

[盛和塾] 43

平成13年10月号
通巻43号

C O N T E N T S

特集「第9回盛和塾全国大会2001」

心を高める 経営を伸ばす——今、ここに生きる塾長の一言

大会プログラム	表2	
グラビアドキュメント	2	大会風景
経営体験発表 [敢闘賞]	8	株式会社ショーエイコーポレーション代表取締役社長 芝原英司〈北大阪〉
[敢闘賞]	14	株式会社セブテムプロダクツ代表取締役 山下洋右〈名古屋〉
[敢闘賞]	20	株式会社エフ・エム・アイ代表取締役社長 木本武雄〈大阪〉
[優秀賞]	26	コスモスグループ代表 岡本堅吾〈大江戸〉
塾長講話 [1]	32	人生について
グラビアドキュメント	48	懇親会
経営体験発表 [最優秀賞]	50	株式会社神代代表取締役 山下 勝〈大阪〉
[優秀賞]	56	アークレイ株式会社代表取締役社長 土井 茂〈京都〉
[敢闘賞]	62	株式会社合田工務店代表取締役社長 森田紘一〈香川〉
[敢闘賞]	68	株式会社アバマンショップネットワーク代表取締役社長 大村浩次〈福岡〉
塾長講話 [2]	74	不況をいかに乗り切るか
経営体験発表者& 稲盛経営者賞表彰	87	受賞者一覧 経営体験発表受賞者の声 稲盛経営者賞受賞者の感想
塾生アンケート	96	
編集後記	100	
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	和して同ぜず (和而不同) 荒巻禎一

◆第9回盛和塾全国大会プログラム◆

- 日時 2001年9月4日(火)13:00~9月5日(水)15:15
- 場所 国立京都国際会館 (京都市左京区宝ヶ池)
- 次第 第1日目 (9/4)

10:30 受付開始
13:00 大会開始・第1日目勉強会開始
総合司会……………欠崎勝彦本部理事
開会の辞……………鮎子田昭司本部代表理事
13:15 経営体験発表1……………芝原英司氏〈北大阪〉
13:55 経営体験発表2……………山下洋右氏〈名古屋〉
14:35 休憩
15:00 経営体験発表3……………木本武雄氏〈大阪〉
15:40 経営体験発表4……………岡本堅吾氏〈大江戸〉
16:20 休憩
16:50 塾長講話 [1]
17:50 第1日目勉強会終了
18:20 懇親会開始
21:30 懇親会閉会

第2日目 (9/5)

9:00 第2日目勉強会開始
経営体験発表5……………山下 勝氏〈大阪〉
9:40 経営体験発表6……………土井 茂氏〈京都〉
10:20 休憩
10:45 経営体験発表7……………森田紘一氏〈香川〉
11:25 経営体験発表8……………大村浩次氏〈福岡〉
12:05 昼食交流会
13:10 経営体験発表者の表彰/稲盛経営者賞の表彰
14:00 休憩
14:10 塾長講話 [2]
15:10 第2日目勉強会終了
15:15 閉会

第9回

盛和塾全国大会

2001年
9月4日13時5
5分15時15分
国立京都国際会館
(京都市左京区宝ヶ池)

盛和塾「第9回全国大会」
心を高めろ 経営を伸ばせ

二十一世紀最初の盛和塾全国大会が、京都・宝ヶ池の国立京都国際会館を会場に、九月四日、五日の二日間にわたって開催されました。
五年ぶり、盛和塾発祥の地・京都での大会には、遠路もいとわず、全国・海外合わせて五十三塾から千十五人が参加しました。
今回も「心を高める、経営を伸ばす―今、ここに生きる塾長の一言」を基調テーマに、経営上の成果や課題、人生体験が発表され、塾生相互に、より深淵でより熱き魂が触れ合う場となりました。



全国大会

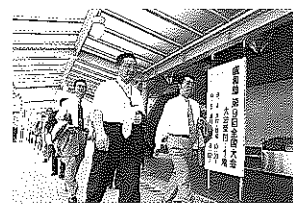
グランドアドキュメント

初秋の京都・洛北を舞台に、二日間にわたり開催された全国大会。両日にわたる塾生八人の経営体験発表、古稀を迎えられた塾長の「ご講話をはじめ、懇親会、経営体験発表者および稲盛経営者賞の表彰など、肅々としたなかにも、新たな気付きと深い感動を呼び起こした大会でした。今回から初登場の塾生カメランの写真も交えて、その様子を追ってみました。

大会会場の国立京都国際会館



学びの場へと向かう塾生たち



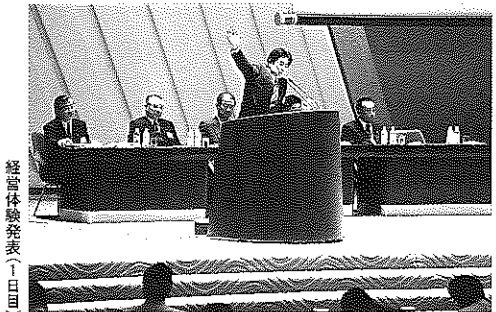
受付風景



休憩タイム

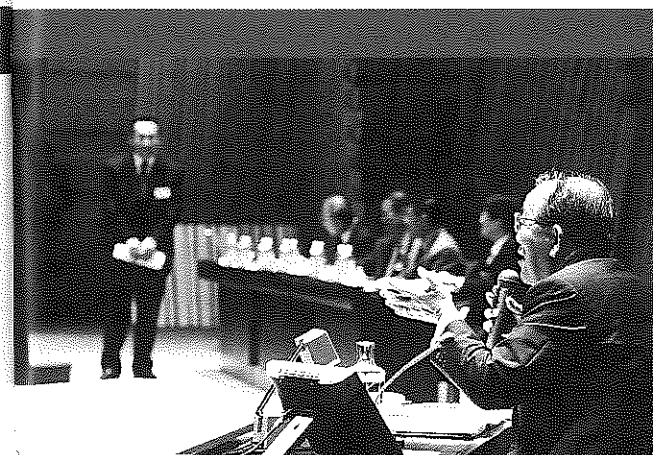


山田重章氏（京都府）撮影
塾長講話（1日目）



経営体験発表（1日目）

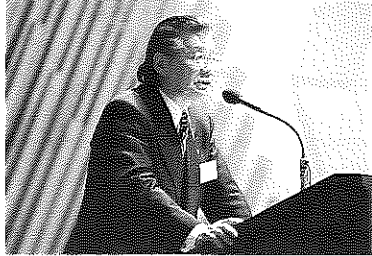
発表後の塾長講評



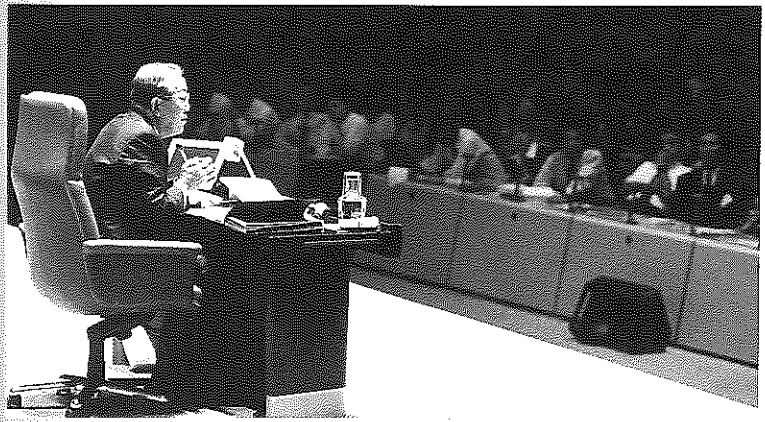
事務局スタッフのミーティング



総合司会の矢崎勝彦本部長



開会の辞を述べる
鮎子田昭司本部長代表理事



塾生席

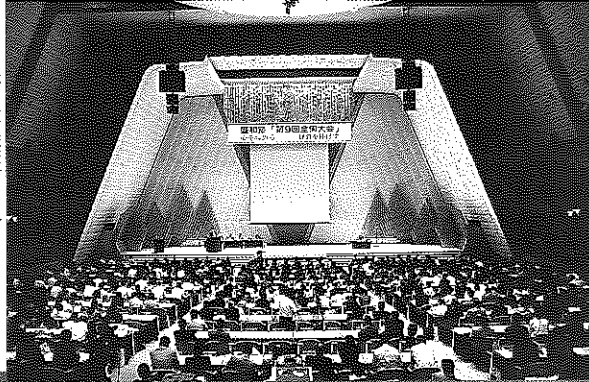




藤井勝典氏(大阪)撮影

経営体験発表者および
稲盛経営者賞の表彰

経営体験発表(2日目)

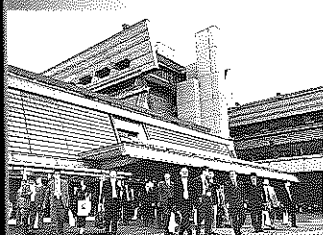


昼食交流会



塾長講話(2日目)

思い思いの感動を胸に帰路につく塾生たち



経営体験発表者および稲盛経営者賞の表彰



経営体験発表

体験発表
敢闘賞

株式会社ショーエイコーボレーション
代表取締役社長

芝原英司
(北大阪)



■会社概要 設立：昭和四十三年二月／事業内容：包装資材の製造販売、ダイレクトメールの制作発送／資本金：三千八百万円／売上高：七十五億円／従業員数：百六十八人

経営者として、人間として学んだことを 前向きな経営に生かしていく

大学卒業直後から 家業を手伝う

大学卒業を控えた昭和四十八年、父が脳溢血で倒れたため家業を手伝ってほしいという母の希望で、私は卒業してすぐ東京から大阪に戻り会社に入りました。家業は、二度の倒産を経験した両親が再起をかけて作ったプラスチック袋の製造販売で、五つ年上の長男が社長を務め、次男もすでにそこで働いていました。当時はまだ年商二億円足らずで、規模も小さく家内工業的な下請け仕事が主でしたから、兄弟三人が手伝うほどのものでは

ありませんでしたが、両親が背負った借金を返済するために家族全員で必死に頑張ったのです。

私が入社した昭和四十八年は第一次オイルショックの年で、石油関連商品の価格高騰で前半はたいへんな好景気でした。しかしその後の反動が大きく、資金繰りは日を追って苦しくなり会社の台所は火の車でした。そんな厳しい経営状況のさなか、実質的な経営者である母が五十三歳の若さですい臓がんのため亡くなりました。私たち兄弟は、苦労しつばなしの母を助けたいという思いだけで会社に入って頑張っていましたので、働くこ

との目標を失ってしまいました。しかし、その間にも資金繰りはどんどん悪化していきました。当時、私が経理を担当していましたが銀行の融資は受けられず、背に腹はかえられずに融通手形を切ったり、街金から高利の金を借りるなど目先の資金繰りに奔走する毎日でした。

そのような無茶苦茶な経営状態でしたが、私たち三人が力を合わせて頑張り、社員も死に物狂いで働いてくれたおかげで二年半ほどで危機を脱することができました。私が三十歳になった頃にはやっと気持ちのゆとりができ、お互いに時間をつくっては経営セミナーにも参加できるようになり、それまでの間違った会社経営を少しずつ改善していくことができました。そうやってみんなで努力した結果、母が亡くなって十年経った頃には借金を完済することができました。

分社によって 本体の事業を引き継ぐ

ところが、借金を返済するまではベクトルが揃っていた兄弟三人の考えが、危機を脱した頃から微妙に食い違い始めま

した。母は生前から、「もしも会社が大きくなるようなら、それぞれ独立して分社したほうがいい」と言っていましたので、協議のうえ順次分社することにしました。まず昭和五十九年に次男の専務がギフト関連の部門を持って独立し、昭和六十三年には長男の社長が自ら開発に力を注いだメール部門を持って分社しました。結局、私は三十九歳の時に包装資材の部門を引き継ぎました。

三人が自分の思う道を進んだのが良かったのか、分社スタート時は年商十四億円、経常利益千七百万円ほどでしたが、昨年度は三社全体の年商は百億円、経常利益も六億円になりました。また兄弟の仲も、年を経るに従ってお互いの立場をよく理解できるようになり、さらに良くなってきました。

社長に就任するまでの私は、常務という立場で兄たちを補佐することしか頭になく、どうしたら製造の能率は上がるか、どうすればロスを減らせるか、営業マンを育てるためにどのような教育が必要かという実務面のことしか勉強していませんでした。しかし、トップとなるとそれ

以外に、将来のビジョンづくりや人材の育成といったことも考えなければなりません。私は経営者としてどうあるべきか、リーダーとしてどうしたらいいのかと、たいへん思い悩みました。

理念の大切さと、 数字の重要さをあわせ学ぶ

毎週のように経営セミナーに通い、経営に関する本を読みあさっているうちに、中村天風先生について書かれた本に出会いたいへんな感銘を受けてすぐに天風会に入りました。ところが、天風先生は昭和四十三年に亡くなられているため直接にご指導をいただくことはできませんでした。そのようなとき、「天風先生の教えを人生や経営に立派に生かしておられる方がいる。その方は、京セラの稲盛会長という人で、塾を作って若手経営者の育成に力を注いでおられる」ということを聞き、ぜひ入塾させていたたたいたと思います。私が四十四歳の時のことです。

初めて塾長にお会いしたのは、八年前の大阪三塾合同の塾長例会でした。一分



間スピーチで自己紹介をしました。緊張のあまり何を話したのか全く覚えておりません。入塾して何度かお話を聞くうちに、経営にとって大事なことは経営者が経営理念を高めることであり、経営哲学を学んでいくことだというのが少しずつ理解できるようになりました。また、塾長に質問するまでもなく、経営に関すること、経営者として人間としてどうあるべきかということについても、ほとんど例会や講話テープで聞くことができ、それまで悩んでいたさまざまな問題がひ



とつずつ解決していきました。まさしく開くたびに日からうろこが落ちるという感じの連続でした。

塾長のお言葉でとくに心に残っているのは、「自分の経営人生は、経営理念を高める日々であった」というもので、たいへんな感動を覚えました。また、塾長のお話の中に、メーカーの経常利益率は二桁、一〇%以上を目指すべきだというのがありました。しかし、私が入塾した頃の経常利益率は一%未満でしたから、その話は全く別世界のことだと思って聞

いていました。しかし、いろいろなお話を聞いていくうちに、いくら良い話を聞かせていたとしても感動するだけで実践しなければ価値はないと思いはじめました。何はともあれ一度挑戦してみようと決意し、社の内外で「経常利益率一〇%に挑戦する」と宣言しました。ところが現実はその甘いものではなく、八年経った今もまだ達成できておりません。

しかし、そのような目標に挑戦したことで、会社の将来にとってたいへん大きな収穫がありました。多くの社員が、どうすれば利益が上がるかということを目分たちの部署で真剣に考えてくれるようになったのです。とくに営業部門においては、一%でも利益率を上げたという意識がたいへん強くなり、その思いが数字にはつきり反映されるようになりました。まだ一〇%の道ははるかに遠く厳しい状況ですが、それに挑戦することによって社員も会社も確実に変わったように感じられます。

アメーバの導入で意識が変わりリーダーが成長した

約五年半ほど前に、アメーバ経営を導入しました。導入初期は私を含めて各部署から選んだ六人のプロジェクトメンバーと、京セラの指導者との間でよく意見の食い違いがありました。しかし、今振り返ってみると、このときほど会社のいろいろな問題を真剣に考えさせられたことはありませんでした。

実をいうと、プロジェクトメンバーよりも指導者の方がはるかに若かったのですが、経営のことを本当に討議できるのかなど心配していました。しかし、実際にスタートしてみると、切れば血が出るようなたいへんに緊迫した会議の連続で、



それは杞憂にすぎないことがすぐに分かりました。会議で結論が出ないときは、指導者の方はその問題を宿題として会社に持ち帰り、社内で責任者の方を加えてさらに議論し、会社としての回答を持つて当社にやって来られました。

ただ、そのような指導をしていただけでなく、最初の頃とくに問題になったのは私の考え方でした。私はどうしても会社の実状や業界の現状にこだわった発言をし、言い訳をしたり否定的な意見を言うことが多々ありました。

ある日、「芝原さん、あなたはそういう考えだから中小企業の経営者なんです。よ。そんな考えだったら、アメーバ経営を導入する意味がありません。中堅企業、大企業に成長しようとしてアメーバ経営を導入しているのではないのですか」と言われたときは、さすがにかっとして頭に血が上り、けんか腰で「若いあなたに中小企業の経営の何が分かるのか」と食ってかかりました。

しかし、冷静になって考え直してみると彼の言うとおりなのです。そして、もし当社が中堅企業に成長しようとするな

ら、日常的に起きるいろいろな問題は中堅企業の価値観で考え、判断していかなければいけないということにやっと気付きました。ところが私は、中小企業の価値観で判断し、目先のことだけを話して言い訳ばかりしていたのです。指導者から「現状は関係なく、言い訳も必要ありません。大事なものは、あるべき姿に向かっていたらひたすら、今できる最大の努力をすることだけなのです」と指摘され、目標に向かっていたらひたすら努力することの大切さを教えていただきました。

そのような学びを通して私は、アメーバ経営で最も大事なことは、そのシステムもさることながら運用の仕方にあるのではないかと思うようになりました。つまりアメーバ経営を推進していくためには、経営者が経営理念を高め、経営哲学を学んでいこうという強い意志がなければ、アメーバ経営に魂が入らないのではないかということです。

子供の病気で感謝することに気付く

会社がアメーバ経営の導入によって少

しずつ変わっていく頃、自分の人生にとってたいへんな問題が起こりました。それは子供の病気です。最初は軽い摂食障害のようだったので、すぐに治るだろうと安易に考えておりました。しかし、病気は良くなるどころか悪くなる一方で、とうとう入院をすることになり、しかも命も危ないという状態になってしまいました。私たちが夫婦は良い先生がおられるという病院を探し回り、十回以上も病院を替わりましたが、その間にも危険な状態は変わりませんでした。

私は病院だけでは不安に思い、いろいろな方に悩みを打ち明けました。(「北大阪」の代表世話人・欠野さんに相談したときには、「芝原さん、今あなたがすべきことは子供の命を救うことだけです。仕事は他の人に任せて、もつと子供さんの治療に専念しなさい」と言われました。とはいっても、会社はアメリバ経営を導入し始めたばかりで、自分が先頭を切って推進しなければどうしようもない状況でした。それまでも仕事の合間をぬって、自分なりに子供のために頑張ってきたつもりです。

■塾長講評

真面目で一生懸命な努力こそがすべてに幸せをもたらします

今お話いただいたことの中に、たいへん大事なことが二つあります。

一つは、我々を取り巻く経営環境ではハイテクとかITとかいう言葉が氾濫していますが、実際に私たちがやっている仕事は決してそういうものばかりではないということ。お父さん、お母さんが苦労して起こし、続けてきたローテクな家内産業に従事している経営者が大半です。ローテクな仕事だということ。自分を蔑み、だめな産業に従事していることの不運を嘆き、出口を見失っている我々こそが、実は問題なのです。

芝原さんのお仕事も、プラスチックの袋を作り、お客さんから預かった品物の発送を代行するというどこにもありそうな下請けの仕事です。しかし、「ローテクな仕事だからこそ、創意工夫でまだ改善の余地がある」と言って意欲を燃やし、華やかだったIT産業がすっかり勢いをなくしている今も、依然として着

しかし、何度もお話ししていくうちに、自分の子供に対する思いは不十分である、やり残したこともたくさんあるし、もしそれをせずに万が一のことがあったら一生後悔してもしきれない、ということとを悟りました。そして私は、たとえ会社がどうなるうとも子供のことを最優先しようと思心しました。

また別の人が、「芝原さん、般若心経をあけてみたらいいかもしれませんよ」と教えてくださったので、宗教心もないのに薬にもすぎる思いで拝み始めました。しかし、いくら一日に百巻あげようが二百巻あげようが、子供の病気は全く良くはなりません。早朝や深夜にお経をあげていると、なぜか涙が流れてなりません。それは、自分はいったい今まで何をしてきたのかという不甲斐なさに対する涙でした。

ただ、毎日お経をあげているうちに、私の心にある変化が起きてきました。最初は子供の病気を治してほしいという一心の祈りだったのですが、子供の病気を通して、家族や従業員をはじめ多くの方々にご迷惑をかけたにもかかわらずお

実な成長を続けておられます。ローテクでも、素晴らしい事業展開ができるということを我々に示してくれました。

これがまさに企業経営なのです。自分の仕事を愛し、一〇%の利益率にはまだ至らないが、それを目標にして一生懸命に努力しておられます。自分の置かれた立場、事業を取り巻く条件をポジティブに肯定し、自分たちの目標に向かってひたすら頑張る、その姿はこういう激変する経済界にあつて私たちに立派な示唆を与えてくれます。

もう一つは、いくら一生懸命に、真面目に生きていても、人生はとことん順調ではないということです。芝原さんは小さい頃からご両親の苦労、悲惨な状態を見て育ち、お母さんの頼みで心ならずも経営者の道を歩きました。しかも、高利貸しからまで借金するというたいへんに厳しい経験をされながら、真摯な努力を続け、正しい経営者の姿を探し求めてこられました。

しかし、自然界というのは、真面目に生きていく人にも実に厳しい試練を与え

力添えをいただいたことに対し、心からありがたい、感謝をしたいという祈りに変わっていったのです。

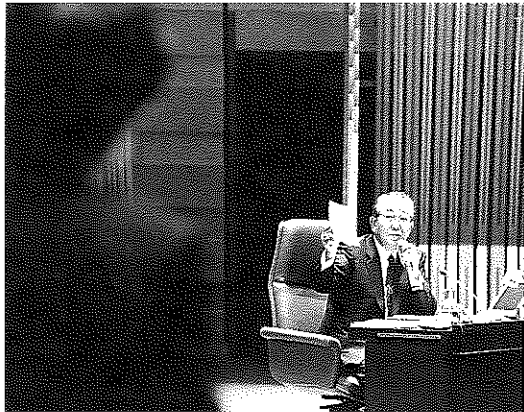
また、最初はなぜ自分がこんなひどい目に遭うのだらうかということを中心の奥底で思っていました。本来なら自分が受けるべき業(カルマ)を子供が一身に背負ってくれたのではないかと考えられるようになってくると、子供に対して申し訳ない気持ちと感謝の気持ちでいっぱいになりました。

幸いにして、子供の病気はその後しばらく経って回復に向かい、二年後には病気を克服することができました。療養中は高校にほとんど行けませんでしたので、大検を受けて大学に入り、今では毎日元気に通っております。

私はこの四年間の子供の病気を通じて、人間として、親として、また経営者としてたくさん学びをいただきました。私は今、塾長の素晴らしい教えと、子供が命を賭けて伝えてくれた多くの教えを忘れずに、日々の仕事や生活のなかで生かしたいと思っています。

るものです。芝原さんは子供さんが生死をさまよう病気になるという災難に遭いながらも、それを真つ正面から受け止め、そしてご自身も反省されて、素晴らしいものに変えられました。

その結果が、現在のような見事な業績となつて現れています。災難に遭つても、そういう心構えで受け止めればいか、それがその後の人生にいか生きてくるかということ、芝原さんは体験として示してくださりました。



経営体験発表

体験発表
敢闘賞

株式会社セブテムプロダクツ
代表取締役

山下洋右
〈名古屋〉



■会社概要 設立…平成七年七月／事業内
容…化粧品の研究・開発・製造・販売／資本
金…一千万円／売上高…三十五億円／従業員
数…四十五人

お客様に求められる化粧品を 公正なネットワークビジネスで提供

共鳴して下さる方だけに
商品をお届けする

私どもは、自社で研究・開発した基礎化粧品をネットワークビジネスを通じて販売しております。取扱商品の中心は、女性の肌本来もっている力をサポートする、いわば医療に近い考え方の地味な基礎化粧品です。当社のコンセプトは、大手化粧品メーカーとは全く正反対の製品づくりと売り方とにあります。

当社のビジネスの特徴は、登録された販売員さんから紹介はしていただきますが、実際の販売はさせないという点にあ

ります。当社の商品や製品づくりの考え方に共鳴して下さった方がまずお客様になり、自発的に販売員となってご近所や友人の方々に紹介して下さるわけです。紹介していただいた方には、すべて当社から商品をお届けしており、いろいろなクレームに対してもすべて当社で対応させていただいています。

商品開発においても、こういうものを作ってこんな宣伝を展開すれば売れるだろうという考え方はしません。全国に八万人おられる販売員さんとそのグループの皆さんから、それぞれの集まりを通じて、当社に「こんな商品がほしい」「こ

ういったものはできないか」といった形でさまざまな要望が届けられます。

私どもではその中から、圧倒的に声が多いものをピックアップして検討し、サンプルを作ります。それをネットワークを通じて販売員さんたちに届けて感想を聞き、それに基づいて改良を加え、また配って意見を聞くといったことを何度も繰り返します。回を重ねていくうちに、皆さんから「いつ発売されるのか」といった声が多くなりますから、それをメドにして実際の商品化を図ります。

