

# 〔盛和塾〕40

平成13年4月号  
通巻40号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念

表2 純粹な心で人生を歩む

THE EXCELLENT OPINION  
塾長講話 第35回

- 2 「富国有徳」への道と「心の構造」について  
・日本が21世紀にめざすべき道とは何か  
・「心の構造」  
—人生の目的は、心を磨き、高めること—

祝 新世紀記念特集

- 22 「21世紀への燃ゆる思い」  
全国塾生からのメッセージ

MEMBER'S SPIRIT  
われ虚心に経営を語る

- 58 50年間培ってきた抽出技術を  
暮らしの中の“健康と美”に活かしたい  
丸善製薬株式会社代表取締役社長 日暮彰文（広島）  
64 人間として、経営者として  
“理想の姿”を追い続けたい  
福留ハム株式会社代表取締役社長 中島修治（広島）

あの日あの時 稲盛和夫氏 [24] 70 「盛友会」の仲間に聞く②—〈経営者編〉  
先見性とたゆまざる努力、そして人間性が  
今日の姿をもたらしめた

塾長広報室 PART①

78

編集後記

80

塾長広報室 PART②

表3

私の好きな言葉

表4 格物致知 佐藤文隆

## THE VOICE 塾長理念

### 純粹な心で人生を歩む

古代インドのサンスクリット語で「偉大な人物の行動の成功は、その行動の手段によるよりも、その人の心の純粹さによる」というある聖人の言葉が残されています。純粹な心とは言いかえれば、物ごとを行うときの動機が純粹であり、私心がないということと同じです。またそれは、人間として何が正しいのかということとも共通しています。

純粹な心を身につけることによって、私たちは間違いない人生を歩んでいくことができます。

純粹で私心のない心、すなわち人間として高い見識や見解を判断基準として物ごとを決め、人生を歩めば、その人の人生に大きな潤いとすばらしい結果をもたらすのです。

「京セラフィロソフィ」より

# 「富國有徳」への道と「心の構造」について

## はじめに

まり今日は、最初に経済の問題、次は人間の心の問題といふ二つのお話をします。

今日は本年最初の講話になりますので、どのような話をすればよいのか、いろいろと考えていました。実はこの二月八日、京都国際会議場で「関西財界セミナー」が開催されます。今後の日本の経済社会について六つの分科会に分かれ、一日間にわたって議論をするのですが、私は冒頭の基調講演をすることになります。今日はその内容を二日ほど早く、皆さんにお話をしようかと思っています。

そのあとに、私が考えている人間の心の構造について申し上げ、それを我々が人生の中でどのように活かしていくべきかということをお話ししようと思っています。つ

## 日本が「二十一世紀」めざすべき道とは何か

今回の関西財界セミナーのテーマは、「日本の経済社会の再生と国家のあり方」というものです。激動の二十世紀を終え、新しい世紀を迎えた今日も、日本経済はいまだ苦境のなかで呻吟しています。何としても再び日本を発展と成長の軌道に乗せたいという強い願いから今回のテーマが設定されたのではないかと思つますが、この願いは経済界共通のものでもあるうかと思います。同時に、我々は

であろうと、私は理解しています。

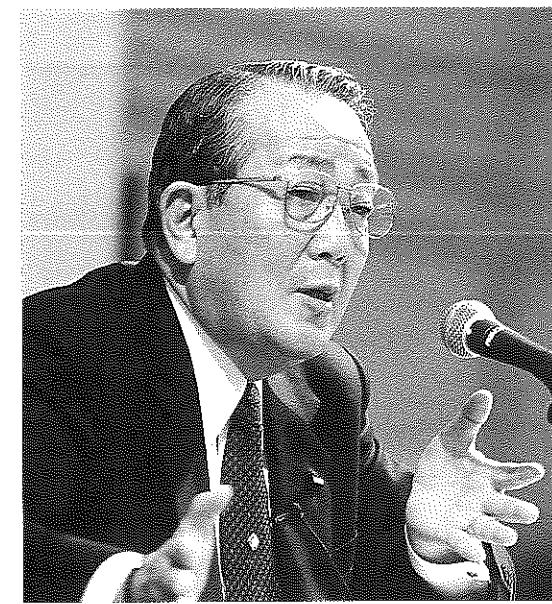
この重大な命題について、私の考えをお話しする前に、我々日本人が近代に辿ってきた道を振り返つてみたいと考えています。

なぜなら、日本の近代史を俯瞰することで、我々が何をなすべきなのか、何をしてはならないのかということが、レリーフのように我々の眼前に浮かび上がってくるからです。

## 四十年周期で繰り返す日本の盛衰

日本の経済社会の再生にあたって、旧来の考え方と方法論がもはや通用しないということをよく理解しています。新しい考え方のもとに、新しい日本の国家モデルを提示しなければならないということを、多くの人たちが痛感しているのです。

ところが実際には、二十一世紀あたり、日本がいかなる道を歩むべきかという進路が、まだ我々の前に明らかになつていないので。そのために経済界をはじめ、各界で動搖と不安が広がっている。だから、できるだけ早急に、我々のめざすべき方向を指し示す羅針盤を見出さなければならない。このような状況のなかでの切迫したテーマ設定



日本の近代史を紐解いてみると、我々は約四十年の周期で歴史的な節目を迎えていることに気づかれます。江戸幕府が支配していた封建社会から脱却して、日本が近代国家への道を歩み始めたのは、言うまでもなく明治維新でした。一八六七年、大政奉還が行われ、明治新政府の樹立に至るわけですが、江戸幕府はその二年前の一八六五年頃には、日本の統一政権としては事実上の崩壊状態にありました。

新しい明治政府が打ち出した国家運営の基本政策は「富國強兵」であり、西欧の列強国家を国づくりの範として、殖産興業と軍備拡張によって近代国家の建設を企図したわけです。

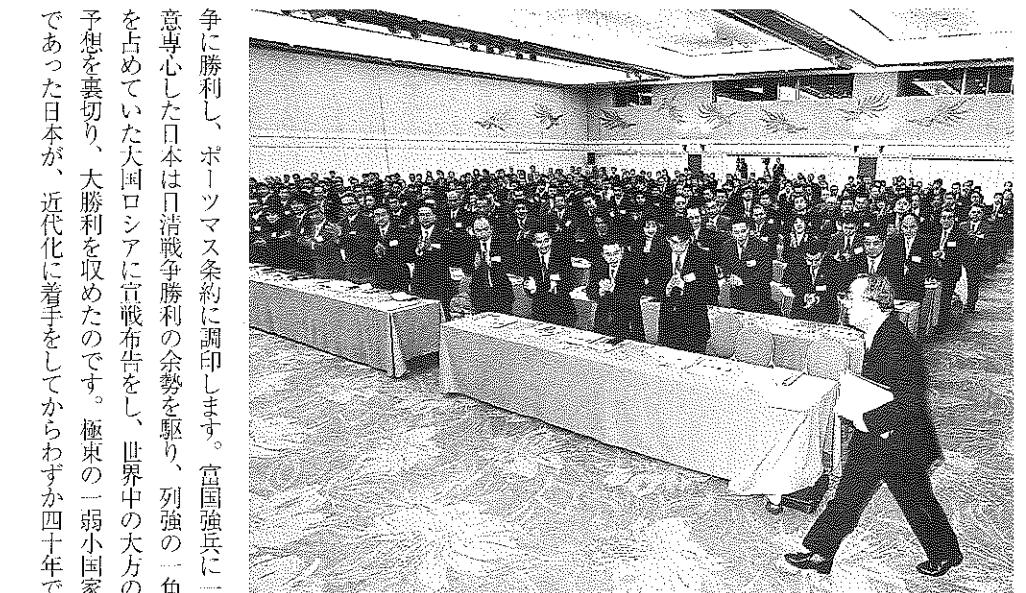
國家を挙げて富國強兵の道を推進した日本は、江戸幕府が崩壊した一八六五年から四十年後の一九〇五年、日露戦

軍事大国ロシアに勝利したことは世界に大きな衝撃を与えた、日本はその国際的地位を飛躍的に向上させました。

国際舞台に一気に躍り出た日本がとった政策は、さらなる軍備拡張でした。第一次世界大戦への参戦などを経て、明治維新以来の国家方針であった「富国強兵」の中でも、とりわけ「強兵」の方向へ、瀧千早に傾斜していったのです。

果たしてそのような国家方針が正しかったのでしょうか。

実際、日本の軍事力の突出を懸念した欧米列強諸国は、日本に軍縮を求めてきました。日本は当初、その要求に応じ、軍事力の削減に努めていましたが、昭和初期、軍部が国政で大きな力をを持つようになると、日本は世界の列強の圧力を屈辱的であるとして、再び兵力増強に向かうことになったのです。



敗戦によって焦土と化した日本は、その重大な反省に立ち、以降は官民を挙げて経済復興に励みました。「富国強兵」の「強兵」ではなく、「富國」の方向へと、举に傾斜していくのです。

エコノミックアニマルと世界中から揶揄されながらも、国民のためぬ努力により、日本は奇跡的な経済復興を成し遂げ、やがてGDPでは米国に次ぐ世界第二位の経済大国へと発展していったのです。

日本が経済的発展のピークを迎えたのは、第二次世界大戦の敗戦からちょうど四十年経つた一九八五年のことでありました。ただ一回、莫大な貿易黒字をあげ続ける日本に対し、諸外国から批判が高まってきた。日米間の貿易摩擦を契機とし、円高説導、輸入促進を通じて日本のひとり勝ちを抑制しようとする「プラザ合意」を取り結ばれたのがこの年です。

同時に、輸出を抑制し、内需を喚起せよという動きから、国内市場の開放など、日本の経済モデルの転換を求める声も、日増しに高まつてきました。

しかし、それでもなお日本は反省をせず、資本主義や市場経済の本来のあり方とは異なる、官主導の「護送船団方式」の経済構造の抜本的改革に着手することなく、自国の経済成長を第一義とする経済政策をとり続けてきたのです。また、諸外国の強硬な内需拡大要求により、積極的な財政金融政策に打って出たことで、バブル経済を加速させてしまいました。上地や株式が高騰し、企業はおろか、市井

の一個人までもがバブルに狂奔し、日本人の投機熱はどんどんところを知らないが如きでした。

やがて、そのバブル経済は崩壊します。このバブル経済は、日本に対する根本的な方向転換を促す警鐘であつたにもかかわらず、日本は旧米通りの経済成長を続けるために、補正予算を組んで公共投資を進めるなど、まるでカントフル剤を打つかのように財政出動を繰り返しました。さらには、社会正義を疑わしめるような企業の救済措置までとなるなど、その場のぎの安易な経済政策をとり続けてきました。そのために二十一世紀を迎えた今日まで、バブル経済崩壊後の後遺症は癒えず、現在も多くの企業が、不透明な経済状況のなかで苦しんでいるのです。

## ● 今こそ価値観の転換を図るとき

このように日本の近代史を振り返ってみますと、その盛衰がおよそ四十年の周期で訪れていることがよく分かります。明治維新で勃興した日本は四十年後、日露戦争に勝利したことによって世界の列強の一員に加えられるという頂点を迎えました。しかし反省することなく、そのまま軍事大国への道を突き進んだことによって四十年後、第二次世界大戦の敗戦で奈落の底に沈むことになりました。その廢墟から立ち上がった日本は、四十年後の一九八五年に経済大国としてのピークを迎ました。果たして日本は、その四十年後の二〇一五年にはどのような国家になっている

のでしょか。

二〇一五年には、国と地方自治体を含む公債発行残高、つまり借金は現在の六百六十兆円をはるかに超えているのではないかと、たいへん危惧しています。現在も「さらなる経済成長を」という国内外の声に歩調を合わせるかたちで、GDPを若十上昇させるために赤字国債を発行しています。このよつたな状態が今後も続ければ、二〇二五年には一千兆円を超えるような莫大な借金を、国と地方自治体が抱える」とも十分に予想されます。

また、二〇一五年には少子高齢化社会が必ず訪れているはずです。出生率と死亡率の低下により、日本は世界でも例を見ない速さで少子高齢化が進行しています。二〇一五年には六十五歳以上の高齢者が人口の四分の一を超えるという厚生省の予想があるように、国民三人でお年寄り一人を養う社会が到来するのは確実です。同時に、日本の総人口も現在の一億三千万人を大幅に割り込んでいく見込みです。これらのことを勘案すれば、二〇一五年には労働人口の減少に伴い、GDPが減少することも当然懸念されるわけです。

もし少子高齢化が進み、労働人口が減少し、GDPが落ち込み、歳入が減少するなかで膨大な財政赤字を背負うことになれば、日本はまさに国家としての破綻を迎えることになります。今のうちに早急に財政再建に取り組み、行政改革などを通じて小さな政府をつくると共に、歳出の実感した日本人に、果たして今後も必要なものでしょうか。考え方なのでしょうか。

現在も世界第一位の経済大国である日本のリーダーたち



## 盛和塾長例会

全面的見直しや税制の抜本的な改革に取り組まなければ、まさに「国を失う」という事態になりかねないとと思うのです。

破滅は突然襲ってくるのはありません。いつの間にか我々を蝕み、社会を浸食していきます。本来ならば、一九八五年の「プラザ合意」の段階で、またはバブル経済の崩壊直後にこのことに気づき、日本の進路を根本的に問い合わせなければならなかつたにもかかわらず、すでに十五年以上も経過しています。我々に残された時間は、刻々と短くなるばかりです。

私は、今こそ価値観の転換を図らなければならないと考えています。それは終戦後続けてきた「富國」、つまり、国を富ますという経済成長至上主義の考え方を改め、新しい日本のあり方を模索することです。今こそ、国家間の経済成長競争のなかに身を置き、自国の経済成長を最優先する国家運営の基本的な考え方を、根本から見直すべきときであるうと思っています。

### ● 経済成長至上主義を脱却し、世界の国々との共生をめざす

経済学者も政治家も、また経営者も、経済成長を果たすことが豊かな生活を送るために不可欠であり、また日本の国は、そのような右肩上がりの経済成長のなかで経済復興を

成し遂げ、豊かな生活を築いてきました。そのことは、まさに奇跡の復興として、歴史に長く刻まれることでしょう。

しかし、そのような一国の繁栄をもとした考え方があり、限界のない消費と飽食に明け暮れ、すでに豊かさを十分に

実感した日本人に、果たして今後も必要なものでしょうか。

考えの方なのでしょうか。

現在も世界第一位の経済大国である日本のリーダーたち

は、さらなる経済成長をめざそうとし、それが国民のためであると、何の疑いもなく信じています。また、我々経済界も政府が発表する経済成長率の見通しに一喜一憂を繰り返しています。

しかし、すでに始まった新世紀においても、世界の他の国々と競争して、負けてはならない経済成長、負けてはならないGDP、負けてはならない技術革新という、一九四五年の敗戦以来の「坂の上の雲」を追い続ける必要があるのでしょうか。私は今こそ根本的な発想の転換が求められているよう思います。

戦後、一貫して取り続けてきた国際競争という国家間の「せめぎ合い」の中で日本という国を位置づけるのではなく、世界第二位の経済大国としての日本が、いかに世界の国々と協調し、世界の平和と繁栄の一端を担つていくのかということを真剣に考える、そのような新しい時代が到来したと考えています。

それは地球の資源、とりわけ、地球エネルギーの有限性の問題を考えても、火を見るより明らかです。

現在、地球上に存在する約六十億の人口の大半は発展途上国の人々です。それらの人々は生活向上を求め、今後も高い経済成長率を目指し、資源の消費を飛躍的に増大させていくはずです。

最低限の生活からの脱却を目的とした発展途上国の人たちが消費するであろう資源やエネルギーの量、そして今までに高度な文明生活を営んでいる我々先進諸国の人々がさ

らなる経済成長を意図し、消費していく資源、エネルギー

の量を合わせるならば、いかに省エネルギーの技術を進展させたとしても、地球資源の有限性という点から考えると無理があります。

限りある地球の資源、エネルギーを有効に使い、発展途上国と先進国の人々がひとつの大惑星の中で共生していくことができる社会を築くためには、先進諸国には今まで以上の経済成長をめざさないという自粛を促すか、あるいは制約条件を課すことが必要になつてくると思うのです。とりわけ、日本はその豊かさの基盤となる資源、エネルギーの大半を、発展途上国からの輸入に依存しています。そのような日本の新世紀のあり方は、発展途上国の生活向上の糧を奪い取るような、また追いついてくる発展途上国を振り払うような経済成長至上主義ではないはずです。

## ○ 自然界に見る「足るを知る」心

これから日本進路を考えるにあたり、その根底に必要となる考え方、あるいはその生き方は、お釈迦さまが説いた「足るを知る」というものであろうと、私は考えています。なぜなら、それは自然界を見れば必ずから明らかだからです。

自然界には「循環の法則」があります。生成発展し、巨大になり、古くなつたものは、やがて朽ち果てることになりますが、それが滅ぶことによつて新しい命が生まれるとたのです。

満腹のライオンのそばをシマウマが歩いていても、空腹になるまで見向きもしません。当然のことながら生物は、「足るを知る」生き方を身につけています。だからこそ自然界は調和を保ち、そこに棲む生物は長く生存してきました。

人間も自然界の住人でしかないはずです。

はるか昔、狩猟採集によって生計を立てていたときは、人類は自然の摂理を理解し、食物連鎖の中で生きていることを身をもつて知っていました。また時代が進み、原始的な農業を身につけた後にも、焼き畑農業などに見られるように、森林の再生能力を超えて森を焼き払うようなことは絶対にしてはならないと、よく理解していました。すなわち、「足るを知る」生き方を実践していたのです。

この話を少し補足したいと思います。

狩猟採集の時代には、人類は森で木の実を採り、また兎や猪、鹿などの獲物を捕つて食べていました。その頃の人類は、周辺に棲んでいる動物を捕り尽くしてしまえば、自分たちは飢えてしまうということをよく知つていました。つまり、食物連鎖の中で生きていることを理解し、獲物を捕る量を自分たちで制限していたのです。

例えは、アイヌの人たちは、イヨマンテという祭りをするそうです。それは熊を射止め、その肉を村の人たちが一緒に食べながら、熊の魂をあの世へ送り届ける儀式だそうです。「こんな美味しい肉を食べさせてくれた熊よありがとう」お釈迦さまの説かれる「足るを知る」生き方を実践

いう、自然界の新陳代謝のことです。

例えば、私が生まれた鹿児島県にある屋久島には、樹齢一千歳を超えるような屋久杉が白生しています。屋久島の山は花崗岩でできており、その表面には薄い土の層しかないと見えます。岩の上に覆われた薄い土の層に、樹齢一千年を超えるような大木が育つために、台風などでその巨木が倒れてしまことがあります。その巨木がそびえ立ついたときには、日光が遮断され、周囲に若い杉が育つことはなかつたのですが、それが倒れて森の根界が開け、日光が地面に差し込んでくるようになりますと、杉の芽が一斉に出てきます。その若杉は、倒れた巨木を栄養源として、すくすくと生長していくのです。このことを「倒木更新」と言いますが、自然界には齡を重ね、巨大になりすぎたものが朽ち果てることによつて、新しい命を芽生えさせていくというように、生命が循環しながら生存していく「循環の法則」が厳然として働いているのです。

また、「食物連鎖」の例もあります。ある植物が繁茂します。その植物を草食動物が食べ、草食動物を肉食動物が食べます。肉食動物の糞や屍は土にかかり、植物を育てていきます。このように、生物は完全な食物連鎖の輪の中で生存しています。

草食動物が欲望の赴くままに植物を食べ尽くせば、食物連鎖は断ち切られ、自らの生存はおろか、あとに続く生物も生存の危機にさらされてしまうのです。そのため、食物連鎖の中で生きる生物は、本能的に節度を知つています。

とう、あの世へかえつても、また素晴らしい肉体を持つてこの世に出てくれ」という祈りをするようですが、今もこの儀式はアイヌの人たちの間で伝承されていると言います。

アイヌの人たちは、熊を射止めるのでも、肉が美味しいから大量に射止め、いつも食べようというのではなくて、一頭を捕食したらその熊の魂を丁重に祀るというように、自然に対する畏敬の念を持つて臨んでいたのです。

また人類は農業を手がけるようになつたとき、焼き畑農業という方法を考えました。森に火を放つて焼き払うことによって土地を肥やし、食糧がたくさん採れるようになります。しかし、三年から五年くらい連作すると、土地が痩せてしまい、食糧が採れなくなつてしまします。そのため、森のある一角を焼き畑農業で五年ほど使つたあとは、また違う一角を焼き払うというように、五年間ずつ連作をする。そのようにしていくと、最初に焼き畑をした一角は十五〜二十年後には、元の森林に戻つてゐるのです。ところが、たくさん収穫しようと思い、一度に森を全部焼き払つてしまえば、森が再生していかないわけです。一時的には大量に食糧を得られるかもしれません、数年後には食糧が採れなくなつてしまつというように、それでは必ず子孫に大きな弊害を残してしまつのです。

焼き畑農業しか知らない人類でも、このように自然と共に存しなければならないという知恵を持っていた、すなわち、お釈迦さまの説かれる「足るを知る」生き方を実践

していたのです。

## ◎ 「知性」を持つて新しい価値観を確立する

しかし、人類は産業革命を通じて、工業製品の大量生産手段を手に入れた頃から、「食物連鎖」のくびきから解き放たれました。そして、「循環の法則」を忘れ、他の生物との共存を図るという自然が与えてくれた捷の外に、自らを置くようになってしまったのです。

現在、地球上の人口は六十億人。二〇一五年には百億人を突破すると言われています。生物学的に見ても、もし人類と同じくらいの大きさの草食動物が六十億匹も地球上に生存し、食欲に食物を求めるとしたならば、どんなに豊かな大草原もたちまちに食い尽くされ、その動物白体もたちまちに滅亡してしまったはずです。

ところが実際に、地球という有限の惑星に六十億もの個体がひしめき、生存できているのは、人類が持っている「知性」を駆使し、個体数が増えても滅亡しないように、様々な創意工夫をしてきたからにはならないのです。

我々は「知性」を駆使して食糧の増産を図り、医療技術を向上させるなどの技術革新を行い、また様々な経済活動を通じて豊かな生活を築いてきました。このように人類に繁栄をもたらせた近代文明を、我々は人類が持っている「知性」の成果だと位置づけてきたのです。

しかし、このまま人類の欲望が際限なく肥大化し続け、

でも、どうすればみんなが幸せに暮らしていけるのかといふ方向を模索すべきであろうと思うのです。それが、「足るを知る」という考え方による脚した経済活動へのシフトということです。

## ◎ 「富国有徳」こそ二十一世紀の日本の国家像

ただし、「足るを知る」経済社会とは、現在の生活に満足したり、何の新しい試みもなされなかつたり、さらには虚脱感や停滞感に満ちた、いわば老成したような生き方で

経済成長至上主義のもと、化石エネルギーも資源も消費し尽くし、さらには環境汚染もどまるところを知らなければ、結局最後には、「循環の法則」に従って、人類自身が滅亡の途を辿るのではないかと危惧する次第です。

この宇宙をつくった創造主は人類だけに「知性」を与え、我々はその「知性」のおかげで、今日の文明社会を築いてきました。しかし同時に、その「知性」があるがために、人類だけが「循環の法則」の外に住むようになってしまったのです。ならば、「循環の法則」のくびきから解き放された人類が今後も生存していくためには、今度こそ神が与えてくれた「知性」というものを、眞の「叡智」として駆使することが必要となります。言い換えるならば、「知性」に基づく良識をもつて自らの欲望をコントロールし、破滅の一歩手前で踏みとどまり、現在の繁栄と平和を持続することが必要なのです。

