

[盛和塾] 41

平成13年6月号
通巻41号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	パートナーシップを重視する
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第36回	2	日本人の経営は国境を越えられるか 撤退した日本の企業／経営に影響を及ぼす「文化」の 違い／国境を越えた経営を植民地で学ぶ／日米欧経営 スタイルの違い／日本企業の海外での経営実態／日本 人が持つ精神性／「和魂洋才」の経営／京セラ北米統 括会社での経営／米電子部品メーカーの買収を成功に 導く／欧米に学ぶべきを学び、日本人が持つ精神性を 貫く
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—第2回—
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	58	継承した“伝統”の上に時代の流れを見極めて 新しい“手法”を加える 國賓大飯店股份有限公司董事長 許 淑楨〈台湾〉
	64	働く人の心意気に支えられて 弁当・惣菜の製販一貫体制をつらぬく 株式会社ヒライ代表取締役社長 平井浩一郎〈熊本〉
あの日あの時 稲盛和夫氏 [25]	70	〈恩師が語る稲盛和夫像〉 負けず嫌い、努力、信念、ひらめき… それにもまして、いい運命を持っている 鹿児島大学名誉教授・竹下寿雄／島田欣二
塾長への手紙	78	
編集後記	80	
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	乱れて盛んなるよりは むしろ固く守りて滅びよ 内館牧子

THE VOICE

塾長理念

パートナーシップを重視する

京セラでは創業以来、心の通じあえる、信頼できる仲間づくりを目指し、これをベースに仕事をしてきました。したがって社員どうしは、経営者と従業員という縦の関係ではなく、一つの目的に向かって行動を共にし、自らの夢を実現していく同志の関係、つまりパートナーシップという横の関係が基本となっているのです。

一般にありがちな権力や権威に基づく上下関係ではなく、志を同じくした仲間が心を一つにして会社を運営してきたことにより今日の発展があるのです。

これはパートナーとしてお互いを理解しあい、信頼しあえる人間同士の結びつきとなったからこそ可能であったのです。

「京セラフィロソフィ」より

日本人の経営は国境を越えられるか

はじめに

今日は、先般、ニューヨークの「日経・IMD経営セミナー」で私が話をしてきましたことを、皆さんにお話をしようと思います。

日本経済新聞社とスイスのビジネススクールIMD（経営開発国際研究所）、この二つが一緒になって「世界経営者会議」を開催しています。本年三月五日、日本経済新聞社の鶴田卓彦社長、電通の成田豊社長、IMDのピーター・ロランジュ学長、そして日本、アメリカ、ヨーロッパの代表的な経営者がニューヨークに集まり、「経営は国境を越えられるか」というテーマで、シンポジウムが開かれ

ました。日本からは私と西室泰三東芝会長が出席して基調講演をしました。

私からは「日本人の経営は国境を越えられるか」と題して日本人に限定し、国境を越えて経営をするときにはどうあらねばならないのかという話をしました。ヨーロッパやアメリカの方は、自分の会社はこういう経営をしているという実例を挙げられただけで、あまり哲学的な話にはなりませんでした。しかし、私が哲学、歴史から説き起こしますと、講演が終わったあとに、ハーバード大学の教授が質問に立たれたのはじめ、皆さんから異口同音に「たいへん感銘を受けた」とおっしゃっていただきました。そのときの内容をふまえて、本日は皆さんにお話ししていきます。

撤退した日本の企業

八〇年代初めから半ばにかけて、一ドルが百円を切るという、たいへんな円高が進行しました。この円高ドル安を背景に、日本では米国を中心に海外への投資が殺到しました。それから十六、十七年経った現在、あのととき怒濤のように進出した日本企業がどうなっているのかと言います

と、「事業に失敗した」あるいは「大損をした」、そして「結局は撤退した」というような例が多いのではないかと思います。

日本経済新聞に三月いっぱい連載された『私の履歴書』に、京セラがニューヨーク証券取引所に上場した日のことが掲載されています。日本では大和証券が京セラの主幹事でしたが、当時、日本の証券会社にはまだ力がありませんでしたので、主幹事として、アメリカのメリルリンチ証券に手伝ってもらいました。

当時は、ウォールストリートで世界に通じる証券の勉強をするのだと、日本から多くの証券会社社員、幹部がアメリカの証券会社へ、また日本の銀行からも同様に、アメリカの銀行から学ぶのだと、チェイス・マンハッタン等の有名な銀行へ実習に行き、いわゆる資本主義のメッカ、ニューヨークに渡ってアメリカから懸命に学んでいる時代だったわけです。

それが八〇年代半ばになると、日本の銀行、証券会社は、軒を連ねるようにニューヨークへ進出し、現地事務所を作っていました。

そのとき、日本の証券会社の幹部の方々は、「十〜十五年前はアメリカの証券会社にいろいろと教わったけれども、もう我々が教わるものはありません。かつてはメリルリンチやゴールドマン・サックスが巨大に見えましたが、今では日本のほうが力がありますし、取引高も大きいのです」とうそぶき、ニューヨークを舞台に国際金融の世界へ



進出していきました。また、アメリカの銀行を次から次へと買収し、ニューヨークはおろか、全米に積極的に進出をしていきました。

そういう姿を目の当たりにして、私自身も、「わずか十五年で様変わりをした。日本の企業も力をつけ、立派になったのだ」と思っていました。

ところがその後、大和銀行ニューヨーク支店の行員が不正取引で巨額の損失を出し、アメリカの司法当局に逮捕される事件が起こりました。同時に、不正取引の事実をしばらくのあいだ隠蔽していたことで、大和銀行はアメリカから追放され、国際業務からの撤退を迫られました。

その後、多くの日本の銀行がアメリカの経営に行き詰まり、次々と現地事務所の閉鎖を図りました。証券会社の多くも銀行と同様に、結局は撤退の道を選択しなければならなくなりました。日の出の勢いでニューヨークに進出し、大店舗を構えていた日本の銀行や証券会社が、今ではたいへん影が薄くなってしまうている、それが現状です。

また同じ頃、日本企業による米国不動産に対する投資も活発に行われていました。記憶に残っているのは、マンハッタンのロックフェラーセンターを日本のある不動産会社が購入したことです。このことで、「日本はアメリカの魂までも買収するのか」と、一斉に日本への反感が湧き起りました。それでも日本企業は、円の力で米国不動産の買収を積極的に進めました。当時、日本の地価総額はアメリカ全土の地価総額の何倍にも匹敵すると言われ、日

には、それが一兆三千二百億円に減少しています。対米直接投資がおよそ三分の一以下に減少していることから見ても、このことは明らかではないかと思えます。



本のわずかな土地を売れば、アメリカの大都市のビルまで買えるのだと、日本人が浮かれていたわけです。

その買収した不動産が現在どうなっているのかと言えば、ロックフェラーセンターはとっくの昔に売却されています。しかも、買収したときの値段よりもはるかに安い値段で売却されているのです。

私どもの北米統括会社があるサンディエゴでも、これは同様のことです。当時、アメリカで不動産を買って、今もそれを維持し活用している日本企業は、本当に少ないのではないのでしょうか。

製造業の場合も同様です。当時、多くの企業が米国での現地生産を始めたり、米国企業の買収を図りました。しかし、現在も経営が順調にいつているという企業はたいへん少なくなっています。

このように八〇年代半ば、日本の多くの企業は、円高を背景にあり余る資産をもって進出させれば、海外で経営ができると思っていました。しかし、金の力によって不動産を購入し、海外に進出することはできたけれども、結局は経営を全うすることはできなかつたわけです。このことは、「経営は国境を越えられるか」という問いに対して、「かつては日本人の経営は国境を越えることはできなかつた」という答えになるのかもしれませんが。

このことを端的に表わしている数字があります。一九八九年、バブル経済がピークに達したときの日本の対米直接投資金額は四兆三千七百億円でした。十年後の一九九八年

経営に影響を及ぼす「文化」の違い

それでは、なぜ日本人が国境を越えて経営をすることが難しいのでしょうか。それは日本の「文化」と欧米の「文化」の違いに起因するのではないかと、私は思っています。「文化」とは衣食住をはじめ、日常の生活習慣や社会制度、また思想、芸術、あるいは人々の情緒に至るまで、社会を構成している様々な要素全般を総称しているものであると言われています。そのような「文化」は、それぞれの国の長い歴史の中で育まれてきたものですが、私はその「文化」の違いが日本人が国境を越えて経営をすることの難しさを生み出している原因なのではないかと思っています。

日本は四つの島からなり、その中で独特の「文化」を育んできました。

縄文時代、土着の日本民族は狩猟採集の生活を営んでいました。野山に分け入り、木の実やキノコを採ったり、獣を獲ったり、川や海で魚を捕ったりして生活していました。この時代、日本の四つの島はたいへん豊かであったと言われています。暖流と寒流が合流する太平洋や日本海では豊富な水産資源があり、また、四季折々の変化とともに、木の実などを産する豊かな照葉樹林が広がっていました。いわば日本は山の幸、海の幸に恵まれた島国であったため、狩猟採集で生きていた時代でも豊かな国であったわけ

す。そのために、人心がまるやかで豊かな社会を育んだのではないかと思います。

また、日本は、他の民族から侵略されたことがありません。蒙古が九州に攻めてきた元寇、そのときに上陸されたことはあっても、幸いにして侵略をされることはありませんでした。ただ一度、一九四五年の敗戦後、連合国軍に占領されましたが、それもわずか七年ほどの期間で主権を回復していますから、長い日本の歴史から見れば、日本は他民族に侵略されたことなどないと言ってもいいわけです。

小さな島国ではありながら、豊かな国土を持ち、他民族に侵略されたり、虐待されたことがない日本。もちろん国内では戦国時代のように群雄割拠し、戦乱に明け暮れたときもありました。

しかし、その場合でも、勝った者は負けた者に対して寛大でした。例えば、勝者は負けた大将の首を取るだけで、足軽にまでその害が及ぶわけではなく、それどころか、負けた側の兵士が勝者の家臣、部下になることも多々ありました。

一般の住民にしても、今までと同じように自分の田畑で働き、年貢を納める先が今までの殿様とは替わったというだけです。兵士や農民にまで危害を加えるような凄惨な戦ではなく、相手の大将の首を取りさえすれば戦争が終わるのです。これは世界でも稀に見る戦い方であったのではないかと思います。つまり、たとえ戦国時代であっても、根本的には平和で温厚な社会ではなかったかと思うのです。

え、そこで植民地経営を行ってきたわけですか。

一方、日本人は、他民族から支配されたことがないうえに、他民族を支配するという経験もほとんどありません。次々と植民地をつくって国を富ましている欧米を見て、このままではいけないと気づき、一九〇〇年代になってようやく朝鮮半島を併合する、満州に手を出すというのを始めたのです。その結果、中国での権益の衝突を契機として、欧米をはじめとする世界の列強国と対立することになったわけです。

今まで日本の国しか治めたことのない日本人が、いきなり他の国を統治できるわけがありません。結果として欧米各国との戦争に敗れるだけでなく、現地の人たちの反抗にも遭い、一九四五年、敗戦を迎えました。

このように、植民地支配を通じて国境を越えて経営をするということも四百年も前から経験している欧米人と比べて、そのような経験がない日本人、その差がそのまま日本と欧米とのグローバル経営の差になっていると思うのです。

日米欧経営スタイルの違い

トップダウンと合議制

欧米の企業が海外で経営を行う場合には、自国であれ海

一方、欧州は、ギリシア、ローマの時代から、国境を接して各民族がひしめきあつて生きていますから、民族同士の争いが絶えません。また、他民族を征服する、あるいは他民族から侵略される場合には、壮絶な戦いとなりました。負けた民族は勝った民族の奴隷にされてしまうようなことも多く、そのため民族の存亡をかけた激しい戦いを繰り返してきたのです。

このように戦いの歴史ひとつを見ても、日本と欧州には違いがあるわけです。そしてその歴史の違いが、ヨーロッパの「文化」と日本の「文化」との間に、大きなギャップをもたらせたのであろうと思います。私はこの「文化」の違いが、現代の経営にも大きな影響を及ぼしているのではないかと考えたわけです。

国境を越えた経営を 植民地で学ぶ

また、欧米の人々は海外での経営、つまり国境を越えて経営をするという経験が、日本人よりはるかに豊富です。それは次のようなことに端を発すると考えています。ヨーロッパでは早くから近代化を遂げ、いち早く植民地政策をとりました。当時、ヨーロッパの海洋国家は、全世界へ次から次へと船を出し、世界の国々を植民地化していききました。つまり、四百年も前から海外に出ていき、他民族を従

外であれ、トップダウン方式で権限と責任を明確にした形態、いわゆる「ピラミッド型」の組織で経営を行っていきます。例えば、アメリカは民主国家だから、経営も民主的に行われているだろうと考えると考えかもしれませんが、アメリカの経営は完全なトップダウン型の経営です。極端に言えば、日本では考えられないような社長の独裁に近い経営、それがアメリカの経営です。

社長に選ばれた人は、「私はCEOとして会社経営の権限をすべて任されているのです」と、すべてのものを取り仕切っていきます。日本ではトップとはいえ独断で決めず、自分の部下である副社長、専務、常務、取締役にも相談し、多くの人の知恵を借りて経営をしていくのが一般的ですが、アメリカの経営では、そういうやり方は一切とりません。「こうやれ」と上意下達で命令するだけです。副社長でさえ異論を唱えれば、場合によってはクビになります。社長はそのくらいの権限と権威を持っているわけです。

このように、アメリカでは社長にすべての権限を与えますが、そのかわり業績が低迷すれば、即座にお払い箱になります。例えば、オーナーが社長を雇うときは、「あなたにはこれだけの給料とこれだけのボーナスを出しましょう、ただし、これだけの業績を上げなさい。その業績を上げることができなければ、あなたは要りません」と明確に告げて雇い入れるようなことをするわけです。

日本の場合には、大企業でも、サラリーマンが勤めあげて社長に就任します。そのため、社長が誰に替わろうと、

何も変わりばえがしません。逆に、変わらないことがよいとされているわけです。もし、欧米のように、今日から自分の考え方でやっていくのだと新社長が独断専行すれば、おそらく反乱が起きることでしょう。それぞれの会社には伝統があり、過去の慣例があります。たまたま社長になっただけの人が、その人の考え方ですべてを変えてしまおうとは許されないのです。

また、アメリカでは、絶大な権力を持った社長は、自分の権力を強硬に主張するなど、利己的な行動をとります。例えば、経営に失敗した社長は、自分の経営ミスは棚上げにして、また自分は一切損害を被ることなく、オーナーや大株主が辞めさせようとする前に、自分からさっさと辞めていきます。

一方、経営に成功すれば、オーナー、大株主に対して報酬を要求します。「私が会社をここまでにしたのだ。会社が儲けた分の何分の一かを私に下さい」と言います。何十億ドルもの利益が出たら、その何分の一を下さいなどと法外な要求を出す。会社が順調なのは決して従業員の方によるものではなく、それをやらせた自分自身の力だと誇るのです。事実、アメリカの企業の給与体系はトップに非常に厚いものとなっています。

これが、アメリカあるいは欧米流の経営スタイルなのです。日本の場合には、欧米のようなリジッド（厳格）なピラミッド型ではなく、社長といえども副社長や専務に相談し舞いはしません。能力がある人は、若干給料がよくなり、同期より少し早く上のポストに昇進するかもしれません。あくまでもマイルドで、振れ幅の少ない形態をとります。「年功序列」で毎年確実に賃金が上がっていく枠組みの中で、終身雇用という保証を与えられ、そのことが従業員の企業に対するロイヤリティを高めることにもなっています。

トップと従業員の給与格差

また、トップと新入社員の給与の差も大きくはありません。今、大卒の初任給は十九〜二十万円ほどでしょうか。中小企業でも、そのくらいの初任給を払っていることと思えますが、一方、社長で月給二百万円、年俸二千四百万円をもらっている方は少ないのではないのでしょうか。例えば大卒の初任給が二十万円、社長の月給が二百万円だとすれば、その社長は大卒十人分しか働いていないということになります。しかし、何の経験もない大卒の新入社員十人分の働きしかしていないという社長はいないのではないかと思います。現実には、もっと働いているし、もっと稼いでいるはずですが。

だからといって、月給を五百万円、六百万円にすれば、日本の社会の中では「取りすぎだ」と言われてしまいます。「社長だけがいい思いをして、我々従業員をこき使って」と必ず言われ、従業員はついていけないはずで、一

たり、社内のコンセンサスを大切にしながら経営をしていくのが一般的です。マイルドで柔軟な、穏やかな経営になっています。しかし同時に、権限も曖昧で、責任体制もあまり明確ではありません。業績が悪くても、「社長、あなたはクビだ」ということにはならず、「あの社長も頑張ったのだからしょうがない」という、曖昧模稜とした評価が下されることになるわけです。

すべての事柄が合議によって決められ、「私一人が失敗したわけではありません、役員会で相談して決めたことなのです」ということになるため、社長一人が責任を取らなくてもよいのです。すべて話し合いと根回しのもとに事が進んでいく、これが日本の経営なのです。

実力主義と年功序列

従業員の処遇に関しても、日本と欧米ではかなりの違いがあります。欧米では従業員を「実力主義」で評価をします。つまり、企業は従業員の能力を評価し、その実績によって給料を払います。若くても、力があり、仕事ができる者には高い給料を払うというように、年齢の差ではなく、実力本位に評価をしていきます。また半面、従業員の側も、自分の力を高く評価してもらえなければ他の企業へと平気で移っていくというように、雇用の流動性が高くなっています。

日本では、いくら評定による格差があるとはいえ、同期で入った人間の二〜三倍の給料がもらえるような大盤振る千万円の月給、つまり一億二千万円の年俸をもらっている社長もざらにいます。さらに、月給だけでなくストックオプションなどもありますから、実質的にはもっと莫大な金額をもらっている経営者が多くいます。このようにトップと従業員の給与格差も、日本と欧米では大きく違っているわけです。

極端に言えば、悪平等に近い平等主義で、日本の社会が成り立っているわけです。中小企業の社長など、大卒の初任給のわずか十倍、月給二百万円ほどしかもらっていないのに、銀行から個人保証までして金を借りたりしています。失敗をすれば、家屋敷を失い、家族も路頭に迷うかもしれない、そのくらいなら二十万円の月給で雇われたほうが安全で気楽ですということになってしまいかねません。日本の経済社会では、上になればなるほど厳しい条件のなかで働いている、これが現状です。

契約社会と信用社会

さらに、欧米は「契約社会」です。何をしてもすべて弁護士を入れて契約を結ぶという形をとりますが、日本の場合、「信用社会」と言われているように、信頼と信用ですべてが成り立っています。契約をする場合でも、実質的には確認をする程度の意味しかなくなっていません。契約違反の事実があれば、アメリカでは訴訟に発展し、勝ち負けを明確にするのに対して、日本では訴訟を起こす、起こさないという問題にはなりません。あくまでも話し合い



で物事を解決していきます。場合によっては「喧嘩両成敗」で双方が悪いと言われ、ともに痛みを負うような曖昧な形で決着がつけられてしまうことがあります。

聖徳太子が西暦六〇四年に作った「十七条の憲法」の冒頭には、「和を以て尊しと為す」という条文があります。これ以降、千数百年続いた日本の歴史の中で、争い事を避けることが国民の習い性となって、社会に文化として定着し、それは現代の経営の現場にも、深く浸透しているわけです。

明確な意思表示と曖昧な意思表示

日本人はこの「和を以て尊しと為す」という温厚な性質を持っていただけに、意思表示が曖昧になりがちです。日

本人は、イエス、ノーをハッキリ言わない国民だと、国際的にも言われていますが、実際に日本の社会ではイエス、ノーをハッキリ言わなくても、みんながその意味するところを理解し、うまく機能しています。

その典型的な例が京都にあります。私は鹿児島出身ですが、これは京都に出て教わったことなのですが、京都の古い家に遊びに行き、夕方近くになってしまったとしても奥さんが「もう遅くなったので、ぶぶ漬け（お茶漬）でも食べて帰りなさい」と言ってくれたので、「ああ、そうですね。それではいただいて帰りましょう」と返事をしたとします。すると、その人は田舎者で、礼儀を知らない者だということになってしまいます。「ぶぶ漬けでも」というのは「もう時間ですからお帰りください」という意味で、真に受けてはならないのです。

これなどはイエス、ノーをハッキリするどころではないコミュニケーションのあり方であり、言葉とは裏腹に「帰ってください」と言っているわけです。それを察して、「いやいや、長居をしました。これで帰ります」と言わなければならぬのです。このような曖昧な意思疎通のあり方は、往々にして日本のビジネス現場のなかにもあります。このように、争い事に白黒の決着をつけず、根回しで物事を進めていくという生き方をしてきた日本人たちが、物事の白黒をハッキリつけていく海外で、果たして経営ができるのでしょうか。

マニニアル化する欧米、自分で考える日本

欧米の人たちは、先に述べたように、侵略したり、侵略されたりという歴史を繰り返して、また、植民地政策を通じて他国の人たちを従えて経営をするという経験をしています。その過程で言葉のバリア（障壁）や文化のギャップを乗り越え、培ってきた経営のノウハウを標準化し、マニニアル化し、それに基づいて欧米人は現在、海外での経営に臨んでいるわけです。

例えば、アメリカの製造業の場合、左手にネジを持ち、右手にドライバーを持ち、こういう手順でこのように締め付けていくということが絵付きで、すべてマニニアルに記されています。言葉の障壁、文化の障壁を乗り越え、均質な仕事をしてもらうためには、間違いないよう、手の動かし方ひとつまで、全部、標準化されているのです。

同様に、職務権限も明確にする。例えば、人事担当の副社長にはこういう権限があるということをしてすべて文書化して、システムとして作り上げています。欧米の場合、役員に任命を受ければそういう文書をもらうわけですが、日本では、「今度あなたを重役にします」ということを言われても、そこにマニニアルがあるわけではありません。辞令が出るくらいが関の山で、就任以降、どんな権限があり、どのような責任が伴うのかが明確ではありません。

また、指示・命令のあり方も、日本と欧米では大きな差があります。日本では、上司が「これをしなさい、あれをしなさい」と指示を出したとしても、具体的なところまで

は言及しません。あくまでも具体的な方法は本人が考え、工夫することになっています。

例えば、倉庫にある荷物を片付けなさいと言われて片付けた。そして、その後ポーツとしていけると、「他にできることがないか、自分で考えて仕事しなさい」と怒られてしまします。アメリカやヨーロッパでは、そのようなことはありません。ここを整理しなさいと指示されたのだから、それ以上のことは、誰も何もしません。言われたこと以外のことまでしたのでは、かえって怒られてしまうことさえあるのです。日本では「一を聞いて十を知る」と言われるように、自分で考えて仕事を進めていくのが良いとされているのです。

日本企業の海外での経営実態

そういう文化的なギャップを背負ったままで、日本の企業が海外に出ていくと、どうなるでしょうか。たいていの場合、アメリカで経営をするのだから、いわゆる欧米的なマネジメントシステムを学ばなければならぬと思い、コンサルタントなどに教わるなど、にわか勉強を始めます。

ところが、我々は長年、日本の文化の中で生きてきたから、トップに絶対的な権限を与える代わりに責任も伴わせる、給料も大卒の初任給の十倍どころか、二十倍も三

十倍も払わなければならない、などと欧米の経営スタイルをいくら教えられても、実際にはそうはできないのです。

例えば、アメリカの子会社の社長の給与が、日本の親会社の社長の給与をはるかに上回ってしまうという事態が出てきたとします。しかし、それはおかしいのではないかとこの意見が出て、結局、日本のトップより若干高いが、アメリカの相場より低いという中途半端な給料となってしまう。日本から見れば、たいへんいい給料を出したのに、現地法人の社長はケチな会社だと不満に思ってしまうのです。

そのうえ、すべての権限が社長の自分にあるのかと思っただら、そうでなく、必ず「日本の親会社にお伺いを立てよ、あなたが勝手にやってもらっては困る」と言われる、時には、日本から出向している副社長に相談をしないといまで言われるのです。日本では、社長が部下に相談するのは当たり前ですが、アメリカでは、部下が社長に相談することはあっても、社長が部下に相談することなどありません。

