先生の講演を拝聴させていただき、非常に有益かつ勉強になりました。光栄にも先生を拙宅にお招きすることができ、私が今まで探求してきた「藏伝模制泥仏」の収蔵や研究について説明することができ、今でも興奮がさめません。特に、先生の謙虛な態度、慈愛心、深遠な風格と高邁な学識は、私の頭にしっかりと刻み込まれています。

張世平氏の推薦で、先生の著書『人生と経営』を読ませていただき、そのとき心の中から湧き起くる思いを筆に託して一気に「業興於善、道登圓覺」という言葉を書き上げました。その後、

例えは、先生の「経営の原点十二カ条」は、まさに画龍点睛す。



書家 刘棟氏

『心を高める、経営を伸ばす』を読んで、ますます先生の「富有」に心を打たれました。この「富有」は単なる財富の範疇を超えた、精神・叡智・理念などのことです。その本の内容は、経営の範囲にどまらず、「成功の扉を拓く黄金の鍵」であり、全ての社会に適応する「魂を込めた事業の教科書」だと信じます。つまり、先生の経営哲学は、日本のみならず、全世界のあらゆる事業、全ての人間に通じる「根本を治める規律」であると断言できます。

その一字一句は、稻盛先生の素晴らしい経験の結晶であり、先生の大きな心と仏門における慈智が込められていることがうかがわれます。私は、先生と共に過ごした貴重な体験を想い出すと、どうしても釈祖仏門八十四人の大成就者（紀元七世紀から十二世紀までの金剛座僧羅法会期間、確實に成就された方々）と孔聖の七十二賢人たちが頭に浮かんできます。彼ら聖賢の慈悲は、稻盛先生の



「経営の原点」と見事に同工異曲で合致しているのです。

先生が御年を戴かれるとき 研究事業について、「困った」とがあれば手助けは惜しみませんよ」と真剣な顔つきで仰つてくださったときは、家内とともに三拜九拜するほどの感謝の念が沸き上がってきました。

の収蔵、研究について記した楊憲敏氏の「仏縁高徳の大成就者たち」を呈上させていただくことになります。私は今、多くの方々の手助けをいただいて人類の仏教遺産を保護し、その研究成果をもつて、一日も早く社会に報恩できるることを願っています。

ただ、フィロソフィの受け止め方は、國民性や国情の違ひのせいか、若干、認識の違ひがあるようにも感じました。とはいものの、私たちと同じように「稻盛哲学」を真剣に学んでいるという熱意は十分に伝わってきました。私も、中國の人たちに負けないように、塾長のフィロソフィを学び、自身の経営や人生に反映させたいと思つています。

（株式会社Y-2／代表取締役）
山田百合子

中国と日本の間には、戦争のことや、いろんな問題・わだかまりが残っていますが、今回のシンポジウムでは、「稱盛塾長のフィロソフィを通じて、中國の人たちと日本の塾生がひとつになれたな」という感じがして、それがとても嬉しかったです。

參加塾生感想

敬稱略，順不同

西智彥

(株式会社ジエイエスティ／代表取締役
社長)

我の立場は、この儒教思想の儒教の教義

深く根付きはじめた ——稻盛哲学

中国の経営者が日本から学ばうといふ姿勢を前面に出し、しかもそれが「稲盛哲学」であるということに、同じ志の者としてたいへん嬉しく思いました。同時に、このシンポジウムに参加された経営者だけでなく、政府や学界の方々の熱意も十分に感じられました。感覚的に捉え方に偏らず、学術的、体系的に

【稻盛哲学】を勉強しようとする正在でいる姿勢は、我々も見習う点があるようすに思いました。

（清水産業株式会社／代表取締役）
「白聞は一見にしかず」と言いますが、まさにその通りでした。中国の経営者の人たちと実際にふれあつてみると、予想以上に「稻盛哲学」を真剣に研究してい る事に驚きました。

光野
重樹

新しい発見ができた、というのが偽らざる感想です。たいへん勉強になりました。特に、天津企業管理培訓センターの張氏をはじめとする方々が、これほどと盛塾長の哲学を理解されているのかとびっくりしました。日本の経営者でも、

なかなか理解できないことがあるのに、ここ数年という短い期間によく勉強されたことと感心いたします。このような熱意で稻盛哲学を学び続けていたから、もし誰かが成功事例をもたらしたときには、塾長の教えが一気に花開く可能性があるということを、強く感じました。自分もウカウカしておれない、というのが実感です。