つまり、「知性」を駆使して、新しい人類の価値観、あるいは新しいパラダイムを確立すべきなのです。そして新しいパラダイムのベースに置くべきものが、「足るを知る」という倫理観、生き方なのだと思うのです。

ですから、私は戦後、奇跡的な経済復興を成し遂げ、世界第一位の経済大国をつくりあげてきた日本が、二十一世紀においてもさらに自国の経済的な富のみをひたすらに追求し続けることは、自然の摂理からも、また日本の近代史を鑑みても難しいと思うのです。国家の目標を飽くなき経済成長に求めるのではなく、現在の経済規模のままであつ

は決してありません。経済を例にとれば、GDPの総額は増えませんが、その中身、つまり産業構造自体は次々と変わっていく。古い産業が減んでも、常に新しい産業が芽生えていくというように、新陳代謝が健全に行われるものでなければなりません。それは産業界や一企業にとどまらず、官界、政界を問わず、すべての分野で構造改革、すなわち、「倒木更新」が問断なく行われ、全体のバイは大きくならないものの、経済・社会のダイナミズムが失われず、むしろ從来にも増して活性化した創造的な活動が行われる、という社会のイメージです。

先ほど申し上げました地球の資源、エネルギーの有限性からも、我々は経済の量的拡大に血道をあげるのではなく、経済の「質」をえていくことに力を注ぐべきときなのであります。それによってこそ、他の諸国との平和と共生のもと、精神的にも経済的にも豊かな日本を今後も維持していくと信じています。

私は霸権主義からも、競争主義からも、さらには国益第一主義からも一線を置き、世界と協調し、共生して助け合つていけるような、新しい日本国をつくるべきであるとうと思っています。日本の歴史を顧みるとならば、二十一世紀の日本は、発展途上国の人々を札束で縛るような傲慢な経済力でもなく、ましてや他民族を蹂躪するような武力でもなく、その持てる経済力によって世界の平和と人々の幸福のために貢献をし、諸外国からの尊敬と信頼を獲得していくべきだと、なおいつそう痛感するのです。



つまり、豊かな「富」の力を活かして、「徳」をもつて報いることができるような国、それはまさに「富國有徳」の国の実現です。

この言葉は、国際日本文化研究センターの教授、川勝平太さんにお会いしたときに、直接お聞きしたものですが、私もまさに、わが意を得たりという思いがしました。中国の古典『易經』に「積善の家に余慶あり」という言葉があります。これは善行を積めば必ず子々孫々よいことがある、という意味です。日本が他国に先駆け、率先垂範して善きことを為し、世界のために貢献する。そのような行動をとれば、日本は世界中からの尊敬と信頼を得ることができるはずです。

私は自らが尊敬しているような国を排斥したり、征圧しようとするような国はないと信じています。武力や経済力ではなく、徳をもって他国に「善きこと」を為す、これこそが第二次世界大戦の悲惨な敗戦を経験し、その焼け跡から奇跡的な復興を成し遂げてきた日本にとって最大の安全保障策であり、今後進むべき方向だらうと思うのです。

「富國有徳」の国をつくるためには、先に述べました「足るを知る」生き方をベースに、国民の誰もが世界中の人々に対し、やさしい思いやりのある心を持つようになることが必要です。そのためには、子供たちだけでなく、働き盛りの大人も高齢者も含めて、生涯学習というかたちで国家をあげて「人間性を高める教育」に真剣に取り組むことや、宗教や道德教育と共に、これまで排除してきた人間

をはじめとする日本の産業界の行く手には、一体何が待ち受けているのでしょうか。今、それを真剣に考えなければ、取り返しのつかない事態が待ち受けていると危惧しています。

この基調講演は多分に議論がおこるものだらうと思います。しかし、これは日本の産業界、学会も含めてぜひ議論をしなければならない命題であると私は考えていました。

方法はないということを、「心を高める、経営を伸ばす」と表現してきました。我々は、たまたま経営者になつていますから、経営というものを通じて、「心を高める」と努力しなければならないのです。

これがもし、サラリーマンであればサラリーマンとして、学者であれば学者として、それぞれの人生で、心を磨くこと、人間性を高めることに努めなければならないのです。私はこの一月三十日（二〇〇一年）で、満六十九歳を迎えました。数え年で、古稀にあたるそうです。そういう年齢に達し、人生とは何だらうかということを、最近になりますます考えるようになつてきましたわけですが、やはりその解は「心を高める」「心を磨く」ということに行き当たるのです。

私は常々、「人のため世のために尽くすことは非常に立派な行為です」と言つてきました。京都賞の理念の中にも、「この世に於ける人類の最高の行為は、人のため世のために尽くす」とことである」という一節があります。また、これは受賞者の選考にも反映されています。日本を代表する先生方に、長期間にわたり京都賞受賞者の審査をしていただくのですが、最終審査では必ず、人のため世のために尽くすことが人間としての最高の行為である」という一点に立ち返つて受賞者を決定しています。

なぜ「人のため世のために尽くす」ことが必要なのか、それは魂を磨くためです。私は、心を磨くための最良のツ

の「倫理」に関する教育についても抜本的に見直す必要があると思っています。

そのようなことを通じて「善き」とを為すことに目覚めた日本が、「富國有徳」の国をめざすことを世界に宣言し、その実践に努めるならば、各国の人々は、「半世紀以上にわたり、追いつけ追い越せとばかりに、経済成長至上主義にひたすら邁進してきた日本が、なぜ?」といぶかしく思うかもしれません。

しかし、そのような進路こそ、人類がこの地球上に生存し続けていくうえで根幹となる哲学であり、二十一世紀の羅針盤となる考え方であると理解されたとき、世界は日本を尊敬するに違いありません。また日本に追従する先進諸国も現れるはずです。

経営者である私が、「関西財界セミナー」という関西を代表する経営者の方々が集まる場で、経済成長を否定するようなことを申し上げ、さぞや批判をたまわるだらうと、覺悟しています。

しかし私は、今このことについて、広く世間に問い、反対の立場をとる方々を含めて、多くの方々と議論をしてみたいと考えています。なぜなら、私の考えが本当に荒唐無稽であり、実現不可能なものであるとすれば、日本は二十世紀においても、相も変わらず他国を蔑ろにし、地球を顧みず、ただ一国の利益、ただ一国の経済成長だけを追いかけることになるからです。

そうであるなら、日本という国家の進路には、また関西

## 「心の構造」 —人生の目的は、心を磨き、高める—

● 「世のため人のために」尽くす」とで、  
心が磨かれる

「自分の人間性を磨いていかなければ、経営というものはずまくいきません」ということを、私は今まで何度も皆さんにお話ししてきました。会社をうまく経営していくためには様々な要素が必要ですが、結局は経営者の人間性で決まります。そのことを、「企業はトップの器によつて決まる」「企業はトップが持つている器よりも大きくなれない」と私は表現してきました。また、会社を立派にしようと思えば、自分自身の人間性を磨き、立派にする以外に

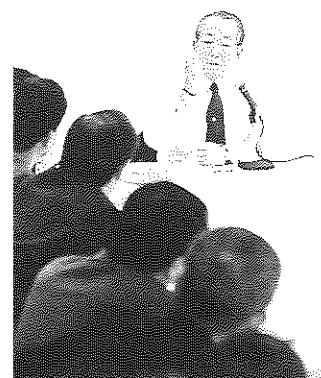


## 例会長望塾

からこのかた、人生を歩いてきたなかで、どのくらい心がきれいになったのかということだけが、あの世へ持つていける手柄なのです。これは紛れもない眞実であるというのが、私の現在の実感です。

### 〔「眞我」を核に「魂」が存在する〕

このようなことを前提として、「心の構造」についてお話ししたいと思います。最近になって、以前に申し上げていた「心の構造」は、どうも違うのではないかということに気がつきました。そこで新たに考えました「心の構造」について本日はお話ししたいと思います。



ヨガなどで言われていますが、私は心の中心にあるものを「眞我」とだと考えています。また、宇宙に存在するすべてのものが、この「眞我」から成り立っているとも理解しています。仏教では、森羅万象あらゆるものに仏が宿ると言いますが、その仏性を備えたものが「眞我」です。言葉を換えれば、「眞我」は仏、あるいは神と言つてもよいのかもしれません。つまり、仏や神の分身みたいなものが我々の心の中心に存在するという考え方です。

また「眞我」は「眞・善・美」という言葉でも表されるものです。人間はこの「眞・善・美」に憧れると言われますが、自分自身の中心にある「眞我」が「眞・善・美」という言葉で表されるような美しいものだからこそ、人間はそれに惹かれるわけです。別の表現をすれば、「眞・善・

美」とは「愛と誠と調和に満ちたもの」であり、それこそが「眞我」なのです。

そのように美しいものが、我々の心の中心にあるわけですが、その「眞我」が人間として現世に出てきて肉体をまとい、社会といふ荒波にもまれ、騙したり騙されたり、波瀾万丈、諸行無常の人生を生き抜いていくときに、諸々の悪知恵を身につけていきます。そのような「眞我」が現世での諸々の経験をまとつたものが「魂」なのです。

「あの人は魂が悪い」と言つたりしますが、「魂」は「眞我」ではありません。「眞我」の上に、過去の諸々の経験、つまり「業（カルマ）」をまとつたものを「魂」と言うのだと、私は考えています。

仏教では「輪廻転生」を唱え、「魂」は幾度となく、この現世に生まれ変わつてくると考えられています。「魂」とは「眞我」が前世までの「垢」つまり業をたくさんつけたものであり、その「魂」を持って、我々はこの現世に生まれてきたわけです。

### 〔「魂」を「本能」・「感性」・「理性」がとりまく〕

まく

我々が現世に生を受けたとき、「魂」を肉体の中に宿して出でますから、「魂」は本能に覆われています。

例えば、赤ん坊は外界で起こっていることを母親の胎内にいるときから経験していると言われています。昔、その

ようなことがよく分からぬときから、胎教の大切さが言われてきましたが、現在では妊娠中の胎教は常識となっています。

つまり、胎児のときから、すでに「本能」というものを持つてゐるわけです。子宮の中においても、足を突つ張つたり手を伸ばしたりというように、すでに人間としての「本能」が芽生えているわけです。

子宮の中では羊水につかつていて、臍の緒から栄養も酸素も供給されています。しかし、その臍の緒が切れで外界に出てきた瞬間、初めて口を開けて肺呼吸を始める。その肺呼吸も、「本能」がさせているものです。同時に、母親の乳房にむしやぶりついて乳を吸おうとします。これも「本能」がさせているのです。

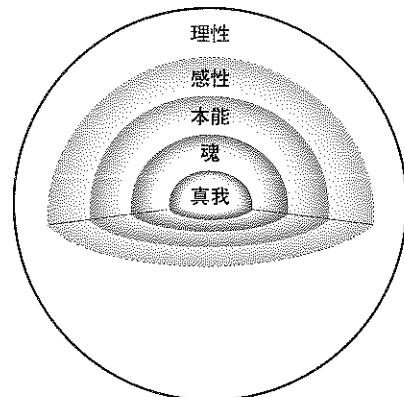
つまり、赤ん坊のときには、「本能」でもつて肉体を生き延びさせているのです。やがて口がはつきりと見え始め、音が聞き分けられるようになるというように、五感が徐々に発達してきます。

少し経つと、今度は駄々をこね始めます。今までオッパイを飲ませざるは静かにしていたのに、それでも泣き出すときがあります。これは感情や感覚を含む「感性」が芽生え始めているのです。「本能」の外側に、見る、聞く、嗅ぐというような感覚が形成されてくるわけです。

次に「理性」が徐々に形成されています。一歳くらいまでに感覚や感情が発達し、一歳から六歳までの間に「理性」が発達してくると言います。そのため、一歳から六歳



新・心の多重構造



- ・眞我は心の中心にある
- ・魂とは眞我が現世での経験をまとめたもの
- ・本能は肉体を維持するためのもの（利己の塊）
- ・感性は五感や感情など精神作用をつかさどる心
- ・理性は知性や理知をつかさどる心

くらいまでの幼児期の知育教育が非常に大切だとと言われています。このように、中心から順に「眞我」「魂」「本能」「感性」「理性」と同心円状に重層構造をとる、私は心をそのような構造でとらえています。

### ● 「心の構造」がひもとくもの

そうすれば、面白いように様々なことが理解できるのです。例えば、老人性痴不症、いわゆるボケの問題があります。これはまず、いちばん外側の「理性」の部分がどんどん衰弱してなくなっていくわけです。そして感情など「感性」が外側にむき出しへなってきます。そうすると、感情むき出しの、例えば怒りっぽくなったり、泣き出したりと

とも、これで説明がつくのです。「心を磨く」ということは、たとえばレンズを磨くようなものだと私は考えています。磨いているうちに、最初にいちばん外側の「理性」がはげ落ちます。次に「感性」、つまり感覚や感情を磨き落とし、ついには「本能」さえも磨き落としていき、最後

いうような老人が出てくる。次に、耳も遠くなり、目も悪くなりというように、いわゆる感情・感覚など「感性」の部分がなくなってしまいます。そうすると「本能」の部分がいちばん外側に出できてしまいます。「本能」だけになれば、飯を食い、排泄をするだけの、いわば生きているだけの状態になります。そして、その「本能」さえ切れてしまうと死を迎えることになります。つまり、「魂」だけになつて、あの世へ行つてしまふわけです。赤ん坊が生まれてから心が形成されていく過程は、この「心の構造」の内側から外側へ辿りますし、ボケていく過程はその逆で、外側から順に消えていくという過程を辿るのです。

また、生まれながらに知的障害を負つてしたり、また後に脳性マヒになつたりして、知的障害をきたした子供さんがいます。しかし、そういう子供さんに限つて、素晴らしいう「感性」を持っているケースが多いのです。例えば、裸の大将と呼ばれた山下清さんは、貼り絵を通して素晴らしい画才を発揮されました。このように、五感にまつわる分野で素晴らしい才能を發揮するケースが多いのです。それは、「理性」が発達しなかつたために、「感性」が鋭敏に研ぎ澄まされているのです。

我々凡人は、「理性」がガツチリと出来上がりてしまつていますから、「感性」が出てくる隙がないのです。

このような「心の構造」は、ほかにも様々なことを教えてくれます。

人は「心を磨く」ために、ヨガや坐禅をします。このこ

の「眞我」がむき出しになるまで磨いていく。そのようにして「眞我」が露出するまで心を磨いていくといふものが坐禅であり、ヨガの瞑想なのです。「悟り」とはその「眞我」まで磨き切った状態のことを言います。

「眞我」とは、仏教で言うところの「智慧」です。宇宙の森羅万象、あらゆるものに通ずる眞の「智慧」なのです。つまり、「眞我」へ辿り着いた瞬間に、すべての真理が分かるのです。達磨が一生涯を通じて坐禅をし続けて、足が立たなくなるまで修行をして辿り着こうとしたのも、この「智慧」です。

また、昔から人間とは元々善なのだろうか、悪なのだろうかということで、「性善説」「性悪説」に分かれ論争が続いている。これもこの「心の構造」で説明ができます。

いちばん外側の「理性」から「本能」まで所々が破れ、中心の「眞我」が外側にのぞいている。そういう人は善なのだと思います。「理性」がはがれ、「本能」が「眞我」のまわりを強固に囲っているような人は、「眞我」が出てきようがありませんから、いわば悪なのでしょう。つまり、「心の構造」の状態によって、「性善説」になるし、「性悪説」になり得ると私は思うのです。

### ● 「理性」の中に倫理観を打ち立てる

ここで話を元に戻します。私は先ほど、「人生は心を磨くためにあるのです、それ以外にはありません」と言いました

した。また、その心を磨く方法としては、「理性」や「感

理解していくと云うわけです。

性」「本能」すべてを磨き尽くして「真我」まで到達していくといふ。坐禅、ヨガの瞑想といった修行がありますとお話ししました。ところが、我々がそのような厳しい修行に努めようとしても、なかなかできるものではありません。一生涯を通じて厳しい修行をされても、悟りをひらくための素晴らしいお坊さんは何千人に一人くらいしかいないものです。「真我」まで行き着くことができず、「本能」の辺りまで辿り着いたくらいで終わるお坊さんがいっぱいいるわけです。

では、我々はどうすればいいのか、先ほど関西財界セミナーでの講演原稿を読み上げましたが、そこにもあつたよ

「人のため世のために尽くす」ことが、必要なことだと「理性」で考える。感覚、感情などの「感性」や、「本能」というものが出てこないよう、倫理観をもつた「理性」でもって努めることが大切なのです。その倫理観のベースにある考え方が、「足るを知る」ということなのです。・国だけが繁栄していくような経済成長至上主義を排し、世界の民族と協調して生きていくような、「足るを知る」という生き方をしようではないか。地球上の多くの人たちと共に存できるようにしていこうではないか。そういう新しい生き方を、「理性」でつくっていかなければならぬのです。

とにかく科学技術を進歩させ、近代文明社会をつくりあげてきました。その結果、限られた資源しかない地球上でも六十億という個体が生活できるようになつたわけです。我々人類は、もはやこの「理性」を抜きに生存することはできません。そこで私は、「理性」の中に倫理観を入れておく必要があると思うのです。科学技術や経済、経営など、具体的な事象のためだけに「理性」を使いつのではありません。倫理観をもつた「理性」を養うことで、人生の目的を知ることができるのです。「真我」まで心を磨ききれば、「人のため世のために尽くす」ことが人生の目的だということが分かりますが、我々は修行をして「真我」に到達することがなかなかできません。ですから、「理性」で

や「感性」といったものがすぐに顔を出して、心を磨く」とを妨げてしまいます。

試練を活かしてこそ魂は鍛えられる

生きていると、我々は日々いろいろなことに遭遇します。事業が失敗しそうだ、手形が落ちそがないというような、具体的な経営の問題もあれば、他人から誹謗中傷を受けたり、騙されてみたりというような人間にからむ災難に遭うこともあります。そのような災難を、我々はどのようにして受け止めていけばよいのでしょうか。

遭つても、ひがまず、恨まず、真正面から受け止めて、ボジティブに、前向きに、明るく解決していく人だけがどうの分野であれ必ず成功を収めているのです。

例えは松下幸之助さんは、和歌山の実家が没落し、小学校を中退し、大阪に丁稚奉公に出て、たいへんな苦労をされました。しかし、その境遇をひがむことなく、前向きに受け止め、努力を重ね、大成をされました。和歌山の実家が中流家庭で松下幸之助さんが苦労を知らずに育っていたとすれば、あの松下幸之助さんは生まれていないはずです。松下さんの「魂」の鍛磨のなかで、あの苦労こそが重要なプロセスになっているわけです。

災難は、実は我々の心を磨くために、宇宙の創造主が我々に与えてくれた試練なのです。学者でも技術者でも事業家でも、成功を収めた方は、その成功への過程のどこかでたいへんな苦労を経験された方が大半です。貧乏であれ、病気であれ、誹謗中傷であれ、人生のある時期に苦難を経験し、その苦難に耐えて生き残ってきた人だけが成功に至ることができたのです。逆に、裕福な家に生まれ、贅沢をして、何の苦労も知らず育ってきた人の中に成功者はいません。

言い換えるれば、そのような災難に遭遇したときに、「なんでオレだけがこんな目に遭わなければならぬのか」と自分をひがみ、それから逃げようとし、世を恨み、人をそねみ、妬んでいた人で成功した人は、ひとりもいません。一見、理不尽と思えるような、自然が与えてくれた災難に

たわけです。

つまり、災難であれラッキーであれ、すべて、その人が持っている「魂」を鍛えるために神が私たちに与えてくれた試練なのです。つまり、その試練をどう活かすのかということが人生では大切になつてくるのです。

## ● 「理性」で自分を教育していく

また、人生では次のような心の持ち方が大切になると思います。現在、世間では不況と言われているのに、努力をしたおかげで、辛いにも事業は順調にいっているとします。そのような状況に当たって、どのように心を保てばよいでしょうか。

私はそのような場合、いつも「謙虚さを忘れてはいけません。謙虚さこそがいちばん大事なのです」とお話ししています。「謙のみ益を受く」と古来言われるよう、謙虚でなければ幸運も受けられないと考えているのです。成功していくと、人はついに有頂天になり、傲慢になります。人間が変わってしまうことで、没落してしまうのです。

会社規模の大小ではありません。どんな会社であれ、企業経営を全うすることが、いかに難しいことか。この世はまさに、波瀾万丈、諸行無常です。しかし、その千変万化をつくるのは、すべて自分の心なのです。成功をもたらせたのも心なら、成功から一転、没落をもたらせるのも心なのです。本来ならもっと慎重に、もっと謙虚になり、白制

“絵”になりますし、「面白く書く」とともできます。しかし、私は「そのようなことはありません」と答えるのです。すると、記者は思惑がはずれて、落胆するわけです。

たしかに波瀬万丈の人生を歩く人もいます。そのような

浮き沈みの激しい話は、聞けば面白いかもしませんが、それはすべて自分の心が引き起したことなのです。それをあたかも運命に翻弄されているのを乗り越えたかのように、「私は、いくども困難を切り開いて、成功しました」と自慢気に話す方がいます。私にすれば、「何をバカな」と言いたくなります。決して他人からそういう日に遭わされたのではありません。すべて自分の心がつくったことです。自分で成功して、自分でひっくり返って、自分で起き上がりってきただけのことなのです。

人生というのは、死ぬまで全うすることがいちばん大切です。この最後まで全うして生きるということが、実は心を磨くということでもあるのです。人生を生き抜くながで「理性」で自分を抑制し、自分を教育していくことが必要なのです。

私の言う「心を磨く」ということは、このように「理性」でもつて自分を抑え込んでいる状態ですから、本当はあまり人間ができるないことを表しているのかもしれません。しかし、日頃から「理性」でもつて自分を抑え込んでいれば、それが習い性になつていきます。そうすれば、段々と自分が教育され、心が高まつていくはずです。そして、いつのまにか、元々から素晴らしい人格を備えていたかのようになるのです。それでいいのです。  
〔了〕



\*この文章は、平成十三年（一月六日）に開催された関東地区会員同例会での塾長講話をまとめたものです。

# 21世紀への燃ゆる思い 全国塾生からのメッセージ

新世紀の幕開けとともに、機関誌『盛和塾』も創刊以来足掛け十年、通巻四十号を発刊する」となりました。そこで、記念特集「21世紀への燃ゆる思い」と題して、全国の塾生から寄せられた熱き思いのメッセージを、今号から数回にわたり紹介してまいります。

次のテーマのすべて、または、随意に選択いただきました。

- ①二十世紀、私の経営者としての探し方を顧みる。
  - ②二十一世紀の企業家としての展望や期待。
  - ③自分の人間的成长と盛和塾での学びをどう位置づけるか。
- （注）文中、行頭の①②③は右のテーマ番号。お名前その後の年齢は本年三月末現在のものです。

考えております。

## 「地方」をメリットにする

**吉岡 哲朗** (55歳) 横タマル(レコード店)  
デジタル・ディバイドの勝ち組に残るために二十一世紀に向けて様々な角度から準備をしてきました。

しかし、新世紀になつても世の中の表面的変化は感じられない。むしろ昨年までの方が、変化に対応する懐しさを感じた。それは、今世紀中に何をしておきたいかというタイムリミットを個々の企業や人間が持つていたからだろうと思われる。だとすると、その変化の兆しが間もなく現れると思う。そこでデジタル・デバイドの勝ち組と負け組とに分かれてしまうだろう。