このような文化の違いに端を発したギャップを調整しないままに、欧米流のマネジメントシステムでもなく、日本流でもない中途半端な経営スタイルで経営に当たっているのが、海外における日本の企業経営の実態だと思えます。

ろが、欧米の場合には、まず人を疑ってかかります。そのため、契約がなければならぬのです。

また、日本人は働くことに独特の価値観を持っています。日本人はモノを作るとき、生真面目に取り組み、極めて精緻に正確に作るという職人的な性質を發揮します。そのために、日本人が作る工芸品は素晴らしく精巧なものとなり、世界中からも称賛されています。また、単に生活の糧を得るために勤労するのではなく、働くことに喜びや生きがいを感じるという労働観を持っています。

さらに、「謙譲」の美德も備えています。自分が謙り、相手を立てることが立派な人格者だと言われています。ところが、欧米では議論したり、自己主張のディベートができない人は、能力がないと言われます。自己主張することが社会に出る前提条件であり、自己主張ができなければ欧米の社会では生きられないとまで言われています。そのため、欧米から見た場合に、謙譲を美德とする日本人は、主体性がない、自己主張がない、己がないというふうに見られてしまうのです。

「謙譲」はこちらが謙ることによって、逆に相手を引き立ててあげようとする、いわば素晴らしい「思いやり」の行為なのです。決して主体性がなく、自分がない、常に引っ込み思案というものではありません。この謙譲というひとつのことをとつても、欧米と日本では大きなギャップがあるわけです。

また、このような日本人の精神性は、「礼儀作法」 諺や格言の中でも

日本人が持つ精神性

ここで、もう一度、日本の文化とはどのようなものかを考えてみたいと思います。日本人は繊細な「美意識」を持っています。「もののあわれ」という言葉がありますが、悲しみを伴った、優美で繊細な「心」の動きを表現する、微妙な感覚を持っています。欧米人には説明しがたいものですが、そういう心象風景が日本人の心の中に流れています。

例えば、我々は秋の虫の声を聞いて、「もののあわれ」を感じます。しかし、欧米の人たちには、あれは雑音にしか聞こえないそうです。自然と調和した暮らしを長く続けてきた日本人は、秋の夜の虫の声に「もののあわれ」を感じるような感性を育んできたのです。

同時に、日本人は「真心」を大切にすると人間関係を築いてきました。先ほども、「話し合い」「信用」「和を以て尊しと為す」と言いましたが、他民族に支配されることなく、平和に暮らしてきたために、他人の善意を信じ、他人を疑うことの少ない人間関係を築いてきたのです。このことは、現在の日本企業にも色濃く影響しています。つまり、契約ではなく、「信用」「信頼」「誠実」、そして人の「善意」を基調にしているのです。そのため、日本人はまず、人を疑ってかかるようなことはすまい、と自分を戒めます。とこ

語られています。「情けは人のためならず」と言いますが、これは、相手によかれと願って行う行為は、相手だけではなく、必ず自分にもよきこととして返ってくるのだということ。また、「思いやり」は必ず報われるということ。中国の古典にある「積善の家に余慶あり」という言葉、つまり「善いことをした家には子々孫々に至るまで善きこと、喜びがある」ということも、日本人の心象風景に合っているものではないかと思えます。

ところが日本の企業は、海外で経営をするとき、そのような日本独特の精神性では、欧米の社会で経営していくことはできないと考えて、欧米のマネジメントシステムを学び、そのやり方で経営していこうとします。しかし、どうしても今申し上げたような日本人の精神性を引きずっていいものから、欧米流のマネジメントシステムを採用しきれないわけです。一見、採り入れたように見えても、多分に日本流に変質してしまっているわけです。そのため、欧米流でも日本流でもない中途半端な経営になり、結局は海外における経営がうまくいかなくなってしまいます。

「和魂洋才」の経営

ニューヨークのセミナーでは、海外における日本の経営をそのように位置づけて話をしました。石門心学の祖、石

田梅岩の話もしました。梅岩は「まことの商人は、先も立ち、我も立つことを思うなり」と、自分だけが儲かればいいのではなく、相手も儲からなければ真の商売ではないという商人道を説きました。また江戸時代、「土農工商」という身分制度のもとで、商人がいちばん低い身分だった時代に、「商人は決していかがわしいものではない。商人が利を得るのは、侍が禄をはむことと一緒だ」と、商人たちを励ましていきました。

そういう点では、日本人のビジネスには、もともとそのベースに柔和で、誠実で、思いやりに満ちた心があるのだと思います。つまり、日本の商道徳として、「誠実」「正直」「真摯」「謙虚」「感謝」「慈愛」という精神的基盤が歴史的に形成され、我々もそういうものを受け継いできているわけです。そのような日本人が、海外でうまく経営することができなかったのは、そのような精神性は海外に通じないと放棄し、それでいて、欧米のシステムを学びきれず、中途半端な経営をやってきたからではないかと思うのです。

絶対的な権限を前提とした「ピラミッド型」の欧米流の経営をいきなり日本人ができるわけがありません。いくら欧米流のマネジメントスタイルを学ぼうとしても、それが付け焼き刃に終わるならば、いっそのこと、海外においても日本流を貫いていけばどうだろうかと思えます。中途半端なことをするのはなく、日本人が持つ精神性と素晴らしい倫理観を前面に打ち出して経営していくほうが、まだよいのではないかと私は思うのです。

手法はそのまま採用しました。しかし、それ以外は私が皆さんにいつもお話をしているような経営のあり方、つまり、日本人のもつ精神性を前面に出して、経営を行ってきました。

アメリカ、特にカリフォルニアでは、能力のある経営者は次から次へと会社を移り変わっていきます。会社を変われば変わるほど能力があると言われ、そのたびに給料が上がっていく、そのような雇用形態をとります。

しかし、私はそういう人を社長として雇うことはしませんでした。また、現地法人のトップにすえたアメリカ人に対して、現地の水準に合わせ、日本よりは高い給料を払いましたが、べらぼうな額ではありませんでしたし、アメリカではストックオプションが一般的ですが、それも行いませんでした。

中には、私の考えを理解してくれない者もいました。この統括会社が業績を上げていったとき、次のような社長がいたのです。

私がアメリカへ行ったときには、必ずその社長と一緒に晩飯を食べることにしていたのですが、私が行くたびに、彼はいかに自分が頑張って業績を上げたのかという話をしました。私が聞き飽きるくらいに、毎回聞かされるのです。まさに自己主張です。そして、最後には必ず「だから給料をもう少し上げてくれ」と言います。私も「あなたはよく頑張ってくれている」と手腕を認め、少し給料を上げてあげるのですが、次に来たときに、また性懲りもなく「上げ

もちろん、すべてが日本流というわけではありません。「郷に入っては郷に従え」で給与体系をはじめ、欧米流にしなければならぬものもあるでしょう。どうしても向こうの流儀でやらなければならない仕組みだけは、そのまま踏襲する。しかし、経営の考え方は日本流を貫く。つまり、昔からよく言われている「和魂洋才」です。そのように結論づけて、ニューヨークのセミナーで話をしてきたわけです。

それでは、私の言うようなやり方で本当にうまくいくのでしょうか。それを証明するために、私が過去にやってきた具体例を挙げながら話を続けました。

京セラ北米統括会社での 経営

サンディエゴに京セラグループの北米を統括する会社があります。設立が一九六九年、今から三十数年前に作った会社で、最初この会社は京セラの製品を販売するための販売会社でしたが、一九七一年、ちょうど三十年前に、アメリカの半導体会社が持っている小さなセラミック工場を買収し、製造も始めるようになりました。アメリカで製造を始めた日本の企業の中では、おそらく最も古い部類だろうと思います。

この会社を経営するに当たって、必要なアメリカの経営「てくれ」の一点張りです。

あるとき、いつものように、一緒に晩飯を食べましょうと彼が言ってきました。風邪をひいて熱があった私は、「今日はホテルで休ませてくれ」と断ったのですが、「どうしても話をしたい」と退きません。仕方なく一緒にレストランに行きましたが、もちろん私は食欲がありません。それでも私は料理に手もつけずに、彼の話を一生懸命に聞いていました。一方、彼はバクバクと貪りながら喋り続け、料理を全部平らげ、また最後に「給料を上げてくれ」と言うのです。

私もさすがに堪えかねて、「あなたは、すべてが自分勝手に自分本位ではないか。会社の成功は、すべてが自分の功績だと言う。ただの一度も、従業員の給料を上げてくたさい、ボーナスも少し出してくださいと言ったことがない。いつも、自分のことだけしか考えていないではないか」と言うのと、彼は反論します。

「そんなことはありません。私は従業員のことも考えています」

「あなたは元々、自分だけが可愛い人なのだよ」

「そんなことはありません」

「しかし、見てごらん。あなたは食事を全部食べているではないか。あなたの上司であり、オーナーである私が、話を聞き漏らすまいと、礼儀として、ナイフにもフォークにも手をつけずに一生懸命に聞いている。それなのに、自分だけさっさと平らげて、さらにまた喋っている。私が食



からは十四年が経ちます。

この統括会社は現在、多くの子会社を傘下に持ち、連結で日本円にして約二千六百億円を売り上げる会社になっています。先に言いましたように、この会社にストックオプションを導入したことはありませんし、また彼自身も、ただの一回も「私の給料を上げてください」と言い出したことがありません。

そう言えば、こんなこともありました。業績が良いときに、日本と同様に社長も含めて従業員全員に、一カ月分のボーナスを払いたいと考えた際、このランソン氏の何代か前の社長は、「とんでもない」と言うのです。「それだけ払う気があるなら、私にその半分を下さい」とまで言います。私が「なんで従業員に払ってはいけないのだ？」と聞くと、「稲盛さん、そんなことをしてはいけません。もし一カ月分のボーナスを払ったら、おそらく従業員の何十パーセントが、次の日から来なくなりませう」

「そんなバカな。そんないい加減な従業員なら、来なくてもよろしい。あなたに半分払うくらいなら、なおさら私は全員に払う」

そう言って従業員全員にボーナスを払ったことがありますが、アメリカにはそういう利己的な人がいくらでもいます。その中で、入社して二十二年、社長をやって十四年という、このロドニー・ランソンという人は、アメリカ人でありながら私の考え方をよく理解し、経営に当たってくれています。そして、彼は米国の統括会社社長たちが集まっ

べるものも食べずに、話を聞いてあげようとしているのに、あなたにはそういう相手のことを考える姿勢がない。あなたが食べないで、一生懸命に私に訴えるなら分かるが、これでは全く逆ではないか。この一事をもつてしても、あなたがいかに利己的な男かということがよく分かる。給料を上げるどころか、今日限り、あなたはクビだ」

日本人は弱腰だから、必ず言うことを聞いてくれると思っていた彼は、ビックリ仰天していました。私は彼に、自分の考えを説明しました。

「百分が業績を上げた、だから給料を上げてくれというのは、アメリカのビジネススタイルでは普通かもしれないが、あなたの自分だけよかれという要求は『人間として何が正しいのか』という基準に照らせば、その域を超えている。そういう人間として異常な人を社長として置いておくのは、従業員にとって不幸だ。だから、私はあなたをクビにする」

このように、私は米国での経営においても、日本と同様に、従業員に対する思いやり、あるいは利他の心というものを求めたのです。

今、この統括会社はロドニー・ランソンという人が社長をしています。元々はクーパー&ライブランドという会計事務所で、京セラの監査をしていた公認会計士だったので、真面目で実直なものですから、京セラへ来て経理を見てくれないかと誘いました。一九七九年の入社ですから、もう二十二年勤めてくれたことになります。社長になって

社内報の座談会の中で、次のような発言をしています。

国家や民族によって、文化の違いがあります。しかし、ビジネスをやっていくうえでの哲学や、人生を生きていくうえでの基本原則は、結局同じものです。例えば、仕事で成果を出すように努力すること、また社会のために善きことをしたいと考えること、崇高な宇宙の摂理を信ずること。それらはどの文化であっても、どの宗教であっても真理であり、普遍的であるはずですよ。

文化の違いにより、様々な障壁があります。たまにはフラストレーションもあります。しかし、それを乗り越えるなかで、ひとつの絆に気づくはずですよ。私自身はキリスト教徒ですが、宗教の違いを超えた精神的なレベルにおいては、京セラグループの中にあつて全く矛盾がないのです。次元の高い哲学、理念、理想というものを共有すると、障壁は必ず乗り越えられるのです。

カリフォルニアのサンディエゴで、現在二千億円以上の売上を果たし、何千人もの従業員のトップに立つ経営者が、盛和塾で皆さんと共有しているような理念と精神性を理解しているのです。そして、アメリカのビジネス界では低いほうであろう給与ベースであっても、やりがいを感じながら経営に取り組み、会社を素晴らしい発展へと導いてくれ

ているのです。

米電子部品メーカーの 買収を成功に導く

もうひとつは、今から十年ほど前に買収した、世界的な電子部品メーカーの例です。この電子部品メーカーの経営者とは元々知り合いだったものですから、買収に関して両社ですぐに合意し、「株式交換」という方法で買収を図ることにしました。

この会社が現在、大きく成長しています。昨年の売上は買収前の数倍に当たる二千八百億円、また利益は九百億円と、世界の電子部品メーカーの中でも有数の会社に成長しています。

買収に当たっては、相手先は自社に有利になるように様々なことを要求してきました。こちらも合理的に話を進めていきましたが、同時に私は、相手のことを考え、相手のことを思いやるという日本流の精神性も大切にしていきました。また、買収後も、「人間として正しいことを正しくいままに買っていくましよう。経営はそれしかないのです」ということを、その会社の幹部をはじめ従業員たちに説き続けてきました。

この会社は米国東部にある、サウスカロライナという保守的な地域にあります。日本人に対する偏見も、アメリカ



この電子部品メーカーの現会長であるベネディクト・ローゼン氏は、アメリカの『フォーブス』誌のインタビューを受けたとき、「どうしてこんなにうまくいったのですか?」と記者から訊かれ、次のように答えています。

「買収のときにドクター稲盛がとった紳士的な態度は素

全州の中でも極めて強い所です。戦争のときの意識がそのまま残り、戦争でやつつけたジャップが、経営者として乗り込んでくるといふ反感さえありました。

英語で「買収」に当たる“acquisition”という語には、本来、支配する、侵略をするというニュアンスがあります。その言葉のままに、私がいもこの会社に資本の論理を持つて高圧的に臨めば、感情はねじれたものになり、京セラに對する反感は大きくなつていったのかもしれない。

しかし、「株式交換」に当たっても、相手方の株主に有利な交換レートをとつたためにたいへん喜ばれましたし、またその会社の社名や経営陣もそのまま留め置き、独立した経営体制を維持したため、占領、支配、侵略という印象が払拭され、会社の中に「いい会社を買収してくれた」という受け取り方が広がっていきました。

買収後、私が初めて工場を訪ねたときも、「ドクター稲盛、ウェルカム! 今日から我々は京セラの一員」と拙い日本語で書かれた横断幕が、至る所に張つてあり、みんなが大歓迎してくれたことを思い出します。

これは私が、企業の買収を結婚と同様に考えていたからです。そうであるなら、できるだけ相手のことを思いやるようにするのが当然だったのです。

これ以降、従業員たちは懸命に働いてくれ、この買収から五年後、ニューヨーク証券取引所に再上場することになりました。そのとき、従業員の人たちにも株を持つてもらい、みんなたいへん喜んでいただきました。

晴らしいものでした。それが今の成功をもたらしたのですが、実はそれだけではないのです」

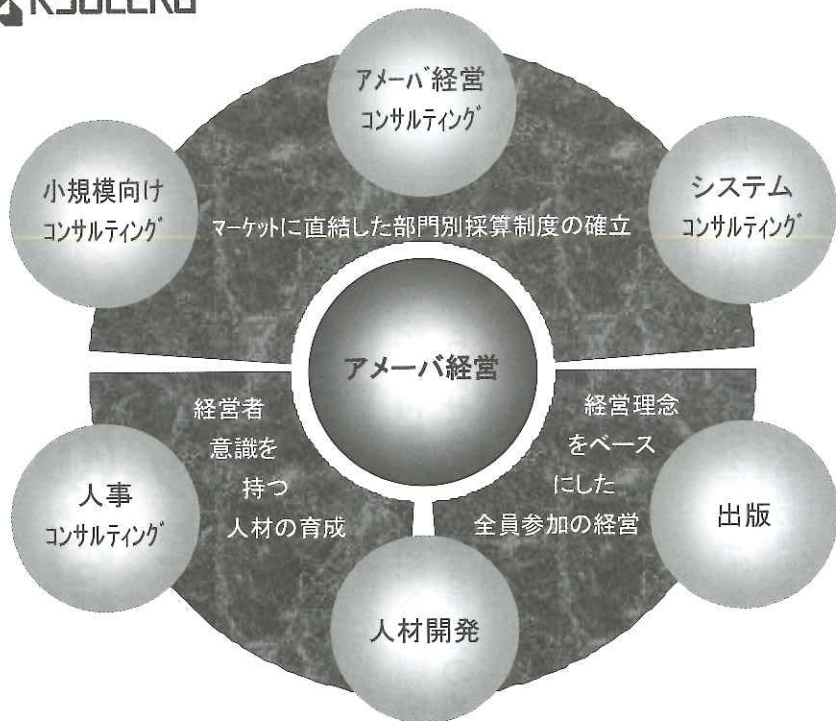
そう言つて、この買収成功の伏線となつたことを語っているのです。

買収に遡る十六年前、この電子部品メーカーの前身であった会社と京セラとは技術提携の契約を交わしていました。契約では「京セラが日本で作る電子部品は日本及び全世界で売ることができると、この部品メーカーは日本では一切販売できない」という一項が盛り込まれていました。そのため、当時の経営者が「この契約内容はよく考えてみるとフェアではない。我々も日本で売れるように変えてくれ」と要請してきたのです。

もちろん、これは締結済の契約であり、技術導入に当たつて、京セラはその対価を十分に支払っていますから、要請をはねつけてもいいのです。しかし私は、確かにフェアではないと考えて、「結構です。その項目を削除してあげましょう」と取返して承諾したのです。

ローゼン氏は、その『フォーブス』誌の記者から、「京セラの子会社になつてから素晴らしい展開で伸びている。従業員も京セラの子会社であることを誇りに思っている。どうしてそんなことになつたのか」と訊かれたときに、このことを持ち出して、次のような趣旨のことを述べています。

一九七四年、当時の社長はドクター稲盛に対して理



- ▶ 本年4月より、20~50名規模の企業様にアミーバ経営をご紹介する新たなコンサルティングメニュー「小規模向けコンサルティング」を開始。
 - ▶ 評価項目に経営理念・企業哲学を色濃く反映させ、フィロソフィを実践する社員の育成につなげる「バリュー評価」コンサルティングを開始。
 - ▶ アミーバ経営支援システムをはじめとする、各種経営支援システム。
 - ▶ 全従業員が経営に参加する文化・風土を醸成する人材開発プログラム。
 - ▶ 稲盛和夫経営講話テープ、京セラフィロソフィシリーズ(全16巻)完成。
- 詳しくはホームページ、もしくは下記宛にお問い合わせ下さい —

京セラ コミュニケーションシステム株式会社 コンサルティング事業本部

京都本社 075-502-8958 (担当:井上) FAX:075-595-3172
 東京支社 03-5792-0240 (担当:下坂) FAX:03-5792-0292

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

不尽な要求をしました。一蹴されても当然のことを要求しました。ところが、案に相違して、ドクター稲盛はそれを受けた。自分に不利なことを簡単に呑むとは、どういふことだろうか、我々は驚きました。「京セラの社長、ドクター稲盛は一体何を考えているのか」と訝りました。しかしその後、彼が素晴らしい人間性を持っているということが分かったのです。

その尊敬すべき男が買収を提案したので、「あの男なら」とみんなが心を開いて協力したのです。実際に買収後、我々を厚く遇してくれたので、社内からはひと言の文句も出ませんでした。京セラの支配下に入ることを全従業員が喜んだのです。

今、この二つの会社の傘下に多くの子会社があり、合計二万人近いアメリカ人の従業員が日本と同じ価値観のもと、懸命に働いてくれています。

今期、京セラは連結で一兆二千九百億円の売上になりました。経常利益は四千億円を予定しています。その利益のうち一千八百億円くらいは、合併してKDDIとなったDDIの評価益になりますから、実際のオペレーションで出た経常利益は二千二百億円ほどになります。この二千二百億円の中の一千億円くらいが、この両社が代表するアメリカでの利益です。

「情けは人のためならず」——このような日本的な経営を貫いていけば、海外でも十分に通用するのです。

欧米に学ぶべきを学び、日本人が持つ精神性を貫く

「経営は国境を越えられるか」という本題に戻れば、確かに欧米と日本では文化が異なり、そのなかで経営をしていくのは至難の技です。しかし、欧米のやり方を学びつつ、経営の根幹にあるべき考え方に、日本人が持つ精神性、倫理観を置き、それを貫けば日本人の経営は国境を越えることができる、これが私の結論です。

これは単なる抽象論ではありません。私が過去三十年間、アメリカで経営をするなかで実際に証明してきたことなのです。

ニューヨークのセミナーでは、このように話を結びました。当日は時間の制約もあり、簡潔に話をしたのですが、今日はさらに噛み砕いて、皆さんに説明いたしました。

今日の話は、欧米で経営をするためのノウハウを説いたということではありません。盛和塾で私が話し、皆さんと議論していることは、普遍性があるのだという証明になると思います、お話しさせていただいたのです。

*この文章は、平成十三年四月四日に開催された山形例会での塾長講話をまとめたものです。

祝新世紀記念特集

21世紀への燃ゆる思い
全国塾生からのメッセージ

● 第2回

新世紀の幕開けとともに、機関誌『盛和塾』も足掛け十年、四月十日には創刊四十号を発刊するに至りました。

そこで前号に引き続き、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紹介いたします。

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来し方を顧みる。

② 二十一世紀の企業家としての展望や期待。

③ 自分の人間的成長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。お名前後の年齢は本年五月末現在のものです。

ごっこで森繁久弥主演の映画「社長シリース」のような感じでした。

映画が終わるとそこには何も無いように、利益は二年しか続きませんでした。にもかかわらず社長のドラマを四年間も演じてしまい数億の負債と、希望を持った多くの社員を解雇し不幸のどん底に突き落してしまふ結果を迎えました。

塾長にお目にかかり、この八年間では負債の整理は終わりました。二十一世紀



紀は、原点から再スタートをし、やり直していく時になりそうです。瞬時の繁栄とその後の際落で、もし塾長にお会いできていなかったらすべてを失い、自身の命さえ失っていたと思います。塾長の陰で命拾いました。本当にありがとうございます。

新世紀には映画の森繁ではない、塾長という素晴らしいお手本があります。しっかりと寸分違わず模倣して「心を高め、経営を伸ばす」ことをお誓いいたします。

教えを守って有意義な人生を送る

賢木 新悦 (53) 秋田(株)都市整備

(測量・補償コンサルタント)

二十八年前創業した会社が、高度成長時代の公共事業増加のもとでたいした苦勞もなのまま売上増を続け、簡単に儲けすぎてしまひすっかり贅肉のついた体質になってしまった。近年、新分野の異業種にも挑戦したが、天職である本業でナンバーワンになれないのに新分野で成功するはずがなく、今一度経営の原点に返ることを教えられた時期だった。

心を高め、出直す新世紀

田中 博 (48) 大分(株)ビジネスサブライ(株)

(OA機器販売等)

私は二十八歳で起業しました。創業時の経営者に対する私のイメージは、映画に登場する風景のようでした。静かなオフィス、社長室で秘書嬢を侍らせ、大きな椅子にふんぞり返って執務する。部下は「はいわかりました」と私の指示に従順にふるまってくれる——そんな印象を持っていました。しかし、実際に会社を作って社長になってもそのような風景が実現しないのは、努力の方向性も分らないくせに漠然と「努力が足りないのだろう」と思っていました。なぜ映画のようにならぬのか、と考えるようになりました。

