

[盛和塾] 44

平成13年12月号
通巻44号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	もうダメだというときが仕事の始まり
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第38回	2	リーダーのあり方について
心の研究	20	稲盛哲学の核心は、相矛盾するものが 調和し合うところにある 東京大学名誉教授 溝口雄三
中国シンポジウム [1] 今、中国は燃えている	34	中国の経済発展について 京セラ株式会社名誉会長 稲盛和夫
	42	稲盛経営哲学の真髄は、人生の目的と 経営理念の有機的な結合にある 江蘇省企業管理協会 陳 華蔚
	46	心をベースにした経営とは何か —「利他の経営」の真の意味— 東北師範大学日本研究所教授 劉 栄
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	52	時代のニーズに合わなくなった 家具小売業をどうすればいいのか 株式会社荒川商店代表取締役社長 荒川鉄平〈盛岡〉
	58	理念の共有を果たして 一步を踏み出した全員参加の経営 株式会社井関総合経営センター代表取締役社長 井関新吾〈大阪〉
	64	流通再編の荒波にもまれながら “異質化”による今後のあり方を模索 株式会社成瀬代表取締役社長 福井誠司〈盛岡〉
あの日あの時 稲盛和夫氏 [27]	70	宇宙的発想でほんものを追求し続ける人 貫和皓山 (陶芸家)
トピックス	77	北海道ツアー塾長例会
編集後記	80	
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	One for all, All for one 山口良治

THE VOICE

塾長理念

もうダメだというときが仕事の始まり

ものごとを成し遂げていくもとは、才能や能力というより、その人のもっている熱意や情熱、さらには執念です。すっぽんのように食らいついたら離れないというものでなければなりません。もうダメだ、というときが本当の仕事のはじまりなのです。

強い熱意や情熱があれば、寝ても覚めても四六時中そのことを考え続けることができます。それによって、願望は潜在意識へ浸透していき、自分でも気づかないうちに、その願望を実現する方向へと身体が動いていって、成功へと導かれるのです。

すばらしい仕事を成し遂げるには、燃えるような熱意、情熱をもって最後まで諦めずに粘り抜く必要があります。

「京セラフィロソフィ」より

リーダーのあり方について



*この文章は、本年九月二十一日に開催された大和証券秋季グループ部長会議での講演をもとに機関誌用にまとめたものです。

はじめに

私ども京セラ、またKDDIとなった第二電電も上場いたしましたときから、ずっと大和証券さんにお世話になっていきます。今日まで両社が発展を遂げることができましたのも、皆様方のご支援のおかげだと思っています。そのため、最近では一般の講演会のご依頼にはできるだけお応えしないことにしているのですが、大和証券さんからのご依頼だけに本日は出てまいりました。

リーダーシップの重要性

◇不動の人格を持ったリーダーであれ

今日は、大和証券グループの中で大きな組織を率いる、まさにリーダーの方が集まっておられると伺っています。「リーダー」といいますと、実は最近こんなことがありました。

私は、ワシントンにありますが国際戦略研究所(CSIS)というシンクタンクのデビッド・M・アブシャイア元NATO大使とたいへん親しくしています。

数年前にワシントンでアブシャイアさんにお目にかかったときのことです。私の著書『新しい日本、新しい経営』が英語に翻訳され、アメリカでも出版されていますが、アブシャイアさんがその中の「リーダーのあり方」というところを読んで、たいへん感銘を受けられたということです。

彼は、「今ほど世界でリーダーのあり方が問われている時代はない。そんな折、あなたの本を読んで大いに触発されたので、ワシントンのCSISで、『リーダーシップ、創造性、価値観』というシンポジウムを開催したい。ついては、稲盛さんが理事長をとめる稲盛財団に協力してもらえないか」と申し出てくれました。私はその趣旨に賛同し、一九九九年四月にワシントンで会議を開催し、アメリカの政官財の主だった方々によって熱心な討議が行われ

ました。

そのときにたいへん感銘を受けましたのは、冒頭のアブシャイアさんのスピーチでした。彼はジョージ・ワシントンが初代アメリカ大統領になった最大の理由は、ワシントンが素晴らしい人格者であったからだと言及されました。アメリカはイギリスから独立したわけですが、世界各地の植民地の中で、独立後もアメリカのように順調に発展を遂げていった例はほとんどありません。アフリカ諸国の例を見てもよくわかるように、独裁政治に陥ったり、内乱に明け暮れ、国が四分五裂して混乱を極めるというのが、植民地から独立したほとんどの国がたどった道なのです。

そのなかで、アメリカ合衆国だけが独立後、素晴らしい国家を形成できたのは、初代大統領ジョージ・ワシントンが素晴らしい人格者だったからです。アメリカが独立したとき、合衆国議会は大統領に強大な権限を与えましたが、もし初代大統領ジョージ・ワシントンに人間としての欠点があったとすれば、国の運命を危くすることになるので、それほどの権限を一人の人間に与えなかったであろう。つまり、リーダーとしていちばん大事なことは、その人が持つ人格であるということを、アブシャイアさんは言われたのです。

私はその会議のランチョン・ミーティングで、「人格は変わる」ということについて、三十分ほどのスピーチをしました。人格はつくりけると同時に、時とともに変化していきます。であれば、変わらないような強固な人格を形成

した人をリーダーに選ばなければならない。もし、権力の座についた途端に傲慢に陥るようなリーダーを選んだのは、その集団はたいへん不幸な目に遭うというような話をしました。

強固な変わらない人格を形成していった実例として、私は明治時代に内村鑑三が英文で著した、『代表的日本人』という本の中で紹介されている、二宮尊徳をあげました。彼は一介の農民でありながら、誰よりも熱心に田畑を耕し、荒廃した村々を次々に再建していきました。彼の評価は次第に高まり、やがて幕府の知るところとなり、彼は召し抱えられることになりました。殿中に初めて上がったとき、尊徳の立ち居振る舞いは、どんな高貴な者にも優るとも劣らないものであったといえます。つまり、彼は労働を通じて不動の人格をつくっていったのです。そういう話をして、我々は確固たる人格を持った人を、リーダーに選ばなければならないという話をしました。

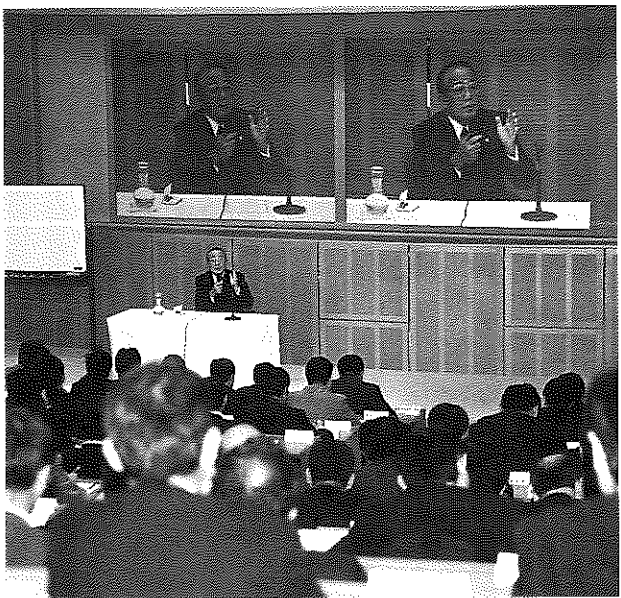
◇「日米リーダーシップ会議」を開催する

その折、アブシャイアさんは、「稲盛さん、ワシントンで素晴らしい会議をやらせていただいたので、日本でも開催されたいかががでしよう」と提案されました。私は、「同感です。日本でもリーダーが払底しています。とくに政界では、首相が一年もたないうちに代わるという、リーダー不在の状況ですので、開催する意義があると思います」という話をしました。そして、今年の二月に大和証券

リーダーはいかにあるべきか

◇「胆識」を持ったリーダーたれ

では、そのリーダーとはどうあるべきなのか。アブシャイアさんは、リーダーは人格が決まると言われ、私も同感なのですが、ではリーダーに必要なものは人格だけかという点、そうではありません。リーダーが組織を引



さんにもスポンサーになっていただき、「今問われるリーダーシップとは」というテーマで、東京で日米リーダーシップ会議を開催させていただきました。

会議では、中曽根康弘元総理や、堺屋太一さん（前経済企画庁長官）、中坊公平さん、ポール・ケネディさん（ベストセラー『大国の興亡』の著者）、デイビッド・マルフォードさん（元米財務次官）など、日米の錚々たるメンバーが参加して、リーダーシップについて持論を展開されました。そのときに私は、冒頭において、「二国は一人を以て興り、一人を以て亡ぶ」ということから説き起こし、リーダーシップの大切さについて述べました。つまり、国家というのは、リーダー次第で大きく発展することもあるが、リーダー次第で滅んでしまうこともある、それほどリーダーシップというのは重要なだということを申し上げたのです。

人類の歴史とは、リーダーの歴史だと言っても過言ではありません。それは企業経営においても変わることはありません。とくに大和証券さんの場合には、企業の株式発行のお世話をされているだけに、「企業は一人を以て興り、一人を以て亡ぶ」ということを、日常肌で感じていらっしやることだろうと思います。一人のリーダーによってベンチャー企業が起り、またその一人のために大企業でさえ滅びていく様を、皆さんはつぶさに見ておられるのではないかと思います。

っ張っていくときには、卓越した戦略や戦術の構築が不可欠です。そういう意味では分析力や先見性といった知的な能力が必要となります。

これを、中国古典に精通しておられた安岡正篤やすおかまさつとむさんは、リーダーには「見識」が必要と表現しておられます。見識とは単なる知識ではありません。雑字でいくら知識を豊富に持つていても意味がありません。「こうでなければならぬ、こうありたい」という確固たる信念にまで知識が高まっていなければならないということを、安岡さんは「見識」と説かれたのです。

同時に、リーダーとは、多くのメンバーで構成される組織を率いていかななくてはなりませんから、統率力が求められます。私自身、企業を起こして今日まで経営をやってきましたが、どんな小さな企業であろうとも、従業員を引張っていくには統率力を欠かすことはできません。組織を率いていくには、勇気や豪気といった資質がどうしても必要になってきます。また、決断力、実行力といったものも統率力をもたらすものとして備わっていないければなりません。

安岡さんは、それを「胆識」と呼んでいます。いくらこうでなければならないという信念をともなった見識を持っていても、それを実行できるだけの胆力が備わっていないければ、実現はできません。この見識に胆力が加わったもの、つまり「胆識」をリーダーは身につけるよう努力すべきなのです。

◇リーダーに必要な三つの資質——『呻吟語』より

加えて、さらに人格が重要です。リーダーは高潔な人格あるいは、素晴らしい人間性を持つていなければなりません。ジョージ・ワシントンがそうであったように、素晴らしい人間性ということをおぼろげに忘れることはできないのです。

中国の呂新吾が明代に書いた、『呻吟語』という本の中に、そのようなリーダーの資質について言及した一節があります。その中で、呂新吾はリーダーの資質を三つに分けて、次のように表現しています。

「深沈厚重なるは、これ第一等の資質。磊落豪雄なるは、これ第二等の資質。聰明才弁なるは、これ第三等の資質」

我々はともすると、才能がある、つまり戦略的な思考もでき、専門の知識にも長け、弁も立つ、いわゆる「聡明才弁」なる者をリーダーに登用してきました。日本においても、国家公務員の上級職試験を受けて、それに合格した秀才の人たちが、行政のリーダーとなっていくわけです。しかし、呂新吾に言わせると、それは第三等の資質ではないのです。

つまり、聡明で弁が立つということは、官吏としては必要な資質でしょうが、集団を導いていくリーダーとして、それだけで十分であるはずがありません。やはり集団を率いるリーダーには勇気が必要です。ものごとを決断したり実行する場合に、リーダーは、あらゆる局面で勇気を試されるケースに遭遇します。ここでいう勇気とは、蛮勇ではありません。真の勇気です。しかし、これだけでも真のリーダーたり得ません。

リーダーたり得ません。

呂新吾が言った「磊落豪雄なるは、第二等の資質」、この磊落豪雄は、勇気があるということですが、リーダーの資質としては二番目でしかないのです。

呂新吾が言うリーダーの資質の最たるものは「深沈厚重なるは、これ第一等の資質」です。深沈厚重というのは、考え深く、人間が重厚にできているということであり、決して浮ついた人間ではないということです。

つまり呂新吾は、人格、勇気、能力の三つを兼ね備えていることが望ましいけれども、もし、序列をつけるとすれば、「一番目が「人格」、二番目が「勇気」、三番目が「能力」という順番だと言っているのです。

まさにアブシャイアさんがジョージ・ワシントンを例に引いて言った、リーダーとしていちばん大事なことは人格だということに符合するのです。

そのうえでリーダーが集団を引っ張っていくためには、さらにビジョン、目標を掲げることが必要です。わが部は、わが課は、こういう目標に向かって進んでいきますという、明確なビジョン、目標を高く掲げることです。同時に、目標を掲げるだけでなく、わが部のミッション、つまり使命を明確にすることが必要です。単に業績をあげるだけであれば、目標の設定だけで十分ということになるわけですが、「その目標を達成していけば、どういうことになるのか」ということを考えることも必要です。その目標を達成することが、大和証券にとって、社会にとって、わが国にとりまします。

て、人類にとってどういう意義があるのか。そういう根本的な問題にまで達するような、高い使命感を醸いあげる必要があるのです。つまり、高いビジョンやミッションをモチベーションにして、部下を導いていく必要があると私は考えます。



リーダーが持つべき「考え方」



◇「人間として何が正しいか」を判断基準とする

私は二十七歳で京セラという会社を始めたわけですが、会社経営についての知識や経験があったわけではありません。セラミックの技術者として、若干の知識や経験があったかもしれませんが、経営者の能力としては、全くゼロからのスタートでした。その私が、会社を創業したときに最初に遭遇しましたのは、経営者として何を基準に判断すればよいのかという問題でした。

たった二十八人の小さな集団でしたが、「この仕事はこう工夫しよう。お客さんにはこう訴えよう。この仕事は次にこう展開しよう」と、すべてを私が采配しなければならず、そのために、日常茶飯、判断を求められ決断をするという局面がでてきました。一つひとつの事柄は大した案件ではありませんでしたが、できたばかりの会社ですから、判断をひとつ間違えれば、会社の存続にかかわることにな



は二十七歳と若く、そのうえ経営の知識や経験が全くなかったものですから、判断する基準を持ち合わせていません。だからといって、何も決めなければ集団は迷走するばかりです。

どうしても決断しなければならぬというので、必然的に私がたどり着いたのは、子供の頃、両親や先生に教わった、「やっていいこと、やってはいけないこと」という教えを基準に判断をすることでした。非常にプリミティブな倫理観であった、「人間としてやっていいこと、悪いこと」をもとに、ものごとの是非を決めることにしたのです。つまり、経営の判断基準を「利益を追求すること」というところには置かず、「人間として何が正しいのか」ということに置き、それを貫き通すことを、そのとき決意した次第です。

このように、私の判断基準は非常にプリミティブなものがベースだったのですが、今思えば、それが京セラが成功を収めていった、最大かつ唯一の理由だろうと私は思っています。

◇「人生方程式」を考えつく

私はまた、次のようにも考えていました。

個人の人生においても、会社の仕事においても、節々でものごとを決めていく、その判断が正しいものであったのか、正しくないものであったのか、それぞれの判断の結果が集積（インテグレート）されたものがその人の人生を決

め、会社の業績も決めるのだろう。

また、これを幾何学的に表現して、判断が正しかったのか正しくなかったのか、その結果を面積で表すことができるのではないかと考えました。つまり、正しい判断に比例して、人生という図形の面積も、会社の業績という図形の面積も決まっていくのだろうと考えたのです。

さらに私は、そのとき、「人生の結果、仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式を考えつきました。人間は、いくつまで生きられるか知らないけれども、生まれてから死ぬまでに作り上げる人生の結果、または仕事の結果というのは、その人が持つ「能力」に加えて、その人がどのくらい「熱意」を持って仕事に取り組んだのか、さらには、その人がどう「考え方」で人生を歩んできたのかという、三つの要素の積になるのだと考えたのです。

先ほど、リーダーとして、「能力」が必要だと言いました。リーダーは戦略、戦術を考えていかなければなりませんし、専門的な知識が求められるわけですから、どうしても「能力」がいる。この能力とは頭のよさだけを言うのではなく、健康で頑健でタフな仕事ができるという肉体的能力も「能力」のうちです。そういう高い「能力」が、まずはリーダーに必要です。

しかし、往々にして、「能力」はあるけれども、「熱意」があまり感じられないという人がいます。とくに優秀な大学の出身者にまま見られる傾向です。自分は頭がいいと思っているものだから、真面目に一生懸命努力をしたがらも負けない努力を払えば、能力のある人を超えて、素晴らしい結果をもたらすことができるということにもなるわけです。

次に、「ここに「考え方」という要素が加わります。この「考え方」とは、マイナス一〇〇点からプラス一〇〇点までであると私は考えています。つまり、わずかばかりの否定的な考えであったとしても、人生の結果はすべてマイナスになつてしまうのです。それも、「能力」と「熱意」があればあるだけ、大きなマイナス値となります。もし、これが足し算なら、少しくらいネガティブな考え方であっても、能力があり熱意さえあればプラス値が残るのですが、掛け算であるために結果がマイナスになつてしまうのです。

これは「考え方」の重要性を示しています。人間の考え方、人間性、人格、さらに言い換えるなら、その人が持っている思想、哲学というものが、人生にとって最も重要な要素であるということを表しているのです。

◇マイナスの「考え方」がもたらす人生

私は若くして会社をつくったときに、このようなことを考え、素晴らしい人生観、素晴らしい人間性を持っているということが、生きるうえでも経営をするうえでも、最も重要なことだと信じ、その実践に努めてきました。そのため、私はよく社員を集めて、「なぜ経営に哲学が必要か」ということを説いてきました。ここでいう哲学とは、ギリシャ哲学や西田哲学といった難しい哲学論を指すのではな

ない。頭の悪い人は朝から晩までがんばっているけれども、自分は頭がいいし、あれくらいのことには簡単にできると思い、あまり熱心に仕事をしない。その反対に、頭はよくなくとも、そのぶん朝から夜遅くまで仕事に励む、そんな「熱意」のある人もいます。この「能力」と「熱意」は足し算ではなく、掛け算で人生に影響を与えます。

また、この「能力」と「熱意」は〇点から一〇〇点まであります。たった一度の人生、ただぼやっと過ごしても意味がない、誰にも負けない努力を払い、一生懸命生きてみたいという人が「熱意」一〇〇点、一方、朝から晩まで働くのはアホらしい、たった一度の人生なら楽しい方がいいじゃないかと利根的に生きる人が「熱意」〇点となります。

そうすると、優秀な大学を出た、頭のよい人の「能力」を八〇点くらいとし、逆に田舎大学出身で能力はあまり高いとは思えない人の「能力」を六〇点とします。しかし、能力があまり高くないだけに、熱意を人一倍持っていたとすれば、その人は「能力」六〇点×「熱意」九〇点で五四〇〇点にもなる。一方、「能力」が八〇点あるとしても、懸命に働くことを嫌い、四〇点しか「熱意」がなかったというよう人は、その積は三三〇〇点にしかならないわけです。つまり、「能力」と「熱意」だけで二倍くらいの差がついてしまうわけです。

「能力」と「熱意」が足し算であれば、ほとんど差は開きません。掛け算だけに大きな差が開いてしまうのです。また、こう考えることにより、能力がさほどなくても誰に

く、「一般にいう「フィロソフィ」のことです。欧米人はよく、「マイ・フィロソフィ」と言いますが、そのような自分の人生観を確立することの大切さをずっと説いてきたのです。

この「考え方」が大事だということを示す実例に、次のようなことがあります。

たとえば「能力」や「熱意」もある、しかし、どうしたはずみか世を拗ねて生きるような人がいるとします。世の中は矛盾に満ち、不公平であると考え、そんな社会なら斜に構えて生きようと、犯罪行為に走っても人生を利己的に渡つていこうとする、そのような人の人生の結果はすべてマイナスになってしまふはずです。

サンフランシスコ平和条約が締結されて、今年でちょうど五十年、先般「A五〇」（アブリシエイション・アメリカ）というイベントがありました。そのイベントは、戦後、日本が世界第二位の経済大国にまで発展したのは、アメリカの寛大な対日占領政策のおかげであり、それに対して感謝の気持ちを表そうというもので、私や京セラもその趣旨に共鳴して寄付をするなど協力をさせていただきました。

このサンフランシスコ平和条約が締結されると同時に、日米安全保障条約も締結されたのですが、それには一部の国民が異を唱えました。

過ぐる世界大戦で、我々は悲惨な戦争を体験しました。広島、長崎の原爆はもちろん、日本の主要都市は、壊滅的な打撃を受け、焼け野原になりました。私がいた鹿児島市

でした。このとき、国会周辺はそれに反対する学生や労働組合の人たちのデモで騒乱状態に陥りました。

その頃、私はすでに京セラを創業していましたが、血気盛んなこともあり、経営者である私自身が京セラを代表して国会デモに参加したいというので、東京へ出張したついでに、当時すでに六十歳近くになっていた青山政次専務と一緒に、国会まで出かけて行つたことがあります。当時の日本には純粹な気持ちから、すべての人がそのような社会運動に参加したくなるような雰囲気があり、とくに正義感に溢れる若者たちは、みんなデモに参加したものです。

しかし、そういう人たちの多くも、実社会に出て歳をとるにしたがって社会に順応していききました。そのなかで一部の人だけが屈折していき、無差別テロによる社会転覆を考えるようになってしまいました。いわゆる日本赤軍派です。彼らも、当初は純粹な正義感を動機として、日本人のとるべき道を真剣に考えた人たちでした。しかし、その後の方、人生観が世を拗ね、恨むというようなネガティブなものに変化してしまつたのではないのでしょうか。

先日、その赤軍派のリーダーの一人が帰国しました。五十歳を過ぎて、本人は「私の人生は充実していた」とうそぶいています。しかし、若い頃からゴラン高原で戦闘訓練に明け暮れ、テロを繰り返して、今故国に帰つてきて、人生で何が残るのでしょうか。たった一度しかない貴重な人生を、そんなことに費やしてよかつたのでしょうか。ただ一点、「考え方」が少し狂つただけで、人生のすべてが変化



内も一面焼け野原と化してしまいました。沖縄侵攻の次は、鹿児島上陸だろうというので、日本陸軍は、鹿児島に集結しておりましたが、旧制の中学生だった私は、ふるさとが戦場になるかもしれないという恐怖を感じていたことを今も覚えています。そういう戦争経験がありますだけに、日米安保条約が結ばれる、つまり、アメリカの核で守つてもらうのはいいけれども、有事にはアメリカと一緒にまた戦わなければならないことに、人々が反対を唱えたわけです。それは一九六〇年のいわゆる「六十年安保」のときも同様

を遂げてしまつたのです。

ことほどさように、人生において「考え方」とは大切なものののです。そうであれば、我々はどういう人生を送りたいのか、どういうリーダーでありたいのか。まずそういう目標、目的があり、それに見合った「考え方」を持たなければならぬはずなのです。