二十世紀とはどういう時代か――。

「時間空間をすべて超越した社会の出現」と私は位置付ける。その意味では、地方にいることはハンディではなくメリットに代わる。弊社は十一月に全国のレコード店をネットワークする、バーチャル・フランチャイズ・システム（モード）

ドユーヤーを対象としたホームページによる受注代行業務）を新規事業として立ち上げた。まだまだ普及しているとはい

えないが、全国三百店舗でのスタートである。ほぼ一ヶ月が経過して会員数は千七百人だが、会員数や注文数は確実に増加の傾向にある。この事業が成功といえるレベルに到達すれば、日本のレコード小売業界の活性化に貢献できたことになる。

業界の活性化に貢献するという大義を事業の理念として、それを達成するといふ熱い思いで二十一世紀のスタートを切った。対象とするレコード店が同業者であり、「四国・高松」という中央から遠く離れた辺境の地にある田舎のレコード屋に、そんな大それたことができるはずがない」という口で見られていると思う。

しかし、実際に参画した店舗では、会員拡大の努力に比例して効果が現れてきており。「時間が経てば必ず理解してもらえるシステムである」との信念を持って頑張りたい。まだ地方という表面的なハンディがあるが、このことにも敢えて挑戦する。

## 塾を自らの起爆剤とする

**小代 一幸** (51歳) 大分 小代建築工業(総合建設業)

① 私が経営に参画したのは八〇年代、三十代の頃からです。私は機械屋なので図面書きと現場との往復ばかりで、経理のことはまるで別世界の出来事でした。原価計算は見積もりの時にどんぶり勘定でしかできず、工事終了後に原価をはじいて黒字か赤字かの判断をしていました。今考えると、当時は甘い見積もりでも通っていたように思います。

三十三歳で専務、三十八歳で社長に就任しましたが、ただがむしゃらに無我夢中で走ってきたように思います。経営理念、行動方針を作成しても最初の三～四年は恥ずかしくて口にすることさえできませんでしたが、今では「ことあるごとに全員で唱和しています。

二十一世紀も「哲学」で乗り切る  
平田喜一郎 (61歳) 香川 ヒューネック(電子機器製造販売)

二十世紀は私にとっていかなる時代であつたかと振り返ると、企業人としての第一幕が終わつた時代だと理解しております。今年は年齢的にもちょうど還暦を終え、人生のリセットボタンが押された年であり、これからはまた新たな気持ちで人生の第二幕目にチャレンジしていくことを考えています。ここで学んだことは、私にとり第一幕目を締めくくるにあたり最も有意義なものになりました。この十年はバブル崩壊後の十年にちょうど重なり、経営者としても心労の多い年でしたが、盛和塾で学んだことが大いなる救いになりました。我々は盛和塾におけるさらなる学びを通じて、新しい世紀に向かいたいと

上を実現し四年後には売上を倍にします。そして八年後には、百億企業（経常利益一〇%）になります。

③私は盛和塾に入塾させていただいたお陰で、経営の原点十二か条、感情や感覚をともなう悩みはするな、全従業員の物心両面の幸せを追求する——など経営の真髓に触れ、経営に対する気持ちが樂になりました。また全国の良き経営者と知り合いになり、自分の努力不足を痛感しました。これからも盛和塾が自分の良き起爆剤となるように係わって行きたいと思います。

今までの学びを新しいステージで実践  
稻田二千武  
(60)〈大阪〉ファミリー線(健康  
機器製造販売)

二十世紀は、失敗と成功の経験を通して経営者としての基盤を作りあげることができました。二十一世紀においては、二十世紀で学んだ経験はもちろんのこと、過去の認識にとらわれない全く新しい価値観による戦略も必要になってくると感じています。過去に学んだ経験も、

活かし方によってはプラスに働く場合とマイナスに作用する場合とがあります。

ITの急速な発展という観点から考え、いうことが大切であると思います。

**藤村 明** (51)〈大阪〉南アキコーポレーション  
(商社、メーカー)  
①七年前に脱サラして独立し資本金四百万円でスタートしたが、最初の三ヶ月間は友人からの借金と国金からの五百万円でしのいだものの、現在とは天と地だけ見つめるのではなく、世界全体から見つめ直すというスタンスが二十一世紀の常識になります。当社でも、日本の本社、中国の製造工場、アメリカの販売会社という三大拠点のバランスを整え、この流動的な時代に対応できるようにしていきたいと考えております。

人間が経営者として生きていこうとしている間に大変なことは哲学であり、このことはいつの世でも不変のものであると思います。人間的な成長を最優先と見て、盛和塾で学んだ稻盛哲学を二十一世紀のステージで実践し、その成果を確かめていきたいと考えております。

人間が経営者として生きていこうとしている間に大変なことは哲学であり、このことはいつの世でも不変のものであると思

います。人間的な成長を最優先と見て、盛和塾で学んだ稻盛哲学を二十一世纪のステージで実践し、その成果を確かめていきたいと考えております。

その後は社員、会社、家族、販売先、仕人先を問わず、なんとか共に成長するという決意でやつてきました。一年前、盛和塾に参加してからも塾長や塾生の皆様

### 営業利益の目標必達

#### 経営分析の目標数字への挑戦

#### 各施策の一滴の水漏れもない必達

#### 新分野への挑戦(道すじの確立)

時代に対応できる遅く素晴らしい人間性の社員育成づくりが叶えば、必ずこそらの夢は実現することを確信して、社員と共に人づくりに邁進したい。

③盛和塾の機関誌、塾長のテーブや講演などを見聞させていただきながら、常に自分との戦いです。反省と向上心を抱きつつ教える一つひとつを自分に照らし合わせる時、いかにいい加減かを反省させられます。物事を徹底することの厳しさを、改めて痛感する毎日です。

「企業は社長の収量以上に大きくならない」「企業は社長の色そのままが反映される」……そんなことが恥ずかしながらようやく理解でき始めたところです。

苦労なく育った私は、利己的・うぬぼれ・傲慢など、マイナス部分の非常に多い人間です。盛和塾で学んだ「考え方」を実践するために、謙虚に、そして必死に働いて、社員のため、ひいては世の人のために和他の心で精進し、自らの

② ビジョンは、業界でのベンチャー企業ナンバーワンになること。

③ 政治経済・文化・スポーツ・宗教等、グローバリゼーション、スタンダードをベースとした塾の教えるのもと、二十一世紀における理想と言われるベンチャー精神の構築・実現を目指したい。



可能性にチャレンジする覚悟です。

塾長の教えを「北斗の星」としながら、私の信じる経営者としての王道を歩み続けたいと思います。

いるか？

C 社会に対して……より良い社会の構築や地域の発展のために、いささかなりとも寄与しているか？

失敗を恐れずに信念を持つて実践

黒田 史郎

(6) (香川) 喫口ダ (機械製造)

① アンテナを立てて時代認識をすればやくキヤツチする。会社をよりいつそ個性化する。そのため経営者は感性を高め、創造と決断を早くする。

② 盛和塾で塾長に求めるのでなく、講話の中から学び取る。各社の企業環境が異なるなか、素直な心で自らを白診断し、失敗を恐れず信念を持って実践する。

経営者としての王道を歩む

齊藤 良紀  
(38) (香川) 高松青果園(青果物卸)  
「規制緩和」「業界再編」「IT革命」……二十世紀の終りに降つて湧いたように出てきた言葉ですが、これらすべての言葉が私たちの会社、業界に難題を吹きかけております。時代とともに環境は変化しますが、私は人間の本質、商元の本質においてはいつの時代も変わらない「王道」があると信じております。

A ヒト(人材)……それぞの独創性を發揮できる自己責任の意識。国際感覚をはじめ、自己の能力向上のための努力。チ

ームワークの向上。

B モノ(商品・工場・ビル)……人真似ではなく、本当にC(顧客)の立場に立った物を志向しているか？

C カネ(資金)……売り掛け回収、原価意識の徹底。

D 情報……ITによる情報収集はもうバーコードの商品・サービスを提供し、ビジネス的に正確にそして素早く応えているか？

E 部下に対しても、「夢」や「誇り」を持てる、充実した仕事の場を提供して

謙虚な気持ちで学び力強く羽ばたく

くキヤツチする。会社をよりいつそ個性化する。そのため経営者は感性を高め、創造と決断を早くする。

盛和塾で塾長に求めるのでなく、講話の中から学び取る。各社の企業環境が異なるなか、素直な心で自らを白診断し、失敗を恐れず信念を持って実践する。

経営者としての王道を歩む

齊藤 良紀  
(38) (香川) 高松青果園(青果物卸)  
「規制緩和」「業界再編」「IT革命」……二十世紀の終りに降つて湧いたよう

に出てきた言葉ですが、これらすべての言葉が私たちの会社、業界に難題を吹きかけております。時代とともに環境は変化しますが、私は人間の本質、商元の本質においてはいつの時代も変わらない「王道」があると信じております。

この大変化の時代は、飛躍の大きなチャンスである。気持ちを新たにして、謙虚な気持ちで共に学び、力強く羽ばたきたい。

○○四年には上場なしは店頭登録を考えております。

お客様のために何ができるかを常に念頭におき、私たち兄弟三人は誰にも負けない努力をしようと誓い合っております。これは二十世紀も二十一世紀も私どもの会社の変わらないスタンスです。

③ 一点集中、「魂と意識の進化」を促す、より良い感化教育のビッグ・グラン

木村 節三  
(54) (大阪) KEC教育グループ  
(教育事業)

① 塾・予備校をはじめ、外語学院・コンピュータ学院・日本語学院・速読学院

や社員教育会社を設立し、二十八年間に亘り、「教育第一主義」をテーマに、教育事業 筋に邁進してまいりました。この機に「KEC」の歩みを振り返ると、青少年や壮年層の方々を対象にした事業

展開であり、学び心の旺盛な超熟年層(六十一歳以上)の方々をないがしろにしききましたことに気付きました。

「ゆりかごから墓場まで」ではありますせんが、私たちが多大な恩恵を受けている先人の方々の「生きがい・やりがい」をサポートするメンタル・ケアーアイデア」を提供できなかつたことを後悔しております。

「やるから墓場まで」ではありますせんが、私たちが多大な恩恵を受けている先人の方々の「生きがい・やりがい」をサポートするメンタル・ケアーアイデア」を提供できなかつたことを後悔しております。

② 「大宇宙との融合」「ホロニック経営の推進」「時代と社会の趨勢捉えた事業展開」「For You の精神の実践」を広く深く行うことです。——「道を拓く！」——「道は開ける！」

道を拓く！ 道は開ける！  
木村 節三  
(54) (大阪) KEC教育グループ  
(教育事業)

ド  
下田 幸男  
(59) (大阪) 織あさひ(自転車販売)

④ 「誰にも負けない努力」を続ける

下田 幸男  
(59) (大阪) 織あさひ(自転車販

今後ともよりいつ多くの教えを学びたいと思っております。

同時に塾長をはじめ、多くの塾生の方々と一緒に学び、行動していくたいと思つております。そうした学びを通じて、

会社を「自転車ならあさひ」と言つていただけるような企業にしたいと思い、二〇〇四年には上場なしは店頭登録を考

えております。

お客様のために何ができるかを常に念頭におき、私たち兄弟三人は誰にも負けない努力をしようとする誓い合っております。これは二十世紀も二十一世紀も私どもの会社の変わらないスタンスです。

「幸福共創」「尽」照陽の心と「公共心」

山下 勝  
(53) (大阪) 神代(飲食業)

私の二十世紀は誕生・貧困・立身出世

の思い・努力・迷い・悩み・盛和塾・塾生との出会い・学び・反省・人生・仕事の意味・意義・人間としての存在・使命の気付き・感動・勇気・改革・挑戦・幸福共創・公共心の方の気付きと自覺。

昨年の一年間も盛和塾での学びで、内

發的公共性の主体の氣付をはじめとする多くの気付きをいただき、少しづつですが魂の深化をすることができました。

私は盛和塾を道徳経済合一の活学の場

必然として感謝いたしております。

十一世紀は、私サイズではありますが人

ととらえております。私にとりまして二

十世紀は、私サイズではありますが人

ととらえております。私にとりまして二



間としての完成、完結の世紀になります。

このことを意識し、反省を繰り返しながらも、内發的公共性の主体（良知）への

深化をすすめ、公共的役割の客体（仕事）において私サイズの立場で公共的行動

「尽」照隅の具現化を実現して行くこ

とに「幸福共創」の心と「公共心」で努

めます。

「公共心」…天地公人。天人共鳴。自

他心響。将来世代総合研究所。所長 金

泰昌先生のご講話

「幸福共創」…「諸目標の目標は幸福」

の理念を自他共に将来世代へと永続的に創造

「尽」照隅…私サイズの人間として

の使命。仕事を通じて一人でも多くの人

に人生、仕事の意味、意義、人間として

の存在、使命の氣付・感動・勇気と希

望の灯火を与えること、その人に幸

福共創の心と公共心の大切さを自覚して

もらい、その継承をなしたい。

とはつきり分かれていきました。

新世紀の今、私心のないプラス思考で会社発展のために全精力を注いでくれる幹部と共に、私自身が誰にも負けない努力で率先垂範し頑張っていきます。

教えを自らの血肉化する

上原 泰則 (49) (沖縄) 株テレマ(OA機器販売)

経営努力を重ね精進する

(広告業)

「一人で生きていくのもたいへんな時

代に、たとえ一人でも従業員を雇用するということは立派なこと」という塾長の言葉に励まされて入塾し、はや七年になりました。盛和塾で正しい考え方を学び、自らの血肉にすることでその教えは経営にも反映され、業績も順調に伸びてまいりました。

入社六ヶ月と一年目に行う社員研修では塾長講話のテープを教材にし、幹部研修では「京セラファイロソフィー」を教材として利用させていただいており、大いに役立っております。

激しい競争に勝ち抜いて経営を伸ばすには、従業員と価値観を共有する努力が

プラス思考で率先垂範する

永田 智之 (37) (京都) ルフジャ(ディスプレイ、展示会用商業施設の企画・設計・施工等)

平成十一年五月に社長に就任して以

来、それまで現場にいた頃に自分自身が抱えていた問題点や要望などを、社長になつた時は改革しなければという思いでいっぱいでした。しかしそのことを言う

と、まわりの幹部役員は「現場サイドの

言うことをいちいち聞いていられない。

社長は細かいことを気にせず、どーんと座つていてください」という風潮でした。

これは絶対におかしい、経営の勉強をしないべきだと思つて翠華に入塾させていた

だけました。

翠華の生の教えに頭を強くたたかれた

思いがし、自分が心を高め経営を伸ばさなければと思ふ、誰にも負けない努力を

して社員を物心両面にわたつて幸福にしなければと心に決めました。以来、役員

や幹部社員と本音で議論をするのです

が、共に前進できる者、どんどんベクトルが離れていく者、表面だけ合わせる者、

残り景気回復の足を引っ張っています。

そしてグローバル化のなか、激しい企業間の生き残りをかけた競争が起き、当社も当然それに巻き込まれています。

しかし、二十一世紀は新しいものを創出し飛躍できる機会も沢山あると信じます。幸いにして、業績も人勢後は良い方向に進んでいます。会社の目的、方向は経営理念、社是に示されています。その思いのなかで私は、全社員と共に業界の頂点を目指し、稲盛塾長がよくおっしゃるように「世のため人のため」に喜ばれ役に立つ商品作りをすると同時に、二十一世紀はさらに心を高めて会社を発展させたいと思っています。そのように考えることができるのも、塾長のおかげです。

#### 【感謝】

鮎子田昭司

(60) 〔京都〕京和綿(和装品・和風雜貨卸・趣味工芸・名産品卸  
売)

先日、塾長の古希を祝う会へ出掛ける折、家内が「こう言いました。「あなたは稲盛塾長に学んで、ええ人になりました

からの学びを真に自分の血肉とするためには行動あるのみ……の氣概で取り組みます。「こだわらず、かたよらず、とらわれず」常に平静心を保つ源に塾長の教えを抱えて、今日の構造的ともいえる難局を乗り切ってまいります。学んだことを、頭から足へ！

人に喜ばれることが生きがい

藤井 勝典

(58) 〔大阪〕株クリエート(販売  
促進業)

① 会社を創業して二十七年目になりますが、当初は自分のため、家族のため、会社のために、経営者として頑張ってまいりました。

② しかし、盛和塾に入塾させていただき五年目になりますが、塾長の教え、塾生の皆様からの教えを勉強させていた

き、今まで経営をしていて何かが自分の中に足りないと思つていまつたが、人生観、経営観について大きな支柱が自分の

世のため、人のために尽くせるよう全力

よ。私もあなたからいつも囁み碎いたお話を聞いて成長したわ、幸せです。塾長にお会いなさったら、まず心を込めて感謝していると申し上げて下さい」——と。

四十歳から今日まで最大の影響を受け、大いなる師を得た満足感でいっぱいです。その当時から、講話の内容は若気のいたり、いっぱいの経営者気取りだったていました。爾来、教えを受けながらも

社内へはその哲学が浸透せず、自分では不斷の努力、日々心を高めつづけていると信じつも、経営者として苦悩ばかりでした。一九八三年、稲盛塾長の胸を借りて二十五名の仲間と盛友塾を開塾し、以後多くの人たちがこの門を潜られ、共に教えを受け実践される姿を見聞きしては、お世話を続けて良かつたと思っております。塾長は凄い人から偉大なる人へ、地球上になくてはならない人となられました。

小生も還暦を過ぎ、初対面のあの強烈なインパクトを初心とし、今日までの教

えを学びとし、さらに精進努力を重ねて、秀細な自企業の成長発展と関わり合はずべての人々の幸せを希求いたします。世のため、人のために何ができるのか。勇気をもって物事に挑戦していきます。

#### 教えを支えに難局を乗り切る

大島 弘基

(53) 〔石川〕㈱シコー(ボリエス  
テル繊維染色)

二十年間のサラリーマン生活に別れをつげ、経営者として送ったこの十年間は、社長とは? 会社経営とは? の勉強の日々でした。経営者としてスタートを切った初期の段階で盛和塾に巡り合い、塾長はもとより諸先輩方の体験談をお伺いでした。

段階から抜け出ておらず、今後の十年間は、その知識をバックボーンにして自信を持って実践し、具現化するつもりです。ともすれば安易に現実に流されがちな白己自身を計る物差しとして、盛和塾での学びを活用し、今まで、かつまたこれ

③ 人に喜ばれることが人生最大の生きがいです。

常にこれを基本に生きていきたい。自分が生かされている意義を常に考えながら行動していきたいと思います。

二十一世紀に向けて何を考え、何を実践すべきかを真剣に思ひ続けている。塾長はあまりにも偉大すぎて、本日の厳しさ、怖さを知ることができなかつた。

#### 日々実行あるのみ

高杉 弘美

(57) 〔香川〕株夢や(だがし夢や  
FC本部)

この二年間、塾長の思いを勉強させていただきながら、それに気づき実践するといういちばん大切なことがなおざりになつて、いた自分に気がついた。そして、二十一世紀に向けて何を考え、何を実践

とく静かに深く、充実した自分を感じていて。

#### 学んだことを身につけたい

谷 俊広

(34) 〔香川〕林田塗産㈱(建築材料、施工)

① まだ経営者にはなっていないが、自分の担当する部門の改革をし、黒字化を果たした。



② 業務の効率化が今後のカギである。

先行投資も必要だが、余計な投資はできるだけなくさないと、いつ経営悪化にならぬか分からないので、慎重に事を運ばなければならぬ。見切りをつける事業と強化する事業、新規の事業の判断が自分に必要となるだろう。

③ 盛和塾で学んだことが、まだ自分の身についていない。身体にしみつくほどに体得することができれば、会社も自然によくなつていくと思う。

さらに百年発展し続ける企業を目指す  
中西 章 (40) (香川) 中西電機(電設資材  
卸)

当社は昨年、設立五十周年を迎えた。二十世紀の後半を建設と電気という業界で、日本経済の発展とともに歩んできた半世紀であるといえます。しかし、最後の三年間は三期連続減収減益という厳しい結果にいたっています。これは私自身が経営者の一人として経営に携わりながら、思い通りの成果をあげることができずに迷い、自信を失っていた結果です。

をしたいと考えています。

心を高めて悔いのないように生きたい  
菅 博久 (50) (大分) 弥生石材(砕石業)

① 自分では一所懸命やつてきたつもりだが、結果的に実現していない。一代目としてのぬるま湯的経営、先代の後をそぞろにつないできただけかと思うし、厳しさがなかつたとも思う。

② 公共工事に頼った建設業界では、この地域の会社はいつ、どこがつぶれても不思議ではない。それはまた、明日はわが身でもある。現実は権盛塾長のおつしやる「土俵の真ん中」ではなく、もはや土俵の俵に足がかかる。いよいよ後がなくなってきた。景気は今の状態で推移すると考えるのが自然であり、存続のためには今後の経済状態でもやっていく体制づくりをするしかない。

③ 私は学んだことをすぐ忘れる、すぐ利己的になる。故にまず自分に厳しく、六つの精進をお題目でなくその教えをどんどん有言実行したい。それを毎日復唱して身につけ、自分の事業だけでなく人

とも数多くありますが、盛和塾では塾長から経営者として、一人の人間としての正しい心を学び、また多くのすばらしい

経営者の方々に接することによって、困難に立ち向かう勇気をいただきました。それは「信頼を築く」ということ建设不況、流通ルートの短縮化など当社を取り巻く環境はさらに厳しくなっています。しかし、電気だけでなくあらゆる設備の提供を通じて、人々の安心で快適な暮らしに貢献していくことが当社の使命だと思っています。そのためには、

きめ細かくアンテナを張り巡らし、既成概念にとらわれないで果敢に新しいことにチャレンジしていかなければなりません。すでに幕を開けた「二十一世紀」。社会に貢献することで、社員に働くことの喜びを与えることができ、さらに百年発展しつづける企業を目指していきたいと思います。

使命だと思っています。そのためには、

きつちりと報告することだと思います。

次の世代によりバトンタッチをする

雄島 衛 (60) (東大阪) おじま興商(機械、工具販売)

二十世紀の終りに、商社としていかに

あるべきかを体で感じることができます。

た。それは「信頼を築く」ということ

でした。社員との間、仕入先との間、ユ

ーザーとの間、すべて信頼が先で、それ

を築くことは責任を果たすこと、過程を

きつちりと報告することだと思います。

盛和塾での学びの一つとして、「企業

は何のために在るか」があります。私は

その答えを「人が人として生きるために

場」とし、それを世のため人のために大

切にしようと考えています。さらに、

「物事をよく見て、よく考える」もあり

ます。有意注意を常に考え、ビジネスチ

ヤンスは足元にあると考え、それをよく

見る。またその逆も足元にしのびよって

いると思いそれを注意する。

私にとって、今年は次の経営者とのバトンタッチの年です。よいバトンタッチを第一にして頑張ります。

盛和塾での学びの一つとして、「企業

は何のために在るか」があります。私は

その答えを「人が人として生きるために

場」とし、それを世のため人のために大

切にしようと考えています。さらに、

「物事をよく見て、よく考える」もあり

ます。有意注意を常に考え、ビジネスチ

ヤンスは足元にあると考え、それをよく

見る。またその逆も足元にしのびよって

いると思いそれを注意する。

私にとって、今年は次の経営者とのバ

トンタッチの年です。よいバトンタッチ

日本の伝統的価値観を再認識し、同時に

この日本の価値観を現在風にわかり易く

説いてくれる権盛塾長の哲学を「ノーブ

レスオブリージュ」として、「二十一世紀

を生き抜く精神的規範としたいもので

す。日本人としての誇り、気概を持つて

生き抜く精神的規範としたいもので

長の「誰にも負けない努力」「利他の心」の教えを多少とも実践できたからだと思ふ。今後はそれが他の人々にも浸透するようにしていきたい。

### 夢の実現のために自分を高める

佐々木文雄

(58) (大江戸) 横メディカルラボ  
(臨床検査室)