ネットワークビジネスの 表と裏を知る

私が社会人として最初にした仕事は、ガソリンスタンドマンでした。実は、父親がプロ野球の投手でノーヒットノーランを達成したものですから、子供の頃からプロ野球の選手を目標にしています。しかし、高校の時にとてもプロの選手になるだけの力はないと思って野球を断念し、何のあてもないまま大学へ進みました。しかし、結局は大学も続かず経験のあるガソリンスタンドで働くこと

になりました。

ガソリンスタンドで働いていると、友人たちから「こんな貧乏な暮らしにさよならしてもっと夢を見ようよ」というネットワークビジネスへの誘惑がありました。そこで、スタンドに勤めながら外資系企業の販売員をしましたが、残ったのは借金だけでした。その会社では、「訪問販売とは何か」ということを学ぶと同時に、勤務の合間に片手間でできるような生易しい仕事ではないということや、ネットワークビジネスの厳しさをしっかりと体験させられました。

その後、訪問販売形態をとるメーカーに営業マンとして移りました。ここでは販売代理店さんを支援するのが仕事で、それを約七年間ほど続けました。その間、メーカーというのは自社が利益をあげるための仕組みを当然のように冷徹に組んでいることを痛感しました。

例えば、いくら一生懸命に頑張っても、績をあげてきた代理店さんであっても、いざ成績があらなくなると「働かざる者は食うべからず」という論理であっさり切り捨てられます。営業マンとして

そういう光景を目にすると、いくら仕事とはいえ心苦しいものがありました。

なかでも私が強い憤りを感じたのは、今から十六年ほど前のことです。訪問販売というビジネスに参加される人たちは、男女にかかわらずほとんどの方が大きな収入は望んでおられません。また商品知識や販売能力が乏しくても、ひたすらメーカーや紹介してもらった人を信じてビジネスを進めているだけです。そういった純粋な気持ちを裏切るような行動をとるメーカーの営業スタイルに対して、私は不信感が募るだけでした。

いちばん大きな問題は、やはり金銭的なトラブルでした。一種の拠出金を出させたにもかかわらず返金されない事態が発生し、代理店さんの被害が続出したことがあります。会社が返さないのです、仕方なく営業マン時代の収入や貯金で私たちが立て替えて支払わなければならぬ状況になってしまいました。しかし、会社立替金の支払いを要求すると、「ばかなことをしたもんだ」と軽く鼻であしらわれてしまいました。

そのように、会社が代理店さんに対す



夢に向かって踏み出せた ある恩人との出会い

そういうことで、私は志を持って今の会社をつくったわけではありません。会社を辞めてしまったので何かをしなければならなくなった、しかし働きに行くあてがなかったのも、そのメーカーと一緒に辞めた仲間とともに会社を起こそうということになっただけです。

しかし、会社をつくるといってもお互いにお金を持っているはずもなく、資金の一千万円はみんな何とかがき集めました。運営資金については、それまでにつながるのあった方々に「こういう会社を立ち上げるので協力してください。こういう仕事をやっていかなければ、私たちが憤りを感じたネットワークビジネスを変えることはできないのです」という私たちの理念を話して、ご支援をいただくことができました。

民家の二階を借りて事務所にし、何とか会社の格好が付き、みんなが過去に経験のあるネットワークビジネスを新しい概念で展開しようとしたのは早かった

るあまりにも理不尽な行動をとることが続き、三十歳の時に辞めざるを得なくなりました。というよりも、人間的に続けたくない、これ以上嘘をつきたくないというのが本音でした。

心のぬくもりがある ネットワークビジネスをめざす

私には「二十一世紀の長屋生活」という構想があります。どういうことかと言いますと、昔の長屋には隣近所から味噌や醤油を借りたり貸したりという、ぬくもりの感覚がありました。私も幼い頃は長屋で育ちましたが、近所同士の絆は強力でした。人間味があり、何かにつけて「ほど」もあれば、暗黙の「近所のルール」もありました。そのような感覚をネットワークビジネスは本来持つべきではないかと考えたのが、私がこの仕事に取り組むもう一つの原点なのです。

そのような私の考えをみんなに話し、私たちはネットワークビジネスでみんなが困っていること、嘆いていることをひっきり返して喜んでもらう、笑ってもらうと思えました。会社の名前をセブテム (SPTM) にしたのも、その気持ちの表れです。Sはsmile (笑顔)、Pはpleasure (楽しみ)、Tはtenderness

のですが、ビジネスアイテムの決定は全くの偶然でした。

ところが運良く、創業メンバーの中に化粧品に詳しい女性がいて、基礎化粧品の権威である森川先生を紹介してもらったことができました。森川先生には、「私たちはこういうふうなことで会社をやりたいのです。化粧品を作っていたら先生とお伺いしましたので、まともなものを作ってください」とお願いしました。世界的に五本の指に入る先生をつかまえて、「まともな商品を作ってください」と言うほうがクレイジーなのですが、森川先生は真剣に受け止めてくださいました。「なぜそう考えるのですか」と聞かれましたので、「私たちは売るために今まで嘘をついてきました。嘘を上塗りするのはもう嫌で、本当に商品を気に入ってくださる方たちに売りたいという気持ち強いのです。そういう人たちを私たちは本気で探しますから、ぜひ本物を売らせてください」とお願いしました。奇しくも、森川先生が科学者の良心で華美と虚飾の化粧品に疑問を抱いておられたことと相俟って意気投合しました。どこ

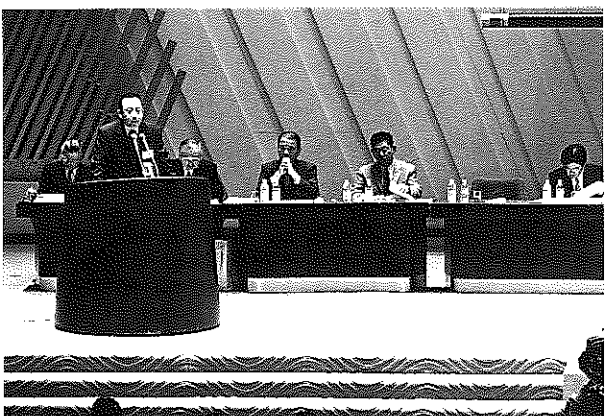
いたでいて、一生懸命に頑張っているなと思われたら継続してお付き合いください。もし、そうでないと思われたらスバツと切っていただいて結構です」ということで一年間頑張ら、一期半になった時に初めて一千万円ほどの黒字になりました。

そんな思いで六年が経ち、私が今、最も大切にしているのが「二十一世紀の長

気持ちの入ったモノを 心を入れて顧客に伝える

出来合いのモノを売らずに、なぜオリジナルのモノを作ってもらおうと思ったか——。他人はどう思うか分かりませんが、私はモノというのは作る人の気持ちが入っていなければ絶対に一人歩きはしないと思っています。本当に気持ちがこもっているモノ (商品) というのは勝手に走るものであって、その気持ちを代弁するほうがモノは伝わると思うのです。

「先生の思いが入っていれば、私は必ずその思いを受け取ってくれる方を探して伝えていきます。私たちが一年間見て



「屋生活」です。そのマインドをみんなに持っていたくことで、当社のビジネスネットワークは、次の人と人のネットワークにステップアップすると思います。

それをさらに強固なものにするために、ネットワークのIT化を進めていきたいと考えています。今、私たちが行っている物理的な仕事を全部コンピュータに置き換えようという発想です。言葉で言にくいことも文章だと伝えることができますし、文章では分かりにくいことも画像なら簡単に理解してもらえます。それによってお客さんのニーズや情報をさらに活用し、私たち人間は顧客間のコミュニケーションを広げる努力をしようと考えているのです。と同時に、需要と生産の現場を結んで、より低コストで合理的な生産システムづくりをしようと思っています。つまり、マーケット情報を素早く集めることのできる当社の利点を最大限に生かそうというわけです。

しかし、六年の間には社長をクビになりかけるといいたいへんな経験もしました。創業の時、私たちは全員株主・全員役員という形でスタートしました。いわ

ってしまいます。

幸いなことに、講話カセットやCDで塾長は多くのエピソードを語られています、そのエピソードをあたかも自分が今再現しているような思いで聞いていると、塾長の声はグイグイと私の胸に染み込んでいきます。そうした本物の経験談に学ばせていただきながら、さらに人間としての前進を図らなければならぬと思っています。



ば、お互いに血判状を交わしたような気持ちだったのです。ところが利益が出始めると、上場してストックオプションを手にしたという人と、私の「志を形にすることでの本当の豊かさを追求したい」という考え方のギャップが一種のクレーターを引き起こしたのです。私に対する解任決議は定款違反ということで無効になり、彼らは皆去りましたが、本当の答えは数万人の販売員さんと森川先生が下してくださいました。

「山下がんばれー」「あなたの理念に惚れているのだから、私たちが応援するか」：「と言って応援してください、本当に涙が出ました。塾長がおっしゃる「お互いにかほどの結束と志を持っているか、これによって決まる」ということを改めて実感させていただきました。

塾長の教えを糧に さらに人間を磨きたい

当社は基礎化粧品で得たノウハウや、販売員さんたちからフィードバックされた情報に基づいて、肌を守るといふコンセプトの一環としてトイレットリー商品や

塾長講評

人生で大事なことは 困難に遭遇する前に手を打つこと

飄々と冗談みたくにしてお話しになりますので、苦勞されていないように見えますが、私は人生を一生懸命に生きてこられたんだなと思っておりました。

お父さんのようなプロ野球の選手に憧れて野球に打ち込み、あんまり勉強はしなかった。しかし、プロの選手にはなれそうにもなくて大学に行つたけれど、そこも途中で止めてガソリンスタンドマンになった。そこで訪問販売に誘われ、その仕事がついている宿命の悪いものを強く感じられて、そういうものが持つ矛盾、不正、不誠実のない新しいビジネスをやるうと思つて今の会社をつくつたということです。人様に迷惑をかけずに、本当にお客さんに喜んでもらえる商売をしたいということは、私は非常にまともな、当を得たことをしておられると思います。

ただ、京セラファイロソフイについて、

皮膚を健康に保つ食品の開発など、より多くの方々に喜んでいただける商品を描いていこうと思つています。

その一方、私自身の経営者としての心の進歩ということが、この会社の行方を決するものと肝に銘じています。私はわずかなビジネス経験のなかで、塾長からは多くの示唆をいただきました。「動機善なりや、私心なかりしか」「利他行」「原理原則を基準とする」などは、塾長の教えの中でも私にとって最も感銘深いもので、「公正な商売を通してお客様

の忠節な下僕であるべき」とする私の

ビジネスコンセプトに決定的な意味付け

をいただきました。

また、「京セラファイロソフイ」を読んで感じたことは、塾長はこのファイロソフイの数だけ悩んで、それを全部言葉に置き換えられたのだからということでした。そのため、それを読んでも「ああ、こういうふうには物事の判断をするのだな」というふうには私には思えませんでした。塾長にさえこんなにもいろいろなことがあるのなら、私なんかまだ何も起きていないのと同じではないかと思

私にこれだけ多くの苦勞をし、心配し、悩んだからこういうものができたんであるうとおっしゃいましたが、それは違いますし、そう思うところに今後のあなたの問題があるように思います。

あなたはたいへん素晴らしい運命のもので、若下は苦勞されましたが、実は神様の導きで、あんまり深く考えないでもたいへん順調な人生を歩んでこられたんです。私は実際にあのような多くの問題に遭遇して、京セラファイロソフイをつくつたのではありません。短い人生を有意義に生きるために、遭遇しない問題まで含めて、あるいはおつかるであろうということ

を想定して、そういうことに対する解を考えたのです。もし、あなたがそういうことを考えておられたら、突然クビということも起こらなかつたはずですよ。人生においては、すべての災難を経験する必要はないわけで、遭遇する前にそのことを思い、察知して手打てを打つておけば、やり過ぎることも数多くあります。そういう意味で、さらに勉強していただきたいと思つています。

経営体験発表

体験発表
敢闘賞

株式会社エフ・エム・アイ
代表取締役社長

木本武雄
(大阪)

「経営三十年」の反省から 将来への展望を見つけていきたい



■会社概要 設立・昭和四十六年七月／事業
内容・外食産業用調理機器とサービス機器の
製造販売並びに輸出入／資本金・三千六百三
十万円／売上高・四十八億五千万円／従業員
数・百六十五人

「第一章」 私の身体に流れる父のDNA

私の父は淡路島の農家の次男に生まれ、小学校を終えると大阪に丁稚奉公へ出ました。仕事は鉄材の卸業で、一生懸命に働いて二十歳で暖簾分けをしてみたいと独立しました。私は七人兄弟姉妹の下から二番目ですが、父は昔風の明治の人間で家庭内でも子供たちとの真剣な対話はありませんでした。私もそのような記憶はなく、父がどんな苦勞をし、どういう考え方でどのような人生を送ってきたかはよく知りませんでした。

ところが、私が会社を始めると言った時に、父はひとつの言葉を書いてくれました。父が贈ってくれたのは、

無欲恬淡 天真爛漫
力の限り尽くして 然して後楽天
大欲は無欲に似たり すなわち
小欲にこだわらず
終局の大欲を望め

という言葉です。

「欲のないあつさりした心で、子供のようによく生きること。何事にも精一杯の努力をしなければならぬ。その後

の結果に一喜一憂しないで、楽観的に生きよ。そして、小さな欲望にガツガツしないで、いつも大欲を求め続けよ。本当の大欲というのは現世の欲の次元を超えたもつと大きなものだ」と、父は教えてくれたのです。

この「無欲恬淡」ということを、私は父が自分の会社をあつさりと手放した様を見ることによつて肌で感じました。昭和五十年頃、父が八十歳の時に会社に労働組合ができました。何本もの赤旗が数カ月も立ち、父はその対策に苦勞しました。組合との終わりのない論争に嫌気がさした父は、「会社の財産は全部君たち組合にやる」と言ったのです。

そのような父のDNAが私の体の中にあるのではないかと思うと、嬉しいようでもあり、恐ろしいような気がします。

「第二章」 六百日間の世界無銭旅行

今から四十年前ですが、私は大学を出たあとヨーロッパ、アフリカ、中近東、アジアと四十数カ国を六百日かけてヒッチハイクしました。三十六万円の所持金

でスタートし、帰ってきた時にはまだポケットに十五万円が残っていました。動いては働き、働いては動き、ある時は働さながら動くという毎日でした。この六百日は、私の人生にとってたいへんな勉強になりました。グローバル感覚というか国境なき地球人意識、民族・人種を超えた人間愛、生きる力、勇気、運の強さへの自信、他人への感謝の心などが身に付いたように思います。

タイの山中をヒッチハイクで移動中に山賊に襲われ、隣にいたカナダ人の友人が射殺されたこともあります。サイゴンではちょうどベトナム戦争の真つ只中で、私が建物から出てきた途端にそれがベトコンの仕掛けた爆弾で木っ端微塵になりました。私は間一髪で助かりましたが、人間の生命というのは本当に運が左右していると思いました。また、この旅の間に何百人という人にお世話になりましたので、他人への感謝の心も育ちました。

結局、この六百日間は私に新しい人格を付けてくれたように思います。

「第三章」 脱サラと新事業の創業

日本に帰ってからしばらくは、大阪の家電メーカーに勤めていました。ところが、義理の兄が「新しい仕事を始めたいのだが、誰かやってくれる者はいないか」と探していた時に、たまたまサラリーマンの私がいきました。

義理の弟だから一応は信用できるだろう、ヒッチハイクをして傍若無人な人生を送っていた男だがファイブはありそうに働きのようだということ、 「やってくれ」と頼まれました。それが昭和四十六年六月、私が三十一歳の時でした。

その会社は自動販売機を修理、設置するのが仕事でした。当時、自動販売機の修理や再生、設置まで一貫してするところがなかったためその仕事を始めたわけです。最初の一年半くらいは儲かりましたが、いつの世でも儲かっているのを見ると、目ざとい人たちが参入してきます。いろいろな業者が参入してきて急激な価格競争に突入し、値段的に太刀打ちできない状況になってしまいました。そこで



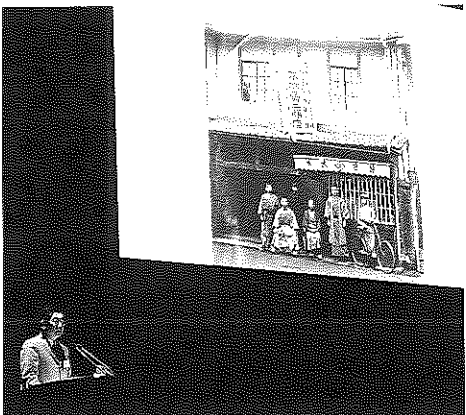
私は、創業二年後くらいには仕事を転換しようと考えました。オリジナリテイの高いもので、自分から何かを全国に発信したいという意欲が出てきたのです。

昭和四十八年当時は、東京や大阪でファミリーレストランやファーストフードが急成長を始めていた頃です。そういう店のキッチンやカウンターの後ろをのぞくと、ずらりと機械が並んでおり、そのような外食産業の機械化に役立つ仕事をやっていこうと決心しました。そして、ジューズデイスペンサーや、セルフサービスのコヒー豆の挽き売り機などを作

「第五章」 経営三十年の反省

会社は今年で三十年を迎えますが、年商は五十億円未満で経常利益率はやつと5%弱というスモールカンパニーです。なんとか百億円企業に、そして税引前で一〇%の利益を出せる会社に早くもつていこうと思っています。

これまで三十年間の経営体験を思い返してみると、正しい判断で会社を伸ばしたこともありました。ミスやロスも数多くありました。



「第四章」 創業五年目でJ.C.の理事長に

ところが創業五年目に、大阪市の青年会議所から理事長に推挙されるというたいへんなことになりました。その頃、会社は社員数二十人で売上も五億円に満たない全くの零細企業です。私の前がサントリの鳥井信一郎さん、その前が金鳥蚊取り線香の上山英介さんという錚々たる方々が理事長を務めてこられたのに、突然私が指名されたのです。

例えば、ジューズデイスペンサーの最初のロットは、冷凍機の故障で全部返品になりました。冷やすはずの機械で、ジューズが冷えないのですから話になりませんでした。また、わが社の全売上の三〇%くらいを占めていた最大の取引先に商品をそっくり真似され、ある日突然、注文を取り止められたこともありました。さらには、アメリカに進出しようと考えて優秀なアメリカ人を雇い、販売の責任を持ってもらおうと思つてその人にお金を預けたら、持ち逃げされたという笑えない失敗もありました。

そのようなことがあつたにもかかわらず、小さいながらも健全に会社を継続してこれたのは、やはり基本的な会社のポリシーが良かったのだと思います。それは、①人の真似をしない独自の商品づくりと独自の売り方、②お客様第一を貫く、③正直と誠実が商売の基本の三つで、これがわが社創業以来の基本的な考え方です。とくに力を入れてきたのは、丁寧なコンサルティングセールスと迅速・的確なアフターサービスの充実で、そのために人的にも物的にもずいぶ

「大阪J.C.理事長に無名経営者。本人も認めるハブニング人事の舞台裏」「大阪青年会議所歴史始まって以来の小企業出身の無名の男が、伝統ある大阪J.C.の理事長になった」などと、マスコミは面白おかしく報道しました。

当時、J.C.の会員は全国で七、八万人ほどで、会員企業の平均従業員数は二十人くらいでしたから、当社の規模はちょうど全国平均だったわけです。しかも、よせばいいのに世界の青年会議所の本部役員も一年間務める羽目になりました。任されたからには両方とも一生懸命にやるうと思つてきつちやりましたので、かなり時間をとられました。

なにしろ創業五年目の会社ですから、組織もできていなければ業績も不安定です。そのトップが一年間留守にするわけですから、社員はたいへんだったと思います。

このJ.C.熱にかかつていたのは延べ六年ほどでしたが、その間に友人は非常に増えましたし、素晴らしい体験や幅広い勉強をさせてもらいました。

ん投資をしてきました。

現在、わが社で販売している外食産業用の機器は、その半分以上は日本向けに改造された輸入品です。自社開発品は全体の四〇%くらいで、これをなんとか半分以上にしたいと努力しているところです。耐久性に優れた業務用フードプロセッサとミキサーは、ほとんどのレストランで一台は使っていたいでいます。業務用コーヒーマーカーは、今のカフェブームで追い風商品です。また、新しいハイテク調理機器の数々は、専門スタッフがそのオペレーションを指導しています。ジェラートというイタリアの手作りアイスクリームの製造機械に関しては、製造ノウハウからショップ経営のオペレーションまで指導します。

さらに、ユーザー対象のセミナーを全国の営業所で頻繁に開催しています。講師は社内の専門スタッフが主で、当社が売りたい機械の説明だけでなく、それを使った幅広いメニューの紹介や店の運営方法、あるいはその背景にある食文化の解説にまで及んでいます。その他、わが社の製品を使用した直営パイロットショ

ップも展開しています。

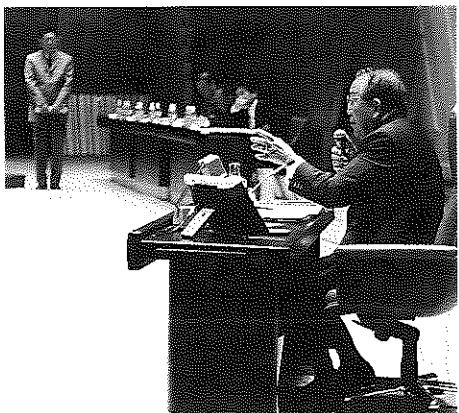
今、わが社の成長を阻害する問題点が三つほどあります。一つは、すべての商品の市場が小さいので、全体の売上がなかなか伸びないことです。この問題の解決にはスーパー的な商品の開発しかないと思っています。二つ目は、お客様が全国に散在しているため、それをカバーするアフターサービスネットワークづくりにコストがかかり、そのコスト回収がなかなか難しいということです。三つ目は、当社はこれまで正直と誠実を基本としてお客様のために一生懸命にやってきましたが、それには当然のことながらコストがかかるということです。お客様は喜んでくれますが、それを売価に乗せれば競争に勝てないというジレンマに悩まされていますが、この解決方法はまだ分かりません。

【第六章】 新しいシステム経営への工夫

一方、日常の経営の工夫は逐次進めており、五年前からアメリカ経営を導入してその成果が現れてきています。

ていたのです。木の根っ子の大切さは分かっていたようで、実は分かっていたのではありません。あるいは、分かっていたとしても実践していなかったのです。だから三十二年経った今でも、私の木はぐらぐらで大きく育たないでいることに気付いたのです。このことに気付くのに、私は三十年かかってしまいました。

私は今日から改めて、真剣に、しかし私の大好きな「無欲恬淡」は忘れずに、もっと強い自分に再挑戦することになります。自分が変われば、わが社もぐんぐん変わって良くなると信じています。



社員は目標があるほうが働きやすいと言っており、社内のIT化もどんどん進めています。その結果、最近では多くの社員が経営者意識を持つてくれてこの不況と戦っています。

【第七章】 今こそ生きる塾長の一言

どうしてわが社は成長に勢いがつかないのか、なぜわずか五十億円の壁が破れないのかじっくり考えてみました。父の教えを読み返し、塾長のお話の数々をもう一度思い返してみました。

父の言う「力の限りに尽くす」や、塾長がおっしゃる「誰にも負けない努力」「成功するまで諦めない粘り強さ」「ものすごいまでの創意工夫」を実践していたかと聞かれると、自信をもって「ハイ」とは答えられません。要するに、そこまで厳しく自分自身を経営というものに追い込んでいなかったのです。

顧みると、四十年前は二年間の世界ヒッチハイクで世界観や勇気を得ることができました。二十五年前には六年間のJ・C在籍でたくさんの方を得ると同時に

■塾長講評■

中小企業が生き延びるには ニッチな商品を大事にすること

経営三十年の反省ということでお話しになりましたが、内容もその姿勢もたいへんにご立派だと思います。

ただ残念に思いますのは、会社を創業されて五年目から六年間のJ・C時代のことでです。ご本人は友人ができたたり人間形成にも大いに役立った、得たものが多かったとおっしゃいますが、私は失ったもののほうがはるかに大きいと思います。と言いますのは、あの時代に食品関係の自動機械の開発を必死になつてやっておられたら、相当大きなメーカーになっておられたんではないかと思うからです。

しかし、六十歳を超えられた今でも、現在の売上を倍にし、利益率も一〇%以上が出るような会社に早くもつていきなさいと考えることはたいへん素晴らしいことです。

ただ、成長のためにスーパー的な商品の開発が必要だと思つていますが、私はそうではないと思います。仮

企画力や指導力を学びました。それはそれで人格や能力形成上の肥やしになったと確信しています。しかし、肝心の経営者としての三十年は、表面上の修行や勉強などの薄っぺらな実践でしかなかったようです。

「もつと本気にならなアカン。ええ格好はつかりしたらんと、もつとドロドロになれ」という父の声が聞こえそうです。「根性が入つたらん。創業者は人の倍は働け」という声も聞こえてきそうです。