どういふ人生観を持つのか、どんな哲学、思想を持つのか、それはまさに個人の自由です。しかし、自由である以上、自分が抱いた人生観、哲学がもたらしてくれる人生の結果は、自分で受け止めなければなりません。

ところが、我々はそういう結果を招くことを承知のうえで、その人生観を選んだのかと言われると、そうではありません。たまたま、ある人物の影響を受けてそういう思想を持つたという人もあれば、育つた環境のなかで自然にそういう人生観を持つたという人もあります。その人生観が良いか悪いかは、誰にも教わつてはいないし、誰も深くは考えていません。にもかかわらず、自分の人生観がもたらしてくれる結果だけを、我々は甘受して一生を終わるのです。このことから、私はどんな考え方、どんな哲学を持つべきかということ、若いときに学ぶ必要があると強く思うのです。

◇「京セラフィロソフィ」をまとめ、「考え方」を共有する

私はそのように「考え方」が非常に大事だと思つてきたものですから、二十七歳で会社をつくつた後も、「京セラ

「ファイロソフイ」、つまり人間としてこうあるべきだという「考え方」を、箇条書きにまとめていきました。仕事をするなかで学んだ、「こういう考え方で人生を送るべきだ」ということを、何十カ条に著していきました。それを一言で表せば、「人間として何が正しいのか」という一点に尽きるのではないかと思います。「会社にとって何が正しいのか」ではありません。「自分にとって何が正しいのか」でも決してありません。「人間にとって何が正しいのか」ということ、つまり人間として普遍的に正しいと思われることを、「京セラファイロソフイ」として、社員に繰り返し説いてきたわけです。

すると幹部たちは、「どんな考え方をしよう」と個人の自由ではないか。なぜ京セラに入社したら、考え方について教えられなければならないのか。これは思想統制だ。われわれ自由社会に生き、自由に考えていいはずなのに、京セラでは考え方を強制されるのはおかしいではないか」と反発しました。

そのため、私はたいへん悩みました。「たしかに、どんな考え方を持つのも自由だ。しかし、勝手気ままな考え方をしたのでは、仕事はうまくいかない」ということを、私はわずかな経験から知っていました。だから、「考え方が自由でいいというわけにはいかない。そんな考え方は必ず失敗する。こうあるべきだ」と、敢えて「京セラファイロソフイ」を社員に説き続けたわけです。すると、みんなますます、「私はそうは思いません。こう思います」と反論

してきて大議論になる、そのようなことで、当時たいへん苦しんだことがあります。

◇どの山に登るか

その頃、ひと回り年上でありながらたいへん懇意にしていたいただいた、ワコールの塚本幸一さんと共同で、京都の祇園の一角に経営者だけが集まる「イレブン」という名のクラブをつくりました。そこには京都の経営者がたくさん集まり、また東京からも、ソニーの盛田昭夫さんをはじめ、多くの方が来られていました。

ある日、そこで私より二、三歳若い京都のパレル系の会社の経営者と議論になりました。彼は、二代目のいわゆる御曹司で、頭がよく、有名大学卒業後、銀行勤務を経て跡を継いだ、いかにもスマートな経営を志している人でした。議論のなかで私が「こうあるべきだ」と持論を展開すると、彼が「稲盛さん、それはおかしい。私はこう思います」と反論され、激しい議論になりました。

塚本さんは普段、そういう難しい話には乗ってこれないのですが、突然その御曹司に向かって、「お前何を言っているんだ。黙れ」とやったのです。いきなり「黙れ」と言われ、彼も一瞬ムツとした顔をしていました。続けて塚本さんが言われるには、「稲盛くんは、自分の人生観に基づいて立派な経営をしている。それを君は自分の考えとは違うと反論しているが、お前の経営と稲盛くんの経営とを比べてみる。業績は月とスッポンほど違うではないか。そ

れを単純に比較してどちらが正しいと議論することがおかしい。稲盛くんよりも立派な会社を経営していて、あなたの考え方はだめですというなら話になるかもしれないが、お前と稲盛くんではもともとと経営で目指すところが違う、議論にはならない」と言ったのです。



つまり、塚本さんは「考え方」とは、どこを目指すかによって変わってくるということと言われたのです。どこへ行きたいのか、それによってプロセスである「考え方」が決まるのであって、目指すところが違う者同士が、正しいとか、正しくないとか、それはおかしいとか、おかしくないとか議論できるものではないということを塚本さん流に表現されたのです。

この「どういう考え方、哲学を持つべきか」ということは、「どの山に登るか」ということに例えることができず。

近くの低い山にハイキング気分に登りたいというなら、普段着で運動靴を履いてでも登ることはできるでしょう。ところが、北アルプスなどの冬山を征服しようと思えば、相應の装備をしなければなりません。ましてや、エベレストに登ろうと思えば、ロッククライミングの技術から多岐にわたる装備、厳しいトレーニングも必要でしょう。このように、登る山によって装備が違っていくと、どういう人生、どういう経営を目指すかによって、その人が持つ「考え方」のレベルも違ってくるのです。

世界の最高峰を目指すならハードトレーニングを積まなければならないはずなのに、一般には「そんなハードトレーニングを続けられ、つぶれてしまう。部下にも楽をさせたり、気はらしをさせてあげないと、ついていけないものはありません」というようなことを言う。塚本さんは、「そのようなハイキング気分に登れる山と、稲盛くんが登

ろうと思つている山とは根本的に違うのだ。険しい山に登ろうと思えば、落伍する人がいるかもしれない。ついてこられない人がいるかもしれない。それでもその山に登ろうと思うなら、それに見合う厳しいトレーニングや周知な準備をしなければならぬ。つまり社員にも会社の高い目標に見合うだけの考え方、哲学を持つように要求しなければならぬ」ということを、我々に論じていただいたのだと思ひます。

私はこのような例え話を加えながら、「京セラのリーダーは、こういう考え方、こういう哲学を持って仕事にあたるべきだ。それは、京セラはこういう高い目標を目指す会社だからだ」と説明するようにしました。

◇創業のときから「世界一」を目指す

そのため私は、創業時から次のようなことを社員に話していました。

京セラは、たった二十八人で京都市中京区西ノ京原町にある宮木電機という会社の倉庫を借りて操業を開始しました。たった二十八人の社員のうち、八人は私と一緒に前の会社を辞めて来た幹部の人たちです。あと二十人は中学校を卒業して、新卒で入ってきた人たちです。その二十八人を日々集めて、「今はこんな零細企業だけれども、まずは原町一の会社になろう。原町一になったら西ノ京一になろう。西ノ京一になったら中京区一になろう。中京区一になったら京都一になろう。京都一になったら日本一になろう。

う。日本一になったら世界一になろう」と、まるでお囃子みたいに繰り返して繰り返して、説き続けました。

しかし実際には、西ノ京原町で一番といつても、近所には一生かかっても越えられないかもしれないと思うくらい大きな会社がありました。京都機械工具という自動車修理用のスパナなどの工具を作っている会社でした。ましてや中京区一といえは、島津製作所があるのです。島津製作所といえは、私が大学時代、研究で使っていた分析器を製造していた会社で、そのような高度な科学技術を駆使している会社を抜くことなど、とても不可能なことではないかと内心思っていたほどです。

しかし、それでも私は、社員に対しては世界一を目指すと言ひ続けました。そして、そのような並み居る先輩企業、一流企業に少しも近づこうと思えば、並みの努力ではとても追いつけないと思ひ、私は「京セラファイロソフィ」をまとめあげ、我々が目指す高い目標にふさわしい「考え方」を全社員で共有するように努めたのです。

◇高い目標には、それに見合うプロセスが必要

これはスポーツの世界でも同じことです。たとえば大松博文監督率いる日本の女子バレーボールチームが、一九六四年の東京オリンピックで優勝しました。大松監督はそのとき、回転レシーブを可能とするため、女子選手をしごき抜きました。あまりに厳しい練習に、「女子選手をあんなにしごいて、人権を無視しているのではないか」という批判が歩いたことのない道を切り開きながら、世界でナンバーワンの会社をつくっていくこうとすれば、それはおもしろいとおかしいというような考え方では不可能なのです。辛酸をなめ、苦難の道を歩くというような生き方、生き様がどうしても必要だったのです。

◇リーダーの考え方が組織の運命を決める

この「考え方」がいかに大事かということについては、皆さんは証券業界におられるので、すでにおわかりのことかと思ひます。没落をしていく経営者、倒産をしていく会社を目の当たりにして、私は心が痛みます。とくに創業型の場合は同じ境遇を生きた者として辛い気持ちにもなります。

先ほども言いましたように、「一国は一人を以て興り、一人を以て亡ぶ」、「企業も一人を以て興り、一人を以て亡ぶ」、これを皆さんは、まざまざと見ておられると思うのです。ベンチャーであれ、歴史のある会社であれ、リーダーは能力があり、熱意もあり、さらには努力家でもあつたはずで、また、考え方も当初は悪くはなかったものと思ひます。だからこそ、成功を収め、会社を発展させることができたのです。

しかし、いったん成功を収めてから、お金に執着を持ちだしたり、名誉欲に溺れ始めたりと、リーダーの考え方が変質してしまい、没落の引き金を引いてしまったのです。成功の扉を開いたのもその人なら、没落の引き金を引いた

判もあつたくらいです。しかし、世界一のパレーボールチームをつくらうと思えば、そういう常識を超えたトレーニングが要るのです。日本で少し強いぐらいのパレーボールチームをつくらうという程度では、それほど過酷な練習も必要としなないので、世界一を目指すとなると人並み外れた厳しい鍛錬が必要なのです。まずは、何を指すのかという目標が問われ、それによって必要とする考え方が決まってくるわけです。

会社が軌道にのつてからも、私は真面目で几帳面でストイックな「考え方」を貫いたものですから、ジャーナリストの間でも京セラはクレージーだと評判になりました。また私が一度、「発明、発見をする人間は、狂の世界をさまよう必要がある」と発言した言葉尻を捕らえて、「狂セラ」と揶揄したジャーナリストもいました。

また、経営者の中にも、「おもしろおかしく経営をするのがうちの会社の生き方なのです。稲盛さんの経営は少しストイックすぎて、厳しすぎるような気がします。社員もうちのようなおもしろおかしい考え方のほうが居心地がいいと思ひます」と言う人もいました。

そのような批判があつた場合も、私は敢えて反論をしませんでした。それは、おもしろおかしく人生を生き、またおもしろおかしく経営をしたいという人が目指している会社と、私が目指しているものとは全く異なっていたからです。私は、誰も知らない未踏のファイナセラミックスの世界を切り開いていくことを目指していました。そのような



のも同じ人なのです。

先に二宮尊徳の例を挙げましたが、一般に人格や考え方は変わるものです。しかし、どんなに環境や条件が変わろうと、不動の鍛え抜かれた人格を確立していなければ、真のリーダーにはなり得ません。

私はよく経営者の方々に言うのですが、成功を収めますと、往々にして傲慢になり、名譽欲にとらわれ、謙虚さを失い始めます。ベンチャーのうちは一生涯懸命働き、人間的

は自由でいいというわけではありません。集団を幸せにするためには、素晴らしい考え方を持たなければならぬ、そういうことを我々は深く理解する必要があります。

たとえ自分が成功しても、足るを知り、謙虚さを失わず、幸せになったことに感謝しなければなりません。同時に、他の人も幸せになるように何かをしてあげようという「利他の心」を持つことも大切です。もし、成功を収め絶好調のときに、そのように他を利するという考え方をしておられたならば、決して没落の引き金を引くことはなかったはず。

私は盛和塾という経営塾をボランティアでやっており、現在三千人ほどの中小堅企業の経営者が各地で勉強会を行っています。そうして研鑽を積んできたなかから、多くの塾生が上場や店頭公開を果たしましたが、中に上場した途端に勉強会に来なくなった方がいらつしやいます。私も「考え方」を一生涯懸命に教え、本人も一生涯懸命に勉強をし、それを実践して成功を収めたのですが、自分を取り巻く環境が変わるに連れ、「考え方」が変貌を遂げ、会社経営そのものも変わってしまったのです。私はそういう現実を、数多く目の当たりにしてきました。

優秀なリーダーの方々に前に、まるで子供に諭すようなことを申し上げて、たいへん失礼かもしれませんが、このような「考え方」の大切さを、我々は学校教育の場で教わっていません。本来は、初等教育のなかで、人生でいちばん大事なことは考え方であるということをお教えるべきなの

にも魅力があり、礼儀もわきまをきかして来た。ところが、いったん成功すると、それを鼻に掛けて威張りだす。そのような経営者がいかに多いことか。

中国の古典に「ただ謙のみ福を受く」という言葉があります。謙虚でなければ、幸せやラッキーは得られないという意味です。謙虚さを失うことは、人生を生きるうえで、また経営においても最大の問題だと私は思います。

経済界に目を転じても、同様のことです。たとえば、不良資産の整理をもっと進めていくならば、おそらくまだまだ多くのゼネコンや流通業の倒産が続くことだろうと思います。それをもたらした原因は何か。私はそのような会社を率いてこられたリーダーの考え方が変わっていったからだと思います。

人間はどんな考え方をしようと、その結果を自分自身で負う限り、それは自由です。しかし、我々のような企業経営者の場合、その結果は自分ひとりだけで済むわけではありません。企業が倒産すれば、社会にも従業員にも累が及ぶわけです。

つまり、集団を率いるリーダーというのは、どんな考え方をしても自由では決してあり得ないのです。集団を幸せにし、また社会を豊かなものにするために、立派な考え方を持つことが義務でもあるのです。ましてや、一国を導いていく首相は、さらに素晴らしい考え方、人格を持つている人でなければ、国が亡んでしまいます。会社経営も同じです。また部長でも、課長でも、組織の長たる者の考え方は

です。

心を高め続ける

◇六波羅蜜の教え

私は四年ほど前に得度をし、禪宗の修行をいたしました。なぜそういうことをしたのか。それは、仏教を通じて人生というものの、また人間というものについて学ぶことができるからです。

たとえば仏教では、お釈迦様が悟りを開く方法として、「六波羅蜜」という修行を説いています。

その一番目は「布施」です。これは他人のために尽くす思いやりの心であり、言葉を換えると「利他」の心です。または、「世のため、人のために尽くしなさい、自分のことを先に考えるのではなく、人のために思いなさい」ということです。

二番目が「持戒」、戒律を守ることです。我々人間というのは、煩惱の塊だとお釈迦様は言っておられます。煩惱というのは、肉体を守るために必要な欲望のことです。それは必要なことなのですが、過剰になれば他に害を及ぼします。そのためにお釈迦様は、「足るを知る」ことで煩惱、欲望を抑えなさいと説いておられるのです。

三番目は、「精進」。これは、一生涯懸命努力をなさい



ということですが。戦後教育で我々は、「働くことは生活の糧を得るためのものである」と教わったのですが、そうではありません。人間が働くのは、生活のためではなく、魂を磨き、人格を磨くことにあるのです。この人格を磨いていくには、働く以外に方法はないのです。

「艱難^{かんなん}を玉^{たま}にす」という言葉にも表されるように、苦勞というものがあつて、はじめて人間が磨かれていくのです。二宮尊徳が一介の農民でありながら、素晴らしい人格者になったのは、彼が朝から晩まで鍬や鋤を持って、田畑を耕し続けた結果なのです。その勤勞、それこそが唯一人間性を高めていくもとなのです。学問で人間性を高めていく方法もあるかもしれませんが、精進、つまり働くことで人格を高める方が、より堅固な人格をつくることができます。また、会社で給料をもらって働くということでは、生活の糧を得ながら人間性を高めていくことであり、人生にとつて最高の道場ではないかと思えます。

四番目は「忍辱^{にんじゆく}」。これは耐え忍びなさいということですが、耐え忍ぶことが、人間性を高めていく基本となります。五番目が「禪定^{ぜんじやう}」です。これは座禪の真似事をするという意味ではありません。一日のうちでひとときでいいから、心を静かに保ちなさいということです。毎日の仕事で、怒ったり、落ち込んだり、心がささくれだつなかであつても、せめて一日一回、心を静めることが人格をつくるには大切です。

そうすれば、六番目の「智慧^{ちゐ}」に至ることができます。

いるのです。

◇世界で共有できる普遍的な「フィロソフィ」を確立する

先に言ったように、京セラでは「フィロソフィ」という「会社の考え方」を社員と共有しています。同様に、アメリカをはじめとする海外の幹部社員ともその共有に努めています。

私の「フィロソフィ」、哲学、人生観には、仏教思想が色濃く反映し、時に中国の古典なども引用しますから、キリスト教文化圏ではあまり理解できないと言われていました。ところが実際には、インテリ揃いのアメリカ、ヨーロッパの幹部たちが皆、この「京セラフィロソフィ」に共鳴し、また深く理解し、自ら率先して現地の社員たちへの教育に努めてくれています。おかげで京セラグループの全世界のオペレーションも好調で、二〇〇一年三月期には過去最高の業績をあげることができました。

今、証券業界を含む金融の世界は、国境を越えた経営が求められています。そのようなグローバルな経営を目指していくとするならば、企業が持つ哲学は、人種を越え、文化を越え、言葉の壁を越えて、等しく共有できるような普遍的なものでなければなりません。

そのためにも、ここにお集まりのそれぞれのリーダーの皆さんは、まずは人間として素晴らしい「考え方」を持つことの大切さを理解され、そしてその確立に努められることが、今最も大切なことではないかと思えます。皆さんのご活躍を期待しております。

（了）

智慧に至るといふことは、悟りを開くことです。つまり、今まで言ったことを実行することによつて、人間性が高まつていくのです。人間性が高まつてはじめて、立派な考え方ができるわけです。お釈迦様がこの「六波羅蜜」という修行を説かれたのも、素晴らしい考え方、素晴らしい人生観をつくっていくためのことです。

死ぬ前になつて、素晴らしい人生観に至るよりも、子供の頃にそういう「考え方」が大切だと教わる方が、より素晴らしい人生を歩むことができるはずで、先に言いましたように、両親や学校の先生方が、人間としてやっていいこと、悪いことというプリミティブな倫理観を子供たちに教えることが大切なのです。人間のプリミティブな倫理観にもとるようなことをしたのは、一時は成功を収めても、長期にわたつて成功を持続できるものではないはずで、

有名大学に行つてどんなに出世をするよりも、人間として大事なことは、どれだけ人格を磨き、どれだけ素晴らしい考え方を持つことができるかということです。それを子供に任せても考えつくはずがありませんから、少なくとも人生の先輩たちが、こういう考え方で人生を歩くべきだと教えていかなければならないはずで、こういうことこそ、子供の頃に教えてあげなければならぬのに、今の教育は自主性を尊重するあまり、何の経験もない子供たちに、どのような「考え方」を持つのも自由であると言つて、結果的に何も教えず、かえつて子供の人生を惑わせてしまつて

心の研究

稲盛哲学の核心は、相矛盾するものが 調和し合うところにある

東京大学名誉教授 溝口 雄三

責任と覚悟

―切腹と処刑において

◇武士道に見る責任の取り方

新渡戸稲造博士の『武士道』（矢内原忠雄訳、岩波文庫）は、明治になって日本の武士道がどんなものかということ、新渡戸稲造が英語で世界に紹介したものの日本語訳です。

ります。

その場には外国人七人の検使と日本人側七人の検使が立ち会い、外国側の検使のひとりミットフォードという人がこれは非常に珍しいことだということ、『日本の物語』に克明に切腹の現場を記録しております。

「我々（七人の外国代表者）は、日本検使に案内せられて、儀式の執行されるべき寺院の本堂に進み入った。（中略）

不安の緊張裡に待つこと数分間、滝善三郎は麻袴の礼服を着けしらずと本



プロフィール

昭和七年、名古屋生まれ。東京大学文学部中国文学科卒業、名古屋大学大学院文学研究科中国文学専攻修士課程修了。文学博士。現在、大東文化大学文学部教授、東京大学名誉教授、中国社会科学院名誉教授。専攻は中国思想史。

その中に明治元（一八六八）年正月十一日、明治政府が発足した直後に起きた「神戸事件」のことが書いてあります。新政府によって西宮の警護を命じられた岡山藩藩士たちが神戸を進行していたとき、行列の前を外国人が通り過ぎました。そこで隊長の滝善三郎は発砲を命じ、その白人を射殺します。そのために英・米・仏の三国から嚴重な抗議があり、翌

日には神戸に逗留していた諸藩の艦船が彼らの管理下に置かれ、神戸居留地が軍事的に占領された事件で、これは新政府の存亡に関わる問題でした。

明治政府は結果として三国の要求、つまり責任者を死刑に処せようということ吞みました。また岡山藩も滝善三郎を処刑の場に差し出すことになり、二月九日夜に神戸の永福寺で切腹をすることが決ま

堂に歩みいれた。年齢三十二歳、気品高き威丈夫であった。一人の介錯と、金の刺繍せる陣羽織を着用した三人の役人がこれに伴った。（中略）

再び鄭重なる辞儀をなしたる後、滝善三郎、その声には痛ましき告白をなす人から期待せらるべき程度の感情と躊躇とが現われたが、顔色態度は毫も変ずることなく、語りいずるよう、『拙者唯だ一人、無分別にも過つて神戸なる外国人に対して発砲の命令を下し、その逃れんとするを見て、再び撃ちかけしめ候。拙者今その罪を負いて切腹致す。各方には検視の御役目御苦勞に存じ候』

「拙者唯だ一人」と言っているのは、私が全部引き受けます、部下には何の咎もありません。私の責任であります、と言っているわけです。

「またもや一礼終つて善三郎は上衣を帯元まで脱ぎ下げ、腰の辺まで露わし、仰向に倒れることなきよう、型のごとくに注意深く両袖を膝の下に敷き入れた。そは高貴なる日本士人は前に伏して死ぬべきものとせられたからである。彼は思入あつて前なる短刀を確かと取り

上げ、嬉しげにさも愛着するばかりにこれを眺め、暫時最期の観念を集中するよと見えたが、やがて左の腹を深く刺して徐々に右に引き廻し、また元に戻して少しく切り上げた。この凄じくも痛ましき動作の間、彼は顔の筋一つ動かさなかつた。彼は短刀を引き抜き、前にかがみて首を差し伸べた。苦痛の表情が始めて彼の顔を過ぎつたが、少しも音声に現われない。この時まで側に踞りて彼の一挙一動を身じろぎもせずうち守っていた介錯は、やおら立ち上り、一瞬大刀を空に揮り上げた。秋水一閃、物凄き音、どくと仕る響き、一撃の下に首体たちまちその所を異にした。（後略）

このように、滝善三郎の切腹はひとつの儀式として、静かに、何の悪びれることもなく、動揺することもなく、しずしずと行われているわけです。

◇ある戦没学生の責任感

もうひとつの事例は戦没学生の手記、『きけ わだつみのこえ』（岩波文庫）です。木村久夫という人は、大阪府出身で昭和十七（一九四二）年四月に京都大学



諦観というのは諦めと書いてあります
が、実はこれは仏教語で、真理を悟ると
いう意味です。

「大きな歴史の転換の下には、私のよ
うな蔭の犠牲がいかに多くあったかを過
去の歴史に照して知る時、全く無意味の
ように見える私の死も、大きな世界歴史
の命ずるところと感知するのである。
(中略) 私は何ら死に値する悪をした事
はない」