藤井 勝典

(株式会社クリエート／代表取締役)

三年前に入塾以来、とにかく会う人、会う人がそれぞれに素晴らしい、なぜこんなにいい人とばかり会えるのかと自分でも不思議でなりませんでした。

今回も、稻盛塾長、盛和塾を通じて、まったく知らない、国境を越えた天津の人たちとの素晴らしい出会いがありました。これぞまさしく、塾長および盛和塾のすごさではないでしょうか。

私はただ、それに便乗させていただきているわけですが、その有り難みにただただ感激し、教えられるこの大きさを実感しています。

てみて、中国が正しく発展することを一番願つておられるのは、実は塾長ではないかという思いを強くしました。

矢崎 勝彦

(株式会社フエリシモ／代表取締役会長)

もともと、この交流は中国の方からアプローチされたものですが、わずか二年という短期間で、よくここまで立派な、大きな公共空間を創り上げてくれたと思うと感激です。もう、泣きたいほどの喜びです。何度か折衝を続けるうち、関係者それぞれの内発的公共性が結びついて

このように国境を越えた場を創り上げたわけですが、これをこの時代の一過性のものにしてはいけない、また、塾長が現存しているから集まるという場に終わら

せていくべきだと思います。
我々の意を酌んで塾長がわざわざ足を運んでくださったことも夢のようですし、受け入れる中国側がこれほど万全の準備をしてくれたことも感動としか言いう方がありません。市場経済ではまだまだ发展途上とはいえ、眞摯に、眞剣に、塾長に学ぶことのできる絶好の機会を、國の未来に、そして次の世代に活かそうという彼らの強い意志が伝わってきて、本当に胸が熱くなる思いです。

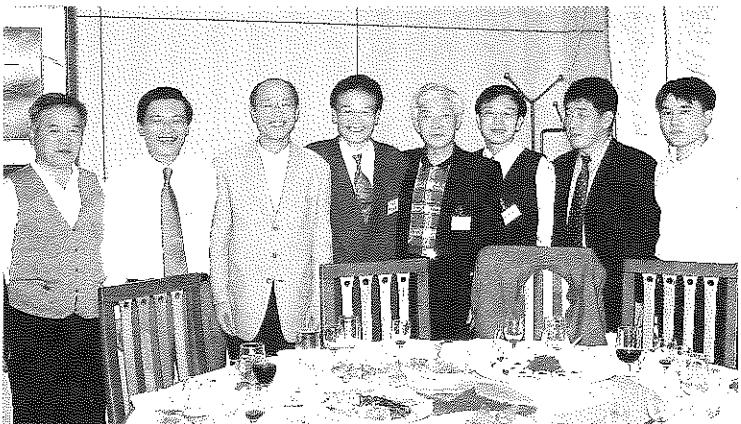
さらに、決して万全ではない体調をして頑張つていただいた塾長の姿勢を思うとき、我々はただ自らのためだけにこの学びの場を共有していることを恥じ、もっと大きな場、公共空間に育てていかなければいけないと、このことを痛感しま

私は塾長のテープを何度も聴いても、簡単には分かたどいう気持ちにはならないのに、中国の人の発表を聞いてみると頭がいいというか、本質をスバッと理解されているように思いました。

とにかく、エネルギーに満ちた中国人と接していると、自分の生き方が変わつていくような気がしました。

稻田 一干武

(アミリー株式会社／代表取締役社長)



藤 雅人

(株式会社エーゼット／代表取締役)

前回、ここに来たときは「ああ、すごいな」という感じでしたが、今回はある種の恐さを感じました。というのは、

私が特に感じたのは、中国の人たちの市場経済に対する強い関心と、いい意味での貪欲さです。それに、塾長は、二十世紀は中国が世界を動かすようになるだろうと仰っていますが、今回一緒に来

した。今、企業を始めたばかりの中国の青年が、あるいは国有企业に働く彼らが、何とかして稻盛哲学を根付かせようとしている思いに、私は賭けたい——こうした思いを強くしました。



こんなときだからこそ…

信頼のリース 京セラリーシング

リース
一般融資
割賦販売
クレジット

京セラリーシング株式会社

本社：東京

☎ 03-3273-0531

大阪営業所

☎ 06-6396-1641

盛和塾訪中國・國長(本部理事)