私は今、経営三十年の反省をしており、この反省のいい機会になったのです。そして本心に、改めて気が付きました。なぜ塾長は我々塾生に対してあえて経営ノウハウの指導を一切されずに、経営哲学や仕事への心のあり方を説かれるのかと。そう、考え方が「物事の根っ子」なのです。人間本来の強さが、木の根っ子なのです。しっかりと考えた方という人間の強さがあれば、その枝であり葉である経営ノウハウは正しく生えてきて育ち、広がっていくはずですよ。

ところが私は、その枝や葉を先に考え

にそのような製品で一発当てたとすると、製造工場は拡張しなければなりませんし、当然従業員も増やさなければなりません。しかし、それが市場にサチレトするといつべんに売上は落ちてしまいます。その時には、膨らんだ設備や従業員が大きな負担となります。産業界を見ていると、装置産業のメーカーはその繰り返しなんです。そのことは、高度な医療器械や半導体製造装置のメーカーの業績推移が如実に示しています。

つまり、中小企業が生き延びるのは細かい市場で、多くの商品を作り続けることが肝要なのです。ちょうどガジュマルに多くの木根があるように、ひとつがダメでも代わりはいくらでもあるというような備えが必要なのです。

メンテナンスの採算が合わないという点については、基本フィーを設定して、修理の時には実費をいただくといった工夫で乗り越えることができると思います。メンテを忌み嫌うのではなく、メンテもビジネスチャンスだという発想の転換が大切なのではないでしょうか。

経営体験発表

体験発表
優秀賞

コスモスグループ
代表

岡本堅吾
(大江戸)



■会社概要 創業・昭和二十七年／事業内
容・飲食サービス業／資本金・二億九千四百
万円／売上高・百六億円／従業員数・六百人
(パート含)／関連会社数・十四

人の心の温かさをベースに みんなが幸せになれる事業を展開する

経営者としての自分をつくった 三つの原体験

私は大学一年の夏に父から事業の継承を宣告され、ミニキャバレーを出発点に飲食事業の世界を歩んできた二代目経営者です。まず、水商売が好きではなかった私を「これぞ天職」と思わせてくれた出来事をお話ししたいと思います。

「その1」ミニキャバレーでの体験

二十八歳の頃、北九州市八幡西区の黒崎で、父が経営するミニキャバレーでボーイをしていた時の体験です。

き出してしまいました。重症の喘息で働くことができないご主人と、三人の子供を抱えて昼夜十五時間も働いているSさんは身につまされたのです。お母さんに心配をかけてはならないと瞬間的に感じ、た子供のいじらしさに、胸を衝かれてたまらなくなつたのです。

私は転げ落ちるようにして階段を下り、店長にマコさんを教えてもらいました。彼女はぎこちないながらも教えられたとおり、両手で瓶を持ちお客様にビールを注いでいます。その姿を見て、私は腹の底からこみあげてくるものがありました。そして、「社会の片隅で一生懸命に生きている人たちがいる。俺は絶対この人たちを幸せにするんだ、それが俺の使命だ」と決意しました。

それからの私は、真面目に、真剣に働くようになりました。

「その2」信用不安の噂を超えて

今から十年前、十四も歳の離れた可愛い妹が嫁いだ福岡の住宅会社が、バブルの影響で三百四十億円の負債を抱えて倒産しました。その時、当社は新規出店の

マコさんという入店ほやほやのママさんホステスがいました。二階の事務所で私が休憩していると、九時半頃に電話がかかってきて事務員のSさんが話をしながら泣いています。悪いことでもあったのかと思いい、「どうしたのですか」と聞くと、Sさんは「マコさんの子供さんからの電話です」と言いました。マコさんはご主人が飲酒運転で事故を起こして亡くなり、小さな子供二人を抱えて困ってしまい、スーパーに勤めても親子三人の生活はできないからと夜の仕事についています。

お父さんだけでなく、お母さんまで急

快進撃を続けていましたが、「義理の弟が社長だから、岡本さんはきつと連帯保証人になつているだろう」というわけで、何の根拠もないのに信用不安の噂がたちました。当然のように私は否定しましたが、噂は勝手に一人歩きしてどんどん広まっていくばかりでした。

三百五十社くらいあったお取引先にはすべて手紙を書き、ときには訪問して説明し、取引条件もぐんと良くしたのですが、世間の噂を信じるのが商売人の性です。当時の銀行取引は、返済した分だけまた新たに借入するという形でしたから、いったん貸出が止まったらもうたいへんです。支店にお願いに行くと、支店長は従来通りにOKと言ってくれるのですが、稟議が回るとそこで否決されたり保留になったりします。そんな状態が半年以上も続き、書類の作成や交渉で私はほとんど疲れました。いわゆる貸し渋りですが、そんな目に遭えばおかしくなくてもおかしくなつてしまいます。

そういう状況の時、「会社が潰れても社長について行きます」と言ってくれていた役員が辞めました。幹部たちもゾ

にいらなくなった小学三年の子供は、ひとり家に取り残されて寂しくてたまりません。その子は「お母さんと代わってほしい。お母さんと話がしたい」と言います。Sさんが「お母さんはお仕事だからダメですよ」と言っても子供にはそんなことは分かりませんからダダをこねて泣くわけです。そして「弟に代わってくれ」と言ったそうです。マコ坊という弟はまだ幼いので家に置いておくわけにもいかず、事務所の隣室にある託児所に預けられていました。Sさんと二人で扉を開けると、泣き疲れて目の周りを手垢で黒く汚したマコ坊が寝ています。Sさんは仕方なく、「ごめんね、マコ坊は寝ているから代われないのよ」と言うしかありません。するとその子は何を思ったのか、突然「寂しいと言ったのは嘘だ。枕元には、明日学校に持っていくランドセルがあり、教科書や筆箱もきちんと入っている。ぼくはバジャマに着替えているし、あとはもう寝るだけ。だからぜんぜん寂しくない、心配しないで」と言っって電話を切りました。

そこでSさんは、とうとうワーツと泣



ロゾロと辞めていきます。先が見えず、不安でたまらない私は孤立感を深めるばかりでした。そういう状態に置かれれば、人は誰でも疑心暗鬼に陥ります。とうとう私は事務員さんまで信じられなくなり、会社に行くのがたいへんな苦痛になってしまいました。

そのような時に家内が、「お父さん大丈夫、絶対良くなります」と確信に満ちた顔で言うのです。「根拠があるのか」と聞くと、「いえ、根拠なんかありません。ただ、絶対に良くなりますから」と言うだけです。「おれがこんな苦しい思

うようなまねをしないこと、第三は常に感謝して生きることです。

入院中の私は、病院の先生や看護婦さん、両親や社員の顔を思い浮かべては毎日千二百人の人の笑顔を思い、「ありがとう」を唱えていました。人の顔が足らなくなると、犬のポチにまで「ありがとう」と言いました。その間、家内は毎日、「お父さん、素晴らしい顔をしている」と言い続けて励ましてくれました。この闘病生活も、家内がいたからこそできたことです。彼女がいなかったら、今の私はいないでしょう。家内は私の人生における戦友であると同時に、素晴らしい女神でもあります。

このような三つの原体験が、今日のコスモグループ経営の原点です。コスモグループは何のために存在するのか、店は誰のためにあるのかという考え方は、すべてここから導き出されました。

NHKで お客様と喜びのキャッチボール

当社は現在、北九州市を中心にクラブ

いをしていのに、根拠もなしにそんなことを言うな」と私が怒っても、「お父さんは絶対に良くなります。私には分かります」と言い張るだけでした。

その時は、この人は何を言っているのだらうと思いました。しかし、何度も何度も「絶対に良くなる」と言われているうちに、「そうか。うん、そうかも知れない。いやきつとそうだ」と思うようになってきました。そして、自分は基本的には社員たちをはじめみんなを大事にしている、義理人情にも厚い、侠気もあるし善人だ。こんな自分に悪い状態が続く

やライブハウス、居酒屋等の経営を行い、「風風ラーメン」の二千店舗展開をめざしています。さらには、昨年からは韓国家庭料理「コリアンキッチン」の全国展開を始めたところです。

私は日頃から、そこで働く社員がいつも明るく元気で、「ニコニコ・ハキハキ・キビキビ・気配り」(当社ではNHKKと呼んでいます)を身に付けて、元氣な接客をするようにと言っています。毎月一回、一泊二日のNHKK研修を行います。そこでは必ず、

いつもここにこしていよう
いつもはきはきしていよう
いつもきびきびしていよう
そして思いやりと気配りを持つよう

ということを言います。それは、そのような思いで従業員が元気にお客様みんなと喜びのキャッチボールをしてほしいからなのです。私はアルバイトの女の娘でも、家に帰ったらおじいちゃんやおばあちゃんから「あんな、最近いい子になったね。行儀よくなったね」と言われるようになってほしいのです。

従業員同士が明るく、一定の距離を保

はずがない。そう思えるようになった時に、自信が戻ってきました。いつも側にいてくれた妻の言葉が、「生きる」勇氣と自信を持たせてくれたのです。

「その3」がんにうち克つて

数年前に私は大腸がん、それもがん腫瘍が一〇cmもある末期がんを患いました。実は、私の母は子宮がん、父は大腸がんの手術体験があります。そのため、がんは病気になった人よりも、家族の方がたいへんだということを私は知っていましたので、皆のためにも自分は生き抜かなければいけないと思いました。

私は両親ががんになった時から、人が転んで膝小僧をすりむいても放っておけば自然に治るように、生命力が強ければどのような病も治る、がんも同じだと思っていました。

そこで、入院してからは一心不乱に本を読み、自分を見つめました。その結果、生命力を強化する三つの原則があることに気が付き、家内とともにその実践に努めました。その第一はいつも明るく笑って生きること、第二は人に頼って同情を買

ちながらもお互いを尊重し、相手の素晴らしさを認め合って、お互いを伸ばし合う。そのような店の明るさがお客様に伝わらないはずがありません。お客様にはおいしいラーメンを食べておなかを喜ばせていただく、そして従業員の明るさと元氣さがお客様に喜びを与える、元氣を与える。そこに我々の存在価値があると思っています。

働く者のためにこそ 会社はあるべき

会社というのは、大きな会社も当社のような小さな会社も、結局はみんなの幸せのためにあるべきものだと思っています。私は日頃から、店はお客様のためにあり、働く従業員のためにあると公言しています。私たちの仕事はラーメンを売るだけでなく、喜びを創る、元氣を創ることがその目的なのです。「風風ラーメン」も「コリアンキッチン」も、すべては喜びづくりのための手段です。

「コリアンキッチン」はただ単に石焼ビビンバやキムチ、チヂミを売っているわけではありません。そこでは、キムチや

唐辛子を食べてガーツと体の芯から燃え上がって心まで「元気になる」という店をつくりたいと考えています。つまり、私たちが創るのは明るさや元気であり、それを売っているということです。

だから、「商売は儲かってなんぼや」と言っておられる方とは一緒に仕事をしたいとは思いません。店も人の体と同じで、良いときもあれば悪いときもあります。少しばかり儲からないからといって心が離れるような人間関係には、思いが違つうとしか言いようがありません。

新店をオープンする時には、オープンセレモニーを行います。我々の真の思いは何かということが分かっていますから、お互いの心は高ぶり、開店までの苦労がこみ上げてきて抱き合つては健闘を誓い合い、涙のエネルギーに包まれます。そこで、本物の魂が入るのです。

人は石垣、人は城 会社はまさに“人”なり

あるとき塾長から「人は石垣、人は城」という話を聞きました。その言葉は、人本位の経営による多店舗展開をめざす私

と言っていたただような店をつくつていくことなのです。

最後に、株式公開のキックオフで社員に話したことを紹介して、締めくくりたいと思います。

「当社は、平成十六年三月に株式公開をめざしています。飲食業界は、歴史的に見ても結構とんぶり勘定でできています。わが社の歴史を振り返つても、社員の雇用については場当たりの面が多く、社員の立場から見るとかなり不安定なところがあり、「優しい企業」とは言えなかつたと思います。

だから公開企業として、さまざまな面から見て多くの株主の投資に耐えられるような安定性・成長性・収益性を備えた会社にしていきたいのです。最近では上場企業の倒産も多いようですが、私たち自身の力でどんな風が吹いても耐えられるようにしたいと考えています。例えば、私が何らかの理由でいなくなつたとしても、会社はきちんと存続していくようにしたいのです。本当にしっかりと会社を、皆でつくつていきたいと決意しています。上場の目的はそこにあります」

に大きな気付き、目覚めを与えてくれました。

福岡の例会でしたが、ある塾生が「親父の跡を継いで社長になってから、若い優秀な社員が集まるなど順風満帆で来ました。ところが、昔からいる古い人たちは頭が固くてどうにもならず困っています。どうしたらいいでしょうか」という質問をされました。塾長は、「若くて優秀な人材は、お城を築く大きな石垣ですね。でも、古い人たちも石垣の間に入る小さな要石カネイシとして欠かせない大事な石なんです」という話をされました。続けて、「会社が順風満帆な時にはともかく、いったん台風が吹いたり地震がきて会社がたいへんな時には、大きな石垣、つまり優秀な若い人は目端を利かせてサツサと去りますよ。最後まで残つて会社を支えるのは、普段は目立たないけれども忠誠心の強いそういう要石のような人たちなんです」とおっしゃいました。私はその話にもものすごく感動し、目からウロコが落ちる思いでした。

私たちの業界は非常に新陳代謝が激しく、メニューで遅れをとつたらもうおし

■塾長講評■

人生で遭遇したことを学びとして 素晴らしい人間性を築かれました

お父さんから引き継がれた事業を通じていろいろなお父さんがありましたが、それをすべて学びとして自分のものにしていかれたということに対して、何も申し上げることはございません。

その波瀾の人生を通して学んでこれた結果、素晴らしい情愛の溢れた人間性を高められると同時に、明るく元気にそして感謝のある毎日をごさされ、キャバレーでの原点を今日まで持ち続けておられます。人生で遭遇されたことを、自分の人間性の成長に直結させてこられたことが、健康にも、そして経営にもいい結果をもたらしたのだらうと思います。

そして、ご主人がガタガタ震えておられるような時に、気丈にも「お父さん、心配いりませんよ」と断言される奥様もたいへんに立派です。まさに、戦友です。素晴らしい奥様があればこそ今日がある、そのことを素直に幸せに感じ、包み隠さずにおっしゃつたところに岡本さ

まいです。そのために、どんどん目先を変えることのできる若さが必要なのです。しかし、塾長のお話を聞いて、「そうか、古い奴はダメだと思つていたのは自分の考え方が間違つていたんだ」と教えられました。塾長のお話で、すべてのものには、それぞれの価値があることに気付いたのです。そう思つてから、すべての人材も、新旧の店舗もすべてがありがたいということが見えてきました。

会社がぐんぐんと変わったのはそれからです。今、事務所の人も店の従業員もみんな元気よく働いています。

私は、店がうまいと思ひ込んでいるラーメンは売れないと思つています。なぜなら、仮に夜も寝ないでおいしいラーメンを作つたとすると、その瞬間に双六でいう「あがり」という意識が生まれてしまうからです。これでできた、終わりでだ！と思つた時から、その店はお客様の支持を失つていきます。私は、良い店とはどうしたらお客様に喜んでいただくかという創意工夫を続けることのできる店だと思います。私たちの役目は、あなたの店があるから私の人生が楽しい！

んの素晴らしい人柄がにじみ出ていると思います。今後とも、ぜひ頑張ってください。



人生について

人生を形づくる「運命」と「因果応報の法則」

ウィークデーであるにもかかわらず、全国からたくさんの方々に集まっていたいただき、たいへん責任を感じています。今日は四人の塾生さんから経営体験発表を承りました。あの体験発表を聞くだけでも、全国大会に参加された甲斐があったのではないかと思うくらい、皆さんも勉強になったと思います。私も感銘を受けると同時に、たいへん勉強になりました。

全国からお集まりいただいた皆さんに、どういってお話がお役に立つのかと考えてまいりましたが、前回大阪と名古屋の例会でお話した「人生について」がよかろうと思っています。

つまり、個人の運命から全体の運命までを含めた「運命」があると思うのです。その地球の運命、国の運命、地域の運命、家族の運命の上に個人の運命が浮き漂っている、それが私たちの運命だろうと思うのです。

科学的な現代社会では、運命を認める、または運命を信じるのは非科学的なことだと否定されがちで、我々は運命というものを真正面から肯定していません。また、運命があるということは証明されていませんが、地球上に人類が誕生して以来、近代になるまで人は運命というものがあのだと信じてきました。



経営体験発表をされた四人の塾生さんから、波瀾万丈の人生のお話を承りましたが、人それぞれ、いろいろな人生があるのだなとしみじみ思いました。私自身も様々な経験を経て今日まで来ているわけですが、なぜ自分がこういう人生を歩いてきているのか、そのことを根本から考える必要があると思います。人生というものがどういう形で出来上がっているのかを根本からよく理解しませんが、目の先のことには惑わされ、人生の大局を見誤ってしまう可能性があります。それだけに、人生とはどのようなものかをつかんでおく必要があると思うのです。

私は、人はそれぞれに「運命」というものを持って生まれてきていると思っています。運命というものは、個人の運命もありますし、その人が属している家族の運命もあります。また、その人が住んでいる地域の運命、その人が属している国の運命、あるいは地球そのものの運命もありま

そのため自分がどんな人生を辿っていくのか、たいへん不安になり、自分の運命を知りたいという思いから、人類は未来予知の技術を編み出してきました。たとえば、中国では古来から易学というものが発達しています。ヨーロッパでも占星術が発達してきました。インドでも数千年前から同様の占星術のようなものがありました。

運命というものがどうもありそうだとすれば、自分の人生はどうなっているのだろうか。それを知りたいという思いから、人類は数千年の長きにわたって、易や占星術というものを発達させてきたわけです。

我々は人生でいろいろなことに遭遇します。しかし、それはすべて偶然に遭遇したのだと、確率論をもって近代教育の場では教えられています。その偶然の折り重なったものが人生を形づくっている、つまり、もともと決まった運命があるのではなく、たまたま交通事故に遭って大けがをした、たまたま細菌に冒されて病気になる、というように、すべて偶然が折り重なったもので人生は形づくられているのだと、我々は理解しようとしてきたわけです。

しかし、私は今日まで生きてきてしみじみ思うのは、我々の人生には運命というものが厳然として存在すると理解したほうが、間違いない人生を歩んでいくためにはよいのではないか、ということ。生まれたとき、私には私なりの運命が存在した。むしろ、そう考えたほうが人生を正しく生きていくためにはよいのではないかとまで思うようになってきています。

運命が厳然として存在するならば、自分の運命はどうなっているのか。人は誰しもそれを知りたいと思うわけですが、実は私は、自分の運命がどうなっているのか、知りたくないと思ってきました。小さい頃は神社でおみくじを引いたことがありますけれども、その後はお正月であろうと何であろうと、おみくじを引かなくなりました。これは自分自身の運命を知るのが怖くて、なるべく知りたくなかったからです。知り様がない自分の運命のなかで、私はただ一生懸命に生きていこう、一生懸命に努力をしていこう、あとは自分の運命がどうなっていくとも、甘んじてそれを受けようと、私はそう思っていて今日まで生きてきたわけです。

いずれにしろ私は、大きくは人類の運命、国の運命、地域の運命、家族の運命があり、その大きな運命のなかに自分の運命が漂っている、それが縦糸として人生を形づくっていると考えています。

そして横糸としては、「因果応報の法則」というものが厳然として存在していると考えています。善因は善果を生み、悪因は悪果を生む。善いことを思い、善いことをすれば、よい結果が生まれるし、悪いことを思い、悪いことを行えば、悪い結果が生まれるという単純明快な因果応報の法則というものが、人生の横糸としてあるわけです。

我々は生きている瞬間、瞬間に自分で考えたり、何かをししたりします。そのときに善いことを考え、善いことをしているのか、それとも瞬間、瞬間に悪いことを考え、悪い

若くして地方の長官にも任せられ、たいへんな出世をすること、結婚はしても子供はできないこと、そして五十三歳で亡くなることなど、了凡少年の未来を予告します。

その後、了凡さんは何歳のときに何の試験を受け、何人中何番で受かるということまで、老人が言った通りの人生を辿っていくわけです。

やがて地方長官になった了凡さんは、有名なお寺があり、素晴らしいご老師がいることを聞いて、その老師を訪ねていきます。老師は若く立派な地方長官が訪ねてこられたものから、「一緒に坐禅を組みませんか」と了凡さんを誘い、共に坐禅を組みます。すると、了凡さんは無念無想、素晴らしい坐禅を組むわけです。

「なんと素晴らしい坐禅を組まれるのか。あなたには一点の曇りも雑念妄念もありません。どこで修行をされたのですか。それほどの澄み切った心境になるのは、滅多にないことだ」と、老師は感心し、了凡さんに問いました。

「いや、どこで修行をしたわけでもありません。私は子供の頃に聞かされた旅の老人の話の通りの人生を今日まで辿ってきました。ですから、今さらああもしたい、こうもしたいと思つたことはありません。あの老人が言った通りの人生ですから、ああもなりたい、こうもなりたいと思う必要がないのです。結婚はしましたが子供は生まれていませんし、五十三歳で寿命がくるのです」

了凡さんの言葉を聞いた老師は、たいへん怒ります。「齢は若いけれども、一点の曇りもない美しい心になっ

ことをするのか。その結果が人生の横糸として織られていくのです。

このように人生は運命と因果応報の法則により形づくられているのですが、私は、実は運命よりも因果応報の法則のほうが、人生に及ぼす作用としては強いと考えています。つまり、因果応報の法則によって運命を変えることができると思っているのです。

運命をも変える 「因果応報の法則」

私はこの盛和塾で過去に何回か、安岡正篤さんが解説をしておられた『陰騭録』という本のお話をしています。『陰騭録』は袁了凡という人が書いた本で、今から四百年ほど前の中国のお話です。

袁了凡さんは幼いときにお父さんを亡くし、母子二人だけで暮らしていました。ある日の夕暮れ、了凡少年は「おまえに易学の真髓を伝えよという天命を受けて、南の国から訪ねてきた」という旅の老人に出会います。了凡少年は、老人を家に連れていきます。その晩、老人は了凡少年を前にして、お母さんに「この子を医者にしようとお考えですが、医者にはなりません。長ずるに及んで科挙の試験を受け、役人の道を進んでしよう」という話を始めます。

科挙とは中国の役人登用試験のことですが、老人は、何歳のときに何の試験を受けて、何人中何番で受かること、

ておられる、なんと素晴らしい人よと思ったが、なんとあなたは太バカだったのか。たしかに人間には運命がありますが、それは決して変えられないものではありません。運命は宿命ではなく、変えることができます」

老師はそう言つて、運命をも変えていく因果応報の法則があるということをお話、了凡さんに説いていくわけです。

「今からでも遅くありません。他人様に対して、社会に対して善いことを思い、善いことをされれば、きっとあなたの人生は変わっていきます。旅の老人が話した通りの人生ではないはずですよ。今からでも遅くありませんから、それを実行してみなさい」

了凡さんは老師のその言葉を素直に聞いて、奥さんにも老師のお話をします。

「今日、お寺でご老師に叱られた。子供は生まれない運命にあると言われていたけれども、その運命は変えられるとも言われた。今日から他人様のために、社会のために、世のために、善いことをしようと思つ」

奥さんは、「あなたがひとりだけでそれをするのは心細いでしょうから、私と二人でやってみましょう。そして毎日、善いことをしたかどうか記録をつけていきましょう」と賛同して、互いに競争をしようようにして、善行に励んでいきます。

その結果、子供も生まれ、齢も七十を越え、そのときに了凡さんは『陰騭録』という本を書かれたのです。了凡さんはできないと言われた子供に対して、次のように書き残

しています。

「なあ、息子よ。ご老師に会うまでは、おまえも生まれではこなかったし、五十三歳で死ぬことになってた。しかし、ご老師に教わった通り、善いことを実行し、善いことを思うことによっておまえが生まれ、七十歳つになった今もこうして元気になっている。まさに運命とは宿命ではなく、変えることができる。それを「立命」というのだよ」

運命というものが人生の縦糸としてあり、横糸に因果応報の法則があるわけですが、「陰陽録」のお話は善いことを思い、善いことをすれば、よい結果が生まれ、悪いことを思い、悪いことをすれば、悪い結果が生まれるという、因果応報の法則の力のほうが運命よりも強いことを意味するわけです。

「因果応報の法則」の正しさを信じる

先ほど言いましたように、私は自分の運命を知ってしまったと怖いような気がするので知りたくありませんでした。それよりは精一杯、真面目に一生懸命生きて人生を全うしたいと思っているわけです。それはまた、因果応報の法則の力が強いだけに、この法則を信じていこうと思っっているからなのです。

盛和塾の原点に「理念を高める毎日でした」という言葉がありますように、我々は事業というものを通じて理念を大きなラッキーに恵まれる時期に差し掛かっているときは、若干悪いことを思い、悪いことをしても、運命のほうが勝って素晴らしい状態をつくっていくこともあります。ですから、あんなに悪いことをしているのに、どうしてあの人の人生があんなによくなるのだろうかということも起こるわけです。

私は八卦をみてもらったり、占ってもらったことはないのですが、私の友人に、自分の人生や未来について知り合いの霊能力者から助言を受けている人がいます。あるとき、その友人から「知り合いの霊能力者に稲盛さんの運命をみてもらった」と電話があり、次のように話されました。