実はこの人は、何にも悪いことはして
いないのです。卑劣な上官の責任逃れの
ために身代わりで捕らえられたのです
が、まさか自分が死刑になるとは夢にも
思っていませんでした。

「悪を為したのは他の人々である。し
かし今の場合弁解は成立しない。江戸の
敵を長崎で討たれたのであるが、全世
界から見れば彼らも私も同じ日本人で
ある。彼らの責任を私がとって死ぬこと
は、一見大きな不合理のように見えるが、
かかる不合理は過去において日本人がい
やというほど他国人に強いて来た事であ
るから、あえて不服は言い得ないのであ
る。彼らの眼に留った私が不運とするよ

り他、苦情の持つて行きどころはないの
である。日本の軍隊のために犠牲になっ
たと思えば死に切れないが、日本国民全
体の罪と非難とを一身に浴びて死ぬと思
えば腹も立たない。笑って死んで行ける」

切腹と処刑。この二つの責任の取り方
を並べたときに、私は「稲盛哲学の半分
はこれだ！」と直感しました。稲盛さん
は「自分は武士道について喋ったことは
ない、切腹なんて言ったこともない」と
おっしゃるかもしれませんが。

切腹や処刑をなぜ稲盛哲学の中核とし
て見ているかというと、「オレは被る、
責任をとる。やる以上、何もゴタゴタ言
わない」という不動心、覚悟、そして全
力をそこに尽くす、果たすという精神と
重なるからです。実際に腹を切るかどう
かということではなく、問題は生きなが
ら常に自分を最高の状態におくというこ
となのです。生の最高の状態というのは、
いかに死ぬかということだと思えます。
稲盛さんの哲学で言うと、自分が死ぬと
きにいかに美しい魂であるかということ
になります。最後に残るものは魂だけで

の経済学部に入學してすぐ、その年の十
月に軍隊に入り、昭和二十一年(一九四六)
年、戦争が終った翌年の五月に戦犯とし
て処刑されました。

「私は死刑を宣告せられた。誰がこれ
を予測したであろう。年齢三十に至らず、
かつ、学半ばにしてこの世を去る運命を
誰が予知し得たであろう。波瀾の極めて
多かつた私の一生は、またもや類まれな
一篇の小説を見るような感がする。しか
しこれも運命の命ずるところと知った
時、最後の諦観が湧いて来た」

あり、その魂がどのような魂であるのか
ということに結び付くと思うのです。

結論を言うと、稲盛哲学のひとつは
「責任」であり、それは武士道につなが
ると思えます。もうひとつは人智を超え
たところの「天」であり、それは儒教に
つながるかと思えます。今日はこの二つ
のことをつなげる話をいたします。

稲盛哲学における心

——進化する座標軸

◇死ぬ覚悟で生きる稲盛さん

稲盛さんが会社を始めて二年目、若い
従業員たちから「将来にわたって、昇給
は最低いくらにするか、ボーナスはい
くら出すか」という要求書をもって詰
め寄せられたことがあります。稲盛さんは
「そんな将来にわたることは保証できな
い。そんな要求は受け入れられない」と
突っぱねます。そうおっしゃった稲盛さ
んも非常に侍だと思えます。適当なこと
を言っておけば済むものを、本気で彼ら
の話を受け止めます。最後に、三日三晩
相手を説得して、「どうしても君たちの
思うようにはならない。もし私がいいか

げんな経営をし、私利私欲のために働く
ようなことがあったら、私を殺してもい
い」とおっしゃいます。それで相手は涙
を流して、「わかりました」ということ
になります。

◇戦う稲盛さん、海外進出を目指す

アメリカへ売り込みにいった経過につ
いては、日本経済新聞の連載コラム「私
の履歴書」(二〇〇一年三月掲載)にも
出ていますし、いろいろな本にもお書き
になっています。創業四年目、とにかく
松下電子工業の仕事はあるけれども、次
の仕事をどうしてもとりたい。しかし日
本では相手にしてもらえないので、それ
ではアメリカの市場を開拓しようという
ことで羽田から飛んで行かれます。その
際に、創業のときから一緒にやってきた
幹部の人たちが、作業着姿で羽田まで見
送りに来られます。

私は、これは容易なことではないと思
います。松下からはまだ仕事をもらって
いるわけですから、それがなくなるかも
しれないというような不安を普通の人は
まず持ちません。ところが稲盛さんは将

来に不安感を抱き、とにかく新天地に賭
けてみようと思われれます。そしてそれを、
幹部の人たちが自分のことのように思っ
ています。これはよほど強い信頼関係が
なければ、トップが抱いている不安をみ
んなが一緒に共有して、その不安を自分
のものとして感じることができません。

この深い結びつきの根っこにあるのは
稲盛さんの責任感だと思えます。要求書
を突きつける相手を三日三晩説得して
「私を殺してもいい」とまで言われたそ
の自身は、会社を存続させ発展させて君
たちの要求に応えていこうという経営者
としての責任感です。その責任感が松下
の仕事だけでは先行きが心配だという不
安感を生み、それが原動力になってアメ
リカ行きを思い立たれます。その稲盛さ
んの責任感がみんなの間に染み通り、社
員の信頼感を生み出した結果が、この見
送りとなったのでした。そういう状況の
なかで稲盛さんはアメリカへ旅立たれま
した。

「私は、飛行機が飛び立ってしばらく、
社員の心遣いを嬉しく感じ、機中で感慨
に浸っていた。しかし、私に対する社員

の期待を考えると、いつまでも感涙にむせんでいることはできない」(「敬天愛人」P H P 研究所)

このとき稲盛さんは、「努力のひたむきさを神さまが哀れに思い、注文してやるうとなるくらい限界を超えた努力を傾ける」覚悟で、ニューヨークで仕事をされます。

しかし、「汚いホテルに泊まり、外に出ても英語が話せず、思った通りの食事もできない。社員の期待を考えると、どうしても注文をとらなくてはならない。その思いが夜中に襲ってくる。うなされ、寒気がし、夜半に突然目が覚めるということが続いた。しかし結果として、貴重な経費を使ったにもかかわらず、受注に結び付くような収穫は最後までなかった。そのとき私は『もう二度と米国なんかに来るものか』と真剣に思った』という結果になります。

本気で仕事に取り組んでも、アメリカでは何の注文も取れなかった。もうこんなところに絶対来ない———そこまで仕事をやりきられました。そうは言いながら、そこが普通の人と違うところで、二年後

稲盛さんにぜひ伺いたいと思っ

ています。ここで私が言いたいのは、「戦う稲盛」です。いわば「死ぬ覚悟で生きている稲盛」というものが、人間像として浮かび上がると思います。

◇相手の立場に立って「譲る」心

稲盛さんはやがて、アメリカのAVX社を買収するに当たっているいると譲歩されます。実はそれ以前に、京セラはAVX社の前身に当たる会社とセラミックコンデンサのライセンス契約を結んでおられました。それはその製品の日本における製造販売権を独占的に有するというものでしたが、一九七四年にAVX社から独占的という条項を削除してほしいという要望がきました。それに対して稲盛さんは、契約上は譲歩する必要はないのに譲歩されます。戦う戦士として精一杯自分の世界を押し広げようとする人が、そういう場面では譲るわけです。このような出来事も大いに研究に値するところで、何が稲盛さんをして譲らしめたのか。なぜそう考えられたのか。損得勘定から

には松風工業時代の貿易部長であった上西阿沙さん、後に京セラの副社長になった方と、つまり第一回目の失敗の原因を検討して今度こそという態勢をととのえて、再びチャレンジすべく、欧米へ出張されました。

ところがこの上西さんという方は日経新聞にもあるように、「今回は絶対手ぶらでは帰れない。そんな悲壮な決意できている。疲れ切ってホテルへ戻り、『今日も空振りか。会社の貴重な金がまた無駄になった』と稲盛さんが一人で頭を抱えているときに、「頑張っても注文がとれんことはありますよ」と落ち着いています。

「ウイーン、ローマ、ロンドンそしてパリ、どこでも技術水準の高さに目を見張ってくれても受注に結び付かない。『みんなに申し訳ない』と時に涙があふれてくる」。稲盛さんはこの思い、先ほどの「被る」、自分ですべてを背負い、ここでできなかったら死ぬしかないというくらいのギリギリの気持ちで仕事をしておられると思うのです。

それに対して上西さんは、「いやあ、すれば、せつかく自分が持っている独占的な権利を譲るということは考えられないことです。

おそらくその頃の稲盛さんは、また天の哲学とか、宇宙とか、あるいは最近お話しになっている仏教のお話などが頭になかった時代だろうと思いますが、その頃からすでに利他心をお持ちになっていらつしやったのでしょうか。その譲歩は、はつきり言って損することを承知でされたことだと思えます。そのことが、結果的にAVX社との合併において信頼関係の土台になったと書いてありますが、それは結果論にすぎません。将来いいことがあるだろうから、今は損をしておくというソロバン勘定でされたわけではないはずだからです。私は、稲盛さんが持つておられる「天の心」の芽生えはその頃かな、というふうに思っております。

つまり人間世界のソロバンをはじくのではなく、人間の力を超えたさらに上層の世界にどう身を置くか、という心です。このあたりのことはいざずれ稲盛さんにぜひうかがってみたいと思っております。

とれるときもとれないときもありますよ。プロセスがあるんだからそう焦りなさんな」という対応です。おそらく、客観的には上西さんのおっしゃっていることのほうが正しいと思えます。だけど責任者というものは、事態を客観的に、評論家的に眺めているわけにはいかないのです。生きるか死ぬかのところをやっているんだ、ということではなければいけないわけです。

そこで稲盛さんは、「その常識を捨て、限界を超えた努力を傾けて欲しい。いっしょに涙し、ともに笑う会社を目指そう。どうか「感激の人」に生まれ変わってほしい」と、上西さんから見るとビックリするような注文を付けられます。そして、「結果は不調に終わったとしても、そのひたむきさを神様が哀れに思い、かわいそうだから注文してあげようとなるぐらい努力するしかないのだ」。来る日も来る日も話し続けた。やがて上西さんはこれ以上ない同志となり」といういい結果を迎えます。私はこの経過を、つまり上西さんがどのようにして変わる事ができたのか、何に共鳴できたのかを

◇損得意識の外にある座標軸

一九九五年六月、日米包括協定の自動車部品をめぐる交渉で、アメリカは強硬な態度で日本に自動車部品をもっと買うように要求し、スーパー三〇一条による制裁発動を突きつけてきました。これに対して日本は、それはWTO(世界貿易機関)の精神に反するという論理でアメリカの要求を拒否しました。

このとき稲盛さんは、アメリカに対する考え方としてこのように言っておられます。

「日米貿易収支における日本の黒字は五百数十億ドル、その三分の二近くは自動車で起こっています。つまり、日本の貿易黒字のうちの約三百億ドル強が自動車関係輸出超過なのです。日本の自動車メーカーはアメリカに進出し、たいへんな苦労と努力を重ね、努力はしているけれども、日本から輸出する分だけでも三百億ドルの黒字があります。日本の企業は努力したのですから、売れるのは当然ではないかという理屈は成り立つけれども、巨額の対米黒字を作っているのだからそれだけで済む問題ではないと思いま

す。問題の根本は、日本が独り勝ちをし、人に何も分けてくれないことをアメリカが文句をいっているところにあります。そこにももの本質があるのです」〔哲学への回帰〕P.H.P.研究所

この場合、たしかに日本側の言うことは理屈は通っていますが、日本はアメリカから大きな悪字をもらっているし、アメリカが恥を忍んでスーパードー一条を持ち出してきたのだから、日本政府はそれを察してやるべきだと言っておられるのです。これが武士道の精神に非ずして、いったい何でしょうか。

新渡戸稲造の『武士道』には、上杉謙信のことも出ています。上杉謙信は十四年もの間、武田信玄と戦いましたが、武田信玄が塩がなくて困っていると聞き、いわゆる敵に塩を送ります。そのときの書面には、「我の公と争うところは、弓箭にありて米塩にあらず、今より以後塩を我が国に取れ。多寡ただ命のままなり」とあります。つまり、我々は弓矢や剣の戦をしているのであって、塩の戦をしているわけではない。相手を飢え死にさせるようなことをする気はない、というわけです。

付けないでくれ」と言っています。

このような国際的な大問題、つまり地球をどのような形でお互いが分担して保存しあうのかということに対しても、稲盛さんは「先進諸国は、今持っている土地の何割かを植林しなければならぬ。そういうことをやらなければ、ブラジルの熱帯雨林伐採反対とは言えない」というように非常に明快な答えを出しておられます。

これらのことは何を意味するのでしようか。京セラを創業したときに若い従業員と話し合っ、「僕が君たちの要求通りにできないかったときには、僕を殺してでもいいんだよ」と言ったときの、ある小さな会社の中の出来事であったその責任の取り方、自分を捨てるという覚悟が、やがてアメリカとの関係、あるいは熱帯雨林の問題、あるいは国内政治のあり方の問題などに自然につながっていると思えます。それはとびとびに跳んでいるのではなく、何年かの間に心の量が稲盛さんの中で創業当時の「会社の中の心の量」から、アメリカと接触することによって「アメリカを含んだ心の量」へ、

けです。

これを日米の自動車問題に置き換える、「我々は経済の戦争、つまり競争はしているけれども、それは同じ土俵で行われなければならない。そこには道義というものが必要であり、お互いが相手をしていなければならない。そこには道義とアメリカが困っているときに、何らの助けも出さないような戦争であってはならない」ということになると思えます。

これは日本古来の武士道のなかに存在している、敵を愛する、あるいは敵を尊敬するという精神です。こういう考え方は普通の経済人、あるいは政府官僚では絶対に出てこないものです。損得の勘定がここでもきれいになくなっており、そこにあるのは稲盛さんが言われる「原理原則」「座標軸」という考え方です。稲盛さんの中にはきつと、普通の損得の外にある「心の座標軸」があるのだろうと思えます。

◇アマゾン熱帯雨林問題における責任の言及

稲盛さんはまた、アマゾンの熱帯雨林さらにはアメリカ以外も含めて「国際的な心の量」へと不断に大きく膨らんできていることを示しています。

◇お詫びと謝罪(中国問題における価値観)

最近の事例では、今年の『致知』(八月号)で私と対談されたときに中国との問題について、「向こうがお詫びしろとおっしゃるなら、詫びたらいじやないか」という主旨のことをおっしゃいました。この問題は今、非常に微妙な問題であり、現状においてそういうことを率直に稲盛さんのような立場の方がおっしゃると、そうではないと思っている人たちが多いわけですから当然問題が生じます。しかし、稲盛さんがおっしゃっているのは「十足で相手の座敷に上がり込んで踏み込んだのは事実なんだから、そのことについては詫びたらいじやないか」というように、非常にわかりやすい原理です。

つまり、「ヨーロッパの先進諸国が植民地政策に血道を上げていたときだったので、私どもも遅ればせながらそれを真似してしまっただけ。今考えてみると、確か

の問題にも発言をしておられます。

「ブラジルなどに森林を切り開いてはいけないと言ふのなら、先進諸国は今もっている土地の何割かを植林しなければならぬ」と思えます。欧米の先進諸国は、森林を切り払って農場や牧草地に変えてきた。つまり、環境破壊という問題に気がつく前に、先進諸国はすでに森林をなくしてしまっているのです。それなのに、ブラジルの熱帯雨林伐採に反対するとは言えないはずでしょう。それなのに自然保護を求めるのは手前勝手な要求ではない」〔哲学への回帰〕

これについては、国際的にもいろいろと問題になっています。ブラジルの言いは、「ブラジルに近代化をするなどいうのか」という反論なのです。ブラジルのある哲学者は、「我々だけに自然保護を求めて開発をするなど言ふのなら、先進国はそれに見合うだけのお金を出してほしい。我々が森林を伐らなくても近代化できるお金を出すべきだ。欧米や日本のような先進国が、地球の森林を伐つてしまったために到来したのが地球の現状なのだから、責任をブラジルだけに押し

に皆さんにたいへんな苦勞をかけたと思えますのでお詫びします」と言えはいじやないかということなのです。

これは滝善三郎の切腹、木村という学生の処刑時の覚悟と相通するものがあります。それはいずれも稲盛さんの、「それでみなさんにとって納得がいくなから、私は謝ります。そんなことでかけひきのソロバンははじきません」と言えはいじやないかということに通じます。

ところで、日本は実際に謝ったと思っているのに、中国は謝ってもらったと思っていないというすれ違いの原因はどこにあるのでしょうか。

一九九五年の終戦五十周年のとき、当時の村山首相が記者会見をしました。「アジアの諸国の皆さんに心からお詫びいたします。日本は国策を誤って、たいへんな迷惑をおかけいたしました。苦しみを与えましたことに対してお詫びいたします」

これは閣議決定に基づいた談話です。それが当日、日本中のあらゆる夕刊の一面を飾りました。「日本は国策を誤った。心からお詫び」と大きな活字の見

出しが躍っていました。だから私たちは、政府がきちんと謝ったというふうには、

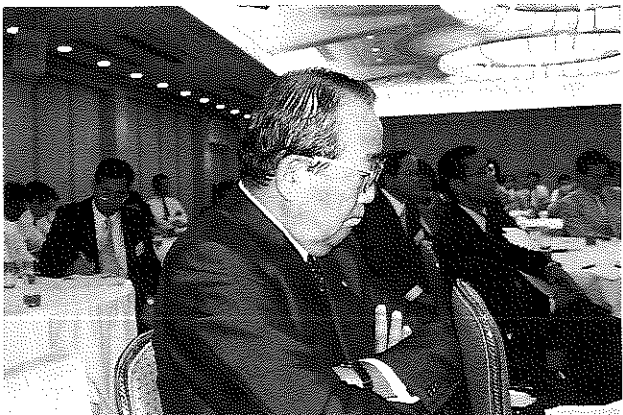
なが思ったわけですね。事実、日本政府は、閣議決定に基づいた首相談話だから、これは公式謝罪だという立場をとりました。

ところがその翌日の人民日報には、第一面ではなく国際面の単なる記事として村山首相のお詫びの全文が載っただけでした。しかもその隣りに、その同じ「八月十五日に七人の閣僚が靖国神社を参拝した」という記事が載っているわけです。そしてさらにその隣りにまた、「靖国神社の閣僚の参拝に反対する」という市民の横断垂れ幕の抗議デモを撮した写真がありました。この三つの写真が国際面の下のほうに一緒に載っているのを見ると、中国の民衆の印象では、ただでさえ小さな記事扱いの村山首相の謝罪は、ここではもう靖国神社の参拝との間で帳消しになってしまっているのです。

といいますのは、中国の民衆は靖国に参拝するということは、戦争は別に悪くなかったということと同じだということに見ているからです。さらにもう一つの問題は、この「心からお詫びいたします」

と言って、目の前で頭を下げ、相手が納得して許すのを待つというのが謝るといふことなのです。ところが中国に対しては、日本はそういうことをしていないのです。

なぜそういうずれ違いが起きるのか。それは日本の政府や官界、財界にこの問題についての本当の意味の責任者がいないからなのです。アメリカがさすがだな



というその「お詫び」という言葉にありました。

「お詫び」という言葉が、中国語では「道歉(ダオチエン)」と訳されたのです。ダオチエンというのは足を踏んだり、約束の時間を間違えたりしたときにお詫びするときの言い方なのです。それに対して相手の財産なり、生命に危害を与えて損害賠償も生ずるような場合には「謝罪」、中国語で「シエツイ」という言葉を使います。だから中国にしてみれば、日本はすいませんと「お詫び」はしましたが「謝罪」はしていないのです。

このことについては、朱鎔基首相が去年来日されたときにTBSの番組で、「日本は公式に謝っていない。しかし、謝るか謝らないかは日本の問題であって、私たちは謝罪を要求はしない」と発言されました。結局、日本は公式には謝罪していないというのが中国の公式見解なのです。しかしこの謝罪問題の本質は、こういった言葉上の技術的なところにあるわけではありません。

これについては、私は今度のえひめ丸事件のときに「あ、そうか」と思って納得するのではあります。

と思うのは、日本人の国民感情を充分に知り尽くしているからです。えひめ丸事件について謝るためには、ちゃんと特使を派遣しなくてはいけない、遺族には頭を下げて涙を流さなくてはならない、そのときにはテレビにちゃんと撮るようにしなさい、夕方の六時とか七時の多くの家庭がニュースを見る時間に謝る場面が流れるようにしなさい。そうでなければ、国民感情として日本人は納得しませんよということ、アメリカできちんと指摘した知恵者がいたに違いありません。

つまり彼らは、日本人はどうしたら許すかということまで考えて、この一見小さな事件に全力を挙げて対応したのである。これには国家間の関係の基礎は国民感情にあるという政府のリーダーたち、国民を引っ張っていく責任感が働いています。しかし日本は、中国に関しては東京での首相の記者会見だけですべてを決着させようとしている。

稲盛さんが雑誌の対談で、私とのやり取りのなかでおっしゃったことは、今私たちが抱えているこの難しい問題の処理について非常にわかりやすい筋道でお話

得がいったことがあります。というのは、アメリカのブッシュ大統領がワシントンで「日本の皆さん、申し訳ない。アイムソーリー、遺憾なことでした」と記者会見で遺憾の意を表明したのですが、もしアメリカ政府がそれだけで済ましていたら、日本人は誰も納得しなかったでしょう。実際にはアメリカは特使を派遣し、彼らは宇和島まで行って遺族に直接お詫びをしました。また大使が遺族に直接お詫びする、多少の時間は経つたけれども艦長も遺族に涙を流してお詫びをし、その模様はテレビニュースとして全国に流れました。そのために私たちは「アメリカは謝罪した」と思ったのです。

このことをわかりやすく言うと、例えば町内で他の家に損害を与えるような不祥事件を起こしたある家が、町内の皆さんに「申し訳なかった」と自分の家の中で声明を発表したとします。その声明は、家族会議の結果で決めたことだから一家の公式の声明だと言ってみても、実際に被害を受けた人は納得しません。謝るといふことは、菓子折のひとつも持って相手の家に行き「申し訳ありませんでした」

しされているわけです。背負うべき責任は背負いましょうという考え方は、中国の国民感情を視野に入れてのことだと思います。

共生と競争

◇自然界の「生きる心」をいかに生かすか
稲盛さんは「心とは何か」ということについて、「植物にも心がある」というふうに「心」について非常に面白いことをおっしゃっています。

「植物は四季を知っていて、今が花を咲かすときだと知るから、桜は春に咲く。これを『心の作用』と呼んでもいいのではないのでしょうか。(中略)『それは光センサーみたいな機能が植物にはあるからです』(中略)という説明でもいいのです。植物の細胞が持っている何かを感じる作用を総称して『心』ととらえる」(『哲学への回帰』)。