バブルの最中にたんなる偶然で事業は利益を出し、現在のオフィス全体よりも広い社長室に座り、大きな社用車も手に入れました。創業記念事業と称してホテルでパーティーを開きました。見栄で、金融機関から天下りの幹部を迎えたりもしました。今から思うと、全くの社長業

今後ますます厳しい経営環境が続くと思われるが、我が社の経営理念である「社会資本整備を通じて都市の快適性を求め、優れた技術で地域社会に貢献する」をふまえ、両親からいただいた素直で明るい元氣な心で頑張りたい。

塾長からお教えいただいた、「人生の目的、高い目標、努力、強い意志」の言葉を心の中で繰り返しながら、有意義な人生を送りたいと思っております。

成長こそが塾長への恩返し

森川 友博 (46) 南京都(株)リフレ(化学成

品の製造販売等)

二十一世紀は、よりいっそう経営者の自己管理能力及び自己責任の認識が問われる時代になると予想される。

創業して間もなくは、とりあえず飯が喰えるように、とりあえず会社としての体をなすようにと思つて行動してきたが、十年目に縁あって盛和塾へ入塾することができ本当に良かったと思つている。

塾長の哲学や経営理念に触れ、理念無

き経営は羅針盤無き船の如しと思ひ知らされた。塾長の教えは、経営者いや人として進むべく方向を示す心のコンパスである。

昨今の金融機関の融資状況は、我々零細企業にとっては依然として厳しいものがあり、弊社も例外ではなく影響を受け、一時は銀行に対しての不信任をつのらせたこともあった。しかし、この問題を解決するために売上上の増強と経費の節減に積極的に取り組んだところ、(まだまだではあるが)財務内容は驚くほど改善された。

塾長がおっしゃる「売上は最大に、経費は最小に」の努力をおこたると、その影響がボディプロローのように効いてきて、後々会社の運命を決定づけることを痛感した。このように外圧でしか経営努力を行使できなかった自分を恥じ、盛和塾に学んでよかったと思う。

盛和塾は稲盛和夫研究会ではなく塾である。塾長の教えを学ぶ以上は、それを実践してはじめて意味のあるものだと思う。そして、塾生の人間性および会社が成長することのみが塾長へのご恩返しだ

私の仕事です。

この抱負が機関誌に載ったら、タイムカプセルのように二十年後に開けて読んでみたいものです。

経営は、すべてが社長の責任

吉野 公英 (51) 輪岡 静岡資材(株) (石油製

品販売)

経営環境と営業成績とは関係ない。外部のせいにする業界、企業が多い。営業マンに活力がなくなつたが、それは社員のせいやレベルではなく社長の責任だ。

・社長である自分の考えを社員の心の底まで理解させ、社員自らの意志で私の求める方向に動かせる——具体的には塾長の教えがあつた。

・収益が上がらなくなつた理由は外部にはない。他社より効率を良くして変化に先手を打つ。その理由を社員に理解させ、不満の起る前に十分に説明し、動きを落とさせないようにする。

・社員一人ひとりが自己に「めざめる」と意欲が出る。社長は言行一致が大切だと思ふ。

と確信する。塾であるからテストがあるのは当たり前、試算表は月次テスト、決算表は学期末テストと思つて頑張りたいと思ふ。経営者としての合否は、社会が判定してくれると考えて……。

ガイドとしてブラジルの自然を守る

松村 滋樹 (58) ブラジルへ AMA LIDA

(観光ガイド)

盛和塾ブラジルに入塾して六年余り。

例会、勉強会、塾生企業訪問および研修旅行とほとんど休まずに参加し、塾長の理念と京セラファイロソフィを学ばせてもらっています。また会社経営の経験はありませんが、家族や私自身の人間的成長に役立っています。

入塾以来ともに勉強している塾生、とくに身近に接しているブラジル塾生にはいろいろなお話を相談したり教えてもらっています。さまざまな性格を持った人たちと盛和塾を縁に結ばれ、兄弟以上に気軽に話すことができます。

稲盛塾長にはブラジルで三度お会いし、握手も話もしていただきました。難

経営は社長の思いで決まる……と肝に銘じて、新たな時代に向かいたい。

新世紀の経営課題解決へ努力

杉田 圭三 (55) 埼玉 CWM総合経営研究

所(経営コンサルティング業務等)

二十一世紀における経営は、責任ある経営者の原理原則に基づいた適切かつ迅速な意思決定と、決定されたことへのフレキシブルな素早い対応がさらに要求されます。また、産業構造の変化、グローバル化、「個」の重視も急速に進展すると考えられ、なかでも《意識》の再生(変革・統合)が経営の最重要課題の一つとなります。

なぜならば、《意識》(心・考え)の質を高めることによって、従業員一人ひとりに内在する能力・エネルギーが遺憾なく発揮され、人・物・金・情報などの経営資源を最適にマネジメントして経営力を高めると考えられるからです。

つまり、二十一世紀に通用する企業になるためには、全従業員が役割分担と結

しい会社経営や人生哲学をこんなにやさしく説いてくださる人は初めてで、私の人生において本当に素晴らしい師に出会えたことを神様に感謝しています。

二十世紀最後の数年、経営者の方々よりずっと小さいけれど、私なりに悩みもしました危機もやってきました。他の塾生がおっしゃっているように、私も盛和塾に学ばせてもらったおかげでいずれの問題も切り抜けることができました。

昨年は頑張つて夜学に通い、ブラジルの観光ガイドの資格を取りました。山田洋次監督の「学校Ⅳ」の主人公ではありませんが、きつかったけれども楽しい教室で、まるで青春が戻ってきたようでした。

私はガイドをすることで皆さんを楽しませてあげたい、ガイドや観光に関することは何でもしたい……それによって皆さんや社会に尽くしたいと思っています。イグアスの滝、アマゾン、広大なパンタナール、そして失われつつある海岸や山脈等の観光地を守りたい、地球上の生き物すべてを守ってあげたい……それが残された人生の、そして二十一世紀における

果責任を自覚し、経営者感覚で経営に係わるような組織風土を確立することが不可欠となると思われまふ。

盛和塾は、このような経営課題を一つひとつ解決するためのたいへん貴重な「場」であると思います。「志」を同じくする塾生として、ともに誰にも負けない努力をしていきたいと思ひます。

いただいた火種を赤々と燃やす

本坊 浩幸 (55) 鹿兒島 薩摩酒造(株) (酒

造業)

鹿兒島にはこのような和歌がある。「わが胸の燃ゆる思いに比ぶれば、煙は薄し桜島山」

二十世紀を顧みると、自分は火に近づけば燃える存在であつたかもしれないが、果たして自ら燃える存在であつたかと思ふ。塾長には、間近で火傷しそうな熱い思いに触れさせていただいた。なかなか火のつかない出来の悪い炭みたいな者でも、何度も触れさせていただいたお陰で内なる火種を感じている。

二十一世紀を展望するとき、物不足時

代の生産者の視点を完全に生活者の視点へ転換しなければならぬし、グローバル化と環境への視点がなければ存続できないことも、また存在する価値がないことも明白であろう。これはまさに利他の教えそのものである。企業の大きさは、基本的には「利他」の大きさに比例するものだと思う。それは、内なる「分」との闘いである。

二十一世紀は、いただいた火種を赤々と燃やしていきたい。

自分の役割に気づく

井関 新吾

(42)大阪 井関総合経営センター
経営計画作成のお手伝い、経営会議の開催運営

① 二十世紀最後の年となった二〇〇〇年度は、私および当社にとってたいへん収穫の多い年でした。一つは、個人経営から全員経営への転換であり、もう一つは私自身のマイナスの考え方「強欲、傲慢」への気付きでした。両方とも四月にさせていただいた塾長経営問答をきっかけとしたものであり、盛和塾の教えの本



質に触れたと実感いたしました。

また年末の滋賀塾長例会においては、

「稲盛経営哲学」とは稲盛人生哲学と同義であることが分かり、自身の持っていたマイナスの考え方が非常に反省すべきことだと再認識いたしました。

② 二十一世紀においては、従前からのさまざまな規制の緩和が行われ、会計事務所業界においても構造的な転換が迫られると考えます。社会にとって真に存在

資質を向上させて事業を発展させる

水野 浩史

(34)石川 株式会社イベン
トの企画・経営・運営等

二十一世紀は、ますます厳しい状況になると思います。

銀行が統合されると同様、どのような業界においても中小企業には吸収合併される可能性があると思います。

それを避け、会社が存続・発展するために私は他社とのさらなる差別化、長期間継続する理念の追求、柔らかない発想を持ち続けること…を常に考えていきたいと思っています。期待する点は、同業のライバル企業と団結して共に消費拡大を刺激するように努力し、大企業ではできない、かゆい所に手が届くような中小企業になることができれば差別化につながると思います。

最終的には経営者（私）が資質を向上させることが社業の発展につながると思いますので、さらに学び続けたいと思います。

頑張る自分の「魂」を育てる

中地 徳輝

(39)神戸 株式会社ガイア(住宅リフォーム、通信機器販売)

二十世紀、今までは自分の甘さから人をダメにできていたことがたくさんありました。また、株式公開をすることが自分や社員のためと思い、急いだ上に判断ミスをして反省させられることばかりです。

二十一世紀は、自分としてやりたいことではなく、やらないといけないことかからにかくやります。また、自分に対しても人に対しても素直な目をもって厳しく接したいと思っています。

会社の展望としては、ホームメンテナンスという素晴らしい仕事が見つかり、リフォーム、セキュリティ、ハウスクリーニングを伸ばし守るといふ観点、「守つて育てる」をスローガンに頑張ります。とにかく盛和塾で学んだ、自分の魂を育てることがんばる！

意義のある会社が生き残り、そして成長するかたわら、自己変革ができず顧客のニーズに答えられない会社は淘汰されると思います。当事務所は、もちろん前者の方を選択し、飛躍的に発展して行きたいと思っています。

③ このことから、当事務所の社会における存在意義とは何かを考えていったとき、一つの答えに行き着きました。それは従前の税務を主体とした受け身の仕事ではなく、積極的に「財務コンサルティング」を通じて、中小企業に元気を与えていく仕事こそ「経理屋」の私に天より与えられた「役割」であると気づきました。これこそ塾長の言われる「世のため人のために尽くす」行為であると思ひ至りました。以前はもっと難しく高い次元のものと考え、私にはとてもできないことだと思っておりましたが、そうではなく、まず足元を見つめ、自分のできる役割を果たすことが、一隅を照らす生き方なのだ気づきました。鈍才のため立派な塾長の教えを表面的にしか理解できない私ですが、時間をかけて一歩ずつ山に登っていきたく思っております。

「和敬静寂」の心で臨む

木本 武雄

(62)大阪 株式会社エフ・エム・アイ
(業務用飲料サービス機器等)

あわただしく私の中を通り過ぎていった二十世紀の後半において、自分には何か大切なものをないがしろにしてきたような反省がある。それは先人の教え、「和敬清寂」の心である。今、二十一世紀に入りあらためてこの四文字の奥深くに潜む日本人ならではの哲学をベースに、盛和塾での学びと重ねながらこれからの経営に取り組みしていきたいと思っております。

今年、今月、今日に集中する

佐々木逸雄

(40)大分県 株式会社都市開発
(事業用不動産賃貸仲介等)

会社の維持は絶対とし、大きく発展することに注力する。

経営者として自分の役割を明確にし、集中特化して成し遂げる。

社員に役割と権限を委譲し、「自律成長」する組織と社員の環境をつくり、他

社よりも質・量共に高いレベルの仕事、結果を楽しめるパラダイムを構築していく。

盛和塾での学習で気づいたことはたいへん多いが、これという一点ずつを自分の行動に帰納させ、一つひとつ経営者としての能力、考え方を進化させたい。

二十一世紀の展望よりも今年一年、今月、今日を達成できることに精一杯集中していく。

いちばん変わったのは自分自身

後藤 隆徳

(28) 大分(株)東和教育局 准学塾経営、衛星予備校の経営

盛和塾で学んだことを会社に取り入れようとしています。しかし、若い社員が多く苦戦をしています。しかし、それでも諦めずに塾長の理念を説いています。その結果わかったことは、理念のない社員は去り、したたかな人間は応募しなくなったということでした。

その結果、本当に気持ちの良い、理念を共有できる人材にやっと思まれるようになりました。彼らはほんとうに素直で、

見えてきた経営者としての道

有村 佳子

(30) 鹿児島(株)指宿ロイヤルホテル(ホテル業)

私は長い歴史の中でいちばん良い時代に生きていると感じます。

戦いの無い平和な時代、自由平等の時代——先人たちが理想とした時代を生きていることができている一人として、経営という日常から人間としての役割、使命を實踐していきたいと思えます。より利益を生む経営に努力し、共に働く人々の喜びを創り出すこと。六十歳を超えてやっとな分かった様々なことを、六十歳までとは違った感覚の中で終わりを見つめて生きたいこと。

盛和塾で稲盛塾長から「心」を学ぶ機会をいただき、やっとな経営者としての進む道が見えてきたと感じています。

精進して富士山登頂を目指す

堀口 智顕

(43) 大正(株)サンフロンティア 不動産(株) (不動産業)

経営者としての自分の姿がどうある

塾長のおっしゃることがピタリと当たり感謝の気持ちでいっぱいです。盛和塾に入塾し学んだことで、いつも前向きに仕事に取り組みます。いちばん変わったのは私自身だと思えます。「謙虚にして驕らず、さらに努力を」続けます。

良知と幸福の実現に通じる道を歩む

石田 光正

(34) フラジル(BREWERY, P&S, DE SERVICIO)グループ、人事事務管理(コンサルタンツ)

世紀のバトンタッチという節目に遭遇する自分の必然性を考える時、自分は今何をなすべきか——。約半世紀を生きた人生を振り返り、反省しながらそれを考える日々が続いています。

今の自分にできることは、自分が演じている「経営者」としての役割を通してまず己の人格形成を確かなものにし、同時に家族や社員の物心両面にわたる幸福の実現を追求することであると考えます。

では、人類共通の目標である「幸福」を実現するにはどうあるべきなのか。

か。心の姿勢、考え方の姿勢、実行の姿勢、信念、こういつたものがどのレベルにあるか自ら問い掛ける生き方を今以上にしなければならぬと考えます。なぜなら、自分発の姿によって運命共同体として頑張ってくれている社員の幸せが決まるからです。自分が富士山登頂を目指すような生き方を望むのなら、自身の精進に対しては今以上に激しい努力を続けなければならぬと思っています。

二〇〇〇年は幸いにして、私の生き方が共鳴してくれ一緒になって必死の努力ができた従業員五十人に恵まれました。二十一世紀というよりも二〇〇一年という一年は、まず生きる目的や仕事の意義といった哲学が二倍深く各自の心にしみ込むような年になります。「利己主義よりも利他主義」「人に尽くす喜び」を心で理解させ、実体験を通して定着させ、さらに心を深め、高めていく方向で社員教育に私のエネルギーの九割を注いでいきます。

毎日創意工夫をしよう。昨日と今日を絶対に同じものにしてはならない。「毎

二十一世紀という世紀はこれまで以上の勢いで技術革新が進展し、しかも今まで無視され続けていた社会的弱者や個人の意見が強大な力の波となって、政治や経済の根幹を揺るがすようなことも多々発生することでしょう。

そのように個々の意見に翻弄されるような時代にあつては、何が正しくて何が間違っているのかを判断するには心の羅針盤や錨がますます必要となります。幸い私は、二十世紀を代表する経営者であり人生の師と仰ぐ「稲盛和夫」氏とご縁をいただく幸運な機会に恵まれました。

稲盛塾長から常々教わっている「人としての道、経営者としての道」を塾生たちと共に学び、切磋琢磨しあい、実践しながら歩き続けることが、ついには王道に通じ、利に通じ、良知と幸福の実現に通ずるものと確信しています。

私は今、愛する妻や稲盛フィロソフィに啓発された我がブラジルの塾生たちと共に手をたずさえ、明るい未来を信じて二十一世紀を歩き始めました。

よう」が当社の合い言葉となり社風となるなか、この十年は私自身がどこまで心を磨き、魂の成長へつなげられるかに集中したいと考えています。盛和塾は私にとっては魂の練磨の中心であり、ド真剣に勉強してまいります。

反省し、正しいアイデアを提案する

折原 隆

(32) 東急(株)アド・インターフェース(広告代理業)

オリジナリティを持つたビジネス行動をとれたか。コミュニケーションの分野において、広告のスペースプロカーとしてのみ行動してきたのではないだろうか——反省点はつきません。

オリジナリティを持つたということは、独自のアイデアを創り、形造ることです。宣伝やPRを企業が活用することは永遠になくなりません。ただし、形が変わっていくことは考えられます。効果的か、再現性はあるか、効果測定はできているか、採算性はあるのか……その理由はいろいろあります。ここで重要なことは、まず自分で変化しつつある中身を理解する

ことです。自分で独自のアイデアを創る力は、その分野についてもっともつと子供疑問を持ち、理解を深めなければなりません。

二十一世紀の企業人としてお役に立つことは、いろいろな情報にまどわされることなく人間として正しい、オリジナリティを持ったアイデアを提案することに尽きます。

利他の心で周囲を巻き込む

吉原 二元也 (39) (香川) 吉原食糧(製粉業)

倉庫業

① 自身の反省点は、経営者として考える部分は少なかったという点です。それよりも自分の居場所を作り出すことに中心をおいていました。だが新世紀を迎えたことをきっかけとして、理想の経営者像をもっと考えていきたい。そのためにも、盛和塾での塾長の教えや他の塾生(経営者)との交流が、ますます大切になると考えています。

② これからは情報の高速度により、よりスピードを要求される時代になると思

する、理解してもらおう、そして改良改善しコストダウンに努める。

③ 盛和塾に入れていただいて、「心を高める、経営を伸ばす」の教科書がいかに自分に役立っているか、身にしみています。現在は過去の努力であり、将来は今後の努力であるということに胸に、十年後に「鹿児島」のタイムカプセルを開ける日を楽しみしながら努力して、生き残りをかけて頑張ります。

初心に帰って理念を実践

曲淵 博史 (40) (大江戸) 曲淵税理士事務所

(税理士業)

私は一九九五年の十二月に会計事務所を開業し、五年間、企業経営者の方々のお役に立つべく、誰にも負けない努力で経営してきました。ちょうど、五年目と二十一世紀のスタートという節目の時に、事務所のほうも転換期に差し加わってきたように感じております。

今までは、自分が頑張っていたら事務所経営は自然と業績を伴ってきたのですが、従業員が六人に増えると従来路線の

つています。つまり、素早い判断と行動が個人にも会社にも要求され、それができない会社は生き残れない。総勢二十人の我が社にとっては、小さな会社であることが強みになり、顧客のニーズを掴んで素早い判断と行動をすれば生き残りは可能ではないかと考えています。

しかし、その一方で、小さな会社が一社だけでできることはたかが知れているとも感じています。小麦粉製造および倉庫業という初期投資の大きな装置型産業にとっては、一社だけではどうにもならないような環境になっています。これまで、地元(香川)の同業者を意識していましたが、これからは大手企業や全国、世界が相手となる傾向がますます強くなると考えられます。自社だけでなく、周りの会社(取引先や業界)や政治(行政)を巻き込んだ動きをしないと大きな力に飲み込まれてしまいます(行政に助けをもらうということではなく、周りを巻き込んで変えていくという意味)。周りを巻き込むためには、自社の利益だけでなく「利他の心」に代表されるような、人として当然の事柄を身に付けていること

限界が見えてきました。また、従業員の仕事に対する情熱にもかなり大きな個人差が現れてきました。これは、私自身の経営者としての未熟さ、努力の足りなさからきているものだと思います。

今の私にとって最も大切なことは、これまで盛和塾で学ばせていただいたことを一つひとつ実践し、事務所経営を次のステージに引き上げることだと思っております。そのためにはもう一度初心にかえり、経営理念、フィロソフィをしつかりと全従業員と共有し、自らそれを実践したいと思っております。

人間や自然の流れを理解したい

中橋 政彦 (32) (香川) 中橋産業(総合塗

装工業業)

① 経営するという立場になかったとはいえ、あまりにも自分の世界だけのことを考えていたような気がする。大きい視野に立った行動、判断を行いたい。

② 現在携わっている塗装業を見つめ直すとともに、他の業種に展開していきたい。社員と共に喜びを分かち合える会社

が必要不可欠だと思っています。

③ 盛和塾との関わりがなかく、ものを別の面から見ることが増えたように感じます。このことが塾で学んだ最大の成果だと思えます。相反する問題が今後も増えるでしょうが、盛和塾での学びを通して解決していきます。

タイムカプセルを開けるのが楽しみ

畠田 実 (48) (鹿児島) 徳商電工(電気工事

業)

① バブル経済の時、ゼロ成長、そしてマイナス成長期とあったと思います。

バブル時代は売上は右肩上がり、とにかく仕事がありました。しかし、ゼロ成長になるとにかくたいへん、仕事が少なくなり、利益率どころか、仕事を継続するのがたいへんです。ましてやマイナス成長となると、私も協会もまた業界も仕事に限られますのでたいへんでした。平成三年に代表者になりましたが、まさにゼロ成長時代の入口でした。

② 仕事を受注するためには、お客様の満足第一主義、お客様へ会社をアピール

にしたい。

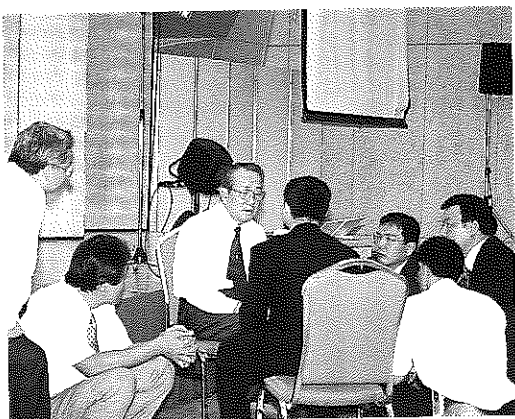
③ 物を見つめるというよりも、人間を、そして自然の流れをより理解するための学びの場として盛和塾を位置づけたい。

ソフトの価値を高める

川野 真澄 (37) (鹿児島) 舞システム企画

(コンピュータソフト開発、システムコンサルティング)

ハード重視の二十世紀から、二十一世紀



紀はソフトの時代になっていくと思いません。それは「物」重視から「情報・サービス・心」というものの価値が高まっていくことだと思えます。

そういう時代に生きる自分としては、技術を磨くこともさることながら、それ以上に心を磨くということが大切だと思っています。それは、過去の歴史の中でも変わらないことでもあります。その部分が必要になってくるでしょう。そのためには、目に見える物事の現象とか価値判断だけではなく、目には見えなけれども大切なこと、価値あることをしっかりと判断できる心を育てていきたいと思えます。そして、二十一世紀が平和な世の中であるために、そういう社会を作るための一員として、企業を育てていきたいと考えています。

社会への使命を反省と自戒で追求する

前田 順一 (52) 大塚(株)ハートス 事業サー
ビス(舞台・TV照明・音響・映像の企画制作)

① 二十世紀、企業としての形は見えた。

我が社の従業員に、この原理原則を忠実に実行してもらい、「働きながら学び、学びながら働く」習慣を職場を通して浸透・拡大させ、ブラジル社会へ貢献していくことが目標です。

生きることを大事にした

岡 英一 (47) 香川(株)岡会計事務所(会計事務所)

二十一世紀への思いとは、自分の残り半生への思いである。人として生きて良かったと思えるような人生にしたい。自分が生きていることが、意味のある人生にしたい。それは、自分の能力を生かせることであり、そのことが人に役立つこととであり、自分が生かされている目的に合致することである。

しかし、魂がしっかりと入っていない。目標の未達が多すぎた。努力不足、検証不足、誰にも負けない努力に至っていない。勇氣を持って事にあたり、二十一世紀へのカウントダウンと同様に自らに言い聞かせる。十、九、八……三、二、一、〇、新世紀へ向けての心の発信、二十一世紀に新たな役割を果たしてくる、もう一人の自分との出会いの実現に向けて。