「この人は今年、たいへん悪い運命にあるときで、大病をされるなど、たいへんな目に遭っているはずだ、と霊能力者から言われた。いや、とんでもない、ピンピンしているし、仕事もたいへん順調ですよと言ったら、そんなはずはありません、運命的にはたいへん悪い時期に入っています」とその霊能力者は言う。そしてさらに霊能力者は、そうであればおそろく、一昨年か昨年、この人はたいへんよいことをしておられます。そうでなければ、これほど運命が悪く落ちていくときに、体も仕事も順調であるはずがないと言われた」

その霊能力者は運命というものをみる力があると同時に、因果応報の法則も知っていたのです。「運命的には最悪の状態になるはずなのに、そうならないのは、昨年から一昨年、よほど立派なことをされた。そのために救われ

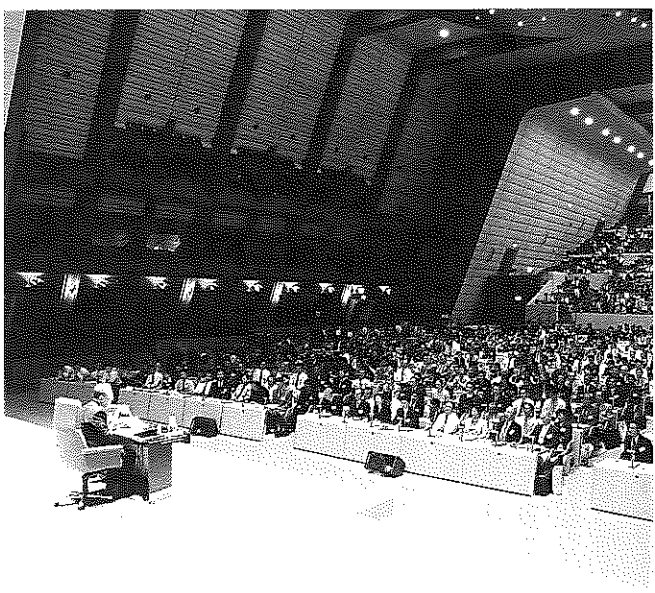
高め、人間性を高め、心を磨こうとしています。善い心でなければ、善いことを思い、善いことをするというにはなりませんから、心を高め、因果応報の法則を信じて生きていこうとするのですが、実際には善いことをしても、なかなかよい結果が生まれません。世間を見渡しても、いいおじさん、いいおばさんがおられるのに、その人がなかなか幸せそうに見えない。逆に、あんなに悪い人がお金持ちになったり有名になったりと、どうしてあんなに幸せになれるのだろうかということがあります。そのようなことから、因果応報の法則はもっとも正しくないのではないかと、私自身、若い頃にはそう思うことがしばしばありました。

因果応報の法則はあるのだと漠然とは思っているのですが、「＋＋＝」というふうに結果がピタッと合わないものですから、そういう法則が厳然としてあるのだとは誰も信じていないのです。善いことを思えばすぐによいことが起こり、悪いことをすれば悪い結果がすぐに出るのであれば、有無を言わず、みんな善いことをするようにするのが、そうはならないものですか、誰もこの因果応報の法則を信じようとしません。

なぜ、すぐに結果が出てこないのか、それは運命というものがあるからなのです。たとえば運命的にたいへん悪い時期に善いことを思い、善いことをしても、よい結果が生まれてこない。つまり、運命的な悪いものと因果応報の法則によって出てくるよさとが打ち消し合って、人生ではあまり変化がない場合があったりします。また、運命的に大

ていたのでしよう」と霊能力者が言っていたことも、やはり因果応報の法則の正しさを現すものではないかと思えます。

運命と因果応報の法則。因果応報の法則のほうが強い力を持っているのですけれども、善いことを思い、善いことをしたからといって、必ずしもすぐに結果が出るわけではありません。そのために我々は因果応報の法則をあまり信じていないし、真面目に考えてきませんでした。しかし、



先ほどの四人の発表者の方は、人生のなかで素晴らしいことを考え、実行してこられたために、運命的な危機を脱したり、事業もうまく進めてこられた。やはり、因果応報の法則はたいへん大切なことなのです。

善いことを思い、行えばよい結果が生まれ、悪いことを思い、行えば悪い結果が生まれるという法則は厳然たる事実であり、疑いようのないものなのだということを説明するために、私は、皆さんに『シルバー・バーチの靈訓』という本の話をしたことがあります。イギリスの町医者が開く交霊会で、シルバー・バーチと名乗るインディアンが魂が毎回のように出てきて人生を語る中で、因果応報の法則について次のように述べています。

「あなたたちは因果応報の法則があること、つまり、善いことを考え、善いことをすればよい結果が生まれ、悪いことを思い、悪いことをすれば悪い結果が生まれるということを通じてはいないでしょう。しかし、私のようにあの世にいる者から見た場合には、一分一厘の狂いがないくらい、悪いことをした人には悪い結果が、善いことをした人にはよい結果が生まれています。現世とあの世を通して見た場合には、十分の狂いがないくらいにピッタリと合っています」

私はこの部分を読んだときに、あの世まで通してみれば、矛盾がなく辻褄が合うということで、長年の疑問を解くことができました。人生はもともとある運命に因果応報の法則が重なっていくものですから、結果が合わない上に時間

人生にいかに対処するか

運命と因果応報の法則で我々の人生が決まっているとすれば、我々は毎日毎日、運命と因果応報の法則で織りなされている人生というものに直面しているわけです。そのとき、我々はそのような態度で対処していけばよいのか、このことが非常に大事になってきます。

運命と因果応報の法則が織りなして目の前に現れてくる我々の人生。お釈迦さんはそれを「諸行無常」という言葉で表しています。自分の前に起こってくるあらゆる現象は常ならず、変転極まりないもので千変万化します。よかつたと思えば悪いことが生まれ、健康だと思つたのに大病を患つてしまう。人生は波瀾万丈であり、諸行無常です。無常なるがゆえに苦なり、つまり、一定でなく、波瀾万丈なるがために、人生は苦であり苦行なのだとお釈迦さんは言っておられるわけです。そういう波瀾万丈、変転極まりない運命と因果応報の法則によって形づくられた人生が、我々の目の前に現れてきます。

そのときに、我々はどういうふうと考えて、どのような態度で処していけばよいのか。凄まじい災難と思えるようなことにも遭遇するし、会社も順調にうまくいくという素晴らしくラッキーな目にも遭う。そのとき、先ほどの四人の方が皆さん見事におっしゃったのは、「感謝をして生き

のズレが起こってしまう。しかし、あの世まで含めた長いスパンで見れば、結果がピシッと合うようになっていくというのです。

私も事業を始めて四十数年が経ちます。京セラの創業から今日まで、三十年、四十年というスパンで私の周囲にいる人たちを見てみれば、やはりいい加減な人はいい加減な人生を送っていますし、善いことを思い、善いことをした人はよい人生を送っています。五年や十年では、あんなに悪い人がどうしてあんなにうまくいくのだろうか、あんなに怠けた人がなんでもうまくいくのだろうかということもありましたけれども、三十年や四十年という長いスパンで見れば、大体辻褄は合っています。まぐれでうまくいく人はいるかもしれませんが、それが三十年、四十年も続くわけがありません。若くして成功し、栄耀栄華を極めたような人は、長くて十年くらいしか保ちません。大体が破滅をしていきます。それはもうハッキリしています。

しかし、人生で十年というのは長いものです。まして他人から見る十年は短そうに見えますが、そのなかにドップリ浸かっている本人から見れば、十年は非常に長い期間です。他人から見れば、あんなことをしていれば今にダメになると思えても、本人はそう思っておらず、ドブプリ「栄耀栄華」に浸かって破滅への道を歩いてしまうということがよくあります。そのように、運命と因果応報の法則で織りなしている人生というものは長いスパンで見なければ、その真実の姿は見えてはこないのです。

「一方、よい目に遭ったときには、皆さん、感謝をするだろうと思われるかもしれませんが、そうではありません。よい目に遭えば遭ったで、自分がよい目に遭うのは当たり前だ、自分は努力をしたのだ、勉強をしたのだ、必死に生きてきたのだ、だから事業が成功するのは当たり前だ、いや、このくらいではまだ足りない。自分はずっと幸せになつていいはずだ、もつとお金持ちになつていいはずだ、もつと有名になつていいはずだ」と、思ってしまうものなのです。ラッキーに恵まれれば、感謝をして、自分だけが幸せになつていいものだろうか、この幸せをできるだけ周囲の人たちに分けてあげたいという気持ちになるはずだと思われるかもしれませんが、実はそう思わないのです。人間の

「一方、よい目に遭ったときには、皆さん、感謝をするだろうと思われるかもしれませんが、そうではありません。よい目に遭えば遭ったで、自分がよい目に遭うのは当たり前だ、自分は努力をしたのだ、勉強をしたのだ、必死に生きてきたのだ、だから事業が成功するのは当たり前だ、いや、このくらいではまだ足りない。自分はずっと幸せになつていいはずだ、もつとお金持ちになつていいはずだ、もつと有名になつていいはずだ」と、思ってしまうものなのです。ラッキーに恵まれれば、感謝をして、自分だけが幸せになつていいものだろうか、この幸せをできるだけ周囲の人たちに分けてあげたいという気持ちになるはずだと思われるかもしれませんが、実はそう思わないのです。人間の

「一方、よい目に遭ったときには、皆さん、感謝をするだろうと思われるかもしれませんが、そうではありません。よい目に遭えば遭ったで、自分がよい目に遭うのは当たり前だ、自分は努力をしたのだ、勉強をしたのだ、必死に生きてきたのだ、だから事業が成功するのは当たり前だ、いや、このくらいではまだ足りない。自分はずっと幸せになつていいはずだ、もつとお金持ちになつていいはずだ、もつと有名になつていいはずだ」と、思ってしまうものなのです。ラッキーに恵まれれば、感謝をして、自分だけが幸せになつていいものだろうか、この幸せをできるだけ周囲の人たちに分けてあげたいという気持ちになるはずだと思われるかもしれませんが、実はそう思わないのです。人間の

欲というのは際限のないものです。もつと、もつと欲望

を肥大化させてしまうのが、悲しいかな、人間の性^{さが}なのです。素晴らしい人生を得ようと思えば、袁了凡さんが論しておられるように、運命はもともと決まっているかもしれないが、その運命にただ従うのではなく、善いことを思い、善いことをしていく、そのことに努める、それがいちばんいいのです。どんな災難に遭おうとも、どんなラッキーに恵まれようとも、そのことに感謝し、驕りたかぶらず、真面目に明るく一生懸命に生きていくということが最も大事なことであり、それが素晴らしい人生を全うする秘訣なのです。



現在も通用する 「驕る平家は久しからず」



不況になり、たいへん苦しい現在の状況、自分の会社も苦しくて経営もうまくいかない。そうなつてきますと、感謝の念はなかなか起こつてきません。ともしますと世を恨み、政府を恨み、もつと景気対策をしてくれと、自分は努力をせずに、他に力を求めがちになります。しかし、今の局面への対処の仕方によって、その後の人生が決まってくるのです。

事業をしているだけに、特に思うことなのですが、戦後の日本経済の発展に尽力してきた人たち、本田技研工業の本田宗一郎さん、ソニーの井深大さんや盛田昭夫さん、松

このことを忘れずに生きていかなければならないのに、災難に遭遇したときや、ラッキーに恵まれたときには、アツという間に忘れてしまい、自分勝手な生き方をしてしまつ、それが人間です。

私は盛和塾でこういう話はかりしていますが、それは人生の道を踏み誤らないようにするためのものです。我々は仕事を通じて、従業員、お客さん、株主に対する責任があります。そのため、事業を失敗することは許されず、我々は必死に生きていかなければなりません。我々が人生を間違つたのでは、それは自分ひとりの間違っただけでは済まず、従業員にもたいへんな不幸を招きますし、株主にもお客さんにも不幸を招くことになるからです。経営者は自分ひとりの人生ではありません。そのため、我々は仕事を通じて生きていくなかで、自分自身をつくつていかなければならないのです。私が盛和塾で話をしているのも、事業を通じて人間性を高めていくことが最も大事だと思うからです。

今日の四人の方々の経営体験発表を聞いても、皆さん、たいへんな苦勞をされています。その苦勞を自分自身の人間的成長につなげて、今日の事業があるということは、今日皆さんがお話しされた通りです。

また、中には事業がたいへんうまくいき、つい我を忘れて遊び呆けてしまい、会社を潰しかける。そこで思い直し、また頑張つて今日があるという人も、たくさんおられると思います。つまり、自分の考え方ひとつで事業がうまくいき、失敗もするというのを、我々は日常茶飯見ている

下電器産業の松下幸之助さんはもちろんのこと、ワコールの塚本幸一さんなど、素晴らしい会社をつくつてこられた方々が次々と亡くなられ、私のような創業型の人だんだん少なくなっています。さらにそのなかで、華々しく事業を展開され、立派な経営者として尊敬を受けてきた人が、晩年、没落をしていくという姿を新聞紙上でよく見るようになりました。私は、そのような新聞記事を見るたびに、胸の痛む思いがします。

人生で素晴らしい成功を収めたときに、どういふ対処の仕方をするのか、どういふ心をもつてその現象に対応するのか。そのことを理解されていなかったのかもしれない。成功に酔つて、我を忘れ、自分を見失い、榮耀榮華を極めて没落をしていかれたのかもしれない。

これは何も今起こっていることではありません。子供の頃、「驕る平家は久しからず」という言葉を習いましたが、榮耀榮華を極めて驕りたかぶっている平家、その平家がわずかなうちに没落をしていく、それを歴史として習つてきたのに、みんな忘れてしまっているのです。たつた一回しかない人生、素晴らしい人生を生きなければならぬのに、たつたそれだけのことを守れず、我を忘れて悲惨な状態に落ち込んでいく。そういう人を見るにつけ、心が痛むような思いがします。

人間、どんな災難に遭おうとも、どんなラッキーに恵まれようとも、そのことを謙虚に感謝の心で受け止めて、明るく一生懸命に生きていく、たつたそれだけのことです。

わけです。

だからこそ、松下幸之助さんばかり、また私自身の前半生しかり、苦勞に継ぐ苦勞にひがまず、妬まず、恨まず、感謝をしながら明るく努力をしていく人には、必ず明るい未来が微笑んでくれます。一方、成功をしてもその成功を鼻にかけ、自分だけよければいいというような、邪な考え方に陥らない人の成功は、長く持続していきます。



おもしろくもない経営者人生



つい二、三日前のことです。若くして素晴らしい成功を収めた方と、ある会で隣同士になりました。「その後、どんな具合ですか」と聞きましたら、

「もう散々な状態です。今にも潰れそうな状態です。もう一度ゼロからやり直し、改めて頑張ろうと思つています。一時五千円くらいまでいった株値が、百円を切っています。会合の場ですから、長く喋ることはできなかったのです。私はその人に次のように言いました。

「若くして成功し、上場もし、あなたがたいへんはしゃいでおられたとき、私は「経営とはそんなものではない。真面目にしなさい」と忠告しましたね。私のところは大丈夫ですわと、あのときあなたは嘔いておられたと思うけれども、経営者として成功して、

おもしろおかしく、楽しく人生を歩んでいけると思うのは間違いなのです。経営者として成功すれば成功するほど、おもしろくもおかしくもないのです。その成功を持続するために、なおさら真面目に頑張らなければなりません。そのおもしろくもない人生に堪える経営者でなければ、従業員も幸せにできませんし、株主もお客さんも幸せにできない。逆に、人生を楽しみ、エンジョイするような経営者だった場合には、周囲の者をみんな不幸にしてしまうのです」

「経営で成功した結果、自分は楽しくて、愉快で、おもしろい人生を送りたいと思うのなら間違いです。経営者とはそんなものではありません。成功すればするほど、おもしろくもおかしくもない、くそ真面目に生きなければならぬ宿命を経営者は背負うのです。そういう真面目な経営者でなければ、企業を伸ばし、周囲の人たちによくしてあげられないのです」

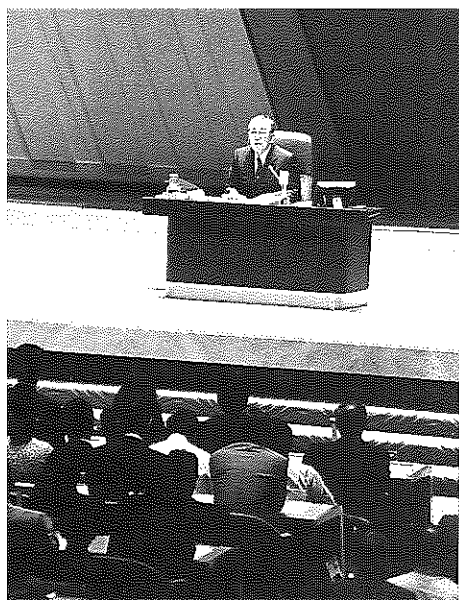
自分の人生を生きていくなかで、自分や家族の健康を含め、今からどんな人生が待ち受けているのか分かりません。それは経済環境も同様です。もともと不況になっていくのかもしれない。そのなかでも順調な経営をしていけるところもあるでしょうし、不況をまともに受けて、逆境のなかでの経営に呻吟しんげんされる方もおられると思います。どんな困難に遭遇しようとも、明るく、感謝の気持ちで努力をしていく。また、この不況のなか、どうしてウチだけ

説明しながら、過去に次のように皆さんに説いてきました。ひと握りの超高温、超高圧の素粒子の塊が大爆発をして、今日の大宇宙をつくっていった。今でも宇宙は膨張を続けているというのが、現代宇宙物理学の定説になっていますが、もともと素粒子でしかなかったものが大爆発をし、膨張していく過程で、まずは素粒子同士が結合したのが宇宙の始まりです。

物質の中でいちばん小さな原子は水素原子です。その構造は次のようなものです。原子核の外側にひとつの電子が回っているのですが、原子核はひとつの陽子、ひとつの中性子、ひとつの中間子で構成されています。中間子の力で陽子と中性子が結合して原子核を構成しているわけですが、その陽子も中性子も中間子も複数の素粒子がくっついてできたものなのです。つまり、素粒子同士が結合して陽子、中性子、中間子をつくり、それらが水素の原子核を構成する。そこにひとつの電子がトラップされ、最初に水素原子が生まれたわけです。

たとえば、太陽は水素の塊なのです。水素爆弾の原理と同じで、水素の核融合をすることによって太陽はあれだけのエネルギーを燃やし続けているわけですが、宇宙で最初にできたのが水素原子です。その水素原子が次から次へと核融合をして、水素からヘリウムへと重たい原子を構成していき、我々が教わった周期律表にある百数十種類の原子ができていったわけです。

次に原子同士が結合して分子をつくり、さらには分子同



がいいのだろうと思うような成功を収め、幸運に恵まれても、それに現つつを抜かすのではなく、幸運に恵まれたことに感謝をする。そして自分が幸せであればあるほど、周囲の人たちとその恩恵をお裾分けをしていくという、利他の心を持ちながら人生を歩いていく。そうすれば、今後も皆さんには素晴らしい人生がひらけていくはずですよ。また、そうでなければならぬとも私は思っています。

すべてをよき方向に生成発展させる宇宙の「意志」

善いことを思い、善いことをすれば、よい結果が生まれる因果の法則があると言いましたけれども、なぜ善いことを思い、善いことを行えば、よいことが起こるのかという疑問に対して、私は宇宙が出来上がってくる過程を科学的に

士が結合して高分子をつくりました。そこへDNAが取り込まれ、原始の生物が生まれました。その生き物が進化を重ね、人類までをもつくっていったわけです。

もともと宇宙の始まりは素粒子だったのです。原子を壊して出てくる究極の物質である素粒子、その素粒子しかなかったのに、ビッグバンを契機にして素粒子同士がくっついて陽子をつくり、中性子をつくり、中間子をつくり、それらが原子核を構成した。そこに電子がトラップされて水素原子が生まれた。その水素原子が核融合をして重たい原子になり、さらに核融合を繰り返してより重い原子をつくっていった。原子同士も結合を繰り返して分子、高分子をつくっていった。そのようにして素晴らしい人類という存在までつくってきたのが宇宙なのです。つまり、宇宙には素粒子や原子のような無生物といえども進化成長していくという法則があるわけです。あるいは、擬人的に言えば、そういう意志があるわけです。

宇宙とはもともと素粒子の塊だったのだから、素粒子のまま留めておいてもいいではないかと思うのですが、宇宙はそれを放つてはおかしい。森羅万象しんらばんしょうあらゆるものが生成発展し、いい方向にいくように進めようとしている「気」が、宇宙には充滿しているのです。だから、無生物しかなかった中に有機物、つまり生物体が生まれ、人類までできていった。すべてのものを慈しみ、育て、成長させていこうという「気」が宇宙にはあったのです。ある宗教家は、それを「宇宙には愛が遍在している」と表現しまし

た。宇宙にはすべてのものを慈しみ、すべてのものをよくしていこうという神の愛が充満している、というふうに説いた人もいますが、これは仮説でも何でもありません。「氣」というのか、「意志」というのか、「法則」というのか、表現はいくらでもあると思いますが、事実としてそうなっているわけです。

つまり、この宇宙には、すべてのものをよかれかしという方向へと進めていく「氣」が流れているわけです。森羅万象あらゆるものがよくなるようにという氣が流れていますが、自分だけよくなればよいという氣は一切流れていません。

一方、我々の思いも「氣」です。みんながうまくいくように、すべてのものがうまくいくように、という善き思いを持ったときに、その思い、氣は宇宙の流れと同調します。ですから、よい結果が生まれるに決まっていますのです。自分だけよければいい、他人様はおとしめても、足を引っ張ってでもいいから、自分だけがよくなればよいという氣は、宇宙にはありません。そのような邪な氣に基づく行為は宇宙の流れに逆らうといいますが、宇宙の流れに逆行しようとするもので、うまくいかないに決まっています。

このように、すべてのものを幸せに、すべてのものをよい方向に進めようという氣が宇宙に流れているから、善いことを思い、善いことをすれば、よい結果が生まれるという因果応報の法則が成り立つわけです。それは、もともと自分が持つて生まれてきた運命すらも変えるほどの力を持つ

死を迎えるための準備期間という話をすることがあります。社会に出てくるまでに二十年の準備期間が要る。二十歳になって社会に出て、一生懸命に働き、社会のために貢献して四十年、満六十歳で定年を迎える。そして八十歳で死ぬのだとすれば、八十歳までの二十年は死というものを迎えるための準備期間になる。つまり、人生に出るための準備期間が二十年あり、死を迎えるための準備期間として二十年が要るだろうという話をすることがあります。

この死を迎えるための準備とは、覚悟を決めるための準備期間をいうわけではありません。私は死というものを、魂の旅立ちだと考えています。この世に肉体を脱ぎ捨て、魂がああ世へと旅立っていくことが死を迎えることだと思っ



っている。だからこの人生で生きていく刹那、刹那で、我々がどういふことを思い、どういふことをするかということがたいへん大事になってくるのです。

人生の目的は「心を高める」ことにある

このように、因果応報の法則が成り立つのは、宇宙そのものにすべてのものをよい方向に進めようという氣が流れているからなのですが、そうすれば、人生の目的とは何かということが、次に問題になります。

我々は立派な事業経営をすることによって従業員を幸せにしよう、株主も取引先の人たちも幸せにしよう、また自分自身も事業を通じて素晴らしい人生を生きていこうとして、ここに集まっているわけです。私自身も会社をつくり、会社を立派にしようと思ってきました。事業を立派なものにすれば、従業員の物心両面の幸せを満たしてあげることができ、人類社会の進歩発展にも貢献できるはずだと思つて努力してきたのです。しかし、よく考えてみると、人生の目的というものは人間性を立派にすることなのです。そのことを感じていたものだから、盛和塾を始めるときに、私はその目的を「心を高める、経営を伸ばす」と位置付けたのです。

この「心を高める」ということが、実は人生の目的なのです。それには二つほどの理由があります。以前皆さんに準備期間が二十年要るといふことなのです。その期間に心を高め、心を磨き、そして生まれてきたときよりもはるかに磨かれた魂になって、死を迎える。

言い換えれば、この人生で修行を重ねる、つまり、事業というものを、人生というものを経ながら、災難に遭つたりよい目に遭つたり、苦勞をしたり、悩みながら一生懸命生きてくるなかで人間性を高めていく。つまり、懸命に生きるなかで魂を磨いてきて、死ぬときには、生まれてきたときの魂よりは若干よくなって死ぬ、これよりほかに、人生の目的はありません。

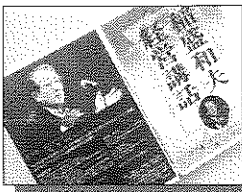
私は何のためにこの人生に生まれてきたのか。京セラという会社をつくって立派にした。第二電電もつくったというように、あれもした、これもしたと自慢するかもしれないが、本当は死ぬときに、私の魂は生まれてきたときよりも立派になっていたのか、なっていないかだったのか、そのことのほうが、私にとってははるかに重要なことかもしれません。つまり、美しい魂、美しい心になったのかどうか、生まれたときよりも少しでもよくなったのかどうか。それが人生の目的ではないかと思ふのです。