その「心の量」ということになると、稲盛さんはいつの頃からか、また何をきっかけにされてか、とにかく「心」を「人間の心」とだけにとらえないで植物

も含めたある作用、宇宙のなかの自然現象を起こしているそこに「心」というものがあるという考え方に到達されている。そのことは結局、さっきのアメリカに対する考え方、中国に対する考え方とも共通するもので、そこにあるのは大きな自然の調和のなかに流れている「ある活力」をどのように生かすかということであり、そこに稲盛哲学は向かっていくわけです。

そこに「共生と競争」というテーマが存在する理由があります。共生という普通は平和共存で、お互いに助け合って仲良くやりましょうということになります。これは誰もが考えることですが、稲盛さんはそこをもう一歩突っ込んで「共生には競争というものが前提になければいけない」ということを言っておられます。「共生と競争」というのはまことに相反する概念です。『武士道』にあつたように、己は死ぬ覚悟でやるというものが、稲盛さんにとつては共生の主体なのです。いい加減に、ちゃらんぼらんにただ人の力をあてにして、お互い助け合いましようというような安易なもたれ合

物にある、植物にもある「生きる心」なのです。

◇天地生成の主宰

十二世紀の中国の哲学者・朱子は、しばしば「天地、ものを生ずるの心」というふうに言っています。天地がものを生ずる心という言葉に、そこでも「心」という言葉が使われています。そのように、心は実は天地のものなのです。ものを生ずるのが天地の心だから、「天地生成の主宰、人に宿りて心となる。故に心は活物にして、常に照照たり」ということが言えるのです。これは『武士道』（第二章）の中に引用された三輪執斎の言葉ですが、その中身はまさに稲盛哲学そのものです。

梅の木には絶対に桜の花は咲かない。桜の木に梅は咲かない。これはそれぞれに心があるからだ、無心であるところどころに心がある。そこが難しいところだけれども、自然に流れ出る…、つまり意図的に自分は桜だから絶対に梅しか咲かせない、自分は梅だから絶対に梅しか受け付けないというふうには、意図的に梅や桜に

いの共生ではありません。そこには、滅びるものは滅びていくんだという大きな生存競争、サバンナの中の食い合いのような自然の摂理というものも厳しいものだという考えが根底にあります。

天と武士道、これは儒教と武士道でもいいのですが、天の条理と死ぬ覚悟というものは皆さんの中では、共生と競争という形で存在しているわけです。

稲盛さんは若い頃、松風工業の再建に乗り出した第一物産（現三井物産）の人に、「あなたにはフィロソフィがあるね」と言われて、口の中で「フィロソフィ、フィロソフィ」とつぶやいたことがあるというふうなことをどこかで書いておられます。フィロソフィというのは、機関誌三十七号の講話でも話されたように「人間としての普遍的な価値観である公平、公正、正義、勇氣、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛という言葉で表される」というふうな言葉を並べればきりがありません。それをひとことと言えば、覚悟なのです。いつでも責任を背負い込む覚悟をもって、全力をあげて困難を突破する。人の先頭に立つ

なろうとしているわけではない。ただ無心である。無心にモノは生まれるけれども、一方、そこには心がある。つまり、心がなければ乱れる。それが天地の主宰であつて、ある大きな力がそのように機能していると言っています。

私たちは不幸にして、宇宙というものは科学的に全部わかると思っています。例えば、地球はたまたま酸素の層に覆われているおかげで、植物が生育するような温度になっている。そういうことは科学的に全部説明はできるけれど、では、なぜそうなったのかということについては誰も説明できません。

この不可思議としか言いようがない世界、そこにある根源的な力を認めるか認めないか、これはつまり心をどこに置くかということと関係があります。

心を、人間の心に置くのか、宇宙に置くのか。三輪執斎は、「天地生成の主宰、人に宿りて心となる」と言っておりますから、彼にとつて人の心は宇宙の心なのです。つまり宇宙の心が人に宿って人間の心になつているのであつて、人間の心があつて宇宙を感じているわけではない

て突破する。死ぬべき時には死ぬという覚悟で突破する。そういう精神が基礎にありながら、しかし、殺し合うことが目的ではない。しかしまた、なすべき努力をしないで滅びていくものは踏みしめていく。その先に自分の生を極限まで發揮し合っているもの同士の調和の世界がある。それが稲盛さんにとつての競争であり、共生であり、その緊張関係を言葉にしたのが稲盛さんのフィロソフィだと私は考えます。

アメリカとの関係でいうと、「こんな儲けさせてもらっているのであれば、アメリカにも義理を果たさなければいけない。精一杯やっている者同士の間では、互いに譲らなければいけないこともある」というのが稲盛さんの考えであつて、本当に戦う者が持っている譲り合いの優しさというか、それには私も非常に感動いたします。全力をあげているから、人に優しくなる。人に優しいというのは、本当に全力で働いている人に対するエールなのです。そこには法律とか、契約とかということを超えたある動脈があります。それは何か——それはあらゆる生

のです。もし宇宙を感じることができるとすれば、宇宙の心が人間の心に宿っているからこそ、宿っている心によつて宇宙を察することができなければならないのです。そのことを稲盛さんは非常に素朴な形で、「植物にも心がある」とおっしゃっているのです。皮膚感覚で、「心」というのは人間の心だけじゃないよ、植物にもあるんだよ」ということを語っておられるのです。

稲盛さんがすすまじい競争の世界を生き抜いて、さまざまな難関を突破してこられたのは、ある意味では人間の力を超えています。人間の力を超えるところまでやりきつて初めて、心が、実は人間の心ではなくて宇宙にあるのだという悟りが出てくるのだらうと思います。この悟りは非常に素晴らしいもので、だからこそ「故に心は活物にして、常に照照たり」ということが言えるわけです。心は生き生きとしていて、宇宙の生命力の一部なんだから心はいつも働いている。しかもそれは「照照たり」と言っているのです。「照照たり」というのは真理の輝きがあるということです。フィロソフィのと

ところで公平、公正、正義といった言葉を並べましたが、あの言葉がそれに当たります。何をなすべきか——人のために何をなすべきか、宇宙のために何をなすべきか、何をするのがいちばん正しいのかといったことは人間の知恵ではわかりません。その答えは、宇宙の外のある世界からしか聞かえてきません。法律とか契約書の人間世界からは正しい答えは出てこないのです。つまり、人間がいちばん美しい、いちばんなすべきことをなすというその心、その宇宙的な正しさが「照照たり」という中身であり、それはまさに輝いている宇宙なのです。

自然というのは単なる無機的な、人間にも関係のないところで動いているだけのかということのは、古来、哲学上いまだに決着がついていない問題なのです。私は、稲盛さんが植物の心を言われたとき、そこで感じとられていたものは天地の心であり、さらに言えば人間の力の及ばないある不可知の世界であつたらうと思います。そこに身を委ねて、そこに「照照」たる宇宙の声を聴き、そこに「心の座標」を置こうというのが、稲盛さんの現在のフィロソフィではないかと思えます。

一心不乱な仕事を通じて 心は磨かれていく

「その本体の霊明は常に照々たり。その霊明人意に渡らず、自然より発現して、よくその善悪を照らすを良知という、か
の天神の光明なり」(武士道第三章所収)
宇宙の大きな意志というのは、実はそれは善と悪であり、宇宙にはそれを判断する絶対善の力があるということですから、宇宙、あるいは自然というものにそうした道徳性が備わっているのか、それとも

本誌三十七号の稲盛さんの講話「人生の意義」に、次のような言葉があります。「人生の目的として立身出世を夢見て努力をし、結果、大成功を収め、立派なことをしたと思っているけれども、死に直面し、死んでいくときには魂だけになつてしまふ。ならば、死ぬときにどういう魂になつているのかということでしょうか、人生の価値を決めるものはないので

はないか」
つまり、人生の最後になつてくると、売上何兆円の会社の会長であるとか、何百億の会社の社長であるとか、そんなものは計算上の世界でしかないということですから。そのような計算を超えて、本当にぎりぎりの宇宙の存在としての自分を見るときには、残るものは魂、つまり心なのです。宇宙の心が自分にどう宿つていて、その心をどのように宇宙との間で磨いたかということこそ重要になるのです。心を磨くときには、正座をして修養するといふふうには思いがちですけれど、そうではありません。稲盛さんは本誌二十九号で、「そこで改めて気付いたのが、心を美しくするにも一心不乱に仕事をすると、どうもそれしかないな、ということでした」(塾長広報室「70頁」とありました)のように仕事に取り組むかということの結果だと言つておられるわけです。仕事に本気で打ち込んでいるかいないか——、切腹の話ではありませんが、生きること自体が死ぬということだとおっしゃっているのです。常に自分は最後の命をこ

で賭けてやっているんだ、この先を行けば自分はもう奈落の底だというぎりぎりのところまでやる。そのような仕事に対する気持ちが、心を美しくするので。

心を美しくするというのは、ニコニコ笑つて、あつちへ行つて人のためにし、こつちへ行つてタタ働きをするというよ

あの静かな姿。そのかたわらで、介錯つまり首斬り役を仰せつかった、滝善三郎の門弟にあたる人がじつと刀を抱いている。自分がいちばん腕の立つ門弟であるということ、敬愛する兄弟子の介錯を引き受けているその心は、どんな心であつたでしょうか。どんなにか辛かつたろうと思ひます。しかし一刀の下に首を斬る、斬り落とさなくてはなりません。おそらく、「イヤアーツ」というこれ以上ない大声を張り上げたと思ひます。そして絶対にし損じようなことは許されません。一刀のもとに首を落として、この苦しみから一刻も早く逃れさせてあげたいという、その愛情。もう感無量で斬つたと思ひます。

滝善三郎の切腹の場面を思い浮かべてください。今から死ぬという滝善三郎の、

しかし、それはしつと儀式のように行われています。滝善三郎は、刃が白

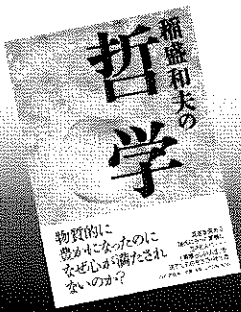
い紙で包まれているのをじつと見て思いを入れつつ、「各々方には検視の御役目御苦勞に存じ候」とねぎらつています。それは自分の首を斬るために側に控えている介錯役の門弟へのねぎらいでもありません。お前、辛いだろうが立派に御役目を果たしてくれよ、と。切腹の儀式というものはそういうものですが、そういう儀式が静かに行われていくところに、実は激しい闘争があり、激しい覚悟があるのです。一人ひとりが、心の中に無限の思いを込めているのですが、そこには静かなひとつの調和があります。そういう絶対な調和こそが稲盛哲学で言うところの天の調和なのだと思ひます。(了)

*この文章は、本年七月三日、大阪フロック塾長例会で行われた「中国古典勉強会」での講演を機関誌用にまとめたものです。

稲盛和夫の 哲学

人は何のために
生きるのか

物質的に豊かになつたのに
なぜ心が満たされぬのか？
混乱を深める現代にあつて
真摯に生きる人に——
「素晴らしい人生」を
送るための生き方・考え方を



京セラ取締役名誉会長
稲盛和夫 [著]
四六判・上製・216ページ
定価 1,260円(税込)
(本体価格1,200円+税)
＜発行所＞
PHP研究所

今、中国は燃えている

カクテル

天津市長国際顧問フォーラム講演

さる十月二十七日、天津市長国際顧問フォーラムが開催され、中国国内外からヘイグ元米国務長官をはじめとする著名な政治家や企業家が集い、WTO加盟後の中国経済についてさまざまな意見が交わされました。このフォーラムで稲盛塾長が、「中国の経済発展について」と題して総括の講演をされました。講演中は水を打ったような静けさのなか、約百五十名が聞き入り、また講演後にはスタンディング・オベーションが起こり、塾長の周囲には握手と講演原稿を求める人々の輪がでるなど、参加者の方々、とりわけ中国の方々には深い感銘を与えられました。ここに、その講演の全文を掲載いたします。なお、このフォーラムを機に塾長は天津市の経済顧問に就任されました。

中国の経済発展について

京セラ株式会社名誉会長 稲盛和夫

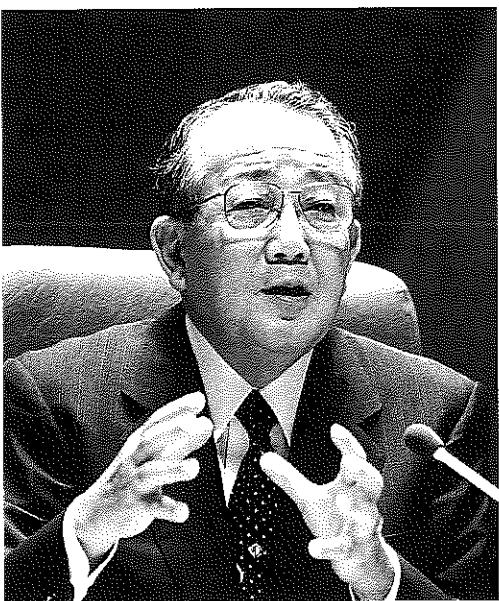
本日は、中国を代表する大都市のひとつである、ここ天津市において、世界を代表する多くの企業家をお話をさせていただく機会を賜りましたこと、誠に光栄に存じます。

また、李盛霖天津市長をはじめ、この「天津市長国際顧問フォーラム」の開催にご尽力いただいた皆様、心から御礼申し上げます。

私は、一九五九年に京セラを徒手空拳で創業し、また一九八五年に第二電電（現KDDI）を立ち上げ、幸いなことに現在では両グループあわせて、売上四兆円、税引前利益約四千五百億円の規模にまで、成長させることができました。その私の企業家としての経験を通して、「中国の経済発展」について、私見を述べさせていただきます。

WTO加盟後の中国経済

結論から申し上げますと、私は中国はWTOに加盟した後も、素晴らしい経済発展を遂げていくと考えております。



二〇一〇～二〇一五年頃には、中国は経済先進国の一員となつて、世界の経済社会のなかで、主要な役割を果たしているに違いないと思うのです。

また、ここ天津市も、国家の発展に歩調を合わせ、その経済成長を支える、沿海部屈指の商工業都市として大発展を遂げ、今まで以上に世界から多くのビジネススマン、観光客が集まる国際的な大都会に発展を遂げていると考えます。

本年度の中国の経済成長率は、七％程度が予想され、一九九二年をピークとした二桁以上の高度経済成長から見ればいささか鈍化しておりますが、それでも現在の世界経済のなかでは、極めて急速な成長を示しております。

今年のWTO加盟を契機に、さらに中国は世界経済の主要な一員としての地位を確立されると同時に、経済や産業の構造改革を図り、今後その成長を維持されるのではないかと思います。

ところが一般の企業家の中には、このWTO加盟により、あらゆる分野でグローバルスタンダードに準拠することが求められ、さまざまな軋轢が予想されることから、その行く末を危惧される方も多いようです。

確かに、WTO加盟後しばらくは、海外の有力企業との競争が進み、余剰人員や過大な負債を抱えていたり、また生産性の低い国営企業などの淘汰が進むことが予想されるであります。

しかし、長期的に見れば、その痛みを通じて、中国は経

済や産業の構造改革を果たされ、また企業も新たな発展を果たしていくと思えます。

それは、日本の産業界の経験が、雄弁に物語っているところであります。

戦後の日本は、経済復興を成し遂げるために、繊維などの分野で、特定の産業の育成を目的とした保護政策をとってまいりました。しかし、それぞれの産業が育ち、輸出量が増えた後、諸外国から市場開放や公正な競争条件の整備が要求されるようになって、依然として保護的な政策をとり続けたため、諸外国との貿易摩擦がたびたび起こり、米国などとの通商交渉が頻繁に行われるようになってまいりました。

通商交渉においても、そのような業界は、自由化後に照準を合わせ、体質改善を図ろうとするのではなく、既得権益を少しでも長く保とうとして、日本の政界や官界に圧力をかけ続けました。

そのために、通商交渉は紛糾し、さまざまな貿易上の問題が発生いたしました。また、そのようにして国際競争の洗礼を回避した企業群の中に、後に苦汁をなめる企業が続出したのです。

その最大の例が、日本の金融業であります。監督官庁による護送船団方式と呼ばれる保護が手厚くとられ、それに安住したため、世界の金融分野のイノベーションから大きく遅れをとってしまったのです。そのため、グローバルスタンダードという舞台上上がったとき、脆弱な経営体質

なく、むしろ雄々しく立ち上がっていったのです。私は、試練を克服するなかでこそ企業に力がつき、さらなる成長があると考えております。それは、ちょうど人間が試練を通じて、ひと回りもふた回りも成長し、大きく飛躍していく様と同じことでもあります。

その意味からも、中国の企業が変化を恐れず、日々創意工夫を行うなら、WTO加盟後も中国の経済はさらなる発展を続けていかれるだろうと私は思います。もちろん、そのためには、いくつかの具体的な課題があると思います。以下、中国が今後さらに経済発展を果たされるに当たり、必要だと私が考えることを述べてみたいと思います。

それは、中国の経済発展にとって当面必要となる、外資の導入や技術移転など、先進諸国の協力を得るに当たっては、不可欠なことであろうかと思えます。

中国経済発展の条件

では、その中国経済発展の条件とは何か。

第一に通商の側面から

第二に経済政策の側面から

第三に倫理的な側面から

という、三つの視点から、中国の経済発展の条件を考えてみたいと思います。



が露見し、今や再編成と淘汰の嵐が日本の金融界を襲っています。

一方、私が属するエレクトロニクス部品の分野では、そのような保護的な政策は一切とられることはありませんでした。そのため、我々は顧客の需要に因應するために、技術開発に全力をあげ、激烈な国際競争を独力で勝ち抜いてまいりました。私どもは、自分たちの独創的な技術とそれが生み出す製品の競争力を頼りに成長を続けてきたのです。

そのような独立自尊の気概をもって生き残っていった日本企業は多くありました。現状の維持、既得権益の確保に汲々とするのではなく、変化を恐れず、むしろチャンスと捉え、常に創造的な取り組みを行ってきた企業こそが、グローバルスタンダードという渦の中でも飲み込まれること

1. 通商の側面から

最初に、通商の側面から考えてまいります。

まずWTO加盟後には、国際ルールに則った商取引、ビジネスの実施が不可避になってまいります。それは、契約の遵守や知的財産権の尊重であります。国際経済社会のなかで諸外国と手を携えて、ともに繁栄していこうとするならば、国際ルールの中でも、とくにこの知的財産権を大切にされ、厳守していく必要があると私は思います。

現在、中国の多くの要人が、国際社会に向けて、「中国は約束したことは守る」と宣言し、国民にもその厳守を強く啓蒙しておられるようです。私は、中国国民が昔から持つておられる、信用を重んじるという道徳性を発揮されるなら、このような問題も解決できると考えます。

我々日本人は、中国から「仁」や「義」、さらには「天に恥じることはしない」というような、人間として持つべき数々の道徳律を学んでまいりました。そのような普遍的な原理原則が、中国の国際商取引においても、最も大切なことであると思えます。

次に、この通商の側面では、人民元の安定も中国の経済発展には不可欠であろうと考えます。

このことは、中国の貿易収支にとって重要であるばかりか、海外からの投資に当たっても、その為替レートの安定が欠かせない条件となるからであります。

最近、国際的な経済低迷をよそに、中国の国際収支が大きな黒字を続け、一人勝ちの様相を呈していることに対し



て、諸外国から「為替レートが低すぎる」という声が拳がり、切り上げを促す論調が始まっています。また、中国が大幅な貿易黒字国になっており、その外貨準備高も千九百億ドルに達していることから、今後諸外国からの圧力が増していく可能性があります。

国際社会の一員とならんとするならば、一国のみならず、他国との「共生」ということを考慮に入れ、そのなかで自容れないものです。あまりに急激な賃金上昇は避けつつ、低廉な労働力の確保に努めることが今後必要であろうと考えます。もし、この安価な労働力の供給が実現できなければ、日本の多くのメーカーが高い労務費のために国外に生産拠点を移し、国内が空洞化しつつある、その二の舞になってしまうことを懸念いたします。

3. 倫理的な側面から

最後第三に、倫理的な側面から中国発展の条件を検討してみたいと思います。

私は、まずはモラルの確立、それも企業集団を率いる、リーダーのモラルの確立が急務であると考えております。リーダーのモラルの低下が、著しく組織に影響を与えることは歴史を見ても明らかです。中国の古い言葉に、「一国は一人をもつて興り、一人をもつて亡ぶ」とあるように、まさに人類の歴史は、リーダーの歴史と言い換えてもいいのであります。

そのリーダーの資質について、中国明代の思想家である呂新吾は、著書『呻吟語』の中で、「深沈厚重なるは、これ第一等の資質」と述べています。つまり、リーダーとしていちばん重要な資質とは、つねに深く物事を考える重厚な性格を持っていることだと言っているのです。

一方、さらに呂新吾は、同じ『呻吟語』の中で、「聡明才弁なるは、これ第二等の資質」と述べています。つまり、

国の為替レートの安定を図ることが大切であろうと思います。

2. 経済政策の側面から

次に、第二の経済政策の側面から、中国発展の条件を考えてみたいと思います。それは、物価および労働コストの「インフレの抑制」であります。

現在の中国の経済発展は、合弁などによる外資の導入を通じて生産拠点を国内に設立し、生産された製品を、海外に輸出、もしくは国内市場に供給することで成立していますが、それは低廉な資材や設備コスト、そして優秀で安価な労働力の調達を前提としたものであります。

「世界の工場」としての現在の中国の座を維持するには、まずはインフレを抑制し、工業資材や設備の価格を安定したものにできるかどうか、分岐点になると考えます。

そのためには、経済成長は維持しながらも、インフレを抑制する経済政策の実施が大切になってまいります。また、高コストに陥っている国営企業の構造的な見直しを進められることも必要ではないかと思えます。

さらには、賃金インフレの抑制も不可欠の問題であります。

次第に中国が経済成長を遂げていかれるに当たって、国民の生活水準向上への意欲は限りなく増大し、所得は上昇していかざるを得ないはずですが、しかし、この労働コストの上昇は、中国での生産を推進する海外企業の戦略とは相反する。次第に中国が経済成長を遂げていかれるに当たって、国民の生活水準向上への意欲は限りなく増大し、所得は上昇していかざるを得ないはずですが、しかし、この労働コストの上昇は、中国での生産を推進する海外企業の戦略とは相反する。

「頭がよくて才能があり、弁舌が立つこと」は第三の資質でしかないと言っております。

ところが現在では、洋の東西を問わず、呂新吾の言う第三等の資質しか持っていない人、つまり「聡明才弁」な人がリーダーに選ばれているように思えるのです。たしかにこのような人材は、有能な人材として役に立つことは間違いありません。しかし、彼らが果たして立派なリーダーとしての人格を備えているとは限らないのです。

私は、現在、世界の多くの社会が荒廃している原因は、このように第三等の資質しか持っていない人材を、各界のリーダーとして登用しているからだと思っています。より良い社会を築いていくためには、呂新吾が述べているように第一等の資質を持った人、つまり、立派な人格者を各界のリーダーに選ぶことが大切ではないかと思うのです。