② NEXT COLLABORATION……人間としての資質、組織における体質をさらに強固なものとし、二十一世紀に通用する新企画、新技術、新商品を生み出し(社内外との共創を含む)高次元の目標を継続的に展開、実行していく。社会にとつての存在意義を立派に果たし、社に開く人たちの幸福創造を実現する。

③ 大変革の二十一世紀、時流を的確に捉えて経営理念を社員と共有し、クライアントに対して、社会に対しての使命を常に反省と自戒の念を込め追求する。また自らの心を高め続け、人間としてのさらなる成長につなげるように塾長の教えを実践し、最善の努力をする。

そしてそれは会社の経営者である以上、従業員とともに幸せになることであり、皆が自分の能力を十分に發揮して事に充実感を持ち、それが社会に役に立ち、会社の利益が確保できることである。それを目指して、二十一世紀を生きたい。

終わり良ければすべて良し

松岡 光明 (52) 大塚(株)メディカルビュー 社(医学圖書の出版)

二十世紀、私はその日暮らしの経営に明け暮れていた。経営者たる自分を斜めに見ていたのかもしれない。残された人生は長くはないし、今年からはそうはいかないだろうから、二十歳の頃の純粋な気持ちで理想を目標とすべきだと思つた。

稲盛哲学の実践でブラジル社会に貢献

山口 泰彦 (52) ブラジル TESSIN IND. COM. LTDA トランス用鉄心製造販売

これからは国家間の競争の壁はなくなり、世界の企業同士の競争、より専門化が進んでいく時代になると思われれます。我が社は、南米大陸においてこの業種で第二位の会社「BEST IN CLASS」をめざします。

実践方法としては、以下のことを考えます。
・稲盛塾長の哲学と分析。「心を高める、経営を伸ばす」
・経営の場における心と魂の浄化、「六つの精進」の実践
・経営の原点十二カ条、ベンチャー企業家成功の条件の実践
・座右の銘として、「管理会計。日々の損益計算。キャッシュフローによる月次損益管理。GENBA(現場)でKAIZEN(改善)に科学的な管理方法を取り入れ、より新しくより良い製造現場になるように努力する」

具体的には、私どものグループをわが国ナンバーワンの健康関連の専門出版社に育て、それを私の人生の集大成とした。その中で、次の時代を担う若い人々を育てたい。そして、社員がこの会社に入社して良かったと思える組織にした

私は心の弱い人間である。盛和塾の仲間間の熱気にあてられつつ着実に前進したい。私のモットーは「End well all well」
——終わり良ければすべて良し——である。

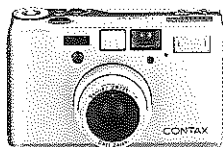
心をベースにした経営を完成させる

馬場 義勝 (52) 大塚(株)共和電子(電子部品・電子機器・情報通信機器の販売等)

① 二十歳で創業して三十年を迎えまし

高品位コンパクトカメラ誕生

Carl Zeiss Sontar T* 35ミリ搭載



CONTAX T3

T3 メーカー希望小売価格(税別)
¥98,000
(ウ・ス、ストラップ付)
T3D メーカー希望小売価格(税別)
¥108,000
(デフ・バック、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
東京都世田谷区玉川台2-14-9
TEL.03(3708)3790

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/

たが、迷い、悩みの毎日でした。最初の十年位は、とにかく会社を倒産させないことで無我夢中でした。その後、書籍やセミナー等で経営理念の必要性を強く感じ始めておりましたが、迷いは晴れず、悶々とした気持ちでの経営を続けておりました。当然、業績も環境に左右される不安定な状態でした。

しかし、七年半前に入塾の境に、それまでの迷いが晴れ、経営者としての心の座標軸が定まりました。以来、懸命に稲盛塾長の教えを学び、実践してまいりました結果、環境の変化にも一喜一憂することなく業績も安定してきました。しかし稲盛塾長からの学びのすべてを実践するには至っていません。

② 二十一世紀は、稲盛塾長から学んだ「心をベースにした経営」の完成を目指すし、六つの精進の実践を誓い、二〇〇一年の年頭訓を「謙虚」副題を「謙のみ福を愛く」としました。利他行を実践し、経営者として人間として理念を高め続けることを日課として精進する決意です。

③ 何が起きてても不思議ではない時代に、本格的に入ったと考えています。人としての本来の目的を行う者、それは欲に没頭する人、他人に良かれと思う人、それを行動にする人：さまざまです。しかし、塾長の利他の心を基本に持つことにより、いかに色褪せた時代になっても豊かに生きることができると思っています。企業が目標をいちだんと明確にし、多くの人のために企業の安定を図りたいと考えています。

大きく包容力がある成長をしたい
山下 洋祐 (36) (大阪) (株)ヤマシタ(梱包及
び物流関連)

二十世紀を顧みますと、「まだまだ未熟だったな」ということだけが実感として残りました。もちろん経営に携わってせいせい三年、とくに盛和塾に入れていただいて、より多くの諸先輩経営者の方々に接して大きな気持ちになりました。

色褪せた時代でも豊かに生きる

林 敏行

(46) (帯広) アメリカンフオード(株)
オーダー飼料設計混合販売 輸入
農産資材の販売

① 十五年前に、経営や業界のことを何も知らないで始めた飼料会社。いまに潰れるという危機感だけが活力でしたが、今もその気持ちは変わりません。どのようにして会社は潰れるのか、それを考えると眠れない時期もありました。しかし、多くの経営者に学んで、少しずつ経営とは何か、会社とは何かを覚えていた方が潰れていきます。立派な話をされていたのに、不渡りを出して雲隠れされました。会社を潰すと雲隠れするのが当たり前になり、会社が潰れるいちばんの原因は不渡りと聞きました。

経営には多くの矛盾があります。しかし、偉い経営者の本には矛盾が少なく、それらの偉い経営者の話をライブで聞くことの延長で盛和塾に入ることになりました。だが、塾生がどのようなレベルなのかは分かりません。商工会議所のように

二十一世紀を迎え、一企業家として考えることは、先ず三つ掲げるとしたら、

(1) 企業として何を社会に貢献できるか

(2) 企業とその中で就業して下さっている人、そのまた周辺の方々の発展となり

(3) 自己自身自身の成長
(1) については雇用促進により地域発展、いろいろなメーカーの商品加工のお手伝いにより販売促進への寄与、また本物へのこだわりを重視したお取引をすることで良心的な社会創造へ貢献していきたいと思っています。

(2) については単純ですが、明るく活発になつてもらえるような関係づくりをすることで、一人でも多くの人生をより楽しく豊かにしていきたいと思

います。(3) は死ぬまで勉強、成長だと思いますが、良い勉強、良い成長もあれば逆もありです。盛和塾という良い勉強、成長の場での見聞、経験で自分なりの表現ができるようになりたいと考えています。そしてより多くの人々に伝え、伝え

なレベルなら、塾のレベルは知れていると思いました。

「稲盛さんの塾はそうあつてはしくなかつた」——それを確かめるために、ブラジルの塾長例会に行きました。みんなと寝食を共にすれば、矛盾は分かると思つたのです。ブラジル例会を通して、塾長直接ではありませんが、稲盛哲学には矛盾がなく、塾生は洗練されていて経営に高い志を持つ人が多く、共通の経営談義ができました。

私は意を決して、中小企業家同友会から盛和塾へと向かいました。ただ、同友会は現在も社員が勉強会に参加していたいへん大切な会です。

経営上の決断が必要な時には、塾長の講話や本等々をベースにして考え、基本的な方向を決めています。現実のハウツーは、経験と技量により自ら行うべきだと考えていますので「考動」できます。

経営者の決断は多くの人の将来を左右します。正しい将来へ向かつて光の射す考えを、必然的にできる方法を稲盛哲学字によって知りました。過去を振り返ってみると、少しホッとしているのをつくづ

く感じる。より大きく包容力のある成長をしたいと思っています。

「人と人」「人と自然」

高橋 三男

(45) (福岡) (株)早ホテルアンド
リゾート(ホテル、スキー場)コ
ルフ場

① 一会社幹部としての経営参加は脇役の立場に終始し、ただ己のことにのみ判断基準を置いた自己中心的判断、行動を猛省。

② ITの加速度的な普及に伴い、間違はなくそれとは対極のものを求めるニーズが増加する。その一つは私たちが提供しているホテルでの各種会合であり、リゾートでの家族や地域住民単位の本物の自然と時間を共有することであり、問題は過去の成功体験からの脱却であり、常に顧客満足第一を考え、行動することです。

③ 「人と人」や「人と自然」を結び付け、感動や喜びを提供する仕事を生業としている人間として、自然の日々の変化や人情の温かさを感じ取れる素直な、謙



虚な心を持ってゐることを願い、ひたすら塾長講話を熟読しております。

心の経営が生きる時

島津 公保 (50) (鹿児島 鶴島津興業(観光) 兼)

戦後五十年が経過してバブル経済が崩壊した後、今ほど経営者の心のあり方が問われている時期はないように思う。白

進化は当たり前の会社になる

田中 広江 (41) (盛岡 柳アト力(全米産産) 損害保険代理店)

この四月一日から、Ⅳ期目がスタートいたしました。今期のテーマは、「進化する社風」です。Ⅲ期目に単年度黒字を達成したことで、今期はさらに気を引き締めて仕事をするために決めました。日々の積み重ねを怠ることなく前進し、研鑽しつづけ、将来の目標やめざす資格も含めて、進化して成長しつづけること、しか生き残る道はないと思つてゐるからです。

共に働く仲間たちが、私の背中と行動を見てついで来てくれるような生きざまの年になりたいと思つてゐます。それは、進化することが当たり前と思う社員と会社でありつづけることこそが、二十一世紀の目標だからです。

己中心的な経済最優先できた戦後の企業経営が行き詰まつている。消費者の側でも、企業のみえみえの経済最優先の行動を見透かしている状況にある。

私自身経営者として、先々代から続く事業経営に参画してから十年、盛和塾生としても十年が経ち、十年前に塾長からはじめて「心の経営」という話を聞いた時の衝撃を忘れずに、これからも誰にも負けない努力を心がけ、利他の心を持つて取り組み、自分自身の人間的成長を目指していきたい。新世紀を期に、経営の重責を担うこととなり、従業員全員の物心両面の幸せの追求を基本として、社業発展に全力で邁進したい。

二十一世紀のこれからの時代は、まさに塾長から学んだ心の経営が活かされる時と考へる。

人間的成長を証明するとき

荻野 聡 (49) (大江戸) 柳サルベイションア

クト(保険総合代理店)

経営者としての立場よりも、東京営業所所長として盛和塾で多くの素晴らしい

習ったことを自分の血肉にしたい

大津 悟 (50) (岡山 大和証券岡山支店)

(証券業)

世紀末、我々金融業は文字通りたいへんな苦しみを経験しました。破綻、合併、連衡など日本版ビッグバンという荒波のまっただなかを漂つております。そのような状況のなかで、我々が二十一世紀の目標とするのはより高い知的資産、ブランド資産、顧客資産を構築することです。盛和塾の皆様の経営に対する「ひたむきさ」と「必死さ」を見習つて、自分の血と肉にさせていただこうと思つております。

まず日前の厳しい現実をクリア

長野洋二郎 (39) (大分 大分共和柳(日用品)

賣場)

私どもの業界はメーカーの力が強く、いまだに代理店制度が色濃く残つています。価格主導権も、メーカーと小売業の板ばさみで、無いに等しいのが現状です。また、卸し先の小売業も、消費者に支持

経営者の方々に囲まれ、幅広い分野のことを学ばせていただきました。みなさんの生の声をじかに聞いて、耳学問を含めて知識は確実に増えたと思ひます。

しかし、そこで得た知識をしつかりと自分自身のものとして行動できるように己を向上させなくては意味がありません。「自分はまだまだ経営者ではないんだ」という甘えの気持ちで、現実から逃げていたことを深く反省しています。

東京営業所は、二〇〇一年から東京支社となったため、さらに業容の拡大を図らなければならず、かつ増員も必要となりました。そのように、二十一世紀の出版に際して期待に満ちたスタートを切れる状態を与えていただいたことに、感謝しております。と同時に、二十世紀に盛和塾で学んだことを、二十一世紀には自分の行動で仲間のみなさんにお返ししなくてはならないと決意しております。

盛和塾に学んで人間的に成長できたかどうかは、自己満足よりも塾の先輩や仲間たち、それに会社の従業員などすべての人に認めてもらえるかどうかで証明されると考へています。

されないところはどんどん淘汰されていっており、それぞれが生き残りをかけて熾烈な競争を続けています。したがって、当社を取り巻く環境はなかなか厳しいものがあります。しかしながら、厳しいのはどこの業界でも同じことなので、ただ悲観的になつていては問題の解決にはなりません。

会社を存続させるために取扱商品を変えらるか、販売先を新規に開拓するか、あるいは売り方を変えるのか——二十一世紀にとるべき選択肢は何通りもあるはずですが、業界の中でただお互いの傷を舐めあつたり、同業者と同じことをしていても進歩はないと思ひます。二十一世紀は、新しいことにチャレンジするのですから教科書はありません。勝てば官軍で、成功すればそれが常識になります。

ただ、そうやって燃ゆる思いを心に秘めながら、目の前の横たわる厳しい現実もクリアしなければならず、まずは「一人で何役もこなす」ことを基本に経費を極小にして高収益の体質にしたいと思ひます。

なぜそうなったか？を考える

竹森 宗治 (41) (宮崎) 陶竹森商事(食品部)

工部・鶏卵部

② 二〇〇〇年十二月、京都で中坊先生の講話「二十世紀を私の現場から総括して」を聴かせていただきました。これからの日本経済には期待しておりませんが、二十一世紀を生き抜くためにも、二〇〇一年は良い結果も悪い結果も含めて、なぜそうなったかを分析しながら前向きに明るく精進していきたいと思えます。

③ 私にとつて盛和塾とは、「自分自身を磨く場」経営を伸ばす場」だと考えております。

「三つの要点」に留意する

吉澤 康雄 (49) (京都) ㈱クロバト(洋菓子製造販売)

一、健康……肉体だけの健康ではなく、周囲の人に対する思いやりの心を持ち続けられる精神的な健康も維持できるような努力します。

の生活の基盤をしっかりと構築するため、透明性のある会社作りを推進する。また「自己資本率を高め、社員ともども物心両面の充足を図れるようにしたい。

③ 自分自身の器を磨き、人間としての生き様を学び、無心で会社経営ができるようにする。経営＝人間形成＝盛和塾と位置づける。

何のために？を常に問う

河越 康行

(42) (東京) 東京宝(㈱)観光土産品の製造・卸・販売

二十一世紀は「人財によつて決まる」と言っても過言ではないと考えています。新世紀での生き残りをかけてお客様満足主義に徹し、お客様の变化、世の中の変化に対応していくことが大切であると思えます。

そのためには、塾長がおっしゃるよう心を高めること……人間性を高め、世のため人のためになる企業になるという使命感を持って日々精進し、常に学びたいと思えます。私を含め、一緒に働いている皆様とともに成長していくことが大切

二、人に好かれる……ポジションが高くなり、役割が大きくなるにつれて、つい謙虚さを忘れてしまうのは仕方ないことかも知れません。しかし、人に好かれる「魅力」を身に付けたいと、何事もうまくいかないと思えます。

三、CMの融合(あるいは接点)……C(コスト)管理とM(マーケティング)によつて知り得た商品力のある商品の融合(あるいは接点)を図ります。以上の三点を、私の「二十一世紀の企業家としての展望」といたします。

人間としての「徳」を積む

千切谷多一郎

(58) (香川) ㈱春風堂(洋菓)

子・パン製造販売

一九九〇年代に入り出店を繰り返しましたが、その割に売上は伸びず利益も低迷するようになりました。そこで熟慮の結果、最大三十店舗あつた店舗数を現在は十九店舗に縮小しています。

盛和塾で学んだことのひとつは、経営者として自分にいちばん欠けていたのは「人間としての徳」ではないかということ

であると思えます。何のために生きていくのか、何のために仕事をするのかということを常に自分自身に問いかけ、精一杯生きていきます。

日々の努力と挑戦を実践する

森藤 憲嗣

(46) (北大阪) 大森工業(㈱)監修

プリント及び各種印刷関連

・私自身の人間の成長が企業の発展につながる

・盛和塾での学びや気付き＝自己修練

・二十一世紀型新企業理念の構築

・利他の心がベース

・人の喜びが自分の喜びと感ぜられる心

・幸福社会創造企業

◎社会、取引先、社員のすべてに幸せ感を提供できる企業としての存在意義、価値を見出す

※二十一世紀型企業として企業家とし

とを知ったことです。稲盛塾長に接し、機関誌「盛和塾」を読ませていただくとその点をとくに痛感します。人間として、企業家として、このままでは私自身も会社も崩壊しかねないという思いで、この正月には「盛和塾」全冊を読み、塾長が繰り返しておっしゃる「物事に対する考え方がいかに大切であるか」を思い知らされました。

ここ高松の成人式でも、酒に酔って無頼の輩と化した若者が市長にクラッカーを鳴らして襲いかかるといふ事件がありました。塾長が説いておられる教え、哲学がいつそう必要だと思えました。

経営＝人間形成＝盛和塾

藤本 正昭

(50) (大阪) エムエフ(㈱)包装

資材・建築用木材・畜産資材

カー

① 塾長よりご教示いただいた中での利他心・利己心の部分がまだまだ不十分であるし、今後も勉強し続ける。

② 全社員の幸福と社会への貢献、社員

て、日々の努力と挑戦を実践していく!!

「八正道」を守りたい

國村 禎夫

(46) (山口) 神田地所(㈱)不動産

賃貸業

友人から二〇〇一年元旦に年賀状が届き、左記のことが書いてありました。仏教の教えたと思いますが、稲盛塾長が日頃から話されていることと共通していると感じましたので、それを紹介して私のメッセージといたします。

- 正見 正しく見る
- 正語 正しく語る
- 正命 正しく暮らす
- 正念 正しく集中力を働かす
- 正思惟 正しく思う
- 正業 正しく行ふ
- 正精進 正しく努力する
- 正定 正しく座禅、瞑想する

例会に参加で、常に原点を見つめる

関 佳彦 (39) 東京都(御遊農師 飲食業)

これからはますます「本物」の時代になっていくと思います。そのためには、本当にお客様に必要とされ、愛される商品・サービス・会社作り・人作りをしなければなりません。当然、お客様一人ひとりのニーズに応えるための個別対応能力を上げることが大切になります。そのため、自社の強みは何かを考えて、そこを徹底的に鍛え、長所をさらに伸ばしてオリジナリティーを出していきたいと思っています。

盛和塾に参加することで常に経営の原点に立ち返るべく、また気づきをいただくためにも、例会にはできるだけ参加したいと思っています。「心を高める、経営を伸ばす」「人生・仕事の結果は考え方×熱意×能力」をモットーに、楽しく頑張っていきたいと思っています。

と全社員とともに「お客様に心から満足していただけるSS」づくりの実現に全力を注いでまいります。

現代社会に役立つ農場を作る

麻生 茂幸 (51) 佐賀(向みのり農場(畜産物、加工、レストラン))

農業はこれまで生産性が低く、とくに養鶏を柱とする経営は3K仕事の代表みたいなものでしたが、地域自給を基本とする一村落一農場の建設を目標にかかげて私たちは地道にやってきました。

ここへ来て、ようやく食の大切さや大量生産できない食品のおいしさが見直されてきました。そして、食品会社や物販店から出る大量の廃棄物処理として家畜の飼料化もしくは肥料化が注目を浴び、農業がこの生産と消費が分断された現代社会のキーポイント的存在になりつつあります。

これからの教育や福祉と同様、これまでに改革しなければいけなかった最も大切な分野にも農業の理念、実践が必要とされる時代に入りつつあります。いよいよ

顧客を倒産させないこと

岡本 安功 (50) 大分(岡本税理士事務所 税理士事務所)

- ① 開業十年。とにかくがむしゃらに仕事をしたが、未熟さがあちこちに見られる経営レベルにしか至っていない。
- ② 日本がこれから進む道は大きな急カーブであり、おまけに行先は不明。ゆえに正しい考え方に基づく経営をしておかなければ振り落とされて奈落の底に沈む。職業会計人としての私の使命は「顧客企業を倒産させないこと」。
- ③ 早く盛和塾のお世話ができるような人間になりたい。

目標をしっかりと持って頑張る

諏訪園厚子 (47) 鹿児島(御セントラルイン 園分(ビジネスホテル))

オーナーとして経営を担当することになって、一年二カ月があつという間に過ぎました。ホテル業という職種も初めてなら、自分の下にたくさんの人を使うのも初めて。ともすればくじけがちになる

よ私どもの真価が問われるときがきたのです。組織的運営に弱かった部分を盛和塾でしっかりと学び、皆様のお役に立てる農場を作ります。

稲盛哲学のすべてを学ぶ

齋藤 登則 (39) 秋田(齋藤登則税理士事務所 税理士事務所)

なぜ盛和塾に入ったのか。それは稲盛



気持ち、稲盛塾長の著作を読むことで支えられているような気がします。

これからは本当の苦勞だ。と人には言われませんが、とにかく目標をしっかりと持って、ビジネスホテルが独自の運営で成り立つように、そして、そこからさらに伸びることができるよう頑張りたいと思います。

感謝の気持ちを仕事に現す

井河美加子 (36) 愛知県(御井河石油 分ソリスタンド)

これからの時代、「売る」ではなく「買っていただく」精神を大切に、それが当社の社風になるように努力してまいります。

お客様が当社に足を運んで下さるおかげ、社にあるすべての設備や備品のおかげ、働く場を与えていただいているおかげ、すべての「おかげ」で私たち社員一同が生かされているという気持ちで仕事に臨みたいと思います。そのうえで、喜んで、進んで働くことができる会社にするために、二十一世紀の私は経営者として

塾長の人生哲学や経営哲学を学び、顧問先と当事務所が発展するためである。「心を高める、経営を伸ばす」を人生・事業の目的とした。

経営の原点十二カ条、人生・仕事の成功方程式、六つの精進、京セラフィロソフィ、アメーバ経営、京セラ会計学を、これからも全国大会、塾長例会、自主例会、著書、テープ等を通じて学んでいきたい。

仕事に、人間鍛錬にもっと努力

橋本 享平 (63) 岡山(御橋本部サービス(自動車中古部品・リビルト部品の販売及び事故車・多走車・冠水車販売))

プラス志向ですが、私は経営者としてこれからまだまだ勉強しなければならぬ。なぜなら、利益を出していないからで、その原因は効率の悪さだと思う。

現在の仕事は神が与えてくれたもので、利益率がよく、時流にのった仕事だと思う。とにかく、もっとしっかりと経営ができるようにならなければ。人間としては、思いやりということがいち

ばん大事だと思つ。身心ともに健康に氣をつけて、仕事に、人間的鍛錬にもっともつと努力しなければ...と思つ。

さらに大切になる、このころのありよう
堀 高志 (46) (大分) 堀文(OA機器・事務用品等販売)

二十一世紀はこのころの時代だと思つ。最先端技術がますます進展する一方で、人と人を繋ぐこのころのありようがさらに大切になる時代である。己の心の揺らぐとき、塾長の言葉の一つひとつが心に沁みる。

独自のソフトで新たな事業を構築

柴 幸子

(53) (和歌山) サンシャイン(株)(ビジネスホテル、コンピューターソフトウエアの開発)

ビジネスホテル経営を始めて二十年近くになりますが、その間、コンピューター関連事業を第二の柱とするための研究開発を行い、育成してまいりました。このたび株式会社ゼンベルグとの提携

自分の思いと実行あるのみ

長山 宏

(44) (大分) (大分) 三優監査法人(株)(公関連監査、法定監査)

① 二十世紀は、私にとって盛和塾への入塾、そして稲盛哲学との出会いが決定的に重要な意味を持ちました。「理想の組織作り」を目指して脱サラした私がアメンバー経営を知り、システムと理念との融合されたパーフェクト組織によって、自らの進むべき方向性、思いを得ることができました。