盛和塾に学んだ五年間を活かし、十年後をメドに株式上場をしたい——私は今五十八歳です。自分の体力を考えて自己管理の徹底をはかり、夢の実現に向けて頑張りたいと思っています。

技術と理念のバランスをどう乗り越えていくか。例えば売上三〇%増、経常利益五%を毎年続けていくためには、自身の人の成長が不可欠です。常に社会に求められる企業、チャンスにしぶとい企業、社員とともに楽しく働ける企業にしたいと思っています。

### 人生に悔いなしの生き方をする

本田 誠

(45) (大江戸) 横エーピーエスプラス  
(広告代理業)

創業以来、どうすれば自分の特性を仕事や人生の場で最大限に發揮できるかについて考えてきました。そして盛和塾に入つてから、正直と素直さについて長い間誤解していることに気がつきました。いろいろな本で「素直さ」の大切

さを読み理解したつもりでいましたが、私が入塾してから本当の素直さとは「純情」ではなく、「何が正しいかを考え、そのままに向かって努力する」という強い意志だということが理解でき、二十世紀の終りには少しだけ実践できたように思いました。

しかし、いまだに人間として、また経営者としての力量は乏しく、正直言つて何を以て事業を継続するのか悩んだ時でもありました。

② 今年の一月二十五日に、事業理念を明文化いたしました。何のために我が社はあるのか、事業の目的は何か(従業員の目的と会社の目的の一一致点の追求)、

てよかつたと思います。素直になるには勇気がいりましたが、「革新する心」を持ち、素直に人生や仕事に取り組みたいと考えております。

③ 私の人生を、盛和塾での学びで新たに設計してみようと思います。「素直で前向きに、明るく、強く、厳しく」生きることができれば人生に悔いなし、結果を問うつもりはありません。

### 二十一世紀は「心」の時代

玉置 峰子

(52) (大江戸) 大同端子販売㈱  
(電機部品)

人間は心が満足しなければ安心して働くことも、生活することも、話すことも少なくなり、実力を発揮することが不可能となっていきます。それは、塾長のコ

ンペ、コミュニケーションを大事にすることとも合致すると思います。

二十世紀は物と情報で、二十一世紀はフィロソフィーを共有する時代と、どなたか書かれていますが、やはり「心」が体を動かすのだと思います。熱い想いももちろん大事ですが、同じ人間同士、安心して生活できる環境(地球、会社づくり)、共通の言葉やコミュニケーションを大切にしてしっかりと学び、信頼感の有る人間の成長を目指して目標が達成できるよう努力を続けてまいります。

塾長の言葉は、常に私を奮い立たせてくれています。昨秋に体調を崩されたとかで心配しております。盛和塾が二十一世紀まで続くことを願っています。

**自らのビジョンを貫く**

佐々木通美 (55) (秋田) 横桜建設(建設業)  
光陰矢のごとし、あつという間の十一年間でした。華々しい時もそうでない時もありましたが、今となつては苦しいことはサッパリ思い出しません。しかし、余裕のない一日、一日だったと思います。前半は只々がむしゃらに働き、中間はちょっと忙しなったといつては驕り高ぶりの目だつ小者でした。今は、経営の難しさを肌身で感じ、武者震いしているところです。

二十一世紀は、自分の強み、自社の強みを忘れずに自らのビジョン(ポリシー)を持ち、一貫性のある経営方針を貫こうと思っています。

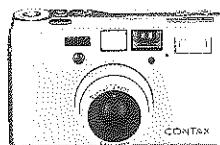


それを実現するための行動理念が二本柱です。実のところ発表する時は恥ずかしいが、その理念を皆が共有することができ、自信のなさがありました、「私も思っておりました以上に、仕事や人生について真剣に考えている」と分かり、発表しました。

その後、皆の意見を聞きましたが、私が思っていた以上に、仕事や人生について会社は存続することができ、その思いが口指すから、みんなも口指して欲しい」と言い、その理念を皆が共有することができ、自信のなさがありました、「私も思っておりました以上に、仕事や人生について真剣に考えている」と分かり、発表しました。

高品位コンパクトカメラ誕生

カールツァイスゾナーT\*35ミリ搭載



CONTAX T3

T3 メーカー希望小売価格(税別)  
¥98,000  
(ケース、ストラップ付)  
T3D メーカー希望小売価格(税別)  
¥108,000  
(ケース、ストラップ付)

●商品のお問い合わせは  
京セラ株光学機器事業本部  
〒158-8610  
東京都世田谷区毛川台2-14-9  
TEL 03(3708)3790

京セラ株式会社

京セラオンラインネットホムペ  
<http://www.kyocera.co.jp/>



これから的人生をもつと

意義あるものに

**小迫 義仁**

(51) 〈鹿児島〉 小迫公認会計士

事務所 〔公認会計士・税理士〕

「人生・仕事の結果の方程式」で、すばらしい人生哲学を持つか持たないかで人生の結果は大きく変わることを教えていただいた。

これからも泣きたいほどの苦難に幾度となく遭遇するとと思うが、じつと我慢するばかりでなく、現実を前向きに受け入れながら利他の心を持つて一日一日を大切に生きていきたいと思っている。

これから的人生が楽しみである。

### 波紋を起こす石となる

**飯塚 猛**

(66) 〈渡良瀬〉 有サンコードライ

クリーニング

① 経営者としては目標達成への情熱がまだ足りなかつたこと、数字を分析して経営しているにもかかわらず早め早めの手を打てなかつたこと、危機管理への心配り、決断と行動が遅かつた点を反

たるものにするために勉強を続けます。

### よりレベルの高い人材を育てる

**八田 実** (32) 〈あおもり〉㈱ニューハ(任出し)

弁当 回転寿司

① 現在、「企業は人なり」を実感しています。今まで自分で青写真を描き、答えだけを従業員に押しつけていた経営を、今後はミーティングを通して共に考

え答えを導き出す経営にしていくことが大事であると実感しました。

従来はマジックショードの種明かしをして「どうしてできないんだ」と詰問することの繰り返しでした。苦心の末に、せっかく一人で導き出した答えをやすやす教えるのは、ある意味もつたないと思っていたのです。

② より高い次元のマジックを演じるために修業し、より多くのレベルの高いマジシャンを育成していくことが私の務めです。マジックの種類も様々ですから、よりいつそうの専門化を図ります。もちろん、根底にある精神は稻盛哲学に基づき勉強していきます。

③ 何をもって成果として位置づけるか非常に難しいのですが、商売人としてまず経常利益率アップを実践します。

### 「不易流行」を使い分ける

**中村 健一** (46) 〈東京〉 東京山喜株 (高級興

服創作課

① 社長就任以来、七年半が経過した。呉服問屋として事業を継承したが、時代

省しております。

② これからは、今までの失敗を踏まえてもつともっと必死に夢や目標達成への情熱を燃やしたいと考えています。即実情として多くの人たちを幸せにし、私自身も幸せになります。

③ 盛和塾で学んだ経営を「実学」として会社経営に取り入れます。同時に人間としても成長して、会社で働く人たちが人間として向上するための「池の波紋を起こす石」になれるよう努力します。

### 生きものを通した新たな価値を創造する

**村田 悅治**

(36) 〈南京都〉 株ゆめむらまち

（服販小売）

一九九七年十二月、たけうちグループからの分社独立という創業体験を通じて、熟長がおつしやつた「人の心ほど移ろいやすいものはないが、全員の心が一つの目的にベクトルが揃つた時、偉大なことをも成し得るエネルギーが生まれる」ということを実感しました。

創業から三年を経て二十一世紀を迎えたとしている現在、従業員数が二十四人から百二十一人となり、社員との当初の同志的繋りが希薄になつてはいないかと反省させられる現象が現れてきていました。今一度、私は創業の原点に立ち返つて、「一人は全國のために、全員は一人のために」というフォア・ザ・チームの精神を共有できるよう、誰にも負けない努力をしたいと思います。

また、本業の生きものの販売の目的の一つに、「二十二世紀に文化を継承する」というテーマを掲げます。きもの的小売業界は世間からは斜陽産業と見られがちですが、他の業界と比べると業界内での競争はないに等しいほどのぬるま湯状態です。そのためにライバルや外資会社の進出等によって変わらざるを得なくなり、新しいことにチャレンジしなければならないということがないだけに、「白らが変わる」というエネルギーと仕事の仕組みを社内に構築し、きものを通した新たな価値を創造することに挑みます。

盛和塾では「不易」の理念を学びましたが、自分の信念・哲学をいつそう確固の変革に対応してよく社内のリストラを遂行してきたと思う。リストラは本来、事業の再構築であり首切りではない。リストラの結果、当社では社員数は倍増したくらいで社員の肩たたきや首切りは一切しなかった。それは、不易流行の使い分けだと思う。創業以来の企業理念が不易であり、それを遂行する手段が流行だと思っていています。

② この時代に起きる諸事は、より良き二十一世紀へ向けての変化ととらえていふ。会社の収益性と成長性を支える一本の柱を、二十一世紀型ニュービジネスで構築し、それらが徐々に本物化していった。一つは、中国に生産拠点を確立してシリセーターのOEMに特化したビジネスをである。二つ目は、ユースドきものS・P・Aで直営店のチエーン化とFC化を推進し、両マーケットでリーディングカンパニーになつたので一層これに磨きをかけ、両市場の成長に合わせて収益性を向上させ、二〇〇三年五月期を基準に店頭公開を実現したい。

③ 熟長のおつしやる「利他の心」をな

お、一層深く学び、自らの成長と会社の経

當にさらに生かしていきたい。

## 一歩一歩の積み重ねを続ける

福島 裕 (50) (大阪) 福島工業株 (厨房機器  
製造)

希望に燃える二十一世紀を迎えました  
が、年明け後は政治の不安定、金融不安  
の再燃、アメリカ経済の下降と日本経済  
を取り巻く環境は悪化の一途です。今こ  
そ、経営者は明るい二十一世紀を切り  
拓く構想と行動が必要です。そして、自  
助自立の精神で社会に貢献し、環境を守  
り、従業員を導いていかなければなりません。  
せん。塾長から学んだ経営哲学は、どん  
な時代にも経営者の土台となります。後  
戻りすることなく一歩一歩の積み重ねを  
あくことなく続ける決意です。

## 二十一世紀も「心の道」を歩みたい

小糸 幸弘 (47) (石川) コソバ電器販売  
(家電販売・電気工事)

盛和塾に入った頃は、人間関係に悩み  
を抱えていた時期でした。私どものよう

四年しか重ねておりません。経営者とし  
てはもちろんのこと、人間としてもまだ  
まだ未熟な若輩者です。「経営の勉強も  
ろくにしないまま社長になつた跡取り息  
子」ではあります、盛和塾という道場  
で学べることは貪欲に吸収しながら、自  
分なりの経営スタイルを一日も早く築き  
上げたいと思つています。

## 一つのムダもない貴重な学び

田山 勝子 (64) (大江戸) 日本軽工業 (学校用、  
黒板掲示板用アルミ型材・サイン  
案内札の製造販売)

## 世界一の靴下専門店を構築する

平成五年から今日に至るまで勉強、見  
習い、聞きかじり、背のびしたり観察し  
たり……、決してこれで良かったとは言  
えないが、それなりのトライはした。し  
かし、どれもトライに過ぎない。

京セラファイロソフィを知るに及んで、  
事に思うなら、会社の存続と発展を願い  
たい。そのためにはお客様や仕入先を大  
事にし、当社が喜ばれ、必要とされる存

在になるためには何が必要か、何をどう  
していけばいいのか考えたい。

目標をしぼってそれに邁進し、人の顔  
色でなく状況を見て物事をスピーディに  
決定し、実行したい。六十四歳になる自  
分を意識すると、大事なのは自分に続く  
者への上手なバトンタッチだと思う。そ  
のためにも、そのことを念頭からはずさ  
ず、持てる能力を傾けてゆきたい。盛和  
塾での学びは、私にとっては一つのムダ  
もない貴重なものです。

## 次世代のために豊かな社会を遺す

林 新太郎 (33) (大阪) トヨタカローラ大分株  
(自動車販売、修理)

私はこれまで「企業は収益を出すこと  
が第一の使命である」と考え、業務の合  
理化や効率化に注力してきましたが、塾  
長がおっしゃる「全従業員の物心両面の  
幸せを追求する」ことが、充分に実践で  
きていたなかつたために私と社員との意識  
に隔たりが生じて会社のベクトルが不統  
一となり、この数年間は会社のムードが  
悪くなり業績が低下したと感じました。

合理化、効率化などよりも、いかに  
「社員をやる気にさせる、ムードを高め  
ること」が大切であるかということが心  
から分かるようになりました。今、私は  
会社は静物ではなく生き物なのだ、社内  
を一丸にすることやムードを高めること  
は経営者の重要な役割なのだ、と感じて  
います。

「商いの道は心の道なり、真心無くし  
て繁栄なし」。これは当社創業以来の社  
説です。心を磨き誠実さを尊ぶ——新世  
紀も心の道を歩みたいと思います。

自分の心を高めることが経営を伸ば  
し、やがて従業員や家族をはじめとする  
社会という大きな器にも幸福をもたらす  
という教えに感動し、盛和塾と同じ思い  
を持つ塾生の方々と知り合えたことにた  
いへん感謝しております。

「商いの道は心の道なり、真心無くし  
て繁栄なし」。これは当社創業以来の社  
説です。心を磨き誠実さを尊ぶ——新世  
紀も心の道を歩みたいと思います。

自分の経営スタイルを早く築きたい  
という知識ばかりをあさっていたのです。  
私は塾長から「社長業は利他業である」  
といふお話を聞いた時、初めて自分が何  
をするべきなのかを理解できました。利他  
の心で我欲を抑え、人に対して譲り合い  
の気持ちで接するうちに不思議と困難な  
問題にも道が開けてきました。

自分の心を高めることが経営を伸ば  
し、やがて従業員や家族をはじめとする  
社会という大きな器にも幸福をもたらす  
という教えに感動し、盛和塾と同じ思い  
を持つ塾生の方々と知り合えたことにた  
いへん感謝しております。

今年は私にとって経営者として初めて  
を迎える新年、そして新世紀最初の記念す  
べき年となりました。社会および経済環  
境の変化が激しい昨今ですが、私どもを  
取り巻く状況も主たる業務である公共事  
業そのものの見直しと、コスト削減によ  
る受注および売上の低下に加えて、環境  
への対策、ISOに象徴される品質管理  
体制の改善、電子政府への対応など出費  
のかさむ取り組み課題が多く、厳しい環  
境といえます。また経営戦略においても  
透明性と、従来の横並びではなくいかに  
他社との差別化を図っていくかという発  
想と手法の転換期にさしかかっているよ  
うに感じます。まさに経営者の手腕と決  
断が問われる時期だと思います。

サービスに付加価値をつけ、利益を確  
保できる企業体质を作り、かつ専門業者  
としていかに社会に貢献するかをテーマ  
に取り組んでいきたいと考えています。

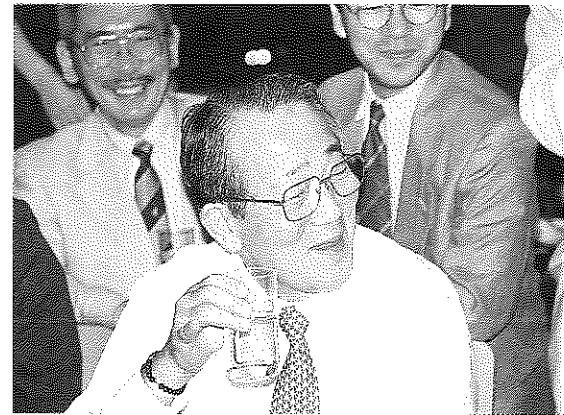
業界の経験も浅いうえ、齡もまだ三十  
歳となり、この数年間は会社のムードが  
悪くなり業績が低下したと感じました。

③ テーマは「超会社」です。知恵を振り絞つて頑張ります。

を、すぐに実行する」という生き方が、ほんの少しだすが出来ました。それを、これからも毎日励行していくつもりです。

かと考えています。「自己実現」とはつまり、社員が社業を通じて「物心両面の幸せを追求する」プロセスの中で得られるものと考えます。

話がそれますが、個人の役割とは何でしょうか？ 私は自分の子孫により豊かな社会を遺すことではないかと考えます。「豊かな社会」とは、インフラ（物）や風土、風習、文化（目に見えないもの）など幅広いものを指します。人



豊かな社会を遺す」ということを、一人ひとりの人間が自覚するようになれば社会は良くなるはずです。そのような個人の役割、つまり「自己実現」を側面から促すことが、企業の新たな役割だと思うのです。

塾長にはますます頑張ってください

時を好機としていつそうの飛躍を考えているところですが、どうしても私心が溢れてしまいます。

才門 正男 (46) (大阪) 才門建

才門  
正男

(46) (大阪) 才門建設株 (総合建設業)

三宗 司郎 (54) 大阪 梶昭和設計  
未設計

私の  
一

紀は、クリ

がたいと見ていました。一層重いこと  
を、すぐに実行する」という生き方が、ほんの少しですが出来ました。それを、これからも毎日励行していくつもりで

二十世紀には小さな商店ながらも五年計画を自分なりに策定してきましたが、大体思い通りに実行できたと自己満足をしています。また、十年先の青写真も描くことができました。しかし、世紀末になつて一年先が全く見えない、すべて雲の中という状況になつてきました。この

たたいた仕組みでした。経営者としてのスタートラインに立ったばかりで、どの方向にゴールがあるのかも判らない状態でしたが、幸運にも昨年の六月に入塾させていただき、あつという間に半年が経ちました。塾長さまをはじめ、すばらしい人格者の先生各位、また先輩経営者の方々から、ご自分の人生をさらけ出したお話を聞くことができ、ものすごくあり

塾長にはますます頑張つていただい  
て、経営者が率先して意識改革を行なうこ  
とを、指導いただき、社会をよりよく変  
革できれば幸いです。私も微力ながらそ  
のように努力することを、二十一世紀へ  
の燃ゆる思いといたします。

社会問題解決の一翼を担いたい  
笠間 力 (32) 大阪 植力サマ (DMM)

笠間 力  
（32）大阪株式会社（DMや販売グッズの封入・発送代行等）

具体的には、二つのことがあります。  
第一は、熟長の教えを社内に広めること。  
第二は、新しい分野の開拓としてこれまでの創るだけの仕事から資産価値を守り高めるために保全のソフト分野をスターさせたこと。第三は、アジアにおける中期的国際化戦略の実際的ステップとして

建設不況貢へ只中の設計事務所という  
仕事ですが、最大の武器は塾長がおつし  
やった「利他の心」と「チャレンジ精神」  
であると心に受け止め、率先垂範して塾  
長の教えを少しでも実現できればと決意  
しております。

世紀のスタートに重ねることができたことです。

これらは、過去の実績と蓄積されたノウハウの延長線上で発展させたものですが、戦略的な進め方をすることで発展させることができます。二一世纪の企業家として、塾長の教え通りの人間として社会、企業、家族のために喜んでもらえることができ、また他の人たちにも良い影響を与えることができるようになります。

そのためにも、常に座右の銘として「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」を大切にしていきます。

た条件の中でスタートが切れます。市場環境は大きく変化しますが、これをチャンスととらえて、全従業員が一致団結して成果を上げられるよう先頭に立つて努力していきます。そして三年以内に経常利益率一〇%以上をあげ、名古屋上場以来の念願であった東京上場を果たします。そのために、

- 1 右肩上がりの中できだ成功体験や仕組みを捨て去る
- 2 九〇年代に起こした失策の体験を心に刻み、活かす
- 3 経営理念を組織に深く浸透させる
- 4 お客様志向で独自性を追求する
- 5 当たり前のこと徹底して実践する

一方、日本人の持つ良さ（他人を思いやる心）をグローバル化が進む社会で自信を持って發揮し、日本人および日本の企業として貢献したいと思います。そのような状況では、盛和塾は挑戦していく時に道を踏み外さないための羅針盤になりますし、激励と勇気を与えてくれます。しっかりと学び続けます。



た条件の中でスタートが切れます。市場

環境は大きく変化しますが、これをチャンスととらえて、全従業員が一致団結して

成果を上げられるよう先頭に立つて努力していきます。

そして三年以内に経常利益率一〇%以上をあげ、名古屋上場以来の念願であつた東京上場を果たします。

そのために、

1 右肩上がりの中できだ成功体験や

仕組みを捨て去る

2 九〇年代に起こした失策の体験を心

に刻み、活かす

3 経営理念を組織に深く浸透させる

4 お客様志向で独自性を追求する

5 当たり前のこと徹底して実践する

を自らに課して、挑戦し続けます。

一方、日本人の持つ良さ（他人を思いやる心）をグローバル化が進む社会で自信を持って發揮し、日本人および日本の企業として貢献したいと思います。そのような状況では、盛和塾は挑戦していく時に道を踏み外さないための羅針盤になりますし、激励と勇気を与えてくれます。しっかりと学び続けます。

であった、と言わざるを得ない。不況。

おそらくもっと厳しくなると思われる経済情勢の悪化のもとで当社が生き残るために、また私自身が生き残るために現在の状況を好機ととらえ、成長発展するチャンスだと考えて前向きの姿勢で今まで以上に真剣に経営に取り組みたい。そうすれば、きっと道は開けると信じている。

③ 稲盛塾長の講話、他の経営者の経営に対する真摯な姿勢や経営の進め方は、自分自身を人間的に成長させるだけではなく経営方法についても参考となる。当社の発展、また自身の能力向上に大いに役立てることができると思う。

白分自身を人間的に成長させるだけではなく経営方法についても参考となる。当社の発展、また自身の能力向上に大いに役立てることができると思う。

④ 岡崎 昌三 (61) 大阪ネクスター㈱(包装用品・環境保全商品の製造販売)

桶口 次郎 (50) 大阪日華毛織㈱(毛織物製造)

① 会社経営に対する取り組み方を考え方が、あまりにも浅はかで後ろ向きの姿勢を取っていたと思う。自分自身が未熟

高める”ことが業績を向上させる道で

学びが大きな勇氣を与えてくれる

岡崎 昌三 (61) 大阪ネクスター㈱(包装用

品・環境保全商品の製造販売)

十五年前に四代目の会社代表になり、構造不況業種の中で苦難のスタートをきった。十年前に入塾し『経営も心の反映』であることを教えられた。以来、心を

発展に貢献する

2 創造力、技術力を駆使し社会の進歩のある人間社会をつくる

3 正義と友愛を貫き、豊かで生きがい

先を見据えた経営を続けたい

小関 忠幸 (50) 石川大同建設㈱(建設業)