現代の中国においても、国営民営を問わず、各企業を代表するリーダーのモラルを高く維持し、組織内における不正腐敗を排除できるかが、今後の経済成長の鍵になると考えています。そのためにも、社会の精神的基盤の確立ということについて、次に述べてみたいと思います。

社会の精神的基盤の確立

リーダーをはじめ国民のモラルを高めるためには、そのベースとして社会全体に正義や公正を尊ぶ「規範」がなけ

ればならないはずで。かつて人々は、そのような規範を宗教に求めてまいりました。しかし、今や多くの国では、そのような宗教心を持つことが難しくなっているのかもしれない。そうであれば、新たな規範を見出さなければならぬはずであります。

それは、「人間として正しいことを貫く」ということであるかと私は考えています。我々人類は洋の東西を問わず、普遍的な共通原理のようなものを持つております。それは人間として生きるうえで、ぜひ心がけるべきことであり、それは誠実、公正、公平、努力、謙虚、博愛など、国境や言語を超えて、共有できることが多いように思います。

私は、経済や経営の領域においても、そのような普遍的な原理原則とも言うべきものが基盤になればならないと考えます。またそのようなことが経済人の中で共有され、それが社会的な規範となっていくことが、今後中国が経済発展を成し遂げ、その繁栄を長く持続していくに当たって、たいへん大切なことではないかと思えます。

歴史を縫ぬいいてみますと、現代の世界経済のベースをなす資本主義は、キリスト教社会、なかでもとくに倫理的な教えの厳しいプロテスタントの社会から生まれていることがわかります。

つまり、初期資本主義の担い手は敬虔けいけんなプロテスタントであり、彼らはキリスト教の教える隣人愛を貫くために、日常生活はできるだけ質素にし、労働を尊び、企業活動で得た利益は社会の発展のために活かすことをモットーとし

を行われたといえます。

「西洋の物質文明は科学の文明であり、武力の文明となつてアジアを圧迫している。これは中国で古来からいわれている『霸道』の文明であり、東洋にはそれより優れた『王道』の文化がある。王道の文化の本質は道徳、仁義で



ていたようです。つまり「世のため人のために役立つこと」が、彼らプロテスタントの、そして初期資本主義の倫理規範であったのです。

このように、自由な経済社会というのは、金儲けのためなら何をしてもいいというものでは決してないのであります。もし、自己の利益だけに固執するならば、いつか必ず社会から制裁を受けて、没落の運命をたどるはず。しかし今、この最も基本的なことが忘れ去られています。

社会主義市場経済を唱える中国は、資本主義社会以上に倫理的側面を重視されていると理解しております。そうであれば、市場経済に携わる者は率先垂範そつぜんすいはん、誰から見ても普遍的に正しい経営哲学を確立し、自らを厳しく律し、社会の範とならなくてはならないはず。そうすることで、中国社会の精神的基盤が確立され、健全な経済社会が実現できるものと思えます。また、それが中国の繁栄を長く持続する、最善の道でもあろうかと存じます。

さて、縷々らら申し上げてまいりましたが、日本の一企業家の私見としてご理解をいただければ幸いです。

最後に、経済大国になられた中国、またその経済力にふさわしい強大な軍事力を有するであろう中国には、その国力に見合った責務が生じるということを、ぜひ理解していただきたいと思えます。

中国革命の父である孫文は、一九二四年にここ天津市の姉妹都市である、日本の神戸市で、次のような趣旨の講演

ある」

「あなたがた日本民族は、欧米の覇道の文化を取り入れていると同時に、アジアの王道文化の本質も持っている。日本がこれからのち、世界の文化の前途に対して、いったい西洋の覇道の番大となるのか、東洋の王道の干城かんじょう（盾と城）となるのか、あなたがた日本国民がよく考え、慎重に選ぶことにかかっている」

残念ながら、日本はこの孫文の忠告に耳を貸さず、一瀉いっせつ千里に覇道に突き進んでしまったのであります。

必ずや将来、経済大国となり強大な軍事力も身につけられるであろう中国には、ぜひ自らが今まで否定してこられた、この覇権主義に陥ることなく、古来中国の人々が大切にしてきた、「徳をもって報いる」という考え方、つまり王道に則った国家運営、経済活動を行っていただきたいと存じます。

私は、世界各国がそのようにして、経済や経営の分野においても、相互理解に努め、互いに驕おごることなく、常に謙虚に、相手のことを思いやつていくことで、今まで以上に友好的で建設的な関係を構築することができると考えております。

この「天津市長国際顧問フォーラム」が、そのような素晴らしい国際経済社会実現への一里塚（マイルストーン）となり、またここ天津市がそのような新しい人類の文化の中心となれることを祈念いたしまして、私の講演を終わりたいと思えます。

（了）

今、中国は燃えている

PART 2

稲盛経営哲学の真髄は、人生の目的と 経営理念の有機的な結合にある

江蘇省企業管理協会 陳 華蔚

私が勤務している企業管理協会は、江蘇省においては企業との関わりがいちばん深い団体です。この協会には、江蘇省の何千人かの企業家と企業がメンバーになっています。協会の主な役割は、企業家たちの経営理念を高める、または企業管理技術や管理水準を高めて企業家の経営や管理をより良く進めていくために、いろいろなかサポートをしていくことです。

私はそういう役割を果たす立場にあり、まずこのたびの第九回全国大会と、東京例会における皆さんの体験発表をお聞きして本当にいい勉強になりました。このような体験を通して勉強した内容を、中国に帰ってからより多くの企業家たちに伝えたいと思います。そして、稲盛経営哲学と経営理念を盛和塾の塾生たちがどのようにして実践しているかをし

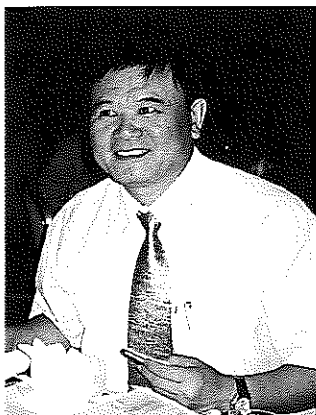
っかりと伝えて、中国の企業家たちに経営理念や経営哲学の大切さを読みたいと思っています。

私自身は経営者ではありませんが、経営をサポートするという立場で、稲盛哲学をどのように理解しているか、今回の全国大会でどう感じましたか、私自身の体験とあわせてお話ししたいと思います。

中国の経営者に なぜ経営哲学が必要か

まず最初に、稲盛経営哲学および経営理念というのが中国の経営者たちにとってもたいへん必要なことであり、かつそれがいかに素晴らしい経営哲学であるかということについて申し上げます。

なぜ中国の経営者たちにとって稲盛経営哲学、経営理念というものが必要なのかでしょうか。今までの経営理念、経営哲学はどのような状態であったか、ということについて少しばかり説明いたします。



（編集部注）陳氏は十月二十九日正式に発足した江蘇省日本経営哲学研究会（いわば江蘇省盛和塾と言つてよい）の代表的な代表世話人として活躍しております。

皆さんもご存じのように、中国が市場経済に入ったのは一九九二年で、まだ八年ほどしか経っていません。中国の改革開放は日中平和友好条約が結ばれた一九七八年からスタートしました。それまでは計画経済でしたから、経営者としては経営理念、経営哲学というものをあまり必要としていませんでした。これが第一段階の状況です。

第二段階は一九七八年から一九九二年までの間ですが、その時点において中国は計画的に資本主義経済を導入するようになりました。しかしこの時には、まず経営理念、経営哲学というものは普遍的なものとしてはあまり認識されていませんでした。だから経営者として、経営理念や経営哲学を持つて経営に当たるといふことはこの段階ではまだなされていなかったということになります。

第三段階は一九九二年以降になります。この年から中国は本格的な市場経済を導入することになりました。市場経済においては、経営理念や経営哲学というものを持たないことには経営を続けることが難しいので、経営者たちはこぞつて

経営理念や経営哲学というものを真剣に考えるようになりました。この段階に入つて、国営企業の経営者にしては民間企業の経営者にしては、経営者としてどういふふうに進めていくべきか、なぜ会社を経営するのかという二つの大きな課題を抱えるようになりました。

とくにここ四年間ほどは民営企業が急激に発展し、国家も正式に民営企業は中国国民全体の重要な構成部分だということをはっきりと認めるようになりました。そのために、企業の経営者たちも経営理念、経営哲学についてもすこく力を入れるようになったのです。

稲盛塾長からは、経営者としてどういふふうに進めていくべきか、企業としてどうあるべきかということをお教えいただいています。また、企業として単に自分たちの利益のためだけではなく、その企業が社会に対してどういう影響を与えているかということをお考えなければいけないということも、機会があることに指導していただいております。

だから、中国の経営者たちもこれから

問題、顧客の問題、企業自身の問題も含めて十分に考えたうえで経営を進めていかなければならないと思います。しかし中国の現状は、経営者は経営理念、経営哲学については今のところはほんの初期段階、本当に浅い段階での理解にとどまっています。

最近、中国でベストセラーになっている本があります。その本は主に中国企業について取り上げており、中国で失敗した十社について書かれています。この本でテーマとして取り上げているのは、それらの企業が経営に失敗したのは経営者として経営哲学、経営理念がなかったからだということですが、その本では具体的な事例として、広東省の秦池(しんち)という会社を取り上げています。

この企業は酒造メーカーで、短期間に急成長しました。そしてまた、急速に落ち込んでしまいました。失敗の主な原因としては、地道な経営努力を蓄積しないまま一時的な成功をしたからだ指摘されています。この会社の経営者が事業の利益をどこに使ったかという点、広告宣伝費にすべて費やしてしまっているの

です。中国のテレビコマーシャル、とくにゴールデンタイムともなるものすごく高額になります。その時間帯でコマーシャルを流すには、一億から四億が必要で、それを十五倍すると日本円になりますからいかに高い費用を使っていたかご想像いただけると思います。

最初に一億か二億をかけたときには、そのコマーシャルがたまたま当たって成功しました。一度成功したためにその経営者は、今度はもっとたくさんのお金をかけようということでも三億か四億の費用を使ったそうですが、会社の経営状況から見るとそのような広告予算を計上する能力はなかったのです。そのように現実を無視した無茶なことをやっていたので、この会社は業績が落ち込んでしまったわけです。

中国には、こういう企業がたくさんあります。中国では市場経済を導入してから、成功した経営者もたくさんおられますが、失敗した経営者もたくさんいます。失敗した主な原因としては、やはり経営者として理念とか哲学をしつかりと持っていないからだと思います。だから

ます。しかしアメリカの企業を考えてみると、個人の利益というか、個人のことをものすごく重視しています。他はどのようなかについては二の次になっており、その点では稲盛経営哲学とは明らかに違うと思います。

日本の場合には人生の目的、経営の目的といったものをはっきりさせ、自分のためだけに生きるのではなくて世の中のために、会社のために頑張っていくということが中心になっているように思います。ところがアメリカの場合は、個人が頑張ることで成功したら、その人が当たり前のように多くの収入を得ます。だから個人というものを突出して考える、そういう視点で経営をしているのではないかと気がします。私としては、これから中国はそういうアメリカ的な経営ではなくて、日本の心ある経営者が実践しているように人生の目的と経営というものを有機的に結び付けて、より良い社会、より多くの人たちのために頑張っていくべきではないかと考えています。

とくに中国の場合は、これから民間企業がたくさん増えていくと思いますし、

世の中や人のために経営をするということがたいへん大切になると思います。民間企業の人たちは国の制約をあまり受けずに、自分が儲かったらそれを全部自分のお金にしてしまうという危険性が多分にあります。だからこそ、稲盛経営哲学のように、世のため、人のためにその利益をもっと分かち合うべきではないかというふうに思うのです。

いま必要なのは 理論と実践の知行合一

どういうふうに稲盛哲学を勉強すればいいか——ひとことでは、理論と実践を有機的に結び付けることです。今回の全国大会で八人の方の発表を聞いて、皆さんは単に理論だけで稲盛塾長の教えを受け止めているのではなくて、日常の経営にそれを実践されているということを感じてものすごく感激しました。中国の経営者たちも、そういうふうに理論と実践を有機的に結び付けて、稲盛経営哲学を勉強しなければならないと思います。

私自身は経営者ではありませんが、稲

私は、中国の経営者たちはもっと自分を磨き、心を高めなければいけないと思っています。つまり、中国の経営者たちも稲盛経営哲学をもっと勉強する必要があるということです。

経営と人生の目的を 重ね合わせて学ぶ

では、中国の経営者たちが稲盛経営哲学を勉強するに当たってはどのようなことを勉強すべきなのでしょう。

私は、稲盛経営哲学は幅広く奥の深い哲学だと思っています。そして、こんなに広くて深い稲盛経営哲学を中国の経営者としてどういうふうに勉強すべきか、どのようにしてその哲学の真髄を勉強することができるか考えざるを得ません。それについて私なりに考えたのは、稲盛経営哲学の真髄は経営と人生を有機的に結び付けているところにあるのだから、中国の経営者たちはその点をしっかりと勉強すべきだということです。

世の中にはいろいろな経営理念があります。例えばアメリカにも立派な会社があり、素晴らしい経営哲学があると思います。盛哲学を本当に勉強し、それを実際の経営で実践していくのはそんなに簡単なことではないと思います。しかし企業を成功に導くためには自分なりに精一杯の努力をして、いかなる困難があっても、どのような難関があっても、それを乗り越えていかなければならないと思えました。

とくに今回の発表で、福岡の大村さんはまだ若い経営者ですが、自社で紹介したマンシヨンの部屋の網戸が外れてその子供さんがけがをされたときに、勇気を持って事に当たられました。その事故は本質的には彼の責任ではないと思いますが、責任を持って利己心を抑えて対処したことで、最終的に発表にあつたような素晴らしい成功を収めることができたのだと思います。その意味では、どういうふうに稲盛経営哲学を勉強して、まず己を乗り越えることができるかということが大切なのではないかと思います。

江蘇省の経営者たちには、そんなに大きな面からなくてもいいから、まずは小さいところから地道に勉強してそれを実践してほしいと願っております。

今、中国は燃えている

カクタイ

心をベースにした経営とは何か

——「利他の経営」の真の意味

東北師範大学日本研究所教授 劉 栄

稲盛さんは著書『新しい日本 新しい経営』（TBSブリタニカ）の「思いやる心——私の人間論」という文章をはじめとして多くの講演でも、「利他の心」について詳しくふれておられます。それらは「心をベースにした経営」という理念で貫かれており、堅固な論理性と人間としていかにあるべきかという道徳に裏打ちされています。

私は「人をベースにして、心をベースにして」という経営理念を標榜し、自ら「利他の心」で経営をしていると語っている経営者が何人もいるということを知っています。しかし、純粋な心で私欲を抑え、それを徹底的に実行している経営者は稲盛さん以外にはあまり見当たりません。実際、「心をベースにした経営」を標榜していた方々が現実にはそれを実行

したかという点、必ずしもそうではありませんでした。その結果、「人をベースにして、心をベースにして」という経営理念は説得力を失ったただの言葉となってしまう、人々を感動させ激励する力を自然に失ってしまったのです。

私が稲盛さんを尊敬しその経営哲学を学びたいと思っているのは、稲盛さんがただ単に成功を収められた経営者という

だけではなく、奥深い学問と立派な思想を持つ哲学者であり、日々修行を重ねながら果敢に魂の真髄を追求しておられる宗教家であり、道徳家であり、人生の師であると考えているからなのです。稲盛さんの哲学は、ご自身の人生、そして事業成功の真髄を明らかにされているだけではなく、我々の目指すべき方向と成功への法則を示してくれています。

私は、本日このような機会をいただいたことに感謝するとともに、少しでもみなさんのお役に立てばと思つて稲盛さんの「利他の心」に基づいた経営について私見を述べさせていただきます。これがきっかけとなつて、盛和塾の皆さんとよ

り有意義な交流をすることができれば幸いですと考えております。

利己心を抑える

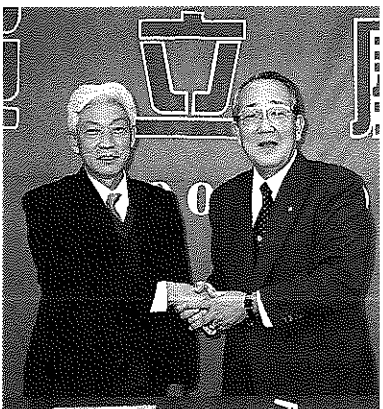
「人の心をベースにした経営」を実践するためには、まず利己の心を抑えることが大切です。ここでいう経営とは、単に企業経営だけを指すのではなく、人生、事業、国家、国際社会などを含めた広義のものを意味します。

利己の心を抑えることの大切さについては、古今東西の哲学、宗教、道徳などの書物に数多くの言葉が残されています。ただし、ある格言は人類の一種の純粋な理想や希望として書を飾るだけのものであり、あるいは個人の心を浄化するための道徳家の話題づくりに過ぎないものもあります。しかし稲盛さんは、利己の心を抑えることは心を高め、魂を浄化するための修行だと語り、利己の心をベースとしてご自身の事業や人生において大きな成功を収められました。そして数多くの経営者たちが今、稲盛さんの哲学を学び、人生と企業の発展の道を探求し

続けています。

稲盛さんは利他の心について語られるとき、まず人間として食欲などの利己心を持つことには一定の必要性があると話されています。そして、「人の心は利他の心と利己に分けられる、利己心というのは自分自身の利益を優先することであり、利他の心というのは他人のために自分の利益を犠牲にしてもよいということを意味する」とも言っておられます。稲盛さんはまた、「自身の長い人生体験と観察を通じて、「日本の現状を見ると、利己の心を持っている人や組織がますます多くなり、社会全体が利己心に凝り固まっているような気がします」と述べておられます。これは日本だけに限ったことではなく、利己心は人類が明るい未来社会へ歩き続けることを妨害するある種の病です。そのことから、利己心を抑えることがどんなに難しいかということがよく分かります。

多くの人々の共通の利益に貢献するかがり、人類は明るい未来を迎えることができます。そのため稲盛さんは、企業経営においても哲学を理解できる人物が必



要たとおっしゃっています。その信念にもとづいて、稲盛さんは「盛和塾」という人生哲学、経営哲学を学ぶ若い企業家を育成する塾を運営されているわけです。

稲盛さんは利己の心を抑えるという点では第一人者だと思えます。一九八四（昭和五十九）年、会社の経営が安定して五十歳を迎えられたとき、稲盛さんのなかでは利己心と利他の心が激しく争っていたと思います。しかし、稲盛さんはその葛藤を乗り越えて利己心を抑え、創業以来自らの汗と涙で貯えてきた私財二百億円を投じて、人類の平和と繁栄に貢献するために稲盛財団を創立されました。そして、産業、経済、文化の発展に大きく貢献された人々を顕彰する「京都賞」を設けておられます。

また、社内においても常に会社と従業員の利益を優先的に考えておられます。例えば、株式を上場するとき、大多数の企業経営者は自分が持っている株式を市場に放出してプレミアムをつけ利益を享受しようとしています。もちろん、それが間違ったことだとは思いませんが、稲盛さんは株式を公募増資して手に入れた資金

金を出したかにあるのではなく、利他の心さえ持てば人生の真の充実感や達成感が得られるという道理をもう一度実感させられたところにあります。その道理は誰にも間違いなく通じるものだと思います」と語られたことは、利他の経営に対する私の考え方を見事に証明してくれました。稲盛さんの過去を振り返ってみると、ご自身の成長と企業経営の成功は、利他の経営を実践されたことよって従業員や社会から大きく報われた結果だということが分かります。第二電電（DDI）を例にすると、稲盛さんは国民に安い料金で長距離電話を利用できるようにしたいという純粹で崇高な目的を持って会社を設立されました。また、その事業を展開するときには利益が予測される地域の獲得戦で競合企業同士の主張が折り合わず、利益が出やすい地域を他の二社に譲って取って投資額が高くなり、あまり利益が出そうにない地域を選択せざるを得ませんでした。そのとき稲盛さんは、もしこの事業が失敗すれば、会社をつぶしてしまうかもしれないという最悪の結果も覚悟されていたそうです。しかし、こ

を社内に留保し、同時に従業員にも利益を還元されました。それだけではなく、個人の株式の一部を会社の発展に貢献された優秀な従業員に分けられました。

そのように稲盛さんはたえず利己心を抑え、感謝の気持ちを持って従業員や社会に恩返しするなかで自らの心を高め、自我を超越して「心をベースにした」経営哲学をもの見事に結実されています。

繁栄をもたらす「利他の心」

利他の心とは、人生や企業への投資であるとも言えると思います。稲盛さんは利他の心と利他の経営について、徹底的に論じられたことがあります。また、利己と利他の弁証法的関係についても数多くの啓蒙的な論証をされました。多くの学者や経営者たちは、稲盛さんの「利他の経営」を貢献、奉仕だと解釈しています。そのような捉え方も決して間違いはありませんが、私はそれだけではないと思っています。少し角度を変えて見ると、利他の経営は人生にとっても企業の発展にとっても一種の投資だということ

の稲盛さんの利他の心は、全従業員のやる気呼び起こしただけではなく、ソニー、ウシオ電機、三菱商事、三井物産、三和銀行といった遠見卓識な企業経営者たちの心をも感動させました。その結果、これらの企業の援助と協力を得て、第二電電はその後世界のベスト五百企業に仲間入りするまでに発展したのです。

二〇〇〇年十月、第二電電（DDI）、日本移動通信（IDO）、国際電信電話（KDD）が合併してKDDIという新しい総合通信会社が発足しましたが、これも利他の心が一種の投資であることを物語っています。そのリタインの形式は多種多様で、物質的なものもあれば精神的なものもありますが、その影響と価値は計り知れないと思います。通信事業の発展はそのよい証明となったわけです。

より広い社会への貢献

利他の経営はまた、利他の心を発展させるとともに幅広い地域と人類に恩恵を与えることができます。利他の心は内包と外延の両面において無限の伸縮性を持

が分かります。それは、経営で一般的に言われている投資と同じであり、そのうえ他の投資よりはるかに豊かなリターンをもたらします。

当然ですが私は、ハイリタインのために利他の経営を提唱しようというわけではありません。もしハイリタインを目的に利他の経営を実行すれば、利己主義を抑える目的に反することになります。利他の経営とは本来、無償の行為、精神に基づいたものでなければなりません。

では、どうして無償の行為や精神がリターンをもたらすのか、と疑問に思われる方もいらっしゃるでしょうが、その道理は易しいことです。そのリタインというのは、経営者が誠実で純粹な心を持っているかどうかによって、結果的にもたらされるものだからです。

例えば、稲盛さんが京都賞を設置される際に、「私は利己の心を一生懸命に抑えて、社会の各階層の人々に貢献しようと思っています。それが人々に理解され、人々から尊敬されるようになり、私のそれ以後の人生を充実させることになったのです。京都賞の意義はどれくらいか