矢嶺
勝彦



国境や民族を超え、かつて地球を一分をもつ経営哲学として、稻盛経営哲学を中国で研究し、理解し、勉強しようといふ「日本経営哲学研究会」が、革命から五十周年を迎えた一九九九年十月、祝賀氣分に満ちて中国・天津に発足した。その場に熟長ご本人が駆けつけ、基調講演をされるということで、日本全国、北は北海道から南は沖縄まで、さらには台湾からと、塾生を中心に五十余名の代表団が随行し、会合に参加した。このことの歴史的意義は、後世に計り知れない影響を与えたと、中日経営者の交流史に記されることになるに違いないと思わせる感動的な体験となつた。

表、加えて体系化され教育・学習された。じめた中国における稻盛経営哲学の実状にふれ、研究、実践、教育と三つの立場それぞれの真摯な学びの姿勢と、干天の慈雨のごとき稻盛哲学の受容ぶりを見て「二十一世紀の稻盛哲学の眞の繼承者は中国になるのでは」を予感させられるものとなつた。

あえて例えれば、地表に見える部分は、酷暑や厳寒の砂漠を生き抜く一本一草のように、弱小のものであっても、稻盛経営哲学といふ地下の深層の水脈に深く根を下ろしつつある中国企業家の学びの態度に、小生自身のこれまでの経験振り返つた時、日本という恵まれた環境での、いわば温室育ちの根が浅い大木のように思え、その木そのものの生命力とは関係のない電飾ランプを飾り付けるような経営姿勢ではなかつたかと、我が身を深く反省させられるものとなつた。

また、熟長を迎える中国側の気分の昂揚が、場の雰囲気を、いわば町内会の運動会レベルから一気にオリンピックへと躍進させるかのような強烈な印象を受けた。同寺ここ、グローバル化二十一世

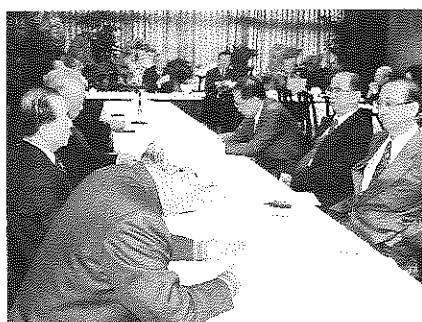
国境や制度を超える公共的役割を担えることを確信した」や、特に、「人々は皆あたたかい、冷たいのは国家や制度だつてこのままではどうも心地悪い

の気つきは、同胞の震災体験さそも前回
きに国際社会の人々と「信頼」の絆を深
める体験として活かす復興エネルギーの一
原糧こそがこれで確固として。故に「信頼」

なら、地震の断層によって取り戻した、心の断層であり、世代継承の危機への深層心理のうずきでもあつたのだ。

「心を高める」、つまり内発的公共性の發達こそ、国境や制度をも超え、アイデンティティを超えるいわば悲哀の体験を出発点として幸福の体験づくりのエネルギーに変える前向きの人生訓でもあつた。

例会後の有志による夕食懇親会も含め、震災後の救援や復興体験談など、台湾の現状について意義深い内容の話を聞くことができ、心から感謝すると同時に、今後さらなる国際理解のためにも相互交流、相互鑑鑽の場をもつことの重要性に気づかされた。



日本

災害の中で見つけた友情・連帯・博愛



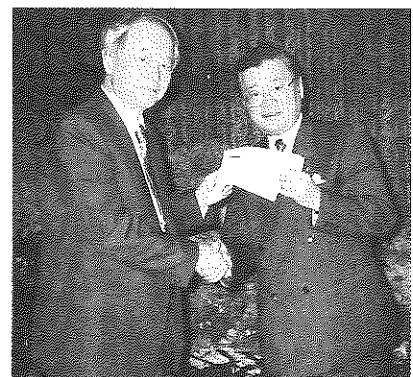
朝日新聞社提供

台湾大地震義援金 日本から台湾へ贈呈される

一九九九年九月二十一日、台湾中部を襲った大規模地震に対する盛和塾塾生の皆様から寄せられた暖かい義援金二百八十二万一千八百三十一円は、十一月二十一日に開催された盛和塾（台湾）の自主例会時に、矢崎本部理事より彭榮次代表に手渡されました。

矢崎本部理事からは、「日本の塾生の方々から寄せられた義援金をお持ちいたしました。これが台湾のために役立つました」と激励の言葉を添えて、一月も早い復興を心から願う心情が吐露されました。