① まだ社長になつて日も浅く、毎日が

学びの日々でした。しかも、ただ時代に流れてきたような気がします。

② 新しい世紀を迎えて、建設業を取り巻く環境は決して明るい方向に向かっているとは言えません。そのようななか、

基本的には「お客様に喜んでもらえる会社」でありたい、お客様と共に建物を造り、自然に優しく健康的な商品開発を行つていただきたいと思っています。

また、地域の情報を集め、その地域にあつた建物を提案できるような開発営業を展開しながら、決して時代に流されず、常に先を見た経営をします。

③ いろいろな人と出会い、その人たちの考え方ややり方を学び、精神的、実務的に勉強していきたいと思っています。

あることを悟り、精進を続けた。

その結果、ほどなく経営は伸び出し、最近は不況下にもかかわらず六連続の増益が続き、経営には心が反映することを実感した。

二十世紀は「モノ」を中心の競争社会であった。新世紀は「心」が主流の調和した社会にしなければならない。それは、誰かが与えてくれるものではなく、自ら参加し、創り出していかなければならぬ。

業績の低迷を不況や政治や外国のせいにしてはならない。自分にやれることは必ずある。それをやり遂げれば、夢は必ず実現する。新時代を切り拓き、力強く前進するために、盛和塾での学びの一つひとつが大きな勇気を与えてくれる。

## 素晴らしい人生のためのバイロット

松村 昌彦 (43) (石川) 日産プリンス石川

販売網(自動車販売)

地元に帰り、父親の会社へ入社し十四年になりました。最初から取締役に就任し、代表取締役副社長を経て約五年半前から社長をさせていただいています。

副社長の時に盛和塾に入り、稻盛塾長の教えに感銘しました。とくに社長就任後は、「経営の原点十」カ条」と「人生の方程式」考え方×熱意×能力」を意識して経営にあたっています。もし稻盛塾長の教えを知らなかつたら、私は中身の無い薄っぺらな人間のままであつたでしょう。私の人生観、経営観に大きな影響をうけていただいた塾長の教えには心から感謝しています。これからも、この教えをさらに強く実践していくことで、素晴らしい人生を送つていただきたいと感じています。

## 心の時代に向けて

中川 幸光 (39) (岡山) 海アスリート(空手道場経営)

(2) 私共の会社は現在、私を含め六名のスタッフで空手道場の経営を行っています。少子化の時代ではありますが、ここ三年くらいの間に少年部の会員は約一倍近くに増えました。その背景には、社会的な青少年の犯罪やいじめ等の問題があるのではないかと思います。

そういうことをふまえ、武道を通じて、いかに心を高めるかということをテーマに、縁ある一人ひとりの生徒に接していくたいと考えています。それには、生き方を求めなければいけないと思っています。

私自身が人格を高め、人としての正しい生き方を求めなければいけないと思っています。

高度情報化などテクノロジー革命が進行するなか、心が最も大切な時代でもあるよう気がします。

スタッフ一同は一致団結して、今年一年を常に明るく前向きに、夢と希望と感動を抱いて頑張つていています。

② より「川下」への展開と、現在の会社の財務体制の改善が急務です。

③ 毎日反省しております。また、前を向いて歩く努力もしております。

今環境は、神が「学んだことは本も

者としてまた人間としてどう生きるべきを考え、勉強させていただく大切な機会となっています。稻盛塾長の教えは、塾長自らが原理原則と照らし合わせて実践されたことばかりですから、たいへん勉強になります。

盛和塾で純粹に経営や人生のことを考

えている方々と接するたびに、自分の人格的また人間的未熟さを痛感させられます。私にとって盛和塾はまさに自分を磨くための砥石のような存在です。

## 樂を求めず、魂を磨きたい

棚澤 肇 (41) (北大阪) 棚澤八光社(プリント配線板、シボ加工等)

自動車産業全体の外資化、家電業界のさらなる空洞化と対応すべき変化がまだまだ続きます。

塾長講話にあつたレンズ研磨工場のお話と、「不況に打ち克つ」の中の可能性を求めて自社を変化させ続けるお話を信じ、実践して行きたいと思います。

今の環境は、神が「学んだことは本も

のか、たんなる知識だけのことか」と試すため、我々に与えられたテストだと思つて仕事をし、生きていくつと思ひます。楽を求めず、魂を磨きたいと想ひます。

身の道しるべとさせていただいて、ただがむしゃらに走つてきたというのが正直なところです。

状況としては今もそれほど大きく変わつてはいませんが、二十一世紀はとにかく今組織を基盤にして次の二十一世紀

も社会に貢献しながら繁栄のうちに迎えられる会社にしたいと考えています。未

熟な私ですが、今後とも皆様の叱咤激励をお願いいたします。

生き残りをかけて課題に「挑戦」

小山田昌弘 (40) (大分) 植原田総合土木(港湾・一般土木等)

入塾当時、私一人が走り回つてゐるような状態だった会社も、やつと組織だった会社という感じになつてきました。そのような状況ですから私の二十世紀は、塾長をはじめ多くの先輩経営者の方々の壮絶な経営体験や経営理念を精神的な糧とさせていただきながら、同時に自分自

まです。

日々の反省で前進する

松尾 治 (52) (大阪) 松尾塗装染料(染色加工)

① 繊維業界に於ける「川下」としての足場固めに努めてきました。業界の地盤沈トが著しく、当社の独自性をさらに出していく必要性を認識しております。

時代の趨勢とはいえど建設業界も、仕事を分け合つ時代から奪い合う時代へ、経営者の営業方針ひとつで大きな差があります。だからこそ、社内共通の考え方や社員共通の目標を持つかどうかということが、二十一世紀に生き残る企業になれるかどうかの分岐点だと思います。

したがつて、弊社の社是である「挑戦」

こんなときだからこそ：

# 信頼のリース 京セラリーシング



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

の名のもとに二つの目標を掲げて社業に邁進したいと考えています。

まず一つは、世の中が必要とされるものが必要とされるコストで供給できる会社にすることです。二つ目は、社業を通じて社員の物心両面の幸福度を向上することです。この二つの課題をクリアするためにさらに三つの施策、つまりコストダウン・技術力の向上・一人当たり付加価値の極大化（生産性の向上）に取り組みたいと考えています。

高度経済成長の時代とは違って、経営者の判断ひとつで会社の浮沈が決まる時代です。講じようとする施策や考え方について誤りがないか、他に解決の道はないかと社内で議論を尽くすのはもちろんですが、塾長や仲間である塾生の皆様からも有意義な感想をいただいて、まつとうな事業経営ができるよう精進してまいりたいと考えています。

## 事業継承に向けて「氣を吐く

**安井 栄一** (41) (北大阪) 正氣屋製薬株 (兼子食品元卸問屋)

平成十三年三月で当社の一代目である現社長も満七十年となり、私への事業継承が秒読みとなつたという伝言がありました。

私は今年で四十一歳になり、いつでも受け立つ構えはできているつもりです。

しかし、ここへ来て当社の顧客構成に大きな変化が起きました。今まで約四十年間顧客として中心的存在だった、

家業的な一次問屋が、流通地図の大変貌によりこれから先はほとんど展望が見込めず、それに代わって、当社より年商が一〇〇～二〇〇倍の上場企業の口座が獲得できました。その口座開設によつて、新たに地域密着型のスーパー・マーケットを中心に行取扱いの商材が取り上げられるようになりました。

この新しくできた明るい未来につながる大きなパイプは、まだ通じ始めたばかりです。私にはこのパイプを太くする作業と、社長業を継承することを両立す



## 理想に向かつて夢み続ける

**阿部 淳** (36) (秋田) 阿バンビ(レジャーセンタ)

まずは私は二十世紀、二十一世紀というくくり方に疑問を抱きます。あえてそのような仕付けをするなら、二十世紀は戦

する人が存在し、それを知ることによって自分の思考の幅を広げることは大事だと思う。私自身は塾内での経営論議等からそれを学びたい。

私は自分ではまだまだ弱いと思つておらず、挫けてもいい、泣いてもいいから、人・倍頑張る! という気構えで描いた理想に向かつて一步一歩、歩み続けることができれば幸せだと思います。

## 秋田のウォルグリーンになる

**佐野 元彦** (45) (秋田) 稲サノ・ファーマシー (化学薬品卸・薬局)

① 経営者としての期間が短く、経験不足のために受身な部分が多くなったことを反省する。

これは、業績の伸長がたまたま巡り合った社会の流れと、代々築いてきた「信用」のお陰であつたにもかかわらず、白らの経営手腕によるものと錯覚し、足元を固めずに先走りすぎた自分の責任である。とくに「分かっているはず」「やつてはいるはず」と現場に足を運ばず、「はず」で済ませてきた自分の経営者としての「甘さ」を猛烈に反省している。

## ② 個性が求められる時代である。

自分自身が考えた商品を、自分で作り上げていけるというメーカーとしての利点を生かしたい。また、感性を磨くことも大事であると思う。

③ 社会には自分と全く反対の考え方を

識しています。自分としてはここ数年で目覚めたばかりですが、稻盛善長の教えにおいて物の富を失うところか心の豊かさまで「あやふや」に捉えてしまつた時代だと思います。一種の「世紀末崩壊」といふたような表現が適切かどうかは別として、妙に寂しく迎えた二十一世紀のように思えます。

自分がと言えば、二十世紀は摸索の時代で(二〇〇〇年で三十六歳)、二十一世紀は実戦の時代と位置付けています。

人生のあらゆる結果が、「考え方×熱意×能力」の方程式で生み出されるるなら、二十一世紀の結果はマイナスもあり得る「考え方」を、プラス1、2、3……と一歩ずつ成長させた者(人、企業)の勝利だと考えています。

経営者として企業家として、自社の利益・私欲だけを目指すではなく、社会と融合された世間に生きている企業(人)づくりがまさに大切になっていくのでは……と、いまさらながら実感している次第です。

自分の成長は、経営している企業の成長もあり、従業員の幸せであると認める次第です。

21世紀への燃ゆる思い

(2) 一人で始めて、その考え方や行動に

共鳴する仲間を徐々に増やして規模を拡大してきた創業者のプロセスを、今の意識が染みついてしまっており、創業者に対するよりもさらに困難だとは思うが、創業全般を傾けて取り組む。

会員のベクトルを合わせ、自己(自社)の能力を未来進行形でとらえて秋田の「ウォルグリーン」になるという夢を実現する。

(3) 憧み、掛けそなった時ほど、稻盛塾長の生き方や言葉、他の塾生からの刺激が勇気となる。自らを見つめ直し、自らを鼓舞する場が与えられていること

に心から感謝したい。

社員の退社が多数出て一時は危機的な状況が続いた。

社長としての自信過剰が招いたことと深く反省している。

(2) 経営者として、社員教育(人間教育)を通して社員が我が社の社員で良かったと思える会社作りをして行く。

新店舗を「住宅リフォームセンター」として立ち上げ、小売業+建設業+サービス業の融合する事業を展開する。

(3) 会社の器は経営者で決まると言われるが、もう一度原点に戻り、経営とは何かを人間的成長(社員・経営者)から勉強する機会としての盛和塾としたい。

スピーディーに現実的に対応できる者に利他の心を実戦に活かしたい

菅原 広二 (49) 秋田 寒風石材建設㈱(石・土木工事)

原点に戻り人間的成長を勉強する  
進藤 重明 (52) 秋田 ホームテック㈱(住宅設備機器販売、住宅リフォーム)

(1) 平成元年の社長就任以来、平成九年まで順調に事業規模(店舗数・社数・売上)を拡大してきたが、平成十年以降は毎年売上額が減少し、平成十二年は中堅

① 社員に生きがい、働きがいを与えたか? 自分も喜んで働けたか? 地域のお役に立てたか? と考えると反省ばかりである。

② 建設業界も大変革期を迎えており、スピーディーに現実的に対応できる者に

企業を通じて多くの人を幸福にする

(3) 「利他の心」を学び、それを実戦に活かしたい。

私は、次の言葉を経営者として心の糧としています。

「企業とは、人類が幸福になるための経済社会の仕組みの中で、必要と認められるから成り立つものであり、その業務を通じて人類社会に貢献するものでなくしてはならない。長たる社長は、大自然の命によりその企業を通じて多くの人を幸福にするものでなくてはならない」

戸田 直人 (41) 秋田 戸田鉄工㈱(プラント・機械の設計、製作、施工)  
弊社は林業機械の製作から始まり、その後、鉱山機械の製作も手掛けるようになりましたが、林業の衰退とともに、鉱業にやっていたのである。

人生を再構築する時期がきた  
戸田 直人 (41) 秋田 戸田鉄工㈱(プラント・機械の設計、製作、施工)

② 発想を一八〇度変えて事業の再構築を図った結果、現在は比較的順調に推移している。時代がめまぐるしく変化している現在、自らの感度を上げ、タイムリーハンドを打てるような小回りのきくスピードが重要と思う。そして、従来のようなら流通マージン主体の商売から、徐々にコンテンツの開発に業務の柱を移行し、近い将来全国を視野においたビジネス展開を目指に考えている。

一方、分野は異なるが趣味的に開発している商品があり、完成すれば社会に大いに役立つはず……と夢多き中年経営者である。

猛烈に働いて仕事一筋に頑張ったが、結果はだめだった。もともと無い頭をさらで仕事を楽しく! をモットーにする。

③ 塾の仲間は立派な経営者が多く、そういう人たちに触れているだけでたいへんサルタンの指導や研修も大いに学んだ。卒業した年といふことが、たいへん重要な意味を持つと感じています。青年会議所で得た出会いと学びを、今後の人生にいかに生かしていくかが大切です。じっくりと自分の人生を構築(ライフプランニング)する時期だと認識しています。



山機械の製作へ軸足を移しました。さらに榮華を極めた鉱業も衰退し、鉱山機械で培つた技術を生かしてプラントメイカーハート転進しました。そして今、弊社の主力である「ダム骨材製造プラント」も日本政府の新規ダムの建設中止の方針とともに、余命幾ばくもない状況で再度の事業転換を迫られています。

このような状況で迎えた二十一世紀ですが、基本に立ち戻り、弊社が社会に提

感度を上げタイムリーな手を打つ

渡部 澄生 (53) 秋田 ニューウェーブ(OA機器販売)

① 昭和五十五年に脱サラし、とにかく猛烈に働いて仕事一筋に頑張ったが、結果はだめだった。もともと無い頭をさらで仕事を楽しく! をモットーにする。

③ 塾の仲間は立派な経営者が多く、そういう人たちに触れているだけでたいへん

んな刺激を受け、自分自身が啓蒙される。稲盛塾長の「フィロソフィから学ぶ」とは、自分が歳をとるその時々で違う意味合い、要素があり、一生学ぶことがあると考えている。

時流に合った社内システムを構築

岡本 啓一 (46) 秋田 緑へいあん秋田 (冠婚葬業)

転職をして二年六ヶ月で二十一世紀を迎えた。

業界では日本有数の大企業で十年ほどマネージメントのサポートをする職務に就いておりましたので、サラリーマンから経営者への転身もスムーズに行えると考えておりました。

ところが実際に新たな環境に身を置いてみると、今まで支障があり得るはずのないことにますくとすることが多々あります。業務上の一連の流れの中に様々なチェックポイントが隠されており、組織を形成する一人ひとりのスタッフがそれをクリアして業務が遂行されたことに改めて気づきました。企業の寿命は三十年……といわれる転

機の年を迎え、確固たる信念を持つて先人が築かれた社内システムが今の我々の活動を阻害し、制限する場面を見るようになってしまった。したがって現在は、

社員の資質の向上を図りながら新たな社内システムの構築をすることが最重要課題と考えております。

そのためには、自分自身の資質の向上とその姿勢を示すことが不可欠です。盛和塾もそのための一つの場として考えております。

転職を通して使命感に燃え尽きる

中村 昭 (49) 石川 緑 T.O.N.E (建築物の設計監理)

先日読んだある雑誌に、「常に学び続けること、その中から湧き出でてくるものが本物だ」「学びとは、求めることです」とあるのを読み、私自身の現在の心境との著しい相違に愕然としました。というのも、「謙虚にして驕らず」の言葉をいつしか忘れ、口頭設定があいまいになり、感謝するという素直さを失つてしまっている自分を恥ずかしく思つて

つまり、塾長がおっしゃる「思い(夢)の強さ、深さ、熱さ」が、こうしたい、こうなりたい、こうありたいと続き、それを問い合わせることが人間的成長を促し、その過程で湧き出るもののが本物ではないかと確信しております。

そして心より盛和塾での学びに感謝し、ピンチこそチャンスの言葉通り自分の天職を通して、「世のため人のために尽くす」という使命感に燃え尽きることが、塾長への恩に報いることだと思います。

これまで心より盛和塾での学びに感謝し、ピンチこそチャンスの言葉通り自分の天職を通して、「世のため人のために尽くす」という使命感に燃え尽きることが、塾長への恩に報いることだと思います。

そこで心より盛和塾での学びに感謝し、ピンチこそチャンスの言葉通り自分の天職を通して、「世のため人のために尽くす」という使命感に燃え尽きることが、塾長への恩に報いることだと思います。

そこで心より盛和塾での学びに感謝し、ピンチこそチャンスの言葉通り自分の天職を通して、「世のため人のために尽くす」という使命感に燃え尽きることが、塾長への恩に報いることだと思います。

そこで心より盛和塾での学びに感謝し、ピンチこそチャンスの言葉通り自分の天職を通して、「世のため人のために尽くす」という使命感に燃え尽きることが、塾長への恩に報いることだと思います。

そこで心より盛和塾での学びに感謝し、ピンチこそチャンスの言葉通り自分の天職を通して、「世のため人のために尽くす」という使命感に燃え尽きることが、塾長への恩に報いることだと思います。

暗闇の中でも物事が見えるように!

末永 義季 (59) 大阪 末永義季税理士事務所 (税理士)

独立開業以来十四年の年月は、バブル経済のスタートに始まり、バブル崩壊後の十年間は経営者としての自分自身もまさにバブルそのままであつたような気がします。事業規模は拡大したものの、人材を育てるなどの難しさ、お客様に喜んでいただけるサービスの奥深さ、プロフェッショナルとして急激な変化に対応するだけの能力と心構えなど、いずれも何が本物で何が偽物かの判断基準すら持ち合わせない経営者としての自分自身は、すべてが考えるところから始まり、反省させられることばかりでした。

盛和塾と接しているうちに得た数々の教訓を糧に、少しは暗闇の中で明りを消しても物事が見えるようになりました。

そして、人間性を高めることしか経営者の発展と進歩につながる道はないものだと確信しました。

この世に生かされている自分を、世のため人のために生き続け、社会の発展

繰り返し学んで「自らを高める」  
堀 克行 (57) 大阪 緑イーウェーブ (ソフトウェア開発)

十一世紀の展望が持てるようになります」とに満足している。

① 世纪末のしがらみから脱皮して、二

十一世紀への燃ゆる想い



## 手の届きそうな夢を開かせる

稲嶺 広美

(39) 〈沖縄〉ナノランシヨップ

(雑貨・手仕事)・食材販売

一年以上も見つからなかつた私の希望する農地が見つかり、二日前に借りることができた。

さうして、安全で美味しい卵を作る。その鶏糞を活かして作物も育てる。さらに、その食材を活かした軽食の店を開き、セッティングなどで付加価値を付ける。

店では日本や世界中から集める手仕事の雑貨や、安全な食材を販売する。それらを、大きな輪にしていく。

利潤も追求する——永年の夢が叶う時がやつてきた。オンラインで前進する。

## 初心にかえつて一日を送る

上田 勤

(53) 〈ブラジル〉NITO SAO PAULO

LDA (工業用手袋製造販売)

私はいつも、「昨日より今日、今日よりは明日」というようにたえず、少しずつ

だ立つていることを見せるだけでも、この社会を良い方向に導けるような下地と文化がある。それは、我々日本人の使命である。強烈な意志と開拓者魂を持つた者が、今ここを生きる格好な舞台がある。やはりブラジルに残って良かった、と思う。

でも自分を成長させることができるほどと考えています。そのためには負け心やも

五十歳を過ぎてから、時として他界し

た親父の人生と自分のそれをダブルさせて

いしたり、VTRテープを見たりしてたえず気持ちの張りと緊張感を持続させる

しか方法はないと思っています。

新しい世紀にあたっては初心にかえ

り、熱くエネルギーに一日一日を歩

んで行く覚悟です。

## ブラジルに残つて良かった

板垣 勝秀

(53) 〈ブラジル〉PANAMEDICAL

SISTEMASLTDA (医療用品・機器輸入販売)

日本本社への帰国命令が出たのが、今からちょうど十年前。

帰国してサラリーマンを続けるか、試練はあってもブラジルでの人生でありますか——一つにひとつ、自分の人生であれほど思案に暮れたことは未だかつてなかった。が、とうとう残ることに決めてしまった。そして、自分にはもう後が無いのだという猛烈な恐怖感からただ逃れ

ましたばかりに等しい。

今後の筋書きとして、神様はとつておきのチャンスを我々燃える集団に与えてください。たしかに苦しい時も、逃げ出したくなる時もある。しかしこの地には、逆風に真正面に向かって、黙々とた

た立つていることを見せるだけでも、この社会を良い方向に導けるような下地と文化がある。それは、我々日本人の使命である。強烈な意志と開拓者魂を持つた者が、今ここを生きる格好な舞台がある。やはりブラジルに残って良かった、と思う。

七店舗だったSOHOが、現在は二十六店舗まで発展できたのは盛和塾のお陰だ

と思っています。

② 異国の地で、日本人としてここにいる使命感を追求して、ブラジル社会にどう貢献できるか——がこれからテーマです。

事業拡大は必須の条件です。私の目標

は、今世紀において世界最大の美容院チエーンを作ることです。技術、アテンダント、コンディショニング、それにクオリティーがあつてより安く提供できるサロン作りと、この業種として終身雇用ができる組

全国有名書店・コンビニで好評発売中



掲載商品がすべて買える  
フェリシモの  
メールオーダーカタログ

矢崎勝彦

FELISSIMO  
39 NAKADA-YACHI CHIYODA-KU TOKYO 105-0015 JAPAN  
TEL.03-791-8385

たい一心で、無我夢中で走つてきたら、早十年が経つっていた。

五十歳を過ぎてから、時として他界し

た親父の人生と自分のそれをダブルさせて

いしたり、VTRテープを見たりしてたえず気持ちの張りと緊張感を持続させる

しか方法はないと思っています。

新しい世紀にあたっては初心にかえ

り、熱くエネルギーに一日一日を歩

んで行く覚悟です。

## ブラジルに残つて良かった

板垣 勝秀

(53) 〈ブラジル〉PANAMEDICAL

SISTEMASLTDA (医療用品・機器輸入販売)

日本本社への帰国命令が出たのが、今からちょうど十年前。

帰国してサラリーマンを続けるか、試練はあってもブラジルでの人生でありますか——一つにひとつ、自分の人生であれほど思案に暮れたことは未だかつてなかった。が、とうとう残ることに決めてしまった。そして、自分にはもう後が無いのだという猛烈な恐怖感からただ逃れ

ましたばかりに等しい。

今後の筋書きとして、神様はとつておきのチャンスを我々燃える集団に与えてください。たしかに苦しい時も、逃げ

出したくなる時もある。しかしこの地には、逆風に真正面に向かって、黙々とた

た立つていることを見せるだけでも、この社会を良い方向に導けるような下地と文化がある。それは、我々日本人の使命である。強烈な意志と開拓者魂を持つた者が、今ここを生きる格好な舞台がある。やはりブラジルに残って良かった、と思う。