② 「史上最強の中堅企業支援集団」づくりのため、業務構築、マーケティング、そしてディスクロージャー体制作りと業務を二本の柱で行っていきます。そして、第二のソニー、ホンダのように多くの企業を株式市場にデビューさせられる組織体にしていきたくと思つ。現在、人材には恵まれ各界のトップクラスの人が次々と集まってきております。あとは、私自身の思いと実行あるのみです。

③ 自分の人格の反映が自らの経営体の実体となるため、人間的成長を続けることが必須だと考えます。そのためには、

を軸にウェブサイトの作成、プロデューサー、アプリケーションの開発に至るまで事業を拡大するため、ウェブ事業部を設置いたしました。

優秀なウェブデザイナー、プログラマー、プロデューサーを揃えて、和歌山県、三重県地域に幅広く営業を展開していきたくと思つ。いくつかの得意分野におきましては、他社に真似のできない独自性を有しております。

誠実と創意、そして信念ある経営をモットーに日夜研鑽に励んでおります。どうぞよろしくお引き立て下さいますようお願い申し上げます。

新規事業開発で将来に備える

吉田 桂一

(42) (盛岡) (南吉田米穀店)(米・LPガス・灯油販売)

- ▽変わらないもの
・ お客様第一主義を徹底的に行う
▽変えていくもの
・ 既存事業を収益アップさせるための取り組み方
・ 新規事業への新たなチャレンジ

盛和塾での学びを中心に哲学、経済、会計他、多くの学びを不断に行いながら、反省を繰り返す必要があると思つています。盛和塾は稲盛哲学の学びの場として、また、刺激しあえる同志との切磋琢磨の場として、どっぷりつかつてゆきたいと念じております。

周りの人に喜ばれる人生でありたい

松永 賢一

(51) (ナジル) SWAGEO ENG. E CONSTRUCTORES LTDA (建築) (フォーム)

自分は何のためにこの世に生まれてきたか? という素朴な問いに、塾長は実に単純明快な答えをくださいました。それは魂の浄化、昇華のためである——と。古今の哲学者、宗教家が難しい言葉を羅列しながら、結局はうまく説明できないこの大テーマの答えを実に見事に言っているのだと思つます。

自分は経営の現場を通してこのテーマの実践に努力し、自分の人生の集大成としたいと思つています。そのためにはまず、判断の基準を普遍的な原理原則に置

当社が岩手県で集めている雑誌が、今春のフリーデックスで注目され、三越をはじめとするデパート、東急スーパーニ〇〇店をはじめとする量販店で販売がスタートしました。将来がたいへん楽しみな事業となりつつあります。

出合いを大切に人間形成に励む

秋田善右衛門

(60) (大分) 秋田(株)(不動産) 貸付及びレジャー産業

① 約四十年前、父の突然の死により引き継いだ事業に無我夢中で取り組んだと云います。昨今のような厳しい経済状況を迎へ、新たに事業継承当時の情熱と仕事の取り組み方を想起して頑張っております。

- ② 温故知新と後継者の育成。
③ 二〇〇一年巳年、当年六十歳の私にとつて、盛和塾における人との出合いは貴重なもの。それを大切に、より社会に役立つ人間形成に励みたいと思つます。

くこと、人の心を大切にすること、人を基本とすることだと思つています。そしてこの会社が、人のため社会のために役に立っているかを常に考えたいと思つます。人とは従業員であり、その家族であり、お客様であり、仕入先あるいは下請けさん等の取引先、その他何らかの形で会社と関わってくれた人々たちです。社会のためとは、近くは地域社会、日系社会あるいは愛するブラジルそして日本、この地球、そして業界のレベルアップといったことが考えられます。

創造的であることは何よりも大事で、いつも前向きにチャレンジしていきたくと思つています。肉体は衰えてゆくだろうが魂はより健康で、いつもいきいきと輝いていたい。まだまだ可能性は無限にあるはずだ——と考えたい。本音を言えば、「俺と一緒に夢を見よう」とどこかで聞いたようなセリフで大手会社に転職を決めた従業員を、無理矢理に慰留させてしまったが、「松永についていってよかった」と言わせたい。さらには二十年間、ついてきてくれた女房が「この人と結婚してよかった」と言ってくれるよう

な人生でありたい、と思っております。

資本主義の暴走に危機感を越智 通勝

(50) (大阪) ㈱日本ブレインセン
ター (求人広告企画 人材紹介等)

二十世紀末に盛和塾、稲盛塾長にお会いできたことはラッキーでした。多くのことを学ばせていただきました。

二十一世紀になり、経済人の私も資本主義の暴走に危機感を持っています。

拝金主義に走らないよう、中国人の経営者を引き続き教育していただくと同時に、日本では塾長に政治の改革にエネルギーを分かっけていただきたいと思います。私も支援させていただきます。

自助努力、利己即利他を実践

里坊 昌俊 (45) (香川) 里坊会計事務所
(公計事務所)

① 我欲の経営が強かったような気がする。

② 「人の成功のお手伝い」を業務とする企業にしたい。価値観を共有し、個人

の目標と企業の目標を一致させ、個人の成長、企業の成長、お客様の成長という善循環を創り出したい。企業単位においても、共同体として地域の専門家ネットワーク、全国のネットワークを創りたい。

③ 経営者として自立した自助努力する人間、利己即利他を実践できる存在として盛和塾で学んで行きたい。

三つのキーワードを念頭に

蟻田 尚邦 (59) (神戸) ㈱アンリ・シャルバン

ティエ (洋菓子製造販売及び製菓)

二十一世紀の私にとってのキーワードは、「デザイン、ライフスタイル、癒し」です。この三つのキーワードを常に頭に置いて仕事をしていきます。

「生きとし生けるもの」の平安を祈る

小林 正樹 (53) (静岡) ㈱ケイシーシー経営

研究所 (公計事務所)

いつも「生きとし生けるもの」の平安

ある我々が学び、より大きく、より広く伝えていこう。

恵まれた自然を活かす

小野登美子 (47) 秋田 ライフアッププロジェクト

ヨウ (健康食品販売等)

② この豊かな土地と空気の良い地域性を利用した、この地ならではの事業に力を入れます。安全で健康的な無農薬のお米と野菜、山林のある美しい風景に根ざした山野草とエビネ等を栽培しながら、展示・販売を行っていきます。庭園、公園などを造るための技術指導も行える店になるでしょう。

③ いろいろな情報を収集してほしいと思います。(需要度の変化、国際・政治・経済・社会など)

を祈っている自分になるよう、牛の歩みではありますが、歩を進めて行きたいと思っております。

祈りは、大いなる存在とつながる、たいへん重要な行為であると思っております。大いなる存在は、私達が祈ろうと祈るまいと、いつも私達に愛を注いでくださっていると思います。その御心に応えるには、いつも「祈り」をする必要があると思っております。

そして私達は、「生きとし生けるもの」すべての恩恵で生きています。この「生きとし生けるもの」すべてに感謝の祈りを捧げられる人間になりたい。そんなことをここ一年ほど、ヒシヒシと感じてまいります。

人間のすばらしさを感じ、広めたい

子守 康範 (40) (大阪) ㈱アンテリジャン

(ビデオ・CM・番組製作等)

《映像の力》 理念やメッセージをより感動的に、より分かりやすく伝えることができるプロの「映像の力」を使って、ひとりひとりの幸せを出发点とする社会

すばらしい21世紀のために利他心を！

知野 興周 (59) (長野) タコトテキスタイル

ルル (靴下の製造販売)

二十世紀は、ある面では争いの世紀でした。それは人類発生以来の歴史かも知れません。その根本原因は「利己」の心です。

二十一世紀は塾長がおっしゃっておられるように、人類がどこまで「利他の心」になり切れるかにかかっています。私たちが生命のあるかぎり、利他の心を原理原則として行動すれば、すばらしい二十一世紀になると思います。

こんなときだからこそ…

信頼のリリース

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

自己革新を学び取る！

久保登代志 (57) (佐倉 樹住宅速報センター)

(不動産仲介、賃貸、管理)

① 一、私は経営者として勉強が足りなかった。

一、社員の高齢化に対して、手の打ち方が遅かった。

一、社員に対して夢と希望にあふれた、明確なビジョンを示さなくてはならない。

② 「統合の論理の時代の幕開け」

二十世紀、つまり近代は分離指向の時代でありました。好き、嫌い。良い、悪い。許す、許さない。そして結論として対立です。戦争です。二十一世紀は脱近代化を求めなくてはなりません。それは統合の論理の時代の幕開けであります。つまり、対立ではなく統合です。私たちは信頼関係を固くして、強いきずなをもって明るい将来を築きたいと思いません。

③ 「自己革新」

自分と過去の自分を支配してきた生き方、あるいはその自分の生き方とか、他人のせいにして逃げてしまった自分があった。

② 二十一世紀、二〇〇一年からは子供たちと新しい商売にチャレンジすることになった。本が好きだから、いつまでも大好きな仕事をして続けられること。社員、パートナーなどみんなをいちはばんに考える会社作りをと、いつも話し合います。長男の仕事ぶりを見て見ぬふりしながら、「考えが甘いなあ」と思いますが見守ります。勉強会に参加して聞かせていただいたことは、会社に戻って話し伝えるなど、お互いに学ぶことの多し今日このごろの私です。

目標は、三年〜五年目までに二号店を出し、時の流れを見ずして、次に進むことです。(頑張るといふ言葉の意味をもう一度知る)

③ いつも言い続けないと忘れてしまう当たり前のこと、あいさつや感謝の心、人生の方程式＝能力×熱意×考え方…など。いい方向に進もうとする心をいつも忘れないようにしたいものです。

を根底から支えていた古い価値観を白発的に破壊する。そして、新しい時代のニーズに応えるために自ら積極的に新しい価値観、新しい思考の枠組みを自覚的に創造する。

▽盛和塾より、リーダーとしての原理・原則を学ぶ。

▽盛和塾より、リーダーとはいかにあるべきかを学ぶ。

▽盛和塾より、優れたリーダーになるべきを学ぶ。

知力、創造力の調和をもつて

中島 健次

(51) 大阪 第和工業(機械製造、食品輸入業)

未来に向かつて今までと同じように、いや今まで以上に物づくり、つまり製造業に励み、環境ビジネスを主体として、知力、創造力の調和をもつて社会資本に貢献します。

世界の中の日本を見、企業を見、自分を見つめて行動していきます。

経営も、自身も「自己充実」を

龜山 俊之

(32) 佐倉 東洋産業(総合自動車部品卸)

① 私はまだ経営者という立場ではありませんが、管理者としても未だに未熟です。経営者と従業員との間に挟まれて、どちらかという従業員側に立った考え方をしています。

② 二十一世紀はおそらく経済環境はさらに激動し、日本も現在の延長線上では財政破綻してしまうことが予想されます。そんななかで、どのようにして生き残っていくかという、ずばり、自己資本の拡充によって銀行に頼らずやっていく態勢を整えるしかないと考えています。早期に自己資本比率五〇％を達成するため、努力していくつもりです。

③ 盛和塾でお聞きしたいろいろと立場の違う方々の貴重な談話を、自分の血肉にして、精神的な修練をもつと積んでいくよう、さらに勉強させていただきたいと思えます。



いい方向に進む心を忘れない

伊藤恵美子

(48) 大阪 戸(フリップ)小売業・CD中古販売

① 二十世紀、小さな雑貨ギフトの店だったが十六年目でピリオドを打った。世の中の流れを見る目がいつのまにか守りに入ってしまった、周囲が見えなくなっていた時、自分の店の時代は終わっていた。始めた時の心とちがって、時代の流れだ

自然のリズムを取り戻そう

川村 隆夫

(54) 大阪 日光医科器械(医療器具販売)

① 私の場合、二十一世紀のために二十世紀があったと実感し始めています。

② 現代は、人間が本来持っているはずの「情熱、余裕、リズム(または行動手順)」が、「効率化」つまり「ムリ、ムダ、ムラを無くす」という大義名分によって犯されております。

二十一世紀の経営者は、「情熱、余裕、リズム」を持った勤務環境の維持者であり、と求められるでしょう。

二十一世紀企業は、「(ビジネス) + (ボランティア) + (ビジネス) + (ボランティア)」の利益追求のみの企業は存在しなくなるでしょう。ボランティアは企業の外部、内部を問いません。

③ 塾生と空間を共有しているのは「学び」でしょう。人間も他の動物も植物も成長しているのですが、動物や植物の成長って何なのか、人間には解らないではありませんか。自分・他人の成長の認識には同一基準などないでしょう。自

分と他人との比較ではなく、過去の自分と今の自分とです。人間の成長に位置付けはしないで秘かに楽しんでおります。

塾での学びを全社的に実践したい

佐伯 誠

(49)山口 三管産業(株) 農業生産 資材販売・製造等

二〇〇五年までに売上高百億円以上、経常利益十億円を目指して頑張ります。社員が生き生きとして働き、社会の役に立つ企業であり続けたいと思います。そのため企業人としての考え方や行動について盛和塾でさらに多くのことを学び、社員に伝え、皆で実践します。

今の哲学、理念を継承する

片岡 寛晃

(51)佐倉 柳商(焼肉レストラン)

① 大きな赤字から立ち直った経験から、真の経営者としての人生哲学、経営理念が確立できた、素晴らしい生まれ変わりとの向上の年、世紀であった。

② 二十一世紀はすべてに「善のフルイ」

他

・基本戦略は同業他社との差別化(製品開発力、技術力、強力な販売組織作り、組織営業の強化、在庫を持たないが瞬発力はある、勝ち残る残れる意識作り等)

我が社がなぜ強いかは、①逆の発想ができる(小さい会社、資金が無い、信用が無い、運送のハンデ、視点をゼローバル化) ②戦略の明確化(戦略が見える) ③個人の意識高揚 ④勝ちムードをつくる(勝つから面白い、面白いから勝つ)

▽これからの企業(衆から個へ)

従来の衆(大企業などの看板)の中に個人が生活している企業から、二十一世紀は個の時代と捉えています。これからは、個人の集合体が企業を作ります。個人の能力、考え方が非常に大切になってきます。個人の能力と努力が差別化されます。

私は、この状況を企業の大小を問わない飛躍が出来る大きなチャンスと捉え努力したいと考えています。こういったことを考える時、塾長の「人(心)の経営」

が今まで以上に選別される世紀。私にとつては輝かしい年に、世紀になります。今の哲学、理念に沿ってやっていくならば、と確信しています。

③ 人間の成長が促され、具体的な経営問題にも適用でき、しかも事例が多いことから、経営上の判断を間違えることがなくなりました。

心を常に高めることができ、またそれを二人の息子にも伝えることができ、とても感謝しています。

日々の努力、創意工夫をモットーに

松崎 浩一

(41)大阪 柳崎(紳士・婦人服飾輸入製造卸売及び小売業等)

入塾させていただいてから、早十数年が過ぎようとしています。その間に教えていただいた数々の事柄を、単なる知識から胆識に変えて実行し、成果を出すように、塾での学びを実証していく年にしていかなければならないと肝に銘じています。

日々の努力、創意工夫をモットーとして、常に前向きに良きことのみを考え頑張つ

が大切になってくると思います。

人間性の錬磨を続ける

諸岡 靖彦

(53)佐倉 米屋(和洋菓子製造販売)

① 大学卒業後、社会人として二十年。また、経営者として二十四年の歳月を二十世紀とともに過ごしてきました。その間、経営、企画、製造、営業と主要な担当フィールドは経験しておりますが、事業の総体運営としての経営の部分に触れることになったのは(少なくとも意識の深層にまで)、やはり盛和塾に入会してからではないかと考えております。

② 二十一世紀とはいっても、時間として連続している部分と非連続の部分があり、経済社会構造の変化や人々の意識、世代間の落差についてはおそらく過去のどの時代よりも断絶の大きい時代だと考えます。

二十一世紀を背負う次の世代が、物心両面で真に豊かで健康的な生活が享受できるようにするために、我々の世代ができることを日々懸命に努めることが大切

ていきます。

個の集合体が強い企業を作る時代

中山 憲士

(50)香川 ランテックス工業(コンクリート製品の製造販売)

▽公共工事の現状は、ひとことで言つて崩壊状態です。

・工事総量の大幅減(二〇一〇年には三分の一説もある)

・工事設計価格の大幅ダウン(対昨年比人件費は二五%のダウン)

・過当競争(最近設計額の七〇%前後での受注が急増) ※従来は一〇〇%近い数字での受注だった。

・右記に伴って建設業者の信用不安が発生

これらの事情により、建設業界の急激な崩壊が予想を越えて加速している。

▽我が社の方向性(崩壊状態の業界を相手に対して)

・緊急対策(顧客の洗い直し、社内意識の改革、経費・仕入れ品の見直し)

・中・長期対策(販売エリア拡大、オリジナル製品拡販、製造のコストダウン)

だと思っております。

③ 社会経済のあるべき姿と、経営者としての在り方を厳しく自分に問い、行動していくために、盛和塾での学びを通じて自己の人間性の錬磨をつづけていきたいと思ひます。

ビジョン達成に全力投球

大又 義弘

(56)大阪 おお又(制服・石小売)

① 一九九四年……社長就任、当時の売上高二・四億円

二〇〇〇年……売上高七億円、ますますの伸長

② ビジョン「二〇一〇年、二十店舗、売上高五十億円」の達成。

③ 「人生・仕事の結果は考え方×熱意×能力」をいつも心に銘記しておく。稲盛塾長のテーブを毎朝聞く。

共に成長、共に創り、共に生きる

増田 章

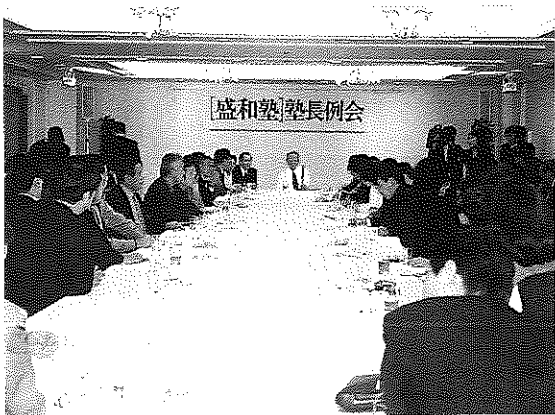
(39) (大江戸) ㈱アップス、極真会館増田道場(空手道場)、スポーツ用品販売

新世紀を前に、ようやく経営者としての自覚を持ち始めた私ですが、ご縁により京セラフィロソフィ、すなわち稲盛哲学を学ぶ機会を得たことで、経営者としての考え方が激変しているのを感じます。

今まで多くの人たちに支えられながら歩んできましたが、会社経営に携わることになり、現在に至る過程を深く掘り下げていくことで、また、そうしようと考えたところに塾長とのご縁に恵まれたのだと思います。私にとつての会社経営とは、「なぜ生きるのか?」「どう生きていくのか?」という問いかけに対する答えを見つかることでもあります。これまで命を生かされてきたことへの感謝と、成長の喜び、これらをもっと多くの人々と共有したい。そして、もっともっと人間的に成長し、喜びの多い人生を送りたい——それが二十一世紀への私の希望である

○一年一月に入塾できたことは、新しい世紀に向けて小手先の術や小才に頼るなということだと受けとめています。徳を積み、人間的に成長することによって、現在の福祉業界の矛盾解消や実際に困っている人たちの問題解決が、当社の発展と並行して達成できる大きなきっかけになることを期待しております。

二十一世紀には、日本中に親御さんが安心して働くことができる、時間的にも



り、盛和塾で学ぶ意味でもあります。

盛和塾では、本当にすばらしい感動をいただける方たちとの多くの出会いがありました。当たり前のことですが、自分だけが幸福では真の幸福とはいえないと思います。仲間と共に成長し、共に創り、共に生きていくのが私のこれからのテーマです。

至福の時間を株主と社員にも

小西 敏夫

(56) (大阪) 西原金属工業㈱(精密金属プレス加工)

小生、齢二十三にして前社長と金属プレス加工の事業を創立致しました。創業三十年目の一昨年、平成十一年にバトンを受け継ぎ二代目社長を襲名致しました。人間としての欲をやっと知り得た今日このころです。

家族が衣食住において人並みの生活を送ることが出来ればいい、この一事を永続させることこそが幸せであると、つくづく思い知るに至りました。また、人間としてかつ社会(公社)のリーダーとして企業文化を創造し、その文化の中で人

場的にも便利な、子どもにとつても環境・内容の充実した保育園をつくって、日本一の保育事業会社になりたいと思えます。

全員参加型の魅力ある企業が目標

増田 勝

(31) (香川) ㈱讃高(住宅建材販売 施工店)

私が社会人になった頃は、すでにバブル経済の終わりに近い時期でしたから、仕事での良い思い出は特別にはありません。しかし、バブルを経験しなかったために今の厳しい状況を普通だと感じることができ、よかったのではないかと思うことがあります。

当社を振り返ると、建設業がとくに厳しいとはいえ、ここ三年ほどは売上、利益ともに下がってしまいました。その大きな原因は、仕事が減少しているのではなく、厳しい競争による受注金額の下落です。そこで当社が取り組んだのは、コンピュータ化です。昨年まで四台しか使っていないものを十二台に増やし、仕事のスピードアップによる時間短

を育み、それらの人々が社会にそして業界に影響を与え、成果を残す。これこそ人間としての至福であり最高の生き様であると存じます。

自らが幸せ者であることを心から感謝することができる今日、これこそが私の境地のように思えてなりません。

あらん限りの力をふるい、持てる英知を限界まで搾り出す。その途方もない努力の賜物こそが企業利益であると確信致しております。この二十一世紀には、おこがましくも神仏に代わって株主を守り、また社員には夢と希望を与えつつ小生が感じ入った幸せな生活を保証しなければなりません。

新たななる、そして確固たる決意を込めて、奈良生駒信貴山の護摩堂にて新年を迎えた次第でございます。

日本一の保育事業に挑む

久芳 敬裕

(40) (大分) ㈱子どもの森(保育園)

二十一世紀は自分が未熟で徳が足りなかつたため、色々つまずきました。二〇縮、コストダウンを考えています。また、その十二台をネットワークで結び、最新の情報をみんなで共有することが可能になり仕事が以前よりスムーズになりました。その他、パート社員の活用により人件費を抑える努力をしました。

二十一世紀に勝ち残るには、技術や知識なども含めて人材の育成を図ることが最重要だと思えます。今以上にコンピュータ化された社会になると思いますが、人と人とのつながりというものはこれからも変わらないと思います。盛和塾で学んだことで私自身が心を高め、考え方をプラスにし、社員全員が経営者の意識を持って「全員参加型」の魅力ある企業になることを目標としています。

人が輝く環境づくりを!