また、あわせて、「ぜひ日本の塾生の皆さんように、ぜひ皆さんの衆知を集めして有効にお使いいただくようお願ひいたします。約五年前に起きた神戸大震災の時、それまで『稱盛和夫に学ぶ場』だった盛和塾が、内発的公共性を結集させ、『行動する盛和塾』へと大きく脱皮するきっかけとなりました。台湾の皆さんも、今回の震災をぜひ乗り越えて、新たな復興への行動のきっかけにしていただきたいと切に願っております」と激励の言葉を添えて、一月も早い復興を心から願う心情が吐露されました。



彭代表世話人（左側）へ小切手が手渡された。

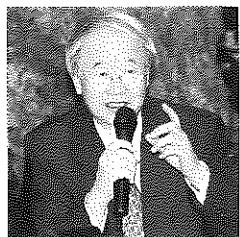
気持ちをお受け取りいただいて、皆さん

の知恵を振り絞って有効にお使いください。台湾における立派な義援活動をしてくださるよう」、「という稱盛塾長のメッセージとともに、激励の気持ちが伝えられました。

彭代表世話人からは、「日本塾生の友

情と心暖まる思いに感謝を申し上げるとともに、傷の癒えない人々が必要とするところに寄贈し、皆さまのお志を生かしたい」というお礼の言葉が述べられました。

*



「世界中から 『台湾を救え』 という大きな

声があがり、
国境を超えて
た多くのご支
援を受けたこ

とに心から感動しました。

九月二十一日午前一時四十七分、マグ

ニチュード七・七の地震が起きました。中でも日本の各層からは、連日のようには救援物資やお見舞いの電話をいただきました。まさに「近隣は遠縁よりも親しい」で、今回は本当にそのことを教えられました。友の災難に対しても励ます、これが当たり前だったのか?という思いを新たにいたしました。

また、「阪神大震災で使った仮設住宅

があります。必要でしょう」という電話

がありましたが、このままでは、

ここまで来ていただいた國

議員さんもいます。そのお申し出はす

ぐに李總統に伝えて、有り難くお受けい

たしました。

長い歴史の中で培われた日台の交流

が、こうした形であらわれたことに、私

自身、感動いたしました」

*

義援金および品物の内訳

各地塾より	1,440,591円
塾生より	1,382,240円
計	2,822,831円
お見舞い品 衣服、タオル、夫人肌着、菓子等 (災害時に輸送済み)	

彭代表世話人はまた、今回の地震に対して世界各国から寄せられた救援に対し、次のように感謝の気持ちを述べています。

彭代表世話人はまた、今回の地震に対し、世界各國から寄せられた救援に対し、次のように感謝の気持ちを述べてい

たものの、被害は最小限にとどまつたよう

です。また、阪神大震災で見られた液状化現象もほとんど見られなかつたといふことです。

しかしながら、この地震によつて台湾を支えるハイテク関連企業、特にセミコンダクター関係の企業の被害が大きく、ニューヨーク株式市場では株価が暴落しました。

また、秋葉原の電子部品も一齊に値上がりしました。それだけ、台湾経済の世界に占める重要さを示したものといえるわけです。

なお、援護にあたつては海外からの支援、特に日本からの素早いサポートが大きく寄与しました。

また、国民の間にも自ら立ち上がり、同胞を救おうという大きな連帯のうねりが起きています。
事実、被災者のために、あるいは復興のためにお金を出したりボランティア活動を行つたりと、お互いの同情心、道徳心、團結心が發揮されました。さらに、台湾政府の迅速な対応も救助や復興に功を奏しています。



台灣側より、お礼の言葉

(順不同・敬称略)

歐陽開代

台湾の人は、世界中でいちばん親日だと思います。

そして、今度の地震でいちばん親身になつて活動してくれたのは他ならぬ日本人でした。多くのお金を出し、人を派遣し、いち早く駆けつけてくださいました。

おかげで、私は日本人を見直し、さらに親近感を抱けるようになりました。

同時に、「遠心不如近隣」(遠くの肉親より近くの友人)ということを思い知られました。

蔡永興

私はこれまで、台湾人は團結しないし、だらしないと思っていました。

ところが、この度の一連の動きを見て台湾人も捨てたものではない、愛国心もあるし、「同胞を愛し助ける」という精神も発見しました。台湾人として生まれて良かつた、と実感しています。