これは死を迎えるためだけではありません。この人生を生きていくには、災難に遭おうとも、幸運に恵まれようとも、明るく感謝の念でそれを受け取る。ましておや人を恨んだり、妬んだりするような邪な考え方を持つのではなく、災難に遭おうとも幸運に恵まれようとも、美しい心でそれを受け止めていく。そうすれば、人生はさらに明るくひら



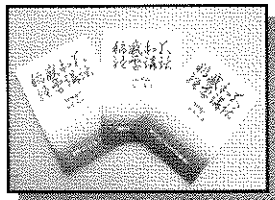
経営哲学の真髓が今ここに・・・

稲盛和夫経営講話シリーズ
経営講話CDセットを発刊！！



総出荷本数13万本を突破！

永久保存版としてぜひお勧めいたします！



各セットとも講話概要を
まとめたガイドブック付き！

■ 経営講話CDセット第1巻～第20巻<20枚入り>

■ 経営講話CDセット第21巻～第35巻<15枚入り>
従来のセットに、第33巻～第35巻を新たに追加しました。

■ 経営講話CDセット第36巻～第51巻<16枚入り>

お申込みについては、下記までお問合せください。

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

■ お問合せ

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

〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-5-24 (新大阪第一生命ビル6F)

TEL 06-6399-0981 FAX 06-6399-0897 (担当：井上)

かれていくはずですが。人生で災難や幸運に遭遇するたびに、
どういう対処をするのか、どんな心構えで対処するのか。
正しく対処するには、まさに心が磨かれていなければなら
ないわけです。

ところが、心が磨けていなかったばかりに、成功を収め
た方が、齢をとってからたいへん悲惨な目に遭ってしまっ
た。我々はそういう例をいくつも見ています。たとえば、ベン
チャーで年若くして成功したのに、その成功に酔ってしま
い、四十歳、あるいは五十歳にもならないのに、没落の道
を歩いてしまう人もいます。今まで羽振りがよくたっただけ
に、落ちぶれていくのは耐えられないことだろうと思いま
す。そのため、そのような人は自分が失敗したことを棚に
あげ、他人のせいにしてしまう。それが悪循環を呼び、さ
らに悲惨な人生を送ることになってしまつたのです。

人生を明るく素晴らしいものとするためにも、人間がで
きていなければなりません。そのためにも、今からでも遅
くない、いい人生を過ごそうと思えば、一日でも早く、少
しでも心を磨くということが要るのです。

まさに自然、あるいは神さまは、我々に苦難や災難、ラ
ッキーなど、いろいろな試練を与えて我々を試しています。
その苦難、災難、ラッキーを糧にして、自分の心を磨こう
としていくのか、していかないのかということ、神さま
は見ておられるのです。だからこそ、試練を通して自分自
身を磨いていくことがたいへん大事になるのです。
私自身、皆さんにこのような話をしながら、自分の魂を、

自分の心を磨こうと思っています。また、私がこうして話
をすることによって、皆さん方の心が少しでも磨かれ、魂
が美しいものになっていくのなら、皆さんも素晴らしい人
生を送られることになると考えています。そうして互いに
ハッピーになるような人生でありたいと心から思うもので
すから、私は盛和塾に一生懸命に力を入れていくわけです。

前回の名古屋例会では、このあと、心を磨いていくため
にはどういうことをすればよいのかということ、仏教の
「六波羅蜜」の話をしています。つまり、「六波羅蜜」を事
業の中に組み入れて、自分自身の心を磨いていくことが大
事ですという話をしたわけですが、今日は時間がありません。
繰り返して言いますが、人生の目的は心を高めること、
心を磨くことです。そして、やがて死ぬときに、生まれて
きたときの魂よりは少しでもよい魂になっているようにし
ていくのです。本当ならお釈迦さまのように、素晴らしい
美しい魂になって死んでいくのが理想かもしれませんが、
煩惱と欲望にまみれた我々人間は、そこまでの美しい魂に
なれるわけがありません。しかし、こうして苦勞をして生
きているだけに、少しはよき魂に、少しは磨かれた魂にな
って死を迎える。そういう覚悟を決めて人生を生きていけ
ば、人生はもちろん、事業がうまくいかないはずがありま
せん。どんな不況であろうとも、必ずそれを克服して素晴
らしい企業をつくることのできる、私はそう考えています。

△

懇親会

グラビアドキュメント

一日目の夕刻、岩倉盆地の静寂さに包まれたイベントホールでは、横笛の響きとともに懇親会が開かれました。和と静の雰囲気が始まった宴は、塾生同志の歓談と塾長自らテーブルを回らされての会話で熱気も高まり、塾長の古稀記念ビデオの放映、記念品贈呈、そして恒例となった盛和塾数え歌の大合唱で大いに盛り上がりました。

司会進行役の近藤佐太郎氏(京都)



乾杯の音頭をとる福田二千武本郡理事



塾生
地酒コーナー。
テーブルには
漬け物の
差し入れも

開宴の辞を述べる南部邦男氏(京都)



藤吉名生氏による「鶴」の演奏で
オープニング



大阪制作の塾長古稀記念ビデオの放映
素顔の塾長に大喝采



海外の塾生からプレゼント



古稀記念「塾生の顔写真で作る塾長の肖像画」
(目録を贈呈)イメージ画の紹介



フィナーレを飾る
鹿兒島宮崎合同の「盛和塾数え歌」



2次会のカラオケで一節披露される塾長



どのテーブルも歓びの笑顔がいっぱい

田中博氏(大江戸)撮影
(左の写真も同氏)



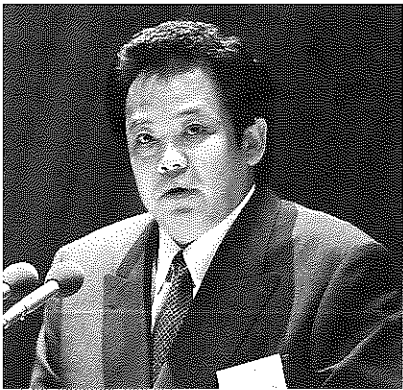
塾長を囲んで、たちまち勉強会の番外編

経営体験発表

体験発表
最優秀賞

株式会社神代
代表取締役

山下 勝
〈大阪〉



■会社概要 創業・昭和五十三年七月／設立・昭和五十六年／事業内容・飲食業（すし・割烹等日本料理全般）／資本金・五千万円／売上高・六億四千万円／従業員数・五十人

素晴らしい人生を送るために 「経営の原点」を徹底的に追求する

神戸に集団就職するも
すし職人をめざして東京へ

私は昭和二十三年、鹿児島の大口市という山に囲まれた田舎で生まれ育ち、そこで少年時代を過ごしましたが、小学六年の時に脳溢血で母を失いました。それは十二歳の私にとって心に収まりきれない悲しい出来事でした。しかし母の死は、自立する心と国への感謝という二つのことを私に教えてくれました。

昭和三十八年春、中学校を卒業した私は、当時「金の卵」と呼ばれた中学卒の労働力を都会へと運ぶ集団就職列車に

乗り、父の涙に見送られながら神戸に向かいました。

某電機メーカーの技能訓練生として就職し、真面目に勉強したおかげで卒業後は研究部門に配属されました。仕事は面白かったのですが、そこで私は自分の知識の低さを痛感すると同時に、その会社での自分の将来を見てしまいました。

先輩たちの反対を押し切り、昭和四十一年に転職を決意、東京へ向かいました。私のすし修行が始まったのです。すぐに魚をさわらせてもらう、すしをにぎらせてもらうなどとてもないことで、便所掃除からの出発でした。

盛和塾との出会いで気付いた
さまざまなこと

平成七年に盛和塾との縁ができて、塾長経営講話テープの第一巻、第二巻と出会うことができました。

第一巻の「勇気の創造」。

生き馬の目を抜くといわれるミニミでの経営は、まさに「激しい闘魂を持つ」（第八条）にあるように、いかなる格闘技にもまさる激しい闘争心が必要でした。塾長のお話の中に「無生物でも、生まれたてのものは安定しません」という件がありますが、店もそうです。その頃はまた暴対法がなく、ヤクザのお守り代の請求やそれを断ることに嫌がらせ、彼らが客として来たときの対応、それに酔っぱらいとの対応などいろいろとありました。そのような体験から「真の勇氣を持つ。卑怯な振る舞いがあったはならない」（第九条）ということ、実感として理解できました。

それにしても、第二巻の「心と経営」は衝撃的でした。「貴方の周りにおける現象、事象はすべてあなたの心の反映な

ちようど二十歳になった時、すし業を自分の天職と決め、三十歳での独立を誓いました。その後は、自分で立てた目標に向かって朝八時半頃から夜中の二時、三時くらいまで働きました。休みは月に二回です。掃除と笑顔、挨拶を気持ちよくをモットーに、自分に負けないよう一生懸命にがんばりました。

昭和四十八年、フグの勉強と料理の深さを求めて大阪へ再修行に向かい、すし割烹のお店にお世話になりました。

念願の独立を果たすが
バブル崩壊で悩む

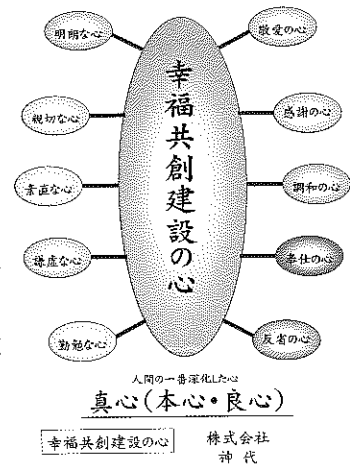
昭和五十三年七月十八日、ちようど三十歳の時に、「神代1号店」を大阪・ミニミに借金で開店しました。

「経営の原点十二カ条」の第三条に「強烈な願望を心に抱く、潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望を持つ」とありますが、本当に思えば実現するものです。「経営は意志で決まる」（第七条）、経営には岩をも貫く強い意志が必要で、開店した時は、絶対に店をつぶしてなるものかという一念で、どこより

も早く開店し、どこよりも遅く閉店しました。年中無休の精神で「誰にも負けない努力をする。地道な仕事を一歩一歩堅実に、たゆまぬ努力をする」（第四条）を続けました。さらに、他店との競争を生き抜くためには、「常に創造的な仕事をする。今日よりは明日、明日よりは明日と常に改良・改善を絶え間なく続ける。創意工夫を重ねる」（第十条）ことが必要でした。

私は話題性の高いすし屋をめざして、独自のすしや料理の開発に努めました。おかげさまで、マスコミの取材を受けるようになり、平成二年には北新地に四店ミニミに一店となっていました。

しかしその後、バブル経済が崩壊します。逆境のなかで従業員同士のトラブル、お客様とのトラブルが多くなりました。このまま続けるべきか、規模を小さくした方がいいのではないかと苦悩が始まり、自己啓発の勉強会へも参加しましたが、自分のものできないまま悩み続けていました。



「経営はその人の、人格のままの経営になります。だから経営者は心を高め、理念を高め、人格を高めなければなりません」——心と経営とがこんなにも密接に、深くつながっているとは考えもしませんでした。

その後、例会などを通して塾長をはじめ塾生の皆様にいろいろと教えられ、気付きをいただき、心を中心とした人生、仕事の考え方が重要なことを学びました。おかげで、人生や仕事の意味、意義、何のためか、これから先は何が必要なのか、自分に問いかけることができました。内なるもの、見えないもの、即ち心の中に絶対的なものがあること。目に見えないものへの相対的な物質追求をしても際

ますます高まり、その分だけ見識も高まってきているように思います。

平成十一年二月には、矢崎代表世話人のお父上の追悼式に参列させていただきました。「幸福共創の源泉」(良知)に触れさせていただきました。

「人生、誰と出会うかで大きく変わる」、たしかにそのとおりだと実感しました。それで、「自分はもうなんだ」と自問を繰り返しました。そのうちに、私サイズではありますが私の人生の主題がはつきりとしてまいりました。「幸福共創」の理念の大切さが、ひしひしと伝わってきたのです。

原理原則に従ったからできた初めての自社ビル

それでは現実に、自分は何をしただいのか、何をすべきなのか、何ができるのか——。

「事業の目的・意義を明確にする」(第一条)。これは、公明正大で大義名分のある高い目的を立てる私にとって大きな励みとなりました。私をここまで成長させてくれた今の仕事を通して、関わり

限はなく、足るを知ることもない。それでは幸せを感じる心が育たず、生きていくことに感謝もできない寂しい人生を送ってしまう——そうならないためには、考え方、つまり理念を高め人格を高めていくことが必要であること。それには、人間として何が正しいかという原理原則に則った積極的な考え方で、反省という心の栄養を常に心にとり続けることが大切なこと。そして誰もが持っている素晴らしい内なる自己(真我)、内発的公共性があること——を気付かせていただいたのです。

良知と英知、そして幸福共創の理念

私は今、盛和塾を「道徳経済合一」の活学の間とらえております。盛和塾はまさに、私を経営者として、また人間としてのあり方を導いてくれるモラールコンパス(精神指針)なのです。

その後の塾長講話で、安岡正篤先生に触れた、「気付きを知識レベルで持つていても何にもなりません、見識まで高めることが必要です。しかし、それだけで

合うすべての人と共に幸福を創造する場を提供すること——すなわち、神代は食の文化とその匠の技の継承を天職としてその業(なりわい)においてお客様に満足していただくことを仕事の目的、使命とする。神代は店を、いき三昧をモットーとして、お客様はもちろんのこと取引業者の方を含めてご縁のある人すべてと共に幸福を創造する場、つまり「幸福共創空間」と位置づけることにしたのです。

小さな場ですが、そこから幸福共創の心を発信し続け、さらにはその永続的発達のため、公共的役割の立場において広く人類、社会の進歩発展、幸せに貢献するというのが、神代の魂(理念)が誕生したのです。

そこで私は、出店のバランスを考え直して北新地を三店舗に減らし、ミナミを二店舗を増やすという経営合理化策を進める計画を立てました。

折しも、ミナミで私が理想とする場所に土地が空いていましたので、取得することにしました。私は神代初めての自社ビルを「神代幸福共創館」と名付けることにし、その場所に店舗ビルの建設をお

もだめで経営者には胆識がいります」というお話があり、その言葉が私の心の存在感を増していききました。

経営者は、発言したことを実行することのできる人、つまり、有言実行の人になる必要があることを教えられたわけです。それは、私にとっては実に大きなテーマです。

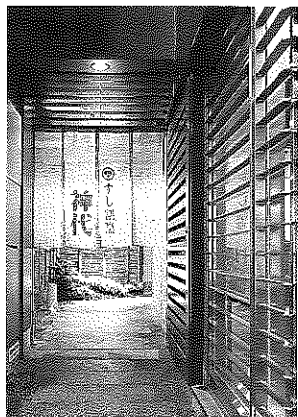
〈大阪〉の素晴らしい代表世話人や塾生の方々と交流を通じて、あるいは自主勉強会や素晴らしい先生方の講話を数多く聞くなかで、さらなる気付き、学びをいただいております。

宇宙意識までひろがり、その意識と調和できる人間の心。大宇宙生命の意識とつながっている素晴らしい心「良知」。そして有限性と無限性をもって産まれた、命のもつ「英知」。それを授かった自分が存在し、その己のあり方、考え方、「自分とは何か」「俺は何を」——その自問の重要性。知行合一の哲学、天人合一の哲学。

今、少しずつですが塾長から教えていただいた真理のひもときが私の中で始まっています。モラールコンパスの精度が願いました。

最初の案は予算が少なかったもので、外壁はコンクリートの洗い出しに少しデザインを加えて和風に見せるといふものでした。しかし、神代の魂(理念)をお話した瞬間、何かが動き始めました。設計の方が、「そのように志の高い小宇宙を包み込む外壁には、奈良の正倉院からインスピレーションを得た寡黙で、存在感のある焼き物(テラコッタ)を採用したい」と信楽の陶芸家・奥田國人民に話され、奥田先生も「そういう建物なら私の作品として制作したい」ということで、一枚一枚、先生の手が入った千三百枚の作品を制作していただきました。

私は店づくりの時にはいつも、すし屋の魂といわれるカウンターには自然の材



料を用いてお客様を温かくお迎えしたいと考えています。すると、木の研究をされている横濱金平先生に、この神代の魂が伝わって、本来ならば社建築に割り当てられる用材を奈良の材木屋さんで調達することができました。推定樹齢二百五十年、天竜産の節無し檜材です。

私はまた、厨房はすし職人の舞台であると考えていますので、その背景となる壁面は重要な意味を持っています。和紙アートで世界的に活躍されている堀木エリ子さんにその思いを伝えた時も、先生のインスピレーションが冴えわたって、神代の扇の紋をモチーフにしてすし職人の男らしさを表現したアートを制作していただきました。

それはお金だけでは不可能なことです。私は神代の理念が利益追求を超越して物づくりの人々の魂（真心）に響き合い、芸術性の高い格調ある形となって姿を現したのだと思っています。

「尽己照隅」を天命として

今後、私は「神代幸福共創館」をひた力することがたいへん大切なことだと思います。ということがあります。

私は今の仕事でここまで成長させていただいたことに感謝して、この仕事を継承する若者たちに、この仕事の意味・意義、また人生の意味・意義、人間としての存在・使命、幸福共創の心、利他の心の大切さを自覚できるよう、私サイズではあります。少しでも多くの感動を体験できる場を与えられる努力を続けます。

中学校しか出ていない私が、このような素晴らしい理念に巡り合えることができたことは、導いてくださった塾長をはじめ盛和塾の皆様のおかげだと心から感謝いたしております。

「尽己照隅」、これが私の人間としての天命だと考えております。



つの核として客体の公共化、つまり神代の魂（理念）を知行合一していく覚悟です。それを実現するために、塾長のお話にあった「人格は変化化する、そして結果は変化しようになつていく。リーダーには理念を高め、人格を高め、胆識を持つて実行、実践できる人が必要です。本当のリーダーとは、それを常に高め続けられる人を選ぶべきです」を実践したいと考えています。

そのためには、さらに勉強してモラルコンパスの精度を高め、私サイズではありますが、利他の大義が公共に開けるように理念を高め続けなければなりません。そして、従業員一同が一丸となって「幸福共創二十一世紀物語」を続け、広げていく覚悟です。

これからも、「目標を明確に立てる」(第二条)にあるように、立てた目標は常に社員と共有し、「思いやりの心で誠実に」(第十一条)、「常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で」(第十二条)経営していきたいと思えます。私が稲盛塾長から学ばせていただいたことは心をベースにした経営、生き方がす

■塾長講評■

内なる魂が「啐啄同時」で盛和塾という場ではじけた

たいへん感動しながら聞かせていただきました。立派だというしかありません。このようなお話を聞いておきますと、私にはやはり魂があるんだということを感じます。しかも山下さんの場合は、その魂はある程度修行を積んだ良い魂だったというふうに思います。でないはずは、このような良い出会いにはならないはずはです。

ご本人はお話の終わりで、「中学校しか出ていない私を導いてくださいました」とたいへん喜んでおられますが、私に言わせればそうではありません。ご本人は気付いていないけれど、生まれながらの魂がともともさういふものを求めていたし、また持つておられた。だから私のテープや本に触れて共鳴を始めたのです。例えば、十二歳の時にお母さんを亡くされて、自立心とお世話になった国への感謝の心を抱いたとおっしゃいましたが、普通の甘えた魂とは違って、何の教

べてです。それは、まさに私や人類すべてにあてはまるモラルコンパスです。

私が盛和塾に出会う前に無意識に行ってきたことの中には、「経営の原点十二条」の六つがあります。私はそうとは知らずに実践していたことを、盛和塾に入塾してから気付きました。いちばん重要であるところの「事業の目的・意義」を明確にできずに悩んでおりましたが、盛和塾で活字させていただき、心を基盤とした、公明正大で大義名分のある高い目的を立てることができました。

それらのことを社員と共有するために、現在も勉強会を行っています。哲学の共有のため、図に表して理解を早める努力もしております。それは、① 人生及び仕事の結果を表す方程式、② 幸福共創建設の心、③ 心の栄養と成功の実、④ 心の有り様と結果——などの図

塾長のお話には、「人生の目的は立身出世ではなく、美しい魂をつくることであり、人生、仕事は魂を磨くための場所なのです。産まれて来たときよりも、良き魂となって旅立つていく、そのように努

えを受けなくてもそういう判断ができるだけの魂をお持ちだったのです。

教えてもらったのではなく、内なる魂が禅宗でいうところの「啐啄同時」のように、卵の中から殻を叩いておられたのが、盛和塾という外からの叩きと一緒に、殻がはじけ、神代の今につながるようになって感じます。

たいへん失礼な言い方ですが、今の話は中学校を出られただけの人が話すような内容ではありません。大学の哲学科を出たようなインテリでも、その言葉はしゃべれても日本語の持つ深い宗教的・哲学的な真の意味を本当に理解している人はめったにいません。

すし職人として苦勞し、人生を歩きなからいろいろ勉強されたと言えはそれまでかもしれません。が、本当に分かってお話しになっているのをお聞きすると、もともと持つておられた素晴らしいものが、人生という道場、あるいは盛和塾という学びの場を通じて、自分を高め続けたいというお考えと結び付いたからとしか思えません。

経営体験発表

体験発表
優秀賞

アークレイ株式会社
代表取締役社長

土井 茂
〈京都〉



■会社概要 創業・昭和三十五年六月／設立・昭和三十八年九月／事業内容・臨床用検査装置と体外診断用医薬品の開発・製造・販売／資本金・七億九千三百万円／売上高・四百八十億円／従業員数・四百八十人

「デジタルな頭とアナログな心」と 教えを理解し、経営に生かす

親孝行したいと思つて 父親の会社に入る

今から十一年前、平成二年初夏の出来事が、私を「経営」という未知の世界に踏み込ませることになりました。当時、私は大学を卒業して大手の製薬会社に就職したばかりで静岡に住んでいました。創業者である父はその数年前から入退院を繰り返しており、手術を受けるということになって母と共にその説明を聞くために病院を訪れました。その時に「今生きておられることが不思議なくらいです」という医師の言葉を聞いたのです。

私は自然に、そして心の底から「親孝行をしなくてはいけない！」と感じました。というのは、私はずっと家族と離れて暮らしていたからです。自立心を養うという父の教育方針もあって、十二歳の頃から横浜、長崎、静岡と長い間ひとり暮らしをしていました。そのような生活をしているうちに、私はいつしか大学進学や就職という大事なことも親に相談しないで、自分の気持ちだけで決めるようになっていました。

病をしなければ、一緒に時を過ごさなければ、という子供としてのごく自然な気持ちからでした。私は勤めていた製薬会社を辞め、看病のために京都に戻ることに決めました。そのことを母や父の周りの人たちと話していると、父は私には一度も言いませんでしたが、私と一緒に仕事をすることを望んでいたということが分かり、父の会社に入ることにしました。

未来の事業イメージを描けない 新事業部門から撤退

父の体力はどんどん衰えていきました。が、気力だけは十分でした。病室からあちらこちらに電話をかけた時、幹部社員を呼び出してはがんがん指示を出していました。その頃の会社は、平成二年十月の決算で念願だった売上高百億円を必達し、翌年四月には創立三十周年記念行事を開催する準備が進められていました。しかし、父はその行事当日の四月四日、開会の四時間前に力尽きて式典に参加することはできませんでした。父の死後しばらくしてから、私はある

辞令を受け取りました。当時、展開していたバイオ事業「動物細胞高密度培養装置」の輸入販売事業の責任者として、東京に行くようにというものです。その事業は五年ほど前から始めたものですが、製造元であるアメリカの会社の特許問題で一年ほど実質的な活動ができませんでした。私を含めて六人の部員で、輸入・販売・アフターサービスを中心に、それに付帯する活動をすべてしなければなりませんでした。

当時の部門損益は年間数千万円のマイナスで、それをイーブンにするために活動を開始しました。製造元との仕入れ交渉、販促活動、修理、ユーザー教育、特約店との交渉をはじめ、予算計画やデータベース作成といったことをすべて六人でやっていました。忙しすぎて時間がなく、国内の移動はすべて夜行列車、アメリカでの仕入れ交渉は一泊三日というような強行軍の連続でした。そのような苦労が実り、その年の赤字は半分になりましたが、赤字は解消できませんでした。そのような状態が続くなか、私はバイオ事業からの撤退を決断しました。その

理由は、私自身が「未来の事業イメージを描けなかった」からです。着任した時、私はその事業部門の目標として「単年度黒字の達成」掲げて頑張りました。実は本業でない、赤字であるなどの理由で、半ばお荷物扱いになっていました。そのような状況で頑張ったわけですが、部下に将来の姿を示して夢や希望を与えることができなかったのです。

役員会で事業の撤退を提案した時には、何年も前から誰かが言い出すのを待っていたかのように、簡単に決まりました。バイオ事業部門は解散し、私ひとりが残って撤退業務を進めました。

経営計画に携わって 会社の弱点を知る

その頃の当社では、開発を完了した製品が発売されないという奇妙な現象が起きていました。そこで、そのような無駄をなくするために新しい部署が設置され、私はそこに配属になってある大型商品を担当することになりました。