下平 信吾

(46) (大江戸) 日本環境(リラクセーション)機器の企画・開発・販売

二十一世紀は企業としてスタートラインに立つこと、そしてスタートを切ることに終止した。

二十一世紀からは、本格的な事業の展開を行うために次のことを目指したい。
一、天人同理の考え方を基本とする企業
二、人は輝いてこそ意義がある。それが実現できる環境づくり、人づくり、組織づくり、事業づくり

これからの課題は「人づくり」

内山 篤美 (47) (盛岡) 株式会社 不動産

管理、駐車場、ホテル業等

盛和塾で塾長のフィロソフィを勉強するようになって、自分の中でいちばん変化したのは、「経営への取り組み姿勢」です。経済的余裕もさることながら、心の余裕が社業に与える影響を考えると、今までこれほど大きな気づきはなかったように思います。

これからの経営の価値は、売上や利益ももちろん大切にしますが、なんといても「人」で決まると考えます。とくに、社員の人生も含めた「人づくり」が最大の仕事であると心に念じております。

く打ち出すことができなかった。

② 企業については、量の拡大よりも質の向上（経営資源の有効活用）に努め、一歩ずつ着実に革新・進歩を遂げられる集団をつくりたい。世の中に貢献できる感受性を磨き、皆で感動を共有できる企業体になりたい。

③ 人間性を磨き人格を形成する場として、盛和塾での出会いや刺激を大切に、他の経営者の方々の姿勢と英知を学び取りたい。また、自分の業界を離れて物事の本質をつきつめて考えることのできる場を大切にしていきたい。

国際社会に貢献する企業に

山下 雅伸

(52) (大塚) 同陽技研(株) 企画委員
部長(メーカー)

盛和塾に入塾させていただき、早六年が過ぎようとしています。この六年の間で売上は約二倍になり、海外の販売比率も一〇%から五〇%へと増えてまいりました。

潜在意識に透徹するくらいこうありたいと思いつづけ努力すれば、そういう状況

発展する芽を見つけて育てたい

大西 大介 (59) (香川) 株式会社(建設業)

① 二代目として跡を継ぎ、守ることに力を入れ過ぎ、攻めを忘れた気がする。六十歳目前にして思うが、時間を無駄に使った気がする。

② 今までのものを毀(こわ)し、二十一世紀に発展する芽を見つけ、早く育てたい。

③ 経営とか人間性とかいったことを、青臭い、照れくさいと言って考えることを拒否していたことに正面からぶつかることができたことは大いにメリットとしています。

喜ばれる企業づくりに挑戦する

藤田 敏光

(66) (大塚) 大塚ファスナー(株)
(ステンレスねじ製造販売)

二十世紀は、稲盛塾長がおっしゃる通り、自我の欲望を満たすためにあらゆる物が創り出され、著しい進歩を遂げた。

大量生産、大量消費の時代を生きてきて、物に満たされた反面、環境問題など地球の存在を脅かされる現象と、そして

況に近づいていく、ということを最近実感しています。

私達の世代が塾長の理念、思想をしっかりと受け継ぎ、それを経営に反映させ結果を出していくことが、私達の役割だと思っています。"Heart & Technology"をキーワードに実践していきたい、次世代につながっていききたいと思います。

アクシヨン・プランで飛躍を期す

好村 公孝

(56) (大分) 九州交易(インター
ネットを利用した販売業)

昨年一月に会社をつくり、ちょうど一年経ちました。一年間、経費の節約を心がけて手堅く運営してきたために、昨年十月によく黒字基調になりました。今年も飛躍の年とするため、積極的なアクション・プランを立てております。

これまでサンフランシスコ連絡事務所、海産部(愛媛・御荘町)、ネット販売部(大分・佐伯市)と組織を拡充してきましたが、今年四月に本社を大分市に移して通信販売部(大分事務所)を設け、八月にはロサンゼルス連絡事務所を

人間として最も大切な心が置きざりにされている。弊社の仕事は今まで住宅、自動車、家電関係の製品が主力を占めていたが、二十一世紀は通信関係、メガネ、カメラ、医療機器、海洋開発、レジャー関係等、従来と違った分野に進出し、より人間的なものに力を入れていきたい。幸い反響は良く、また社内も活性化化してきている。

盛和塾での学びのなかで、従業員、取引先ひいては世のため人のために心から喜ばれる企業、何よりも社員に本当の生きがいと、人に対する思いやりができる会社づくりに挑戦する決意である。

感動を共有できる企業体をつくる

千田 昌明

(38) (大分) (株)ルシアプラン
ニング(繊維製品の製造・販売・
輸出入)

① 四カ月間の社長就任期間中、人心の掌握ができずに全社一丸となつて心のベクトルを一つに合わせるができなかった。経営理念・方針・方向性・組織・運営等、いずれもシンプルでわかりやすく

設置する予定です。今年内とアメリカでネットビジネスをさらに拡充し、来年のヨーロッパ市場進出の準備を始めます。

人間的に成長し社会貢献をしたい

石野 龍太

(41) (大分) 文化オリエント(株)
(ソフトウェア開発・販売)

① 人に言えないような、たくさん失敗をしました。授業料は高くつきましたが一生の財産になったと信じます。

② 塾長ほどの実績を残すのは難しいと思いますが、多くの従業員やお客様、それに関連会社の皆様と幸せを共有した男、として記憶されたいと思います。

③ 塾長および先輩諸氏の皆様とお知り合いになれた縁を大切に、多くのことを吸収して人間的に一回りも二回りも大きい、かつ懐の深い男になって社会へ貢献したいと考えております。

時代背景に左右されない会社にする
藤村 文昭 (47) (盛岡) ㈱藤村商会(管工機)

材別売

社会全般が経済的に非常に厳しい時代ですが、いろいろな価値観が大きく変化している。今こそ大きなチャンスである、と心から感じております。そのように感じることができるとは、盛和塾で塾長のご講話を聴き、そのフィロソフィを社内を展開してきたおかげであると感謝しております。

二十一世紀はさまざまなことが多様化し、今までの成功体験による判断だけでは何事もうまくいかないように思います。経営者だけでなく、社員全員の日で物事を見て考え、行動することによって、真の意味で社会から認知される存在価値のある会社を目指したいと思っております。

社員一人ひとりの利他の心を基にして、社員と夢を共有できる会社をひとつずつ創っていくことで、どのような時代においても繁栄できると信じております。

方を学ぶことにより一回りも二回りも器の大きな経営者、人間として成長していきたくて思っております。

経営の技術もさることながら、経営者として人間としての生き様を学んでいきたいと願っております。

これからも出会いを大切に

三大寺栄次郎 (48) (京都) ㈱美松(総合)

ジャーナル

二十一世紀においても、これまでと同じように、いかにIT革命が叫ばれ、情報化社会がどのように進展しようとも、「人の幸と不幸とは、人との出会いから始まる」ということは不変です。これからも、人との出会いを大切にしたいと考えております。

利他の心で日本の道徳復興を

久保居雅基 (32) (大江戸) ㈱まぐろ市場(海)

鮮井店のFC本部

① 稲盛塾長の著書を読んで強く感じたのは、企業とその経営者の社会性です。



究極の理想を目指す

諸岡 孝昭 (38) (佐倉) 米屋(和洋菓子製)

造販店

① 一、社長就任は平成十年(一九九八年)五月、それまでは助走期間であったと心得る。
二、平成十一年度(一九九九年四月)二〇〇〇年三月)は当社一〇周年の年であったが、業績を大きく落とした。これを教訓に当年度はリカバリー中である。

創業間もない小さな当社でも、社員とパートタイマーを合わせると従業員数は二百名近くになってきています。

塾長が「従業員の物心両面における幸福の追求」を会社の目的とされた姿勢に改めて強く感銘を受け、「利他の心」を基底に据えて経営に当たっていくことを二十一世紀の初頭に際し決意いたしました。

そのためには、会社の収益力をよりいっそう高める必要があります。そこで、固い決意のもと、シンプルでスリムな経営体質をつくるために、厳しくも愛情深い経営者として成長したいと思っております。

② 私はまだ三十四歳の若輩経営者ですが、私と同じ若い者ばかりの会社において、そして同世代の経営者仲間との交流において、若い世代の「日本の道徳復興」を心に留め、日本古来の良き精神文化の再興の一端を担おうと決意しました。

③ 盛和塾での学びについては、「経営の基底に『利他の心』を据える」と新世紀の年頭に決意した思いを深める場として、真剣かつ積極的に求め、学んでまい

② 一、平成十一年度を底としてV字型の成長を目指し、数年後には稲盛経営者賞にチャレンジしたい。
二、社是である「なごみ」の理念を企業ベースとして発信し、社会の一隅を照らす。
三、揺るぎない経営基盤を確立して次の世代に引き継ぐ。

③ 一、企業としては「経営の原点十二カ条」を、個人としては「六つの精進」を実践する。
二、塾長じきじきの御指導(平成八年十月)による同族間の融和を重く受け止めている。時には自分の思いと相反する道を探らざるを得ない場合もあるが、誰にも負けない努力と忍耐で究極の理想を目指す。

経営者、人間としての生き様を学ぶ
松村 英幹 (40) (香川) 高松商運(船舶・航空運送代理店業及び取扱業)

盛和塾を通じて経営者としての、あるいは人間としての心の在り方や生き方を学んだような気がします。
二十一世紀は盛和塾と稲盛塾長の生き

りたいと思っております。

最後まで生き残るぞ!

十文字保雄 (38) (盛岡) ㈱十文字キンカン

パニー(鶏肉、加工品)

日本における鶏肉は自給率六〇%で、輸入品に押され気味の衰退産業である。二十一世紀においても、どんなに国内生産の役割が減っても当社は最後まで生き残るという気概を持って臨みたい。昨年四十周年を迎えたが、これからは第二の創業のつもりでやれることをすべてやり、それでも駄目なら諦めがつく!と社員も思えるくらいに、「全部を委ねる」覚悟でやる。

当社の存在が、地域や畜産業の若い世代に喜ばれるようになりたいものだ。

経営哲学、人間観の確立を目指す

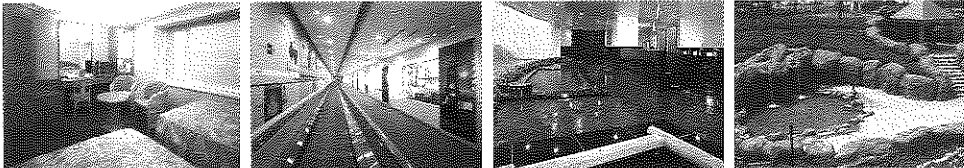
柴崎 晃一 (43) (大江戸) 半蔵門第一法律事務所(法律事務所)

私にとつての過去十年は、ただがむしやりに試行錯誤をくり返しながら日々の

癒しのくつろぎ空間、実現。

魅力ある大自然を抱く霧島と、歴史や文化そして都会の楽しみをもつ鹿児島市。
ホテル京セラは、そんなふたつの観光エリアの中央に位置します。
お好きな街へ出かけたあとは、この癒しのホテルでゆっくりとおくつろぎ下さい。

新館アネックス
平成13年4月26日
オープン!



客室 縄文遺跡ミュージアム 天然温泉「湯の花づくし」 打たせの岩風呂と薬湯の岩風呂

スペシャル旅行プラン(期間:平成14年3月31日まで)

南国鹿児島でゆっくりとおくつろぎ頂ける、飛行機チケットと朝食付宿泊のお得なパックを各種ご用意いたしました。

旅行会社名	東京発	大阪発	名古屋発	お申し込み先
ジャストリー	○	○	○	0120-489-747
全日空スカイホリデー	○	○	—	東京03-5769-8600 大阪06-6375-8600
ジャスナイスウィング	○	○	—	東京03-3587-6321 大阪06-6241-6671

盛和塾
塾生様に
おすすめ!

心からの笑顔でのおもてなし
ホテル京セラ
TEL 0995-43-7111(代表)
〒899-5117 鹿児島県姶良郡華人町見次1409-1
ホームページアドレス <http://www.h-kyocera.co.jp>

仕事に取り組んできた年月でした。
しかし、まだ自分なりの経営哲学、人間観というものが明確に意識できずに、当面の問題解決に忙殺された年月でもありました。難しい問題に直面したときに、迅速で適切な判断を下すためには、専門的知識や経験だけでなく、経営哲学、人間観というものが絶対に必要であると思います。

塾長のおっしゃる「原理原則に従った判断」「動機善なりや、私心なかりしか」という理念はまことに簡潔ではありますが、いつでも、どこにでも通用する普遍的な考えだと思ひ、このたび入塾を決意しました。

今後は、日々の勉強、盛和塾での研鑽を通じて、これらの理念を実現するために自分なりの方法をじっくり考えていきたいと思ひます。簡単なことではないと思ひますが、毎日毎日、少しずつでも前進できるように、気を抜かず精進していききたいと考えております。

磁針を授かった新世紀のスタート

田中 昌宏 (33歳大阪) 備サンレモ(繊維製 品製造部)

① 私は昨年六月に入塾して勉強させていたれておりますので、二十世紀を顧みることには入塾以前の私を振り返るということになります。私は高校卒業後、現在の義父が代表取締役社長を務めている会社に入社し、早十五年になります。その間、私なりに一生懸命努力してきたつもりですが、勉強するにつれ、それがなにひとつ中身の無い、その場限りの努力であったことを、今、改めて思ひ知らされています。そして、経営者になる、会社の経営をするとはどういうことなのか言葉では分かっている、全く理解できていなかったことを、二十世紀も暮を閉じようとしていた昨年、この盛和塾での学びで気付かせていただいたことはいへん幸運だったと思ひていま

② そのような気持ちでスタートした新世紀は、今まで経営者としての磁針を持たずに悶々としていた私が、塾長や素晴

らしい大阪塾生の先輩方からお話を聞かせていただくことによってその磁針を授かったような気がします。

これからはその磁針の使い方を早く覚え、会社や周囲の人たち、そして自分自身が正しい目標に向かって進んでいけるようさらに努力を重ねていきたいと思ひます。そのためには、「心の偏差値」を高めることが何よりも大事だと考えております。

③ 盛和塾での学びは、私にとっては経営というよりも人間的な価値を高めるための学びとなっており、経営への反映はその結果です。自分たちが生き残るためには他人の迷惑など構わないという人間があふれかえっているこの自己中心時代だからこそ、まさに「利他心」「公共心」が無ければ正しい価値判断など考えられないと思ひます。そのためには、まず自分から……と毎日精進しながら、このような学びの機会をくださった皆様に感謝しております。

*掲載に際し、ご協力ありがとうございました。
次号もご期待ください。

われ虚心に 経営を語るに

I

許 淑楨

〈台湾〉
國賓大飯店股份有限公司 董事長



継承した「伝統」の上に時代の流れを 見極めて新しい「手法」を加える

父親の経営する
グループ企業を引き継ぐ

私は台湾北部の新竹市で生まれ、高校卒業後は日本に留学して日本女子大学に学びました。四年間の寮生活はたいへん

父は私の人生における師であると同時に、事業経営の面においても偉大な師でした。父自身が若い頃は教育者だっただけに、事業を継承する立場の私に素晴らしい教育を施してくれたのです。父の教えの大部分はふだんの生活の中から、私自身が自ら学び取ったものです。私は人間としての在り方、仕事に対する姿勢な



台北國賓大飯店

■会社概要 設立：一九六二年／事業内容：ホテル業
資本金：三十五億八千五百萬元（百三十二億六千四百五十万円）／売上高：一十三億元（八十五億一千万円）
△〇〇〇年／従業員数：一千二百三十七人／関連会社数：九社

に楽しく、初めはとまどった日本語もすつかりマスターすることができ、また多くの友人たちとの交流も生まれました。その人たちとの友情は今も続いており、私にとってかけがえない思い出であると同時に大切な財産となっています。日本女子大学卒業後はアメリカのスタンフ

ど多くのことを父の姿を見、行動を共にすることで学んだのです。

ふだんの父は寡黙で、言葉よりは行動で何かを表現するタイプの人間でした。それにもかかわらず、私のために一日に時間くらずつは経営に対する心構えや具体的な経営や事業について話をする機会を作ってくれ、私のいろいろな質問に丁寧に答えてくれました。

例えば父から教わったことのひとつに、「お金は四本足だが、人間の足は二本しかない。だから、人間がお金に追いつけるはずがない」という言葉があります。これは「目先の利益ばかりとらわれると、利益はどんどん遠ざかってしまう。全体像を見極め、事業展開に全力を尽くすことこそ、経営者としてのあるべき姿である」という意味で、今でも忘れることがありません。

そういった段階を経て、私は一九九〇年に父の事業を引き継ぐ形で士林電機（重電）、新竹貨運（トラック物流）、國賓大飯店（ホテル）、台容電子（電子）といったグループ企業の経営に携わってきました。

オード大学大学院に進み、建築とインテリアを専攻しました。

その後、父である許金徳の特別秘書として指導を受けながら経営の実際を学びました。父は、当時の日本としては最高レベルの教育を受けて、教育者から企業家、政治家の道を歩んだ人物でした。

従業員や父の人脈に支えられ
経営を身に付ける

経営に関わった最初の頃は、グループ企業全体の経営を率いるということはいへんに骨の折れることでした。私が事業を引き継いだ際、グループの主要企業は台湾においてはすでにそれぞれの業界を代表する大規模なものに発展していました。また、それらの業界はそれぞれに異なった特徴を備えており、経営の勉強をするといつても簡単ではなかったのです。しかも、そういう異なった性格を持つ企業グループを女性経営者が率いているということに注目されており、そのことは私自身も十分に自覚せざるをえませんでした。

私はそういう緊張した環境のもとでグループ企業を経営してきましたが、幸いなことにグループ各社は順調な発展を上げることができ、一九九〇年代の中頃からはグループ全体として新たな成長の段階に入ったと思います。また私自身もその頃から、事業経営ということに関して



自分なりの考えや意見を多少とも持てるようになりました。

そのようなグループ企業の発展や経営者としての私の成長は、グループ各社の幹部社員や従業員たちの理解と協力があつたからです。私どものグループ企業は、父の人徳に惹かれて集まつてきた多くの信頼できる幹部や従業員の強力な団結のもとに成り立っており、グループ全体に活気がみなぎっていました。そのような状態の時に事業を継承できたことは、実に幸せなことでした。

経営方針に基づいて 挑戦の姿勢を忘れない

私どもの場合、重電、物流、ホテル、電子分野というふうにそれぞれ性格の異なる業種の企業を経営していますから、経営手法という点では少しずつ違います。しかし、グループ全体としては、「これまで築き上げてきた伝統を生かし、新たな創造のための挑戦を目指すプラグマティズム」という明確で共通した経営方針を持っています。

私どもの企業グループは、父や諸先輩たちの努力と研鑽の結果、今では多くの企業価値を有し、台湾や日本でも一定の高い評価をいただくまでに成長することができました。これからも、そのような先達が築いてこられた素晴らしい伝統を維持・発展させていくことが、グループとしての経営方針の大前提であることは言うまでもありません。

そのうえで、世界のマーケットに通用する高品質の製品やサービスを、世界のお客様に提供していくことを最優先とし

さらには、日本をはじめとする海外有力企業と経営面、技術面での提携などを通じて多くのことを学べたこと、あるいは様々な支援をいただいたからで、心から感謝しています。

私は事業を引き継ぐにあたっては、それまで会社を支えてくれたグループ企業の幹部社員、従業員の意見をまず尊重しました。そういった諸先輩の経営手法を自分でしっかりと観察し、自分が納得した部分については学んで、事業経営に取り入れてきました。

実際、事業経営にあたっては、不安がいっぱいだった私を周りの人たちはたいへん温かく迎え入れてくれ、必要な時には手を差し伸べて指導してくれました。これらの人々の励ましがなければ、今日の自分はないと思います。また国の内外を問わず、多くの友人や知人が私の成長を見守り、時にはアドバイスをしてくれたことはたいへんありがたいことでした。

事業継承後は三〇五年くらいの年月をかけて、父や諸先輩方が築かれたグループ企業の基盤を維持・発展させ、周りの利益追求だけにとらわれずに幅広い視野を持つて事業を展開していきたいと考えています。また、めまぐるしく変化していく世界の動きを常に把握したうえで、時代にマッチしたものを提供しつつ、さらに新たな挑戦を目指したいと思えます。

これからも、目先の利益だけにとらわれることなく常に将来を見据えながら、経営者として「正しいことを行う」ことを念頭において事業に邁進していくつもりです。

事業方針を決定する場合、採算性はもちろん、将来性などいろいろな角度から綿密な調査を行ったうえで計画を策定していくことは大前提ですが、父が教えてくれた経営者としての心構え、「利益追求を最優先にしてはいけない。目先のメリット（利）にとらわれず、広い視野を持つて誠心誠意仕事に従事していけば、利益は自然についてくる」ということを、しっかりと守っていきます。

二十一世紀を迎えた今、IT（情報技術）、バイオ、環境など科学技術の発展や社会の変化はめまぐるしく、そのスピ

意見に耳を傾けながら、私自身が日本やアメリカで学んだこと、経験したことを少しずつ盛り込んで自分なりの経営方針を組み立てるように努力しました。同時に、国内や海外の幅広い分野で父の残してくれた人脈をもとに、私自身も積極的に外部との接触を試み、有力企業との技術面や経営面での提携を通じて企業の発展に力を注ぎました。一つの例をあげると、父の貴重な人脈のおかげで、日本の三菱電機をはじめとした各企業とは現在も非常に良い関係を保っています。

さらに私自身も、台湾の各企業グループのトップが日本を訪問して有名企業幹部との交流を深め、意見交換を行う場には積極的に参加して、新たな事業展開のアイデアを考える時の参考にしていきます。

基本的にはこれといって特別な対策をしているわけではありませんが、国内外のビジネスの動きを踏まえ、まず父の残したグループ企業の整理に着手し、そのうえで各事業分野においてさらなる発展に取り組んだのです。

ードはさらに増していくことでしょう。私どものグループ企業は、そのような状況においても常に業界をリードできるように挑戦し続けることが最大の課題だと考えています。

学びを喜びとして 経営者としての成長を目指す

台湾では女性の社会進出は日本よりも進んでいると思いますが、大企業の経営者にはまだまだ女性が少ないのが現状です。日本には女性経営者の団体やグループがあるようですが、台湾ではまだあまり組織化されていません。しかし私の場合は、日本の女性経営者にも多くの親しい友人がいて、活発な意見交換や情報交換ができてるのは実に恵まれていると思います。

女性経営者だから苦労するといったようなことは、今は全くなく、私もとくに意識しておりません。私は女性とか男性とかに関係なく、経営者としてビジネスはもろろんのこと、国際的な広い視野で社会、経済、政治などの動向を把握して



士林電機



新竹貨運

的確な情報や見通し、さらには自分自身の意見を持つことができるかどうかということが重要だと思えます。

その点、台湾や日本の経済界をはじめとした様々な分野の友人たちとのつながりは、私にとっては貴重な情報源であり、学びの場ともなって力強く励ましてくれています。

私自身、スピードの早い変化についていくために、どのように忙しくても、日本やアメリカの動き、技術動向、さらには最新のMBAコースの内容、思想や哲学について定期的に専門家に教えてもらっています。そういうことを実践する

伝統の良い面を残しながら 新たな土壌を育てる

よりスピードの速い経済の変化、技術革新の時代であるこれからの経営はさらに厳しさを増し、経営者にとっては容易ならざる事態が続くものと考えられます。とくに、今後の私どもにとっては、ハイテクの方向性を的確に見極めて果敢に挑戦していくことが最大の課題になると思います。同時に企業ガバナンス（統治）も、このようなハイテクや金融技術などが大きく、かつ新たな展開をしていくなかで、どのようにあらねばならないかというのを問われていくと思えます。すべての企業にとって、過去の伝統だけに依存していくことははや時代遅れ

のは、事業に携わっていると一見苦労のように見えますが、私にとってはそうではありません。難解なことを教えてもらい、理解できるようにすることは実に嬉しいことで、私にとっては海外旅行と同じように楽しみのひとつとなっています。

父の指導と重なっている 稲盛塾長の教え

稲盛塾長は、これまで私がお目にかかった日本の経営者で最も印象に残る中の一人です。経営についてだけではなく、

にしか過ぎません。伝統という財産を大切にしながら、創造的な挑戦をしていくなかで着実な、しかも透明性の高い企業ガバナンスを確立していくことがこれからは求められるはずですが、現在の様々な情勢を見ていると、経営の評価は基本的に市場によってなされるということがますますはつきりしてきているからです。

私どももここ数年の事業拡大、発展という面では、重電の士林電機においては超高压電力設備工場の設立、物流の新竹貨運では従来の運送業務に加えて日本の佐川急便と業務提携した宅配便に進出したことがあげられます。またホテル業では昨年末、台湾のシリコンバレーと呼ばれる「科学技術園地区」がある新竹市に新たにホテルをオープンしました。

何事にも信念と哲学を持っておられることが、最大の魅力です。私も経営者として日々仕事をしておりますので、稲盛塾長との出会いでは実に大きなインパクトを受けました。

例えば、人間にとっては形式や地位が重要なのではなく、信念や哲学、宗教心を持つことが重要で、それが一個人としての在り方を決めるという考え方には大きな感銘を抱きました。とくに「人間として正しいことを追求していく」という言葉には、稲盛哲学の本質を感じるとともに、同じ経営者として私の心にズシンと響きました。その言葉は、人間としての在り方を論してくれた父の姿と二重写しになり、私を力づけてくれます。私はその言葉の重みを忘れずに、これからもじっと抱き続けたいものだと思っております。