七店舗だったSOHOが、現在は二十六店舗まで発展できたのは盛和塾のお陰だ

と思っています。

② 異国の地で、日本人としてここにいる使命感を追求して、ブラジル社会にどう貢献できるか——がこれからテーマです。

事業拡大は必須の条件です。私の目標

は、今世紀において世界最大の美容院チエーンを作ります。お客様が喜び、利

働いてくれる人が喜び、企業が喜ぶ、他の心が反映した組織づくりにより、人間の成長は可能だと思います。

全国有名書店・コンビニで好評発売中



掲載商品がすべて買える  
フェリシモの  
メールオーダーカタログ

矢崎勝彦

FELISSIMO  
39 NAKADA-YACHI CHIYODA-KU TOKYO 105-0015 JAPAN  
TEL.03-791-8385

視野を広げ一歩一歩学ばなければ…  
飯島ひとみ

(47) (ブラジル) SOHO GOODS

COM. DE BRINDES LTDA (美容院)

院)

### 「自己」の存在価値を証明するぞ！

山口 康一郎 (43) 〈鹿児島〉株ビイエムケイ

(バンコク・家電販売 セルラー  
電話代理店)

これからキャンバスを塗つていく  
井川 良仁 (40) 〈鹿児島〉株まるいストア

(スーパー)

二十世紀、私の経営者としての来し方  
を顧みると、二十世紀はグローバルにも  
のを見る目が必要といわれた中で、自分  
はグローバルにものが見えたのかという  
疑問にぶち当りました。

ただただ、反省のみの年でした。もの  
の見方をもう少しグローバル的に見られ  
るような観察を養うこと、また現在の環  
境問題を自分のできる範囲において取り  
組んでいくこと。そして、福祉活動、ボ  
ランティア活動にも重点をおいて一步一  
歩、学び、進んで行きたいと思つています。  
そして、他の人（例えば従業員とか、  
取引先の会社）のことも思いやつて、両  
方が良い方向に向かうように解決策を練  
り、経営者としてのフィロソフィや考え  
方を日頃から態度できちんと示すことが  
大切だと思っています。盛和塾での学び  
は、いろいろな気付きを与えてくれます

ので、私の人間的成長に大いに役立つて  
います。

これからの約二十年、六十歳になるまで  
の実践で「自己」の存在意義を証明したいと  
思っています。

### 私心をなくし、心を磨く

野村 秀洋

(46) 〈鹿児島〉㈱エコ・クリエー  
ト(環境共生事業)

① 二〇〇〇年の目標として成し遂げた  
こと

一、有限会社から株式会社へステップア  
ップ

二、ISO9002の取得

三、京セラ株式会社「アルミナ等」と桜  
島の火山灰を混入した再資源レンガの  
開発に成功

② 二〇〇一年から二〇〇五年までの目  
標

一、(①の三)の再資源レンガと汚染土  
壊焼却灰を混入した無害化レンガの開  
発を二〇〇一年度中に成功させ、企業  
産廃のゼロエミッショングループを確  
立する

二、世界に発信できる環境汚染改善技術  
のビジネスモデル構築

三、生命再生型公兵工事へのシフトモデ  
ル開発と環業立原への挑戦

③ 「動機善なりや、私心なかりしか」  
——心を磨く努力を続けること

### 利他行に生涯を捧げる

大山 正伸

(71) 〈ブラジル〉OHYAMA  
HEALTH CENTER (健康予防  
センター)

一九五七年に二十八歳で農業技術者と  
してブラジルに移住し、農作業のかたわ  
ら兄や姉、友人知人の家族を呼び寄せ、  
それぞれが独立への道を拓き、今は永住  
への夢を大きく膨らませております。

ところが私は自身は大原始林の開拓後、  
農薬中毒や交通事故に遭つたりして自律  
神経失調症に十五年間も苦しみました  
が、日本からの日建・ド・ブラジル社の  
進出によってバイオペームと出会い、わ  
ずか一週間で夢のように正常に快復する  
ことができました。

健康に戻ったおかげで医療用具販売会  
社を設立し、一九九二年には大山健康セ  
ンターを併設することができました。一  
九九九年までは治療を中心運営してお  
りましたが、二〇〇〇年度からは健康予  
防センターに切り替え、去る十月六日ク  
リチーバ市の中心地に移転しました。

\*引き続き塾生からのメッセージを受け付  
けていますので、本部事務局あてメールかフア  
ックスでお送りください。

① 起業して十八年、その前から数える  
と約二十年は我流でやみくもに走つてい  
ました。しかし、盛和塾で心の持ち方や  
考え方を導いていただき、「二十世紀の最  
後に今までの反省と至福をおりませなか  
ら心強く感じることができます」。

② 二十世紀というよりも、約二十年間  
の修行を越えて今までの経験を糧に全く  
新しい分野で白紙から起案し直そうと福  
岡に進出しました。「二十一世紀を、しが  
らみも人脈もない新天地で一からやり直  
す。否、出発するにあたっては「動機善  
なりや、私心なかりしか」「利他之心」  
の精神を実践して、その方法の実験を繰  
り返しながら頑張つていただきたいと思いま  
す。同時に、白紙からの出発を杞憂や恐  
怖心ではなく、自信や希望で始められる

自のあるべき姿とは、どういう姿な  
のか——私は四十歳、人生の半分を生か  
させていただきました。商売をしている  
家に生まれ、その跡を継ぐという運命を  
もらいました。それは、人よりも大きな  
キヤンバスをもらったということだと思  
っています。そのキヤンバスを自分のた  
めだけでなく、いろいろな人に、また世  
の中にも喜んでもらえるように、これが  
らの人生の中でさまざまな色に塗つてい  
こうと思っています。

そのためには、あるべき売上、あるベ  
き利益を確保しつつ、自分自身があるべ  
き姿になつてこそ社会に、そして人さま  
に貢献できることを思つて前向きに生き  
ていこうと考えています。

ら、二十世紀における長寿郷の現状は、  
それぞれの現地において先住民たちが何  
千年も昔からの伝統的な自然療法を継続  
することによってすばらしい健康体を、  
しかも長寿の世界を築いています。私は  
その現実の姿こそが、本来の生き方の理  
想ではないかと思います。希望に満ち溢  
れる二十一世紀は、ある意味ではそうい  
う自然回帰の時ではないかという気がし  
ます。

天然物による伝統的な予防方法を取り  
入れることによつて、五体の免疫力が強  
化されることとともにすべての身体機能が改  
善され、人間が生まれながらにして持つ  
ている自然治癒力が快復するのではないか  
かと思います。また、それは心身の正常  
化にも役立つのではないかと考えられます。

結論としては、「自分の生命は自分で  
守る」とことを推し進め、盛和塾クリチ  
バの開塾とあわせて「利他行」に生涯を  
捧げたいと思います。また、それは心身の正常  
化にも役立つのではないかと考えられます。

# われ虛心に 経営を語る

I

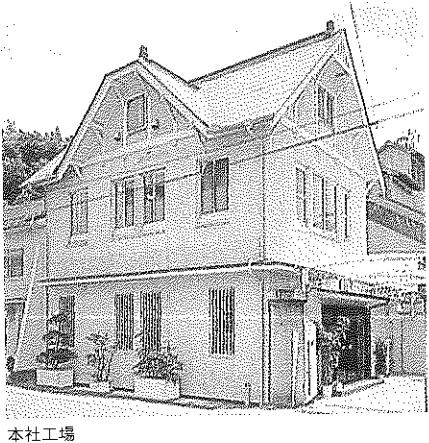
日暮 彰文

（広島）  
丸善製薬株式会社 代表取締役社長

## 五十年間培つてきた抽出技術を 暮らしの中の“健康と美”に活かしたい

世界に誇る抽出技術と設備で  
現在の地位を築く

当社はこれまで、主力商品である甘草エキスをはじめとして自然界にあるさまざまな動植物から有効成分を抽出し、食



本社工場

ントビルにはハーブの店・ポンテクラフトがあり、各種のハーブ茶を楽しめるほかハーブクラフトコーナー、ハーブガーデンコーナーもあります。

マーケット別の売上構成は化粧品用がいちばん伸びていて約四四%で、以下、一般食品、甘味料用途、健康関連、医薬品関連、受託加工となっています。また、商品別では甘草がかつては七〇%くらいを占めていましたが、現在では三二%程度になりましたが、現在では三二%程度

度で、あと生薬、健康食品、キラヤなどの特品、<sup>(注2)</sup>スティニア、輸出、加工となっています。

現在、甘草の抽出やバルク生産を担っている本社工場には、五千トン規模で甘草の抽出が可能なラインがありますが、これは世界一の規模です。医薬品や化粧品原料を手がけている尾道西工場は、素材ごとの抽出単位量は小さいものの、多品種の生薬抽出物の精製、タイムリーな出荷体制でお客様の信頼を得ています。

三次工場は多様な抽出条件を求める素材の製造を担っており、抽出工程と精製工程の二つのプロセスで多目的製造設備を備え、その豊富な抽出経験が最適な抽出条件を選定し、目的とする抽出物を効率よくしかも高品位に生みだしています。

抽出・精製分野における当社の技術的特長は次のようなもので、これらの技術が当社を支えています。

一、世界的な原料調達機能を持つ

■会社概要 創業：昭和十三年（設立：昭和二十四年）  
事業内容：食品・医薬品・化粧品原料の製造・研究開発 健康食品の開発・製造／資本金：一・二五億円／売上高：約三百三億円（今月期見込み）／従業員数：三百二十一人／事業所数：七／関連会社：二社

同時にそろいつたバルク（メーカー）向け素材原料）製品の販売と併行して消費者と直接に接点を持ち、市場の商品動向などを早くつかむための自社商品の開発も行っています。例えば牡蠣エキス、健

康飲料フォースタミング、<sup>(注3)</sup>黄杞茶（クルミ科の植物「黄杞」の葉を使ったお茶）、イチヨウの葉と田七人参を使ったドリンク剤の田七にんじんなどがそうです。いずれも近年の健康志向、自然志向にマッチしてこれから伸びが期待できます。

また、尾道の駅前にあるウォーターフロ

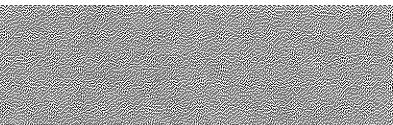
四、化学的成分の単離・特定技術がある  
五、機能性を評価する技術がある  
六、経済的生産、品質保証生産の提案ができる

七、製品分析支援、製剤化支援、処方組み支援、薬事申請業務代行ができる  
そのように、当社にはお客様の製品開発の面においても必要物質の原料探しから抽出、製品化、スクリーニングなど開発された製品が市場に出るまでいつさいの支援体制が整っていることが信頼されるいちばん大きな原因となっています。

創業の原点は“醤油”向けの  
甘草エキス抽出

甘草は古くから漢方薬の原料として知られており、日本ではかつて醤油の塩味を抑えるために使われていました。創業者の祖父・日暮喜八はカラメルメーカーのセールスマントとして全国の醤油メーカーを回っていましたが、ある時、懇意にしていた大阪・道修町の問屋で、「同じ醤油の原料でももっと面白い添加物がある。甘草というんだが、いっぺん扱って

e-mail:akifumi@maruzenpcy.co.jp



(注1) 南米チリ原産シャボンの本の樹皮エキス天然界面活性剤。

(注2) パラグアイ原産キク科植物抽出天然甘味剤。(注3) 含有植物からそれのみ分離精製すること。

みたらどうだ」という話を聞いて興味を持ったようです。

祖父はさつそく甘草の原料を輸入して根っ子を抽出し、その甘草エキスを「醤油の味をまろやかにする」と言って醤油メーカーに売り込んで回りました。それを見つかけに昭和十三年、当社の前身である丸善商会が設立されました。

甘みの強い甘草エキスは、醤油に添加する甘味料として最適なことから事業は順調に推移しましたが、戦争によって原料の輸入がストップしてしまい、会社は休眠するしかなりました。戦後、昭和二十四年には法人化して丸善化成となり、以前に扱っていたカラメル製造で再出発をすることになりました。翌年には甘草の輸入が再開され、やっと甘草エキスの製造を再開することができました。

その後、甘草エキスの甘味は砂糖の二百倍から二百五十倍もあるて、含塩食品を探し出し、その機能性を明らかにして抽出、精製、分離、製剤化して、人々の健康維持に役立とうと決心しました。

同時に、植物以外の材料からも抽出できなかたと考えました。そこで、広島県の食品工業試験場と協力して牡蠣の食品調味料化の研究を開始しました。結局、それは可能でしたが、コストが非常に高くなつたために調味料化は断念し、改めて健康食品として製品化することにしまし



CP商品

### 創業者の社是に一致した 塾長の教え

現在、当社は増収増益を続けていますが、そのいちばんの要因は平成四年の丸善化成と丸善製薬の合併にあります。

実は丸善製薬を分離設立してからも、両社は抽出という同じテーマを追っていました。しかも、丸善化成の営業部門の一部には相変わらず医薬品や化粧品向けにセールスしているところもありましたので、営業も、研究も一本化を図ろうと

昭和二十七、八年頃から甘草エキスは醤油以外に佃煮、味噌、海産珍味などに幅広く使われるようになりました。さらに

は、アイスキャンデーなどの甘味食品にも用途が拡大されていました。

また、いろいろと調べていくうちに、

アメリカではタバコに使われていることが分かり、昭和三十四年には日本専売公社（現JT）のタバコ加香用の指定工場とおり、たばこフレーバ用の特殊処理甘草エキスの納入を始めます。

甘草は洋の東西を問わず、生薬、つまり医薬品として重宝がられていましたか

ら、昭和三十三年に医薬品製造業の許可を取得しました。その延長線上で昭和三

十八年に専業メーカーとして丸善製薬が設立されています。同様の主旨で昭和五十四年には化粧品製造の、翌五十五年に医薬部外品製造の製造許可を取っています。そういった経緯で、当社は結果的に世界最大規模の甘草エキス製造工場になりました。

しかし、甘草エキスだけでは将来に不安があるということ、昭和五十三年に南米パラグアイが原産地のステビアとい

た。そのような動きを見て、昭和六十年にいろいろな素材の抽出をするために三次工場を建設したわけです。それ以来新たに健康食品の分野にも進出して、抽出できる素材の種類も一気に五、六百種類に増え、製品品目も二千になりました。そして、界面活性剤キラヤニン、センブリやアロエなどの生薬抽出液の販売を開始することになり、同時に当社でCP（コンシュマー・プロダクト）商品と呼んでいる一般消費者向けの商品も増えることになります。

いう動きが出始めました。結果的には合併ということになり、それを機に先代社長の父が会長になり私が社長に就任しましたが、そこへ落ち着くまでがたいへんでした。

というのは、昭和の後半から終わり頃にかけて、本体の丸善化成にはいくつもの課題が生じていたのです。甘草エキスの世界的な価格競争による採算の悪化、尾道への大企業進出による雇用の悪化と人件費の高騰、さらには円安による原料の輸入難や粗悪品化などが重なつて重苦しい空気が流れています。

ところが丸善製薬の方は医薬品や化粧品が伸びていますから、小さい所帯ながら利益率もいいし待遇もいいわけです。

当然、「順調にいっているのに、なぜ成績のよくないところと合併しなくてはいけないのか」という声も聞こえてきました。また、私が以前は出向で丸善製薬の社長をしていてもかかわらず、製薬の社長に「上下座してくれなければ合併はしない」と言われるなど、さんざんでした。いわば小さい歯車が好調に回転しているのに大きな歯車がギシギシいつて

う植物から天然甘味料のステビアの生産を始めました。昭和五十年代に入ると、天然甘味料のトップの座は徐々にステビアに移りました。

ただし、その一方で甘味料以外の医薬品や化粧品原料としての需要が伸び、甘

草エキスの増産は続きます。さらに、ヨーロッパやアメリカへの輸出も好調で、昭和六十年頃には名実ともに甘草エキスの世界的なトップメーカーとして全世界のマーケットを席巻しました。

### 「天業一貫」の解釈を広げて 他の素材抽出に進出

「天業一貫」の解釈を広げて

天然甘味料のトップの座は徐々にステビアに移りました。

ただし、その一方で甘味料以外の医薬品や化粧品原料としての需要が伸び、甘草エキスの増産は続きます。さらに、ヨーロッパやアメリカへの輸出も好調で、昭和六十年頃には名実ともに甘草エキスの世界的なトップメーカーとして全世界のマーケットを席巻しました。

いるわけですから、その二つの歯車をかみ合わせるのはたいへんで、いわゆるガス抜きに一、三年かかりました。

そこで私は、両方の社員が納得する旗

を掲げないといけないと考えました。す

るとありがたいことに、昭和二十四年の

会社設立時に創業者が確立した社是があ

つたのです。そこには「真心をこめて、

うるわしい職場に」など五つのが書

かれていましたが、その中に「相手の身

になつて、あとから来る人のために、あ

とから使用する人のために、買つてくだ

さる身になつて仕事をしよう。相手のこ

とを考えない人は、白らほろびる」とい

うのがあり、私はこれはいい! と思いました。その頃の私は「全社員の価値観

の共有」を基準的に考えていましたから、

ピーンときたのです。

そのようにして合併に向けて心を悩ま

せている時に、盛和塾（広島）が開塾し、

それと同時に私も入塾しました。それ以

来、塾長のお話で「利他之心を持つ」

「従業員の物心両面の幸福を追求する」

といったことをお聞きし、思わず「これ

だ! この旗を立てよう。そうすれば必

ず合併はうまくいく」と直感しました。また、その後の全国大会の時の懇親会で塾長が一生懸命に各テーブルを回っておられるのを見て、私も「社員の思いを直接聞く」と考えました。折しも、社員と一緒に作っていた中長期ビジョンの発表会の当日、集まつた社員の名簿をも

とにしてアトランダムに十人ずつのグループに分け、その後の一年間、「社長を囲む十人懇親会」を行いました。夕方六時から九時頃までお酒を飲みながら語り合ひ、都合三十回ほど実施しました。

上司もいないし、いろいろな職場の社員がいますから、会社に対する想い、私

に対する感想などかなり部分で本音が

出たと思います。合併以前は別々の物差しで多くの施策を行つていたわけですか

ら、基本給や手当などの賃金格差も生じ

ています。私はそれらの意見をメモにと

り、総務部長と検討しながら経営スロー

ガンやビジョンに反映させようと努力し

ました。そのためだけではないと思いま

すが、評価基準や教育制度など多くの面

でみんなが納得できる仕組みができ、こ

の四月から本格的にスタートします。同

時に、社員の経営に対する参画意識やヤル気も高まつたと思います。

十人懇親会で聞いた社員の思いをもとに、私は「学んだことの実践、今後の心

がけ 知行合一」を基本とした数々のスローガンやビジョンを次々に打ち出しています。

まずいちばん大切だと思って打ち出したのは、「社員を物心両面から幸せにする」ということです。それが、オースト

ラリアに購入した九十万坪の広大な農場での甘草自給計画やそこでの研修、ノーリー・スタン大学やオルバニー農科大学への留学などとなりました。

とくにオーストラリアのループラン農

場で栽培している甘草種苗は当社研究所のバイオ培養室で開発したもので、いわゆるクローラン苗です。通常の倍のエキスを含んでおり、理論的には普通の原料の半分で従来量のエキスがとれます。その農場を開設する時には、「いままさら甘草

の栽培もないだろう。おかしいんじゃないか」と言わされました。私は原料の安定確保のためにも、倍の含有量を持つ植物の可能性に賭けたのです。

次に打ち出している「成功安定を得る唯一の方法は、事業の多角化」は、自分自身に対する大いなる戒めにもなっています。おかげで次の事業展開を真剣に考ええることができ、消費者向け商品の開発やハーブハウス開設につながりました。

それらを通じて、社員たちも、自分が出した意見は無駄ではなかつた、社長が言つていたのは絵に描いた餅ではなかつたと思つてくれたようです。そのため、抽出したエキスの最適な使い方をコンサルティングしながらの提案型販売力を強化しよう、だらだらした研究ではない販売に直結した製品開発を推進しようと同行訪問してご要望を直接聞いてくる開発技術者がお客様のところに営業マンと一緒に、より強い開発意欲が湧くといった予想外の効果もあります。

さらに、尊敬される立場にしようとしているわけですから、その二つの歯車をかみ合わせるのはたいへんで、いわゆるガス抜きに一、三年かかりました。そこで私は、両方の社員が納得する旗を掲げないといけないと考えました。するとありがたいことに、昭和二十四年の会社設立時に創業者が確立した社是があつたのです。そこには「真心をこめて、うるわしい職場に」など五つのが書かれていましたが、その中に「相手の身になつて、あとから来る人のために、あとから使用する人のために、買つてくださる身になつて仕事をしよう。相手のことを考へない人は、白らほろびる」と思いました。その頃の私は「全社員の価値観の共有」を基準的に考えていましたから、ピーンときたのです。

そのようにして合併に向けて心を悩ませている時に、盛和塾（広島）が開塾し、それと同時に私も入塾しました。それ以来、塾長のお話で「利他之心を持つ」「従業員の物心両面の幸福を追求する」といったことをお聞きし、思わず「これだ! この旗を立てよう。そうすれば必ず合併はうまくいく」と直感しました。上司もいないし、いろいろな職場の社員がいますから、会社に対する想い、私に対する感想などかなり部分で本音が出たと思います。合併以前は別々の物差しで多くの施策を行つていたわけですか

ら、基本給や手当などの賃金格差も生じています。私はそれらの意見をメモにとり、総務部長と検討しながら経営スローガンやビジョンに反映させようと努力しました。そのためだけではないと思いま

すが、評価基準や教育制度など多くの面でみんなが納得できる仕組みができ、この四月から本格的にスタートします。同

び掛けたことも実現しつつあります。尊敬される工場とは、見学に来られたお客様に感動してもらえるようにしようと努力しています。当社の工場は、見学に来られたお客様からよくお礼の手紙をいただきます。私は「社員さんの態度に感銘しました」といったお札状を、全体朝礼の時に読み上げています。そのベースは、みんなで日頃から心がけている丁寧な挨拶や対応だと思いますが、そういうお札状をいたなくとも、みんなは気分がいいものですからさらに行動が良くなるという好循環を生んでいます。

「強烈な願望を抱く」というのも、塾長がおっしゃるところの「潜在意識に透徹するほどの強い願望を持つ」を引用させていただいています。これは、ふだん何かを食べながら、あるいは化粧品を使いながら病気を防ぐことができる素材の開発はできないものかという私たちの願いを込めています。もしそれが事業化できれば、医療費の削減にもつながります。

とにかくアメリカにおいては医学界、薬学界、食品学界、医者など多くのグループががん予防のための食育開発を行つてお

り、それは世界的な潮流となっています。私は天然物の中にはその可能性を秘めた素材があると考えていますので、力を注ぎたいと思います。

私自身はまた、「日本の経済を引っ張っているのは中小企業の経営者である皆さんのがたです。十人でも五十人でも従業員を雇つておられるということはたいへんなことです」という塾長の言葉にすごい励ましを受けました。自分はたとえ小さくても企業のトップなんだという自觉、白負を植え付けられたのです。

家業から企業へと発展してきた今、これからは社会に支えてもらえる企業になるための体制づくりを進めなければと思います。私は、人は社会の役に立つために生まれてきたと思っていますから、座右の銘にしている「水したりて石をもうがつ」のように、これからも小さな努力を続けていきたいと思います。

「あなたに贈る自然のいのち——高めます、ヘルス・ビューティ・ヒューマニティ」という当社の使命感に則つて、「健・善・美」のコンセプトを社員とともにぜひ充実したいと考えています。(了)