實際、經營者も従業員も、この災害に

切であるかということを知りました。

ところで、盛和塾からいただいた「經營者たちの大震災」には、たいへん良い勉強をさせていただきました。いたるところで、「自分の力で復興する」という同胞たちの気概が感じられ、心強く思いました。

私だけでなく、皆さんには国全体が感謝しています。

溫林翠晶

日頃、私たちがあまり気を払つていなかつた「同胞愛、團結」ということに気持ちが向いたのが、いちばんの収穫です。

特に、見知らぬ世界各国からの暖かい気遣いに対しては、人の心の奥底にあるもの、人類愛を感じました。

日本の友人やお取引先からも、電話やファックスで励ましや応援をいただきました。本当に感謝しています。

彭榮次

気が滅入つている人、人生が真っ暗になつた人、父や母を失つた人、家族を失つた人、会社を失つた人、そして財産を

めげず、自助努力で立ち上がるうとしています。

また、いち早い支援の手を差しのべてくださつた日本政府、および日本人の人たちは、心から感謝しています。

蘇麗華

急速になつてしまつたなど少しばかり寂しい思いをしていた海外の友人が、三十年ぶりに連絡をくれました。電話、fax、アッカスなど通信網が混乱している中で必死にを探してくれたのです。この感激はすつと忘れません。人の心の、本当の暖かさを思い知りました。

莊國欽

私は実は、今度のことで予定していた創立五十周年パーティーを取りやめ、その費用は全て寄付に回します。これを機に、みんなが團結すること、一体化することがいかに大



「義援金」の使途について

【報告】

義援金は、震源地である台中のキリスト教病院に寄贈されることになりました。

震災当时、病院全壊にもかかわらず、何をさておき救急医療活動を精力的に展開される同病院の再興が、一刻も早く望まれる一方、医療活動の万全を期すためです。

燃ゆる想い！

名古屋編

本シリーズは、各塾単位で「入塾後、自分は、会社はどういうに変わったか」「について、それぞれの塾生の熱き思いをお届けします。

一九九九年九月二十二日 「名古屋自主例会」スピーチより

「努力すればできないことはない」と心から思えるようになつた

川村 悅式

盛和塾に入塾して、「目的に向かつて熱意を持つて努力すればできないことはない」という自信を持つことができるようになりました。広告業というものは、弱肉強食の世界です。一つひとつチャンスも、失敗と隣り合わせであります。だからこそ、常に

「心を高め、経営を伸ばす」という心境で頑張っていきたいと考えています。

村松 俊三

死に物狂いで、お客様と従業員の物心両面の幸せを実現したい

塾長にお目にかかる前の私は、ややもすると自己中心的な考え方陷入がちでした。しかし塾長にお会いし、強すぎる利己心は身を滅ぼすこと、利他の心を持てば、それは結局成功につながることを教えていただき、自分を変えることができました。

また、塾長が説かれる「人生・仕事の結果×考え方×熱意×能力」という方程式により、プラスの考え方を持つことの大切さを知ることができました。

今後も塾長の教えを胸に、お客様と従業員の物心両面の幸せを実現するためには、死に物狂いで取り組んでいく所存です。

社員のために頑張ること

—それが自分を燃やす強い動機

岩田 嘉生

「自分たちは何を提供できるのか」を常に考へるようになつた

島居 光

全ての物事を、倫理観・原理原則に基づいて判断しようとしている

山川 晃市

「お客様のためを考えていれば良い」と思つていた私は、塾長より「全従業員の物心両面の幸せを追求する」というお話をうかがい、ガーンと頭を叩かれた思いがしました。経営者としての考え方があまり分からずになりました。

今までできていなかつたことを痛感したからです。それからは、会社の意義、存在理由などを真剣に考へるようになります。少ししつづ経営のスタンスが変わりました。社員のために頑張るといふことが、自分自身を燃やす強い動機付けになります。そして、自信を持って会社を運営することができるようになりました。