また、稲盛塾長のように厳しい面と温かい面のバランスのとれた人間性は非常に素晴らしく、たいへん尊敬しています。私もそれに習って厳しく、そして温かく経営に携わっていきたいと思います。

今後とも新しい世代の育成に努め、グループ全体において若い力を十分に発揮できるように土壌を作り上げていきたいと考えています。時代の流れを見極めながら、新しいアイデアを幅広く取り入れて活用し、事業の拡大・発展を図ります。そのような経営戦略は、当然のことですが過去、現在そして未来を見据えたプログラムティズムに集約されています。したがって私は最近のMBAコース等で話題になっている「選択と集中」、「アウトソーシング」、「戦略的提携」といった先端的考え方をすでに多くの事業で取り入れています。今後、私どもの事業にはさらにいくつかの戦略的手法が加わることは確実だと思えますが、そのような方向性は経営方針を素直に反映しているだけのはずです。

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
フェリスモの
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

FELISSIMO

59 NANIWA-MACHI CHUO-KU KOBE 650-0035 JAPAN
TEL.078-791-0385

われ虚心に 経営を語るに

II

平井 浩一郎

〈熊本〉

株式会社ヒライ代表取締役社長



e-mail:k-hirai@hirai-wa.com

働く人の心意気に支えられて 弁当・惣菜の製販一貫体制をつらぬく

食品問屋で失敗したが
惣菜屋として再起

定かな記憶はありませんが、昭和二十年代の終わりに日本の経済自立が謳われた頃、父が平井商店という食品問屋を

作ったのが商売の始まりだと思っています。その卸売問屋が順調に行き、九州でもトップクラスになったのですが、私が中学校に入ったばかりの昭和四十二年頃、取引先の焦げつきが原因で一切合切をなくす羽目になりました。

当時の問屋というのは金融機能、商社

機能などすべてを持っていたオールマイティな存在でしたが、父はその失敗にこりて、「これからは現金リテール、キャッシュフローの時代だ」と考えたようです。そのうえで、これからはどんな商売がいいのか、一人でふらっと東京へ見つけに行きました。

ところが、そのへんの事情を全く知らなかった家族は、「お父さん、どこかに行ってしまった。これで一家離散だ」と思い込み、たいへん心配しました。私自身も、それまでは温かく迎えてくれていた親友の家で、倒産した途端に冷たい視線を浴びせられ、子供心にたいへん寂し

い思いをした覚えがあります。それを考えると、当時の両親はもつと辛くて、いたたまれないような思いをしただろうと思います。

東京から帰って、何をするか父はあれこれと迷っていたみたいですが、結局、弁当惣菜店を始めようと決心しました。幸いに母が料理上手であったのも後押しになったようです。後になって父から当時の話をいろいろと聞きましたが、どうも理屈ではなくて、独特の商売勘が働いたのではないのでしょうか。その頃の弁当というのは、いわゆる駅弁やおふくろの作る家の弁当しかなく、今のようにロードサイドの弁当屋とかコンビニエンス・ストアの中やスーパー内で売るという時代ではありませんでした。

そしてついに、昭和四十三年、熊本市にある田崎市場に(有)平井商店という惣菜屋が生まれました。

コツコツと

直営店舗を広げる

商売を始めた当時は、デパートや成長

期にかかっていたスーパーにも惣菜売場は珍しいものでした。その頃、父はあるスーパーの経営者と運命的な出会いをし、昭和四十三年に初めてスーパーに出店します。事業に強い意欲を持つ父は、さらに店を増やそうとしました。そんなとき、そのスーパーの経営者がとても温かくアドバイスをしてくれたのです。

「平井さん、今後は直営店を作らないとだめだ。うちだけで安心してはいけません。もつと他のスーパーにもどんどん進出しないさいよ」と勧めてくださったそうです。普通だったら、「うちの店以外の出店はだめです」と言うところですが、実に心の広い方でした。おかげで父は勇気づけられ、それから出店に拍車がかかったのです。

そういう店が五、六店になった頃、スーパーやショッピングセンターでは空気がないとお店できないため、もつと積極的に事業を拡大したいと思った父は、全国で初めてだと思いますが、ロードサイドでの弁当販売を始めました。最初は売れるかどうかかなり心配しましたが、結局これが当たり、現在のような直営店舗



直営店舗

■会社概要 設立・昭和四十三年五月／事業内容・弁当・惣菜、サンドイッチ、寿司の製造販売／資本金・二億七千三百三十万円・平成九年三月／売上高・百三十億円（平成十二年度・連結）／従業員数・千五百人（パート含む）／事業所・店舗数八十、工場数四／関連会社数・五

による展開の基礎ができました。

現在、熊本を中心に福岡、佐賀、大分に八十店舗ありますが、すべて直営です。というのは、我々が考えている本当に美味しいお弁当や惣菜を、責任を持ってお客様にお届けするためには、そのための仕組みづくりや従業員の育成が不可欠だから、販売委託ではなくて直販システムをとっているのです。

例えば、幕の内弁当や焼き肉弁当などには、温かい物と冷たい物が混在しています。冷たい物は冷えたままで、温かい物はアツアツで提供するというのは口で言うほど簡単ではありません。そのためには、セントラルキッチンはどうあるべきか、店舗ではどうすべきかということ、私どもでは試行錯誤を繰り返しながら作業には効率性も要求されますし、お客様に対するサービス、いわゆるホスピタリティ・マインドという数量化できない要素、それに衛生上の安全性も加わります。つまり、設備や仕組みによる部分と人の資質に負うところが交錯しているために、単純にマニュアルを作れば良いとい

付き合って、エッチラオッチラ弁当を作っています。二十年以上働いておられる方もいっぱいいますし、そういった方たちは、いわばすべて私の片腕みたいな人ばかりで、意気に感じてくださっているわけです。

彼女たちのそういった気持ちに報いるために、私は、お中元やお歳暮の時期には私の手紙をそえて、ささやかながら感謝の意を表しています。また、従業員を五組くらいに分けて毎年行っている慰安会には、すべて私も参加しています。株を脱いでドンチャン騒ぎをするわけですが、そういった場というのは、気心を通



店舗内

うわけでもなく、頭数を揃えれば済むという問題でもないわけです。そういうふうには、我々の課題を一つ一つクリアし、さらに素晴らしい仕組みにしていきたいと考えております。

働く人の気持ちを支える 地域密着の商売

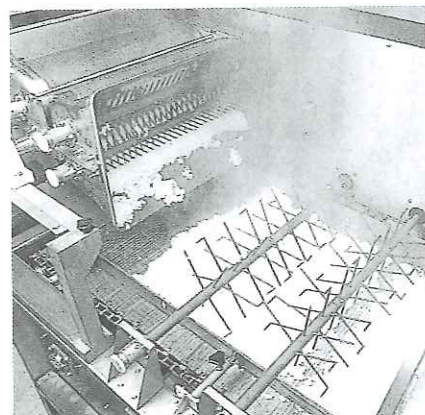
当社で扱っているお弁当や惣菜といったものは、デパート、スーパーをはじめ商店街や市場にある店、それに町の食堂までいろんなところが簡単に手を出せる商売です。高級レストランで出されるデイナーとは違う、いわゆる昼飯、晩飯といった大衆に密着した身近な食事ですから、あらゆるところでバッティングするわけです。なかでも、コンビニや全国規模でチェーン展開されている弁当屋さんがいちばんの競合相手になります。

ところが、私どもには地域に密着しているという強み、極端に言えば、その日の天気模様に合わせて、お客様の呼吸を感じながらの商売ができます。その一例として、長距離トラックの運転手さん

じあう実にはいい機会です。これらはすべて塾長の教への賜物です。

需要予測がすべての ハイリスク・ハイリターン

平常時と繁忙期では、作る個数や売上金額には雲泥の差があります。しかも、私どもの商品は天候とか地域の行事などに左右されますから、計画生産ができませんし在庫もきまません。したがって、製造はすべて超短期の予測にもとづくことになり、ひとつ間違つと大損する事態になりかねません。文字通り、ハイリス



オートメーションによる炊飯システム

や釣りに行くお客様に合わせた、深夜営業の店や二十四時間営業の店もあります。おかげさまで二十数年間に培った信用と相まって、地域におけるマーケットシェアや固定客比率は非常に高くなっています。実際、週に三回以上利用いただいている方がたくさんおられます。

また、季節ごとの繁忙期にはすごい数の予約注文をいただきます。例えば、お花見の季節、お正月などには、一日に予約だけで何万食も受けております。

そういった注文のお弁当や鉢盛りを一日で作るわけですから、現場は総力戦になります。工場は二十四時間休みなしの三交代勤務になりますし、配送や店舗などすべてが「お客様第一」の態勢に変わるわけです。そういった臨機応変の態勢をとれるところも、私どもの強みのひとつです。

社員が頑張るのは当たり前ですが、柱となつて支えてくれているのはパートのおばさんたちです。普通の家庭の主婦が頑張ってくれているわけです。とても、お金の問題だけで片付くものではありません。そういう場合、私も一緒になつて

ク・ハイリターンの商売です。

賞味期限が十五時間から短くて四時間の物をすべて予測で作るわけですから、日々の判断というのはたいへんなものです。一応、過去のデータにもとづいて予測するわけですが、過去の数字はあくまで過去のものであって、今日の結果を示すものではありません。そのために、結局は人間の勘ピュータというものの占めるウエイトが高く、例えば休日前夜の天気予報を見て「明日は行楽日和だ、それいけ」といった調子で、夜中の十二時スタートでは間に合わないから九時に開始だ、シフトはこういう具合に変えよう！といった具合に状況に応じて作業にかか

ることはしょっちゅうあります。ということになると、なにも製造現場ばかりが忙しいわけではなく、すべての部署の動きがそれに対応しなければなりません。人手のやりくりひとつをとってみたいへんですし、温かい物はできるだけ温かく、冷たい物は冷たく...といった季節ごとの鮮度管理の工夫も欠かせません。いわば、最小の戦力で最大の効果をあげなければいけないのです。

ということになると、機械的なシステムだけでは工場も店も回転しません。結局、規則とかマニュアルを超越した人の心というか、気持ちが必要でしょう。いきません。そういった状況にある我々の動きをひとつにまとめていくのは、「いかにお客様に満足していただくか」という従業員みんなの気持ちです。言い換えれば、お客様をいかに満足させたかというところが、そのまま売上に反映するということとをそれぞれが自覚しているわけです。

しかし、そういうふうにお客様に満足していただくためには、まず従業員に喜んでもらわなければ、何事も始まりません。そのため私は、経営はガラス張りにしていきますし、利益を少しでも従業員に還元したいと考えております。

アメーバ経営導入で 製造現場の実態を把握する

店舗が増えて工場が大きくなるにつれ、二十四時間稼働している製造現場の部門ごとの採算がつかめないというのが

ダーの力量というのとはつきりと出ました。また、そういったことが嫌だという人が出てくる反面、自分のやっていることに意義を見つけてぐんと伸びた人も現れています。

それに物流のチーム、店舗のチームが加わりますから会社全体では約百二十〜百三十のアメーバがあります。店舗の場合は、これまでのように規模の大小によって評価すると、売上高の点から見ても小さい所には当然スポットライトは当てられません。私はいつも、「そこではない。小さい店だからといって肩身が狭い思いをする必要はない。大切なのは効率だ、貢献度だ」と言い続けてきましたから、アメーバを導入したことで、そういう所で働く人たちの感性というか、意識が変わったと思います。とくに、製造現場の

経営上の悩みでした。店舗ごと、工場ごとのP/Lはつかめるのですが、どんな物業部門が、あるいはどの種類のお弁当が売上にいちばん貢献しているのか、または足を引っ張っているのかという細かいところをはっきりしていませんでした。それについては過去においてもいろいろと検討されており、私自身もなんとか解明したかったのですが、これという決め手が見つけられなかったのです。

その点をはっきりすることができれば、私はこれからの工場のあるべき姿、何を社内で製造すればいいか、どの部分を強化する必要があるのか、または何をアウトソーシングすればいいかということが明確に判断できると考えました。もしそれが可能になれば、よりよい商品を生産し、さらに低コストで作ることができ、そしてお客様にもっと喜んでいただけると思えました。

それを逆に考えると、工場で働く人のモラル、すなわち、やりがいや向上することもできるなと思いました。当社の工場は今、コロッケを揚げる、井を作る、寿司を作るといったような単品ごとのラ

人たちにはたいへん励みになつていてと思います。

そのように、貢献度によってそれぞれの働きを評価するというアメーバのやり方で、各職場における意識が高まってきましたので、私は塾長がおっしゃるところの経常利益一〇％は間違いなく達成できるといふ思いを強くしています。

塾長の生の声を聞いて 自分の活動を検証できる

私はこれまで、経営のことについていろいろの本を読んだり、あるいは多くの先輩方のお話を聞いたりしてきました。しかし、もうひとつしつくりこないものがありました。しかし、盛和塾に入り、塾長から直に教えていただくことで、真

インにはしていません。本来ならそういったラインの構成がいちばん効率がいいのですけれど、その場合には売れ筋を受け持つラインは稼働率がよく、働く人の気分もいいのですが、人気の低い商品を作るラインは稼働率も、やる気も低くなってしまいがちです。ところが当社のアイテムはおよそ千種類ありますし、限られた時間と人数で作らなくてはいけないわけですから、製品別の固定的な考え方で対処しようとすると、設備の費用もかかりやすし、稼働率の差が出て工場全体の効率はガタンと落ちます。

そこで現在は、例えば幕の内Aと幕の内Bといったライン、幕の内Cと焼き肉弁当というライン、中華弁当とおこわ弁当と〇〇弁当のラインといった具合にいろいろな物を組み合わせ、ほぼ同じ時間と終業できるようにしています。

そのようなラインは大体二十人くらいで構成されており、それぞれに班長さんがいてアメーバリーダーとなつていきます。そういった形で部門別の採算を見ることができると、各ラインの実態がはっきりと浮かび上がってきましたし、各リ

の経営学を学ぶことができました。したがって、塾長の言葉の一言一言が、すべて身体にしみ込んでくる気がします。

当社には「ごはん」を商売としている、㈱どんぶりライスや、容器、保険など五つの関連会社がありますが、近い将来には株式公開をして、一生懸命に働いてくれる従業員に報いたい、自信と誇りを持ってもらいたいと思っています。

私はこれからも年間十店舗以上の出店をし、西暦二〇一五年に一千億円以上の売上規模にしたいという希望を持っています。そして、若いリーダークラスの人々が経営者になれるような会社になりたいと考えております。私が日頃から口に出している、「人材がすべてだ」ということを、一人でも多くの社員の人たちに分かってもらえれば幸せだと思います。〈J〉

好評発売中

(盛和塾生は送料無料)
だれも教えてくれなかった
社史に関する素朴な疑問



よくわかる!

社史制作のQ&A 77

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Q&Aが
方式で展開。ポイントが
明快です。また、社史担
募を成功させた方から
の声を掲載。携わらない
史編纂のノウハウは
図書です。



「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

あの日 あの時 稲盛和夫氏



〈恩師が語る稲盛和夫像〉

竹下 寿雄 (鹿児島大学名誉教授)

島田 欣二 (鹿児島大学名誉教授)

負けず嫌い、努力、信念、ひらめき…… それにもまして、いい運命を持っている

悪条件をものともせず
実力を磨く

——学生時代の稲盛和夫像についてお聞かせいただければと思います。まず、第一印象はどんな感じでしたか。

竹下 最初のうちは、稲盛君に対してとくにこれといった印象はありませんでした。

かのようになります。稲盛君はスポーツが好きで、私も大好きですからよく一緒にソフトボールなんかをやりました。彼は非常に運動神経がよく、よく打つし守備もいんです。「稲盛の鉄砲肩」というあだ名があったほど肩がよくて、私がレフト前にヒットを打つても一塁に投げてるんですよ。ライトゴロというのはたまにありますけど、レフトから投げるとはね(笑)。こいつはなかなかやるな



クラスの仲間と(2列目右端が塾長)

た。それは誰に対しても同じことで、誰かについて特別な印象を持つことはないのです。私たちにとっては、みんなが同列に並んだ新入生で、クラスの一人にすぎないわけです。しかも最初の一年半は教養課程ですから…。

島田 私は、教養課程の学生のことはほとんど記憶にないですね。覚えがあるの

とは思って見ていましたが、しよせん遊びなのに一生懸命なんです。

——その後の印象についてはいかがでしたか？

竹下 授業のときは、試験をして成績表をつけますが彼は非常にできがいいんです。三学年くらいまではあまり席次はつけないんですが、四年生になって就職を世話するときにはやはり順位が必要になります。なぜなら、会社から求人きたときにはそれを公開して、希望者に第一希望、第二希望を決めさせるんです。そして、第一希望が三人も四人も重なったときにはやはり席次の順にということになりますからね。

彼らが四年になったときに三年までの成績を平均して序列をつけてみると、稲盛君が一番だった。

授業をしながら感じたことは、非常に真面目に勉強をしてよくできる、実験をしても頑張り屋で他人には絶対負けない、負けず嫌いなところが印象に残っています。

——竹下先生は稲盛塾長が教養課程を終えてから卒業するまでご指導されたわけ

は、やはり専門課程に入ってからです。竹下 二年生の後期、十月頃から我々が教えるようになります。そのときもみんな横一列で入ってくるわけですから、とくにどうという印象はありません。

ところが講義や実験を通して、あるいは休憩時間に遊ぶソフトボールなんかを通じて、ぼつぼつとそれぞれの性格が分

です。一方、島田先生は稲盛塾長が有機化学から無機に替わった頃からの付き合いということになるのでしょうか。

島田 そうなりますね。

竹下 二年の後期に専門課程に来てからは、私も講義をしますし島田先生も講義される、もちろん他の先生も講義するわけです。

——ということは、有機、無機を問わずに学生との接触はあるわけですね。

竹下 ええ、二年の後期からはみんな接触しています。そのなかで、島田先生は無機工業化学を担当しておられたわけです。私は有機工業化学講座でした。

島田 私の無機工業化学には、菊池教授と小牧さんという講師がおられました。それから電気化学という講座があり、そこで内野正夫教授、千野助教が教えておられました。応用化学にはこの他に化学工学講座というのがあって、山下教授と助手の吉福さんがいました。

——そのなかで島田先生は、卒業論文のご指導を通じて稲盛塾長とかなり濃密な触れ合いができたわけですね。

島田 そうですね、やはり卒業論文が契

機となりました。

竹下 四年生になると四月から各講座に分かれて、午後はすべて自分の得意な講座を選んで卒業論文のための研究をするわけです。

石油化学はその頃の花形産業で、多くの学生が私が担当していた有機を勉強して、将来はそういう関係の会社に行きたいという希望を持っていました。だけど、現実には就職すると思うにまかせませんでした。稲盛君は有機工業化学を希望し、私の下で卒業論文研究を始めたのですが、松風工業へ就職が決まると、有機をやっていたのではあまり役立ちそうにないからと思つて島田先生と相談して、無機を勉強してもらつたのです。

島田 私の講座にきたのは、九月以降です。たまたま私は、先ほど出ました菊池先生の教え子で、東京工大の教授をなさっている先生を紹介してもらつて粘土の研究などをしていました。ですから、「入来粘土の諸性質」をテーマに研究をしてもらつたわけです。

——そういう経緯で無機の研究を手がけ、そのなかで苦しんでいるという様子



竹下先生

長をしていたものですから、手紙でお願いをしたところ、「それなら一人探ってみましょうか」ということで稲盛君を採つてくれたんです。

——稲盛塾長にしても、当時は憧れの石油化学関係に行きたいという思いが強かつたと思うんですが、ご本人からこうしたいという相談を持ちかけられたことはありますか。

竹下 就職に関しては、先ほども言いましたように我々が応募先を見つけ、それを発表して希望者を募るといふ形をとっていましたから、学生が自分からどこに行きたいということはありませんでした。当時は、学生がこんな会社に行きたいというような希望を言えるほど恵まれた時代ではありませんでしたからね。

を見られたことはありませんか。

島田 稲盛君は初めて接した時から、竹下先生がおっしゃった通り非常に頭がよく、元気のいい若者でした。そのようにきちんとした学生をもらつて、非常にありがたいと思つたものです。短期間で論文もうまくまとめましたし、彼にとつては当時の悪い研究環境もあまり関係なかったようですね。



就職するのに苦労した 当時の学生たち

——稲盛塾長からは、とにかく就職するのに苦労したということをよく聞きますが、その点はどうだったのでしょうか。

竹下 稲盛君は二、三社の入社試験を受けて、みんな不採用でした。ただし、それはできが悪いからというのではなく、義理で入社試験を受けさせていただけでしたから不採用でも仕方がなかったのです。

当時は、今と違ってじつとしていても会社から求人申し込みが来るような状況ではありませんでした。その頃の私は、二十人ほどいた彼らのクラスの担任で、

島田 そうですね。そんなことはとても言えなかった。どこでもいいから、採用してくれるところがあればいいという時代でした。

竹下 そのため、一人で初めから何社もは希望できないことにして、最低一人一社は受けられるようにしてみんな試験を受けていました。そういう状況のなかで稲盛君は希望だった帝国石油を受けたんです。誰でもそうですが、個人的にぜひここに行きたいということを頼まれたというのではないですね。ともかく、ちゃんとした会社に入ることができれば御の字でした。

——そういう状況で島田先生は、卒業論文のご指導をされたわけです。これも稲盛塾長自身がよく言っているんですが、本当は無機化学は自分の体質に合わないし好きになれなかつたんだけれども、就職のためにはそのほうがいだろうというご指導があつてやった。しかし、卒業論文を書くについては一生懸命取り組んできた、自分なりにできのいい卒論を書いたつもりだということを書いておられます。それについて、島田先生はど

就職も世話しなければなりません。た。わずかな旅費をもらつて日本中の会社を訪問するわけですが、そうなるとうしてもツテを頼つては鹿児島出身の人が社長をされている会社などに頼むことになります。すると先方も、「せっかく田舎から先生がやって来られたのだから、試験だけでも受けてもらいましょう」と、義理で試験を受けさせてくれます。私たちはそうやって一社でも二社でも試験を受けさせてくれる会社を探し出していたのです。

——まさしく、戦後のなかでもとくに厳しい就職戦線だったわけですね。

竹下 そうなんです、まだ日本の工業化が本格的に始まる前ですからね。：。そうやって探した就職先を学生に割り振つて試験を受けさせるわけですが、先方は初めからあまり採用する気はありません。したがって、いくら成績がよくても採用されないわけです。本当に可哀想だったですね、あの頃の学生たちは。

——ただ、辛いことに、私が朝鮮の京城大学時代に知り合いだった田中さんという人が引き揚げてきて松風工業の技術部のように感じられましたか。

島田 確かにいい卒論だと思えます。当時は、とにかく実験用の器機がなく手作りの器機を使った実験ばかりでしたが、それにしては非常によくできています。使つたわりに実によくまとめられていますし、熱天秤があれば簡単にできるような測定でも、ありあわせの原始的な装置を工夫してよくやっています。かなり時間もかかつたでしょうが、いい論文です。



独立時の会社を 工場に向いて指導する

——そういう経緯があつてなんとか就職をしました。しかし、入社はしたけれども労働争議が続いて経営危機に陥っている会社で、ご本人は毎日を悶々として過ごしていたわけです。先生たちはその辺は、ご存じでしたか。

竹下 そういったことは全く知りませんでした。実は、彼が松風工業を辞めて独立したということも、三カ月か半年くらい経つた頃に聞いたんです。そのときに私は、「やつと就職口を見つけて勤め、

しかも後輩の徳永君を採ってもらっているし、これからも採ってもらおうと思っているのに、相談もなしに辞めてもらったら困る。なぜ事前に言ってくれなかったのか。言ってくれば私から田中さんに、こういう事情で退職するから許してほしいと、ひと言お詫言を言いたかった。そうしてから辞めてもらいたかった」と、説教したんです。彼は、私に言えば止められる、自分の考えた通りに行動できなくなると思ったようで、「相談せずに辞めてすみません」と謝りました。そういうことだったので、私もなんとか了解したんです。