っており、狭義の利他論もあれば広義の利他観もあります。もし、自分のことばかりにとらわれずに他の人にも目を向けることができるなら、その人は利他の心を持っていると言えるでしょう。しかし、自分のこと以外といっても、その思いが家族、親戚、あるいは周囲の団体にしか及ばないのであれば、それは狭義の利他に過ぎません。しかし、自分が所属する企業や地域、民族、国家だけでなく世界中にその恩恵を与えることができれば、それはまぎれもなく高次元の利他の心だと言えますし、真の国際主義と呼ぶことができます。

一九九五年、欧米にも影響力がある著名な経済学者森嶋通夫氏は、「日本の選抜」（岩波書店）という著書を出されました。その中で氏は、東北アジアおよびASEAN（東南アジア諸国連合）と手を携え、EUのようなアジア諸国と民族の特徴にふさわしい「アジア共同体」をつくらうと提唱されました。とても創造性のある提案でしたが、日本ではあまり大きな注目を浴びず反響も乏しかったようです。しかし私は、その提案は日本の

みならず東北アジア、さらには全アジア地域の発展にとっても意義のあることだと思われました。

東北師範大学と東京学芸大学との研究内容をまとめた『二十世紀の東北アジア社会変動及び教育』という本に「アジアの協力とアジア同盟(AU)」についての構想」という私の論文があります。

アジア共同体にするアジア同盟にする、それをつくりあげていくにはさまざまな歴史的背景や各国の制度、体制の問題など長くて苦難の道が予測されます。しかし私たちアジア諸国が、稲盛さんが言っておられるように「利他の心」、「共生の哲学」をベースとしてその団体を運営していくには、決して不可能ではないと思います。稲盛さんの次のような論述を通じて、私は将来の東北アジアの協力や森嶋通夫氏の提唱されたような理想の現実に十分な希望と自信を持つようになりました。

「ある地域の住民が自分の家のことだけでなく、地域社会のことを考え始めると、それも利他の心であるが、それが地域社会のことばかりだと、日本全体にと

実践することがすべて

利他の心でもっとも大切なことは、それを実行しなければ意味がないということとです。経営者がいくら口先で利他の心を唱えても、実際の行動において極端に自己の利益だけを追求したなら、その人は人格と人心の掌握力を同時に失ってしまうでしょう。

中国の古い諺に、「言必ず信あり、行必ず果あり」というのがあります。稲盛さんはとくにその哲学を実践することを重視し、常に知行合一を実践しながら京セラグループの従業員たちとともに、京セラフィロソフィを全従業員の行動基準とされています。

もうひとつ興味深い事例があります。

つては地域エゴということになる。さらに日本のためだけとなれば、国益といった言葉で表されるような一国の利害だけで物事を考える国の利己になりかねない。国益だけを追求すると、世界に害を与えることにもなるのだ。したがって、国益に対しては地球益という、より広い利他の考え方が求められる(『新しい日本 新しい経営』)

稲盛さんはそのように提唱されただけではなく、自らの行動をもってご自身が唱える利他観を実践され、より広い地域や人類に恩恵をもたらされたのです。

知恵を生み、視野を広げる

利他の心は、人の知恵を生み出し視野を広げることができます。多くの人は個人の欲のため、あるいは集団の欲のために、毎日こせこせしたことしか考えていません。そういう人たちも一時的には利益を得たり、暴利をむさぼることができるとは思いません。しかし私欲で歪められた心は、やがて視野を遮って狭くし、広い世界が見えなくなってしまう。

稲盛さんはあるとき、京セラフィロソフィのもっとも基本的な要素である「心」をテーマにして、アメリカにある関連会社の社員たちに講演をされました。講演は多くの人々の共鳴と拍手喝采を受け、その後の懇親会でも社員たちが押し寄せてきて、「我々は今日、これまでで最高の講演を聞かせていただきました。あなたはその経営の重要性を我々に教示してください。あなたのそのような方こそ、我々が心から信頼できる経営者です」と口々に言ったそうです。文化の異なるアメリカの人々が、稲盛さんの普遍的な哲学に理解を示したのです。その会社はその後和気あいあいとした雰囲気となり、みんなが心をあわせて一所懸命に頑張るようになったということです。

稲盛さんはこのように、すべての面に

たとえ見えたとしても、ものの本質を的確に把握することができません。

稲盛さんの遠見卓識についてある人は、まるで望遠鏡をのぞいているように、普通の人には見えないところまで見えると言われましたが、それは常に純粋な利他の心を持っておられるからだと思えます。

第二電電を起す当時、新しく通信事業を展開するに当たっては成功率は五%くらいしかないという風評があったそうです。しかし稲盛さんは、九〇%の成功率があると自信を持っておられました。稲盛さんはその事業成功の経験から、次のような結論を出しておられます。

「自分に利己心しかない」と視野がとても狭いものになり、真実も何も見えなくなってしまう。しかし、利他の心を持って心理的なバランスがとれるようになつて大きな知恵が自ずと生まれるようになり、正しく決断することができるようになる。ために企業も発展し、リスクに対する恐怖心が薄らいで忍耐力を向上させることができる」

私たちは今、このことを十分に考えなければならぬと思います。

おいて「利他の心」を判断の基準とされています。我々は日常生活において、あるいはまた仕事のとくに、常に判断や選択に迫られております。世の中にはその判断基準はたくさんあると思いますが、稲盛さんは自分だけよければいいという考えを超越して、自分の利益を犠牲にしても他人のために何かをしてあげなければならぬという心を判断基準にされています。だからこそ、その言動は多くの人々の心を打ち、大きな感化力と求心力を持つようになられたのです。我々はこのことを、たいへん含蓄のあるメッセージとして真摯に受け止めるべきだと思います。

*この文書は今年の十月、長春市、東北師範大学稲盛経営哲学研究センターでの講演をもとに機関誌用にまとめたものです。

こんなときだからこそ…

信頼のリース

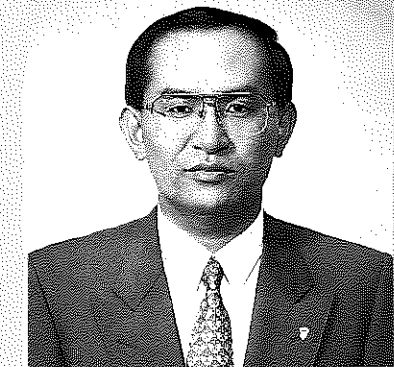
京セラリース

リース
一般融資
割賦販売
クレジット

京セラリース株式会社
本社：東京
☎03-3273-0531
大阪営業所
☎06-6396-1641

われ虚心に 経営を語る

I



e-mail: teppei.arakawa@dream.com

荒川 鉄平

〈盛岡〉
株式会社荒川商店代表取締役社長

時代のニーズに合わなくなつた 家具小売業をどうすればいいのか

創業七十年の家業を継ぎ
変化に遭遇して悩む

当社は昭和五年に祖父が家具製造業として宮古市で創業し、父の代に家具小売業に転換しました。七年前にはその父も

亡くなり、私が社長を継承して現在に至っております。

父が継いだときは家具の製造販売をしていましたが、そのまま工場で作った家具だけを販売していたのでは経営はどんなに勤定のまま、従業員は徒弟制度で終わってしまいそうで、商売の拡大という

意味で限界を感じていたようでした。そこで父は昭和三十年頃から、自社での家具製造を減らし、余所の産地から仕入れて売る小売業に転換を考えました。

昭和三十年代後半には折からの高度経済成長の波に乗って、当時車で宮古から四時間以上もかかる県内陸部への出店戦

略を考え、最盛期の昭和五十年代には九店舗を擁する県内一の家具小売店に発展をしていました。

私は昭和五十四年に他社での小売業修業を終えて入社し、すぐに社内組織を改革し、外部研修に社員を派遣するなどして企業体質の近代化を図りました。そのため、その年の決算は売上高二億四千万円、経常利益一億八千万円と過去最高の実績を残しました。それ以降は、その年の実

績を超えたことはありません。正直言って、その頃は何もかもがそのまま順調に進むような気持ちになつてしまい、私自身も配送、販売、仕入れといった日常業務に没頭していました。

当時の父や私には出店意欲が強く、候補地があるたびに検討していました。それまでの店舗はほとんどが商店街立地でしたから、モーターゼーションに合わせた店舗展開の必要に迫られていたので、その反面、既存店の売上にかげりが見え始めていたにもかかわらず、利益が出ていたため危機感に乏しかったことは否めません。

昭和五十年代後半、本社の登記はそのままにして本部を盛岡市に移転しました。宮古市に本社を置いていたのでは情報入手が遅く、県庁所在地の盛岡で一番店を出すのが悲願だったので、移転するとすぐに家具ボランティアチェーンのジェフサに加盟し、その勧めで日本リテーリングセンターが主宰するペガサスクラブに入会しました。そして、チェーン展開の勉強をしたりQC活動を始めたりました。

そこでは、一店当たり、社員一人当たりの生産性の低さを改善するためには、既存の商店街立地から郊外型立地へ移転することが必要である。また、売場面積を拡大し続けることだと教えられました。昭和五十年代には売場面積が千坪(三三〇〇㎡)あれば超大型店といわれており、そういった店を開発すると同時に商品開発をすることが生産性を改善するいちばんのポイントだといわれたのです。

その説に従えば、商店街立地の狭い土地で多層階の店舗を運営している当社の場合、すべての店が立地転換の対象となります。そのことを勉強会で聞くたびに、私の心には焦りの気持ちが芽生えてきました。しかも、ちょうど地価高騰が始まったときなので余計でした。それまでは、自社物件を最優先にと考えて、できるだけ土地や建物を借りないで店舗展開をしてきましたので、千坪以上の店を出店するととなると、投資コストは一店当たり十億円近くかかりますから、どうしても立地の選定には慎重にならざるを得ませんでした。そのために、ベストな立地を探



■会社概要 創業・昭和五年／設立・昭和二十九年四月／事業内容：家具、インテリア小売り／資本金・四千八百万円／売上高・七億円／従業員数・三十人（パート含む）／事業所数・四店舗

すのに時間をかけすぎていることに気づきませんでした。

平成五年、盛岡市郊外に開発される予定のショッピングセンターにエントリーすることができてホッとしました。ところが、そのSCの開発が遅れに遅れ、いまだに完成しておりません。その案件に縛られているうちに、既存店の落ち込みは手が付けられない状態になってしまいました。また、三年前に総投資額二十四億円で、家具小売業界最大の東京インテリア家具盛岡店が売場面積三千坪で出店してきてから商環境は一変してしまいました。

大手の寡占化が急速に進む 家具小売業界

家具小売業界は十年前と比較して売上約三〇％減少、店舗数は約三万店から一万五千店に半減しました。

いちばんの原因は新築の減少で、しかも新築の家にはほとんどクローゼットが設置されており、従来のタンスなどの家具が入る余地がなくなりました。また、

なり、眠れない日が続きました。

打開策として最初に考えたのは、閉店しやすい店を閉めることです。釜石店は飯店舗でもあり、新日鉄の事業縮小によって市の人口も減少していましたから、その店を閉店しようと考えました。そのことを盛和塾の仲間で、当社の監査役である人に相談しました。

ところが、彼の答えは私の考えていたこととは違い、本心で店長に相談して、ぎりぎりまでの努力をしたのか、閉店はいくらにも安易ではないのか、ということもでした。正直なところ私は、せっかくなのでいろいろ考えたうえで彼に相談したのにまた結論が先送りされてしまうのか、どうして自分の気持ちを分かってくれないのか、という思いが先に立ちました。しかしよく考えてみると、閉店候補の店のなかでは釜石店の店長がいちばん必死に頑張っているし、万一閉鎖した場合に従業員への職が見つけにくいという地域事情がありました。

いろいろと考えて、釜石店はある種の方法を付けてでも営業を継続することができれば、利益が出ないまでも何とか足

婚礼数の減少と多様化がその傾向に輪をかけています。従来、新築と結婚が私どものいちばんの稼ぎどころでしたが、それがだめになってしまったわけです。

さらには、通販やホームセンターなど異業種の参入が追い打ちをかけました。そのうえに立地の変化という逆風が吹いたのです。従来の家具店は商店街の中では他の小売店よりもけっこう広い敷地を持つっており、スペースに余裕があったために変化への対応に遅れをとってしまっただけです。

家具業界では今、小売店は約三三店に、国内のメーカーは特殊なものを除いて半減するといわれています。現在、国内で販売されている家具のほとんどは東南アジアや中国で生産されているものです。また、大型家具専門店の台頭によってほとんどの家具卸が売上高対前年度比でマイナスになり壊滅状態に陥っています。東京インテリア家具、ニトリ、大家家具、ナフコ、島忠など大手五社の成長は著しく、全売上の三分の一くらいを占めるのではないかと予測されています。

東北六県の現状は、北海道から出店し

を引つ張らない程度には頑張ってくれようという考えに変わっていききました。そこで店長に実態を理解してもらったために、このような条件で店を運営することができれば何とか閉めずに済むという話をしたところ、ぜひ頑張ってみようという話をして、店長の頑張りに任せて閉店は中止しました。店長以下の努力のおかげで、厳しい経済環境にもかかわらず釜石店は現在も営業しております。塾長の教えには反しますが、一〇％の利益率を出せそうにもなく、赤字スレスレの店を運営して雇用を維持するのは甘いかもしれませんが、私は間違っているとは思っていません。

最終的に出した結論は、地域一番店ではなく、しかも店長の気概が感じられない赤字店を優先して閉めるということでした。当然のことですが、閉店に着手する前には私をはじめとして従業員の給与カットなどの経費削減を先行させました。このときに出した結論の基本は、「動機善なりや、私心なかりしか」にあったと思います。結局、幹部全員がこの結論を支持してくれ、三店舗の赤字店を閉鎖し、

てきているニトリが九店舗、東京インテリア家具が七店舗出店しています。岩手県には今、東京インテリア家具が三年前に出店してきただけですが、まだほかに出店を予定している大型店があります。

身を切られる思いのした 事業縮小の決断と実行

当社は五年前には二店舗の利益で他の五店舗を維持していましたが、その後状況が激変して会社全体が赤字になりました。そこで七店舗のうち地域一番店として生き残り、利益を出せる可能性のある店を除いて他の店をどうするか計画を立て直しました。移転が決定している場合なら、スクラップ&ビルドですから店を閉めるのは簡単です。しかしそうでない場合には、経営者として閉店するという結論はなかなか出せないものです。東京インテリア家具が出店するとううわさがあったとき、従業員同士の不祥事と不振店の赤字増大などが重なって一刻の猶予もできない、そのままでは最悪の事態を迎えてしまうという状況に

一店舗は売却、二店舗は解体して賃貸物件とすることになりました。社員はできるだけ店舗間の異動で吸収し、やむを得ない人たちだけが地元企業に転職しました。

閉店ということになると、その後の社員の雇用と転職の紹介、その店にある在庫処分のための閉店セール、お客さまのアフターサービス体制の維持、地元に対する各種の届け出などかなりのエネルギーが必要で、さらに、閉鎖後の不動産活用を検討、予想される損失、その他対外的および対内的なマイナス要因など実際には予測以上のことが起きます。売却





損、解体の費用、在庫の見切り損、什器備品の廃棄処分など本当に体力のあるうちに結論を出さないと、すべてを失ってしまうということをつくづく実感させられました。

現在のような経済状況では、頑張っただけの努力をしても、方向が違っていれば何ともならない中小企業がたくさんあると思われれます。それでも頑張り続けるのが本当に正しいのでしょうか。タイミングを失ってすべてを失うだけではなく、借金を積み重ねてしまつたら、どうなるのでしょうか。

店舗網を拡大させた原因はたしかに経営者にありますが、現状ぎりぎりの努力で結論を出したときには、敢えて格好悪い判断もする必要があるのでないでしょうか。

ようか。そしていちばん格好悪いのは、結論の先送りをして野放図に店舗を拡大させたまま、企業を倒産させることではないでしょうか。私はある段階で自分の能力、体力、自社の経営環境に冷静で客観的な判断を下す勇氣を持つことも必要ではないのかと思っています。経営者の見栄というものは両刃の剣であり、会社を発展させる原動力にもなり、逆に重いものを背負いすぎて判断を遅らせ、結局は会社を倒産させ、従業員や取引先、それに家族に迷惑をかける最大の要因ともなっているのではないのでしょうか。

たとえ売上が小規模になつても、できるだけ他人資本に頼らないで収益力のある安定した企業を目指すのが、私には合っているような気もしております。この五年間は閉鎖にとまなう各種費用や損失の発生のために利益は出ず、売上も二十年前の半分以下になつてしまいました。しかし、赤字垂れ流し店の処理も一段落し、現在の自己資本比率は四六%で、賃貸物件からの安定収入を維持するところまでできました。

新たな道を模索し 老人福祉への糸口をつかむ

四年ほど前、PTA活動を一緒にしたことのある盛和塾の仲間から、宮古市で老人保健施設を開設する計画があるが、医療法人の理事として出資して経営に参画しないかと声をかけられました。そして昨年四月、無事に介護老人保健施設「ほほえみの里」としてベッド数百床の施設を開設することができました。今や順番待ちがでるほどの評判で、市長や市民からも好評をいただき、当社の宮古本店の売上貢献にもなっています。

来年はその隣接地にグループホームを建設する予定です。先日も小学校時代の恩師から、「現在、介護のレベルが4で別の施設に入っているが、ぜひ『ほほえみの里』に入りたい」と相談がありました。訪問看護も手がけておりますので、先生には自宅を待機をしていただき、ベッドが空き次第入ってもらうことになっています。再来年にはまた、盛岡にも一方所の新しい施設を計画しています。

塾長コメント

資産を生かして、新しい事業を起こすことが 肝心ではないか

いろいろな悪条件が重なって、お祖父さんの代から続けてきた家業の家具小売業が、時代の変遷とともにたいへん状況が悪くなります。売上はどんどん減って、赤字が出てくるという状況のなかで撤退を考えているときに、店長がどう考えているのかということが重要なキーではないかと考えられました。運営は苦しいけれど店長が頑張らせてほしいという店は残して、店長の気概の乏しい店は閉鎖するという決断をされたわけですね。

今のお話だけではよくは分かりませんが、撤退をする、不採算店を閉鎖するという決断をされたのは、決して遅くはなかったと思います。まさに時代が変わってきたのです。今まで必要だったタンスや長持ちといった家具が、時代の流れとともに要らなくなってきたのです。生活様式の変化がジワッと押し寄せてきたのですから、撤退するということは仕方ないことではないでしょうか。

たしかに事業を縮小するということは

格好悪い話ですし、従業員の雇用の問題などいろいろなことがあるだろうと思います。しかし私は、なるべく早く不採算店の閉鎖など事業を縮小して、会社にまだ体力が残っている間に新規事業を始めなければいけないと思います。つまり、今まで経験してこられたこと、学んでこられたことをベースに、改めて家具小売に代わる新しい事業を起こすということが必要だと思えます。

◇老人福祉事業もひとつの道

お話にあった介護老人保健施設の「ほほえみの里」といったようなことを手がけるのもひとつの道だと思えます。

お祖父さん以来の店舗にしていた不動産が残っていてまだ体力があるのなら、老人医療とか介護老人福祉施設の経営をされてもいいと思います。事業としてはそんなにたくさんさんの利益は出ないかもしれませんが、従業員とご家族、また子供さんが跡を継いでされるにしても、老人

福祉施設を経営していくということは社会貢献にもなると思います。決して派手なビジネスとは言えませんが、若干の収益は出るでしょう。

もし新規事業に対していいアイデアがないのならば、私は今の施設で運営の勉強をされて、残っている資産を使って老人福祉施設、老人医療施設を何か所かで展開されるのもひとつの方法ではないかと思えます。

たしかにそれは事業と言えるほどの規模ではないかもしれませんが、社会貢献をすると同時に、例えば十人でも二十人でも雇用することができます。同時に、その理事長として十分な報酬も得ることができるといふから、あなたの時代に方向転換されるのもひとつの手かなと思いがちです。

ただし、ただ単に理事という程度の名譽職みたいなことで一部に関わるということではなく、もっと勉強されていくと、そのような施設の需要はまだまだあると思われれます。

（本年十月四日、東北地区合同塾長例会での経営体験発表より）

われ虚心に 経営を語るに II

井関 新吾

〈大阪〉
株式会社井関総合経営センター 代表取締役社長


e-mail: iseki@mb.newweb.ne.jp

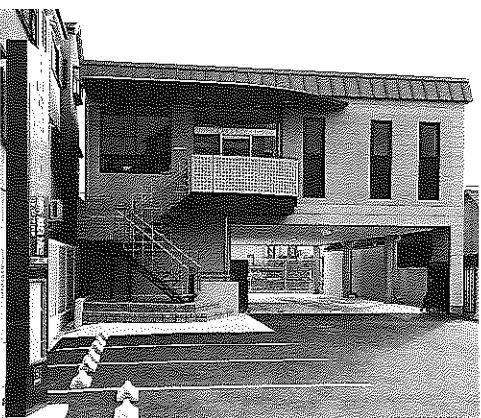
理念の共有を果たして 一歩を踏み出した全員参加の経営

一体感が育たなかった
定時だけの勤務

私は昭和六十二年から会計事務所を経営していますが、創業のときから単なる会計事務所としてではなく、企業として

ました。

私は「誰にも負けない努力をする」という塾長の教えを実践しようと、ひとりで夜遅くまで頑張っていました。従業員に残業をさせなかったのは、定時間内で密度の濃い仕事をしてもいい、その仕事に応じて給料を支払えばいい、残業を認めると、高め続けてきた生産性がたちまちのうちにダウンするのではないかと恐れられたからです。しかし、会社の業績は順



■会社概要 設立・昭和六十二年七月／事業内容：財務コンサルティング／資本金：一千万円 売上高：一億五千万円／従業員数：十六人（パート含む）

立派に成長していきたいと考えていました。

しかし、平成十一年五月に入塾して勉強させていただくうちに、それまでの自分の経営のやり方に疑問を感じるようになりました。なぜなら、当事務所は創業以来、確定申告等で超多忙なとき以外は、

調だったにもかかわらず、私と従業員との間には一体感がなく、何となくギスギスした関係になっていました。これは本質的に京セラの経営とは違うなと感じた私は、迷った末に昨年四月、横浜で行われた「塾長経営問答」で質問させていただけました。そのテーマは「時間外労働と生産性について」というものでした。

塾長のアドバイスで気づかされた
自分の驕りと強欲

稲盛塾長のお答えは私が考えていたものと全く違って、私の経営に対する考え方を根本から覆し、経営の本質にふれるものでした。塾長は、当社の経営は「経営者と使用人」という対立構造で表わされる最も原始的な資本主義形態である、と指摘されました。そして、従業員を経営者と対立する存在としてとらえるのではなく、経営者も従業員も共に御興をおかけし、従業員全員が共同経営者だという意識にする必要がある。