# われ虛心に 経営を語る

II

中島 修治

〔広島〕  
福留ハム株式会社 代表取締役社長

## 人間として、経営者として 「理想の姿」を追い続けたい

いち早くハム作りに挑む

大正八年、祖父の福原留次が牛肉の卸問屋を開いたのが当社の始まりです。祖父は勇気と元気性のあつた人間で、戦後の何もない時代にこれからの食について

一ジを一般の人が口にできない時代です。その後、工業化のメドが立つたのが昭和三十三年ですから、ほぼ十年をかけてハム・ソーセージ作りの夢をかなえました。

その後、私どもが九州進出と言つて、昭和三十七年の小倉工場新設以降、四十年には郊外の可部町に広島工場を新設移転するといった具合に拡大期を迎えてま

将来を案じて社長に就任

私は昭和五十五年、まだ三十歳そこそこの時にハムやソーセージ製造のために千葉県松戸市に新設された東京工場へ赴任しました。

ところが平成四年に父が亡くなり、兄が社長に就任したのを機に、私は松戸から広島に戻ってきました。その後、業績は浮いたり沈んだりというかたちで推移していましたが、あまりパッとした数字ではありませんでした。そして、平成八年の決算で六億円ちょっとの赤字を計上するに至りました。

それまでの東京工場時代から会社全体を眺めてはいましたが、幹部社員たちを見ていて、どうも父親の代からいる人

を考え、自分たちの手で広島に新しい食文化を創り出したいと思ってハム・ソーセージの製造を決意したようです。

そう思った祖父は、昭和二十三年に広島県厅を辞めて、北海道の製糞会社に勤めていた娘夫婦、つまり私の両親を呼び戻し、日本ではいち早くハム作りに着手

しました。父は獣医の資格を持つていますが、ハム作りにはほとんど素人で、売れるか売れないか分からないハム作り

のために、あちらこちらとハムの職人さんを訪ね歩いては勉強を重ね、文字どおり手探りでハム作りに取り組みました。当時は、軍需物資以外ではハムやソーセ

した。その頃は、いわば作れば売れた時代でもあります。

社名の「福留」というのは、祖父の名前、福原留次からとったもので、私自身も「この地球上に末永く福を留める」とを強く念じ経営に当たりたいと思います。

そこで専務だった私は兄に、「このままであります。私は獸医の資格を持つていていました。私には、そういうものが積もり積もって次第に業績が悪くなつていつた気がして、今、改革に取り組まなくては手遅れになるという危機感がつるばかりでした。

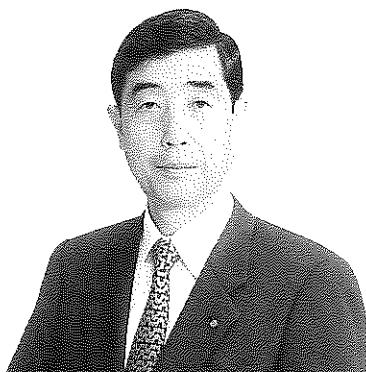
までは会社は保たない。会社が死ぬのを手をこまねいて見ているわけにもいかないから、営業や商品開発は自分で任せほしい」と申し出て、了解を得ました。さっそく、営業をはじめ事業内容、価格などすべてを見直すことにしました。

例えば、商品開発に関してはそれまで開発部だけで手がけていましたが、私はさつそくトップも営業も加わった戦略開発チームを作つて横のつながりのある、風通しのよい組織で新たな商品開発に取り組むことにしました。その開発チームはトップ直轄のかたちで、現在も毎週土曜日を開発の日にあて、朝から晩まで取り組んでいます。

一年ほど前から食肉加工メーカー全体が爛熟期を迎えたというか、単価は下が



■会社概要 創業：大正八年／開設：昭和二十三年／事業内容：生畜の育成、処理、販売、食肉、畜産物（副産物）の加工製造と販売等／資本金：約二十六億一千円／売上高：三百六十億円／従業員数：約千人／関連会社：八社



e-mail: homeqa@fukutomcham.com

り物流は伸びない、つまり全体に横ばいが微減の状況が続いている。私はなんらかの危機が来るような気がしてさらなる体質強化の必要性を感じ、経営全体を見るために兄たちと話し合って社長の座を譲つてもらいました。

## 先人に学ぶ

私は以前から、モラロジーという人間性の向上を目指す勉強を続けています。そういった指導者の人たちと話をしながら、会社のこれから課題は社員の力だということを痛感していました。そういうことを強く意識し始めた平成七年頃に、私はアメーバ経営のことを知り、さっそくセミナーに参加しました。

実は私はそれ以前の昭和五十九年頃、稻盛義長のことを書いた『京セラ超成長の秘密』を読んでいます。その後の講演会で、塾長が松下幸之助さんの「ダム経営」の話を聞かれて「これだ!」と思つたということを聞き、思いを持つことの大切さを知りました。

そのような時にアメーバのセミナーを

させる」とがやさしく」ということでした。

## 「自分たちにもできる」

一昨年に当社は創業八十周年を迎えたが、それを機に会社の歴史と社員としての考え方等をまとめた「社員憲章」を制定し、小冊子を作成しました。これを制定したのは、昨年十一月に発表した中期経営計画を策定したメンバーで、前年から「価値ある勝利をする人々」という意味を込めてVVM（ヴァリューアブル・ヴィクトリー・メンバーズ）と呼んでいた幹部社員たちです。その中に私は、京セラファイロソフィや公明正大、和親一致、感謝報恩を盛り込んだ松下の「七精神」、それにモラロジーなどで学んだことを精

知ったわけですが、資料を読んだり何度もセミナーを受けても、もうひとつ実感がわきませんでした。やはり、稻盛義長のお話を直接に聞く必要があると考えて、平成八年の九月に盛和塾に入れて、ただきました。

モラロジーには家庭や社会への奉仕を大切にする個人的な活動以外に、道徳と経営は一体という「道経一体」の考え方があります。松下幸之助さんは、「繁栄によって平和と幸福を」というP.H.P運動を推進してこられましたが、モラロジーの運動と多くの共通点があります。

昨年の十一月に大津で〈滋賀〉の例会があつた前日、モラロジーの偉い先生のお話を聞く機会がありました。その方は塾長より一つ年上ですが、その日は風邪をひかれていて体調がすぐれず、今にも倒れそうな感じでした。それにもかかわらず、「今日の自分は体調が悪いけれど、皆さんにぜひ伝えたいことがあってきました。皆さんは、人生とは何か、道とは何かを求めてきてここに来られたはずである。親子のこと、夫婦のこと、事業のこと——すべての中心軸はもとより“徳”

です。

そういうことがあつて、私はその後もアメーバの本を読んだり松下さんの事業部の勉強を続けていました。そこで自分なりにたどり着いた結論は、「しっかりとした思想、考え方裏打ちされた集団による目標管理、いわゆる採算管理の徹底こそが人を伸ばし、事業を発展・継続するのです。

私の願いは、こういったことをすべての従業員が身に付け、自己管理をしながら自らを高め、結果として会社の目標達成に向かってほしいということです。そのため、当社に働く派遣会社の人たちにも毎朝これを一緒に唱和してもらっています。

この「社員憲章」を作る時、社員たちは「副社長、あれは稻盛さんだからできるのであって、我々には難しいです」と言いました。そういう状態で作業がなかなか進まなくて弱っていた時、私は家内とささいなことで喧嘩をしました。私は性格が強気なものですから、それでも「あれは絶対に間違いない」といつたふうに、いろいろなことを家内に押しつけていたと思います。その時は素直に「ごめん」と謝ることができました。

そのためかどうかは分かりませんが、私は社員に対して、「稻盛さんだからできるのではないかともできる。ただし、今日すぐにはできないが、やつてから樂しむ、といったストーリーを借りて、会社の歴史を簡潔に説明したもので



社員憲章

株式会社京セラ

80  
京セラ

すっと寝込んでいて、今日やつと起きられるようになりました。今日の荒れた世界を直すには六つの精進、宇宙の理法、道徳の復興、陰徳を積むといったことこそが必要です。そのことを皆さんや国に語りたい」とおっしゃいました。

翌日の例会で塾長は、「体調が悪くてすみません」とお詫びしました。しかし、その徳は単なる徳ではなく、生きた生命力のあるものでなくてはならない。私はここで死んでも本望だからと思ってそれを言いに来た」とすぐく熱のこもったお話をされました。

私にすれば、モラロジーの先生の言葉も稻盛義長の言葉も同じように響きました。先生が言われた「常に生死の関頭に立てる」と、塾長の「今、ここに生きる」という言葉は私の心の中でみごとに一致するのです。

そういうことがあつて、私はその後もアメーバの本を読んだり松下さんの事業部の勉強を続けていました。そこで自分なりにたどり着いた結論は、「しっかりとした思想、考え方裏打ちされた集団による目標管理、いわゆる採算管理の徹底こそが人を伸ばし、事業を発展・継続するのです。

私の願いは、こういったことをすべての従業員が身に付け、自己管理をしながら自らを高め、結果として会社の目標達成に向かってほしいということです。そのため、当社に働く派遣会社の人たちにも毎朝これを一緒に唱和してもらっています。

この「社員憲章」を作る時、社員たちは「副社長、あれは稻盛さんだからできるのであって、我々には難しいです」と言いました。そういう状態で作業がなかなか進まなくて弱っていた時、私は家内とささいなことで喧嘩をしました。私は性格が強気のものですから、それでも「あれは絶対に間違いない」といつたふうに、いろいろなことを家内に押しつけていたと思います。その時は素直に「ごめん」と謝ることができました。

そのためかどうかは分かりませんが、私は社員に対して、「稻盛さんだからできるのではないかともできる。ただし、今日すぐにはできないが、やつてから樂しむ、といったストーリーを借りて、会社の歴史を簡潔に説明したもので

## 組織の再構築で新たな歴史を

社長として経営全体を見るといつても、私自身がすべての専門知識に長けているわけではありません。そこで、アメリカ経営の導入を機に、それぞれの組織のトップがアメーバの管理者としての役割を早く果たせるように組織を変更しようとっています。

考え方としては、食肉、ハム・ソーセージやデリカといった加工食品、それに物流や総務、経理などの支援部隊の三つのカンパニー制にして、それぞれで採算性を高めていくようにしたいと思っています。社内では以前から組織をグループング（経営単位）と呼んで、それぞれの役割をはつきりしようとしてきましたが、それをさらに明確な機能別の組織にして、目標や責任をはつきりしようというわけです。例えば、営業は通常、製造分野とは独立していますが、私はプロダクトラインに組み込んでしまって、よりはつきりした目標数字のもとで支店別に細かな販売促進を行うようになります。

のワインナー、ビヤシンケンとかホワイトリシンケンなどのように、食生活の変化にあった味付けの工夫をしています。さらには、水や塩にもこだわり、水の味わいをよくするために備長炭を使うなどしたことまでして「おいしさ」を追求しており、鼎ブランドはその一例です。

私どもは今まで、美味しさ・安心・安全というコンセプトで物作りに励んできましたが、それに健康・感動ということを新たに加え、その五つのコンセプトでこれから製品作りを進めたいと考えています。さらには、東京工場開設から力を入れ始めたデリカの拡販にもいつそうの努力をするつもりです。なぜなら、コロッケは当社唯一の優良製品で、高い粗利を生んでいるからです。

当社のデリカは、冷凍食品メーカーさんとは主旨が違いますが、いずれにしても次々と新商品を要求されますが、同時に価格の切り下げ競争もあります。

コロッケ一つを例にとっても、当社では「じゃがいもハウス」と名付けたビー

フコロッケ、カレークロッケ、野菜クロッケ、とりじぼうコロッケが売れ筋第四ア

いるのです。

各カンパニーの長は、いわば社長みたいなもので、そういう人材を育てるの

がこれからの私の役目だと考えています。カンパニー制のもと、何かがあれば素早く動くことができる、製品ごと、工程ごとの採算性もすぐに分かるといった状態にしたいわけです。早ければ、今年の四月からでも新組織で動きたいと考えています。塾長はよく「トップが本丸を

担う」とおっしゃいますが、私は以前に本部長をしていた食肉のことはよく分かりますので、それはカンパニーの長に任せ、営業、開発を中心見ようと思っています。また、支援部隊の方は銀行出身の方がよく分かっていますので、その人に任せます。

そのような形にする意義を社員が理解してくれ、一人ひとりが経営に参画する立場で仕事をするようになってくれれば、やがてはそれが自分の信念にまで高まるでしょうし、それが会社全体の理念として作用すれば強いものになると考えています。ここ数年、いろいろなことを試みるなかで、横の連携というか、組織

の風通しもすいぶんと良くなっています。そこで、例えばオーストラリアの牛丼、カナダ産の豚肉などのブランド化を進めています。夜空に輝く鼎といふネーミングで「鼎熟成牛」「鼎クオリティボーグ」といった具合に逐次商品化、同じよう

にハムやソーセージもさらにブランド化を進めたいと思います。肉にはまた「柔らかミート」とか「柔らかポーク」といった味付けの製品も加えています。

一方、ハムやソーセージについては、千種とも五百種ともいわれるドイツのマイスター技術を導入した「ロマンティック街道」という高級ブランドを始めました。それには、しそ入りやパセリ入り

アイテムとなっています。そのほかにちょっと贅沢なコロッケの「和牛亭」、あつさり味・知床牛入り「知床コロッケ」など、少し変わった味の物も次々と開発しています。

また、食材の方も牛や豚に限らず、やきとり、チキン製品、中華ちまきなどどんどん多様化しています。したがって、製造の方も国内の協力工場はもちろん、必然的に中国やタイといった国との取引が増えています。ただ単に量の拡大だけではなく、質の向上も図って生き残っています。これが、私はメーカーとして非常に幸せだと思います。そのためには、当社とボリシーを共有できるパートナーと組んでいきたいと考えています。

いずれにしても、デリカという分野を含めて我々の商品はすべて何らかの特徴、提案がなければ市場に残れないのは確かです。したがって、当社では末端の販促ツール作りにまで力を注いでおり、季節や用途に応じた提案を始めた売り方を促進しています。イベントやちょっととしたパーティに使える焼き鳥バイキン

グ、お弁当のおかずにちょっと困った時

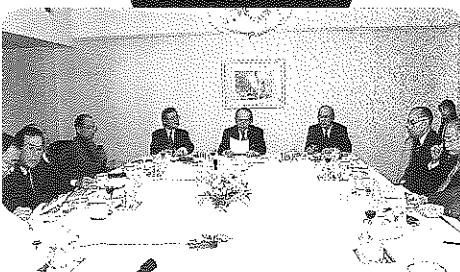
## 「肉」の川上から川下まで

当社では、牛や豚という食肉、およびそれらの加工品であるハム・ソーセージが売上の中心ですが、それらは従来どおりの考え方では他社との差別化、それに消費者の気持ちをつかむのは難しくなっています。

そこで、例えばオーストラリアの牛丼、カナダ産の豚肉などのブランド化を進めています。夜空に輝く鼎といふネーミングで「鼎熟成牛」「鼎クオリティボーグ」といった具合に逐次商品化、同じよう

# あの日あの時 稻盛和夫氏

〔盛友会〕の仲間に聞く(2)  
——〈経営者編〉



\*前回と同じく、平成十二年十一月十五日、東京ブリノスホテルでの「盛友会」(鹿児島大学工学部・昭和三十年卒業生・在京同窓会)にお集まりの折に伺つたお話を後編です。

## 先見性とたゆまざる努力、そして人間性が こんにち 今日の姿をもたらし始めた

### 学科を超えて盛友会誕生

矢崎 前回は学生時代のことを中心にお話ししたが、盛塾長のことをお話しいただき、我々が知らなかつた塾長の一面を興味深く垣間見ることができました。

今回は、社会人になられてからのこと

を、この盛友会あるいはその他のお付き合いを通してお話しいただければと思ひます。まず、皆様にとって身近なこの盛友会誕生の経緯からお聞かせいただけますでしようか。

久留 私の記憶では昭和五十一年頃、稻盛さんが渡米する前日に在京の同窓生二十人ほどが築地に集まって会食した時

に、これからは毎年稻盛さんを招いて集まるようになったのが始まりだと思います。

竹内 以前に叔父から、「鹿大の卒業生がつくつた京都セラミックという会社が、一部に上場するそつだ。なかなかの有望企業らしいから、将来の資産形成に投資したらどうか」という話がありまし

た。私はそういうことにあまり興味がないものですから聞き流していましたが、今から考えれば本当に残念、悔いが残ります(笑)。しばらくしてから、その卒業生というが実は稻盛さんだということが分かり、それだったら在京の卒業生が学科を超えて集まる、会社では窮屈でオイガ・ワイガも言えないだろうから、気軽に話し合えるグループをつくるということになりましたね。

岸園 一回目の会合を渋谷の料亭「清水」で開いた時、機械の松本晃さんが「友が盛んになるから盛友会、盛は稻盛の名前にも通じる」と会の名前を提案し、全会一致でこの名前に決ましたんです。

盛友会の最初の集まりには、大学から

機械工学教授の末永先生も出席していました。最初から、オイガ・ワイガとお互いに気兼ねなく焼酎を飲み交わしては楽しく語り合っています。

矢崎 それからの集まり具合は、いかがですか。その後は毎年集まるようになりますね。今年で二十五回になりますね。毎回、二十数名の者が集まり、焼酎を飲みながら見送りました。青山社長が、『稻盛君

### 創業時の姿

が樂しみです。しかし最近、おいらどんが…といったなまりが出なくなってきたのはさみしい限りです(笑)。

岸園 稲盛さんはその頃、京セラの売上が一千億円に満たない時から三千億円の企業にしたいと言つていました。私は当時、なんと大きなことを言うなと思つて聞いていましたが、今やグループとして二兆円を超えるまでに発展しています。

一代でそのような企業グループを築き上げたわけですから、まさしく昭和を代表する大経営者です。

#### ■お話を伺つた方々 (敬称略・順不同)

古後 譲彦 (応用化学)	城 正之 (同)	笛田 勉 (同)	堀川 成美 (同)	竹之内 法美 (電気)	原口 守 (同)	今村 吉徳 (機械)	中条 善日出 (同)	宮内 宏 (同)	岸園 善司 (同)	坂元 覚 (同)	平 勝之 (同)	肱岡 熙煥 (同)	山本 宏 (同)	若松 亮任 (同)	竹内 實 (建築)	久留 達雄 (同)
聞き手・矢崎 勝彦 (本誌編集委員長)																
＊お名前は前号(第三九号)と併せて、 お集まりのメンバー全員を掲載いたしました。																

\*お名前は前号(第三九号)と併せて、  
お集まりのメンバー全員を掲載いたしました。

と思つていました。

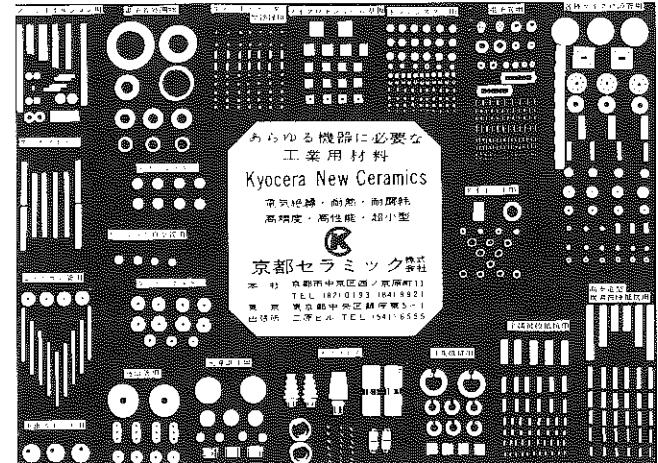
うのは立派です。

竹内 何で見たのか確かな記憶はありませんが、ある大企業の研究者が

「京セラでは開発研究されたテーマのうち、製品化されるのはどれくらいですか」と質問したことがあります。

すると稻盛さんは「開発テーマはすべて製品になつています。なぜなら、製品化されるまで私は研究を止めないからです」と答えました。

私は、この精神こそが京セラの真髓、企業発展の基本だなと思いました。



の仕事熱心さには本当に頭が下がる」とおっしゃったことを思い出します。

竹之内 稲盛さんの活躍ぶりを週刊誌や新聞などで知り、すごいなど思つていました。しかし私は、学生時代からなかなかのやり手だと思つていましたし、それだけの運があり、人なつこさ、熱心さを持つていましたので将来は必ず出世する

つてみたらどうですか。例えば、潤滑油のテスト機械とか…」というようなことを言つてくれました。

それがヒントになつて防衛庁と共同研究の機会ができ、それまで一ヶ月もかかって大量の潤滑油が必要だったテストがわずかの油で、たつた二十分でできるようになりました。しかも、製品化まで実現したんです。

坂元 稲盛さんが新たに挑んだクレサンペール、ソーラー、通信といった事業は必ず成功しています。それは卓越した先見の明、洞察力や柔軟な思考力、臨機応变なりーザーシップに源于ところが大だと思いますが、それは事業の成長過程で培われたものであつて決して天性のものではないと思います。稲盛さんの並外れた努力の賜物に違ひありません。

岸園 稲盛さんの先見性について、盛友会メンバーの菊池さんは「私も通信関係の仕事をするようになりましたが、稻盛さんは携帯電話ができた頃、「近い将来、一人ひとりが自分の電話を持つ時代が必要やつてくる」と明言されていました。それが今では、文字通り現実になつてい

ます」と手紙に書いておられます。

### 実践を通して培つた哲学

矢崎 稲盛塾長を語る時、よくそのフィロソフィーが取り上げられます。それについて皆さんはどのように受けとめておられるんですか。

坂元 東京の会社を訪ねた時、正面玄関に南洲翁の「敬天愛人」を刻んだ石がありましたが、稻盛さんの根底にあるものを見ついた思いがしました。

岸園 稲盛さんの人義は「敬天愛人」であり、その生き方は「世のため人のために尽くす」です。これに勝る人生訓はないと思います。

堀川 稲盛さんは会うたびに名刺の肩書きがスケールアップしており、私はよく「これは第一のソニーになるぞ」と冷やかし半分に言つっていました。稻盛さんは成功の秘訣について、「自分の燃ゆる思いを、深層心理にまで浸透させることだ」と言つていましたが、最近、その頃から本音を言つていたんだなと気が付き、なんどたいへんな人物だったんだなと思わ

ます」と手紙に書いておられます。

竹内 大企業の研究者はまた、「いろんな仕事をする時に、何を基準に考えるんですか」といったことも聞きました。稻盛さんはあつさりと、「人のため、世のためになるかということを考えるのが私の座標軸です。これがどつちに振れるか、私はあらゆる情報を集めて真剣に考えます。そして、いつたん決めたら成功する



石に刻まれた南洲翁の「敬天愛人」

### 昔からあつた先見性

矢崎 ところで、稻盛塾長が手がけられた事業はほとんどまくいっています。それについて、何か感じられたことはありますか。

笛田 毕業後初めて会つたのは、昭和四十年頃に開かれた応用化学のクラス会でした。その時、稻盛さんはセラミックで作った時計の枠でビール瓶に簡単に傷を付けてみせ、セラミックの素晴らしさ、切削工具等への応用技術を強調していました。そして、無資源国日本だが大地にはいくらでも資源があると言つて笑つていました。私は、大学の化学実験棟での挑戦し実現させる力、会社の洋々たる未来を感じましたね。

宮内 この会で初めて会つた時のことですが、非常に印象に残っています。その時、ある大学の研究所で超音波の研究をしていましたのでその話をしたのですが、稻盛さんが「他人が考えていないことをや

まで」と「とんやり抜きます」と単純明快に答えていました。それは、南洲翁の「先見施策」に通じると思いました。

矢崎 なるほど。稻盛塾長の哲學は、成功した後にとつてつけたように話されたのではないということですね。

笛田 私の手元に、どこからとったものか分かりませんが次のよろなメモがあります。「才能とは、努力ができることがあります。」「才能とは、努力ができることがある。一、心が変われば行動が変わる