その後、彼に頼まれて宮本電機の倉庫を借りた工場にも行きました。また、滋賀工場で島田先生と二人で行ったこともあります。その頃は青山会長や杉浦常務はまだ非常に元気でした。

——杉浦さんは、当時はセラミックの専門家でしたからね。

竹下 あの方は名古屋の工業試験場から来られた、会社の大黒柱でした。杉浦さんが稲盛君の手ほどきをして、二人のコンビで一生涯懸命にやっていましたね。そ

言っていました。正義感が強いんですね。とにかく、従業員みんなを幸せにするために自分はやっているんだから、この考えは間違っていないという信念がありました。そういうところに惚れて、彼を助けないといけない、できるだけのことをしてやろうという気になったのです。——先生をしてそういうふうに使わせるなんて、すごいですね。

竹下 まさに本物だ！ という感じでした。創業早々で各方面の技術者が揃っているわけではなかったのですが、島田先生も私も、忙しかったけれども年に四、五回は滋賀工場まで行き、二人で三日くらい泊まっては相談ののっていたのです。もう、いろんな部署の人から相談を受けましたね。

ふるさとのために 鹿兒島に工場を建設

竹下 そうこうするうちに会社は大きくなり、滋賀工場も手狭になったので、「今度は鹿兒島に工場を作ってくれよ」と言っただけです。その後、半年くらい経った頃に稲盛君が大学に来て、「鹿兒島

れでも技術陣は足りないわけで、島田先生と私は頼まれて、年に四、五回ほど行っていました。

——それは技術的な問題を解決するためでしょうか。

竹下 ええ、技術的な問題です。アメリカでは、精度のいいプレートの半分以下のコストでできると言っただけです。よく聞いてみると、製造方法が全く違うわけです。セラミックの粉末に稲盛君がやりたかった有機のプラスチックを混ぜて押し出し、厚さ一ミリとか〇・五ミリの大きなシートを作って切断して沢山のプレートを一度に生産し、穴を明けて焼成するわけです。それまでのように、金型に入れて一つひとつ焼成するというやり方は全く違ってました。そのため量産できるし、しかも正確なものが作れるわけです。彼は「先生、どうしたらいいんでしょうか？」とせつつきますが、私はそのアメリカでできた品物を持ち帰って赤外線吸収スペクトルといったような新しい器械で検査してみると、どんなプラスチックを使っているか分かるわけです。そういう技術相談を受けていました。

の川内に工場を作ることになりました」と言うんです。昭和四十四年に京セラの川内工場ができたのを皮切りに、鹿兒島にいろいろな工場ができるようになりました。とにかく、鹿兒島に名の知れた会社が来たのは京セラが最初でした。

その後、国分には京セラをはじめソニーなどが進出してきています。おかげで、県内の高校卒の方とともに鹿兒島大学の卒業生もい就職口ができました。

——そうですね。稲盛塾長も自分が夜汽車に揺られて京都まで行ったわけですから、その辺のことはよく分かっておられたと思います。

竹下 子どもたちは、就職列車に乗って集団で鹿兒島を離れるんですね。新聞ではそれを「金の卵の旅立ち」とか言って囃していましたが、我々は非常に悲しかったんです。地元で働く場がなくて、教え子たちがみんなよそへ出ていく……と。だから、工場第一号として京セラが来てくれた時はたいへん嬉しかったですね。

島田 私たちもまだ若かったですから、真剣にそのことを考えました。なんと

——しかし、このテープ成形によるセラミックプレートの生産技術は京セラにとつてはものすごく重要な技術となりました。その後、IBMから大きな注文を取ることにもつながったわけですから。

島田 そう、あの技術は非常に大きいと思いますね。

竹下 そこで、こういう有機材料を使っただけというところが分かって、杉浦さんと相談しながらいろいろと考えました。捏ねるのはこんな機械で、シートにするにはどんな成形機がいいと言っただけ、押出成形機を見つけに京都の町を探し回ったものです。

——その当時、稲盛塾長自身は会社を起して次第に自信をつけ、情熱と夢を持っていたと思います。反面、技術的な面での取り組みはいかがだったのでしょうか？

竹下 とにかく一途でした。頑張り屋で、なんとしてでもやり遂げるという気持ちで、真面目に一生涯懸命にやっていました。経営についても、売上げや利益をこまかして税金を安く済ませている会社もあるらしいが自分はそういうことは嫌いだ

つても、自分たちの教え子が身近で頑張っているのは嬉しいものです。

竹下 私が「今度は鹿兒島に工場を作ってくれよ」と言ったことを頭に入れておいてくれて、自分の郷土だし、鹿大のためにもなるだろうし、鹿兒島県民のためにもなるだろうということでも来てくれたと思うんです。稲盛君は人情味があって、僕たちの気持ちも分かってくれた、と思うと非常に嬉しいですね。口はばつたけれど、教えがいがあったと思います。(笑)

彼がこんな立派になるとは思いもしませんでした。私も一生懸命、満足な設備も何もないなかで教育してきたつもりだし、当時の学生はそれを分かってくれているんですね。

——さて、稲盛塾長と先生方とのお付き合いは随分長く続いているわけですが、とくにこれといった思い出はどんなことでしょうか。

竹下 会社が大きくなり利益が出るようになった昭和四十年代の初め、ご恩返しとして大学に寄付したいけれども何がいかという相談を受けました。我々は研

究費がほしいと思いましたが、それよりもっと大事なことはないだろうかということで、貧しい学生を対象とした奨学金制度をお願いしました。

すると稲盛君は「わかりました」と言っただけで、最初は三千万円くらい、その後追加して一億か二億かの基金を後輩のために寄付してくれました。その奨学金は返済の義務がなく、お世話になって卒業した学生が大勢います。

島田 鹿児島大学の奨学金としては、もうそれだけではないですかね。

竹下 そのあと、五十周年記念で稲盛会館を建てていただきました。

——そうそう、キミ&ケサ・ホールがありますね。

竹下 これは工学部の同窓会から頼まれ



島田先生

大きいんでしょうけれども、そういうことを真剣に思っているうちにいるんじゃない方々とどんどん知り合いになって、今の状態になったのではないか、私はそんなふうに考えています。頭がいいとか、努力とかそういうことは当然のこととして、それらにプラスアルファがあったんだと思います。

竹下 とにかく根性があるというか、何事にも諦めない努力家ですよ。一見、不可能と思われるようなことも諦めずに、食いついていってましたね。そういううちに道が開けてきたんですよ、きっと。——他に何かこれといったエピソードはありませんでしょうか。

竹下 稲盛君がアメリカに工場を作るんだと言ったときは、「やめた方がいい」と言いましたね。「人件費の高い、しかもどんな従業員が来るか分からない所に工場を作らなくてもいいじゃないか」と反対したんですが、結局は工場を作って成功しています。

——私たちから見ると慎重居士でもあるんですが、先生たちからご覧になって、「ああ、石橋を叩いて渡っているな」と

て、私が稲盛君に橋渡しをしたんですが、立派なものを寄付してくれました。

島田 それから、稲盛経営学講座の設立もありますね。

竹下 彼の母校を愛する精神は本当にありがたく、頭が下がります。



理屈ではない：プラスアルファが味方している

——さて、社会人になった稲盛塾長との長い付き合いを通して、何が塾長の今日を成したのかといったことでお感じになっていることがあればお聞かせください。

島田 私がいちばん感じているのは、非常に運が強い人だということです。本人の努力はもちろんのことですけれど、やることなすことのすべてが当たっています。一生のうちで非常にいい運命を持っている、いい星を持っている人だということを感じます。こういう人はなかなかいません。

——日経新聞の連載でも、先生方に紹介をいただいた松風工業に就職するまでは、例えば結核を患ったとか、受験に失

うような印象はありますか。

竹下 私なんか、アメリカに進出すると聞いただけでビックリしたくらいですから、そんなに慎重にやっているとはいないんです。私たちは田舎のことしか知らないからビックリしますけれど、今は多くの企業が海外に進出していますから、彼にしてみればそれを一日早く出ていっただけのことです。実業家として先見の明があったのでしょうか。私にしてみれば随分大胆だなと思いましたが、彼から見れば慎重なほうだったのかもしれないね。

第二電電を起したときも、誰も他にやり手がいなかったのが手を挙げたと言っていました。それは事業を成功させるというよりは、鹿児島から東京に電話を掛けるとあまりにも高すぎる、まだまだ安くしなければいけないという情熱から出発したのであって、石橋を叩いて、固く渡った結果ではないと思います。稲盛君にはそれを思い切つてやる度胸があった、ただ、口では言わないけれども心の底には決して負けない！ という信念があったと思うんです。

敗したとか、就職がうまくいかずに苦労したとか、そういうことを随分と言っていると同時に、実はそういうことが肥やしとなって今日の自分をつくっていったということを感じておられます。

島田 そうだろうと思います。そこで反転したんじゃないでしょうか。

竹下 病気をしたとか、一中に落ちたとか、阪大に落ちたとかいった話は後にたつて本を読んで初めて知ったわけで、当時は全然知りませんでした。身体を見て、病気をしたようには見えませんでしたよ（笑）。実験をしてもいつまでも頑張るし、そんな部分があったなんて全く知りませんでした。

——島田先生は「反転した」とおっしゃいましたけれど、やはり心の様相みたいなものがすべてを決めたのでしょうか。

島田 竹下先生に教わった有機の知識をセラミックに結びつけたとか、あるいは肝心な時に杉浦さんがいらっしやつかいかいったように、本人が一生懸命に努力をしているからそういうような素晴らしい人との出会いがあったんだろうと思うんです。まあ、本人の努力がいちばん

——島田先生はいかがですか。

島田 彼は非常に面倒見がいいと言いますか、面倒を見てくれますね。そういうところに魅力を感じて、みんなが働こうという気になるのではないかとということを感じますね。私自身も非常に面倒見をもらったほうですから、とくにそういうことを感じます。案外、心の中は優しいんじゃないかなと思いますよ。

——鹿児島へ来るときは先生方に声をお掛けしているんですか。

島田 こっちへ来たらずら電話があり、一緒にゴルフをしたりしますよ。

竹下 ご両親もお亡くなりになっていまして、私たちが「先生、今度はここに工場を作ります」「売上げがこうなります」と報告するのがひとつの張り合いになっていないんじゃないでしょうか。

——稲盛塾長にとって、お二人はお兄さんであると同時に、お父さん、お母さん役なんじゃないかね。本日は長時間、本当にありがとうございました。これからもお身体に気をつけていらっしゃいますよ、お願ひ申し上げます。お願ひ申し上げます。



塾長への手紙

今回は去る三月二十四日に起きた芸予地震被災地（中国・四国地区）からの塾生の手紙を主に紹介します。被災地の皆様へは心よりお見舞い申し上げます。

日頃からの危機対応の必要性を痛感

関 啓三（愛媛）

地震被害のご心配を戴きありがとうございます。お蔭様で、現在までに集まっている情報では塾生一同無事、大丈夫の状況です。ご安心ください。

各社の状態は設備機械が移動したり、事務所や倉庫の製品が崩れて被害が出ている様子ですが、社員の怪我も無く、早期に通常の体制に復帰できそうです。

しかし、今回の地震にはびっくりしました。これほどの大きな地震が来るとは思いもありませんでした。震源が深く揺れが小さかったのが不幸中の幸いでした。それでも震度5強の揺れは尋常ではな

く、物が飛び、割れ、崩れるで、ガラス器や陶磁器類などにはずいぶん被害が出ている状況です。

日頃からの危機対応の必要性を痛感しました。でも、ちよつとやそつとの対策では役に立ちそうにもありませんが。

取り急ぎ、状況報告とお見舞いのお礼を申し上げます。

早々のお見舞いに感謝し、厚くお礼申し上げます

中本祐昌（広島）

この度の安芸灘を震源とする中国、四国を中心とした地震に際しましては、早々にお見舞いをいただき感謝に堪えません。心よりお礼申し上げます。

塾長のお教えを実践する機会に

大西克教（愛媛）

当地方の被害状況はテレビ等で報道されました通り相当なものがございましたが、幸いにして弊社の場合は、商品、仕掛品等に少しばかりの荷崩れによる被害を受けた程度で、わずかな損害にとどめることができました。お蔭様で生産・販売・物流活動などに全く支障はなく、本日も平常通り営業いたしております。

拜眉の上、お礼申し上げますべきとは存じますが、とりあえず書中にて厚くお礼申し上げます。

地震のお見舞い、本当に有り難うござ

いました。お蔭様で松山地方は大きな被害はありませんでした。しかし、私の会社は建築もやっていますので、お客様から小さな被害がさまざま入ってきて、テナヤワンヤです。

私は常日頃から「会社が存続、発展するために顧客の問題解決者でなければならぬ」と毎日言っているのですが、今回の事故の対応ぶりを見ると、まだまだ何もできていなかったなと痛感しています。

こんな時こそ、こちらから進んでお客様のために動かなければ、お客様に喜んで頂かなくては、との思いでいっぱいです。塾長のお教えを実践する、いい機会だと考えて、今からでもできることを精一杯やっつけていく所存です。

励ましのお言葉有り難うございました。

《編集部より》震災についての手紙は、他にも寄せられておりますが、誌面の都合上すべてを掲載できませんこと悪しからずご了承願います。改めて被災地の早期復旧を祈念申し上げます。

「私の履歴書」（日経新聞）に

大層感銘

廣瀬弘明（株）トライメックス代表取締役

時下益々ご清祥の御事とお慶び申し上げます。

突然のお便りをいたしました失礼をお許し下さい。

実は今年三月初より日本経済新聞に連載されておりました稲盛様の「私の履歴書」を拝読し、大層感銘を受けました。

「世のため人のため尽くすことが人間として最高の行為である」と説かれる哲学、また、それを実践される人生、何と素晴らしいことかと感嘆せざるを得ませんでした。世のため人のために尽くされる徳が因果応報となって、御身を一層大きくされる。それが更なる徳を積まれることとなるのではないかと存じます。

得度され、剃髪、法衣をまじわれたお姿を、以前ある週刊紙上で拝見いたしました。その時は何も感じなかった小生も、稲盛様が何故に仏道に帰依されたのか理解できたような気がいたします。

小生、三十名にも満たぬ零細ベンチャ

ー企業の代表を務めており、日頃は仕事に追われて、「私の履歴書」はあまり読まない方ですが、稲盛様の連載は、一回から三十回まですべて読ませていただきました。

ここ一カ月ほど翌朝の日経の「続き」を楽しみにしていたことはかつて経験したことがありません。苦難の創業時のこと、事業が成長していく過程での幾多の困難と、それを乗り越えられたときの喜びや感激、しかし、そこには常に「稲盛哲学」が存在し、それが今日の「世界の京セラ」への礎となったことがひしひしと伝わって参ります。「履歴書」の二十五回にありました「京セラフィロソフィ集」の在庫はもうありませんでしょうか。もしお差し支えなければ小生も是非拝読させていただきたくお送りいただけましたら幸いです。（中略）

この度は突然お便りさせていただきました大変失礼いたしました。稲盛様の一層のご健勝と我が国経済界のリーダーとして益々活躍されますことを心より祈念いたしております。

敬具

平成十三年四月十三日

四月四日、山形での塾長例会は全国各地の塾生が塾長と塾生風呂をこ
一揃したあと、湯上りののどの渴きをコップ一杯の冷えた生ビールでう
るおしての閑会となった。

「日本人の経営は国境を越えられるか」と題された塾長講話は、欧米の
やり方を学びつつ経営の根幹にあるべき考え方に、日本人が持つ精神性
倫理観を置き、それを貫くことによって日本人の経営は国境を越えるこ
とができることを、塾長ご自身の三十年に及ぶアメリカでの経営体験の
実証例を交えてかみくだいてわかりやすくお話しくださいました。改めて盛和
塾での塾長講話や経営問答での稲盛哲学が、いかに普遍的な意思の結実
であり、その信念にもとづく誰にも負けない努力を積み重ねての経営体
験の実学であったかを実感させられる場となった。

そのことを裏付けるかのように、「あの日あの時稲盛和夫氏（恩師が
語る稲盛和夫傳）の恩師の言葉にあるように、「とにかく一途でした。
頑張り屋で、なんとしてでもやり遂げるという気持ちで、真面目に一生
懸命にやっていました」「正義感が強いんですね。とにかく、従業員み
んなを幸せにするために自分はやっているんだから、この考えは間違っ
てはいないという信念がありました。そういうところに惚れて、彼を助
けないといけない、できるだけのことをしてやろうという気になったの
です」「まさに本物だ」と感じました」と恩師たちが見た京セラ草創
期の稲盛和夫の姿こそ、今日の大成につながる日々の経営体験の上で常
に人間としてあるべきフィロソフィの普遍性を求めつけた真摯な生き
方の成果であることを頷かされた。

まさに日々の経営体験というミクロでローカルな経営現場での体験の
一つひとつをより普遍的な課題としてとらえ直し、常に天にも通じる至
誠の行に徹することで、私心に流されることなく絶えず公器としての企
業経営を命題とし、かつ自身の精神の公共化の修行の機会ととらえる
という、いわば公共化の当事者として「誠なる者は天の道なり、これを誠
にする者は人の道なり」と至誠の道を求めるの求道の事上磨練の人生の
経験価値の集大成だったのだと気づかされ、経営や人生のなんたるかを
感得することができた思いがしている。

前四十号から始まった全国塾生からの新世紀記念特集「21世紀への燃
ゆる思い」も盛和塾での稲盛和夫塾長からの学びを自らの人格向上や企
業の発展に活字せんとする全国各地の塾生諸氏の熱い思いの誌上コンパ
となつてきた。

お一人おひとりのお顔を想い浮かべながらそれぞれの内に秘めた燃ゆ
る思いにふれたり、顔は知らなくても同じ時代に稲盛閣下の経営者仲間
として21世紀への燃ゆる思いを経営現場での実践に活かすべく努力され
ている姿を想像しあうことで何よりの励ましとなることに気づかされた。
さらに私たち塾生経営者が日々の経営体験の一つひとつを塾長になら
つてより普遍性を求めつづける意識レベル、認識レベルの発達体験とし
てそれぞれの経験価値を相互に編集しあひ、重ね合わせることで盛和塾
という経営者仲間の存在の時代の意義がその連帯によってより拡がった
ものになるにちがいない。このようにして拡がるさらなる21世紀への燃
ゆる思いを管子の「一年計、莫如樹穀、十年計、莫如樹木、終身
之計、莫如樹人」にならつて多様な次元の構造改革や次世代の人間開
発へと想いを巡らせたいものである。（本誌編集委員長・矢崎勝彦）

「盛和塾」通巻四十一号 二〇〇一年八月十日 発行
定価五百二十五円（本体五百円）

発行

●盛和塾

発行人

●鮎子田昭司

編集人

●矢崎勝彦

取扱所

●盛和塾事務局

京都市下京区四条通室町東入

〒600-8009 函谷鉾町八十八番地K.I.四条ビル3F

TEL 〇七五―二二―七八〇―

制作

●出版文化社

印刷製本

●富士精版印刷

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

塾長広報室

バブル経済の崩壊後、日本は
資産デフレに陥り、その結果生
じた膨大な不良債権の処理に追
われ不況を強めている。政府
も景気回復に全力をあげようと
財政出動を繰り返して、補正予算
を組み公共事業を前倒ししてき
た。国、地方を含めた借金は六
百六十兆円を超えるにまで膨れ
上がり、このまま景気浮揚にお
金をつぎ込めば千兆円を超える
日も遠くはない。

景気浮揚策を要求する多くの
人々が今後も二―三％程度の経
済成長率は必要だという。確か
に戦後から今日の豊かな日本に
なるためには、高い成長率が必
要だった。しかし二十一世紀に
なってもまだ二―三％の成長率
が必要かどうか、経済成長至上
主義が正しいのかどうか考え直

してみる必要がある。

現在、西欧を含めた先進国の
人口は世界の二〇％。その二
〇％が世界の資源の八〇％を消
費している。我々がさらにぜい
たくな生活を望み、発展途上国
も先進国と同じように豊かな生
活がしたいと努力した時、果た
して資源エネルギーの供給は可
能だろうか。先進国も発展途上
国も共に経済成長を競い合い、
それで環境問題などの負荷に地
球が耐えられるかということも

「共生と循環」尊重を

シンポジウム「21世紀のふるさとづくり2001」基調講演
課題だ。

私は今、「足るを知る」という
お釈迦様の言葉を人類がそろそ
ろ思い出して良い時期に来てい
るのではないかと思う。「足るを
知る」という哲学は難しい問題
を含んでいるが、私は単純に
「もうこの位で良いではないか」
という意味で考えている。

日本国民の金融資産は千四百
兆円もあるのに、金利が低いか
ら消費が振るわないという指摘
がある。果たしてそうだろうか。

立派なマンションがよく売れ、
メーカーの想像を上回って高級
車が売れる例もある。世界の高
級ブランド商品は日本で一番売
れていると聞いている。消費者
はお金を持っていないのではな
い。もう買うモノが無いから買
っていない。

都会の人々の一部には、地方
の緑豊かな田園で若干貧しくは
あっても、豊かな生活を送りた
いと希望する例が増えていると
いう。政府は日本全国あまねく

京セラ名誉会長 稲盛和夫氏

均一に発展するようにと国土政
策を進めてきた。このため地方
には特色のないまちが増えてし
まった。地方は土地も食料も安
い。そこでもらう給料は安くとも、
住みやすい町や村がもつと
あるべきだった。緑豊かな心休
まる生活をした人は地方へと
いう選択肢があっても良かった
のではないか。

「共生と循環」――あらゆる自
然界の動植物は共生し助け合い、
自然の循環の方法に従い生きて

いる。我々の先祖はその大切さ
を知っていた。

我々人類は農耕牧畜文明を手
に入れ、自然を支配する試みを
始めた。その結果、文明は高度
な発展を遂げたが、ついに自然
のメカニズムを崩し自ら衰退し
てしまった経験がある。

エジプト、メソポタミア、イ
ンダス、黄河流域。世界四大文
明の発祥の地はかつて素晴らし
い地域だったであろうに、今は
半分砂漠化している。人間の欲
望の拡大につれて、自然の循環
メカニズムを壊したことが、文
明そのものも危うくした事実を
証明している。高度な科学技術
を持つ近代的な我々は今、本当
にこの地球と共存し、自然の循
環の中で生き続けられるような
ことをしているのだろうか。

「経済成長はもうこの位で」と
いうことは暴論かもしれない。
多くの人々が「もっと豊かに」
と希望するなか、このような考
え方は非難を受けるかもしれない。
しかし二十一世紀というの
は、人類がそういう新しい概念
を考える世紀なのではないだろ
うか。（平成13年5月1日付 日
本経済新聞より）



私の好きな言葉



乱れて盛んなるよりは むしろ固く守りて滅びよ

これは大蔵流狂言の先代山本東次郎の言葉で、今に伝わる有名な警句であるという。私はまったく知らなかったのだが、ある時、NHKの局内誌『ネットワーク』の中で、平田悦朗さんが語っておられて、背筋の伸びる思いがした。

平田さんは大蔵流狂言師だが、まだ学生時代に先代山本東次郎と出会う。当時51歳の東次郎は稽古終了後、学生たちを相手に熱っぽく狂言のあり方を説き、平田さんはこの有名な警句を東次郎本人から教えられた。

この考え方は、あらゆる仕事に当てはまると思う。それは決して「滅びてもいい」という単純な開き直りではない。この言葉の核は「志」だと私は解釈している。つまり、仕事をする上で、自分の「志」をどの高さに設定するかという目やすだ。

仕事をしていれば、どうしても媚を売ることもあろうし、譲歩せざるを得ないことも出てくる。その際、「ここまでは譲れる」が「ここから先は滅びても譲れない」というラインが必要だ。そのラインの高低が「志」なのだと思う。

「志」を低くするということは、受けを狙って安直な仕事をするという方向に流されやすい。大衆は一時、それをもてはやすが、必ず飽きる。いい仕事をするためには、「固く守りて滅ぶ」くらいの覚悟でちょうどいいのではないか。

内館 牧子

(脚本家)