しばらく仕事をしてみて、発売されな

かった原因が私なりに分かりました。鳴り物入りで開発したそのシステムは、開発に予想以上の時間がかかり原価の高い商品になってしまっていたのです。しかも、営業部門からは予定した台数は売れそうにないという報告があり、社内的には「さわらぬ神にたたりなし」という存在だったのです。ただ、共同で開発した社外パートナーのことがあって結論を先延ばしにしていただけでした。

開発は完了したと聞いていましたが、それは形ができていただけのことで、分析機器として発売するためには多くの課題が残っていました。そこで私は、それまでの関係者を外して、先入観を持っていない新入社員や中途入社者を中心とした開発チームを組み、毎週月曜日の早朝に課題解決の進み具合をチェックしながら作業を進めていきました。

先に発売日を決め、お客様への発表の日から逆算してさまざまな問題を解決し、なんとか発売にこぎつけることができました。しかし私は、その過程において会社や組織のおかしいと思う部分を数多く見聞し、また強く感じました。

のベクトルを合わせたかったからです。それまでの経験から、未来像と企業理念を共有することがベクトルを合わせるには不可欠だと考えていました。

③ おかしいと思ったことを素直に表明し、その解決策を示す——会社や人は長い間にいろいろのなすがらみが発生し、それに慣れてしまつて、何が正しくて何が悪いのかといった価値基準が自分たちの中だけでしか通用しないものになります。私はそのことを社員にストレートに問いかけて、彼らとのブレをなくし



その商品の販売目処がたつと、再び異動になりました。今度は、会社の未来像を考えた計画を立てようという、いわゆる「中期経営計画プロジェクト」の事務局を仰せつかりました。そのプロジェクトはすでに終了間際でしたが、私はスタート段階からある委員会に参画していましたので、そのプロジェクトにおける物事の決め方に大きな不満と不安を持つていました。というのは、盛和塾で学んだ「強烈な願望を心に抱く」わけでもなく、会議を開催しては時間だけをかけてなんとなく決まってしまう「中期経営計画」にある種の不安を感じていたからです。例えば、モデルを変えるだけで未来永劫に売上が伸びていくという商品の計画があったり、現在は影も形もない新規事業に五年後の予定売上の三〇%が割り当てであったりしました。会社の中には百億円を達成したという満足感、慢心が満ち溢れていました。

新米社長として ビジョンを打ち出す

それらの経験から私は、将来のイメージがたつたのです。

「経営方針」発表とともに、私のその時の思いを正直に話しました。私は駆け出しの何もできない社長だから、みんなと協力しながら、共に成長しよう」ということを社内根付かせようという意図を込めて「GROWING TOGETHER」というメッセージを発信したのです。

さまざまなことを正直に発表することによって退路を断つた私は、それからは不転の気持ちで早急し、そして徹底的に多くの改革を進めました。

例えば、▼情報の伝達と意思決定者の明確化のために、組織の階層を大幅にスリム化。▼先延ばしにしていた遊休不動産や有価証券を売却。▼通例だった押し込み販売はキャッシュフロー低下の原因として中止。▼余裕資金はすべて借入金返済にまわす。▼競合先に負けないように、開発ターゲットを絞り込みそこに重点投資をする。▼金融機関とタイアップして販売方法を多様化し、顧客が購入しやすい環境を作る。▼事業ごと、事業所ごとに経営判断ができるように管理会計のやり方を作成。▼全社員に、私が考

ジ、あるべき姿から逆算して経営を進める必要があるということ、問題の先送りをしてはいけないということの学びました。そして、プロジェクトの事務局を担当してから半年後、前社長の定年退職をうけて平成六年に社長に就任しました。私が二十七歳の時です。

社長に就任してからしばらく、私は当社のあるべき姿を考えて日々苦悶していました。しかしそれは、経営経験の乏しい私が簡単に思いつくような生易しいものではありません。まさに、寝ても覚めてもそのことだけを考えました。就任してから六カ月ほど経った頃、全社員を集めて新しい「経営方針」を伝えることにしました。

経営方針を伝えるに当たり、私は次のことを肝に銘じて発表しました。

①「有言実行」する——ビジネスの世界で「無言実行」はフェアでないと感じました。成功したことだけを取り上げて「そう思っていた」という卑怯な方法をとりたくはありませんでした。

②「五年後の未来イメージ」を伝える——会社の進むべき道を示して、社員

えていることを伝えるために月一回、「POINT OF VIEW」というニュースレターを発行。▼組織の責任者を集めたGROWING TOGETHER会（GTC会）を結成（ニュースレターの解説をしたり、私がいろんな決断をした際に何を考えてそうしたのかを伝える）、など改革は全部門に及びました。

当たり前とも思えるこのようなことを徹底して続けましたが、その成果が出るまでには三年ほどの時間がかかりました。最初の期こそ減益しましたが、経常利益率は徐々に向上しました。

年に一回発行される『週刊ダイヤモンド』の法人申告所得ランキングというのがあり、その中に都道府県別のランキングがあり、誌面を二列に使って京都府で申告している申告額一位、二位のランキングが掲載されます。私が社長になった頃、当社は右肩、つまり五十一位、百位のところに掲載されていました。私はGTC会でそれを見ながら、社員にこんなことを話しました。

「一生懸命にがんばって、チャレンジする文化」をもう一度根付かせたら、

必ず左の頁に載ることが出来る。そのためには、零細企業からここまで大きくなれたという満足感を捨てよう」

すると何年かして、左の頁、つまり一位〜五十位の欄に掲載されました。その時、「もつとがんばって、左の頁の半分より上に載ろう」と言うと、本当に十位台になりました。

将来に向けて 新五カ年計画を策定

初めて「経営方針」を発表してから五年後、それらの目標はほぼ達成することができました。しかし、その頃の私には次の新たな不安が押し寄せてきていました。それは、次の五年ではどのような有言実行をしようか、また、さらに創造的な仕事に取り組まなければいけないという重圧がのしかかってきたのです。

私はかねてから、社長の最大の仕事は社員にビジョンを示すことだと考えていました。またそれができなければトップの意味がないということを公言していましたが、そのビジョン策定は私にとっては高い高いハードルでした。

塾で学んだ数々のことが滲みだし、心の中で生き生きと対話をして私を励まし、時には叱つてくれます。

社長になってしばらくしてから、盛和塾をご紹介していただき入会させていただきました。最初に聞いたのが「心の多重構造」の話で、そういつたことを考えたこともありませんでしたから、どうしたらいいのだろうというのが本音でした。しかし、変に先入観を持つよりも、とにかく例会に出席しよう、塾長のお話を聞こうと思って足繁く参加しました。いろいろなお話を聞くうちに、私なりに思ったことがあります。それは、「京セラフィロソフィ」も「京セラ会計学」も「アメーバ経営」も、実は相互関係にある三位一体のものではないかということ。私は勝手にそう思い、それらを「デジタルな頭と、アナログな心」で勉強すればいいんだと受け止めました。そう考えると、あの「心の多重構造」もなんとなく分かってきました。私は、そのようなことを学ぶ機会をいただいたことに、心から感謝しております。

苦悩の日々が続くなかで、私は当社の企業理念を鑑みました。その企業理念とは、
・ 人間愛で健康科学を創造する
・ active & truthful
・ 人に 社会に そして私に
というものです。

一行目は企業フィロソフィ、二行目は経営姿勢と行動規範、三行目は方向性と広がりです。

そして一昨年、全社員を集めて新しい経営計画「次の五年」の発表と説明会を開きました。その発表から二年近く経って実現したいくつかを紹介します。

- ・ 主婦や忙しい白営業の方々に簡単に健康診断をしていたくために、郵便を利用した健康診断システム「健診エクスプレス」の開発に成功し発売
- ・ 糖尿病患者と主治医とのコミュニケーションを助けるために、測定器と携帯電話を組み合わせてインターネットを利用した支援サービス「SMSBG」を開始
- ・ 総合的な糖尿病患者用フットケア商品シリーズ「プリノバ」を開発
- ・ 糖尿病患者向けの和菓子を、叶匠寿庵

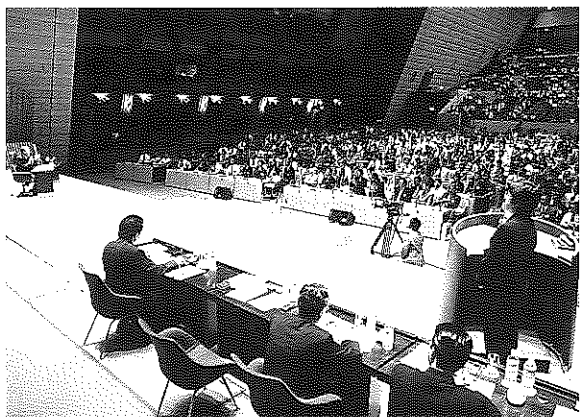
■ 塾長講評 ■

経営は論理的なものですが
“情”の裏打ちも必要です

十二歳で親元を離れ、進学や就職といったこともすべて自分で決めるほど自立してきた化学が好きで、ドライな青年が、お父さんの死期をお医者さんに告げられて突然、親孝行をしたと思うられます。

そしてお父さんの遺志を汲んで会社に入り、いろいろな仕事を経験するなかで、会社が持つ矛盾を冷静に、デジタルな頭で観察し、何かおかしいということに気付かれました。そして、そのことを社長に就任した時に社員に表明し、「自分は有言実行で会社を変える。良くしたい」と宣言されます。そのような非常に難しい方法を選択してビジョンを示し、改革に情熱を注がれました。

その計画を実行したために、会社を継いで五年後には三倍近くも業績を伸ばされました。実に見事な二代目です。ところが、そのドライな青年が盛和塾に入ると、私の魂の話を聞かれて最初は大いに戸惑われます。しかし、拒絶反応を起こ



様とともに開発

私は、経営は自己責任であり、人生の結果も自己責任であると考えています。しかしそのように考えていても、自分のしていることに自信がなかったり、あるいは不安が日常的に生じます。本来、私はたいへんなびり屋で、「倒産したらどうしよう」「技術ビッグバンが起きたらどうすればいいだろう」といった心配ばかりしています。そういう時に、盛和

すでもなく、何か分らないまま聞いているうちに、論理的な経営だけでは無味乾燥な、どこか非情のままで終わってしまうのではないかと思い始められます。そして、経営を非情なものに終わらせないためには、素晴らしい心が要るんだということに気付き、それを「デジタルな頭とアナログな心」というふうに理解し、経営に反映しようと執念を燃やされます。その結果、わずか十年でお父さんの会社を数倍も大きく育てられました。

まさに、論理的なものや情を結びつけられた、立派な、素晴らしい経営と言えます。ぜひ、将来の京都を背負って立つような経済人に成長してください。



経営体験発表

体験発表
敢闘賞

株式会社合田工務店
代表取締役社長

森田紘一
〈香川〉

厳しい時代を 手堅い経営思想で生き残る



■会社概要 創業・昭和二十六年八月／事業
内容・総合建設業／資本金・二億二千万円／
売上高・百八十五億円／従業員数・百八十人

「失われた十年」を 垣間見る思いの業績推移

当社は今年の三月で、ちょうど区切りのよい五十期が終わりました。私は昭和四十七年、二十八歳の時に入社し、昭和六十一年に社長に就任しました。入社当時の売上は二十億円余りで、社長就任のときは八十二億円でした。売上のほとんどは建築工事で、わずか二〜三%がそれに付随した土木工事です。テリトリーは香川を中心に四国で三分の二から四分の三、残りは東京中心の首都圏です。売上高は平成四年の四十一期がピーク

で、完工高で二百三十億円、売上としては二百五十億円くらいでした。それ以降は右下がり状態が続き、ここ二、三年は百六十億円前後で推移しています。今期はそれよりも少し良くて、百八十億円くらいの見通しです。

平成四年五月に高知で開催された四国ブロックの塾長例会で経営体験発表をしたときは、社長に就任した頃に比べて売上は十倍以上の二百三十億円、経常利益も約五%でした。そのことを塾長から褒めていただいたことを思うと、実に大きな落ち込みです。まさに、バブル経済崩壊の縮図みたいな業績推移で、「失われ

た十年」を垣間見る思いがします。

建設業界はこの十年、右下がりの状態でしたが、昨年からはいちだんと厳しくなり、このままいくと近い将来は百三十億円くらいにまで落ち込むのではないかと予測され、見通しが立たなくなっています。売上の三〇%くらい落ち込んでいますが、施工床面積はあまり減っておりませんので、売上ダウンというのは販売単価の低下がそのまま響いているわけです。

当社は昭和五十年頃まで官庁工事が売上の六〇%を占めていましたが、私が専務に就任した頃から、売上拡大のために若さにモノをいわせて頑張り、民間工事にも力を入れました。そのため、景気の良いときには民間の仕事が多くなり、官庁工事が一〇%を切ることもありました。ただ、現在のような状況になるとやはり官庁工事のウエイトが高くなります。

中小企業の運命は 社長の「考え方」次第

私は平成二年の（香川）開塾と同時に

入塾いたしました。ちょうどバブル経済が崩壊した後で、多額の借入金を抱えて非常に悩んでいた時期です。私どもでもいちはば借入金が多かったのはバブル経済の絶頂期で、八十億円くらいありました。そのお金で東京で三分の二、高松を中心にした四国で三分の一くらいの割合で土地を買いました。

その当時は我々建設業者も、土地と建物と一緒に販売するといういわゆる一棟売りが主体でしたが、バブル経済の頃はいわゆる「転がし」が目立っていました。私の記憶でいちばん鮮明なのは、土地・建物で三億円足らずの十階建てマンションを当社が最初のお客様に売ると、三階まで躯体工事ができた頃にそのお客様が四億円くらいで次の業者に売り、結局、最終業者の販売価格は八億五千万円くらいだったと記憶しています。

それまでは、建設工事で苦勞してわずかの利益をあげていましたが、不動産を扱うとこんなに簡単に利益があるのかと、私は内心では宝物を掘り当てたような気持ちになりました。そのために、数年間は建設工事受注と並行して不動産購

入に奔走しました。今から考えると本当に浅知恵でしたが、百億円くらいの不動産を確保しておけば、二、三年持つているだけで必ず二百億円くらいにはなる、百億円くらいの含み益は確実に出るかと気が思いました。私は社長になってすぐだったこともあり、業績の悪いときにそれを売って補填すれば会社の業績は十年くらいは安泰だ、と本気で考えました。

ところが、国の施策で不動産の市況はがらりと変わり、業績は一気に悪化しました。経営者として自分の思慮のなさ、考え方の誤りを痛感せざるを得ませんでした。そのような先行き不安でいっぱいになるときに、塾長から「中小企業の場合には、設備投資は泥縄式でいい」というお話を聞き、なるほどと感心しました。

例会から戻って塾長の本を読んでみると、自分の考え方はやはり間違っていたと改めて思いました。そのときに強く感じたのは、売上高が二百億円くらいの建設会社を潰すのはわけがないということでした。社長がちよっと考え違いをして舵取りを間違えれば、中小企業はひとたまりもないということに気付いたのです。中

小企業の場合、社員が会社を潰すことはあり得ませんから、会社を潰すのは百パーセント社長だという自覚をさせられませんでした。

経営者は誰も会社を潰そうと思つて投資をするはずがなく、会社をよくしよう、大きくしようと考えて前向きな姿勢で投資するわけです。私も、そういう情熱は十分に持っていました。しかし、塾長がおっしゃる「積極的に強い情熱があれば、必ず成功する。しかし、その情熱が歪んだものであれば、成功の原因と同時に没落の原因ともなる」、つまり異常なほど強い情熱というのは成功の美酒をもたりますが、失敗という落とし穴も用意されていることを思い知りました。やはり私の気持ちの中には、楽しんで儲けてやるうという考えがあつたのです。

バブル崩壊後は 財務体質の改善に全力

建設業というのは本当に取り得がない業種で、同業他社もたくさんあり差別化が非常に難しい業界です。そういう過当競争のなかでどうすれば生き残ることが

できるかと考えたとき、私は財務体質をよくする以外にないと思ひました。そう思つてバブル経済崩壊後のこの十年は、財務体質の強化に全力を注いで経営をしてきました。

当社で財務体質をよくするということは、八十億円ある借金を減らすということにはかなりません。そのためには、保有している不動産を売却するしかありません。私は盛和塾で学んだおかげで、不良資産化した土地をいつまでも抱え込まずに売る、というように自分の腹を早く決めることができました。

とはいふものの、バブル期に買った不動産は売れば必ず赤字になります。私どもではいちばん大きい赤字処理をしたのは東京の物件で、十億円近くで買った不動産の売値は一億八千五百万円という低額で、赤字の率、金額ともずば抜けていました。そのような苦勞をしながら負債の処理を進める一方、全力で工事受注と粗利の確保に努め、社内でははっぱをかけた通しました。

そのようにして負債の圧縮に力を注いでいるこの十年の間、私はよく先代社長思います。そのような体質改善をしながら内部留保にも努めましたので、この十年ほどで別途積立金が二十億円くらい増えました。また、今年の三月期には自己資本も二七%まで高めることができました。

不況時だからこそ大切な 「経営理念」の浸透

この十年の経験をもとに考えてみると、会社として大切なことはやはり経営理念の浸透ではないかということに改めて思ひました。今の経営理念は私が社長になってからつくつたもので、徹底した顧客志向、顧客への奉仕を社内でも共有す

の会長から「お前は反省が足りない」などと意見の相違で非常に厳しいことを言われ続けました。バブルがはじけたときには会長から、「この借金は全部お前がつくつた」と責められました。本当はそうではなく、実際に私がつくつたのは三十億円くらいなのですが、会長はそのように思ひこんでしまつて居るのです。そして二言目には、「お前は経営者ではない」と言われました。

そのようなことがあつて腹も立ちましたが、私はそれを通じて創業者である会長の資金に対する考え方が分かりました。戦後に創業された方はたいいていゼロから出発されていますから、お金のありがたさ、資金のないときの厳しさを体で知つておられ、借金に対しては基本的に罪悪感に近いものを持つておられます。

抱え込んだ不良資産は間違いなく赤字でなければ売れませんから、私は本業でなんとか頑張つて利益を出し、その利益で不良資産を処理する以外にないと思ひました。利益を出すことに必死の努力をした結果、この十年間はなんとか本業の利益をあげることができました。

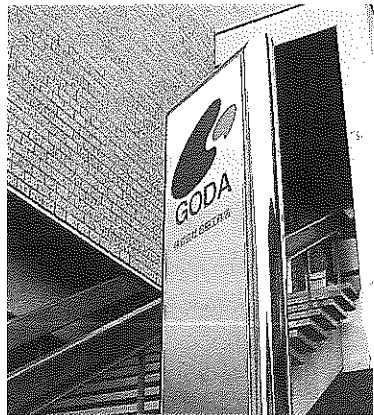
するために「社会（顧客）に喜ばれ、満足される企業を目指す」というものです。そういう思いがありますから、新入社員研修で私は最初に「民間企業は一年に一人でもお客さんを増やしたら大きくなつて発展できる」と話しています。

そのような経営理念は、私と会長との対話を通してつくりました。これについても九年前の例会で塾長に話しましたが、「実際にできなくていいことを、自分が頭をひねつてつくつた理念です」と話して笑いを誘いました。その反面、「自分を律すると同時に、白らを高めるものです。自信をもって推進しなさい」と励ましのアドバイスを受けたことをはつきりと覚えています。

そこで、その経営理念を社員の間浸透させ、その思いを実現するための方策として、私は次の三つを推進することにしました。

①品質管理を徹底する

お客さんに喜んでもらうために、安くて品質の良い建物を提供するのが当社の使命です。建物はオーナーにとって夢を託すものであり、命であり、家族の次に



昨年三月決算では、八十億円あつた借入金をして十億円くらいに減らすことができました。また、昨年の三月は預金が二十四億円ほどありましたので、差引き十億円程度の余裕ができました。私としては、この十年ではその決算の数字を見たときがいちばんうれしい出来事でした。社員にもこの十年は苦勞をかけたばなしでしたので、このときばかりは彼らにも心から「ありがと」と頭を下げることができました。

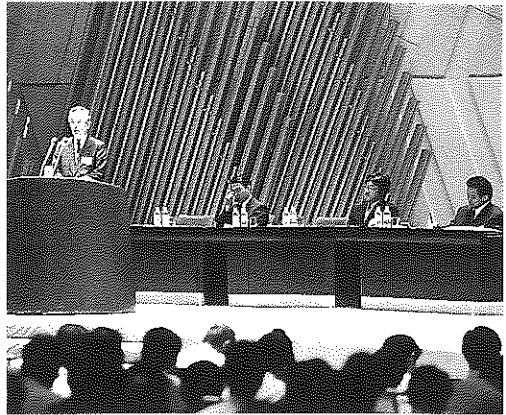
粗利益がこれだけ落ちてきたのになんとか利益を出すことができるようになったのは、やはり財務体質をよくしてきたことが直接、間接に非常に大きかつた

経営理念

社会（顧客）に喜ばれ
満足される企業を目指す

1. 品質管理を徹底する
1. 人財育成を計る
1. 堅実なる財務体質を作る

社訓
誠責積専
実任極修



大事な資産でもあります。我々はそれを任されるといふ責任を、社内でも共有する必要がありますからです。

私は建設業を大型物販業、サービス業、責任引受業といふ捉え方をしております。サービス業というのは、差別化がたいへん難しい建設業界で他社との違いをアピールするにはソフト面に力を入れる以外にないと思っております。とくにアフターサービスは、二十四時間体制で対処できるようにし、発生したクレームは建物がある限り建物本体はもとよ

いなのは、五十歳を過ぎたいわゆるベテラン社員は、定年が近づいてくるとよく言えば円満になりますが、成人病等とあわせて非常に覇気がなくなるからです。心情的にはよく分かるのですが、それは社内での緊張感も欠けますし、若い人への指導もままなりません。それは、定年というゴールが見えるからそういう気持ちになつてしまふわけです。もちろん、定年をなくするということは、給与体系や仕事の内容等を当然変えていかなければなりません。それに対応できるシステムづくりをするつもりです。そういう考え方が、今後の少子高齢化社会にも柔軟に対応できるのではないかと思ひます。

③堅実な財務体制をつくる

当社は全建（全国建設業協会）という全国組織に加入していますが、そこから情報では毎日一社の倒産があるそうです。当社はオーナーが安心して工事を発注できる、協力業者が安心して共生できる建設会社をめざして、こういう不況の時こそ手堅い経営思想を指針にしたいと考えています。

り、それを利用した営業活動に関するクレームまでフォローできるようにしています。関係したすべてのクレームのデータを入力し、建物が利用される間はそのデータを永久に残し、どのようなクレームが発生したか分析できるシステムを構築しています。

責任引受業というのは、実は建設業はメーカーが製造した製品を組み立ててひとつの建物を完成させますが、自社では何ひとつ製造していないからです。そういう状況のなかで発生したクレームに対しては、それがメーカーのミスや欠陥であつても我々の会社は理論的には反論できません。したがって、そういう場合はいわゆる元請け、直接お金をいただいた私どもが責任をとる、処置にたとえ何百万円かかっても責任をとるといふ意味において責任引受業という捉え方をしているわけです。

②人材育成を図る

建設業は技術者の集団ではありませんが、売上高五百億円くらいまでの建設会社では研究所とか特別な特許、工法といったものは持っていません。そのために、

■塾長講評■

「反省」と「努力」が支えた会社の立て直し

バブル経済崩壊後、最も厳しい業界にあつてよくここまで頑張つてこられたと思います。しかも先代社長から残された借金の責任まで押しつけられ、十億円で購入した土地が一億八千万円でしか売れないというような不良資産の山を抱えながら、八十億円の負債を減らして積立金まで残されています。

バブルに浮かれて不動産に手を出し、こんなに簡単に利益があがるのか、宝の山を見つけたと思つたのもつかの間、それらが不良資産化したことを大いに反省されます。そして、いくらよかれと思つてやったことでも、社長が考え違いをすれば簡単に会社は潰れるという思いで再建に乗り出されました。

淡々とお話しになりましたが、この十年というものは口では言い表せない苦勞が山積していたことと思います。売上も粗利も同時にダウンするという状況に遭遇すれば、普通の経営者なら負債の処

人に投資して人材育成を図るのが課題解決のいちばんの方法なのです。

人材育成でいちばんの悩みは、現場が厳しいせいに入社三年未満の若い社員の退職率が高いことです。その対策として当社では、私どもトップが話しかけるのではなく、入社二〜三年目くらいの者には入社五年目の者が語りかける、五年目くらいの者には十年目の者が語りかけるというような、やや年長の者が若い人とのコミュニケーションを図る「社内宣教師」づくりを一昨年から始めました。

また、社内の意見を通りやすくするために「活性化委員会」を設置しました。これは、タテ関係とは違うヨコの集まりの場で、そこで上司や役員、社長に対する意見を自由闊達に言えるようにしました。そこではたいへん率直な意見が出てきますので、私も大事にしています。

また、当社のような中小建設業者では、年齢に関係なく限られた人材の中でその能力を最大限に活かすようなシステムづくりしか、効率のよい人材育成はないと思います。そのために、将来的には定年制度も廃止しようと思っております。と