全国有名書店で
好評発売中



掲載商品がすべて買える
フェリシモ
メールオーダーカタログ
『はいせんす絵本』

代表取締役会長
矢崎勝彦

FELLISSIMO
650-0035
神戸市中央区浪花町59
TEL078-791-8585

雇用拡大を通して

社会貢献を果たしたい

野村 朋永

「雇用を一人でも増やしていくのは、立派な社会貢献である」。塾長のこの言葉には、特に強い印象を受けました。

それまでは、「人を極力雇わずに高収益の会社にしていく」とが、経営者としての能力値が高いということだ」と思っていました。

しかし、その言葉を聞いて以来、「人でも雇用を増やそう」ということで、東京から沖縄まで全国に営業展開をし、沖縄まで営業所を開設しました。

これからも、業績を伸ばし、どんどん全国に展開していきたいと思っています。

塾長に出会つて

「心強く生きる力」を与えていただいた

佐々木 功

生懸命頑張つていきたいと思つています。

これからは、緻密な計画を立て
確実に遂行していきたい

長谷川 雅彦

入塾しまして、塾長より「楽観的に構想し、悲観的に計画し、樂観的に実行する」という教えをいただきました。

そして、振り返つてみると、特に「悲観的に計画する」という部分に欠けていました。今後は悲観的な計画、即ち緻密な計画を立て、確実に遂行できるように、日々創意工夫をしていきたいと考えています。

いということは、創業当時から私なりに認識はしておりました。そのため、
「自己の魂を鍛錬しなければならない」と平素より考え、行動してまいりました。

苦しい毎日でありますましたが、今は入塾を許され、塾長に出会い、そして塾長の「六つの精進」に出会つて、「心強く生きる力」を与えていただいております。

競争力をつけるため
無借金経営を目指す

加藤 恒彦

塾長をつけた場合には、借金をすれば負けかと言いましたが、借金をすれば、なぜかと見えます。逆に言えば、借金をしないことが強みなのです。

私は創業者で、何もないところからやつてきたわけですが、経営者は器を大きくし、人間性を成長させなければならぬことがあります。

塾長の著書を社員とともに
毎朝唱和し、学習中

阿部 達彦

入塾後、塾長の著書「心を高める、経営を伸ばす」を毎朝唱和しています。

そうした中で、私はもちろんですが、社員たちも、意識が少しずつ高揚してまいりまして、現在とても良い雰囲気になってきています。

特に、塾長から教えていただいた「人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力」という方程式、その中でも考え方、あるいは熱い思いを持つことの重要性を、今、社員と一緒に学んでいる次第です。

フィロソフィのおかげで

あれこれと、思い悩まなくなってきた牛田 彰

塾以前は、経営についてあれこれ、どうしたらいのか、どう考えたらいいのが分からなくて、悩むことが多くありました。

しかし、塾長のフィロソフィを使い続けるうちに、少しづつ判断基準が明確になつてきました。今では、どう考えたらいいのか…と、入塾前の頃のように五里霧中の状態で思い悩むことがなくなりつきました。

——夜中でも上を見上げれば、輝く星が見える、そんな気持ちです。

地道な小さな努力の

大切さを思い知られた

野田 賢次郎

「大きな素晴らしい結果よりも、目の前的小さなことを一生懸命にやること」

一歩ずつ地道に行うこと」。そうした塾長の教えを、これからも忠実に守り、一

利他の心を念頭に
合併企業を成功させたい

水谷 稔

塾生同志の企業が合併した時、塾長から「お互いに思いやりの心を忘れなければ必ずうまくいく」という言葉をいただきました。

その言葉をそのまま「利他の心」として、我が社のモットーの中に入れておりました。その言葉をそのまま「利他の心」「相手の心を思い優先する利他の心」について、毎日みんなで唱和しています。

出版企画ありませんか？

書店発売本

社史・記念誌

国際出版本
(米国・欧州・中国での発売)

PR誌

原稿・情報の流通サービス
ラーマナット

株式会社
出版文化社
浅田厚志
(盛和塾大阪)
東京0120-55-5583
大阪0120-21-3874

私たちの新ミニアム宣言

編集後記にかえて

極意であつたことを領かされました。そのことを経営体験の先覚者として、後輩である私たちの覚醒を促すように導いて下さつて、ことに今更ながら氣づかれ、感激を新たに致しております。まさに聖人への道を生きるか氣づかず愚者への道を生きるかの、分水嶺を学ばせていただいていることに気づかされ感動の極みです。

この自覺的に日常体験の中で、利他志向というより高次の公共性へと、内發的公共性を発達させつづけながら、自身の経営者としての公共的役割認識の発達を宇宙まで高め、その敬天愛人の宇宙主体としての自己の公共性発達を通して、経世済民の天の理へ導く、実践の哲学でもあったことを、大いなる感動をもって深く気づかせていただきました。