従業員全員が使用人意識ではなくオーナーシップ感覚を持てば、五時を過ぎて

年間を通じて定時で仕事を終えるようにし、残業は一切しないという方針を続けていたからです。

ところが、京セラでは従業員全員が誰にも負けない努力をした結果、素晴らしい成長をされたというのを知り、このままの経営でいいのだろうかと思いはじめ

働いても、経営者である私がそうであるようにみんなもそれが苦痛ではなく、また、生産性も落ちず、ベクトルを合わせることでよって経営がもっとうまくいくようになり、会社も大きくなるだろうし社会のためにもなる。さらには、会計事務所としての専門性からクライアントの要請があれば時間に関係なく、求められている答えを出すのがプロなのに、クライアントのニーズに十分応えていないのではないかと。もっとプロ意識を持って仕事をすべきである。そのうえで、プロとして残業代も含めた給与体系を考えなさい——という、私の会社のことを本心に考えた素晴らしいアドバイスをいただきました。

この経営問答の後、私が最初に自覚したことは、私自身のなかにある「驕り」と「強欲」でした。私の質問に対して、塾長はオブラートに包んで優しく諭されましたが、やはり塾長の目はおそろしく、少しばかりの業績向上でいい気になりつつあった私の「驕り」、そして仕事をしていたら当然支払うべき残業代を惜しむ「強欲」を、しっかりと看破された

のです。私自身、自覚できなかったマイナスの考え方を示唆されたと感じたとき、私はたまらなく恥ずかしく思いました。

押しつけでは伝わらない 経営者の思い

この「強欲」が経営者と従業員の間にあると気づいた私は、従業員全員に「経営開答」のコピーを配りました。そのうえで、「私は今まで未熟な経営者で、みんなに迷惑をかけてきた。今後は稲盛塾長が言われるように全員に共同経営者としての意識を持つてもらい、みんなに経営に参加してもらおうようにする。日常発生する経営課題や情報は100%公開して伝えるので、それに対して共同経営者として意見を言い、一緒に取り組んでくれ。その代わり、合理的な基準によって計算された利益の10%を成果配分として支給する」、一方、「プロとして仕事をするうえで必要な、遅くまで仕事で残ってもいっいち残業手当は付けず、それを盛り込んだ給与にする」――

同じ研修会に参加して 「理念の共有」が生まれる

四月、私は事務所の進むべき方向を探るためにある研修会に参加しました。その研修は、私にとって大きな気づきを得る機会になりました。講師から二日間にわたって「あなたの会社はいつたい何屋ですか?」「何のために仕事をしているのですか?」ということに鋭く追及されました。そして、「二燈照隅」ということを教わりました。

いろいろ悩んだ末にたどり着いたのは、私は今まで自分の事業を会計事務所のビジネスとしてしかとらえず、その成長にのみ心を奪われていた。しかし、人間には持つて生まれた運命があり、その運命のなかで人生の役割を知り、仕事を通じて世のため人のために尽くすという考え方に立てば、私がやらなければならない事業とは中小企業に元気をぶち込む経営屋でなければならない――ということでした。

つまり、これまで行ってきた税金の申

みんなにはそう話して理解を求めました。最初、従業員たちは私の変わりように戸惑い、にわかには信じがたい様子でした。ところが、半年の時間をかけて一緒に経営方針書をまとめ、今年の一月から実際に給与体系を変えていくにつれ、私がかうを言っているのではないということとを分かってくれるようになりました。

しかし、長い間、私の経営の仕方に慣れている従業員たちは、「共同経営者としてやっていこう」と言っても、すぐには行動に移してはくれませんでした。今年の一月五日、初日の日に経営方針発表会を実施し、土、日をはさんで九日から実質的に仕事が始まりましたが、その日の出来事に私はたいへんなショックを受けました。

私はその日からみんなが遅くまで残り、私と共に仕事をしてくれるだろうと期待していたのです。ところが五時になると、今までと同じように一人また一人とみんな帰っていききました。半年以上も時間をかけてみんなに話してきたのに、何も変わっていないではないか――

告や決算書の作成、帳簿作成といった仕事にとどまっていたはいけません。もっと積極的に月次試算表、キャッシュフロー計算書を掘り下げて経営者の方に説明し、資金繰りの状況や採算など会社の経営内容を正確に把握していただくとともに、経営者と一緒に経営目標を設定し、その目標達成のためにどのような手を打つべきかを相談しながらともに実行し、フォローをしていく。その過程で経営者に元気を与え、活力のある会社になつてもらおうお手伝いをする。それが経営の技術を持った私にできる人生の役割である、と気づいたのでした。

その研修にたいへん感動した私は、他の従業員にもぜひ気づいてほしいと思つて全員にこの研修を受講してもらいました。その結果、予想しなかった変化が表われました。私と従業員との間に、初めて一体感が生まれたのです。私の指示に対して、これまでは消極的で何となくやらされているといった感じだったのが、反応が前向きで暖かく変わり、私の話に素直に耳を傾けてくれるようになったのです。

みんなが帰ったあと非常に悲しくなりましたが、次第に腹が立ってきた私は我慢できずに二人の課長の自宅に電話をしました。

「私がこれほど過去の経営のやり方を反省し、襟を正してやっていこうと考えているのになぜ応えてくれないんだ。このまま放置しておけば、以前と同じ状況のまま一年が過ぎてしまう。みんなが話し合ってくれ、それを次の月例会議のときに検討しよう」

土曜日に行われた月例会議では、私ひとりが経営者として行う経営ではなく、全員参加の経営になる必要があるということとを改めて説き、「定時後も営業のことや人の採用、事務所の方向性のことなど、みんなと相談したいことがたくさんあるから残ってほしい。また、事務所を立派にし、みんなも豊かになれるようにと頑張つてほしい」と訴えました。

従業員たちは頭では納得しているが、すぐには変わりきれないのが実情なのだ、と感じました。その後すぐに確定申告時期に突入し、残業をせざるを得ない状況になっていきました。

財務コンサルティングを行うためのキャッシュフロー計算書の作成、資金別貸借対照表の作成などスキルアップの勉強にみんなが真剣に取り組む、全員がそれができるようになりました。残業時間も次第に長くなり、女性従業員も残つてくれるようになりました。また、従業員同士が教え合うという光景が増えてまいりました。

今年の正月、従業員に対して「なぜ分かってくれないのだろう」と考えたのは誤りで、従業員たちに納得してもらい、頑張つてもらっただけの強い経営理念、使命感が私自身になつただけなのです。今、従業員と一体感を持つてるのは、研修を通じて共通の経営理念、使命感を持つてようになつたからだと感じています。

塾長がおっしゃる、「心を高める、経営を伸ばす」ということ、そして「経営の原点十二カ条」の第一条にある「事業の目的・意義を明確にする」ということは、このことだったのです。従業員全員が納得し頑張つてくれるだけの経営理念と、使命感の浸透があつてこそはじめて

一体感のある経営ができるのです。その結果、本当の意味での全員参加の経営が行えるようになり、みんなの力を結集することができました。つまり、私と従業員との関係は、経営者と使用人という利害が対立する関係ではなく、共通の経営理念を持ち、その使命を実行していく同志なのだと思ついたのでした。

経営に楽しさを感じ 精神的にもうんとラクになる

今、何よりも従業員と一体感を持つて仕事ができる楽しさを感じています。また、経営についてはひとりでも悩む必要がなくなり、気持ち非常にラクになりました。また従業員は、感謝の気持ちで素直に受け止められるようになりました。今までなぜあんなに窮屈な経営をしていたのか、今となれば不思議な気がしてなりません。

従業員たちも七時頃まで残つて仕事をしてくれるのが普通になり、遅いときには九時過ぎまで頑張つてくれることもあります。本当はこれだけの仕事があつたと思つておられた。

そういうさもしい心が従業員との違和感をつくつていたので気がついて、そういうことも含めて従業員に話をし、みんなの理解を得て共同経営者として一緒に仕事をしていきたいというふうにおつしやいました。そのように従業員に言えることはたいへん偉いことだし、井関さん自身が素晴らしいと思います。

私がここまで人生を歩いてきてとくに思うのは、「素直さ」というものが人間の最高の財産だということです。素直な人はいくらでも学べますし、成長もしていきます。

◇使命感の気づきと利他の心

ここでおもしろいことは、当初、みんなが変わつてくれると思つていたら実は変わつてくれなかつたという点です。ところが、研修に行つてある種の気づきをされ、従業員全員もその研修に参加され

のかと思ひ、今まで顧客の皆さんにご迷惑をかけていたことが分かつてきました。従来の効率性一本槍の仕事から、顧客に元気を与える仕事へ、具体的には手間ひまかけた財務を通してのコンサルティングの仕事へと事業を拡大していける理念、体制ができたのではないかと思つ



素直な気持ちで一体感を持ったことが 何よりも素晴らしい

◇素直さが人を成長させる

井関さんは、「今、何よりも従業員と一体感を持つて仕事ができる楽しさを感じています。経営についてひとりでも悩む必要がないことから、非常に気がラクになり、従業員の頑張りを素直に感謝して受け止められるようになりました」とおつしやいました。私はたいへん素晴らしいことだと思ひます。

私は井関さんが昨年の「経営問答」でおつしやつたことはよく覚えておつた。また、それに対して私は今おつしやつたような答えをしたと思ひます。

会計事務所を開設しておられますから、一般の経営者の方々からは先生、先ました。そして皆さんが人生の目的、企業のためのために尽くすことこそ企業の使命ではないかということを感じつかれました。つまり、それぞれが使命感を自覚し、それを従業員の人たちと共有するようになってから社員が変わつてきたということが、非常によかつたと思ひます。また自分が少し経済的に不利になつても、従業員によくしてあげようと思つたことが、従業員の方々の考え方を変化させたといえます。

◇一体感があれば苦勞に耐えられる

今みたいたいへんな不況になつてくると、注文は減つてくるし景気もどんどん悪くなつていきます。これからどうなるのだろうか、経営者はみんな心細くなつてきます。不景気になつてくると、経営者のそのような孤独感みたいなものはいつそう増してくるものです。

ところが、従業員と一体感があつて苦樂を共にできるような状態ができています。と、相当苦しくても耐えていけるのです。家族でもそうですけれども、みんながよ

ています。

今回の改革が業績に表われるには、もう少し時間がかかると思ひますが、本当の経営をすれば必ず業績もついてくると思ひ、努力を続けたいと思つております。

生と言われないへん尊敬されていらつ

しゃる立場なのに、自分の恥ずかしいところをみんなの前で質問したくはなかつたでしょう。また、私がいろいろと注意してさしあげたことも、プライドもあつてなかなか素直に聞けないと思つたので、それを素直に聞かれました。

そして何よりも大切なことは、「経営問答」で質問されたこと、私が話をしたことを包み隠さず従業員に披瀝し、私の考え方が間違つていたのでそれを變えようと思つ、今までの生き方を変えようと思つたことです。

それまでは、定時間内の普通の給料で最大の効率をあげてくれればよい、残業く理解してくれていれば、どんな苦勞も耐えていけます。

従業員たちと一体感があつて、苦樂を共にしていこうと思つている場合には、「社長、苦しいけれど一緒に頑張りますよ。暮れのボーナスはちよつとばかり少なくて辛抱しますよ」と言つてくれるかもしれない。苦しいときには、うそでもいいから「社長、いいですよ。いときにはよくしてもらつてくれるんですから、頑張りますよ」という声をかけてくれれば、経営者は元氣百倍、さあ頑張ろうという氣になるものです。井関さんのお話を聞いて、非常によかつたと思つています。実にタイミングのいいときに聞かせていただきました。

このお話を聞いて、当社はそこまでいっていないと思われる方はぜひ胸襟を開いて、自分と同じような気持ちになるように従業員の人たちと話をしてください。自分で従業員の人たちを抱擁して、仲間に入つてくれるように接していただきたいと思ひます。

〈本年十月十七日、岡山製長例会での経営体験発表より〉

われ虚心に
経営を語る

Ⅲ



e-mail: s-fukui@mbe.sphere.ne.jp

福井 誠司

〈盛岡〉
株式会社成瀬 代表取締役社長流通再編の荒波にもまれながら
“異質化”による今後のあり方を模索

《酒類の流通再編第一波》

新たなライバルの出現で
価格破壊が始まる

私は平成九年七月に父が亡くなってから社長を引き継ぎました。私どもの酒類

ビニエンスストア、ディスカウントストア、あるいはスーパーマーケットといった形の店が盛岡にもどんどん出店するようになってから、そういうスタイルは崩れ始めました。

そのような業態店というのは、商品によって店舗スタイルが決まるのではなく、売り方によって決まります。コンビニエンスストアは便利さを売り、ディスカウントストアは安さをアピールしているといった具合です。



■会社概要 創業：一八九四年／事業内容：酒類卸売業／資本金：一千万円／売上高：二十五億五千六百万円（昨年度実績）／従業員数：二二八人

卸売業界もたいへん厳しい状況になっており、平成二年には全国で一万一千五百社ほどありましたが、昨年には九千五百社ほどに減りました。当社においても、昨年度は実に二十三期ぶりの赤字を出してしまいました。

昭和六十三年、私が家業を継ぐために

そのような店舗がシステム化されたオペレーションを行う場合には、各店をコントロールする本部機能というものが必要になります。本部は多くの問屋と商談をするよりは、より広い範囲の物流ネットワークを持つている問屋、あるいは高度な情報システムを持つ少数の問屋と取引する方が便利ですから、そういう機能を持つ問屋が求められます。

そのような変化は、当然ですが当社にも大きな影響を及ぼしました。業態店のチェーン本部は機能を有する問屋を選ぶ指定問屋制度を導入しました。それによって、当社のような地方の零細問屋は自然に弾き出される形になりました。また、優良取引先だった酒販店も、いくつかがコンビニエンスストアに業態転換をしました。

さらにはディスカウントという価格破壊業者が台頭してきました。ディスカウントは低価格の載った折込チラシをばらまき、皆さんがどうしてこんな安い値段で売ることができのだからかと疑問に思うほどの価格破壊が起きたのです。チラシが配布されるたびに、私のと

ころへは毎日のようにお得意先から電話がかかってきました。「なぜこんな価格で売れるのか。おまえらは今までどんな商売をしてきたんだ」といった文句を言われ、当社のお客さまに対してもどんどん納入価格を下げざるを得ないという状況に陥りました。

当時は、得意先がすべてコンビニエンスストアに変わってしまったのではないかと、あるいはディスカウント店から明日はまた、もっと低価格のチラシが出るのではないかと思っ、毎晩眠れない日が続きました。

他社にない特徴を求めて
ワインやビールの販売に注力

私はそこで、酒類卸売業の存在価値というのはいったい何なのかということを考えてみました。私が出した結論は、求められる機能や役割を果たしていない企業は、この世に存在する必要はないということです。

酒類卸売業の機能というのは、物流、金融（掛け売りにともなう集金機能な

ど、情報伝達、そして小売店支援の四つが主なものです。ほとんどのコンサルタントは、事業を発展させるためには自分の得意な機能を伸ばせと言います。しかし私は、自分が得意な機能を伸ばすだけでは自己満足に過ぎない、お客さまの満足を得るためには競合他社よりも優れた機能を持つていなければいけないと考えました。

そこで私は、第五の機能として問屋が本来持っているべきである「商品と人と店の出会い」をどんどんつくっていくことと思いました。商品開発や他の問屋が手をつけない領域を開拓しようと思いい、まずワインに特化しようと考えました。

私は入社するまではビールメーカーに勤めていて、最後の一年間はワインのマーケティングをしていました。また、妻が非常にワイン好きで、ワインのコーディネーターという仕事をプロとして始めていました。妻はいろいろなソムリエのコンテストにチャレンジして、ポルトワインの部で全日本チャンピオンになったこともあります。

ポを構え始めました。国分、菱食など世界規模の間屋が進出してきたために、地方の零細問屋は統合や廃業に追い込まれるという状況になったのです。

また、そのような競争に加えて、デフレ化、いわゆる商品の超低価格化という荒波もやってきました。今、酒類卸業は全国の平均営業利益率がマイナス二・六％という状態で、まさにメーカーからのバックリベートだけで食いつないでいるという状況になっています。

とくに低価格商品としては、皆さんもよくご存じの発泡酒があります。発泡酒はビールと同じ重量であるにもかかわらず、粗利額は三分の二しかありません。発泡酒を運ぶからといって、ガソリン代が三分の二になるわけでもなく、人件費が減るわけでもありません。そういった影響が今、ともに私たちの業界を襲っているわけです。

さらには大手スーパー進出の余波を受けて、地方スーパーも指定問屋制度を採用するようになり、当社でも約一億五千万円の売上を落としました。それに加えて構造的なデフレが納入単価の下落を招

そういつた強みがあったので、何とか会社としてワインに特化してみようと思いい、社員教育やソムリエの資格取得にも力を入れ、四人がその資格を取りました。ワインパーティーをしたり、普及活動のためのワイン塾を開いたりして、何とか県内でいちばんの売上数量を誇る問屋にはなったのですが、なかなか利益があがりませんでした。それも当然で、当時のワインは酒類消費量のわずか一％しかなかったのです。年商二十五億円の企業がいくら頑張っても一％のものを二倍、三倍にしたところで、利益貢献に結びつかないのは当たり前でした。

それではいけないと思い、その当時すでに酒類消費量の六〇％を超えていたビールに注目し、それに経営資源を投入してメシの種にできないかと考えました。平成六年、地ビールの製造免許がおけるといふニュースを耳にして、さっそく友人三人とビールを作ろうと決意しました。いろいろな勉強をして収支計算もたて、「さあやるぞー」というときに、実は酒税を忘れていたことに気づきました。私たちが計画した百キロのビールを

き、当社においても二十三期ぶりの赤字となつて現れたのです。

生き残るために考えた 「異質化」のための二つの課題

何とかしなければいけないということ、当社でも社員の意識を変える、あるいはもっと教育して専門化しよう、サードピスを向上しようというような社内改革をやっています。いわばマイナーチェンジによる改革を始めているわけですが、地方の卸売業はもはやマイナーチェンジではもう生き残れないのではないかと感じております。

そこで私は、事業領域を変えよう、単なる酒類卸売業から脱却して多角化とも違う「異質化」ということを真剣に考え始めました。どうすれば酒を媒介にした「美味しさ探求、喜び創造業」というものへの転身を果たすことができるか思い悩みました。単にものを運ぶだけではなく、酒に何らかの付加価値をつけようと思つたからです。

個性化、多様化という視点で酒を考え

作ると、二千万円以上もの酒税を払わなければならないことが分かり、地ビール作りはあきらめざるを得ませんでした。

しかし私としては、何とか自社でインシアティブの取れる商品を持たないと、これから先は生きていけないという思いがありましたので、寝ても覚めてもビールのことを考えていました。すると平成六年の夏に、縁があつて銀河高原ビールの開発に携わることになり、その売上は今、二億円を超えています。

《酒類の流通再編第二波》 物流チャネルの大変化と 商品の超低価格化

やっと特徴を見つけることができた、何とか第一波をしのいだと思つたのも束の間でした。一息をつく間もなくすぐに第二の波が押し寄せてきました。

どのような波かという点、本格的な酒類卸業の再編がやってきたのです。相次ぐコンビニエンスストアや大手スーパーの進出とともに、中央の大手問屋がそういった店舗の物流を担うために地方にデ

「テーマー」工場なきメーカー

そのひとつが、工場を持たないメーカーとしてアジアナショナルのクラフトビールカンパニーを指さうというものです。例えばアメリカのビール市場というのは、チープビール、スタンダードビール、プレミアムビールという三つに分かれています。いわば普通のビール、安いビール、高級ビールというわけで、クラフトビールは手作りの高級ビールということになります。

私は、日本にもこのようなビールのセグメントがあつてもいいのではないかと考えました。地ビールの失敗の一因として発泡酒の拡大があげられていますが、

私はそのような安いビールが市場に受け入れられるのは逆にチャンスだと思いません。なぜなら、普通のビールと安いビールがある以上、高級なビールがあってもおかしくはないと考えたのです。未知の市場を掘り起こし、新需要を創造するのも異質化へのチャレンジだと思っています。ただし、投資をしないですむようにOEMによるオンリーワン商品の開発を考えました。

アメリカにおけるクラフトビールの最大手に、ボストン・ビア・カンパニーという会社があります。そこは最初は工場を持っておらず、レシピとマーケティングのノウハウだけでOEMによるブランドを育てていきました。販売地域の近くの工場に製造を依頼することができたために物流費もいらず、製造工場への資本投下も不要でした。

そのノウハウを何とか手に入れたと思った私は、今年の四月に単身でアメリカに乗り込みその会社の門戸を叩きました。ところが、会ってはいくれませんが色よい返事はもらえませんでした。現在もいろいろなることをやりとりしており、私

は何とかそのノウハウを手に入れたと思っています。

「テーマ2」商品を持つコンサルタント

これは酒類販売のプロとして、企画と商品を同時に売っていくというものです。従来、私たちが考えた企画とか販促提案には価格がなく、ほとんど無償のサービスに終わっていました。それを何とか価値のあるサービスにしたい、と考えています。

平成十五年には、酒の小売免許が撤廃されることになっています。そうなると異業種からの参入が相次ぎ、新しい酒の流通チャネルが誕生するのは間違いない、私はそれを大きなチャンスにしたいと考えています。新規業者が新たなチャネルをつくる場合には、必ず新しい商品や新たな販促企画が必要になるはずですが、例えばピザの宅配業者が参入するときには、ピザに合うビールやワインといったものが必要になるでしょう。あるいは無農薬野菜にこだわっているレストランがあれば、無農薬を謳った酒類の開発が必要だと思います。そのように明確な顧客



客ターゲットやコンセプトを持った新しい販売チャネルへ、理念に適した流通システムや商品のアドバイスをし、それらを商品化していくというわけです。

それらを実行するのはたいへんだと思いますが、私は何とかして他社との異質化を図りながら、新たな生存領域を開拓していこうと考えています。

ところがこの計画を八月下旬の経営計画発表会で社員に発表したところ、大きな課題が残りました。あまりにも現実と乖離したビジョンに対して、社員の動機

社長コメント

利益を出せる体質にするのが先決で、地ビールへの進出は賛成できません

〈失敗例の多い地ビール製造〉
これからの計画を社員に話したけれども、二人しか賛成を得られなかったという

ことですが、私も賛成できません。やっつてはならんという気がします。たとえOEMであっても、安い金額では製造業者もうんとは言ってくれませんが、し、相当量の発注をしないことには作ってもくれないでしょう。

今、手がけておられる銀河高原ビールは、売上の相当な部分を占めるようになったとおっしゃいましたが、それは販売しかやっておられないので製造にともなう苦しさの実感が無いのだらうと思います。規制緩和と同時に各地に誕生した地ビールは、たいへんな苦戦を強いられているというふう聞いており、それは銀河高原ビールも同じではないかと思いません。実際に自社で製造するということに

なると、たとえOEMであってもたいへんな苦勞がともなうし、苦戦をされると思えます。

こうしたらいいという解はありませんが、現状でも二十億円以上の売上をされているわけですから、私はたとえ今の半分くらいの社員数になっても、そのなかで利益が出るように合理化されることが先決ではないかと思えます。二十三期ぶりの赤字とおっしゃったように、赤字を垂れ流しておられるわけではありませんから、おそらく借金も大したことはないでしょう。だったら、たとえ売上が多少減っても、利益が出せるような体質にすることこそが大切だと思えます。