理だけで気が動転してしまい、そうなのにな、真つ正面から現実に対峙して対策を立て努力をされました。

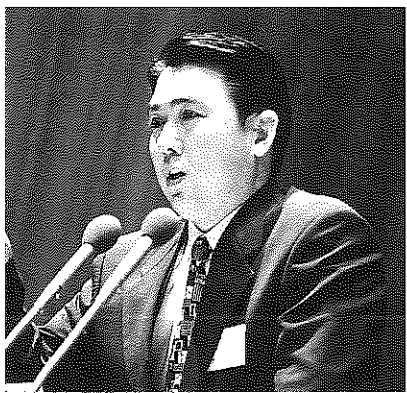
改めて経営理念の浸透を図り、人材の育成や社内でのコミュニケーション改善の仕組みづくりを考え、さらにいつその財務体質の強化に取り組むなど、企業の活性化に向けて全力を注いでおられます。そして、苦しいにもかかわらず人員整理はしておられませんし、まさに中小企業におけるリストラの見本のような、たいへん立派な経営で会社を立て直されました。意見の食い違いがあつたにもかかわらず、先代が森田さんを見込んで後継者に選ばれただけのことではあつたと思ひます。

経営体験発表

体験発表
敢闘賞

株式会社アバマンショップネットワーク
代表取締役社長

大村浩次
〈福岡〉



■会社概要 創業：平成十一年十月／事業内容：不動産賃貸仲介店舗のフランチャイズ業務及びその周辺業務／資本金：七億三千八百八十一万円／売上高：二十六億八千万円／従業員数：三十五人／FC加盟契約申込数：四百四十八

社会のニーズにあつた事業展開で 業界の質的向上に貢献したい

アパート・マンション賃貸業の
新しいあり方を求めて

不動産賃貸管理業界、賃貸斡旋業界は今、新たな変革の時代を迎えており、物件自体の質的向上と、きめ細かな維持管理が同時に求められています。そのような社会のニーズを柔軟に捉えて業界における新しいビジネスモデルを提唱し、かつ実行力のある企業が求められてきているのが現状です。

当社はこうした時代背景のもとで、全国の優良賃貸管理業者、賃貸斡旋業者の一大ネットワークを構築することを目的

として設立しました。FC加盟店をただ系列化するだけでなく、個々の独立性を尊重しながら地域に密着したサービスを加盟店とともに提供するのがアバマンショップネットワークなのです。

このような独立自尊の理念に対して全国のアパート・マンションオーナー、賃貸管理および斡旋業者のご賛同をいただき、当社は「アバマンショップ」という統一ブランドを展開しています。コアコンピタンスは、店舗受託する「賃貸管理物件数とその不動産所有者数」です。現在、約十四万人の不動産オーナーにお取引していただいています。さらに、

「賃貸斡旋数と入居者数」であり、このデータベースを蓄積して提供者と利用者へのクロスサービスを行っています。

もう一つのコアコンピタンスは、IT技術です。WEBコミュニティが一般化しつつある現在、IT技術のレベルが企業の将来を決めると言っているでしょう。賃貸は、場所、家賃、建物の形態、間取り等で決定される場合が多く、検索内容の充実が決め手となります。

FC展開を武器に 設立後一年六カ月で株式を上場

当社の主な業務内容は、「アバマンショップフランチャイズ」に加盟いただいた加盟店に対する「不動産情報ネットワーク事業」と不動産所有者に対する「プロパティ事業の企画」です。

不動産情報ネットワーク事業は、全国各地の加盟店賃貸情報（写真、間取り、文字情報）をインターネットを通じて公開しています。それらのデータを有料情報誌やフリーペーパーに加工し、あるいはタッチパネルや各種モバイルへ配信しています。また、地図上で不動産所有者

やビル入居者を検索できるシステム、加盟店の契約状況を分析するシステム等の情報ネットワーク支援も行っています。

現在までの加盟契約申込数は四百四十八を超え、賃貸斡旋店舗では日本最大級の店舗数になりました。全国各地で発行している情報誌も、日本一の都道府県別のシェアに成長しました。また、ヤフーのコンテンツにも採用され質量ともに評価されています。さらに、今年の三月にナスタックジャパン市場に上場いたしました。

不動産プロパティ事業は、不動産オーナーからマンションやアパートの運営管理を受託して入居者斡旋業務、賃貸管理業務、運営コンサルティング業務等を行っています。

さらに、子会社のアバマンショップパソコンサルタンツでは、お取引をいただいている不動産所有者に対して、土地の有効活用、資産活用等の提案を行っています。例えば、郊外型のオフィスビル、ペットマンション、プリペイド形式のホテル、家具付きのワンルームマンションなど、常に独創的な提案を心がけています。

就職したい一心で たまたま不動産業界に入る

私は大学も出ておらず、いろんなアルバイトをしながらなんとか専門学校を卒業して、二十歳の時から十五年間この業界で働いています。就職先も全くどうしようかと困っていた時、新聞の求人欄にあった「不動産従業員募集」という広告が目にとまり、さっそく面接に伺って「とにかく一生懸命がんばります」と言っただけで採用していただきました。この時、「自分のような者を採用していただいた社長に迷惑をかけたくない。倒れるまで仕事をして恩返しをしたい」ということを強く思いました。

とにかく、集中して長時間働くという気持ちで毎日遅くまで仕事をしていると、入社後まもなく上司から「君のせいで営業時間が長くなり、みんなが迷惑している」と注意されました。私は「たいした売上もないのに、恥ずかしくて早く帰れません」と言っただけで、あいかわらず遅くまで働きました。

そのために次第に成績も上がり、短期



間で営業部の責任者にしていただきました。ところが、たぶん魔がさしたのだと思いますが、社長が女性の知人を役員に就任させましたので、私はその場で会社を辞める決意をしました。二十六歳で不動産コンサルタント会社を創業しましたが、その一事業部が現在の会社となっています。

大手との差別化を図り 独自のビジネスモデルを構築

会社を創業したのは、「賃貸管理業界、不動産業界の質的向上に貢献したい」との強い思いからです。そのためには、志

具体的な目標を掲げて FC全体のコンセンサスをつくる

当社の目標と、今後の展望について説明いたします。

- 一 全国のFC加盟契約申込数を千に増やし、取引している十四万人の不動産オーナーの保有物件入居率を上げて安定収入の確保に貢献する。
- 二 不動産オーナーに対しコミュニケーションの充実を推進する。(オーナーズ新聞の発行、オーナーサイトの充実、年間百回程度のアパマンショップオーナーセミナーの開催、各種イベントの成功事例情報の提供等)
- 三 アパマンショップ加盟店と共に、子会社であるアパマンショップコンサルタツの積極的な全国展開を図り、資産有効活用の実績日本一を目指す。
- 四 入居者総合保険や鍵交換、リフォームや各種共済など、多彩な賃貸斡旋周辺業務をさらに整備する。
- 五 入居者に対する「安心、安全」をテーマとした緊急通報サービスとその周辺業務および、機器の開発を行う。

を同じくする方々と全国規模のネットワークを作ることが必要と考えました。

そこで、初期加盟店の質が極めて重要だと考え、会社設立の企画段階から全国の地場大手賃貸管理企業を訪問してFCへの加盟をお願いして回りました。本部研修店舗の業績が良いとはいえず、長年経営してきた店の看板を変えて新設される会社のFCに加盟いただくには、多くの問題があったと思います。しかし最後は、「あなたを信用しよう。真剣に業界の質的向上に取り組んでください」と激励され、会社設立時にはおおよそ五十社からの申し込みをいただきました。

六 不動産オーナーの損益が月次で把握できるように、不動産オーナー向けの記帳代行業務を行う。

以上のような具体的な目標を掲げて、FC加盟店の認識を高めたと思います。そのうえで、不動産オーナーと入居者に対するクロスサービス、クロスセーカスに特化したいと考えています。

塾長の教えのおかげで 心に一本の筋が通った

独立までの経緯から、私は自分の判断ひとつで会社の良否が決まるということを痛感していました。企業発展には、とにかく売上を上げること、経営者自身の成長が大切であると考え、講演会への参加など可能なかぎり自己研鑽に努めました。しかし、毎日の業務を通して社員や私自身が成長しているのかどうかよく分からず、不安の多い毎日でした。

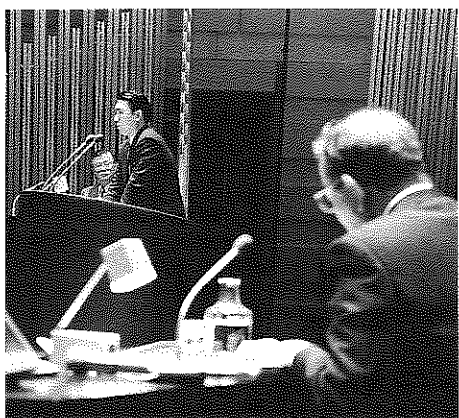
創業当時の仕事は非常にハードで、男性社員全員によるジョギングから始め、夜の十二時前に帰る人がいると真剣な顔で「早退届を出して帰る理由を書いてく

当社のビジネスモデルの特徴は、第一に加盟店を勧誘する方のある企業にご賛同いただいたことにあります。第二は不動産情報をインターネットを活用してデータベース化し、数ある検索サイトへ一回の入力でアクセスするシステムを開発したことです。さらにそのデータベースを情報誌作成に流用し、加盟店各社に選択してもらったデータを編集して、コンビニエンスストアで販売される情報誌を作成することに成功したことです。同時に、大手情報誌発行会社よりも六〇%以上のコストダウンを実現いたしました。また、FC全体の管理物件に一年間で七万枚以上の広告看板を取り付け、他と競合しない広告活動を展開しました。

店舗と看板、インターネット、情報誌などすべてを「アパマンショップ」という統一商標にして差別化を図ったのです。さらには、お取引をいただいている全国十四万人以上の不動産オーナーへの資産活用コンサルタツもスタートさせ、その方々向けの資産活用専門の新聞「オーナーズ新聞」を発行しています。

「だささい」と言ったり、「営業中は歩いてはならない」という社内規則を作るなど、とんでもないことが当たり前ようになっていました。しかし、全社員が独身でしたので、多少の睡眠時間以外はすべて仕事をしよう、必ず福岡一番になろうと盛り上がっていました。

営業に関してはお客様に自慢できることがなく、社員の元気づきを見せようと考え、トライアスロンや柔道の大会に出場し、お客様を会場にご案内したり、競技の写真を営業のきっかけづくりに使ったりしていました。



そのようにしてみんなで一生懸命頑張ってきた会社ですが、売上が三十億円、グループ会社の社員が百人に近づいてきた頃から私の悩みは深くなりました。なぜなら、「社長の考えが分からない」「自分たちは将来どうなるのか」など社内からいろんな意見が出て、経営の難しさを痛感するようになったからです。

なんとか全社員一丸となってさらに安定成長したいと考えていたところ、盛和塾を紹介していただき入塾しました。初めて塾長例会に出席した時に、塾長でさえも経営でお悩みになられたことがあるとお聞きし、経営には苦悩があつて当然だということが分かりました。

「人間として正しい判断基準を持つ」「卑怯な振る舞いがあつてはならない」「事業の目的、意義を明確にする」「具体的な目標を立てる」「謙虚でなくてはならない」など、自分では気づかなかつたことを例会や講話テープで教えていただきました。そうやっていくうちに、いつの間にか自分なりの判断基準が芽生えて、「大村、それは正しいことか、自信を持つて言えることか」といった自問自

答が始まり、物事を深く考えるようになりました。

株式公開の際、アナリストが必ず質問してきたのは、「なぜ一年程度で日本最大級の店舗数になったのか理解できない」ということです。自分でも不思議に思い、加盟店の人に「ご加盟いただいたいちばんの理由は何ですか」と尋ねると、「あなたの謙虚さであれば加盟店もついていけると思った」と多くの方から言われました。結局、塾長のご指導が知らず知らず身に付き、それが加盟店の皆さんに評価されたのだと思います。

塾長の教えが心の支えになった例を、ひとつだけ紹介させていただきます。

ある日のこと、アパマンショップ店長より悲観めいた電話が入ってきました。事情を確認しますと、たつた今、賃貸転施契約をしたファミリーマンションの三階の出窓から二歳の子供がアスファルトの上に転落したとの内容でした。網戸ごと転落したらしく、網戸が外れるような物件を紹介した不動産会社が悪いので、すぐに緊急病院まで来るようにとのことでした。店長は気が動転しており、意味

の分からないことまで言い出しました。その瞬間「勇気を持つてことにあたる、卑怯な振る舞いがあつてはならない」との声が心の中で聞こえ、瞬時に向こう三日間のスケジュールをすべてキャンセルすると同時に、緊急病院へ向かいました。

到着しますと、考えていた通りご主人が半狂乱と化し荒れていました。私が代表の大村ですと伝えると、すごい形相で、お前ただじゃおかないぞと凄まじりましたが、今は子供の無事を祈りましょうと訴え、その後、瞬きもしない状態で数時間が流れました。その後いろいろなことがありましたが、割愛させていただきます。

本件事件に関し、誰に責任があるかは別として、社員がどうしようもない状態で困っている、このような時、勇気を持つてことにあたらなければなりません。全社員が見ていますし、一度失った求心力は戻りようがないとの教えを「塾長の経営十二カ条」を通じて指導いただきました。大なり、小なり経営者である以上、いろいろなことや判断を迫られることが多くありますが、今後も塾長の教えを大切にしてまいりたいと思います。

■塾長講評■

持つて生まれた才能を生かすには謙虚な心を持ち続けること

不動産業界は必ずしも社会的地位が高い業界とは言えません。当社では、不動産オーナーと入居者に対するクロスサービス、クロスセラーズを通じて、「安心、安全」な住環境を創造していきたいと考えています。また最も重要で責任のある、アパマンショップの全国加盟店で共に働く三千人以上の人たちの人格形成に貢献し、その結果、FC加盟各社が地域に良い影響を及ぼせるようさらに精進を重ねたいと思います。



どこにでもあるようなアパートやマンションの斡旋業を、借りる人だけでなくオーナーにも目を向けた素晴らしい着想と、IT技術を駆使した全国的な組織化を図ってネットワークを構築し、FC化する。しかも、それに情報誌を結びつけ、その発行まで手がけられている。不動産業界に詳しいだけでなく、ネットワーク技術にまでたいへん詳しい知識を持たれているのに、お聞きすると大学も出ておられないという。二十歳の頃から身を粉にして働いて二十六歳で独立し、わずか一年六月で上場まで果たされました。なんと賢い人というか、まさに天才だという気がいたします。

そういう人が盛和塾に入り、私の教えを身に付けながらさらに自分を高めていくとされるというお話を聞き、本当にびっくりしました。ただ、二つだけ忠告させていただきます。

一つは、人間は若い時には無理もきき

ますが、年をとつてくるとどうしても体力は衰えて無茶はできなくなります。また、従業員が増えてくると、中には無理を重ねることができない人もでてきます。つまり、会社の成長にあわせて、普通の会社にはない特徴を生かしながら、いかに合理的に普通の会社並に変えていくかということが課題でしょう。

それから、謙虚さを大切に行っているとおっしゃいましたが、若くして成功すると周囲がちやほやして、本人がいくら謙虚であろうとしてもできないのが人間です。また、絶頂期にある時にはなかなかそういった注意は耳に届きません。社長業というのは、面白おかしく振る舞える立場にいながそれができません。面白おかしくもない人生を送らなければいけないのが経営者の宿命であり、そうしたちを幸せにすることができないのです。

素晴らしい才能を持つていらつしやるし、今の調子で頑張つていかればものすごい会社になれるだろうと思いきや、ぜひ、頑張つてください。

不況をいかに乗り切るか

はじめに

昨日は人生についてのお話を申し上げました。今日はその続きをしようと思っておりますが、これだけ景気が悪くなってまいりますと、皆さんの経営にもいろいろな問題が出てくるかと思っておりますので、急遽テーマを変えて、不況下における経営についてお話をしようと思っております。

先週、北米にある京セラグループ各社の幹部社員約百七十名にサンディエゴに集まってもらい、二日間にわたってセミナーを開きました。一日目は私から「不況をいかに乗り切るか」という題で話をしました。そのあと、各社の社長が自分の会社はどのようにして不況を乗り切っていくつもりだということを発表しました。二日目は、こういう間

題で困っているけれども、名誉会長である私はどう考えるかということで一問一答をするというセミナーでした。そのセミナーの冒頭、北米の幹部社員を前に話しましたことを皆さんに申し上げるほうが、今の皆さんの経営に直接お役に立つのではないかと思立ちましたので、今日はそのお話をしようと思っております。

京セラの北米には二つのオペレーションがあり、今回セミナーを開いたのは、京セラインターナショナルという統括会社が東ねる企業グループです。京セラインターナショナルの連結売上は日本円で二千八百億円くらいになります。もうひとつはAVXというコンデンサの製造を行う企業グループで、売上は約三千二百億円です。これらの大きなオペレーションが北米に二つあるわけですが、そのひとつ、京セラインターナショナルという企業グループの幹部社員に話した原稿を、そのまま読ませていただきます。

「不況をいかに乗り切るか」

——第7回北米チームセミナーでの講話から

現在、日米ともたいへん厳しい経済環境のなか、北米グループ各社も苦しい経営を余儀なくされています。そこで本日は、「不況をいかに乗り切るか」というテーマで講義をしてほしいということで、私の体験と京セラフィロソフィをもとにお話を申し上げます。

「不況に強い高収益経営」

不況を乗り切る方法について具体的にお話をする前に、不況になる以前、常日頃から肝に銘じておかねばならないことを申し上げます。不況になってからでは間に合わないかもしれないかもしれませんが、こういう厳しい不況のときこそ、それを乗り切るためには常々どうあらねばならないかを考える絶好の機会でありますので、そのことについてお話をいたします。

私は役員会や国際経営会議などの席上で、皆さんに「最低でも売上の一〇%の税引前利益をあげられないようでは経営のうちに入りません。利益率が二〇%を超えるような高収益企業でなければいけません」と申し上げてまいりました。また、一昨年の第五回チームセミナーでも、講義の最後に「高収益企業への道」と題して、高収益企業へ会社を変革するには誰にも負けない努力をして、一気に高収益にもっていく。つまり、フェイズ（位相）を変える必要があることをお話ししました。

会社がなぜ高収益であらねばならないかということとは、不景気になってくるほどよく理解することができます。不景気になりますと、企業の売上は一般的に一〇%、二〇%、いや、三〇%と減少してまいりますので、今までわずかな利益しかあげていなかった会社では黒字を維持することが困難になり、赤字に転落をしまつてしまいます。



人間の身体に例えれば、利益率の低い企業体質は不健康で病弱な体質のようなものです。不況などのちょっとした環境の変化によって風邪をひいたり、肺炎になったり、たちまちに病気に陥ってしまいます。

一方、京セラグループの中には、二〇%、二五%という高い利益率をあげている関連会社や事業部があります。そのような高収益の会社や事業部では、たとえ売上が三〇%、四〇%減ったとしても、また赤字転落を免れることができるとです。高収益の企業体質というのは、少しくらい寒風に吹かれても、風邪もひかなければ病気ひとつしない頑健な体質であるのに似ています。つまり、高収益であることは、それだけ不況に対する抵抗力が強いということであり、強固な企業体質を持っているということを意味します。

また、高収益の企業では内部留保も増加し、いつでも使える余裕資金が会社に貯まっています。そうなれば、不景気が長引き、収益が全くあがらない状態が続いても、景気が回復するまでのあいだ、会社に蓄えた余裕資金で耐えていくことができます。たとえ飢餓千里をさまようような長く苦しい不況であっても、高収益企業は蓄えた資金力によって空腹をしのぎ、再び収益があがるまで持ちこたえられる耐久力があるのです。

高収益企業になることは、不況に対して強い抵抗力を持つと同時に、不況が長く続いても生き残ることができる、耐久力を兼ね備えることでもあるのです。従って本当の不況対策とは、不況になってからではなく、好況のときから経営とは、不況になり追い詰められてから頑張るものではなく、「備えあれば憂いなし」と言うように、かねてから高収益になるよう全力を尽くしておかなければならないものなのです。

深刻な不況に遭遇している現在、赤字転落をしている関連会社や事業部のトップの方々は、これまで高収益になっていたにもかかわらず、これを猛反省していただきたいと思えます。その上で、この不況から一刻も早く脱却して、次の発展期には高収益体質になることを最優先課題として取り組んでいただきたいと思っています。

1 全員参加による営業力の強化

引き続き、景気が悪化してしまつた現在、「いかにして不況を乗り切っていくか」という問題に入っていきます。不況になりますと、当然のことながら受注数量が激減していきます。そうなりますと、我々の同業他社が注文を取ろうと競争が激化するものですから、単価も下落していくこととなります。「数量×単価」が我々の受注金額、つまり売上にあたるわけですから、数量が減つた上に単価が下落すると、売上はみるみるうちに減少していきます。また、受注数量が減つてまいりますと、過剰生産となり、在庫が増えていきます。受注が減少したにもかかわらず、過去と同じようなペースで生産をすれば、そのギャップで社内在庫、客先在庫、搬送中の在庫など、すべての在庫が増えていきます。

不況に備える経営を行っておくことなのです。つまり、高収益こそ不況に対しての本当の対策であり、備えなのです。しかし、どのような方法でも儲かりさえすればよいのかという点、決してそうではありません。現在、アメリカ経済でもITバブルが崩壊したと言われています。また、一九九〇年代の日本では、バブル経済が崩壊し、不良債権問題などの後遺症がまだに経済を低迷させています。バブル華やかなりしときには、一攫千金を夢見た投資家たちが株式や不動産などへの投資に血道をあげました。しかし、いったんバブル経済が崩壊すれば、破綻する会社や投資家があつたを絶たなくなりません。いくら儲かるといつても、額に汗して働こうとせず、投機により巨万の富を得ようとするような方法では、成功は長続きしないということですよ。

京セラファイロソフィには「公明正大に利益を追求する」という行動指針がありますが、京セラは創業以来四十年以上、このような投機には一切手を出していません。我々はお客様のニーズにお応えしようと思死に努力をし、自由競争により決まる正しい市場価格で販売し、リーズナブルな利益を得ることによって会社を発展させてきました。我々は経営者として、投機や不正な方法により暴利をむさばるのではなく、額に汗して、公明正大に利益を追求することによって高収益経営を実践していかなければならないのです。

今申し上げましたことは不況になってからの対策ではなく、常日頃の経営で行っていないなければならないことです。私は今から四十二年前に京セラを創業して以来、何度も不況に見舞われました。最初の不況は、創業後まもなくして遭遇しました。まだ会社の規模が小さかつた頃であり、それまで順調であつた受注が大きく減少しました。この最初の不況対策として、私が真っ先に取り組んだのは「営業力の強化」でした。

当時の営業スタッフは最低限必要な人数しかいなかったのので、従来の客先から注文を取るだけで精一杯でした。ところが、従来のお客様の発注数量が減つたわけですから、受注を元に戻そうとした場合、どうしても新しい顧客を見付け出す必要があります。また、不況により増加した在庫を一扫するためにも、新規客先を開拓しなければなりません。

そのために、私はまず営業陣の強化に着手することになりました。それも新しい営業担当者を採用するのではなく、製造部門が受注減で暇になっていますから、そういう人たちの中から適当な方を選び、営業にまわってもらいました。つまり、従来の営業陣に加えて、暇になつた製造部門から応援部隊を結成し、営業陣の強化を図つたのです。製造部門の応援者が営業と一緒に連れ立って新規の顧客をまわること、受注を増やそうと考えたのです。これが不況を乗り切るために、また会社が小さかつたときにとつた最初の方策でした。

製造部門の人たちは物づくりが専門ですから、客先とのセールストークなどほとんどしたことがありません。全く

の素人なので、営業の足手まといになると反対する人たちもいました。しかし、そういうハンディを背負っていても、製造の人たちは現在の不況でつくるものがなく、何としても注文を取りたいという熱意を持っています。その必死な思いで営業に出れば、たとえセールストークは下手でも、お客さんに熱意でもって迫っていけるはず。そう思った私は、反対を押し切り、製造部門のスタッフを営業に当たらせたのです。

その際、私は営業にまわった製造の人たちや営業マンを前にして機を飛ばしました。

「今までのお客さんをまわるだけでは、新しい注文は取れない。新規の顧客を探すべきだ。従来の営業だけでなく、製造から営業にまわってくれた皆さんと一緒に、今まで行ったことがないような客先を開拓しよう。たとえば、すぐに注文が取れなくても、とにかくお客様をまわりなさい。お客様の生の声を聞くだけでも価値があるし、少しでも注文が取れば、現在の不況を乗り切る足がかりになるはずだ」

新しく応援に来た製造の人たちは、従来の営業マンと二人一組になって、今まで京セラの得意先ではなかった新しい顧客を開拓するために、日本中を駆けまわりました。製造の応援者にサンプルケースを持たせて、営業マンと共に足を棒にして新規客先を探してもらったのです。

こうして日本中の新規客先になりそうな会社をくまなく訪問した結果、マーケットが求めている新しいニーズが分かすことで、京セラは発展を遂げてまいりました。北米地域の幹部である皆さんも、ぜひ「全員セールス」により、積極的な受注拡大、販売の促進を図っていただきたいと思っています。