まさに、稻盛哲学とは、人間の本質的平等性をもとにした、人類愛の哲学であり、人間の本源的尊厳性を我が身を保ちながら他人を慈しみつつ主体的に能動的に捉え直して生きるという、人々を聖人のレベルにまで引き上げ導く、万人の万人による万人のための人間発達をめざす幸福共創の哲学であり、千古を貫く卓越した訓戒でもありました。

塾長からの直々のこうした学びを通して、「学とは眞の師となるための学であり、学んでも人の師となるに充分でないというのは皆本物ではない」とか、「天下万世の師としての使命感をもつ師のあり方が確立されてこそ善人が多くなる」との古典の意味を実体験として深めることができました。

また、その千古の哲学を師として自ら模範を天下に示すべく、私たちを諭し導いて下さいました。塾長こそ、修身立本の学という「中の本体を認識し修養の実践を行いつづける」ことにより到達された、師の中の師であり、千年に一度の天下万世の師であります。

師の中で、超ご多忙の中、盛大なる人生体験を私秘化したり傲ることなく、ご自身の内發的公共性発達を自覺的に高めつづけられた経営体験を公共空間として、學生の経営体験に活学できるよう、盛和塾といふ公共空間を通じて、公共体験としての経営体験を師弟間で相互研鑽する場をもつなど、こうした実践を通して、塾長を私たちに常に虚虛に反省を深め人格を磨きつづける至誠の人生の大切さと、変容し易い人格を保ちつづける道を正しく生きぬく姿を身をもつて教えて尊びて下さいました。

このような布施行としての人生体験や経営体験という経営者の在り方生き方にこそ、塾長に直接熏陶を受けつづけた我々世代が次世代が代に実践を通して伝えるべき人類の永遠の生き方のお手本ともいえるものです。塾長が率先垂範して示された布施行としての修行の人生という「公共的知識人としての眞の生き占」こそ、世代交代を承すべき、人が人として公共的存在として生きる最も貴い無形の意義について認識を新たにさせていただきました。

時あたかも新千年紀を迎えたとする一九九九年の掉尾を飾る関西地区合同塾長例会にあたり、社会から離床したと言われる経済の激動期、いま、この大転換期をどう見るか、識者により、五十年説をとる方は、第一次世界大戦後の米国による民主主義システムの限界をテクノロジーの観点から、百年説の方は、明治の近代化国家以降の社会制度システムの限界を、国家制度の観点から二百年説の方は、産業革命以降労働と工場を中心とした社会と之間の限界を文明史的観点から、五百年説の方は、非西歐的存在の意味を忘れた西洋白人文化中心の限界を、文化史的観点からと様々な見方、捉え方がありますが、私たちは敢えて千年説をして

りたいと思います。さらに私たちの千年説とは、それを限界としてではなく、新千年紀の可能性を拓く理念哲学的觀点から捉え直したいと思います。私たちが専長に教え導いていただいた利他の哲学とは、「万人の、万人による、万人のための自己変革」、すなはち、いかなる他者にも規制されない、自の内奥にある真の自己認識と眞の目的意識を合一させて生きる生き方の哲学でした。私たちの十年間の学び、気づき、実践を通して、次なる千年紀を拓く稲盛哲学の普遍性を、未来進行形で捉え直し、敢えて私たちの三つの認識の発達として要約してみますと、「動機善なりや私心なかりしか」とは「内発的公共性発達の宇宙大化」という、眞の自己認識を生きるることであり、「経営者として私がやつてきたことは理念を高めつづける日々でした」とは「宇宙大の公共的役役職の発達」という、眞の目的認識に生きるることであり、利他の文明への導きとは「宇宙主体としての自己の公共性の発達」とその公具体験の世代継承という、眞の人生認識に生きるることなど、一人一人が無限大に開かれた可能性との出会いであることを再認識させていただきました。さらに、塾長は私たちを認識の発達レベルに止まらず、自らの実

〔盛和塾〕
發行人
編集人
取扱所
● 盛和塾
● 鮎子田昭司
● 矢崎勝彦
● 盛和塾事務局
通巻三十二号 一九〇〇年一月十日
定価五百二十五円 (本体五百円)
發行

盛和塾
〈大阪〉
代表世話人 稲田二千武
代表世話人 矢崎勝彦

〒600-8009
京都市下京区四条通室町東入
函谷鉢町八十八番地 K.四条ビル3F
TEL 〇七五ー一一一七八〇

制作
印刷
製本