二、行動が変われば習慣が変わる 三、習慣が変われば人格が変わる 四、人格が変われば運命が変わる」。

稻盛さんは現実の行為としてそれを実践、証明された人です。いつまでも元気で、世のために人のためにその力を捧げたいときたいと思います。

竹内 二度ほど京セラの本社やDDIに行つたことがあります、驚いたことに受付嬢全員が起立して迎えてくれました。いろんな会社に行つたことがあります、そういうことが徹底されている会社はありません。

稻盛さんと会つて帰る時も、彼は玄関まで送つてくれて車が見えなくなるまで

隔てなく我々と話されているのですから感銘しました。

それから、この前送つていただいた機関誌『盛和塾』での多摩少年院のお話の中に、思いやり、優しさということが出ていました。稻盛さんのように強靭な意志、人に負けない精神力を持つた人でも根底にはそんな気持ちを持つておられるのか、それが今の京セラの企業風土になつているのだなと改めて感じました。

岸園 長い間、年に何度も顔を合わせていますが、そのたびに「おはんな元気な?」という言葉から会話をが始まります。何年たつても昔のままに、お人好しの面を表に出している姿を見ると頭が下がります。私が稻盛さんを尊敬しているのは、いくら大成しても変わらないその謙虚さ、真面目さを失わないところです。

原口 自衛隊を辞めて商社に移つてから、京セラの評価はいろいろと見聞する機会がたくさんありました。実際、偶然に海外の会場で会つたこともあります。が、すごい奴がクラスにいたものだと思いました。ところが、稻盛さん当人はいつもシャイで控えめで、そのような態度

立っています。そういうことが、社員一人ひとり、末端まで浸透している企業は日本ではますますと思います。私は、それが京セラを一兆三千億円もの企業に成長させたのだと思いました。

矢崎 さて、私たちがお聞きする稻盛塾長のお話は、経営のことから心の問題まで実に多岐にわたっています。そういうもののベースになるようなことについてお話しただければと思ひます。

肱岡 今、自分史を書いているのですが、その中で鹿児島の土壤といふのを感じて仕方ありません。稻盛さんの開拓心、企業を起こされた精神力は鹿児島の土壤が育んだのではないかと思ひます。

私は西郷さん、大久保さん、大山巖さん、東郷平八郎さんなどと同じ鍛冶屋町の出身ですが、稻盛さんも隣の墓師町出身です。鹿児島には、私たちが小さい頃にはまだ学舎とか郷中教育というのが残つていて、質実剛健の風土の中で示現流の剣道をしたりして、心身ともに鍛えられたものが根強く残つていて、それが現在のように大成された大きな要因になつてゐるのではないかと思います。

西郷南洲翁の遺訓に、「人を相手にせず、天を相手にせよ。天を相手にして、己を盡て人を咎めず、我が誠の足らざるを尋ねべし」というのがありますが、そういった思想が稻盛さんの精神面の基礎になつてゐるのでないかという感じがしてなりません。

中条 この会で隣り合わせになつて、「自分は日立グレープの販売会社にいる」といつたようなことを話したら、稻盛さんは「ついこの間、社長といろいろな話をしましたよ」と言われました。日立製作所の社長なんて、私から見れば雲の上のようないい人なのに、そんな人と話をされるのかとびっくりしました。ところがそんな立場の稻盛さんが、この会では分けました。

がまさか我々のような凡人に対するものとも思えず、いつそ人間的な偉大さを感じました。

盛友会においても、飾り気のない姿と話の内容の非日常的なことのギャップにその凄さを感じたりもします。しかし、私は数多い財界人の中で稻盛さんほど信心深い人を見たことがありません。同級生だからかもしれません、会つたびにその人間味を味わうことのできる付き合いができる」と幸せに思います。

山本 去年の五月、稻盛さんの厚意で盛友会の会合を京都で行い、その時に新しい本社を見学させていただきましたが、そこに稻盛さんの胸像がありました。普普通、胸像というのは本人や周りの取り巻きが作るものですが、稻盛さんの胸像は社員の総意で、しかも彼らがお金を出し合つて作ったということでした。

さすがだなと思いました。仕事には厳しいんだろうが、それ以上に人に慕われる人徳があるんだなと思いました。

若松 私が稻盛さんの人格、ものの考え方、あるいは生き方というものを深く知るようになったのはこの盛友会ができた出家したりして、さらに人格向上をめざしました。

今村 これまでの業績、多くの著作、京都賞、盛和塾、それに平成十一年一月に開催された「がんばろう日本!」国難突破「国民大会」などを考へると、稻盛さんの國を思う心が表れていると思います。この会を通して、彼の心がけに神仏も味方したとしか思えません。

しておられます。それらをひつくるめて

考えると、「稻盛さんは人類社会の進歩発展をめざしている大きな心の持ち主」ということに尽きると思います。

**山本** 私は地方の仕事が多かつたので、

盛友会に参加するのは遅かつたのですが、稻盛さんが来られる時は必ず出席しています。稻盛さんの話を聞く、これがなんとも言えない楽しみなんです。そんな話を聞いたり、本を読んだりするたびにいつもさすがだなと思っています。

いい年をしているのにいまだに至らぬところがありますが、稻盛さんが言う「世のため人のため」ということを日々思い出します。そして、自分はこんなことでいいんだろうかと考えを巡らすと、なんとなく人間が丸くなるような気がします。その意味では、いまだに稻盛さんに勉強させてもらっています。

**堀川** 稲盛さんはよく、「創業者で会社が得た利益を自分が稼いだものと勘違いして、私欲に費やす人がいる。しかし、それは社会から一時的に預かったものであります。京都市をみるたび、それを実

践されているなと思います。

**山本** 大体において、人間というのは自分が絶頂期にあって輝いている時は、それは自分の力でなったと思い込んでしまうものです。

自分が支えてくれていた人たち、協力をしてくれた人たちが目を光らせている

月歩をはかつたことなど、まさに平成の幸之助さんだと思います。

これからは、もっとペースを落として：

自分を支えてくれた人たち、協力をしてくれた人たちが目を光らせているということをつい忘れてしまうのです。稻盛さんと付き合っているとそういうふたことを感じませんね。

**岸園** 京都賞の挨拶で稻盛さんは、「昼夜を分かたぬ努力、誰にも負けない努力、人知れぬ努力が大切」とよく言われますが、私は「努力に勝る天才なし」というのはまさに稻盛さんを言い表すに最もふさわしい言葉だと思います。

**脳岡** この会でいろんな話をするようになりますが、稻盛さんの経営や経済に関する話を聞くようになつてから、やつと彼の人生観、人柄が分かるようになりました。

そういうことを通じて私は、多くのことを発見しました。技術屋でありながら会社をここまで成長させたこと。経営においては自らのことだけではなく、将

**岸園** 稲盛会館の寄付、ベンチャービジネス講座の開設など稻盛さんでなければできない偉業を次々と実行され、同窓の一人としてこんな喜ばしいことはありません。実は、稻盛会館設立要請があつた時に奥様に話されたところ、「あなたでなければ他に誰もできないことですから、お引き受けしたら」と、むしろ彼自身が元気づけられたと言つていました。

**堀川** 安藤忠雄氏の設計による稻盛会館、教育基金の設立、ベンチャービジネスの開講など、稻盛さんは母校に対して物心両面からの協力をしています。そのような偉業は、誰にも真似のできないもの

はその発端をつくったのは私のいとこなんです。彼が母校の七十周年だというので団々しくも稻盛さんのところに押し掛けて寄付をお願いしたから、あれができるらしいんです。いとこは非常に喜んで私に話してくれ、実際に名譽を感じると言つていました。

**岸園** 少年時代から卓野球をやつたりして、本来はたいへん丈夫なはずの稻盛さんが胃の手術をしたり、たまに頭痛を訴えるというのは仕事のハードさにあると思います。ぜひ、ゆつたりとした自分自身の時間をつくつてストレスの解消に努めていただきたいと思います。

彼ほど大成すると、周りの人方が物申しづらくなるものです。我々の盛友会は、終生オイガ・ワイガで通しましよう。

**若松** 同級生としては、これまで誠心誠意

意、世のため人のためを心がけて気の休まる間もなく働きづめに来たようなので、心身ともにゆっくり休ませてやりたいと思います。しかし、一方では世間というか、時代が彼を必要としているようなので、健康にだけは十分に留意してほしいと思います。

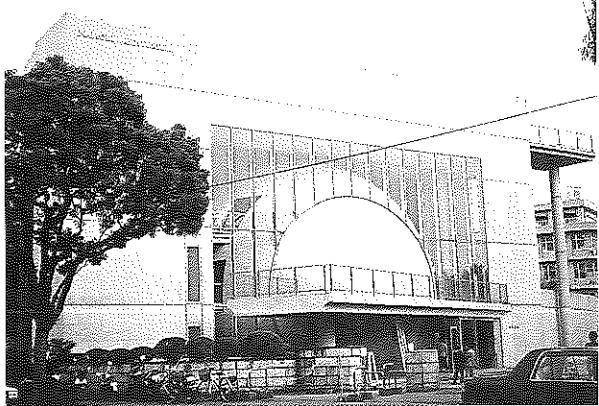
**平** これからは、今までよりは少しだけスピードを落として、ほちほち活躍してほしいと願うばかりです。

**矢崎** 皆さまのお話で、稻盛塾長の人間像というものがより鮮明になつたような気がいたします。

本口は長い時間、本当にありがとうございました。皆さまもどうかお体を大切にされ、末永くこの盛友会という魂の絆が深まりあつことを願つております。

宮内 稲盛会館のことが出ましたか、実

のです。



稲盛会館

好評発売中

(盛和塾生は送料無料)  
だれも教えてくれなかつた  
社史に関する素朴な疑問



## よくわかる! 社史制作のQ&A77

出版文化社・社史編集部著  
224頁、1,714円(税別)  
制作工程を追ってイン・オント社史担当者  
方式で展開、明快です。篆を成功させ、参考書の声を満載、これまで参考書として、これ以上ない参考書です。

企画・監修  
企画・監修  
企画・監修  
企画・監修

企業を活性化できる  
社史の作り方  
1,714円(税別) 232頁  
好評発売中!

株式会社  
**出版文化社**  
浅田厚志  
(盛和塾大阪)

東京03-5821-5300  
大阪06-6941-1321

www.shuppanbunka.com

〔了〕

# 塾長広報

PART ①

## 「無私の精神」物差しに

京セラ名誉会長 稲盛和夫氏

〔平成13年3月4日付 日本経済新聞

「リレー討論 21世紀の経営者像を求めて・上」より)

政治の混迷や経済の低迷が続く中で、国や企業が優れたりーダーをいかに得るかが問われている。二月二十八、三月一の両日、東京で日本米リーダーシップ会議が開かれ、何が優れたリーダーシップを形成するかについて活発な議論をした。発起人である、京セラ、KDDIの名誉会長、稻盛和夫氏に二十一世紀の経営者像について聞いた。

\*

の心に響いたのは、社会性に重点を置いた公平无私の精神があったからだと思います。ビジネスの世界では、個人も企業も金もうけをしたいと思っています。正当な商行為を通じて利益を得ることは、商売の相手にも社会にも貢献するわけですから良いことだと思います。自分の利益だけを考えビジネスをしようとする、いろいろな矛盾はなんだか社会との間で摩擦を引き起こします。松下幸之助さんは、よく「仕事をした後に利益がついてくる」とおっしゃっていましたが、利益は商行為の後に黙算としてついてくるという位置付けをすべきだと思います。

江戸時代中期に商人道を説いた思想家、石田梅岩は「商いとは先も立ち、我も立つものなり」と言っていますが、私はその言葉は今でも生きていると思います。商いとは相手がうまくいくと喜んでくれ、その結果私もうれしくなるのです。

——稻盛さんは、ひたむきに仕事に打ち込むことで人格を高めたりーダーとして、江戸末期の農政家、二宮尊徳をあげていますね。

明治・大正期のキリスト教の指導者、内村鑑三は、日本における歴史上の偉大な人物を英語で紹介した著書「代表的日本人」の中で二宮尊徳を取り上げています。一介の農民で、農民に学問は無用だと怒られたが如学で勉強した人ですが、数多くの村を再興して近隣

——リーダー不在と言われる現状をどうみますか。

たしかにリーダーが少ないので、それが原因の一つには日本が豊かになつたことがあります。日本の「和をもって尊しとなす」という平等主義があります。「出る杭は打たれると、突出をあまり好まない独特的の風土がある」と、突出をあまり好まない風土があることに影響していると思います。

日本には歴史的に「和をもって尊しとなす」という平等主義があります。「出る杭は打たれると、突出をあまり好まない独特的の風土がある」と、突出をあまり好まない風土があることに影響していると思います。

中国の思想家、呂新吾は、「呻吟語」という書の中で、「深沈厚重」は第一等の資質、「磊落豪遊」は第二等の資質、「聰明才弁」は第三等の資質と、人物を評価する基準をあげていますが、日本では「聰明才弁」の資質を持つ人物をリーダーと思い込んできた。頭が良くて切れ者で、弁が立てば立派なリーダーだと考え、國も企業もそういう人を求めてきた。しかし第一等の資質は違うのです。漢学者の安岡正篤さんは、人は肝つ玉の座った「胆識」を持たねばならないと説いていますが、重厚で人間に素晴らしい人物こそ第一等の資質だと思います。一言で言えば、人間としての器量があふれた人物をリーダーに選んで来なかつたところにこそ、現在の政界、経済

界、官界の混迷の原因があるという気がします。

——その物差しで振り返った場合、どういう人物がリーダーの条件を備えていたとみますか。

政治家では、ドイツのワイツゼッカーハンダード独立の父の南の大ファンなのですが、彼は政府の中心にあって國の政をやる人は、少しでも私心を差し挟んではならない、徹底的に心を公平に

盛)ですね。

私は、同じ郷土のものということもあって南の大ファンなのですが、彼は政府の中心にあって國の政をやる人は、少しでも私心を差し挟んではならない、徹底的に心を公平にして正しい道を踏み、天道を踏むことだと言っています。要するに「私」というものから離れたところに自分の座標軸を置ける人でなければリーダーにしてはいけないとということですね。

偉くなつてリーダーになれば権力をを持つわけですから、その人は「私」というものを除去することを、座標軸に置かなければいけません。

——日本の経営者では、そういう資質を備えた人はいましたか。

我々は戦後の教育で、労働は生活の糧を得るために必要悪だと教えられてきました。で

は、人生の目的ではかに何があるかと聞かれると、答える人はあまりいない。労働を軽視し、なるべく楽をして多くの収入を得たいという考え方しみこんでいるため、人間的魅力というか、人格が涵養されていないよう

に思いますね。

戦後の廃墟の中で食うに困り、朝から晩まで必死で働いてきた人たちは何とはなしに立派な力を持っていた。ところが、戦後が終わって生活が楽になってから教育を受けた人々からは、良いリーダーは出ていないよう

に思います。人間としてどうあるべきかといった道德や倫理を教わっていない人たちは、聰明にして才弁ではあるが、人格や人物ができる

——企業が行き詰まつた時には、発想を変えることが、新しい成長を生むと言われます

——企業が行き詰まつた時には、発想を変えることが、新しい成長を生むと言われます。京セラの場合には、何が息吹になつたのでしょうか。

うちの場合は、はた目には非常に余裕があ

## 編集後記

さる二月木日まで、日本経済新聞で一ヵ月にわたりて毎朝連載された稲盛和夫塾長の「私の履歴書」は、改めて当代独歩の経営者であることを実感するものとなつた。

さらに稲盛和夫という一人の人間形成の物語を日々追体験しながら、企業の未来の可能性を決定づける経営者として自らを武器とらねながら、心の座標軸が定まることで、人間としてここまで大きくなれる可能性をもつ理想の経営者像の一端を垣間見た思いがしている。

同時に、世のため人のためといった心の志向性と、無私精神や純粹な心といった判断基準、さらには誰にも負けないひたむきな努力といつた、日々刻々の体験における心の精進の修行がいかに大切かを、小生自身一人の人間として深く反省させられる日々ともなつた。

一方、本誌の創刊四十号を記念しての特別企画「21世紀への燃ゆる思」は予想を超える大反響となつた。百年に一度のチャンスとばかりに、新世紀のはじまりにあたって志も新たによりよく生きようとの志向性をもつ経営や人生にかける塾生一人ひとりの決意が伝わる特集誌聞身一人の人間として深く反省させられる日々ともなつた。

塾長からの学びを実践に活用せんとする、こうした一人ひとりの経営者としての世のため人のためという思いの結集の経営が、稲盛和夫門下三千余名の塾生間で共鳴其振しあつた時、それぞれの企業を超えたより高次の共働の使命への気づきとなつて「21世紀の社会変革への貢動」を実感するものとなるにちがいないと感じている。

今号以降も数回にわたつていわば「誌上コンバ」として「21世紀への燃ゆる思」の特集誌面の連載を予定している。今生の人生で稲盛和夫に直接影響を受けた塾生仲間として、百年に一度のこの機会を逃すことなく経営について、人生について熱い思いを語り伝えていただきたいと切に願つてゐる。

再び、塾生諸氏による「21世紀への燃ゆる思」を読み返してみて、改めて私たち経営者一人ひとりは、それぞれがさまざま過去を背負いながらも、その経験を未来に向かつて、前向きかつ肯定的に受け取り直し、一つ一つの心のかべを超えようと未だ志向、利他志向に生きる実存的であります、その日々の実践体験の中で未来に向かつて生きるとい

## 塾長広報室

PART (2)

稻盛京都商工会議所会頭

### 経済至上主義脱却を

京都商工会議所の稲盛和夫会頭は十日、同会議所で「二十一世紀・日本の進路」をテーマに講演、「二十一世紀に入つた今年を契機に経済成長至上主義から離脱、国家運営を根本的に変えるべきだ」と強調した。具体的には行政改革による小さな政府の実現、財政支出の削減による財政再建を挙げるとともに、進路の第一目標を「知性で『足る』を知る」日本の倫理の確立」とした。

同氏は日本の近代史に触れ、明治維新から第二次世界大戦の敗北までの富国強兵政策の破た

### 奨学生制度を設立

#### 中国・西部地区大学生に

年1月11日付 日刊工業新聞より

### 奨学生制度を設立

#### 京セラの稲盛和夫名誉会長と

京セラはこのほど、五十万ドルをそれぞれ拠出し、中国の西部地区の大学生に対する奨学生基金」を設立した。稲盛名譽会

人ではなく企業の命運とともに組織全体の人々の人生の命運を担つての大乗の修行者の有言実行の姿ではないかと。大乗の修行者、すなわち眞の意味での公共化の当事者としての自覚に立つた時、私たち塾生の道するべどもなる人生の偉大な充實性である稲盛和夫塾長の「私の履歴書」は、私たちに「透徹した自己認識」と「心の能動性への深い驚き」を説く「唯識」とともに、私たち一人ひとりが「我執の経験を重視する構成体」であるという透徹した自己認識に立ち、かつそれを自覚しつつ、敢えて自己の深奥なる内発的公私性の発達体験という心の發達体験、心の能動性への深い驚きの体験を実践の中で受け取り直すことこそが活字されるのではなかろうか。

う全人格をかけた修行者ではないかと思うようになった。それも「が」人ではなく企業の命運とともに組織全体の人々の人生の命運を担つての大乗の修行者の有言実行の姿ではないかと。大乗の修行者、すなわち眞の意味での公共化の当事者としての自覚に立つた時、私たち塾生の道するべどもなる人生の偉大な充實性である稲盛和夫塾長の「私の履歴書」は、私たちに「透徹した自己認識」と「心の能動性への深い驚き」を説く「唯識」とともに、私たち一人ひとりが「我執の経験を重視する構成体」であるという透徹した自己認識に立ち、かつそれを自覚しつつ、敢えて自己の深奥なる内発的公私性の発達体験という心の發達体験、心の能動性への深い驚きの体験を実践の中で受け取り直すことこそが活字されるのではなかろうか。

つまり、私たち自身の経営人生の実践体験の物語の向上目標として塾長の「私の履歴書」が活かされつけ、塾生一人ひとりにとつて日々新たなそれぞれの「私の履歴書」を自覺的に育みつづけることによって後世への経営の經典として、人々がよりよく生きるために千古の座右の書として世代間で継承生成されつづけるにちがいないと確信している。

(本誌編集委員長・矢崎勝彦

【盛和塾】 通巻四十号 二〇〇一年四月十日 発行

定価五百二十五円（本体五百円）

発行

● 鮎子由昭司

● 盛和塾事務局

編集人

● 矢崎勝彦

取扱所

● 出版文化社

制作 印刷製本 ● 富士精版印刷

〒600-8009 京都市下京区四条通室町東入  
函谷鋒町八十八番地K四条ビル3F  
TEL ○七五一一一七八〇

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

グローバル経営成功の条件とは  
「和魂洋才」基調に

京セラ・稲盛和夫名誉会長

グローバル経営成功の条件とは  
「和魂洋才」基調に

京セラ・稲盛和夫名誉会長

日本企業は一九八〇年代以降、一斉に海外進出したが、その後も順調に発展成長している例

は大変少ない。日本企業のグローバル化の成功には一種の「和魂洋才」が必要だとと思う。

当社はほとんどの米拠点のト

ップに米国人が座り、北米統括法人の米国人社長は在任十四年。

同社は三十年前には売上高が百

万ドルだったが、今では年商十

億ドルまで成長した。この過程でストックオプション（自社株購入権）など米国で必要な手法は即座に導入した。

ただ、一方で日本人が大切にしてきた「精神的性」をベースに

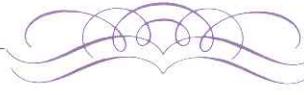
した経営は米国でも可能だ。京

セラの米国事業は「勤労は喜び」「互いに信頼する」といった日本

文化の精神性が基調にある。和魂洋才を実現できれば、日本の

経済は国境をこえることができ

る。(平成13年3月7日付 日本経済新聞より)



## 私の好きな言葉



### 格物致知

これは中国の古典「大学」にある有名な言葉で「知をいた（致）すは、物にいた（格）るにあり」などと読む。もっともこの読み方は朱子学流であり、陽明学で別に読むようである。東洋での「学問とは何か？」をめぐる争点の一つである。ともかく、読み方も千差万別の超有名句である。ここではこの講釈をするわけではないが、先人があれこれ講釈してきたところを見るとよほど気になる言葉なのだろうと思う。

私がこの言葉を知ってからよく心にこの言葉がうかぶ。学問論というよりは、もっと軽い処世訓的な意味においてである。自分の中での堂堂巡りで、「知」に達しないときに外の「物」に目をやって、あれはどうなっているんだろうと外に気を向ける。その中で、しぜんと心が知るものがある。

ここでちょっと注釈を加えると、「知」とは「心でとらえる」の意味で、情報として単純に知ることとは違ひ、納得といった意味である。もう一つ、「物」は物質だけでなく、事物、生物、社会制度、一切を指す。自分の外の客観的な存在のことである。

「お前が言っているような処世訓の意味なら何も格物致知なんて言う硬い言葉を出さなくてもいいだろう」という人もあるだろう。ただ、こういう中々噛み砕けない硬い古典的言葉をときどき心に浮かべて何回もかじっていると、長い人類のながれに自分を見つけることも出来る効用がある。

佐藤文隆

(理論物理学者)