2 新製品開発に全力を尽くす

第二番目の不況に対する方策は、新製品開発に全力を尽くすということです。



かつてきました。今まで「ああいう会社ではウチの製品は使わないだろう」と思っていた企業や産業に眠っているニーズを直接聞くことができたのです。また、製造の技術者が、たとえ訥弁であつてもセラミックの優れた特性を熱意を込めて説明していくうちに、「それならば一度セラミックを使ってみよう」と受注に結び付いた例もたくさんありました。こうして、顧客の生の声により新製品を開発し、新しい顧客を増やし、新しいマーケットを開拓したのです。

このように不況のときには、製造部門に限らず、技術者やマーケティング部門の方々、それに総務、人事、経理、経営管理などの管理職も含めて、総出で営業に出て、受注の獲得に努め、新規の得意先を増やし、在庫を減らすという努力を積み重ねました。これは受注が減り、暇になったからこそできることです。好況で忙しいときには、得意先をお世話するだけでも精一杯で、新しい客先を開拓する時間的な余裕がありません。不況期こそ、新規客先を増やしていくチャンスなのです。

たとえ数少ない新規客先であっても、あるいは微々たる新規受注であっても、まずは新しい客先を増やすことが重要です。それはやがて好景気になったとき、新しい事業、新しいマーケットに成長し、会社の発展に大きく貢献していくことになるからです。過去に何度もそういうことを経験してきただけに、私は「不況に遭遇するたびに、京セラは大きく発展した」と言ってきました。

不況はまさしくチャンスであり、そのチャンスを常に生かすことで、不況のときには製造部門の人手が余るといふ話をしましたが、同時に技術者も手が空いているはず。好況で忙しいときには、お客様の要求が次から次へとくるので、技術も製造も繁忙を極め、新しいものを開発するという時間的な余裕がほとんどありません。しかし、不況になり、暇になったときにこそ、新製品開発に全力をあげる絶好の機会なのです。

従来、忙しかった技術者たちも、時間に余裕ができておりますので、「こういう製品ができれば、お客さんからさらに受注をもらえるのではないか」「こういう新製品を開発すれば、新しい市場がつかれるのではないか」と、以前からやりたいと思っていたことができるようになります。このようなときこそ、フィロソフィの中にあります「チャレンジ精神を持つ」、あるいは「開拓者であれ」という行動指針が重要になってくるのです。

先ほど、製造部門なども新しい客先を求めて営業にまわるといふ話をしましたが、そこで得られた新製品に対するニーズや新しい客先のニーズを聞き、それをもとに新製品開発をすることができます。技術者の方々も、もちろん、客先を積極的にまわり、新製品のアイデアやヒント、あるいは従来品に対するユーザーの希望やクレームなどを持ち帰って、新製品開発や新市場創造に役立てることが大切です。我々メーカーは、このような不況のときこそ、技術陣だけでなく、営業、製造、マーケティングも協力して、全社一丸となって新製品の開発を進めていくべきです。

3 原価を徹底的に引き下げる

第三番目の不況に対する方策は、受注単価が下落していきますから、それに対応して徹底的な原価低減を行うということです。

不況になると、先ほど申しましたようにお客さんからの発注数量が激減し、それに追い打ちをかけるように受注単価も大幅に下落します。受注単価が下落しているのに、原価をそのままにしておきますと、製品の売上に占める原価の比率がどんどん上昇していき、やがて赤字になってしまいます。売値がどんどん下落していくわけですから、我々の原価も、売値の下落率と同じか、それ以上に引き下げなければなりません。その場合、我々が使用している原材料、副資材などの資材品や外注加工費など、すべての仕入価格を引き下げる必要があります。売値が下がった分、それに対応するためにすべての原価を見直し、徹底した経費削減を実現していかなければならないのです。

そこで起こってくるのが、次のような矛盾です。受注単価は同業他社との自由競争の下、需要と供給の関係により自然に下落していきます。しかし、原価のほうは成り行きに任せておいて自然に下がるわけではありません。その理由は、資材を購入する場合、仕入価格が厳として存在し、業者と交渉してそれを下げることがは一筋縄ではできないからです。「我々の売値が下がったのだから、原材料費や副資材費も自動的に下げてくれ」と言ったところで、業者はなかなか応じてくれないのが現実です。同様に外注

「潜在意識にまで透徹する強い持続した願望をもつ」

こういふときこそ、常識では不可能と思われることを可能ならしめねばなりません。それは経営全般に当てはまることでもありますが、不況期にこそ、これらのフィロソフィが語りかけることを真摯に受け止め、自分自身を勇気づけ、闘志をかき立てていただきたいと思えます。

一方、景気の良いときには、経費を相当細かく見ているつもりでも、知らず知らずのうちにふくれ上がっているものです。製造にしても、技術にしても、営業にしても、間接部門にしても、今まで増産に増産を重ね、売上も利益も増え続けるなかで、知らず知らずのあいだに無駄な経費が発生しているものです。知らぬあいだに増えている経費を削減するには、我々自身が従来のやり方、方法というものを根本的に見直す必要があります。

私は「常識を捨て、発想の転換を図りましょう」とよく申しますが、「果たして現在の方法で本当によいのか。もっと経費を削減できる方法がないだろうか」と改めて問い直し、思い切った変革することが大切です。それは好況時にはなかなかできないものですが、不況期には思い切った見直しができるのです。

製造工程の問題ひとつをとりましても、昔からそうしているというだけで、従来のやり方を踏襲している場合があります。製造技術が格段と進歩しているのに、旧態然としたやり方を続けているようでは、原価の削減は図れません。

その上、不況のときには、お客様の側にも時間の余裕があり、自分も製品が売れずに困っていますから、何か新しいものを求めているはずで、好況のときなら、新しいアイデアや新製品を持っていても、「そんなことをしなくても儲かっているから」と言われるところが、不況なら真剣に話を聞いてもらえます。ユーザーも何とかしなければならぬと思っただけです。つまり、不況のときこそ新製品を開発し、新規事業を起こし、次の飛躍へのステップとする絶好の機会なのです。

先ほど、「不況に遭遇するたびに京セラは発展した」と申しましたが、それは営業陣を強化し、新規客先を開拓したということ、不況のときに開発した新製品が次の好景気のときに大きく成長し、会社の発展に貢献したことが原動力となったのでした。京セラの歴史を振り返るならば、「不況こそ京セラ発展の礎を築いてくれた」と言っても過言ではありません。

京セラに限らず、企業の成長過程を見れば分かることですが、どの企業でも一本調子に成長するものではありません。ちょうど竹が節をつくりながら大きく成長していくように、企業は不況というものを境にして体質を強化し、次の飛躍に備えることで発展していくのです。このことを忘れず、ぜひとも新製品開発に全社をあげて邁進していただきたいと思えます。

不況になる前から資材品の価格を何度も業者と交渉して、引き下げてきた場合はなおさらです。我々ほとんどの場合、「これまで何度も協力してもらっているのだから、不況になって発注数量が減った上に、大幅な値下げを要求するなんて無理だ」といついつい考えがちです。以前から資材品の値下げに努力をしていればいるほど、「もうこれ以上値下げはできない」と思ってしまうわけです。また、その他の経費についても同様に、もう削減できないと思いついてしまえば、原価の引き下げは進まなくなりません。

そんな心理状態になったときこそ、我々は意志の力を奮い起こし、原価低減に闘志を燃やさなければなりません。こんな状況に追い込まれたときには、京セラフィロソフィの中にある、こんな行動指針を思い起こしていただきたいと思えます。

「人間の無限の可能性を追求する」

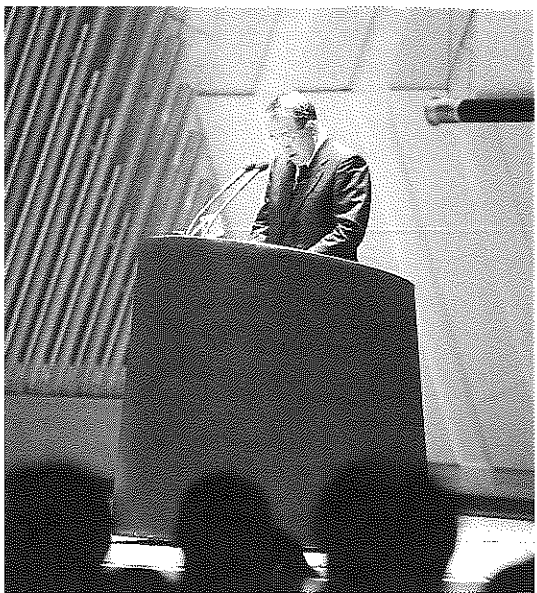
「チャレンジ精神を持つ」

「開拓者であれ」

「もうダメだというときに仕事のはじまり」

「闘争心を燃やす」

「見えてくるまで考え抜く」



思い切った発想の転換をすることが必要です。組織にしましても、その組織は本来に必要なかを検討して、不要であれば他の組織と統合することも必要です。そういう徹底的な合理化を、幹部が先頭を切って改革していくことが重要です。北米の関連会社幹部の皆さんも、この不況期こそ徹底的な合理化、原価低減を思い切って断行していただきたいと思います。

景気の良いときには、経費を減らそうとしても、増産に追われる忙しさもあり、実行する時間が十分ありません。しかし、不況のときに幹部の皆さんが経費を減らそうと、全従業員に必死に訴えるなら、社員にも危機感があります。この深刻な不況に見舞われたとき、私は何としても苦楽を共にしてきた社員の雇用を守りたいと考えました。また、当時の日本にはレイオフという慣習もありませんでした。そこで、私は生産数量が減った分、生産に携わる製造人員を削減しました。生産数量に応じた製造人員にまで絞り込み、余った人員は、先ほど申しましたように営業の応援にまわしたり、あるいは工場全体の清掃、保守点検、機械のメンテナンス、樹木芝生の手入れを含めた工場の美化などに従事させるようにしました。少ない仕事を従来通りの人員で生産をすれば、現場の生産性が下がり、空気がたるんでしまいます。ですから、必要最小限の人員で、いちばん忙しいときと同じ緊張感を持って生産に当たることにしたのでした。

そうすることで、不況といえども、悲嘆にくれてダラダラするのではなく、明るい気持ちでそれぞれの目的に向かって一生懸命に努力するという雰囲気づくりをしたわけです。すなわち、製造部門で余った人員を分離し、今までやれなかった仕事をしてもらいながら、現場の生産性や緊張感を維持しました。結果、工場は見違えるようにきれいになり、公園のように美しいものとなりました。

ので、きつと納得し、協力してくれるはずですが。この不景気るときこそ、経費を思い切って削減し、会社を本来あるべきスリムな姿に変えることができるチャンスであると感じ、思い切った手を打っていただきたいと思います。

4 生産性を落とさない

第四番目の対策は、高い生産性を維持することです。私どもは製造業であり、不況で受注が減りますと、製造部門はつくるものがなくなり、どうしても人が余るとい現象が起こってきます。そんなとき、私は、少ない数量の製品を従来と同じ人員で生産することがあつてはならないと考えています。今まで生産性が高い、たいへん効率のよい工場運営をしてきたのに、つくるものが少なくなったがゆえに、従来と同じ人員で少ない数量のものをつくり出すと、一人当たりの生産性はダウンすることになります。生産性を向上させることはたいへん努力を伴いますが、生産性を落とすことは、いとも簡単なことです。いったん一人当たりの生産性を下げたまま、好況になってから再び生産性を高めようとしても、そう簡単には元の水準に戻りません。そう考えた私は、「製造の仕事が半分になれば、人員も半分にする」というようにして、製造現場の高い生産性を維持することにしたのです。

一九七三年十月に起こった第一次オイルショック後の不況は、私が経験した中でも、非常に深刻な不況でした。石油価格は暴騰し、猛烈なインフレが世界中で巻き起こりま

5 不況時こそ問われる人間関係

次に第五番目の方策ですが、先ほど申しましたように、深刻な不況に遭遇したときに、従来日本社会ではレイオフをするという習慣がありませんでした。今の日本は、レイオフではありませんが、希望退職を募る。つまり、退職金のインセンティブを付けることで早期退職を促すということが、日常茶飯のように行われています。現在では早期退職を奨励していない企業の方が少ないくらいです。大企業、中小企業を含めて、「二割の社員が早期退職する」「二割の社員が早期退職の対象となる」というようなニュースが毎日報じられています。アメリカにおけるレイオフのようなことが、今や日本でも行われている時代になっているのです。

しかし、先ほど申しました第一次オイルショックのときには、日本にはレイオフがありませんでした。しかも、当時の日本は狂乱物価により賃金上昇が激しく、人件費が年に二〇%も三〇%も上がるという時代でした。そういう世相のなかで、京セラでも受注が激減し、工場はつくるものがなくなつてしまつたのです。何としても原価を抑える必要に迫られた私は、窮余の策として、京セラの労働組合に対して一年間の賃上げ凍結を申し入れました。

もし、この不況のなか、大幅な賃上げを続けられれば、製品の多くを欧米に輸出している京セラはドルベースでの国際競争力を失い、会社経営が成り立たなくなる恐れがありました。私はこの苦境を乗り越えて、運命共同体である従業員

員の雇用を守っていくため、「賃上げ凍結もやむなし」と苦渋の決断を下したのです。

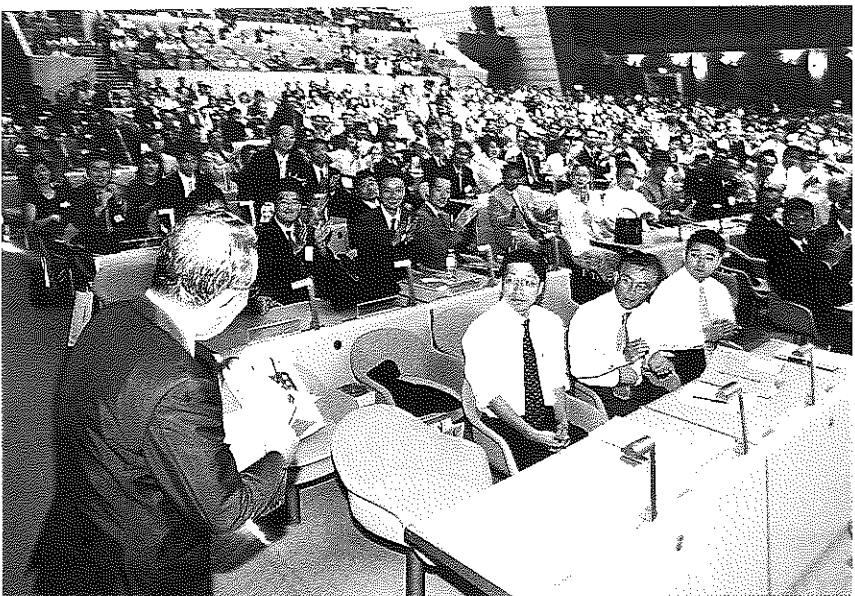
一年間の賃上げ凍結の申し入れに対し、労働組合も会社の苦境や私の考え方をよくよく理解していただき、「喜びも悲しみも分け合おう」と、申し入れに賛同していただきました。その結果、日本全体で賃金が二〇%、三〇%上がっていくなか、京セラ社員だけは一年間、賃上げを辛抱してくれたのです。全従業員が難局を打開しようと、一糸乱れず団結し、努力を重ねた結果、ついにオイルショック後の不況を克服することができました。私は、賃上げ凍結の翌年、前年の賃上げ凍結も含めた昇給を行い、ボーナスを積み増すことで全社員の賃金水準を回復し、従業員の苦勞に報いることにしました。

こうして京セラは、社員の団結力も国際競争力も失うことなく、成長を続けることができました。その年、東京証券取引所で株価日本一となることもできました。

これは過去に私がとった方法ですが、日本において京セラは、あらゆる方策を尽くすことで、企業としての体力を維持する一方、従業員の雇用を守るという姿勢を守り通したのです。

しかし米国には、不況のために余剰人員が出た場合にレイオフをするという風土があります。もちろん、今まで共に働いてきた人たちに辞めていただくことは忍びないことです。しかし、他に方法がなく、やむを得ない状況になれば、辞めていただく従業員によく説明し、好況になったら

ければならないときに本音が出るものです。普段から良質な人間関係、労使関係を社内につくっていませんと、レイオフをする、賃金カットをするという場合には、必ず人間



再雇用する旨を伝え、米国の慣習に従って爾々と人員を削減することも必要だろうと思います。

ただし、レイオフのみが唯一の人員費削減の手段ではないはずです。仕事がないときは、真つ先に残業をカットすべきです。それでも足りないときには、レイオフせずに、従業員の賃金を一時的に減らしてでも従業員の雇用を守るという選択肢もあります。私がオイルショック時にやったように、景気が回復するまでのあいだ、賃金を一部カットして、不況を耐え忍ぶという方法です。いずれにしても、人件費を減らし、原価を引き下げることで赤字を出さないための方策ですから、どれでなければならぬということはありません。重要なことは、経営者として人間味のある、従業員に温かい心が通じるようなやり方を実行していくことです。

そうは申ししましても、経営者、あるいは経営幹部として、温情だけで、情に溺れて大局を見誤るようなことがあってはなりません。京セラフィロソフィにも「真の勇気を持つ」という言葉がありますが、会社全体を救い、より多くの社員の雇用を守るため、「真の勇気」を持って正しく決断しなければならぬときがあることは、皆さんも十分ご承知のことと思います。経営者として、皆さんは「自分にとって何が正しいか」ではなく、「人間として、会社にとって何が正しいか」を判断基準にしなければならぬのです。

また、こういう不況のときには、社内の人間関係がギクシャクしてきます。人間というのは、苦しく、耐え忍ばない関係がトゲトゲしくなってきます。景気のよいときはきれいいごとを言って済んでいたことが、それでは済まされなくなるのです。

しかし、そのような問題についても、かねてからの人事管理の不十分さを反省するための好機ととらえるべきです。今後のあるべき人事管理、労使関係、職場の風土をいかにつくっていくべきかを考えていく契機として、この不況をとらえていただきたいと思います。

6 不況をバネに大いなる飛躍を

今まで不況への対応策をお話ししてまいりましたが、最後に不況がもたらすポジティブな面について申し上げます。

冒頭に申し上げましたように、京セラは常日頃から高収益であっても経費を浪費せず、内部留保を増やし、余裕資金を蓄えていくという筋肉質の経営を実践してきました。そういう姿勢で会社を運営してきましたから、財務的な余力がありますので、その豊富な余裕資金を活かして、私は不況のときこそ、長期的な視点を持ち、あえて積極的な設備投資をしました。

不況期には設備投資を差し控えるのが常識かもしれませぬ。しかし、不況により、設備や機械も激しい競争のため、従来に比べてはるかに安い値段で買えますし、工場建設や据え付け工事費も安くなります。不況時こそ、大きな設備投資を行うチャンスととらえ、今まで不景気なときに将来

を見通した設備投資を断行してきたのです。

これは設備投資が安いというだけでなく、次の好況に突入した際、いち早く増産や新製品を立ち上げることが可能になります。景気がよいときは、努力する会社も、努力しない会社も、伸びていくことができます。ところが、景気が悪いときには、努力の差で企業格差がつくのです。ですから、私は「不況のときこそいちばん会社が伸びるときだ。不況をバネに会社を発展させよう」と、みんなに言ってきたのです。

誰にとっても不況は楽しいものではありません。つらく、苦しいものです。しかし、「どうせ同じ経験をするならば、明るい未来につなげよう」と社員を励まし、会社に希望の灯を燃やし続けてきました。不況を乗り切るには、経営に携わる幹部の皆さんが、将来を見据えて、明るくポジティブな態度をとることが大切です。

今お話ししたことは、何も不況時の経営だけに当てはまることではありません。個人の人生においても同じです。苦境に陥ったときでも、災難に遭ったときでも、恨まず、妬まず、愚痴をこぼさず、一生懸命前向きに努力を続けていくことが、人生においてどれほど大切なことか。長い人生の道のりのなかでは、さまざまな苦難や災難に遭遇しますが、それを悪いほうにとらず、よい方に解釈して、さらに努力を重ねていく。それが素晴らしい人生を送るための

要諦です。

京セラの場合、今まで何度も不況が押し寄せてきました。しかし、それをバネにして成長を遂げ、今日の連結売上約一兆三千億円の企業グループにまで発展してきたのです。

今回の不景気はたいへん厳しいものがあります。今まで遭遇したほどの不景気よりも厳しいのではないかと思います。が、今まで申し上げてきたことにより、北米グループ各社の皆さんが力を合わせて、この難局を何としても乗り切っていたきたいと思います。

以上のことを、京セラインターナショナルグループの幹部社員に話してきました。その後の各社長の経営方針発表、また翌日の私との一問一答、不況対策に関する激論、それらはいへん実のあるものでした。

私がこの話をいたしましたのは、皆さんもたいへん厳しい不況のなかにおられますので、何かの参考になればと思うと同時に、皆さんにお話していることと少しも変わらないことを京セラの海外の幹部社員にも話し、今日の一兆三千億円の会社になっていることを知ってもらいたかったからです。社内では話していることと、ボランティアでやっている盛和塾で話していることが、全く同じなのです。京セラに続いて盛和塾の塾生さんの中から素晴らしい企業経営者が輩出することを祈っています。

これで終わらせていただきます。ありがとうございました。〈了〉

経営体験発表者の稲盛経営者賞表彰

勉強会に続き、今大会の経営体験発表者八名の表彰ならびに第六回「稲盛経営者賞」十八名の表彰が行われました。なお稲盛経営者賞の審査は、皆さんから提出いただいた経営診断資料により、売上高、営業利益、経常利益のそれぞれ過去三年間の伸び率に基づいています。とくにこの不況のなか売上高、経常利益率、経常利益の確保、収益性等を勘案いたしました。

【経営体験発表者表彰】

(各賞発表順・敬称略)

◆最優秀賞

山下 勝 株式会社神代
代表取締役 (大阪)

◆優秀賞

岡本堅吾 コスモスグループ
代表 (大江戸)
土井 茂 アークレイ株式会社
代表取締役社長 (京都)

◆敢闘賞

芝原英司 株式会社ショーエイコーポレーション
代表取締役社長 (北大阪)
山下洋右 株式会社セブテムプロダクツ
代表取締役 (名古屋)

【稲盛経営者賞受賞者】

(敬称略)

■製造業第一グループ

(売上高百億円以上)

◆第一位 株式会社住建産業
中本祐昌 (広島)

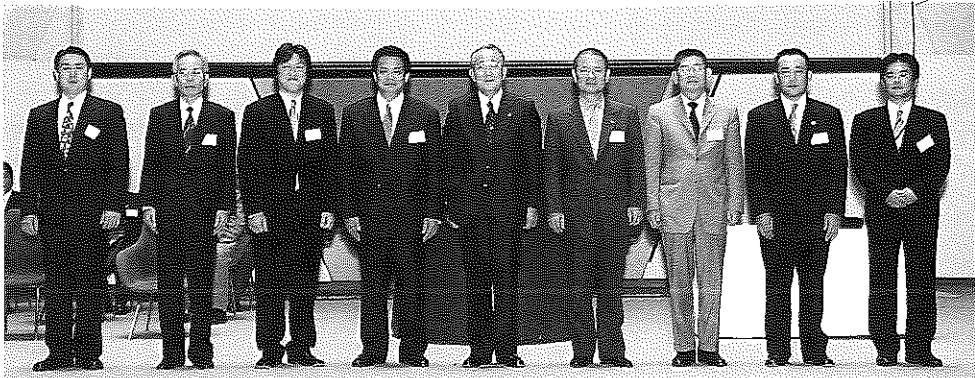
◆第二位 株式会社でん六
鈴木隆一 (山形)

◆第三位 キョーラク株式会社
長瀬孝充 (北大阪)

木本武雄 株式会社エフ・エム・アイ
代表取締役社長 (大阪)

森田紘一 株式会社合田工務店
代表取締役社長 (香川)

大村浩次 株式会社アバマンシヨップ
ネットワーク
代表取締役社長 (福岡)





私の好きな言葉



和して同ぜず（和而不同）

私は、父親の転勤が多く、また、戦中、戦後の激動期に学校生活を送ったことでもあり、小学校3校、旧制中学5校と転校の連続で成人した。学校での“いじめ”は、現代では大きな教育、社会問題になっているが、やり方、程度の差こそあれ往時でもこの問題は確実に存在していた。いきおい子供心にも、どうしたらいじめに合わず学校に馴染むことができるかが、必要な生活の知恵であった。

小さくなっていると格好のいじめ対象になりやすいし、目立ち過ぎてもいじめっ子の対抗心を刺激する。そんな中から、全体との和を保つことに意を注ぎながら、一方、この子は何かもっている、なめると怖いぞという付き合い方を体得した。このことはその後、社会に出てからも役に立ったと思っているし、いつの間にか習い性となってしまったように感じている。

グローバル化した国際社会での日本の在り方も、和を心掛ける中にも独自の文化やアイデンティティをはっきり持ち、互いの存在を尊敬し合っていくようにすることが大切だと思う。

荒巻 禎一

(京都府知事)