〈新しいスタイルの飲み屋はどうか〉
お話を聞きながらの全くの思いつきですが、今の強みを生かして新しいスタイル

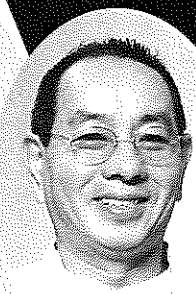
ルの飲み屋を考えられたらどうかという感じがしました。

お酒の問題さんですから、お酒は安く、しかも豊富な種類のもが手に入ると思えます。それだったら、新しい飲み屋というか、よくあるスナックやバーとは違う感じのいい大衆レストラン、ドイツにあるビアホールのようなものができるでしょう。壁面にはビール、日本酒、洋酒、ワインなど世界中の銘酒をずらりと並べておくと雰囲気も出ます。

お酒やビール、ウイスキー、ワインなどを出し、おつまみも、例えばピザであれば宅配を利用すれば済みます。いっそ、そういうような店を展開されたらどうかと思えます。ドイツのビアホールみたいに活気があって、サラリーマンが仕事の帰りにグループで寄ってはビールやワインやピザで氣勢をあげて飲めるような場所を提供するのです。十分な利益があらなければいけません、べらぼうに高いわけでもなく、ウエートレスやウエーターだけの健全な店としてやっていけるでしょう。

（本年十月四日、東北地区合同懇話会での経営体験発表のり）

あの日 あの時 稲盛和夫氏



貴和皓山きわかくざん
(陶芸家)

宇宙的発想で

ほんものを追求し続ける人

現代の曜変を作る

私手がけている「天目」てんもく（注1）には、たくさん種類がありますが、なかでも玉虫色のように七色に輝く「曜変」というのを、私が独自に考案した三段窯を使用して作っています。

りますが、私は還元炎で作っていますからそれとは全く別のものになります。その感じを分かりやすく言うと、北極に輝くオーロラのようなもの、あるいは中国で見た満天の星の輝きの世界といったようなもので、私はその美しさを追求し続けたいと考えています。いかにして七色に変化させていくかということですが、グリーンの中から光が出てくる感じを出すのは簡単ではありません。

私手がけている還元というものは、時間が経って地中に入ったやきものが還元するというのが再現しようとしているわけですから、それを理屈で説明するのはたいへん難しいことです。しかし、私は実際に大徳寺にある曜変を触らせてもらって感じるものがありました。そのとき、「あっ、これは間違いないわ。これはこれで素晴らしいものだけど、自分は違うものを作らなければいけない」と思いました。それが、私が新しい曜変に取り組む姿勢であり、テーマなのです。

日本でも曜変づくりに取り組んでいる陶芸家はいますが、還元というのは十個焼いても一個もできないというふうに失

現在、中国で作られた曜変天目茶碗は世界中で日本だけに三点（注2）しかなく、すべて国宝となっています。その技術については時代が経つにつれ分からなくなっていますが、私は何回も触っているうちになんとなく分かるような気がしました。

酸化炎で作ったものはかなりの数があ

敗が多いやり方です。要するに、時間経過による変化を私たちは人為的にコントロールできないわけです。いつてみれば、運が左右する、いわばまくれできるといったような世界です。手探り状態で何度もテストを重ねても、失敗の連続です。テストでいい結果がでて、いざ本番というときに気候条件がそろっていないからたらうまくいきません。工業製品、大量生産をするようなただのデータの組み合わせで製造するのと違って、ガスの量や電気のと温度といったものの微妙な違いによってころっと色が変わってしまうのです。

曜変づくりに簡単にできないから楽しみもまたある、というようにへんな世界なのです。私は、電気、ガス、それに薪を使う独自の三段窯を使用しますが、いまだにそれぞれの条件のコントロールを完全にはできません。

技術者と芸術家の出会い

私が稲盛さんに最初にお会いしたのは今から四年ほど前で、京都商工会議所の

■プロフィール
昭和十九年、京都生まれ。京都に筆を開き、創作活動に入る。昭和五十九年、妙心寺管長松山萬密老師より『貴和』の号をいただく。平成元年に三越で初めての個展を開き、以降毎年、銀座松屋、大丸、三越等で新作曜変の作品発表を続けてきた。現在、「貴和曜変」として高い評価を受けている。

会頭をされていたときです。私の知人がたまたま京都商工会議所の専務理事をしておられる小堀脩さんと知り合いで、その縁で稲盛さんの目に私の作品が触れることになったのです。あるとき、小堀さんはやきもの専門家である稲盛さんにびくびくしながらお見せになったようですが、稲盛さんはひと目見るなり「これはええやないか」ということで、隣の部屋にいた私ですぐに呼ばれました。

私は、稲盛さんはやきもの専門家として曜変の素晴らしさに何らかの直感を感じられたのだと思います。私自身は、稲盛さんが何かを感じられたことを、体で感じました。稲盛さんはおそらく、技術者として曜変の研究もされていたでしょうから、曜変を見た瞬間それが還元だということをお分かりになったのだと思います。

それは、美しいものを見て驚くと同時に、技術者としての気持ちガムラムラと湧き上がってきたのではないのでしょうか。セラミックを焼くときにはいろいろな顔料を入れて色を出すそうですから、その経験から曜変のような色を出すのが

いかに難しいかということを経験則で知っておられたのだと思います。

最近、稲盛さんから天日の風合い、色合いをセラミックにも再現したいから共同で研究しようというお話があったのも、そこからきているのでしょうか。そのお気持ちは、私の作品をご覧になった瞬間からあつたはずで、私の個展を開催しているときに電話があつて、何点か購入したいということで私の自宅に連れて「これを買う」とおっしゃったときから、技術者としての胸騒ぎがあつたのだと思います。

二人の結びつきを決定的にしたのは、私が「僕は宇宙的なものを作りたいのです。それを世界中の人に見てもらいたいと考えています」と言ったときからです。それ以来、言葉では語り得ない四次元、五次元の世界を通じて感じ合うものが醸成されたのだと思います。いわば、宇宙的なつながりです。

宇宙というのは実に神秘的な世界ですが、やきものの世界もまさに同じです。窯の中の状態は外からは一切うかがい知れませんし、何も分かりません。例えば

処理という物理的な点では同じですし、表現の分野が違うだけで目標は同じはずなのです。

「還元」がもたらす 未来技術

セラミックと陶器という同じやきもの世界に住む者として、稲盛さんが私に對して最初に要望されたのは、「マイセンの型を家元としてやろう」ということでした。マイセンのある家元が蔵から型を出して見せてくれましたが、フォルムが全然だめでした。それならば、私が宝

一六〇〇度で五回焼いたとすると、地球ができたのと同じ八〇〇〇度で焼くことになり、風合いというものは偶発的といつか偶然でしかないわけ、まさに神秘的、大宇宙のなせる技としか言いようがありません。そういうことを日頃からお互いに考えていたものですから、曜麥の作品を媒介にして二人の気持ちはいつべんに通い合ったのだと思います。私がそういつたことを、ごく普通の人に話すとよく「お前、気は確かか」と言われますが、稲盛さんは私の思いを一発でパシッと受け止めてくださったのです。

共通点は「宇宙的発想」

私はクレサンペールを初めて見せていただいたとき、「これは地球という高熱を持ったゆりかごで育てられたものだ」ということをピンと感じました。なぜなら、あんなものは宇宙的な広がり、発想がなかったらできないということが、今までの経験で分かっていたからです。それは物理学という側面と、物理学を超え

飾関係の仕事でカナダに行ったときに買いた求めた型でやってみようということとで、その型による再現を試みました。

それ以降、稲盛さんは技術者として「それはどうしたらいいのと違うか」「こんなこともできそうな気がする」「自分だったらこうする」という気持ちはあつたと思うのですが、私にはひと言もおっしゃいませんでした。ただ、共同で作品を作ろうというようなことはかねてから言っておられます。しかし、私は自分の窯で焼くとかなり疲れますから「ちょっと待ってください」と言ってい

た何かしら偉大なものが宇宙のなかに存在していて、それらのエネルギーが偶発的に結びついて誕生したものだと感じたからです。

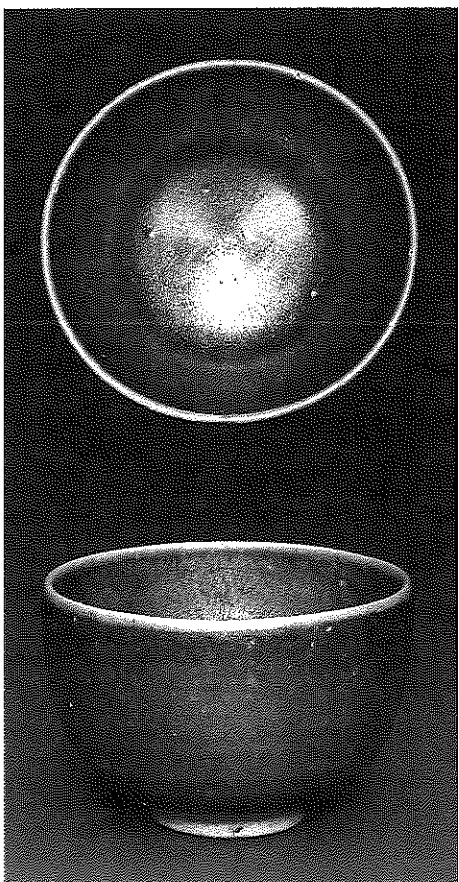
稲盛さんは初めて会って以来ずっと、「私はあなたのファンだ」とおっしゃってくださいますが、その根底には宇宙的なものを共有できるという感覚があると思います。稲盛さんは実業家として現実的なこともおっしゃいますが、本当に求めておられるものは宇宙的な発想です。それは私から見てもすごいことです。そういうことは普通に顔を見ていても分かることではありませんが、私はなぜか稲盛さんと会っていると「ものすごいエネルギーのある発想をされる方だ」ということを感じます。私自身もそのような発想をしたいと思っていますから、そこに接点があったのだと思います。

宇宙を中心としたエネルギーに対する発想というのは、私たちにはたぶん共通しているはずで、京セラのセラミックに対する発想と、私の陶器に対する発想はおそらく「宇宙的」ということでは共通しています。やきものというか高温

ます。また、私の窯は特殊で秘法ですからお見せするわけにはいきませんが、技術的なアドバイスならできますよとも言っています。

京セラで使っている現在の窯に私が考えてきた還元作用を加えて、それに耐えるやきものを作ったらこれまでとは違う画期的な製品ができますよと言っているのです。今のファインセラミックどころではない、ものすごいものができると思うのです。工業用だけでなく、工芸品としても素晴らしい価値のあるものができるはずですが、実際に稲盛さんが何を考へておられるかは私にはよく分かりません。とにかく還元が入るということは、自然の時間や空間を超越するわけですから私にも見当が付きませんが、すごいものができるのではないかといい予感があります。

どんなものができるか分かりませんが、それは全くの新製品のはずです。例えて言えば、アメリカのNASAあたりが飛びつくようなものができるかもしれないのです。京セラの還元炉はおそらく、タンダステンカーバイドとかモリブデン



マンガンが酸化しないようにしておられると思いますが、私が考えているのは全くの逆で還元雰囲気なかで焼成しようというものです。これは全くの新開発で還元ロータリー窯、つまり回転させながら均一に加熱する炉でやきものを作ればダイオキシンの白パーセント除去できます。また、PCBの問題にしても、この方法に水蒸気を加えることで解決の道は見つかるはずで。私は、やきものづくりをしながらそのような環境に配慮した窯を開発したいと考えています。もしそのような炉を開発することができれば、その需要はものすごく幅広いものになるはずで。

普通、工業用の炉は水素炉とかチツソ炉ですが、それらは不活性ガスですから天然ガスや石炭の煙とかを入れて還元させないと工業製品として面白い性能を持ったものは作れないと思います。私は、ガス会社に自分で考えた仕様の特製のガスを作ってもらっていますが、そのような特殊なガスを今のセラミック焼成炉に利用すれば従来のものとは異なる画期的なものができるとは思います。

で、それによってダイヤモンドとかエメラルドとかの宝石類が誕生したと考えられるからです。不純物に富んだもののほうがいい場合だってあるはずなのに、工業製品を作る人はどうしても均一なものを作るといふ発想が抜けません。ところが稲盛さんは、きれいなものはあるけれどもその中に何かを混ぜたらどんなものができるだろうか、という宇宙的な発想でものごとを考えておられます。そこが、普通のレベルと違うところだと思います。

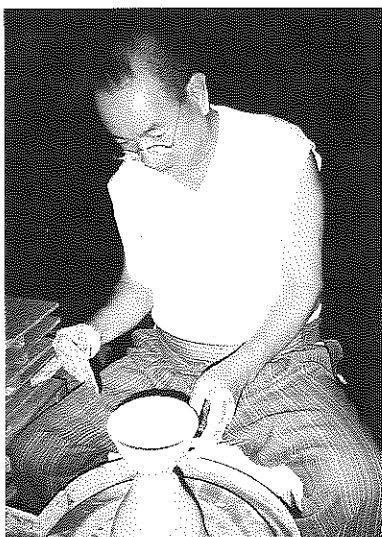
聞くところによると、稲盛さんは三十年ほど前に時計の側をセラミックで作られたそうです。そのとき、いろいろなパウダーを無作為に混ぜて、偶発的であってもいいから変わった色を出そうとされたようですが、そのような着想と実行力は今も変わっていないという感じでした。

ロマンとテクノロジ

私は稲盛さんに私の作品を見たいだいたいで、思想と技術の両面において接点があったのではないかと思えます。例えば、稲盛さんが私の窯を見たいとおっしゃるのは、セラミックに関するいろいろな研究をまだまだ続けたいと考えておられるからだと思います。私の目から見ると、若いというか考えられていることが深いので、それを普通の目で見ると、異人さんみたいに映ると思います。稲盛さんは一つのことにこだわらずに次の発想がパツパツと出ますし、しかもそれは宇宙的な発想です。あたかも、宇宙の創造主が私たちに託してくれた才能をもっともっと駆使しようという感じでした。そういうことは、何もやきものに限ったことではなく、すべての面において奥の深さを感じます。

例えば、マイセンの皿にしても、二人でもっと大きなものを作ろう、絵柄なども、顔料をソルベントで溶かして含浸させたものをやりたいとも考えておられたそうです。そういうように誰もやらなかったことに挑戦するという姿勢、学生の頃から持っておられたようで、ご自身も窯をつぶしたことがあるとおっしゃっていましたし、たまたま就職したの道が違ったけれど、何か変わったことをやりたかったということを知ると、実際にやってみないと気が済まない人なんだなという思いを強くします。稲盛さんの頭の中では、こうすればこうなる、すると次にはこうなるという技術者の思いがどんどん進化しているのでしょうか。

そういうことこの根元は、やはり宇宙的な発想ではないでしょうか。宇宙的な発想をしていると、人はいくらでも若く



かいらないから曜変を出そうとおっしゃっています。曜変だと同じものはたぶん二つとできませんから、いわゆる単品生産になるわけで、いいものができればそれなりの値打ちがあります。

したがって、現在作っているマイセンは稲盛さんにとっては完成品ではないのです。簡単に言えば、素焼きの状態でいかに色を出すかというテーマなのですが、工場の人はどうしても水素炉という従来のセラミックの工程にこだわりがあると思います。水素炉で使う水素ガスは、私から見ると純粋すぎます。なぜなら、地球ができたときのことを想像すると、もっと不純なガスがたくさんあったはず

なれます。もう年をとっておれないくらい、次から次へといろいろな発想が出てくるのです。

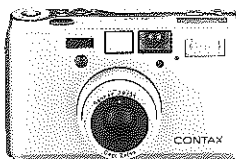
私は、そういう発想が美というものの、文化というものには必要だと思えます。ただ美しいものを作るだけであれば、それは文化ではなくて技術にすぎないし、あきれいだなで終わってしまいます。それでは、奥の深さは出ません。稲盛さんのすごいところは、これでいいということがなく、どこまでもその次を追求し続けるということにあります。

宇宙的発想の文化

稲盛さんといろいろなお話をしていて、とにかく型にはまらずに好きなことをおっしゃっているようですが、それは

カーン ツァイス T* レンズ搭載

高品位コンパクトカメラ



CONTAX T3

メーカー希望小売価格(税別)

T3: ¥98,000 (ケース、ストラップ付)

T3 持ち運びラック: ¥108,000 (ケース、ストラップ付)

T3 D: ¥108,000

(デューカバ、バック、ケース、ストラップ付)

T3 D 持ち運びラック: ¥120,000

(デューカバ、バック、ケース、ストラップ付)

●商品のお問い合わせは
お客様相談室へ
フリーコールTEL. 0077-78-0500

●資料請求
〒158-8610 東京都世田谷区
玉川台2-14-9
光学機器事業本部

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/

考え方が純真だからだと思えます。とにかく、人は好きなことを追求していくとどんどん純真になっていくものです。いわゆる、邪心というものがはがれていくのです。

だから、例えばやきものを作る過程において発生するダイオキシンを除去しようということや突き詰めていくと、全く別の形の公害のない煩づくりにまで発展してしまうのです。私が考えたロータリー寮も、それと全く同じ発想です。つまり、宇宙的発想というのは、これでいいという枠もなければ、絶対的条件もないわけです。

稲盛さんのすごいところは、そのような宇宙的な発想でものごとを考えながら、瞬間的に現実の世界に戻ることができるところにあります。それは、ひとつの技と言ってもいいでしょう。瞬時にしてロマンの世界から現実の世界に戻ることができる、それは稲盛さんが美を感じることのできる文化を持っておられるからだだと思います。

自分では難しいことは分らないとおっしゃっていますが、お茶の席に招かれ

トピックス

恒例の北海道ツアー―塾長例会開催

八月一日から四日までの四日間、約八十人の参加者によって恒例の北海道ツアー―塾長例会が開催されました。

◎第一日目

函館ビロングスで「デフレ経済下の経営者のあり方」と題した塾長講話が行われました。今日のIT不況の原因をたどりながら、好不況にかかわらず経営者が心しなければならぬ要諦が業界の解説を交えながら披露されました。とくに、このような時だからこそ屈強な労使関係を築くことが重要であるということをお塾長は熱く語られました。

◎第二日目

二台のバスに分乗して、昭和新山散策を含めた楽しいバスツアーとなりました。車中では参加者の自己紹介や現状の経営問題等が語り続けられ、塾長からの示唆に富んだアドバイスやコメントも飛び出しました。

洞爺湖における勉強会では、三人の塾

でも一流の立ち居振る舞いができるのは根底に文化人としての目があるからです。そういう目があれば、歌舞伎でもオペラでも理屈抜きに本質を感じとることができるはず。どんな芸術でも、語るだけならば評論家にすぎません。つまり、自分で一つのことを極めていくからこそ、どのような分野であっても本質に迫ることができるのです。稲盛さんの場合は、単なる技術者としてだけではなく、発想的に、思想家として宇宙の摂理に近づいておられると思います。私は、最初に会った瞬間からそのように感じました。つまり、宇宙的発想を持った文化人というわけです。そこるところがあるからこそ、私も共鳴する部分があるのだと思います。

だから、京セラ美術館も稲盛さんほどもっと感性を生かしたレベルで考えられておられると思います。現在は乾隆ガラスがありピカソの銅版画があり、現代日本画があり、洋画や彫刻、それに私の作品があるというような展示がなされていますが、稲盛さんは実はもっと違ったレベルを考えておられるような気がしま

生が「わが経営を語る」として体験発表を行いました。波瀾万丈の人生体験と誰よりもきまじめに考えてきた経営について語られるなかに、経営共通の問題に対する解がありました。しかも、逐次塾長のコメントがあり参加者一同はしっかりと学ぶことができました。

◎第三日目

この日も二台のバスに分乗してもっとも北海道らしさを表す美英、富良野を経由して白金温泉に到着しました。その途中の車内では前日同様、熱心な経営問答が繰り広げられました。

この日は塾長の肝いりで特別な勉強会は設けられず、カラオケを交えての楽しい懇親会となりました。ご夫婦で参加された塾生のデュエットに魅了される場面もあり、また名物の湯船における塾長対話にも花が咲きました。

◎第四日目

塾長と希望者によるゴルフ大会が繰り

す。そういった新しい感性が会社全体として生まれたときに、また次の新しい製品が生まれるのではないかという気がしてなりません。だから私は、京セラ美術館は単なる稲盛さんの趣味ということではなく、京セラの企業文化の一端だと受け止めています。企業文化が高まることによって、企業としての創造性も高まるのではないのでしょうか。 (了)

〔注1〕天目には鉄分を含んだ黒い釉薬のかかったやきものをさす。鎌倉時代に中国に渡った禅僧たちが、浙江省の天目山から持ち帰ったところからこの名がついたといわれている。その地方は古くから茶の名産地として知られており、抹茶の流行した宗代に、抹茶用の茶碗として新たに生まれた建窯で作られたものが従来の青磁に代わって使われるようになった。天目の種類は多く、国宝になっている囉変天目、油滴天目、木の葉天目、建窯天目、禾目天目、玳瑁天目などがある。とくに囉変天目は釉薬の中でもっとも再現が難しいといわれ、黒い釉面に大小の結晶が散らばりその周りに七色に輝く虹彩を持つ。

〔注2〕この三点は静嘉堂文庫美術館(東京都世田谷区)、大徳寺電光院(京都)、藤田美術館(大阪)に所蔵されている。

広げられました。シングル級のスコアを出した塾生には、すかさず塾長から「仕事はちゃんとしているのか」という声が飛ぶという厳しいチェックもあり、和やかななかにも緊張感を伴った一日となりました。





私の好きな言葉



One for all , All for one

「一人がみんなのために、みんなが一人のために」という言葉は、フェアプレーの精神とともに、我らラグーマンの身体にしみついたスピリットであり、誇りでもある。

ラグビーのゲームで、猛然と向かってくる相手に敢然とタックルするプレー、味方のミスをカバーするためボールに身を挺して飛びこんでいくプレーなど、友のために、チームのために、自らを活かすことは「喜び」であり、「生きる活力」そのものである。

今日の社会には、閉塞感が漂い、心の貧困から様々な問題が起きている。なかでも、青少年の問題は憂慮に耐えない状況である。自己中心的で、他を思いやる心も希薄な若者の言動は、目に余るものがある。心と身体のアンバランスな発達が気になるところだ。

スポーツは、確実に子供たちの身体を鍛え、心を耕し、心身の健全な発達を促す。

たかがスポーツ、されどスポーツ。夢や目標に向かって、ひたむきに汗を流し、助け合い、努力する子供たちの姿は、いきいきと輝き、さわやかで、その未来に明るい希望と熱い期待を抱かせてくれる。

今、我々大人一人ひとりが、子供たちの状況に無関心であってはならない。それぞれの貴重な体験を糧に、子供たちに夢を語る大人でありたい。そして、願わくば、子供たちの目標たりうる大人としての存在を自覚し、共に熱き感動を求めていきたいものである。

山口良治

(京都市スポーツ政策監・京都市立伏見工業高校ラグビー部総監督)

